

ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΙΑΜΕΤΑΦΟΡΕΩΝ (forwarders)
ΜΕΣΩ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ ΠΟΡΩΝ
& ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (case study)
ΣΕ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

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

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ:
ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ & ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (LOGISTICS)

από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ. ΕΙΣ.	40665
COMP.	22780
ΤΑΞΗ	388.041 Φ1
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	

ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΦΙΛΙΠΠΙΔΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ 2002

Αφιερώνεται

*Στους γονείς μου Ελένη και Θεμιστοκλή Φιλιππίδη
για όλα όσα με αγάπη μου έχουν προσφέρει.*

“When the Chinese write the word ‘crisis’ they do so
in two characters - one meaning danger,
the other opportunity.”

- Anonymous

Ευχαριστίες

Θεωρώ απαραίτητο σε αυτό το σημείο να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς όλα τα στελέχη του τμήματος Demand Planning & Replenishment καθώς και τον υπεύθυνο της δσης Supply Chain της εν λόγω εταιρείας, τόσο για την ηθική υποστήριξη όσο και για την γεμάτη υπομονή βοήθεια που προσέφεραν κατά την εφαρμογή των θεωρητικών προσεγγίσεων στην επιχειρηματική πραγματικότητα.

Επιπλέον μεγάλης σημασίας για την περάτωση της εργασίας αυτής, ήταν η επίβλεψη και η αρωγή του ακαδημαϊκού υπεύθυνου καθηγητή Λάμπρου Λάιου καθώς και του λέκτορα Σοκράτη Μοσχούρη.

Δεν θα ήθελα επίσης να παραλείψω να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς τον καθηγητή Χρυσολέοντα Παπαδόπουλο για την συμπόρευση σε ποικίλα επιστημονικά μονοπάτια της μελέτης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Περίληψη

Με την παρούσα εργασία ευελπιστούμε να προσεγγίσουμε την διαδικασία επιλογής και αξιολόγησης διαμεταφορέων (forwarders), μέσα από τεχνικές προμηθειών όπως η στρατηγική ανάλυση προμήθειας πόρων και η πολυκριτηριακή αξιολόγηση ποσοτικών και ποιοτικών παραμέτρων. Πέραν της θεωρητικής προσέγγισης ακολουθεί εφαρμογή των τεχνικών σε πραγματικά στοιχεία πολυεθνικής εταιρείας παραγωγής και εμπορίας τροφίμων.

Η προσπάθεια εφαρμογής σύγχρονων θεωριών και τεχνικών σε πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον και η εφαρμογή της τεχνικής του Supply Positioning όχι σε υλικά, αλλά σε πηγές ζήτησης μιας υπηρεσίας, τους τόπους φόρτωσης των προϊόντων μιας εταιρείας, είναι μια αξιοπρόσεκτη θεώρηση, που μαζί με στρατηγικές προμηθειών προσπαθούν να αντιμετωπίσουν την διαδικασία προμήθειας του μεταφορικού έργου, κάτω από ένα διαφορετικό πρίσμα.

Αυτές οι τεχνικές και στρατηγικές εφαρμόζονται σε εταιρεία, η οποία κάνει χρήση των υπηρεσιών που παρέχουν οι διαμεταφορείς. Στη μελέτη περίπτωσης εξετάζεται ολόκληρη η διαδικασία επιλογής και αξιολόγησης των προμηθευτών μεταφορικού έργου.

Ο ανασχεδιασμός της διαδικασίας προσπαθεί να διασφαλίσει την ροή των «επικίνδυνων» πόρων και την στενή παρακολούθηση των κρίσιμων. Η διαδικασία αποτελεί μια απάντηση στην αβεβαιότητα που διέπει την συγκεκριμένη προμήθεια, με άμεση επίδραση στα αποτελέσματα της εταιρείας, αλλά και διασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό τον τομέα της ποιότητας, τομέα στον οποίο η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη σημασία.

Είναι άλλωστε στην πραγματικότητα, όχι απλώς μια αγορά, αλλά ένα θέμα Supply Chain management, αφού μιλάμε για σχέσεις και διαδικασίες μεταξύ πολλών κρίκων της ίδιας εφοδιαστικής αλυσίδας.

Πίνακας Περιεχομένων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	1
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	2
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	3
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ & ΓΡΑΦΙΚΩΝ	5
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	8
1.1. LOGISTICS ΚΑΙ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ	8
1.2. ΑΝΑΘΕΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ LOGISTICS ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ (OUTSOURCING)	12
1.3. ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΈΝΩΣΗ.....	19
1.3.1. <i>Οδικές Εναλλακτικές Διαδρομές προς την Ε.Ε.</i>	21
1.4. ΔΙΑΜΕΤΑΦΟΡΕΙΣ (FORWARDERS)	25
2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	29
2.1. ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ, ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	29
2.2. ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ.....	32
2.2.1. <i>Η Αγοραστική Ομάδα</i>	32
2.2.2. <i>Οι Σχέσεις με τον Προμηθευτή</i>	34
2.2.3. <i>Κατηγορίες Προμηθειών</i>	36
3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	39
3.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΡΩΝ (SUPPLY POSITIONING).....	39
3.1.1. <i>Ιστορικά & Εισαγωγή στην Τεχνική του Supply Positioning</i>	39
3.1.2. <i>Ανάπτυξη της Τεχνικής του Supply Positioning</i>	42
3.1.3. <i>Η Πληροφορία στην Ανάλυση της Αγοράς των Προμηθευόμενων Πόρων</i>	68
3.2. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ ΠΟΡΩΝ.....	72
3.2.1. <i>Επιρροή Προμηθευόμενων Πόρων στα Αποτελέσματα της Εταιρείας</i>	77
3.2.2. <i>Μέτρηση Προμηθευτικού Κινδύνου</i>	83

3.2.3.	<i>Συνδυασμός των Αποτελεσμάτων του Προμηθευτικού Κινδύνου & της Επιρροής στα Αποτελέσματα</i>	88
3.2.4.	<i>Δεύτερη Φάση της Τεχνικής Supply Positioning - Αποτελέσματα Τεχνικής</i>	92
4.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο	96
4.1.	ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	96
4.1.1.	<i>Γενικά</i>	96
4.1.2.	<i>Σχέσεις Εταιρείας – Προμηθευτών</i>	100
4.1.3.	<i>Διάρκεια Συνεργασιών</i>	103
4.2.	ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΙΑΜΕΤΑΦΟΡΕΩΝ	105
4.2.1.	<i>As-is Διαδικασίες Επιλογής & Αξιολόγησης Διαμεταφορέων & Καταμερισμού του Μεταφορικού Έργου</i>	105
4.2.2.	<i>To-be Διαδικασίες Επιλογής & Αξιολόγησης Διαμεταφορέων & Καταμερισμού του Μεταφορικού Έργου</i>	115
	ΕΠΙΛΟΓΟΣ	131
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	132

Κατάλογος Πινάκων & Γραφικών

Εικόνα 1: Κόστη των business logistics των Η.Π.Α. συγκρινόμενα με κύριες ομοσπονδιακές δαπάνες (1993, σε εκ.\$) [4].....	8
Εικόνα 2: Μια εφοδιαστική αλυσίδα. Δίκτυα μεταφορών μετακινούν αγαθά μεταξύ εγκαταστάσεων & δίκτυα χειρισμού υλικών μετακινούν αγαθά μέσα στις εγκαταστάσεις [4].....	9
Πίνακας 1: Οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενοι λόγοι για outsourcing των logistics	15
Εικόνα 3: Ποσοστό δαπανών logistics που ανατέθηκαν σε τρίτους (outsourced), 1996.....	15
Εικόνα 4: Υπηρεσίες που ανατέθηκαν σε τρίτους (outsourced services), 2001 vs. 2000 [13]...	16
Εικόνα 5: Χρήση 3PLP ανά τομέα βιομηχανίας.....	17
Εικόνα 6: Ποσοστό ανάθεσης και πρόθεσης ανάθεσης δραστηριοτήτων σε 3PLP.....	18
Πίνακας 2: Τόνοι που μεταφέρονται οδικώς στην Ε.Ε. [14]	20
Πίνακας 3: Χιλιομετρικές αποστάσεις μεταξύ των ευρωπαϊκών πόλεων [15].....	21
Εικόνα 7: Νέοι ευρωπαϊκοί οδικοί άξονες.....	23
Πίνακας 4 : Δεδομένα για τις εναλλακτικές διαδρομές φορτηγών από την Ελλάδα στην Γερμανία [8]	24
Εικόνα 8: Pareto Analysis (ABC analysis)	39
Εικόνα 9: Supply Positioning.....	41
Πίνακας 5: Ερωτηματολόγιο υπολογισμού επιρροής στα αποτελέσματα	44
Πίνακας 6: Ερωτηματολόγιο υπολογισμού προμηθευτικού κινδύνου.....	47
Εικόνα 10: Συνδυασμός προμηθευτικού κινδύνου και επιρροής στα αποτελέσματα.....	51
Εικόνα 11: Τα όρια των τεταρτημορίων.....	53
Πίνακας 7: Οι τόποι φόρτωσης.....	77
Εικόνα 12: Οι τόποι φόρτωσης.....	78
Πίνακας 8: Ερωτηματολόγιο υπολογισμού επιρροής στα αποτελέσματα	81
Πίνακας 9: Βαθμολογική κατάταξη των τόπων φόρτωσης ως προς την επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρείας.....	83
Πίνακας 10: Ερωτηματολόγιο υπολογισμού προμηθευτικού κινδύνου.....	86
Πίνακας 11: Βαθμολογική κατάταξη των τόπων φόρτωσης ως προς τον προμηθευτικό κίνδυνο	87
Πίνακας 12: Βαθμολογία ως προς τον προμηθευτικό κίνδυνο & την επιρροή στα αποτελέσματα	88
Εικόνα 13: Ολοκλήρωση της πρώτης φάσης της τεχνικής supply positioning.....	89

Εικόνα 14: Ολοκλήρωση της δεύτερης φάσης της τεχνικής supply positioning	92
Εικόνα 15: 2 ^η φάση της τεχνικής supply positioning – τα τεταρτημόρια	93
Πίνακας 13: Αποτελέσματα τεχνικής supply positioning	93
Εικόνα 16: Οργανόγραμμα της εταιρείας Α όσον αφορά στην προμήθεια και διαχείριση του μεταφορικού έργου.....	105
Πίνακας 14: Αναλυτικός καταμερισμός μεταφορικού έργου ανά διαμεταφορέα (2001-2002)	112
Πίνακας 15: Αποτελέσματα καταμερισμού μεταφορικού έργου ανά τόπο, 2001, 2002 & πρόταση 2002	125
Πίνακας 16: Αποτελέσματα καταμερισμού μεταφορικού έργου ανά διαμεταφορέα	126
Πίνακας 17: Αποτελέσματα αξιολογήσεων φορτώσεων ανά διαμεταφορέα.....	127

Πίνακας Συντμήσεων

- 3PLP: Third Party Logistics Provider
- 3PL: Third Party Logistics
- ΑΕΠ: Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν
- Ε.Ε.: Ευρωπαϊκή Ένωση
- JIT: Just-In-Time
- R&D: Έρευνα & Ανάπτυξη
- MF: Main Forwarders

Εισαγωγή

Η ανάπτυξη της παρούσας μελέτης καταρτίζεται σε δύο στάδια. Κατά το πρώτο στάδιο παρουσιάζεται το ευρύτερο περιβάλλον των Logistics και μέσα από την επιχειρηματική και ευρωπαϊκή πραγματικότητα αναδεικνύεται η σημασία των μεταφορών σαν αναπόσπαστο μέρος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Εξετάζονται επίσης οι σύγχρονες επιχειρηματικές τάσεις, όπως η ανάθεση δραστηριοτήτων Logistics σε τρίτους (Outsourcing) και ο ρόλος των διαμεταφορέων (forwarders) στον χώρο των μεταφορών. Η ολοκλήρωση του πρώτου σταδίου γίνεται με την θεωρητική προσέγγιση της λειτουργίας των προμηθειών αλλά και τεχνικών της, όπως είναι η στρατηγική ανάλυση προμήθειας πόρων.

Τεχνικές και στρατηγικές σαν τις παραπάνω, εφαρμόζονται στο δεύτερο μέρος της διπλωματικής εργασίας, εξετάζοντας την διαδικασία επιλογής και αξιολόγησης διαμεταφορέων, μέσα από την μελέτη περίπτωσης (case study) σε πολυεθνική εταιρεία παραγωγής και εμπορίας τροφίμων, που κάνει χρήση των υπηρεσιών που παρέχουν οι διαμεταφορείς.

Κυρίαρχος σκοπός της μελέτης αυτής είναι να δοθούν στους χρήστες τέτοιων διαδικασιών «έξυπνα εργαλεία» προμηθειών που, συνδυάζουν το κατάλληλο επιστημονικό υπόβαθρο με την εμπειρία που συσσωρεύεται από τις επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα της εφαρμογής θα μας οδηγήσουν, τέλος, σε συγκεκριμένες προτάσεις όσον αφορά στην υιοθέτηση της κατάλληλης στρατηγικής και πολιτικής αποφάσεων για την προμήθεια υπηρεσιών γύρω από το μεταφορικό έργο. Συγκριτική ανάλυση μεταξύ πραγματικών εταιρικών στοιχείων και της προτεινόμενης λύσης θα μας δώσει, επίσης, συμπεράσματα για την πιθανή εξοικονόμηση πόρων και την αποτελεσματικότερη εκμετάλλευσή τους.

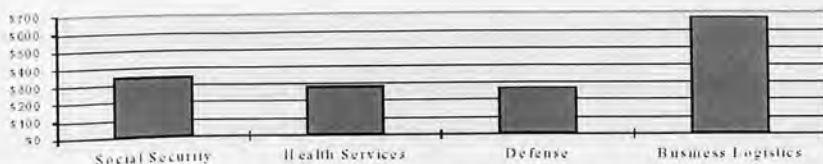
1. Κεφάλαιο 1^ο

1.1. Logistics και Εφοδιαστική Αλυσίδα

Η Ελληνική Εταιρεία Logistics, ορίζει ότι Logistics είναι «η τέχνη και η επιστήμη της διοίκησης (management), της τεχνικής μεθοδολογίας (engineering) και των τεχνικών δραστηριοτήτων (technical activities) που σχετίζονται με τον σχεδιασμό (design), τον προσδιορισμό των απαιτήσεων (requirements), την απόκτηση, την διατήρηση και την διάθεση των παραγωγικών πόρων και μέσων που υποστηρίζουν τους στόχους, την στρατηγική, την τακτική και τον έλεγχο μιας επιχείρησης».

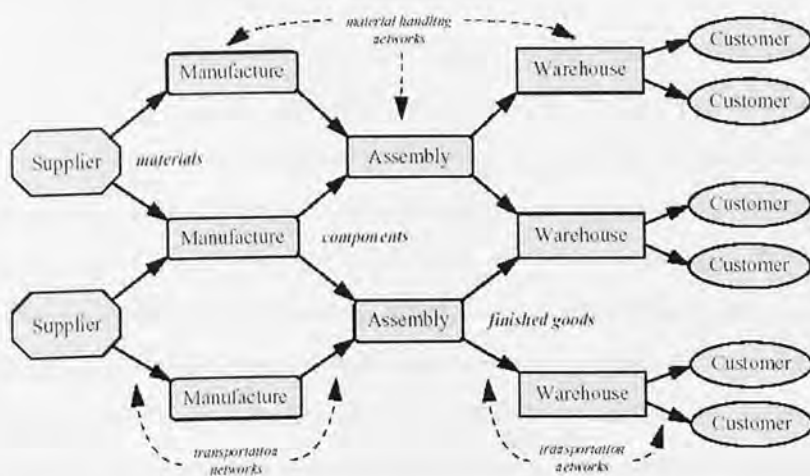
Από τον ορισμό αυτό θα μπορούσαμε, με πιο απλά λόγια, να περιγράψουμε σαν Logistics όλες εκείνες τις διαδικασίες προγραμματισμού, εφαρμογής και ελέγχου, που εξασφαλίζουν την αποτελεσματική ροή από την πηγή έως την κατανάλωση για αγαθά, υπηρεσίες και πληροφορίες.

Και από τις δύο αυτές διατυπώσεις, είναι προφανής η αξία και η σημασία των Logistics για την σύγχρονη επιχείρηση. Αυτό διαφαίνεται από πολλούς λόγους συμπεριλαμβανομένου και του υψηλού κόστους λειτουργίας μιας εφοδιαστικής αλυσίδας. Λέξει να αναφέρουμε, σαν μέτρο σύγκρισης, ότι το συνολικό ποσό που διατέθηκε από τις επιχειρήσεις των Ηνωμένων Πολιτειών το 1993 ήταν 670 δις δολάρια ή περίπου 11% του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος (ΑΕΠ) της χώρας αυτής. Αυτό είναι υψηλότερο από τις ετήσιες κρατικές δαπάνες για την κοινωνική ασφάλιση, την υγεία και την άμυνα! (βλ. Εικόνα 1)



Εικόνα 1: Κόστη των business logistics των Η.Π.Α. συγκρινόμενα με κύριες ομοσπονδιακές δαπάνες (1993, σε εκ.\$) [4]

Αν τώρα επεκτείνουμε τον όρο Logistics και βγούμε από τα όρια της μιας και μοναδικής επιχείρησης, η εικόνα που θα αντικρίσουμε θα είναι μια ομάδα από φυσικές οντότητες όπως εργοστάσια, κέντρα διανομής, μεταφορικά μέσα, σημεία πώλησης, άνθρωποι και πληροφορίες συνδεδεμένες μέσω διαδικασιών (όπως η προμήθεια ή η μεταφορά) με έναν ολοκληρωμένο τρόπο και με σκοπό την προσφορά αγαθών ή/και υπηρεσιών στον τελικό καταναλωτή. Αυτή την «εικόνα» ονομάζουμε Εφοδιαστική Αλυσίδα. (βλ. Εικόνα 2)



Εικόνα 2: Μια εφοδιαστική αλυσίδα. Δίκτυα μεταφορών μετακινούν αγαθά μεταξύ εγκαταστάσεων & δίκτυα χειρισμού υλικών μετακινούν αγαθά μέσα στις εγκαταστάσεις [4]

Εφοδιαστικές αλυσίδες υπάρχουν, όπως είναι προφανές, σε όλων των ειδών τις επιχειρήσεις, τόσο παροχής υπηρεσιών όσο και παραγωγικές, αν και διαφέρουν σημαντικά ανά βιομηχανία ή ανά εταιρεία. Παραδοσιακά, το μάρκετινγκ, η διανομή, η παραγωγή και οι προμήθειες λειτουργούν ανεξάρτητα. Έχουν τους δικούς τους στόχους που πολλές φορές είναι αντικρουόμενοι! Στόχος του μάρκετινγκ, για παράδειγμα, είναι η ικανοποίηση της ζήτησης και η μεγιστοποίηση των πωλήσεων χωρίς πρόνοια για την παραγωγή ή την διανομή. Πολλές παραγωγικές διαδικασίες, επίσης, είναι σχεδιασμένες για την αύξηση της

παραγωγής μέσα από την ελαχιστοποίηση του κόστους, αγνοώντας όμως τις επιπτώσεις στο επίπεδο των αποθεμάτων ή τις δυνατότητες της διανομής. Οι προμήθειες, πάλι, κινούνται πολλές φορές με πολύ λίγα στοιχεία πέρα από τα παραδοσιακά μοτίβα αγορών, δημιουργώντας έτσι τις δικές τους διακυμάνσεις στην παραγωγική ροή. Το αποτέλεσμα όλων αυτών των παραγόντων είναι να μην υπάρχει ένα ενιαίο πλάνο για την εταιρεία ως σύνολο αλλά τόσα πλάνα όσα και τα επιμέρους τμήματα. Αυτό, όπως είναι φυσικό, εντείνεται, όταν αντί για διαφορετικά τμήματα έχουμε συνεργαζόμενες εταιρείες, προμηθευτές, υπεργολάβους, διανομείς κ.λπ.

Είναι προφανές ότι εδώ έχουμε ανάγκη από ένα μηχανισμό που διαφορετικές λειτουργίες θα δουλεύουν με ολοκληρωμένο τρόπο, τόσο μέσα στην ίδια την εταιρεία όσο και σε συνδυασμό με το εξωτερικό της περιβάλλον. Η οργάνωση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management) είναι μια στρατηγική που μπορεί να πετύχει αυτή την ολοκλήρωση. Ολοκληρώνοντας την συνολική διαχείριση των υλικών, από την πρώτη ύλη έως και την παράδοση στον καταναλωτή, μπορούμε να πετύχουμε τεράστιες μειώσεις των χρόνων υστέρησης των διαδικασιών (lead times) και συγχρόνως αύξηση της ευελιξίας. Η συνεργασία φυσικά των διαφόρων «παικτών» της αλυσίδας είναι αυτή που διαδραματίζει κορυφαίο ρόλο στην επιτυχία της στρατηγικής. Οι Cooper and Ellram [1993] [1] συγκρίνουν την οργάνωση της εφοδιαστικής αλυσίδας με μια καλά ισορροπημένη και προπονημένη ομάδα σκυταλοδρομίας. Μια τέτοια ομάδα είναι πιο ανταγωνιστική όταν ο κάθε δρομέας γνωρίζει πώς να σταθεί για την αλλαγή της σκυτάλης. Οι σχέσεις μεταξύ των δύο δρομέων που άμεσα ανταλλάσσουν την σκυτάλη είναι οι πιο ισχυρές, αλλά όλη η ομάδα χρειάζεται να προσπαθήσει συνδυασμένα για να κερδίσει την κούρσα!

Η αποτελεσματική οργάνωση της εφοδιαστικής αλυσίδας, λόγω και των συνθηκών του έντονου ανταγωνισμού της εποχής που διανύουμε, αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ανάλογο σε αποτελεσματικότητα με την ποιότητα των προϊόντων, τη διαφήμιση και την τιμολογιακή πολιτική.

Η διαδικασία της οργάνωσης της εφοδιαστικής αλυσίδας ξεκινά «ανάποδα»! Ο τελικός χρήστης ζητά προϊόντα ή υπηρεσίες στη σωστή χρονική στιγμή, στο σωστό χρόνο και με την χαμηλότερη δυνατή τιμή. Η οργάνωση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι αυτή που πρέπει να κινηθεί «ανάποδα» και να μετατρέψει την ζήτηση σε πραγματοποιήσιμους στόχους που διασχίζουν την εφοδιαστική αλυσίδα με συνεχόμενη ροή, χωρίς να επιτρέπουν στους συντελεστές της να λειτουργούν σαν απομονωμένες νησίδες. [2]

Επικεντρωνόμενοι τώρα στην ελληνική πραγματικότητα, παρατηρούμε ότι η αποβιομηχανοποίηση των τελευταίων δεκαετιών, μπορεί βέβαια να είναι ένα δυστυχές γεγονός, δεν παύει όμως να δίνει στην χώρα την προοπτική μετατροπής της σε διαμετακομιστικό κόμβο της ευρύτερης γεωγραφικής περιοχής της Ανατολικής Μεσογείου. Ας μην ξεχνάμε δύο χώρες που έγιναν πρότυπα ανάπτυξης στη γεωγραφική τους περιοχή. Η Ολλανδία για την Ευρώπη και η Σιγκαπούρη για την Ασία, οι οποίες δεν στηρίχθηκαν τόσο στη βιομηχανική όσο στην εμπορική τους ανάπτυξη.

Η αξία εστίασης της προσοχής των διοικήσεων των εταιρειών στα θέματα Logistics γίνεται κάτω από αυτές τις συνθήκες αναπόδευκτη. Δανειζόμενοι έναν εύστοχο παραλληλισμό, θα μπορούσαμε να «δούμε» τα κυκλώματα Αποθήκευσης και Διανομής να διαδραματίζουν το ρόλο που παίζει η καρδιά στον ανθρώπινο οργανισμό (ροή υλικών-ροή αίματος). Όμως, δυστυχώς όλοι γνωρίζουν ότι μετά το εγκεφαλικό (Γενική Διεύθυνση), η πιο συχνή αιτία θανάτου του οργανισμού είναι η λειτουργία της καρδιάς (Αποθήκευση - Διακίνηση). Είναι λοιπόν φανερό ότι οι στρατηγικές αποφάσεις οι οποίες θα πρέπει να ληφθούν στην οργάνωση θεμάτων της εφοδιαστικής αλυσίδας επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία της επιχείρησης. [8]

Μέσα λοιπόν σε αυτό το επιχειρηματικό περιβάλλον, που οι συνέργιες είναι επιτακτική ανάγκη επιβίωσης για μια εταιρεία, θα εξετάσουμε θέματα ανάθεσης Logistics δραστηριοτήτων και συγκεκριμένα δραστηριότητες μεταφορών και τις ιδιαιτερότητές τους ως προς την επιλογή και την αξιολόγηση των πηγών προμήθειάς τους.

1.2. Ανάθεση Δραστηριοτήτων Logistics σε Τρίτους (Outsourcing)

Η ανάθεση δραστηριοτήτων Logistics δεν είναι κάτι πρωτόγνωρο στην πορεία του ανθρώπου. Αν ανατρέξουμε ακόμη και στην Παλαιά Διαθήκη (Γένεσις κ.41), θα δούμε ότι οι πρώτες δραστηριότητες Logistics που αναφέρονται είναι η συγκέντρωση και η αποθήκευση από τους αρχαίους Αιγυπτίους μέρους της σοδειάς των επτά χρόνων αφθονίας για την κάλυψη των αναγκών των προβλεπόμενων επτά χρόνων λοιμού. Οι καρποί της εργασίας τους, σπόροι και φρούτα, μεταφέρθηκαν σε αποθήκες προς φύλαξη. [9] Αυτή, βέβαια, θα μπορούσαμε να υπαινιχθούμε ότι είναι και η πρώτη ανάθεση Logistics δραστηριοτήτων σε τρίτους, αφού η σοδεία παραδόθηκε σε αποθήκες που ανήκαν στον Ιωσήφ για την διανομή τους στην μελλοντική εποχή της στέρησης!

Η ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους (Outsourcing) είναι μια κυρίαρχη επιχειρηματική τάση από την δεκαετία του '80. Οι εταιρείες, ενστερνιζόμενες την αντίληψη ότι θα πρέπει να επικεντρώσουν τους πόρους τους και τις προσπάθειές τους στις δραστηριότητες που γνωρίζουν καλά και αποτελούν τον «κορμό» της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας (core business), έσπευσαν να αναθέσουν τις υποστηρικτικές γι αυτούς ενέργειες σε τρίτους. Τα Logistics ήταν από τους πρώτους «υποψήφιους» για ανάθεση και έτσι για πολλές εταιρείες οι δραστηριότητες Logistics έγιναν κάτι που δεν ελέγχουν άμεσα αλλά προμηθεύονται από τρίτες εταιρείες οι οποίες ειδικεύονται σε αυτές.

Ο όρος «Third Party Logistics» (3PL) άρχισε να χρησιμοποιείται ευρέως στο τέλος της δεκαετίας του '80 σαν περιγραφή του Outsourcing ή του sub-contracting. Το 1988, μια έρευνα αγοράς για το Council of Logistics Management έκανε για πρώτη φορά αναφορά στον όρο «Third Party Logistics Provider» (3PLP) και σε μελέτη που ακολούθησε το 1989 ο όρος απέκτησε ιδιαίτερη βαρύτητα. Ο όρος χρησιμοποιήθηκε για να περιγράψει στρατηγικές συνεργασίες με προμηθευτές υπηρεσιών και ιδιαίτερα υπηρεσιών Logistics. Χρησιμοποιείται επίσης και ο όρος «Contract Logistics».

Υπάρχουν πολλοί λόγοι οι οποίοι ωθούν τις εταιρείες στην ανάθεση δραστηριοτήτων Logistics. Κάποιοι από αυτούς είναι ειδικοί για μια εταιρεία, αλλά με την ευρύτερη θεώρησή τους υπάρχουν κάποια αδιαμφισβήτητα οφέλη από την αγορά των υπηρεσιών Logistics από τρίτους για όλων των τύπων τις εταιρείες [10]:

- Πρώτα απ' όλα, θα πρέπει να αναφέρουμε την αποτελεσματικότερη χρήση των κεφαλαίων της εταιρείας (Return on assets), αφού η εταιρεία δεν είναι αναγκασμένη να επενδύσει σε πάγια για τα Logistics αλλά μόνο σε δραστηριότητες που αποτελούν core competency για αυτήν.
- Παραγωγικότητα προσωπικού. Η επικέντρωση στις κύριες δραστηριότητες της εταιρείας οδηγεί σε λιγότερους υπαλλήλους που εκπαιδεύονται σε λιγότερες δεξιότητες αυξάνοντας το επίπεδο εξειδίκευσης των εργαζομένων.
- Ευελιξία. Η τάση για δημιουργία νέων αγορών και κυρίως νέων προϊόντων κάνει την πρόβλεψη για τις μελλοντικές ανάγκες Logistics συχνά ανέφικτη.
- Εργασιακά θέματα. Εάν η εταιρεία κινείται μέσα σε πλαίσια όπου τα εργατικά συνδικάτα έχουν ισχυρή παρουσία, είναι προφανή τα οφέλη που προκύπτουν μεταφέροντας τις δραστηριότητες της εταιρείας σε περιβάλλον με ανύπαρκτη ή ισχνή παρουσία τους.
- Το κόστος είναι ένας βασικός παράγοντας ανάθεσης. Έρευνες δείχνουν ότι πολλά στελέχη κατατάσσουν το κόστος σαν έναν από τους τρεις σημαντικότερους παράγοντες για την απόφαση outsourcing, αφού προσδοκούν σε δραστική μείωση των λειτουργικών εξόδων, χωρίς όμως στην πραγματικότητα να είναι εγγυημένη η μείωση του συνολικού κόστους. Συχνά, πάντως, οι οικονομίες κλίμακας που οι 3PLP μπορούν να δημιουργήσουν προσδίδουν τέτοια οφέλη. Στις περιπτώσεις αυτές, ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

- Η επικέντρωση της εταιρείας στις κύριες δραστηριότητές της έχει σαν αποτέλεσμα και η ίδια η διοίκηση να εστιάζει σε αυτές. Είναι πρακτικά ευκολότερο να διοικείς και να ελέγχεις έναν ή ένα περιορισμένο αριθμό προμηθευτών, παρά να διαχειρίζεσαι εσωτερικά ολόκληρη την διαδικασία.
- Εξυπηρέτηση πελατών & εξειδικευμένες υπηρεσίες. Οι εταιρείες δέχονται σήμερα μια ασφυκτική πίεση για αλάνθαστη και άμεση εκτέλεση των παραγγελιών τους, καθώς και προσαρμοσμένες ανά πελάτη απαιτήσεις. Άλλωστε, η πιο σημαντική αποστολή μιας εταιρείας είναι αυτή καθεαυτή η ικανοποίηση των πελατών της.
- Οι εξειδικευμένες, επίσης, υπηρεσίες είναι πια ο κανόνας και όχι η εξαίρεση για προϊόντα που απαιτούν ειδικό χειρισμό στην αποθήκευση ή στην μεταφορά. Σαν παράδειγμα, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε την χρήση ενός 3PLP που τροφοδοτεί με συχνές παραδόσεις ένα μοναδικό Just-in-Time εργοστάσιο με υλικά από πολλαπλούς προμηθευτές (order consolidation).
- Στην ίδια κατηγορία αξίζει να αναφέρουμε παράγοντες όπως οι αυξημένες ανάγκες από εκτέλεση παραγγελιών που προκύπτουν μέσω του Internet ή ανάγκες ανασυσκευασίας για την πραγματοποίηση προωθητικών ενεργειών.
- Τέλος, θα αναφέρουμε την προσφορά, λόγω εξειδίκευσης, υψηλών προδιαγραφών μηχανογραφικής υποστήριξης από τους 3PLP. Η απαίτηση αυτή προκύπτει για παράδειγμα από την ανάγκη για τον αποτελεσματικό έλεγχο (reporting) ή από το ηλεκτρονικό εμπόριο.

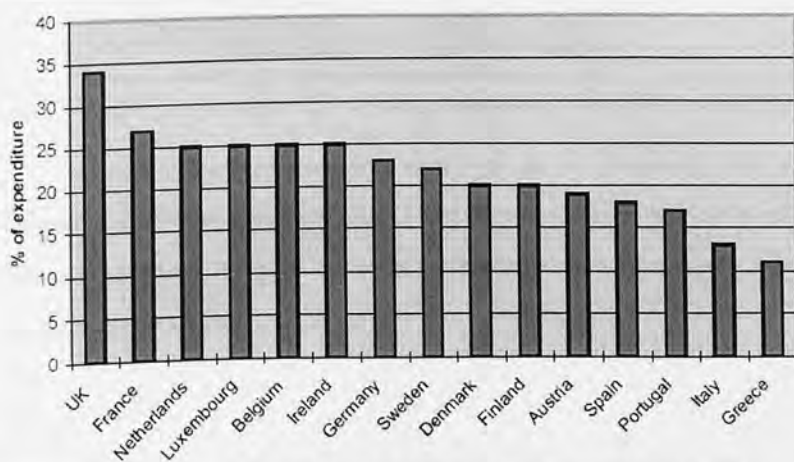
Στα ίδια περίπου αποτελέσματα καταλήγουν και 2 έρευνες, όπως αυτές φαίνονται στον Πίνακα Ι [11].

PE Consulting	% of firms	Peters, Lieb and Randall	% of firms
Improve service	87	Lower cost	56
Reduce cost	85	Greater flexibility	55
Increase flexibility	79	Improved operational efficiency	53
Avoid investment	61	Ability to focus on core business	51
Non-core activity	59	Improved customer service	49
Obtain specialist management	50	Improved expertise/market knowledge and access to data	29
Improve control	50	Other	8

Πίνακας 1: Οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενοι λόγοι για outsourcing των logistics

Έστω και με την επιγραμματική αναφορά στους λόγους οι οποίοι ωθούν τις εταιρείες στην ανάθεση δραστηριοτήτων Logistics, βλέπουμε ότι το outsourcing, αν εφαρμοστεί και διαχειριστεί σωστά, μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό εργαλείο Logistics.

Έτσι, οι ευρωπαϊκές εταιρείες, ανταποκρινόμενες στις επιχειρηματικές και επιστημονικές τάσεις, παρουσιάζουν μια αρκετά μεγάλη ανταπόκριση αναθέτοντας σε 3PLP μεγάλο μέρος των κονδυλίων τους που αφορούν στα Logistics. Για παράδειγμα, το 1996 στην Ε.Ε., η Μεγάλη Βρετανία ανάθεσε σε τρίτους το 34% των εξόδων για Logistics, σε αντιδιαστολή με την Ελλάδα που ανάθεσε μόλις το 11%. (βλ. Εικόνα 3) [12]



Εικόνα 3: Ποσοστό δαπανών logistics που ανατέθηκαν σε τρίτους (outsourced), 1996

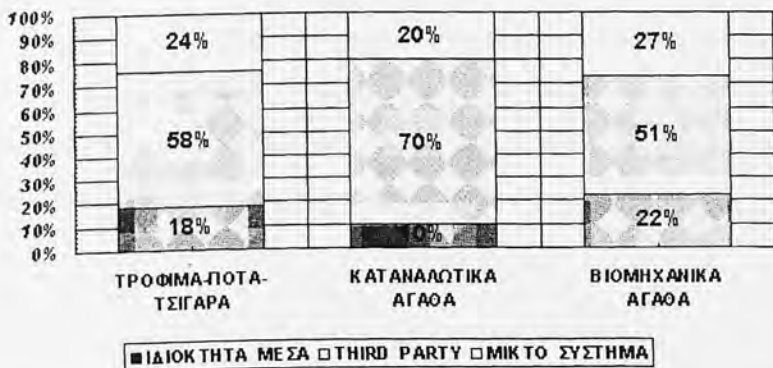
Ποιες όμως είναι οι δραστηριότητες που τελικά επιλέγουν οι εταιρείες να αναθέσουν σε τρίτους; Σαν απάντηση στο ερώτημα αυτό, ας δούμε στην Εικόνα 4 τα αποτελέσματα της ετήσιας έρευνας (2001) της Ernst & Young σε αντιδιαστολή με τα στοιχεία του 2000, όπου φαίνεται η αύξηση των ποσοστών σχεδόν σε όλες τις κατηγορίες δραστηριοτήτων. Αξίζει να εστιάσουμε την προσοχή μας, εκτός από τις ποσοστώσεις για την κλασική αποθήκευση, και στις δραστηριότητες που αφορούν μεταφορές, όπως outbound & inbound transportation, freight bill auditing/payment κ.ά. που βρίσκονται και στις υψηλότερες θέσεις των προς ανάθεση δραστηριοτήτων.

	Outsource 2001	Outsource 2000
Warehousing	73.7%	63.3%
Outbound Transportation	66.4%	60.7%
Freight Bill Auditing/Payment	61.4%	59.8%
Inbound Transportation	56.1%	44.6%
Freight Consolidation/Distribution	40.4%	32.1%
Cross-Docking	38.6%	25.0%
Product Marking/Labeling/Packaging	33.3%	19.6%
Selected Manufacturing Activities	29.8%	39.3%
Product Returns and Repair	22.8%	17.9%
Inventory Management	21.0%	10.7%
Traffic Management/Fleet Operations	19.3%	21.4%
Information Technology	17.5%	8.9%
Product Assembly/Installation	17.5%	8.9%
Order Fulfillment	15.8%	10.7%
Order Entry/Order Processing	5.3%	2.7%
Customer Service	3.5%	4.5%

Εικόνα 4: Υπηρεσίες που ανατέθηκαν σε τρίτους (outsourced services), 2001 vs. 2000 [13]

Η ανάθεση δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τις μεταφορές είναι τόσο συνηθισμένη τα τελευταία χρόνια που πολλές φορές τα στελέχη «ξεχνούν» ότι πρόκειται για Outsourced διαδικασία. Η κατοχή ιδιόκτητου στόλου οχημάτων για μεταφορά ή διανομή είναι πλέον αρκετά σπάνια.

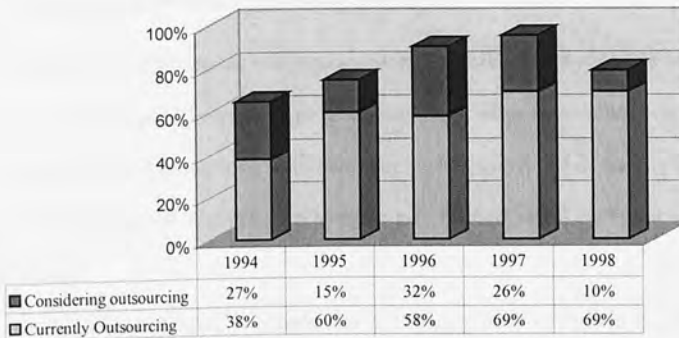
Σε έρευνα του European Logistics Association (βλ. Εικόνα 5) φαίνεται ότι σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, και ανάλογα με τους τομείς της βιομηχανίας, η χρήση των 3PLP ανέρχεται στο 51-70% των εταιρειών! Από την ίδια έρευνα φαίνεται ότι σ' αυτά τα ποσοστά προστίθεται και ένα 20-27% των εταιρειών που χρησιμοποιούν ένα μικτό σύστημα, δηλαδή και ιδιόκτητα μέσα και 3PLP.



Πηγή: Touche Ross/European Logistics Association (1995)

Εικόνα 5: Χρήση 3PLP ανά τομέα βιομηχανίας

Επίσης, στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται χαρακτηριστικά η τάση η οποία δημιουργείται τα τελευταία χρόνια στο εξωτερικό, που όχι μόνο αυξάνεται το ποσοστό των επιχειρήσεων που αναθέτουν εταιρικές δραστηριότητες σε τρίτους, αλλά και το ποσοστό αυτών που σκέπτονται να κάνουν χρήση 3PLP κυμαίνεται σε επίπεδα που καταδεικνύουν το σταθερό τους ενδιαφέρον σχετικά με τους παροχείς αυτών των υπηρεσιών.



Εικόνα 6: Ποσοστό ανάθεσης και πρόθεσης ανάθεσης δραστηριοτήτων σε 3PLP

Αυτή λοιπόν η τάση που εξελίσσεται σε όλη την Ευρωπαϊκή Ένωση έχει, όπως είναι φυσικό, τις άμεσες και έμμεσες επιπτώσεις της σε όλο το χώρο των μεταφορών και στις πολιτικές της Ε.Ε.. Ας δούμε λοιπόν στη συνέχεια αυτές τις κύριες ευρωπαϊκές πολιτικές καθώς και κάποια στοιχεία για τους παροχείς υπηρεσιών διαμεταφορών (forwarders).

1.3. Μεταφορές στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Η πεποίθηση ότι ο τομέας των μεταφορών παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση μιας ενιαίας αγοράς χωρίς σύνορα είναι αδιαμφισβήτητη στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Χωρίς αποτελεσματικά δίκτυα μεταφορών είναι αδύνατον να εφαρμοστούν δύο από τις θεμελιώδεις αρχές της Κοινότητας: Η ελεύθερη κυκλοφορία των αγαθών και η ελεύθερη κυκλοφορία των προσώπων.

Η συμβολή, άλλωστε, του τομέα των μεταφορών στην οικονομία της Ευρωπαϊκής Ένωσης κρίνεται ως ζωτικής σημασίας, αφού αντιπροσωπεύει πάνω από το 7% του Ακαθάριστου Ευρωπαϊκού Προϊόντος, απασχολεί περίπου 6 εκατομμύρια άτομα και καλύπτει 35% με 40% των δημοσίων και 10% των ιδιωτικών επενδύσεων. Για συγκριτικούς λόγους, θα μπορούσε ενδεικτικά να σημειωθεί ότι στη δεκαετία 1975-1985 οι μεταφορές στην Ελλάδα αντιπροσώπευαν το 6,2% του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος [14].

Γι αυτό το σκοπό, η ευρωπαϊκή πολιτική επικεντρώνει τις προσπάθειές της στην επίτευξη μιας διπλής ολοκλήρωσης, όπως αυτή καθορίζεται από τη “λευκή βίβλο”:

- των διαφόρων ειδών μεταφοράς, ώστε να αποτελέσουν ολοκληρωμένα συστήματα με το συνδυασμό της χρήσης διαφόρων μέσων για τη μετάβαση μεταξύ δύο σημείων - βεβαίως όπου αυτό είναι πρόσφορο.
- των εθνικών δικτύων μεταφορών σε ένα ορθολογικό σύστημα ευρωπαϊκών δικτύων.

Στοχεύει, δηλαδή, στο να συνδυάσει την επιτάχυνση της ενιαίας αγοράς και της ελεύθερης διακίνησης, αίροντας τα προβλήματα του συστήματος και δίνοντας έμφαση στις υποδομές.

Με βάση τις προβλέψεις, ο όγκος των μεταφορών αναμένεται να αυξηθεί κατά 30% περίπου μέσα στα επόμενα 5 έτη. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις κοινοτικών παραγόντων, εάν δεν ευθυγραμμισθούν οι παράγοντες κόστους και δεν ληφθούν συγκεκριμένα μέτρα για την εξισορρόπηση της μεταφορικής ικανότητας των διαφόρων ειδών μεταφοράς, η συμφόρηση

που θα προκληθεί θα υπονομεύσει την ενιαία αγορά. Κι αυτό γιατί η ανάπτυξη των μεταφορών στην Ευρωπαϊκή Ένωση τα τελευταία 30 χρόνια μοιράστηκε άνισα μεταξύ των διαφόρων ειδών μεταφοράς: οι μεταφορές εμπορευμάτων αυξήθηκαν σε ποσοστό 50% για το διάστημα 1977-1997 με το μεγαλύτερο μέρος της αύξησης να κατευθύνεται προς τις οδικές μεταφορές. Οδικώς μεταφέρεται σήμερα το 70% των εμπορευμάτων, το 19% μεταφέρεται σιδηροδρομικός και τέλος το 9% με εσωτερικές πλωτές μεταφορές. Ακόμη όμως πιο δυσοίωνα είναι τα πράγματα για την ευρωπαϊκή ενοποίηση αν σημειώσουμε ότι, εκτός από το μεγάλο ποσοστό που κατέχει η οδική μεταφορά στην μεταφορά των αγαθών, παρατηρείται και μια τάση μεταφοράς των αγαθών σε αποστάσεις μικρότερες των 50 χιλιομέτρων (βλ. Πίνακα 2).

ΤΟΝΟΙ ΠΟΥ ΜΕΤΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΟΔΙΚΩΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ				
(Συνολικά τόνοι 7.517 εκ.)				
Βάρος σε εκατ. τόνους:				
4823	t = 67.20%	< 50	km	
1554	t = 20.70%	50 – 150	km	
894	t = 11.90%	150 – 500	km	
179	t = 2.40%	500 – 1000	km	
67	t = 0.90%	> 1000	km	

Πίνακας 2: Τόνοι που μεταφέρονται οδικώς στην Ε.Ε. [14]

Βλέπουμε, ότι μόλις το 1% των αγαθών μεταφέρεται σε απόσταση άνω των 1000 χιλιομέτρων. Τα περισσότερα, δηλαδή, αγαθά παράγονται, πωλούνται και καταναλώνονται τοπικά, αφού οι έμποροι για να είναι επιτυχείς στις ευρωπαϊκές αγορές θα πρέπει να κάνουν χρήση μιας μεταφορικής αλυσίδας αποτελεσματικής, αξιόπιστης και στο χαμηλότερο δυνατό κόστος, πράγμα που προϋποθέτει ένα ορθολογικό και ενιαίο ευρωπαϊκό σύστημα μεταφορών.

Έτσι, η Ε.Ε. και τα κράτη-μέλη λαμβάνουν ήδη μέτρα που έχουν άμεσο αντίκτυπο στις οδικές μεταφορές και επακόλουθα στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών Logistics. Οι

άξονες που κινούνται τα μέτρα αυτά είναι: η ανάδειξη του γενικευμένου κόστους των οδικών μεταφορών, η ρύθμιση πανευρωπαϊκών νομοθετικών και οργανωτικών θεμάτων, η ανάπτυξη των σιδηροδρόμων και των θαλασσιών μεταφορών μικρής απόστασης, ως ανταγωνιστικοί τρόποι μεταφοράς έναντι της οδικής και η ανάπτυξη των συνδυασμένων μεταφορών (Intermodal transport) ως ένα σύστημα βέλτιστων συνεργιών μεταξύ των διαφόρων τρόπων μεταφοράς.

1.3.1. Οδικές Εναλλακτικές Διαδρομές προς την Ε.Ε.

Αδιαμφισβήτητα, λοιπόν, η πιο διαδεδομένη μορφή μεταφοράς φορτίων είναι η οδική μεταφορά. Αποτελεί τον πιο αξιόπιστο τρόπο μεταφοράς ανάμεσα στις χερσαίες εναλλακτικές λύσεις, προσφέροντας αρκετά γρήγορη παράδοση ακόμη και για μεγάλες αποστάσεις. Η χώρα μας όμως, όντας στο Νοτιοανατολικό άκρο της Ευρώπης, επιφορτίζεται αναγκαστικά με αυξημένα κόστη αφού, όπως θα δούμε στη συνέχεια, οι οδικές εναλλακτικές διαδρομές που υπάρχουν για την Ελλάδα έχουν τις ιδιαιτερότητές τους.

ΠΟΛΗ	Μιλάνο	Φρανκφούρτη	Παρίσι	Βρυξέλλες	Στοκχόλμη	Λισσαβόνα	Αθήνα
Μιλάνο	0	726	856	925	2187	2250	1860
Φρανκφούρτη	726	0	582	386	1464	2425	2660
Παρίσι	856	582	0	285	1827	1799	2720
Βρυξέλλες	925	386	285	0	1616	2084	3010
Στοκχόλμη	2187	1464	1827	1616	0	3231	3870
Λισσαβόνα	2250	2425	1799	2084	3231	0	4120
Αθήνα	1860	2660	2720	3010	3870	4120	0

Πίνακας 3: Χιλιομετρικές αποστάσεις μεταξύ των ευρωπαϊκών πόλεων [15]

Οι ευρωπαϊκές πρωτεύουσες, όπως φαίνεται στον Πίνακα 3, απέχουν κατά μέσο όρο από την Αθήνα 2500-3000 km. Κανένας από τους ευρωπαίους εταίρους μας δεν βρίσκεται σε απόσταση μικρότερη των 1800 km!

Εκτός όμως από την απόσταση, κυρίαρχο πρόβλημα για την χώρα είναι το ότι ο βασικός οδικός συγκοινωνιακός άξονας που χρησιμοποιείται μεταξύ Ελλάδας και Ε.Ε. διέρχεται από τέσσερις μη κοινοτικές χώρες (Π.Γ.Δ.Μ, Γιουγκοσλαβία, Σλοβενία, Κροατία). Η διέλευση μέσω αυτών των χωρών δεν είναι ακόμη απρόσκοπτη, δεδομένου ότι η κατάσταση δεν έχει πλήρως ομαλοποιηθεί από τις πρόσφατες στρατιωτικές και κοινωνικές αναταραχές. Όμως, ακόμα και πριν το 1990 η διέλευση δεν ήταν εύκολη λόγω των περιορισμένων αδειών διέλευσης (TRANSIT) που καθορίζονταν σε διμερή ετήσια βάση, αλλά και λόγω άλλων διοικητικών και οικονομικών περιορισμών που θέτουν οι χώρες αυτές.

Υπό αυτές τις συνθήκες, για να ταξιδέψει ένα ελληνικό φορτηγό στην Γερμανία, σε μια βασική δηλαδή αγορά για τα ελληνικά προϊόντα, θα πρέπει να ακολουθήσει την οδό η οποία όμως διέρχεται από τις χώρες που προαναφέρθηκαν ή να ακολουθήσει μια εναλλακτική οδό πρόσβασης στο κοινοτικό έδαφος. Οι εναλλακτικές διαδρομές, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 4, ώθησαν τη χώρα μας να συνάψει ειδικές διμερείς συμφωνίες με τις χώρες των εναλλακτικών δρομολογίων δηλαδή τη Βουλγαρία, τη Ρουμανία, την Ουγγαρία και την Τσεχία, αλλά και να εστιάσει κυρίως σε λύσεις διαμέσου της θαλάσσιας σύνδεσής της με την Ιταλία, από τα λιμάνια της Πάτρας και Ηγουμενίτσας.

Έτσι, είτε χρησιμοποιούνται χερσαίες διαδρομές (Δ6, Δ7), που χαρακτηρίζονται από μια σειρά προβλημάτων, όπως χρονοβόρες τελωνειακές διατυπώσεις, αυξημένη εγκληματικότητα και κακή κατάσταση του οδικού δικτύου, είτε αυτές που κάνουν χρήση θαλασσιών δρόμων (Δ8-Δ11) και παρουσιάζουν προβλήματα αυξημένου κόστους κατά 100% και επιπλέον πλημμελή εξυπηρέτηση των φορτηγών αυτοκινήτων κατά τους θερινούς μήνες λόγω του αυξημένου όγκου τουριστών, δυσκολία πρόσβασης στο λιμάνι της Πάτρας από τη Βόρεια Ελλάδα, ανεπαρκείς λιμενικές εγκαταστάσεις των λιμένων της Πάτρας και

της Ηγουμενίτσας για τον όγκο των φορτίων και ανεπάρκεια υποδομών μεταφορών ευρύτερα στη Δυτική Ελλάδα.

Η μελλοντική κατάσταση, σύμφωνα με τις πολιτικές προσδοκίες για τα Βαλκάνια και τις δράσεις της Ε.Ε., αναμένεται να βελτιωθεί σημαντικά. Ήδη, από στοιχεία της Ε.Ε. είναι σχεδιασμένοι και προωθούνται με γοργά βήματα οι νέοι οδικόί άξονες που θα ενώσουν την Ελλάδα με τις υπόλοιπες χώρες της Ε.Ε. μέσω καθαρά χερσαίας οδού (βλ. Εικόνα 7).



Εικόνα 7: Νέοι ευρωπαϊκοί οδικόί άξονες

Έως ότου όμως να γίνουν αυτά τα σχέδια πραγματικότητα, ας δούμε τον ρόλο των διαμεταφορέων (forwarders), η επιλογή των οποίων θα μας απασχολήσει στην συνέχεια πάντα μέσα στο υφιστάμενο ευρωπαϊκό περιβάλλον μεταφορών.

	ΕΝΔΕΛΦΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΡΟΜΕΣ	ΑΠΟΣΤΑΣΗ (km)	ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΑΞΙΔΙΟΥ (ΩΡΕΣ)	ΚΟΣΤΟΣ ΧΡΗΣΗΣ (€)	ΚΟΣΤΟΣ ΔΑΜΝΙΟΥ & FERRY BOAT (€)	ΚΑΥΣΙΜΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ (€)	ΚΟΣΤΟΣ ΟΔΗΓΟΥ (€)	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΑΞΙΔΙΟΥ (€)
Δ1	ΘΕΣ/ΝΙΚΗ - ΠΟΥΤΚΟΣΛΑΒΙΑ- ΑΥΣΤΡΙΑ- ΓΕΡΜΑΝΙΚΑ ΣΥΝ.	1.510	40	334	-	424	378	1137
Δ2	ΘΕΣ/ΝΙΚΗ - ΣΚΟΠΙΑ - ΒΕΛΓΙΤΡΑΔΗ- ΟΥΤΤΑΡΙΑ ΑΥΣΤΡΙΑ- ΓΕΡΜΑΝΙΚΑ ΣΥΝΟΡΑ	2000	60	844	-	562	562	1974
Δ3	ΘΕΣ/ΝΙΚΗ - ΣΚΟΠΙΑ - ΒΕΛΓΙΤΡΑΔΗ- ΟΥΤΤΑΡΙΑ - ΣΛΟΒΑΚΙΑ - ΓΕΡΜΑΝΙΚΑ ΣΥΝΟΡΑ	2100	65	1099	-	590	615	2304
Δ4	ΘΕΣ/ΝΙΚΗ - ΣΚΟΠΙΑ - ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ - ΡΟΥΜΑΝΙΑ - ΟΥΤΤΑΡΙΑ - ΑΥΣΤΡΙΑ - ΓΕΡΜΑΝΙΚΑ ΣΥΝΟΡΑ	2500	120	872	-	703	1135	2710
Δ5	ΘΕΣ/ΝΙΚΗ - ΣΚΟΠΙΑ - ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ - ΡΟΥΜΑΝΙΑ - ΟΥΤΤΑΡΙΑ - ΣΛΟΒΑΚΙΑ - ΓΕΡΜΑΝΙΚΑ ΣΥΝΟΡΑ	2600	125	1127	-	731	1182	3041
Δ6	ΘΕΣ/ΝΙΚΗ - ΣΚΟΠΙΑ - ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ - ΡΟΥΜΑΝΙΑ - ΟΥΤΤΑΡΙΑ - ΑΥΣΤΡΙΑ - ΓΕΡΜΑΝΙΚΑ ΣΥΝΟΡΑ	2500	132	787	-	703	1249	2739
Δ7	ΘΕΣ/ΝΙΚΗ - ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ - ΡΟΥΜΑΝΙΑ - ΟΥΤΤΑΡΙΑ ΣΛΟΒΑΚΙΑ - ΓΕΡΜΑΝΙΚΑ ΣΥΝΟΡΑ	2600	138	1043	-	731	1305	3079
Δ8	ΠΑΤΡΑ - ΙΤΑΛΙΑ (ΠΡΙΝΤΙΖΙ) - ΑΥΣΤΡΙΑ - ΓΕΡΜΑΝΙΚΑ ΣΥΝ.	1500	39	383	326	422	367	1500
Δ9	ΠΑΤΡΑ - ΙΤΑΛΙΑ (ΜΠΑΡΙ) - ΑΥΣΤΡΙΑ - ΓΕΡΜΑΝΙΚΑ ΣΥΝ.	1350	37	383	364	380	350	2888
Δ10	ΠΑΤΡΑ - ΙΤΑΛΙΑ (ΑΓΚΩΝΑ) - ΑΥΣΤΡΙΑ - ΓΕΡΜΑΝΙΚΑ ΣΥΝ.	850	50	348	564	239	473	1727
Δ11	ΠΑΤΡΑ - ΙΤΑΛΙΑ (ΑΓΚΩΝΑ) - ΓΑΛΛΙΑ - ΓΕΡΜΑΝΙΚΑ ΣΥΝ.	1900	80	337	564	534	731	2167

Πίνακας 4 : Δεδομένα για τις εναλλακτικές διαδρομές φορτηγών από την Ελλάδα στην Γερμανία [8]

1.4. Διαμεταφορείς (Forwarders)

Αντικείμενο των διαμεταφορικών επιχειρήσεων είναι ο σχεδιασμός και η εκτέλεση του μεταφορικού έργου καθώς και των συναφών προς αυτό διαδικασιών και δραστηριοτήτων, όπως φόρτωση-εκφόρτωση, συσκευασία, προσωρινή εναπόθεση, διεκπεραίωση εγγράφων κ.λπ., εργασίες δηλαδή που αφορούν τόσο στα εισαγόμενα όσο και εξαγόμενα προϊόντα και εμπορεύματα.

Οι διαμεταφορείς, δηλαδή, λειτουργούν σαν πράκτορες στην όλη διαδικασία προσθέτοντας ένα ποσό για τις υπηρεσίες τους στο κόστος της όλης μεταφοράς. Σαν μεσάζοντες των μεταφορών, ο διαμεταφορέας αγοράζει μεταφορικό χώρο, σε συγκεκριμένη διαδρομή, για συγκεκριμένη τιμή και αυτόν μεταπωλεί στον εντολέα του. Αξίζει, εδώ, να επισημάνουμε ότι οι forwarders δεν είναι οι ιδιοκτήτες των οχημάτων αλλά οι διαμεσολαβητές μεταξύ των οδηγών και αυτών που αποτελούν τη ζήτηση της υπηρεσίας της μεταφοράς.

Οι διαμεταφορείς, παρέχοντας συγχρόνως υπηρεσίες ενοποίησης των διαφόρων φορτίων, κάνουν τη λειτουργία τους συμφέρουσα για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη αφού εξασφαλίζεται η βέλτιστη εκμετάλλευση των μεταφορικών μέσων και εξοικονομείται εργασιακή προσπάθεια και χρόνος. Αυτό συμβαίνει, διότι ο χειρισμός μικρών φορτίων αντικαθίσταται από την εργασία με ενοποιημένα φορτία που είναι ευκολότερα στον χειρισμό τους. Άλλωστε, λόγω της χονδρικής αγοράς μεταφορικού χώρου, οι διαμεταφορείς πετυχαίνουν πολύ καλύτερες τιμές από ότι θα πετύχαινε ο κάθε ένας αποστολέας εάν προσπαθούσε να μεταφέρει μεμονωμένα ένα μικρό φορτίο. Μεγάλο μέρος, επίσης, των εσόδων τους προέρχεται από συμπληρωματικές δραστηριότητες όπως τελωνειακή διεκπεραίωση και αποθήκευση.

Η διαχείριση του μεταφορικού έργου πολλών εταιρειών έχει ανατεθεί σε σημαντικό ποσοστό στους διαμεταφορείς που καλύπτουν το 90% των διεθνών διακινήσεων [8].

Ωστόσο, και στις εσωτερικές μεταφορές η πρωτοποριακή ανάπτυξη των συστημάτων Logistics από τους διεθνείς διαμεταφορείς ανοίγει ένα ευρύ πεδίο δράσης για το επάγγελμα. Οι διεθνείς διαμεταφορείς διαθέτουν τόσο ευχέρεια πρόσβασης στους φορείς σύγχρονων συστημάτων λειτουργίας στην Ευρώπη, όσο και τη δυνατότητα συνδυασμού διεθνούς και εσωτερικής μεταφοράς.

Η αποστολή των διαμεταφορέων έχει αλλάξει δραματικά τις τελευταίες δεκαετίες. Αρχικά ο διαμεταφορέας ήταν απλά ένας ενδιάμεσος μεταξύ των βιομηχανιών και των ιδιοκτητών φορτηγών. Συχνά, άλλωστε, χαρακτηριζόταν απλά σαν ένα «αναγκαίο κακό!». Όσο πετυχημένο έργο και να παρείχε ο διαμεταφορέας, δεν είχε την δυνατότητα σαν απλός «πράκτορας» να δρα με πρόνοια. Σήμερα, ο διαμεταφορέας σχεδιάζει ολόκληρες εφοδιαστικές αλυσίδες και όντας καλύτερα προετοιμασμένος από ποτέ, συμβουλεύει τους πελάτες του για τις επιλογές τους και αναγνωρίζεται σαν ένας αδιαμφισβήτητος απαραίτητος συνεργάτης για την βιομηχανία και το εμπόριο [19].

Ο συνεργάτης αυτός καλείται να ικανοποιήσει κάθε είδους ζήτηση μεταφορικού έργου του εντολέα. Οι πολυεθνικές εταιρείες, για παράδειγμα, έχουν συχνά ανάγκη από 3PLP που να διαχειρίζονται την εφοδιαστική τους αλυσίδα σε παγκόσμια κλίμακα.

Όσον αφορά στην Ελλάδα, η γεωγραφική θέση της χώρας είναι τέτοια, που την καθιστά τη συντομότερη διαδρομή για τη μεταφορά προϊόντων από την Ευρώπη προς τη Μ.Ανατολή, την Άπω Ανατολή και τα Βαλκάνια. Δυστυχώς αυτό όμως δεν τυγχάνει ανάλογης εκμετάλλευσης τόσο εξαιτίας της χαμηλής χρήσης intermodal transportation (π.χ. ανεπαρκές σιδηροδρομικό δίκτυο και σύνδεσή του με τα λιμάνια), όσο και θεσμικών καταστάσεων.

Τα τελευταία δέκα χρόνια ελληνικές εταιρείες forwarding έχουν εγκαταστήσει δίκτυα στην Ευρώπη και στα Βαλκάνια, ενώ άλλοι έχουν αγοραστεί ή συγχωνευθεί με μεγάλους διεθνείς forwarders που εδρεύουν στο εξωτερικό [20].

Η είσοδος των διαμεταφορικών επιχειρήσεων στο χώρο των 3PLP στην Ελλάδα έγινε την 1^η Ιανουαρίου του 1993. Σύμφωνα με σχετική κοινοτική οδηγία, δόθηκε η δυνατότητα υποκατάστασης των κρατικών τελωνιακών αποθηκών, για τα κοινοτικά εμπορεύματα, με αποτέλεσμα οι διαμεταφορικές επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν τους χώρους αποθήκευσης που διέθεταν για εναπόθεση κοινοτικών εμπορευμάτων και στην συνέχεια για αποθήκευση/διανομή και εγχώριων εμπορευμάτων. Σήμερα στην Ελλάδα, δεκαέξι από τις επιχειρήσεις οι οποίες χαρακτηρίζονται ως διαμεταφορείς παρέχουν παράλληλα με το κύριο έργο τους και υπηρεσίες 3PLP. Οι εταιρείες αυτές, όσον αφορά τις δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών Logistics, απορροφούν το 28% του συνολικού τζίρου του κλάδου αυτού. Το ποσοστό αυτό με στοιχεία μελέτης του 2000 αντιστοιχεί στα 10 δις δρχ. [16].

Όσον αφορά στον ανταγωνισμό μεταξύ ελλήνων και ξένων διαμεταφορέων σε πρόσφατη σχετική έρευνα [20], οι πελάτες τους πιστεύουν ότι οι έλληνες διαμεταφορείς προσφέρουν καλύτερες τιμές και καλύτερη προσωπική φροντίδα και επαφή. Έχουν επίσης τη δυνατότητα να προσαρμόζονται πιο εύκολα στις ανάγκες των πελατών τους λόγω κοινής ελληνικής κουλτούρας. Από την άλλη πιστεύεται ότι οι ξένοι διαμεταφορείς όταν αφορά σε πολλές αγορές στο εξωτερικό είναι πιο αξιόπιστοι και έμπειροι και προσφέρουν μεγαλύτερο αριθμό υπηρεσιών. Και για τις δύο κατηγορίες πάντως, στην σχετική αρθρογραφία, οι ίδιοι οι διαμεταφορείς συμφωνούν ότι η αξιοπιστία, το κόστος, η προσωπική επαφή και η εξειδίκευση είναι τα σημαντικότερα κριτήρια επιλογής τους από τους πελάτες.

Αυτοί οι παράγοντες δείχνουν και την πορεία προς την επιτυχία, που θα πρέπει να ακολουθήσουν οι εταιρείες διαμεταφορών: βελτίωση της αξιοπιστίας και ταυτόχρονη συγκράτηση του κόστους σε χαμηλά επίπεδα. Η βελτίωση της αξιοπιστίας συνδέεται στενά με την γενικότερη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών. Η υιοθέτηση δε νέων τεχνολογιών και μεθόδων διοίκησης, καθώς επίσης και η επέκταση των δικτύων σε διεθνές επίπεδο, μέσω συνεργασίας με ξένες εταιρείες, μπορούν να δώσουν λύσεις στην προσπάθεια

για χαμηλά κόστη. Πάντα όμως βέβαια χωρίς να παραμελείται η χαρακτηριζόμενη ως πολύ σημαντική, προσωπική φροντίδα και η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.

Ολοκληρώνοντας αυτή τη σύντομη αναφορά μας στους διαμεταφορείς, αξίζει να σημειώσουμε, ότι η διαμεταφορά στην Ελλάδα θα συνεχίσει να αναπτύσσεται μέσα από τις προοπτικές που δημιουργούνται από την εναρμόνιση της τοπικής νομοθεσίας με αυτή της Ε.Ε.. Η ζήτηση βέβαια των καθαρά διαμεταφορικών υπηρεσιών είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη συνολική ζήτηση για μεταφορικές υπηρεσίες, η οποία αναμοχλεύεται από συγκεκριμένους παράγοντες όπως την προσπάθεια των βιομηχανιών για μείωση αποθεμάτων, την υιοθέτηση λογικών JIT και γενικότερα την τάση για αποστολές μικρότερες σε όγκο αλλά με μεγαλύτερη συχνότητα.

2. Κεφάλαιο 2^ο

2.1. Μεταφορές, Προμήθειες και Στρατηγικοί Στόχοι της Επιχείρησης

Η επικράτηση της συλλογιστικής της εφοδιαστικής αλυσίδας ώθησε εκείνα τα στελέχη των προμηθειών, τα οποία σπεύδουν να εκμεταλλευτούν τις τεχνολογικές και επιχειρηματικές προόδους, να αγκαλιάσουν με ενθουσιασμό το νέο concept, αφού η αυξημένη «ορατότητα» διαμέσου της εφοδιαστικής αλυσίδας βοηθά τους αγοραστές να σχεδιάσουν καλύτερα τις μελλοντικές ανάγκες. Αυτό έρχεται σαν αντιστάθμισμα των όλο και πιο μικρών αναμενόμενων χρόνων παράδοσης στους πελάτες. Τα παγκόσμια πλέον δίκτυα κάνουν εφικτή την προσπάθεια για την ταχύτερη ανεύρεση καλύτερων προμηθευτών και δίνουν τη δυνατότητα αποτελεσματικότερης επικοινωνίας. Έτσι, τα διοικητικά κόστη πέφτουν, οι μεταφορές βελτιώνονται με σκοπό την καλύτερη αποτελεσματικότητα του κόστους και, καθώς η ζήτηση γίνεται όλο και πιο καλά αντιληπτή, η χρησιμοποίηση των πόρων βελτιστοποιείται.

Η μεταφορά ως λειτουργία είναι ιδιαίτερα σημαντική για το τμήμα προμηθειών μιας επιχείρησης, διότι ο πρώτος και κυριότερος στόχος του τμήματος προμηθειών είναι να υποστηρίξει τις παραγωγικές και εμπορικές λειτουργίες της επιχείρησης με απρόσκοπτη ροή υλικών και υπηρεσιών. Ο στόχος αυτός είναι η πεμπουσία της ύπαρξης του τμήματος προμηθειών ως αναπόσπαστου κρίκου της παραγωγικής ή εμπορικής διαδικασίας και όχι η επίτευξη αγορών στη χαμηλότερη τιμή. Με αυτή την θεώρηση, μπορούμε να φανταστούμε ότι η μεταφορική διαδικασία είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για να επιτύχει το τμήμα προμηθειών το στόχο του.

Φυσικά, βέβαια μέσω της διατήρησης αυτής της απρόσκοπτης ροής το κόστος εμπλέκεται και πάλι, αφού η μεταφορά επηρεάζει τα κόστη αποθεμάτων. Σαν παράδειγμα αναφέρονται τρεις διαφορετικοί τρόποι. Πρώτον, δυσκίνητες μεταφορές σημαίνουν περισσότερα in-transit αποθέματα. Δεύτερον, μεγαλύτερες σε όγκο παραδόσεις δημιουργούν

μεγαλύτερα αποθέματα από «ελάχιστες» ποσότητες παραγγελίας (order quantity inventory), θέμα που προκύπτει όταν η ποσότητα αποστολής είναι μεγαλύτερη από τις ανάγκες για κάλυψη της τρέχουσας ζήτησης. Τέλος, δυσκίνητες μεταφορές προκαλούν υψηλά αποθέματα ασφαλείας για την «προστασία» της επιχείρησης, από την αμφιβολία σύμπτωσης προμήθειας και ζήτησης. Έτσι βλέπουμε ότι ταχύτερες μεταφορές επηρεάζουν και τις τρεις αυτές κατηγορίες αποθεμάτων με άμεσο αντίκτυπο στα αποτελέσματα της επιχείρησης.

Το κόστος μεταφοράς των αγοραζόμενων υλικών και υπηρεσιών μπορεί να είναι πάρα πολύ υψηλό, αφού παρατηρείται ότι σε μερικές επιχειρήσεις φθάνει κατά μέσο όρο το 20%-40% του κόστους παραγωγής [8]. Για τις παραγωγικές επιχειρήσεις, αυτό συμβαίνει συχνά, όταν αυτές παράγουν πολύπλοκο εξοπλισμό ή προϊόντα που απαιτούν υλικά παραγωγής ακριβά ή σε μεγάλες ποσότητες. Συμβαίνει όμως επίσης, για όλες τις επιχειρήσεις (παραγωγικές και εμπορικές), όταν η προμήθεια του εμπορεύματος γίνεται από απομακρυσμένο τόπο ή κάτω από ειδικές συνθήκες (π.χ. ψύξη).

Η μεταφορά αποτελεί, πράγματι, κρίσιμο παράγοντα της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας, αφού έρευνες δείχνουν ότι το κύριο εμπόδιο στην αναζήτηση υλικών προμήθειας από το διεθνές περιβάλλον είναι οι διαφόρων ειδών καθυστερήσεις που σχετίζονται με τη μεταφορά και όχι η ποιότητα ή οι επιχειρηματικές πρακτικές και τα προβλήματα επικοινωνίας. Αυτό, φυσικά, αναφέρεται χωρίς εδώ να μπορούμε να ισχυρισθούμε ότι η μεταφορική λειτουργία αποτελεί τον μοναδικό παράγοντα καθυστερήσεων στις παραδόσεις.

Η υλοποίηση, λοιπόν, των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης περνά μέσα και από την ποιότητα των μεταφορικών υπηρεσιών που απολαμβάνει η εταιρεία και η βελτιστοποίησή τους μπορεί να συντελεσθεί, όπως θα δούμε και στην συνέχεια, μέσω εφαρμογής σειράς τεχνικών που γνωρίζουν ευρεία εφαρμογή στην αγορά υλικών και υπηρεσιών. Η εφαρμογή των τεχνικών προμηθειών στη διαχειρίσιμη μεταφορικών διαδικασιών μπορεί εύκολα να μειώσει τον προϋπολογισμό των μεταφορών κατά 20%.

Τραγικό λάθος αποτελεί η τακτική αρκετών αγοραστών να απεμπολούν το δικαίωμα επιλογής μεταφορέα, δίνοντας εξουσιοδότηση στον προμηθευτή να αποφασίσει για το μεταφορικό μέσο. Χάνουν έτσι την ευκαιρία να επωφεληθούν από τη δυνατότητα κερδοφορίας που μπορεί να προκύψει από την διαχείριση της μεταφορικής διαδικασίας. Σύγχρονες αντιλήψεις προμηθειών υποδεικνύουν ότι οι μεταφορικές υπηρεσίες θα πρέπει να αγοράζονται με την ίδια μεθοδολογία που αγοράζονται και τα υλικά παραγωγής.

Το μεταφορικό σύστημα μιας εταιρείας, ανεξάρτητα από το κόστος ή την διαδικασία, αποτελεί έναν αναπόσπαστο κρίκο της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι υπηρεσίες μεταφοράς γνωρίζουν διαρκώς αυξανόμενη σπουδαιότητα και πολυπλοκότητα και απαιτούν σοβαρή μελέτη από πλευράς προμηθειών ώστε να κατανοηθούν πλήρως οι διάφορες πλευρές τους και οι επιπτώσεις τους στην αποτελεσματικότητα του εφοδιασμού. Αυτή η ανάδειξη της σημαντικότητας της λειτουργίας της μεταφοράς για το τμήμα προμηθειών αλλά και για όλη την επιχείρηση συναντάται με την αυξανόμενη τάση ανάθεσης διαδικασιών σε τρίτους (όπως είδαμε στην εισαγωγή) και μαζί μας υποδεικνύουν την αξία εστίασης των στελεχών στην διαχείριση των μεταφορικών διαδικασιών με ανασχεδιασμένες τεχνικές προμηθειών.

2.2. Προμήθειες

2.2.1. Η Αγοραστική Ομάδα

Ας εξετάσουμε, όμως, σε αυτό το σημείο κάποια στοιχεία για τις προμήθειες γενικότερα. Έννοιες οι οποίες θα κατευθύνουν τις αποφάσεις μας εφαρμόζοντας τις διάφορες τεχνικές προμηθειών στη μελέτη περίπτωσης που θα ακολουθήσει.

Με τον όρο προμήθεια ορίζεται η συστηματική διαδικασία απόφασης για τον προσδιορισμό της ποιότητας, της ποσότητας, της τιμής, του χρόνου και της πηγής προμήθειας για ένα αντικείμενο ή υπηρεσία που προτιθέμεθα να αγοράσουμε, καθώς επίσης και η διαδικασία διασφάλισης ότι αυτό που θα παραδοθεί τελικά εναρμονίζεται πλήρως με τις ανωτέρω απαιτήσεις.

Στην πράξη, είναι απαραίτητος ο διαχωρισμός μεταξύ της λειτουργίας των προμηθειών και του τμήματος προμηθειών. Σε πολλές περιπτώσεις, όπως στην αγορά νέων, τεχνικά πολύπλοκων και δαπανηρών αντικειμένων, απαιτείται η συμμετοχή πολλών ατόμων από διαφορετικά τμήματα. Η διαδικασία απόφασης αγοράς απαιτεί πολλαπλές επικοινωνίες για ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τμημάτων, αναλύσεις στοιχείων και εγκρίσεις. Ο ρόλος του τμήματος προμηθειών εδώ είναι συντονιστικός με σκοπό την ομαλή ροή της διαδικασίας. Στην βιβλιογραφία συναντάμε, συνήθως, στον όρο «αγοραστική ομάδα», προκειμένου να περιγραφεί το σύνολο των ατόμων που εμπλέκονται σε μια σημαντική προμήθεια. Είναι βέβαια προφανές ότι η σύνθεση της ομάδας ποικίλει ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της κάθε περίπτωσης.

Ο ρόλος, βέβαια, του τμήματος των προμηθειών δεν είναι μόνο συντονιστικός. Είναι πολλές φορές σύνηθες οι προμήθειες να εμπλέκονται στην διαδικασία απόκτησης ενός υλικού ή υπηρεσίας όχι την στιγμή συμπλήρωσης της αίτησης προμήθειας αλλά πολύ νωρίτερα, με την λήψη της απόφασης για την παραγωγή του προϊόντος ή για την αγορά μιας υπηρεσίας. Η συμμετοχή του τμήματος των προμηθειών σε αυτή τη φάση μπορεί να αποβεί

σωτήρια βοηθώντας στην αποφυγή ορισμένων συνηθισμένων δυσάρεστων καταστάσεων, όπως:

- την ανάπτυξη προϊόντων ή την αγορά υπηρεσιών προηγμένων τεχνικά αλλά με απαγορευτικό κόστος και τιμή διόλου ανταγωνιστική στην αγορά
- την αγορά μεγάλων ποσοτήτων υλικών σε τιμές εκπτώσεων, με αποτέλεσμα το υψηλό κόστος διατήρησης αποθέματος
- τις μειώσεις αποθεμάτων που έχουν σαν αποτέλεσμα διακοπές στην παραγωγή λόγω έλλειψης υλών
- τη συνεργασία με αναξιόπιστους προμηθευτές που έχει σαν αποτέλεσμα χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών και προϊόντων ή την αθέτηση των συμφωνημένων όρων
- τη χρησιμοποίηση φθηνών μέσων μεταφοράς με σκοπό την μείωση του κόστους μεταφοράς, πράγμα που έχει σαν αποτέλεσμα καθυστερήσεις, υψηλό κόστος διατήρησης αποθεμάτων ή διακοπές στην ροή της παραγωγής

Όσον αφορά το κόστος, αποτελεσματικός έλεγχος μπορεί να εξασκηθεί όταν η αγοραστική ομάδα δρα σαν πραγματική ομάδα και όχι τα μέλη της μεμονωμένα. Αναφερόμαστε στις περιπτώσεις που ένα μέλος της ομάδας «μειώνει» το κόστος μεγιστοποιώντας την επιτυχία του τμήματός του, ενώ συγχρόνως προκαλεί αρνητικά αποτελέσματα σε άλλο τμήμα με τελικό επακόλουθο να προκαλεί βλάβη στην συνολική αποτελεσματικότητα της προμήθειας.

Αυτή η αντιμετώπιση μιας αγοράς, κάτω από το πρίσμα της αγοραστικής ομάδας, συνιστά την «ενεργητική» προμήθεια σε αντιδιαστολή με την «παθητική». Με την ενεργητική προμήθεια, όλα τα μέλη της αγοραστικής ομάδας αναγνωρίζουν και αποδέχονται τον εξειδικευμένο ρόλο τους στην ομάδα και συνεργάζονται με στόχο την αποτελεσματικότερη προμήθεια προς όφελος της επιχείρησης. Μέσα από αυτή την προσέγγιση, το τμήμα προμηθειών εμπλέκεται στη διαδικασία σχεδιάζοντας απλούστερες και

ταχύτερες διαδικασίες προμήθειας, την χρησιμοποίηση συνολικά οικονομικότερων πηγών, την τυποποίηση των αγοραζόμενων υλικών και τη μεγιστοποίηση της συνεισφοράς του προμηθευτή. Αντίθετα, στην παθητική προμήθεια η δουλειά του τμήματος ξεκινά από το εκτελεστικό κομμάτι της διεκπεραίωσης μιας αίτησης αγοράς.

Η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος προμηθειών με τεχνικές σαν αυτή της «αγοραστικής ομάδας» αλλά και με στρατηγική στις σχέσεις με τους προμηθευτές –όπως θα δούμε στη συνέχεια – αποτελεί ένα σύστημα που εγγυάται την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης, καθώς είναι ο ταχύτερος δρόμος για την βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος.

Η ίδια η ύπαρξη άλλωστε ενός οργανωμένου τμήματος προμηθειών υποδεικνύεται από τους εξής κομβικούς παράγοντες:

- τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας και ποικιλίας των παραγόμενων προϊόντων
- τη διεθνοποίηση των αγορών και την ανάγκη για δημιουργία πλέγματος σχέσεων με παγκόσμια δίκτυα αξιόπιστων προμηθευτών
- τη στενότητα κεφαλαίων και το υψηλό κόστος χρήματος
- τη βελτίωση της γενικότερης ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης
- τη πλήρη ικανοποίηση του πελάτη

2.2.2. Οι Σχέσεις με τον Προμηθευτή

Όπως προαναφέραμε, η απρόσκοπτη ροή υλικών και υπηρεσιών είναι ο κυριότερος στόχος ενός τμήματος προμηθειών. Για την επίτευξη λοιπόν αυτού του στόχου, η επιλογή της σωστής πηγής προμήθειας είναι διαδικασία καθοριστικής σημασίας. Ο σωστός προμηθευτής είναι αυτός που μπορεί να προσφέρει τις υπηρεσίες ή να εφοδιάσει με τα υλικά που η

επιχείρηση χρειάζεται, στη σωστή ποσότητα, με σταθερή ποιότητα, χωρίς καθυστερήσεις στους χρόνους παράδοσης και σε λογική τιμή.

Η «τυφλή» επικέντρωση στην πίεση χρόνου και κόστους, όσον αφορά τα προσφερόμενα υλικά ή υπηρεσίες από τον προμηθευτή, χωρίς διάθεση συνεργασίας και βελτίωσης, οδηγεί σε ανταγωνιστικές σχέσεις με τον προμηθευτή.

Η ανταγωνιστική σχέση μεταξύ προμηθευτών και επιχείρησης έχει αρκετά σημαντικές αρνητικές συνέπειες:

- ο υποψήφιος προμηθευτής, που καταπιέζεται έντονα προκειμένου να ανταγωνισθεί με την χαμηλότερη δυνατή προσφορά, δεν έχει τα αναγκαία περιθώρια κέρδους που θα του επιτρέψουν να βελτιώνεται, ώστε να είναι σε θέση να προσφέρει την καλύτερη δυνατή ποιότητα
- η άγνοια των προμηθευτών για τις ακριβείς ανάγκες του πελάτη, τα προγράμματα παραγωγής και τη δυναμικότητα της επιχείρησης, δημιουργεί σοβαρές δυσκολίες συντονισμού για τις ποσότητες, τον χρόνο και την απαραίτητη επιμέλεια στη σχεδίαση και παραγωγή των επιθυμητών αγαθών
- η έλλειψη συχνής επικοινωνίας δεν διαμορφώνει, επίσης, το κατάλληλο κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης που διευκολύνει την καλύτερη αλληλοεξυπηρέτηση
- οι συχνές εναλλαγές προμηθευτών καθιστούν αδύνατη την ανάπτυξη αμοιβαία ωφέλιμων στενών σχέσεων, στις οποίες είναι δυνατή η συνεργασία των δύο πλευρών στη συστηματική αναζήτηση τρόπων για βελτιώσεις στην ποιότητα των ειδών ή υπηρεσιών και των διαδικασιών που μπορούν να συμβάλλουν στον περιορισμό του κόστους και για τους δύο.

Αντί για τον ανταγωνισμό, η απάντηση για αυτά τα προβλήματα πηγάζει από τη δημιουργία μιας στενής σχέσης συνεργασίας που συμβάλλει έτσι ώστε και οι δύο πλευρές να επωφεληθούν από τις αυξημένες δυνατότητες καλύτερης επικοινωνίας και συντονισμού.

2.2.3. Κατηγορίες Προμηθειών

Στις επιχειρησιακές προμήθειες θα μπορούσαμε να διακρίνουμε τρεις κατηγορίες, με διαφορές στη φύση του προμηθευμένου αγαθού αλλά και στον απαραίτητο προμηθευτικό χειρισμό. Αυτές οι κατηγορίες είναι:

- τα υλικά
- ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός
- οι υπηρεσίες

Στην πρώτη κατηγορία, περιλαμβάνονται όλα τα υλικά που μετατρέπονται σε έτοιμα προϊόντα, όλα τα υλικά που αναλώνονται κατά την διαδικασία παραγωγής και δεν ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν, καθώς και τα υλικά συντήρησης και τα διάφορα εξαρτήματα του εξοπλισμού. Η κατηγορία «υλικά» συχνά χαρακτηρίζεται από το στοιχείο της επαναληπτικότητας, οι αγορές δηλαδή γίνονται σε συνεχή βάση και είναι απαραίτητος ο συντονισμός τους τόσο ποσοτικά όσο και χρονικά με το πρόγραμμα παραγωγής. Γι αυτό το λόγο, συνιστάται η αυτοματοποίηση των διαδικασιών και των ελέγχων μέσα κυρίως από τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων και η τυποποίηση των διαδικασιών με στόχο τους μικρότερους χρόνους υστέρησης και την ταχύτερη τροφοδοσία των παραγωγικών ή εμπορικών δραστηριοτήτων.

Η δεύτερη κατηγορία, ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός, αναφέρεται σε μηχανήματα και στα κτίρια που κατέχει η εταιρεία. Η δαπάνη κεφαλαίων της επιχείρησης για την απόκτηση τους συχνά αποτελεί επένδυση σημαντικής αξίας. Η κατηγορία αυτή χαρακτηρίζεται συνήθως από το στοιχείο της τεχνικής πολυπλοκότητας, της υψηλής αξίας και της μονιμότητας, με αποτέλεσμα να υπάρχει ανάγκη για ιδιαίτερο βάρος στη μελέτη των αρχικών προδιαγραφών. Σε αυτή την αρχική φάση, λόγο έχουν οι εξαντλητικές αναλύσεις των μελετών σκοπιμότητας, για να ακολουθήσουν αξιολογήσεις προσφορών από ειδικούς, όσον αφορά μεγάλο αριθμό τεχνικών, οικονομικών, ποιοτικών ακόμα και κοινωνικών κριτηρίων.

Στην κατηγορία αυτή η τυποποίηση είναι πρακτικά αδύνατη αφού, τις περισσότερες φορές, η μια αγορά δεν έχει σχεδόν κανένα κοινό σημείο με την προηγούμενη. Εξαιρούνται οι τυποποιησιμες διαδικασίες υλοποίησης και ελέγχου των συμβάσεων.

Τέλος, η τρίτη κατηγορία, οι υπηρεσίες, είναι εισροές των οποίων η παρουσία είναι συχνά πρωταρχικής σημασίας για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Παραδείγματα υπηρεσιών είναι οι υπεργολαβίες, οι υπηρεσίες επισκευής, συντήρησης, καθαρισμού, οι υπηρεσίες μεταφορών, διανομής κ.λπ. Η κατηγορία αυτή παρουσιάζει ιδιαιτερότητα έναντι των άλλων κατηγοριών, γιατί συχνά η τεχνική περιγραφή της αγοραζόμενης υπηρεσίας είναι δύσκολη, εφόσον οι υπηρεσίες είναι άυλες και «αναλώνονται» την στιγμή «παράδοσής» τους.

Σε αυτή την κατηγορία, βέβαια, κατατάσσεται και η προμήθεια υπηρεσιών μεταφορικού έργου που προσφέρουν οι διαμεταφορείς, τις ιδιαιτερότητες της οποίας θα δούμε αναλύοντας την επιλογή των forwarders σε επόμενα κεφάλαια.

Όπως περιγράφηκε και στις πρώτες παραγράφους του κεφαλαίου, στο απαιτητικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον που επικρατεί, με κύρια χαρακτηριστικά την παγκοσμιοποίηση των αγορών και την ανάγκη για εξεύρεση πηγών προμήθειας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και την καλύτερη δυνατή ποιότητα, τα στελέχη των προμηθειών καλούνται να αναπτύξουν νέες τεχνικές μεθόδους που θα υποστηρίζουν την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης, για άμεσα θετικά αποτελέσματα μέσα από την βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρείας, σε ότι αφορά στο κόστος και την ποιότητα σε προϊόντα και υπηρεσίες.

Αφού λοιπόν στο κεφάλαιο αυτό είδαμε, τη σημασία των μεταφορών για τις προμήθειες και των προμηθειών για τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης ευρύτερα, θα προχωρήσουμε στη συνέχεια σε περιγραφή βασικών αρχών και τεχνικών των

προμηθειών, για να οδηγηθούμε σε θέματα Στρατηγικής Ανάλυσης Προμήθειας Πόρων (supply positioning) και θέματα Επιλογής και Αξιολόγησης διαμεταφορέων.

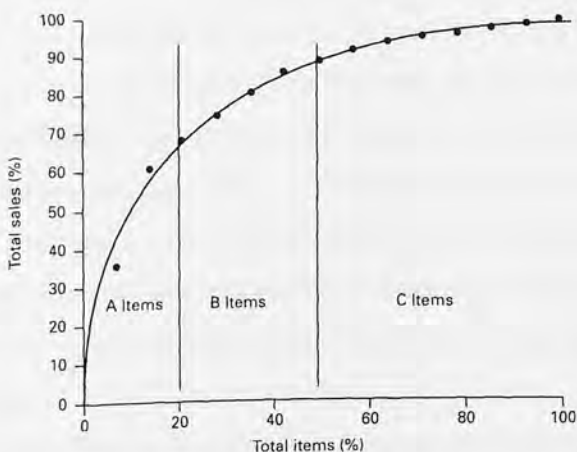


3. Κεφάλαιο 3^ο

3.1. Στρατηγική Ανάλυση Πόρων (Supply Positioning)

3.1.1. Ιστορικά & Εισαγωγή στην Τεχνική του Supply Positioning

Το 1897 ο Vilfredo Pareto, μελετώντας την κατανομή του εισοδήματος και του πλούτου στην Ιταλία, παρατήρησε ότι ένα μεγάλο ποσοστό του πλούτου ήταν συγκεντρωμένο σε ένα μικρό ποσοστό του πληθυσμού. Η ποσοστώση ήταν γύρω στο 80-20 [3]. Αυτή η διαπίστωση βρήκε πάρα πολλές εφαρμογές σε διάφορους τομείς και έγινε γνωστή σαν Pareto Analysis (βλ. Εικόνα 8).



Εικόνα 8: Pareto Analysis (ABC analysis)

Η χρήση της Pareto Analysis για τις προμήθειες ήταν και η πρώτη συστηματική προσέγγιση της στρατηγικής ανάλυσης της προμήθειας πόρων (supply positioning). Αρχικά σκοπός του εκάστοτε τμήματος προμηθειών ήταν η τροφοδοσία της παραγωγής με υλικά, με μόνο σκοπό δηλαδή να μη διακοπεί η παραγωγή. Δεν υπήρχε μέριμνα για το αν κάποια υλικά θα πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα. Αν θα πρέπει να υπάρχει απόθεμα σε αυτό το υλικό ή

όχι. Το βάρος της προσοχής ήταν η διαθεσιμότητα των υλικών χωρίς έλεγχο του κόστους. Εν γένει, υπήρχε η αντίληψη αγοράζω για να έχω, ανεξάρτητα κόστους.

Η εφαρμογή της Pareto Analysis σε προβλήματα προμηθειών είναι μια προσέγγιση από οικονομική άποψη των πόρων που προμηθεύεται ένας οργανισμός, χωρίς όμως να λαμβάνει υπόψη του άλλους σημαντικούς παράγοντες. Κατηγοριοποιώντας τους προμηθευόμενους πόρους με βάση το κόστος, καταλήγουμε στο συμπέρασμα, ότι το 20% των προμηθευόμενων πόρων αντιστοιχεί στο 80% της συνολικής αξίας τους. Έτσι, οι υπεύθυνοι προμηθειών είναι δυνατόν να επικεντρωθούν στα υλικά τα οποία έχουν την μεγαλύτερη αξία. Αυτό έχει σαν άμεση συνέπεια την αποτελεσματική διαχείριση των προμηθευόμενων πόρων.

Οι δύο αδυναμίες της διαχείρισης των προμηθευόμενων πόρων με αυτή τη λογική είναι ότι πρώτον δεν εξετάζει το σημαντικό ρόλο υλικών χαμηλού κόστους τα οποία όμως πιθανόν έχουν μεγάλη σημασία για την παραγωγή ή την εταιρεία. Για παράδειγμα, τα χαμηλού κόστους ρουλεμάν μπορούν να οδηγήσουν σε σταμάτημα της παραγωγής με ιδιαίτερα υψηλό κόστος για την εταιρεία. Δεύτερη αδυναμία είναι ότι στα υλικά υψηλής αξίας προμηθευόμενων πόρων δεν εξετάζονται οι συνθήκες των αγορών και ο αριθμός των προμηθευτών, παράμετροι δηλαδή οι οποίοι θα ήταν δυνατόν να οδηγήσουν σε καλύτερο αποτέλεσμα.

Η αναγνώριση αυτών των συγκεκριμένων περιορισμών οδήγησε στην ανάπτυξη της τεχνικής του supply positioning (Στρατηγική Ανάλυση Προμήθειας Πόρων) [17]. Η συγκεκριμένη τεχνική αποτελεί εξέλιξη της Pareto analysis, όπου λαμβάνει υπόψη εκτός από τη δαπάνη των προμηθευόμενων πόρων και άλλους παράγοντες όπως, τον κίνδυνο προμήθειας, τον χρόνο, την ποιότητα, τις συνθήκες της αγοράς, τον ανταγωνισμό κ.λπ.. Σκοπός της συγκεκριμένης τεχνικής είναι η ομαδοποίηση των προμηθευόμενων πόρων με βάση τα κοινά χαρακτηριστικά τους και η χάραξη στρατηγικών και πολιτικών με σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση τους.

Συνοπτικά, η τεχνική του supply positioning καταλήγει στη τοποθέτηση των προμηθευόμενων υπηρεσιών ή υλικών ενός οργανισμού σε ένα γράφημα δύο αξόνων, το οποίο αποτελείται από τέσσερα τεταρτημόρια (βλ. Εικόνα 9).



Εικόνα 9: Supply Positioning

Ο οριζόντιος άξονας αντιπροσωπεύει τη δαπάνη των προμηθευόμενων πόρων ενώ ο κάθετος αντιπροσωπεύει το συνδυασμό της επιρροής καθώς και τον προμηθευτικό κίνδυνο που υπάρχει για τον συγκεκριμένο πόρο. Το κάθε τεταρτημόριο χαρακτηρίζεται από κάποια κοινά χαρακτηριστικά, οπότε εάν ένα υλικό ή υπηρεσία ανήκει στο ίδιο τεταρτημόριο ακολουθείται η ίδια πολιτική και διαχείριση.

Οι δυσκολίες της τεχνικής εστιάζονται στον υπολογισμό της επιρροής του προμηθευτικού πόρου στα αποτελέσματα της κάθε εταιρείας και του τρόπου υπολογισμού του προμηθευτικού κινδύνου. Κι αυτό συμβαίνει γιατί δεν είναι κάτι άμεσα μετρήσιμο, όπως, για παράδειγμα, το ύψος της δαπάνης. Ιδιαίτερη προσοχή, επίσης, θα πρέπει να δοθεί στον ορισμό των ορίων των τεταρτημορίων. Αν δεν υπολογιστεί σωστά η επιρροή του υλικού ή ο προμηθευτικός κίνδυνος ή δεν καθοριστούν σωστά τα όρια των τεταρτημορίων, τα υλικά ή οι υπηρεσίες είναι πιθανόν να τοποθετηθούν σε λάθος τεταρτημόριο κι αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα την υιοθέτηση μιας ακατάλληλης στρατηγικής.

3.1.2. Ανάπτυξη της Τεχνικής του Supply Positioning

Μεθοδολογικά, η τεχνική του supply positioning εκτελείται σε δύο (2) φάσεις:

Στην πρώτη φάση, κατασκευάζουμε ένα γράφημα δύο αξόνων. Στον κάθετο άξονα τοποθετούμε την επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρείας για κάθε προμηθευόμενο πόρο, ενώ στον οριζόντιο τον προμηθευτικό κίνδυνο. Στη συνέχεια του κεφαλαίου θα δούμε πως αναλύεται ο προμηθευτικός κίνδυνος και η επιρροή στα αποτελέσματα. Η συγκεκριμένη βαθμολογία αντιστοιχεί σε συντεταγμένες που απεικονίζονται σε ένα σημείο του γραφήματος.

Στη δεύτερη φάση, κατασκευάζουμε ένα δεύτερο γράφημα δύο αξόνων, όπου ο κάθετος άξονας αντιπροσωπεύει το συνδυασμό της επιρροής και του προμηθευτικού κινδύνου, ενώ ο οριζόντιος άξονας αντιπροσωπεύει το ύψος της δαπάνης. Στον κάθετο άξονα, δηλαδή, τοποθετείται το αποτέλεσμα της πρώτης φάσης, ενώ στον οριζόντιο η δαπάνη, κάτι το οποίο εύκολα προσδιορίζεται.

Επιρροή Προμηθευόμενων Πόρων στα Αποτελέσματα της Εταιρείας

Ίσως το πιο κρίσιμο σημείο στην ανάπτυξη της τεχνικής του supply positioning να αποτελεί ο καθορισμός της επιρροής των προμηθευόμενων πόρων στα αποτελέσματα της εταιρείας. Η ποσοτικοποίηση της συγκεκριμένης παραμέτρου είναι δυνατόν να υπολογιστεί μέσω της δημιουργίας ενός ερωτηματολογίου, το οποίο θα μας βοηθήσει στη μέτρηση της επιρροής του υλικού ή της υπηρεσίας στα αποτελέσματα της εταιρείας (βλ. Πίνακα 5).

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αποτελείται από παράγοντες που συνδέονται με τα αποτελέσματα της εταιρείας. Στον Πίνακα 5 βλέπουμε ένα παράδειγμα που έχει γενική χρήση για υλικά ή υπηρεσίες. Παράγοντες μπορούν να προστεθούν ή να αφαιρεθούν ανάλογα με την φύση του υπό εξέταση πόρου. Υιοθετούμε μια κλίμακα για να

βαθμολογηθούν αυτοί οι παράγοντες (0-8, όπως θα δούμε στη συνέχεια), κλίμακα την οποία θα ακολουθούμε καθ' όλη τη διάρκεια της μελέτης για αυτονόητους λόγους.

Σημαντικό είναι, και αξίζει να σημειωθεί, ότι ο υπολογισμός των διαφόρων παραγόντων θα πρέπει να πραγματοποιείται από μία ομάδα ατόμων που θα έχουν εμπλοκή στην ολοκλήρωση της συγκεκριμένης προμήθειας και καλή γνώση της.

Φάση 1^η α

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΥΛΙΚΟΥ / ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ
ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Καταχωρητής/τρια : Τμήμα :

Υλικό / Υπηρεσία :

	A	B	Γ
	Βαρύτητα παραγόντων στην επιλογή υλικού (%)	Επιρροή του υλικού στα αποτελέσματα (0-8)	Βαθμός επιρροής (A x B)
Κόστος Διεθνής τιμή Τοπική τιμή Κόστος αποθέματος Κόστος δραστηριοτήτων Συνολικό κόστος διαχείρισης			
Ποιότητα Ποιότητα προϊόντος Ποιότητα εξυπηρέτησης Αξιοπιστία			
Χρόνος Μακροπρόθεσμες συμφωνίες Ευελξία Μικροί χρόνοι ανοχής Όροι πληρωμής			
Τεχνολογία Θέση στην αγορά Εξοπλισμός Διαδικασίες Καινοτομίες Μελλοντικά σχέδια κλπ			
Σύνολο :	100%		Μ.Ο. Γ:

Πίνακας 5: Ερωτηματολόγιο υπολογισμού επιρροής στα αποτελέσματα

Ας δούμε όμως λίγο τους παράγοντες που επιδρούν στα αποτελέσματα της επιχείρησης κάτω από μια συνολική θεώρηση. Η επίδραση αλλά και η επιλογή των παραγόντων, όπως προαναφέραμε, είναι σχετική με το υλικό ή την υπηρεσία που χαρακτηρίζουμε. Σε γενικές γραμμές, όμως, αναλύονται ως εξής:

- Το συνολικό Κόστος της συγκεκριμένης προμήθειας καθώς και το διαχειριστικό κόστος που απαιτείται είναι ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας για την επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρείας, αφού καθορίζει την τιμολογιακή πολιτική και, κατά συνέπεια, την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας.
- Η Ποιότητα είναι ακόμη ένας κρίσιμος παράγοντας επιρροής, ανάλογα όμως με το είδος του υλικού, αφού η ποιότητα έχει κάθε φορά άλλη σημαντικότητα.

Εάν, για παράδειγμα, πρόκειται για γραφική ύλη η επίδραση της ποιότητας στα αποτελέσματα της εταιρείας είναι αμελητέα, ενώ σε άλλες περιπτώσεις το υλικό λαμβάνει ενεργό συμμετοχή στο τελικό προϊόν, οπότε η επίδρασή του στα αποτελέσματα της επιχείρησης είναι διαφορετική.

- Ένας παράγοντας ο οποίος επιδρά στα αποτελέσματα της εταιρείας, ίσως σε μικρότερο βαθμό σε σχέση με τους προηγούμενους, είναι ο Χρόνος. Ενδέχεται, βέβαια, ο χρόνος όπως και οι άλλοι παράγοντες να αλληλοεπηρεάζονται.

Για παράδειγμα, μεγάλος χρόνος παράδοσης είναι πιθανό να οδηγήσει σε αυξημένο κόστος αποθέματος. Ο χρόνος εξόφλησης, επίσης, επιδρά στα αποτελέσματα. Είναι διαφορετικό π.χ. να πληρώνεις τα προμηθευόμενα υλικά άμεσα και τελειώς διαφορετικό επί πιστώσει, αφού η εξοικονόμηση κεφαλαίων που προκύπτει είναι ιδιαίτερα σημαντική.

- Η Τεχνολογία, τέλος, είναι ένας παράγοντας του οποίου η επίδραση στα τελικά αποτελέσματα της εταιρείας είναι ιδιαίτερα κρίσιμη, κυρίως σε εταιρείες τεχνολογικής αιχμής. Σε παραδοσιακές εταιρείες, η τεχνολογία των προμηθευόμενων πόρων έχει μικρότερη σημαντικότητα.

Μέτρηση της Επιρροής των Προμηθευόμενων Πόρων

Στη συνέχεια εκτέλεσης της μεθόδου, θα πρέπει να υπολογισθεί η επιρροή των προμηθευόμενων πόρων στα αποτελέσματα της εταιρείας. Αφού προσδιορίσουμε τη βαρύτητα του κάθε παράγοντα ως ποσοστό επί τις εκατό. Ποσοστό το οποίο να σημειώσουμε ότι μπορεί για τον ίδιο παράγοντα να είναι διαφορετικό από πόρο σε πόρο. Στη συνέχεια προχωράμε στη φάση της βαθμολόγησης του κάθε παράγοντα σε μια κλίμακα από το 0-8. Η συγκεκριμένη κλίμακα αναλύεται στην επεξήγηση που ακολουθεί:

- 0-2: βαθμολογούνται οι παράγοντες με ελάχιστη επίδραση
- 2-4: βαθμολογούνται οι παράγοντες με χαμηλή αλλά όχι ασήμαντη επίδραση
- 4-6: βαθμολογούνται οι παράγοντες με αρκετά σημαντική επίδραση
- 6-8: βαθμολογούνται οι παράγοντες με υψηλή επίδραση

Οι αναφερόμενες βαθμολογίες προέρχονται από την κάτωθι διαδικασία: συμπληρώνουμε το σχετικό ερωτηματολόγιο, καταλήγουμε σε ένα αριθμό και τον τοποθετούμε στον κάθετο άξονα του διαγράμματος της Εικόνας 10.

Προμηθευτικός Κίνδυνος

Σημαντικό ρόλο για την διαχείριση του προμηθευόμενου πόρου παίζει ο κίνδυνος που προκύπτει από τη συγκεκριμένη προμήθεια. Όπως είναι φυσικό, υπάρχουν κάποιοι παράγοντες, που καθορίζουν το συγκεκριμένο κίνδυνο υπό το πρίσμα μιας συνολικής θεώρησης. Οι παράγοντες υπολογισμού του προμηθευτικού κινδύνου μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με την προμήθεια που χαρακτηρίζουμε. Σε γενικές γραμμές, αυτοί είναι γνωστοί ως οι «5 παράγοντες του Porter» [18], και απεικονίζονται με τη μορφή ερωτηματολογίου (βλ. Πίνακα 6).

Φάση 1^η β

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΥΛΙΚΟΥ / ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ
ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ

Καταχωρητής/τρια : Τμήμα :

Υλικό / Υπηρεσία :

Παράγοντες		Κίνδυνος Προμήθειας (0-8)
Διαπραγματευτική ισχύς	Αγοραστής	προμηθευτής
	0 1 2 3 4 5 6 7 8	
Υποκατάσταση	εύκολη	δύσκολη
	0 1 2 3 4 5 6 7 8	
Ανταγωνισμός	έντονος	μικρός
	0 1 2 3 4 5 6 7 8	
Εμπόδια	ασήμαντα	σημαντικά
	0 1 2 3 4 5 6 7 8	
	Σύνολο :	
	Μ.Ο. :	

Πίνακας 6: Ερωτηματολόγιο υπολογισμού προμηθευτικού κινδύνου

Αναλυτικά, για τους πέντε παράγοντες του Porter να σημειώσουμε:

- a) Η Διαπραγματευτική Ισχύς του προμηθευτή καθορίζει την πολιτική που πρέπει να ακολουθηθεί εκ' μέρους του αγοραστή. Το μέγεθος της διαπραγματευτικής ισχύος γίνεται κατανοητό με βάσει τα ακόλουθα σημεία:
- Ο αριθμός των υπαρχόντων προμηθευτών για τη συγκεκριμένη προμήθεια
 - Ο όγκος προμηθείας
 - Η πολυπλοκότητα της συγκεκριμένης προμήθειας
 - Το κόστος αλλαγής
 - Δυνατότητα καθετοποίησης προς τους πελάτες.
- b) Είναι σημαντικό να κατανοήσει ο αγοραστής την Διαπραγματευτική Ισχύ του και κατά συνέπεια να ακολουθήσει τη κατάλληλη διαπραγματευτική στρατηγική. Η εκτίμηση αυτού του παράγοντα είναι δυνατόν να εξαχθεί από τα ακόλουθα σημεία:
- Το μέγεθος της ζήτησης
 - Το κόστος αλλαγής του προμηθευτή
 - Το είδος του υλικού (πολύπλοκο, τυποποιημένο κ.ά.)
 - Αξιοπιστία των προμηθευτών
 - Χαμηλό κέρδος
 - Κόστος προηγούμενων αγορών (για το ίδιο υλικό / υπηρεσία).
- c) Ο Ανταγωνισμός μεταξύ των προμηθευτών εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως ο αριθμός, το μέγεθος των προμηθευτών, οι συνθήκες της αγοράς, η πολιτική που ακολουθείται από τους προμηθευτές κ.ά. Ο συγκεκριμένος παράγοντας καθορίζει σε βασικό σημείο τη πολιτική που θα ακολουθηθεί για τη συγκεκριμένη προμήθεια. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής:
- Ο αριθμός των προμηθευτών
 - Η ανάπτυξη που υπάρχει στο συγκεκριμένο είδος

- Το κεφάλαιο που απαιτείται
 - Η δυνατότητα εναλλακτικών υλικών / υπηρεσιών
 - Η δυναμικότητα των υφιστάμενων προμηθευτών και αν αυτοί τη χρησιμοποιούν πλήρως για να ικανοποιήσουν τον αγοραστή.
- d) Η πιθανότητα εισόδου Νέων Προμηθευτών στην αγορά θα είναι καλό να είναι γνωστή για να χρησιμοποιηθεί στις διαπραγματεύσεις μας. Η δυνατότητα του αγοραστή να προμηθευτεί υλικά ή υπηρεσίες από νέους προμηθευτές, είναι δυνατόν να καθορισθεί με μια σειρά παραμέτρων, που είναι οι εξής:
- Ο αριθμός των προμηθευτών που έχουν εισέλθει πρόσφατα στη συγκεκριμένη αγορά
 - Οι κεφαλαιουχικές απαιτήσεις και τα μεγάλα κεφάλαια κίνησης
 - Τεχνολογίες που απαιτεί το συγκεκριμένο είδος προμηθείας, όσο πιο απαιτητικές είναι τόσο πιο δύσκολη είναι η είσοδος νέων προμηθευτών
 - Το κόστος για τη συγκεκριμένη προμήθεια
 - Η τεχνογνωσία της αγοράς για τη συγκεκριμένη προμήθεια
 - Η δυνατότητα κέρδους
 - Η δυνατότητα πρόσβασης και διανομής στα σημεία που επιθυμεί ο αγοραστής. Ο γεωγραφικός χώρος είναι ένα λεπτό σημείο που συχνά κρίνει την αγοραστική απόφαση.
- e) Η Υποκατάσταση των υλικών ή υπηρεσιών είναι ένας παράγοντας που καθορίζει τον ανταγωνισμό της αγοράς. Την υποκατάσταση είναι δυνατόν να την κατανοήσουμε με τη χρήση των ακόλουθων σημείων:
- Υπάρχουν εναλλακτικά υλικά ή υπηρεσίες
 - Διαθέσιμες συμβατές εναλλακτικές τεχνολογίες
 - Το κόστος των συμβατών τεχνολογιών είναι ποιο υψηλό της τωρινής τεχνολογίας
 - Ο βαθμός εξειδίκευσης που απαιτείται

Μέτρηση Κινδύνου Προμηθείας

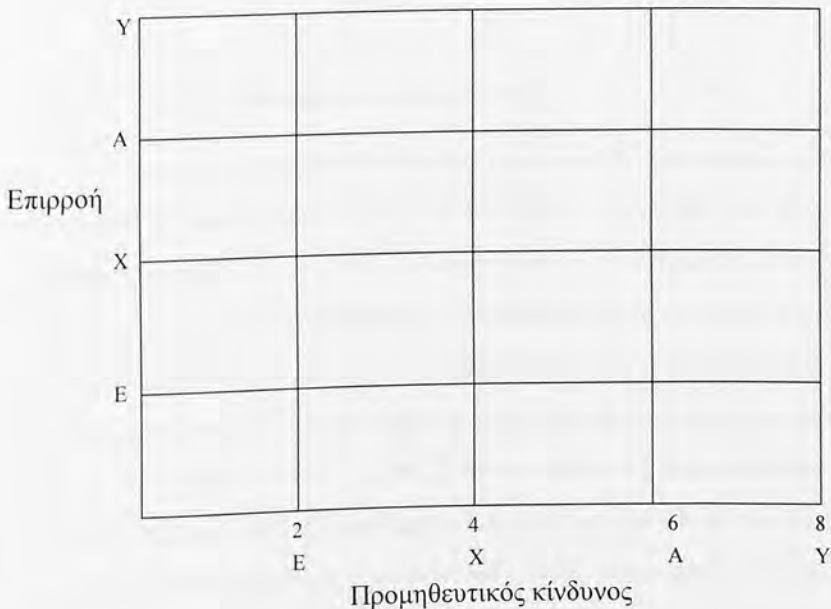
Στη συνέχεια εκτέλεσης της μεθόδου, θα πρέπει να υπολογισθεί η μέτρηση του κινδύνου που υφίσταται ο κάθε προμηθευόμενος πόρος. Όπως πράξαμε και προηγουμένως, ο κάθε παράγοντας βαθμολογείται σε μια κλίμακα από το 0-8. Το άθροισμα των τεσσάρων παραγόντων διαιρείται με το πλήθος των παραγόντων (4) και κατά αυτό τον τρόπο έχουμε τη βαθμολογία για τον κίνδυνο προμηθείας. Όπως στην επιρροή, έτσι και στο κίνδυνο προμηθείας η βαθμολογία 0-8 αναλύεται ως εξής:

- 0-2: βαθμολογούνται οι παράγοντες με ελάχιστο προμηθευτικό κίνδυνο
- 2-4: βαθμολογούνται οι παράγοντες με χαμηλό αλλά όχι ασήμαντο προμηθευτικό κίνδυνο
- 4-6: βαθμολογούνται οι παράγοντες με αρκετά σημαντικό κίνδυνο προμηθείας
- 6-8: βαθμολογούνται οι παράγοντες με υψηλό κίνδυνο προμηθείας

Συνδυασμός των Αποτελεσμάτων του Προμηθευτικού Κινδύνου & της Επιρροής στα Αποτελέσματα

Ολοκληρώνοντας την πρώτη φάση της τεχνικής του supply positioning, συνδυάζουμε τον προμηθευτικό κίνδυνο και την επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρείας για κάθε προμηθευόμενο πόρο. Ο συνδυασμός αυτός, όπως και στις προηγούμενες βαθμολογήσεις, απεικονίζεται σε συντεταγμένες (βλ. Εικόνα 10), με τις παρακάτω ερμηνείες της βαθμολογίας:

- 0-2: αντιστοιχεί σε πόρους με ελάχιστο προμηθευτικό κίνδυνο και επιρροή στα αποτελέσματα
- 2-4: αντιστοιχεί σε χαμηλό αλλά όχι ασήμαντο προμηθευτικό κίνδυνο και επιρροή στα αποτελέσματα
- 4-6: αντιστοιχεί σε προμηθευόμενους πόρους που έχουν αρκετά σημαντικό κίνδυνο προμηθείας και επιρροή στα αποτελέσματα
- 6-8: αντιστοιχεί σε πόρους που έχουν υψηλό κίνδυνο προμηθείας και υψηλή επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρείας.



Εικόνα 10: Συνδυασμός προμηθευτικού κινδύνου και επιρροής στα αποτελέσματα

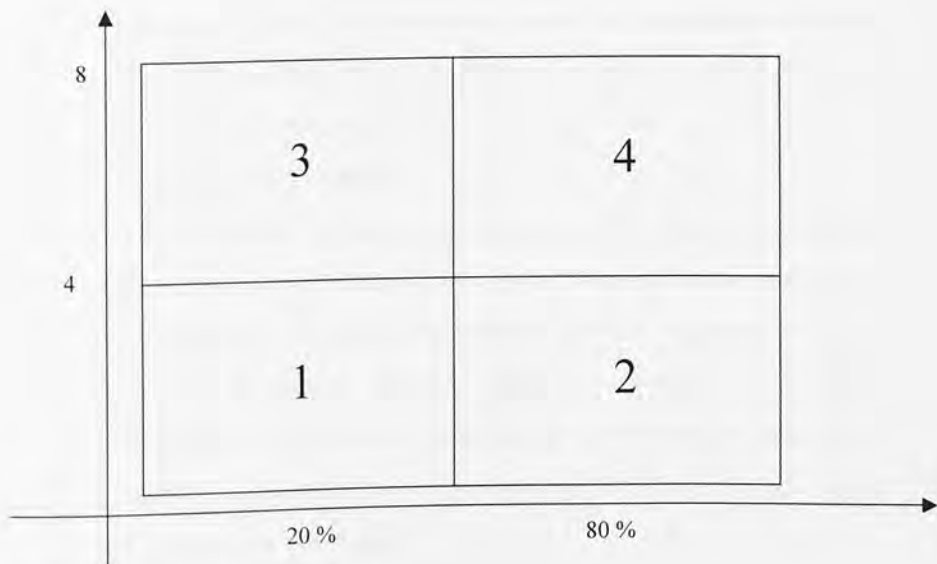
Όπως περιγράψαμε και προηγουμένως, ξεκινώντας τη δεύτερη φάση κατασκευάζουμε ακόμη ένα γράφημα δύο αξόνων, όπου ο κάθετος άξονας αντιπροσωπεύει τώρα το συνδυασμό της επιρροής και του προμηθευτικού κινδύνου, ενώ ο οριζόντιος άξονας

αντιπροσωπεύει το ύψος της δαπάνης. Στον κάθετο άξονα, δηλαδή, τοποθετείται το αποτέλεσμα της πρώτης φάσης, ενώ στον οριζόντιο η δαπάνη, το κόστος δηλαδή του κάθε προμηθευμένου πόρου που αναλύουμε. Στο στάδιο αυτό εφαρμόζουμε την Pareto analysis, το γεγονός δηλαδή ότι το 80% της αξίας των προμηθευόμενων πόρων αντιστοιχεί στο 20% του πλήθους τους. Με αυτό τον τρόπο, ορίζουμε τα διακριτά όρια των τεταρτημορίων, κατά τον οριζόντιο άξονα και συγχρόνως μέσα από το γράφημα συνδέουμε το 80-20, με την κλίμακα (0-8) που έχουμε ορίσει σε προηγούμενες παραγράφους και χρησιμοποιήσαμε για την βαθμολόγηση του προμηθευτικού κινδύνου και της επιρροής στα αποτελέσματα.

Τα Τεταρτημόρια και οι Στρατηγικές

Συνδέοντας λοιπόν τον κανόνα 80-20 με τη κλίμακα 0-8, συμπεραίνουμε ότι το 80% της αξίας συνδέεται με τη βαθμολογία από 4 έως 8, ενώ το 20% της αξίας συνδέεται με τη βαθμολογία από 0 έως 4. Αυτός ο διαχωρισμός των τεταρτημορίων είναι αρκετά υποκειμενικός και δεν είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθεί με τις συγκεκριμένες τιμές του 80-20. Μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε πιο ελαστικά όρια, όπως σε ποσοστό 85-15 ή 70-30, καθορίζοντας έτσι τα όρια μεταξύ της αλλαγής στρατηγικών που θα χρησιμοποιήσουμε.

Τοποθετώντας λοιπόν το όριο 80-20 κατά τον οριζόντιο άξονα και τη βαθμολογία 0-4 και 4-8 κατά τον κάθετο άξονα, έχουμε ορίσει τέσσερα τεταρτημόρια (βλ. Εικόνα 11), που αντιπροσωπεύουν διαφορετικές στρατηγικές και τρόπους διαχείρισης για τα υλικά ή τις υπηρεσίες που τοποθετούνται σε κάθε ένα από αυτά. Αυτό σημαίνει, δηλαδή, ότι για τους προμηθευόμενους πόρους που ανήκουν στο ίδιο τεταρτημόριο υποδεικνύεται σε γενικές γραμμές η ίδια πολιτική.



Εικόνα 11: Τα όρια των τεταρτημυρίων

Ας δούμε όμως αναλυτικά τι χαρακτηριστικά αντιπροσωπεύει το κάθε τεταρτημύριο:

- Στο πρώτο τεταρτημύριο (1) περιλαμβάνονται υλικά ή υπηρεσίες ρουτίνας. Είδη δηλαδή που έχουν μικρή αγοραστική αξία και χαμηλή επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρείας. Τα συγκεκριμένα είδη θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν σαν μη κρίσιμα (non-critical). Για παράδειγμα, σε αυτή την κατηγορία ανήκουν συνήθως η γραφική ύλη, είδη καθαριότητας κλπ.
- Στο δεύτερο τεταρτημύριο (2) ανήκουν υλικά ή υπηρεσίες υψηλής κερδοφορίας (leverage). Τα είδη αυτά χαρακτηρίζονται από μεγάλη αγοραστική αξία αλλά με χαμηλή επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρείας. Ας σημειώσουμε εδώ ότι, όπως είναι λογικό, ανάλογα με την φύση της επιχείρησης, υλικά ή υπηρεσίες που για μια εταιρεία ανήκουν στη κατηγορία των μη-κρίσιμων υλικών, πιθανόν σε μία άλλη

εταιρεία να ανήκουν στη κατηγορία υψηλής κερδοφορίας. Η συγκεκριμένη κατηγορία είναι αρκετά ελκυστική, τόσο για τους προμηθευτές όσο και για τους ίδιους τους αγοραστές. Η εξήγηση από την πλευρά των προμηθευτών έγκειται στη μεγάλη αξία των πόρων, ενώ από τη πλευρά του αγοραστή τα υλικά ή οι υπηρεσίες μεγάλης αξίας παρέχουν διαπραγματευτική ισχύ, καθώς και είναι εύκολη η πρόσβαση σε πηγές προμηθείας.

- Υλικά ή υπηρεσίες τα οποία χαρακτηρίζονται από μικρή αγοραστική αξία, αλλά υψηλή επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρείας ανήκουν στο τρίτο τεταρτημόριο (3) και ονομάζονται υψηλού κινδύνου (bottleneck). Τα είδη που ανήκουν σε αυτή τη κατηγορία χαρακτηρίζονται από υψηλό προμηθευτικό κίνδυνο, περιορισμένο αριθμό προμηθευτών και συνήθως από έλλειψη τεχνικών χαρακτηριστικών. Λόγω πιθανής δυσκολίας εύρεσης πηγών για τους πόρους αυτούς, θα πρέπει να δείξουμε μεγάλη προσοχή σε αυτή τη κατηγορία.
- Τέλος, στο τέταρτο τεταρτημόριο (4) ανήκουν τα κρίσιμα υλικά ή υπηρεσίες (critical), τα οποία χαρακτηρίζονται από μεγάλη αγοραστική αξία και υψηλή επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρείας. Αυτή η κατηγορία, όπως και η προηγούμενη, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή, διότι οι πόροι οι οποίοι προμηθευόμαστε συμμετέχουν συνήθως άμεσα στο τελικό προϊόν.

Για κάθε, λοιπόν, τεταρτημόριο έχουμε κάποια κοινά χαρακτηριστικά, τα οποία συνδέουν τους πόρους που τοποθετούνται μέσα σε κάθε ένα από αυτά. Θα δούμε λοιπόν στη συνέχεια, στρατηγικές διαχείρισης που σε γενικές γραμμές εφαρμόζονται σε κάθε πόρο που ανήκει στο συγκεκριμένο τεταρτημόριο, παρόλο που φυσικά οι στρατηγικές δύνανται να αρμόζουν με ακρίβεια ή κατά προσέγγιση στην κάθε μια περίπτωση εταιρείας και του υπό εξέταση πόρου. Στην μελέτη περίπτωσης που θα μας απασχολήσει στη συνέχεια, θα δούμε με λεπτομέρεια τις στρατηγικές που αρμόζουν στην μελέτη περίπτωσης.

Μη Κρίσιμοι Προμηθευτικοί Πόροι

Στα μη κρίσιμα υλικά, οι τεχνικές και στρατηγικές που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για την αποτελεσματική τους διαχείριση είναι:

- Προμηθευτές: ο αριθμός των προμηθευτών, επειδή πρόκειται για υλικά και υπηρεσίες οι οποίες είναι χαμηλής αξίας και χαμηλής επιρροής, θα πρέπει να είναι περιορισμένος. Άλλωστε, η εύρεση προμηθευτών για την κατηγορία αυτή είναι εύκολη, όταν εμείς το επιθυμήσουμε. Ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών για την κατηγορία είναι: ένας.
- Στη συγκεκριμένη κατηγορία θέλουμε απλούστευση των διαδικασιών και όχι να σπαταλάμε χρόνο και χρήμα για να δημιουργήσουμε μια στενή συνεργασία με τους προμηθευτές, η οποία σε αυτή την περίπτωση δεν είναι απαραίτητη.
- Αφού το πλήθος των προμηθευτών που χρησιμοποιούμε στην κατηγορία είναι μικρό, τότε αυτοί θα πρέπει να καλύψουν μεγάλη γκάμα μη κρίσιμων πόρων. Τα συμβόλαια θα πρέπει, δηλαδή, να αφορούν μεγάλη γκάμα υλικών και υπηρεσιών και να είναι μεγάλης διάρκειας. Το επίπεδο έγκρισης δε, λόγω της μη κρίσιμότητας των ειδών, είναι δυνατόν να βρίσκεται ιεραρχικά χαμηλά.
- Ιδανικός προμηθευτής σε αυτή τη κατηγορία είναι αυτός ο οποίος: είναι ικανός να προμηθεύει μεγάλη γκάμα υλικών και υπηρεσιών, να προμηθεύει αδιάκοπα και να είναι πρόθυμος να ικανοποιεί κάθε ζήτηση. Συνάμα, οι διαδικασίες του θα πρέπει να είναι απλές, ώστε να είναι δυνατόν να ανταποκριθεί στη ζήτηση, να έχει τη δυνατότητα να αποστέλλει μηνιαίες αναφορές καθώς και να έχει τη δυνατότητα εφαρμογής ηλεκτρονικών προμηθειών για αυτοματοποίηση των διαδικασιών.
- Ευρύτερα, ενέργειες ανασχεδιασμού του τρόπου λειτουργίας των προμηθειών που συμβάλουν στη βελτίωση της κατηγορίας των μη κρίσιμων υλικών και υπηρεσιών είναι:

- ο Ανασχεδιασμός των αρμοδιοτήτων που έχει ο εκάστοτε εσωτερικός πελάτης
- ο Μεταφορά αρμοδιοτήτων και ορίων έγκρισης προς τους πιο χαμηλόβαθμους, δημιουργώντας το συναίσθημα της σημαντικότητας και της ευθύνης
- ο Απλότητα και αποτελεσματικότητα με την υιοθέτηση αυτοματισμών όπως ηλεκτρονικό εμπόριο και χρήση καρτών αγοράς, που αντί τα τιμολόγια να περνάνε από το λογιστήριο, συνδέονται άμεσα με το κέντρο κόστους του κάθε τμήματος και με μια μόνο ενημέρωση του τμήματος προμηθειών κατά τακτά χρονικά διαστήματα η διαδικασία υπεραπλουστεύεται.

Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα για την κατηγορία των μη κρίσιμων υλικών ή υπηρεσιών από τη χρήση τέτοιων τεχνικών είναι:

- Η διατήρηση χαμηλού ύψους και άρα και χαμηλού κόστους αποθεμάτων
- Ο έλεγχος του κόστους μέσα από την αυτοματοποίηση των διαδικασιών
- Η μείωση της γραφειοκρατίας και του χρόνου διαχείρισης, γεγονός που οδηγεί στη μείωση του συνολικού κόστους της προμήθειας. Αυτό έχει σαν άμεση συνέπεια τη μείωση του προσωπικού που ασχολείται με τη διεκπεραίωση αυτών των παραγγελιών και την απασχόλησή του σε σημαντικότερες προμήθειες.

Προμηθευτικοί Πόροι Υψηλής Κερδοφορίας

Για τη καλύτερη δυνατή διαχείριση των υλικών και υπηρεσιών, όπως και στη προηγούμενη κατηγορία, έτσι και σε αυτή την κατηγορία υπάρχουν συγκεκριμένες στρατηγικές που ακολουθούνται.

Αξίζει να σημειώσουμε, ότι σε αυτή τη κατηγορία το σημείο που θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη είναι ότι πρόκειται για τη πιο ελκυστική κατηγορία υλικών και

υπηρεσιών για τους προμηθευτές. Κι αυτό για το λόγο ότι σε αυτή περιλαμβάνονται υλικά ή υπηρεσίες υψηλής αξίας τα οποία είναι εύκολα να ευρεθούν. Υπάρχει, δηλαδή, ικανός αριθμός υποψηφίων προμηθευτών και κατά συνέπεια υπάρχει μεγάλη διαπραγματευτική ισχύς εκ μέρους του αγοραστή. Επιπλέον, συμπληρώνουμε ότι αποτελεί και για τον κάθε αγοραστή την ιδανική κατηγορία. Τα υλικά αυτά καθώς και οι υπηρεσίες έχουν, συνήθως, συγκεκριμένες προδιαγραφές και κωδικούς που γίνονται άμεσα κατανοητές από τους προμηθευτές. Ο εκάστοτε αγοραστής οφείλει να έχει γνώση της αγοράς καθώς και της επίδρασης που έχει κάθε αλλαγή στα αποτελέσματα της εταιρείας.

Ας δούμε τώρα κάποια θέματα που προκύπτουν σχετικά με τις στρατηγικές της κατηγορίας, όπως το πλήθος των προμηθευτών, τον τύπο συμβολαίου και συνεργασίας, κ.ά. :

Ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών εξαρτάται άμεσα από τα χαρακτηριστικά του προμηθευόμενου υλικού:

- Εάν το κόστος αλλαγής του υλικού είναι υψηλό, προτιμάται η συνεργασία με ένα προμηθευτή.
- Εάν το κόστος υλικού είναι χαμηλό και επίσης το κόστος αντικατάστασης αμελητέο, τότε προτιμούνται πολλοί προμηθευτές και η επιλογή πραγματοποιείται με βάση την πιο συμφέρουσα προσφορά.
- Εάν το κόστος υλικού είναι υψηλό και το κόστος αλλαγής χαμηλό, προτιμούνται πολλοί προμηθευτές.

Όπως το θέμα γύρω από τον αριθμό των προμηθευτών εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά των υλικών ή των υπηρεσιών, το ίδιο συμβαίνει σχετικά με τον τύπο του συμβολαίου. Στις διαφορετικές περιπτώσεις του αριθμού των προμηθευτών αντιστοιχεί και κάποιος τύπος συμβολαίου όπως περιγράφονται στη συνέχεια:

- Όταν υπάρχει ένας προμηθευτής, λόγω της ιδιαιτερότητας του υλικού ή της υπηρεσίας πρέπει το συμβόλαιο να είναι μακροπρόθεσμο και να περιγράφονται όλες οι πιθανές λεπτομέρειες.
- Στη δεύτερη περίπτωση που υπάρχουν πολλοί προμηθευτές, προτιμάται να μην υπάρχει κάποιο δεσμευτικό συμβόλαιο. Αυτό είναι εύκολα κατανοητό λόγω του ότι οποιαδήποτε στιγμή μπορούμε να αποκτήσουμε το ζητούμενο υλικό ή υπηρεσία, χωρίς δυσκολία από νέο προμηθευτή. Τέτοιο μη δεσμευτικό συμβόλαιο προτείνεται και στην περίπτωση όπου υπάρχουν πολλοί προμηθευτές και το κόστος του υλικού ή της υπηρεσίας είναι υψηλό ενώ το κόστος αλλαγής χαμηλό.

Οι τύποι συνεργασίας που πρέπει να αναπτυχθούν ακολουθούν κι αυτοί τη λογική του αριθμού των προμηθευτών. Στις περιπτώσεις που υπάρχει ένα προμηθευτής είναι απαραίτητο η συνεργασία μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή να είναι στενή, σε αντίθεση με την περίπτωση που υπάρχουν πολλοί προμηθευτές και δεν είναι απαραίτητο να υπάρχει τόσο στενή συνεργασία, πράγμα που φυσικά δεν είναι και εύκολο να επιτευχθεί.

Το επίπεδο έγκρισης για αυτή τη κατηγορία θα πρέπει να βρίσκεται ιεραρχικά ψηλά, αφού οι πόροι είναι υψηλής αξίας και η κατηγορία αρκετά ελκυστική για τους προμηθευτές. Παράλληλα, είναι μια κατηγορία που το τμήμα προμηθειών είναι δυνατόν να πετύχει πολλά οφέλη. Άλλωστε, στα υλικά ή στις υπηρεσίες υψηλής κερδοφορίας, προτιμούνται σίγουρα οι προμηθευτές που παρέχουν τους ζητούμενους πόρους, αλλά επιπλέον παρέχουν την καλύτερη τιμή, αφού πρόκειται για μία κατηγορία που τα υλικά ή οι υπηρεσίες είναι εύκολο να ευρεθούν.

Υπάρχουν, βέβαια, και κάποιες άλλες ενέργειες που συμβάλουν στη βελτίωση των προμηθευόμενων πόρων στην κατηγορία υψηλής κερδοφορίας:

Όπως και στα μη κρίσιμα υλικά, είναι δυνατόν να εφαρμοσθεί το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce). Οι ηλεκτρονικές δημοπρασίες ενδείκνυνται σε είδη υψηλής αξίας και με τυποποιημένες προδιαγραφές. Τα προσδοκώμενα κέρδη είναι καλύτερες τιμές μέσω του ανταγωνισμού, μικρότερος χρόνος υλοποίησης των συναλλαγών και χαμηλότερο κόστος συναλλαγής. Οι κάρτες πληρωμών σε αυτή την κατηγορία δεν είναι κάτι το διαδεδομένο, όπως στη κατηγορία των μη κρίσιμων υλικών και υπηρεσιών, λόγω της υψηλής αξίας των πόρων.

Η κατηγορία των υλικών ή υπηρεσιών υψηλής κερδοφορίας είναι η κατηγορία που μια συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) με άλλες συναφείς εταιρείες και κυρίως με τις πιο ανταγωνιστικές, μπορεί να δώσει ικανοποιητικά βελτιωτικά αποτελέσματα. Με το benchmarking, η κάθε εταιρεία έχει την δυνατότητα να βελτιωθεί συγκρίνοντας την οργάνωσή της, το τρόπο λειτουργίας της και τα αποτελέσματά της, σε σχέση με άλλες εταιρείες του κλάδου.

Να σημειώσουμε, επίσης, την ιδιαίτερη σημασία για τις διαπραγματεύσεις στην κατηγορία αυτή που παίζει η πρόβλεψη της ζήτησης. Ο αγοραστής, γνωρίζοντας τις μελλοντικές ανάγκες, είναι δυνατό να ακολουθήσει τη καλύτερη διαπραγματευτική πολιτική εξοικονομώντας σημαντικά κεφάλαια.

Άλλη διαδικαστική βελτίωση είναι η πολιτική της ελάχιστης επιτρεπτής παραγγελθείσας ποσότητας ή η οικονομική ποσότητα παραγγελίας. Κατά αυτόν τον τρόπο, επιτυγχάνεται μείωση του διαχειριστικού κόστους και πιθανότατα εκπτώσεις κλίμακας.

Η επιθεώρηση των υλικών σε αυτή τη κατηγορία δεν θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμη, διότι ότι τα υλικά ή οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται ως πόροι χαμηλού κινδύνου, αφού είναι συγκεκριμένα και με τυποποίηση. Σε μερικές περιπτώσεις βέβαια, η επιθεώρηση επιβάλλεται, όταν πρόκειται για υλικά των οποίων η ποιότητα τους επηρεάζει άμεσα το τελικό προϊόν.

Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα για την κατηγορία των υλικών ή υπηρεσιών υψηλής κερδοφορίας από τη χρήση τέτοιων τεχνικών είναι:

- Λόγω του υψηλού ανταγωνισμού, βασική επιδίωξη είναι η μείωση των τιμών.
- Επιπλέον, μέσω της ύπαρξης εναλλακτικών λύσεων, είναι δυνατόν να επιτευχθεί μείωση του προμηθευτικού κινδύνου.
- Μείωση του διαχειριστικού κόστους, μέσω μείωσης των εντολών παραγγελίας.
- Αποτέλεσμα του προηγούμενου είναι η μείωση των εντολών πληρωμών.

Υλικά και Υπηρεσίες Υψηλού Κινδύνου

Η κατηγορία των υλικών ή υπηρεσιών υψηλού κινδύνου είναι η κατηγορία η οποία δεν είναι καθόλου ελκυστική για τους προμηθευτές. Η δυσκολία έγκειται στο γεγονός ότι πρόκειται για υλικά τα οποία δεν έχουν κάποιες τυποποιημένες προδιαγραφές και η αξία τους είναι χαμηλή. Ίσως πρόκειται για τη κατηγορία η οποία έχει τη μικρότερη προσέλκυση σε προμηθευτές.

Ερωτήματα που τίθενται, όπως και στις προηγούμενες κατηγορίες, είναι ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών, οι σχέσεις με τους προμηθευτές, ενέργειες βελτίωσης της διαδικασίας προμηθειών κ.ά. Ας δούμε, λοιπόν, τις προτεινόμενες στρατηγικές για τα ερωτήματα αυτά:

Η κατηγορία αυτή αποτελεί μεγάλο πρόβλημα για κάθε αγοραστή, αφού τα υλικά ή οι υπηρεσίες είναι υψηλού κινδύνου, υπάρχουν λίγοι προμηθευτές, τα είδη δεν είναι τυποποιημένα και τέλος η αξία τους είναι χαμηλή. Όλοι οι προηγούμενοι παράγοντες, τόσο για τους προμηθευτές όσο και για τους αγοραστές, συνθέτουν ένα περιβάλλον ιδιαίτερα μη ελκυστικό. Στη συνέχεια, θα πραγματοποιηθεί ανάλυση των επιμέρους ερωτημάτων όπως και για τις άλλες κατηγορίες:

Λόγω των ιδιαιτεροτήτων που έχουμε αναφέρει προηγουμένως, ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών θα πρέπει να είναι ένας ή το πολύ δύο (εναλλακτικός προμηθευτής), για την περίπτωση που ο ένας δεν εμπνέει εμπιστοσύνη και αξιοπιστία.

Τα χαρακτηριστικά του ιδανικού προμηθευτή σε αυτή τη κατηγορία βασίζονται στη φήμη του, στην αξιοπιστία, στον επαγγελματισμό καθώς και στα οικονομικά του μεγέθη.

Οι σχέσεις με το προμηθευτή θα πρέπει να διέπονται από την αρχή του «καλού πελάτη». Ο προμηθευτής θα εκτιμήσει τη συγκεκριμένη συμπεριφορά και θα δείξει την ανάλογη στάση. Η χρήση κατάλληλων συμβολαίων, σε ορισμένα είδη αυτής της κατηγορίας, ενδέχεται να οδηγήσει σε μείωση του προμηθευτικού κινδύνου. Το εκάστοτε συμβόλαιο θα πρέπει να διασφαλίζει μια συγκεκριμένη ποσότητα και για συγκεκριμένη περίοδο.

Όσον αφορά το επίπεδο έγκρισης, θα πρέπει στην εκάστοτε συμφωνία να συμμετέχει ενεργά και ιεραρχικά υψηλόβαθμο στέλεχος, αφού αυτή η κατηγορία των υλικών είναι η κατηγορία με το μεγαλύτερο προμηθευτικό κίνδυνο και την έλλειψη πολλών εναλλακτικών πηγών.

Το βασικό χαρακτηριστικό αυτής της κατηγορίας, όπως έχουμε αναφέρει, είναι ο περιορισμένος αριθμός προμηθευτών και κατά συνέπεια ο υψηλός προμηθευτικός κίνδυνος. Άρα, για να αντιμετωπισθεί ο κίνδυνος αυτός, ακολουθούνται οι παρακάτω πρόσθετες ενέργειες:

- Σωστή πρόβλεψη της ζήτησης κατά μια φάση νωρίτερα, ώστε να μπορεί ο προμηθευτής να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε προβλήματα, που ενδέχεται να προκύψουν στη παράδοση των ζητούμενων υλικών ή υπηρεσιών. Βασικό πρόβλημα αυτής της κατηγορίας είναι οι χρόνοι παράδοσης, γεγονός που στη συνέχεια επηρεάζει την ομαλή λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Άλλος τρόπος μείωσης του προμηθευτικού κινδύνου είναι η διατήρηση αποθεμάτων, με φυσικό αποτέλεσμα την άμεση αύξηση του κόστους αλλά με οφέλη σίγουρα πιο

σημαντικά, όπως τη μείωση της πιθανότητας έλλειψης κάποιου υλικού που ενδέχεται να οδηγήσει σε σταμάτημα της παραγωγής.

- Ένα σημαντικό στοιχείο είναι, επίσης, ο ποιοτικός έλεγχος και απευθύνεται κυρίως σε προϊόντα ή υπηρεσίες που η ποιότητα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα. Σε κάθε περίπτωση, ο ποιοτικός έλεγχος θα πρέπει να πραγματοποιεί σε συνεργασία με τους προμηθευτές, με στόχο την μείωση των απορρίψεων παραλαβών και την αποτελεσματική επίλυση των ποιοτικών προβλημάτων.
- Επιπλέον, ο κάθε αγοραστής, ως καλός πελάτης, θα πρέπει πολλές φορές να επανασχεδιάσει τις διαδικασίες της προμήθειας και να τις ταιριάξει με αυτές του προμηθευτή. Ο επανασχεδιασμός αυτός ενδέχεται να αφορά συγκεκριμένες κατηγορίες υλικών και όχι όλα τα υλικά και τις υπηρεσίες.

Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα για την κατηγορία των υλικών ή υπηρεσιών υψηλού κινδύνου από τη χρήση τέτοιων τεχνικών είναι:

- Η μείωση τιμών των προμηθευόμενων πόρων, χωρίς όμως αυτό να αποτελεί πρώτη προτεραιότητα στην κατηγορία.
- Η μείωση του προμηθευτικού κινδύνου και η διασφάλιση συνεχούς ροής στην προμήθεια των πόρων.
- Η μεγαλύτερη γνώση της αγοράς με τη συστηματική προσέγγιση και επιλογή των προμηθευτών.

Τα Κρίσιμα Υλικά και Υπηρεσίες

Η τελευταία κατηγορία και πιο σημαντική είναι αυτή που συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον από τη πλευρά των αγοραστών και των προμηθευτών. Είναι η

κατηγορία των κρίσιμων υλικών και υπηρεσιών. Σε αυτή τη κατηγορία περιλαμβάνονται οι μεγαλύτερης αξίας αγορές και έχουν υψηλό βαθμό προμηθευτικού κινδύνου. Παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες με την κατηγορία υψηλής κερδοφορίας, καθώς οι αγορές είναι κι αυτές υψηλού κινδύνου. Προσαρμόζουμε κάθε φορά ανάλογα με το υλικό την πολιτική μας, έτσι ώστε, να είμαστε πιο κοντά σε αυτές τις κατηγορίες. Τα κρίσιμα υλικά ή υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από τα ακόλουθα σημεία:

- είναι τυποποιημένα & με ξεκάθαρες προδιαγραφές
- υπάρχουν λίγοι προμηθευτές
- ύπαρξη λίγων εναλλακτικών λύσεων
- υψηλός κίνδυνος
- η αξία των αγορών είναι πολύ υψηλή

Συνδυάζοντας την υψηλή αξία και τον υψηλό κίνδυνο που χαρακτηρίζει αυτή την κατηγορία, είναι φυσικό όλα τα υλικά και οι υπηρεσίες να τίθενται σε προτεραιότητα σε σχέση με κάθε άλλο υλικό ή υπηρεσία.

Τα ερωτήματα που χρειάζονται απάντηση μέσα από τις προτεινόμενες στρατηγικές, όπως και στις προηγούμενες κατηγορίες, είναι ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών και οι σχέσεις με αυτούς, ο τύπος του συμβολαίου κ.ά. Ας τα εξετάσουμε αναλυτικά:

Στη κατηγορία αυτή εμπεριέχονται οι αγορές με τη μεγαλύτερη αξία και, όπως είναι φυσικό αυτό, την κάνει να είναι η πιο ελκυστική για τους προμηθευτές. Υπάρχει, βέβαια, και η παράμετρος ότι συνήθως απαιτούνται υψηλά κεφάλαια από τη πλευρά του προμηθευτή και έτσι αυτόματα έχουμε περιορισμό των διαθέσιμων προμηθευτών. Γενικά σε αυτή τη κατηγορία προτιμάται ένας προμηθευτής για το κάθε υλικό ή υπηρεσία. Με αυτό το τρόπο σκοπεύουμε να πετύχουμε μια σωστή συνεργασία, η οποία δεν θα μένει στη τυπική διαδικασία της συναλλαγής, αλλά θα προχωράει με μορφή στενής συνεργασίας. Η συνεργασία αυτή θα πρέπει να επεισέρχεται ακόμη και σε θέματα παραγωγικής διαδικασίας.

Τόσο ο προμηθευτής όσο και ο αγοραστής θα πρέπει να παρακολουθούν την ορθή χρήση του υλικού ή της υπηρεσίας και να υλοποιούν τις κατάλληλες παρεμβάσεις, όπου αυτό χρειαστεί. Εν γένει, είναι θεμιτό αγοραστής και προμηθευτής να ανταλλάσσουν με σαφείς διαδικασίες απόψεις για τη βελτίωση του τελικού αποτελέσματος.

Τα συμβόλαια στη συγκεκριμένη κατηγορία θα πρέπει να μακροχρόνια και να καλύπτουν όλες τις παραμέτρους της συνεργασίας, αρχίζοντας από τη χρονική διάρκεια έως και το τρόπο παραγωγής.

Ιδανικός προμηθευτής για αυτή την κατηγορία χαρακτηρίζεται αυτός που έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά :

- Παρουσιάζει υγιή οικονομικά αποτελέσματα, διότι αυτά θα οδηγήσουν σε ανάπτυξη και επενδύσεις που σαν αποτέλεσμα θα έχουν τη προμήθεια πιο ανταγωνιστικών υλικών και υπηρεσιών.
- Κατέχει μεγάλο μερίδιο στη συγκεκριμένη αγορά. Άλλωστε, πρωταρχικός σκοπός όλων των εταιρειών είναι να αυξάνουν το μερίδιό τους στην αγορά και μετά στιδήποτε άλλο.
- Δεν έχει στενή συνεργασία με ανταγωνιστές του αγοραστή, για προφανείς λόγους.
- Προσφέρει το υλικό ή την υπηρεσία στη καλύτερη δυνατή τιμή.
- Είναι πρόθυμος να συνεργασθεί με τον αγοραστή και να υιοθετήσει κοινή πολιτική, εάν υπάρχει λόγος για κάτι τέτοιο.
- Προσπαθεί και ο ίδιος να μειώσει το προμηθευτικό κίνδυνο σε ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα

Τα υλικά και οι υπηρεσίες αυτής της κατηγορίας είναι συνήθως τα πιο σημαντικά για την εταιρεία. Είναι αυτά με τη μεγαλύτερη αξία, οπότε και συμβάλουν δραστικά στη κερδοφορία της. Έχουν, επίσης, μεγάλο προμηθευτικό κίνδυνο, γεγονός που κάνει την αγορά τους ακόμα πιο σημαντική. Αυτοί οι λόγοι επιβάλλουν ότι το επίπεδο έγκρισης της αγοράς

τοποθετείται ιεραρχικά πολύ ψηλά και στην εκάστοτε συμφωνία επιβάλλεται να συμμετέχει ενεργά και ο διευθυντής του τμήματος καθώς και ίσως κάποιος εντεταλμένος σύμβουλος.

Επιπλέον ενέργειες που συμβάλουν στη βελτίωση της κατηγορίας των κρίσιμων υλικών και υπηρεσιών είναι:

- Είναι αρκετές φορές αναγκαίο, για να βελτιωθεί δραστικά η συνεργασία των δύο μερών, να προχωρήσουν σε επανασχεδιασμό των διαδικασιών, τόσο από τη πλευρά του αγοραστή όσο και από τη πλευρά του προμηθευτή, με σκοπό να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.
- Ο αγοραστής θα πρέπει να σχεδιάσει ισχυρές και αποτελεσματικές διαδικασίες πρόβλεψης της ζήτησης με χρονικό ορίζοντα, ώστε να είναι ικανή η ανταπόκριση από πλευράς του προμηθευτή.
- Ένα άλλο σημείο, ιδιαίτερα σημαντικό, που κρίνει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία της συνεργασίας μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή είναι να αναπτύξουν ή να τοποθετήσουν το κατάλληλο σύστημα επικοινωνίας. Πέρα βέβαια από τα συστήματα, η επιλογή των ανθρώπων που συνδιαλλαγόμενοι με τον συνεργάτη, εκπροσωπούν την εταιρεία, αποτελεί ένα κομβικό σημείο για τη συνεργασία. Σε αυτή την κατηγορία, η ανάπτυξη της επικοινωνίας μεταξύ των κατάλληλων προσώπων είναι μία παράμετρος ιδιαίτερα κρίσιμη.
- Επίσης, σε αυτή τη κατηγορία ενδέχεται να συμπεριλαμβάνεται και πάγιος εξοπλισμός, η ζωή του οποίου είναι μεγάλης χρονικής διάρκειας και η ανάγκη σε ανταλλακτικά και service είναι επιβεβλημένη. Κατά συνέπεια, η επιλογή του πάγιου εξοπλισμού θα πρέπει να αναλύεται σε βάθος χρόνου και να λαμβάνονται υπόψη και άλλοι παράμετροι εκτός από το κόστος κτήσης (π.χ. κόστος συντήρησης).
- Η διασφάλιση ποιότητας είναι ένα σημείο το οποίο θα πρέπει να εξασφαλίζεται στη συγκεκριμένη κατηγορία και αυτό επιτυγχάνεται με τη στενή συνεργασία και την ανάπτυξη σχέσεων προμηθευτή και αγοραστή.

- Επίσης, απαραίτητος θεωρείται ένας σχεδιασμός σχετικά με το πως θα πρέπει να αντιδράσουμε (contingency planning) αν συμβούν γεγονότα μη προβλέψιμα. Τα σημεία ενός τέτοιου σχεδιασμού περιλαμβάνουν:

Εναλλακτικές λύσεις όσον αφορά το σχεδιασμό, αναζήτηση υλικών των οποίων η προμήθεια είναι υπό συνθήκες δυσχερής, έρευνα για εναλλακτικούς προμηθευτές και διατήρηση αποθέματος ασφαλείας.

- Η ύπαρξη αποθέματος σε αυτή τη κατηγορία θεωρείται απαραίτητη. Το ερώτημα που προκύπτει είναι αν το απόθεμα είναι δυνατόν να μεταφερθεί στον προμηθευτή και ο προμηθευτής να προμηθεύει τον αγοραστή όταν του ζητηθεί. Αυτή η παράμετρος λαμβάνεται υπόψη στις αξιολογήσεις σχετικά με την επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή.
- Η ανάπτυξη του προμηθευτή με τη συνδρομή του αγοραστή και η ενθάρρυνση από τον αγοραστή προς το προμηθευτή για την υιοθέτηση νέων μεθόδων παραγωγής. Αυτό, όπως είναι φυσικό, επηρεάζει και τους δύο, διότι η υιοθέτηση μίας επαναστατικής μεθόδου ενδέχεται να έχει αποτέλεσμα τόσο στη ποιότητα όσο και στο κόστος, πράγμα που αυτόματα μεταφέρεται τον αγοραστή.
- Επίσης, οι καλές σχέσεις με άλλες εταιρείες οι οποίες προμηθεύονται τα ίδια υλικά ή υπηρεσίες, είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε κοινές προμήθειες και, κατά συνέπεια, στην επίτευξη καλύτερων τιμών λόγω της οικονομίας κλίμακας.

Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα για την κατηγορία των κρίσιμων υλικών ή υπηρεσιών από τη χρήση τέτοιων τεχνικών είναι:

- Η ανάπτυξη στενών συνεργασιών και η αποτελεσματική επίλυση των προβλημάτων που δημιουργούνται.
- Η μείωση του κινδύνου προμήθειας.

- Η μεγαλύτερη γνώση της αγοράς και, κατά συνέπεια, η δυνατότητα καλύτερης αξιολόγησης των προμηθευτών.
- Η ανάπτυξη του κόστους αγοράς του προμηθευμένου πόρου σε συνεργασία με τον προμηθευτή και ο καθορισμός της τιμής από κοινού. Η τιμή κτήσης μπορεί σε μερικές περιπτώσεις να είναι μεγαλύτερη, αλλά το συνολικό κόστος γενικότερα θα είναι μικρότερο λαμβάνοντας υπόψη και τα οφέλη που προκύπτουν, όπως βελτίωση της ποιότητας των προμηθευόμενων υλικών και υπηρεσιών ή ακόμα και προστιθέμενης αξίας υπηρεσίες, που συνοδεύουν τα υλικά και τις υπηρεσίες μετά από την αγορά τους.

Συμπεράσματα για την Τεχνική του Supply Positioning

Εξετάζοντας τις συνθήκες που ισχύουν αλλά και τις στρατηγικές που μπορούμε να εφαρμόσουμε για κάθε τεταρτημόριο, παρατηρούμε ότι στην τεχνική του supply positioning στόχος του κάθε οργανισμού είναι να κατευθύνει τους προμηθευτικούς του πόρους στο τεταρτημόριο υψηλής κερδοφορίας. Οι λόγοι είναι προφανείς, στο τεταρτημόριο υψηλής κερδοφορίας υπάρχει η διαπραγματευτική ισχύς από τον κάθε οργανισμό να διαπραγματευτεί τους προμηθευόμενους πόρους με το καλύτερο δυνατό τρόπο και με μειωμένο προμηθευτικό κίνδυνο, ενώ παράλληλα τα αποτελέσματα να είναι εμφανή στη τελική τιμή. Το να οδηγήσει βέβαια ένας οργανισμός τους προμηθευτικούς του πόρους στο συγκεκριμένο τεταρτημόριο δεν είναι δυνατό να συμβεί αυτόματα, χρειάζεται ενδελεχής ανάλυση των παραμέτρων της εταιρείας και της αγοράς καθώς και τη συνδρομή των προμηθευτών, οι οποίοι θα πρέπει να επιλεγθούν προσεκτικά ώστε να μπορούν να δώσουν ευρεία γκάμα λύσεων.

Στο σημείο αυτό, και πριν δούμε τη μελέτη περίπτωσης, ας δούμε ένα σημαντικό στοιχείο στη λήψη των αποφάσεων προμήθειας. Ας εξετάσουμε λοιπόν συνοπτικά το ρόλο

που παίζει η πληροφορία στην ανάλυση της αγοράς των πόρων αυτών, αφού ειδικά στον ευρύ χώρο των μεταφορών έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

3.1.3. Η Πληροφορία στην Ανάλυση της Αγοράς των Προμηθευόμενων Πόρων

Ένα στοιχείο, το οποίο είναι αρκετά σημαντικό για τη στρατηγική προμήθειας πόρων που θα πρέπει να ακολουθήσουμε, είναι η πληροφορία. Η σημαντικότητα αυτή έγκειται, όπως θα δούμε στην συνέχεια, στην επιρροή της πληροφορίας ως στοιχείο της απόφασης στα στάδια ανάλυσης της τεχνικής.

Γενικά, υπάρχουν διάφοροι τύποι πληροφορίας οι οποίοι μας παρουσιάζονται με διάφορους τρόπους, όπως έντυπα, ηλεκτρονικά κ.ά. Βασικό, βέβαια, κριτήριο για την αξία της πληροφορίας παίζει η αξιοπιστία της. Η πηγή από την οποία προέρχεται διαμορφώνει και τη διαφορετική βαρύτητα που θα έχει η πληροφορία (από επίσημο φορέα, όχι τόσο αξιόπιστη πηγή, φίμες κ.λπ.).

Οι πηγές πληροφόρησης είναι συνήθως:

- Εξειδικευμένα περιοδικά, με ιδέες και προτάσεις για τις συγκεκριμένες κατηγορίες για τις οποίες ενδιαφερόμαστε.
- Εφημερίδες, οι οποίες μας δίνουν μια γενική εικόνα των συνθηκών προμήθειας. Για παράδειγμα: κίνδυνος πολέμου στη χώρα ενός προμηθευτή, εμπορικό εμπόργο κ.ά.
- Επιμελητήρια και Ινστιτούτα δίνουν πληροφόρηση σχετικά με υλικά, υπηρεσίες, προμηθευτές, επικείμενες συνεργασίες και για τη πορεία των δεικτών διαφόρων δραστηριοτήτων όπως για παράδειγμα η πορεία τους κόστους κτήσης καυσίμου, ή απασχόλησης.
- Διεθνείς οργανισμοί, που παρέχουν στατιστικές και έρευνες για διάφορα θέματα.

- Τοπικοί αντιπρόσωποι αλλά και η αγορά εν γένει μπορούν να μας πληροφορήσουν για το τι πολιτική πρόκειται να ακολουθήσει η συγκεκριμένη εταιρεία.
- Οι ίδιοι οι προμηθευτές αποτελούν σημαντική πηγή πληροφοριών και ιδιαίτερα αυτοί οι οποίοι έχουν στενή συνεργασία με τους αγοραστές, αφού είναι δυνατόν να δώσουν πληροφορίες σχετικά με το πώς είναι πιθανό να εξελιχθεί η συγκεκριμένη κατηγορία προμηθευόμενων πόρων.
- Άλλοι αγοραστές, αφού τα τελευταία χρόνια είναι συχνό το φαινόμενο να υπάρχει συνεργασία μεταξύ αγοραστών διαφόρων εταιρειών, όπου ανταλλάσσουν ιδέες, κρίσεις και πληροφορίες.
- Εκθέσεις, ημερίδες αλλά και ηλεκτρονικοί τόποι αποτελούν, επίσης, σημαντική πηγή πληροφοριών αφού εκεί ο αγοραστής ενημερώνεται για τις νέες εξελίξεις του χώρου.
- Τέλος, τα πανεπιστήμια παρέχουν πληροφορίες μέσω βιβλιογραφίας και ερευνών.

Αυτές όλες οι πηγές πληροφόρησης προσφέρουν στοιχεία τα οποία επιδρούν στην ανάλυση των προμηθευόμενων πόρων. Ας δούμε τους βασικούς τομείς στους οποίους η πληροφορία ως στοιχείο της απόφασης είναι σημαντικός παράγοντας και συνάμα να εξετάσουμε συνοπτικά πώς κάθε ένας από αυτούς επηρεάζεται από την πληροφορία:

- Ο προμηθευτικός κίνδυνος (πέντε παράγοντες του Porter) [18]

Οι πέντε παράγοντες του Porter είναι οι ακόλουθοι :

Ανταγωνισμός μεταξύ προμηθευτών. Η πληροφορία είναι δυνατόν να διαμορφώσει την τελική επιλογή, εάν για παράδειγμα, η πληροφορία αφορά επικείμενες συνεργασίες μεταξύ προμηθευτών είναι δυνατόν να μας οδηγήσει στη επιλογή του Α και όχι του Β προμηθευτή.

Η πιθανότητα εισόδου νέων προμηθευτών σε μια συγκεκριμένη αγορά ενδέχεται να επηρεάσει την απόφασή μας ή το χρόνο όπου πρόκειται να πραγματοποιήσουμε μια αγορά.

Διαπραγματευτική ισχύς του αγοραστή. Η πληροφορία ότι συγκεκριμένος προμηθευτής πρόκειται να εξαγοράσει κάποια άλλη εταιρεία ή ότι έχει οικονομικά προβλήματα συμβάλει στο τρόπο διαπραγματεύσεώς μας.

Διαπραγματευτική ισχύς του προμηθευτή. Η πληροφορία για τυχόν προβλήματα μελλοντικής ρευστότητας ενδέχεται να αλλάξει το τρόπο χειρισμού των διαφόρων θεμάτων εκ μέρους του αγοραστή.

Δυνατότητα υποκατάστασης. Η πληροφορία ότι πρόκειται να υπάρξει υποκατάστατο στο συγκεκριμένο είδος ή υπηρεσία οδηγεί σε τελείως διαφορετική αντιμετώπιση της προμήθειας.

- Η αναγνώριση της τάσης της αγοράς. Εάν, για παράδειγμα, πληροφορηθούμε, ότι υλικό το οποίο προμηθευόμαστε πρόκειται να πάψει να παράγεται, είναι απαραίτητο αντιδράσουμε καταλλήλως το συντομότερο δυνατόν.
- Προ-αξιολόγηση των υποψήφιων προμηθευόμενων πόρων. Εδώ ο ρόλος της πληροφορίας είναι ιδιαίτερα σημαντικός, διότι μας αποτρέπει από την αναλυτική αξιολόγηση όλων των υποψήφιων πηγών. Με συνοπτικές διαδικασίες, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, λαμβάνοντας υπόψη την πληροφόρηση που παρέχεται από διάφορες πηγές, καταλήγουμε σε ένα πρώτο γρήγορο ξεκαθάρισμα των υποψηφίων.
- Ανάλυση κόστους/αξίας. Η πληροφόρηση σχετικά με την τιμή του υλικού, καθώς και οι διάφοροι δείκτες μας δίνουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουμε την κατάλληλη πολιτική, πράγμα που έχει σαν συνέπεια την ουσιαστική συνεργασία αγοραστή και προμηθευτή.
- Πρόβλεψη. Η πληροφόρηση για αύξηση της ζήτησης, καθώς και η εκμετάλλευση στατιστικών πληροφοριών για επικείμενη αλλαγή της τάσης είναι δυνατόν να προκαλέσουν ουσιαστικές αλλαγές στο υφιστάμενο καθεστώς, όπως αλλαγές στις αγορές πρώτων υλών, εργατικού δυναμικού κ.ά..

- Η κατάσταση του οικονομικο-κοινωνικο-πολιτικού περιβάλλοντος. Ιδιαίτερα όσον αφορά στην προμήθεια κρίσιμων προμηθευόμενων πόρων, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη αναλύσεις γύρω από τη γενική οικονομικό-πολιτική και κοινωνική κατάσταση που επικρατεί. Δεν είναι δυνατόν να προτιμηθεί μία πηγή η οποία προέρχεται από μια περιοχή όπου η πολιτική και οικονομική κατάσταση είναι ιδιαίτερα ασταθής (πραξικόπημα, κραχ κ.ά.).

3.2. Μελέτη Περίπτωσης Στρατηγικής Ανάλυσης Προμήθειας Πόρων

Στο σημείο αυτό, ας δούμε τη μελέτη περίπτωσης της εφαρμογής της στρατηγικής ανάλυσης προμήθειας πόρων σε πολυεθνική εταιρεία τροφίμων.

Η υπό εξέταση εταιρεία είναι μεγάλη πολυεθνική εταιρεία παραγωγής και εμπορίας τροφίμων. Εφεξής θα αναφερόμαστε σε αυτή ως «η εταιρεία» ή ως «η εταιρεία Α (άλφα)» για λόγους εμπιστευτικότητας των στοιχείων που θα αναφερθούν. Στην ελληνική επικράτεια η εταιρεία δραστηριοποιείται για πολλά χρόνια, έχοντας εγκαθιδρύσει ένα αξιοσέβαστο όνομα στην αγορά συσκευασμένων τροφίμων, τόσο λόγω του σεβαστού κύκλου εργασιών και των οικονομικών της αποτελεσμάτων, αλλά και διαμέσου των ισχυρών brands που αντιπροσωπεύει στην αγορά.

Η οργανωτική δομή του τμήματος και των ανθρώπων που χειρίζονται την προμήθεια των προϊόντων αυτών, θα αναλυθεί με λεπτομέρεια στο επόμενο κεφάλαιο, όπου θα εξετάσουμε και την υφιστάμενη διαδικασία επιλογής διαμεταφορέων (forwarders) και του καταμερισμού του μεταφορικού έργου σε αυτούς.

Η αναφορά στο μεταφορικό έργο γίνεται, γιατί η κύρια πηγή προμήθειας των προϊόντων που εμπορεύεται η εταιρεία είναι τα εργοστάσια παραγωγής που είναι διάσπαρτα σε όλη την ευρωπαϊκή επικράτεια. Η πλειονότητα των εργοστασίων αυτών είναι ιδιοκτησία της μητρικής πολυεθνικής εταιρείας και των ανά χώρα νομίμων εκπροσώπων της, χωρίς όμως να αποκλείονται και οι εξωτερικοί υποκατασκευαστές, οι οποίοι είναι και πάλι εγκατεστημένοι σε διάφορα σημεία της Ευρώπης.

Οι διαφορετικοί αυτοί τύποι αποτελούν για την εταιρεία ένα σύνολο διαφορετικών σημείων προμήθειας. Με τη χρήση οδικής μεταφοράς, στους τόπους αυτούς πραγματοποιούνται φορτώσεις επικαθήμενων φορτηγών αυτοκινήτων που καταλήγουν στις αποθήκες της εταιρείας στην Αττική. Οι τύποι των φορτηγών αυτοκινήτων ποικίλουν ανάλογα με το μεταφερόμενο προϊόν. Για κάποια προϊόντα, δηλαδή, απαιτείται χρήση

φορτηγού ψυγείου, ενώ για άλλα φορτηγό ξηρού φορτίου. Έτσι κάθε τόπος φόρτωσης, ανάλογα και με τον τύπο του εργοστασίου στο οποίο αντιστοιχεί, έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες. Οι ιδιαιτερότητες αυτές επηρεάζουν άμεσα το βαθμό ευκολίας ανεύρεσης διαθέσιμου φορτηγού αυτοκινήτου για την εκτέλεση του συγκεκριμένου μεταφορικού έργου. Αυτές λοιπόν οι ιδιαιτερότητες θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν και να αναλυθούν ως ακολούθως:

- Απόσταση του τόπου φόρτωσης από την Ελλάδα και αντίστροφα.

Απομακρυσμένοι τόποι φόρτωσης αποτελούν πάντα μια δύσκολη αποστολή για την εκτέλεση της φόρτωσης. Όπως αναφέρθηκε και στο Κεφάλαιο 1, η Ελλάδα όντας στο νοτιο-ανατολικό άκρο της Ευρώπης δεν αποτελεί την πρώτη επιλογή φόρτωσης ή εκφόρτωσης για τους αλλοδαπούς ιδιοκτήτες-οδηγούς φορτηγών και έτσι συχνά ο διαθέσιμος στόλος φορτηγών αυτοκινήτων είναι αποκλειστικά ο ελληνικός.

Συγχρόνως, το κόστος της μεταφοράς, όπως είναι φυσικό, είναι ευθέως ανάλογο της διανυόμενης απόστασης. Έτσι η Ελλάδα αποτελεί έναν «καλό» τόπο εκφόρτωσης όταν και μόνο όταν, είναι εξασφαλισμένη για τον οδηγό η επιστροφή του με άλλο φορτίο προς εξαγωγή, εξασφαλίζοντας έτσι τα έξοδα προς την κεντρική Ευρώπη ή την χώρα καταγωγής του.

Πλεονέκτημα όσον αφορά στο κόστος αποτελούν μόνο οι χαμηλότερες τιμές καυσίμων που ισχύουν στην Ελλάδα σε σύγκριση, για παράδειγμα, με Ιταλία ή Γερμανία. Το γεγονός αυτό βέβαια μειώνει το κόστος καυσίμων για το επόμενο μεταφορικό έργο που θα αναλάβει ο οδηγός, αλλά συνολικά αντισταθμίζεται από τα έξοδα της θαλάσσιας μεταφοράς που παρεμβάλλεται.

- Διαθεσιμότητα φορτηγών αυτοκινήτων στη γύρω περιοχή.
 - Απόσταση του τόπου φόρτωσης από μεγάλα εμπορευματικά κέντρα της Ευρώπης.

Τόποι φόρτωσης οι οποίοι βρίσκονται χιλιομετρικώς κοντά σε μεγάλα βιομηχανικά ή εμπορευματικά κέντρα της Ευρώπης, για παράδειγμα εργοστάσια της Γερμανίας ή λιμάνια της Ολλανδίας, έχουν όπως είναι φυσικό μεγαλύτερη διαθεσιμότητα σε φορτηγά και ευνοϊκότερους ναύλους λόγω ανταγωνισμού.

- ο Συχνότητα και χρονικός συγχρονισμός ελληνικών εξαγωγών προς την περιοχή. Πολύ μεγάλο ρόλο παίζουν, όσον αφορά τη διαθεσιμότητα, οι εξαγωγές ελληνικών προϊόντων προς τις αγορές της κεντρικής Ευρώπης. Τόσο το πλήθος των φορτηγών, όσο και η χρονική στιγμή που θα λάβουν χώρα οι εξαγωγές ψαριών ή κυρίως γεωργικών προϊόντων, είναι ένας πολλές φορές αστάθμητος παράγοντας για την πραγματοποίηση της φόρτωσης των προϊόντων της εταιρείας.

- Τύπος φορτηγού (ψυχόμενο, ξηρού φορτίου).

Οι διαφορετικοί τύποι φορτηγών, όπως είναι αυτονόητο, θα πρέπει να συμπίπτουν με τις ιδιαίτερες συνθήκες μεταφοράς των προϊόντων που προμηθεύεται η εταιρεία (π.χ. ευπαθή προϊόντα στη θερμότητα). Άρα δεν αρκεί να εξασφαλίσεις ένα οποιοδήποτε φορτηγό, αλλά το κατάλληλο φορτηγό για το φορτίο.

- Τύπος φόρτωσης (ολόκληρο φορτίο ή μέρος ομαδοποιημένου φορτίου).

Μια από τις μεγαλύτερες δυσκολίες, όσον αφορά την ευκολία φόρτωσης από συγκεκριμένο τόπο, είναι η συγκέντρωση ικανής ποσότητας προϊόντος, έτσι ώστε να ναυλώνεται ολόκληρο το φορτηγό για λογαριασμό της εταιρείας. Όταν αυτό δεν είναι εφικτό, τότε τα προϊόντα της εταιρείας αποτελούν μέρος ενός ομαδοποιημένου φορτίου (groupage), που αποτελείται από προϊόντα και άλλων εταιρειών. Όπως είναι ευνόητο, η σύμπτωση μεταφορικής ανάγκης προϊόντων με κοινές θερμοκρασιακές απαιτήσεις είναι κάτι που αυξάνει τον προμηθευτικό κίνδυνο της φόρτωσης από τον συγκεκριμένο τόπο. Τα ομαδοποιημένα φορτία άλλωστε αποτελούν και πηγή πιθανών ποιοτικών προβλημάτων και καθυστερήσεων, αφού το φορτηγό φορτώνει και εκφορτώνει σε πολλούς διαφορετικούς τόπους.

- Ποιοτικές προδιαγραφές.

Με στόχο την διατήρηση υψηλών επιπέδων ποιότητας των προϊόντων, η εταιρεία, στην περίπτωση ναύλωσης ολόκληρου του φορτηγού, απαγορεύει ρητά την συνφόρτωση άλλων προϊόντων, ακόμη και όταν ο όγκος ή το βάρος του υπόλοιπου φορτίου το επιτρέπει. Άλλα φορτία, για παράδειγμα, μπορούν να προσδώσουν οσμές ξένες προς στα προϊόντα της εταιρείας ή να προξενήσουν φθορές στην προσπάθεια της πλήρους εκμετάλλευσης του όγκου του φορτηγού. Για τους οδηγούς, όμως, η συνφόρτωση είναι κάτι το σύνηθες σε αναθέσεις μεταφορικού έργου με χαλαρές ποιοτικές απαιτήσεις. Για την εξάλειψη (ή τουλάχιστον τον περιορισμό) τέτοιων φαινομένων, η εταιρεία στην περίπτωση ναύλωσης ολόκληρου του φορτηγού επιβάλλει την σφράγιση του φορτηγού με ειδική σφραγίδα.

Η εταιρεία, επίσης, όσον αφορά τα ψυχόμενα φορτία, πραγματοποιεί φορτώσεις μόνο με φορτηγά που μπορούν να εγγυηθούν τον συνεχή έλεγχο της θερμοκρασίας (χρήση μηχανικών ή ηλεκτρονικών θερμογράφων), έτσι ώστε να διασφαλίζεται η διατήρηση της θερμοκρασίας μεταφοράς που απαιτεί το κάθε προϊόν.

Αυτή η έμφαση της εταιρείας σε υψηλά πρότυπα ποιότητας συχνά μειώνει τον διαθέσιμο αριθμό φορτηγών, που μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτούμενες προδιαγραφές. Παρόλα αυτά η εμπορία τροφίμων δεν επιτρέπει διαφορετική αντιμετώπιση, παρά την διασφάλιση της ποιότητας, όπως τόνισαν οι υπεύθυνοι της εταιρείας.

Οι παραπάνω λόγοι καθορίζουν, σε μεγάλο βαθμό, τον προμηθευτικό κίνδυνο της φόρτωσης από τον συγκεκριμένο τόπο, ανάλογα με την ιδιομορφία του τόπου ή του προϊόντος που παράγεται στο εργοστάσιο αυτό. Αυτή λοιπόν η ανομοιογένεια μεταξύ των χαρακτηριστικών των τόπων φόρτωσης, αλλά και η αντίληψη της αγοράς της υπηρεσίας του μεταφορικού έργου κάθε τόπου σαν ξεχωριστή αγορά, καθιστούν τους τόπους φόρτωσης ιδανικούς πόρους για μελέτη μέσω της τεχνικής του supply positioning. Άλλωστε, όπως θα

δούμε και κατά την εφαρμογή της τεχνικής, ο κάθε τόπος φόρτωσης έχει την δική του επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρείας. Κι αυτό όχι μόνο από τη δαπάνη για την προμήθεια της συγκεκριμένης υπηρεσίας, αλλά κυρίως από τη συμμετοχή στα αποτελέσματα της εταιρείας των προϊόντων που «παρέχει» ο κάθε τόπος φόρτωσης.

Στην συνέχεια περιγράφεται αυτή η μελέτη των συγκεκριμένων πόρων (τόπων φόρτωσης), που έγινε δυνατή με την συμπλήρωση ερωτηματολογίων και τις συνεντεύξεις με τους υπεύθυνους της εταιρείας για την παρακολούθηση του μεταφορικού έργου.

3.2.1. Επιρροή Προμηθευόμενων Πόρων στα Αποτελέσματα της Εταιρείας

Αρχικά, έγινε συλλογή & καταγραφή των τόπων φόρτωσης στους οποίους αναφερόμαστε. Οι τόποι απεικονίστηκαν σε χάρτη της Ευρώπης έτσι που οπτικά να μπορούμε να κατανοήσουμε την πραγματικά μεγάλη διασπορά που παρατηρείται μεταξύ των προμηθευόμενων πόρων (βλ. Εικόνα 12). Συνολικά οι τόποι είναι 25 (βλ. Πίνακα 7). Όπου

αναφέρεται η λέξη “grp” σημαίνει ότι πρόκειται για τόπο από τον οποίο οι φορτώσεις είναι κυρίως (αν όχι πάντα) για ομαδοποιημένο φορτίο (groupage). Στον τόπο φόρτωσης L16 συνυπάρχουν φορτώσεις ολόκληρου φορτίου και ομαδοποιημένου σε ίσο ποσοστό. Έτσι ο τόπος εμφανίζεται με δύο κωδικούς (L16 & L17).

Επίσης, ο τόπος L25 αποτελεί εξαίρεση αφού ο χειρισμός των φορτώσεων αυτών πραγματοποιείται από τους υπεύθυνους φορτώσεων του τοπικού εκπροσώπου της πολυεθνικής μητρικής εταιρείας. Το μεταφορικό κόστος για την εταιρεία Α συμπεριλαμβάνεται στο κόστος αγοράς του προϊόντος (CIF). Έτσι το κόστος/φόρτωση εμφανίζεται να είναι μηδέν. Παρόλο, όμως, που η εταιρεία Α δεν χειρίζεται άμεσα την φόρτωση, αυτό δεν σημαίνει ότι ο τόπος δεν έχει επιρροή στα αποτελέσματα ή ότι δεν απαιτεί κάποια διοικητική μέριμνα. Γι αυτό και στη συνέχεια ο τόπος θα συμπεριληφθεί στη μελέτη περίπτωσης χωρίς διαφοροποίηση από τους άλλους τόπους.

ΚΩΔΙΚΟΣ	ΤΟΠΟΣ ΦΟΡΤΩΣΗΣ
L1	Andezeno grp.
L2	Banbury
L3	Berlin
L4	Bern
L5	Blyes
L6	Bratislava
L7	Bremen
L8	Caravaggio grp.
L9	Cremona
L10	Fallingbostel
L11	Gladbach grp.
L12	Herentals grp.
L13	La Madeleine grp.
L14	Landshut
L15	Leeuwarden
L16	Loerrach
L17	Loerrach grp.
L18	Namur grp.
L19	Orbigo
L20	Paris grp.
L21	Salzburg
L22	Stockholm
L23	Strasbourg grp.
L24	Wien
L25	Denmark

Πίνακας 7: Οι τόποι φόρτωσης



Εικόνα 12:
Οι τόποι
φορούσης

Ο κάθε τόπος φόρτωσης, όπως ήδη έχουμε αναφέρει, μπορεί να αναγνωριστεί σαν μια διακριτή υπηρεσία μεταφορικού έργου, που «αγοράζεται» όποτε προκύπτει η ανάγκη μεταφοράς προϊόντων από τον συγκεκριμένο τόπο. Άλλωστε, και η διαδικασία που ακολουθείται από τους υπεύθυνους της εταιρείας για τις φορτώσεις καταδεικνύει αυτή την ανάγκη χειρισμού των τόπων φόρτωσης σαν διακριτές αγορές υπηρεσίας.

Ο υπεύθυνος για την όλη μέριμνα της φόρτωσης καλεί τηλεφωνικώς τους διαμεταφορείς με τους οποίους έχει την δυνατότητα να συνεργαστεί (βάσει κεντρικής συμφωνίας, όπως θα δούμε στο επόμενο κεφάλαιο), τους ενημερώνει για την ανάγκη ανεύρεσης μέσου για την μεταφορά συγκεκριμένης ποσότητας, από συγκεκριμένο τόπο, σε συγκεκριμένο χρόνο και κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες θερμοκρασίας. Συγχρόνως, αποστέλλει μέσω fax μια ανάθεση μεταφορικού έργου με όλες τις λεπτομέρειες που αφορούν στη φόρτωση.

Στη συνέχεια, ένας εκ των διαμεταφορέων, και μετά από σχετική έρευνά τους στην αγορά, αναλαμβάνει την συγκεκριμένη φόρτωση, εφόσον υπάρχουν διαθέσιμα οχήματα που να πληρούν τις προδιαγραφές. Αποστέλλει τότε απαντητικό μήνυμα fax, δηλώνοντας τον αριθμό κυκλοφορίας του οχήματος που αναλαμβάνει τη φόρτωση καθώς και την αναμενόμενη ημερομηνία άφιξης στην Αττική.

Η διακριτή αυτή αγορά της υπηρεσίας μεταφορικού έργου, μας δίνει την δυνατότητα σύγκρισης των τόπων φόρτωσης ανάλογα όχι μόνο με τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει ο κάθε τόπος, αλλά και ανάλογα με την δική του επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρείας. Εκτός από τη δαπάνη για την προμήθεια της συγκεκριμένης υπηρεσίας (κόστος / φόρτωση), ο τόπος φόρτωσης συμμετέχει στα αποτελέσματα της εταιρείας διαμέσου των προϊόντων που «παρέχει» το κάθε εργοστάσιο παραγωγής. «Πίσω» από κάθε τόπο φόρτωσης, υπάρχουν τα προϊόντα που παράγει και εμπορεύεται η εταιρεία. Υπάρχουν, δηλαδή, εμπορικά brands που αν μη τι άλλο, επηρεάζουν τα αποτελέσματα της εταιρείας.

Τα brands τα οποία ανιχνεύθηκαν από τα οικονομικά στοιχεία της εταιρείας είναι 48 το πλήθος και «μοιράζουν» το tonnage και τις πωλήσεις τους στους 25 τόπους φόρτωσης. Κάθε brand, όπως είναι εύκολα κατανοητό, έχει την δικιά του σημαντικότητα και επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρείας, αφού ο όγκος και τα στοιχεία πωλήσεων του κάθε brand του δίνουν την δικιά του σημαντικότητα για τους στόχους της εταιρείας.

Έτσι, για τον καθορισμό της επιρροής του προμηθευόμενου πόρου στα αποτελέσματα της εταιρείας, εκτός από τα προφανή στοιχεία του:

- Πλήθους των φορτώσεων ανά τόπο και ανά έτος και του
- Κόστους ανά φόρτωση και ανά τόπο

κάνουμε χρήση και των εξής στοιχείων που απορρέουν από τα brands που αντιστοιχούν στον κάθε τόπο:

- Ολικό καθαρό βάρος σε τόνους (Volume) των προϊόντων των αντίστοιχων brands ανά τόπο.
- Οι μικτές πωλήσεις (GSV) των προϊόντων των αντίστοιχων brands ανά τόπο.
- Το μικτό περιθώριο κέρδους της εταιρείας (MC%) από τα προϊόντα των αντίστοιχων brands ανά τόπο.

Η συλλογή των στοιχείων αυτών έγινε, σε συνδυασμό με την συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου, για κάθε διαφορετικό τόπο φόρτωσης (παρατίθεται υπόδειγμα, βλ. Πίνακα 8), το οποίο συμπληρώθηκε ηλεκτρονικά από τους υπεύθυνους φορτώσεων της εταιρείας Α.

Η κλίμακα βαθμολόγησης η οποία υιοθετήθηκε είναι η προτεινόμενη από τη θεωρητική ανάπτυξη της τεχνικής, δηλαδή από 0-8. Για την βαθμολόγηση αυτή χρησιμοποιήθηκε αρχικά η Pareto Analysis (ABCD analysis) με ποσοστά A:50%, B:30%, C:15%, D:5%, και σε αυτή την κατάταξη βαθμολογήσαμε με 0-2 τους τόπους με ελάχιστη επίδραση, με 2-4 τους τόπους με χαμηλή αλλά όχι ασήμαντη επίδραση, με 4-6 τους τόπους με αρκετά

σημαντική επίδραση, και με 6-8 τους τόπους με υψηλή επίδραση. Τα στοιχεία για τον πρώτο και δεύτερο παράγοντα προήλθαν από στοιχεία της εταιρείας για τα έτη 2001 (12 μήνες actual) και 2002 (7 μήνες actual + προβολή 5 μηνών).

Τα στοιχεία για τον τρίτο, τέταρτο και πέμπτο παράγοντα προήλθαν από στοιχεία της εταιρείας Α για το έτος 2002 εμπεριέχοντας πρόβλεψη 5 μηνών.

Φάση 1^η α

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Καταχωρητής/τρια : Τμήμα : DP&R.....

Τόπος Φόρτωσης :

	A	B	Γ
	Βαρύτητα παραγόντων στην επιλογή υλικού (%)	Επιρροή του υλικού στα αποτελέσματα (0-8)	Βαθμός επιρροής (A x B)
# Φορτώσεων	15%		
Κόστος ανά φόρτωση	10%		
Καθαρό βάρος των αντίστοιχων BRANDS	25%		
Μικτές πωλήσεις (GSV) των αντίστοιχων BRANDS	25%		
Μικτό περιθώριο κέρδους (MC%) των αντ. BRANDS	25%		
Σύνολο :	100%		M.O. Γ:

Πίνακας 8: Ερωτηματολόγιο υπολογισμού επιρροής στα αποτελέσματα

Μετά από εισαγωγή των στοιχείων που συλλέχθηκαν στο πρόγραμμα Excel 2000, καθορίστηκαν οι βαθμοί επιρροής του κάθε παράγοντα, όπως φαίνονται στο υπόδειγμα

ερωτηματολογίου. Η επιλογή αυτών των βαρών έγινε κάτω από το σκεπτικό, ότι η σημαντικότητα του τόπου φόρτωσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα brands που αντιπροσωπεύει. Έτσι, πρώτοι σε επιρροή έρχονται οι παράγοντες της κερδοφορίας που αποδίδει το κάθε brand, του τζίρου και του tonnage με 25%. Οι παράγοντες που κάνουν σημαντικό ένα τόπο φόρτωσης από πλευράς logistics, συμμετέχουν με ποσοστό 15% & 10% αντίστοιχα.

Η επεξεργασία των στοιχείων μας δίνει την παρακάτω κατάταξη:

ΚΩΔΙΚΟΣ	ΤΟΠΟΣ ΦΟΡΤΩΣΗΣ	Συνολική βαθμολογία για την επιρροή στα αποτελέσματα
L3	Berlin	7,10
L7	Bremen	7,00
L19	Orbigo	6,75
L15	Leeuwarden	5,85
L10	Fallingbostel	5,85
L22	Stockholm	5,50
L4	Bern	4,55
L12	Herentals grp.	4,50
L2	Banbury	4,40
L25	Denmark	4,30
L16	Loerrach	4,20
L17	Loerrach grp.	4,00
L21	Salzburg	3,90
L13	La Madeleine grp.	3,60
L9	Cremona	3,40
L5	Blyes	3,00
L6	Bratislava	2,90
L24	Wien	2,80
L1	Andezeno grp.	2,75
L14	Landshut	2,65
L23	Strasbourg grp.	2,45
L11	Gladbach grp.	2,35
L20	Paris grp.	2,10

L18	Namur grp.	1,95
L8	Caravaggio grp.	1,75

Πίνακας 9: Βαθμολογική κατάταξη των τόπων φόρτωσης ως προς την επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρείας

3.2.2. Μέτρηση Προμηθευτικού Κινδύνου

Συνεχίζουμε την εφαρμογή της τεχνικής με τον ορισμό των παραγόντων που καθορίζουν τον προμηθευτικό κίνδυνο. Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή της μελέτης περίπτωσης, οι ιδιαιτερότητες του κάθε τόπου φόρτωσης, επηρεάζουν άμεσα το βαθμό ευκολίας ανεύρεσης διαθέσιμου φορτηγού αυτοκινήτου για την εκτέλεση του συγκεκριμένου μεταφορικού έργου.

Ο προμηθευτικός κίνδυνος, ακολουθώντας και τους παράγοντες που αρμόζουν στην περίπτωση μας, από τους παράγοντες του Porter [18], επηρεάζεται από τα παρακάτω:

- ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΙΣΧΥΣ

- Τύπος φόρτωσης (ολόκληρο φορτίο ή μέρος ομαδοποιημένου φορτίου).

Είναι προφανές ότι ένα πλήρες φορτίο παρέχει μεγαλύτερη διαπραγματευτική ισχύ, αφού ναυλώνεται ολόκληρο το φορτηγό για λογαριασμό της εταιρείας. Στην αντίθετη περίπτωση, ενός ομαδοποιημένου φορτίου δηλαδή, που αποτελείται από προϊόντα και άλλων εταιρειών, είναι ευνόητο ότι η σύμπτωση μεταφορικής ανάγκης προϊόντων με κοινές θερμοκρασιακές απαιτήσεις είναι κάτι που αυξάνει τον προμηθευτικό κίνδυνο της φόρτωσης και αφαιρεί ισχύ από τον μεμονωμένο αγοραστή.

- Συχνότητα φορτώσεων της εταιρείας από τον τόπο.

Η σταθερή ζήτηση της εταιρείας για την παροχή μεταφορικών υπηρεσιών από συγκεκριμένο τόπο, δημιουργεί αυτομάτως την ενεργοποίηση της αγοράς για κάλυψη

της ανάγκης, καθώς και ισχυροποιεί τους δεσμούς του διαμεταφορέα με τους ιδιοκτήτες φορτηγών αυτ/των αφού παρέχει σταθερό και σίγουρο μεταφορικό έργο.

- ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

- Διαθεσιμότητα φορτηγών αυτοκινήτων στη γύρω περιοχή.

Κάθε χώρα, ανάλογα με την απόσταση του τόπου φόρτωσης από μεγάλα εμπορευματικά ή βιομηχανικά κέντρα της Ευρώπης (εργοστάσια της Γερμανίας ή λιμάνια της Ολλανδίας), έχει και μια μεγαλύτερη ή μικρότερη διαθεσιμότητα σε φορτηγά. Πολύ καλή διαθεσιμότητα έχει, επίσης, για παράδειγμα και η γειτονική μας Ιταλία, αφού αποτελεί σταθμό για όλα τα φορτηγά από και προς την Ελλάδα.

- Απόσταση του τόπου φόρτωσης από την Ελλάδα.

Απομακρυσμένοι τόποι φόρτωσης, όπως είναι φυσικό, αυξάνουν τον προμηθευτικό κίνδυνο της φόρτωσης. Η Ελλάδα, όντας στο νοτιο-ανατολικό άκρο της Ευρώπης, δεν αποτελεί την πρώτη επιλογή φόρτωσης ή εκφόρτωσης για τους αλλοδαπούς ιδιοκτήτες-οδηγούς φορτηγών και έτσι συχνά ο διαθέσιμος στόλος φορτηγών αυτοκινήτων είναι αποκλειστικά ο ελληνικός. Συγχρόνως, αφού το κόστος της μεταφοράς είναι ευθέως ανάλογο της διανυόμενης απόστασης, αν η τιμή δεν είναι υψηλή ή αν δεν έχει εξασφαλιστεί για τον οδηγό η επιστροφή του με άλλο φορτίο, εξασφαλίζοντας έτσι τα έξοδα προς την κεντρική Ευρώπη ή την χώρα καταγωγής του, τότε η ανεύρεση φορτηγού δυσχεραίνει.

- ΕΜΠΟΔΙΑ

- Τύπος φόρτωσης (ολόκληρο φορτίο ή μέρος ομαδοποιημένου φορτίου).

Το μεγαλύτερο εμπόδιο στην ικανοποίηση μιας μεταφορικής ανάγκης είναι το αν η μεταφερόμενη ποσότητα αποτελεί ολόκληρο φορτίο ή είναι μέρος ομαδοποιημένου φορτίου. Έχουν παρατηρηθεί περιπτώσεις, που για τον ίδιο τόπο, αναθέσεις ολόκληρου φορτίου ικανοποιούνται αμέσως, ενώ για την ανεύρεση μέρους ομαδοποιημένου φορτίου η αναμονή μπορεί να ξεπεράσει τις δέκα ημέρες!

- Τύπος φορτηγού (ψυχόμενο, ξηρού φορτίου).

Οι διαφορετικοί τύποι φορτηγών, όπως είναι αυτονόητο, θα πρέπει να συμπίπτουν με τις ιδιαίτερες συνθήκες μεταφοράς των προϊόντων που προμηθεύεται η εταιρεία (π.χ. ευπαθή προϊόντα στη θερμότητα). Η διαθεσιμότητα των ψυχόμενων φορτηγών είναι κατά πολύ μικρότερη από αυτά του ξηρού φορτίου.

- Διαχείριση επιπρόσθετων εγγράφων – Χώρες εκτός Ε.Ε. – Εργοστάσια υποκατασκευαστών.

Στον συγκεκριμένο παράγοντα, έχουμε ενσωματώσει ειδικά προβλήματα τόπων φόρτωσης, όπως:

- Η διαχείριση εγγράφων ειδικών μικροβιολογικών εξετάσεων και τελωνιακών ελέγχων για προϊόντα από χώρες που δεν ανήκουν στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Σλοβακία, Ελβετία).
- Οι περιορισμοί βάρους ανά άξονα, που επιβάλλονται σε χώρες όπως η Ελβετία.
- Η φόρτωση από εργοστάσια όχι ιδιόκτητα αλλά υποκατασκευαστών, που όπως είναι φυσικό, δεν εξασφαλίζουν συμβατότητα συστημάτων (συντονισμός παραγωγής-φορτώσεων), ούτε και την βέλτιστη επικοινωνία όπως αυτή εξασφαλίζεται μεταξύ των «συγγενών» εταιρειών της ίδιας πολυεθνικής.

Οι παραπάνω αυτοί λόγοι καθορίζουν τον προμηθευτικό κίνδυνο της φόρτωσης από τον συγκεκριμένο τόπο, ανάλογα με την ιδιομορφία του τόπου ή του προϊόντος που παράγεται στο εργοστάσιο αυτό. Ο μέσος όρος των επιμέρους παραγόντων καθορίζει την τιμή των τριών κύριων παραγόντων, οι οποίοι με την σειρά τους συμμετέχουν στην διαμόρφωση του βαθμού προμηθευτικού κινδύνου, με ποσοστό:

Διαπραγματευτική ισχύς 33%, Υποκατάσταση 32%, Εμπόδια 35%.

Η συλλογή των στοιχείων αυτών έγινε με τη χρήση του παρακάτω ερωτηματολογίου για κάθε διαφορετικό τόπο φόρτωσης (παρατίθεται υπόδειγμα, βλ. Πίνακα 10), το οποίο συμπληρώθηκε ηλεκτρονικά από τους υπεύθυνους φορτώσεων της εταιρείας Α. Η κλίμακα βαθμολόγησης η οποία υιοθετήθηκε είναι και πάλι η προτεινόμενη από τη θεωρητική ανάπτυξη της τεχνικής, δηλαδή από 0-8.

Φάση 1^η β

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ

Καταχωρητής/τρια : Τμήμα :DP&R.....

Τόπος Φόρτωσης :

Παράγοντες		Κίνδυνος Προμήθειας (0-8)
Διαπραγματευτική ισχύς	αγοραστής προμηθευτής	

	0 1 2 3 4 5 6 7 8	
Υποκατάσταση	εύκολη δύσκολη	

	0 1 2 3 4 5 6 7 8	
Εμπόδια	ασήμαντα σημαντικά	

	0 1 2 3 4 5 6 7 8	
	Σύνολο :	
	Μ.Ο. :	

Πίνακας 10: Ερωτηματολόγιο υπολογισμού προμηθευτικού κινδύνου

Μετά από εισαγωγή των στοιχείων που συλλέχθηκαν, στο πρόγραμμα Excel 2000, και βάσει των βαρών που θέσαμε, η επεξεργασία των στοιχείων μας δίνει την παρακάτω κατάταξη:

ΚΩΔΙΚΟΣ	ΤΟΠΟΣ ΦΟΡΤΩΣΗΣ	Συνολική βαθμολογία για τον προμηθευτικό κίνδυνο
L25	Denmark	6,47
L12	Herentals grp.	6,17
L13	La Madeleine grp.	5,87
L23	Strasbourg grp.	5,85
L18	Namur grp.	5,84
L11	Gladbach grp.	5,71
L20	Paris grp.	5,71
L17	Loerrach grp.	5,53
L14	Landshut	5,52
L4	Bern	5,31
L8	Caravaggio grp.	5,21
L24	Wien	5,20
L1	Andezeno grp.	5,07
L5	Blyes	5,05
L15	Leeuwarden	4,74
L21	Salzburg	4,70
L22	Stockholm	4,58
L2	Banbury	4,57
L10	Fallingbostel	4,55
L19	Orbigo	4,38
L6	Bratislava	4,26
L16	Loerrach	4,24
L3	Berlin	3,76
L7	Bremen	3,76
L9	Cremona	3,32

Πίνακας 11: Βαθμολογική κατάταξη των τόπων φόρτωσης ως προς τον προμηθευτικό κίνδυνο

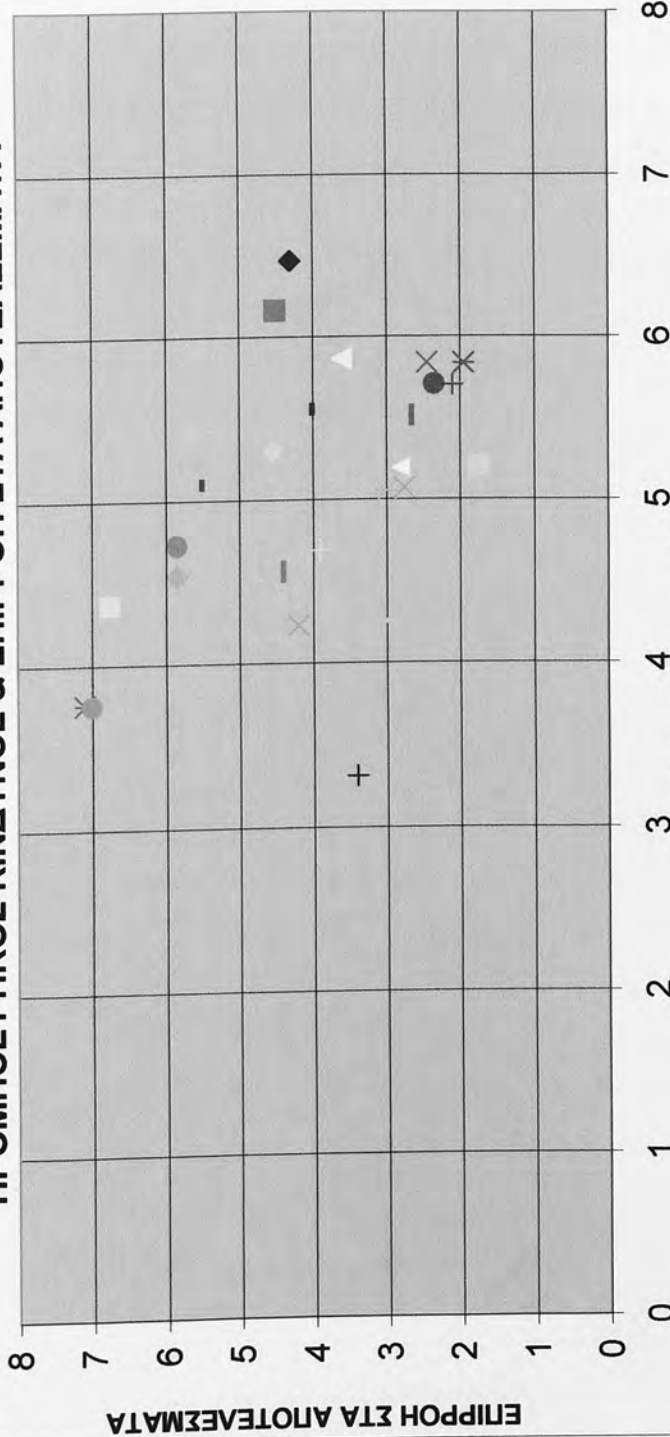
3.2.3. Συνδυασμός των Αποτελεσμάτων του Προμηθευτικού Κινδύνου & της Επιρροής στα Αποτελέσματα

Η ολοκλήρωση της πρώτης φάσης της τεχνικής απαιτεί τον συνδυασμό του προμηθευτικού κινδύνου του τόπου, με την επιρροή του προμηθευόμενου πόρου στα αποτελέσματα της εταιρείας.

ΚΩΔΙΚΟΣ	ΤΟΠΟΣ ΦΟΡΤΩΣΗΣ	ΕΠΙΡΡΟΗ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ	Συνδυασμένη βαθμολογία κινδύνου & επιρροής (Μ.Ο.)
L19	Orbigo	6,75	4,38	5,56
L3	Berlin	7,10	3,76	5,43
L25	Denmark	4,30	6,47	5,38
L7	Bremen	7,00	3,76	5,38
L12	Herentals grp.	4,50	6,17	5,33
L15	Leeuwarden	5,85	4,74	5,29
L10	Fallingbostel	5,85	4,55	5,20
L22	Stockholm	5,50	4,58	5,04
L4	Bern	4,55	5,31	4,93
L17	Loerrach grp.	4,00	5,53	4,76
L13	La Madeleine grp.	3,60	5,87	4,73
L2	Banbury	4,40	4,57	4,49
L21	Salzburg	3,90	4,70	4,30
L16	Loerrach	4,20	4,24	4,22
L23	Strasbourg grp.	2,45	5,85	4,15
L14	Landshut	2,65	5,52	4,09
L11	Gladbach grp.	2,35	5,71	4,03
L5	Blyes	3,00	5,05	4,03
L24	Wien	2,80	5,20	4,00
L1	Andezeno grp.	2,75	5,07	3,91
L20	Paris grp.	2,10	5,71	3,90
L18	Namur grp.	1,95	5,84	3,90
L6	Bratislava	2,90	4,26	3,58
L8	Caravaggio grp.	1,75	5,21	3,48
L9	Cremona	3,40	3,32	3,36

Πίνακας 12: Βαθμολογία ως προς τον προμηθευτικό κίνδυνο & την επιρροή στα αποτελέσματα

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ & ΕΠΙΡΡΟΗ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ



◆ L25 Denmark
● L11 Gladbach grp.
■ L8 Caravaggio grp.
▲ L21 Salzburg
▲ L6 Bratislava

■ L12 Herentals grp.
+ L20 Paris grp.
L24 Wien
- L22 Stockholm
× L16 Loerrach

L13 La Madeleine grp.
- L17 Loerrach grp.
× L1 Andezeno grp.
- L2 Banbury
× L3 Berlin

× L23 Strasburg grp.
- L14 Landshut
× L5 Blyes
● L10 Fallingbosten
● L7 Bremen

× L18 Namur grp.
▲ L4 Bern
● L15 Leeuwarden
▲ L19 Orbigo
+ L9 Cremona

Εικόνα 13: Ολοκλήρωση της πρώτης φάσης της τεχνικής supply positioning

Φίλιππος Δημήτριος

ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΙΑΜΕΤΑΦΟΡΕΩΝ ΜΕΣΩ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ ΠΟΡΩΝ

Τα στοιχεία της τρίτης και τέταρτης στήλης του Πίνακα 12 απεικονίζονται σε διάγραμμα καρτεσιανών συντεταγμένων και έτσι έχουμε την Εικόνα 13. Η απεικόνιση αυτών στοιχείων μας δίνει μια πρώτη εικόνα σχετικά με την κατάταξη των τόπων σύμφωνα με τον συνδυασμό και των δύο παραγόντων (κίνδυνος & επιρροή) που εξετάσαμε έως τώρα. Βλέπουμε, ήδη, ότι οι τόποι διαφέρουν αρκετά μεταξύ τους ως προς τον προμηθευτικό κίνδυνο που εμπεριέχουν αλλά και ως προς την επιρροή τους στα αποτελέσματα της εταιρείας. Αυτές οι ιδιαιτερότητές τους θα καθορίσουν, άλλωστε, και την στρατηγική προμηθειών που θα ακολουθήσουμε για τον κάθε τόπο φόρτωσης.

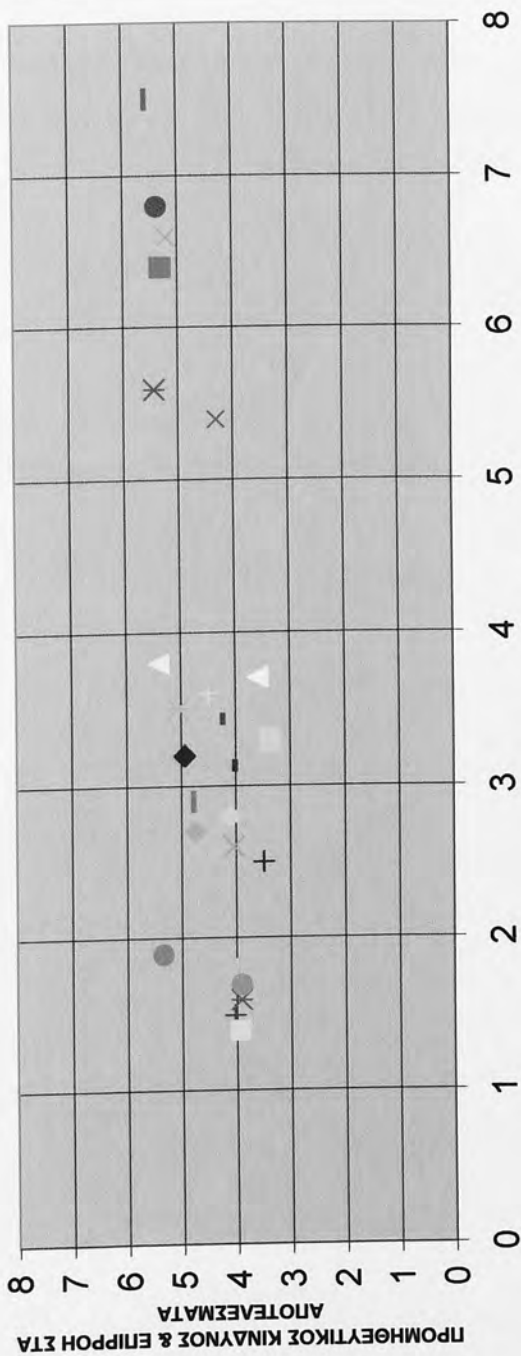
3.2.4. Δεύτερη Φάση της Τεχνικής Supply Positioning - Αποτελέσματα

Τεχνικής

Η δεύτερη φάση της τεχνικής απαιτεί τον συνδυασμό του προμηθευτικού κινδύνου του τόπου και της επιρροής του στα αποτελέσματα της εταιρείας, με την δαπάνη για την προμήθεια της αντίστοιχης υπηρεσίας. Τα στοιχεία για την δαπάνη προήλθαν από στοιχεία της εταιρείας για τα έτη 2001 (12 μήνες actual) και 2002 (7 μήνες actual + προβολή 5 μηνών).

Όπως περιγράψαμε και κατά την θεωρητική προσέγγιση της τεχνικής, στη δεύτερη φάση κατασκευάζουμε ακόμη ένα γράφημα δύο αξόνων, όπου ο κάθετος άξονας αντιπροσωπεύει τώρα το συνδυασμό της επιρροής και του προμηθευτικού κινδύνου (πέμπτη στήλη του Πίνακα 12), ενώ ο οριζόντιος άξονας αντιπροσωπεύει το ύψος της δαπάνης. Η κλίμακα βαθμολόγησης η οποία υιοθετήθηκε για την δαπάνη, είναι η προτεινόμενη από τη θεωρητική ανάπτυξη της τεχνικής, δηλαδή από 0-8. Για την βαθμολόγηση αυτή χρησιμοποιήθηκε αρχικά η Pareto Analysis (ABCD analysis) με ποσοστά A:50%, B:30%, C:15%, D:5%. Εφαρμόζοντας την Pareto analysis, το γεγονός δηλαδή ότι το 80% της αξίας των προμηθευόμενων πόρων αντιστοιχεί στο 20% του πλήθους τους, ορίζουμε τα διακριτά όρια των τεταρτημορίων κατά τον οριζόντιο άξονα και συγχρόνως μέσα από το γράφημα συνδέουμε το 80-20 με την κλίμακα 0-8. Έτσι, οι A & B τόποι βαθμολογούνται από 8 έως 4 και οι C & D τόποι βαθμολογούνται από 4 έως 0. Έτσι προκύπτει το διάγραμμα της Εικόνας 14.

ΦΑΣΗ 2





Εικόνα 14: Ολοκλήρωση της δεύτερης φάσης της τεχνικής supply positioning

	ΑΠΟΔΟΧΗ	ΠΑΡΑΔΟΣΗ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΚΑΠΙΤΑΛ
134	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
135	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
136	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
137	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
138	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
139	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
140	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
141	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
142	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
143	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
144	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
145	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
146	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
147	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
148	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
149	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
150	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
151	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
152	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
153	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
154	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
155	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
156	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
157	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
158	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
159	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
160	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
161	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
162	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
163	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
164	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
165	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
166	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
167	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
168	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
169	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
170	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
171	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
172	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
173	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
174	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
175	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
176	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
177	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
178	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
179	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
180	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
181	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
182	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
183	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
184	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
185	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
186	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
187	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
188	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
189	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
190	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
191	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
192	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
193	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
194	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
195	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
196	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
197	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
198	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
199	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη
200	Υπόψη	Υπόψη	Πολλά	Υπόψη

Κάθε τεταρτημόριο, όπως είδαμε και κατά τη θεωρητική ανάπτυξη της τεχνικής, αντιπροσωπεύει διαφορετικές στρατηγικές και τρόπους διαχείρισης για τους τόπους που τοποθετούνται σε κάθε ένα από αυτά.



Εικόνα 15: 2^η φάση της τεχνικής supply positioning – τα τεταρτημόρια

	ΜΗ ΚΡΙΣΙΜΑ		ΥΨΗΛΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ		ΚΡΙΣΙΜΑ
L24	Wien	L25	Denmark	L19	Orbigo
L1	Andezeno grp.	L12	Herentals grp.	L3	Berlin
L20	Paris grp.	L22	Stockholm	L7	Bremen
L18	Namur grp.	L4	Bern	L15	Leeuwarden
L6	Bratislava	L17	Loerrach grp.	L10	Fallingbostel
L8	Caravaggio grp.	L13	La Madeleine grp.	L21	Salzburg
L9	Cremona	L2	Banbury		
		L16	Loerrach		
		L23	Strasbourg grp.		
		L14	Landshut		
		L11	Gladbach grp.		
		L5	Blyes		

Πίνακας 13: Αποτελέσματα τεχνικής supply positioning

Όπως βλέπουμε και στην Εικόνα 14 (αναλυτικά στον Πίνακα 13) και βάσει της Εικόνας 15, οι τόποι κατατάσσονται σε Κρίσιμους, Υψηλού Κινδύνου & Μη Κρίσιμους. Επτά τόποι κρίνονται ως Μη Κρίσιμοι, δώδεκα ως Υψηλού Κινδύνου και έξι τόποι κατατάσσονται στους Κρίσιμους. Κανένας τόπος δεν εμπίπτει στην κατηγορία των πόρων Υψηλής Κερδοφορίας. Από την επεξεργασία των στοιχείων με την μέθοδο του supply positioning, προκύπτει λοιπόν ότι δεν υπάρχουν τόποι φόρτωσης με μεγάλη δαπάνη, που να μην έχουν ισχυρή επίδραση στα αποτελέσματα και προμηθευτικό κίνδυνο. Αυτό είναι άλλωστε φυσιολογικό, αφού μεγάλη δαπάνη σημαίνει για την εταιρεία πολλές φορτώσεις, δηλαδή μεγάλο tonnage και άρα μια καλή επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρείας. Αν δε αυτές οι φορτώσεις αφορούν σε προϊόντα με καλή κερδοφορία ή με κάποια δυσχέρεια στην προμήθεια, τότε το τεταρτημόριο της Υψηλής Κερδοφορίας «απομακρύνεται» ακόμη περισσότερο. Το δυσάρεστο είναι ότι αυτό το τεταρτημόριο αποτελεί μια ελκυστική κατηγορία, ιδίως για τον προμηθευτή, πράγμα που δίνει ισχυρή διαπραγματευτική ισχύ στον αγοραστή. Αυτό το γεγονός κάνει την κατηγορία ιδανική και για τον αγοραστή. Δυστυχώς όμως στη μελέτη περίπτωσης που εξετάζουμε, προμηθευτές και αγοραστής θα πρέπει να συνεργαστούν σε πιο «δύσκολες» κατηγορίες.

Την κατάταξη αυτή που προέκυψε θα την χρησιμοποιήσουμε στην συνέχεια για τον καταμερισμό του μεταφορικού έργου, όπου και θα κληθούμε να επιλέξουμε στρατηγική για κάθε κατηγορία, ενώνοντας το supply positioning με την επιλογή διαμεταφοράς.

4. Κεφάλαιο 4⁰

4.1. Επιλογή Προμηθευτών

4.1.1. Γενικά

Όπως είδαμε και στα πρώτα κεφάλαια αυτής της εργασίας, βασικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων του εκάστοτε τμήματος προμηθειών παίζουν οι προμηθευτές. Οι προμηθευτές αποτελούν έναν από τους βασικότερους κρίκους της εφοδιαστικής αλυσίδας. Πρέπει το κάθε τμήμα προμηθειών να αναπτύξει μηχανισμούς εύρεσης των κατάλληλων προμηθευτών που θα προσθέτουν αξία στην εφοδιαστική αλυσίδα. Γενικά η κάθε επιχείρηση πρέπει να επικεντρωθεί σε δύο βασικά σημεία και αυτά είναι :

- η μέθοδος επιλογής των προμηθευτών
- τα επίπεδα σχέσεων αγοραστή και προμηθευτών

Ιδανικά, η επιλογή των προμηθευτών διέπεται από κάποιες βασικές αρχές, οι οποίες παρουσιάζονται στη συνέχεια. Οι προμηθευτές θα πρέπει να είναι :

- Παραγωγικοί
- Καινοτόμοι
- Οικονομικά ασφαλείς
- Απόλυτα αξιόπιστοι
- Επικεντρωμένοι σε κοινούς στόχους

Η επιλογή του σωστού προμηθευτή κρίνεται ως καθοριστικής σημασίας για πολλούς λόγους. Πρώτα απ' όλα επηρεάζει άμεσα το προϊόν ή την υπηρεσία την οποία προμηθεύει, με άμεσα οικονομικά αποτελέσματα στην εταιρεία του αγοραστή. Επίσης, ο προμηθευτής, ανάλογα βέβαια και με τον βαθμό συνεργασίας, αποκομίζει σημαντικές πληροφορίες από τον αγοραστή, τις οποίες θα μπορούσε να εκμεταλλευθεί εις βάρος του, αν είχε βέβαια

κακόβουλη πρόθεση. Ακόμη, η αλλαγή προμηθευτών μπορεί να γίνει δύσκολη καθώς ο επιλεγείς προμηθευτής ανέρχεται στη καμπύλη εκμάθησης.

Έτσι, η επιλογή του προμηθευτή ανάγεται σε πρώτης τάξης από πλευράς σημαντικότητας διαδικασία, αφού η επιλογή μπορεί να μας λύσει ή και να μας δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα.

Πολλές εταιρίες χρησιμοποιούν τη μέθοδο των κλειστών ανταγωνιστικών προσφορών, στάση από την οποία όμως προκύπτουν ερωτήματα για το αν είναι ικανές οι υποβληθείσες προσφορές να παρουσιάσουν την κατάσταση του εκάστοτε προμηθευτή, όσον αφορά στη δυνατότητα του προμηθευτή να αυξήσει τη παραγωγικότητά του ή να παράγει καινοτόμα προϊόντα και λύσεις. Ο ανταγωνισμός με βάση τη τιμή θα οδηγούσε στην επιλογή του μικρού σε κόστος προμηθευτή, ο οποίος όμως δεν θα μπορεί να ανταποκριθεί σε πιθανές μελλοντικές ανάγκες. Για παράδειγμα, εάν ο συγκεκριμένη ζήτηση αφορά υλικό το οποίο ανήκει στο τεταρτημόριο των κρίσιμων υλικών για την εταιρεία, τότε πρόβλημα με τον προμηθευτή αντανακλά άμεσα στην κερδοφορία της εταιρείας.

Θα πρέπει να γίνει ξεκάθαρο, από τη πρώτη στιγμή, για ποια κατηγορία υλικών προορίζεται ο εκάστοτε υποψήφιος προμηθευτής. Για την κατηγορία των μη κρίσιμων προμηθευόμενων πόρων, των πόρων υψηλής κερδοφορίας, αυτών του υψηλού κινδύνου ή των μη κρίσιμων πόρων (ρουτίνας); Από τις τέσσερις κατηγορίες προμηθευόμενων πόρων, η πιο σημαντική κατηγορία και αυτή που έχει άμεση επίδραση στη κερδοφορία της εταιρείας είναι η κατηγορία των κρίσιμων προμηθευόμενων πόρων. Έτσι, ο προμηθευτής αυτής της κατηγορίας θα πρέπει απαραίτητως να χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω:

- Συμπίπτουσα εμπορική προοπτική
- Δέσμευση με τον αγοραστή
- Ικανότητα για δημιουργία αλλαγών και διαχείρισή τους
- Τεχνικές ικανότητες

Αξίζει, αρχικά, να σταθούμε στο γεγονός ότι η τεχνική ικανότητα έπεται άλλων παραγόντων, ενώ θα περιμέναμε να συμβαίνει το αντίθετο. Για παράδειγμα, η αντίληψη κέρδους του προμηθευτή θεωρείται ως πιο σημαντική από την τεχνική αρτιότητα, γιατί πιστεύεται ότι μπορεί να αντιμετωπίσει το πρόβλημα των τεχνικών ελλείψεων με την ενημέρωση, τη μεταφορά γνώσεων και μέσω εμπορικών ενεργειών (επενδύσεις, συνεργασίες κλπ).

Το δεύτερο χαρακτηριστικό είναι η δέσμευση. Αυτό περιλαμβάνει τη δέσμευση από την πλευρά του προμηθευτή να είναι ανοικτός και να συνεργάζεται με όλες τις λειτουργίες της κάθε επιχείρησης. Συμπεριλαμβάνει τη δυνατότητα του προμηθευτή να ανταποκρίνεται στις ανάγκες που αλλάζουν. Απαιτείται πολιτική ανοικτού βιβλίου σε σχέση με τα κόστη και τα κέρδη. Πολιτική που θα είναι η βάση για μια στενή και ισχυρή συνεργασία.

Το τρίτο είναι ότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, ακολουθώντας τις επιταγές του σύγχρονου επιχειρείν, προχωρούν σε ανασχεδιασμό διαδικασιών. Αυτές τις αλλαγές, αλλά και αλλαγές που προκύπτουν από την αγορά, ο προμηθευτής θα πρέπει να είναι σε θέση να τις υιοθετήσει με μεγάλη ταχύτητα. Αυτό, με τη σειρά του, σημαίνει ότι όλοι οι υπάλληλοι ανεξάρτητα βαθμού, πρέπει να είναι ικανοί να τις διαχειριστούν και να βελτιώνουν τη συνεργασία.

Εύλογα θα αναρωτηθεί, επίσης, ο αναγνώστης για το γεγονός ότι η τιμή δεν συγκαταλέγεται στα χαρακτηριστικά του κατάλληλου προμηθευτή για τα κρίσιμα υλικά! Η φύση των πόρων αυτών, όπως η σημασία προμήθειας του πόρου, αφήνει την τιμή σε δεύτερη μοίρα.

Το ευρύτερο συμπέρασμα, όμως, που προκύπτει για τους προμηθευτές των κρίσιμων υλικών και υπηρεσιών είναι ότι οι συμβατικές μέθοδοι διαγωνισμού και επιλογής τους θα πρέπει να επανεξεταστούν δίνοντας βάση στους παράγοντες που παρουσιάστηκαν.

Άλλοι προβληματισμοί που σχετίζονται με το πλήθος των προμηθευτών ή τη διάρκεια της συνεργασίας είναι, για παράδειγμα, η ανησυχία για τη διακοπή της προμήθειας και την απώλεια της ανταγωνιστικότητας.

Πολλά τμήματα προμηθειών έχουν την αντίληψη ότι είναι επικίνδυνο να αναθέτουν σε ένα μόνο προμηθευτή όλες τις προμήθειες υλικών ή υπηρεσιών, τα οποία για τον εκάστοτε οργανισμό θεωρούνται κρίσιμα. Η απάντηση στον προβληματισμό αυτό είναι η διατήρηση, τουλάχιστον, δύο προμηθευτών να θεωρείται απαραίτητη για την υγιή λειτουργία της επιχείρησης.

Κίνδυνο, επίσης, αποτελεί η πιθανότητα απώλειας της ανταγωνιστικότητας. Είναι σύνηθες στις επιχειρήσεις το φαινόμενο να υπάρχει μία κατάσταση, όπου κάθε χρόνο να καλούνται να υποβάλλουν προσφορές στην επιχείρηση οι δύο ή και περισσότεροι προμηθευτές οι οποίοι συμπτωματικά είναι οι ίδιοι και στους οποίους ανατίθεται η προμήθεια αναλογικά (50-50, 60-40 κλπ). Συγχέεται, έτσι, η καλή κατάσταση του προμηθευτή στην καμπύλη εκμάθησης της συγκεκριμένης προμήθειας, διακινδυνεύοντας όμως την ανταγωνιστικότητά του. Προσφοροληψία σε ευρύτερο πλαίσιο προμηθευτών θα πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να μην επιτρέπεται ο «εφησυχασμός» του προμηθευτή σε θέματα κόστους ή ποιότητας.

Οι βραχυπρόθεσμες, πάλι, συμβάσεις και η πολλαπλότητα των πηγών καθιστούν τον προμηθευτή ανασφαλής για τον όγκο της δουλειάς που θα αναλάβει. Τα κίνητρα για αυτόν για να επενδύσει στην ποιότητα και να προβεί και σε άλλες βελτιώσεις είναι μικρά και η δέσμευσή του προς την επιχείρηση-αγοραστή δε θα είναι μεγάλη. Με πιο μακροπρόθεσμα συμβόλαια, ο προμηθευτής θα κάνει επενδύσεις στη παραγωγικότητα και τη ποιότητα, αλλά αυτό δύναται να αναχαιτισθεί από την αβεβαιότητα σχετικά με τον όγκο των παραγγελιών που μπορεί να περιμένει. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η κίνηση προς περιορισμένες πηγές προμηθειών θα βελτιώσει τα χαρακτηριστικά τόσο μακροπρόθεσμα όσο και σε βραχυπρόθεσμα συμβόλαια. Συχνά, άλλωστε, η μακροπρόθεσμη προμήθεια από έναν

προμηθευτή δίνει την σιγουριά που χρειάζεται ώστε να επενδύσει σε παραγωγικότητα και R&D.

4.1.2. Σχέσεις Εταιρείας – Προμηθευτών

Οι σχέσεις επιχείρησης-προμηθευτή έχουν διάφορες διαβαθμίσεις συνεργασίας. Οι διαβαθμίσεις αυτές είναι:

- Επίπεδο 5: Συνεργασίες αυτό-υποστηριζόμενου προμηθευτή
- Επίπεδο 4: Συμμετοχή στον κίνδυνο
- Επίπεδο 3: Λειτουργικός σύνδεσμος (ανοικτή συνεργασία)
- Επίπεδο 2: Συνεχιζόμενες συμβάσεις (ανταγωνιστικά παιχνίδια)
- Επίπεδο 1:
 - Όχι πολύ στενές συνεργασίες
 - Εγκεκριμένοι προμηθευτές
 - Αποδεκτοί προμηθευτές
 - Μη αποδεκτοί προμηθευτές

Ας δούμε όμως, αναλυτικά, τα πέντε αυτά επίπεδα των διαβαθμίσεων των συνεργασιών μεταξύ εταιρείας και προμηθευτή:

- Επίπεδο 1: Μεταξύ των εταιρειών υπάρχει μία όχι τόσο στενή σχέση (“arms length relationship”). Το προμηθευόμενο υλικό ή υπηρεσία μπορεί να είναι χαμηλού κόστους ή σχετικά μη σημαντικό για την εταιρεία. Για τους λόγους αυτούς, δεν θεωρείται ιδιαίτερα απαραίτητη η προσέγγιση ούτε του προμηθευτή ούτε της αγοράς. Είναι αρκετό να γίνει απλώς μία λογική συμφωνία. Η σχέση αυτή μπορεί να περιγραφεί ως κατάλληλη για εφάπαξ αγορές. Η ουσία στο συγκεκριμένο επίπεδο είναι να διαφοροποιηθεί η λειτουργική σχέση με μία βαθύτερη σχέση, που ο

συγκεκριμένος στόχος της να είναι η απόκτηση της επιθυμητής ανταπόκρισης από το προμηθευτή.

- Επίπεδο 2: Εδώ απαιτείται συνεχής επαφή με ένα τομέα της αγοράς για να υπάρξει επαφή, για παράδειγμα, με τις τάσεις των τιμών. Το ζητούμενο στην προμήθεια αυτή είναι η σωστή ενημέρωση για τις διαφορετικές προσφορές των προμηθευτών, έτσι ώστε να επιλεγεί ο καλύτερος. Αν θεωρηθεί ότι μία μακροπρόθεσμη δέσμευση είναι απαραίτητη για συνεργασία χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή. Με κίνητρο τις δυνάμεις της αγοράς, εξαρτάται από το τι συμφέρει την επιχείρηση αγοραστή για το αν θα υπάρξουν συνεχείς είτε επιμέρους συναλλαγές επιπέδου 2 με ένα προμηθευτή. Το θέμα είναι ότι η αγορά οδηγεί το κίνητρο του προμηθευτή – η επιχείρηση αγοραστή πιθανότατα όμως δεν χρειάζεται να το αποκτήσει. Στις αγορές αυτού του επιπέδου μπορεί να υφίστανται σημαντικά κόστη, έτσι ώστε να αξίζει από μέρους της επιχείρησης ιδιαίτερη προσοχή. Πράγματι, το “game-playing” και η στάση απέναντι στα πράγματα μπορούν να χαρακτηρίσουν τη σχέση μεταξύ αγοραστή επιχείρησης και προμηθευτή στο επίπεδο 2.
- Στο Επίπεδο 3, οι σχέσεις χαρακτηρίζονται από ανοικτή και αυθεντική προσφορά. Η αυθεντικότητα σημαίνει απουσία game-playing ή επιδέξιων χειρισμών. Εξάλλου, ο προμηθευτής έχει ήδη επιλεγεί. Έτσι, διατηρείται μία στενή επαφή με στόχο την επίτευξη μιας αποτελεσματικής ως προς το κόστος και αξιόπιστης ως προς τη λειτουργία σχέσης μεταξύ των εταιρειών. Κι αυτό γίνεται γιατί οι προμήθειες (αλλά όχι και αυτός ο συγκεκριμένος προμηθευτής) είναι σημαντικές για τη σωστή ροή της επιχείρησης. Ωστόσο, το κόστος αγοράς δεν είναι το πρώτο μέλημα και, αν είναι απαραίτητο, μπορεί να βρεθούν άλλοι προμηθευτές.

Τα είδη των υλικών ή υπηρεσιών που αγοράζονται με μία σχέση επιπέδου 3, θα είναι μικρής αξίας αλλά θα παρουσιάζουν υψηλό δείκτη ευπάθειας της προμήθειας. Είναι αυτά που ανήκουν στα όρια των τεταρτημορίων των υλικών και υπηρεσιών υψηλού κινδύνου και των μη κρίσιμων. Αν υπάρχει ένα μακροπρόθεσμο συμβόλαιο συνεργασίας με τους προμηθευτές των συγκεκριμένων υλικών ή υπηρεσιών, αυτό γίνεται για λόγους εξυπηρέτησης και λειτουργικούς λόγους και όχι για την εξασφάλιση της πηγής προμήθειας. Είναι λογικό τα δύο μέρη, επιχείρηση και προμηθευτής, να εργάζονται στην περίπτωση αυτή από κοινού.

- Επίπεδο 4: Εδώ επιτυγχάνεται μία πιο στενή σχέση με συμμετοχή στο κίνδυνο και υπάρχουν σημαντικά κίνητρα συνεργασίας και για τα δύο μέρη, συγκριτικά με τα επίπεδα 1 και 2. Αυτή είναι μία πολύ πολύπλοκη σχέση, η οποία διέπεται μάλλον από την ανάγκη παρά από το αμοιβαίο συμφέρον για επίτευξη της από κοινού εργασίας.

Πραγματικά, οι σχέσεις αυτές συχνά ενισχύονται από λεπτομερές συμβόλαιο, το οποίο δίνει δικαίωμα στο κάθε μέρος να εξετάζει λεπτομερώς τις δραστηριότητες και τις κοστολογήσεις του άλλου. Τα δικαιώματα εξέτασης του άλλου συχνά είναι υπέρ του πιο ισχυρού μέρους. Το γεγονός ότι χρειάζεται να υπάρχουν δικαιώματα εξέτασης προδίδει μία υποκειμενική υποψία για τα κίνητρα του άλλου. Αυτό το είδος σχέσης είναι πολύ χρήσιμο και ίσως να είναι και απαραίτητο για τα κρίσιμα υλικά και υπηρεσίες.

- Το Επίπεδο 5 αντιπροσωπεύει αυτό-υποστηριζόμενες συνεργασίες με τον προμηθευτή, οι οποίες χαρακτηρίζονται από συνέργια. Και τα δύο μέρη κινούνται με το κοινό όραμα ενός κοινού στόχου και της πεποίθησης ότι μαζί μπορούν να καταφέρουν περισσότερα από ότι αν ήταν ξεχωριστά. Η σχέση ορίζεται από γραπτή

περίληψη των σημείων συμφωνίας, η οποία ορίζει γραπτό συμβόλαιο και δικαιούται να έχει σιγουριά δικαιωμάτων και ποινών.

Για να επιτευχθεί, όμως, μία αυτό-υποστηριζόμενη συνεργασία, πρέπει να ωφελούνται και οι δύο πλευρές. Ο προμηθευτής να έχει την εξασφάλιση ότι δεν θα σταματήσει η συνεργασία ξαφνικά αν εμφανιστούν ατέλειες στη λειτουργία ή μία καλύτερη επιλογή. Με τη σειρά του, η αγοραστής οφείλει να έχει το δικαίωμα να κοιτάζει στην αγορά, έτσι ώστε να μπορεί να προσφέρει στον πελάτη του ενημέρωση από τις άλλες πιθανές πηγές.

4.1.3. Διάρκεια Συνεργασιών

Οι συνεργασίες της κάθε επιχείρησης με τους εκάστοτε προμηθευτές, όσον αφορά στη χρονική διάρκεια, μπορούν να είναι τεσσάρων ειδών:

- Σημείου (on-the-spot), κάθε φορά όπου υπάρχει αίτημα ζητείται προσφορά και επιλέγεται η πιο συμφέρουσα για την επιχείρηση προσφορά. Αυτό συμβαίνει για υλικά ή υπηρεσίες τα οποία δεν τα διακρίνει επαναληψιμότητα, οι τιμές μεταβάλλονται συχνά και πρόκειται για υλικά ή υπηρεσίες για τις οποίες είναι εύκολο να βρεθούν πηγές.
- Βραχυπρόθεσμες συνεργασίες, μερικές φορές αποτελούν τον μόνο τρόπο για την επιχείρηση να πείσει τους προμηθευτές να ξεκινήσουν μία συνεργασία. Επιπλέον, συνίσταται για υλικά ή υπηρεσίες για τα οποία υπάρχει πρόβλημα οι τιμές να είναι σταθερές και ο ανταγωνισμός είναι αρκετά έντονος.
- Μακροχρόνιες συνεργασίες, είναι οι συνεργασίες που προτιμούνται για τα κρίσιμα υλικά ή υπηρεσίες της κάθε επιχείρησης, όπου η έλλειψη των συγκεκριμένων

υλικών συνεπάγεται μείωση της κερδοφορίας για την εταιρεία. Επιπλέον, προτιμούνται μακροχρόνιες συνεργασίες στις περιπτώσεις όπου ο προμηθευτής θα πρέπει να μεταδώσει τεχνογνωσία και να ακολουθηθεί κάποιο συγκεκριμένο πρόγραμμα του οποίου τα αποτελέσματα θα εμφανιστούν σε βάθος χρόνου.

- Μεσοπρόθεσμες συνεργασίες. Αυτού του είδους οι συνεργασίες προτιμούνται πολλές φορές για να δώσουν λύση στο δίλημμα μεταξύ βραχυπρόθεσμης ή μακροπρόθεσμης συνεργασίας. Τα συμβαλλόμενα μέρη θεωρούν ότι αυτή η χρονική διάρκεια είναι ιδανική για λόγους όπως: οι μεταβολές των τιμών συμβαίνουν σε αυτούς τους χρόνους ή ότι ο αγοραστής χρειάζεται το συγκεκριμένο υλικό ή υπηρεσία για την συγκεκριμένη περίοδο.

Αυτές οι αρχές, όσον αφορά στη μέθοδο επιλογής των προμηθευτών και στα επίπεδα σχέσεων αγοραστή και προμηθευτών θα συμβάλουν στη συνέχεια, για τον ανασχεδιασμό της διαδικασίας επιλογής των διαμεταφορέων. Ας εξετάσουμε όμως πρώτα την υφιστάμενη κατάσταση.

4.2. Επιλογή Διαμεταφορέων

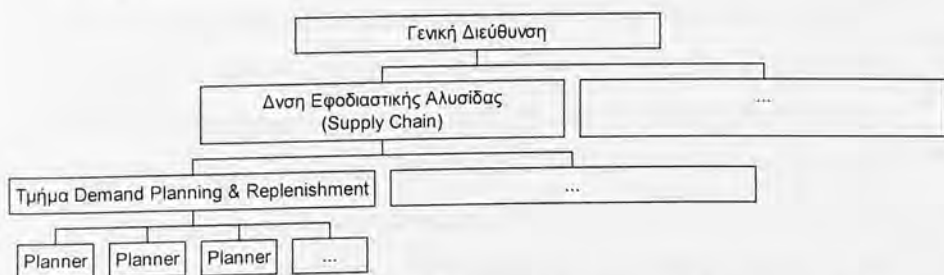
4.2.1. As-is Διαδικασίες Επιλογής & Αξιολόγησης Διαμεταφορέων & Καταμερισμού του Μεταφορικού Έργου

Η εταιρεία Α, όπως αναφέραμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, είναι μεγάλη πολυεθνική εταιρεία παραγωγής και εμπορίας τροφίμων. Τόσο στην ελληνική επικράτεια αλλά και στο εξωτερικό, η εταιρεία έχει εγκαθιδρύσει ένα αξιοσέβαστο όνομα στην αγορά. Σε αυτό συμβάλλουν τόσο ο σεβαστός κύκλος εργασιών και τα οικονομικά της αποτελέσματα, όσο και η ισχυρή αναγνωρισιμότητα των brands που αντιπροσωπεύει στην αγορά. Έτσι, η εταιρεία είναι προτιμητέος πελάτης για τις εταιρείες διαμεταφορών, όχι μόνο λόγω του μεγάλου μεταφορικού έργου που χειρίζεται, αλλά και λόγω της εμπορικής αξίας της συνεργασίας του διαμεταφορέα με μια εταιρεία σαν την Α. Τα ιδιαίτερα υψηλά standards, όσον αφορά στην ποιότητα, που επιβάλλει η εταιρεία Α για όλες τις μεταφορές, κάνουν την συνεργασία με την εταιρεία Α διαφήμιση για τον διαμεταφορέα. Όπως ανέφεραν οι υπεύθυνοι για την προμήθεια της υπηρεσίας της μεταφοράς, είναι σύνθηρες φαινόμενο καθ' όλη τη διάρκεια της χρονιάς, να τηλεφωνούν ή να επισκέπτονται την εταιρεία, διαμεταφορείς αλλά και μεμονωμένοι μεταφορείς, ζητώντας συνεργασία με την εταιρεία Α. Έτσι, όταν ξεκινά η διαδικασία επιλογής των συνεργατών της εταιρείας, είναι λογικό να υπάρχει εκτεταμένο ενδιαφέρον στην αγορά.

Πριν όμως αρχίσουμε την περιγραφή της διαδικασίας προσφοροληψίας, ας περιγράψουμε με δυο λόγια την οργανωτική δομή του τμήματος και των ανθρώπων που χειρίζονται την προμήθεια αυτή.

Στην εταιρεία Α, με μεγάλη ικανοποίηση σαν logisticians, βρήκαμε την Δνση Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain) σαν διεύθυνση «πρώτης γραμμής», αναφερόμενη

απευθείας στη Γενική Δνση. Αυτό είναι ένα πολύ θετικό γεγονός που δείχνει ξεκάθαρα την έμφαση την οποία δίνει η εταιρεία Α στα Logistics και στο Supply Chain Management. Ανάμεσα στα άλλα τμήματα που ανήκουν στη Δνση Εφοδιαστικής Αλυσίδας, υπάρχει και το Τμήμα Demand Planning & Replenishment, που, σε μια μάλλον αδόκιμη μετάφραση, θα μπορούσε να αναφερθεί ως: Τμήμα Προγραμματισμού της Ζήτησης & Αναπλήρωσης Αποθεμάτων.



Εικόνα 16: Οργανόγραμμα της εταιρείας Α όσον αφορά στην προμήθεια και διαχείριση του μεταφορικού έργου

Στο τμήμα DP&R ανήκουν οι Planners, οι οποίοι είναι επιφορτισμένοι με τη μέριμνα των προϊόντων που τους έχουν ανατεθεί. Ο διαχωρισμός των προϊόντων μεταξύ planners γίνεται ανά brand. Η μέριμνα του κάθε planner ξεκινά από την πρόβλεψη των αναγκών της χώρας για τα διάφορα προϊόντα, η οποία καθοδηγεί και τον προγραμματισμό της παραγωγής στα συνεργαζόμενα εργοστάσια. Ακολουθεί η μεταφορά των προϊόντων από τα εργοστάσια παραγωγής έως τις αποθήκες της εταιρείας στην Αττική. Όλη αυτή η μέριμνα έχει σαν στόχο την διατήρηση ενός προεπιλεγμένου επιπέδου αποθεμάτων και τη διασφάλιση της διαθεσιμότητας των προϊόντων βάσει των πωλήσεων ή των προωθητικών ενεργειών που η εταιρεία έχει προγραμματίσει να υλοποιήσει.

Στην περίπτωση αυτή που εξετάζουμε, ο εργαζόμενος του τμήματος DP&R είναι planner, ρυθμίζοντας το επίπεδο αποθεμάτων στη χώρα, αλλά συνάμα είναι και buyer (αγοραστής) υπηρεσιών μεταφορικού έργου. Η διαδικασία επιλογής διαμεταφορέων

(forwarders) και του καταμερισμού του μεταφορικού έργου σε αυτούς δεν είναι έργο του τμήματος προμηθειών με την στενή έννοια (πρώτες ύλες, indirect materials, υλικά συσκευασίας), αλλά ανήκει με την ευρύτερη έννοια στη Δυστη Supply Chain και στους τελικούς χρήστες της υπηρεσίας (τμήμα DP&R). Σε αυτή την λοιπόν την περίπτωση, εκπρόσωπος του τμήματος Προμηθειών και αγοραστής της υπηρεσίας, όπως αυτά περιγράφηκαν στην «αγοραστική ομάδα» είναι το ίδιο πρόσωπο.

Έτσι, το τμήμα Demand Planning & Replenishment διενεργεί σε ετήσια βάση προσφοροληψία από τους διαμεταφορείς, ζητώντας τους να δώσουν την καλύτερη δυνατή προσφορά σε προδηλωμένα δρομολόγια, διατηρώντας φυσικά όλες τις προϋποθέσεις που η εταιρεία έχει θέσει όσον αφορά στην ποιότητα. Επισημαίνουμε εδώ, ότι η εταιρεία απευθύνεται μόνο σε διαμεταφορείς (forwarders) και ποτέ σε απλούς μεταφορείς (ιδιοκτήτες δηλαδή οχημάτων), αποφεύγοντας τα προβλήματα της απευθείας διαχείρισης των φορτώσεων και κερδίζοντας τα οφέλη που προσφέρουν οι διαμεταφορείς, όπως είδαμε στο πρώτο κεφάλαιο.

Η εκδήλωση ενδιαφέροντος από την εταιρεία Α απευθύνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα (ανά τριετία), σε ευρεία κλίμακα προμηθευτών τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού. Με την τακτική αυτή, η εταιρεία επιθυμεί να ανανεώνει ένα μέρος των προμηθευτών της, κρατώντας έτσι επαφή με τις τάσεις της αγοράς και επιτρέποντας την υγιή λειτουργία του ανταγωνισμού αλλά και την είσοδο καινοτομιών. Η συνήθης ετήσια πρόσκληση για υποβολή προσφορών γίνεται προς τους ήδη συνεργαζόμενους διαμεταφορείς της προηγούμενης χρονιάς, συνήθως τρεις το πλήθος, στους οποίους προστίθενται ακόμη δύο ή τρεις για να συμπληρώσουν το ετήσιο δείγμα διαμεταφορέων από το οποίο θα γίνει και η επιλογή για την νέα χρονιά.

Τα στοιχεία που παρέχονται εγγράφως στους διαμεταφορείς για την υποβολή της προσφοράς τους είναι:

- Οι ακριβείς τόποι φόρτωσης

- Η φύση του προϊόντος, η οποία καθορίζει τις συνθήκες μεταφοράς (ξηρό, ψυχόμενο, ακριβείς θερμοκρασίες)
- Η συσκευασία του προϊόντος (παλέτα, χύδην κλπ)
- Το ενδεικτικό πλήθος φορτώσεων ανά τόπο
- Οι ποιοτικές προδιαγραφές (καταγραφή θερμοκρασίας, σφράγιση οχήματος, οσμές, καθαριότητα)
- Οι διοικητικές διαδικασίες (διαδικασία, επικοινωνία, συνοδευτικά έγγραφα, τιμολόγια)
- Θέματα Ασφάλειας και Ευθύνης &
- Το σύστημα Αξιολόγησης

Η διάρκεια της συνεργασίας με τις συγκεκριμένες τιμές είναι πάντα ετήσια, εκτός και αν προκύψουν σημαντικές εξελίξεις στην αγορά που θα υποδεικνύουν αυξήσεις ή μειώσεις στις υφιστάμενες τιμές (π.χ. πετρελαϊκή κρίση, απεργίες ακτοπλοϊκών συγκοινωνιών), οπότε και η εταιρεία προχωρά σε αναπροσαρμογή των τιμών.

Ο υπάλληλος που είναι υπεύθυνος για την συλλογή των προσφορών και για την επεξεργασία των στοιχείων στην υφιστάμενη διαδικασία ακολουθεί μια μη καταγεγραμμένη διαδικασία που έχει διαμορφωθεί μέσα από τις απαιτήσεις και τις ιδιαιτερότητες κάθε έτους. Η ενασχόληση ενός συγκεκριμένου υπαλλήλου με την διαδικασία αυτή επί σειρά ετών προσδίδει, λόγω εμπειρίας, κύρος και εμπιστοσύνη στις ως επί το πλείστον άτυπες διαδικασίες και θεωρήσεις που ακολουθούνται. Η μελέτη του θέματος, σε συνεργασία πάντα με τον υπεύθυνο, καταλήγει στην παρακάτω περιγραφή:

Αρχική Επιλογή Διαμεταφοράς

Από όλο το πλήθος των διαμεταφορέων που συμμετέχουν στην επιλογή του έτους (ετήσια ή τριετής), επιλέγονται τρεις ή τέσσερις εταιρείες. Ο αριθμός αυτός θεωρείται από την εταιρεία ικανοποιητικός, αφού δίνει μια ευελιξία, ειδικά για τους τόπους με πολλές φορτώσεις (π.χ. L3, L19), όπου όλοι οι διαμεταφορείς αναλαμβάνουν μέρος του μεταφορικού έργου.

Το μόνο καταγεγραμμένο στοιχείο που υπάρχει για την αρχική αυτή επιλογή ή απόρριψη ενός διαμεταφορέα είναι οι αξιολογήσεις των πραγματοποιηθέντων φορτώσεων από τον forwarder κατά την περσινή χρονιά. Όπως θα δούμε και στην συνέχεια, μια κακή βαθμολογία στην αξιολόγηση του διαμεταφορέα μπορεί να οδηγήσει στην διακοπή της συνεργασίας για ορισμένο χρονικό διάστημα ή και στην πλήρη παύση συνεργασίας. Για τους νεοεισερχόμενους αυτό το στοιχείο φυσικά δεν υπάρχει. Αυτό δεν είναι όμως απαραίτητο, αφού νέοι διαμεταφορείς εισέρχονται στη διαδικασία πάντοτε δοκιμαστικά και με περιορισμένο αριθμό φορτώσεων.

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο για την επιλογή του διαμεταφορέα είναι τα οικονομικά στοιχεία του, που όμως δεν ζητούνται πάντα από τους προς επιλογή διαμεταφορείς, αφού όπως προαναφέραμε η διαδικασία δεν είναι πάγια και καταγεγραμμένη. Κατά την διάρκεια της αρχικής επιλογής, ορισμένες χρονιές πραγματοποιήθηκε σειρά συνεντεύξεων με τους διαμεταφορείς, πράγμα που επέτρεψε στην εταιρεία να σχηματίσει γνώμη για την θέση του forwarder στην αγορά, όπως και διαμέσου της χρήσης των οικονομικών στοιχείων του.

Μετά από συνεκτίμηση των αξιολογήσεων και των οικονομικών στοιχείων των διαμεταφορέων, λαμβάνεται με την συμμετοχή και του Supply Chain Director, η απόφαση για το με πόσους και ποιους διαμεταφορείς θα συνεργαστεί η εταιρεία Α.

Καταμερισμός του Μεταφορικού Έργου

Το σημαντικότερο, όμως, κομμάτι για την προμήθεια της συγκεκριμένης υπηρεσίας μόλις ξεκινά. Και το κομμάτι αυτό είναι ο καταμερισμός του μεταφορικού έργου ανά τόπο και ανά διαμεταφορέα.

Η δουλειά του υπεύθυνου για τον καταμερισμό του μεταφορικού έργου ανά forwarder γίνεται σε αυτό το σημείο αρκετά περίπλοκη. Τα καταγεγραμμένα στοιχεία που έχει στην διάθεσή του είναι μόνον η προσφερόμενη τιμή ανά τόπο και ανά διαμεταφορέα. Ατυπα, βέβαια, ο υπεύθυνος έχει ως εργαλεία για τον καταμερισμό:

- τις όποιες ιδιαιτερότητες τόπου,
- το ενδεικτικό πλήθος φορτώσεων ανά τόπο (βάσει το ανάλογου tonnage ανά τόπο),
- το πλήθος φορτώσεων της περσινής χρονιάς ανά forwarder ανά τόπο (για την πιθανή αναγνώριση ανικανότητας κάλυψης συγκεκριμένου τόπου από κάποιον forwarder),

τα οποία και χρησιμοποιεί για τον καθορισμό του πλήθους των διαμεταφορέων που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους ανά τόπο και του ποσοστού που τους αναλογεί.

Έτσι, ενώ το κριτήριο της προσφερόμενης τιμής παίζει τον σημαντικότερο ρόλο στη διαδικασία, υπάρχουν και κάποιες στρατηγικές οι οποίες ακολουθούνται και έχουν σαν στόχο να απαντήσουν στις «ανάγκες» του κάθε τόπου φόρτωσης, αλλά και να διασφαλίσουν αμεροληψία και διαφάνεια απέναντι στους διαμεταφορείς. Έτσι:

1. σε τόπους κάτω των δέκα φορτώσεων ετησίως χρησιμοποιείται ένας διαμεταφορέας με έναν εναλλακτικό,
2. σε τόπους άνω των δέκα φορτώσεων ετησίως χρησιμοποιούνται οι δύο διαμεταφορείς με τις ευνοϊκότερες προσφερόμενες τιμές και ποσοστό 50%,
3. στους τόπους L3, L7, L10 & L19 χρησιμοποιούνται τρεις διαμεταφορείς (ποσοστό 33%),

4. στον τόπο L25, και λόγω ιδιαιτερότητας του τόπου φόρτωσης, οι φορτώσεις γίνονται CIF, δηλαδή με τη μέριμνα του εργοστασίου παραγωγής,
5. γίνεται προσπάθεια όλοι οι forwarders να έχουν και ολόκληρα φορτία και groupage, όσο βέβαια αυτό είναι δυνατό, αφού λόγω προσφερόμενης τιμής κάποιες εταιρείες «αυτό-εξαιρούνται»,
6. γίνεται, επίσης, προσπάθεια ισοκατανομής του μεταφορικού έργου, ως προς το ποσοστό της συνολικής δαπάνης που αντιστοιχεί σε κάθε διαμεταφορέα (& για να γίνει αυτό κατανοητό παραθέτουμε στον Πίνακα 14 τον καταμερισμό που έγινε για τα έτη 2001 & 2002).

Μετά, λοιπόν, και την εφαρμογή αυτών των στρατηγικών κατευθύνσεων, διαμορφώνεται μια ετήσια πολιτική για τις φορτώσεις ανά τόπο και συνολικά για την εταιρεία. Η τελική απόφαση λαμβάνεται με την συμμετοχή και πάλι του Supply Chain Director και τώρα, όχι μόνο για το με πόσους και ποιους διαμεταφορείς θα συνεργαστεί η εταιρεία, αλλά και για τον καθορισμό του πλήθους των διαμεταφορέων που θα προσφέρουν τις υπηρεσίες τους ανά τόπο και του ποσοστού που τους αναλογεί.

Στον Πίνακα 14 παραθέτουμε τον καταμερισμό που έγινε για τα έτη 2001 & 2002. Ο καταμερισμός για το έτος 2002 παρουσιάζεται τόσο με την υφιστάμενη λογική (full-groupage), όσο και κάτω από το πρίσμα της λογικής του supply positioning (κρίσιμα, υψηλού κινδύνου, μη-κρίσιμα). Η διπλή αυτή παρουσίαση του έτους 2002, γίνεται για λόγους εποπτείας μόνο, αφού η εταιρεία καταμερίζει το έργο βάσει της λογικής full-groupage.

Αυτοί θα είναι οι στόχοι (λογική full-groupage) που θα ακολουθήσουν οι υπεύθυνοι φορτώσεων (planners) καθώς η χρονιά θα προχωράει, ζητώντας μόνο από αυτούς που θα επιλεγούν ανά τόπο φόρτωσης την ικανοποίηση της μεταφορικής ζήτησης και προσπαθώντας να τηρούν τα μεταξύ τους ποσοστά.

Η επιλογή των διαμεταφορέων και η έναρξη συνεργασίας τους ανακοινώνεται, όχι όμως και οι τόποι για τους οποίους έχουν επιλεγεί ή το ποσοστό ζήτησης που καλούνται να καλύψουν. Αυτό δεν θεωρείται απαραίτητο από την εταιρεία, αφού θεωρητικά όλοι οι διαμεταφορείς έχουν καταθέσει προσφορά για κάθε τόπο, άρα δυνητικά μπορούν να τους εξυπηρετήσουν όλους, ανεξαρτήτως από το γεγονός ότι δεν έχουν επιλεγεί για την εξυπηρέτηση ενός συγκεκριμένου τόπου.

Το Σύστημα Αξιολόγησης

Η διαδικασία αξιολόγησης που χρησιμοποιείται σήμερα στην εταιρεία εστιάζεται στην εκτέλεση του μεταφορικού έργου που ανατίθεται στον κάθε διαμεταφορέα ξεχωριστά. Κάθε ανάθεση βαθμολογείται με άριστα το 5 (αθροιστικά), για τα εξής κριτήρια:

- Ημερομηνία Φόρτωσης (3 βαθμοί)
Όταν η φόρτωση πραγματοποιείται την ημέρα που ζητήθηκε η βαθμολογία είναι 3. Για κάθε ημέρα καθυστέρησης αφαιρείται ένας βαθμός.
- Ημερομηνία Άφιξης (2 βαθμοί)
Όταν η άφιξη είναι σύμφωνη με την ημέρα που δηλώνει ο διαμεταφορέας κατά την αποδοχή της ανάθεσης, τότε η βαθμολογία είναι 2 βαθμοί. Για κάθε ημέρα πριν ή μετά την προδηλωμένη ημέρα αφαιρείται ένας βαθμός. Υπάρχει όμως η δυνατότητα μία ημέρα μετά την φόρτωση να γίνει αλλαγή στην ημερομηνία άφιξης).
- Ύπαρξη Καταγραφικού Θερμοκρασίας
Σε περίπτωση φόρτωσης ψυγείου, η έλλειψη καταγραφικού θερμοκρασίας επιφέρει μηδενισμό και εξετάζεται η περίπτωση διακοπής της συνεργασίας.

Η μεταφορική εταιρεία παραλαμβάνει μηνιαία αναφορά της επίδοσής της. Σε περίπτωση που ο μέσος όρος service είναι κάτω του 3,5 , εξετάζεται κατά περίπτωση η διακοπή συνεργασίας. Τρεις μηδενισμοί σε φορτώσεις, επιφέρουν την άμεση διακοπή συνεργασίας με τον διαμεταφορέα.

Τα στοιχεία που απαιτούνται είναι: οι απαντήσεις των forwarders στις αναθέσεις μέσω fax που αποστέλλονται στην εταιρεία και τα Έντυπα Παραλαβής που συμπληρώνονται στις αποθήκες του 3PLP. Η συλλογή και η επεξεργασία αυτών των στοιχείων γίνεται από την εταιρεία Α.

Με το σύστημα αξιολόγησης, φτάνουμε στο τέλος της περιγραφής της υφιστάμενης κατάστασης στην εταιρεία Α και μπορούμε να δούμε την προτεινόμενη μελλοντική διαδικασία, η οποία θα κάνει χρήση τόσο της τεχνικής του supply positioning, όσο και των λοιπών στρατηγικών προμηθειών που παρουσιάστηκαν.

4.2.2. To-be Διαδικασίες Επιλογής & Αξιολόγησης Διαμεταφορέων & Καταμερισμού του Μεταφορικού Έργου

Ο επανασχεδιασμός της μελλοντικής διαδικασίας επιλογής-αξιολόγησης των διαμεταφορέων & του καταμερισμού του μεταφορικού έργου δεν είναι αυτοσκοπός αλλά ανάγκη. Η ύπαρξη καταγεγραμμένων διαδικασιών θα διευκολύνει την εργασία των εργαζόμενων στο τμήμα DP&R και θα διασφαλίσει την διαφάνεια στις σχέσεις μεταξύ εταιρείας και διαμεταφορέων. Κυρίως, όμως, γίνεται προσπάθεια χάραξης συγκεκριμένης πολιτικής, που θα απαντά στις ιδιαιτερότητες του κάθε τόπου φόρτωσης και θα χτίζει σταθερές συνεργασίες με τους forwarders, όπου αυτό απαιτείται.

Έτσι, με την προτεινόμενη διαδικασία τηρούνται οι περισσότεροι από τους εμπειρικούς κανόνες που εφαρμόζονται και συγχρόνως ενσωματώνονται θεωρίες και τεχνικές του σύγχρονου Supply Chain Management, αλλά πάντα με σεβασμό στις ιδιαιτερότητες της προμήθειας.

Η συγκεκριμένη προμήθεια της διαχείρισης του μεταφορικού έργου από τον διαμεταφορέα έχει την κορυφαία ιδιαιτερότητα να αποτελεί υπηρεσία. Μια υπηρεσία δε η οποία προσαρμόζεται και επηρεάζεται άμεσα από ευρύτερους κανόνες της αγοράς (ευρωπαϊκές πολιτικές, εξαγωγές κ.ά.). Έτσι, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ότι ο προμηθευτής στην περίπτωση μας δεν είναι ο κατασκευαστής ενός συγκεκριμένου εξαρτήματος, αλλά ο διαχειριστής μιας διευρυμένης ευρωπαϊκής αγοράς μεταφορών. Όπως

όλες οι υπηρεσίες, έτσι και η διαχείριση του μεταφορικού έργου «αναλώνεται» την στιγμή «παράδοσής» της. Αυτή, όμως, η υπηρεσία παρουσιάζει την πρόσθετη ιδιαιτερότητα ότι «κατασκευάζεται» την στιγμή της γέννησης της ζήτησης. Τα φορτηγά, δηλαδή, με απλά λόγια δεν είναι χωροθετημένα την συγκεκριμένη στιγμή στην συγκεκριμένη θέση. Να μην αμελούμε λοιπόν, ότι η προμήθεια αυτή δεν είναι ένα απλό πρόβλημα παραγωγικότητας του προμηθευτή, αλλά έχει πάντα ένα βαθμό αβεβαιότητας που αρκετές στρατηγικές δεν μπορούν να διαχειριστούν.

Έτσι για παράδειγμα, οι σύγχρονες στρατηγικές διαχείρισης ορισμένων πόρων με εκτεταμένο περιορισμό των προμηθευτών ίσως εδώ να μην έχουν απόλυτη εφαρμογή, αφού ο διαμεταφορέας δεν απόλυτος κάτοχος της υπηρεσίας του μεταφορικού έργου. Πολλοί στο πλήθος forwarders μπορούν να έχουν πρόσβαση στην ίδια αγορά φορτηγών αλλά και σε ξεχωριστές δικές τους πηγές.

Η χρυσή τομή μεταξύ του «όλοι οι forwarders είναι πρακτικά ίδιοι αφού διαχειρίζονται κοινά φορτηγά» και μιας στενότερης συνεργασίας θα αναζητηθεί λαμβάνοντας υπόψη την κατηγοριοποίηση των τόπων σύμφωνα με το supply positioning. Άλλωστε, παρόλη την αβεβαιότητα που διέπει την προμήθεια, η ταχύτητα και η ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας είναι κάτι που ο διαμεταφορέας καλείται να εξασφαλίσει με τις δικές του δικλίδες. Γι αυτό, και όπως θα δούμε και στην συνέχεια, η στενότερη συνεργασία με τους forwarders οδηγεί, όπου αυτό απαιτείται, σε ισχυροποίηση και του δικού τους δικτύου συνεργατών, εκεί δηλαδή που παίρνει σάρκα και οστά το μεταφορικό έργο.

Ας δούμε όμως, αναλυτικά, τις προτάσεις ανασχεδιασμού της διαδικασίας στα τρία βασικά της βήματα, την αρχική επιλογή, τον καταμερισμό του μεταφορικού έργου και το σύστημα αξιολόγησης.

Αρχική Επιλογή Διαμεταφορέα & Το Σύστημα Αξιολόγησης

Κατά τη μελέτη της υφιστάμενης κατάστασης και σχετικά με την αρχική επιλογή του διαμεταφορέα, παρατηρήθηκε αρκετά καλή πληρότητα της διαδικασίας όσον αφορά τα ποσοτικά κριτήρια αξιολόγησης.

Η νέα πρόταση περιλαμβάνει, κατά την πρώτη αυτή φάση επιλογής, την δημιουργία ενός συγκριτικού πίνακα της συνολικής παρεχόμενης υπηρεσίας (Total Service Matrix) με τα παρακάτω στοιχεία:

- Αξιολόγηση περασμένων ετών (Service Φορτώσεων).

Αν ο forwarder είναι νέος, τότε προτείνεται να βαθμολογείται με το μέσο όρο των υφιστάμενων προμηθευτών. Η πολιτική, επίσης, των δοκιμαστικών και περιορισμένων σε αριθμό φορτώσεων για τους νεοεισερχόμενους κρίνεται απόλυτα σωστή λόγω της ευπάθειας των προϊόντων.

- Οικονομικά στοιχεία (Κύκλος εργασιών, Καθαρά κέρδη).

Ο προμηθευτής θα πρέπει να εμπνέει αξιοπιστία, προοπτική και να συμβαδίζει στον κλάδο του σε μέγεθος με τον αγοραστή. Μια εταιρεία του μεγέθους και της φήμης που προαναφέραμε, δεν δύναται να συνεργάζεται με ασθενείς στον χώρο τους «παίκτες», όχι απλώς για λόγους εμπορικής εικόνας αλλά και για πρακτικά οικονομικούς.

- Επικοινωνία – Συνεργασία (Service Διαδικασίας).

Εδώ γίνεται προσπάθεια ποσοτικοποίησης ενός ποιοτικού κριτηρίου. Παρόλο που το Service Φορτώσεων μετριέται συστηματικά, το Service της υπόλοιπης διαδικασίας παραμένει ως μια εμπειρική γνώση στο μυαλό των planners.

- ο Η ανταπόκριση στην σωστή διαδικασία ενημέρωσης του planner μέσω fax με τα απαραίτητα στοιχεία της φόρτωσης (αριθμός οχήματος, ημ/νία άφιξης),

- ο το καλό κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης που διέπει, όχι τον διαμεταφορέα, αλλά τον υπάλληλο με τον οποίο η εταιρεία Α έρχεται σε άμεση επαφή, και
- ο η δυνατότητα ανταπόκρισης του διαμεταφορέα στο έκτακτο (μη αναμενόμενη ζήτηση, ακύρωση φόρτωσης κ.λπ.),

είναι στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη αν θέλει η εταιρεία να επιταχύνει την διαδικασία ανάθεσης.

- Ευκολία ικανοποίησης ζήτησης ανά τόπο.

Και πάλι εδώ γίνεται προσπάθεια ποσοτικοποίησης ενός ποιοτικού κριτηρίου σε ένα πολύ λεπτό σημείο της διαδικασίας. Παρατηρείται πολλές φορές το φαινόμενο ο επιλεγθείς forwarder για ένα τόπο να μην έχει τη δυνατότητα ικανοποίησης της ζήτησης. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα ή να μην μπορεί να αναλάβει το ποσοστό που του ανατίθεται ή στην χειρότερη περίπτωση, όπου ο τόπος έχει δυνατότητα ανάθεσης σε έναν μόνο προμηθευτή, να δημιουργείται έλλειψη.

Οι planners βαθμολογούν την ευκολία και την ταχύτητα που ο διαμεταφορέας ικανοποιεί τη ζήτηση ανά τόπο, αποτυπώνοντας πολλές φορές την αδυναμία του forwarder να δώσει ρεαλιστική προσφορά τιμής. Μια χαμηλή προσφορά από τον forwarder θα του δώσει υψηλό ποσοστό ανάθεσης, αλλά στη διάρκεια της χρονιάς θα αδυνατεί να «κλείσει» φορτώσεις με αυτή την τιμή ή θα περιμένει τις τελευταίες ακυρώσεις φορτίων με τις εύλογες καθυστερήσεις!

Αυτή η μίξη ποσοτικών και ποιοτικών κριτηρίων έρχεται να συνδυάσει σε ένα εργαλείο επιλογής πληροφορία για το ιστορικό της συνεργασίας με τους forwarders, που χάνεται με το τέλος της χρονιάς ή με την αλλαγή των υπαλλήλων στη θέση του planner.

Η υφιστάμενη πολιτική διαφοροποίησης ετήσιας και τριετούς επιλογής με περιορισμένο και ευρύτερο δείγμα διαμεταφορέων κρίνεται απόλυτα ικανοποιητική. Η

πρακτική, επίσης, σχετικά με τις συνεντεύξεις των διαμεταφορέων θα πρέπει να παγιωθεί σε αυτό το στάδιο, για το περιορισμένο δείγμα διαμεταφορέων της ετήσιας επιλογής.

Μετά από συνεκτίμηση του Total Service Matrix και των συνεντεύξεων με τους διαμεταφορείς, όπως και στην υφιστάμενη διαδικασία, λαμβάνεται με την συμμετοχή και του Supply Chain Director, η απόφαση για το με πόσους και ποιους διαμεταφορείς θα συνεργαστεί η εταιρεία Α.

Δεν θα έπρεπε να παραληφθεί να αναφερθεί, η εν γένει σωστή επιλογή της εταιρείας να διαχειρίζεται αυτή το μεταφορικό έργο και να μην έχει αναθέσει την ευθύνη και μέριμνα της φόρτωσης στα εργοστάσια παραγωγής. Έτσι παρόλο που η πλειονότητα των εργοστασίων είναι ιδιοκτησία της μητρικής εταιρείας και άρα δεν μπορούμε να υπαινιχθούμε δόλο στην μη-σωστή μέριμνα της αγοράς της υπηρεσίας, η εταιρεία δεν διακινδυνεύει την ποιότητα και αναλαμβάνει με δικούς της πόρους την υπηρεσία που αφορά στο μεταφορικό έργο.

Με την εφαρμογή του Total Service Matrix στην διαδικασία, όπως είδαμε προηγουμένως, ολοκληρώνεται συγχρόνως και το Σύστημα Αξιολόγησης, το οποίο έως τώρα κάλυπτε μόνο το Service Φορτώσεων και όχι το Service της όλης διαδικασίας. Ας μην ξεχνάμε άλλωστε ότι στόχος της διαδικασίας δεν είναι μόνο να φέρει στην επιφάνεια «κρυμμένες» πληροφορίες, αλλά και να διασφαλίσει την διαφάνεια στις σχέσεις μεταξύ εταιρείας και διαμεταφορέων, τόσο για τους συναλλασσόμενους όσο και για τις περιπτώσεις εσωτερικού ελέγχου της πολυεθνικής εταιρείας.

Καταμερισμός Μεταφορικού Έργου βάσει του Supply Positioning

Το πιο κρίσιμο σημείο σε όλη την διαδικασία είναι, προφανώς, ο καταμερισμός του μεταφορικού έργου. Εδώ καθορίζεται ο βαθμός συμμετοχής των forwarders στις αναθέσεις ανά τόπο φόρτωσης.

Κατά τη μελέτη της υφιστάμενης διαδικασίας και των στοιχείων των περασμένων ετών, ο καταμερισμός ακολουθούσε τους έξι κανόνες που περιγράψαμε νωρίτερα. Η δέσμευση που προκύπτει στους χειρισμούς της εταιρείας, ιδίως από τους δύο τελευταίους κανόνες, είναι μεγάλη και χωρίς πάγια στρατηγική απέναντι στις ιδιαιτερότητες των τόπων φόρτωσης.

Η ευχέρεια διαχείρισης ενός ολόκληρου φορτίου (full), έναντι των προβλημάτων ενός φορτίου groupage, είναι παραδεκτή από όλους τους «παίκτες». Η προσπάθεια όλοι οι forwarders να έχουν τόσο ολόκληρα φορτία όσο και groupage είναι μια εύστοχη κίνηση αντιμετώπισης του προβλήματος (όσο βέβαια τηρείται ο κανόνας), αφού η εταιρεία Α έχει ανάγκη από διαμεταφορείς που να μπορούν να χειριστούν όχι μόνο τα «εύκολα» της δουλειάς αλλά και τα «δύσκολα»!

Η ταυτόχρονη προσπάθεια ισοκατανομής του μεταφορικού έργου ως προς το ποσοστό της συνολικής δαπάνης που αντιστοιχεί σε κάθε διαμεταφορέα, αντιμετωπίζει και πάλι εύστοχα το πρόβλημα να μοιράζεται δίκαια η «πίτα» της δαπάνης για το μεταφορικό έργο. Δημιουργεί, όμως, ένα κλίμα που δεν δίνει κίνητρα για βελτίωση στον προμηθευτή και αφαιρεί την πιθανή διάθεσή του να γίνει ο στενός και πιστός συνεργάτης, αφού δεν ελπίζει σε άνοδο του ποσοστού του. Η μέθοδος χειρισμού της σχέσης με τον διαμεταφορέα, που είναι βασισμένη σε σταθερά σχεδόν ποσοστά τζίρου και δίνει έμφαση στην τιμή, οδηγεί με μαθηματική ακρίβεια στο αποτέλεσμα να έχεις μια σταθερά μέτρια υπηρεσία χωρίς ελπίδες βελτίωσης.

Η ανάγκη αναζήτησης μιας ανασχεδιασμένης διαδικασίας οδήγησε στην προσπάθεια εφαρμογής σύγχρονων θεωριών και τεχνικών σε πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Η πρωτοτυπία της προσπάθειας αυτής έγκειται, κυρίως, στην εφαρμογή της τεχνικής του Supply Positioning όχι σε υλικά, αλλά σε πηγές ζήτησης μιας υπηρεσίας, τους τόπους φόρτωσης των προϊόντων της εταιρείας. Αυτή η θεώρηση, μαζί με στρατηγικές προμηθειών, συνθέτουν την ανασχεδιασμένη διαδικασία προμήθειας του μεταφορικού έργου. Έτσι εφαρμόζοντας τα αποτελέσματα της τεχνικής του Supply Positioning, έχουμε την παρακάτω προτεινόμενη διαδικασία καταμερισμού.

Η δουλειά του υπεύθυνου για τον καταμερισμό του μεταφορικού έργου ανά forwarder αρχίζει και πάλι με τα γνωστά στοιχεία:

- την προσφερόμενη τιμή ανά τόπο και ανά διαμεταφορέα
- τις όποιες ιδιαιτερότητες τόπου, τώρα όμως δοσμένες όχι άτυπα αλλά μέσα από την κατάταξη της τεχνικής του Supply Positioning,
- το ενδεικτικό πλήθος φορτώσεων ανά τόπο (βάσει το ανάλογου tonnage ανά τόπο),

τα οποία και χρησιμοποιεί για τον καθορισμό του πλήθους των διαμεταφορέων που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους ανά τόπο και του ποσοστού που τους αναλογεί.

Η ανάγκη αναγνώρισης της ανικανότητας κάλυψης συγκεκριμένου τόπου από κάποιον forwarder έχει τώρα καλυφθεί από το Total Service Matrix και έτσι το πλήθος φορτώσεων της περσινής χρονιάς ανά forwarder ανά τόπο δεν είναι πλέον απαραίτητο να εξετάζεται παρά μόνον συμβουλευτικά.

Το κριτήριο της προσφερόμενης τιμής παίζει και πάλι το κλειδί επιλογής forwarder ανά τόπο αλλά χωρίς να αποτελεί απaráβατο κανόνα.

Στη διαδικασία έχουμε και πάλι κάποιες στρατηγικές, πάγιες τώρα, για κάθε τεταρτημόριο της τεχνικής (βλ. Εικόνα 15). Ο καταμερισμός που θα δούμε στην συνέχεια θα πρέπει να ικανοποιεί τους παρακάτω κανόνες:

1. Σε τόπους που ανήκουν στην κατηγορία των ΜΗ-ΚΡΙΣΙΜΩΝ τόπων θα χρησιμοποιείται ένας διαμεταφορέας με έναν εναλλακτικό. Προτιμάται είτε αυτός με την χαμηλότερη τιμή, είτε ένας MF (ανάλυση ρόλου του Main Forwarder στη συνέχεια).
Οι μη-κρίσιμοι τόποι, αντιμετωπίζονται με απλές συνεργασίες και με μια τάση τυποποίησης των διαδικασιών που τις αφορούν. Ο χρόνος διαχείρισης των φορτώσεων αυτών θα πρέπει για τους planners να ελαχιστοποιηθεί.
Τα φορτία αυτής της κατηγορίας μπορούν, επίσης, να χρησιμοποιηθούν για τις δοκιμαστικές φορτώσεις των νεοεισερχόμενων διαμεταφορέων.
2. Σε τόπους που ανήκουν στην κατηγορία του ΥΨΗΛΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ θα χρησιμοποιούνται δύο διαμεταφορείς με τις ευνοϊκότερες προσφερόμενες τιμές και ποσοστό 50%. Προτιμάται ένας εκ των δύο να είναι ένας MF.
Αν η κατηγορία των μη-κρίσιμων αποτελεί «πρόβλημα» για τους planners, τότε η κατηγορία υψηλού κινδύνου αποτελεί «πρόβλημα με καπέλο», λόγω του σημαντικού κόστους για την εταιρεία σε περίπτωση έλλειψης. Οι τόποι υψηλού κινδύνου, λόγω της μη-ελκυστικότητας της κατηγορίας για τον προμηθευτή και της σοβαρότητας για την εταιρεία Α, θα πρέπει να χειρίζονται με τους δύο καλύτερους σε ικανότητα forwarders ανά τόπο και όχι με τους μειοδότες όπως συμβαίνει σήμερα. Έτσι, οι τόποι ανατίθενται στους ικανότερους ανεξαρτήτου προσφερόμενης τιμής, για να εκλείψει το φαινόμενο ο επιλεγθείς forwarder για ένα τόπο, να μην έχει τη δυνατότητα ικανοποίησης της ζήτησης. Άλλωστε, η περαιτέρω επιβάρυνση της εταιρείας είναι κατά πολύ μικρότερη του κόστους έλλειψης του προϊόντος από πιθανή μακρά καθυστέρηση των αποθεμάτων. Είναι γνωστό, επίσης, ότι η συμπίεση του κόστους σε τέτοιες κατηγορίες οδηγεί σε άμεση πτώση της ποιότητας των υπηρεσιών που απολαμβάνει η εταιρεία.
3. Σε τόπους που ανήκουν στην κατηγορία των ΚΡΙΣΙΜΩΝ τόπων θα χρησιμοποιούνται όλοι οι διαμεταφορείς (τέσσερις το πλήθος) με ποσοστά: 35%, 35%, 15%, 15% αντίστοιχα.

Η μικρή αλλαγή στα ποσοστά σε σχέση με τον υφιστάμενο καταμερισμό (όπως βλέπουμε στον Πίνακα 15), δεν αποτελεί την κύρια αλλαγή στην κατηγορία. Ο «νέος αέρας» που πνέει στην κατηγορία αναλύεται αμέσως μετά τους κανόνες, για να αναλυθεί σε βάθος.

4. Στον τόπο L25, και λόγω ιδιαιτερότητας του τόπου φόρτωσης, οι φορτώσεις θα γίνονται CIF, δηλαδή με τη μέριμνα του εργοστασίου παραγωγής.
5. Γίνεται προσπάθεια όλοι οι forwarders να έχουν φορτία από όλες τις κατηγορίες της τεχνικής. Διαμεταφορείς που «αυτό-εξαιρούνται», λόγω της προσφερόμενης τιμής τους για ορισμένες κατηγορίες τόπων, θα «χάνουν» μέρος του μεριδίου τους από τη συνολική δαπάνη, αφού συγχρόνως θα «χάνουν» μέρος του μεριδίου τους από τις περιζήτητες αναθέσεις της κατηγορίας των ΚΡΙΣΙΜΩΝ.

Η «σκληρή» πολιτική αυτού του κανόνα έχει την λογική του υφιστάμενου κανόνα για τα full και τα groupage αλλά σε δικαιότερη βάση, αφού ο υφιστάμενος κανόνας πρώτον παραβιαζόταν και δεύτερον η παραβίαση αυτή δεν είχε καμία σχεδόν επίπτωση στις συνολικές οικονομικές απολαβές του διαμεταφορέα από το μεταφορικό έργο που του ανατίθεται.

Οι Main Forwarders εδώ έχουν επιβεβλημένη συνεργατική ευθύνη να ενισχύσουν με τις προσπάθειές τους όλες τις κατηγορίες τόπων, κυρίως όσον αφορά στη διαθεσιμότητα αλλά και στην τιμή.

6. Γίνεται, επίσης, προσπάθεια ανάλογης κατανομής του μεταφορικού έργου προς κάθε διαμεταφορέα ως προς το ποσοστό της δαπάνης σε κάθε κατηγορία της τεχνικής και όχι της συνολικής δαπάνης.

Ακόμη μια «σκληρή» πολιτική από τον τελευταίο κανόνα, που διασφαλίζει όμως μαζί με τον προηγούμενο κανόνα την δικαιότερη κατανομή της συνολικής δαπάνης αλλά και της επαγγελματικής δυσκολίας. Ο κανόνας αυτός έρχεται να τονίσει και πάλι αυτό που θα προκύψει πιθανότατα από την εφαρμογή του πέμπτου κανόνα. Αν οι MF, όπως θα δούμε στη συνέχεια, αναλάβουν αρκετά μεγάλο μέρος των τόπων υψηλού κινδύνου και των μη-

κρίσιμων ανταποκρινόμενοι στον ρόλο τους, τότε η κατανομή σε ανάλογα ποσοστά έχει επιτευχθεί. Αλλωστε, η ισοκατανομή της συνολικής δαπάνης δεν συμβαδίζει με τον «νέο αέρα» που όπως προαναφέραμε πνέει στην κατηγορία των κρίσιμων τόπων.

Αυτή η ριζική αλλαγή είναι μια αλλαγή στάσης της εταιρείας απέναντι σε μέρος επιλεκτων διαμεταφορέων. Όπως αναφέραμε και στον πρόλογο της προτεινόμενης διαδικασίας, οι σύγχρονες στρατηγικές διαχείρισης των κρίσιμων πόρων με ένα και μοναδικό προμηθευτή δεν έχουν εδώ απόλυτη εφαρμογή.

Αρχικά, στο δίλημμα της χρυσής τομής που θέσαμε νωρίτερα, η «ζυγαριά» γέρνει προς την λογική που υποστηρίζει ότι όλοι οι forwarders πρακτικά διαχειρίζονται το ίδιο πλήθος φορτηγών. Το χαμηλό κόστος αλλαγής που ισχύει σε αυτή την αγορά, ορθά οδηγεί στην πολιτική των πολλών προμηθευτών για τους τόπους με πολλές φορτώσεις, ακόμη και αν έρχεται σε αντίθεση με λογικές μονοπρόσωπου προμηθευτή. Παρόλο όμως που ο διαμεταφορέας δεν ο απόλυτος κάτοχος της υπηρεσίας του μεταφορικού έργου, η εταιρεία μπορεί με συγκεκριμένες πολιτικές να δημιουργήσει μια στενότερη συνεργασία με τους επιλεγμένους διαμεταφορείς, ισχυροποιώντας τη διαπραγματευτική ισχύ του forwarder απέναντι στους δικούς του προμηθευτές, τους ιδιοκτήτες φορτηγών.

Μετά από συνεκτίμηση του Total Service Matrix, των προσφορών των forwarders σε όλες τις κατηγορίες και της συνολικής πρόθεσης του διαμεταφορέα για στενή συνεργασία, η εταιρεία επιλέγει δύο διαμεταφορείς τους οποίους ονομάζει Κύριους Διαμεταφορείς (**Main Forwarders-MF**). Αυτοί θα είναι οι προμηθευτές που θα τους ανατεθεί το 70% της κατηγορίας των ΚΡΙΣΙΜΩΝ τόπων. Η στενότερη αυτή συνεργασία έχει όφελος και για τα δύο μέρη.

Η εταιρεία αποκτά στενούς συνεργάτες στους οποίους μπορεί να βασιστεί, τόσο σε δύσκολες περιόδους για τους κρίσιμους τόπους, αλλά και για την ανάληψη μεγάλου μέρους των φορτώσεων των άλλων δύο κατηγοριών, σε αντιστάθμισμα του μεριδίου των κρίσιμων

που προσφέρουν συχνή ζήτηση. Η ενδυνάμωση του ποσοστού των MF στους κρίσιμους τύπους εγγυάται έμμεσα όπως θα δούμε, ποιοτικότερη υπηρεσία και στις άλλες δύο κατηγορίες.

Στους MF προσφέρεται από την εταιρεία Α διετές συμβόλαιο συνεργασίας με ετήσια αναπροσαρμογή των τιμών. Το τμήμα DP&R είναι ελεύθερο να χτίσει την συνεργασία με διάφορα προνόμια προς τους MF και με κοινές δράσεις να κάνει τη συνοχή της συνεργασίας ισχυρότερη.

Αυτή η δημιουργία μόνιμης και εξασφαλισμένης ζήτησης, χωρίς βέβαια να παραβλέπουμε και τον αυξημένο τζίρο, είναι το μεγάλο όφελος του κύριου διαμεταφορέα (MF). Ακόμα και αν δεχθούμε ότι ο MF έχει πρόσβαση στην ίδια αγορά φορτηγών με τους συναδέλφους του, πάντα υπάρχουν και οι ξεχωριστές δικές του πηγές. Η γνωστοποίηση ωστόσο στην αγορά, της ύπαρξης σταθερής ζήτησης, ακόμη και με χαμηλότερη τιμή, γίνεται δεκτή με ευχαρίστηση. Έτσι ακόμα και αν δεν υπάρχουν αυτές οι ξεχωριστές πηγές προμήθειας δημιουργούνται και καλλιεργούνται γύρω από έναν σοβαρό διαμεταφορέα, κύριο συνεργάτη μεγάλης πολυεθνικής εταιρείας. Ισχυρή και στενότερη συνεργασία της εταιρείας Α με τους forwarders οδηγεί σε ισχυροποίηση και το δικό τους δίκτυο συνεργατών.

Αυτή είναι η μόνη απάντηση στην αβεβαιότητα που διέπει την συγκεκριμένη προμήθεια. Η ταχύτητα απόκρισης και η ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας είναι κάτι που ακολουθεί σαν «εύκολο» πια αποτέλεσμα μέσα από την ισχυροποίηση πολλών κρίκων της ίδιας εφοδιαστικής αλυσίδας.

Ας δούμε όμως και τα αποτελέσματα της εφαρμογής των παραπάνω στρατηγικών:

	ΜΗ ΚΡΙΣΙΜΑ		Καταμερισμός 2001	Καταμερισμός 2002	Νέος Καταμερισμός 2002
L24	Wien	MK	100%	100%	100%
L1	Andezeno grp.	MK	100%	100%	100%
L20	Paris grp.	MK	100%	-	-
L18	Namur grp.	MK	100%	50% 50%	100%
L6	Bratislava	MK	60% 40%	50% 50%	100%
L8	Caravaggio grp.	MK	100%	50% 50%	100%
L9	Cremona	MK	100%	50% 50%	100%
	ΥΨΗΛΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ				
L25	Denmark	YK	-	-	-
L12	Herentals grp.	YK	100%	50% 50%	50% 50%
L22	Stockholm	YK	100%	50% 50%	50% 50%
L4	Bern	YK	100%	50% 50%	50% 50%
L17	Loerrach grp.	YK	100%	50% 50%	50% 50%
L13	La Madeleine grp.	YK	100%	100%	50% 50%
L2	Banbury	YK	50% 50%	50% 50%	50% 50%
L16	Loerrach	YK	50% 50%	50% 50%	50% 50%
L23	Strasbourg grp.	YK	100%	100%	50% 50%
L14	Landshut	YK	50% 50%	100%	50% 50%
L11	Gladbach grp.	YK	-	100%	50% 50%
L5	Blyes	YK	-	100%	50% 50%
	ΚΡΙΣΙΜΑ				
L19	Orbigo	K	30% 30% 30% 10%	30% 30% 20% 20%	35% 35% 15% 15%
L3	Berlin	K	30% 30% 30% 10%	30% 30% 20% 20%	35% 35% 15% 15%
L7	Bremen	K	30% 30% 30% 10%	30% 30% 20% 20%	35% 35% 15% 15%
L15	Leeuwarden	K	-	50% 50%	35% 35% 15% 15%
L10	Fallingbostel	K	32% 32% 30% 6%	30% 30% 20% 20%	35% 35% 15% 15%
L21	Salzburg	K	60% 40%	50% 50%	35% 35% 15% 15%

Πίνακας 15: Αποτελέσματα καταμερισμού μεταφορικού έργου ανά τόπο, 2001, 2002 & πρόταση 2002

Καταμερισμός 2002	Φορτώσεις Full	% of Full	Φορτώσεις Groupage	% of Groupage	Σύνολο Φορτώσεων	Έσοδα από Full	% Έσοδων από Full	Έσοδα από Groupage	% Έσοδων από Groupage	Σύνολο Εσόδων	% Συνολικών Εσόδων	% Συνολικών Φορτώσεων
ΔΜ1	103	23%	0	0%	103	113.999.425	24%	3.136.000	8%	117.135.425	22,4%	19,9%
ΔΜ2	99	22%	20	27%	119	112.190.380	23%	8.009.600	21%	120.199.980	23,0%	23,1%
ΔΜ3	88	20%	20	27%	108	96.619.000	21%	10.093.000	27%	109.712.000	21,0%	20,9%
ΔΜ4	154	35%	33	45%	187	158.746.249	33%	16.083.000	43%	174.829.249	33,5%	36,2%
Σύνολα	444		73		517	484.555.054		37.321.600		521.876.654		

93%

7%

Υφιστάμενος Καταμερισμός 2002 με Supply Pos.	Φορτώσεις Κρίσιμων	% Κρίσιμων	Φορτώσεις Υψηλού Κινδύνου	% Υψηλού Κινδύνου	Φορτώσεις Μη Κρίσιμων	% Μη Κρίσιμων	Σύνολο Φορτώσεων	Έσοδα από Κρίσιμα	% Κρίσιμων	Έσοδα από Υψηλού Κινδύνου	% Υψηλού Κινδύνου	Έσοδα από Μη Κρίσιμα	% Μη Κρίσιμων	Σύνολο Εσόδων	% Συνολικών Εσόδων	% Συνολικών Φορτώσεων
ΔΜ1	76	20%	13	15%	15	24%	103	87.106.925	21%	18.401.000	25%	11.627.500	32%	117.135.425	22,4%	19,9%
ΔΜ2	87	23%	20	23%	13	22%	119	96.276.630	23%	20.147.650	27%	3.775.700	10%	120.199.980	23,0%	23,1%
ΔΜ3	91	24%	17	20%	0	0%	108	101.644.000	25%	8.068.000	11%	0	0%	109.712.000	21,0%	20,9%
ΔΜ4	119	32%	36	42%	33	54%	187	127.102.657	31%	27.121.592	37%	20.605.000	57%	174.829.249	33,5%	36,2%
Σύνολα	372		85		60		517	412.130.212		73.738.242		36.008.200		521.876.654		

72%

7%

Νέος Καταμερισμός 2002	Φορτώσεις Κρίσιμων	% Κρίσιμων	Φορτώσεις Υψηλού Κινδύνου	% Υψηλού Κινδύνου	Φορτώσεις Μη Κρίσιμων	% Μη Κρίσιμων	Σύνολο Φορτώσεων	Έσοδα από Κρίσιμα	% Κρίσιμων	Έσοδα από Υψηλού Κινδύνου	% Υψηλού Κινδύνου	Έσοδα από Μη Κρίσιμα	% Μη Κρίσιμων	Σύνολο Εσόδων	% Συνολικών Εσόδων	% Συνολικών Φορτώσεων
ΔΜ1	55	15%	15	18%	0	0%	70	63.187.328	15%	20.543.650	28%	0	0%	83.730.978	16,1%	13,5%
ΔΜ2	130	35%	22	25%	24	40%	176	144.980.025	35%	22.247.450	30%	7.113.600	20%	174.341.075	33,4%	34,0%
ΔΜ3	56	15%	15	18%	0	0%	71	63.239.248	15%	8.068.000	11%	0	0%	71.307.248	13,7%	13,7%
ΔΜ4	130	35%	34	39%	36	60%	200	140.425.060	34%	23.225.696	31%	28.530.000	80%	192.180.756	36,8%	38,7%
Σύνολα	372		85		60		517	411.831.660		74.084.796		35.643.600		521.560.056		

Πίνακας 16: Αποτελέσματα καταμερισμού μεταφορικού έργου ανά διαμεταφορέα

Μετά λοιπόν και την εφαρμογή αυτών των στρατηγικών κατευθύνσεων, διαμορφώνεται όπως είδαμε στους Πίνακες 15 & 16, τόσο μια ετήσια πολιτική για τις φορτώσεις ανά τόπο και συνολικά για την εταιρεία, όσο και μια πολιτική σχέσεων μεταξύ εταιρείας και προμηθευτών. Η τελική απόφαση λαμβάνεται και πάλι με την συμμετοχή του Supply Chain Director.

Στον Πίνακα 16 παραθέτουμε τον καταμερισμό που έγινε για το έτος 2002. Ο καταμερισμός για τον έτος 2002 παρουσιάζεται με την υφιστάμενη λογική (full-groupage), κάτω από το πρίσμα της λογικής του supply positioning (κρίσιμα, υψηλού κινδύνου, μη-κρίσιμα), και τέλος με εφαρμογή των στρατηγικών που περιγράψαμε πιο πάνω (MF, κρίσιμα, υψηλού κινδύνου, μη-κρίσιμα).

Μετά από συνεκτίμηση του Total Service Matrix, των προσφορών των forwarders σε όλες τις κατηγορίες και της συνολικής πρόθεσης του διαμεταφορέα για στενή συνεργασία, επιλέξαμε δύο διαμεταφορείς σαν Κύριους Διαμεταφορείς (Main Forwarders-MF). Όλοι οι διαμεταφορείς που χρησιμοποιεί η εταιρεία Α, έχουν δυναμικά την προοπτική να παίξουν τον ρόλο του MF. Αυτοί που επιλέχθηκαν είναι οι ΔΜ2 και ΔΜ4.

Αξιολογήσεις 2000-2002	2000	2001	2002	<i>M.O.</i>
ΔΜ1	4,68	4,79	4,71	4,73
ΔΜ2	4,75	4,72	4,71	4,73
ΔΜ3	4,81	4,67	4,52	4,67
ΔΜ4			4,58	4,58
ΔΜ5	4,69	4,69		4,69
<i>M.O.</i>	4,74	4,72	4,63	

Πίνακας 17: Αποτελέσματα αξιολογήσεων φορτώσεων ανά διαμεταφορέα

Αξίζει να παρατηρήσουμε ότι δεν επιλέγουμε MF βάσει μόνο των αξιολογήσεων, αλλά βάσει του Total Service Matrix. Εκεί οι ΔΜ2 και ΔΜ4 παρουσίασαν συνολικά καλύτερα αποτελέσματα λόγω υψηλότερων οικονομικών μεγεθών και καλύτερης

βαθμολογίας από τους planners στα κριτήρια του Service Διαδικασίας και Ευκολίας ικανοποίησης ζήτησης ανά τόπο.

Αν λοιπόν ο σχεδιασμός για το 2002 γινόταν με τις προτεινόμενες στρατηγικές τότε οι διαμεταφορείς, όπως βλέπουμε στον Πίνακα 16, μοιράζονται την «πίτα» του μεταφορικού έργου με ποσοστά πολύ κοντά στα ποσοστά που τους ανατέθηκαν στην κατηγορία των κρίσιμων. Πράγματι οι MF αναλαμβάνουν τον κύριο όγκο των «δύσκολων» φορτώσεων χωρίς να χρειάζεται να παραβιάσουμε τον κανόνα για την χαμηλότερη τιμή! Η καμπύλη εκμείωσης δε, την οποία οι επιλεγέντες κύριοι προμηθευτές ανέρχονται με το πέρασμα του χρόνου, θα επιτρέψει στην εταιρεία να χειρίζεται ακόμη πιο εύκολα τις φορτώσεις αυτές.

Στην κατηγορία των μη-κρίσιμων τόπων οι διαμεταφορείς ΔΜ1 και ΔΜ3 φαίνεται να μη συμμετάσχουν καθόλου (0%), είναι όμως εναλλακτικοί διαμεταφορείς με μεγάλη πιθανότητα να απορροφήσουν έργο και από αυτή την κατηγορία. Ας σημειώσουμε επίσης, ότι με τον νέο καταμερισμό προκύπτει και ένα αμελητέο όφελος για την εταιρεία όσον αφορά στην συνολική δαπάνη, της τάξης των 316.597 δρχ., χωρίς φυσικά σε καμία περίπτωση να ήταν αυτός ο σκοπός της νέας κατανομής.

Η επιλογή των κύριων διαμεταφορέων (MF) και η έναρξη στενής συνεργασίας, τούς ανακοινώνεται με πανηγυρικό χαρακτήρα. Ο MF οφείλει να γνωρίζει στην νέα διαδικασία τους τόπους και το ποσοστό ζήτησης που καλούνται να καλύψουν. Αντίθετα με την υφιστάμενη διαδικασία οι MF παρακολουθούν στενά την πορεία των κρίσιμων φορτώσεων, με σκοπό τη συνεχή βελτίωση και την ανεμπόδιστη ροή του προμηθευόμενου πόρου. Τακτές και συχνές συναντήσεις των υπαλλήλων των δύο συνεργατών βοηθούν ακόμα περισσότερο την θεμελίωση αυτής της συνεργασίας.

Οι σχέσεις πλέον μεταξύ εταιρείας και διαμεταφορέων έχουν ξεφύγει από το Επίπεδο 2, όπως είδαμε στην αρχή του κεφαλαίου. Φεύγουν δηλαδή από τα ανταγωνιστικά παιχνίδια

των συνεχιζόμενων συμβάσεων και μπαίνουν στο Επίπεδο 3, όπου οι σχέσεις χαρακτηρίζονται από ανοικτή συνεργασία και αυθεντική προσφορά.

Οι στόχοι τώρα που θα ακολουθήσουν οι υπεύθυνοι φορτώσεων (planners), καθώς η χρονιά θα προχωράει, είναι πλέον ένα πλαίσιο στρατηγικής που προσπαθεί να διασφαλίσει την ροή των «επικίνδυνων» πόρων χωρίς περιπλοκές και την στενή παρακολούθηση των πραγματικά κρίσιμων τόπων, με άμεση εφαρμογή διορθωτικών κινήσεων, που βασίζονται στα θεμέλια των συνεργασιών που χτίζονται με τους διαμεταφορείς.

Επίλογος

Τα συμπεράσματα της εργασίας αυτής είναι ήδη προφανή μετά την αναλυτική περιγραφή της μελλοντικής διαδικασίας επιλογής & αξιολόγησης των διαμεταφορέων, καθώς και της διαδικασίας καταμερισμού του μεταφορικού έργου.

Η προσπάθεια εφαρμογής σύγχρονων θεωριών και τεχνικών σε πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον και η εφαρμογή της τεχνικής του Supply Positioning όχι σε υλικά, αλλά σε πηγές ζήτησης μιας υπηρεσίας, τους τόπους φόρτωσης των προϊόντων της εταιρείας, είναι μια αξιοπρόσεκτη θεώρηση, που μαζί με στρατηγικές προμηθειών συνθέτουν επιτυχώς την ανασχεδιασμένη διαδικασία προμήθειας του μεταφορικού έργου.

Ο ανασχεδιασμός της διαδικασίας που προσπαθεί να διασφαλίσει την ροή των «επικίνδυνων» πόρων χωρίς περιπλοκές και την στενή παρακολούθηση των πραγματικά κρίσιμων τόπων, είναι η μόνη απάντηση στην αβεβαιότητα που διέπει την συγκεκριμένη προμήθεια. Η νέα διαδικασία όχι μόνο απαντά στον προμηθευτικό κίνδυνο που «καραδοκεί» με άμεση επίδραση στα αποτελέσματα, αλλά και διασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό τον τομέα της ποιότητας, τομέα στον οποίο η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη σημασία.

Με την εφαρμογή διορθωτικών κινήσεων, που βασίζονται στα θεμέλια των συνεργασιών που χτίζονται με τους διαμεταφορείς, η ταχύτητα απόκρισης και η ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας προκύπτει σαν αποτέλεσμα μέσα από την ισχυροποίηση πολλών κρίκων της ίδιας εφοδιαστικής αλυσίδας.

Βιβλιογραφία

1. Cooper, M. C., & L. M. Ellram, 1993. "Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy", *The International Journal of Logistics Management*, 4, 2, 13-24.
2. Ram Ganeshan & Terry P. Harrison. "An Introduction to Supply Chain Management", *Supply Chain Management Subject index: 581: production/scheduling, 331: inventory/production, 831.*
3. Ballou, R. H., 1992. "Business Logistics Management", Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, Third Edition.
4. Ratliff H. Donald, & William G. Nulty, 1996. "Logistics Composite Modeling", Technical White Paper Series.
5. Lawrence, F. Barry, "Simulation of Supply Chain Systems in the Industrial Channel".
6. Cross Gary J., Third Quarter 2000. "How e-business is transforming supply chain management", *IEEE Engineering Management Review*, Volume 28, Issue 3, Pages 17-19.
7. Xua Kefeng Dongb Yan & Evers Philip T., March 2001. "Towards better coordination of the supply chain", *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Volume 37, Issue 1, Pages 35-54.
8. Γιαννάτος Γ. & Ανδριανόπουλος Στ., 1999. "Logistics Μεταφορές-Διανομή", ISBN:960-86339-6-6.
9. Kenneth B. Ackerman, 2000. "Warehousing Profitability–An update", Colobus, OH: Ackerman Publications, p.2.
10. Lynch F. Clifford, 2000. "Logistics Outsourcing – A management guide", Council of Logistics Management.
11. PE Consulting, 1996. "The Changing Role of Third-Party Logistics - Can the Customer Ever be Satisfied", Institute of Logistics, Corby; Peters, M.J., Lieb, R.C. and Randall, H.L., 1998. "The Use of Third-Party Logistics Services by European Industry" *Transport Logistics*, 1, 3, 167-179.

12. Marketline International, 1997. "EU Logistics", London.
13. Third-Party Logistics Study: Results and Findings of the 2001 Sixth Annual C. John Langley Jr., Ph.D., Georgia Institute of Technology Gary R. Allen, Cap Gemini Ernst & Young Gene R. Tyndall, Ryder System, Inc. 2001
14. EUROSTAT DGVII. "EU Transport in Figures", 1st issue 1997.
15. Bartholomew Road Atlas, Europe.
16. Μελέτη ICAP α.ε. Ερευνών & Επενδύσεων Σύμβουλοι Επιχειρήσεων Third Party Logistics Providers, Αθήνα Απρίλιος 2000.
17. Richard Russill, 1997. "Purchasing Power –Your suppliers, your profits", Prentice Hall.
18. Malcolm Saunders, 1997. "Strategic Purchasing & Supply Chain Management", Pitman Publishing.
19. Sulser R.D., August 2002. Cargovision, KLM Cargo. Volume 17, Number 10, p.5.
20. Νικολακόπουλος Αλ., Δεκέμβριος 2001. «Κριτήρια Επιλογής & Ανταγωνιστικότητα των Διεθνών Διαμεταφορέων στην Ελλάδα», Logistics & Management, Τεχνοεκδοτική. Τεύχος 12, p.12.