

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ**

**ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑ**

**Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ ΤΩΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΔΙΑΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ  
ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΑΡΟΧΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥΣ ΜΕΤΑ  
ΤΩΝ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΩΝ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΙΚΩΝ  
ΚΕΝΤΡΩΝ LOGISTICS ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ**

Όνοματεπώνυμο: **ΙΩΑΝΝΗΣ ΚΑΣΙΔΙΑΡΗΣ**

Επιβλέπων Καθηγητής: **Παπαδημητρίου  
Ευστράτιος**

Διπλωματική εργασία που υποβλήθηκε στο Τμήμα Ναυτιλιακών  
Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την  
απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Ναυτιλία

Πειραιάς

Οκτώβριος 2018

## **ΔΗΛΩΣΗ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ/ΖΗΤΗΜΑΤΑ COPYRIGHT**

«Το άτομο, το οποίο εκπονεί τη Διπλωματική Εργασία φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία ορίζεται στη βάση των εξής παραγόντων: του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (εμπορικός, μη κερδοσκοπικός ή εκπαιδευτικός), τη φύσης του υλικού, που χρησιμοποιεί (τμήμα του κειμένου, πίνακες, σχήματα, εικόνες ή χάρτες), του ποσοστού και της σημαντικότητας του τμήματος, που χρησιμοποιεί σε σχέση με το όλο κείμενο υπό copyright, και των πιθανών συνεπειών της χρήσης αυτής στην αγορά ή στη γενικότερη αξία του ύπο copyright κειμένου».

ΚΑΣΙΔΙΑΡΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

## **ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ**

«Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εγκρίθηκε ομόφωνα από την Τριμελή Εξεταστική Επιτροπή, που ορίστηκε από τη ΓΣΕΣ του Τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών Πανεπιστημίου Πειραιώς σύμφωνα με τον Κανονισμό Λειτουργίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Ναυτιλία.

Τα μέλη της Επιτροπής ήταν:

- Κα Μποϊλέ Μαρία
- Κ. Παπαδημητρίου Ευστράτιος (Επιβλέπων)
- Κ. Χλωμούδης Κωνσταντίνος

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς δεν υποδηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα».

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ θερμά τον καθηγητή μου κ. Ευστράτιο Παπαδημητρίου για την ευγενική του συνεργασία, τις πολύτιμες οδηγίες και συμβουλές κατά την εκπόνηση αυτής της εργασίας αλλά και όλους τους καθηγητές της σχολής μας, για τη συνεργασία τους, τα τελευταία 2 χρόνια. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της τριμελούς εξεταστικής επιτροπής κ. Χλωμούδη Κωνσταντίνο και την κα. Μποϊλέ Μαρία, για τις εύστοχες συμβουλές τους αλλά και για τη πολύτιμη βοήθεια τους, στην ολοκλήρωση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.

Θερμές ευχαριστίες αξίζει να δοθούν στο κ. Τσακίρη Γεώργιο για τις σημαντικές συμβουλές, που μου προσέφερε μέσα από την εμπειρία του καθώς και για την πολύτιμη ευκαιρία, που μου έδωσε να εργασθώ στο κλάδο των διαμεταφορικών εταιρειών. Επίσης, ευχαριστώ τον κ. Ζαφείρη Κωνσταντίνο, για τις χρήσιμες υποδείξεις του στη διαμόρφωση της έρευνας μου .

Αδιαμφισβήτητες ευχαριστίες οφείλω στην οικογένεια μου, που παρείχε, παρόλο τις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες, τη δυνατότητα να συνεχίσω τις σπουδές μου, και με στήριξε με προσήλωση όλο αυτό το χρονικό διάστημα.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους αυτούς που συμμετείχαν στην υλοποίηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, απαντώντας στην έρευνα που πραγματοποίησα.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΟΡΙΣΜΟΙ .....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΜΙΑ ΠΡΩΤΗ ΕΠΑΦΗ ΜΕΤΑ LOGISTICS ΚΑΙ ΤΗ ΔΙΑΜΕΤΑΦΟΡΑ.....	8
1.1 Εννοιολογική προσέγγιση .....	9
1.2 Επιλογή τοποθεσίας.....	12
1.2.1 Κριτήρια επιλογής κατάλληλης τοποθεσίας.....	13
1.3 Οι δραστηριότητες των logistics .....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΤΑ ΔΙΑΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ Ο ΚΑΤΑΛΥΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΤΗΣ.....	17
2.1 Μια σύντομη ιστορική αναδρομή των logistics .....	18
2.1.1 Τα logistics στη σύγχρονη εποχή .....	18
2.2 Τα διαμεταφορικά κέντρα στην Ελλάδα σήμερα .....	20
2.2.1 Το ελληνικά λιμάνια ως κύρια διαμεταφορικά κέντρα .....	20
2.2.2 Οι μεταρρυθμίσεις για τη δημιουργία ανταγωνιστικών διαμεταφορικών κέντρων ..	21
2.2.3 Τα διαμεταφορικά κέντρα της Ελλάδος σε σύγκριση με τα διαμεταφορικά κέντρα των γειτονικών χωρών της .....	23
2.2.4 Το σύστημα υποδομών της Ελλάδας.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΤΑ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ LOGISTICS ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ ΚΑΙ Η ΡΑΓΔΑΙΑ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥΣ .....	28
3.1 Ιστορική αναδρομή των εμπορευματικών κέντρων logistics στην Ευρώπη.....	29
3.1.1 Οι προοπτικές εξέλιξης της ζήτησης για μεταφορές στην Ευρώπη .....	30
3.2 Ανάλυση των μεγεθών των εμπορευματικών κέντρων logistics των κρατών της ΕΕ.....	32
3.3 Τα μεγαλύτερα εμπορευματικά κέντρα logistics της Ευρώπης.....	34
3.3.1 Ανάλυση των μεγαλύτερων ευρωπαϊκών εμπορευματικών κέντρων logistics .....	35
3.3.2 Η πίεση που δέχονται τα ευρωπαϊκά διαμεταφορικά κέντρα λόγω των συνεχών μεταναστευτικών ροών.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ 3PL ΚΑΙ Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ.....	39
4.1 Η εξέλιξη των 3PL(Third party logistics) .....	40
4.1.1 Η εννοιολογική προσέγγιση των 3PL (Third party logistics ) από διαφορετικές πηγές.....	41
4.1.2 Οι τύποι των 3PL.....	42
4.2 Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των 3PL(Third party logistics) προμηθευτών. 44	
4.2.1 Οι διαφορές μεταξύ των 1PL(First party logistics),2PL(Second party logistics),3PL(Third party logistics),4PL(Fourth party logistics) προμηθευτών .....	46
4.3 Τα ετήσια έσοδα των 3PL αγορών από το 2013-2016 .....	47

4.4 Τα 3PL(Third party logistics) στην Ελλάδα.....	49
4.4.1 Η εξέλιξη των 3PL στην Ελλάδα .....	50
4.5 Η εξέλιξη της εφοδιαστικής αλυσίδας.....	51
4.5.1 Η λειτουργία μιας ολοκληρωμένης εφοδιαστικής αλυσίδας.....	52
4.5.2 Η μορφή της εφοδιαστικής αλυσίδας σήμερα.....	53
4.5.3 Οι σύγχρονες τάσεις που θα επηρεάσουν την εφοδιαστική αλυσίδα .....	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΔΙΑΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ LOGISTIC ΠΟΥ ΕΔΡΕΥΟΥΝ ΣΤΗ ΧΩΡΑ ΜΑΣ....	59
5.1 Μεθοδολογία .....	59
5.2 Τα αποτελέσματα της έρευνας .....	60
5.3 Συμπεράσματα της έρευνας.....	67
5.4 Γενικά συμπεράσματα.....	69
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	71
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	78

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συγκεκριμένη διπλωματική παρουσιάζει, ποια είναι τα κύρια διαμεταφορικά κέντρα της Ελλάδας και της Ευρώπης και πως οι ελληνικές διαμεταφορικές εταιρείες μπορούν να μετατραπούν σε ολοκληρωμένους παρόχους logistics, προσφέροντας ένα σύνολο υπηρεσιών . Στην Ελληνική αγορά των logistics, η πλειονότητα των διαμεταφορικών εταιρειών πραγματοποιεί συνήθως συγκεκριμένες υπηρεσίες, όπως τη συσκευασία και τη μεταφορά των φορτίων, ενώ οι υπόλοιπες διαδικασίες της αποθήκευσης και της διανομής ανατίθενται σε 3PL (Third party logistics) εταιρείες.

Η Ευρωπαϊκή αγορά των logistics δεν λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο, διότι, εκτός από το αποτελεσματικό σύστημα υποδομών, που διαθέτουν, η πλειονότητα των ευρωπαϊκών παροχών logistics αναλαμβάνει όλες τις υπηρεσίες, από τη στιγμή που το φορτίο θα βρεθεί στο εργοστάσιο του εξαγωγέα μέχρι και την παράδοση του στην αποθήκη ή το εργοστάσιο του εισαγωγέα. Με αυτόν το τρόπο η μεταφορά των φορτίων πραγματοποιείται σε σύντομο χρονικό διάστημα και με μεγαλύτερη ασφάλεια.

Πρέπει να προστεθεί ότι η συγκεκριμένη εργασία εκτός από τη βασική ανάλυση των Ευρωπαϊκών εμπορευματικών κέντρων logistics, και των ελληνικών διαμεταφορικών κέντρων ,όπως και την ιστορική αναδρομή τους, συγγράφηκε με σκοπό να προσπαθήσει να δώσει προτάσεις και λύσεις στις διαμεταφορικές εταιρείες, που υπάρχουν στη χώρα μας, με απώτερο σκοπό να αναπτύξουν σαφή πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών τους.

Στο τελευταίο κεφάλαιο ακολουθεί μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε διαμεταφορικές εταιρείες που εδρεύουν και λειτουργούν στη χώρα μας. Μέσα από τη συγκεκριμένη έρευνα μπορούν να αντληθούν κάποιες συγκεκριμένες απαντήσεις που δόθηκαν, ούτως ώστε να κατανοήσουμε πως λειτουργεί ο κλάδος των logistic στην Ελλάδα , αλλά και ποιοι είναι οι τρόποι που θα ήταν καλό να ακολουθηθούν, για να μπορέσουν οι ελληνικές διαμεταφορικές εταιρείες να μετατραπούν σε πρότυπα ολοκληρωμένα κέντρα logistics .

**Λέξεις κλειδιά :** Διαμεταφορικά κέντρα, Δείκτης απόδοσης logistics (LPI), Ευρωπαϊκά Εμπορευματικά κέντρα, 3PL προμηθευτές, Ανταποκριτές

## **ABSTRACT**

This diploma thesis deals with the aspects of the freight centers in Greece and Europe and how Greek freight forward companies can be transformed into integrated logistics centers, offering a complete package of services. In the Greek logistics market, the majority of intermodal companies usually carry out specific services such as packaging and freight transport, while other activities such as storages and distribution processes are outsourced to 3PL (Third party logistics) companies.

The European logistics market does not operate in the same way because, in addition to its efficient infrastructure system, the majority of European logistics companies undertake all services, from loading is in the exporter's factory to the delivery procedure in the importer's premises . In this way the shipment of the loads takes place in a short time and more safely.

It should be added that this thesis, apart from the basic analysis of the European Logistics Centers and the Greek freight Centers, was written to give ideas and solutions to the freight forwarding companies of our country, in order to increase their competitors .

The last chapter is followed by a survey conducted in freight companies based and operating in our country. Through this research, we can draw some concrete answers that have been given to understand how the logistics industry operates in Greece, and what are the ways to be followed in order to allow Greek freight companies to turn into standard integrated centers logistics.

**KEY WORDS:** Intermodal centers, Logistics performance index (LPI), European Freight Centers,3PL(Third party logistics )providers, correspondents



## ΛΙΣΤΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

<b>Εικόνα 1.1:</b> Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.....	7
<b>Εικόνα 1.2:</b> Τα διαμεταφορικά κέντρα στο Παρίσι και τη Μαδρίτη .....	12
<b>Εικόνα 1.3:</b> Χάρτης με τις τοποθεσίες των Ευρωπαϊκών κέντρων logistics για το 2017 2018 .....	14
<b>Εικόνα 3-1 :</b> Τα μεγαλύτερα ευρωπαϊκά εμπορευματικά κέντρα logistics στην Ευρώπη .....	37
<b>Εικόνα 4-1:</b> Third party logistics .....	42
<b>Εικόνα 4-2:</b> Η εφοδιαστική αλυσίδα .....	45
<b>Λίστα διαγραμμάτων</b>	
<b>Διάγραμμα 2-1:</b> Δείκτης LPI 2015 logistics performance index.....	25
<b>Διάγραμμα 3-1:</b> Το μέγεθος των εμπορευματικών κέντρων logistics των κρατών μελών της ΕΕ σε δισεκατομμύρια.....	33
<b>Διάγραμμα 4-1 :</b> Η εξέλιξη της συνολικής εγχώριας αγοράς παροχής υπηρεσιών 3PL.....	50
<b>Λίστα πινάκων</b>	
<b>Πίνακας 4-1:</b> Τα ετήσια έσοδα των 3PL(Third party logistics) αγορών από το 2013-2016 ανά ήπειρο.....	48

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποσκοπεί να εξετάσει τη διασύνδεση των ελληνικών διαμεταφορικών κέντρων με τα εμπορευματικά κέντρα logistics της Ευρώπης. Ο κλάδος των διαμεταφορών, ο οποίος εμφανίστηκε με τη σημερινή του μορφή στην Ελλάδα στα τέλη της δεκαετίας του 80 , θεωρείται πλέον ένας από τους πιο αναπτυσσόμενους κλάδους στη χώρα μας.

Αρχικά, θα παρουσιάσουμε τους ορισμούς που κρίνονται απαραίτητοι για την κατανόηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα αναφερθούμε στην εννοιολογική προσέγγιση του όρου <<κέντρο logistics>>. Στη συνέχεια θα αναπτύξουμε το πως επιλέγεται η κατάλληλη τοποθεσία για τη δημιουργία κέντρων logistics , καθώς και ποια είναι τα κατάλληλα κριτήρια για την επιλογή τους. Στο τέλος του συγκεκριμένου κεφαλαίου θα αναφερθούμε στις δραστηριότητες των logistics.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, θα παρουσιάσουμε τα διαμεταφορικά κέντρα στην Ελλάδα ,θα προβούμε σε μια σύντομη ιστορική αναδρομή, προσπελάζοντας τη σύγχρονη εποχή.

Εν συνεχεία, θα αναφερθούμε στα σύγχρονα διαμεταφορικά κέντρα στην Ελλάδα και για το πώς τα ελληνικά λιμάνια λειτουργούν ως κύρια διαμεταφορικά κέντρα αλλά και ποιες μεταρρυθμίσεις που χρειάζονται να πραγματοποιηθούν για να γίνουν πιο ανταγωνιστικά. Τέλος, στο δεύτερο κεφάλαιο, θα προσπαθήσουμε να κάνουμε μια σύγκριση των διαμεταφορικών κέντρων της χώρας μας με τα διαμεταφορικά κέντρα των γειτονικών χωρών με τη βοήθεια του δείκτη LPI (Logistics performance index) καθώς και μια περιγραφή του συστήματος υποδομών της χώρας .

Στο τρίτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, θα αναφερθούμε στα μεγαλύτερα εμπορευματικά κέντρα logistics της Ευρώπης. Αρχικά, θα πραγματοποιήσουμε μια σύντομη ιστορική αναδρομή των logistics στην Ευρώπη. Στη συνέχεια, θα αναλύσουμε τα μεγέθη των εμπορευματικών κέντρων logistics των κρατών

μελών της ΕΕ σε δισεκατομμύρια (Ευρώ). Στο τέλος του συγκεκριμένου κεφαλαίου θα αναφέρουμε ποια είναι τα μεγαλύτερα εμπορευματικά κέντρα logistics της Ευρώπης και θα προβούμε σε εκτενέστερη ανάλυση .

Στο τέταρτο κεφάλαιο, θα ασχοληθούμε με την ανάλυση του κλάδου των 3PL( Third party logistics) καθώς και θα πραγματοποιήσουμε μια σύντομη ιστορική αναδρομή της εξέλιξης του συγκεκριμένου κλάδου με τη πάροδο των χρόνων. Καταρχήν , θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε την έννοια των 3PL μέσα από διαφορετικές πηγές .

Εν συνεχεία, θα αναφέρουμε τους τύπους των 3PL αλλά και ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των 3PL( Third party logistics providers) προμηθευτών. Επίσης θα επισημάνουμε τις διαφορές μεταξύ των 1PL,2PL,3PL και 4PL. Επίσης, θα αναφέρουμε την εμφάνιση του κλάδου των 3PL στην Ελλάδα, καθώς και την εξέλιξη του κλάδου από το 2005-2015.Τέλος, θα αναλύσουμε την εξέλιξη της εφοδιαστικής αλυσίδας και θα παρουσιάσουμε της σύγχρονες τάσεις, που θα την επηρεάσουν.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο της διπλωματικής μας εργασίας ,θα παρουσιάσουμε την έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε διαμεταφορικές εταιρείες, που εδρεύουν και λειτουργούν στην χώρα μας. Αρχικά, θα εκθέσουμε τις ερωτήσεις που δόθηκαν και στην συνέχεια θα αναλύσουμε τα συγκεκριμένα αποτελέσματα, που προέκυψαν μέσα από τη συγκεκριμένη έρευνα.

Εν κατακλείδι, θα αναφέρουμε τα συμπεράσματα, που δημιουργήθηκαν μέσα από τη συγκεκριμένη ποιοτική ανάλυση, κύριος στόχος της οποίας είναι να καταδείξει με ποιους τρόπους μπορούν οι διαμεταφορικές εταιρείες, στην Ελλάδα, να μετατραπούν σε ολοκληρωμένα κέντρα logistics .

## ΟΡΙΣΜΟΙ

- **Εφοδιαστική αλυσίδα (Supply chain):** Η εφοδιαστική αλυσίδα περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη ροή και το μετασχηματισμό αγαθών, από το στάδιο των πρώτων υλών μέχρι τον τελικό χρήστη, καθώς και τη ροή των πληροφοριών που αναφέρονται σ'αυτές τις δραστηριότητες. (ΠΑΠΕΙ 2017)
- **Διαμεταφορικές υπηρεσίες :** Είναι οι υπηρεσίες που σχετίζονται με τη μεταφορά, (που πραγματοποιείται με ένα ή με συνδυασμό μεταφορικών μέσων) συγκέντρωση, αποθήκευση, διαχείριση, συσκευασία ή διανομή των αγαθών. Για τις ανάγκες της διπλωματικής υιοθετείται ο ορισμός αυτού του τομέα (ΣΥΝΔΔΕ&L 2015 )
- **Logistics:** Τα logistics είναι η φυσική διανομή των προϊόντων και συγκεκριμένα εκείνο το τμήμα της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας, που σχεδιάζει, υλοποιεί και ελέγχει την αποδοτική και αποτελεσματική κανονική και αντίστροφη ροή και αποθήκευση των προϊόντων, υπηρεσιών και των σχετικών πληροφοριών από το σημείο προέλευσης τους έως το σημείο κατανάλωσης τους, ώστε να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών. (<http://www.supplychain.gr>)
- **Logistics :** Εφοδιαστική (logistics) είναι το σύνολο των διεργασιών, που είναι απαραίτητες για το σχεδιασμό, την υλοποίηση και τον έλεγχο της ροής, ήτοι της μεταφοράς, της διαμεταφοράς και της αποθήκευσης, αγαθών και εμπορευμάτων από οποιοδήποτε σημείο προέλευσης σε οποιοδήποτε σημείο προορισμού, συμπεριλαμβανομένης και της αντίστροφης ροής, καθώς και για το σχεδιασμό, την υλοποίηση και τον έλεγχο της παροχής συναφών με τα ανωτέρω υπηρεσιών και της σχετικής πληροφορίας.( ΝΟΜΟΣ 4302/2014 | ΦΕΚ Α 225-2014)

- **Πράσινη εφοδιαστική** : Η πράσινη εφοδιαστική έχει την προέλευσή της στα μέσα της δεκαετίας του 1980 και ήταν μια έννοια που χαρακτηρίζει συστήματα logistics, που χρησιμοποιούν προηγμένη τεχνολογία και εξοπλισμό για την ελαχιστοποίηση περιβαλλοντικών ζημιών .  
(Thiell, M., Zuluaga 2011)
- **Reverse logistics** : Η αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα αφορά στον σχεδιασμό, εφαρμογή και έλεγχο της αποτελεσματικής και αποδοτικής ροής των πρώτων υλών, των ημιτέτοιμων προϊόντων και στις σχετικές πληροφορίες που σχετίζονται από το σημείο της κατανάλωσης στο σημείο προέλευσης για να αποκτήσουν εκ νέου αξία ή να απορριφθούν. (Chen H. et al, 2005)
- **RAM logistics**: Συνδυάζουν τόσο την επιχειρησιακή εφοδιαστική όσο και την στρατιωτική εφοδιαστική, δεδομένου ότι ασχολείται με εξαιρετικά πολύπλοκα τεχνολογικά συστήματα για τα οποία η αξιοπιστία, η διαθεσιμότητα και η συντήρηση είναι απαραίτητα, όπως: οπλικά συστήματα και στρατιωτικοί υπερυπολογιστές . (M. Christopher 2010)
- **Κέντρο Logistics** : Ένα κέντρο logistics είναι το κέντρο μιας συγκεκριμένης περιοχής, όπου όλες οι δραστηριότητες σχετίζονται με τις μεταφορές. Τόσο για εφοδιαστική όσο και για τη διανομή εμπορευμάτων, τόσο για εθνική όσο και για διεθνή διαμεταφορά μεταφέρονται σε επιχειρηματική βάση από διάφορους φορείς εκμετάλλευσης. Εάν είναι δυνατόν θα ήταν απαραίτητο να περιλαμβάνει δημόσιες υπηρεσίες για το προσωπικό καθώς και τον εξοπλισμό των χρηστών. Για τις ανάγκες της διπλωματικής υιοθετείται ο ορισμός αυτού του τομέα (United Nations Economic Commission for Europe 2014 )
- **Inbound Logistics**: Τα inbound logistics είναι μία από τις πρωταρχικές διαδικασίες της εφοδιαστικής που επικεντρώνεται στην αγορά και την οργάνωση της εισερχόμενης κίνησης υλικών, εξαρτημάτων ή ημιτελών αποθεμάτων από προμηθευτές σε εργοστάσια παραγωγής ή συναρμολόγησης, αποθήκες ή καταστήματα λιανικής πώλησης. ( V. Misra, M.I. Kahn 2014)

- **Inbound Logistics:** Η μεταφορά, η αποθήκευση και η παράδοση εισερχόμενων αγαθών σε μια επιχείρηση αναφέρεται ως inbound logistics. Περιλαμβάνει βασικές διαδικασίες, όπως την παραλαβή των υλικών, την αποθήκευση και τη διανομή των πρώτων υλών και των τελικών προϊόντων. Έτσι αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των εργασιών μιας επιχείρησης. (<https://www.mbaskool.com/business-concepts/operations-logistics-supply-chain-terms>)
- **Outbound Logistics:** Τα outbound logistics είναι η διαδικασία που σχετίζεται με την αποθήκευση και την κυκλοφορία του τελικού προϊόντος και τις σχετικές ροές πληροφοριών από το τέλος της γραμμής παραγωγής στον τελικό χρήστη. ( V. Misra, M.I. Kahn 2014)
- **Outsourcing :** Το outsourcing είναι μια συμφωνία στην οποία μια εταιρεία θα παραχωρήσει μια εσωτερική της λειτουργία σε τρίτες εταιρίες με μεγαλύτερη εξειδίκευση και αναπτύσσεται με πολύ γρήγορους ρυθμούς τη σημερινή εποχή. (McCarthy, Ian Anagnostou 2010 )
- **Third party logistics (3PL):** Τα Third party logistics είναι η εξωτερική ανάθεση λειτουργιών και δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τα logistics και τη διανομή. Η βιομηχανία των 3PL περιλαμβάνει τους προμηθευτές και τους φορτωτές, οι οποίοι υποστηρίζουν τις συγκεκριμένες διαδικασίες ( Logistics Focus 2016 ).Τα Third party logistics είναι πάροχοι υπηρεσιών, που διαχειρίζονται το σύνολο ή ένα σημαντικό μέρος των απαιτήσεων για logistics ενός οργανισμού καθώς πραγματοποιούν εμπορευματικές μεταφορές. (Bridgefield Group 2016)
- **Third party logistics Providers (3PL):**Μια 3PL (Third party logistics) εταιρεία είναι ένας προμηθευτής εξωτερικών υπηρεσιών logistics.Οι υπηρεσίες logistics περιλαμβάνουν τον τρόπο διαχείρισης και μετακίνησης των εμπορευμάτων στις περιοχές, όπου απαιτούνται. Ο όρος προέρχεται από το στρατό.(<https://whatis.techtarget.com/definition>)

- **Third party logistic providers (3PL):** Ένας προμηθευτής Third party logistics(σε συντομογραφία 3PL, ή μερικές φορές TPL) είναι μια επιχείρηση που παρέχει υπηρεσίες ενιαίας εξυπηρέτησης στους πελάτες της μέσα από εξωτερικές υπηρεσίες logistics για ένα μέρος ή για όλες τις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας . (Australian Freight Logistics Magazine 2014)
- **1PL(First party logistics):** Ένας 1PL προμηθευτής μπορεί να είναι μια επιχείρηση ή ένα άτομο που μεταφέρει φορτίο, αγαθά , προϊόντα ή εμπορεύματα από ένα σημείο Α σε ένα σημείο Β. Μπορεί να είναι τόσο ο αποστολέας του φορτίου όσο και ο παραλήπτης του φορτίου. (chetak Logistics )
- **2PL(Second party logistics):** Ένας 2PL προμηθευτής είναι ένας μεταφορέας , ο οποίος διαθέτει στην ιδιοκτησία του μεταφορικά μέσα. Τυπικά 2PL προμηθευτές είναι οι ναυτιλιακές εταιρίες, που, έχουν στην ιδιοκτησία τους πλοία , που είτε τα μισθώνουν ή τα ναυλώνουν .Επίσης 2PLείναι οι αεροπορικές εταιρείες που κατέχουν, ή εκμισθώνουν τα αεροπλάνα τους αλλά και εταιρείες φορτηγών που κατέχουν ή μισθώσουν τα φορτηγά τους. ( Chetak Logistics 2015 )
- **3PL(Third party logistics):** Είναι ο προμηθευτής παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών logistics μέσω συνεργατών , για ένα κομμάτι ή για ολόκληρη τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. ( FDL GROUP 2017 )
- **4PL(Fourth party logistics):** Ένας προμηθευτής 4PL είναι σημαντικό να διατηρήσει την επικοινωνία μεταξύ των βιομηχανικών και εμπορευματικών εταιρειών με τους παρόχους υπηρεσιών logistics (3PL Third party logistics). Ο συγκεκριμένος προμηθευτής συγκεντρώνει πόρους, δυνατότητες και τεχνολογίες και διαθέτει ικανότητες παρόμοιες με αυτές των παρόχων βοηθητικών υπηρεσιών, ούτως ώστε να πετύχει την εκτέλεση ολοκληρωμένων λύσεων εφοδιαστικής αλυσίδας. Το 3PL στοχεύει σε μία μόνο λειτουργία, ενώ το 4PL διαχειρίζεται ολόκληρη τη διαδικασία. Ένα 4PL μπορεί να διαχειριστεί το 3PL( Cquential 2018 ) .

- **Διατροπικότητα:** «Συνδυασμένη (διατροπική) μεταφορά» είναι η μεταφορά μοναδοποιημένων φορτίων με χρήση δύο ή περισσότερων μέσων μεταφοράς σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα μεταφορικής αλυσίδας από αποστολέα σε παραλήπτη («πόρτα - πόρτα»). ( ΝΟΜΟΣ 3333/2005 - ΦΕΚ Α/91/12.4.2005)
- **Δραστηριότητες Εφοδιαστικής(Logistics) :** Είναι ιδίως οι ακόλουθες κύριες και δευτερεύουσες δραστηριότητες: η συλλογή, φόρτωση, μεταφορά, μεταφόρτωση, εκφόρτωση και παράδοση αγαθών και εμπορευμάτων, η ομαδοποίηση (consolidation) και ο διαχωρισμός (deconsolidation) αγαθών και εμπορευμάτων, η αποθήκευση και η διαχείριση της απογραφής εμπορευμάτων, η διαχείριση επιστροφών εμπορευμάτων και φθαρμένων ή κατεστραμμένων ή ακατάλληλων εμπορευμάτων ή υλικών συσκευασίας (reverse logistics) και η διαχείριση και επεξεργασία της πληροφορίας, που αφορά όλες τις ανωτέρω δραστηριότητες (κύριες δραστηριότητες), καθώς και η συσκευασία, η ανασυσκευασία, η ετικετοποίηση, ο έλεγχος της ποιότητας, η συναρμολόγηση ή οι μικρές τροποποιήσεις, οι εκτελωνιστικές εργασίες και η εμπορική έκθεση προϊόντων, οι οποίες αποτελούν δευτερεύουσες-συμπληρωματικές δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας σε σχέση με τις ως άνω κύριες δραστηριότητες προκειμένου να ενταχθούν στο πλαίσιο άσκησης δραστηριότητας. ( <http://www.opengov.gr/ypoiain/>)



**Εικόνα 1.1 : Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας**  
**(Πηγή: <http://adeptscripsts.com/logistics>)**



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **ΜΙΑ ΠΡΩΤΗ ΕΠΑΦΗ ΜΕΤΑ LOGISTICS ΚΑΙ ΤΗ ΔΙΑΜΕΤΑΦΟΡΑ**

Με βάση το Σύνδεσμο Επιχειρήσεων Διεθνούς Διαμεταφοράς & Επιχειρήσεων Logistics Ελλάδος (ΣΥΝΔΔΕ&L) οι υπηρεσίες διαμεταφοράς είναι οι υπηρεσίες, που, σχετίζονται με τη μεταφορά, (που πραγματοποιείται με ένα ή με συνδυασμό μεταφορικών μέσων) συγκέντρωση, αποθήκευση, διαχείριση, συσκευασία ή διανομή των αγαθών, καθώς επίσης οι συμπληρωματικές και συμβουλευτικές προς αυτές υπηρεσίες που συμπεριλαμβάνουν, χωρίς ωστόσο να περιορίζονται σε τελωνειακά και δημοσιονομικά θέματα, τη δήλωση των αγαθών για επίσημους σκοπούς, την παροχή ασφάλισης για τα αγαθά, την είσπραξη ή την καταβολή πληρωμής και την περισυλλογή ή παροχή εγγράφων που σχετίζονται με τα αγαθά.

Οι υπηρεσίες διαμεταφοράς περιλαμβάνουν, επίσης, υπηρεσίες logistics, όπου η σύγχρονη τεχνολογία πληροφορικής και επικοινωνιών συνδυάζεται με την μεταφορά, διαχείριση ή αποθήκευση των αγαθών και με την ολοκληρωμένη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αυτές οι υπηρεσίες μπορούν να προσαρμοστούν, ώστε να ανταποκρίνονται στην ευέλικτη εφαρμογή των παρεχομένων υπηρεσιών. (ΣΥΝΔΔΕ&L 2015 )

## 1.1 Εννοιολογική προσέγγιση

Ένα κέντρο logistics είναι το κέντρο μιας συγκεκριμένης περιοχής, όπου όλες οι δραστηριότητες σχετίζονται με τις μεταφορές. Τόσο για εφοδιαστική όσο και για τη διανομή εμπορευμάτων, τόσο για εθνική όσο και για διεθνή διαμεταφορά μεταφέρονται σε επιχειρηματική βάση από διάφορους φορείς εκμετάλλευσης.

Οι φορείς εκμετάλλευσης μπορούν να είναι ιδιοκτήτες ή ενοικιαστές των κτιρίων ή των εγκαταστάσεων (αποθήκες, κέντρα διανομής, αποθηκευτικοί χώροι, γραφεία, υπηρεσίες φορτηγών κ.λπ.) και να συμμορφώνονται με τους κανόνες της ελεύθερης αγοράς, μια logistics εταιρείας. Το κέντρο logistic είναι σημαντικό να είναι προσβάσιμο σε όλες τις εταιρείες που συμμετέχουν στις δραστηριότητες που αναφέρονται ανωτέρω. Ένα κέντρο logistics πρέπει επίσης να είναι εξοπλισμένο με όλες τις δημόσιες εγκαταστάσεις, που είναι απαραίτητες για τη μεταφορά από τις προαναφερθείσες διεργασίες. Εάν είναι δυνατόν, να περιλαμβάνει δημόσιες υπηρεσίες για το προσωπικό καθώς και τον εξοπλισμό των χρηστών.

Προκειμένου να ενθαρρυνθούν οι συνδυασμένες μεταφορές εμπορευμάτων, το κέντρο logistics θα πρέπει κατά προτίμηση να εξυπηρετείται από μια ποικιλία μεθόδων μεταφοράς (οδικές, σιδηροδρομικές, θαλάσσιες, εσωτερικές πλωτές οδούς, αέρας). Είναι σημαντικό ένα κέντρο logistics να προσμετράται ως ένα ενιαίο και ουδέτερο νομικό σώμα (κατά προτίμηση με τη σύμπραξη δημόσιου-ιδιωτικού τομέα), προκειμένου να διασφαλιστεί η συνέργεια και η εμπορική συνεργασία.

Τέλος, ένα κέντρο logistics υποχρεούται να συμμορφώνεται με τα ευρωπαϊκά πρότυπα και τις επιδόσεις ποιότητας προκειμένου να δημιουργηθεί το πλαίσιο για εμπορευματικές και βιώσιμες λύσεις μεταφορών. (United Nations Economic Commission for Europe 2014 )

Η ιδέα του κέντρου logistics βασίζεται σε τρεις σημαντικούς παράγοντες που επιφέρουν θετικά αποτελέσματα στο κλάδο της οικονομίας και των μεταφορών οι οποίοι θα αναλυθούν εν συνεχεία :

1. Στον εδαφικό σχεδιασμό παράλληλα με την εξ ορθολογισμό της υποδομής.
  2. Στην ποιότητα της μεταφοράς
  3. Στην ανάπτυξη της διατροφικότητας
1. Εδαφικός σχεδιασμός παράλληλα με την εξ ορθολογισμό της υποδομής .

Για να κατανοηθεί καλύτερα ας επιστρέψουμε στο ορισμό των κέντρων logistics που αναφέραμε πιο πάνω, ούτως ώστε να κατανοήσουμε αυτό το σημείο. Το κέντρο logistics είναι μια συγκεκριμένη περιοχή, όπου όλες οι δραστηριότητες που αφορούν τις μεταφορές, την εφοδιαστική και τη διανομή εμπορευμάτων, εκτελούνται από διάφορους φορείς εκμετάλλευσης.

Χρησιμοποιώντας μια συγκεκριμένη περιοχή για τη μεταφορά, την εφοδιαστική και τη διανομή εμπορευμάτων αυτόματα προϋποτίθενται ο εδαφικός σχεδιασμός και ο εξ ορθολογισμός των υποδομών προκειμένου να βελτιστοποιηθεί η χρήση της περιοχής. Για τη διαφύλαξη του περιβάλλοντος απαραίτητη προϋπόθεση είναι η μετακίνηση της σχετικής βαρείας κυκλοφορίας στο κέντρο εφοδιαστικής(Logistics), σύμφωνα με τις ειδικές απαιτήσεις και κριτήρια που βασίζονται στις ανάγκες των φορέων εκμετάλλευσης .

## 2. Ποιότητα μεταφοράς

Το υψηλό πρότυπο ποιότητας υπηρεσιών είναι σίγουρα ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία διασφαλίζοντας ένα εξαιρετικό επίπεδο ανταγωνιστικότητας, ιδιαίτερα όταν εξετάζουμε σήμερα ότι ο ανταγωνισμός σημαίνει η επιβίωση από τις επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης.

Η παγκοσμιοποίηση, δηλαδή η αύξηση των εμπορευματικών μεταφορών και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός μεταξύ όλων των τοπικών περιοχών παραγωγής υποχρεώνουν τις βιομηχανίες να ζητούν πιο αποτελεσματικές λύσεις μεταφορών και logistics. Αυτό σημαίνει την εξάλειψη των σημείων συμφόρησης και της αντικονομίας.

Η εξειδίκευση είναι η λέξη-κλειδί. Τα κέντρα logistics μπορούν να προσφέρουν στο τοπικό σύστημα παραγωγής τις καλύτερες λύσεις, όσον αφορά τις δραστηριότητες logistics, μεταφοράς και αποθήκευσης. Αυτό συνεπάγεται τον έλεγχο, τόσο της αύξησης του κόστους μεταφοράς, όσο και της ανταγωνιστικότητας της βιομηχανικής παραγωγικότητας.

Ο κύριος στόχος όλων, όσοι εργάζονται, μέσα σε ένα κέντρο logistics είναι να εξασφαλίσουν ένα υψηλό επίπεδο ποιότητας, δημιουργώντας τα ακόλουθα αποτελέσματα συστήματος μεταφοράς :

1. Βελτιστοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας
2. Βελτιστοποίηση της χρήσης των οδικών μεταφορών
3. Βελτιστοποίηση της χρήσης της αποθήκης
4. Βελτιστοποίηση της οργάνωσης του ανθρώπινου δυναμικού
5. Τη μείωση του συνολικού κόστους μεταφοράς
6. Τη μείωση των συνολικών βιομηχανικών δαπανών
7. Τη μείωση του κόστους προσωπικού
8. Την αύξηση του συνολικού κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων μεταφορών.

### 3. Ανάπτυξη της διατροφικότητας

Οι οδικές μεταφορές εξακολουθούν να αποτελούν τον πλέον κοινό τρόπο μεταφοράς στην Ευρώπη. Σύμφωνα με τη Λευκή Βίβλο, η ζήτηση για οδικές μεταφορές αυξάνεται συνεχώς τα τελευταία 20 χρόνια, έναντι μιας σταθερής μείωσης των σιδηροδρομικών εμπορευματικών μεταφορών. Με αυτό τον τρόπο θεωρούμε ότι οι σημαντικότεροι στόχοι ενός κέντρου logistics είναι η συγκέντρωση των ροών των εμπορευματικών μεταφορών που διαχειρίζονται οι φορείς των διαμεταφορών , ούτως ώστε, να προσφέρουν πολύ βολικές μεταφορές και λύσεις (σιδηροδρομικές / οδικές / θαλάσσιες μεταφορές μικρών αποστάσεων), χρησιμοποιώντας συνδυασμένους τρόπους μεταφοράς. (United Nations Economic Commission for Europe 2014 )

## 1.2 Επιλογή τοποθεσίας

Η τοποθεσία αποτελεί βασικό παράγοντα για όλους τους μεταφορείς, των οποίων η κύρια δραστηριότητα είναι η μεταφορά εμπορευμάτων από το ένα μέρος στο άλλο, χρησιμοποιώντας εναλλακτικούς τρόπους μεταφοράς.

Η βελτιστοποίηση ή μάλλον η μείωση του χρόνου παράδοσης στον τελικό προορισμό ή μετάβαση στο επόμενο στάδιο της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ένα από τα στοιχεία, που θα μπορούσαν να κάνουν σημαντική διαφορά, ιδιαίτερα όταν επιλέγεται ένας διαμεταφορέας.

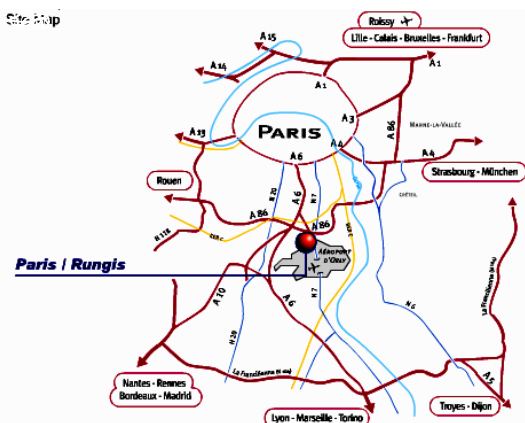
Η διασφάλιση της ρευστότητας μεταξύ όλων των συνδέσεων μεταφοράς και ο συντονισμός όλων των τρόπων μεταφοράς είναι μερικά από τα καθήκοντα ενός κέντρου logistics.

Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο τα περισσότερα ευρωπαϊκά κέντρα logistics βρίσκονται κοντά σε κέντρα διασύνδεσης για δραστηριότητες μεταφοράς και διανομής. Η θέση κοντά σε ένα κέντρο διασύνδεσης καθίσταται χρήσιμη λόγω της εγγύτητάς της στις κύριες αρτηρίες των σιδηροδρόμων, των αυτοκινητοδρόμων και των θαλασσιών αρτηριών.

(<https://www.unece.org/fileadmin/DAM/trans/main/eatl/docs/EN-REV-2016>)



Site Map



Εικόνα1.2: Διαμεταφορικά κέντρα στο Παρίσι και τη Μαδρίτη

(Πηγή : Europlatforms)

### 1.2.1 Κριτήρια επιλογής κατάλληλης τοποθεσίας

1. Η άμεση πρόσβαση σε μεγάλα κέντρα κατανάλωσης είναι πρωταρχικής σημασίας.

Η πρόσβαση στις αγορές του παγκόσμιου εμπορίου, των οικονομικών δικτύων και του διαθέσιμου εργατικού δυναμικού είναι τα σημαντικότερα κριτήρια για τους φορείς της εφοδιαστικής εκμετάλλευσης.

Οι μητροπολιτικές περιοχές της Benelux και της Δυτικής Γερμανίας αποτελούν ενδεικτικά παραδείγματα για τα παραπάνω. Η Βόρεια Ευρώπη έχει υψηλή πυκνότητα κατανάλωσης και καλά ανεπτυγμένα δίκτυα μεταφορών, οπότε δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι αυτές οι τοποθεσίες πέτυχαν υψηλά ποσοστά εγγύτητας και υποδομής.

2. Τα μεγάλα κέντρα πληθυσμού με την υψηλότερη κατανάλωση γίνονται όλο και πιο σημαντικά

Οι μεγάλες μητροπολιτικές περιοχές όπως το Λονδίνο, το Παρίσι, το Μιλάνο και το Βερολίνο ανέβηκαν στις συνολικές βαθμολογίες, όπως και στους διαδρόμους εφοδιαστικής, οι μητροπολιτικές περιοχές λειτουργούν καλά επειδή είναι κοντά στους καταναλωτές και υποστηρίζουν μια αποτελεσματική εφοδιαστική αλυσίδα.

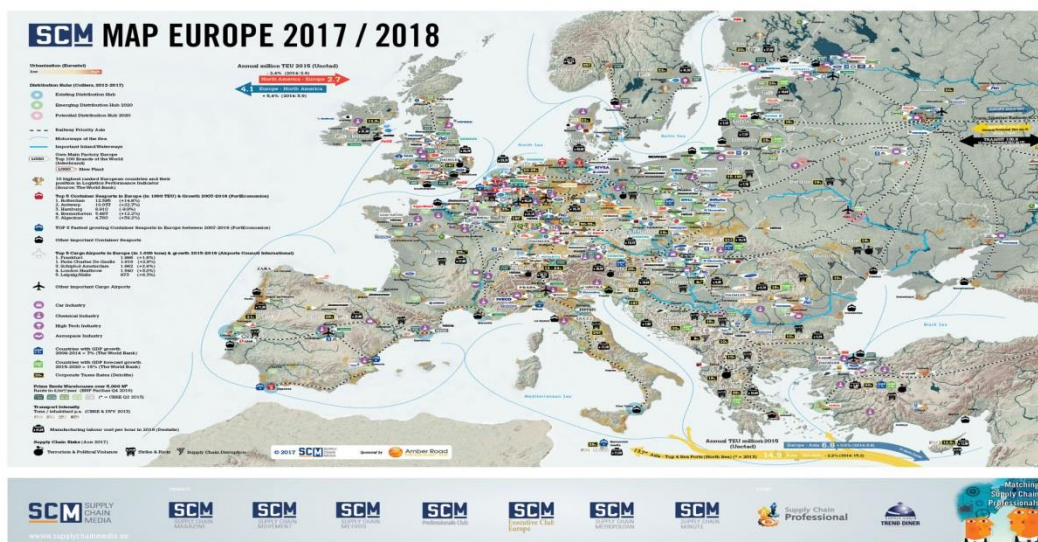
Οι προμηθευτές των logistics εξετάζουν ολοένα και περισσότερο το κόστος της εφοδιαστικής αλυσίδας στο σύνολό τους και όλο και περισσότερο ευνοούν την εγγύτητα στα οικονομικά δίκτυα, ώστε να παραδώσουν τα αγαθά στους καταναλωτές όσο το δυνατόν γρηγορότερα.

### 3. Η σημασία του συνολικού κόστους είναι ιδιαίτερα σημαντική

Ιστορικά, τα logistics έχουν επικεντρωθεί στην ελαχιστοποίηση του κόστους. Ωστόσο, με τις εφοδιαστικές αλυσίδες που αντιμετωπίζονται όλο και περισσότερο ως ανταγωνιστικό περιουσιακό στοιχείο, βασισμένες στις κρίσεις, συμβάλουν ολοένα και περισσότερο στην ελαχιστοποίηση του.

### 4. Στελέχωση και εργατικό δυναμικό

Με την αλλαγή των δημογραφικών στοιχείων και την αύξηση των επιπέδων υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας σε εγκαταστάσεις εφοδιαστικής, η διαθεσιμότητα ειδικευμένου προσωπικού αποτελεί διαρθρωτικό και σημαντικό οδηγό για την επιλογή τοποθεσίας. Η διαθεσιμότητα ενός ευέλικτου και ειδικευμένου εργατικού δυναμικού είναι μια πτυχή της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας που είναι ολοένα και πιο σημαντική για τον τομέα των logistics. (Prologis 2017)



**Εικόνα 1.3: Χάρτης με τις τοποθεσίες των Ευρωπαϊκών κέντρων logistics για το 2017-2018 (Πηγή: Supply Chain Media)**



### 1.3 Οι δραστηριότητες των logistics

Τα inbound logistics είναι μία από τις πρωταρχικές διαδικασίες της εφοδιαστικής, που επικεντρώνεται στην αγορά και την οργάνωση της εισερχόμενης κίνησης υλικών, εξαρτημάτων ή ημιτελών αποθεμάτων από προμηθευτές σε εργοστάσια παραγωγής ή συναρμολόγησης, αποθήκες ή καταστήματα λιανικής πώλησης.

Τα outbound logistics είναι η διαδικασία που σχετίζεται με την αποθήκευση και την κυκλοφορία του τελικού προϊόντος και τις σχετικές ροές πληροφοριών από το τέλος της γραμμής παραγωγής στον τελικό χρήστη. ( V. Misra, M.I. Kahn 2014)

Λαμβανομένων υπόψη των υπηρεσιών που παρέχονται από τους logistics, οι βασικοί τομείς της εφοδιαστικής μπορούν να αναλυθούν ως εξής:

1. Εξυπηρέτηση μετά την πώληση
2. Business logistics
3. Πράσινη εφοδιαστική
4. Παγκόσμια εφοδιαστική
5. Ελέγχου περιουσιακών στοιχείων
6. Logistics Στρατού
7. Maritime logistics
8. RAM logistics
9. Reverse logistics

Πρέπει να τονίσουμε ότι οι δραστηριότητες που αναφέρονται στο παρόν σημείο αφορούν αποκλειστικά την εταιρεία που διαχειρίζεται το κέντρο logistics (outbound).



1. Καθορισμός αναγκών υποδομής:
  - Οδικές συνδέσεις
  - Σιδηροδρομικές συνδέσεις
  - Συνδέσεις με θύρες
  
2. Καθορισμός της διάταξης του κέντρου logistics:
  - Τελωνειακές υποδομές
  - Ταχυδρομικές / τραπεζικές / ασφαλιστικές υπηρεσίες
  - Γραφεία
  - Διατροφικά τερματικά
  - Αποθήκες
  - Άλλες γενικές υπηρεσίες
  
3. Επιχειρηματικό Σχέδιο  
Η διαχείριση ενός κέντρου logistics προϋποθέτει επίσης επενδυτικό και αναπτυξιακό σχεδιασμό, όσον αφορά τη διάταξη του.
  
4. Δημιουργία των γενικών υποδομών, των αποθηκών και των ολοκληρωμένων υπηρεσιών . Η εταιρεία διαχείρισης του κέντρου logistics είναι υπεύθυνη για την κατασκευή όλων των υποδομών, αφού ολοκληρωθεί ο προγραμματισμός και το επιχειρηματικό σχέδιο.
  
5. Χερσαία μίσθωση μεταφορέων / Μίσθωση αποθηκών και γραφείων / Πώληση αποθηκών και γραφείων.  
Η εταιρεία διαχείρισης του κέντρου logistics είναι υπεύθυνη για όλες τις διαδικασίες σχετικά με τις δραστηριότητες χρηματοδοτικής μίσθωσης ή πώλησης, επιβλέποντας τόσο τις εμπορικές όσο και τις νομικές διαδικασίες.
  
6. Διοικητική, οικονομική, εμπορευματική και λειτουργική διαχείριση του κέντρου logistics Διατήρηση και διαχείριση κοινής ιδιοκτησίας.  
( Europlatforms EEIG 2016)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΤΑ ΔΙΑΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ Ο ΚΑΤΑΛΥΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΤΗΣ

Η γεωγραφική θέση της Ελλάδας, στην ανατολική Μεσόγειο, παρέχει μια ανταγωνιστική δίοδο μεταφορών, τόσο για οδικές μεταφορές, όσο και για το θαλάσσιο εμπόριο μεταξύ της Ευρώπης και της Ασίας. Επίσης η χώρα μας λόγω της γεωγραφικής της κατανομής στο νοτιοανατολικό άκρο της Ευρώπης έχει άμεση πρόσβαση στην Μέση ανατολή καθώς και στις χώρες των Βαλκανίων, για αυτό ακόμα και τα λιμάνια της χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά των φορτίων από και προς στη Βαλκανική χερσόνησο.

Η Ελλάδα αποτελεί ένα σημαντικό σταυροδρόμι μεταξύ 3 ηπείρων για αυτό έχει πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστικών χωρών. Οι συνδυασμένες μεταφορές μέσω του λιμανιού του Πειραιά δεν αποτελούν απλά μία ταχύτερη και οικονομικά πιο συμφέρουσα εναλλακτική διαδρομή εφοδιαστικής αλυσίδας, για τους μεταφορείς και τους εμπόρους, αλλά και την πιο αξιόπιστη. Επίσης το λιμάνι της Θεσσαλονίκης λειτουργεί ως πύλη εισόδου για τις γειτονικές χώρες της Νότιας Βαλκανικής. ( Ernst & Young 2017 )

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα αναλύσουμε, το πότε εμφανίστηκαν στον Ελλαδικό χώρο, έπειτα θα αναφέρουμε τη πορεία των διαμεταφορικών κέντρων, με τη πάροδο των χρόνων και τέλος θα παρουσιάσουμε τη λειτουργία των διαμεταφορικών κέντρων σήμερα.

## 2.1 Μια σύντομη ιστορική αναδρομή των logistics

Τα πρώτα δείγματα logistics δημιουργήθηκαν από την στιγμή που ξεκίνησαν οι κατακτητικοί πόλεμοι. Οι ηγέτες των κρατών, που πραγματοποιούσαν αυτούς τους πολέμους, ήθελαν να δημιουργήσουν, όσο τον δυνατόν γίνεται καλύτερο, στρατό και να πετύχουν καλύτερη οργάνωση, τόσο για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στα πεδία της μάχης αλλά και σε περιόδους μετακινήσεων.

Με αυτό το σκεπτικό προσπαθούσαν να πραγματοποιήσουν τους σκοπούς τους, ώστε να μη δημιουργηθεί έλλειψη σε οτιδήποτε μπορεί να τους στερήσει τη νίκη. Επιδίωκαν τη συνεχή παροχή τροφοδοσίας τους σε διαφορές περιοχές που κατακτούσαν. Επίσης, παρείχαν και ένα είδος εφοδιασμού σε κράτη ή πόλεις, οι οποίες βρίσκονταν υπό συνεχή πολιορκία.

Οι στρατοί προσπάθησαν να εκμεταλλευτούν τις θαλάσσιες μεταφορές όταν είχαν αυτή τη δυνατότητα, αλλά στο τέλος τις περισσότερες φορές στηρίχθηκαν πάνω στις χερσαίες μεταφορές, όπου ήταν πιο αξιόπιστες λόγω των συνεχών πειρατικών επιδρομών ( Roger Morriss 2007 )

### 2.1.1 Τα logistics στη σύγχρονη εποχή

- Α΄ Παγκόσμιος πόλεμος & Β΄ παγκόσμιος πόλεμος

Κατά τη διάρκεια του Α΄ Παγκοσμίου Πολέμου, η στρατιωτική εφοδιαστική ήταν ο ζωτικός σύνδεσμος στο δίκτυο που παρείχε στρατεύματα με σιτηρά, όπλα και εξοπλισμό. Με την έναρξη του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου, η εφοδιαστική βελτιώθηκε περαιτέρω, ως αποτέλεσμα, τα logistic απέκτησαν επίσης σημαντική θέση στον επιχειρηματικό κόσμο.

- Η μεταπολεμική περίοδος

Η εφεύρεση του θαλάσσιου container από την αμερικανική εταιρεία Malcom P McLean άλλαξε τις συνθήκες παραγωγής για σχεδόν όλες τις βιομηχανίες σε όλο τον κόσμο και ως εκ τούτου άλλαξε τις καταναλωτικές συνήθειες των ανθρώπων. Ακόμα και σήμερα, το θαλάσσιο εμπορευματοκιβώτιο συνεχίζει να εξασφαλίζει σημαντικά συμβόλαια για τα λιμάνια . Έτσι με αυτό το τρόπο αναδύονται αγορές και προϊόντα από όλα τα μέρη του κόσμου, που μπορούν να αγοραστούν και να πωληθούν σε λογικές τιμές. Αυτός ο τρόπος συνέβαλε σημαντικά στη παγκοσμιοποίηση.

- Η δεκαετία του 1990

Οι τεχνολογίες γρήγορης ανταπόκρισης και αποδοτικής ανταπόκρισης των καταναλωτών αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 και εφαρμόστηκαν από πολλές εταιρείες λιανικής και χονδρικής πώλησης. Αυτές οι τεχνολογίες είχαν σημαντικό αντίκτυπο στα logistics. Ως αποτέλεσμα αυτής της τεχνολογίας, τα κέντρα διανομής έχουν την εντολή να μεταφέρουν τα εμπορεύματα αντί μόνο να τα αποθηκεύουν. Αυτό επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιταχύνουν τους χρόνους τους και να συμμετέχουν στις εξελίξεις της αγοράς, ούτως ώστε να δημιουργούν αποτελεσματικά συστήματα προμήθειας αγαθών.

- Η εφοδιαστική αλυσίδα στη σημερινή εποχή

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται από τα τέλη της δεκαετίας του '80. Σήμερα, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αντιμετωπίζεται ως ολιστική θεώρηση βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών που εκτείνονται από τον προμηθευτή του προμηθευτή στον τελικό χρήστη. Κατά συνέπεια, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ένα εξαιρετικά πολύπλοκο σύστημα που απαιτεί ταυτόχρονη παρακολούθηση πολλών αντικρουόμενων στόχων. (DHL Logbook 2017 )

## 2.2 Τα διαμεταφορικά κέντρα στην Ελλάδα σήμερα

Η Ελλάδα βρίσκεται στο σταυροδρόμι τριών ηπείρων (Ευρώπης, Ασίας, Αφρικής), συνδέοντας, από την πρώιμη αρχαιότητα, ανθρώπους, αγαθά και πολιτισμούς. Για το λόγο αυτό, η Ελλάδα αποτελεί στρατηγικό κόμβο για τη μεταφορά στην ευρύτερη περιοχή.

Ειδικότερα, οι θαλάσσιες μεταφορές είναι ο σημαντικότερος τρόπος παγκόσμιας εμπορευματικής μεταφοράς, που αντιπροσωπεύει το 80% του παγκόσμιου όγκου συναλλαγών και το 70% της αξίας. Σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη της enterprise greece, η διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων στα ευρωπαϊκά λιμάνια αυξάνεται σε 6% ετησίως, ενώ η κυκλοφορία μέσω των λιμένων της Νοτιοανατολικής Μεσογείου αυξάνεται σε ποσοστό άνω του 8% ετησίως.

### 2.2.1 Το ελληνικά λιμάνια ως κύρια διαμεταφορικά κέντρα

Ο στόχος για την Ελλάδα είναι να γίνει πιο ελκυστικός για τους διεθνείς φορείς εφοδιαστικής αλυσίδας ως σύνδεση μεταξύ της ξηράς και της θάλασσας και μεταξύ Ανατολής και Δύσης. Το νότιο λιμάνι του Πειραιά είναι το πιο βαθύ λιμάνι της Μεσογείου και έχει ήδη αρχίσει να αναπτύσσεται ως σημαντικό μεταφορικό κέντρο. (Daria Taglioni 2015 )

Η γεωγραφική θέση της Ελλάδας ως πύλης μεταξύ Ανατολής και Δύσης καθιστά εξαιρετικά ελκυστική την επένδυση στην εφοδιαστική και στις μεταφορές για να επωφεληθεί η χώρα με αποτελεσματικό τρόπο και οικονομικά αποδοτικό από αυτές τις αυξανόμενες εμπορικές ροές. Συνολικά, οι Ελληνικοί λιμένες βρίσκονται σε στρατηγική θέση και θα μπορούσαν εύκολα να μετατραπούν σε περιφερειακούς κόμβους εφοδιαστικής για ταξίδια αγαθών από την Ασία στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα. Το κύριο λιμάνι της Ελλάδας, ο

Πειραιάς είναι ένα μεγάλο λιμάνι με σημαντική χωρητικότητα τόσο ως λιμένας εμπορευματοκιβωτίων όσο και ως τερματικός σταθμός αυτοκινήτων .

Είναι επίσης κοντά στην κύρια μεσογειακή θαλάσσια διαδρομή (210 nm) και παρέχει πρόσβαση σε ένα μεγάλο κέντρο logistics στο Θριάσιο πεδίο και σε μια γραμμή οδικού συστήματος υψηλής ταχύτητας που οδηγεί στην Ευρώπη. Όλα τα παραπάνω επιτρέπουν στον Πειραιά να εξελιχθεί, τόσο σε κέντρο μεταφόρτωσης, όσο και ως λιμάνι πύλης προς την Ευρώπη.

Από το 2010 και μετά, το λιμάνι και το τερματικό σταθμό αυτοκινήτων του Πειραιά ξεκίνησαν μια αξιοσημείωτη πορεία ανάκαμψης εν μέρει λόγω της άφιξης της Cosco Pacific, η οποία απέκτησε την ΟΛΠ ΑΕ.Ο Πειραιάς κατέλαβε την 3η θέση, το 2017, ανάμεσα σε εμπορικούς λιμένες της Μεσογείου και 38ο σε διεθνές επίπεδο, συνολικής χωρητικότητας 3,6 εκατομμυρίων TEU. Η αύξηση της δυναμικότητας και της αποτελεσματικότητας του Πειραιά, η νέα σύνδεση φορτηγών με την Ευρώπη και η συντομότερη πρόσβαση στην Ασία μέσω των καθιερωμένων θαλάσσιων οδών, καθιέρωσαν τον Πειραιά ως το κορυφαίο σημείο εισαγωγής από τις χώρες παραγωγής της Ασίας (Κίνα, Ιαπωνία, Κορέα, Ινδία) στην Ευρώπη. Άλλα ελληνικά λιμάνια με την ικανότητα να γίνουν πύλες προς την Ευρώπη περιλαμβάνουν τη Θεσσαλονίκη, την Αλεξανδρούπολη και την Πάτρα.

Το δυναμικό της Ελλάδας να καταστεί σημαντικό κέντρο logistics, διανομής και συναρμολόγησης για την Ευρώπη έχει αναγνωριστεί από μεγάλους επενδυτές, όπως η κινεζική Cosco, η οποία έχει επενδύσει σε μεγάλο βαθμό στο λιμάνι του Πειραιά . (Enterprise Greece 2017 )

### 2.2.2 Οι μεταρρυθμίσεις για τη δημιουργία ανταγωνιστικών διαμεταφορικών κέντρων

Οι αποτελεσματικές αλυσίδες εφοδιασμού εξαρτώνται από την υποδομή, τα ιδρύματα, τις ποιοτικές υπηρεσίες, την καλά σχεδιασμένη ρύθμιση και ένα σταθερό θεσμικό πλαίσιο. Η ανάπτυξη αυτών των βάσεων θα απαιτήσει δύο τύπους μεταρρυθμίσεων.

Οι πρώτες μεταρρυθμίσεις στους τομείς μετασχηματισμού, όπως τα φορτηγά, οι σιδηρόδρομοι και οι λιμένες θα είναι πολιτικά δύσκολες και δαπανηρές. Αυτά είναι τα "μεγάλα κέρδη" που θα χρειαστούν χρόνο για να επιτευχθούν.

Ο δεύτερος τύπος μεταρρυθμίσεων μπορεί να είναι μικροσκοπικές πρωτοβουλίες, όπως η προώθηση του συντονισμού μεταξύ των αρχών και η διαφάνεια έναντι του ιδιωτικού τομέα συμβάλλοντας στην ενίσχυση της βιωσιμότητας των ελληνικών εταιρειών, στη βελτίωση της διοικητικής αποτελεσματικότητας και στην ενθάρρυνση του ανταγωνισμού στην αγορά βραχυπρόθεσμα.

Τέλος, πέραν αυτών των δύο μορφών μεταρρυθμίσεων, υπάρχει μια κρίσιμη τρίτη πτυχή αυτής της στρατηγικής. Ο επιτυχής διάλογος ιδιωτικού-δημόσιου τομέα που αναπτύχθηκε μέσω της μόνιμης επιτροπής Logistics κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών πρέπει να θεσμοθετηθεί για την απαραίτητη συνέχεια της ατζέντας μεταρρυθμίσεων. Μόνο με την οικοδόμηση ενός ισχυρού θεσμικού πλαισίου όπου ο ιδιωτικός τομέας έχει την εξουσία να εισέλθει και να κρατήσει τον δημόσιο τομέα υπεύθυνο, η Ελλάδα θα παραμείνει σε καλό δρόμο για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων της. ( Miles Mckenna 2015)

Είτε μεγάλος είτε μικρός, η μεταρρύθμιση του τομέα των logistic και των μεταφορών απαιτεί συνεχή και συντονισμένη προσπάθεια με πλήρη συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων μερών.

Η ανάπτυξη ενός ανταγωνιστικού τομέα logistic που είναι απαραίτητος για την προσέλκυση παγκόσμιων φορέων εφοδιαστικής αλυσίδας απαιτεί την υπομονή για να στοχεύσει στη μεσοπρόθεσμη έως μακροπρόθεσμη ζήτηση της αγοράς.

Εάν η Ελληνική κυβέρνηση επενδύσει στρατηγικά, ακούσει τις ανάγκες και τις λύσεις που προτείνονται από τους πάροχους και τους χρήστες της επαγγελματικής εφοδιαστικής, εξομαλύνει τις τελωνειακές και φορολογικές διαδικασίες και τέλος δημιουργήσει μια φήμη για υψηλής ποιότητας υπηρεσίες τότε η Ελλάδα θα μπορούσε να καταστεί ως σημαντικό διαμεταφορικό κέντρο της Μεσογείου .

Ο ανταγωνισμός θα αποτελέσει βασική κινητήρια δύναμη για τη μεταρρύθμιση του τομέα της εφοδιαστικής. Επί του παρόντος, η Ελλάδα

αναλαμβάνει μόνο το 20% των δαπανών μεταφοράς για την εφοδιαστική. Ο μέσος όρος στις πιο εκσυγχρονισμένες ευρωπαϊκές χώρες είναι κατά κανόνα 80-90%. Για να γίνει η Ελλάδα ένα σημαντικό κέντρο για υπηρεσίες logistics υψηλής ποιότητας, η προώθηση των υπηρεσιών σε εξωτερικούς συνεργάτες είναι απαραίτητο να τοποθετηθεί ψηλά στο πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων. (World bank 2015 )

### 2.2.3 Τα διαμεταφορικά κέντρα της Ελλάδος σε σύγκριση με τα διαμεταφορικά κέντρα των γειτονικών χωρών της

Η οικονομική ανάπτυξη και η ευημερία εξαρτώνται από το πόσο αποτελεσματικά λειτουργεί η αλυσίδα εφοδιασμού μιας χώρας και συνδέεται με τους γείτονές της και τις παγκόσμιες αγορές. Παρόλο που η γεωγραφία διαδραματίζει κάποιο ρόλο, η πολιτική έχει σημασία για την απόδοση της εφοδιαστικής, είτε πρόκειται για επενδύσεις σε έργα υποδομής και εκμετάλλευσης, είτε για χορήγηση άδειας, ή για διευκόλυνση του εμπορίου στα σύνορα. Εν ολίγοις, η πολιτική έχει σημασία για τη δημιουργία ενός συνολικά ευνοϊκού περιβάλλοντος για τις υπηρεσίες εφοδιαστικής.

Η Ελλάδα είναι μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης για μεγάλο χρονικό διάστημα, και εδώ και αρκετά χρόνια δεν είχε γειτονικά σύνορα με κανένα μέλος της ΕΕ. Ακόμη και σήμερα, το εμπόριο της Ελλάδας με το δυτικό τμήμα της ΕΕ ο μεγαλύτερος εμπορευματικός της εταίρος βασίζεται σε ναυτιλιακές υπηρεσίες .

Αυτή η ασυνέχεια στις ελληνικές αλυσίδες εφοδιασμού έχει απομονώσει την Ελλάδα από τις συνήθεις ευρωπαϊκές πρακτικές και έχει οδηγήσει σε *idiosyncrasies*, που έχει ως αποτέλεσμα τη σχετικά χαμηλή απόδοση βασικών υπηρεσιών εφοδιαστικής. Η οδική μεταφορά δεν έχει ενσωματωθεί στο υπόλοιπο δίκτυο της ΕΕ και δεν έχει πολλές ευκαιρίες να αναπτυχθεί.

Ταυτόχρονα, προστατεύεται επαρκώς στην εγχώρια αγορά. Επειδή η Ελλάδα δεν διέθετε χερσαία σύνορα με την ΕΕ μέχρι την ένταξη της Βουλγαρίας στην ΕΕ, η τελωνειακή αρχή της Ελλάδας αντιμετώπισε πολύ λιγότερη πίεση για να διατηρήσει τα πρότυπα της ΕΕ από ό, τι οι χώρες που βρίσκονται στη καρδιά της ΕΕ. Καθώς η ελληνική κυβέρνηση θέτει σε εφαρμογή μεταρρυθμίσεις για την αντιμετώπιση των αδυναμιών στην αποδοτικότητα της εφοδιαστικής



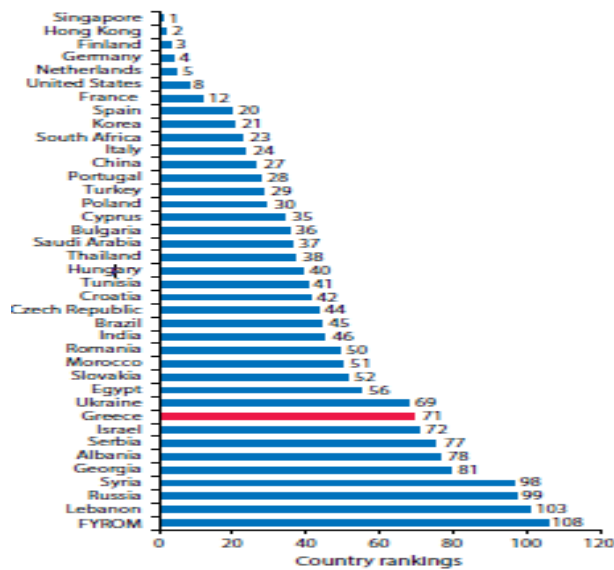
αλυσίδας , θα μπορούσε να φροντίσει καλύτερα να εξετάσει τη συνδεσιμότητα της Ελλάδας σε σχέση με αυτή των γειτόνων της.

Αυτό επιτρέπει στους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής να εκτιμούν τις επιδόσεις και τη βελτίωση των logistics εντός της Ελλάδας, αλλά και να τους επιτρέπει να συγκρίνουν τις επιδόσεις της Ελλάδας με σημαντικούς ανταγωνιστές τις.

Το σχετικά υψηλό εμπορευματικό κόστος συνδέεται με τις ανεπαρκείς εφοδιαστικές αλυσίδες που συνδέουν την Ελλάδα διεθνώς. Για να αξιολογηθεί πόσο αποδοτικό και ανταγωνιστικό είναι το δίκτυο εφοδιαστικής αλυσίδας κάθε χώρας, η απόδοση των διεθνών αλυσίδων εφοδιασμού μετράται χρησιμοποιώντας το δείκτη απόδοσης logistics.(Logistics Performance Index)

Βασίζεται στην αξιολόγηση των επαγγελματιών logistic που βρίσκονται στους κυριότερους εμπορευματικούς εταίρους της χώρας και είναι ο σταθμισμένος μέσος όρος των έξι στοιχείων που είναι κρίσιμα για τις επιδόσεις της εφοδιαστικής:

1. Η αποτελεσματικότητα της τελωνειακής διαδικασίας εκκαθάρισης.
2. Η ποιότητα του εμπορίου και η ανασυγκρότηση των μεταφορών .
3. Η ικανότητα και η ποιότητα των υπηρεσιών διαμεταφοράς
4. Η διευκόλυνση της οργάνωσης διεθνών αποστολών σε ανταγωνιστικές τιμές
5. Η ικανότητα εντοπισμού και παρακολούθησης των αποστολών
6. Η συχνότητα με την οποία οι αποστολές φτάνουν στον παραλήπτη εντός της προγραμματισμένης ή αναμενόμενης ώρας.



**Διάγραμμα 2-1: Δείκτης LPI 2015 (logistics performance index (πηγή:LPI 2015)**

Η Ελλάδα τείνει να αποδίδει λιγότερο καλά από την Τουρκία, τη Ρουμανία, τη Βουλγαρία ή ακόμα και χώρες από το νότιο τμήμα της Μεσογείου. Στην πραγματικότητα, υπάρχει σημαντική διαφορά στην απόδοση των logistics μεταξύ της Ελλάδας και των άλλων χωρών της ΕΕ. Το χάσμα αυτό οφείλεται εν μέρει, στο γεγονός ότι οι μεταρρυθμίσεις και οι βελτιώσεις που συνδέονται με την εφοδιαστική αλυσίδα της Ελλάδας δεν ακολουθούν τον ρυθμό της οικονομικής ανάπτυξης, όπως στις προηγούμενες δεκαετίες. Η χειροτέρευση των επιδόσεων μπορεί, εν μέρει, να εξηγηθεί από την παγκόσμια κρίση και την οικονομική κρίση στην Ελλάδα και εν μέρει από το γεγονός ότι ο δείκτης σχετίζεται με το γεγονός ότι οι άλλες χώρες έχουν βελτιωθεί σημαντικά, όταν η βελτίωση στην Ελλάδα είναι πιο πρόσφατη. (The World Bank report 2015 )

#### 2.2.4 Το σύστημα υποδομών της Ελλάδας

Οδικό δίκτυο:

Κατά την τελευταία δεκαετία, το οδικό δίκτυο παρουσίασε σημαντικές βελτιώσεις. Ένα από τα μεγαλύτερα έργα υποδομής στην Ευρώπη είναι η εθνική οδός Εγνατία, μια νέα οδός που συνδέει το λιμάνι της Ηγουμενίτσας στο Ιόνιο με την Αλεξανδρούπολη, κοντά στα τουρκικά σύνορα. Το σύστημα αυτοκινητοδρόμων ΡΑΤΗΕ έχει επίσης αναβαθμιστεί σημαντικά και συνδέει το νότιο λιμάνι της Πάτρας με την Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη και συνεχίζει

βορειότερα μέχρι τα σύνορα με την ΠΓΔΜ. Ο τρίτος σημαντικός αυτοκινητόδρομος στην Ελλάδα είναι η ΙΟΝΙΑ εθνική οδός, που συνδέει την Πάτρα με την Ηγουμενίτσα. Μέσα στον ευρύτερο χώρο της Αθήνας, ο νέος περιφερειακός δρόμος της Αττικής έχει αλλάξει ουσιαστικά τις οδικές μεταφορές στην πρωτεύουσα και είναι μια σημαντική διαδρομή logistics που συνδέει το αεροδρόμιο με κέντρα εφοδιαστικής, θαλάσσια λιμάνια και σιδηροδρομικούς σταθμούς. Αυτές οι βασικές αρτηρίες είναι υψηλού επιπέδου και πολλοί από τους δευτερεύοντες δρόμους της Ελλάδας έχουν κατασκευαστεί και βελτιωθεί για να παρέχουν στις επιχειρήσεις και στους πολίτες τις καλύτερες δυνατές συνδέσεις

Αεροδρόμια :

Η Ελλάδα διαθέτει 45 αεροδρόμια - 15 διεθνή αεροδρόμια, 26 εσωτερικά αεροδρόμια και 4 δημοτικά αεροδρόμια, 14 από τα οποία περιφερειακού χαρακτήρα παραχωρήθηκαν στη Fraport Greece το Νοέμβριο του 2014. Πολλοί από αυτούς τους αερολιμένες, κυρίως στα νησιά, εξυπηρετούν κυρίως τουρίστες και χειρίζονται πτήσεις τσάρτερ. Το 2001 άνοιξε το Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών και θεωρείται ένα από τα καλύτερα αεροδρόμια στην Ευρώπη. Το Μάρτιο του 2018 το Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών βραβεύτηκε ως το καλύτερο αεροδρόμιο της Ν.Α. Ευρώπης, ύστερα από έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την Skytrax World Airport από τις αρχές Αύγουστου 2017 έως το Φεβρουάριο του 2018. Πολλοί από τους αερολιμένες της Ελλάδας υφίστανται σημαντικές αναβαθμίσεις υποδομών και εγκαταστάσεων και υπάρχουν διατάξεις για την κατασκευή νέων αεροδρομίων.

Λιμάνια:

Με εκατοντάδες νησιά, η Ελλάδα έχει πολλά θαλάσσια λιμάνια, από τα οποία τα 16 είναι διεθνή. Το λιμάνι του Πειραιά είναι ένα από τα πιο πολυσύχναστα στην Ευρώπη και είναι το κύριο λιμάνι φορτοεκφόρτωσης της χώρας, ακολουθούμενο από τα λιμάνια της Θεσσαλονίκης, της Πάτρας και της Ηγουμενίτσας. Η Ελλάδα έχει πάνω από 140 λιμάνια που εξυπηρετούν επιβάτες και φορτία. Η λιμενική υποδομή της Ελλάδας συνεχώς αναβαθμίζεται και βελτιώνεται για να καλύψει τις ανάγκες της ναυτιλίας, των προβλημάτων ασφάλειας και των επισκεπτών της χώρας, που ανήλθαν σε 24,7 εκατομμύρια

το 2016. Το Νοέμβριο του 2008, η Cosco της Κίνας υπέγραψε συμφωνία για τη λειτουργία τμήματος του λιμένα του Πειραιά με 35ετή συμφωνία ύψους 4,5 δισεκατομμυρίων ευρώ, η οποία έχει ως στόχο να αυξήσει σημαντικά τη χωρητικότητα και την αποδοτικότητα του λιμένα. Επιπλέον, η συμφωνία αυτή, μαζί με τη στρατηγική συνεργασία μεταξύ της Cosco και της Hewlett Packard, θα καταστήσει τον Πειραιά ως κορυφαίο σημείο εισόδου για αγαθά από την Ασία που προορίζονται για την ευρωπαϊκή αγορά.

#### Σιδηροδρομικό δίκτυο:

Το ελληνικό σιδηροδρομικό σύστημα δίνει έμφαση στην αναβάθμιση της υποδομής του. Οι κύριες προτεραιότητες ήταν η βελτίωση του σιδηροδρομικού συστήματος και η τοποθέτηση νέας γραμμής για τη βελτίωση των χρόνων μεταφοράς. Το σιδηροδρομικό σύστημα είναι ουσιαστικά άξονας βορρά προς το νότο και συνδέει την Πάτρα-Αθήνα-Θεσσαλονίκη. Τα τελευταία χρόνια ο χρόνος ταξιδιού μεταξύ Αθήνας και Θεσσαλονίκης έχει μειωθεί σημαντικά, από έξι ώρες σε περίπου πέντε. Ο προαστιακός σιδηρόδρομος, που συνδέει τον αερολιμένα Αθηνών με την πρωτεύουσα με την Κόρινθο και το Κιάτο, είναι γρήγορος και αποτελεσματικός. Το μετρό της Αθήνας, ήταν εξαιρετικά επιτυχημένο και είχε σημαντικό αντίκτυπο στη βελτίωση των αστικών μεταφορών. Το μετρό της Αθήνας επεκτείνει τις γραμμές και το δίκτυό του, λειτουργώντας νέους σταθμούς για να καλύψει τις ανάγκες κινητικότητας του εργατικού δυναμικού σε αυτό το σημαντικό επιχειρηματικό κέντρο.

#### Τηλεπικοινωνίες:

Η απελευθέρωση της αγοράς τηλεπικοινωνιών έχει οδηγήσει σε μεγάλο αριθμό τηλεπικοινωνιακών παρόχων σε σταθερές, κινητές και διαδικτυακές υπηρεσίες. Η αγορά είναι πλέον ιδιαίτερα ανταγωνιστική και οι υπηρεσίες είναι υψηλού επιπέδου. Η εισχώρηση του κινητού τηλεφώνου στην Ελλάδα είναι από τις υψηλότερες στην ΕΕ. Από το 2007 η Ελλάδα σημειώνει ικανοποιητική πρόοδο όσον αφορά την υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών και προωθείται η δημιουργία εθνικού δικτύου οπτικών ινών. Η διείσδυση της ευρυζωνικότητας στον πληθυσμό της Ελλάδας έφθασε το 33,5% το 2016 (33,5 γραμμές ανά 100 κατοίκους) (Enterprise Greece 2016)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΤΑ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ LOGISTICS ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ ΚΑΙ Η ΡΑΓΔΑΙΑ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥΣ

Η Ευρωπαϊκή ήπειρος είναι η γενεσιουργός δύναμη για την ίδρυση και τη δημιουργία των συστημάτων logistics καθώς και των μεγαλύτερων εμπορευματικών κέντρων στο κόσμο. Η παγκόσμια αγορά των logistics στηρίζεται σε αυτή, διότι η Ευρώπη αποτελεί ένα πολύ σημαντικό σταυροδρόμι μεταξύ των ηπείρων της Αφρικής, της Αμερικής και της Ασίας. Επίσης λόγω της πλεονεκτικής της γεωγραφικής θέσης της η Ευρώπη συνδέεται και με τις αγορές της Μέσης Ανατολής.

Επίσης τα εμπορευματικά κέντρα logistics της Ευρωπαϊκής ηπείρου, αποτελούν τους ακρογωνιαίους λίθους για την ομαλή λειτουργία της αγοράς των logistics καθώς και της ναυτιλίας διότι τα πιο μεγάλα εμπορευματικά κέντρα logistics που υπάρχουν στην Ευρώπη χρησιμεύουν ως σταθμοί αποθήκευσης εμπορευματοκιβωτίων αλλά και ως μεταμορφωτικοί σταθμοί.

Τα ευρωπαϊκά εμπορευματικά κέντρα συμβάλουν στην ανάπτυξη των υποδομών της Ευρώπης ούτως ώστε να είναι προσπελάσιμα από όλες τις κατευθύνσεις.

Τέλος στα ευρωπαϊκά εμπορευματικά κέντρα, η μεταφορά των εμπορευμάτων από τη μια ευρωπαϊκή χώρα σε άλλη δε διέπεται από τελωνιακούς περιορισμούς πράγμα που τις καθιστά πιο γρήγορες και άμεσες καθώς και λιγότερο χρονοβόρες. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αρχικά θα πραγματοποιήσουμε μια σύντομη ιστορική αναδρομή των εμπορευματικών κέντρων logistics στην Ευρώπη. Εν συνεχεία, θα αναφέρουμε τη συμβολή τους ως μοχλός ανάπτυξης της Ευρωπαϊκής ένωσης. Τέλος θα παρουσιάσουμε τα μεγαλύτερα εμπορευματικά κέντρα logistics της Ευρώπης.

### 3.1 Ιστορική αναδρομή των εμπορευματικών κέντρων logistics στην Ευρώπη

Από την εθνική στην περιφερειακή έως την πανευρωπαϊκή και πλέον στη σημερινή εποχή πιο κοντά στον πελάτη ,τα ευρωπαϊκά δίκτυα logistics πολλών εταιρειών εξελίχθηκαν ως μια απάντηση στην δημιουργία μιας κοινής αγοράς . Η εξέλιξη της ευρωπαϊκής εφοδιαστικής αλυσίδας πραγματοποιείται εδώ και δεκαετίες. Στην πραγματικότητα, πολλές εταιρείες βρίσκονται στην τρίτη φάση ενός πολυφασικού μοντέλου.

Οι φάσεις είναι :

A) Πριν από το 1993:

Πριν από την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, πολλές εταιρείες είχαν εθνική οργάνωση, με κέντρο διανομής σε όλες τις μεγάλες χώρες. Οι προμήθειες προέρχονταν κυρίως από τα εργοστάσια παραγωγής της Ευρώπης και οι στρατηγικές για την εφοδιαστική αναπτύχθηκαν με βάση τη κάθε χώρα. Η ευθύνη των logistics ήταν εθνική - συχνά δεν υπήρχε καμία πραγματική ευρωπαϊκή στρατηγική . Οι προσφορές υπηρεσιών της εφοδιαστικής αλυσίδας ήταν συχνά ενιαίες για όλους. Οι μεταφορές πραγματοποιούνταν από εγχώριους μεταφορείς.

B) Στα μέσα της δεκαετίας του 90 :

Όταν η Ευρωπαϊκή Ένωση άρχισε να ανοίγει τα εσωτερικά της σύνορα,. Η ευθύνη, για τα logistics επικεντρώθηκε περισσότερο στην Ευρώπη και οι εταιρείες ανέπτυξαν στρατηγικές για τη διαχείριση της ευρωπαϊκής εφοδιαστικής αλυσίδας .Τα πανευρωπαϊκά κέντρα διανομής άρχισαν να εξυπηρετούν όλες τις μεγάλες χώρες της Ευρώπης. Επιπλέον, οι εταιρείες μετέτρεψαν τις μεταφορικές τους ανάγκες σε πιο ολοκληρωμένες. Τέλος οι πανευρωπαϊκοί φορείς ήρθαν στην επιφάνεια.

Η κατάσταση σήμερα:

Η χρήση κεντρικών, πανευρωπαϊκών δικτύων διανομής απαιτεί μεγαλύτερες αποστάσεις για τους πελάτες, οι οποίες μπορεί να είναι δαπανηρές όσον αφορά το χρήμα και το χρόνο. Ως αποτέλεσμα, οι εφοδιαστικές αλυσίδες στην Ευρώπη εξελίσσονται και πάλι για να γίνουν περισσότερο παραγωγικές.

Επίσης Οι παραδοσιακοί χώροι των κέντρων διανομής εξελίσσονται . Ίσως τα δύο τρίτα των Ευρωπαϊκών Κέντρων Διανομής (ΕΚΔ) τοποθετήθηκαν ιστορικά στο νοτιοανατολικό τμήμα της Αγγλίας και στην περιοχή Benelux (Βέλγιο, Κάτω Χώρες και Λουξεμβούργο). Σήμερα, τα ΕΚΔ βρίσκονται όλο και περισσότερο στη βόρεια Γαλλία και στη δυτική Γερμανία.

Οι εφοδιαστικές αλυσίδες σε ολόκληρη την ήπειρο σχεδιάστηκαν για να ανταποκρίνονται στις ποικίλες απαιτήσεις των πελατών και των προϊόντων. (Leslie Hansen 2015 )

### 3.1.1 Οι προοπτικές εξέλιξης της ζήτησης για μεταφορές στην Ευρώπη

Το σύστημα μεταφορών αλλάζει αργά. Σε αντίθεση με άλλα συστήματα όπου οι αλλαγές πραγματοποιούνται πιο γρήγορα , οι διαρθρωτικές αλλαγές στο σύστημα μεταφορών μπορεί να χρειάζονται δεκαετίες ή ακόμα και αιώνες. Ο 19ος αιώνας κυριαρχείται από το σιδηροδρομικό πρότυπο. Ο 20ος αιώνας κυριαρχείται από το καύσιμο και το ιδιωτικό οδικό όχημα. Στις αρχές του 21ου αιώνα, καταβάλλονται σημαντικές προσπάθειες για την ανάκαμψη μιας τέτοιας τάσης. Πράγματι, υπάρχουν ισχυρές επιπτώσεις στο σύστημα μεταφορών λόγω της υψηλής κεφαλαιακής έντασης αλλά και των συνεχόμενων αλλαγών στις μεταφορικές συνήθειες των ατόμων.

Ένα παράδειγμα αυτής της πραγματικότητας αναφέρεται στις κοινωνικοοικονομικές και περιβαλλοντικές πτυχές, που οδήγησαν σε απρόβλεπτες αρνητικές επιπτώσεις, όπως την κακή ποιότητα του χώρου των πόλεων ή την αλλαγή του κλίματος, χαρακτηρίζονται από αδράνεια και είναι πλέον δύσκολο να αντιστραφούν. Το δεύτερο αφορά τις προσδοκίες ότι η αυξητική τάση της χρήσης αυτοκινήτων θα παρέμενε αόριστη και ότι ορισμένες χώρες θα συνεχίσουν να κατασκευάζουν υποδομές που θα εξυπηρετούσαν την ανάπτυξη αυτή, ενώ η συνεχή χρήση των αυτοκινήτων στις ανεπτυγμένες χώρες είχε είδη κορυφωθεί ακόμη και πριν από την οικονομική κρίση. (<https://link.springer.com/content/pdf/015-0072-y.pdf> 2015) Όσον αφορά την Ευρώπη και πιο συγκεκριμένα τον τομέα των ευρωπαϊών επιβατών, οι ευρωπαίοι κατασκευαστές θα ήταν καλό να προετοιμαστούν για σημαντική αύξηση της ζήτησης για αποδοτικά οχήματα με μηδενικές εκπομπές (ηλεκτρονικά ποδήλατα και ηλεκτρονικά αυτοκίνητα). Για τις κυβερνήσεις

ισχυρών οικονομιών θα καταστεί αναγκαία η εφαρμογή βιώσιμου χωροταξικού σχεδιασμού και η ενίσχυση της υποδομής, ιδίως για την αεροπορία. Τέλος, λόγω του φαινομένου του νομαδισμού (με τον οποίο οι άνθρωποι συνδέονται λιγότερο με ένα σταθερό τόπο διαμονής και εργασίας), θα χρειαστεί ένα νομοθετικό πλαίσιο για την εργασία και τη φορολογία.

Όσον αφορά τον τομέα των εμπορευματικών μεταφορών, οι ευρωπαϊκές κυβερνήσεις και κατασκευαστές θα χρειαστεί να συνάψουν συμφωνίες συνεργασίας για την ανάπτυξη επιχειρηματικών μοντέλων που θα ανταγωνίζονται τις παγκόσμιες εταιρείες. Το επίκεντρο θα είναι η δημιουργία ισχυρών και μη ανταγωνιστικών σχέσεων σε ευρωπαϊκό επίπεδο και ταυτόχρονα η αξιοποίηση των γεωγραφικών, τεχνολογικών και περιβαλλοντικών πλεονεκτημάτων των κρατών μελών / εταιρειών της ΕΕ έναντι παγκόσμιων ανταγωνιστών. Επιπλέον, θα είναι πολύ σημαντικό για την ΕΕ να παράσχει οικονομικά κίνητρα στις ευρωπαϊκές εταιρείες για να παραμείνουν στην ΕΕ, καθώς και για όσους επιθυμούν να μεταφέρουν τις μεταποιητικές τους δραστηριότητες εντός της ΕΕ. Σε γενικές γραμμές, θα δοθεί έμφαση στη δημιουργία ισχυρών δεσμών μεταξύ προμηθευτών, φορτωτών και κατασκευαστών στην ΕΕ, σε μια προσπάθεια δημιουργίας γρήγορων και εύελικτων περιφερειακών αλυσίδων εφοδιασμού. (Aggelos Aggelakakis 2014)

Επίσης, θα είναι απαραίτητη η ανακατανομή της δημόσιας χρηματοδότησης, ιδίως στις πόλεις μικρού και μεσαίου μεγέθους, οι οποίες απαιτούν λύσεις για τις αστικές μεταφορές με κόστος και ενεργειακή απόδοση. Επιπλέον, οι πολιτικές της ΕΕ θα δώσουν προτεραιότητα στη κοινή οικονομική χρήση, συμπεριλαμβανομένης της προσαρμογής των ρυθμιστικών πλαισίων ούτως ώστε να καταστεί δυνατή η καθιέρωση των συστημάτων κοινής χρήσης των αυτοκινήτων. Σε γενικές γραμμές, θα υπάρξει μια στροφή προς τις αποδοτικές καινοτομίες αλλά και ως προς τις πηγές, οι οποίες θα συνεπάγονται τη συμμετοχή των πελατών στο σχεδιασμό τους.



Τέλος οι περιβαλλοντικές εκστρατείες που επικεντρώνονται στην μείωση της κατανάλωσης των κύριων πηγών ,την επαναχρησιμοποίηση και την ανακύκλωση τόσο σε επίπεδο παραγωγής όσο και σε επίπεδο καταναλωτών θα είναι σταθερές, όπως σταθερή θα είναι και η εφαρμογή υψηλών περιβαλλοντικών φόρων σε όλο το σύστημα μεταφορών.( J. Bernardino 2015 )

### 3.2 Ανάλυση των μεγεθών των εμπορευματικών κέντρων logistics των κρατών της ΕΕ

Τα logistics είναι ένα σύνολο υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διαχείρισης, της εκτέλεσης και της παρακολούθησης των συνολικών ροών υλικού, αγαθών και πληροφοριών μιας εταιρείας (από την αγορά, την παραγωγή και την αποθήκευση, έως τις υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, τη διανομή και την αντίστροφη εφοδιαστική).

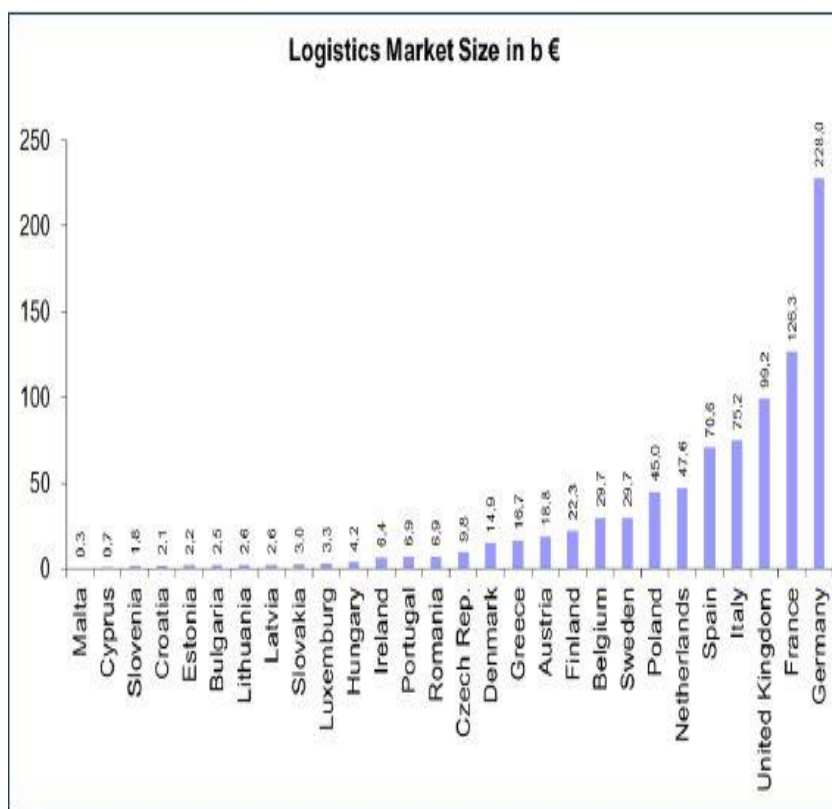
Μελέτες έχουν εκτιμήσει ότι, εντός της ΕΕ, ο τομέας αυτός αντιπροσωπεύει τον όγκο της αγοράς έως και €878 δις.(2014) (Christian Kille / Schwemmer 2015) Τα "Top 100 στις ευρωπαϊκές υπηρεσίες μεταφορών και logistics" είναι μια από τις πιο πολλές και ολοκληρωμένες έρευνες αγοράς, για τον ευρωπαϊκό τομέα μεταφορών και εφοδιαστικής.

Ένα από τα βασικά αποτελέσματα αυτής της μελέτης είναι η εκτίμηση των μεγεθών της αγοράς logistics για όλα κράτη μέλη της ΕΕ. Η τελευταία έκδοση από τον Οκτώβριο του 2015 παρέχει δεδομένα για το έτος 2014.Οι μελέτες "Top 100" παρέχουν εκτιμήσεις που υπολογίζονται με διαφορετικές προσεγγίσεις.

Προέρχεται από τις ποσότητες που μεταφέρθηκαν στις εξεταζόμενες χώρες στους έξι σχετικούς τρόπους μεταφοράς των μεταφορών (οδικές, σιδηροδρομικές, θαλάσσιες, φορτηγίδες, αγωγοί και αέρας). Οι δαπάνες στο τομέα των μεταφορών υποβάλλονται σε υπολογισμούς για το συνολικό υπολογισμό των εξόδων των logistics που, εκτός από τη μεταφορά, περιλαμβάνουν την αποθήκευση, το κόστος κεφαλαίου, τη διαχείριση και την επεξεργασία παραγγελιών. Αυτοί οι όγκοι της αγοράς συνδυάζουν όλες τις δαπάνες για υπηρεσίες logistics που πραγματοποιήθηκαν το 2014 για τις χώρες που αναφέρονται.

Περιλαμβάνει τα στοιχεία των εξωτερικών υπηρεσιών logistics που εκτελούνται από εξειδικευμένους φορείς παροχής υπηρεσιών της κάθε χώρας, καθώς και τις δραστηριότητες logistics, που προσφέρονται από τις ίδιες τις βιομηχανικές εταιρείες.

Επομένως, το μέγεθος της αγοράς δεν βασίζεται στον κύκλο εργασιών, δεδομένου ότι είναι ανύπαρκτος ένας τέτοιος κύκλος στον τομέα των βιομηχανικών επιχειρήσεων με δραστηριότητες logistics. Το μέγεθος της αγοράς βασίζεται στο κόστος για το προσωπικό, τα οχήματα, το απόθεμα και τη διοίκηση και το σχεδιασμό των υλικοτεχνικών δραστηριοτήτων. Τα έξοδα των logistics ανέρχονται σε 877,8 δισ. Ευρώ για τα κράτη μέλη της ΕΕ. (Ecorys, Fraunhofer, TCI 2015 )



**Διάγραμμα 3-1:** Το μέγεθος των εμπορευματικών κέντρων logistics των κρατών μελών της ΕΕ σε δισ (πηγή: [ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/the\\_mes/strategies/studies/doc/2015-01-freight-logistics-lot1-logistics-sector.pdf](http://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/the_mes/strategies/studies/doc/2015-01-freight-logistics-lot1-logistics-sector.pdf))

### 3.3 Τα μεγαλύτερα εμπορευματικά κέντρα logistics της Ευρώπης

Τα εμπορευματικά κέντρα logistics που βρίσκονται στις περιοχές της Benelux, της Γαλλίας του νοτίου κομματιού της Μεγάλης Βρετανίας καθώς και της Ελβετίας αποτελούν την ιδανική πλατφόρμα για πανευρωπαϊκές δραστηριότητες διανομής για το μεγαλύτερο μέρος της ευρωπαϊκής καταναλωτικής αγοράς. Ορισμένα από αυτά τα εμπορευματικά κέντρα, όπως της Λιέγης και του Λιλ, προσφέρουν μια καλή ισορροπία μεταξύ της πρόσβασης στην αγορά και του ανταγωνιστικού λειτουργικού κόστους.

Η Βόρεια Ιταλία προσφέρει επίσης καλές δυνατότητες ανάπτυξης, για δραστηριότητες διανομής, ιδιαίτερα λόγω της αναμενόμενης αύξησης της εμπορευματικής κίνησης, μέσω των λιμένων της Βόρειας Αδριατικής

Από τη σκοπιά της διανομής, η κυριαρχία της δυτικής Ευρώπης θα είναι όλο και περισσότερο αμφισβητούμενη από κάποια εμπορευματικά κέντρα όπως η Πράγα ή η Μπρατισλάβα. Η Ανατολική Ευρώπη είναι ο καλύτερος τόπος για κατασκευές χαμηλού κόστους αλλά τα έσοδα της διανομής της παραμένουν τοπικού ή υποπεριφερειακού χαρακτήρα.

Σύμφωνα με τα στρατηγικά εμπορευματικά κέντρα στην Τουρκία και στη Ρωσία, όπως η Κωνσταντινούπολη και η Μόσχα αντίστοιχα, ενσωματώνονται όλο και περισσότερο στην παγκόσμια εφοδιαστική αλυσίδα και θα αποκτήσουν μεγαλύτερη σημασία καθώς θα ενισχύσουν τους εμπορικούς δεσμούς με την Άπω Ανατολή και τη Μέση Ανατολή.

Η Νότια Ευρώπη δεν έχει σαφή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, αλλά αυτό μπορεί να αλλάξει λόγω των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων, που εφαρμόζονται σε ορισμένες χώρες. (Colliers International 2013)

### 3.3.1 Ανάλυση των μεγαλύτερων ευρωπαϊκών εμπορευματικών κέντρων logistics

Ηνωμένο βασίλειο :

Τα εμπορευματικά κέντρα logistics του Ηνωμένου Βασιλείου διαφέρουν από την υπόλοιπη ηπειρωτική Ευρώπη. Τα κορυφαία εμπορευματικά κέντρα logistics βρίσκονται στο Λονδίνο και τα Midlands διαθέτουν κατάλληλες υποδομές logistics αλλά και την υποστήριξη από τους τοπικούς δήμους.

Γερμανία :

Ως οικονομικός κινητήρας της Ευρώπης, η Γερμανία κατατάσσεται σταθερά ως ένα κορυφαίο εμπορευματικό κέντρο logistics. Τα πιο σημαντικά είναι το Ντίσελντορφ Rhein-Ruhr, η Φρανκφούρτη, η Κολωνία , η Βόννη και το Αμβούργο. Τέλος η Γερμανία εμπορεύεται και με λιμάνια της βορείου Ευρώπης .

Ολλανδία :

Ως ένα από το πιο σημαντικό σταυροδρόμι του εμπορίου από και προς την Ευρώπη, οι Κάτω Χώρες θεωρούνται σταθερά ως ένα από τα κορυφαία εμπορευματικά κέντρα logistics. Κάποια από αυτά βρίσκονται στο Βένλο, το Ρότερνταμ, το Άμστερνταμ-Σίπχολ . Τέλος το λιμάνι του Ρότερνταμ στην Ολλανδία είναι ένα από τα πιο εξελιγμένα λιμάνια στο κόσμο, καθώς και ένα από τα πρώτα λιμάνια που είναι φιλικά προς το περιβάλλον.

Πολωνία:

Τα εμπορευματικά κέντρα logistics στη Πολωνία έχουν αυξηθεί σημαντικά μετά το άνοιγμα των εθνικών της συνόρων. Η Πολωνία λόγω της γεωγραφικής της θέσης έχει άμεση σύνδεση με τη δυτική Ευρώπη. Επίσης, τα τελευταία χρόνια έχει δημιουργήσει σημαντικές μεταφορικές υποδομές. Τα κύρια εμπορευματικά κέντρα logistics βρίσκονται στη Κεντρική Πολωνία-Lodz , στη Κρακοβία, το Βρότσλαβ και τη Δυτική Πολωνία. Η Πολωνία είναι μια ανερχόμενη δύναμη των logistics.

Ιταλία:

Η εγχώρια κατανάλωση είναι πρωτίστης σημασίας για την οικονομία της Ιταλίας, η οποία έχει περιορισμένους δεσμούς με τις εξωτερικές οικονομίες σε αντίθεση με τη Δυτική Γερμανία και τη Benelux. Παρόλο η Ιταλία διαθέτει πολλά μεγάλα εμπορευματικά κέντρα logistics, ξεχωρίζει το Μιλάνο λόγω των μεταφορικών υποδομών του. Από τα μικρότερα εμπορευματικά κέντρα logistics της Ιταλίας διακρίνεται η Μπολόνια, λόγω της κεντρικής γεωγραφικής της θέσης, της πολυτροπικότητας αλλά και της ραγδαίας αύξησης του πληθυσμού της .

Ισπανία :

Όπως η Ιταλία έτσι και η Ισπανία αποτελεί μια από μεγαλύτερες και πιο βασικές οικονομίες αλλά και με τους χαμηλότερους δεσμούς με τη παγκόσμια οικονομική δραστηριότητα. Το μεγαλύτερα εμπορευματικά κέντρα logistics βρίσκονται στη Βαρκελώνη αλλά και τη Μαδρίτη. Η Μαδρίτη σαφώς και είναι πιο ευνοημένη διότι αποτελεί μεγάλο πληθυσμιακό κέντρο με ένα υποστηρικτικό περιβάλλον αλλά και λόγω των μεταφορικών της υποδομών.

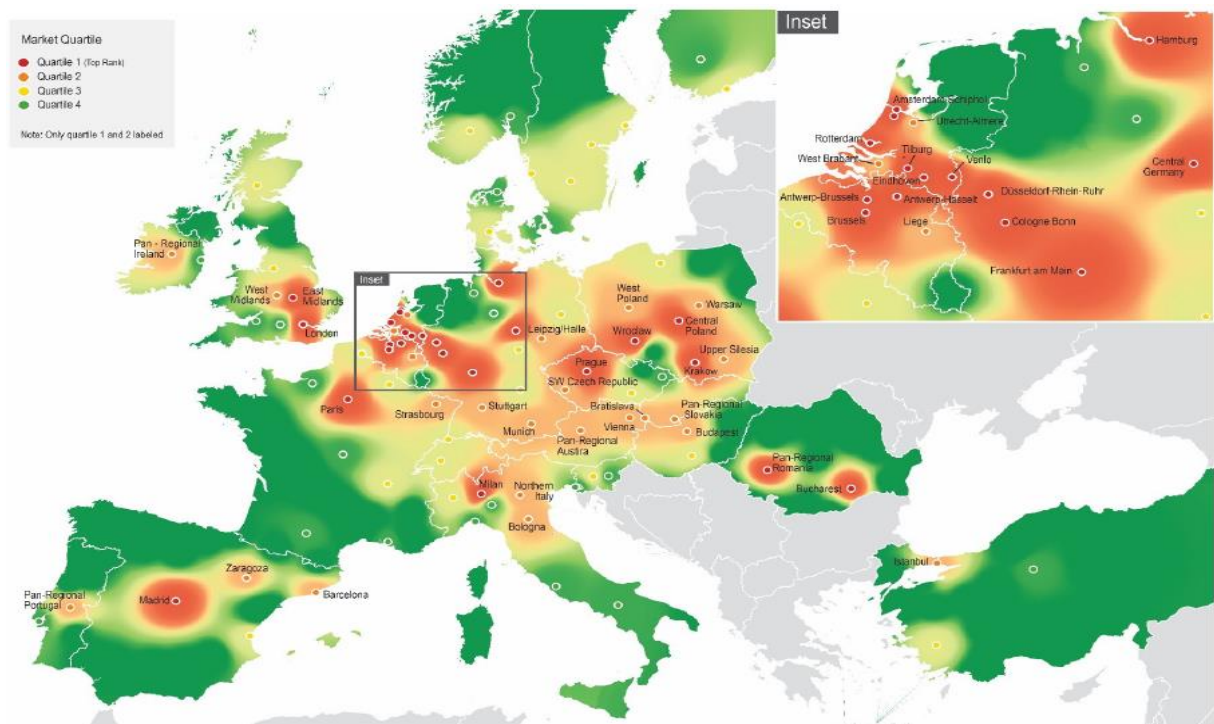
Γαλλία:

Η Γαλλία αποτελεί μια από τις πιο μεγαλύτερες οικονομίες στο κόσμο καθώς και διαθέτει ένα από τα καλύτερα συστήματα υποδομών αλλά περιορίζεται από το εργασιακό περιβάλλον και γενικά από τη δυναμική κόστους / αξίας.

Διαθέτει πολλά και σημαντικά εμπορευματικά κέντρα logistics αλλά το σημαντικότερο είναι το Παρίσι λόγω του μεγέθους του, της αγοράς εργασίας καθώς και της βιομηχανίας των logistics

Κεντρική Ευρώπη και Ανατολική Ευρώπη:

Η υλικοτεχνική υποδομή για τη δημιουργία εμπορευματικών κέντρων logistics ξεκίνησε το 2000 είναι μια καινούργια αγορά σε σχέση με τη δυτική Ευρώπη . Η περιοχή προσφέρει ένα ευνοϊκό επιχειρησιακό περιβάλλον και χαμηλό κόστος που θα προσελκύσει τις επιχειρήσεις logistics. Τα σημαντικότερα εμπορευματικά κέντρα logistics βρίσκονται στο Βουκουρέστι και στην Πράγα. ( Prologis 2017 )



**Εικόνα 3-1: Τα μεγαλύτερα ευρωπαϊκά εμπορευματικά κέντρα logistics στην Ευρώπη (Πηγή: prologis research 2017)**

### 3.3.2 Η πίεση που δέχονται τα ευρωπαϊκά διαμεταφορικά κέντρα λόγω των συνεχών μεταναστευτικών ροών

Ο τομέας των ευρωπαϊκών εμπορευματικών μεταφορών και εφοδιαστικής είναι υπό πίεση. Η συνεχή ροή των προσφύγων και των μεταναστών στην Ευρώπη εξακολουθεί να αποτελεί ένα σημαντικό διεθνές ζήτημα.

Σε μια προσπάθεια περιορισμού της εισροής και προκειμένου να αυξηθεί η ασφάλεια μετά τις τρομοκρατικές επιθέσεις, ορισμένες ευρωπαϊκές χώρες αποφάσισαν να κλείσουν τα σύνορα τους και να επιβάλλουν εκ νέου προσωρινούς ελέγχους σε αυτά. Η κατάργηση των ελέγχων αυτών στα εσωτερικά σύνορα μεταξύ των 26 χωρών, που απαρτίζουν τον χώρο Σένγκεν, αποτελεί μέρος της θεμελιώδους συμφωνίας του 1995 για την εξασφάλιση της ελεύθερης κυκλοφορίας προσώπων και αγαθών στην Ευρώπη.

Ωστόσο, η μερική αναστολή οδηγεί σε μεγάλους χρόνους αναμονής στα σημεία διέλευσης των συνόρων περιορίζοντας την ελεύθερη ροή των εμπορευμάτων και επηρεάζοντας σημαντικά τον κλάδο των μεταφορών και της εφοδιαστικής. Οι χρόνοι μεταφοράς υπολογίζονται πάντοτε, έτσι ώστε να περιλαμβάνουν ένα ορισμένο περιθώριο ασφαλείας, ώστε να επιτρέπονται οι διακυμάνσεις της κυκλοφορίας. Ωστόσο, οι συνεχείς καθυστερήσεις ενδέχεται να προκαλέσουν σημαντικά αυξημένα κόστη, ειδικά εάν οδηγούν σε απώλεια συνδέσεων ή προκαλούν προβλήματα στους οδηγούς που θα ήταν καλό να συμμορφώνονται με τους κανονισμούς για τους χρόνους οδήγησης και τα διαλείμματα ανάπαυσης ( Dagmar Trepins 2016)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ 3PL ΚΑΙ Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Το outsourcing (δηλαδή μια συμφωνία στην οποία μια εταιρεία θα παραχωρήσει μια εσωτερική της λειτουργία σε τρίτες εταιρίες με μεγαλύτερη εξειδίκευση) αναπτύσσεται με πολύ γρήγορους ρυθμούς τη σημερινή εποχή. (McCarthy, Ian; Anagnostou, Angela 2010) Αύτη η διαδικασία μπορεί να περιλαμβάνει την ανάθεση μιας σημαντικής επιχειρησιακής, διαδικασίας (μεταφοράς, συσκευασίας, διανομής, αποθήκευσης) ή ακόμα και δευτερεύουσων διαδικασιών (διαχείριση εγκαταστάσεων ,τηλεφωνικό κέντρο ) σε μια άλλη εταιρεία.

Η συγκεκριμένη έννοια της εξωτερικής ανάθεσης λειτουργιών(outsourcing) χρονολογείται ότι αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 80'στην Αμερική ( Oxford English Dictionary 2005 ) . Καθώς η παγκόσμια οικονομία έχει γίνει όλο και πιο σύνθετη, και ο κλάδος των logistics έχει γίνει πιο περίπλοκος είναι αδύνατο μια εταιρεία να μπορεί να ελέγχει όλα τα αποθηκευτικά, μεταφορικά και διοικητικά καθήκοντα της χωρίς να παραχωρήσει έστω και μια εσωτερική λειτουργία της σε τρίτες εταιρίες.

Για αυτό και οι περισσότερες εταιρείες logistics στρέφονται σε 3PL(Third party logistics Providers) ούτως ώστε, να προβούν στη μείωση του κόστους, όσον αφορά τη συνολική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. (Overby, S 2013 )



#### 4.1 Η εξέλιξη των 3PL(Third party logistics)

Παρόλο, που δεν είναι άμεσα σαφές ποιος έχει δημιουργήσει τον όρο 3pl, οι αρχές του μπορούν να εντοπιστούν στη δεκαετία του '70 και του '80, καθώς οι εταιρείες ανέθεταν όλο και περισσότερες υπηρεσίες logistics σε τρίτους.

Με την πάροδο των χρόνων , αυτοί οι φορείς παροχής υπηρεσιών logistics (3PL) επέκτειναν τις υπηρεσίες τους, για να καλύψουν συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές, εμπορεύματα, τρόπους μεταφοράς ενσωματώνοντας τις υπάρχουσες αποθηκευτικές και μεταφορικές υπηρεσίες τους, καθιστώντας αυτό που σήμερα ονομάζουμε "3PL".( Martin Murray 2016)

- 1980

Η βιομηχανία των 3PL γεννήθηκε ουσιαστικά χάρη στον νόμο περί μεταφορικών οχημάτων του 1980. Η πράξη αυτή απελευθέρωσε τη βιομηχανία φορτηγών οχημάτων, μέσω σαρωτικών μειώσεων των ελέγχων των τιμών, των ελέγχων εισόδου και της ομαδικής ρύθμισης των τιμών και των πωλητών. Το αποτέλεσμα ήταν μια τεράστια αύξηση του αριθμού των μεταφορικών φορτηγών, λιγότερο από 20.000 το 1980, σε περίπου 1.2 εκατομμύρια σήμερα, δημιουργώντας μια εξαιρετικά κατακερματισμένη αγορά. Έτσι οι εταιρείες 3PL προσφέρουν υπηρεσίες logistics προστιθέμενης αξίας σε ένα πιο περίπλοκο περιβάλλον logistics.

- 1990

Στη δεκαετία του 1990, άρχισε να διαμορφώνεται η παγκόσμια διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας . Οι μεγάλες και οι μικρές εταιρείες επέκτειναν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες τους σε αναπτυσσόμενες παγκόσμιες αγορές. Οι οικονομικές εξελίξεις σε άλλα μέρη του κόσμου, ειδικά στην Κίνα και την Ινδία, ενθάρρυναν τις εταιρείες να μεταφέρουν τις λειτουργίες ολόκληρης της παραγωγής τους στο εξωτερικό. Η ανάγκη για διαχείριση πολύπλοκων, παγκόσμιων εφοδιαστικών αλυσίδων εκτινάχτηκε στα ύψη. Η παροχή υπηρεσιών από τρίτους προσαρμόζεται ώστε να προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες logistics σε εγχώρια και διεθνή κλίμακα.

- 2000

Οι τεχνολογικές εξελίξεις που προέκυψαν λόγω της εκτεταμένης επέκτασης του διαδικτύου άνοιξαν τις πόρτες για τις 3PL εταιρείες ούτως ώστε να προσφέρουν λύσεις για τη σύνδεση των διαφόρων λειτουργιών εντός της εφοδιαστικής αλυσίδας. Για να ανταποκριθούν στις ανάγκες της παγκόσμιας εφοδιαστικής αλυσίδας, οι 3PL εταιρείες άρχισαν να χρησιμοποιούν ισχυρές τεχνολογικές πλατφόρμες για τη διαχείριση των αποθεμάτων, τις μεταφορές και τα logistics καθώς και τις λειτουργίες για τη διαχείριση των παραγγελιών. Η πραγματική προβολή της εφοδιαστικής αλυσίδας τη δεκαετία του 2000 έγινε πραγματικότητα και οι βελτιώσεις απόδοσης που προσφέρθηκαν από τους σύγχρονους προμηθευτές αποθεμάτων και υπηρεσιών 3PL συνέχισαν να επεκτείνονται και να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις μιας συνεχούς μεταβαλλόμενης παγκόσμιας αγοράς. (<https://legacys.com/evolution-of-3pl>)

- 2018

Οι μεγάλες 3PL εταιρείες μπορούν να επωφεληθούν από τις παγκόσμιες συνεργασίες και υποδομές για την παροχή ευέλικτων υπηρεσιών. Βασική αρμοδιότητα των 3PL είναι η παροχή λύσεων εφοδιαστικής αλυσίδας για τις επιχειρήσεις κάθε μεγέθους. Η χρήση 3PL μπορεί να προσθέσει αξία στις επιχειρήσεις, επιτρέποντας σε αυτές να εστιάσουν στις δικές τους βασικές ικανότητες, ούτως ώστε να οδηγηθούν σε σημαντική εξοικονόμηση κόστους. ([http://www.pronto-delivery.com/from-the-1980s-to-2016-the-evolution-of-third-party-logistics 2016](http://www.pronto-delivery.com/from-the-1980s-to-2016-the-evolution-of-third-party-logistics-2016) )

#### 4.1.1 Η εννοιολογική προσέγγιση των 3PL (Third party logistics ) από διαφορετικές πηγές

Υπάρχουν αμέτρητες πηγές που ορίζουν τη είναι 3PL παρακάτω θα παραθέσουμε τις πιο σημαντικές:

- Τα Third party logistics είναι η εξωτερική ανάθεση λειτουργιών και δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τα logistics και τη διανομή. Η βιομηχανία των 3PL περιλαμβάνει τους προμηθευτές και τους φορτωτές οι

οποίοι υποστηρίζουν τις συγκεκριμένες διαδικασίες( Logistics Focus 2016). Τα Third party logistics είναι πάροχοι υπηρεσιών, που διαχειρίζονται το σύνολο ή ένα σημαντικό μέρος των απαιτήσεων για logistics ενός οργανισμού, καθώς πραγματοποιούν εμπορευματικές μεταφορές.( Bridgefield Group 2016)

- Μια 3PL(Third party logistics) εταιρεία είναι ένας προμηθευτής εξωτερικών υπηρεσιών logistics. Οι υπηρεσίες logistics περιλαμβάνουν το τρόπο διαχείρισης και μετακίνησης των εμπορευμάτων στις περιοχές όπου απαιτούνται. Ο όρος προήλθε από το στρατό. (<https://whatis.techtarget.com>)
- Ένας προμηθευτής Third party logistics(σε συντομογραφία 3PL, ή μερικές φορές TPL) είναι μια επιχείρηση που παρέχει υπηρεσίες ενιαίας εξυπηρέτησης στους πελάτες τις μέσα από εξωτερικές υπηρεσίες logistics για ένα μέρος ή για όλες τις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας. (Australian Freight Logistics Magazine 2014)



**Εικόνα 4-1: Third party logistics (πηγή consigmar.com)**

#### 4.1.2 Οι τύποι των 3PL

Τα Third party logistics είναι οι οργανισμοί που παρέχουν υπηρεσίες logistics σε άλλες εταιρείες .Αυτό σημαίνει ότι οι προμηθευτές 3PL διαχειρίζονται ή ελέγχουν την κίνηση και την αποθήκευση προϊόντων για χάρη των εταιρειών που εξυπηρετούν. Για αυτό υπάρχουν διαφορετικοί τύποι 3PL, παρακάτω θα εξετάσουμε κάποιους από αυτούς.

- Ο «Σταθερός» προμηθευτής 3PL:  
Ο συγκεκριμένος 3PL προμηθευτής: εκτελεί τις βασικές εργασίες logistics διαχειρίζεται την αποθήκευση προϊόντων, τη μεταφορά και τη διανομή σύμφωνα με την εντολή της εταιρίας μίσθωσης, δεδομένου ότι οι συγκεκριμένοι προμηθευτές παρέχουν μόνο βασικές υπηρεσίες, προσφέρουν συχνά και άλλες υπηρεσίες πέρα από την εφοδιαστική.
- Ο Υπεύθυνος για την Ανάπτυξη Υπηρεσιών προμηθευτής 3PL:  
Οι συγκεκριμένοι προμηθευτές προσφέρουν στους πελάτες τους προηγμένες τεχνολογικές υπηρεσίες, όπως την παρακολούθηση και τον εντοπισμό των εμπορευμάτων (tracking), επίσης προσφέρουν ειδικούς τρόπους συσκευασίας. Λόγω αυτής της προστιθέμενης τεχνογνωσίας, οι εταιρείες που προσλαμβάνουν αυτό τον τύπο των προμηθευτών, μπορούν να εξασφαλίζουν την ασφάλεια και την αξιοπιστία των προϊόντων τους.
- Ο Εναρμονιστής 3PL προμηθευτής:  
Είναι ένας προμηθευτής, που εναρμονίζεται και προσαρμόζεται στις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών του. Αναλαμβάνει, έπειτα από εντολή του πελάτη του τη διαχείριση, καθώς και τον έλεγχο των logistics της επιχείρησης. Ο συγκεκριμένος προμηθευτής 3PL είναι υπεύθυνος να βελτιώσει τις υπηρεσίες logistics αλλά σε καμία περίπτωση δεν δημιουργεί κάποια άλλη νέα υπηρεσία και πορεύεται με βάση την κατάσταση, την οποία έχει αναλάβει από την αρχή.
- Ο «Υπεύθυνος για την Ανάπτυξη Πελατών» προμηθευτής 3PL:  
Αποτελεί το πιο υψηλό επίπεδο, που μπορεί να φθάσει ένας προμηθευτής 3PL με βάση τις δραστηριότητες του. Αυτό συμβαίνει, όταν ο προμηθευτής 3PL ενσωματώνεται στον πελάτη και αναλαμβάνει ολόκληρη τη λειτουργία των logistics. Αυτοί οι προμηθευτές έχουν ελάχιστους πελάτες, αλλά θα εκτελέσουν γι αυτούς εκτεταμένα και λεπτομερή καθήκοντα.  
( G.S. Jackson 2017 )

#### 4.2 Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των 3PL(Third party logistics) προμηθευτών

Εν συνεχεία θα παραθέσουμε τα διαφορετικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα από τη χρήση και τη μακροπρόθεσμη σχέση με τους προμηθευτές των 3PL(Third party logistics).

Πλεονεκτήματα:

- Οι προμηθευτές Third party logistics έχουν πρόσβαση στην σύγχρονη τεχνολογία που απαιτείται για την εύκολη και αποτελεσματική εκτέλεση των λειτουργιών.
- Οι προμηθευτές Third party logistics θα χρησιμοποιήσουν την συγκεκριμένη τεχνολογία με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και θα την αξιοποιήσουν κατάλληλα από οποιοδήποτε άλλο οργανισμό παροχής υπηρεσιών.
- Οι Third party logistics προμηθευτές διαθέτουν επαρκείς εγκαταστάσεις και χώρο για να εκτελέσουν όλες τις απαιτούμενες εργασίες, όπως είναι η μεταφορά και η αποθήκευση διανομή και η συσκευασία.
- Οι προμηθευτές Third party logistics είναι ικανοί να εκπληρώσουν τις απαιτήσεις και τους στόχους πολλών πελατών σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα.
- Ένας προμηθευτής Third party logistics μπορεί να προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία και πόρους για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των πελατών του ακόμα και αν βρίσκονται σε διαφορετικά σημεία.
- Χρησιμοποιώντας ένα προμηθευτή Third party logistics οι εταιρείες θα επεκτείνουν τις υπηρεσίες τους και θα αυξήσουν τη διαπραγματευτική τους ισχύ.
- Με τη χρησιμοποίηση των Third party logistics προμηθευτών τα νέα συστήματα εφαρμόζονται πιο γρήγορα και οι εφοδιαστικές αλυσίδες αναδιαρθρώνονται .

Μειονεκτήματα:

- Εάν οι Third party logistics προμηθευτές δεν διαχειριστούν σωστά κάποιες υπηρεσίες, μπορεί να προκαλέσουν μεγάλα προβλήματα στη φήμη της εταιρείας και τη θέση της επιχείρησης.
- Έχει αποδειχθεί ότι τα επικοινωνιακά προβλήματα που δημιουργούνται μεταξύ πελατών (αγοραστών) και προμηθευτών, αποτελούν σημαντική αιτία για λειτουργικές αποτυχίες .
- Η αποτυχία των Third party logistics προμηθευτών, μπορεί να προκαλέσει διακοπή των εργασιών της εταιρείας.
- Οι επιχειρήσεις που συνεργάζονται με Third party logistics προμηθευτές χρησιμοποιούν τον τεχνολογικό εξοπλισμό τους με αποτέλεσμα να επιτυγχάνουν τη μείωση του κόστους τους, όμως η συγκεκριμένη τακτική θα την οδηγήσει στο να μην αναπτύσσει τη δική της τεχνογνωσία, με αποτέλεσμα σε μακροχρόνια βάση να μην μπορεί να εκπαιδεύσει τον εν δυνάμει ανθρώπινο δυναμικό της, έτσι καταλήγει να είναι πλήρως εξαρτώμενη στην 3PL εταιρεία που συνεργάζεται.
- Τέλος οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν Third party logistics προμηθευτές μπορεί να καταλήξουν να χάσουν ένα μέρος του ελέγχου της επιχείρησης.

(Mike Adwin, 2016 )



**Εικόνα 4-2: Η εφοδιαστική αλυσίδα**  
(Πηγή: food business news)

#### 4.2.1 Οι διαφορές μεταξύ των 1PL(First party logistics), 2PL(Second party logistics), 3PL(Third party logistics), 4PL(Fourth party logistics) προμηθευτών

1PL(First party logistics): Ένας 1PL προμηθευτής μπορεί να είναι μια επιχείρηση ή ένα άτομο που μεταφέρει φορτίο, αγαθά , προϊόντα ή εμπορεύματα από ένα σημείο Α σε ένα σημείο Β. Μπορεί να είναι τόσο ο αποστολέας του φορτίου όσο και ο παραλήπτης του φορτίου .

2PL(Second party logistics):Ένας 2PL προμηθευτής είναι ένας μεταφορέας ,ο οποίος διαθέτει στην ιδιοκτησία του μεταφορικά μέσα. Τυπικά 2PL προμηθευτές είναι οι ναυτιλιακές εταιρίες που έχουν στην ιδιοκτησία τους πλοία , που είτε τα μισθώνουν ή τα ναυλώνουν .Επίσης 2PLείναι οι αεροπορικές εταιρείες που κατέχουν, ή εκμισθώνουν τα αεροπλάνα τους αλλά και εταιρείες φορτηγών, που κατέχουν ή μισθώσουν τα φορτηγά τους. ( Chetak Logistics 2015 )

3PL(Third party logistics): Είναι ο προμηθευτής παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών logistics μέσω συνεργατών , για ένα κομμάτι ή για ολόκληρη τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.( FDL GROUP 2017 )

4PL(Fourth party logistics):Ένας προμηθευτής 4PL είναι σημαντικό να διατηρήσει την επικοινωνία μεταξύ των βιομηχανικών και εμπορευματικών εταιρειών με τους παρόχους υπηρεσιών logistics (3PL Third party logistics). Ο συγκεκριμένος προμηθευτής συγκεντρώνει πόρους, δυνατότητες και τεχνολογίες και διαθέτει ικανότητες παρόμοιες με αυτές των παρόχων βοηθητικών υπηρεσιών ούτως ώστε να πετύχει την εκτέλεση ολοκληρωμένων λύσεων εφοδιαστικής αλυσίδας. Το 3PL στοχεύει σε μία μόνο λειτουργία, ενώ το 4PL διαχειρίζεται ολόκληρη τη διαδικασία. Ένα 4PL μπορεί να διαχειριστεί το 3PL.( Cquential 2018 )

#### 4.3 Τα ετήσια έσοδα των 3PL αγορών από το 2013-2016

Η παγκόσμια ζήτηση για υπηρεσίες logistics και αλυσίδας εφοδιασμού έχει δείξει διαφορετικά αποτελέσματα τα τελευταία χρόνια, η μεταβλητότητα στις παγκόσμιες αγορές και στις παγκόσμιες οικονομίες είχε ως αποτέλεσμα διαφορές ανά περιοχή. Στο σχήμα παρακάτω παραθέτουμε τα ετήσια έσοδα 3PL αγορών από το 2013 έως το 2016 και το ποσοστό αυξάνει (ή μειώνεται) από έτος σε έτος.

Τα έσοδα από την παγκόσμια αγορά των 3PL μειώθηκαν σε 802,2 δισ. Δολάρια το 2016 από συνολικά 808,8 δισ. δολάρια το 2013. Αυτό προέκυψε από την καθαρή επίδραση των αυξημένων εσόδων 3PL στην Ασία-Ειρηνικό και τη Βόρεια Αμερική και τις μειώσεις στην Αφρική, ΚΑΚ (Κοινοπολιτεία Ανεξαρτήτων Κρατών) / Ρωσία, Ευρώπη, Μέση Ανατολή , και τη Νότια Αμερική.

Μια ανασκόπηση των παγκόσμιων εσόδων των 3PL αγορών από το 2015 έως το 2016 παρουσίασε αύξηση για την Ασία-Ειρηνικό (+ 4,4%), την Ευρώπη (+ 0,4%) και τη Βόρεια Αμερική (+ 2,1%).

Μεταξύ του 2010 και του 2016, ο ετήσιος ρυθμός αύξησης των εσόδων 3PL αυξήθηκε στην Αφρική (+ 1,6%), την Ασία-Ειρηνικό (+ 5,7%), τη Μέση Ανατολή (+ 2,4%) και τη Β. Αμερική (+ 3,8% , ενώ μειώσεις παρατηρήθηκαν κατά την ίδια χρονική περίοδο για την ΚΑΚ (Κοινοπολιτεία Ανεξάρτητων Κρατών) / Ρωσία (-3,3%), την Ευρώπη (-0,6%) και τη Νότια Αμερική (-0,7%).

Συνολικά, οι διακυμάνσεις στα έσοδα της 3PL οφείλονται σε σχετικές οικονομικές και πολιτικές διαφορές που διαφοροποιούν αυτές τις περιοχές μεταξύ τους.

Η οικονομική ύφεση, που αντιμετωπίζουν σε ορισμένες περιφέρειες περισσότερο από άλλες έχουν σημαντικό αντίκτυπο στα έσοδα των 3PL αγορών στις περιοχές αυτές. ( C. John Langley and Infosys 2018 )



Region	2013 Global 3PL Revenues (US\$Billions)	2014 Global 3PL Revenues (US\$Billions)	2015 Global 3PL Revenues (US\$Billions)	2016 Global 3PL Revenues (US\$Billions)	Percent Change 2013 to 2014	Percent Change 2014 to 2015	Percent Change 2015 to 2016
Africa	29.1	29.8	27.4	26.2	2.4	-8.1	-4.4
Asia Pacific	278.2	289.0	292.1	305.0	3.9	1.1	4.4
CIS/Russia	36.4	33.7	23.4	21.7	-7.4	-30.6	-7.3
Europe	190.2	195.8	171.6	172.3	2.9	-12.4	0.4
Middle East	44.2	45.2	40.5	40.2	2.3	-10.4	-0.7
North America	184.7	195.7	195.5	199.6	6.0	-0.1	2.1
South America	46.0	45.0	37.9	37.2	-2.2	-15.8	-1.8
<b>Grand Total</b>	<b>808.8</b>	<b>834.2</b>	<b>788.4</b>	<b>802.2</b>	<b>3.1</b>	<b>-5.5</b>	<b>1.8</b>

**Πίνακας 4-1: Τα ετήσια έσοδα των 3PL(Third party logistics) αγορών από το 2013-2016 ανά ήπειρο.(πηγή:Armstrong & Associates 2017**

#### 4.4 Ta 3PL (Third party logistics) στην Ελλάδα

Οι 3PL (Third party logistics) εταιρείες στην Ελλάδα μέχρι και το 2008 ήταν ένας από τους πιο δυναμικούς αλλά και πιο αναπτυσσόμενους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Η ανοδική πορεία της αγοράς ανακόπηκε λόγω της παγκόσμιας οικονομική ύφεσης, που έπληξε τη χώρας μας τα τελευταία χρόνια.

Με την εφαρμογή του Νόμου 4302/2014 γίνεται μια πρώτη προσπάθεια ούτως ώστε να αντιμετωπισθεί η δραστηριότητα των logistics στην Ελλάδα στο σύνολο της αγοράς της και όχι μεμονωμένα, δημιουργώντας νομοθετικές ρυθμίσεις για το σύνολο των επιμέρους δραστηριοτήτων, της αποθήκευσης, διανομής, αλλά και της μεταφοράς κ.τ.λ. όπως γινόταν μέχρι και σήμερα. Βάσει του νόμου, «εφοδιαστική (logistics) είναι ένα σύνολο διεργασιών που είναι απαραίτητες για τη σχεδίαση, την υλοποίηση καθώς και τον έλεγχο των ροών (των μεταφορών, των διαμεταφορών καθώς και της αποθήκευσης) των αγαθών, των εμπορευμάτων από οποιοδήποτε σημείο προέλευσης σε οποιοδήποτε σημείο προορισμού και αντιστρόφως, καθώς και για το σχεδιασμό, την υλοποίηση και τον έλεγχο της παροχής συναφών υπηρεσιών και της σχετικής πληροφορίας».

Στη σημερινή εποχή, στον κλάδο δραστηριοποιούνται πολλές μεγάλες επιχειρήσεις, όπου είτε είναι στο κλάδο των διαμεταφορών και παρέχουν ταυτόχρονα και υπηρεσίες logistics, είτε είναι γνήσιες επιχειρήσεις που παρέχουν αυτές τις υπηρεσίες.

Υπάρχει έντονη ανταγωνιστικότητα μεταξύ τους, όπου παρατηρείται σε διαφορετικούς τομείς όπως ( τις τιμές, το εύρος των υπηρεσιών που προσφέρουν κ.ά.). Με αυτό το τρόπο συμβάλλουν στην παροχή πιο ποιοτικών αλλά και ολοκληρωμένων υπηρεσιών προς τους συνεργάτες τους. (εταιρείες-πελάτες)

Κεντρικό κομμάτι των υπηρεσιών 3PL είναι η αποθήκευση αλλά και η διανομή των προϊόντων και στη συνέχεια οι υπόλοιπες υπηρεσίες με χαμηλότερη συμμετοχή (από συσκευασία, η ετικετοποίηση στα εμπορεύματα, υποστήριξη λογισμικών κ.ά.). (ICAP GROUP 2016)

#### 4.4.1 Η εξέλιξη των 3PL στην Ελλάδα

Η ελληνική αγορά δέχθηκε αξιοσημείωτη ανάπτυξη μέχρι και το 2008, λόγω της αυξανόμενης ζήτησης για υπηρεσίες 3PL. Οι εταιρείες που προϋπήρχαν στον κλάδο των 3PL ανέλαβαν σημαντικά συμβόλαια.

Η οικονομική κρίση που πλήττει την Ελλάδα από το 2008 συντέλεσε στη μείωση της βιομηχανικής και εμπορικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων που λειτουργούν στην Ελλάδα άλλα και των πελατών του κλάδου όπου οδήγησε σε μία συνεχή μείωση της ζήτησης για τις συγκεκριμένες υπηρεσίες (διανομή αποθήκευση, συσκευασία) καθώς και σε σταδιακές συρρικνώσεις στην αξία της αγοράς.

Η συσσωρευμένη μείωση ήταν περίπου 26% την περίοδο 2008-2015. Οι ετήσιοι ρυθμοί μειώθηκαν την περίοδο 2008-2015 και διαμορφώθηκαν στο 4,5%. Έπειτα θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι ρυθμοί με τους οποίους μειώθηκε η αγορά (σε αξία) επιβραδύνθηκαν από το 2012 και εξής .

Εν συνεχεία, η εγχώρια αγορά συνέχισε την καθοδική της πορεία και το 2014, καταγράφηκαν κάποιες μικρές ποσοστιαίες μειώσεις της τάξεως του 1,5%. Εν κατακλείδι παρατηρούμε ότι το 2015 είχαμε μια μείωση στην αγορά των 3PLτης τάξεως 2% και 3% (Ελευθερία Παραμερίτη /ICAP GROUP 2016 ) .



**Διάγραμμα 4-1 : Η εξέλιξη της συνολικής εγχώριας αγοράς παροχής υπηρεσιών 3PL(2005-2015) (Πηγή:ICAP Group)**

#### 4.5 Η εξέλιξη της εφοδιαστικής αλυσίδας

Οι εφοδιαστικές αλυσίδες δεν είναι στατικές εξελίσσονται και αλλάζουν σε μέγεθος, σχήμα και διαμόρφωση, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο συντονίζονται, ελέγχονται και διαχειρίζονται. Οι νέες αλυσίδες εφοδιασμού ενδέχεται να προκύψουν για πολλούς λόγους, για παράδειγμα, ως απάντηση σε μια τεχνολογική εξέλιξη ή ακόμα και από την εμφάνιση ενός νέου προϊόντος ή αγοράς.

Οι εφοδιαστικές αλυσίδες μειώνονται και ενδέχεται να εξαφανιστούν όταν δεν υπάρχει μεγάλη ζήτηση, όπως για παράδειγμα συμβαίνει με τις τεχνολογίες αποθήκευσης δίσκων, που χάνονται σε πιο ευέλικτες μορφές ψηφιακής αποθήκευσης. Ωστόσο, υπάρχουν και άλλες δυνάμεις που ενδέχεται επίσης να έχουν σημαντικές επιρροές στη διαμόρφωση, τη λειτουργία αλλά και στο συντονισμό μιας αλυσίδας εφοδιασμού με την πάροδο του χρόνου.

Οι οικονομικοί και τεχνολογικοί παράγοντες επηρεάζουν τις εφοδιαστικές αλυσίδες αλλά και τα ρυθμιστικά πλαίσια, που επηρεάζουν τη δομή και τη διαμόρφωση των εφοδιαστικών αλυσίδων. Για αυτό οι εταιρείες - οργανισμοί αναδιοργάνωσαν προληπτικά τα δίκτυά τους για να ακολουθήσουν μια στρατηγική κατασκευής ή μάρκετινγκ ώστε να εξυπηρετήσουν καλύτερα τις αγορές.

Έτσι, ένας μεγάλος αριθμός οικονομικών, τεχνολογικών, περιβαλλοντικών και στρατηγικών παραγόντων μπορεί να επηρεάσει ενδεχομένως το ποιος μπορεί να συμμετέχει στις αλυσίδες εφοδιασμού, όπου πραγματοποιούνται δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας, καθώς και το πώς συντονίζονται και διαχειρίζονται αλλά και πώς αναπτύσσονται και εξελίσσονται. (Bart L. MacCarthy 2016 )

#### 4.5.1 Η λειτουργία μιας ολοκληρωμένης εφοδιαστικής αλυσίδας

Μια επιτυχημένη εφοδιαστική αλυσίδα απαιτεί μια αλλαγή από τη διαχείριση των μεμονωμένων λειτουργιών στην ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων στις κύριες διαδικασίες της αλυσίδας εφοδιασμού. Ένα παράδειγμα, που μπορεί να δοθεί είναι, εάν το τμήμα πωλήσεων ανακοινώσει ορισμένες απαιτήσεις, που έχει, και είναι απαραίτητο να ικανοποιηθούν. (Wikipedia SCM)

Το τμήμα μάρκετινγκ, σε αναφορά προς τη ζήτηση των πελατών, επικοινωνεί με διάφορους διανομείς και λιανοπωλητές, καθώς προσπαθεί να βρει τρόπους για να ικανοποιήσει αυτό το αίτημα. Οι πληροφορίες ανταλλάσσονται μεταξύ των εταίρων της εφοδιαστικής αλυσίδας, καθώς υπάρχουν μόνο τέλειες πληροφορίες, ούτως ώστε να ολοκληρωθεί η διαδικασία. (Jacoby, 2015)

Η διαδικασία ενσωμάτωσης της εφοδιαστικής αλυσίδας περιλαμβάνει τη συνεργασία μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών, την ανάπτυξη κοινών προϊόντων, κοινών συστημάτων και κοινών πληροφοριών. Η λειτουργία μιας ολοκληρωμένης αλυσίδας εφοδιασμού απαιτεί συνεχή ροή πληροφοριών. Ωστόσο, σε πολλές οργανώσεις, η διοίκηση έχει καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η βελτιστοποίηση της ροής προϊόντων δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς την εφαρμογή μιας προσέγγισης επιχειρηματικών διαδικασιών. (Hines, 2010)

Οι βασικές διαδικασίες της αλυσίδας εφοδιασμού είναι οι εξής:

- Διαχείριση σχέσεων πελατών
- Διαχείριση Υπηρεσιών Πελατών
- Λειτουργίες διαχείρισης της ζήτησης
- Εκτέλεση εντολών
- Διαχείριση βιομηχανικών ροών
- Διαχείριση σχέσεων με προμηθευτές
- Ανάπτυξη προϊόντων και η εμπορευματοποίηση
- Διαχείριση Επιστροφών

Έχουν γραφτεί πολλά σχετικά με τη διαχείριση της ζήτησης. Οι κορυφαίες εταιρείες έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά, όπως: α) την εσωτερική και εξωτερική συνεργασία β) τις πρωτοβουλίες για μείωση του χρόνου γ) την ανάδραση από τη ζήτηση των πελατών και της αγοράς δ) την πρόβλεψη του επιπέδου των πελατών.

Θα μπορούσαμε να προτείνουμε και άλλες βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες όπως τις:

1. Διαχείριση σχέσεων πελατών
2. Ανεφοδιασμός
3. Ανάπτυξη προϊόντων και την εμπορευματοποίηση
4. Διαχείριση / υποστήριξη βιομηχανικών ροών
5. Φυσική κατανομή
6. Εξωτερική ανάθεση / εταιρικές σχέσεις
7. Αξιολόγηση των επιδόσεων
8. Διαχείριση αποθήκευσης (Ketchen, Hult, 2016)

#### 4.5.2 Η μορφή της εφοδιαστικής αλυσίδας σήμερα

Ανήκει στο παρελθόν η εποχή κατά την οποία οι αλυσίδες εφοδιασμού θεωρούνταν απλώς ως φυσικά κανάλια μετακίνησης πρώτων υλών ή εξαρτημάτων και διανομής προϊόντων. Σήμερα μετασχηματίζονται σε δίκτυο, καθώς οι εταιρείες αναπτύσσουν όλο και περισσότερο εταιρικές σχέσεις, για να ενισχύσουν τις ανταγωνιστικές επιδόσεις τους.

Έτσι, η παραδοσιακή έννοια μιας γραμμικής, στατικής αλυσίδας εφοδιασμού δίνει τη θέση της σε ένα πολύπλοκο δίκτυο δυναμικών σχέσεων. Τόσο οι αλυσίδες εφοδιασμού, όσο και η διοίκησή τους ασκούνται όλο και περισσότερο με ευρύτερο και στρατηγικότερο τρόπο.

Το πεδίο εφαρμογής της επεκτείνεται, ώστε να περιλαμβάνει όλες τις επιχειρησιακές διαδικασίες, που επιτρέπουν την ταχεία και ακριβή εκπλήρωση των προσδοκιών των πελατών, από την ανάπτυξη προϊόντων έως και τη διαχείριση σχέσεων. Έτσι, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι πρόκειται για μια ζωτικής σημασίας επιχειρησιακή διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει την προμήθεια πρώτων υλών και εξαρτημάτων, τη παραγωγή και συναρμολόγηση προϊόντων, την αποθήκευση, την είσοδο και παρακολούθηση παραγγελιών, καθώς και τη διανομή μέσω διαφόρων διαύλων αλλά και την παράδοση του προϊόντος στον πελάτη.

Η αλυσίδα εφοδιασμού εξαρτάται από προμηθευτές / πωλητές, κατασκευαστές, διανομείς και εμπόρους λιανικής πώλησης, που συνδέονται με τη μεταφορά, την πληροφόρηση και την οικονομική υποδομή καθώς και όλες εκείνες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη ροή και τη μετατροπή των αγαθών από το στάδιο της πρώτης ύλης μέσω του τελικού χρήστη.

Η δομή της εφοδιαστικής αλυσίδας μιας εταιρείας αποτελείται από εξωτερικούς προμηθευτές, εσωτερικές λειτουργίες της εταιρείας και εξωτερικούς διανομείς καθώς και πελάτες. Επί προσθέτως, μπορούν να συμπεριληφθούν και οι πάροχοι υπηρεσιών στην εκτεταμένη δομή της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπου με τη σειρά τους μπορούν να συμβάλλουν σε τομείς όπως στην έρευνα μάρκετινγκ, στη σχεδίαση προϊόντων, στα logistics, στη πληροφορική, στα χρηματοοικονομικά. (Ivan Dakov, Svet. Novkov 2013)

#### 4.5.3 Οι σύγχρονες τάσεις που θα επηρεάσουν την εφοδιαστική αλυσίδα

Οι ψηφιακές τεχνολογίες καθίστανται όλο και πιο διαδεδομένες στις βασικές λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας και οι αλλαγές στη νομοθεσία είναι πιθανό να προκαλέσουν δραματικές αλλαγές, που θα οδηγήσουν στην ανάγκη επανεκτίμησης της στρατηγικής της εφοδιαστικής αλυσίδας, τόσο εγχώρια όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας θα ήταν καλό να γνωρίζουν τις σύγχρονες τάσεις και στη συνέχεια να εμβαθύνουν στις τεχνολογίες που θα επηρεάσουν την εφοδιαστική αλυσίδα για το 2018. (Cerasis, 2018)

Οι σύγχρονες τάσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι :

##### 1. Η απεικόνιση δεδομένων να συντομεύσει τους χρόνους παράδοσης

Η οπτικοποίηση δεδομένων είναι τεχνικά όχι μόνο μια τεχνολογία, αλλά κάτι πολύ περισσότερο από αυτό, γιατί μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε διαδικασία εφοδιαστικής αλυσίδας, που παρέχει στους χρήστες πληροφορίες που επιτρέπουν την άμεση προσαρμογή των λειτουργιών ή την ανταλλαγή πληροφοριών. Με άλλα λόγια, η απλή πράξη παροχής αναφορών σε στελέχη και διευθυντές ανώτερου επιπέδου, θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μια μορφή απεικόνισης δεδομένων και η καλύτερη αναφορά θα είναι μια θεμελιώδης βελτίωση στην εφοδιαστική αλυσίδα. Η παροχή περισσότερων πληροφοριών θα επιτρέψει την ταχύτερη λήψη αποφάσεων και θα βοηθήσει τους φορείς στην εφοδιαστική αλυσίδα να επωφεληθούν από υπηρεσίες και θέσεις εργασίας με προστιθέμενη αξία, συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών που προσφέρονται από τρίτους. (Craig Guillot 2018 )

##### 2. Οι υπεύθυνοι της εφοδιαστικής αλυσίδας θα επικεντρωθούν στην άριστη παράδοση των παραγγελιών

Οι διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας θα ασκήσουν πρόσθετη πίεση στους υπαλλήλους, τους οδηγούς και στα υπόλοιπα άτομα, που συμμετέχουν στην αλυσίδα εφοδιασμού, για να αυξήσουν τις άριστες παραδόσεις παραγγελιών. Με τον όρο άριστες εννοούμε εκείνες τις παραγγελίες που παραδόθηκαν στον κατάλληλο τόπο, την κατάλληλη στιγμή, στην κατάλληλη κατάσταση, στη σωστή συσκευασία, με τη σωστή τεκμηρίωση, στον κατάλληλο πελάτη, με το σωστό τιμολόγιο και τη σωστή ποσότητα. ( Kushal Nahata,2018)



3. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης θα παίξουν καταλυτικό ρόλο στην αποτελεσματικότερη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας

Οι αλυσίδες εφοδιασμού χρησιμοποιούν την κινητή τεχνολογία εδώ και πολλά χρόνια, αλλά το 2018 θα αυξηθεί η χρήση των κοινωνικών μέσων δικτύωσης που θα χρησιμοποιηθούν ως εργαλεία μάρκετινγκ για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας . Δεδομένου ότι οι καταναλωτές μοιράζονται αρνητικές ή θετικές πληροφορίες για τα προϊόντα μέσω των κοινωνικών μέσων δικτύωσης , είναι φυσικό οι διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας να εξετάζουν λεπτομερέστερα τη χρήση των κοινωνικών μέσων. Ως αποτέλεσμα, οι διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας θα αρχίσουν να χρησιμοποιούν τα κοινωνικά μέσα ως το κύριο μέσο σύνδεσης με τους καταναλωτές, πέρα από τις παραδοσιακές εμπειρίες ηλεκτρονικών αγορών, προγραμμάτων περιήγησης ή εφαρμογών .( Supply Chain ,2018)

4. Οι ευέλικτες διαδικασίες και τα ελαστικά συστήματα θα αντικαταστήσουν τις παραδοσιακές στρατηγικές διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας .

Οι άκαμπτες διαδικασίες είναι συγκεκριμένες στις εφοδιαστικές αλυσίδες, συμπεριλαμβανομένων και των logistics . Το 2018 θα υπάρξει μια σταδιακή μετάβαση σε μια πιο ελαστική εφοδιαστική. Αυτό περιλαμβάνει ευέλικτες λύσεις, που επιτρέπουν στις υποδομές των logistics να ανταποκριθούν στις διακυμάνσεις της αγοράς και επίσης θα χρησιμεύσει και ως εγγύηση για τις καθιερωμένες εταιρείες, που αναζητούν έναν τρόπο να παραμείνουν ανταγωνιστικές καθώς αυξάνεται ο αριθμός των νέων επιχειρήσεων. Επιπλέον, η πίεση στους μεταφορείς και στον κλάδο των μεταφορών θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη χρήση ελαστικών μεθοδολογιών logistic, έτσι οι διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας οφείλουν να είναι πρόθυμοι να αλλάξουν και να προσαρμοστούν.(Cerasis 2018)

5. Οι εφοδιαστικές αλυσίδες θα συνεργαστούν με περισσότερους 3PL προμηθευτές

Η παραγωγική ικανότητα θα αποτελέσει σημαντική κινητήρια δύναμη για την καινοτομία και την αλλαγή στην αλυσίδα εφοδιασμού το επόμενο έτος . Η χωρητικότητα είναι ήδη περιορισμένη και η έλλειψη λύσεων αναμένεται να επιδεινωθεί. Οι διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας αισθάνονται αβοήθητοι. Έτσι, μέσω της συνεργασίας με 3PL προμηθευτές, μπορούν να διπλασιάσουν τις προσπάθειες κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Επιπλέον, η μεγαλύτερη χρήση των 3PL προμηθευτών, προσφέρει στους διαχειριστές καλύτερα οφέλη, μισθούς και ναύλους από τους εθνικούς μεταφορείς και μπορεί να βοηθήσει ενεργά στη μείωση των ναύλων. ( Amy Wunderlin,2018)

6. Οι διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας θα προσπαθήσουν να προσελκύσουν νέα ταλέντα

Σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού, το χάσμα δεξιοτήτων γίνεται γρήγορα ένα μείζον πρόβλημα.

Ενώ μεγάλο μέρος της συζήτησης επικεντρώνεται στην έλλειψη οδηγών, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η έλλειψη οδηγών αποτελεί υποσύνολο του χάσματος δεξιοτήτων. Η επόμενη γενιά απλώς δεν ενδιαφέρεται για θέσεις εντός της εφοδιαστικής αλυσίδας. Έτσι οι διαχειριστές της οφείλουν να λάβουν μέτρα για να προσελκύσουν νέα ταλέντα στις εταιρείες τους , με πολύ καλές γνώσεις στις ψηφιακές τεχνολογίες αλλά και στα συστήματα, με στόχο την αύξηση των κερδών τους. Αυτή είναι μια αξιόλογη λύση για το χάσμα δεξιοτήτων. Οι εταιρείες θα αναζητήσουν νέους, με κίνητρα ταλέντο, και θα προσφέρουν μοναδικά οφέλη, όπως αμειβόμενη κατάρτιση, αποζημίωση διδάκτρων και προγράμματα καθοδήγησης, για να ενθαρρύνουν περισσότερους ανθρώπους να συνεχίσουν τη σταδιοδρομία τους στην εφοδιαστική αλυσίδα. ( Marc Wins , 2018)

7. Η εφοδιαστική αλυσίδα στρέφεται σε πιο εξελιγμένες ψηφιακές και τεχνολογικές διαδικασίες

Το 2018 θα είναι το έτος κατά το οποίο περισσότερες οι εφοδιαστικές αλυσίδες θα εγκαταλείψουν τις παλαιότερες στρατηγικές και αρχές διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας στρεφόμενες σε πιο σύγχρονες ψηφιακές διαδικασίες και τεχνολογίες. Οι διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας θα αναπτύξουν εξειδικευμένες ομάδες, για να επικεντρωθούν στην καινοτομία και τους καλύτερους τρόπους ανάπτυξης των ψηφιακών τεχνολογιών.

Επιπλέον, περισσότερες εταιρείες θα συνεχίσουν να επενδύουν στην καινοτομία και σε μια πρόσφατη έρευνα, το 94% των ερωτηθέντων στην αλυσίδα εφοδιασμού ανέφερε την τεχνογνωσία ως διακριτικό παράγοντα κατά την εξέταση διαδικασιών αλυσίδας εφοδιασμού, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης (3PL) προμηθευτών.

Δεν αρκεί οι διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας να επενδύσουν σε τεχνολογίες που είναι διαθέσιμες σήμερα. Απαιτείται να κάνουν ένα ουσιαστικό βήμα για την προσέγγιση μελλοντικών τεχνολογιών, όπως τα αεροσκάφη και τα αυτόνομα φορτηγά, ούτως ώστε να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί.

Η αλλαγή θα κυμανθεί σε όλες τις αλυσίδες εφοδιασμού το 2018, ανεξάρτητα από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρονται. Εν τω μεταξύ, η ώθηση προς το ηλεκτρονικό εμπόριο αυξάνεται, με αναμενόμενη ανάπτυξη άνω των 100 δισ. δολαρίων τα επόμενα επτά χρόνια. Οι διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας θα ήταν καλό να προσέχουν αυτές τις τάσεις της αλυσίδας εφοδιασμού, καθώς τα επόμενα χρόνια ενδείκνυται να εξελιχτούν εάν θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικοί.

Οι αλυσίδες εφοδιασμού θα συνεχίσουν να αναπτύσσονται πιο πολύπλοκες και αλληλεξαρτώμενες. Οι ημέρες λειτουργίας ως ατομικές εταιρείες τελειώνουν και οι διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι απαραίτητο να αναζητήσουν τρόπους συνεργασίας με άλλες εταιρείες για να αποφευχθεί η διάσπαση. (Supply and Demand Chain executive 2018)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΔΙΑΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ LOGISTIC ΠΟΥ ΕΔΡΕΥΟΥΝ ΣΤΗ ΧΩΡΑ ΜΑΣ

#### 5.1 Μεθοδολογία

Η συγκεκριμένη έρευνα αποτελείται από 13 ερωτήσεις. Η έρευνα απαντήθηκε από ένα δείγμα 10 εταιρειών. Πρόκειται για πέντε ελληνικές διαμεταφορικές εταιρείες καθώς και πέντε πολυεθνικές διαμεταφορικές εταιρείες (logistics) ,οι οποίες εδρεύουν και λειτουργούν στην Ελλάδα.

Παρατηρείται, ότι το σύνολο των ερωτηθέντων εταιρειών είναι σχετικά μικρό, διότι η προσέγγιση των πολυεθνικών διαμεταφορικών εταιρειών (logistics) δεν είναι εύκολη. Επίσης, οι περισσότερες ελληνικές διαμεταφορικές εταιρείες, που εδρεύουν στη χώρα μας λειτουργούν με παρόμοιο τρόπο, οπότε ένα μικρό δείγμα αυτών θεωρείται επαρκές. Μέσα από αυτή την έρευνα θέλουμε να παρατηρήσουμε τις διαφορές των πολυεθνικών διαμεταφορικών (logistics) με τις ελληνικές διαμεταφορικές εταιρίες.

Σε αυτό το σημείο θα ήταν καλό να επισημανθεί πως το βασικό συμπέρασμα που θέλουμε να εξάγουμε μέσα από το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αφορά τους τρόπους, μέσω των οποίων οι ελληνικές διαμεταφορικές εταιρείες μπορούν να εξελιχθούν σε ολοκληρωμένα κέντρα logistics, έχοντας ως πρότυπο τις πολυεθνικές διαμεταφορικές εταιρείες logistic της χώρας μας . Με τον όρο ολοκληρωμένα κέντρα logistic εννοούμε ότι οι εταιρείες αναλαμβάνουν εξ ολοκλήρου όλες εκείνες τις διαδικασίες, που χρειάζονται για την συσκευασία των εμπορευμάτων ,την μεταφορά τους ,την αποθήκευση τους, αλλά και τη διανομή τους στον τελικό παραλήπτη.

Οι ερωτήσεις της συγκεκριμένης έρευνας έχουν περιληφθεί στο παράρτημα της συγκεκριμένης εργασίας.

## 5.2 Τα αποτελέσματα της έρευνας

**Ερώτηση 1** : Πόσους εργαζόμενους απασχολεί η εταιρεία ;

Στη συγκεκριμένη ερώτηση η πλειονότητα των ελληνικών διαμεταφορικών εταιρειών απάντησε πως απασχολεί μέχρι και 40 υπαλλήλους σε αντίθεση με τις πολυεθνικές εταιρείες, όπου στη συγκεκριμένη ερώτηση απάντησαν πως απασχολούν περισσότερους από 50 υπαλλήλους. Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι οι πολυεθνικές διαμεταφορικές εταιρείες λόγω του μεγέθους της αγοράς, χρειάζονται μεγαλύτερο αριθμό προσωπικού .

**Ερώτηση 2**: Διαθέτει η εταιρεία υποκαταστήματα (Branch) και σε άλλες πόλεις στην Ελλάδα ;

Εν συνεχεία οι εταιρείες ερωτήθηκαν αν διαθέτουν άλλα υποκαταστήματα και σε άλλες πόλεις και οι περισσότερες διαμεταφορικές ελληνικές εταιρείες αλλά και οι πολυεθνικές εταιρείες, που εδρεύουν στη χώρα μας απάντησαν πως διαθέτουν υποκαταστήματα στη πόλη της Θεσσαλονίκης . Έτσι, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η πλειονότητα των εταιριών επιλέγουν να έχουν υποκαταστήματα στη Θεσσαλονίκη, ούτως ώστε να έχουν άμεση πρόσβαση στην βαλκανική χερσόνησο.

**Ερωτήσεις 3,4** :

Έπειτα, τέθηκαν κάποιες ερωτήσεις που είναι αλυσιδωτές μεταξύ τους , για να διαπιστώσουμε αν οι εταιρείες διαθέτουν ιδιόκτητο στόλο. Αν (Ναι) δηλαδή διέθεταν ιδιόκτητο στόλο τότε ποιος είναι ο αριθμός των οχημάτων . Ενώ, αν (Όχι) με πόσους αυτοκινητιστές συνεργάζονται . Οι ερωτήσεις και οι απαντήσεις που δόθηκαν βρίσκονται παρακάτω:

**Ερώτηση 3** Διαθέτει η εταιρεία σας ιδιόκτητο στόλο ;

Στη συγκεκριμένη ερώτηση όλες οι εταιρείες απάντησαν ( Οχι), διότι δεν είναι προς το συμφέρον, τόσο των ελληνικών διαμεταφορικών εταιρειών, όσο και των πολυεθνικών διαμεταφορικών εταιρειών, που λειτουργούν στη χώρα μας, να διαθέτουν ιδιόκτητο στόλο λόγω του υψηλού κόστους συντήρησης αλλά και της φορολογίας . Για αυτό και συνεργάζονται με ιδιώτες αυτοκινητιστές .

**Ερώτηση 4 :** Εάν όχι, με πόσους αυτοκινητιστές συνεργάζεστε ;

Η παρούσα ερώτηση συνδέεται άμεσα με τη ερώτηση 3. Σε αυτή την ερώτηση οι ελληνικές διαμεταφορικές εταιρείες κατά μέσο όρο απάντησαν πως συνεργάζονται με 30-50 αυτοκινητιστές, ενώ οι πολυεθνικές εταιρείες που εδρεύουν στη χώρα μας συνεργάζονται με περισσότερους από 50 αυτοκινητιστές

Το συμπέρασμα που εξάγουμε είναι ότι οι πολυεθνικές διαμεταφορικές εταιρείες συνεργάζονται με μεγαλύτερο αριθμό αυτοκινητιστών, λόγω της καλύτερης οικονομικής τους κατάστασης αλλά και του αυξημένου αριθμού των πελατών που διαθέτουν και είναι ζωτικής σημασίας να εξυπηρετήσουν σε μικρό χρονικό διάστημα.

**Ερώτηση 5 :** Πόσος είναι ο συνολικός αποθηκευτικός χώρος σε τ.μ. ( τετραγωνικά μέτρα) της εταιρείας σας στην Ελλάδα ;

Η συγκεκριμένη ερώτηση έγινε προκειμένου να διαπιστώσουμε το συνολικό αποθηκευτικό χώρο, σε τ.μ. (τετραγωνικά μέτρα) που διαθέτουν οι εταιρείες που συμμετείχαν στην συγκεκριμένη έρευνα στην Ελλάδα . Η πλειονότητα των ελληνικών διαμεταφορικών εταιρειών έδωσαν την απάντηση ότι διατηρούν αποθηκευτικούς χώρους έως και 3000 τμ ενώ οι πολυεθνικές διαμεταφορικές εταιρείες μας ανέφεραν ότι διατηρούν χώρους αποθήκευσης έως και 10000 τμ . Το συμπέρασμα που δημιουργείται είναι ότι οι πολυεθνικές εταιρείες χρησιμοποιούν μεγαλύτερους αποθηκευτικούς χώρους σε σχέση με τις ελληνικές διαμεταφορικές εταιρείες, λόγω, της συνεχούς κίνησης εμπορευμάτων, όπου πρέπει να αποθηκευτούν και να διανεμηθούν γρήγορα

αλλά και του αυξημένου όγκου πελατολογίου τους . Οι αποθηκευτικοί χώροι μπορεί και να χρησιμοποιούνται και ως κέντρα μεταφόρτωσης, όπου είναι απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία τους.

**Ερώτηση 6 :**Τι πληροφοριακά συστήματα χρησιμοποιεί η εταιρεία ;

Μέσα από την συγκεκριμένη ερώτηση θα διαπιστώσουμε ποιά είναι τα πληροφορικά συστήματα που χρησιμοποιούνται περισσότερο από τις εταιρείες Παρατηρούμε ότι οι περισσότερες ελληνικές διαμεταφορικές αλλά και πολυεθνικές διαμεταφορικές εταιρείες που εδρεύουν και λειτουργούν στη χώρα μας έδωσαν την απάντηση πως χρησιμοποιούν κυρίως λογισμικό ERP και ως κύριο πρόγραμμα μας ανέφεραν το Odian . Το συγκεκριμένο πληροφοριακό σύστημα χρησιμοποιείται από την πλειονότητα των εταιρειών, διότι είναι πιο εύχρηστο και κατανοητό σύστημα πληροφορικής για υπηρεσίες logistics.Τέλος ένα μικρό ποσοστό του δείγματος μας ανέφερε πως χρησιμοποιεί το Sap Software, αλλά ήταν κυρίως εταιρείες που ασχολούνταν και με τη ναυτιλία.

**Ερωτήσεις 7,8,9,10 :**

Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις αφορούν τις συνεργασίες των εταιρειών (ελληνικών διαμεταφορικών αλλά και πολυεθνικών διαμεταφορικών που λειτουργούν στην Ελλάδα) με ανταποκριτές που βρίσκονται στο εξωτερικό. Με τον όρο ανταποκριτές εννοούνται, όμοιες εταιρείες , όπου εδρεύουν στο εξωτερικό που συνεργάζονται με τις διαμεταφορικές εταιρείες στην Ελλάδα και λειτουργούν προς όφελος τους. Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις αποτελούν μια ομάδα ερωτήσεων που θα αναλυθούν εκτενέστερα παρακάτω

**Ερώτηση 7** : Η εταιρεία συνεργάζεται με ανταποκριτές (όμοιες εταιρείες logistics) στο εξωτερικό;

Όλες οι εταιρείες δείγματα και οι ελληνικές διαμεταφορικές εταιρίες αλλά και οι πολυεθνικές διαμεταφορικές εταιρείες που εδρεύουν και λειτουργούν στην Ελλάδα απάντησαν πως διαθέτουν ανταποκριτές (όμοιες εταιρείες logistics) στο εξωτερικό. Η απάντηση αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι δεν υφίσταται διαμεταφορική εταιρεία που δεν συνεργάζεται με κάποιον ανταποκριτή στο εξωτερικό, ώστε να πετύχει διεύρυνση του μεταφορικού δικτύου της αλλά και των πελατών της.

**Ερώτηση 8** : Αν ναι, με πόσους ανταποκριτές συνεργάζεται ;

Η παρούσα ερώτηση αποτελεί συνδυαστικό κρίκο της ερώτησης 7. Παρατηρούμε ότι η πλειονότητα των οι ελληνικών διαμεταφορικών εταιρειών συνεργάζονται μέχρι και με 10 ανταποκριτές (όμοιες εταιρείες logistics στο εξωτερικό) ενώ οι πολυεθνικές διαμεταφορικές εταιρείες, που εδρεύουν στη χώρα συνεργάζονται με περισσότερους από 20 ανταποκριτές .Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα προκύπτει, διότι οι πολυεθνικές εταιρείες εδρεύουν και σε άλλες χώρες και είναι ζωτικής σημασίας να συνεργάζονται με ένα ευρύ δίκτυο ανταποκριτών (όμοιες εταιρείες logistics στο εξωτερικό), για να αποφύγουν τις καθυστερήσεις και τα κολλήματα που μπορεί να προκύψουν.



**Ερώτηση 9 :** Πόσο ευχαριστημένοι είστε από τη συνεργασία σας με τους ανταποκριτές του εξωτερικού ;

Οι ερωτούμενοι, θα ήταν καλό να τοποθετήσουν την προσωπική τους άποψη τους πάνω στο συγκεκριμένο ερώτημα. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ελληνικών διαμεταφορικών εταιρειών καθώς και η μια πολυεθνική έδωσαν την απάντηση πως είναι αρκετά ευχαριστημένοι, ενώ οι υπόλοιπες πολυεθνικές έδωσαν την απάντηση πως είναι πολύ ευχαριστημένοι. Για το βαθμό ευχαρίστησης δεν μπορεί να προκύψει κάποιο συγκεκριμένο συμπέρασμα, διότι δεν εξαρτάται από την εταιρεία, αλλά είναι καθαρά προσωπική γνώμη του εκάστοτε ερωτούμενου.

**Ερώτηση 10:** Σε ποιες ηπείρους βρίσκονται κυρίως οι ανταποκριτές - συνεργάτες σας ;

Με αυτή την ερώτηση θα διαπιστώσουμε σε ποιες ηπείρους βρίσκονται οι ανταποκριτές των διαμεταφορικών εταιρειών (ελληνικών διαμεταφορικών εταιρειών και πολυεθνικών διαμεταφορικών εταιρειών που λειτουργούν στη χώρα μας) και συμμετείχαν σε αυτήν την έρευνα. Οι ελληνικές διαμεταφορικές εταιρείες μας έδωσαν στην πλειονότητα τους πως κύρια συνεργασία τους πραγματοποιείται με ανταποκριτές που βρίσκονται στην Ευρωπαϊκή ήπειρο σε αντίθεση με τις πολυεθνικές διαμεταφορικές εταιρείες που λειτουργούν στη χώρα μας, ανέφεραν πως συνεργάζονται με ανταποκριτές από όλες της ηπείρους εκτός από την Αυστραλία. Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι οι ελληνικές διαμεταφορικές εταιρείες πραγματοποιούν διαμεταφορές μόνο εντός της Ευρωπαϊκής ηπείρου, ενώ οι πολυεθνικές επεκτείνουν τις διαμεταφορικές δραστηριότητες τους, όπου υπάρχει ζήτηση τους πάνω στον πλανήτη. Αυτός είναι και ο λόγος που χαρακτηρίζονται πολυεθνικές, διότι οι διαμεταφορικές υπηρεσίες που προσφέρουν δεν έχουν συγκεκριμένα σύνορα.

### **Ερώτηση 11 :**

Η ερώτηση αυτή δίνεται ούτως ώστε να διαπιστώσουμε ποιοι είναι οι συνηθέστεροι τρόποι που χρησιμοποιούνται από τις εταιρείες για να πραγματοποιήσουν τις παραγγελίες τους .

**Ερώτηση 11** : Με ποιούς τρόπους πραγματοποιούνται οι παραγγελίες ;

Η ερώτηση αυτή μας δείχνει, ποιους τρόπους χρησιμοποιούν οι διαμεταφορικές εταιρείες για την πραγματοποίηση των παραγγελιών τους . Το μεγαλύτερο ποσοστό άνω του 90% των διαμεταφορικών εταιρειών και των ελληνικών διαμεταφορικών εταιρειών αλλά και των πολυεθνικών που εδρεύουν και λειτουργούν στη χώρα μας, απάντησαν πως τις περισσότερες φορές χρησιμοποιούν το email για την άμεση επαφή με τους συνεργάτες τους αλλά και τους πελάτες τους , ενώ ένα μικρό ποσοστό 10% των εταιρειών την εντολή Edi δηλαδή την ηλεκτρονική ανταλλαγή των δεδομένων .

Η ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων EDI αντικαθιστά το ταχυδρομικό μήνυμα (Email) , το φαξ και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Ενώ το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι μια μορφή ταχείας ηλεκτρονικής προσέγγισης, τα έγγραφα που ανταλλάσσονται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου πρέπει να διακινούνται από άτομα και όχι από υπολογιστές. Η συμμετοχή των ατόμων επιβραδύνει την επεξεργασία των εγγράφων και εισάγει επίσης σφάλματα. Αντίθετα, τα έγγραφα EDI μπορούν να μεταφερθούν κατευθείαν στην κατάλληλη εφαρμογή στον υπολογιστή του παραλήπτη (π.χ. το σύστημα διαχείρισης παραγγελιών) και η επεξεργασία μπορεί να ξεκινήσει αμέσως. (<https://www.edibasics.com/> 2017)

Δεν προκύπτει κάποιο συγκεκριμένο συμπέρασμα, διότι η χρήση η μη της εντολής EDI εξαρτάται από τις συμφωνίες, που έχουν πραγματοποιηθεί, αλλά και τον τρόπο που λειτουργεί η κάθε εταιρεία με τους συνεργάτες της.

**Ερώτηση 12:** Ποιοι είναι οι πιο βασικοί τρόποι μεταφοράς που χρησιμοποιείται στην εταιρεία σας για τη μεταφορά των φορτίων ;

Οι ερωτούμενοι, χρειάζεται να διατυπώσουν την άποψή τους πάνω στο συγκεκριμένο ερώτημα που δόθηκε. Η συγκεκριμένη ερώτηση τέθηκε προκειμένου να διαπιστώσουμε ποιοι είναι οι βασικοί τρόποι μεταφοράς που χρησιμοποιούν οι διαμεταφορικές εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα για τη μεταφορά των φορτίων τους .

Η συντριπτική πλειονότητα των ελληνικών διαμεταφορικών εταιρειών μας απάντησαν πως ο βασικός τρόπος μεταφοράς είναι ο οδικός σε αντίθεση με τις πολυεθνικές διαμεταφορικές εταιρείες, που εκτός από τον οδικό, πραγματοποιούν θαλάσσιες και αεροπορικές μεταφορές αλλά και συνδυασμένους τρόπους μεταφοράς των εμπορευμάτων τους.

Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι οι πολυεθνικές διαμεταφορικές εταιρείες που εδρεύουν στην Ελλάδα , χρησιμοποιούν παραπάνω από έναν τρόπους για την μεταφορά των φορτίων τους, επειδή προσφέρουν περισσότερες υπηρεσίες και συνεργάζονται με περισσότερους προμηθευτές και πελάτες σε αντίθεση με τις ελληνικές διαμεταφορικές εταιρείες που χρησιμοποιούν, συνήθως, μόνο έναν τρόπο μεταφοράς για την μεταφορά των φορτίων .

**Ερώτηση 13 :** Πιστεύετε ότι η βελτίωση των υποδομών στη χώρας μας στο εγγύς μέλλον θα οδηγήσει σε γρηγορότερη και ασφαλέστερη διασύνδεση με τα εμπορευματικά κέντρα του εξωτερικού ;

Οι ερωτούμενοι χρειάζεται να απαντήσουν εάν πιστεύουν ότι η αναβάθμιση των υποδομών της χώρας, στο εγγύς μέλλον θα οδηγήσει σε ταχύτερη και πιο ασφαλή διασύνδεση με τα εμπορευματικά κέντρα του εξωτερικού. Στη συγκεκριμένη ερώτηση το μεγαλύτερο ποσοστό των ελληνικών διαμεταφορικών εταιρειών αλλά και των πολυεθνικών εταιρειών απάντησαν θετικά . Το συμπέρασμα που προκύπτει , είναι ότι μια γενική βελτίωση των υποδομών θα οδηγήσει σε μεγάλο βαθμό σε ταχύτερη και ασφαλέστερη διασύνδεση με τα εμπορευματικά κέντρα του εξωτερικού.

### 5.3 Συμπεράσματα της έρευνας

Αρχικά, μέσα από τη συγκεκριμένη έρευνα, θέλουμε να εξαχθούν κάποια βασικά συμπεράσματα για το αν μπορούν οι ελληνικές διαμεταφορικές εταιρείες να εξελιχθούν σε ολοκληρωμένα κέντρα logistic, έχοντας ως πρότυπα τις πολυεθνικές διαμεταφορικές εταιρείες που λειτουργούν στη χώρα μας.

Αναμφίβολα θα οδηγηθούμε σε λάθη, που δημιουργούνται λόγω της απειρίας του μεταπτυχιακού φοιτητή. Επίσης, όπως έχει προαναφερθεί, το δείγμα των διαμεταφορικών εταιρειών, που συμμετείχαν στην έρευνα, είναι σχετικά μικρό. Για αυτό το λόγο δεν μπορούμε να οδηγηθούμε σε ασφαλή συμπεράσματα.

Από τη συγκεκριμένη έρευνα μπορούν να αντληθούν κάποιες συγκεκριμένες απαντήσεις που δόθηκαν, ούτως ώστε να κατανοήσουμε πως λειτουργεί ο κλάδος των logistics στην Ελλάδα σήμερα, αλλά και ποιοι είναι οι τρόποι που χρειάζονται να υιοθετηθούν, για να μπορέσουν οι ελληνικές διαμεταφορικές εταιρείες να μετατραπούν σε πρότυπα ολοκληρωμένα κέντρα logistic.

Αρχικά, το πρώτο συμπέρασμα που διαφαίνεται μέσα από την έρευνα είναι ότι οι ελληνικές διαμεταφορικές εταιρείες θα ήταν καλό να αυξήσουν τον αριθμό των αυτοκινητιστών που συνεργάζονται. Με αυτό τον τρόπο, θα μπορέσουν να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πελατών τους για γρήγορες και αποτελεσματικότερες διαμεταφορές. Επίσης θα ήταν καλό να τονιστεί ότι οι ελληνικές διαμεταφορικές εταιρείες θα ήταν σημαντικό να επεκτείνουν τους αποθηκευτικούς χώρους τους, εφόσον έχουν καταφέρει να αυξήσουν το πελατολόγιο τους ούτως ώστε να προσφέρουν καλύτερες και ταχύτερες υπηρεσίες αποθήκευσης αλλά και διανομής των φορτίων τους.

Ένα τρίτο αξιοσημείωτο συμπέρασμα, που προέκυψε μέσα από τη συγκεκριμένη έρευνα είναι ότι οι ελληνικές διαμεταφορικές εταιρείες, θα ήταν χρήσιμο, να διευρύνουν το δίκτυό τους και να συνεργαστούν με περισσότερους ανταποκριτές (όμοιες εταιρείες logistics) στο εξωτερικό, για να μπορέσουν να γίνουν πιο ανταγωνιστικές στην ευρωπαϊκή αλλά και στην παγκόσμια αγορά των Logistics.

Εν συνεχεία, παρατηρούμε ότι οι περισσότερες εταιρείες διαμεταφοράς, που λειτουργούν στην Ελλάδα, πραγματοποιούν τη μεταφορά των φορτίων τους με ένα συγκεκριμένο τρόπο . Για αυτό παρουσιάζεται επιτακτική ανάγκη να αναδιοργανώσουν τους τρόπους μεταφοράς που χρησιμοποιούν, για να μπορέσουν να τέρψουν το ενδιαφέρον περισσότερο πελατών, προμηθευτών και να αναβαθμίσουν τις υπηρεσίες που προσφέρουν .

Εν κατακλείδι, σε αυτήν την προσπάθεια της εξέλιξης των ελληνικών διαμεταφορικών εταιρειών θα ήταν σημαντικό να συμμετέχει ενεργά και το κράτος, ούτως ώστε μέσα από τη βελτίωση των υποδομών της χώρας θα επιτύχει την ασφαλέστερη και ταχύτερη διασύνδεση με τα εμπορευματικά κέντρα του εξωτερικού και θα μετατρέψει τις ελληνικές διαμεταφορικές εταιρείες σε μια σημαντική πηγή εσόδων για τη χώρα μας, όπου.

## 5.4 Γενικά συμπεράσματα

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία είναι ποικίλα και παρουσιάζουν ιδιομορφίες μεταξύ τους. Ένα πρώτο συμπέρασμα που εκλαμβάνουμε, πέρα από την εννοιολογική προσέγγιση των logistics, είναι πως η τοποθεσία αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για την εγκατάσταση των διαμεταφορικών κέντρων.

Από την ανάλυση που έγινε αντιλαμβανόμαστε ότι τα διαμεταφορικά κέντρα συνήθως εγκαθίστανται κοντά σε μεγάλα και υψηλά, κέντρα κατανάλωσης και πληθυσμού, για να ελαχιστοποιήσουν τα κόστη τους και να πετύχουν τη στελέχωση εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού.

Έπειτα, παρατηρούμε ότι η πρώτη επαφή του ανθρώπου με τα logistics ξεκίνησε από τη περίοδο των πρώτων κατακτητικών πολέμων.

Αξιοσημείωτο, είναι το γεγονός πως τα ελληνικά λιμάνια λόγω της στρατηγικής τους θέσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κύρια διαμεταφορικά κέντρα για τη χώρα μας. Επιπρόσθετα, συμπεραίνουμε ότι η Ελλάδα, επειδή δε συνορεύει με κανένα από τα μέλη της ΕΕ (εκτός από τη Βουλγαρία) αλλά και λόγω των ανεπαρκών υποδομών της οδηγείται σε αποκλεισμό από τις κύριες ευρωπαϊκές εφοδιαστικές αλυσίδες με αποτέλεσμα τη χαμηλή απόδοση βασικών υπηρεσιών της εφοδιαστικής. Μόνο τις τελευταίες δεκαετίες έχει παρατηρηθεί κάποια βελτίωση στις υποδομές της.

Εν συνεχεία, παρατηρούμε ότι τα εμπορευματικά κέντρα logistics της Ευρώπης προσπαθούν να δημιουργήσουν μια κοινή αγορά μέσα από τη χρήση των κεντρικών πανευρωπαϊκών δικτύων διανομής, ούτως ώστε οι εφοδιαστικές αλυσίδες να εξελιχθούν, να ανταποκριθούν στις ποικίλες απαιτήσεις των πελατών και να γίνουν περισσότερο παραγωγικές.

Έπειτα αξίζει να σημειωθεί ότι η Ε.Ε. θα ήταν σημαντικό να δώσει περισσότερο έμφαση στη δημιουργία ισχυρών δεσμών μεταξύ προμηθευτών, φορτωτών και κατασκευαστών ώστε να δημιουργηθούν περιφερειακές αλυσίδες εφοδιασμού με γερές βάσεις. Επίσης, αξιοσημείωτη είναι και η διαφορά μεταξύ των εμπορευματικών κέντρων logistics της βόρειας και δυτικής

Ευρώπης σε σχέση με τα αναπτυσσόμενα κέντρα logistics της νότιας και ανατολικής Ευρώπης.

Έπειτα, αξίζει να αναφερθεί ότι, λόγω των συνεχών μεταναστευτικών ροών που είχαν ως αποτέλεσμα το κλείσιμο των συνόρων από ορισμένες Ευρωπαϊκές χώρες, δημιουργήθηκαν μεγάλοι χρόνοι αναμονής στα σημεία διέλευσης των συνόρων περιορίζοντας την ελεύθερη ροή των εμπορευμάτων, προκαλώντας συνεχείς καθυστερήσεις και αυξημένα κόστη.

Εν συνεχεία, συμπεραίνουμε ότι λόγω των διαφορετικών τύπων διαμεταφορών, υπάρχουν, τα 3PL logistics τα οποία μπορούν να παρέχουν πολλές και διαφορετικές υπηρεσίες. Επίσης, τα 3PL logistics είναι μια αξιόπιστη λύση προμηθευτή λόγω των πολλαπλών υπηρεσιών που μπορεί να προσφέρει σε σχέση με τα 1PL και τα 2PL.

Παρατηρούμε ότι γενικά τα έσοδα της παγκόσμιας αγοράς 3PL logistics έχουν μειωθεί αισθητά σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια, λόγω των μειωμένων εσόδων που προκύπτουν, κυρίως, από τις χώρες που πλήττονται περισσότερο από τη παγκόσμια οικονομική κρίση.

Στην Ελλάδα συμπεραίνουμε ότι η αγορά (μετρημένη σε αξία), δέχθηκε αξιοσημείωτη ανάπτυξη λόγω της ζήτησης για υπηρεσίες 3PL, αλλά δυστυχώς λόγω της οικονομικής κρίσης του 2008 που πλήττει τη χώρα μας προέκυψε μείωση της ζήτησης για συγκεκριμένες υπηρεσίες. Ένα θετικό στοιχείο είναι ότι από το 2012 οι ρυθμοί με τους οποίους μειώθηκε η αγορά (σε αξία) επιβραδύνθηκαν και για αυτό για τα επόμενα χρόνια υπάρχει μεγαλύτερη αισιοδοξία για την ανάκαμψη της αγοράς. Έπειτα, παρατηρούμε ότι οι διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας θα πρέπει να γνωρίζουν τις σύγχρονες τάσεις και στη συνέχεια να εμβαθύνουν στις τεχνολογίες που θα επηρεάσουν την εφοδιαστική αλυσίδα επανεκτιμώντας τη στρατηγική της τόσο εγχώρια όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Εν κατακλείδι, μέσα από τη συγκεκριμένη έρευνα οδηγηθήκαμε σε πολλά συμπεράσματα για το πως μπορούν οι ελληνικές διαμεταφορικές εταιρείες να εξελιχθούν σε ολοκληρωμένα κέντρα logistics και να αναλάβουν όλη τη διαδικασία, από τη στιγμή που πραγματοποιείται η παραγγελία μέχρι και τη παράδοση στον εκάστοτε πελάτη.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ICAPGROUP,THIRD PARTY LOGISTICS Συνεχίζεται η πρωτική πορεία του κλάδου παροχής υπηρεσιών LOGISTICS, αλλά με επιβραδυνόμενο ρυθμό,Αθηνά,2016,1
2. Ελευθερία Παραμερίτη /ICAP GROUP, Consultant στη Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών, THIRD PARTY LOGISTICS Συνεχίζεται η πρωτική πορεία του κλάδου παροχής υπηρεσιών LOGISTICS, αλλά με επιβραδυνόμενο ρυθμό,Αθηνά,2016,2
3. Εφημερίς της κυβερνήσεως της Ελληνικής δημοκρατίας, ΝΟΜΟΣ 4302/2014 | ΦΕΚ Α 225-2014,1
4. Εφημερίς της κυβερνήσεως της Ελληνικής δημοκρατίας, ΝΟΜΟΣ 3333/2005 - ΦΕΚ Α/91/12.4.2005,2
5. Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Η εφοδιαστική αλυσίδα (logistics)(pdf), Πειραιάς, 2017, 2
6. Σύνδεσμο Επιχειρήσεων Διεθνούς Διαμεταφοράς & Επιχειρήσεων Logistics Ελλάδος, ορισμός, διαμεταφορέα, Αθήνα, 2015

## Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

7. Adams, Michael, Napoleon and Russia, London,2007,6
8. Aggelos Aggelakakis (CERTH/HIT), João Bernardino (TIS), Maria Boile (CERTH/HIT), Panagiotis Christidis (IPTS) Ana condeco (IPTS), Michael Krail (ISI), Anestis Papanikolaou (CERTH/HIT), Max Reinchbach (ITAS), ens Schippl (ITAS), João Vieira (TIS) , Future prospects on Transport evolution and innovation challenges for the competitiveness of Europe, European Union ,2014, 19-21.



9. Amy Wunderlin, Supply Chain Trends to Follow in 2018, United States, 2018, 4, 6
10. Australian Freight Logistics Magazine, "Outsourcing Transport and Warehousing: Pricing, Honesty and Contentious Issues", Australia, 2014
11. Bart L MacCarthy, Supply Chain Evolution –Theory, Concepts and Science ,Nottingham UK,2016,3-5
12. Bridgefield Group, Various Definitions of 3PL,Alpharetta,2016
13. C. John Langley and Infosys , 2018 THIRD-PARTY LOGISTICS STUDY“ The State of Logistics Outsourcing “ 22 Annual Study, 2017, 8-9
14. Cerasis , The Top Supply Chain Trends that Will Impact Supply Chain Management in 2018 ,United States ,1-2 , 3-4
15. Chetak Logistics, Difference between 1PL, 2PL, 3PL, 4PL & 5PL, Kapashera, Delhi,2015
16. Chen Haozhe, Reverse logistics: superior performance through focused resource commitments to information technology,Alabama,2005,5
17. Christian Kille / Schwemmer , Top 100 in European Transport and Logistics Services,Germany, Deutscher Verkehrsverlag,2015,4-5
18. Colliers International, Top European Logistics Hubs ,Athens,2013,1-2
19. Cquential ,Third party logistics (3PL) and Fourth party logistics (4PL), Johannesburg, 2018

20. Craig Guillot Supply Chain Dive, Supply chains brace for new data standards, Washington 2018,1-2
21. Dagmar Trepins, European Logistics 2016: Under Pressure, European Union ,2016
22. David Jacoby (2015), Guide to Supply Chain Management: How Getting it Right Boosts Corporate Performance (The Economist Books), Bloomberg Press; 1st edition
23. Daria Taglioni - Miles Mckenna, Growth in Greece? A Logistical Possibility, World Bank,2015
24. Daria Taglioni - Miles Mckenna, Growth in Greece? A Logistical Possibility,World Bank,2015
25. DHL Logbook - in cooperation with Technical University Darmstad ,Historical development of logistics The great logistics success story, Germany ,2017 4-6
26. Donald W. Engels, Alexander the Great and the Logistics of the Macedonian Army, Columbia University,1980,67
27. Earl J. Hess, Civil War Logistics: A Study of Military Transportation, North Carolina, (2017)
28. Ecorys, Fraunhofer, TCI, Prognos and AUEB-RC/TRANSLOG, Analysis of the EU logistics sector, European Commission,2015,32-34
29. Enterprise Greece, Infrastructure, Athens, 2016
30. Enterprise Greece, Investing in the Greek Logistics sector,Athens,2017

31. Ernst & Young, Repositioning Greece as a global maritime capital, London, 2017
32. Europlatforms EEIG, What is a Logistics Centre, United Nations Economic Commission for Europe, 2014, 5-7
33. Europlatforms EEIG, What is a Logistics Centre, United Nations Economic Commission for Europe, 2016, 9
34. Europlatforms EEIG, What is a Logistics Centre, United Nations Economic Commission for Europe, 2014, 4
35. G.S. Jackson Types of 3PL Providers United States of America ,2017
36. Hines, T. (2010) Supply chain strategies: Customer driven and customer focused. Oxford: Elsevier
37. Ivan Dakov, Svetoslav Novkov, Sustainable Supply Chain Manangement – Scope, Activities and Interrelations with other concepts, Vilnius 2013 ,640-641
38. J. Bernardino ,Transport demand evolution in Europe–factors of change, scenarios and challenges, in European Union,2015, 11-13
39. Ketchen Jr., G., & Hult, T.M. (2016) Bridging organization theory and supply chain management: The case of best value supply chains. Journal of Operations Management, 25(2) 573-580
40. Kushal Nahata, Supply Chain Trends To Watch Out For In 2018, United States, 3-4

41. Leslie Hansen Harps, Europe's Evolving Logistics Landscape, United States of America ,2015
42. Logistics Focus, Definition of 3PL,West Chicago,2016
43. M. Christopher, Logistics & Supply Chain Management, United kingdom,2010 ,23
44. Marc Wins, Why is logistics training so important to Supply Chains, Hasselt,2018,2
45. Martin Murray, Selecting a Third party logistics 3PL Provider, United States of America, 2016
46. McCarthy, Ian; Anagnostou, Angela ,The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing, Vancouver, 2010, 3
47. Mike Adwin, Advantages And Disadvantages of Third party logistics,2016
48. Overby, S , An Introduction to Outsourcing , 2013,10-11
49. Oxford English Dictionary , “Outsourcing”, Oxford, 2005
50. Prologis , Europe most desirable logistics locations,Amsterdam,2017,3-5
51. Prologis ,Europe most desirable logistics locations,Amsterdam,2017,2
52. Roger Morriss, "Colonization, Conquest, and the Supply of Food and Transport: The Reorganization of Logistics Management, 1780–1795, U.K,2007, 120-121
53. Supply and Demand Chain executive ,Supply Chains Will Go Digital, United States ,2018

54. Supply Chain Management Review, The Social Side of Supply Chain Management , United States , 2018
55. The World Bank report,Greek Logistics Unlocking Growth Potential through Regulatory Reform and Complementary Measures, Washington, 2015, 4-6
56. Thiell, M., Zuluaga, Green Logistics – Global Practices and their Implementation in Emerging Markets,Columbia,2011,2
57. V. Misra, M.I. Kahn, , Supply Chain Management Systems: Architecture, Design and Vision,U.K. Singh, North American Business Press, 2014

#### Ιστοσελίδες

58. <http://www.fdlgroup.gr/faq/%CE%84%CE%B9-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-3pl-%CE%AE-third-party-logistics-2/>
59. <http://www.supplychain.gr/%CE%B2%CE%B9%CE%B2%CE%BB%CE%B9%CE%BF%CE%B8%CE%AE%CE%BA%CE%B7/71-%CE%BF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82-%CF%84%CF%89%CE%BD-logistics.html>
60. <http://www.pronto-delivery.com/from-the-1980s-to-2016-the-evolution-of-third-party-logistics,2017>
61. <https://legacyscs.com/evolution-of-3pl-supply-chain-challenges/,2016>

62. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs40309-015-0072-y.pdf>

63. <https://whatis.techtarget.com/definition/third-party,2017>

64. <https://www.edibasics.com/what-is-ed>

65. <https://www.unece.org/fileadmin/DAM/trans/main/eatl/docs/EN-REV>

66. <http://www.opengov.gr/ypoian/>

67. <https://www.mbaskool.com/business-concepts/operations-logistics-supply-chain-terms>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Το ερωτηματολόγιο για την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις ελληνικές διαμεταφορικές εταιρείες αλλά και τις πολυεθνικές που λειτουργούν στην Ελλάδα

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ονομάζομαι Ιωάννης Κασιδιάρης και είμαι μεταπτυχιακός φοιτητής στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Παρακάτω παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποίησα για την έρευνα . Τα αποτελέσματα θα συμπεριληφθούν στην διπλωματική εργασία μου με θέμα “ Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΔΙΑΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΑΡΟΧΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥΣ ΜΕΤΑ ΤΩΝ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΩΝ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΙΚΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ LOGISTICS ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ ” Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

1. Πόσους εργαζόμενους απασχολεί η εταιρεία ;
2. Διαθέτει η εταιρεία υποκαταστήματα (Branch) και σε άλλες πόλεις ;
3. Διαθέτει η εταιρεία σας ιδιόκτητο στόλο ;
4. Εάν όχι με πόσους αυτοκινητιστές συνεργάζεται ;
5. Πόσος είναι ο συνολικός αποθηκευτικός χώρος σε τμ. (τετραγωνικά μέτρα) της εταιρείας σας στην Ελλάδα ;
6. Τι πληροφοριακά συστήματα χρησιμοποιεί η εταιρεία ;
7. Η εταιρεία συνεργάζεται με ανταποκριτές (εταιρείες logistics) στο εξωτερικό;

8. Αν Ναί με πόσους ανταποκριτές συνεργάζεται ;
  
9. Πόσο ευχαριστημένοι είστε από τη συνεργασία σας με τους ανταποκριτές του εξωτερικού ;
  
10. Σε ποιες ηπείρους βρίσκονται κυρίως οι ανταποκριτές - συνεργάτες σας ;
  
11. Με ποιούς τρόπους πραγματοποιούνται οι παραγγελίες ;
  
12. Ποιοι είναι οι πιο βασικοί τρόποι μεταφοράς που χρησιμοποιείται στην εταιρεία σας για τη μεταφορά των φορτίων ;
  
13. Πιστεύετε ότι η βελτίωση των υποδομών στη χώρας μας στο εγγύς μέλλον θα οδηγήσει σε γρηγορότερη και ασφαλέστερη διασύνδεση με τα εμπορευματικά κέντρα του εξωτερικού ;