

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ

ΣΠΟΥΔΩΝ στην ΝΑΥΤΙΛΙΑ

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ 3PL ΣΤΗΝ
ΕΛΛΑΔΑ.**

Γιαννιού Αντωνία

Διπλωματική εργασία

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

*Πειραιάς
Μάιος 2010*

Δήλωση αυθεντικότητας / Ζητήματα Copyright

«Το άτομο το οποίο εκπονεί την Διπλωματική Εργασία φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία ορίζεται στην βάση των εξής παραγόντων: του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (εμπορικός, μη κερδοσκοπικός ή εκπαιδευτικός), της 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 υπό copyright κειμένου»

Σελίδα Τριμελούς Εξεταστικής Επιτροπής

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

Τα μέλη της επιτροπής ήταν:

- Παπαδημητρίου Στράτος (Επιβλέπων)
- Χλωμούδης Κωνσταντίνος
- Πελαγίδης Θεόδωρος

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

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον κύριο Παπαδημητρίου Ευστράτιο Αν. καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την καθοδήγηση και την βοήθεια που μου παρείχε κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στα στελέχη όλων των επιχειρήσεων που απάντησαν το ερωτηματολόγιο και συμμετείχαν στην διεξαγωγή αυτής της διπλωματικής εργασίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Α ΜΕΡΟΣ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟ LOGISTICS OUTSOURCING

1.1	Αλυσίδα logistics και υπηρεσίες 3PL.....	5
1.2	Διαδικασίες εφαρμογής του outsourcing.....	7
1.2.1	Ορισμός των σχέσεων συνεργασίας του outsourcing.....	8
1.3	Επιλογή του logistics outsourcing	9
1.3.1	Μεθοδολογία επιλογής του 3PLσυνεργάτη.....	10
1.3.2	Τα βασικά στοιχεία ενός logistics implementation plan.....	12
1.3.3	Αξιολόγηση του 3PL συνεργάτη.....	13
1.4	Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα από τη συνεργασία με εταιρίες 3PL.....	14
1.5	Νέες τεχνολογίες και Logistics.....	16
1.5.1	Σύστημα διαχείρισης αποθήκευσης.....	18
1.5.2	Συστήματα δρομολόγησης και διαχείρισης στόλου οχημάτων.....	19
1.6	Οι υπηρεσίες 3PL στην Ευρώπη.....	21
1.7	Διεθνείς τάσεις των επιχειρήσεων ως προς τις υπηρεσίες 3PL.....	23

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΤΟ LOGISTICS OUTSOURCING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1	Η εγχώρια ζήτηση για 3PL υπηρεσίες.....	27
2.1.1	Παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση.....	29
2.2	Δομή του κλάδου.....	29
2.3	Η Εγχώρια αγορά.....	33
2.4	Οι επιχειρήσεις του κλάδου.....	34
2.5	Εγχώριο και κοινοτικό θεσμικό πλαίσιο.....	34
2.6	Επενδύσεις και Αναπτυξιακός νόμος.....	36

2.7	Κόστος των υπηρεσιών 3PL.....	37
2.8	Εξελίξεις στον κλάδο.....	38
2.8.1	Εμπορευματικά κέντρα.....	40
2.8.2	Το πλάνο δράσης της Ε.Ε για τα logistics.....	41

Β' ΜΕΡΟΣ - ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ 3PL ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΈΡΕΥΝΑ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ 3PL ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

3.1	Μεθοδολογία έρευνας.....	44
3.2	Δομή ερωτηματολογίου.....	44
3.3	Ανάλυση αποτελεσμάτων.....	44
3.3.1	Γενικά.....	
3.3.2	Ανάλυση ταυτότητας δείγματος.....	45
3.3.3	Έκταση του outsourcing.....	48
3.3.4	Κίνητρα και αντικίνητρα.....	52
3.3.5	Διαδικασία υλοποίησης.....	57
3.3.6	Προβλήματα κατά τη διάρκεια της υλοποίησης.....	60
3.3.7	Αποτελέσματα από τη χρήση των 3PL υπηρεσιών.....	62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

4.1	Γενικά.....	67
4.2	Χαρακτηριστικά έρευνας.....	67
4.3	Αποτελέσματα ανάλυσης.....	67
4.3.1	Δείγμα.....	67
4.3.2	Έκταση.....	68
4.3.3	Κίνητρα και αντικίνητρα.....	69
4.3.4	Διαδικασία υλοποίησης.....	70
4.3.5	Αποτελέσματα από τη χρήση 3PL υπηρεσιών.....	71
4.4	Προτάσεις - Προοπτικές.....	75
	Βιβλιογραφικές αναφορές.....	76

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Συνοδευτική Επιστολή - Ερωτηματολόγιο

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών Third Party Logistics

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΛΗ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΠΙΝΑΚΕΣ

- Πίνακας 1.1 - Outsourced υπηρεσίες logistics(σ.22)
- Πίνακας 1.2 - Τομείς βελτίωσης των εταιριών 3PL logistics(σ.24)
- Πίνακας 1.3 - Κύριοι λόγοι μη χρήσης υπηρεσιών 3PL παγκοσμίως(σ.25)
- Πίνακας 3.1 - Αριθμός απαντήσεων ανά κλάδο δραστηριοποίησης(σ.44)
- Πίνακας 3.2 - Μέγεθος επιχειρήσεων Δείγματος (σ.46)
- Πίνακας 3.3 - Απόλυτα μεγέθη και ποσοστά χρησιμοποίησης outsourcing για την κάθε δραστηριότητα (σ.48)
- Πίνακας 3.4 - Η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών ως κίνητρο (σ.52)
- Πίνακας 3.5 - Η χρησιμοποίηση του Know- How 3PL εταιρειών ως κίνητρο(σ.54)
- Πίνακας 3.6 – Η εξοικονόμηση πολύτιμου χρόνου για άλλες δραστηριότητες, ως κίνητρο (σ.54)
- Πίνακας 3.7 - Η αντιμετώπιση των επιχειρήσεων προς τους 3PL (σ.60)

ΣΧΗΜΑΤΑ

- Σχήμα 3.1 – Ποσοστά απαντήσεων ανά κλάδο (σ.45)
- Σχήμα 3.2– Κατανομή των επιχειρήσεων ως προς τον αριθμό των εργαζομένων (σ.46)
- Σχήμα 3.3 – Κατανομή επιχειρήσεων ως προς το σύστημα πιστοποίησης (σ.47)
- Σχήμα 3.4 Δαπάνες των εταιρειών για δραστηριότητες logistics (σ.49)
- Σχήμα 3.5 Συνολικό ποσοστό δραστηριοτήτων logistics που παραχωρείται για outsourcing(49)
- Σχήμα 3.6 - Αριθμός 3PL συνεργατών που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις (σ.50)
- Σχήμα 3.7 – Προοπτική αύξησης των υπηρεσιών 3PL στο επόμενο έτος (σ.51)
- Σχήμα 3.8 – Η σημασία εξοικονόμησης οικονομικών πόρων μέσω του outsourcing(σ.52)
- Σχήμα 3.9 – Η σημασία της προηγούμενης εμπειρίας με προμηθευτή κατά τη διαδικασία υλοποίησης του outsourcing (σ.56)

Σχήμα 3.10 – Η σημασία της φήμης του προμηθευτή, στη διαδικασία υλοποίησης του outsourcing (σ.57)

Σχήμα 3.11 – Η σημασία του κόστους προμήθειας (σ.58)

Σχήμα 3.12 – Ο χρόνος παράδοσης ως κριτήριο για την επιλογή προμηθευτή (σ.58)

Σχήμα 3.13 - Η επιχειρησιακή ικανότητα ως κριτήριο επιλογής προμηθευτή (σ.59)

Σχήμα 3.14 - Η σημασία των προβλημάτων συνεργασίας (σ.60)

Σχήμα 3.15 - Συχνότητα αλλαγής του 3PL συνεργάτη (σ.61)

Σχήμα 3.16 - Η ικανοποίηση των επιχειρήσεων από τη χρήση υπηρεσιών 3PL (σ.62)

Σχήμα 3.17 - Ζητούμενες αλλαγές για την προσφορά των 3PL υπηρεσιών στην Ελλάδα (σ.63)

Σχήμα 3.18 - Η προφορά των υπηρεσιών 3PL στην Ελλάδα (σ.64)

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα έρευνα είχε ως αντικείμενο την ανάλυση του αναπτυσσόμενου κλάδου των 3PL στην Ελλάδα και ολοκληρώθηκε τον Φεβρουάριο του 2010, στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα του Πανεπιστημίου Πειραιώς στη Ναυτιλία.

Η μελέτη του outsourcing πραγματοποιήθηκε με σκοπό την απάντηση των παρακάτω ερωτημάτων που διαμορφώθηκαν ύστερα από ανασκόπηση της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας.

- Σε ποιες δραστηριότητες χρησιμοποιείται το outsourcing
- Ποια τα κίνητρα και αντικίνητρα για την υιοθέτηση του
- Ποιες οι συνθήκες κατά τη υλοποίηση
- Ποιες οι συνθήκες εφαρμογής

Η έρευνα συντάχθηκε με βάση τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων από την επεξεργασία ερωτηματολογίων τα οποία εστάλησαν σε 40 εταιρείες και από δευτερογενή στοιχεία μέσω ανασκόπησης βιβλιογραφίας, αρθρογραφίας και λοιπών πηγών(διαδίκτυο, κλαδικές μελέτες)

Από την πρωτογενή έρευνα διεξάχθηκαν ενδιαφέροντα συμπεράσματα όπως ότι η ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους κατά κύριο λόγο περιορίζεται στην μεταφορά διανομή και την αποθήκευση, ότι η οικονομική αποτίμηση της υιοθέτησης του outsourcing αποτέλεσε πολύ σημαντικό κίνητρο και πολύ σημαντικό ανασταλτικό παράγοντα για την υιοθέτηση του outsourcing, πολύ σημαντικός παράγοντας στην επιλογή προμηθευτή ήταν η εμπειρία από προηγούμενες συνεργασίες, το κυριότερο πρόβλημα που αντιμετώπισαν κατά την υλοποίηση ήταν πρόβλημα της συνεργασίας τους με τους προμηθευτές, οι μικρές εταιρίες που χρησιμοποιούν outsourcing επιλέγουν ανεπίσημους τρόπους συνδιαλλαγής με τους προμηθευτές τους, οι συμμετέχοντες είναι ικανοποιημένοι από την απόδοση του παρόχου τους, αλλά ζητούν ακόμα χαμηλότερο κόστος και θεωρούν την είσοδο νέων εταιρειών στον κλάδο εφικτή σε συνδυασμό όμως με την παροχή πιο εξειδικευμένων υπηρεσιών.

ABSTRACT

Object of this research was the analysis of the developing sector of 3PL in Greece and was completed in February 2010, in the frames of my thesis in the Postgraduate Programme of University Piraeus in the Shipping business. The study of outsourcing was realised aiming at the answer of following questions that were shaped after examination of Greek and international bibliography.

- In which activities outsourcing is used
- What are the motives and disincentives for its adoption
- What are the conditions of the concretisation
- What are the conditions of its application

The research was drawn up with base collection of primary elements from the treatment of questionnaires which were sent in 40 companies and by secondary elements via examination of bibliography, articles and remaining sources (internet, sector-based studies). By the primary research they were carried out interesting conclusions as that the entrusting of activities to Third Party Logistics Providers is in the first place limited in transport, distribution and storage, that the economic assessment of outsourcing's adoption constituted very important motive and very important suspensive factor. Also a very important factor in choosing the supplier was the experience from previous collaborations, the main problem that companies faced during concretisation was the problem of their former collaboration with suppliers, small companies that use outsourcing select informal ways of reconciliation with their suppliers, participants are satisfied from the output of their suppliers, but still seeking lower costs and they consider the entry of new companies in the sector feasible in combination however with the benefit of more specialised services.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο όρος logistics αποτελεί πολυσήμαντη και πολυσύνθετη έννοια, καλύπτοντας μια τεράστια γκάμα διαδικασιών σχεδιασμού, υλοποίησης και ελέγχου στο επιχειρηματικό πεδίο. Τα βασικά στοιχεία που συνυφαίνουν τα logistics είναι η διοίκηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης, η βέλτιστη αξιοποίηση των έμψυχων (ανθρώπινων) και των άψυχων (υλικών) πόρων της, η παραγωγή, η αποθήκευση και η διανομή των αγαθών, από την πρώτη ύλη μέχρι το έτοιμο προϊόν και από την παραγωγή στο ράφι. Θεωρητικά τα logistics εξυπηρετούν την κερδοφορία μιας επιχείρησης, εξασφαλίζοντας τη συνεχή διαθεσιμότητα των προϊόντων και των λοιπών πόρων της, επιτρέποντας παράλληλα την ομαλή ροή επιτέλεσης των διαδικασιών που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Τα logistics αποσκοπούν στην παραγωγή προϊόντων με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος, στη διατήρηση των προϊόντων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, στην πλήρη αξιοποίηση των υλικών μέσων της επιχείρησης, στη μεταφορά των προϊόντων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και τις μικρότερες δυνατές καθυστερήσεις και τελικά στην επίτευξη κερδοφορίας και οικονομίας κλίμακας για την επιχείρηση.

Αν και αφορούν σε κάθε είδους επιχειρηματικό τομέα και κάθε είδους επιχείρηση, εκεί που βρίσκουν κατεξοχήν πρόσφορο έδαφος εφαρμογής είναι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην εφοδιαστική αλυσίδα (εμπορικές, μεταφορικές, παραγωγικές, εταιρίες αποθήκευσης κ.ά.), ανεξαρτήτως του τομέα της οικονομίας στον οποίο ανήκουν. Ο όρος "εφοδιαστική αλυσίδα" περιγράφει το πλέγμα διαδικασιών που απαιτούνται ώστε ένα προϊόν να περάσει από τη φάση της παραγωγής στη φάση της κατανάλωσης. Μεταξύ των διαδικασιών αυτών ξεχωρίζει η παραγωγή, η τυποποίηση, η αποθήκευση, η διακίνηση και η διάθεση του προϊόντος.

Όπως διαφαίνεται από τα παραπάνω, logistics και εφοδιαστική αλυσίδα συνδέονται άρρηκτα. Η εφοδιαστική αλυσίδα αποτελεί το βασικότερο πεδίο εφαρμογής των logistics, τα οποία αποτελούν το βασικότερο ζητούμενο για την ορθολογικοποίηση και την επιτυχία των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Τα logistics απαντούν στο πώς πρέπει να οργανωθούν οι διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας - π.χ. πώς

πρέπει να γίνεται η διακίνηση των προϊόντων, με τι συχνότητα πρέπει να εκτελούνται οι παραδόσεις, μέσω ποιου δρομολογίου.

Νέες και καινοτόμες ψηφιακές τεχνολογίες έχουν εισέλθει στο χώρο των logistics και έχουν επιφέρει θεαματικές αλλαγές. Η κακή οργάνωση της αποθήκης, ο ανεφοδιασμός χωρίς πρόγραμμα και σύστημα και τόσα άλλα αρνητικά, έχουν δώσει τη θέση τους σε ολοκληρωμένα συστήματα υψηλής ευφυΐας και αποτελεσματικότητας.

Τα τελευταία χρόνια σε παγκόσμια κλίμακα γίνεται πολύς λόγος αναφορικά με το outsourcing των δραστηριοτήτων logistics και η τάση συνεχίζει να είναι ανοδική. Οι λόγοι που οδηγούν τις εταιρίες στη στρατηγική επιλογή του outsourcing είναι πολλοί και συγκεκριμένοι.

Outsourcing είναι η ανάθεση υπηρεσιών και εργασιών μιας επιχείρησης σε εξωτερικό συνεργάτη, που μπορεί να είναι είτε μια εταιρία που εξειδικεύεται σ' ένα τομέα είτε ένας μεμονωμένος ιδιώτης.

Η ανάθεση μέρους των εργασιών μιας επιχείρησης σε τρίτους αποτελεί συχνό φαινόμενο εδώ και πολλά χρόνια. Σύμφωνα με αυτή την πρακτική, εργασίες όπως η καθαριότητα, οι λογιστικές και φορολογικές υποχρεώσεις, η διανομή των προϊόντων, η μισθοδοσία, οι προσλήψεις, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού κ.ά. ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης, μέσω "ελεύθερης" εργασιακής σχέσης - ελεύθερης, με την έννοια ότι ο επιχειρηματίας δεν απασχολεί προσωπικό με εξαρτημένη σχέση (μισθό), αλλά καταβάλλει κάποιο αντίτιμο που έχει συμφωνηθεί για τις υπηρεσίες που λαμβάνει.

Ο όρος outsourcing μπορεί να μεταφερθεί στα ελληνικά με περιφραστικό τρόπο, ως υπηρεσίες "εξωγενών ή εξωεπιχειρησιακών πόρων", σε αντιδιαστολή με τις εργασίες που μπορούν να υλοποιηθούν εντός της επιχείρησης, "ενδοεπιχειρησιακά". Το outsourcing μπορεί να καλύψει τις περισσότερες από τις εργασίες μιας επιχείρησης, ξεκινώντας από τις πιο βασικές και φθάνοντας μέχρι τις πιο εξειδικευμένες. Για παράδειγμα, υπάρχουν αρκετές εταιρίες που έχουν εμπιστευθεί σε τρίτους την πλειονότητα των εργασιών τους, από την παραγωγή των πρώτων υλών, τη συσκευασία και τη διανομή των προϊόντων μέχρι τις εργασίες διαφήμισης και προώθησης, έχοντας κρατήσει μόνο τη διοίκηση, τη γενική εποπτεία και την εμπορική διαχείριση.

Τα τελευταία χρόνια, στο "στόχαστρο" του outsourcing έχουν βρεθεί η πληροφορική και οι τηλεπικοινωνίες. Η αλματώδης ανάπτυξη και εξάπλωση της

ψηφιακής τεχνολογίας καθώς και οι αυξημένες ανάγκες του επιχειρηματικού κόσμου για νέες τεχνολογίες είχαν αποτέλεσμα τη δραστηριοποίηση πολλών εταιριών που παρέχουν σχετικές υπηρεσίες (προερχόμενες κυρίως από τον κλάδο της πληροφορικής).

Οι ραγδαίες εξελίξεις στον τομέα της διαχείρισης αποθηκών, στον τομέα των μεταφορών, η παγκοσμιοποίηση των αγορών και η πίεση από τους μετόχους για την καλυτέρευση των οικονομικών δεικτών, δημιούργησαν στις επιχειρήσεις το ενδιαφέρον να αναθέσουν λειτουργίες logistics που μέχρι τώρα εκτελούνταν από τις ίδιες, σε τρίτες εξειδικευμένες εταιρίες με σκοπό να φέρουν το προϊόν τους στις αγορές - στόχους με ανταγωνιστικότερο και οικονομικότερο τρόπο. Με την εμφάνιση του outsourcing οι επιχειρήσεις ωθήθηκαν σε οργανωτικές αλλαγές και επανασχεδιάστηκαν τα όρια μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών, οι οποίοι από απλούς παρόχους παραγωγικών συντελεστών μετατράπηκαν σε παρόχους υπηρεσιών. Η πρόσβαση των 3PL στο know-how των εταιριών τους παρέχει ένα ισχυρό εργαλείο με το οποίο μπορούν να αυξήσουν τις αποδόσεις τους, ενώ η εντατική χρήση του outsourcing από μια επιχείρηση, βοηθάει στη βελτίωση και ισχυροποίηση της ανταγωνιστικής της θέσης, καθώς και στην στρατηγική της ανάπτυξη. Σήμερα οι 3PL είναι στρατηγικοί συνεργάτες για πλήθος επιχειρήσεων και τους προσφέρουν ολοκληρωμένες λύσεις και διασφάλιση του εξορθολογισμού των λειτουργικών εξόδων τους. Όλα τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα την άνοδο του κλάδου και στην Ελλάδα με την δραστηριοποίηση ενός μεγάλου πλέον αριθμού τέτοιου είδους επιχειρήσεων.

Η παρούσα εργασία περιλαμβάνει τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο επιχειρείται μια θεωρητική προσέγγιση του outsourcing των logistics για να ενταχθεί το θέμα που πραγματεύεται σε επιστημονικό υπόβαθρο. Οι διαδικασίες εφαρμογής του outsourcing, η μεθοδολογία επιλογής του προμηθευτή, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα από τη συνεργασία με τους 3PL και οι πρόσφατες διεθνείς εξελίξεις στον κλάδο είναι από τα κύρια σημεία αυτού του κεφαλαίου.

Στο δεύτερο κεφάλαιο καταγράφεται η ελληνική πραγματικότητα όπως αυτή έχει αποτυπωθεί μέσα από μια σειρά δημοσιευμάτων και ερευνών με κυριότερη αυτή της ICAP 2007. Η εγχώρια ζήτηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν οι επιχειρήσεις του κλάδου και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν καθώς και οι εξελίξεις του υπό μελέτη κλάδου στην Ελλάδα είναι τα αντικείμενα αυτής της ενότητας.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε με τη συμμετοχή μεγάλων εταιριών που χρησιμοποιούν υπηρεσίες 3PL. Περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας και γίνεται καταγραφή και επεξεργασία των στοιχείων που συλλέχθηκαν από τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναφέρονται τα κυριότερα συμπεράσματα της έρευνας, οι προοπτικές του κλάδου και προτάσεις της παρούσας εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟ LOGISTICS OUTSOURCING

Επιχειρώντας μια σύντομη ιστορική αναδρομή διαπιστώνεται ότι οι πρώτες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών outsourcing δημιουργήθηκαν στις ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο. Στη συνέχεια έκαναν την εμφάνισή τους τέτοιου είδους εταιρείες, τόσο σε χώρες του δυτικού όσο και του ανατολικού κόσμου. Η έλλειψη όμως μεγάλων εκτάσεων γης στα αστικά κέντρα ανάγκασε αυτές τις εταιρείες να μεταφέρουν τις εγκαταστάσεις τους σε περιοχές γύρω από τα αστικά κέντρα, χωρίς όμως να συμπεριλάβουν στην μεταφορά αυτή τη διοίκηση και τα κεντρικά γραφεία τους.

Όσον αφορά τη σύγχρονη εποχή οι 3PL εταιρίες που εδρεύουν στις αναπτυσσόμενες χώρες συνεργάζονται κυρίως με καταξιωμένες επιχειρήσεις του δυτικού κόσμου. Αναλυτικότερα τα 80% των δραστηριοτήτων που εκτελούνται από 3PL στην Ινδία προορίζονται για οργανισμούς που εδρεύουν στην Αμερική ή την Βρετανία. Αυτό το γεγονός οφείλεται κυρίως στους πολιτιστικούς και γλωσσικούς δεσμούς μεταξύ της Ινδίας και των άλλων δύο χωρών αφού οι πολιτιστικοί δεσμοί αποτελούν σημαντικό κίνητρο για την ανάθεση εργασιών σε χώρες του εξωτερικού. Αντίθετα δεν ισχύει το ίδιο με την Γερμανία και την Γαλλία στις οποίες η ιδέα του outsourcing παρουσιάζει ταχεία ανάπτυξη και προβλέπεται ακόμα μεγαλύτερη, όπως άλλωστε και η συνολική αύξηση της διεθνούς αγοράς των υπηρεσιών outsourcing.

1.1 ΑΛΥΣΙΔΑ LOGISTICS ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ 3PL

Τα τελευταία 30 χρόνια έχουν γίνει τεράστιες αλλαγές στον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας. Κάποτε ήταν το τελευταίο τμήμα που θα στρεφόταν κανείς για να μειώσει τις δαπάνες του ενώ σήμερα αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη μείωση του κόστους και την αύξηση των κερδών μιας επιχείρησης. Άλλοτε θεωρούνταν μικρής σπουδαιότητας ενώ τώρα βρίσκεται στην πρώτη γραμμή του επιχειρησιακού προγραμματισμού.

Τα logistics που είναι η διαδικασία διαχείρισης των αποθεμάτων μιας επιχείρησης, από την πρώτη ύλη μέχρι το έτοιμο προϊόν καλύπτοντας μια τεράστια γκάμα διαδικασιών σχεδιασμού, υλοποίησης και ελέγχου στο επιχειρηματικό πεδίο, συνυφαίνονται από τα παρακάτω βασικά στοιχεία:

- Μεταφορικά μέσα. Προκειμένου να μεταφερθεί το προϊόν από και προς την επιχείρηση.
- Management διανομών. Καθορισμός βελτιστοποιημένων δρομολογίων, χρόνων παράδοσης των προϊόντων.
- Αποθηκευτικοί χώροι. Θέση, μέγεθος, εξοπλισμός.
- Αποθέματα. Καθορισμός ειδών, ύψους αποθεμάτων, σημείων αναπαραγγελίας, μοντέλων παρακολούθησης των αποθεμάτων, πολιτικής ελέγχου.
- Ιχνηλασιμότητα. Αποτύπωση του τι έχουμε διαθέσει που και τι έχουμε προμηθευτεί από πού. Είναι μια διαδικασία πολύ χρήσιμη σε περίπτωση ανάκλησης προϊόντων.
- Προμήθειες. Επιλογή πηγών προμήθειας, καθορισμός κριτηρίων επιλογής προμηθευτών.
- Προσωπικό. Ποσοτικές και ποιοτικές απαιτήσεις σε προσωπικό για την υλοποίηση συγκεκριμένου επιχειρηματικού έργου.
- Εκπαίδευση. Προσδιορισμός και παροχή απαιτούμενης εκπαίδευσης
- Εγκαταστάσεις. Προσδιορισμός και απόκτηση των απαιτούμενων εγκαταστάσεων για την ολοκλήρωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- Τεκμηρίωση. Ανάπτυξη γραπτών οδηγιών και διαδικασιών για όλες τις δραστηριότητες. (ICAP 2007)

Η εφοδιαστική αλυσίδα αποτελεί το βασικότερο πεδίο εφαρμογής των logistics και συνδέεται μαζί τους άρρηκτα αφού αυτά αποτελούν το βασικότερο ζητούμενο για την ορθολογικοποίηση και την επιτυχία των διαδικασιών της.

Ένα σύστημα logistics προκειμένου να επιφέρει επωφελή αποτελέσματα στη ροή των προϊόντων από το στάδιο της παραγωγής στο στάδιο της τελικής κατανάλωσης πρέπει να είναι ως εξής σχεδιασμένο προκειμένου να ικανοποιεί τους ακόλουθους επιχειρησιακούς στόχους: διάθεση και παράδοση του σωστού προϊόντος ή υπηρεσίας στον καταναλωτή, στη σωστή ποιότητα και ποσότητα, στη σωστή τοποθεσία, στον σωστό χρόνο, με το σωστό κόστος, με τους σωστούς όρους και πληροφόρηση και φυσικά σε πλήρη συμφωνία με τις απαιτήσεις του πελάτη. Οι διαδικασίες των logistics κατέχουν σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια ελαχιστοποίησης του συνολικού κόστους μιας επιχείρησης, η οποία προσπάθεια μαζί με την ταυτόχρονη καλύτερη δυνατή

εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του τελικού καταναλωτή αποτελούν τελικά και τον βασικό στόχο των logistics.

Η διαδικασία των logistics πραγματοποιείται είτε από την ίδια την επιχείρηση, είτε από την ανάθεση σε εξειδικευμένους και ανεξάρτητους φορείς παροχής τέτοιου είδους υπηρεσιών. Ο φορείς αυτοί ονομάζονται Third Party Logistics Providers και η διαδικασία ανάθεσης, outsourcing.

Outsourcing μπορεί να γίνει για ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων με αντιπροσωπευτικότερα παραδείγματα την διαχείριση αποθηκών, διεκπεραίωση παραγγελιών, επιστροφές προϊόντων, πληρωμή ναύλων, πληροφοριακά συστήματα logistics, ενοικίαση αποθηκευτικών χώρων και εκτέλεση υπηρεσιών μεταφοράς.

Οι υπηρεσίες 3PL ανάλογα με το μέγεθος και τον στρατηγικό προσανατολισμό κάθε εταιρίας 3PL μπορεί να αφορούν ευρύ φάσμα προϊόντων ή να περιορίζονται σε συγκεκριμένα τυποποιημένα συνήθως είδη.

Η ανάθεση των δραστηριοτήτων αυτών από μια εμπορική ή βιομηχανική επιχείρηση στην εξειδικευμένη εταιρία παροχής των εν λόγω υπηρεσιών δίνει τη δυνατότητα στις συνεργαζόμενες πλευρές να κατευθύνουν πόρους και προσπάθεια στον τομέα στον οποίο διαθέτουν το συγκριτικό πλεονέκτημα και παρατηρώντας τις προσπάθειες που έχουν γίνει διεθνώς τις τελευταίες δεκαετίες για την βελτίωση της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας παρατηρούμε μια σταδιακή προσπάθεια των επιχειρήσεων να απεμπλακούν από τις δραστηριότητες στις οποίες δεν έχουν συγκριτικό πλεονέκτημα

1.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ OUTSOURCING

Παρόλο που τα τελευταία χρόνια οι 3PL έχουν διευρύνει το φάσμα των υπηρεσιών που προσφέρουν, υπάρχει αξιοσημείωτη διαφορά ως προς τις παρεχόμενες υπηρεσίες ανά την Ευρώπη. Για παράδειγμα στην Ανατολική Ευρώπη που δεν υπάρχουν σύγχρονες υποδομές οι 3PL προσφέρουν μόνο τις βασικές υπηρεσίες logistics (απλή μεταφορά και βασικές υπηρεσίες εφοδιασμού). Στη Μεσόγειο που δεν υπάρχει καλά ανεπτυγμένη υποδομή μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στην αποθήκευση και την ποιότητα των μεταφορών, ενώ σε χώρες όπως η Γαλλία, η Γερμανία και η Ολλανδία οι 3PL υποχρεώνονται να προσφέρουν υπηρεσίες με έμφαση στην υψηλή

τεχνολογία. Οι διαδικασίες τις οποίες αναθέτει συνήθως μια επιχείρηση είναι οι παρακάτω:

- Μεταφορά των προϊόντων από τις βιομηχανικές εγκαταστάσεις παραγωγής στις αποθήκες της εταιρίας που αναλαμβάνει το outsourcing
- Αποθήκευση των προϊόντων μέχρι να διανεμηθούν στα τελικά σημεία
- Διανομή των προϊόντων προς τα σημεία διανομής και τελικής προώθησής τους.

1.2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ OUTSOURCING

Πρώτο επίπεδο -Συνεργασίας στην εφοδιαστική αλυσίδα

- Επίτευξη χαμηλού κόστους
- Μη ύπαρξη συμβολαίων
- Περιορισμένο εύρος υπηρεσιών
- Το επίπεδο συνεργασίας βρίσκεται σε χαμηλό επίπεδο
- Ελάχιστοι οι κίνδυνοι αλλά και τα οφέλη που προκύπτουν απο τη σχέση

Δεύτερο επίπεδο – Παροχή υπηρεσιών

- Η πραγματοποίηση των στόχων είναι ο σκοπός της συνεργασίας
- Επίτυγχάνεται αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα
- Βραχυπρόθεσμα συμβόλαια
- Μεγαλύτερος αριθμός προσφερόμενων υπηρεσιών σε σχέση με το πρώτο επίπεδο
- Οι περισσότερες δραστηριότητες υποστηρίζονται ηλεκτρονικά
- Τμήμα της φυσικής υποδομής παρέχεται απο την εταιρία Logistics
- Δημιουργείται αμοιβαία εμπιστοσύνη
- Αυξημένοι κίνδυνοι και για τους δύο συνεργάτες σε περίπτωση ρήξης στη συνεργασία.

Τρίτο και Τέταρτο επίπεδο – Ολοκληρωμένες λύσεις

- Συνεργασία με αμοιβαία κέρδη / οφέλη
- Οι προσφερόμενες υπηρεσίες ολοκληρώνονται πλήρως
- Πολυετή συμβόλαια
- Μέτρηση απόδοσης σε κόστος, ποιότητα και υπηρεσίες

1.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ LOGISTICS OUTSOURCING

Πρωταρχική προϋπόθεση για την ανάθεση του outsourcing είναι αυτή να αποτελεί στρατηγική απόφαση της επιχείρησης και να απορρέει από τον συνολικό στρατηγικό της σχεδιασμό. Πρέπει να έχουν ληφθεί υπ' όψη όλοι οι παράμετροι και το περιβάλλον λειτουργίας εντός και εκτός των ορίων της. Η ομαλή μετάβαση σε μια διαδικασία outsourcing προϋποθέτει ότι η διοίκηση της επιχείρησης έχει κατανοήσει τις ιδιομορφίες, το κόστος και τα προβλήματα της outsourcing διαδικασίας και έχει προσαρμόσει την οργανωτική της φιλοσοφία και διοίκηση αναλόγως.
(ΠερδίκηςΤ.,2002)

1.3.1 *ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ 3PL ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ*

«Στις περισσότερες των περιπτώσεων η λύση του «outsourcing» είναι προς όφελος των επιχειρήσεων που την επιλέγουν, η επιλογή του κατάλληλου συνεργάτη όμως δεν είναι απλή υπόθεση, συνεπώς πρέπει να ακολουθηθούν προσεκτικά κάποια βήματα για να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.
Η μεθοδολογία που μπορεί να ακολουθηθεί μια επιχείρηση στα πλαίσια μιας τέτοιας επιλογής παρουσιάζεται παρακάτω.

1. Δημιουργία Ομάδας Έργου

Το πρώτο βήμα, και ένα από τα σημαντικότερα, είναι η δημιουργία της σωστής ομάδας που θα αναλάβει το project αυτό. Στην ομάδα πρέπει να συμμετέχουν στελέχη από όλα τα κρίσιμα τμήματα της εταιρίας, όπως παραγωγή, οικονομικό, πωλήσεις, marketing και φυσικά Logistics.

Επίσης στην ομάδα καλό είναι να υπάρχουν υψηλόβαθμα στελέχη (decision makers), ώστε η σοβαρότητα του εγχειρήματος να περνά, τόσο στην ίδια την επιχείρηση όσο και στους δυνητικούς συνεργάτες.

Η Ομάδα Έργου μπορεί να συμπληρωθεί και από ένα σύμβουλο εξειδικευμένο σε θέματα Logistics και «outsourcing».

2. Σαφής Καθορισμός Αναγκών και Στόχων

Το πρώτο μέλημα της Ομάδας Έργου είναι ο σαφής καθορισμός των αναγκών του κυκλώματος Logistics, για την ικανοποίηση των οποίων θα χρησιμοποιηθεί λύση «outsourcing», καθώς επίσης και τα αναμενόμενα οφέλη, ώστε να προσδιοριστούν οι

αναμενόμενοι στόχοι. Η ανάλυση πρέπει να είναι σε λεπτομέρεια, μια και τα ευρήματα θα αποτελέσουν οδηγό για τα επόμενα βήματα.

3. Δημιουργία Τεύχους Προδιαγραφών (RFP)

Με βάση τις ανάγκες και τους στόχους που θα έχουν προσδιοριστεί, πρέπει να δημιουργηθεί το Τεύχος Προδιαγραφών του έργου, το οποίο θα περιγράφει με σαφήνεια ανάγκες και απαιτήσεις και θα σταλεί στους υποψήφιους συνεργάτες από τους οποίους θα ζητηθούν προσφορές. Η δημιουργία του κρίνεται απολύτως αναγκαία ώστε οι προσφορές των υποψηφίων να αφορούν το ίδιο αντικείμενο, αλλά και η σύγκριση των προσφορών από την Ομάδα Εργου να γίνει σε κοινή βάση.

4. Καθορισμός και Ιεράρχηση Κριτηρίων Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση των υποψηφίων θα γίνει με εξειδικευμένα κριτήρια τα οποία πρέπει να καθορισθούν από την Ομάδα Εργου, αλλά και να ιεραρχηθούν με χρήση συντελεστών βαρύτητας.

Μπορούν να δημιουργηθούν δύο επίπεδα κριτηρίων αξιολόγησης. Το πρώτο επίπεδο μπορεί να απαρτίζεται από γενικότερα κριτήρια αξιολόγησης με στόχο τον προσδιορισμό των υποψηφίων στους οποίους θα αποσταλεί το Τεύχος Προδιαγραφών.

Το δεύτερο επίπεδο περιέχει εξειδικευμένα κριτήρια με τη χρήση των οποίων θα γίνει η τελική επιλογή. Σε γενικές γραμμές μπορούμε να πούμε ότι τα κριτήρια αξιολόγησης εντάσσονται στις ακόλουθες 4 κατηγορίες.

- Γενικά Στοιχεία Εταιρίας (υποψήφιος συνεργάτης)
- Στοιχεία Εγκαταστάσεων - Εξοπλισμού
- Στοιχεία Ποιότητας Παρεχόμενων Υπηρεσιών
- Στοιχεία Κόστους

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να σημειωθεί ότι, όπως θα μπορούσε κάποιος να παρατηρήσει, στοιχεία για ορισμένα από τα κριτήρια Ποιότητας Παρεχόμενων Υπηρεσιών, μπορούν να προκύψουν εφόσον ξεκινήσει η συνεργασία και συνεπώς δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο στάδιο αξιολόγησης.

Για να το ξεπεράσει αυτό η Ομάδα Εργου θα μπορούσε να κάνει σύντομη έρευνα αγοράς με βάση το πελατολόγιο των υποψηφίων συνεργατών, απ' όπου και θα μπορούσαν να αντληθούν χρήσιμες πληροφορίες (π.χ. πόσο επιρρεπείς είναι σε λάθη, πόσο συνεπείς είναι στις παραδόσεις τους κ.λπ.).

5. Δημιουργία Λίστας Υποψήφιων Συνεργατών

Με βάση τα κριτήρια του 1ου επιπέδου αξιολόγησης καταρτίζεται η λίστα των υποψήφιων συνεργατών, στους οποίους και θα αποσταλεί το Τεύχος Προδιαγραφών, ώστε να καταθέσουν λεπτομερείς προσφορές. Συνήθως η λίστα αυτή αποτελείται από 5 έως 8 εταιρίες. Η Ομάδα Έργου στην προσπάθεια δημιουργίας της λίστας αυτής θα μπορούσε να αποταθεί και σε ανταγωνιστές, οι οποίοι χρησιμοποιούν τη λύση του «outsourcing» και οι οποίοι ως ένα βαθμό ίσως είναι πρόθυμοι να μοιραστούν τις εμπειρίες τους.

6. Πολυκριτηριακή Αξιολόγηση - Τελική Επιλογή

Τελευταίο βήμα είναι η τελική επιλογή του 3PL συνεργάτη, η οποία προκύπτει ως αποτέλεσμα πολυκριτηριακής ανάλυσης, με βάση τα εξειδικευμένα κριτήρια του 2ου επιπέδου αξιολόγησης. Η αξιολόγηση αφορά, τόσο τις εταιρίες όσο και τις προσφορές που έχουν αποστείλει και πρέπει να γίνει με προσοχή στη λεπτομέρεια. Θεωρείται σκόπιμο η Ομάδα Έργου να επισκεφθεί τις εγκαταστάσεις των υποψηφίων και να τους δει «εν δράσει».

Μετά την τελική επιλογή, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στον τρόπο που θα δομηθεί το συμβόλαιο παροχής υπηρεσιών, το οποίο πρέπει να είναι κατανοητό, απλά δομημένο και ευέλικτο με βάση το πραγματικά υλοποιούμενο έργο» (Σταλίδης Σ.,2002)

1.3.2 ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΝΟΣ LOGISTICS IMPLEMENTATION PLAN

Αφού η επιχείρηση έχει επιλέξει τις δραστηριότητες που θα κάνει outsourcing και τον κατάλληλο 3PL provider που πληροί τις απαιτήσεις, όλα τα δεδομένα και οι παράμετροι πρέπει να αποτυπωθούν σε ένα λεπτομερές και σωστά δομημένο συμβόλαιο.

Είναι πολύ βασική η ανάπτυξη ενός καλά δομημένου implementation plan για την ανάπτυξη και την εφαρμογή του οποίου πρέπει να προσεχθούν κάποια βασικά σημεία και να δημιουργηθεί logistics outsourcing team, μια ομάδα στελεχών που θα είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή και την μετάβαση της εταιρίας στη νέα κατάσταση. Η ομάδα αυτή είναι ο συνδεδετικός κρίκος με τον 3PL provider και η σύνθεση της εξαρτάται από τις δραστηριότητες οι οποίες δίνονται για outsourcing. Σε περίπτωση που το outsourcing αφορά το σύνολο των δραστηριοτήτων της εταιρίας, η ομάδα πρέπει

να περιλαμβάνει μέλη από τα τμήματα προσωπικού, πωλήσεων, διαχείρισης πληροφοριακών συστημάτων, μεταφορών, αποθηκευτικής λειτουργίας, customer service, διαχείρισης αποθεμάτων και διαχείρισης κινδύνου. Κύριο μέλημα της ομάδας αυτής είναι η δημιουργία ενός Logistics Outsourcing Implementation Plan που θα πρέπει να περιλαμβάνει:

1. Χρονοδιάγραμμα. Αυτό διαφέρει ανάλογα με την φύση και την πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων που η εταιρία δίνει για outsourcing. Ένα χρονοδιάγραμμα των 100 ημερών είναι ρεαλιστικό και εξασφαλίζει την αποτελεσματική λειτουργία του 3PL.
2. Agenda θεμάτων. Πρέπει να δημιουργηθεί από την ομάδα και να αναθεωρείται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Τα θέματα πρέπει να τίθενται σε εβδομαδιαία βάση και για κάθε θέμα υπάρχει υπεύθυνος και οι υποχρεώσεις του.
3. Ροή πληροφοριών. Για να υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει το project να δημιουργήσει αρχεία που να περιλαμβάνουν το συμβόλαιο, τις διαδικασίες και την πολιτική υλοποίησης και να είναι προσβάσιμα και από τον 3PL.
4. Θέματα προσωπικού. Συνήθως οι επιχειρήσεις που παίρνουν την απόφαση να κάνουν outsourcing ακολουθούν πολιτική μείωσης προσωπικού, ενώ ο 3PL μπορεί να έχει αυξημένες ανάγκες. Πρέπει να γίνει εντοπισμός των αλλαγών που πρόκειται να προκληθούν και να αποφασιστεί άμεσα η αντιμετώπισή τους.
5. Διαχείριση της αλλαγής. Μια από τις σημαντικότερες αποφάσεις είναι η μέθοδος με την οποία θα υλοποιηθεί το outsourcing. Συνήθως γίνεται εκπαίδευση του προσωπικού του 3PL μέχρι να κατανοηθεί η ιδιαιτερότητα των προϊόντων και στη συνέχεια σταδιακά γίνεται μεταφορά των προϊόντων από την εγκατάσταση της εταιρίας στην εγκατάσταση του 3PL.

1.3.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ 3PL ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ

«Η σωστή επιλογή του κατάλληλου «outsourcing» συνεργάτη είναι η μια διάσταση του «προβλήματος» και οριοθετεί την έναρξη μιας (μακροχρόνιας συνήθως) συνεργασίας, όμως σημαντικό στοιχείο, στο οποίο πρέπει να δοθεί η δέουσα βαρύτητα, είναι η παρακολούθηση και η αξιολόγηση της απόδοσης του συνεργάτη. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα:

1. Καθορισμός Υπευθύνου Αξιολόγησης

Αρχικά πρέπει να καθορισθεί ο Υπεύθυνος Αξιολόγησης. Πρέπει να είναι στέλεχος που έρχεται σε συχνή επαφή με το συνεργάτη και γνωρίζει σε λεπτομέρεια τους όρους και τα πλαίσια της συνεργασίας.

Καλό είναι να έχει εμπλακεί και στη διαδικασία επιλογής. Τις περισσότερες φορές το στέλεχος αυτό είναι από το Τμήμα Logistic.

2. Θέσπιση Δεικτών Αξιολόγησης

Ο Υπεύθυνος Αξιολόγησης, χρήσιμη κρίνεται και η βοήθεια στελεχών που ήταν μέλη στην Ομάδα Επιλογής, πρέπει να καθορίσει τους δείκτες αξιολόγησης της απόδοσης του συνεργάτη. Στους δείκτες αυτούς μπορούν να ληφθούν και ορισμένα από τα κριτήρια Ποιότητας Παρεχόμενων Υπηρεσιών που χρησιμοποιήθηκαν κατά την επιλογή.

3. Καθορισμός Αναγκαίων Στοιχείων και Περιόδου Συλλογής

Ακολουθεί ο καθορισμός των στοιχείων που είναι αναγκαία για την εξαγωγή των δεικτών αξιολόγησης, καθώς και η περίοδος συλλογής τους, η οποία μπορεί να είναι διαφορετική ανάλογα με το δείκτη. Στη συνέχεια πρέπει να καθορισθεί ο τρόπος που θα συλλέγονται τα στοιχεία αυτά, με τη συνεργασία βέβαια του συνεργάτη, ο οποίος είναι η πηγή των στοιχείων.

4. Πολυκριτηριακή Ανάλυση - Σύγκριση με Στοιχεία Benchmarking

Με τη χρήση συντελεστών βαρύτητας, ανάλογα με το δείκτη αξιολόγησης, γίνεται πολυκριτηριακή ανάλυση των στοιχείων που έχουν συλλεχθεί. Τα αποτελέσματα καλό είναι να συγκρίνονται με στοιχεία benchmarking του ανταγωνισμού (εφόσον υπάρχουν), αλλά σίγουρα πρέπει να συγκρίνονται με προηγούμενα στοιχεία απόδοσης του συνεργάτη, που υπάρχουν σε βάση δεδομένων που έχει δημιουργηθεί για το λόγο αυτό.

5. Κοινοποίηση Συμπερασμάτων

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν κοινοποιούνται, τόσο στη Διοίκηση της εταιρίας όσο και στο συνεργάτη. Εφόσον προκύψουν προβλήματα πρέπει να γίνει προσπάθεια εντοπισμού της αιτίας και να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα για την επίλυσή τους.»(Σταλίδης Σ., 2002)

1.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΕΤΑΙΡΙΕΣ 3PL

Οι 3PL μέσω των εξειδικευμένων γνώσεων που διαθέτουν (τεχνογνωσία, εμπειρία και υποδομή) προσφέρουν μια υψηλότερου επιπέδου και πιο ποιοτική εξυπηρέτηση. Η εξειδίκευση τους αποτελεί όφελος, αφού είναι σε θέση να προσφέρουν συνεχή ενημέρωση και ανάπτυξη, στοιχεία απαραίτητα για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας. Όλα αυτά προϋποθέτουν πόρους, επενδύσεις και κατάρτιση του στελεχιακού δυναμικού, ‘βάρη’ που με αυτόν τον τρόπο φεύγουν από την ίδια την επιχείρηση και της επιτρέπουν να ειδικευτεί σε σημαντικούς τομείς που επηρεάζουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Η επιχείρηση επίσης απαλλάσσεται από την απαραίτητη και συνεχή αναβάθμιση των υποδομών (αποθήκες, στόλος, εξοπλισμός μηχανοργάνωσης, συστήματα ασφάλειας,) που χρειάζεται για την λειτουργία του κυκλώματος διανομής και αποθήκευσης. Επιπλέον η εξοικονόμηση πόρων μπορεί να είναι σημαντικότερη όταν η επιχείρηση διακατέχεται από έντονη εποχικότητα.

Εξοικονόμηση πόρων γίνεται και από παραμέτρους που δεν είναι πάντα εμφανείς και αφορούν το κόστος της διαχείρισης – διακίνησης εμπορευμάτων. Χρόνος απασχόλησης του προσωπικού που είναι επιφορτισμένο με την λογιστική παρακολούθηση της αποθήκης, αύξηση του κόστους μεταφοράς από ενδεχόμενες καθυστερήσεις. Αν τα έξοδα αυτά καλύπτονται ενδοεταιρικά περιλαμβάνονται στα σταθερά, ενώ με την ανάθεση σε 3PL μετατρέπονται σε μεταβλητά μιας και ορισμένοι χρεώνουν τις υπηρεσίες τους ανάλογα με την αξία των προϊόντων και την γκάμα των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενώ άλλοι χρεώνουν ανάλογα με τον όγκο που διαχειρίζονται.

Δίνεται στην επιχείρηση η δυνατότητα να αναπτυχθεί σε νέες αγορές και προϊόντα και να μπορεί να αλλάξει τον τόπο εγκατάστασης της σε περίπτωση που το επιτρέπουν οι εμπορικές και οικονομικές συνθήκες και όλα αυτά λόγω της μη διατήρησης αποθεμάτων και των μειωμένων απαιτήσεων πάγιου εξοπλισμού. Επίσης ενδεχόμενο μειονέκτημα που μπορεί να προκύπτει από την γεωγραφική θέση της επιχείρησης, εξαλείφεται από την συνεργασία με έναν 3PL.

Τέλος υπάρχει και αποδέσμευση κεφαλαίων και σε ότι έχει να κάνει με το ανθρώπινο δυναμικό αφού δεν αποροφάται στις διαδικασίες logistics, αλλά στις κυρίως δραστηριότητες της επιχείρησης.

Παρόλη την ύπαρξη αυτών των οφελών που προκύπτουν από το outsourcing, εξίσου σημαντικοί είναι και οι κίνδυνοι που ελλοχεύουν από την εφαρμογή του. Ενώ στόχος είναι η μείωση του κόστους, και εφόσον αυτός επιτευχθεί αποτελεί σημαντικό όφελος, η αύξηση του κόστους είναι ένα επικίνδυνο ρίσκο της χρήσης του outsourcing. Αυτό μπορεί να προκύψει συνήθως από κακή διαχείριση, ή από υποεκτίμηση των εισροών και του χρόνου που πρέπει να επενδυθούν για να εφαρμοστεί σωστά το outsourcing

Η επιχείρηση μπορεί να στερηθεί τη δυνατότητα απόκτησης σημαντικής τεχνογνωσίας από την μακροχρόνια συνεργασία της με έναν 3PL και η εξάρτηση αυτή αυξάνεται ανάλογα με την έκταση των υπηρεσιών που έχουν ανατεθεί στον 3PL και το χρονικό διάστημα της συνεργασίας. Επίσης σε περίπτωση που μια επιχείρηση είναι εξαρτημένη από τους προμηθευτές της – παρόχους του outsourcing, τότε έχει διαρκώς τον κίνδυνο εφόσον αποτύχουν οι πάροχοι, να αποτύχει και αυτή.

Επειδή σε πολλές περιπτώσεις ο 3PL έχει άμεση επαφή με τον τελικό πελάτη και συνεπώς έχει άμεσο αντίκτυπο στην συνολική εικόνα της εταιρίας που επιλέγει το outsourcing, χρειάζεται πολύ προσεκτική επιλογή. Η μη ανταπόκριση του 3PL στις απαιτήσεις της επιχείρησης μπορεί να οδηγήσει σε παροχή χαμηλού επιπέδου service, απώλεια πωλήσεων και καλής φήμης των επώνυμων προϊόντων που διαθέτει, μακροπρόθεσμη συρρίκνωση του πελατολογίου της και αδυναμία λανσαρίσματος νέων προϊόντων λόγω δυσπιστίας στην αγορά από κακή διαχείριση των ήδη υπάρχοντων.

1.5 ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ LOGISTICS

«Το επιχειρηματικό περιβάλλον σε παγκόσμια κλίμακα αλλάζει με συνέπεια να δημιουργούνται νέες τάσεις που επηρεάζουν την οργάνωση και την διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η μείωση του μεγέθους και η αύξηση της γεωγραφικής διασποράς των παραγγελιών, η ιχνηλασιμότητα των προϊόντων και η ανταλλαγή δεδομένων που αφορούν τη ροή πληροφοριών κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας, η βελτίωση του προσφερόμενου επίπεδου εξυπηρέτησης και πληροφόρησης προς τους πελάτες, χαρακτηρίζουν τη σύγχρονη οργάνωση της εφοδιαστικής αλυσίδας και της παροχής υπηρεσιών εμπορευματικών μεταφορών.» (Ζωγράφος Κ.Γ., 2006)

Στην εφοδιαστική αλυσίδα η ανάλυση πληροφοριών, αλλά και τα δεδομένα είναι πάρα πολλά, συνεπώς μόνο με πληροφοριακά συστήματα και νέες τεχνολογίες είναι δυνατό να επιτευχθούν τα σύγχρονα εργαλεία διοίκησης και οι μέθοδοι ελέγχου.

Οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο επιχειρηματικό περιβάλλον και η ένταση της ανταγωνιστικότητας μεταξύ των επιχειρήσεων δημιουργούν μια ποικιλία προκλήσεων τις οποίες οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν σήμερα.

Στόχος είναι η σημαντική βελτίωση της αποδοτικότητας και η δημιουργία νέων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος επιβάλλεται ριζικός ανασχεδιασμός στον τρόπο οργάνωσης και εκμετάλλευση των δυνατοτήτων που παρέχει η πληροφορική. Η ταχύτητα ανασχεδιασμού, αποδοχής και εφαρμογής των απαιτούμενων αλλαγών στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, σε συνδυασμό με την ικανότητα μάθησης, καθορίζουν το βαθμό επιτυχίας και τα μερίδια αγοράς και μακροπρόθεσμα την επιβίωση των επιχειρήσεων.

«Ο όγκος των πληροφοριών που η ίδια η επιχείρηση μπορεί να διαχειριστεί συγκαταλέγεται πλέον μεταξύ των κρίσιμων πόρων για την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων. Προβλέπεται επίσης ότι ο αριθμός καταγεγραμμένης και αξιοποιήσιμης επιχειρησιακής γνώσης, καθώς και τα συστήματα διαχείρισης της (knowledge management), θα αποτελέσουν πολύ γρήγορα ένα από τα σύγχρονα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις σύγχρονες επιχειρήσεις.» (Κολινιάτης Ν., 2007)

«Το κύκλωμα logistics είναι πολύ ανταγωνιστικό με αποτέλεσμα να απαιτούνται υψηλές επενδύσεις σε σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό. Με στόχο την εκτέλεση των διαδικασιών στον μικρότερο δυνατό χρόνο, με το μικρότερο δυνατό κόστος και με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια, σε κάθε στάδιο χειρισμού, προετοιμασίας ή μετακίνησης ενός εμπορεύματος εντός ή εκτός αποθήκης υπεισέρχονται συστήματα υψηλής τεχνολογίας (ασύρματα τερματικά, οχήματα χειρισμού εμπορευμάτων, σαρωτές γραμμικού κώδικα, εξειδικευμένο λογισμικό κλπ).» (ICAP,2007)

«Ο βέλτιστος σχεδιασμός και η διαχείριση μιας αποδοτικής εφοδιαστικής αλυσίδας, απαιτεί οργάνωση της πληροφορίας, συγχρονισμό των παραγωγικών και άλλων διαδικασιών της, επαρκή παρακολούθηση τους, ασφαλή επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον, μετρήσεις κρίσιμων μεγεθών και δεικτών σε περιοχές όπως:

- Σχεδιασμός απαιτήσεων-ζήτησης
- Διαχείριση παραγγελιών
- Διαχείριση αποθηκών
- Δρομολόγηση
- Διαχείριση στόλου
- Third Party Logistics
- Διαχείριση αγορών
- Διαχείριση παραγωγής
- Ενοποίηση με άλλα συστήματα (ERP, CRM)» (Κώτσης Β, 2007)

Στη συνέχεια αυτής της ενότητας γίνεται εκτενής αναφορά στο Σύστημα Διαχείρισης Αποθήκης (W.M.S) και στα Συστήματα Δρομολόγησης - Διαχείρισης Στόλου (Routing & Fleet Management), καθώς η μεταφορά και η αποθήκευση είναι για τις ελληνικές επιχειρήσεις οι πιο συνηθισμένες διαδικασίες outsourcing.

1.5.1 ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ (W.M.S)

Στο πλαίσιο της δημιουργίας μιας αποδοτικής εφοδιαστικής αλυσίδας η αναδιοργάνωση της διαχείρισης αποθήκης είναι από τα πιο κρίσιμα θέματα και η επιτυχής αντιμετώπιση της προσφέρει πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. «Τα οφέλη από τη σωστή υλοποίηση και εφαρμογή του W.M.S μπορεί να περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων:

- Ακριβή και σε πραγματικό χρόνο πληροφόρηση για το απόθεμα
- Απάλειψη των διπλοκαταχωρήσεων στις βάσεις δεδομένων
- Αύξηση της παραγωγικότητας και μείωση του κόστους
- Βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων της αποθήκης
- Αξιοποίηση τεχνολογιών RFID» (Κώτσης Β,2007)

Το W.M.S υποστηρίζει τόσο τα βασισμένα στο χαρτί συστήματα διαχείρισης υλικών όσο και τα άκρως αυτοματοποιημένα καθώς και τους φορητούς υπολογιστές ραδιοσυχνότητας RF.

Μέσω του W.M.S καθορίζεται η βέλτιστη θέση αποθήκευσης ενός προϊόντος και επίσης βελτιώνεται το σύστημα επιστροφής προϊόντων (Return Material Authorzation - RMA). Τα είδη προς επιστροφή μπορούν να ελεγχθούν με τη βοήθεια

του RMA, ενώ επιτρέπεται αντιστοίχιση της επιστροφής του είδους στον αρμόδιο προμηθευτή. Οι πιστώσεις που δημιουργούνται με την έκδοση της επιστροφής υπολογίζονται αυτόματα.

Η διαχείριση αποθήκης μέσω W.M.S προσφέρει λύσεις για την διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας που περιλαμβάνουν:

- Διαχείριση μεταφορών
- Επιχειρηματική ευφυΐα
- Ασύρματα τερματικά που αυξάνουν την παραγωγικότητα
- Διαχείριση αποθέματος
- Επιβολή επιχειρησιακών πρακτικών στους εργαζομένους

Είναι σημαντικό να υποστηρίζεται από το W.M.S τεχνολογία ραδιοσυχνικής αναγνώρισης ώστε να επιτυγχάνεται μείωση κόστους και λαθών.

Σκοπός της χρήσης Πληροφοριακών Συστημάτων Διαχείρισης Αποθήκης είναι η γρήγορη εκτέλεση των παραγγελιών, η μείωση των λειτουργικών εξόδων, ο ορθολογική διαχείριση των αποθεμάτων και η διαχείριση μεγάλου όγκου εμπορευμάτων στη μονάδα του χρόνου. Με λίγα λόγια τα κέντρα διανομής θα πρέπει να λαμβάνουν τα παρακάτω πλεονεκτήματα από την εγκατάσταση του W.M.S.:

- Γεωγραφική απεικόνιση της αποθήκης
- Ικανοποίηση όλων των απαιτήσεων αποθήκευσης (FIFO, LIFO κ.λ.π)
- Κάλυψη όλων των διαδικασιών από την παραλαβή έως και την παράδοση των αγαθών.
- Μείωση λαθών κατά τη διαδικασία αποθήκευσης και διαλογής
- Ταχύτητα κατά τη συλλογή και αποθήκευση
- Ακριβής καταμέτρηση του αποθέματος, όποτε αυτό κρίνεται αναγκαίο

1.5.2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΡΟΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΤΟΛΟΥ ΟΧΗΜΑΤΩΝ (ROUTING - FLEET MANAGEMENT)

Η χρήση προηγμένων τεχνολογιών:ο αυτόματος εντοπισμός θέσης οχήματος, ραδιοσυχνική αναγνώριση, η αυτόματη αναγνώριση οχήματος, τα γεωγραφικά συστήματα πληροφοριών και οι αλγόριθμοί για τη βελτιστοποίηση δρομολογίων, μπορεί να υποστηρίξει τις επιχειρήσεις στην αποτελεσματική διοίκηση δραστηριοτήτων που αφορούν τη μεταφορά και τη διανομή των προϊόντων τους.(Ζωγράφος Κ.Γ., 2006)

Πριν από μερικά χρόνια ήταν πολύ δύσκολο έως αδύνατο να ξέρει κανείς την ακριβή θέση ενός container σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή και σήμερα παρουσιάζονται λύσεις για τον ακριβή γεωγραφικό προσδιορισμό. Η τεχνολογία είναι το απαραίτητο εργαλείο για την ολοκλήρωση, τη διαχείριση και τον έλεγχο ενός ολοκληρωμένου συστήματος εφοδιαστικής αλυσίδας (Κολινιάτης Ν., 2007)

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι σύμφωνα με τις απαιτήσεις της σύγχρονης εφοδιαστικής αλυσίδας, τα συστήματα αυτά πρέπει να παρέχουν

- Αυτόματο εντοπισμό θέσης οχημάτων και αυτόματο εντοπισμό φορτίου
- Ολοκλήρωση των πληροφοριών που είναι διαθέσιμες σε πραγματικό χρόνο, με στόχο την υποστήριξη αποφάσεων που αφορούν τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών μεταφοράς και διανομής.
- Ολοκλήρωση των δεδομένων που χρησιμοποιούνται σε διαφορετικά επίπεδα λήψης αποφάσεων (λειτουργικός, τακτικός και στρατηγικός σχεδιασμός) και ιδιαίτερα στοιχείων που αφορούν την αξιολόγηση του επιπέδου εξυπηρέτησης που προσφέρεται στους πελάτες σε πραγματικό χρόνο.

Στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος <<Ανταγωνιστικότητα>> του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης, η Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας (ΓΓΕΤ) του Υπουργείου Ανάπτυξης, χρηματοδοτεί το ερευνητικό έργο ARTTS – Προηγμένες υπηρεσίες πραγματικού χρόνου στον τομέα των μεταφορών, το οποίο έχει στόχο :

- Την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος στήριξης στρατηγικών, τακτικών και λειτουργικών αποφάσεων που αφορούν τη βέλτιστη διαχείριση στόλου.
- Τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών παραλαβής - παράδοσης φορτίων.
- Την ολοκλήρωση του συστήματος παραγγελιοληψίας - παράδοσης και διαχείρισης των αποθεμάτων.
- Την αξιολόγηση της εξυπηρέτησης που παρέχει το σύστημα διανομής και μεταφοράς στους πελάτες.

1.6 ΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ 3PL ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ.

Στη συνολική ευρωπαϊκή αγορά των υπηρεσιών logistics το 25% καταλαμβάνεται από 3PL εταιρίες και μερικές από τις μεγαλύτερες που δραστηριοποιούνται στον χώρο είναι οι παρακάτω: Schenker, TNT Logistics, Kuehne & Nagel. Αντίστοιχα στην αμερικάνικη αγορά οι 3PL έχουν μερίδιο 10% και μερικές από τις μεγάλες εταιρίες του χώρου είναι: DHL, FedEx, Frans Maas. Οι ευρωπαϊκές και αμερικάνικες 3PL εταιρίες έχουν μεγάλες διαφορές σε κουλτούρα, αντιλήψεις και σχεδιασμούς δικτύων, πράγμα που κυρίως οφείλεται στη διαφορετικότητα των αγορών που απευθύνονται.

Μιλώντας για την προσφορά των 3PL υπηρεσιών, διαπιστώνουμε ότι οι εταιρίες 3PL στην Ευρωπαϊκή αγορά κινούνται στον χώρο ήδη από το 1970 και ελέγχουν δίκτυα διαχείρισης, διανομής και προώθησης εξυπηρετώντας έναν ευρύτατο παραγωγικό τομέα.

Λόγω του ευρέως φάσματος προσφερόμενων υπηρεσιών παρουσιάζονται πολλές κατηγοριοποιήσεις και κλίμακες. Στην κορυφή βρίσκονται οι μεγάλες εταιρίες 3PL που προσφέρουν ένα αρκετά διευρυμένο φάσμα υπηρεσιών στους πελάτες τους που μπορεί να περιλαμβάνει και υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας. Το φάσμα αυτό διαφέρει ανάλογα με τις απαιτήσεις της κάθε χώρας σε υπηρεσίες logistics. Για παράδειγμα στην Ανατολική Ευρώπη που δεν υπάρχουν σύγχρονες υποδομές οι 3PL προσφέρουν μόνο τις βασικές υπηρεσίες logistics. Στη Μεσόγειο που δεν υπάρχει καλά ανεπτυγμένη υποδομή μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στην αποθήκευση και την ποιότητα των μεταφορών, ενώ σε χώρες όπως η Γαλλία, η Γερμανία και η Ολλανδία οι 3PL υποχρεώνονται να προσφέρουν υπηρεσίες με έμφαση στην υψηλή τεχνολογία.

Στη βάση της κλίμακας βρίσκονται οι διεθνείς διαμεταφορείς οι οποίοι μη έχοντας υψηλό τεχνολογικό υπόβαθρο και οι εκτελωνιστικές διαδικασίες στην Ευρώπη έχουν πλέον απλοποιηθεί, αναγκάζονται για να μπορέσουν να επιβιώσουν να συγχωνευθούν με πιο μεγάλα σχήματα.

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της ELA (European Logistics Association) οι κύριες πηγές εισοδήματος του κλάδου είναι οι μεταφορές και η αποθήκευση ενώ λιγότερη συμμετοχή στον κύκλο εργασιών των 3PL έχουν συμπληρωματικές υπηρεσίες όπως επιδιόρθωση ζημιών, ποιοτικοί έλεγχοι, επικόλληση τιμών και ετικετών.

Όσον αφορά τις Η.Π.Α οι εταιρίες 3PL αποτελούν έναν δυναμικό κλάδο πρότυπο για τις αγορές της Κίνας και της Ευρώπης. Σύμφωνα με τη Armstrong & Associates Inc στις Η.Π.Α τα συνολικά έσοδα των 3PL αυξήθηκαν την περίοδο 1999 – 2002 κατά 19 δισεκατομμύρια δολάρια που προήλθαν από το ήδη υπάρχον πελατολόγιο και όχι από νέους πελάτες.

Σχετικά με την ζήτηση μπορούμε να πούμε ότι η πρακτική του outsourcing είναι αρκετά διαδεδομένη στη Ευρώπη και ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις εμπιστεύονται τη διαχείριση της εφοδιαστικής τους αλυσίδας σε τρίτους.

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της ELA (European Logistics Association) που δημοσιεύτηκε σε κλαδική μελέτη της ICAP οι μεγάλες εταιρίες 3PL παρουσιάζουν αύξηση στο σύνολο της δραστηριότητας τους και πάνω από το 50% αυτής προέρχεται από καινούριους πελάτες και συμβόλαια.

Η ανάθεση δραστηριοτήτων logistics σε τρίτους από τις βιομηχανίες υπολογίζεται στο 50% των συνολικών δραστηριοτήτων τους και φαίνεται ότι προτιμούν είτε ιδιόκτητα μέσα είτε ένα μεικτό τρόπο μεταφοράς και αποθήκευσης. Η χρήση των υπηρεσιών 3PL είναι πιο διαδεδομένη σε εταιρίες καταναλωτικών αγαθών και ακολουθούν οι εταιρίες τροφίμων, ποτών, τσιγάρων. Προκύπτει επίσης ότι κατά 80% οι επιχειρήσεις εμπιστεύονται σε 3PL συνεργάτες τη μεταφορά αγαθών και τους επιλέγουν κατά 40% για τη διανομή προϊόντων και επίσης κατά 40% για την καλή οργάνωση στόλου που έχουν στην διάθεσή τους.

1.7 ΟΙ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ 3PL

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης «2008 THIRD PARTY LOGISTICS, results & findings of the 13th annual study», που αφορά την παγκόσμια αγορά των 3PL και πραγματοποιήθηκε το 2006 από το Georgia Institute of technology με τη συμβολή της Cargemini, της DHL και της SAP. Συμμετείχαν 1.644 στελέχη εταιριών από χώρες της Β.Α, της Δυτικής Ευρώπης, της Ασίας και της Λατινικής Αμερικής.

Στον Πίνακα 1.1 παρατίθενται στοιχεία σχετικά με τις δραστηριότητες logistics που ανατίθενται σε τρίτους. Διαπιστώνεται λοιπόν ότι: οι μεταφορές αποτελούν την κυρίαρχη υπηρεσία στην οποία επικεντρώνονται οι χρήστες υπηρεσιών 3PL (85%). Ακολουθούν οι αποθηκεύσεις και οι εκτελωνισμοί με αντίστοιχα μερίδια 72% και 65%,

ενώ αντίστοιχα υψηλό ποσοστό συγκεντρώνουν και οι διαμεταφορές με 52%.

Αξιοσημείωτο είναι ότι οι μεταφορές συγκεντρώνουν πολύ υψηλό ποσοστό στην Δυτική Ευρώπη και την Ασία 92% και 91% αντίστοιχα, ενώ αντίθετα οι εκτελωνισμοί παρουσιάζουν πολύ μικρό ποσοστό στην Δυτική Ευρώπη πιθανότατα λόγω των διευκολύνσεων που παρέχονται από την Ε.Ε. στη μεταφορά εμπορευμάτων μεταξύ κρατών μελών

Δραστηριότητα logistics	Όλες οι περιοχές	Βόρεια Αμερική	Δυτική Ευρώπη	Ασία	Λατινική Αμερική
Μεταφορά	85%	78%	92%	91%	70%
Αποθήκευση	72%	70%	73%	75%	62%
Εκτελωνισμοί/Μεσιτικά	65%	66%	57%	81%	56%
Διαμεταφορές	52%	48%	44%	70%	45%
Ενοποιημένη φόρτωση	46%	46%	43%	55%	38%
Reverse Logistics	38%	31%	42%	41%	34%
Cross - Docking	38%	37%	43%	35%	25%
Διαχείριση Μεταφορών	37%	39%	38%	36%	25%
Freight Bill / Auditing	30%	54%	20%	21%	14%
Συσκευασία, Ετικετοποίηση, Συναρμολόγηση	36%	29%	42%	37%	35%
Διαχείριση στόλου	13%	9%	15%	14%	15%
Παροχή συμβουλών για την εφοδιαστική αλυσίδα από υπηρεσίες 3PL	17%	21%	15%	14%	14%
Εισαγωγή παραγγελιών / Εξέλιξη / Ολοκλήρωση	15%	12%	14%	21%	17%
Υπηρεσίες LLP / 4PL	13%	11%	13%	14%	12%
Εξυπηρέτηση πελατών	12%	11%	10%	12%	22%

Πίνακας 1.1: Outsourced υπηρεσίες logistics (Capgemini, Georgia Institute of Technology, SAP, DHL, 2008)

Στον πίνακα 1.2 παρουσιάζονται οι κυριότεροι τομείς που πρέπει να βελτιώσουν οι 3PL. Διαπιστώνεται ότι το 51% συμφωνεί ότι οι επιχειρήσεις 3PL δεν προσφέρουν το επιθυμητό επίπεδο υπηρεσιών, ενώ το 42% εκτιμάει ότι υπάρχει έλλειψη συνεχών βελτιώσεων στην παροχή υπηρεσιών. 39% δεν είναι ικανοποιημένο από την υποστήριξη IT που λαμβάνει.

Τομείς βελτίωσης	Όλες οι περιοχές
Μη πραγματοποίηση επιθυμητού επιπέδου υπηρεσιών	51%
Έλλειψη συνεχών βελτιώσεων και επιτευγμάτων στην παροχή υπηρεσιών	42%
Μη επαρκής υποστήριξη IT	39%
Μη μείωση του κόστους	36%
Έλλειψη ικανοτήτων διαχείρισης projects	35%
Μη ικανοποιητική μετάβαση στη φάση της εφαρμογής	30%
Έλλειψη συμβουλευτικών υπηρεσιών	25%
Αδυναμία δημιουργίας ουσιαστικών σχέσεων εμπιστοσύνης	17%
Έλλειψη παγκόσμιας κάλυψης	27%
Δεν υπάρχουν προβλήματα	12%

Πίνακας 1.2: Τομείς βελτίωσης των εταιριών 3PL logistics (*Capgemini, Georgia Institute of Technology, SAP, DHL, 2008*)

Στον πίνακα 1.3 συνοψίζονται οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις παγκοσμίως δεν προβαίνουν σε ανάθεση μέρους ή του συνόλου των διαδικασιών τους logistics σε εξειδικευμένες και ανεξάρτητες εταιρίες. Ο σημαντικότερος λόγος είναι γιατί οι εταιρίες θεωρούν τα logistics κεντρικό πυρήνα της ανταγωνιστικότητας τους. Άλλοι παράγοντες είναι ότι οι επιχειρήσεις δεν αναμένουν μείωση του κόστους από το outsourcing και θεωρούν ότι θα υπάρξει μείωση του ελέγχου που θα έχουν.

Παρόλα αυτά το 88% των ερωτηθέντων στη συγκεκριμένη μελέτη συμφώνησε ότι οι 3PL προσφέρουν στην επιχείρηση τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αντιστοιχεί σε 11,5% μείωση του κόστους των logistics, 20% περιορισμό των πάγιων στοιχείων που απαιτούνται για την λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας και περιορισμό του κύκλου παραγγελιών από 12,7 σε 9,7 ημέρες. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ανέφεραν πως σκοπεύουν να δαπανήσουν ακόμα μεγαλύτερα ποσά σε εταιρίες παροχής υπηρεσιών μέσα στα επόμενα χρόνια.

Τα logistics αποτελούν πυρήνα της ανταγωνιστικότητας μας	38%
Δεν αναμένεται μείωση του κόστους	31%
Θα υπάρξει μείωση του ελέγχου	29%
Μη πραγματοποίηση επιθυμητού επιπέδου υπηρεσιών	20%
Υπάρχει περισσότερη τεχνογνωσία εσωτερικά	20%
Τα logistics είναι πολύ σημαντικά για να ανατεθούν σε τρίτους	17%
Η φιλοσοφία της εταιρίας αποκλείει τη χρήση 3PL	16%
Η παγκόσμια κάλυψη των επιχειρήσεων 3PL χρειάζεται βελτίωση	9%
Αδυναμία δημιουργίας σχέσεων εμπιστοσύνης	7%
Θέματα ασφαλούς μεταφοράς εμπορευμάτων δια θαλάσσης	5%

Πίνακας 1.3 Κύριοι λόγοι μη χρήσης υπηρεσιών 3PL παγκοσμίως (*Capgemini, Georgia Institute of Technology, SAP, DHL, 2008*)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΟ LOGISTICS OUTSOURCING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1 Η ΕΓΧΩΡΙΑ ΖΗΤΗΣΗ ΓΙΑ 3PL ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ .

«Στην Ελλάδα οι εταιρείες 3PL χρησιμοποιούνται από ένα ποσοστό 10% μεγάλων επιχειρήσεων οι οποίες είναι κυρίως θυγατρικές πολυεθνικών. Οι ελληνικές εταιρείες δύσκολα ξεφεύγουν από τον παραδοσιακό τρόπο διακίνησης (μέσω χονδρεμπόρων, ειδικών συνεργατών, ιδίων μέσων). Σε αυτό έχει συμβάλει και το γεγονός ότι οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις δεν έχουν γνώση του κόστους logistics που ήδη εφαρμόζουν με αποτέλεσμα να μην μπορούν να συγκρίνουν μια εναλλακτική όπως αυτή του logistics outsourcing.» (Σειμένης Γ., 2001).

Σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της ICAP του 2007 οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν 3PL υπηρεσίες δραστηριοποιούνται κατά κύριο στον κλάδο των τροφίμων και ποτών με ποσοστό 35% ακολουθούμενη από τον τομέα των αυτοκινήτων με μερίδιο 15%. Στην Τρίτη θέση βρίσκονται οι κατηγορίες καλλυντικών και ηλεκτρονικών ειδών με μερίδιο 11% έκαστη. Ακολουθούν οι ηλεκτρικές συσκευές (7%), τα λοιπά καταναλωτικά είδη (7%), τα είδη ένδυσης (4%) και τα βιομηχανικά προϊόντα (3%).

Η κατανομή της αγοράς 3PL ανά κύρια κατηγορία υπηρεσιών έχει ως εξής: Οι υπηρεσίες αποθήκευσης καταλαμβάνουν το 50% περίπου της συνολικής αξίας των παρεχόμενων υπηρεσιών 3PL και ακολουθούν οι υπηρεσίες διανομής με 38,5%. Οι υπηρεσίες ετικετοποίησης – αποσυσκευασίας – ανασυσκευασίας καταλαμβάνουν το 6,5% της συνολικής αξίας των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενώ η λογισμική υποστήριξη μόλις το 0,8%. Τέλος το μερίδιο των λοιπών υπηρεσιών αντιστοιχεί στο 4,2%.

Παρόλο που οι περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν να συνεργάζονται με περισσότερους από δύο παροχείς, οι εμπορικές και οι επιχειρήσεις χαμηλού κύκλου εργασιών (κάτω από 9 εκ.) τείνουν να επιλέγουν μόνο έναν παροχέα. Επίσης αυτό που προκύπτει από την έρευνα είναι ότι σε σχέση με το παρελθόν πλέον οι επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται ένα ευρύτερο φάσμα υπηρεσιών και όχι μόνο την αποθήκευση και την διανομή.

Παρόλο που το χαμηλό κόστος παραμένει ο πρωταρχικός παράγοντας για την επιλογή 3PL υπηρεσιών, πλέον στις μέρες μας εξίσου μεγάλη σημασία αποδίδεται και

στη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η εταιρία παροχής 3PL υπηρεσιών επιλέγεται με κυρίαρχο κριτήριο την ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική και με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, τη φήμη του παροχέα, το εύρος των υπηρεσιών που προσφέρονται και την προηγούμενη εμπειρία να ακολουθούν.

Από την άλλη υπάρχουν κάποιοι ανασταλτικοί παράγοντες όπως η έλλειψη εμπιστοσύνης και η αντίδραση των υπάρχοντων δικτύων διανομής από μια ενδεχόμενη συνεργασία με 3PL, ενισχύουν την απόφαση της επιχείρησης να καλύπτει τις ανάγκες της εσωτερικά.

Στην Ελλάδα η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δεν είναι πλήρως ενημερωμένη για τις λύσεις και τις δυνατότητες που μπορεί να τους προσφέρει μια εταιρία 3PL και έτσι δεν είναι σε θέση να κάνει συγκρίσεις για την αποτελεσματικότητα και το κόστος του συστήματος που ήδη εφαρμόζει. Επιπλέον οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν outsourcing δεν μπορούν πάντα να διαπιστώσουν τα οφέλη που αποκομίζουν, λόγω μη σωστής ή ανεπαρκούς στοχοθέτησης της συνεργασίας με τον παροχέα 3PL και μειωμένης παρακολούθησης αυτού από τα στελέχη της επιχείρησης. Μια άλλη δυσκολία που μπορεί να αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στη συνεργασία τους με τους 3PL είναι ο προσδιορισμός της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, λόγω της ανυπαρξίας των προδιαγραφών του προσφερόμενου έργου και της συνεργασίας γενικότερα.

2.1.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΖΗΤΗΣΗ

Οι παρακάτω παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τη ζήτηση για 3PL υπηρεσίες:

- Το κόστος των υπηρεσιών 3PL, η εξοικονόμηση χώρου και προσωπικού και η ποιότητα των υπηρεσιών. Με το outsourcing τα έξοδα Logistics μετατρέπονται σε μεταβλητά . Επίσης με τους 3PL παρόχους επιτυγχάνονται σημαντικές οικονομίες κλίμακας.
- Η δυνατότητα παροχής από τους 3PL υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας
- Ο βαθμός εξοικείωσης των επιχειρήσεων με τα πλεονεκτήματα του outsourcing.
- Η πολυπλοκότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας. Με την επέκταση των δραστηριοτήτων μιας εταιρίας οι διαδικασίες εφοδιασμού γίνονται όλο και πιο πολύπλοκες και αυξάνεται η ανάγκη για αποτελεσματική διανομή και αποθήκευση.

- Η διάδοση της πρακτικής του outsourcing όσον αφορά τις διαδικασίες διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας με στόχο τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της αποδοτικότητας για συγκεκριμένες λειτουργίες της επιχείρησης.
- Η εξέλιξη της τεχνολογίας στον κλάδο. Το κύκλωμα logistics είναι πολύ ανταγωνιστικό και συνεπώς απαιτούνται επενδύσεις σε σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό. Συστήματα υψηλής τεχνολογίας υπεισέρχονται σε κάθε στάδιο χειρισμού, για την εκτέλεση όλων των διαδικασιών με το χαμηλότερο κόστος και τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια.

2.2 ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Χρονικά η ανάπτυξη των υπηρεσιών 3PL στην Ελλάδα τοποθετείται στο 1993 όταν μια σχετική κοινοτική οδηγία έδωσε τη δυνατότητα υποκατάστασης των κρατικών τελωνειακών αποθηκών με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις που ασχολούνταν με τις διαμεταφορές να αξιοποιήσουν τους χώρους προσωρινής εναπόθεσης των κοινοτικών εμπορευμάτων, προκειμένου να παρέχουν υπηρεσίες αποθήκευσης και διανομής. Οι διαμεταφορικές επιχειρήσεις διαβλέποντας τις ανάγκες της αγοράς και τις κυρίαρχες τάσεις σε αγορές του εξωτερικού θέλησαν να επεκτείνουν το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών για να καλύψουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μέρος των αναγκών των πελατών τους. Αντίστοιχη διερεύνηση υπηρεσιών πραγματοποιήθηκε και από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν αποκλειστικά στην ενοικίαση αποθηκευτικών χώρων και ψυκτικών θαλάμων. Η ίδρυση εταιριών με αποκλειστικό προσανατολισμό στην παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών 3PL, αποτελεί πιο πρόσφατη εξέλιξη.

«Στην ενότητα 2.4 παρουσιάζονται τα στοιχεία των επιχειρήσεων που έχουν σημαντική παρουσία στον κλάδο. Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνονται εταιρείες που χαρακτηρίζονται ως αμιγώς παροχής υπηρεσιών 3PL, καθώς και διαμεταφορικές και μεταφορικές επιχειρήσεις που έχουν αναπτύξει σημαντική παρουσία στις υπηρεσίες 3PL. Στη δεύτερη και Τρίτη περίπτωση τα μεγέθη του ετήσιου κύκλου εργασιών ορισμένων εταιριών ενδέχεται να είναι πολλαπλάσια ακόμη και από τις αμιγείς επιχειρήσεις 3PL που θεωρούνται leaders στον κλάδο, γιατί περιλαμβάνουν και την τιμολόγηση το μεταφορικού έργου εκτός από την οποιαδήποτε άλλη υπηρεσία προστιθέμενης αξίας. Ακόμη το μέγεθος των υπηρεσιών ενδέχεται να διαφέρει ανάλογα με το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών και το είδος των εμπορευμάτων προς

διαχείριση. Σε περίπτωση που παράλληλα με την αποθήκευση παρέχονται υπηρεσίες διανομής, παρακολούθησης εμπορευμάτων, ετικετοποίησης, ανασυσκευασίας και άλλες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, το κόστος των υπηρεσιών 3PL είναι πολύ υψηλότερο.» (ICAP, 2007)

Η διαχείριση εμπορευμάτων τρίτων στη χώρα μας ξεκίνησε αφενός από επιχειρήσεις υπηρεσιών διαμεταφοράς που διέθεταν την απαραίτητη οργάνωση για την επέκταση και καθετοποίηση των υπηρεσιών τους με σκοπό την πληρέστερη ικανοποίηση των πελατών τους και αφετέρου από μεταφορικές επιχειρήσεις οι οποίες διαβλέποντας τις εξελίξεις θέλησαν να αξιοποιήσουν συγκριτικά πλεονεκτήματα (π.χ διαθέσιμες εκτάσεις για την ανέγερση αποθηκών, μεταφορικά μέσα). Ακόμη πρέπει να αναφερθεί ότι η ανάληψη των Ολυμπιακών Αγώνων το 2004 λειτούργησε σαν κίνητρο για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.

Σύμφωνα με κλαδική μελέτη της ICAP οι προσφερόμενες 3PL υπηρεσίες στη χώρα μας κατά την περίοδο 1998-2002 ακολούθησαν ιδιαίτερα ανοδικούς ρυθμούς. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης διαμορφώθηκε στο 26.3%. Η ανάπτυξη αυτή πραγματοποιήθηκε χωρίς την απορρόφηση κρατικών ενισχύσεων, με την είσοδο νέων εταιριών στον κλάδο και διεύρυνση του φάσματος των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Παρά την ταχεία ανάπτυξη του κλάδου υπάρχουν προβλήματα στην Γεωγραφική κατανομή των αποθηκευτικών χώρων. Οι υπάρχοντες αποθηκευτικοί χώροι είναι ανεπαρκείς και η έλλειψη οικοπέδων για την ανέγερση νέων ανεβάζουν την τιμή της γης. Η πλειοψηφία των αποθηκευτικών χώρων της Αττικής στις μέρες μας βρίσκεται στο Θριάσιο πεδίο ενώ στη Βόρεια Ελλάδα τοποθετούνται στην Σίνδο, το Καλοχώρι και το Ωραιόκαστρο. Λόγω της προαναφερθείσας ανεπάρκειας πολλές είναι οι επιχειρήσεις που αναζητούν χώρους με τις απαραίτητες υποδομές και σύνδεση με τους βασικούς οδικούς άξονες, γι' αυτό και παρατηρείται κινητικότητα στα Οινόφυτα Βοιωτίας, την Αυλώνα και δευτερευόντως τα Μεσόγεια.

Παρακάτω συνοπτικά παρουσιάζονται σύμφωνα με τη μελέτη της ICAP 2007 οι τύποι των 3PL στη χώρα μας, οι υφιστάμενες υποδομές, η γεωγραφική τους κατανομή και το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών.

-Τύποι 3PL στην Ελλάδα:

Οι υπηρεσίες logistics στη χώρα μας παρέχονται από δύο τύπους επιχειρήσεων.

- 1) Παροχείς υπηρεσιών ευρέως φάσματος

- 2) Παροχές υπηρεσιών αποθήκευσης και διανομής χωρίς παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας.

Γενικά η εικόνα του κλάδου έχει ως εξής: Πολλές επιχειρήσεις προσφέρουν υπηρεσίες 3PL και μάλιστα πολλές από αυτές καθώς είναι θυγατρικές πολυεθνικών ομίλων μεταφέρουν σημαντική τεχνογνωσία και η είσοδός τους στον κλάδο συνοδεύεται από επάρκεια κεφαλαίων για τη δημιουργία απαραίτητων υποδομών.

Από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο είναι και η Πρόοδος Α.Ε. Ελληνικών και Διεθνών μεταφορών, Ορφεύς Βεϊνόγλου Διεθνής μεταφορική Α.Ε., Schenker Α.Ε., Hellenic Logistics Α.Ε.

-Υφιστάμενες υποδομές:

Οι υφιστάμενες εγκαταστάσεις στηρίζονται σε ιδιωτικά κεφάλαια, συνεπώς αποτελούν ιδιωτικούς χώρους εκτάσεως 1000τ.μ έως 35.000 τ.μ που βρίσκονται κυρίως πλησίον των μεγάλων αστικών κέντρων Αθήνας και Θεσσαλονίκης. Προκειται κυρίως για κτίρια διαχείρισης βασικών λειτουργιών εμπορευμάτων και διαφόρων ειδών αποθήκες.

«Μέχρι και το 2004 η ανυπαρξία νομοθετικού πλαισίου εμπόδιζε τις επενδύσεις σε πάγιο εξοπλισμό και τεχνολογική υποδομή, καθώς εμπόδιζε την ένταξη των υπηρεσιών 3PL στον αναπτυξιακό νόμο. Οι αυστηροί περιορισμοί της νομοθεσίας σχετικά με την δόμηση στις βιομηχανικές περιοχές καθώς και η εξάντληση περιθωρίων ανέγερσης αποθηκών σε περιοχές με πολλή υψηλή ζήτηση δεν βοηθούν στην ανάπτυξη του κλάδου μέσω της ενίσχυσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και της βελτίωσης του λειτουργικού κόστους. Στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης στα τέλη της δεκαετίας του 1990 παρατηρήθηκε εντατική ανάπτυξη των υποδομών αποθήκευσης και διανομής με την παροχή οικονομικών κινήτρων μέσω του προγράμματος <<Δημιουργία Ιδιωτικών / Μικτών Υποδομών>>. Παρόλα αυτά το ποσοστό των πεπαλαιωμένων συνεχίζει να είναι υψηλό. (Χαλάτσης Α., 2004).

-Γεωγραφική κατανομή:

Η ανάπτυξη των 3PL χαρακτηρίζεται από την συγκέντρωσή τους στα μεγάλα αστικά κέντρα της Ελλάδας, στην Αττική γύρω από το Θριάσιο Πεδίο και τα Μεσόγεια και στην Θεσσαλονίκη στην περιοχή της Σίνδου και στο Καλοχώρι. Αυτές ήταν οι περιοχές που διέθεταν υποδομές των μεταφορών και τις απαραίτητες αποθηκευτικές υποδομές και έτσι αποτέλεσαν την άμεση λύση για να λειτουργήσει ο κλάδος.

Τα τελευταία χρόνια έχει προκληθεί μεγαλύτερη γεωγραφική διασπορά των εταιριών 3PL λόγω των αλλαγών στον μεταφορικό χάρτη της χώρας. Η Αττική και η Εγνατία Οδός είναι έργα υποδομής που πραγματοποιήθηκαν και οδήγησαν στην ανάπτυξη και άλλων περιοχών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα Οινόφυτα που έχουν δημιουργηθεί αρκετοί αποθηκευτικοί χώροι που εκτός από τις βασικές υποδομές παρέχουν και σύνδεση με το σιδηροδρομικό δίκτυο γεγονός που τους καθιστά οικονομικότερους επενδυτικά

-Εύρος προσφερόμενων υπηρεσιών:

Το βασικό αντικείμενο των υπηρεσιών των 3PL είναι η μεταφορά και η αποθήκευση και η διανομή και αυτό οφείλεται σε παράγοντες όπως των σκεπτικισμό που επικρατεί σχετικά με την ωριμότητα και την καταλληλότητα των 3PL. Παρόλα αυτά τα τελευταία χρόνια και κυρίως μετά το 2004 οι επιχειρήσεις του κλάδου διέκριναν τις ανάγκες της αγοράς, την αυξανόμενη ζήτηση για τις προσφερόμενες υπηρεσίες και τις επικρατούσες τάσεις στις αγορές του εξωτερικού και διεύρυναν τις δραστηριότητές τους και σε άλλους κλάδους των logistics. Τέλος παρατηρείται κινητικότητα σε επίπεδο νέων ιδρύσεων και εισόδων επιχειρήσεων(κυρίως διαμεταφορικών) στον κλάδο.

Το outsourcing του κυκλώματος διανομής και αποθήκευσης κερδίζει συνεχώς έδαφος διεθνώς, όμως στην Ελλάδα παρόλο που η βιομηχανία ενισχύεται μέσω αναπτυξιακών νόμων, υπάρχει τόσο ανεπάρκεια σύγχρονων εγκαταστάσεων, όσο και έλλειψη κινήτρων για τη δημιουργία τους.

2.3 Η ΕΓΧΩΡΙΑ ΑΓΟΡΑ

Διαχρονική άνοδος παρουσιάστηκε καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου 1998-2006 στη συνολική εγχώρια αγορά, με ετήσιο ρυθμό αύξησης 20,8%. Στα 332 εκ. εκτιμάται η αγορά για το 2006, μέγεθος που αντιπροσωπεύει αύξηση 11,8 σε σχέση με το 2005. Οι υπηρεσίες αποθήκευσης (με και χωρίς ψύξη) αντιστοιχούν στο 50% περίπου της συνολικής αξίας των παρεχόμενων υπηρεσιών 3PL για το 2006 ενώ οι υπηρεσίες διανομής καταλαμβάνουν το 38.5%. Οι υπηρεσίες αποσυσκευασίας – ανασυσκευασίας – ετικετοποίησης καταλαμβάνουν το 6.5 % της αξίας της αγοράς, ενώ στο 5% ανέρχονται οι υπηρεσίες λογισμικής υποστήριξης.

Σχετικά με την κατανομή της αγοράς ανα ευρύτερη κατηγορία προϊόντων για το 2006 στην πρώτη θέση βρίσκονται με ποσοστό 35% τρόφιμα και ποτά, ενώ τα

αυτοκίνητα καταλαμβάνουν το 15%. Ηλεκτρονικά είδη, φάρμακα και ποτά καταλαμβάνουν ποσοστό 11%

Αμέσως μετά με 7% ακολουθούν οι ηλεκτρικές συσκευές, τα λοιπά καταναλωτικά είδη, τα είδη ένδυσης με 4% και τα βιομηχανικά προϊόντα με 3%.

Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από μεγάλο ποσοστό συγκέντρωσης καθώς 12 μεγάλες εταιρίες κάλυψαν από κοινού το 45% της αγοράς 3PL σε αξία το 2006. Συγκεκριμένα: Διακίνηση ΑΕ 10.9%, Kuehne & Nagel Ελλάς Μονοπρόσωπη ΕΠΕ απέσπασε το 4.3% , ενώ η Πρόδος Α.Ε. κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο σε υπηρεσίες 3PL μεταξύ των διαμεταφορικών με με 3.9%.

Όσον αφορά το 2007 ο ρυθμός ανάπτυξης διαμορφώνεται στο 12% . (ICAP, 2007)

2.4 ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της ICAP Οι κυριότερες από τις επιχειρήσεις 3PL στον ελλαδικό χώρο είναι 75, κάθε μια από τις συγκεκριμένες πραγματοποίησε το 2006 πωλήσεις από υπηρεσίες 3PL πάνω από 500.000Ε. Αυτές οι επιχειρήσεις απασχολούν 5.745 άτομα. Σε 45 από τις 75 η εξεταζόμενη δραστηριότητα κάλυψε πάνω από 50% του κύκλου εργασιών κατά το 2006.

Οι 65 από τις 75 εδρεύουν στην Αττική, 6 στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης, δύο στην Πάτρα, μία στην Χαλκίδα και μια στο Μεσολόγγι. Οι περισσότερες από αυτές που βρίσκονται στην Αττική έχουν τις εγκαταστάσεις τους στο Θριάσιο πεδίο (Ασπρόπυργο, Μαγούλα, Μάνδρα) ή σε περιοχές κατά μήκος της Αττικής οδού (Παιανία, Κορωπί, Ελ. Βενιζέλος). Αρκετές, ιδιαίτερα όσες έχουν παρουσία και στις υπηρεσίες διαμεταφοράς, διατηρούν αποθηκευτικούς χώρους και στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης. Ακόμη ορισμένες έχουν συμπληρωματικούς αποθηκευτικούς χώρους στη Λάρισα, την Πάτρα και το Ηράκλειο.

Οι 22 από τις 43 για τις οποίες υπάρχουν διαθέσιμα και τα σχετικά στοιχεία διαθέτουν συνολικούς στεγασμένους αποθηκευτικούς χώρους που ξεπερνούν τα 10.000 τ.μ. Δεκατέσσερις διαθέτουν χώρους μεταξύ 5.000 τ.μ. και 10.000 τ.μ., ενώ 7 διαθέτουν χώρους που δεν ξεπερνούν τα 5.000 τ.μ.

2.5 ΕΓΧΩΡΙΟ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΤΙΚΟ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Στη χώρα μας υπάρχει έλλειψη ειδικού θεσμικού ή κανονιστικού πλαισίου και αυτό αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα του κλάδου σύμφωνα με τις επιχειρήσεις, διότι δεν έχουν τεθεί οι όροι και οι προϋποθέσεις άσκησης του επαγγέλματος με τρόπο ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα των παρεχόμενων και να προστατεύεται η λειτουργία των επιχειρήσεων που λειτουργούν με τα σωστά πρότυπα. Η δραστηριότητα των επιχειρήσεων logistics διέπεται από την ισχύουσα νομοθεσία που αφορά τις αποθήκες (πολεοδομικοί κανονισμοί, αδειοδότηση για ανέγερση αποθηκευτικών χώρων και εγκαταστάσεων), τη συντήρηση τροφίμων σε όλα τα στάδια διακίνησης και τη νομοθεσία που αφορά τη μεταφορά εμπορευμάτων. Πιο συγκεκριμένα οι αποθήκες των επιχειρήσεων logistics υπάγονται στις διατάξεις του ν. 3325/2005, εφόσον πρόκειται για αποθηκευτικούς χώρους, στεγασμένους ή μη, που βρίσκονται εκτός εργοστασιακών χώρων και προορίζονται για μια από τις παρακάτω χρήσεις:

- Αποθήκευση και συσκευασία ή ανασυσκευασία υλικών με χρήση κατάλληλου μηχανολογικού εξοπλισμού, χωρίς παραγωγή νέου προϊόντος.
- Αποθήκευση εύφλεκτων, διαβρωτικών, οξειδωτικών ή τοξικών ουσιών
- Κατάψυξη ή συντήρηση ευπαθών προϊόντων.
- Αποθήκευση υγρών ή αέριων καυσίμων και βιομηχανικών ή ιατρικών αερίων
- Αποθήκευση, διαλογή και μηχανική επεξεργασία για ανακύκλωση άχρηστων υλικών σε υπαίθριους ή στεγασμένους χώρους.
- Πέραν του ανωτέρω νόμου, σημαντική ώθηση στην ανάπτυξη του κλάδου των logistics θα δώσει και ο νόμος 3333/ 2005 για τα εμπορευματικά κέντρα, στον οποίο ορίζονται με σαφήνεια οι προϋποθέσεις ίδρυσης και λειτουργίας του φορέα που αναλαμβάνει τη μελέτη, τη χρηματοδότηση, την ίδρυση, την κατασκευή και τη λειτουργία των εμπορευματικών κέντρων.

Στο νόμο ορίζεται λεπτομερώς η διαδικασία ίδρυσης και εγκατάστασης των εμπορευματικών κέντρων με συγκεκριμένες πολεοδομικές και περιβαλλοντικές προϋποθέσεις, ενώ ταυτόχρονα καθορίζονται οι όροι λειτουργίας και εγκατάστασης των επιχειρήσεων μέσα στον χώρο κάθε εμπορευματικού κέντρου, καθώς και οι δραστηριότητες τους.

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις 3PL που διαχειρίζονται τρόφιμα πρέπει πλέον να συμμορφώνονται προς τον κανονισμό (ΕΚ) αριθ. 178/2002 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 28ης Ιανουαρίου 2002 <<για τον καθορισμό των γενικών αρχών και απαιτήσεων της νομοθεσίας για τα τρόφιμα, για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής αρχής για την ασφάλεια των τροφίμων και τον καθορισμό διαδικασιών σε θέματα ασφάλειας των τροφίμων.>>. Ο κανονισμός αυτός :Θεσπίζει τις γενικές αρχές που διέπουν γενικά τα τρόφιμα και τις ζωοτροφές, ειδικότερα δε την ασφάλεια των τροφίμων και των ζωοτροφών στην κοινότητα και σε εθνικό επίπεδο. Ιδρύει την Ευρωπαϊκή Αρχή για την ασφάλεια των τροφίμων και καθορίζει διαδικασίες για θέματα που έχουν άμεσο ή έμμεσο αντίκτυπο στην ασφάλεια των τροφίμων και των ζωοτροφών.

2.6 ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟΣ ΝΟΜΟΣ.

Τη διετία 2005 – 2006 πραγματοποιήθηκαν επενδύσεις 51εκ. περίπου. Η πλειονότητα των επενδύσεων αφορούσε κατασκευή, επέκταση και βελτίωση κτιριακών εγκαταστάσεων καθώς και αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού, μηχανημάτων και οχημάτων. Σε μικρότερο ποσοστό πραγματοποιήθηκαν επενδύσεις σε μηχανογραφικά συστήματα, προγράμματα πληροφορικής και συστήματα διαχείρισης αποθηκών. Τα τελευταία χρόνια πολλές από τις επιχειρήσεις του κλάδου πραγματοποιούν επενδύσεις με τη χρήση αναπτυξιακών προγραμμάτων.

Ειδικότερα ο νέος αναπτυξιακός νόμος 3299/2004, μετά την τελευταία τροποποίηση του (ν. 3522, ΦΕΚ 276/22-12-2006) προβλέπει τέσσερα είδη ενισχύσεων, με σκοπό την αύξηση της απασχόλησης, τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας, την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, την προώθηση της τεχνολογικής αλλαγής και της καινοτομίας.

- i. Επιχορήγηση που συνίσταται στη δωρεάν παροχή από το δημόσιο χρηματικού ποσού για την κάλυψη τμήματος της ενισχυμένης δαπάνης του επενδυτικού σχεδίου.
- ii. Επιδότηση χρηματοδοτικής μίσθωσης που συνίσταται στην κάλυψη από το δημόσιο τμήματος των καταβαλλόμενων δόσεων χρηματοδοτικής μίσθωσης που συνάπτεται για την απόκτηση καινούριου μηχανολογικού και λοιπού εξοπλισμού.

- iii. Φορολογική απαλλαγή μέχρι ενός ποσοστού ή του συνόλου της αξίας της ενισχυόμενης δαπάνης του επενδυτικού σχεδίου ή και της αξίας της χρηματοδοτικής μίσθωσης καινούριου μηχανολογικού και λοιπού εξοπλισμού του οποίου αποκτάται η χρήση. Η ενίσχυση αυτή συνίσταται στην απαλλαγή από την καταβολή φόρου εισοδήματος μη διανεμόμενων κερδών από το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης της πρώτης δεκαετίας από την πραγματοποίηση του επενδυτικού σχεδίου, με τον σχηματισμό ισόποσου αφορολόγητου αποθεματικού.
- iv. Επιδότηση του κόστους της δημιουργούμενης από το επενδυτικό σχέδιο απασχόλησης που συνίσταται στην κάλυψη από το δημόσιο, για μια διετία, τμήματος του μισθολογικού κόστους των δημιουργούμενων εντός της πρώτης τριετίας από την ολοκλήρωση του επενδυτικού σχεδίου, θέσεων απασχόλησης.

Για την εφαρμογή των διατάξεων του παρόντος νόμου, η επικράτεια κατανέμεται σε τρεις περιοχές (Περιοχή Α', Περιοχή Β', Περιοχή Γ').

Πολύ σημαντικές για τον κλάδο είναι και οι δράσεις του επιχειρησιακού προγράμματος << Ανταγωνιστικότητα>>. Ο κλάδος των logistics εντάχθηκε για πρώτη φορά το 2005 στις δράσεις του Ε.Π.Α.Ν για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Έτσι ενισχύθηκαν για πρώτη φορά οι επιχειρήσεις του κλάδου που δραστηριοποιούνται σε τομείς όπως:

- Οδική μεταφορά εμπορευμάτων
- Διακίνηση φορτίων
- Αποθήκευση
- Άλλες βοηθητικές μεταφορικές δραστηριότητες
- Δραστηριότητες άλλων γραφείων μεταφορών

Συνολικά μέχρι σήμερα στις παραπάνω δράσεις έχουν ενταχθεί 59 επιχειρήσεις του κλάδου με επενδυτικά σχέδια συνολικού προσανατολισμού 22,6 εκ. περίπου.

2.7 ΚΟΣΤΟΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ 3PL

Το κόστος παραμένει ένας σημαντικός παράγοντας που επιδρά καταλυτικά στην επιλογή του 3PL συνεργάτη, καθώς ένας από τους κυρίαρχους επιχειρηματικούς στόχους είναι ο έλεγχος και η μείωση του κόστους της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η κοστολόγηση των υπηρεσιών 3PL γίνεται με βάση τις λειτουργίες που λαμβάνουν χώρα

στις εγκαταστάσεις του φορέα παροχής υπηρεσιών Logistics. Η διοίκηση των λειτουργιών και του κόστους της εφοδιαστικής αλυσίδας υλοποιείται πλέον μέσω της μεθοδολογίας Activity Based Management. (Τριανταφυλλάκης Α., 2005)

Αυτά τα συστήματα εφαρμόζονται στην εφοδιαστική αλυσίδα διότι το κόστος των Logistics είναι έμμεσο και οι διαδικασίες για τον υπολογισμό του αρκετά πολύπλοκες. Με τη χρήση αυτών των συστημάτων η 3PL εταιρία έχει στη διάθεση της πολλά οικονομικά και ποσοτικά δεδομένα τα οποία την καθιστούν σε θέση να παρακολουθεί την αποδοτικότητα των λειτουργιών της. Το κόστος των λειτουργιών το οποίο αποτελεί σημαντικό κομμάτι ολόκληρης της επιχειρηματικής δραστηριότητας υπολογίζεται με την εφαρμογή επιχειρηματικών συστημάτων Activity Based Costing.

Βασικό θεμέλιο της προαναφερθείσας μεθοδολογίας είναι ο ορθολογικός υπολογισμός του κόστους των 3PL ο οποίος συνδέεται στενά με τις δραστηριότητες που το προκαλούν. Συγκεκριμένα ένα σύστημα Activity Based Costing αποτυπώνει τις δραστηριότητες που εκτελούνται και στη συνέχεια συγκεντρώνει, καταγράφει, κατατάσσει και επιμερίζει τα αντίστοιχα κόστη. Το σύνολο των παραπάνω συστηματικών ενεργειών έχει σαν αποτέλεσμα την εκτίμηση του κόστους ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, το οποίο αποτελεί και τη βάση για την τιμολόγηση των 3PL υπηρεσιών.

Αρχικά το κόστος των 3PL υπηρεσιών διαφέρει ανάλογα με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των συνεργατών (χαρακτηριστικά αποθήκης ή των υπόλοιπων εγκαταστάσεων). Επιπλέον η κοστολόγηση των υπηρεσιών εξαρτάται από την γεωγραφική θέση και την παλαιότητα των κτιριακών εγκαταστάσεων, την παλαιότητα του χρησιμοποιούμενου εξοπλισμού και τον βαθμό συντήρησης του, τον αριθμό των απασχολούμενων και την ειδίκευσή τους καθώς και από τις ικανότητες της διοίκησης. Επίσης οι απαιτήσεις της εταιρίας που συνεργάζεται με τον 3PL επηρεάζουν την κοστολόγηση των υπηρεσιών που αυτός παρέχει.

«Τέλος η κοστολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών επηρεάζεται μερικές φορές από την τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί ο παροχέας, που μπορεί να είναι είτε επιθετική είτε αμυντική ανάλογα με τη φύση του ανταγωνισμού που επικρατεί και την πληρότητα των αποθηκών». (Christofer M., 2005)

2.8 ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Η πλεονεκτική γεωγραφική θέση της χώρας μας αποτελεί βασική προϋπόθεση ώστε να διαδραματίσει κομβικό σημείο στην παγκόσμια εμπορευματική διακίνηση και να πραγματοποιηθούν επενδύσεις δημιουργίας νέων κέντρων logistics. Οι ελληνικές επιχειρήσεις σταδιακά αναγνωρίζουν τη συμβολή των logistics στην ενδυνάμωση του στρατηγικού τους πλεονεκτήματος, την εξοικονόμηση κεφαλαίων και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους.

Με την εφαρμογή του νέου αναπτυξιακού νόμου 3299/04 από το 2005 που για πρώτη φορά δόθηκαν σοβαρά κίνητρα και ενισχύσεις στον κλάδο των logistics στην Ελλάδα, τονώθηκε το ενδιαφέρον των εταιρειών για επενδύσεις. Πολλές από τις εταιρίες επενδύουν στη δημιουργία νέων κέντρων logistics που επιχορηγούνται σε μεγάλο βαθμό από τον παραπάνω αναπτυξιακό νόμο. Επίσης επενδύσεις πραγματοποιούνται σε νέες τεχνολογίες η αξιοποίηση των οποίων υπόσχεται περιορισμό του λειτουργικού κόστους και καλύτερη εκμετάλλευση των υπάρχοντων αποθηκευτικών χώρων.

Όπως προκύπτει από τη μελέτη της Hellastat A.E, σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης δημιουργούνται από τη δυναμική που παρουσιάζουν οι χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, της Μέσης Ανατολής και της Αραβικής χερσονήσου. Το σχεδιαζόμενο εμπορευματικό κέντρο στο Ντουμπάι αναμένεται να δώσει στις ελληνικές διαμεταφορικές εταιρίες την ευκαιρία να διευρύνουν το εμπορευματικό τους δίκτυο.

Παρόλα αυτά οι προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν είναι πολλές όπως η απελευθέρωση των αδειών των φορτηγών, διότι μέχρι τώρα ισχύει ένα ειδικό καθεστώς για τις άδειες φορτηγών δημόσιας χρήσης (ΦΔΧ) γεγονός που καθιστά το επάγγελμα κλειστό. Οι συγκεκριμένες άδειες συνδέονται με φυσικά και όχι νομικά πρόσωπα και επιβάλλεται ο διαχωρισμός των εμπορευματικών οχημάτων σε φορτηγά ιδιωτικής χρήσης και φορτηγά δημόσιας χρήσης, ενώ η ιδιοκτησία φορτηγών δημόσιας χρήσης αποκλείεται. Το ισχύον θεσμικό πλαίσιο δυσκολεύει την απόκτηση στόλου οχημάτων διανομής από τις εγχώριες επιχειρήσεις του κλάδου κατά τα πρότυπα των μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων logistics. Το γεγονός αυτό μειώνει την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν οι 3PL καθώς εξαρτώνται από τρίτους για τη διανομή των προϊόντων που διαχειρίζονται ενώ παράλληλα αυξάνεται και το κόστος τους.

Ένα άλλο πρόβλημα που διαπιστώνεται είναι η ελλιπής ενημέρωση των επιχειρήσεων για τα οφέλη που προκύπτουν από τη συνεργασία με τους 3PL και η μη χρησιμοποίηση logistics από δημόσιους οργανισμούς. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα χαμηλά επίπεδα διείσδυσης του θεσμού των logistics στη χώρα μας σε σχέση με την υπόλοιπη Ευρώπη.

Επίσης ο κλάδος των logistics στερείται εξειδικευμένων στελεχών και αναγνώρισης του επαγγέλματος μέσω του εκπαιδευτικού συστήματος, έχει γίνει ένα πρώτο βήμα όμως με την εισαγωγή μεταπτυχιακών προγραμμάτων στα logistics από κάποια πανεπιστημιακά ιδρύματα της χώρας.

2.8.1 ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ

Μια άλλη πρόκληση που πρέπει να αντιμετωπιστεί επιτυχώς είναι η αναβάθμιση των υποδομών. Η βελτίωση του σιδηροδρομικού και οδικού δικτύου σε συνδυασμό με την δημιουργία σύγχρονων εμπορευματικών κέντρων καθώς και η αξιοποίηση των υποδομών στη Βόρεια Ελλάδα για την εξυπηρέτηση των γειτονικών βαλκανικών χωρών που χαρακτηρίζονται από υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και συνεπώς εκεί ευνοούνται καινοτόμες λύσεις όπως το outsourcing, θα συμβάλλουν στη ενίσχυση του ανταγωνισμού και της ανάπτυξης του κλάδου.

Η ευρωπαϊκή αγορά logistics και αποθηκών έχει επηρεαστεί από τις μακροοικονομικές και πολιτικές αλλαγές των τελευταίων 15 ετών, με αποτέλεσμα τη δημιουργία Ευρωπαϊκών Κέντρων Διανομής (European Distribution Centers) που εξυπηρετούν περισσότερες από μία χώρες. Τα τελευταία χρόνια η τάση αυτή έχει γίνει εντονότερη λόγω της παγκοσμιοποίησης. Η αποθήκευση και διανομή τελικών προϊόντων εισαγόμενων από μακρινές περιοχές κυρίως κοντά στα μεγάλα λιμάνια της Ευρώπης, όπου καταφθάνουν τα εμπορεύματα και προωθούνται στην ενδοχώρα με τη βοήθεια οδικών και σιδηροδρομικών δικτύων. (Κορωνάκη, 2006)

Η ένταξη των χωρών της κεντρικής και ανατολικής Ευρώπης στην Ε.Ε είχε ως αποτέλεσμα η παραγωγή και η κατανάλωση να μετατοπιστεί ανατολικά και συνεπώς να αποβεί δύσκολη η εξυπηρέτηση της αγοράς από ένα ενιαίο κέντρο διανομής.

Χώρες όπως η Γερμανία, η Ολλανδία και η Ιταλία στηρίζουν μεγάλο μέρος της οικονομικής τους δραστηριότητας στα logistics, με αποτέλεσμα σε δομημένα εμπορευματικά κέντρα να συγκεντρώνονται αποθηκευτικές εταιρίες, εταιρίες διανομών,

συνεργεία, ξενοδοχεία, εταιρίες συσκευασίας, αμαξοποιεία, και εμπορευματικές διευθύνσεις σιδηροδρομικών μεταφορών. Αυτά τα εμπορευματικά κέντρα επικοινωνούν με λιμάνια, σιδηροδρόμους και αυτοκινητόδρομους περιφερειακά των πόλεων, με συγκεκριμένες προδιαγραφές.

Όσον αφορά την εγχώρια αγορά η πλειονότητα των αποθηκευτικών χώρων βρίσκεται κοντά στα μεγάλα αστικά κέντρα της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης εκεί όπου συγκεντρώνεται και η κατανάλωση.

Σε δεύτερο επίπεδο βρίσκεται η αγορά κατά μήκος του οδικού άξονα Αθηνών – Λαμίας και πιο πρόσφατα στην περιοχή των Μεσογείων. Στη Θεσσαλονίκη σημαντικότερη προσφορά παρατηρείται στις περιοχές του Καλοχωρίου και της Σίνδου.

Η Μακεδονία και η Θράκη είναι στρατηγικά σημεία της χώρας για τα οποία αναπτύσσεται έντονο επιχειρηματικό ενδιαφέρον για τη δημιουργία εμπορευματικών κέντρων, παρόλα αυτά προκύπτουν σημαντικά προβλήματα από τη βραδεία εφαρμογή του σχετικού νόμου και των χρηματοδοτήσεων. Επιπλέον σε περιοχές που δεν χαρακτηρίζονται βιομηχανικές έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο η γη να ακριβαίνει παράλογα, γεγονός που απωθεί τις επιχειρήσεις. Χρονιά σταθμός για την ελληνική αγορά όσον αφορά τα εμπορευματικά κέντρα είναι το 2006 με τη δημοπράτηση του πρώτου και σημαντικότερου εμπορευματικού κέντρου στην Ελλάδα, σε ακίνητο ιδιοκτησίας του ΟΣΕ, στην περιοχή του Θριασίου Πεδίου πλησίον της Αττικής οδού.

2.8.2 ΤΟ ΠΛΑΝΟ ΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ Ε.Ε ΓΙΑ ΤΑ LOGISTICS

Η Ε.Ε. ως κοινός εμπορικός εταίρος για τις υπόλοιπες χώρες του κόσμου, συνεχίζει να χαρακτηρίζεται ως το κέντρο του διεθνούς εμπορίου. Η κατάλληλη διαχείριση των logistics και η εύρυθμη λειτουργία των εφοδιαστικών αλυσίδων αποτελεί πρόκληση για την σύγχρονη Ε.Ε που ύστερα από αρκετά χρόνια περιορισμένης δράσης στους τομείς αυτούς αποφάσισε να ξεκινήσει το 2006 έναν μαραθώνιο συνομιλιών, διαβουλεύσεων και μελετών έτσι ώστε να δημιουργηθεί μια κοινή γραμμή για τα logistics και τις εμπορευματικές μεταφορές σε όλες τις χώρες μέλη της.

Το 2007 η Ε.Ε. κατέληξε σε ένα ενιαίο κείμενο που περιγράφει μια σειρά από πρωτοβουλίες οι οποίες έχουν συμφωνηθεί σε επίπεδο αρχής και προτείνονται στις

χώρες - μέλη. Οι πρωτοβουλίες αυτές σκιαγραφούν το μέλλον των εμπορευματικών μεταφορών και των logistics εστιάζοντας στη συνδυαστική διαμεταφορά αγαθών.

Η αναφορά στο ευρωπαϊκό Action Plan κρίνεται απαραίτητη διότι από την σωστή διαχείριση των logistics εξαρτάται η ανταγωνιστικότητα πολλών επιχειρήσεων στην Ευρώπη και επειδή επειδή όσοι εμπλέκονται σε αυτές μοιράζονται το όραμα για σύγχρονες εμπορευματικές μεταφορές.

Το ενδιαφέρον της Ε.Ε. για τα logistics και της συμβολής τους στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των εταιρειών θεωρείται δεδομένο εδώ και χρόνια. Από την ενδιαμέση έκθεση της «Λευκής Βίβλου για τις μεταφορές» το 2001 τα αρμόδια εμπλεκόμενα όργανα δεν είχαν ασχοληθεί με τα logistics και τον τρόπο που η συγκεκριμένη αγορά λειτουργεί στο σύνολο των κρατών μελών της Ένωσης. Το 2006 – 2007 η Ε.Ε. δημιούργησε το νεοσύστατο action plan για τα logistics και τις εμπορευματικές μεταφορές. Η έκθεση αυτή περιλαμβάνει κάποιες προτάσεις βάσει των οποίων η Ένωση θα μπορούσε να προσφέρει «προστιθέμενη αξία» ώστε να ενισχύσει την αναπτυξιακή πορεία των logistics στην ΕΕ. Και στο ευρύτερο διεθνές περιβάλλον.

Στόχος ήταν να δοθεί το έναυσμα ώστε να συγκεντρωθούν και να ομαδοποιηθούν οι απόψεις από ιδρύματα, ιδιώτες, κοινωνικούς φορείς και εμπλεκόμενες εταιρείες, προκειμένου να καταστεί εφικτή η χάραξη μιας ενιαίας ευρωπαϊκής στρατηγικής για τις εμπορευματικές μεταφορές και τα logistics. Το 2007 η Κομισιόν εξέδωσε μια ανακοίνωση την οποία ονόμασε «Θεματολόγιο για τις εμπορευματικές μεταφορές». Το θεματολόγιο αυτό που δίνει έμφαση στις συνδυασμένες μεταφορές πήρε το χρίσμα για να αποτελέσει το ευρωπαϊκό Action Plan.» (Ευθυμιάτου Μ., 2008β)

Η λογική στην οποία στηρίζεται είναι πως μια κοινή στρατηγική θα βελτιώσει σε τέτοιο βαθμό την εσωτερική λειτουργία της αγοράς στην Ε.Ε., ώστε να ελαχιστοποιηθούν φαινόμενα όπως η επιχειρηματική “μετανάστευση” και εργασία σε τρίτες χώρες εκτός Ένωσης, ενώ παράλληλα θα βελτιωθούν και οι εξωτερικές σχέσεις των κρατών - μελών με τους μεγαλύτερους εμπορικούς εταίρους τους.

Όπως επισημαίνεται τόσο στην αρχική μελέτη της Ευρωπαϊκής επιτροπής, όσο και στο τελικό κείμενο του “Θεματολογίου” η βιομηχανία των logistics θεωρείται από τους πιο αναπτυσσόμενους κλάδους διεθνώς. Καλύπτουν το 13,08% του παγκοσμίου

ΑΕΠ, με την αξία τους να υπολογίζεται στα 5,4 τρις. Ευρώ. Η ετήσια δαπάνη σε αγορές όπως η Ευρώπη και η Αμερική υπολογίζεται γύρω στο 1 τρις. Ευρώ.

Οι πολιτικές πρωτοβουλίες που παρουσιάζονται μέσα από το Action Plan για τα logistics περιλαμβάνουν (Ευθυμιάτου Μ., 2008^α)

1. Το σχέδιο δράσης για την εφοδιαστική εμπορευμάτων, όπου προτείνεται σειρά ενεργειών με σκοπό την προώθηση της σωστής διαχείρισης των εμπορευμάτων και κυκλοφορίας, της αειφόρου ποιότητας και αποδοτικότητας, της απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών, της αναθεώρησης των προτύπων φόρτωσης και της εξέτασης για πιθανή αναθεώρηση της οδηγίας 96/53/ΕΕ, για τις διαστάσεις και τα βάρη των οχημάτων.
2. Την ανακοίνωση για σιδηροδρομικό δίκτυο εμπορευματικού προσανατολισμού, με στόχο να καταστούν οι σιδηροδρομικές εμπορευματικές μεταφορές ανταγωνιστικότερες με την επίτευξη μικρότερων χρόνων διακίνησης και με αύξηση της αξιοπιστίας του σιδηροδρόμου.
3. Την ανακοίνωση για την ευρωπαϊκή λιμενική πολιτική που παρέχει προοπτική και εργαλεία για την επίδοση των επιδόσεων των λιμένων, ως ουσιώδους σημασίας κόμβων στο ευρωπαϊκό σύστημα των μεταφορών. Οι αποφάσεις του Action Plan βοηθούν τους λιμένες να προσελκύσουν νέες επενδύσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ 3PL ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

3.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι η μελέτη των κυριότερων χαρακτηριστικών της ζήτησης για 3PL υπηρεσίες στην Ελλάδα και η εξέταση των προοπτικών που υπάρχουν στον κλάδο. Επίσης η καταγραφή ποιοτικών δεδομένων όπως ο βαθμός ικανοποίησης από την μέχρι τώρα συνεργασία, η πιστοποίηση κατά ISO, η αποτύπωση των προβλημάτων των επιχειρήσεων στη συνεργασία τους με τους 3PL παρόχους καθώς και οι προοπτικές που έχουν αυτοί, προσπαθούν να δώσουν μια όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένη εικόνα του κλάδου.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με την αποστολή 40 ερωτηματολογίων με e-mail σε ένα δείγμα 40 εταιριών που συνεργάζονται με 3PL παρόχους.

3.2 ΔΟΜΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Για την καλύτερη ανάλυση του ερωτηματολογίου θεωρήθηκε σκόπιμο αυτό να χωριστεί στις παρακάτω ενότητες

- Γενικά στοιχεία
- Έκταση του outsourcing
- Κίνητρα και αντικίνητρα
- Διαδικασία υλοποίησης
- Αποτελέσματα από τη χρήση των 3PL υπηρεσιών.

3.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

3.3.1 ΓΕΝΙΚΑ

Αρχικά παρουσιάζεται μια σύντομη περίληψη του κεφαλαίου και στη συνέχεια εξετάζονται οι θεματικές ενότητες όπως αυτές παραθέτονται στο ερωτηματολόγιο. Πιο συγκεκριμένα πρώτα παρουσιάζεται η ταυτότητα του δείγματος που απάντησε στο ερωτηματολόγιο, δηλαδή ποια ήταν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα. Στην συνέχεια αναφέρονται οι δραστηριότητες που δίνουν σε εξωτερικούς συνεργάτες οι ελληνικές επιχειρήσεις. Η ανάλυση των κινήτρων

που ωθούν στην εφαρμογή του outsourcing αλλά και των αντικινήτρων που αποτρέπουν την εφαρμογή του ακολουθεί. Εν συνεχεία αναφέρονται τα κριτήρια που θέτονται για την επιλογή του προμηθευτή, αλλά και κάποια προβλήματα που εμφανίζονται κατά τη διάρκεια υλοποίησης της διαδικασίας. Τέλος αξιολογούνται τα αποτελέσματα που αναφέρουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα και τα οποία οι επιχειρήσεις τους βίωσαν από την εφαρμογή του outsourcing σε κάποια ή κάποιες από τις δραστηριότητες.

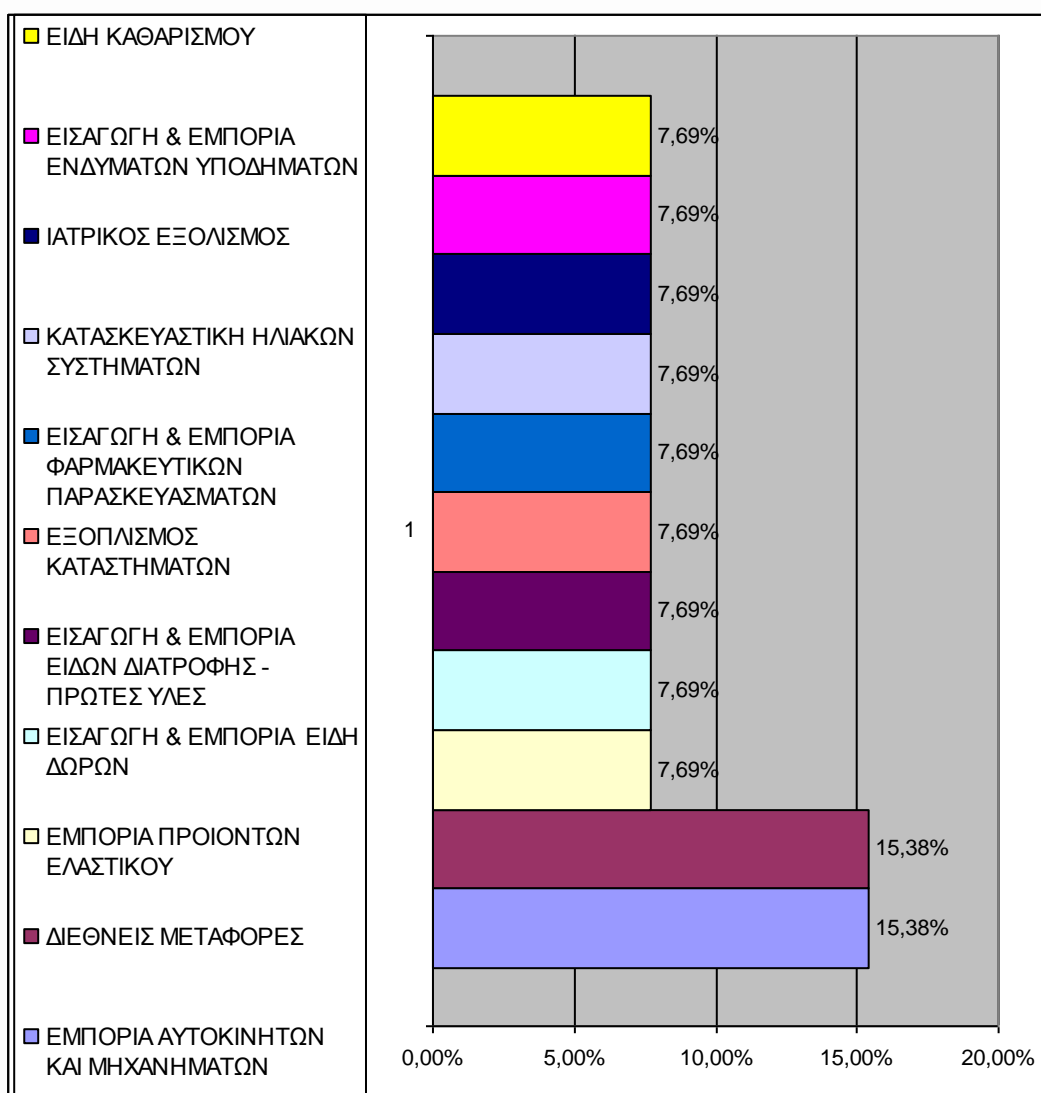
3.3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Κατά την ανάλυση της ταυτότητας του δείγματος εξετάζονται οι παράμετροι που χρησιμοποιήθηκαν για την ταυτοποίηση των επιχειρήσεων που συμμετείχαν. Ως τέτοια χαρακτηριστικά θα θεωρηθούν, ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούν και κατά πόσο έχουν πιστοποιήσει τις διαδικασίες τους από κάποιον αναγνωρισμένο φορέα.

Το πρώτο από τα χαρακτηριστικά του δείγματος το οποίο δίνει μια σαφή εικόνα για τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα είναι ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιούνται. Συγκεντρωτικά οι απαντήσεις των ερωτηθέντων παρατίθενται στον πίνακα 3.1, ενώ τα ποσοστά αυτών στο σχήμα 3.1

Ιατρικός Εξοπλισμός	1
Κατασκευαστική Ηλιακών Συστημάτων	1
Εμπορία Αυτοκινήτων και Μηχανημάτων	2
Εισαγωγή και Εμπορία Ενδυμάτων - Υποδημάτων	1
Είδη Καθαρισμού	1
Διεθνείς μεταφορές	2
Εμπορία Προϊόντων Ελαστικού	1
Εισαγωγή – Εμπορία Ειδών Δώρων	1
Εισαγωγή – Εμπορία Ειδών Διατροφής	1
Εξοπλισμός Καταστημάτων	1
Εισαγωγή – Εμπορία Φαρμακευτικών Παρασκευασμάτων	1

. Πίνακας 3.1 – Αριθμός απαντήσεων ανά κλάδο δραστηριοποίησης

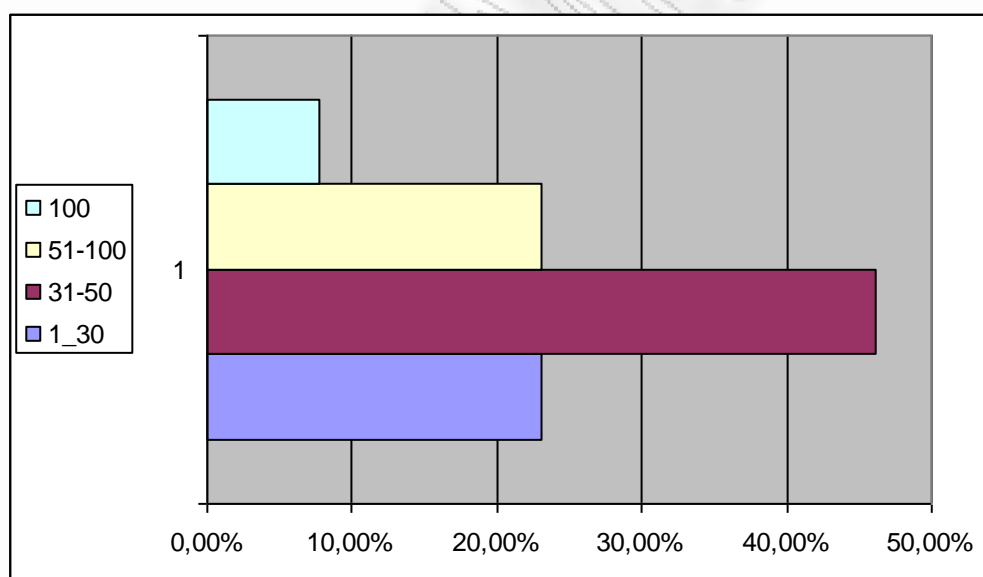


Σχήμα 3.1 – Ποσοστά απαντήσεων ανά κλάδο

Το μέγεθος των επιχειρήσεων αποτελεί σημαντικό παράγοντα που χαρακτηρίζει το δείγμα. Ο έλεγχος του μεγέθους των επιχειρήσεων στην παρούσα έρευνα έγινε με βάση τον προσδιορισμό του αριθμού των εργαζομένων που απασχολούν. Η κατανομή των απαντήσεων και τα ποσοστά φαίνονται στον πίνακα 3.2 και το σχήμα 3.2 αντίστοιχα.

Αριθμός εργαζομένων	Επιχειρήσεις
1-30	3
31-50	6
51-100	3
100	1

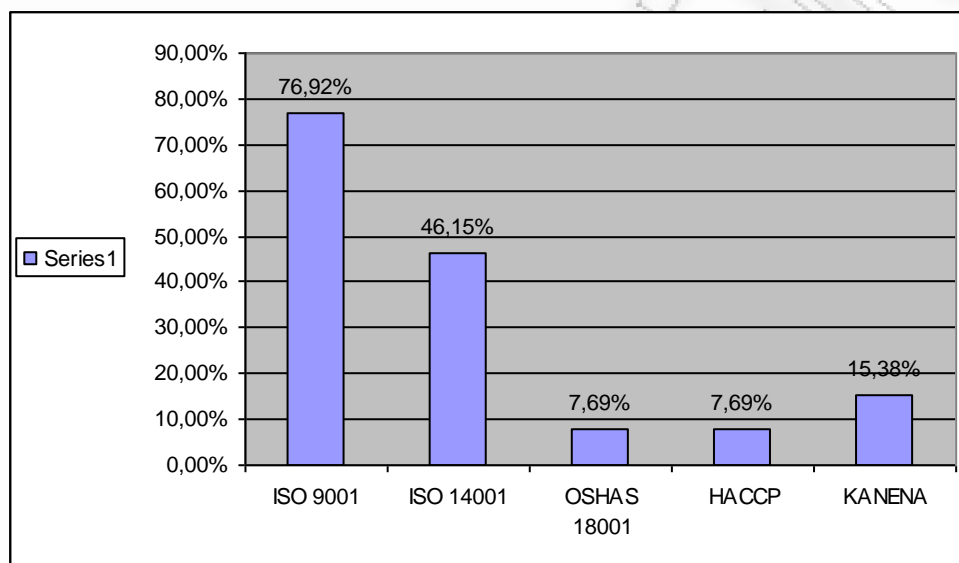
Πίνακας 3.2 – Μέγεθος επιχειρήσεων Δείγματος



Σχήμα 3.2– Κατανομή των επιχειρήσεων ως προς τον αριθμό των εργαζομένων

Από την ανάλυση των δεδομένων του δείγματος σχετικά με το μέγεθος των επιχειρήσεων, βλέπουμε πως λιγότερο από 10% έχει προσωπικό 100 ατόμων, ενώ 46.2% απαντάει πως απασχολεί 31- 50 άτομα στην επιχείρησή του.

Η ύπαρξη ή όχι κάποιου πιστοποιημένου συστήματος για τις διαδικασίες της επιχείρησης ήταν μια ακόμα ερώτηση για τον χαρακτηρισμό του προς ανάλυση δείγματος. Πρώτη σε απαντήσεις με ποσοστό 76,92% ήταν η πιστοποίηση κατά ISO 9001, ενώ ακολούθησε με ποσοστό 46,15% η πιστοποίηση κατά ISO 14001. Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι 15,38% δεν είχε καμία πιστοποίηση, ενώ 7,69% (1 επιχείρηση) ήταν πιστοποιημένη κατά OSHAS 18001 και άλλη μία κατά HACCP – αποτέλεσμα αναμενόμενο μιας και επρόκειτο για επιχείρηση ειδών διατροφής-.



Σχήμα 3.3 – Κατανομή επιχειρήσεων ως προς το σύστημα πιστοποίησης.

3.3.3 ΕΚΤΑΣΗ ΤΟΥ OUTSOURCING

Στην ενότητα αυτή της έκτασης του outsourcing παρουσιάζονται κατά κύριο λόγο οι δραστηριότητες στις οποίες οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν την πρακτική αυτή. Επιπλέον γίνεται αναφορά στις ετήσιες δαπάνες των επιχειρήσεων για δραστηριότητες logistics, στον αριθμό των παρόχων 3PL που χρησιμοποιούν, καθώς και στην προοπτική αύξησης των υπηρεσιών 3PL μέσα στο επόμενο έτος.

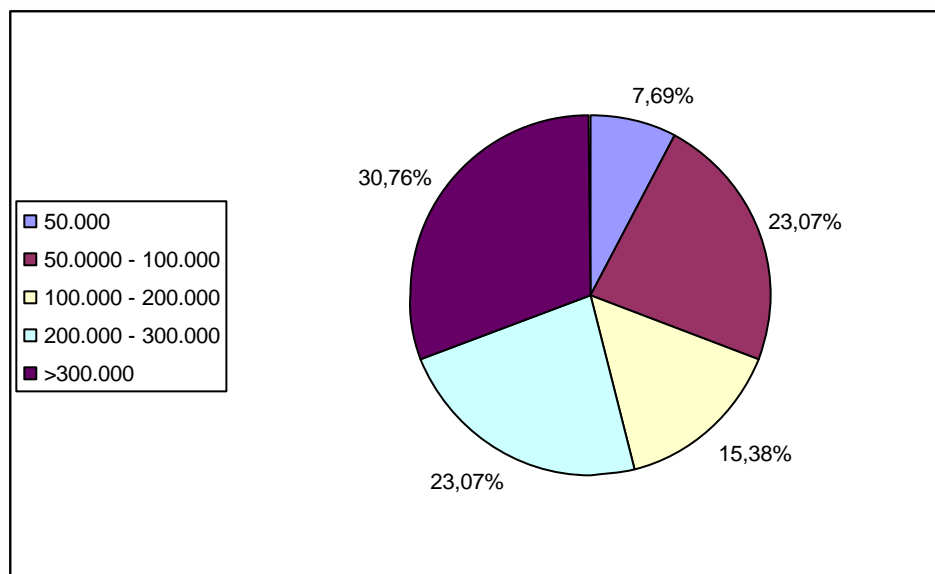
Η έκταση στην οποία χρησιμοποιούν outsourcing οι επιχειρήσεις του δείγματος, δηλαδή οι δραστηριότητες στις οποίες δήλωσαν ότι εφαρμόζουν την πρακτική αυτή, παρουσιάζεται σε αυτή την ενότητα. Στην εν λόγω ερώτηση οι συμμετέχοντες καλούνταν να απαντήσουν σε ποιές δραστηριότητες χρησιμοποιούν έστω και εν μέρει outsourcing.

Δραστηριότητα	Απόλυτα μεγέθη και ποσοστά
Διεθνείς Μεταφορές	100 % (13)
Αποθήκευση	46,15% (6)
Παρακολούθηση Αποθεμάτων	15,38% (2)
Εκτελωνισμός	69,23% (9)
Μεταφορά - Διανομή	76,92% (10)
Ανασυσκευασία - Παλετοποίηση	23,07% (3)
Έκδοση Παραστατικών	53,84% (7)
Ψυκτικοί Θάλαμοι	7,69% (1)
Έρευνα και ανάπτυξη (R&D)	7,69% (1)
Πληροφοριακά συστήματα	23,07% (3)

Πίνακας 3.3 – Απόλυτα μεγέθη και ποσοστά χρησιμοποίησης outsourcing για την κάθε δραστηριότητα.

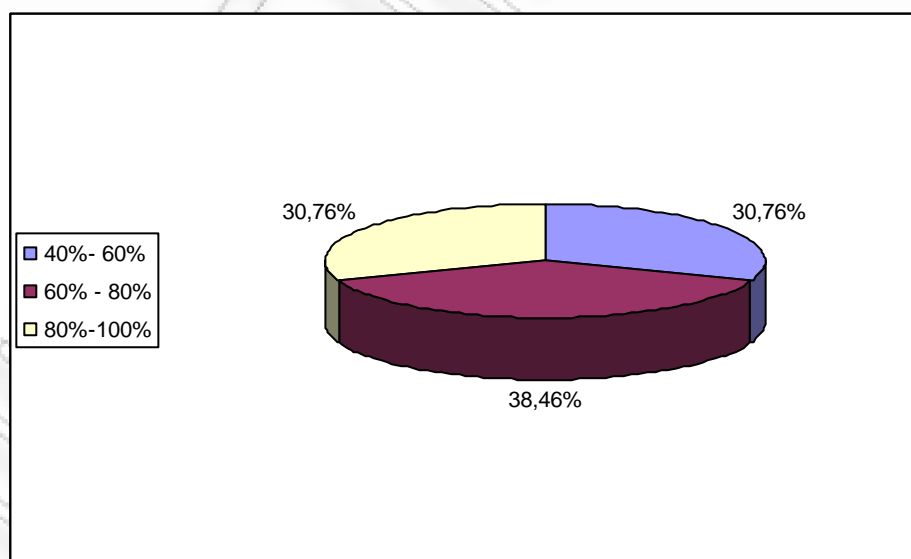
Από τα δεδομένα που συλλέχθηκαν παρατηρείται ότι τη πρώτη θέση καταλαμβάνουν οι διεθνείς μεταφορές, μια δραστηριότητα που και οι 13 επιχειρήσεις αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες, τη δεύτερη θέση καταλαμβάνει η μεταφορά – διανομή, ενώ ακολουθεί ο εκτελωνισμός και η έκδοση παραστατικών.

Στην επόμενη ερώτηση οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν πόσα χρήματα δαπανά η εταιρεία τους σε δραστηριότητες logistics και από τις απαντήσεις που δόθηκαν παρατηρείται ότι 4 από τις 13 επιχειρήσεις δαπανούν πάνω από 300.000 ευρώ σε δραστηριότητες logistics, 3 από τις 13 δαπανούν 50.000 – 100.000 και 200.000 – 300.000 αντίστοιχα, 2 δαπανούν 100.000 – 200.000 ενώ μόνο μία δαπανά 50.000. Στο σχήμα 3.4 παρουσιάζονται τα αντίστοιχα ποσοστά.



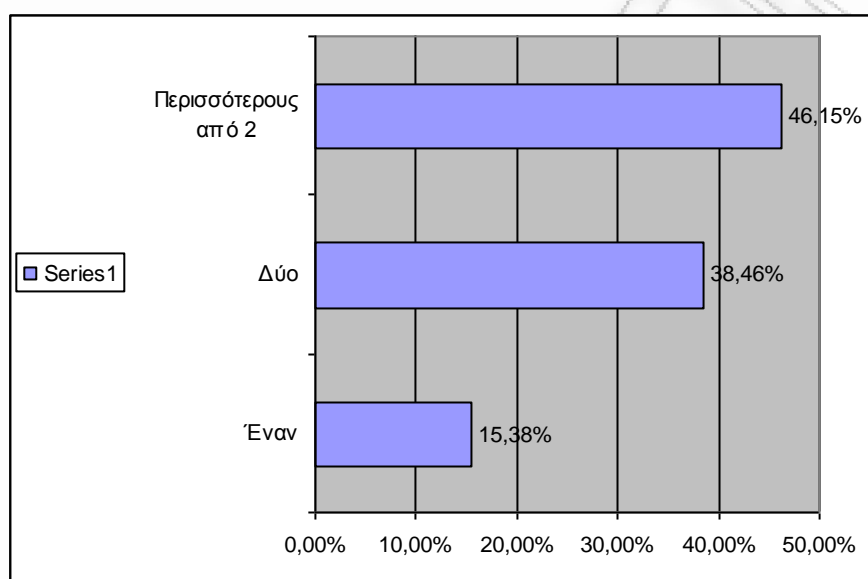
Σχήμα 3.4 Δαπάνες των εταιρειών για δραστηριότητες logistics

Ένα άλλο ερώτημα στο οποίο κλήθηκαν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες ήταν το συνολικό ποσοστό των δραστηριοτήτων logistics που δίνουν για outsourcing. Βλέπουμε ότι στο προς εξέταση δείγμα πάνω από το 50% των δραστηριοτήτων logistics παραχωρείται σε 3PL συνεργάτες.



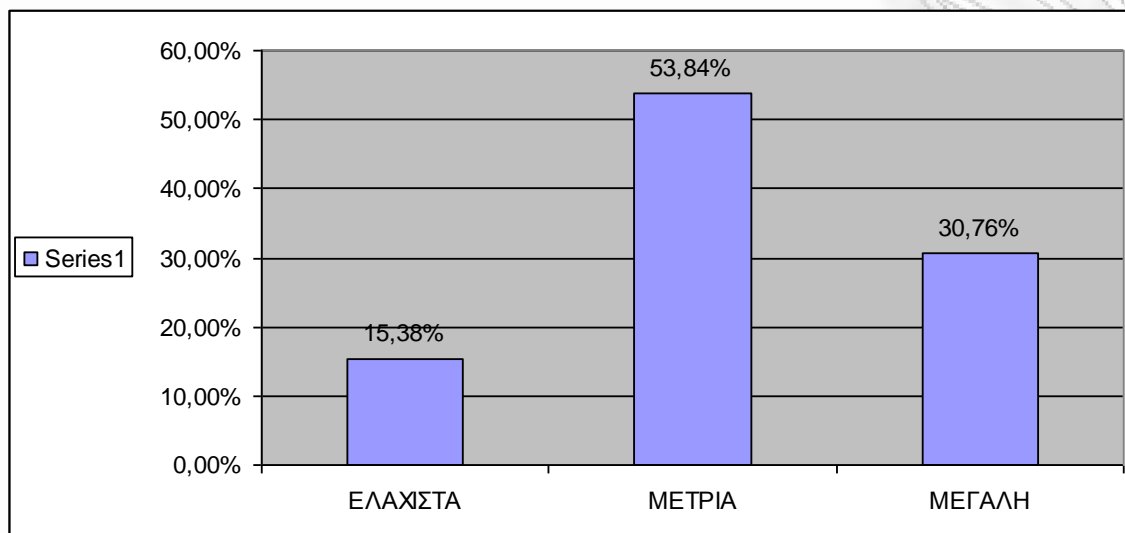
Σχήμα 3.5 Συνολικό ποσοστό δραστηριοτήτων logistics που παραχωρείται για outsourcing

Στη συνέχεια των ερωτήσεων για την εξέταση της έκτασης του outsourcing στις επιχειρήσεις, οι συμμετέχοντες δίνουν απαντήσεις για τον αριθμό των 3PL παρόχων που χρησιμοποιούν και επεξηγούν την επιλογή τους. Παρατηρείται πως 6 από τις 13 επιχειρήσεις (46,15%) χρησιμοποιούν περισσότερους από δύο 3PL και η επικρατέστερη αιτιολογία για τη επιλογή αυτή ήταν η αναζήτηση και εύρεση ανταγωνιστικότερης τιμής.



Σχήμα 3.6 - Αριθμός 3PL συνεργατών που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις

Στην ερώτηση αν υπάρχει περίπτωση αύξησης των υπηρεσιών 3PL που χρησιμοποιούν μέσα στο επόμενο έτος, οι συμμετέχοντες κατά 53,84% έδειξαν μία μέτρια τάση αύξησης των υπηρεσιών αυτών, ενώ κατά 30,76% απάντησαν πως η αύξηση μέσα στο επόμενο έτος θα είναι μεγάλη.



Σχήμα 3.7 – Προοπτική αύξησης των υπηρεσιών 3PL στο επόμενο έτος

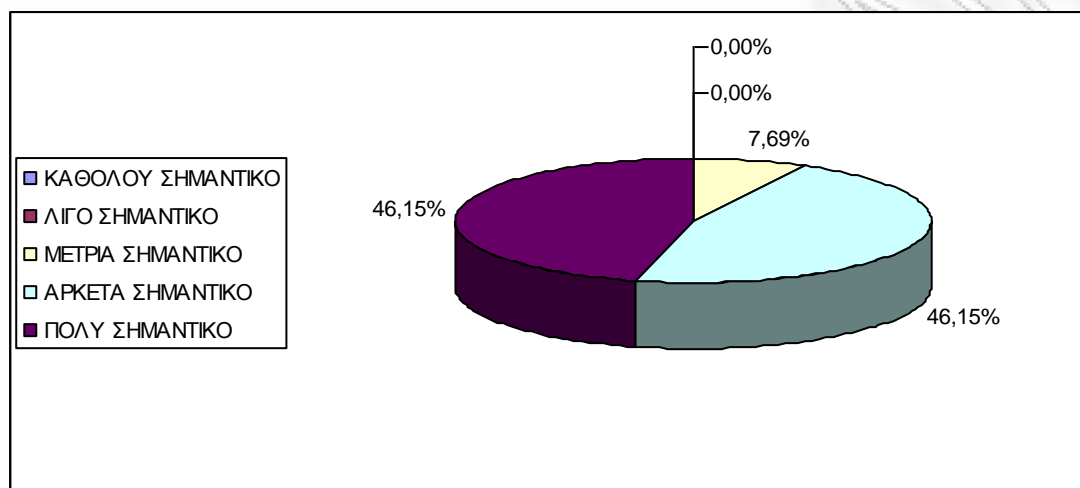
3.3.4 ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ

Οι λόγοι που ώθησαν, αλλά και αυτοί που απέτρεψαν τις επιχειρήσεις από τη χρησιμοποίηση του outsourcing αποτελούν ιδιαίτερα σημαντικό κομμάτι της παρούσας διπλωματικής. Στην συνέχεια παρουσιάζονται και σχολιάζονται τα κίνητρα και τα αντικίνητρα με σκοπό την αποσαφήνιση των τάσεων που επικρατούν στον υπό μελέτη κλάδο.

Τα κίνητρα που αναφέρθηκαν από τους συμμετέχοντες ότι ώθησαν στην χρησιμοποίηση του outsourcing παρουσιάζονται παρακάτω.

Η εξοικονόμηση οικονομικών πόρων σύμφωνα με το σχήμα 3.8 φαίνεται να θεωρείται αρκετά σημαντικό έως πολύ σημαντικό κίνητρο από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων. Λόγοι κόστους φαίνεται να ωθούν τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση της πρακτικής του outsourcing. Αναμφισβήτητα μια επιχείρηση για να επιβιώσει στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον θα πρέπει συνεχώς να αναζητεί τρόπους ελαχιστοποίησης του κόστους παραγωγής, γεγονός που είναι πολύ πιθανό να συμβαίνει μέσω του outsourcing. Για τον λόγο αυτό το κόστος αποτελεί διαχρονικά ένα από τα

ισχυρότερα κίνητρα στη διεθνή βιβλιογραφία. Παρόλα αυτά το κόστος εξακολουθεί να θεωρείται κίνητρο τακτικής, γιατί αποσκοπεί στην αντιμετώπιση βραχυπρόθεσμων προβλημάτων (Fan, 2000)



Σχήμα 3.8 – Η σημασία εξοικονόμησης οικονομικών πόρων μέσω του outsourcing

Ένα άλλο κίνητρο είναι η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών από τους 3PL η οποία φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Ποιότητα προσφερόμενων υπηρεσιών	
Καθόλου σημαντικό	-
Λίγο σημαντικό	7,69%
Μέτρια σημαντικό	15,38%
Αρκετά σημαντικό	46,15%
Πολύ σημαντικό	30,76%

Πίνακας 3.4 – Η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών ως κίνητρο

Το κόστος δημιουργίας ιδιόκτητων εγκαταστάσεων στο προς εξέταση δείγμα δεν φαίνεται να αποτελεί πρωτεύον κίνητρο αφού το 23,07% απάντησε πως δεν το θεωρεί καθόλου σημαντικό, το 7,69% λίγο σημαντικό, το 38,46% μέτρια σημαντικό και το 15,38% αρκετά σημαντικό και πολύ σημαντικό αντίστοιχα. Αυτό το συμπέρασμα

έρχεται σε αντίθεση με τη διεθνή βιβλιογραφία αφού με την παραχώρηση δραστηριοτήτων logistics σε 3PL παρόχους η επιχείρηση απαλλάσσεται από την δημιουργία και την απαραίτητη και συνεχή αναβάθμιση των υποδομών (αποθήκες, στόλος, εξοπλισμός μηχανοργάνωσης, συστήματα ασφάλειας,) που χρειάζεται για την λειτουργία του κυκλώματος διανομής και αποθήκευσης. (ICAP, 2007)

Προχωρώντας παρακάτω βλέπουμε πως το κίνητρο της χρησιμοποίησης του know – how των εταιριών 3PL, καθώς και η εξοικονόμηση πολύτιμου χρόνου για άλλες δραστηριότητες θεωρούνται από το 46,15% του εξεταζόμενου δείγματος αρκετά σημαντικά και πολύ σημαντικά αντίστοιχα. Η χρησιμοποίηση του know – how των 3PL εταιρειών ως αρκετά σημαντικό κίνητρο δηλώνει γνώση από τις ίδιες τις επιχειρήσεις για τις ελλείψεις τους σε κάποιους τομείς και προσπάθεια να καλύψουν τις αδυναμίες τους σε συνεργασία με πιο εξειδικευμένους συνεργάτες. Η εξειδίκευση που θα προσφέρουν οι εξωτερικοί συνεργάτες μπορεί να συμβάλλει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις που τους χρησιμοποιούν.

Ένα άλλο συμπέρασμα που προκύπτει από την υψηλή σημαντικότητα που δίνουν οι προς εξέταση επιχειρήσεις στα δύο προαναφερθέντα κίνητρα δείχνει ότι η χρήση του outsourcing δεν γίνεται μόνο για λόγους τακτικής, αλλά και για πιο σημαντικούς λόγους. Συνήθως η ύπαρξη αυτών των δύο κινήτρων δείχνει να εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις μια μακροπρόθεσμη στρατηγική και όχι να γίνεται προσπάθεια να καλυφθούν οι καθημερινές τους ανάγκες.

Χρησιμοποίηση know – how 3PL εταιρειών	
Καθόλου σημαντικό	-
Λίγο σημαντικό	7,69%
Μέτρια σημαντικό	23,07%
Αρκετά σημαντικό	46,15%
Πολύ σημαντικό	23,07%

Πίνακας 3.5 – Η χρησιμοποίηση του Know- How 3PL εταιρειών ως κίνητρο

Εξοικονόμηση πολύτιμου χρόνου για άλλες δραστηριότητες	
Καθόλου σημαντικό	-
Λίγο σημαντικό	7,69%
Μέτρια σημαντικό	7,69%
Αρκετά σημαντικό	38,46%
Πολύ σημαντικό	46,15%

Πίνακας 3.6 – Η εξοικονόμηση πολύτιμου χρόνου για άλλες δραστηριότητες, ως κίνητρο

Στη συνέχεια αναφέρονται τα συμπεράσματα από τα αντικίνητρα που απωθούν τις επιχειρήσεις από τη χρήση του outsourcing. Η ανάλυση θα ακολουθήσει την δομή των κινήτρων που προηγήθηκαν.

Πριν σχολιαστούν τα αντικίνητρα θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη ότι αυτά είναι τα αντικίνητρα που θεωρούν επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν outsourcing σε τουλάχιστον μία δραστηριότητα. Το γεγονός αυτό είναι σημαντικό διότι οι επιχειρήσεις που απάντησαν έχουν ήδη μια θετική στάση απέναντι στο outsourcing και ίσως να υποτίμησαν τα αντικίνητρα ακούσια ή εκούσια για να στηρίξουν την ορθότητα της επιλογής τους.

Αυτό που παρατηρείται είναι πως ο κίνδυνος διαρροής πληροφοριών και η απώλεια δεξιοτήτων δεν φαίνεται να αποτελούν σημαντικά αντικίνητρα για το προς εξέταση δείγμα αφού στην πρώτη περίπτωση μόνο το 15,38% το θεωρεί πολύ σημαντικό και το 38,46% λίγο σημαντικό, ενώ στην δεύτερη περίπτωση κανείς δεν

απάντησε πως θεωρεί την απώλεια δεξιοτήτων πολύ σημαντικό αντικίνητρο, ενώ το 46,1% απάντησε πως την θεωρεί λίγο σημαντική. Αυτά τα ποσοστά δεν φαίνεται να συμφωνούν με την βιβλιογραφία αφού τα δύο προαναφερθέντα αντικίνητρα θεωρούνται από τα πιο σημαντικά για την αποφυγή χρησιμοποίησης outsourcing. Αυτό ίσως εκφράζει μια ενδεχόμενη άγνοια των συγκεκριμένων επιχειρήσεων για τις πραγματικές επιπτώσεις και τους κινδύνους που μπορεί να διατρέχουν από την χρησιμοποίηση της τακτικής του outsourcing.

Τόσο το κόστος όσο και η ανυπαρξία οικονομικού οφέλους ως αντικίνητρα έλαβαν υψηλές θέσεις. Το 53,84% θεωρεί την ανυπαρξία οικονομικού οφέλους και το υψηλό κόστος του outsourcing πολύ σημαντικό αντικίνητρο. Από τα παραπάνω παρατηρείται η σημασία που έχει ο οικονομικός παράγοντας στην αποτίμηση υιοθέτησης αυτής της πρακτικής ή όχι. Σε καμία περίπτωση δεν σημαίνει πως οι επιχειρήσεις που επιλέγουν το outsourcing για λόγους στρατηγικής θα πρέπει να υποτιμούν το κόστος επειδή αυτό αποτελεί λόγο τακτικής για την χρησιμοποίηση του outsourcing σε μία δραστηριότητα. Η υψηλή σημαντικότητα που δίνεται στο αντικίνητρο της ανυπαρξίας οικονομικού οφέλους και του υψηλού κόστους είναι απολύτως δικαιολογημένη.

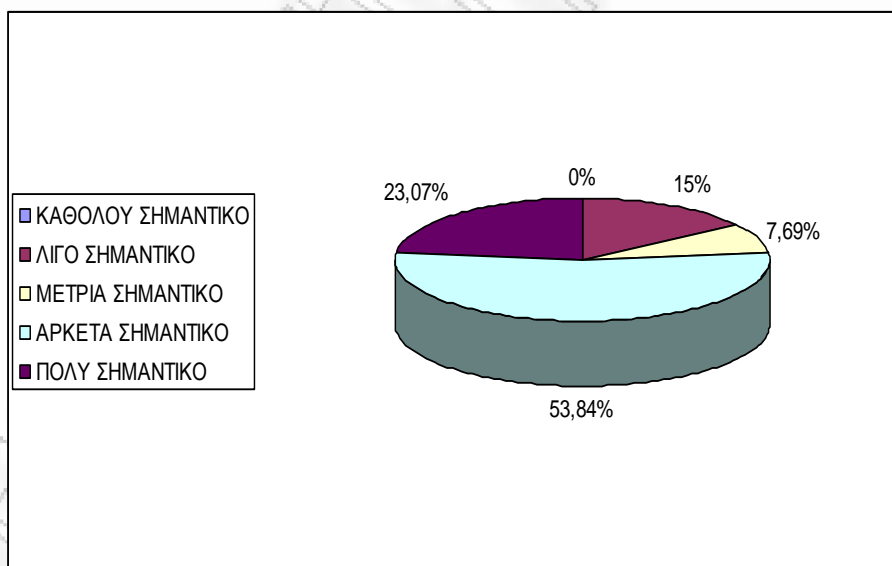
Άξιο σχολιασμού είναι επίσης το χαμηλό ποσοστό σημαντικότητας που δίνουν οι επιχειρήσεις στην αξιοπιστία των υπαρχόντων προμηθευτών. Προφανώς οι ελληνικές επιχειρήσεις είτε θεωρούν αρκετά αξιόπιστους τους υπάρχοντες προμηθευτές, είτε δεν λαμβάνουν υπόψη τον συγκεκριμένο παράγοντα. Το 61,53% των ερωτηθέντων θεωρεί την αξιοπιστία των υπαρχόντων προμηθευτών λίγο σημαντικό αντικίνητρο. Οι απαντήσεις σε αυτή την ερώτηση όμως, ίσως να επηρεάζονται από το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες είναι θετικά προσκείμενοι προς το outsourcing.

Η εξάρτηση από τρίτους αποτελεί αρκετά σημαντικό αντικίνητρο για το 92,30% των συμμετεχόντων. Αυτό εξηγείται από το ότι η επιχείρηση μπορεί να στερηθεί τη δυνατότητα απόκτησης σημαντικής τεχνογνωσίας από την μακροχρόνια συνεργασία της με έναν 3PL και η εξάρτηση αυτή αυξάνεται ανάλογα με την έκταση των υπηρεσιών που έχουν ανατεθεί στον 3PL και το χρονικό διάστημα της συνεργασίας. Επίσης σε περίπτωση που μια επιχείρηση είναι εξαρτημένη από τους προμηθευτές της – παρόχους του outsourcing, τότε έχει διαρκώς τον κίνδυνο εφόσον αποτύχουν οι πάροχοι, να αποτύχει και αυτή.

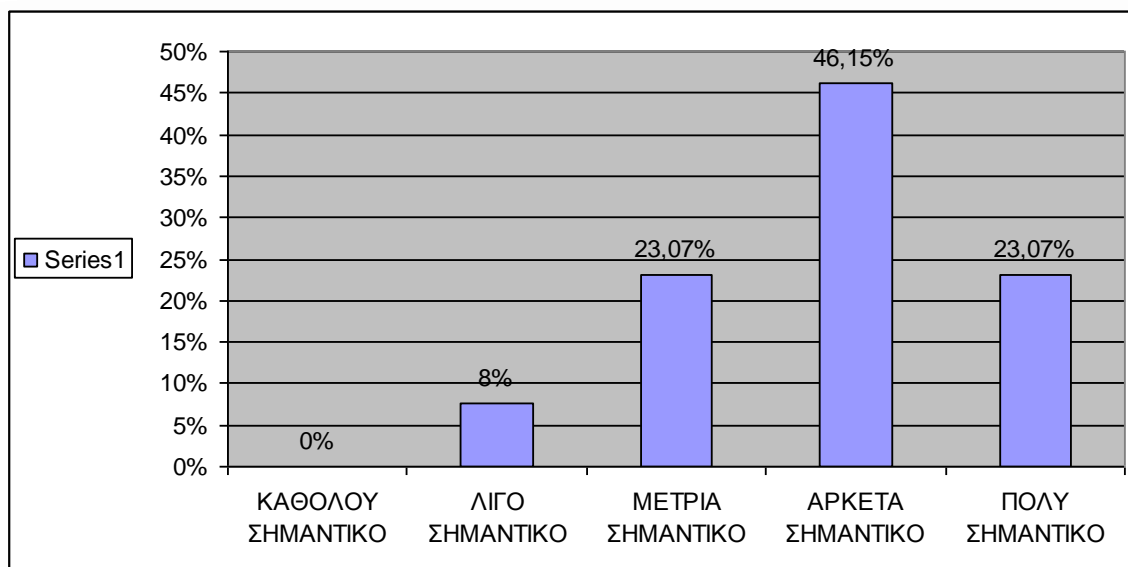
3.3.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η υλοποίηση του outsourcing είναι πολύ σημαντικό τμήμα της όλης διαδικασίας, καθώς θα πρέπει να υλοποιηθούν αυτά που σχεδιάστηκαν. Η επιτυχία του outsourcing εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το στάδιο αυτό. Οι προμηθευτές που θα επιλεγούν θα πρέπει να είναι αντάξιοι των προσδοκιών, καθώς αυτοί πλέον καλούνται να παράγουν το προϊόν ή την υπηρεσία για λογαριασμό της επιχείρησης. Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφερθούν οι παράγοντες που συνεκτιμούνται για την επιλογή συνεργάτη, ενώ στη συνέχεια θα γίνει αναφορά σε κάποια προβλήματα που απαντώνται κατά τη διάρκεια της υλοποίησης.

Η προηγούμενη εμπειρία και η φήμη του προμηθευτή έχουν συγκεντρώσει υψηλά ποσοστά με το 53,84% και το 46,15% αντίστοιχα να θεωρεί ότι είναι αρκετά σημαντικοί παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την επιλογή 3PL προμηθευτή. Οι επιχειρήσεις φαίνεται να δίνουν μεγάλη σημασία σε αυτά που έχουν διαπιστώσει οι ίδιες από την συνεργασία, εμπιστεύονται δηλαδή σε μεγάλο βαθμό την ίδια τους την εμπειρία.

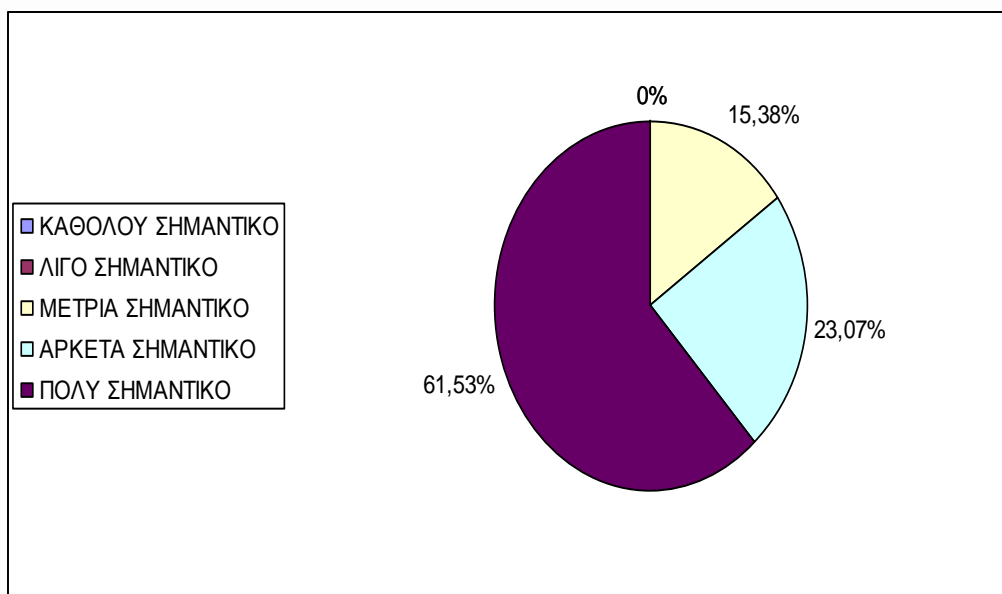


Σχήμα 3.9 – Η σημασία της προηγούμενης εμπειρίας με προμηθευτή κατά τη διαδικασία υλοποίησης του outsourcing.



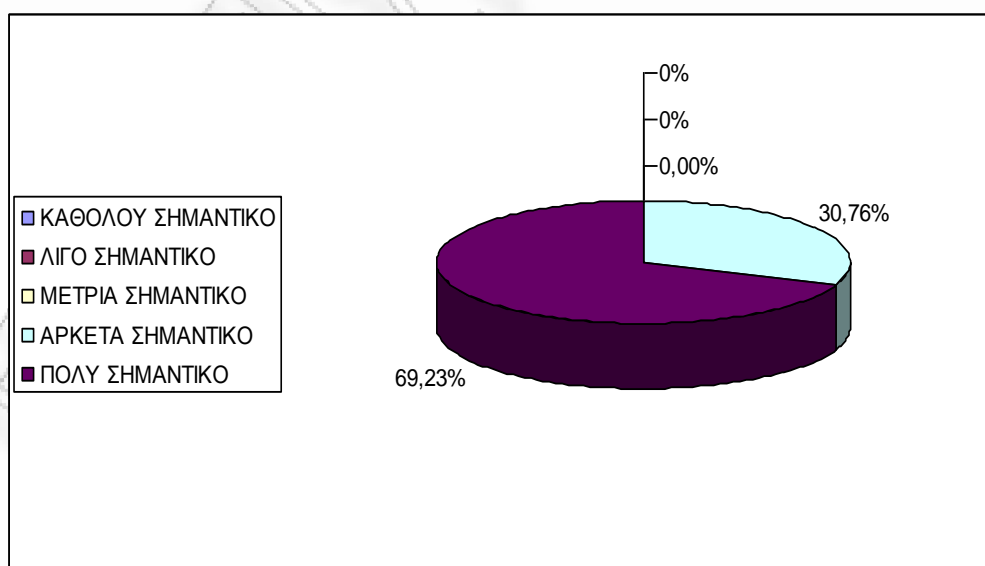
Σχήμα 3.10 – Η σημασία της φήμης του προμηθευτή, στη διαδικασία υλοποίησης του outsourcing

Παρατηρείται επίσης να εμφανίζεται ο παράγοντας του κόστους και συνεπώς ενδυναμώνεται έτσι η προηγούμενη τοποθέτηση σχετικά με τη σημασία της οικονομικής αποτίμησης, αφού το 61,53% του εξεταζόμενου δείγματος θεωρεί το κόστος της προμήθειας πολύ σημαντικό παράγοντα. Διαπιστώνεται δηλαδή, ότι το κόστος είναι πολύ σημαντικός παράγοντας, όχι μόνο για την επιλογή ή όχι χρησιμοποίησης του outsourcing, αλλά και κατά τη διάρκεια της υλοποίησης της πρακτικής αυτής.

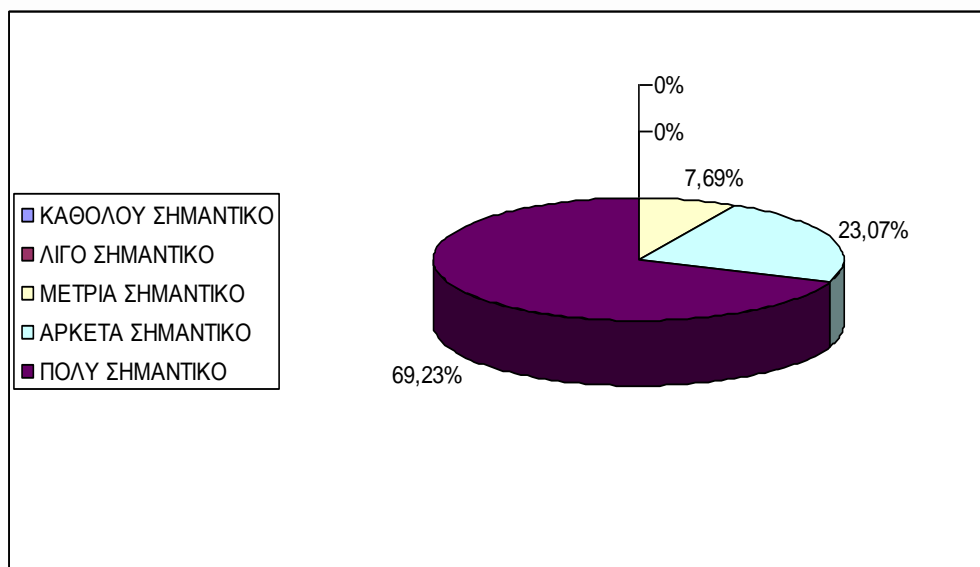


Σχήμα 3.11 – Η σημασία του κόστους προμήθειας

Επίσης θα πρέπει να αναφερθούν τα ποσοστά που καταλαμβάνουν οι παράγοντες που έχουν πρακτική σημασία για την ικανότητα του προμηθευτή να διεκπεραιώσει μια ενέργεια. Ο χρόνος παράδοσης και η επιχειρησιακή ικανότητα αυτή καθ' αυτή φαίνεται να παίζουν σημαντικό ρόλο, αφού και στις δύο περιπτώσεις το 69,23% τα θεωρεί πολύ σημαντικά για την επιλογή προμηθευτή, παρόλο το υψηλό ποσοστό που κατέλαβε η προηγούμενη συνεργασία με προμηθευτή ως παράγοντας.



Σχήμα 3.12 – Ο χρόνος παράδοσης ως κριτήριο για την επιλογή προμηθευτή



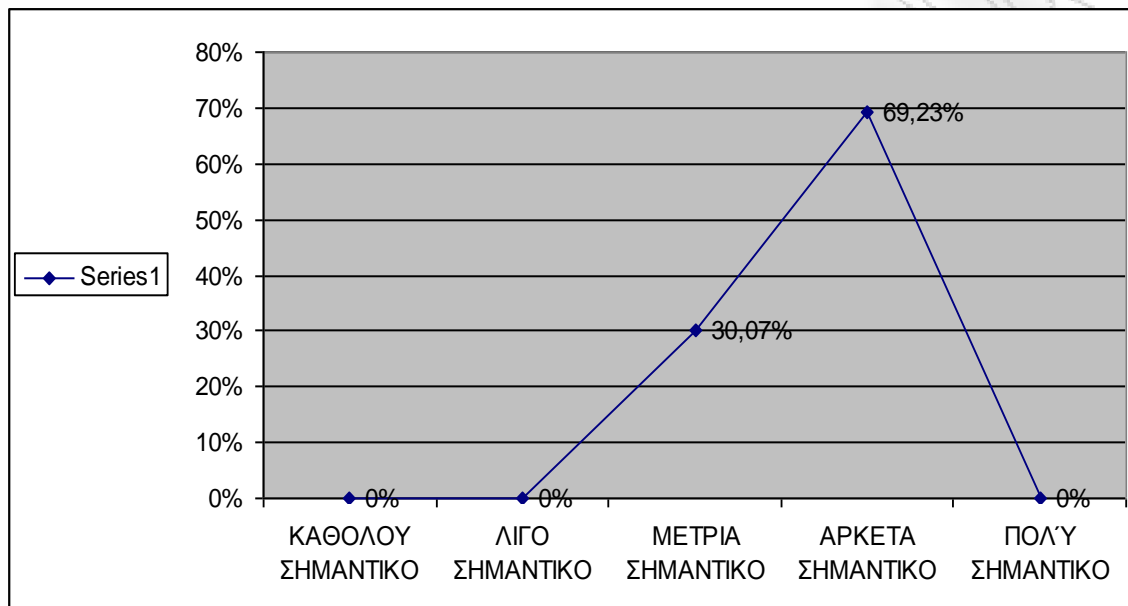
Σχήμα 3.13 - Η επιχειρησιακή ικανότητα ως κριτήριο επιλογής προμηθευτή

Οι προδιαγραφές του προϊόντος είναι ακόμα ένα αρκετά σημαντικό κριτήριο για την επιλογή προμηθευτή κατά τους συμμετέχοντες (53.84%). Αυτό το συμπέρασμα είναι λογικό αφού θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η σημασία της δραστηριότητας στην οποία γίνεται αναφορά, ώστε να επιλεγεί η κατάλληλη στρατηγική στην επιλογή προμηθευτή. Παρατηρείται λοιπόν ότι στα logistics η επιλογή του προμηθευτή βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στο κόστος προμήθειας, στην επιχειρησιακή ικανότητα και τον χρόνο παράδοσης. Αυτά τα συμπεράσματα είναι λογικά αφού αυτό που ενδιαφέρει την επιχείρηση είναι η παραδόσεις να πραγματοποιούνται το συντομότερο δυνατόν με το λιγότερο κόστος.

3.3.6 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Το πρόβλημα που εμφανίστηκε σε μεγαλύτερο βαθμό, ήταν αυτό της συνεργασίας, όπου το 69,23% των συμμετεχόντων το θεωρεί αρκετά σημαντικό. Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων του κλάδου δεν είναι πολυεθνικές, αλλά αντιθέτως μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις χωρίς ιδιαίτερα ισχυρά σωματεία εργαζομένων κι αυτό ενδεχομένως να εξηγεί το ότι το 61,53% των ερωτηθέντων θεωρεί την αντίδραση στελεχών και εργαζομένων ως καθόλου σημαντικό πρόβλημα. Επίσης το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων πιθανόν να εξηγεί και το ότι πολλές επιχειρήσεις διαλέγουν ανεπίσημους τρόπους διαχείρισης των σχέσεων με τους προμηθευτές τους.

Αυτό σε συνδυασμό με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ελληνικής νοοτροπίας, ενδεχομένως να δικαιολογούν την πρώτη θέση των προβλημάτων συνεργασίας.



Σχήμα 3.14 - Η σημασία των προβλημάτων συνεργασίας

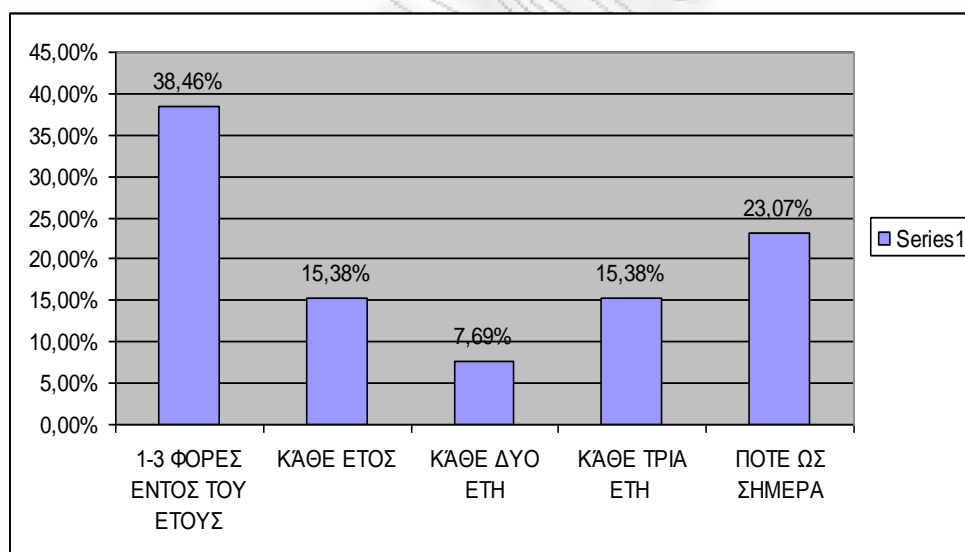
Στα επόμενα 2 ερωτήματα εξετάζεται η άποψη των επιχειρήσεων απέναντι στους 3PL συνεργάτες τους και η συχνότητα με την οποία αλλάζουν οι επιχειρήσεις τους συνεργάτες αυτούς.

Το 46,15% τους αντιμετωπίζει σαν απλούς προμηθευτές υπηρεσιών, το 30,76% σαν αναπόσπαστο κομμάτι της εφοδιαστικής αλυσίδας, το 15,38% ως αναγκαίο κακό και το 23,07% σαν προστιθέμενη αξία την εφοδιαστική αλυσίδα. Τα ποσοστά και τα απόλυτα μεγέθη παρουσιάζονται στον πίνακα 3.6

Αντιμετώπιση των επιχειρήσεων προς τους 3PL	
Εξωτερικός συνεργάτης(Αναγκαίο κακό)	15,38% (2)
Προμηθευτής υπηρεσιών	46,15% (6)
Προστιθέμενη αξία στην εφοδιαστική αλυσίδα	23,07% (3)
Αναπόσπαστο κομμάτι της εφοδιαστικής αλυσίδας	30,76% (4)

Πίνακας 3.7 - Η αντιμετώπιση των επιχειρήσεων προς τους 3PL

Παρόλο που μέχρι τώρα έχουμε δει στη βιβλιογραφία ότι για να είναι επιτυχημένη μια συνεργασία outsourcing απαιτούνται μακροχρόνιες δεσμεύσεις που δίνουν την δυνατότητα επενδύσεων, το 38,46% του προς εξέταση δείγματος απάντησε πως αλλάζει τον πάροχο του 1-3 φορές τον χρόνο. Σε αυτή την περίπτωση ενδεχομένως να μην έχει καν συναφθεί συμβόλαιο μεταξύ της επιχείρησης και του 3PL συνεργάτη και τουλάχιστον η διαδικασία της μεταφοράς και της αποθήκευσης να πραγματοποιούνται με την κατάθεση προσφορών από τον 3PL στην επιχείρηση και την αποδοχή τους ή μη από αυτή. Λόγω του μικρού μεγέθους των επιχειρήσεων, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, πολλές επιχειρήσεις διαλέγουν ανεπίσημους τρόπους διαχείρισης των σχέσεων με τους προμηθευτές τους. Ένας από αυτούς είναι και η μη ύπαρξη συμβολαίου. Συνεχίζοντας βλέπουμε πως το 15,38% αλλάζει συνεργάτη μία φορά τον χρόνο με διαγωνισμό, το 7,69% κάθε δύο έτη, 15,38% κάθε τρία έτη και το 23,07% δεν έχει αλλάξει ποτέ έως σήμερα τον 3PL συνεργάτη του.



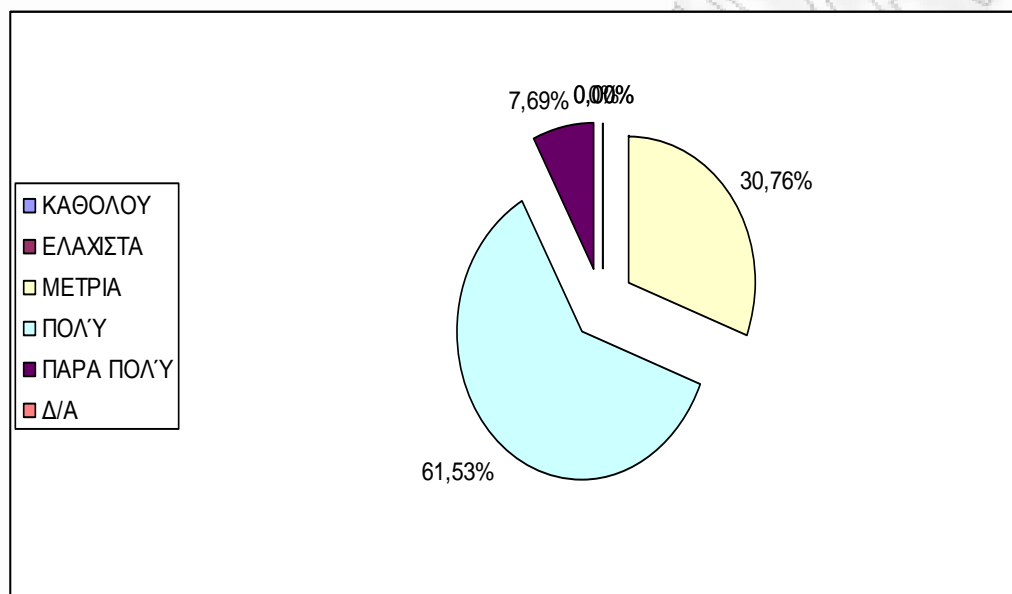
Σχήμα 3.15 - Συχνότητα αλλαγής του 3PL συνεργάτη

3.3.7 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ 3PL ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η άποψη των επιχειρήσεων για τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του outsourcing δείχνουν μια σαφή τάση για το κατά πόσο είναι ευχαριστημένοι από την χρησιμοποίηση της πρακτικής αυτής. Στην αρχή εξετάστηκε ο βαθμός ικανοποίησης των επιχειρήσεων και στη συνέχεια ζητήθηκε η γνώμη τους για την προσφορά των 3PL υπηρεσιών στη χώρα μας, για το τι θα άλλαζαν σε αυτές τις υπηρεσίες, για τη

δυνατότητα περαιτέρω ανάπτυξης και για τη συνεισφορά του κράτους στην ανάπτυξη του κλάδου.

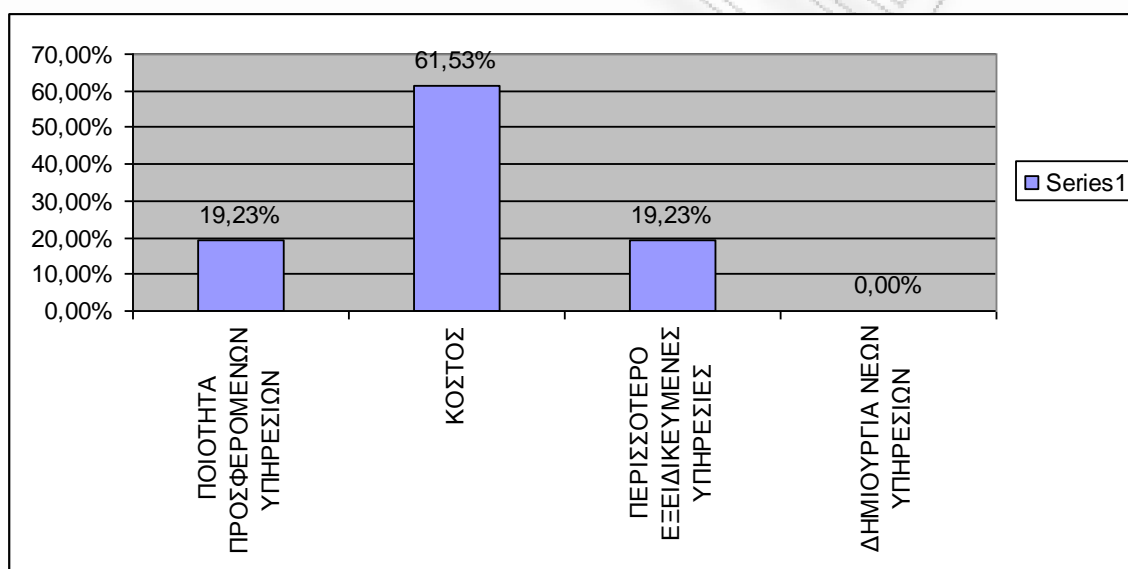
Παρακάτω βλέπουμε πόσο ευχαριστημένοι είναι οι συμμετέχοντες από τις υπηρεσίες των 3PL παρόχων που χρησιμοποιούν. Τα ποσοστά παρουσιάζονται στο σχήμα 3.15



Σχήμα 3.16 - Η ικανοποίηση των επιχειρήσεων από τη χρήση υπηρεσιών 3PL

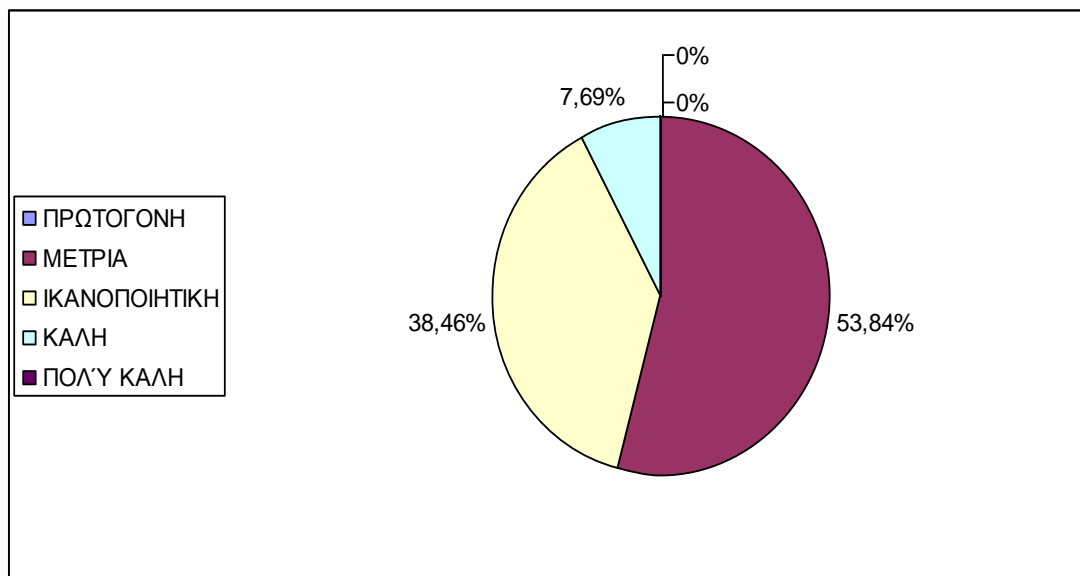
Στην επόμενη ερώτηση- τι θα θέλανε οι συμμετέχοντες να αλλάξει στην προσφορά των 3PL υπηρεσιών στη χώρα μας – το 61,53% απάντησε το κόστος, άποψη που μας δείχνει πόσο σπουδαίο ρόλο παίζει αυτός ο παράγοντας σε όλα τα στάδια που έχουν σχέση με την υιοθέτηση της πρακτικής του outsourcing. Είναι γεγονός πως το σημαντικότερο πλεονέκτημα που εισπράττουν οι επιχειρήσεις από το outsourcing είναι το οικονομικό. Τα λοιπά πλεονεκτήματα που προσδίδουν προστιθέμενη αξία δεν γίνονται σήμερα ιδιαίτερα αντιληπτά από τις επιχειρήσεις με αποτέλεσμα το καθοριστικό κριτήριο για την επιλογή του προμηθευτή υπηρεσιών logistics να είναι το κόστος των υπηρεσιών του. Το υπόλοιπο 38,47% του υπό εξέταση δείγματος είναι ισόποσα μοιρασμένο κατά 19,23% στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και στις περισσότερο εξειδικευμένες υπηρεσίες. Στην Ελλάδα οι 3PL περιορίζονται στις παραδοσιακές υπηρεσίες μεταφοράς, αποθήκευσης και διανομής διότι σε πολλές

περιπτώσεις το επίπεδο εξυπηρέτησης δεν έφτασε σε τόσο ικανοποιητικά επίπεδα ώστε να μπορέσει να προσελκύσει νέους πελάτες που με τη σειρά τους θα αναζητούσαν κάποιες πιο εξειδικευμένες υπηρεσίες και εκ μέρους της πολιτείας δεν υπήρχανε πρωτοβουλίες μέχρι πρότινος. Η απαγόρευση ιδιοκτησίας φορητών από τους 3PL καθώς και η έλλειψη νομοθετικού πλαισίου μπορούμε να πούμε πως μεταξύ άλλων οφείλονται για την μέτρια απόδοση των υπηρεσιών logistics στην χώρα μας. Συνεπώς πέρα από τον πολύ σημαντικό παράγοντα του κόστους είναι αναμενόμενο οι επιχειρήσεις να αναζητάνε καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών και περισσότερο εξειδικευμένες υπηρεσίες.



Σχήμα 3.17 - Ζητούμενες αλλαγές για την προσφορά των 3PL υπηρεσιών στην Ελλάδα.

Προχωρώντας στο επόμενο ερώτημα – Πως κρίνουν οι συμμετέχοντες την προσφορά υπηρεσιών 3PL στην Ελλάδα- οι απαντήσεις συμφωνούν με το προαναφερθέν συμπέρασμα και το 53,84% μας λέει ότι την προσφορά υπηρεσιών 3PL την θεωρεί μέτρια., το 38,46% ικανοποιητική και το 7,69% καλή.



Σχήμα 3.18 - Η προφορά των υπηρεσιών 3PL στην Ελλάδα

Στη συνεχώς αναπτυσσόμενη αγορά των 3PL όπου Η αξία των εγχωρίως προσφερόμενων υπηρεσιών ακολούθησε ιδιαίτερα ανοδικούς ρυθμούς κατά τη διάρκεια της περιόδου 1998-2002, σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της ICAP, ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης διαμορφώθηκε στο εντυπωσιακό 26,3%. Τούτο επιτεύχθηκε με την είσοδο νέων εταιριών στον κλάδο και τη διεύρυνση του φάσματος των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σε αυτή λοιπόν την αγορά το 76,92% των ερωτηθέντων θεωρεί εφικτή την περαιτέρω ανάπτυξη, ενώ το 23,07 θεωρεί ότι υπάρχει κορεσμός.

Όταν ερωτήθηκαν οι συμμετέχοντες πως κρίνουν στην συνεισφορά του κράτους στην ανάπτυξη του κλάδου 100% απάντησε πως είναι ανεπαρκής.

Στη χώρα μας υπάρχει έλλειψη ειδικού θεσμικού ή κανονιστικού πλαισίου και αυτό αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα του κλάδου σύμφωνα με τις επιχειρήσεις, διότι δεν έχουν τεθεί οι όροι και οι προϋποθέσεις άσκησης του επαγγέλματος με τρόπο ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και να προστατεύεται η λειτουργία των επιχειρήσεων που λειτουργούν με τα σωστά πρότυπα.

Η δραστηριότητα των επιχειρήσεων logistics διέπεται από την ισχύουσα νομοθεσία που αφορά τις αποθήκες (πολεοδομικοί κανονισμοί, αδειοδότηση για ανέγερση αποθηκευτικών χώρων και εγκαταστάσεων), τη συντήρηση τροφίμων σε όλα τα στάδια διακίνησης και τη νομοθεσία που αφορά τη μεταφορά εμπορευμάτων. Επίσης

μέχρι τώρα ισχύει ένα ειδικό καθεστώς για τις άδειες φορτηγών δημόσιας χρήσης (ΦΔΧ) γεγονός που καθιστά το επάγγελμα κλειστό και δυσκολεύει την απόκτηση στόλου οχημάτων διανομής από τις εγχώριες επιχειρήσεις του κλάδου κατά τα πρότυπα των μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων logistics. Το γεγονός αυτό μειώνει την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν οι 3PL. Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει κάποιες ευνοϊκές κινήσεις, όπως η εφαρμογή του νέου αναπτυξιακού νόμου 3299/04 από το 2005 όπου για πρώτη φορά δόθηκαν σοβαρά κίνητρα και ενισχύσεις στον κλάδο των logistics στην Ελλάδα και τονώθηκε το ενδιαφέρον των εταιρειών για επενδύσεις. Οι προκλήσεις που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν είναι σίγουρα πολλές.

Στην ερώτηση αν υπάρχει περιθώριο δημιουργίας νέων εταιρειών στον κλάδο το 53,84% των συμμετεχόντων απάντησαν πως ναι υπάρχει αν και εφόσον οι καινούριες εταιρίες παρέχουν πιο εξειδικευμένες υπηρεσίες. Φαίνεται ακόμα μια φορά η ανάγκη παροχής από τους 3PL υπηρεσιών που διαφοροποιούνται από τις κλασικές – μεταφορά, διανομή, αποθήκευση - Οι εταιρείες θέλουν και προσπαθούν να καλύψουν τις ελλείψεις τους σε τεχνογνωσία και τεχνολογία μέσα από συνεργασία με 3PL παρόχους που θα προσφέρουν υπηρεσίες υψηλής εξειδίκευσης με κόστος μικρότερο από αυτό που θα χρειαζόταν σε περίπτωση πραγματοποίησης των υπηρεσιών αυτών ενδοεταιρικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

4.1 ΓΕΝΙΚΑ

Στο κεφάλαιο αυτό συνοψίζονται τα θέματα που αναλύθηκαν στην παρούσα έρευνα. Αρχικά υπενθυμίζονται οι στόχοι που τέθηκαν για την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας και ακολουθούν τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση της εμπειρικής έρευνας.

4.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τα τελευταία χρόνια η ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους (outsourcing) έχει αποκτήσει τέτοια απήχηση η οποία αποτυπώνεται στο εύρος το οποίο χρησιμοποιείται και στο πλήθος των μελετών που έχουν γίνει σε αυτό το αντικείμενο. Σε αυτή την εμπειρική έρευνα γίνεται προσπάθεια να προσεγγιστεί η τάση που επικρατεί σχετικά με τη χρησιμοποίηση του outsourcing στην Ελλάδα.

Η πραγματοποίηση του σκοπού αυτού έγινε μέσα από τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα.

- Σε ποιες δραστηριότητες χρησιμοποιούν outsourcing οι ελληνικές επιχειρήσεις
- Ποια είναι τα κίνητρα και τα αντικίνητρα της εφαρμογής του
- Κάτω από ποιες συνθήκες εφαρμόζεται
- Ποια είναι τα αποτελέσματα της υιοθέτησης του outsourcing

Διενεργήθηκε έρευνα με την αποστολή 40 ερωτηματολογίων σε διάφορες επιχειρήσεις. Το δείγμα της έρευνας τελικά διαμορφώθηκε σε 13 επιχειρήσεις που αντιστοιχούν σε ποσοστό 32,5% επί του συνόλου. Μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων ακολούθησε επεξεργασία των αποτελεσμάτων. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω.

4.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

4.3.1 ΔΕΙΓΜΑ

Αρχικά αναφέρονται κάποια γενικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το δείγμα της παρούσας έρευνας. Το δείγμα για την έρευνα αποτέλεσαν εταιρείες από τον κλάδο εμπορίας αυτοκινήτων & μηχανημάτων, κατασκευής ηλιακών συστημάτων, ειδών

καθαρισμού, ιατρικού εξοπλισμού, ενδυμάτων, προϊόντων ελαστικού, ειδών δώρων, ειδών διατροφής, διεθνών μεταφορών, εξοπλισμού καταστημάτων και τέλος φαρμακευτικών παρασκευασμάτων. Σημειώνεται ότι το 92,31% των επιχειρήσεων που πήραν μέρος είχαν κάτω από 100 εργαζόμενους και ότι το 76,92 δήλωσαν πως είχαν πιστοποίηση τουλάχιστον κατά ISO 9001.

4.3.2 ΕΚΤΑΣΗ

Αναφερόμενοι στις δραστηριότητες που χρησιμοποιείται το outsourcing, δηλαδή στην έκταση της χρησιμοποίησης του βλέπουμε ότι αυτές διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε μίας. Το outsourcing χρησιμοποιείται σε μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων, δεν εκτείνεται όμως στον ίδιο βαθμό σε όλες. Το 100% αναφέρει τις διεθνείς μεταφορές ως δραστηριότητα που ανατίθεται σε τρίτους, ενώ αμέσως μετά αναμενόμενο να ακολουθούν οι βασικές υπηρεσίες με τις οποίες ασχολούνται κυρίως οι 3PL στην Ελλάδα- μεταφορά/διανομή, αποθήκευση- Δραστηριότητες όπως τα πληροφοριακά συστήματα και η έρευνα και ανάπτυξη αγγίζουν μόλις το ποσοστό 23,07%.

Σχετικά με τα χρήματα που δαπανούν οι επιχειρήσεις για τις υπηρεσίες logistics το 30,76% δήλωσε ότι δαπανά πάνω από 300.000€ και το 69,22% του δείγματος αναθέτει πάνω από το 60% των δραστηριοτήτων logistics σε εξωτερικούς συνεργάτες. Οι εταιρείες φαίνεται ότι αρχίζουν να έχουν γνώση και να εκτιμούν τα πλεονεκτήματα που τους προσφέρει η συνεργασία με 3PL προμηθευτές. Έρευνες σε παγκόσμια κλίμακα έδειξαν πως η εξοικονόμηση χρόνου και οικονομικών πόρων, η παρακολούθηση και ο έλεγχος του κυκλώματος logistics, η αναδιοργάνωση της εφοδιαστικής αλυσίδας και η δυνατότητα της επικέντρωσης της επιχείρησης στις κύριες δραστηριότητες της είναι μόνο μερικά από τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που το outsourcing μπορεί να προσφέρει και οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα με αργά, αλλά σταθερά βήματα δείχνουν να το «αγκαλιάζουν».

Μεγάλο μέρος των εταιρειών που συμμετείχαν απάντησαν ότι χρησιμοποιούν περισσότερους από 2 3PL παρόχους και αυτό λόγω προσπάθειας ανεύρεσης ανταγωνιστικών τιμών. Βλέπουμε ότι ακόμα και σε αυτό το ερώτημα το κόστος και η προσπάθεια μείωσης του, παίζει κυρίαρχο ρόλο.

Στην συγκεκριμένη εμπειρική μελέτη το προς εξέταση δείγμα δήλωσε πως υπάρχει μια μέτρια πιθανότητα αύξησης των υπηρεσιών 3PL που χρησιμοποιούν μέσα στο επόμενο έτος. Η διείσδυση του τομέα των 3PL στην Ελλάδα -αν και έχει ενισχυθεί σημαντικά- εξακολουθεί να διαμορφώνεται σε σαφώς μικρότερα επίπεδα συγκριτικά με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, καθώς μόλις το 10% των ελληνικών επιχειρήσεων είναι πελάτες του κλάδου (ποσοστό που διαμορφώνεται σε 50%-70% στην ΕΕ).

4.3.3. ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ

Έχει μεγάλη σημασία να μπορέσουμε να δούμε τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις ότι μπορεί να ωφεληθούν από το outsourcing και τι κινδύνους μπορεί να θεωρούν ότι διατρέχουν από την χρησιμοποίησή του, για αυτό οι λόγοι που μπορεί να οδηγούν στην υιοθέτηση ή μη υιοθέτηση αυτής της πρακτικής είναι άκρως σημαντικοί.

Προκύπτει από την μελέτη των κινήτρων πως οι επιχειρήσεις ενώ έχουν μια τάση να υιοθετούν το outsourcing για να αποκομίσουν μακροπρόθεσμα οφέλη. Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός των επιχειρήσεων αποδεικνύεται από το ενδιαφέρον που δείχνουν οι να καλύψουν τις οποιοσδήποτε ελλείψεις τους σε θέματα τεχνολογίας και τεχνογνωσίας και από την προσπάθεια που καταβάλουν για να επικεντρωθούν στις βασικές τους δραστηριότητες. Από την άλλη πλευρά η σημασία που δίνουν στον παράγοντα του κόστους υποστηρίζει τη επιμελή προσπάθεια να λύσουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν επί καθημερινής βάσεως.

Αρκετά σημαντικό θεωρήθηκε το κίνητρο της ποιότητας των υπηρεσιών για τις επιχειρήσεις, συνεπώς είναι αναμενόμενο να θέλουν να καλύψουν οποιοδήποτε κενό σε τεχνογνωσία αναθέτοντας δραστηριότητες που απαιτούν υψηλή εξειδίκευση σε εξωτερικούς συνεργάτες και χρησιμοποιώντας το know – how τους. Από την άλλη σε δραστηριότητες που δεν συμβάλλουν άμεσα στην παραγωγική διαδικασία, όπως η έκδοση παραστατικών ή το λογιστήριο, ο κυριότερος λόγος που οδηγεί σε εξωτερική συνεργασία είναι η προσπάθεια που γίνεται να δοθεί έμφαση και οι εσωτερικοί πόροι που απαιτούνται σε άλλες που μπορεί να τονίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας.

Σχετικά με τα αντικίνητρα καταρχήν αυτό που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι ότι το προς εξέταση δείγμα είναι επηρεασμένο θετικά προς το outsourcing, αφού το

χρησιμοποιούν έστω και εν μέρει σε κάποια δραστηριότητα και αυτό το γεγονός ίσως να επηρέασε σημαντικά τα αντικίνητρα. Κάποια ενδεχόμενη απώλεια πληροφοριών και δεξιοτήτων που θα τους εξέθετε στον ανταγωνισμό και θα έθετε σε κίνδυνο την ανταγωνιστικότητα τους, φαίνεται να μην απασχολεί ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις, αφού το θεωρούν λίγο σημαντικό αντικίνητρο. Αυτά σε συνέχεια με την αξιολόγηση της αναξιπιστίας των υπαρχόντων προμηθευτών από το μεγαλύτερο τμήμα του δείγματος ως εξίσου ασήμαντο αντικίνητρο, βρίσκεται σε αντίθεση με άλλες σχετικές έρευνες και ενδεχομένως να υποδεικνύει μη σωστή αξιολόγηση αυτών των παραγόντων.

Ακόμα η οικονομική αποτίμηση της υιοθέτησης του outsourcing όπως αποτέλεσε πολύ σημαντικό κίνητρο, είναι λογικό να θεωρείται και ως πολύ σημαντικός ανασταλτικός παράγοντας.

4.3.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Όταν θέλουν να επιλέξουν προμηθευτή οι επιχειρήσεις προσμετρούν πολλούς παράγοντες προκειμένου να κάνουν την βέλτιστη επιλογή, παρόλα αυτά κάποιοι παράγοντες βρίσκονται πιο ψηλά στην κλίμακα σημαντικότητας. Υπερτερούν αυτοί που έχουν σχέση με την προηγούμενη εμπειρία συνεργασίας με προμηθευτή, αλλά φαίνεται να μην υποσκελίζουν παράγοντες που έχουν να κάνουν με την ίδια την ικανότητα του προμηθευτή. Η προηγούμενη εμπειρία και η φήμη του προμηθευτή είναι πολύ σημαντικές και το ίδιο μεγάλης σημασίας είναι και αυτοί που συνθέτουν την επιχειρησιακή ικανότητα του. Επίσης δεν πρέπει να παραληφθεί η σημασία που δίνεται στην συγκριτική οικονομική αξιολόγηση, αφού το κόστος της προμήθειας φαίνεται να συντελεί καθοριστικά στην τελική επιλογή συνεργάτη.

Σπουδαίο ρόλο στην επιλογή συνεργάτη παίζει η σημασία της ίδιας της δραστηριότητας μέσα στην επιχείρηση. Για παράδειγμα σε δραστηριότητες που δεν προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση δίνεται μεγάλη βαρύτητα στην ελαχιστοποίηση του κόστους. Από την άλλη σε πολύ εξειδικευμένες δραστηριότητες όπου ο ακριβής προσδιορισμός του προϊόντος και η παρουσία του προμηθευτή είναι καταλυτικές για το όλο εγχείρημα, η προδιαγραφές του προϊόντος και η επιχειρησιακή ικανότητα του προμηθευτή παίζουν πρωτεύοντα ρόλο.

Στις απαντήσεις που ελήφθησαν σχετικά με τα προβλήματα υλοποίησης του outsourcing το σοβαρότερο πρόβλημα για τις επιχειρήσεις του κλάδου είναι το

πρόβλημα της συνεργασίας τους με τους προμηθευτές. Όλες οι επιχειρήσεις που αποτελούν το δείγμα τις έρευνας είναι μικρές επιχειρήσεις αφού το 92,31% απασχολεί λιγότερους από 100 εργαζόμενους. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις είναι πολύ πιθανό να μην επιλέγουν επίσημους τρόπους συνδιαλλαγής με τους προμηθευτές τους, λόγω έλλειψης πόρων ή ακόμα και τεχνογνωσίας. Σε αυτό οφείλεται και η μικρή σημασία που δίνουν στα προβλήματα εχεμύθειας και στην αθέτηση της σύμβασης. Αυτό που μπορεί να χαρακτηρίζεται ως σύμβαση είναι σε κάποιες περιπτώσεις απλά μια προφορική συμφωνία. Από την άλλη στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις πιθανόν να μην υπάρχουν ισχυρά σωματεία εργαζομένων γι' αυτό και η αντίδραση των στελεχών-εργαζομένων δεν παρουσιάζεται ως σημαντικό πρόβλημα.

Παρόλο που μέχρι τώρα έχουμε δει στη βιβλιογραφία ότι για να είναι επιτυχημένη μια συνεργασία outsourcing απαιτούνται μακροχρόνιες δεσμεύσεις που δίνουν την δυνατότητα επενδύσεων, το 38,46% του προς εξέταση δείγματος απάντησε πως αλλάζει τον πάροχο του 1-3 φορές τον χρόνο. Σε αυτή την περίπτωση ενδεχομένως να μην έχει καν συναφθεί συμβόλαιο μεταξύ της επιχείρησης και του 3PL συνεργάτη και τουλάχιστον η διαδικασία της μεταφοράς και της αποθήκευσης να πραγματοποιούνται με την κατάθεση προσφορών από τον 3PL στην επιχείρηση και την αποδοχή τους ή μη από αυτή. Αυτή είναι μία ακόμα απόδειξη της ανεπίσημης συνδιαλλαγής μεταξύ των μικρών επιχειρήσεων και των προμηθευτών τους.

4.3.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΧΡΗΣΗ 3PL ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.

Σχετικά με τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του outsourcing βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων είναι πολύ ευχαριστημένοι με την απόδοση των 3PL παρόχων, παρόλα αυτά θα ήθελαν να βελτιώσουν το κόστος των προσφερόμενων υπηρεσιών. Καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνας παρατηρείται το συνεχές ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για οικονομική αποτίμηση των επιλογών τους. Τόσο στα κίνητρα, όσο και στα αντικίνητρα και κατά την επιλογή προμηθευτή υπάρχει η ανάγκη αναζήτησης μιας λύσης που θα είναι οικονομικά αποδεκτή και βιώσιμη. Η αναζήτηση ακόμα φθηνότερων υπηρεσιών υποδεικνύει ότι παρόλο που η εφαρμογή του outsourcing έγινε με στόχο την ελαχιστοποίηση του κόστους αυτό μάλλον δεν επιτεύχθηκε σε μεγάλο βαθμό. Θα πρέπει οι επιχειρήσεις να είναι πιο σχολαστικές κατά την αξιολόγηση αυτού του παράγοντα.

Παρόλο που το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων απαντάει πως είναι πολύ ικανοποιημένοι από την απόδοση του παρόχου που χρησιμοποιούν, επίσης το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος θεωρεί την προσφορά των 3PL υπηρεσιών μέτρια, αφού υπάρχουν προβλήματα όπως η έλλειψη θεσμικού πλαισίου που θα εξασφάλιζε στον κλάδο την χρηματοδότηση των επενδύσεων του σε πάγιο εξοπλισμό και τεχνολογική υποδομή. Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από την ενοικίαση και όχι ιδιοκτησία οικοπεδικών εγκαταστάσεων και αποθηκευτικών χώρων καθώς και αδυναμία απόκτησης στόλου οχημάτων λόγω της υπάρχουσας νομοθεσίας. Φυσικά και υπάρχει η τακτική της σύναψης συμβολαίων με άλλους παροχείς για την κάλυψη των αναγκών των επιχειρήσεων, όμως με αυτό τον τρόπο δεν μπορεί πάντα να διασφαλίζεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Σε έναν από τους δυναμικότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, που παρουσιάζει σταθερά διψήφιο ρυθμό ανάπτυξης την τελευταία δεκαετία και στον οποίο μπορεί να στηριχθεί μεγάλο μέρος του τριτογενούς τομέα της ελληνικής οικονομίας τον κλάδο των 3PL, οι συμμετέχοντες θεωρούν εφικτή την περαιτέρω ανάπτυξη και θεωρούν πως υπάρχει μεγάλο περιθώριο δημιουργίας νέων εταιρειών στον κλάδο διότι υπάρχει ανάγκη για προσφορά πιο εξειδικευμένων υπηρεσιών.

Τόσο κατά τη διάρκεια αυτής της εμπειρικής μελέτης, όσο και στην ανάλυση των αποτελεσμάτων υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί, όπως ο μικρός αριθμός των απαντήσεων, η πολυπλοκότητα των ερωτήσεων και η ενδεχόμενη άγνοια του στελέχους που απάντησε το ερωτηματολόγιο κ. α που ενδέχεται να επηρέασαν σε μικρό ή μεγάλο βαθμό τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας.

4.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Τα τελευταία χρόνια σε παγκόσμια κλίμακα γίνεται πολύς λόγος αναφορικά με το outsourcing των δραστηριοτήτων logistics και η τάση συνεχίζει να είναι ανοδική. παρόλο που στην Ελλάδα έχουμε ακόμα πολύ χαμηλό ποσοστό διείσδυσης των 3PL στην αγορά, αφού οι περισσότερες εταιρείες διατηρούν την διαχείριση των logistics ενδοεταιρικά, φαίνεται όλο και περισσότερες εταιρείες να απευθύνονται σε 3PL για την ανάθεση του σχετικού έργου εκτιμώντας ότι οι κύριες δραστηριότητές τους είναι διαφορετικές. Το γεγονός της αύξησης του ενδιαφέροντος της αγοράς προς τις εταιρείες 3PL από μόνο του αποτελεί ευκαιρία. Στην πραγματικότητα είναι μια πολύ μεγάλη

πρόκληση για τον κλάδο. Κάθε αποτυχία σε μια ανάθεση έργου σε 3PL έχει αντίκτυπο στον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς αφού το μεγαλύτερο στοίχημα είναι να πεισθεί η βιομηχανία και το εμπόριο ότι οι 3PLs μπορούν να κάνουν καλύτερα τα logistics από ότι οι ίδιοι ενδοεταιρικά.

Σημαντικό ρόλο στην βέλτιστη πορεία του κλάδου διαδραματίζουν οι τεχνολογικές εξελίξεις. Η αλματώδης εξέλιξη της τεχνολογίας και οι δυνατότητες που απορρέουν από την εφαρμογή της στις δραστηριότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας, μπορούν να συμβάλλουν στη δημιουργία βασικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, όπως η ικανοποίηση του πελάτη και η συρρίκνωση του κόστους παραγωγής.

Σύμφωνα με τα στοιχεία δύο ερευνών (L & M, Hellastat) που παρουσιάστηκαν στο Logistics & Management, οι μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες Logistics που δραστηριοποιούνται έντονα στην εγχώρια αγορά προχωρούν σε ανασχεδιασμό της στρατηγικής τους και επιλέγουν την Ελλάδα ως το επίκεντρο για τη διεξόδυσή τους στα Βαλκάνια και τη δραστηριότητά τους στην ευρύτερη περιοχή και οι ελληνικές επιχειρήσεις Third Party Logistics αναζητούν διαύλους εκτόνωσης των ταλαντεύσεων που δέχονται από τη διεθνή οικονομική κρίση στις αναπτυσσόμενες αγορές των Βαλκανίων. Η Ελλάδα αποτελεί διαμετακομιστικό κέντρο για τα Βαλκάνια. Η ευρύτερη αυτή περιοχή έχει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, γεγονός που ευνοεί την διεξόδυση και εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών όπως το outsourcing. Επίσης ευοίωνες προοπτικές δημιουργούνται από την αναπτυξιακή δυναμική χωρών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, Μέσης Ανατολής και αραβικής χερσονήσου. Για παράδειγμα το σχεδιαζόμενο διεθνές εμπορευματικό κέντρο στο Ντουμπάϊ αναμένεται να δώσει ευκαιρία στις ελληνικές διαμεταφορικές εταιρείες να αποκτήσουν εντονότερη παρουσία στην ευρύτερη αγορά της Μέσης Ανατολής και να διευρύνουν το εμπορευματικό τους δίκτυο.

Η διεξόδυση του τομέα των 3PL στην Ελλάδα -αν και έχει ενισχυθεί σημαντικά- εξακολουθεί να διαμορφώνεται σε σαφώς μικρότερα επίπεδα συγκριτικά με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, καθώς μόλις το 10% των ελληνικών επιχειρήσεων αποτελούν πελάτες του κλάδου (ποσοστό που διαμορφώνεται σε 50-70% στην ΕΕ). Παρόλα αυτά η ελληνική αγορά αναμένεται να επηρεαστεί από τη διευρυμένη χρήση 3PL που γίνεται στην υπόλοιπη Ευρώπη και ιδιαίτερα στην Αμερική. Θυγατρικές εταιρίες που κατέχουν τη γνώση αυτών των υπηρεσιών θα δώσουν δυναμική ώθηση προκαλώντας διεργασίες επενδύσεων και ωρίμανσης στις ήδη υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου.

Σε κρατικό επίπεδο η πολιτεία θα πρέπει να μεριμνήσει για την διάδοση του επαγγέλματος των logistics στα εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας καθώς και στην αναγνώριση του για να μπορούν οι επιχειρήσεις του κλάδου να επανδρώνονται με εξειδικευμένα στελέχη, πράγμα που θα έχει ως αποτέλεσμα την παροχή καλύτερης ποιότητας υπηρεσιών μιας και οι εταιρίες 3PL λειτουργούν σε μια αγορά διαρκώς αυξανόμενου ανταγωνισμού, τόσο σε επίπεδο τιμολόγησης όσο και ποιότητας υπηρεσιών, όπου καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχή λειτουργία αποτελεί η ικανότητα προσφοράς εξειδικευμένων υπηρεσιών προσαρμοσμένων στις ανάγκες κάθε πελάτη.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα για την ανάπτυξη των ελληνικών 3PL είναι όπως έχει αναφερθεί πολλές φορές η ανυπαρξία νομοθετικού πλαισίου, πάντως ο τελευταίος αναπτυξιακός νόμος θα δώσει κίνητρα στον κλάδο των logistics για να αναπτυχθεί παραπάνω τα επόμενα χρόνια, γιατί στηρίζει τις επενδύσεις που έχουν να κάνουν με την εφοδιαστική αλυσίδα. Παράλληλα αρχίζουν να επενδύονται μεγάλα κεφάλαια για την ανέγερση σύγχρονων αποθηκευτικών χώρων βήμα πολύ σημαντικό, διότι η προσφορά κατάλληλων χώρων διαμορφώνεται σε αρκετά χαμηλότερα επίπεδα έναντι της ζήτησης ενώ τα περισσότερα ακίνητα που διατίθενται για εκμετάλλευση είναι κατά κανόνα παλαιά και χαμηλών ποιοτικών προδιαγραφών. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τον έντονο κατακερματισμό αρκετών εκτάσεων, διατηρεί τις τιμές σε υψηλά επίπεδα. Τα υψηλά αυτά επίπεδα τιμών καθώς και ανεπάρκεια αποθηκευτικών χώρων και διαθέσιμων οικοπέδων για την ανέγερσή τους αποτελούν άλλο ένα μελανό σημείο για την ανάπτυξη των 3PL.

Η Ελλάδα κατατάσσεται σήμερα 29η μεταξύ 139 χωρών και πρώτη ανάμεσα στα βαλκανικά κράτη, όσον αφορά τον δείκτη αποδοτικότητας logistics (LPI). Στην ίδια λίστα, τις πρώτες τρεις θέσεις καταλαμβάνουν Σιγκαπούρη, Ολλανδία και Γερμανία, τη 14η οι ΗΠΑ, την 34η η Τουρκία, την 37η, 51η και 55η αντίστοιχα η Σλοβενία, η Ρουμανία και η Βουλγαρία. Το 13,5% του ελληνικού ΑΕΠ έχει να κάνει με τη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, γεγονός που αναδεικνύει την αυξημένη βαρύτητα του κλάδου για την εθνική οικονομία και την ανάγκη χάραξης εθνικής στρατηγικής στον τομέα. Σήμερα, το κόστος της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας είναι πολύ σημαντικό -ξεκινά από 15% του συνολικού κόστους παραγωγής και φτάνει μέχρι και 35% στην περίπτωση των εταιριών τροφίμων. Παράλληλα, αν και η παγκόσμια

οικονομική κρίση έχει προκαλέσει σε αρκετές περιπτώσεις ανάσχεση επενδυτικών σχεδίων, υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις μεταφορικών επιχειρήσεων της Β. Ελλάδας, που έχουν βάλει στα "σκαριά" τη μετεξέλιξή τους σε εταιρίες 3PL. Πάντως, για να μπορέσει η Ελλάδα να εκμεταλλευτεί τις υπάρχουσες δυνατότητες, επιβάλλεται η στήριξη του δημοσίου για τη δημιουργία περισσότερων υποδομών logistics. Το δημόσιο θα πρέπει να παίζει μεγάλο και πρωτεύοντα ρόλο. Να βάλει τις υποδομές, να προχωρήσει σε αναπτυξιακές προσπάθειες και να προβάλλει την Ελλάδα στο εξωτερικό ως διαμετακομιστικό κέντρο. Χρυσή ευκαιρία για τον κλάδο των logistics στην Ελλάδα μπορεί να αποτελέσουν οι που προκαλεί στις διεθνείς αγορές η παγκόσμια οικονομική κρίση, καθώς τα σχέδια των πολυεθνικών για την επόμενη τριετία αλλάζουν και οι μεγάλοι "παίκτες" αναζητούν νέα πεδία δράσης και επαναξιολογούν τους προμηθευτές τους. Τα επόμενα τρία χρόνια θα είναι σημαντικά. Η κρίση αλλάζει τον σχεδιασμό των πολυεθνικών, που τον τελευταίο έναν χρόνο είχαν στραφεί σε αναπτυσσόμενες χώρες, αυτές που τώρα πλήττονται πρώτες. Αντί για τις χώρες με το μικρότερο κόστος, μιλάμε πλέον για τις χώρες με το καλύτερο δυνατό κόστος. Κι αυτό δημιουργεί ευκαιρίες για την Ελλάδα, η οποία θα πρέπει να αποκτήσει εθνική στρατηγική στον τομέα των logistics

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. Αποστόλου Μ., (2006). Logistics: Συνεχώς ψηλότερα, <http://www.hrima.gr/article.asp?view=102&ref=93>, τελευταία επίσκεψη 08/03/10
2. Βεγιάζη Β., (2007). Ελληνική αγορά 3PL: Με την πυξίδα στο μέλλον, <http://www.supply-chain.gr/articles.php?artic=1062>, τελευταία επίσκεψη 07/03/2010.
3. Ευθυμιάτου Μ., (2008^α), Σχεδιάζοντας τα logistics του μέλλοντος, [http://www Supply – chain.gr/articles.php?artic=597](http://www.Supply-chain.gr/articles.php?artic=597), τελευταία επίσκεψη 05/03/2008
4. Ευθυμιάτου Μ., (2008^β), Ευρωπαϊκό Action Plan για τα logistics με έμφαση στις συνδισμένες μεταφορές. [http://www. Supply – chain.gr/articles.php?artic=597](http://www.Supply-chain.gr/articles.php?artic=597), τελευταία επίσκεψη 05/03/2008.
5. Ζωγράφος Κ.Γ. , (2006). Ολοκληρωμένα συστήματα μεταφοράς και διανομής, Logistics & Management, (50), σελ. 48-50.
6. Ζώης Γ., (2007). Τι σημαίνει συνδυαστική διαχείριση μεταφορών, Logistics & Management, (54), σελ. 46 – 50.
7. Ιακώβου Ε., (2008). Συνέντευξη τύπου στο 12 πανελλήνιο συνέδριο Logistics, <http://stock.ana-mpa.gr/articleview1.php?id=13343>, τελευταία επίσκεψη 20/02/10.
8. Καλαμάρας Κ., (2001). Υπηρεσίες 3rd party logistics στην Ελλάδα. Ιδιαιτερότητες και προοπτικές ανάπτυξης, <http://www.plant-management.gr/index.php?id=1138>, τελευταία επίσκεψη 08/03/10.
9. Κόλιας Φ., (2004). «Εφόδια» στην εφοδιαστική αλυσίδα, [http://news.kathimerini.gr/4Dcgi/4Dcgi/w articles_civ_11_27/11/2004_12490_4](http://news.kathimerini.gr/4Dcgi/4Dcgi/w_articles_civ_11_27/11/2004_12490_4), τελευταία επίσκεψη 08/03/10.
10. Κολινιάτης Ν., (2007). Συνέντευξη στον Γεωργουλάκη Μ., Logistics: Εργαλείο στρατηγικής και ελέγχου, (53), σελ. 100-101

11. Κορωνάκη Μ., (2006). Προοπτικές ανάπτυξης για τα Real Estate Logistics, *Logistics & Management*, (45), σελ.66-88.
12. Κώτσης Β., (2007). Ταχύτητα και οικονομία με το WMS, *Logistics & Management*, (55), σελ. 92-95
13. Λάγιου, Σ., (2008). Ανάθεση διαδικασιών εφοδιαστικής αλυσίδας σε τρίτους, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
14. Λαζαρόπουλος Κ., (2008). Οι εταιρίες 3PL σε τροχιά ανάπτυξης, <http://www.logistics-management.gr/article.php?ID=577>, τελευταία επίσκεψη 08/03/10.
15. Λαζαρόπουλος Κ., (2008). 3PL: Σωτήρια έφοδος στα Βαλκάνια, <http://www.logistics-management.gr/article.php?ID=618>, τελευταία επίσκεψη 08/03/10.
16. Μαύρος Α., (2005), Αναπτυξιακός Νόμος & Logistics, *L & M* (27), σελ. 48 -51.
17. Μυλωνάς Γ.,(2007), Ανάλυση του Κλάδου των 3PL στην Ελλάδα, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
18. Περδίκης κ.α. (2002). Η εκχώρηση υπηρεσιών σε εξωτερικούς προμηθευτές. Το δίλημμα και πώς να το αντιμετωπίσετε αποτελεσματικά, <http://www.plant-management.gr/index.php?id=1299>, τελευταία επίσκεψη 08/03/10
19. Σεϊμένης Γ., (2001). Αν οι επιχειρήσεις γνώριζαν τα κρυφά τους κόστη, θα προχωρούσαν αμέσως σε outsourcing της διαχείρισης του εξοπλισμού αποθήκευσης – διακίνησής τους, <http://www.plant-management.gr/index.php?id=813>, τελευταία επίσκεψη 04/03/10.
20. Σταλίδης Σ., (2002). Κριτήρια επιλογής – Μεθοδολογία αξιολόγησης 3PL, 4PL, <http://www.plant-management.gr/index.php?id=1236>, τελευταία επίσκεψη 07/03/10.
21. Σταλίδης Σ., (2003). Εμπορευματικά κέντρα Διεθνείς τάσεις και ελληνική πραγματικότητα, *L & M* (18), σελ. 54-58.
22. Στούμπης Ν., (2007). Καθοριστική η επόμενη 5ετία για τη διαμόρφωση της αγοράς 3PL,

- <http://www.supply-chain.gr/articles.php?artic=1064>, τελευταία επίσκεψη 05/03/10.
23. Τριανταφυλλάκης Α., (2005) Η διοίκηση των λειτουργιών και του κόστους της εφοδιαστικής αλυσίδας μέσω συστημάτων Activity Based Management, *Ετήσια έκδοση της εφημερίδας κέρδος με τίτλο «Μεταφορές, Αποθήκευση Logistics»*, σελ.20-21.
 24. Χαλάτσης Α., (2004). Κίνητρα για υπηρεσίες 3PL, Extra / υποδομές Βόρειας Ελλάδας, *Logistics & Management* (26), σελ. 60-61
 25. Ballou R., (1992), *Business Logistics Management*, 5th, Prentice Hall International, pp 631-632,
 26. Capgemini, Georgia Institute of Technology, SAP, DHL.,(2008) 13th annual 3rd Party Logistics Study, <http://3PLstudy.com/>, τελευταία επίσκεψη 08/03/10.
 27. Christopher M., (2005), *Logistics & Supply Chain Management: Creating Value adding networks*, Prentice Hall pp144.
 28. EyeForTransport., (2005), *Outsourcing Logistics - The latest trends in using 3PL providers*, http://www.lomag-man.org/gestion%20stock_wms/englishversion_documents/eyefortransportOutsourcing_3PLLogistics2005Report.pdf, τελευταία επίσκεψη 12/02/10.
 29. Fan Y., (2000), *Strategic outsourcing: Evidence from British companies, Marketing intelligence and planning*, 18 (4) p.p 213 – 219.
 30. Greaver M.F II,(2006), *A Structured Approach to Outsourcing Decisions and initiatives*, Amacom.
 31. ICAP., (2006), *Κλαδική μελέτη Third Party Logistics*.
 32. ICAP., (2007), *Κλαδική μελέτη Third Party Logistics*.
 33. Langford J.W., (2005), *Logistics: Principles and Applications*, Mc Graw Hill Higher Education.
 34. Stock J.R., D.M. Lambert, (2001), *Strategic Logistics Management*, Mc Graw Hill International edition p.p 46.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑ

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ 3PL
ICAP 2007**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΛΗ

Ερωτηματολόγιο

Ακαδημαϊκή Έρευνα: Διερεύνηση του κλάδου των 3pl στην ελληνική αγορά

(Όλα τα στοιχεία και οι πληροφορίες που θα προκύψουν από την παρούσα έρευνα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για ακαδημαϊκούς σκοπούς)

1. Γενικά Στοιχεία.

1. Σε ποιόν κλάδο ανήκει η εταιρεία σας?

.....

2. Ποιος είναι ο αριθμός των εργαζομένων στην επιχείρησή σας

- 1-30
- 31-50
- 51-100
- 100

3. Ποιο από τα παρακάτω πιστοποιημένα συστήματα διαθέτει η εταιρία σας

- ISO 9001
- H.A.C.C.P
- OSHAS 18001
- ISO 14001
- Άλλο (προσδιορίστε).....

.....

2. Έκταση του outsourcing.

4. Ποιές κατηγορίες υπηρεσιών 3pl χρησιμοποιείτε?(μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από 1 απαντήσεις)

- Διεθνείς Μεταφορές
- Αποθήκευση
- Παρακολούθηση αποθεμάτων
- Εκτελωνισμός
- Μεταφορά – διανομή
- Ανασυσκευασία, Παλετοποίηση
- Έκδοση παραστατικών
- Ψυκτικοί θάλαμοι
- Έρευνα και ανάπτυξη (R&D)
- Πληροφοριακά συστήματα
- Άλλο (προσδιορίστε).....

.....

5. Περίπου τι χρήματα δαπανά η εταιρεία σας σε υπηρεσίες logistics (μεταφορές, αποθηκεύσεις, διανομές κ.α.)

- 50.000 €
- 50.000- 100.000 €
- 100.000- 200.000 €
- 200.000- 300.000 €
- Άνω των 300.000 € (Αν επιθυμείτε προσδιορίστε το ποσό.....)

6. Τι ποσοστό των συνολικών σας υπηρεσιών logistics δίνετε σε outsourcing?

- 0-20%
- 20%-40%
- 40%-60%
- 60%-80%
- 80%-100%
- δ/α

7. Πόσους παρόχους υπηρεσιών 3pl χρησιμοποιείτε?

- Έναν
 - Δύο
 - Περισσότερους και γιατί;
-

8. Υπάρχει προοπτική αύξησης των υπηρεσιών 3pl που χρησιμοποιείτε στο επόμενο έτος?

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Μέτρια
- Μεγάλη
- Πολύ Μεγάλη
- Δ/ Α

3. Κίνητρα και αντικίνητρα

9. Για ποιον λόγο χρησιμοποιείτε 3pl υπηρεσίες?

1), Καθόλου σημαντικό , 2) λίγο σημαντικό, 3) μέτρια σημαντικό, 4) αρκετά σημαντικό, 5) πολύ σημαντικό

	1	2	3	4	5
Εξοικονόμηση οικονομικών πόρων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ποιότητα προσφερόμενων υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κόστος δημιουργίας ιδιόκτητων εγκαταστάσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πρόσληψη εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Χρησιμοποίηση πείρας & know how των εταιρειών παροχής 3pl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εξοικονόμηση πολύτιμου χρόνου για άλλες δραστηριότητες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Άλλο (προσδιορίστε).....
 Δ/Α

10. Ποιοι ήταν οι παράγοντες που σας απέτρεψαν από τη χρησιμοποίηση 3pl υπηρεσιών

1), Καθόλου σημαντικό , 2) λίγο σημαντικό, 3) μέτρια σημαντικό, 4) αρκετά σημαντικό, 5) πολύ σημαντικό

	1	2	3	4	5
Κίνδυνος διαρροής πληροφοριών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Απώλεια δεξιοτήτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ανυπαρξία οικονομικού οφέλους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υψηλό κόστος του outsourcing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αναξιοπιστία υπαρχόντων προμηθευτών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εξάρτηση από τρίτους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πολιτική της επιχείρησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Άλλο (προσδιορίστε).....
 Δ/Α

4. Διαδικασία υλοποίησης

11. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες συνεκτιμήθηκαν στην επιλογή του 3pl παρόχου που χρησιμοποιείτε

1), Καθόλου σημαντικό , 2) λίγο σημαντικό, 3) μέτρια σημαντικό, 4) αρκετά σημαντικό, 5) πολύ σημαντικό

	1	2	3	4	5
Προηγούμενη εμπειρία με προμηθευτή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Φήμη προμηθευτή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κόστος προμήθειας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προδιαγραφές προϊόντος / υπηρεσίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Χρόνος παράδοσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επιχειρησιακή ικανότητα προμηθευτή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συνήθης πρακτική ανταγωνιστών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Άλλο (προσδιορίστε).....
 Δ/Α

12. Ποια προβλήματα εμφανίστηκαν (αν εμφανίστηκαν) κατά τη διάρκεια υλοποίησης του outsourcing?(μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από 1 απαντήσεις)

1), Καθόλου σημαντικό , 2) λίγο σημαντικό, 3) μέτρια σημαντικό, 4) αρκετά σημαντικό, 5) πολύ σημαντικό

	1	2	3	4	5
Αντίδραση στελεχών και εργαζομένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προβλήματα συνεργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προβλήματα εχεμύθειας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αθέτηση σύμβασης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Άλλο (προσδιορίστε).....
 Δ/Α

13. Αντιμετωπίζετε τον 3pl που χρησιμοποιείτε σαν:

- Απλό εξωτερικό συνεργάτη (Αναγκαίο κακό)
 Προμηθευτή υπηρεσιών
 Προστιθέμενη αξία στην εφοδιαστική αλυσίδα
 Αναπόσπαστο μέρος της επιχείρησής σας

14. Αλλάζετε συχνά πάροχο 3pl υπηρεσιών;

- 1-3 φορές εντός του έτους
 Κάθε έτος (με διαγωνισμό)
 Κάθε 2 έτη
 Κάθε 3 έτη
 Ποτέ έως σήμερα

5. Αποτελέσματα από τη χρήση 3pl υπηρεσιών

15. Είστε ευχαριστημένος με την απόδοση του 3pl παρόχου/ων που χρησιμοποιείτε?

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Δ/ Α,

16. Τι θα θέλατε να αλλάξει στην προσφορά υπηρεσιών 3pl στην Ελλάδα;

- Κόστος
- Ποιότητα προσφερόμενων υπηρεσιών
- Περισσότερο εξειδικευμένες υπηρεσίες
- Δημιουργία νέων υπηρεσιών,

Προσδιορίστε.....
.....

17. Πως κρίνετε την προσφορά των 3pl υπηρεσιών στην Ελλάδα;

- Πρωτόγονη
- Μέτρια
- Ικανοποιητική
- Καλή
- Πολύ καλή

18. Πως κρίνετε τη δυνατότητα περαιτέρω ανάπτυξης των 3pl στη χώρα μας

- Εφικτή (Το απαιτεί η ανάπτυξη της αγοράς)
- Αναγκαία (Δεν επαρκούν)
- Υπάρχει ήδη κορεσμός
- Αδιάφορα

19. Πως κρίνετε τη συνεισφορά του κράτους στην ανάπτυξη του κλάδου των 3pl

.....
.....
.....

20. Υπάρχει κατά τη γνώμη σας περιθώριο δημιουργίας νέων εταιριών στον κλάδο;
Παρακαλώ δικαιολογήστε την απάντηση.

- Ναι
- Όχι

.....
.....
.....

Ελεύθερα Σχόλια

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΙΑ