

ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
Τμήμα Γεωγραφίας

**Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
ΤΡΙΤΩΝ (OUTSOURCING) ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ LOGISTICS
(THIRD PARTY LOGISTICS):
Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ**

Πτυχιακή εργασία της Ευρυδίκης Ευαγγελίας Γουσέτη
Επιβλέπων καθηγητής : Γεώργιος Καραμπατζός

Αθήνα, Μάρτιος 2006

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί την πρώτη μου προσπάθεια μελέτης πάνω σε μια ιδιαίτερα πολυσυζητημένη στις μέρες μας επιστήμη, αυτή των logistics. Προσωπικά, η δυνατότητα που μου δόθηκε μέσω της εκπόνησης της συγκεκριμένης εργασίας αποτέλεσε την αφορμή για την εξοικείωση μου με ένα πραγματικά συναρπαστικό γνωστικό αντικείμενο, αλλά και για την επιθυμία μου για περαιτέρω ασχολία με αυτό στο μέλλον.

Μετά την ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω όλους εκείνους που με βοήθησαν κατά τη διάρκεια της προσπάθειας μου:

Ειδική μνεία θέλω να κάνω στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Γεώργιο Καραμπατζό, καθώς η δική του προσωπική παρέμβαση, ήταν μείζονος σημασίας για την πραγματοποίηση της διπλωματικής μου στο συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο.

Σημαντική ήταν η συμβολή της κυρίας Χρύσας Σοφianoπούλου στη δημιουργία της παρούσας εργασίας, η οποία ήταν πρόθυμη να με βοηθήσει σε κάθε δυσκολία που προέκυψε κατά τη διάρκεια της συγγραφής της πτυχιακής μου.

Θέλω να ευχαριστήσω θερμά τον κύριο Γεώργιο Μαλινδρέτο, ο οποίος στάθηκε υπερπολύτιμος συμπαραστάτης για εμένα κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας εργασίας προσφέροντας μου την αρωγή και την γενικότερη καθοδήγηση του οποτεδήποτε τον χρειάστηκα.

Ευχαριστώ τους ανθρώπους που συνεργάστηκαν για την διεξαγωγή της έρευνας. Χωρίς τη βοήθεια τους θα μου ήταν εξαιρετικά δύσκολο να ξεπεράσω τα προβλήματα που αντιμετώπισα, να συνεχίσω την έρευνα και να ολοκληρώσω την διπλωματική μου.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω τους γονείς μου Παναγιώτη και Βασιλική Γουσέτη, καθώς και τον αδερφό μου Γεώργιο Γουσέτη, οι οποίοι μου προσέφεραν απλόχερα την βοήθεια τους όποτε τη χρειάστηκα και μου συμπαραστάθηκαν με οποιονδήποτε τρόπο μπορούσαν στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου μελέτης.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η προσπάθεια αποτύπωσης μιας σχετικά καινούριας, τουλάχιστον για τα ελληνικά δεδομένα, έννοιας εκείνη της ανάθεση διεκπεραίωσης των διαδικασιών logistics (αποθήκευση προϊόντων, διαχείριση αποθεμάτων, μεταφορά/διανομή προϊόντων) σε ανεξάρτητες εξειδικευμένες εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics, δηλαδή εταιρίες third part logistics (3pl), και ο προσδιορισμός του ρόλου που παίζει αυτή στη λειτουργία, αλλά και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Το περιεχόμενο της εργασίας αποτελείται από δύο μέρη, το θεωρητικό, που αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια και το πρακτικό, που απαρτίζεται από την εμπειρική διερεύνηση σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο.

Αρχικά, το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει βασικούς ορισμούς της έννοιας logistics, τον σκοπό και το αντικείμενο τους, αλλά και τη σημασία αυτών στα πλαίσια λειτουργίας μιας επιχείρησης. Εν συνεχεία, παρουσιάζεται η γενικότερη αντίληψη γύρω από τον κλάδο των logistics στον ελλαδικό χώρο, στον οποίο έδωσε μεγάλη ώθηση η διοργάνωση των ολυμπιακών αγώνων του 2004.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στις διαδικασίες των logistics. Περιγράφεται το κομμάτι των αγορών και προμηθειών των εκάστοτε επιχειρήσεων, η αποθήκευση, η διαχείριση αποθεμάτων και οι μεταφορές-διανομές προϊόντων. Ιδιαίτερη μνεία γίνεται στις εργασίες που λαμβάνουν χώρα εντός του αποθηκευτικού χώρου, και στη σημασία της σωστής και οργανωμένης αποθήκης για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Επίσης, παρουσιάζεται ο πλέον αποτελεσματικός τρόπος διαχείρισης των αποθεμάτων. Τέλος, αναλύονται οι πέντε κύριες μορφές μεταφορών με σχετικές αναφορές στο επίπεδο τους σε εθνικό επίπεδο.

Το τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την ιδέα του outsourcing, δηλαδή της ανάθεσης διάφορων διαδικασιών των εκάστοτε επιχειρήσεων σε ανεξάρτητες εταιρίες παροχής υπηρεσιών. Παρουσιάζονται οι κυριότεροι λόγοι, καθώς και τα πλεονεκτήματα που γίνονται η αφορμή για ανάθεση διαδικασιών σε φορείς παροχής υπηρεσιών logistics. Επίσης, περιλαμβάνονται οι λόγοι εμφάνισης της επιχειρηματικής πρακτικής του outsourcing και ο κλάδος ο οποίος στράφηκε πρώτος σε αυτή κάνοντας τη τα χρόνια που επακολούθησαν ιδιαίτερα γνωστή. Για την περαιτέρω εμβάθυνση παρουσιάζεται η υφιστάμενη κατάσταση του outsourcing σε διεθνές επίπεδο, καθώς και η χρήση του από διάφορες επιχειρήσεις. Τέλος,

παρατίθενται οι κινήσεις των επιχειρήσεων που το χρησιμοποιούν και οι κίνδυνοι οι οποίοι μπορεί να εγκυμονεί το outsourcing.

Περνώντας στο τέταρτο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στην ανάθεση υπηρεσιών logistics και στη διαδικασία επιλογής των εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics (εταιριών 3pl) από τις επιχειρήσεις. Στη συνέχεια, καταγράφονται και περιγράφονται οι υπηρεσίες που παρέχουν οι εταιρίες 3pl, αλλά και οι κατηγορίες των προϊόντων για τις οποίες χρησιμοποιούνται υπηρεσίες 3pl. Επιπροσθέτως, περιλαμβάνεται ο τρόπος με τον οποίο κοστολογούνται οι υπηρεσίες third party logistics, η αξιολόγηση των εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics από τις συνεργάτιδες επιχειρήσεις. Τέλος, αναφέρονται τα κυριότερα διλήμματα που προκύπτουν πριν την απόφαση συνεργασίας με εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics.

Το περιεχόμενο του επόμενου κεφαλαίου περιλαμβάνει τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα από τη συνεργασία ανάμεσα σε εμπορικές, βιομηχανικές ή μικτές επιχειρήσεις με εταιρίες third party logistics και συμβουλές για την επιτυχημένη πορεία της εν λόγω συνεργασίας. Επίσης, παρουσιάζονται οι προοπτικές του κλάδου των 3pl στην Ελλάδα, με την ανάπτυξη εμπορευματικών κέντρων, τα οποία αποτελούν περιοχές συγκέντρωσης εγκαταστάσεων πολλών εταιριών 3pl ή ακόμα και εγκαταστάσεων εμποροβιομηχανικών επιχειρήσεων.

Το έκτο κεφάλαιο αποτελείται από τη μεθοδολογία της έρευνας, που αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιήθηκε η έρευνα μέσω ερωτηματολογίων με σκοπό την απεικόνιση των χαρακτηριστικών της ζήτησης των υπηρεσιών 3pl, έτσι όπως διαμορφώθηκε από τις απαντήσεις μεγάλων, όσον επί των πλείστων, επιχειρήσεων, αλλά και η εξέλιξη του κλάδου των 3pl από την δική τους οπτική γωνία. Γίνεται προσπάθεια εξήγησης των αποτελεσμάτων της εν λόγω έρευνας μέσω της σύνδεσης αυτών με την θεωρία.

Το έβδομο κεφάλαιο περιλαμβάνει μία ανασκόπηση σύγχρονων ερευνών για τα χαρακτηριστικά του κλάδου των 3pl τόσο σε εγχώριο επίπεδο, όσο και σε διεθνές επίπεδο. Παρουσιάζεται η σύγχρονη τάση γύρω από τις επενδύσεις στο χώρο των logistics και πως αυτή διαμορφώνει την ευρωπαϊκή αγορά των logistics. Τέλος, γίνεται παρουσίαση της επικρατούσας κατάστασης αναφορικά με τις συνεργασίες επιχειρήσεων και εταιριών 3pl σε διεθνές επίπεδο, αλλά και προσπάθεια απεικόνισης και εξήγησης των διαφόρων προβλημάτων που αναφύονται, καθώς και των ωφελειών που παρουσιάζονται.

Τέλος, η εργασία κλείνει με τον επίλογο, το περιεχόμενο του οποίου αναφέρεται με συντομία στο συνολικό περιεχόμενο, αλλά και τα προσωπικά συμπεράσματα μου από τη διεξαγωγή της πτυχιακής εργασίας.

ABSTRACT

The purpose of the present project is an attempt to present a relatively new for Greece standards, meaning, which is the entrusting of the processing of logistics activities, such as storage of products, management of stock and transportation/distribution of consumer goods, to independent companies specializing in providing logistics services. The project also defines the role that this function plays in the operation and development of businesses. The content of this essay consists of the theoretical part that includes four chapters and the practical one that contains the results of some research and its analysis.

The first chapter contains the basic principals of logistics, their purpose, topic and their significance to the function of an enterprise. Furthermore, there is a presentation of the general conviction as far as logistics in Greece is concerned, whose development is mainly attributed to the Olympic Games of 2004.

The second chapter refers to the logistics procedures in a more specific way. It mentions which activities take place in a warehouse and the importance of their proper organization for the development of an enterprise. Furthermore, there is a report for the procedures that take place in a warehouse including the importance of an organized warehouse for the development of a company. Moreover, it presents the most effective way of stock management and finally the five most important transport forms which are analyzed including relevant reports from Greece.

The third chapter contains the idea of “outsourcing”, which is the entrusting of general activities on other independent companies, which are specialized in the specific field. It reports the most significant reasons and advantages of outsourcing activities in independent companies. Also, it contains the reasons for the appearance of outsourcing and the field that first used it. In order to examine closely, it presents the current situation as far as outsourcing is concerned in Greece and other countries and its use by some enterprises globally. Finally there is reference to the steps that companies, which use outsourcing, take and the damages that may occur.

The next chapter is about the entrusting of logistics activities and the procedure that is followed by the companies in order to choose their 3pl providers. Furthermore, it mentions and describes not only the services which are provided by 3pl companies, but also the categories of products for which 3pl services are used. Moreover, it refers to the way of costing logistics services and assessment of the work

of 3pl providers. Finally, the most prevalent dilemmas about the decision of cooperation with 3pl companies follow.

The content of the following chapter includes the advantages and disadvantages of the cooperation between companies and 3pl providers as well as suggestions for a successful course of development of her. Also, it presents some future perspectives of the 3pl field in Greece combined with the development of some distribution centers which gather many of the establishments of 3pl companies and other commercial/industrial companies.

The sixth chapter contains the methodology of the research that refers to the way that the research was conducted through the use of questionnaires, whose questions refer to the characteristics of demand concerning 3pl services and the evolution of 3pl field from the view of big companies. Furthermore, there is an attempt to provide exemplification regarding the results of the specific research.

The next chapter contains a review of recent research regarding the characteristics of 3pl field in Greece and in other countries. It reports the recent tendency in investments in 3pl field and how it has influenced the European logistics market. Finally there is a presentation of current situation regarding cooperations between 3pl providers and companies and an attempt to depict and explain the problems that may arise and the benefits that may occur.

Finally, the essay closes with a short conclusion, which briefly refers to its contents and draws my personal conclusions on its materialization.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Κεφάλαιο 1^ο

Εισαγωγή στα logistics

	σελίδες
1.1 Έννοια των «logistics»	1
1.2 Στόχοι και αντικείμενο ενός συστήματος logistics	3
1.3 Τα logistics ως ο πραγματικός συνεργάτης μιας επιχείρησης	4
1.4 Ο κλάδος των logistics στην Ελλάδα	6
1.5 Στις βόρειες περιοχές της Αθήνας το ενδιαφέρον για logistics	9
1.6 Η συμβολή των Ολυμπιακών αγώνων της Αθήνας στην ανάπτυξη των logistics	11

Κεφάλαιο 2^ο

Οι διαδικασίες των logistics

2.1 Αγορές – Προμήθειες	12
2.2 Αποθήκευση	14
2.3 Διαχείριση αποθεμάτων	18
2.4 Μεταφορές - διανομές προϊόντων	20
2.4.1 Χερσαίες μεταφορές	23
2.4.1.1 Οδικές μεταφορές	23
2.4.1.2 Σιδηροδρομικές μεταφορές	24
2.4.2 Θαλάσσιες μεταφορές	26
2.4.3 Αεροπορικές μεταφορές	27
2.4.4 Μεταφορές μέσω αγωγών	27
2.4.5 Συνδυασμένες μεταφορές	30

Κεφάλαιο 3^ο

Γενικά στοιχεία και έννοιες για το outsourcing

3.1 Η ιδέα του Outsourcing	33
3.2 Οι «αρχές» του outsourcing	36
3.3 Λόγοι επιλογής του outsourcing	37
3.4 Τα πλεονεκτήματα του outsourcing	39
3.5 Λόγοι εμφάνισης και ανάπτυξης του outsourcing	43
3.6 Η ανάπτυξη του outsourcing και πληροφορική	43
3.7 Ιστορική εξέλιξη των εταιρειών παροχής υπηρεσιών outsourcing	44
3.8 Η υφιστάμενη κατάσταση σε διεθνές και εγχώριο επίπεδο	45
3.9 Επιχειρήσεις λήψεως υπηρεσιών outsourcing	48
3.10 Το outsourcing και οι κινήσεις των οργανισμών που το επιλέγουν	51
3.11 Κίνδυνοι και προβλήματα του outsourcing	53

Κεφάλαιο 4^ο

Εισαγωγή στο «logistics outsourcing»

4.1 Τα επίπεδα του logistics outsourcing	54
4.2 Logistics Outsourcing σημαίνει Third Party Logistics (3PL)	55
4.3 Διαδικασία επιλογής των εταιριών 3pl	57
4.4 Υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας των logistics	67
4.5 Οι υπηρεσίες Third Party Logistics (3pl)	68
4.6 Διαχειριζόμενα προϊόντα από εταιρίες 3PL	74
4.7 Κόστος των υπηρεσιών 3PL	75
4.8 Αξιολόγηση υπηρεσιών 3PL	79
4.9 Διλλήματα συνεργασίας επιχειρήσεων με εταιρίες 3PL	81

Κεφάλαιο 5^ο

Οι προοπτικές του κλάδου 3pl

5.1 Συνεργασία με εταιρείες 3PL	83
5.2 Πλεονεκτήματα συνεργασίας με εταιρείες 3PL	84
5.3 Μειονεκτήματα συνεργασίας με εταιρείες 3PL	89
5.4 Το «κλειδί» επιτυχημένης συνεργασίας με εταιρείες 3PL	91
5.5 Τα εμπορευματικά κέντρα	93
5.6 Τα εμπορευματικά κέντρα στην Ελλάδα	94

Κεφάλαιο 6^ο

Εμπειρική διερεύνηση στον ελλαδικό χώρο

Εισαγωγή	96
Περιγραφή του ερωτηματολογίου	96
6.1 Ο σκοπός του ερωτηματολογίου	96
6.2 Οι ερωτήσεις και το είδος των απαντήσεων	97
6.3 Τα μέρη του ερωτηματολογίου	98
6.4 Δείγμα επιχειρήσεων	103
6.5 Μέσα επικοινωνίας και περίοδος διεξαγωγής έρευνας	105
6.6 Ανάλυση αποτελεσμάτων	105
6.6.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας επιχειρήσεων συνεργαζόμενων με εταιρίες 3pl	108
6.6.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας επιχειρήσεων μη συνεργαζόμενων με εταιρίες 3PL	124

Κεφάλαιο 7^ο

Ανασκόπηση σύγχρονων ερευνών για τον κλάδο των 3PL σε ελληνικό και διεθνές επίπεδο

Εισαγωγή	128
7.1 Η διεξόδυση των υπηρεσιών 3PL σε εγχώριο επίπεδο	128

7.2 Η αγορά των 3PL σε εγχώριο επίπεδο	131
7.3 Η αγορά των 3PL σε ευρωπαϊκό επίπεδο	139
7.4 Η ευρωπαϊκή αγορά logistics μετακινείται ανατολικά	141
7.5 Η Θεσσαλονίκη ως κέντρο logistics	146
7.6 Η διείσδυση των 3pl σε διεθνές επίπεδο	149
7.7 Προβλήματα και κίνδυνοι ανάθεσης διαδικασιών μέσω outsourcing	157

Κεφάλαιο 8^ο

Γενικά συμπεράσματα και προτάσεις

8.1 Γενικά συμπεράσματα	164
8.2 Συμπεράσματα ερευνών του κλάδου 3pl σε ελληνικό και διεθνές επίπεδο	165
8.3 Προτάσεις αποτελεσματικής συνεργασίας με εταιρίες 3pl	168

Κεφάλαιο 9^ο

9.1 Βιβλιογραφικές αναφορές	170
-----------------------------	-----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ LOGISTICS

1.1 Έννοια των logistics

Αφενός η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και αφετέρου η ανάπτυξη των ανταγωνιστικών συνθηκών, έφερε επανάσταση στον παγκόσμιο επιχειρηματικό κόσμο. Για την βέλτιστη προσαρμογή των επιχειρήσεων στις σύγχρονες συνθήκες αγοράς καθοριστικό ρόλο έχουν τα logistics μια επιστήμη αρκετά παλιά, αφού ως πρώτος logistician αναφέρεται ο Μέγας Αλέξανδρος.

Παρά το γεγονός ότι η χρήση των logistics, αλλά και η ερμηνεία αυτών από τον Ηρόδοτο και τον Λέοντα τον Σοφό παρουσίαζε κοινά στοιχεία με την έννοια και το περιεχόμενο των logistics έτσι όπως είναι σήμερα γνωστό, με την πάροδο των χρόνων, στη σύγχρονη Ελλάδα, ο όρος «λογιστικά» εξελίχθηκε με τέτοιο τρόπο ώστε στις μέρες μας, να παραπέμπει σε κάτι τελείως διαφορετικό, σε μια οικονομική επιστήμη που δε συνδέεται με το αντικείμενο των logistics, αλλά σχετίζεται αποκλειστικά με χρηματοοικονομικούς υπολογισμούς¹.

Ο όρος «logistics» δεν σχετίζεται με τον όρο «λογιστικά», όπως είναι σήμερα γνωστός στον ελληνικό χώρο. Ο όρος «logistics», σε γενικά πλαίσια, αναφέρεται στη διαδικασία της **φυσικής ροής** των προϊόντων από το σημείο της παραγωγής στο σημείο της κατανάλωσης ή καλύτερα στο σχεδιασμό και τη διαχείριση της συνεχούς ροής των αγαθών από το σημείο παραγωγής στο σημείο κατανάλωσης.

Για την αποφυγή μιας πιθανής σύγχυσης μεταξύ των όρων «**logistics**» και «**λογιστικά**», επιχειρήθηκε μια προσπάθεια ερμηνείας του ξενικού όρου logistics. Η πλέον εύστοχη ερμηνεία του δόθηκε με τη λέξη «**εφοδιαστική**», από τον καθηγητή του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου κ. Ιωάννη Παπά. Με τον όρο «εφοδιαστική αλυσίδα» εκφράζεται η ροή των υλικών από τον προμηθευτή πρώτων υλών ή τον κατασκευαστή μέχρι τον τελικό καταναλωτή, αλλά ταυτόχρονα και η ροή πληροφοριών μεταξύ όλων των συμπεριλαμβανομένων μελών.

Κατά καιρούς έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί του όρου «logistics» ή αλλιώς «εφοδιαστική», ένας εκ των οποίων παρουσιάζεται παρακάτω:

¹ Κωνσταντίνος Χ. Σιφνιώτης, «Έννοια- ορισμοί», «Logistics Management Θεωρία και Πράξη», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1997, σελ.19

«Η διαδικασία σχεδιασμού, εφαρμογής και ελέγχου μιας αποτελεσματικής και οικονομικής ροής και αποθήκευσης πρώτων υλών, ημικατεργασμένων και έτοιμων προϊόντων και οι σχετικές πληροφορίες, για τη διακίνηση από το σημείο παραγωγής στο σημείο κατανάλωσης, με σκοπό την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη»².

Στηριζόμενοι στους ευρύτερα αποδεκτούς ορισμούς, για την ερμηνεία των logistics, αλλά και από άλλες προσεγγίσεις της έννοιας «logistics», δίνεται ο παρακάτω ορισμός των «logistics»:

"Logistics"

«Η επιστήμη που ασχολείται με το σχεδιασμό, την οργάνωση, και τον έλεγχο της ροής πρώτων υλών, των ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων, χωρίς να παραλείπεται και η σχετική ροή πληροφορίας, από την παραγωγική διαδικασία στον τελικό καταναλωτή, με στόχο το μέγιστο δυνατό επίπεδο εξυπηρέτησης αυτού».

1.2 Στόχοι και αντικείμενο ενός συστήματος logistics

Όπως όλα τα συστήματα, έτσι και ένα σύστημα logistics σε επίπεδο επιχείρησης προκειμένου να επιφέρει επωφελή αποτελέσματα στη ροή των προϊόντων από τη γραμμή της παραγωγής στον τελικό καταναλωτή απαιτεί τη λήψη τακτικών και λειτουργικών αποφάσεων στις δραστηριότητες των logistics όπως είναι η αγορά/προμήθεια των προϊόντων, η αποθήκευση και η μεταφορά των προϊόντων, η διαχείριση των αποθεμάτων, και τέλος η διανομή των προϊόντων.

Ένα σύστημα logistics επιδιώκει και είναι με τέτοιο τρόπο σχεδιασμένο ώστε να ικανοποιεί τους επιχειρησιακούς στόχους που είναι η διάθεση και παράδοση στον πελάτη του **σωστού προϊόντος** ή υπηρεσίας, στη **σωστή ποιότητα** και **ποσότητα**, στην **σωστή τοποθεσία**, στο **σωστό χρόνο**, με το **σωστό κόστος**, με τους **σωστούς όρους**, με

² Γ. Καραμπατζός, Γ. Μαλινδρέτος, Χ. Σοφianoπούλου, «Γεωγραφία των μεταφορών και των υποδομών», «Εισαγωγή Εφοδιαστικής (logistics) στις μεταφορές», Αθήνα 2004, σελ.23

τη **σωστή πληροφόρηση** και φυσικά σε πλήρη συμφωνία με τις απαιτήσεις του πελάτη³, με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Η κύρια επιδίωξη των εκάστοτε επιχειρήσεων είναι ο σωστός τρόπος λειτουργίας ενός συστήματος logistics το οποίο θα έχει σαν αποτέλεσμα την επίτευξη του **καλύτερου δυνατού επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών**, το οποίο επιτυγχάνεται μέσω της υψηλής ποιότητας και ταχύτητας διαδικασιών logistics, με το **μικρότερο δυνατό συνολικό κόστος**. Με άλλα λόγια, ένα άριστο σύστημα logistics πρέπει να ικανοποιεί τον συνδυασμό της υψηλής ποιότητας των διατιθέμενων υπηρεσιών και του χαμηλότερου δυνατού κόστους, μέσω του οποίου επιτυγχάνεται η εν λόγω ποιότητα.

Οι διαδικασίες που παίζουν ουσιαστικό ρόλο στο κόστος μιας επιχείρησης και απαιτούν προσεκτική μελέτη στο κύκλωμα των logistics είναι η αποθήκευση των προϊόντων και η διακίνηση αυτών, η μετάδοση των πληροφοριών σε όλο το εύρος της αλυσίδας εφοδιασμού, η συνεργασία με όλα τα τμήματα της επιχείρησης για τη σωστή λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας και η συνεργασία με τους προμηθευτές και τους πελάτες. Ο στόχος των logistics πρέπει να είναι η **προσπάθεια ελαχιστοποίησης του συνολικού κόστους** και όχι του κόστους των επιμέρους διαδικασιών, διότι το σύστημα logistics αποτελεί ένα σύνολο δραστηριοτήτων που συνδέεται άμεσα η μία με την άλλη. Εάν η προσπάθεια επικεντρωθεί μόνο στην μείωση του κόστους σε μία μόνο δραστηριότητα του συστήματος τότε είναι πολύ πιθανό να προκληθεί υπολειτουργία σε αυτή ή μη λειτουργία της με τη σωστή διαδικασία και αυτό να έχει σαν αποτέλεσμα την υποβάθμιση της συνολικής λειτουργίας του συστήματος και την παύση της αποτελεσματικότητας του⁴.

Ένα σύστημα logistics μιας επιχείρησης πρέπει να διαθέτει αρκετά προϊόντα προκειμένου να είναι σε θέση να καλύψει τις ανάγκες της παραγωγής ή των πελατών. Δεν πρέπει να λησμονείται ότι τα προϊόντα χάνουν τη χρησιμότητα τους εάν δεν είναι **διαθέσιμα** τη στιγμή ακριβώς που τα χρειάζεται η παραγωγή ή ο καταναλωτής. Επιπλέον, ένα σύστημα logistics πρέπει να δείχνει την απαραίτητη **ευελιξία** σε πιθανές απρόσμενες αλλαγές που εμφανίζονται στην αγορά όπως π.χ. η αλλαγή των προτιμήσεων των καταναλωτών.

³ Γιώργος Γιαννάτος, Σταμάτης Ανδριανόπουλος, «Logistics μεταφορές και διανομή», «Η δομή της εφοδιαστικής αλυσίδας», Εκδόσεις 2002, σελ.24

⁴ Κωνσταντίνος Χ. Σιφνιώτης, «Logistics Management Θεωρία και Πράξη», «Ο σκοπός και το αντικείμενο του logistics management», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1997, σελ.41

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, ένα σύστημα logistics είναι με τέτοιο τρόπο σχεδιασμένο ώστε να επιτυγχάνονται βασικοί στόχοι που έχουν τεθεί από την ίδια την επιχείρηση. Εκτός, όμως, από την επιδίωξη βασικών επιχειρησιακών στόχων, πρέπει ταυτόχρονα να επιτυγχάνονται και επιμέρους στόχοι που συνδέονται με το χώρο και τις λειτουργίες των logistics. Ανάμεσα στους στόχους συγκαταλέγεται και η επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών με το ελάχιστο δυνατό ύψος αποθεμάτων σε όλα τα στάδια παραγωγής και διακίνησης, καθώς είναι πολύ δαπανηρή η διατήρηση μεγάλου αριθμού αποθεμάτων, όπως είναι τα αποθέματα πρώτων υλών, τα ενδιάμεσα αγαθά, τα τελικά προϊόντα κ.α.

Επιπλέον, θα πρέπει να αποφεύγονται τυχόν λάθη διότι μπορούν να αποβούν εξαιρετικά δαπανηρά και μοιραία για μια επιχείρηση, αφού στοιχίζουν διπλά σε εκείνη. Εκτός του ότι η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη σε περίπτωση λανθασμένης παραγγελίας να επαναλάβει τις διαδικασίες που προβλέπονται για να επιστρέψουν τα προϊόντα πίσω στην αποθήκη της και να διακινήσει τα σωστά προϊόντα στις εγκαταστάσεις του πελάτη της, είναι πολύ πιθανό να χάσει τη φήμη και την αξιοπιστία της και ίσως κάποιους από τους πελάτες της.

Το έργο των logistics όμως δεν τελειώνει με την παράδοση των προϊόντων στους καταναλωτές. Η ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση πελατών περιλαμβάνει και την εξυπηρέτηση αυτών μετά την πώληση των προϊόντων σε περίπτωση δυσλειτουργίας ή βλάβης αυτών.

1.3 Τα logistics ως ο «πραγματικός» συνεργάτης μιας επιχείρησης⁵

Τα logistics, λόγω των σημαντικών ωφελειών που παρέχουν στις επιχειρήσεις συνιστούν έναν από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους κλάδους σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο. Τα logistics είναι το **κλειδί** για τη βελτίωση της λειτουργίας των επιχειρήσεων και η **επανάσταση** στην πολύχρονη και ξεπερασμένη, πλέον, χρήση παραδοσιακών μεθόδων για την τέλεση της επιχειρησιακής δραστηριότητας.

Το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί τα τελευταία χρόνια και τα υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης καταναλωτών, με πυρήνα την ποιότητα,

⁵ Ετήσια ειδική έκδοση με τη συνεργασία των συντακτών της εφημερίδας Κέρδος «Μεταφορές Αποθήκευση-logistics», άρθρο: «Αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας μιας επιχείρησης τα logistics», Μάρτιος 2005, σελίδα: 14

την αξιοπιστία και την ταχύτητα των υπηρεσιών, έχουν βάλει σε διαφορετικές βάσεις τη σωστή και αποτελεσματική λειτουργία μιας επιχείρησης. Τα logistics αποτελούν σημαντικό εργαλείο στην οργάνωση των διαδικασιών της σύγχρονης εφοδιαστικής αλυσίδας και κατά συνέπεια αποτελούν όπλο για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών των διαφόρων επιχειρήσεων, για την αύξηση των ευκαιριών για ανάπτυξη των πωλήσεων και για τη βελτίωση των κύριων διαδικασιών της προσφοράς και της ζήτησης, αφού η εφοδιαστική αλυσίδα επηρεάζει όλες τις πλευρές των καθημερινών λειτουργιών μιας εταιρίας και εν γένει και τους επιχειρησιακούς στόχους.

Η υιοθέτηση των logistics από μια επιχείρηση είναι αρκετά δαπανηρή, ωστόσο τα οφέλη από ένα σωστά οργανωμένο τμήμα logistics είναι εμφανή και συμβάλλουν καθοριστικά στην απόκτηση **καλής φήμης** της επιχείρησης και στην παράλληλη **μείωση του λειτουργικού κόστους της**. Το τμήμα logistics αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας μιας επιχείρησης, συμβάλλοντας στη σωστή και αποδοτική λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας κάθε επιχείρησης επιφέροντας **καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου**, που όπως είναι γνωστό στον επιχειρηματικό κόσμο, έχει μεγάλη αξία και αντανακλά την αξιοπιστία της επιχείρησης.

Τα συστατικά για μια πετυχημένη πορεία του συστήματος logistics είναι η καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση πελατών, η προσεκτική διαχείριση χρημάτων κατά την εκτέλεση των επενδυτικών έργων, ο έλεγχος του συστήματος logistics, και η σωστή διαχείριση των αποθεμάτων. Ένα καλά οργανωμένο σύστημα logistics επιφέρει στην επιχείρηση **μεγάλο μερίδιο αγοράς, υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και συγκριτικό πλεονέκτημα** έναντι των ανταγωνιστικών προς αυτήν επιχειρήσεων.

Η χρήση νέων εφαρμογών τεχνολογίας και πληροφορικής θεωρείται και πρέπει να θεωρείται σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι των logistics αν αναλογισθεί ο μεγάλος αριθμός δραστηριοτήτων που διεκπεραιώνεται εντός της εφοδιαστικής αλυσίδας (αγορές, αποθήκευση, διαχείριση αποθεμάτων, μεταφορές/διανομές). Προκειμένου να επιτευχθεί το μέγιστο επίπεδο εξυπηρέτησης και άρα η ικανοποίηση των πελατών, όλο και περισσότερα εξελιγμένα συστήματα παροχής πληροφοριών μπαίνουν σε λειτουργία και υποστηρίζουν τις διαδικασίες των logistics. Μέσω των συγκεκριμένων συστημάτων επιτυγχάνεται η παρακολούθηση

των φορτίων και η διαρκή επικοινωνία με τον τελικό παραλήπτη και πελάτη, παρά το υψηλό κόστος τους για τις επιχειρήσεις⁶.

1.4 Ο κλάδος των logistics στην Ελλάδα

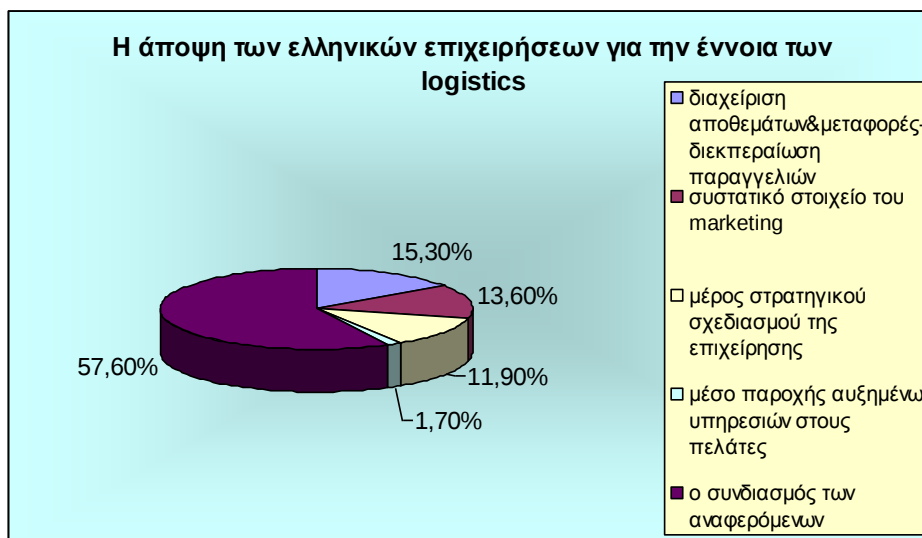
Παρά το γεγονός ότι στην Ελλάδα έχει αναγνωρισθεί η σπουδαιότητα των logistics στην δραστηριότητα των επιχειρήσεων, λόγω των οφελών που παρέχει, ο κλάδος των logistics δεν ανήκει στους πιο ανεπτυγμένους κλάδους. Το στάδιο αυτό έρχεται να επιβεβαιώσει και το γεγονός ότι μέχρι και μερικά χρόνια πριν η λέξη «logistics» συγγεόταν με την ελληνική λέξη «λογιστικά».

Σύμφωνα με έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, που πραγματοποιήθηκε το 2000, οι απόψεις των **ελληνικών επιχειρήσεων**, όσον αφορά τα logistics, δίνουν μια αρκετά αντιπροσωπευτική εικόνα πληροφόρησης του δείγματος των εταιρειών αυτών, αναφορικά με το εν λόγω αντικείμενο.

Σε απάντηση της ερώτησης, που τέθηκε, σχετικά με την έννοια των logistics, το **15,3%** των επιχειρήσεων θεωρούν τα logistics ως τη διαχείριση αποθεμάτων, τις μεταφορές, καθώς και τη διεκπεραίωση των παραγγελιών. Το **13,6%** των επιχειρήσεων θεωρούν ότι τα logistics αποτελούν συστατικό στοιχείο της δραστηριότητας τους στον τομέα του marketing. Ακόμη, το **11,9%** αντιλαμβάνονται τα logistics ως ένα μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης, ενώ το **1,7%** ως έναν από τους τρόπους για την επίτευξη αύξησης παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες. Τέλος, το υπόλοιπο **57,6%** των επιχειρήσεων θεωρούν ότι τα logistics είναι όλα τα παραπάνω⁷.

⁶ Γιώργος Γιαννάτος, Σταμάτης Ανδριανόπουλος, «Logistics μεταφορές και διανομή», «Η πληροφορική στις μεταφορές», 2002, σελ.75 - 76

⁷ Ν. Παπαβασιλείου, Γ. Μπάλας, «Διοίκηση Δικτύων Διανομής & Logistics», «Έννοια, Ορισμός & Δραστηριότητες της διοίκησης της Φυσικής Διανομής», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 2003, σελ.226



Διάγραμμα 1.5.1: Διαγραμματική απεικόνιση της άποψης των ελληνικών επιχειρήσεων για την έννοια των logistics

Πηγή: Ν. Παπαβασιλείου, Γ. Μπάλας, «Διοίκηση Δικτύων Διανομής & Logistics», «Έννοια, Ορισμός & Δραστηριότητες της διοίκησης της Φυσικής Διανομής», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 2003, σελ.226

Η επικρατούσα κατάσταση φαίνεται να οφείλεται σε κάποιους ανασταλτικούς παράγοντες, οι περισσότεροι από τους οποίους ίσχυαν μέχρι και πρόσφατα αλλά έχουν γίνει σημαντικά βήματα και προσπάθειες για την εξάλειψη τους, όπως το σχετικά χαμηλό επίπεδο των υπάρχουσών κατάλληλων, για την ανάπτυξη των logistics, υποδομών, η έλλειψη των ειδικευμένων στελεχών logistics και η ανυπαρξία σχετικού θεσμικού πλαισίου για την ανάπτυξη ολοκληρωμένων εμπορευματικών κέντρων (περιοχές, όπου διεκπεραιώνονται ολοκληρωμένες διαδικασίες logistics)⁸. Σήμερα, η κατάσταση διαφοροποιείται, καθώς η Ελλάδα μετά τη λήξη των Ολυμπιακών Αγώνων «κληρονόμησε» ένα ικανοποιητικό οδικό, κυρίως, δίκτυο μεταφορών και τώρα γίνεται προσπάθεια με κατάλληλο θεσμικό πλαίσιο να δοθεί ώθηση στον τομέα των logistics.

Τα τελευταία χρόνια έγινε αντιληπτό ότι ο ρόλος των logistics είναι καθοριστικός για την καλή και σωστή λειτουργία των επιχειρήσεων. Είναι χαρακτηριστικό ότι ύστερα από σημαντικές επενδύσεις, όλες οι μεγάλες αλυσίδες διαθέτουν πλέον ένα ή περισσότερα κέντρα logistics. Ακόμη, παρατηρείται μια αύξηση της ζήτησης ειδικευμένων στελεχών logistics στην εγχώρια αγορά.

Μια πρόσφατη έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε από την **KANTOR HUMANIS A.E.**, εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων, στα πλαίσια της ζήτησης στελεχών επιχειρήσεων για το 2004, έδειξε ότι η ζήτηση για τα στελέχη logistics ήταν

⁸ www.MPA.gr, άρθρο (Μακεδονικό Πρακτορείο Ειδήσεων), Οικονομικός κλάδος, 17/3/2004

η μεγαλύτερη που έχει εμφανισθεί τα τελευταία χρόνια, γεγονός το οποίο υποδηλώνει την ολοένα αυξανόμενη σημασία των logistics στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Πιο αναλυτικά, η ζήτηση στελεχών logistics παρουσιάστηκε αυξημένη το 2004 έναντι του προηγούμενου έτους με ποσοστό 149%! Η πρόσφατη τάση των εταιρειών για ενσωμάτωση logisticians στο στελεχιακό τους δυναμικό αποτελεί μια προσπάθεια για ανάπτυξη του κλάδου της **εξυπηρέτησης πελατών**, ο οποίος δεν είναι ανεπτυγμένος στην Ελλάδα τη στιγμή που σε διεθνές επίπεδο θεωρείται εξαιρετικά σημαντική η σωστή λειτουργία του για την ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Μόνο με την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου, οι ελληνικές επιχειρήσεις θα γνωρίσουν ανάπτυξη και επιπλέον θα είναι σε θέση να συναγωνιστούν, σε τιμές και σε ποιότητα, τα προϊόντα των μεγάλων και καταξιωμένων επιχειρήσεων του διεθνή χώρου. Σε εγχώριο επίπεδο η τάση που επικρατεί είναι η πρόσληψη νέων στελεχών με μικρή εμπειρία, που δύναται να εξελιχθούν μέσα στην επιχείρηση, και όχι τόσο υψηλόβαθμων στελεχών. Η επένδυση σε νέα στελέχη πιθανότατα αποβλέπει στην ανανέωση του στελεχιακού δυναμικού⁹.

1.5 Στις βόρειες περιοχές της Αθήνας το ενδιαφέρον για logistics¹⁰

Η έννοια των logistics μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του '90 ήταν σχεδόν άγνωστη στην Ελλάδα. Η ραγδαία πρόοδος του κλάδου που ακολούθησε σε συνδυασμό με την **ανεπάρκεια διαθέσιμων οικοπέδων** για την ανέγερση αποθηκευτικών χώρων και κέντρων logistics εντός των πολεοδομικών συγκροτημάτων και των εντεινόμενων πιέσεων από την **επέκταση του αστικού ιστού**, είχε σαν αποτέλεσμα την εικόνα μιας άναρχης ανάπτυξης στις περιοχές γύρω από τα μεγάλα αστικά κέντρα, με την κάθε επιχείρηση να καλύπτει τις αποθηκευτικές της ανάγκες σε οποιαδήποτε περιοχή την εξυπηρετούσε, πολλές φορές με μόνο γνώμονα το κόστος. Τα πρώτα βήματα για κάποιας μορφής σχεδιασμό πραγματοποιήθηκαν από πολυεθνικές επιχειρήσεις στην περιοχή του Ασπρόπυργου και ακολούθησαν και ορισμένες ελληνικές επιχειρήσεις.

⁹ Μαίρη Λεμπέση, άρθρο: «Περιζήτητα τα στελέχη πωλήσεων, marketing και logistics», εφημερίδα: «Η Καθημερινή», 19/2/2005

¹⁰ Στεφανία Σούκη, Ετήσια ειδική έκδοση με τη συνεργασία των συντακτών της εφημερίδας Κέρδος «Μεταφορές Αποθήκευση-logistics», άρθρο: «Κερδίζουν στη ζήτηση οικοπέδων για logistics οι βόρειες περιοχές της Αθήνας», Μάρτιος 2005, σελίδα: 18

Η ζήτηση, λοιπόν, στην εγχώρια αγορά των logistics, από την πλευρά των διάφορων εμπορικών, βιομηχανικών και μικτών επιχειρήσεων, μέχρι και πρόσφατα παρουσίαζε άνοδο κυρίως στις περιοχές που βρίσκονται σε μικρή ακτίνα απόστασης γύρω από τα μεγάλα αστικά κέντρα, όπως είναι το **Θριάσιο Πεδίο** και ο **Ασπρόπυργος**.

Σήμερα, οι επιχειρήσεις στρέφουν το ενδιαφέρον τους για ανάπτυξη αποθηκευτικών χώρων και κέντρων logistics στις περιοχές των **Οινοφύτων**, της **Αυλώνας**, του **Σχηματαρίου**, οι οποίες αποτελούν τις πλέον κορυφαίες σε ζήτηση τοποθεσίες μαζί με εκείνες που βρίσκονται στην ευρύτερη περιοχή της **Αττικής οδού** και δευτερευόντως τα **Μεσόγεια**. Οι αναφερόμενες περιοχές προτιμώνται από πολλές βιομηχανικές, εμπορικές και μικτές επιχειρήσεις, διότι οι διαθέσιμες εκτάσεις είναι κατά πολύ **φθηνότερες** και σε ορισμένες περιπτώσεις η τιμή τους είναι πιο χαμηλή έως και 60% από τις αντίστοιχες τιμές άλλων περιοχών εντός του αστικού ιστού. Επιπλέον, οι προαναφερόμενες περιοχές βρίσκονται στο επίκεντρο πολλών επιχειρήσεων, καθώς εγκαθιστώντας εκεί τους αποθηκευτικούς χώρους και τα κέντρα logistics τους έχουν **πρόσβαση σε ταχείας κυκλοφορίας δρόμους** με αποτέλεσμα να διευκολύνεται η διανομή των προϊόντων και παράλληλα να σημειώνεται μείωση του κόστους διάθεσης, λόγω της μείωσης του χρόνου διανομής. Στα πλεονεκτήματα των βόρειων περιοχών θα πρέπει να υπολογισθεί και ο σχεδιασμός για την επέκταση του προαστιακού σιδηρόδρομου προς τη Χαλκίδα τα επόμενα χρόνια, αφού πρόκειται να συμβάλλει στην περαιτέρω ανάπτυξη των περιοχών αυτών.

Οι τιμές πώλησης και ενοικίασης ανά τμ. που αφορούν τα οικοπέδα στις πιο πάνω περιοχές παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Περιοχή	Τιμή πώλησης (ευρώ ανά τμ.)	Τιμή ενοικίασης (ευρώ ανά τμ.)
Ασπρόπυργος	75 – 145	5 - 7,5
Αττική Οδός	120 – 150	5 – 8
Εθνική Οδός Αθηνών-Λαμίας	88 – 130	4 – 4,5
Μαγούλα	100 – 115	4,5 – 7
Οινόφυτα	120 – 123	3,5 – 6
Σπάτα	120 – 150	5 – 8
Σχηματάρι	115 – 130	3 - 5,5

Πίνακας 1.6.1: Οι τιμές πώλησης και ενοικίασης οικοπέδων για χρήση logistics

Πηγή: Ετήσια ειδική έκδοση με τη συνεργασία των συντακτών της εφημερίδας Κέρδος «Μεταφορές Αποθήκευση-logistics», Μάρτιος 2005, σελίδα: 18

Όπως δείχνει και ο παραπάνω πίνακας, ιδιάζουσα περίπτωση στο ύψος των τιμών γης ίσως να αποτελούν οι περιοχές που έχουν πρόσβαση σε μεγάλους οδικούς άξονες προσεγγίζοντας το ανώτατο όριο τιμής γης, το οποίο κυμαίνεται περίπου 6 - 8 ευρώ/τμ., γεγονός που δικαιολογεί τις αυξημένες τιμές που επικρατούν στην ευρύτερη περιοχή της Αττικής οδού και των Σπάτων.

Όσον αφορά τη γη, στις περιοχές κατά μήκος της **Αττικής οδού**, η οποία μπορεί να κατέχει την πρώτη θέση στη ζήτηση από επιχειρηματικής πλευράς, χαρακτηρίζεται από μικρή διαθεσιμότητα και ιδιαίτερα υψηλή τιμή πώλησης. Επίσης, στα μειονεκτήματα του συγκεκριμένου άξονα συγκαταλέγονται τα διπλάσια διόδια που πληρώνονται συγκριτικά με εκείνα της Εθνικής Οδού και κατά συνέπεια, το κόστος για μια επιχείρηση που διαθέτει έναν ικανοποιητικό στόλο φορτηγών και διατηρεί αποθηκευτικούς και βιομηχανικούς χώρους στα Οινόφυτα είναι πολύ χαμηλότερο. Ωστόσο, η Αττική Οδός προσελκύει το ενδιαφέρον πολλών επιχειρήσεων με το παράδειγμα της μεγάλης αλυσίδας καταστημάτων «**Σκλαβενίτης**» να αποτελεί ίσως το χαρακτηριστικότερο παράδειγμα¹¹.

Οι επιχειρήσεις, οι οποίες έσπευσαν να εξασφαλίσουν κάποιους από τους χώρους στις περιοχές της Μαγούλας και του Ασπρόπυργου είναι ο «**Κωτσόβολος**» που ενοικίασε 60.000 τμ και η **Γενική Ακινήτων** που ενοικίασε μικρότερες επιφάνειες αντικαθιστώντας, με αυτόν τον τρόπο, τρεις ιδιόκτητους αποθηκευτικούς χώρους επί της οδού Πειραιώς. Στις περιοχές των Οινοφύτων, του Σχηματαρίου και της Αυλώνας πραγματοποιήθηκαν οι περισσότερες συναλλαγές, κατά τη διάρκεια του περασμένου έτους, αφού επιχειρήσεις, όπως «**Ράδιο Κορασίδης**», «**Lidl**», «**Γερμανός**», «**Cardico**» έδειξαν ενδιαφέρον για επενδύσεις στον τομέα των logistics.

¹¹ Εφημερίδα: «Η Ναυτεμπορική», άρθρο: «Επένδυση 40 εκατομμυρίων ευρώ για κέντρο logistics στην Αττική», Φεβρουάριος 2006

1.6 Η συμβολή των Ολυμπιακών αγώνων της Αθήνας στην ανάπτυξη των logistics¹²

Είναι κοινώς αποδεκτό ότι η διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων στην Αθήνα το 2004, έδωσε στον κλάδο των μεταφορών ώθηση και δημιούργησε αυξημένη ζήτηση σε υπηρεσίες logistics. Τα logistics βρίσκονταν στο επίκεντρο κάθε δραστηριότητας των Ολυμπιακών Αγώνων, καθώς ήταν σημαντική η αποφυγή λαθών κατά τη διάρκεια των αθλητικών διοργανώσεων με την παράλληλη παροχή όσο το δυνατό καλύτερων και ποιοτικότερων υπηρεσιών logistics.

Μετά τη γνωστοποίηση της πραγματοποίησης των Ολυμπιακών Αγώνων στην Ελλάδα, δόθηκε το σύνθημα της έναρξης των εργασιών για τη δημιουργία μεγάλων **έργων συγκοινωνιακής υποδομής**, τα οποία απευθύνονταν από κοινού στις μεταφορές προσώπων και εμπορευμάτων. Τα εν λόγω έργα υποδομής μέχρι και σήμερα έχουν συμβάλει σημαντικά στη διευκόλυνση των μεταφορών.

Παρόλα αυτά ο κλάδος των μεταφορών και κατά επέκταση ο κλάδος των logistics παρά τη δημιουργία έργων συγκοινωνιακής υποδομής παρουσίασαν σημάδια ύφεσης, διότι στον ελληνικό χώρο είναι αισθητή η **απουσία «κομβικών» υποδομών**, όπως είναι τα εμπορευματικά κέντρα, οι λειτουργίες των οποίων θα ευνοήσουν την ικανοποίηση των απαιτήσεων για ποιότητα στην παροχή των υπηρεσιών logistics.

Συμπερασματικά, τα υφιστάμενα μεγάλα συγκοινωνιακά έργα, η ανάπτυξη εμπορευματικών κέντρων, καθώς επίσης η προσαρμογή της εμπειρίας και της τεχνογνωσία που αποκτήθηκαν από τη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων, συμβάλλουν τα μέγιστα στην αναγκαία ανταγωνιστικότητα της Ελλάδας στον τομέα των logistics στην Ε.Ε., αλλά και γενικότερα στο υπόλοιπο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον.

¹² Άννα Διανιά, ετήσια ειδική έκδοση με τη συνεργασία των συντακτών της εφημερίδας Κέρδος «Μεταφορές Αποθήκευση-logistics», άρθρο: «Στασιμότητα στον κλάδο των μεταφορών μετά την ανάκαμψη του 2004», Εκδόσεις 2005

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΤΩΝ LOGISTICS

2.1 Αγορές – Προμήθειες

Οι αγορές αποτελούν το πρωταρχικό κομμάτι των logistics. Σε αυτές οφείλεται κατά ένα μεγάλο ποσοστό η επιτυχία και η κερδοφορία μιας επιχείρησης, διότι **το κέρδος στηρίζεται στις φθηνές αγορές και όχι στις ακριβές πωλήσεις**.

Το τμήμα των αγορών-προμηθειών λειτουργεί ως εργαλείο για τη διευκόλυνση της προμήθειας των αγαθών και υπηρεσιών στο χαμηλότερο δυνατό κόστος, σε συνθήκες ανταγωνισμού και προς όφελος των καταναλωτών. Οι διάφορες επιχειρήσεις, όπως είναι οι βιομηχανικές, γεωργικές και βιοτεχνικές αγοράζουν προϊόντα στοχεύοντας στη μεταποίηση τους. Όσον αφορά τις εμπορικές επιχειρήσεις, αυτές αγοράζουν προϊόντα με σκοπό την μεταπώληση τους. Τέλος, εταιρείες ανεξαρτήτου κλάδου αγοράζουν προϊόντα απαραίτητα για τη λειτουργία τους, όπως είναι τα μηχανήματα εξοπλισμού.

Οι αγορές-προμήθειες μιας επιχείρησης στην ουσία αποτελούν τα θεμέλια της. Για την καλή και αποδοτική λειτουργία της είναι απαραίτητο το τμήμα που αφορά τις αγορές **να λειτουργεί κατά τρόπο οργανωμένο**, αφού εκείνο στηρίζει και εξυπηρετεί τα υπόλοιπα τμήματα της. Το τμήμα των αγορών είναι υπεύθυνο για την εξασφάλιση λογικών τιμών πληρωμής των διαφόρων αγαθών και υπηρεσιών που αποκτά η επιχείρηση, καθώς και για την εξεύρεση και εξασφάλιση εναλλακτικών πηγών προμηθειών. Επίσης, πρέπει να καταβάλλεται προσπάθεια για συνεχή βελτίωση του με σκοπό τη διατήρηση της καλής φήμης της επιχείρησης στον κύκλο των προμηθευτών, η οποία επιτυγχάνει, συνήθως, καλύτερους όρους αγορών¹.

Σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις αγορές-προμήθειες όλων των επιχειρήσεων είναι η **ποιότητα** των προϊόντων. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις των επιχειρήσεων που αγοράζουν ένα φθηνό προϊόν και αυτό τελικά αποδεικνύεται ακριβό. Με άλλα λόγια, η χαμηλή ποιότητα των εμπορευμάτων αυξάνει το συνολικό κόστος μιας εμποροβιομηχανικής επιχείρησης. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που θα επιλέξει ένα φθηνό προϊόν, χαμηλής ποιότητας, με σκοπό να

¹ Κωνσταντίνος Χ. Σιφνιώτης, «Logistics Management Θεωρία και Πράξη», «Στόχοι και Αντικείμενο των Αγορών», Εκδόσεις Παπαζήση Αθήνα 1997, σελίδες: 85-86

το διοχετεύσει στην αγορά με την επωνυμία της, ίσως στη συνέχεια της κοστίζει πολύ ακριβά, καθώς το προϊόν αυτό δεν θα μπορέσει να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των καταναλωτών γεγονός το οποίο θα έχει άμεσες αρνητικές επιπτώσεις στην «εικόνα» της στην αγορά. Μια αρχική κακή επιλογή, λοιπόν, έχει τεράστιο αρνητικό αντίκτυπο στη φήμη της κάθε επιχείρησης, καθώς το συγκεκριμένο αγαθό, λόγω της χαμηλής ποιότητας του, θα προκαλέσει αργά ή γρήγορα τη δυσαρέσκεια των καταναλωτών με αποτέλεσμα, είτε την επιστροφή του στις επιχειρήσεις, είτε την παύση της πώλησης του, γεγονός που θα προκαλέσει ζημία. Αφού εντοπισθεί η δυσαρέσκεια των καταναλωτών οι εταιρείες πρέπει να προβούν άμεσα στις κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις.

Η επιλογή των προμηθευτών δεν αποτελεί εύκολο έργο για ένα τμήμα logistics. Μετά από σχετική απόφαση της διοίκησης logistics, οι προμηθευτές μπορεί να είναι εγχώριοι ή διεθνείς ή ακόμα και συνδυασμός τους. Πάνω από όλα όμως, πρέπει να είναι κατάλληλοι και να μπορούν να ανταπεξέρχονται στις διάφορες απαιτήσεις της σύγχρονης αγοράς.

Αφού ολοκληρώνονται οι διαδικασίες της επιλογής των κατάλληλων προμηθευτών, ακολουθεί η **παρακολούθηση** και η **αξιολόγηση** των επιδόσεων τους με γνώμονα την ανταπόκριση τους στην εποχικότητα, σε μια πιθανή αύξηση της ζήτησης, στη συντόμευση του χρόνου παράδοσης, στην αλλαγή της τεχνικής υποστήριξης κ.α. Τα βασικά κριτήρια με τα οποία επιλέγονται και αξιολογούνται οι προμηθευτές είναι η **αξιοπιστία**, η **ταχύτητα**, η **συνέπεια** καθώς και η **ποιότητα των μεταφορών τους**. Στην περίπτωση που οι προμηθευτές δεν πληρούν τα παραπάνω κριτήρια προκαλούνται σοβαρές διαταραχές στην εφοδιαστική αλυσίδα και ζημία στις επιχειρήσεις από πιθανή απώλεια των πελατών της ή διατήρηση υψηλών αποθεμάτων ασφαλείας στις αποθήκες της. Επίσης, βασικό κριτήριο αξιολόγησης των προμηθευτών είναι και η ταχύτητα ανταπόκρισης αυτών σε δυσχερείς και απρόβλεπτες καταστάσεις, όπως είναι η απρόσμενη αλλαγή της ζήτησης, των απαιτήσεων και προτιμήσεων των καταναλωτών, του χρόνου παράδοσης, της τεχνικής υποστήριξης και άλλων².

² Γ. Καραμπατζός, Γ. Μαλινδρέτος, Χ. Σοφιανοπούλου, σημειώσεις παραδόσεων, «Γεωγραφία των μεταφορών και υποδομών», «Αγορές-προμήθειες», Αθήνα 2005, σελίδες: 37-38

2.2 Αποθήκευση

Η αποθήκευση αποτελεί ξεχωριστή και ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία των logistics και η σωστή διαχείριση της διευκολύνει τη διανομή και τη μεταφορά των εμπορευμάτων, το οποίο με τη σειρά του παραπέμπει στην αύξηση της διαθεσιμότητας τους για τους πελάτες των εκάστοτε επιχειρήσεων³.

Η αποθήκη είναι το πολυτιμότερο εργαλείο μιας επιχείρησης και η σωστή οργάνωση της είναι βασικό συστατικό της καλής εξυπηρέτησης των πελατών. Επομένως, η λειτουργία της είναι καθοριστικός παράγοντας του προσφερόμενου επιπέδου εξυπηρέτησης και κατά επέκταση της καλύτερης φήμης και ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Ο χωροταξικός σχεδιασμός και η σωστή οργάνωση της αποθηκευτικής λειτουργίας είναι απαραίτητοι παράγοντες για να διασφαλιστεί η καλή εξυπηρέτηση που εμπεριέχει τα στοιχεία της ταχύτητας, της ποιότητας και της ασφάλειας.

Μέσα σε εκείνη πραγματοποιούνται οι σημαντικότερες εργασίες που σχετίζονται με την παραλαβή, φύλαξη και αποστολή όλων των προϊόντων στους τελικούς καταναλωτές. Οι λειτουργίες αυτές είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις καθώς αποτελούν τη βάση για τον άμεσο και αδιάκοπο ανεφοδιασμό του δικτύου διανομής και ρυθμίζουν τη ροή των προϊόντων από τους προμηθευτές στους καταναλωτές. Αναλυτικότερα, οι εργασίες και απαιτήσεις στις οποίες πρέπει να ανταπεξέλθει μία σύγχρονη αποθήκη είναι ⁴:

- Παραλαβή, καταμέτρηση και έλεγχος των εμπορευμάτων.
- Τοποθέτηση των προϊόντων εντός κεντρικού χώρου της αποθήκης και ταξινόμηση αυτών ανά είδος και κωδικό για την μετέπειτα διευκόλυνση της παρακολούθησής τους.
- Μεταφορά των προϊόντων σε συγκεκριμένες θέσεις της αποθήκης.
- Αποθήκευση/παραμονή των προϊόντων.

³ Ν. Παπαβασιλείου – Γ. Μπάλας «Διοίκηση Δικτύων Διανομής & logistics», «Αποθήκευση», Εκδόσεις Rosili 2004, σελ. 249

⁴ Γ. Καραμπατζός, Γ. Μαλινδρέτος, Χ. Σοφιοανοπούλου, σημειώσεις παραδόσεων, «Γεωγραφία των μεταφορών και των υποδομών», «Αποθήκευση» Αθήνα 2004 σελ. 27

- Γρήγορη ανεύρεση των προϊόντων που περιλαμβάνονται στις παραγγελίες, ταχεία κυκλοφορία τους μέσα στο χώρο της αποθήκης και συλλογή τους σε ειδικό χώρο της αποθήκης.
- Συσκευασία και τελική ετοιμασία των προϊόντων.
- Εξαγωγή εμπορευμάτων, φόρτωση και διανομή αυτών στους καταναλωτές.

Ιδιαίτερα σημαντικό αποδεικνύεται για τη λειτουργία μιας επιχείρησης το κόστος της αποθήκευσης. Όσο πιο πολύ μια επιχείρηση επιδιώκει την ικανοποίηση και την εξυπηρέτηση του πελάτη, τόσο περισσότερο αυξάνει το κόστος. Στο πλαίσιο της μείωσης του κόστους αποθήκευσης, αλλά και της ταυτόχρονης μεγιστοποίησης της εξυπηρέτησης πελατών δίνεται έμφαση στην οργάνωση των αποθηκευτικών χώρων και στην αναζήτηση προτάσεων και λύσεων στα προβλήματα πολυπλοκότητας της διαχείρισης των αποθηκών.

Προκειμένου να αναδειχθεί η αποθήκη ως το σύγχρονο εργαλείο για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης πρέπει να ακολουθηθούν κάποια συγκεκριμένα βήματα. Πρώτο και ιδιαίτερα σημαντικό βήμα για τη δημιουργία της αποθήκης είναι η σωστή επιλογή του χώρου εγκατάστασης της. Η **χωροθέτηση** της είναι βασική και έχει τον πρώτο λόγο στην εξυπηρέτηση των αναγκών μιας επιχείρησης. Όσον επί το πλείστον πρέπει να προτιμώνται περιοχές που έχουν πρόσβαση σε βασικούς οδικούς άξονες, αφού έτσι επιτυγχάνεται μείωση του χρόνου και κόστους διανομής.

Επιπλέον, η **επιλογή του εξοπλισμού** της αποθήκης είναι σημαντικό στοιχείο για τη σωστή οργάνωση της και την επίτευξη της μέγιστης παραγωγικότητας και αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων που παρέχονται για ταχύτητα, ποιότητα, ασφάλεια και αξιοπιστία. Είναι απαραίτητη η σωστή τοποθέτηση των εμπορευμάτων στα ράφια της αποθήκης, προκειμένου να μπορούν οι εργαζόμενοι



Εικόνα 2.2.1: Η εικόνα μιας οργανωμένης και ταυτόχρονα λειτουργικής αποθήκης.

όποτε χρειάζονται τα συγκεκριμένα προϊόντα, να έχουν εύκολη πρόσβαση σε αυτά, χωρίς την οποιαδήποτε σπατάλη κινήσεων. Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στις αποθήκες τροφίμων οι οποίες ακολουθούν έναν ξεχωριστό απόλυτο τρόπο

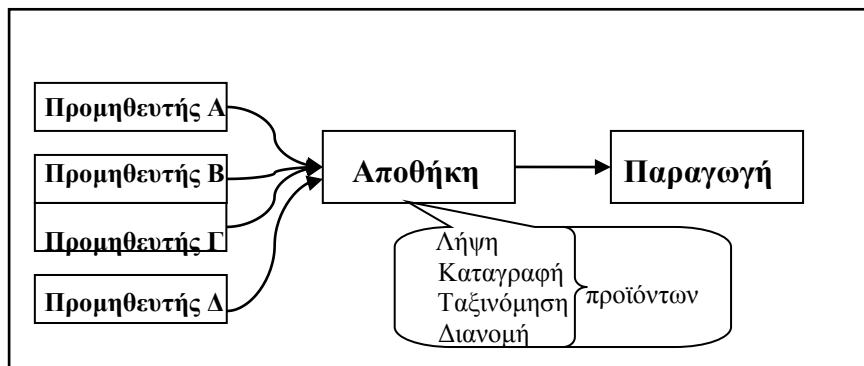
τοποθέτησης των εμπορευμάτων, σύμφωνα με τον οποίο το προϊόν που παράγεται πρώτο, διατίθεται στην αγορά πρώτο (**FIFO/First Into First Out**). Σε άλλες αποθήκες συναντάται το σύστημα **LIFO/Last Into First Out**, σύμφωνα με το οποίο το τελευταίο προϊόν που θα εισαχθεί στον αποθηκευτικό χώρο θα είναι εκείνο που θα διατεθεί πρώτο στην αγορά.

Καθοριστικό κεφάλαιο για τη σωστή οργάνωση μιας αποθήκης είναι τα κατάλληλα **συστήματα λογισμικού**. Τα λογισμικά συστήματα της αποθήκης στις περισσότερες περιπτώσεις καλύπτουν όλη τη λειτουργία της διαχείρισης από τη μεταφορά και την αποθήκευση των προϊόντων έως τη συλλογή και τη διανομή των προϊόντων. Με τη βοήθεια αυτών πραγματοποιείται η καταχώρηση και καταγραφή των αποθεμάτων, χωρίς την οποία θα επικρατούσε σύγχυση εντός της αποθήκης με καταστροφικά αποτελέσματα στη ροή των εμπορευμάτων. Τα σύγχρονα συστήματα λογισμικού μειώνουν τις πιθανότητες λαθών στην καταχώρηση των προϊόντων και υποστηρίζουν την προετοιμασία των παραγγελιών επιτυγχάνοντας την τήρηση των χρόνων παράδοσης τους και άρα την ικανοποίηση των πελατών. Επίσης, μέσω των συστημάτων αυτών είναι δυνατή η πληρέστερη αξιοποίηση του χώρου και η ευελιξία στην τοποθέτηση του αποθηκευμένου υλικού. Ένα από τα πιο γνωστά συστήματα καταχώρησης προϊόντων είναι το σύστημα αναγνώρισης ταυτότητας **bar code** με τη χρήση του οποίου επιτυγχάνεται η γρήγορη και αποτελεσματική διεκπεραίωση των παραγγελιών⁵. Επίσης, συστήματα όπως το Warehouse Management System, το Supply Change Management System και πολλά άλλα καλύπτουν σε ικανοποιητικό βαθμό τις ανάγκες διαχείρισης μιας αποθήκης.

Η λειτουργία της αποθήκης είναι σημαντική, αφού αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στους προμηθευτές και την παραγωγή. Μετά τη μεταφορά των προμηθειών (πρώτες ύλες, ενδιάμεσα προϊόντα, τελικά προϊόντα) στην αποθήκη, στη συνέχεια λαμβάνει χώρα η καταμέτρηση, ο έλεγχος, η ταξινόμηση και η αποθήκευση αυτών. Ακολουθεί η συλλογή των προϊόντων που περιλαμβάνονται εντός των παραγγελιών των πελατών και η ετοιμασία τους για φόρτωση και διανομή τους στους τελικούς καταναλωτές. Δε θα πρέπει να λησμονείται ότι προκειμένου να επιτευχθεί η σωστή λειτουργία της αποθήκης είναι ιδιαίτερα σημαντική η απασχόληση

⁵ Ετήσια ειδική έκδοση με τη συνεργασία των συντακτών της εφημερίδας Κέρδος «Μεταφορές Αποθήκευση-logistics», άρθρο: «Σημαντικές δυνατότητες μείωσης του λειτουργικού κόστους από τη σωστή οργάνωση της αποθήκης», Εκδόσεις 2005, σελίδα: 12

εκπαιδευμένου προσωπικού, το οποίο να ακολουθεί συγκεκριμένες διαδικασίες που διασφαλίζουν την ποιότητα.



Σχήμα 2.2.1: Σχέση μεταξύ προμηθευτών, αποθήκης και παραγωγικής διαδικασίας

Πηγή: Lambert, D. M., Stock, J. R., Ellram, L. M. (1998), *Fundamentals of Logistics Management*, McGraw-Hill International Editions, USA

Η οργανωμένη λειτουργία μιας αποθήκης, αλλά και ο σωστός σχεδιασμός αυτής, έχει σαν αποτέλεσμα την επίτευξη καίριων επιχειρησιακών στόχων, βασικότερος των οποίων είναι η καλύτερη δυνατή και άμεση εξυπηρέτηση των πελατών. Η τελευταία μπορεί να επιτευχθεί μόνο με τη σωστή διατήρηση των προϊόντων μέσα στην αποθήκη, τη βέλτιστη ταχύτητα προετοιμασίας των προϊόντων προς παραγγελία και την αποφυγή τυχόν ζημιών των προϊόντων κατά τη μεταφορά τους. Πιο συγκεκριμένα, η βέλτιστη πελατειακή υποστήριξη στηρίζεται σε ορισμένους χρυσούς κανόνες χρήσης της αποθήκης όπως είναι⁶:

- Τήρηση καλών συνθηκών εντός της αποθήκης για τη σωστή διατήρηση και φύλαξη των προϊόντων.
- Σωστή εκμετάλλευση της αποθηκευτικής δυναμικότητας και αξιοποίηση του κατάλληλου εξοπλισμού.
- Σωστός τρόπος τοποθέτησης των προϊόντων εντός της αποθήκης και ταξινόμηση τους.
- Ελεγχόμενη και αποτελεσματική μετακίνηση των προϊόντων στο χώρο της αποθήκης, σύμφωνα με την ABC ανάλυση. Η ελαχιστοποίηση των κινήσεων και η γρήγορη ανεύρεση των εμπορευμάτων έχει σαν

⁶ Κωνσταντίνος Χ. Σιφνιώτης, «Logistics Management Θεωρία και Πράξη», «Οι ειδικοί στόχοι του Management της αποθήκης», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1997 σελ. 167-169

αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους, αφού αξιοποιείται ο μηχανικός εξοπλισμός και το προσωπικό και δεν απασχολούνται άσκοπα.

- ο Ασφάλεια των εργαζομένων και προστασία προϊόντων από πιθανές ζημιές.
- ο Ακρίβεια και παρακολούθηση των εμπορευμάτων ανά κωδικό, παραγγελία και είδος.

Εν κατακλείδι, μια καλά οργανωμένη αποθήκη, η οποία αξιοποιεί το χώρο της, τις καινοτομίες της νέας τεχνολογίας και το εξειδικευμένο προσωπικό της συμβάλλει στην ικανοποίηση των πελατών και την παράλληλη μείωση του λειτουργικού κόστους μιας επιχείρησης.

2.3 Διαχείριση αποθεμάτων

Τα αποθέματα είναι προϊόντα που αποθηκεύονται με σκοπό την μελλοντική πώληση τους στους καταναλωτές. Τα αποθέματα μπορεί να είναι πρώτες ύλες, ενδιάμεσα προϊόντα, και έτοιμα προϊόντα, τα οποία αποβλέπουν στην κάλυψη της τρέχουσας ή μελλοντικής ζήτησης⁷. **Η διατήρηση αποθεμάτων είναι δαπανηρή για μία επιχείρηση** και για αυτό το λόγο η διαχείριση των αποθεμάτων αποσκοπεί στο βέλτιστο ύψος αυτών σε κάθε φάση της παραγωγής, το οποίο θα εξασφαλίζει και την επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών, αλλά και την ελαχιστοποίηση των κοστών.

Η διαχείριση των αποθεμάτων αποτελεί το πλέον ουσιώδες κομμάτι, καθώς είναι αυτό που οδηγεί στη συμπίεση του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της. Η σωστή διαχείριση αποθεμάτων συνεπάγεται την **ισορροπία ανάμεσα στην προσφορά και τη ζήτηση**, καθώς και την ομαλή παραγωγική διαδικασία. Μέσω της σωστής διαχείρισης επιτυγχάνεται μείωση των αποθεμάτων έως και 30% - 40%, γεγονός που σημαίνει μεγάλη εξοικονόμηση πόρων και χώρος για μεγαλύτερη ευελιξία στη διακίνηση εμπορευμάτων εντός του αποθηκευτικού χώρου.

Σε αντίθετη περίπτωση, η διατήρηση σημαντικού αριθμού αποθεμάτων, που δεν χρειάζονται άμεσα ή και καθόλου, αυξάνει αυτόματα το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης και δεν επιτυγχάνεται ο τελικός στόχος που είναι η εξυπηρέτηση

⁷ Ν. Παπαβασιλείου, Γ. Μπάλτας, «Διοίκηση Δικτύων Διανομής & logistics», «Διαχείριση αποθεμάτων», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 2004, σελίδα: 255

πελατών. Παρόμοια αποτελέσματα έχει και η πιθανή έλλειψη αποθεμάτων, η οποία είναι ικανή να προκαλέσει καθυστερήσεις και προβλήματα στην παραγωγική διαδικασία καθώς και δυσaréσκεια των πελατών⁸.

Με γνώμονα τη μελέτη του **Vilfredo Pareto**, η οποία δημοσιεύτηκε το 18^ο αιώνα και εξελίχθηκε τα χρόνια που ακολούθησαν σε κανόνα, πραγματοποιείται στις μέρες μας ο έλεγχος και η διαχείριση των αποθεμάτων. Σύμφωνα με το νόμο Pareto, το 20% των ειδών των προϊόντων κατέχει ποσοστό 80% των αθροιστικών πωλήσεων και επιπλέον αντιπροσωπεύει το 80% της συνολικής αξίας των προϊόντων εντός της αποθήκης. Τέλος, το 20% των ειδών καταλαμβάνει το 80% του αποθηκευτικού χώρου⁹.

Η ABC ανάλυση εφαρμόζεται στις αποθήκες και αφορά τον τρόπο με τον οποίο τα αποθέματα χωροθετούνται μέσα σε αυτές. Με την ABC ανάλυση επιτυγχάνεται η ελαχιστοποίηση των αποστάσεων και των κινήσεων για την ανεύρεση και μεταφορά των προϊόντων εντός του αποθηκευτικού χώρου και συγχρόνως ενισχύεται και η παραγωγικότητα του.

Σύμφωνα με την ABC ανάλυση η τοποθέτηση των προϊόντων γίνεται με βάση τις πωλήσεις που αντιστοιχούν σε αυτά. Τα προϊόντα με τις μεγαλύτερες πωλήσεις και συνεπώς εκείνα που κατέχουν και τη μεγαλύτερη ταχύτητα κυκλοφορίας (ταχυκίνητα) μέσα στην αποθήκη είναι και τα σημαντικότερα για την επιχείρηση και τοποθετούνται σε περίοπτη και κεντρική θέση της αποθήκης, όπου η πρόσβαση του προσωπικού και του μηχανικού εξοπλισμού είναι εύκολη. Όλα τα υπόλοιπα εμπορεύματα που διατηρεί η επιχείρηση, ανάλογα με την ταχύτητα και τις πωλήσεις που εμφανίζουν, εναποτίθενται σε όχι τόσο κεντρικές και πιο απόμακρες από την είσοδο της αποθήκης θέσεις. Επιπλέον, βασικός παράγοντας που επηρεάζει τη χωροθέτηση των προϊόντων μέσα στον αποθηκευτικό χώρο είναι ο βαθμός ευθραυστότητας τους.

Οι επιχειρήσεις πλέον κατηγοριοποιούν σε κατηγορίες Α,Β,С τα προϊόντα τους, για την εύκολη και καλύτερη διαχείριση τους μέσα στην αποθήκη, όπου:

⁸ Douglas Lambert, «Strategic logistics management», «Basic Inventory Management», Εκδόσεις 1993, σελίδα: 403

⁹ Κωνσταντίνος Χ. Σιφνιώτης, «Logistics Management Θεωρία και Πράξη», «Η ABC ανάλυση», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1997, σελίδα: 129-131

- **A:** ταχυκίνητα προϊόντα – συχνή αγορά (80% των πωλήσεων)
 - **B:** κανονικής ταχύτητας προϊόντα – μέτρια αγορά (15 - 20% των πωλήσεων)
 - **C:** βραδυκίνητα προϊόντα – αραιή αγορά (5% των πωλήσεων)
 - **D:** προϊόντα που δεν κινούνται και αποτελούν πλήγμα για τις επιχειρήσεις.
- Για τη διατήρηση τους απαιτείται σημαντική δαπάνη και περαιτέρω κόστος.

Η διατήρηση των αποθεμάτων θα μπορούσε να αποφευχθεί ή τουλάχιστον να μειωθεί σημαντικά, κατά τη διάρκεια των παραγωγικών διαδικασιών, με το σύστημα **just in time**. Σύμφωνα με το σύστημα αυτό διενεργούνται μικρού μεγέθους παραγγελίες, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, τα προϊόντα παραλαμβάνονται και εν συνεχεία εισάγονται στις επιχειρήσεις λίγο πιο πριν ή ακριβώς τη στιγμή που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν¹⁰. Όπως γίνεται κατανοητό, το κόστος διατήρησης των αποθεμάτων είναι σαφώς μειωμένο για τις επιχειρήσεις που ακολουθούν την μέθοδο just in time, αλλά είναι απαραίτητη η στενή συνεργασία μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή και η ύπαρξη αξιόπιστων και εξελιγμένων συστημάτων επικοινωνιών, μεταφορών και πληροφορικής. Φυσικά, η περίπτωση εμφάνισης απρόβλεπτης ή εποχιακής ζήτησης καθώς και η έλλειψη ή παρουσίασης ελαττωματικών προϊόντων είναι πολύ δύσκολο να καλυφθεί¹¹.

2.4 Μεταφορές - διανομές προϊόντων

Το σύστημα διανομής και μεταφοράς αγαθών έχει εξελιχθεί σε κάτι το τελείως διαφορετικό από ότι ήταν παλιότερα. Πριν από τρεις δεκαετίες περίπου, τα προϊόντα μεταφέρονταν από τον παραγωγό κατευθείαν στον τελικό καταναλωτή με αρκετά υψηλό κόστος. Σήμερα, για την αποφυγή άσκοπων δαπανών έχουν δημιουργηθεί ενδιάμεσοι σταθμοί συγκέντρωσης ή διανομής των προϊόντων, οι οποίοι έχουν ως στόχο τους την μείωση του κόστους μεταφοράς¹².

¹⁰ Ν. Παπαβασιλείου – Γ. Μπάλας, «Διοίκηση Δικτύων Διανομής & logistics», «*Το σύστημα JIT*», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 2004, σελίδα: 264-265

¹¹ Κωνσταντίνος Χ. Σιφνιώτης, «Logistics Management Θεωρία και Πράξη», «*Ποια είδη πρέπει να αποθεματοποιεί η επιχείρηση;*», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1997, σελίδα: 128-129

¹² Γιώργος Γιαννάτος, Σταμάτης Ανδριανόπουλος, «Logistics Μεταφορές-Διανομές», «*Οι εξελίξεις στις μεταφορές*», Εκδόσεις 2002, σελίδα: 55

Είναι γεγονός ότι η σπουδαιότητα του κλάδου που ασχολείται με τη μεταφορά των προϊόντων είναι αδιαμφισβήτητη και αποτελεί έναν από τους πλέον σημαντικούς κρίκους της εφοδιαστικής αλυσίδας, ο οποίος συχνά απορροφά και το μεγαλύτερο μερίδιο των δαπανών, το οποίο διατίθεται για τις διαδικασίες των logistics. Ο ρόλος των μεταφορών είναι καθοριστικός σε ό,τι αφορά την επιτυχημένη παρουσία των προϊόντων στην αγορά και κυρίως σε ότι έχει να κάνει με την έγκαιρη παράδοση, αλλά και με την ασφάλεια και ποιότητα των προϊόντων. Με λίγα λόγια, αποτελεί βασικό στοιχείο για τη βέλτιστη λειτουργία, αλλά και για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης¹³. Σε εγχώριο επίπεδο, έχουν επενδυθεί αρκετά και σημαντικά κεφάλαια, με τη συνδρομή της Ευρωπαϊκής Ένωσης, για την **ανάπτυξη και βελτίωση των υποδομών και των δικτύων μεταφορών**, που παρά τις καθυστερήσεις, παρουσίασαν βελτίωση. Το γεγονός αυτό συνέβαλλε στην περαιτέρω αξιοποίηση του δικτύου μεταφορών από τις εταιρίες για την ταχύτερη παράδοση των προϊόντων. Αλλά και τη μείωση του κόστους¹⁴. Ωστόσο η **αποτελεσματική αξιοποίηση του δικτύου μεταφορών** εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την κατάλληλη διαχείριση, οργάνωση και διοίκηση των μεταφορών, κάτι το οποίο ενισχύεται από τα logistics.

Εκτός από την βελτίωση αλλά και τη σωστή αξιοποίηση των δικτύων μεταφορών, η ανάπτυξη του κλάδου εκτιμάται ότι στηρίζεται και στη **σωστή εκπαίδευση του προσωπικού**, στον **εξειδικευμένο μηχανολογικό εξοπλισμό** και στα **κατάλληλα οχήματα μεταφοράς** των προϊόντων. Τα τελευταία πρέπει να πληρούν τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Τα τελευταία δέκα χρόνια, έχει παρατηρηθεί μία αύξηση των απαιτήσεων των διαφόρων επιχειρήσεων όσον αφορά τον κλάδο των μεταφορών. Ο λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στην μεταφορά των προϊόντων είναι γιατί η μεταφορά αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες **οικονομίας χρόνου**. Μόνο με τη σωστή οργάνωση του εν λόγω κλάδου μπορεί ένα προϊόν να μετακινηθεί από ένα σημείο στο άλλο γρήγορα και να διατεθεί στην αγορά τη στιγμή που είναι

¹³ Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Ομάδα Εργασίας ΟΕ Ε4, «*Κινητές και Ασύρματες εφαρμογές στις Μεταφορές και στην Εφοδιαστική*», Τελικό Πόρισμα, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας», Ιανουάριος 2004

¹⁴ Άννα Διανιά, άρθρο: «*Το Α και το Ω για μια επιχείρηση οι υπηρεσίες των μεταφορών*», ετήσια ειδική έκδοση με τη συνεργασία των συντακτών της εφημερίδας Κέρδος «Μεταφορές Αποθήκευση-logistics», εκδόσεις 2005,σελίδα: 7

αναγκαίο. Κατά αυτόν τον τρόπο αποφεύγεται η δυσaréσκεια των πελατών, οι χαμένες πωλήσεις και η δυσλειτουργία της παραγωγής.

Οι επιχειρησιακές απαιτήσεις, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, επικεντρώνονται κυρίως στην μεταφορά των αγαθών και στην επίτευξη του έγκαιρου **χρόνου παράδοσης** αυτών. Η σπουδαιότητα του στόχου αυτού έγκειται στο γεγονός ότι ο **χρόνος** και συνάμα το **κόστος** είναι μεγέθη ανάλογα και ταυτόχρονα καθοριστικά για τον τομέα των μεταφορών, αλλά και συγχρόνως για την βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων έναντι εκείνων του εξωτερικού. Επίσης, στις δύο βασικές προϋποθέσεις για την επίτευξη καίριων επιχειρηματικών στόχων, όπως η μέγιστη δυνατή εξυπηρέτηση καταναλωτών, προστίθεται και η **ασφάλεια** καθώς και η **ποιότητα** των προϊόντων, οι οποίες αποτελούν βασικούς παράγοντες για την επιτυχημένη παρουσία των προϊόντων στην αγορά¹⁵.

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας επέφερε επανάσταση στο χώρο των μεταφορών και των επικοινωνιών. Οι μεταφορικές υπηρεσίες, πλέον, χαρακτηρίζονται από αξιοπιστία, τήρηση χρόνου παράδοσης προϊόντων, κάλυψη της αγοράς, ευελιξία, εξυπηρέτηση σε περίπτωση δυσλειτουργίας προϊόντων και επιπρόσθετες διευκολύνσεις για τους τελικούς καταναλωτές.



Εικόνα 2.4.1: Η σπουδαιότητα των μεταφορών είναι μεγάλη στη λειτουργία μιας επιχείρησης.

θαλάσσιες, οι εναέριες, οι χερσαίες. Οι τελευταίες διακρίνονται σε οδικές και σιδηροδρομικές. Παράλληλα όμως με τις πιο πάνω μορφές μεταφορών, τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιούνται ευρέως και οι **μεταφορές μέσω αγωγών** καθώς

και οι **συνδυασμένες μεταφορές**, προκειμένου να

επιτευχθεί η βελτιστοποίηση του μεταφορικού αποτελέσματος και άρα η ικανοποίηση των καταναλωτών. Τα μέσα μεταφοράς είναι πολλά και μεγάλες οι διαφορές μεταξύ

¹⁵ Γ. Καραμπατζός, Γ. Μαλινδρέτος, Χ. Σοφianoπούλου, σημειώσεις παραδόσεων, «Γεωγραφία των μεταφορών και των υποδομών», «Ολοκληρωμένη Προσέγγιση- Κοστολόγηση Logistics», Αθήνα 2005, σελ. 27

τους, αφού έχουν σχεδιαστεί ειδικά για να είναι συμβατά με το περιβάλλον στο οποίο κινούνται και με το φορτίο που μεταφέρουν.

2.4.1 Χερσαίες μεταφορές

2.4.1.1 Οδικές μεταφορές

Στις μέρες μας, οι οδικές μεταφορές είναι ο πλέον δημοφιλής και περιζήτητος τύπος μεταφοράς, τόσο για επιβάτες όσο και για εμπορεύματα, ιδιαίτερα στην Ευρώπη. Σύμφωνα με τον υπεύθυνο της διεθνούς εταιρείας μεταφορών Amadaco International, Δρόσο Κοττάκη, οι οδικές μεταφορές κατέχουν τη μερίδα του λέοντος, αφού το 70% του όγκου των προϊόντων διανέμονται στην αγορά με οδικά μέσα μεταφοράς, ενώ το υπόλοιπο 30% μέσω των σιδηροδρόμων και των ναυτιλιακών εταιρειών¹⁶. Οι εν λόγω μεταφορές αποτελούν μία από τις πιο κύριες συνιστώσες για τη σωστή λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας, διότι έχουν μεγάλη συμβατότητα με τις απαιτήσεις των πελατών. Διακρίνονται για την **πολλαπλή λειτουργικότητα** και την **ευελιξία-ελαστικότητα** τους, η οποία συγκριτικά με εκείνη των θαλάσσιων και εναέριων μεταφορών είναι μεγαλύτερη. Επίσης, προσφέρουν ταχύτερη εξυπηρέτηση από την αντίστοιχη των θαλάσσιων μεταφορών και ταυτόχρονα φθηνότερη από εκείνη των εναέριων μεταφορών. Αξίζει να σημειωθεί ότι η δυνατότητα μεταφοράς από πόρτα αποθήκης σε πόρτα αποθήκης και η μεγάλη ευελιξία επιλογής δρομολογίων εξασφαλίζεται μόνο στην περίπτωση των οδικών μεταφορών.

Τα οδικά μέσα, δηλαδή τα φορτηγά οχήματα, έχουν **συγκεκριμένη μεταφορική ικανότητα** και **περιορισμένη χωρητικότητα** που κυμαίνονται από 12m έως και 14m και από 65m³ έως και 120m³ (super cube) αντίστοιχα¹⁷. Επίσης, έχουν τη δυνατότητα να μεταφέρουν ιδίως έτοιμα ή σχεδόν έτοιμα προϊόντα, **περιορισμένου όμως βάρους και όγκου**, σε απόσταση μέχρι και 1.610 χλμ.¹⁸. Επιπροσθέτως, οι οδικές μεταφορές χαρακτηρίζονται ως βραδύτερες εν συγκρίσει με

¹⁶ Άννα Διανιά, άρθρο: «Το Α και το Ω για μια επιχείρηση οι υπηρεσίες των μεταφορών», ετήσια ειδική έκδοση με τη συνεργασία των συντακτών της εφημερίδας Κέρδος «Μεταφορές Αποθήκευση-logistics», εκδόσεις 2005, σελίδα: 7

¹⁷ Γ. Καραμπατζός, Γ. Μαλινδρέτος, Χ. Σοφianoπούλου, σημειώσεις παραδόσεων, «Γεωγραφία των μεταφορών και των υποδομών», «Χερσαίες μεταφορές-Οδικές μεταφορές», Αθήνα 2005, σελίδα:9

¹⁸ Douglas Lambert, «Strategic logistics management», «Alternative Transport Modes-Motor», Εκδόσεις 1993, σελίδα 176

τις εναέριες μεταφορές και το κόστος τους είναι αισθητά πιο υψηλό από το κόστος των θαλάσσιων μεταφορών.

Στις μέρες μας τα οδικά μεταφορικά μέσα είναι πολυάριθμα και είναι σε θέση να εξυπηρετήσουν και να καλύψουν οποιαδήποτε μεταφορική ανάγκη και αυτό διότι υπάρχει μία μεγάλη ποικιλία μέσων όπως είναι τα βυτιοφόρα αυτοκίνητα, τα φορτηγά ψυγεία, τα οχήματα μεταφοράς χημικών, τα φορτηγά μεταφοράς υλικών μεγάλου όγκου και βάρους, οι πλατφόρμες μεταφοράς containers.

Οι ευρείς δυνατότητες των οδικών μεταφορών ήταν και ο κυριότερος λόγος που οδήγησε στην ανάδειξη αυτών ως τον κυρίαρχο τύπο μεταφοράς σε πολλές χώρες του κόσμου. Γενικότερα, οι οδικές μεταφορές παρέχουν στους πελάτες γρήγορες και αξιόπιστες υπηρεσίες με μικρό ποσοστό ζημιών ή απωλειών των προϊόντων συγκριτικά με τις σιδηροδρομικές μεταφορές¹⁹. Παρά το γεγονός ότι η οδική μεταφορά εμπορευμάτων είναι η πιο δημοφιλής μορφή μεταφοράς, δεν παύει να απειλείται από κάποια προβλήματα κυριότερο εκ των οποίων είναι η **κυκλοφοριακή συμφόρηση**.

Πέρα από τα χαρακτηριστικά των οδικών μεταφορών, τα οποία αναφέρθηκαν πιο πάνω, και είτε λειτουργούν ως πλεονεκτήματα είτε ως μειονεκτήματα αυτών, οι οδικές μεταφορές εμπορευμάτων χαρακτηρίζονται και από άλλα στοιχεία. Είναι ταχύτερες, αλλά σαφώς ακριβότερες από τις θαλάσσιες μεταφορές, φθηνότερες, αλλά βραδύτερες συγκριτικά με τις εναέριες μεταφορές. Επιπλέον, οι οδικές μεταφορές παρέχουν ικανοποιητική ασφαλιστική κάλυψη σε περίπτωση απωλειών των μεταφερόμενων εμπορευμάτων.

2.4.1.2 Σιδηροδρομικές μεταφορές

Οι σιδηροδρομικές μεταφορές χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά φορτίου σχετικά μικρής αξίας, μεγάλου βάρους και όγκου σε μεγάλες αποστάσεις. Επίσης, υπάρχει η δυνατότητα μεταφοράς φορτηγών, τα οποία φέρουν διάφορα εμπορεύματα, διαμέσου των χωρών. Το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της σιδηροδρομικής

¹⁹ Douglas Lambert, «Strategic logistics management», «Alternative Transport Modes-Motor», 1993, σελίδα: 177

μεταφοράς έναντι των υπόλοιπων τύπων μεταφορών είναι το **χαμηλό κόστος μεταφοράς**²¹.

Παρά το γεγονός ότι οι σιδηροδρομικές μεταφορές έχουν βελτιωθεί σημαντικά και εξελιχθεί τα τελευταία χρόνια, εξακολουθεί να στερείται **της ευελιξίας, της ελαστικότητας** των δρομολογίων των οδικών μεταφορών. Οι **απώλειες των προϊόντων** κατά τη διάρκεια της μεταφοράς τους παραμένουν σημαντικές και ο χρόνος παράδοσης τους μη σύντομος. Η **αύξηση του μέσου χρόνου μεταφοράς** των προϊόντων οφείλεται στην αναγκαία φόρτωση των προϊόντων στο σταθμό αναχώρησης και εν συνεχεία εκφόρτωση αυτών στο σταθμό άφιξης, καθώς και στη συναρμολόγηση των βαγονιών. Εξαιτίας της μικρής προσβασιμότητας του σιδηροδρομικού δικτύου και της ανελαστικότητας των δρομολογίων, η μεταφορά των προϊόντων από τον αποστολέα στον παραλήπτη απαιτεί και τη χρήση επικουρικών μέσων με αποτέλεσμα να αυξάνεται το συνολικό κόστος²³.

Στην Ελλάδα, κατά το παρελθόν οι σιδηροδρομικές μεταφορές δεν ενέπνεαν ιδιαίτερη εμπιστοσύνη, λόγω του ανεπαρκούς δικτύου και των σχετικά χαμηλών ταχυτήτων. Σήμερα, παρά το γεγονός ότι οι σιδηροδρομικές μεταφορές διασφαλίζουν την παροχή ασφαλούς, ταχείας και οικονομικής μεταφορικής υπηρεσίας, υστερούν ως προς τον αυξημένο ανταγωνισμό με τα υπόλοιπα μέσα μεταφοράς στο μεγαλύτερο μέρος του σιδηροδρομικού δικτύου, λόγω της απαρχαιωμένης υποδομής, του ανεπαρκούς δικτύου, της έλλειψης εξειδικευμένου στελεχιακού δυναμικού κ.α..

2.4.2 Θαλάσσιες μεταφορές

Οι υδάτινες μεταφορές συμβάλλουν σε μεγάλο ποσοστό στις μεταφορές προϊόντων λόγω του **χαμηλού και ανταγωνιστικού κόστους μεταφοράς** και της δυνατότητας **μεταφοράς μεγάλης ποσότητας και όγκου φορτίου** ανεξαρτήτου σύστασης μέσω πολλών παραλλαγών και τύπων πλοίων. Η μεγαλύτερη επένδυση των τελευταίων δεκαετιών στις θαλάσσιες μεταφορές είναι τα containers ships, πλοία ειδικά κατασκευασμένα για τη μεταφορά των containers, τα οποία φαίνεται να

²¹ Γ. Καραμπατζός, Γ. Μαλινδρέτος, Χ. Σοφianoπούλου, «Γεωγραφία των μεταφορών και των υποδομών», «Χερσαίες μεταφορές-Σιδηροδρομικές μεταφορές», σημειώσεις παραδόσεων, Αθήνα 2005, σελίδα: 8

²³ Ν. Παπαβασιλείου, Γ. Μπαλτάς, «Διοίκηση Δικτύων Διανομής & Logistics», «*Τα κύρια μεταφορικά μέσα στη λειτουργία της διανομής-Σιδηρόδρομος*», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 2004, σελίδα: 244

κερδίζουν έδαφος συγκριτικά με τα κλασσικά cargo ships, αφενός λόγω του χαμηλότερου κόστους μεταφοράς και αφετέρου λόγω του μειωμένου χρόνου μεταφοράς²⁴.

Οι θαλάσσιες μεταφορές κατέχουν μια σημαντική θέση στις παγκόσμιες μεταφορές και διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: τις **εγχώριες** και τις **διεθνείς** και αποτελούν ίσως την πιο οικονομική μορφή μεταφοράς. Υπολογίζεται ότι τα θαλάσσια μέσα μεταφοράς διακινούν το 98% των μεταφορών σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η ελληνική και ελληνόκτητη ναυτιλία παραμένει ο κυρίαρχος των πέντε ωκεανών για αρκετές δεκαετίες, επιβιώνοντας σε ένα έντονα ανταγωνιστικό διεθνές περιβάλλον, δεδομένου ότι πολλές ξένες κολοσσιαίες ναυτιλιακές εταιρείες ανεβάζουν ολοένα και περισσότερο τον πήχη της ποιότητας των υπηρεσιών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία, η παρουσία του ελληνόκτητου στόλου είναι έντονη στην κατηγορία των δεξαμενόπλοιων, αφού αποτελεί το 20% περίπου του παγκόσμιου στόλου. Γενικότερα, ακολουθείται η διεθνής κατάσταση στη ναυτιλία δίνοντας βάρος στα δεξαμενόπλοια και αυτό φαίνεται και από την αύξηση που σημειώθηκε στα δεξαμενόπλοια το 2005.

2.4.3 Αεροπορικές μεταφορές

Στην εποχή μας, τα αεροσκάφη είναι τα ταχύτερα μέσα μεταφοράς και εκείνα που χρησιμοποιούνται κατά κόρον στη μεταφορά. Οι αεροπορικές μεταφορές καλύπτουν περίπου το 1% των μεταφορών του παγκοσμίου εμπορίου, ποσοστό το οποίο ίσως να φαίνεται μηδαμινό, όμως αντιστοιχεί στο 20%-30% της συνολικής μεταφερόμενης αξίας²⁵.

Οι εναέριες μεταφορές είναι κατάλληλες για τη **ταχεία** και **αξιόπιστη** μεταφορά μικρού όγκου και πυκνότητας αλλά συνάμα μεγάλης αξίας φορτίου. Η μέση απόσταση που μπορεί να μεταφερθεί μία ποσότητα προϊόντων σε εγχώριο επίπεδο, με τη χρήση εναέριων μέσων μεταφοράς, είναι περίπου 1.450 χλμ., ενώ η αντίστοιχη απόσταση όταν πρόκειται για διεθνείς μεταφορές μπορεί να φθάσει και χιλιάδες χιλιόμετρα.

²⁴ Γ. Καραμπατζός, Γ. Μαλινδρέτος, Χρ. Σοφianoπούλου, σημειώσεις παραδόσεων, «Γεωγραφία των μεταφορών και των υποδομών», «Θαλάσσιες μεταφορές», Αθήνα 2005, σελίδα: 6

²⁵ Γ. Καραμπατζός, Γ. Μαλινδρέτος, Χρ. Σοφianoπούλου, σημειώσεις παραδόσεων, «Γεωγραφία των μεταφορών και των υποδομών», «Εναέριες μεταφορές (Αεροπορικές)», Αθήνα 2005, σελίδα: 7

Παρόλο που οι εναέριες μεταφορές κερδίζουν συνεχώς έδαφος, ανασταλτικός παράγοντας για την περαιτέρω χρήση τους αποτελεί το **υψηλό κόστος** τους. Αν αναλογιστούμε το υψηλό κόστος μεταφοράς, τότε η επιδίωξη μεταφοράς προϊόντων μεγάλης αξίας με τα αεροσκάφη είναι δικαιολογημένη. Το κόστος μεταφοράς πρέπει να αντιπροσωπεύει την αξία των εμπορευμάτων, διαφορετικά οι αποστολές αυτών ζημιώνονται.

Παρά το γεγονός ότι οι εναέριες μεταφορές προσφέρουν **γρήγορη** και **ασφαλή** μεταφορά των προϊόντων, πιθανές καθυστερήσεις που σημειώνονται στις αναχωρήσεις των εναέριων μέσων μεταφοράς είναι ικανές να αντισταθμίσουν αυτό το πλεονέκτημα²⁶.

2.4.4 Μεταφορές μέσω αγωγών

Η μεταφορά μέσω αγωγών αποτελεί τον πιο σύγχρονο τύπο μεταφοράς. Μέσω των αγωγών πραγματοποιείται η μεταφορά περιορισμένου αριθμού προϊόντων, ο οποίος περιλαμβάνει φορτία υπό ρευστή και αέρια κατάσταση. Οι αγωγοί είναι η πλέον διαδεδομένη μορφή μεταφοράς πετρελαίου, φυσικού αερίου, αργού πετρελαίου και των παράγωγων του καθώς και διαφόρων χημικών. Η **αξιοπιστία**, το **χαμηλό κόστος** αλλά και τα **αυτοματοποιημένα συστήματα** είναι τα κύρια χαρακτηριστικά της μεταφοράς μέσω αγωγών και εκείνα που την ανέδειξαν σε σύντομο χρονικό διάστημα. Ωστόσο, στον αντίποδα βρίσκεται η περιορισμένη αυτοτέλεια τους και είναι αναγκαία η συνεργασία και άλλων μέσων για την ολοκλήρωση της μεταφοράς των προϊόντων²⁷.

Λαμβάνοντας υπόψη την παγκόσμια εξάρτηση από ενεργειακούς πόρους, οι μεταφορές μέσω αγωγών καλύπτουν ήδη ένα σημαντικό ποσοστό του μεταφορικού έργου σε διεθνές επίπεδο και η περαιτέρω αύξηση της ροής του πετρελαίου και του φυσικού αερίου είναι πλέον πραγματικότητα. Σε μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα αναμένεται η ανοδική τάση της χρήσης του εν λόγω τύπου μεταφοράς υπό την προϋπόθεση όμως ότι θα επιτευχθεί η δυνατότητα μετατροπής της στερεάς μορφής προϊόντων σε υγρή ή ρευστή.

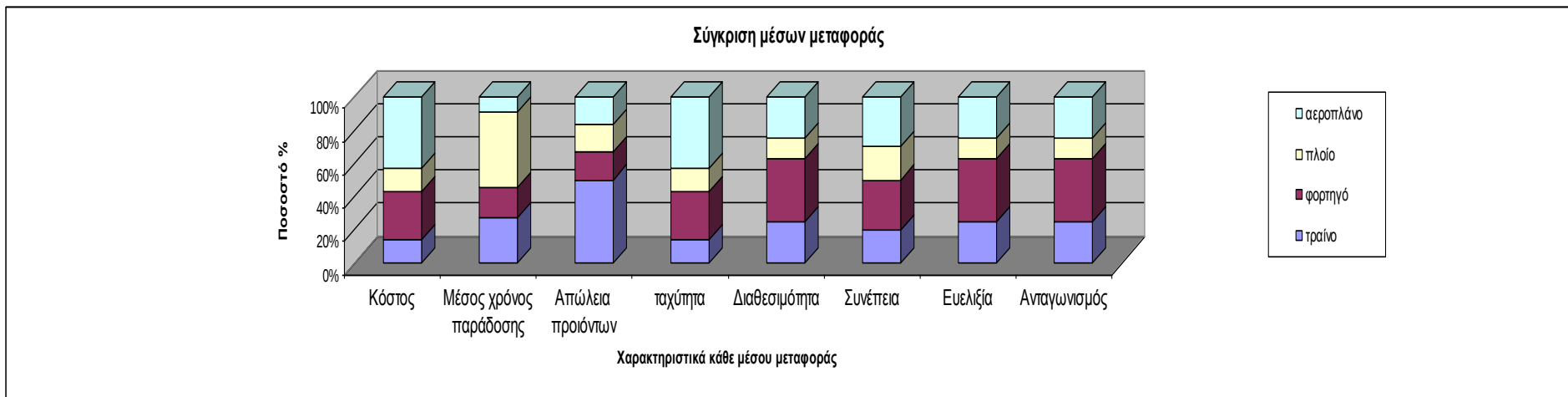
²⁶ Douglas Lambert, «Strategic logistics management», «*Alternative Transport Modes-Air*», Εκδόσεις 1993, σελίδα: 181-182

²⁷ Ν. Παπαβασιλείου, Γ. Μπαλτάς, «Διοίκηση Δικτύων Διανομής & Logistics», «*Αγωγοί*», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 2002, σελίδα: 246

Οι αγωγοί αποτελούν έναν τύπο μεταφοράς, για τη σωστή λειτουργία του οποίου, δεν απαιτείται σημαντικός αριθμός απασχολουμένων. Ο μειωμένος αριθμός εργαζομένων δεν πρόκειται να επιβαρύνει ή να επιφέρει σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις. Τα βασικά χαρακτηριστικά των αγωγών είναι²⁸:

1. Η ροή των προϊόντων είναι προγραμματισμένη και ελέγχεται από ηλεκτρονικούς υπολογιστές.
2. Απώλειες και ζημιές προϊόντων είναι εξαιρετικά σπάνιες διότι δεν παρουσιάζονται διαρροές ή θραύσεις στους αγωγούς.
3. Οι κλιματικές συνθήκες έχουν ελάχιστες επιπτώσεις στα μεταφερόμενα προϊόντα.

²⁸ Douglas Lambert, «Strategic logistics management», «*Alternative Transport Modes-pipeline*», Εκδόσεις 1993, σελίδα 185-186



Διάγραμμα 2.4.6.1: Σύγκριση των μέσων μεταφοράς

Πηγή: Γ. Καραμπατζός, Γ. Μαλινδρέτος, Χ. Σοφianoπούλου, σημειώσεις παραδόσεων, «Γεωγραφία των μεταφορών και των υποδομών», «σύγκριση μεταφορικών μέσων», Αθήνα 2004. σελ.9-10.

2.4.5 Συνδυασμένες μεταφορές

Όπως γίνεται αντιληπτό από την πιο πάνω παρουσίαση των μεταφορικών μέσων, σχεδόν κανένα, εκτός από τα οδικά μέσα μεταφοράς, δεν προσφέρει ολοκληρωμένη μεταφορά των προϊόντων. Οι συνδυασμένες μεταφορές, δηλαδή οι διάφοροι συνδυασμοί μεταφορικών μέσων για την επίτευξη μιας ολοκληρωμένης μεταφοράς προϊόντων, όπως φανερώνει και το όνομα τους, επιτυγχάνουν τη βελτιστοποίηση του συνολικού μεταφορικού αποτελέσματος συνδυάζοντας το **κόστος** και τα **πλεονεκτήματα** της μεταφοράς προϊόντων με δύο ή περισσότερα μέσα μεταφοράς σε μία μόνο διαδρομή²⁹. Τα τελευταία χρόνια, έχουν αναπτυχθεί ιδιαίτερα οι συνδυασμένες μεταφορές, και ενδείκνυνται για τη μεταφορά των προϊόντων αφού επιτυγχάνουν τη σύνδεση των σημείων αποστολής και παραλαβής του φορτίου με την μείωση του μεταφορικού κόστους και τη μεγαλύτερη ταχύτητα.

Οι συνδυασμένες μεταφορές, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, απαιτούν τη χρησιμοποίηση τουλάχιστον δύο μεταφορικών μέσων. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη της βελτιστοποίησης του μεταφορικού αποτελέσματος είναι ο ολοκληρωμένος και προσχεδιασμένος τρόπος χρησιμοποίησης των διαφόρων μέσων μέσω του προσεκτικού σχεδιασμού, της κατάλληλης οργάνωσης και management.

Οι συνδυασμοί μέσων που συναντώνται συνηθέστερα είναι εκείνοι που συνδέουν τα φορτηγά με το σιδηρόδρομο, τα φορτηγά με τα πλοία και τα φορτηγά με τα αεροσκάφη. Στον τομέα των χερσαίων μεταφορών είναι ευρύτερα γνωστές οι μέθοδοι “Piggyback” και “Roadrillers” ή αλλιώς αυτοκινητάμαξες. Στην περίπτωση των θαλάσσιων μεταφορών εφαρμόζεται η μέθοδος του “Fishyback”.

Σύμφωνα με τον πρώτο τύπο των συνδυασμένων μεταφορών, το “Piggyback”, ένα φορτηγό ή μια νταλικά μεταφέρουν ένα τρέιλερ ή ένα κοντέινερ, φθάνουν στον σιδηροδρομικό σταθμό, στη συνέχεια εναποτίθεται το φορτίο τους σε βαγόνι και ακολουθεί τη σταθερή πορεία του σιδηρόδρομου. Η μέθοδος αυτή συνδυάζει το **χαμηλό κόστος** της σιδηροδρομικής μεταφοράς με την **ευελιξία** που προσφέρει η μεταφορά με φορτηγά οχήματα.

²⁹ Douglas Lambert, «Strategic logistics management», «*Intermodal Combinations*», 1993, σελίδα 186

Κάτι ανάλογο με τη μέθοδο του “Piggyback” συμβαίνει και με εκείνη του “Fishyback”³¹. Σύμφωνα με την τελευταία πραγματοποιείται η μεταφορά ενός τρέιλερ ή κοντέινερ με φορτηγό ή νταλικά, όμως αντί να τοποθετηθεί σε κάποιο βαγόνι, τοποθετείται σε containers ships. Η μέθοδος του “Fishyback” συνδυάζει την ευελιξία και την ευκολία της μεταφοράς με οδικά μέσα μεταφοράς και το χαμηλό κόστος της θαλάσσιας μεταφοράς.

Όσον αφορά τον δεύτερο τύπο των συνδυασμένων μεταφορών τις αυτοκινητάμαξες ή “Roadrailleurs”, πλεονεκτούν συγκριτικά με την προηγούμενη μέθοδο, διότι έχουν τη δυνατότητα μετακίνησης τόσο στο οδικό, όσο και στο σιδηροδρομικό δίκτυο. Η εν λόγω δυνατότητα των αυτοκινηταμαξών οφείλεται στην ειδική κατασκευή τους, καθώς είναι ικανή η αντικατάσταση των τροχών τους που επιτρέπουν την κίνηση στους αυτοκινητοδρόμους με άλλους κατάλληλους για την κίνηση στις σιδηροδρομικές γραμμές.

Φυσικά, οι αυτοκινητάμαξες μπορεί να είναι σε θέση να συνδυάζουν τα πλεονεκτήματα της οδικής και σιδηροδρομικής μεταφοράς και συγχρόνως να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες για μείωση του μεταφορικού χρόνου, δεν παύουν όμως να παρουσιάζουν και ορισμένα μειονεκτήματα όπως είναι η μείωση της μεταφορικής ικανότητας τους. Η χωρητικότητα των αυτοκινηταμαξών είναι περιορισμένη, όσον αφορά την κίνηση τους στον αυτοκινητόδρομο, λόγω του σχετικά μεγάλου όγκου και βάρους των σιδηροδρομικών τροχών, γεγονός που έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση του μεταφορικού κόστους³⁰.

Σύμφωνα με τον καθηγητή συγκοινωνιακής υποδομής του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου, κ. Δημήτρη Τσαμπούλα είναι στρατηγικής σημασίας ο συνδυασμός χρήσης των διαθέσιμων μεταφορικών μέσων, δηλαδή συνδυασμένων μεταφορών, καθώς εκείνες υποβοηθούν την ομαλή λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας³².

Η δημιουργία των εμπορευματικών κέντρων στο Θριάσιο και στη Θεσσαλονίκη πρόκειται να δώσει μεγάλη ώθηση στις συνδυασμένες εμπορευματικές

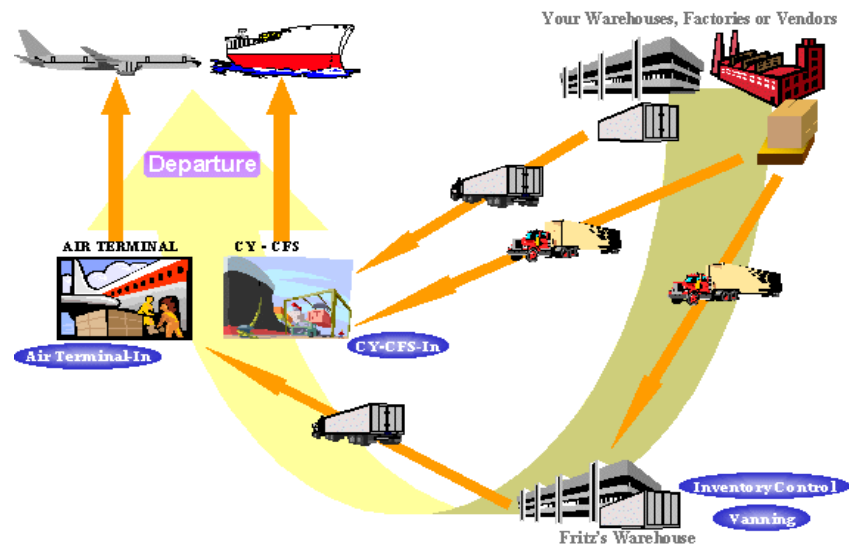
³¹ Γιώργος Γιαννάτος, Σταμάτης Ανδριανόπουλος, «Logistics Μεταφορές-Διανομή», «Συνδυασμός μεταφορικών μέσων», Αθήνα 2005, σελίδα 52

³⁰ Γ. Καραμπιτζός, Γ. Μαλινδρέτος, Χρ. Σοφianoπούλου, σημειώσεις παραδόσεων, «Γεωγραφία των μεταφορών και των υποδομών», «Συνδυασμένες Μεταφορές>Piggyback», Αθήνα 2005, σελίδα 11

³² Χ. Κ. Λαζαρόπουλος. «Η αγορά των logistics ζητεί το συνδυασμό των μεταφορών», περιοδικό «Logistics& Management», Φεβρουάριος 2006, σελίδα: 26-28

μεταφορές, καθώς προβλέπεται η συνεργασία των εν λόγω κέντρων με λιμάνια και αεροδρόμια, αλλά και η σύνδεση τους με σιδηροδρομικούς σταθμούς.

Στην εικόνα που ακολουθεί φαίνεται η διαδικασία που ακολουθείται στις συνδυασμένες μεταφορές:



Εικόνα: 2.4.7.1: Ο συνδυασμός των μέσων μεταφοράς αποτελεί το «κλειδί» για τις εμπορευματικές μεταφορές

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ OUTSOURCING

3.1 Η ιδέα του Outsourcing

Μέχρι και πριν από, περίπου, μία εικοσαετία όλες οι παραγωγικές δραστηριότητες των εμπορικών, βιομηχανικών, αλλά και μικτών επιχειρήσεων εκτελούνταν και ολοκληρώνονταν σε εγχώρια βάση και πιο συγκεκριμένα εντός των εγκαταστάσεών τους.

Με την πάροδο των χρόνων όμως, καθώς η τεχνολογία προόδευσε και σημειώθηκαν αξιοσημείωτες αλλαγές και εξελίξεις στους τομείς των μεταφορών, των επικοινωνιών και γενικότερα της παραγωγής των προϊόντων, γεννήθηκε και αναπτύχθηκε η ιδέα της ανάθεσης ενός αριθμού εργασιών από οργανισμούς (αναφέρεται ο όρος «οργανισμός», διότι μέσα σε αυτή την έννοια συμπεριλαμβάνονται οι εμπορικές/βιομηχανικές/μικτές επιχειρήσεις, αλλά και φορείς του δημόσιου τομέα) σε άλλες εξειδικευμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών εντοπιζόμενες είτε σε ανεπτυγμένες, είτε σε αναπτυσσόμενες χώρες.

Στη βιβλιογραφία, οι εν λόγω ανεξάρτητες **εξειδικευμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών** συναντώνται με διάφορους όρους, όπως: *συνεργάτες, φορείς παροχής υπηρεσιών, εξωτερικοί προμηθευτές ή απλώς τρίτοι.*

Η διαδικασία της ανάθεσης ορισμένων εργασιών σε άλλες εταιρείες είναι γνωστή με τον όρο: «υπεργολαβία», όπως επίσης και με τον διεθνή όρο: «outsourcing». Η επεξήγηση των όρων «outsourcing» δίνεται ως εξής: **οι υπηρεσίες που προέρχονται από εξωγενείς ή έξω - επιχειρησιακούς πόρους¹.**

Σε αυτό το σημείο είναι απαραίτητο να γίνει η διάκριση μεταξύ:

- ⇒ αποκέντρωσης ορισμένων σταδίων της παραγωγής σε **θυγατρικές επιχειρήσεις** και
- ⇒ ανάθεσης ορισμένων δραστηριοτήτων μέσω της μεθόδου **outsourcing/υπεργολαβίας**

¹ www.go-online.gr «Ψηφιακό outsourcing για τεχνολογίες αιχμής με μικρό κόστος-Τι είναι το outsourcing;» επιμέλεια: Hellas On Line με τη συνεργασία της εφημερίδας «Η Ναυτεμπορική»

και να τονιστεί η διαφορά τους, για να αποφευχθεί τυχόν σύγχυση. Τα επιχειρηματικά εγχειρήματα που κρύβονται πίσω από τις έννοιες «outsourcing» και «διεθνής υπεργολαβία» δεν ταυτίζονται με τη διαδικασία της διάσπασης της παραγωγικής διαδικασίας σε επιμέρους θυγατρικές επιχειρήσεις.

☀ Σε ότι αφορά τις **θυγατρικές επιχειρήσεις**, οι επιχειρήσεις εκχωρούν μέρος



ή και το σύνολο της παραγωγικής τους διαδικασίας σε θυγατρικές επιχειρήσεις, οι οποίες συναντώνται συνηθέστερα σε αναπτυσσόμενες χώρες. Οι θυγατρικές επιχειρήσεις αποτελούν ακριβή αντίγραφα ή μινιατούρες των κεντρικών, μητρικών επιχειρήσεων και «κληρονομούν»

Πηγή: www.gothamgazette.com/graphics/ggazette_11_24_04_outsource.jpg

όλες τις υποδομές του τμήματος μηχανογράφησης,

πληροφορικής και επικοινωνιών. Η εκτέλεση των διεργασιών, γίνεται στο εσωτερικό των θυγατρικών επιχειρήσεων, δηλαδή σε εγκαταστάσεις που ανήκουν στο ενεργητικό των μητρικών επιχειρήσεων και κατά συνέπεια οι ίδιες, οι μητρικές επιχειρήσεις είναι υπεύθυνες για το συντονισμό και τον έλεγχο όλων των διαδικασιών και λειτουργιών που λαμβάνουν χώρα. Το εργατικό δυναμικό, το οποίο απασχολούν οι θυγατρικές επιχειρήσεις συνήθως είναι χαμηλόμισθο και αντλείται από τις αναπτυσσόμενες χώρες, τις χώρες όπου συνηθέστερα δραστηριοποιούνται.

☀ Σχετικά με τη μέθοδο της **υπεργολαβίας** ή αλλιώς του **outsourcing**, οι οργανισμοί αναθέτουν κάποιες μεμονωμένες εργασίες ή την παραγωγή ορισμένων προϊόντων τους σε **ανεξάρτητες** εταιρείες παροχής υπηρεσιών, οι οποίες είτε εδρεύουν στη χώρα-έδρα των



Πηγή: www.actuarialnews.org/actuarialnews_home/images/outs-thumb.jpg

οργανισμών είτε σε άλλες χώρες. Οι φορείς παροχής υπηρεσιών αναλαμβάνουν την υπεργολαβία έναντι ορισμένου αντιτίμου, έπειτα από διακανονισμό και συμφωνητικό με τους οργανισμούς και εν συνεχεία παρέχουν σε αυτούς τις συμφωνηθέντες υπηρεσίες. Όπως γίνεται κατανοητό, οι ανατεθειμένες εργασίες εκτελούνται σε εγκαταστάσεις που δεν ανήκουν στο ενεργητικό των οργανισμών, αλλά σε ανεξάρτητους συνεργάτες. Με την εξωτερική ανάθεση μπορεί να υπάρξει μετάθεση της αρμοδιότητας, ωστόσο η **ευθύνη** και ο **έλεγχος** των ανατιθέμενων διεργασιών, δεν παύει να παραμένει στη διοίκηση του οργανισμού, ο οποίος επέλεξε να τις αναθέσει σε τρίτους². Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την πρακτική του outsourcing είναι οι Διεθνικές επιχειρήσεις.

Με αφορμή την αναφορά των εννοιών «outsourcing» και «υπεργολαβία» (subcontracting), είναι ενδιαφέρον να παρουσιασθεί η άποψη του Τζίμα Δημήτρη. Σύμφωνα με το άρθρο του: «Κάλυψη δραστηριοτήτων διανομής από εσωτερικούς πόρους ή ανάθεση σε τρίτους», το outsourcing διαφέρει από την διεθνή υπεργολαβία. Πιο συγκεκριμένα, σημειώνεται ότι στην περίπτωση του outsourcing ένας οργανισμός αναθέτει ορισμένες εργασίες του, οι οποίες παραδοσιακά ήταν ενσωματωμένες στην παραγωγή του ή αλλιώς **συνήθιζε να τις εκτελεί ο ίδιος**, σε κάποιον τρίτο, έναντι ορισμένου αντιτίμου, με σκοπό να τις εκτελέσει εκ μέρους του. Η υπεργολαβία, από την άλλη, σχετίζεται με τη μίσθωση τρίτων προκειμένου να αναλάβουν και να φέρουν εις πέρας εργασίες, οι οποίες **δεν έχουν γίνει στα πλαίσια του οργανισμού** στο παρελθόν.

Η ανάθεση εργασιών από διάφορους οργανισμούς σε ανεξάρτητους συνεργάτες παροχής υπηρεσιών, είτε υπάρχει η δυνατότητα υλοποίησης τους στο εσωτερικό τους, είτε όχι, προτιμάται, αφού εκείνη μπορεί να οδηγήσει στην περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξη της δράσης και της δραστηριότητας του οργανισμού. Με την εκχώρηση υπηρεσιών και εργασιών σε άλλες εξειδικευμένες εταιρίες, οι οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν μία σειρά από πολλούς βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους στόχους τους.

² Λεωνίδας Χατζηκωνσταντής, Η Καθημερινή & The Economist – Ειδικές Εκδόσεις- «Outsourcing η επέλαση των συνεργατών», «Κάλυψη δραστηριοτήτων διανομής από εσωτερικούς πόρους ή ανάθεση σε τρίτους», Τεύχος 15, Μάρτιος 2005, σελίδα: 40

3.2 Οι «αρχές» του outsourcing

Προκειμένου να υπάρξουν πραγματικά στρατηγικά οφέλη από τη συνεργασία οργανισμών και ανεξάρτητων, εξειδικευμένων εταιρειών παροχής υπηρεσιών είναι απαραίτητη η τήρηση τριών «αρχών». Οι τρεις «αρχές» ή λέξεις-κλειδιά που συνθέτουν ένα σωστό outsourcing και ολοκληρώνουν τον κύκλο του είναι οι απαιτήσεις, η συνεργασία και η επικοινωνία. Χωρίς την κατανόηση των απαιτήσεων / αναγκών και των δύο πλευρών, την απαραίτητη αμοιβαία συνεργασία και επικοινωνία ανάμεσα σε οργανισμούς και συνεργάτες, το outsourcing οδηγεί σε απογοητευτικά αποτελέσματα.



Εικόνα 3.2.1: Οι λέξεις κλειδιά του outsourcing

Πηγή: www.vi-labs.com/images/out_key.gif

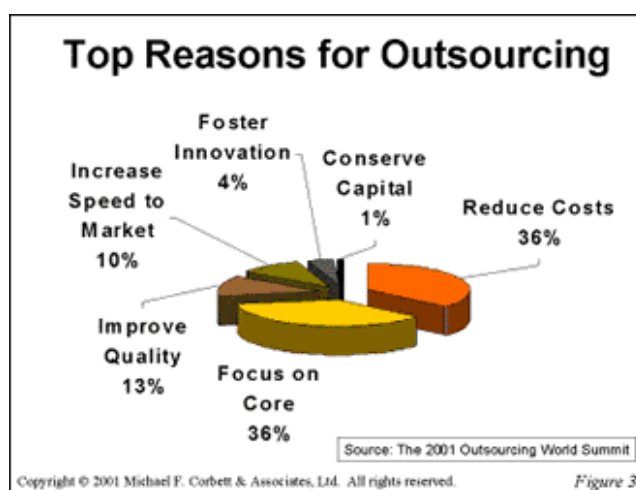
Όπως γίνεται κατανοητό και από τα παραπάνω, η υιοθέτηση ενός κοινού οράματος, μεταξύ οργανισμών και εταιριών παροχής υπηρεσιών, είναι στρατηγικής σημασίας, διότι κατά αυτόν τον τρόπο είναι δυνατή η σωστή εξωτερική ανάθεση λειτουργιών, η οποία με τη σειρά της μπορεί να παρέχει μεγάλη ανακούφιση στους οργανισμούς, καθώς και τεράστια οφέλη, τόσο σε βραχυπρόθεσμο όσο και σε μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Αντίθετα, η αντιπαλότητα, ο ανταγωνισμός και η κερδοσκοπική συναλλαγή ανάμεσα στις δύο συνεργάτιδες πλευρές δεν επιφέρει βελτιώσεις σε κανέναν τομέα και δεν είναι δυνατή η επίλυση κρίσιμων ζητημάτων ή προβλημάτων που πιθανόν να προκύψουν στο μέλλον³.

³ Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, «Κατευθυντήριες οδηγίες για outsourcing Πληροφορικής και Service Level Management για τον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα > Ο ολοκληρωμένος κύκλος ενός έργου», Επιγραμματική αναφορά, σελίδα: 8-9 & «Οδηγίες για το outsourcing πληροφορικής και τη διασφάλιση επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών για τον ελληνικό δημόσιο τομέα > Ο πλήρης κύκλος έργου», Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας», σελίδα: 17-33

3.3 Λόγοι επιλογής του outsourcing

Μία απόφαση ανάθεσης εργασιών σε ανεξάρτητους συνεργάτες είναι στρατηγικής σημασίας και απαιτεί σκέψη, καθώς αφορά τη μελλοντική πορεία και ανάπτυξη των οργανισμών. Τα κίνητρα που οδηγούν τους σύγχρονους οργανισμούς, κυρίως, του δυτικού και εύπορου κόσμου στη συνεργασία με εξειδικευμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών, σχετίζονται με την περαιτέρω ανάπτυξη και έναν αριθμό διευκολύνσεων και ωφελειών.

Σε αυτή την ενότητα, παρουσιάζονται οι λόγοι, για τους οποίους οι οργανισμοί επιλέγουν την επιχειρηματική πρακτική του outsourcing.



Διάγραμμα 3.3.1: Οι κυριότεροι λόγοι για λήψη υπηρεσιών outsourcing

Πηγή: www.soulinteractive.nl/images/content/reasons_for_outsourcing.gif

Ένας από τους βασικούς λόγους, αν όχι ο θεμελιώδης, για outsourcing ορισμένων εργασιών είναι η μείωση του κόστους λειτουργίας των εκάστοτε οργανισμών, οι οποίοι το επιλέγουν. Ένα υψηλότερο κόστος λειτουργίας από το αναμενόμενο μπορεί να είναι η αιτία για συνεργασία του οργανισμού με μία εξειδικευμένη εταιρία παροχής υπηρεσιών, η οποία μπορεί να συνδυάζει την απαραίτητη γνώση και εξειδίκευση, για την τέλεση των ανατιθέμενων εργασιών, με τον περιορισμό των λειτουργικών εξόδων του οργανισμού⁴.

⁴ Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, «Κατευθυντήριες οδηγίες για outsourcing Πληροφορικής και Service Level Management για τον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα > Ο ολοκληρωμένος κύκλος ενός έργου», Επιγραμματική αναφορά, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας», σελίδα: 7-8

Επίσης, η ενδυνάμωση της απόδοσης και η **βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών** αποτελεί σίγουρα έναν από τους πρωταρχικούς στόχους όλων των οργανισμών και συμπεριλαμβάνεται μέσα στους λόγους υιοθέτησης κάποιας πρακτικής outsourcing, αφού οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών, στην πλειονότητα των περιπτώσεων, εφαρμόζουν με σωστό και οργανωμένο τρόπο τις διαδικασίες που αναλαμβάνουν με τη βοήθεια κατάλληλης τεχνολογικής υποδομής.

Ακόμη, ένας βασικός λόγος, για τον οποίο, τα τελευταία χρόνια, το outsourcing διεισδύει στην πλειονότητα των οργανισμών είναι η δυνατότητα παροχής και ενίσχυσης της καινοτομίας. Με άλλα λόγια, ένας οργανισμός έχει τη δυνατότητα, μέσω της συνεργασίας του με μία εταιρεία παροχής υπηρεσιών, να εξασφαλίζει την **πρόσβαση του σε καινοτόμες εφαρμογές**. Η χρήση καινοτόμων εφαρμογών, μέσω του outsourcing, μπορεί να συντελέσει στην διατήρηση του οργανισμού στην αιχμή των γεγονότων και των εξελίξεων με μικρό κόστος επενδύσεων και ρίσκο⁵.

Επιπλέον, οι οργανισμοί πολλές φορές στρέφονται στις outsourced υπηρεσίες, διότι κατά αυτόν τον τρόπο είναι δυνατό να κερδίζουν **χρόνο** και ο χρόνος είναι ό,τι πιο πολύτιμο μπορεί να αποκομίσει ένας οργανισμός από τη συνεργασία του με έναν φορέα παροχής υπηρεσιών. Η **εξοικονόμηση του χρόνου** έχει σαν αποτέλεσμα την περαιτέρω ανάπτυξη και αύξηση των πωλήσεων των οργανισμών, καθώς η διοίκηση αυτών συγκεντρώνει τις δυνάμεις της στους κύριους στόχους της, την κύρια δραστηριότητα και απασχόληση της (core business)⁶.

Τέλος, επισημαίνεται ότι είναι απαραίτητο να επανεξετάζονται συχνά οι λόγοι για τους οποίους επιλέγεται το outsourcing, καθώς με την πάροδο του χρόνου επέρχονται αλλαγές στο ρυθμό της τεχνολογίας, στις επικρατούσες συνθήκες της αγοράς, αλλά και στους στόχους και τις πολιτικές των οργανισμών που συνεργάζονται με εταιρίες παροχής υπηρεσιών.

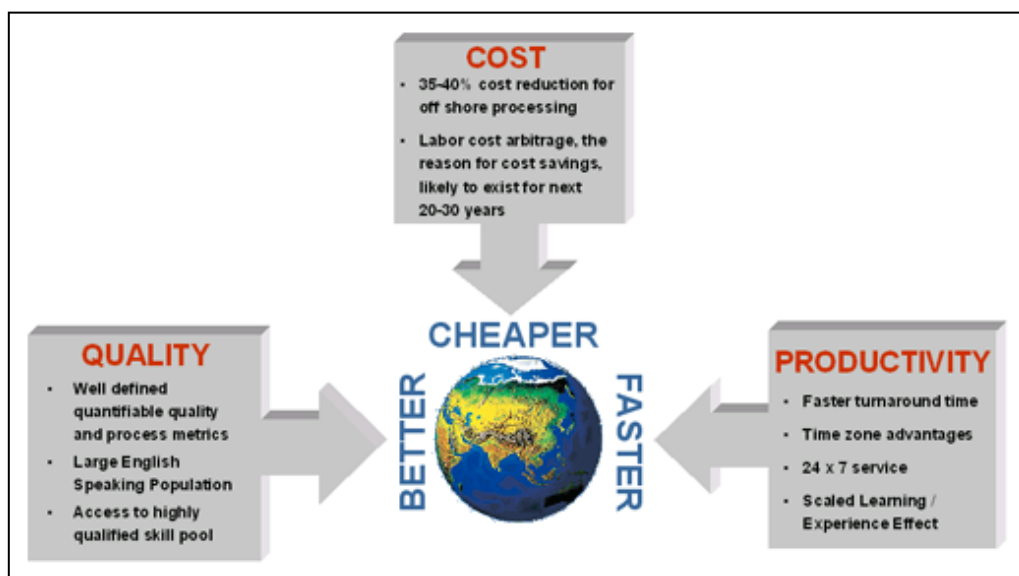
⁵ Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Ε κύκλος εργασιών, Ομάδα Εργασίας Ε5, «Outsourcing», Τελικό Πόρισμα, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας», Αθήνα Δεκέμβριος 2003, σελίδα: 9

⁶ Καλλίνικος Καλλινίκου, Ετήσια ειδική έκδοση με τη συνεργασία των συντακτών της εφημερίδας Κέρδος «Μεταφορές Αποθήκευση-logistics», άρθρο: «Η συμβολή των logistics στην λειτουργία της επιχείρησης», Εκδόσεις 2005, σελίδα: 17

3.4 Τα πλεονεκτήματα του outsourcing

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα της επιχειρηματικής πρακτικής του outsourcing. Σημειώνεται ότι μερικά από τα πλεονεκτήματα του outsourcing παρουσιάστηκαν και στην προηγούμενη ενότητα καθώς, τα οφέλη και οι λόγοι επιλογής του είναι αλληλένδετα. Επίσης, σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι τα πλεονεκτήματα του outsourcing που αναφέρονται παρακάτω παρέχονται μόνο **όταν τηρούνται οι αρχές του outsourcing** και εφόσον οι οργανισμοί έχουν επιλέξει τη συνεργασία με εταιρίες παροχής υπηρεσιών **για τους σωστούς λόγους και όχι για την «αποφυγή»** της διεκπεραίωσης δραστηριοτήτων που δεν κατανοούν πλήρως.

Τα οφέλη του outsourcing σχετίζονται, κυρίως, με το κόστος των υπηρεσιών το οποίο είναι χαμηλότερο, την ποιότητα υπηρεσιών, που είναι καλύτερη, και την προσφορά των υπηρεσιών, που είναι ταχύτερη. Πιο συγκεκριμένα, οι οργανισμοί που διατηρούν σύμβαση με ανεξάρτητους φορείς παροχής υπηρεσιών εξασφαλίζουν μείωση των εξόδων τους, μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών τους και βελτίωση της εσωτερικής απόδοσης τους.



Εικόνα 3.4.1: Τα οφέλη του outsourcing

Πηγή: www.carretek.com/images/ia-chart2.gif

Αναθέτοντας ένας οργανισμός μέρος των δραστηριοτήτων του σε τρίτους επιτυγχάνει **εξοικονόμηση πόρων και κεφαλαίων**, καθώς δε χρειάζεται να επενδύσει σε υποδομές, εξοπλισμό και σε διάφορες εφαρμογές για την κάλυψη των αναγκών

των ανατιθέμενων δραστηριοτήτων του. Επιπλέον, μειώνεται το λειτουργικό του κόστος, καθώς το κόστος απασχόλησης ενός μεγάλου και συχνά δυσεύρετου εξειδικευμένου προσωπικού με σκοπό την συντήρηση, τη λειτουργία και την αξιοποίηση των αναφερόμενων πάγιων στοιχείων, είναι σαφώς μεγαλύτερο συγκριτικά με το καταβαλλόμενο αντίτιμο στους εξωτερικούς συνεργάτες⁷.

Η εξοικονόμηση πόρων και κεφαλαίων από τη συνεργασία με εξειδικευμένες εταιρίες παροχής υπηρεσιών, δίνει την ευκαιρία στον οργανισμό της επένδυσης σε άλλους βασικούς σκοπούς και τομείς ή ακόμα και στην ανάπτυξη και εξέλιξη σημαντικών για εκείνον δραστηριοτήτων, όπως π.χ. η επέκταση του. Το outsourcing δηλαδή, είναι ένα εργαλείο, η χρήση του οποίου ωφελεί τους εκάστοτε οργανισμούς, καθώς τους προμηθεύει με επιπλέον χρόνο, τον οποίο μπορούν να αξιοποιήσουν καλύπτοντας τις ανάγκες των πελατών τους.

Είναι αλήθεια ότι, οι επενδύσεις, κάθε είδους, κρύβουν πολλούς κινδύνους και η επιτυχία τους εξαρτάται από πολλούς και ποικίλους παράγοντες. Σε ότι αφορά την τεχνολογία, κοστίζει ακριβά και απαξιώνεται σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα, χωρίς πολλές φορές να γίνεται απόσβεση της δαπάνης. Σε αυτή την περίπτωση, η λύση του outsourcing μοιάζει να είναι μονόδρομος. Ο οργανισμός που προχωρά στη σύναψη σχέσεων outsourcing, ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο που εγκυμονούν οι επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες. Με άλλα λόγια, ένας οργανισμός επιλέγει την εξωτερική ανάθεση εργασιών προκειμένου να αποφύγει το μεγάλο ρίσκο που θα αναλάμβανε στην περίπτωση που αγόραζε, λειτουργούσε και συντηρούσε τον εξοπλισμό για την περάτωση υπηρεσιών και διαδικασιών⁸.

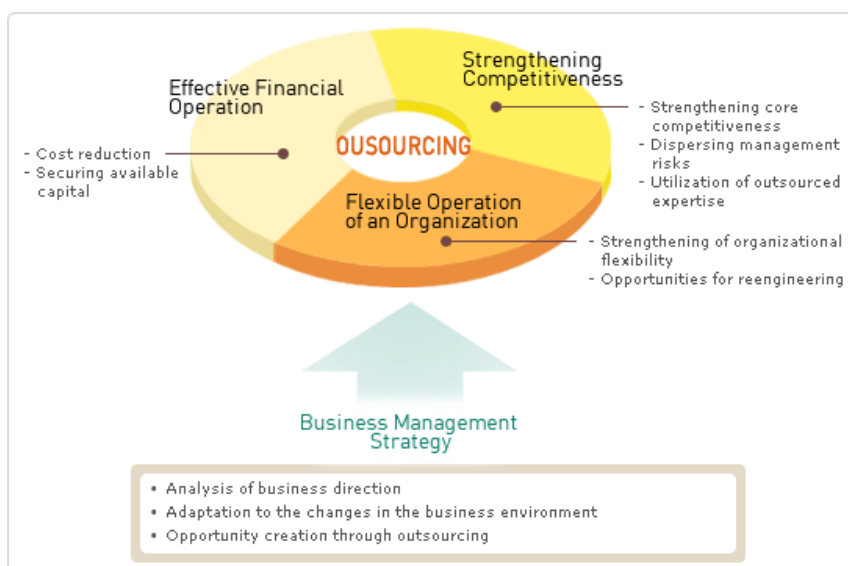
Ο οργανισμός ο οποίος επιτυγχάνει απάλειψη του ρίσκου απολαμβάνει σιγουριά και ηρεμία εντός του περιβάλλοντος του. Τα εν λόγω οφέλη, σε συνδυασμό με το μικρό χρόνο διεκπεραίωσης των δραστηριοτήτων του και την ταχεία ανταπόκριση στις σύγχρονες αυξημένες απαιτήσεις της αγοράς, συνεπάγονται εν τέλει τη **βελτίωση της ανταγωνιστικότητας** και την ενίσχυση της θέσης του στην αγορά.

⁷ Πάνος Σαραντόπουλος, Η Καθημερινή & The Economist – Ειδικές Εκδόσεις- «Outsourcing η επέλαση των συνεργατών», «Τα πλεονεκτήματα του outsourcing στη σύγχρονη εποχή», Τεύχος 15, Μάρτιος 2005, σελίδα: 39

⁸ www.go-online.gr, άρθρο: «Τα οφέλη του outsourcing», επιμέλεια: Hellas On Line με τη συνεργασία της εφημερίδας «Η Ναυτεμπορική»

Ακόμη, για τον οργανισμό που επιλέγει να συνεργαστεί με εταιρίες παροχής υπηρεσιών, είναι εφικτή η **βελτίωση της απόδοσης** και της **ποιότητας των υπηρεσιών του**, αφού οι συγκεκριμένες εταιρείες παρέχουν πόρους δεξιοτήτων και γνώσης και επιπλέον διαθέτουν μεγάλη **εμπειρία** και **κατάλληλη τεχνολογική υποδομή** για την εκτέλεση των επιχειρηματικών διαδικασιών και λειτουργιών. Η αναβάθμιση του επιπέδου της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών έχει ως αποτέλεσμα την αυξημένη πελατειακή ικανοποίηση των οργανισμών που αποτελεί έναν από τους πρωταρχικούς σκοπούς για την ανάπτυξη.

Όσον αφορά την αναβάθμιση των υπηρεσιών, υπάρχει η δυνατότητα πραγματοποίησης της κατά τη χρονική περίοδο ανάπτυξης του οργανισμού και συνάμα τη στιγμή ακριβώς που είναι απαραίτητη. Κατά αυτόν τον τρόπο, η πολιτική του οργανισμού αποκτά ιδιαίτερη **ευελιξία** και ο ίδιος ο οργανισμός έχει την ικανότητα γρήγορης προσαρμογής στις ανάγκες των πελατών, στις νέες τεχνικές και στις κινήσεις των ανταγωνιστών⁹.



Εικόνα 3.4.2: Τι προσφέρει το outsourcing σε μία επιχείρηση που το επιλέγει

Πηγή: www.ligersystems.com/new_english/services/img/ser-out-it-outline_img01.gif

Όπως έχει αναφερθεί προηγουμένως, οι οργανισμοί στρέφονται προς το outsourcing, διότι με τη συνεργασία με ανεξάρτητους και συνάμα εξειδικευμένους συνεργάτες επιτυγχάνεται η σωστότερη λειτουργία τους και η καλύτερη

⁹ Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Ε κύκλος εργασιών, Ομάδα Εργασίας Ε5, «Outsourcing», Τελικό Πόρισμα, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας», Αθήνα Δεκέμβριος 2003, σελίδα: 14

παραγωγικότητα. Ακόμη, η διοίκηση των οργανισμών εξοικονομεί χρόνο και υπάρχει η **δυνατότητα επικέντρωσης σε τομείς ζωτικής σημασίας** για την παραγωγική δραστηριότητα, όπως είναι η επιτάχυνση της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Τέλος, οι οργανισμοί που συνεργάζονται με ανεξάρτητους φορείς παροχής υπηρεσιών επιτυγχάνουν την **εισαγωγή πρωτοτυπίας και καινοτομίας** στον τρόπο λειτουργίας τους. Οι συνεργάτες συμβάλλουν στην εξέλιξη και ανάπτυξη των οργανισμών με τους οποίους συνεργάζονται, καθώς διαθέτουν εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό και επικεντρώνονται στην καινοτομία, με αποτέλεσμα οι οργανισμοί να παραμένουν στην αιχμή των εξελίξεων.

Το διάγραμμα 3.4.3 απεικονίζει τα πλεονεκτήματα του outsourcing και τη σπουδαιότητα αυτών για τους οργανισμούς. Με μία πιο προσεκτική παρατήρηση διαπιστώνεται ότι στο συγκεκριμένο διάγραμμα απεικονίζονται οι λόγοι, για τους οποίους επιλέγεται η εξωτερική ανάθεση εργασιών.



Διάγραμμα 3.4.3: Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει το outsourcing σε μία επιχείρηση και η σημαντικότητά τους

Πηγή: www.csc.com/features/2004/images/outsourcing/_000.gif

Συμπερασματικά, οι ανεξάρτητοι συνεργάτες συνήθως επιτυγχάνουν την αποδοτικότητα, τη σωστή λειτουργία και τη βελτίωση της παραγωγικότητας των οργανισμών, επειδή είναι σε θέση να κατανοούν πλήρως τις εργασίες που αναλαμβάνουν. Επιπλέον, είναι οικονομικά υγιείς και διαθέτουν το κατάλληλο εργατικό δυναμικό, τις σωστές μεθόδους, εμπειρία και τεχνογνωσία. Λαμβάνοντας

υπόψη όλα τα παραπάνω, οι συνεργάτες έχουν τη δυνατότητα να προνοήσουν και να διαχειριστούν σωστά δύσκολες καταστάσεις, οι οποίες είναι πιθανό να κάνουν την εμφάνιση τους στο μέλλον απρόοπτα.

3.5 Λόγοι εμφάνισης και ανάπτυξης του outsourcing

Η ανάθεση εργασιών διαφόρων οργανισμών, είτε μεγάλων είτε μικρών, σε ανεξάρτητους, εξειδικευμένους φορείς παροχής υπηρεσιών, έκανε την εμφάνιση του τη δεκαετία του '90. Η εν λόγω επιχειρηματική πρακτική σε μικρό χρονικό διάστημα κέρδισε έδαφος και παγκόσμια αναγνώριση σε σύντομο χρονικό διάστημα και τα επόμενα χρόνια ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί επέλεξαν να την ακολουθήσουν και να την εφαρμόσουν. Το αποτέλεσμα αυτής της «τάσης» ήταν η εξέλιξη και η ανάδειξη του σε outsourcing σε ένα βασικό και παράλληλα απαραίτητο εργαλείο για τη διευκόλυνση της παραγωγικής διαδικασίας στις μέρες μας.

Το outsourcing οφείλει την εμφάνιση του στις επικρατούσες συνθήκες της σύγχρονης εποχής. Οι οργανισμοί, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, επιλέγουν την εφαρμογή του outsourcing, αποβλέποντας σε μια σειρά από οφέλη. Δεδομένης της **διεθνούς ύφεσης**, που παρατηρείται στις μέρες μας, της ανάγκης για **συνεχή επένδυση** σε τεχνογνωσία, εφαρμογές και εξελιγμένο τεχνολογικό υλικό, αλλά και του **σκληρού ανταγωνισμού** που επικρατεί, οι οργανισμοί σχεδόν ωθούνται στην εξωτερική ανάθεση των εργασιών τους, καθώς μία ενδεχόμενη προσπάθεια τους για αυτόνομη ανάπτυξη τους πιθανόν να μην επιφέρει σίγουρα, θετικά αποτελέσματα.

3.6 Ανάπτυξη του outsourcing και πληροφορική

Ο όρος «outsourcing» έγινε ευρέως γνωστός τη δεκαετία του 1990, με αφορμή την ραγδαία εξέλιξη που σημειώθηκε στην τεχνολογία της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών. Μέσα σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, ιδρύθηκαν εταιρίες παροχής υπηρεσιών πληροφορικής, αποτελώντας και τις πρώτες του είδους τους. Η εμφάνιση φορέων παροχής υπηρεσιών οφειλόταν κυρίως, στην αλματώδη ανάπτυξη της ψηφιακής τεχνολογίας, αλλά και τις ολοένα και πιο αυξημένες ανάγκες για νέες

τεχνολογίες. Το outsourcing στην πληροφορική ήταν και παραμένει, αναμφισβήτητα, στην πρώτη γραμμή.

Με τη δημιουργία εξειδικευμένων εταιριών παροχής υπηρεσιών, οι επιχειρήσεις πληροφορικής, αλλά και οργανισμοί, οι οποίοι δραστηριοποιούνταν και σε κλάδους πλην εκείνων της πληροφορικής, ανάθεσαν εργασίες και υποχρεώσεις των τμημάτων που αφορούσαν τον τομέα της πληροφορικής σε τρίτους, προκειμένου να μειώσουν το κόστος, να αυξήσουν τα κέρδη, αλλά και να προωθήσουν την ανάπτυξη τους. Οι εν λόγω εργασίες αφορούσαν τη συντήρηση και την εξέλιξη του επιχειρηματικού λογισμικού, τη διαχείριση του hardware, την εκπαίδευση του προσωπικού, τη διαχείριση των εταιρικών δικτύων των υπολογιστών, τη συντήρηση των υποδομών και την παροχή τηλεπικοινωνιών. Σύμφωνα με εκτιμήσεις της εταιρείας IBM, μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες παροχής υπηρεσιών πληροφορικής (ψηφιακού outsourcing) σε ολόκληρο τον κόσμο, οι μισές σχεδόν από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις παγκοσμίως, έχουν αναθέσει την τέλεση σημαντικού τμήματος των διεργασιών του τμήματος της πληροφορικής σε ανεξάρτητους συνεργάτες¹⁰. Επίσης, τα πρόσφατα στοιχεία του Mc Kinsey Global Institute δείχνουν ότι το 16% των διεργασιών του παγκόσμιου κλάδου πληροφορικής διεξάγεται από απόσταση, μακριά από τη χώρα κατανάλωσης αυτών των υπηρεσιών¹¹.

3.7 Ιστορική εξέλιξη των εταιρειών παροχής υπηρεσιών outsourcing

Τα πρώτα χρόνια της εμφάνισης της, η παγκόσμια αγορά του outsourcing, παρουσίασε εντυπωσιακή ανάπτυξη. Νέες εταιρείες παροχής υπηρεσιών εμφανίστηκαν με γοργούς ρυθμούς παρέχοντας υπηρεσίες σε επιχειρήσεις του Ηνωμένου Βασιλείου και των ΗΠΑ. Σε αυτό το αρχικό στάδιο, όμως, τα συμβόλαια που υπογράφονταν ανάμεσα σε φορείς παροχής υπηρεσιών και επιχειρήσεις δεν ήταν μέσα στα πλαίσια του λογικού και τα απαιτούμενα, από μεριάς επιχειρήσεων, επίπεδα ποιότητας των υπηρεσιών έμοιαζαν εξωπραγματικά. Όπως ήταν αναμενόμενο, οι

¹⁰ Ben Edwards, Η Καθημερινή & The Economist – Ειδικές Εκδόσεις- «Outsourcing η επέλαση των συνεργατών», «Άνθρωποι και μηχανές-Αναθέτοντας την περιπλοκότητα», Τεύχος 15, Εκδόσεις Μάρτιος 2005, σελίδα: 14

¹¹ Ben Edwards, Η Καθημερινή & The Economist – Ειδικές Εκδόσεις- «Outsourcing η επέλαση των συνεργατών», «Ένας κόσμος εργασίας> το σύνθημα μοντέλο», Τεύχος 15, Εκδόσεις Μάρτιος 2005, σελίδα: 12

εταιρείες παροχής υπηρεσιών αδυνατούσαν να τηρήσουν τους όρους των συμβολαίων με αποτέλεσμα να απογοητεύουν τους πελάτες τους και να γεμίζουν με δυσπιστία τυχόν νέους.

Μέσα σε αυτό το ήδη φορτισμένο κλίμα, ήρθε η άσχημη οικονομικά περίοδος 2001-2002 και άλλαξε απότομα το σκηνικό για τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών outsourcing, καθώς στις χώρες της δύσης η δαπάνη ιδιαίτερα στους κλάδους της πληροφορικής, των τεχνολογιών και των επικοινωνιών γνώρισε μεγάλη υποχώρηση. Πολλοί από τους φορείς παροχής υπηρεσιών έκλεισαν ή συγχωνεύθηκαν και όσοι κατάφεραν να επιζήσουν της κρίσης αυτής αναγκάστηκαν να επικεντρωθούν σε συγκεκριμένους κλάδους και σε ακόμα πιο συγκεκριμένες τεχνολογικές λύσεις.

Ο αναγκαστικός «περιορισμός» όμως των συνεργατών δεν ήταν πανάκεια. Οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών outsourcing, στην προσπάθεια τους να μειώσουν το κόστος λειτουργίας τους, αλλά ταυτόχρονα να διευρύνουν τις υπηρεσίες που παρείχαν, μετέφεραν τις εγκαταστάσεις τους σε «δευτερεύουσες» τοποθεσίες εκτός αστικών περιοχών. Με αυτόν τον τρόπο, το λειτουργικό κόστος των φορέων παροχής υπηρεσιών μειωνόταν και παράλληλα οι πελάτες τους έμεναν ικανοποιημένοι από τις παρεχόμενες υπηρεσίες που λάμβαναν¹².

Παράλληλα, εκτός από την παρουσία ισχυρών εταιρειών παροχής υπηρεσιών outsourcing στο Ηνωμένο Βασίλειο, στις ΗΠΑ και σε άλλες ανεπτυγμένες χώρες, ένας αξιοσημείωτος αριθμός εταιρειών παροχής υπηρεσιών συγκροτήθηκε και στις αναπτυσσόμενες χώρες και πολλοί ήταν οι οργανισμοί, οι οποίοι δε δίστασαν να αναθέσουν διάφορες εργασίες τους.

3.8 Η υφιστάμενη κατάσταση σε διεθνές και εγχώριο επίπεδο

Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, οι πρώτες εταιρείες παροχής υπηρεσιών outsourcing δημιουργήθηκαν στις ΗΠΑ και στο Ηνωμένο Βασίλειο. Στη συνέχεια, έκαναν την εμφάνιση τους ανάλογες εταιρείες τόσο σε χώρες του δυτικού, όσο και του ανατολικού κόσμου. Η έλλειψη μεγάλων εκτάσεων γης στα αστικά κέντρα ανάγκασε τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών να μεταφέρουν τις

¹² Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Ε κύκλος εργασιών, Ομάδα Εργασίας Ε5, «Outsourcing», Τελικό Πόρισμα, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας», Αθήνα Δεκέμβριος 2003, σελίδα: 18-19

εγκαταστάσεις τους σε περιοχές πέριξ των αστικών κέντρων, χωρίς όμως να συμπεριλάβουν στη μεταφορά αυτή τη διοίκηση τους και τα κεντρικά γραφεία τους. Τα κεντρικά γραφεία των φορέων παροχής υπηρεσιών παρέμειναν στις αστικές περιοχές.

Όσον αφορά τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών, οι οποίες εδρεύουν στις αναπτυσσόμενες χώρες, όπως την Ινδία, την Κίνα, την Ιρλανδία κ.α., συνεργάζονται, όσον επί των πλείστον, με καταξιωμένες επιχειρήσεις του δυτικού κόσμου και γνωρίζουν ιδιαίτερη άνθιση. Αναλυτικότερα, όπως προκύπτει από πρόσφατα στοιχεία, το 80% - 90% περίπου των δραστηριοτήτων που εκτελούνται από εταιρίες παροχή υπηρεσιών στην Ινδία, προορίζονται για οργανισμούς, οι οποίοι εδράζουν στην Αμερική ή τη Βρετανία. Το γεγονός αυτό οφείλεται, εκτός των άλλων, και στους γλωσσικούς και πολιτιστικούς δεσμούς που διατηρούνται ανάμεσα στην Ινδία και τις δύο χώρες, ενώ αντίθετα δεν ισχύει το ίδιο με τη Γερμανία και τη Γαλλία. Οι πολιτιστικοί δεσμοί αποτελούν ένα σημαντικό κίνητρο για την απόφαση ανάθεσης εργασιών σε χώρες του εξωτερικού. Ο Rajendra Bandri, του Ινδικού Ινστιτούτου Διοίκησης Επιχειρήσεων της Bangalore, διεξήγαγε μελέτες περίπτωσης πέντε ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, οι οποίες ανέθεταν μέρος των εργασιών τους όπως: η δουλειά γραφείου σε συνεργάτες στη Σρι Λάνκα. Οι μελέτες έδειξαν ότι η κάθε μία από τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις επέλεξε τη Σρι Λάνκα, επειδή υπήρχε μέσα σε αυτές ένα υψηλόβαθμο στέλεχος που καταγόταν από τη Σρι Λάνκα¹³.

Καθώς τα πρώτα θετικά αποτελέσματα από τη χρήση του outsourcing δεν άργησαν να φανούν, η συγκεκριμένη επιχειρηματική πρακτική έγινε ευρέως γνωστή σε πολλές ακόμη αναπτυσσόμενες χώρες όπως: τη Γαλλία, τη Γερμανία, την Ιαπωνία, την Ιταλία και άλλες χώρες της Ευρώπης. Επί του παρόντος, σύμφωνα με αποτελέσματα μελετών που είχαν ως αντικείμενο την επιχειρηματική πρακτική του outsourcing και τις μελλοντικές εξελίξεις του, διαπιστώνεται ότι η ανάθεση λειτουργιών σε τρίτους παρουσιάζει ταχεία ανάπτυξη και προβλέπεται συνολική αύξηση της διεθνούς αγοράς των υπηρεσιών outsourcing και ιδιαίτερα των υπηρεσιών outsourcing πληροφορικής σε διεθνές επίπεδο¹⁴. Πιο συγκεκριμένα, η

¹³ Η Καθημερινή & The Economist-Ειδικές Εκδόσεις, «Outsourcing η επέλαση των συνεργατών», άρθρο: «Το μάθημα της Schwinn», Τεύχος 15, Μάρτιος 2005, σελίδα: 34

¹⁴ Λεωνίδας Χατζηκωνσταντή, Η Καθημερινή & The Economist – Ειδικές Εκδόσεις- «Outsourcing η επέλαση των συνεργατών», «Οι κίνδυνοι και η διαχείριση του outsourcing πληροφορικής», Τεύχος 15, Μάρτιος 2005, σελίδα: 40

εικόνα του outsourcing στην Ευρώπη και το Ηνωμένο Βασίλειο αποδίδεται στο διάγραμμα 3.8.1, το οποίο απεικονίζει τη σπουδαιότητα του outsourcing στις αναφερόμενες χώρες, μέσα από τα αποτελέσματα διαφόρων ερευνών. Όπως φαίνεται στο Ηνωμένο Βασίλειο το outsourcing θεωρείται σημαντικό, ενώ στην Ευρώπη παρατηρείται μία επιφυλακτικότητα, καθώς το outsourcing θεωρείται εν μέρει σημαντικό. Τα χρόνια που θα ακολουθήσουν, ο ρυθμός αύξησης της αγοράς του outsourcing αναμένεται να φτάσει έως και 7% στην Ευρώπη.



Εικόνα 3.8.1: Η σπουδαιότητα του outsourcing στο Ηνωμένο Βασίλειο και στην Ευρώπη

Αν και η αγορά του outsourcing αναπτύσσεται ταχύτατα σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο, η κατάσταση στην Ελλάδα είναι διαφορετική και μάλλον φαίνεται στάσιμη. Η χρήση υπηρεσιών outsourcing είναι μικρή, όσον αφορά τον ιδιωτικό, αλλά και το δημόσιο τομέα. Όσον αφορά τον ιδιωτικό τομέα, είναι λίγες οι μεγάλες επιχειρήσεις (π.χ. τράπεζες, τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί) που προχωρούν σε ανάθεση των εργασιών τους σε τρίτους. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων αυτών φαίνεται να προτιμούν την ίδρυση θυγατρικών επιχειρήσεων, οι οποίες αναλαμβάνουν την ανάπτυξη των υπηρεσιών στο εσωτερικό τους και εν συνεχεία την παροχή αυτών των υπηρεσιών πίσω στις μητρικές επιχειρήσεις. Σχετικά με το δημόσιο τομέα, η διάδοση της λήψης υπηρεσιών outsourcing είναι μικρή, με εξαίρεση μόνο κάποιες εργασίες που ανατίθενται σε τρίτους, όπως: η μηχανογραφική υποστήριξη των εκλογών και η σημερινή χρησιμοποιούμενη εφαρμογή από τα

Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών¹⁵. Παρά την τωρινή καθυστέρηση στην εξάπλωση του outsourcing, που παρατηρείται στην Ελλάδα, οι προοπτικές αναμένονται ευοίωνες στο μέλλον.

3.9 Επιχειρήσεις λήψεως υπηρεσιών outsourcing

Γενικά οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις οικογενειακού και τοπικού χαρακτήρα, αντίστοιχα, οι οποίες απασχολούν μικρό αριθμό υπαλλήλων και λειτουργούν για βιοποριστικούς λόγους. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι μεγάλες και πολυεθνικές επιχειρήσεις που έχουν στη διάθεση τους σημαντικό αριθμό εργατικού δυναμικού και οι κύριοι στόχοι τους είναι η περαιτέρω ανάπτυξη και η εξάπλωση τους. Οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην πρώτη κατηγορία συνδέονται με την επιχειρηματικότητα ανάγκης, ενώ εκείνες της δεύτερης με την επιχειρηματικότητα ευκαιρίας.

Συνήθως, υπηρεσίες outsourcing λαμβάνονται από επιχειρήσεις, οι οποίες βρίσκονται στο στάδιο της ανάπτυξης. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις στρέφονται προς το outsourcing και μεταβιβάζουν μέρος των εργασιών τους σε ανεξάρτητους εξειδικευμένους συνεργάτες, προκειμένου να επιβιώσουν μέσα στο εχθρικό και ανταγωνιστικό, τόσο θεσμικά όσο και φορολογικά, περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Ενδεικτικά, επιχειρήσεις που συνεργάζονται με εταιρείες παροχής υπηρεσιών, είναι:

- Η **Brilliant**, η οποία ανάθεσε την κατασκευή των τηλεοράσεων της στη Flexitronics και στη Solectron.
- Η **Texas Instruments** και η **Motorola** ανάθεσαν εργασίες τους στην Bangalore της Ινδίας.
- Η **IBM**, η **Accenture** και η **EDS** ανέθεσαν τμήμα της εργασίας τους σε ινδικές εταιρείες παροχής υπηρεσιών.

¹⁵ Λεωνίδας Χατζηκωνσταντής, Η Καθημερινή & The Economist – Ειδικές Εκδόσεις- «Outsourcing η επέλαση των συνεργατών», «Οι κίνδυνοι και η διαχείριση του outsourcing πληροφορικής», Τεύχος 15, Μάρτιος 2005, σελίδα: 40

- ο Η **Citibank** παραχώρησε μέρος του τμήματος της πληροφορικής της σε μία ινδική εταιρεία παροχής υπηρεσιών, ειδικευμένη στο οικονομικό λογισμικό, την Polaris.
- ο Εταιρείες όπως η **Dell**, η **Wallmart**, η **Infosys** και η **Cognizant** αντλούν τις υπηρεσίες τους από εξειδικευμένους συνεργάτες που εγκαθίστανται σε αναπτυσσόμενες χώρες.

Οι μεγάλες και καταξιωμένες επιχειρήσεις του διεθνή χώρου έχουν τη δυνατότητα ανάθεσης του συνόλου ή του μεγαλύτερου μέρους των αρμοδιοτήτων τους σε εταιρίες παροχής υπηρεσιών (ολικό outsourcing). Με άλλα λόγια, οι εν λόγω επιχειρήσεις εμπιστεύονται σε τρίτους την πλειονότητα των εργασιών τους όπως είναι: η συσκευασία και η διανομή, η διαφήμιση και η προώθηση των προϊόντων τους, και περιορίζονται μόνο στη διοίκηση, τη γενική εποπτεία και την εμπορική διαχείριση¹⁶.

Στον χάρτη 3.9.1, απεικονίζονται οι χώρες, όπου εδρεύουν μερικές από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, παγκόσμιας εμβέλειας, οι οποίες λαμβάνουν υπηρεσίες outsourcing.



Χάρτης 3.9.1: Οι χώρες, όπου εδρεύουν οι κορυφαίες επιχειρήσεις του κόσμου.

Πηγή: www.dataart.com/images/logos/software-outsourcing-clients.gif

Εκτός όμως από τη τεράστια συμβολή των υπηρεσιών outsourcing στις μεγάλες επιχειρήσεις, παρατηρείται ένα δυναμικό παρών του outsourcing και στην

¹⁶ www.go-online.gr, «Ψηφιακό outsourcing για τεχνολογίες αιχμής με μικρό κόστος-Τι είναι το outsourcing;», επιμέλεια: Hellas On Line με τη συνεργασία της εφημερίδας «Η Ναυτεμπορική»

οργάνωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Η **Βρετανία** αποτελεί, ίσως, το χαρακτηριστικότερο παράδειγμα, με το 50% των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων να αναθέτουν μέρος των επιχειρηματικών εργασιών τους σε ανεξάρτητο συνεργάτη. Κάτι ανάλογο συμβαίνει και στην **Ελλάδα**, καθώς η πλειονότητα των μικρών και μεσαίων ελληνικών επιχειρήσεων αναθέτουν διαδικασίες σε τρίτους, με τη μόνη διαφορά, ότι οι συγκεκριμένες διαδικασίες αφορούν, κυρίως, την τήρηση των λογιστικών βιβλίων, λογαριασμών και γενικότερα των λογιστικών σχεδίων τους.

Η βασική διαφορά ανάμεσα στις δύο περιπτώσεις χωρών είναι ο λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν υπηρεσίες outsourcing. Στη Βρετανία, οι επιχειρήσεις, στηριζόμενες στο γεγονός ότι μέσω της συνεργασίας τους με τρίτους, η τέλεση των εργασιών τους πραγματοποιείται καλύτερα, αποτελεσματικότερα και ενδεχομένως φθηνότερα, αναθέτουν μέρος των εργασιών τους σε εταιρίες παροχής υπηρεσιών, στοχεύοντας στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους και στην περαιτέρω ανάπτυξη τους. Αντίθετα, στην Ελλάδα, οι εγχώριες επιχειρήσεις είναι αποδέκτες των υπηρεσιών outsourcing, όχι τόσο για την αύξηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος, αλλά για την οργάνωση των λογιστικών λειτουργιών τους, η οποία επιβάλλεται και ελέγχεται από το νόμο¹⁷.

Μπορεί οι μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις να περιορίζονται στην ανάθεση των λογιστικών λειτουργιών τους σε ανεξάρτητους λογιστές, δεν είναι όμως ίδια η εικόνα και για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο γενικότερα. Στην Ελλάδα, αν και είναι μικρή η λήψη υπηρεσιών outsourcing, είναι πολύ διαδεδομένο το **μοντέλο ASP** το οποίο αφορά τη φιλοξενία ιστοσελίδων και ηλεκτρονικών καταστημάτων, καθώς και για συμβάσεις υποστήριξης και συντήρησης υποδομών. Αντίθετα, ελάχιστα είναι τα παραδείγματα ολικού outsourcing γεγονός που οφείλεται στα μικρά μεγέθη της εγχώριας αγοράς¹⁸.

¹⁷ Στέλιος Χαριτάκης, Η Καθημερινή & The Economist – Ειδικές Εκδόσεις- «Outsourcing η επέλαση των συνεργατών», άρθρο: «Υπηρεσίες outsourcing στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις», Τεύχος 15, Εκδόσεις Μάρτιος 2005, σελίδα: 38

¹⁸ Νίκος Μυλωνόπουλος, Η Καθημερινή & The Economist – Ειδικές Εκδόσεις- «Outsourcing η επέλαση των συνεργατών», «Καινοτομία στην εκχώρηση υπηρεσιών πληροφορικής», Τεύχος 15, Εκδόσεις Μάρτιος 2005, σελίδα: 37

3.10 Το outsourcing και οι κινήσεις των οργανισμών που το επιλέγουν

Καθώς το outsourcing πληροφορικής αναπτυσσόταν με γοργούς ρυθμούς σε ολόκληρο τον κόσμο και οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν στον κλάδο της πληροφορικής εξελίσσονταν με την πάροδο του χρόνου, οι διάφοροι οργανισμοί που απασχολούνταν με τους υπόλοιπους κλάδους, δεν άργησαν να εκδηλώσουν ενδιαφέρον για την ανάθεση των διαφόρων εργασιών τους σε ανεξάρτητες εταιρείες παροχής υπηρεσιών σχετικές με τον κλάδο τους. Η παρουσία φορέων παροχής υπηρεσιών ειδικευμένων όχι μόνο σε υπηρεσίες πληροφορικής, αυτή τη φορά, αλλά σε άλλες διάφορες υπηρεσίες, ήταν θέμα χρόνου.

Η συνεργασία, όμως, με εταιρίες παροχής υπηρεσιών και η ανάθεση συγκεκριμένου μέρους του συνόλου των εργασιών, απαιτεί μια σειρά από αποφάσεις, στρατηγικής σημασίας, από μεριάς των ενδιαφερόμενων οργανισμών.

Πρώτα από όλα, το **ποσοστό των εργασιών** που πρόκειται να ανατεθούν σε εξειδικευμένες εταιρίες παροχής υπηρεσιών καθορίζεται έπειτα από απόφαση της διοίκησης του οργανισμού. Το **outsourcing** μπορεί να διακριθεί σε **μερικό** και **ολικό**, ανάλογα με τις επιλογές του εκάστοτε οργανισμού. Το μερικό outsourcing συνδέεται με την ανάθεση μέρους των δραστηριοτήτων, ενώ το ολικό με την ανάθεση του συνόλου ή του μεγαλύτερου τμήματος των εργασιών σε εξειδικευμένους συνεργάτες. Φυσικά, η τελευταία περίπτωση είναι αρκετά παρακινδυνευμένη και συνήθως δεν επιλέγεται, εκτός εξαιρετικών περιπτώσεων και συνθηκών, αφού ο βαθμός εξάρτησης των οργανισμών από τους εξωτερικούς συνεργάτες είναι μεγάλος. Σε μία πιθανή περίπτωση αναξιόπιστης λειτουργίας των συνεργατών ή λήψη μη ικανοποιητικών παρεχόμενων υπηρεσιών, οι οργανισμοί οδηγούνται σε ένα επικίνδυνο και ασταθές αδιέξοδο, καθώς βρίσκονται σε πλήρη αποδιοργάνωση.

Επιπλέον, κάτι το οποίο ορίζεται σύμφωνα με απόφαση του οργανισμού, είναι **το είδος των εργασιών**, το οποίο αναλαμβάνουν οι εξωτερικοί συνεργάτες. Οι οργανισμοί που εδρεύουν στην Αμερική, στην Ευρώπη ή στην Ιαπωνία, αναθέτουν ένα μέρος του R&D τους, δηλαδή του τμήματος που ασχολείται με την έρευνα και

την ανάπτυξη (research & development), σε τεχνικούς συμβούλους που δρουν στην Κίνα, τη Ρωσία ή την Ινδία¹⁹.

Όμως, η απόφαση για το ποσοστό και το είδος των εργασιών που θα μεταβιβαστεί σε τρίτους δεν είναι η μοναδική που πρέπει να ληφθεί. Ο οργανισμός που αποφασίζει να προχωρήσει στην ανάθεση μέρους των δραστηριοτήτων του θα πρέπει να επιλέξει τους **κατάλληλους φορείς παροχής υπηρεσιών** στους οποίους θα απευθυνθεί. Βασικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην επιλογή των εταιριών παροχής υπηρεσιών είναι η εμπειρία και η γνώση που κατέχουν και οι όροι της συνεργασίας που θέτουν.

Η ανάθεση των εργασιών ενός οργανισμού, σε εξειδικευμένους συνεργάτες αποτελεί σύγχρονο φαινόμενο. Μια σειρά από εργασίες που αναθέτονται, όπως ορίζεται από τη σύγχρονη πρακτική του outsourcing, είναι: η συντήρηση των υποδομών, η καθαριότητα, οι λογιστικές και φορολογικές υποχρεώσεις, η διαχείριση βάσεων δεδομένων, το marketing, η λογιστική διαχείριση, η παραγωγή, η διαχείριση και ανάπτυξη του προσωπικού, η μισθοδοσία, οι προσλήψεις, το τηλεφωνικό κέντρο, η σχεδίαση και προώθηση των προϊόντων, ζητήματα έρευνας και σχεδιασμού, καθώς και υπηρεσίες logistics όπως είναι: η διαχείριση της αποθήκης και η οργάνωση δικτύων διανομής των προϊόντων κ.α.²⁰.

Ο οργανισμός και οι συνεργάτες του συνδέονται με μία «ελεύθερη» εργασιακή σχέση δηλαδή, ο οργανισμός δεν απασχολεί προσωπικό έναντι συγκεκριμένης μίσθωσης ή αμοιβής, αλλά καταβάλλει κάποιο συγκεκριμένο συμφωνηθέν ποσό, ως αντίτιμο στον συνεργάτη, προκειμένου να λάβει τις υπηρεσίες outsourcing που επιθυμεί²¹.

¹⁹ Η Καθημερινή & The Economist – Ειδικές Εκδόσεις- «Outsourcing η επέλαση των συνεργατών», «Το μάθημα της Schwinn», Τεύχος 15, Μάρτιος 2005, σελίδα: 33

²⁰ Στέλιος Χαριτάκης, Η Καθημερινή & The Economist – Ειδικές Εκδόσεις- «Outsourcing η επέλαση των συνεργατών», «Υπηρεσίες outsourcing στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις», Τεύχος 15, Μάρτιος 2005, σελίδα: 38 & www.go-online.gr «Ψηφιακό outsourcing για τεχνολογίες αιχμής με μικρό κόστος- Τι είναι το outsourcing;», επιμέλεια: Hellas On Line με τη συνεργασία της εφημερίδας: «Η Ναυτεμπορική»

²¹ www.go-online.gr «Ψηφιακό outsourcing για τεχνολογίες αιχμής με μικρό κόστος» Τι είναι το outsourcing;», επιμέλεια: Hellas On Line με τη συνεργασία της εφημερίδας: «Η Ναυτεμπορική»

3.11 Κίνδυνοι και προβλήματα του outsourcing

Η ανάθεση εργασιών σε ανεξάρτητες εταιρείες παροχής υπηρεσιών συνεπάγεται έναν σημαντικό αριθμό προνομίων για τους οργανισμούς, οι οποίοι το επιλέγουν. Ωστόσο, το outsourcing μπορεί να ενέχει και κάποιους κινδύνους ή προβλήματα, κυριότερο εκ των οποίων είναι η μείωση των θέσεων εργασίας.

Τα υψηλά ποσοστά **ανεργίας**, εκείνα που εντοπίζονται συνηθέστερα στην Ευρώπη και τις ΗΠΑ, φαίνεται να ενοχοποιούν το outsourcing, καθώς οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στους οργανισμούς που συντάσσουν σύμβαση με εξειδικευμένους φορείς παροχής υπηρεσιών στερούνται της ασχολίας τους. Με τη συγκεκριμένη άποψη έρχεται να συμφωνήσει και η κοινή γνώμη του δυτικού κόσμου, η οποία υποστηρίζει ότι το outsourcing θεωρείται μία από τις μεγαλύτερες απειλές της απασχόλησης²². Επιπλέον, το outsourcing είναι πιθανό να επιφέρει αρκετές **προστριβές στο εσωτερικό του οργανισμού**, καθώς οι υπόλοιποι συνεργάτες και προμηθευτές του οργανισμού ενδέχεται να είναι αντίθετοι με τη συνεργασία με εταιρίες παροχής υπηρεσιών.

Επίσης, η ανάθεση μέρους των εργασιών σε ανεξάρτητους συνεργάτες μπορεί να υπόσχεται οφέλη, αλλά μπορεί να εγκυμονεί και κάποιους κινδύνους. Η μακροχρόνια συνεργασία μεταξύ οργανισμών και ανεξάρτητων συνεργατών είναι πιθανό να έχει σαν αποτέλεσμα την **εξάρτηση** των πρώτων από τους δεύτερους, λόγω σταδιακής απώλειας της τεχνογνωσίας του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Τέλος, υπάρχει το ενδεχόμενο αδυναμίας του συνεργάτη να προσαρμοστεί στις ιδιαιτερότητες του οργανισμού με αποτέλεσμα να παρέχει υπηρεσίες το επίπεδο των οποίων να μην ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του. Μια πιθανή κακή παροχή υπηρεσιών από την εταιρία παροχής υπηρεσιών επηρεάζει αρνητικά τη συνολική εικόνα του οργανισμού στην αγορά.

²² Αλεξία Κονάχου, Η Καθημερινή & The Economist – Ειδικές Εκδόσεις- «Outsourcing η επέλαση των συνεργατών», «Η απενοχοποίηση του outsourcing», Τεύχος 15, Μάρτιος 2005, σελίδα: 4

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ «LOGISTICS OUTSOURCING»

4.1 Τα επίπεδα του logistics outsourcing

Όσον αφορά τον χώρο των logistics το outsourcing σχετίζεται αποκλειστικά με τη συνεργασία μιας εμπορικής, βιομηχανικής ή μικτής επιχείρησης με ανεξάρτητη εξειδικευμένη εταιρία παροχής υπηρεσιών logistics. Με άλλα λόγια, η εταιρία παροχής υπηρεσιών logistics αναλαμβάνει, για λογαριασμό μιας επιχείρησης, την τέλεση του συνόλου ή τμήματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αφορούν τα logistics της, έναντι ορισμένου αντιτίμου.

Η έννοια του «outsourcing logistics» έχει συνδεθεί με την απόφαση μιας εμπορικής/βιομηχανικής/μικτής επιχείρησης «εάν θα κάνει ή θα αγοράζει» τις υπηρεσίες της. Στην περίπτωση που μία επιχείρηση διεκπεραιώνει τις διαδικασίες των logistics με μικρότερο κόστος από το αντίστοιχο που ανακύπτει σε περίπτωση συνεργασίας της με εξειδικευμένο φορέα παροχής υπηρεσιών logistics, τότε η επιχείρηση είναι καλό να διαθέτει το δικό της αυτόνομο τμήμα logistics. Αντίθετα, εάν μία επιχείρηση πραγματοποιεί στο εσωτερικό της τις διαδικασίες των logistics με δαπάνες όμως πολύ υψηλότερες από εκείνες που θα της αναλογούσαν σε περίπτωση συνεργασίας της με εταιρία παροχής υπηρεσιών logistics, τότε για την επιχείρηση είναι ωφέλιμο να προχωρήσει σε συνεργασία με ανάλογη εταιρία.

Οι δραστηριότητες των logistics και οι πιθανοί τρόποι τέλεσης τους, παρουσιάζονται παρακάτω σε δύο διαφορετικά επίπεδα¹:

- 1. Η διεκπεραίωση των διαδικασιών logistics στο εσωτερικό των επιχειρήσεων (insourcing logistics or reverse outsourcing):** Στην συγκεκριμένη περίπτωση η κάθε επιχείρηση πραγματοποιεί τις διαδικασίες των logistics στο εσωτερικό της. Η επιχείρηση κατέχει δικούς της αποθηκευτικούς χώρους, στους οποίους φυλάσσονται τα εμπορεύματα της, καθώς και κατάλληλο εξοπλισμό αυτών τον οποίο διαχειρίζεται ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό. Επίσης, η επιχείρηση είναι υπεύθυνη για

¹ Lecturer: Shams Rahman, Group Project (Written Report) «Outsourcing Logistics Services Including 4PL», «Key Success in Logistics Outsourcing», 20/5/2004, σελίδα: 1-3

τη διανομή των προϊόντων της στους πελάτες της. Ο παραδοσιακός αυτός τρόπος διαχείρισης των διαδικασιών logistics είναι αποδοτικός και αποτελεσματικός, εφόσον η επιχείρηση δίνει την απαιτούμενη προσοχή.

- 2. Third Party Logistics/3PL/TPL (forwarding logistics or contract logistics):** Στην προκειμένη περίπτωση, η επιχείρηση η οποία, διατηρεί κατάλληλες εγκαταστάσεις ή υποδομές για την εκτέλεση διαδικασιών που αφορούν τον χώρο των logistics και θέλει να απαλλαγεί από το κόστος αυτών ή δεν διατηρεί ή δεν είναι διατεθειμένη να προχωρήσει στην απόκτηση τους συνεργάζεται με φορείς παροχής υπηρεσιών logistics. Η εν λόγω συνεργασία γίνεται στη βάση του outsourcing και επέρχεται έπειτα από ορισμένες διαδικασίες, ανάμεσα σε επιχείρηση και εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics. Οι εταιρείες 3pl αναλαμβάνουν για λογαριασμό της συνεργάτιδας τους επιχείρησης τη διεκπεραίωση όλων ή ενός σημαντικού εύρους διαδικασιών των logistics. Αποτέλεσμα της συγκεκριμένης συνεργασίας είναι η λήψη υπηρεσιών third party logistics υψηλού επιπέδου εξειδίκευσης από την επιχείρηση.

4.2 Logistics Outsourcing σημαίνει Third Party Logistics (3PL)



Στον κλάδο των logistics, ο όρος «logistics outsourcing» μεταφράζεται σε «**Third Party Logistics**» ή εν συντομία «**3PL**». Με αυτήν την έννοια δηλώνεται η συνεργασία που γίνεται στη βάση του outsourcing, ανάμεσα σε εταιρείες, οι οποίες παρέχουν υπηρεσίες logistics και ονομάζονται Third Party Logistics Providers, και σε εμπορικές, βιομηχανικές, μικτές επιχειρήσεις που αποτελούν τις Third Party Logistics Users.

Στη βιβλιογραφία οι **Third Party Logistics Providers** αναφέρονται εναλλακτικά και *Third Party Logistics Companies*, *3PL συνεργάτες-3PL Providers*, *εταιρείες 3PL*, *εταιρίες logistics*, *φορείς παροχής υπηρεσιών logistics*, *εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics*.

Βασικός στόχος αλλά και απαράβατος όρος της συνεργασίας επιχειρήσεων και εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics, είναι η ταχύτερη και συγχρόνως οικονομικότερη δυνατή παράδοση των προϊόντων στον πελάτη, δηλαδή τον τελικό καταναλωτή των προϊόντων. Ο χρόνος, το κόστος διανομής και παράδοσης, αλλά και η ποιότητα των προϊόντων που διανέμονται κατέχουν πρωταγωνιστικό ρόλο στο επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών (Customer Service), το οποίο είναι εξαιρετικής σημασίας για την ανάδειξη της κάθε επιχείρησης και συνάμα καθοριστικός παράγοντας της αποδοτικής συνεργασίας μεταξύ επιχείρησης και 3PL συνεργάτη.

Η έννοια του Third Party Logistics (3PL) συναντάται για πρώτη φορά στο Ηνωμένο Βασίλειο και αποτελεί μία νέα επιχειρηματική πρακτική για τη φυσική διανομή των προϊόντων. Τη δεκαετία του '90 γνωρίζει ιδιαίτερη ανάπτυξη στην Αμερική και έκτοτε η απήχηση που έχει στον επιχειρηματικό κόσμο σχεδόν όλων των ανεπτυγμένων χωρών είναι μεγάλη. Οι 3PL συνεργάτες εισάγουν μία σειρά από καινοτομίες στη λειτουργία της συνεργατίδας τους επιχείρησης και κατά συνέπεια προσφέρουν ανταγωνιστικές υπηρεσίες logistics. Οι κυριότεροι λόγοι συνεργασίας εταιριών 3PL και εμπορικών/βιομηχανικών/μικτών επιχειρήσεων είναι ο ολοένα εντεινόμενος ανταγωνισμός που επικρατεί στην αγορά, ο οποίος απαιτεί την κάλυψη ποικίλων και υψηλού επιπέδου, πλέον, απαιτήσεων των πελατών με σκοπό το υψηλότερο δυνατό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, η σχεδόν δεσμευτική επικέντρωση των επιχειρηματικών επενδύσεων μόνο σε βασικούς στόχους και διαδικασίες ζωτικής σημασίας, η ανάγκη μεγαλύτερης ευελιξίας, η υψηλή ποιότητα και ταχύτητα υπηρεσιών logistics, η μείωση δεσμευμένων κεφαλαίων σε πάγια στοιχεία και τελευταία, αλλά σημαντική μείωση του λειτουργικού κόστους².

Σήμερα, λόγω του έντονου ανταγωνισμού που επικρατεί στον επιχειρηματικό κόσμο, σε παγκόσμιο επίπεδο, η πλειονότητα των επιχειρήσεων σε όλο τον ανεπτυγμένο κόσμο, αναθέτει το σύνολο ή τμήμα της δραστηριότητας της, που αφορούν τον κλάδο των logistics, σε εξειδικευμένους φορείς παροχής υπηρεσιών logistics. Οι συγκεκριμένοι φορείς κατέχοντας την κατάλληλη εμπειρία και επιδεξιότητα στη διαχείριση των logistics πετυχαίνουν τη μέγιστη αποδοτικότητα των εφοδιαστικών αλυσίδων των επιχειρήσεων, αλλά και την καλύτερη δυνατή

² Tatsuya Kimura, «The emergence of Third Party Logistics», Industrial Research Department, NLI Research Institute 1998, σελίδα:3

εξυπηρέτηση των πελατών αυτών. Επιπλέον, οι 3PL συνεργάτες συμβάλλουν στη μείωση του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης, καθώς λόγω οικονομιών κλίμακας επιτυγχάνουν τη μείωση των δαπανών της φύλαξης, διαχείρισης και μετακίνησης των εμπορευμάτων στον τελικό καταναλωτή. Ακόμη, μέσω της συνεργασίας με εταιρίες 3pl επιτυγχάνεται η μείωση δεσμευμένων κεφαλαίων της επιχείρησης σε πάγια στοιχεία., όπως είναι οι αποθηκευτικοί χώροι, οι κατάλληλοι μηχανολογικοί εξοπλισμοί τους κ.α.

Στις μέρες μας, παρατηρείται ότι η αγορά των third party logistics παρουσιάζει ραγδαίους ρυθμούς ανάπτυξης, καθώς ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις, επιθυμώντας να επικεντρώσουν το ενδιαφέρον και τις επενδύσεις τους στους βασικούς επιχειρηματικούς στόχους, προσφεύγουν στη λύση της ανάθεσης όλων ή τμήματος των δραστηριοτήτων logistics σε 3pl συνεργάτες. Επίσης, η συνεργασία με 3pl συνεργάτες δίνει την ευκαιρία στις εκάστοτε επιχειρήσεις που την επιλέγουν να προσαρμόζονται γρήγορα στις ανάγκες και τις αλλαγές της σύγχρονης αγοράς.

Στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα, οι εταιρίες 3PL εξειδικεύονται στη διαχείριση ομοειδών δραστηριοτήτων για λογαριασμό πολλών και διαφορετικών επιχειρήσεων επενδύοντας σε νέες τεχνολογίες επιτυγχάνοντας οικονομίες κλίμακας. Ο συνδυασμός των οικονομικών κλίμακας και της εξειδίκευσης των 3pl συνεργατών έχουν σαν αποτέλεσμα γρήγορες, οικονομικές και ποιοτικά ανταγωνιστικές υπηρεσίες logistics³.

4.3 Διαδικασία επιλογής εταιριών 3pl

Σε έναν από τους πλέον ταχέως αναπτυσσόμενους κλάδους εξελίσσεται εκείνος των 3PL, η ανάθεση του συνόλου ή μέρους των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αφορούν τα logistics σε τρίτες, ανεξάρτητες εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Η απόφαση για συνεργασία με φορείς παροχής υπηρεσιών είναι εξαιρετικής σημασίας, για μία επιχείρηση και πρέπει να ληφθούν υπόψη ορισμένα στοιχεία.

³ Γ. Καραμπατζός, Γ. Μαλινδρέτος, Χ. Σοφianoπούλου, σημειώσεις παραδόσεων, «Γεωγραφία των μεταφορών και υποδομών», «Ανάθεση υπηρεσιών σε τρίτους», Αθήνα 2005, σελίδα: 29-30

Εάν θα επιχειρήσει μία εμπορική, βιομηχανική ή μικτή επιχείρηση να αναθέσει σε έναν ή περισσότερους Third Party Logistics συνεργάτες την εκτέλεση των δραστηριοτήτων της, που αφορούν τα logistics, είναι συνάρτηση κάποιων παραγόντων, οι οποίοι είναι⁴:

α) η σημαντικότητα των logistics για την επιτυχημένη πορεία της εμπορικής/βιομηχανικής/μικτής επιχείρησης.

β) η ικανότητα της επιχείρησης να φέρει εις πέρας με επιτυχία τις δραστηριότητες των logistics που την αφορούν.

Πιο αναλυτικά, μία επιχείρηση, η οποία διαθέτει ικανό προσωπικό για τη διαχείριση των διαδικασιών logistics και επιπλέον θέτει υψηλούς στόχους στο επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών της, αναθέτει τα logistics σε εταιρίες Third Party Logistics μόνο στην περίπτωση που οι τελευταίες μπορούν να συμβάλλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των υπηρεσιών της. Σε ότι αφορά τις επιχειρήσεις, στη στρατηγική των οποίων τα logistics δεν αποτελούν κεντρικό σημείο, είναι προτιμότερο να μεταβιβαστεί μέρος των δραστηριοτήτων τους σε 3PL συνεργάτη, προκειμένου να μειωθεί το κόστος και να βελτιωθεί το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών τους.

Αφού η επιχείρηση καταλήξει στη συνεργασία με μία ή περισσότερες εταιρίες 3PL, το επόμενο στάδιο είναι να θέσει τους επιδιωκόμενους στόχους της. Η επιχείρηση δημιουργεί ένα πλάνο με τις προδιαγραφές του προς ανάθεση έργου και το αποστέλλει στους φορείς παροχής υπηρεσιών logistics. Οι εν λόγω προδιαγραφές συνίστανται στις **προδιαγραφές των παρεχόμενων υπηρεσιών** και στις **προδιαγραφές των χαρακτηριστικών των προϊόντων της**. Η επιχείρηση είναι υπεύθυνη, όχι μόνο για τη διαμόρφωση των προδιαγραφών, αλλά και για την παρακολούθηση της τήρησης τους από τους 3PL συνεργάτες⁵.

Οι προδιαγραφές που σχετίζονται με τις παρεχόμενες υπηρεσίες, δηλαδή τις υπηρεσίες των εταιριών 3PL, αποτελούν τη βάση για την εξασφάλιση ικανοποιητικού επιπέδου ποιότητας, του πρωταρχικού στόχου όλων των εμπορικών, βιομηχανικών ή μικτών επιχειρήσεων. Ορισμένα παραδείγματα των προδιαγραφών των παρεχόμενων

⁴ Δημήτρης Τζίμας, Hellenic Logistics Association, άρθρο: «Κάλυψη δραστηριοτήτων διανομής από εσωτερικούς πόρους ή ανάθεση σε τρίτους;», 4/10/2004

⁵ Γ. Καραμπατζός, Γ. Μαλινδρέτος, Χρ. Σοφianoπούλου, σημειώσεις παραδόσεων, «Γεωγραφία των μεταφορών και των υποδομών», «Διαδικασία Αξιολόγησης/επιλογής», Αθήνα 2005, σελίδα 31

υπηρεσιών είναι: ο χρόνος ανταπόκρισης των παραγγελιών των πελατών, ο αριθμός των σημείων διανομής ανά περιοχή, ο τρόπος επικοινωνίας με τους πελάτες κ.α.

Σε ότι αφορά τις προδιαγραφές που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, αυτές περιγράφονται στους 3PL συνεργάτες, ώστε να γνωρίζουν τις απαιτήσεις του έργου που πρόκειται να αναλάβουν και να σταθμίσουν τις δυνατότητες τους. Πρόκειται για τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων, το είδος και τις διαστάσεις της μονάδας διακίνησης, αλλά και τις προβλεπόμενες διακινούμενες ποσότητες.

Προτού η επιχείρηση καταλήξει σε κάποιον συγκεκριμένο 3PL συνεργάτη,



δημιουργεί μια μεγάλη λίστα των υποψήφιων φορέων παροχής υπηρεσιών logistics για την ανάθεση των δραστηριοτήτων της. Εν συνεχεία, εκτιμώνται μια σειρά από κύρια χαρακτηριστικά και στοιχεία της κάθε εταιρείας παροχής υπηρεσιών logistics, τα οποία στην ουσία αποτελούν και τα κριτήρια επιλογής και αξιολόγησης των συνεργατών από την υποψήφια

επιχείρηση.

Πηγή: www.scs-mag.com/reader/2003/2003_09/3pl0903/images/hedx300.gif

Μερικά από τα στοιχεία-κριτήρια επιλογής της εταιρείας 3PL, είναι τα παρακάτω⁶:

- **Η οικονομική επιφάνεια της**

Η εταιρεία παροχής υπηρεσιών logistics θα πρέπει να έχει πρόσβαση σε ισχυρές και αξιόπιστες οικονομικές πηγές, και να τηρεί την ορθολογική τους εκμετάλλευση, ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στο έργο που της ανατίθεται με επιτυχία. Τα στοιχεία, τα οποία εκφράζουν την οικονομική κατάσταση του φορέα παροχής υπηρεσιών logistics, όπως είναι ο συνολικός τζίρος και ο τζίρος που προήλθε καθαρά από τις υπηρεσίες logistics, η κερδοφορία, οι οικονομικοί δείκτες

⁶ Clifford F. Lynch, «Logistics Outsourcing-A management guide», «Selecting a provider-Selection Criteria», 2000, σελίδες: 58-63

και τα επενδυμένα κεφάλαια είναι απαραίτητα για την επιχείρηση που αποβλέπει σε συνεργασία με τον φορέα.

- **Η επαγγελματική εμπειρία της**

Όσο περισσότερα έτη παροχής υπηρεσιών logistics έχει η εταιρεία logistics στην επιχειρηματική της πορεία, τόσο μεγαλύτερη εμπειρία κατέχει στο αντικείμενο της. Η επαγγελματική εμπειρία του στελεχιακού δυναμικού, η εμπειρία των απασχολουμένων εργαζομένων και οι επαγγελματικές σχέσεις ανάμεσα στη διοίκηση και το προσωπικό του 3PL συνεργάτη είναι ζωτικής σημασίας για την υποψήφια συνεργάτιδα επιχείρηση. Η εταιρεία 3PL πρέπει να αποδείξει ότι είναι σε θέση να παρέχει υπηρεσίες logistics με περισσή σπουδή και ικανότητα και ότι επιπλέον έχει τη δυνατότητα να αντιμετωπίσει κάθε δύσκολη κατάσταση και απρόβλεπτη αλλαγή.

- **Η γνώμη των πελατών της**

Η επιχείρηση, η οποία σκοπεύει να συνεργαστεί με μία εταιρία 3PL, συνήθως ζητά τη λίστα/κατάλογο των πελατών της, προκειμένου να διεξάγει μία έρευνα γύρω από το βαθμό εξυπηρέτησης και ικανοποίησης τους. Μέσα από την επικοινωνία με τους πελάτες, η ενδιαφερόμενη επιχείρηση συμπεραίνει αν ο φορέας παροχής υπηρεσιών είναι ικανός να ανταπεξέλθει στις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των πελατών του (τήρηση χρονοπρογράμματος, έγκαιρη εκτέλεση παραγγελιών, ευελιξία σε ώρες διανομής κ.α.). Παράλληλα, η επιχείρηση ερευνά τη φύση των προϊόντων που διαχειρίζεται η εταιρεία παροχής logistics και αν έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει την ποιότητα υπηρεσιών της και συνεπώς το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών κατά τη διάρκεια των ήδη υφιστάμενων συνεργασιών της.

- **Η στρατηγική της**

Η πολιτική του φορέα παροχής υπηρεσιών logistics και της συνεργάτιδας του επιχείρησης πρέπει να είναι μία και η ίδια, αλλά η διοίκηση της δεύτερης πρέπει να είναι εκείνη που θα θέτει τους στόχους της συνεργασίας. Η ύπαρξη συγκεκριμένης στρατηγικής είναι αναγκαία για την τέλεση των τρεχόντων δραστηριοτήτων, αλλά και για τη βελτίωση και την διεύρυνση αυτών.

- ο **Ο εξοπλισμός της**

Ο εξοπλισμός του 3PL συνεργάτη πρέπει σε κάθε περίπτωση να είναι επαρκής και ικανός να καλύψει τις ανάγκες της ολοκλήρωσης των αναλαμβανόμενων διαδικασιών logistics. Οι αποθηκευτικοί χώροι πρέπει να παρουσιάζουν μία εικόνα καθαριότητας, μία τάξη. Όσον αφορά το μηχανολογικό εξοπλισμό, ο οποίος χρησιμοποιείται στο χώρο της αποθήκης αλλά και για τη μεταφορά/διανομή των προϊόντων πρέπει να είναι καθαρός και καλά συντηρημένος.

- ο **Η τεχνογνωσία και η τεχνολογική υποδομή της**

Η τεχνογνωσία και γενικότερα η χρήση νέων τεχνολογιών, πληροφοριακών συστημάτων και αυτοματισμών συμβάλλει στη σωστή και γρήγορη ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνει μία εταιρία παροχής υπηρεσιών logistics. Διάφορα μηχανογραφικά συστήματα και προγράμματα δίνουν τη δυνατότητα ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων, κάλυψης ολόκληρης της λειτουργίας της διαχείρισης από τη μεταφορά και την αποθήκευση έως τη συλλογή και τη διανομή των προϊόντων έγκαιρης καθώς και της real-time ενημέρωσης των συνεργάτιδων επιχειρήσεων τους για τις υπηρεσίες που λαμβάνουν κ.α.

Για τη χρήση και την αξιοποίηση του τεχνολογικά εξελιγμένου εξοπλισμού είναι απαραίτητο το ικανό και εξειδικευμένο προσωπικό. Για πολλούς φορείς παροχής υπηρεσιών logistics η τεχνογνωσία και τα κατάλληλα συστήματα υποστήριξης των δραστηριοτήτων αποτελούν μάλλον το αδύνατο σημείο τους και για το λόγο αυτό είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις, οι οποίες σκοπεύουν να συνεργαστούν με 3PL συνεργάτες να επιμείνουν στον τομέα αυτό.

- ο **Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της**

Συνήθως, μία καλή εταιρία logistics παρέχει υπηρεσίες καλής ποιότητας η οποία πιστοποιείται με διάφορα πιστοποιητικά ποιότητας. Μερικές φορές, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών πιστοποιείται με τον πλέον αξιόπιστο τρόπο, δηλαδή με **εγχειρίδια ποιότητας ISO** (ISO 9000: αναγνωρισμένο πιστοποιητικό ποιότητας υπηρεσιών και προϊόντων), σε αντίθεση με άλλες εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics, οι οποίες διαθέτουν άλλα, συχνά μη αναγνωρισμένα πιστοποιητικά ποιότητας των υπηρεσιών τους.

Η καλή ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών σημαίνει αποφυγή ή έλλειψη λαθών από το ανθρώπινο δυναμικό κατά το χειρισμό των προϊόντων από τη στιγμή που φθάνουν στην 3PL αποθήκη, έως και τη στιγμή που θα την αφήσουν για να οδηγηθούν στον τελικό τους προορισμό.

Πολλές φορές για την πιστότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά και τον σχηματισμό μίας πληρέστερης εικόνας των 3rd Party Logistics συνιστώνται οι επισκέψεις στις εγκαταστάσεις αυτών από τις υποψήφιες προς συνεργασία επιχειρήσεις.

ο Η προοπτική ανάπτυξης και εξέλιξης της

Είναι σημαντικό, οι εταιρείες third party logistics να είναι προσηλωμένες στην παροχή υπηρεσιών logistics και με την τήρηση συγκεκριμένης στρατηγικής να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις των εντυπωσιακά ανεπτυγμένων, νέων αγορών, υποστηρίζοντας την εμφάνιση νέων προϊόντων. Οι 3PL συνεργάτες πρέπει να είναι ικανοί να αντιμετωπίσουν τις σύγχρονες ανοδικές τάσεις της αγοράς και συνάμα να είναι σε θέση να παρέχουν καινοτόμες υπηρεσίες, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα, οι οποίες θα συμβαδίζουν με τις απαιτήσεις των πελατών τους.

ο Η αρμονία στη συνεργασία με τους πελάτες της

Για τη διατήρηση μιας οποιαδήποτε σχέσης είναι απαραίτητη η αρμονία



Εικόνα 4.2.2: Η αρμονική συνεργασία ανάμεσα σε μία επιχείρηση και μία εταιρεία 3PL είναι βασικό συστατικό της σχέσης τους.

μεταξύ των δύο πλευρών. Η αρμονία αποτελεί συγχρόνως τη βάση και το στόχο σε μία σχέση επιχείρησης και εταιρίας 3PL. Η υποψήφια επιχείρηση πρέπει να επιλέξει τον φορέα παροχής υπηρεσιών logistics με προσοχή και να λάβει υπόψη της ότι οι επιχειρηματικές αποφάσεις πολλές φορές λαμβάνονται κάτω από δύσκολες και πιεστικές συνθήκες, εκείνοι όμως που λαμβάνουν τις αποφάσεις είναι άνθρωποι και έχουν ανάγκη από ένα αρμονικό και εύρυθμο εργασιακό

περιβάλλον. Η επιχείρηση και ο φορέας παροχής υπηρεσιών logistics μπορούν να αποδώσουν μέσα σε ένα **πνεύμα συνεργασίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης**.

ο **Το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών της**

Το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών logistics είναι σημαντικός παράγοντας στην επιλογή των εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics, χωρίς να αποτελεί όμως και το γνώμονα για αυτή. Το κόστος των υπηρεσιών third party logistics μετριέται ανά κάθε διαδικασία που λαμβάνει χώρα στις εγκαταστάσεις του φορέα παροχής των συγκεκριμένων υπηρεσιών.

Η επιχείρηση πρέπει να έχει τη δυνατότητα επαναδιαπραγμάτευσης των όρων του συμβολαίου, οι οποίοι αφορούν την κοστολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών logistics. Ωστόσο, το κόστος των υπηρεσιών logistics αποτελεί ένα αρκετά **επιφανειακό κριτήριο αξιολόγησης** και η επιχείρηση η οποία πρόκειται να επιλέξει μία εταιρεία logistics για την ανάθεση των δραστηριοτήτων της, με μοναδικό κριτήριο επιλογής το κόστος έχει πολύ λίγες πιθανότητες μιας επιτυχημένης πορείας.

Με βάση τα προαναφερόμενα κριτήρια επιλογής των εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics, η επιχείρηση συντάσσει αρχικά μία αίτηση παροχής πληροφοριών (**Requests For Information**) και στη συνέχεια μία πρόσκληση για υποβολή προσφορών (**Requests For Proposals**) και την αποστέλλει στους υποψήφιους 3PL συνεργάτες.

Η διαδικασία επιλογής φορέων παροχής υπηρεσιών logistics ξεκινά με την σύνταξη και αποστολή στις υποψήφιες εταιρίες 3PL, της αίτησης παροχής πληροφοριών (**Request For Information**) η οποία εμπεριέχει τα κριτήρια επιλογής, τα οποία αναφέρθηκαν παραπάνω. Η συμπλήρωση της **RFI** δεν είναι απαραίτητη και έτσι είναι πιθανό μερικοί από τους φορείς παροχής υπηρεσιών logistics να μην ανταποκριθούν και να μην απαντήσουν στην αίτηση. Η επιχείρηση, σε γενικές γραμμές, συνεχίζει τη διαδικασία πρόσκλησης προσφορών μόνο με εκείνους τους 3PL συνεργάτες που απάντησαν στην αίτηση παροχής πληροφοριών. Ο στόχος της RFI είναι η πραγματοποίηση μιας πρώτης αξιολόγησης, μετά το τέλος της οποίας η επιχείρηση καταλήγει σε τρεις τουλάχιστον υποψήφιους 3PL συνεργάτες που δύναται

να υποστηρίξουν την ανάπτυξη και ολοκλήρωση των σχετικών με τα logistics διαδικασιών της⁷.

Εν συνεχεία, η επιχείρηση αποστέλλει της υποψήφιους 3PL συνεργάτες μία λεπτομερή περιγραφή των προδιαγραφών, προκειμένου να τους ενημερώσει για το προς ανάθεση έργο και έπειτα τους προσκαλεί για υποβολή προσφορών (**Requests For Proposals**). Σε αντίθεση με την RFI, η **RFP** είναι μία επίσημη διαδικασία, η οποία αφορά τη σύναψη σύμβασης ανάμεσα στην επιχείρηση και τον επιλεγόμενο 3PL συνεργάτη και επομένως οι απαντήσεις του δεύτερου είναι νομικά δεσμευτικές. Οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics αποκρίνονται στην πρόσκληση με κάποιες λύσεις και το αντίστοιχο κόστος της και υποβάλλουν τη προσφορά για τη σύμβαση⁸. Αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία υποβολής προσφορών, η επιχείρηση αξιολογεί τις προσφορές (2^η αξιολόγηση) και καταλήγει στον επικρατέστερο 3PL συνεργάτη.

Με το τέλος της δεύτερης αξιολόγησης πραγματοποιείται κάποιες διαπραγματεύσεις και η σύνταξη της σύμβασης, η οποία δεν είναι εύκολη υπόθεση. Οι διαπραγματεύσεις που διεξάγονται ανάμεσα στην επιχείρηση και τον επικρατέστερο 3PL συνεργάτη αφορούν⁹:

- Το βαθμό τήρησης και ικανοποίησης των απαιτούμενων προδιαγραφών
- Τα ζητήματα κοστολόγησης των διαδικασιών logistics
- Την υποδομή της εταιρίας 3PL
- Τον έλεγχο των επιπέδων των παρεχόμενων υπηρεσιών logistics και της απόδοσης
- Το σχεδιασμό και τη διαχείριση αλλαγών, οι οποίες πιθανόν να προκύψουν μελλοντικά
- Τον τρόπο πληρωμής
- Τη διάρκεια της σύμβασης
- Τους όρους αποχώρησης και λύσης σύμβασης

⁷ Clifford F. Lynch, «Logistics Outsourcing-A management guide», «Requests For Information & Requests For Proposal», 2000, σελίδα: 63-82

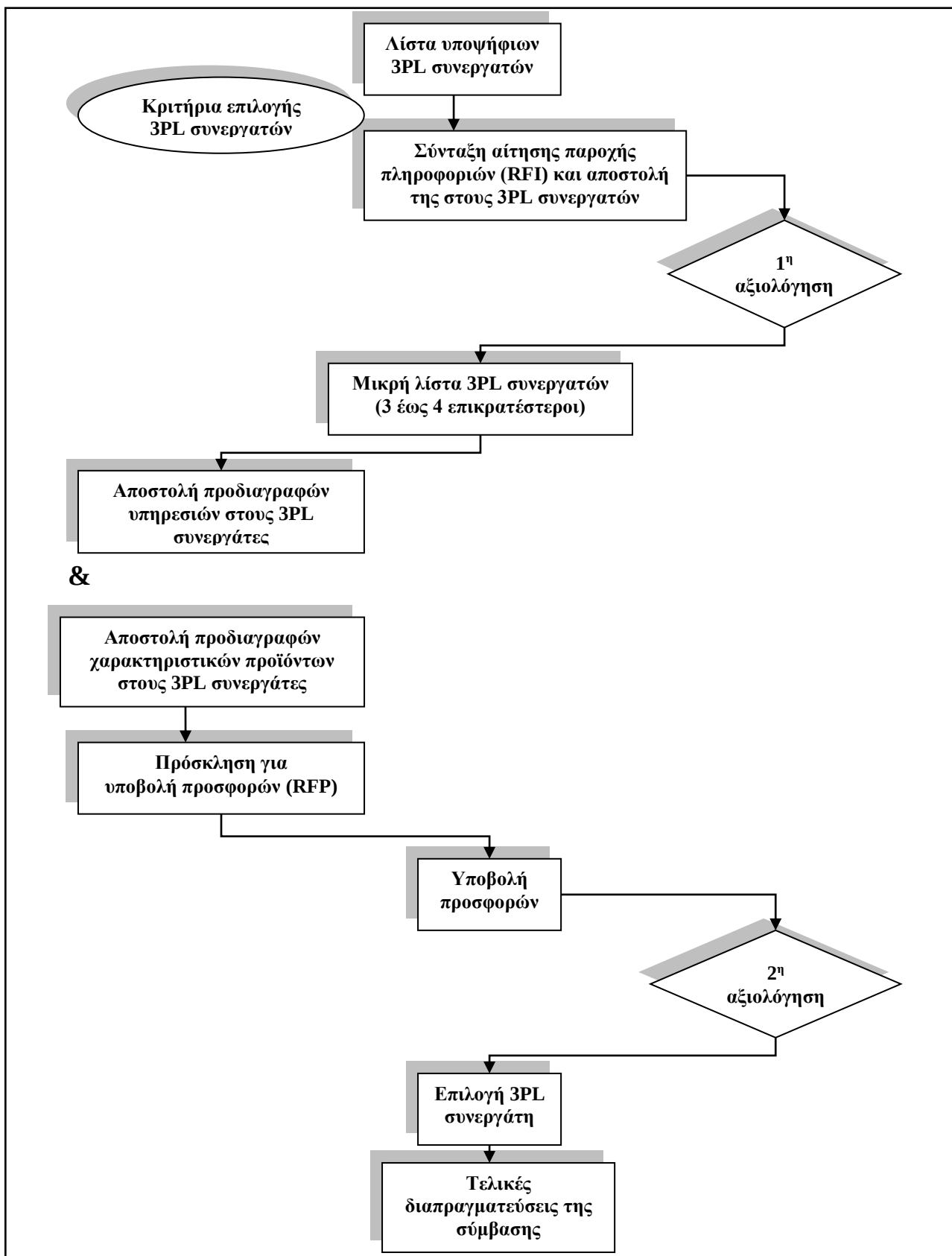
⁸ Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, «Οδηγίες για το outsourcing πληροφορικής και τη διασφάλιση επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών για τον ελληνικό δημόσιο τομέα: Ο πλήρης κύκλος έργου», Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας», κεφάλαιο: 7.7: Σύνταξη πρόσκλησης ενδιαφέροντος, σελίδα: 26

⁹ Γ. Καραμπατζός, Γ. Μαλινδρέτος, Χρ. Σοφιοπουλίου, σημειώσεις παραδόσεων, «Γεωγραφία των μεταφορών και των υποδομών», «Διαδικασία Αξιολόγησης/Επιλογής», σελίδα: 31-33

Συνήθως, η βέλτιστη διάρκεια μίας σύμβασης κυμαίνεται από τρία μέχρι και πέντε χρόνια. Η χρονική διάρκεια μίας σύμβασης απαιτεί πολύ προσεκτική εκτίμηση των μειονεκτημάτων και των πλεονεκτημάτων που υπάρχουν. Μία μακροχρόνια σύμβαση είναι αρκετά επικίνδυνη, αφού το εγχείρημα αυτό εμπεριέχει υψηλά ποσοστά αβεβαιότητας και εξάρτησης και επιπλέον δεν αφήνει αρκετά περιθώρια αλλαγής της τεχνολογίας. Από την άλλη πλευρά, μόνο με μία πολυετή σύμβαση μεταξύ ενός 3PL συνεργάτη και μιας επιχείρησης μπορεί να επέλθει και η σχετική ωρίμανση της σχέσης και συνεπώς η συμμαχία των δύο, δεδομένου ότι η επιχειρηματική πρακτική του outsourcing είναι μία δυναμική οντότητα, η οποία αναπτύσσεται και εξελίσσεται σε βάθος χρόνου. Η σύντομη διάρκεια μίας σύμβασης είναι αναποτελεσματική, καθώς ο χρόνος δεν επαρκεί για την απαραίτητη προαναφερόμενη ωρίμανση της σχέσης. Στην περίπτωση μίας βραχυχρόνιας σύμβασης, πρόκειται απλώς για μία συνεργασία και όχι μια συμμαχία ανάμεσα στην επιχείρηση και την εταιρεία 3PL¹⁰.

Μετά τη λήξη των τελικών διαπραγματεύσεων με την εταιρία third party logistics, η επιχείρηση προχωρά στη σύναψη σύμβασης. Η ολοκληρωμένη και αποτελεσματική σύμβαση είναι κρίσιμης σημασίας για τη σύναψη μακροχρόνιας σχέσης ανάμεσα στην επιχείρηση και την εταιρεία 3PL. Επιπλέον, μέσα από τις διαπραγματεύσεις, η επιχείρηση γνωρίζει σε βάθος το μελλοντικό συνεργάτη της.

¹⁰ Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, «Οδηγίες για το outsourcing πληροφορικής και τη διασφάλιση επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών για τον ελληνικό δημόσιο τομέα: Ο πλήρης κύκλος έργου», Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας», σελίδα: 61-62



Εικόνα 4.3.1: Η διαδικασία επιλογής ενός 3PL συνεργάτη

4.4 Υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας των logistics

Σε παγκόσμιο επίπεδο, λόγω της αναγνώρισης της σπουδαιότητας των διαδικασιών που αφορούν τα logistics, παρατηρείται μια συνεχής εξέλιξη αυτών, τα τελευταία χρόνια. Η Ελλάδα φαίνεται να ακολουθεί τα χνάρια της δυναμικής αυτής ανάπτυξης του διεθνή χώρου, καθώς η παγκοσμιοποίηση και η απελευθέρωση των αγορών, οι αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών και η πυκνή δικτύωση πελατών, βιομήχανων και προμηθευτών έχει ανοίξει το δρόμο στην αγορά logistics¹¹.

Με την πάροδο των χρόνων και την εξέλιξη της τεχνολογίας προέκυψαν επιπρόσθετες υπηρεσίες logistics προσανατολισμένες προς τους πελάτες των επιχειρήσεων-τελικούς καταναλωτές με αποτέλεσμα το επίπεδο των απαιτήσεων τους σήμερα να έχει φτάσει σε υψηλά επίπεδα. Οι υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας στο χώρο των logistics στοχεύουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών μέσω της σύνδεσης της παραγωγής, των logistics και των σύγχρονων συστημάτων τεχνολογίας. Ακόμη, η παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας αποτελεί ένα από τα βασικότερα κριτήρια ανταγωνισμού ανάμεσα σε εταιρίες 3pl, καθώς το είδος και η ποικιλία των παρεχόμενων υπηρεσιών logistics αποτελεί στοιχείο διαφοροποίησης τους. Οι εν λόγω υπηρεσίες συνιστούν ορισμένες διαδικασίες. Μερικές από αυτές παρατίθενται πιο κάτω¹²:

- ⇒ Εκκαθάριση των εισαγωγών
- ⇒ Έλεγχος και επιμέλεια της ποιότητας των προϊόντων
- ⇒ Μεταφορές των προϊόντων
- ⇒ Παλετοποίηση προϊόντων
- ⇒ Διοίκηση αποθηκευτικών χώρων και διαχείριση αποθεμάτων
- ⇒ Παρακολούθηση και έλεγχος απρόσκοπτης ροής προϊόντων από την παραγωγή στην κατανάλωση
- ⇒ Παραγγελιοληψία
- ⇒ Συσκευασία/πακετοποίηση προϊόντων
- ⇒ Σήμανση/ετικετοποίηση προϊόντων

¹¹ Νικόλαος Παπαβασιλείου, εφημερίδα: «Το Κέρδος», «Υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας στο χώρο των logistics», 12/2/2005

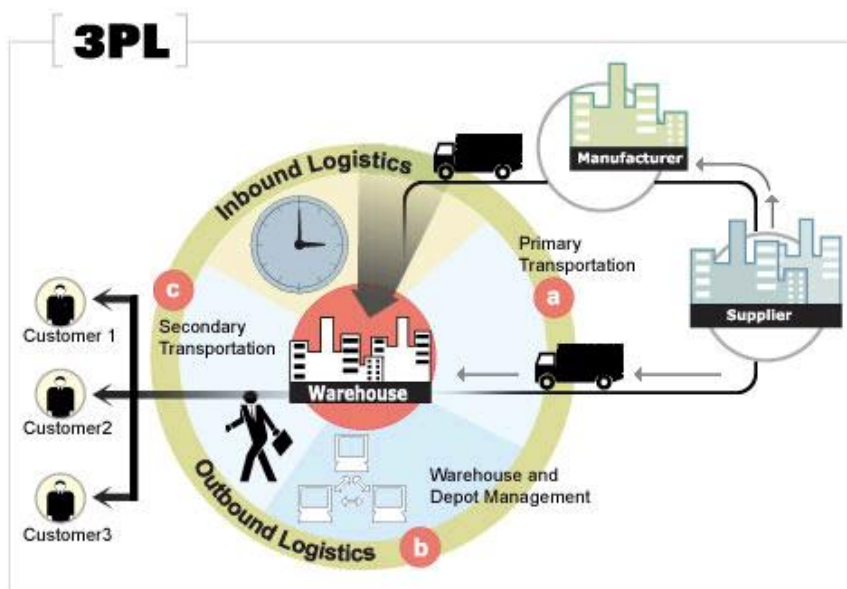
¹² Βλάχης Γιαννάκαινας, «Ανατομία των Business Logistics», «Τι είναι τα Logistics Centers και πώς εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις», έκδοση του συγγραφέα, Αθήνα 2004, σελίδα: 59

- ⇒ Τιμολόγηση προϊόντων
- ⇒ Δρομολόγηση
- ⇒ Αποστολή προϊόντων
- ⇒ Συλλογή επιστροφών

4.5 Υπηρεσίες Third Party Logistics (3pl)¹³

Οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics προσφέρουν έναν μεγάλο αριθμό από συνδυασμένες υπηρεσίες logistics. Τα τελευταία χρόνια, η διεύρυνση του φάσματος των παρεχόμενων υπηρεσιών logistics, πήρε σημαντικές διαστάσεις με αποτέλεσμα την αποδοτική και συνάμα αποτελεσματική κάλυψη των περισσότερων σταδίων που μεσολαβούν από την παραγωγή των προϊόντων μέχρι την παράδοσή τους στον τελικό χρήστη/καταναλωτή.

Οι υπηρεσίες logistics όπου περιλαμβάνονται σε μια ολοκληρωμένη συνεργασία ανάμεσα σε εμπορικές/βιομηχανικές/μεικτές επιχειρήσεις και φορείς παροχής υπηρεσιών logistics παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω:



Εικόνα 4.5.1: Οι υπηρεσίες των εταιριών 3PL

Πηγή: www.mrcindia.com/Service3pl.jsp

¹³ Η δομή της ενότητας βασίζεται στην πλειονότητα της σε: Βλάσης Γιαννάκαινας, «Ανατομία στα Business Logistics Management», «Συμβάσεις Third Party Logistics (3PL)», έκδοση του συγγραφέα, Αθήνα 2004, σελίδες:63-65

Αρχικά πραγματοποιείται η **εκφόρτωση** των προϊόντων από τα διάφορα μέσα μεταφοράς. Μερικά από τα προϊόντα είναι πιθανό να βρίσκονται μέσα σε containers. Είναι πιθανό ορισμένα από τα προϊόντα να είναι συσκευασμένα και τοποθετημένα μέσα σε **ακέραιες παλέτες**, τα οποία ονομάζονται παλετοποιημένα προϊόντα, τυποποίηση την οποία αναλαμβάνει το εργοστάσιο παραγωγής των προϊόντων, ενώ άλλα προϊόντα είναι διαφόρων κωδικών και είναι τοποθετημένα μέσα σε κιβώτια (κιβώτια «χύμα»), καθώς οι ποσότητες τους ανά κωδικό προϊόντος δε συμπληρώνουν ακέραια παλέτα ή ακέραιες παλέτες. Τα συγκεκριμένα προϊόντα ονομάζονται **μη παλετοποιημένα προϊόντα**. Επίσης, υπάρχουν και μικτές παλέτες, η κάθε μία από τις οποίες περιέχει προϊόντα περισσότερων του ενός είδους. Την εκφόρτωση των προϊόντων διαδέχεται η διενέργεια **ποσοτικού και ποιοτικού ελέγχου** των προϊόντων¹⁴. Με άλλα λόγια, πραγματοποιείται ένα είδος επιθεώρησης της συγκεκριμένης παρεληφθείσας παρτίδας προϊόντων για τυχόν ύπαρξη ζημιών ή ελλείψεων.

Η διαδικασία εκφόρτωσης και **παραλαβής** των ακέραιων και μικτών παλετών διαφέρει από εκείνη των κιβωτίων. Η εκφόρτωση των ακέραιων και μικτών παλετών από τα φορτηγά ή τα containers γίνεται με τη χρήση περionoφόρων μηχανημάτων. Αντίθετα, η εξαγωγή των κιβωτίων από τα φορτηγά-οχήματα γίνεται με χειροκίνητο τρόπο. Στη συνέχεια πραγματοποιείται η μεταφορά παλετών, μικτών παλετών και κιβωτίων σε κεντρικό χώρο της αποθήκης. Στην περίπτωση των ακέραιων παλετών, ακολουθεί η ποσοτική καταμέτρηση τους, ο εξωτερικός τους έλεγχος και η ταξινόμηση τους. Όσον αφορά τις μικτές παλέτες και τα κιβώτια, πραγματοποιείται η παλετοποίηση των κιβωτίων, ανά κωδικό, σύμφωνα με τις υποδείξεις της συνεργάτιδας επιχείρησης, η καταμέτρηση τους, ο εξωτερικός τους έλεγχος και η ταξινόμηση τους.

Εν συνεχεία, ακολουθεί η **καταχώρηση** των στοιχείων των ειδών, που εσωκλείονται σε κάθε παλέτα, σε αρχεία **H/Y** της εταιρείας 3PL και η εισαγωγή τους στο σύστημα WMS (Warehouse Management System). Παράλληλα με την



Εικόνα 4.5.2: Η ειδική ετικέτα bar-code

¹⁴ Κλαδική Μελέτη της ICAP: «Third Party Logistics 2003», «Περιγραφή Δραστηριότητας», Αθήνα 2003, σελίδα:3

καταχώρηση, ολοκληρώνεται και η **ενημέρωση** των αρχείων του αποθεματικού της αποθήκης, με την είσοδο νέων προϊόντων. Μετέπειτα λαμβάνει χώρα η σήμανση της κάθε παλέτας με ειδική ετικέτα (**bar code**) πάνω στην οποία αναγράφονται τα διάφορα στοιχεία που αφορούν τα προϊόντα, όπως ο κωδικός του προϊόντος, η περιγραφή του, η ημερομηνία λήξης, η ποσότητα, ο αριθμός της παρτίδας κ.α.

Με την αποπεράτωση των πιο πάνω διαδικασιών, πραγματοποιείται η



μεταφορά των παλετών σε συγκεκριμένους αποθηκευτικούς χώρους με τη βοήθεια περνοφόρων και άλλων μηχανημάτων μεταφοράς. Οι χώροι αποθήκευσης των προϊόντων επιλέγονται με τη βοήθεια **πληροφοριακών συστημάτων** (Warehouse Management Systems) που εξειδικεύονται στη

Εικόνα 4.5.3: Περνοφόρο μηχάνημα σωστή διαχείριση των αποθηκών. Εν συνεχεία, λαμβάνει χώρα η **τοποθέτηση** των παλετών σε ντάνες και ράφια του αποθηκευτικού χώρου με στόχο την καλύτερη, αλλά και ευκολότερη πρόσβαση τους, αλλά και την αποφυγή πιθανών καταστροφών τους. Εντός της αποθήκης τηρείται συγκεκριμένη διάταξη των αποθεμάτων, λαμβάνει χώρα η λογιστική παρακολούθηση τους (stock keeping) και διατηρείται καθορισμένο **μέγιστο** και **ελάχιστο** επίπεδο αυτών, ανά κωδικό, ώστε να αποφεύγεται η έλλειψη των αποθεμάτων και παράλληλα να επιτυγχάνεται η μετρίαση των δαπανών διατήρησής τους.

Ανάλογα με το είδος του προϊόντος και την ευπάθεια που το διακρίνει (π.χ. παστεριωμένο γάλα, γιαούρτι, άλλα γαλακτοκομικά είδη, αλλαντικά, κρέατα κ.α.), απαιτείται και συγκεκριμένη μεταχείριση του. Η φύση και η ευπάθεια των προϊόντων ορίζει και τις συνθήκες αποθήκευσης τους προκειμένου να συντηρηθούν και να διατηρήσουν την υψηλή ποιότητα τους. Συνήθως, η αποθήκευση των εν λόγω εμπορευμάτων γίνεται σε συνθήκες φυσικού περιβάλλοντος, κλιματισμού ή ψύξης. Επιπλέον, εφαρμόζεται απαραίτητα η **ABC ανάλυση** στη διαχείριση των αποθεμάτων, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις το σύστημα **FIFO**, ένα από τα πλέον διαδεδομένα συστήματα αποθήκευσης, πιο γνωστό και ως «**First In First Out**», δηλαδή «πρώτο προϊόν μέσα-πρώτο προϊόν έξω». Σύμφωνα με αυτόν τον τρόπο

αποθήκευσης τα προϊόντα είναι έτσι τοποθετημένα, ώστε τα πρώτα που θα εξαχθούν και θα χρησιμοποιηθούν να είναι εκείνα που αποκτήθηκαν παλαιότερα, δηλαδή εκείνα που ανήκουν στην παλαιότερη παραχθείσα παρτίδα και με την πιο σύντομη ημερομηνία λήξης. Ο κανόνας FIFO εφαρμόζεται πιστά σε όλα τα προϊόντα που φέρουν ημερομηνία λήξης, όπως είναι και τα φάρμακα, καθώς επηρεάζονται και αλλοιώνονται με την πάροδο του χρόνου. Στις μέρες μας, οι εταιρείες 3PL που εφαρμόζουν ISO 9000/9001 υιοθετούν το σύστημα FIFO ακόμα και σε προϊόντα που έχουν μακρά ημερομηνία λήξης ή που δεν έχουν καθόλου ημερομηνία λήξης.

Η διευκόλυνση όλων των παραπάνω κινήσεων γίνεται μέσω του Warehouse Management συστήματος με τη χρήση ασύρματου επικοινωνίας R/F, μέθοδος την οποία χρησιμοποιούν πολύ συχνά οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics. Με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις, οι οποίες συνεργάζονται με φορείς παροχής υπηρεσιών logistics, έχουν πρόσβαση σε υπηρεσίες **διαχείρισης της αποθήκης** αλλά και **παρακολούθησης των αποθεμάτων**, μέσω on-line σύνδεσης, με την αποθήκη των 3pl συνεργατών τους. Το μηχανογραφικό σύστημα που χρησιμοποιείται για τη διοίκηση της 3pl αποθήκης (Warehouse Management System) διατίθεται από διάφορες εταιρίες όπως π.χ. Mantis, Optimum κ.α. Το σύστημα Warehouse Management System και η αξιοποίηση των bar-codes, επιτυγχάνει αυτόματα και την αξιολόγηση των εταιριών 3pl από τις συνεργάτιδες τους επιχειρήσεις.

Το επόμενο βήμα μετέπειτα της αποθήκευσης των εμπορευμάτων είναι η παραγγελιοληψία. Προτού της διαδικασίας της παραγγελιοληψίας λαμβάνει χώρα η προώθηση των εμπορευμάτων, η οποία όμως συγκαταλέγεται στις αρμοδιότητες του τμήματος Marketing. Το συγκεκριμένο τμήμα αναλαμβάνει τη δημιουργία έντυπου διαφημιστικού υλικού, του οποίου η σωστή αποθήκευση καθώς και η διανομή του στους πελάτες της συνεργάτιδας επιχείρησης, αλλά και γενικότερα στο κοινό, συγκαταλέγεται ανάμεσα στις υπηρεσίες που παρέχουν οι εταιρίες 3PL.

Από τη στιγμή που λαμβάνουν οι 3pl συνεργάτες τις παραγγελίες των πελατών αρχίζει η διαδικασία της παραγγελιοληψίας, η οποία περιλαμβάνει ορισμένα στάδια. Διαδοχικά λαμβάνει χώρα η λήψη των παραγγελιών και η συλλογή των προϊόντων που περιλαμβάνονται στην



Εικόνα 4.5.4: Η διαδικασία της ετικετοποίησης

κάθε παραγγελία (order picking) σε ειδικό χώρο της αποθήκης (picking area), ο έλεγχος των συγκεντρωμένων προϊόντων και η διαδικασία της ετικετοποίησης αυτών. Αφού ολοκληρωθεί το στάδιο της συγκέντρωσης των προϊόντων στον ειδικό χώρο, ακολουθεί η ομαδοποίηση τους σε παραγγελίες. Ακολουθεί η διαδικασία **ετικετοποίησης**, σύμφωνα με την οποία αναγράφεται πάνω στις παλέτες και στα κιβώτια ο προορισμός της/του, καθώς και οι απαραίτητες πληροφορίες για την αποστολή τους, όπως είναι ο αποστολέας, ο παραλήπτης, η εταιρεία μεταφοράς και τα προϊόντα, σύμφωνα με τις οδηγίες των συνεργάτιδων επιχειρήσεων, και εν συνεχεία εσωκλείονται μέσα σε αυτή. Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται και η ιχνηλασιμότητα τους σε περίπτωση μιας πιθανής ανάκλησης τους. Της διαδικασίας ετικετοποίησης, έπεται εκείνη της **τιμολόγησης** των προϊόντων, η οποία πραγματοποιείται σύμφωνα με την εμπορική πολιτική των επιχειρήσεων, οι οποίες συνεργάζονται με την εταιρία 3pl. Παράλληλα με τις αναφερόμενες διαδικασίες τηρείται αρχείο παραγγελιών και δημιουργούνται picking-lists, πραγματοποιείται η δρομολόγηση των παραγγελιών, η εκτύπωση των παραστατικών όπως είναι: δελτία αποστολής, τιμολόγια και η προετοιμασία των logistics reports¹⁵.

Στη συνέχεια, πραγματοποιείται η **εξαγωγή**, ο έλεγχος και η **φόρτωση** των παραγγελιών σε οχήματα-φορτηγά προκειμένου να εκτελεστεί το δρομολόγιο διανομής παραγγελιών και να γίνει η παράδοση τους στους τελικούς χρήστες.

Όσον αφορά τη φυσική διανομή των προϊόντων, οι επιχειρήσεις που συνεργάζονται με εταιρίες 3PL, έχουν το δικαίωμα συγκράτησης ορισμένων προϊόντων, δηλαδή την μη πραγματοποίηση διανομής συγκεκριμένης παρτίδας ή κάποιας ποσότητας προϊόντων αυτής για λόγους που συνήθως αφορούν την υφιστάμενη κατάσταση των εμπορευμάτων.

Ακολουθεί η **οργάνωση διανομής** και η **μεταφορά-παράδοση** των παραγγελιών στον προορισμό και στους παραλήπτες που αναγράφονται στις ετικέτες των παλετών ή των κιβωτίων, σύμφωνα με τις οδηγίες των συνεργάτιδων επιχειρήσεων των εταιριών 3PL. Παράλληλα, πραγματοποιείται και η παράδοση **επειγουσών παραγγελιών**.

Εφόσον οι τελικοί χρήστες λάβουν τα εμπορεύματα, τα σύμφωνα με την παραγγελία τους, οι 3rd Party Logistics συνεργάτες, αφού προηγουμένως έχουν

¹⁵ Οι «logistics reports» είναι αναφορές σχετικές με τις παρεχόμενες υπηρεσίες, την εξυπηρέτηση πελατών κ.α.

εκδώσει τα τιμολόγια που αναγράφουν την αξία των προϊόντων, πραγματοποιείται η **είσπραξη των αντικαταβολών**. Η είσπραξη της αξίας των προϊόντων γίνεται είτε κατά τη στιγμή της παραλαβής αυτών είτε εντός συγκεκριμένης προθεσμίας, μετέπειτα της παραλαβής, ανάλογα με το σημείο της Ελλάδας που γίνεται η παράδοση. Επιπλέον, επισημαίνεται ότι η διανομή των εμπορευμάτων διαφέρει στις διάφορες περιοχές της Ελλάδας σε ό,τι σχετίζεται με την κοστολόγηση της, αλλά και τους χρόνους παράδοσης των προϊόντων. Επίσης, οι εταιρείες 3PL διατηρούν καταστάσεις εισπράξεων αντικαταβολών και αναφορές τυχόν εκκρεμών αντικαταβολών Αττικής και επαρχίας.

Η εκτέλεση των παραγγελιών, γίνεται εντός ενός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος, το οποίο υποδεικνύεται από τις συνεργάτιδες επιχειρήσεις των εταιριών 3PL. Πιο αναλυτικά, ο συνολικός χρόνος που μεσολαβεί από τη στιγμή που ο 3pl συνεργάτης θα ενημερωθεί για την παραγγελία μέχρι και τη στιγμή παράδοσης αυτής στον πελάτη της συνεργάτιδας επιχείρησης, ορίζεται σύμφωνα με τις οδηγίες της εκάστοτε εμπορικής/βιομηχανικής/μικτής επιχείρησης.

Εάν για οποιοδήποτε λόγο χρειαστεί η επιστροφή κάποιων προϊόντων, διότι κρίνονται ακατάλληλα προς χρήση, από τους τελικούς χρήστες, οι εταιρίες 3PL αναλαμβάνουν, σύμφωνα με τις οδηγίες των συνεργάτιδων επιχειρήσεων, την παραλαβή των ακατάλληλων/επιστρεφόμενων προϊόντων.

Επίσης, ανάλογα με τις επιθυμίες και την πολιτική των διαφόρων συνεργάτιδων επιχειρήσεων, οι 3PL εταιρίες αναλαμβάνουν την **αποσυσκευασία** και την **ανασυσκευασία** των προϊόντων (π.χ. φιλμοποίηση, πολυσυσκευασία, πολυσυσκευασίες κ.α.).

Τέλος, μία από τις σημαντικότερες, αν όχι η σημαντικότερη, υπηρεσία που παρέχεται από τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics είναι η **εξυπηρέτηση των πελατών** της συνεργάτιδας επιχείρησης. Συνήθως, οι 3PL συνεργάτες, παρέχουν ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών, ακολουθώντας τις οδηγίες και την πολιτική της συνεργάτιδας επιχείρησης.

Η **εξυπηρέτηση των πελατών** μοιάζει περισσότερο με μία νέα φιλοσοφία και στρατηγική παρά με μια επιπλέον συνηθισμένη παρεχόμενη υπηρεσία, η οποία συγκαταλέγεται ανάμεσα στις υπηρεσίες third party logistics. Για την επιδίωξη υψηλού επιπέδου ικανοποίησης των πελατών, το οποίο αποτελεί έναν από κύριους

επιχειρηματικούς στόχους, είναι απαραίτητη η δημιουργία εκείνου του αισθήματος ικανοποίησης, στον τελικό καταναλωτή, το οποίο θα τον ωθήσει να χρησιμοποιήσει ξανά τα προϊόντα. Η εξυπηρέτηση των πελατών είναι σημαντικό να ανατίθεται σε μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών logistics, εφόσον όμως εκείνη είναι αξιόπιστη.

Η διεκπεραίωση όλων των παραπάνω υπηρεσιών από τους φορείς παροχής υπηρεσιών logistics είναι σημαντικό να είναι σωστή, έγκαιρη και ποιοτική διότι οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics πολλές φορές έρχονται σε επαφή με τους πελάτες συχνότερα από ότι η ίδια η εμπορική/βιομηχανική/μικτή επιχείρηση. Ένα λάθος στην παροχή υπηρεσιών έχει άμεσες, αρνητικές επιπτώσεις στην εικόνα και τη φήμη της εκάστοτε επιχείρησης.

4.6 Διαχειριζόμενα προϊόντα από εταιρίες 3pl

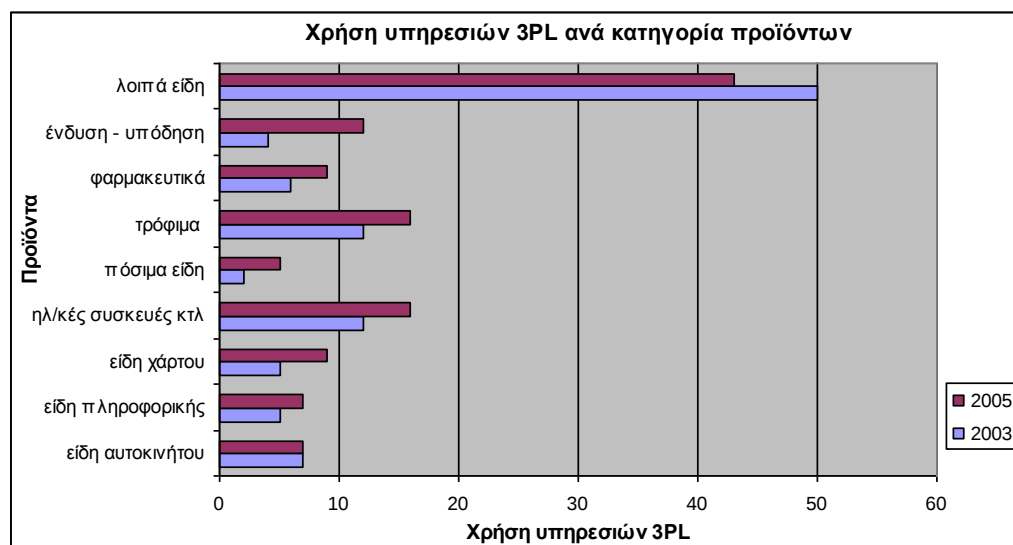
Η κάθε εταιρεία 3PL είναι σε θέση να προσφέρει τις προαναφερθείσες υπηρεσίες για ένα ευρύ φάσμα προϊόντων, αλλά και να περιορίζεται σε συγκεκριμένα είδη. Οι κατηγορίες προϊόντων στις οποίες δραστηριοποιούνται οι εταιρείες 3PL είναι οι ακόλουθες¹⁶:

- ✱ Τρόφιμα
- ✱ Ποτά, αναψυκτικά
- ✱ Απορρυπαντικά, καθαριστικά και συναφή είδη
- ✱ Προϊόντα ατομικής περιποίησης και καλλυντικά
- ✱ «Λευκές» και «Μαύρες» ηλεκτρικές συσκευές και κλιματιστικά
- ✱ Ηλεκτρονικά προϊόντα (π.χ. ηλεκτρονικοί υπολογιστές, είδη κινητής τηλεφωνίας κ.α.)
- ✱ Τσιγάρα
- ✱ Είδη ένδυσης και υπόδησης
- ✱ Φάρμακα και ιατρικός εξοπλισμός
- ✱ Παιχνίδια διαφόρων ειδών
- ✱ Είδη υγιεινής
- ✱ Μπαταρίες
- ✱ Ελαστικά
- ✱ Λιπαντικά

¹⁶ Κλαδική Μελέτη της ICAP: «Third Party Logistics 2003», «Περιγραφή Δραστηριότητας», Αθήνα 2003, σελίδα:4

- ✴ Οχήματα και ανταλλακτικά οχημάτων
- ✴ Διάφορες πρώτες ύλες (π.χ. ξυλεία και δημοσιογραφικό χαρτί)
- ✴ Λιπάσματα, χημικά προϊόντα, ζωοτροφές
- ✴ Διάφορα είδη οικιακού εξοπλισμού
- ✴ Διάφορα καταναλωτικά προϊόντα

Από πρόσφατη έρευνα της ICAP που έχει διεξαχθεί, η οποία είχε ως αντικείμενο της τη χρήση των υπηρεσιών 3PL ανά κατηγορία μερικών προϊόντων, έδειξαν ότι η τάση για συνεργασία με εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics όσον αφορά την πλειονότητα των ειδών ολοένα και αυξάνει, γεγονός που επιβεβαιώνεται από τη σύγκριση των διεξαγόμενων παρεπόμενων του 2003 με εκείνων του 2005. Σημειώνεται ότι στην εν λόγω έρευνα η χρήση υπηρεσιών 3PL δεν εξετάζεται για όλες τις προαναφερόμενες κατηγορίες προϊόντων, αλλά για μερικές από αυτές.



Εικόνα 4.6.1: Αύξηση της χρήσης των υπηρεσιών 3PL επέδειξε το 2005

Πηγή: ICAP, Κλαδική μελέτη, «Third Party Logistics 2005», «Κατανομή Αγοράς Υπηρεσιών 3PL κατά κατηγορία προϊόντων»

4.7 Κόστος των υπηρεσιών 3PL

Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών logistics δεν θα πρέπει να αποτελεί, για τις επιχειρήσεις, το πρωταρχικό κριτήριο επιλογής ενός 3PL συνεργάτη. Ωστόσο, το κόστος παραμένει ένας σημαντικός παράγοντας και εν τέλει επιδρά καταλυτικά στην τελική επιλογή της εταιρίας

παροχής υπηρεσιών logistics, καθώς ένας από τους κυρίαρχους επιχειρηματικούς στόχος είναι ο έλεγχος και η μείωση του συνολικού κόστους της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η κοστολόγηση των υπηρεσιών third party logistics γίνεται με βάση τις λειτουργίες που λαμβάνουν χώρα στις εγκαταστάσεις του φορέα παροχής υπηρεσιών logistics. Η διοίκηση των λειτουργιών και του κόστους της εφοδιαστικής αλυσίδας, πλέον, υλοποιείται μέσω της μεθοδολογίας **Activity Based Management**¹⁷.

Τα συστήματα Activity Based Management εφαρμόζονται στην εφοδιαστική αλυσίδα, επειδή το κόστος των logistics είναι έμμεσο και οι διαδικασίες για τον υπολογισμό του αρκετά πολύπλοκες. Για παράδειγμα, το κόστος της δραστηριότητας, κατά την οποία συλλέγονται οι παραγγελίες σε ειδικό χώρο της αποθήκης (order picking) είναι έμμεσο, διότι οι δαπάνες, οι οποίες συνεπάγονται της δραστηριότητας «order picking» υπολογίζονται με βάση την ποσότητα των ειδών που έχουν παρέλθει από την εν λόγω δραστηριότητα, στη διάρκεια της υπό μελέτης κοστολογικής περιόδου. Με τη χρήση συστημάτων Activity Based Management, η κάθε εταιρεία 3PL έχει στη διάθεση της πλήθος όχι μόνο οικονομικά, αλλά και ποσοτικά δεδομένα και με αυτόν τον τρόπο είναι σε θέση να παρακολουθεί τις δραστηριότητες της, αλλά και την αποδοτικότητα τους. Το κόστος των δραστηριοτήτων, το οποίο αποτελεί σημαντικό κομμάτι ολόκληρης της επιχειρηματικής δραστηριότητας, υπολογίζεται με την εφαρμογή συστημάτων **Activity Based Costing (ABC)**.

Θεμέλιο της μεθοδολογίας Activity Based Costing είναι ο ορθολογικός υπολογισμός του κόστους των Third Party Logistics εταιρειών, ο οποίος πρέπει να συνδέεται άρρηκτα με τις δραστηριότητες, οι οποίες το προκαλούν. Πιο συγκεκριμένα, ένα σύστημα Activity Based Costing προσπαθεί να αποτυπώσει τις δραστηριότητες που εκτελούνται και εν συνεχεία να συγκεντρώσει, να κατατάξει, να καταγράψει και τέλος να επιμερίσει τα αντίστοιχα κόστη, στις εν λόγω δραστηριότητες. Το σύνολο των πιο πάνω συστηματικών ενεργειών έχει σαν αποτέλεσμα την **εκτίμηση του κόστους ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας**, το οποίο αποτελεί και τη βάση για την τιμολόγηση των υπηρεσιών 3PL.

¹⁷ Αλέξανδρος Τριανταφυλλάκης, ετήσια ειδική έκδοση με τη συνεργασία των συντακτών της εφημερίδας Κέρδος «Μεταφορές Αποθήκευση-logistics», άρθρο: «Η διοίκηση των λειτουργιών και του κόστους της εφοδιαστικής αλυσίδας μέσω συστημάτων Activity Based Management», 2005, σελίδες: 20-21

Παρακάτω παρατίθεται ένα γνήσιο παράδειγμα κοστολόγησης υπηρεσιών logistics μίας εταιρίας third party logistics, το οποίο απευθύνεται σε μία από τις συνεργάτιδες επιχειρήσεις της.

Όσον αφορά την **παραλαβή και εκφόρτωση** των προϊόντων, το κόστος διαμορφώνεται ανάλογα με την τυποποίηση αυτών. Για παράδειγμα, για την παραλαβή/εκφόρτωση **ακέραιων παλετών** και εν συνεχεία τη διεξαγωγή της ποσοτικής καταμέτρησης τους, του εξωτερικού ελέγχου, της ταξινόμησης τους, της τοποθέτησης τους στον αποθηκευτικό χώρο και την εισαγωγή τους στο σύστημα Warehouse Management System, το κόστος υπολογίζεται ανά μονάδα και ανέρχεται στα 2,5 ευρώ την παλέτα. Σημειώνεται ότι το κόστος αφορά και τις παλέτες, οι οποίες επιστρέφονται. Στην περίπτωση εισαγωγής **κιβωτίων ή μικτών παλετών** (παλέτες, οι οποίες περιέχουν περισσότερα του ενός τύπου προϊόντα) την παλετοποίηση τους ανά κωδικό, την καταμέτρηση τους, τον εξωτερικό έλεγχο, την ταξινόμηση τους, την τοποθέτηση τους στον αποθηκευτικό χώρο και την εισαγωγή τους στο σύστημα Warehouse Management System το κόστος υπολογίζεται σε 0,12 ευρώ ανά κιβώτιο.

Αναφορικά με τη διαδικασία της **αποθήκευσης**, το κόστος υπολογίζεται με βάση είτε τον αριθμό των παλετών είτε των ημερών που φυλάσσονται εκείνες στον αποθηκευτικό χώρο. Προκειμένου να αποθηκευτούν οι παλέτες στα ράφια των αποθηκών, να πραγματοποιηθεί η λογιστική τους παρακολούθηση, η διαχείριση όλων των κινήσεων μέσω του Warehouse Management System με τη χρήση της τεχνολογίας bar-code και του ασύρματου επικοινωνίας και η παρακολούθηση αποθεμάτων το κόστος που προϋποτίθεται είναι 0,21 ευρώ ανά παλέτα ή ημέρα.

Όσον αφορά τη **συλλογή των διάφορων προϊόντων** από το χώρο στον οποί βρίσκονται αποθηκευμένα, με σκοπό την ομαδοποίηση τους σε παραγγελίες (**order-picking**), είναι με διαφορά η πιο δαπανηρή δραστηριότητα μέσα στην αποθήκη. Η κοστολόγηση της συγκεκριμένης δραστηριότητας διαμορφώνεται ανάλογα με το αν πρόκειται για κιβώτιο ή παλέτα. Η συλλογή μιας ακέραιας παλέτας και ο έλεγχος της κοστίζει 2 ευρώ, ενώ η συλλογή ενός κιβωτίου ανά παραγγελία και ο έλεγχος του 0,18 ευρώ αντίστοιχα.

Το κόστος για την **εκτύπωση παραστατικών** είναι 0,38 ευρώ ανά παραστατικό. Παράλληλα με τη συγκεκριμένη διαδικασία πραγματοποιείται η λήψη

αρχείου παραγγελιών και η διαχείριση του, η δημιουργία picking-lists, η δρομολόγηση, η εκτύπωση παραστατικών και η προετοιμασία logistics reports.

Η **εξαγωγή**, ο έλεγχος και η **φόρτωση** παραγγελιών στα οχήματα διανομής ανέρχεται σε 0,06 ευρώ ανά κιβώτιο. Τέλος, η διαδικασία της **διανομής** των παραγγελιών, η οποία περιλαμβάνει την οργάνωση της διανομής, τη μεταφορά και την παράδοση των προϊόντων στους τελικούς καταναλωτές και την παρακολούθηση της ανά γεωγραφική περιοχή, κοστολογείται ανά κιβώτιο και ανάλογα με την περιοχή όπου γίνεται η παράδοση. Για τη διανομή των εμπορευμάτων εντός των ορίων της Αττικής, το κόστος ανέρχεται σε 0,35 ευρώ ανά κιβώτιο. Όσον αφορά τη διανομή στα νησιά και τις ορεινές περιοχές, είναι πιο δύσκολη και όπως είναι αναμενόμενο το κόστος της αυξάνει. Λαμβάνοντας υπόψη ότι, κυρίως, τα νησιά πλήττονται από έλλειψη αποτελεσματικών λιμένων και ιδίως το χειμώνα από άσχημες καιρικές συνθήκες, κατανοείται πόσο δύσκολο είναι το έργο του ανεφοδιασμού τους και εν συνεχεία το υψηλό κόστος διανομής προϊόντων σε αυτά. Έτσι για τη διανομή στην Κεντρική Ελλάδα, στη Θεσσαλία και την Πελοπόννησο το κόστος ανέρχεται σε 0,60 ευρώ ανά κιβώτιο, ενώ αντίστοιχα στα Δωδεκάνησα, στη Θάσο, στη Σκιάθο, στη Σκόπελο σε 1,35 ευρώ ανά κιβώτιο. Τέλος, για τη διανομή στα υπόλοιπα νησιά το κόστος υπολογίζεται σε 0,95 ευρώ ανά κιβώτιο.

Παρακάτω παρουσιάζεται η τακτική η οποία ακολουθείται, ώστε να υπολογίζεται το κόστος των υπηρεσιών¹⁸:

Η κάθε λειτουργία που λαμβάνει χώρα εντός των εταιριών 3PL αποτελείται από μία σειρά από δραστηριότητες, για την εκτέλεση των οποίων είναι απαραίτητη η απορρόφηση και ανάλωση διακριτών και μετρήσιμων πόρων. Από την διεκπεραίωση των δραστηριοτήτων προκύπτουν οι παραγγελίες των πελατών. Η κοστολόγηση των υπηρεσιών logistics βασίζεται στο σύνολο των πόρων, οι οποίοι αναλώθηκαν για την εφαρμογή και εκτέλεση των απαιτούμενων δραστηριοτήτων.

¹⁸ Βλάχης Γιαννάκινας, «Ανατομία των Business Logistics Management», «Κόστος: Μπορεί να μετρηθεί;», εκδόσεις του συγγραφέα, Αθήνα 2005, σελίδες: 71-72

Η κοστολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών logistics εξαρτάται εκτός από τον ορθολογικό υπολογισμό του κόστους της κάθε δραστηριότητας που εκτελείται στο εσωτερικό της third-party εταιρείας και από άλλους ποικίλους παράγοντες.

Καταρχήν, το κόστος των υπηρεσιών third party logistics διαφέρει ανάλογα με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των 3PL συνεργατών, όπως είναι τα χαρακτηριστικά της αποθήκης, αλλά και των υπόλοιπων εγκαταστάσεων. Επιπλέον, η κοστολόγηση των υπηρεσιών 3pl εξαρτάται από τη γεωγραφική θέση και την ηλικία των κτηριακών εγκαταστάσεων, την ηλικία του χρησιμοποιούμενου εξοπλισμού και το επίπεδο συντήρησης που επικρατεί, ο αριθμός των απασχολούμενων και η ειδίκευση του, καθώς και οι ικανότητες της διοίκησης.

Επίσης, η κοστολόγηση των υπηρεσιών third party logistics εξαρτάται από τις απαιτήσεις της επιχείρησης που συνεργάζεται με την εταιρία παροχής υπηρεσιών logistics. Ακόμη, το κόστος των υπηρεσιών 3pl υπολογίζεται ανάλογα με τον τύπο των υπηρεσιών που παρέχονται, τον διακινούμενο όγκο και την ποσότητα των προϊόντων που προσφέρονται για αποθήκευση.

Τέλος, η κοστολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών logistics εξαρτάται από την πολιτική τιμών που ακολουθεί ο φορέας παροχής υπηρεσιών logistics, η οποία είτε θα είναι επιθετική, είτε αμυντική, ανάλογα με τη φύση του επικρατούντος ανταγωνισμού, την παρούσα και προβλεπόμενη **πληρότητα** των αποθηκών κ.α.

4.8 Αξιολόγηση υπηρεσιών 3PL

Η χρήση των υπηρεσιών third party logistics από τις διάφορες εμπορικές/βιομηχανικές/μικτές επιχειρήσεις απλοποιεί πολλές από τις διαδικασίες τους, όμως χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στην αξιολόγηση, παρακολούθηση και στον έλεγχο της εταιρίας παροχής των συγκεκριμένων υπηρεσιών, διότι όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η εν λόγω εταιρία έρχεται πολλές φορές σε επαφή με τον τελικό καταναλωτή-πελάτη, συχνότερα από ότι η ίδια επιχείρηση¹⁹. Μία κακή παροχή υπηρεσιών, λοιπόν, από την εταιρία 3pl έχει σαν αποτέλεσμα σοβαρές επιπτώσεις στην «εικόνα» των συνεργατιδών της επιχειρήσεων στην αγορά.

¹⁹ Βλάσης Γιαννάκαινας «Ανατομία στα Business Logistics Management», «Έλεγχος και αξιολόγηση υπηρεσιών 3pl», εκδόσεις του συγγραφέα, Αθήνα 2004, σελίδα: 66

Η παρακολούθηση και ο έλεγχος των εταιριών 3pl μπορεί να γίνεται επί καθημερινής βάσης, εβδομαδιαίας, μηνιαίας, ή εξαμηνιαίας, ανάλογα με την επιθυμία των εκάστοτε συνεργάτιδων επιχειρήσεων. Ανεξάρτητα, όμως, από τον αναφερόμενο περιοδικό έλεγχο γίνεται και μία ετήσια αξιολόγηση της συνολικής απόδοσης του 3pl συνεργάτη, μέσω της απογραφής, η οποία πραγματοποιείται μία φορά το χρόνο. Ο συγκεκριμένος έλεγχος είναι απαραίτητος, καθώς με αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα συνεννόησης ανάμεσα στις δύο συνεργάτιδες πλευρές, προκειμένου να εξευρεθεί τρόπος βελτίωσης της απόδοσης ή της διόρθωσης κάποιων προβλημάτων.

Τα στοιχεία αξιολόγησης με τα οποία μία επιχείρηση αξιολογεί την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών logistics είναι ο **χρόνος παράδοσης** των προϊόντων στους πελάτες της, δηλαδή τους τελικούς καταναλωτές, τα **λάθη** και **ζημιές** κατά την αποθήκευση, την εκτέλεση των παραγγελιών και την διανομή. Ακόμη, η παρακολούθηση των **επιστροφών** συγκαταλέγεται ανάμεσα στα κριτήρια αξιολόγησης των εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics.

Επιπλέον, η **αποθήκευση** των προϊόντων αποτελεί ένα βασικό κριτήριο αξιολόγησης των 3pl συνεργατών. Είναι αλήθεια ότι η σωστή λειτουργία της αποθήκης αποτελεί προϋπόθεση για την αποδοτική λειτουργία ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας και την εξασφάλιση της καλής εξυπηρέτησης του πελάτη και δεν πρέπει να λησμονείται ότι η σωστή λειτουργία του αποθηκευτικού χώρου των εταιριών 3pl αποτελεί το θεμέλιο για τον άμεσο και αδιάκοπο ανεφοδιασμό του δικτύου διανομής και τη ρύθμιση της ροής των προϊόντων από τους προμηθευτές στους πελάτες των συνεργάτιδων τους επιχειρήσεων. Μέσω της παρακολούθησης της αποθήκευσης δίνεται στις συνεργάτιδες επιχειρήσεις η δυνατότητα ελέγχου των παραγγελιών, του χρονικού διαστήματος από τη στιγμή τοποθέτησης των παραγγελιών μέχρι την αποστολή τους, τη συχνότητα λαθών. Επίσης, παρακολουθείται η ταξινόμηση, ο τρόπος τοποθέτησης και φύλαξης, οι συνθήκες διατήρησης και το σύστημα αποθήκευσης όλων των προϊόντων τα οποία στη συνέχεια αποστέλλονται στους τελικούς καταναλωτές.

4.9 Διλλήματα συνεργασίας επιχειρήσεων με εταιρείες 3PL

Οι επιχειρήσεις, προτού λάβουν την απόφαση για συνεργασία με εταιρίες 3PL, βρίσκονται αντιμέτωποι με ορισμένα διλλήματα, τα κυριότερα εκ των οποίων είναι:

- 1) Εάν θα συνεργάζονται με έναν ή περισσότερους 3PL συνεργάτες
- 2) Εάν θα επιλέξουν ξένες ή ελληνικές εταιρείες 3PL προς συνεργασία

Η απόφαση εάν θα συνεργαστεί η επιχείρηση με έναν ή με περισσότερες εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics είναι αρκετά δύσκολη, δεδομένου ότι είναι σχετικά σπάνια η περίπτωση ανεύρεσης δύο ή περισσότερων καλών και κατάλληλων συνεργατών για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας της. Επιπλέον, η συνεργασία με πολλές εταιρείες 3PL πιθανόν να αυξήσει τα έξοδα της επιχείρησης, αφού όσο αυξάνεται ο αριθμός των 3PL συνεργατών, τόσο αυξάνεται και η συνολική δαπάνη για την ανάθεση των διαδικασιών logistics.

Στον αντίποδα των παραπάνω βρίσκεται το θέμα της αύξησης του κινδύνου και του ρίσκου της επιχείρησης όταν στηρίζεται σε έναν μόνο 3PL συνεργάτη. Στην προκειμένη περίπτωση υπάρχει ο κίνδυνος χρεοκοπίας του 3PL συνεργάτη ή ξαφνικής λύσης της σύμβασης με την επιχείρηση για μια σειρά από λόγους. Εάν για οποιοδήποτε λόγο η εταιρία 3PL αδυνατεί να παρέχει στη συνεργάτιδα επιχείρηση τις υπηρεσίες logistics, έτσι όπως έχουν αρχικά συμφωνηθεί, τότε η δεύτερη βρίσκεται σε εξαιρετικά δυσμενή θέση, αφού είναι ανήμπορη να καλύψει τις ανάγκες της. Στην αποτροπή μιας τέτοιας δυσάρεστης κατάστασης βοηθά η συνεργασία με παραπάνω του ενός 3PL συνεργάτες, αφού κατά αυτόν τον τρόπο περιορίζεται ο παράγοντας εξάρτησης. Σε αυτό το σημείο, αξίζει να σημειωθεί ότι το ποσοστό των επιχειρήσεων/οργανισμών που πήραν μέρος στην έρευνα: «Calling a Change in the Outsourcing Market» της παγκόσμιας εταιρείας συμβούλων Deloitte, και συνεργάζονται με πολλούς φορείς παροχής υπηρεσιών είναι σημαντικά ενισχυμένο (73%). Στην περίπτωση που η συνεργασία με πολλούς 3PL συνεργάτες δεν είναι εφικτή ή επιθυμητή από τη διοίκηση της επιχείρησης, τότε η ίδια θα πρέπει να μελετά συχνά τις εξελίξεις μέσα στην εταιρεία 3PL και να παρακολουθεί την οικονομική της κατάσταση.

Η απόφαση, η οποία σχετίζεται με την επιλογή ξένου ή Έλληνα 3PL συνεργάτη είναι σημαντική για κάθε επιχείρηση που επιλέγει την ανάθεση εργασιών logistics σε τρίτους. Επί του παρόντος, σε εγχώριο επίπεδο δραστηριοποιούνται κυρίως ελληνικές εταιρείες 3PL, ενώ μελλοντικά αναμένεται και η έλευση κάποιων μεγάλων διεθνών ονομάτων στο χώρο των υπηρεσιών 3PL.

Στις μέρες μας, πολλοί είναι εκείνοι που έχουν την εσφαλμένη πεποίθηση ότι η συνεργασία με κάποια ξένη καταξιωμένη εταιρεία 3PL είναι πανάκεια. Μπορεί μία ξένη εταιρία παροχής υπηρεσιών logistics να έχει συχνά μεγαλύτερη τεχνογνωσία και δυνατότητες ταχύτερης υιοθέτησης νέων τεχνολογιών και συστημάτων, λόγω της δραστηριοποίησης της σε πιο «εξοικειωμένες», όσον αφορά τον τομέα της τεχνολογίας, αγορές του εξωτερικού, από την άλλη, όμως, μια καλά οργανωμένη αμιγώς ελληνική εταιρεία 3PL διαθέτει αρκετές φορές μεγαλύτερη ευελιξία στην αντιμετώπιση διαφόρων ιδιαιτεροτήτων της εγχώριας αγοράς και του μεταφορικού δικτύου. Μια ελληνική εταιρεία 3PL είναι βαθύς γνώστης των γνωρισμάτων της ιδιόμορφης ελληνικής αγοράς με αποτέλεσμα να έχει τη δυνατότητα καλύτερης προσαρμογής στις απαιτήσεις των ελληνικών συνεργατών τους επιχειρήσεων²⁰.

²⁰ Αντώνης Αντωνιάδης, www.plantmanagement.gr, άρθρο: «Η κρίσιμη απόφαση για συνεργασία με third party logistics»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ 3PL

5.1 Συνεργασία με εταιρείες 3PL

Τα τελευταία χρόνια η χρήση των υπηρεσιών third party logistics είναι ευρέως διαδεδομένη, γεγονός το οποίο οφείλεται στη στροφή των εμπορικών, βιομηχανικών και μικτών επιχειρήσεων στην πρακτική του outsourcing. Τι οδήγησε όμως σε αυτή τη στροφή; Τα θετικά αποτελέσματα από την ανάθεση ορισμένων διαδικασιών logistics ή και ολόκληρου του φάσματος των διαδικασιών logistics σε 3pl συνεργάτες δεν άργησαν να φανούν και η πλειονότητα των επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο, έστρεψε το ενδιαφέρον προς τη νέα, αλλά παράλληλα πολλά υποσχόμενη επιχειρηματική πρακτική του outsourcing.

Οι επιχειρήσεις επιλέγουν τη συνεργασία με εταιρίες 3PL, για την κάλυψη είτε έκτατων είτε πάγιων αναγκών τους, προκειμένου να επιτύχουν σημαντικούς βραχυπρόθεσμους και μακροχρόνιους στόχους τους. Επομένως, η απόφαση ανάθεσης ορισμένων ή και όλων των δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής της αλυσίδας μίας εμπορικής/βιομηχανικής/μικτής επιχείρησης σε εξειδικευμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics, είναι καθοριστική για τη μετέπειτα πορεία της.

Η υιοθέτηση της ιδέας της ανάθεσης των διαδικασιών logistics σε 3pl συνεργάτες, έγινε βαθμιαία από πολλές και μεγάλες επιχειρήσεις, καθώς τα οφέλη από εκείνη, αναφορικά με τη βελτίωση της αποδοτικότητας της εφοδιαστικής τους αλυσίδας, είναι ποικίλα. Με δεδομένο ότι ολοένα και περισσότερο αυξάνεται η πολυπλοκότητα και η σπουδαιότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας, ενώ παράλληλα η σωστή διαχείριση της είναι απαραίτητη και ταυτόχρονα περίπλοκη με αποτέλεσμα να επεκτείνονται σταδιακά οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων και να αυξάνονται οι ανταγωνιστικές πιέσεις, οι επιχειρήσεις κάθε τομέα συνεργάζονται με εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics.

5.2 Πλεονεκτήματα συνεργασίας με εταιρείες 3PL

Δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από τον τομέα που ανήκουν, οι οποίες επιλέγουν να συνεργαστούν με 3PL συνεργάτες. Τα πλεονεκτήματα από την ανάθεση των υπηρεσιών logistics σε ανεξάρτητες και εξειδικευμένες εταιρείες logistics είναι πολλά και εμφανή ιδιαίτερα στο εξωτερικό, όπου η αγορά 3PL κερδίζει συνεχώς έδαφος και γνωρίζει μεγάλη ανάπτυξη.

Επισημαίνεται, όπως αναφέρθηκε αντίστοιχα και στο τρίτο κεφάλαιο, το σχετικό με τις υπηρεσίες οι οποίες παρέχονται σε οργανισμούς στη βάση του outsourcing, ότι για να επιφέρει θετικά αποτελέσματα η συνεργασία ανάμεσα σε επιχειρήσεις και εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics είναι απαραίτητο να έχει επιλεγθεί για τους σωστούς λόγους από τις πρώτες, καθώς επίσης πρέπει να έχει προηγηθεί και μία προσεκτική επιλογή και αξιολόγηση των δευτέρων.

Από τη συνεργασία με εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics οι επιχειρήσεις απολαμβάνουν μία σειρά από οφέλη, τα οποία αφορούν την αποδέσμευση κεφαλαίων, την ευελιξία, τη μείωση του λειτουργικού κόστους, τη βελτίωση της παραγωγικότητας, την αναβάθμιση των υπηρεσιών και συνεπώς τη βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών (customer service) κ.α.¹.



Εικόνα 4.6.1: Τα πλεονεκτήματα από τη συνεργασία με εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες logistics.

¹ Clifford F. Lynch, «Outsourcing: A management Guide», «Why Outsource?», 2000, σελίδα: 7-16

Καταρχήν μία επιχείρηση, συνάπτοντας σύμβαση με εταιρίες 3PL, αναθέτει ορισμένες ή όλες τις διαδικασίες των logistics σε εκείνες και δεν διατηρεί υποδομές, για τη διεκπεραίωση τους εντός των εγκαταστάσεων της. Επομένως, επιτυγχάνεται η **μείωση της δέσμευσης σημαντικών κεφαλαίων σε πάγια στοιχεία** της, όπως είναι: οι αποθηκευτικοί χώροι, τα συστήματα ασφάλειας, ο μηχανολογικός και μηχανοργανωτικός εξοπλισμός και τα διάφορα μέσα διανομής προϊόντων. Η απεμπλοκή της επιχείρησης από τη διατήρηση πάγιων στοιχείων οδηγεί στην σημαντική εξοικονόμηση πόρων και κεφαλαίων.

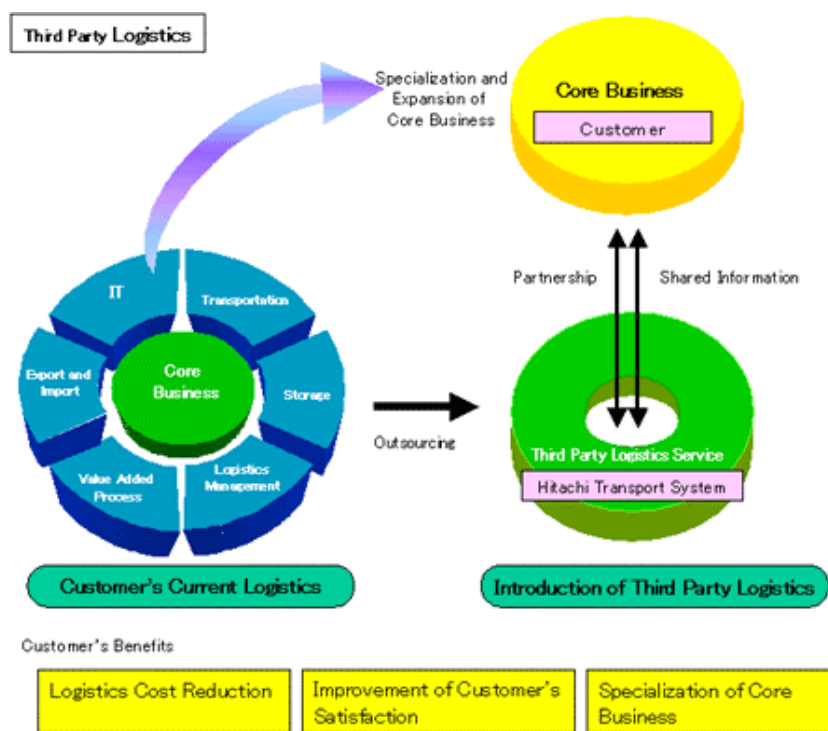
Με την ανάθεση των διαδικασιών logistics σε ανεξάρτητους φορείς παροχής υπηρεσιών logistics, τη συγκέντρωση κεφαλαίων και την εξοικονόμηση ανθρώπινων πόρων και χρόνου (η διαχείριση και διανομή των εμπορευμάτων μιας επιχείρησης ξεπερνά το **35%** του συνολικού χρόνου λειτουργίας της, ενώ όταν παρεισφρεί μία εταιρεία 3PL ο αντίστοιχος χρόνος μειώνεται στο **7%**)², η εμπορική, βιομηχανική ή μικτή επιχείρηση έχει τη **δυνατότητα επικέντρωσης της σε κύριους στόχους** της ή αλλιώς «Core Business» (εικόνα: 4.6.2), όπως είναι η επέκταση της σε νέα προϊόντα, η ανάπτυξη της, η αύξηση των πωλήσεων της, ο καλύτερος έλεγχος της παραγωγής της, η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και η βελτίωση της επίδοσης της. Εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας 3PL αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση των διαδικασιών των logistics της συνεργάτιδας επιχείρησης³.

Επιπροσθέτως, η ανάθεση διαδικασιών logistics από μία επιχείρηση σε 3PL συνεργάτες συνεπάγεται την καλύτερη δυνατή ποιότητα των διαδικασιών logistics γεγονός το οποίο οφείλεται, ως επί το πλείστον, στην εξειδίκευση των δευτέρων στον χώρο των logistics. Κατά συνέπεια, οι συνεργάτες 3PL **παρέχουν ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πελατών** (εικόνα 4.6.2), καθώς εξειδικεύονται στη σωστή και αποτελεσματική αποθήκευση, στην ασφαλή διανομή των προϊόντων και επιπλέον στην παράδοση μη ληγμένων ή ελαττωματικών προϊόντων, αφού προηγουμένως έχει πραγματοποιηθεί έλεγχος στην ημερομηνία παραγωγής και εν συνεχεία η τοποθέτηση αυτών μέσα σε ανθεκτικές συσκευασίες. Ακόμη, στο υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης

² Καλλινίκος Καλλινίκου, ετήσια ειδική έκδοση με τη συνεργασία των συντακτών της εφημερίδας Κέρδος «Μεταφορές Αποθήκευση-logistics», άρθρο: «Η συμβολή των logistics στη λειτουργία της επιχείρησης», εκδόσεις 2005, σελίδα: 17

³ Κλαδική Μελέτη της ICAP: «Third Party Logistics 2003», «Εκχώρηση της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας σε Τρίτους (outsourcing)-Πλεονεκτήματα από την εκχώρηση», σελίδα: 6

των πελατών και κατά συνέπεια στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και στη βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης στην αγορά συμβάλλει και η δυνατότητα των εταιριών 3pl να εξυπηρετήσουν έγκαιρα τους πελάτες των συνεργάτιδων τους επιχειρήσεων, γεγονός το οποίο πιστοποιεί και η μείωση του χρόνου που μεσολαβεί από την παραγγελία μέχρι και τη διανομή των προϊόντων⁴.

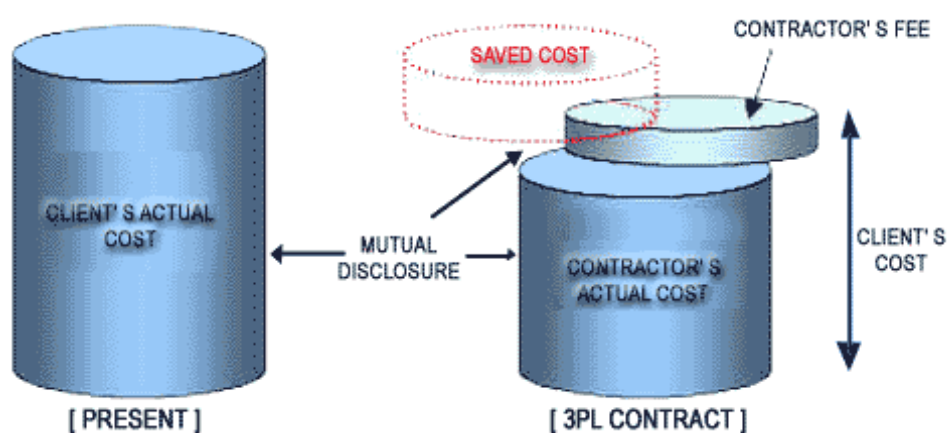


Εικόνα 4.6.2: Τα τρία κυριότερα πλεονεκτήματα από τη συνεργασία με εταιρείες 3PL

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις που επιλέγουν την πρακτική του outsourcing logistics πετυχαίνουν τη **σημαντική μείωση του κόστους λειτουργίας τους**. Συγκρίνοντας το κόστος τέλεσης των διεργασιών logistics που επιβαρύνει μία επιχείρηση, με το κόστος τέλεσης των ίδιων διεργασιών, που επιβαρύνει έναν εξειδικευμένο φορέα παροχής υπηρεσιών logistics διαπιστώνεται σημαντική διαφορά μεταξύ τους. Στη δεύτερη περίπτωση η δαπάνη είναι σαφώς πιο περιορισμένη, καθώς οι εταιρείες 3pl αναλαμβάνουν τη διαχείριση ενός αριθμού ομοειδών εργασιών πολλών και διαφορετικών επιχειρήσεων και με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας, οι οποίες μειώνουν το συνολικό κόστος τους. Ακόμη, οι 3PL συνεργάτες έχουν τη δυνατότητα διεκπεραίωσης μεγάλου όγκου εργασιών logistics

⁴ Tatsuya Kimura, «The emergence of Third Party Logistics», «Cost reduction and focus on core business», Industrial Research Department, «NLI RESEARCH», NLI Research Institute 1998, σελίδα: 10

μιας επιχείρησης σε χρονικό διάστημα πολύ πιο σύντομο συγκριτικά με εκείνο που η ίδια η επιχείρηση θα χρειαζόταν για τη διεκπεραίωση πολύ μικρότερου όγκου εργασιών της. Όπως γίνεται φανερό το κόστος διεκπεραίωσης των εργασιών logistics και το αντίτιμο των εταιριών 3pl, είναι σημαντικά χαμηλότερο από το αντίστοιχο κόστος τέλεσης των διαδικασιών logistics στο εσωτερικό της επιχείρησης, το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει ένα πιθανό κόστος ενοικίου αποθηκευτικού χώρου, το κόστος συντήρησης υποδομών, την αγορά διάφορων συστημάτων ασφαλείας και διαχείρισης, την αγορά του μηχανολογικού εξοπλισμού κ.α.⁵.



Εικόνα 4.6.3: Απεικόνιση της μείωσης του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης, η οποία συνεργάζεται με εταιρεία 3PL. Αριστερά και δεξιά παρουσιάζονται τα κόστη εξυπηρέτησης πελατών της επιχείρησης χωρίς και με τη χρήση παρεχόμενων υπηρεσιών από τρίτους, αντίστοιχα.

Πηγή: www.takase.co.jp/images/english/cost02.gif

Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης, είναι εξαιρετικής σημασίας. Εξίσου σημαντική όμως φαίνεται να είναι και η **διατήρηση της ανταγωνιστικότητας** της εφοδιαστικής αλυσίδας της επιχείρησης, προϋπόθεση της οποίας είναι η πολυδάπανη μεν, αλλά απαιτούμενη δε ενημέρωση και ανάπτυξη, οι συνεχείς επενδύσεις και το καταρτισμένο προσωπικό, τα οποία οι 3PL συνεργάτες έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν.

Επιπροσθέτως, η επιλογή μίας εμπορικής, βιομηχανικής ή μικτής επιχείρησης να συνεργαστεί με εταιρία 3PL σημαίνει αύξηση της **ευελιξίας** της, καθώς της δίνεται η ικανότητα γρήγορης προσαρμογής στις ολοένα και αυξανόμενες ανάγκες και

⁵ Γ. Καραμπατζός, Γ. Μαλινδρέτος, Χρ. Σοφianoπούλου, σημειώσεις παραδόσεων, «Γεωγραφία των μεταφορών και των υποδομών», «Λόγοι ταχείας ανάπτυξης», Αθήνα 2005, σελίδα:2005

απαιτήσεις των πελατών, στις νέες τεχνικές, καθώς επίσης και στις κινήσεις των ανταγωνιστών της.

Ακόμη, η συνεργασία μιας επιχείρησης με εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics, διασφαλίζει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα κατά μήκος ολόκληρης της εφοδιαστικής της αλυσίδας, γεγονός που οφείλεται στην **εμπειρία** και την **επιδεξιότητα**, που διαθέτουν στη διαχείριση των διαδικασιών των logistics. Η σωστή και αποτελεσματική λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας, με τη σειρά της, έχει σαν αποτέλεσμα τη **βελτίωση της παραγωγικότητας** της επιχείρησης.

Επίσης, η συνεργασία με 3pl συνεργάτες έχει σαν αποτέλεσμα την αποτελεσματικότερη διαχείριση και διακίνηση των αποθεμάτων, λόγω των βελτιωμένων δυνατοτήτων που προσφέρει η **κατάλληλη τεχνολογική υποδομή** που διαθέτουν οι εταιρίες 3pl. Με αυτό τον τρόπο η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και το επιχειρηματικό ρίσκο μεταβιβάζεται στις εταιρίες 3PL, οι οποίες διαθέτουν έμπειρο και εξειδικευμένο στελεχιακό δυναμικό και μπορούν να ανταπεξέλθουν στις υφιστάμενες ανταγωνιστικές συνθήκες της σημερινής αγοράς.

Καθώς, οι επενδύσεις σε τεχνολογικές υποδομές είναι ιδιαίτερα υψηλές και η τεχνολογία απαξιώνεται σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα, χωρίς να γίνεται απόσβεση της δαπάνης, πολλές είναι οι επιχειρήσεις που προχωρούν στη σύναψη σύμβασης με εταιρίες 3pl. Με αυτό τον τρόπο αποφεύγεται το μεγάλο ρίσκο που θα αναλάμβανε στην περίπτωση που αγόραζε, λειτουργούσε και συντηρούσε τον εξοπλισμό για την περάτωση υπηρεσιών και διαδικασιών.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις που συνεργάζονται με εταιρίες 3pl έχουν τη δυνατότητα πρόσβασης σε καινοτόμες εφαρμογές. Η **καινοτομία** συμβάλλει στην εξέλιξη, την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και στη διατήρηση τους στην αιχμή των εξελίξεων.

Τέλος, απόφαση μιας επιχείρησης να αναθέσει διεργασίες logistics σε εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics εξαλείφει τυχόν μειονεκτήματα από την γεωγραφική της θέση, καθώς οι εγκαταστάσεις των εταιριών 3pl εγκαθιδρύονται σε περιοχές με προσβασιμότητα σε μεγάλους οδικούς άξονες.

5.3 Μειονεκτήματα συνεργασίας με εταιρείες 3PL

1. Για τους πελάτες

Εάν οι εμπορικές, βιομηχανικές ή μικτές επιχειρήσεις προχωρήσουν σε συνεργασία με εταιρίες 3PL απολαμβάνουν μία σειρά από οφέλη, τα οποία αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα. Πέρα όμως από τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη χρήση υπηρεσιών 3PL, η κάθε επιχείρηση είναι πιθανό, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, να αντιμετωπίσει και κάποια προβλήματα κατά τη διάρκεια της συνεργασίας της με εταιρίες 3PL⁶. Ανάμεσα στις αιτίες εμφάνισης προβλημάτων κατά τη διάρκεια της συνεργασίας είναι η μη αξιόπιστη εταιρία παροχής υπηρεσιών logistics.

Την απόφαση για συνεργασία με εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics είναι πιθανό να ακολουθήσει μία αναστάτωση στο εσωτερικό περιβάλλον της συνεργάτιδας επιχείρησης, αφού το έως τώρα υπάρχον τμήμα της logistics καταργείται και πολλοί εργαζόμενοι οι οποίοι το στελέχωναν απολύονται και αντιμετωπίζουν την ανεργία. Αντιδράσεις μπορεί να προκύψουν και από τους ήδη υπάρχοντες συνεργάτες, προμηθευτές, αντιπρόσωπους, αλλά και από το προσωπικό της.

Επίσης, πρέπει να ληφθεί υπόψη από την κάθε επιχείρηση ότι η μακροχρόνια συνεργασία με φορείς παροχής υπηρεσιών logistics μπορεί να επιφέρει σημαντική απώλεια στην τεχνογνωσία της. Η περίπτωση δε εκχώρησης του συνόλου ή του μεγαλύτερου μέρους της επιχειρηματικής της δραστηριότητας σε εταιρείες 3PL, σε συνδυασμό με τη μακροχρόνια συνεργασία μαζί τους, είναι εξαιρετικά παρακινδυνευμένη και συνήθως αποφεύγεται από τις επιχειρήσεις, δεδομένου ότι έχει σαν αποτέλεσμα τη σημαντική **εξάρτηση** τους από εκείνες και την τάση για μετατροπή των δραστηριοτήτων logistics σε «μαύρο κουτί» για τις ίδιες. Σε περίπτωση διακοπής μιας πολυετούς συνεργασίας ανάμεσα σε επιχείρηση και εταιρεία 3PL, είτε λόγω χρεοκοπίας της δεύτερης, είτε λόγω σοβαρών αστοχιών και αθετήσεων των όρων της μεταξύ τους σύμβασης, είναι πιθανό η επιχείρηση να

⁶ Κλαδική Μελέτη της ICAP: «Third Party Logistics 2003», «Μειονεκτήματα από την εκχώρηση», Αθήνα 2003, σελίδα: 7-8

αφοπλιστεί και να βρεθεί σε εξαιρετικά δυσχερή θέση, μη μπορώντας να επιβιώσει μέσα στα πλαίσια του υπαρκτού και έντονου ανταγωνισμού⁷.

Επιπλέον, στην περίπτωση που μία επιχείρηση διαθέτει ένα καλά οργανωμένο και αποτελεσματικό δίκτυο διανομής, καθώς και ένα εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό στον κλάδο των logistics, πιθανόν η απόρροια της συνεργασίας της με παρέχοντες υπηρεσιών logistics να μην είναι ευνοϊκή για την ίδια. Ίσως οι 3PL συνεργάτες να μην έχουν τη δυνατότητα είτε προσφοράς ανώτερων ή ακόμα και ανάλογων επιπέδων ποιότητας υπηρεσιών είτε διασφάλισης της αποτελεσματικότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας της επιχείρησης. Ορισμένες επιχειρήσεις μάλιστα διαθέτουν τις δικές τους ιδιαιτερότητες, στις οποίες μία εταιρεία 3PL ενδεχομένως, να μη μπορεί να προσαρμοστεί.

Προς αποφυγή διάφορων εγκυμονούντων κινδύνων, πρέπει να δίνεται η απαιτούμενη σημασία στην επιλογή, στην αξιολόγηση, αλλά και στον έλεγχο της εταιρείας 3PL από τη διοίκηση της επιχείρησης, καθώς είναι πολλές οι φορές, ίσως και περισσότερες η επαφή της συγκεκριμένης εταιρίας με τον πελάτη της επιχείρησης, τον τελικό χρήστη των προϊόντων. Η ενδεχόμενη κακή παροχή των υπηρεσιών logistics από τους 3pl συνεργάτες στους πελάτες έχει σοβαρό αντίκτυπο στη φήμη και στη συνολική εικόνα της επιχείρησης.

Η εμπειρία έχει δείξει ότι **η βιαστική και μη προσεχτική επιλογή των εταιριών 3PL**, συνήθως διαψεύδει τις προσδοκίες των μεγάλων διεθνών επιχειρήσεων και φέρνει στην επιφάνεια απογοητευτικές εμπειρίες. Προκειμένου να αποφευχθούν ορισμένα από τα πιο πάνω προβλήματα οι επιχειρήσεις προτού προχωρήσουν στη συνεργασία με εταιρίες third party logistics πρέπει να έχουν τους σωστούς λόγους για τους οποίους θέλουν να προβούν σε αυτή την κίνηση και προηγουμένως να έχουν επιλέξει τις συγκεκριμένες εταιρίες με βάση τα σωστά κριτήρια αξιολόγησης.

2. Για τους 3PL συνεργάτες

Έπειτα από τη μνεία στα μειονεκτήματα των πελατών από τη συνεργασία τους με 3PL συνεργάτες, αναφέρονται τα μειονεκτήματα, τα οποία ενδέχεται να

⁷ Αντώνης Αντωνιάδης, www.plantmanagement.gr, άρθρο: «Η κρίσιμη απόφαση για συνεργασία με third party logistics»

αντιμετωπίσουν οι 3PL συνεργάτες και αφορούν το ρίσκο κάλυψης των δαπανών τους.

Κατά τη διαδικασία επιλογής των εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics, ο κάθε ένας πρέπει να κατανοήσει τις ανάγκες της επιχείρησης και να ακολουθήσει μια συγκεκριμένη σειρά ενεργειών, προκειμένου η επιχείρηση να του αναθέσει τις δραστηριότητες των logistics. Στην περίπτωση που ο 3PL Provider δεν επιλεγεί από την επιχείρηση είναι εκτεθειμένος από οικονομική άποψη, καθώς τα έξοδα που έγιναν στην προσπάθεια του να αναλάβει τις δραστηριότητες των logistics, δεν αποσβέστηκαν.

Επιπλέον, μία εταιρία 3PL παίρνει αρκετά μεγάλο ρίσκο, δεδομένου ότι είναι απαραίτητο να επενδύει σε καλά και αξιόπιστα συστήματα πληροφοριών. Επίσης, με την πάροδο των χρόνων, τα εν λόγω συστήματα πρέπει να αναβαθμίζονται και να εξελίσσονται, ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών, εγχείρημα το οποίο είναι αρκετά δαπανηρό. Με βάση τα πιο πάνω, εάν η συνεργάτιδα επιχείρηση αποφασίσει να λύσει τη σύμβαση πρόωρα, ο 3PL συνεργάτης χάνει ένα τεράστιο κεφάλαιο.

5.4 Το «κλειδί» επιτυχημένης συνεργασίας με εταιρείες 3PL

Παρά το γεγονός ότι διαφαίνεται μία γενική μεταστροφή του ενδιαφέροντος των εμπορικών/βιομηχανικών/μικτών επιχειρήσεων προς το outsourcing των διαδικασιών logistics και μία τάση έκτασης του φαινομένου ιδίως στις ανεπτυγμένες χώρες, εντούτοις οι επιχειρήσεις και οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις στη δημιουργία μίας επιτυχημένης μεταξύ τους συνεργασίας. Η επιτυχία στη συνεργασία ανάμεσα στις εκάστοτε εμπορικές/βιομηχανικές/μεικτές επιχειρήσεις και τους παρέχοντες υπηρεσιών logistics εξαρτάται από κάποιους παράγοντες⁸.

Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες της επιτυχίας στον τομέα του outsourcing logistics είναι η **εμπιστοσύνη**, αφού οι επιχειρήσεις πρέπει να μοιράζονται με τις εταιρείες third party logistics πληροφορίες σχετικά με τα πλεονεκτήματα αλλά και τους κινδύνους που είτε αντιμετωπίζουν είτε ενδέχεται να

⁸ Lecturer: Shams Rahman, (Written Report) «Outsourcing Logistics Services Including 4PL», «Key Success in Logistics Outsourcing», 20/5/2004, σελίδα: 9-11

Τίτλος: «Η εφαρμογή και οι προοπτικές των υπηρεσιών τρίτων (Outsourcing) στο χώρο των logistics (Third Party Logistics): Η ελληνική και διεθνής εμπειρία» - Κεφάλαιο 5^ο
αντιμετωπίζουν. Με την εμπιστοσύνη η εταιρεία logistics έχει την ευκαιρία να βελτιώσει το επίπεδο των υπηρεσιών που παρέχει.

Επιπλέον, η **καταγραφή της απόδοσης** συγκαταλέγεται μέσα στους βασικούς συντελεστές μιας επιτυχημένης συνεργασίας με εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics, αλλά και για τη διατήρηση αυτής. Οι κύριοι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις επιλέγουν να συνεργαστούν με τρίτους είναι η βελτίωση της επιτέλεσης των λειτουργιών που αφορούν τα logistics και η μείωση του κόστους. Εάν η συνολική διεκπεραίωση των διαδικασιών logistics δεν είναι ικανοποιητική κατά τη γνώμη των εκάστοτε επιχειρήσεων, ο στόχος της ανάθεσης των διαδικασιών logistics δεν έχει επιτευχθεί και η συνεργασία τερματίζεται ή τείνει προς τη λήξη της. Η αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι απαραίτητη και πρέπει να πραγματοποιείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Επίσης, η ύπαρξη **επικοινωνίας και πληροφόρησης** ανάμεσα σε εμπορικές/βιομηχανικές/μικτές επιχειρήσεις και φορείς παροχής υπηρεσιών logistics ισχυροποιεί την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της ανάθεσης υπηρεσιών logistics, καθώς η μία συνεργάτιδα πλευρά γνωρίζει τις απαιτήσεις και τις επιθυμίες της άλλης. Η έλλειψη της ενημέρωσης και της επικοινωνίας θεωρείται, αλλά και αποδεικνύεται και στην πράξη εξαιρετικά δυσμενής για την έκβαση της συνεργασίας.

Επιπροσθέτως, η **στήριξη**, η προβλεπόμενη, **από την πλευρά του management** της επιχείρησης είναι καταλυτική για την επιτυχημένη πορεία της συνεργασίας με εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics, καθώς με εκείνη μπορεί να ξεπεραστεί κάθε πιθανή απρόθυμη στάση ή θέση φορέα παροχής υπηρεσιών logistics. Το management υπογραμμίζει τους προκαθορισμένους στόχους της μεταξύ επιχείρησης και εταιρεία logistics σύμβασης.

Τέλος, η **συνεργασία**, η ύπαρξη ενός **κοινού οράματος** είναι η προϋπόθεση για την επίτευξη **σαφών στόχων** στη σύμβαση και κρίνονται απαραίτητα σε μία συνεργασία επιχειρήσεων και 3PL συνεργατών. Μάλιστα οι στόχοι της σύμβασης πρέπει να διευκρινίζονται σε αρχικό στάδιο και να ενημερώνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα για να αποτραπούν κίνδυνοι, όπως η πιθανή ενασχόληση των συνεργατών σε λανθασμένες κατευθύνσεις.

5.5 Τα εμπορευματικά κέντρα

Τα εμπορευματικά κέντρα αποτελούν τμήματα επενδύσεων στο χώρο των logistics, τα οποία υλοποιούνται μέσω μικτών σχημάτων του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Μιλώντας για εμπορευματικά κέντρα αναφερόμαστε σε περιοχές όπου υφίστανται κτιριακές εγκαταστάσεις, στις οποίες συγκεντρώνεται ένας αριθμός είτε εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics (3PL) στις οποίες απευθύνονται διάφορες εμποροβιομηχανικές επιχειρήσεις για την αποτελεσματική διαχείριση της εφοδιαστικής τους αλυσίδας, είτε μεγάλες αλυσίδες επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν υπηρεσίες logistics. Στο εσωτερικό των εμπορευματικών κέντρων διενεργούνται ολοκληρωμένες διαδικασίες logistics.

Μεταξύ των στόχων της δημιουργίας των εμπορευματικών κέντρων είναι η ανάπτυξη των συνδυασμένων μεταφορών, δεδομένου ότι τα ήδη υπάρχοντα εμπορευματικά κέντρα διαθέτουν είτε ολοκληρωμένο σταθμό για συνδυασμένες μεταφορές πλήρως ενσωματωμένο στη λειτουργία του είτε έχουν πρόσβαση σε κύριους οδικούς, σιδηροδρομικούς, θαλάσσιους άξονες, επιτυγχάνοντας τις σωστές ροές των εμπορευμάτων. Επίσης, επιδιώκεται η προώθηση της συνεργασίας των εγκατεστημένων επιχειρήσεων, όπως επίσης και η γενικότερη ώθηση του κλάδου των logistics. Μέσω της ανάπτυξης και της λειτουργίας των εμπορευματικών κέντρων ευνοείται η ικανοποίηση των ολοένα και αυξανόμενων απαιτήσεων για ποιότητα στις υπηρεσίες logistics.

Την τελευταία τριακονταετία, πολλές ευρωπαϊκές χώρες έχουν καταβάλλει πολλές προσπάθειες για τη δημιουργία εμπορευματικών κέντρων. Ανάμεσα στις χώρες που παρουσιάζουν αξιόλογα δείγματα ανάπτυξης και λειτουργίας εμπορευματικών κέντρων στις μέρες μας, περιλαμβάνεται η Γαλλία, η Γερμανία, η Ιταλία, η Δανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Ισπανία, το Λουξεμβούργο, η Ολλανδία και η Πορτογαλία. Όλες οι παραπάνω χώρες οδηγήθηκαν στην ανάπτυξη εμπορευματικών κέντρων με στόχο την **περιφερειακή ανάπτυξη** μέσω της προσέλκυσης επενδύσεων, της **επιχειρηματικής ανάπτυξης** και η οργάνωση και τον εξορθολογισμό του συστήματος των εμπορευματικών μεταφορών⁹.

⁹ Σύνδεσμος Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδας, εμπειρογνωμοσύνη: «προϋποθέσεις και αναγκαίες παρεμβάσεις για τη μετεξέλιξη της Κεντρικής Μακεδονίας ως κόμβου logistics», τελική έκθεση, Θεσσαλονίκη, Ιούλιος 2004, σελίδα: 7

5.6 Τα εμπορευματικά κέντρα στην Ελλάδα

Στον ελληνικό χώρο η ανάπτυξη εμπορευματικών κέντρων έχει καθυστερήσει, και ως ένα βαθμό αυτό οφείλεται στην μέχρι πρότινος ανυπαρξία του κατάλληλου θεσμικού πλαισίου για τη δημιουργία και υποστήριξη. Πρόσφατα, όμως, κατατέθηκε προς επεξεργασία στη Βουλή το σχετικό σχέδιο νόμου από το υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών, σύμφωνα με το οποίο προσδιορίζεται ο τρόπος ίδρυσης, χωροθέτησης, εγκατάστασης και λειτουργίας των εμπορευματικών κέντρων και παράλληλα καθορίζονται οι όροι και οι συνθήκες κάτω από τις οποίες δύναται να αναπτυχθούν τέτοιες αναπτυξιακές πρωτοβουλίες¹⁰.

Σύμφωνα με το σχέδιο νόμου υπάρχει σχετική πρόβλεψη για δημόσια επιχορήγηση με σκοπό την ίδρυση, εγκατάσταση και λειτουργία των εν λόγω κέντρων και επιπλέον επιχορήγηση από το υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών για έργα βελτίωσης και επέκτασης τους. Σχετικά με τη χωροθέτηση των εμπορευματικών κέντρων, αυτά δύναται να συμβάλλουν στην ανάπτυξη των συνδυασμένων μεταφορών και να λειτουργούν σε περιοχές όπου υπάρχουν κατάλληλες μεταφορικές υποδομές ή εύκολη πρόσβαση σε αυτές. Ακόμη, το σχετικό σχέδιο νόμου περιλαμβάνει τις προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες πρέπει να ιδρυθεί και εν συνεχεία να λειτουργεί η «Εταιρεία του Εμπορευματικού Κέντρου», η οποία θα έχει ολοκληρωτικά την ευθύνη για όλα τα στάδια της ανέγερσης του εμπορευματικού κέντρου, δηλαδή τη μελέτη, τη χρηματοδότηση, την ίδρυση, την κατασκευή και τέλος τη λειτουργία του, αλλά και τη νομική μορφή της. Επίσης, ανάμεσα σε εκείνα που προσδιορίζονται εντός του νομοσχεδίου είναι και το ελάχιστο προς επένδυση κεφάλαιο που πρόκειται να επενδυθεί για τη δημιουργία ενός εμπορευματικού κέντρου.

Επιπλέον, λόγω της μεγάλης περιβαλλοντικής επιβάρυνσης που υφίσταται η ευρύτερη περιοχή των μεγάλων αστικών κέντρων, ορίζονται οι προϋποθέσεις βάση των οποίων θα προχωρήσει η διαδικασία ίδρυσης και εγκατάστασης ενός εμπορευματικού κέντρου και παράλληλα καθορίζονται και οι όροι εγκατάστασης και

¹⁰ Νίκη Παπανικολάου, ετήσια ειδική έκδοση με τη συνεργασία των συντακτών της εφημερίδας Κέρδος «Μεταφορές Αποθήκευση-logistics», άρθρο: «Οι προϋποθέσεις ίδρυσης και λειτουργίας των Εμπορευματικών Κέντρων», εκδόσεις 2005, σελίδα: 4

λειτουργίας των εταιριών που θα δραστηριοποιούνται στο χώρο του εν λόγω κέντρου, καθώς και το είδος αυτής.

Όσον αφορά τη διάκριση των εμπορευματικών κέντρων βάση του προτεινόμενου νομοσχεδίου, κατηγοριοποιούνται ανάλογα με τις μεταφορικές υποδομές που εσωκλείουν, την πρόσβαση που έχουν σε μεταφορικές υποδομές. Πιο αναλυτικά, τα εμπορευματικά κέντρα μπορούν να διακριθούν σε **μεγάλα, μεσαία και μικρά**. Μεγάλα κέντρα θεωρούνται εκείνα που καλύπτουν έκταση άνω των 500 στρεμμάτων είναι εγκατεστημένα κοντά σε σιδηροδρομικό σταθμό, λιμάνι ή αεροδρόμιο, μεσαία εκείνα, τα οποία κυμαίνονται από 250 έως και 500 στρέμματα και απέχουν ως και 50 χλμ από το πλησιέστερο λιμάνι, σιδηροδρομικό σταθμό ή αεροδρόμιο και τέλος μικρά όσα έχουν μέγεθος από 100 έως και 250 στρέμματα και απέχουν παράλληλα έως και 100 χλμ από τον κοντινότερο μεταφορικό κόμβο. Εξαίρεση στον κανόνα αποτελούν τα εμπορευματικά κέντρα που βρίσκονται στα νησιά, πλην της Κρήτης, το μέγεθος των οποίων μπορεί να είναι 50 στρέμματα.

Το πρώτο εμπορευματικό κέντρο που θα λειτουργήσει με βάση τις διατάξεις του νέου νόμου εκτιμάται ότι θα είναι εκείνο στο Θριάσιο. Εκεί θα μπορούν να συγκεντρώνονται οι εταιρίες που κάνουν εσωτερικές μεταφορές. Οι μικρές εταιρίες που κάνουν σήμερα μεταφορές συγκεντρώνονται στο Βοτανικό, σε ένα χώρο που δημιουργήθηκε το 1955 για να καλυφθούν οι ανάγκες της εποχής. Σήμερα οι ανάγκες έχουν τριπλασιαστεί, με αποτέλεσμα στο χώρο αυτό να υπάρχει άναρχη ανάπτυξη. Έτσι δεν προσφέρεται πλέον γρήγορη μετακίνηση, αυξάνεται το κόστος και το αποτέλεσμα είναι το δίκτυο εσωτερικής μεταφοράς να δυσλειτουργεί.

Το Υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών έχει ήδη ξεκινήσει την προώθηση των διαδικασιών κατασκευής και λειτουργίας του εμπορευματικού κέντρου στο Θριάσιο. Ακόμη, αναμένεται να αναπτυχθούν εμπορευματικά κέντρα στην περιοχή της Θεσσαλονίκης, της Ηγουμενίτσας, της Αλεξανδρούπολης, της Πάτρας, του Βόλου, του Ηρακλείου και αλλού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΣΤΟΝ ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ

Εισαγωγή

Για την ολοκλήρωση της μελέτης, αντικείμενο της οποίας είναι οι υπηρεσίες τρίτων στο χώρο των logistics, ήταν απαραίτητη η διεξαγωγή μιας **δειγματοληπτικής έρευνας**. Η έρευνα διεξήχθη με τη μέθοδο διανομής ερωτηματολογίου και το δείγμα της αποτελείται από διάφορες εμπορικές, βιομηχανικές και μεικτές επιχειρήσεις. Στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου απάντησαν οι προϊστάμενοι ή υπεύθυνοι των τμημάτων logistics της κάθε επιχείρησης. Τα αποτελέσματα της δειγματοληπτικής έρευνας παρουσιάζονται παρακάτω με τη μορφή διαγραμμάτων και ακολουθούνται από συμπεράσματα.

Περιγραφή του ερωτηματολογίου

6.1 Ο σκοπός του ερωτηματολογίου

Το κάθε ερωτηματολόγιο είναι ένα ειδικό έντυπο, το οποίο περιλαμβάνει μία σειρά από ερωτήσεις για τη συλλογή ορισμένων πληροφοριών. Η χρήση ενός ερωτηματολογίου είναι συνυφασμένη με τη διενέργεια δημοσκοπήσεων, ερευνών αγοράς, πειραματικών ερευνών, αλλά και κάθε είδους ερευνών.

Ο λόγος για τον οποίο συντάχθηκε το ερωτηματολόγιο της συγκεκριμένης έρευνας ήταν η απόδοση της επικρατούσας εικόνας της ζήτησης των υπηρεσιών third party logistics όσον αφορά τις επιχειρήσεις που είναι εγκατεστημένες στην ευρύτερη περιοχή της πρωτεύουσας. Πιο συγκεκριμένα, ο σκοπός του ερωτηματολογίου ήταν η διερεύνηση ορισμένων χαρακτηριστικών της ζήτησης των υπηρεσιών τρίτων στο χώρο των logistics, προκειμένου να αποκτηθεί μια σφαιρική άποψη γύρω από εκείνη.

Η σπουδαιότητα της παρουσίας του σκοπού διανομής του ερωτηματολογίου είναι τεράστια. Για το λόγο αυτό το ερωτηματολόγιο της εν λόγω έρευνας ξεκινά με ένα σύντομο ενημερωτικό

σημείωμα, το οποίο απευθύνεται σε όλους τους υποψήφιους ερωτηθέντες, και γνωστοποιεί τα προσωπικά στοιχεία εκείνου που διανέμει το ερωτηματολόγιο και επιπλέον τον πληροφορεί για το λόγο για τον οποίο έφτασε το ερωτηματολόγιο στα χέρια του. Επίσης, σημαντική είναι, για την σχετικά πιο εύκολη διεξαγωγή της έρευνας, η σημείωση που θα επιβεβαιώνει τους υπεύθυνους των διαφόρων τμημάτων logistics ότι κάθε πληροφορία που θα δοθεί θα παραμείνει απολύτως εμπιστευτική.

6.2 Οι ερωτήσεις και το είδος των απαντήσεων

Πριν τον τελικό σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, υπάρχουν κάποια συγκεκριμένα στάδια όπως ο καθορισμός του περιεχομένου των ερωτήσεων, η διατύπωση, ο τύπος και η σειρά εμφάνισης αυτών.

Όσον αφορά το **περιεχόμενο των ερωτήσεων**, αυτό συνδέθηκε άρρηκτα με τις επιθυμητές και απαραίτητες, για την διεξαγωγή της έρευνας, πληροφορίες. Επίσης, για τη **διατύπωση των ερωτήσεων** χρησιμοποιήθηκε προσιτό λεξιλόγιο και όσο το δυνατό σαφής τρόπος έκφρασης. Οι **τύποι των ερωτήσεων** του ερωτηματολογίου ήταν:

- ▶ ερωτήσεις σύντομης και μονολεκτικής απάντησης
- ▶ ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής
- ▶ διχοτομικές ερωτήσεις, όπου επιλέγεται είτε **ΝΑΙ / ΟΧΙ**
είτε **άμεσα / όχι άμεσα**
- ▶ ερωτήσεις κλίμακας που συνδέονται με το βαθμό ικανοποίησης και με την έκφραση προσωπικής γνώμης.

Τέλος, η σειρά των ερωτήσεων ήταν συγκεκριμένη. Στην αρχή του ερωτηματολογίου τοποθετήθηκαν ερωτήσεις απλές, συνδεδεμένες με τα στοιχεία της κάθε ερωτηθείσας επιχείρησης. Επιπροσθέτως, η τοποθέτηση των ερωτήσεων έγινε με λογική σειρά. Ομοίως, οι αλληλοεξαρτώμενες ερωτήσεις τοποθετήθηκαν η μία μετά την άλλη. Τέλος, οι ερωτήσεις κρίσεως και έκφρασης προσωπικής άποψης ήταν εκείνες με τις οποίες έκλεισε το ερωτηματολόγιο.

6.3 Τα μέρη του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας χωρίστηκε κατά σειρά σε **τρία** βασικά μέρη. Το αρχικό κομμάτι απευθύνεται σε όλες ανεξαιρέτως τις εμπορικές/βιομηχανικές/μικτές επιχειρήσεις και εμπεριέχει γενικές ερωτήσεις που σχετίζονται με τα στοιχεία τους. Το δεύτερο κομμάτι του ερωτηματολογίου απευθύνεται σε επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν υπηρεσίες third party logistics, δηλαδή συνεργάζονται με εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics, ενώ το τελευταίο αποτελείται σε επιχειρήσεις που δεν έχουν προχωρήσει σε αυτή την κίνηση επί του παρόντος. Η ερώτηση η οποία διαχωρίζει τα δύο τμήματα του ερωτηματολογίου, είναι εάν οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ή όχι υπηρεσίες third party logistics. Ανάλογα με την απάντηση που δίνεται από τις επιχειρήσεις στην εν λόγω ερώτηση (θετική ή αρνητική) διαφοροποιείται και η συνέχεια του ερωτηματολογίου.

Οι ερωτήσεις του **πρώτου τμήματος** του ερωτηματολογίου αφορούν την επωνυμία και τη νομική μορφή, τη διεύθυνση και το είδος του προϊόντος το οποίο παράγει ή και εμπορεύεται η εκάστοτε επιχείρηση. Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις απαιτούν σύντομη ή ακόμα και μονολεκτική απάντηση. Επιπλέον, ανάμεσα στις εν λόγω ερωτήσεις συγκαταλέγεται και μία ερώτηση πολλαπλής επιλογής όπου ζητείται η κατηγορία της επιχείρησης, όπου επιλέγεται εμπορική, βιομηχανική ή άλλη αντίστοιχα. Η τελευταία ερώτηση είναι μικτού τύπου (ερώτηση διχοτομική και σύντομης απάντησης), όπου ζητείται να διευκρινιστεί με την επιλογή **ΝΑΙ / ΟΧΙ** εάν η επιχείρηση διαθέτει αποθηκευτικό χώρο και εν συνεχεία στην περίπτωση που η απάντηση είναι θετική να οριστεί περίπου η έκταση του σε μονάδες τετραγωνικών μέτρων.

<u>Στοιχεία εταιρείας:</u> 1. Επωνυμία και νομική μορφή εταιρείας: 2. Διεύθυνση εταιρείας: 3. Κατηγορία εταιρείας: Εμπορική Βιομηχανική Άλλο: 4. Ποιο είναι το είδος του προϊόντος; i. Διαθέτει η εταιρεία αποθηκευτικό χώρο; ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐ Αν ΝΑΙ, ποια περίπου είναι η έκταση του;τ.μ.

Εικόνα 6.3.1: Το πρώτο τμήμα του ερωτηματολογίου

Εν συνεχεία, στο **δεύτερο τμήμα** του ερωτηματολογίου εμπεριέχονται ερωτήσεις, οι απαντήσεις των οποίων καλύπτουν το ένα κομμάτι του κυρίου μέρους της έρευνας και απευθύνεται αποκλειστικά σε επιχειρήσεις που δε συνεργάζονται με εταιρίες third party logistics. Το συγκεκριμένο τμήμα διαχωρίζεται σε δύο περαιτέρω μικρότερα τμήματα, τα οποία αποτείνονται σε επιχειρήσεις που αποβλέπουν σε μια μελλοντική τους συνεργασία με εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics και σε επιχειρήσεις που δεν προτίθενται να προχωρήσουν σε χρήση υπηρεσιών third party logistics στο άμεσο μέλλον, αντίστοιχα. Οι ερωτήσεις που περιλαμβάνονται στο δεύτερο τμήμα είναι κατά κύριο λόγο διχοτομικές, πολλαπλής επιλογής καθώς και μία ερώτηση κλίμακας. Ανάλογα με την απάντηση στη διχοτομική ερώτηση που σχετίζεται με την πρόθεση χρήσης υπηρεσιών 3pl στο μέλλον, έπονται και οι αντίστοιχες ερωτήσεις. Ειδικότερα, στην περίπτωση που η απάντηση στην εν λόγω ερώτηση είναι θετική, ζητείται μέσω διχοτομικής ερώτησης ο χρόνος εντός του οποίου πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια συνεργασία με εταιρίες 3pl (άμεσα/όχι άμεσα) και εν συνεχεία τίθεται ερώτηση πολλαπλής επιλογής με την οποία ζητείται να επιλεγεί, ανάμεσα σε άλλα, το βασικό κριτήριο για το οποίο θα επιλεγόταν αυτή. Στην περίπτωση που η απάντηση στην ερώτηση που αφορά τη μελλοντική πρόθεση χρήσης υπηρεσιών 3pl είναι αρνητική, ζητείται να επιλεγούν, ανάμεσα σε πέντε λόγους, οι δύο βασικότεροι για τους οποίους δεν διατίθεται η επιχείρηση να προχωρήσει σε μια συνεργασία με εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics. Τέλος, το δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου ολοκληρώνεται με μία κοινή ερώτηση που αποτίνεται στις επιχειρήσεις που στοχεύουν να συνεργαστούν με εταιρίες 3pl και σε εκείνες που δεν επιθυμούν μια τέτοιου είδους συνεργασία. Πρόκειται για μία ερώτηση κλίμακας, η οποία ζητά την προσωπική άποψη του υπεύθυνου του τμήματος logistics σχετικά με το μέλλον του outsourcing στην Ελλάδα.

5. Χρησιμοποιείτε υπηρεσίες Third Party Logistics;

ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

(Εάν επιλέξατε **ΟΧΙ** στην ερώτηση 5, πηγαίνετε στην ερώτηση 6.

Εάν επιλέξατε **ΝΑΙ** στην ερώτηση 5 πηγαίνετε στη ερώτηση 11)

6. Είναι μέσα στις προοπτικές σας μια συνεργασία με εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics;

ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

(Εάν επιλέξατε **ΝΑΙ** στην ερώτηση 6, πηγαίνετε στην ερώτηση 7.

Εάν επιλέξατε **ΟΧΙ** στην ερώτηση 6, πηγαίνετε στην ερώτηση 9)

7. Πότε σκέφτεστε να συνεργαστείτε με εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics;

Άμεσα

(Εντός των επόμενων ☐
6 μηνών)

Όχι άμεσα

☐

8. Ποιο είναι το βασικό κριτήριο επιλογής, για το οποίο θα συνεργαζόσασταν με εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics;

- ☐ Κόστος υπηρεσιών
☐ Φήμη εταιρίας
☐ Καλύτεροι όροι πληρωμής
☐ Ευελιξία σε αλλαγές

Άλλο:

.....
.....

(Παρακάμψτε την ερώτηση 9 και πηγαίνετε κατευθείαν στην ερώτηση 10)

9. Ποιοι είναι οι 2 πιο βασικοί λόγοι (κατά σειρά προτεραιότητας) για τους οποίους δεν θα επιλέγατε μια συνεργασία με εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics;

- ☐ Αύξηση κόστους λειτουργίας
☐ Μικρότερη ευελιξία
☐ Χαμηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών
☐ Χαμηλή ποιότητα και ταχύτητα υπηρεσιών logistics
☐ Μείωση της ανταγωνιστικότητας

Άλλο:

.....
.....

10. Με κλίμακα από το 1 (δυσοίωνα) έως το 10 (ευοίωνα), ποιο πιστεύετε πως είναι το μέλλον του outsourcing στην Ελλάδα; (κυκλώστε την απάντηση)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Εικόνα 6.3.2: Το δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου

Με τη συμπλήρωση του δεύτερου τμήματος του ερωτηματολογίου από επιχειρήσεις οι οποίες δεν χρησιμοποιούν υπηρεσίες third party logistics, ουσιαστικά τελειώνει το ερωτηματολόγιο για εκείνες.

Το τρίτο τμήμα του ερωτηματολογίου αποτελείται σε εμποροβιομηχανικές επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν προχωρήσει στη συνεργασία με εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics. Το εν λόγω τμήμα περιέχει διχοτομικές ερωτήσεις, ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, ερωτήσεις σύντομης απάντησης και τέλος ερωτήσεις κλίμακας.

Αναλυτικότερα, η ερώτηση με την οποία ξεκινά το συγκεκριμένο κομμάτι του ερωτηματολογίου αφορά τον αριθμό των εταιριών 3rd party logistics με τις οποίες υπάρχει συνεργασία. Ακολουθεί ερώτηση η οποία αναφέρεται στις υπηρεσίες third party logistics που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις. Στη συνέχεια, με διχοτομική ερώτηση (ναι/όχι) διευκρινίζεται εάν διακινείται ολόκληρη η γκάμα των προϊόντων των εμπορικών/βιομηχανικών/μεικτών επιχειρήσεων από τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics. Σε περίπτωση που η απάντηση είναι αρνητική, παρακάτω, ζητείται ο λόγος για τον οποίο δεν διακινούνται όλα τα προϊόντα από τις εταιρίες 3pl. Επίσης, τίθεται ερώτηση η οποία σχετίζεται με τους βασικούς λόγους συνεργασίας των επιχειρήσεων με εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics. Όσον αφορά το μηχανογραφικό σύστημα Warehouse Management System των εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics ζητείται, από τους ερωτώμενους, να καθοριστεί, με ερώτηση πολλαπλής επιλογής, το είδος του συστήματος το οποίο διατίθεται από τις συνεργάτιδες τους εταιρίες 3pl για τη διαχείριση της αποθήκης τους. Επιπλέον, με ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής διευκρινίζονται τα στοιχεία με τα οποία αξιολογείται η παραγωγικότητα, των εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics, καθώς και η συχνότητα με την οποία λαμβάνει χώρα η συγκεκριμένη αξιολόγηση. Με μία σειρά από ερωτήσεις, οι οποίες ζητούν την προσωπική άποψη των ερωτώμενων σε διάφορα ζητήματα, ολοκληρώνεται το τρίτο τμήμα του ερωτηματολογίου. Με διχοτομικές ερωτήσεις διευκρινίζεται εάν ο έλεγχος των εταιριών third party logistics δεσμεύει σημαντικά πολύ χρόνο από το management της επιχείρησης και εάν είναι πιθανή μία διακοπή της συνεργασίας με εταιρίες third party logistics στο μέλλον. Με ερωτήσεις κλίμακας ζητείται η γνώμη των ερωτώμενων σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησης από τις υπηρεσίες logistics που λαμβάνονται και με το μέλλον του outsourcing στην Ελλάδα.

11. Συνεργάζεστε με μία ή με περισσότερες εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics;

12. Ποιες είναι υπηρεσίες Third Party Logistics που χρησιμοποιείτε;

- ☐ Αποθήκευση
 - ☐ Διαχείριση & παρακολούθηση αποθεμάτων
 - ☐ Εκτέλεση παραγγελιών
 - ☐ Μεταφορά - Διανομή
 - ☐ Εξυπηρέτηση πελατών
 - ☐ Είσπραξη αξίας εμπορευμάτων
 - ☐ Περισυλλογή επιστρεφόμενων εμπορευμάτων
 - ☐ Reporting (Αναφορές σχετικά με: τις παρεχόμενες υπηρεσίες, την εξυπηρέτηση πελατών)
- Άλλες υπηρεσίες:
-
-

13. Διακινείται ολόκληρη η γκάμα των προϊόντων σας από τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics;

ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

(Εάν επιλέξατε **ΟΧΙ** στην ερώτηση 12, πηγαίνετε στην ερώτηση 14.

Εάν επιλέξατε **ΝΑΙ** στην ερώτηση 12, πηγαίνετε στην ερώτηση 15)

14. Για ποιον λόγο δεν διακινείται ολόκληρη η γκάμα των προϊόντων σας από τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics;

- ☐ Τα συγκεκριμένα προϊόντα χρίζουν ιδιαίτερης διαχείρισης και ήταν ακριβή η παρεχόμενη υπηρεσία
 - ☐ Αδυναμία της εταιρείας παροχής υπηρεσιών logistics αναλάβει την διακίνηση τους λόγω έλλειψης υποδομών
 - ☐ Επιθυμούσατε τον πλήρη έλεγχο των συγκεκριμένων προϊόντων σας
- Άλλο:
-
-

15. Ποιοι είναι οι 3 βασικοί λόγοι (κατά σειρά προτεραιότητας), για τους οποίους επιλέξατε να συνεργάζεστε με εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics;

- ☐ Μείωση κόστους λειτουργίας
- ☐ Μεγαλύτερη ευελιξία
- ☐ Υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών
- ☐ Δυνατότητα επικέντρωσης σε στόχους και διαδικασίες ζωτικής σημασίας
- ☐ Υψηλή ποιότητα και ταχύτητα υπηρεσιών logistics
- ☐ Μείωση δεσμευμένων κεφαλαίων σε πάγια στοιχεία

16. Η εταιρεία παροχής υπηρεσιών logistics διαθέτει μηχανογραφικό σύστημα Warehouse Management System για τη διαχείριση της αποθήκης;

Αν ναι ποιο;

Mantis (vision) ☐ Optimum ☐ Άλλο ☐

17. Επιλέξτε με ποια από τα παρακάτω στοιχεία αξιολογείτε την παραγωγικότητα των εταιρειών παροχής υπηρεσιών logistics:

- ☐ Αποθήκευση
- ☐ Χρόνος παράδοσης
- ☐ Λάθη
- ☐ Επιστροφές

18. Με ποια συχνότητα γίνεται αυτή η αξιολόγηση;

- ☐ Εβδομαδιαία
- ☐ Μηνιαία
- ☐ Εξαμηνιαία
- Άλλη:.....

19. Πιστεύετε ότι ο έλεγχος των εταιρειών παροχής υπηρεσιών logistics δεσμεύει σημαντικά πολύ χρόνο από το management της επιχείρησής σας;

NAI ☐ OXI ☐

20. Με κλίμακα από το 1 (καθόλου) έως το 10 (απόλυτα) πόσο είστε ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες Third Party Logistics που λαμβάνετε; (κυκλώστε την απάντηση)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

21. Σκέφτεστε να διακόψετε στο μέλλον τη συνεργασία σας με την/τις εταιρεία/ες Third Party Logistics;

NAI ☐ OXI ☐

22. Με κλίμακα από το 1 (δυσοίωνα) έως το 10 (ευοίωνα), ποιο πιστεύετε πως είναι το μέλλον του outsourcing στην Ελλάδα; (κυκλώστε την απάντηση)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Εικόνα 6.3.3: Το τρίτο τμήμα του ερωτηματολογίου

6.7 Δείγμα επιχειρήσεων

Για την ολοκλήρωση της μελέτης, πραγματοποιήθηκε δειγματοληπτική έρευνα. Συνολικά διανεμήθηκαν τριάντα (30) ερωτηματολόγια προς συμπλήρωση σε ένα τυχαία επιλεγμένο δείγμα, όσον επί των πλείστον, μεγάλων εμπορικών/βιομηχανικών/μεικτών επιχειρήσεων. Τα ερωτηματολόγια αποτείνονταν σε αρμόδιους, οι οποίοι ήταν είτε προϊστάμενοι είτε υπεύθυνοι των τμημάτων logistics. Τα συλλεχθέντα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια καθόρισαν το δείγμα της έρευνας που τελικά ανήλθε στις **είκοσι (20)** επιχειρήσεις. Σημειώνεται ότι από τις είκοσι επιχειρήσεις του συνολικού δείγματος, οι έντεκα (**11**) συνεργάζονται με εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics, ενώ οι υπόλοιπες εννέα (**9**) δεν έχουν προχωρήσει επί του παρόντος σε ανάλογη συνεργασία. Πιο αναλυτικά, οι επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα είναι:

- ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ
- Π. ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ ΑΕΒΕ
- FIAT AUTO HELLAS ΑΕΒΕ
- Κ. Ε. ΚΑΛΑΜΑΡΑΚΗΣ ΑΕ
- BEIERSDORF HELLAS ΑΕ
- BINGO ΑΕ
- KRAFT FOODS HELLAS SA
- PHILIPS HELLAS SA
- PRAKTIKER HELLAS SA
- ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ
- ΕΛΑΪΣ - UNILEBER ΑΕΒΕΤ
- COLGATE - PALMOLIVE HELLAS SAIC
- TECHNOCAR ΑΒΕΕ
- Π. ΚΑΝΕΛΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕΕ
- PIAGGIO HELLAS ΕΠΕ
- BYTE COMPUTER ΑΒΕΕ
- ΔΡΕΜΕΤΣΙΚΑΣ ΑΦΟΙ ΕΠΕ
- SARA LEE COFFEE & TEA HELLAS SA
- ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ
- BSB ΑΒΕΕ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ

Οι επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα, ανεξάρτητα από το εάν χρησιμοποιούν ή όχι υπηρεσίες third party logistics, ανήκουν σε διαφορετικούς τομείς δραστηριότητας και προσανατολίζουν την παραγωγική τους διαδικασία σε διαφορετικά προϊόντα. Πιο αναλυτικά, από τις είκοσι (20) επιχειρήσεις του συνολικού δείγματος, οι δέκα (11) είναι **εμπορικές**, δύο (2) είναι **βιομηχανικές** και επτά (7) έχουν **μικτή δραστηριότητα**, ενώ οι κατηγορίες των προϊόντων πάνω στις οποίες δραστηριοποιούνται οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις είναι:

1. ηλεκτρονικά είδη (π.χ. Η/Υ, είδη κινητής τηλεφωνίας)
2. τρόφιμα (π.χ. σοκολατοειδή, γαλακτοκομικά προϊόντα κ.α.)
3. διάφορα είδη οικιακού εξοπλισμού
4. οχήματα - μοτοποδήλατα και ανταλλακτικά αυτών
5. καλλυντικά - προϊόντα ατομικής περιποίησης, επιδερμικά
6. ηλεκτρικές συσκευές
7. ποτά (π.χ. καφές, τσάι), γλυκαντικές ύλες

8. ηλεκτροτεχνικά προϊόντα και ιατρικός εξοπλισμός
9. διάφορα καταναλωτικά προϊόντα
10. μπαταρίες
11. ελαιόλαδα, μαργαρίνες, σπορέλαια, μαγειρικά λίπη
12. είδη ένδυσης

6.8 Μέσα επικοινωνίας και περίοδος διεξαγωγής έρευνας

Η έρευνα διεξήχθη με τη μέθοδο διανομής ερωτηματολογίου. Η συγκεκριμένη έρευνα προϋπέθετε την τηλεφωνική επικοινωνία, με τον εκάστοτε προϊστάμενο ή υπεύθυνο του τμήματος logistics των ερωτώμενων επιχειρήσεων. Σκοπός της τηλεφωνικής επικοινωνίας ήταν ο καθορισμός ημερομηνίας συνάντησης με τους υπεύθυνους, στον χώρο εργασίας τους, για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ή η λήψη από εκείνους μιας συγκεκριμένης διεύθυνσης e-mail μέσω της οποίας θα αποστέλλοταν προς συμπλήρωση το σχετικό ερωτηματολόγιο.

Η έρευνα διήρκησε ένα μήνα. Πιο συγκεκριμένα, από τις 3 Νοεμβρίου (3/11) έως τις 3 Δεκεμβρίου (3/12).

6.6 Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ						
ΕΠΩΝΥΜΙΑ & ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	ΕΙΔΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΟΣ ΧΩΡΟΣ	ΕΚΤΑΣΗ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΟΥ ΧΩΡΟΥ (σε τμ)	ΧΡΗΣΗ 3PL
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	Λεωφ. Κηφισού 128-130	μικτή	τρόφιμα	ναι	15000	ναι
Π. ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ ΑΕΒΕ	14ο χλμ Ε.Ο.Α.Λ. & Σπηλιάς 2	εμπορική	ηλεκτρικά και ηλεκτρονικά είδη	ναι	30000	ναι
FIAT AUTO HELLAS ΑΕΒΕ	Λ. Βουλιαγμένης 580 Α Αργυρουπόλεως	εμπορική	αυτοκίνητα	ναι	150000	ναι
Κ. Ε. ΚΑΛΑΜΑΡΑΚΗΣ ΑΕ	Πειραιώς 40, Μοσχάτο	εμπορική	αλάτι επιτραπέζιο & βιομηχανικό	ναι	7500	όχι
BEIERSDORF HELLAS ΑΕ	Αγ. Νεκταρίου 2 Γέρακας Αττικής	εμπορική	καλλυντικά - επιδεσμικά	ναι	7300	όχι
BINGO ΑΕ	Λ. Σπάτων 131 Γέρακας Αττικής	βιομηχανική	σοκολατοειδή, τρόφιμα	ναι	4000	όχι
KRAFT FOODS HELLAS SA	19 Γκινοςάτη, Μεταμόρφωση Αττικής	μικτή	σοκολατοειδή, καφές, τρόφιμα	όχι	-	ναι
PHILIPS HELLAS SA	Λ. Κηφισίας Μαρούσι	εμπορική	ηλεκτροτεχνικά προϊόντα, ιατρικά μηχανήματα	όχι	-	ναι
PRAKTIKER HELLAS SA	Πειραιώς 176 Ταύρος	εμπορική	μη τρόφιμα	όχι	-	ναι
ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	Λεωφ. Ειρήνης 16, Ταύρος	βιομηχανική	γαλακτοκομικά προϊόντα	ναι	20000	όχι
ΕΛΑΪΣ - UNILEBER ΑΕΒΕΤ	Πειραιώς 74 Μοσχάτο	μικτή	ελαιόλαδο, μαργαρίνη, μαγειρικά λίπη, σπορέλαιο	ναι	4500	ναι
COLGATE - PALMOLIVE HELLAS SAIC	Αθηνών 83 Πειραιάς	μικτή	σαπούνι, οδοντόκρεμα	ναι	4000	ναι
TECHNOCAR ΑΒΕΕ	Βιλτανιώτη 31 Κάτω Κηφισιά	εμπορική	αυτοκίνητα, ανταλλακτικά αυτοκινήτων	ναι	6000	ναι
Π. ΚΑΝΕΛΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕΕ	Ελευθερίου Βενιζέλου 16 Γαλάτσι	εμπορική	είδη για το σπίτι	ναι	6000	όχι
PIAGGIO HELLAS ΕΠΕ	Λεωφ. Υμηττού 259 Αθήνα	εμπορική	μοτοποδήλατα & ανταλλακτικά	όχι	-	ναι
BYTE COMPUTER ΑΒΕΕ	Καλλιρρόης 98 & Τριβύλη Αθήνα	μικτή	προϊόντα υψηλής τεχνολογίας	ναι	7000	όχι
ΔΡΕΜΕΤΣΙΚΑΣ ΑΦΟΙ ΕΠΕ	Τήνου 14 Αγ. Παρασκευή	εμπορική	αυτοκίνητα	ναι	4000	όχι
SARA LEE COFFEE & TEA HELLAS SA	Κηφισού 100, Αιγάλεω	μικτή	καφές, τσάι, γλυκαντικές ύλες	όχι	-	ναι
ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ	23 χλμ Ε.Ο.Α.Λ.	μικτή	κιτ, ψηφιακά & μπαταρίες	ναι	8500	όχι
BSB ΑΒΕΕ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ	Λεωφ. Ηρακλείου 385, Ν. Ηράκλειο	εμπορική	ενδύματα	ναι	1500	όχι

Πίνακας 6.6.1: Τα στοιχεία των ερωτώμενων εμπορικών/βιομηχανικών/μικτών επιχειρήσεων

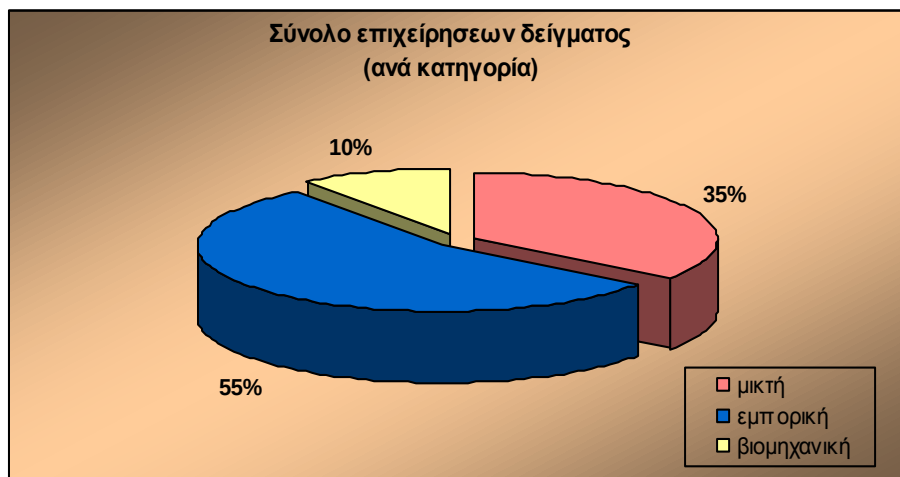
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΕΝ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ 3PL, ΑΛΛΑ ΣΚΟΠΕΥΟΥΝ ΝΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΤΟΥΝ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΜΕ ΕΤΑΙΡΙΕΣ 3PL			
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ			
ΕΠΩΝΥΝΙΑ & ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	ΑΜΕΣΗ Ή ΕΜΕΣΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΕΤΑΙΡΙΑ 3PL;	ΒΑΣΙΚΟ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΕΤΑΙΡΙΑ 3PL	ΜΕ ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΠΟ ΤΟ 1(ΔΥΣΟΙΩΝΟ)-10(ΕΥΟΙΩΝΟ) ΠΟΙΟ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΠΩΣ ΕΊΝΑΙ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΟΥ Outsourcing ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ;
BINGO ΑΕ	όχι άμεση	κόστος υπηρεσιών	7
ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	όχι άμεση	κόστος υπηρεσιών	9
Π. ΚΑΝΕΛΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕΕ	όχι άμεση	κόστος υπηρεσιών	7
ΔΡΕΜΕΤΣΙΚΑ ΑΦΟΙ ΕΠΕ	όχι άμεση	κόστος υπηρεσιών	7

Πίνακας 6.6.3: Επιχειρήσεις που δεν χρησιμοποιούν υπηρεσίες 3pl, αλλά σκοπεύουν να συνεργαστούν στο μέλλον με εταιρίες 3pl

ΕΠΩΝΥΜΙΑ & ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΕΠΙΧΕΙΡΙΣΗΣ	ΒΑΣΙΚΟΙ ΛΟΓΟΙ ΜΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΕΤΑΙΡΙΑ 3PL	ΜΕ ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΠΟ ΤΟ 1(ΔΥΣΟΙΩΝΟ)-10(ΕΥΟΙΩΝΟ) ΠΟΙΟ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΠΩΣ ΕΊΝΑΙ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΟΥ Outsourcing ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ;
Κ.Ε. ΚΑΛΑΜΑΡΑΚΗΣ ΑΕ	αύξηση κόστους λειτουργίας	8
BEIERSDORF HELLAS ΑΕ	μικρότερη ευελιξία, χαμηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών	8
BYTE COMPUTER ΑΒΕΕ	μικρότερη ευελιξία, δυνατότητα αποθήκευσης εντός των κτιριακών εγκαταστάσεων της επιχείρησης σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό	5
ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ	μικρότερη ευελιξία, χαμηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών	7
BSB ΑΒΕΕ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ	αύξηση κόστους λειτουργίας, χαμηλή ποιότητα και ταχύτητα υπηρεσιών logistics	6

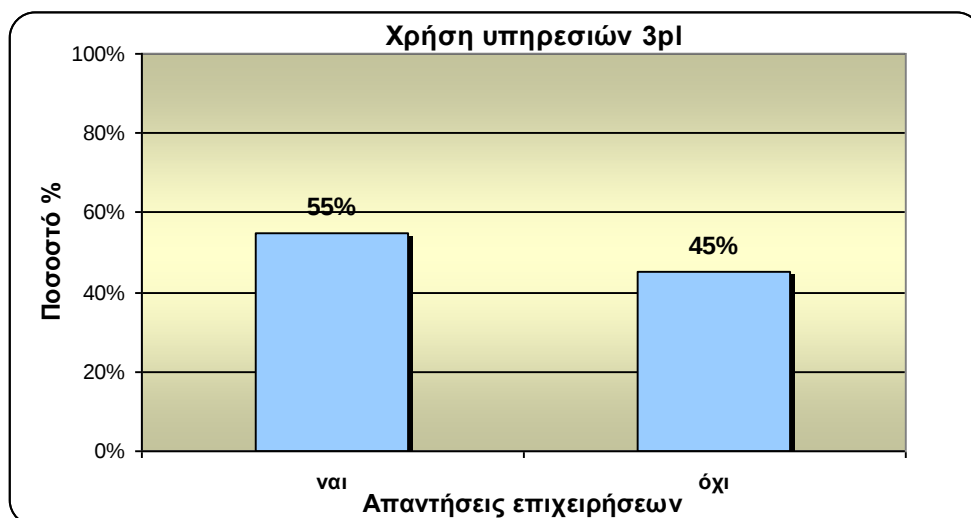
Πίνακας 6.6.4: Επιχειρήσεις που δεν χρησιμοποιούν υπηρεσίες 3PL & δεν σκοπεύουν να προχωρήσουν σε συνεργασία με εταιρίες 3PL στο μέλλον

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω και φαίνεται και στο διάγραμμα 6.6.5 το 55% των επιχειρήσεων του συνολικού δείγματος είναι **εμπορικές**, το 35% είναι **μικτές** και τέλος, μόλις το 10% είναι **βιομηχανικές**.



Διάγραμμα 6.6.5: Απεικόνιση συνολικού δείγματος, ανα τομέα δραστηριότητας

Τα αποτελέσματα της δειγματοληπτικής έρευνας έδειξαν ότι η ανάθεση διαδικασιών logistics σε εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics, στη βάση του outsourcing, είναι μία αρκετά διαδεδομένη επιχειρησιακή πρακτική, όσον επί των πλείστων, στον κύκλο των μεγάλων πολυεθνικών και καταξιωμένων επιχειρήσεων. Στη σχετική με τη χρήση υπηρεσιών 3pl ερώτηση, το 55% των επιχειρήσεων του δείγματος χρησιμοποιεί υπηρεσίες third party logistics, ενώ το 45% όχι (διάγραμμα 6.6.6).



Διάγραμμα 6.6.6: Απεικόνιση χρήσης υπηρεσιών third party logistics στο σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος

6.6.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας επιχειρήσεων συνεργαζόμενων με εταιρίες 3PL

Από τις επιχειρήσεις του δείγματος που συνεργάζονται με εταιρίες παροχής υπηρεσιών third party logistics, το 36% αυτών δε διαθέτουν δικό τους αποθηκευτικό χώρο, δηλαδή έχουν αναθέσει το έργο της αποθήκευσης εξολοκλήρου στους 3pl συνεργάτες τους, ενώ το υπόλοιπο 64%, διαθέτει δικό του αποθηκευτικό χώρο.



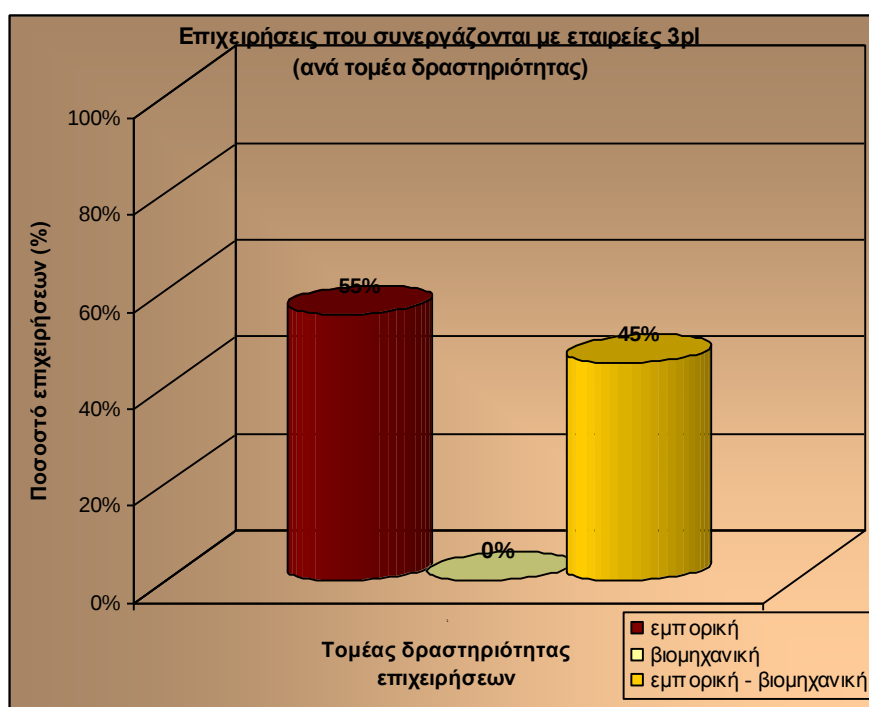
Διάγραμμα 6.6.1.1: Απεικόνιση διάθεσης αποθηκευτικού χώρου των επιχειρήσεων του δείγματος που συνεργάζονται με εταιρίες 3pl

Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι από τις επιχειρήσεις του δείγματος που διαθέτουν αποθηκευτικό χώρο και είναι χρήστες υπηρεσιών third party logistics, ένα σημαντικό ποσοστό εξ αυτών (55%) παράλληλα χρησιμοποιεί υπηρεσίες αποθήκευσης και μεταφοράς-διανομής. Το γεγονός αυτό ίσως να δηλώνει μία επιφύλαξη των συγκεκριμένων επιχειρήσεων απέναντι στις παρεχόμενες υπηρεσίες αποθήκευσης, στάση η οποία δικαιολογείται λόγω της μικρής εγχώριας αγοράς logistics, ή την επιθυμία αυτών να διαχειρίζονται ένα μέρος των εμπορευμάτων τους οι ίδιοι.



Διάγραμμα 6.6.1.2: Απεικόνιση ποσοστού επιχειρήσεων που διαθέτουν αποθηκευτικό χώρο και παράλληλα χρησιμοποιούν υπηρεσίες 3pl

Σε ότι αφορά τη συνεργασία, των επιχειρήσεων του δείγματος με τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics, διαπιστώθηκε ότι το 55% των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν υπηρεσίες third party logistics είναι εμπορικές, ενώ αντίστοιχα το υπόλοιπο 45% των επιχειρήσεων είναι μικτής δραστηριότητας. Σημειώνεται ότι οι επιχειρήσεις του συνολικού δείγματος οι οποίες δραστηριοποιούνται στον τομέα της βιομηχανίας δε συνεργάζονται με εταιρίες logistics, αλλά προτίθενται στο μέλλον να προχωρήσουν σε ανάλογη συνεργασία (διάγραμμα 6.6.1.3).

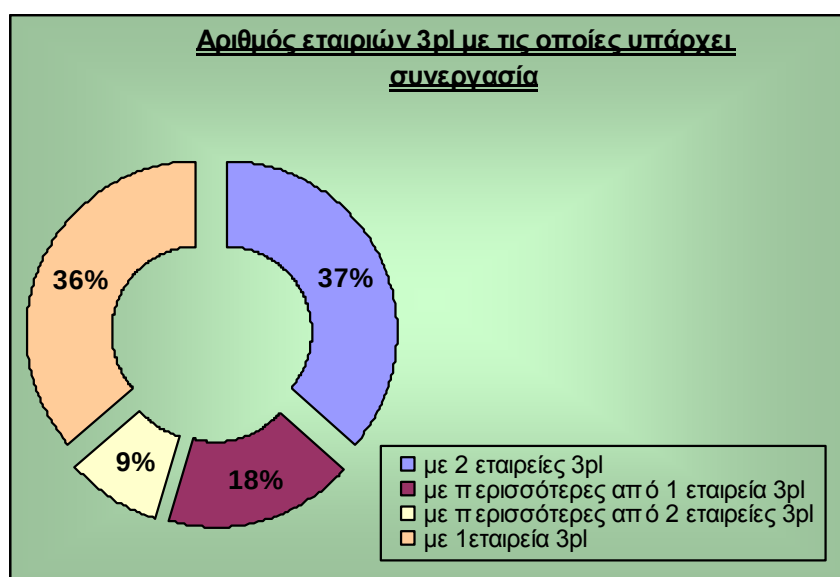


Διάγραμμα 6.6.1.3: Απεικόνιση χρήσης υπηρεσιών third party logistics από τις επιχειρήσεις του δείγματος, ανά τομέα δραστηριότητας τους

Σύμφωνα με τα στοιχεία που προκύπτουν από την έρευνα και φαίνονται στο διάγραμμα 6.6.1.4, η πλειονότητα των επιχειρήσεων (37%) που κάνουν χρήση των υπηρεσιών 3pl, επιλέγει τη συνεργασία με δύο εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics, ενώ σημαντικά είναι επίσης τα ποσοστά των επιχειρήσεων που δήλωσαν ότι συνεργάζονται με περισσότερες από μία (18%) και δύο εταιρίες logistics (9%) αντίστοιχα. Το φαινόμενο της συνεργασίας με περισσότερες από μία εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics, πιθανόν να υποδηλώνει την επιθυμία των επιχειρήσεων να περιορίσουν τον παράγοντα της εξάρτησης από τις εν λόγω εταιρίες. Επίσης, η επιλογή συνεργασίας με περισσότερους του ενός 3pl συνεργάτες ενδέχεται να έγκειται στο γεγονός ότι στην Ελλάδα, ο αριθμός των επιχειρήσεων που προσφέρει

το πλήρες φάσμα των διαδικασιών logistics, δηλαδή ολοκληρωμένες διαδικασίες είναι ακόμα περιορισμένος.

Το 36% των επιχειρήσεων συνεργάζεται με έναν φορέα παροχής υπηρεσιών logistics. Το γεγονός αυτό δικαιολογείται δεδομένου ότι η συνεργασία με **μία** εταιρία logistics μειώνει τα συνολικά έξοδα της επιχείρησης, καθώς όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο, όσο αυξάνεται ο αριθμός των 3PL συνεργατών, τόσο αυξάνεται και η αμοιβή/αντίτιμο για την παροχή υπηρεσιών logistics.



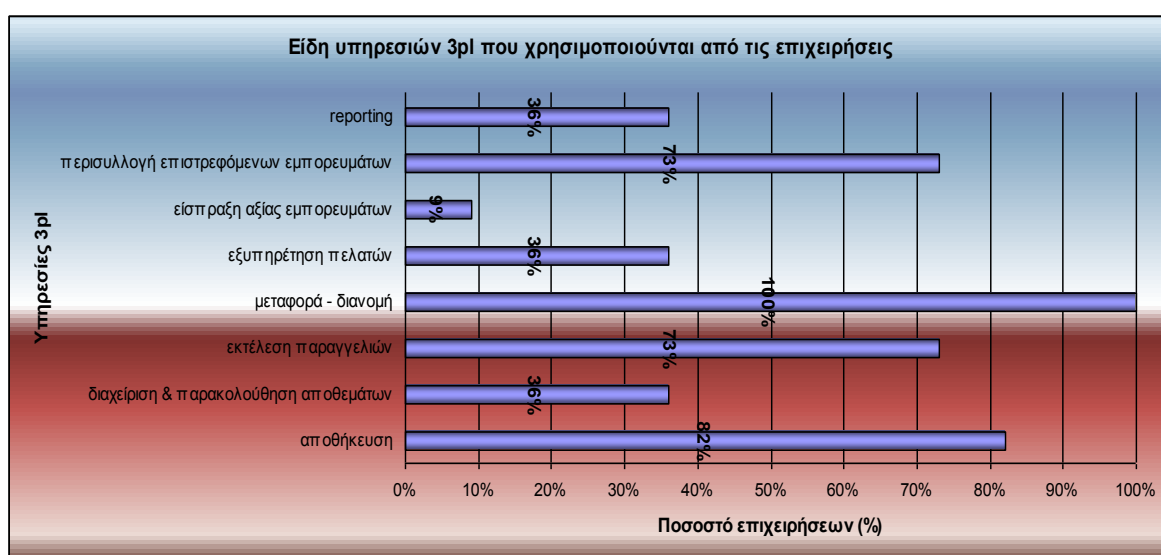
Διάγραμμα 6.6.1.4: Απεικόνιση αριθμού εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics με τις οποίες υπάρχει συνεργασία στο σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος

Ορισμένες από τις επιχειρήσεις, και πιο συγκεκριμένα το 18% των επιχειρήσεων, οι οποίες συνεργάζονται με δύο ή με περισσότερες από δύο εταιρίες 3pl, διευκρίνισαν ότι οι διαδικασίες των logistics όπως η αποθήκευση, η διαχείριση αποθεμάτων, η παραγγελιοληψία και άλλες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας στο χώρο των logistics ανατίθενται σε μία εταιρία παροχής υπηρεσιών, ενώ η άλλη επιλαμβάνεται απλώς της παροχής υπηρεσιών μεταφοράς-διανομής προϊόντων, έργο το οποίο δε θεωρείται ιδιαίτερα δύσκολο.

Από τα εξαγόμενα της δειγματοληπτικής έρευνας διαπιστώνεται, όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 6.6.1.5, ότι η μεταφορά-διανομή και η αποθήκευση είναι εκείνες οι διαδικασίες των logistics που χρησιμοποιούνται σε μεγαλύτερο βαθμό, από τις επιχειρήσεις, συγκριτικά με τις υπόλοιπες διαδικασίες. Πιο συγκεκριμένα, όλες οι επιχειρήσεις του δείγματος χρησιμοποιούν υπηρεσίες

μεταφοράς-διανομής, ενώ η πλειοψηφία αυτών (82%) κάνει χρήση των υπηρεσιών αποθήκευσης.

Από το διάγραμμα που παρατίθεται παρατηρείται ότι ο αριθμός των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν υπηρεσίες 3pl, όπως διαχείριση και παρακολούθηση αποθεμάτων και εκτέλεση παραγγελιών, εξυπηρέτηση πελατών και είσπραξη αξίας εμπορευμάτων, περισυλλογή επιστρεφόμενων εμπορευμάτων και reporting¹, παραμένει σε πιο χαμηλά επίπεδα συγκριτικά με εκείνα που παρουσιάζει η μεταφορά-διανομή και αποθήκευση, ωστόσο, διαφαίνεται η τάση για σταδιακή εκμετάλλευση και αυτών.



Διάγραμμα 6.6.1.5: Απεικόνιση υπηρεσιών third party logistics που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις που ερωτήθηκαν για τη διεξαγωγή της δειγματοληπτικής έρευνας

Αποτελεί σύνηθες φαινόμενο η επιλογή ενός μόνο μικρού μεριδίου του φάσματος των παρεχόμενων υπηρεσιών logistics από τις διάφορες μικρές ή μεσαίες εμπορικές/βιομηχανικές/μικτές επιχειρήσεις, καθώς στην Ελλάδα τα ποσοστά διείσδυσης των 3pl εταιριών παραμένουν σε χαμηλά επίπεδα, γεγονός το οποίο οφείλεται στη διστακτικότητα αυτών λόγω της έλλειψης εμπιστοσύνης απέναντι στο επίπεδο των υπηρεσιών logistics που παρέχεται από τις εν λόγω εταιρείες². Αντίθετα, όπως δείχνει και η έρευνα οι μεγάλες, συνήθως πολυεθνικές, επιχειρήσεις συνεργάζονται με εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics, διότι με αυτό τον τρόπο ενοποιούν τις εγκαταστάσεις τους και έχουν τη δυνατότητα καλύτερου ελέγχου του

¹ Με την έννοια «reporting» εννοούνται οι αναφορές οι σχετικές με τις παρεχόμενες υπηρεσίες, την εξυπηρέτηση πελατών)

² Φώτης Κόλλιας, άρθρο: «Εφόδια στη εφοδιαστική αλυσίδα», «Η Καθημερινή», 27/11/2004

δικτύου διανομής τους, αλλά και του κόστους τους. Επίσης, οι μεγάλες επιχειρήσεις αναθέτουν πολλές από τις διεργασίες logistics σε εταιρίες 3pl γιατί έχουν ανάγκη από ολοκληρωμένες υπηρεσίες logistics και εξειδίκευση.

Η ιδιαίτερα διαδεδομένη χρήση των υπηρεσιών μεταφοράς-διανομής στην Ελλάδα πιθανόν να οφείλεται στο γεγονός ότι η πλειονότητα των ελληνικών εταιριών που παρέχουν υπηρεσίες logistics, στην ουσία αποτελεί τη μετεξέλιξη των **διαμεταφορικών εταιριών**, οι οποίες δραστηριοποιούνται κυρίως στο χώρο των υπηρεσιών διαμεταφοράς και ασχολούνται με το **σχεδιασμό** και την **εκτέλεση** του μεταφορικού έργου και άλλες διαδικασίες συναφείς με αυτό και παράλληλα προσφέρουν υπηρεσίες logistics. Οι διαμεταφορικές εταιρίες έστρεψαν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα προς το χώρο των logistics προκειμένου να επιβιώσουν στις σύγχρονες, επικρατούσες συνθήκες του έντονου ανταγωνισμού που δημιούργησε η είσοδος των **εταιριών 3pl** και των **ταχυμεταφορών** (couriers).

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ανάμεσα στις παρεχόμενες υπηρεσίες logistics η αποθήκευση φαίνεται να κερδίζει έδαφος, καθώς το 82% των επιχειρήσεων του δείγματος παρουσιάζεται να επιλέγει τη χρήση της. Οι λόγοι που συμβάλλουν στην εντεινόμενη χρήση των υπηρεσιών της συγκεκριμένης υπηρεσίας από τις επιχειρήσεις είναι η έλλειψη μεγάλων εκτάσεων γης για την ανέγερση αποθηκευτικών χώρων στα πολεοδομικά συγκροτήματα και οι υψηλές τιμές πώλησης και ενοικίασης οικοπέδων για χρήση logistics σε διαθέσιμες περιοχές στα περίχωρα μεγάλων πόλεων με προσβασιμότητα σε ταχείας κυκλοφορίας δρόμους. Επίσης, ανάμεσα στους λόγους συγκαταλέγεται ο **δαπανηρός εξοπλισμός** και η **συντήρηση** των αποθηκευτικών χώρων, καθώς και το **κόστος** ενός απαραίτητου, **εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού**.

Σε αυτό το σημείο σημειώνεται ότι η απόφαση κάποιων επιχειρήσεων να αναθέσουν σε 3pl συνεργάτες ένα μέρος μόνο των διαδικασιών logistics, όπως είναι η μεταφορά-διανομή και η αποθήκευση είναι πιθανό να λαμβάνεται σε προσωρινή βάση και εν συνεχεία, κατά τη διάρκεια της συνεργασίας με τους συγκεκριμένους 3pl συνεργάτες, αναλόγως τα αποτελέσματα που εκείνη θα επιφέρει, οι επιχειρήσεις να αναθέσουν και άλλες διαδικασίες logistics.

Επίσης, ανάμεσα στις ερωτήσεις που τέθηκαν στις επιχειρήσεις οι οποίες χρησιμοποιούν υπηρεσίες 3PL, ήταν και εκείνη αναφορικά με τη διαχείριση

ολόκληρης ή ενός μεριδίου της γκάμας των προϊόντων τους από τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics. Όπως διαπιστώνεται, και φαίνεται από το διάγραμμα 6.6.1.6, η πλειονότητα των επιχειρήσεων (73%) επιλέγει τη διαχείριση όλων των προϊόντων της από τους 3pl συνεργάτες, ενώ μόλις το 27% των επιχειρήσεων επιλέγει να διαχειρίζεται μια συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων στις δικές του εγκαταστάσεις.



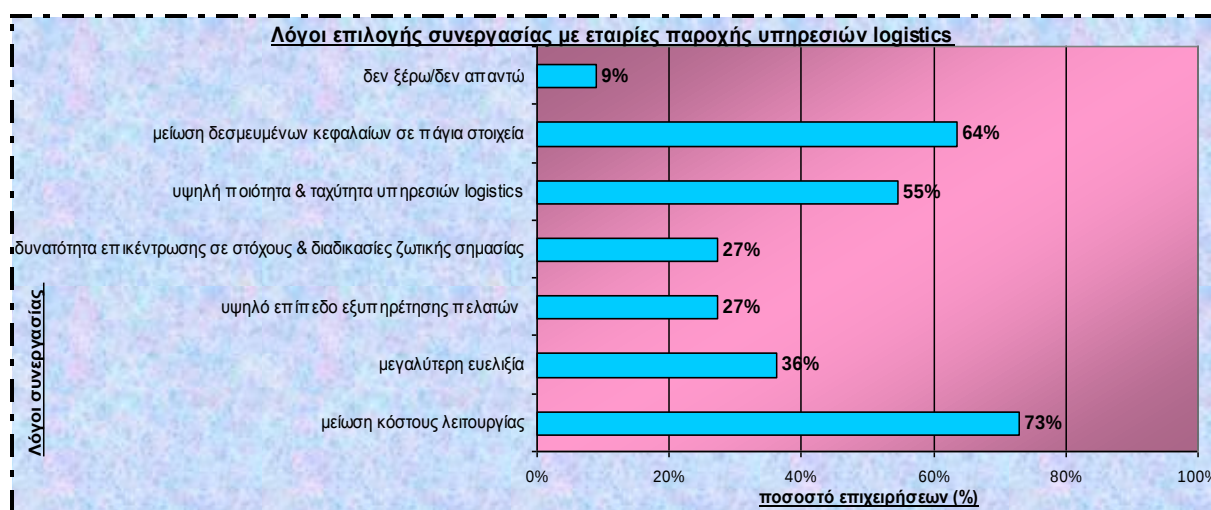
Διάγραμμα 6.6.1.6: Απεικόνιση ποσοστού επιχειρήσεων η γκάμα των προϊόντων των οποίων διαχειρίζεται ή όχι από εταιρίες 3pl

Οι λόγοι για τους οποίους δεν πραγματοποιείται η διαχείριση συγκεκριμένων προϊόντων μιας επιχείρησης από τη συνεργάτιδα της εταιρία παροχής υπηρεσιών logistics ποικίλουν. Είναι πιθανό η κατηγορία των προϊόντων που δε διαχειρίζεται από τους 3pl συνεργάτες να χρήζει ιδιαίτερης διαχείρισης και η επιλογή της εν λόγω υπηρεσίας να είναι ιδιαίτερα δαπανηρή για την επιχείρηση. Επίσης, ανάμεσα στους λόγους συγκαταλέγεται η πιθανή αδυναμία της εταιρίας παροχής υπηρεσιών logistics να αναλάβει τη διαχείριση αυτών των προϊόντων λόγω έλλειψης κατάλληλων υποδομών, καθώς και η επιθυμία της επιχείρησης να έχει τον πλήρη έλεγχο των συγκεκριμένων προϊόντων.

Παρόλα αυτά, η έρευνα έδειξε ότι το 27% των επιχειρήσεων του δείγματος που δεν επιθυμεί τη διαχείριση ολόκληρης της γκάμας των προϊόντων τους από τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics, απέδωσε την επιλογή αυτή σε διαφορετικούς λόγους. Οι λόγοι που αναφέρθηκαν ήταν η **εξοικονόμηση κόστους** και η μη απαραίτητη διαχείριση των συγκεκριμένων προϊόντων από τις εταιρίες 3pl, λόγω της **άμεσης και απευθείας παράδοσης** αυτών από τους προμηθευτές στα **καταστήματα**. Τέλος, να σημειωθεί ότι ανάμεσα στις απαντήσεις συμπεριλαμβάνεται

και μία, σύμφωνα με την οποία δεν υφίσταται συγκεκριμένος λόγος για τον οποίο δεν ανατίθεται η διαχείριση συγκεκριμένης γκάμας εμπορευμάτων σε συνεργάτες 3pl και προβλέπεται στο μέλλον.

Σε ότι αφορά τους λόγους για τους οποίους αποφάσισαν οι επιχειρήσεις να προχωρήσουν σε συνεργασία με εταιρίες 3pl, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων (73%) ανέφερε ως πρώτο σε σπουδαιότητα λόγο της συνεργασίας τη μείωση του κόστους, ενώ συγκεντρωτικά οι τρεις βασικότεροι λόγοι συνεργασίας είναι η **μείωση κόστους λειτουργίας** (73%), η **μείωση δεσμευμένων κεφαλαίων σε πάγια στοιχεία** (64%) και η **υψηλή ποιότητα και ταχύτητα υπηρεσιών logistics** (55%). Τα ποσοστά των επιχειρήσεων που επιλέγουν τους και υπόλοιπους πιθανούς λόγους συνεργασίας με εταιρίες 3pl παρουσιάζονται στο διάγραμμα 6.6.1.7.



Διάγραμμα 6.6.1.7: Απεικόνιση λόγων χρήσης υπηρεσιών 3pl

Συμπερασματικά, προκαλεί εντύπωση το γεγονός ότι σε μία σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα, όπου κυριαρχεί ο έντονος ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις και ο κύριος στόχος είναι η επίτευξη της καλύτερης εξυπηρέτησης πελατών για την ανάδειξη τους, επιλέγεται ως σπουδαιότερος λόγος συνεργασίας με εταιρίες 3pl η μείωση κόστους λειτουργίας, ενώ η υψηλή ποιότητα και ταχύτητα υπηρεσιών logistics, που συνεπάγονται το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών βρίσκονται σε «δεύτερη μοίρα».

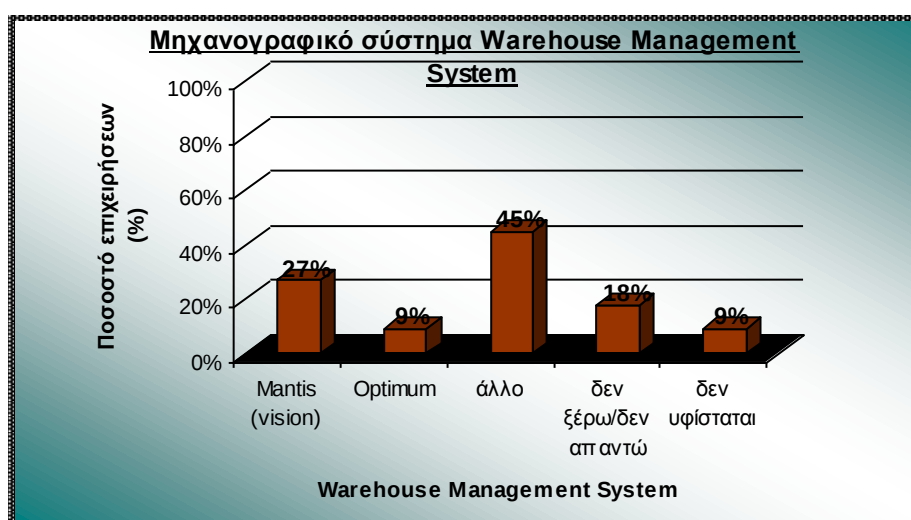
Μερικές από τις επιχειρήσεις υποστήριξαν ότι η επιλογή της συνεργασίας με εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics βασίζεται εκτός των άλλων και στη σύγχρονη επικρατούσα τάση, σύμφωνα με την οποία οι μεγάλες επιχειρήσεις που

δραστηριοποιούνται τόσο στον ελληνικό όσο και στον διεθνή χώρο προσφεύγουν σε 3pl συνεργάτες για την τέλεση των διαδικασιών logistics.

Όσον αφορά τη διαχείριση και τη σωστή λειτουργία του αποθηκευτικού χώρου της εταιρίας 3pl, η διευκόλυνση της γίνεται μέσω ενός μηχανογραφικού συστήματος (Warehouse Management System), το οποίο διαθέτουν οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών third party logistics, αλλά και της αξιοποίησης των bar-codes και των ασύρματων ζεύξεων. Με το WMS, οι συνεργάτιδες επιχειρήσεις των εταιριών 3pl έχουν πρόσβαση σε υπηρεσίες διαχείρισης της αποθήκης αυτών, αλλά και **παρακολούθησης των αποθεμάτων** ανά κωδικό, παραγγελία και είδος, μέσω on-line σύνδεσης, με την αποθήκη. Με άλλα λόγια, με το συγκεκριμένο μηχανογραφικό σύστημα παρέχεται η αξιολόγηση των εταιριών 3pl από τις συνεργάτιδες τους επιχειρήσεις.

Στην σχετική ερώτηση με την έκδοση του μηχανογραφικού συστήματος (Warehouse Management System), η οποία διατίθεται από την εταιρία παροχής υπηρεσιών logistics, η πλειονότητα των επιχειρήσεων του δείγματος (73%) απάντησαν, ενώ το υπόλοιπο 18% δεν απάντησε στη συγκεκριμένη ερώτηση. Το 9% των επιχειρήσεων ανέφερε ότι χρησιμοποιούν μόνο υπηρεσίες μεταφοράς-διανομής και οι συνεργάτες τους δεν χρησιμοποιούν παρόμοιο σύστημα.

Πιο συγκεκριμένα, οι απαντήσεις των επιχειρήσεων στην ερώτηση που σχετίζεται με το είδος του μηχανογραφικού συστήματος (Warehouse Management System) και χρησιμοποιείται από τις συνεργάτιδες τους εταιρίες 3pl, έδωσαν το ακόλουθο διάγραμμα. (διάγραμμα 6.6.1.8)



Διάγραμμα 6.6.1.8: Απεικόνιση ποσοστού διάφορων εκδόσεων μηχανογραφικών συστημάτων από τις εταιρίες 3pl, σύμφωνα με τις απαντήσεις των συνεργάτιδων επιχειρήσεων

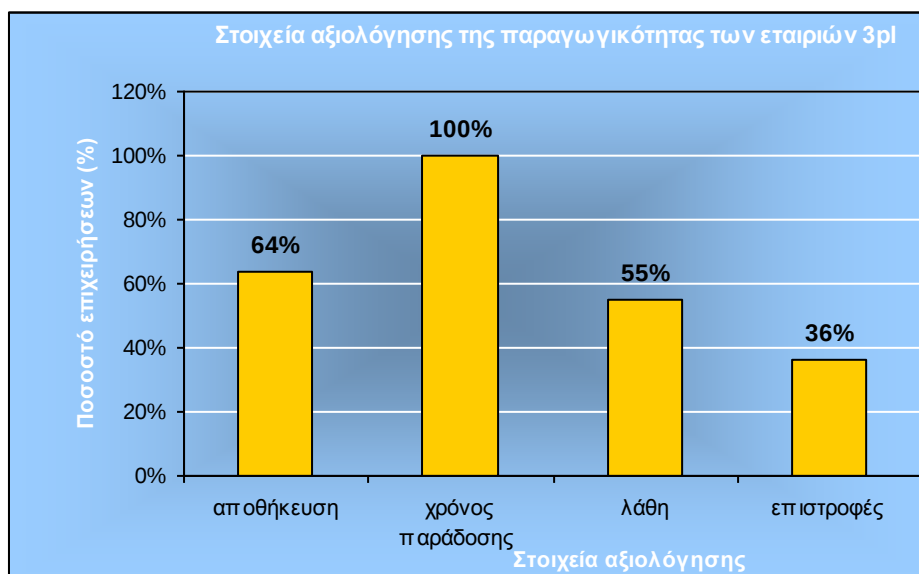
Από τις απαντήσεις των επιχειρήσεων του δείγματος (διάγραμμα 6.6.1.8) διαπιστώνεται ότι χρησιμοποιείται ευρέως από τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics το μηχανογραφικό σύστημα διαχείρισης αποθήκης έκδοσης Mantis (27%), γεγονός το οποίο δικαιολογείται εάν αναλογιστούμε ότι η Mantis κατέχει ηγετική θέση στην ελληνική αγορά όσον αφορά την παροχή ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων logistics στον τομέα διοίκησης αποθηκών και όχι μόνο³. Επίσης, επισημαίνεται ότι κάποιοι φορείς παροχής υπηρεσιών logistics έχουν προμηθευτεί κάποιο τμήμα/κομμάτι του μηχανογραφικού συστήματος (Warehouse Management System) της Mantis και έχουν κάνει κάποιες τροποποιήσεις πάνω σε αυτό.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται ότι χρησιμοποιείται και κάποια άλλη έκδοση μηχανογραφικού συστήματος για τη διαχείριση της 3pl αποθήκης. Η χρήση του μηχανογραφικού συστήματος έκδοσης SAP φαίνεται να κυριαρχεί σύμφωνα με τις αναφορές για άλλη έκδοση Warehouse Management System. Τα υπόλοιπα μηχανογραφικά συστήματα διαχείρισης αποθήκης που περιλαμβάνονται στις απαντήσεις είναι MFG και BIPICS (AS400).

Η χρήση υπηρεσιών third party logistics έχει αποδείξει ότι απλοποιεί πολλές διαδικασίες, όμως οι επιχειρήσεις που συνεργάζονται με εταιρίες παροχής συγκεκριμένων υπηρεσιών χρειάζεται να επιστήσουν την προσοχή τους στην **αξιολόγηση, παρακολούθηση** και τον **έλεγχο** των εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics.

Όπως δείχνει και το διάγραμμα 6.6.1.9, οι επιχειρήσεις που συνεργάζονται με εταιρίες 3PL, αξιολογούν την παραγωγικότητα τους ή αλλιώς την ποιότητα των υπηρεσιών που αυτές παρέχουν, μέσω συγκεκριμένων κριτηρίων, όπως είναι η αποθήκευση, ο χρόνος παράδοσης των προϊόντων στον τελικό καταναλωτή, τα λάθη τα οποία σχετίζονται με τα προϊόντα ή την παράδοση τους, και οι επιστροφές.

³ Η Mantis Πληροφορική εξειδικεύεται και κατέχει ηγετική θέση εκτός από τον τομέα διοίκησης αποθηκών και σε τομείς διανομής, παραγωγής, ιχνηλασιμότητας, αποθεμάτων και πωλήσεων κ.α.



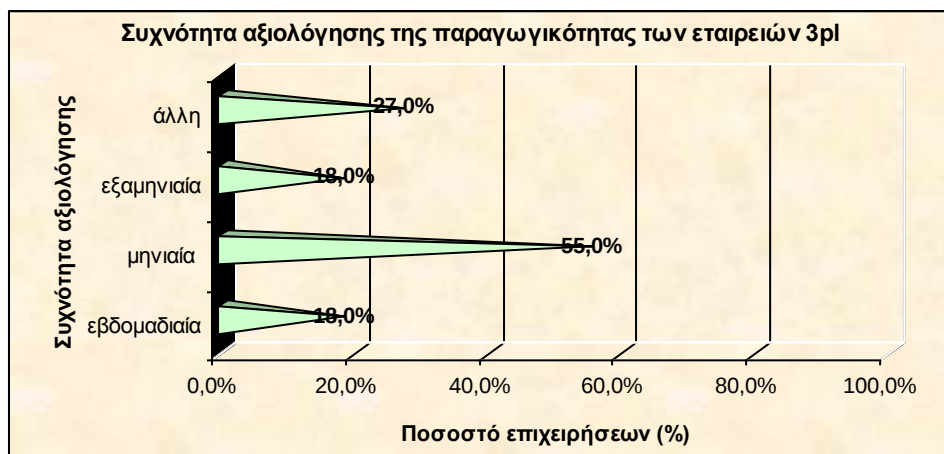
Διάγραμμα 6.6.1.9: Απεικόνιση στοιχείων αξιολόγησης των εταιριών 3pl σύμφωνα με απαντήσεις των συνεργάτιδων επιχειρήσεων

Είναι χαρακτηριστικό ότι όλες οι επιχειρήσεις επιλέγουν να αξιολογούν την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν από τις συνεργάτιδες τους εταιρίες logistics μέσω του **χρόνου παράδοσης των προϊόντων** στον τελικό καταναλωτή. Η μη έγκαιρη παράδοση των εμπορευμάτων στον τελικό τους προορισμό έχει σαν αποτέλεσμα την δυσaréσκεια των τελικών καταναλωτών και παράλληλα σοβαρό αντίκτυπο στη φήμη και στη συνολική εικόνα της επιχείρησης στην αγορά. Ο μη έγκαιρος χρόνος παράδοσης ή γενικότερα τα προβλήματα που αφορούν τον χρόνο παράδοσης των προϊόντων στους πελάτες γίνονται αντιληπτά από τις συνεργάτιδες επιχειρήσεις, μέσω των παραστατικών επιστροφής.

Επίσης, ένα ακόμα ευρέως χρησιμοποιούμενο κριτήριο αξιολόγησης των εταιριών 3pl είναι η **αποθήκευση**, το οποίο επιλέγεται από το 64% των επιχειρήσεων του δείγματος. Το σημαντικό ποσοστό, το οποίο επέλεξε την αποθήκευση ως κριτήριο αξιολόγησης των 3pl συνεργατών εξηγείται από το γεγονός ότι η σωστή λειτουργία της αποθήκης αποτελεί προϋπόθεση για την αποδοτική λειτουργία ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας και την εξασφάλιση της καλής εξυπηρέτησης του πελάτη. Μέσω της παρακολούθησης της αποθήκευσης δίνεται στις συνεργάτιδες επιχειρήσεις η δυνατότητα ελέγχου των παραγγελιών, του χρονικού διαστήματος από τη στιγμή τοποθέτησης των παραγγελιών μέχρι την αποστολή τους, τη συχνότητα λαθών. Επίσης, παρακολουθείται η ταξινόμηση, ο τρόπος τοποθέτησης και φύλαξης,

οι συνθήκες διατήρησης και το σύστημα αποθήκευσης όλων των προϊόντων τα οποία στη συνέχεια αποστέλλονται στους τελικούς καταναλωτές.

Αναφορικά με τη συχνότητα αξιολόγησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών logistics (διάγραμμα 6.7.14), διαπιστώνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων (55%) απάντησε ότι η αξιολόγηση των εταιριών 3pl λαμβάνει χώρα κάθε μήνα.



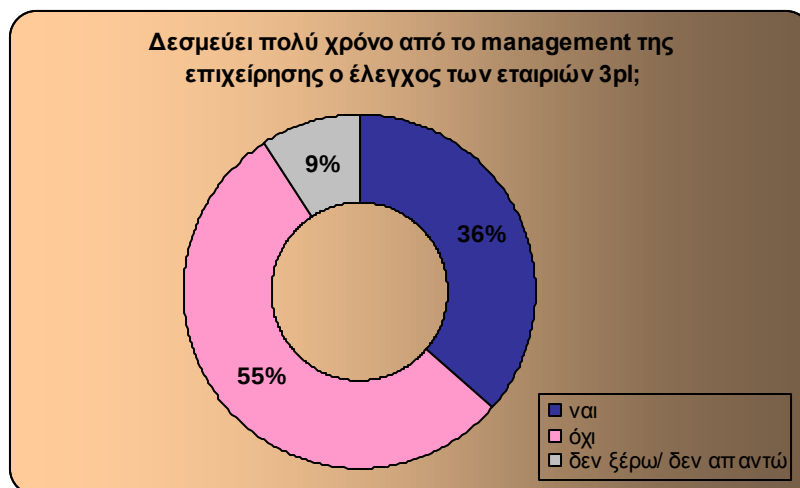
Διάγραμμα 6.6.1.10: Απεικόνιση συχνότητας αξιολόγησης των υπηρεσιών third party logistics, σύμφωνα με τις απαντήσεις των συνεργάτιδων επιχειρήσεων του δείγματος

Η μηνιαία αξιολόγηση των εταιριών 3pl είναι και η επικρατέστερη επιλογή των επιχειρήσεων, καθώς ανάμεσα στις υπηρεσίες που παρέχει μία εταιρία παροχής υπηρεσιών third party logistics είναι και η μηνιαία ενημέρωση των πελατών της για την ορθή παραλαβή των εμπορευμάτων από τους τελικούς καταναλωτές, όσον αφορά τις ποσότητες και το χρόνο παράδοσης (reporting).

Όπως φαίνεται και από το παραπάνω διάγραμμα το 27% των επιχειρήσεων απέρριψε τις επιλογές. Ειδικότερα, από τις απαντήσεις των επιχειρήσεων, η αξιολόγηση των εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics πραγματοποιείται σε καθημερινή βάση είτε με κατάλληλο σύστημα όπως το KPI (Keep Performance Indicator), είτε με βάση την υποκειμενική αξιολόγηση του υπεύθυνου του τμήματος logistics της κάθε επιχείρησης, χωρίς την ύπαρξη συγκεκριμένου reporting. Επίσης, η αξιολόγηση των εταιριών 3pl μπορεί να γίνει μέσω της ετήσιας απογραφής.

Όπως δείχνει το διάγραμμα 6.7.1.11, η πλειονότητα των επιχειρήσεων (55%) απάντησε ότι ο έλεγχος των εταιριών third party logistics δεν δεσμεύει σημαντικά πολύ χρόνο από το τμήμα του management, ενώ αντίθετα σημαντικό ποσοστό (36%)

ανέφερε ότι η παρακολούθηση των συγκεκριμένων εταιριών απαιτεί μεγάλη προσπάθεια εκ μέρους του management και δέσμευση σημαντικού χρόνου από ότι είχε αρχικά υπολογισθεί.

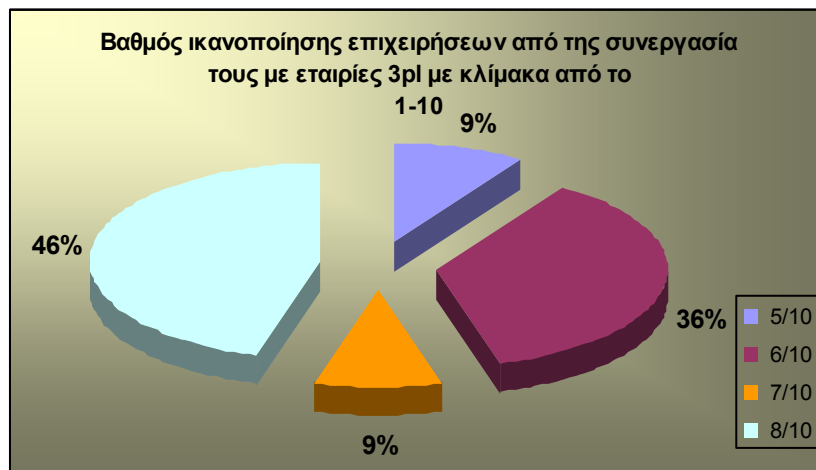


Διάγραμμα 6.6.1.11: Απεικόνιση δέσμευσης χρόνου από το τμήμα του management των συνεργάτιδων, με εταιρίες 3pl, επιχειρήσεων του δείγματος

Ο έλεγχος των εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, δεσμεύει σημαντικά πολύ χρόνο από το στελεχιακό δυναμικό του τμήματος management, καθώς απαιτείται αφιέρωση χρόνου, προκειμένου να παρακολουθείται η διεκπεραίωση των ανατιθέμενων διαδικασιών logistics. Πιο συγκεκριμένα, από ότι ανέφεραν οι επιχειρήσεις του δείγματος πραγματοποιείται η παρακολούθηση της ψυκτικής αλυσίδας, εφόσον η φύλαξη και διατήρηση ορισμένων προϊόντων απαιτούν συνθήκες ψύξης, ο έλεγχος των υπηρεσιών που έχει τιμολογήσει ο 3pl συνεργάτης, ο έλεγχος των λαθών, διότι διαφορετικά δημιουργούνται προβλήματα με τους πελάτες των επιχειρήσεων, τους τελικούς καταναλωτές των προϊόντων κ.α. Η απαίτηση μεγαλύτερης, από εκείνης που είχε αρχικά υπολογισθεί, προσπάθειας από την πλευρά του τμήματος management των επιχειρήσεων έχει σαν αποτέλεσμα την περιορισμένη διαθεσιμότητα του σε στόχους και διαδικασίες ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη αυτών.

Όσον αφορά το βαθμό ικανοποίησης των επιχειρήσεων, που ερωτήθηκαν, από τις υπηρεσίες third party logistics που λαμβάνουν, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων (46%) επέλεξε με κλίμακα από το 1, που εκφράζει την μη ικανοποίηση, έως το 10, που αντιπροσωπεύει την απόλυτη ικανοποίηση, 8/10. Ωστόσο, ένα σημαντικό ποσοστό των επιχειρήσεων (36%) επέλεξε 6/10, απόκριση η οποία υποδηλώνει ότι το

συγκεκριμένο μερίδιο των επιχειρήσεων δεν έχει καλές εμπειρίες από τη συνεργασία του με εταιρίες παροχής third party logistics και αντιμετωπίζει προβλήματα σε διάφορους τομείς.



Διάγραμμα 6.6.1.12: Απεικόνιση βαθμού ικανοποίησης των επιχειρήσεων από τις υπηρεσίες 3pl που λαμβάνουν

Το γεγονός ότι σημαντικό ποσοστό των επιχειρήσεων (36%) δεν εμφανίζεται ιδιαίτερα ικανοποιημένο από τη χρήση υπηρεσιών third party logistics φαίνεται να ενισχύει την πιθανότητα ύπαρξης προβλημάτων κατά τη διάρκεια της συνεργασίας επιχειρήσεων και εταιριών 3pl.

Το αρνητικό κλίμα που δημιουργείται ανάμεσα στις δύο συνεργάτιδες πλευρές ίσως να οφείλεται σε προβλήματα που σχετίζονται με την αύξηση του κόστους λειτουργίας των επιχειρήσεων, σε αντίθεση με ότι είχε ειπωθεί πριν την έναρξη της συνεργασίας τους με εταιρίες 3pl, με τη χαμηλή ποιότητα και ταχύτητα υπηρεσιών logistics, η οποία αυτόματα συνεπάγεται και το χαμηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών. Ακόμη, προβλήματα που αφορούν την μείωση της ευελιξία, αλλά και της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης είναι αναμενόμενο να προκαλούν δυσφορία στις επιχειρήσεις που επέλεξαν τη συνεργασία με εταιρίες 3pl για να προωθηθούν μέσα στα πλαίσια της σύγχρονης απαιτητικής και ανταγωνιστικής εγχώριας αγοράς.

Αναφορικά με την ερώτηση εάν υπάρχει πιθανότητα διακοπής της συνεργασίας με τους 3pl συνεργάτες στο μέλλον από μεριά των επιχειρήσεων, το 91% των επιχειρήσεων απάντησε αρνητικά, εκ των οποίων το 18% διευκρίνισε ότι δεν προτίθεται να διακόψει τη συνεργασία στο άμεσο μέλλον, αφήνοντας να εννοηθεί ότι υπάρχει τέτοιο ενδεχόμενο μακροπρόθεσμα. Το υπόλοιπο 9% των επιχειρήσεων ανέφερε ότι σχεδιάζει να διακόψει τη συνεργασία με φορείς παροχής υπηρεσιών

logistics στο μέλλον, γεγονός το οποίο αποδίδεται στη δυσαρέσκεια από τις υπηρεσίες third party logistics, αφού στη σχετική ερώτηση με το βαθμό ικανοποίησης από τις παρεχόμενες υπηρεσίες logistics εκείνος ήταν ιδιαίτερα χαμηλός (6/10). Ορισμένες από τις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν υπηρεσίες 3pl δεν απέκλεισαν την πιθανότητα διακοπής συνεργασίας με τη συγκεκριμένη εταιρία με την οποία συνεργάζονται, ενώ ένα μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων που συνεργάζονται με 3pl συνεργάτες ανέφερε ότι εξετάζει την πιθανότητα διακοπής συνεργασίας με εταιρίες 3pl στο μέλλον. Το γεγονός ότι μόνο το 9% των επιχειρήσεων επέλεξε τη διακοπή συνεργασίας με εταιρίες 3pl δηλώνει πόσο δύσκολο είναι να επαναφέρουν την διεκπεραίωση διαδικασιών logistics, που έχουν ήδη αναθέσει σε 3pl συνεργάτες, στο εσωτερικό τους, λόγω της εξάρτησης που έχει επέλθει (διάγραμμα 6.6.1.13).



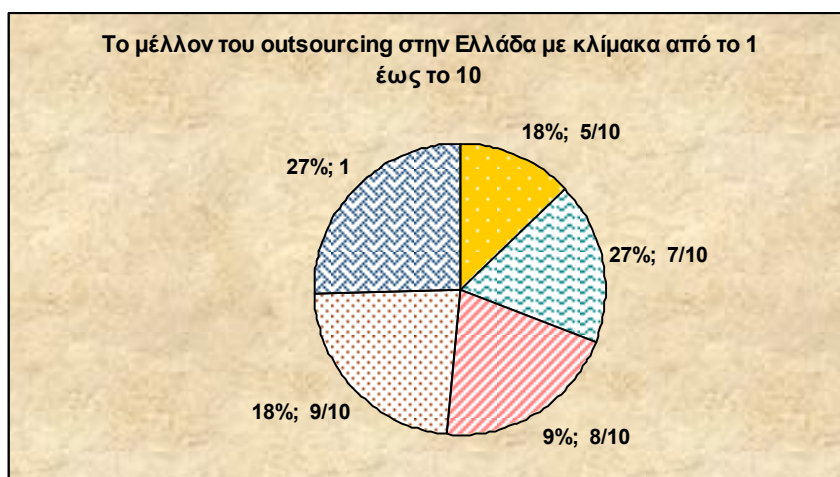
Διάγραμμα 6.6.1.13: Απεικόνιση ποσοστού επιχειρήσεων που σκοπεύουν να διακόψουν τη συνεργασία τους με εταιρίες 3pl στο μέλλον

Η τελευταία ερώτηση που τίθεται στις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν υπηρεσίες third party logistics αφορά την προσωπική άποψη του προϊστάμενου/ υπεύθυνου του τμήματος logistics αναφορικά με το μέλλον του outsourcing στην Ελλάδα. Με κλίμακα από το 1 που εκφράζει το δυσοίωνο μέλλον έως το 10 που αντιπροσωπεύει το ευοίωνο μέλλον του outsourcing στην Ελλάδα, οι απαντήσεις των ερωτώμενων έδωσαν το παρακάτω διάγραμμα (6.6.1.14).

Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 6.6.1.14, το 27% των ερωτώμενων που χρησιμοποιούν υπηρεσίες third party logistics απάντησε ότι το μέλλον του outsourcing στην Ελλάδα είναι σίγουρα ευοίωνο, δεδομένου ότι επέλεξε 10/10 στη σχετική ερώτηση κλίμακας. Επίσης, την ευνοϊκή εξέλιξη του outsourcing υποστήριξε

το 18% και το 9% των ερωτώμενων με επιλογές 9/10 και 8/10 αντίστοιχα. Οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις που υποστηρίζουν ότι το μέλλον του outsourcing στην Ελλάδα είναι ευοίωνο είναι εκείνες που με βάση τις απαντήσεις τους δεν αντιμετωπίζουν προβλήματα από τη συνεργασία τους με φορείς παροχής υπηρεσιών logistics και είναι ικανοποιημένοι από το επίπεδο των υπηρεσιών που λαμβάνουν.

Το 27% των ερωτώμενων επέλεξε 7/10, απάντηση η οποία υποδηλώνει κάποια επιφυλακτικότητα όσον αφορά την μελλοντική πορεία της σχετικά νέας επιχειρηματικής πρακτικής στην Ελλάδα. Οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις που παρουσιάζονται επιφυλακτικές ως προς τη μελλοντική ανάπτυξη του outsourcing στην Ελλάδα, καθώς δεν είναι απόλυτα ικανοποιημένες από τις υπηρεσίες third party logistics που χρησιμοποιούν.



Διάγραμμα 6.6.1.14: Απεικόνιση άποψης επιχειρήσεων που συνεργάζονται με εταιρίες 3pl αναφορικά με το μέλλον του outsourcing στην Ελλάδα

Τέλος, το 18% των ερωτώμενων επέλεξε 5/10 όσον αφορά το μέλλον του outsourcing στην Ελλάδα, απάντηση η οποία αποτυπώνει τη δυσарέσκεια αυτών από τη συνεργασία τους με εταιρίες παροχής third party logistics. Ανάμεσα στις επιχειρήσεις που θεωρούν ότι το μέλλον του outsourcing στην Ελλάδα είναι δυσοίωνο είναι και επιχειρήσεις οι οποίες ουσιαστικά εκτελούν όλες τις κύριες διαδικασίες των logistics εντός των εγκαταστάσεων τους, καθώς συνεργάζονται μόνο με εταιρίες παροχής υπηρεσιών μεταφοράς-διανομής.

6.6.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας των μη συνεργαζόμενων επιχειρήσεων με εταιρίες 3PL

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, στο συνολικό δείγμα της έρευνας έχουν συμπεριληφθεί και επιχειρήσεις, οι οποίες δεν κάνουν χρήση υπηρεσιών third party logistics. Με αυτόν τον τρόπο έγινε δυνατή η διερεύνηση των λόγων για τους οποίους εκείνες δεν έχουν προβεί ακόμα σε συνεργασία με εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics, καθώς και των προθέσεων τους στο μέλλον, ώστε να προκύψει μία ολοκληρωμένη εικόνα των υπηρεσιών third party logistics στον ελληνικό χώρο.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που δεν συνεργάζονται με εταιρίες παροχής υπηρεσιών third party logistics (56%) δεν προτίθενται να προχωρήσει σε μια μελλοντική συνεργασία με τις εν λόγω εταιρίες.



Διάγραμμα 6.6.2.1: Απεικόνιση προθέσεων των επιχειρήσεων που δεν χρησιμοποιούν υπηρεσίες 3pl αναφορικά με μίς μελλοντική συνεργασία με εταιρίες 3pl

Επίσης, εξετάζοντας τις απαντήσεις των επιχειρήσεων που σχεδιάζουν να συνεργαστούν με εταιρίες 3pl στο μέλλον, διαπιστώνεται ότι καμία από τις επιχειρήσεις δεν προτίθεται να μεταβεί σε αυτή την κίνηση στο άμεσο μέλλον. Η επιλογή μη μελλοντικής συνεργασίας ή μη άμεσης συνεργασίας με εταιρίες 3pl είναι πιθανό να εντοπίζεται στο γεγονός ότι η συνεργασία με μία ανεξάρτητη εταιρία παροχής υπηρεσιών logistics δημιουργεί τις περισσότερες των περιπτώσεων ένα αίσθημα αβεβαιότητας το οποίο συνεπάγεται διστακτικότητα και επιφυλακτικότητα των επιχειρήσεων, δεδομένου ότι δεν είναι σίγουρη η επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

Επίσης, η όχι άμεση συνεργασία με εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι η επιλογή μιας τέτοιας συνεργασίας και οι διαδικασίες που έπονται αυτής απορροφούν σημαντικό χρόνο από τη διοίκηση των επιχειρήσεων.

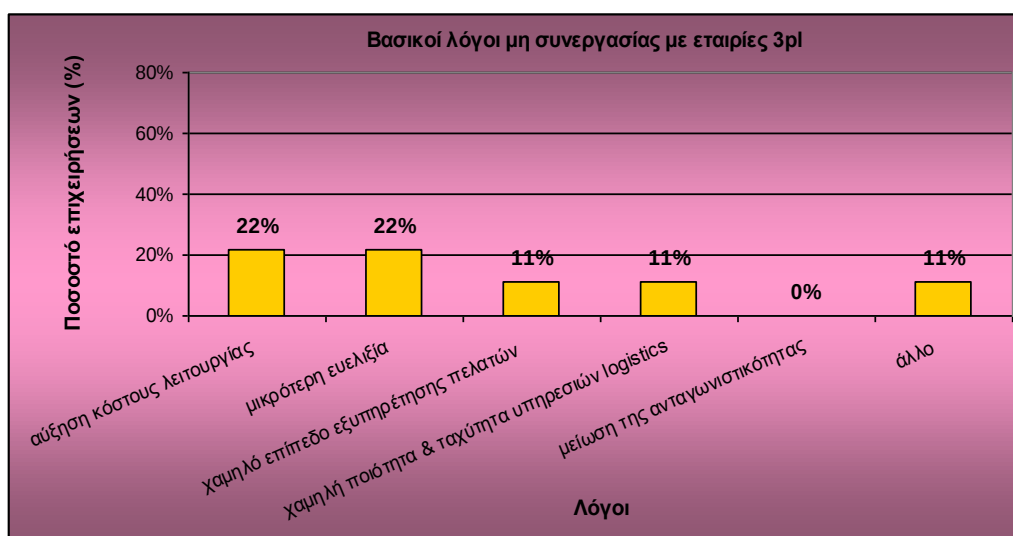
Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, η απόφαση συνεργασίας με εταιρίες 3pl είναι στρατηγικής σημασίας για κάθε επιχείρηση και απαιτείται να ληφθούν υπόψη πολλοί παράγοντες, οι οποίοι σχετίζονται με τη σπουδαιότητα των logistics στην επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης, αλλά και την ικανότητα της ίδιας της επιχείρησης να διεκπεραιώσει τις διαδικασίες των logistics. Εφόσον η επιχείρηση έχει επιλέξει να συνεργαστεί με εταιρίες 3pl, δημιουργεί ένα πλάνο με τις προδιαγραφές του προς ανάθεση έργου και το αποστέλλει στους υποψήφιους 3pl συνεργάτες. Εν συνεχεία, προκειμένου να γίνει μια σωστή αξιολόγηση και σωστή επιλογή των 3pl συνεργατών, η επιχείρηση συντάσσει την RFI (Request For Information), την RFP (Request For Proposals) και τέλος λαμβάνουν χώρα οι τελικές διαπραγματεύσεις της σύμβασης.

Εκτός, όμως, από τη δαπάνη σημαντικού χρόνου για τη διεκπεραίωση των διαδικασιών που προηγούνται της συνεργασίας με εταιρίες 3pl, η ίδια η συνεργασία προκαλεί μία αναστάτωση στο εσωτερικό της επιχείρησης, καθώς η πλειονότητα των εργαζόμενων, οι οποίοι απασχολούνταν στο μέχρι πρότινος εν λειτουργία τμήμα logistics της επιχείρησης, απολύονται. Η εν λόγω αναταραχή εντός της επιχείρησης σε συνδυασμό με τυχόν αντιδράσεις από ήδη υπάρχοντες συνεργάτες, όπως είναι οι προμηθευτές, οι αντιπρόσωποι κ.α. πιθανόν να δικαιολογούν την κάπως διστακτική επιλογή των επιχειρήσεων για όχι άμεση συνεργασία με εταιρίες 3pl.

Από τις επιχειρήσεις, οι οποίες εκδηλώνουν πρόθεση να χρησιμοποιήσουν στο μέλλον υπηρεσίες third party logistics, το 75% αυτών επιλέγουν σαν βασικό κριτήριο επιλογής συνεργασίας με εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics το χαμηλότερο κόστος των υπηρεσιών, ενώ μόλις το 25% έχει επιλέξει εκτός από το χαμηλότερο κόστος υπηρεσιών, την εξασφάλιση καλύτερου ή ίσου επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών. Ο βασικός λόγος συνεργασίας με εταιρίες 3pl αποτελεί ανησυχητική ένδειξη αναφορικά με τη χρήση υπηρεσιών third party logistics στην Ελλάδα, καθώς σε μία εποχή, όπου κυριαρχεί ο ανταγωνισμός και η ποιότητα υπηρεσιών logistics καθώς επίσης και το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών παίζει πρωτεύοντα ρόλο στην

επιβίωση των επιχειρήσεων, η πλειονότητα αυτών επιλέγουν τη συνεργασία με εταιρίες 3pl για την επίτευξη χαμηλότερου κόστους λειτουργίας τους.

Εξετάζοντας συγκεντρωτικά τις απαντήσεις των επιχειρήσεων διαπιστώνεται ότι ως σημαντικότεροι λόγοι μη συνεργασίας με εταιρίες 3pl επιλέχθηκαν η μικρότερη ευελιξία και η αύξηση κόστους λειτουργίας, ενώ λόγοι όπως το χαμηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών και η κάλυψη αναγκών από τις ίδιες τις επιχειρήσεις (επιλογή: άλλο) ακολούθησαν με μικρότερα ποσοστά.

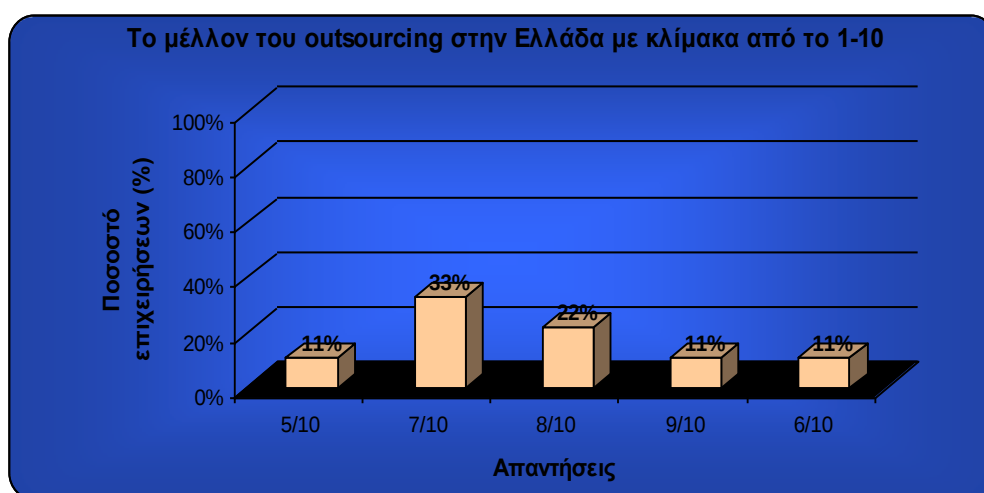


Διάγραμμα 6.6.2.2: Απεικόνιση βασικών λόγων για τους οποίους δεν επιλέγεται συνεργασία με εταιρίες 3pl.

Ειδικότερα, η πλειονότητα των επιχειρήσεων εκτιμά ότι η συνεργασία με εταιρίες 3pl δεν παρέχει τη δυνατότητα γρήγορης προσαρμογής στις ανάγκες των πελατών και αντίδρασης στις κινήσεις των ανταγωνιστών. Επίσης, μία από τις αιτίες μη συνεργασίας ήταν η προτίμηση διεκπεραίωσης των διαδικασιών logistics στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, δεδομένου ότι απασχολείται καταρτισμένο εργατικό δυναμικό για αυτήν. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η συγκεκριμένη αναφορά κάνει απολύτως κατανοητή την απόφαση των επιχειρήσεων να απέχουν από τη χρήση υπηρεσιών third party logistics. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός, όμως, ότι οι μη χρήστες υπηρεσιών 3pl χρησιμοποίησαν λόγους, όπως η μικρότερη ευελιξία, η αύξηση του κόστους λειτουργίας, και το χαμηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, χαμηλή ποιότητα και ταχύτητα υπηρεσιών 3pl για την εξήγηση της αποχής τους από τις υπηρεσίες third party logistics, την ίδια στιγμή που οι χρήστες υπηρεσιών third party logistics χρησιμοποίησαν ακριβώς τους αντίστροφους λόγους, προκειμένου να αιτιολογήσουν τη συνεργασία τους με εταιρίες 3pl. Είναι πιθανό οι επιχειρήσεις που

δήλωσαν μη χρήστες υπηρεσιών third party logistics την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας να συνεργάστηκαν στο παρελθόν με εταιρίες 3pl, οι οποίες εν συνεχεία να αποδείχθηκαν αναξιόπιστες. Δεν πρέπει, ωστόσο, να αποκλείουμε το ενδεχόμενο η δυσaréσκεια των συγκεκριμένων επιχειρήσεων να οφείλεται σε μεμονωμένα περιστατικά.

Τέλος, αναφορικά με την προσωπική γνώμη των ερωτώμενων σχετικά με το μέλλον του outsourcing στην Ελλάδα, υποδηλώνεται μία επιφυλακτικότητα από την πλειονότητα των επιχειρήσεων. Με κλίμακα από το 1 που εκφράζει το δυσοίωνα μέλλον έως το 10 που αντιπροσωπεύει το ευοίωνα μέλλον του outsourcing στην Ελλάδα, το 33% των ερωτώμενων επέλεξε 7/10.



Διάγραμμα 6.6.2.3: Απεικόνιση του μέλλοντος του outsourcing στην Ελλάδα, σύμφωνα με τις απαντήσεις των επιχειρήσεων που δε χρησιμοποιούν υπηρεσίες 3pl

Το 22% των ερωτώμενων επέλεξε 8/10 για το μέλλον του outsourcing στην Ελλάδα, απάντηση η οποία περιέχει ένα τόνο αισιοδοξίας. Με δεδομένο ότι η απάντηση προήλθε από επιχειρήσεις, οι οποίες δεν προτίθενται στο μέλλον να συνεργαστούν με εταιρίες 3pl και αιτιολόγησαν την αποχή τους από τη χρήση υπηρεσιών third party logistics με λόγους, όπως η μικρότερη ευελιξία, το χαμηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών και την αύξηση κόστους λειτουργίας τους, η απάντηση που δόθηκε πιθανόν να εκφράζει την πεποίθηση των επιχειρήσεων ότι υπάρχουν ακόμη περιθώρια βελτίωσης στις υπηρεσίες third party logistics, και δίνοντας την κατάλληλη προσοχή σε αυτά, η συνεργασία με εταιρίες 3pl μπορεί να επιφέρει σημαντικά οφέλη στο μέλλον στις επιχειρήσεις που θα την επιλέξουν (διάγραμμα 6.6.2.3).

Κεφάλαιο 7^ο

Ανασκόπηση σύγχρονων ερευνών για τον κλάδο των 3PL σε ελληνικό και διεθνές επίπεδο

Εισαγωγή

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενα κεφάλαια, η αγορά των υπηρεσιών third party logistics έχει αναπτυχθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, ανάπτυξη η οποία οφείλεται στην συνεχόμενη τάση των επιχειρήσεων ανάθεσης επιχειρησιακών δραστηριοτήτων σε ανεξάρτητες, εξειδικευμένες εταιρίες παροχής υπηρεσιών. Οι δύο επικρατέστεροι λόγοι για τους οποίους η παροχή υπηρεσιών third party logistics έκανε μία τόσο δυναμική εμφάνιση τόσο στην παγκόσμια όσο και στην ευρωπαϊκή αγορά ήταν η δυνατότητα λειτουργίας των επιχειρήσεων με χαμηλότερο κόστος, αλλά και οι ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών των επιχειρήσεων, δηλαδή των τελικών καταναλωτών.

Η παροχή υπηρεσιών third party logistics παρουσιάζει μια συνεχόμενη ανοδική πορεία στην Ευρώπη και στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, οι αγορές των οποίων υποβάλλονται σε γρήγορες και συνάμα βαθιές αλλαγές. Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις τείνουν να αναθέτουν δραστηριότητες σχετικές με την αποθήκευση και τη μεταφορά προϊόντων, αλλά και άλλες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, σε εξειδικευμένες εταιρίες παροχής υπηρεσιών.

Παρά το γεγονός ότι γύρω από την τάση για ανάθεση διάφορων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε εξειδικευμένες εταιρίες παροχής υπηρεσιών υπάρχει κάποιος σκεπτικισμός όσον αφορά μια πιθανή αναστάτωση στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, εντούτοις η δυνατότητα μείωσης δαπανών και παράλληλης αύξησης του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών έχει αυξήσει σημαντικά τη σπουδαιότητα, αλλά και την εξάπλωση των υπηρεσιών third party logistics.

7.1 Η διεύθυνση των υπηρεσιών 3pl σε εγχώριο επίπεδο

Όπως αναφέρεται στην παρουσίαση του Πέτρου Κανελλόπουλου και του Γεωργίου Μαλινδρέτου, στο Eurolog που διεξήχθη το 2000, τη δεδομένη χρονική

περίοδο στην Ελλάδα υπήρχαν μόνο λίγες συνεργασίες με εταιρίες παροχής υπηρεσιών third party logistics. Το μεγαλύτερο ενδιαφέρον στρεφόταν στην ανάθεση των διαδικασιών αποθήκευσης και διανομής σε εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics. Μέχρι εκείνη τη στιγμή δραστηριοποιούνταν στην εγχώρια αγορά μόνο λίγες εταιρίες που προσέφεραν και υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας στο χώρο των logistics, εκτός από υπηρεσίες αποθήκευσης και διανομής. Την ώθηση των υπαρχόντων εταιριών να διευρύνουν το φάσμα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους, έδωσαν οι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι οποίες πίεζαν τη δημιουργία ανεπτυγμένης εταιρίας 3pl, η οποία θα ήταν σε θέση να προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες logistics¹.

Σήμερα, η εκδήλωση ενδιαφέροντος εμπορικών, βιομηχανικών ή μικτών επιχειρήσεων για συνεργασία με εταιρίες third party logistics είναι μεγάλη. Παρά τη ανάπτυξη της αγοράς των 3pl, στην εγχώρια αγορά, τα ποσοστά διείσδυσης των εταιριών 3PL παραμένουν σε χαμηλά επίπεδα συγκριτικά με εκείνα που επικρατούν στον ευρωπαϊκό και διεθνή χώρο. Ιδιαίτερα στην **Ευρώπη**, η επιχειρηματική πρακτική ανάθεσης μέρους ή και όλης της επιχειρηματικής δραστηριότητας, που αφορά τα logistics, σε 3PL συνεργάτες γνωρίζει μια δυναμική ανάπτυξη, αντίθετα με την Ελλάδα, όπου η χρήση υπηρεσιών third party logistics δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη. Το 2002 υπολογίζεται ότι το **35%-45%** των ελληνικών επιχειρήσεων ανέθεταν σε εξειδικευμένες εταιρίες 3PL τη διεκπεραίωση των διαδικασιών logistics, ενώ ο μέσος όρος στην Ευρώπη έφτανε το **75%-80%**.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας της ICAP «Third Party Logistics», η οποία διεξήχθη το 2003, οι επιχειρήσεις που συνεργάζονταν με εταιρίες 3pl, δραστηριοποιούνταν κυρίως σε κλάδους της **διατροφής και της ζαχαροπλαστικής, της αυτοκινητοβιομηχανίας και της κατασκευής ηλεκτρικών συσκευών**. Επισημαίνεται ότι η χρήση υπηρεσιών 3pl από εμπορικές, βιομηχανικές ή μικτές επιχειρήσεις παρουσιάστηκε πιο διευρυμένη συγκριτικά με την αντίστοιχη που συναντάται λίγα χρόνια πίσω. Ακόμη, διαπιστώθηκε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις συνεργάζονταν με περισσότερες των δύο εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics προκειμένου να αποφύγουν τον παράγοντα της εξάρτησης.

¹ Peter Kanelopoulos, George Malindretos, «3PL industry: Growth and Balkan Challenges», «3PL in Europe», Eurolog 2000, Logistics Challenges – Better, Faster, Cheaper, 2000, σελίδα: 3

Επίσης, παρατηρήθηκε ότι η πλειονότητα των επιχειρήσεων επέλεξε να χρησιμοποιεί υπηρεσίες third party logistics για προϊόντα που αντιπροσώπευαν σημαντικό μέρος του κύκλου των εργασιών τους, δηλαδή πάνω από 50%. Με βάση το εν λόγω εξαγόμενο διαπιστώθηκε ότι ορισμένες εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics είχαν «κερδίσει» την εμπιστοσύνη των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο και ιδιαίτερα των μεγάλων και κυρίως πολυεθνικών επιχειρήσεων. Σε αυτό το σημείο να σημειωθεί ότι παρατηρήθηκε αύξηση του ποσοστού των επιχειρήσεων που αντιμετώπιζαν θετικά το ενδεχόμενο επέκτασης των χρησιμοποιούμενων υπηρεσιών 3pl σε ακόμη περισσότερα προϊόντα.

Ένα από τα κυριότερα συμπεράσματα της έρευνας ήταν το γεγονός ότι τόσο οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούσαν υπηρεσίες 3pl όσο και εκείνες που προτίθενται στο μέλλον να συνεργαστούν με εταιρίες 3pl, δεν απευθύνονταν πλέον σε εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics αποκλειστικά για την ανάθεση διαδικασιών όπως η αποθήκευση και η μεταφορά-διανομή. Με άλλα λόγια, ήταν έκδηλη η τάση των επιχειρήσεων να εκμεταλλευτούν ευρύτερο φάσμα των παρεχόμενων υπηρεσιών 3pl εκτός από την αποθήκευση και τη μεταφορά-διανομή.

Η ανησυχητική ένδειξη αναφορικά με τη χρήση υπηρεσιών third party logistics στην Ελλάδα είναι ότι τα στοιχεία δείχνουν ότι η πλειονότητα των επιχειρήσεων που συνεργάζονται με εταιρίες 3pl (34%) επιλέγουν την κίνηση αυτή με στόχο να επιτύχουν χαμηλότερο λειτουργικό κόστος και ένα πολύ μικρότερο ποσοστό επιχειρήσεων επιλέγουν τις υπηρεσίες 3pl για την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών logistics, το οποίο με τη σειρά του θα έχει σαν αποτέλεσμα το καλύτερο δυνατό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών. Εντούτοις, ενθαρρυντική είναι μία ελαφρά αύξηση του ποσοστού των επιχειρήσεων (12%) που ανέφεραν ότι χρησιμοποιούν υπηρεσίες third party logistics λόγω της υψηλής ποιότητας τους, η περαιτέρω αύξηση του οποίου μπορεί να δείξει μόνο ο χρόνος.

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις που δεν χρησιμοποιούσαν υπηρεσίες third party logistics, υποστήριξαν ότι η σημαντικότερη αιτία για την οποία δεν προχώρησαν σε συνεργασία με εταιρίες 3pl ήταν η αποτελεσματική διεκπεραίωση των διαδικασιών logistics στο εσωτερικό τους. Παράλληλα, παρατηρήθηκε ότι είχε αυξηθεί το ποσοστό των επιχειρήσεων που απέδωσαν την μη χρήση υπηρεσιών 3pl στην έλλειψη εμπιστοσύνης και στο υψηλό ποσοστό. Συγκριτικά με προηγούμενη έρευνα της ICAP

παρατηρήθηκε ότι το ποσοστό των επιχειρήσεων που ενώ δεν συνεργάζονταν με εταιρίες 3pl, προτίθενται στο μέλλον να προχωρήσουν σε αυτή, είχε ελαφρώς μειωθεί.

Επίσης, οι επιχειρήσεις που απέβλεπαν σε μια μελλοντική συνεργασία με εταιρίες 3pl ανέφεραν ότι ο κυριότερος λόγος για τον οποίο εξέταζαν αυτή την πιθανότητα ήταν η μείωση του κόστους λειτουργίας τους, η εξοικονόμηση προσωπικού, χώρων, καθώς και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών logistics. Ακόμη, οι εν λόγω επιχειρήσεις σκόπευαν να εκμεταλλευτούν πολλές από τις υπηρεσίες logistics.

Τέλος, αναφορικά με τις επιχειρήσεις που δεν έκαναν χρήση υπηρεσιών third party logistics, αλλά ούτε ανήκε στα μελλοντικά τους σχέδια, υποστήριζαν ότι αποτρέπονταν, καθώς υπήρχε η δυνατότητα τέλεσης των διαδικασιών logistics στο εσωτερικό τους. Επιπλέον λόγοι μη συνεργασίας με εταιρίες 3pl θεωρούνταν το υψηλό το κόστος των υπηρεσιών και η έλλειψη εμπιστοσύνης προς αυτές.

7.2 Η αγορά των 3pl σε εγχώριο επίπεδο

Οι περισσότερες ελληνικές εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics, στην ουσία αποτελούν τη μετεξέλιξη **διαμεταφορικών επιχειρήσεων**, δηλαδή επιχειρήσεων που έχουν ως βασικό αντικείμενο δραστηριότητας τους την παροχή υπηρεσιών μεταφοράς-διανομής. Σημειώνεται ότι η παραδοσιακή ασχολία των διαμεταφορικών εταιριών είναι ο **σχεδιασμός** και η **εκτέλεση** του μεταφορικού έργου και άλλες διαδικασίες συναφείς με αυτό, όπως φόρτωση-εκφόρτωση, συσκευασία, προσωρινή εναπόθεση, μεταφορά². Επίσης, οι εν λόγω εταιρίες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Στην πρώτη ανήκουν εκείνες που δραστηριοποιούνται εντός Ελλάδας, ενώ στη δεύτερη εκείνες που διενεργούν μεταφορές και στο διεθνή χώρο.

Τα τελευταία χρόνια πολλές από τις διαμεταφορικές επιχειρήσεις έχουν ξεκινήσει να παρέχουν και υπηρεσίες 3pl παράλληλα με την κύρια δραστηριότητα τους. Πιο συγκεκριμένα, η απόφαση αρκετών ελληνικών διαμεταφορικών εταιριών να εισέλθουν στο χώρο παροχής των υπηρεσιών 3pl και να παρέχουν υπηρεσίες third party logistics παράλληλα με το κύριο έργο τους έγινε το 2000, παρά το γεγονός ότι

² Βασίλης Σιάσος, www.express.gr, άρθρο: «Στον αστερισμό του Third Party Logistics», 19/10/2001

τα πρώτα βήματα είχαν ξεκινήσει πολύ νωρίτερα, το 1993. Η πολύ πρόσφατη στροφή της δραστηριότητας των εν λόγω επιχειρήσεων στον κλάδο των 3pl, δικαιολογεί και την κινητικότητα που παρατηρείται σε αυτόν στις μέρες μας, σε εγχώριο επίπεδο. Η αφορμή για την είσοδο των διαμεταφορικών επιχειρήσεων στο χώρο των third party logistics ήταν η προσπάθεια επιβίωσης τους μέσα στις σύγχρονες επικρατούσες συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, ο προερχόμενος από τις νεοϊδρυθείσες εταιρίες 3pl, με αποκλειστικό προσανατολισμό την παροχή υπηρεσιών 3pl, καθώς και τις εταιρίες ταχυμεταφορών (couriers).

Τα αποτελέσματα κλαδικής μελέτης της ICAP για τις Οδικές Διαμεταφορές επιβεβαίωσαν την κρίση στην αγορά των εθνικών διαμεταφορών και παράλληλα την αιτία επέκτασης της επιχειρηματικής δραστηριότητας των εταιριών του κλάδου στην παροχή υπηρεσιών 3pl. Η ετήσια αύξηση της αγοράς των εθνικών διαμεταφορών κατά το διάστημα 2001-2002 περιορίστηκε σε 1,1%, ενώ αναφορικά με τον μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής κατά την περίοδο 1998-2002, διαμορφώθηκε σε 4,6%³. Εκτός, όμως, από τον ανταγωνισμό οι ανάγκες της εγχώριας αγοράς και οι κυρίαρχες τάσεις σε αγορές του εξωτερικού ώθησαν τις διαμεταφορικές εταιρίες να επεκτείνουν τις εργασίες τους και να εισέλθουν στο χώρο των 3pl.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται σήμερα στην ελληνική αγορά 3pl ταξινομούνται σε δύο βασικές κατηγορίες:

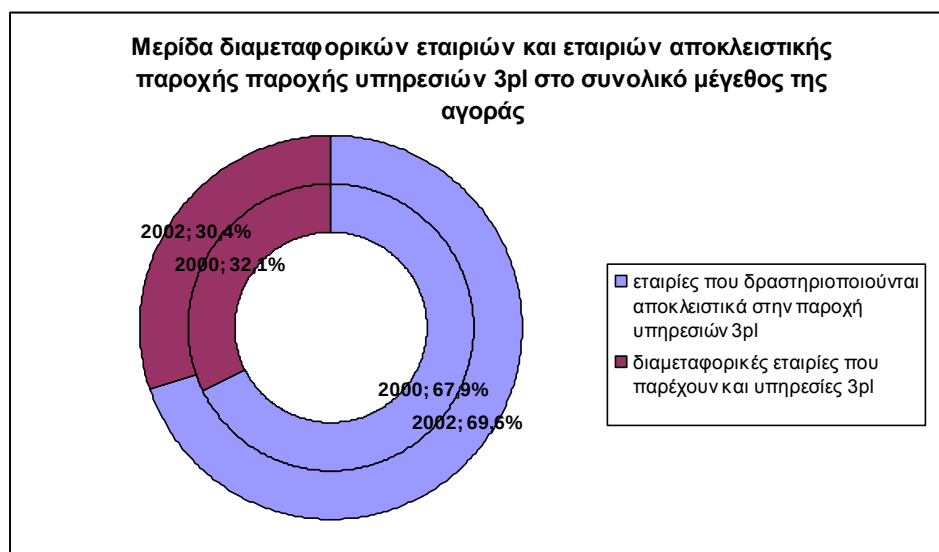
- ✓ Διαμεταφορικές εταιρίες που παράλληλα με το κύριο έργο τους παρέχουν υπηρεσίες 3pl
- ✓ Εταιρίες, οι οποίες δραστηριοποιούνται αποκλειστικά στην παροχή υπηρεσιών 3pl

Σύμφωνα με τους Γεώργιο Μαλινδρέτο και Πέτρο Κανελλόπουλο⁴, το 2000 στον τομέα των μεταφορών οι μεγαλύτερες εταιρίες στην εγχώρια αγορά 3pl ήταν ιδιοκτήτες 10-20 φορτηγών-οχημάτων. Σε ότι αφορά τις εταιρίες που δραστηριοποιούνταν στην παροχή υπηρεσιών αποθήκευσης, σημαντικοί φορείς, διέθεταν αποθηκευτικούς χώρους μεγέθους 10-20 χιλιάδων τετραγωνικών μέτρων στη Θεσσαλονίκη και στη Βόρεια Ελλάδα.

³ Κλαδική Μελέτη της ICAP: «Third Party Logistics 2003», «Χαρακτηριστικά της Αγοράς των υπηρεσιών 3PL», Αθήνα 2003, σελίδα: 58

⁴ Peter Kanelopoulos, George Malindretos, «3PL industry: Growth and Balkan Challenges», «3PL in Greece», Eurolog 2000, Logistics Challenges – Better, Faster, Cheaper, 2000, σελίδα: 4

Όπως προκύπτει από την ανάλυση του μεγέθους αγοράς 3pl της κλαδικής μελέτης της ICAP: «Third Party Logistics 2003», η πλειοψηφία των εταιριών δραστηριοποιείται αποκλειστικά στην παροχή των υπηρεσιών third party logistics, ενώ ο αριθμός των διαμεταφορικών εταιριών που παράλληλα με το κύριο έργο τους παρέχουν και υπηρεσίες 3pl μειώθηκε, αναφορικά με την περίοδο 2000-2002 (διάγραμμα: 7.3.1).



Διάγραμμα 7.2.1: Απεικόνιση ποσοστού διαμεταφορικών εταιριών και εταιριών που δραστηριοποιούνται αποκλειστικά στην παροχή υπηρεσιών 3pl

Πηγή: «Third Party Logistics», κλαδική μελέτη ICAP, ενότητα: «Χαρακτηριστικά της Αγοράς των υπηρεσιών 3pl», 2003, σελίδα: 58

Η συντριπτική πλειοψηφία των διαμεταφορικών εταιριών που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο παρέχει ένα μικρό μόνο μέρος των υπηρεσιών 3pl, ενώ σε πολλές περιπτώσεις οι συγκεκριμένες εταιρίες παρέχουν μόνο υπηρεσίες αποθήκευσης και μεταφοράς-διανομής, χωρίς να επεκτείνονται σε υπηρεσίες logistics προστιθέμενης αξίας. Ωστόσο, ακόμα και σε αυτές τις περιπτώσεις διαφαίνεται η πρόθεση των εταιριών να επεκτείνουν το φάσμα των παρεχόμενων υπηρεσιών 3pl.

Δεδομένης της έλλειψης μεγάλων εκτάσεων για την ανέγερση αποθηκευτικών χώρων στα αστικά κέντρα και τους όλο και πιο εντεινόμενους περιορισμούς που επιβάλλονται στις εταιρείες 3PL, αλλά και στις εμποροβιομηχανικές επιχειρήσεις εξαιτίας της γοργής και συνεχής επέκτασης του πολεοδομικού ιστού, παρατηρείται μετακίνηση αυτών για εγκατάσταση των εγκαταστάσεων τους προς την περιοχή του **Θριάσιου Πεδίου, του Ασπρόπυργου και της Μαγούλας.**

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις third party logistics χωροθετούνται κυρίως στο **Καλοχώρι**, στο **Ωραιόκαστρο** και τη **Σίνδο**. Το κίνητρο για την ώθηση της εγκατάστασης των εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics στις προαναφερόμενες περιοχές ήταν η πρόσβαση τους συνδέσεις με βασικούς οδικούς άξονες⁵. Επιπλέον, ίδιας έντασης κινητικότητα παρατηρείται και σε περιοχές όπως τα **Οινόφυτα Βοιωτίας**, την **Αυλώνα Αττικής** και τελευταία τα **Μεσόγεια**.

Οι τιμές πώλησης και ενοικίασης ανά τμ. που αφορούν τα οικοπέδα στις πιο πάνω περιοχές παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Περιοχή	Τιμή πώλησης (ευρώ ανά τμ.)	Τιμή ενοικίασης (ευρώ ανά τμ.)
Ασπρόπυργος	75 – 145	5 - 7,5
Αττική Οδός	120 – 150	5 – 8
Εθνική Οδός Αθηνών-Λαμίας	88 – 130	4 – 4,5
Μαγούλα	100 – 115	4,5 – 7
Οινόφυτα	120 – 123	3,5 – 6
Σπάτα	120 – 150	5 – 8
Σχηματάρι	115 – 130	3 - 5,5

Πίνακας 1.9.1: Οι τιμές πώλησης και ενοικίασης οικοπέδων για χρήση logistics

Πηγή: Ετήσια ειδική έκδοση με τη συνεργασία των συντακτών της εφημερίδας Κέρδος «Μεταφορές Αποθήκευση-logistics», Μάρτιος 2005, σελίδα: 18

Η πλειονότητα, λοιπόν, των εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics προκειμένου να καλύψει τις αυξανόμενες ανάγκες της σε αποθηκευτικούς χώρους και κέντρα logistics, αλλά και τις μελλοντικές τυχόν επεκτάσεις της, αναζητεί εκτάσεις εκτός των ορίων της πόλης στις οποίες μπορούν να κατασκευαστούν κτιριακές εγκαταστάσεις περί των 20.000 - 30.000 τμ. και άνω.

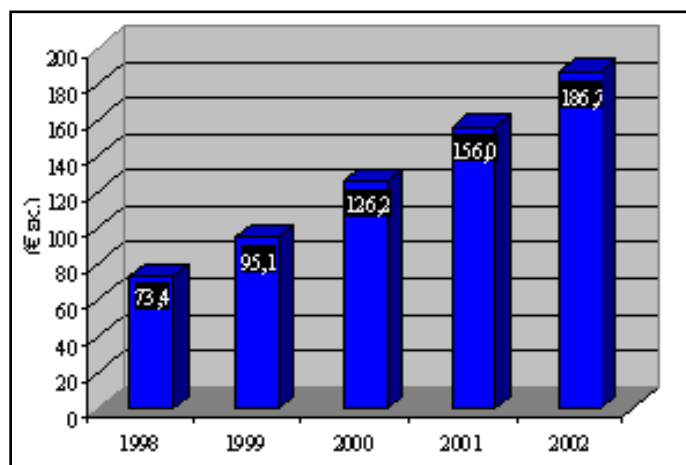
Σύμφωνα με κλαδική μελέτη της ICAP, τα αποτελέσματα της οποίας δημοσιεύτηκαν κατά τη διάρκεια του 2002 και αφορούσαν την ανάπτυξη του κλάδου 3pl στην Ελλάδα, έδειξαν ότι δραστηριοποιούνται συνολικά περίπου **40 εταιρείες 3PL**, η πλειονότητα των οποίων διατηρεί εγκαταστάσεις στην Αττική, στην περιοχή του **Θριάσιου Πεδίου**. Επίσης, δραστηριοποιούνται τρεις εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics στην **Κρήτη** και δύο στη **Θεσσαλονίκη** αντίστοιχα.

Ο αριθμός των **ξένων εταιρειών 3PL** που επενδύουν στην Ελλάδα είναι μικρός και αυτό οφείλεται στη μικρή εγχώρια αγορά logistics και τη διστακτικότητα

⁵ www.icap.gr, άρθρο: «Third Party Logistics: Εντυπωσιακή ανάπτυξη με τις ίδιες δυνάμεις», 2003

των μεγάλων επιχειρήσεων απέναντι στο επίπεδο των υπηρεσιών που παρέχεται από τις εταιρείες third-party⁶. Η πολυεθνική **ACR Logistics**, η οποία έχει υπογράψει συμβόλαιο με τη γιγάντια γαλλική αλυσίδα πολυκαταστημάτων Carrefour, καθώς επίσης και η **DCA Distribution** έχουν δραστηριοποιηθεί στον ελληνικό χώρο διατηρώντας εγκαταστάσεις στην περιοχή των Οиноφύτων. Είναι περισσότερο συνήθεις οι συνεργασίες μεταξύ μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων και εταιρειών 3PL καθώς οι πρώτες δεν επιθυμούν να επενδύσουν σε πάγια στοιχεία στον ελληνικό χώρο όπως είναι οι αποθηκευτικοί χώροι, ο μηχανολογικός εξοπλισμός κ.α.

Τα αποτελέσματα πρόσφατης κλαδικής μελέτης της ICAP: «Third Party Logistics 2003», όπως φαίνονται και στο διάγραμμα 7.3.2 έδειξαν ότι η αξία των εγχώριων παρεχόμενων υπηρεσιών logistics κινήθηκε με ιδιαίτερα ανοδικούς ρυθμούς κατά τη διάρκεια της περιόδου 1998-2002. Όπως παρατηρείται η εξέλιξη της εγχώριας αγοράς 3pl, ήταν αξιοσημείωτη καθώς σε διάστημα μόλις πέντε ετών η αύξηση του μεγέθους της ανήλθε σε 113,3 εκατομμύρια ευρώ, με δεδομένο ότι το 2002 το μέγεθος διαμορφώθηκε σε 186,7 εκατομμύρια ευρώ και σε 73,4 εκατομμύρια ευρώ το 1998.



Διάγραμμα 7.3.2: Η εξέλιξη του μεγέθους της εγχώριας αγοράς 3PL.

Πηγή: άρθρο: «Third Party Logistics: Εντυπωσιακή ανάπτυξη με τις ίδιες δυνάμεις», www.icap.gr

Συμπερασματικά, παρόλο που, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, η διείσδυση των εταιρειών 3PL σε εγχώριο επίπεδο δεν είναι μεγάλη αν τη συγκρίνουμε με εκείνη της Ευρώπης, εντούτοις σε επίπεδο χώρας ο κλάδος των third party logistics παρουσιάζει σημαντική ανάπτυξη.

⁶ Φώτης Κόλλιας, εφημερίδα: «Η Καθημερινή», «Εφόδια στην εφοδιαστική αλυσίδα», 27/11/2004

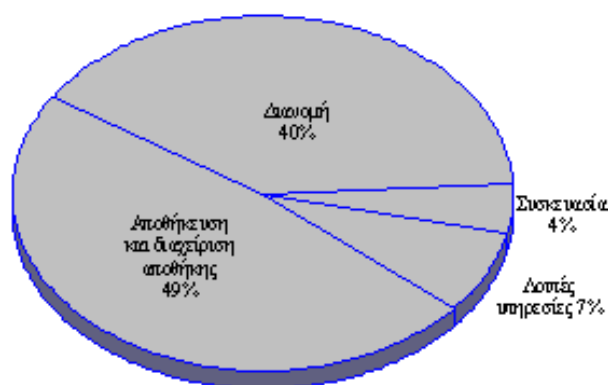
Ειδικότερα, το μέγεθος της εγχώριας αγοράς 3pl, μέσα σε διάστημα ενός μόλις έτους (2001-2002), σημείωσε αύξηση κατά 30.7 εκατομμύρια ευρώ με το μέγεθος της αγοράς το 2001 και το 2002 να αγγίζει τα 156 και τα 186.7 εκατομμύρια ευρώ αντίστοιχα! Με άλλα λόγια, ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης διαμορφώθηκε στο 26.3%, εξέλιξη στην οποία συνέβαλλε κυρίως η είσοδος νέων εταιρειών στον κλάδο των third party logistics, η επέκταση της δραστηριότητας αρκετών διαμεταφορικών εταιριών στην παροχή υπηρεσιών 3pl, αλλά και η διεύρυνση του φάσματος των παρεχόμενων υπηρεσιών 3pl από ορισμένες εταιρίες 3pl⁷.

Παράλληλα με την αύξηση του αριθμού των εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics και τη διεύρυνση του φάσματος των παρεχόμενων υπηρεσιών 3pl, πολλές εταιρίες 3pl προχώρησαν στην υιοθέτηση συστημάτων σύγχρονης τεχνολογίας στόχος των οποίων ήταν η διευκόλυνση κάθε σταδίου χειρισμού, αποθήκευσης και διανομής των προϊόντων. Όπως ήταν αναμενόμενο, οι τεχνολογίες που βρίσκονταν στη διάθεση των 3pl συνεργατών είχαν σαν αποτέλεσμα τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και κατά συνέπεια το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών.

Τα τελευταία χρόνια οι εμπορικές, βιομηχανικές και μικτές επιχειρήσεις αναγνωρίζοντας ότι η ανάθεση μέρους των διαδικασιών των logistics σε τρίτες εξειδικευμένες εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics επιφέρει αυτόματα μείωση του λειτουργικού κόστους τους, αλλά και βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους, στρέφονται προς τις εταιρίες 3pl. Στην ολόενα και μεγαλύτερη κατανόηση των οφελών του logistics outsourcing συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό οι κινήσεις ορισμένων ελληνικών πανεπιστημίων, όπως το οικονομικό πανεπιστήμιο της Αθήνας, το πανεπιστήμιο του Πειραιά και η Πάντειος. Ο ελληνικός ακαδημαϊκός κόσμος δείχνει να δίνει την απαιτούμενη προσοχή στη σημασία των logistics στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον και την ανάγκη του εκπαιδευτικού υποβάθρου των ανθρώπων που συμμετέχουν σε διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας με την οργάνωση επιμορφωτικών προγραμμάτων, τόσο σε προπτυχιακό επίπεδο όσο και σε μεταπτυχιακό επίπεδο, αναφερόμενων στο χώρο παροχής υπηρεσιών logistics.

⁷ www.icap.gr, άρθρο: «Third Party Logistics: Εντυπωσιακή ανάπτυξη με τις ίδιες δυνάμεις», 2003

Τα αποτελέσματα της προσπάθειας που καταβάλλεται για την κατανόηση των πλεονεκτημάτων που έχει μια επιχείρηση από την χρήση ενός μεγάλου φάσματος υπηρεσιών 3pl φαίνεται να απέδωσαν καρπούς, καθώς από τα αποτελέσματα της έρευνας της ICAP, τα σχετικά με τη ζήτηση των υπηρεσιών 3pl, διαπιστώθηκε ότι παρά το γεγονός ότι η χρήση υπηρεσιών όπως η μεταφορά και η διανομή, η αποθήκευση και η διαχείριση των αποθεμάτων παρουσίαζε έντονη ζήτηση, ήταν εμφανής μία τάση σταδιακής εκμετάλλευσης ευρύτερου φάσματος των παρεχόμενων υπηρεσιών 3pl, η οποία αντίστοιχα αντικατοπτριζόταν και στην προσφορά των συγκεκριμένων υπηρεσιών. Οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονταν πλέον τα οφέλη του outsourcing logistics και έτειναν να ακολουθήσουν τις διεθνείς τάσεις και να εκμεταλλευτούν μεγαλύτερο μέρος του ευρύτατου φάσματος των υπηρεσιών που παρέχονται από τις εταιρίες 3PL⁸. Από το διάγραμμα 7.3.3 παρατηρείται ότι εκτός από την προσφορά υπηρεσιών αποθήκευσης, διαχείρισης αποθεμάτων και διανομής, το φάσμα παρεχόμενων υπηρεσιών logistics άρχισε να διευρύνεται, καθώς προστίθενται η συσκευασία εμπορευμάτων και άλλες λοιπές υπηρεσίες. Σε αυτό το σημείο πρέπει να επισημανθεί ότι η χρονική περίοδο διεξαγωγής της έρευνας ήταν μέσα στο 2003. Στις μέρες μας, έχει διευρυνθεί ακόμα περισσότερο το φάσμα των υπηρεσιών 3pl που παρέχονται από τις εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο.



Διάγραμμα 7.2.3: Ποσοστά παρεχόμενων υπηρεσιών logistics στην εγχώρια αγορά 3PL

Πηγή: Κλαδική μελέτη της ICAP, «Third Party Logistics 2003» 2003, σελίδα: 59

Σε ότι αφορά τις κατηγορίες των προϊόντων στις οποίες δραστηριοποιούνταν οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών 3pl, εκείνες που κυριαρχούσαν ήταν τα καταναλωτικά προϊόντα (τρόφιμα, είδη σούπερ μάρκετ, οικιακός εξοπλισμός,

⁸ Βασίλης Σιάσος, www.express.gr, άρθρο: «Στον αστερισμό του Third Party Logistics», 19/10/2001

ένδυση, ηλεκτρικές συσκευές κλπ.) με συνολικό μερίδιο της τάξης του 40%. Επίσης, σημαντική άνοδο κατά τη διετία 2002-2004 είχε ο τομέας των φαρμάκων, ενώ τα αυτοκίνητα συνεχίζουν να καταλαμβάνουν μερίδιο 20% στο σύνολο της αγοράς logistics του 2004.

Τέλος, να σημειωθεί ότι από τη συνολική εξέταση των μεριδίων των εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics, έτσι όπως εκείνα διαμορφώνονται με βάση το συνολικό μέγεθος της αγοράς του 2002, που παρουσιάστηκε πιο πάνω, διαπιστώθηκε ότι η εγχώρια αγορά των 3pl είναι κατακερματισμένη σε σχετικά μεγάλο αριθμό εταιριών παροχής των συγκεκριμένων υπηρεσιών. Σημαντικό μερίδιο αγοράς καταλαμβάνεται από πέντε μεγάλες εταιρίες 3pl, ενώ πολύ μικρότερα μερίδια απέσπασαν οι υπόλοιπες εταιρίες παροχής υπηρεσιών third party logistics.

7.3 Η αγορά των 3PL σε ευρωπαϊκό επίπεδο

Από διάφορες έρευνες φαίνεται πως το outsourcing των διαδικασιών logistics παίζει σπουδαίο ρόλο στη Ευρώπη. Τα αποτελέσματα της έρευνας που έγινε από την DataMonitor, η οποία διεξήχθη το 1999, έδειξαν ότι η αξία των υπηρεσιών third party logistics στην Ευρώπη υπολογίζεται κατά προσέγγιση στα 38 δισεκατομμύρια δολάρια και αποτελεί το 26% των συνολικών δαπανών στην Ευρώπη.

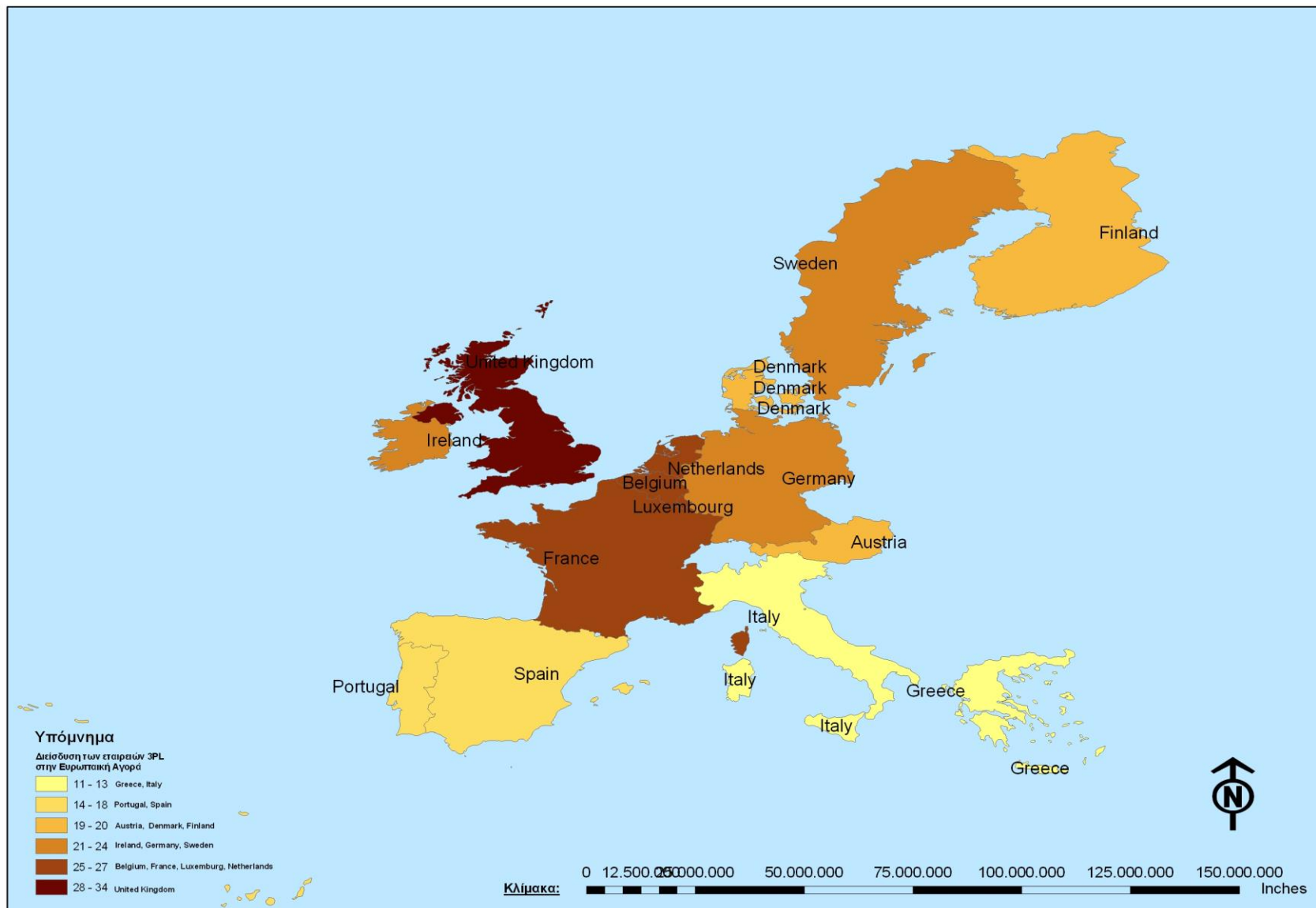
Επίσης, η σύγκριση διαφόρων μελετών έδειξε ότι η χρήση υπηρεσιών third party logistics είναι πιο διαδεδομένη στην Ευρώπη παρά στις ΗΠΑ. Όπως υπολογίστηκε η διείσδυση των υπηρεσιών 3pl στην αγορά της Ευρώπης το 2000 υπολογίστηκε κοντά στο 25%, ενώ στην Αμερική το αντίστοιχο ποσοστό άγγιζε μόλις το 10%. Αναφορικά με τα τέλη του 2002 το ποσοστό διείσδυσης των υπηρεσιών 3pl στην αγορά της Ευρώπης έφτασε το 28%.

Όπως φαίνεται και από τα παραπάνω στοιχεία, η αγορά των 3pl παρουσιάζει μεγαλύτερη άνθηση στην Ευρώπη παρά στην Αμερική. Ο λόγος για τον οποίο η πλειονότητα των επιχειρήσεων επιλέγει τη συνεργασία με εταιρίες 3pl και δεν προσφεύγει στη δημιουργία ιδιόκτητων κέντρων logistics είναι το εξαιρετικά υψηλό κόστος λειτουργίας αυτών, στο οποίο μπορεί να ανταπεξέλθει πιο εύκολα μία εταιρία 3pl. Σύμφωνα με έρευνα της UPS Worldwide Logistics, το συνολικό κόστος για τη διαχείριση ενός κέντρου logistics στην Ευρώπη πολλές φορές μπορεί να φθάσει το διπλάσιο του αντίστοιχου που απαιτείται στην Αμερική, εξαιτίας της υψηλότερης αμοιβής του εργατικού δυναμικού, των φόρων, των νομοθεσιών και των κοινοτικών περιορισμών⁹.

Όπως διαπιστώνεται από την αγορά των 3pl στην Ευρώπη των «15», η οποία φαίνεται στον χάρτη 7.4.1, η Ελλάδα έρχεται τελευταία στη διείσδυση των εταιριών 3pl. Ωστόσο, τα αποτελέσματα της έρευνας της ICAP: «Third Party Logistics 2003» είναι ενθαρρυντικά, καθώς το μέγεθος της αγοράς των 3pl στην Ελλάδα σημείωσε αξιοσημείωτη αύξηση, καθώς σε διάστημα μόλις πέντε ετών η αύξηση του μεγέθους της ανήλθε σε 113,3 εκατομμύρια ευρώ, με δεδομένο ότι το 2002 το μέγεθος διαμορφώθηκε σε 186,7 εκατομμύρια ευρώ και σε 73,4 εκατομμύρια ευρώ το 1998.

⁹ Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Ε κύκλος εργασιών, Ομάδα Εργασίας ΟΕ Ε4, «Κινητές και Ασύρματες εφαρμογές στις Μεταφορές και στην Εφοδιαστική», Τελικό Πόρισμα, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας», Ιανουάριος 2004, σελίδα: 60-61

Η ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ 3PL
ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ ΤΩΝ 15.



Χάρτης 7.3.1: Η διείσδυση των εταιρειών 3PL στην Ευρωπαϊκή αγορά
Ευρωπαϊκή Ευαγγελία 1 ουσσετή

7.4 Η ευρωπαϊκή αγορά logistics μετακινείται ανατολικά

Σύμφωνα με την παρουσίαση του Πέτρου Κανελλόπουλου και του Γεωργίου Μαλινδρέτου στο Eurolog 2000¹⁰, τη δεδομένη περίοδο οι εταιρίες που διαχειρίζονταν τις διαδικασίες των logistics, στον ευρωπαϊκό χώρο, στρέφουν το ενδιαφέρον τους σε διάφορες ευρωπαϊκές χώρες, ψάχνοντας για διαθέσιμες περιοχές ανέγερσης αποθηκευτικών χώρων. Με αυτόν τον τρόπο θα είχαν τη δυνατότητα απόκτησης ενός εύελικτου χαρακτήρα, προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες μιας μελλοντικά ενωμένης Ευρώπης, αλλά και να επιτύχουν τη μελλοντική τους ανάπτυξη.

Σήμερα, οι επενδύσεις σε υποδομές logistics των διαφόρων εταιριών third party logistics, αλλά και των μεγάλων αλυσίδων λιανικών επιχειρήσεων με διεθνή παρουσία διαμορφώνουν τον χάρτη ανάπτυξης της ευρωπαϊκής αγοράς logistics. Οι κινήσεις των τελευταίων θεωρούνται πολύ σημαντικές για τη διαμόρφωση της ευρωπαϊκής αγοράς logistics, δεδομένου ότι έχουν τεράστιες αποθηκευτικές ανάγκες, γεγονός που αποδεικνύεται από τη ζήτηση μεγάλων εκτάσεων άνω των 20000 τμ, όταν πρόκειται για «κεντρική» αποθήκη, και σε εκτάσεις κάτω των 5000 τμ, όταν πρόκειται για μικρότερης δυναμικότητας εγκαταστάσεις.

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω αναφορικά με τις εταιρίες 3pl που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο, αντίστοιχα οι ευρωπαϊκές εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics (3pl) αναζητούν ολοένα και μεγαλύτερες εκτάσεις σε «δευτερεύουσες» τοποθεσίες γύρω από τα μεγάλα αστικά και βιομηχανικά κέντρα εξαιτίας της ανάγκης ανάπτυξης ολοένα και μεγαλύτερων εγκαταστάσεων προκειμένου να αντιμετωπίσουν την αυξανόμενη τάση της ανάθεσης διαδικασιών logistics (outsourcing logistics) εκ μέρους κυρίως των μεγάλων αλυσίδων επιχειρήσεων οι οποίες κινούνται με αυτό τον τρόπο προς την ενοποίηση των εγκαταστάσεων τους, ώστε να έχουν τη δυνατότητα καλύτερου ελέγχου του δικτύου διανομής τους, αλλά και του κόστους τους.

Αν και προς το παρόν, το ενδιαφέρον των εταιριών 3pl για μεγάλες εκτάσεις όπου θα δημιουργηθούν αποθηκευτικοί χώροι-κέντρα logistics (ιδιωτικές υποδομές logistics) εξακολουθεί να εστιάζεται στις εδραιωμένες αγορές της Δυτικής Ευρώπης,

¹⁰ Peter Kanellopoulos, George Malindretos: «3PL industry: Growth and Balkan Challenges», «3PL in Europe», Eurolog 2000 Logistics Ghallenges – Better, Faster, Cheaper, 2000, σελίδα: 3

μετά την πραγματοποίηση της διεύρυνσης της Ευρωπαϊκής Ένωσης το Μάιο του 2004 και την ένταξη σε αυτή 10 επιπλέον κρατών-μελών, αναμένεται να παρατηρηθεί, σύμφωνα με διάφορους συμβουλευτικούς οίκους, μια αλλαγή του χάρτη της ευρωπαϊκής αγοράς logistics.

Η σημερινή γεωγραφική ανάπτυξη κέντρων logistics σε ευρωπαϊκό επίπεδο παρουσιάζει το σχέδιο «μπανάνας», ξεκινώντας από τη Νότια Βρετανία, συνεχίζοντας στο Βέλγιο, την Ολλανδία, τη Γερμανία και καταλήγοντας μέσω της Βόρειας Ιταλίας στην Ισπανία. Έχουν γίνει βήματα υποκατάστασης της ανάπτυξης των αποθηκευτικών χώρων τύπου «μπανάνα» με εκείνο του «καρώτο», ξεκινώντας από τη Δύση με κατεύθυνση προς την Ανατολή (χάρτες 7.4.1 και 7.4.2)¹¹.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης επιφέρει δραστικές αλλαγές στις μεταφορές και στο χώρο των logistics γενικότερα. Το κέντρο της ΕΕ μετατοπίζεται προς τα ανατολικά, καθώς η διάθεση μεγάλων εκτάσεων με προσβασιμότητα σε μεγάλους οδικούς άξονες, χαμηλόμισθου εργατικού δυναμικού και το χαμηλό κόστος εγκατάστασης και λειτουργίας αποθηκευτικών χώρων/κέντρων logistics υποβοηθούν την υλοποίηση των σχεδίων επέκτασης των μεγάλων αλυσίδων επιχειρήσεων, αλλά και εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics προς την Ανατολή στο άμεσο μέλλον. Επιπλέον κίνητρο ενίσχυσης της ζήτησης στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης αποτελούν και οι επιχορηγήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης που βελτιώνουν το επίπεδο του συγκοινωνιακού δικτύου των χωρών αυτών. Τα παραπάνω σε συνδυασμό με το ευρωπαϊκό πρόγραμμα για βελτίωση των συνδυασμένων μεταφορών οδηγούν τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics σε ανάπτυξη μεγάλων αποθηκευτικών μονάδων ανά την Ευρώπη.

Χαρακτηριστικότερο, ίσως, παράδειγμα περιζήτητης χώρας για επενδύσεις στο χώρο των logistics, είναι η **Σλοβακία**, η πρωτεύουσα της οποίας συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον και τις προτιμήσεις των εταιριών 3pl και μεγάλων επιχειρήσεων που επενδύουν στον τομέα των logistics. Χώρες, όπως η **Σλοβακία**, η **Τσεχία**, η **Πολωνία** και η **Αυστρία** δύναται να μετατραπούν σε στρατηγικής σημασίας κέντρα logistics, μετατοπίζοντας το κέντρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης προς τα ανατολικά, αφού βρίσκονται στο σταυροδρόμι των πιο σημαντικών ευρωπαϊκών αγορών. Επίσης, οι συγκεκριμένες χώρες συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον εταιριών

¹¹ Μάκης Θεοδωράτος, εφημερίδα: «Η Καθημερινή», «Η ευρωπαϊκή αγορά logistics μετακινείται ανατολικά...», 8/1/2005

παροχής υπηρεσιών logistics και μεγάλων αλυσίδων επιχειρήσεων για επενδύσεις στο χώρο των logistics, αφού δεν απέχουν σημαντικά από χώρες της Δυτικής και Ανατολικής Ευρώπης, χώρες των Βαλκανίων και ορισμένες χώρες της Ασίας και έτσι επιτρέπεται η εξυπηρέτηση και αυτών των αγορών. Στις μεγάλες πόλεις της Σλοβακίας, της Τσεχίας και της Πολωνίας έχουν ήδη πραγματοποιηθεί οι πρώτες επενδύσεις, αφού εκείνες έχουν πρόσβαση στα μεγάλα οργανωμένα οδικά δίκτυα της Γερμανίας και της Αυστρίας. Στο μέλλον προβλέπεται η μετατόπιση του ενδιαφέροντος για επενδύσεις στον τομέα των logistics ακόμα και στη **Ρωσία**, η οποία είναι από τις πλέον πολυπληθείς χώρες και συνεπώς διαθέτει μια τεράστια αγορά, αλλά και ιδιαίτερα χαμηλό εργατικό κόστος.

Οι παραπάνω χώρες, που τα τελευταία χρόνια συγκεντρώνουν ολοένα και μεγαλύτερο ενδιαφέρον για επενδύσεις στον κλάδο των logistics, έχουν ακόμα να διανύσουν πολύ δρόμο για να φθάσουν το επίπεδο που βρίσκονται οι χώρες του ανεπτυγμένου δυτικού κόσμου, όσον αφορά τις υποδομές, τους μισθούς των εργαζομένων, το επίπεδο διαβίωσης και τις συνθήκες εργασίας¹².

Αντίθετα με όλα τα παραπάνω, οι πόλεις της Ευρώπης που έχουν τις πιο ακριβές αγορές logistics είναι το Λονδίνο, το Δουβλίνο και η Μόσχα. Στον αντίποδα βρίσκονται η Σόφια, η Κωνσταντινούπολη και η Θεσσαλονίκη. Στις μέρες μας, καταβάλλονται προσπάθειες προκειμένου η Ελλάδα να εξελιχθεί σε μία περιζήτητη χώρα για πραγματοποίηση επενδύσεων στον τομέα των logistics, μέσω της δημιουργίας των εμπορευματικών κέντρων, εντός των οποίων θα πληρούνται όλα τα προβλεπόμενα κριτήρια ανάπτυξης αποθηκευτικών χώρων, αλλά και γενικότερα υποδομών logistics.

¹² Κωνσταντίνος Λάμπρος, εφημερίδα: «Η Ελευθεροτυπία», άρθρο: «Ακριβή η ελληνική αγορά», 29/12/2004

Η γεωγραφική ανάπτυξη των αποθηκευτικών χώρων στην Ευρώπη, πριν τη διεύρυνση του 2002, σύμφωνα με το σχέδιο "μπανάνα"



Υπόμνημα

- Χώρες που δεν έχουν ενταχθεί στην Ε.Ε.
- Χώρες μέλη της Ε.Ε. πριν τη διεύρυνση της το 2002
- Ευρωπαϊκή μπανάνα

Η γεωγραφική ανάπτυξη των αποθηκευτικών χώρων στην Ευρώπη, η οποία ακολουθεί το σχέδιο "μπανάνας". Το σχέδιο "μπανάνας" έχει ως αφετηρία τη Νότια Βρετανία, συνεχίζει στο Βέλγιο, την Ολλανδία, τη Γερμανία και μέσω της Βόρειας Ιταλίας καταλήγει στην Ισπανία.

**Γεωγραφική ανάπτυξη των αποθηκευτικών χώρων στην Ευρώπη,
μετά τη διεύρυνση του 2002, σύμφωνα με το σχέδιο "καρότου"**



Υπόμνημα

- Χώρες που δεν έχουν ενταχθεί στην Ε.Ε.
- Χώρες μέλη της Ε.Ε. μετά τη διεύρυνση της το 2002
- Ευρωπαϊκό καρότο

Μετά τη διεύρυνση της Ε.Ε. η ευρωπαϊκή αγορά logistics μετακινείται ανατολικά. Οι χώρες που συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για επενδύσεις στο χώρο των logistics είναι η Σλοβακία, η Τσεχία, η Πολωνία, χώρες οι οποίες βρίσκονται κοντά στα μεγάλα και οργανωμένα οδικά δίκτυα της Γερμανίας και της Αυστρίας. Στο μέλλον δεν αποκλείεται το ενδιαφέρον για επενδύσεις στο χώρο των logistics να μετακινηθεί και στη Ρωσία.

7.5 Η Θεσσαλονίκη ως κέντρο logistics¹³

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, πραγματοποιείται ένας μεγάλος αριθμός ιδιωτικών επενδύσεων σε υποδομές logistics στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ο οποίος προέρχεται από διάφορες εταιρίες 3pl και μεγάλες αλυσίδες επιχειρήσεων. Η σύγχρονη αυτή τάση θα επιφέρει αλλαγές στην αγορά των logistics και θα επιταχύνει τις διαδικασίες για τη λειτουργία εμπορευματικών κέντρων που αποτελούν τον μοναδικό τρόπο για να καλυφθεί η ζήτηση που δημιουργείται. Μία από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό χώρο στο χώρο των logistics, λόγω της σπουδαίας γεωγραφικής της θέσης, είναι η Ελλάδα. Ειδικότερα, η **Βόρεια Ελλάδα** δύναται να μετατραπεί σε στρατηγικής σημασίας κέντρο logistics για την νότιο ανατολική Ευρώπη, αφού αποτελεί μία φυσική γέφυρα προς τη βαλκανική και ανατολική ευρωπαϊκή αγορά.

Για την υλοποίηση του παραπάνω στόχου, όμως, ήταν απαραίτητο να εξέλθει η Βόρεια Ελλάδα από την αφάνεια και στη στασιμότητα. Οι πρόσφατες βελτιώσεις στις συγκοινωνιακές υποδομές έχουν συμβάλει σημαντικά στην ενίσχυση του ρόλου και στις προοπτικές ανάπτυξης της. Η **Εγνατία Οδός** και η **ΠΑΘΕ** (σύνδεση Πάτρας και Θεσσαλονίκης), εξασφαλίζουν την διασύνδεση της Ελλάδας με τις βαλκανικές χώρες και κατά επέκταση με τις χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης.

Σήμερα, που η βαρύνουσα σημασία των logistics για την ανάπτυξη της οικονομίας μιας χώρας, γίνεται όλο και περισσότερο αντιληπτή, θα ήταν εξαιρετικά ωφέλιμο για την Ελλάδα να κατέχει πρωταγωνιστικό ρόλο, στην νοτιοανατολική ευρωπαϊκή αγορά logistics. Με αυτό τον τρόπο θα επέλθει βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών προϊόντων και θα τονωθούν οι εγχώριες εξαγωγές. Στην προσπάθεια για επίτευξη όλων των πιο πάνω κρίνεται αναγκαία η ανάδειξη της **Θεσσαλονίκης** σε «ομφαλό» όσον αφορά τον κλάδο των μεταφορών και logistics στην περιοχή των Βαλκανίων. Επιπλέον, η Μακεδονία και η Θράκη μπορούν να εξελιχθούν σε δύο ουσιαστικές πύλες για τις εξαγωγές στα Βαλκάνια, καθώς και δύο είναι σημαντικοί κόμβοι για τις εξαγωγές στη Μέση Ανατολή.

¹³ Η ενότητα βασίζεται στα εξής:

- Εφημερίδα: «Το Κέρδος», «Η Θεσσαλονίκη διεκδικεί να γίνει διαμετακομιστικό κέντρο», 19/11/2004
- Τριάδα Μπράτσιου,, εφημερίδα: «Το Κέρδος», «ΣΕΒΕ Κέντρο μεταφορών – logistics η Θεσσαλονίκη», 21/3/2004

Η επιλογή της Θεσσαλονίκης δεν είναι τυχαία. Στο παρελθόν, η πόλη ήταν μία από τις πιο κοσμοπολίτικες και η μοναδική βαλκανική. Επίσης, υπήρξε ένα από τα πιο μεγάλα εμπορικά σταυροδρόμια χερσαίων και θαλάσσιων οδών καθώς βρισκόταν στο σημείο όπου διασταυρώνονταν δύο δίκτυα κυκλοφορίας, το ηπειρωτικό και το θαλάσσιο.

Τα οδικά και συγκοινωνιακά έργα που πραγματοποιήθηκαν με αφορμή την Ολυμπιάδα είναι σίγουρο ότι έχουν συμβάλλει τα μέγιστα στον εξορθολογισμό των εμπορευματικών μεταφορών, εντούτοις αυτά αποτελούν μόνο ένα τμήμα του συστήματος των εμπορευματικών μεταφορών. Συνεπώς, για την προώθηση της Θεσσαλονίκης σε κέντρο logistics είναι επιτακτική η ανάγκη δημιουργίας **εμπορευματικών κέντρων** σε αυτή. Με αυτόν τον τρόπο η Ελλάδα θα είναι σε θέση να ανταγωνιστεί τα υπό ανάπτυξη βαλκανικά κέντρα του κλάδου, όπως είναι η Βουλγαρία και η πρώην Γιουγκοσλαβική δημοκρατία της Μακεδονίας. Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει συμβάλλει αρκετά στις βελτιώσεις που γίνονται στην ελληνική υποδομή και γενικά στην ανάπτυξη της περιοχής μέσω του τρίτου κοινοτικού πλαισίου στήριξης, ενώ ένα μεγάλο μερίδιο του δεύτερου κοινοτικού πλαισίου (76,2%) έχει απορροφηθεί ήδη από τις επενδύσεις στη **Μακεδονία** και τη **Θράκη**. Η ανασυγκρότηση των χωρών της νοτιοανατολικής Ευρώπης προσφέρει εξαιρετικά σημαντικές προκλήσεις επένδυσης στη βαλκανική περιοχή, καθώς παρέχει σημαντικές επιχειρηματικές ευκαιρίες τόσο για τις ελληνικές όσο και για τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις¹⁴.

Όπως αναφέρει και ο πρόεδρος της αμερικανικής κοινοπραξίας «Supply Chain Group» κ. Art Van Bodegraven η Ελλάδα αποτελεί πύλη εισόδου και εξόδου προϊόντων για τη νότιο-ανατολική Ευρώπη και την ανατολική Μεσόγειο. Η Θεσσαλονίκη είναι ένα ιδανικό σημείο για την κατασκευή υποδομών logistics, τη λειτουργία εμπορευματικών κέντρων, εμπορικού αεροδρομίου και τη δημιουργία αξόνων προς τα Βαλκάνια, την Τουρκία και την Αδριατική¹⁵. Η σπουδαιότητα, λοιπόν, της ανάδειξης της Θεσσαλονίκης σε κέντρο μεταφορών και logistics έχει οδηγήσει στο πολυσυζητημένο σχέδιο για τη **δημιουργία εμπορευματικού κέντρου** στην πόλη, το οποίο προωθείται με ιδιαίτερα γοργούς ρυθμούς, ώστε εντός των

¹⁴ Peter Kanellopoulos, George Malindretos: «3PL industry: Growth and Balkan Challenges», «The Balkan Chapter-North Greece Development», Eurolog 2000 Logistics Ghallenges – Better, Faster, Cheaper, 2000, σελίδα: 9

¹⁵ www.transport-logistics.gr, άρθρο: «Η Ελλάδα έχει μέλλον στα logistics»

επόμενων τεσσάρων έως έξι μηνών να δρομολογηθούν εκ μέρους του Οργανισμού Λιμένος Θεσσαλονίκης (ΟΛΘ) οι σχετικές διαδικασίες. Ο χώρος εγκατάστασης του εμπορευματικού κέντρου καλύπτει 130 στρέμματα, ενώ ο προϋπολογισμός φθάνει στα 26 εκατομμύρια ευρώ.

Ακόμη, υπάρχει η δυνατότητα επέκτασης του αρχικά σχεδιασμένου εμπορευματικού κέντρου σε άλλα 90 στρέμματα τα οποία διατίθενται. Το ύψος της συγκεκριμένης επένδυσης αναμένεται να αγγίζει τα 14 εκατομμύρια ευρώ. Την ίδια στιγμή αρχίζουν και οι διαδικασίες κατασκευής του έκτου προβλήτα στο λιμένα της συμπρωτεύουσας.

Σύμφωνα με τον διευθύνοντα σύμβουλο του ΟΛΘ κ. Γιάννη Τσάρα η δημιουργία του εμπορευματικού κέντρου στη Θεσσαλονίκη είναι μείζονος σημασίας, καθώς αποτελεί μια μοναδική ευκαιρία προώθησης της Β. Ελλάδας και ανάδειξης της ως πύλη στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Τα διακινούμενα φορτία αναμένεται να υπερδιπλασιαστούν και ο ΟΛΘ θα φτάσει να διακινεί έως και 1 εκατομμύριο εμπορευματοκιβώτια ετησίως.

Αναφορικά με τη **Θράκη** εξετάζεται η πιθανότητα δημιουργίας ενός εμπορευματικού κέντρου και ειδικότερα στην περιοχή του Ιάσμου. Η δημοτική αρχή του Ιάσμου αποδέχεται να παραχωρήσει έκταση συνολικής επιφάνειας 700 στρέμματα για την υλοποίηση ενός διεθνούς εμπορευματικού κέντρου, το οποίο θα έχει άμεση επαφή με τη Βουλγαρία, αλλά και τους λιμένες της Αλεξανδρούπολης και της Καβάλας. Ο λόγος για τον οποίο επιλέχθηκε η συγκεκριμένη περιοχή είναι η καίριας σημασίας θέση της στην Εγνατία Οδό και η διάθεση της σιδηροδρομικού κόμβου.

Επίσης η **Δ. Μακεδονία** βρίσκεται στο επίκεντρο των ενδεχόμενων επενδύσεων για ανάπτυξη εμπορευματικών κέντρων, καθώς γειτονεύει με την Αλβανία και την Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας. Για τη χωροθέτηση εμπορευματικού κέντρου έχουν προταθεί τρεις διαφορετικές τοποθεσίες στους νομούς Φλώρινας και Κοζάνης¹⁶.

¹⁶ www.transport-logistics.gr, άρθρο: «Νέα εμπορευματικά κέντρα επί χάρτου»

7.6 Η διείσδυση των 3pl σε διεθνές επίπεδο

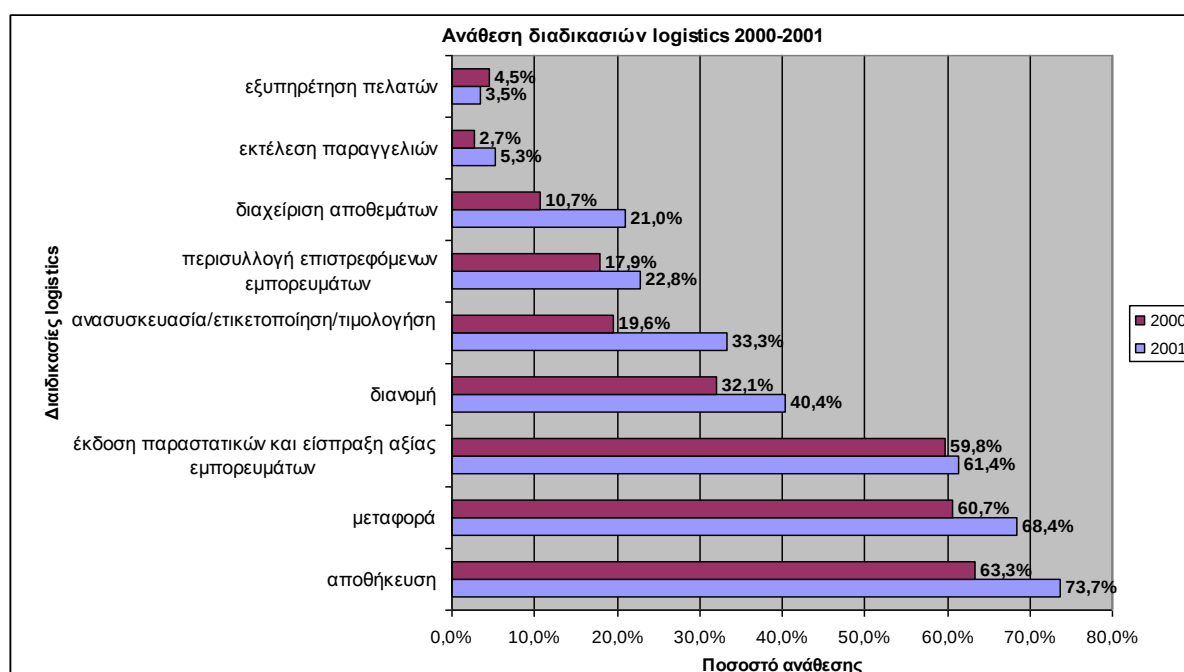
Σε διεθνές επίπεδο, σύμφωνα με έρευνα αντικείμενο της οποίας ήταν η πορεία του κλάδου των 3pl κατά τη διάρκεια της εξαετίας 1996-2001,¹⁷ η ζήτηση των υπηρεσιών third party logistics παρουσιάζεται σταθερή. Με άλλα λόγια, σύμφωνα με αποτελέσματα ερευνών που διεξήχθησαν την περίοδο 1996-2001 δεν παρατηρήθηκαν ιδιαίτερες αυξομειώσεις της ζήτησης των υπηρεσιών 3pl από εμπορικές, βιομηχανικές και μικτές επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, το χαμηλότερο ποσοστό χρηστών υπηρεσιών 3pl (68%) παρατηρήθηκε το 1999 και το υψηλότερο (73%) τα έτη 1997 και 2000. Αντίστοιχα, το χαμηλότερο ποσοστό των επιχειρήσεων που δεν χρησιμοποιούσαν υπηρεσίες third party logistics ήταν 27%, το 1997 και το 2000, ενώ το μεγαλύτερο ήταν 32% το 1999. Σε όλες τις περιπτώσεις, όμως, η πλειονότητα των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος στις έρευνες ήταν χρήστες υπηρεσιών 3pl, γεγονός που υποδηλώνει τη διαδεδομένη επιχειρηματική πρακτική της ανάθεσης των διαδικασιών logistics σε εξειδικευμένες εταιρίες 3pl, από τις μεγάλες και καταξιωμένες επιχειρήσεις κατά κύριο λόγο.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούσαν περισσότερο υπηρεσίες 3pl ήταν οι βιομηχανικές που δραστηριοποιούνταν στην κατηγορία των ηλεκτρονικών ειδών (ηλεκτρονικοί υπολογιστές και εξοπλισμός συνδεδεμένος με αυτούς) και στη διάθεση καταναλωτικών αγαθών με ποσοστά 85% και 90% αντίστοιχα. Όσον αφορά τις επιχειρήσεις που έκαναν τη λιγότερη χρήση υπηρεσιών 3pl ήταν εμπορικές (λιανικά καταστήματα) και βιομηχανίες που απασχολούνταν στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας και των χημικών με ποσοστά της τάξης του 50% έως και 60%.

Όσον αφορά τη χρήση των υπηρεσιών 3pl το 2001, παρουσιάστηκε αυξημένη συγκριτικά με την αντίστοιχη του 2000 στην πλειονότητα αυτών, γεγονός που μπορεί να υποδηλώνει αύξηση της ζήτησης των συγκεκριμένων υπηρεσιών, χωρίς όμως αυτό να αποτελεί ασφαλές συμπέρασμα, καθώς η εμφανιζόμενη αύξηση χρήσης των υπηρεσιών 3pl είναι πιθανό να απορρέει μόνο από τις επιλογές των συγκεκριμένων επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος στην έρευνα του 2001.

¹⁷ C. John Langley Jr., Ph.D., «Third-Party Logistics Study: Results and Findings of the 2001 Sixth Annual Study», Georgia Institute of Technology, «Logistics Activities Outsourced», 2001, σελίδα: 5

Από τα αποτελέσματα της έρευνας του third party logistics το 2001 παρατηρήθηκε συχνή ανάθεση ορισμένων διαδικασιών logistics όπως ήταν η αποθήκευση, η μεταφορά, η διανομή, η έκδοση παραστατικών και η είσπραξη της αξίας των εμπορευμάτων, η ανασυσκευασία/ετικετοποίηση των προϊόντων. Αντίθετα οι δραστηριότητες των logistics που ανατίθενται λιγότερο συχνά σε εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics ήταν η περισυλλογή επιστρεφόμενων προϊόντων, η διαχείριση των αποθεμάτων, η εκτέλεση παραγγελιών και η εξυπηρέτηση πελατών. Το διάγραμμα 7.6.1 που παρατίθεται δείχνει τα ποσοστά ανάθεσης των πιο πάνω διαδικασιών logistics κατά τα έτη 2000-2001.



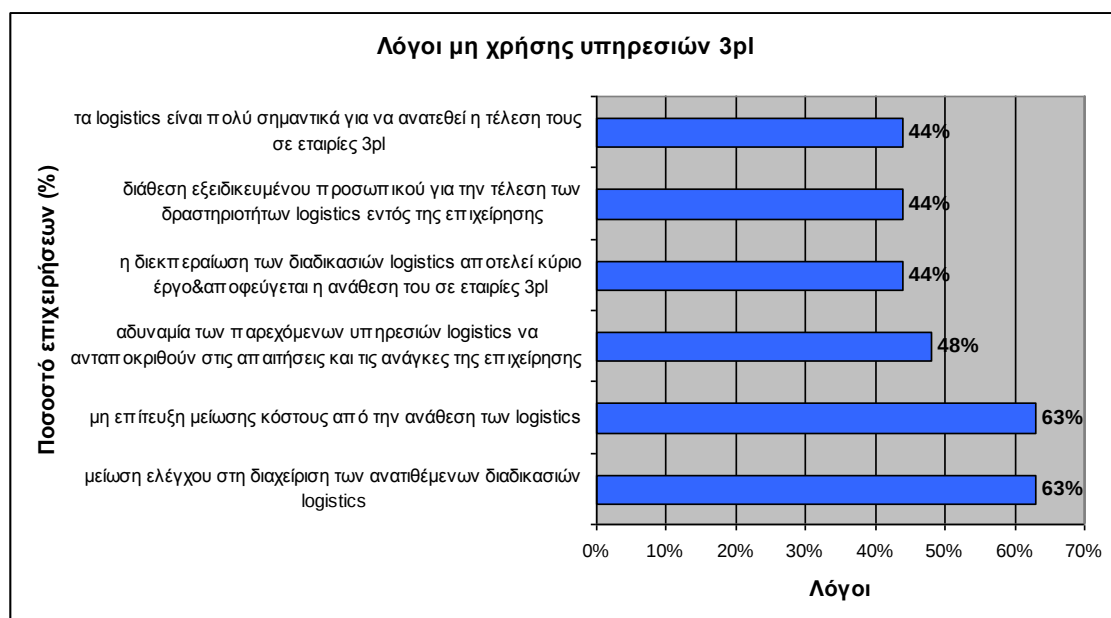
Διάγραμμα 7.6.1: Σύγκριση ανάθεσης διαδικασιών logistics το 2000-2001

Πηγή: «Third-Party Logistics Study: Results and Findings of the 2001 Sixth Annual Study», σελίδα:5

Από το παραπάνω διάγραμμα διαπιστώνεται μία τάση των επιχειρήσεων για ανάθεση διαδικασιών logistics στρατηγικής σημασίας για την εξυπηρέτηση των πελατών τους. Επιπλέον, συμπεραίνεται ότι οι χρήστες υπηρεσιών third party logistics επιλέγουν την ανάθεση δύο ή και περισσότερων διαδικασιών logistics σε εταιρίες 3pl. Οι επιχειρήσεις του δείγματος υποστήριξαν ότι οι 3pl συνεργάτες πρέπει να παρέχουν ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών logistics και δε θα πρέπει να εστιάζουν την δράση τους στην παροχή ενός περιορισμένου φάσματος υπηρεσιών logistics, άποψη η οποία παρουσιάστηκε και σε έρευνες προηγούμενων ετών. Ακόμη, πιστεύεται ότι υπάρχουν

ακόμη πολλά περιθώρια βελτίωσης στον τομέα παροχής συνδυασμένων υπηρεσιών 3pl.

Σε ότι αφορά τις επιχειρήσεις που δεν επέλεξαν τη συνεργασία με εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics, αποκρίθηκαν ότι οι κυρίαρχοι λόγοι για τους οποίους δεν χρησιμοποιούσαν υπηρεσίες third party logistics ήταν η μείωση του ελέγχου στη διαχείριση των ανατιθέμενων διαδικασιών logistics, καθώς και η πεποίθηση τους ότι το κόστος λειτουργίας τους δεν επρόκειτο να μειωνόταν με τη χρήση υπηρεσιών 3pl. Επιπλέον, αναφέρθηκαν και άλλοι λόγοι ανάμεσα στους οποίους ήταν η αδυναμία των 3pl συνεργατών να παρέχουν υπηρεσίες logistics οι οποίες θα ανταποκρίνονταν στις ανάγκες και τις προσδοκίες των συγκεκριμένων επιχειρήσεων, η αποφυγή ανάθεσης της διεκπεραίωσης των δραστηριοτήτων logistics σε εταιρίες 3pl, αφού είναι ζωτικής σημασίας έργο για τις επιχειρήσεις, η ανούσια χρήση υπηρεσιών 3pl, καθώς οι επιχειρήσεις έχουν στη διάθεση τους εξειδικευμένο και καταρτισμένο προσωπικό για την τέλεση των διαδικασιών logistics στο εσωτερικό τους και τέλος, η υψηλή σπουδαιότητα της διεκπεραίωσης των δραστηριοτήτων των logistics για τις επιχειρήσεις, ώστε να ανατεθεί σε 3pl συνεργάτες¹⁸. Οι απαντήσεις των επιχειρήσεων έδωσαν το διάγραμμα: 7.6.2:



Διάγραμμα 7.6.2: Οι λόγοι για τους οποίους δεν επιλέγεται η χρήση υπηρεσιών third party logistics

Πηγή: «Third-Party Logistics Study: Results and Findings of the 2001 Sixth Annual Study», σελίδα: 7

¹⁸ C. John Langley Jr., Ph.D., Georgia Institute of Technology, «Third-Party Logistics Study: Results and Findings of the 2001 Sixth Annual Study», «Views of Non-Users», 2001, σελίδα:7

Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι **οι αντίστροφοι των παραπάνω λόγων** χρησιμοποιήθηκαν από τις επιχειρήσεις που συνεργάζονταν με εταιρίες 3pl προκειμένου να εξηγήσουν την επιλογή τους για χρήση υπηρεσιών third party logistics.

Από εκείνες τις επιχειρήσεις που δήλωσαν μη χρήστες υπηρεσιών 3pl το 59% εμμένανε στις απόψεις τους και δεν ήταν διατεθειμένοι στο μέλλον να προχωρήσουν σε συνεργασία με εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics. Αντίθετα, το 36% εξέταζαν το ενδεχόμενο χρήσης υπηρεσιών third party logistics στο μέλλον και το 5% είχε ήδη αποφασίσει να συνεργαστεί με εταιρίες 3pl.

Το 80% των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούσαν υπηρεσίες 3pl ανέφεραν ότι για την ικανοποίηση των πελατών τους, των τελικών καταναλωτών, η συνεργασία με εταιρίες 3pl είναι ή πιθανόν να είναι το «κλειδί». Επίσης, το 82% των χρηστών υπηρεσιών third party logistics δήλωσαν ικανοποιημένοι από τη συνεργασία τους με εταιρίες 3pl, καθώς ήταν βασισμένη στην **επικοινωνία**, στην **εμπιστοσύνη** και στην **αμοιβαία κατανόηση των απαιτήσεων** και επέφερε τα οφέλη που αρχικά είχε υποσχεθεί. Οι δύο αναφερόμενες απόψεις επιβεβαιώνουν την άποψη ότι οι συνεργάτιδες επιχειρήσεις με εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics αναπτύσσονται και επωφελούνται μόνο στην περίπτωση της μεταξύ τους αρμονικής συνεργασίας¹⁸.

Παρά το γεγονός ότι τόσο από τη πλευρά των 3pl συνεργατών όσο και από την πλευρά των συνεργάτιδων επιχειρήσεων είχαν γίνει στο παρελθόν προσπάθειες βελτίωσης των μεταξύ τους σχέσεων κάνοντας τις συνεργασίες τους πιο παραγωγικές και αποδοτικές, παραδείγματα αποτυχημένων συνεργασιών υπήρχαν μέχρι και το 2001. Δε θα πρέπει να λησμονείται ότι μόνο οι **επιτυχημένες συνεργασίες** ανάμεσα σε εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics και επιχειρήσεις αποτελούν τη **βάση της μελλοντικής ανάπτυξης του κλάδου του 3pl**. Οι επιτυχημένες συνεργασίες ανάμεσα σε επιχειρήσεις και εταιρίες 3pl πρέπει να έχουν σαν θεμέλιο τους το σωστό και αποτελεσματικό καταμερισμό ρόλων και ευθυνών και στις δύο συνεργάτιδες πλευρές. Είναι λανθασμένη η απόφαση χρήσης υπηρεσιών 3pl από επιχειρήσεις όταν εκείνη απλώς ερμηνεύεται σαν την ανάθεση διαδικασιών logistics σε έναν 3pl συνεργάτη, χωρίς τη μετέπειτα προσπάθεια και προσοχή από τη μεριά του τμήματος

¹⁸ C. John Langley Jr., Ph.D., Georgia Institute of Technology, «Third-Party Logistics Study: Results and Findings of the 2001 Sixth Annual Study», «3PL Relationship Processes», 2001, σελίδα: 12

του management των επιχειρήσεων. Η διαχείριση, λοιπόν, των διαδικασιών logistics χρειάζεται την επίβλεψη των 3pl συνεργατών, αλλά και των συνεργατίδων τους επιχειρήσεων.

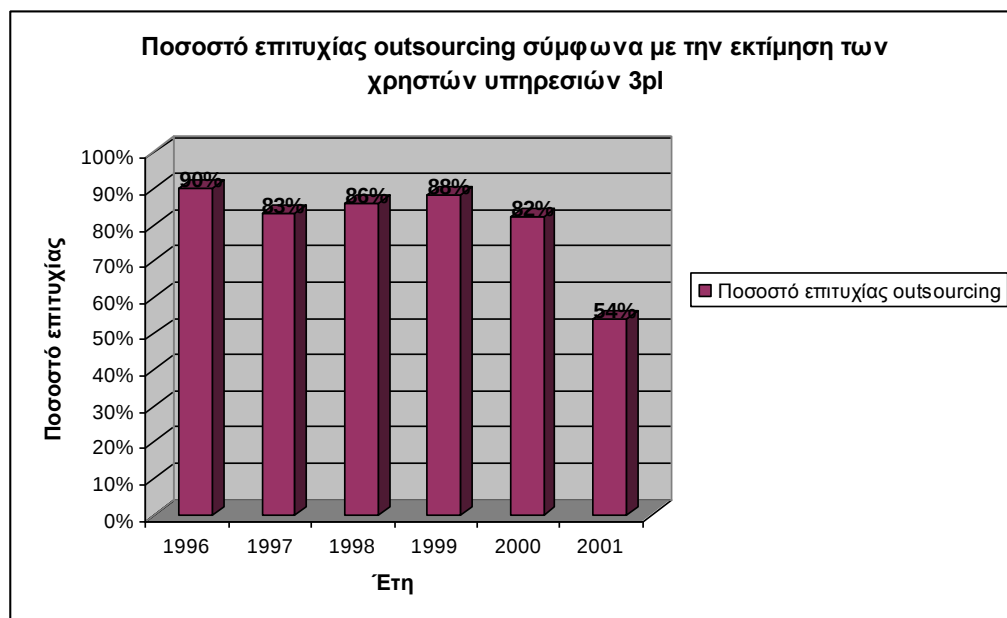
Αναφορικά με την **τεχνογνωσία** και τα συστήματα υποστήριξης των δραστηριοτήτων logistics που διαθέτουν οι 3pl συνεργάτες, τα οποία επιφέρουν σημαντικά οφέλη στις συνεργάτιδες επιχειρήσεις, το 84% των επιχειρήσεων που έκαναν χρήση υπηρεσιών 3pl ανέφεραν ότι ο βαθμός ενσωμάτωσης της τεχνολογίας λειτουργεί ως βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για έναν 3pl συνεργάτη. Όμως, για πολλούς φορείς παροχής υπηρεσιών logistics η τεχνογνωσία και η τεχνολογική υποδομή μάλλον αποτελούσε το αδύνατο σημείο τους, αφού σε ερώτηση σχετική με το βαθμό ικανοποίησης των χρηστών υπηρεσιών third party logistics από το σύστημα διαχείρισης των 3pl συνεργατών τους, μόλις το 12% απάντησαν θετικά, το 38% δήλωσαν μη ικανοποιημένοι και τέλος το 50% αναφέρθηκαν σε έναν μέτριο βαθμό ικανοποίησης¹⁹. Όπως διαπιστώνεται διανύουμε μία εποχή όπου η τεχνολογία παίζει πρωτεύοντα ρόλο στην επιχειρηματική πραγματικότητα. Οι 3PL συνεργάτες, λοιπόν, πρέπει να βελτιώνουν συνεχώς το τεχνολογικό τους υπόβαθρο και να αξιοποιούν όσο το δυνατό περισσότερο τις δυνατότητες τους, ώστε οι παρεχόμενες υπηρεσίες τους να ανταποκρίνονται στις ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις των συνεργατίδων τους επιχειρήσεων.

Εξετάζοντας τις εκτιμήσεις των χρηστών υπηρεσιών 3pl αναφορικά με την **επιτυχία του outsourcing**²⁰ διαδικασιών τους, διαπιστώθηκε ότι κατά τη διάρκεια της εξαετίας 1999-2001 σημείωσε σημαντική διαφοροποίηση. Εντύπωση προκαλεί η μεγάλη απόκλιση που σημειώνεται ανάμεσα στα ποσοστά της περιόδου 1996-2000 και του 2001, αναφορικά με τις απαντήσεις των επιχειρήσεων για την επιτυχή ανάθεση διαδικασιών logistics. Ενώ την πενταετία 1996-2000 τα ποσοστά των επιχειρήσεων που ανέφεραν ότι το outsourcing των δραστηριοτήτων logistics ήταν επιτυχής, κυμαίνονταν από 82% - 90% το αντίστοιχο ποσοστό το 2001 μειώθηκε σε 54%. Η συγκεκριμένη μείωση ενδέχεται να οφείλεται στη μη ικανοποίηση των επιχειρήσεων από την παροχή υπηρεσιών 3pl, για την οποία ευθύνεται ο 3pl

¹⁹ C. John Langley Jr., Ph.D., Georgia Institute of Technology, «Third-Party Logistics Study: Results and Findings of the 2001 Sixth Annual Study», «Overall 3PL Customer Satisfaction with Technology», 2001, σελίδα:11

²⁰ C. John Langley Jr., Ph.D., Georgia Institute of Technology, «Third-Party Logistics Study: Results and Findings of the 2001 Sixth Annual Study», «Customer Value Framework», 2001, σελίδα: 14

συνεργάτης ή να αποτελεί απλώς ενδεικτικό στοιχείο της αύξησης των προσδοκιών των επιχειρήσεων, καθώς ολοένα και περισσότερο αυξάνονται οι απαιτήσεις των τελικών καταναλωτών. Πιο αναλυτικά, οι απαντήσεις των χρηστών υπηρεσιών 3pl παρουσιάζονται στο διάγραμμα 7.6.3 που ακολουθεί:

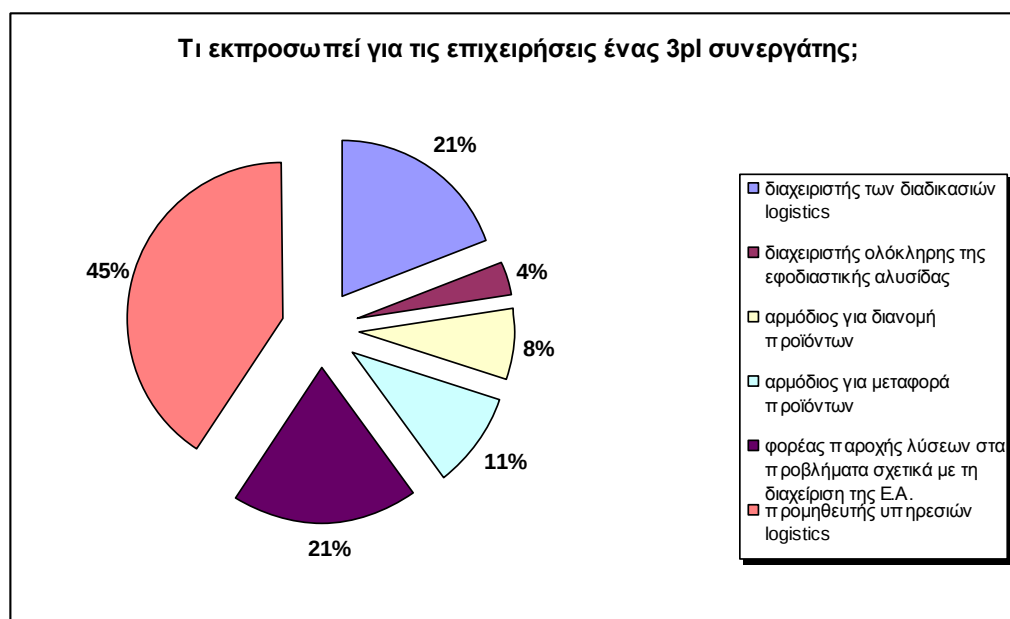


Διάγραμμα 7.6.3: Η επιτυχία του outsourcing σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των χρηστών υπηρεσιών 3pl, την περίοδο 1996-2001

Πηγή: «Third-Party Logistics Study: Results and Findings of the 2001 Sixth Annual Study», σελίδα: 14

Σύμφωνα με τις επιχειρήσεις του δείγματος ένας 3pl συνεργάτης μπορεί να ενσαρκώνει: τον διαχειριστή των διαδικασιών logistics, τον διαχειριστή ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας, τον αρμόδιο για τη διανομή των προϊόντων, τον αρμόδιο για τη μεταφορά των προϊόντων, εκείνον που παρέχει λύσεις στα προβλήματα τα σχετικά με τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, ή απλώς τον προμηθευτή υπηρεσιών logistics²⁰. Οι απαντήσεις των ερωτώμενων σχετικά με την άποψη τους για τις εταιρίες 3pl φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα (διάγραμμα 7.6.4).

²⁰ C. John Langley Jr., Ph.D., Georgia Institute of Technology, «Third-Party Logistics Study: Results and Findings of the 2001 Sixth Annual Study», «Logistics Strategic Value and the Role of 3PLs», 2001, σελίδα: 16



Διάγραμμα 7.6.4: Η άποψη των επιχειρήσεων για τους 3pl συνεργάτες

Πηγή: «Third-Party Logistics Study: Results and Findings of the 2001 Sixth Annual Study», σελίδα: 16

Όπως φαίνεται από το διάγραμμα 7.6.4, η πλειονότητα των επιχειρήσεων αντιλαμβάνονταν τους 3pl συνεργάτες ως προμηθευτές υπηρεσιών logistics, ενώ σημαντικό ποσοστό επιχειρήσεων (21%) υποστήριξε ότι ένας 3pl συνεργάτης αντιπροσωπεύει τον διαχειριστή των διαδικασιών logistics. Μικρότερο μερίδιο των επιχειρήσεων ανέφερε ότι μία εταιρία 3pl αποτελεί τον αρμόδιο για τη μεταφορά ή τη διανομή των προϊόντων, άποψη η οποία επαληθεύει την παραπάνω αναφορά για παροχή ενός ευρέος φάσματος υπηρεσιών logistics από τους 3pl συνεργάτες και όχι τη εστίαση της δράσης τους μόνο στην παροχή ενός περιορισμένου φάσματος υπηρεσιών logistics. Επιπροσθέτως, ένας σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων (21%) ανέφερε ότι ένας 3pl συνεργάτης εκπροσωπεί τον φορέα παροχής λύσεων στα σχετικά προβλήματα με τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, γεγονός που υποδηλώνει ότι σημαντικό μερίδιο των επιχειρήσεων στρέφονταν στη συνεργασία με εταιρίες 3pl αποβλέποντας στην εμπειρία και την ικανότητα αυτών για την άμεση αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων και απρόβλεπτων αλλαγών της αγοράς. Ακόμη, παρατηρήθηκε ότι μόνο το 4% των επιχειρήσεων θεωρούσε ότι ένας 3pl συνεργάτης μπορεί να είναι ο διαχειριστής ολόκληρης της εφοδιαστικής τους αλυσίδας, απόκριση η οποία πιθανόν να υποδηλώνει κάποια έλλειψη εμπιστοσύνης προς τις δυνατότητες των 3pl συνεργατών ή αδυναμία ανταπόκρισης των ερωτώμενων επιχειρήσεων στο υψηλό κόστος υπηρεσιών που ζητείται από εκείνους,

προκειμένου να διεκπεραιωθεί ο αριθμός των διαδικασιών που σχετίζονται με τη διαχείριση ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Σε ότι αφορά τις μέσες καταγεγραμμένες βελτιώσεις στην τέλεση των διαδικασιών logistics από τις επιχειρήσεις, οι οποίες προέκυψαν από τη συνεργασία τους με εταιρίες 3pl, συνδέονται με τη μείωση κόστους των επιχειρήσεων για την τέλεση των διαδικασιών logistics κατά 8,2% τη δέσμευση κεφαλαίου σε πάγια στοιχεία κατά 15,6%, τη μείωση του μέσου χρόνου εκτέλεσης παραγγελιών από 10,7 σε 8,4 μέρες²¹.

Συγκριτικά με τα αποτελέσματα ερευνών προηγούμενων ετών έχουν σημειωθεί περαιτέρω βελτιώσεις. Η διαφορά στο μέσο χρόνο εκτέλεσης παραγγελιών μειώθηκε από 2,8 σε 2,3 ημέρες. Το σημαντικότερο όφελος από τη συνεργασία με εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics, όμως, παραμένει η βελτίωση της οικονομικής κατάστασης της συνεργάτιδας επιχείρησης.

Τέλος, σχετικά με τα αναφερόμενα προβλήματα που απορρέουν από τις συνεργασίες ανάμεσα σε επιχειρήσεις και εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics ορισμένα από αυτά είναι²²:

- ▶ η μη πραγματοποίηση υποσχόμενων στόχων κατά τη διάρκεια της συνεργασίας
- ▶ η έλλειψη εμπειρίας
- ▶ η μη επίτευξη της αναμενόμενης μείωσης κόστους
- ▶ η αδυναμία παροχής ολοένα και πιο βελτιωμένων υπηρεσιών logistics
- ▶ αδυναμία πρόσβασης των συνεργάτιδων επιχειρήσεων στα οφέλη της διαθέσιμης τεχνολογίας
- ▶ απαίτηση μεγαλύτερης της αναμενόμενης προσοχής και του χρόνου και εκ μέρους του management των συνεργάτιδων επιχειρήσεων, προκειμένου να ελέγχεται η δραστηριότητα του 3pl συνεργάτη

Οι εταιρίες 3pl πρέπει να θεωρήσουν τις αναφορές των πιο πάνω προβλημάτων ως ενδείξεις για την απαραίτητη μελλοντική βελτίωση τους. Αναγκαία κρίνεται η προσπάθεια επίτευξης υψηλού επιπέδου παροχής υπηρεσιών το οποίο

²¹ C. John Langley Jr., Ph.D., Georgia Institute of Technology, «Third-Party Logistics Study: Results and Findings of the 2001 Sixth Annual Study», «Quantifiable Measures of 3PL Success», 2001 σελίδα:15

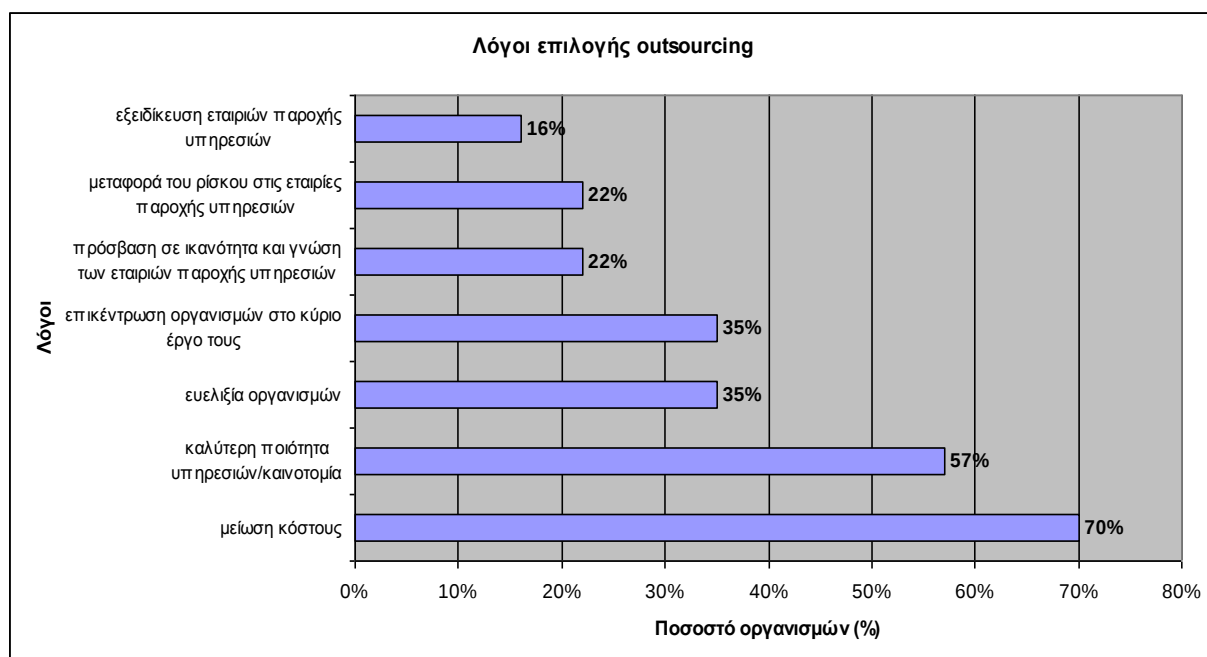
²² C. John Langley Jr., Ph.D., Georgia Institute of Technology, «Third-Party Logistics Study: Results and Findings of the 2001 Sixth Annual Study», «Reported Problems with 3PL Use», 2001 σελίδα:15

όμως δε θα ξεπερνά το κόστος υπηρεσιών logistics που συμφωνήθηκε στην αρχή της συνεργασίας μεταξύ 3pl συνεργάτη και επιχείρησης. Επίσης, οι 3pl συνεργάτες πρέπει να εστιάσουν στον καλύτερο τρόπο διαχείρισης των διαδικασιών logistics, στη βελτίωση της χρήσης νέων τεχνολογιών και της δεξιοτήτας που βασίζεται στη γνώση. Τέλος, οι πολλές αναφορές από την πλευρά των συνεργατίδων, με εταιρίες 3pl, επιχειρήσεων για την μη επίτευξη μείωσης της προσοχής του χρόνου από το τμήμα management για τον έλεγχο των ανατιθέμενων δραστηριοτήτων επιβεβαιώνει την ανάγκη για σωστό επιμερισμό ευθυνών ανάμεσα σε επιχειρήσεις και 3pl συνεργάτες όσον αφορά τη διαχείριση των διαδικασιών logistics.

7.7 Προβλήματα και κίνδυνοι ανάθεσης διαδικασιών μέσω outsourcing

Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο η αποκόμιση πλεονεκτημάτων από το outsourcing είναι δυνατή μόνο όταν έχει προηγηθεί η σωστή επιλογή του φορέα παροχής υπηρεσιών και τηρούνται οι αρχές του outsourcing. Σε αντίθετη περίπτωση το outsourcing στρέφεται εναντίον του οργανισμού που το επιλέγει και τα υποσχόμενα πλεονεκτήματα μοιάζουν να «ξεθωριάζουν». Η εμπειρία έχει να επιδείξει πολλές αποτυχημένες συνεργασίες, καθώς πολλοί από τους υποσχόμενους στόχους των συμβάσεων και πολλές από τις προσδοκίες των επιχειρήσεων διαψεύστηκαν. Η αγορά του outsourcing έχει ανάγκη από ριζικές αλλαγές και βελτιώσεις.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της πρόσφατης μελέτης «Calling a Change in the Outsourcing Market», της παγκόσμιας εταιρίας συμβούλων Deloitte, η οποία δημοσιεύθηκε τον Απρίλιο του 2005, τα οφέλη από το outsourcing διαδικασιών μετατράπηκαν σε σοβαρά πλήγματα για τους οργανισμούς που το επέλεξαν. Στην εν λόγω έρευνα κλήθηκαν οι συμμετέχοντες να αναφέρουν τουλάχιστον έναν από τους λόγους για τους οποίους επέλεξαν να αναθέσουν ορισμένες διαδικασίες τους σε φορείς παροχής υπηρεσιών και οι απαντήσεις αυτών έδωσαν το διάγραμμα 7.7.1.



Διάγραμμα 7.7.1: Οι λόγοι επιλογής της ανάθεσης διαδικασιών στη βάση του outsourcing των οργανισμών του δείγματος

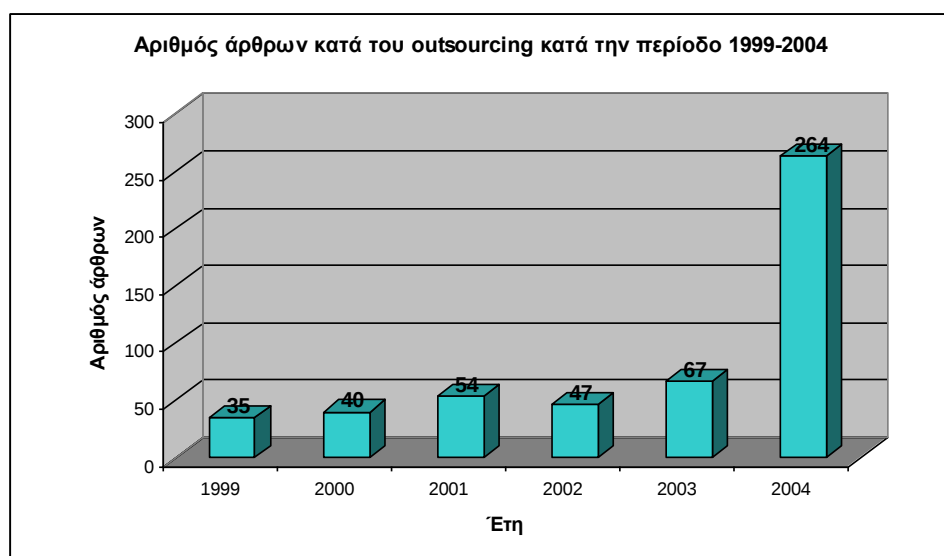
Πηγή: «Calling a Change in the Outsourcing Market- The realities for the World's Largest Organizations», σελίδα: 5

Όπως φαίνεται και από το παραπάνω διάγραμμα η πλειονότητα των οργανισμών (70%) επιλέγει τη λύση του outsourcing, προκειμένου να επιτύχει μείωση του συνολικού του κόστους, χωρίς όμως να παραγκωνίζεται η καλύτερη ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών και η καινοτομία, καθώς ακολουθεί με σχετικά μικρή διαφορά (57%). Ακόμη, η ανάθεση διαδικασιών σε εταιρίες παροχής υπηρεσιών στοχεύει στην επίτευξη ευελιξίας και επικέντρωσης στο βασικό έργο, στην ανάπτυξη και εξέλιξη σημαντικών δραστηριοτήτων. Επίσης, με μικρότερα ποσοστά έπονται οι επιλογές οι σχετικές με την πρόσβαση στην ικανότητα, τη γνώση και την εξειδίκευση των εταιριών παροχής υπηρεσιών και τη μεταφορά του ρίσκου²³.

Οι υποσχόμενοι στόχοι των συμβάσεων ανάμεσα σε οργανισμούς και φορείς παροχής υπηρεσιών, όμως, όπως εκτιμάται από την εν λόγω έρευνα, δεν υλοποιήθηκαν. Για πρώτη φορά, από το 1999, τα δημοσιευμένα άρθρα κατά του outsourcing υπερέβησαν εκείνα τα οποία το υποστήριζαν. Ο λόγος για τον οποίο δέχθηκε μία τόσο έντονη κριτική το outsourcing είναι η απογοήτευση που δοκίμασαν πολλοί οργανισμοί από την αποτυχία των συνεργασιών τους εταιρίες παροχής

²³ Deloitte Consulting, «Calling a Change in the Outsourcing Market-The realities for the World's Largest Organizations», «Market Situation-In the Real World, Outsourcing Frequently Fails to Deliver Its Promise», Απρίλιος 2005, σελίδα: 5

υπηρεσιών. Ο μεγάλος αριθμός άρθρων εναντίον της πρακτικής του outsourcing δικαιολογείται αν αναλογιστούμε το βαθμό ικανοποίησης που εκείνη επιφέρει οργανισμούς που την χρησιμοποιούν. Το 70% των οργανισμών ανέφερε ότι είχε σημαντικές αρνητικές εμπειρίες από την ανάθεση των διαδικασιών του, καθώς αντιμετώπισε πολλά προβλήματα κατά τη διάρκεια της συνεργασίας του με εταιρίες παροχής υπηρεσιών, ενώ το υπόλοιπο 30% δήλωσε ικανοποιημένο από τις υπηρεσίες που λάμβανε, αντιμετωπίζοντας ένα ή κανένα πρόβλημα²⁴.



Διάγραμμα 7.7.2: Η πορεία των δημοσιευμένων άρθρων κατά του outsourcing την περίοδο 1999-2004

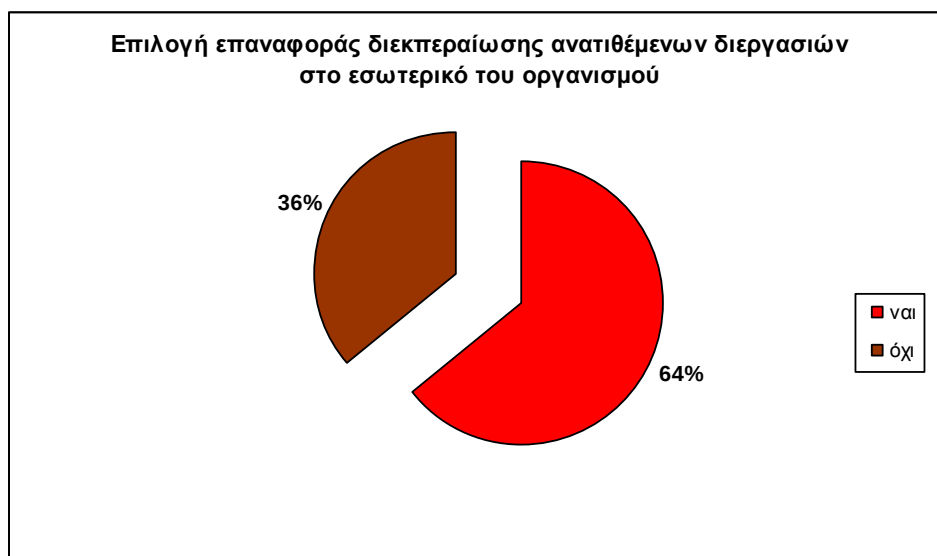
Πηγή: «Calling a Change in the Outsourcing Market-The realities for the World's Largest Organizations», σελίδα: 27

Η έρευνα «Dun&Bradstreet Survey», έδειξε ότι το 20% των συνεργασιών με φορείς παροχής υπηρεσιών έληξε μέσα στα δύο πρώτα χρόνια, ενώ το 50% μέσα στα πέντε χρόνια. Ως συνηθέστερες **αιτίες λήξης** των συνεργασιών καταγράφηκαν η μη επίτευξη μείωσης του συνολικού κόστους, η μη ικανοποιητική ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και το υψηλό κόστος αυτών. Οι απογοητευτικές εμπειρίες των συνεργάτιδων οργανισμών από την αδυναμία των εταιριών παροχής υπηρεσιών να τηρήσουν τους όρους των συμβολαίων ανάγκασε την πλειονότητα των οργανισμών (83%) να επαναπροσδιορίσουν τους όρους της αρχικής σύμβασης,

²⁴ Deloitte Consulting, «Calling a Change in the Outsourcing Market-The realities for the World's Largest Organizations», «Rising Negative Sentimental in the Media, Analysis of a Sample of 50 Problem Deals, and Other Surveys Prove that the Tide Is Turning in the Outsourcing Market», Απρίλιος 2005, σελίδα:6

προκειμένου να επαναδιαπραγματευτούν ζητήματα σχετικά με την κοστολόγηση και τη διεκπεραίωση των ανατιθέμενων διαδικασιών τους, καθώς επίσης και το επίπεδο της τεχνολογικής κάλυψης. Τα παραδείγματα πολλών αποτυχημένων συνεργασιών είχαν σαν αποτέλεσμα οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών, αλλά και οι οργανισμοί που λαμβάνουν τις υπηρεσίες τους να εξετάζουν με σχολαστικότητα και ιδιαίτερη προσοχή τις νέες συμφωνίες outsourcing που συνάπτουν²⁵.

Ακόμη, η διάψευση των προσδοκιών των οργανισμών από τις συνεργασίες τους με φορείς παροχής υπηρεσιών οδήγησε ήδη πολλούς από αυτούς (64%) στην αναθεώρηση των απόψεων τους αναφορικά με την ανάθεση διαδικασιών τους και να **επαναφέρουν τη διεκπεραίωση αυτών στο εσωτερικό τους**, αλλά και πολλούς άλλους να σκέφτονται το εν λόγω ενδεχόμενο. Ένας στους τέσσερεις (1/4) οργανισμούς επέλεξαν την επαναφορά διεκπεραίωσης ορισμένων ανατιθέμενων διεργασιών τους στις εγκαταστάσεις τους, καθώς αντιλήφθηκαν ότι η τέλεση αυτών στο εσωτερικό τους γίνονταν καλύτερα και φθηνότερα.



Διάγραμμα 7.7.3: Επιλογή επαναφοράς διεκπεραίωσης ήδη ανατιθέμενων διαδικασιών σε φορείς παροχής υπηρεσιών στο εσωτερικό των οργανισμών του δείγματος

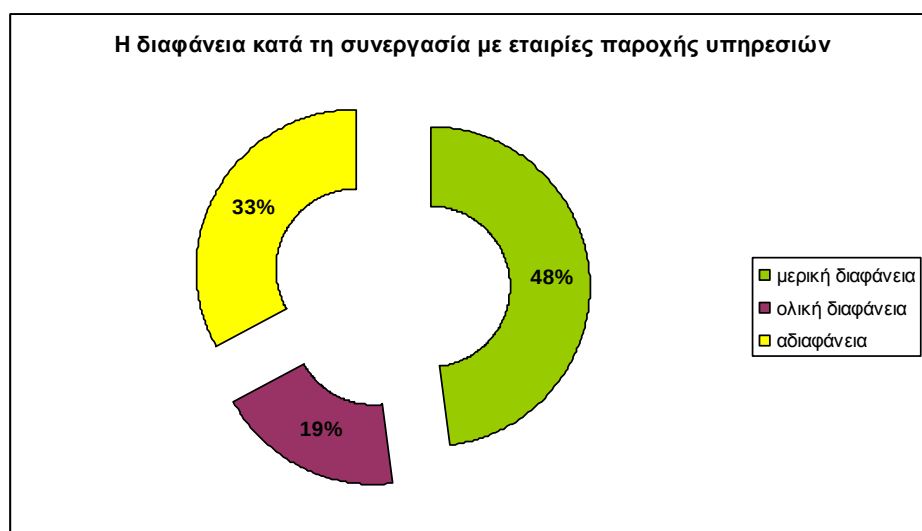
Πηγή: «Calling a Change in the Outsourcing Market- The realities for the World's Largest Organizations», σελίδα: 7

Παρά το γεγονός ότι ο πρώτος σε σπουδαιότητα λόγος συνεργασίας με φορείς παροχής υπηρεσιών ήταν η μείωση του συνολικού κόστους των οργανισμών,

²⁵ Deloitte Consulting, «Calling a Change in the Outsourcing Market-The realities for the World's Largest Organizations», «Large Organizations Are Managing Margins and Demanding More from Vendors, but Large-Scale Insourcing and Reduced Choice of Providers Will Erode the Allure of Outsourcing», Απρίλιος 2005, σελίδα: 7

εντούτοις, όπως διαπιστώθηκε από την έρευνα της Deloitte, το 44% των οργανισμών ανέφεραν ότι η μείωση του κόστους τους δεν επιτεύχθηκε.

Μάλιστα, σε αρκετές περιπτώσεις παρατηρήθηκαν παραδείγματα **αδιαφάνειας** ως προς την προσκόμιση αναλυτικών στοιχείων κοστολόγησης των υπηρεσιών που παρέχονται από τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών. Αναλυτικότερα, το 81% των οργανισμών που επέλεξαν την πρακτική του outsourcing αναφέρθηκαν σε περιπτώσεις αδιαφάνειας αναφορικά με το κόστος των υπηρεσιών που λαμβάνουν. Το γεγονός ότι στην πλειονότητα των συνεργασιών συμπεριλαμβάνεται στη σύμβαση και η παροχή επιπλέον υπηρεσιών στους οργανισμούς, μη προβλεπόμενους αρχικά από αυτούς, κάνει δύσκολη την διάκριση της, κατά ανατιθέμενης δραστηριότητας, κοστολόγησης. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, όπως αναφέρεται από το 42% των ερωτώμενων, την εμφάνιση «κρυμμένου» κόστους το οποίο αποτελεί και το πιο συνηθισμένο πρόβλημα σε συνδυασμό με την αδιαφάνεια, όσον αφορά την κοστολόγηση των δραστηριοτήτων. Πιο συγκεκριμένα, στην ερώτηση τη σχετική με την αδιαφάνεια της συνεργασίας οργανισμών και εταιριών παροχής υπηρεσιών, όπως δείχνει και το διάγραμμα 7.7.3, η πλειονότητα των οργανισμών (48%) υποστήριξε ότι έχουν μερική αδιαφάνεια, ενώ το 33% ολική αδιαφάνεια. Τέλος, μόλις το 19% εμφανίστηκε απόλυτα ικανοποιημένο από την μέθοδο κοστολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών.



Διάγραμμα 7.7.3: Οι απόψεις των οργανισμών του δείγματος αναφορικά με τη διαφάνεια στην κοστολόγηση των υπηρεσιών που λαμβάνουν από τον φορέα παροχής υπηρεσιών

Πηγή: «Calling a Change in the Outsourcing Market-The realities for the World's Largest Organizations», σελίδα: 16

Η πολυετής συνεργασία με φορείς παροχής υπηρεσιών θεωρήθηκε υπεύθυνη από το 17% των οργανισμών που την επέλεξαν, για τη **μείωση της ευελιξίας** τους, καθώς αδρανεί την ικανότητα αυτών για γρήγορη προσαρμογή τους στις ανάγκες των πελατών, στις νέες τεχνικές και της άμεσης αντίδρασης τους στις κινήσεις των ανταγωνιστών. Η μείωση της ευελιξίας έχει σοβαρό αντίκτυπο στην ανταγωνιστικότητα των οργανισμών στην αγορά. Ακόμη, οι μακροχρόνιες συνεργασίες με εταιρίες παροχής υπηρεσιών έχουν σαν αποτέλεσμα τη σημαντική **απώλεια της τεχνογνωσίας** των οργανισμών, η οποία συνεπάγεται την **εξάρτηση** αυτών από τις συγκεκριμένες εταιρίες.

Επίσης, παρατηρήθηκε ότι η πλειονότητα των οργανισμών (73%) συνεργάζεται με περισσότερους από έναν φορέα παροχής υπηρεσιών. Η **επιλογή συνεργασίας με πολλές ανεξάρτητες εταιρίες παροχής υπηρεσιών** οφείλεται κυρίως στην επιθυμία των συνεργατιδών οργανισμών να περιορίζουν τον παράγοντα εξάρτησης, αλλά και στην έλλειψη εταιριών παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών σε έναν τομέα. Επιπλέον, προκειμένου να μειωθεί όσο το δυνατό περισσότερο ο παράγοντας της εξάρτησης από τους φορείς παροχής υπηρεσιών, το 53% των οργανισμών που είχαν ορίσει μακροχρόνια συνεργασία με εν λόγω φορείς, δηλαδή από έξι (6) έως δέκα (10) χρόνια, ανέφεραν ότι τον μείωσαν σε πέντε (5) χρόνια²⁶.

Το 45% των συμμετεχόντων επιχειρήσεων στην έρευνα ανέφεραν ότι η ανάθεση διεργασιών, των οποίων η διεκπεραίωση δεν είναι πλήρως κατανοητή από τους οργανισμούς, σε εταιρίες παροχής υπηρεσιών, είναι εξαιρετικά παρακινδυνευμένη, διότι ο οργανισμός δεν γνωρίζει τι ακριβώς πρέπει να απαιτήσει από τον φορέα παροχής υπηρεσιών και ποιο θα είναι το αντίστοιχο κόστος. Δεν πρέπει να λησμονείται ότι η ανάθεση διαδικασιών σε εταιρίες παροχής υπηρεσιών δεν επιλέγεται για την αποφυγή διεκπεραίωσης τους, αλλά για την καλύτερη τέλεση τους.

Τέλος, το 62% των ερωτηθέντων επιβεβαιώνουν ότι κατά τη διάρκεια της συνεργασίας τους με εταιρίες παροχής υπηρεσιών σημειώθηκε ένταση της προσοχής, αυξημένη προσπάθεια από την αναμενόμενη εκ μέρους του τμήματος του management, καθώς και η άσκηση ιδιαίτερων διοικητικών δεξιοτήτων προκειμένου να παρακολουθείται εάν εφαρμόζεται η σωστή διεκπεραίωση των ανατιθέμενων

²⁶ Deloitte Consulting, «Calling a Change in the Outsourcing Market-The realities for the World's Largest Organizations», «Outsourcing Often Reduces Organizations' Responsiveness to Market Changes and Poses Internal Political, Organizational, and Cultural Challenges», Απρίλιος 2005, σελίδα: 11-12

διαδικασιών. Ορισμένοι οργανισμοί ανέφεραν ότι κρίθηκε απαραίτητη η πρόσληψη ειδικευμένου προσωπικού, προκειμένου να παρακολουθούν και να ελέγχουν τη δραστηριότητα των φορέων παροχής υπηρεσιών, γεγονός το οποίο αύξησε το κόστος των εν λόγω οργανισμών²⁷.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, η έρευνα καταλήγει ότι στο εγγύς μέλλον το outsourcing, έτσι όπως είναι σήμερα γνωστό, θα χάσει τη «λάμψη» του, καθώς θα έχει λιγότερη απήχηση στους μεγάλους οργανισμούς, αφού διαψεύδει πολλά από τα οφέλη που υπόσχεται. Ωστόσο για τους οργανισμούς, οι οποίοι επέλεξαν, για τους σωστούς λόγους, τη συνεργασία τους με εταιρίες παροχής υπηρεσιών το outsourcing θα συνεχίσει να ανταποδίδει την αξία που υπόσχεται.

²⁷ Deloitte Consulting, «Calling a Change in the Outsourcing Market-The realities for the World's Largest Organizations», «Outsourcing Relationships Require Substantially More Recordkeeping, Attention, and Hands-On Management than anticipated», Απρίλιος 2005, σελίδα:19-21

Κεφάλαιο 8^ο

Γενικά συμπεράσματα και προτάσεις

8.1 Γενικά συμπεράσματα

Η επιστήμη των logistics ασχολείται με το σχεδιασμό την οργάνωση, τη λειτουργία και τον έλεγχο της ροής τόσο των πρώτων υλών όσο και των ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων από το σημείο παραγωγής τους στο σημείο κατανάλωσης καθώς και με την ροή πληροφορίας από την παραγωγική διαδικασία στον τελικό καταναλωτή. Απώτερος σκοπός ενός συστήματος logistics είναι επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών των εκάστοτε επιχειρήσεων με το χαμηλότερο δυνατό συνολικό λειτουργικό κόστος αυτών. Η επιτυχημένη πορεία ενός συστήματος logistics μπορεί να λειτουργήσει ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις, καθώς επιφέρει καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου της, μείωση του συνολικού κόστους λειτουργίας της, ικανοποίηση των πελατών της, και τέλος περαιτέρω ανάπτυξη της.

Τα πλεονεκτήματα που συνεπάγονται τα logistics στον οργανωτικό ιστό μιας επιχείρησης είναι και ο κυριότερος λόγος ανάπτυξης του αντίστοιχου κλάδου διεθνώς. Παρά το γεγονός ότι στην Ελλάδα μέχρι και πριν από μία εξαετία τα logistics δεν ήταν ευρέως γνωστά στον επιχειρηματικό κόσμο, πρόσφατα η αναγνωρίστηκε η αναμφισβήτητη σπουδαιότητα τους στη λειτουργία των επιχειρήσεων, γεγονός που αποδεικνύεται από την αύξηση της ζήτησης στελεχών logistics και την επικέντρωση του ενδιαφέροντος σε επενδύσεις στο χώρο των logistics.

Οι κύριες διαδικασίες των logistics είναι η αποθήκευση των προϊόντων, η διαχείριση των αποθεμάτων και οι μεταφορές-διανομές των προϊόντων. Η βαρύνουσα σημασία της οργανωμένης και σωστά διεκπεραιωμένης τέλεσης των διαδικασιών logistics για την ανάπτυξη και εξέλιξη των επιχειρήσεων, αλλά και η ταυτόχρονη απαίτηση δέσμευσης πόρων και απορρόφηση σημαντικού χρόνου από το τμήμα του management αυτών, οδήγησε στην τάση ανάθεσης των διαδικασιών logistics, σε ανεξάρτητες και εξειδικευμένες εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics (εταιρίες 3pl) για την καλύτερη περάτωση τους.

Τα πρώτα οφέλη από τις συνεργασίες διάφορων εμπορικών, βιομηχανικών ή μικτών επιχειρήσεων με εταιρίες 3pl δεν άργησαν να κάνουν την εμφάνισή τους με αποτέλεσμα την ολοένα και μεγαλύτερη διείσδυση του κλάδου των 3pl σε πολλές χώρες του παγκόσμιου στερεώματος. Με την πάροδο των χρόνων, την ραγδαία πρόοδο της τεχνολογίας και τις ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις των τελικών καταναλωτών το φάσμα των παρεχόμενων υπηρεσιών logistics διευρύνθηκε.

Η ανάθεση των δραστηριοτήτων των logistics σε φορείς παροχής υπηρεσιών logistics επέφερε στις επιχειρήσεις μείωση του λειτουργικού τους κόστους, μεγαλύτερη ευελιξία, υψηλή ποιότητα και ταχύτητα υπηρεσιών, υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, μείωση δέσμευσης κεφαλαίων σε πάγια στοιχεία (αποθηκευτικοί χώροι, στόλος οχημάτων κλπ.) και ανθρώπινους πόρους και επικέντρωση σε στόχους και διαδικασίες ζωτικής σημασίας. Η άλλη όψη, όμως, του νομίσματος επισήμαινε κινδύνους όπως η αναστάτωση στο εσωτερικό της επιχείρησης από την επιλογή συνεργασίας με ανεξάρτητες εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics, η εξάρτηση των επιχειρήσεων ιδιαίτερα μετέπειτα μιας πολύχρονης συνεργασίας με εταιρίες 3pl και η πιθανή παροχή χαμηλού επιπέδου υπηρεσιών logistics από τις εταιρίες 3pl.

8.2 Συμπεράσματα ερευνών του κλάδου 3pl σε ελληνικό και διεθνές επίπεδο

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων έρευνας στον ελληνικό χώρο, αντικείμενο της οποίας ήταν οι υπηρεσίες τρίτων στο χώρο των logistics, διαπιστώθηκε ότι η πλειονότητα των εμποροβιομηχανικών επιχειρήσεων, ιδιαίτερα των μεγάλων, επιλέγει τη συνεργασία με εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics. Επίσης, παρατηρήθηκε ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων συνεργάζεται με περισσότερες από δύο εταιρίες 3pl, προκειμένου να μειώσει τον παράγοντα της εξάρτησης. Ένα από τα σημαντικότερα συμπεράσματα της έρευνας ήταν η χρήση ενός ευρύτερου φάσματος υπηρεσιών 3pl, τάση η οποία ήταν έκδηλη, ιδιαίτερα από τις μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν ανάγκη από ολοκληρωμένες υπηρεσίες logistics και εξειδίκευση. Επιπροσθέτως, η μείωση του συνολικού λειτουργικού κόστους ήταν η σημαντικότερη αιτία για ζήτηση υπηρεσιών third party logistics,

γεγονός το οποίο γεννά ορισμένα ερωτήματα, καθώς η υψηλή ποιότητα και ταχύτητα υπηρεσιών logistics από τις εταιρίες 3pl, η οποία συνεπάγεται το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών παραμερίζεται σε μία εποχή όπου κυριαρχεί ο έντονος ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις και ο κύριος στόχος για την ανάδειξη τους είναι η επίτευξη της καλύτερης εξυπηρέτησης πελατών.

Σε ότι αφορά τις επιχειρήσεις που δεν χρησιμοποιούν υπηρεσίες third party logistics ανέφεραν ως τον σημαντικότερο λόγο μη συνεργασίας με εταιρίες 3pl τη μικρότερη ευελιξία τους, δηλαδή της αδυναμίας τους να προσαρμοστούν γρήγορα στις ανάγκες των πελατών και αντίδρασης στις κινήσεις των ανταγωνιστών, και την αύξηση του κόστους λειτουργίας τους. Τέλος, η πλειοψηφία των μη χρηστών υπηρεσιών 3pl δεν προτίθενται να προχωρήσουν σε μια συνεργασία με εταιρίες 3pl στο μέλλον, γεγονός που υποδηλώνει είτε την έλλειψη εμπιστοσύνης απέναντι στο επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών third party logistics είτε ένα αίσθημα διστακτικότητας που οφείλεται σε μια πιθανή πρόκληση αναστάτωσης στο εσωτερικό της από την πλευρά των υπόλοιπων συνεργατών ή του εργατικού δυναμικού της.

Αναφορικά με την εγχώρια αγορά, από την αξία των εγχώριων παρεχόμενων υπηρεσιών logistics συμπεραίνεται ότι παρουσιάζει σημαντική ανάπτυξη ότι ο κλάδος των 3pl στην Ελλάδα ιδιαίτερα τα τελευταία εφτά χρόνια.

Σήμερα, στην ελληνική αγορά 3pl δραστηριοποιούνται δύο βασικές κατηγορίες εταιριών:

- ✓ Διαμεταφορικές εταιρίες που παράλληλα με το κύριο έργο τους, την παροχή υπηρεσιών μεταφοράς-διανομής προϊόντων, παρέχουν υπηρεσίες 3pl
- ✓ Εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics, οι οποίες δραστηριοποιούνται αποκλειστικά στην παροχή υπηρεσιών 3pl

Το μερίδιο των διαμεταφορικών εταιριών είναι μικρότερο συγκριτικά με το αντίστοιχο που κατέχουν οι εταιρίες 3pl. Επιπλέον, ο αριθμός των διαμεταφορικών φαίνεται να ακολουθεί πτωτική τάση, καθώς η δραστηριοποίηση τους στον ελληνικό χώρο γίνεται ολοένα και πιο δύσκολη κάτω από τις συνθήκες έντονου ανταγωνισμού που ορίζουν οι εταιρίες 3pl.

Παρά το γεγονός ότι η εγχώρια ανάπτυξη της αγοράς των 3pl συγκριτικά με εκείνη της Ευρωπαϊκής Ένωσης δεν είναι μεγάλη, σε εθνικό επίπεδο είναι αξιοσημείωτη. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο η ζήτηση των υπηρεσιών third party logistics

οδήγησε σε τεράστια και γοργή ανάπτυξη του κλάδου των 3pl. Η ευρωπαϊκή αγορά logistics διαμορφώνεται πλέον από τις επενδύσεις που πραγματοποιούν οι εταιρίες 3pl, αλλά και οι μεγάλες αλυσίδες επιχειρήσεων στο χώρο των logistics. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζει την τάση μετακίνησης προς τις ανατολικές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Όπως στον ελλαδικό έτσι και στο διεθνή χώρο η επικρατούσα τάση είναι η συνεργασία, συνηθέστερα μεγάλων επιχειρήσεων, με εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics. Παρατηρείται ότι επιλέγεται η ανάθεση δύο ή και περισσότερων διαδικασιών logistics σε εταιρίες 3pl, κίνηση η οποία αποτυπώνει την αντίληψη των επιχειρήσεων για δράση των εταιριών 3pl σε ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών logistics και όχι σε ένα περιορισμένο. Ακόμη, εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι οι ίδιοι λόγοι που χρησιμοποιήθηκαν από τις επιχειρήσεις για να αιτιολογήσουν την απόφαση μη χρήσης τους υπηρεσιών third party logistics ήταν εκείνοι που χρησιμοποιήθηκαν από τις επιχειρήσεις που συνεργάζονταν με εταιρίες 3pl προκειμένου να εξηγήσουν την επιλογή τους για χρήση υπηρεσιών third party logistics.

Σύμφωνα με σύγχρονες έρευνες στον ελλαδικό και διεθνή χώρο παρουσιάστηκαν ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα από τη συνεργασία επιχειρήσεων και εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics. Διαπιστώθηκε ότι η πλειονότητα των επιχειρήσεων που είχε προχωρήσει σε συνεργασία με εταιρίες 3pl ήταν ικανοποιημένη από αυτή, και επέφερε τα οφέλη που αρχικά είχε υποσχεθεί, όπως μείωση συνολικού λειτουργικού κόστους, υψηλή ποιότητα και ταχύτητα υπηρεσιών logistics, υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών κ.α.

Ωστόσο, πρέπει να τονιστεί ότι η εμπειρία έδειξε ότι η συνεργασία με εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics εγκυμονεί και κάποιους κινδύνους για τις επιχειρήσεις, όπως είναι η δέσμευση σημαντικά πολύ χρόνου, πολύ περισσότερου από τον αναμενόμενο, από τον τμήμα management των επιχειρήσεων για τον έλεγχο των εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics, το οποίο έχει σαν αποτέλεσμα την περιορισμένη διαθεσιμότητα του εν λόγω τμήματος σε στόχους και διαδικασίες ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη επιχειρήσεων, τα παραδείγματα μερικής ή και ολικής αδιαφάνειας ως προς την κοστολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών logistics, η μείωση της ευελιξία των επιχειρήσεων, η απώλεια τεχνογνωσίας του ανθρώπινου

δυναμικού των επιχειρήσεων, καθώς και η εξάρτηση των επιχειρήσεων από τις εταιρίες 3pl.

8.3 Προτάσεις αποτελεσματικής συνεργασίας με εταιρίες 3pl

Όπως έγινε αντιληπτό από τα παραπάνω, η ανάθεση δραστηριοτήτων σε ανεξάρτητες, εξειδικευμένες εταιρίες παροχής υπηρεσιών σε γενικές γραμμές επιφέρει ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα στις επιχειρήσεις που την επιλέγουν. Η συνεργασία με εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics έχει σαν αποτέλεσμα την μείωση του λειτουργικού τους κόστους, τη μεγαλύτερη ευελιξία, την υψηλή ποιότητα και ταχύτητα υπηρεσιών, υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, μείωση δέσμευσης κεφαλαίων σε πάγια στοιχεία και επικέντρωση σε στόχους και διαδικασίες ζωτικής σημασίας.

Εντούτοις, τα αναφερόμενα πλεονεκτήματα ισχύουν μόνο υπό προϋποθέσεις. Σε αντίθετη περίπτωση τα οφέλη της ανάθεσης διαδικασιών logistics σε εταιρίες 3pl «ξεθωριάζουν» και τη θέση τους παίρνουν μειονεκτήματα και κίνδυνοι που είναι πολύ πιθανό να βλάψουν την συνολική εικόνα της επιχείρησης στην αγορά.

Ανάμεσα, λοιπόν, στις μείζονος σημασίας διαδικασίες που πρέπει να προηγηθούν της συνεργασίας με εταιρίες third party logistics είναι η σωστή επιλογή ενός 3pl συνεργάτη από τις επιχειρήσεις με τα κατάλληλα κριτήρια, όπως η οικονομική επιφάνεια του, η επαγγελματική εμπειρία του, η στρατηγική του, η τεχνογνωσία του, η τεχνολογική του υποδομή, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του, η προοπτική ανάπτυξης και εξέλιξης του, το κόστος των υπηρεσιών του και η γνώμη των πελατών του. Επιπλέον, η συνεργασία με εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics είναι αποτελεσματική μόνο όταν είναι βασισμένη στην επικοινωνία, στην εμπιστοσύνη και στην αμοιβαία κατανόηση των απαιτήσεων και των δύο συνεργάτιδων πλευρών. Τέλος, δεν πρέπει να λησμονείται ότι η ανάθεση διαδικασιών logistics σε εταιρίες third party logistics γίνεται για την καλύτερη διεκπεραίωση αυτών και όχι για την αποφυγή της τέλεσης αυτών από τις επιχειρήσεις, η οποία πιθανότατα οφείλεται στην μη πλήρη κατανόηση της από αυτές. Συνεπώς, η συνεργασία με εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics είναι προτιμότερο να επιλέγεται με γνώμονα την καλύτερη δυνατή εκτέλεση των υπηρεσιών logistics,

Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο – Τμήμα Γεωγραφίας
Τίτλος: «Η εφαρμογή και οι προοπτικές των υπηρεσιών τρίτων (Outsourcing) στο χώρο των logistics (Third Party Logistics): Η ελληνική και διεθνής εμπειρία» - Κεφάλαιο 8^ο

διαφορετικά αποτελεί πολύ παρακινδυνευμένη ενέργεια για τις επιχειρήσεις, η οποία συνήθως οδηγεί σε απογοητευτικές εμπειρίες.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Κεφάλαιο 9^ο

9.1 Βιβλιογραφικές Αναφορές – Παράρτημα

Βιβλία

1. Γιαννάκαινας Βλάσης, «Ανατομία των Business Logistics», έκδοση του συγγραφέα, Αθήνα 2004
2. Κωνσταντίνος Σιφινιώτης, «Logistics Management – Θεωρία και πράξη», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1997
3. Γεώργιος Γιαννάτος, Σταμάτης Ανδριανόπουλος. «Logistics, μεταφορές και διανομές», 2002
4. Γ. Καραμπατζός, Γ. Μαλινδρέτος, Χρ. Σοφianoπούλου, σημειώσεις παραδόσεων, «Γεωγραφία των μεταφορών και των υποδομών», Αθήνα 2005
5. Ν. Παπαβασιλείου, Γ. Μπαλάς, «Διοίκηση δικτύων διανομής και logistics», εκδόσεις Rosili, Αθήνα 2000
6. Clifford F. Lynch, «Logistics outsourcing – A management guide», 2000
7. Douglas Lambert, «Strategic logistics management», 1993

Μελέτες

1. Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Ομάδα Εργασίας ΟΕ Ε4. «Κινητές και Ασύρματες εφαρμογές στις Μεταφορές και στην Εφοδιαστική», Τελικό Πόρισμα, επιχειρησιακό πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας», Ιανουάριος 2004
2. Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Ε κύκλος εργασιών, Ομάδα Εργασίας Ε5, «Outsourcing», Τελικό Πόρισμα, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας», Αθήνα Δεκέμβριος 2003
3. Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, «Οδηγίες για το outsourcing πληροφορικής και τη διασφάλιση επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών για τον ελληνικό δημόσιο τομέα», Επιχειρησιακό πρόγραμμα «Κοινωνία της πληροφορίας»
4. Κλαδική μελέτη της ICAP, «Third Party Logistics», 2003

5. Σύνδεσμος Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδας, εμπειρογνωμοσύνη: «Προϋποθέσεις και αναγκαίες παρεμβάσεις για τη μετεξέλιξη της Κεντρικής Μακεδονίας ως κόμβου logistics», τελική έκθεση, Θεσσαλονίκη, Ιούλιος 2004
6. Lecturer Shams Rahman, Group Project (written report) «Key success in Logistics Outsourcing», 20/5/2004
7. Tatsuya Kimura, «The emergence of Third Party Logistics», Industrial Research Department, NLI Research Institute, 1998
8. Peter Kanelopoulos, George Malindretos, «3PL industry: Growth and Balkan Challenges», Eurolog 2000, Logistics Challenges-Better, Faster, Cheaper, 2000
9. C. John Langley Jr., Ph.D., «Third Party Logistics Study: Results and Findings of the 2001 sixth Annual Study», Georgia Institute of technology, 2001
10. Deloitte Consulting, «Calling a Change in the Outsourcing Market – The realities for the world's Largest Organizations», Απρίλιος 2005

Άρθρα

1. Δημήτρης Τζίμας, Hellenic Logistics Association, «Κάλυψη δραστηριοτήτων διανομής από εσωτερικούς πόρους ή ανάθεση σε τρίτους;», 4/10/2004
2. Νικόλαος Παπαβασιλείου, εφημερίδα: «Το Κέρδος», «Υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας στο χώρο των logistics», 12/2/2005
3. Φώτης Κόλλιας, εφημερίδα: «Η Καθημερινή», «Εφόδια στην εφοδιαστική αλυσίδα», 27/11/2004
4. Κωνσταντίνος Λάμπρος, εφημερίδα: «Η Ελευθεροτυπία», «Ακριβή η ελληνική αγορά», 29/12/2004
5. Χριστίνα Δαμουλιάνου, εφημερίδα: «Η Καθημερινή», «Τελείωσε «ο μήνας του μέλιτος» για το Outsourcing;», Σεπτέμβριος 2005
6. Μάκης Θεοδωράτος, εφημερίδα: «Η Καθημερινή», «Η ευρωπαϊκή αγορά μετακινείται ανατολικά», Ιανουάριος 2005
7. Μαίρη Λεμπέση, εφημερίδα: «Η Καθημερινή», «Περιζήτητα τα στελέχη πωλήσεων, marketing και logistics», 19/2/2005
8. Χ. Κ. Λαζαρόπουλος, περιοδικό: «Logistics & Management», «Η αγορά των logistics ζητεί το συνδυασμό των μεταφορών», Φεβρουάριος 2006

Περιοδικά και ειδικές εκδόσεις

1. Ετήσια ειδική έκδοση με τη συνεργασία των συντακτών της εφημερίδας «Κέρδος», «Μεταφορές, Αποθήκευση-Logistics», Μάρτιος 2005
2. Η καθημερινή & The economist – Ειδικές εκδόσεις – «Outsourcing – Η επέλαση των συνεργατών», Τεύχος 15, Μάρτιος 2005

Ιστοσελίδες

1. www.go-online.gr
2. www.plantmanagement.gr
3. www.express.gr
4. www.transport-logistics.gr
5. www.icap.gr

Αθήνα, Νοέμβριος 2005

Ως τελειόφοιτη φοιτήτρια του Τμήματος Γεωγραφίας του Χαροκοπείου Πανεπιστημίου μου είναι απαραίτητα κάποια δεδομένα για να αποπερατώσω την πτυχιακή μου μελέτη, υπό την επίβλεψη του κ. Καραμπατζού και του κ. Μαλινδρέτου, και εν συνεχεία να ολοκληρώσω τις σπουδές μου. Για το λόγο αυτό, διανέμω το ακόλουθο ερωτηματολόγιο, προς συμπλήρωση, το οποίο απευθύνεται σε εμπορικές, βιομηχανικές και μεικτές επιχειρήσεις που είτε χρησιμοποιούν υπηρεσίες τρίτων στο χώρο των logistics (οι υπηρεσίες τρίτων στο χώρο των logistics ονομάζονται: **Third Party Logistics**), είτε όχι.

Σημειώνεται ότι κάθε πληροφορία θα χρησιμοποιηθεί μόνο στα πλαίσια της πτυχιακής μου μελέτης και θα είναι απολύτως εμπιστευτική.

Σας ευχαριστώ πολύ.

Με εκτίμηση

Ευρυδίκη Ευαγγελία Γουσέτη

Τηλέφωνα: 210-9242095
697-2559004

Διεύθυνση: Τριβώλη 3 – Κουκάκι
τ.κ.: 117-41

Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο

Τμήμα Γεωγραφίας

Διπλωματική Εργασία: «Η εφαρμογή και οι προοπτικές των υπηρεσιών τρίτων (Outsourcing) στο χώρο των logistics (Third Party Logistics): Η ελληνική και διεθνής εμπειρία»

Ονοματεπώνυμο φοιτήτριας: Ευρυδίκη - Ευαγγελία Γουσέτη

Σκοπός του ερωτηματολογίου: Η διερεύνηση ορισμένων χαρακτηριστικών της ζήτησης για τις υπηρεσίες τρίτων στο χώρο των logistics (**Third Party Logistics**). Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε επιχειρήσεις που είτε χρησιμοποιούν υπηρεσίες Third Party Logistics, είτε όχι.

Στοιχεία εταιρείας:

1. Επωνυμία και νομική μορφή εταιρείας:
2. Διεύθυνση εταιρείας:
3. Κατηγορία εταιρείας: Εμπορική
Βιομηχανική
Άλλο:
4. Ποιο είναι το είδος του προϊόντος;
 - i. Διαθέτει η εταιρεία αποθηκευτικό χώρο;

NAI ☐ OXI ☐

Αν **NAI**, ποια περίπου είναι η έκταση του;τ.μ.

Ερωτήσεις:

5. Χρησιμοποιείτε υπηρεσίες Third Party Logistics;

NAI ☐ OXI ☐

(Εάν επιλέξατε **OXI** στην ερώτηση 5, πηγαίνετε στην ερώτηση 6.
Εάν επιλέξατε **NAI** στην ερώτηση 5 πηγαίνετε στη ερώτηση 11)

6. Είναι μέσα στις προοπτικές σας μια συνεργασία με εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics;

NAI ☐ OXI ☐

(Εάν επιλέξατε **NAI** στην ερώτηση 6, πηγαίνετε στην ερώτηση 7.
Εάν επιλέξατε **OXI** στην ερώτηση 6, πηγαίνετε στην ερώτηση 9)

7. Πότε σκέφτεστε να συνεργαστείτε με εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics;

Άμεσα

Όχι άμεσα

(Εντός των επόμενων ☐
6 μηνών)

☐

8. Ποιο είναι το βασικό κριτήριο επιλογής, για το οποίο θα συνεργαζόσασταν με εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics;

- ☐ Κόστος υπηρεσιών
- ☐ Φήμη εταιρίας
- ☐ Καλύτεροι όροι πληρωμής
- ☐ Ευελιξία σε αλλαγές

Άλλο:

.....
.....

(Παρακάμψτε την ερώτηση 9 και πηγαίνετε κατευθείαν στην ερώτηση 10)

9. Ποιοι είναι οι 2 πιο βασικοί λόγοι (κατά σειρά προτεραιότητας) για τους οποίους δεν θα επιλέγατε μια συνεργασία με εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics;

- ☐ Αύξηση κόστους λειτουργίας
- ☐ Μικρότερη ευελιξία
- ☐ Χαμηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών
- ☐ Χαμηλή ποιότητα και ταχύτητα υπηρεσιών logistics
- ☐ Μείωση της ανταγωνιστικότητας

Άλλο:

.....
.....
.....

10. Με κλίμακα από το 1 (δυσοίωνα) έως το 10 (ευοίωνα), ποιο πιστεύετε πως είναι το μέλλον του outsourcing στην Ελλάδα; (κυκλώστε την απάντηση)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Τέλος ερωτηματολογίου για τις εταιρείες που δεν χρησιμοποιούν υπηρεσίες Third Party Logistics.

11. Συνεργάζεστε με μία ή με περισσότερες εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics;

12. Ποιες είναι υπηρεσίες Third Party Logistics που χρησιμοποιείτε;

- ☐ Αποθήκευση
 - ☐ Διαχείριση & παρακολούθηση αποθεμάτων
 - ☐ Εκτέλεση παραγγελιών
 - ☐ Μεταφορά - Διανομή
 - ☐ Εξυπηρέτηση πελατών
 - ☐ Είσπραξη αξίας εμπορευμάτων
 - ☐ Περισυλλογή επιστρεφόμενων εμπορευμάτων
 - ☐ Reporting (Αναφορές σχετικά με: τις παρεχόμενες υπηρεσίες, την εξυπηρέτηση πελατών)
- Άλλες υπηρεσίες:

.....
.....

13. Διακινείται ολόκληρη η γκάμα των προϊόντων σας από τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics;

ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

(Εάν επιλέξατε **ΟΧΙ** στην ερώτηση 12, πηγαίνετε στην ερώτηση 14.
Εάν επιλέξατε **ΝΑΙ** στην ερώτηση 12, πηγαίνετε στην ερώτηση 15)

14. Για ποιον λόγο δεν διακινείται ολόκληρη η γκάμα των προϊόντων σας από τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics;

- ☐ Τα συγκεκριμένα προϊόντα χρίζουν ιδιαίτερης διαχείρισης και ήταν ακριβή η παρεχόμενη υπηρεσία
 - ☐ Αδυναμία της εταιρείας παροχής υπηρεσιών logistics αναλάβει την διακίνηση τους λόγω έλλειψης υποδομών
 - ☐ Επιθυμούσατε τον πλήρη έλεγχο των συγκεκριμένων προϊόντων σας
- Άλλο:

.....
.....

15. Ποιοι είναι οι 3 βασικοί λόγοι (κατά σειρά προτεραιότητας), για τους οποίους επιλέξατε να συνεργάζεστε με εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics;

- ☐ Μείωση κόστους λειτουργίας
- ☐ Μεγαλύτερη ευελιξία

- ☐ Υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών
- ☐ Δυνατότητα επικέντρωσης σε στόχους και διαδικασίες ζωτικής σημασίας
- ☐ Υψηλή ποιότητα και ταχύτητα υπηρεσιών logistics
- ☐ Μείωση δεσμευμένων κεφαλαίων σε πάγια στοιχεία

16. Η εταιρεία παροχής υπηρεσιών logistics διαθέτει μηχανογραφικό σύστημα Warehouse Management System για τη διαχείριση της αποθήκης;
Αν ναι ποιο;

Mantis (vision) ☐ Optimum ☐ Άλλο ☐

17. Επιλέξτε με ποια από τα παρακάτω στοιχεία αξιολογείτε την παραγωγικότητα των εταιρειών παροχής υπηρεσιών logistics:

- ☐ Αποθήκευση
- ☐ Χρόνος παράδοσης
- ☐ Λάθη
- ☐ Επιστροφές

18. Με ποια συχνότητα γίνεται αυτή η αξιολόγηση;

- ☐ Εβδομαδιαία
- ☐ Μηνιαία
- ☐ Εξαμηνιαία

Άλλη:.....

19. Πιστεύετε ότι ο έλεγχος των εταιρειών παροχής υπηρεσιών logistics δεσμεύει σημαντικά πολύ χρόνο από το management της επιχείρησής σας;

NAI ☐ **OXI** ☐

20. Με κλίμακα από το 1 (καθόλου) έως το 10 (απόλυτα) πόσο είστε ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες Third Party Logistics που λαμβάνετε; (κυκλώστε την απάντηση)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

21. Σκέφτεστε να διακόψετε στο μέλλον τη συνεργασία σας με την/τις εταιρεία/ες Third Party Logistics;

NAI ☐ **OXI** ☐

22. Με κλίμακα από το 1 (δυσοίωνα) έως το 10 (ευοίωνα), ποιο πιστεύετε πως είναι το μέλλον του outsourcing στην Ελλάδα; (κυκλώστε την απάντηση)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10