



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ

ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ “ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ”**

ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: LOGISTICS

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΣΩΚΡΑΤΗΣ ΜΟΣΧΟΥΡΗΣ

ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

**ΜΕΛΕΤΗ ΣΕ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ 3PL – ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
ΠΕΛΑΤΩΝ –ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΟΙΚ.ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ , ΤΕΧΝΙΚΕΣ –
ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ.**

ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΜΑΡΑΚΗΣ ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ/ ΜΠΛ 0331

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2007

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΟΡΟΙ LOGISTICS&3PL

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ	4
1.2. Third Party Logistics.....	5
1.3. Η εκχώρηση υπηρεσιών σε εξωτερικούς προμηθευτές (Outsourcing)...	8
1.4. Λόγοι επιλογής «outsourcing».....	10

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ 3PL

2.1 Φάσμα Υπηρεσιών 3PL.....	11
2.2 Προϊόντα Διαχείρισης Από 3PL.....	14
2.3 Κριτήρια αξιολόγησης 3PL Συνεργάτη	15
2.4 Αξιολόγηση απόδοσης 3PL Συνεργάτη.....	16
2.5 Εξέλιξη του μεγέθους της εγχώριας αγοράς 3PL.....	18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΩΦΕΛΗ – ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ

3.1 Υποδείξεις-Βελτιώσεις.....	20
3.2 Τα οικονομικά και οργανωτικά οφέλη από την Outsourcing ανάθεση των υπηρεσιών Logistics	21
3.3 Η απόφαση για Logistics Outsourcing προϊόν στρατηγικής.....	22

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

4. 1 Αναγνώριση Διαδικασιών.....	25
4. 2. ΚΟΣΤΗ- RESOURCES.....	26
4. 3. COST DRIVERS.....	30
4.3.1 COST DRIVERS – ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ.....	30
4. 3. 2 COST DRIVERS – Λοιποί Λογαριασμοί.....	33
4. 4. ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ

5.1 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ.....	42
--------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 3PL

6.1 Λόγοι – Προϋποθέσεις Ερωτηματολογίου.....	55
6.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	56
6.3 Ανάλυση Ερωτηματολογίου.....	58
6.4 Ανάλυση κόστους δραστηριοτήτων logistics.....	60

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – ΤΑΣΕΙΣ ΑΓΟΡΑΣ 3PL - ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ

7.1 Οι προοπτικές στην αγορά του Logistics Outsourcing.....	63
7.2 Τάσεις–Προοπτικές –Ανάγκες.....	67

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	72
---------------------------	-----------

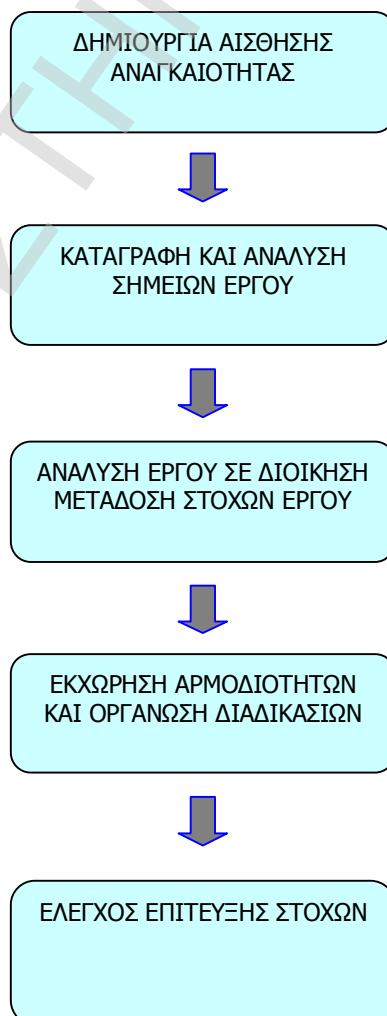
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΟΡΟΙ LOGISTICS&3PL

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Ο όρος **logistics** προέρχεται από την ελληνική λέξη "λογιστική". Χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον αυτοκράτορα Λέοντα τον ΣΤ΄ το Σοφό ως στρατιωτικός όρος, περιγράφοντας τη διαδικασία μεταφοράς, ανεφοδιασμού και εγκατάστασης στρατιωτικών μονάδων σε διάφορες περιοχές.

Ο πλέον σύγχρονος και πλήρης ορισμός των logistics, όπως διατυπώθηκε το 1991 από το Council of Logistics Management των ΗΠΑ, είναι ο ακόλουθος: "Logistics είναι η διαδικασία σχεδιασμού, εφαρμογής και ελέγχου μιας αποτελεσματικής και αποδοτικής ροής και αποθήκευσης αγαθών, υπηρεσιών και σχετικών πληροφοριών, από το σημείο παραγωγής στο σημείο κατανάλωσης, με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεων του πελάτη."

Β. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΕΡΓΟΥ



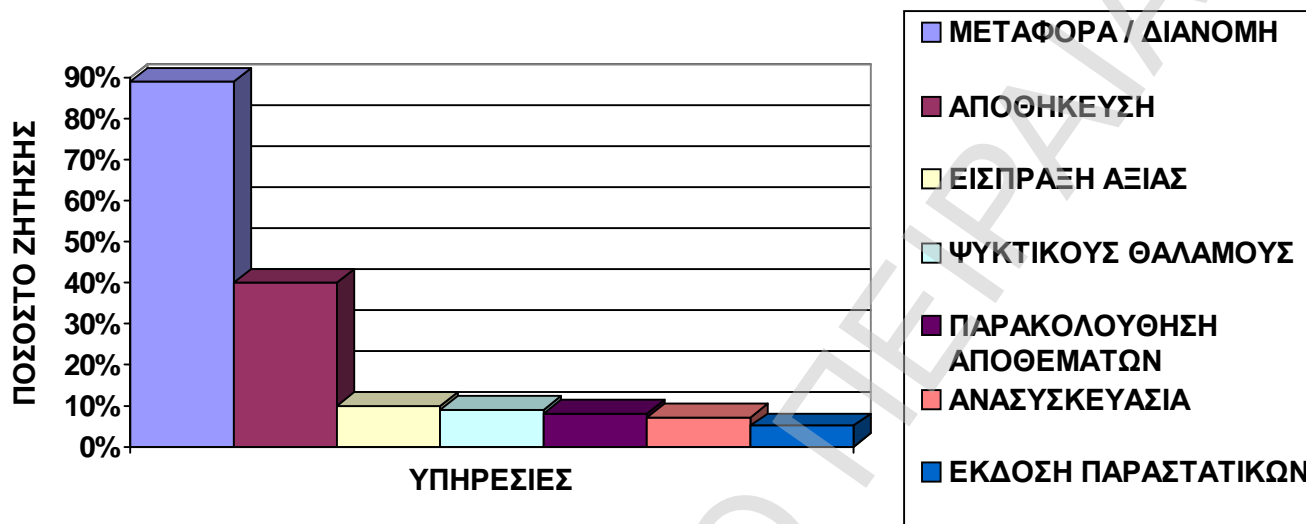
1.2 Third Party Logistics

Third Party Logistics είναι το outsourcing του συνόλου ή μέρους των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αφορούν στα Logistics και η συνεργασία ενός φορέα παροχής υπηρεσιών Logistics (Third Party Logistics Provider) και μιας εμπορικής ή βιομηχανικής επιχείρησης (Third Party Logistics User), με βασικό σκοπό τα προϊόντα να φτάσουν στον Τελικό Χρήστη (Customer) στο μικρότερο δυνατό χρόνο και κόστος, παράγοντες εξαιρετικής σημασίας για το προσφερόμενο, από τις επιχειρήσεις, έργο (Customer Service). Επιχειρώντας μια σύντομη ιστορική αναδρομή μπορούμε να πούμε ότι μιλάμε για σύγχρονους όρους. Η έννοια του 3PL εμφανίστηκε στην Ευρώπη στα τέλη της δεκαετίας του 1980. Με τη συνήθη χρονική υστέρηση εμφανίστηκε στην Ελλάδα περί τα μέσα της δεκαετίας του 1990.

Σήμερα παρατηρείται μία ολοένα αυξανόμενη εκδήλωση ενδιαφέροντος εταιρειών για την ανάληψη των υπηρεσιών της αποθήκευσης και διανομής όλων ή μέρους των προϊόντων τους από τρίτους – διανομείς (third party distribution).

Ο 3PL συνεργάτης κυρίως δραστηριοποιείται στο τμήμα της εφοδιαστικής αλυσίδας που ασχολείται με «Μεταφορά - Αποθήκευση – Διανομή». Ο 3PL πρέπει να διαθέτει υποδομές και μέσα για να επιτελέσει το έργο του. Χρειάζεται τεχνογνωσία, σύγχρονες τεχνικές management και φυσικά τη βοήθεια τεχνολογιών πληροφορικής ενώ ενεργεί στα πλαίσια ενός συγκεκριμένου και ήδη διαμορφωμένου πλάνου λειτουργίας του κυκλώματος Logistics μιας εταιρίας.

ΖΗΤΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ LOGISTICS



Ο κλάδος παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον καθώς οι ρυθμοί ανάπτυξης είναι σε ετήσια βάση σε επίπεδα του 10-15%. Οι εμπορικές επιχειρήσεις έχουν σαφείς λόγους για να αναθέσουν τις υπηρεσίες Logistics σε τρίτους καθώς αποκομίζουν μέγιστα οφέλη με την προϋπόθεση ότι οι συνεργάτες 3PL είναι αξιόπιστες εταιρίες του κλάδου και έχουν δυνατότητα υποστήριξης των δραστηριοτήτων τους.

Τα οφέλη που αποκομίζουν οι εταιρίες είναι, συνοπτικά τα ακόλουθα:

1. Εκ των συνεργειών του 3PL προκύπτουν οικονομίες κλίμακος με άμεσο αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους.
2. Αύξηση επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών.
3. Ευελιξία.
4. Αποτελεσματικότερη και ποιοτικά αναβαθμισμένη διαχείριση.
5. Απεμπλοκή από δραστηριότητες που δεν αφορούν την κύρια δραστηριότητά τους.
6. Αξιοποίηση πόρων και εστίαση στην κύρια δραστηριότητά τους, π.χ. ανάπτυξη προϊόντων, προώθησή τους, ανάπτυξη νέων δικτύων πωλήσεων κ.λπ.

Εκείνο που έχει σημασία να τονισθεί είναι ότι, όπως σε όλους τους κλάδους, υπάρχουν οι μεγάλες οργανωμένες εταιρίες που μπορούν και προσφέρουν τα προαναφερθέντα οφέλη στις επιχειρήσεις, πλην όμως υπάρχουν και οι μικρότερες, λιγότερο οργανωμένες εταιρίες που εξυπηρετούν πελάτες με μικρότερες απαιτήσεις ή και ευκαιριακές μικρής εμβέλειας συνεργασίες. Το κόστος λοιπόν από μόνο του δεν

είναι το κριτήριο για επιλογή του 3PL, αλλά θα πρέπει να γίνεται προσεκτική επιλογή που να στηρίζεται και σε άλλα εξίσου σημαντικά κριτήρια, όπως δείκτες απόδοσης, βιωσιμότητα επιχείρησης, δυνατότητα επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες, προοπτική ανάπτυξης, ικανότητα ομάδας διοίκησης, στελεχιακό δυναμικό, υποδομές και διαδικασίες, τεχνογνωσία, εξειδίκευση σε κάποιο τομέα κ.λπ.

Εάν η προσπάθεια επικεντρωθεί μόνο στο κόστος και όχι στα ποιοτικά αποτελέσματα, τότε οδηγούμαστε σε έναν πόλεμο τιμών που στο τέλος έχει επίπτωση στη συνεργασία καθώς ο 3PL, πιεσμένος στα κοστολόγια, δεν θα ανταποκριθεί σε ό,τι υποσχέθηκε με άμεση επίπτωση στο service level των πελατών. Επίσης κάποιες εταιρίες, μη όντας αρκετά οργανωμένες να καλύψουν τη διαχείριση, θεωρούν ότι παραχωρώντας τη δραστηριότητα σε 3PL θα λύσουν όλα τα προβλήματά τους, πράγμα που είναι αναληθές, καθώς οι πληροφορίες του αρχείου των ειδών και των πελατών είναι δική τους ευθύνη και, εάν υπάρχουν ελλείψεις πληροφορίες, δεν μπορεί να γίνεται σωστή, αξιόπιστη και γρήγορη διαχείριση. Επίσης, οι επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να αξιολογήσουν το πραγματικό κόστος που επωμίζονται από μια μη επιτυχημένη επιλογή συνεργάτη καθώς έχουν να ζυγίσουν αφενός το χαμηλό κόστος διαχείρισης και αφετέρου τα κάτωθι:

α. Απώλεια πωλήσεων, β. Απώλεια φήμης και ονόματος μαρκών που έχει χτιστεί με κόπο, χρήμα και χρόνο, γ. Συρρίκνωση πελατολογίου, δ. Μειωμένη δυνατότητα λανσαρίσματος νέων προϊόντων λόγω δυσπιστίας από τη διαχείριση των υπαρχόντων. Η όλη συνεργασία ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τον 3PL πρέπει να βασίζεται στα εξής: 1. Σχέση εμπιστοσύνης και όχι απλά μεταβίβαση κρυφού κόστους. 2. Καθορισμένο ορίζοντα συνεργασίας, ώστε να υπάρχει από τον 3PL δυνατότητα επενδύσεων. 3. Επιλογή δραστηριοτήτων από την γκάμα των υπηρεσιών του 3PL που αφορούν τον πελάτη. 4. Δομημένο RFP - Request for Proposal - βάσει του οποίου ο 3PL κάνει την προσφορά του κατά Activity Based Costing. 5. Δυνατότητα του 3PL για δομημένο Reporting, Δείκτες Απόδοσης ανά ημέρα και μήνα, κ.λπ.

1.3 Η εκχώρηση υπηρεσιών σε εξωτερικούς προμηθευτές (Outsourcing)

Στην ευρωπαϊκή αγορά αποτελεί σύνηθες φαινόμενο οι επιχειρήσεις, για την εξάλειψη των σταθερών εξόδων τους και την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους, να αναθέτουν δραστηριότητες και έργα Logistics σε εξειδικευμένες εταιρίες Third Party (3PL). Οι εταιρίες αυτές λόγω οικονομιών κλίμακας που επιτυγχάνουν με τη συγκέντρωση ομοειδών δραστηριοτήτων, της εξειδίκευσης και εμπειρίας που αναπτύσσουν και των επενδύσεων σε σχετική τεχνολογία, μπορούν να προσφέρουν οικονομικά και ποιοτικά ανταγωνιστικές υπηρεσίες Logistics. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο και ανάλογα με τον τομέα, η χρήση των Third Party Logistics ανέρχεται στο 51% έως και 70% των εταιριών. Το αντίστοιχο ποσοστό στην ελληνική αγορά είναι μόλις 8-10%, με παρουσία αυξητικής τάσης και προέρχεται κυρίως από πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, στην Ελλάδα η συνεργασία των εταιριών με Third Party Logistics αφορά λειτουργίες, όπως τη μεταφορά φορτίων (68,3% των εταιριών του δείγματος συνεργάζονται με 3PL), τα δίκτυα διανομών (36,6%), την αποθήκευση (21,6%), τις προμήθειες (18,3%), τη συσκευασία (18,3%), το χειρισμό φορτίων (10%), τον έλεγχο αποθεμάτων (5%), την εξυπηρέτηση πελατών (5%) και την επεξεργασία παραγγελιών (5%).

Μια από τις σύγχρονες τάσεις στο χώρο του Logistics εκφράζεται με τον όρο «outsourcing», που ουσιαστικά σημαίνει τη χρησιμοποίηση πόρων συνεργατών, πόροι οι οποίοι μπορεί να είναι ανθρώπινοι, υλικοί, τεχνογνωσία κ.λπ., με στόχο τη βελτιστοποίηση της λειτουργίας του κυκλώματος Logistics μιας εταιρίας.

Νομίζω συμφωνούμε όλοι ότι ο όρος «outsourcing» παραπέμπει στην έννοια του 3PL, κλάδου ο οποίος αναπτύσσεται δυναμικά τα τελευταία χρόνια. Σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη της εταιρίας ICAP, ο κύκλος εργασιών του κλάδου ανήλθε σε 35 δισ. δρχ. το 1999 (έναντι 25 δισ. δρχ. το 1998), μάλιστα αναμένεται υπερδιπλασιασμός του μεγέθους της αγοράς στην επόμενη 5ετία. Η αξία των εγχωρίως προσφερόμενων υπηρεσιών Third Party Logistics (3PL) ακολούθησε ιδιαίτερα ανοδικούς ρυθμούς κατά τη διάρκεια της περιόδου 1998-2002 σύμφωνα με την ίδια κλαδική μελέτη της ICAP (Σεπτέμβριος του 2003).

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, πρέπει δε να υπογραμμισθεί ότι η ανάπτυξη αυτή έγινε χωρίς την απορρόφηση κρατικών ενισχύσεων.

Ο κλάδος των 3PL αφορά τις υπηρεσίες που παρέχονται από εταιρίες που εξειδικεύονται στην ανάληψη του συνόλου ή μέρους των λειτουργιών που αφορούν το ευρύτερο κύκλωμα αποθήκευσης-διανομής για λογαριασμό μιας εμπορικής ή βιομηχανικής επιχείρησης. Οι υπηρεσίες αυτές καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων με αντιπροσωπευτικότερα παραδείγματα την αποθήκευση, τη φορτοεκφόρτωση, τη μεταφορά-διανομή, την αποσυσκευασία και ανασυσκευασία, κλπ. 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.

Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών 3PL της εγχώριας αγοράς προέρχεται από τον χώρο των υπηρεσιών διαμεταφοράς. Η είσοδος των διαμεταφορικών επιχειρήσεων στο χώρο των 3PL έγινε το 1993 όταν, σύμφωνα με κοινοτική οδηγία, επιτράπηκε η λειτουργία μη κρατικών τελωνειακών αποθηκών διαχείρισης κοινοτικών εμπορευμάτων. Έτσι οι διαμεταφορικές επιχειρήσεις αξιοποίησαν τους χώρους αποθήκευσης που διέθεταν για εναπόθεση, αποθήκευση και διανομή κοινοτικών εμπορευμάτων.

Οι επιχειρήσεις που ασχολούνται αποκλειστικά με την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών logistics είναι νεότερες και λιγότερες.

Η ζήτηση για τις υπηρεσίες 3PL σχετίζεται άμεσα με το βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε βιομηχανικούς και εμπορικούς κλάδους είναι διατεθειμένες να παραχωρήσουν μέρος ή το σύνολο της διαχείρισης των εμπορευμάτων τους σε τρίτη-ανεξάρτητη εταιρία.

Τα τελευταία χρόνια γίνεται ευρύτερα αποδεκτό ότι η εκχώρηση μέρους της δραστηριότητας των logistics σε τρίτους (outsourcing) επιτυγχάνει μείωση του

κόστους και οδηγεί σε βελτίωση της αποτελεσματικότητας των κυκλωμάτων αποθήκευσης-διανομής.

Στο βαθμό που τα πλεονεκτήματα αυτά γίνονται περισσότερο αντιληπτά η θετική πορεία του κλάδου αναμένεται να συνεχιστεί και στο μέλλον. Περαιτέρω, η εκτίμηση για συνέχιση της ανοδικής πορείας της αγοράς συνδέεται και με το γεγονός ότι η διείσδυση των 3PL στην εγχώρια βιομηχανική και εμπορική δραστηριότητα είναι ακόμα μικρή, σε σχέση με τα ευρωπαϊκά και διεθνή δεδομένα.

Τέλος, θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις αντιλαμβανόμενες τα πλεονεκτήματα του outsourcing και ακολουθώντας τις διεθνείς τάσεις, θα επιδιώξουν να εκμεταλλευτούν μεγαλύτερο μέρος του ευρύτατου φάσματος των υπηρεσιών που παρέχονται από τις επιχειρήσεις 3PL, πέραν της αποθήκευσης και διανομής.

1.4 Λόγοι επιλογής «outsourcing».

Για ποιους λόγους όμως μια εταιρία «επιβάλλεται» να επιλέξει «outsourcing»; Τι οφέλη αναμένει από τη συνεργασία αυτή; Συνοψίζοντας μπορούμε να αναφέρουμε τα ακόλουθα:

Λόγοι «Outsourcing»

- Εκμετάλλευση Οικονομιών Κλίμακας
- Μείωση Κόστους
- Αξιοποίηση Τεχνογνωσίας Συνεργατών
- Βελτίωση Λειτουργιών Κυκλώματος Logistics
- Περιορισμός Επενδύσεων σε Πάγια
- Αφοσίωση στην Κύρια Δραστηριότητα
- Αύξηση Βαθμού Ευελιξίας
- Βελτίωση Επιπέδου Εξυπηρέτησης Πελατών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ 3PL

2.1 Φάσμα Υπηρεσιών 3PL

Ο κλάδος των 3PL (Third Party Logistics), συνδυάζει υπηρεσίες που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα των διαφόρων σταδίων και διαδικασιών, από την παραγωγή των προϊόντων μέχρι την παράδοση στον καταναλωτή (καταστήματα λιανεμπορίου κ.λπ.). Οι προσφερόμενες υπηρεσίες από τις επιχειρήσεις 3PL σε βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις, είναι σε γενικές γραμμές οι ακόλουθες:

- *Αποσυσκευασία / Ανασυσκευασία (φιλοποίηση κ.λπ.)*
- *Αποθήκευση*
- *Παρακολούθηση αποθεμάτων (stock keeping)*
- *Εισαγωγή στη μηχανογράφηση με on line σύνδεση με τον πελάτη / εντολέα*
- *Picking και Labelling*
- *Έκδοση διαφόρων εγγράφων (ΔΑ, Τιμολογίων κ.λπ.)*
- *Είσπραξη αξίας τιμολογίων*
- *Παραγγελιοληψία και ετοιμασία παραγγελιών*
- *Φορτοεκφορτώσεις*
- *Εκτελωνισμοί*
- *Διατήρηση προϊόντων υπό ψύξη (συντήρηση, κατάψυξη)*
- *Υπαρξη τελωνειακών / φορολογικών χώρων (T/X, Φ/X)*
- *Μεταφορά / Διανομή και παράδοση σε διάφορα σημεία σ' όλη τη χώρα*

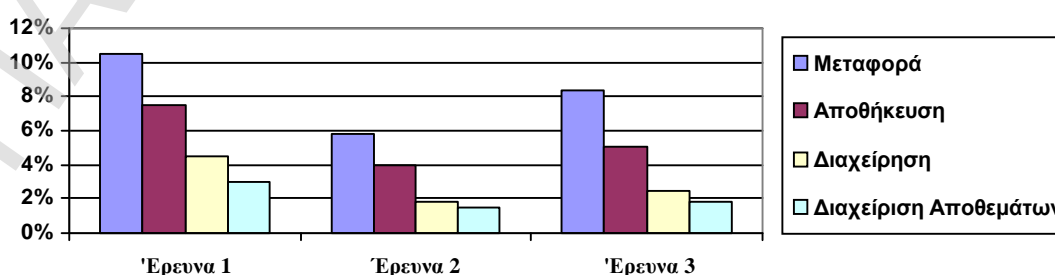
Διεξοδικότερα, θα προσεγγίσουμε το θέμα του καθορισμού των υπηρεσιών τις οποίες πρόκειται να αναλάβει ο διανομέας (third party distribution). Μία ολοκληρωμένη συνεργασία μπορεί να περιλαμβάνει όλες ή κάποιες από τις παρακάτω εργασίες:

- § Την παραλαβή και μεταφορά από το διανομέα των αφικνούμενων προϊόντων, που πιθανόν να βρίσκονται μέσα σε container, π.χ. από το λιμάνι στην αποθήκη του με δικά του μέσα έπειτα από ειδοποίηση της επιχείρησης (π.χ. εντός 48 ωρών),
- § Την εκφόρτωση παλετοποιημένων προϊόντων, δηλ. την εξαγωγή από containers ή φορτηγά προϊόντων ήδη τοποθετημένων σε παλέτα (πιθανώς τυποποιημένη) από το εργοστάσιο παραγωγής, με χρήση περονοφόρων μηχανημάτων και τη μεταφορά τους έως την είσοδο της αποθήκης,
- § Την εκφόρτωση μη παλετοποιημένων προϊόντων, π.χ. τη χειροκίνητη εκφόρτωση των κιβωτίων των ειδών από εμπορευματοκιβώτια ή φορτηγά, τη τοποθέτησή τους σε παλέτα ανά κωδικό και πιθανώς παρτίδα, βάσει οδηγιών του πελάτη (πλήθος κιβωτίων ανά παλέτα και τρόπος στοίβαξης) και τη μεταφορά των παλετών έως την είσοδο της αποθήκης,
- § Την εισαγωγή παλετοποιημένων προϊόντων, δηλ. την μεταφορά των παλετών από την είσοδο της αποθήκης μέχρι την τακτοποίησή τους στο χώρο της κύριας αποθήκευσης, αφού προηγηθεί καταχώρηση των στοιχείων των ειδών της παλέτας στον Η/Υ του διανομέα και πιθανώς σήμανση της παλέτας με ειδική ετικέτα (bar code) που να περιέχει τον κωδικό προϊόντος, την περιγραφή του, την ημερομηνία λήξης (εάν χρειάζεται), την ποσότητα, τον αριθμό της παρτίδας, κλπ.,
- § Τη διατήρηση FIFO ή FEFO (εάν απαιτείται), που σημαίνει ότι από τον χώρο της αποθήκης του ο διανομέας θα εξάγει κάθε προϊόν με χρονική προτεραιότητα σύμφωνα με την πιο σύντομη ημερομηνία λήξης και με την παλαιότερη παραχθείσα παρτίδα, ασχέτως με τον χρόνο εισαγωγής στην αποθήκη του,
- § Την αποθήκευση των προϊόντων σε κατάλληλο αποθηκευτικό σύστημα (ντάνες, ράφια, κλπ.) σε συγκεκριμένο layout και με καθορισμένο ελάχιστο και μέγιστο απόθεμα ανά κωδικό (π.χ. εδώ μπορεί να τεθεί υποχρέωση της επιχείρησης να διατηρεί ελάχιστο ημερήσιο απόθεμα π.χ. 800 παλέτες για τρία χρόνια),
- § Τη συλλογή (picking) και φόρτωση μη παλετοποιημένων ειδών, π.χ. τη συλλογή κιβωτίων με είδη διαφόρων κωδικών από τον χώρο συλλογής παραγγελιών (picking area) και την φόρτωσή τους σε φορτηγό για την εκτέλεση συγκεκριμένου

δρομολογίου διανομής παραγγελιών, στις περιπτώσεις όπου οι ποσότητες ανά κωδικό προϊόντος δεν συμπληρώνουν ακέραια (-ες) παλέτα (-ες),

- § την συλλογή και φόρτωση παλετοποιημένων προϊόντων, π.χ. την συλλογή από τον κύριο χώρο αποθήκευσης ακέραιων παλετών και την φόρτωσή τους σε φορτηγό για την εκτέλεση συγκεκριμένου δρομολογίου διανομής παραγγελιών,
- § την επικόλληση μηχανογραφημένης ετικέτας που θα υποδεικνύει τον προορισμό της παλέτας ή κιβωτίου για να έχει την δυνατότητα η επιχείρηση να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή τους πελάτες στους οποίους διανεμήθηκε κάθε παρτίδα, ώστε να εξασφαλίζεται μεταξύ άλλων και η ιχνηλασιμότητα των προϊόντων σε περίπτωση ανάκλησής τους από την αγορά,
- § τη συγκράτηση προϊόντος, δηλ. την απαγόρευση διανομής συγκεκριμένης ποσότητας προϊόντος (-ων) ή παρτίδας αυτών από τον διανομέα σύμφωνα με εντολές που θα εκδίδει ο πελάτης κατά την κρίση του,
- § την διεκπεραίωση εντός ενός συνολικού χρόνου της παραγγελίας, δηλ. του συνολικού χρόνου που μεσολαβεί από την στιγμή που ο διανομέας λαμβάνει την παραγγελία από την επιχείρηση μέχρι την στιγμή της παράδοσής της στον πελάτη της και με ελάχιστο ποσοστό παραγγελιών που θα πρέπει να εκτελούνται π.χ. 96% σε εβδομαδιαία βάση για την περιοχή Αττικής και 92% για την επαρχία και τα νησιά,
- § την φυσική διανομή των προϊόντων από τον διανομέα στους πελάτες σύμφωνα με εντολές που θα διαβιβάζονται από την επιχείρηση καθώς και την παράδοση επειγουσών παραγγελιών, την παραλαβή εκ μέρους του διανομέα από τους πελάτες της επιχείρησης των επιστρεφόμενων προϊόντων, και τέλος, την παροχή υπηρεσιών πληροφορικής (πιθανώς on line) και στατιστικών στοιχείων μέσω σύνδεσης συστήματος Η/Υ, τερματικών κλπ. 3

ΚΟΣΤΟΣ ΣΑΝ ΠΟΣΟΣΤΟ (%) ΕΠΙ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ



2.2 Προϊόντα Διαχείρισης Από 3PL

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των 3PL στην Ελλάδα προσφέρουν είτε το σύνολο των ανωτέρω υπηρεσιών, είτε μέρος αυτών, που πάντως και σε κάθε περίπτωση περιλαμβάνει οπωσδήποτε υπηρεσίες αποθήκευσης, φορτοεκφόρτωσης και μεταφορά / διανομή (ελάχιστες προσφερόμενες υπηρεσίες), όπως, άλλωστε φαίνεται και στο παραπάνω διάγραμμα.

Τα διακινούμενα, από τις επιχειρήσεις των 3PL, προϊόντα είναι σε γενικές γραμμές τα ακόλουθα:

- Τρόφιμα γενικά
- Ποτά, αναψυκτικά
- Απορρυπαντικά, καθαριστικά και συναφή είδη
- Προϊόντα ατομικής περιποίησης
- "Λευκές" και "Μαύρες" ηλεκτρικές συσκευές
- Ηλεκτρονικά προϊόντα (PCs κλπ.)
- Διάφορα ηλεκτρικά είδη και προϊόντα
- Είδη ένδυσης και υπόδησης
- Τσιγάρα
- Φάρμακα, καλλυντικά
- Παιγνίδια διάφορα
- Είδη υγιεινής
- Μπαταρίες

- *Λιπαντικά*
- *Ελαστικά*
- *Αυτοκίνητα και ανταλλακτικά*
- *Διάφορες α' ύλες*
- *Βιομηχανικό και δημοσιογραφικό χαρτί*
- *Είδη συσκευασίας διάφορα*
- *Ξυλεία*
- *Λιπάσματα, χημικά προϊόντα*
- *Διάφορα είδη οικιακού εξοπλισμού*
- *Διάφορα καταναλωτικά προϊόντα*
- *Ιατρικός εξοπλισμός*

2.3 Κριτήρια αξιολόγησης 3PL Συνεργάτη

Γενικά στοιχεία εταιρίας

- Εμπειρία Logistics
- Εξειδίκευση σε συγκεκριμένο Τομέα ή Υπηρεσίες Logistics
- Τζίρος (συνολικός & τζίρος Logistics)
- Κερδοφορία (λοιποί οικονομικοί δείκτες)
- Πελατολόγιο
- Ανθρώπινο Δυναμικό
- Δίκτυο Συνεργατών

Στοιχεία Εγκαταστάσεων - Εξοπλισμου

- Κατάσταση, Μέγεθος Χώρων - Εγκαταστάσεων
- Χρησιμοποιούμενος Εξοπλισμός

- Γεωγραφική Κατανομή Εγκαταστάσεων
- Διαθεσιμότητα Εγκαταστάσεων - Εξοπλισμού την επιθυμητή χρονική στιγμή
- Συστήματα Μηχανογραφικής Υποστήριξης (ERP, WMS, reporting, on line σύνδεση, κ.λπ.)
- Συστήματα Ασφαλείας

Στοιχεία ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών

- Συνέπεια Χρόνου Παράδοσης
- Παράδοση Χωρίς Καταστροφές
- Ελλειψη Λαθών
- Τήρηση - Παρακολούθηση Συνθηκών Ελεγχόμενης Θερμοκρασίας
- Τήρηση Συνθηκών Υγιεινής και Ασφάλειας
- Ευελιξία - Κάλυψη ιδιαίτερων Αναγκών Πελάτη
- Κλίμα Συνεργασίας
- Εύρος Παρεχόμενων Υπηρεσιών
- Εφαρμογή Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας (ISO, HACCP κ.λπ.)
- Ασφάλιση Εμπορευμάτων

Στοιχεία κόστους

- Κόστος Υπηρεσιών
- Κατανοητός & Διαφανής Τρόπος Τιμολόγησης
- Κατανοητό & απλά Δομημένο Συμβόλαιο
- Δυνατότητα Επαναπροσδιορισμού Συμφωνίας

2.4 Αξιολόγηση απόδοσης 3PL Συνεργάτη

Η σωστή επιλογή του κατάλληλου «**outsourcing**» συνεργάτη είναι η μια διάσταση του «προβλήματος» και οριοθετεί την έναρξη μιας (μακροχρόνιας συνήθως) συνεργασίας. Με την ολοκλήρωση της επιλογής δε σημαίνει ότι επιλύθηκαν όλα τα θέματα και η βελτιστοποίηση του κυκλώματος Logistics είναι πλέον γεγονός. Χρειάζεται δρόμος ακόμα.

Στα πλαίσια αυτά σημαντικό στοιχείο, στο οποίο πρέπει να δοθεί η πρέπουσα βαρύτητα, είναι η παρακολούθηση και η αξιολόγηση της απόδοσης (η άλλη διάσταση του «προβλήματος») του συνεργάτη. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να γίνουν τα ακόλουθα 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. Στην προσπάθεια αυτή καλό είναι να αξιοποιηθεί στο μέγιστο η πληροφοριακή υποδομή του συνεργάτη.

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.

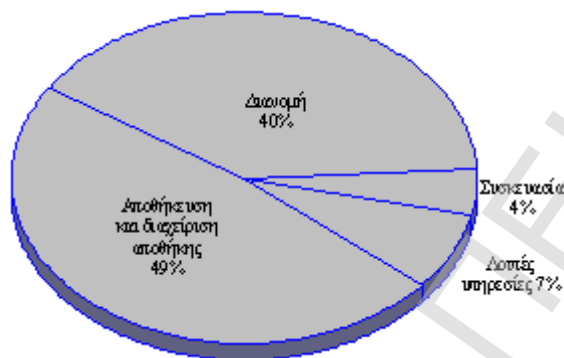
Απαιτείται στενή συνεργασία των δύο πλευρών και ο συνεργάτης πρέπει να καταλάβει ότι η καλοπροαίρετη κριτική είναι προς κοινό όφελος.

2.5 Εξέλιξη του μεγέθους της εγχώριας αγοράς 3PL

Παρά την ταχεία ανάπτυξη του κλάδου υπάρχουν προβλήματα και κυοφορούνται αλλαγές στη γεωγραφική κατανομή των αποθηκευτικών χώρων. Η ανεπάρκεια αποθηκευτικών χώρων και διαθέσιμων οικοπέδων για την ανέγερσή τους, οδηγεί σε αύξηση των τιμών της γης. Ως εκ τούτου, προβλέπεται ότι η περαιτέρω ανάπτυξη θα γίνει σε διαφορετικές από τις σημερινές περιοχές



**Ανάλυση της εγχώριας αγοράς 3PL ανά κύρια κατηγορία
παρεχόμενης υπηρεσίας***



Σήμερα η πλειοψηφία των επιχειρήσεων 3PL του κλάδου διατηρεί αποθηκευτικούς χώρους στην περιοχή του Θριασίου Πεδίου. Στη Βόρεια Ελλάδα οι εγκαταστάσεις χωροθετούνται κατά κύριο λόγο στο Καλοχώρι, το Ωραιόκαστρο και τη Σίνδο.

Η ανεπάρκεια χώρων που αναφέρθηκε έχει ήδη ωθήσει αρκετές επιχειρήσεις στην εξεύρεση χώρων που διαθέτουν συνδέσεις με τους βασικούς οδικούς άξονες και τις αναγκαίες υποδομές. Στην κατεύθυνση αυτή ήδη παρατηρείται κινητικότητα στις περιοχές γύρω από την Αυλώνα Αττικής, τα Οινόφυτα Βοιωτίας και δευτερευόντως τα Μεσόγεια.

Το outsourcing του κυκλώματος αποθήκευσης-διανομής κερδίζει συνεχώς έδαφος διεθνώς. Στην Ελλάδα όμως δεν δίδονται κίνητρα στις επιχειρήσεις 3PL για την δημιουργία σύγχρονων εγκαταστάσεων, την ίδια στιγμή που η βιομηχανία ενισχύεται για τον ίδιο σκοπό μέσω των αναπτυξιακών νόμων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΩΦΕΛΗ – ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ

3.1 Υποδείξεις-Βελτιώσεις:

Σήμερα οι επιχειρήσεις δρουν κάτω από ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ειδικά στο χώρο ορισμένων οικονομικών κλάδων, π.χ. των τροφίμων, που τα περιθώρια κέρδους είναι σχετικώς μικρά και ο ανταγωνισμός έντονος πρέπει οι επιχειρήσεις υ957 να γίνουν πιο ανταγωνιστικές για να μπορέσουν να επιβιώσουν. Η βελτίωση της εφοδιαστικής τους αλυσίδας από πλευράς διαφοροποίησης και κόστους μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Για το λόγο αυτό προτάθηκε το εννοιολογικό μοντέλο που στηρίζεται σε τέσσερα πλεονεκτήματα (το οικονομικό, της τεχνογνωσίας, της τεχνολογίας, της διανομής και της προστιθέμενης αξίας) τα οποία «εισπράττουν» οι Π.Μ.Ε. και Μ.Μ.Ε. με την συνεργασία ενός Third party προμηθευτή.

Οι third party logistics πρέπει :

- a. Να προσπαθήσουν να βελτιώσουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες τους και να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους μιας και το κόστος αποτελεί βασικό κριτήριο επιλογής τους. Να αυξήσουν το επίπεδο της επικοινωνίας και σωστής πληροφόρησης επενδύοντας σε προηγμένα συστήματα πληροφορικής και online ενημέρωσης.
- b. Να ενημερώνουν τους πελάτες τους (Π.Μ.Ε. και Μ.Μ.Ε.) για τα οφέλη προστιθέμενης αξίας που προσδίδουν οι υπηρεσίες τους, όπως την εξασφάλιση της ιχνηλασιμότητας, την τήρηση του FEFO, την διατήρηση της ψυκτικής αλυσίδας, όπου απαιτείται, τον ποιοτικό έλεγχο, το διοικητικό κόστος τήρησης αποθεμάτων και στατιστικών στοιχείων.
- c. Να προσπαθούν να βελτιώνουν τις διαδικασίες τους, να προσανατολίζονται προς την εξυπηρέτηση των πελατών τους, να συλλέγουν και να επεξεργάζονται τα παράπονά τους με στόχο την βελτίωση και την ολική ποιότητα.

- d. Να εξετάσουν τις προσδοκίες των πελατών τους καθώς και να γνωρίσουν και τους πελάτες των πελατών τους ώστε να εκμεταλλευτούν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες.
- e. Να ενημερώνουν τις Π.Μ.Ε. και Μ.Μ.Ε. για το πολύπλοκο και δύσκολο έργο τους και , καθώς κάποια ζημιά σε προϊόντα είναι ανεπανόρθωτη, γι' αυτό να ορίζουν και να καταγράφουν εξαρχής τις προσδιοριζόμενες ανάγκες την δυνατότητα εξυπηρέτησης, και να διαθέτουν αποδεικτικά στοιχεία της διασφάλισης ποιότητας.
- f. Να οργανώσουν τμήματα εξυπηρέτησης πελατών με αμεσότητα στην επικοινωνία και διευκόλυνση στην πληροφόρηση.

3.2 Τα οικονομικά και οργανωτικά οφέλη από την Outsourcing ανάθεση των υπηρεσιών Logistics

Αρχική αναγκαία προϋπόθεση είναι να γίνει αντιληπτό από τη Διοίκηση της εκάστοτε εταιρίας η έννοια του κλειδώματος του κόστους της μεταφοράς και της αποθήκευσης. Είναι σημαντικό να γνωρίζει η Διοίκηση οποιαδήποτε στιγμή το διαχειριστικό της κόστος. Για παράδειγμα, εάν μπορείς να προϋπολογίσεις τις πωλήσεις, τότε αυτόματα γνωρίζεις και το κόστος μεταφοράς και διανομής των πωλήσεων αυτών.

Στο διαχειριστικό μέρος του Outsourcing δεν χρειάζονται ιδιαίτερα πράγματα, διότι τα κέντρα αυτά πλέον είναι τόσο οργανωμένα ώστε να μπορούν να αναλάβουν ακόμα και σημαντικό μέρος της λογιστικής κάλυψης της αποθήκευσης και διανομής.

Άλλωστε με τα σύγχρονα συστήματα πληροφορικής μπορεί να υπάρχει on line πληροφόρηση για όλες τις κινήσεις.

Φυσικά η εταιρία που θα ενδιαφερθεί να χρησιμοποιήσει μια εταιρία Logistics θα πρέπει να προσέξει το μέγεθος της εταιρίας, τους πελάτες που ήδη εξυπηρετεί, τις δυνατότητες που έχει να υποστηρίξει τις ιδιαιτερότητές της ειδικά δε -στην περίπτωση που τα εμπορεύματα είναι τρόφιμα- θα πρέπει να προσέξει τις συνθήκες υγιεινής αλλά και τους χώρους ψύξης και τα συστήματα αυτών.

Γενικότερα, μπορούμε να αναφερθούμε κατά βάση σε μεσο/μακροπρόθεσμα οφέλη, όπως η διοχέτευση σημαντικών επενδυτικών πόρων στις κύριες δραστηριότητες της

εταιρίας, όπως π.χ. εμπορικά δίκτυα διανομής/πωλήσεων, έρευνα αγοράς και προϊόντων, προβολή προϊόντων, διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Παράλληλα, πολύτιμο ανθρώπινο δυναμικό διοχετεύεται και εκπαιδεύεται στους κύριους τομείς δραστηριότητας. Επίσης, σημαντικά κεφάλαια αποδεσμεύονται από τη δημιουργία σταθερών υποδομών αποθηκών, τεχνολογικού εξοπλισμού και συστημάτων πληροφορικής. Το συνολικό κόστος υπηρεσιών Logistics μετατρέπεται σε κυρίως μεταβλητό, οριζόμενο ανά είδος υπηρεσίας ή δραστηριότητας που προσφέρεται. Κατ' αυτόν τον τρόπο ο κίνδυνος δημιουργίας επενδυτικών και λειτουργικών δαπανών σε περιόδους αυξομειώσεων του κύκλου εργασίας μετατίθεται στον εξειδικευμένο συνεργάτη που προσφέρει το πακέτο αυτών των υπηρεσιών.

Είναι σημαντικό να τονισθεί ότι ο ορίζοντας σύγκρισης των οικονομικών μεγεθών πρέπει να είναι της τάξης των 3 και πλέον ετών, λαμβάνοντας υπ' όψιν άμεσα κόστη, όπως και τα κρυφά / έμμεσα κόστη (βοηθητικές υπηρεσίες, λογιστήριο, μηχανογράφηση, αποζημιώσεις προσωπικού κ.ο.κ.).

Οι εξειδικευμένες εταιρίες υπηρεσιών Logistics φέρουν συχνά συσσωρευμένη εμπειρία διαχείρισης και από ίδιους ή συγγενικούς κλάδους, αποφεύγοντας συχνά την περίοδο εκμάθησης των ίδιων λαθών που πιθανώς συνέβησαν στον πελάτη που αναλαμβάνει.

Οι βέλτιστες υποδομές και το δίκτυο της εταιρίας Logistics μπορούν να προσφέρουν συχνά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, όπως π.χ. αύξηση του δείκτη εξυπηρέτησης της πελατείας μέσω μείωσης χρόνου ανταπόκρισης και διεύρυνσης του γεωγραφικού χώρου κάλυψης. Παράλληλα, η αξιολόγηση κερδοφορίας και παραγωγικότητας μπορεί να συμπληρωθεί με την απομόνωση δεικτών κόστους για συγκεκριμένους πελάτες που εξυπηρετούνται.

3.3 Η απόφαση για Logistics Outsourcing προϊόν στρατηγικής:

Βασική προϋπόθεση για την ανάθεση των διαδικασιών Logistics σε τρίτους είναι αυτή να αποτελεί στρατηγική απόφαση και να είναι απόρροια του συνολικού στρατηγικού σχεδιασμού, που θα έχει λάβει υπ' όψιν του το σύνολο των παραμέτρων και περιβάλλοντος λειτουργίας εντός και εκτός της επιχείρησης. Η περίπτωση αρνητικής κατάληξης σε θέμα outsourcing δεν αποκλείεται ad hoc.

Το βασικό επιχείρημα απώλειας του 100% ελέγχου και επέμβασης, εφόσον αυτή η λειτουργία αποδοθεί σε τρίτους, έχει στον αντίποδα τη δημιουργία κατάλληλων μηχανισμών ελέγχου / κατεύθυνσης και δέσμευσης του παροχέα, μέσω εξειδικευμένου προσωπικού της επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή, προϋπόθεση είναι η οργανωτική φιλοσοφία και διοίκηση να επιτρέπουν την ομαλή μετάβαση εφόσον, όπως αναφερθήκαμε, αποτελεί στρατηγική θέση της εταιρίας.

Παράλληλα, τα κατάλληλα τεχνολογικά εργαλεία παρέχουν την ικανότητα έγκαιρης αξιολόγησης και διαφάνειας στις παρεχόμενες 3PL υπηρεσίες. Στον ελληνικό χώρο, όπου επικρατεί σε μεγάλο βαθμό σκεπτικισμός για το επίπεδο ωριμότητας και καταλληλότητας 3PL υπηρεσιών, η τακτική βήμα προς βήμα απόδοσης ελέγχου και λειτουργίας είναι περισσότερο προτιμητέα. Ειδικό βάρος πέφτει στους ώμους των εταιριών 3PL να προετοιμάσουν, εκπαιδεύουν και από κοινού να εκπονήσουν το κατάλληλο σχήμα και δομή, ώστε να λειτουργήσει προς κοινό όφελος η ιδιαίτερα λεπτή μετάβαση. Σε αυτό το σημείο συχνά αποτυγχάνει η διεύρυνση και μετουσίωση σε έργο ενός καλού project το οποίο τελικά προσφέρει μόνο βασικές (γυμνές) υπηρεσίες αποθήκευσης και διανομής. Δυστυχώς όμως μόνο οι επιπρόσθετες υπηρεσίες όπως π.χ. η ενσωμάτωση τεχνολογιών στη βέλτιστη και πληρέστερη ικανοποίηση των πελατειακών αναγκών, η μέτρηση της ικανοποίησης αυτών, ο άριστος συντονισμός των προμηθευτών και του ποιοτικού ελέγχου των παραδιδόμενων υλικών μεταξύ άλλων, δίδουν ουσιαστικά μετρήσιμα και με διάρκεια οφέλη στους πελάτες που επιλέγουν τη λύση 3PL, η οποία ήδη προσανατολίζεται σε 4PL υπηρεσίες.

Ύστερα από την παρουσίαση της γενικότερης κατάστασης του κλάδου των 3PL αλλά και της κατάστασης που επικρατεί στην εγχώρια αγορά καθώς και της παρουσίασης των σύγχρονων αναγκών των εταιριών πελάτη αλλά και των παραγόντων που επηρεάζουν την απόφαση για επιλογή συνεργάτη, παρατίθενται στοιχεία και υποδείγματα για την λειτουργία των 3pl .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Εισαγωγή.

Βασικό σκοπό του δεύτερου μέρους της μελέτης αποτελεί η παρουσίαση πρακτικών ζητημάτων αναφορικά με την λειτουργία των 3pl στη χώρα μας καθώς και μια συνοπτική ανάλυση του κλάδου.

Παρουσιάζονται βασικά θέματα που λαμβάνουν χώρα σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών Logistics σε διοικητικό αλλά και διαχειριστικό επίπεδο. Τα υποδείγματα που παρουσιάζονται σε αυτή την μελέτη έχουν να κάνουν με κοστολόγηση – τιμολόγηση πελατών καθώς και με την δημιουργία οικονομικών προσφορών από την πλευρά του 3pl για την ανάληψη του Logistic Project που ζητάει ο πελάτης . Επιπλέον περιγράφονται και κάποιες τεχνικές για την αποτίμηση των πόρων που είναι απαραίτητοι για την σωστή διαχείριση του σχεδίου , καθώς και την αξιολόγηση του. Τα πιο πολλά υποδείγματα και μέθοδοι που παρουσιάζονται έχουν λάβει ως υπόδειγμα , μεσαίου μεγέθους εταιρείες παροχής υπηρεσιών, οι οποίες αποτελούν και το μεγαλύτερο μέρος του κλάδου.

Τα υποδείγματα είναι αποτέλεσμα συνεντεύξεων με τα στελέχη των εταιρειών αλλά και προσωπικής εργασίας , και αντικατοπτρίζουν τις απόψεις του συγγραφέα και την αποτύπωση των θέσεων των στελεχών. Τα νούμερα που χρησιμοποιούνται είναι ανακατασκευασμένα για τη εφαρμογή της εργασίας και για λόγους εχεμύθειας καθώς η υπάρχουσα κατάσταση στις 3PL είναι πλήρως ανταγωνιστική.

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται η κοστολόγηση και αποτίμηση κόστους της εταιρείας με βάση τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στην εταιρεία. Η μέθοδος που χρησιμοποιείται λαμβάνει υπόψη της την μεθοδολογία ABC COSTING καθώς και κάποια στοιχεία παραδοσιακής κοστολόγησης. Η κοστολόγηση-αποτίμηση είναι βασισμένη κυρίως στα λογιστικά αποτελέσματα της εταιρείας καθώς και στην μακροχρόνια εμπειρία των στελεχών .

4.1 Αναγνώριση Διαδικασιών

Η αναγνώριση των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα στην εταιρεία , καθώς και η οριοθέτηση των δραστηριοτήτων που συνθέτουν κάθε διαδικασία , αποτελούν το πρώτο βασικό βήμα για τη σχεδίαση και την ανάπτυξη του μοντέλου Activity Based Costing. Συγκεκριμένα η αναγνώριση αυτή έγινε σε συνεργασία με τα στελέχη της εταιρείας και τα αποτελέσματα είναι τα εξής .

Αναγνώριση Διαδικασιών (Processes)

Για τη εταιρεία αναγνωρίστηκαν τα ακόλουθα 5 κυκλώματα , τα οποία θα αντιμετωπιστούν από το σύστημα κοστολόγησης ABC.

- ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΛΗΨΙΑ
- ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ
- PICKING – ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ
- ΔΙΑΝΟΜΗ
- ΑΛΛΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Μετά την αναγνώριση των δραστηριοτήτων που παρουσιάστηκε , θα πρέπει να γίνει αναφορά στις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα μέσα σε κάθε διαδικασία και αποτελούν αντικείμενο κόστους. Αυτές . παρουσιάζονται στον Πίνακα 1 .

ACTIVITIES
ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ
ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΛΗΨΙΑ
ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ
ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΛΟΙΠΩΝ-ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΕΣ
ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ
ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ
BUDGETING Κ PLANNING
ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ
ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ
ΤΑΚΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ
ΑΝΑΤΑΚΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ
ΑΠΟΓΡΑΦΗ
ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ
ΓΕΝΙΚΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ-ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ
ΛΟΙΠΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ
ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ
ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΕΠΙΒΛΕΨΗ ΕΡΓΑΤΩΝ ΣΥΛΛΟΓΗΣ
ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ
ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ
ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ
ΦΩΡΤΩΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ
ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΕΠΙΣΤΡΟΦΩΝ
ΔΙΑΝΟΜΗ
ΔΙΑΝΟΜΗ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΔΙΑΝΟΜΗ ΕΠΑΡΧΙΑΣ
ΕΚΓΥΠΩΣΗ ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΩΝ
ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΦΟΡΤΩΤΙΚΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΡΟΜΟΛΟΓΙΩΝ/ΕΛΕΓΧΟΣ ΟΔΗΓΩΝ
ΆΛΛΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ
ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ
ΕΛΕΓΧΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ
ΦΟΡΟΤΕΧΝΙΚΑ
ΛΟΙΠΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Πίνακας 1.

4. 2. ΚΟΣΤΗ- RESOYRCES

Όπως είπαμε στην αρχή σκοπός αυτής της μεθοδολογίας ανάλυσης- κόστους αποτελεί η αναγνώριση αυτού για κάθε πελάτη που επιβαρύνει την εταιρεία 3pl. Σκοπός είναι η 3PL να δημιουργήσει μια οικονομική προσφορά προς τον πελάτη αλλά και να δει το πόσο ανταγωνιστική μπορεί να είναι με τα υπάρχον κοστολόγια που διαθέτει καθώς και τις βελτιώσεις που χρειάζεται να γίνουν ώστε να αποκτήσει μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα.

Ποια είναι όμως αυτά τα κόστη τα οποία επιβαρύνουν την εταιρεία και πρέπει να επιμεριστούν στους πελάτες της ; και πώς μπορεί μια εταιρεία να τα υπολογίσει χωρίς ανακρίβειες σφάλματα σύνθεσης και άλλα προβλήματα τα οποία δημιουργούνται από τις εμπειρικές κοστολογήσεις που είναι συνηθισμένες στις περισσότερες ελληνικές εταιρείες ; Η καλύτερη και σωστότερη πηγή για να αντληθούν αυτές οι πληροφορίες είναι το λογιστήριο της εταιρείας καθώς εκεί αντικατοπτρίζονται όλα τα κοστολόγια που την επιβαρύνουν και έχουν αποτυπωθεί στους διάφορους λογιστικούς λογαριασμούς . Ουσιαστικά τα κόστη αυτά αποτελούν και τους πόρους που έχει διαθέσιμος εταιρεία . Η κοστολόγηση φυσικά μέσω των λογιστικών αποτελεσμάτων μπορεί να γίνει , αν ληφθούν υπόψη συγκεντρωτικά στοιχεία διαστήματος μεγαλύτερου των 6 μηνών και θα ήταν ασφαλέστερη με δεδομένα κοστολόγια που αφορούν τουλάχιστον έτος. Ο λόγος πίσω από αυτό το επιχείρημα, είναι η εποχικότητα που παρουσιάζουν πολλές εμπορικές εταιρείες οι οποίες μπορεί να ποικίλλει από 1-2 σεζόν έντονης κινητικότητας εμπορευμάτων αλλά έως 3 -4 σεζόν. Στον Πίνακα 2. φαίνονται τα αποτελέσματα των λογαριασμών του λογιστικού σχεδίου της 6^{ης} τάξης λογαριασμών (Λογαριασμοί εξόδων).

ΚΩΔ.ΛΟΓ/ΣΜΟΥ	Ο Ν Ο Μ Α Σ Ι Α	
=====	=====	=====
60	ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	236338,83
60.00	ΜΙΣΘΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	236338,83
60.00.001	ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ	30390,24
60.00.002	ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ	12598,47
60.00.003	ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΑΠΟΘΗΚΑΡΙΟΣ	21370,05
60.00.004	ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΛΗΨΙΑ (ΓΡΑΦΕΙΑ)	11689,39
60.00.005	ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	10952,3
60.00.006	ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ- ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	9696,06
60.00.007	ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΒΟΗΘΟΣ ΑΠΟΘΗΚΑΡΙΟΥ	12866,3
60.00.008	ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ PICKERS	67046,69
60.00.009	ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ CHECK	28775,55
60.00.010	ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΛΗΠΤΡΙΕΣ	8269,76
60.00.011	ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΕΡΓΑΤΕΣ ΦΟΡΤΟΕΚΦΩΡΤΩΣΗΣ	19473,36

60.00.012	ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΕΡΓΑΤΡΙΕΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	3210,66
61	ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΤΡΙΤΩΝ	8,679.90
61.00	ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΕΛΕΥΘΕΡΩΝ Ε	7,677.50
61.00.000	ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΔΙΚΗΓΟΡΩΝ	500.00
61.00.002	ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΤΕΧΝΙΚΩΝ	367.00
61.00.003	ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΛΟΙΠΩΝ ΣΥΜΒ	1,500.00
61.00.006	ΑΜΟΙΒΕΣ ΛΟΓΙΣΤΩΝ	5,310.50
61.03	ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΕΣ ΑΠΟ ΤΡΙΤΟΥΣ	1,002.40
61.03.001	ΑΜΟΙΒΕΣ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΕΠΕΞ	1,002.40
62	ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ	179,517.48
62.03	ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	3,015.55
62.03.000	ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΑ - ΤΗΛΕΓΡΑΦΙΚΑ	3,015.55
62.04	ΕΝΟΙΚΙΑ	168,607.29
62.04.001	ΕΝΟΙΚΙΑ ΚΤΙΡΙΩΝ - ΤΕΧΝΙΚΩΝ	167,107.29
62.04.002	ΕΝΟΙΚΙΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ - ΤΕΧΝ.	1,500.00
62.06	ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΡΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	67.50
62.06.001	ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΡΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ ΣΕ	67.50
62.07	ΕΠΙΣΚΕΥΕΣ & ΣΥΝΤΗΡΗΣΕΙΣ	870.00
62.07.001	ΕΠΙΣΚΕΥΕΣ ΚΤΙΡΙΩΝ - ΤΕΧΝΙΚΩ	670.00
62.07.002	ΕΠΙΣΚΕΥΕΣ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ-ΛΟΙΠΟ	200.00
62.98	ΛΟΙΠΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ	6,957.14
62.98.000	ΦΩΤΙΣΜΟΣ (ΔΕΗ)	6,417.74
62.98.002	ΥΔΡΕΥΣΗ	539.40
63	ΦΟΡΟΙ - ΤΕΛΗ	7,951.02
63.04	ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΦΟΡΟΙ - ΤΕΛΗ	7,951.02
63.04.000	ΤΕΛΗ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ & ΦΩΤΙΣΜΟ	7,951.02
64	ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ	138,426.65
64.00	ΕΞΟΔΑ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ	101,317.18
64.00.001	ΕΞΟΔΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	4,750.00
64.00.002	ΕΞΟΔΑ ΜΕΤΑΦ ΜΕ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ Μ	96,567.18
64.07	ΕΝΤΥΠΑ & ΓΡΑΦΙΚΗ ΥΛΗ	3,117.52
64.07.000	ΕΝΤΥΠΑ	3,117.52
64.08	ΥΛΙΚΑ ΑΜΕΣΗΣ ΑΝΑΛΩΣΕΩΣ	8,438.81
64.08.000	ΚΑΥΣΙΜΑ ΚΑΙ ΛΟΙΠΑ ΥΛΙΚΑ ΘΕΡ	105.94
64.08.001	ΥΛΙΚΑ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	53.65
64.08.003	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	418.00
64.08.004	ΔΙΑΦΟΡΑ ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ	7,861.22
64.09	ΕΞΟΔΑ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΩΝ	1,075.88
64.09.000	ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΩΝ -	1,075.88
64.98	ΛΟΙΠΑ ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ	24,477.26
64.98.001	ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	23,746.07
64.98.004	ΕΞΟΔΑ ΦΥΛΑΞΗΣ	731.19

65	ΤΟΚΟΙ & ΣΥΝΑΦΗ ΕΞΟΔΑ	8,777.44
65.98	ΛΟΙΠΑ ΕΞΟΔΑ ΤΡΑΠΕΖΩΝ	8,777.44
65.98.000	ΛΟΙΠΑ ΕΞΟΔΑ ΤΡΑΠΕΖΩΝ	8,777.44
66	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΠΑΓΙΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	35,995.45
66.01	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚ/ΣΕΩΝ	3,154.48
66.01.007	ΑΠΟΣΒΕΣΜΕΝΑ ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤ.ΚΤ	3,154.48
66.02	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝ.-ΤΕΧΝ.ΕΓΚ/	6,383.19
66.02.000	ΑΠΟΣΒΕΣΜΕΝΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ	6,383.19
66.04	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΕΠΙΠΛΩΝ & ΛΟΙΠΟΥ	25,913.88
66.04.000	ΑΠΟΣΒΕΣΜΕΝΑ ΕΠΙΠΛΑ	4,369.26
66.04.003	ΑΠΟΣΒΕΣΜΕΝΟΙ Η/Υ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟ	15,272.21
66.04.008	ΑΠΟΣΒΕΣΜΕΝΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΤΗΛ	951.63
66.04.009	ΑΠΟΣΒΕΣΜΕΝΟΣ ΛΟΙΠΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣ	5,320.78
66.05	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΑΣΩΜΑΤΩΝ ΑΚΙΝ/ΣΕ	543.90
66.05.010	ΑΠΟΣΒΕΣΜΕΝΑ ΕΞΟΔΑ ΙΔΡΥΣΕΩΣ	543.90

Πίνακας 2.

Από τη στιγμή που έχουν αποτυπωθεί τα κόστη αυτά και έχει αναγνωριστεί το συνολικό τους μέγεθος, με βάση την προεργασία που έχει γίνει, είναι φανερό ότι κάθε resource συμμετέχει σε ένα ή περισσότερα activities ενός ή περισσότερων διαδικασιών (Processes). Για την κατανομή των πόρων στις διάφορες δραστηριότητες είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν οι cost drivers οι οποίοι καθορίζουν το ποσοστό του συνολικού κόστους που θα επιμεριστεί. Η διαδικασία αυτή είναι το πιο δύσκολο κομμάτι αυτής της μεθόδου κοστολόγησης καθώς εμπλέκεται άμεσα με το στοιχείο της ανθρώπινης εκτίμησης και αποτελεί αντικειμενική κρίση. Για την δημιουργία των cost drivers πρέπει να ερωτηθεί το σύνολο των στελεχών μιας εταιρείας και οι κατά τόπο και διαδικασίες υπεύθυνοι.

Όσον αφορά το ποσοστό συμμετοχής των εργαζομένων σε ένα ή περισσότερα activities, κρίθηκε σκόπιμο να μοιραστούν κάποια έντυπα στους εργαζόμενους και στον αποθηκάριο.

4. 3. COST DRIVERS

4.3.1 COST DRIVERS – ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Απαραίτητη προϋπόθεση για την σωστή κατανομή των πόρων στις αντίστοιχες δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα σε μια εταιρεία 3 pl αποτελεί η εύρεση των ποσοστών συμμετοχής του κάθε πόρου και , στη συγκεκριμένη περίπτωση , του συνόλου του εργατικού προσωπικού στη διεκπεραίωση των εργασιών αυτών. Για την εύρεση των ποσοστών αυτών είναι απαραίτητη από τον υπεύθυνο της αποθήκης η συμπλήρωση της παρακάτω λίστας όπου περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων που αναφέραμε νωρίτερα. (Πίνακας 1)

ACTIVITIES	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ
ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ	
ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΛΗΨΙΑ	
ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	
ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΛΟΙΠΩΝ-ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΕΣ	
ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	
ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	
BUDGETING Κ PLANNING	
ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ	
ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	
ΤΑΚΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	
ΑΝΑΤΑΚΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	
ΑΠΟΓΡΑΦΗ	
ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ	
ΓΕΝΙΚΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ-ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ	
ΛΟΙΠΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ	
ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ	
ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΕΠΙΒΛΕΨΗ ΕΡΓΑΤΩΝ ΣΥΛΛΟΓΗΣ	
ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	
ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	
ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	
ΦΩΡΤΩΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΛΙΩΝ	
ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΕΠΙΣΤΡΟΦΩΝ	
ΔΙΑΝΟΜΗ	
ΔΙΑΝΟΜΗ ΑΤΤΙΚΗΣ	
ΔΙΑΝΟΜΗ ΕΠΑΡΧΙΑΣ	
ΕΚΤΥΠΩΣΗ ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΩΝ	
ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΦΟΡΤΩΤΙΚΩΝ	
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΡΟΜΟΛΟΓΙΩΝ/ΕΛΕΓΧΟΣ ΟΔΗΓΩΝ	
ΆΛΛΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ	
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ	
ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	
ΕΛΕΓΧΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ	
ΦΟΡΟΤΕΧΝΙΚΑ	
ΛΟΙΠΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	

Η σωστή συμπλήρωση του εντύπου περιλαμβάνει εκτός των άλλων και διαχωρισμό σε ομάδες του εργατικού δυναμικού ανάλογα με τις διαφοροποιήσεις της μισθοδοσίας τους , γεγονός που αντικατοπτρίζει και διαφορετικό κόστος για την εταιρία φυσικά.

Στο συγκεκριμένο παράδειγμα το κόστος των εργαζομένων της εταιρείας-υπόδειγμα που, όπως είπαμε, αντιστοιχεί σε μια τυπική μεσαία εταιρεία παροχής υπηρεσιών Logistics, μπορεί να αναλυθεί σύμφωνα με τα αντίστοιχα excel του παραρτήματος. Στον Πίνακα 3 φαίνεται η ανάλυση του ποσοστού συμμετοχής του αποθηκάρη της εταιρείας.

ACTIVITIES	
ΑΠΟΘΗΚΑΡΙΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ
ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ	
ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΛΗΨΙΑ	
ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	
ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΛΟΙΠΩΝ-ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΕΣ	
ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	
ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	5%
BUDGETING Κ PLANNING	
ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ	
ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	20%
ΤΑΚΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	5%
ΑΝΑΤΑΚΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	10%
ΑΠΟΓΡΑΦΗ	5%
ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ	
ΓΕΝΙΚΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ-ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ	20%
ΛΟΙΠΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ	
ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ	
ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΕΠΙΒΛΕΨΗ ΕΡΓΑΤΩΝ ΣΥΛΛΟΓΗΣ	10%
ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	
ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	
ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	
ΦΩΡΤΩΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	10%
ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΕΠΙΣΤΡΟΦΩΝ	5%
ΔΙΑΝΟΜΗ	10%
ΔΙΑΝΟΜΗ ΑΤΤΙΚΗΣ	
ΔΙΑΝΟΜΗ ΕΠΑΡΧΙΑΣ	
ΕΚΤΥΠΩΣΗ ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΩΝ	
ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΦΟΡΤΩΤΙΚΩΝ	
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΡΟΜΟΛΟΓΙΩΝ/ΕΛΕΓΧΟΣ ΟΔΗΓΩΝ	
ΆΛΛΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ	
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ	
ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	
ΕΛΕΓΧΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ	
ΦΟΡΟΤΕΧΝΙΚΑ	
ΛΟΙΠΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	

Πίνακας 3.

Σύμφωνα με το παραπάνω έντυπο – υπόδειγμα προκύπτουν και τα cost drivers για τα έξοδα μισθοδοσίας του προσωπικού που απασχολείται στην εταιρεία και αποτυπώνεται στο λογαριασμό 60 και στις διακλαδώσεις του. Στον Πίνακα 5. φαίνονται τα ποσοστά επιμερισμού όλων των εξόδων της εταιρείας. .

4. 3. 2 COST DRIVERS – Λοιποί Λογαριασμοί

Τα cost drivers του λογαριασμού **60 – Αμοιβές και Έξοδα Προσωπικού**- προκύπτουν , όπως αναφέραμε , από το έντυπο που συμπληρώθηκε από τους εργαζόμενους και τον αποθηκάριο , με βάση τη συμμετοχή τους στα διάφορα activities.

Για την ανάλυση του λογαριασμού **61 – Αμοιβές και Έξοδα Τρίτων** – οι cost drivers ενημερώθηκαν κατόπιν συνεντεύξεων με τα άτομα του λογιστηρίου και τα στελέχη της εταιρείας, Διαπιστώθηκε ότι το μεγαλύτερο μέρος του λογαριασμού αναφερόταν σε αμοιβές μηχανογραφικής φύσεως για την διόρθωση και επιτάχυνση του τρόπου εκτέλεσης της παραγγελίας αλλά και για την υποστήριξή της εταιρείας σε λογιστικά – φοροτεχνικά θέματα .

Για την ανάλυση του λογαριασμού **62 -Παροχές τρίτων-** οι cost drivers ενημερώθηκαν αρκετά εύκολα καθώς το 95% του κόστους επιβαρύνει το process της αποθήκευσης . Αυτό συμβαίνει , γιατί αυτή η τάξη των λογαριασμών περιέχει ουσιαστικά τα έξοδα του ενοικίου του αποθηκευτικού χώρου αλλά και τα δημόσια τέλη καθώς και τα έξοδα ύδρευσης και φωτισμού που παραδοσιακά επιβαρύνουν τα έξοδα της αποθήκευσης.

Για την ανάλυση του λογαριασμού **63- Φόροι τέλη-** οι cost drivers ενημερώθηκαν ύστερα από υπόδειξη των στελεχών ότι τα έξοδα αυτά αφορούν διάφορες εργασίες που λαμβάνουν χώρα στην αποθήκη .

Για την ανάλυση του λογαριασμού **64 - Διάφορα Έξοδα** - οι cost drivers ενημερώθηκαν με την βοήθεια της αναλυτικής λογιστικής και τον διαχωρισμό μεταξύ του κόστους διανομής στην Αττική και την επαρχία(64.00). Επίσης το κόστος αναλωσίμων κατανεμήθηκε στα activities ύστερα από τον εντοπισμό της φύσης των αναλωσίμων και της συχνότητας προμήθειας αυτών.(Μηχανογραφικά δελτία αποστολής, μελάνια εκτυπώσεων , χαρτιά A4 κ.α). Σημαντικό κόστος αποτελεί και ο λογαριασμός **64.98 –Λοιπά Διάφορα Έξοδα-** όπου κατόπιν ενημέρωσης από τα στελέχη , το κόστος αυτό αφορά στη χρησιμοποίηση εξωτερικού σωματείου εργατών που προσλαμβάνει η εταιρεία κατά τους μήνες της έντονης κινητικότητας, και αναλαμβάνει μέρος του picking καθώς και συμπληρωματικές εργασίες.

Για την ανάλυση των **αποσβέσεων** το κόστος επιμερίσθηκε σε διάφορες διαδικασίες με γνώμονα την απασχόληση των μηχανημάτων στις διαδικασίες αυτές καθώς και τον μηχανογραφικό εξοπλισμό που αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος των παγίων της εταιρείας που αποσβένονται.

Τα αποτελέσματα της διαδικασίας αυτής αρχίζουν πλέον να παίρνουν μορφή και εμφανίζεται ήδη το συνολικό κόστος ανά δραστηριότητα στον Πίνακα 5. ο οποίος διαμορφώθηκε με τον συνδυασμό των Πινάκων 2 και 4.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

4. 4. ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

Σε πολλές περιπτώσεις το κόστος αυτό μπορεί να επιμεριστεί τους διάφορους πελάτες με βάση τη συμμετοχή τους στον τζίρο της εταιρείας. Αυτό μπορεί να ισχύσει για τη διαχείριση ομοειδών εμπορευμάτων και χρησιμοποιείται κυρίως από εμπορικές εταιρείες για να υπολογίσουν το κόστος που έχουν ανά πελάτη με σκοπό να υπολογιστεί το μέγεθος των εκπτώσεων που μπορούν να κάνουν ανά πελάτη καθώς και το ελάχιστο ύψος της παραγγελίας που είναι διατεθειμένοι να εξυπηρετήσουν. Στην περίπτωση της εταιρείας στην οποία έγινε αυτή η μελέτη, ο τζίρος των πελατών μπορεί να διαχωριστεί με βάση το τζίρο τους καθώς οι υπηρεσίες που παρέχονται είναι παρόμοιες.

Στον πίνακα που ακολουθεί τα κόστη ανά δραστηριότητα πλέον κατανέμονται στους διάφορους πελάτες που η εταιρεία έχει, βάσει του τζίρου τους. Για την αποδοχή αυτού του κανόνα, εκτός από τα προαναφερθέντα, υπάρχει βέβαια και η κοινή διαπίστωση πλέον ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ των 3 πλ υπάρχει σε τόσο μεγάλο επίπεδο ώστε η αγορά σε πολλές περιπτώσεις να μπορεί να χαρακτηριστεί ως αγορά Πλήρους Ανταγωνισμού, οι τιμές είναι σχεδόν καθορισμένες και ο πόλεμος τιμών αποφεύγεται.

Στους Πίνακες 6 & 7 παρουσιάζεται το αποτέλεσμα της κοστολόγησης και ουσιαστικά το πραγματικό κόστος της εταιρείας για την κάθε δραστηριότητα που πραγματοποιείται, δηλαδή κάθε υπηρεσία που παρέχεται. Το κόστος αυτό είναι επίσης φανερό για τον κάθε πελάτη και κατά συνέπεια, μπορεί να αξιολογηθεί η ανταγωνιστικότητα της εταιρείας, να εντοπιστούν τα σημεία που προσφέρονται για βελτιώσεις αλλά και να γίνει εκτίμηση για τις μελλοντικές προοπτικές ανάπτυξης.

ΠΕΛΑΤΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧ ΗΣ ΒΑΣΕΙ ΤΖΙΡΟΥ	ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ	ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ	ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ	ΔΙΑΝΟΜΗ	ΆΛΛΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΕΛΑΤΗ
ΣΥΝΟΛΑ		30.086,29 €	314.349,64 €	97.246,87 €	137.931,17 €	36.072,30 €	
ΠΕΛΑΤΗΣ 1	8,00%	2.406,90 €	25.147,97 €	7.779,75 €	11.034,49 €	2.885,78 €	49.254,98 €
ΠΕΛΑΤΗΣ 2	12,00%	3.610,36 €	37.721,96 €	11.669,62 €	16.551,74 €	4.328,68 €	73.882,47 €
ΠΕΛΑΤΗΣ 3	51,00%	15.344,01 €	160.318,32 €	49.595,91 €	70.344,90 €	18.396,87 €	314.000,51 €
ΠΕΛΑΤΗΣ 4	7,00%	2.106,04 €	22.004,47 €	6.807,28 €	9.655,18 €	2.525,06 €	43.098,11 €
ΠΕΛΑΤΗΣ 5	9,00%	2.707,77 €	28.291,47 €	8.752,22 €	12.413,81 €	3.246,51 €	55.411,86 €
ΠΕΛΑΤΗΣ 6	13,00%	3.911,22 €	40.865,45 €	12.642,09 €	17.931,05 €	4.689,40 €	80.039,35 €

Πίνακας 6.

ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΠΕΛΑΤΗ

ΠΕΛΑΤΕΣ	ΟΓΚΟΣ ΔΙΑΚΙΝΟΥΜΕΝΩΝ ΤΕΜΑΧΙΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΒΑΣΕΙ ΤΖΙΡΟΥ	ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ	ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ	ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ	ΔΙΑΝΟΜΗ	ΆΛΛΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΕΛΑΤΗ	ΚΟΣΤΟΣ ΤΕΜΑΧΙΟΥ
ΣΥΝΟΛΑ			30.086,29 €	314.349,64 €	97.246,87 €	137.931,17 €	36.072,30 €		
ΠΕΛΑΤΗΣ 1	85.000	8,00%	2.406,90 €	25.147,97 €	7.779,75 €	11.034,49 €	2.885,78 €	49.254,98 €	0,5794703
ΠΕΛΑΤΗΣ 2	180.000	12,00%	3.610,36 €	37.721,96 €	11.669,62 €	16.551,74 €	4.328,68 €	73.882,47 €	0,4104581
ΠΕΛΑΤΗΣ 3	700.000	51,00%	15.344,01 €	160.318,32 €	49.595,91 €	70.344,90 €	18.396,87 €	314.000,51 €	0,4485721
ΠΕΛΑΤΗΣ 4	80.000	7,00%	2.106,04 €	22.004,47 €	6.807,28 €	9.655,18 €	2.525,06 €	43.098,11 €	0,538726
ΠΕΛΑΤΗΣ 5	90.000	9,00%	2.707,77 €	28.291,47 €	8.752,22 €	12.413,81 €	3.246,51 €	55.411,86 €	0,615687
ΠΕΛΑΤΗΣ 6	140.000	13,00%	3.911,22 €	40.865,45 €	12.642,09 €	17.931,05 €	4.689,40 €	80.039,35 €	0,5717096

ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ

ΠΕΛΑΤΗΣ 1	85000	8,00%	0,028316512	0,295858484	0,09152647	0,129817574	0,033950401		0,579466
ΠΕΛΑΤΗΣ 2	180000	12,00%	0,020057529	0,209566426	0,064831249	0,091954115	0,024048201		0,410457
ΠΕΛΑΤΗΣ 3	700000	51,00%	0,021920014	0,229026165	0,070851294	0,100492711	0,026281248		0,4485714
ΠΕΛΑΤΗΣ 4	80000	7,00%	0,026325507	0,275055934	0,085091015	0,120689776	0,031563264		0,5387254
ΠΕΛΑΤΗΣ 5	90000	9,00%	0,030086294	0,314349639	0,097246874	0,137931172	0,036072302		0,615686
ΠΕΛΑΤΗΣ 6	140000	13,00%	0,027937273	0,291896093	0,090300669	0,128078946	0,033495709		0,5717086

Πίνακας 7.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται ένα υπόδειγμα οικονομικής προσφοράς προς πελάτη εμπορική εταιρεία που επιθυμεί να συνεργαστεί με εξωτερικό συνεργάτη (εταιρεία 3pl) για την διεξαγωγή όλου του κυκλώματος εργασιών Logistics . Η συμφωνία αυτή περιλαμβάνει όλο το εύρος των δραστηριοτήτων από την παραλαβή των εμπορευμάτων μέχρι την διανομή στην πόρτα του πελάτη.

Στο συγκεκριμένο υπόδειγμα παρουσιάζεται η δομή μιας οικονομικής προσφοράς , η λεπτομέρειες που πρέπει να ξεκαθαρίζονται σχετικά με την ανάληψη των project και τα σημεία τα οποία πρέπει να αναφέρονται προσεκτικά για την αποφυγή συγκρούσεων και διασαφηνίσεων στη μετέπειτα συνεργασία των εταιρειών 3pl και εταιρείας πελάτη.

5.1 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ
ΓΙΑ

ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΤΗΣ.....

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Γενικά	Λειτουργική και Οικονομική Προσφορά.
Αποδέκτης	Εκάστοτε Πελάτης
Αποστολέας	ΕΚΑΣΤΟΤΕ 3PL
Σχεδιαστής Προσφοράς	Εκάστοτε Σχεδιαστής
Copyright ΕΚΑΣΤΟΤΕ 3PL	Τα πνευματικά δικαιώματα αυτής της προσφοράς ανήκουν στην 3PL . Η προσφορά είναι εμπιστευτική και η χρήση της είναι επιτρεπτή μόνο για το αναφερόμενο logistics project. Οποιαδήποτε άλλη χρήση απαγορεύεται.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. Παρουσίαση *3PL*
 - 1.1. Εταιρεία.....
 - 1.2. Υπηρεσίες.....
 - 1.3. Εργαλεία Υποστήριξης.....
2. Παρουσίαση *ΠΕΛΑΤΗΣ*
 - 2.1.
3. *3PL- ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΛΑΤΗΣ*
 - 3.1. Διαχειριστική Ομάδα Σχεδίου.....
 - 3.2. Ειδικές Συμφωνίες.....
4. Περιγραφή Logistic Σχεδίου
 - 4.1. Οργάνωση.....
 - 4.2. Εξοπλισμός Αποθήκευσης.....
 - 4.3. Δραστηριότητες Αποθήκευσης.....
 - 4.4. Δραστηριότητες Διανομής.....
 - 4.5. Επικοινωνίες.....
 - 4.6. Φύλαξη-Ασφάλεια.....
5. Διαπιστεύσεις Ποιότητας
 - 5.1. Ανακριβής και Ανεκτέλεστες Παραγγελίες.....
 - 5.2. Ελλείμματα και Καταστροφές.....
 - 5.3. Ποιότητα Διανεμηθέντων Εμπορευμάτων.....
 - 5.4. Επείγουσες Παραγγελίες.....
6. Οικονομική Προσφορά
 - 6.1. Εκφόρτωση Containers
 - 6.2. Αποθήκευση
 - 6.3. Διανομή
 - 6.4. Σύνολο
 - 6.5. Όροι Πληρωμής
 - 6.6. Συνολικό Κόστος Logistics
 - 6.7. Όροι Πληρωμής
7. Γενικές Παρατηρήσεις

1. Παρουσίαση 3PL

1.1. Εταιρεία

Η παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες Logistics καταναλωτικών αγαθών και όχι μόνο. Η επένδυση σε μοντέρνο εξοπλισμό και εξειδικευμένο προσωπικό καθώς και η υψηλή τεχνογνωσία των στελεχών της εγγυάται την εκπλήρωση στόχων των πελατών της (3PL Provider). Έμφαση δίνεται στην αξιοπιστία , υπευθυνότητα αλλά και δέσμευση απέναντι στην επίτευξη των προσδοκιών των πελατών της.

Οι βασικές εγκαταστάσεις της εταιρείας βρίσκονται στην , ενώ η ΕΤΑΙΡΕΙΑ αποτελεί μέλος ενός από τους μεγαλύτερους ομίλους εταιρειών Logistics , διαθέτοντας έτσι συνολικούς χώρους ιδιωτικών εγκαταστάσεων καθώς και ενοικιαζόμενους.

Κάθε logistic Project αντιμετωπίζεται αυτόνομα με σκοπό την μεγιστοποίηση της λειτουργικότητας και της συνολικής απόδοσης του κυκλώματος σε δείκτες ταχύτητας, ακρίβειας και συνοχής.

Οι συνεργασίες μας βασίζονται αποκλειστικά στην χρήση EDI , ενώ το λογισμικό διαμορφώνεται σύμφωνα με τις ανάγκες του πελάτη.

1.2. Υπηρεσίες

- n Αποθήκευση Προϊόντων
- n Χειρισμός και Έλεγχος Αποθεμάτων
- n Συσκευασίες Προϊόντων
- n Unit Picking
- n Διανομή door to door
- n Υπηρεσίες Αντικαταβολής
- n Reverse Logistics
- n Διεθνής Διαμεταφορά

1.3 Εργαλεία Υποστήριξης

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ για να επιτύχει την πλήρη οργάνωση και μηχανογράφηση της αποθήκης της διαθέτει ένα σύνολο εργαλείων πληροφορικής.

- ERP (Logicdis Solution)
- Inventory Locator (Warehouse Management System)
- Αυτόματη Έκδοση Παραστατικών
- G.I.S Geographical Information System (Έλεγχος & Σχεδιασμός Διανομής)
-
-

2. ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΛΑΤΗΣ

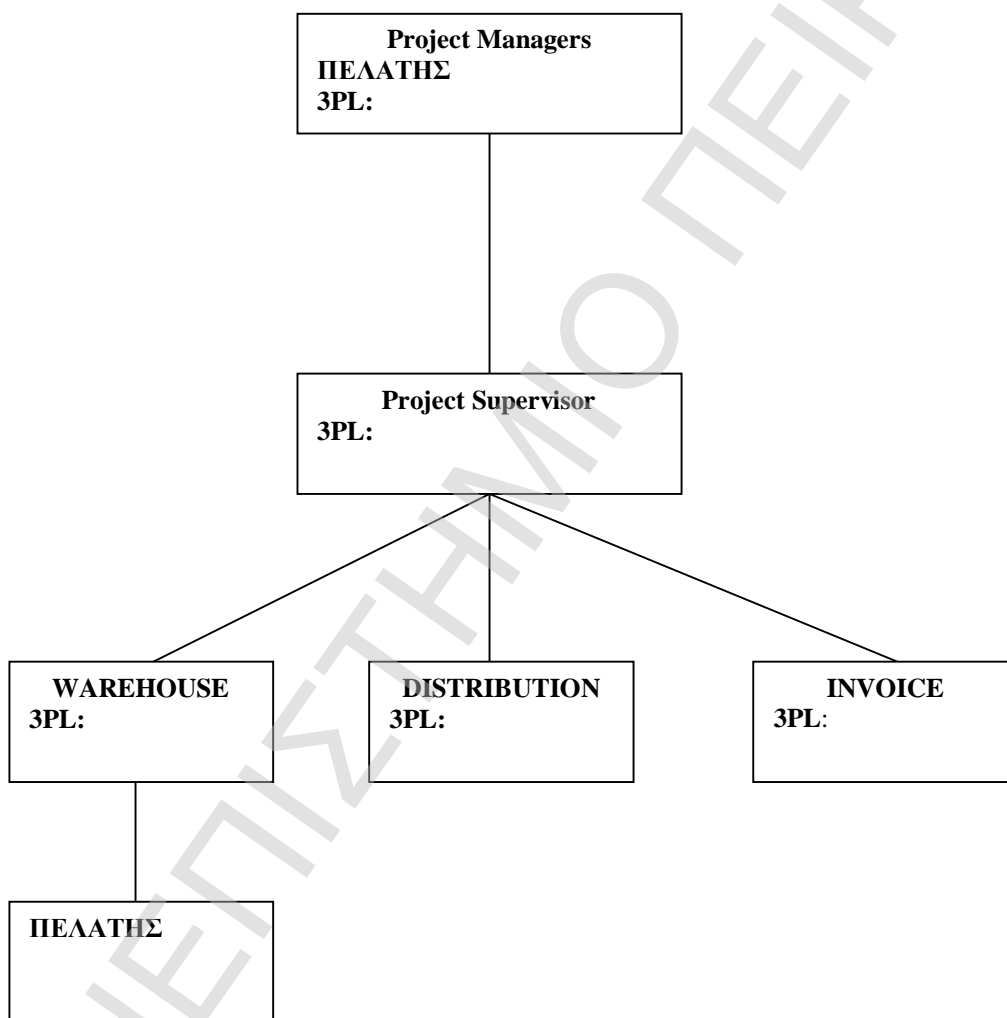
2.1 Παρουσίαση

Η Α.Ε., μέλος του Ομίλου που δραστηριοποιείται στον κλάδο των τροφίμων και της συσκευασίας, αποτελεί σήμερα μια από τις μεγαλύτερες ελληνικές εταιρίες στον κλάδο της συσκευασίας. Με μακρόπνοους στόχους, υψηλή τεχνολογία και έμφαση στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, η συνεχίζει τη δυναμική της πορεία επεκτείνοντας διαρκώς τις δραστηριότητές της.

Το συγκεκριμένο Logistic Project αφορά όγκο 225000 κιβωτίων ή 25000 κυβικών ετησίως.

3. 3PL – ΕΚΑΣΤΟΤΕ ΠΕΛΑΤΗΣ

3.1 Διαχειριστική Ομάδα Σχεδίου



4. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ LOGISTIC ΣΧΕΔΙΟΥ

4.1 . Οργάνωση

Ένα άτομο το οποίο υποδεικνύεται από τη 3PL θα επιφορτίζεται με την ευθύνη της διεξαγωγής των καθημερινών εργασιών. Θα επιβλέπει τη λειτουργία της αποθήκης καθώς και θα έχει επιτελικό ρόλο ύστερα από επικοινωνία με την ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΛΑΤΗΣ για την

εκτέλεση(εκφόρτωση, picking, φόρτωση ,παράδοση) των παραγγελιών. Το ίδιο άτομο αναλαμβάνει την εξυπηρέτηση των πελατών της ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΛΑΤΗΣ για θέματα παραδόσεων.

Επίσης γίνεται κατανοητό ότι και άλλα μέλη του προσωπικού (Αποθηκάριος , Υπεύθυνος Διανομής κτλ) μπορούν να προτείνουν και να πραγματοποιούν οποιαδήποτε λύση για καθημερινά προβλήματα.

4.2. Μηχανολογικός Εξοπλισμός

- Ράφια Back to Back με αντισεισμική κατασκευή
- Περονοφόρο Counterbalance
- 5 Χειροκίνητα παλλετοφόρα
- 2 Ηλεκτρικές και υδραυλικές ράμπες για φορτοεκφόρτωση.
-
-

4.3. Δραστηριότητες Αποθήκης

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΛΑΤΗΣ κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας θα παράσχει στη 3PL τα απαραίτητα αρχεία πελατολογίου και ειδών. Η 3PL θα ενσωματώσει τα στοιχεία αυτά στα πληροφοριακά της συστήματα και κατά την εκκίνηση της συνεργασίας θα είναι έτοιμη για την επεξεργασία των παραγγελιών.

Εισαγωγές: Την παραλαβή των αγαθών ακολουθεί ο έλεγχος και η καταμέτρηση αυτών. Η εισαγωγή των παραληφθέντων ποσοτήτων θα γίνεται με βάση τα κριτήρια εισαγωγής της ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΛΑΤΗΣ. Ύστερα από την ολοκλήρωση της εισαγωγής η 3PL θα ενημερώνει την ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΛΑΤΗΣ για την αναλυτική παραλαβή των προϊόντων της.

Αποθήκευση: 3PL θα διατηρεί χώρο στις εγκαταστάσεις της για την αποθήκευση των προϊόντων της ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΕΛΑΤΗ. Τα προϊόντα αποθηκεύονται σε μορφή παλέτας σε δάπεδο , σε standard pallet racking(στοίβαξη παλετών) καθώς και στα ράφια back to back ανάλογα με την ιδιαιτερότητα του κάθε είδους(τεχνικά χαρακτηριστικά, ευαισθησίες , ταχύτητα και όγκος διακίνησης , συσκευασία).

Picking : Οι παραγγελίες θα εισέρχονται σε ηλεκτρονική μορφή και η παραγγελιοληψία θα γίνεται μέχρι την 13:00μμ .

4.4. Δραστηριότητες Διανομής

Δρομολόγηση : Καθώς το picking των παραγγελιών λαμβάνει χώρα στην αποθήκη , το τμήμα διανομής έχει αρχίσει ήδη τη διαδικασία διανομής των παραγγελιών κατατάσσοντας σε δρομολόγια ανά γεωγραφική περιοχή τις παραγγελίες. Στη διαδικασία αυτή ελέγχονται όλες οι παράμετροι παράδοσης (ωράρια καταστημάτων , ραντεβού , αργίες , λαϊκή αγορά κτλ) και λαμβάνονται υπόψη οποιεσδήποτε ιδιαιτερότητες θέσει η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΛΑΤΗΣ.

Φόρτωση : Οι παραγγελίες θα φορτώνονται καθημερινά από τις ράμπες της 3PL από τις 6:30 έως τις 10:00 το πρωί . Η 3PL μπορεί να σχεδιάσει και δεύτερο δρομολόγιο από τις 13:00 έως τις 16:00 όταν κρίνεται απαραίτητο.

Παράδοση: Όλες οι παραγγελίες θα παραδίδονται στην πόρτα του καταστήματος του πελάτη . Ειδικές συμφωνίες μπορούν να γίνουν κατόπιν επικοινωνίας με το τμήμα διανομών της 3PL το οποίο είναι υπεύθυνο για την επίλυση οποιωνδήποτε προβλημάτων δημιουργηθούν. Όλα τα απαραίτητα έγγραφα θα υπογράφονται και θα επιστρέφουν από τον οδηγό.

Επιστροφές: Η 3PL θα δέχεται και θα παραλαμβάνει επιστροφές μόνο κατόπιν εντολής της ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΛΑΤΗ τις οποίες και θα διαχειρίζεται σύμφωνα με τις επιθυμίες της ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΛΑΤΗΣ.

Διανομή Εκτός Αττικής : Η 3PL θα παραδίδει της παραγγελίες στα συνεργαζόμενα με αυτή πρακτορεία διανομής θα αναλαμβάνει το κόστος ασφάλισης , ναύλου και επικοινωνίας . Σε περίπτωση υπόδειξης διαφορετικού από τα συνεργαζόμενα πρακτορεία , τα κόστη αυτά θα επιβαρύνουν την ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΛΑΤΗΣ.

4.5 Επικοινωνίες

Η επικοινωνία θα παρέχεται μέσω adsl πρόσβασης , απαραίτητης για την αποστολή των παραγγελιών και από τηλεφωνικό κέντρο τριών γραμμών απαραίτητο για την καθημερινή επικοινωνία . Σε περίπτωση προβλήματος η 3PL θα αποστέλλει courier για να παραλαμβάνει τις παραγγελίες σε cd rom.

4.6 Φύλαξη – Ασφάλεια

Φύλαξη: Οι εγκαταστάσεις της 3PL φυλάσσονται σε 24ωρη βάση από την εταιρεία παροχής υπηρεσιών *ΕΡΜΗΣ Α.Ε* . Επίσης 3 φορές τη μέρα κατά τις νυχτερινές ώρες επιπλέον περιπολία ελέγχει τους εξωτερικούς χώρους της εταιρείας. Η είσοδος της αποθήκης ελέγχεται από υπερευαίσθητες θύρες υπέρυθρων όπως επίσης και ο εσωτερικός χώρος αυτής.

Ασφάλεια: Ένα ασφαλιστήριο συμβόλαιο καλύπτει τα αγαθά και την αποθήκη . Το συμβόλαιο αυτό διατηρείται από την 3PL. Σε οποιαδήποτε περίπτωση μπορεί να παρουσιαστεί ένα αντίγραφο.

5 . ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ-ΛΟΙΠΕΣ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ

5.1 Ανακριβείς και ανεκτέλεστες παραγγελίες

Η 3PL είναι υπεύθυνη για τυχόν λάθη που αφορούν στην εκτέλεση της παραγγελίας τόσο για λάθη picking όσο και σφάλματα στην παράδοση των προϊόντων. Σε περίπτωση που οι <<εσφαλμένες παραγγελίες>> ξεπεράσουν το ποσοστό 1% των ληφθεισών παραγγελιών του μήνα (δεν λαμβάνεται υπόψη προσαρμοστική περίοδος 1 μήνα) τότε η 3PL θα παραχωρεί έκπτωση 20% στο εκδιδόμενο για αυτό το μήνα τιμολόγιο.

5.2 Ελλείμματα και Ζημιές

Η 3PL είναι υπόλογη για οποιαδήποτε ελλείμματα και ζημιές αφορούν τα προϊόντα της ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΛΑΤΗΣ , τα οποία θα ξεπερνούν το 0,05% της συνολικής αξίας του αποθέματος κατά το τέλος του χρόνου. Τα ελλείμματα και οι καταστροφές θα υπολογίζονται κάθε φορά στο τέλος του χρόνου με την ετήσια απογραφή η οποία θα γίνεται από κοινού , δηλαδή από το προσωπικό της ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΛΑΤΗΣ και αυτό της 3PL. Έπειτα ακολουθεί η αξιολόγηση των ελλειμμάτων και ζημιών και η 3PL θα αποζημιώνει την ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΛΑΤΗΣ με την αξία των εμπορευμάτων πέραν του συμφωνηθέντος 0,05% σε όρους κόστους.

5.3 Ανεκτέλεστες Παραγγελίες

Σε περίπτωση που διαπιστωθεί διαφορά στα υπόλοιπα ανά κωδικό των δύο εταιρειών λόγω ανεκτέλεστων παραγγελιών , η 3PL είναι υποχρεωμένη να εκτελέσει αυτές της παραγγελίες οι οποίες δεν θα υπολογιστούν στην απόδοσή της και συνεπώς θα αφαιρεθούν από τα τιμολόγια της.

5.4 Διαπιστεύσεις Διανομής

Όλες οι παραγγελίες εντός του λεκανοπεδίου της Αττικής θα παραδίδονται εντός 24 ωρών από τις 9:00 έως τις 18:00 , ενώ όλες οι παραγγελίες της υπόλοιπης Ελλάδας εντός 48 ωρών . Εξαγωγές στο εξωτερικό θα κανονίζονται από κοινού με την ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΛΑΤΗΣ όσον αφορά στον τόπο , τρόπο και χρόνο παράδοσης αυτών.

5.5 Άμεσες Παραγγελίες

Η ικανοποίηση άμεσων παραγγελιών δεν θα ξεπερνάει το 2% των ημερήσιων παραγγελιών και , σε περίπτωση ειδικών συμφωνιών για τους όρους παράδοσης, αυτές δεν εμπίπτουν στις περιπτώσεις που περιγράφονται στην παράγραφο 5.1.

5.6 ΛΟΙΠΕΣ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ

5.6.1 Όλα τα εμπορεύματα που καταχωρούνται στα φορολογικά στοιχεία της 3PL επ'ονόματι της είναι κυριότητας της αποθηκευμένα στην ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ και επ'αυτών ουδεμία δέσμευση δύναται να ασκηθεί από τρίτους, ένεκα διαφορών ή οφειλών της 3PL

5.6.2 Τυχόν διαφορές που πιθανόν να προκύψουν κατά την εκτέλεση της παρούσας σύμβασης, πρέπει καταρχήν να επιλύονται μεταξύ των διοικητικών εκπροσώπων των εταιρειών.

5.6.3 Κάθε άλλη παροχή υπηρεσιών της 3PL προς την, πέραν των συμφωνημένων με το παρόν θα τιμολογείται χωριστά κατόπιν συμφωνίας των δύο μερών.

5.6.4 Εννοείται ότι εργοδότης του προσωπικού μεταφοράς, αποθήκευσης και φύλαξης θα είναι μόνο η 3PL και η δεν έχει ανάμειξη ούτε στις μεταξύ τους εργασιακές σχέσεις, ούτε στην μισθοδοσία του προσωπικού των αποθηκών, ούτε και στην καταβολή ασφαλιστικών εισφορών στα σχετικά Ταμεία, ενώ κάθε δαπάνη βαρύνει αποκλειστικά την 3PL που υποχρεούται σε κάθε περίπτωση να θέσει την εκτός δίκης.

6. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ

6.1 ΦΟΡΤΩΕΚΦΟΡΤΩΣΗ CONTAINERS

ΚΩΔΙΚΟ		ΜΟΝΑΔ	
Σ	ΥΠΗΡΕΣΙΑ	Α	€ανά μονάδα
6.1	ΦΟΡΤΩΕΚΦΟΡΤΩΣΗ CONTAINERS	KIB	X

Η φόρτωση και εκφόρτωση περιλαμβάνουν τύπου χύμα και παλλετοποιημένα φορτωμένα εμπ.

Η χρέωση αυτή αφορά στις παρακάτω υπηρεσίες:

- Παραλαβή των Containers
- Εκφόρτωση των Containers
- Έκδοση παραστατικών εισαγωγής

6.2 Αποθήκευση

ΚΩΔΙΚΟ		ΜΟΝΑΔ	
Σ	ΥΠΗΡΕΣΙΑ	Α	€ανά μονάδα
6.2	ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ	KIB	X

Η χρέωση αυτή αφορά στις παρακάτω υπηρεσίες:

- Ταξινόμηση και τοποθέτηση σε θέσεις των εμπορευμάτων
- Αποθήκευση των προϊόντων
- Επιπλέον υπηρεσίες Logistics (Απογραφή)
- Ανασυσκευασία
- Κάλυψη κινδύνων αγαθών κατά την παραμονή τους.

ΩΡΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

Δευτέρα ως Παρασκευή από τις 6:30 έως τις 17: 00 . Οι ώρες λειτουργίας μπορούν ν' αλλάξουν κατόπιν συμφωνίας. Ώρες παραλαβής από τις 8:00 πμ έως 14: 30 μμ.

6.3 Orders Picking

ΚΩΔΙΚΟ		ΜΟΝΑΔ	
Σ	ΥΠΗΡΕΣΙΑ	Α	€ανά μονάδα
6.3	Picking	KIB	X

Η χρέωση αυτή αφορά στις παρακάτω υπηρεσίες:

- Picking παραγγελίας
- Έκδοση παραστατικών φόρτωσης
- Συσκευασία αγαθών προς φόρτωση

6.4 Διανομή Αττικής

ΚΩΔΙΚΟ		ΜΟΝΑΔ	
Σ	ΥΠΗΡΕΣΙΑ	Α	€ανά μονάδα
6.4	Διανομή Αττικής	KIB	X

Η χρέωση αυτή αφορά στις παρακάτω υπηρεσίες:

- Παράδοση των εμπορευμάτων στη πόρτα του πελάτη.
- Κάλυψη κινδύνων κατά τη διανομή
- Βοηθός Οδηγού

6.5 Διανομή Επαρχίας

ΚΩΔΙΚΟ		ΜΟΝΑΔ	
Σ	ΥΠΗΡΕΣΙΑ	Α	€ανά μονάδα
6.5	Διανομή Επαρχίας	KIB	X

Η χρέωση αυτή αφορά στις παρακάτω υπηρεσίες:

- Παράδοση των εμπορευμάτων στη πόρτα του πελάτη.
- Κάλυψη κινδύνων κατά τη διανομή

- Βοηθός Οδηγού

Η χρέωση των επιστροφών ακόλουθεί τις ίδιες χρεώσεις παραλαβής και αποθήκευσης του προϊόντος.

6.6 Συνολικό Κόστος Logistics

ΚΩΔΙΚΟΣ	ΥΠΗΡΕΣΙΑ	ΜΟΝΑΔΑ	ΧΡΕΩΣΗ
6.1	Φορτοεκφόρτωση Containers	KIB	X
6.2	Αποθήκευση	KIB	X
6.3	Picking	KIB	X
6.4	Διανομή Αττικής	KIB	X
6.5	Διανομή Επαρχίας	KIB	X
	Συνολικό Εκτιμώμενο Κόστος/Κιβ	KIB	X
	Συνολικό Κόστος Logistics		X

6.7 Όροι Πληρωμής

-

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το παραπάνω υπόδειγμα θεωρείται πλήρες όσον αφορά στα στοιχεία τα οποία περιγράφει και το επίπεδο των θεμάτων τα οποία καλύπτει . Η ελκυστικότητα της οικονομικής προσφοράς πολλές φορές επηρεάζεται από το επίπεδο των λεπτομερειών που καλύπτει αλλά και το γενικότερο παρουσιαστικό της(φυσικά η ελκυστικότητα της κυρίως αξιολογείται από τις τιμές που προσφέρονται για την ανάληψη του σχεδίου).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 3PL

6.1 Λόγοι – Προϋποθέσεις Ερωτηματολογίου

Βασική προϋπόθεση για την ανάληψη ενός Logistic Project από μια εταιρεία αποτελεί η συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου από τον πελάτη . Το ερωτηματολόγιο είναι αυτό που καθορίζει την ποσότητα των απαραίτητων πόρων για την ορθή διεξαγωγή του σχεδίου και κατά συνέπεια του κόστους που αυτή θα έχει για την εταιρεία.

Οι ερωτήσεις που τίθενται στο ερωτηματολόγιο πρέπει να καλύπτουν όλο το φάσμα των εργασιών που πρόκειται να αναλάβει η 3pl. Εκφόρτωση- Παραλαβή- Αποσυσκευασία / ανασυσκευασία- Αποθήκευση- Παρακολούθηση αποθεμάτων (stock keeping)- Εισαγωγή στη μηχανογράφηση με on line σύνδεση με τον πελάτη / εντολέα Picking και Labeling- Εκδοση διαφόρων εγγράφων (ΔΑ, Τιμολογίων κ.λπ.)- Μεταφορά / Διανομή και παράδοση σε διάφορα σημεία σε όλη τη χώρα.

Η πλήρης κάλυψη των σχετικών θεμάτων είναι αυτή που θα καθορίσει την προκοστολόγηση των υπηρεσιών , θα υποδείξει τις οικονομίες κλίμακας που θα επωφεληθεί η 3PL αλλά και τη δυνατότητα εξυπηρέτησης του πελάτη.

Απαραίτητη είναι επίσης η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τον πελάτη με σαφήνεια, ακρίβεια και πληρότητα .

Παρακάτω παρουσιάζεται ένα υπόδειγμα ερωτηματολογίου που έχει ακριβώς αυτό τον σκοπό , την συγκέντρωση πληροφοριών για τον πελάτη που θα καθορίσουν τις πτυχές του Logistic Project και της συνεργασίας.

6.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Ποια είδη επιθυμείτε να διακινήσετε ?

2. α) Πόσους ενεργούς κωδικούς έχετε? β) Ποιο είναι το μεγαλύτερο χαρτοκιβώτιο σε όγκο και βάρος και ποιο το μικρότερο ?

.....

.....

3. Πόσες αφίξεις θα γίνονται την εβδομάδα σε πλήρη φορτία και πόσες σε groupage και σε τι μορφή (παλέτες – χύδην) ?

.....

.....

4. α) Κάθε άφιξη πόσους κωδικούς έχει περίπου και β) Πόσα χαρτοκιβώτια μπορούν να τοποθετηθούν το ένα πάνω στο άλλο (αντοχή χαρτοκιβωτίων) ?

.....

.....

5. α) Πόσο χρόνο παραμένουν τα προϊόντα σας στην αποθήκη ? β) Χρειάζονται ειδικές συνθήκες αποθήκευσης ? γ) Ακολουθείτε το σύστημα FIFO (first in-first out)?

.....

.....

.....

6. α) Πόσα χαρτοκιβώτια (τεμάχια) κινούνται ετησίως ? β) Σε πόσα δελτία αποστολής διακινούνται ετησίως και πόσα ημερησίως? γ) Γίνεται picking υποσυσκευασίας η χαρτοκιβωτίου?

.....

.....

7. α) Πόσα σημεία παράδοσης συνολικά έχετε ? β) πόσα εξ αυτών είναι τα SUPER MARKETS ? (ΜΑΚΡΟ, CARREFOUR κ.α.) ? :

- στην Αθήνα

α) _____ β) _____

- στην Επαρχία

α) _____

β) _____

8. Ο τρόπος παράδοσης είναι :

- μέσα στον χώρο του πελάτη _____
- στην πόρτα του πελάτη _____
- πρακτορείο (για περιπτώσεις εκτός Αθηνών) _____

9. Τι ποσοστό από τα προς διανομή προϊόντα σας παραδίδετε :

α) στην Αθήνα _____

β) στην Επαρχία (εάν η υποχρέωσή σας, είναι παράδοση «πόρτα καταστήματος» στους πελάτες της επαρχίας)

- Β. Ελλάδα _____
- Στερεά Ελλάδα _____
- Ηπειρο _____
- Θεσσαλία _____
- Πελοπόννησο _____
- Κρήτη _____
- Κυκλάδες _____
- Δωδεκάνησα _____
- Ιόνια Νησιά _____

10. Ποια είναι η ελαχίστη ποσότητα αποστολής σε χαρτοκιβώτια ?

.....
.....

11. Τι μορφές πρόσθετης εργασίας χρειάζεται να γίνονται (π.χ. barcode, ετικετοποίηση κ.α.)

.....
.....

12. Υπάρχουν επιστροφές και με ποιά διαδικασία επιστρέφονται ?

.....
.....

13. Υπάρχουν αντικαταβολές στις παραδόσεις και σε τι ποσοστό ?

.....
.....

14. Υπάρχουν περίοδοι αιχμής μέσα στον χρόνο ?

.....
.....

15. Ποια είναι η ετήσια αξία των εισαγομένων προϊόντων σας στην αποθήκη ?

.....
.....

16. Υπάρχουν επείγουσες παραγγελίες και , αν ναι , σε τι ποσοστό ?

.....
.....

17. Τα προϊόντα καλύπτονται από ασφαλιστικό συμβόλαιο ?

.....

6.3 Ανάλυση Ερωτηματολογίου.

Ερώτηση 1: Βασική Ερώτηση και σε πολλές περιπτώσεις ερώτηση γνωριμίας με τη γκάμα του πελάτη . Φυσικά απαραίτητη , αφού το είδος είναι αυτό που καθορίζει όλη την εφοδιαστική αλυσίδα.

Ερώτηση 2: Το σύνολο των ενεργών κωδικών εμπλέκεται άμεσα με τον καθορισμό του τρόπου Picking της παραγγελίας (barcode, χαρτί) ενώ επηρεάζει και τον τρόπο αποθήκευσης σε πολλές περιπτώσεις. Μικρό πλήθος κωδικών έχει καλύτερη αξιοποίηση και συγκέντρωση χώρου σε αντίθεση με το μεγάλο πλήθος κωδικών. Επίσης αυτή η ερώτηση σχετίζεται άμεσα και με τη χρήση wms για την παρακολούθηση των εμπορευμάτων.

Ερώτηση 3: Η ερώτηση αυτή αφορά ξεκάθαρα το κόστος φορτοεκφόρτωσης . Containers με εμπορεύματα σε χύδην μορφή , συνήθως εκφορτώνονται με τη χρήση σωματείου εργατών από συνεργαζόμενο προμηθευτή.

Ερώτηση 4: Σκοπός εδώ είναι να υπολογισθεί ο χρόνος και τα άτομα που είναι απαραίτητα για την παραλαβή. Στον κόσμο των σύγχρονων logistics μία εισαγωγή μπορεί να έχει από 1 μέχρι και 200-300 κωδικούς . Στην περίπτωση των λίγων κωδικών η παραλαβή είναι εύκολη , στην αντίθετη περίπτωση η σύγκριση της λογιστικής παραλαβής (τιμολόγια , δελτία αποστολής) με την φυσική παραλαβή ύστερα από την καταμέτρηση μπορεί να είναι χρονοβόρα και ανάλογα με τις απαιτήσεις του πελάτη να απαιτεί μεγάλο αριθμό ατόμων.

Ερώτηση 5: Το ερώτημα 5 είναι ένα από τα πιο βασικά . Ουσιαστικά είναι το βασικό κριτήριο για τον υπολογισμό του αποθηκευτικού χώρου που είναι απαραίτητο η 3PL να κρατά για λογαριασμό του πελάτη. Τα έσοδα μιας εταιρείας παροχής υπηρεσιών προέρχονται κατά 80 % από τη γρήγορη διακίνηση των προϊόντων παρά από την αποθήκευση εμπορευμάτων . Η αποθήκη είναι ο βασικός πόρος προς εκμετάλλευση.

Ερώτηση 6: Καθορίζει το πλήθος των παραγγελιογραμμών και τις ποσότητες ανά γραμμή . Αφορά καθαρά στο κόστος picking καθώς και σε τυχόν εργασίες αποσυσκευασίας και ανασυσκευασίας.

Ερωτήσεις 7-8-9-10-11: Οι ερωτήσεις αυτές απαρτίζουν το κόστος διανομής. Η διανομή αποτελεί μια από τις συχνότερες δραστηριότητες που ανατίθεται σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών και ταυτόχρονα είναι και η πιο κοστοβόρα. Οι παράγοντες που απαρτίζουν τα κοστολόγια της διανομής είναι : το πλήθος των παραδόσεων ανά δρομολόγιο , ο τρόπος παράδοσης , η ύπαρξη η μη συνεργαζόμενων πρακτορείων και οι ώρες παραλαβής από τους πελάτες . Όλοι αυτοί οι παράγοντες χρειάζονται οργάνωση , ώστε η 3pl να επιτυγχάνει τις μέγιστες οικονομίες κλίμακας από τον συνδυασμό εμπορευμάτων και δρομολογίων. Η ανάγκη για παροχή βοηθού στους οδηγούς , η παρουσία μεγάλου αριθμού παραδόσεων ανά δρομολόγιο χωρίς να ικανοποιείται η χωρητικότητα του φορτηγού καθώς και οι περιορισμένες ώρες παράδοσης ή παραδόσεις με ραντεβού είναι παράγοντες που ανεβάζουν το κόστος.

Ερώτηση 12: Ο χειρισμός των επιστροφών αποτελεί ένα λεπτό θέμα για όλες τις εμπορικές εταιρείες . Η συλλογή τους από την 3Pl γίνεται τις περισσότερες φορές κατόπιν εντολής της εταιρείας πελάτη και υπάγεται σε ξεχωριστή χρέωση.

Ερώτηση 13: Η ύπαρξη αντικαταβολών αποτελεί από μόνη της μια επιπλέον δραστηριότητα που πρέπει να αναληφθεί.

Ερώτηση 14: Πολλές εμπορικές εταιρείες παρουσιάζουν έντονη εποχικότητα με αποτέλεσμα τη δημιουργία προβλημάτων τόσο στον υπολογισμό του εργατικού δυναμικού από τη 3pl όσο και στον υπολογισμό του χώρου .

Ερώτηση 15: Γενικότερη ερώτηση που αποσκοπεί συνήθως στην κοστολόγηση – τιμολόγηση βάσει αξίας του εμπορεύματος ή και για τον υπολογισμό του ασφαλιστικού κόστους που φυσικά κατόπιν συμφωνίας θα αναλάβει η 3pl.

Ερώτηση 16: Η ύπαρξη επειγουσών παραγγελιών είναι ένα extra κόστος το οποίο τις περισσότερες φορές αποτελεί ειδική συμφωνία κατά περίπτωση. Είναι λογικό ότι, εφόσον η διανομή και η οργάνωση των δρομολογίων γίνεται από την προηγούμενη

μέρα της αποστολής , η ύπαρξη τέτοιων παραγγελιών θα επιφέρει extra κόστος διανομής , εφόσον θα πρέπει να μισθωθεί άλλο αυτοκίνητο από την 3pl για να εκτελεσθεί η παραγγελία.

Ερώτηση 17: Ασφαλιστικό Κόστος

Για την καλύτερη κατανόηση των κοστολογικών ζητημάτων που επιλύονται με τη χρήση του ερωτηματολογίου παραθέτω στη συνέχεια μια σύντομη ανάλυση του κόστους των δραστηριοτήτων του Logistics.

6.4 Ανάλυση κόστους δραστηριοτήτων logistics

Τα κόστη των logistics προκύπτουν μέσα από τις διαδικασίες που υποστηρίζει η λειτουργία τους. Κάθε κύρια κατηγορία κόστους, αναλύεται μέσα από την ίδια την διαδικασία, για να εντοπισθούν τα κέντρα κόστους και , κυρίως, οι παράγοντες που τα δημιουργούν, ώστε να περιορισθούν.

Επίπεδο εξυπηρέτησης πελάτη.

Εκφράζεται με τον αριθμό ή την απώλεια των εσόδων από τις χαμένες πωλήσεις. Αυτό δεν περιλαμβάνει μόνο την συνεισφορά των τρεχουσών πωλήσεων, αλλά και τις μελλοντικές πωλήσεις που δύνανται να έρθουν από τον πελάτη, ή και από ευρύτερο τμήμα της αγοράς, λόγω κακής φήμης της επιχείρησης, εξαιτίας της κακής εξυπηρέτησης. Στατιστικές μελέτες δείχνουν πως ένας ευχαριστημένος πελάτης θα ασκήσει θετική επιρροή σε άλλους τρεις, ενώ ένας δυσαρεστημένος, θα αποτρέψει άλλους εννέα!

Δαπάνες μεταφοράς.

Η ενέργεια της μεταφοράς αγαθών είναι και η πηγή του κόστους αυτών, που μπορούν ν' αναλυθούν με διάφορους τρόπους, όπως ανάλογα με τον πελάτη, τη γραμμή παραγωγής, τον τύπο του καναλιού (εισροές, έναντι εκροών) κτλ. Εξαρτώνται από τον όγκο, ή το βάρος του μεταφερόμενου φορτίου, την διανυόμενη απόσταση, το σημείο εκκίνησης, το σημείο προορισμού, κτλ.

Έξοδα αποθήκευσης.

Προκύπτουν από τις δραστηριότητες που συμβαίνουν μέσα στην αποθήκη, καθώς και κατά την διάρκεια της επιλογής της τοποθεσίας της εγκατάστασης.

Έξοδα διεκπεραίωσης παραγγελίας / Συστήματα πληροφορικής.

Εδώ αναφερόμαστε στη λήψη παραγγελιών, στις επικοινωνίες που σχετίζονται με τη διανομή και την πρόβλεψη της ζήτησης. Συνολικά πρόκειται για μία σημαντική επένδυση που αποσκοπεί στην σωστή υποστήριξη των πελατών. Τα έξοδα διεκπεραίωσης της παραγγελίας, περιλαμβάνουν, δαπάνες για την αποστολή της παραγγελίας, για την εισαγωγή και την επεξεργασία της, τα σχετιζόμενα εσωτερικά και εξωτερικά κόστη, όπως ειδοποίηση μεταφορέων και πελατών, διαθεσιμότητα των προϊόντων κτλ.

Κόστη αποθηκευμένων υλικών / προϊόντων.

Προκύπτουν λόγω της προμήθειας και την παραγωγής προϊόντων.

Περιλαμβάνουν:

- **Έξοδα προετοιμασίας (setup costs).** Εννοούμε τον χρόνο που χρειάζεται για να ετοιμαστεί μία νέα γραμμή παραγωγής, ή να ολοκληρωθεί μία παραγγελία και ακόμα την αναποτελεσματική αρχική λειτουργία λόγω αυτής της αλλαγής.
- **Απώλειες δυναμικότητας.** Είναι αποτέλεσμα του νεκρού χρόνου μεταξύ των αλλαγών

- Διαχείριση υλικών, προγραμματισμός και σχετικές δαπάνες.
- Διαφοροποιήσεις μεταξύ των τιμών, εξαιτίας διαφόρων αγορών του ίδιου κωδικού, σε ποσότητες που κάθε φορά ποικίλλουν και επηρεάζουν και την τιμή του.
- Δαπάνες παραγγελιών, σχετιζόμενες με την τοποθέτηση των παραγγελιών και την διαχείρισή τους.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – ΤΑΣΕΙΣ ΑΓΟΡΑΣ 3PL - ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ

7.1 Οι προοπτικές στην αγορά του Logistics Outsourcing:

Όπως, συνήθως συμβαίνει στις περισσότερες περιπτώσεις, έτσι και σε αυτή, η ελληνική αγορά θα επηρεαστεί από τη διευρυμένη χρήση υπηρεσιών 3rd Party Logistics που γίνεται στην Ευρώπη και ιδιαίτερα στην Αμερική. Ξένοι οίκοι με σημαντική 3PL εμπειρία θα δώσουν δυναμική ώθηση σε κλάδους κυρίως καταναλωτικών αγαθών, προκαλώντας διεργασίες επενδύσεων και ωρίμανσης στις ήδη υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου 3PL. Οι θυγατρικές εταιρίες όπου έχουν τη γνώση της χρήσης τέτοιων υπηρεσιών, θα ωθήσουν και τις ελληνικές επιχειρήσεις ν'αξιοποιήσουν περισσότερο τέτοιες διαδικασίες. Παράλληλα έχουν επενδυθεί σημαντικά κεφάλαια από τις 3rd Party εταιρίες για την ανέγερση νέων, μεγάλων και σύγχρονων αποθηκευτικών χώρων. Επίσης η μετάβαση από τα απλά σε πιο σύνθετα στάδια υπηρεσιών 3PL θα είναι γεγονός και με την είσοδο του e-commerce και την επερχόμενη αλλαγή των καταναλωτικών συνηθειών.

Οι πελάτες θα ωριμάζουν προς την κατεύθυνση συνεργασιών σε βάθος με εταιρίες 3PL, κατανοώντας ότι οι μακροχρόνιες σχέσεις προϋποθέτουν κλίμα επενδυτικής εμπιστοσύνης και ανάληψη σύνθετου έργου από μέρος των 3PL. Η συντήρηση στατικών καταστάσεων παροχής μόνο βασικών υπηρεσιών δεν έχει χώρο ανάπτυξης σε ένα άκρως ανταγωνιστικό παγκόσμιο περιβάλλον, όπου τα περιθώρια γίνονται όλο και μικρότερα. Το επιχειρείν θα προϋποθέτει, εκεί όπου υφίσταται η υποδομή, και την «έξυπνη» χρήση και απόκτηση τέτοιου είδους υπηρεσιών.

Ο συνδυασμός αυτών των στοιχείων θα ωθήσει τις εξελίξεις για την ανάπτυξη ακόμη περισσότερο των υπηρεσιών 3rd Party Logistics.

Η εγχώρια αγορά των υπηρεσιών logistics προς τρίτους (3rd Party Logistics ή 3PL), παρουσίασε διαχρονική αύξηση με μέσο ετήσιο ρυθμό 24,5% για την περίοδο 1998-2004. Τα τελευταία χρόνια η αγορά ενισχύθηκε σημαντικά και από τις ανάγκες της διοργάνωσης των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας, γεγονός που επέδρασε θετικά και στην πραγματοποίηση επενδύσεων από επιχειρήσεις του κλάδου σε χώρους, νέες

τεχνολογίες κλπ, σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία που έχουν προκύψει από κλαδική μελέτη της ICAP.

Ο όρος logistics αφορά στα στάδια που προηγούνται της και ακολουθούν την παραγωγή ενός προϊόντος, μέχρι το σημείο της τελικής κατανάλωσής του.

Στον κλάδο διακρίνονται τρεις ομάδες επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών logistics

: 1) αυτές που ενοικιάζουν αποθηκευτικούς χώρους (real estate logistics providers), 2) αυτές που παρέχουν υπηρεσίες διαχείρισης εμπορευμάτων τρίτων χωρίς άλλες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας (public warehousing providers) και 3) αυτές που παρέχουν το πλήρες φάσμα υπηρεσιών ή contract logistics providers. Πάνω από το 90% των επιχειρήσεων εδρεύουν στην Αττική, οι περισσότερες δε από αυτές έχουν τις βασικές τους εγκαταστάσεις στο Θριάσιο Πεδίο και οι υπόλοιπες στην Παιανία, στο Κορωπί, στο διεθνές αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος και σε περιοχές στα βόρεια του νομού μέχρι τη Βοιωτία (Αχαρνές, Κρυονέρι, Αυλώνα, Οινόφυτα, Οινόη). Αρκετές από τις μεγαλύτερες εταιρίες του κλάδου - ιδιαίτερα όσες έχουν παρουσία και στον κλάδο των υπηρεσιών διαμεταφοράς - διατηρούν αποθηκευτικούς χώρους και εγκαταστάσεις στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης (Καλοχώρι, ΒΙ.ΠΕ. Σίνδο, Θεσσαλονίκη, Ωραιόκαστρο). Ορισμένες από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις διατηρούν συμπληρωματικούς αποθηκευτικούς χώρους στη Λάρισα, στην Πάτρα και στο Ηράκλειο Κρήτης.

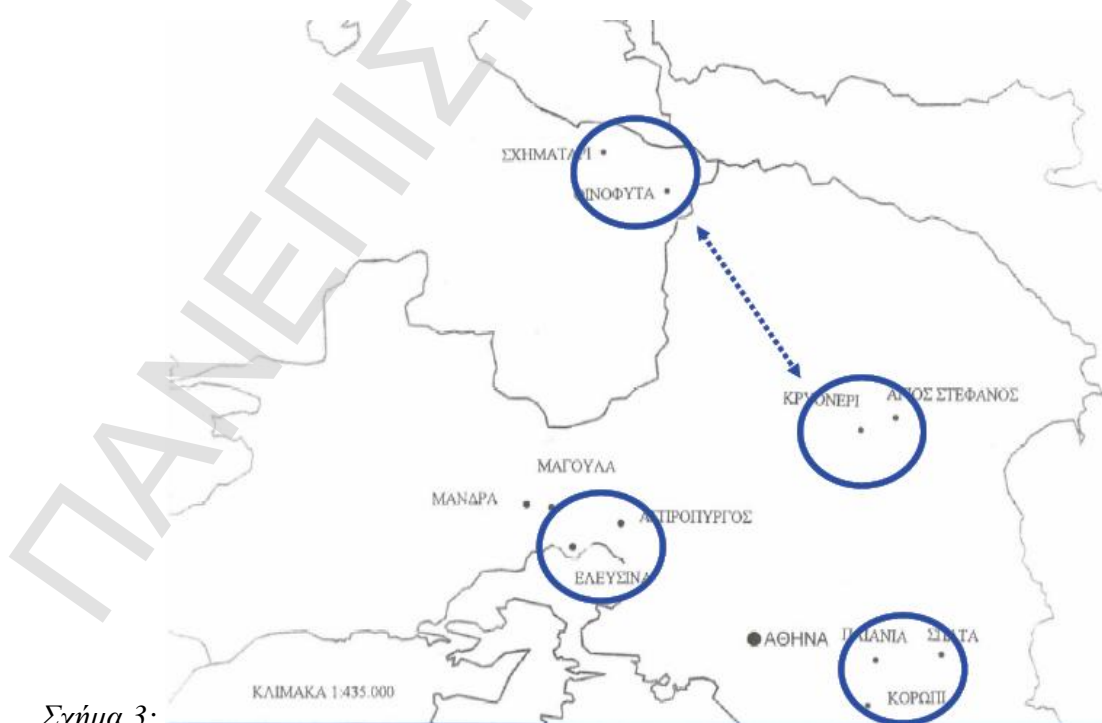
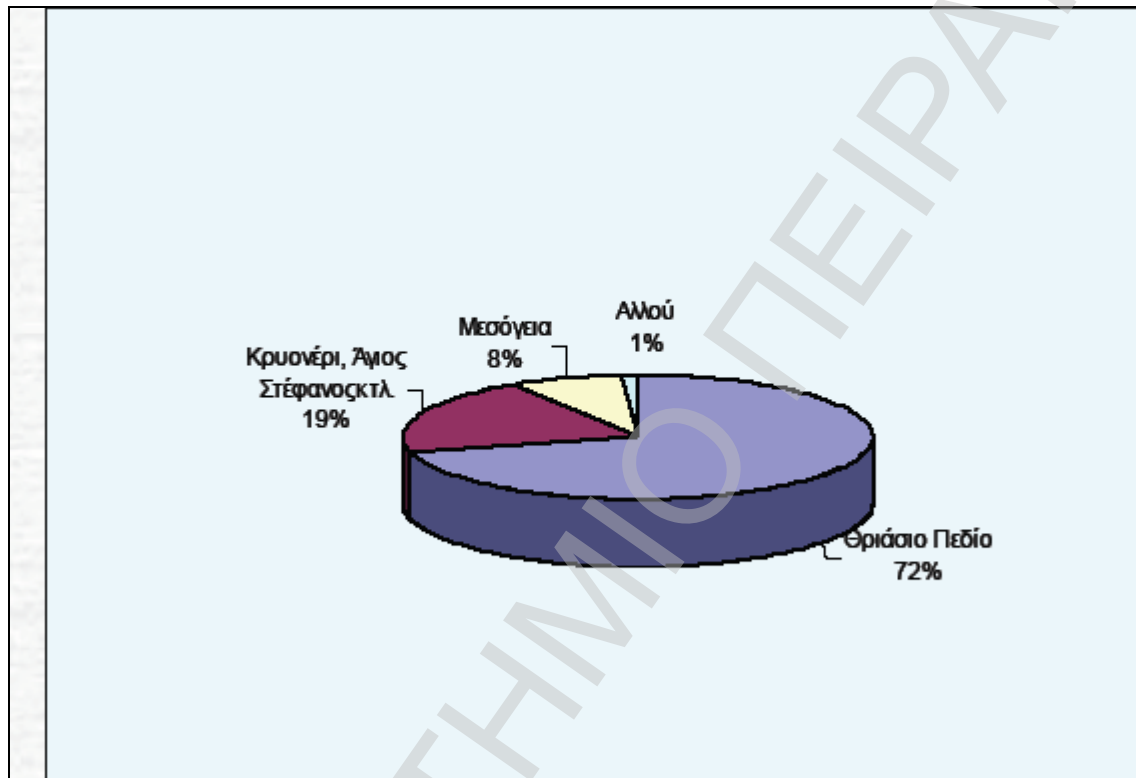
Συγκεντρωτικά, τα ποσοτικά στοιχεία για την ενεργή δραστηριότητα των επιχειρήσεων logistics, παρουσιάζονται στα κάτωθι σχήματα:

Σχήμα 1:

- ✚ 40 δραστηριοποιούμενες επιχειρήσεις με συνολικό κύκλο εργασιών 54 δις δρχ (2001).
- ✚ Στην Ελλάδα οι εταιρείες 3PL χρησιμοποιούνται από ένα ποσοστό 10% των επιχειρήσεων, έναντι 50-70% που χρησιμοποιείται στην Ευρώπη.
- ✚ Συνολικό μέγεθος υφιστάμενων αποθηκευτικών χώρων 3PL στην Αττική: 410.000 τμ, εκ των οποίων 90% περίπου στο Θριάσιο (Μάνδρα, Μαγούλα, Ασπρόπυργος)

Το ποσοστό εγκατάστασης μεγάλων αποθηκευτικών συγκροτημάτων στις περιοχές της Αττικής φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα:

Σχήμα 2:



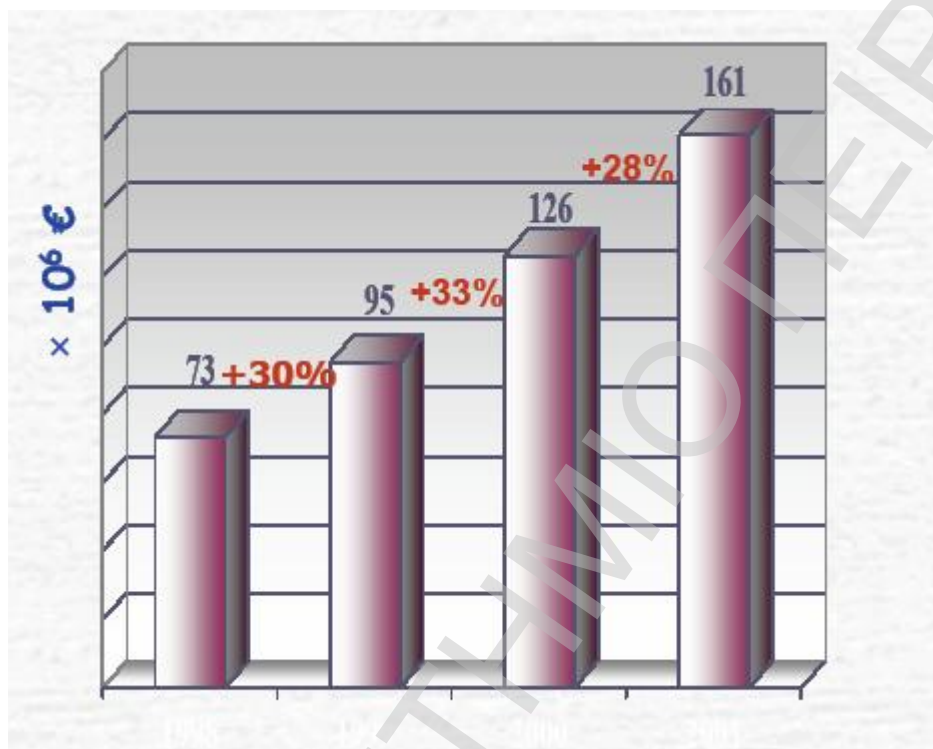
Σχήμα 3:

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της κλαδικής μελέτης, η αύξηση της αγοράς υπηρεσιών 3PL σε αξία, ήταν της τάξης του 23% το 2003 σε σχέση με το 2002 και περίπου 22% το 2004 σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Τα καταναλωτικά προϊόντα (τρόφιμα, είδη σουπερμάρκετ, οικιακός εξοπλισμός, ένδυση, ηλεκτρικές συσκευές, κλπ.) κυριαρχούν στις υπηρεσίες 3PL με συνολικό μερίδιο της τάξης του 40%. Σημαντική άνοδο κατά τη διετία 2002-2004 είχε ο τομέας των φαρμάκων, ενώ τα αυτοκίνητα εξακολουθούν να καταλαμβάνουν μερίδιο 20% στο σύνολο της αγοράς το 2004. Αξιοσημείωτο είναι και το ότι στο διάστημα 2002-2004 το μερίδιο των υπηρεσιών αποθήκευσης χωρίς ψύξη και των υπηρεσιών διανομής παρουσίασε μικρή μείωση, διαμορφούμενο σε 40% και 37% αντίστοιχα. Αυτό έγινε σε όφελος των υπηρεσιών υψηλότερης προστιθέμενης αξίας οι οποίες συνδέονται με την ύπαρξη προηγμένων συστημάτων διαχείρισης αποθηκών και παρακολούθησης των διακινούμενων εμπορευμάτων (WMS, GPRS κλπ.).

Για τη διετία 2006-2007, παρόλο που προβλέπεται θετική πορεία σε όλους σχεδόν τους τομείς, οι ετήσιοι ρυθμοί ανάπτυξης αναμένεται να επανέλθουν σε πιο φυσιολογικά επίπεδα. Σύμφωνα με τις ισχύουσες συνθήκες και τάσεις της αγοράς, για το 2006 προβλέπεται αύξηση 8%, ενώ για το 2007 ο ρυθμός ανάπτυξης προβλέπεται να διαμορφωθεί στο 12% περίπου. Σχετικά με τα υπό διαχείριση εμπορεύματα, ο τομέας των τροφίμων και ειδών σουπερμάρκετ θα συνεχίσει να βρίσκεται στο επίκεντρο της ανάπτυξης των υπηρεσιών logistics. Τα φάρμακα και τα καλλυντικά αναμένεται να σημειώσουν περαιτέρω άνοδο τα επόμενα δύο χρόνια, καθώς και τα ηλεκτρονικά είδη «τεχνολογίας», ενώ σχετικά περιορισμένη αύξηση εκτιμάται ότι θα έχουν οι λευκές οικιακές συσκευές και τα κλιματιστικά. Σχετικά με τον τομέα των υπηρεσιών 3PL για αυτοκίνητα, αυτός επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την εξέλιξη της αγοράς καινούργιων αυτοκινήτων. Αναφορικά, παραθέτονται τα κάτωθι στοιχεία που έχουν προκύψει από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ψυκτικών Αποθηκών & Logistics (European Cold Storage & Logistics Association) σε σύμπραξη με το Logistics Management Institute (USA) με κοινό ενδιαφέρον για την ελληνική αγορά.

7.2 Τάσεις–Προοπτικές –Ανάγκες

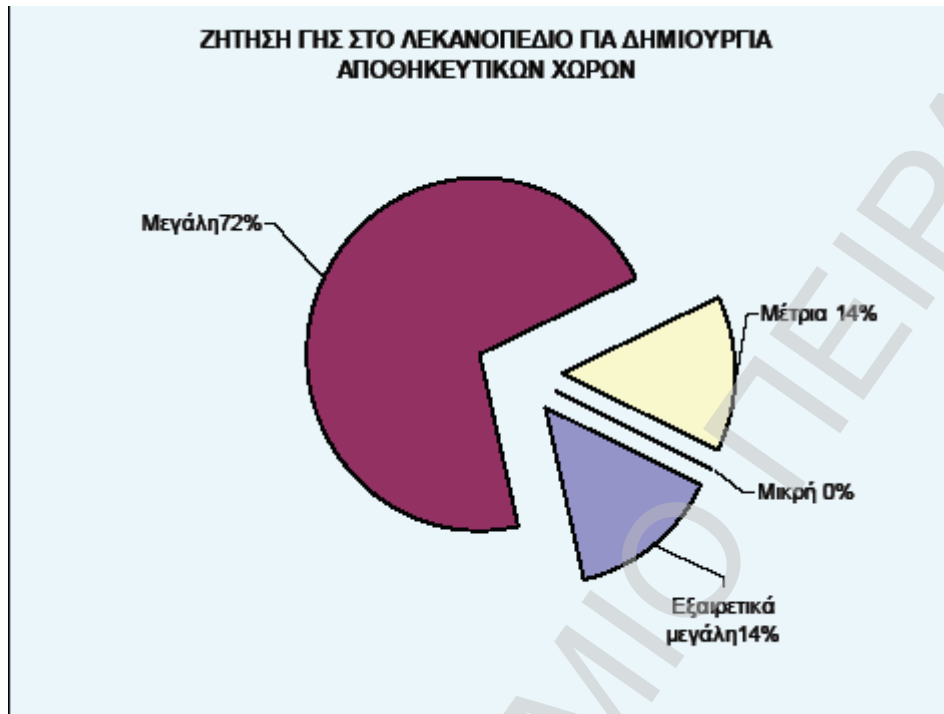
A. Υπερδιπλασιασμός μεγέθους κλάδου σε μια πενταετία



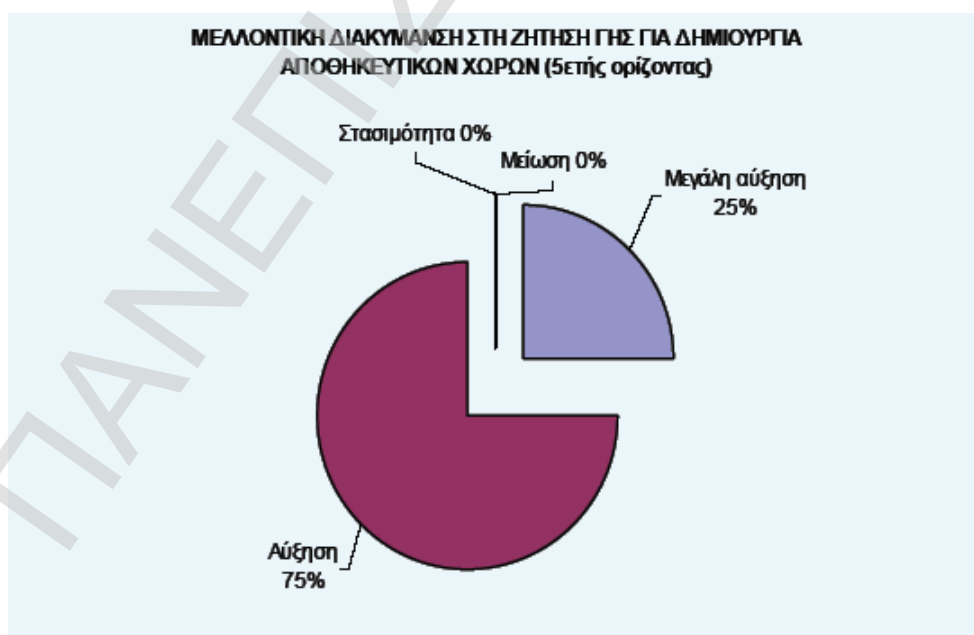
1998 –2001: + 121 %

- B. Αναμενόμενη αύξηση «διείσδυσης» υπηρεσιών 3PL σε εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις
- C. Ανάγκη εκσυγχρονισμού αποθηκευτικών χώρων και αύξησης μεγέθους τους
- D. Ανάγκη τοποθέτησής τους πιο κοντά στα βασικά καταναλωτικά κέντρα ή κύρια κέντρα μεταφοράς
- E. Η ζήτηση γης στο λεκανοπέδιο χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα αυξημένη.

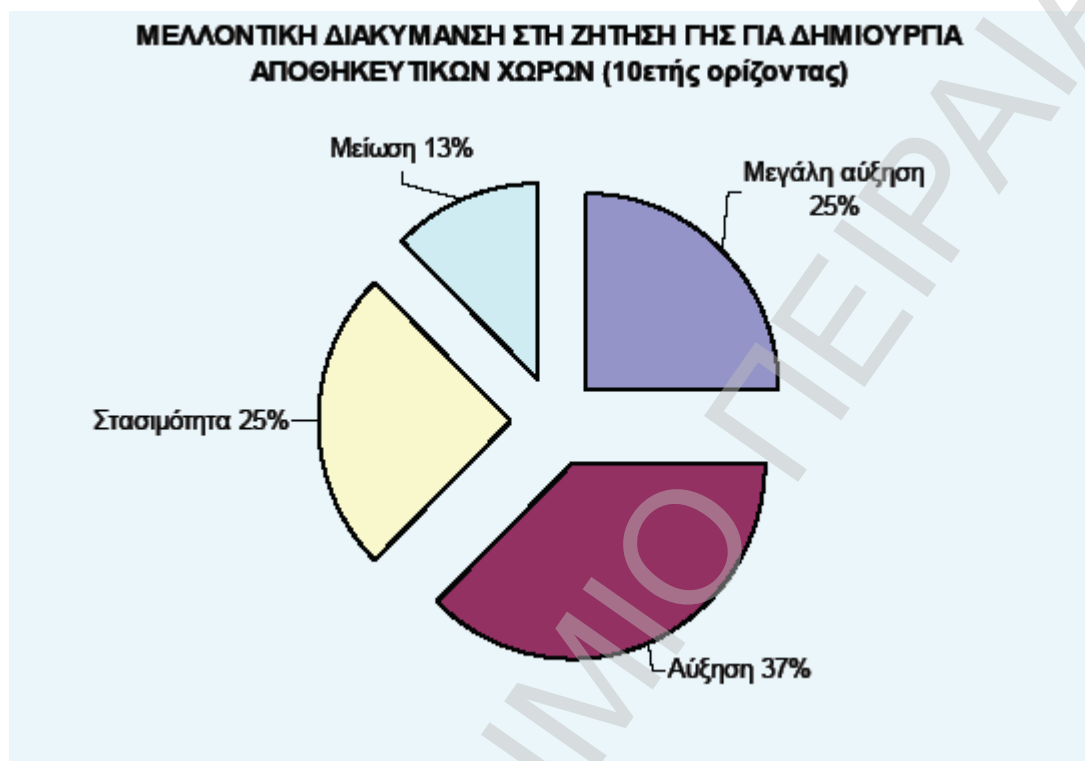
Οι απαντήσεις των εταιρειών 3PL σχετικά με το θέμα αυτό, αναφέρονται στο διάγραμμα:



Ε. Αυτό όμως που παρουσιάζει ακόμα μεγαλύτερο ενδιαφέρον είναι η εκτίμηση των ανθρώπων του χώρου για τη διακύμανση στη ζήτηση γης τα επόμενα χρόνια:



Γ. Αυτό όμως που παρουσιάζει ακόμα μεγαλύτερο ενδιαφέρον είναι η εκτίμηση των ανθρώπων του χώρου για τη διακύμανση στη ζήτηση γης τα επόμενα χρόνια:



Το συμπέρασμα που προκύπτει από τα παραπάνω, προκύπτει αβίαστα και αναδεικνύει τις σύγχρονες ανάγκες για αποθήκευση στο λεκανοπέδιο της Αττικής: - Η συντριπτική πλειοψηφία των ανθρώπων του χώρου χαρακτηρίζει τη σημερινή ζήτηση γης για δημιουργία αποθηκευτικών χώρων από μεγάλη ως εξαιρετικά μεγάλη, ενώ ταυτόχρονα θεωρεί σε μεγάλο ποσοστό ότι οι τάσεις είναι αυξητικές ακόμα και σε ορίζοντα δεκαετίας.

Όσον αφορά στις επενδύσεις στον κλάδο, ο νέος αναπτυξιακός νόμος (3299/2004) προβλέπει μεταξύ άλλων, την παροχή κινήτρων και επιδοτήσεων για τη συνεργασία εταιριών, κοινοπραξιών ή συνεταιρισμών για τη δημιουργία εμπορευματικών κέντρων στις παρυφές των αστικών κέντρων (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Πάτρα, Λάρισα κλπ.). Ειδικότερα, ο νέος αναπτυξιακός νόμος προβλέπει ενισχύσεις με στόχο την αύξηση της απασχόλησης, τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας, την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, την προώθηση της τεχνολογικής αλλαγής και της

καινοτομίας, την προστασία του περιβάλλοντος, την εξοικονόμηση ενέργειας και την επίτευξη της περιφερειακής σύγκλισης.

Επίσης, με το ΠΔ 79/25.02.2004 περί «καθορισμού των όρων και προϋποθέσεων ιδρύσεως και λειτουργίας σταθμών υπεραστικών λεωφορείων και σταθμών φορτηγών αυτοκινήτων για φορτοεκφόρτωση εμπορευμάτων (εμπορευματικών σταθμών αυτοκινήτων)», γίνεται για πρώτη φορά αναφορά σε «μεταφορικές και διαμεταφορικές επιχειρήσεις» και συγκεκριμένα στη δυνατότητα αυτών να «παρέχουν και υπηρεσίες διαχείρισης εμπορευμάτων (logistics)».

Εντούτοις, υπάρχουν και αρκετά ζητήματα που αποτελούν τροχοπέδη για την περαιτέρω ανάπτυξη των logistics. Ένα από τα πιο σημαντικά είναι η απαγόρευση χρήσης φορτηγών ΙΧ από τις εταιρείες 3PL, οι οποίες για το λόγο αυτόν, είναι αναγκασμένες να συνεργάζονται με ανεξάρτητους μεταφορείς, που διαθέτουν φορτηγά με άδειες ΔΧ. Ένα άλλο σημείο, εξίσου σημαντικό, έχει να κάνει με το βαθμό αναγνώρισης των οφελών των logistics, από τον επιχειρηματικό κόσμο, που παρά την πρόοδο παραμένει χαμηλός.

Η σταδιακή βελτίωση των υποδομών στις μεταφορές αποτελεί, μεταξύ άλλων, απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη των logistics στην Ελλάδα, ενός τομέα που, αν και παρουσιάζει σταθεροποίηση από τις αρχές του 2005 και ευοίωνες προοπτικές, έχει να καλύψει ακόμη μεγάλη απόσταση για να φτάσει τα επίπεδα στην Ευρώπη.

Ειδικότερα, σύμφωνα με την έρευνα της Hellstat, η βελτίωση των υποδομών στις μεταφορές, οι επενδύσεις σε πάγιο εξοπλισμό, αλλά και η άνθηση του εξωτερικού εμπορίου που συνδέεται άμεσα με τις επενδύσεις του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, την κατανάλωση και τη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων, συνθέτουν το επιχειρηματικό περιβάλλον που δημιούργησε διψήφιους και μάλιστα αυξανόμενους ρυθμούς ανάπτυξης στον τομέα των υπηρεσιών διακίνησης φορτίων την τελευταία 4ετία.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις της Hellstat, ο κλάδος έδειξε από τις αρχές του 2005 σημάδια σταθεροποίησης, που συμβαδίζουν με την πτώση των ρυθμών ανάπτυξης που συντηρούσαν οι Ολυμπιακοί Αγώνες και ο αυξανόμενος δανεισμός των

νοικοκυριών.

Η αλματώδης ανάπτυξη της αγοράς των υπηρεσιών διακίνησης φορτίων που ξεκίνησε από τις αρχές της δεκαετίας του 90 συνδέεται άμεσα με τη διάδοση του θεσμού του outsourcing στην αξιακή αλυσίδα των βιομηχανικών και εμπορικών επιχειρήσεων, και συγκεκριμένα στα inbound (πρώτες ύλες) και outbound (έτοιμα προϊόντα) logistics.

Ειδικότερα, η εξοικονόμηση κεφαλαίων και ανθρώπινων πόρων, οι οικονομίες κλίμακας και η βελτιστοποίηση του δικτύου διανομής είναι τα βασικότερα από τα δυνατά σημεία για την ανάθεση της διακίνησης φορτίων σε τρίτους συνεργάτες.

Ο τομέας των logistics παρουσιάζει ευοίωνες προοπτικές και ο αριθμός των δραστηριοποιούμενων παικτών, λόγω αυξημένης ζήτησης για περισσότερες και πιο εξειδικευμένες υπηρεσίες, αυξάνεται συνεχώς είτε με την επέκταση των δραστηριοτήτων των ήδη υπάρχουσών μεταφορικών εταιρειών είτε με την είσοδο νέων εταιρειών με αποκλειστικό αντικείμενο την παροχή εξειδικευμένων λύσεων logistics.

Παρά όμως τη συνεχή είσοδο νέων επιχειρήσεων και τη διάδοση των χρήσης τους, οι υπηρεσίες logistics στην Ελλάδα έχουν να καλύψουν ακόμη μεγάλη απόσταση για να συγκλίνουν με τα αντίστοιχα επίπεδα που παρατηρούνται στην υπόλοιπη Ευρώπη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Περιοδικό Logistics & Management
- Περιοδικό Αποθήκη & Logistics
- Περιοδικό Plant Management
- Ronald H. Ballou, 'Business Logistics Management'
- Σημειώσεις παραδόσεων Μάρως Βλαχοπούλου, Αναπληρώτριας Καθηγήτριας Τμήματος Εφαρμοσμένης Πληροφορικής, Πανεπιστημίου Μακεδονίας
- Bussiness Logistics: Supply Chain Management, Ρόναλντ Μπάλλου, Εκδόσεις: Prentice Hall
- Logistics and Manufacturing Outsourcing: Harness Your Core Competencies, Τζέιμς Τόμπκινς, Στήβεν Σίμονσον, Μπρους Τόμπκινς, Εκδόσεις: TompkinsPress
- Bowersox, D.J., "21st Century Logistics: making supply chain integration a reality", Council of Logistics Management
- Lynch, Clifford, "Logistics outsourcing: a management guide", Oak Brook, IL: Council of Logistics Management
- Slater, Alan, "How to prepare an example contract for third - party logistics services", 2nd ed, Chesire: Added Value Logistics Publications
- Wood, Donald F., "International logistics", New York: Chapman & Hall
- Βλάχης Γιαννάκινας, " Ανατομία των Business Logistics"
- Κλαδική Μελέτη 3 PL , ICAP