

**ΟΙ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΟΥΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ
ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

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

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΣΚΕΝΤΖΟΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ

(ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ, 2016)

**ΟΙ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΟΥΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ
ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ' ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν στη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την χρήση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου.

Περίληψη

Οι συμβάσεις αποτελούν ένα πολύ σημαντικό κομμάτι στο έντονα ανταγωνιστικό και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις και ιδιαίτερος αυτές της εφοδιαστικής αλυσίδας δίνουν πολύ σημαντικό βάρος στη διαχείρισή τους ούτως ώστε να μειώσουν τον κίνδυνο που δημιουργείται από το περιβάλλον. Βεβαίως σαν συνεπακόλουθη αλλαγή ήρθε η επιρροή στην οργανωτική δομή της επιχείρησης. Για τον σκοπό αυτό οι επιχειρήσεις ανέπτυξαν τη διοίκηση των συμβάσεων με στόχο να μπορεί να παρατηρηθεί και να βελτιωθεί η διαδικασία διαπραγμάτευσης, σύνταξης και ανατροφοδότησης.

Ιδιαίτερος τα logistics, έχουν επηρεαστεί έντονα από τις συμβάσεις. Η πιο κοινή μορφή της επιρροής των συμβάσεων αναφορικά είναι η εξωτερική ανάθεση των δραστηριοτήτων logistics σε άλλους παρόχους. Η πιο κοινή μορφή εξωτερικής ανάθεσης είναι οι πάροχοι 3PL, οι οποίοι και αναλαμβάνουν όλο το εύρος της αμιγούς δραστηριότητας logistics. Ο γνώμονας βάσει του οποίου γίνεται αυτή η εξωτερική ανάθεση είναι η εξοικονόμηση δαπανών και χρόνου, η χαμηλή δέσμευση κεφαλαίων, η επικέντρωση της επιχείρησης στις λειτουργίες που παράγουν συγκριτικό πλεονέκτημα και η επίτευξη ευελιξίας.

Από την έρευνα φαίνεται ότι το κύριο όφελος από την άποψη της διαχείρισης κινδύνου αφορά τη διασπορά του κόστους και τη μετατροπή του σταθερού κόστους της λειτουργίας logistics σε μεταβλητό μέσω της εξωτερικής ανάθεσης. Επίσης, οι επιχειρήσεις του κλάδου από οργανωτικής σκοπιάς, τείνουν να διατηρούν τις λειτουργίες συγκριτικού πλεονεκτήματος αναθέτοντας εξωτερικά σε τρίτους παρόχους, οι οποίοι και έχουν συγκριτικό πλεονέκτημα, δραστηριότητες.

Λέξεις κλειδιά: συμβάσεις, κίνδυνος, δομή, αλυσίδα αξίας, logistics, 3PL

Abstract

Contracts are a very important part in this highly competitive and globalized environment. Businesses, particularly supply chain gives a very significant weight in their management in order to reduce the risk that is generated by the environment. Certainly as subsequent changes its influence in the organizational structure of the enterprise. For this purpose the companies developed the administration of contracts so that they can observe and improve the process of negotiating, drafting and feedback.

Particularly the logistics, have been strongly influenced by the conventions. The most common form of the influence of the contracts regarding the outsourcing of logistics activities related to other providers. The most common form is outsourcing providers 3PL, who also undertake the full range of pure logistics activity. The scale under which this outsourcing is the cost and time-saving, low freezing of funds, the focus of the business functions that generate competitive advantage and achieve flexibility.

The analysis has shown that the main benefit in terms of risk management regards the spreading of costs and transforming fixed costs of logistics operations in variable through outsourcing. Also, companies in the sector from an organizational point of view tend to maintain the comparative advantage assigning functions to external third-party providers, who have a comparative advantage activities

Keywords: contracts, risk, structure, value chain, logistics, 3PL

Ευχαριστίες

Θα ήθελα καταρχήν να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν με οποιονδήποτε τρόπο στην επιτυχή εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας. Θα πρέπει να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή κ Λάιο και την κα. Ντατβάνη Μαρία για την επίβλεψη αυτής της διπλωματικής εργασίας.

Στη συνέχεια θα ήθελα να ευχαριστήσω την κα Ντατβάνη Μαρία για την συνεργασία που είχαμε καθώς κάτω από ιδιαίτερες συνθήκες εξαιτίας του φόρτου εργασίας μου και κάποιων προσωπικών προβλημάτων, ήταν πάντοτε διαθέσιμη να ασχοληθεί με κάθε μου απορία εντός και εκτός των ακαδημαϊκών ζητημάτων.

Έπειτα, ένα μεγάλο ευχαριστώ για το σύνολο των καθηγητών του μεταπτυχιακού προγράμματος που με καθοδήγησαν αυτά τα χρόνια στον ενδιαφέροντα χώρο των λειτουργιών και των αναγκών της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Κλείνοντας δεν θα μπορούσα να ξεχάσω τους ανθρώπους του οικογενειακού μου περιβάλλοντος που με στήριξαν όλα αυτά τα χρόνια τόσο οικονομικά όσο και ηθικά με την έκδηλη πίστη τους στα όνειρα μου και τους στόχους μου.

Πίνακας Περιεχομένων

Δήλωση.....	Error! Bookmark not defined.
Περίληψη	ii
Abstract.....	iii
Ευχαριστίες.....	iv
Πίνακας Περιεχομένων	v
1. Εισαγωγή	1
1.1 Συμβάσεις	1
1.2 Πλεονεκτήματα και σημασία των συμβάσεων	2
1.3 Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας.....	6
1.4 Ο κίνδυνος στην εφοδιαστική αλυσίδα	7
1.4.1 Παγκοσμιοποίηση εφοδιαστικής αλυσίδας	8
1.4.2 Εστιασμένα εργοστάσια και κεντρική διανομή.....	8
1.4.3 Εξωτερική ανάθεση	9
1.4.4 Μείωση της προμηθευτικής βάσης	10
1.5 Σημασία Συμβάσεων στην Εφοδιαστική Αλυσίδα	11

1.6	Σκοπός της έρευνας	12
2.	Βιβλιογραφική ανασκόπηση	14
2.1	Συμβάσεις και εφοδιαστική αλυσίδα.....	14
2.2	Κατηγοριοποίηση συμβάσεων.....	16
2.3	Στόχοι συμβάσεων.....	17
2.4	Είδη Συμβάσεων	17
2.4.1	Σύμβαση Σταθερού Τιμήματος	17
2.4.2	Σύμβαση με βάση το κόστος.....	20
2.5	Τήρηση των συμβάσεων.....	25
2.5.1	Λειτουργική εστίαση	28
2.5.2	Διατμηματική λειτουργία	29
2.5.3	Συμμόρφωση σχετικότητας.....	29
2.5.4	Ολική συμμόρφωση συμβάσεων.....	30
2.5.5	Λόγοι μη συμμόρφωσης.....	30
2.6	Διαχείριση συμβάσεων	33
3.	Μεθοδολογία	36
3.1	Σχεδιασμός έρευνας.....	36
3.2	Συλλογή δεδομένων.....	38
4.	Ανάλυση	40
4.1	Logistics.....	40

4.2	3PL logistics	41
4.3	Επίπεδα των 3PL και συμβάσεις	44
4.4	Κατηγορίες 3PL.....	47
4.4	Πλεονεκτήματα 3PL.....	48
5.	Συμπεράσματα και Προτάσεις	50
5.1	Συμπεράσματα	50
5.2	Περιορισμοί	56
5.3	Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	57
	Βιβλιογραφία	58

1. Εισαγωγή

1.1 Συμβάσεις

Στο δίκαιο, μια σύμβαση (ή ανεπίσημα γνωστή ως συμφωνία) αποτελεί μια συμφωνία που έχει έννομο αντικείμενο και συνάπτεται εθελοντικά από δύο ή και περισσότερα μέρη, καθένα από τα οποία προτίθεται να δημιουργήσει μία ή περισσότερες νομικές υποχρεώσεις μεταξύ τους. Τα στοιχεία της σύμβασης είναι η προσφορά και η αποδοχή από αρμόδια πρόσωπα τα οποία διαθέτουν τη νομική ικανότητα να ανταλλάσσουν ανταλλάγματα για τη δημιουργία μιας αμοιβαίας υποχρέωσης.

Η απόδειξη ορισμένων ή όλων αυτών των στοιχείων μπορεί να γίνει γραπτώς, αν και οι συμβάσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν εξ ολοκλήρου προφορικά. Στην περίπτωση παραβίασης της σύμβασης υπάρχει η δυνατότητα επιβολής είτε πληρωμής αποζημίωσης είτε ειδικών ενεργειών υπό την μορφή των ασφαλιστικών μέτρων. Τα μέρη μπορούν να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Η σύμβαση πρακτικά αποτελεί μια νομικά δεσμευτική υπόσχεση ή δέσμευση και αφορά την εμφάνιση ή μη εμφάνιση ενός ή περισσότερων ενδεχομένων.

Οι συμβάσεις χρησιμοποιούνται ευρέως στο εμπορικό δίκαιο, και αποτελούν τη νομική βάση για τις συναλλαγές σε όλο τον κόσμο. Κοινά παραδείγματα συμβάσεων του εμπορικού δικαίου αποτελούν οι συμβάσεις αγοράς προϊόντων, οι συμβάσεις προμήθειας προϊόντων, οι συμβάσεις εργασίας και πολλές άλλες.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ της έννοιας της σύμβασης/συμβολαίου και της συμφωνίας, παρότι συχνά τείνουν να συγχέονται. Η πρώτη διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι τα συμβόλαια καταρτίζονται με μια τυπική νομική

φόρμα ενώ οι συμφωνίες απλώς τονίζουν τους όρους συμφωνίας. Μια άλλη διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι οι συμβάσεις είναι νομικά δεσμευτικά έγγραφα, των οποίων η επίλυση γίνεται δια μέσο της δικαστικής οδού. Από την άλλη οι συμφωνίες ουσιαστικά αποτυπώνουν μια πιο άτυπη δέσμευση μεταξύ των αντισυμβαλλόμενων. Οι συμφωνίες επίσης συνήθως δεν έχουν νομικά δεσμευτικό χαρακτήρα, με αποτέλεσμα το δικαστήριο να μην μπορεί να επιβάλλει την τήρησή του. Οι συμβάσεις περιγράφουν τους όρους της σχέσης μεταξύ των μερών. Η συμφωνία περιγράφει επίσης τους όρους της σχέσης, ωστόσο, η διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι το περίγραμμα της σύμβασης είναι πολύ πιο αυστηρό από εκείνο της συμφωνίας.

1.2 Πλεονεκτήματα και σημασία των συμβάσεων

Το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι γεμάτο από τις συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων αλλά και ιδιωτών. Αν και υπάρχει η δυνατότητα χρησιμοποίησης προφορικών συμφωνιών, οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν επίσημες γραπτές συμβάσεις όταν προβαίνουν σε επίσημες πράξεις. Οι γραπτές συμβάσεις παρέχουν στα άτομα και τις επιχειρήσεις ένα νομικό έγγραφο αναφέροντας τις προσδοκίες και των δύο μερών και τον τρόπο με τον οποίο οι αρνητικές καταστάσεις θα πρέπει να επιλυθούν. Οι συμβάσεις είναι επίσης εκτελεστές σε ένα δικαστήριο του νόμου. Οι συμβάσεις συχνά αποτελούν ένα εργαλείο που χρησιμοποιούν οι εταιρείες για τη διασφάλιση των πόρων τους.

Οι επιχειρησιακές συμβάσεις περιλαμβάνουν μια διαπραγματευτική διαδικασία στην οποία ορίζεται με ποιόν τρόπο πρέπει να τηρούνται οι διάφοροι όροι που περιλαμβάνει. Η διαπραγματευτική διαδικασία μπορεί να διαρκέσει μέρες, εβδομάδες ή μήνες, ανάλογα με

τη σύμβαση και τις συμβατικές υποχρεώσεις του κάθε μέρους. Μπορεί επίσης να περιλαμβάνουν μια διαδικασία για την πραγματοποίηση αλλαγών ή προσθηκών στη συμφωνία. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συχνά συμβάσεις για να διασφαλιστεί ότι ένα ορισμένο επίπεδο της υπηρεσίας διατηρείται ή ότι ανταγωνίστριες εταιρείες δεν έχουν πρόσβαση σε συγκεκριμένους οικονομικούς πόρους.

Μια κοινή χρήση των συμβάσεων των επιχειρήσεων είναι η δημιουργία μιας συμφωνίας για την πώληση οικονομικών πόρων σε ένα σταθερό κόστος. Οι συμβάσεις αυτές εξασφαλίζουν την κατασκευή ή την παραγωγή των επιχειρήσεων να μπορούν να αποκτήσουν οικονομικούς πόρους σε μια συγκεκριμένη τιμή για ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν επίσης αυτά τα συμβόλαια για την αντιστάθμιση έναντι του ενδεχόμενου αύξησης του κόστους των οικονομικών πόρων. Οι συμβάσεις ορισμένου κόστους μπορεί να αποτύχουν σε εταιρείες, αν η μείωση των οικονομικών πόρων λαμβάνει χώρα στο μέλλον.

Περιγράφουν τα συγκεκριμένα καθήκοντα της εταιρείας και πως θα εκτελέσει σε μια συμβατική συμφωνία. Αυτές συνήθως χρησιμοποιούνται όταν οι εταιρείες συνάπτουν συμβάσεις με άλλες επιχειρήσεις για την παροχή υπηρεσιών όπως η συντήρηση, η τεχνική υποστήριξη ή το τηλεφωνικό κέντρο επιχειρήσεων. Περιλαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με τις τιμές για κάθε υπηρεσία και τη συχνότητα με την οποία η εταιρεία θα πρέπει να εκτελεί τις υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις εν λόγω συμβάσεις ώστε να εξασφαλίζεται ότι θα υπάρξει ρήτρα αποζημίωσης σε περίπτωση μη τήρησης των όρων.

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συχνά τις συμβάσεις για την εφαρμογή των συμφωνιών μη ανταγωνισμού. Οι συμβάσεις μη ανταγωνισμού αποτρέπουν ιδιώτες ή άλλες επιχειρήσεις

από την προσφορά αγαθών ή υπηρεσιών στην οικονομική αγορά. Οι συμβάσεις αυτές δημιουργούν στρατηγικές σχέσεις μεταξύ των δύο εταιρειών που θα τους επιτρέψει να παρέχουν μοναδικά αγαθά ή υπηρεσίες προς τους καταναλωτές. Οι εταιρείες επίσης μπορούν να τις χρησιμοποιήσουν ούτως ώστε να περιορίσουν το είδος των υπηρεσιών που προσφέρονται από πρώην υπαλλήλους που έχουν ειδικές γνώσεις για εξειδικευμένες επιχειρηματικές υπηρεσίες της εταιρείας.

Μια "ευθύνη" αναφέρεται σε μια νομική ευθύνη, μια κατάσταση κατά την οποία η επιχείρηση μπορεί να εναχθεί ή να αντιμετωπίσει άλλες νομικές ενέργειες που θα την υποχρεώνουν να πληρώσει χρήματα. Οι εταιρείες συχνά προσπαθούν να καταρτίσουν συμβάσεις με τους υπαλλήλους, εργολάβους, τους καταναλωτές ή άλλους συνεργάτες με σκοπό τον περιορισμό της ευθύνης της εταιρείας. Αυτή η διεργασία έχει έναν αριθμό πλεονεκτημάτων.

Το βασικό πλεονέκτημα για τη σύνταξη των συμβολαίων για την ελαχιστοποίηση των υποχρεώσεων, είναι ότι μειώνει τον κίνδυνο της επιχείρησης που την εκδίδει να εναχθεί, με τη διασφάλιση ότι όλα τα μέρη συμφωνούν σχετικά με τους όρους της συμφωνίας και υπογράφουν αυτή τη συμφωνία υπάρχει συνεπαγόμενη μείωση του ρίσκου μιας και πιθανή αθέτηση όρων οδηγεί σε νομική δράση από τον άλλο αντισυμβαλλόμενο.

Ίσως το κύριο μειονέκτημα για τη χρήση των συμβάσεων για τη μείωση του κινδύνου είναι ότι η κατάρτιση των συμβάσεων είναι χρονοβόρα και κοστοβόρα. Για την κατάρτιση μιας σύμβασης, μια εταιρεία χρησιμοποιεί πόρους για την εξασφάλιση των νομικών υπηρεσιών. Επιπλέον, η κατάρτισή τους αντλεί χρόνο από τις άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης.

Εκτός από τη μείωση του κινδύνου των αγωγών, οι συμβάσεις μπορούν επίσης να παρέχουν σαφήνεια στους εργαζόμενους και τους συνεργάτες στην αποστολή τους καθώς συχνά περιγράφουν ακριβώς τι αναμένεται από κάθε μέρος. Εκτός από τη μείωση της πιθανότητας ότι ένα μέρος θα είναι σε θέση να ασκήσει αγωγή κατά του άλλου μέρους αργότερα, αυτές μπορούν επίσης να βοηθήσουν κάθε διάδικο να μην λησμονήσει τους όρους, μειώνοντας έτσι τη σύγχυση και την αυξανόμενη εστίαση.

1.3 Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Η Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας ασχολείται με τη διαχείριση του υλικού, των πληροφοριών, και των χρηματοοικονομικών ροών σε ένα δίκτυο που αποτελείται από τους πωλητές, τους κατασκευαστές, τους διανομείς και τους πελάτες» (Anupindi and Bassok 1999). Η ανταλλαγή των ροών μπορεί να θεωρηθεί ως μια συνήθης συναλλαγή η οποία πραγματοποιείται ανάμεσα σε δυο ή περισσότερους προμηθευτές και αγοραστές στο δίκτυο.

Οι ερευνητές της Διοίκησης Εφοδιαστικής Αλυσίδας αναφέρονται γενικά σε αυτήν την κατάσταση ως κεντρική ή ολοκληρωμένη αλυσίδα εφοδιασμού η οποία και περιλαμβάνει τη λήψη μιας απόφασης η οποία αφορά το ενιαίο πλαίσιο της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αντίστοιχα, μια αλυσίδα εφοδιασμού καλείται αποκεντρωμένη αν το δίκτυο της αποτελείται από πολλαπλούς φορείς λήψης αποφάσεων που έχουν διαφορετικές πληροφορίες και ως συνέπεια κίνητρα. Λόγω της παγκοσμιοποίησης και της εξωτερικής ανάθεσης, οι αποκεντρωμένες αλυσίδες εφοδιασμού αποτελούν την πιο κοινή περίπτωση. Για παράδειγμα η ανάθεση μέρους της παραγωγής, εξαπλώνεται αυτόματα το δικαίωμα λήψης μεταξύ πολλών φορέων λήψης αποφάσεων. Είναι συχνό φαινόμενο ακόμη και επιχειρήσεις οι οποίες είναι καθιερωμένες να αποκεντρώνουν το πεδίο λήψης των αποφάσεων ούτως ώστε να παρασχεθούν κίνητρα για την βέλτιστη ροή τόσο της εφοδιαστικής αλυσίδας όπως και των πληροφοριών (Beamon, 2008). Για τη μέτρηση της απόδοσης των αλυσίδων εφοδιασμού, ο συντονισμός αποτελεί ένα σημαντικό κριτήριο αξιολόγησης (Kanda and Deshmukh, 2008).

1.4 Ο κίνδυνος στην εφοδιαστική αλυσίδα

Η σημερινή αγορά χαρακτηρίζεται από αναταραχή και αβεβαιότητα. Οι αναταραχές στην αγορά έχουν την τάση να αυξάνονται κατά τα τελευταία χρόνια για διάφορους λόγους. Η ζήτηση σχεδόν σε κάθε βιομηχανικό τομέα φαίνεται να είναι πιο ασταθής από ό, τι συνέβαινε στο παρελθόν, ο κύκλος της τεχνολογίας και οι ανταγωνιστικές εισαγωγές προϊόντων κάνουν οποιαδήποτε πρόβλεψη να δείχνει αβέβαιη. Το αποτέλεσμα των παραπάνω είναι η δημιουργία «χάους» στις αλυσίδες εφοδιασμού αναφορικά με τις επιπτώσεις διάφορων ενεργειών, όπως η προώθηση των πωλήσεων, οι κανόνες λήψης αποφάσεων και οι ποσότητες παραγγελίας. Ταυτόχρονα, η ευπάθεια των αλυσίδων εφοδιασμού σε διατάραξη ή διακοπή έχει αυξηθεί. Κάτι που δεν είναι μόνο αποτέλεσμα των εξωτερικών γεγονότων, όπως οι φυσικές καταστροφές, απεργίες ή τρομοκρατικές επιθέσεις, αλλά και των επιπτώσεων των αλλαγών που συμβαίνουν στην επιχειρηματική στρατηγική. Πολλές εταιρείες έχουν βιώσει μια αλλαγή στη διαχείριση κινδύνου της αλυσίδας εφοδιασμού, ως αποτέλεσμα των αλλαγών στα επιχειρηματικά τους μοντέλα. Για παράδειγμα, η υιοθέτηση των πρακτικών «lean», η κίνηση για την μετεγκατάσταση και η γενική τάση να μειωθεί το μέγεθος της βάσης των προμηθευτών οδηγεί σε αύξηση της ευπάθειας της αλυσίδας εφοδιασμού. Ως αποτέλεσμα αυτής είναι η ύπαρξη αυξημένου κινδύνου με αποτέλεσμα να υπάρχει επιτακτική ανάγκη οι οργανισμοί να αναπτύξουν κατάλληλα προγράμματα για τον περιορισμό και τη διαχείριση αυτού του κινδύνου.

Σαφώς, υπάρχουν κίνδυνοι που βρίσκονται τόσο εκτός όσο και εντός της αλυσίδας. Εξωτερικοί κίνδυνοι μπορεί να προκύψουν από τις φυσικές καταστροφές, πόλεμους, τρομοκρατία και επιδημίες, ή από τις κυβερνήσεις που μπορεί να επέβαλαν νομικούς περιορισμούς. Οι εσωτερικοί κίνδυνοι αφορούν τους κινδύνους που προκύπτουν ως

αποτέλεσμα της δομής και της διαχείρισης της αλυσίδας εφοδιασμού, ενώ οι εξωτερικοί κίνδυνοι δεν επηρεάζονται από διοικητικές δράσεις (Christopher, 2011).

1.4.1 Παγκοσμιοποίηση εφοδιαστικής αλυσίδας

Υπήρξε μια δραματική στροφή μακριά από την στρατηγική «τοπική για την τοπική» κατασκευή και εμπορία του παρελθόντος. Τώρα, μέσω υπεράκτιων προμηθειών, κατασκευών και συναρμολόγησης, αλυσίδες εφοδιασμού εκτείνονται από τη μια άκρη του πλανήτη στην άλλη. Για παράδειγμα, οι πρώτες ύλες μπορούν να προέρχονται από την Ταιβάν, να συναρμολογούνται προχειρώς στη Σιγκαπούρη, με την τελική συναρμολόγηση να πραγματοποιείται στην Ελλάδα για να γίνει η πώληση στις παγκόσμιες αγορές. Συνήθως το κίνητρο για την προμήθεια και την υπεράκτια παραγωγή είναι η μείωση του κόστους. Ωστόσο, αυτός ο ορισμός του κόστους συνήθως περιορίζεται στο κόστος αγοράς ή κατασκευής και σπανίως αφορά το συνολικό κόστος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Το αποτέλεσμα αυτών των αποφάσεων με βάση το κόστος έχει ως αποτέλεσμα υψηλότερα επίπεδα κινδύνου, λόγω του εκτεταμένου χρόνου παράδοσης, του μεγαλύτερου αποθέματος ασφαλείας και ενδεχομένως των υψηλότερων επιπέδων απαξίωσης - ιδιαίτερα στις αγορές με σύντομο κύκλο ζωής. Μια περαιτέρω ώθηση στην παγκοσμιοποίηση των αλυσίδων εφοδιασμού έχει προέλθει από την αύξηση των διασυνοριακών συγχωνεύσεων και εξαγορών της τελευταία δεκαετία.

1.4.2 Εστιασμένα εργοστάσια και κεντρική διανομή

Μία από τις επιπτώσεις της εφαρμογής της ενιαίας αγοράς εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της συνακόλουθης μείωσης των εμποδίων στη ροή των προϊόντων πέραν των συνόρων ήταν η συγκέντρωση των εγκαταστάσεων παραγωγής και διανομής. Οικονομίες μεγάλης κλίμακας μπορούν να επιτευχθούν στον τομέα της μεταποίησης, εφόσον οι μεγαλύτερες

ποσότητες παράγονται σε λιγότερες τοποθεσίες. Ορισμένες εταιρείες έχουν επιλέξει να επικεντρώσουν τα εργοστάσιά τους - αντί να παράγουν το πλήρες φάσμα των προϊόντων σε κάθε περιοχή. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το μεταφορικό κόστος να είναι τεράστιο εξαιτίας των μεγάλων αποστάσεων που πρέπει να πραγματοποιηθούν διασυνοριακά. Παρεμπιπτόντως, η ευελιξία μπορεί να χαθεί, διότι τα εν λόγω εστιασμένα εργοστάσια τείνουν να είναι σχεδιασμένα για να παράγουν σε πολύ μεγάλες παρτίδες ούτως ώστε να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας. Ταυτόχρονα με τις λιγότερες μονάδες παραγωγής υπάρχει η τάση συγκέντρωσης της διανομής καθώς πολλοί κατασκευαστές ταχέως κινούμενων καταναλωτικών αγαθών έχουν ως στόχο να εξυπηρετήσουν το σύνολο της δυτικοευρωπαϊκής αγοράς μέσω μερικών κέντρων διανομής.

1.4.3 Εξωτερική ανάθεση

Μια διαδεδομένη τάση, είναι η ανάθεση δραστηριοτήτων που προηγουμένως πραγματοποιούνταν εντός του οργανισμού. Πλέον σχεδόν όλα τα κομμάτια της αλυσίδας αναθέτονται σε εξωτερικούς συνεργάτες διανομής, κατασκευής, λογιστικής και των πληροφοριακών συστημάτων. Η επιλογή αυτή γίνεται επειδή οι οργανισμοί επιτυγχάνουν σε τομείς που έχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, άρα επικεντρώνονται και εκεί. Αυτό οδηγεί στη δημιουργία «οργανώσεων δικτύου», με την οποία οι συνομοσπονδίες των επιχειρήσεων συνδέονται μεταξύ τους - συνήθως μέσω κοινών πληροφοριών και ευθυγραμμισμένων διαδικασιών - για την επίτευξη μεγαλύτερης συνολικής ανταγωνιστικότητας. Ωστόσο, η εξωτερική ανάθεση φέρνει μαζί της μια σειρά από κινδύνους και ο πιο ξεκάθαρος είναι η πιθανή απώλεια ελέγχου. Προκύπτουν συχνά προβλήματα στην προσφορά των προϊόντων οι οποία μπορεί να αποδοθεί στην αποτυχία ενός από τους συνδέσμους και κόμβους της αλυσίδας. Αυτό το οποίο ισχύει είναι ότι όσο

πιο περίπλοκο είναι το δίκτυο διανομής τόσο περισσότεροι συνδεδετικοί κρίκοι υπάρχουν οπότε είναι και μεγαλύτερος ο κίνδυνος αποτυχίας.

1.4.4 Μείωση της προμηθευτικής βάσης

Μια άλλη τάση που επικρατεί κατά την τελευταία δεκαετία είναι η μείωση του αριθμού των προμηθευτών από τους οποίους ένας οργανισμός προμηθεύεται υλικά, εξαρτήματα, υπηρεσίες, κ.λπ. Σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτό έχει επεκταθεί και σε «μία και μόνη πηγή», σύμφωνα με την οποία ένας προμηθευτής είναι υπεύθυνος για την αποκλειστική προμήθεια ενός στοιχείου. Έτσι σε μερικές περιπτώσεις διαταράσσεται η εφοδιαστική αλυσίδα σαν αποτέλεσμα της αποτυχίας του μοναδικού προμηθευτή και έτσι γίνεται κατανοητό ότι παρότι υπάρχουν πολλά οφέλη από την ενοποίηση των προμηθευτών σαν αποτέλεσμα έρχεται και ο αυξημένος κίνδυνος που μπορεί να προκληθεί από τις διάφορες παθογένειες.

Μερικές φορές, η ενοποίηση της βάσης των προμηθευτών πραγματοποιείται μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών. Δεδομένου ότι ο ρυθμός των συγχωνεύσεων και εξαγορών έχει αυξηθεί τόσο δραματικά τα τελευταία χρόνια, προκύπτει ότι η μείωση της προσφοράς θα επιταχύνεται για τον ίδιο λόγο.

1.5 Σημασία Συμβάσεων στην Εφοδιαστική Αλυσίδα

Όπως ανέφεραν οι Anupindi and Bassok 1999 οι όροι δίκτυο, κανάλι διανομής και ο συντονισμός της εφοδιαστικής αλυσίδας έχουν ένα κοινό τόπο, ότι ένας και μοναδικός λήπτης αποφάσεων βελτιστοποιεί την εφοδιαστική αλυσίδα μέσω της ενοποίησης των πληροφοριών σε σχέση με τους πολλαπλούς λήπτες αποφάσεων. Ο συντονισμός - και ως εκ τούτου η απόδοση της εφοδιαστικής αλυσίδας – δημιουργεί κινδύνους από τη στιγμή που υπάρχουν πολλαπλοί φορείς λήψης αποφάσεων στο δίκτυο που μπορεί να έχουν διαφορετικές προσωπικές πληροφορίες και κίνητρα. Για παράδειγμα, οι ιθύνοντες συχνά διστάζουν να μοιραστούν τις ιδιωτικές πληροφορίες σχετικά με το κόστος και τη ζήτηση, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε μη βέλτιστη απόδοση της εφοδιαστικής αλυσίδας (Corbett and Tang 1999, Corbett, Zhou and Tang, 2004). Ακόμη και αν η ασυμμετρία πληροφόρησης μπορεί να αποκλειστεί, η έλλειψη συντονισμού και ως εκ τούτου η μη βέλτιστη απόδοση της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να εξακολουθεί να εμφανίζεται.

1.6 Σκοπός της έρευνας

Η έρευνα έχει ως κύριο στόχο να παρουσιάσει το πώς οι συμβάσεις επηρεάζουν την οργάνωση και τον κίνδυνο τόσο στην εφοδιαστική αλυσίδα όσο και πιο συγκεκριμένα στα logistics. Για την επίτευξη αυτού του στόχου η εργασία έχει χρησιμοποιήσει ένα πολύ μεγάλο εύρος τόσο διεθνούς όσο και ελληνικής βιβλιογραφίας. Μέσα από τη βιβλιογραφία έχουν παρουσιαστεί τα σημαντικότερα σημεία όπου οι συμβάσεις και πιο συγκεκριμένα οι εμπορικές συμβάσεις έχουν επηρεάσει τόσο τον κίνδυνο όσο και την οργάνωση των επιχειρήσεων. Πέραν του κύριου στόχου της εργασίας τέθηκαν και ερευνητικά ερωτήματα τα οποία και παρουσιάστηκαν αναλύθηκαν όπως αναφέρεται παρακάτω.

Σε πρώτο στάδιο όπως και έχει αναλυθεί παραπάνω γίνεται μια ανάλυση για το τι είναι σύμβαση και ποια τα πλεονεκτήματά της αναφορικά με τις επιχειρήσεις. Επίσης η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας παρουσιάστηκε καθώς και οι κίνδυνοι οι οποίοι απορρέουν από αυτή. Τέλος, η σημασία που έχουν οι συμβάσεις στην εφοδιαστική αλυσίδα αναλύθηκε ούτως ώστε να δοθεί σε πρώτο στάδιο μια εικόνα περί του κύριου στόχου της παρούσας εργασίας.

Σε δεύτερο στάδιο έγινε μια παρουσίαση των συμβάσεων στην εφοδιαστική αλυσίδα ούτως ώστε να υπάρξει μια εμβάθυνση μέσω της χρήσης της κατάλληλης βιβλιογραφίας περί του θέματος. Παρουσιάστηκε ο τρόπος με τον οποίο οι συμβάσεις κατηγοριοποιούνται καθώς και οι στόχοι τους ούτως ώστε να παρασχεθεί το πλαίσιο επιρροής των συμβάσεων στην εφοδιαστική αλυσίδα. Τέλος, πραγματοποιήθηκε ανάλυση των ειδών των συμβάσεων της εφοδιαστικής αλυσίδας για την επίτευξη του προαναφερθέντος επιμέρους στόχου.

Για την επίτευξη του κύριου στόχου τη εργασίας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της συλλογής στοιχείων μέσω μιας δευτερογενούς βιβλιογραφικής έρευνας. Σημαντική εστίαση ετέθη στο κομμάτι της τηρήσεως των συμβάσεων και ποια τα επίπεδα τήρησης των συμβάσεων εντός της αλυσίδας εφοδιασμού. Σε αυτό το σημείο αναλύθηκαν οι λόγοι μη τηρήσεως των συμβάσεων από οποιαδήποτε πλευρά και αναλύθηκαν οι κίνδυνοι αλλά και οι ωφέλειες των συμβάσεων. Στη συνέχεια παρουσιάστηκε ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν τον έλεγχο των συμβάσεων και τον τρόπο που αυτή η διαδικασία πραγματοποιείται και πως επηρεάζει τη λειτουργία και οργάνωση μιας επιχείρησης.

Στη συνέχεια αναλύθηκαν τα Logistics, ούτως ώστε να δοθεί η ανάλυση ενός συγκεκριμένου κλάδου για το πώς επηρεάζεται η οργανωτική του δομή από τις συμβάσεις. Σε αυτό το σημείο αναπτύχθηκαν και αναλύθηκαν οι 3PL πάροχοι μιας και είναι μια διαδεδομένη μορφή εξωτερικής ανάθεσης μέσω συμβάσεως στον κλάδο. Αναλύθηκαν τα επίπεδα των 3PL και πως αυτά επηρεάζονται και επηρεάζουν τις συμβάσεις. Επίσης παρουσιάστηκαν οι τύποι και τέλος τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από μια τέτοιου είδους εξωτερική ανάθεση εργασιών μέσω συμβάσεων.

2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1 Συμβάσεις και εφοδιαστική αλυσίδα

Το πρόβλημα της εξασφάλισης προμήθειας πρώτων υλών, εξαρτημάτων, συναρμολογημένων μερών και των τελικών προϊόντων σε μια σταθερή και γνωστή τιμή δεν είναι κάτι καινούργιο. Είναι μία από τις κύριες δυσκολίες της κάθε βιομηχανικής (και όχι μόνο οι βιομηχανικής) οργάνωσης. Το πρόβλημα γίνεται ακόμη οξύτερο λόγω της κοινής πρακτικής του outsourcing και της αποκέντρωσης. Σε ένα αποκεντρωμένο περιβάλλον, οι ανεξάρτητες οντότητες, οι οποίες έχουν τα δικά τους σχέδια και στόχους, αγοράζουν πρώτες ύλες, συστατικά, των συναρμολογημένων μερών και των τελικών προϊόντων. Σαφώς, κάθε οντότητα ενδιαφέρεται να διασφαλίσει ότι θα δοθεί η σωστή ποσότητα των εισροών, στην κατάλληλη ποιότητα, τη σωστή στιγμή, ελαχιστοποιώντας το κόστος. Ο συντονισμός της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι μια πολύπλοκη και δύσκολη διαδικασία. Ορισμένοι από τους κύριους λόγους είναι οι εξής: οι παίκτες στην αλυσίδα εφοδιασμού αντιμετωπίζουν αβεβαιότητες όσον αφορά την προσφορά και τη ζήτηση, ο χρόνος που απαιτείται για την εφαρμογή είναι μεγάλος, με αποτέλεσμα οι διευθυντές προμηθειών να αναγκάζονται να δώσουν τις παραγγελίες πολύ πριν παρατηρηθεί η πραγματική ζήτηση. Επίσης, οι αποφάσεις τους με βάση τις προβλέψεις που συνήθως δεν έχουν μεγάλο δείκτη ακρίβειας όπως και οι οικονομίες κλίμακας συχνά αναγκάζουν τους ιθύνοντες να τοποθετήσουν μεγάλες παραγγελίες και επομένως, τους εμποδίζουν να παρατηρούν την πραγματική ζήτηση και τη συνεχή προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Τέλος, ένα από τα πιο σημαντικά προβλήματα είναι ότι κάθε φορέας της αλυσίδας εφοδιασμού ενδιαφέρεται για τη μεγιστοποίηση δική χρησιμότητά του, αλλά

όχι κατά ανάγκη της χρησιμότητας ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας (Tayur, Ganeshan and Magazine, 2012)

Το ζήτημα του σχεδιασμού των συμβάσεων προμηθειών δεν είναι νέο, αλλά σήμερα έχει γίνει ένα κρίσιμο στοιχείο της λειτουργίας προμηθειών. Αυτό οφείλεται στην αποκέντρωση των επιχειρήσεων και στο γεγονός ότι η εξωτερική ανάθεση των υπηρεσιών και των προϊόντων αποτελεί το κοινό τρόπο λειτουργίας. Έρχεται σε αντίθεση με το όχι και τόσο μακρινό παρελθόν, στο οποίο οι βιομηχανικές επιχειρήσεις είχαν κατοχυρωμένη παραγωγή και διακίνηση και έτσι ο συντονισμός του καναλιού τροφοδοσίας ήταν πολύ πιο εύκολο. Σε τέτοια περιβάλλοντα, ένας ενιαίος ιθύνων πραγματοποιεί τις αποφάσεις για το σύνολο των εμπλεκόμενων φορέων της οργάνωσης, βελτιστοποιώντας έτσι την απόδοση ολόκληρου του οργανισμού και όχι μόνο την απόδοση καθενός από τους φορείς ως μια μονάδα. Συνήθως, οι συμβάσεις προμήθειας αποτελούν μέρος της διαδικασίας εξασφάλισης αγαθών στον τομέα της μεταποίησης και της λιανικής βιομηχανίας.

2.2 Κατηγοριοποίηση συμβάσεων

Κατά κύριο λόγο μια σύμβαση της εφοδιαστικής αλυσίδας θα πρέπει να περιέχει τους τρεις τύπους των ροών που ανέκυψαν μεταξύ των μελών μιας εφοδιαστικής αλυσίδας, δηλαδή υλικό, πληροφορίες, και τις χρηματοοικονομικές ροές. Ωστόσο, μία κατάταξη των συμβάσεων εφοδιαστικής αλυσίδας δεν είναι απλή. Μέχρι σήμερα, δεν υπάρχει κοινώς αποδεκτή ταξινόμηση. Οι Anupindi και Bassok (1999), για παράδειγμα, ταξινομούν τις συμβάσεις της αλυσίδας εφοδιασμού, σύμφωνα με οκτώ παραμέτρους σύμβασης: τον ορίζοντα, την τιμολόγηση, την περιοδικότητα των παραγγελιών, τη δέσμευση στην ποσότητα, την ευελιξία, τη δέσμευση στην παράδοση, την ποιότητα και την ανταλλαγή πληροφοριών. Σε αντίθεση κατά Tsay et al. (1999) η ανάλυση σχετικά με τις συμβάσεις της αλυσίδας εφοδιασμού γίνεται από οκτώ ρήτρες της σύμβασης, συμπεριλαμβανομένου του προσδιορισμού των δικαιωμάτων απόφασεως, την τιμολόγηση, τις ελάχιστες δεσμεύσεις αγοράς, την ευελιξία στην ποσότητα, την επαναγορά ή πολιτική επιστροφής, των κανόνων κατανομής, του χρόνου και της ποιότητας.

2.3 Στόχοι συμβάσεων

Ο κύριος στόχος των συμβάσεων προμηθειών είναι να εξασφαλιστεί η διαθεσιμότητα στη σωστή ποσότητα και ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, τη σωστή στιγμή και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Πιο συγκεκριμένα, όλες οι συμβάσεις προμηθειών έχουν ως κύριο στόχο την κατανομή του κινδύνου μεταξύ των διαφόρων οντοτήτων στην αλυσίδα εφοδιασμού, δηλαδή τους προμηθευτές και τους αγοραστές. Το ερώτημα που όλες αντιμετωπίζουν είναι το ποιος θα πρέπει να φέρει τον κίνδυνο της παραγωγής μπροστά από το χρόνο και τη διατήρηση των πρώτων υλών, εξαρτημάτων και τελικών προϊόντων. Οι προμηθευτές προτιμούν ένα σταθερό περιβάλλον στο οποίο όλες οι παραγγελίες είναι σταθερές και μόλις ένας αγοραστής τοποθετεί μια παραγγελία, ο αγοραστής θα αναλάβει την πληρωμή των εμπορευμάτων. Από την άλλη πλευρά, οι αγοραστές, προτιμούν την ευελιξία, ούτως ώστε αρχικά να τοποθετήσουν την παραγγελία και παρά τω χρόνο να αλλάξουν αυτές τις παραγγελίες όταν θα έχουν περισσότερα δεδομένα αναφορικά με την πραγματική ζήτηση. Οπότε είναι σημαντικό μια σύμβαση προμηθειών να έχει σωστή ισορροπία μεταξύ ευελιξίας και σταθερότητας, ούτως ώστε να μεγιστοποιεί τη χρησιμότητα της αλυσίδας εφοδιασμού και να εξασφαλίσει μια αμοιβαία θετική κατάσταση ανάμεσα στους φορείς (Kanda and Deshmukh, 2008).

2.4 Είδη Συμβάσεων

2.4.1 Σύμβαση Σταθερού Τιμήματος

Σύμβαση σταθερής τιμής έχουμε όταν το ποσό της πληρωμής δεν εξαρτάται από τους πόρους που χρησιμοποιούνται ή το χρόνο που δαπανάται. Αυτό είναι σε αντίθεση με μια σύμβαση της προσαυξημένης τιμής κόστους, το οποίο προορίζεται να καλύψει τα έξοδα

από το επιπλέον κέρδος που πραγματοποιήθηκε. Ένα τέτοιο σύστημα χρησιμοποιείται συχνά από στρατιωτικούς και κυβερνητικούς αναδόχους ούτως ώστε να ανατεθεί μέρος του ρίσκου στην πλευρά του πωλητή και τον έλεγχο του κόστους. Ωστόσο, ιστορικά, όταν οι εν λόγω συμβάσεις χρησιμοποιούνται για καινοτόμα νέα έργα τα οποία δεν έχουν δοκιμαστεί στην πράξη, όπως οι νέες στρατιωτικές μεταφορές ή τα αεροσκάφη επίθεσης stealth, μπορεί και συχνά να οδηγήσουν σε αποτυχία αν οι δαπάνες υπερβαίνουν κατά πολύ την ικανότητα του αναδόχου να απορροφήσει απρόβλεπτες υπερβάσεις κόστους (Gopal and Sivaramakrishnan, 2008).

Οι σταθερές τιμές μπορεί να απαιτούν περισσότερο χρόνο, εκ των προτέρων, για τους πωλητές ούτως ώστε να καθορίσουν την τιμή κάθε προϊόντος, ωστόσο το εκάστοτε προϊόν το οποίο έχει σταθερή τιμή μπορεί το καθένα μεμονωμένα να αγοραστεί, αλλά οι διαπραγματεύσεις μπορούν να θέσουν την τιμή για ένα ολόκληρο σύνολο προϊόντων που θα αγοραστούν, μειώνοντας το χρόνο σε τέτοιας μορφής μαζικές αγορές αντιμετωπίζοντας τα προϊόντα ως σύνολο μιας παρτίδας. Επίσης, τα προϊόντα σταθερής τιμής μπορούν να βοηθήσουν στον προ-καθορισμό της αξίας του συνόλου των αποθεμάτων.

Ωστόσο, οι συμβάσεις αυτές εξακολουθούν να είναι δημοφιλής, παρά το ιστορικό αποτυχημένων ή προβληματικών έργων, παρότι είναι λειτουργικές όταν το κόστος είναι γνωστό εκ των προτέρων.

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα σύμβασης σταθερής τιμής

Η σύμβαση σταθερής τιμής δίνει τη δυνατότητα, τόσο στον αγοραστή όσο και στον πωλητή για ένα προβλέψιμο σενάριο, προσφέροντας σταθερότητα, κατά τη διάρκεια όσο της σύμβασης. Ο αγοραστής μπορεί να ανησυχεί ότι το κόστος ενός αγαθού ή μιας

υπηρεσίας ξαφνικά αυξάνεται, επηρεάζοντας δυσμενώς τα επιχειρηματικά σχέδια του. Ο πωλητής μπορεί να ανησυχεί για την αξία του αγαθού ή της υπηρεσίας του προκύπτουν απότομα, μειώνοντας τα έσοδά του. Ο αγοραστής μπορεί επίσης να επωφεληθεί από την προβλεψιμότητα της σύμβασης σταθερής τιμής, δεδομένου ότι κάθε βαθμός αβεβαιότητας για το τελικό κόστος του έργου υπερβαίνει τις αρχικές εκτιμήσεις μετατοπίζεται εξ ολοκλήρου στον πωλητή. Ένας υπάλληλος της εταιρείας αγοραστή, ευνοείται από τη σύμβαση σταθερής τιμής επειδή δίδεται ένας συγκεκριμένος προϋπολογισμός για να παρουσιάσει στους ανωτέρους για έγκριση, σε σχέση με μια σύμβαση στην οποία το κόστος μπορεί να αυξηθεί στην πάροδο του χρόνου.

Ενώ μια σύμβαση σταθερής τιμής προσδίδει στον αγοραστή μεγαλύτερη προβλεψιμότητα για τις μελλοντικές δαπάνες του αγαθού ή της υπηρεσίας διαπραγμάτευσης στη σύμβαση, η προβλεψιμότητα όμως έχει το τίμημά της. Ο πωλητής αντιλαμβάνεται τον κίνδυνο που αναλαμβάνει με τον καθορισμό μιας τιμής, με αποτέλεσμα να αυξάνει την χρέωση σε σχέση με μια σύμβαση η οποία προσδίδει μια πιο ρευστή τιμή, ή μια τιμή που θα μπορούσε να διαπραγματευτεί με τον πωλητή σε τακτική βάση ούτως ώστε να ληφθεί υπόψη το ρίσκο που αναλαμβάνει ο πωλητής.

Όταν οι δυνάμεις της αγοράς αλλάξουν την τιμή ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας, συμπεριλαμβανομένων οποιωνδήποτε υλικών ή αναγκαίων προμηθειών για την παραγωγή του αγαθού ή της υπηρεσίας, η σύμβαση σταθερής τιμής μπορεί να λειτουργήσει ως όφελος ή ζημία. Εάν οι δυνάμεις της αγοράς προκαλέσουν την αξία του αγαθού ή της υπηρεσίας να αυξηθεί δραματικά, ο αγοραστής λαμβάνει ένα όφελος, ενώ ο πωλητής χάνει δυνητικά κέρδη που θα μπορούσε να απολαύσει εκτός της σύμβασης σταθερής τιμής.

Όταν η τιμή του αγαθού ή της υπηρεσίας πέφτει ξαφνικά, ο αγοραστής βρίσκεται σε μειονεκτική θέση και ο πωλητής σε πλεονεκτική θέση.

Ακόμα κι αν μια σύμβαση σταθερής τιμής μπορεί να κοστίζει στον αγοραστή περισσότερα χρήματα αρχικά, ο αγοραστής έχει τη δυνατότητα να προϋπολογίσει τα έξοδα της σύμβασης και να διασφαλίσει ότι θα έχει αρκετή ρευστότητα για να εκπληρώνει τη δική του πλευρά της σύμβασης. Όταν το κόστος του αγαθού ή της υπηρεσίας αυξηθεί δραματικά, ο αγοραστής δεν μπορεί πλέον να διαθέτει τα μέσα για να τιμήσει το συμβόλαιο, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι ο πωλητής έχει απώλειες και να προετοιμαστεί για να λάβει νομική δράση. Εάν το αγαθό ή η υπηρεσία είναι αναγκαία για την επιχειρησιακή διαδικασία ενός αγοραστή, τότε ο αγοραστής επηρεάζεται αρνητικά.

2.4.2 Σύμβαση με βάση το κόστος

Την δεύτερη κατηγορία συμβάσεων αποτελούν οι συμβάσεις οι οποίες δε βασίζονται σε ένα προκαθορισμένο ποσό αλλά στο κόστος. Ο αγοραστής προχωρά σε συμφωνία με τον προμηθευτή βασιζόμενος στις δαπάνες του προμηθευτή όπως αυτές υπολογίζονται από την πλευρά του. Σημαντικό κομμάτι των συμβάσεων κόστους είναι ο καθορισμός των δαπανών του προμηθευτή ούτως ώστε να αφορούν αμιγώς και καθορισμένα όπως προκύπτουν από την παραγωγή του προμηθευόμενου προϊόντος (Bajari, McMillan, and Tadelis, 2009).

Η κυριότερη μορφή τέτοιου είδους σύμβασης είναι οι συμβάσεις προσαυξημένου κόστους οι επονομαζόμενες διαφορετικά ως συμβάσεις απόδοσης εξόδων. Σε αυτού του είδους τις συμβάσεις ο αγοραστής καταβάλλει ένα ποσό όπως καθορίζεται από τον προμηθευτή για τα επιτρεπόμενα έξοδα και ένα επιπρόσθετο ποσό ούτως ώστε να εξασφαλίσει ένα

επιπλέον ποσοστό κέρδους. Στις συμβάσεις κόστους σταθερού ποσού ο προμηθευτής πληρώνεται ύστερα από διαπραγμάτευση ανεξαρτήτως των βεβαιωμένων δαπανών.

Σε αυτήν την κατηγορία μια από τις κύριες υποκατηγορίες είναι η σύμβαση σταθερού κόστους. Είναι μια σύμβαση απόδοσης κόστους που προβλέπει την καταβολή στον προμηθευτή της διαπραγμάτευσης σταθερού ποσού όπως καθορίζεται κατά την έναρξη της σύμβασης. Η σταθερή αμοιβή δεν διαφέρει με το πραγματικό κόστος, αλλά μπορεί να ρυθμιστεί ως αποτέλεσμα των αλλαγών στο έργο που εκτελείται με βάση τη σύμβαση. Αυτό του είδους οι συμβάσεις, επιτρέπουν σε ένα προμηθευτή την προμήθεια προϊόντων ή υπηρεσιών που σε διαφορετική περίπτωση θα είχαν πολύ υψηλό ρίσκο, να πραγματοποιήσει την προμήθεια μιας και έχει ως κίνητρο τη μερικό έλεγχο του κόστους.

Υπάρχουν και περαιτέρω διαφοροποιήσεις σε αυτού του είδους τις συμβάσεις οι οποίες μπορούν να χαρακτηριστούν και ως συμβάσεις κινήτρων μιας και παρέχουν κίνητρα στους αναδόχους για τη βέλτιστη τήρηση της σύμβασης.

Μια σύμβαση κόστους συν ένα ποσό επιβράβευσης παρέχει ένα εκτιμώμενο κόστος συν ένα τέλος που αποτελείται από ένα βασικό ποσό (το οποίο μπορεί να είναι και μηδενικό) που καθορίζεται κατά την έναρξη της σύμβασης. Το ποσό επιβράβευσης είναι ένα σταθερό ποσό το οποίο διαθέτει ο πελάτης σε περίπτωση άριστης εκτέλεσης της σύμβασης. Ο καθορισμός της τιμής του προμηθευτή καθορίζεται μονομερώς από νόμο με βάση περιοδικές υποκειμενικές αξιολογήσεις των επιδόσεων του. Το ποσό επιβράβευσης πρέπει να είναι επαρκές ούτως ώστε να παρέχει κίνητρα στον προμηθευτή για την εκτέλεση στο άριστο της σύμβασης.

Επίσης υπάρχουν και οι συμβάσεις οι οποίες και προκαθορίζουν ένα ποσό επιβράβευσης το οποίο πρόκειται να αποδοθεί στο διάδοχο σε περίπτωση επίτευξης κάποιων προκαθορισμένων στόχων. Συνήθως σε αυτή την κατηγορία υπόκεινται συμβάσεις οι οποίες προκαθορίζουν κάποια κόστη τα οποία στην περίπτωση επίτευξης δίδεται ένα ποσό σημαντικό στον ανάδοχο σε μορφή κινήτρου.

Τέλος, σε αυτή την κατηγορία συμβάσεων είναι οι συμβάσεις οι οποίες ονομάζονται ποσοστού κόστους. Σε αυτές τις συμβάσεις ο ανάδοχος πληρώνεται ένα συγκεκριμένο ποσοστό πέρα και πάνω από το κόστος. Το ποσοστό μπορεί να είναι καθαρό κέρδος για τον ανάδοχο, ή μπορεί να είναι μικτές αποδοχές του αναδόχου οι οποίες πρέπει να καταβληθούν ως γενικά έξοδα. Είναι σημαντικό να καθοριστεί η διαφορά, γιατί αν ο ανάδοχος αναμένει το ποσοστό να είναι καθαρό κέρδος, τότε τα συνήθη επιχειρηματικά λειτουργικά έξοδα θα πρέπει να καταχωρούνται στη σύμβαση ως έξοδο.

Μια σύμβαση απόδοσης κόστους είναι κατάλληλη όταν είναι επιθυμητό να μετατοπίσει ένα κομμάτι του κινδύνου για την επιτυχή εκτέλεση της σύμβασης από τον ανάδοχο στον αγοραστή. Πιο συχνά τέτοιου είδους συμβάσεις εφαρμόζονται όταν το προϊόν που αγοράζεται δεν μπορεί να ορισθεί ρητά, όπως στην έρευνα και την ανάπτυξη, ή σε περιπτώσεις όπου δεν υπάρχουν αρκετά στοιχεία για να υπολογιστεί με ακρίβεια το τελικό κόστος.

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα σύμβασης με βάση το κόστος

Οι συμβάσεις κόστους έχουν αρκετά θετικά αποτελέσματα μιας και από την πλευρά του πελάτη υπάρχει η δυνατότητα προσαρμογής και από την πλευρά του αναδόχου κίνητρα ορθής εκτέλεσης. Μια σύμβαση κόστους προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία κατά την

προσπάθεια για την ολοκλήρωση ενός έργου από τους αναδόχους αξιοποιώντας τα κίνητρα ελαχιστοποίησης του κόστους ή τα μόνους ανάληψης επιπλέον κινδύνου, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της συμφωνίας.

Από την πλευρά του πελάτη, χρησιμοποιώντας μια σύμβαση κόστους δημιουργούνται τα κίνητρα για τη διανομή κάτι που έχει ως αποτέλεσμα οι ανάδοχοι να μην αμελούν σχετικά με τα υλικά και τις εργασίες. Επίσης, μπορούν να κεφαλαιοποιήσουν τα μόνους εγγυημένης απόδοσης προεξοφλώντας έξοδα. Αυτό το είδος της συμφωνίας μπορεί να μειώσει τις πιθανότητες υψηλών προσφορών για το έργο, διότι ο ανάδοχος δεν χρειάζεται σαν δικλείδα ασφαλείας τα υψηλά σταθερά έξοδα ούτως ώστε να αποφύγει την υπέρβαση του προϋπολογισμού.

Από την πλευρά του προμηθευτή αυτός μπορεί να αναλάβει ένα ημιτελές έργο χρησιμοποιώντας τη σύμβαση κόστους, διότι υπάρχει μικρότερος κίνδυνος ότι το ποσό που συμφωνήθηκε δεν θα καλύπτει τα έξοδα με αποτέλεσμα τη μη επίτευξη κέρδους.

Οι συμβάσεις κόστους περιέχουν ορισμένες ρήτρες, όπως είναι η μέγιστη εγγύηση του κόστους και η ρήτρα εξοικονόμησης, που μεταβάλλουν τα πλεονεκτήματά τους. Το μέγιστο κόστος της ρήτρας μειώνει τον κίνδυνο για την επιχείρηση, επειδή ο ανάδοχος πρέπει να καθορίσει εάν μπορεί να λειτουργήσει με βάση το συμφωνηθέν ποσό και να πληρώσει οποιαδήποτε υπέρβαση. Η ρήτρα εξοικονόμησης δίνει στον ανάδοχο ένα ποσοστό του ποσού των χρημάτων κάτω από το μέγιστο κόστος – δίνοντας το κίνητρο της αποτελεσματικής λειτουργίας και ολοκλήρωσης του έργου.

Στην περίπτωση του αυστηρού προϋπολογισμού η επιλογή των συμβάσεων κόστους δημιουργεί μειονεκτήματα αφού δημιουργεί αβεβαιότητες αναφορικά με την τελική τιμή

του έργου σε σχέση με τις συμβάσεις σταθερού ποσού όπου και υπάρχει σαφής καθορισμός της τελικής τιμής. Επίσης, σε παρόμοιες περιπτώσεις δεν παρέχεται ένα έξτρα κίνητρο από την πλευρά του αναδόχου για αποτελεσματική εργασία προωθώντας παράλληλα τις δαπάνες από την πλευρά στο υψηλότερο δυνατό.

Οπότε πολύ σημαντικό κομμάτι σε αυτού του είδους τις συμβάσεις, για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και τη μείωση των υπερβολικών δαπανών είναι ο πλήρης και σαφής καθορισμός του κόστους.

2.5 Τήρηση των συμβάσεων

Η τήρηση των συμβάσεων μπορεί να ερμηνευθεί με πολλούς τρόπους, αλλά η ερμηνεία η οποία την αναλύει από την προοπτική της τήρησης μιας συναλλαγής έχοντας τη σύμβαση ως πλαίσιο, είναι πιθανό να έχει το μεγαλύτερο οικονομικό ενδιαφέρον για την οργάνωση του οργανισμού. Η μη συμμόρφωση με τις συμβάσεις μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια αναφορικά με την τιμή αγοράς ίση με 10% έως 20%. Οι έξι βασικοί λόγοι για τη μη συμμόρφωση είναι η ύπαρξη αγνώστων στοιχείων προμηθευτές, νέα αντικείμενα, άχρηστα αντικείμενα, έλλειψη πληροφόρησης, σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή και την προθυμία του αγοραστή. Η λειτουργία των προμηθειών μπορεί να τεθεί είτε πλήρως είτε εν μέρει υπεύθυνη για όλες λόγους της μη συμμόρφωσης. Σε αυτό το σημείο θα δειχθεί η σχέση ανάμεσα στην τήρηση των συμβάσεων από την πλευρά ενός οργανισμού (Aberdeen, 2005).

Όπως αναγνωρίστηκε από το Aberdeen Group (2006), έχουν διακριθεί τρεις τύποι που χρησιμοποιούνται για τη λειτουργία προμηθειών: της συναλλακτικής συμμόρφωσης, συμμόρφωσης προς τις διαδικασίες και της κανονιστικής συμμόρφωσης. Επίσης, διάφορα είδη συμφωνιών μπορεί να υπάρχουν μέσα σε διάφορα τμήματα: υπάρχουν συμβάσεις με το προσωπικό, τις πωλήσεις και το τμήμα προμηθειών.

Οι συμφωνίες για τις συμβάσεις προμήθειας χαρακτηρίζονται από τη σχέση αγοραστή-προμηθευτή. Ένας ευρύς ορισμός για την "τήρηση των συμβάσεων", στο πλαίσιο προμηθειών θα μπορούσε να είναι ότι αφορά την πράξη σύμφωνα με την οποία πραγματοποιούνται συμφωνίες μεταξύ των αγοραστών και των προμηθευτών.

Με βάση τον ορισμό αυτό για την τήρηση των συμβάσεων, αρκετοί διαφορετικοί τύποι μπορούν να ταξινομηθούν. Για το λόγο ότι οι συμβάσεις ισχύουν τόσο για τον αγοραστή και προμηθευτή μπορεί να γίνει διάκριση τόσο με βάση την εσωτερική σκοπιά τήρησης των συμβάσεων όσο και από την άποψη των εξωτερικών.

Η τήρηση των συμβάσεων από εξωτερική πλευρά μπορεί να πάρει αρκετές μορφές που σχετίζονται με τα προϊόντα, τις τιμές ή την πτυχή της διανομής και αφορούν τη μη διαθεσιμότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, τη χρέωση τιμών διαφορετικών με τις τιμές της σύμβασης και τις διανομές προϊόντων που δεν πληρούν τις προδιαγραφές της σύμβασης.

Ο Kulp et al (2006) έδειξε ότι η τήρηση των συμβάσεων από εξωτερικής σκοπιάς δεν θεωρείται ως μείζον πρόβλημα όπως η συμμόρφωση από εσωτερικής πλευράς. Παρόλα αυτά επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων προμήθειας, όταν π.χ. υψηλότερες τιμές τιμολογούνται κατόπιν διαπραγμάτευσης στις συμβάσεις.

Όταν χρησιμοποιείται ο ευρύς ορισμός για την τήρηση των συμβάσεων, από εσωτερικής σκοπιάς μπορεί να ερμηνευθεί με δύο τρόπους, την πράξη τήρησης μιας συμφωνίας ως προς την τήρηση των κανόνων της σύμβασης και την πράξη τήρησης μιας συμφωνίας ως προς τη συμφωνίας αγοράς.

Η πρώτη ερμηνεία της εσωτερικής μη-συμμόρφωσης αφορά την τήρηση των κανόνων σύμφωνα με τους κανόνες του οργανισμού προμήθειας. Οι κανόνες αυτοί αφορούν τους όρους πληρωμής και τις ελάχιστες ποσότητες παραγγελίας. Οι συμφωνίες αυτές δεν αποτελούν ένα σημαντικό κίνδυνο για τον αγοραστή, αναλόγως με τη συμφωνηθείσα κύρωση για τη μη συμμόρφωση. Η δεύτερη ερμηνεία ευθυγραμμίζεται με τον ορισμό που

έδωσε ο Telgen (2004) και αφορά τη χρησιμοποίηση των συμβάσεων-πλαισίων για ολόκληρη την εταιρία.

Σύμφωνα με την Aberdeen (2005), η τήρηση των συμβάσεων αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κομμάτι για την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης. Η τήρηση των συμβάσεων εκ τούτου, έχει σημαντικό αντίκτυπο στις τιμές διαπραγμάτευσης και την εξοικονόμηση χρημάτων. Αυτές οι μειώσεις του κόστους είναι ακόμη πιο σημαντικές από την προοπτική της απόδοσης της επένδυσης (ROI). Σύμφωνα με τους Jack, Powers, και Skinner (2010) η εξοικονόμηση από την πλευρά των συμβάσεων μπορεί να συγκριθεί με την ίση αύξηση των πωλήσεων και υψηλότερο ROI. Ο Telgen (2004) αναγνωρίζει δύο είδη μη συμμορφούμενης δαπάνης, τη δαπάνη σε κατηγορίες βασικών προϊόντων, για τα οποία υπάρχουν συμβάσεις σε επίπεδο εταιρείας αλλά δεν χρησιμοποιούνται και την δαπάνη στις συσκευασίες, για τα οποία οι συμβάσεις δεν έχουν (ακόμη) έχουν ολοκληρωθεί.

Ο Van Weele (1998) τονίζει ότι οι εταιρείες έχουν υψηλότερη συνολική εξοικονόμηση όταν προχωρούν σε έξι φάσεις για την ολοκληρωμένη ανάπτυξη των αγορών. Το μοντέλο του Van Weele (1998) αντικατοπτρίζει τη σημασία της διαδικασίας που βασίζεται στη διαδοχική προτεραιότητα και την ωριμότητα. Οι έξι φάσεις σε αυτό το μοντέλο έχουν διαχωρισμό σε δύο κύρια σημεία τη λειτουργική εστίαση και τη διατμηματική (cross-functional) εστίαση. Η λειτουργική εστίαση αφορά σε μεγάλο βαθμό την προσπάθεια της εταιρείας να οργανωθεί γύρω από τη λειτουργία προμήθειας. Η διατμηματική εστίαση αφορά κυρίως την οργάνωση της λειτουργίας προμηθειών γύρω από τους εσωτερικούς καταναλωτές.

2.5.1 Λειτουργική εστίαση

Στην αρχή υπάρχει η συναλλακτική φάση κατά την οποία η εστίαση βρίσκεται κυρίως στην εξυπηρέτηση του εργοστασίου. Η φάση αυτή χαρακτηρίζεται από την τυπική επεξεργασία των εντολών και των πρώτων αγορών, οι δαπάνες προμήθειας δεν έχουν τεθεί ακόμη υπό έλεγχο. Η πρώτη φάση θα ακολουθείται από τη φάση εμπορικού προσανατολισμού, στο πλαίσιο της φάσης εμπορικού προσανατολισμού η εστίαση βρίσκεται στη μείωση του κόστους και τη διαχείριση των προμηθευτών, ενώ η λειτουργία προμηθειών γίνεται όλο και περισσότερο πιο εξειδικευμένη. Οι εξειδικευμένοι αγοραστές οργανώνονται γύρω από τις διάφορες ομάδες προϊόντων και χαρακτηρίζονται από σκληρή διαπραγμάτευση με τους προμηθευτές. Η διαχείριση των επιδόσεων γίνεται με γνώμονα την τιμή, την διακύμανση των τιμών και την επίδοση των παραδόσεων. Η εξοικονόμηση κόστους είναι ο βασικός δείκτης συνολικής αποτελεσματικότητας των αγορών. Από εκεί ο οργανισμός μπορεί να προχωρήσει στην τελική φάση της λειτουργικής εστίασης, τη φάση συντονισμού των αγορών. Στη φάση του συντονισμού των αγορών οι εταιρείες ασχολούνται στην εξοικονόμηση μέσω της ενέργειας. Διευθύνεται από ένα ισχυρό κεντρικό τμήμα αγορών, εφαρμόζοντας ενιαίες πολιτικές και συστήματα αγορών. Ο Van Weele αναφέρει ότι σε αυτή τη φάση υπάρχει μια πρώιμη διαμόρφωση στρατηγικής, με στόχο την καταγραφή των οφελών από τον εσωτερικό συντονισμό και τη συνέργεια. Το τμήμα αγορών εξακολουθεί να είναι προσανατολισμένο προς το προϊόν ωστόσο αρχίζει και αυξάνεται η προσοχή στη συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις και τη βελτίωση της επικοινωνίας.

2.5.2 Διατμηματική λειτουργία

Κατά την τέταρτη φάση οι διατμηματικές προσπάθειες επικεντρώνονται στη μείωση του συνολικού κόστους παρά στη μείωση του μοναδιαίου κόστους. Η προσοχή επικεντρώνεται στις έμμεσες συμβάσεις και διαδικασίες οι οποίες γίνονται όλο και πιο οργανωμένες γύρω από την εσωτερική κατανάλωση. Το τμήμα αγορών κερδίζει οργανωτικής αναγνώρισης και συμμετέχει σε στρατηγικά ζητήματα, όπως την πραγματοποίηση αγορών. Αυτή η φάση εσωτερικής ολοκλήρωσης ακολουθείται από τη φάση της εξωτερικής ολοκλήρωσης, στην οποία η στρατηγική εξωτερικής ανάθεσης συνδυάζεται με επιπλέον συνεργασία με τους προμηθευτές στην ανάπτυξη προϊόντων και προ-παραγωγικό σχεδιασμό. Υπάρχει η δημιουργία ομάδων εξωτερικών προμηθευτών και εφοδιαστικής αλυσίδας. Στην τελευταία φάση υπάρχει η επικέντρωση των προσπαθειών στη δημιουργία αξίας μέσω μιας πελατοκεντρικής οπτικής. Η στρατηγική επικεντρώνεται στην ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής και αποδοτικής αλυσίδας αξίας.

2.5.3 Συμμόρφωση σχετικότητας

Σε αυτή την τρίτη φάση κεντρικό ρόλο παίζει η συμμόρφωση με τις συμβάσεις οι οποίες και αποκτούν πολύ υψηλή χρηματοοικονομική αξία. Εδώ υπάρχει η διαπραγμάτευση των εμπορικών συμβάσεων και τα οφέλη πρέπει να διερευνηθούν. Μεγαλύτερη σημασία δίνεται στην άμεση προμήθεια σε σχέση με την έμμεση προμήθεια. Ο βασικός λόγος που οι άμεσες προμήθειες αποτελούν προτεραιότητα είναι ότι έχουν πιο εύκολο έλεγχο των δαπανών τους, όπως διέκρινε και ο van Weele (2009). Κατά την τέταρτη φάση βαρύτητα δίνεται στο θέμα των έμμεσων συμβάσεων μιας και η αποκεντρωμένη λειτουργία προμηθειών αναπτύσσεται γύρω από τους εσωτερικούς καταναλωτές.

2.5.4 Ολική συμμόρφωση συμβάσεων

Λαμβάνοντας τις προηγούμενες ενότητες υπ όψιν, η προτεραιότητα της τήρησης των συμβάσεων μπορεί να ποικίλει για τη διάρκεια της λειτουργίας προμηθειών και τα είδη των προϊόντων που αγοράζονται. Για παράδειγμα, αν η άμεση δαπάνη είναι σημαντικά μεγαλύτερη από την έμμεση δαπάνη, μπορεί να γίνει κατανοητό ότι η επίτευξη της τήρησης των συμβάσεων για αυτού του είδους τη δαπάνη έχει υψηλότερη προτεραιότητα. Οι πρώτοι οργανισμοί πρέπει πρώτα να επικεντρωθούν στην υλοποίηση των συμβάσεων πριν ο όρος οποιαδήποτε "χρήση" θα μπορούσε να εφαρμοστεί. Ως εκ τούτου, η συμμόρφωση κατά το 100% με μια σύμβαση δεν θα πρέπει να προτιμάται σε κάθε περίπτωση. Αυτό υποστηρίζεται και από τον Telgen (2004) όπου αναφέρει ότι υπό περιπτώσεις η μη συμμορφούμενες δαπάνες μπορούν να είναι καλά δικαιολογημένες. Ο Ogden (2006) βρήκε ότι ο το μέγιστο ποσοστό τήρησης των συμφωνηθέντων βρίσκεται περίπου στο 95%.

2.5.5 Λόγοι μη συμμόρφωσης

Υπάρχουν αρκετοί λόγοι όπου μια εταιρεία κατά τη διάρκεια μιας σύμβασης μπορεί να παρεκκλίνει των αρχικών συμφωνηθέντων. Μια δαπάνη η οποία δε συμμορφώνεται με τα συμφωνηθέντα μπορεί να αφορά μη αναγνωρισμένους προμηθευτές, όταν οι ανάγκες ενός εκ των δυο ή παραπάνω μερών δεν μπορεί να καλύψει τις ανάγκες του από τους ήδη υπάρχοντες προμηθευτές. Αυτό μπορεί να συμβεί σε έκτακτες περιπτώσεις όπως την ανάγκη για προμήθεια ενός προϊόντος ή υπηρεσίας κατά τη φάση τέλεσης του έργου το οποίο και επείγει μιας και η ολοκλήρωση ενός έργου είναι μια δυναμική και συνεχώς εξελισσόμενη διαδικασία (Harink, 2002). Στην περίπτωση όπου οι τιμές που χρεώνονται ή η ποιότητα από τον προμηθευτή έχει αλλάξει φτάνοντας ένα επίπεδο που δεν είναι πλέον

αποδεκτό. Επίσης, είναι η χρεοκοπία του προμηθευτή και συμβαίνει όταν ένας προμηθευτής αναγκάζεται να σταματήσει τη λειτουργία του λόγω προβλημάτων ρευστότητας.

Ένας άλλος λόγος μη συμμόρφωσης είναι η ανάγκη για προμήθεια νέων υλικών, η οποία όμως δεν έχει αποτυπωθεί στα συμβόλαια με τους υπάρχοντες προμηθευτές. Αυτό μπορεί να δημιουργείται λόγω του ότι τα νέα προϊόντα ικανοποιούν περισσότερο σε σχέση με τα παλαιότερα (Kotler, 1969). Ένας άλλος λόγος είναι ότι τα νέα αντικείμενα μπορούν να καλύπτουν πλέον τις νέες ανάγκες προώθησης και ανάπτυξης του προϊόντος του αγοραστή (van Weele, 2009).

Τρίτος λόγος είναι η ύπαρξη ακατάλληλων αντικειμένων. Αυτό μπορεί να συμβαίνει σε περιπτώσεις όπου το προϊόν είτε δεν ικανοποιεί είτε έχει ασαφείς προδιαγραφές σε σχέση με το ζητούμενο προϊόν. Οι κύριοι λόγοι είναι ότι οι προδιαγραφές του προϊόντος είναι περίπλοκες με αποτέλεσμα να είναι δύσκολη η συνεννόηση προμηθευτή με τον αγοραστή (Kulp et al 2006). Είναι πολύ συχνό φαινόμενο λόγω του υψηλού κόστους συμβολαίου να μην υπάρχει ιδιαίτερα λεπτομερής περιγραφή περίπλοκων προδιαγραφών (Telgen 2004).

Η έλλειψη πληροφόρησης είναι αρκετά σημαντικός λόγος για τη μη συμμόρφωση. Οι μορφές της μπορεί να είναι είτε η έλλειψη πληροφόρησης αναφορικά με τον προμηθευτή είτε η έλλειψη πληροφόρησης σχετικά με τα χρησιμοποιούμενα αντικείμενα ή πληροφορίες.

Οι σχέσεις με τους προμηθευτές παίζουν σημαντικό ρόλο για τη συμμόρφωση ή όχι στις υποχρεώσεις. Ο Graham (2005) αναφέρει ότι οι μακροχρόνιες σχέσεις με προμηθευτές οι οποίες βασίζονται στον αμοιβαίο σεβασμό και την εμπιστοσύνη μπορεί κάποιες φορές να

οδηγήσει στην μη τήρηση κάποιων όρων της σύμβασης μιας και υπάρχει εμπιστοσύνη. Επίσης αν έχουν αναπτυχθεί προσωπικές σχέσεις μπορεί να έχουν αποτελέσματα παρόμοια με τα προαναφερόμενα.

Τελευταίος λόγος είναι η απροθυμία καθώς η προθυμία των εσωτερικών αγοραστών να αγοράσουν από ένα προμηθευτή σύμβασης αποτελεί ένα σημαντικό λόγο της συμμόρφωσης ή μη συμμόρφωσης με τους κανόνες.

2.6 Διαχείριση συμβάσεων

Η διαχείριση συμβάσεων ή αλλιώς διοίκηση συμβάσεων είναι η διαχείριση των συμβάσεων που συνάπτονται με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους συνεργάτες ή τους υπαλλήλους. Το προσωπικό που εμπλέκεται στη Διοίκηση συμβάσεων απαιτείται να διαπραγματευθεί, να παρέχει υποστήριξη και αποτελεσματική διαχείριση των συμβάσεων. Η διαχείριση της σύμβασης περιλαμβάνει τη διαπραγμάτευση των όρων και προϋποθέσεων των συμβάσεων και τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους όρους και τις προϋποθέσεις, καθώς και την τεκμηρίωση και την επίτευξη συμφωνίας, σχετικά με τυχόν αλλαγές ή τροποποιήσεις που μπορεί να προκύψουν κατά την εφαρμογή ή την εκτέλεση της. Μπορεί να συνοψιστεί ως μια διαδικασία για τη συστηματική και αποτελεσματική διαχείριση δημιουργίας, εκτέλεσης και ανάλυσης των συμβάσεων με σκοπό την μεγιστοποίηση της οικονομικής και επιχειρησιακής απόδοσης και την ελαχιστοποίηση του κινδύνου (Uher and Davenport, 2009).

Σύμφωνα με την εταιρεία Aberdeen (2007) η διαχείριση των συμβάσεων αποτελεί μια πολύ σημαντική λειτουργία μιας και εξασφαλίζει από τη μια στενή παρακολούθηση, εκτίμηση και άμβλυνση των τρεχόντων κινδύνων αλλά και μείωση της έκθεσης τόσο σε χρηματοοικονομικό όσο και σε νομικό κίνδυνο.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω μια εμπορική σύμβαση αποτελεί ουσιαστικά μια νομικά δεσμευτική συμφωνία ανάμεσα σε δυο μέρη και προϋποθέτει την ανταλλαγή πράγματος ή υπηρεσίας. Επίσης, είδαμε ότι πολλές φορές σε μια σύμβαση ένα μικρό έως και μεγάλο ποσοστό των όρων της δε τηρούνται για ένα μεγάλο εύρος λόγων. Η διαχείριση συμβάσεων πέραν του συστηματικού ελέγχου της τήρησης των συμβάσεων μετά το πέρας της σύναψης τους έχει και τη δυνατότητα να επαναδιαπραγματευτεί και ως αποτέλεσμα να

αλλάξει κατά τη διάρκεια της τέλεσης της διάφορους όρους ούτως ώστε να αυξήσει το ποσοστό συμμόρφωσης μειώνοντας το αναλαμβανόμενο ρίσκο.

Μπορεί να υπάρχουν περιπτώσεις όπου αυτό που έχει συμφωνηθεί στη σύμβαση πρέπει να αλλάξει στη συνέχεια. Ένας αριθμός των βάσεων της προηγούμενης σύμβασης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να υποστηρίξει μια μεταγενέστερη μεταβολή, έτσι ώστε ολόκληρη η σύμβαση να παραμένει εκτελεστή σύμφωνα με το νέο καθεστώς. Μία αλλαγή μπορεί να βασίζεται σε μια αμοιβαία συμφωνία των δύο πλευρών να πραγματοποιηθούν αλλαγές, εκτός του πλαισίου της υφιστάμενης σύμβασης. Αυτό θα ήταν μια ανεξάρτητη βάση για την αλλαγή της σύμβασης. Επίσης, μπορεί να βασίζεται σε μια μονομερή απόφαση για την τροποποίηση της σύμβασης, η οποία προβλέπεται και επιτρέπεται από την ισχύουσα σύμβαση. Σε αυτή την περίπτωση βεβαίως προβλέπεται μια περίοδος προειδοποίησης με ως εξαγόμενο δικαίωμα την υπαναχώρηση του άλλου μέλους από της συμβάσεως. Συχνό παράδειγμα τέτοιων περιπτώσεων αποτελούν οι συμβάσεις εταιρειών για παροχή υπηρεσιών σε καταναλωτές. Σημαντικό σε αυτό το σημείο είναι να τονιστεί ότι αλλαγές οι οποίες δεν προβλέπονται στη σύμβαση μπορούν να ερμηνευθούν ως άρνηση της αρχικής σύμβασης και ο αντισυμβαλλόμενος όχι μόνο να οδηγηθεί σε διακοπή της σύμβασης αλλά και καταγγελία της με αποτέλεσμα τη ζήτηση αποζημίωσης. Τέλος, μπορεί να υπάρξει διμερής απόφαση για την τροποποίηση της σύμβασης μέσα στα πλαίσια που ορίζει η ήδη υπάρχουσα.

Η διαδικασία της διαχείρισης συμβάσεων αποτελείται από τρεις κύριες φάσεις. Η πρώτη αφορά την περίοδο προ σύναψης της συμφωνίας, η δεύτερη την περίοδο εκτελέσεως της σύμβασης και η τρίτη και τελευταία ουσιαστικά αποτελεί τη φάση ανατροφοδότησης όπου παρατηρείται η διαδικασία εκτέλεσης της. Σε αυτή την τρίτη φάση γίνεται ο έλεγχος

συμμόρφωσης της συμφωνίας η οποία συναφθεί. Πιο αναλυτικά η διαδικασία της διαχείρισης συμβάσεων έχει τα εξής βήματα (Turner and Simister, 2001).

Σε πρώτο στάδιο καταγράφονται οι αρχικές αιτήσεις. Η διαδικασία διαχείρισης της σύμβασης αρχίζει με τον καθορισμό των συμβάσεων και των σχετικών έγγραφών ούτως ώστε να υποστηριχθεί ο σκοπός της σύμβασης. Σε δεύτερο στάδιο γίνεται η επίσημη καταγραφή των αιτημάτων. Το τρίτο στάδιο αφορά τις διαπραγματεύσεις αναφορικά με τα αιτήματα των πλευρών. Το τέταρτο στάδιο αφορά την έγκριση της σύμβασης η οποία πραγματοποιείται από τους υπευθύνους. Το πέμπτο στάδιο αφορά την τέλεση της σύμβασης. Το έκτο αφορά τη διαχείριση της σύμβασης όπου και πραγματοποιείται ότι οι παραδόσεις και οι βασικοί πόροι της σύμβασης εκτελούνται επαρκώς. Στο έβδομο στάδιο είναι η φάση των αναθεωρήσεων και τροποποιήσεων. Πραγματοποιείται συγκέντρωση όλων των εγγράφων που είναι σχετικές με την αρχική διατύπωση της σύμβασης και πραγματοποιείται έλεγχός της. Το όγδοο στάδιο είναι αυτό του ελέγχου και αναφοράς. Η διαχείριση της σύμβασης δεν συνεπάγεται απλά τη σύνταξη μιας σύμβασης αλλά και τον έλεγχο συμμόρφωσης με τα διαλαμβανόμενα. Το ένατο και τελευταίο στάδιο αφορά την ανανέωσή της ούτως ώστε να επιτευχθεί ύστερα από διορθώσεις το βέλτιστο αποτέλεσμα.

Σημαντικό είναι να σημειωθεί ότι λόγω του ότι η διαδικασία διαχείρισης συμβάσεων είναι χρονοβόρα αλλά και κοστοβόρα συχνά από τις επιχειρήσεις προτιμάται η αυτοματοποίηση αυτών των διαδικασιών μέσω της εφαρμογής και χρήσης software εξειδικευμένων στη διαχείριση συμβάσεων.

3. Μεθοδολογία

3.1 Σχεδιασμός έρευνας

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να παρουσιάσει τον τρόπο με τον οποίο οι συμβάσεις και ιδιαιτέρως οι εμπορικές επηρεάζουν τόσο τη δομή και την οργάνωση όσο και τον κίνδυνο σε μια επιχείρηση, ιδιαιτέρως της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι δευτερογενείς βιβλιογραφική έρευνα η οποία και χρησιμοποιήθηκε παραπάνω πρόκειται να χρησιμοποιηθεί και παρακάτω με στόχο την περαιτέρω εμβάθυνση περί του σκοπού της έρευνας. Πέραν του κύριου σκοπού της έρευνας τέθηκαν και δευτερεύοντα ερωτήματα με στόχο την εμβάθυνση επί του κύριου σκοπού. Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα το οποίο ετέθη αφορούσε τους κινδύνους καθώς και τη σημασία των συμβάσεων στην εφοδιαστική αλυσίδα. Ένα δεύτερο ερώτημα αφορούσε το ποιες είναι οι συμβάσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας. Το τρίτο ερώτημα αφορούσε τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση διαχειρίζεται τις συμβάσεις της και την τήρησή τους με στόχο την αποφυγή των κινδύνων και την επίτευξη του βέλτιστου αποτελέσματος. Το τελευταίο ερώτημα αφορούσε το πώς οι συμβάσεις επηρεάζουν την οργανωτική δομή των logistics και τα πλεονεκτήματα που απορρέουν.

Για την απάντηση σε αυτά τα ερωτήματα η εργασία πρόκειται να χρησιμοποιήσει τη μέθοδο της συλλογής δευτερογενών δεδομένων. Η δευτεροβάθμια συλλογή δεδομένων κατατάσσεται στην κατηγορία των ποιοτικών ερευνών. Η ποιοτική έρευνα είναι μια έρευνα που βασίζεται στην υπόθεση ότι τα άτομα δομούν την κοινωνική πραγματικότητα με τη μορφή των νοημάτων και ερμηνειών, και ότι αυτές οι δομές τείνουν να γίνουν μεταβατικές και περιστασιακές. Η επικρατούσα μέθοδος είναι να επιστήσει αυτές τις έννοιες και ερμηνείες με εντατικές μελέτες για την παρουσίαση των πορισμάτων σχετικά

με την αναλυτική επαγωγή (Baxter και ο Jack, 2008). Ως εκ τούτου, μια δευτερογενής ανάλυση δεδομένων και βιβλιογραφίας, είναι μια σε βάθος μελέτη ενός φαινομένου (εκδήλωση) στο φυσικό του περιβάλλον και από την προοπτική των συμμετεχόντων στη λειτουργία αυτού του φαινομένου (Noor, 2008).

Η δευτερεύουσα ανάλυση των δεδομένων πρόκειται να αναλύσει και να απαντήσει τις ερευνητικές ερωτήσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω. Όπως έχουν δηλώσει οι Hancock και Algozzine (2006), η μελέτη της εγγενούς φύσης, εξαιτίας του γεγονότος ότι πρόκειται να παρέχει μια εικόνα σχετικά με ένα συγκεκριμένο θέμα, σε αυτή την περίπτωση του τρόπου όπου οι συμβάσεις επηρεάζουν τη δομή και τον κίνδυνο των επιχειρήσεων. Η ποιοτική ανάλυση επιλέχθηκε επειδή πρόκειται να αξιοποιήσει περαιτέρω τα ευρήματα αυτής της έρευνας, με τη χρήση της κατάλληλης βιβλιογραφίας, προκειμένου να βρει μια σύνδεση μεταξύ της ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας και της πρακτικής (Creswell, 2009).

3.2 Συλλογή δεδομένων

Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από τη χρήση τόσο ξένης όσο και ελληνικής βιβλιογραφίας με σκοπό τη διερεύνηση του κύριου σκοπού της έρευνας καθώς και τον επιμέρους θεμάτων της.

Ανεξάρτητα από των διακυμάνσεων που παρατηρείται στους ορισμούς της δευτερεύουσας έρευνας παρατηρείται σύγκλιση στο ότι η μέθοδος αξιοποιεί δεδομένα τα οποία ήδη έχουν συλλεχθεί και είναι ή ποσοτικά ή ποιοτικά ή έχουν αναλυθεί από έρευνα η οποία έχει πραγματοποιηθεί πρωτογενώς (Dale et al, 1988). Η δευτεροβάθμια ανάλυση είναι ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο για την ευρύτερη επιστημονική κοινότητα μιας και αναλύει πολλαπλές πρακτικές παρουσιάζοντας επιστημονικά οφέλη (Hyman, 1972, Dale et al, 1988)

Πηγές που έχουν χρησιμοποιηθεί από ποιοτικά κοινωνικά δεδομένα επιτρέπουν στους κοινωνικούς επιστήμονες να επιλέξουν τα κατάλληλα δεδομένα στα ερευνητικά ενδιαφέροντά τους. Οι πηγές περιλαμβάνουν δεδομένα από απογραφές πληθυσμού, ειδικές μελέτες δειγματοληψίας, έρευνες της κυβέρνησης, έκκαιρες (διατομής) όσο και διαχρονικές (διαμήκη) μελέτες και στοιχεία από δημόσια αρχεία (Hakim, 1982).

Εκτός από τα πρακτικά και κοινωνικά οφέλη της μεθόδου, η δευτερεύουσα ανάλυση ξεχωρίζει για τα πολλαπλά οφέλη της επιστήμης. Η μέθοδος παρέχει απεριόριστες δυνατότητες για την εφαρμογή των διαφόρων ερευνητικών σχεδίων, τα ποσοτικά στοιχεία που επιτρέπουν στους ερευνητές να διερευνήσουν μέσα στο χρόνο των φαινομένων, συμβάλλοντας έτσι στην ανάπτυξη της θεωρίας και τα θεμέλια της πραγματικής γνώσης (Hyman, 1972).

Πιο συγκεκριμένα, η δευτερεύουσα ανάλυση των δεδομένων επιτρέπει μια βαθύτερη κατανόηση των γεγονότων του παρελθόντος και τις πιθανές επιδράσεις στη διαμόρφωση των συγκεκριμένων συνθηκών και φαινομένων του παρόντος (Hyman, 1972).

Την ίδια στιγμή, η δευτερεύουσα ανάλυση επιτρέπει την επανάληψη επιβεβαιωτικών μελετών, επιτρέποντας στους ερευνητές να έχουν μια διαφορετική προσέγγιση στην ανάλυση και ερμηνεία των πρωτογενών αποτελεσμάτων. Επιπλέον, η εφαρμογή της μεθόδου σε διάφορες έρευνες επιτρέπει τη χρήση ενός συνδυασμού δεδομένων από διαφορετικές πηγές, των οποίων η ανάλυση μπορεί να αποκαλύψει πολύ ενδιαφέρουσες σχέσεις (Dale et al., 1988).

Η βοήθεια της μεθόδου στην ανάπτυξη της συμβαίνει διότι οι ερευνητές εστιάζουν περισσότερο στους θεωρητικές στόχους και τις βασικές πτυχές της μελέτης σε σχέση με πρακτικά και μεθοδολογικά ζητήματα σχετικά με τη συλλογή νέων δεδομένων (Hakim, 1982).

4. Ανάλυση

4.1 Logistics

Τα Logistics αφορούν τη διαχείριση της ροής των πραγμάτων μεταξύ του σημείου προέλευσης και του σημείου της κατανάλωσης, ώστε να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελατών ή της εταιρείας. Οι πόροι που διαχειρίζεται σε επίπεδο υλικοτεχνικής υποδομής μπορεί να περιλαμβάνουν φυσικά στοιχεία, όπως τρόφιμα, υλικά, ζώα, εξοπλισμό και υγρά, καθώς και αφηρημένα στοιχεία, όπως είναι ο χρόνος και οι πληροφορίες. Τα logistics του φυσικών αντικειμένων συνήθως περιλαμβάνουν την ολοκλήρωση της ροής των πληροφοριών, το χειρισμό υλικών, την παραγωγή, τη συσκευασία, την απογραφή, τη μεταφορά, αποθήκευση, και συχνά την ασφάλεια (Mentzer, Stank and Esper, 2008).

Τα logistics περιλαμβάνουν την μετακίνηση των υλικών αγαθών από το ένα σημείο στο άλλο και τρίτες εταιρίες μεταφορών παρέχουν ένα σημαντικό μέρος της εν λόγω υπηρεσίας. Οι πρώτες χρήσεις και η τεκμηρίωση των logistics μπορεί να αποδοθούν στο στρατό. Ο στρατός είχε ορίσει ότι τα logistics περιλαμβάνουν όλες τις δραστηριότητες και τις μεθόδους που συνδέονται με τον εφοδιασμό του στρατού και συμπεριλαμβάνουν απαιτήσεις αποθήκευσης, μεταφοράς και διανομής (Lewis, 2014). Αρκετές επιχειρήσεις έχουν ορίσει πρόσφατα τα logistics για τον ιδιωτικό τομέα. Η Αμερικανική Εταιρεία Παραγωγής και Αποθεμάτων (APICS) όρισε τα logistics σε ένα βιομηχανικό πλαίσιο, την τέχνη και την επιστήμη της απόκτησης, παραγωγής και διανομής υλικών και προϊόντων στην κατάλληλη θέση και στη σωστή ποσότητα (Jacobs, 2008). Όλοι αυτοί οι ορισμοί αφορούν τη διακίνηση των εμπορευμάτων από το ένα σημείο στο άλλο.

Οι συμβάσεις στα logistics αφορούν συνήθως τη σύναψη συμβάσεων οι οποίες ονομάζονται 3PL και το ένα μέρος αναλαμβάνει να παρέχει υπηρεσίες έναντι ενός τιμήματος.

4.2 3PL logistics

Ένας πάροχος logistics προς τρίτους (3PL) είναι μια εταιρεία που παρέχει υπηρεσίες σε πελάτες μέσω εξωτερικής ανάθεσης υπηρεσιών logistics για μέρος ή το σύνολο της λειτουργίας προμηθειών στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι 3PL πάροχοι logistics συνήθως ειδικεύονται στον τομέα της ολοκληρωμένης λειτουργίας, παρέχοντας υπηρεσίες αποθήκευσης και μεταφοράς που μπορεί να κλιμακωθεί και να προσαρμοστεί στις ανάγκες των πελατών με βάση τις συνθήκες της αγοράς, όπως είναι οι απαιτήσεις και οι ανάγκες του αναδόχου αναφορικά με τις υπηρεσίες παράδοσης των προϊόντων και των υλικών. Συχνά, οι υπηρεσίες αυτές υπερβαίνουν τη λειτουργία των logistics και περιλαμβάνουν τις υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας που σχετίζονται με την παραγωγή ή την προμήθεια αγαθών, δηλαδή, τις υπηρεσίες που ενσωματώνουν τμήματα της αλυσίδας εφοδιασμού. Όταν αυτή η ενσωμάτωση πραγματοποιηθεί τότε ο πάροχος πλέον γίνεται τρίτος πάροχος διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας ή φορέας παροχής υπηρεσιών διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας. Τα 3PL στοχεύουν σε μια συγκεκριμένη λειτουργία στον τομέα διαχείρισης της προσφοράς, όπως η αποθήκευση, η μεταφορά ή η παροχή των πρώτων υλών (Hamdan and Rogers, 2008).

Ο 3PL ορίζεται ως μια επιχείρηση που παρέχει πολλαπλές υπηρεσίες logistics για χρήση από τους πελάτες. Κατά προτίμηση, αυτές οι υπηρεσίες είτε είναι ολοκληρωμένες, είτε έχουν ομαδοποιηθεί, από τον πάροχο. Ανάμεσα στις υπηρεσίες του 3PL παρόχου

περιλαμβάνουν τη μεταφορά, αποθήκευση, τη διαχείριση αποθεμάτων, τη συσκευασία και την αποστολή εμπορευμάτων (Qureshi, Kumar and Kumar, 2008).

Υπάρχει μια θεμελιώδης αλλαγή παραδείγματος που παρουσιάζεται από πολλές επιχειρήσεις καθώς μετατρέπουν τις δυνατότητες της αλυσίδας εφοδιασμού τους από μια βιομηχανική σε μια επικεντρωμένη στην τεχνολογία με γνώμονα τις πληροφορίες και την κοινωνία των πληροφοριών. Ουσιαστική αλλαγή υπάρχει στις πρακτικές των logistics μεταξύ των εταιρών στην αλυσίδα εφοδιασμού, καθώς προσπαθούν να καθιερώσουν αποτελεσματικές, αποδοτικές και σχετικές με τον προϊόν ή την υπηρεσία λύσεις για τους τελικούς πελάτες δίνοντας έμφαση στην κάθετη ολοκλήρωση με υψηλή πιθανότητα εφαρμογής. Το πρόβλημα με την κάθετη ολοκλήρωση είναι ότι απαιτεί σημαντικές επενδύσεις κεφαλαίου και πολύπλοκη οργανωτική δομή. Οι εταιρείες πρέπει να συνδέσουν την εμπειρία και τη συνέργεια των εξωτερικών συνεργατών της εφοδιαστικής αλυσίδας με στόχο την επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων. Η πρακτική ενσωμάτωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με το υλικό και τους φορείς παροχής υπηρεσιών για το σχηματισμό μιας απρόσκοπτης ροής των εσωτερικών και εξωτερικών εργασιών ξεπερνά τα οικονομικά εμπόδια της κάθετης ιδιοκτησίας, ενώ διατηρεί πολλά από τα οφέλη (Lai et al, 2008).

Η εξωτερική ανάθεση των λειτουργιών logistics σε τρίτους παρόχους (3PL) αποτελεί μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις περισσότερες εταιρείες. Οι εταιρείες αποκτούν μεγαλύτερη ευελιξία, αποτελεσματικότητα, βελτιωμένα επίπεδα εξυπηρέτησης των πελατών, καθώς και καλύτερη εστίαση στις κύριες δραστηριότητές τους ως μέρος των πλεονεκτημάτων της ενασχόλησής τους με τις υπηρεσίες των παρόχων 3PL. Οι συμμαχίες 3PL ξεκίνησαν με εταιρείες οι οποίες ανέθεταν εξωτερικά μέρος ή το σύνολο της

μεταφοράς και της διανομής των λειτουργιών τους. Τον τελευταίο καιρό, οι περισσότεροι πάροχοι 3PL έχουν περάσει από την προσφορά μιας ενιαίας λειτουργίας στην ολοκληρωμένη παροχή υλικοτεχνικής υποστήριξης, προσφέροντας δύο ή περισσότερες λειτουργίες ταυτόχρονα. Μεταξύ των τυπικών υπηρεσιών logistics που προσφέρονται από τους παρόχους 3PL είναι η διαχείριση αποθεμάτων, υπηρεσιών πληροφορικής, όπως η παρακολούθηση και ο εντοπισμός, δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας, όπως οι δευτερογενείς συναρμολόγηση και η τοποθέτηση των προϊόντων, εκτός από τις υπηρεσίες μεταφοράς και διανομής (Tian, Lai and Daniel, 2008).

4.3 Επίπεδα των 3PL και συμβάσεις

Οι πρώτοι πάροχοι logistics (1PL) αποτελούν ενιαίους παρόχους σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή που ειδικεύονται σε ορισμένα προϊόντα ή μεθόδους αποστολής. Το τμήμα logistics μιας εταιρείας μπορεί επίσης να είναι πάροχος 1PL, εάν έχει τα δικά μεταφορικά μέσα καθώς και αποθήκες (Gunasekaran, 2002).

Οι δεύτεροι πάροχοι logistics (2PL) είναι πάροχοι υπηρεσιών που παρέχουν εξειδικευμένες υπηρεσίες logistics σε μια μεγαλύτερη, συνήθως εθνική γεωγραφική περιοχή, σε σχέση με έναν πάροχο 1PL. Συχνά υπάρχουν συμβάσεις οι οποίες παρέχουν ένα πλαίσιο συνεργασίας μεταξύ του παρόχου 2PL και του πελάτη, το οποίο ρυθμίζει τις προϋποθέσεις και τα καθήκοντα μεταφορών που επί το πλείστον τοποθετούνται βραχυπρόθεσμα. Συνήθως παρεχόμενες υπηρεσίες από 2PL είναι τα φορτηγά, τα ανυψωτικά μηχανήματα, αποθήκες κλπ για δραστηριότητες που αφορούν τη μεταφορά, το χειρισμό του φορτίου ή τη διαχείριση αποθήκης (Hanus, 2013). Οι 2PL, προέκυψαν κατά τη διάρκεια της παγκοσμιοποίησης και της τάσης προς το lean management, όταν οι εταιρείες άρχισαν να αναθέτουν τις δραστηριότητες logistics επικεντρώνοντας στους τομείς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός τους (Confessore, Stecca and Galiano, 2006).

Η πιο σημαντική διαφορά μεταξύ ενός 2PL και ενός 3PL, είναι το γεγονός ότι ένας 3PL είναι πάντα ενσωματωμένος στο σύστημα του τελωνείου. Οι 2PL δεν έχουν ενσωματωθεί, σε αντίθεση με τους 3PL, αποτελώντας παρόχους υπηρεσιών logistics οι οποίοι δεν είναι ενσωματωμένοι στα συστήματα των τελωνείων. Ένας 2PL εργάζεται συχνά βάσει ενδεχόμενης πρόσκλησης ενδιαφέροντος (π.χ. υπηρεσίες ταχυμεταφορών δεμάτων), ενώ ένας 3PL είναι σχεδόν κάθε φορά ενημερωμένος σχετικά με το βραχυπρόθεσμο φόρτο εργασίας. Ένα άλλο σημείο διαφοράς είναι ο προσδιορισμός και η προσαρμογή των

υπηρεσιών. Ένας 2PL παρέχει κανονικά μόνο τυποποιημένες υπηρεσίες ενώ ένας 3PL παρέχει συχνά προσαρμοσμένες και εξειδικευμένες στις ανάγκες των πελατών του. Αυτό καθίσταται δυνατό μέσω των μακροπρόθεσμων συμβάσεων οι οποίες και αποτελούν συνήθη πρακτική σε αυτού του είδους την αγορά. Αυτό καθίσταται δυνατό λόγω του μακροπρόθεσμου χαρακτήρα των συμβάσεων μιας και η εξατομίκευση και η προσαρμογή στις εκάστοτε ανάγκες έχει υψηλό κόστος. Η σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας για τον 3PL, δίνεται μόνο σε μεγαλύτερες χρονικές περιόδους μέσω ενός σταθερού συμβολαίου και σταθερών κερδών. Σε αντίθεση με αυτό οι 2PL δεν μπορούν να παρέχουν εξατομικευμένες υπηρεσίες λόγω των υψηλών διακυμάνσεων στην αγορά και του υψηλού ανταγωνισμού στην τιμή. Τέλος, σημαντική διαφορά αποτελεί η διάρκεια των συμβάσεων μιας και η διάρκεια στις συμβάσεις με τους 3PL είναι μακροχρόνια ενώ με τους 2PL βραχυχρόνια, ούτως ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί ευέλικτα στις αλλαγές της αγοράς και των τιμών (Woods, Oltmanns and Turkheimer, 2008).

Με τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε παγκόσμιο επίπεδο, έχει αυξηθεί η ανάγκη ούτως ώστε οι αλυσίδες εφοδιασμού να μειώσουν τους κινδύνους, να βελτιώσουν την ταχύτητά τους με παράλληλη μείωση του κόστους ταυτόχρονα. Για το σκοπό αυτό απαιτείται η εφαρμογή τεχνολογικών καινοτομιών (Grawe, 2009). Οι πάροχοι οι οποίοι και δε βασίζονται σε περιουσιακά στοιχεία προσφέρουν υπηρεσίες όπως οι συμβουλευτικές αναφορικά με τη συσκευασία και μεταφορά, την εμπορευματική μεταφορά, τον οικονομικό διακανονισμό, τον έλεγχο, την παρακολούθηση, την εξυπηρέτηση των πελατών και την επίλυση προβλημάτων (Win, 2008). Ωστόσο, δεν απασχολούν κανέναν οδηγό φορτηγού ή προσωπικό αποθήκης, και δεν κατέχουν υλικά περιουσιακά στοιχεία διανομής εμπορευμάτων- όπως φορτηγά, ρυμουλκούμενα, παλέτες,

και αποθήκευση. Ένας πάροχος μη περιουσιακών στοιχείων, αποτελείται από μια ομάδα εμπειρογνομόνων του τομέα με συσσωρευμένες γνώσεις στον κλάδο των εμπορευματικών μεταφορών με τεχνογνωσία και τεχνολογία πληροφοριακών συστημάτων. Έχουν ένα ρόλο παρόμοιο με τους μεσίτες μεταφορών (broker), έχοντας όμως μεγαλύτερη συμμετοχή στη μεταφορά των προϊόντων. Αυτοί οι πάροχοι ονομάζονται 4PL (Saglietto, 2013).

Ένας 4PL πάροχος δεν διαθέτει δικά του περιουσιακά στοιχεία αναφορικά με τη μεταφορά ή την αποθήκευση. Η κύρια δραστηριότητά τους αφορά την κατανομή και ολοκλήρωση των πόρων και των λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας της (Hickson et al, 2008). Οι επιχειρήσεις αναθέτουν εξωτερικά την επιλογή του παρόχου 3PL και τη διαδικασία βελτιστοποίησης σε έναν άλλο πάροχο συμβουλευτικών υπηρεσιών υπό την ιδιότητα του μεσάζοντος, οδηγώντας σε μείωση του κόστους. Βεβαίως οι 4PL πρέπει να έχουν μια γενική εικόνα για το σύνολο της αγοράς της εφοδιαστικής για να επιλέξετε τον ιδανικό 3PL για όλες τις λειτουργικές δραστηριότητες logistics. Ένας 4PL, επιλέγει τους 3PL οι οποίοι συγκεντρώνουν τα χαρακτηριστικά για να καλύψουν τις ανάγκες του πελάτη. Οπότε ο 4PL έχει ως πεδίο λειτουργίας την κατανομή των πόρων στην αλυσίδα εφοδιασμού, ενώ η βασική αρμοδιότητα του παρόχου 3PL είναι η εφοδιαστική λειτουργία (Zacharia, Sanders and Nix, 2011).

4.4 Κατηγορίες 3PL

Οι πάροχοι 3PL περιλαμβάνουν ναυλομεσίτες, μεταφορικές εταιρείες, καθώς και άλλες εταιρείες που προσφέρουν υπηρεσίες logistics ενσωμάτωσης & υπεργολαβίας και μεταφορών. Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες ανάμεσα στους παρόχους (Hertz and Alfredsson, 2003).

Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τον τυπικό πάροχο 3PL και αποτελεί την πιο βασική μορφή ανάμεσα στους παρόχους του κλάδου. Εκτελεί τις βασικές υπηρεσίες logistics όπως, συλλογή και συσκευασία, αποθήκευση και διανομή προς επιχειρήσεις.

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει παρόχους οι οποίοι αναπτύσσουν τις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Αυτού του είδους οι πάροχοι 3PL προσφέρουν στους πελάτες τους προηγμένες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, όπως είναι η παρακολούθηση και ο εντοπισμός, cross-docking, ειδική συσκευασία, ή/και συστήματα ασφαλείας

Η τρίτη κατηγορία αφορά τους παρόχους οι οποίοι προσαρμόζονται στις ανάγκες του πελάτη. Αυτού του είδους οι πάροχοι προχωρούν στην ανάληψη όλων των δραστηριοτήτων logistics του πελάτη αναλαμβάνοντας ουσιαστικά τον πλήρη έλεγχο των δραστηριοτήτων.

Η τέταρτη κατηγορία είναι και η πιο περίπλοκη μιας και σε αυτή την κατηγορία ο πάροχος αναλαμβάνει όχι μόνο τον έλεγχο αλλά και τον σχεδιασμό των δραστηριοτήτων logistics. Ο πάροχος 3PL ενσωματώνει με τον πελάτη και αναλαμβάνει ολόκληρη τη λειτουργία της εφοδιαστικής τους.

4.5 Πλεονεκτήματα 3PL

Αυτού του είδους η εξωτερική ανάθεση μέσω συμβάσεως έχει πολλά οφέλη για τις εταιρείες δέκτες αυτών των υπηρεσιών και τα οποία εκτείνονται τόσο από οργανωτική σκοπιά όσο και διαχείρισης των κινδύνων της εφοδιαστικής αλυσίδας (Selviaridis et al, 2008).

Το πρώτο όφελος το οποίο εξάγεται αφορά την εξοικονόμηση δαπανών και χρόνου. Τα Logistics αποτελούν τόσο τη βασική αρμοδιότητα του παρόχου όσο και τον τομέα ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος. Ως αποτέλεσμα αυτό έχει ότι ο πάροχος έχει καλύτερη γνώση και εμπειρία της αγοράς σε σχέση με οποιαδήποτε επιχείρηση παραγωγικού σκοπού. Αυτή η γνώση σε συνδυασμό με τα παγκόσμια δίκτυα, τα οποία είναι συχνά μεγάλου μεγέθους, παρέχουν τη δυνατότητα μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας σχετικά με το χρόνο και το κόστος. Ο εξοπλισμός και τα συστήματα πληροφορικής των παρόχων 3PL ενημερώνονται συνεχώς και να προσαρμόζονται στις νέες ανάγκες των πελατών και των προμηθευτών τους των πελατών τους (Balcik et al, 2010).

Ένα άλλο πλεονέκτημα αφορά τη χαμηλή δέσμευση κεφαλαίων. Το γεγονός ότι τα περισσότερα ή όλα τα λειτουργικά καθήκοντα ανατίθενται σε έναν φορέα παροχής 3PL σημαίνει ότι δεν υπάρχει η ανάγκη για τον πελάτη να διαθέτει υποδομές αποθήκευσης και μεταφοράς, άρα μειώνει το ποσό του κεφαλαίου που απαιτείται για την επιχείρηση του πελάτη. Αυτό είναι ιδιαίτερα ευεργετικό εάν μια εταιρεία έχει μεγάλες διακυμάνσεις στη χρησιμοποίηση αποθήκης, επειδή μια κακή αναλογία χρησιμοποίησης της χωρητικότητας προς το αντίστοιχο σταθερό κόστος οδηγεί σε μείωση της κερδοφορίας της εταιρείας.

Το τρίτο πλεονέκτημα αφορά το γεγονός ότι η εταιρεία μπορεί να επικεντρωθεί στις λειτουργίες που παράγουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα. Αν η λειτουργία logistics δεν αποτελεί μια από τις βασικές ικανότητες της επιχείρησης τότε η εξωτερική ανάθεση μέσω σύμβασης οδηγεί στη δημιουργία οφέλους και μόνο από το γεγονός ότι μειώνεται η πολυπλοκότητα του οργανισμού και δεν χρειάζεται η δημιουργία τμήματος ξεχωριστού από αυτά που αφορούν τις βασικές δραστηριότητες. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί ότι οι βασικές λειτουργίες οδηγούν στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας μέσω της εκμετάλλευσης του συγκριτικού πλεονεκτήματος. Οπότε η εξωτερική ανάθεση της λειτουργίας logistics αυξάνει το βαθμό επικέντρωσης σε αυτού του είδους τις δραστηριότητες (Mitra and Bagchi, 2008).

Τέλος βασικό πλεονεκτήματα δημιουργείται στην ευελιξία της επιχείρησης. Οι 3PL προσφέρουν μεγαλύτερη ευελιξία στη γεωγραφική εξάπλωση του δικτύου διανομής αλλά και μεγαλύτερη ποικιλία υπηρεσιών που ένας πελάτης μπορεί να ανατροφοδοτήσει στην επιχείρησή του. Πέραν αυτού δίνεται η δυνατότητα ευελιξίας πόρων και εργατικού δυναμικού αλλά και μετατροπής του σταθερού κόστους logistics σε μεταβλητό (Barve, Kanda and Shankar, 2008).

5. Συμπεράσματα και Προτάσεις

5.1 Συμπεράσματα

Στο παρόν επιχειρηματικό περιβάλλον η παγκοσμιοποίηση καθώς και οι απόρροιες της που είναι ο έντονος ανταγωνισμός και διακύμανση στην αγορά έχουν αυξήσει τη σημασία των συμβάσεων για τις επιχειρήσεις. Ο βασικός λόγος προς αυτή την κατεύθυνση ήταν η μείωση του κινδύνου τον οποίο αναλαμβάνουν.

Το βασικό πλεονέκτημα των συμβάσεων από φύσεως είναι ότι δημιουργούν μια νομικά δεσμευτική σχέση ανάμεσα στους αντισυμβαλλόμενους, μιας και μειώνουν την πιθανότητα αθέτησης των όρων. Αυτή η πιθανότητα μειώνεται κυρίως από το γεγονός ότι στην περίπτωση αθέτησης όρων ή και ολόκληρης της σύμβασης ο εταίρος αντισυμβαλλόμενο έχει στη φαρέτρα νομικά όπλα τόσο για την αποζημίωση όσο και για την υπαναχώρηση από τη σύμβαση.

Η εφοδιαστική αλυσίδα αποτελεί ένα τομέα της αγοράς ο οποίος και φέρει ένα μεγάλο εύρος κινδύνων και οι οποίοι οφείλονται στην παγκοσμιοποίηση, στα εστιασμένα εργοστάσια, την εξωτερική ανάθεση μέσω σύμβασης και τη μείωση της προμηθευτικής βάσης.

Οι συμβάσεις παίζουν κεντρικό ρόλο στις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας είτε αφορούν την προμήθεια είτε την εξωτερική ανάθεση λειτουργιών της. Μια σύμβαση της εφοδιαστικής αλυσίδας θα πρέπει να περιέχει τους τρεις τύπους των ροών που ανέκυψαν μεταξύ των μελών μιας εφοδιαστικής αλυσίδας, δηλαδή, υλικό, πληροφορίες, και τις χρηματοοικονομικές ροές. Ο κύριος στόχος των συμβάσεων προμηθειών είναι να εξασφαλιστεί η διαθεσιμότητα στη σωστή ποσότητα και ποιότητα των προϊόντων και

υπηρεσιών, τη σωστή στιγμή και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος με συνεπαγόμενο πλεονέκτημα τη μείωση του κινδύνου. Οι συμβάσεις στην εφοδιαστική αλυσίδα κατηγοριοποιούνται μεταξύ συμβάσεων σταθερού τιμήματος και συμβάσεων με βάση το κόστος. Το βασικό πλεονέκτημα των συμβάσεων στην εφοδιαστική αλυσίδα είναι ότι επιτυγχάνουν τον συντονισμό μιας και ενοποιούν τα κέντρα απόφασης μέσω της εφαρμογής ενός πλαισίου λειτουργίας.

Η έρευνα στην προσπάθεια της να επιτύχει τον σκοπό της, δηλαδή τη διερεύνηση της επιρροής των συμβάσεων στις επιχειρήσεις, προχώρησε στη συλλογή βιβλιογραφίας από δευτερογενής πηγές με σκοπό να αξιολογήσει τη μορφή του 3PL, η οποία και αποτελεί μια διαδεδομένη μορφή εξωτερικής ανάθεσης μέσω σύμβασης των λειτουργιών Logistics μιας επιχείρησης, άρα και να προχωρήσει σε αποτίμηση της επιρροής των συμβάσεων στη δομή και λειτουργία των επιχειρήσεων.

Η τήρηση των κανόνων και όρων συμβάσεων αποτελεί ένα πολύ σημαντικό παράγοντα συστημικής οργάνωσης και αγωγής συνεργασίας ανάμεσα στους αντισυμβαλλόμενους και ιδιαιτέρως στην εφοδιαστική αλυσίδα.

Η τήρηση των συμβάσεων από εξωτερική πλευρά μπορεί να πάρει αρκετές μορφές που σχετίζονται με τα προϊόντα, τις τιμές-ή την πτυχή της διανομής και αφορούν τη μη διαθεσιμότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, τη χρέωση τιμών διαφορετικών με τις τιμές της σύμβασης φόρτισης τιμές διαφορετικές από τις τιμές της σύμβασης και τη διανομή προϊόντων η οποία δεν πληροί τις προδιαγραφές της σύμβασης.

Όταν χρησιμοποιείται ο ευρύς ορισμός για την τήρηση των συμβάσεων, από εσωτερικής σκοπιάς μπορεί να ερμηνευθεί με δύο τρόπους, την πράξη τήρησης μιας συμφωνίας ως

προς την τήρηση των κανόνων της σύμβασης και την πράξη τήρησης μιας συμφωνίας ως προς τη συμφωνία αγοράς.

Η τήρηση των συμβάσεων αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κομμάτι για την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης. Η τήρηση των συμβάσεων εκ τούτου, έχει σημαντικό αντίκτυπο στις τιμές διαπραγμάτευσης και την εξοικονόμηση χρημάτων.

Ο Van Weele (1998) τονίζει ότι οι εταιρείες έχουν υψηλότερη συνολική εξοικονόμηση όταν προχωρούν σε έξι φάσεις για την ολοκληρωμένη ανάπτυξη των αγορών. Το μοντέλο του Van Weele (1998) αντικατοπτρίζει τη σημασία της διαδικασίας που βασίζεται στη διαδοχική προτεραιότητα και την ωριμότητα. Οι έξι φάσεις σε αυτό το μοντέλο έχουν διαχωρισμό σε δύο κύρια σημεία τη λειτουργική εστίαση και τη διατμηματική (cross-functional) εστίαση. Η λειτουργική εστίαση αφορά σε μεγάλο βαθμό την προσπάθεια της εταιρείας να οργανωθεί γύρω από τη λειτουργία προμήθειας. Η διατμηματική εστίαση αφορά κυρίως την οργάνωση της λειτουργίας προμηθειών γύρω από τους εσωτερικούς καταναλωτές.

Υπάρχουν αρκετοί λόγοι όπου μια εταιρεία κατά τη διάρκεια μιας σύμβασης μπορεί να παρεκκλίνει των αρχικών συμφωνηθέντων. Μια δαπάνη η οποία δε συμμορφώνεται με τα συμφωνηθέντα μπορεί να αφορά μη αναγνωρισμένους προμηθευτές, την ανάγκη για προμήθεια νέων υλικών, η οποία όμως δεν έχει αποτυπωθεί στα συμβόλαια με τους υπάρχοντες προμηθευτές, η ύπαρξη ακατάλληλων αντικειμένων, η έλλειψη πληροφόρησης, οι σχέσεις με τους προμηθευτές και τέλος η απροθυμία.

Η διαχείριση των συμβάσεων αποτελεί ένα πολύ σημαντικό παράγοντα επιτυχίας μια επιχείρησης. Η διαδικασία της διαχείρισης συμβάσεων αποτελείται από τρεις κύριες

φάσεις. Η πρώτη αφορά την περίοδο προ σύναψης της συμφωνίας, η δεύτερη την περίοδο εκτελέσεως της σύμβασης και η τρίτη και τελευταία ουσιαστικά αποτελεί τη φάση ανατροφοδότησης όπου παρατηρείται η διαδικασία εκτέλεσης της. Σε αυτή την τρίτη φάση γίνεται ο έλεγχος συμμόρφωσης της συμφωνίας η οποία συναφθεί.

Η έρευνα επικεντρώθηκε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση μέσω δευτερογενών πηγών αναφορικά με τον κλάδο των Logistics, ούτως ώστε να αναλυθεί η επιρροή των συμβάσεων τόσο στην οργανωτική δομή όσο και στη διαχείριση του κινδύνου στον κλάδο μέσω των αναδόχων εξωτερικής σύμβασης 3PL.

Τα Logistics αφορούν τη διαχείριση της ροής των πραγμάτων μεταξύ του σημείου προέλευσης και του σημείου της κατανάλωσης, ώστε να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελατών ή της εταιρείας. Οι συμβάσεις στα Logistics αφορούν συνήθως τη σύναψη συμβάσεων οι οποίες ονομάζονται 3PL και το ένα μέρος αναλαμβάνει να παρέχει υπηρεσίες έναντι ενός τιμήματος.

Ένας πάροχος Logistics προς τρίτους (3PL) είναι μια εταιρεία που παρέχει υπηρεσίες σε πελάτες μέσω εξωτερικής ανάθεσης υπηρεσιών Logistics για μέρος ή το σύνολο της λειτουργίας προμήθειών στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι 3PL πάροχοι Logistics συνήθως ειδικεύονται στον τομέα της ολοκληρωμένης λειτουργίας, παρέχοντας υπηρεσίες αποθήκευσης και μεταφοράς που μπορεί να κλιμακωθεί και να προσαρμοστεί στις ανάγκες των πελατών με βάση τις συνθήκες της αγοράς, όπως είναι οι απαιτήσεις και οι ανάγκες του αναδόχου αναφορικά με τις υπηρεσίες παράδοσης των προϊόντων και των υλικών.

Ουσιαστική αλλαγή υπάρχει στις πρακτικές των logistics μεταξύ των εταιρών στην αλυσίδα εφοδιασμού, καθώς προσπαθούν να καθιερώσουν αποτελεσματικές, αποδοτικές και σχετικές με τον προϊόν ή την υπηρεσία λύσεις για τους τελικούς πελάτες δίνοντας έμφαση στην κάθετη ολοκλήρωση με υψηλή πιθανότητα εφαρμογής. Η εξωτερική ανάθεση των λειτουργιών logistics σε τρίτους παρόχους (3PL) αποτελεί μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις περισσότερες εταιρείες.

Υπάρχουν πέντε επίπεδα παροχής από τους 3PL και η διαφοροποίησή τους βασίζεται σε ένα πολύ-παραγοντικό πλαίσιο. Οι 1PL αποτελούν ενιαίους παρόχους σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή που ειδικεύονται σε ορισμένα προϊόντα ή μεθόδους αποστολής. Οι 2PL είναι πάροχοι υπηρεσιών που παρέχουν εξειδικευμένες υπηρεσιών logistics σε μια μεγαλύτερη, συνήθως εθνική γεωγραφική περιοχή, σε σχέση με έναν πάροχο 1PL. Οι βασικές διαφορές με τους 3PL είναι το μακροχρόνιο του χαρακτήρα και το επίπεδο εξατομίκευσης των υπηρεσιών έτσι όπως προβλέπεται από τη σύμβαση. Τέλος οι 4PL αποτελούν κυρίως συμβούλους και αναλαμβάνουν το διοικητικό παρά την λειτουργία των logistics.

Τα οφέλη είναι πολλαπλά και αφορούν την εξοικονόμηση δαπανών και χρόνου, τη χαμηλή δέσμευση κεφαλαίων, η εταιρεία μπορεί να επικεντρωθεί στις λειτουργίες που παράγουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα και ευελιξία της επιχείρησης. Οπότε μια επιχείρηση μέσω της ανάθεσης εξωτερικών συμβάσεων δημιουργεί μια ιδιαίτερη οργανωτική δομή αποκεντρώνοντας τις λειτουργίες της επιχείρησης μέσω ανάθεσης των λειτουργιών όπου η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει συγκριτικά πλεονεκτήματα τα οποία προσθέτουν προστιθέμενη αξία. Από την άποψη διαχείρισης των κινδύνων μια επιχείρηση μέσω της

εξωτερικής ανάθεσης σε τρίτους επιτυγχάνει τη διασπορά του κόστους και τη μετατροπή του σταθερού σε μεταβλητό.

5.2 Περιορισμοί

Η εργασία αντιμετώπισε ένα μεγάλο εύρος περιορισμών. Ο πρώτος περιορισμός αφορούσε στην έλλειψη αμιγώς μετρήσιμων δευτερογενών στοιχείων για την αντικειμενική μέτρηση της επίδρασης των συμβάσεων στις επιχειρήσεις. Παρότι η αξιολόγηση μέσω βιβλιογραφικής έρευνας έχει το πλεονέκτημα της εις βάθος θεωρητικής ανάλυσης ενός φαινομένου όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η ανάλυση μέσω μετρήσιμων στοιχείων θα έδινε στην έρευνα την πρακτική αξιολόγηση.

Ένα άλλος περιορισμός αφορά το εύρος της επιστημονικής βιβλιογραφίας η οποία και ασχολείται με το θέμα της επιρροής των συμβάσεων στη διαχείριση κινδύνου και στην οργανωτική δομή. Κυρίως η ανάλυση της επίδρασης απασχολείται με το συντονισμό της εφοδιαστικής αλυσίδας και αφορά την εκτίμηση μέσω μαθηματικών μοντέλων της επίτευξης του συντονισμού.

Τελευταίος περιορισμός της έρευνας είναι ότι τα συμπεράσματα τα οποία συνάχθηκαν από την παραπάνω έρευνα έχουν ακαδημαϊκό ενδιαφέρον σε σχέση με το πρακτικό ενδιαφέρον, οπότε στο μέλλον δε θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν παρά μόνο ως κομμάτι βιβλιογραφικής ανασκόπησης έρευνας.

5.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η πρώτη πρόταση για την πραγματοποίηση έρευνας αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι συμβάσεις ιστορικά επηρέασαν τη δομή των ελληνικών επιχειρήσεων και κατά πόσο αυτό έχει αλλάξει στην περίοδο της κρίσης.

Άλλη μια πρόταση αφορά την επιρροή των συμβάσεων στις λειτουργίες μιας επιχείρησης και ιδιαιτέρως το πώς οι εργασιακές συμβάσεις επηρεάζουν την παραγωγικότητα και την κερδοφορία των επιχειρήσεων.

Βιβλιογραφία

Aberdeen Group (2001), Best Practices in e-Procurement: The Abridged Report, Aberdeen Group, Boston, MA.

Aberdeen Group (2005). The contract management solution selection report: A handbook for CLM strategy & solution selection.

Aberdeen Group (2006). Aberdeen Group, Contract Management Benchmark Report Procurement Contracts – Maximizing compliance and supply performance, March 2006.

Aberdeen Group. (2007). The Aberdeen Report: The State of the Market for 2007. Boston: MA

Anupindi, R., & Bassok, Y. (1999). Centralization of stocks: Retailers vs. manufacturer. *Management Science*, 45(2), 178-191.

Bajari, P., McMillan, R., & Tadelis, S. (2009). Auctions versus negotiations in procurement: an empirical analysis. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 25(2), 372-399.

Balcik, B., Beamon, B. M., Krejci, C. C., Muramatsu, K. M., & Ramirez, M. (2010). Coordination in humanitarian relief chains: Practices, challenges and opportunities. *International Journal of Production Economics*, 126(1), 22-34.

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.

Beamon, B. M. (2008). Sustainability and the future of supply chain management. *Operations and Supply Chain Management*, 1(1), 4-18.

Christopher, M. (2011). *Logistics and supply chain management*. 4th ed. Harlow, England: FT Prentice Hall.

Confessore, G., Stecca, G., & Galiano, G. (2006). A collaborative model for logistics process management. In *Network-Centric Collaboration and Supporting Frameworks* (pp. 237-244). Springer US.

Corbett, C. J., & Tang, C. S. (1999). Designing supply contracts: Contract type and information asymmetry. In *Quantitative models for supply chain management* (pp. 269-297). Springer US.

Corbett, C. J., Zhou, D., & Tang, C. S. (2004). Designing supply contracts: Contract type and information asymmetry. *Management Science*, 50(4), 550-559.

Council of Logistics Management (1995). *World Class Logistics: The Challenge of Managing Continuous Change*. CLM, Oak Brooks/Ill. 1995

Creswell, J. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications, Incorporated.

Dale, A., Arber, S. και Procter, M. (1988). *Doing Secondary Analysis*, London: Unwin Hyman.

Gopal, A., & Sivaramakrishnan, K. (2008). Research Note-On Vendor Preferences for Contract Types in Offshore Software Projects: The Case of Fixed Price vs. Time and Materials Contracts. *Information Systems Research*, 19(2), 202-220.

Grawe, S. J. (2009). Logistics innovation: a literature-based conceptual framework. *The International Journal of Logistics Management*, 20(3), 360-377.

- Gunasekaran, A. (2002). Benchmarking in logistics. *Benchmarking: An International Journal*, 9(4).
- Hakim, C. (1982). Secondary analysis and the relationship between official and academic social research. *Sociology*, 16(1), 12-28.
- Hamdan, A., & Rogers, K. J. (2008). Evaluating the efficiency of 3PL logistics operations. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 235-244.
- Hancock, D. R., & Algozzine, B. (2006). *Doing case study research: A practical guide for beginning researchers*. New York: Teachers College Press.
- Hertz, S., & Alfredsson, M. (2003). Strategic development of third party logistics providers. *Industrial marketing management*, 32(2), 139-149.
- Hickson, A., Wirth, C. F. A. B., Comm, B., & Morales, G. (2008). *Supply chain intermediaries study*. University of Manitoba Transport Institute.
- Hyman, H. (1972). *Secondary Analysis of Sample Surveys: Principles, Procedures and Potentialities*, London: John Wiley & Sons.
- Jack, E. P., Powers, T. L., & Skinner, L. (2010). Reverse logistics capabilities: antecedents and cost savings. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(3), 228-246.
- Jacobs, R. (2008). *APICS Operations Management Body of Knowledge Framework*. Indiana: APICS, [p.http://www.apics.org/industry-content-research/publications/ombok/apics-ombok-framework-table-of-contents](http://www.apics.org/industry-content-research/publications/ombok/apics-ombok-framework-table-of-contents).

Kanda, A., & Deshmukh, S. G. (2008). Supply chain coordination: perspectives, empirical studies and research directions. *International journal of production Economics*, 115(2), 316-335.

Kanda, A., & Deshmukh, S. G. (2008). Supply chain coordination: perspectives, empirical studies and research directions. *International journal of production Economics*, 115(2), 316-335.

Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *The Journal of Marketing*, 10-15.

Kulp, S. L., Randall, T., Brandyberry, G., & Potts, K. (2006). Using organizational control mechanisms to enhance procurement efficiency: how GlaxoSmithKline improved the effectiveness of e-procurement. *Interfaces*, 36(3), 209-219. Telgen, J. (2004). Purchasing control, compliance and the box: purchasing management based on hard data

Lai, F., Li, D., Wang, Q., & Zhao, X. (2008). The information technology capability of third-party logistics providers: a resource-based view and empirical evidence from China. *Journal of Supply Chain Management*, 44(3), 22-38.

Lewis, A. R. (2014). *The American Culture of War: A History of US Military Force from World War II to Operation Enduring Freedom*. Routledge.

Mentzer, J. T., Stank, T. P., & Esper, T. L. (2008). Supply chain management and its relationship to logistics, marketing, production, and operations management. *Journal of Business Logistics*, 29(1), 31-46.

- Mitra, S., & Bagchi, P. K. (2008, June). Key success factors, performance metrics, and globalization issues in the third-party logistics (3PL) industry: a survey of North American service providers. In *Supply Chain Forum: An International Journal* (Vol. 9, No. 1, pp. 42-56). KEDGE Business School.
- Noor, K. (2008). Case Study: A Strategic Research Methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), pp.1602-1604.
- Ogden, J. A. (2006). Supply base reduction: an empirical study of critical success factors. *Journal of Supply Chain Management*, 42(4), 29-39.
- Qureshi, M. N., Kumar, D., & Kumar, P. (2008). An integrated model to identify and classify the key criteria and their role in the assessment of 3PL services providers. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 20(2), 227-249.
- Saglietto, L. (2013). Towards a classification of Fourth Party Logistics (4PL). *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 1(3), 104-116.
- Selviaridis, K., Spring, M., Profillidis, V., & Botzoris, G. (2008). Benefits, risks, selection criteria and success factors for third-party logistics services. *Maritime Economics & Logistics*, 10(4), 380-392.
- Tayur, S., Ganeshan, R., & Magazine, M. (Eds.). (2012). *Quantitative models for supply chain management* (Vol. 17). Springer Science & Business Media.
- Tian, Y., Lai, F., & Daniel, F. (2008). An examination of the nature of trust in logistics outsourcing relationship: empirical evidence from China. *Industrial Management & Data Systems*, 108(3), 346-367.

Tsay, A.A., 1999. Quantity–flexibility contract and supplier–customer incentives. *Management Science* 45 (10), 1339–1358.

Turner, J. R., & Simister, S. J. (2001). Project contract management and a theory of organization. *International journal of project management*, 19(8), 457-464.

Uher, T. E., & Davenport, P. (2009). *Fundamentals of building contract management*. UNSW Press.

Van Weele, A. J. (2009). *Purchasing and supply chain management: Analysis, strategy, planning and practice*. Cengage Learning EMEA.

Van Weele, A. J., Rozemeijer, F. A., & Rietveld, G. (1998, April). Professionalising purchasing in organizations: towards a purchasing development model. In *Proceedings of the 7th Annual IPSERA Conference* (pp. 5-7).

Win, A. (2008). The value a 4PL provider can contribute to an organisation. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(9), 674-684.

Zacharia, Z. G., Sanders, N. R., & Nix, N. W. (2011). The Emerging Role of the Third-Party Logistics Provider (3PL) as an Orchestrator. *Journal of Business Logistics*, 32(1), 40-54.