

ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
Τμήμα Γεωγραφίας

**ΤΑ LOGISTICS ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΩΝ ΧΡΗΣΤΩΝ
ΤΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΟΙ
ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΕΛΤΑ**

Πτυχιακή εργασία της Ελένης Θεοδωρίδου και της Μαρίας Ευγενίου

Αθήνα, Ιούνιος 2005

ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
Τμήμα Γεωγραφίας

**ΤΑ LOGISTICS ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΩΝ ΧΡΗΣΤΩΝ
ΤΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΟΙ
ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΕΛΤΑ**

Πτυχιακή εργασία της Ελένης Θεοδορίδου και της Μαρίας Ευγενίου
Επιβλέπων καθηγητής : Γεώργιος Καραμπατζός

Αθήνα, Ιούνιος 2005

Πρόλογος

Αυτή είναι η πρώτη μας προσπάθεια όσον αφορά στη μελέτη σε βάθος ενός γνωστικού αντικειμένου, αυτού των logistics, και στη δημιουργία μιας πτυχιακής εργασίας, όπου αποτυπώνονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο όλες οι γνώσεις που μπορέσαμε να αποκτήσουμε.

Ειδική μνεία θέλουμε να κάνουμε στον επιβλέποντα καθηγητή μας, κύριο Γεώργιο Καραμπατζό, διότι χωρίς την προσωπική του παρέμβαση, η πτυχιακή εργασία μας σε αυτό το γνωστικό αντικείμενο δεν θα είχε πραγματοποιηθεί.

Μείζονος σημασίας ήταν η παρουσία της κυρίας Χρύσας Σοφιανοπούλου, η οποία με πολλή προθυμία μας βοήθησε σε οποιαδήποτε δυσκολία είχαμε κατά την εκπόνηση της εργασίας .

Επιπλέον θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά και τον κύριο Γεώργιο Μαλινδρέτο, ο οποίος καθ'όλη τη διάρκεια της συγγραφής της παρούσας εργασίας μας βοήθησε με τις γνώσεις, τις διορθώσεις και τη γενικότερη καθοδήγηση που μας παρείχε οποτεδήποτε τον χρειαστήκαμε. Η συνεργασία μας ήταν πολύτιμη και συνέβαλλε τα μέγιστα στην δημιουργία αυτής της πτυχιακής εργασίας.

Τέλος θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε όλους όσους μας βοήθησαν μέσω της συμμετοχής τους στην έρευνα που διεξήχθη στα πλαίσια της πτυχιακής μας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι ο προσδιορισμός του ρόλου που παίζουν τα logistics στην εξυπηρέτηση των χρηστών των μεταφορών. Για τη βέλτιστη επίτευξη του σκοπού, κρίθηκε σκόπιμο να μελετηθεί το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών μιας εταιρείας της ελληνικής αγοράς. Για το λόγο αυτό επιλέχθηκαν οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, μια εταιρεία η οποία δρα στον συνεχώς εξελισσόμενο χώρο των express logistics. Το περιεχόμενο της εργασίας αποτελείται από δύο μέρη, το θεωρητικό, που αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια, με περιεχόμενο τις διάφορες πτυχές του κλάδου των logistics και το πρακτικό, που αποτελείται από την έρευνα και την επεξεργασία των αποτελεσμάτων της.

Αρχικά, το πρώτο κεφάλαιο της εργασίας περιλαμβάνει την εισαγωγή σε κάποιες βασικές έννοιες, στις οποίες περιλαμβάνονται τόσο κάποιοι από τους σημαντικότερους ορισμούς που έχουν δοθεί για την έννοια των logistics αλλά και οι βασικές αρχές και δραστηριότητες ενός συστήματος logistics. Επίσης το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει μια συνοπτική αναδρομή αλλά και τις τάσεις του παρόντος και του μέλλοντος στον κλάδο των logistics.

Περνώντας στο δεύτερο κεφάλαιο, αυτό αφορά στα μεταφορικά δίκτυα και τη σχέση των logistics με τις μεταφορές. Για την εμβάθυνση στον τομέα των μεταφορών, περιγράφονται επίσης τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των διαφόρων μεταφορικών μέσων που χρησιμοποιούνται σήμερα αλλά και τα χαρακτηριστικά των συνδυασμένων μεταφορών, που αποτελούν την καινούρια τάση στον κλάδο των μεταφορών. Τέλος αναφορά γίνεται στον έλεγχο των μεταφορών, ο οποίος σχετίζεται με την επιλογή των κατάλληλων μέσων ανάλογα με τις ανάγκες του σκοπού για τον οποίο χρησιμοποιούνται τα μεταφορικά μέσα.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στο ρόλο των logistics στην επιχείρηση και τους οργανισμούς. Πιο συγκεκριμένα, στο συγκεκριμένο κεφάλαιο γίνεται λόγος για τη διάρθρωση ενός συστήματος logistics και για τη σχέση των logistics με το κόστος και το marketing. Τέλος, αναφορά γίνεται στα third party logistics, των οποίων η χρήση από την πλευρά των επιχειρήσεων αυξάνεται συνεχώς.

Το τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας περιλαμβάνει τη σχέση των logistics και την εξυπηρέτηση των πελατών. Η αποσαφήνιση των παραγόντων που διέπουν τη σχέση αυτή είναι σημαντική αφού απώτερος σκοπός, όπως έχει προαναφερθεί, είναι να προσδιοριστεί η σχέση των logistics και των χρηστών των μεταφορών. Για το λόγο

αυτό, στο εν λόγω κεφάλαιο γίνεται εκτενής αναφορά στον τρόπο δημιουργίας ενός συστήματος εξυπηρέτησης πελατών και η υιοθέτηση της πολιτικής που αυτό πρέπει να ακολουθήσει. Επίσης προσδιορίζονται κάποιοι ανασταλτικοί παράγοντες που προσδιορίζουν την επιλογή του συστήματος της εξυπηρέτησης των πελατών. Τέλος αναφορά γίνεται στην εξυπηρέτηση των πελατών με το marketing.

Το περιεχόμενο του επόμενου κεφαλαίου αποτελείται από τις τάσεις που επικρατούν τόσο στην ταχυδρομική αγορά και την αγορά ταχυμεταφορών σε παγκόσμιο επίπεδο αλλά και τις τάσεις της ελληνικής ταχυδρομικής αγοράς. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στις μεγαλύτερες και πιο σημαντικές εταιρείες του κλάδου σε ξένες αγορές και στην Ελλάδα, οι οποίες διαμορφώνουν τις τάσεις αυτές.

Το έκτο κεφάλαιο περιλαμβάνει αρχικά την περιγραφή των τάσεων στην ελληνική αγορά ταχυμεταφορών. Έπειτα, γίνεται σύντομη αναφορά στην πορεία των ΕΛΤΑ από την ίδρυσή τους μέχρι σήμερα, για να ακολουθήσει εκτενής αναφορά στην πορεία των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, οι οποίες αποτελούν θυγατρική εταιρεία των ΕΛΤΑ και αντικείμενο μελέτης της εργασίας.

Το έβδομο κεφάλαιο αποτελείται από τη μεθοδολογία της έρευνας, που αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιήθηκε η έρευνα μέσω ερωτηματολογίων με σκοπό τον προσδιορισμό το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, από την ανάλυση των σκοπών που θέλει να εξυπηρετήσει η εν λόγω έρευνα αλλά και τα γενικότερα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση αυτή.

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

ABSTRACT

The goal of the present essay, is the definition of the part that logistics field plays when it comes to transportation customers' service. In order to accomplish this goal, it is necessary to study the level of the customers' service of a certain firm of the Greek market. For that reason, a company of the express logistics field was chosen, named Tahimetafores ELTA. The content of this essay consists of the theoretical part that contains four chapters of different aspects of logistics, and the practical, that contains the results of the research and its elaboration.

The first chapter contains the basic principals and the definition of logistics, as well as the components of a logistics system. Furthermore, this chapter contains a brief retrospection of logistics' history as well as the today's and future trends that prevail in the logistics field.

The second chapter refers to the transportation networks and about the connection between the logistics field and transportations in general. Moreover, the advantages and disadvantages of several means of transportation are described, in order to examine closely the field of transportations in general as well as the characteristics of combined means of transportation that are the future trend of transportation. Finally, transportation control is mentioned, in order to define how a means of transportation is chosen, according to every purpose.

The third chapter talks about the role that logistics play in a company's or organization's operation. Specifically, the connection between logistics and the general cost of a company's operation is mentioned, as well as the connection between logistics and marketing. In the end of this chapter, there is a brief mention to the third party logistics, which are considered as the new trend in the logistics field as their use is constantly increasing all over the world.

The fourth chapter refers to the connection between logistics and customer service. The mention of the criteria that define that connection is very important as one of the most important goals of this essay is to define the way that logistics and the users of several means of transportation interact. Furthermore, there is an extensive mention to the way that customers' service system is created and also the way that this system functions. Moreover, the connection between customer service and marketing is mentioned.

The content of the next chapter consists of the trends that dominate in the global as well as in the Greek postal market. Special mention is made of the most important

companies of this specific market worldwide as well as those of the Greek market that form those trends.

The sixth chapter describes the trends of the Greek express logistics market. Afterwards follows a brief description of the Hellenic Post, from its establishment until now. Finally, there is a long description of the Hellenic Post's affiliated company, Tahimetafores ELTA, which is the object of study and research of this essay.

The seventh chapter contains of 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 level of customer service that Tahimetafores ELTA provide. Finally, there is a long mention of the conclusions of this research.

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

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1.0 Έννοια logistics. Ορισμός CLM και SOLE.....σελ.1	
1.1 Βασικές αρχές και δραστηριότητες των logistics.....σελ.3	
1.1.1 Δραστηριότητες.....σελ.5	
1.2 Ιστορική Αναδρομή.....σελ.7	
1.3 Παρόν και μέλλον: Νέες τάσεις και ιστορικές προκλήσεις.....σελ.9	
1.3.1 Μελλοντικές Προκλήσεις.....σελ.11	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2.0 Μεταφορές και logistics.....σελ.14	
2.1 Είδη μεταφορικών μέσων. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.....σελ.18	
2.1.1 Χερσαίες μεταφορές.....σελ.19	
2.1.2 Εναέρια μεταφορές.....σελ.22	
2.1.3 Θαλάσσιες μεταφορές.....σελ.24	
2.1.4 Μεταφορές με αγωγούς.....σελ.25	
2.2 Νέες τάσεις στις μεταφορές: Συνδυασμένες Μεταφορές.....σελ.27	
2.2.1 Εναλλακτικά μέσα μεταφοράς.....σελ.30	
2.3 Έλεγχος των μεταφορών.....σελ.31	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3.0 Ο ρόλος και η χρησιμότητα των logistics στις επιχειρήσεις και τους Οργανισμούς.....σελ.33	
3.1 Η θέση των logistics στην οργανωτική δομή της επιχείρησης.....σελ.34	
3.2 Ανάπτυξη της διοίκησης logistics.....σελ.36	
3.2.1 Η διαδικασία σχεδιασμού του συστήματος logistics.....σελ.38	
3.2.2 Η διαδικασία ελέγχου του συστήματος logistics.....σελ.42	

3.2.3 Η διαδικασία της εκτέλεσης των εργασιών των logistics.....σελ.	43
3.2.4 Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην διοίκηση logistics.....σελ.	44
3.3 Σχέση logistics και marketing.....σελ.	45
3.4 Κόστος και logistics.....σελ.	48
3.5 Οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών THIRD PARTY LOGISTICS (3PL)...σελ.	50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4.0 Ο όρος «εξυπηρέτηση πελατών».....σελ.	53
4.1 Τι είναι η εξυπηρέτηση πελατών.....σελ.	53
4.2 Τα στοιχεία της εξυπηρέτησης πελατών.....σελ.	56
4.2.1 Τα στοιχεία πριν τη συναλλαγή.....σελ.	57
4.2.2 Τα στοιχεία κατά τη συναλλαγή.....σελ.	58
4.2.3 Τα στοιχεία μετά τη συναλλαγή.....σελ.	60
4.3 Η οργάνωση της εξυπηρέτησης πελατών.....σελ.	61
4.3.1 Δημιουργία πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών.....σελ.	61
4.3.2 Επιλογή επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών.....σελ.	63
4.3.3 Ανασταλτικά στοιχεία για την εφαρμογή του επιλεγμένου επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών.....σελ.	65
4.4 Απόδοση και έλεγχος του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών.....σελ.	67
4.4.1 Απόδοση εξυπηρέτησης πελατών.....σελ.	67
4.4.2 Ο έλεγχος των υπηρεσιών εξυπηρέτησης πελατών.....σελ.	70
4.5 Η σχέση των logistics και της εξυπηρέτησης πελατών.....σελ.	72

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

5.0 Ορισμός Ταχυμεταφορών.....σελ.	77
5.1 Παρουσίαση της διεθνούς ταχυδρομικής αγοράς.....σελ.	77
5.2 Τάσεις και προοπτικές για το μέλλον της διεθνούς ταχυδρομικής αγοράς.....σελ.	80
5.3. Τάσεις του κλάδου των ταχυμεταφορών σε παγκόσμιο επίπεδο.....σελ.	81
5.3.1 Deutsche Post.....σελ.	85

5.3.2 DHL.....σελ.86	σελ.86
5.3.3 La Poste.....σελ.86	σελ.86
5.3.4 Post Office.....σελ.87	σελ.87
5.3.5 TPG.....σελ.88	σελ.88
5.4 Η ελληνική αγορά ταχυδρομικών υπηρεσιών.....σελ.88	σελ.88

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

6.0 Οι τάσεις του κλάδου των ταχυμεταφορών στην Ελλάδα.....σελ.91	σελ.91
6.1 Παρουσίαση των κυριότερων εταιριών της ελληνικής αγοράς ταχυμεταφορών.....σελ.98	σελ.98
6.1.1 DHL International Hellas.....σελ.98	σελ.98
6.1.2 TNT Hellas.....σελ.99	σελ.99
6.1.3 UPS Ελλάδας.....σελ.100	σελ.100
6.1.4 SPEEDEX.....σελ.100	σελ.100
6.1.5 ACS.....σελ.100	σελ.100
6.1.6 TAXYΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΕΛΤΑ.....σελ.101	σελ.101
6.2 Ελληνικά Ταχυδρομεία ΕΛΤΑ.....σελ.102	σελ.102
6.2.1 Η πορεία της εταιρίας από τη δημιουργία της μέχρι σήμερα.....σελ.102	σελ.102
6.2.2 Επενδύσεις.....σελ.103	σελ.103
6.2.3 Νέες Τεχνολογίες.....σελ.104	σελ.104
6.2.4 Ο ρόλος των ΕΛΤΑ στην ελληνική ταχυδρομική αγορά.....σελ.105	σελ.105
6.3 Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ/ Προφίλ εταιρίας.....σελ.106	σελ.106
6.3.1 Υπηρεσίες.....σελ.107	σελ.107
6.3.2 Χρήση Τεχνολογίας και Εξυπηρέτηση πελατών.....σελ.114	σελ.114
6.3.3 Δίκτυο και πελάτες.....σελ.116	σελ.116
6.3.4 Στόλος και ανθρώπινο δυναμικό.....σελ.117	σελ.117
6.3.5 Ο ρόλος των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ στους Ολυμπιακούς Αγώνες της Αθήνας 2004.....σελ.117	σελ.117
6.3.6 Οικονομικά αποτελέσματα για την περίοδο 2002- 2004.....σελ.119	σελ.119

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

7.0 Μεθοδολογία Έρευνας.....σελ.121	
7.1 Μεθοδολογία επεξεργασίας των ερωτήσεων για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων.....σελ.123	
7.1.1 Συχνότητα χρήσης Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ κατά την τελευταία διετία.....σελ.125	
7.1.2 Πρόθεση μελλοντικής χρήσης Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ από τους ήδη χρήστες και από χρήστες άλλων εταιρειών ταχυμεταφορών.....σελ.130	
7.1.3 Χρήσεις άλλων εταιρειών ταχυμεταφορών και κατάδειξη τομέων υπεροχής τους έναντι των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ.....σελ.134	
7.1.4 Ανάδειξη ACS ως leader στην ελληνική αγορά ταχυμεταφορών.....σελ.140	
7.1.5 Συγκριτική ανάλυση επιπέδου ικανοποίησης πελατών Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ σε τομείς εξυπηρέτησης πελατών όπου φαίνεται να υπερέχουν άλλες εταιρείες ταχυμεταφορών.....σελ.142	
7.1.6 Συγκριτική ανάλυση επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ με το προσφερόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών από άλλες εταιρείες ταχυμεταφορών.....σελ.144	
7.1.7 Επίπεδο ικανοποίησης πελατών Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ σε συνάρτηση με το περιβάλλον που επικρατεί στους χώρους εξυπηρέτησης και την επαφή με το προσωπικό της εταιρείας.....σελ.150	
7.1.8 Επίπεδο ικανοποίησης πελατών σχετικά με τις προσφερόμενες υπηρεσίες από τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ και την διευθέτηση πιθανών προβλημάτων των χρηστών.....σελ.155	
7.1.9 Κατηγορίες αντικειμένων που αποστέλλονται μέσω Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ και άλλων εταιρειών ταχυμεταφορών.....σελ.160	

7.1.10	Κύριοι	προορισμοί	μεταφερόμενων
προϊόντων.....σελ.164			
7.1.11	Επίπεδα ενημέρωσης του κοινού για την ύπαρξη και τις υπηρεσίες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ.....σελ.167		
7.1.12	Ανάδειξη κινήτρων για την επιλογή εταιρείας ταχυμεταφορών από τους χρήστες.....σελ.171		
7.2	Συνέντευξη με στελέχη των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ.....σελ.174		
7.3	Συμπεράσματα- Προτάσεις.....σελ.177		

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ

8.0	Επίλογος.....σελ.185
-----	----------------------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ

9.0	Βιβλιογραφία.....σελ.187
-----	--------------------------

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ LOGISTICS

1.0 Έννοια logistics: ορισμός CLM και SOLE

Η διαδικασία της ροής των αγαθών από το σημείο παραγωγής τους στο σημείο κατανάλωσης και η ενδιάμεση αποθήκευσή τους, αποτελούν ζητήματα που απασχολούσαν όλες τις ανθρώπινες κοινωνίες κατά τη διάρκεια της ιστορίας. Αυτή η ροή των αγαθών αποτελούσε παλαιότερα μια διαδικασία η οποία απαιτούσε πολύ χρόνο και κόπο, περιλαμβάνοντας τη φθορά πολλών μετακινούμενων αντικειμένων. Η έλλειψη ανεπτυγμένου μεταφορικού συστήματος και συστήματος αποθήκευσης, ανάγκαζε συχνά τους ανθρώπους να κατοικούν στις περιοχές όπου παράγονταν τα αγαθά. Ο 19^{ος} αιώνας αποτέλεσε μια πολύ σημαντική περίοδο για την ανάπτυξη των μεταφορικών συστημάτων. Πιο σημαντική καινοτομία αποτέλεσε η ανάπτυξη του σιδηροδρόμου, ο οποίος βοήθησε στην ελαχιστοποίηση του χρόνου μεταφοράς. Το γεγονός αυτό οδήγησε στη γεωγραφική διαφοροποίηση της παραγωγής και των περιοχών κατανάλωσης. Χάρη στην ευκολότερη μεταφορά των αγαθών, η πλεονάζουσα παραγωγή μιας περιοχής εξάγεται σε άλλες, ενώ αγαθά που δεν μπορούν να παραχθούν τοπικά εισάγονται (Κυριαζόπουλος, 1996:14).

Παρατηρούμε λοιπόν πως η κάλυψη της χρονικής και γεωγραφικής απόστασης των σημείων παραγωγής των αγαθών και των σημείων κατανάλωσής τους αποτελεί μια πολύ σημαντική διαδικασία. Στο σημείο αυτό εισέρχεται η έννοια των logistics. Ο κλάδος των logistics έχει ως αντικείμενο η ροή των αγαθών που περιγράφηκε παραπάνω, με εξαίρεση το γεγονός ότι στο σημερινό ανταγωνιστικό επιχειρηματικό τοπίο έχει προστεθεί ένας πολύ σημαντικός παράγοντας, που είναι ο βέλτιστος εφικτός τρόπος πραγματοποίησης αυτής της ροής. Τα logistics παρέχουν ένα σύνολο υπηρεσιών (αποθήκευσης, συσκευασίας, διαχείρισης και μεταφοράς, κλπ.), που βοηθούν τις επιχειρήσεις να παράγουν ανταγωνιστικά προϊόντα με τελικό στόχο το συνδυασμό το χαμηλό κόστος και την ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών (Μαλινδρέτος, 2004).

Η διαδικασία την οποία περιγράφει ο όρος logistics είναι απαραίτητη σε επιχειρήσεις διαφορετικών κλάδων, που έχουν ο κάθε ένας διαφορετικές ανάγκες και στόχους. Ταυτόχρονα τα logistics αποτελούν ένα κλάδο ο οποίος μελετάται από διάφορες επιστημονικές σκοπιές. Στους δυο αυτούς παράγοντες οφείλεται το γεγονός ότι για το σύνολο των διαδικασιών που απαρτίζουν τα logistics, έχουν προταθεί πολλοί

ορισμοί. Ένας από τους συνηθέστερους είναι οι «ολοκληρωμένες υπηρεσίες διαχείρισης εμπορευμάτων», του οποίου η απόδοση στην ελληνική βιβλιογραφία αντιστοιχεί σε όρους όπως ολοκληρωμένη διαχείριση μεταφορών», διοίκηση μεταφορών» και συνηθέστερα «εφοδιαστική» (Κυριαζόπουλος, 1996: 14).

Λόγω της ύπαρξης πληθώρας όρων, θεωρήθηκε αναγκαία η διατύπωση ενός ορισμού, που θα περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που συνδυασμένες αποτελούν τα logistics. Ένας από τους σημαντικότερους και πολυχρησιμοποιημένους ορισμούς, αποτελεί αυτός του **CLM** (Council of Logistics Management). Σύμφωνα με αυτόν, ως logistics ορίζεται:

«η ολοκλήρωση δυο ή περισσότερων δραστηριοτήτων με σκοπό το σχεδιασμό, την εφαρμογή και τον έλεγχο της αποδοτικής ροής των πρώτων υλών, προϊόντων υπό κατασκευή και τελικών προϊόντων από το σημείο προέλευσης στο σημείο κατανάλωσης με σκοπό την πλήρη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του πελάτη» (Κυριαζόπουλος, 1996).

Σημαντικό είναι να αναφέρουμε πως οι δραστηριότητες αυτές, που επιτρέπουν την αποδοτική ροή των προϊόντων και των πρώτων υλών από το σημείο παραγωγής στο σημείο κατανάλωσης, είναι η διανομή, η μεταφορά, η αποθήκευση, ο έλεγχος των αποθεμάτων, ο χειρισμός των υλικών, η διεκπεραίωση των παραγγελιών, οι προμήθειες, η συσκευασία, η διάθεση των άχρηστων υλικών και των απορριμμάτων, η επιλογή χωροθέτησης του εργοστασίου και των αποθηκών, η διάθεση ανταλλακτικών και service, η πρόβλεψη της ζήτησης και η εξυπηρέτηση των πελατών.

Το περιεχόμενο του ορισμού αυτού, εστιάζει περισσότερο στη φυσική ροή από την παραγωγή στην κατανάλωση. Ταυτόχρονα όμως στο περιεχόμενο των logistics, περιλαμβάνεται και η ροή της πληροφορίας, η οποία χρησιμεύει στη ρύθμιση και τον έλεγχο της φυσικής ροής των αγαθών. Έτσι ως logistics ορίζουμε το συνδυασμό της φυσικής ροής και των διαδικασιών πληροφορίας που την ελέγχουν και την οργανώνουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Ο ορισμός του CLM χρησιμοποιείται ευρέως και καταφέρνει να αποτυπώσει το περιεχόμενο των logistics, όπως αυτό είναι διαμορφωμένο σύμφωνα με τις σημερινές

ανάγκες. Άλλος ένας πολύ γνωστός ορισμός των logistics, ο οποίος έχει χρησιμοποιηθεί από αρκετούς ερευνητές και επιχειρήσεις, είναι αυτός της **SOLE** (Society of Logistics Engineers). Το περιεχόμενο του ορισμού αυτού είναι το εξής:

«Ως logistics ορίζεται και η επιστήμη της Διοίκησης (Management), της Τεχνικής Μεθοδολογίας (Engineering) και των Τεχνικών Δραστηριοτήτων (Technical Activities), που σχετίζονται με το Σχεδιασμό (Design), τον προσδιορισμό των απαιτήσεων (Requirements), την απόκτηση, τη διατήρηση και τη διάθεση των παραγωγικών πόρων και μέσων που υποστηρίζουν τους στόχους, τη στρατηγική, την τακτική και τον έλεγχο ενός Οργανισμού» (Κυριαζόπουλος, 1996).

Η διαφορά των δύο ορισμών που αναφέρθηκαν, είναι πως ο πρώτος δίνει έμφαση στο σύνολο των δραστηριοτήτων που περιλαμβάνουν τα logistics, ενώ ο δεύτερος δίνει μεγαλύτερο βάρος στα βιομηχανικά προϊόντα και την οικονομική και τεχνική διαχείρισή τους.

Τέλος είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως σε οποιαδήποτε περίπτωση και αν εφαρμόζονται, τα logistics, αποτελούν διαδικασία η οποία καθοδηγείται από τις ανάγκες του πελάτη και δεν αποτελούν μια απλή μεταφορική διαδικασία (Κυριαζόπουλος, 1996:16).

1.1 Βασικές αρχές και δραστηριότητες των logistics

Τα logistics αποτελούν ένα σύνθετο σύστημα, το οποίο περιλαμβάνει επιμέρους διαδικασίες (processes), που με τη σειρά του αποτελούνται από δραστηριότητες (activities) και στοιχεία (items). Οι βασικότεροι στόχοι του συστήματος κατά τη λειτουργία του, είναι οι εξής:

- Ελαχιστοποίηση του λειτουργικού κόστους
- Ελάχιστο δυνατό κόστος επενδύσεων
- Βελτιστοποίηση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών
- Υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών (Μαλινδρέτος, 2004).

Το κόστος των δραστηριοτήτων των logistics, αποτελεί ένα πολύ σημαντικό μέρος του συνολικού κόστους των προϊόντων, όπως αυτό έχει διαμορφωθεί όταν φτάνει στα χέρια των καταναλωτών. Το κόστος των δραστηριοτήτων logistics, περιλαμβάνει:

- Δαπάνες μεταφορών
- Δαπάνες αποθήκευσης και συσκευασίας
- Κόστος διατήρησης αποθέματος
- Κόστος φυσικής διακίνησης υλικών και πληροφοριών.
- Κόστος ελέγχου και απογραφής των αποθεμάτων
- Κόστος κτιρίων και μηχανημάτων και οι αποσβέσεις τους

Πρέπει να σημειωθεί πως είναι σημαντικό, στην προσπάθεια ελαχιστοποίησης του κόστους, να λαμβάνεται υπόψη το συνολικό κόστος και όχι το επιμέρους κόστος των διαφόρων δραστηριοτήτων, καθώς η μείωση του κόστους σε ένα τομέα μπορεί να επιφέρει την αύξηση του κόστους σε έναν άλλο ή ακόμα και να δημιουργήσει προβλήματα στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, κυρίως λόγω μειωμένης αποδοτικότητας (Σιφνιώτης, 1997: 42-43).

Η βελτιστοποίηση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών περιλαμβάνει ποιοτικά στοιχεία, τα κυριότερα από τα οποία είναι τα εξής:

- **Διαθεσιμότητα** (availability), η οποία περιλαμβάνει τη διάθεση των απαραίτητων αποθεμάτων από την επιχείρηση, έτσι ώστε να μπορεί να καλύπτει ανά πάσα στιγμή της ανάγκης της παραγωγής ή των πελατών.
- **Δυναμικότητα** (capacity), η οποία αναφέρεται στην ταχύτητα εκτέλεσης της παραγγελίας και την επίτευξη αυτής της ταχύτητας καθημερινά.
- **Συνέπεια** (consistency), η οποία αναφέρεται στη συνεχή παράδοση των προϊόντων τα οποία ζητούν οι πελάτες, σε καλή κατάσταση και ποιότητα, χωρίς λάθη και σωστά επισημασμένα, ώστε ο πελάτης να είναι σίγουρος πως έχει στα χέρια του το προϊόν το οποίο παρήγγειλε.

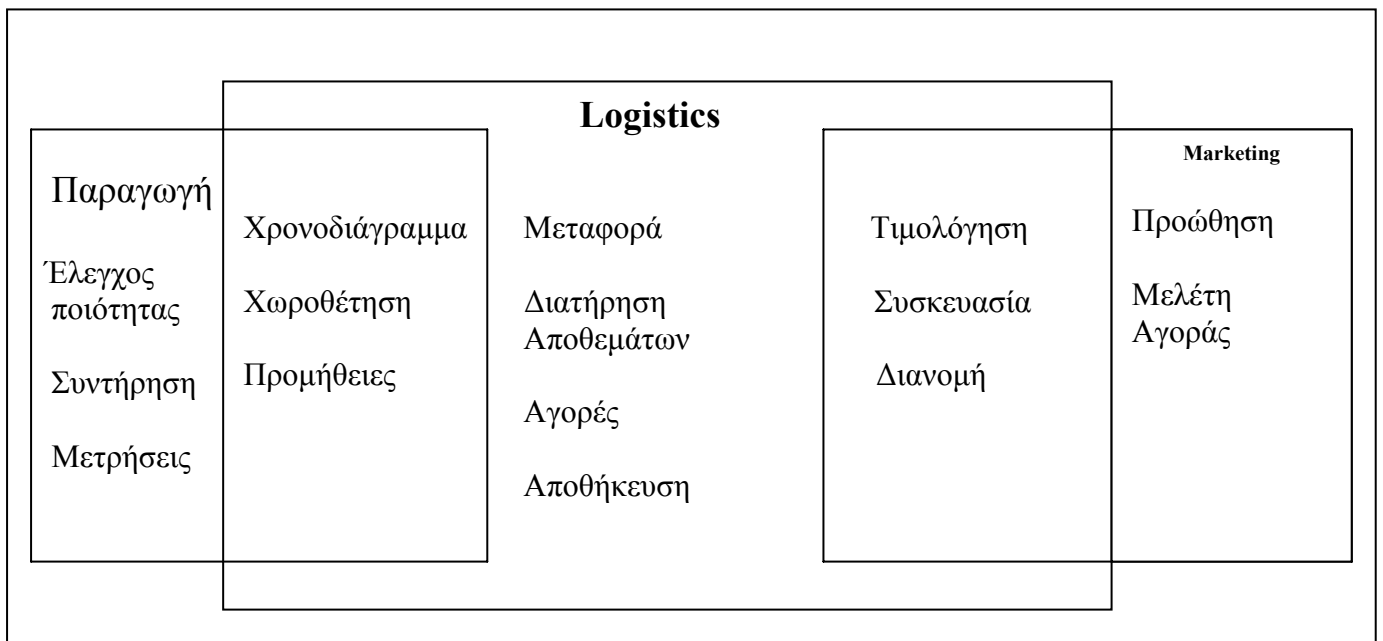
Οι δυο παραπάνω παράμετροι, η ελαχιστοποίηση κόστος και η προσφορά της μέγιστης δυνατής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, συμβάλλουν στην επίτευξη του καλύτερου δυνατού επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών. Τα λεγόμενα 7Σ, περιλαμβάνουν όλους τους τομείς που μια επιχείρηση πρέπει να καλύπτει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ώστε να προσφέρει την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση:

- Σωστό προϊόν
- Σωστός τόπος αποστολής
- Σωστός τόπος προορισμού

- Σωστό χρονοδιάγραμμα
- Σωστή ποσότητα
- Σωστή ποιότητα
- Σωστή τιμή (Κυριαζόπουλος, 1996)

1.1.1 Δραστηριότητες

Η εισαγωγή των logistics, ως ενός ξεχωριστού τομέα μιας επιχείρησης, αποτελεί καινοτομία σε σχέση με την κατάσταση του παρελθόντος, όπου οι διάφορες διαδικασίες της μεταφορικής αλυσίδας, αντιμετωπίζονταν ξεχωριστά. Η ύπαρξη των logistics συνεπάγεται την αντιμετώπιση των δραστηριοτήτων της φυσικής διανομής ως σύνολο. Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται η αλληλεξάρτηση των logistics, του marketing και της παραγωγής, παρατηρώντας πως τα logistics αποτελούν συνδετικό κρίκο μεταξύ των τριών τομέων:



Σχήμα 1: Αλληλοεπικάλυψη των τομέων παραγωγής και marketing με τα logistics (Κυριαζόπουλος, 1996)

Ένα σύστημα logistics μπορεί να σχεδιαστεί από κάθε επιχείρηση με διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με τις ανάγκες και τη μορφή της. Παρόλα αυτά, οι εργασίες που πρέπει να διεκπεραιώνει το τμήμα logistics είναι συγκεκριμένες και είναι οι εξής:

- **Αγορές – Προμήθειες :** Ο όρος «αγορές» αναφέρεται στην απόκτηση προϊόντων, τα οποία μπορεί να ενσωματωθούν στο τελικό προϊόν, να είναι πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας, καύσιμα, κλπ, αλλά και υπηρεσιών. Οι ποσότητες αγοράς επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών το οποίο έχει ορίσει η επιχείρηση. Παράλληλα, οι τιμές δεν αποτελούν πλέον το κύριο κριτήριο που καθορίζει τις αγορές, αντιθέτως απαιτείται η συνεργασία προμηθευτών, βιομηχανίας και αγοραστών. Η επιλογή των προμηθευτών των προϊόντων και των υπηρεσιών, αποτελεί ζήτημα νευραλγικής σημασίας για μια επιχείρηση, η οποία πρέπει να οργανώνει τόσο την επιλογή τους όσο και την αξιολόγησή τους, για την οποία χρησιμοποιούνται τα κριτήρια της συνέπειας στην τήρηση των χρόνων μεταφορών και παράδοσης και της ταχύτητας που μπορεί να ανταποκριθεί ο προμηθευτής στη εποχικότητα ή σε μια αλλαγή της ζήτησης.
- **Αποθήκευση:** Ο χώρος της αποθήκης αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι των logistics, η λειτουργία του οποίου οργανώνεται με τις πλέον εκσυγχρονισμένες μεθόδους. Η λειτουργία μιας αποθήκης απαιτεί τη σωστή οργάνωσή της, με τη χρήση εξοπλισμού ραφιών, ειδικών ραμπών, μέσων για τη μετακίνηση των προϊόντων, μηχανογραφικά συστήματα για την καλύτερη οργάνωση και εκμετάλλευση του χώρου και τέλος ρομποτικά συστήματα για εξειδικευμένες εργασίες. Μια αποθήκη είναι υπεύθυνη για τη διεκπεραίωση των εξής ενεργειών: την παραλαβή των προμηθευόμενων εμπορευμάτων, την τοποθέτησή τους στην αποθήκη, τη φύλαξη και διατήρησή τους, τη γρήγορη ανεύρεση και κυκλοφορία τους, την παρακολούθηση των εμπορευμάτων που παραμένουν στην αποθήκη ανά κωδικούς, παραγγελία, είδος, κλπ. και την προετοιμασία των εμπορευμάτων για τη διανομή τους (Μαλινδρέτος, 2004).
- **Αποθέματα:** Ο όρος «διαχείριση αποθεμάτων» αναφέρεται στο σωστό επίπεδο προϊόντων που μια επιχείρηση πρέπει να διαθέτει έτσι ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί σε όλες τις υποχρεώσεις της. Δύο είναι τα ερωτήματα, που πρέπει να απαντηθούν σωστά, ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αυτό επίπεδο: πόσες μονάδες από κάθε προϊόν που χρειάζεται, πρέπει να παραγγείλει η επιχείρηση και σε ποια χρονική στιγμή πρέπει να γίνουν οι παραγγελίες αυτές. Ο επιθυμητός στόχος είναι η εξασφάλιση του επιθυμητού επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών με τον ελάχιστο δυνατό αριθμό αποθεμάτων, με συνέπεια τη μείωση του άμεσου και του έμμεσου κόστους τους.

- **Μεταφορές:** οι μεταφορές αναφέρονται στην εύρεση του αποδοτικότερου τρόπου διακίνησης των προϊόντων από και προς την επιχείρηση. Η εύρεση του βέλτιστου τρόπου μεταφοράς, περιλαμβάνει την επιλογή των κατάλληλων μέσων μεταφοράς, αν τα μέσα αυτά θα είναι ιδιόκτητα ή όχι και στην περίπτωση που δεν είναι ποιος είναι ο καταλληλότερος μεταφορέας. Ταυτόχρονα, ένα πολύ σημαντικό κριτήριο για τη σωστή επιλογή του τρόπου μεταφοράς είναι η χρονική διάρκεια, ώστε τα προϊόντα να παραδίδονται ακριβώς στην ώρα που επιθυμεί ο πελάτης, χωρίς καθυστερήσεις.
- **Διανομές:** όπως και οι μεταφορές, οι διανομές αναφέρονται στη μεταφορά από τις αποθήκες ή τις εγκαταστάσεις μιας επιχείρησης προς τους πελάτες. Οι διαφορές τους έγκειται στο γεγονός ότι οι μεταφορές αναφέρονται στη διακίνηση λίγων προϊόντων σε μεγάλες ποσότητες σε μικρό αριθμό πελατών, ενώ οι διανομές αναφέρονται στη διακίνηση πολλών προϊόντων, σε μικρές ποσότητες και μεγάλο αριθμό πελατών.

Τέλος, πρέπει να αναφερθεί πως σημαντικό κομμάτι του συστήματος logistics αποτελεί και η **πληροφόρηση**. Οι τεχνολογικές εξελίξεις, επιτρέπουν τόσο την εύκολη επικοινωνία των απομακρυσμένων εγκαταστάσεων, όσο και τη δημιουργία βάσεων δεδομένων, που επιτρέπουν την καταγραφή και τον έλεγχο των αποθεμάτων και των διανομών.

1.2 Ιστορική αναδρομή

Η ύπαρξη των logistics σαν αυτόνομος επιστημονικός κλάδος και ξεχωριστό τμήμα μιας επιχείρησης, είναι σχετικά πρόσφατη. Η ύπαρξη των δραστηριοτήτων logistics ωστόσο είναι έκδηλη εδώ και αιώνες.

Πρώτος, ο Λέων ο Σοφός, χρησιμοποίησε τη λέξη λογιστική, της οποίας το περιεχόμενο αφορούσε την απόκτηση, την αποθήκευση και τη μεταφορά προϊόντων και ανθρώπων. Τα logistics έπαιζαν πολύ σημαντικό ρόλο και στο στρατό και αφορούσαν τη διακίνηση πολεμοφοδίων, ανταλλακτικών, πολεμικών μηχανών, εφοδίων για τη συντήρηση του στρατού αλλά και τη μεταφορά στρατιωτών.

Τα logistics έπαιζαν πολύ σημαντικό ρόλο στις εκστρατείες του Μ. Αλεξάνδρου, που αφορούσαν την τροφοδοσία των στρατευμάτων τα οποία κινούνταν συνεχώς. Οι ιδέες που είχε ο Μ.Αλέξανδρος για τον εφοδιασμό του στρατού του ήταν πολύ πρωτοποριακές και μελετούνται μέχρι σήμερα (Σιφνιώτης, 1997).

Σε περίοδο πολέμου, οι υπηρεσίες logistics χρησιμοποιούνται κατά κόρον. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο Β΄ Παγκόσμιος Πόλεμος, κατά τη διάρκεια του οποίου, οι εχθροπραξίες καταλάμβαναν μια τεράστια γεωγραφική έκταση. Αυτό σημαίνει πως εκατομμύρια στρατιώτες σχεδόν σε όλο τον κόσμο, έπρεπε να μετακινούνται και να εφοδιάζονται με ρούχα, φάρμακα, τρόφιμα και πολεμοφόδια.

Η μεταπολεμική περίοδος από το 1945 έως το 1970, χαρακτηρίστηκε από μεγάλη ζήτηση για αγαθά και υπηρεσίες και το κύριο μέλημα των επιχειρήσεων ήταν να καλύψουν αυτή τη ραγδαίως αυξανόμενη ζήτηση. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η ανάπτυξη των logistics ήταν πολύ περιορισμένη, αφού η πλειοψηφία των χρηματικών πόρων προορίζονταν για τη δημιουργία νέων μονάδων παραγωγής και την αύξηση της δυναμικότητάς τους.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970, τα πράγματα στην οικονομία άλλαξαν. Κύρια χαρακτηριστικά ήταν η μείωση της απασχόλησης, η αύξηση της ανεργίας και του πληθωρισμού. Οι συνθήκες αυτές, ανάγκασαν τις επιχειρήσεις να αλλάξουν τον προσανατολισμό τους, ώστε να προσπαθήσουν να διατηρήσουν τα παλιά τους κέρδη, μειώνοντας το κόστος λειτουργίας τους. Τα νέα αυτά δεδομένα, ανάγκασαν τις επιχειρήσεις να στρέψουν την προσοχή τους στη φυσική διακίνηση των πρώτων υλών και των τελικών προϊόντων τους. Η στροφή της προσοχής στα logistics, ενισχύθηκε και από διάφορες ενέργειες για την απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τη δημιουργία της Ευρωπαϊκής Κοινότητας που έκανε αυτή την περίοδο σημαντικά βήματα για την ενοποίηση της αγοράς της. Ταυτόχρονα, κατά τη δεκαετία του 1970, οι εργασίες των logistics ενισχύθηκαν από τους τεράστιους υπολογιστές (main frames), που απέκτησε η πλειοψηφία των επιχειρήσεων και βοήθησαν στη γρηγορότερη και οικονομικότερη επίλυση διαφόρων προβλημάτων.

Η περίοδος από το 1980 και μετά, την οποία διανύουμε μέχρι και σήμερα, χαρακτηρίζεται από θετικές οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις. Οι προσπάθειες που είχαν γίνει κατά τη δεκαετία της δεκαετίας του 1970, για μείωση του κόστους της λειτουργίας μιας επιχείρησης, είχαν θετικά αποτελέσματα, γι' αυτό και συνεχίστηκαν την επόμενη δεκαετία και φυσικά συνεχίζονται και μέχρι σήμερα. Ο τομέας των logistics εξελίσσεται συνεχώς, τόσο χάριν σε ειδικά συστήματα όπως το Just in Time και το MRP, που βοηθούν στην ορθότερη οργάνωση των αποθεμάτων, όσο και σε συμμαχίες που γίνονται στους τομείς των προμηθειών, των μεταφορών, των

διανομών και των αποθηκών ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο κόστος παράλληλα με το καλύτερο δυνατό επίπεδο εξυπηρέτησης.

Στο σημείο αυτό είναι να αναφερθούμε στον Πόλεμο του Κόλπου στο Ιράκ, το 1990-1991, όπου τα logistics έπαιξαν πολύ σημαντικό ρόλο, αφού περιλάμβαναν τη μετακίνηση εκατοντάδων χιλιάδων στρατιωτών σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα σε μια περιοχή όπου έπρεπε να δημιουργηθούν εκ του μηδενός καταλύματα για τους στρατιώτες, αποθηκευτικού χώροι για τα πολεμοφόδια, τα τρόφιμα, το νερό, τα φάρμακα, κλπ. σε μια περιοχή χωρίς καθόλου μεταφορικές υποδομές.

Στις μέρες μας, τα logistics, έχουν κεντρικό ρόλο στη λειτουργία μιας επιχείρησης. Οι ανταγωνιστικές συνθήκες της αγοράς καθιστούν ασύμφορη την παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, χωρίς τη βοήθεια των διαφόρων υπηρεσιών logistics. Ταυτόχρονα οι απαιτήσεις των επιχειρήσεων, οι οποίες απευθύνονται σε μεγαλύτερο αριθμό αγορών και διαχειρίζονται μεγάλο αριθμό προϊόντων, μεγαλώνουν. Οι σημερινές αυτές τάσεις, απαιτούν συνεχή έρευνα, αλλά και συνεχή εξέλιξη των γνώσεων και ενημέρωση για τις εξελίξεις στον κλάδο, αυτών που ασχολούνται με τον τομέα των logistics.

1.3 Παρόν και μέλλον: νέες τάσεις και μελλοντικές προκλήσεις

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, τα logistics σήμερα έχουν αποκτήσει κεντρικό ρόλο στη λειτουργία μιας επιχείρησης και αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν αξιοποιούνται στο έπακρο. Οι απαιτήσεις της αγοράς αλλά και των πελατών, έχουν δημιουργήσει κάποιες τάσεις στο χώρο των logistics. Η θετική απόδοσή τους, δείχνει πως οι τάσεις αυτές θα συνεχίσουν και στο μέλλον να επηρεάζουν το χώρο των logistics.

Μια πολύ σημαντική σύγχρονη τάση, αποτελεί **η συγκέντρωση της διανομής**. Ο κύριος στόχος είναι η μείωση του συνολικού κόστους της διανομής, μέσω της τοποθέτησης των αποθεμάτων της επιχείρησης σε περιορισμένο αριθμό, συγκεντρωμένων αποθηκευτικών χώρων. Τα αποτελέσματα της συγκέντρωσης αυτής, είναι η σημαντική μείωση του κόστους των απογραφών και της αποθήκευσης των προϊόντων. Η τάση αυτή έχει οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις να προχωρήσουν σε μεγάλες και δαπανηρές επενδύσεις σε καινούριους συγκεντρωμένους αποθηκευτικούς χώρους. Οι επενδύσεις απαιτούν, εκτός από το σωστό εξοπλισμό, το σωστό σχεδιασμό του χώρου της αποθήκης και τη σωστή οργάνωση του σχεδίου.

Η μεγάλη αύξηση της χρήσης των **Third Party Logistics (3PL)**, αποτελεί ακόμα ένα στοιχείο που χαρακτηρίζει τον κλάδο των logistics σήμερα. Οι 3PL Providers, οι παροχείς δηλαδή υπηρεσιών logistics, αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας κάποιες εργασίες για λογαριασμό άλλων επιχειρήσεων. Οι εργασίες αυτές περιλαμβάνουν τη διαχείριση των προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών στους πελάτες των επιχειρήσεων. Οι ανταγωνιστικές υπηρεσίες logistics που παρέχουν οι third party εταιρίες, έχουν σαν αποτέλεσμα τη συνεργασίας τους με όλο και μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων. Σύμφωνα με έρευνα της UPS (Worldwide Logistics), το 2000, οι 3PLs είχαν εισχωρήσει στην Ευρωπαϊκή αγορά σε ποσοστό 25%, ενώ το 2002 το ποσοστό έφτασε το 28%. Το αντίστοιχο ποσοστό στην Αμερική, το 2000, έφτανε μόλις το 10%. Στην Ελλάδα, αν και η χρήση των 3PL είναι περιορισμένη, κατά τη διάρκεια της περιόδου 1998-2002 ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης ήταν ίσος με 26,3%. Η αρνητική πλευρά, είναι πως το 34% των πελατών χρησιμοποιεί 3PL λόγω του χαμηλότερου κόστους των υπηρεσιών, ενώ μόνο το 12% γιατί παρέχουν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου (Μαλινδρέτος, 2004).

Μεγάλη βαρύτητα δίδεται και στην **εξυπηρέτηση των πελατών** σε άμεση σύνδεση με τη **διανομή**. Η σημαντική αλλαγή της αγοράς, που έχει ενισχύσει το ρόλο της διανομής, είναι το γεγονός ότι το εμπορικό όνομα ενός προϊόντος δεν είναι πλέον τόσο σημαντικό και ότι οι καταναλωτές προτιμούν αντί να περιμένουν για να αγοράσουν ένα γνωστό προϊόν, να το αντικαταστήσουν με ένα άλλο παρόμοιο. Είναι λοιπόν φανερό πως η διαθεσιμότητα ενός προϊόντος στα σημεία πώλησης και κατ'επέκταση η διανομή είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την πολιτική που ακολουθεί μια επιχείρηση για να εξυπηρετήσει τους πελάτες της.

Μια πολύ σημαντική σύγχρονη τάση αποτελεί η **εφαρμογή συστημάτων** που έχουν ως στόχο τη μείωση των αποθεμάτων και ταυτόχρονα τη διαθεσιμότητα της ακριβούς ποσότητας που χρειάζεται για να εξυπηρετηθούν όλες οι ανάγκες της επιχείρησης. Τα συστήματα αυτά, τα σημαντικότερα από τα οποία είναι το **MRP** (Materials Requirements Planning) και το **JIT** (Just-in-time) απαιτούν την υποστήριξη προηγμένης τεχνολογίας για τη σωστή λειτουργία τους.

Τέλος, όπως είναι φυσικό στις μέρες μας, σημαντική τάση στο χώρο των logistics είναι η **εντατική χρήση της τεχνολογίας και η αυτοματοποίηση**. Η χρήση της τεχνολογίας είναι ιδιαίτερα έντονη στους αποθηκευτικούς χώρους, όπου κυριαρχούν η μηχανοποίηση και οι αυτοματισμοί με στόχο να μειωθεί στο ελάχιστο ο

χειρωνακτικός έλεγχος των διαφόρων διαδικασιών και να αυξηθεί η ταχύτητα διεκπεραίωσης των εργασιών, με υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας.

Κλείνοντας, σημαντικό είναι να αναφέρουμε, πως οι διάφορες δραστηριότητες των logistics διεκπεραιώνονται, λαμβάνοντας υπόψιν **περιβαλλοντικά θέματα και θέματα ασφάλειας**, ακολουθώντας την κυβερνητική νομοθεσία.

1.3.1 Μελλοντικές προκλήσεις

Εκτός από τις τάσεις του παρόντος, οι οποίες υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να επηρεάσουν τον τομέα των logistics σε παγκόσμιο επίπεδο, οι ειδικοί προβλέπουν πως κάποιοι νέοι παράγοντες θα δημιουργήσουν σημαντικές προκλήσεις στο μέλλον. Κάποιοι από τους σημαντικότερους αυτούς παράγοντες είναι οι εξής:

➤ **Η περαιτέρω αύξηση των 3PL:** Στο τελευταίο συνέδριο του Global Institute Of Logistics ένα από τα κύρια θέματα συζήτησης ήταν η ολοένα αυξημένη χρήση των 3PL και η συνέχιση της τάσης αυτής στο μέλλον. Οι κύριοι λόγοι που ωθούν τις περισσότερες επιχειρήσεις να συνεργαστούν με 3PL Providers είναι η μείωση του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης και η βελτίωση της ποιότητας αλλά και της ταχύτητας των υπηρεσιών.

➤ **Οι ανάγκες για ευρύτερες διοικητικές ικανότητες:** Ένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικά των logistics είναι πως συμπεριλαμβάνουν γνώσεις και δραστηριότητες από πολλούς επιστημονικούς τομείς. Το γεγονός αυτό δημιουργεί αυξημένες απαιτήσεις από τα διευθυντικά στελέχη αλλά και το υπόλοιπο προσωπικό ενός τμήματος logistics. Αυτές οι απαιτήσεις έχουν δημιουργήσει ανάγκη για επιμόρφωση σε θέματα χρηματοοικονομικά, στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, σε διεθνή θέματα, στο management, στο ανθρώπινο δυναμικό και το marketing.

➤ **Ο δυναμικός ρόλος της Κίνας στο χώρο της διεθνούς οικονομίας και των logistics:** Οι εξελίξεις των τελευταίων ετών, δείχνουν πως η Κίνα έχει αρχίσει να γίνεται υπολογίσιμη οικονομική δύναμη, δημιουργώντας πιέσεις στις μεγάλες παγκόσμιες οικονομίες. Όπως τονίζει ο διεθνής επιχειρηματικός σύμβουλος Λεώ Λάμπερτ, το «κινέζικο θαύμα», στηρίχθηκε στα φθηνά εργατικά χέρια και στο φθηνό προϊόν, που εκτός από χαμηλή τιμή συνδυάζει και την ποιότητα, αποτελώντας έτσι σημαντική απειλή για το παγκόσμιο εμπόριο¹. Το θαύμα όμως αυτό δεν επετεύχθη με τη βοήθεια των logistics, αφού όπως αναφέρει και ο Λεώ Λαμπέρτ «Οι πλούσιες

¹ Λαζαρόπουλος Χ.Κ., «Το φαινόμενο Κίνα και τα logistics», Logistics and Management, Φεβρουάριος 2005, No. 32

χώρες έχουν καλά logistics, οι αναπτυσσόμενες δεν έχουν logistics. Το θαύμα της Κίνας έγινε χωρίς logistics». Το γεγονός αυτό όμως δεν εμποδίζει τους Κινέζους να επικεντρωθούν από εδώ και πέρα στην ανάπτυξη του τομέα αυτού. Πιο συγκεκριμένα, η κινεζική κυβέρνηση, θεωρώντας τα logistics ως μελλοντικό μοχλό περαιτέρω ανάπτυξης, σκοπεύει να προχωρήσει στην εκπαίδευση πάνω από 10 χιλιάδες logisticians, τα επόμενα 3-5 χρόνια, ενώ παράλληλα, από το 2003, έχει ξεκινήσει τη δημιουργία του νέου λιμένα Γιαν Σαν της Σανγκάης, το οποίο θα συνδεθεί με το αεροδρόμιο και με το σιδηροδρομικό δίκτυο, με γέφυρα που θα περνά από το νησί όπου θα βρίσκεται το λιμάνι και θα είναι μήκους 31,8 χιλιομέτρων με 6 λωρίδες για αυτοκίνητα. Παράλληλα γίνονται επενδύσεις για επέκταση στις ήδη υπάρχουσες λιμενικές εγκαταστάσεις, με χρήματα από κονδύλια που έχουν ήδη εξασφαλισθεί από τους πόρους της Κίνας. Οι σημαντικές αυτές επενδύσεις δείχνουν πως οι Κινέζοι γνωρίζουν πως τα logistics αποτελούν ένα πολύ σημαντικό παράγοντα της παγκόσμιας οικονομίας και θα εκμεταλλευτούν το γεγονός αυτό και στο μέλλον.

➤ **Οι αυξημένες ανάγκες logistics στην Ευρωπαϊκή κοινότητα, με την ένταξη δέκα νέων μελών:** Η ένταξη δέκα νέων χωρών μελών στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχει ως αποτέλεσμα τη διεύρυνση της ευρωπαϊκής αγοράς. Σημαντικό είναι το γεγονός πως η κύρια εξαγωγική αγορά των νέων μελών είναι οι αγορές των 15 παλαιότερων μελών. Στα πλαίσια της οικονομικής ενοποίησης και τη συνεργασία των αγορών των κρατών μελών, οι ανάγκες για logistics και για δημιουργία πιο εκσυγχρονισμένων μεταφορικών δικτύων θα ενταθούν στο άμεσο μέλλον.

➤ **Η ευρύτερη χρήση της τεχνολογίας:** Η σημερινή τάση εντατικής χρήσης τεχνολογίας στον τομέα των logistics, αναμένεται να συνεχιστεί αλλά και να ενταθεί στο μέλλον. Ειδικότερα, αναμένεται η τεχνολογία να εισχωρήσει ευρύτατα και στις μικρότερες επιχειρήσεις, ώστε αυτές να ανταποκριθούν στις συνθήκες ανταγωνισμού της αγοράς. Τέλος, εκτιμάται πως οι επόμενες γενιές θα είναι περισσότερο εξοικειωμένες με τη χρήση της τεχνολογίας και ειδικότερα του Internet, γεγονός που θα αυξήσει τις απαιτήσεις των πελατών όσον αφορά το βαθμό ενσωμάτωσης αλλά και του επιπέδου της τεχνολογίας στην παροχή υπηρεσιών logistics (Παπαδημητρίου, 1971).

➤ **Αλλαγή στην επιλογή της χωροθέτησης των επιχειρήσεων logistics:** Η εμπειρία έχει δείξει πως η περιοχή χωροθέτησης μιας επιχείρησης καθορίζει σε ένα μεγάλο βαθμό τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, αφού συμβάλλει στη σωστή και έγκαιρη παράδοση των προϊόντων. Παλαιότερα, οι αποθηκευτικοί χώροι και οι

εγκαταστάσεις των logistics χωροθετούνταν κοντά σε σιδηροδρομικά δίκτυα, λιμάνια και εθνικά οδικά δίκτυα, στις λιγότερο περιζήτητες και απομονωμένες περιοχές των πόλεων. Με τον ερχομό του 21^{ου} αιώνα, η τάση αυτή άλλαξε, με τη δημιουργία σύγχρονων και τεραστίου μεγέθους εγκαταστάσεων στις παρυφές ην πληθυσμιακών και μεταφορικών κέντρων. Τέτοιες εκτάσεις αποτελούν τα βιομηχανικά πάρκα. Η νέα αυτή τάση έχει αλλάξει λόγω της ραγδαίας αύξησης της συνεργασίας ενός μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων με τους 3PL providers, παροχείς δηλαδή υπηρεσιών logistics. Με τη σειρά τους οι τελευταίοι αναγκάζονται να βρίσκονται κοντά στους πελάτες τους, τις επιχειρήσεις δηλαδή στις οποίες παρέχουν τις υπηρεσίες τους. Το γεγονός αυτό, δεν σημαίνει πως η εύκολη πρόσβαση σε μεταφορικούς κόμβους έχει χάσει εντελώς τη σημασία της. Οι αλλαγές όμως στην επιχειρηματική στρατηγική σε συνδυασμό με την ανάπτυξη της τεχνολογίας που ενισχύει την επικοινωνία, δημιούργησε τις κατάλληλες προϋποθέσεις ώστε οι εγκαταστάσεις των logistics να μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε ένα πολύ μεγάλο αριθμό περιοχών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ

2.0 Μεταφορές και logistics

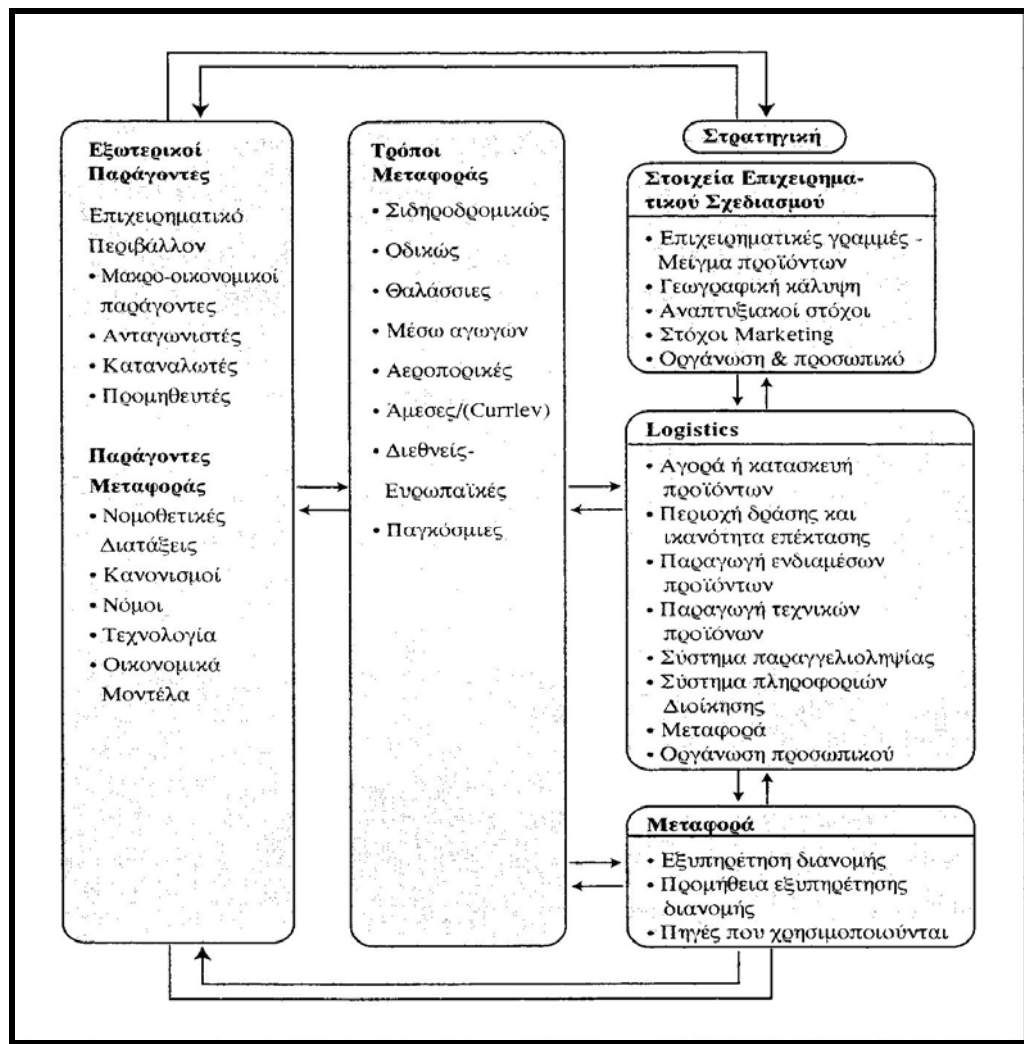
Ο όρος «μεταφορά» αναφέρεται στη μετακίνηση ατόμων, εμπορευμάτων, πληροφοριών και χρήματος, από το σημείο προέλευσής τους σε ένα ή περισσότερα σημεία προορισμού.

Ο τομέας των μεταφορών σημειώνει αυξημένη ζήτηση από τη δεκαετία του 1970 μέχρι και σήμερα. Η αυξημένη αυτή ζήτηση συμβαδίζει με τη μεγάλη σπουδαιότητα των μεταφορών στη σημερινή βιομηχανοποιημένη κοινωνία, στην οποία οποιαδήποτε οργανωμένη ανθρώπινη δραστηριότητα είναι αδύνατο να ολοκληρωθεί χωρίς τη συμβολή των μεταφορών. Ως οικονομική δραστηριότητα, το σημαντικό ρόλο των μεταφορών, μαρτυρά το γεγονός ότι κατά μέσο όρο, το ένα τρίτο του εθνικού εισοδήματος προορίζεται για τις μεταφορές. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, της οποίας τα κονδύλια για τις χώρες συνοχής (Ελλάδα, Ισπανία, Νότια Ιταλία, Πορτογαλία, Ιρλανδία) αφορούσαν κατά κύριο λόγο έργα υποδομής (90% του συνόλου, όπου στην περίπτωση της Ελλάδας και της Πορτογαλίας έφτανε το 100%), με πρωταρχική σημασία τα δίκτυα μεταφορών (δρόμους, σιδηροδρόμους, λιμένες, κλπ.), (Σκορδίλη, Μελισσουργός, 2004)

Οι βασικές έννοιες που χαρακτηρίζουν τις μεταφορές είναι ο χώρος και ο χρόνος. Όσον αφορά το χώρο, η μεταφορά γεφυρώνει το σημείο παραγωγής με το σημείο κατανάλωσης των προϊόντων. Όσον αφορά το χρόνο, η μεταφορά προσδιορίζει την ταχύτητα και τη σταθερότητα που μετακινούνται τα προϊόντα από το ένα σημείο στο άλλο. Σημαντικό στοιχείο των διαστάσεων του χώρου και του χρόνου είναι πως συνδέονται άμεσα με τις επιθυμίες των πελατών. Τα προϊόντα έχουν μικρή αξία για τους πελάτες, εκτός και αν μεταφερθούν στο σημείο κατανάλωσής τους. Εκτός αυτού, η μη διαθεσιμότητα ενός προϊόντος στον ακριβή χρόνο αλλά και την ποιότητα που έχει ζητηθεί, οδηγεί στην απογοήτευση του πελάτη και σε μια πιθανή μείωση της ζήτησης (Παπαδημητρίου, 1971). Η αποτελεσματική μεταφορά, λοιπόν, όσον αφορά το επιθυμητό επίπεδο της εξυπηρέτησης των πελατών, πρέπει να αυξάνει όσο γίνεται

περισσότερο τη χρησιμότητα του χώρου και του χρόνου για τα διακινούμενα προϊόντα.

Όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο, οι μεταφορές αποτελούν ένα από τα κυριότερα στοιχεία ενός συστήματος logistics. Η αποτελεσματική διοίκηση των μεταφορών οδηγεί στο επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών και καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα για μια επιχείρηση. Στο παρακάτω σχήμα προσδιορίζονται τα διάφορα τμήματα της στρατηγικής μεταφοράς και απεικονίζεται η σχέση της μεταφοράς με τα υπόλοιπα στοιχεία των logistics(Κυριαζόπουλος,1996):



Σχήμα 2: Προσδιορισμός Στρατηγικής Μεταφοράς

Οι μεταφορές δεν αποτελούν μια απλή διακίνηση υλικών και προσώπων. Αντιθέτως, κάθε μεταφορά είναι απαραίτητο να οργανώνεται σύμφωνα με την ισχύουσα

νομοθεσία, να είναι φιλική προς το περιβάλλον και να είναι όσο το δυνατόν αποδοτικότερη σε σχέση με την ταχύτητα και την ποιότητα για να επιτύχει το επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών

Το θεσμικό πλαίσιο περιλαμβάνει τον ορισμό των σχέσεων μεταξύ των προσώπων που συμμετέχουν στη μεταφορική διαδικασία, των ορίων και των δυνατοτήτων τους, καθώς το μεταφορικό έργο, λόγω της τεράστιας εμβέλειάς του, δεν ολοκληρώνεται χωρίς να προκύπτουν κάποια προβλήματα. Για το λόγο αυτό, έχουν θεσπιστεί οι INCOTERMS (International Commercial Terms), οι οποίοι είναι διεθνείς κανόνες που αφορούν το διεθνές εμπόριο και τις μεταφορές (Μαλινδρέτος, 2004).

Η προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί μια απαραίτητη προϋπόθεση για την πραγματοποίηση μιας μεταφοράς. Η Ευρωπαϊκή Κοινότητα, έχει θέσει ως μελλοντικό στόχο την εφαρμογή μέτρων για τη μείωση των ρύπων και του φαινομένου του θερμοκηπίου. Πρωταρχικός στόχος αποτελεί η μείωση των ρύπων των οδικών μεταφορών που συνεισφέρουν στο 85% στους ρύπους διοξειδίου.

Τέλος, ως βασικό συστατικό στοιχείο των logistics, οι μεταφορές περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά που επηρεάζουν άμεσα με την εξυπηρέτηση πελατών, τα οποία είναι η κάλυψη της αγοράς, η ακρίβεια στο χρόνο παράδοσης, η ευελιξία όσον αφορά την ποικιλία των προϊόντων, το ποσοστό καταστροφών και απωλειών των διακινούμενων προϊόντων και η δυνατότητα του μεταφορέα να παρέχει περισσότερες από τις βασικές μεταφορικές υπηρεσίες.

Η τεχνολογία αποτελεί ένα ακόμα προσδιοριστικό παράγοντα των μεταφορών, και μάλιστα η τεχνολογική πρόοδος στον τομέα αυτό συντελείται με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Η τεχνολογία στον κλάδο των μεταφορών περιλαμβάνει την τεχνική ανάπτυξης νέων μεταφορικών δικτύων, την εισαγωγή νέων αποδοτικότερων μηχανών και καυσίμων αλλά και τη χρήση συστημάτων ελέγχου, όπως είναι κάποιες βάσεις δεδομένων που περιέχουν στοιχεία για το κόστος, τις παρεχόμενες υπηρεσίες, τη συντήρηση των οχημάτων, τον έλεγχο της τιμολόγησης της μεταφοράς, κλπ.

Οι μεταφορές συνδέονται άμεσα τμήματα που βρίσκονται εντός και εκτός του τομέα των logistics. Τέτοια τμήματα είναι το λογιστήριο (τιμολόγια μεταφορών), το marketing, οι πωλήσεις, οι πωλήσεις, η αποθήκευση, κλπ. Το γεγονός αυτό έχει

δημιουργήσει την ανάγκη των παροχών μεταφοράς να αποκτήσουν γνώσεις σε τομείς όπως το marketing, την κατανόηση των αναγκών των πελατών, την

τιμολόγηση, τις εργασιακές σχέσεις, κλπ. Από την πλευρά του, οι υπεύθυνοι για τις μεταφορές σε ένα τμήμα logistics έχουν ποικίλλα καθήκοντα, όπως είναι την επιλογή του καλύτερου μέσου μεταφοράς ανάλογα με τα διακινούμενα υλικά, προϊόντα και ανθρώπους, την επιλογή του κατάλληλου μεταφορέα ή συνδυασμού μεταφορέων, τις διαπραγματεύσεις με τους μεταφορείς, τη φροντίδα για την ασφαλή μετακίνηση των προϊόντων, το σχεδιασμό του συστήματος μετάδοσης πληροφοριών, σχετικά με τις μεταφορές (π.χ. την ενημέρωση των πελατών), κλπ.

Σημαντική είναι η αναφορά στο κόστος των μεταφορών. Οι δαπάνες των μεταφορών συμπεριλαμβάνονται στις βασικότερες κατηγορίες κόστους των δραστηριοτήτων των logistics, μαζί με τις δαπάνες αποθήκευσης και συσκευασίας, το κόστος διατήρησης αποθέματος και το κόστος φυσικής διακίνησης υλικών και πληροφοριών. Το γεγονός ότι το μεταφορικό κόστος αποτελεί στοιχείο του συνολικού κόστους και επηρεάζει την τελική τιμή των προϊόντων, οδηγεί στην ανάγκη διαμόρφωσης κατάλληλης επιχειρηματικής στρατηγικής ώστε να επιτευχθούν τα αποδοτικότερα επίπεδα κόστους για την επιχείρηση, όσον αφορά την απόκτηση των πρώτων υλών, των εξαρτημάτων και των εφοδίων αλλά και το κόστος αποστολής των τελικών προϊόντων στους πελάτες.

Το κόστος της μεταφοράς ποικίλλει ανάλογα με το προϊόν που διακινείται. Σ την περίπτωση των βασικών πρώτων υλών, όπως για παράδειγμα ο άνθρακας, η μεταφορά υπολογίζεται σαν το 50% του κόστους τους. Αντιθέτως, το κόστος μεταφοράς για αντικείμενα όπως είναι οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, τα ηλεκτρονικά εξαρτήματα και οι μηχανές εργοστασίων δεν υπολογίζεται περισσότερο από το 1%.

Το κόστος μεταφοράς επηρεάζεται από παράγοντες που σχετίζονται με το προϊόν και παράγοντες που σχετίζονται με την αγορά.

Οι παράγοντες που σχετίζονται με το προϊόν είναι οι εξής:

- **Η πυκνότητα**, που εκφράζει το δείκτη βάρους προς όγκο για ένα προϊόν. Γενικότερα, τα προϊόντα μικρής πυκνότητας κοστίζουν περισσότερο όταν μεταφέρονται με βάση το βάρος τους, σε σχέση με τα προϊόντα μεγάλης πυκνότητας.
- **Τα συσσωρευμένα στοιχεία**, που εκφράζει το κατά πόσο ένα προϊόν μπορεί να συμπληρώσει τη διαθέσιμο χώρο του μέσου μεταφοράς τους. Ο παράγοντας

αυτός εξαρτάται από το μέγεθος, το σχήμα, το πόσο εύθραυστο είναι ένα προϊόν και γενικότερα από τα φυσικά χαρακτηριστικά του διακινούμενου προϊόντος.

- **Ευκολία ή δυσκολία στη διαχείριση.** Ο παράγοντας αυτός σχετίζεται με το γεγονός ότι η μεταφορά των αντικειμένων που δεν είναι εύκολα στο χειρισμό είναι περισσότερο δαπανηρή από τη μεταφορά προϊόντων που τα φυσικά χαρακτηριστικά τους είναι ομοιόμορφα, προϊόντων που δεν μπορούν να αλλοιωθούν από τον εξοπλισμό διαχείρισής τους ή προϊόντων που απαιτούν μικρότερο κόστος διαχείρισης.
- **Η αξιοπιστία,** η οποία απαιτείται από το μεταφορέα ειδικά σε περιπτώσεις που τα διακινούμενα προϊόντα είναι εύκολο να καταστραφούν ή υπάρχει κίνδυνος κλοπής, αυξάνει το κόστος της μεταφοράς (Παπαδημητρίου, 1971).

Οι παράγοντες που σχετίζονται με την αγορά, είναι οι εξής:

- Ο βαθμός ανταγωνισμού εντός του κάθε μέσου μεταφοράς και μεταξύ των μέσων.
- Η γεωγραφική θέση των αγορών
- Το θεσμικό πλαίσιο που αφορά θέματα μεταφοράς
- Η συχνότητα των μεταφορών μιας περιοχής και αν αυτή μπορεί να καλύψει τις υπάρχουσες ανάγκες
- Η εποχικότητα των μετακινήσεων των διαφόρων προϊόντων
- Η χωρική εμβέλεια της μεταφοράς (εντός της χώρας ή σε χώρες του εξωτερικού), (Μαλινδρέτος, 2004)

Τέλος, σημαντικό είναι να αναφέρουμε πως η χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας, της οποίας, όπως προαναφέρθηκε, ο ρυθμός ενσωμάτωσης στις μεταφορές έχει ενταθεί τα τελευταία χρόνια, μειώνει το μεταφορικό κόστος. Η μείωση του κόστους επιτυγχάνεται, αφού η χρήση της τεχνολογίας συντελεί στην αποτελεσματικότερη διαχείριση του μεταφορικού στόλου, στη σωστή κατανομή των παραγγελιών ανά περιοχή και την αποφυγή λαθών, στη μείωση του διαχειριστικού κόστους και στη βελτιστοποίηση των δρομολογίων με τη χρήση ψηφιακών χαρτών.

2.1 Είδη Μεταφορικών Μέσων – Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα

Στη σημερινή εποχή υπάρχουν πολλές επιλογές όσον αφορά τη μεταφορά προϊόντων για λογαριασμό ατόμων, επιχειρήσεων και κρατών. Οι μορφές των μεταφορών, ανάλογα με το χώρο στον οποίο δραστηριοποιούνται, διακρίνονται σε χερσαίες, πλωτές, με αγωγούς, εναέριες, διαστημικές και συνδυασμένες. Από κάποιες από αυτές τις υπηρεσίες, μπορούν να προκύψουν κάποιοι συνδυασμοί (π.χ. οδικές-σιδηροδρομικές, οδικές - θαλάσσιες) που μπορούν να προσφέρουν εξειδικευμένες υπηρεσίες ή υπηρεσίες μικρότερου κόστους που πολλές φορές δεν μπορούν να προσφερθούν από ένα μόνο τύπο μεταφοράς.

Η επιλογή του μέσου μεταφοράς γίνεται σύμφωνα με κάποια κριτήρια, όπως είναι η ταχύτητα, το κόστος, η ποιότητα, η ασφάλεια και η νόμιμη ροή των προϊόντων. Η επιλογή ανάμεσα στα διάφορα μέσα μεταφοράς έχει να κάνει με διάφορους παράγοντες που έχουν να κάνουν με τις απαιτήσεις των πελατών, με τα χαρακτηριστικά του κάθε μεταφορικού μέσου αλλά και με το είδος του μεταφορικού έργου (εμπορευματικό ή επιβατικό). Πιο συγκεκριμένα, οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν το σκοπό της μεταφοράς, το μήκος και τη διάρκεια της διαδρομής, χρονικά στοιχεία της διαδρομής (ώρα, ημέρα, μήνας πραγματοποίησής της), η κατάσταση της υποδομής του δικτύου μεταφοράς, το κόστος της μεταφοράς, η χωρητικότητα, η αξιοπιστία του μέσου μεταφοράς, οι συνθήκες μεταφοράς, η παροχή ειδικών και ολοκληρωμένων υπηρεσιών και το κλίμα και ο καιρός.

Παρακάτω αναλύονται τα πέντε βασικά είδη των μεταφορών, δηλαδή οι οδικές, οι σιδηροδρομικές, που μαζί αποτελούν τις χερσαίες μεταφορές, οι θαλάσσιες, οι αεροπορικές και οι μεταφορές μέσω αγωγών.

2.1.1 Χερσαίες μεταφορές

- **Οδικές μεταφορές**

Οι οδικές μεταφορές αποτελούν ένα από τους πιο πολυδιαδεδομένους και ευέλικτους τρόπους μεταφοράς. Ανταγωνίζονται με τις εναέριες μεταφορές για τις μικρές αποστολές και με τις σιδηροδρομικές μεταφορές για τις μεγάλες. Οι οδικές μεταφορές πραγματοποιούνται από οχήματα, που είναι κυρίως φορτηγά, πολλών τύπων και μεγεθών.

Το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό των οδικών μεταφορών είναι ότι διαθέτουν μεγάλη ευελιξία, την οποία οφείλουν στα οδικά δίκτυα χιλιάδων χιλιομέτρων που υπάρχουν σε όλες τις χώρες, τα οποία επιτρέπουν την εξυπηρέτηση ενός τεράστιου αριθμού περιοχών. Επιπλέον, οι οδικές μεταφορές έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιήσουν μεταφορές προϊόντων διαφορετικών μεγεθών και βαρών σε κάθε απόσταση. Σε γενικές γραμμές, οι οδικές μεταφορές προσφέρουν τη μεγαλύτερη κάλυψη αγοράς σε σχέση με τους υπόλοιπους τύπους μεταφορών. Το γεγονός αυτό, τις καθιστά πολύ σημαντικό κομμάτι ενός συστήματος logistics, που επιθυμούν να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους σε λίγο χρόνο αλλά με ποιότητα.

Όλες οι οικονομικά ανεπτυγμένες χώρες διαθέτουν οδικά δίκτυα μεγάλης πυκνότητας και υψηλής ποιότητας. Στην Ευρώπη, η Γερμανία, η Γαλλία, Η Μ.Βρετανία και η Ιταλία διαθέτουν τα πιο προηγμένα οδικά δίκτυα. Το μεγαλύτερο οδικό δίκτυο στον κόσμο βρίσκεται στην Αμερική και ονομάζεται Panamerican Highway, με μήκος 30000 km. Στην Αφρική, το οδικό δίκτυο αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα αφού, το μεγαλύτερο τμήμα του είναι χωματόδρομοι, που είναι αδιάβατοι σε περιόδους βροχών. Τέλος η Αυστραλία διαθέτει ένα από τα πυκνότερα οδικά δίκτυα στον κόσμο, το οποίο εξυπηρετεί με αποτελεσματικό τρόπο τις εμπορευματικές αλλά και τις επιβατικές μεταφορές.

Στην Ελλάδα, το οδικό δίκτυο έχει συνολικό μήκος 38.265km. Τα τελευταία χρόνια γίνονται σημαντικές προσπάθειες για τη βελτίωση του δικτύου με τη δημιουργία έργων υψηλής σημασίας όπως είναι η Αττική οδός, η Εγνατία οδός, ο οδικός άξονας ΠΑΘΕ, κλπ.

Τα **πλεονεκτήματα** των οδικών μεταφορών είναι πολλά. Ένα από τα πιο σημαντικά, είναι η γρήγορη και αξιόπιστη εξυπηρέτηση των πελατών με ελάχιστες απώλειες και καταστροφές. Συγκρινόμενες με τους υπόλοιπους τύπους μεταφορών, οι οδικές μεταφορές είναι ταχύτερες από τις σιδηροδρομικές και τις θαλάσσιες, πιο ευέλικτες από τις θαλάσσιες και τις εναέριες και φθηνότερες από τις αεροπορικές. Η ταχύτητα των οδικών μεταφορών έχει ενισχυθεί με την εφαρμογή του “just-in-time”, όπου οι μεταφορείς λειτουργούν με χρονοδιαγράμματα. Ένα ακόμα πλεονέκτημα των οδικών μεταφορών έναντι των σιδηροδρομικών μεταφορών είναι ότι οι δείκτες καταστροφών και απωλειών των πρώτων είναι μικρότεροι από αυτούς των δεύτερων.

Τα **μειονεκτήματα** των οδικών μεταφορών είναι πως είναι βραδύτερες σε σχέση με τις εναέριες, έχουν μεγαλύτερο κόστος από τις θαλάσσιες και οι δείκτες καταστροφών και απωλειών τους είναι μεγαλύτεροι από τους δείκτες των αερομεταφορών. Ένα ακόμη μειονέκτημα είναι η ύπαρξη κάποιων περιορισμών στο χώρο φόρτωσης και το βάρος των προϊόντων, οι οποίοι όμως είναι μικροί.

- **Σιδηροδρομικές μεταφορές**

Η γενικότερη τάση που επικρατεί στις σιδηροδρομικές μεταφορές μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, είναι το γεγονός ότι χάνει έδαφος προς όφελος των οδικών μεταφορών. Επιπλέον, οι σιδηροδρομικές μεταφορές κάποιων φορτίων πραγματοποιούνται πλέον από τις θαλάσσιες μεταφορές και τις μεταφορές με αγωγούς. Τέτοια φορτία είναι συνήθως προϊόντα σε υγρή ή αέρια μορφή.

Όσον αφορά το δίκτυο κάλυψης των σιδηροδρομικών μεταφορών, αυτό έχει πολύ μεγάλη έκταση και συνδέει μητροπολιτικά κέντρα με επαρχιακές πόλεις. Παρόλα αυτά, η σιδηροδρομική κάλυψη είναι μικρότερη από την οδική. Τα πυκνότερα σιδηροδρομικά δίκτυα λειτουργούν στη Βόρειο Αμερική και την Ευρώπη. Τα τέσσερα μεγαλύτερα συνδυαζόμενα σιδηροδρομικά δίκτυα είναι το ευρωασιατικό, το βορειοαμερικανικό, το νοτιοαμερικανικό και το νοτιοαφρικανικό. Στην Ευρώπη, υπάρχουν πολλά σύγχρονα σιδηροδρομικά δίκτυα, τα πιο σημαντικά από τα οποία είναι το TEEM, που εξυπηρετεί ειδικά τη μεταφορά ευπαθών προϊόντων και των προϊόντων που απαιτούν ταχεία μεταφορά, σε πάνω από 20 ευρωπαϊκές χώρες, και το TRES, που φτάνει στους τόπους προορισμού σε 72 ώρες και συνδέει τη Βόρεια Ιταλία με τη Γερμανία και τη Γαλλία.

Στην Ελλάδα, το σιδηροδρομικό δίκτυο έχει μήκος 2503 km και πυκνότητα μόλις 1,90 km σιδηροδρομικής γραμμής ανά 100 km². Το ελληνικό σιδηροδρομικό δίκτυο αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα, όπως είναι η χαμηλή ταχύτητα, οι μεγάλες κλίσεις, η έλλειψη ηλεκτροκίνησης, κλπ., τα οποία είναι απαραίτητο να αντιμετωπιστούν για να αναβαθμιστεί ο ρόλος του σιδηροδρόμου όσον αφορά στις κρατικές μεταφορές.

Ένα από τα σημαντικότερα **πλεονεκτήματα** των σιδηροδρομικών μεταφορών περιλαμβάνουν το μικρότερο κόστος σε σχέση με τις εναέριες και τις οδικές μεταφορές. Επίσης, ο σιδηρόδρομος προτιμάται για τις μεταφορές φορτηγών

φορτωμένων με φορτία, διαμέσου πολλών χωρών, παρακάμπτοντας έτσι κάποιους νομοθετικούς περιορισμούς που είναι διαφορετικοί από χώρα σε χώρα.

Στα **μειονεκτήματα** του σιδηροδρόμου, συμπεριλαμβάνεται το γεγονός ότι παρέχει υπηρεσίες από περιοχή σε περιοχή, σε αντίθεση με τις οδικές μεταφορές που προσφέρουν υπηρεσίες από σημείο σε σημείο. Το χαρακτηριστικό αυτό αποτρέπει τους μεταφορείς να χρησιμοποιήσουν τις σιδηροδρομικές μεταφορές, εκτός και αν υπάρχει κάποιος σταθμός κοντά στις εγκαταστάσεις της μεταφορικής εταιρίας και παράλληλα δημιουργία ανελαστικότητας στα δρομολόγια. Ένα ακόμα μειονέκτημα είναι πως όσον αφορά την ταχύτητα και τη συχνότητα υπηρεσιών υστερεί σε σχέση με τις οδικές μεταφορές. Ακόμη, σε σχέση με τους υπόλοιπους τύπους μεταφοράς υστερεί στους δείκτες καταστροφών και απωλειών. Οι σιδηροδρομικές μεταφορές υστερούν σε σχέση με τις οδικές όσον αφορά την κάλυψη αυστηρών απαιτήσεων από την πλευρά του αποστολέα. Τέλος ο σιδηρόδρομος υστερεί στη διαθεσιμότητα του εξοπλισμού σε σχέση με τις οδικές μεταφορές.

Η σημερινή τάση των σιδηροδρομικών μεταφορών είναι οι συνεχείς βελτιώσεις που αφορούν τον προγραμματισμό των δρομολογίων με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, τον εξοπλισμό, τους σταθμούς αλλά και την ύπαρξη ειδικών υπηρεσιών, όπως οι διαδρομές που συνδέουν δυο μεγάλες πόλεις χωρίς ενδιάμεσες στάσεις. Τέλος, σημαντική εξέλιξη αποτελεί η απόκτηση ιδιόκτητου στόλου αυτοκινήτων, που οι σιδηρόδρομοι χρησιμοποιούν για τη μεταφορά πελατών αλλά και εμπορευμάτων. Οι βελτιώσεις αυτές έχουν ως σκοπό τη μελλοντική αύξηση της ανταγωνιστικότητας έναντι των άλλων μεταφορικών μέσων.

Εκτός από το παραδοσιακό σιδηροδρομικό δίκτυο, είναι σημαντική η αναφορά και στα υπόλοιπα δίκτυα μέσων σταθερής τροχιάς, που είναι τα δίκτυα μητροπολιτικών σιδηροδρόμων (Μετρό), τα δίκτυα προαστιακών σιδηροδρόμων και τα δίκτυα τροχιοδρόμων (τραμ). Οι μητροπολιτικοί σιδηρόδρομοι προσφέρουν σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως η αξιοπιστία στην τήρηση των δρομολογίων, η αρκετά μεγάλη ταχύτητα, η μικρή κατανάλωση ενέργειας, κλπ. Τα κύρια μειονεκτήματά του είναι το υψηλό κόστος κατασκευής, οι σοβαρές οχλήσεις που στις περιοχές όπου κατασκευάζονται τα δίκτυα, κλπ. Οι προαστιακοί σιδηρόδρομοι συνδέουν μια αστική περιοχή με προαστιακά κέντρα που βρίσκονται σε απόσταση 80-100 km, το αρνητικό χαρακτηριστικό τους όμως είναι πως οι χρήστες είναι αναγκασμένοι να χρησιμοποιήσουν και άλλο μεταφορικό μέσο για να φτάσουν στον προορισμό τους.

Τέλος, τα δίκτυα τροchioδρόμων έχουν κάποια σημαντικά πλεονεκτήματα όπως το μικρό κόστος κατασκευής, η μεγάλη μεταφορική ικανότητα και το χαμηλό λειτουργικό κόστος.

2.1.2 Εναέριες μεταφορές

Οι εναέριες μεταφορές αποτελούν το νεότερο μέσο μεταφοράς και παράλληλα τον πιο ταχέως αναπτυσσόμενο μεταφορικό κλάδο, ο οποίος επιδρά σημαντικά στο διεθνές εμπόριο. Το ποσοστό των μεταφορών μιας χώρας που πραγματοποιείται από τις εναέριες μεταφορές δεν ξεπερνά το 1%.

Το διεθνές αεροπορικό δίκτυο σχηματίζεται ανάλογα με το θαλάσσιο δίκτυο, μέσω ενός μεγάλου αριθμού αξόνων σύνδεσης μεταξύ των αεροδρομίων. Το αεροπορικό δίκτυο είναι ιδιαίτερα πυκνό στο Βόρειο ημισφαίριο. Οι περιοχές που παρουσιάζουν σημαντική αεροπορική ανάπτυξη είναι η Βόρειος Αμερική, η Δυτική Ευρώπη και η Ανατολική και η Νότια Ασία.

Στην Ελλάδα, το αεροπορικό δίκτυο αποτελείται από 40 αεροδρόμια, εκ των οποίων τα 5 μεγαλύτερα, των Αθηνών, της Θεσσαλονίκης, του Ηρακλείου, της Ρόδου και της Κέρκυρας, εξυπηρετούν το 85% της αεροπορικής κίνησης. Το αεροπορικό δίκτυο στην Ελλάδα είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένο, γεγονός που οφείλεται στη φυσιογραφία της (μεγάλος αριθμός νησιών και ορεινοί όγκοι), που απαιτεί την ύπαρξη αεροδρομίων για τη σύνδεση της περιφέρειας με τα αστικά κέντρα.

Ο βασικός ανταγωνιστής των εναέριων μεταφορών είναι οι οδικές και πολύ λιγότερο οι σιδηροδρομικές. Στην περίπτωση που οι μεταφορές απαιτούν την κάλυψη μεγάλων θαλάσσιων εκτάσεων, ο κύριος ανταγωνιστής είναι οι θαλάσσιες μεταφορές.

Ένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικά των εναέριων μεταφορών είναι πως γενικότερα διακινούν προϊόντα υψηλής αξίας, καθώς τα υψηλά έξοδα μιας αεροπορικής μεταφοράς θα αποτελούσαν ένα πολύ μεγάλο μέρος του κόστους ενός προϊόντος χαμηλής αξίας. Λόγω αυτού του χαρακτηριστικού, το φορτίο που μεταφέρεται μέσω των αερομεταφορών αντιστοιχεί στο 20%-30% της συνολικής μεταφερόμενης αξίας παγκοσμίως.

Στα **πλεονεκτήματα** των εναέριων μεταφορών συμπεριλαμβάνονται η υψηλή ταχύτητα της μεταφοράς και η συνέπεια στην παράδοση, η οποία όμως αντιμετωπίζει κάποια προβλήματα λόγω των καθυστερήσεων στα αεροδρόμια και στη διάρκεια των

πτήσεων. Ένα ακόμα πλεονέκτημα αποτελούν οι χαμηλοί δείκτες καταστροφών και απωλειών σε σχέση με τα υπόλοιπα μέσα μεταφορών.

Μειονεκτήματα των αερομεταφορών, αποτελούν το υψηλό κόστος, ειδικά συγκρινόμενο με αυτό των χερσαίων και των θαλάσσιων, που είναι απαγορευτικό για τη μεταφορά προϊόντων χαμηλής αξίας, οι περιορισμοί φορτωτικής ικανότητας, η μικρή κάλυψη δικτύου, η οποία περιλαμβάνει μόνο μεταφορές σε πόλεις που διαθέτουν αεροδρόμιο και οι κίνδυνοι που μπορούν να προκύψουν από δυσμενείς καιρικές συνθήκες.

Η εξέλιξής στον τομέα των εναέριων μεταφορών είναι συνεχείς και το πιθανότερο είναι πως η τάση αυτή θα συνεχιστεί και στο μέλλον. Κύριο ρόλο παίζει η τεχνολογία, η οποία έχει συντελέσει στην πραγματοποίηση μεγάλων σε διάρκεια πτήσεων χωρίς την ανάγκη για εφοδιασμό και ενδιάμεσες στάσεις. Τέλος, η δυνατότητα για μεταφορές μεγαλύτερου όγκου φορτίων, ώστε να εξυπηρετούνται οι αυξημένες απαιτήσεις των καταναλωτών.

2.1.3 Θαλάσσιες μεταφορές

Οι υδάτινες μεταφορές χωρίζονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες που είναι τα ποτάμια και τα κανάλια, οι λίμνες, οι εθνικές θάλασσες και οι διεθνείς θάλασσες. Στο σύνολό τους, οι θαλάσσιες μεταφορές αντιπροσωπεύουν το 98% των μεταφορών του παγκοσμίου εμπορίου.

Οι θαλάσσιες μεταφορές (σε εθνικές και διεθνείς θάλασσες), κατέχουν μια σημαντική θέση στις παγκόσμιες μεταφορές και ανταγωνίζονται κυρίως τις σιδηροδρομικές μεταφορές και τις μεταφορές μέσω αγωγών.

Βασικό στοιχείο των θαλάσσιων μεταφορών είναι οι λιμένες, των οποίων ο αριθμός φτάνει τους 7000 παγκοσμίως, από τους οποίους οι 1700 είναι διεθνείς. Εκτός από τους λιμένες, η διεθνείς θαλάσσιες μεταφορές εξυπηρετούνται με 20 θαλάσσιες διώρυγες και 120 πορθμούς.

Στην Ελλάδα, τα στοιχεία του 2003, κατέγραψαν την ύπαρξη στόλου 3142 πλοίων, που καλύπτουν το 16% της παγκόσμιας ναυτιλίας. Οι θαλάσσιες μεταφορές στην Ελλάδα είναι ιδιαίτερα σημαντικές, αφού αποτελεί μια κατ'εξοχήν νησιωτική χώρα. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, το 50% του στόλου ανήκει στην Ελλάδα, η οποία βρίσκεται στην πρώτη θέση μεταξύ των μελών της Ε.Ε.

Η μεταφορά δια θαλάσσης, αφορά κυρίως προϊόντα που είναι βαριά, χωρίς συσκευασία, χαμηλής αξίας, που δεν είναι ιδιαίτερα ευαίσθητα σε κλοπή ή καταστροφή και η ταχύτητα δεν αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες της μεταφοράς τους. Η φόρτωση και η εκφόρτωση με τη βοήθεια μηχανικών μέσων και η χρήση συμπληρωματικών μέσων στη στεριά είναι σημαντικά χαρακτηριστικά των θαλάσσιων μεταφορών. Κάποια από τα προϊόντα που μεταφέρονται με θαλάσσιες μεταφορές είναι ο άνθρακας, προϊόντα ξύλου, πετρελαιοειδή, κλπ.

Το κύριο **πλεονέκτημα** των θαλάσσιων μεταφορών είναι το μικρό κι ανταγωνιστικό κόστος. Επιπλέον, η ευρεία χρήση των “container ships” παγκοσμίως, επιτρέπει τη μείωση του χρόνου μεταφοράς περίπου στο μισό. Εκτός από τη μείωση του κόστους, η χρήση των containers προσφέρει πολλά οφέλη, όπως είναι η μείωση της ανάγκης προσωπικού και η ελαχιστοποίηση των απωλειών και των καταστροφών.

Τα **μειονεκτήματα** των θαλάσσιων μεταφορών είναι η μικρότερη ταχύτητα σε σχέση με τις χερσαίες και τις εναέριες μεταφορές και οι περιορισμένοι προορισμοί. Επίσης υπάρχει περιορισμός ως προς το είδος του προϊόντος που μεταφέρεται.

Λόγω αυτών των περιορισμών που περιορίζουν πολύ την ευελιξία της, η θαλάσσια μεταφορά δεν πρόκειται να ενισχύσει το ρόλο που κατέχει σήμερα, παρόλο που τις τελευταίες δεκαετίες έχουν δημιουργηθεί υπερσύγχρονες λιμενικές εγκαταστάσεις. Παρόλα αυτά οι θαλάσσιες μεταφορές θα συνεχίσουν και στο μέλλον να παίζουν τον πρωτεύοντα ρόλο στη μεταφορά πετρελαιοειδών από τις χώρες που παράγουν πετρέλαιο σε αυτές που το καταναλώνουν.

2.1.4 Μεταφορές με αγωγούς

Οι αγωγοί χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά περιορισμένου αριθμού προϊόντων, όπως είναι το φυσικό αέριο, το αργό πετρέλαιο, που είναι τα κύρια προϊόντα που μεταφέρονται με αγωγούς, το νερό, πετρελαϊκά προϊόντα και χημικά. Εκτός από τη μεταφορά προϊόντων σε υγρή ή αέρια μορφή, γίνονται απόπειρες για μεταφορά συμπαγών προϊόντων, μέσω της μετατροπής τους σε υγρή μορφή. Σημαντικοί αγωγοί πετρελαίου ξεκινούν από τη Μέση Ανατολή, τη Σιβηρία και την Καυκάσια και αγωγοί φυσικού αερίου από την Αλγερία και την Καυκάσια προς τη Μεσόγειο, τη Μαύρη και τη Βόρεια θάλασσα, με σκοπό να τροφοδοτήσουν τις μη εύπορες σε πετρέλαιο χώρες της Κεντρικής και Δυτικής Ευρώπης.

Στην Ελλάδα, το δίκτυο αγωγών χρησιμοποιείται για τη μεταφορά φυσικού αερίου και φωταερίου. Το φυσικό αέριο, μεταφέρεται από την Αλγερία σε υγροποιημένοι μορφή με ειδικά πλοία και από τη Ρωσία μέσω αγωγού μήκους 511 km, ο οποίος συμπληρώνεται από παράπλευρους κλάδους μήκους 400 km.

Η μεταφορά μέσω αγωγών διαθέτει αρκετά **πλεονεκτήματα**. Τα πιο σημαντικά από αυτά είναι οι πολύ χαμηλοί δείκτες καταστροφών και απωλειών, η ελάχιστη επίδραση που έχουν οι κλιματολογικές συνθήκες στην πραγματοποίηση των μεταφορών και το γεγονός ότι οι μεταφορές αυτού του είδους, δεν είναι εντάσεως εργασίας, οπότε περιορίζονται τα λάθη και οι απουσίες ή οι απεργίες των εργαζομένων δεν έχουν μεγάλη επίπτωση στη διεξαγωγή των μεταφορών. Τέλος, η ροή των προϊόντων παρακολουθείται από ηλεκτρονικούς υπολογιστές, γεγονός που περιορίζει τον αριθμό των λαθών και συμβάλλει στην επίτευξη υψηλών ταχυτήτων.

Στα **μειονεκτήματα**, συγκαταλέγεται το γεγονός ότι η μεταφορά μέσω αγωγών προορίζεται για συγκεκριμένα είδη προϊόντων, εμποδίζοντας την ευρείς χρησιμοποίησή της. Επίσης, το δίκτυο κάλυψης είναι πολύ μικρότερο από αυτό των οδικών και των θαλάσσιων μεταφορών.

Οι σημερινές ενδείξεις, διαγράφουν ένα μέλλον γεμάτο εξελίξεις για τις μεταφορές μέσω αγωγών. Ο ρόλος αυτού του είδους μεταφορών θα ενισχυθεί λόγω του ότι αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα μέσα μεταφοράς ενεργειακών πόρων και ειδικά του πετρελαίου, από τους οποίους εξαρτάται η συντριπτική πλειοψηφία του παγκόσμιου πληθυσμού. Τέλος, ευνοϊκές εξελίξεις στις μεταφορές μέσω αγωγών μπορεί να προκαλέσει η μελλοντική επίτευξη της μεταφοράς στερεών προϊόντων μέσω της μετατροπής τους σε υγρή μορφή.

Ο παρακάτω πίνακας περιέχει τη σύγκριση των πέντε μέσων μεταφοράς που περιγράφηκαν παραπάνω, σύμφωνα με κάποια κύρια χαρακτηριστικά τους:

ΕΙΔΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ					
	Οδική	Σιδηροδρομική	Εναέρια	Θαλάσσια	Αγωγοί
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ					
Κάλυψη αγοράς	Από σημείο σε σημείο	Από σταθμό σε σταθμό	Από σταθμό σε σταθμό	Από σταθμό σε σταθμό	Από σταθμό σε σταθμό
Κόστος	Μέτριο	Χαμηλό	Υψηλό	Χαμηλό	Χαμηλό

Αριθμός ανταγωνιστών	Μεγάλος	Μέσος	Μέσος	Μικρός	Μικρός
Είδος προϊόντων		Μέσης-χαμηλής αξίας, μέσης-υψηλής πυκνότητας	Υψηλής αξίας, χαμηλής-μέσης πυκνότητας	Χαμηλής αξίας-υψηλής πυκνότητας	Χαμηλής αξίας-υψηλής πυκνότητας
Δυνατότητα εξοπλισμού(σε τόνους)	10-25	50-12000	5-125	1000-250000	30000-2500000
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ					
Ταχύτητα	Μέτρια	Χαμηλή	Υψηλή	Χαμηλή	Χαμηλή
Διαθεσιμότητα	Υψηλή	Μέτρια	Μέτρια	Χαμηλή	Χαμηλή
Συνέπεια	Υψηλή	Μέτρια	Υψηλή	Χαμηλή	Υψηλή
Καταστροφές και απώλειες	Λίγες	Μέτριες έως πολλές	Λίγες	Λίγες ως μέτριες	Λίγες
Ευελιξία	Υψηλή	Μέτρια	Χαμηλή έως μέτρια	Χαμηλή	Χαμηλή

Πίνακας 1: Είδη μεταφοράς, οικονομικά χαρακτηριστικά και χαρακτηριστικά υπηρεσιών (Παπαδημητρίου, 1971)

2.2 Νέες τάσεις στις μεταφορές : Συνδυασμένες μεταφορές

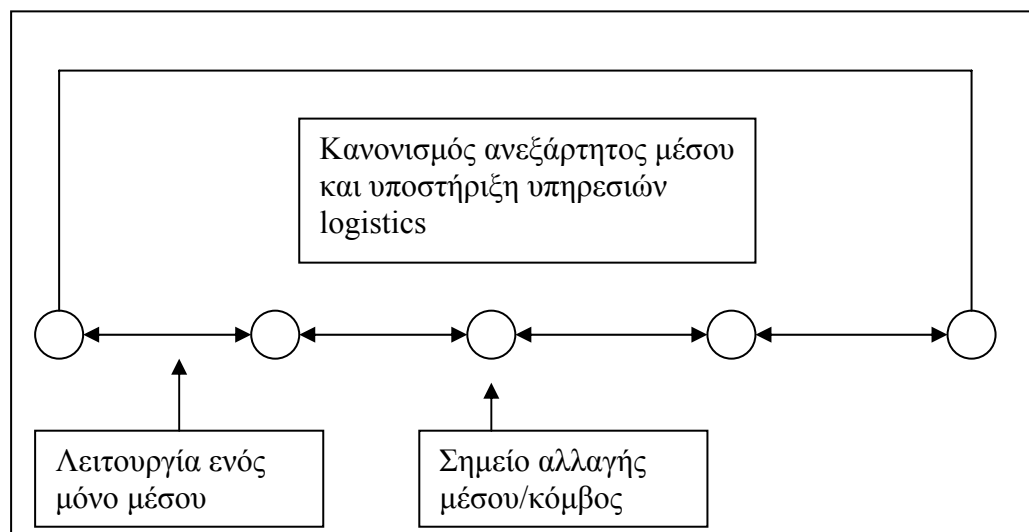
Οι ανταγωνιστικές τάσεις που επικρατούν στην αγορά αλλά και οι αυξημένες ανάγκες των καταναλωτών έχουν δημιουργήσει την ανάγκη για πιο εξελιγμένες μεταφορικές υπηρεσίες. Οι συνδυασμένες μεταφορές αποτελούν ένα από τους σημαντικότερους τρόπου με τους οποίους οι ανάγκες αυτές μπορούν να καλυφθούν.

Ο όρος «συνδυασμένες μεταφορές» περιγράφει το συνδυασμό των βασικών μεταφορικών. Αναφερόμενοι όμως, μόνο στο συνδυασμό των μέσων, θα δίναμε ένα ελλιπή ορισμό για τις συνδυασμένες μεταφορές. Η Ε.Ε. χρησιμοποιεί τον εξής ορισμό:

«Οι συνδυασμένες μεταφορές είναι χαρακτηριστικό ενός μεταφορικού συστήματος, που επιτρέπει τουλάχιστον δύο μέσα να χρησιμοποιηθούν με ολοκληρωμένο τρόπο για μεταφορές πόρτα-πόρτα».

Από τον παραπάνω ορισμό είναι φανερό πως οι συνδυασμένες μεταφορές αποτελούν ένα ενιαίο σύνολο υπηρεσιών, που στηρίζεται στη συμπληρωματικότητα των μέσων,

δηλαδή το μειονέκτημα του ενός μέσου καλύπτεται από το συγκριτικό πλεονέκτημα του άλλου. Η συμπληρωματικότητα αυτή απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 3: Η αλυσίδα μεταφοράς με συνδυασμένα μέσα (Κυριαζόπουλος, 1996)

Στο σχήμα 3.1 γίνεται φανερό πως ο συνδυασμός των μέσων πραγματοποιείται σε κομβικά σημεία, που μπορεί να είναι λιμάνια, αεροδρόμια, σιδηροδρομικοί σταθμοί, κλπ.. Οι κόμβοι είναι εφοδιασμένοι με την κατάλληλη υποδομή για την υποδοχή του φορτίου και τον έλεγχο του και μπορούν να παρέχουν τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες και υπηρεσίες υποστήριξης.

Η λειτουργία των συνδυασμένων μεταφορών βασίζεται στα logistics, στην πληροφορία και τις τεχνολογικές εξελίξεις, στη μελέτη των αναγκών της αγοράς και στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο.

Η σύντομη αναφορά των χαρακτηριστικών των συνδυασμένων μεταφορών, μας επιτρέπει να διατυπώσουμε ένα πληρέστερο ορισμό:

«Ο όρος «συνδυασμένες μεταφορές» σημαίνει τη μετακίνηση φορτίων και επιβατών από δύο ή περισσότερα μέσα μεταφοράς, τη διαχείριση του φορτίου (ή του επιβάτη) με ένα και μοναδικό έγγραφο μεταφοράς (π.χ. φορτωτική), με στόχο την απρόσκοπτη και συνεχή μεταφορική υπηρεσία από πόρτα σε πόρτα, εάν είναι δυνατό» (Κυριαζόπουλος, 1996:145)

Ο κύριος στόχος των συνδυασμένων μεταφορών είναι η βελτίωση του επιπέδου των προσφερόμενων μεταφορικών υπηρεσιών με την ταυτόχρονη μείωση του ταυτόχρονου μεταφορικού κόστους. Η επιλογή του κατάλληλου συνδυασμού των μέσων γίνεται με βάση κάποια κριτήρια, τα κυριότερα από τα οποία είναι η φύση και τα χαρακτηριστικά (μέγεθος, εύφλεκτο, εύθραυστο κλπ.) του προϊόντος, το κόστος,

το πόσο γρήγορα πρέπει το προϊόν στον προορισμό του και η γεωγραφική κατανομή της αγοράς όπου θα γίνει η μεταφορά.

Οι πιο διαδεδομένοι τρόποι συνδυασμένης μεταφοράς είναι οι εξής:

- 1) **Piggyback (TOFC/COFC).** Ο συνδυασμός αυτός περιλαμβάνει την τοποθέτηση ενός τρέιλερ ή ενός κοντέινερ, σε ένα βαγόνι ή φορτηγό και τη μεταφορά του από σταθμό σε σταθμό. Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από αυτό το συνδυασμό είναι το χαμηλό κόστος της σιδηροδρομικής μεταφοράς σε συνδυασμό με την ευελιξία και την ευκολία της μεταφοράς με φορτηγό.
- 2) **Αυτοκινητάμαξες (Roadrailleurs).** Οι αυτοκινητάμαξες, των οποίων η χρήση ξεκίνησε από τα τέλη της δεκαετίας του 1970, και συνδυάζει τη σιδηροδρομική και την οδική μεταφορά με ένα μεταφορικό μέσο. Στον αυτοκινητόδρομο το όχημα κινείται με τους τροχούς του όπως και τα υπόλοιπα οχήματα και οι τροχοί του αντικαθίστανται με άλλους ειδικούς όταν χρειάζεται να μετακινηθεί πάνω σε σιδηροδρομικές γραμμές, χωρίς έτσι να απαιτείται να ρυμουλκηθεί από κάποια μηχανή τρένου. Το κύριο πλεονέκτημα αυτού του συνδυασμού είναι πως ο χρόνος που απαιτείται για την αλλαγή των τροχών απαιτεί λιγότερο χρόνο από το χρόνο φόρτωσης και εκφόρτωσης του τρέιλερ στο βαγόνι ή στο φορτηγό. Το κυριότερο μειονέκτημα αποτελεί το βάρος των σιδηροδρομικών τροχών που έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του χώρου φόρτωσης και την αύξηση του κόστους μεταφοράς στον αυτοκινητόδρομο.
- 3) **Μεταφορικές επιχειρήσεις:** Οι επιχειρήσεις αυτές παρέχουν στους πελάτες τους «πακέτο» μεταφορικών υπηρεσιών, αφού ελέγχουν διάφορους τύπους μέσων μεταφοράς, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των μεταφορών και την επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Έτσι ο πελάτης μπορεί να επιλέξει ανάμεσα σε πληθώρα μεταφορικών υπηρεσιών και υπηρεσιών στήριξης, αυτές που μπορούν να υποστηρίξουν καλύτερα τη μεταφορά των προϊόντων τους και να παραλάβει ένα τιμολόγιο για το σύνολο των υπηρεσιών (Παπαδημητρίου, 1996).

Τέλος, είναι απαραίτητο να αναφερθούμε σε κάποιους τομείς, την εξέλιξη των οποίων επηρεάζουν οι συνδυασμένες μεταφορές. Οι τομείς αυτοί είναι οι εξής:

- **Η κοινωνία της πληροφορίας:** Η εξέλιξη της τεχνολογίας αποτελεί ένα από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τον τομέα των μεταφορών. Οι καινοτομίες που έχουν πρόσφατα προκύψει, όπως είναι η μερική αντικατάσταση της φυσικής μεταφοράς από την ηλεκτρονική, όπως στην περίπτωση των εγγράφων, και το ηλεκτρονικό εμπόριο δημιουργούν νέα πλεονεκτήματα στις μεταφορές και ιδιαίτερα στο συνδυασμό τους.
- **Η περιφερειακή ανάπτυξη:** Η ανάπτυξη των συνδυασμένων μεταφορών εξαρτάται άμεσα από την περιφερειακή ανάπτυξη, αφού για το σχεδιασμό της υποδομής για συνδυασμένες μεταφορές πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα δεδομένα και την ανάπτυξη δραστηριοτήτων σε κάθε περιοχή. Ο κύριος στόχος είναι να πραγματοποιηθεί ισόρροπη ανάπτυξη σε όλες τις περιοχές και να δοθεί η δυνατότητα πρόσβασης σε κάθε δυνατό σημείο. Το αποτέλεσμα ενός τέτοιου εγχειρήματος θα είναι η αύξηση της τοπικής απασχόλησης, η ενίσχυση της ευκολίας μετακίνησης από περιοχή σε περιοχή καθώς και το γεγονός ότι οι συνδέσεις θα μπορέσουν να συγκρατήσουν τον πληθυσμό στον τόπο τους. Μια τέτοια προσπάθεια πραγματοποιείται από τους διευρωπαϊκούς άξονες μεταφοράς, που στοχεύουν στην ύπαρξη επαρκών συνδέσεων σε κάθε περιοχή.
- **Η ανάπτυξη των ΜΜΕ (Μικρομεσαίες επιχειρήσεις):** Η ανάπτυξη των ΜΜΕ τις τελευταίες δεκαετίες είναι θεαματική. Οι περισσότερες μεταφορικές επιχειρήσεις είναι ΜΜΕ. Για τις ανάγκες των ΜΜΕ και ιδιαίτερα για τη στήριξη της ανταγωνιστικότητάς τους, η ανάπτυξη των συνδυασμένων μεταφορών αποτελεί ένα πολύ σημαντικό παράγοντα.
- **Το περιβάλλον:** Μια από τις πιο πρόσφατες τάσεις στον τομέα των μεταφορών είναι οι προσπάθειες που γίνονται για τη μείωση των δυσμενών επιπτώσεων που έχουν οι τελευταίες στο περιβάλλον. Οι συνδυασμένες μεταφορές είναι σαφώς πιο φιλικές προς το περιβάλλον, από τη χρήση μεμονωμένων μέσων μεταφοράς.

2.2.1 Εναλλακτικά μέσα μεταφοράς

Εκτός από τους βασικούς τύπους μεταφοράς και τις συνδυασμένες μεταφορές, υπάρχουν και κάποιες εναλλακτικοί τρόποι μεταφοράς, που αξίζει να αναφέρουμε:

1. Προωθητές εμπορευμάτων (Freight Forwarders): Οι προωθητές εμπορευμάτων αγοράζουν υπηρεσίες μεταφορών από τους πέντε βασικούς τύπου μεταφοράς και προωθούν μικρές αποστολές από πολλούς προμηθευτές φτιάχνοντας

έτσι μια μεγάλη αποστολή με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους. Με τον τρόπο αυτό, οι αποστολές επιβαρύνονται με μικρότερο κόστος μεταφοράς.

2. Ενώσεις Μεταφορέων (Shipper's Association): Οι ενώσεις μεταφορέων ορίζονται «μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί που προωθούν τις μικρές αποστολές με φορτηγά για τα μέλη τους». Το πλεονέκτημα που προσφέρουν στους αποστολείς είναι το χαμηλότερο κόστος από αυτό που θα πλήρωναν αν πραγματοποιούσαν μόνοι τους την αποστολή.

3. Μεσίτης (Broker): Ο μεσίτης προσλαμβάνεται από διάφορες επιχειρήσεις για να πραγματοποιεί μεταφορές, λαμβάνοντας προμήθειες για τις μεταφορές αυτές. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν μεσίτες είναι κυρίως αυτές που δε διαθέτουν την εμπειρία, το χρόνο και το προσωπικό για την πραγματοποίηση των μεταφορών.

4. Άλλες μορφές μεταφοράς: Σημαντικά πλεονεκτήματα για πολλούς αποστολείς προσφέρει το ταχυδρομείο. Μέσω ταχυδρομείου (π.χ. ΕΛΤΑ) μπορούν να πραγματοποιηθούν επίγειες και εναέριες ταχυδρομικές υπηρεσίες, που προσφέρουν σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως το χαμηλό κόστος, η ευρεία γεωγραφική κάλυψη που δεν περιορίζεται μόνο στο εσωτερικό της χώρας και ο μικρός χρόνος μεταφοράς.. Τα μειονεκτήματα των ταχυδρομικών υπηρεσιών περιλαμβάνουν περιορισμούς όσον αφορά το βάρος και το μέγεθος των διακινούμενων προϊόντων, μεγάλους δείκτες καταστροφών κι απωλειών αλλά και μικρή ευελιξία στη συσκευασία.

Εκτός από το ταχυδρομείο, υπάρχουν κάποιες ιδιωτικές μεταφορικές επιχειρήσεις που αποστέλλουν μικρά δέματα. Αυτές προσφέρουν τα ίδια πλεονεκτήματα και παρουσιάζουν τα ίδια μειονεκτήματα με τις ταχυδρομικές υπηρεσίες (Παπαδημητρίου, 1971).

2.3 Έλεγχος των μεταφορών

Η μεταφορά αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα συστατικά ενός συστήματος logistics, αλλά και ένα από τους πιο κρίσιμους παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Λόγω διαφορετικών προϊόντων, αγορών, πελατών και εγκαταστάσεων κάθε επιχείρησης είναι απαραίτητη η επιλογή του κατάλληλου συστήματος μεταφοράς που θα διαχειρίζεται με τον αποδοτικότερο τρόπο θέματα κόστους και παροχής υψηλού επιπέδου υπηρεσιών. Η επιλογή αυτή γίνεται με τη βοήθεια του ελέγχου του συστήματος των μεταφορών, ο οποίος περιλαμβάνει τον εντοπισμό αλλά και την αξιολόγηση όλων των συστατικών της μεταφοράς.

Κατά τη διεξαγωγή του ελέγχου, πρέπει να ληφθεί υπόψη μια σειρά παραγόντων που επηρεάζουν το κόστος και τις παρεχόμενες μεταφορικές υπηρεσίες. Η τελική διαμόρφωση του συστήματος μεταφοράς πρέπει να πραγματοποιηθεί αφού έχουν εξεταστεί διάφορες παράμετροι που σχετίζονται τόσο με εσωτερικά όσο και με εξωτερικά θέματα της εταιρείας, όπως είναι τα διάφορα χαρακτηριστικά των μέσων μεταφοράς.

Το κύριο στοιχείο της επιχείρησης που επηρεάζει όχι μόνο την επιλογή του μεταφορικού μέσου αλλά και του μεταφορέα, είναι τα προϊόντα της. Κάποια χαρακτηριστικά των προϊόντων, όπως είναι το μέγεθος, το βάρος, η ανθεκτικότητα και η αξία αποκλείουν κάποια μέσα μεταφοράς και καθιστούν κάποια άλλα τα κατάλληλα. Εκτός από το προϊόν, στην επιλογή του μέσου μεταφοράς παίζουν σημαντικό ρόλο οι παραγγελίες των πελατών που αφορούν διαφορετικές ποσότητες και διαφορετικά είδη προϊόντων και είναι διεσπαρμένες γεωγραφικά. Τέλος σημαντικοί παράγοντες είναι οι πολλαπλοί αποθηκευτικοί χώροι και τα επίπεδα αποθεμάτων.

Πολύ σημαντικό στάδιο του ελέγχου των μεταφορών αποτελεί η επιλογή των μέσων μεταφοράς που μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες της επιχείρησης. Απαραίτητη είναι η εξερεύνηση της αποτελεσματικότητας κάθε πιθανής επιλογής αλλά και να εξετάσει αν υπάρχουν αρκετοί διαθέσιμοι μεταφορείς, ώστε να αποφασίσει αν θα χρησιμοποιήσει ιδιωτική μεταφορά ή όχι.

Ακόμα και όταν ολοκληρωθεί η επιλογή του μεταφορικού συστήματος, η επιχείρηση πρέπει να ελέγχει και να αξιολογεί, ώστε να μπορεί να κάνει συνεχώς επιλογές που βοηθούν στη σωστότερη επιλογή των θεμάτων κόστους υπηρεσιών. Η αξιολόγηση αυτή περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων έτσι ώστε να ολοκληρωθεί το επιχειρηματικό σχέδιο με επιτυχή τρόπο, την επιλογή υποψηφίων μεταφορέων, που προσφέρουν τις πιο συμφέρουσες δυνατότητες για την επιχείρηση, την αξιολόγηση των βραχυχρόνιων και μακροπρόθεσμων δυνατοτήτων των μεταφορέων και τη σύναψη συμφωνιών μαζί τους, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι κόστους και υπηρεσιών. Τέλος ο έλεγχος πρέπει να περιλαμβάνει τη μέτρηση των απόψεων των πελατών όσον αφορά τους μεταφορείς και τις υπηρεσίες που προσφέρουν.

Ο έλεγχος της μεταφοράς προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα τα οποία αφορούν τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος

μεταφορών. Στα πλεονεκτήματα συμπεριλαμβάνονται η μείωση του νεκρού χρόνου του ιδιόκτητου στόλου της επιχείρησης και η παρακολούθηση της πορείας των αποστολών, που βοηθούν στη μείωση του κόστους. Επίσης, ο έλεγχος συμβάλλει στη μείωση των μεταφορών μεταξύ των εγκαταστάσεων της επιχείρησης, εξαλείφει τα αναποτελεσματικά κανάλια διανομής, επιτυγχάνει την πιο αξιόπιστη και συνεπή παράδοση των παραγγελιών και μειώνει τις ανάγκες για βελτιώσεις στις εγκαταστάσεις λόγω της μείωσης των αποστολών. Τέλος, κάποιες επιπρόσθετες βελτιώσεις που προκύπτουν από τον έλεγχο των μεταφορών είναι η αύξηση της ακρίβειας και της έγκαιρης πληρωμής των μεταφορικών, η μείωση των καταστροφών στη μεταφορά και του χρόνου διακίνησης με τη συγχώνευση μικρών αποστολών και η μείωση του αριθμού των ιδιόκτητων οχημάτων λόγω της καλύτερης χρήσης τους (Παπαδημητρίου, 1971).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ LOGISTICS ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

3.0 Ο ρόλος και η χρησιμότητα των logistics στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς

Το τμήμα των logistics φαίνεται να παίζει σημαντικό ρόλο στην οργάνωση των επιχειρήσεων στις μέρες μας. Είναι βέβαια αδιανόητη η ύπαρξη μιας επιχείρησης χωρίς να διαθέτει, έστω και με στοιχειώδη οργάνωση, κάποιο τμήμα logistics. Όλες οι εταιρίες και οι οργανισμοί διαθέτουν άλλωστε αποθήκες όπου κρατούν τα προϊόντα τους και έναν αριθμό αποθεμάτων.

Ο στόχος για τις σύγχρονες επιχειρήσεις φαίνεται να είναι εκτός βέβαια από το να είναι βιώσιμες και να αυξάνουν την κερδοφορία τους, να καταφέρουν να ενδυναμώσουν τους τομείς των logistics και των μεταφορών, οι οποίοι φαίνεται να έχουν μεγάλη δυναμική ανάπτυξης, ιδιαίτερα στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια. Δυστυχώς πλήττονται άμεσα από την απουσία κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού αλλά και τεχνογνωσίας. Άμεσο αποτέλεσμα είναι η υιοθέτηση από κάποιους πιο τολμηρούς επιχειρηματίες κάποιων νέων τεχνολογιών στο τομέα των logistics, οι οποίες αργότερα αντιγράφονται από τους ανταγωνιστές τις περισσότερες φορές με λανθασμένο τρόπο και έτσι δημιουργείται το αποκαλούμενο φαινόμενο domino (Γιαννάκαινας: 63, 2004).

Σε κάθε περίπτωση όμως και σε δεδομένη χρονική στιγμή, κάποιος θα επενδύσει σε σύγχρονες τεχνολογίες στον τομέα των logistics, οι οποίες μπορεί να αφορούν στην κατασκευή νέων εξελιγμένων αποθηκευτικών κέντρων σε ότι αφορά όχι μόνο στον τρόπο αποθήκευσης αλλά και στα μέσα για τη γενικότερη οργάνωση της αποθήκης, σε συστήματα ελέγχου των μεταφορών αλλά και ηλεκτρονικά συστήματα εντοπισμού των φορτίων καθ'οδόν για τον προορισμό τους σε όποιο σημείο και αν βρίσκονται, αλλά και σε συστήματα σήμανσης και αυτοματοποιημένης συλλογής πληροφοριών.

3.1 Η θέση των logistics στην οργανωτική δομή της επιχείρησης

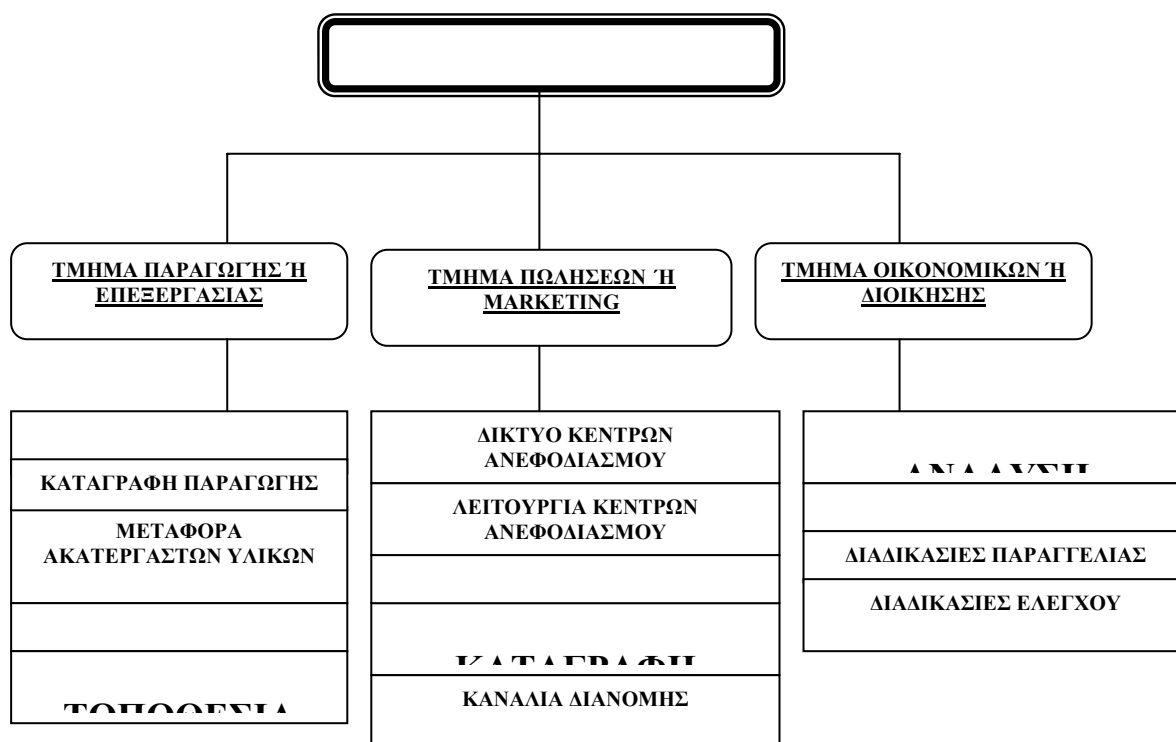
Τα logistics όπως θα παρατηρήσουμε και παρακάτω έχουν έντονη παρουσία και διασυνδέσεις σε ολόκληρη τη δομή μιας επιχείρησης ή αντίστοιχα ενός οργανισμού. Δεν είναι λίγοι άλλωστε εκείνοι που τα συνδέουν με το τμήμα marketing της επιχείρησης, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αυτή είναι η και η μοναδική διασύνδεση που παρουσιάζει το τμήμα logistics.

Στην πραγματικότητα τα logistics έχουν ένα πολυδιάστατο ρόλο και αναπτύσσουν διασυνδέσεις με πολλά τμήματα της επιχείρησης σε διαφορετικές φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας. Ενδεικτικά μπορούμε να αναφερθούμε στις διασυνδέσεις που αναπτύσσει το σύστημα των logistics με το τμήμα παραγωγής και πιο συγκεκριμένα με τον προγραμματισμό και τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας, με το τμήμα marketing και τους τομείς της εξυπηρέτησης πελατών, της συσκευασίας, της διαδικασίας της παραγγελίας και, και τέλος με το τμήμα των οικονομικών της επιχείρησης μέσω της διατήρησης και του ελέγχου αποθεμάτων, τον έλεγχο του κόστους διανομής των αντικειμένων- προϊόντων και τις δαπάνες εξοπλισμού.

Ας μην ξεχνάμε βέβαια ότι αντικειμενικός στόχος κάθε επιχείρησης και άξονας γύρω από τον οποίο αναπτύσσονται όλες οι δραστηριότητες είναι η ικανοποίηση των πελατών, γεγονός που θα οδηγήσει στην δημιουργία και την διεύρυνση του πελατολογίου τους και κατ' επέκτασιν στην αύξηση της κερδοφορίας τους. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος πολύ σημαντική παράμετρος είναι η ύπαρξη αρμονικής συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης ή του οργανισμού κατά περίπτωση, αλλά και των αντίστοιχων τμημάτων με τους προμηθευτές και τους πελάτες.

Γι' αυτούς τους λόγους είναι σημαντικό η συνεργασία ειδικά σε θέματα που αφορούν τις δραστηριότητες των logistics να επιτυγχάνεται ανάμεσα σε όλα σχεδόν τα τμήματα της εταιρίας. Βέβαια αυτό δεν σημαίνει σε καμία περίπτωση πως η ομάδα θα πρέπει να περιλαμβάνει μόνο logisticians, καθώς κάτι τέτοιο θα οδηγούσε σε μη αποτελεσματικές και λανθασμένες ενέργειες. Εδώ δεν θα πρέπει να ξεχνάμε και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ της επιχείρησης και του πελάτη, η οποία και θα εξεταστεί εκτενέστερα σε επόμενο κεφάλαιο. Παρ' όλα αυτά θα πρέπει να επισημάνουμε την σπουδαιότητα της καθώς σε αυτή βασίζεται μεγάλο μέρος των δραστηριοτήτων που περιλαμβάνονται στον τομέα των logistics. Είναι στην πραγματικότητα μεγάλο το ποσοστό των δραστηριοτήτων logistics που ολοκληρώνονται εκτός του προστατευμένου και σχετικά ελεγχόμενου χώρου μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, και εξαρτώνται άμεσα από την ύπαρξη και τη

διατήρηση καλών σχέσεων μεταξύ πελατών και επιχείρησης/ οργανισμού. Η επιχείρηση είναι άλλωστε αυτή που στη συνέχεια θα επιλέξει τους πελάτες οι οποίοι θα έχουν σημαντικό ρόλο στην κερδοφορία της και θα εγκαθιδρύσει συνεργασίες μαζί τους σε βάθος χρόνου.



Σχήμα 4: Παραδοσιακό πρότυπο οργάνωσης των λειτουργιών φυσικής διανομής(Oxley, 1999).

Η συσχέτιση που προαναφέραμε ανάμεσα στο τμήμα logistics και τα υπόλοιπα τμήματα μιας επιχείρησης ή και ενός οργανισμού, καταδεικνύεται εμφανέστατα και από το παραπάνω διάγραμμα, στην προκειμένη περίπτωση μέσω των λειτουργιών της φυσικής διανομής, που υπάγονται στη γενικότερη λειτουργία των συστημάτων logistics. Έτσι λοιπόν παρατηρούμε ότι ανάλογα πάντα με τον τρόπο οργάνωσης μιας επιχείρησης, τα logistics μπορεί να καθορίζουν την πολιτική της εταιρίας σε ότι αφορά στον αριθμό αποθεμάτων και στον έλεγχο αποθεμάτων, στη δημιουργία δικτύου κέντρων ανεφοδιασμού και στην μεταφορά και τις παραδόσεις των προϊόντων αλλά και σε ότι αφορά ζητήματα έρευνας σχετικά με την αγορά και τη συμπεριφορά των καταναλωτών και αναλύσεις κόστους.

Όπως είναι προφανές λοιπόν τα ζητήματα που άπτονται της λειτουργίας των logistics σε μια επιχείρηση είναι αρκετά ετερόκλητα, καθώς έχουν να κάνουν με

περισσότερους από έναν τομείς της οργάνωσης του εργοστασίου αλλά όλα μαζί συνθέτουν έναν κύκλο ροής του προϊόντος από την παραγωγή του στο εργοστάσιο μέχρι την παράδοση του στα χέρια του καταναλωτή, ο οποίος μπορεί να είναι και μια ολόκληρη επιχείρηση επίσης².

3.2. Ανάπτυξη της διοίκησης logistics

Υπάρχουν πάρα πολλοί ορισμοί για αυτό που στα ελληνικά ονομάζουμε διοίκηση logistics σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Πραγματικά μπορούμε να αναφερθούμε σε μερικούς ορισμούς ενδεικτικά προκειμένου να γίνει κατανοητό το αντικείμενο του logistics management, όπως είναι ο όρος στα αγγλικά.

Με τον όρο “ διοίκηση logistics ” το Council of Logistics Management, εννοεί « *Τη διαδικασία σχεδιασμού, εφαρμογής και ελέγχου μιας αποτελεσματικής και οικονομικής ροής και αποθήκευσης των πρώτων υλών των ημικατεργασμένων αποθεμάτων και των έτοιμων προϊόντων και τις σχετικές πληροφορίες, από το σημείο παραγωγής στο σημείο κατανάλωσης με σκοπό την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.* » (Παπαδημητρίου Δ., 1971). Ένας άλλος ορισμός, ο οποίος διατυπώθηκε από το Institute of Logistics της Μεγάλης Βρετανίας υποστηρίζει ότι η διαδικασία των logistics αντιστοιχεί στη διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας³ (Σιφνιώτης Κ., 1997). Ο Κωνσταντίνος Σιφνιώτης προτείνει βάσει ενός πλήθους ορισμών που παρατίθενται στο βιβλίο του « Logistics Management: Θεωρία και Πράξη », την υιοθέτηση του εξής ορισμού για την διοίκηση logistics, « *Logistics management είναι η επιστήμη (η λειτουργία στην επιχείρηση) που ασχολείται με το σχεδιασμό, τον έλεγχο και την εκτέλεση της ροής των προϊόντων που ξεκινά από τους προμηθευτές, περνά από την παραγωγή και την επιχείρηση και καταλήγει στους τελικούς καταναλωτές/ πελάτες.*» (Σιφνιώτης Κ., 1997 : 23).

Με αυτή τη λογική και μελετώντας κανείς τους ορισμούς που προαναφέρθηκαν, εύκολα θα διαπιστώσει ότι η διοίκηση logistics είναι μια εξαιρετικά πολυδιάστατη αλλά και ζωτικής σημασίας λειτουργία για την επιχείρηση. Η διαδικασία της

² Σε αυτό το σημείο αναφερόμαστε στις συναλλαγές Business to Business (B2B), όπου έχουμε πώληση προϊόντων από την μια εταιρία στην άλλη πάντα με χονδρική πώληση και αποτελεί κατά έναν τρόπο ένα είδος συνεργασίας μεταξύ των εταιριών.

³ “ Logistics is the management of the supply chain. ”

διοίκησης logistics περιλαμβάνει στοιχεία και διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα τόσο κατά την παραγωγή όσο και κατά την αποθήκευση και την μεταφορά ενός αγαθού.

Το logistics management ουσιαστικά αποτελεί τη λειτουργία εκείνη που υποστηρίζει ολόκληρο τον παραγωγικό ιστό αλλά και το τμήμα marketing μιας επιχείρησης. Βέβαια η διοίκηση logistics δεν στοχεύει μόνο στην άριστη ποιότητα των υπηρεσιών logistics, αλλά καλείται να συνδυάσει την παροχή υπηρεσιών logistics άριστης ποιότητας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος για την επιχείρηση. Τα ποιοτικά στοιχεία που περιλαμβάνει η διοίκηση logistics είναι τα εξής (Σιφνιώτης Κ., 1997) :

- Διαθεσιμότητα (availability)
- Δυναμικότητα (capacity)
- Συνέπεια (consistency)

Αν μελετήσουμε τα τρία αυτά στοιχεία, θα διαπιστώσουμε ότι η διαθεσιμότητα αναφέρεται στην ικανότητα του συστήματος των logistics μιας επιχείρησης να διαθέτει ικανό αριθμό αποθεμάτων, ώστε να είναι σε θέση ανά πάσα στιγμή να εξυπηρετεί τις ανάγκες των πελατών της σε προκαθορισμένο χρονικό διάστημα. Επιπλέον η δυναμικότητα αναφέρεται στην ικανότητα διακίνησης των αγαθών ώστε να φτάσουν στο σωστό τόπο, στο σωστό χρόνο. Ο κύκλος παραγγελίας ενός προϊόντος αποτελεί ταυτόχρονα μια πρώτη έκφραση για την δυναμικότητα της διοίκησης logistics μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Τέλος το τρίτο καθοριστικό στοιχείο για την ποιότητα της διοίκησης logistics είναι η συνέπεια, δηλαδή η παράδοση σε καθημερινή βάση στους πελάτες της εταιρίας, των προϊόντων που έχουν οι ίδιοι παραγγείλει, τα οποία θα πρέπει να βρίσκονται σε άριστη κατάσταση, αποφεύγοντας την αποστολή προϊόντων που δεν περιλαμβάνονται στην παραγγελία εξαιτίας πιθανών λαθών. Είναι αναμενόμενο ότι η αποστολή άλλων προϊόντων από αυτά που είχε παραγγείλει ο πελάτης, ή ακόμη η αποστολή λιγότερων ή περισσότερων ποσοτήτων από αυτές που είχε παραγγείλει ο πελάτης, αποτελούν λάθη που μειώνουν τη συνέπεια του συστήματος.

Για να είμαστε πιο ακριβείς τρεις είναι οι βασικές διαδικασίες για την σύνθεση ενός συστήματος διοίκησης logistics στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, η διαδικασία του σχεδιασμού του συστήματος logistics, η διαδικασία του ελέγχου του συστήματος και η διαδικασία της εκτέλεσης των εργασιών logistics.

3.2.1 Η διαδικασία σχεδιασμού του συστήματος logistics

Αρχικά απαιτείται να υπάρχει σωστός σχεδιασμός του συστήματος logistics το οποίο πρέπει να ανταποκρίνεται πλήρως στις ανάγκες αφενός της επιχείρησης / οργανισμού και αφετέρου στις ανάγκες των πελατών της /του. Όπως είναι προφανές η διαδικασία του σχεδιασμού είναι η κρισιμότερη όλων, καθώς οποιοδήποτε λάθος ή οποιαδήποτε παράλειψη σημειωθούν σε αυτή τη φάση θα έχουν σημαντική επιβάρυνση στη σωστή λειτουργία και στην αποδοτικότητα των συστημάτων logistics στο μέλλον.

Τα ζητήματα στα οποία καλείται να ανταποκριθεί ο σχεδιασμός είναι πολλά και καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, από την επιλογή του μέσου διακίνησης των προϊόντων ως τον καθορισμό της δυνατότητας ανακύκλωσης των ελαττωματικών ή των προϊόντων που επιστρέφονται

Η διαδικασία σχεδιασμού περιλαμβάνει εν γένει τρία επιμέρους στοιχεία, τον στρατηγικό σχεδιασμό, τον τακτικό σχεδιασμό και τον δυναμικό σχεδιασμό. Ο στρατηγικός σχεδιασμός θεωρείται ως η πιο σημαντική διαδικασία σε μια επιχείρηση και αυτό γιατί καταπιάνεται με θέματα πολύ βασικά, για τα οποία πρέπει να παρθούν

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ	
•	ΠΟΣΕΣ ΑΠΟΘΗΚΕΣ;
•	ΘΕΣΗ ΑΠΟΘΗΚΩΝ;
•	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΗΚΩΝ (απο τρίτους, από επιχείρηση)
•	ΙΔΙΟΚΤΗΤΕΣ Ή ΕΝΟΙΚΙΑΣΜΕΝΕΣ;
•	ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΠΟΘΗΚΩΝ;
•	ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ;
•	ΑΠΟΘΗΚΗ (-ΕΣ) Α. ΥΛΩΝ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΥ/ΠΟΛΙΤΙΚΗ;
•	ΑΠΟΘΗΚΗ (-ΕΣ) ΕΤΟΙΜΩΝ/ΠΕΛΑΤΩΝ/ΠΟΛΙΤΙΚΗ ;
•	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ (ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΥΤΟΜΑΤΙΣΜΟΥ);
•	ΜΕΘΟΔΟΣ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ/ΑΠΟΘΗΚΗ;
•	ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΑΠΟΘΗΚΗ/ΠΕΛΑΤΕΣ;

Πίνακας 2: Στρατηγικός Σχεδιασμός και Στρατηγικές Αποφάσεις (Σιφνιώτης, 1997)

αποφάσεις καθοριστικές για τις προδιαγραφές λειτουργίας του συστήματος logistics. Πραγματικά, όπως προκύπτει και από τον παραπάνω πίνακα όπου παρατίθενται κάποια ζητήματα που καλείται να επιλύσει ο στρατηγικός σχεδιασμός, πρόκειται για θέματα που έχουν να κάνουν με την ύπαρξη των κατάλληλων υποδομών που θα υποστηρίξουν το μελλοντικό σύστημα logistics της επιχείρησης.

Με αυτή τη λογική παρατηρούμε ότι στη φάση του στρατηγικού σχεδιασμού καθορίζεται ο αριθμός των αποθηκών και η θέση τους αλλά και διοικητικά ζητήματα, όπως για παράδειγμα αν η διαχείριση των αποθηκών θα γίνεται από τρίτους ή από την ίδια την επιχείρηση. Επιπλέον τίθενται ζητήματα που αφορούν στην χωρητικότητα των αποθηκών, στον τρόπο αποθήκευσης των αγαθών ώστε να καθίσταται πιο λειτουργική μια αποθήκη, αλλά και στο πόσο θα χρησιμοποιηθούν ή όχι νέες τεχνολογίες κατά τη λειτουργία της αποθήκης. Τέλος καθορίζονται παράμετροι που έχουν να κάνουν με τις ενδομεταφορές μεταξύ εργοστασίου και αποθηκών αλλά και τις διανομές από τις αποθήκες στον πελάτη.

Έχοντας υπόψιν όλα τα παραπάνω θα έλεγε κανείς ότι πρόκειται για ζητήματα αμιγώς τεχνικά, συμπέρασμα το οποίο είναι εν μέρει δικαιολογημένο. Από την άλλη πλευρά η υλοποίηση ενός συστήματος logistics σε μια επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό χωρίς την ύπαρξη στρατηγικού σχεδιασμού θα ήταν πραγματικά καταδικασμένη σε αποτυχία εξαρχής, καθώς ένας λανθασμένος υπολογισμός σε οποιαδήποτε από τις παραπάνω παραμέτρους θα οδηγούσε στη δημιουργία σοβαρής δυσλειτουργίας του συστήματος. Αν για παράδειγμα υποθέσουμε ότι εξαρχής γίνεται ένας λανθασμένος υπολογισμός σχετικά με το μέγεθος των αποθηκών και την τοποθεσία τους, τότε είναι σχεδόν σίγουρο ότι στο μέλλον θα παρουσιασθούν προβλήματα χωρητικότητας αν ο επιλεγμένος αποθηκευτικός χώρος είναι μικρός, ή η επιχείρηση θα έχει αναγκαστεί να δαπανήσει περισσότερα χρήματα για την αγορά ή την ενοικίαση ενός χώρου που είναι μεγαλύτερος από αυτόν που θα χρειαζόταν για να καλύψει τις αποθηκευτικές ανάγκες των προϊόντων της. Αναφερόμενοι τώρα στην χωροθέτηση των αποθηκών μιας επιχείρησης, εύκολα θα διαπιστώσουμε ότι σε περίπτωση λανθασμένης χωροθέτησης των αποθηκών η επιχείρηση θα είναι αναγκασμένη να αντιμετωπίσει το αυξημένο μεταφορικό κόστος, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να μεγαλώσει ο κύκλος παραγωγείας ενός προϊόντος γεγονός που θα έχει επίπτωση και στο επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών και κατά συνέπεια και στην κερδοφορία της επιχείρησης.

Εκτός από το στρατηγικό σχεδιασμό, στην ευρύτερη διαδικασία του σχεδιασμού του συστήματος logistics μιας επιχείρησης, περιλαμβάνονται και ο τακτικός σχεδιασμός καθώς και ο δυναμικός σχεδιασμός.

Ο τακτικός σχεδιασμός που περιλαμβάνει και τις αποφάσεις τακτικής, οι οποίες και παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα, είναι θα λέγαμε περισσότερο μεσοπρόθεσμος σχεδιασμός καθώς καταπιάνεται με ζητήματα τα οποία θα απασχολήσουν την

επιχείρηση σε καθημερινή βάση. Αυτό το γεγονός βέβαια δεν τον καθιστά σε καμία περίπτωση λιγότερο σημαντικό από τον στρατηγικό σχεδιασμό.

ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ "ΤΑΚΤΙΚΗΣ"	
•	ΕΝΟΙΚΙΑΣΗ/ΑΓΟΡΑ ΑΠΟΘΗΚΩΝ;
•	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΑΠΟΘΗΚΩΝ
•	ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΟΘΗΚΗΣ;
•	ΔΙΑΤΑΞΗ ΑΠΟΘΗΚΗΣ ;
•	ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ;
•	ΑΓΟΡΑ/ΕΝΟΙΚΙΑΣΗ ΦΟΡΤΗΓΩΝ;
•	ΣΤΟΛΟΣ ΦΟΡΤΗΓΩΝ, ΜΕΓΕΘΟΣ/ΜΕΙΓΜΑ;
•	ΦΟΡΤΗΓΑ ΑΠΟΣΤΟΛΩΝ, ΜΕΓΕΘΟΣ/ΜΕΙΓΜΑ;
•	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΑΛΛΕΤΩΝ;

Πίνακας 3: Στρατηγικός σχεδιασμός και Αποφάσεις Τακτικής (Σιφνιώτης, 1997).

Μελετώντας τον πίνακα με τις αποφάσεις τακτικής, θα παρατηρήσουμε ότι πρόκειται για ζητήματα τα οποία μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός μπορεί να χειριστεί με μεγαλύτερη ευελιξία. Στην πραγματικότητα πρόκειται για αποφάσεις που καλείται να λάβει μια επιχείρηση και θα επηρεάσουν τη λειτουργία της, μέσω των συμβάσεων που πιθανώς να έχουν υπογραφεί για την ενοικίαση αποθηκών για παράδειγμα, σε χρονικό ορίζοντα ενός ή δύο ετών. Συνεπώς θα λέγαμε ότι ο τακτικός σχεδιασμός είναι περισσότερο ευέλικτος συγκριτικά με τον στρατηγικό σχεδιασμό, ο οποίος θέτει εξάλλου και μακροπρόθεσμους στόχους.

Τέλος ο δυναμικός σχεδιασμός, άπτεται των αποφάσεων που πρέπει να πάρει η επιχείρηση σε ζητήματα που πρόκειται να αντιμετωπίσει σε καθημερινή βάση και που πρόκειται να καταδείξουν εντέλει το πόσο καλά ή όχι λειτουργεί. Ο δυναμικός σχεδιασμός σχετίζεται με την επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων και είναι εξίσου σημαντικός με τον στρατηγικό και τον τακτικό σχεδιασμό, καθώς όλοι μαζί αποτελούν και ολοκληρώνουν τη διαδικασία του σχεδιασμού ενός συστήματος logistics.

ΔΥΝΑΜΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

- ΠΟΣΑ ΑΤΟΜΑ ΘΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΘΟΥΝ/ΣΕ ΠΟΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;
- ΠΟΣΕΣ ΩΡΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΥΠΕΡΩΡΙΕΣ/ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ;
- ΠΟΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ ΘΑ ΕΠΙΛΕΞΕΙ;
- ΠΟΣΕΣ ΩΡΕΣ ΘΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ Η ΑΠΟΘΗΚΗ;
- ΠΟΙΕΣ ΔΙΑΔΡΟΜΕΣ ΘΑ ΑΚΟΛΟΥΘΗΣΟΥΝ ΤΑ ΦΟΡΤΗΓΑ;
- ΠΟΣΑ ΦΟΡΤΗΓΑ ΘΑ ΚΙΝΗΘΟΥΝ/ΓΙΑ ΠΟΥ;
- ΠΟΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΘΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΠΟΙΗΣΕΙ;
- ΤΙ/ΠΟΤΕ ΘΑ ΠΑΡΑΓΤΕΛΘΟΥΝ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ;
- ΠΟΙΟ ΤΟ ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ ΥΨΟΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ;
- ΤΙ/ΑΠΟ ΠΟΙΟΝ ΘΑ ΑΓΟΡΑΣΕΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ;
- ΑΠΟΔΕΚΤΗ Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΑΡΑΛΑΒΩΝ/ΑΠΟΣΤΟΛΩΝ;
- ΠΟΤΕ/ΠΟΙΟ ΜΗΧΑΝΗΜΑ ΠΑΕΙ ΓΙΑ ΣΕΡΒΙΣ;

Πίνακας 4: Στρατηγικός σχεδιασμός και Δυναμικές Αποφάσεις (Σιφνιώτης, 1997).

Στον παραπάνω πίνακα παρατίθενται μερικές αποφάσεις που καλείται να πάρει μια επιχείρηση στη φάση του δυναμικού σχεδιασμού. Έτσι λοιπόν είναι προφανές ότι έχουμε να κάνουμε με ζητήματα που μπορούν να συμβάλλουν στη σωστή καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Οι δυναμικές αποφάσεις έχουν να κάνουν κυρίως με ζητήματα τα οποία συμβάλλουν και στον καθορισμό του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών, καθώς καθορίζουν την πολιτική της εταιρίας σχετικά με τις ώρες λειτουργίας της αποθήκης ή τον αριθμό των φορτηγών που θα κινηθούν και τους προορισμούς τους, στοιχεία που έχουν άμεση σχέση με τη δυνατότητα παραγγελίας και παραλαβής των προϊόντων από τον εκάστοτε πελάτη. Επίσης είναι προφανές ότι οι δυναμικές αποφάσεις της εταιρίας μπορούν με σχετική ευκολία να τροποποιούνται και να διαφοροποιούνται προκειμένου να επιτευχθεί η καλή λειτουργία της επιχείρησης καθώς και η ύπαρξη ενός υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών σε καθημερινή βάση. Ο δυναμικός σχεδιασμός εμφανίζει κατ' επέκτασιν περισσότερη ευελιξία συγκριτικά με τον τακτικό αλλά και τον στρατηγικό.

Εν κατακλείδι θα πρέπει να προσθέσουμε ότι για να ολοκληρωθεί επιτυχώς η διαδικασία του σχεδιασμού, θα πρέπει τόσο ο στρατηγικός όσο και ο τακτικός και ο δυναμικός σχεδιασμός να έχουν υλοποιηθεί βάσει των προκαθορισμένων στόχων ου έχει θέσει η επιχείρησης σχετικά με τα πλαίσια λειτουργίας και δραστηριοποίησης της. Είναι άλλωστε προφανές ότι τα τρία προαναφερθέντα τμήματα του σχεδιασμού είναι αλληλένδετα και οι αποφάσεις που θα παρθούν για το ένα, επηρεάζουν και τη λειτουργία των υπολοίπων.

3.2.2 Η διαδικασία ελέγχου του συστήματος logistics

Η διαδικασία του ελέγχου του συστήματος logistics μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού έπεται της διαδικασίας του σχεδιασμού και έχει διπλό στόχο. Αρχικά πρέπει να διαπιστωθεί αν και κατά πόσο εφαρμόστηκαν στην πράξη οι εντολές της διοίκησης σχετικά με την ευρύτερη λειτουργία της επιχείρησης και εν συνεχεία πρέπει να μετρηθεί η απόδοση και η επιτυχία του συστήματος logistics που δημιουργήθηκε μέσω της διαδικασίας του σχεδιασμού.

Με αυτή τη λογική πρέπει να επισημάνουμε το γεγονός ότι ο έλεγχος του συστήματος είναι μια επαναλαμβανόμενη σε τακτά χρονικά διαστήματα διαδικασία και όχι μια διαδικασία που πραγματοποιείται μια φορά εφάπαξ. Πρακτικά λοιπόν το σύστημα logistics ελέγχεται σε καθημερινή βάση, μέσω όχι μόνο των πιθανών διακυμάνσεων των κερδών της επιχείρησης αλλά και ποιοτικών στοιχείων σχετικών με την εξυπηρέτηση πελατών, όπως για παράδειγμα η ύπαρξη επιστρεφόμενων προϊόντων εξαιτίας λανθασμένων παραγγελιών ή επειδή είναι ελαττωματικά, η ύπαρξη παραπόνων από τους πελάτες λόγω καθυστερήσεων στην εκτέλεση των παραγγελιών, η απώλεια πελατών.

Από την άλλη πλευρά υφίσταται βέβαια και οικονομικός έλεγχος, για να διαπιστωθεί αν η επιχείρηση κατάφερε να επιτύχει υψηλούς παραγωγικούς ρυθμούς, αν κατάφερε να αυξήσει την απόδοση και τα κέρδη της καθώς και αν είναι ανταγωνιστική συγκριτικά με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου.

Ακόμη σε ότι αφορά στον έλεγχο για την πρακτική εφαρμογή των εντολών της διοίκησης, μπορούμε εύκολα να διαπιστώσουμε ότι πρόκειται για έναν εσωτερικό έλεγχο στην λειτουργία της οργανωτικής δομής της επιχείρησης ή του οργανισμού. Πράγματι ανεξάρτητα από το αν είναι ποιοτικός ή ποσοτικός ο έλεγχος, εξετάζει ζητήματα όπως η εφαρμογή της πολιτικής της επιχείρησης σχετικά με τους προμηθευτές και τον αριθμό των αποθεμάτων που θα πρέπει να διατηρεί, ή ακόμη η συχνότητα των λαθών που αφορούν στις αποστολές των παραγγελιών των πελατών. Είναι ζητήματα μεγάλης σημασίας και ενδεικτικά για την καλή λειτουργία των logistics μιας επιχείρησης, όπου αν πραγματοποιούνται πολλά λάθη η επιχείρηση θα παρουσιάσει μεγάλες απώλειες, γι' αυτό και η διαδικασία του ελέγχου είναι επιβεβλημένη ώστε να υπάρχει ανά πάσα στιγμή μια σαφής εικόνα για την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση.

3.2.3 Η διαδικασία της εκτέλεσης των εργασιών των logistics

Όλες οι παραπάνω διαδικασίες που περιγράφηκαν καταλήγουν στην εκτέλεση των εργασιών των logistics, στάδιο όπου πραγματοποιείται η υλοποίηση όλων όσων περιγράφηκαν.

Η εκτέλεση των εργασιών είναι μια διαδικασία επαναλαμβανόμενη, που λαμβάνει χώρα σε καθημερινή βάση και αφορά σε όλες τις εργασίες που υλοποιούνται ώστε να φτάσει το προϊόν από την επιχείρηση στην αποθήκη ή και στον πελάτη. Η διαδικασία αυτή θα δείξει αν και κατά πόσο η επιχείρηση επιτυγχάνει τους στόχους που έχει θέσει σχετικά με την εξυπηρέτηση των πελατών της και την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

Με αυτή τη λογική οποιεσδήποτε παραλείψεις ή λάθη έχουν γίνει κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού που περιγράψαμε σε προηγούμενη ενότητα, γίνονται ορατά σε αυτή τη φάση και η επιχείρηση θα πρέπει να τα αντιμετωπίσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Στην ουσία η διαδικασία της εκτέλεσης των εργασιών των logistics κινείται και δραστηριοποιείται με άξονα πέντε στοιχεία (Σιφνιώτης Κ., 1997: 30):

- Τις αγορές ή προμήθειες
- Τις μεταφορές
- Τον έλεγχο αποθεμάτων
- Την αποθήκευση
- Την διανομή

Τα στοιχεία αυτά αποτελούν άλλωστε και τα κύριες διαδικασίες από τις οποίες αποτελείται και καλείται να φέρει εις πέρας ένα σύστημα logistics. Αυτές λοιπόν είναι οι κύριες εργασίες που πρέπει να εκτελούν σε καθημερινή βάση τα logistics μια επιχείρησης ή ενός οργανισμού, αντιμετωπίζοντας άμεσα οποιαδήποτε προβλήματα προκύψουν κατά τη διαδικασία της εκτέλεσης των εργασιών. Βέβαια η προσέγγιση και η μέθοδος εκτέλεσης των εργασιών logistics ποικίλλει από επιχείρηση σε επιχείρηση ή από οργανισμό σε οργανισμό.

3.2.4 Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην διοίκηση logistics

Σε ολόκληρη τη διαδικασία ανάπτυξης της διοίκησης logistics, όπως την περιγράψαμε με λεπτομέρεια στις επιμέρους φάσεις της, υφίσταται ο παράγοντας του ανθρώπινου δυναμικού.

Πρόκειται για μια παράμετρο μείζονος σημασίας καθώς το ανθρώπινο δυναμικό σε όλη τη διάρθρωση της ιεραρχίας του τμήματος logistics μιας εταιρίας, αποτελεί από τα κατώτερα μέχρι τα ανώτατα στελέχη, το σημαντικότερο κεφάλαιο της εν λόγω εταιρίας (Γιαννάκαινας Β., 2004 : 92). Πραγματικά το ανθρώπινο δυναμικό είναι εκείνο που επεμβαίνει και εργάζεται είτε πνευματικά είτε σωματικά καθ' όλη τη διάρκεια από το σχεδιασμό ως και την πλήρη υλοποίηση ενός συστήματος logistics μιας επιχείρησης ή και ενός οργανισμού. Προφανώς λοιπόν το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλλει στην ύπαρξη μιας ή όχι μιας επιτυχημένης διοίκησης logistics.

Υπάρχουν μάλιστα συγκεκριμένες παράμετροι στις οποίες καταδεικνύεται η σημαντική συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού που επανδρώνει τον τομέα των logistics. Αρχικά το τμήμα logistics, όπως και τα υπόλοιπα τμήματα μιας επιχείρησης, καλείται να λάβει συγκεκριμένες αποφάσεις που ενδεχομένως να επηρεάσουν την πορεία της επιχείρησης. Για να είναι εύρυθμη η λειτουργία των logistics θα πρέπει οι αποφάσεις αυτές να λαμβάνονται στο σωστό ιεραρχικό επίπεδο αλλά και στο σωστό χρόνο.

Επιπλέον το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα και γενικότερα την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των logistics μιας επιχείρησης. Ενδεικτικό στοιχείο για το αν είναι παραγωγικό ή όχι ένα τμήμα logistics αποτελούν δείκτες τους οποίους έχουμε ήδη αναφέρει, όπως είναι το ποσοστό λαθών στις ολοκληρωμένες παραγγελίες ή ακόμη και η επίτευξη ή όχι των αρχικών στόχων του τμήματος.

Η ύπαρξη προκαθορισμένων στόχων του τμήματος logistics, ήδη από την δημιουργία του αποτελεί στοιχείο- κλειδί για την επιτυχία του λειτουργία. Πραγματικά δεν μπορεί κανείς να αξιολογήσει επακριβώς ένα οποιοδήποτε τμήμα μιας επιχείρησης, αν δεν γνωρίζει πρώτα ποιος είναι ο σκοπός ύπαρξης του στον επιχειρησιακό ιστό. Από την άλλη πλευρά ούτε οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μπορούν να είναι παραγωγικοί και να δουλέψουν συσπειρωμένοι σαν ομάδα, αν δεν γνωρίζουν πρώτα ποιο είναι το αντικείμενο εργασίας τους και ποιο είναι το επιθυμητό αποτέλεσμα για το οποίο θα εργαστούν. Στην περίπτωση των logistics συνήθως ο κύριος στόχος είναι η

ικανοποίηση των πελατών μέσω της ελαχιστοποίησης του κόστους παροχής υπηρεσιών από την πλευρά της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Πλήρως συνδεδεμένη με τη λειτουργία και εν γένει τη διοίκηση των logistics είναι η έννοια της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού. Ουσιαστικά στοχεύει στην πλήρη και αποτελεσματική αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζόμενων, έτσι ώστε να αυξηθεί η δυναμική του τμήματος των logistics μέσω της επίτευξης υψηλών επιπέδων απόδοσης και παραγωγικότητας. Σε αυτό θα πρέπει να συμβάλλει και η ύπαρξη ποιοτικού εργασιακού περιβάλλοντος, καθώς και η ύπαρξη αρμονικών σχέσεων μεταξύ των εργαζόμενων ανεξάρτητα από την θέση που καταλαμβάνουν στην ιεραρχία.

3.3 Σχέση logistics και marketing

Από τις πιο πολυσυζητημένες και πιο βασικές σχέσεις που αναπτύσσονται στην οργανωτική δομή μιας εταιρίας είναι αυτή του τμήματος marketing με το τμήμα logistics.



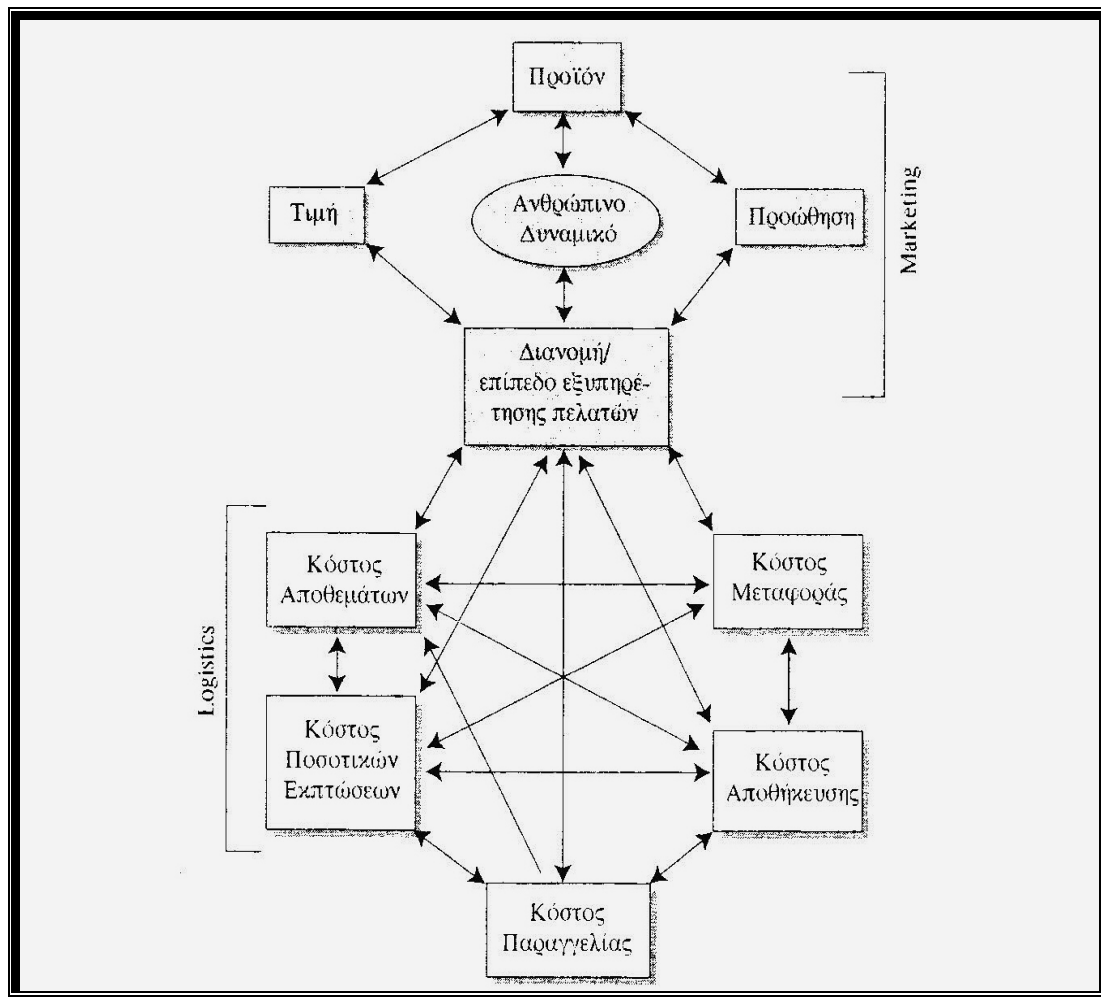
Σχήμα 5: Απεικόνιση σχέσης και διασυνδέσεων που υφίστανται μεταξύ του τμήματος marketing και του τμήματος logistics (Σιφνιώτης, 1997).

Όπως παρατηρούμε και από το παραπάνω σχήμα, το σημείο όπου τα δύο προαναφερθέντα τμήματα επικοινωνούν, είναι αυτό του καθορισμού του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών. Άρα λοιπόν μπορεί το τμήμα marketing να καθορίζει τις προδιαγραφές, τον τρόπο προώθησης την τιμή και τον τρόπο πληρωμής ενός προϊόντος αλλά το τμήμα logistics είναι υπεύθυνο για τις διαδικασίες μεταφοράς και αποθήκευσης του που έπονται της παραγωγικής διαδικασίας.

Βέβαια όπως είναι προφανές, τα συστήματα logistics που υπάρχουν σε μια εταιρία βοηθούν και συνεισφέρουν σημαντικά στην ορθή λειτουργία του τμήματος marketing. Για να είμαστε πιο ακριβείς, τα logistics είναι υπεύθυνα σε μεγάλο βαθμό για παράγοντες όπως η αξιοπιστία για την παράδοση του σωστού προϊόντος στο σωστό τόπο και χρόνο, στοιχεία που ολοκληρώνουν επιτυχώς τη διαδικασία της πώλησης έτσι όπως ξεκινά μέσω του τμήματος marketing της επιχείρησης.

Κατά συνέπεια και όπως θα δούμε εκτενέστερα στο κεφάλαιο τέσσερα που αναφέρεται στην εξυπηρέτηση πελατών και τα logistics, η σωστή συνεργασία των τμημάτων logistics και marketing αποφέρει σημαντικά αποτελέσματα και δημιουργεί προδιαγραφές για ένα υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, γεγονός που δίνει εξαρχής στην επιχείρηση ένα συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών της.

Η διοίκηση logistics αποτελεί μια διαδικασία με ρόλο υποστηρικτικό τόσο για το παραγωγικό σύστημα της επιχείρησης, όσο και για το τμήμα marketing. Ένας από τους πιο βασικούς στόχους της αποτελεί άλλωστε η μεταφορά των σωστών αγαθών στο σωστό τόπο και χρόνο με ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση του κόστους.



Σχήμα 6: Εξισορροπήσεις κόστους που απαιτούνται στο Marketing και στα Logistics (Παπαδημητρίου, 1971).

Αρα λοιπόν το logistics management έχει διπλό ρόλο, την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας τόσο στο τμήμα marketing όσο και στους πελάτες της επιχείρησης (Σιφνιώτης Κ., 1997).

Σε γενικές γραμμές, όπως προκύπτει και από το παραπάνω διάγραμμα οι αρμοδιότητες του τμήματος marketing και του τμήματος logistics εμπλέκονται κατά τη διαδικασία της διανομής, που αποτελεί στοιχείο καθοριστικό για την ποιότητα των υπηρεσιών του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών.

Έτσι λοιπόν μπορεί η λειτουργία του marketing να επηρεάζεται από παράγοντες όπως το ανθρώπινο δυναμικό, το προϊόν, την τιμή του προϊόντος, τις διαδικασίες προώθησης του προϊόντος και φυσικά τη διαδικασία της διανομής και κατ'επέκτασιν της εξυπηρέτησης πελατών αλλά η λειτουργία των logistics έχει να κάνει με τα κόστη παραγγελίας, αποθήκευσης, μεταφοράς, ποσοτικών εκπτώσεων, αποθεμάτων αλλά και επίσης με τις διαδικασίες διανομής και βέβαια την εξυπηρέτηση πελατών.

3.4 Κόστος και logistics

Τα ζητήματα που έχουν να κάνουν με το κόστος απασχολούν σε μεγάλο βαθμό την διοίκηση logistics μιας επιχείρησης. Στην πραγματικότητα το κόστος των προϊόντων όπως φτάνουν στα χέρια του καταναλωτή, δεν είναι απόρροια μόνο του κόστους παραγωγής αλλά και του κόστους αποθήκευσης, μεταφοράς, διανομής, διοίκησης, συσκευασίας και άλλων διαδικασιών (Μαλινδρέτος, 2004). Βέβαια στόχο της διοίκησης logistics αποτελεί μεταξύ άλλων και η ελαχιστοποίηση όλων των δαπανών που έχουν να κάνουν με τις δραστηριότητες των logistics και επιβαρύνουν οικονομικά την επιχείρηση. Σε κάθε περίπτωση όμως απαιτείται ο υπολογισμός όλων των σχετικών δαπανών με το κόστος logistics καθώς όλα τα στοιχεία του κόστους πρέπει να υπολογισθούν ως σύνολο και κατόπιν να γίνει προσπάθεια ελαχιστοποίησης του συνολικού κόστους. Τα κυριότερα από τα στοιχεία του κόστους των logistics είναι τα εξής (Μαλινδρέτος, 2004) :

- Δαπάνες μεταφορών
- Δαπάνες αποθήκευσης και συσκευασίας
- Κόστος διατήρησης αποθέματος
- Κόστος φυσικής διακίνησης υλικών και πληροφοριών

Σε γενικές γραμμές θα λέγαμε ότι οποιαδήποτε επιχείρηση μπορεί να χάσει και χάνει στην πραγματικότητα χρήματα από μερικούς πελάτες αλλά και πιθανώς από μερικά από τα προϊόντα που η ίδια παράγει. Πρακτικά αυτό συμβαίνει καθώς σύμφωνα με τα σύγχρονα μοντέλα ελέγχου του κόστους και πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με την ABC ανάλυση⁴, το 20 % των καλύτερων προϊόντων ή και πελατών μπορεί να της αποφέρει το 80 % των κερδών της. Εμπειρικά προτάθηκε να τροποποιηθεί ο κανόνας αυτός θεωρώντας ότι το 20 % των καλύτερων πελατών αποφέρει μεν το 80 % των κερδών της εταιρίας, αλλά το 30 % των κερδών αυτών δαπανάται για τη εξυπηρέτηση των λιγότερο αποδοτικών πελατών⁵.

⁴ Το Activity Based Costing αναγνωρίζεται ως η πλέον σύγχρονη τεχνική ελέγχου του κόστους βρίσκοντας εφαρμογή σε ένα πολύ ευρύ φάσμα επιχειρήσεων και δραστηριοτήτων παγκοσμίως (Γιαννάκαινας Β., 2004 : 29).

⁵ Αποδοτικός θεωρείται ο πελάτης (άτομο, νοικοκυριό ή εταιρία) που στην πορεία του χρόνου δημιουργεί μια ροή εσόδων, η οποία υπερβαίνει κατά ένα αποδεκτό ποσό την ροή κόστους που επωμίζεται η εταιρία για να τον προσελκύσει, να του πουλήσει και να τον εξυπηρετήσει (Γιαννάκαινας Β., 2004: 28).

Σε κάθε περίπτωση οι μεσαίοι πελάτες θεωρούνται ως οι πλέον κερδοφόροι για μια επιχείρηση καθώς απαιτούν καλή εξυπηρέτηση αλλά καταβάλλουν ακέραια την τιμή του προϊόντος, χωρίς να απολαμβάνουν εκπτώσεις στις τιμές όπως οι μεγαλύτεροι πελάτες, οι οποίοι και μειώνουν το ύψος των κερδών της επιχείρησης.

Με αυτή τη λογική η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει ότι κάθε προσπάθεια μείωσης του κόστους του συστήματος logistics θα συνεπάγεται με πτώση της ποιότητας ή καλύτερα του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών και αντίστροφα κάθε αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών εξυπηρέτησης πελατών θα συνοδεύεται από ανάλογη αύξηση του κόστους για την επιχείρηση. Από την άλλη πλευρά το κόστος των υπηρεσιών logistics δεν αυξάνεται γραμμικά με την αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών, αλλά για κάθε αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών απαιτείται δαπάνη πολύ περισσότερων μονάδων κόστους (Σιφνιώτης, 1997).

Άλλος ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας στη διαμόρφωση του κόστους του συστήματος logistics μιας επιχείρησης είναι η οργάνωση των αποθηκών και η διατήρηση των αποθεμάτων. Σήμερα υπάρχουν πολλοί τρόποι οργάνωσης της αποθήκης ώστε να επιτευχθεί καλύτερη διαχείριση των προϊόντων με το μικρότερο δυνατό κόστος. Ως τελευταία τάση στη διατήρηση των αποθεμάτων μιας επιχείρησης υφίσταται το σύστημα Just In Time (JIT), το οποίο προτείνει ουσιαστικά την ελαχιστοποίηση των αποθεμάτων που διατηρεί η επιχείρηση στις αποθήκες της χωρίς βέβαια να υστερεί στην άμεση κάλυψη των αναγκών των πελατών της. Στην πραγματικότητα η λανθασμένη τοποθέτηση των προϊόντων στην αποθήκη για παράδειγμα μπορεί να αυξήσει την διάρκεια του κύκλου παραγγελίας των προϊόντων. Γι' αυτό το λόγο είναι πλέον πολύ δαπανηρό να διατηρούνται αποθέματα σε κάθε φάση της παραγωγικής διαδικασίας, όπως για παράδειγμα αποθέματα υλικών συσκευασίας, αποθέματα πρώτων υλών ή και τελικών προϊόντων. Γενικότερα οι εργασίες που εκτελούνται στην αποθήκη πρέπει να είναι ακριβείς και να αποπερατώνονται γρήγορα και οικονομικά καθώς επηρεάζουν σημαντικά την τελική διαμόρφωση του κόστους του συστήματος logistics.

Τέλος αξίζει να τονισθεί ιδιαίτερα η συμβολή του κόστους των μεταφορών στο συνολικό κόστος του συστήματος logistics μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Πρόκειται βέβαια για έναν παράγοντα που θα πρέπει να έχει υπολογισθεί με όσο το δυνατόν περισσότερη ακρίβεια, ήδη από το σχεδιασμό του συστήματος logistics. Η μελέτη και η εκτίμηση του κόστους μεταφοράς περιλαμβάνει τόσο τον υπολογισμό των δαπανών για το μεταφορικό στόλο της επιχείρησης, ο οποίος μπορεί να είναι είτε

ιδιόκτητος είτε μισθωμένος εν μέρει, όσο και το χρόνο που πρέπει να δαπανηθεί για να μεταφερθούν τα προϊόντα στον πελάτη στο επιθυμητό και προκαθορισμένο χρονικό διάστημα. Ενδεικτικό για το σημαντικό ρόλο που παίζει ο παράγοντας του μεταφορικού κόστους στο συνολικό κόστος του συστήματος logistics που επιβαρύνει την επιχείρηση, αποτελεί η επιλογή του τόπου παραγωγής των πρώτων υλών που απαιτούνται για την κατασκευή του προϊόντος, ως τόπου εγκατάστασης της επιχείρησης.

Γενικότερα θα πρέπει πάντα να έχουμε κατά νου ότι η ποιότητα αποτελεί καθοριστικό στοιχείο για την επίτευξη χαμηλού κόστους στο logistics management. Όπως ήδη επισημάναμε τα λάθη στη διαδικασία των logistics είναι ιδιαίτερα δαπανηρά, καθώς κοστίζουν τα διπλά στην επιχείρηση, εφόσον υποχρεώνεται -στην περίπτωση όπου για παράδειγμα έχει αποστείλει λανθασμένο προϊόν σ' έναν πελάτη- να πάρει πίσω το εν λόγω προϊόν, να το μεταφέρει πίσω και να επανατοποθετηθεί στην αποθήκη αλλά και να μεταφέρει στον πελάτη το προϊόν εκείνο που αρχικά είχε παραγγείλει. Σε αυτή την περίπτωση εκτός από την ταλαιπωρία και τη χρονική καθυστέρηση που υπομένει ο πελάτης προκειμένου να πάρει το επιθυμητό προϊόν, η επιχείρηση υφίσταται το αυξημένο μεταφορικό κόστος λόγω των διπλών διαδρομών και της αναστάτωσης στο πρόγραμμα διανομών που πιθανώς να είχε καταρτίσει, αλλά και το αυξημένο κόστος των γραφειοκρατικών διαδικασιών που απαιτούνται για τη ν εκ νέου εισαγωγή του προϊόντος στην αποθήκη.

Εν κατακλείδι δεν είναι λίγοι εκείνοι που υποστηρίζουν ότι η καλύτερη μέθοδος ελαχιστοποίησης του κόστους των logistics μιας επιχείρησης, είναι ο σωστός σχεδιασμός του συστήματος εξ αρχής και ο καθορισμός των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν μέσω αυτού του συστήματος logistics. Η μείωση του κόστους επέρχεται όταν η διοίκηση logistics της επιχείρησης φροντίζει για την ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων από τους προκαθορισμένους στόχους του συστήματος .

3.5 Οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών THIRD PARTY LOGISTICS (3PL)

Ένας σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων και οργανισμών σήμερα, αδυνατούν λόγω του μεγάλου κόστους να ενσωματώσουν τμήμα logistics στην οργανωτική δομή τους, με αποτέλεσμα να συνάπτουν συμβάσεις με άλλες εταιρίες για την παροχή των υπηρεσιών logistics.

Γι' αυτό τον λόγο σήμερα σημειώνει αυξημένη δραστηριότητα ο κλάδος των εταιριών- διανομέων οι οποίοι αναλαμβάνουν εξ' ολοκλήρου να παρέχουν υπηρεσίες αποθήκευσης και διανομής όλων ή μέρους των προϊόντων κατά βούληση της ίδιας της επιχείρησης. Οι λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις σε ανάθεση των διαδικασιών -που περιλαμβάνονται σε ένα σύστημα logistics- σε τρίτους είναι οι εξής (Μαλινδρέτος, 2004):

- Μείωση του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης
- Μείωση δεσμευμένων κεφαλαίων της επιχείρησης σε πάγια στοιχεία
- Βελτίωση ποιότητας και ταχύτητας υπηρεσιών logistics
- Μεγαλύτερη ευελιξία τρίτου φορέα συγκριτικά με την ίδια την επιχείρηση

Θα λέγαμε λοιπόν ότι αναπτύσσεται μια συνεργασία μεταξύ διανομέα και επιχείρησης, η οποία έχει ως άμεσο στόχο την ύπαρξη ποιοτικών υπηρεσιών εξυπηρέτησης πελατών και κατά συνέπεια την ικανοποίηση των πελατών.

Εδώ θα πρέπει να τονίσουμε ότι η συνεργασία αυτή δεν πραγματοποιείται πάντα σε αρμονικούς ρυθμούς, καθώς είναι πιθανό η εταιρία – διανομέας να μην διαθέτει τις κατάλληλες υποδομές ή να διαθέτει μη εξελιγμένα συστήματα, με αποτέλεσμα να μην είναι συνεπής και ακριβής στις υποχρεώσεις της έναντι της επιχείρησης που την μισθώνει.

Γι' αυτό το λόγο η εταιρία που αναλαμβάνει το ρόλο του διανομέα για τα προϊόντα μιας επιχείρησης θα πρέπει να ελέγχεται προσεκτικά ως προς μια σειρά από παραμέτρους, οι οποίες έχουν καθοριστικό ρόλο για την πραγματοποίηση μιας ομαλής συνεργασίας. Τέτοιες παράμετροι είναι ο ακριβής καθορισμός των υπηρεσιών που αναλαμβάνει να προσφέρει η εταιρία- διανομέας στους πελάτες της επιχείρησης, η γνωστοποίηση των προϊόντων που πρόκειται να μεταφέρει η εταιρία- διανομέας, η μεταχείριση των οποίων θα ποικίλλει ανάλογα με το είδος τους. Αν έχουμε να κάνουμε με εύθραυστα προϊόντα για παράδειγμα οι προδιαγραφές για την ύπαρξη συνθηκών ασφαλούς μεταφοράς των προϊόντων, είναι περισσότερο δαπανηρές και απαιτούν την ύπαρξη πιο εξελιγμένων υποδομών και τεχνικού εξοπλισμού, ή αν έχουμε να κάνουμε με προϊόντα που δεν έχουν μεγάλη συσσωρευτική ικανότητα η εταιρία- διανομέας θα πρέπει να διαθέτει ικανό αριθμό μεταφορικών μονάδων ώστε να μπορεί να καλύπτει τις μεταφορές που πρέπει να πραγματοποιηθούν σε προκαθορισμένο χρόνο. Τέλος εξίσου σημαντική παράμετρος που πρέπει να

καθορίζεται εξαρχής είναι η εφοδιαστική αλυσίδα. Αυτή η τελευταία παράμετρος περιλαμβάνει για παράδειγμα τον καθορισμό του συνολικού όγκου διακίνησης προϊόντων σε παλλέτες ή κυβικά μέτρα ή κιβώτια, τρόπος παραλαβής των προϊόντων από την εταιρία- διανομέα δηλαδή αν θα παραλαμβάνονται τα προϊόντα χύμα ή συσκευασμένα σε παλλέτες, ο συνολικός χρόνος εκτέλεσης της παραγγελίας σε ημέρες ή ώρες αλλά και ο αριθμός επειγουσών παραγγελιών ανά ημέρα.

Είναι σαφές ότι οι εν λόγω εταιρίες που αναλαμβάνουν το ρόλο του διανομέα δεν κάνουν στην ουσία τίποτα περισσότερο από αυτά που κάνει το τμήμα logistics, όντας μέρος μιας επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά είναι απόλυτα κατανοητό και αναμενόμενο μια επιχείρηση η οποία δεν διαθέτει ανάλογο τμήμα να προτιμά να καταφύγει σε τρίτους για την διεκπεραίωση των διαδικασιών logistics, καθώς η δημιουργία και η ενσωμάτωση ενός αντίστοιχου τμήματος στην επιχείρηση αποτελεί μια διαδικασία αρκετά χρονοβόρα και δαπανηρή με αρκετά αυξημένο ρίσκο, που απαιτεί προσεγμένες κινήσεις στρατηγικής ώστε να μην διαταραχθεί η παραγωγική ισορροπία στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Όλα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω αποτελούν ταυτόχρονα και τους λόγους για τους οποίους τα third party logistics γνωρίζουν τόσο μεγάλη άνθιση στις μέρες μας. Η μείωση του κόστους, η αποφυγή των επενδύσεων, η αύξηση της παραγωγικότητας και της ευελιξίας, η απλοποίηση των διαδικασιών logistics και η μείωση του προσωπικού αποτελούν κάποιες από τις κυριότερες αιτίες βάσει των οποίων στο μέλλον τα third party logistics αναμένεται να καταλάβουν ένα σημαντικό κομμάτι της αγοράς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: LOGISTICS ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

4.0 Ο όρος « εξυπηρέτηση πελατών »

Η « εξυπηρέτηση πελατών » αποτελεί έναν αρκετά συγκεχυμένο όρο, διότι αφενός δεν υφίσταται κάποιος συγκεκριμένος ορισμός για την κατανόηση του όρου και αφετέρου στην πράξη η σημασία του όρου ποικίλει ανάλογα με τις απαιτήσεις και την πολιτική του πελάτη και της εκάστοτε επιχείρησης αντίστοιχα.

Σε γενικές γραμμές πάντως θα έλεγε κανείς ότι ως μια γενική θεώρηση της εξυπηρέτησης πελατών, υφίσταται η διαπίστωση της καλής ή όχι απόδοσης των συστημάτων logistics και marketing σε επίπεδο ευελιξίας χώρου και χρόνου μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών.

4.1 Τι είναι η εξυπηρέτηση πελατών

Όπως προαναφέρθηκε η σημασία του όρου εξυπηρέτηση πελατών ή customer service στην αγγλική ορολογία, είναι διττή καθώς αντιμετωπίζεται διαφορετικά από τη σκοπιά του πωλητή ή γενικότερα της επιχείρησης που παρέχει τις υπηρεσίες και διαφορετικά από τη σκοπιά του πελάτη που αποδέχεται τις υπηρεσίες.

Πρακτικά βάσει των περισσότερων οργανισμών η εξυπηρέτηση πελατών προσδιορίζεται με τρεις εναλλακτικούς τρόπους :

- ◆ Είτε σαν μια ακόμη παράμετρος των δραστηριοτήτων της εκάστοτε επιχείρησης.
- ◆ Είτε μέσω του προσδιορισμού της απόδοσης του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών της επιχείρησης.
- ◆ Είτε σαν ένα από τα δομικά στοιχεία της λειτουργίας της επιχείρησης, όχι δηλαδή ως μια απλή παράμετρος των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων αλλά ως πρωταρχικό στοιχείο.

Είναι προφανές και από τις παραπάνω μεθόδους προσδιορισμού της εξυπηρέτησης πελατών, ότι αποτελεί ένα στοιχείο νευραλγικής σημασίας για κάθε επιχείρηση,

καθώς είναι το τμήμα εκείνο το οποίο έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη. Κατά συνέπεια θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών προς των πελάτη είναι ενδεικτικό για το μικρό ή μεγάλο μερίδιο αγοράς που αυτή θα κατέχει αλλά και για τα μικρά ή μεγάλα ποσοστά κέρδους που θα σημειώνει.

Με αυτή τη λογική θεωρείται αναμενόμενη η αναγνώριση, από τις ίδιες τις επιχειρήσεις, της εξυπηρέτησης πελατών ως ενός από τα σημαντικότερα τμήματα τους. Παρ' όλα αυτά κατά τη διάρκεια της λειτουργίας μιας επιχείρησης, όπου υφίστανται και άλλοι παράγοντες όπως η πίεση για γρήγορη, ασφαλή και σωστή παράδοση των προϊόντων μιας εταιρίας, σε πολλές περιπτώσεις διαπιστώνεται ότι η εξυπηρέτηση πελατών περνάει σε δεύτερη μοίρα. Εξάλλου θα λέγαμε ότι από την πλευρά των εταιριών οι απαιτήσεις των πελατών είναι γνωστές σε πολύ γενικά πλαίσια χωρίς να έχει πραγματοποιηθεί ειδική έρευνα για να διαπιστωθεί τι πραγματικά επιθυμούν οι πελάτες σχετικά όχι μόνο με το προϊόν και την ταχύτητα παράδοσης του, αλλά και σχετικά με παράγοντες όπου ίσως να θεωρούσαν δευτερεύοντες όπως η δικτυακή εμβέλεια ή οι συνθήκες μεταφοράς.

Η εξυπηρέτηση πελατών θεωρείται και είναι στην πραγματικότητα μια πολύ ευρεία και πολύπλοκη έννοια, καθώς περιλαμβάνει παράγοντες που αφορούν στην λειτουργία σχεδόν όλων των τμημάτων οργάνωσης μιας επιχείρησης. Συνοπτικά οι παράγοντες αυτοί είναι:

- ◆ η διαθεσιμότητα αποθεμάτων
- ◆ ο συνολικός χρόνος εκτέλεσης της παραγγελίας
- ◆ η αξιοπιστία παράδοσης ενός προϊόντος
- ◆ ο χρόνος παράδοσης
- ◆ η κατάσταση του προϊόντος
- ◆ οι μέθοδοι παραγγελίας
- ◆ η επαρκής τεχνογνωσία και τεχνική υποστήριξη από την πλευρά της επιχείρησης
- ◆ η ευκολία παραγγελίας
- ◆ επίδειξη εξοπλισμού
- ◆ η δυνατότητα συνεχούς επικοινωνίας πελάτη- επιχείρησης για τη διατύπωση αποριών, προβλημάτων, παραπόνων
- ◆ ύπαρξη και διαθεσιμότητα έντυπου υλικού.

Μελετώντας κανείς τις παραμέτρους που συμπεριλαμβάνονται και καθορίζουν την εξυπηρέτηση πελατών, μπορεί εύλογα να συμπεράνει ότι έχουν να κάνουν με την καλή λειτουργία της επιχείρησης ως ολότητα και όχι σε ότι αφορά ένα συγκεκριμένο τμήμα της.

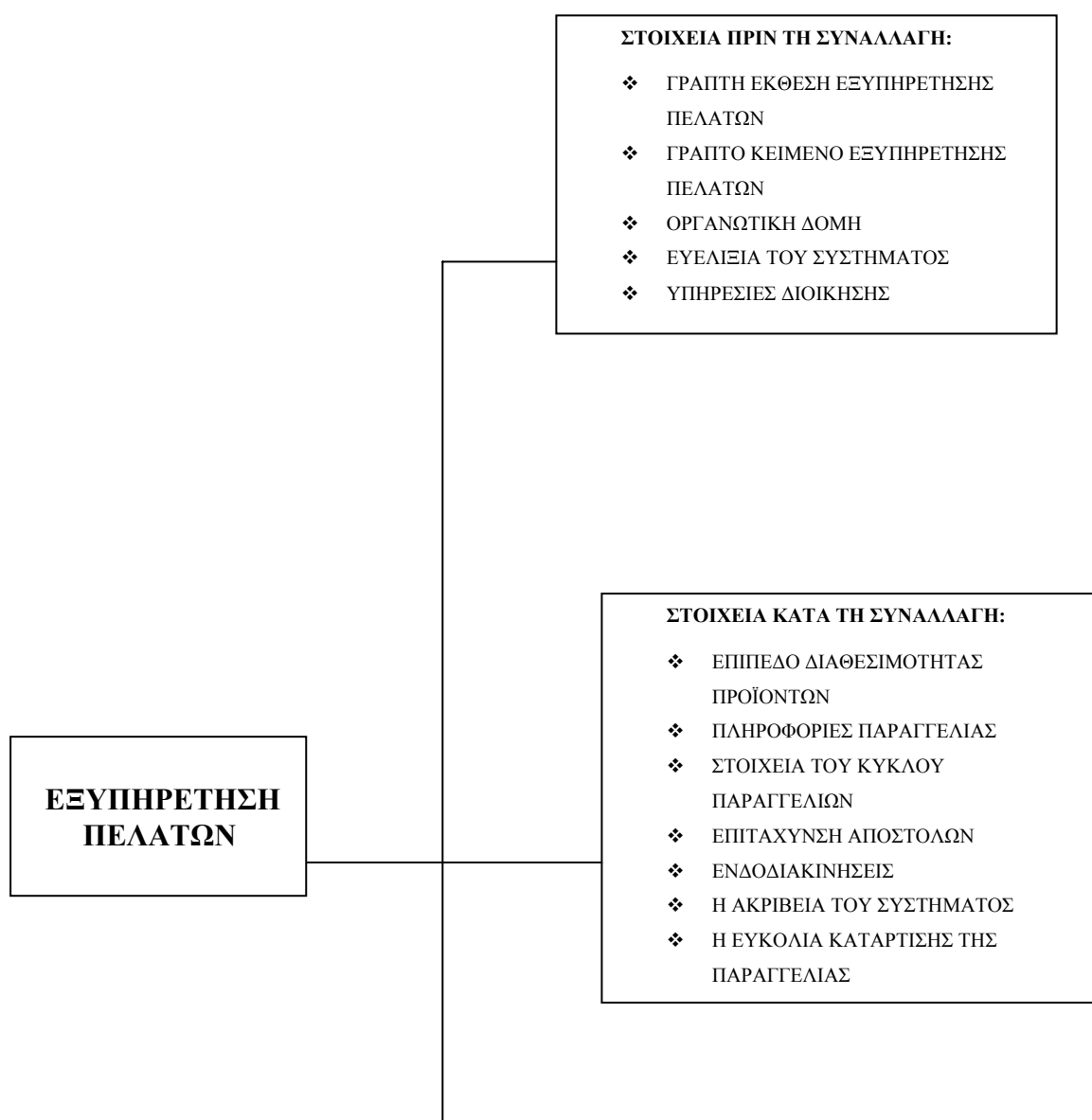
Έτσι θα λέγαμε ότι η διαθεσιμότητα αποθεμάτων, η οποία και σχετίζεται άμεσα με την καταγραφή των αποθεμάτων και την οργάνωση της αποθήκης, είναι ταυτόχρονα αντιπροσωπευτική για την ικανότητα του προμηθευτή να ανταποκριθεί στις πελατειακές απαιτήσεις στον ελάχιστο δυνατό χρόνο σε συνάρτηση πάντα με το είδος του αντικειμένου προς μεταφορά.

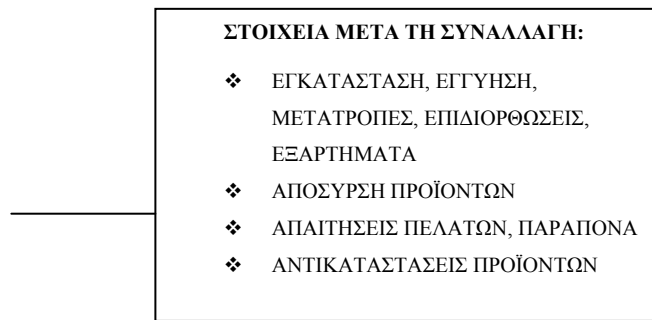
Παράλληλα ο συνολικός χρόνος εκτέλεσης της παραγγελίας, η αξιοπιστία παράδοσης ενός αντικειμένου- προϊόντος, ο χρόνος παράδοσης και η κατάσταση του προϊόντος, είναι στοιχεία που αφορούν τόσο στη δέσμευση που αναλαμβάνει ο εκάστοτε προμηθευτής για την παράδοση μιας παραγγελίας μέχρι τη στιγμή που θα παραληφθεί το εν λόγω προϊόν από τον πελάτη όσο και στη δέσμευση που αναλαμβάνει σχετικά με τη διατήρηση ενός συγκεκριμένου προγράμματος παράδοσης του προϊόντος σε συνάρτηση πάντα με την προστασία του προϊόντος κατά τη μεταφορά ώστε να μην υποστεί κανενός είδους φθορά.

Παράμετροι όπως οι μέθοδοι και η ευκολία παραγγελίας, η δυνατότητα συνεχούς επικοινωνίας πελάτη- επιχείρησης για τη διατύπωση αποριών, προβλημάτων, παραπόνων, έχουν να κάνουν με τις διαθέσιμες τεχνολογικές υποδομές από την πλευρά της επιχείρησης οι οποίες τίθενται στη διάθεση της εξυπηρέτησης πελατών. Σε αυτό το σημείο αυξημένη σημασία έχει η γενικότερη ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιακών συστημάτων και του διαδικτύου, τα οποία συνέβαλλαν δραστικά στην διευκόλυνση της επικοινωνίας. Επιπροσθέτως είναι απαραίτητο η επιχείρηση να έχει επανδρώσει το τηλεφωνικό της κέντρο με άτομα τα οποία να είναι σε θέση να αναγνωρίσουν το πρόβλημα του εκάστοτε πελάτη και να τον παραπέμψουν στον κατάλληλο τεχνικό. Τέλος η ευκολία παραγγελίας έχει να κάνει και με τις γραφειοκρατικές διαδικασίες που ακολουθούνται προκειμένου να εκτελεστούν οι απαιτήσεις των πελατών σε άμεση συσχέτιση με την εσωτερική διάρθρωση της επιχείρησης και να ολοκληρωθεί η συναλλαγή, με ταχύτητα, αποτελεσματικότητα και ακρίβεια.

Δυο πολύ ιδιαίτερες παράμετροι είναι αυτές της επίδειξης εξοπλισμού και της ύπαρξης και διαθεσιμότητας έντυπου υλικού. Αρχικά η επίδειξη εξοπλισμού έγκειται στην δυνατότητα της επιχείρησης- προμηθευτή να επιτρέψει σ' έναν πιθανό πελάτη να εξετάσει μέρος του εξοπλισμού και των υποδομών που διαθέτει η επιχείρηση προτού να προχωρήσει στη σύναψη κάποιου συμβολαίου.

4.2 Στοιχεία της εξυπηρέτησης πελατών





Σχήμα 7: Στοιχεία της εξυπηρέτησης πελατών (Σιφνιώτης, 1997).

Στο παραπάνω σχήμα απεικονίζονται τα στοιχεία της εξυπηρέτησης πελατών, ταξινομημένα σε τρεις ομάδες. Ο διαχωρισμός των στοιχείων εξυπηρέτησης πριν τη συναλλαγή, κατά τη συναλλαγή και μετά τη συναλλαγή βοηθά στον καταμερισμό αλλά και την καλύτερη οργάνωση των διαδικασιών που πρέπει να λάβουν χώρα ώστε η συναλλαγή να ολοκληρωθεί επιτυχώς και ταυτόχρονα να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις του πελάτη με το μικρότερο δυνατό κόστος για την επιχείρηση.

Όπως παρατηρούμε βέβαια η εξυπηρέτηση πελατών δεν περιορίζεται στην απλή διεκπεραίωση μιας συναλλαγής, αλλά προϋποθέτει την ύπαρξη της επαφής ανάμεσα στον εξυπηρέτη και τον εξυπηρετούμενο πριν και μετά τη συναλλαγή. Με αυτή τη λογική ο εξυπηρέτης γνωρίζει τις αρχικές απαιτήσεις του πελάτη, αλλά και τα οποιαδήποτε ζητήματα προκύψουν μετά το πέρας της συναλλαγής, όπως θα δούμε αναλυτικά και στις παρακάτω ενότητες.

4.2.1 Στοιχεία πριν τη συναλλαγή

Περνώντας στις κατηγορίες αναλυτικά και σε ότι έχει να κάνει πρώτα με τα στοιχεία πριν τη συναλλαγή, θα πρέπει να διασαφηνίσουμε ότι η ακολουθία των βημάτων αλλά και τα στοιχεία που περικλείονται σε αυτή την κατηγορία δεν είναι σε καμία περίπτωση τυποποιημένα, αλλά μεταβάλλονται ανάλογα με την πολιτική εξυπηρέτησης πελατών που υιοθετεί η εκάστοτε επιχείρηση.

Παρ' όλα αυτά θα μπορούσε κανείς να θεωρήσει την ύπαρξη μερικών από αυτά πρωταρχικής σημασίας ώστε να διασφαλισθεί ένα υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών. Έτσι λοιπόν δεν μπορούμε να μιλάμε για εξυπηρέτηση πελατών αν δεν υφίσταται μια τουλάχιστον στοιχειώδης οργανωτική δομή, η οποία θα λειτουργεί ως δίοδος επικοινωνίας μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης, αλλά συνάμα έχει άψογη συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης για την ομαλή εκτέλεση των παραγγελιών και κατ' επέκτασιν την ικανοποιητική εξυπηρέτηση των πελατών.

Ενδεικτικά θα μπορούσαμε επίσης να αναφερθούμε σε ένα στοιχείο το οποίο φαίνεται να αμελούν πολλές επιχειρήσεις τουλάχιστον όσο αφορά στην ελληνική αγορά. Η ύπαρξη γραπτού κειμένου εξυπηρέτησης πελατών, συμβάλλει τα μέγιστα στην ενημέρωση των πελατών για τις προσφερόμενες υπηρεσίες, για πιθανή δημιουργία καινούριων παροχών ή για κάποια προνομιακά προγράμματα παροχής υπηρεσιών και άλλα παρόμοια ζητήματα. Αποτελεί εν ολίγοις την κύρια πηγή έγκυρης ενημέρωσης του καταναλωτή και συμβάλλει στην προσέγγιση μιας ευρύτερης ομάδας ανθρώπων οι οποίοι πιθανώς θα εκδηλώσουν ενδιαφέρον και θα γίνουν πελάτες της επιχείρησης.

4.2.2 Τα στοιχεία κατά τη συναλλαγή

Τα στοιχεία κατά τη συναλλαγή είναι αυτά που αφορούν άμεσα στην εξυπηρέτηση πελατών, αλλά και αυτά που αποδεικνύουν στην πράξη την ύπαρξη ή μη ενός αξιόλογου επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών. Σε αυτό το σημείο θα έλεγε κανείς ότι σε αντίθεση με τα στοιχεία πριν τη συναλλαγή, τα στοιχεία κατά τη συναλλαγή είναι πολύ συγκεκριμένα για όλες τις επιχειρήσεις ενώ η τήρηση τους έχει ιδιαίτερα μεγάλη σημασία.

Κατά συνέπεια σε αυτό το στάδιο συναντάμε δραστηριότητες που καλύπτουν όλο το φάσμα της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης, από την αποθήκη («επίπεδο διαθεσιμότητας προϊόντων») ως το μεταφορικό στόλο («επιτάχυνση αποστολών», «ενδο- διακινήσεις»), συμπεριλαμβανομένων των τεχνικών υποδομών της επιχείρησης («η ακρίβεια του συστήματος», «πληροφόρηση για την παραγγελία»).

Πιο συγκεκριμένα το « επίπεδο διαθεσιμότητας προϊόντων », το οποίο στην ουσία αφορά το επίπεδο διατήρησης των αποθεμάτων μιας επιχείρησης είναι ενδεικτικό για τον τρόπο λειτουργίας της και την ικανότητα ικανοποίησης των απαιτήσεων των

πελατών. Στις μέρες μας η νέα τάση για την οργάνωση της αποθήκης και την “just in time” ικανοποίηση των πελατειακών απαιτήσεων, έχουν δημιουργήσει νέα πρότυπα για την οργάνωση των αποθηκών και την διατήρηση των αποθεμάτων αλλά κυρίως για τον επιθυμητό αριθμό διατηρούμενων αποθεμάτων, ο οποίος φαίνεται να ελαχιστοποιείται.

Ειδική περίπτωση αποτελούν οι ταχυδρομικές υπηρεσίες αλλά και οι υπηρεσίες ταχυμεταφορών, καθώς οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτούς τους κλάδους έχουν ως απόθεμα έστω και προσωρινό τα αντικείμενα που αποστέλλουν οι πελάτες σε συγκεκριμένους προορισμούς. Εδώ λοιπόν η κατάλληλη οργάνωση της αποθήκης συμβάλλει καθοριστικά στην ικανοποιητική εξυπηρέτηση πελατών καθώς μπορεί να ελαχιστοποιήσει κατά το δυνατό το χρόνο αναμονής ενός αντικειμένου στην αποθήκη και να γίνει σωστή καταγραφή προϊόντος ανά προορισμό και σωστή φόρτωση των προϊόντων.

Η « πληροφόρηση για την παραγγελία » και τα « στοιχεία του κύκλου παραγγελιών » αφορούν την έγκαιρη και αξιόπιστη παράδοση της παραγγελίας στον πελάτη. Πιο συγκεκριμένα μπορούν να παρέχουν πληροφορίες σχετικές με το χρόνο εκτέλεσης της εκάστοτε παραγγελίας, την ημερομηνία παράδοσης της και τον όγκο των αντικειμένων που περιλαμβάνει, τις παραγγελίες που εκκρεμούν. Ειδικότερα για τα « στοιχεία του κύκλου παραγγελιών⁶ », θα πρέπει να επισημάνουμε το γεγονός ότι το στάδιο αυτό είναι ενδεικτικό για την ύπαρξη ενός υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών, εφόσον περιλαμβάνει όλες τις φάσεις από την εισαγωγή ως την παράδοση της παραγγελίας και οποιαδήποτε χρονική παρέκκλιση μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εμπόδιο.

Η « επιτάχυνση αποστολών » είναι ένας παράγοντας που θα μας απασχολήσει ιδιαίτερα σε επόμενα κεφάλαια της παρούσας εργασίας εφόσον οι ταχυμεταφορές αποτελούν πλέον ένα τάχιστα αναπτυσσόμενο κλάδο. Παρ’ όλα αυτά μια επιχείρηση μπορεί να αναλαμβάνει να μεταφέρει συγκεκριμένα προϊόντα ταχύτερα από άλλα, κατόπιν απαίτησης του πελάτη. Με εξαίρεση της υπηρεσίας ταχυμεταφορών οι υπόλοιπες επιχειρήσεις είναι πιθανόν να προβαίνουν στην επιτάχυνση των αποστολών μόνο για συγκεκριμένους πελάτες, οι οποίοι συνεισφέρουν σε σημαντικό

⁶ Ως κύκλος παραγγελίας ορίζεται ο συνολικός χρόνος από την εισαγωγή της παραγγελίας μέχρι την παράδοση της στον πελάτη. Στον κύκλο παραγγελίας περιλαμβάνονται διαδικασίες όπως η επικοινωνία για την πραγματοποίηση της παραγγελίας, η εισαγωγή της παραγγελίας, η εκτέλεση της, η συσκευασία της, η μεταφορά και η παράδοση της.

ποσοστό στην κερδοφορία της επιχείρησης. Πρακτικά αυτό συμβαίνει διότι η «επιτάχυνση αποστολών » είναι μια οικονομικά ασύμφορη διαδικασία για την επιχείρηση, αλλά σε μεμονωμένες καταστάσεις είναι προτιμητέα μια μικρή άνοδος του μεταφορικού κόστους από μια πιθανή απώλεια πελάτη.

Από την άλλη πλευρά θα λέγαμε ότι στην « επιτάχυνση αποστολών » βασίζεται κατά μεγάλο μέρος η νοοτροπία δημιουργίας του κλάδου των ταχυμεταφορών. Εξάλλου οι εταιρείες ταχυμεταφορών έχουν ως στόχο τη μεταφορά αντικειμένων στον ελάχιστο δυνατό χρόνο με ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση του κόστους. Ουσιαστικά δηλαδή αναλαμβάνουν εξ' ολοκλήρου αυτό που κάνουν οι εταιρίες- την «επιτάχυνση αποστολών»- για συγκεκριμένους πελάτες μετά από απαίτηση των ίδιων. Η διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι στην περίπτωση των ταχυμεταφορών, η μεταφορά των αντικειμένων ανατίθεται εξ' ολοκλήρου στις επιχειρήσεις ταχυμεταφορών οι οποίες αναλαμβάνουν με συγκεκριμένες χρεώσεις τη διαδικασία της μεταφοράς, της συσκευασίας αλλά και της παράδοσης στον παραλήπτη.

Τέλος στοιχεία όπως η « ευκολία κατάρτισης της παραγγελίας » και η « ακρίβεια του συστήματος », έχουν να κάνουν κυρίως με τα διαθέσιμα μέσα της επιχείρησης που χρησιμοποιεί ο πελάτης για να πραγματοποιήσει την παραγγελία του (ηλεκτρονικό φυλλάδιο παραγγελίας ή έντυπο υλικό, κτλ), το πόσο εύχρηστα και προσιτά είναι στον πελάτη καθώς και το πόσο εύκολα μπορεί να επεξεργαστεί η εταιρία την παραγγελία του πελάτη. Για να είμαστε πιο σαφείς, θα πρέπει το έντυπο της παραγγελίας να είναι κατανοητό για τον πελάτη και να μην περιέχει ορολογίες που αυτός δεν γνωρίζει ή που μπορεί να τον μπερδέψουν. Θα πρέπει δηλαδή ο πελάτης και η επιχείρηση να μιλούν την ίδια « γλώσσα » για την κατάρτιση μιας σωστής παραγγελίας. Επιπλέον είναι σημαντική η αποφυγή λαθών στις παραγγελίες εξαιτίας λαθών στην ακρίβεια του συστήματος που αφορούν τόσο στην παραγγελμένη ποσότητα και στα παραγγελμένα είδη, όσο και στον προορισμό των ειδών αυτών και τη χρονική εκτέλεση της παραγγελίας. Τέτοια λάθη πλήττουν άμεσα την αξιοπιστία της επιχείρησης και προκαλούν φθορά στις σχέσεις της με τους πελάτες.

4.2.3 Τα στοιχεία μετά τη συναλλαγή

Σε αυτό το επίπεδο μετά τη συναλλαγή, ουσιαστικά περιλαμβάνονται στοιχεία υπηρεσιών τα οποία συμβάλλουν στην υποστήριξη του προϊόντος μετά την πώληση. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν διαδικασίες όπως η εγκατάσταση, η εγγύηση του πωληθέντος προϊόντος, οι μετατροπές και οι επιδιορθώσεις που χρειάζεται ή πιθανώς θα χρειαστεί στο μέλλον αλλά και τα εξαρτήματα που το συνοδεύουν.

Ένα ακόμη στοιχείο που έρχεται να προστεθεί στα παραπάνω είναι η απόσυρση και η αντικατάσταση των προϊόντων. Πιο συγκεκριμένα στην περίπτωση της απόσυρσης, η επιχείρηση είναι υπεύθυνη να απομακρύνει τα προϊόντα εκείνα που θεωρούνται ελαττωματικά ή και επικίνδυνα προκειμένου να αποφύγει πιθανές δικαστικές αγωγές από τους πελάτες, ενώ στην περίπτωση της αντικατάστασης η επιχείρηση αναλαμβάνει να παρέχει στους πελάτες που είτε έχουν παραγγείλει και αναμένουν κάποιο προϊόν είτε έχουν αποστείλει προς επισκευή κάποιο προϊόν, ένα αντίστοιχο προς χρήση προϊόν⁷ το οποίο θα καλύψει το χρόνο αναμονής τους.

Τέλος ιδιαίτερα σημαντικό είναι να διαθέτει η επιχείρηση μια δίοδο επικοινωνίας με τον πελάτη μετά τη συναλλαγή ώστε να είναι σε θέση να αφουγκράζεται τις απαιτήσεις των πελατών αλλά και τα οποιαδήποτε παράπονα μπορεί να έχουν. Έτσι λοιπόν παρά το γεγονός ότι τα συστήματα logistics και marketing των επιχειρήσεων λειτουργούν κυρίως προς τον πελάτη και όχι από το πελάτη προς την επιχείρηση, θα πρέπει η εκάστοτε επιχείρηση να είναι σε θέση να βελτιώσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες ή τα παρεχόμενα προϊόντα μόλις διαπιστωθούν επιστροφές προϊόντων σε μεγάλο αριθμό ή παράπονα πελατών.

4.3 Η οργάνωση της εξυπηρέτησης πελατών

Όπως φαίνεται και από την παραπάνω ενότητα τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στην εξυπηρέτηση πελατών είναι πολλά και δεν αφορούν μόνο την εκτέλεση της παραγγελίας. Γι' αυτό το λόγο η διαδικασία στοιχειοθέτησης ενός πλαισίου δράσης για το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη. Βέβαια είναι εξίσου σημαντικό το πόσο αποδίδει η εξυπηρέτηση πελατών τόσο προς το λειτουργικό της κόστος για την επιχείρηση όσο και την αποτελεσματικότητα της σχετικά με τις

⁷ « προϊόν αντικατάστασης »

απαιτήσεις των πελατών. Εδώ θα πρέπει να τονίσουμε ότι ναι μεν η εξυπηρέτηση πελατών συμβάλλει στην κερδοφορία της επιχείρησης μέσω της αύξησης του αριθμού των πελατών εξαιτίας της καλής εξυπηρέτησης αλλά υπάρχουν και άλλοι αστάθμητοι παράγοντες όπως οι τάσεις της αγοράς και οι ανταγωνιστές στην αγορά ομοειδών προϊόντων και υπηρεσιών, όπου μπορούν να λειτουργήσουν ανασταλτικά στη δράση του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών μιας εταιρίας όσο υψηλού επιπέδου υπηρεσίες και να παρέχει αυτό.

4.3.1 Δημιουργία πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών

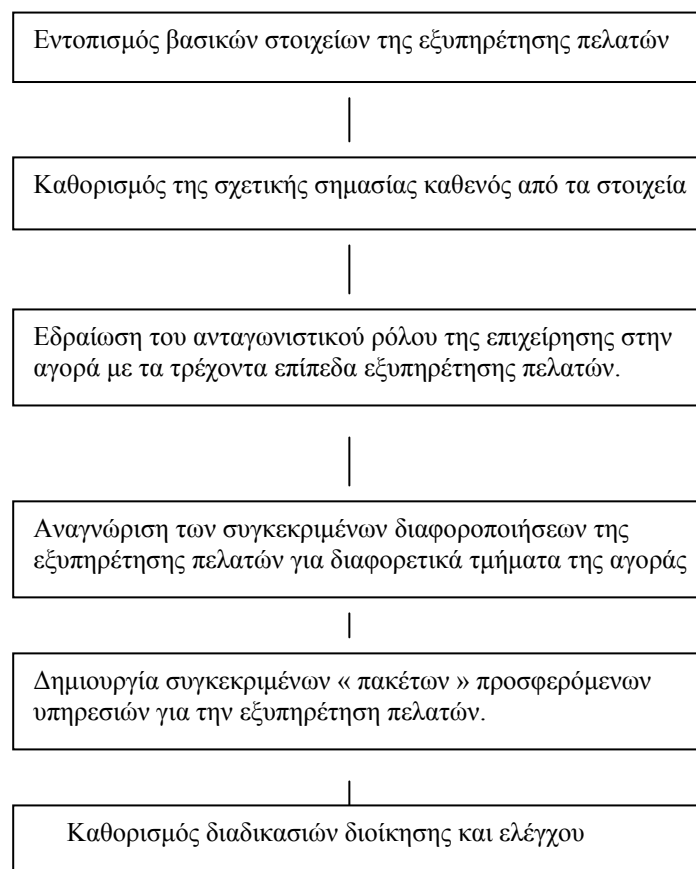
Η υιοθέτηση συγκεκριμένης στρατηγικής ώστε να αποκτήσει ή να διατηρήσει η επιχείρηση ένα υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, προϋποθέτει την συνεργασία όλων σχεδόν των τμημάτων που απαρτίζουν την οργανωτική δομή της.

Εδώ αξίζει να τονισθεί ιδιαίτερα το γεγονός ότι μια επιχείρηση θα πρέπει από την αρχή της λειτουργίας της να έχει προσδιορίσει τη στρατηγική εξυπηρέτησης πελατών που θα ακολουθήσει.

Σε γενικές γραμμές υπάρχουν και έχουν προταθεί κατά καιρούς πολλές μέθοδοι για τη δημιουργία μιας πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών, οι οποίες στην πραγματικότητα χρησιμοποιούνται με συνδυαστικό και συμπληρωματικό τρόπο από τις επιχειρήσεις.

Τα βήματα για την δημιουργία μιας στρατηγικής εξυπηρέτησης πελατών είναι λίγο ως πολύ τα ίδια σε όλες τις προαναφερθείσες μεθόδους. Βασικό και πρώτο βήμα αποτελεί η έρευνα για να διαπιστωθεί τι είναι αυτό που προτιμούν οι πελάτες να υφίσταται στα πλαίσια της υπηρεσίας εξυπηρέτησης πελατών. Θα μπορούσε δηλαδή ένας πελάτης να θεωρεί βασικό στοιχείο την ταχύτητα εξυπηρέτησης ενώ ένας δεύτερος πελάτης θα θεωρούσε πιο βασική παράμετρο το χαμηλό κόστος εξυπηρέτησης. Μέσω αυτής της διαδικασίας η επιχείρηση θα γνώριζε από τους ίδιους τους πελάτες τι είναι αυτό που επιθυμούν αλλά θα μπορούσε και η ίδια να καθορίσει σε ποια πελατειακή ομάδα απευθύνεται και ποια είναι τα αιτήματα των πελατών που δύναται να ικανοποιήσει τουλάχιστον σε πρώτη φάση. Ουσιαστικά σε αυτή τη φάση σκιαγραφείται σε γενικές γραμμές το προφίλ του πελάτη της επιχείρησης και ταυτόχρονα η επιχείρηση αποκτά μια ταυτότητα στην αγορά όσον αφορά την αντιμετώπιση της από το ευρύ αγοραστικό κοινό.

Σε επόμενο βήμα η επιχείρηση θα πρέπει αναγνωρίσει τη θέση της στην αγορά και την συγκριτική της θέση έναντι στους πιθανούς ανταγωνιστές της. Με αυτή τη λογική θα αποκτήσει μια σαφέστερη εικόνα σχετικά με τη μερίδα των καταναλωτών που την προτιμούν αλλά και που δεν την προτιμούν καθώς και τις πιθανές αιτίες που συμβαίνει αυτό και στις δύο περιπτώσεις που αναφέραμε. Σημαντική θεωρείται η καταγραφή όλων των ανταγωνιστών όχι μόνο αυτών που είναι σε ανώτερη θέση στην αγορά από την επιχείρηση αλλά και αυτών που είναι σε κατώτερη θέση, προκειμένου να υπάρχει μια σαφή εικόνα του συνόλου της αγοράς.



Σχήμα 8: Σχηματική απεικόνιση διαδικασιών για την υιοθέτηση μιας πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών (Oxley, 1999)

Επιπροσθέτως στην προσπάθεια υιοθέτησης μιας στρατηγικής εξυπηρέτησης πελατών και με βασικό στόχο την παροχή υπηρεσιών της καλύτερης δυνατής ποιότητας στον πελάτη, πολλές επιχειρήσεις θεσπίζουν συγκεκριμένα πακέτα παροχής υπηρεσιών. Με αυτό το τρόπο και αν τα πακέτα αυτά παρέχουν μεταξύ άλλων και κάποιες διευκολύνσεις πληρωμής ή έχουν χαμηλότερο κόστος

προκειμένου να είναι ελκυστικά, καταφέρνουν οι επιχειρήσεις να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές και να προσελκύσουν και νέους πελάτες.

Ακόμη είναι μείζονος σημασίας οι επιχειρήσεις να είναι σε θέση να ελέγχουν και να « μετρούν » την απόδοση της πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών που έχουν επιλέξει και εφαρμόζουν. Συνήθως ο έλεγχος αυτός δεν πραγματοποιείται στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων εξαιτίας αφενός της έλλειψης συγκεκριμένης πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών και αφετέρου της έλλειψης γνώσεων αλλά και μονάδων σύγκρισης για την αποτελεσματικότητα της.

Συνοψίζοντας μπορούμε να πούμε ότι στις μέρες μας τέσσερις είναι οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται ως επί το πλείστον για τη θέσπιση μιας πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών :

- ❖ Ο καθορισμός των επιπέδων εξυπηρέτησης πελατών στο κανάλι διανομής βασισμένων στη γνώση των αντιδράσεων των καταναλωτών όταν υπάρχουν ελλείψεις προϊόντων.
- ❖ Η αναλογία κόστους και εσόδων και η εξισορρόπηση της.
- ❖ Η ανάλυση ABC για την εξυπηρέτηση πελατών.
- ❖ Ο έλεγχος των υπηρεσιών προς τους πελάτες.

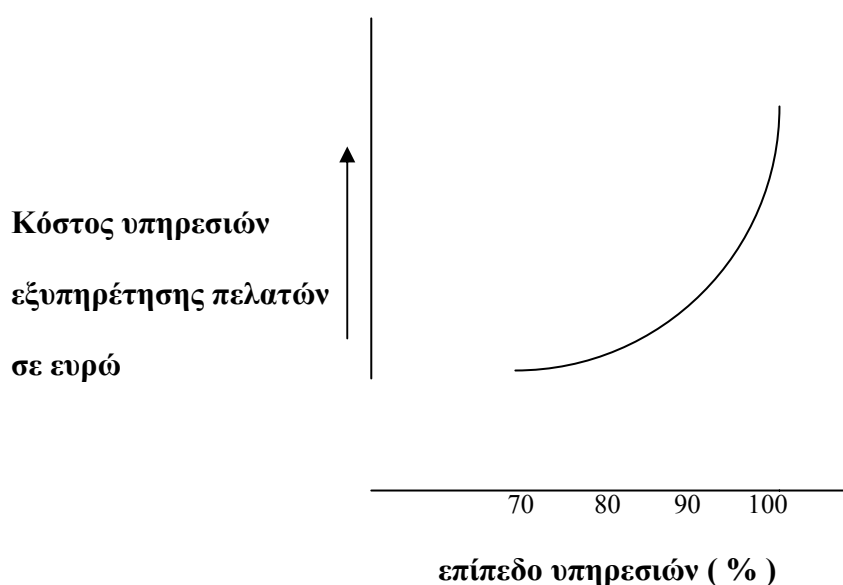
4.3.2 Επιλογή επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών

Κατά τη διαδικασία επιλογής επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών στόχος είναι η δημιουργία της βέλτιστης κατά το δυνατό πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών με το ελάχιστο δυνατό κόστος για την εταιρία. Γίνεται προσπάθεια δηλαδή να εξισορροπηθεί η αναλογία κόστους και εξυπηρέτησης.

Στην πραγματικότητα σε πολλές περιπτώσεις επιχειρήσεις υιοθετούν εκείνη την πολιτική εξυπηρέτησης πελατών, η οποία είναι λιγότερο δαπανηρή χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι δεν παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες όσον αφορά στην εξυπηρέτηση πελατών. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν και επιχειρήσεις οι οποίες προτιμούν να παρέχουν υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών στο υψηλότερο επίπεδο ποιότητας,

έχοντας ήδη θεσπίσει έναν υψηλό προϋπολογισμό δαπανών. Σε κάθε περίπτωση είναι προφανές ότι η υιοθέτηση συγκεκριμένης στρατηγικής για την εξυπηρέτηση πελατών και τις δαπάνες που χρειάζονται για την πραγματοποίησή της, ποικίλλουν ανάλογα με το προϊόν που εμπορεύεται μια επιχείρηση αλλά και με το τμήμα της αγοράς και το αγοραστικό κοινό στο οποίο απευθύνεται.

Σε γενικές γραμμές όπως προκύπτει και από το παρακάτω διάγραμμα, η σχέση κόστους και εξυπηρέτησης πελατών είναι εκθετική.



Διάγραμμα 1: Σχέση κόστους και επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών, όπου φαίνεται η άνοδος του κόστους σε ευρώ ενώ το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών αυξάνεται σε ποσοστό επί τοις εκατό.

Είναι λοιπόν προφανές ότι όσο υψηλότερου επιπέδου υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών παρέχονται από μια επιχείρηση, τόσο υψηλότερο είναι το κόστος με το οποίο επιβαρύνεται η εν λόγω επιχείρηση για την παροχή των υπηρεσιών αυτών. Βέβαια αν κοιτάξουμε λεπτομερώς το διάγραμμα εύλογα θα παρατηρήσουμε ότι μια υποθετική μείωση του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών από 98 % σε 96% δεν φαίνεται να μειώνει σημαντικά το κόστος παροχής υπηρεσιών όπως αντίστοιχα συμβαίνει και σε μια αύξηση του επιπέδου παρεχόμενων υπηρεσιών από 70% σε 72%. Αν όμως η μείωση ή η αύξηση του επιπέδου υπηρεσιών αγγίζει τις 7 ή 10 ποσοστιαίες μονάδες έχει σημαντικό αντίκτυπο στο κόστος για την εκάστοτε επιχείρηση.

4.3.3 Ανασταλτικά στοιχεία για την εφαρμογή του επιλεγμένου επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών

Πριν αρχίσουμε να αναφερόμαστε στα εμπόδια που μπορεί να συναντήσει μια επιχείρηση στην προσπάθεια της να προχωρήσει στην εφαρμογή του προεπιλεγμένου επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών, θα πρέπει να ξεκαθαρίσουμε ότι πρόκειται για προβλήματα τα οποία υφίστανται ακόμη και στις πιο εξελιγμένες επιχειρήσεις- ίσως όμως σε μικρότερο βαθμό- και δεν πλήττουν μόνο τις μικρές και λιγότερο κερδοφόρες επιχειρήσεις της αγοράς.

Τα προβλήματα αυτά εμφανίζονται σχεδόν σε όλες τις φάσεις του κύκλου της παραγγελίας, κατά συνέπεια πλήττουν ολόκληρη την οργανωτική δομή μιας επιχείρησης. Τέτοια προβλήματα μπορεί να είναι ο αόριστος και ασαφής ορισμός της εξυπηρέτησης πελατών, η υιοθέτηση μιας εξαρχής ανέφικτης πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών για τα δεδομένα της επιχείρησης, η ασαφής κατανομή αρμοδιοτήτων στους υπεύθυνους για το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, η ταύτιση του τμήματος marketing με αυτό της εξυπηρέτησης πελατών, η αποτυχία των ερευνών αγοράς για τη διαμόρφωση του προτύπου εξυπηρέτησης πελατών, η χρησιμοποίηση ανειδίκευτου προσωπικού στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, ο λανθασμένος υπολογισμός του κόστους για τις παρεχόμενες υπηρεσίες, η προσπάθεια δραστηριοποίησης της επιχείρησης σε ακατάλληλα τμήματα της αγοράς όσον αφορά στο παραγόμενο προϊόν και τις κατασκευαστικές προδιαγραφές του και άλλα συναφή ζητήματα.

Με αυτή τη λογική παρατηρούμε ότι τα προβλήματα που προκύπτουν κατά την διαδικασία της υιοθέτησης και κατ' επέκτασιν της εφαρμογής μιας πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών είναι πολλά και ιδιαίτερα περίπλοκα ως προς την επίλυση τους. Αρχικά παρατηρούμε ότι μερικά από αυτά οφείλονται σε λάθη που έχουν γίνει στο σχεδιασμό της πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών όπως είναι για παράδειγμα ο αόριστος και ασαφής ορισμός της εξυπηρέτησης πελατών και η υιοθέτηση μιας εξαρχής ανέφικτης πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών για τα δεδομένα της επιχείρησης. Αυτά τα λάθη θα είχαν αποφευχθεί αν η επιχείρηση ερευνούσε σε βάθος

την αγορά και με βάση τις γνώμες των καταναλωτών χάραξε μια πολιτική εξυπηρέτησης πελατών με σαφείς στόχους και προδιαγραφές. Επίσης η υιοθέτηση μιας ανέφικτης πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών μπορεί να οφείλεται στην ανυπαρξία προϋπολογισμού των δαπανών της εταιρίας που προορίζονται για το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών ή ακόμη και στο σύνηθες φαινόμενο ότι πολλές φορές οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσελκύσουν πελάτες υποσχόμενοι ταχύτερη παράδοση, διαδικασία η οποία είναι εξαρχής ανέφικτη σε μεγάλη κλίμακα εξαιτίας του απαγορευτικού κόστους για την εταιρία.

Ο λανθασμένος υπολογισμός του κόστους για τις παρεχόμενες υπηρεσίες αποτελεί άλλωστε από μόνος του ένα πρόβλημα που καλούνται συχνά να αντιμετωπίσουν, ιδιαίτερα οι νεοεισερχόμενες εταιρείες στην αγορά. Η εμπειρία δείχνει ότι από το τέλος της δεκαετίας του 1970, οι διοικήσεις πιέζουν κυρίως για ταχύτερη κυκλοφορία των αποθεμάτων και λιγότερους εισπρακτέους λογαριασμούς, στοιχεία που μπορούν να οδηγήσουν σε μείωση του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών (Παπαδημητρίου, 1971).

Η προσπάθεια δραστηριοποίησης της εταιρίας σε αγορές ανάρμοστες για τα προϊόντα της, αποτελεί έναν ακόμη ανασταλτικό παράγοντα για την ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών. Μια εταιρία που παράγει προϊόντα συγκεκριμένου ποιοτικού επιπέδου, όταν εισέρχεται σε μια αγορά όπου έχει να αντιμετωπίσει ανταγωνιστές καθιερωμένους στην συνείδηση των καταναλωτών, είναι φυσικό θέλοντας να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της, να προσπαθήσει να μειώσει το χρόνο εκτέλεσης της παραγγελίας. Σε αυτό το σημείο εντοπίζονται δύο λάθη, αφενός προτού να εισέλθει σε αυτή τη νέα αγορά η εν λόγω εταιρία θα πρέπει να έχει πραγματοποιήσει έρευνες τόσο για να εντοπίσει τους ανταγωνιστές της αλλά κυρίως για να διαπιστώσει τα ζητούμενα του καταναλωτικού κοινού, αφετέρου όπως έχει διαπιστωθεί από ερευνητές οι καταναλωτές επιθυμούν ως επί το πλείστον να εξυπηρετούνται από μια αξιόπιστη και συνεπή εταιρία παρά από μια εταιρία που τους εξασφαλίζει αυξημένη ταχύτητα παράδοσης.

Εδώ αξίζει να τονισθεί ιδιαίτερα το γεγονός ότι ζητήματα που έχουν να κάνουν με την πρόσληψη ανειδίκευτου προσωπικού για την επάνδρωση του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών και την αποτυχία των ερευνών αγοράς για τη διαμόρφωση του προτύπου εξυπηρέτησης πελατών, μπορούν να κοστίσουν στην εταιρία μεγάλο

μέρος των υποψήφιων πελατών της, εξαιτίας προβλημάτων επικοινωνίας και λανθασμένης πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών αντίστοιχα.

Τέλος ίσως το βασικότερο από όλα τα παραπάνω προβλήματα να είναι η ταύτιση των αρμοδιοτήτων του τμήματος marketing με αυτό των logistics, γεγονός που αποτελεί πρόβλημα που έγκειται στην οργανωτική δομή του συνόλου της εταιρίας. Το τμήμα marketing προκαλεί με διάφορα μέσα, όπως θα δούμε και παρακάτω, τη ζήτηση του προϊόντος, ενώ το τμήμα logistics έρχεται να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις που δημιουργούνται εξαιτίας της ζήτησης του προϊόντος. Αν το πρώτο επικαλύψει τις αρμοδιότητες του δεύτερου τότε η υπάρχουσα εξυπηρέτηση πελατών θα περιορίζεται στο να προσελκύει πελάτες χωρίς να είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις τους, γεγονός που θα δημιουργήσει άμεσα προβλήματα σχετικά με την απώλεια πελατών.

4.4 Απόδοση και έλεγχος του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών

Η δημιουργία μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής εξυπηρέτησης πελατών προϋποθέτει όχι μόνο τα στοιχεία που αναφέραμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, αλλά είναι εξίσου βασικές παράμετροι η αξιολόγηση της απόδοσης της μέσω συγκεκριμένων μεθοδολογιών. Κατά συνέπεια ο έλεγχος των προσφερόμενων υπηρεσιών στους πελάτες πραγματοποιείται κυρίως για δύο λόγους, αφενός για να φανεί στην πράξη το πόσο αποδοτική είναι στην πράξη η εξυπηρέτηση πελατών και αφετέρου για να διαπιστωθεί και να διορθωθεί άμεσα οποιοδήποτε πρόβλημα εμφανίζεται. Άρα λοιπόν τόσο η απόδοση όσο και ο έλεγχος του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών μπορούν να λειτουργήσουν σαν δείκτες για την επιχείρηση που παρέχει τις υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών.

4.4.1 Απόδοση εξυπηρέτησης πελατών

Η απόδοση της εξυπηρέτησης πελατών αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ενίσχυση ή και τη διαφοροποίηση των προσφερόμενων υπηρεσιών σε αυτό τον τομέα. Σημαντικό στοιχείο για την μέτρηση της απόδοσης των παρεχόμενων

υπηρεσιών είναι η συνεργασία με τους πελάτες, καθώς μόνο εκείνοι γνωρίζουν καλύτερα ποιος είναι ο τομέας εκείνος στον οποίο υστερεί ή είναι περισσότερο ανταγωνιστική η επιχείρηση.

Η μέτρηση της απόδοσης της εξυπηρέτησης πελατών πραγματοποιείται με την εξής ακολουθία βημάτων (Παπαδημητρίου, 1971):

1. Καθιέρωση ποσοτικών προτύπων απόδοσης για κάθε στοιχείο των υπηρεσιών.
2. Μέτρηση της πραγματικής απόδοσης για κάθε στοιχείο των υπηρεσιών.
3. Ανάλυση της διαφοράς μεταξύ των υπηρεσιών που στην πραγματικότητα παρέχονται και των προτύπων.
4. Ανάλυση διορθωτικής δράσης στο επίπεδο που είναι αναγκαία, για να επαναφέρει την πραγματική απόδοση σύμφωνα με τα πρότυπα.

Θα πρέπει να πούμε ότι η συνεργασία των πελατών θεωρείται σημαντική για τα στοιχεία που θα συγκεντρώσει η επιχείρηση για την συνέπεια, την αξιοπιστία, τις συνθήκες ασφαλούς μεταφοράς των προϊόντων, προκειμένου να μετρήσει την απόδοση της σε αυτούς τους τομείς.

Επιπλέον η διαρκής μέτρηση της απόδοσης αλλά και η καθιέρωση των προτύπων απόδοσης αποτελούν το τελευταίο βήμα στη διαδικασία του ελέγχου του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών σε κάθε επιχείρηση. Πραγματικά εφόσον επιτευχθούν τα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης της εξυπηρέτησης πελατών στην επιχείρηση, κύριο στόχο αποτελεί η διατήρηση των παρεχόμενων υπηρεσιών στο επίπεδο εκείνο που συνεπάγεται και από την επιθυμητή απόδοση.

Σε πρακτικό επίπεδο για την μέτρηση της απόδοσης εξυπηρέτησης πελατών είναι απαραίτητη- εκτός από την συμβολή των πελατών μέσω της διατύπωσης απόψεων σε ερωτηματολόγια ή τηλεφωνικές έρευνες- η ύπαρξη και η συμπλήρωση αναφορών καταγραφής της απόδοσης από συγκεκριμένο τμήμα της διοίκησης της επιχείρησης. Έτσι μπορεί κανείς να έχει ολοκληρωμένη εικόνα καθώς η απόδοση μετράται τόσο από την πλευρά του εξυπηρετούμενου (πελάτης) όσο και από την πλευρά του εξυπηρετή (επιχείρηση). Η διοίκηση άλλωστε θα πρέπει να είναι σε θέση να τροποποιεί τις προσφερόμενες υπηρεσίες ή αντίστοιχα τα « πακέτα » υπηρεσιών, ώστε να ανταποκρίνονται στις διαφοροποιημένες κάθε φορά ανάγκες των

καταναλωτών, γεγονός που ουσιαστικά καθιστά αναγκαία από τη διοίκηση την συνεχή παρακολούθηση της αγοράς και συνάμα της απόδοσης του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών.

Στην περίπτωση όπου διαπιστωθεί ότι το υφιστάμενο επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό, υπάρχουν συγκεκριμένες μέθοδοι που μπορούν να συμβάλλουν στην βελτίωση της απόδοσης του. Αυτές είναι οι εξής παρακάτω:

- ◆ Η έρευνα σε βάθος των απαιτήσεων των καταναλωτών.
- ◆ Ο επανακαθορισμός των επιπέδων εξυπηρέτησης που καθιστούν ανέφικτη την εξισορρόπηση εσόδων και εξόδων.
- ◆ Η χρήση εξελιγμένων μεθόδων από άποψη τεχνολογίας για τα συστήματα παραγγελιών
- ◆ Η μέτρηση και η εκτίμηση απόδοσης των ανεξάρτητων δραστηριοτήτων που
υπάγονται στον τομέα των logistics.

Με αυτή τη λογική και αν εξετάσουμε καθεμία από τις προαναφερθείσες μεθόδους ξεχωριστά, αρχίζοντας από την έρευνα σε βάθος των απαιτήσεων των καταναλωτών, θα διαπιστώσουμε ότι αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι οποιασδήποτε ενέργειας τόσο κατά τη διαμόρφωση όσο και κατά τη λειτουργία ενός τμήματος εξυπηρέτησης πελατών.

Είναι περισσότερο από προφανές ότι μια λανθασμένη αντίληψη για το τι πραγματικά επιθυμεί ο πελάτης έχει αντίκτυπο στο μερίδιο αγοράς που κατέχει η επιχείρηση. Έτσι είναι απόλυτα φυσιολογικό να αποτανθεί η επιχείρηση στον πελάτη προκειμένου να καταλάβει ποιο είναι το στοιχείο που λείπει ή αντίθετα που λειτουργεί επιβαρυντικά στην απόδοση της εξυπηρέτησης πελατών. Δεν είναι λίγες οι φορές άλλωστε όπου υπάρχει ασυμφωνία ανάμεσα στον εξυπηρετούμενο και τον εξυπηρετή σχετικά με το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε ως παράδειγμα την ανάγκη για αύξηση της αξιοπιστίας του επιπέδου εξυπηρέτησης από τον πελάτη, την οποία η επιχείρηση μπορεί να εκλαμβάνει ως

ανάγκη αύξησης του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών, στοιχεία που δεν είναι ταυτόσημα καθώς η αύξηση της αξιοπιστίας συνεπάγεται με την άνοδο του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών κάτι που δεν ισχύει αντίστροφα.

Από την άλλη πλευρά και σε ότι έχει να κάνει με την εξισορρόπηση κόστους και επιπέδου παρεχόμενων υπηρεσιών και με βασικό άξονα την βελτίωση της απόδοσης εξυπηρέτησης πελατών με το λιγότερο δυνατό κόστος ο Sabbath στο περιοδικό Business Horizons γράφει τα εξής « *Πρέπει να ξεκαθαριστεί ότι το καλύτερο επίπεδο υπηρεσιών δεν είναι πάντα το επίπεδο με το χαμηλότερο κόστος. Το καλύτερο επίπεδο είναι αυτό που προσελκύει ή και διατηρεί τους πελάτες με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και συμβαδίζει με τις ανάγκες της επιχείρησης...* » (Παπαδημητρίου,1971).

Τέλος αναφερόμενοι στη χρήση όσο το δυνατόν πιο σύγχρονων τεχνολογικών μεθόδων για τη διατύπωση των παραγγελιών, εύλογα κανείς μπορεί να καταλάβει για τι αποτελεί στοιχείο που μπορεί να συμβάλλει στην βελτίωση της απόδοσης της εξυπηρέτησης πελατών. Ένα παλιό από άποψη τεχνολογίας σύστημα υποδοχής παραγγελιών, μπορεί να δημιουργήσει διάφορα προβλήματα κατά την εισαγωγή της παραγγελίας. Τέτοια προβλήματα μπορεί να είναι η αδυναμία υποδοχής μεγάλου φόρτου παραγγελιών ή ακόμη και απώλεια συγκεκριμένων παραγγελιών που δεν μπόρεσαν να καταχωρηθούν στο σύστημα.

Σε γενικές γραμμές οι αυτοματοποιημένες μέθοδοι για την διατύπωση της παραγγελίας συμβάλλουν στην μείωση του χρόνου του κύκλου παραγγελίας, στοιχείο πολύτιμο για την λειτουργία τόσο του συνόλου της επιχείρησης (διακίνηση προϊόντων, οργάνωση αποθήκης, μείωση των αποθεμάτων, μεταφορικό κόστος) αλλά και του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών. Επιπλέον δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι τα ηλεκτρονικά συστήματα είναι εκείνα που πληροφορούν τον πελάτη ανά πάς στιγμή για το που βρίσκεται η παραγγελία του ή σε περίπτωση υπηρεσιών ταχυμεταφορών το αντικείμενο που έχει αποστείλει.

Αναφορικά με την τελευταία παράμετρο, αυτή των logistics και της γενικότερης συμβολής τους τόσο στην απόδοση του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών όσο και στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, θα μιλήσουμε στο επόμενο κεφάλαιο.

4.4.2 Ο έλεγχος των υπηρεσιών εξυπηρέτησης πελατών

Ο έλεγχος των επιπέδων εξυπηρέτησης πελατών αποτελείται από τέσσερις επιμέρους διαδικασίες, οι οποίες είναι ο εξωτερικός και ο εσωτερικός έλεγχος των υπηρεσιών που απευθύνονται στον πελάτη, η αναγνώριση πιθανών λύσεων και η καθιέρωση των επιπέδων εξυπηρέτησης πελατών.

Αρχικά ο εξωτερικός έλεγχος έχει μια διττή σημασία. Αποτελεί ενδεικτικό στοιχείο για την αναγνώριση των στοιχείων των υπηρεσιών που κρίνονται ως ιδιαίτερα σημαντικές για τον πελάτη και ταυτόχρονα παίζει καθοριστικό ρόλο για την αντίληψη των καταναλωτών σχετικά με το σύνολο των προμηθευτών των προϊόντων στην ελεύθερη αγορά. Σε αυτή τη φάση περιλαμβάνονται διαδικασίες που έχουν ιδιαίτερη σημασία για τον καταναλωτή όπως η πληροφόρηση για την κατάσταση της παραγγελίας, η δυνατότητα εκτέλεσης επείγουσών παραγγελιών, η διαδικασία τιμολόγησης, η σταθερότητα του κύκλου παραγγελίας.

Ο εσωτερικός έλεγχος⁸ των παρεχόμενων στον πελάτη υπηρεσιών, έγκειται στον εντοπισμό οποιωνδήποτε διαφορών πιθανώς υπάρχουν ανάμεσα στις επιθυμίες των πελατών και στις προσφερόμενες από την επιχείρηση υπηρεσίες. Σε αυτή την περίπτωση καταδεικνύεται η ύπαρξη καλής επικοινωνίας ή η αδυναμίες στην επικοινωνία μεταξύ πελάτη και επιχείρησης. Το δίκτυο επικοινωνίας μπορεί να βελτιωθεί μέσω των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου σε τομείς όπου σχετίζονται άμεσα με την εισαγωγή και την τροποποίηση της παραγγελίας (έλλειψη, υποκατάσταση προϊόντων), ύπαρξη ζημιών, πλεονάσματος ή έλλειψης προϊόντων κατά την παράδοση της παραγγελίας, τιμολόγηση, διαφωνίες σχετικά με τις χρεώσεις και την πιστωτική πολιτική της εταιρίας αλλά και καθυστερήσεις εισπράξεων. Όπως είναι προφανές η διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου άπτεται όλων εκείνων των θεμάτων που μπορούν να δημιουργήσουν προστριβές ανάμεσα στον πελάτη και την επιχείρηση, οι οποίες αν δεν οδηγηθούν σε μεθοδική επίλυση μπορούν να οδηγήσουν σε απώλεια πελατών.

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι στενά συνδεδεμένος με την διαδικασία αναγνώρισης πιθανών λύσεων, καθώς πολλά από τα προβλήματα που εντοπίζει σχετικά με τις παρεχόμενες στον πελάτη υπηρεσίες οφείλονται σε διαρθρωτικές δυσλειτουργίες των τομέων του marketing και φυσικά της εξυπηρέτησης πελατών. Με αυτή τη λογική η διοίκηση είναι πλέον σε θέση να τροποποιήσει τις λειτουργίες εκείνες που προκαλούν

⁸ auditing

προβλήματα στην ομαλή λειτουργία της παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες, στο μέτρο βέβαια που κάτι τέτοιο είναι δυνατό, εφόσον η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης είναι πολύ δύσκολο να αλλάξει ενώ πραγματοποιούνται κυρίως αλλαγές στο « κάτω τμήμα » της εν λόγω επιχείρησης.

Σημαντικό στοιχείο στην αναγνώριση πιθανών λύσεων αποτελεί η μέτρηση της απόδοσης της επιχείρησης σε επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών⁹, αλλά και η σύγκριση της με τις αποδόσεις των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

Τέλος θα πρέπει να επισημάνουμε τη διαδικασία καθιέρωσης των επιπέδων εξυπηρέτησης πελατών, τα οποία όπως προκύπτει από όλα τα ως άνω θα είναι ευμετάβλητα ανάλογα με τις απαιτήσεις των πελατών και τις γενικότερες τάσεις της



⁹ Βλέπε ενότητα 4.4.1.

Σχήμα 9: Στοιχεία ελέγχου των υπηρεσιών προς τους πελάτες (Παπαδημητρίου, 1971).

αγοράς. Η καθιέρωση των επιπέδων εξυπηρέτησης πελατών είναι το τελευταίο βήμα στη διαδικασία του ελέγχου, ενώ είναι σημαντική η επισήμανση ότι πρέπει να συνοδεύεται και από συνεχή μέτρηση της απόδοσης εξυπηρέτησης πελατών, ώστε αν σημειωθεί σημαντική πτώση της απόδοσης, να επανατροφοδοτηθεί η διαδικασία ελέγχου και να αναθεωρηθούν τα υπάρχοντα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών.

Συνοψίζοντας θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι ο έλεγχος των υπηρεσιών προς τους πελάτες είναι μια διαδικασία ενεργή και καθόλου στατική αλλά με αυξημένη δυναμικότητα και πρέπει να επαναλαμβάνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να διασφαλίζονται τα βέλτιστα επίπεδα απόδοσης της εξυπηρέτησης πελατών της επιχείρησης.

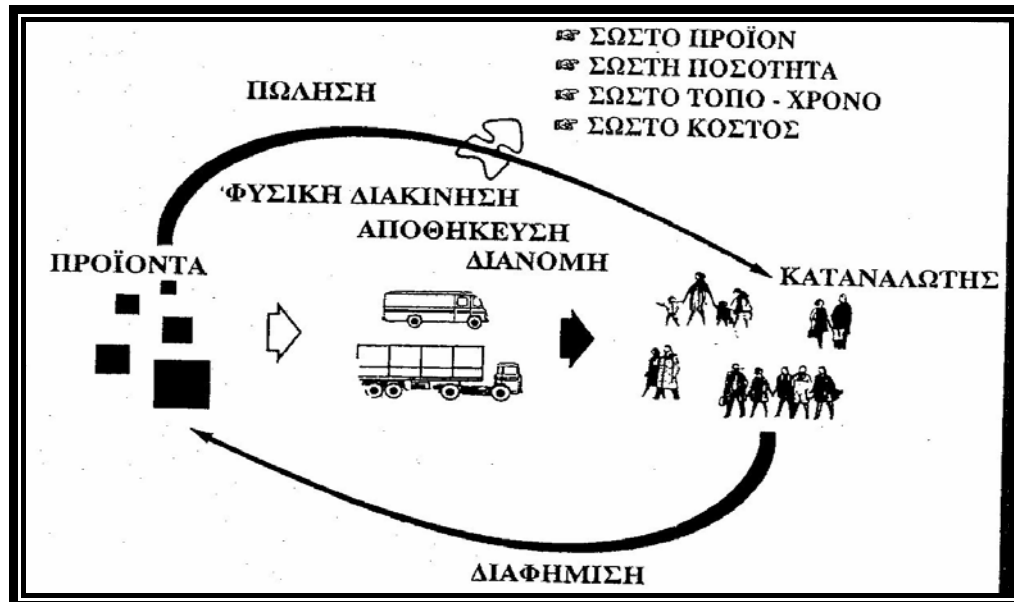
4.5 Η σχέση των logistics και της εξυπηρέτησης πελατών

Η σχέση των υπηρεσιών logistics και της εξυπηρέτησης πελατών αποδεικνύεται και είναι στην πραγματικότητα πολύ ισχυρή. Τα logistics συμβάλλουν ιδιαίτερα στην απόδοση της εξυπηρέτησης πελατών και στην καθιέρωση προτύπων υψηλής απόδοσης.

Η τόσο μεγάλη σημασία των logistics στην διαμόρφωση ενός υψηλού επιπέδου ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών, πηγάζει από το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις θεωρούν ταυτόσημα το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών με το χρόνο εκτέλεσης της παραγγελίας. Ακόμα και αν κάτι τέτοιο δεν ισχύει στην πραγματικότητα, είναι προφανές πως ο ρόλος των logistics υπερτονίζεται σε μια επιχείρηση.

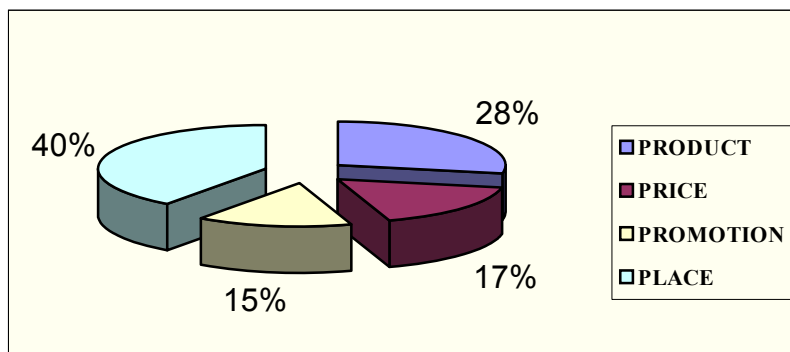
Για να είμαστε πιο ακριβείς και όπως διαπιστώσαμε ήδη από το προηγούμενο κεφάλαιο, όπου έγινε αναφορά στο ρόλο των logistics στην επιχείρηση και τους οργανισμούς, το τμήμα marketing και το τμήμα logistics είναι στενά συνδεδεμένα και έχουν ως κοινό παρονομαστή την εξυπηρέτηση πελατών. Στην πραγματικότητα το τμήμα marketing έχει ως στόχο να δημιουργήσει ζήτηση και να προβάλλει τα προϊόντα μιας επιχείρησης ώστε να προσελκύσει το αγοραστικό κοινό, ενώ το τμήμα logistics αναλαμβάνει δράση στο σημείο όπου οι πελάτες έχουν δώσει την

παραγγελία τους για τα προϊόντα της επιχείρησης αυτής και έχει ως στόχο να ικανοποιήσει τη ζήτηση που έχει δημιουργηθεί.



Σχήμα 10 : Σχέση τμήματος logistics και τμήματος management (Σιφνιώτης, 1997).

Πράγματι και σύμφωνα με μελέτη που πραγματοποιήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες, παρατηρήθηκε ότι από τα τέσσερα στοιχεία που συνθέτουν την λειτουργία του marketing (Product, Price, Promotion, Place), το στοιχείο που αναφέρεται στο χώρο ή καλύτερα στην τοποθεσία συμμετέχει σε ποσοστό 40 % στη σημαντικότητα λήψης των αποφάσεων που αφορούν στην καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών.



Διάγραμμα 2: Ποσοστό συμμετοχής κυριότερων παραγόντων του Marketing στη λήψη αποφάσεων (Σιφνιώτης, 1997).

Όπως προκύπτει άλλωστε και από το παραπάνω διάγραμμα, όπου παρατίθενται αναλυτικότερα τα αποτελέσματα της ίδιας μελέτης η τοποθεσία, που αποτελεί ένα παράγοντα άρρηκτα συνδεδεμένο με τις υπηρεσίες logistics, έρχεται πρώτη στη σημαντικότητα λήψης των αποφάσεων, ενώ ακολουθεί με μεγάλη διαφορά το προϊόν και οι ποιοτικές προδιαγραφές του. Η τιμή του προϊόντος και η διαφήμιση είναι οι τελευταίοι παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων σε μικρό ποσοστό.

Με αυτή τη λογική, η ικανότητα του συστήματος logistics που διαθέτει μια επιχείρηση επηρεάζει καθοριστικά την απόδοση του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο πολλές είναι εκείνες οι επιχειρήσεις που προσπαθώντας να βελτιώσουν την απόδοση της εξυπηρέτησης πελατών, στηρίζονται εξ' ολοκλήρου στην οργάνωση του συστήματος logistics και προωθούν αλλαγές ή βελτιώσεις μόνο σε ότι αφορά αυτόν τον τομέα. Τέτοιες αλλαγές μπορεί να στοχεύουν στην αναδιοργάνωση της αποθήκης με στόχο τη διατήρηση επαρκούς ποσότητας αποθεμάτων από τα προϊόντα που εμφανίζουν μεγαλύτερη ζήτηση, η αύξηση της συνέπειας στο χρόνο εκτέλεσης της παραγγελίας αλλά και στα δρομολόγια με ταυτόχρονο μηδενισμό των λαθών κατά την παράδοση, άριστη ποιότητα των προϊόντων που παραδίδονται στον πελάτη.

Σύμφωνα λοιπόν με την έννοια των logistics η εξυπηρέτηση πελατών, συνιστά ένα σύνολο δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται προκειμένου να ικανοποιηθεί ο πελάτης και έχουν άμεση σχέση με την εκτέλεση των παραγγελιών των πελατών

(Σιφνιώτης: 55, 1997). Έτσι λοιπόν η παράμετρος που καθιστά τη σωστή λειτουργία των logistics τόσο ζωτική για την εξυπηρέτηση πελατών είναι ο χρόνος. Αν και θεωρείται αδύνατη η άμεση και ταυτόχρονη ικανοποίηση από την πλευρά της επιχείρησης όλων των πελατών, ανεξάρτητα από το μέγεθος της παραγγελίας του καθένα από αυτούς, τον τόπο παράδοσης αλλά και τα αποθέματα που πρέπει να διατηρεί η επιχείρηση, είναι περισσότερο σημαντικό εφόσον το 100 % δεν μπορεί να επιτευχθεί, να είναι σε θέση η επιχείρηση να παρέχει αυτά που θέλουν οι πελάτες τη στιγμή που τα θέλουν. Σημειωτέον δε ότι όσο περισσότερα προϊόντα εμπορεύεται μια επιχείρηση και όσο περισσότεροι οι πελάτες τόσο πιο ανέφικτο είναι να παρέχει υπηρεσίες που σε επίπεδο που αγγίζει το 100 % για την εξυπηρέτηση πελατών, αλλά και τόσο πιο πολύπλοκη είναι η λειτουργία του συστήματος logistics της εν λόγω

επιχείρησης. Άλλωστε η διαχείριση των συστημάτων logistics¹⁰ έχει ένα κύριο ρόλο εντός της επιχείρησης, να φτάσει το σωστό προϊόν στο σωστό τόπο και χρόνο με το σωστό κόστος (Σιφνιώτης, 1997).

Από την άλλη πλευρά η ύπαρξη και κατ' επέκτασιν η καλή και αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος logistics δεν προσφέρει απολαβές μόνο στην ίδια την επιχείρηση αλλά και στον πελάτη. Συνεπώς μέσω της προσφοράς υπηρεσιών logistics από την επιχείρηση, ο πελάτης δεν επωμίζεται τα κόστη μεταφοράς και συσκευασίας του προϊόντος, άρα αυτόματα μειώνονται οι δαπάνες του και είναι σε θέση να επενδύσει τα χρήματα αυτά σε όποιον άλλο τομέα επιθυμεί. Είναι σύνηθες το φαινόμενο η παροχή των υπηρεσιών logistics να λειτουργεί ως άξονας ανταγωνισμού για εκείνες τις επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν ομοειδή προϊόντα και απευθύνονται στο ίδιο αγοραστικό κοινό. Χρησιμοποιούν λοιπόν το σύστημα logistics ως μέσο ανταγωνισμού, ως στοιχείο που τις διαφοροποιεί από τις άλλες επιχειρήσεις και τους δίνει μια ταυτότητα στην αγορά.

Η ύπαρξη του συστήματος logistics, το οποίο πρέπει να είναι λεπτομερώς σχεδιασμένο εξαρχής και να προϋπάρχει της εξυπηρέτησης πελατών. Πολλές εταιρίες αντιμετωπίζουν προβλήματα μη ξέροντας ποια παραγγελία θα εκτελεσθεί πρώτη, σε πόσο χρονικό διάστημα, αν μια παραγγελία θα εκτελεσθεί πριν από κάποια άλλη επειδή προηγήθηκε χρονικά η εισαγωγή της στο σύστημα ή επειδή είναι μικρότερη σε όγκο ή ακόμη επειδή βρίσκεται σε μικρότερη γεωγραφική απόσταση από την αποθήκη της προαναφερθείσας εταιρίας. Σε όλα αυτά τα ερωτήματα που άπτονται της πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών μιας εταιρείας, έρχεται να δώσει απάντηση το υφιστάμενο κατά περίπτωση σύστημα logistics. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι η οργάνωση του συστήματος logistics και πιο συγκεκριμένα του συστήματος οργάνωσης και εκτέλεσης των παραγγελιών είναι αυτή που θα καθορίσει ποιες παραγγελίες θα εκτελεσθούν πρώτες βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων.

Κατά συνέπεια άλλες επιχειρήσεις αδυνατούν να ανταποκριθούν στην εκτέλεση έκτακτων παραγγελιών γι' αυτό το λόγο κατά την εισαγωγή της παραγγελίας προκαθορίζεται και η ημέρα παράδοσης. Επιπροσθέτως υπάρχουν εταιρίες οι οποίες είναι οργανωμένες με το σύστημα just in time, το οποίο συνεπάγεται με ελαχιστοποίηση των αποθεμάτων και ανάλογη οργάνωση της αποθήκης, με άμεση

¹⁰ logistics management

συνέπεια αυτές οι εταιρίες να μην είναι σε θέση να ανταποκρίνονται ούτε σε αλλαγές στη σειρά των εισερχόμενων παραγγελιών ούτε σε αλλαγές στους χρόνους παραγωγής των προϊόντων, καθώς κάτι τέτοιο θα ήταν οικονομικά ασύμφορο. Υπάρχουν επίσης εταιρίες οι οποίες υπακούουν στο γενικότερο κανόνα της σειράς εκτέλεσης της παραγγελίας ανάλογα με τη σειρά εισαγωγής της¹¹. Τέλος μια εταιρία μπορεί να εξυπηρετεί τους πελάτες της ανάλογα με το πόσο μετέχουν στην κερδοφορία της, δηλαδή ανάλογα με τη συχνότητα και τον όγκο των παραγγελιών που διατυπώνουν αλλά και με το πόσο σταθεροί είναι στην προτίμησή τους για την προαναφερθείσα εταιρία. Με αυτή τη λογική οι τακτικοί και κερδοφόροι πελάτες θα προτιμηθούν των υπολοίπων οι οποίοι και θα εξυπηρετηθούν αργότερα.

Από τα παραπάνω καθίσταται σαφές ότι όποια και αν είναι η στρατηγική της εταιρίας θα υπάρχουν πελάτες οι οποίοι ίσως να μην εξυπηρετηθούν άμεσα, εφόσον όλες οι προαναφερθείσες μέθοδοι παρουσιάζουν πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα. Έγκειται λοιπόν στη στρατηγική εξυπηρέτησης πελατών μιας εταιρίας το ποια από τις μεθόδους αυτές θα προτιμήσεις αλλά και γενικότερα το πως θα ισχυροποιήσει το σύστημα logistics που διαθέτει για να επιτύχει το κοινό ζητούμενο να διαθέτει πιστούς και ικανοποιημένους πελάτες. Ας μην ξεχνάμε άλλωστε ότι η βιωσιμότητα και η κερδοφορία οποιασδήποτε επιχείρησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ύπαρξη ικανοποιημένων πελατών.

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι η συμβολή των συστημάτων logistics στην διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών είναι παραπάνω από προφανής, καθώς η εξυπηρέτηση πελατών αποτελεί το άμεσο αποτέλεσμα της λειτουργίας του συστήματος logistics, ενώ ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών αποτελεί ταυτόχρονα το βαθμό επιτυχίας του συστήματος logistics μιας επιχείρησης.

¹¹ “ first come, first served ”

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ : ΤΑΣΕΙΣ ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΑΓΟΡΑΣ ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΣΕ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΚΑΙ ΕΘΝΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

5.0 Ορισμός Ταχυμεταφορών

Οι ταχυμεταφορές αποτελούν «υπηρεσίες που έχουν σχέση με ειδικής επείγουσας διαβίβασης ταχυδρομικά αντικείμενα, παρακολουθούμενα από Ειδικό Σύστημα Παρακολούθησης και Εντοπισμού (Ε.Σ.Π.Ε.Τ.Α)¹²».

Από τον παραπάνω ορισμό, γίνεται αντιληπτό πως οι ταχυμεταφορές, υφίστανται ως ένας κλάδος, ο οποίος συσχετίζεται άμεσα με αυτόν των ταχυδρομικών υπηρεσιών, με τη διαφορά ότι πραγματοποιούν τη μεταφορά των ταχυδρομικών αντικειμένων, πληρώνοντας ιδιαίτερες προϋποθέσεις «*διαχείρισης, χρόνου διαδρομής και επίδοσης*»(ΦΕΚ 1682, 14/11/2003), έτσι ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες γρήγορης μεταφοράς που προβάλλονται από τους χρήστες.

5.1 Παρουσίαση της διεθνούς ταχυδρομικής αγοράς

Η διεθνής ταχυδρομική αγορά φαίνεται να παρουσιάζει θετικούς ρυθμούς εξέλιξης. Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία από την Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων, υπολογίζεται ότι η διεθνής αγορά αλληλογραφίας ξεπερνά σήμερα κατά πολύ το φράγμα των 77 τρισεκατομμυρίων δραχμών, όπως είχε προβλεφθεί για το έτος 2000.

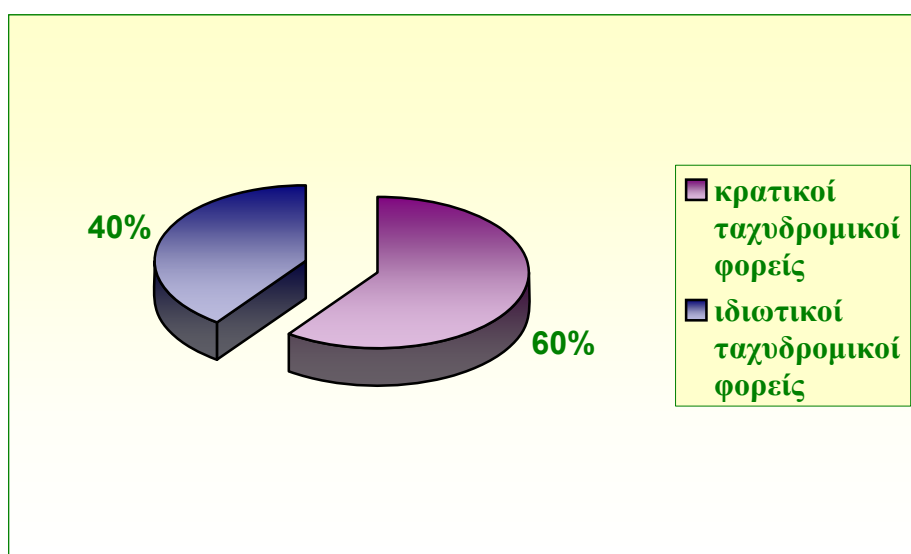
Σε επίπεδο παροχής καθολικών ταχυδρομικών υπηρεσιών και σε διασυνοριακή κλίμακα για τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, παραδίδεται από την πλειοψηφία των ταχυδρομικών φορέων το 85 % του ταχυδρομείου προτεραιότητας σε διάστημα 3 ημερών και το 97 % των αντικειμένων προτεραιότητας σε 5 ημέρες. Συνοπτικά θα πρέπει να προσθέσουμε ότι οι δραστηριότητες του εξερχόμενου διασυνοριακού ταχυδρομείου καταλαμβάνουν το 3% του κύκλου εργασιών των εθνικών ταχυδρομικών φορέων.

Ενδεικτικό για τους ρυθμούς αύξησης της αγοράς καθολικής υπηρεσίας¹³, είναι το γεγονός ότι ο όγκος των διακινούμενων αντικειμένων ακολουθεί την αύξηση του

¹² ΦΕΚ 1682/ 14.11.2003

ΑΕΠ της εκάστοτε χώρας. Για το 2000 στην Ευρωπαϊκή αγορά αντιστοιχούσε το 38% της διακινούμενης αλληλογραφίας σε διεθνή βάση, με την αξία της αγοράς να κυμαίνεται στα 40 δισεκατομμύρια ευρώ.

Πραγματικά όπως δείχνουν τα στοιχεία του ΕΕΟ¹⁴, οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στην ευρωπαϊκή αγορά παροχής καθολικών ταχυδρομικών υπηρεσιών¹⁵ είναι κερδοφόροι, με περιθώρια κέρδους που αγγίζουν το 5%. Μοναδική εξαίρεση ο Ολλανδικός ταχυδρομικός οργανισμός ο οποίος παρουσιάζει κέρδη που αγγίζουν το 18%, και τους ταχυδρομικούς οργανισμούς της Ελλάδας και της Πορτογαλίας όπου οι αντίστοιχοι οργανισμοί παρουσιάζουν έλλειμμα.



Διάγραμμα 3: Καθεστώς ιδιοκτησίας αγοράς καθολικών ταχυδρομικών υπηρεσιών διεθνώς¹⁶.

Όπως παρατηρούμε από το παραπάνω διάγραμμα, η αγορά των καθολικών ταχυδρομικών υπηρεσιών κυριαρχείται από κρατικούς ταχυδρομικούς φορείς με ισχυρή πλειοψηφία, χωρίς όμως να υποβαθμίζεται η παρουσία των ιδιωτικών ταχυδρομικών φορέων.

Ταυτόχρονα η πλήρης απελευθέρωση των ταχυδρομικών υπηρεσιών, η οποία και έλαβε χώρα το 2003, αναμένεται να εντείνει ακόμα περισσότερο τον ανταγωνισμό σε

¹³ Με τον όρο καθολική υπηρεσία αναφερόμαστε στις ταχυδρομικές υπηρεσίες όπως αυτές ορίζονται από τα Universal Services Obligations της Διεθνούς Ταχυδρομικής Ένωσης (UPU) και αφορούν αντικείμενα βάρους ως 350 γρ. ή 5 φορές το βασικό τιμολόγιο για ένα αντικείμενο της πρώτης βαθμίδας βάρους.

¹⁴ European Express Organisation

¹⁵ Με τον όρο ταχυδρομικές υπηρεσίες αναφερόμαστε σε ολόκληρο το φάσμα παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της καθολικής υπηρεσίας, τις reserved και non- reserved services, τις υπηρεσίες ταχυμεταφοράς και ένα τμήμα μεταφορικών υπηρεσιών.

¹⁶ Πηγή: Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων.

ένα κλάδο που παρουσιάζει ήδη αυξημένη δραστηριότητα σε συγκεκριμένα τμήματα του, όπως αυτό των ταχυμεταφορών.

Από τα δύο τμήματα της ταχυδρομικής αγοράς όσον αφορά στους χρήστες στους οποίους και απευθύνεται, η αγορά B2C¹⁷ αγγίζει το ποσοστό του 40% και ακολουθεί η αγορά B2B¹⁸. Παρ' όλα αυτά και τα δύο προαναφερθέντα είδη αγορών απειλούνται έντονα από την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, εξαιτίας της ευαισθησίας τους στα υποκατάστατα προϊόντα.

Παράλληλα σήμερα ο αριθμός των απασχολούμενων στους δημόσιους ταχυδρομικούς οργανισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης αγγίζει τα 1,7 εκατομμύρια άτομα εκ των οποίων 1,3 απασχολούνται στα εθνικά ταχυδρομεία, ενώ παρουσιάζει πτωτικές τάσεις. Η προαναφερθείσα μείωση του εργατικού δυναμικού στον τομέα των ταχυδρομικών υπηρεσιών οφείλεται στην απελευθέρωση του κλάδου και την ανάγκη για αύξηση της ανταγωνιστικότητας των εταιριών με ταυτόχρονη μείωση του λειτουργικού τους κόστους.

Με αυτή τη λογική υπολογίζεται ότι για την χρονική περίοδο 1990- 1996 ο αριθμός των εργαζομένων στους δημόσιους ταχυδρομικούς οργανισμούς μειώθηκε κατά 7%. Σε μερικές περιπτώσεις μάλιστα τα ποσοστά μείωσης εργατικού δυναμικού ήταν πολύ μεγαλύτερα, με αποτέλεσμα να αγγίζουν το 9 και 17 % στη Σουηδία και τη Γερμανία αντίστοιχα, για τη περίοδο 1995- 1998. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός μείωσης των εργαζομένων θα κυμανθεί στο 0,8 %, αλλά είναι πολύ πιθανό να υπάρξει επιτάχυνση του σε ποσοστό 2,5 % εξαιτίας της αυξημένης χρήσης της τεχνολογίας σε βάρος των εργατικών χεριών.

Άλλος ένας παράγοντας που αναμένεται να επηρεάσει αρνητικά τους ρυθμούς διακίνησης της αλληλογραφίας σε διεθνές επίπεδο είναι η ανάπτυξη του διαδικτύου και του e- mail. Παρ' όλα αυτά ενώ κάποιες χώρες όπως η Σουηδία έχουν αρχίσει να αναπτύσσουν στρατηγικές « θωράκισης » της αλληλογραφίας έναντι των νέων μορφών επικοινωνίας, σε άλλες χώρες όπως στη Δανία η ανάπτυξη του διαδικτύου δεν θεωρείται ως απειλή για την ταχυδρομική αγορά.

Σήμερα πολλά εθνικά ταχυδρομεία συνεργάζονται με ιδιωτικές επιχειρήσεις του κλάδου, με κύριο στόχο την απόκτηση ευελιξίας και την ενεργητικότερη συμμετοχή στην παγκόσμια αγορά υπηρεσιών διανομής. Σύμφωνα με προβλέψεις και παρά το

¹⁷ Ως B2C αγορά ορίζεται η παροχή εν προκειμένω ταχυδρομικών υπηρεσιών από την οργανωμένη επιχείρηση προς τον πελάτη.

¹⁸ Ως αγορά B2B ορίζεται η παροχή εν προκειμένω ταχυδρομικών υπηρεσιών από οργανωμένη επιχείρηση προς άλλη επιχείρηση.

φαινόμενο « κινήγι » εξαγορών στο οποίο έχουν επιδοθεί τα ευρωπαϊκά κρατικά ταχυδρομεία, τρεις θα είναι οι κυρίαρχες δυνάμεις της ευρωπαϊκής αγοράς ταχυδρομικών υπηρεσιών στο μέλλον :

- τα Ολλανδικά ταχυδρομεία – TNT
- τα Γερμανικά ταχυδρομεία – DHL
- τα Γαλλικά ταχυδρομεία- FEDEX

5.2 Τάσεις και προοπτικές για το μέλλον της διεθνούς ταχυδρομικής αγοράς

Η κυρίαρχη τάση για τη διεθνή ταχυδρομική αγορά όσον αφορά στο είδος των διακινούμενων αντικειμένων, είναι η διακίνηση αντικειμένων βάρους χαμηλότερου των 50 γραμμαρίων, τα οποία και αντιστοιχούν σήμερα στο 85 % της συνολικής ταχυδρομικής κίνησης. Βέβαια η υπάρχουσα κατάσταση αναμένεται να διαφοροποιηθεί στο άμεσο μέλλον με συνέπεια να αυξηθεί ο όγκος εργασιών που αφορά στη διακίνηση δεμάτων.

Παρόλα αυτά μόνο οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις προσφέρουν μια ασφαλή προοπτική βιωσιμότητας και επέκτασης των ταχυδρομείων στην απελευθερωμένη αγορά. Οι υψηλοί ρυθμοί ανταγωνισμού αναμένεται να συνεχιστούν και σε πρώτη φάση οι ταχυδρομικοί οργανισμοί στο σύνολο τους σχεδιάζουν την επέκταση του δικτύου τους, η οποία θα τους εξασφαλίσει και μεγαλύτερη επιρροή στην αγορά.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημάνουμε το ρόλο των εθνικών ταχυδρομείων, τα οποία απολαμβάνουν το δικαίωμα αποκλειστικής χρήσης της ταχυδρομικής υποδομής σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες – με εξαίρεση τη Σουηδία- και παρά τη μείωση των τιμών εξαιτίας της απελευθέρωσης, παραμένουν κερδοφόροι στην πλειοψηφία τους (Σουηδία, Νέα Ζηλανδία, Αργεντινή).

Ανεξάρτητα από το καθεστώς ιδιοκτησίας τους, όλοι οι ταχυδρομικοί φορείς αναμένεται να αντιμετωπίσουν υψηλά κόστη, ιδιαίτερα στους τομείς παροχής καθολικής υπηρεσίας. Εδώ θα πρέπει να τονίσουμε ότι τα εθνικά ταχυδρομεία εμφανίζουν υπεροχή σε αυτόν τον τομέα, καθώς κατέχουν μονοπωλιακή θέση στην αγορά και επωφελούνται από τις οικονομίες κλίμακας, βάσει των οποίων έχουν ήδη οργανώσει το σύστημα παροχής υπηρεσιών τους.

Σε γενικές γραμμές λιγότερες πιθανότητες βιωσιμότητας εμφανίζουν οι επιχειρήσεις εκείνες που έχουν απλή λειτουργική αλυσίδα, καθώς θα είναι δυσκολότερο να ανταποκριθούν στις περίπλοκες απαιτήσεις συλλογής και διανομής των ταχυδρομικών αντικειμένων.

Η σταδιακή απελευθέρωση της ταχυδρομικής αγοράς η οποία έχει ως έτος έναρξης το 2003 αναμένεται να διαφοροποιήσει ακόμη περισσότερο τη μορφή της ταχυδρομικής αγοράς, με κύρια στοιχεία την απουσία των συνεργασιών μεταξύ των ευρωπαϊκών ταχυδρομείων και την τάση για επέκταση σε υπερεθνικό επίπεδο. Ανάλογο παράδειγμα αποτελεί ο γαλλικός εθνικός φορέας παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών, ο οποίος προέβλεψε ότι μέχρι το 2002 θα καταλαμβάνει το 10% της ευρωπαϊκής αγοράς και οι προβλέψεις του επαληθεύτηκαν.

Από την άλλη πλευρά, όπως επισημαίνεται από την Ευρωπαϊκή Ένωση στο “ Green Paper on the development of the Single Market for Postal Services ”, η απελευθέρωση της ταχυδρομικής αγοράς προβάλλει ως αναγκαιότητα για τη βελτίωση των παρεχόμενων ταχυδρομικών υπηρεσιών, το διαχωρισμό των ρυθμιστικών και επιχειρησιακών λειτουργιών της αγοράς καθολικών υπηρεσιών καθώς και την ανάγκη διατήρησης αποκλειστικής παροχής καθολικών ταχυδρομικών υπηρεσιών από τους εθνικούς φορείς.

5.3 Τάσεις του κλάδου των ταχυμεταφορών σε παγκόσμιο επίπεδο

Όπως διαπιστώσαμε και στην προηγούμενη ενότητα, οι ταχυμεταφορές αποτελούν ένα ταχύτατα αναπτυσσόμενο κλάδο, ο οποίος ενισχύεται συνεχώς από τις όλο και αυξανόμενες ανάγκες τόσο των επιχειρήσεων όσο και των καταναλωτών μεμονωμένα για ταχύτερη παράδοση εγγράφων, δεμάτων και επιστολών. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπάρχουσων εταιριών ενδυναμώνεται και παράγοντες όπως η αξιοπιστία, η συνέπεια και η ασφάλεια αποτελούν κριτήρια για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη των εκάστοτε εταιριών.

Το μέγεθος της αγοράς ταχυμεταφορών έχει ξεπεράσει σύμφωνα με τις πιο πρόσφατες εκτιμήσεις τα 30 δισεκατομμύρια δολάρια, ενώ σημαντικό ρόλο στην συνεχή ανοδική εξελικτική πορεία της αγοράς ταχυμεταφορών έπαιξε η αυξημένη δραστηριοποίηση που σημειώθηκε κατά την τετραετία 1994- 1998 στις ταχυμεταφορές. Πιο συγκεκριμένα όπως διαπίστωσε σε έρευνα της η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυμεταφορών, η ευρωπαϊκή αγορά

ταχυμεταφορών άγγιξε σε τζίρο τα 6,78 τρισεκατομμύρια δραχμές το 1998. Τα υψηλά ποσοστά κέρδος συνεχίστηκαν και τα επόμενα έτη (9,62 τρις το 2000), με αποτέλεσμα να έχουν τεθεί ως στόχος τα 62 τρισεκατομμύρια για το 2015. Στόχος που δεν φαντάζει ανέφικτος αν λάβει κανείς υπόψιν του την υπάρχουσα κατάσταση αλλά και τον όλο και αυξανόμενο όγκο διακινούμενων αντικειμένων, ο οποίος αγγίζει σήμερα τα 3,5 δισεκατομμύρια αντικείμενα.

Οι μεγαλύτερες αγορές ταχυμεταφορών που υφίστανται σήμερα στην Ευρώπη, εντοπίζονται στη Γερμανία όπου οι ταχυμεταφορές καταλαμβάνουν το 30% των συνολικών δραστηριοτήτων της αγοράς, στη Γαλλία σε ποσοστό 24 %, στο Ηνωμένο Βασίλειο σε ποσοστό 13 % και τέλος στην Ιταλία σε ποσοστό 6 %. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθούμε και στις εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον ευρωπαϊκό χώρο και έχουν έντονη παρουσία στις ταχυμεταφορές, με κυρίαρχες την DHL, την Federal Express/ FedEx, την TNT και την UPS να καταλαμβάνουν περισσότερο από το 50 % και να βρίσκονται στην κορυφή της ευρωπαϊκής αγοράς.

Πίνακας 5 : Αξία αγοράς ταχυμεταφορών στο εξωτερικό.

ΧΩΡΑ	2002	2007 (πρόβλεψη)
ΓΑΛΛΙΑ	5,3 δις ευρώ	7,7 δις ευρώ
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	12,3 δις ευρώ	13,2 δις ευρώ
ΗΝ. ΒΑΣΙΛΕΙΟ	4,8 δις λίρες	6,4 δις λίρες
ΗΠΑ	43,8 δις δολάρια	52,6 δις δολάρια
ΙΑΠΩΝΙΑ	33 δις δολάρια	52 δις δολάρια
ΚΙΝΑ	1,08 δις δολάρια	3,3 δις δολάρια
ΝΟΤΙΑ ΚΟΡΕΑ	Γουάν Κορέας 1.411,5 δις	Γουάν Κορέας 2.900 δις

Πηγή : Καπώνης Σπύρος, « Εκτόξευση σε μια πενταετία », *Logistics & Management*, No 33, Μάρτιος 2005, σελ 84- 85.

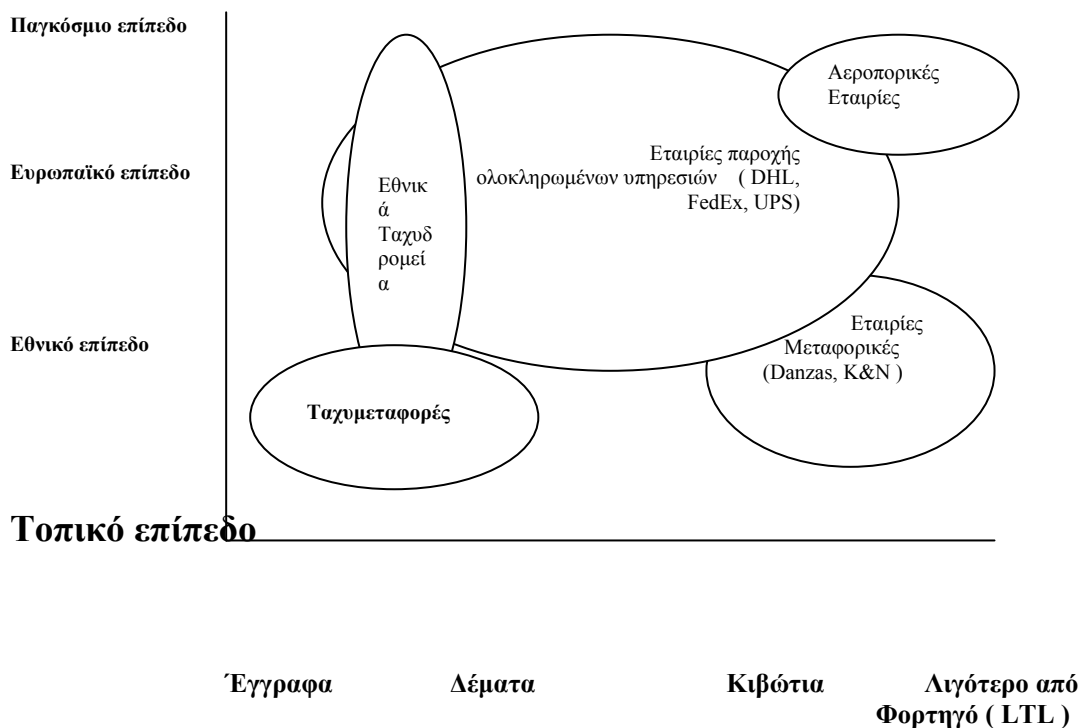
Όπως προκύπτει άλλωστε και από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα, ο κλάδος των ταχυμεταφορών παρουσιάζει έντονους αναπτυξιακούς ρυθμούς, οι οποίοι αναμένεται να ενταθούν ακόμη περισσότερο στο άμεσο μέλλον. Πιο συγκεκριμένα παρατηρούμε ότι η δυο κυρίαρχες αγορές ταχυμεταφορών δηλαδή η Γερμανία και η Γαλλία αναμένεται να αναπτυχθούν ακόμη περισσότερο, ενώ σύμφωνα με τις προβλέψεις τη μεγαλύτερη άνοδο σε ότι αφορά στην αξία της αγοράς των ταχυμεταφορών θα

σημειώσουν η Κίνα και η Νότια Κορέα, όπου θα έχουμε σχεδόν τριπλασιασμό της αξίας αγοράς για την πρώτη και διπλασιασμό της αξίας αγοράς για την δεύτερη.

Επιπροσθέτως αναφερόμενοι αποκλειστικά στην ευρωπαϊκή αγορά και σύμφωνα με μελέτη που πραγματοποιήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ο αριθμός των απασχολούμενων σε ταχυδρομικές υπηρεσίες ιδιωτικού δικαίου αγγίζει τις 400.000, ενώ το άμεσα απασχολούμενο προσωπικό στον κλάδο των ταχυμεταφορών ανέρχεται στις 160.000 άτομα.

Βάσει όλων των παραπάνω στοιχείων μπορούμε εύκολα να συμπεράνουμε ότι η ευρωπαϊκή αγορά ταχυμεταφορών παρουσιάζει ευοίωνες προοπτικές εξέλιξης λόγω των αυξανόμενων ρυθμών ανάπτυξης του όγκου των διακινούμενων αντικειμένων, της απουσίας μονοπωλιακών αγορών και της διευκόλυνσης των μετακινήσεων υπό το καθεστώς των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και της γενικότερης γεωγραφικής της διαφοροποίησης.

Παρ' όλα αυτά οι προβλέψεις για την ανάπτυξη των ταχυμεταφορών δεν περιορίζονται καθόλου εντός των συνόρων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Με αυτή τη λογική πολλοί και σημαντικοί παράγοντες προμηνύουν την ανάπτυξη της αγοράς ταχυμεταφορών τόσο σε πανευρωπαϊκό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Αρχικά η παγκοσμιοποίηση των βιομηχανικών εργασιών συντελεί στην ανάπτυξη ενός γρήγορου και αξιόπιστου συστήματος μεταφορών εκτεταμένης εμβέλειας. Επιπροσθέτως η τάση για συνεχή μείωση των αποθεμάτων και "just- in- time " παράδοση των προϊόντων, απαιτεί την ύπαρξη μιας ευέλικτης αγοράς, η οποία βρίσκεται σε συνεχή εγρήγορση για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των χρηστών των ταχυμεταφορών. Τέλος η στάση των πολυεθνικών υπηρεσιών να εκμεταλλεύονται τις υπηρεσίες outsourcing προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν το κόστος των μεταφορών μέσω των οικονομιών κλίμακας που αναπτύσσονται.



Σχήμα 11 : Πλαίσιο δραστηριοτήτων ταχυδρομικών υπηρεσιών, υπηρεσιών Ταχυμεταφορών και logistics¹⁹

Εδώ αξίζει να τονισθεί ιδιαίτερα το γεγονός ότι σύμφωνα και με το παραπάνω σχήμα (Σχήμα 1), η κυρίαρχη τάση στην αγορά των ταχυμεταφορών έγκειται στην όλο και εντεινόμενη ασάφεια που υπάρχει μεταξύ των ορίων των ταχυδρομικών υπηρεσιών, των υπηρεσιών ταχυμεταφορών και των υπηρεσιών logistics. Η ασάφεια αυτή έχει να κάνει τόσο με τα γεωγραφικά τους όρια και την εμβέλεια των δικτύων που περιλαμβάνουν, όσο και με το είδος των προσφερόμενων υπηρεσιών. Άλλωστε είναι προφανές και από το σχήμα 1 ότι σε πολλές περιπτώσεις οι υπηρεσίες ταχυμεταφορών καλύπτουν τις ταχυδρομικές υπηρεσίες στο τομέα της μεταφοράς δεμάτων και εγγράφων σε τοπικό και εθνικό επίπεδο, ή ότι οι αεροπορικές εταιρίες

¹⁹ Πηγή : Εθνική Εταιρία Τηλεπικοινωνιών και Ταχυμεταφορών.

Ο κάθε κύκλος προσδιορίζει το εύρος των δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των τομέων όπου οι εκάστοτε υπηρεσίες τέμνονται ή συμπληρώνονται χωρίς αυτό να προϋποθέτει τη σύναψη συγκεκριμένων συνεργασιών μεταξύ των εταιριών παροχής των υπηρεσιών αυτών.

υποκαθιστούν τις καθετοποιημένες εταιρίες παροχής υπηρεσιών στην μεταφορά κιβωτίων σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο.

Όπως θα διαπιστώσουμε και σε ότι αφορά στην ελληνική αγορά ταχυμεταφορών, στην ευρωπαϊκή αγορά ταχυμεταφορών δύο είναι οι κυρίαρχες τάσεις στον τομέα των δραστηριοποιημένων εταιριών. Είτε οι πολυεθνικές εταιρίες συνεργάζονται με μικρότερες εταιρίες ταχυμεταφορών τοπικής εμβέλειας προκειμένου να διεισδύσουν στις εγχώριες αγορές, είτε οι μικρότερες εταιρίες συνεργάζονται μεταξύ τους προκειμένου να λειτουργήσουν ανταγωνιστικά έναντι των πολυεθνικών εταιριών της αγοράς.

Πίνακας 6 : Κυριότερες εταιρίες παροχής υπηρεσιών ταχυμεταφορών ανά χώρα

Deutsche Post (DP)	Γερμανία
DHL	Γερμανία
La Poste	Γαλλία
Post Office	Ηνωμένο Βασίλειο
TPG	Ολλανδία

Πηγή : Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων.

Στον παραπάνω πίνακα απεικονίζονται οι κυριότερες εταιρίες του τομέα ταχυμεταφορών στη Ευρώπη, από τις οποίες εκτιμάται ότι η TPG, η DHL και η La Poste, θα αποτελέσουν τους τρεις συγκεντρωτικούς πόλους των υπηρεσιών ταχυμεταφορών στο μέλλον. Σήμερα και σε ευρωπαϊκό επίπεδο οι τέσσερις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου των ταχυμεταφορών είναι οι DHL, TNT, FedEx, UPS. Αυτές οι εταιρίες καταλαμβάνουν το 50 % της συνολικής αγοράς.

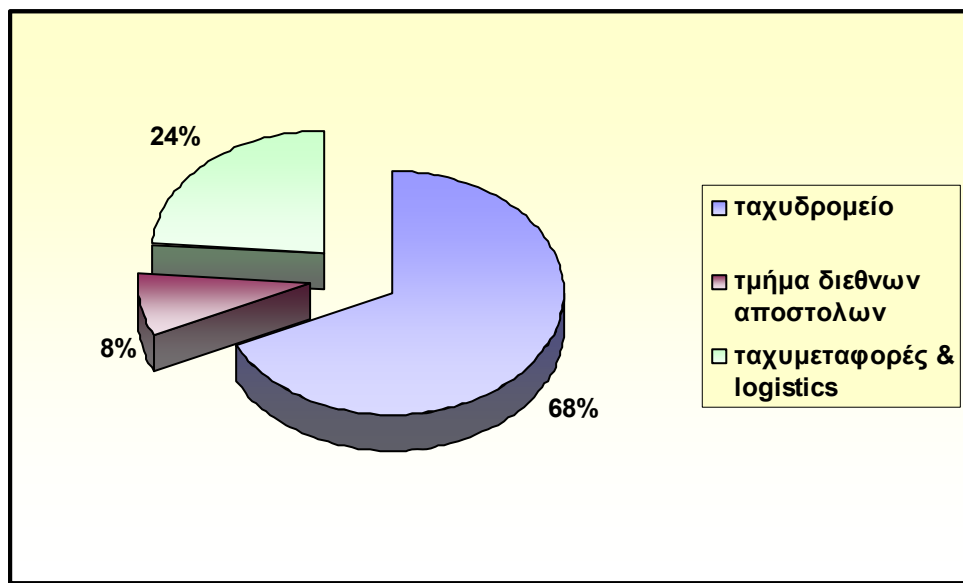
5.3.1 Deutsche Post (DP)

Πρόκειται για το μεγαλύτερο ευρωπαϊκό ταχυδρομικό οργανισμό καθώς έχει συνολικό κύκλο εργασιών 5,022 τρισεκατομμύρια δραχμές για το 1998²⁰. Κινητήρια δύναμη για την εταιρία αποτελεί η ισχυρή της θέση στην εγχώρια γερμανική αγορά, ιδίως στους τομείς των ταχυμεταφορών και των επειγουσών αποστολών.

Παρά την περίοδο ύφεσης που πέρασε η εταιρία στην δεκαετία του 1990, κινήσεις όπως η δημιουργία τμήματος logistics και επειγουσών μεταφορών, καθώς και η

²⁰ Πηγή : Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων.

εξαγορά της Postbank, της τρίτης μεγαλύτερης γερμανικής τράπεζας, έδωσαν ώθηση στην εταιρία.



Διάγραμμα 4: Ποσοστό εσόδων του ομίλου DP ανά τμήμα παρεχόμενων υπηρεσιών

Μελετώντας κανείς το παραπάνω διάγραμμα μπορεί εύκολα να διαπιστώσει ότι παρά τη μεγάλη συμμετοχή των παραδοσιακών ταχυδρομικών υπηρεσιών, μεγάλο μέρος των κερδών της εταιρίας προέρχεται και από τις υπηρεσίες ταχυμεταφορών και logistics. Εδώ θα πρέπει να τονίσουμε ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση διαθέτει μερίδιο 25% στην πολυεθνική μεταφορική εταιρία DHL.

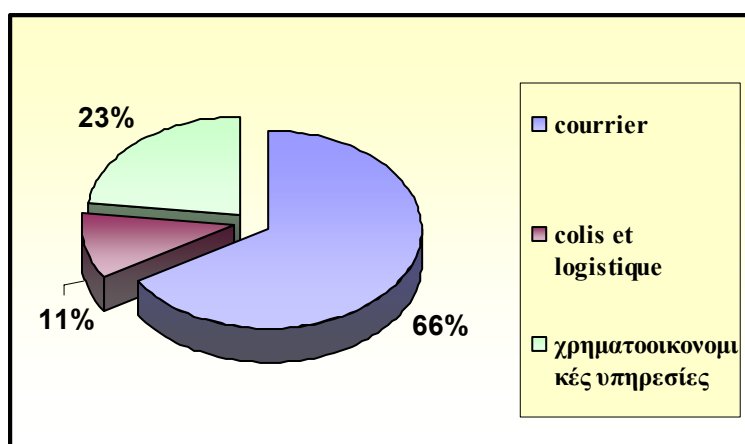
5.3.2 DHL

Η παρούσα εταιρία κατέχει ηγετική θέση στον τομέα των διεθνών αποστολών, εφόσον κατέχει μερίδιο 40% στην διεθνή αγορά συνολικών αποστολών. Σήμερα έχουν σχεδόν ολοκληρωθεί οι διαδικασίες απόκτησης της εταιρίας από την DP, ενώ και το τμήμα logistics της εταιρίας ευνοείται από την εξαγορά των Danzas, Nedlloyd και ASG.

5.3.3 La Poste

Η γαλλική αυτή εταιρία έρχεται δεύτερη σε πωλήσεις (4,8 τρισεκατομμύρια δραχμές) μετά την DP σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι

το συνολικό κέρδος της επιχείρησης για το 1998 ήταν 1,3 τρισεκατομμύρια δραχμές²¹.



Διάγραμμα 5: Ποσοστό συνολικών εσόδων του ομίλου La Poste ανά τμήμα παρεχόμενων υπηρεσιών⁹

Όπως παρατηρούμε και από το παραπάνω διάγραμμα και σε αυτή τη περίπτωση οι ταχυδρομικές υπηρεσίες έχουν κυρίαρχη θέση στα συνολικά έσοδα του ομίλου. Από την άλλη πλευρά οι υπηρεσίες ταχυμεταφορών με ποσοστό 11 % των συνολικών εσόδων ενώ καταλαμβάνουν το 25 % της γαλλικής αγοράς ταχυμεταφορών. Τέλος η La Poste διαθέτει τμήμα χρηματοοικονομικό και μάλιστα είναι ο τρίτος μεγαλύτερος χρηματοοικονομικός οργανισμός της Γαλλίας, συγκεντρώνοντας το 10 % των συνολικών αποταμιεύσεων.

5.3.4 Post Office (PO)

Με κύκλο εργασιών 7 δισεκατομμύρια λίρες, η PO υφίσταται ως ο τρίτος μεγαλύτερος ευρωπαϊκός οργανισμός, ο οποίος έχει ως βασικό άξονα ανάπτυξης τις διεθνείς επείγουσες αποστολές. Στρατηγική της εταιρίας αποτελούν οι εξαγορές (General Parcel, Der Kurier) και οι συνεργασίες (Ισπανικός ταχυδρομικός οργανισμός).

Η διάρθρωση των τμημάτων της εταιρίας συνοψίζεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 7 : Οργανωτική Δομή Ομίλου Εταιριών Post Office.

Royal Mail	Αποστολές εγχώριας και διεθνούς αλληλογραφίας.
-------------------	--

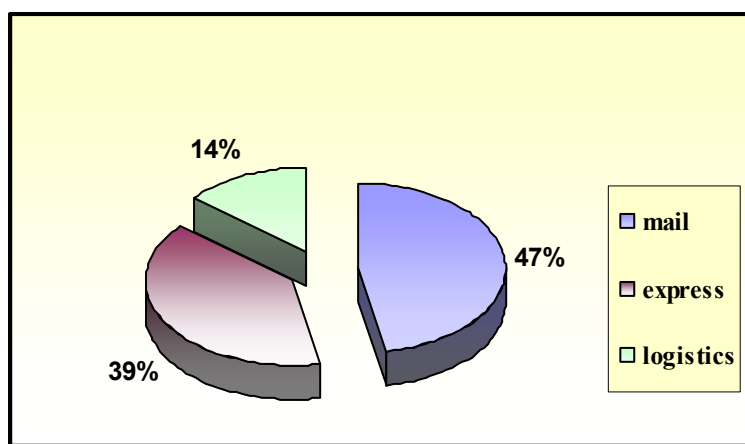
²¹ Πηγή: Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων.

Post Office Counters	Ταχυδρομικές υπηρεσίες
Subscription Services	Υπηρεσίες διαχείρισης πελατών και telemarketing.
Parcellforce	Μονάδα διεθνών μεταφορών.

Πηγή: Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων.

5.3.5 TPG

Η εταιρία αυτή αποτελεί δημιουργία της KPN τον Ιούνιο του 1998. Σε ποσοστό 44 % του κεφαλαίου αποτελούσε μια κρατική επιχείρηση μέχρι το 2003, οπότε και η συμμετοχή περιορίστηκε στο ένα τρίτο του προαναφερθέντος ποσοστού.



Διάγραμμα 6: Ποσοστό συνολικών εσόδων του ομίλου TPG ανά τμήμα παρεχόμενων υπηρεσιών¹⁰

Αν εστιάσουμε τώρα στο παραπάνω διάγραμμα, εύκολα θα διαπιστώσουμε ότι αν και οι υπηρεσίες logistics αποφέρουν μόλις το 14 % των συνολικών κερδών, αποτελούν το ταχύτερα αναπτυσσόμενο τμήμα του ομίλου εφόσον από το πρώτο χρόνο της λειτουργίας του απέφεραν το 8% του λειτουργικού κέρδους.

5.4 Η ελληνική αγορά ταχυδρομικών υπηρεσιών

Με τζίρο που αγγίζει τα 135 δισεκατομμύρια δραχμές για το 2000²², η ελληνική ταχυδρομική αγορά παρουσιάζει ανοδική μεταβολή σε ότι αφορά στην αξία των πραγματοποιούμενων συναλλαγών. Για να είμαστε πιο ακριβείς θα πρέπει να προσθέσουμε ότι τα 45 δισεκατομμύρια από το συνολικό τζίρο προέρχονται

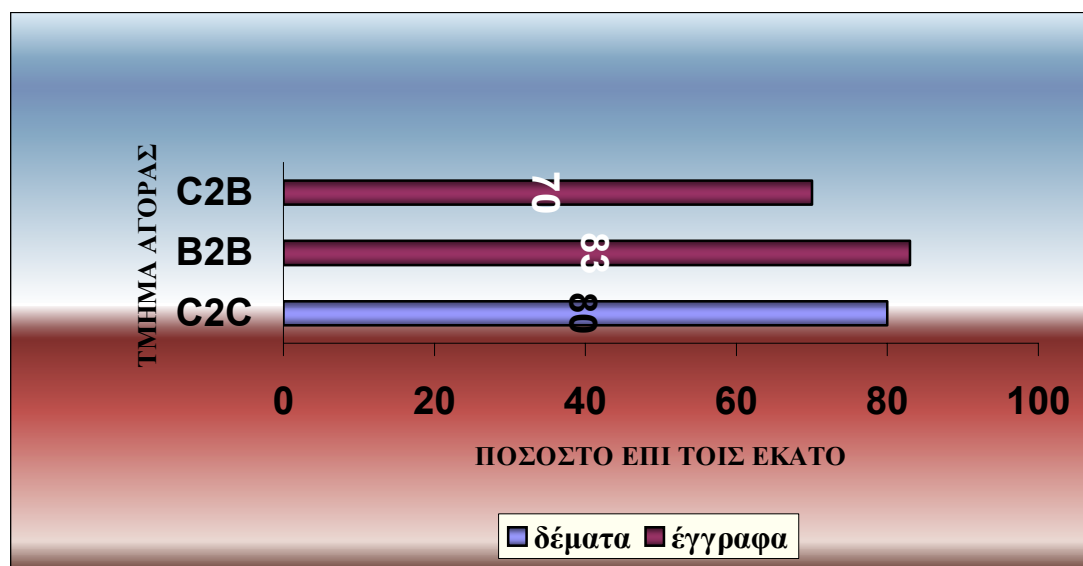
¹⁰ Πηγή: Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων.

αποκλειστικά από τις δραστηριότητες ταχυμεταφορών, τις οποίες θα αναλύσουμε σε επόμενη ενότητα.

Αναφερόμενοι τώρα στην αγορά παροχής καθολικών ταχυδρομικών υπηρεσιών, η αύξηση σε ετήσια βάση για τις κατ' όγκο συναλλαγές κυμαίνεται σε τέσσερις με πέντε ποσοστιαίες μονάδες.

Ως επί το πλείστον η αγορά παρουσιάζει αυξημένη κίνηση στα δύο μεγαλύτερα αστικά κέντρα της χώρας, δηλαδή στην Αθήνα και στη Θεσσαλονίκη, στις οποίες αντιστοιχεί το 60 % της συνολικής ταχυδρομικής κίνησης σε εθνικό επίπεδο. Από την άλλη πλευρά και όσον αφορά στην αποστολή και λήψη αλληλογραφίας και δεμάτων σε υπερεθνικό επίπεδο, το 50 % της συνολικής δραστηριότητας αφορά χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Αν μελετήσουμε με περισσότερη λεπτομέρεια την εσωτερική διακίνηση της αλληλογραφίας και βάσει και του διαγράμματος που ακολουθεί, εύκολα θα διαπιστώσουμε ότι το είδος των διακινούμενων αντικειμένων διαφέρει ανάλογα με το τμήμα της ταχυδρομικής αγοράς. Έτσι παρατηρούμε ότι στις συναλλαγές της αγοράς επιχειρήσεων (B2B) καθώς και της αγοράς καταναλωτών προς επιχειρήσεις (C2B) διακινούνται κυρίως έγγραφα, σε αντίθεση με την αγορά καταναλωτών (C2C) όπου διακινούνται κυρίως δέματα.



Διάγραμμα 7: Διαγραμματική απεικόνιση ποσοστού επί τοις εκατό διακινούμενων προϊόντων ανά τμήμα της ελληνικής ταχυδρομικής αγοράς²³.

²³ Πηγή: Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων.

Παράλληλα στην συντριπτική πλειοψηφία τους- ποσοστό 80 %- οι αποστολές αλληλογραφίας και δεμάτων έχουν προορισμούς εντός των συνόρων του ελληνικού χώρου.

Αξίζει να σημειωθεί ότι παρά τη σταδιακή απευλεθέρωση της ταχυδρομική αγοράς σε διεθνή βάση, η ελληνική ταχυδρομική αγορά δεν είναι απελευθερωμένη για αντικείμενα ως 350 γραμμάρια, ενώ αν και απολαμβάνει ανοδική εξελικτική πορεία οι αυξητικοί ρυθμοί είναι πολύ μικρότεροι συγκριτικά με αυτούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σήμερα στην ελληνική αγορά καθολικής υπηρεσίας τα ΕΛΤΑ έχουν μονοπωλιακή θέση λόγω του ισχύοντος νόμου Ν2668/98, ενώ αναμένεται η εξαγορά τμήματος της εταιρίας από επενδυτές όπως η ACS όπου είχαν εκδηλώσει ενδιαφέρον και στο παρελθόν.

Παρ' όλα αυτά προβλέπεται ότι η ελληνική αγορά καθολικής υπηρεσίας θα ακολουθήσει τους ρυθμούς της αντίστοιχης ευρωπαϊκής αγοράς, εφόσον το διαδίκτυο και κατ' επέκταση οι υπηρεσίες ηλεκτρονικού εμπορίου δεν αποτελούν άμεση απειλή για την ελληνική ταχυδρομική πραγματικότητα σε αντίθεση με τις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΕΛΤΑ

6.0 ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.

Η ελληνική αγορά ταχυμεταφορών αν και είναι η τελευταία που αναπτύχθηκε σε ευρωπαϊκό επίπεδο, φαίνεται να απολαμβάνει ανοδικούς ρυθμούς εξέλιξης. Πραγματικά ο ρυθμός ανάπτυξης της ελληνικής αγοράς ταχυμεταφορών ανέρχεται σε 18 % για το έτος 2003.

Έρευνα που διενήργησε η ICAP για την περίοδο 1991- 1999, καθιστά εμφανή την ανοδική εξελικτική πορεία της ελληνικής αγοράς ταχυμεταφορών, με ετήσια ποσοστά αυξήσεων που κυμαίνονται από 24 ως και 86 % και με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης που αγγίζει το 29, 5 %.

Πίνακας 8: Πωλήσεις και προσωπικό των κυριοτέρων επιχειρήσεων ταχυμεταφορών της ελληνικής αγοράς για τη χρονική περίοδο 1997- 1999.

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	1999	1998	1997	ΜΕΤΑΒΟΛΗ 1998 / 1997 (%)	ΜΕΤΑΒΟΛΗ 1999/ 1998 (%)	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
ACS A.E.	12.362.778	9.283.030	7.414.017	25,2	33,2	580
DHL INTERNATIONA L HELLAS A.E.	8.585.819	7.534.543	6.132.856	22,9	14,0	440
SPEDEX A.E.	4.308.000	3.642.612	2.539.053	43,5	18,3	447
TNT ΣΚΑΠΙΑΚ (ΕΛΛΑΣ) Ε.Π.Ε	2.781.004	1.987.533	2.571.070	-22,7	39,9	280
ΓΚΟΛΑΝΤΑΙΡ ΣΟΥΠΕΡ ΕΞΠΡΕΣ ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡ ΙΚΗ Α.Ε.	-	1.892.437	-	-	-	
ΑΡ ΤΙ ΕΞΠΡΕΣ Α.Ε.	654.231	793.770	-	-	-17,6	65
TRUST A.E.	-	615.538	650.789	-5,4	-	
ARAMEX (HELLAS) INTERNATIONA L A.E.	658.960	606.300	536.600	13,0	8,7	40
TACHYMETAPHOP ES "INTERATTICA" Ε.Π.Ε.	784.824	575.199	526.802	9,2	36,4	120
KANGA SERVICES A.E.	358.541	408.448	405.646	0,7	-12,2	46
OFFICES SERVICE A.E.	758.956	381.999	159.438	139,6	98,7	50
ΣΕΚΙΟΥΡΙΤΥ ΚΟΥΡΙΕΡΣ "RAD MAIL" Ε.Π.Ε	386.559	330.863	286.654	15,4	16,8	40

ΜΕΤΡΟΠΟΛΙΤΑ Ν ΚΟΥΡΙΕΡΣ Ε.Π.Ε	385.819	302.792	264.618	14,4	27,4	30
TAXYMETAFOP IKH "BUSINESS MAIL" A.E.	-	299.075	258.538	15,7	-	
INTERMAIL A.E.	ΟΔ	221.433	409.834	-46,0	-	20
ACCESS A.E.E.	225.986	164.772	143.586	14,8	37,2	10
IDP EXPRESS A.E.	777.600	-	-	-	-	25
ΓΕΝΙΚΗ TAXYΔΡΟΜΙΚΗ A.E.	600.000	-	-	-	-	70
ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ Ε.Π.Ε.	235.875	-	-	-	-	35
ACES ΚΕΝΤΡΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚ ΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ Ε.Π.Ε.	ΟΔ	ΟΔ	394.358	-	-	25
TAXYMETAFOP ΕΣ ΕΛΤΑ						255
ΦΤΕΡΩΤΟΣ ΕΡΜΗΣ						280
ΣΥΝΟΛΟ	33.629.086	29.040.344	22.299.501	30,2	-	

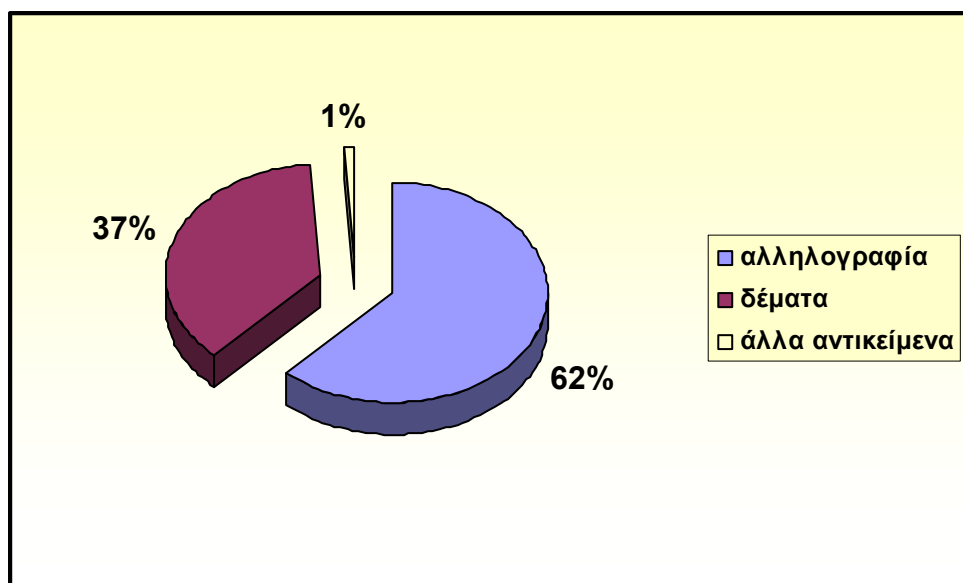
Πηγή : Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων .

Μελετώντας κανείς τον παραπάνω πίνακα εύκολα μπορεί να διαπιστώσει την μεγάλη δραστηριότητα των εταιριών στην ελληνική αγορά ταχυμεταφορών για την τριετία 1997- 1999, καθώς και τον όλο και αυξανόμενο τζίρο που σημειώνουν στην πλειοψηφία τους οι προαναφερθείσες εταιρίες. Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα και σε ότι αφορά στην ποσοστιαία μεταβολή των πωλήσεων των επιχειρήσεων ταχυμεταφορών για την περίοδο 1999 – 1998, υπήρξε μεταβολή σε ποσοστό 139,6% αλλά και αρνητική μεταβολή σε ποσοστό – 46,0 %. Σε γενικές γραμμές πάντως, στο σύνολο των εταιριών το ποσοστό πωλήσεων παρουσίασε μεταβολή της τάξης του 30,2 %.

Σύμφωνα μάλιστα με τα επίσημα στοιχεία της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων, οι ταχύτετοι ρυθμοί ανάπτυξης της ελληνικής αγοράς ταχυμεταφορών αντικατοπτρίζουν κυρίως την αύξηση του όγκου των διακινούμενων αντικειμένων.

Για να είμαστε πιο ακριβείς και μιλώντας με αριθμούς για την αυξητική πορεία των ταχυμεταφορών, μπορούμε να αναφερθούμε στην αύξηση της τάξεως του 51 % της διακίνησης ταχυδρομικών αντικειμένων κατά την τριετία 2000- 2002, το οποίο αντιστοιχεί σε ποσοστό αύξησης 47 % και 77% στο εσωτερικό και εξωτερικό αντίστοιχα. Συνολικά λοιπόν για το 2002 διακινήθηκαν μέσω των υπηρεσιών

ταχυμεταφορών 28.973.204 αντικείμενα, τα οποία ήταν ως επί το πλείστον αλληλογραφία και δευτερευόντως δέματα και άλλα αντικείμενα.



Διάγραμμα 8: Ποσοστό αντικειμένων ανά είδος που διακινήθηκαν μέσω των υπηρεσιών ταχυμεταφορών κατά το έτος 2002.

Πηγή: Αργυρού Μ., « Logistics ... εν τάχει », *A & M*, Ιανουάριος- Φεβρουάριος 2004, σελ 31- 33.

Όπως είναι προφανές και από το παραπάνω διάγραμμα, οι Έλληνες χρήστες των υπηρεσιών ταχυμεταφορών προτιμούν να μεταφέρουν κυρίως έγγραφα ενώ η μεταφορά δεμάτων και άλλων αντικειμένων έρχεται σε δεύτερη μοίρα. Με αυτή τη λογική θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι οι χρήστες των ταχυμεταφορών στην Ελλάδα αντιμετωπίζουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες, κυρίως ως μια προέκταση ταχυδρομικών υπηρεσιών που χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη ταχύτητα συγκριτικά με τις παραδοσιακές ταχυδρομικές υπηρεσίες.

Το παραπάνω συμπέρασμα έρχεται σε αντίθεση με την ευρωπαϊκή αγορά ταχυμεταφορών όπου η μεταφορά εμπορευμάτων σε επίπεδο « μικρότερο της παλέτας » αποτελεί πλέον μια πραγματικότητα. Άλλωστε ανεξάρτητα από το αν χρησιμοποιούνται ευρέως ή όχι, υπηρεσίες διαχείρισης και μεταφοράς πολύ βαρύτερων φορτίων είναι διαθέσιμες και στη χώρα μας μέσω των μεγάλων πολυεθνικών εταιριών ταχυμεταφορών της αγοράς.

Αν θέλαμε να περιγράψουμε συνοπτικά την αγορά ταχυμεταφορών στη Ελλάδα θα λέγαμε ότι από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 μέχρι σήμερα παρουσιάζει αυξητικές τάσεις. Για να είμαστε πιο ακριβείς υπολογίζεται ότι ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης για μια δεκαετία και μέχρι το 2000 αντιστοιχούσε σε 30 %.

Σημαντικό είναι επίσης το γεγονός ότι η δραστηριοποίηση των εταιριών ταχυμεταφορών στο εσωτερικό της χώρας είναι περισσότερο επικερδής από ότι η εκτέλεση διεθνών αποστολών.

Η αγορά χαρακτηρίζεται από υψηλές συγκεντρώσεις στο άνω άκρο της καθώς οι εταιρίες ACS, DHL, Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, Speedex, TNT, αντιστοιχούν σε παραπάνω από το 70 % της αγοράς, ενώ στο κάτω άκρο της περισσότερες από 200 εταιρίες ανταγωνίζονται για το 20 % της αγοράς.

Το σύνολο των εργαζομένων που απασχολούνται στην αγορά ταχυμεταφορών ανέρχεται σε 3.500 περίπου άτομα, χωρίς να έχει συνυπολογισθεί ο αριθμός των πρακτόρων αντιπροσώπων της επαρχίας, που πιθανώς να συνεργάζονται με κάποια εταιρία του κλάδου²⁴.

Επιπλέον μέχρι σήμερα ο αριθμός των επιχειρήσεων που λειτουργούν ως δίκτυο ταχυμεταφορών φαίνεται να έχει αυξηθεί εντυπωσιακά, σε ποσοστό που αγγίζει το 58 %. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να παρατηρήσει κανείς τη διάρθρωση των δικτύων των υπηρεσιών ταχυμεταφορών στην ελληνική αγορά. Πραγματικά μια αδειοδοτημένη επιχείρηση μπορεί να συνεργάζεται με μη αδειοδοτημένες επιχειρήσεις της επαρχίας ή ακόμα και της πρωτεύουσας, προκειμένου να αυξήσει την εμβέλεια και την προσπελασιμότητα του δικτύου της. Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι σύμφωνα με στοιχεία της Ε.Ε.Τ.Τ σε 115 αδειοδοτημένες επιχειρήσεις ταχυμεταφορών, αντιστοιχούν 392 μη αδειοδοτημένες επιχειρήσεις, οι οποίες περιλαμβάνονται στο δίκτυο τους. Αν σε αυτές τις 392 επιχειρήσεις αθροιστούν και τα υποκαταστήματα των εταιριών ταχυμεταφορών στην επαρχία, τότε φτάνουμε στην αναλογία 115 αδειοδοτημένων επιχειρήσεων ταχυμεταφορών, οι οποίες διαθέτουν δίκτυο 611 επιχειρήσεων και υποκαταστημάτων²⁵. Παρατηρούμε λοιπόν ότι αφενός υπάρχει αυξημένη ζήτηση για επιχειρήσεις που θα αυξήσουν την εμβέλεια του δικτύου της εκάστοτε επιχειρήσεις ταχυμεταφορών και αφετέρου το νομικό καθεστώς συνεργασίας των επιχειρήσεων ταχυμεταφορών με τις επιχειρήσεις- αντιπροσώπους είναι ακόμη αρκετά ασαφές.

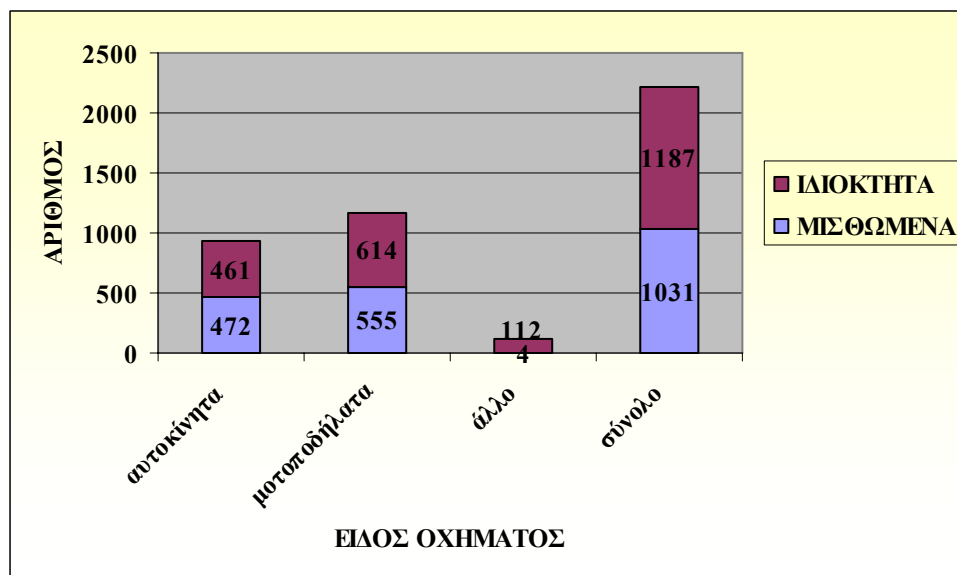
Μια εξίσου σημαντική παράμετρος της ελληνικής αγοράς ταχυμεταφορών είναι η ανισοκατανομή που υπάρχει ανάμεσα στις επιχειρήσεις ταχυμεταφορών, η οποία αφορά στον αριθμό των επιχειρήσεων – υποκαταστημάτων που αποτελούν το δίκτυο

²⁴ Πηγή : Εθνική Εταιρία Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων.

²⁵ Στον υπολογισμό αυτό δεν συμπεριλαμβάνονται τα καταστήματα των ΕΛΤΑ, τα οποία αποτελούν δίκτυο των ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΕΛΤΑ.

παροχής υπηρεσιών της εκάστοτε εταιρίας. Πιο συγκεκριμένα από τις δέκα πιο ενεργές επιχειρήσεις της ελληνικής αγοράς, μόνο οι τρεις έχουν δίκτυο εθνικής εμβέλειας για τον ελλαδικό χώρο, ενώ μια από αυτές συγκεντρώνει το 59 % του συνολικού δηλούμενου δικτύου. Είναι προφανές δηλαδή ότι παρά τον μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και την ανοδική πορεία του κλάδου ταχυμεταφορών στην Ελλάδα, λίγες είναι εκείνες οι επιχειρήσεις που είναι σε θέση να παρέχουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες με δίκτυο εθνικής και όχι τοπικής εμβέλειας.

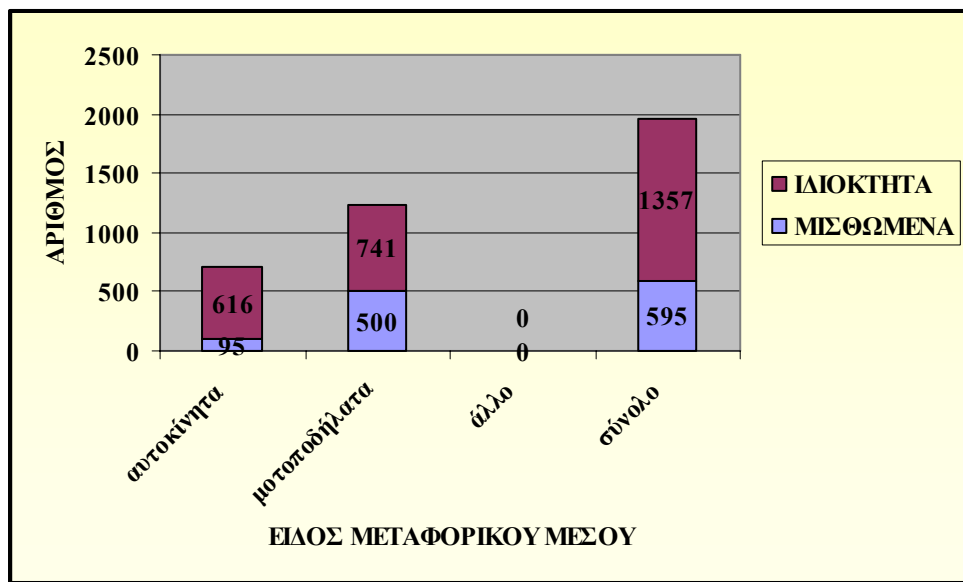
Στα πλαίσια της ανοδικής πορείας της αγοράς ταχυμεταφορών στην Ελλάδα, δεν θα μπορούσε κανείς να παραλείψει τον τομέα των μεταφορικών μέσων αλλά και των υποδομών που διαθέτουν οι εταιρίες ταχυμεταφορών. Έτσι λοιπόν και στον τομέα των υποδομών παρατηρήθηκε αύξηση σε ποσοστό 39 % του αριθμού των γραφείων – κέντρων διαλογής αλλά και των αποθηκευτικών χώρων σε ποσοστό 55 %. Το κύριο μεταφορικό μέσο μετακίνησης παραμένει όπως φαίνεται και από το ακόλουθο Διάγραμμα 11 το μοτοποδήλατο και ακολούθως με μικρή διαφορά το αυτοκίνητο. Σημαντική είναι επίσης η επισημάνση ότι όπως προκύπτει από το διάγραμμα 11, ο αριθμός των μισθωμένων από την επιχείρηση μεταφορικών μέσων και αυτός των ιδιόκτητων μεταφορικών μέσων είναι σχεδόν ίσοι. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις προτιμούν να υπενοικιάζουν μοτοποδήλατα και αυτοκίνητα προκειμένου να εκτελούν τις εκάστοτε παραγγελίες.



Διάγραμμα 9: Μεταφορικά μέσα ταχυδρομικών υπηρεσιών κατά είδος και καθεστώς ιδιοκτησίας

Πηγή: Αργυρού Μ., « Logistics ... εν τάχει », *A & M*, Ιανουάριος- Φεβρουάριος 2004, σελ 31-33.

Στο διάγραμμα 10 όπου έχουμε να κάνουμε αποκλειστικά με τις επιχειρήσεις δικτύου, παρατηρούμε ότι τα ιδιόκτητα μεταφορικά μέσα υπερτερούν των μισθωμένων κατά πολύ, σε αντίθεση με τα συμπεράσματα για την πολιτική των ταχυδρομικών επιχειρήσεων που αναφέραμε παραπάνω.



Διάγραμμα 10: Μεταφορικά μέσα ταχυδρομικών επιχειρήσεων δικτύου κατά είδος και ιδιοκτησία

Πηγή: Αργυρού Μ., « Logistics ... εν τάχει », *A & M*, Ιανουάριος- Φεβρουάριος 2004, σελ 31- 33.

Σε γενικές γραμμές όσον αφορά στα οδικά μεταφορικά μέσα για το 2003, παρατηρήθηκε αύξηση του αριθμού τους κατά 33 %. Η αύξηση αυτή αντιστοιχεί σε 57 % για τα αυτοκίνητα και τα φορτηγά και 23% για τα μοτοποδήλατα.

Δεδομένων όλων των παραπάνω στοιχείων που δόθηκαν για την ελληνική αγορά ταχυμεταφορών, εκτιμάται ότι η αναπτυξιακή της πορεία θα συνεχίσει με ρυθμούς της τάξεως του 20 % ανά έτος (σε αξία) για τα επόμενα χρόνια σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της Ε.Ε.Τ.Τ, ενώ ο ανταγωνισμός αναμένεται να εστιασθεί στο μέλλον στον τύπο των προσφερόμενων υπηρεσιών, στην εμβέλεια των δικτύων και στην ταχύτητα εκτέλεσης των αποστολών καθώς και στην δυνατότητα παροχής ειδικών τιμών και διευκολύνσεων σε συνάρτηση με τον όγκο και τη συχνότητα των αποστολών του εκάστοτε πελάτη.

Άλλωστε και η μέχρι σήμερα ανοδική πορεία της αγοράς ταχυμεταφορών οφείλεται κυρίως σε παράγοντες όπως η αυξημένη ζήτηση υπηρεσιών ταχυμεταφορών από το δημόσιο τομέα, οι αυξημένες απαιτήσεις των χρηστών- πελατών σε σχέση με παράμετρος όπως η ασφάλεια, η ποιότητα και η αξιοπιστία των παρεχόμενων

υπηρεσιών, η δημιουργία από τις επιχειρήσεις του κλάδου νέων εξειδικευμένων υπηρεσιών που αποτελούν πόλο έλξης νέων πελατών καθώς και η ανάπτυξη του κλάδου των πωλήσεων μέσω ταχυδρομείου (mail order) με την ταυτόχρονη ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Ήδη από τις μέρες μας ο ανταγωνισμός των εταιριών του κλάδου είναι μεγάλος και αναμένεται να γίνει εντονότερος με την πάροδο του χρόνου, με άμεσο αποτέλεσμα να καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολη η είσοδος νέων εταιριών στον κλάδο, εξαιτίας της απαιτούμενης τεχνογνωσίας και υποδομής αλλά και διαθεσιμότητας κεφαλαίου και έμμεσο αποτέλεσμα την σταδιακή μείωση του αριθμού των βιώσιμων επιχειρήσεων καθώς οι μικρές επιχειρήσεις απειλούνται από το όλο και αυξανόμενο κόστος παροχής υπηρεσιών. Με αυτή τη λογική ο κλάδος των ταχυμεταφορών για την Ελλάδα θα απαρτίζεται στο μέλλον από συγκεκριμένες επιχειρήσεις που θα επιβιώσουν, οι οποίες θα έχουν πιθανώς δικτυωθεί με άλλες διεθνείς, εθνικές ή ακόμα και τοπικές επιχειρήσεις, με απώτερο στόχο την βελτίωση των υποδομών τους και την ελαχιστοποίηση του κόστους παροχής υπηρεσιών εξαιτίας των οικονομιών κλίμακας.

Από την άλλη πλευρά η πολυαναμενόμενη απελευθέρωση της ταχυδρομικής αγοράς αναμένεται να αυξήσει ακόμη περισσότερο την υψηλή ελκυστικότητα της αγοράς ταχυμεταφορών ενώ ταυτόχρονα αποτελεί κινητήρια δύναμη για την μερική ή ολική ιδιωτικοποίηση των εθνικών ταχυδρομικών φορέων, με άμεσο στόχο την αποτελεσματικότερη διαφοροποίηση των υπηρεσιών ταχυμεταφορών και logistics.

Εν κατακλείδι αξίζει να αναφέρουμε το γεγονός ότι τα όρια μεταξύ των ταχυδρομικών υπηρεσιών, των ταχυμεταφορών και των logistics αμβλύνονται όλο και περισσότερο με την πάροδο του χρόνου, εξαιτίας κυρίως της επέκτασης των δραστηριοτήτων των εταιριών τόσο σε επίπεδο προσφερόμενων υπηρεσιών όσο και σε επίπεδο δικτυακής εμβέλειας. Στην δεύτερη παράμετρο συμβάλλουν δραστικά και οι συνεργασίες -μέσω της μετοχικής εξαγοράς- που αναπτύσσονται μεταξύ των επιχειρήσεων ταχυμεταφορών και των αερομεταφορέων. Τέτοιες συνεργασίες είναι για παράδειγμα η συμμετοχή της Lufthansa και της Japan Airlines στο μετοχικό κεφάλαιο της DHL.

Με αυτή τη λογική δύο είναι οι μορφές οργάνωσης των επιχειρήσεων ταχυμεταφορών που χαρακτηρίζουν την ελληνική αγορά:

A. Οι πολυεθνικές εταιρείες που συνεργάζονται με μικρότερες επιχειρήσεις ταχυμεταφορών, έχοντας κυρίως τοπική εμβέλεια και αυξημένη προσπελασιμότητα σε εσωτερικές εθνικές αγορές και

B. Οι μικρές επιχειρήσεις που συνεργάζονται μεταξύ τους στοχεύοντας έτσι στην επέκταση των δικτύων τους, ώστε να καθίστανται ανταγωνιστικές για τις μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες.

Βέβαια παρά τις προσπάθειες συνεργασιών και δικτυώσεων μεταξύ των μικρότερων εταιριών, κύρια τάση της αγοράς αποτελούν και θα αποτελέσουν και στο μέλλον οι συγχωνεύσεις εταιριών, εν όψει της διεύρυνσης της δικτυακής του εμβέλειας.

Τα κυριότερα προβλήματα του κλάδου των ταχυμεταφορών στη ελληνική αγορά θα μπορούσαν να συνοψιστούν στα εξής :

- Συγκέντρωση μεγάλου αριθμού εταιριών σε μια σχετικά περιορισμένη αγορά.
- Έλλειψη υποδομών από αδειοδοτημένες εταιρίες.
- Έλλειψη κριτηρίων αξιολόγησης για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, απουσία κριτηρίων υψηλών προδιαγραφών ποιότητας.
- Παροχή υπηρεσιών χαμηλής ποιότητας σε χαμηλές τιμές σχετικά με την ευρωπαϊκή πραγματικότητα.

6.1 Παρουσίαση κυριότερων εταιριών της ελληνικής αγοράς ταχυμεταφορών.

Στη συνέχεια και αφού ορίστηκαν πλέον τα πλαίσια στα οποία κινείται και αναπτύσσεται η ελληνική αγορά ταχυμεταφορών, θα γίνει συνοπτική παρουσίαση των εταιριών που την απαρτίζουν.

6.1.1 DHL INTERNATIONAL HELLAS

Η DHL ιδρύθηκε το 1978 και θεωρείται εταιρία leader στον τομέα των ταχυμεταφορών. Η πρόσφατη συγχώνευση της με τη Danzas έδωσε νέα ώθηση στην εταιρία και αποτελεί μια από τις σημαντικότερες εξελίξεις στον τομέα των logistics και των ταχυμεταφορών.

Συνολικά η DHL υπολογίζεται ότι εξυπηρετεί πάνω από 10.000 επιχειρήσεις και καταναλωτές ημερησίως με αποτέλεσμα να καταλαμβάνει σε ποσοστό πάνω από 60% του συνολικού όγκου των διακινούμενων αντικειμένων. Επίσης η δραστηριοποίηση

της είναι έντονη στον τομέα των διεθνών μεταφορών, όπου υπολογίζεται ότι εκτελούνται 12.000 διεθνείς αποστολές ημερησίως²⁶.

Η εταιρία απασχολεί περισσότερους από 170.000 υπαλλήλους, ενώ διαθέτει 5.000 κέντρα εξυπηρέτησης, 430 αποθήκες και τερματικούς σταθμούς και 238 κέντρα διαλογής. Ακόμη τον στόλο της συνθέτουν 75.000 οχήματα και 250 αεροσκάφη, τα οποία καλούνται να καλύψουν τις ανάγκες 228 χωρών και 3.500.000 πελατών. Μόνο κατά το 2002 η πολυεθνική αυτή εταιρία εξετέλεσε 1 δισεκατομμύριο αποστολές με ύψος πωλήσεων 21,6 δισεκατομμύρια ευρώ.

Στην Ελλάδα η DHL απασχολεί 400 εργαζόμενους σε 5 κέντρα εξυπηρέτησης στην Αθήνα και 4 στην υπόλοιπη Ελλάδα, ενώ διαθέτει δίκτυο 10 αντιπροσώπων. Ο στόλος της αποτελείται από 154 οχήματα και 2 αεροσκάφη, ενώ εξυπηρετεί 10.000 πελάτες με αριθμό αποστολών για το 2002 που αγγίζει το 1.000.000. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι προσφέρει κάλυψη σε 24ωρη βάση χάρη στη λειτουργία ειδικού τμήματος.

Η πλέον πρόσφατη επένδυση νευραλγικής σημασίας που πραγματοποιήθηκε από την DHL Hellas είναι η αγορά εγκαταστάσεων εμβαδού 6.000 τ.μ. στο αεροδρόμιο «Ελευθέριος Βενιζέλος », που την καθιστά και τη μοναδική εταιρία ταχυμεταφορών που στεγάζεται σε ιδιόκτητους χώρους του αερολιμένα.

Η DHL πιστοποιήθηκε πρόσφατα με το πιστοποιητικό ISO 9001: 2000.

6.1.2 TNT HELLAS

Η TNT Express αποτελεί επίσης μια πολυεθνική εταιρία, που δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 200 χώρες μέσω του εκτεταμένου δικτύου 1000 σταθμών που έχει στη διάθεση της ενώ εκτελεί περίπου 3,6 εκατομμύρια αποστολές σε εβδομαδιαία βάση. Τον στόλο της επανδρώνουν περισσότερα από 21.000 οχήματα και 43 αεροσκάφη.

Το 1999 ξεκίνησε τη λειτουργία της στην Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα στο χώρο των Express Logistics η λειτουργία της ξεκινά το 2003. Σήμερα διαθέτει 3 υποκαταστήματα στην πρωτεύουσα και τη Θεσσαλονίκη, ενώ με ιδιόκτητο αεροσκάφος συνδέει την Αθήνα με τη Λιέγη του Βελγίου. Στη διάθεση της για τις οδικές μεταφορές έχει 103 οχήματα και συνεργάζεται με δίκτυο αντιπροσώπων σε 70 πόλεις σε ολόκληρη τη χώρα.

²⁶ Πηγή : « Η ελληνική αγορά ταχυμεταφορών » ,A & M, Νο, Ιανουάριος- Φεβρουάριος 2004, σελ 38-41

6.1.3 UPS ΕΛΛΑΔΑΣ

Η UPS αποτελεί ακόμη μια πολυεθνική εταιρία που δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 200 χώρες, μεταφέροντας περίπου 3,5 δισεκατομμύρια έγγραφα ετησίως, μέσω ενός πλούσιου μεταφορικού στόλου 257 εταιρικών αεροπλάνων, 326 μισθωμένων αεροσκαφών και 153.000 οχημάτων που διαθέτει σε παγκόσμιο επίπεδο. Η λίστα του πελατολογίου της περιλαμβάνει 7,9 εκατομμύρια επιχειρήσεις και ιδιώτες.

Η UPS Ελλάδος άρχισε να δραστηριοποιείται το 1996. Στη διάθεση της έχει εκτός από τα οχήματα για τις οδικές μεταφορές και ένα εταιρικό αεροπλάνο για τις αποστολές εξωτερικού αλλά και δύο αποκλειστικά μισθωμένα charters αεροπλάνα, που εκτελούν σε καθημερινή βάση δρομολόγια προς τη συμπρωτεύουσα και την Κύπρο. Τέλος η εταιρία διαθέτει τρία Express Centers στην Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα δύο εξ' αυτών λειτουργούν στην Αθήνα στις περιοχές της Γλυφάδας και του Αμαρουσίου και το τρίτο λειτουργεί στη Θεσσαλονίκη.

6.1.4 SPEEDEX

Η παρούσα εταιρία ταχυμεταφορών ιδρύθηκε το 1986 και το 1990 εντάχθηκε στο δυναμικό της ολλανδικής GENERAL PARCEL.

Στην Ελλάδα η SPEEDEX υφίσταται ως μέλος του Ομίλου εταιριών FOURLIS από το Φεβρουάριο του 2000. Το Σεπτέμβριο του 2001 απέκτησε στο 14^ο χλμ Εθνικής Οδού Αθηνών- Λαμίας, ένα σύγχρονο κέντρο Διαλογής & Μεταφοράς συνολικού εμβαδού 2.500 τ.μ., ενώ μικρότερης έκτασης κέντρα διαλογής λειτουργούν στη Θεσσαλονίκη, στο Ρίο και στον Αλμυρό.

Η εταιρία διαθέτει σήμερα 12 υποκαταστήματα στο νομό Αττικής, 3 στη Θεσσαλονίκη, 1 στην Κατερίνη και 96 αποκλειστικά σημεία εξυπηρέτησης στην ελληνική περιφέρεια.

Η SPEEDEX έχει αποκτήσει από το 2001 πιστοποιητικό ποιότητας σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 9001: 2000.

6.1.5 ACS

Η ACS αποτελεί μια από τις παλαιότερες εταιρίες ταχυμεταφορών στην Ελλάδα, καθώς έκανε την εμφάνιση της στην αγορά στις αρχές της δεκαετίας του 1980. Σήμερα η εταιρία έχει στη διάθεση της ένα ευρύ δίκτυο που περιλαμβάνει 330

καταστήματα σε ολόκληρη τη χώρα, ενώ επεκτείνει τις δραστηριότητες της στην Κύπρο και την Αλβανία.

Επιπλέον σύμφωνα με έρευνες που έχουν διενεργηθεί τόσο από την ICAP όσο και από την Ε.Ε.Τ.Τ. η ACS φαίνεται ως η ηγέτιδα δύναμη της αγοράς ταχυμεταφορών στην Ελλάδα.

Τον στόλο της επανδρώνουν 60 φορτηγά και 90 μοτοποδήλατα ενώ στους κατά τόπους πράκτορες υπολογίζεται ότι ανήκουν επιπλέον 392 φορτηγά και 992 μοτοποδήλατα.

6.1.6 ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΕΛΤΑ

Η εταιρία Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ είναι θυγατρική της ΕΛΤΑ και λειτουργεί ήδη από τον Ιανουάριο του 2001 ως αντικατάσταση της υπηρεσίας πόρτα- πόρτα που είχε ξεκινήσει από το 1987. Περισσότερα στοιχεία για τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ θα παρουσιαστούν στην εκτενή αναφορά που θα πραγματοποιηθεί στα παρακάτω κεφάλαια της εργασίας.

Πίνακας 9: Συνοπτική παρουσίαση χαρακτηριστικών των κυριότερων εταιριών ταχυμεταφορών της ελληνικής αγοράς.

	ΕΤΟΣ ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ	ΟΧΗΜΑΤΑ	ΑΕΡΟΣΚΑΦΗ	ΚΕΝΤΡΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣ ΗΣ	ΔΙΚΤΥΟ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩ ΠΩΝ
DHL Hellas	1978	154	2	9	10
TNT Hellas	1989	103	1	3	70
UPS Ελλάδας	1996		3	3	
SPEEDEX	1986			16	96
ACS	1980	60 φορτηγά 90 μοτο/λατα		330	
ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΕ Σ ΕΛΤΑ	2001	600 φορτηγά 950 δίκυκλα		750	

Πηγή : « Η ελληνική αγορά ταχυμεταφορών », *A & M*, No, Ιανουάριος- Φεβρουάριος 2004, σελ 38-44., Βλαδιμήρου Χ., Λαζαρόπουλος Χ.Κ., « Μια αγορά υψηλών ταχυτήτων », *Logistics & Management*, No 33, Μάρτιος 2005, σελ 80- 108.

6.2 ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΑ (ΕΛ.ΤΑ)

6.2.1 Η πορεία της εταιρίας από τη δημιουργία της μέχρι σήμερα

Τα Ελληνικά Ταχυδρομεία μετρούν σήμερα 176 χρόνια λειτουργίας. Η ίδρυσή τους, το 1828, πραγματοποιήθηκε με διάταγμα του Ιωάννη Καποδίστρια. Οι πόλεις που δημιουργήθηκαν τα πρώτα γραφεία της Ταχυδρομικής υπηρεσίας βρίσκονταν στο Ναύπλιο, την Τρίπολη, την Επίδαυρο και τη Σύρο.



Φωτογραφία 1: Περιβάλλον ενός καταστήματος ΕΛ.ΤΑ.

Από τις αρχές του 1900, η οργάνωση της ταχυδρομικής υπηρεσίας άρχισε να είναι συστηματική. Μέχρι το 1949 η εταιρία είχε παράλληλη πορεία με την τότε Τηλεγραφική και Τηλεφωνική Υπηρεσία (Τ.Τ.Τ.). Μέχρι το 1914, υπαγόταν στο Υπουργείο Εξωτερικών και αργότερα στο Υπουργείο Μεταφορών.

Από το 1949, η Τ.Τ.Τ. αντικαταστάθηκε από τον Ο.Τ.Ε., ο οποίος δημιουργήθηκε

με τη μορφή Α.Ε. Από τη χρονική αυτή στιγμή και έπειτα οι δυο οργανισμοί, Ο.Τ.Ε. και Ταχυδρομική Υπηρεσία, ακολούθησαν διαφορετικές πορείες αφού είχαν πλέον διαφορετικό επιχειρησιακό προσανατολισμό.

Το 1970, η Ταχυδρομική Υπηρεσία έγινε Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου και απέκτησε την επωνυμία «Ελληνικά Ταχυδρομεία» (ΕΛ.ΤΑ), την οποία διατηρεί μέχρι και σήμερα. Την ίδια χρονιά τα ΕΛ.ΤΑ ίδρυσαν την ανώτερη Ταχυδρομική Σχολή και τη Σχολή Βασικού προσωπικού ΕΛ.ΤΑ. Το 1996 η εταιρία ξεκίνησε να λειτουργεί ως Ανώνυμη Εταιρία.

Το 1998, με το νόμο 2628, τα ΕΛ.ΤΑ, σε συνεργασία με το δημόσιο, έγιναν και συνεχίζουν να είναι φορέας παροχής καθολικών ταχυδρομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα.

Την ίδια χρονιά, ιδρύθηκε το Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης των ΕΛ.ΤΑ (ΚΕΚ ΕΛ.ΤΑ), το οποίο αποτελεί ανώνυμη θυγατρική εταιρία του ΕΛ.ΤΑ, στην οποία η μητρική εταιρία συμμετέχει κατά 70%, ενώ η Πανελλήνια Ομοσπονδία Σωματείων Ταχυδρομικών κατά 30%. Το ΚΕΚ παρέχει ένα σύστημα εκπαίδευσης, που στοχεύει

στην κάλυψη των αναγκών μιας επιχείρησης και των εργαζομένων της. Το σύστημα αυτό παρέχει πιστοποιημένη εκπαίδευση με κύκλους σπουδών, συνεχή επιμόρφωση με την πραγματοποίηση ειδικών εκδηλώσεων στελεχών, την εξειδικευμένη επιμόρφωση του προσωπικού, με συνέδρια, με έρευνες και μελέτες, κλπ, συμβουλευτικές υπηρεσίες και προγράμματα εκπαίδευσης, που προσαρμόζονται με τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης.

Στα πλαίσια της έντονης επιχειρηματικής δραστηριότητας του ΕΛΤΑ, ο τελευταίος προχώρησε σε συνεργασία με το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο με αποτέλεσμα τη δημιουργία της Ανώνυμης Εταιρίας Διαχείρισης Αμοιβαίων Κεφαλαίων Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου – Ελληνικών Ταχυδρομείων. Η μετοχική σύνθεση της εταιρείας είναι 50% Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο, 50% Ελληνικά Ταχυδρομεία (ΦΕΚ 4515/11.06.2002). Ο σκοπός δημιουργίας αυτής της εταιρείας είναι να παρέχει υπηρεσίες στους πελάτες της ώστε να καλύψει τις ανάγκες αποταμίευσης και επένδυσής τους.

Τέλος, απαραίτητη είναι η αναφορά στην πολύ πρόσφατη δημιουργία μιας ακόμη θυγατρικής εταιρείας των ΕΛΤΑ, των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ Α.Ε., το 2000. Η λειτουργία της εταιρείας ξεκίνησε τον Ιανουάριο του 2001 και έχει ως σκοπό την κάλυψη των αναγκών για ταχυμεταφορές, με προορισμούς τόσο στο εσωτερικό της χώρας, όσο και σε μεγάλο αριθμό προορισμών του εξωτερικού.

6.2.2 Επενδύσεις

Τα ΕΛΤΑ, στην προσπάθειά τους να συμβαδίσουν με τις καινούριες παγκόσμιες τάσεις στις ταχυδρομικές υπηρεσίες, που απαιτούν καλύτερη ποιότητα και μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης, πραγματοποιούν επενδύσεις με στόχο τον εκσυγχρονισμό, τη μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα αλλά και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Πιο συγκεκριμένα, τα επενδυτικά προγράμματα που υλοποιούνται από τον ΕΛΤΑ αφορούν τον εκσυγχρονισμό του στόλου, με την αγορά νέων μεταφορικών οχημάτων και τον εφοδιασμό του με καινούρια τεχνολογία, την αναδιάρθρωση του δικτύου, με τη δημιουργία νέων καταστημάτων και την πρόσθεση νέων απομακρυσμένων περιοχών στον κατάλογο των προορισμών εξυπηρέτησης, την απόκτηση ενός νέου πληροφοριακού συστήματος, το οποίο περιλαμβάνει την οργάνωση του συνόλου των δραστηριοτήτων της εταιρείας, από την παραγωγή μέχρι και την συναλλαγή με τους,

την αυτοματοποίηση της διαλογής, που θα ελαχιστοποιήσει το χρόνο που χρειάζεται



Φωτογραφία 2: Αποθηκευτικό κέντρο ΕΛΤΑ.

η συγκεκριμένη εργασία να ολοκληρωθεί και τέλος την εφαρμογή νέας εταιρικής ταυτότητας και την ανακαίνιση της αλυσίδας των καταστημάτων της εταιρίας.

Οι επενδύσεις αυτές που πραγματοποιεί ο ΕΛΤΑ, αποτελούν το μέσο με το οποίο ο τελευταίος αποκτά τη δυνατότητα να προεκτείνει τη δραστηριότητά του σε νέους τομείς, όπως είναι η ηλεκτρονική

υποστήριξη των συναλλαγών, τα logistics, κλπ.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα προσπάθειας εκσυγχρονισμού και υιοθέτησης της νέας τεχνολογίας, είναι η δημιουργία του νέου αποθηκευτικού κέντρου που πρόσφατα απέκτησε ο ΕΛΤΑ. Τα οφέλη που προκύπτουν από τη δημιουργία του αποθηκευτικού αυτού κέντρου είναι η συγκέντρωση όλων των βασικών λειτουργιών και του ανθρώπινου δυναμικού του τομέα Κεντρικής Αποθήκης σε ένα κτίριο, με συνέπεια της επίτευξη σημαντικών οικονομιών κλίμακας και τη σημαντική αύξηση του βαθμού αυτοματοποίησης των διαδικασιών.

6.2.3 Νέες Τεχνολογίες

Στη νέα τεχνολογία που ο ΕΛΤΑ έχει ενσωματώσει για την υποστήριξη των διαφόρων λειτουργιών του, συμπεριλαμβάνονται τα εξής συστήματα:

- Το ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα **ERP**, σε συνδυασμό με το αυτοματοποιημένο σύστημα **GIRO**
- Συστήματα αυτοματοποίησης των συναλλαγών με τους πελάτες (**RIPOSTE**), τα οποία συνεισφέρουν στη δραστική μείωση του χρόνου αναμονής των συναλλαγών.
- Τα Συστήματα και Τεχνολογίες Μέτρησης Ποιότητας των Παρεχόμενων Υπηρεσιών (**GREX and UNEX**), τα οποία χρησιμοποιούνται στη μέτρηση του χρόνου που απαιτείται για τη μεταφορά των διακινούμενων αντικειμένων από την κατάθεση μέχρι την παράδοσή τους.

- Τα Συστήματα Ιχνηλάτησης Ταχυδρομικών Αντικειμένων Ειδικής Διαχείρισης (**Track and Trace**), που χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό των αντικειμένων σε οποιοδήποτε στάδιο της μεταφοράς τους και αν βρίσκονται.
- Γεωγραφικά Συστήματα Πληροφοριών (**GIS**), τα οποία εξασφαλίζουν την οργάνωση των τομέων της διανομής σε κάθε περιοχή.
- Τα Ηλεκτρονικά Συστήματα Ελέγχου της Περισυλλογής της αλληλογραφίας από τα γραμματοκιβώτια.

6.2.4 Ο ρόλος των ΕΛΤΑ στην ελληνική ταχυδρομική αγορά

Η παρουσία των ΕΛΤΑ στην ελληνική ταχυδρομική αγορά είναι δυναμική και περιλαμβάνει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, που σχετίζονται κυρίως με σύνδεσή τους με το δημόσιο τομέα. Τα ΕΛΤΑ αποτελούν το μοναδικό φορέα παροχής καθολικών υπηρεσιών στην Ελλάδα, κάτι που έχει οριστεί από το νόμο Ν2668/98. Η κατάσταση προς το παρόν δεν φαίνεται να αλλάζει, παρόλο που πολύ επενδυτές, ανάμεσά του η ACS και ο Φτερωτός Ερμής, έχουν εκδηλώσει ενδιαφέρον για την εξαγορά ενός μεριδίου της εταιρίας.

Τα ΕΛΤΑ ανήκουν στο άνω τμήμα της αγοράς, το οποίο χαρακτηρίζεται από υψηλή συγκέντρωση όσον αφορά το ποσοστό της αγοράς που εξυπηρετούν και το ποσοστό που απασχολούν. Πιο συγκεκριμένα, ο ΕΛΤΑ, μαζί με άλλες πέντε εταιρίες (ACS, DHL, Speedex και TNT), κατέχουν το 70% της αγοράς και απασχολούν το 70% του προσωπικού του κλάδου.

Παράλληλα το δίκτυο των καταστημάτων που διαθέτουν τα ΕΛΤΑ, είναι αυτό που χρησιμοποιείται περισσότερο από το ευρύ κοινό, σε ποσοστό 71%. Το ποσοστό αυτό αναμένεται να αυξηθεί στο μέλλον, λόγω της αύξησης των αναγκών των χρηστών.

Στο χώρο της αγοράς καθολικής υπηρεσίας, τα ΕΛΤΑ αποτελούν το μοναδικό φορέα του και δημιουργεί υψηλά εμπόδια εισόδου, αφού είναι ήδη εδραιωμένα μετά από το τόσα χρόνια λειτουργίας τους, παρέχουν εκτεταμένη γεωγραφική κάλυψη και απολαμβάνουν κάποια προνόμια από το ελληνικό δημόσιο, που περιλαμβάνουν επιχορηγήσεις για τυχόν ελλείμματα που μπορούν να προκύψουν από την παροχή καθολικών υπηρεσιών και φορολογικά προνόμια αφού δεν υποχρεώνονται να καταβάλλουν ΦΠΑ.

6.3 TAXYMETΑΦΟΡΕΣ ΕΛΤΑ- ΠΡΟΦΙΛ ΕΤΑΙΡΙΑΣ



Φωτογραφία 3:
Κατάστημα
Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ

Η δημιουργία της εταιρίας TAXYMETΑΦΟΡΕΣ ΕΛΤΑ Α.Ε, θυγατρικής των ΕΛΤΑ, αποτελεί μια προσπάθεια του τελευταίου να συμβαδίσει με τις ανάγκες του ολοένα και αναπτυσσόμενου τομέα των express και logistics. Η εταιρία TAXYMETΑΦΟΡΕΣ Α.Ε., ουσιαστικά αποτέλεσε τη συγκέντρωση όλων των δραστηριοτήτων ταχυμεταφορών των ΕΛΤΑ (Πόρτα- Πόρτα, SPM και EMS) και ταυτόχρονα τη δημιουργία καινούριων υπηρεσιών αυτού του είδους, έτσι ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί η εταιρία στις καινούριες συνθήκες ανταγωνισμού.

Η εταιρία TAXYMETΑΦΟΡΕΣ ΕΛΤΑ ιδρύθηκε το 2000 και ξεκίνησε τη λειτουργία της τον Ιανουάριο του 2001, με σκοπό να παρέχει υπηρεσίες ταχυμεταφορών τόσο στην Ελλάδα, όσο και σε ένα μεγάλο αριθμό χωρών του εξωτερικού. Η λειτουργία της στηρίζεται τόσο στην αυτόνομη παρουσία της αλλά και με τη συνεργασία της με τη μητρική της εταιρία. Στα πλαίσια συνεργασίας και χρήσης του δικτύου του ΕΛΤΑ, οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ χρησιμοποιούν πάνω από 750 ταχυδρομικά καταστήματα για την εξυπηρέτηση των πελατών της. Εκτός από ο μεγάλο αριθμό των καταστημάτων της, η εταιρία περιλαμβάνει κέντρα διαλογής ταχυμεταφορών, κέντρα παραλαβής – επίδοσης και κέντρα ταχυμεταφοράς.

Οι πιο σημαντικοί τομείς της εταιρίας, όπως είναι ο σχεδιασμός η οργάνωση της παραγωγής και των πωλήσεων, ο ποιοτικός έλεγχος, η διαμόρφωση και η εφαρμογή της στρατηγικής της εταιρίας, η διαχείριση των οικονομικών πόρων και το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελούν αρμοδιότητα των Διευθύνσεων και των Συμβούλων. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρία διοικείται από ένα 9μελές διοικητικό συμβούλιο και η συνολική ομαλή λειτουργία της εταιρίας βρίσκεται στα χέρια του διευθύνοντος συμβούλου. Στο παρακάτω οργανόγραμμα παρουσιάζεται ολόκληρη η οργανωτική δομή, από το υψηλότερο επίπεδο της λήψης αποφάσεων για την πορεία της εταιρίας μέχρι και την εξυπηρέτηση των πελατών:



Σχήμα 12: Οργανωτική Δομή της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ.²⁷

6.3.1 Υπηρεσίες

Οι υπηρεσίες που παρέχονται από τις TAXYMETAFOPES ELTA, διακρίνονται σε υπηρεσίες εσωτερικού εντός των ορίων της πόλης και από πόλη σε πόλη, υπηρεσίες εξωτερικού και κάποιες πρόσθετες υπηρεσίες που ως στόχο έχουν να καλύψουν το σύνολο των αναγκών των πελατών

• ΠΟΡΤΑ-ΠΟΡΤΑ

Η υπηρεσία πόρτα – πόρτα περιλαμβάνει τη μεταφορά και παράδοση προϊόντων (εγγράφων και δεμάτων μέχρι 30 κιλά), στο εσωτερικό της χώρας, εντός της πόλης και από πόλη σε πόλη.

▪ Εντός της πόλης (Intracity) :

Η συγκεκριμένη υπηρεσία περιλαμβάνει την παράδοση αυθημερόν σε χρονικό διάστημα 2-5 ωρών, που ισχύει για τις πόλεις Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Πάτρα, Ιωάννινα, Λάρισα, Ηράκλειο, Ρόδο, Χαλκίδα, Λαμία και Βόλο, αλλά και την παράδοση στις υπόλοιπες πόλεις του δικτύου του ΕΛΤΑ την επόμενη μέρα

▪ Από πόλη σε πόλη (Domestic):

Η υπηρεσία αυτή περιλαμβάνει την παράδοση προϊόντων από την Αθήνα σε όλες τις πόλεις της χώρας την επόμενη μέρα.

Στην υπηρεσία αυτή συμπεριλαμβάνονται κάποιες επιπρόσθετες διευκολύνσεις που επιτρέπουν στους πελάτες να καθορίσουν τις συνθήκες παράδοσης του προϊόντος που

²⁷ Πηγή: <http://www.courierelta.gr/index.asp>

αποστέλλουν. Πιο συγκεκριμένα, σημασία δίδεται στην **προτεραιότητα**, η οποία προσφέρει τη δυνατότητα παράδοσης ενός αντικειμένου μέχρι τις 10:00. Επίσης ισχύει η **δέσμευση ώρας**, η χρήση της οποίας επιτρέπει στον πελάτη να προκαθορίσει τη χρονική διάρκεια παράδοσης του αντικειμένου που αποστέλλει. Μια τρίτη διευκόλυνση αποτελεί η **δηλωμένη αξία**, η οποία δίνει τη δυνατότητα ασφάλισης των αντικειμένων που αποστέλλονται, στο πόσο της αξίας τους. Η δηλωμένη αξία, περιλαμβάνει την αυτόματη ασφάλιση για απώλεια ή καταστροφή, των αποστολών που περιλαμβάνουν τη μεταφορά εγγράφων μέχρι το ποσό των 88 ευρώ και τη μεταφορά δεμάτων μέχρι το ποσό των 293 ευρώ. Η περαιτέρω ασφάλιση των υπόλοιπων αποστολών που δεν περιλαμβάνονται στις παραπάνω κατηγορίες, χρεώνεται σύμφωνα με τα προαναφερθέντα ασφάλιστρα στη βάση της αξίας των διακινούμενων αντικειμένων.

Τέλος, η επίδοση ενός αντικειμένου μέσω των ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΕΛΤΑ, μπορεί αν γίνει και με **αντικαταβολή**. Τα προϊόντα που αποστέλλονται μπορούν να παραληφθούν από κούριερ της εταιρίας αλλά και να κατατεθούν από τους ίδιους τους αποστολείς σε υποκαταστήματα με το σήμα Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ.

- **Τιμοκατάλογος υπηρεσιών Πόρτα-Πόρτα:**

Η χρέωση των υπηρεσιών που προσφέρει η Πόρτα-Πόρτα επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, όπως είναι ο όγκος των διακινούμενων αντικειμένων, το αν η παράδοση του αντικειμένου γίνεται εντός της πόλης ή σε άλλη πόλη εντός Ελλάδος, κλπ. Στον παρακάτω πίνακα περιέχεται η χρέωση των υπηρεσιών εντός της πόλης:

Πίνακας 10: Χρέωση υπηρεσιών εντός πόλης.

Εντός πόλης (Intracity)	Βασική χρέωση (μέχρι 2 kg)	Επιπλέον kg ή κλάσμα του
1.Πόρτα-Πόρτα (Επόμενη εργάσιμη)	5,89	1,20
2.Θυρίδα-Πόρτα (Επόμενη εργάσιμη)	4,40	1,20
3.Πόρτα-Πόρτα (Αυθημερόν Αθήνα)	Ανάλογα τη ζώνη	
4.Πόρτα-Πόρτα(Αυθημερόν Θεσσαλονίκη)	9,50	1,20

5.Πόρτα-Πόρτα(Αυθημερόν Πόλεις Περιφέρειας)*	6,00	1,20
--	------	------

***Αφορά το δίκτυο της εταιρίας**

Πηγή: http://www.courierelta.gr/pdfs/PORTA_PORTA_pricelist2.pdf

Εκτός από τις διακυμάνσεις στις χρεώσεις στην υπηρεσία εντός πόλης, διαφορές υπάρχουν και στην υπηρεσία παραδόσεων από πόλη σε πόλη. Οι διαφορές αυτές περιέχονται στον επόμενο πίνακα:

Πίνακας 11: Χρεώσεις υπηρεσίας παραδόσεων από πόλη σε πόλη.

Πόλη – Πόλη (Domestic)	Βασική χρέωση μέχρι 2 kg	Επιπλέον kg ή κλάσμα του
1. Πόρτα-Πόρτα Επόμενη Εργάσιμη	10,56	1,80
2.Θυρίδα-Πόρτα Επόμενη Εργάσιμη	8,09	1,80
3.Θυρίδα-Θυρίδα Επόμενη Εργάσιμη	5,90	1,80

Πηγή: http://www.courierelta.gr/pdfs/PORTA_PORTA_pricelist2.pdf

Οι παραπάνω χρεώσεις, περιλαμβάνουν και τη χρέωση του ογκομετρικού βάρους, η οποία προκύπτει στην περίπτωση που το ογκομετρικό βάρος μιας αποστολής είναι μεγαλύτερο του πραγματικού. Στις αποστολές αυτές η χρέωση γίνεται με βάση το ογκομετρικό βάρος, το οποίο υπολογίζεται με τον πολλαπλασιασμό των τριών διαστάσεων (σε εκατοστά) της συσκευασίας του αντικειμένου και τη διαίρεσή του με το 6000 (Ογκομετρικό Βάρος = (Μήκος * Ύψος * Πλάτος) / 6000). Επίσης, επιπλέον χρέωση εφαρμόζεται στις περιπτώσεις που οι αποστολές χαρακτηρίζονται ως **εύθραυστες** ή εντάσσονται στην κατηγορία των **ογκωδών**. Πρέπει να σημειωθεί, πως ως οι αποστολές χαρακτηρίζονται ως ογκώδεις, όταν η συσκευασία έχει μήκος μεγαλύτερο των 125 και μέχρι 150 εκατοστών ή το άθροισμα του μήκους με την περίμετρο είναι μεγαλύτερο από 200 εκατοστά και μέχρι τα 400 εκατοστά.

- **EMS (Express Mail Service)**

Η υπηρεσία EMS, συμπεριλαμβάνει τη μεταφορά αντικειμένων έως και 30 κιλών σε 130 προορισμούς του εξωτερικού, των οποίων η παράδοση γίνεται σε χρονικό διάστημα 2- 3 εργάσιμων ημερών, η οποία γίνεται κατευθείαν στη διεύθυνση του παραλήπτη.

Όπως και οι υπηρεσίες του εσωτερικού, η υπηρεσία EMS συμπεριλαμβάνει διευκολύνσεις όπως η παραλαβή των αντικειμένων από τη διεύθυνση του αποστολέα, την ασφάλιση του αντικειμένου σύμφωνα με τη χρηματική αξία του, την επίδοση σε ταχυδρομικές θυρίδες και την παροχή επιπρόσθετων πληροφοριών μέσω των τμημάτων εξυπηρέτησης πελατών. Επιπλέον, ο στόλος των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ διαθέτει, GPS (Σύστημα Εντοπισμού), το οποίο εξασφαλίζει τη δυνατότητα συνεχής παρακολούθησης της πορείας και της ταχύτητας του οχήματος που μεταφέρει τα αντικείμενα. Με τον τρόπο αυτό ο πελάτης μπορεί να παρακολουθεί ανά πάσα στιγμή την ακριβή τοποθεσία του προϊόντος που έχει αποστείλει.

Οι πελάτες με μεγάλο αριθμό αντικειμένων EMS, απολαμβάνουν κάποια προνόμια, όπως η παραλαβή μέσω κούριερ από το σημείο που υποδεικνύει ο αποστολέας, ο μηνιαίος διακανονισμός πληρωμής και οι εκπτώσεις, οι οποίες είναι ανάλογες με τον όγκο των αντικειμένων.

Χρέωση των υπηρεσιών EMS

Όπως προαναφέρθηκε η υπηρεσία EMS, είναι διαθέσιμη για την αποστολή αντικειμένων σε 130 προορισμούς του εξωτερικού. Αυτοί οι προορισμοί, έχουν χωριστεί σε 6 διαφορετικές ζώνες, για την καθεμία από τις οποίες η χρέωση των μεταφορών διαφοροποιείται. Η ζώνη 1 περιλαμβάνει τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η ζώνη 2 τις χώρες της Ευρώπης εκτός της Ε.Ε., τη Μέση Ανατολή, τη Μεσόγειο και τη Βόρεια Αφρική, η ζώνη 3 τη Βόρεια Αμερική (Η.Π.Α. και Καναδά), η ζώνη 4 την Κεντρική και Νότια Αμερική, η ζώνη 5 την άπω Ανατολή και την Ωκεανία και τέλος η ζώνη 6, τις υπόλοιπες χώρες της Αφρικής και της Ασίας. Η χρέωση των αντικειμένων, αυξάνεται με την αύξηση του βάρους του διακινούμενου αντικειμένου αλλά και με την απόσταση του μέρους παράδοσης. Πιο συγκεκριμένα, οι μεταφορές στις χώρες της ζώνης 4 έχουν την υψηλότερη χρέωση σε όλες τις κατηγορίες βαρών, ενώ οι χώρες των ζωνών 1 και 2 έχουν την ίδια και τη χαμηλότερη

χρέωση των μεταφορών, αφού βρίσκονται σε μικρότερη απόσταση με την Ελλάδα από τις χώρες των υπόλοιπων ζωνών. Σημαντικό είναι να αναφερθεί πως στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης προστίθεται ένα επιπλέον ΦΠΑ 18% και πως οι αποστολές EMS δεν υπόκεινται σε ογκομετρικό έλεγχο. Τέλος όσον αφορά των χρόνο επίδοσης, η παράδοση δεμάτων γίνεται από 1-2 εργάσιμες ημέρες για τους κοντινότερους προορισμούς και 3-4 για τους πιο μακρινούς, ενώ για την παράδοση δεμάτων 1-2 για τους κοντινότερους και 4-5 για τους μακρύτερους και αυτούς με τη μικρότερη προσβασιμότητα.

Γενικές απαγορεύσεις της υπηρεσίας EMS

Οι γενικές απαγορεύσεις της υπηρεσίας EMS περιλαμβάνουν δυο τομείς: την απαγόρευση διακίνησης αντικειμένων με συγκεκριμένο περιεχόμενο και η απαγόρευση ασφάλισης αντικειμένων για τα οποία δεν μπορεί να αποδειχθεί η αξία του περιεχομένου. Πιο συγκεκριμένα, κάποιες κατηγορίες αντικειμένων των οποίων οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ δεν αναλαμβάνουν τη μεταφορά είναι συμπιεσμένα αέρια, εύφλεκτα υλικά, χρηματικές αξίες, δηλητήρια, αρχαιότητες που δεν φέρουν την άδεια της αρμόδιας αρχής, ζώα και φυτά, αίμα και φάρμακα χωρίς τα απαραίτητα συνοδευτικά έγγραφα, κ.α.

- **SPM (Special Priority Mail)**

Η υπηρεσία SPM περιλαμβάνει την παράδοση αντικειμένων στις μεγαλύτερες πόλεις της Ευρώπης την επόμενη ημέρα, με τον όρο η παραλαβή να έχει γίνει μέχρι τις 14:00 στην Αθήνα, αλλά και την παράδοση σε προορισμούς του υπόλοιπου κόσμου με την ταχύτερη δυνατή επίδοση.

Η συγκεκριμένη υπηρεσία, εκτός από την επίδοση σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης την επόμενη μέρα, συμπεριλαμβάνει την εγγυημένη χρονικά παράδοση των αντικειμένων σε περισσότερους από 200 προορισμούς, την ασφαλιστική κάλυψη σύμφωνα με την αξία των αντικειμένων και τέλος τη βεβαίωση για την παραλαβή των αντικειμένων από τον παραλήπτη (P.O.D.- Proof Of Delivery).

Γενικές απαγορεύσεις της υπηρεσίας SPM

Οι απαγορεύσεις της υπηρεσίας SPM, περιέχουν απαγορεύσεις για μεταφορά και ασφάλιση αντικειμένων με συγκεκριμένο περιεχόμενο και απαγορεύσεις για συγκεκριμένους προορισμούς.

Όσον αφορά τις απαγορεύσεις στη μεταφορά, αυτή αφορά αντικείμενα όπως έργα τέχνης, εύφλεκτα και εκρηκτικά υλικά, ναρκωτικές ουσίες, αλλοιώσιμα τρόφιμα, αρχαιότητες, αγιογραφίες, σπάνια βιβλία και έντυπα με ιστορική αξία, πολύτιμα μέταλλα και πολύτιμοι λίθοι, οινοπνευματώδη ποτά κ.α.

Όσον αφορά την απαγόρευση στην ασφάλιση, αυτή συμβαίνει σε αντικείμενα που περιέχουν κοσμήματα, υπολογιστές και κεντρικές μονάδες επεξεργασίας, εύθραυστα υλικά (όπως γυαλιά, μπουκάλια, πορσελάνες, κλπ.), ογκώδη αντικείμενα, κ.α.

Οι απαγορεύσεις μεταφοράς ασφαλισμένων αντικειμένων ισχύουν για τους εξής προορισμούς του εξωτερικού:

- ο Ουζμπεκιστάν
- ο Σερβία
- ο Ουκρανία
- ο Αλβανία
- ο Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας
- ο Ολόκληρη την ήπειρο της Αφρικής, εκτός από τη Ν.Αφρική.

Τέλος, πρέπει να αναφερθεί πως η υπηρεσία SPM δεν μεταφέρει αντικείμενα που έχουν ως διεύθυνση παραλήπτη ταχυδρομική θυρίδα.

Χρέωση των υπηρεσιών SPM

Οι προορισμοί παράδοσης αντικειμένων με τη υπηρεσία SPM, χωρίζονται σε τέσσερις διαφορετικές ζώνες. Η συντριπτική πλειοψηφία των προορισμών κατατάσσεται στην τέταρτη ζώνη, στην οποία οι χρόνοι επίδοσης είναι αρκετά μεγαλύτεροι σε σχέση με τους προορισμούς των υπόλοιπων ζωνών, με μέγιστο τις 5-6 ημέρες. Όσον αφορά το κόστος της μεταφοράς, αυτό είναι μεγαλύτερο στην τέταρτη ζώνη και ταυτόχρονα είναι διπλάσιο ή και τριπλάσιο από το κόστος για τις ζώνες 1,2 και 3 σε όλες τις κατηγορίες βαρών, από 0.5 έως 30 κιλά).

Η χρέωση των υπηρεσιών SPM περιλαμβάνει το επιπρόσθετο κόστος για κάθε επιπλέον μισό κιλό του βάρους του διακινούμενου αντικειμένου, πέρα από το όριο των 30 κιλών και την επιπρόσθετη χρέωση του ΦΠΑ 18% για τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τέλος, πρέπει να αναφερθεί πως οι αποστολές SPM ογκομετρούνται βάση του τύπου (μήκος*ύψος*πλάτος)/6000.

- **Πρόσθετες Υπηρεσίες Εσωτερικού:**

Οι υπηρεσίες αυτού του είδους περιλαμβάνουν την υπηρεσία ομαδικής κατάθεσης, την παράδοση προϊόντων το Σάββατο, για τις πόλεις στις οποίες υπάρχουν κέντρα Παραλαβής-Επίδοσης, που είναι η Αθήνα και η Θεσσαλονίκη, και τις πόλεις στις οποίες υπάρχουν κέντρα Ταχυμεταφοράς, που είναι η Λάρισα, η Πάτρα, τα Ιωάννινα, τα Χανιά και το Ηράκλειο και τέλος την υπηρεσία επίδοσης σε δυο εργάσιμες ημέρες. Η παροχή των πρόσθετων υπηρεσιών εσωτερικού επιβαρύνεται με αυξήσεις στη χρέωση της μεταφοράς. Οι πρόσθετες αυτές χρεώσεις περιλαμβάνονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 12: Πρόσθετες χρεώσεις υπηρεσιών εσωτερικού.

Προσαυξήσεις για παροχή πρόσθετων υπηρεσιών	Βασική χρέωση Μέχρι 2 kg
1. Προτεραιότητα- Δέσμευση ώρας	4,25
2. Επίδοση με Ειδική Διαχείριση	1,77
3. Αντικαταβολή	4,20
4. Επίδοση Σαββάτου (σε επιλεγμένα σημεία δικτύου)	3,60
5. Επίδοση Κυριακή ή Αργία (επιλεγμένα σημεία δικτύου)	30,0
6. Γ' Επίδοση	3,60
7. Πάγιο Τέλος Αντικειμένου Δηλωμένης Αξίας	3,50
8. Αναλογική Χρέωση επί της Δηλωμένης Αξίας της Αποστολής (έως 29.347 ευρώ)	0,5%

Πηγή: http://www.courierelta.gr/pdfs/PORTA_PORTA_pricelist2.pdf

6.3.2 Χρήση Τεχνολογίας και εξυπηρέτηση πελατών

Οι ολοένα και αυξημένες απαιτήσεις για μείωση του χρόνου και παράλληλα την αύξηση της ποιότητας στις μεταφορές, καθιστούν απαραίτητη τη χρήση της τελευταίας τεχνολογίας στον τομέα των ταχυμεταφορών. Οι ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, μέσω της χρήσης της τεχνολογίας, παρέχουν στους πελάτες τη δυνατότητα να γνωρίζουν ανά πάσα στιγμή την πορεία του αντικειμένου που έχουν αποστείλει.



Φωτογραφία 4:
Τεχνολογικός εξοπλισμός

Μια πολύ σημαντική λειτουργία αυτού του είδους είναι η **ιχνηλάτηση αντικειμένων** (Track and Trace), που αποτελεί ένα ηλεκτρονικό σύστημα αναζήτησης αντικειμένων. Με τη λειτουργία αυτή, οι πελάτες μπορούν μέσω ενός τηλεφωνήματος ή με τη χρήση του Internet, μπορούν να προσδιορίσουν το στάδιο της μεταφοράς που βρίσκεται το αντικείμενο που έχουν στείλει. Παράλληλα, όλοι οι διανομείς της εταιρίας διαθέτουν ένα **scanner**



Φωτογραφία 5: Καταγραφή στοιχείων αποστολής, μέσω του συστήματος Track and Trace

χειρός, που χρησιμεύει στην επεξεργασία των συνολικών στοιχείων που υπάρχουν



Φωτογραφία 6: Παρακολούθηση αποστολής μέσω H/Y

(όνομα και υπογραφή παραλήπτη και ημέρα παράδοσης), για την εκάστοτε διαδρομή του κάθε αντικειμένου που διακινείται.

Εκτός από το σύστημα Track and Trace, οι Ταχυμεταφορές Ελτα έχουν εφοδιάσει

το στόλο τους με GPS (Global Positioning System), το οποίο αποτελεί

ένα από τα πιο προηγμένα και ευρέως χρησιμοποιούμενα ηλεκτρονικά συστήματα, για τη συνεχή παρακολούθηση της πορείας του οχήματος που μεταφέρει τα αντικείμενα αλλά και της ταχύτητάς του. Η χρήση του **GPS** έχει ως στόχο τη συνεχή ενημέρωση των πελατών, τον ακριβή προσδιορισμό του χρόνου παράδοσης των αντικειμένων και την απόλυτη ασφάλεια στην παραλαβή και παράδοση.

Η ομαλή λειτουργία του συστήματος GPS ελέγχεται από το τμήμα **Διαχείρισης Στόλου** (Fleet Management), το οποίο βρίσκεται στην έδρα της εταιρίας, έχει ως αποστολή να ελέγχει και να συντονίζει το στόλο της εταιρίας μέσω του συστήματος GPS.

Στον τομέα της εξυπηρέτησης πελατών, οι Ταχυμεταφορές Ελτα, εκτός από τη χρήση



Φωτογραφία 7: Περιβάλλον εξυπηρέτησης των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ

της τεχνολογίας, έχουν δημιουργήσει δυο τμήματα που παρέχουν άμεση πληροφόρηση σχετικά με τα αντικείμενα των πελατών. Τα δυο αυτά τμήματα είναι τα εξής:

➤ Το **τμήμα αναζητήσεων και διαχείρισης παραπόνων:** το τμήμα αυτό διαθέτει σύστημα αναζητήσεων για τα προϊόντα που έχουν προορισμό το εσωτερικό αλλά



Φωτογραφία 8: Τηλεφωνικό κέντρο εξυπηρέτησης πελατών

➤ Το **τηλεφωνικό κέντρο εξυπηρέτησης πελατών (call center):** στόχος της δημιουργίας του συγκεκριμένου τμήματος, είναι η αποτελεσματικότερη επικοινωνία της εταιρίας με τους πελάτες της. Για το

σκοπό αυτό, η εταιρία έχει δημιουργήσει ένα τηλεφωνικό κέντρο για παραγγελιοληψία και παροχή πληροφόρησης για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αυτή προσφέρει. Είναι συνδεδεμένο με το τμήμα διαχείρισης στόλου, με στόχο να εξυπηρετεί άμεσα τους

πελάτες και να ελαχιστοποιεί το χρόνο παραλαβής των αντικειμένων. Το τμήμα λειτουργεί 6 ημέρες την εβδομάδα και εξυπηρετεί 1500 κλήσεις την ημέρα.

6.3.3 Δίκτυο και πελάτες



Φωτογραφία 9: Το νέο κατάστημα των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ στο Περιστέρι

την επικράτεια. Στις 29/4/2004, οι Ταχυμεταφορές Ελτα δημιούργησαν δυο νέα υποκαταστήματα, στο Βόλο και τη Λάρισα, στην προσπάθειά τους να υποστηρίξουν τις ανάγκες των δυο αυτών πόλεων στα πλαίσια των Ολυμπιακών αγώνων και παράλληλα να ενδυναμώσουν το δίκτυο τους. Ο παρακάτω χάρτης, απεικονίζει τη διασπορά των καταστημάτων στα διάφορα διαμερίσματα της χώρας:

Εκτός από το δίκτυο των υποκαταστημάτων της, η εταιρία διαθέτει 3 κέντρα διαλογής στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη και ένα δίκτυο αυτόνομων κέντρων μεταφοράς, που συμπεριλαμβάνει 31 καταστήματα, εκ των οποίων, 4 βρίσκονται στην Αθήνα, 3 στην Κρήτη και από 1 κατάστημα στις εξής πόλεις: Αγρίνιο, Αλεξανδρούπολη, Βέροια, Βόλο, Γιαννιτσά, Δράμα, Έδεσσα, Θεσσαλονίκη, Θήβα, Ιωάννινα, Καβάλα, Καστοριά, Κοζάνη, Κομοτηνή, Λαμία, Λάρισα, Μυτιλήνη, Ξάνθη, Πάτρα, Πόρος, Σέρρες, Χαλκίδα και Χίο.

Στους πελάτες των ΕΛΤΑ, εκτός από τους ιδιώτες, συγκαταλέγονται και μεγάλες εταιρίες ανάμεσα στις οποίες είναι ο ΟΤΕ, η STET HELLAS, η COSMOTE, η ALTCOM A.E., η Πλαίσιο Computers, η Dashofer Holding Hellas, η Sanyo Hellas, η Sanyo Com, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, η Εμπορική Τράπεζα, ο ΟΠΑΠ και η Γερμανός ABEE.

Στα πλαίσια της προσπάθειας να ανταποκριθεί επιτυχώς στις απαιτήσεις του ανταγωνισμού που επικρατεί στον τομέα των ταχυμεταφορών, η εταιρία Ταχυμεταφορές Ελτα δίνει βάρος στη δημιουργία ενός δικτύου που θα εξυπηρετεί τις ανάγκες ακόμα και σε πολύ απομακρυσμένες περιοχές. Στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας, η εταιρία έχει δημιουργήσει ένα δίκτυο 750 ταχυδρομικών γραφείων σε όλη

6.3.4 Στόλος και ανθρώπινο δυναμικό



Φωτογραφία 10: Ανθρώπινο δυναμικό

διάρκεια των Ολυμπιακών Αγώνων δημιούργησε την ανάγκη της απόκτησης οχημάτων που θα κάλυπταν τις επιπρόσθετες ανάγκες για ταχυμεταφορές τη συγκεκριμένη περίοδο. Τα οχήματα που απέκτησαν οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ ήταν 50 αυτοκίνητα μισού και ενός τόνου, που χρησιμοποιήθηκαν για τη μεταφορά φωτογραφικού υλικού από και προς τις Ολυμπιακές εγκαταστάσεις, τη μεταφορά οργανικών δειγμάτων των αθλητών, κλπ.

Ο στόλος των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ αποτελείται από 600 φορτηγά αυτοκίνητα και 950 δίκυκλα. Στο σύνολό τους οι διανομείς είναι εφοδιασμένοι με scanner χειρός ενώ όλα τα μεταφορικά μέσα είναι εφοδιασμένα με σύστημα GPS.

Ο κεντρικός ρόλος που είχαν οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ στη μεταφορά αντικειμένων κατά τη

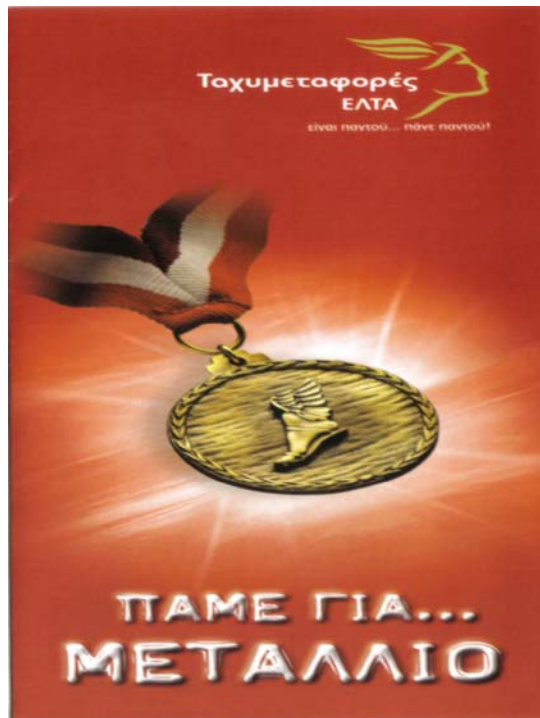


Φωτογραφία 11: Στόλος δικύκλων

6.3.5 Ο Ρόλος Των Ταχυμεταφορών Ελτα Στους Ολυμπιακούς Αγώνες Της Αθήνας 2004

Η εταιρία Ταχυμεταφορές Α.Ε. έπαιξε πολύ σημαντικό ρόλο στη σωστή οργάνωση και διεξαγωγή των Ολυμπιακών Αγώνων, αναλαμβάνοντας να διεκπεραιώσει πολύ σημαντικά έργα όπως η παράδοση των εισιτηρίων στο εσωτερικό, η μεταφορά των υλικών φωτογράφισης, κλπ. Οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ κατάφεραν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των έργων που είχαν αναλάβει, σε συνεργασία με τα ΕΛΤΑ, τα οποία αποτέλεσαν έναν από τους σημαντικότερους χορηγούς για τους Ολυμπιακούς Αγώνες της Αθήνας, και την Ο.Ε.Ο.Α. ΑΘΗΝΑ 2004.

Ένα πολύ σημαντικό έργο το οποίο ανέλαβαν να φέρουν εις πέρας οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ κατά τη διάρκεια της διεξαγωγής των Ολυμπιακών Αγώνων ήταν η αποστολή των εισιτηρίων στους ευρωπαίους θεατές. Η οργάνωση και ο σχεδιασμός αυτής της



Φωτογραφία 12: Δείγμα της διαφημιστικής καμπάνιας των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ εν όψει των Ολυμπιακών Αγώνων Αθήνα 2004

διαδικασίας είχε ξεκινήσει ένα χρόνο πριν και αφορούσε την παράδοση σε 16 ευρωπαϊκές χώρες. Η παράδοση όλων των εισιτηρίων ολοκληρώθηκε τον Ιούλιο του 2004, περιλάμβανε 14000 φακέλους οι οποίοι περιείχαν πρωτότυπα προπληρωμένα εισιτήρια και ήταν προσωπική.

Τη διεκπεραίωση αυτού του έργου ανέλαβε μια ειδική ομάδα, η οποία ήταν υπεύθυνη για τον έλεγχο της παράδοσης και για την καθημερινή αναφορά επίδοσης στα ευρωπαϊκά κράτη. Το αποτέλεσμα ήταν το ποσοστό της επιτυχίας παράδοσης να φτάσει στο 98%, ενώ τα υπόλοιπα εισιτήρια επιστράφηκαν στην Οργανωτική Επιτροπή.

Ένα δεύτερο έργο που ανέλαβαν οι Ταχυμεταφορές Α.Ε. ήταν η μεταφορά οργανικών δειγμάτων, που περιελάμβανε τη μεταφορά δειγματοληψιών των αθλητών από τις Ολυμπιακές εγκαταστάσεις σε όλη της Ελλάδα στο Εργαστήριο Ελέγχου Doping στο ΟΑΚΑ. Η μεταφορά έπρεπε να γίνει εντός τριών ωρών και οι δειγματοληψίες ήταν είτε ήδη προγραμματισμένες είτε τυχαίες μη προγραμματισμένες. Πρέπει να αναφερθεί πως αυτή η διαδικασία επαναλαμβανόταν για κάθε αγώνισμα. Στις αυξημένες απαιτήσεις του έργου αυτού, κατάφερε να ανταποκριθεί μια ειδική ομάδα η οποία χρησιμοποίησε 51 ειδικά διαμορφωμένα αυτοκίνητα.

Η μεταφορά των υλικών φωτογράφισης αποτέλεσε ένα τρίτο έργο της εταιρίας. Το έργο αυτό περιελάμβανε τη μεταφορά του φωτογραφικού υλικού (Film/Disks) από τα σημεία φωτογράφισης στις Ολυμπιακές Εγκαταστάσεις κατά τη διεξαγωγή των αγωνισμάτων αλλά και κατά τη διάρκεια των τελετών Έναρξης και Λήξης, στο Βασικό Κέντρο Τύπου (Main Press Center-MPC) στο Μαρούσι. Η ομάδα που πραγματοποίησε το έργο αυτό είχε στη διάθεσή του 30 scooter.

Ένα ακόμα έργο αποτέλεσε η διάθεση αγγελιοφόρων για την εσωτερική επικοινωνία της Οργανωτικής Επιτροπής. Το έργο αυτό περιλάμβανε τη μεταφορά επιστολών και εγγράφων ειδικής μεταχείρισης, τα οποία κατά τη διάρκεια των Αγώνων ήταν ανάγκη να παραδοθούν σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα. Η υπηρεσία αυτή ήταν διαθέσιμη σε όλη τη διάρκεια του 24ώρου και οι χρόνοι παράδοσης ήταν μικρότεροι από 2 ώρες. Η παροχή της υπηρεσίας αυτής επιτεύχθηκε με τη διαθεσιμότητα 60 αγγελιοφόρων.

Τέλος, η μεταφορά των ολυμπιακών γραμματοσήμων συμπεριλαμβανόταν στις αρμοδιότητες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ. Αρμοδιότητα της εταιρίας αποτελούσε η διαθεσιμότητα των γραμματοσήμων που απεικόνιζαν κάθε έλληνα Ολυμπιονίκη, τα οποία εξέδιδε ο ΕΛΤΑ. Το ζητούμενο ήταν η παράδοση των γραμματοσήμων σε όλη την Ελλάδα το επόμενο πρωί, από την απονομή του μεταλλίου του εκάστοτε Ολυμπιονίκη, ανεξαρτήτως της ώρας παραγωγής τους. Το έργο αυτό διεκπεραιώθηκε λόγω του μεγάλου αριθμού των courier το οποίο ήταν συντονισμένο από το Επιχειρησιακό Κέντρο της εταιρίας.

6.3.6 Οικονομικά αποτελέσματα για την περίοδο 2002-2004

Όπως φαίνεται από την πορεία της εταιρείας, φαίνεται πως αυτή συνοδεύεται από συνεχή κερδοφορία.

Πιο συγκεκριμένα τα οικονομικά αποτελέσματα του 2003 έδειξαν πως η εταιρεία είχε αύξηση 57% των διακινούμενων αντικειμένων και παράλληλα αύξηση 24% του κύκλου εργασιών, που μεταφράζεται σε 14,4 εκ. ευρώ έναντι των 11,5 εκ. ευρώ του 2002 και κέρδη 3,4 εκ. ευρώ από ζημία που είχε σημειωθεί το 2002. Το 2004, η αύξηση της κερδοφορίας ήταν ίση με 44%, φτάνοντας τα κέρδη στα 20,7 εκ. ευρώ. Επίσης κατά το 2004, η παραγωγικότητα αυξήθηκε κατά 29% και η ποσότητα των διακινούμενων αντικειμένων κατά 30,57% σε σχέση με το 2003²⁸.

Η συνεχής αυτή κερδοφορία μπορεί να αποδοθεί σε μια σειρά παραγόντων, οι σημαντικότεροι εκ των οποίων είναι η αύξηση της παραγωγικότητας, η μείωση των δαπανών για τις μεταφορές του εσωτερικού και η βελτίωση της πραγματοποίησης των μεταφορών όσον αφορά τη μείωση του χρόνου αλλά και την αύξηση της ποιότητας, μέσω της ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών τη συλλογή και επεξεργασία

²⁸ <http://www.courierelta.gr/index.asp>

στατιστικών στοιχείων διαχείρισης αντικειμένων και τη συνεχή παρακολούθηση των δεικτών παραγωγής.

Εκτός αυτού, τα θετικά αποτελέσματα οφείλονταν στην εφαρμογή κάποιων στρατηγικών ενεργειών, ώστε αρχικά η επιχείρηση να διατηρήσει τους υπάρχοντες πελάτες της μέσω της βελτίωσης της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και ταυτόχρονα την προσέλκυση νέων πελατών, προσπαθώντας να είναι πιο ανταγωνιστικές σε σχέση με τις υπόλοιπες εταιρείες ταχυμεταφορών της ελληνικής αγοράς.

Τέλος, σημαντικές πρωτοβουλίες της εταιρείας αποτέλεσαν η εκπαίδευση και τα σεμινάρια των εργαζομένων της εταιρείας, οι επενδύσεις σε σύγχρονο μεταφορικό στόλο και η ίδρυση νέων υποκαταστημάτων, στα οποία συγκαταλέγονται η δημιουργία του νέου κέντρου ταχυμεταφοράς στο Περιστέρι και δυο υποκαταστημάτων στη Λάρισα και το Βόλο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ : ΕΡΕΥΝΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΤΩΝ ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΕΛΤΑ

7.0 Σκοπός και μεθοδολογία έρευνας

Έπειτα από τη θεωρητική προσέγγιση της σχέσης των logistics και της εξυπηρέτησης των πελατών αλλά και την παρουσίαση του προφίλ των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, κύριο στόχο αποτελεί ο προσδιορισμός του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ.

Για την εξυπηρέτηση του σκοπού αυτού, κρίθηκε σκόπιμη η δημιουργία ερωτηματολογίου, το οποίο αποτελείται από ερωτήσεις που στόχο έχουν να σκιαγραφήσουν το προφίλ των χρηστών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ αλλά και το επίπεδο ικανοποίησής τους από τις προσφερόμενες υπηρεσίες της εταιρείας.

Για την ολοκληρωμένη εικόνα του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, χρήσιμη κρίθηκε η σύγκρισή του με το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών των κυριοτέρων εταιρειών ταχυμεταφορών της ελληνικής αγοράς. Η σύγκριση αυτή πραγματοποιήθηκε με τη δημιουργία ενός δεύτερου ερωτηματολογίου, το οποίο απευθύνεται σε χρήστες που έχουν χρησιμοποιήσει τουλάχιστον μια εταιρεία ταχυμεταφορών, αλλά όχι τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ. Εκτός από τον προσδιορισμό του επιπέδου ικανοποίησης των χρηστών των εταιρειών courier από τις υπηρεσίες που αυτές τους προσφέρουν, το δεύτερο αυτό ερωτηματολόγιο έχει ως σκοπό να προσδιοριστεί το κατά πόσο αυτή η ομάδα των χρηστών έχει σκοπό να χρησιμοποιήσει τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ στο μέλλον.

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 140 ερωτηθέντες, εκ των οποίων οι 70 έχουν χρησιμοποιήσει τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ ενώ οι υπόλοιποι 70 έχουν χρησιμοποιήσει εταιρείες courier εκτός των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ. Το δείγμα είναι διαθέσιμο, αφού η επιλογή του δεν στηρίχθηκε σε κάποια κριτήρια όπως η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, κλπ. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί πως το δείγμα αποτελείται τόσο από ιδιώτες όσο και επιχειρήσεις. Στην περίπτωση των επιχειρήσεων το ανάλογο ερωτηματολόγιο συμπληρωνόταν από τον κατάλληλο υπάλληλο που διαχειρίζεται την αποστολή και παραλαβή των αντικειμένων.

Στο σημείο αυτό, πολύ σημαντική είναι η αναφορά στο περιεχόμενο των ερωτηματολογίων. Το σύνολο των ερωτήσεων είναι κλειστού τύπου, οι οποίες

συμπεριλαμβάνουν μια σειρά από προκαθορισμένες από τις οποίες ο ερωτώμενος πρέπει να διαλέξει αυτή ή αυτές που εκφράζουν με τον καλύτερο τρόπο τη γνώμη του για ένα συγκεκριμένο θέμα. Στις περισσότερες περιπτώσεις, υπάρχει μια γενική κατηγορία «άλλο», για τις περιπτώσεις όπου οι προκαθορισμένες απαντήσεις δεν είναι ικανές να εκφράσουν τη γνώμη κάποιου ερωτώμενου. Η επιλογή των προκαθορισμένων ερωτήσεων έγινε με προσοχή έτσι ώστε να καλύπτουν όλο το φάσμα των πιθανών απαντήσεων.

Εκτός από τις εναλλακτικές απαντήσεις, έχει δημιουργηθεί η παρακάτω κλίμακα, η οποία χρησιμοποιήθηκε σε ερωτήσεις οι οποίες αφορούν τον καθορισμό του επιπέδου ικανοποίησης από τις προσφερόμενες υπηρεσίες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ:

1. Καθόλου
2. Λίγο (Μικρή)
3. Μέτρια
4. Πολύ (Μεγάλη)
5. Πάρα πολύ (Πολύ μεγάλη)

Για λόγους συντομίας, οι θέσεις της κλίμακας δεν επαναλαμβάνονται σε κάθε ερώτηση, αλλά αναφέρονται οι αριθμοί που αντιστοιχούν σε κάθε χαρακτηρισμό, π.χ. στο χαρακτηρισμό “καθόλου” αντιστοιχεί ο αριθμός 1, κοκ.

Οι κλειστού τύπου ερωτήσεις επιλέχθηκαν αφού αφενός η χρήση τους βοηθά στη μετατροπή σύνθετων θεμάτων σε ερωτήσεις με ευκολονόητο περιεχόμενο και αφετέρου το περιεχόμενο των ερωτηματολογίου πραγματεύεται με αντικειμενικά στοιχεία και όχι με αφηρημένες έννοιες (Κυριαζή, 2002). Εκτός αυτού, οι κλειστές ερωτήσεις μπορούν να απαντηθούν σε μικρό χρονικό διάστημα ώστε να μην κουράσουν τον ερωτώμενο στην πορεία.

Σημαντική επίσης παράμετρος της έρευνας είναι η μέθοδος συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, έχουν εφαρμοστεί οι μέθοδοι συμπλήρωσης από τους ίδιους τους ερωτώμενους και συμπλήρωσης από τον συνεντευκτή μέσω τηλεφωνικής συνέντευξης. Στην περίπτωση της συμπλήρωσης από τον ερωτώμενο, αυτή πραγματοποιήθηκε με ταυτόχρονη παρουσία του συνεντευκτή έτσι ώστε να παρέχονται οι απαραίτητες συμπληρωματικές διευκρινήσεις όσον αφορά το περιεχόμενο των ερωτήσεων. Στην περίπτωση της τηλεφωνικής συνέντευξης, η διατύπωση και η σειρά των ερωτήσεων διατηρήθηκε αυτούσια σε όλες τις

συνεντεύξεις. Κατά τη διάρκεια των τηλεφωνικών συνεντεύξεων δόθηκαν οι απαραίτητες επιπρόσθετες πληροφορίες και διευκρινήσεις.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι όλοι οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν στις ίδιες ερωτήσεις κλειστού τύπου έτσι ώστε οι απαντήσεις τους να αποτελούν άμεσα συγκρίσιμα στοιχεία. Με τον τρόπο αυτό είναι εφικτή η εξαγωγή γενικότερων συμπερασμάτων που αφορούν την εξυπηρέτηση των πελατών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ.

Πρέπει να τονισθεί πως σημαντικό ρόλο για την τελική διαμόρφωση των ερωτηματολογίων έπαιξε η διατύπωση των ερωτήσεων σύμφωνα με κάποια κριτήρια, τα κυριότερα από τα οποία είναι η χρήση απλού και κατανοητού λεξιλογίου, η αναφορά της κάθε ερώτησης σε ένα και μοναδικό θέμα και η διατύπωση κάθε ερώτησης με τέτοιο τρόπο ώστε να μην προτρέπει τον ερωτώμενο προς μια συγκεκριμένη απάντηση. Επίσης οι ερωτήσεις δεν απαιτούν ειδικές γνώσεις από τους ερωτηθέντες και το περιεχόμενό τους είναι όσο το δυνατόν συντομότερο και περιεκτικό (Κυριαζή, 2002).

7.1 Μεθοδολογία επεξεργασίας των ερωτήσεων για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων

Αναγκαία είναι η αναφορά, στον τρόπο με τον οποίο έχει πραγματοποιηθεί η επεξεργασία των ερωτήσεων των ερωτηματολογίων, έτσι ώστε να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα.

Αρχικός στόχος είναι να προσδιοριστούν κάποιοι σκοποί, τους οποίους εκπληρώνει η έρευνα όσον αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ. Οι σκοποί αυτοί μπορούν να προσδιοριστούν είτε από μια ερώτηση του πρώτου ή και του δεύτερου ερωτηματολογίου μεμονωμένα είτε με την επεξεργασία μιας ομάδας ερωτήσεων που προέρχονται από το πρώτο και το δεύτερο ερωτηματολόγιο, ο συνδυασμός των απαντήσεων των οποίων οδηγεί σε κάποιο συγκεκριμένο συμπέρασμα αναφορικά με το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ.

Επόμενο βήμα, αποτελεί η επεξεργασία των παραπάνω σκοπών για τη διεξαγωγή των τελικών συμπερασμάτων που αφορούν το βαθμό ικανοποίησης των πελατών από τις διάφορες υπηρεσίες που προσφέρουν οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ αλλά και το κατά πόσο η εν λόγω εταιρεία είναι γνωστή στο ελληνικό κοινό.

Συνοπτικά διεξήχθησαν συμπεράσματα σχετικά με τους εξής τομείς:

- Συχνότητα χρήσης Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ κατά την τελευταία διετία
- Πρόθεση μελλοντικής χρήσης Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, από τους ήδη χρήστες και από χρήστες άλλων εταιρειών ταχυμεταφορών
- Χρήσεις άλλων εταιρειών ταχυμεταφορών και κατάδειξη τομέων υπεροχής τους έναντι των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ
- Ανάδειξη ACS ως leader στην ελληνική αγορά ταχυμεταφορών
- Συγκριτική ανάλυση επιπέδου ικανοποίησης πελατών Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ σε τομείς που φαίνεται να υπερέχουν άλλες εταιρείες ταχυμεταφορών
- Συγκριτική ανάλυση επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ με προσφερόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών από άλλες εταιρείες ταχυμεταφορών
- Επίπεδο ικανοποίησης πελατών Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ σε συνάρτηση με το περιβάλλον που επικρατεί στους χώρους εξυπηρέτησης και την επαφή με το προσωπικό της εταιρείας
- Επίπεδο ικανοποίησης πελατών σχετικά με τις προσφερόμενες υπηρεσίες και την διευθέτηση πιθανών προβλημάτων των χρηστών Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ
- Κατηγορίες αντικειμένων που αποστέλλονται μέσω των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ και άλλων εταιρειών ταχυμεταφορών.
- Κύριοι προορισμοί μεταφερόμενων προϊόντων
- Επίπεδα ενημέρωσης του κοινού για την ύπαρξη και τις υπηρεσίες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ
- Ανάδειξη κινήτρων για την επιλογή εταιρείας ταχυμεταφορών από τους χρήστες

7.1.1 Συχνότητα χρήσης Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ κατά την τελευταία διετία.

Ένας από τους βασικότερους στόχους του ερωτηματολογίου που αφορά την εξυπηρέτηση των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ είναι ο προσδιορισμός των συνολικών χρήσεων ταχυμεταφορών αλλά και των χρήσεων των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, που έχουν πραγματοποιήσει οι ερωτηθέντες χρήστες, τα τελευταία 2 χρόνια. Ο προσδιορισμός αυτός μπορεί να οδηγήσει στην εξαγωγή συμπερασμάτων όσον αφορά το ποσοστό που καταλαμβάνουν οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ στο σύνολο των χρήσεων ταχυμεταφορών.

Το χρονικό διάστημα των 2 ετών επιλέχθηκε ώστε οι απαντήσεις των ερωτηθέντων να είναι όσο το δυνατόν πιο ακριβείς αλλά και για το γεγονός ότι οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ εισχώρησαν στον κλάδο των express logistics το 2003.

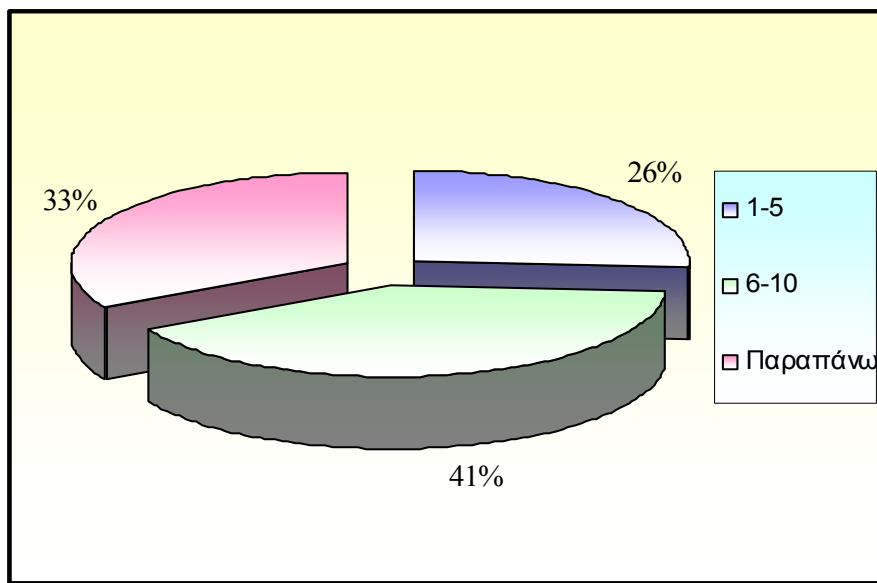
Για τον προσδιορισμό των παρελθοντικών χρήσεων, μπορούν να αξιοποιηθούν οι απαντήσεις των 70 ερωτηθέντων που έχουν χρησιμοποιήσει τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, στην ερώτηση ένα του σχετικού ερωτηματολογίου:

« Στον παρακάτω πίνακα σημειώστε πόσες φορές έχετε χρησιμοποιήσει ταχυμεταφορές γενικότερα και πόσες φορές έχετε χρησιμοποιήσει Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ: »

	<i>Χρήσεις Ταχυμεταφορών</i>	<i>Χρήσεις Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ</i>
<i>Καμία</i>		
<i>1-5</i>		
<i>6-10</i>		
<i>Παραπάνω (αναφέρετε πόσες)</i>		

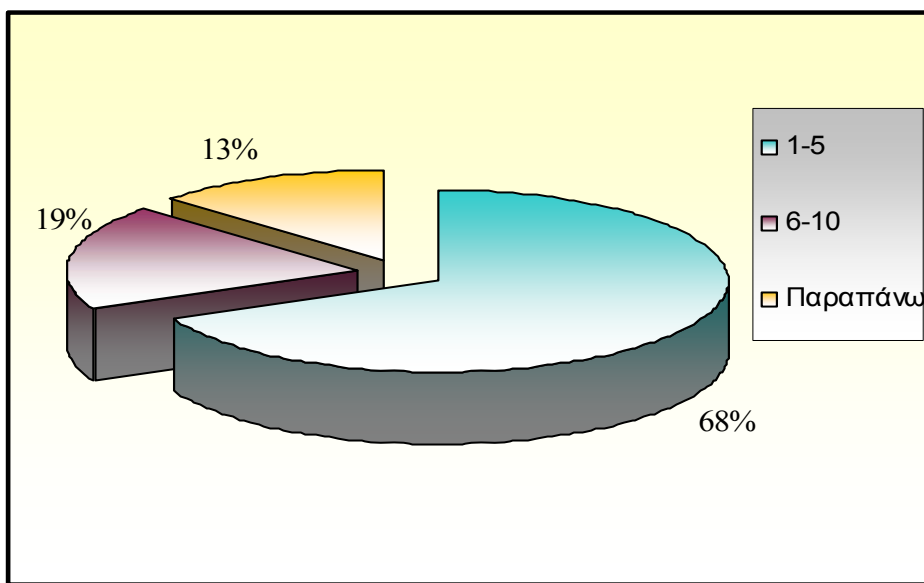
Πρέπει να σημειωθεί πως αν μια απάντηση ανήκει στο πεδίο “καμία” της στήλης που αφορά τις γενικότερες χρήσεις ταχυμεταφορών, τότε ο ερωτώμενος δεν μπορεί να αποτελέσει μέρος του δείγματος. Αν μια απάντηση ανήκει στο πεδίο “καμία” της στήλης που αφορά τις χρήσεις των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, τότε ο ερωτώμενος είναι αναγκαίο να απαντήσει στις ερωτήσεις του δεύτερου ερωτηματολογίου που αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών των εταιρειών courier.

Όσον αφορά τη γενικότερη χρήση ταχυμεταφορών, από τους 70 ερωτηθέντες, οι 18 σημείωσαν πως έχουν χρησιμοποιήσει εταιρείες ταχυμεταφορών 1 έως 5 φορές, οι 29 6 έως 10 φορές και 23 παραπάνω από 10 φορές. Τα παραπάνω δεδομένα απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα:



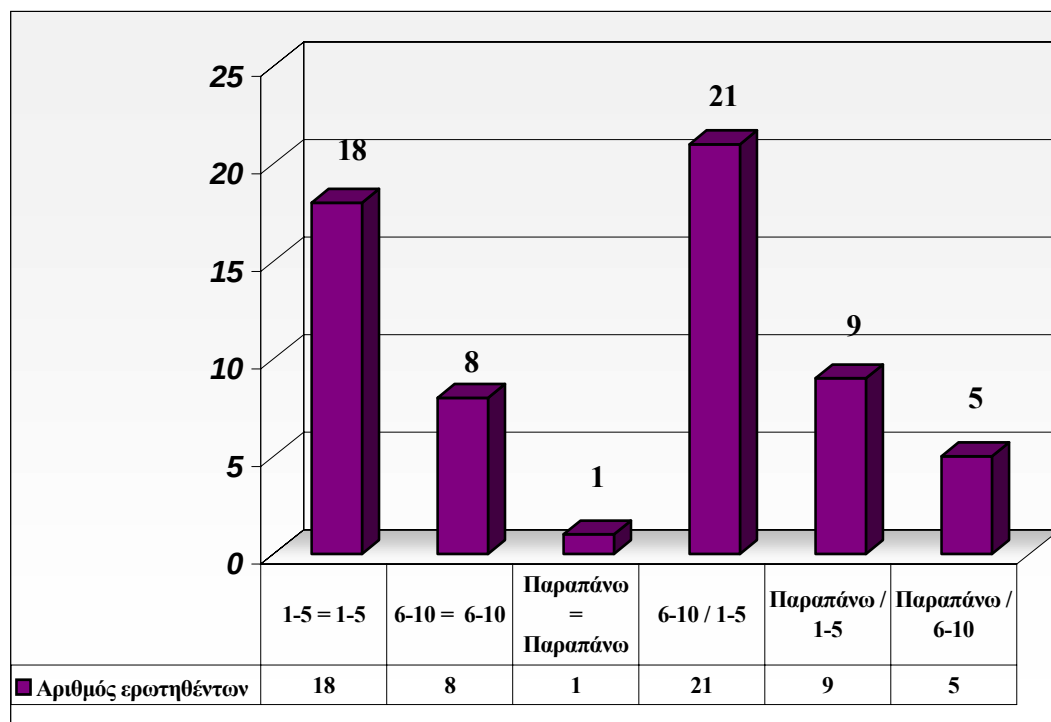
Διάγραμμα 11: Γενικότερη χρήση ταχυμεταφορών.

Όσον αφορά τις χρήσεις των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, από τους 70 ερωτώμενους, οι 48 απάντησαν πως έχουν χρησιμοποιήσει τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ 1 έως 5 φορές, οι 13, 6 έως 10 φορές και οι 9 παραπάνω από 10 φορές. Τα δεδομένα αυτά απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 12: Ποσοστό χρήσης Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ.

Στο σημείο αυτό, σημαντικό είναι να προσδιορίσουμε αν οι χρήσεις των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ καταλαμβάνουν ένα σημαντικό ποσοστό των γενικότερων χρήσεων ταχυμεταφορών. Για το λόγο αυτό, οι ερωτηθέντες χρήστες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ μπορούν να χωριστούν σε κατηγορίες αντιστοιχίας των γενικότερων χρήσεων με τις χρήσεις των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, όπως π.χ. σε μια κατηγορία ανήκουν οι χρήστες που έχουν χρησιμοποιήσει 1-5 φορές εταιρείες ταχυμεταφορών γενικότερα και 1-5 φορές Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ. Οι κατηγορίες αυτές απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 13 : Σύγκριση γενικότερης χρήσης ταχυμεταφορών με τη χρήση των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ

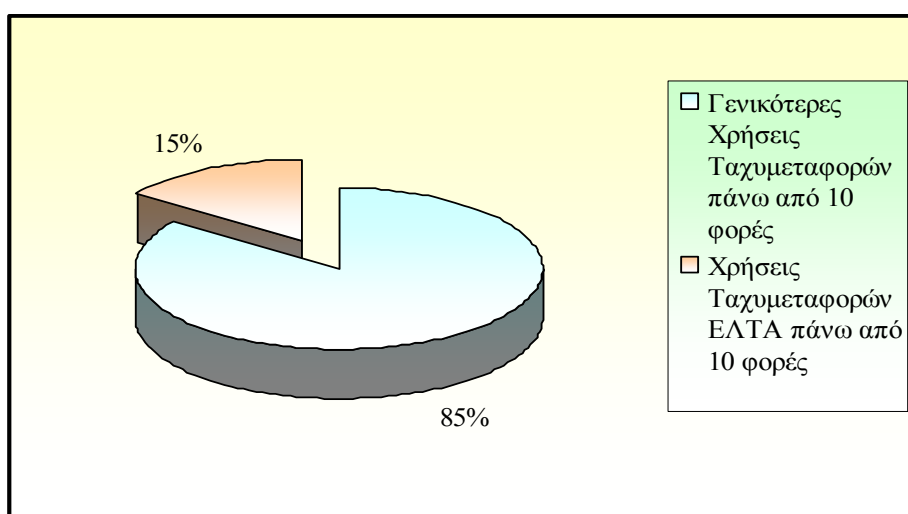
Πρέπει να σημειωθεί το γεγονός ότι σε κάθε κατηγορία, η πρώτη κλάση αναφέρεται στη γενικότερη χρήση ταχυμεταφορών ενώ η δεύτερη στη χρήση Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ. Π.χ. στην κατηγορία «παραπάνω=παραπάνω», ανήκουν οι χρήστες που έχουν χρησιμοποιήσει παραπάνω από 10 φορές εταιρείες ταχυμεταφορών και παραπάνω από 10 φορές Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ και αυτές οι παραπάνω χρήσεις τους είναι ίσες.

Στην προσπάθεια σχολιασμού των παραπάνω δεδομένων, μπορούμε να χωρίσουμε τις παραπάνω ομάδες χρηστών σε κατηγορίες. Οι τρεις πρώτες ομάδες χρηστών μπορούν να χαρακτηριστούν ως θετικές για το ποσοστό που καταλαμβάνουν οι

Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ στη γενικότερη χρήση των Ταχυμεταφορών. Στις κατηγορίες αυτές ανήκουν 27 χρήστες ή το 43,5%. Στις κατηγορίες αυτές ο αριθμός των χρήσεων των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ πλησιάζει αισθητά το συνολικό αριθμό χρήσεων ταχυμεταφορών είτε είναι ίσες, γεγονός που σημαίνει ότι οι χρήστες έχουν χρησιμοποιήσει μόνο τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ. Πρέπει ωστόσο να αναφερθεί πως το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών των τριών ομάδων ανήκει σε αυτούς που έχουν χρησιμοποιήσει εταιρείες courier μόνο μια φορά, που στη συντριπτική τους πλειοψηφία είναι ιδιώτες, οι οποίοι υπάρχει περίπτωση να μην ξαναχρησιμοποιήσουν εταιρείες ταχυμεταφορών στο μέλλον. Αντιθέτως, η πλειοψηφία των εταιρειών ανήκει στις τελευταίες κατηγορίες, όπου οι χρήσεις των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ καταλαμβάνουν μικρό μέρος των γενικότερων χρήσεων ταχυμεταφορών.

Η τέταρτη ομάδα μπορεί να χαρακτηριστεί ως ουδέτερη, αφού οι χρήσεις των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ καταλαμβάνουν ποσοστό των γενικότερων χρήσεων αλλά όχι τόσο μεγάλο όσο στις προηγούμενες τρεις κατηγορίες. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν 21 χρήστες ή το 33,8%

Τέλος, στις τελευταίες δυο κατηγορίες οι χρήσεις των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ κατέχουν ένα πολύ μικρότερο ποσοστό των γενικότερων χρήσεων ταχυμεταφορών σε σχέση με τις προηγούμενες περιπτώσεις, αφού οι χρήσεις των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ ανήκουν στις κλάσεις 1-5 (9 χρήστες) ή 5-9 (5 χρήστες) ενώ οι γενικότερες χρήσεις ταχυμεταφορών είναι περισσότερες από 10, με μέσο όρο 63,2 χρήσεις ανά χρήστη. Στις κατηγορίες αυτές ανήκουν 14 χρήστες ή το 22,5%.



Διάγραμμα 14: Γενικότερες χρήσεις ταχυμεταφορών και χρήσεις Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ πάνω από 10 φορές κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων χρόνων

Στο σημείο αυτό, πρέπει να γίνει ιδιαίτερη αναφορά στο γεγονός ότι μια παρατήρηση, που αντιστοιχεί σε χρήστη ο οποίος έχει χρησιμοποιήσει 5600 εταιρείες ταχυμεταφορών και μόνο 600 χρήσεις Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, η ακραία τιμή της οποίας αλλοιώνει τα παραπάνω ποσοστά. Αν δεν υπολογίσουμε την εν λόγω παρατήρηση το ποσοστό των χρήσεων των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ ανέρχεται σε ποσοστό 44,6% επί των συνολικών χρήσεων, το οποίο είναι πραγματικά εντυπωσιακό.

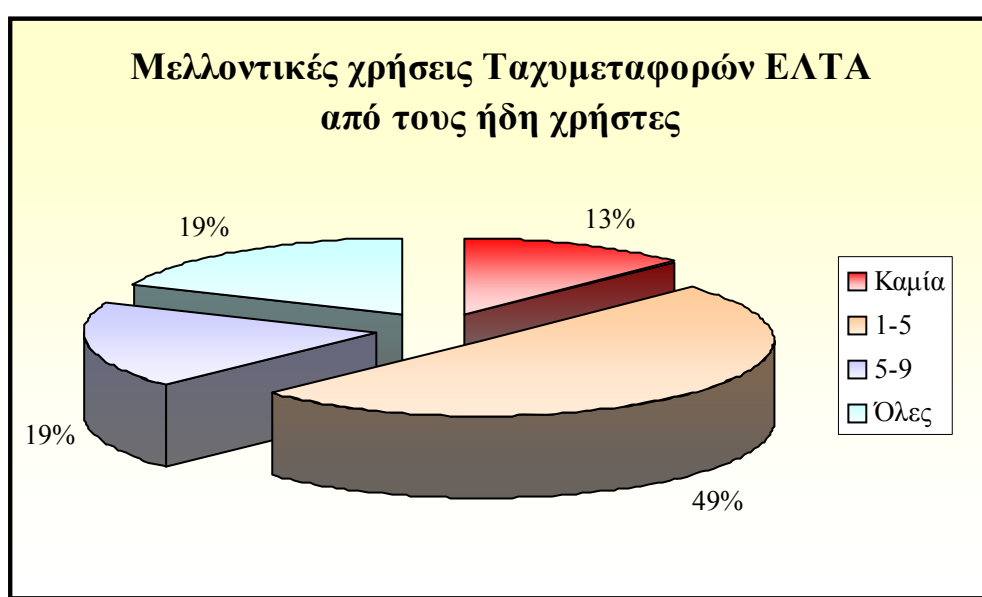
7.1.2 Πρόθεση μελλοντικής χρήσης Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, από τους ήδη χρήστες και από χρήστες άλλων εταιρειών ταχυμεταφορών.

Εκτός από τις παρελθοντικές χρήσεις, πολύ σημαντικός είναι ο προσδιορισμός των μελλοντικών χρήσεων της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, η δεύτερη ερώτηση του ερωτηματολογίου αφορά τον αριθμό των μελλοντικών χρήσεων των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ ανάμεσα στις 10 μελλοντικές χρήσεις ταχυμεταφορών.

« Στις επόμενες 10 χρήσεις ταχυμεταφορών, πόσες φορές έχετε σκοπό να χρησιμοποιήσετε τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ; »

- ☐ Καμία
- ☐ 1-5
- ☐ 5-9
- ☐ Όλες

Από τους 70 ερωτηθέντες, οι 9 απάντησαν πως δεν έχουν πρόθεση να ξαναχρησιμοποιήσουν τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, οι 35 πως θα τις χρησιμοποιήσουν 1 έως 5 φορές, οι 13, 5 έως 9 φορές και 13 απάντησαν πως σκοπεύουν να χρησιμοποιήσουν τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ και τις 10 φορές. Τα δεδομένα αυτά απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 15: Πρόθεση χρήσης Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ από τους ήδη χρήστες.

Από την παρατήρηση του παραπάνω διαγράμματος μπορούν να εξαχθούν κάποια ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Αρχικά, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως το 49% των ερωτηθέντων χρηστών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, δήλωσαν πως έχουν πρόθεση να χρησιμοποιήσουν τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ 1 έως 5 φορές στις επόμενες 10 χρήσεις ταχυμεταφορών. Αν συνδέσουμε τις μελλοντικές χρήσεις με αυτές του παρελθόντος, οι 27 από αυτούς τους 35 χρήστες είχαν χρησιμοποιήσει τις ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ 1 έως 5 φορές τα τελευταία δύο χρόνια. Το γεγονός αυτό δείχνει πως στην πλειοψηφία τους οι ερωτηθέντες χρήστες επιθυμούν να συνεχίσουν να χρησιμοποιούν τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, χωρίς όμως να μπορούν να τις εμπιστευτούν για κάθε είδους μεταφορά που επιθυμούν να πραγματοποιηθεί και ταυτόχρονα να αντικαταστήσουν ολοκληρωτικά τις υπόλοιπες εταιρείες ταχυμεταφορών που χρησιμοποιούν.

Πολύ ενθαρρυντικό για τις μελλοντικές χρήσεις των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, είναι πως το 38% των ερωτηθέντων χρηστών προτίθεται, στις 10 μελλοντικές χρήσεις ταχυμεταφορών, να χρησιμοποιήσει τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ 5 έως 9 φορές ή και τις 10 φορές (σε κάθε κατηγορία αντιστοιχεί ποσοστό ίσο με 19%). Στο σημείο αυτό, πρέπει να αναφερθεί πως από τους 14 χρήστες που προτίθενται να χρησιμοποιήσουν τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ και στις 10 μελλοντικές χρήσεις ταχυμεταφορών, οι 10 είχαν χρησιμοποιήσει τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ στο παρελθόν μόνο 1 έως 5 φορές. Το γεγονός αυτό δείχνει πως οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ έχουν κερδίσει την εμπιστοσύνη αυτής της κατηγορίας των χρηστών παρέχοντάς τους υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης.

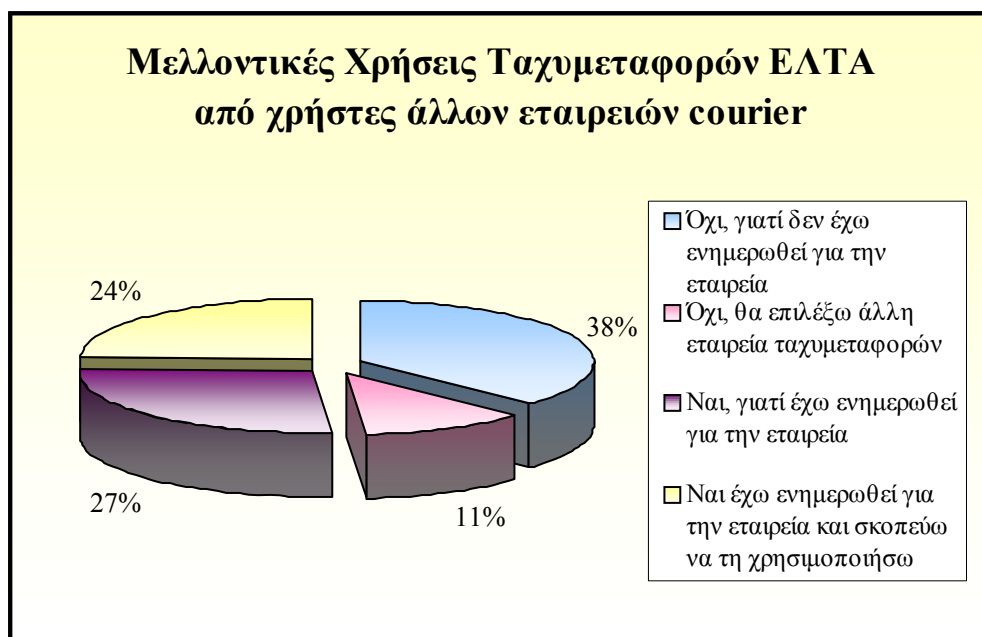
Τα δεδομένα του παραπάνω διαγράμματος αναφέρονται στην πρόθεση μελλοντικής χρήσης από το μέρος του δείγματος που έχει ήδη χρησιμοποιήσει τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ. Πρόθεση όμως μπορεί να εκδηλωθεί και από το μέρος του δείγματος που έχει χρησιμοποιήσει άλλες εταιρείες ταχυμεταφορών, αλλά όχι τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ. Για το σκοπό αυτό μπορούν να αξιοποιηθούν οι απαντήσεις στην ερώτηση 7 του δεύτερου ερωτηματολογίου :

« Αν στο μέλλον, χρειαστεί να στραφείτε προς μια άλλη εταιρεία ταχυμεταφορών, πιστεύετε πως οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες σας; »

☐ **Όχι**, γιατί δεν έχω ενημερωθεί για την εταιρεία

- ☐ **Όχι**, θα επιλέξω άλλη εταιρεία ταχυμεταφορών
- ☐ **Ναι**, γιατί έχω ενημερωθεί για την εταιρεία
- ☐ **Ναι**, έχω ενημερωθεί για την εταιρεία και σκοπεύω να τη χρησιμοποιήσω

Από τους 70 ερωτηθέντες που απάντησαν στο δεύτερο ερωτηματολόγιο που αναφέρεται στην εξυπηρέτηση των πελατών των εταιρειών courier, εκτός των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, οι 26 απάντησαν πως δεν πιστεύουν πως οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ είναι ικανές να καλύψουν τις ανάγκες τους, γιατί δεν έχουν ενημερωθεί για τη συγκεκριμένη εταιρεία και οι 8 γιατί προτιμούν να χρησιμοποιήσουν κάποια άλλη εταιρεία ταχυμεταφορών. Αντιθέτως, 19 ερωτηθέντες απάντησαν πως οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ είναι ικανές να καλύψουν τις ανάγκες τους, γιατί έχουν ενημερωθεί για την εταιρεία και 17 ότι έχουν ενημερωθεί για; Την εταιρεία και σκοπεύουν να τη χρησιμοποιήσουν. Τα δεδομένα αυτά απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 16: Πρόθεση χρήσης Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ από τους χρήστες άλλων εταιρειών ταχυμεταφορών.

Οι απαντήσεις στην ερώτηση αυτή χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, αυτή που αναφέρεται σε παράγοντες που αποτρέπουν τους χρήστες να στραφούν προς τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ και αυτή που αναφέρει γιατί κάποιοι χρήστες εταιρειών

courier μπορούν να πάρουν την απόφαση να χρησιμοποιήσουν τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ.

Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα, η έλλειψη ενημέρωσης αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα, ο οποίος αποτρέπει τους ερωτηθέντες χρήστες άλλων εταιρειών ταχυμεταφορών να στραφούν προς τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ. Το γεγονός αυτό δείχνει πως η ενημέρωση αποτελεί ένα από τους κυριότερους παράγοντες που ωθεί τους χρήστες να διαλέξουν μια εταιρεία, αφού κανείς θα περίμενε πως οι περισσότεροι ερωτηθέντες χρήστες των εταιρειών courier θα επέλεγαν να απαντήσουν πως θα προτιμήσουν μια άλλη εταιρεία ταχυμεταφορών με πολύχρονη παρουσία στην ελληνική αγορά.

Τέλος, πολύ σημαντική είναι η αναφορά στο ποσοστό των ερωτηθέντων που απάντησε πως πιστεύει ότι οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες τους γιατί έχουν ενημερωθεί για την εταιρεία και μάλιστα σκοπεύουν να τη χρησιμοποιήσουν. Το ποσοστό αυτό που είναι ίσο με 24% (17 στους 70 ερωτηθέντες) είναι αρκετά μεγάλο και πολύ σημαντικό, αφού με το 27% που πιστεύει πως οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ είναι ικανές να καλύψουν τις ανάγκες του, δείχνουν μια τάση των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ να εδραιωθούν στην ελληνική αγορά.

7.1.3 Χρήσεις άλλων εταιρειών ταχυμεταφορών και κατάδειξη τομέων υπεροχής τους έναντι των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ

Το γεγονός ότι οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ αποτελούν μια ανταγωνιστική εταιρεία στον κλάδο των ταχυμεταφορών, καθιστά σημαντικό τον προσδιορισμό των υπόλοιπων εταιρειών ταχυμεταφορών που χρησιμοποιούν περισσότερο οι χρήστες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ αλλά και τους τομείς στους οποίους οι εταιρείες αυτές υπερέχουν έναντι των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ. Το σκοπό αυτό εξυπηρετεί η τρίτη ερώτηση του ερωτηματολογίου η οποία χωρίζεται σε δύο σκέλη:

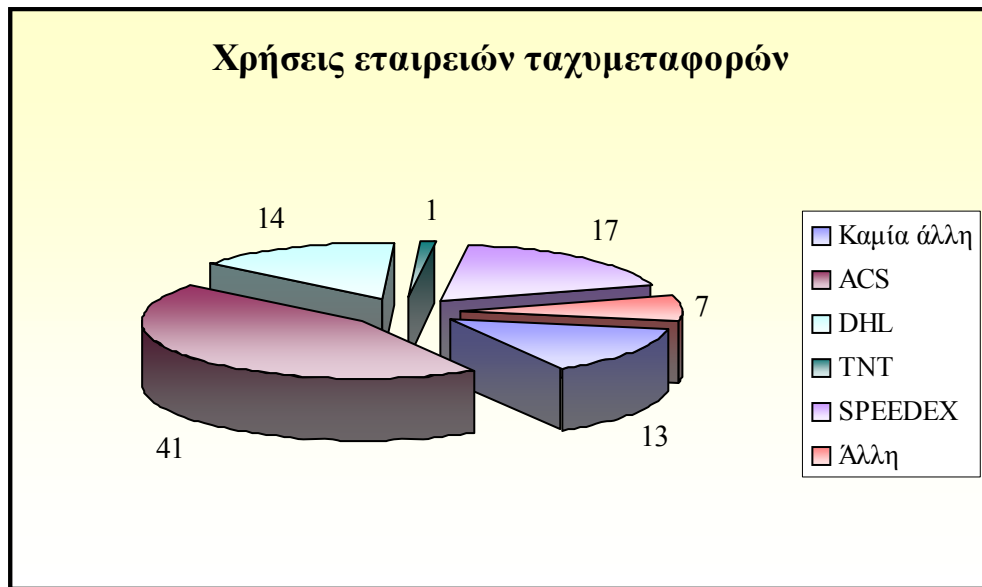
A) Ποια άλλη εταιρία ταχυμεταφορών, εκτός από τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, χρησιμοποιείτε; (δυνατή η επιλογή περισσότερων από μιας απάντησης)

- ☐ Καμία άλλη
- ☐ ACS
- ☐ DHL
- ☐ TNT
- ☐ SPEEDEX
- ☐ Άλλη (Αναφέρετε ποια)

B) Αν χρησιμοποιείτε κάποια άλλη εταιρία ταχυμεταφορών, σε ποιους από τους παρακάτω τομείς σας καλύπτει περισσότερο από τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ;

- ☐ εμβέλεια
- ☐ κόστος
- ☐ συνέπεια
- ☐ ταχύτητα
- ☐ συνθήκες ασφαλούς μεταφοράς

Το παρακάτω διάγραμμα περιέχει την κατανομή των απαντήσεων που αφορά τη χρήση των εταιρειών ταχυμεταφορών:

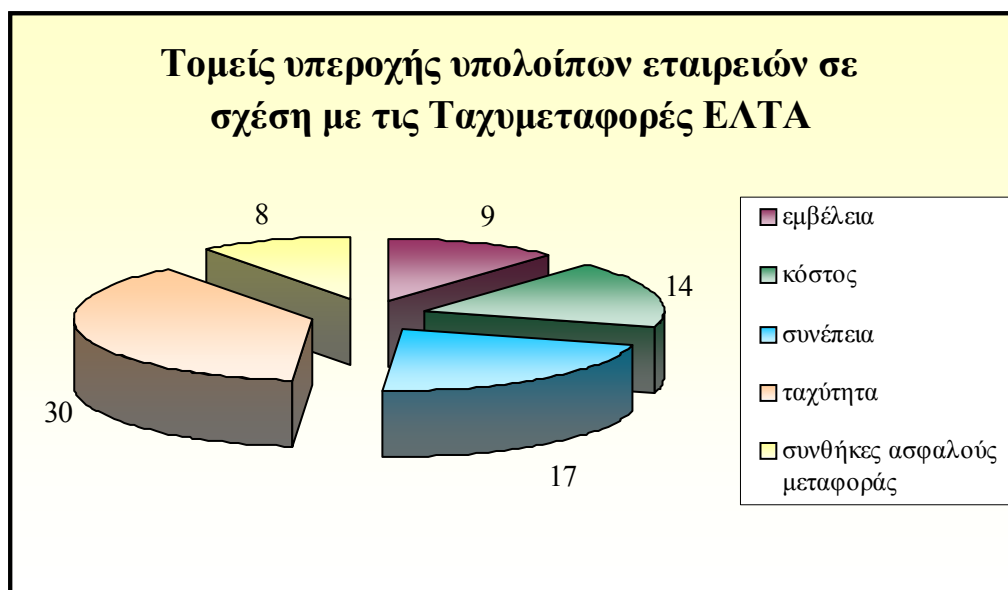


Διάγραμμα 17: Ποσοστιαία κατανομή χρήσεων άλλων εταιρειών ταχυμεταφορών από τους χρήστες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ.

Από το παραπάνω διάγραμμα φαίνεται πως η ACS αποτελεί την εταιρεία που χρησιμοποιείται περισσότερο, αφού το ποσοστό που της αντιστοιχεί είναι το 58,5% των 70 ερωτηθέντων που έχουν χρησιμοποιήσει τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ. Δεύτερη έρχεται η SPEEDEX με 24,3% και τρίτη η DHL με 20%. Η κατηγορία “άλλη”, στην οποία περιλαμβάνονται οι εταιρείες UPS την οποία έχουν χρησιμοποιήσει 2 χρήστες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, Γενική Ταχυδρομική με 3 χρήστες και INTERATTICA με 2 χρήστες, καταλαμβάνει το 10%. Η TNT καταλαμβάνει μόλις το 1,4%, αφού μόλις ένας χρήστης έχει χρησιμοποιήσει τη συγκεκριμένη εταιρεία εκτός των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ. Πολύ σημαντική είναι η κατηγορία των ερωτηθέντων χρηστών που δεν έχουν χρησιμοποιήσει καμία άλλη εταιρεία ταχυμεταφορών εκτός των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, στην οποία ανήκουν 13 χρήστες, που αποτελούν το 18,5% του συνόλου. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως οι 10 από αυτούς τους χρήστες, προτίθενται να χρησιμοποιήσουν τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ και στις 10 μελλοντικές χρήσεις ταχυμεταφορών, οι δύο, 5 με 9 φορές ενώ μόνο ένας πρόκειται να χρησιμοποιήσει τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ 1 με 5 φορές. η πρόθεση αυτή δείχνει πως αυτή η κατηγορίας χρηστών είναι πολύ ικανοποιημένη από το επίπεδο εξυπηρέτησης που της προσφέρουν οι ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ και γι’ αυτό δεν σκέφτονται στην πλειοψηφία τους να στραφούν σε άλλες εταιρείες ταχυμεταφορών.

Εκτός από την αναφορά στις σημαντικότερες εταιρείες ταχυμεταφορών, απαραίτητος είναι ο προσδιορισμός των παραγόντων που αυτές υπερτερούν σε σχέση με τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ.

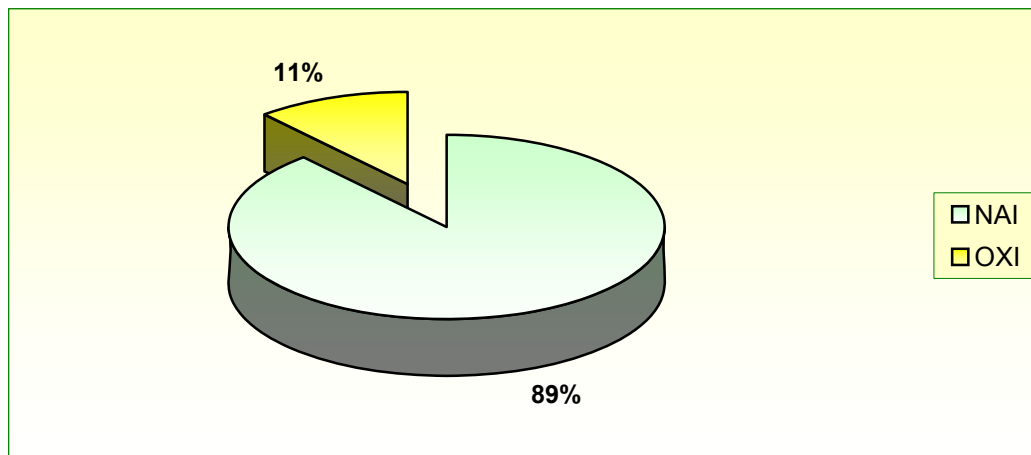
Το παρακάτω διάγραμμα περιλαμβάνει την κατανομή των απαντήσεων των 70 ερωτηθέντων χρηστών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, αναφορικά με τους τομείς υπεροχής των υπόλοιπων εταιρειών που έχουν χρησιμοποιήσει:



Διάγραμμα 18: Τομείς υπεροχής υπολοίπων εταιρειών σε σχέση με τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ.

Όπως φαίνεται από την παρατήρηση του διαγράμματος, η ταχύτητα αποτελεί το σημαντικότερο τομέα στον οποίο οι ανάγκες των ερωτηθέντων χρηστών καλύπτονται καλύτερα από τις άλλες εταιρείες ταχυμεταφορών παρά από τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ κατά ποσοστό 42,8%. Επίσης αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι όσον αφορά τις συνθήκες ασφαλούς μεταφοράς μόνο το 11,4% θεωρεί πως οι άλλες εταιρείες μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες τους στον τομέα αυτό καλύτερα σε σχέση με τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ. Μικρό επίσης είναι το ποσοστό (12,85%) που θεωρεί πως οι άλλες εταιρείες ταχυμεταφορών μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες τους στον τομέα της εμβέλειας καλύτερα από τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ χρησιμοποιούν το δίκτυο καταστημάτων των ΕΛΤΑ που φτάνουν στον αριθμό τα 750, με αποτέλεσμα να μπορούν να καλύπτουν τις ανάγκες που έχουν ακόμα και απομακρυσμένες περιοχές στην Ελλάδα.

Σε μια προσπάθεια να εντοπίσουμε καλύτερα τους τομείς αδυναμίας των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, αν και εφόσον υπάρχουν σύμφωνα πάντα με τις γνώμες των ίδιων των πελατών της εταιρείας, παρατηρούμε ότι στην ερώτηση « *Θεωρείτε πως υπάρχουν κάποιοι τομείς στους οποίους θα έπρεπε να βελτιωθούν οι υπάρχουσες υπηρεσίες που παρέχουν οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ;* », η συντριπτική πλειοψηφία απάντα καταφατικά.



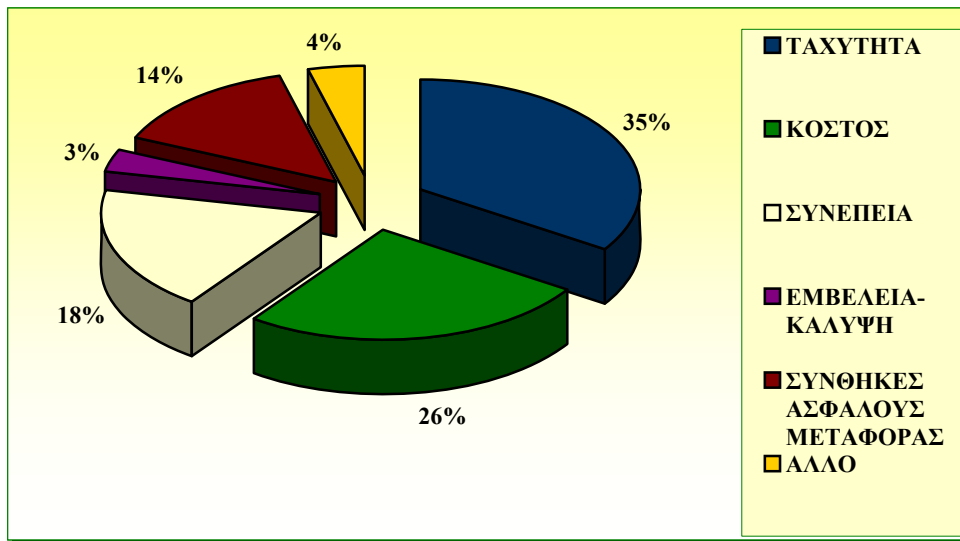
Διάγραμμα 19: Απεικόνιση απαντήσεων χρηστών Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, σχετικά με το αν χρειάζεται ή όχι να βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες σε συγκεκριμένους τομείς.

Πραγματικά όπως παρατηρούμε και στο διάγραμμα, σε ποσοστό 89 % οι ερωτηθέντες χρήστες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ θεωρούν πως υφίστανται τομείς που επιδέχονται βελτίωσης όσον αφορά στις παρεχόμενες υπηρεσίες ταχυμεταφορών, ενώ μόλις το 8% θεωρεί ότι οι υπάρχουσες υπηρεσίες είναι ικανοποιητικές ως έχουν. Εν συνεχεία και σε μια προσπάθεια συγκεκριμενοποίησης των τομέων παροχής υπηρεσιών που θα έπρεπε να βελτιωθούν, σύμφωνα πάντα με τη γνώμη των χρηστών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, διατυπώθηκε η εξής ερώτηση συμπληρωματικού χαρακτήρα με την προηγούμενη:

Αν υπάρχει κάποιος/ οι τομέας/ εις βελτίωσης, ποιος/ οι είναι αυτός/ οι;

- ☐ ταχύτητα
- ☐ κόστος
- ☐ συνέπεια
- ☐ εμπέλεια-κάλυψη

- ☐ συνθήκες ασφαλούς μεταφοράς
- ☐ άλλο (προσδιορίστε τον τομέα)



Διάγραμμα 20: Τομείς παροχής υπηρεσιών που πρέπει να βελτιωθούν, σύμφωνα με τις παρατηρήσεις των χρηστών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ.

Μελετώντας κανείς το παραπάνω διάγραμμα, θα μπορούσε να επισημάνει ότι τομείς που απαιτούν βελτίωση είναι κυρίως η *ταχύτητα* (ποσοστό 35 %) και το *κόστος* (ποσοστό 26 %) και δευτερευόντως η *συνέπεια* (ποσοστό 18 %) και οι *συνθήκες ασφαλούς μεταφοράς*. Ιδιαίτερα σημαντικές είναι οι παρατηρήσεις που αντιστοιχούν στο « *άλλο* » το οποίο κατά λαμβάνει ποσοστό 4 % των απαντήσεων, όπου απαντώνται τα εξής :

- « *Να υπάρχει φιλικότερο προσωπικό. Καλύτερη συμπεριφορά των υπαλλήλων* »
- « *Να ξεφύγουν από τη δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία* »
- « *Να υπάρχει γρήγορη παραλαβή και παράδοση των προϊόντων* »
- « *Να εκδίδεται κατάλογος παροχής υπηρεσιών ανά νομό καθώς και οι αντίστοιχοι τιμοκατάλογοι* »
- « *Να δοθεί περισσότερη έμφαση στη διαφήμιση* »

Οι παραπάνω παρατηρήσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικές καθώς είναι περισσότερο ειδικευμένες και γνωστοποιούν προβλήματα των ερωτηθέντων χρηστών, που δεν μπορούν να καταδειχθούν παρά μόνο μέσω εκτενούς έρευνας του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών μιας εταιρείας.

Συμπερασματικά λοιπόν και βάσει της συγκριτικής μελέτης των Διαγραμμάτων 6 και 8 καταδεικνύεται από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων χρηστών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ μια αδυναμία της εταιρείας σε ότι αφορά στην ταχύτητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ταχυμεταφορών. Εν ολίγοις φαίνεται ότι οι χρήστες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ του δείγματος καταφεύγουν σε άλλες εταιρείες ταχυμεταφορών, όπου η ταχύτητα και η συνέπεια κυμαίνονται σε περισσότερο ικανοποιητικά επίπεδα. Υπάρχει δε απόλυτη σύμπτωση στους τομείς παροχής υπηρεσιών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, που θα έπρεπε να βελτιωθούν σύμφωνα με τη γνώμη των χρηστών και στους τομείς παροχής υπηρεσιών των άλλων εταιρειών ταχυμεταφορών που καλύπτουν τους εν λόγω χρήστες περισσότερο από τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ.

7.1.4 Ανάδειξη ACS ως leader στην ελληνική αγορά ταχυμεταφορών

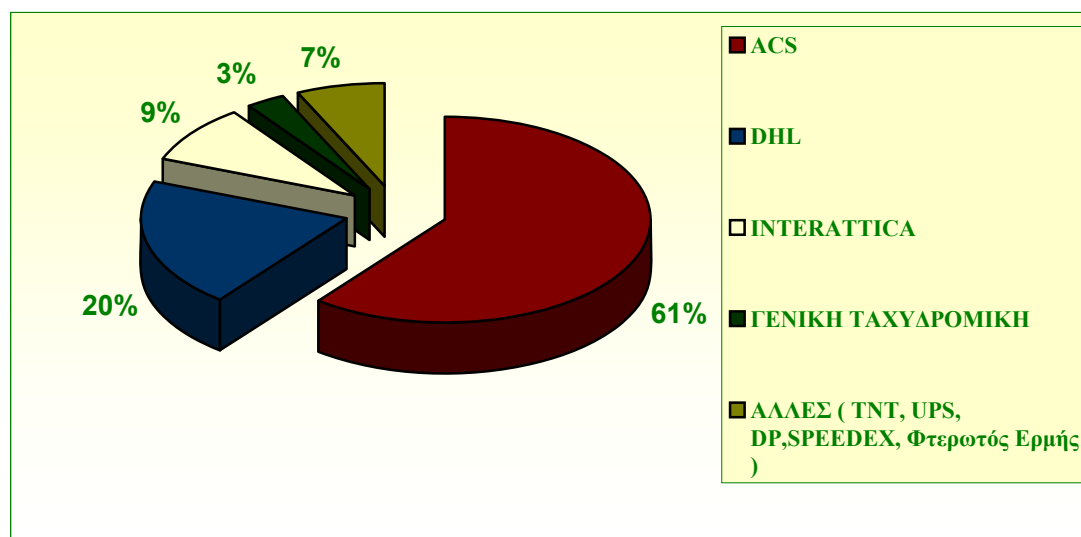
Αναφερόμενοι τώρα αποκλειστικά στους χρήστες άλλων εταιρειών ταχυμεταφορών του δείγματος, δηλαδή σε αυτούς που δεν έχουν χρησιμοποιήσει Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, εύκολα μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι η ACS κατέχει και πάλι με διαφορά την πρώτη θέση στις εταιρείες ταχυμεταφορών. Για να είμαστε πιο ακριβείς στην ερώτηση

Ποιες εταιρείες ταχυμεταφορών έχετε χρησιμοποιήσει τα τελευταία δύο χρόνια; ,

- ☐ ACS
- ☐ DHL
- ☐ Άλλη (αναφέρετε ποια)

η πλειοψηφία των ερωτηθέντων έχει χρησιμοποιήσει την ACS (ποσοστό 61%).

Επιπλέον αντίθετα με τους ερωτηθέντες χρήστες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, οι οποίοι κατατάσσουν δεύτερη σε προτίμηση μετά την ACS, την SPEEDEX, οι χρήστες εταιρειών ταχυμεταφορών εκτός των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ φαίνεται να χρησιμοποιούν περισσότερο την DHL με ποσοστό 20 %.

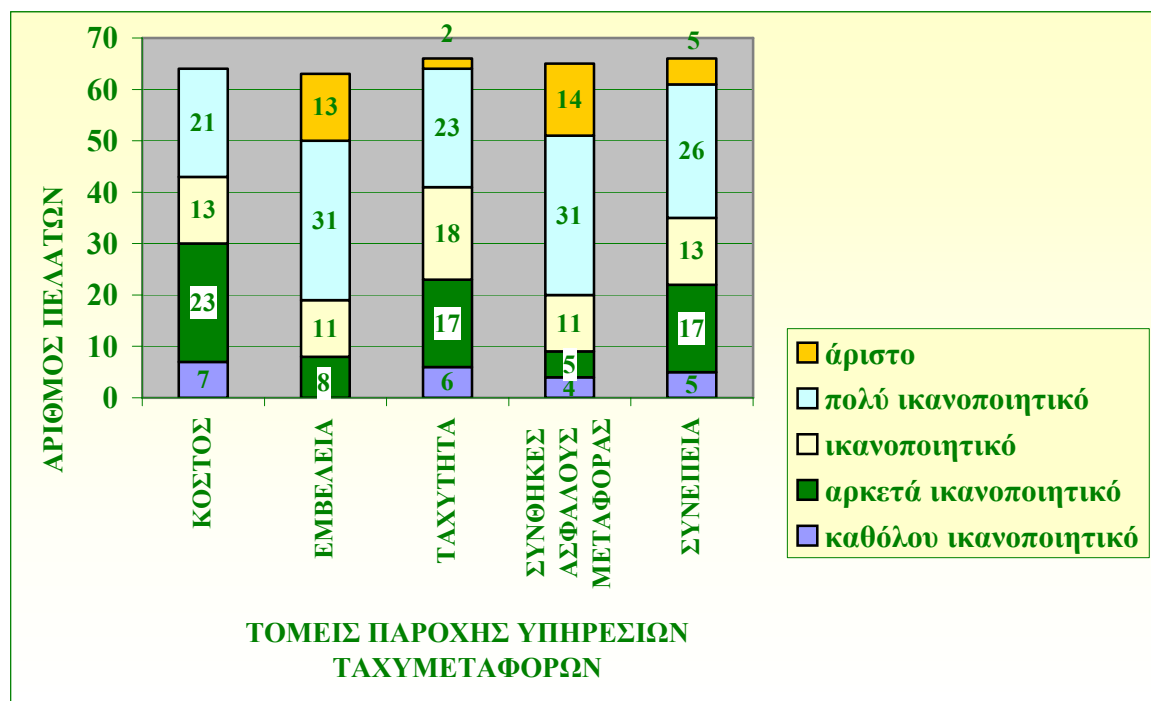


Διάγραμμα 21: Απεικόνιση αριθμού χρηστών εταιρειών ταχυμεταφορών, που δεν έχουν χρησιμοποιήσει ποτέ Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ.

Από τη συγκριτική ανάλυση και του παραπάνω διαγράμματος σε συνδυασμό και με το Διάγραμμα 17 προκύπτει ότι η ACS κατέχει μια πολύ σημαντική θέση και αποτελεί εταιρεία- ηγέτη στην ελληνική αγορά ταχυμεταφορών. Πραγματικά όπως

προκύπτει και από τη σύγκριση των Διαγραμμάτων 21 και 17, η ACS έρχεται πρώτη σε προτίμηση χρήσης ανάμεσα στις υπόλοιπες εταιρείες ταχυμεταφορών της ελληνικής αγοράς. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αναφέρουμε ότι η εν λόγω εταιρεία έρχεται πρώτη σε αριθμό χρηστών τόσο σε ότι αφορά του χρήστες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, όσο και σε ότι αφορά τους χρήστες άλλων εταιρειών ταχυμεταφορών, όπως φαίνεται και από το Διάγραμμα 17 .

7.1.5 Συγκριτική ανάλυση επιπέδου ικανοποίησης πελατών Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ σε τομείς που φαίνεται να υπερέχουν άλλες εταιρείες ταχυμεταφορών



Διάγραμμα 22: Απεικόνιση επιπέδου ικανοποίησης χρηστών Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ σχετικά με τους κυριότερους τομείς παροχής υπηρεσιών ταχυμεταφορών.

Αν συγκρίνουμε τώρα τα ποσοστά υπεροχής άλλων εταιρειών σε βασικούς τομείς της εξυπηρέτησης πελατών (Διάγραμμα 19) με το επίπεδο ικανοποίησης των χρηστών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ σε βασικούς τομείς παροχής υπηρεσιών ταχυμεταφορών, όπως φαίνεται από το παραπάνω διάγραμμα, θα οδηγηθούμε σε ιδιαίτερα ενδιαφέρουσες διαπιστώσεις.

Αρχικά λοιπόν και όπως είδαμε στο διάγραμμα 17, οι ερωτηθέντες χρήστες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ χρησιμοποιούν και άλλες εταιρείες ταχυμεταφορών, οι οποίες τους καλύπτουν κυρίως στη ταχύτητα των παρεχόμενων υπηρεσιών συγκριτικά με τον ΕΛΤΑ. Στο διάγραμμα 19 όπου απεικονίζεται το επίπεδο ικανοποίησης των χρηστών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, ένα ισχυρό ποσοστό της τάξεως του 39 % των χρηστών θεωρεί ότι η ταχύτητα είναι *πολύ ικανοποιητική*.

Είναι λοιπόν προφανής η αντίθεση που υφίσταται στις απαντήσεις των χρηστών Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, οι οποίοι ενώ δείχνουν να στρέφονται σε άλλες εταιρείες, όπου τους παρέχονται καλύτερες υπηρεσίες ταχυμεταφορών σχετικά με την

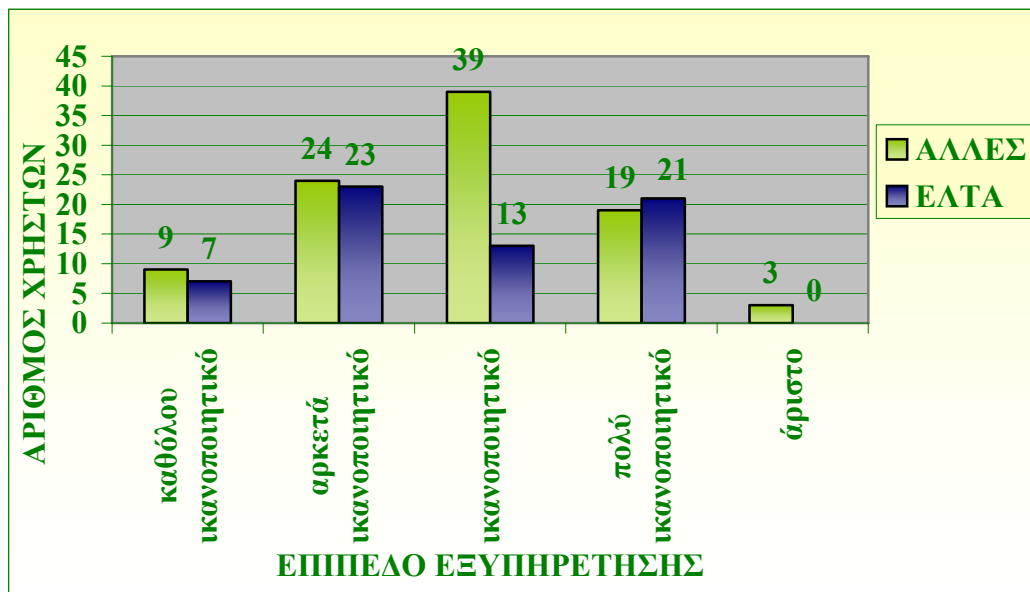
ταχύτητα, ταυτόχρονα δηλώνουν σε μεγάλο ποσοστό ότι βρίσκουν την ταχύτητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ *πολύ ικανοποιητική*.

Από την άλλη πλευρά μπορεί κανείς εύκολα να παρατηρήσει ότι η πλειοψηφία των απαντήσεων με ποσοστό 62 % θεωρούν την ταχύτητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, από *ικανοποιητική* ως *καθόλου ικανοποιητική*. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλαδή κυμαίνεται σε μέτρια και κάτω του μετρίου επίπεδα ικανοποίησης σχετικά με την ταχύτητα των υπηρεσιών που τους παρέχονται από τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ.

Ειδικότερα για τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, μπορούμε να εξετάσουμε το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ σε κάποιες συγκεκριμένες κατηγορίες μεταφερόμενων προϊόντων, όπως για παράδειγμα είναι τα εύθραυστα προϊόντα.

7.1.6 Συγκριτική ανάλυση επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ με προσφερόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών από άλλες εταιρείες ταχυμεταφορών

Αναφερόμενοι τώρα στο επίπεδο εξυπηρέτησης των ερωτηθέντων χρηστών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ συγκριτικά με τους χρήστες άλλων εταιρειών ταχυμεταφορών, μπορούμε με βασικό άξονα το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών ταχυμεταφορών να βγάλουμε σημαντικά συμπεράσματα.



Διάγραμμα 23: Απεικόνιση επιπέδου ικανοποίησης χρηστών εταιρειών ταχυμεταφορών, σχετικά με το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών.

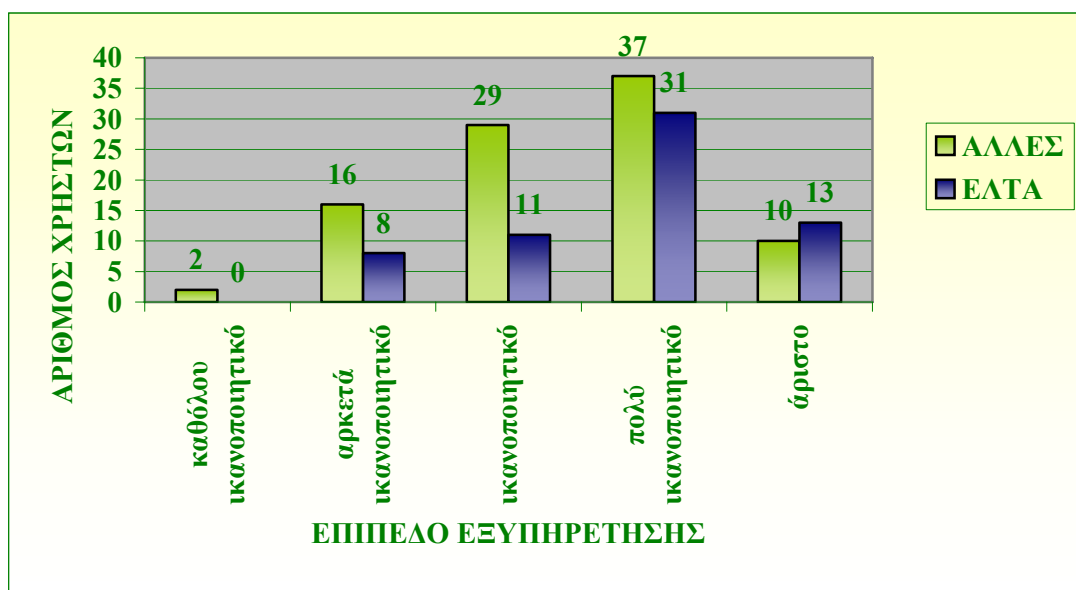
Κατά συνέπεια, μελετώντας κανείς το παραπάνω διάγραμμα μπορεί να παρατηρήσει ότι μικρός αριθμός παρατηρήσεων υφίσταται στις ακραίες τιμές της κλίμακας του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών. Για να είμαστε πιο ακριβείς μόλις 16 χρήστες θεωρούν ότι το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών ταχυμεταφορών είναι *καθόλου ικανοποιητικό* και ταυτόχρονα μόλις 3 χρήστες (οι οποίοι ανήκουν αποκλειστικά στις εταιρείες ταχυμεταφορών εκτός των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ) θεωρούν ότι το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών ταχυμεταφορών είναι *άριστο*.

Αν αναφερθούμε τώρα κυρίως στις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ παρατηρούμε, ότι και πάλι ένα σημαντικό ποσοστό των χρηστών της τάξεως του 37,5 % θεωρεί ότι το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι *αρκετά ικανοποιητικό* ενώ υπάρχει και ένα εξίσου σημαντικό ποσοστό που κυμαίνεται στο 30 % των χρηστών, όπου θεωρεί *πολύ ικανοποιητικό* το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Κατ'αντιστοιχία για τις υπόλοιπες εταιρείες ταχυμεταφορών εκτός ΕΛΤΑ είναι προφανές το γεγονός ότι από το 41 % των χρηστών θεωρεί ότι το κόστος των υπηρεσιών, που τους παρέχονται είναι *ικανοποιητικό*, ενώ ένα αρκετά ισχυρό ποσοστό – 24 στους 94 παρατηρήσεις συνολικά- θεωρεί ότι το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών ταχυμεταφορών είναι *αρκετά ικανοποιητικό*, δηλαδή κατώτερο του ικανοποιητικού.

Συμπερασματικά αξίζει να τονισθεί ιδιαίτερα το γεγονός ότι κατά γενική ομολογία το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών των άλλων εταιρειών ταχυμεταφορών χαρακτηρίζεται *ικανοποιητικό* από τους χρήστες, σε αντίθεση με το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ στο οποίο εμφανίζεται συγκέντρωση των παρατηρήσεων σε επίπεδο *αρκετά ικανοποιητικό* (23 στους 70 ερωτηθέντες) και σε επίπεδο *πολύ ικανοποιητικό* (21 στους 70 ερωτηθέντες). Έτσι λοιπόν είναι προφανής η δυσκολία διεξαγωγής κάποιου συμπεράσματος σχετικά με το επίπεδο ικανοποίησης αναφορικά με το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ.

Αν εξετάσουμε τώρα το επίπεδο ικανοποίησης των χρηστών των εταιρειών ταχυμεταφορών σχετικά με την εμβέλεια των υφιστάμενων εταιρειών ταχυμεταφορών της ελληνικής αγοράς, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι η πλειοψηφία των χρηστών δηλώνει ότι η εμβέλεια των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι πολύ ικανοποιητική ως και άριστη (68 παρατηρήσεις και 23 παρατηρήσεις αντίστοιχα σε σύνολο 157 παρατηρήσεων).



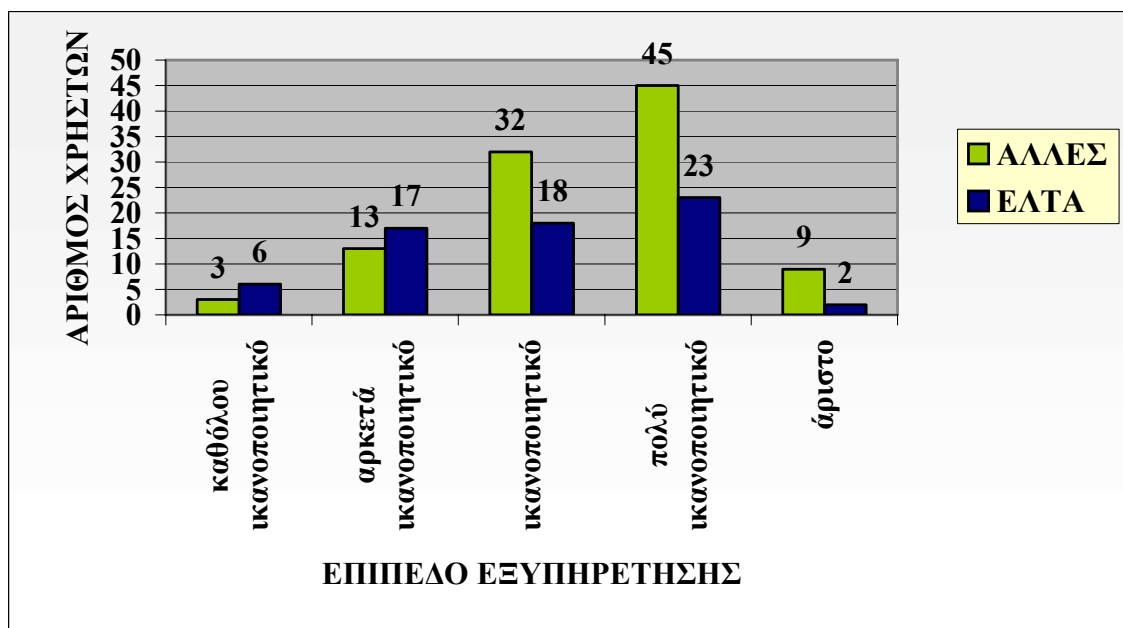
Διάγραμμα 24: Απεικόνιση επιπέδου ικανοποίησης χρηστών εταιρειών ταχυμεταφορών, σχετικά με την εμβέλεια των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 24, ειδικότερα για τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ σημαντικός αριθμός χρηστών σε ποσοστό 49 %, θεωρεί ότι η εμβέλεια των παρεχόμενων υπηρεσιών από την εν λόγω εταιρεία, κυμαίνεται σε *πολύ ικανοποιητικό* επίπεδο, ενώ 13 στους 63 ερωτηθέντες δηλαδή σε ποσοστό 21 % θεωρεί ότι η εμβέλεια των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι *άριστη*.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειώσουμε ότι σχετικά με την εμβέλεια των παρεχόμενων υπηρεσιών, οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ κατέχουν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων εταιρειών ταχυμεταφορών, καθώς εξαιτίας της συνεργασίας τους με τον ΕΛΤΑ μπορούν να παραλαμβάνουν και να αποστέλλουν έγγραφα ή αντικείμενα από οποιοδήποτε ταχυδρομείο σε οποιοδήποτε σημείο της χώρας. Έτσι λοιπόν το δίκτυο καταστημάτων των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ εμπλουτίζεται σημαντικά, αν λάβουμε υπόψιν και τα ταχυδρομεία που υπάρχουν σε όλες τις πόλεις της Ελλάδας.

Εξετάζοντας τώρα και την εμβέλεια των υπόλοιπων εταιρειών ταχυμεταφορών, παρατηρούμε ότι και εδώ η ένα σημαντικό ποσοστό, της τάξεως του 39 %, θεωρεί ότι η εμβέλεια των παρεχόμενων υπηρεσιών βρίσκεται σε *πολύ ικανοποιητικό επίπεδο*, ενώ σε ποσοστό 11 % οι ερωτηθέντες θεωρούν την εμβέλεια *άριστη*.

Μια πολύ σημαντική παράμετρος στην παροχή υπηρεσιών ταχυμεταφορών, είναι η ταχύτητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Με αυτή τη λογική, είναι εμφανής βάσει του παρακάτω διαγράμματος η ύπαρξη σημαντικών αποκλίσεων αναφορικά με την ταχύτητα, στο βαθμό ικανοποίησης των χρηστών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ συγκριτικά με τους χρήστες άλλων εταιρειών ταχυμεταφορών.



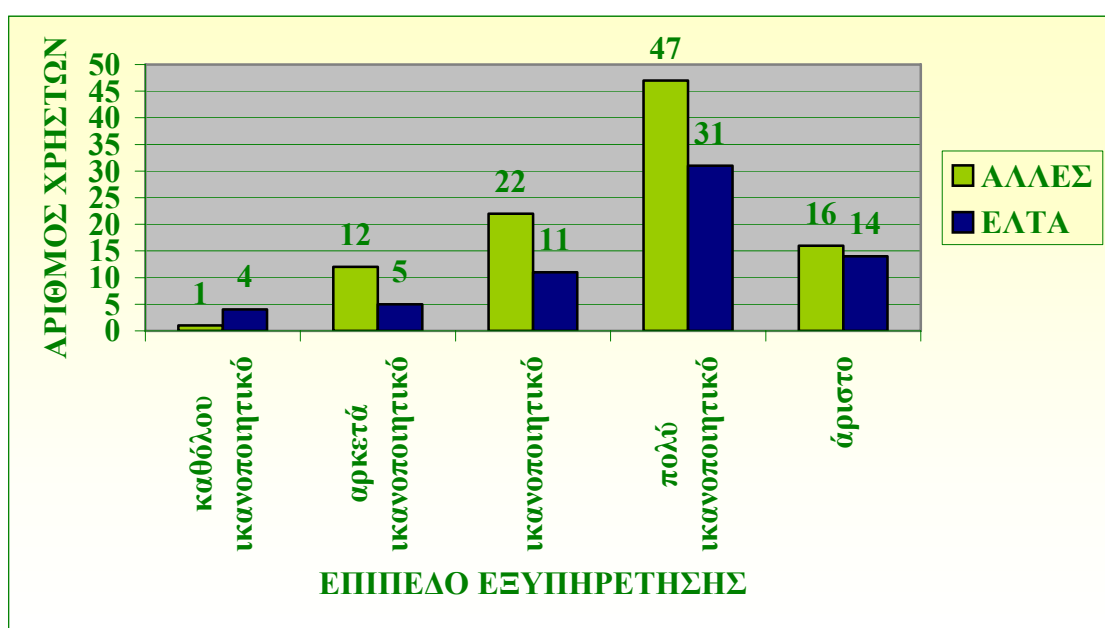
Διάγραμμα 25: Απεικόνιση επιπέδου ικανοποίησης χρηστών εταιρειών ταχυμεταφορών, σχετικά με την ταχύτητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Για να είμαστε πιο ακριβείς, οι ερωτηθέντες χρήστες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ εμφανίζονται κατά γενική ομολογία λιγότερο ικανοποιημένοι από την ταχύτητα των προσφερόμενων υπηρεσιών σχετικά με τους χρήστες άλλων εταιρειών ταχυμεταφορών. *Αρκετά ικανοποιητική* θεωρεί την ταχύτητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, ποσοστό 24 % του συνολικού αριθμού των χρηστών (17 στους 66 ερωτηθέντες) ενώ 26 % του συνολικού αριθμού των χρηστών (18 στους 66 ερωτηθέντες) δηλώνουν απλά ικανοποιημένοι από την ταχύτητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Συνολικά δηλαδή 50 % των ερωτηθέντων χρηστών κυμαίνονται σε μέτρια επίπεδα ικανοποίησης από την ταχύτητα των προσφερόμενων υπηρεσιών ταχυμεταφορών.

Από την άλλη πλευρά, το επίπεδο ικανοποίησης των χρηστών του δείγματος είναι εντελώς διαφορετικά σε ότι αφορά στις άλλες εταιρείες ταχυμεταφορών. Όπως φαίνεται και πάλι από το διάγραμμα 25 σημαντικό τμήμα των χρηστών άλλων εταιρειών ταχυμεταφορών (σε ποσοστό 44 %), δηλώνει ότι το επίπεδο της ταχύτητας των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι « *πολύ ικανοποιητικό* », παρατήρηση που συγκεντρώνει σε ποσοστό μόλις το 35% των χρηστών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ.

Θα λέγαμε λοιπόν πως είναι προφανής η υπεροχή των παρεχόμενων υπηρεσιών από τις άλλες εταιρείες ταχυμεταφορών εκτός των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, αναφορικά με την παράμετρο της ταχύτητας των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Τέλος μια εξίσου σημαντική παράμετρο για την εξυπηρέτηση πελατών των εταιρειών ταχυμεταφορών αποτελούν οι συνθήκες ασφαλούς μεταφοράς των εγγράφων και των αντικειμένων. Με τον όρο « συνθήκες ασφαλούς μεταφοράς » εννοούμε την δυνατότητα μεταφοράς εύθραυστων αντικειμένων, χωρίς να υποστούν κάποια βλάβη ή ακόμα και την ασφαλή μεταφορά εμπιστευτικών εγγράφων, χωρίς να ανοιχθούν ή να υποστούν οποιαδήποτε φθορά, δηλαδή να σχιστούν ή και να χαθεί μέρος τους.



Διάγραμμα 26: Απεικόνιση επιπέδου ικανοποίησης χρηστών εταιρειών ταχυμεταφορών, σχετικά με τις συνθήκες ασφαλούς μεταφοράς των προϊόντων.

Παράλληλα λοιπόν, παρατηρούμε ότι και σε ότι αφορά στις συνθήκες ασφαλούς μεταφοράς των προϊόντων, οι χρήστες των εταιρειών ταχυμεταφορών εμφανίζονται στην πλειοψηφία τους και σε ποσοστό 48 % (78 παρατηρήσεις σε σύνολο 163) *πολύ ικανοποιημένοι* από τις συνθήκες ασφαλούς μεταφοράς, ενώ ταυτόχρονα ένα σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 18 % θεωρεί ότι οι συνθήκες ασφαλούς μεταφοράς των προϊόντων είναι *άριστες*.

Ειδικότερα για τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ και σε ότι αφορά πάντα στις συνθήκες ασφαλούς μεταφοράς των προϊόντων, διαπιστώνουμε ότι σε ποσοστό 48 %, οι χρήστες της εν λόγω εταιρείας θεωρούν ότι τα προϊόντα που αποστέλλουν μεταφέρονται σε *πολύ ικανοποιητικές* συνθήκες ασφαλούς μεταφοράς, ενώ μόλις το

6% και το 8 % των ερωτηθέντων θεωρούν ότι οι συνθήκες ασφαλούς μεταφοράς είναι *καθόλου ικανοποιητικές* και *αρκετά ικανοποιητικές* αντίστοιχα. Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι ο ΕΛΤΑ, ως φορέας παροχής καθολικών ταχυδρομικών υπηρεσιών έχει ποσοστό απωλειών 0,04‰ στοιχείο που τον κατατάσσει στην εταιρεία με τις λιγότερες απώλειες σε παγκόσμιο επίπεδο.

Αν εξετάσουμε τώρα την κατάσταση που επικρατεί όπως αποτυπώνεται από τους ερωτηθέντες χρήστες άλλων εταιρειών ταχυμεταφορών, διαπιστώνουμε ότι σε ποσοστό επίσης 48 % θεωρούν ότι τους παρέχονται *πολύ ικανοποιητικές* συνθήκες ασφαλούς μεταφοράς των προϊόντων που αποστέλλουν, ενώ σε αυτή την περίπτωση το ποσοστό των ερωτηθέντων χρηστών που εμφανίζονται *αρκετά ικανοποιημένοι* από τις συνθήκες ασφαλούς μεταφοράς κυμαίνεται στο 12 %, είναι δηλαδή αυξημένο συγκριτικά με το αντίστοιχο ποσοστό των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ σε παρατηρήσεις που αφορούν χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης πελατών.

7.1.7 Επίπεδο ικανοποίησης πελατών Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ σε συνάρτηση με το περιβάλλον που επικρατεί στους χώρους εξυπηρέτησης και την επαφή με το προσωπικό της εταιρείας

Εκτός από τους προαναφερθέντες παράγοντες, η ικανοποίηση των πελατών μπορεί να εξαρτηθεί και από το κατά πόσο η εξυπηρέτησή τους είναι ικανοποιητική όταν επισκέπτονται ένα από τα καταστήματα των ΕΛΤΑ, τα οποία χρησιμοποιούνται και για την παροχή υπηρεσιών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ. Για τον προσδιορισμό της ικανοποίησης όσον αφορά τον παράγοντα αυτό μπορούν να αξιοποιηθούν οι απαντήσεις των εξής ερωτήσεων του ερωτηματολογίου που αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ:

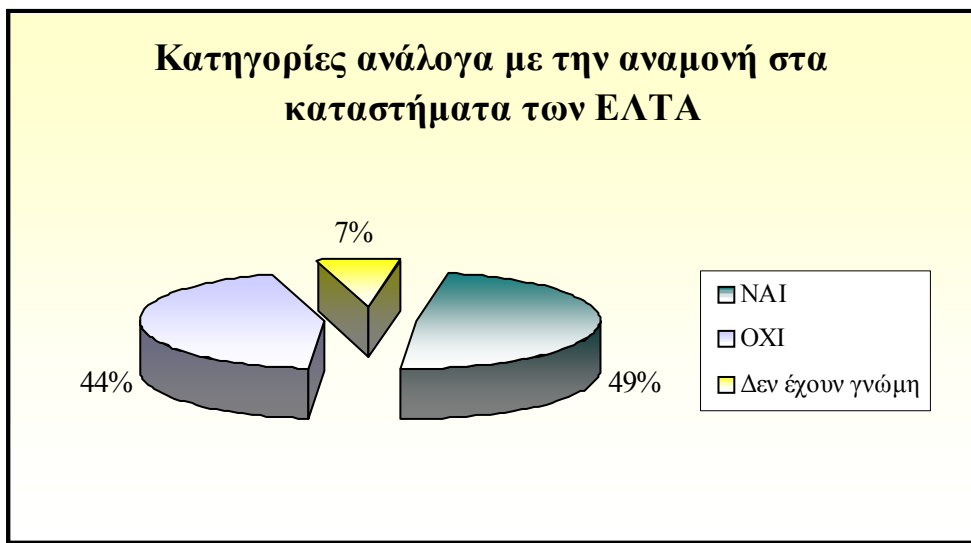
Παρατηρείτε αναμονή για την εξυπηρέτησή σας στα καταστήματα των ΕΛΤΑ όσον αφορά την ταχυμεταφορά των αγαθών;

ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

Πόσο ευχάριστο θεωρείτε το περιβάλλον που επικρατεί στους χώρους εξυπηρέτησης των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ;

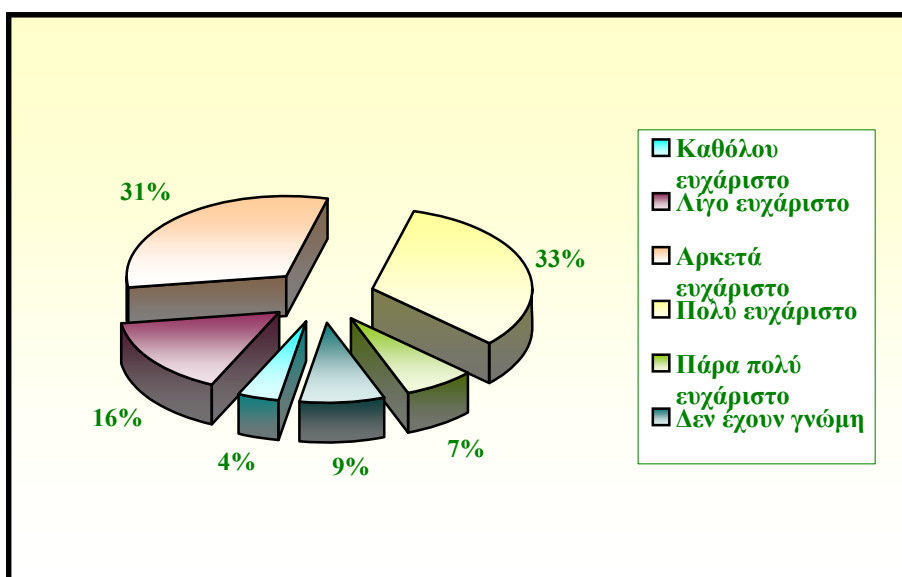
1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

Αρχικά, όσον αφορά όσον αφορά την αναμονή στα καταστήματα των ΕΛΤΑ, 34 από τους 70 ερωτώμενους χρήστες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ απάντησαν πως παρατηρούν αναμονή κατά την εξυπηρέτησή τους, ενώ οι 31 όχι. Το παρακάτω διάγραμμα περιέχει τα δεδομένα αυτά σε μορφή ποσοστών:



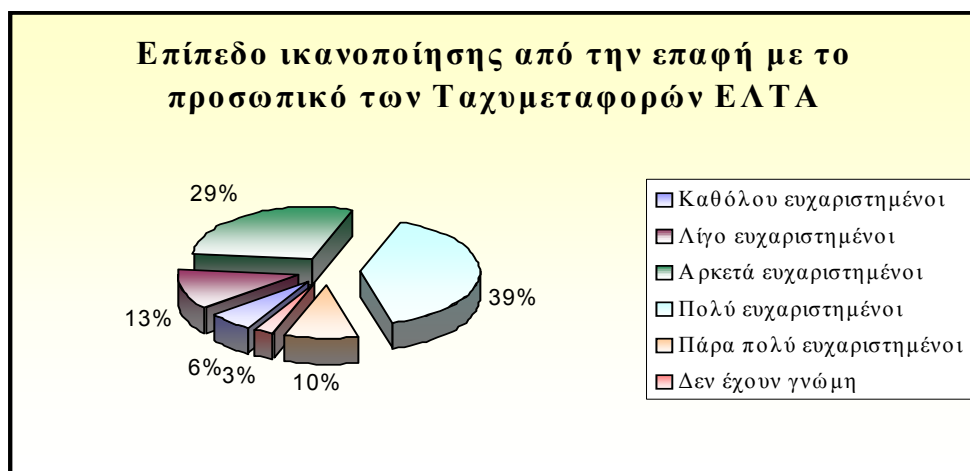
Διάγραμμα 27: Απαντήσεις στην ερώτηση «Παρατηρείτε αναμονή για την εξυπηρέτησή σας στα καταστήματα των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ; »

Όσον αφορά το περιβάλλον που επικρατεί στους χώρους εξυπηρέτησης των πελατών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, οι 3 από τους 70 ερωτηθέντες χρήστες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, θεωρούν πως το περιβάλλον καθόλου ευχάριστο, οι 11 λίγο ευχάριστο, οι 20 αρκετά ευχάριστο, οι 28 πολύ ευχάριστο, οι 7 πάρα πολύ ευχάριστο και τέλος 6 δεν έχουν γνώμη για τους χώρους εξυπηρέτησης, αφού δεν τους έχουν επισκεφθεί ποτέ. Τα δεδομένα αυτά περιέχονται στο παρακάτω διάγραμμα με τη μορφή ποσοστών:



Διάγραμμα 28: Επίπεδο ικανοποίησης πελατών ανάλογα με το περιβάλλον που επικρατεί στους χώρους εξυπηρέτησης των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ.

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας που καθορίζει το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών ως προς την εξυπηρέτησή τους από τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, είναι η επαφή με το προσωπικό της εταιρείας, που συμπεριλαμβάνει τους courier αλλά και το προσωπικό των καταστημάτων. Ο βαθμός ικανοποίησης που προέρχεται από τον παράγοντα αυτό μπορεί να προσδιοριστεί από την παρακάτω ερώτηση του ερωτηματολογίου που αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ:



Διάγραμμα 29: Επίπεδο ικανοποίησης πελατών από την επαφή τους με το προσωπικό των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ.

Αξιοσημείωτο συμπέρασμα από την παρατήρηση του παραπάνω διαγράμματος, είναι πως ένα σημαντικό ποσοστό (39% που αντιστοιχεί σε 28 χρήστες) είναι πολύ ευχαριστημένοι από την επαφή τους με το προσωπικό των ΕΛΤΑ. Αντίθετα, στο άλλο άκρο το ποσοστό αυτών που δεν είναι καθόλου ευχαριστημένοι (6% που αντιστοιχεί σε 4 χρήστες) είναι πολύ μικρό. Τέλος, πρέπει να αναφερθεί πως υπάρχουν ερωτηθέντες χρήστες οι οποίοι δεν έχουν γνώμη για την επαφή με το προσωπικό (3% που αντιστοιχούν σε 2 χρήστες), είναι όμως λιγότεροι από το ποσοστό αυτών που δεν έχουν γνώμη για το περιβάλλον που επικρατεί στους χώρους εξυπηρέτησης των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, αφού κάποιοι από αυτούς δεν έχουν έρθει σε επαφή με το προσωπικό των καταστημάτων αλλά έχουν έρθει σε επαφή με τους courier της εταιρείας.

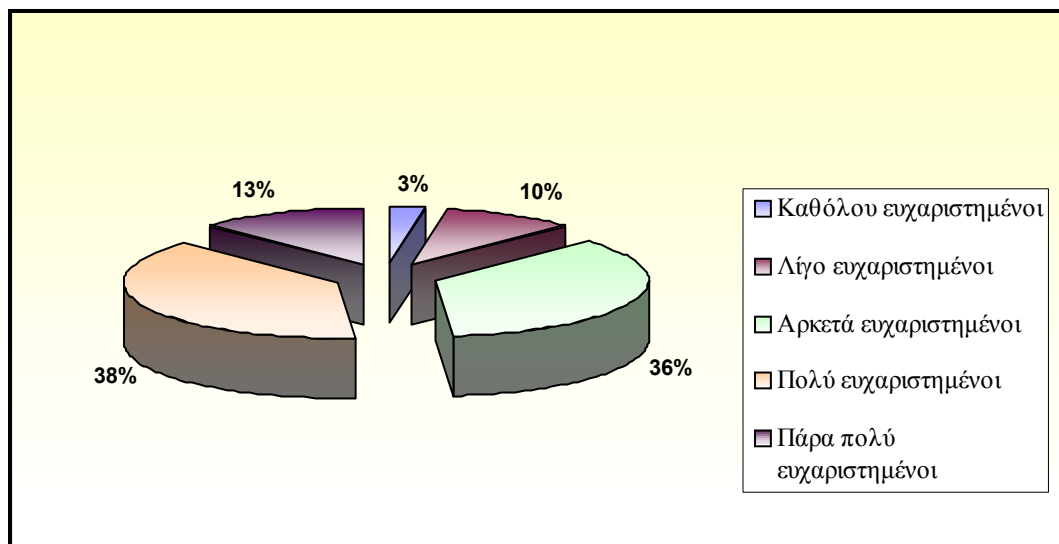
Τέλος, σημαντικός είναι ο προσδιορισμός της γενικότερης εικόνας που έχουν οι ερωτηθέντες χρήστες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, της οποίας συνιστώσες αποτελούν

οι προαναφερθέντες παράγοντες της επαφής με το προσωπικό της εταιρείας, της γρήγορης και αποτελεσματικής διευθέτησης των προβλημάτων που προκύπτουν από τις προσφερόμενες υπηρεσίες και την ικανοποίηση από την εξυπηρέτηση και το περιβάλλον στους χώρους εξυπηρέτησης των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ.

Για τον προσδιορισμό της γενικότερης εικόνας, μπορούν να αξιοποιηθούν οι απαντήσεις της παρακάτω ερώτησης του ερωτηματολογίου που αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ:

Σε γενικές γραμμές πόσο ευχαριστημένοι είστε από τις υπηρεσίες που σας παρέχονται μέσω των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ;

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

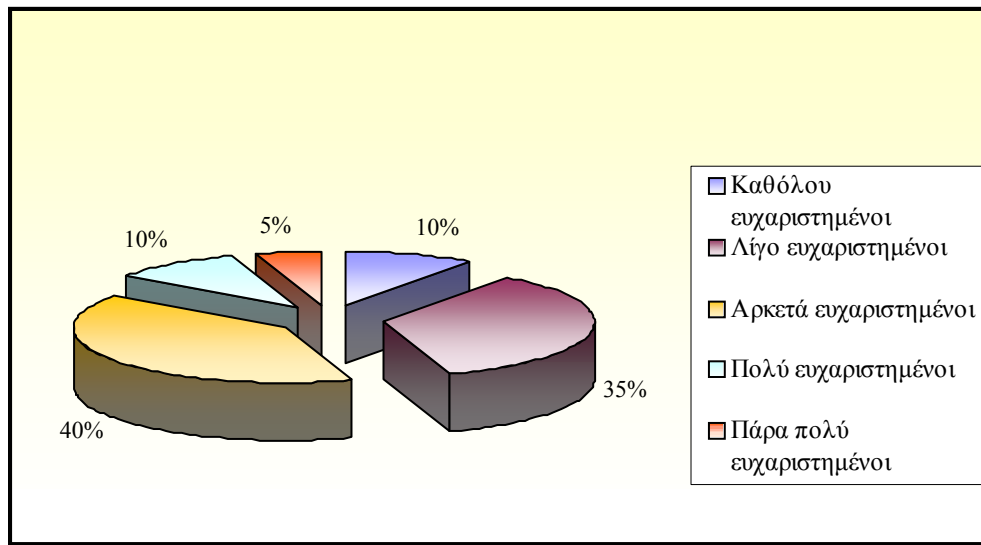


Διάγραμμα 30: Επίπεδο ικανοποίησης σε σχέση με τη γενικότερη εικόνα που παρουσιάζουν οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ.

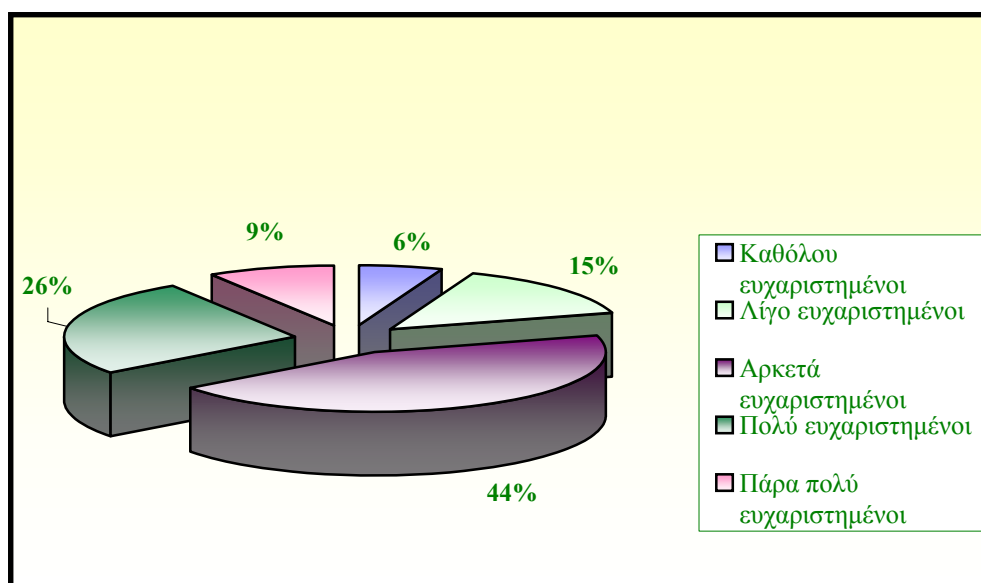
Από το παραπάνω διάγραμμα προκύπτει πως 27 από τους 70 ερωτηθέντες χρήστες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ (38%), είναι πολύ ευχαριστημένοι από τις υπηρεσίες που τους παρέχει η εταιρεία, γεγονός που συμβαδίζει με τα επίπεδα ικανοποίησης που αφορούν την επαφή με το προσωπικό και το περιβάλλον που επικρατεί στους χώρους εξυπηρέτησης, όπου το μεγαλύτερο ποσοστό των χρηστών δηλώνει πως είναι πολύ ευχαριστημένο. Στην αντίθετη κατεύθυνση, το ποσοστό των χρηστών που δεν είναι καθόλου ευχαριστημένοι σε γενικές γραμμές από τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ είναι

πολύ μικρό, όπως και στις περιπτώσεις της επαφής με το προσωπικό και του περιβάλλοντος των χώρων εξυπηρέτησης.

Οι κατηγορίες των λίγο και αρκετά ευχαριστημένων, επηρεάζονται από τους ερωτηθέντες χρήστες που έχουν παράπονα με τις παρεχόμενες υπηρεσίες των ΕΛΤΑ και σε μικρότερο βαθμό από αυτούς που έχουν παρατήρηση αναμονή για την εξυπηρέτησή τους στους χώρους εξυπηρέτησης των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, όπως φαίνεται και στα παρακάτω διαγράμματα:



Διάγραμμα 31: Επίπεδο ικανοποίησης πελατών που εκφράζουν παράπονα για τις παρεχόμενες υπηρεσίες από τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ



Διάγραμμα 32: Επίπεδο ικανοποίησης σε σχέση με τη γενικότερη εικόνα των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, πελατών που παρατηρούν αναμονή στους χώρους εξυπηρέτησης.

7.1.8 Επίπεδο ικανοποίησης πελατών σχετικά με τις προσφερόμενες υπηρεσίες και την διευθέτηση πιθανών προβλημάτων των χρηστών Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ

Ένας από τους σημαντικότερους στόχους του ερευνητικού μέρους είναι ο προσδιορισμός του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών από τις προσφερόμενες υπηρεσίες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ. Το επίπεδο αυτό μπορεί εν μέρει να προσδιοριστεί από την παρακάτω ερώτηση του ερωτηματολογίου που αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, η οποία αποτελείται από δύο σκέλη:

A) Είχατε ποτέ παράπονο από τις προσφερόμενες υπηρεσίες των ταχυμεταφορών

ΕΛΤΑ;

☐ *ΝΑΙ*

☐ *ΟΧΙ*

B) Αν ναι, πόσο γρήγορη και αποτελεσματική υπήρξε η διευθέτηση του

προβλήματος;

1. ☐

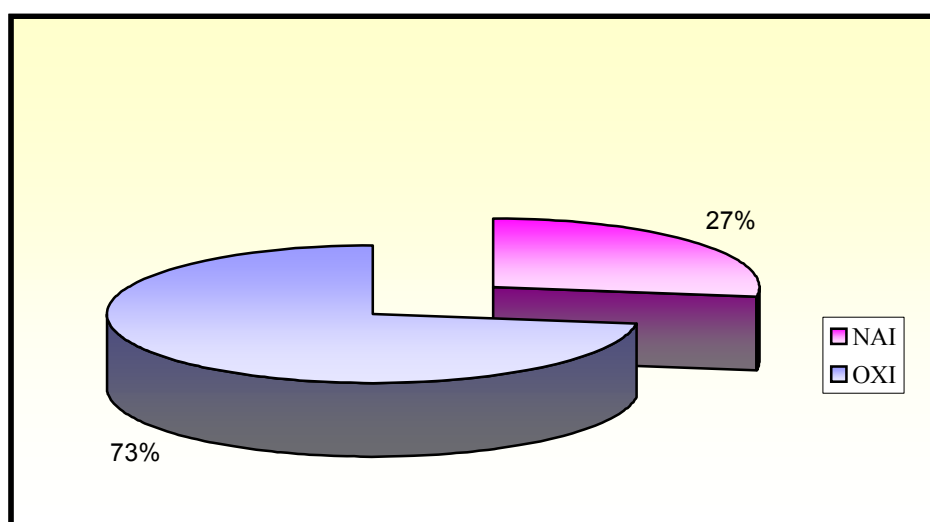
2. ☐

3. ☐

4. ☐

5. ☐

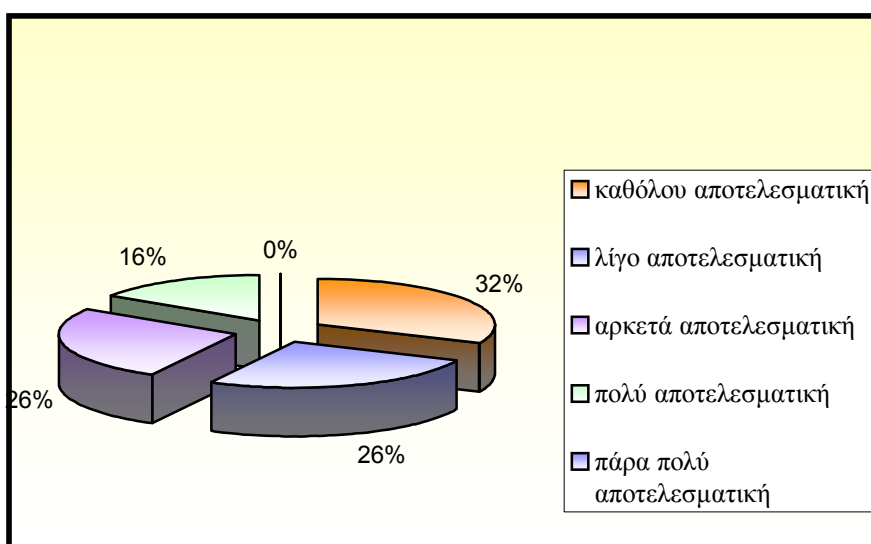
Το παρακάτω διάγραμμα αφορά την ύπαρξη ή όχι παραπόνων από τις προσφερόμενες υπηρεσίες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ:



Διάγραμμα 33: Επίπεδο ικανοποίησης σε σχέση με την ύπαρξη παραπόνων από τις προσφερόμενες υπηρεσίες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το 73% των ερωτηθέντων (οι 51 στους 70) που έχουν χρησιμοποιήσει Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, δεν αντιμετωπίζουν προβλήματα από τις προσφερόμενες υπηρεσίες της εταιρείας.

Το υπόλοιπο 27% των ερωτηθέντων, είναι αυτό που μπορεί να απαντήσει στο δεύτερο σκέλος της ερώτησης, η οποία αφορά το κατά πόσο γρήγορη και αποτελεσματική υπήρξε η διευθέτηση του προβλήματος που έχουν αντιμετωπίσει οι 19 από τους 70 ερωτηθέντες χρήστες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ. Οι απαντήσεις αυτές περιλαμβάνονται στο παρακάτω διάγραμμα:



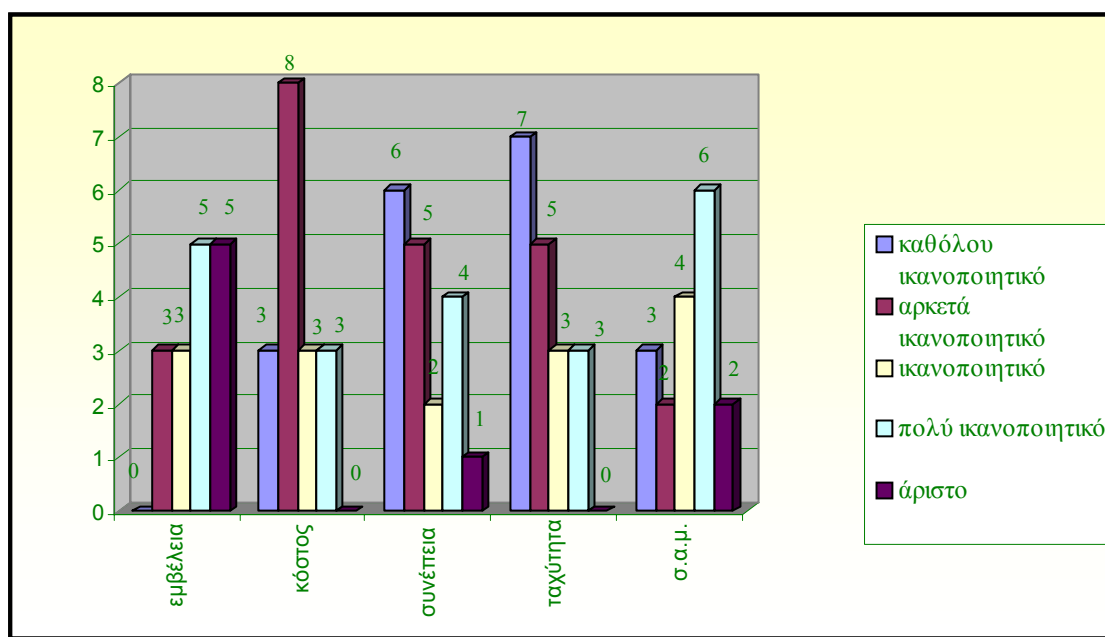
Διάγραμμα 34: Βαθμός ικανοποίησης όσον αφορά στη γρήγορη και αποτελεσματική διευθέτηση των παραπόνων που καταθέτουν οι χρήστες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ένα σημαντικό ποσοστό (32%) χαρακτηρίζει τη διευθέτηση των προβλημάτων που έχουν αντιμετωπίσει από τις προσφερόμενες υπηρεσίες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ ως καθόλου αποτελεσματική. Σημαντικό επίσης είναι η παρατήρηση ότι κανένας από τους 19 χρήστες δεν θεωρεί τη διευθέτηση των προβλημάτων τους ως πάρα πολύ αποτελεσματική.

Για να προσδιοριστεί με σαφέστερο τρόπο το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, χρήσιμη είναι η εξέταση του επιπέδου εξυπηρέτησης αναφορικά με κάποιους τομείς των δύο ομάδων χρηστών του δείγματος, δηλαδή αυτών που έχουν αντιμετωπίσει προβλήματα από τις προσφερόμενες υπηρεσίες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ και αυτών που δεν έχουν αντιμετωπίσει. Για το σκοπό αυτό

μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι απαντήσεις των χρηστών στον πίνακα του ερωτηματολογίου που αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ.

Το παρακάτω διάγραμμα περιλαμβάνει τα επίπεδα ικανοποίησης όσον αφορά τους τομείς της εμβέλειας, του κόστους, της συνέπειας, της ταχύτητας και των συνθηκών ασφαλούς μεταφοράς των χρηστών που έχουν παράπονο από τις προσφερόμενες υπηρεσίες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ:

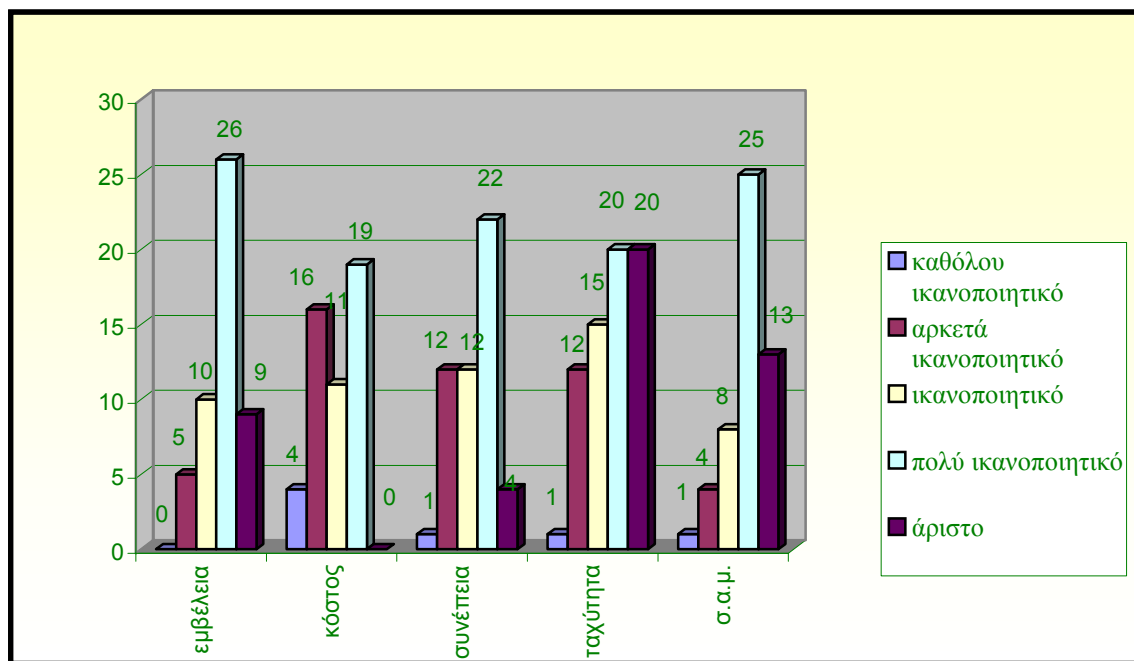


Διάγραμμα 35: Επίπεδο ικανοποίησης των πελατών που έχουν αντιμετωπίσει παράπονα από τις προσφερόμενες υπηρεσίες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ.

Όπως φαίνεται από το παραπάνω διάγραμμα, η ταχύτητα αποτελεί τον τομέα με τα χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης, αφού 7 από τους 19 χρήστες που έχουν παράπονο από τις προσφερόμενες υπηρεσίες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, χαρακτηρίζουν το επίπεδο εξυπηρέτησής τους ως προς την ταχύτητα παράδοσης καθόλου ικανοποιητικό ενώ οι 5 αρκετά ικανοποιητικό. Περίπου τα ίδια επίπεδα ικανοποίησης ισχύουν και για τη συνέπεια, αφού 6 από τους 19 ερωτηθέντες χαρακτηρίζουν τη συνέπεια στο χρόνο παράδοσης ως καθόλου ικανοποιητική και οι 5 αρκετά ικανοποιητικό. Όσον αφορά το κόστος, 8 από τους 17 χρήστες που έχουν εκφράσει τη γνώμη τους για το συγκεκριμένο τομέα, χαρακτηρίζουν το επίπεδο ικανοποίησής τους ως αρκετά ικανοποιητικό. Αντίθετα, οι συνθήκες ασφαλούς μεταφοράς και η εμβέλεια, χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης. Στην περίπτωση των συνθηκών ασφαλούς μεταφοράς, σημαντικό είναι το γεγονός πως 12 από τους 17 ερωτηθέντες

χαρακτηρίζουν το επίπεδο ικανοποίησής τους ικανοποιητικό, πολύ ικανοποιητικό και άριστο (4,6, και 2 χρήστες αντίστοιχα), ενώ μόνο 5 χρήστες θεωρούν το επίπεδο ικανοποίησής τους καθόλου και αρκετά ικανοποιητικό (3 και 2 χρήστες αντίστοιχα). Όσον αφορά την εμβέλεια, κανένας χρήστης δεν έχει χαρακτηρίσει την εξυπηρέτησή του στον τομέα αυτό ως καθόλου ικανοποιητική, ενώ 10 από τους 13 χρήστες που έχουν εκφράσει τη γνώμη τους για την εμβέλεια, τη χαρακτηρίζουν ως πολύ ικανοποιητική ή άριστη (5 χρήστες σε κάθε επίπεδο). Τέλος, σημαντικό είναι το γεγονός ότι οι γενικότερες παρατηρήσεις είναι ελάχιστες στο άριστο επίπεδο εξυπηρέτησης, εκτός από τον τομέα της εμβέλειας.

Το παρακάτω διάγραμμα περιλαμβάνει τα επίπεδα ικανοποίησης όσον αφορά τους παραπάνω τομείς, των χρηστών του δείγματος που δεν έχουν κάποιο παράπονο από τις προσφερόμενες υπηρεσίες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ:



Διάγραμμα 36: Επίπεδο ικανοποίησης των πελατών που δεν έχουν αντιμετωπίσει παράπονα από τις προσφερόμενες υπηρεσίες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ.

Από την παρατήρηση του παραπάνω διαγράμματος βλέπουμε πως τα επίπεδα εξυπηρέτησης αντιστρέφονται σε σχέση με την περίπτωση των χρηστών του δείγματος που έχουν χρησιμοποιήσει τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ και έχουν παράπονα από τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Στην περίπτωση αυτή, οι παρατηρήσεις που χαρακτηρίζουν το επίπεδο ικανοποίησης ως άριστο σε όλους τους παραπάνω τομείς,

είναι ελάχιστες. Αντιθέτως, οι περισσότεροι ερωτηθέντες έχουν χαρακτηρίσει το επίπεδο εξυπηρέτησής τους σε όλους τους τομείς ως πολύ ικανοποιητικό, με περισσότερες παρατηρήσεις στους τομείς της εμβέλειας και της ασφαλούς μεταφοράς (26 και 25 χρήστες αντίστοιχα) και τις λιγότερες στον τομέα του κόστους (18 χρήστες).

Τέλος, ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει στον αρκετά μεγάλο αριθμό των παρατηρήσεων που χαρακτηρίζουν το επίπεδο ικανοποίησης των συγκεκριμένων τομέων ως αρκετά ικανοποιητικό, παρόλο που δεν έχουν κάποιο παράπονο από τις προσφερόμενες υπηρεσίες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, γεγονός το οποίο εκ πρώτης όψεως φαίνεται αντιφατικό. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι πολύ από τους ερωτηθέντες

7.1.9 Κατηγορίες αντικειμένων που αποστέλλονται μέσω των Ταχυμεταφορών

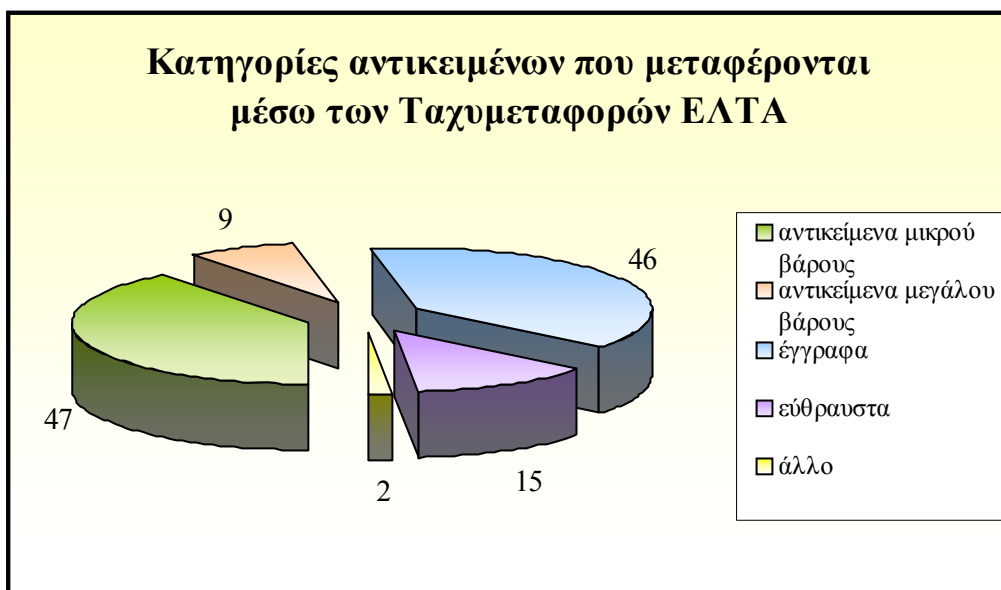
ΕΛΤΑ και άλλων εταιρειών ταχυμεταφορών.

Για τον προσδιορισμό του προφίλ των ερωτηθέντων χρηστών που χρησιμοποιούν τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, χρήσιμη είναι η αναφορά στις κατηγορίες των αντικειμένων που στέλνουν οι χρήστες της εταιρείας. Το σκοπό αυτό εξυπηρετεί η ερώτηση 5 του ερωτηματολογίου που αναφέρεται στην εξυπηρέτηση των πελατών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ:

Χρησιμοποιείτε τις υπηρεσίες ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ για τη μεταφορά:
(δυνατή η επιλογή περισσότερων από μιας απάντησης):

- ☐ αντικειμένων μικρού βάρους
- ☐ αντικειμένων μεγάλου βάρους
- ☐ εγγράφων
- ☐ εύθραυστων αντικειμένων
- ☐ άλλο (αναφέρετε τι)

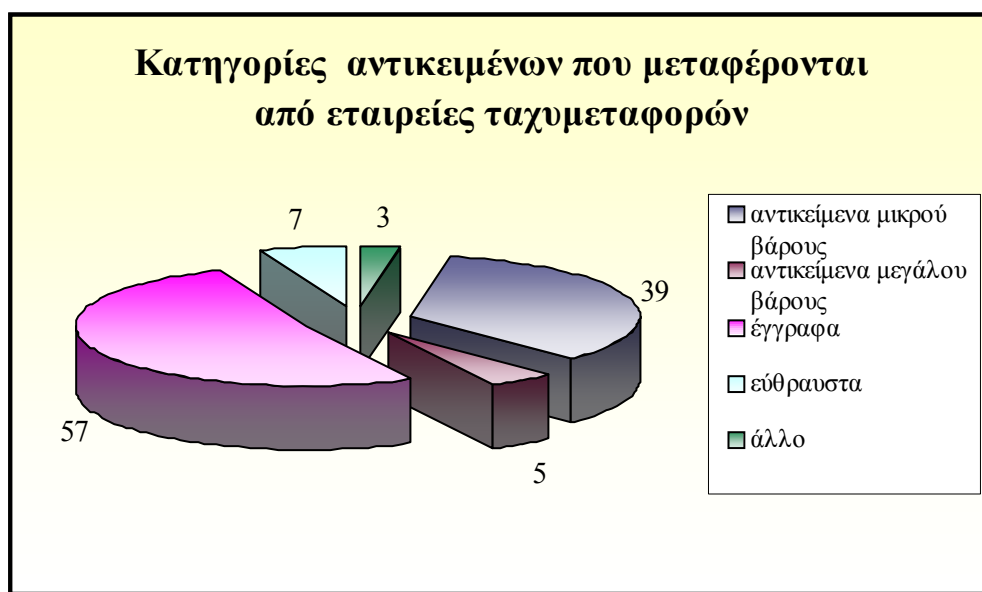
Στο παρακάτω διάγραμμα αναφέρεται στην κατανομή των απαντήσεων όσον αφορά τις παραπάνω κατηγορίες αντικειμένων:



Διάγραμμα 37: Κατηγορίες αντικειμένων που μεταφέρονται μέσω των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ.

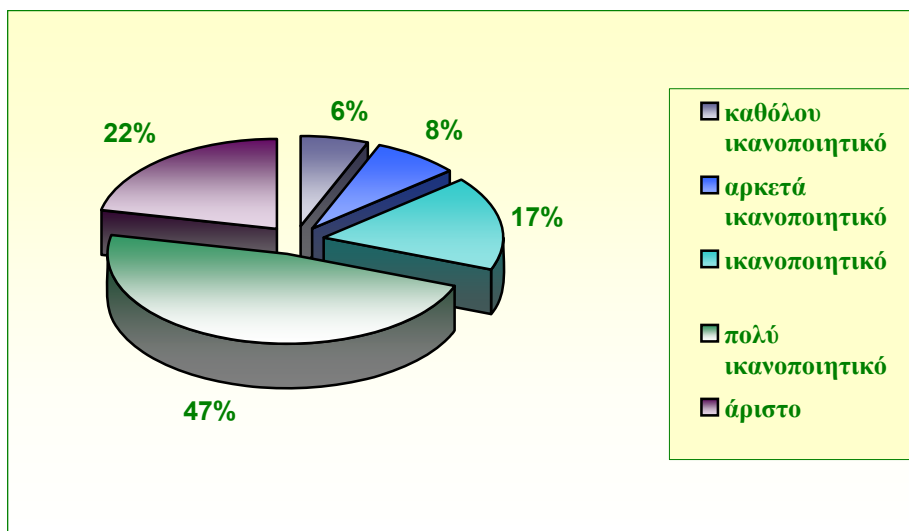
Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα οι κύριες κατηγορίες αντικειμένων που μεταφέρονται μέσω των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ είναι αντικείμενα μικρού βάρους (67,1%) και έγγραφα (65,7%). Αντίθετα οι κατηγορίες των εύθραυστων και του μεγάλου βάρους αντικειμένων κατέχουν μικρότερα ποσοστά, 21,4% και 12,85% αντίστοιχα. Η κατηγορία “άλλη” επιλέχθηκε μόνο από δύο χρήστες που ανέφεραν πως μεταφέρουν βιβλία και γλυπτά.

Η τάση της μεταφοράς αντικειμένων μικρού βάρους και εγγράφων δεν ισχύει μόνο για τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ αλλά και για τις υπόλοιπες εταιρείες ταχυμεταφορών, όπως φαίνεται και από το παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 38: Κατηγορίες αντικειμένων που μεταφέρονται από εταιρείες ταχυμεταφορών εκτός των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ.

Από το διάγραμμα προκύπτει πως το 81,4% των 70 ερωτηθέντων έχουν χρησιμοποιήσει εταιρείες courier για τη μεταφορά εγγράφων και το 55,7% για αντικείμενα μικρού βάρους. Όπως και στην περίπτωση των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, τα ποσοστά που έχουν χρησιμοποιήσει εταιρείες courier για τη μεταφορά αντικειμένων μεγάλου βάρους και εύθραυστων αντικειμένων είναι μικρά, 5% και 10% αντίστοιχα. Στην κατηγορία “άλλο” ανήκουν προϊόντα όπως ρούχα, δίσκοι και cd.



Διάγραμμα 39: Απεικόνιση επιπέδου ικανοποίησης χρηστών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, αναφορικά με τις συνθήκες ασφαλούς μεταφοράς

Αναφερόμενοι ειδικότερα στη μεταφορά εύθραυστων προϊόντων (Διάγραμμα 8) παρατηρούμε ότι ένα πολύ μεγάλο ποσοστό θεωρεί ότι οι υπηρεσίες ταχυμεταφορών που του παρέχουν οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ είναι *πολύ ικανοποιητικές* σχετικά με τις συνθήκες ασφαλούς μεταφοράς. Άρα λοιπόν μπορεί κανείς εύκολα να συμπεράνει ότι για τη μεταφορά εύθραυστων προϊόντων παρέχονται συνθήκες ασφαλούς μεταφοράς σε πολύ ικανοποιητικό επίπεδο.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να τονισθεί ιδιαίτερα το γεγονός ότι οι συνθήκες ασφαλούς μεταφοράς δεν αφορούν μόνο εύθραυστα αντικείμενα αλλά όλα τα έγγραφα ή αντικείμενα, τα οποία πρέπει να φτάσουν στον προορισμό τους, ακριβώς έτσι όπως παραδόθηκαν από τον αποστολέα χωρίς να έχει παραβιασθεί η συσκευασία τους ή ακόμη χειρότερα να έχουν υποστεί κάποια φθορά, ή να έχει χαθεί κάποιο έγγραφο. Για όλους τους παραπάνω λόγους είναι πολύ σημαντικό ότι οι ερωτηθέντες χρήστες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ δηλώνουν σε ποσοστό 64 % ότι οι συνθήκες ασφαλούς μεταφοράς είναι από *πολύ ικανοποιητικές* ως *άριστες*.

Η προτίμηση στη μεταφορά μπορεί να δικαιολογηθεί από τη χρησιμοποίηση των εταιρειών courier για προσωπικές και εργασιακές ανάγκες που απαιτούν κυρίως τη μεταφορά αυτών των δύο ειδών. Άλλωστε, οι γενικότερες τάσεις που επικρατούν τόσο στη διεθνή αγορά ταχυμεταφορών όσο και στην εγχώρια καταδεικνύουν τα έγγραφα ως τα πιο συχνά διακινούμενα αντικείμενα, τη θέση των οποίων αναμένεται στο μέλλον να καταλάβουν τα μικρού βάρους αντικείμενα. Ενδεικτικά αυτή η τάση

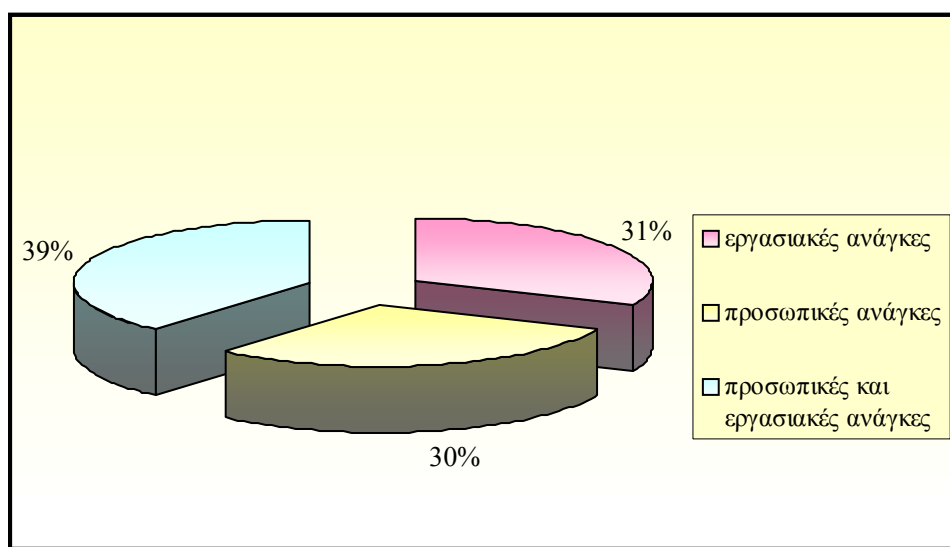
καταγράφεται ήδη στις κατηγορίες αντικειμένων που μεταφέρονται μέσω των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ.

Το συμπέρασμα αυτό μπορεί να εξαχθεί από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων του ερωτηματολογίου που αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ:

Συνήθως χρησιμοποιείτε τις υπηρεσίες ταχυμεταφορών για:

- ☐ εργασιακές ανάγκες
- ☐ προσωπικές ανάγκες
- ☐ και για τα δυο παραπάνω
- ☐ άλλο (αναφέρετε τι)

Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται η κατανομή των απαντήσεων που αφορά τους λόγους χρήσης των εταιρειών ταχυμεταφορών:

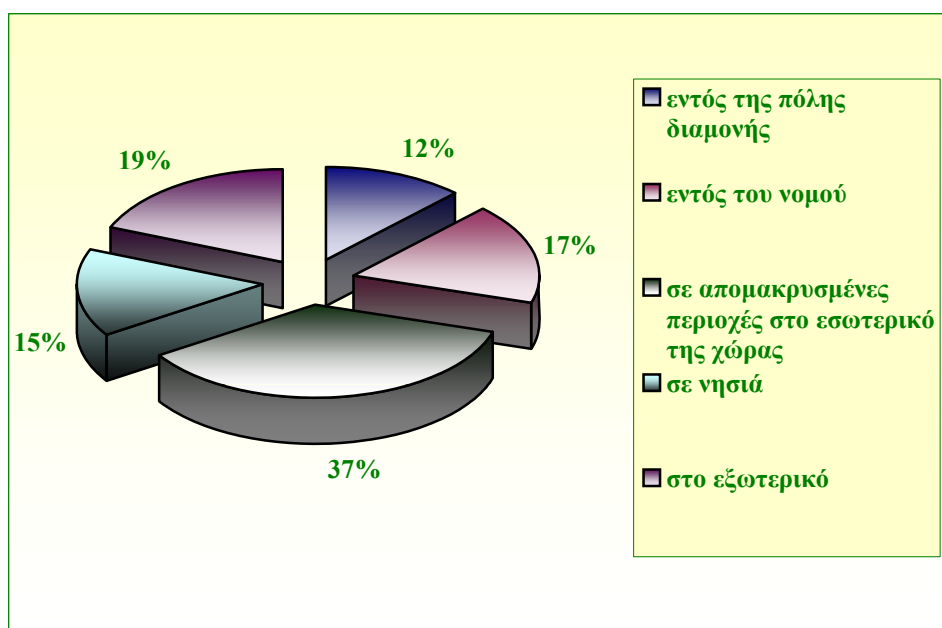


Διάγραμμα 40: Κατηγορίες αναγκών που ικανοποιούνται μέσω της χρήσης υπηρεσιών ταχυμεταφορών.

Όπως φαίνεται από το παραπάνω διάγραμμα, το μεγαλύτερο ποσοστό (39%) ανήκει στους χρήστες που χρησιμοποιούν τις ταχυμεταφορές και για εργασιακές και για προσωπικές ανάγκες.

7.1.10 Κύριοι προορισμοί μεταφερόμενων προϊόντων.

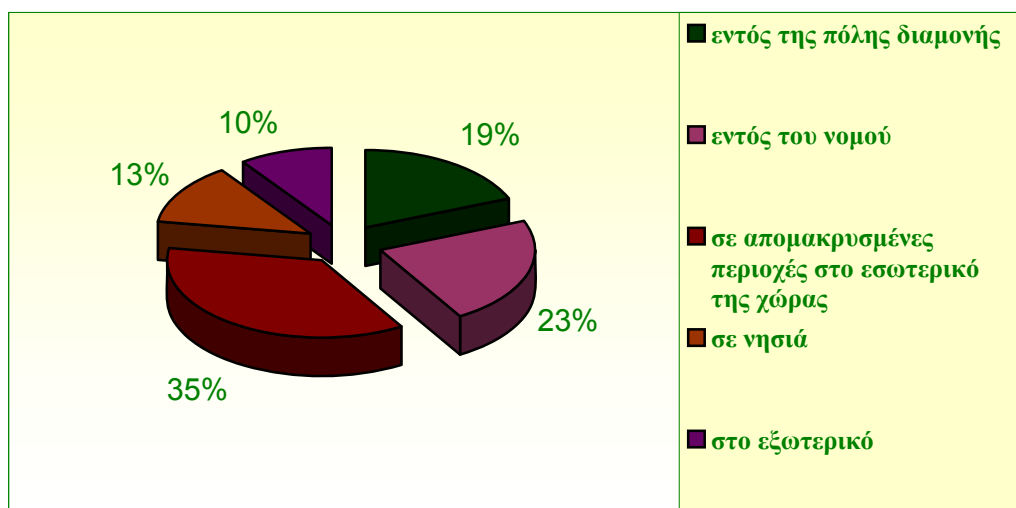
Στην ερώτηση « Σε ποιες περιοχές στέλνετε προϊόντα μέσω των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ; », παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων χρηστών σε ποσοστό που αγγίζει το 36%, των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ αποστέλλει προϊόντα (έγγραφα ή / και αντικείμενα μικρού ή / και μεγάλου βάρους) σε απομακρυσμένες περιοχές στο εσωτερικό της χώρας, . Δευτερευόντως παρατηρούμε ότι οι χρήστες αποστέλλουν προϊόντα στο εξωτερικό (ποσοστό 17 %) και εντός του νομού (ποσοστό 19 %).



Διάγραμμα 41: Απεικόνιση κυριότερων προορισμών των προϊόντων που αποστέλλουν οι χρήστες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ.

Συγκριτικά με το παραπάνω διάγραμμα παρατηρούμε πως οι ερωτηθέντες χρήστες άλλων εταιρειών ταχυμεταφορών, οι οποίοι σημειωτέον δεν έχουν χρησιμοποιήσει Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, στην ερώτηση « Σε ποιες περιοχές στέλνετε προϊόντα μέσω των ταχυμεταφορών; » παρουσιάζουν μια σχετικά ομοιόμορφη κατανομή των απαντήσεων τους με τους χρήστες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ.

Κατά συνέπεια, μελετώντας κανείς το παρακάτω διάγραμμα, όπου απεικονίζονται οι προορισμοί των προϊόντων που αποστέλλουν οι ερωτηθέντες χρήστες άλλων εταιρειών ταχυμεταφορών εκτός των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, εύκολα θα παρατηρήσει ότι και



Διάγραμμα 42: Απεικόνιση προορισμών των προϊόντων που αποστέλλουν οι χρήστες άλλων εταιρειών ταχυμεταφορών (εκτός Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ).

σε αυτή την περίπτωση ο κύριος προορισμός είναι οι απομακρυσμένες περιοχές στο εσωτερικό της χώρας με ποσοστό 36 % (48 στις 70 απαντήσεις), ενώ ακολουθούν οι αποστολές προϊόντων εντός του νομού και εντός της πόλης διαμονής, με ποσοστά που αγγίζουν το 23 % και το 19 % αντιστοίχως.

Με αυτή τη λογική υφίσταται μεν ταύτιση σχετικά με τον κύριο προορισμό των προϊόντων που αποστέλλονται τόσο μέσω των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ όσο και μέσω των υπόλοιπων εταιρειών ταχυμεταφορών, παρ' όλα αυτά υπάρχουν κάποιες διαφορές σε ότι αφορά τους δευτερεύοντες προορισμούς. Έτσι θα μπορούσε κανείς να επισημάνει ότι παρατηρείται μια ισοκατανομή στους υπόλοιπους προορισμούς για τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, ενώ στην περίπτωση των εταιρειών ταχυμεταφορών εκτός ΕΛΤΑ, υπάρχουν σημαντικές διαφορές σχετικά με τους υπόλοιπους προορισμούς των προϊόντων.

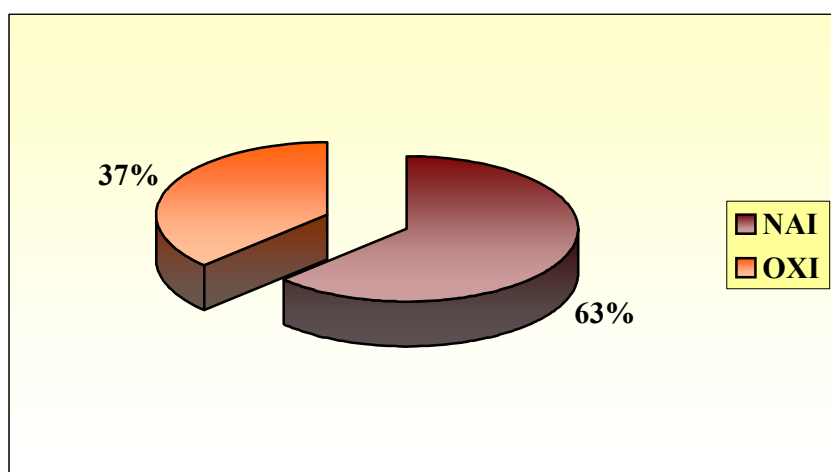
Επιπλέον αν εξετάσουμε συγκριτικά τους προορισμούς των προϊόντων, για τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ και τις υπόλοιπες εταιρείες ταχυμεταφορών, εύκολα θα διαπιστώσουμε την αυξημένη συχνότητα χρήσης των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ στην αποστολή προϊόντων στο εξωτερικό έναντι των υπόλοιπων εταιρειών ταχυμεταφορών, αλλά και την αυξημένη συχνότητα χρήσης των υπόλοιπων εταιρειών ταχυμεταφορών έναντι του ΕΛΤΑ στην αποστολή προϊόντων σε περιοχές εντός της πόλης διαμονής και εντός του νομού.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημάνουμε ότι η συγκριτική εξέταση των διαγραμμάτων καταρρίπτει την πιθανότητα χρήσης των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ μόνο

σε περιπτώσεις αποστολής προϊόντων σε απομακρυσμένες περιοχές της χώρας, εξαιτίας της αυξημένης δικτυακής εμβέλειας που διαθέτουν οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ. Αντιθέτως αποδεικνύεται ότι η συχνότητα χρήσης του ΕΛΤΑ για προϊόντα σε απομακρυσμένες περιοχές στο εσωτερικό της χώρας, ταυτίζεται με τη συχνότητα χρήσης των υπόλοιπων εταιρειών ταχυμεταφορών.

7.1.11 Επίπεδα ενημέρωσης του κοινού για την ύπαρξη και τις υπηρεσίες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ

Στην ερώτηση « Έχετε ενημερωθεί για τις υπηρεσίες Πόρτα- Πόρτα που προσφέρουν οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ; », η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απαντά καταφατικά, παρ' όλα αυτά ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 37 % ενώ είναι χρήστες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ δεν έχουν ενημερωθεί για μια από τις βασικότερες υπηρεσίες ταχυμεταφορών που παρέχει.



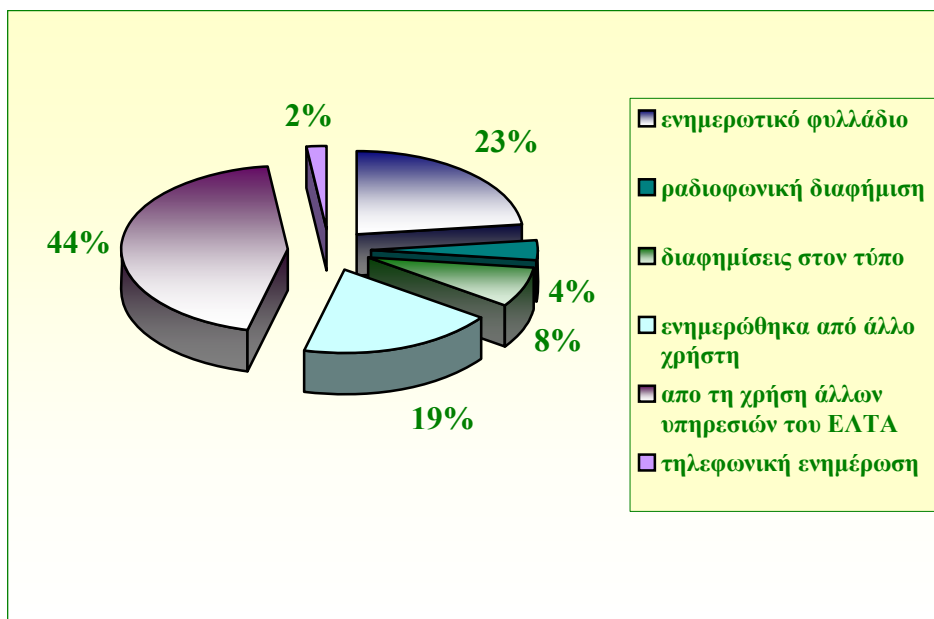
Διάγραμμα 43: Απαντήσεις χρηστών Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ στην ερώτηση « Έχετε ενημερωθεί για τις υπηρεσίες Πόρτα- Πόρτα που προσφέρουν οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ; »

Γι' αυτό ακριβώς το λόγο, επειδή δηλαδή υπάρχει μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων που αγνοεί την ύπαρξη της υπηρεσίας Πόρτα- Πόρτα, θα ήταν ενδιαφέρον να εξετάσουμε τον πως ενημερώθηκε το υπόλοιπο 63 % των χρηστών Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ.

Με αυτή τη λογική εξετάζουμε τις απαντήσεις στην εξής ερώτηση:

Αν έχετε ενημερωθεί για τις υπηρεσίες Πόρτα- Πόρτα, με ποιο τρόπο ενημερωθήκατε;

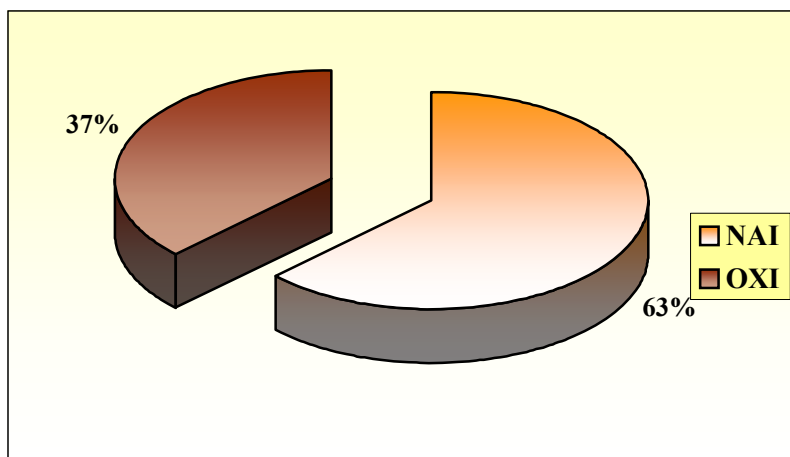
- ☐ ενημερωτικό φυλλάδιο
- ☐ ραδιοφωνική διαφήμιση
- ☐ διαφημίσεις στον τύπο
- ☐ ενημερώθηκα από άλλο χρήστη
- ☐ από τη χρήση άλλων υπηρεσιών του ΕΛΤΑ



Διάγραμμα 44: Απεικόνιση τρόπου ενημέρωσης χρηστών Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ για τη υπηρεσία Πόρτα- Πόρτα.

Από το παραπάνω διάγραμμα προκύπτει ότι το 44 % των ερωτηθέντων ενημερώθηκε για την υπηρεσία Πόρτα- Πόρτα μέσω της *χρήσης άλλων υπηρεσιών του ΕΛΤΑ*, ενώ έπονται η ενημέρωση μέσω *ενημερωτικού φυλλαδίου* ή μέσω *άλλου χρήστη* της υπηρεσίας, με ποσοστά 23 % και 19 % αντίστοιχα. Επιπλέον ιδιαίτερα ισχνά είναι τα ποσοστά της ραδιοφωνικής διαφήμισης (4 %) και των έντυπων διαφημίσεων (8 %), γεγονός μάλλον αποθαρρυντικό ειδικότερα στην μεταολυμπιακή περίοδο, όπου οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ δαπάνησαν σημαντικό χρηματικό ποσοστό σε διαφημιστική εκστρατεία με στόχο να κάνουν περισσότερο γνωστή την παρουσία και τις υπηρεσίες τους στο ευρύ κοινό.

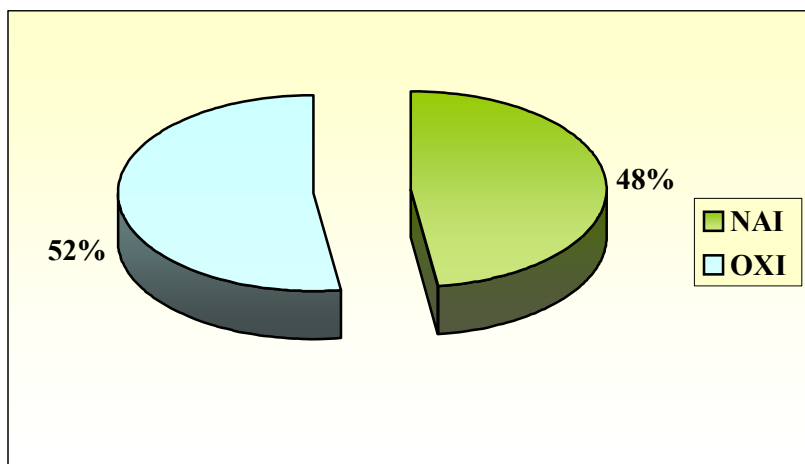
Πιο συγκεκριμένα και σε μια προσπάθεια επαλήθευσης όλων των παραπάνω μπορούμε να εξετάσουμε και την « απήχηση » των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ σε δείγμα χρηστών που δεν τις έχουν χρησιμοποιήσει ποτέ. Έτσι λοιπόν οι χρήστες άλλων εταιρειών ταχυμεταφορών στην ερώτηση « *Έχετε ενημερωθεί για την ύπαρξη των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ;* » απαντούν καταφατικά σε μεγάλη πλειοψηφία, όπως φαίνεται και από το παρακάτω διάγραμμα.



Διάγραμμα 45: Απεικόνιση ποσοστού χρηστών άλλων εταιρειών ταχυμεταφορών που γνωρίζουν ή όχι την ύπαρξη των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ.

Παρ' όλα αυτά υφίσταται και ένα αρκετά ισχυρό ποσοστό της τάξεως του 37 %, το οποίο δεν έχει ενημερωθεί ακόμη για την ύπαρξη των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, παρά τα δύο χρόνια συνεχούς λειτουργίας τους. Θα μπορούσε λοιπόν κανείς να ισχυρισθεί ότι σε πρώτη φάση η διαφημιστική καμπάνια των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, η οποία έλαβε χώρα κατά τη διάρκεια αλλά και μετά τους Ολυμπιακούς Αγώνες της Αθήνας 2004, δεν στέφθηκε από απόλυτη επιτυχία, καθώς σημαντικό μέρος των καταναλωτών αγνοεί ακόμα και την ύπαρξη των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ. Στον αντίποδα αυτής της άποψης, υπάρχει η αντίληψη ότι οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ αποτελούν μια εταιρεία, η οποία έχει ξεκινήσει σχετικά πρόσφατα τη δραστηριοποίηση της στο χώρο των ταχυμεταφορών και γι' αυτό το λόγο είναι αρκετά ικανοποιητικό ως ποσοστό το 63 % των ερωτηθέντων που έχουν χρησιμοποιήσει εταιρείες ταχυμεταφορών που γνωρίζουν την ύπαρξη της, ήδη από τα δύο χρόνια λειτουργίας της.

Θέλοντας να ερευνήσουμε σε περισσότερο βάθος το βαθμό γνωριμίας των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ με τους χρήστες άλλων εταιρειών ταχυμεταφορών του δείγματος, διατυπώθηκε η εξής ερώτηση συμπληρωματικού χαρακτήρα με την προηγούμενη *«Αν έχετε ενημερωθεί για την ύπαρξη των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, έχετε ενημερωθεί για τις υπηρεσίες εσωτερικού και εξωτερικού που προσφέρουν; »*.



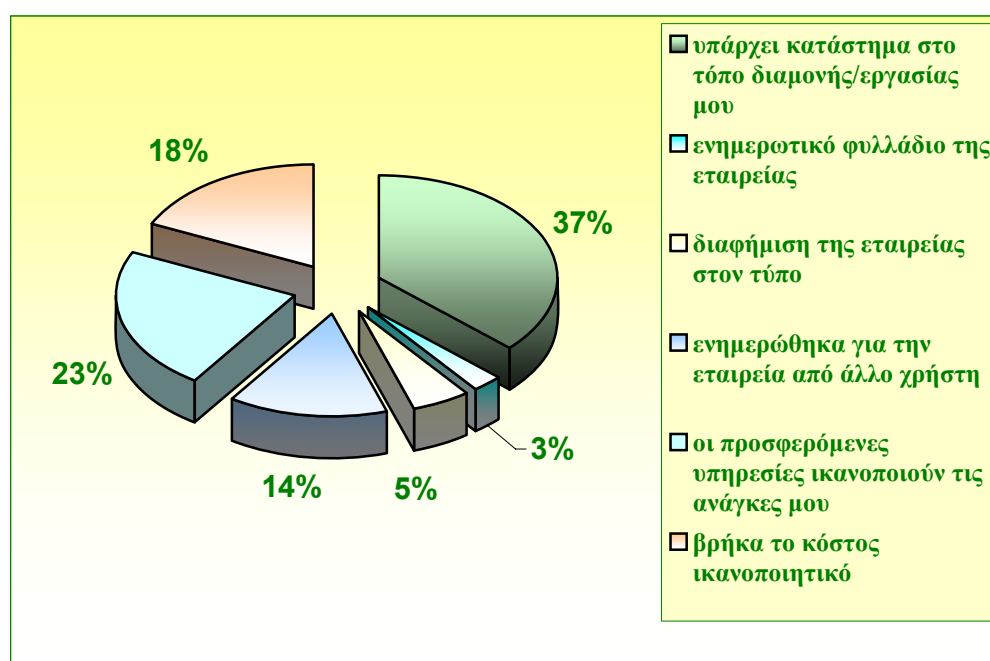
Διάγραμμα 46: Απεικόνιση ποσοστού χρηστών άλλων εταιρειών ταχυμεταφορών εκτός των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, οι οποίοι έχουν ή όχι ενημερωθεί για τις υπηρεσίες εσωτερικού-εξωτερικού που προσφέρουν οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ.

Στο παραπάνω λοιπόν διάγραμμα, όπου απεικονίζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση που προαναφέραμε, παρατηρούμε ότι παρά το γεγονός ότι οι ερωτηθέντες χρήστες άλλων εταιρειών ταχυμεταφορών γνωρίζουν την ύπαρξη των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, δεν έχουν ενημερωθεί για τις υπηρεσίες ταχυμεταφορών εσωτερικού και εξωτερικού που προσφέρει η εν λόγω εταιρεία. Κατά συνέπεια θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι η ενημέρωση που έχει η πλειοψηφία των χρηστών ταχυμεταφορών για τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, είναι περισσότερο επιφανειακή και λιγότερο ουσιαστική.

Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι ναι μεν οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ έχουν καταφέρει εν μέρει να γνωστοποιήσουν την ύπαρξη τους στο ευρύ κοινό, αλλά ένα σημαντικό κομμάτι αυτών που γνωρίζουν τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ δεν γνωρίζουν τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Η άγνοια για τις προσφερόμενες υπηρεσίες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ θα μπορούσε να λειτουργήσει και σίγουρα λειτουργεί ανασταλτικά στην προσέγγιση μεγάλης μερίδας καταναλωτών από τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ.

7.1.12 Ανάδειξη κινήτρων για την επιλογή εταιρείας ταχυμεταφορών από τους χρήστες

Σκοπός της πέμπτης ερώτησης του ερωτηματολογίου των ερωτηθέντων χρηστών των εταιρειών ταχυμεταφορών που δεν χρησιμοποιούν τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, είναι να διαπιστωθούν οι κυριότεροι λόγοι που συμβάλλουν στην επιλογή συγκεκριμένης εταιρείας ταχυμεταφορών από τους εκάστοτε χρήστες.



Διάγραμμα 47: Απεικόνιση κυριότερων λόγων για την επιλογή εταιρείας ταχυμεταφορών .

Όπως παρατηρούμε από το παραπάνω διάγραμμα, είναι πολλοί οι λόγοι που μπορούν να αποτελέσουν κίνητρο για την επιλογή μιας συγκεκριμένης εταιρείας ταχυμεταφορών. Για να είμαστε πιο ακριβείς στο Διάγραμμα 47 απεικονίζονται οι απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση

Ποιος είναι ο λόγος για τον οποίο επιλέξατε την/τις εταιρεία/ες που χρησιμοποιείτε; (δυνατή η επιλογή περισσότερων από μιας απάντησης):

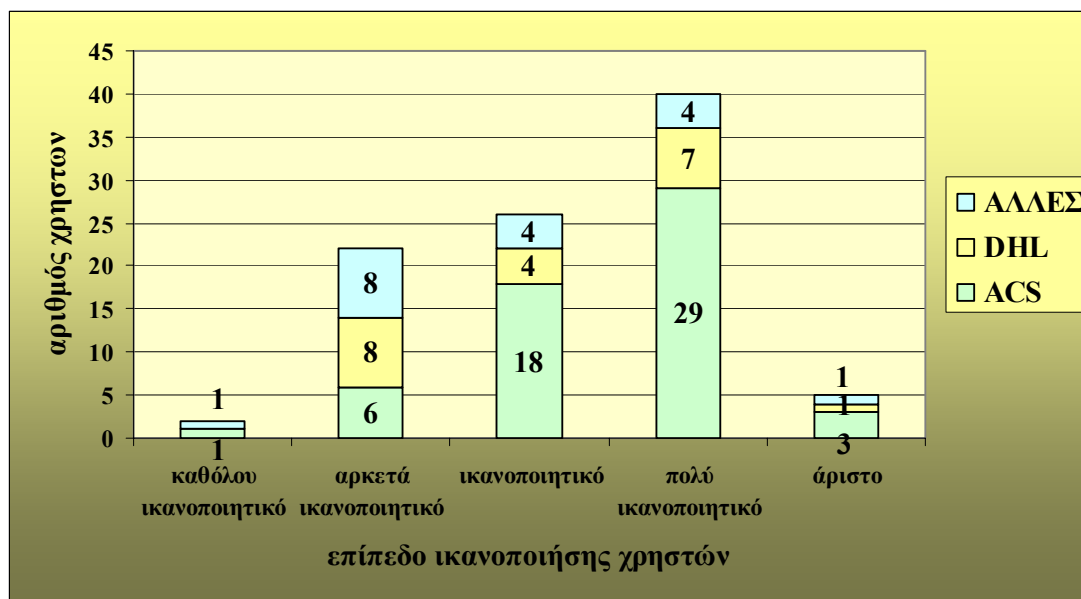
- ☐ υπάρχει κατάστημα της εταιρείας κοντά στον τόπο διαμονής ή εργασίας μου
- ☐ ενημερωτικό φυλλάδιο της εταιρείας
- ☐ διαφήμιση της εταιρείας στον τύπο
- ☐ ενημερώθηκα για την εταιρεία από άλλο χρήστη

- ☐ *οι προσφερόμενες υπηρεσίες ικανοποιούν τις ανάγκες μου*
- ☐ *βρήκα το κόστος ικανοποιητικό*

Με αυτή τη λογική παρατηρούμε ότι στο σύνολο των ερωτηθέντων, ένα αρκετά ισχυρό ποσοστό που ανέρχεται στο 37 %, απαντά ότι ο κυριότερος λόγος επιλογής της εταιρείας ταχυμεταφορών που χρησιμοποιεί είναι ότι υπάρχει κατάστημα της εν λόγω εταιρείας σε κοντινή απόσταση από τον τόπο διαμονής ή εργασίας του. Εν συνεχεία 23 % των ερωτηθέντων επέλεξαν την εταιρεία ταχυμεταφορών που χρησιμοποιούν επειδή οι προσφερόμενες υπηρεσίες ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους, ενώ ταυτόχρονα 18 % τους ερωτηθέντες επέλεξαν συγκεκριμένη εταιρεία ταχυμεταφορών εξαιτίας του ικανοποιητικού κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ακόμη ένα ποσοστό της τάξεως του 14 %, δηλώνει ότι ενημερώθηκε για την εταιρεία ταχυμεταφορών που χρησιμοποιεί από άλλο χρήστη.

Από την άλλη πλευρά παρατηρούμε ότι μόλις 5% και 3 % των ερωτηθέντων επέλεξαν εταιρεία ταχυμεταφορών μέσω διαφημίσεων στον τύπο ή ενημερωτικού φυλλαδίου που εκδίδει η εν λόγω εταιρεία αντίστοιχα.

Είναι λοιπόν προφανές ότι σύμφωνα πάντα με όσα προκύπτουν από τις απαντήσεις των χρηστών των εταιριών ταχυμεταφορών, ο κυριότερος λόγος επιλογής μια εταιρείας είναι η εγγύτητα των καταστημάτων της σε σχέση με τους χώρους διαμονής ή εργασίας του εκάστοτε χρήστη. Κατά συνέπεια θα έλεγε κανείς ότι το δίκτυο καταστημάτων μιας εταιρείας ταχυμεταφορών, η πυκνότητα του και η σωστή χωροθέτηση των καταστημάτων, συνιστά έναν πολύ σημαντικό παράγοντα σχετικά με την επιλογή της εταιρείας από τους υποψήφιους χρήστες. Σε αντίθεση με αυτό, παρατηρούμε ότι η έντυπη διαφήμιση ή ακόμα και τα ενημερωτικά φυλλάδια που εκδίδουν οι εταιρείες ταχυμεταφορών, ώστε να προσελκύσουν το κοινό και να το ενημερώσουν για τις παρεχόμενες υπηρεσίες, δεν παίζουν τον αναμενόμενο ρόλο στην επιλογή εταιρείας ταχυμεταφορών από τον υποψήφιο χρήστη, καθώς δεν φαίνεται να τραβούν το ενδιαφέρον του καταναλωτικού κοινού.



Διάγραμμα 48: Απεικόνιση επιπέδου ικανοποίησης χρηστών άλλων εταιρειών ταχυμεταφορών εκτός Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, σχετικά με το δίκτυο καταστημάτων.

Σε συνάρτηση με όλα τα παραπάνω μπορούμε επίσης να παραθέσουμε και το διάγραμμα 48, όπου φαίνεται ότι οι χρήστες των εταιρειών ταχυμεταφορών, εκτός των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ θεωρούν σε μεγάλη πλειοψηφία ότι το δίκτυο καταστημάτων σημαντικών εταιρειών ταχυμεταφορών της ελληνικής αγοράς είναι *πολύ ικανοποιητικό*. Ιδιαίτερη αναφορά μπορούμε να κάνουμε στην ACS, η οποία όπως φαίνεται από τις γνώμες των χρηστών της, διαθέτει ένα *πολύ ικανοποιητικό* δίκτυο καταστημάτων (ποσοστό 51 %).

Εφόσον λοιπόν όπως έχουμε προαναφέρει η ACS αποτελεί εταιρεία- ηγέτη στην ελληνική αγορά ταχυμεταφορών και δεδομένου ότι η εγγύτητα των καταστημάτων με τον τόπο διαμονής ή εργασίας των χρηστών αποτελεί λόγο επιλογής μιας εταιρείας ταχυμεταφορών, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η κυριαρχία της ACS στην ελληνική αγορά μπορεί να οφείλεται εν μέρει και στο ιδιαίτερα εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων της.

7.2 Συνέντευξη με στελέχη των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ

Στα πλαίσια της έρευνας και προς αναζήτηση συμπληρωματικών στοιχείων που αφορούν τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, την Τετάρτη 20 Απριλίου 2005 πραγματοποιήθηκε επίσκεψη στο διαμετακομιστικό κέντρο της εταιρείας στην Αθήνα, το οποίο βρίσκεται στην περιοχή Χαλανδρίου και στην οδό Δημητρίου Γούναρη 40. Εκεί, ακολούθησε συνέντευξη με τους κυρίους Δρούγκα και Πλιάκα, διευθύνονται σύμβουλο και διευθυντή πωλήσεων της εταιρείας, αντίστοιχα.

Η θεματολογία της συνέντευξης ήταν ιδιαίτερα ευρεία, καθώς τέθηκαν ερωτήσεις που αφορούσαν τόσο τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας αλλά την ανταγωνιστικότητα της στην ελληνική αγορά ταχυμεταφορών.

Με αυτή τη λογική λοιπόν, στο ερώτημα σχετικά με το καθεστώς λειτουργίας των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, ο κύριος Δρούγκας, μας ενημέρωσε ότι πρόκειται για μια ιδιωτική εταιρεία, η οποία όμως έχει άμεση συσχέτιση με το δημόσιο τομέα, ούσα θυγατρική εταιρεία των ΕΛΤΑ. Η εν λόγω συσχέτιση, όπως άλλωστε υποστήριξε και ο ίδιος, δημιουργεί δυσκαμψία σε κάποιους τομείς λειτουργίας των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ. Ενδεικτικά, ο κύριος Δρούγκας αναφέρθηκε στο καθεστώς προσλήψεων, οι οποίες πραγματοποιούνται μέσω ΑΣΕΠ, αλλά και άμεσα από την ελεύθερη αγορά. Όπως είναι προφανές στην πρώτη περίπτωση η διαδικασία είναι αρκετά χρονοβόρα ενώ ταυτόχρονα δεν είναι δυνατόν να ελεγχθούν στο έπακρο οι ικανότητες και η καταλληλότητα των υπαλλήλων για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων που καλούνται να εκπληρώσουν ανάλογα με τη θέση που καταλαμβάνουν.

Παράλληλα οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, όπως και τα Ελληνικά Ταχυδρομεία, έχουν συμβληθεί με την UPU, δηλαδή την Παγκόσμια Ταχυδρομική Ένωση, γεγονός που προεξοφλεί την τήρηση υψηλών προδιαγραφών λειτουργίας από την πλευρά της εταιρείας και ευνοεί την ανάπτυξη διασυνδέσεων με εταιρείες ταχυμεταφορών διεθνούς φήμης.

Στην ερώτηση *«Σε ποιο βαθμό είναι ανταγωνιστική η εταιρεία των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, στην ελληνική αγορά ταχυμεταφορών σήμερα»*, τόσο ο κύριος Δρούγκας όσο και ο κύριος Πλιάκας, υποστήριξαν πως η μέχρι τώρα πορεία της εταιρείας είναι ικανοποιητική, αν λάβουμε υπόψη μας τη σχετικά πρόσφατη παρουσία των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ στην ελληνική αγορά ταχυμεταφορών, η οποία κατά γενική

ομολογία είναι μια αγορά με υψηλά εμπόδια εισόδου, ακολουθώντας τις παγκόσμιες τάσεις.

Αναφερόμενος στις δυσκολίες του κλάδου των ταχυμεταφορών, ο κύριος Πλιάκας, προσέθεσε πως ο δείκτης απωλειών του κλάδου είναι πολύ δύσκολο να κρατηθεί στα χαμηλά επίπεδα, αφού κάτι τέτοιο δεν εξαρτάται μόνο από τις εταιρείες ταχυμεταφορών αλλά και από τους πελάτες των εταιρειών αυτών, οι οποίοι, όπως υποστήριξε, δυσχεραίνουν τη διανομή των προϊόντων μέσω της ελλιπούς ή λανθασμένης αναγραφής των διευθύνσεων του παραλήπτη.

Επιπλέον, η θετική πορεία της εταιρείας ενισχύεται, όπως υποστήριξαν, από το γεγονός ότι εξαιτίας της σύνδεσής της με τη μητρική της, δεν έχει την ελευθερία κινήσεων όπως κάθε άλλη εταιρεία ιδιωτικού δικαίου.

Τέλος, αναφέρθηκε το γεγονός ότι στο ξεκίνημα της λειτουργίας της, η εταιρεία είχε σημειώσει απώλειες, λόγω επενδύσεων σε υποδομές, τις οποίες όμως κατάφεραν να υπερπηδήσουν, σημειώνοντας κέρδη κατά τα έτη 2003 και 2004.

Περνώντας σε λεπτομέρειες που αφορούν στη λειτουργία της εταιρείας, οι κύριοι Δρούγκας και Πλιάκας ερωτήθηκαν για τα κριτήρια που έχουν τεθεί από την πλευρά της εταιρείας για την ομαλή συνεργασία της με το προσωπικό που επανδρώνει τα καταστήματα και το στόλο.

Πιο συγκεκριμένα, ο κύριος Πλιάκας, διατύπωσε την άποψη ότι ο στόλος της εταιρείας είναι οργανωμένος έτσι ώστε να τηρούνται όλες οι προδιαγραφές ασφαλείας. Τόνισε δε, ότι οι διανομείς χρησιμοποιούν τα δίκυκλα της εταιρείας μόνο κατά τις ώρες εργασίας τους και όχι για άλλες εργασίες, φαινόμενο που παρατηρείται συχνά σε άλλες εταιρείες.

Όσον αφορά το μεταφορικό εξοπλισμό, ο κύριος Πλιάκας προσέθεσε ότι τα οχήματα του στόλου είναι σύγχρονα και εξοπλισμένα με υψηλής τεχνολογίας συστήματα πλοήγησης. Ταυτόχρονα, ασκείται σε τακτά χρονικά διαστήματα, αυστηρός έλεγχος για την καλή κατάσταση των οχημάτων της εταιρείας.

Στην ερώτηση « *Θεωρείτε πως η πρόσφατη διαφημιστική καμπάνια, σχετικά με την επιτυχή πορεία της εταιρείας κατά τη διάρκεια των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004, σας βοήθησε να γίνετε περισσότερο γνωστοί στο ευρύ κοινό;* », ο κύριος Πλιάκας επισήμανε ότι στόχος αυτής της διαφημιστικής καμπάνιας ήταν να γνωστοποιηθεί σε πρώτη φάση η ύπαρξη της εταιρείας με αφορμή τον ενεργό της ρόλο σε αυτό το μεγάλο γεγονός.

Συμπληρωματικά στην ερώτηση « Υπάρχει πρόθεση για μεγαλύτερου βεληνεκούς διαφημιστική καμπάνια, σε όλα τα μέσα μαζικής ενημέρωσης; » ο κύριος Πλιάκας δήλωσε πως η πρόθεση της εταιρείας ήταν εξ αρχής να εκμεταλλευτεί το μεγάλο αθλητικό γεγονός των Ολυμπιακών Αγώνων για να γίνει γνωστή σε μικρό χρονικό διάστημα και εφόσον αυτό επετεύχθη δεν υφίστανται σχέδια για περαιτέρω διαφήμιση της εταιρείας.

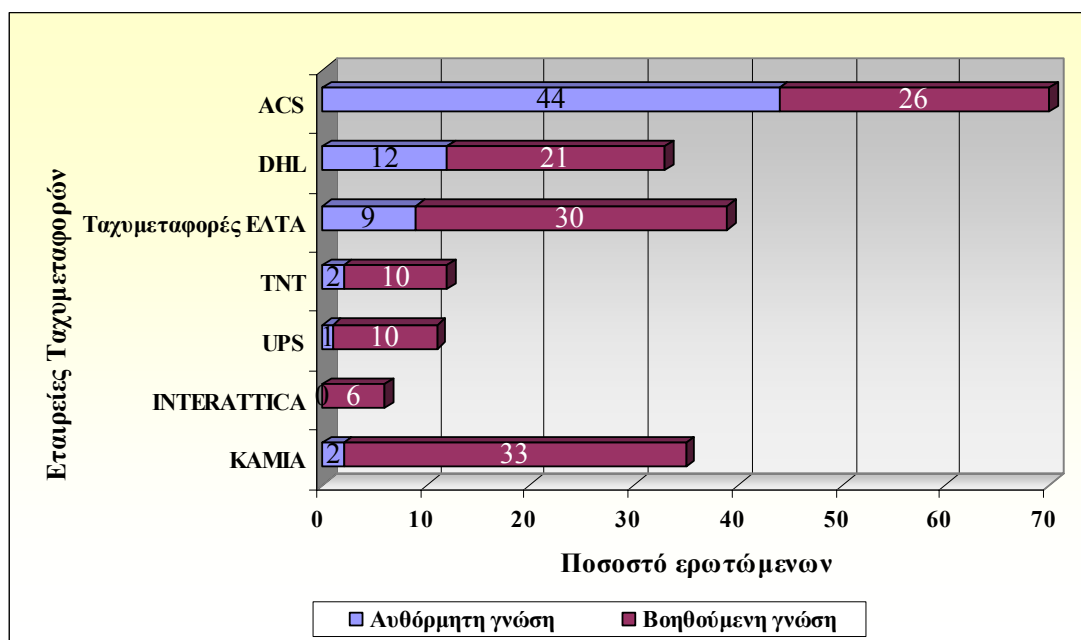
Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα το γεγονός ότι η εταιρεία, όπως συμπλήρωσε ο κύριος Πλιάκας, δεν επιθυμεί την προσέλκυση ενός μεγάλου τμήματος καταναλωτών, καθώς δεν διαθέτει ακόμα τις απαραίτητες υποδομές για να καλύψει τις ανάγκες του. Συμπερασματικά θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ ακολουθούν μια στρατηγική σταθερών και μικρών βημάτων, αναγνωρίζοντας ότι δεν μπορούν να βρεθούν κατευθείαν στην κορυφή της αγοράς.

Εν συνεχεία σε ερώτηση που αφορούσε στην ύπαρξη αυτόνομου τμήματος εξυπηρέτησης πελατών, ο κύριος Δρούγκας, τόνισε πως αν και υφίσταται τμήμα διαχείρισης παραπόνων, αυτό δεν λειτουργεί στα πλαίσια ενός αυτόνομου τμήματος logistics, αφού η εταιρεία δεν έχει προβεί στη δημιουργία ενός τέτοιου τμήματος. Τέλος, αιτιολογώντας αυτήν την έλλειψη, ο κύριος Δρούγκας επισήμανε πως ο κλάδος των ταχυμεταφορών εκ φύσεως δεν διατηρεί αποθέματα για μεγάλο διάστημα, ώστε να δικαιολογηθεί η ύπαρξη ενός αυτόνομου τμήματος logistics. Παρ'όλα αυτά ο κύριος Δρούγκας αναγνώρισε την ύπαρξη πολλών δραστηριοτήτων logistics που υποστηρίζουν την ομαλή λειτουργία της εταιρείας, οι οποίες όμως είναι ενσωματωμένες σε άλλα τμήματα όπως είναι το τμήμα πωλήσεων, marketing, κλπ.

7.3 Συμπεράσματα από την επεξεργασία της έρευνας

➡ Ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα με το οποίο πραγματεύεται το ερευνητικό κομμάτι της παρούσας εργασίας, είναι η θέση των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ στην ελληνική αγορά. Για το λόγο αυτό, μέσω των ερωτηματολογίων, προσδιορίστηκαν οι κυριότερες εταιρείες ταχυμεταφορών που χρησιμοποιούνται περισσότερο. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η ACS είναι η εταιρεία ταχυμεταφορών που χρησιμοποιείται περισσότερο και μάλιστα με διαφορά από τη DHL, που βρίσκεται στη δεύτερη θέση.

Το γεγονός ότι η ACS βρίσκεται στην πρώτη θέση ανάμεσα στις υπόλοιπες εταιρείες ταχυμεταφορών, είναι λογικό, αν αναλογιστεί κανείς πως ήταν αυτή που το 1980 έθεσε τις βάσεις για το πρώτο δίκτυο ταχυμεταφορών στη χώρα μας. Η πολύχρονη πορεία της, την έχει κάνει ιδιαίτερα γνωστή στο ελληνικό κοινό, γεγονός που ενισχύεται και από το παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 49: Οι εταιρείες ταχυμεταφορών που γνωρίζει το ελληνικό καταναλωτικό κοινό

Πηγή: Βλαδιμήρου Χ., "Μια αγορά υψηλών ταχυτήτων", *Logistics and Management*, No. 33, Μάρτιος 2005, σελ. 81

Τα στοιχεία του παραπάνω διαγράμματος προέρχονται από ποσοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την Εθνική Εταιρεία Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ) τον Μάρτιο του 2001, σε 2000 άτομα από όλη την Ελλάδα. Το μερίδιο του

δείγματος που ανήκει στην κατηγορία «βοηθούμενη γνώση», έδωσε τις απαντήσεις του μετά από επίδειξη καταλόγου των εταιρειών.

Όπως φαίνεται, το δείγμα της εν λόγω έρευνας γνωρίζει σε συνολικό ποσοστό 70% την ύπαρξη της ACS. Πολύ σημαντικότερη όμως παρατήρηση αποτελεί ότι οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ βρίσκονται στην τρίτη θέση, με συνολικά 39% του δείγματος να γνωρίζει την ύπαρξη της εταιρείας. Το ποσοστό αυτό γίνεται ακόμα σημαντικότερο αν ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι την εποχή της διεξαγωγής της εν λόγω έρευνας οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ μετρούσαν μόνο λίγους μήνες παρουσίας στην ελληνική αγορά. Πιθανός λόγος για την αρχικά γρήγορη αναγνώριση των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, είναι το γεγονός ότι είναι άμεσα συνδεδεμένα με τα Ελληνικά Ταχυδρομεία, φέροντας την επωνυμία τους.

Αντιθέτως, αρκετά αποθαρρυντικά είναι τα συμπεράσματα της έρευνας σχετικά με το κατά πόσο γνωρίζουν σήμερα την ύπαρξη των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ οι άνθρωποι που χρησιμοποιούν εταιρείες ταχυμεταφορών για να καλύψουν προσωπικές ή και εργασιακές ανάγκες.

Ειδικότερα σε ότι αφορά την ενημέρωση του κοινού σε σχέση με την ύπαρξη των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, διαπιστώθηκε η ύπαρξη πολύ μεγάλου ποσοστού χρηστών εταιρειών ταχυμεταφορών οι οποίοι δεν γνώριζαν καν την ύπαρξη των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ. Ακόμη όμως και αυτοί που είχαν ενημερωθεί για την ύπαρξη της εταιρείας, δεν ήξεραν στην πλειοψηφία τους τις υπηρεσίες εσωτερικού και εξωτερικού που προσφέρουν οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ.

Ιδιαίτερα σημαντική είναι επίσης η παρατήρηση ότι όπως προέκυψε από την έρευνα, ακόμα και οι χρήστες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ εμφανίζονται σε ποσοστό 37 % να μην γνωρίζουν την ύπαρξη της υπηρεσίας « Πόρτα- Πόρτα », που προσφέρουν οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ. Η « Πόρτα- Πόρτα » λειτουργούσε ήδη από το 1987 ως υπηρεσία του ΕΛΤΑ, διακόπηκε η λειτουργία της για ένα διάστημα και επαναλειτούργησε μέσω των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, άρα θα περίμενε κανείς να έχει μεγαλύτερη απήχηση σε αυτούς που χρησιμοποιούν ήδη την εν λόγω εταιρεία. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημάνουμε και τις δυσκολίες που αντιμετωπίστηκαν ώστε να βρεθεί το απαραίτητο δείγμα χρηστών Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, ώστε να συμπληρωθούν τα απαιτούμενα ερωτηματολόγια.

Δεδομένων όλων των παραπάνω θα λέγαμε ότι ίσως αυτός να είναι ο τομέας στον οποίο θα πρέπει να καταβληθεί παραπάνω προσπάθεια από την πλευρά των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, ώστε με κάποιους τρόπους, όπως είναι για παράδειγμα η

τηλεοπτική διαφήμιση, να γνωστοποιήσουν όχι μόνο την ύπαρξη τους αλλά και τις υπηρεσίες που προσφέρουν και να προσελκύσουν τους ενδιαφερόμενους υποψήφιους χρήστες.

Εν κατακλείδι θα πρέπει να προσθέσουμε ότι παρά τα ισχυρά ποσοστά χρηστών ταχυμεταφορών που αγνοούν την ύπαρξη των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, η ίδια η εταιρεία έχει καταφέρει να συνάψει συνεργασίες με άλλες σημαντικές εταιρείες που έχουν ανάγκη από έναν πάροχο υπηρεσιών ταχυμεταφορών (ΟΤΕ, Αθηναϊκή Ζυθοποιία, Εθνική Τράπεζα, Εμπορική Τράπεζα, ΟΠΑΠ, Γερμανός ABEE, SANYO COM., DASHOFER HOLDING HELLAS, STET HELLAS, ALTCOM A.E., CAN, ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS). Η ανάπτυξη συνεργασιών σε επίπεδο business to business, ίσως και να αποτελεί προτεραιότητα για τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ έναντι της ανάπτυξης συνεργασιών σε επίπεδο business to customer, και ίσως αυτός να είναι ο λόγος που η εταιρεία δεν είναι ακόμη ευρέως γνωστή στους απλούς χρήστες εταιρειών ταχυμεταφορών. Εξάλλου σύμφωνα και με τις τάσεις που επικρατούν στην ευρωπαϊκή αγορά ταχυμεταφορών, τα κέρδη που αποφέρει η ανάθεση των υπηρεσιών logistics από πολυεθνικές εταιρείες σε εταιρείες ταχυμεταφορών (outsourcing), αποτελεί για τις τελευταίες μια ιδιαίτερα επικερδή διαδικασία.

Μπορούμε λοιπόν να πούμε πως παρόλο οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ έκαναν ένα αισιόδοξο ξεκίνημα, η εταιρεία όμως δεν έχει καταφέρει στην τετραετή πορεία της να γίνει γνωστή στο ευρύ κοινό.

➡ Από πιο πρόσφατα στοιχεία που προέρχονται από στοιχεία της ICAP για το έτος 2003, οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ βρισκόταν ανάμεσα στις τρεις πρώτες κορυφαίες εταιρείες στην αγορά αποστολών εσωτερικού:

Μερίδιο αγοράς	
<u>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΓΟΡΑ</u>	
ACS ΑΕ	37,7%
DHL International Hellas	18,1%
Speedex	10,6%
<u>ΑΓΟΡΑ ΑΠΟΣΤΟΛΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ</u>	
ACS ΑΕ	49%
Speedex	13,3%

Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ	6,9%
ΑΓΟΡΑ ΑΠΟΣΤΟΛΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	
DHL International Hellas	60,6%
TNT Σπάιπακ Ελλάς ΕΠΕ	14%
ACS ΑΕ	9,1%

Πηγή: Βλαδιμήρου Χ., "Μια αγορά υψηλών ταχυτήτων",

Logistics and Management, No. 33, Μάρτιος 2005, σελ 82

Όπως φαίνεται, από τα παραπάνω δεδομένα, οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, μετά από 2 χρόνια λειτουργίας, κατάφερε να αποκτήσει σημαντική θέση στην αγορά αποστολών εσωτερικού. Κάτι τέτοιο δεν συνέβη στη συνολική ελληνική αγορά και στην αγορά αποστολών εξωτερικού, αφού στην πρώτη περίπτωση έχει να ανταγωνιστεί με εταιρείες με πολύχρονη πορεία στο χώρο των ταχυμεταφορών και στη δεύτερη περίπτωση, στην αγορά κυριαρχούν σημαντικές πολυεθνικές εταιρείες που ειδικεύονται στη μεταφορά αντικειμένων σε πολλούς προορισμούς του εξωτερικού.

Όσον αφορά, το ποσοστό των χρήσεων των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ σε σχέση με τη γενικότερη χρήση ταχυμεταφορών, χρήσιμα συμπεράσματα μπορούν να εξαχθούν από τις παρελθοντικές χρήσεις των χρηστών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των τελευταίων, επιβεβαιώνουν την τάση που θέλει τη χρήση των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ να είναι αρκετά ικανοποιητική χωρίς όμως να μπορεί ακόμα να ξεπεράσει κάποια συγκεκριμένα επίπεδα. Πιο συγκεκριμένα, φαίνεται πως το ποσοστό των χρήσεων των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ είναι ικανοποιητικό σε σχέση με τις γενικότερες χρήσεις ταχυμεταφορών, με τη διαφορά ότι αυτό συμβαίνει σε χρήστες που έχουν χρησιμοποιήσει λιγότερο από 10 φορές εταιρείες ταχυμεταφορών τα τελευταία 2 χρόνια και στην πλειοψηφία τους είναι ιδιώτες και δεν χρησιμοποιούν ταχυμεταφορές συστηματικά. Αντιθέτως, στην περίπτωση των εταιρειών, το ποσοστό των χρήσεων των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ είναι μικρό σε σχέση με τις συνολικές χρήσεις, αφού στην πλειοψηφία τους οι εταιρείες δυσκολεύονται να σταματήσουν τη συνεργασία τους με παλαιότερες εταιρείες ταχυμεταφορών και να εμπιστευτούν εξ ολοκλήρου τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ.

➡ Ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της έρευνας αποτελεί ο προσδιορισμός των μελλοντικών χρήσεων των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, τόσο από τους ήδη χρήστες της εταιρείας αλλά και από χρήστες άλλων εταιρειών courier. Όσον αφορά τους χρήστες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, το μεγαλύτερο ποσοστό δείχνει να ακολουθεί την τάση

που θέλει τους χρήστες να χρησιμοποιούν τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ αλλά για ένα μικρό ποσοστό των συνολικών χρήσεων τους, λέγοντας πως πρόκειται να χρησιμοποιήσουν 1-5 φορές τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ στις 10 μελλοντικές χρήσεις ταχυμεταφορών. Παρόλα αυτά, ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων χρηστών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ απάντησε πως προτίθεται να χρησιμοποιήσει 5 έως 9 φορές ή ακόμα και 10 φορές τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ στις 10 μελλοντικές του χρήσεις. Αυτό το καθόλου ευκαταφρόνητο ποσοστό δείχνει πως οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ έχουν ξεκινήσει να κερδίζουν έδαφος έναντι των ανταγωνιστικών εταιρειών της ελληνικής αγοράς, τάση της οποίας όμως τα αποτελέσματα πρέπει να αναμένουμε να εμφανιστούν τα επόμενα χρόνια στην πράξη.

➡ Ένας ακόμη τρόπος μελέτης της πορείας των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ μέσω της σύγκρισής τους με τις ανταγωνιστικές εταιρείες, είναι η εύρεση των τομέων στους οποίους οι τελευταίες υπερέχουν έναντι των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν πως οι χρήστες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ που έχουν χρησιμοποιήσει και άλλες εταιρείες courier, θεωρούν πως αυτές υπερέχουν κυρίως σε θέματα ταχύτητας και συνέπειας έναντι των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, ενώ πολύ λίγοι θεωρούν το ίδιο για τους τομείς της εμβέλειας και των συνθηκών ασφαλούς μεταφοράς. Τα ίδια συμπεράσματα προκύπτουν και από την εκτίμηση του επιπέδου ικανοποίησης των χρηστών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ αναφορικά με κάποιους τομείς. Από την επεξεργασία των απαντήσεων, παρατηρούμε ότι οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικές σε σχέση με τις υπόλοιπες εταιρείες ταχυμεταφορών όσον αφορά την εμβέλεια των παρεχόμενων υπηρεσιών ταχυμεταφορών. Σε αυτό το σημείο θα έλεγε κανείς ότι είναι αναμενόμενο το υψηλό επίπεδο παροχής υπηρεσιών ταχυμεταφορών σε σχέση πάντα με την εμβέλεια, καθώς οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ διαθέτουν το ευρύτερο δίκτυο καταστημάτων από όλες τις εταιρείες ταχυμεταφορών που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά. Πρακτικά αυτό συμβαίνει διότι οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ είναι σε θέση να παραλαμβάνουν και να αποστέλλουν έγγραφα και αντικείμενα από και προς οποιοδήποτε κατάστημα των Ελληνικών Ταχυδρομείων.

Από την άλλη πλευρά οι χρήστες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι σε ότι αφορά στην ταχύτητα και στη συνέπεια των υπηρεσιών ταχυμεταφορών που τους παρέχονται. Θα έλεγε λοιπόν κανείς ότι οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ είναι λιγότερο ανταγωνιστικές σε σχέση με τις άλλες εταιρείες

ταχυμεταφορών στους τομείς της ταχύτητας και της συνέπειας, γι' αυτό το λόγο και θα πρέπει να εστιάσουν στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Στον αντίποδα αυτού του ισχυρισμού θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, όντας στην αγορά για ένα τόσο βραχύ χρονικό διάστημα δεν είχαν την ευκαιρία να αναπτυχθούν πλήρως και να οργανώσουν την δραστηριότητα τους, ώστε να επιτύχουν την βέλτιστη απόδοση. Είναι επίσης πολύ πιθανό να χρειάζονται χρόνο ώστε να αποκτήσουν τη δική τους ταυτότητα στην αγορά και να διαφανούν τα στοιχεία εκείνα που θα τις διαφοροποιήσουν από τις υπόλοιπες εταιρείες ταχυμεταφορών.

➡ Σε γενικές γραμμές από την έρευνα προκύπτει ότι παρά το γεγονός ότι οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ αποτελούν μια εταιρεία με σχετικά πρόσφατο παρελθόν στην ελληνική αγορά ταχυμεταφορών, το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών της κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα σε σχέση με στοιχεία που διαθέτουμε και για τις υπόλοιπες εταιρείες ταχυμεταφορών. Επιπροσθέτως δεν θα πρέπει να ξεχνά κανείς ότι οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ δεν αποτελούν απλά μια εταιρεία ταχυμεταφορών πλήρως ανεξάρτητη υπό το καθεστώς λειτουργίας του ιδιωτικού δικαίου, αλλά υφίστανται ως μια θυγατρική εταιρεία των Ελληνικών Ταχυδρομείων. Κατά συνέπεια οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ λειτουργούν σαν μια εταιρεία δημοσίου αλλά και ιδιωτικού δικαίου, η οποία εμφανίζει συνδέσεις με τον ΕΛΤΑ, γεγονός που της προκαλεί μια μικρή δυσκαμψία σε συγκεκριμένες περιπτώσεις.

Ενδεικτικά μπορούμε να αναφερθούμε στην διαδικασία των προσλήψεων υπαλλήλων. Σε μια οποιαδήποτε ιδιωτική εταιρεία ταχυμεταφορών οι προσλήψεις γίνονται με προκαθορισμένο τρόπο από τη διεύθυνση της εταιρείας ή από οποιονδήποτε άλλο αρμόδιο όργανο έχει ορίσει η συγκεκριμένη εταιρεία. Στις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, το καθεστώς προσλήψεων είναι πολύ διαφορετικό. Πραγματικά το ήμισυ του αριθμού των εργαζομένων προσλαμβάνονται μέσω των διαδικασιών πρόσληψης που ορίζει η ίδια η εταιρεία, ενώ οι υπόλοιποι προσλαμβάνονται μέσω διαγωνισμού που προκηρύσσεται από τον ΑΣΕΠ.

Είναι λοιπόν κατανοητό το πόσο χρονοβόρα μπορεί να αποδειχθεί η διαδικασία των προσλήψεων στην περίπτωση των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ εξαιτίας κυρίως της γραφειοκρατίας, γεγονός που μπορεί να προκαλέσει καθυστερήσεις ,προβλήματα στην ομαλή λειτουργία της εταιρείας και δυσκαμψία ως προς τη λήψη αποφάσεων.

➤ Μελετώντας τους λόγους για τους οποίους οι χρήστες των εταιρειών courier επέλεξαν την εταιρεία την οποία χρησιμοποιούν, παρατηρούμε πως ο κυριότερος από αυτούς είναι η γειτνίαση του τόπου διανομής ή της εργασίας με κάποιο κατάστημα της εκάστοτε εταιρείας ταχυμεταφορών.

Το γεγονός ότι η ύπαρξη των καταστημάτων είναι ο κύριος λόγος για την επιλογή των παλαιότερων εταιρειών ταχυμεταφορών στην ελληνική αγορά, μπορεί να αποτελέσει παράδειγμα για τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, οι οποίες έχουν την δυνατότητα να εκμεταλλευτούν την τάση αυτή προς όφελός τους, λόγω του ότι εκμεταλλεύονται το εκτενές δίκτυο της μητρικής τους εταιρείας που είναι τα Ελληνικά Ταχυδρομεία, τα οποία λόγω του ότι αποτελούν πάροχο καθολικών υπηρεσιών, διατηρούν καταστήματα σε όλη τη χώρα. Η ύπαρξη του δικτύου αυτού, δίνει προβάδισμα στις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ ειδικότερα για τις αποστολές από και προς τις απομακρυσμένες περιοχές στο εσωτερικό της χώρας, όπου οι υπόλοιπες εταιρείες δεν έχουν δημιουργήσει καταστήματα κυρίως λόγω απαγορευτικού κόστους επενδύσεων σε περιοχές με περιορισμένο πληθυσμό

➤ Πολύ σημαντικά συμπεράσματα μπορούν να εξαχθούν από το γεγονός ότι ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων χρηστών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, δήλωσαν πως είναι καθόλου ή λίγο ευχαριστημένοι από την αποτελεσματική διευθέτηση των παραπόνων που προέκυψαν από τις προσφερόμενες υπηρεσίες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ. Ταυτόχρονα, οι χρήστες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, που έχουν αντιμετωπίσει παράπονα από τις προσφερόμενες υπηρεσίες, θεωρούν ως επί το πλείστον το επίπεδο ικανοποίησής τους σε διάφορους τομείς (κόστος, εμπέλεια, συνέπεια, ταχύτητα και συνθήκες ασφαλούς μεταφοράς), καθόλου ή αρκετά ικανοποιητικό.

Το γεγονός αυτό, δείχνει πως παρόλο που οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ διατηρούν τμήμα αναζητήσεων και διαχείρισης παραπόνων, αυτό δεν έχει καταφέρει να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της εταιρείας. Το ερώτημα που τίθεται είναι ποιες ενέργειες μπορούν να γίνουν για να επιτευχθεί ένα επιθυμητό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών της εταιρείας. Αρχικά θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, όπως φαίνεται και από την οργανωτική τους δομή (Σχήμα 12, Κεφάλαιο Έκτο) δεν έχουν αυτόνομο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, αλλά η εξυπηρέτηση πελατών λειτουργεί ως προέκταση του τμήματος marketing και του τμήματος πωλήσεων. Αυτή η σύνδεση της με το marketing είναι αναπόφευκτη όσον

αφορά συγκεκριμένες λειτουργίες, αλλά στην προκειμένη περίπτωση είναι πιθανό να δημιουργεί προβλήματα.

Η δυσaréσκεια που εκφράζεται από τους χρήστες των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, ίσως αποτελεί την καλύτερη και ισχυρότερη ένδειξη για την αναγκαιότητα δημιουργίας ενός αυτόνομου τμήματος εξυπηρέτησης πελατών.

Από την άλλη πλευρά, όπως μας τόνισε ο κύριος Πλιάκας, στέλεχος των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ (παράγραφος 7.2), προς το παρόν δεν υπάρχουν σχέδια για τη δημιουργία ενός αυτόνομου τμήματος logistics, οι λειτουργίες του οποίου αποτελούν σήμερα αντικείμενο άλλων τμημάτων της εταιρείας. Δεδομένου ότι παρατηρούμε πως μια από τις σημαντικότερες συνιστώσες ενός συστήματος logistics, όπως είναι η εξυπηρέτηση των πελατών, δεν έχει να επιδείξει θετικά αποτελέσματα, ούσα μέρος ενός τμήματος της εταιρείας που δεν έχει άμεση ενασχόληση με τις λειτουργίες ενός συστήματος logistics, μπορούμε να οδηγηθούμε στο συμπέρασμα πως από στρατηγικής άποψης θα ήταν μια πολύ σωστή κίνηση η δημιουργία ενός αυτόνομου τμήματος logistics απολαμβάνοντας τα πλεονεκτήματα των συνιστωσών του.

➡ Πρέπει τέλος να τονιστεί το γεγονός, ότι το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ ανάλογα με το περιβάλλον που επικρατεί στους χώρους εξυπηρέτησης των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, το επίπεδο ικανοποίησης που σχετίζεται με την επαφή με το προσωπικό των Ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ, αλλά και η γενικότερη εικόνα των χρηστών για την εταιρεία, χαρακτηρίζονται από τους χρήστες της εταιρείας ως επί το πλείστον αρκετά η πολύ ικανοποιητική. Το γεγονός αυτό είναι πολύ ευνοϊκό αφού δείχνει πως η εταιρεία έχει καταφέρει να κερδίσει σε ένα μεγάλο βαθμό, την εμπιστοσύνη των χρηστών της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΟΟ: ΕΠΙΛΟΓΟΣ

8.0 Επίλογος

Τα logistics φαίνεται να κερδίζουν συνεχώς έδαφος την τελευταία δεκαετία τόσο στη διεθνή όσο και στην ελληνική εμπορική και βιομηχανική κοινότητα. Η διαδικασία της ροής των αγαθών από το σημείο παραγωγής τους στο σημείο κατανάλωσης και η ενδιάμεση αποθήκευσή τους, αλλά και οι διαδικασίες διάδοσης της πληροφόρησης, μεταφοράς του χρήματος αλλά και των ατόμων συνθέτουν σήμερα την επιστήμη των logistics. Πραγματικά οι σύγχρονες τάσεις διεθνώς καταδεικνύουν ότι πρόκειται για έναν κλάδο τάχιστα αναπτυσσόμενο, ο οποίος καταφέρνει να προσαρμόζεται κάθε φορά στις ανάγκες και τις απαιτήσεις της αγοράς και των πελατών.

Τα logistics έχουν έντονη παρουσία στον οργανωτικό ιστό μιας επιχείρησης και μπορούν να λειτουργήσουν ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αν και εφόσον εξασφαλισθεί η σωστή λειτουργία τους. Σαν δίοδος επικοινωνίας των logistics με τους πελάτες μιας επιχείρησης, υφίσταται το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών της εκάστοτε επιχείρησης. Η δημιουργία τμήματος εξυπηρέτησης πελατών απαιτεί μια πολύ προσεκτική και χρονοβόρα διαδικασία για να διαπιστωθούν καταρχάς οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των πελατών, οι οποίες σε ισορροπία με τα όσα είναι σε θέση να προσφέρει η εκάστοτε επιχείρηση στους πελάτες – από άποψη υπηρεσιών και κόστους- θα διαμορφώσουν την πολιτική εξυπηρέτησης πελατών της.

Ως περίπτωση μελέτης για την λειτουργία των logistics σε συνδυασμό με την εξυπηρέτηση πελατών μιας επιχείρησης, επιλέχθηκαν οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, μια εταιρεία που δραστηριοποιείται στην ελληνική αγορά την τελευταία τριετία.

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε για να διαπιστωθεί το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών αλλά και ο βαθμός ανταγωνιστικότητας της εταιρείας στη σύγχρονη αγορά, διεξήχθησαν πολύ σημαντικά συμπεράσματα.

Αρχικά διαπιστώθηκε το γεγονός ότι παρά την σύντομη παρουσία τους στην αγορά, οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ έχουν καταφέρει να συγκεντρώσουν ένα ικανοποιητικό ποσοστό χρηστών της ελληνικής αγοράς ταχυμεταφορών, ενώ φαίνεται να κάνουν συνεχείς προσπάθειες για αναβάθμιση και επέκταση των υποδομών που διαθέτουν. Ακόμη θα πρέπει να τονίσουμε ότι ένα σημαντικό κομμάτι των χρηστών της εταιρείας δηλώνουν ότι προτίθενται να συνεχίσουν την συνεργασία τους με τις

Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ και στο μέλλον, στοιχείο πολύ ενθαρρυντικό καθώς θέτει τις βάσεις για την δημιουργία μόνιμων συνεργασιών.

Επιπλέον οι όποιοι τομείς αδυναμίας εμφανίζονται στο επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών έναντι των υπόλοιπων εταιρειών ταχυμεταφορών οφείλονται αφενός στην σύντομη παρουσία τους στην αγορά και κατά συνέπεια στην αδυναμία πλήρους αξιοποίησης των δυνατοτήτων τους και αφετέρου στην σύνδεση τους με το δημόσιο τομέα, η οποία μπορεί να τους περιορίζει την ελευθερία κινήσεων στρατηγικής σε συγκεκριμένους τομείς εξαιτίας των γραφειοκρατικών διαδικασιών.

Παρά το γεγονός ότι οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ έχουν ικανοποιητική παρουσία στην ελληνική αγορά ταχυμεταφορών, διαπιστώθηκε η ανάγκη για περισσότερη προβολή της εταιρείας, ώστε να γνωστοποιηθούν στο κοινό οι υπηρεσίες που προσφέρει σε εσωτερικό και εξωτερικό με πολύ ανταγωνιστικές χρεώσεις.

Εν κατακλείδι θα ήταν ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα η παρακολούθηση και η μελέτη του κλάδου των ταχυμεταφορών τόσο διεθνώς, όσο και στην Ελλάδα, καθώς σημαντικές εξελίξεις αναμένονται με την απελευθέρωση της ταχυδρομικής αγοράς και την ανάπτυξη υποκατάστατων μέσων επικοινωνίας όπως είναι για παράδειγμα τα e-mail. Το μέλλον είναι αυτό που θα καθορίσει αν θα συνεχιστεί η αύξουσα πορεία της αγοράς ταχυμεταφορών ή αν νέα προϊόντα θα υποκαταστήσουν τις λειτουργίες των εταιρειών ταχυμεταφορών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ- ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

9.0 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Gattorna J. (1996), “ *The Gower Handbook of logistics and distribution management* ”, England: Aldershot Hands.
2. Lambert (1987), “ *Strategic logistic management* ”, Irwin: Homewood II.
3. Oxley (1999), “ *Handbook of logistics and distribution management* ”, London: Kogan Page.
4. Simchi- Levi D., Kaminsky P., Simchi- Levi E., (2003), “ *Designing & Managing The Supply Chain; Concepts, Strategies & Case Studies.* ”, Irwin: McGraw- Hill.
5. Αργυρού Μ., « Logistics ... εν τάχει », *A & M*, No , Ιανουάριος- Φεβρουάριος 2004, σελ 31- 33.
6. Βλαδιμήρου Χ., Λαζαρόπουλος Χ.Κ., « Μια αγορά υψηλών ταχυτήτων », *Logistics & Management*, No 33, Μάρτιος 2005, σελ 80- 108.
7. Γιαννάκαινας Β. (2004) , « *Ανατομία των business logistics* », Αθήνα: Εκδοση του συγγραφέα.
8. Καραμπατζός Γ., Μαλινδρέτος Γ., Σοφianoπούλου Χ. (2004), « *Γεωγραφία των Μεταφορών και των Υποδομών* », Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.
9. Καπώνης Σπύρος, « Εκτόξευση σε μια πενταετία », *Logistics & Management*, No 33, Μάρτιος 2005, σελ 84- 85.
10. Κυριαζή Ν. (2002), « *Η κοινωνιολογική έρευνα, Κριτική Επισκόπηση των Μεθόδων και των Τεχνικών* », Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
11. Κυριαζόπουλος Αναστάσιος (1996), « *Διοίκηση Logistics* », Αθήνα : Σύγχρονη Εκδοτική.
12. Σιφνιώτης Κ. (1997), « *Logistics Management: Θεωρία και Πράξη* », Αθήνα: Παπαζήσης.
13. Παπαδημητρίου Δημήτριος (1971), « *Διοικήσεις των αποθεμάτων* », Αθήνα: Παπαζήσης.

14. Σκορδύλη Σ., Μελισσουργός Γ., (2004), « Συλλογή Κειμένων για το μάθημα *Γεωγραφία της Μεσογείου και της Νότιας Ευρώπης* », Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.
15. <http://www.courierelta.gr/index.asp>
16. http://www.courierelta.gr/pdfs/PORTA_PORTA_pricelist2.pdf
17. http://www.courierelta.gr/pdfs/PORTA_PORTA_pricelist2.pdf,
18. <http://www.courierelta.gr/index.asp>
-