

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



«ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ»

"LOGISTICS (ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ)".

«Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ 3PL-ΕΠΙΛΟΓΗ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ»

«ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ»

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΧΟΝΔΡΟΚΟΥΚΗΣ ΓΡΗΓΟΡΙΟΣ

ΚΙΚΕΡΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗ
ΑΜ: ΜΠΛ/0517

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 2012

Περιεχόμενα

1.	Εισαγωγή – Χρήσιμοι Όροι.....	4
1.1	Εισαγωγή.....	4
1.2	Χρήσιμοι Όροι Εννοιών	5
2.	Ανασκόπηση στα Logistics	10
2.1	Η Σύγχρονη Τάση στην Αγορά Logistics.....	10
2.2	Η Τάση στην Αγορά Logistics στην Ελλάδα	11
2.3	Εγχώριο και Κοινοτικό Πλαίσιο	12
3.	Third Party Logistics & Fourth Party Logistics	16
3.1	Η Εξέλιξη των 3PL στον Χρόνο	16
3.2	Η Παρούσα Κατάσταση στην Αγορά 3PL.....	17
3.3	Τύποι 3PL	21
3.4	Πλεονεκτήματα απο τη Χρήση μιας 3PL.....	22
3.5	Μειονεκτήματα απο τη Χρήση μιας 3PL	24
3.6	Πληροφοριακά Συστήματα και Νέες Τεχνολογίες.....	26
4.	Fourth Party Logistics	28
4.1	Πεδίο Δράσης των Fourth Party Logistics	28
4.2	Είναι οι 4PL το Νέο Μεγάλο Στοιχείο;.....	31
4.3	Πλεονεκτήματα των 4PL.....	33
4.4	Μειονεκτήματα των 4PL.....	34
4.5	Πως Πετυχαίνει μια Εμπορική Εταιρία μια Επιτυχημένη Συνεργασία με μια 4PL 35	
4.6	Μετά την 4PL, Τι;	37
5.	Διαδικασία Επιλογής και Αξιολόγηση 3PL	38
5.1	Σύμβαση Εργασίας με μια 3PL	38
5.2	Επιλογή Ενός 3PL	40
5.3	Αξιολόγηση Συνεργατών Παροχής Υπηρεσιών Logistics	42
5.4	Μελέτη Περίπτωσης Εφαρμογής Του Μοντέλου στην ΚΑΦΕΑ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΕ	48
5.4.1	Ο Κόσμος του Καφέ	48
5.4.2	Εσωτερικό Περιβάλλον της ΚΑΦΕΑ ΑΕ.....	49
5.4.3	Μελέτη Περίπτωσης Εφαρμογής στην ΚΑΦΕΑ ΑΕ.....	50
5.5	Έλεγχος μιας 3PL σε Καθημερινή Βάση	67

5.6	Αξιολόγηση Ποιότητας Παρεχόμενων Υπηρεσιών στο Δίκτυο της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας	69
6.	Συμπεράσματα	76
6.1	Γενικά	76
6.2	Προτάσεις – Προοπτικές	80
7.	Σύνοψη-Επίλογος	83
8.	Παράρτημα	84
9.	Πηγές	90
<u>Εικόνες</u>		
	Εικόνα 1:Εταιρικό Σύστημα Logistics	8
	Εικόνα 2: Ορθολογική Χρήση Μοντέλου Αξιολόγησης Των Παρεχόμενων Υπηρεσιών.....	9
	Εικόνα 3: Μοντέλο Ανάλυσης των Κενών(Model of Gaps)	70
	Εικόνα 4: Ποιότητα Υπηρεσιών Στην Εφοδιαστική Αλυσίδα.....	74
<u>Διαγράμματα:</u>		
	Διάγραμμα 1: Χρήση Outsourcing από τις Επιχειρήσεις	6
<u>Πίνακες:</u>		
	Πίνακας 1: Βασικά Κριτήρια Αξιολόγησης ανά Κατηγορία	45
	Πίνακας 2:Καταγραφή Υπηρεσιών Logistics	53
	Πίνακας 3: Υπο Εξέταση Κριτήρια	56
	Πίνακας 4: Κριτήριο Αξιοπιστίας.....	58
	Πίνακας 5: Βαθμολογία Κριτηρίου Αξιοπιστίας	58
	Πίνακας 6: Βαθμολογία Κριτηρίου Εμπειρίας	59
	Πίνακας 7: Βαθμολογία Κριτηρίου «Περιουσιακά Στοιχεία».....	60
	Πίνακας 8: Ανάλυση Κόστους Υποψήφιων Συνεργατών	61
	Πίνακας 9: Βαθμολογία Κριτηρίου Κόστους	62
	Πίνακας 10: Βαθμολογία Κριτηρίου Ανταπόκρισης.....	63
	Πίνακας 11: Συγκεντρωτική Βαθμολογία	63

1. Εισαγωγή – Χρήσιμοι Όροι

1.1 Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία θα προσπαθήσει να αποτελέσει έναν χρήσιμο εργαλείο για την αξιολόγηση και κατά συνέπεια επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή υπηρεσιών logistics. Μέσα στα πλαίσια αυτά, θα υπάρχει καθοδήγηση για τον καθημερινό έλεγχο του όλου εγχειρήματος με τη χρήση του μοντέλου της ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ αναφορικά με την ορθότερη επιλογή, αλλά και του μοντέλου ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΚΕΝΩΝ, για τη διασφάλιση του επιπέδου ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στο πρώτο μέρος, θα γίνει μία σύντομη μελέτη του κλάδου των logistics τόσο στην παγκόσμια αγορά όσο και στην εγχώρια, καθώς και της τάσης που διαφαίνεται. Στο δεύτερο μέρος, μετά από μία περιγραφή των τύπων των προμηθευτών παροχής υπηρεσιών διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας, θα παρουσιαστεί τόσο η πορεία τους στο χρόνο όσο και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα από τη χρήση των 3PL. Για να γίνει περισσότερο κατανοητή η σημασία που δίνει η αγορά στις υπηρεσίες logistics, κρίνεται σκόπιμο να γίνει μελέτη του πεδίου δράσης των εξωτερικών προμηθευτών τέταρτης γενιάς (4PL). Προκειμένου να μπορέσει μία εταιρία να κάνει την όσο το δυνατόν καλύτερη επιλογή σε συνεργάτη 3PL, θα επιχειρηθεί η καταγραφή των διαδικασιών επιλογής, τα κρίσιμα κριτήρια καθώς και τα μοντέλα με τα οποία μπορεί να γίνει αυτό. Προκειμένου να τεκμηριωθεί η παραπάνω ανάλυση θα αναλυθεί η περίπτωση εφαρμογής του μοντέλου της ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ στην εταιρία ΚΑΦΕΑ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΕ, η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο του καφέ. Η ανάλυση θα τεκμηριωθεί με την εξέταση πέντε δυνητικών υποψηφίων συνεργατών, παραθέτοντας στο τέλος της εργασίας τις προσφορές τους για την εξέταση της καταλληλότητας τους. Τέλος, συνοψίζεται η μελέτη με την καταγραφή των συμπερασμάτων αλλά και των διαφαινόμενων προοπτικών. Στην ταχέως αναπτυσσόμενη παγκόσμια αγορά, τα logistics και κυρίως οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας παίζουν κυρίαρχο ρόλο. Η επιλογή του κατάλληλου συνεργάτη μπορεί να αποφέρει στην οποιαδήποτε εταιρία σημαντικά οφέλη στην όσο το δυνατόν πιο εύρυθμη λειτουργία της.

1.2 Χρήσιμοι Όροι Εννοιών

Κρίθηκε χρήσιμο να παρατεθούν κάποιοι ορισμοί που αφορούν όρους, οι οποίοι είτε θα χρησιμοποιηθούν εκτενώς παρακάτω και είναι απαραίτητη η διασαφήνιση τους προκειμένου να διευκολυνθεί ο αναγνώστης, είτε είναι απαραίτητες για την καθοδήγησή του.

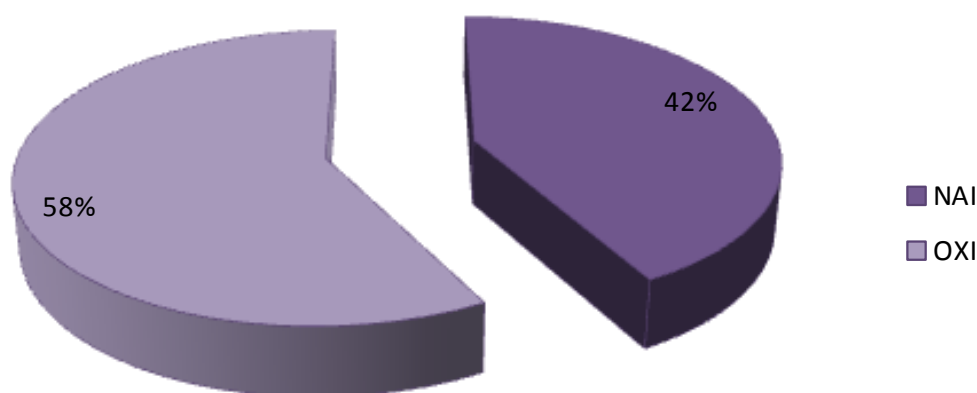
Ως **Logistics** ορίζεται η διαδικασία που καλύπτει όλα τα απαιτούμενα στάδια από την παραγωγική διαδικασία ή την πηγή προέλευσης μέχρι την διάθεση και αγορά από τον τελικό καταναλωτή. Η όλη αυτή διαδικασία μπορεί να αναφέρεται τόσο σε πρώτες ύλες, έτοιμα προϊόντα όσο και σε ενέργεια και ροή πληροφοριών. Δεν θα ήταν δυνατόν να υποστηριχθεί η παραγωγική διαδικασία και το εμπόριο χωρίς τη χρήση των logistics μιας και μέσω αυτών είναι άμεση η πληροφόρηση, η διακίνηση, η διαχείριση των αποθεμάτων και φυσικά των υλικών.

Οι πιέσεις που ασκούνταν στην αγορά από πολιτικούς, οικονομικούς και κυρίως τεχνολογικούς παράγοντες, από τα μέσα κιόλας της δεκαετίας του 90', οδήγησαν όλους τους εμπλεκόμενους φορείς στην αναζήτηση βέλτιστων τρόπων διαχείρισης της δραστηριότητας των επιχειρήσεων. Ένας τομέας ακόμα τότε ανεπηρέαστος με σαφή περιθώρια βελτίωσης, ήταν αυτός της διακίνησης και αποθήκευσης πρώτων υλών και προϊόντων.

Η ανάθεση μέρους των εργασιών μιας επιχείρησης σε τρίτους αποτελεί συχνό φαινόμενο εδώ και πολλά χρόνια. **Outsourcing** είναι η ανάθεση όλων ή μέρους των οικονομικών υπηρεσιών και εργασιών μιας επιχείρησης σε εξωτερικό συνεργάτη, δηλαδή σε μια εταιρία που εξειδικεύεται σ' ένα τομέα.

Σύμφωνα με αυτή την πρακτική, μέρος των εργασιών της επιχείρησης παραχωρούνται σε τρίτους-εξωτερικούς συνεργάτες, μέσω "ελεύθερης" εργασιακής σχέσης. Ελεύθερη, 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.

Διάγραμμα 1: Χρήση Outsourcing από τις Επιχειρήσεις



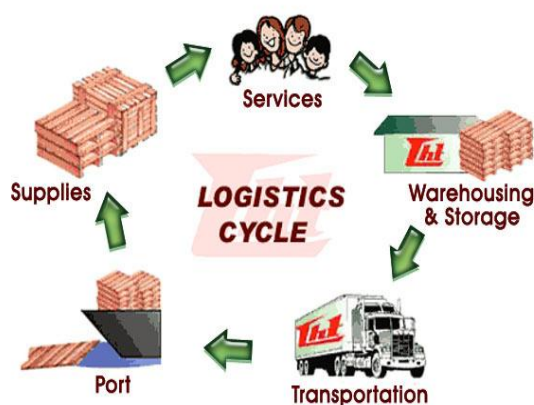
Ο όρος outsourcing μπορεί να μεταφερθεί στα ελληνικά με περιφραστικό τρόπο, ως υπηρεσίες "εξωγενών ή εξωεπιχειρησιακών πόρων", σε αντιδιαστολή με τις εργασίες που μπορούν να υλοποιηθούν εντός της επιχείρησης, «ενδοεπιχειρησιακά».

Τα τελευταία χρόνια, στο "στόχαστρο" του outsourcing έχει βρεθεί η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η ανάθεση των εργασιών αυτών, αν οργανωθεί με σωστό και ορθολογικό τρόπο μπορεί να αποφέρει σημαντικά οφέλη σε μια επιχείρηση, σε πολλά και διαφορετικά επίπεδα.

Η υιοθέτηση του outsourcing επιτρέπει στην επιχείρηση να εξοικονομήσει σημαντικά κεφάλαια, γιατί αποφεύγει την αγορά υλικού (hardware) και λογισμικού (software), όπως επίσης αποφεύγει τις δαπάνες για τη δημιουργία και τη στελέχωση τμημάτων που θα διαχειρίζονται το hardware και το software.

Αντί η εταιρία να αγοράσει τον απαραίτητο εξοπλισμό και να προσλάβει υπαλλήλους που θα τον διαχειρίζονται, θα τον συντηρούν και θα τον αξιοποιούν, αναθέτει σε κάποιον εξωτερικό (εταιρικό) συνεργάτη αυτές τις εργασίες καταβάλλοντάς του κάποιο αντίτιμο "ενοικίασης" υπηρεσιών και εργασιών. Το αντίτιμο αυτό είναι πολύ μικρότερο συγκριτικά με το κόστος που θα προέκυπτε αν η ίδια εργασία πραγματοποιούνταν από την ίδια την επιχείρηση.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο δημιουργήθηκε η ανάγκη για εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics καθιερωμένες με τον όρο **3PL (Third Party Logistics προμηθευτών)**.



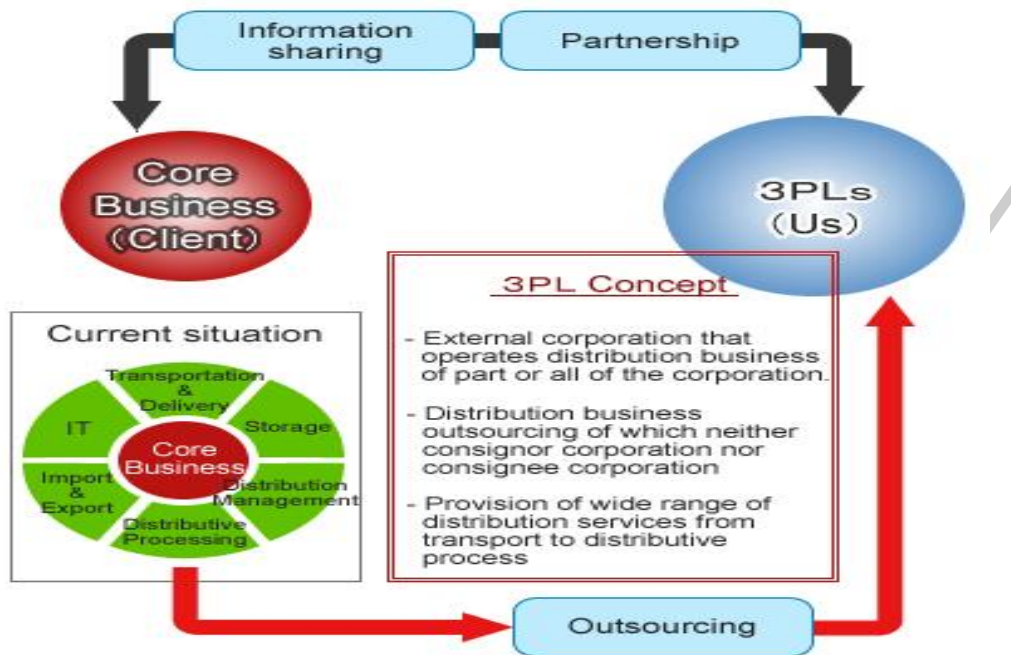
Ένας προμηθευτής third party logistics είναι μια επιχείρηση που παρέχει μια υπηρεσία σημείων ενιαίας εξυπηρέτησης στους πελάτες της και αφορά εξωτερικές (ή τρίτες) υπηρεσίες μεταφοράς και αποθήκευσης, είτε για ένα μέρος της όλης εφοδιαστικής αλυσίδας είτε για την όλη της λειτουργία.

Πρωταρχικός ρόλος, της παραπάνω ανάγκης είναι τα προϊόντα των πελατών να φτάνουν στον τελικό παραλήπτη (χρήστη ή καταναλωτή) στον μικρότερο δυνατό χρόνο, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, προσφέροντας την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη εξειδίκευση και ποιότητα εξυπηρέτησης, σύμφωνα με τις προδιαγραφές του εκάστοτε πελάτη αλλά και των αυτών καθαυτών των προϊόντων.

Οι third party logistics προμηθευτές ως επί το πλείστον ειδικεύονται στον τομέα της ολοκληρωμένης παροχής υπηρεσιών λειτουργίας, αποθήκευσης, συσκευασίας και μεταφοράς. Έχουν την δυνατότητα να κλιμακωθούν και να προσαρμοστούν στις ανάγκες του κάθε πελάτη, λαμβάνοντας ως γνώμονα τις εκάστοτε συνθήκες που διέπουν την εξωτερική αγορά, τις απαιτήσεις και τις υπηρεσίες παράδοσης που χρειάζονται τα προϊόντα και τα υλικά.

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι με τη χρήση τέτοιου είδους επιχειρήσεων έχουν οι εταιρίες τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν τους πόρους των συνεργατών τους, όπως ανθρώπινων, υλικών και τεχνολογικών υποδομών κλπ αποσκοπώντας στην συνεχή βελτίωση της όλης τους λειτουργίας του συστήματος logistics της εταιρίας τους.

Εικόνα 1:Εταιρικό Σύστημα Logistics



Η σύγχρονη ανταγωνιστική αγορά έχει πρόσφατα αναδείξει και καθιερώσει ως κρίσιμο παράγοντα βελτιστοποίησης , εκτός από τη χρήση των 3PL, τη χρήση των εταιριών παροχής υπηρεσιών τέταρτης γενιάς, τις εταιρίες **Fourth Party Logistics** ή **4PL**. Η βασική διαφορά τους με τις 3PL είναι η ικανότητά τους να δημιουργούν και να συντονίζουν την όλη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας για λογαριασμό των εντολέων τους.

Το να μπορέσει η κάθε εταιρία να επιλέξει και να αξιολογήσει τους υποψήφιους εξωτερικούς συνεργάτες παροχής υπηρεσιών logistics (είτε 3PL είτε 4PL) είναι πολύ κρίσιμο σύμφωνα με τις συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί στην αγορά. Είναι πλέον ξεκάθαρο ότι η καταλληλότερη επιλογή ενός τέτοιου συνεργάτη δημιουργεί ή ενισχύει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μίας επιχείρησης σε όποιο κλάδο και αν αυτή ανήκει. Το να καταφέρει μία επιχείρηση να επιλέξει τον κατάλληλο συνεργάτη είναι απόρροια της ορθολογικής χρήσης ενός **μοντέλου αξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών** του υποψήφιου συνεργάτη τους. Με τη χρήση ενός μοντέλου, μπορεί να κατηγοριοποιήσει τόσο τις δικές της ανάγκες η επιχείρηση, ώστε να επιδιώξει την κάλυψη τους από τον υποψήφιο προμηθευτή, όσο και να μπορέσει να αξιολογήσει τον υπάρχον προμηθευτή της προκειμένου να διορθωθούν κενά κατά τη μεταξύ τους συνεργασία.

Εικόνα 2: Ορθολογική Χρήση Μοντέλου Αξιολόγησης Των Παρεχόμενων Υπηρεσιών



Με τη χρήση τέτοιων μοντέλων μπορεί να εξασφαλίσει η επιχείρηση και βελτιώσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες της, αλλά και να καθιερώσει τη θέση της στην αγορά εργασίας.

Η επιλογή ενός προμηθευτή μπορεί να κριθεί σε δύο φάσεις. Η πρώτη φάση έχει να κάνει με τα κριτήρια που χρησιμοποιεί η κάθε επιχείρηση για να στηρίξει την επιλογή της. Η δεύτερη φάση έχει να κάνει με τις μεθόδους που ακολουθεί στην συνέχεια για να ελέγξει την πορεία της εν λόγω συνεργασίας.

Και οι δύο παραπάνω φάσεις, είναι εξέχουσας σημασίας για την βελτίωση της απόδοσης της επιχειρηματικής λειτουργίας αλλά και την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς το πελατολόγιο της εταιρίας.

Η **ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ** παρακάτω και στη συνέχεια το μοντέλο **ΑΝΑΛΥΣΗΣ των ΚΕΝΩΝ**, θα προσφέρουν χρήσιμη γνώση προς αυτήν την κατεύθυνση.

2. Ανασκόπηση στα Logistics

2.1 Η Σύγχρονη Τάση στην Αγορά Logistics

Η σύγχρονη τάση στην αγορά logistics προσανατολίζεται κυρίως στην χρήση προμηθευτών παροχής υπηρεσιών διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Πολλές μικρές εταιρίες 3PL, προκειμένου να μπορέσουν επιβιώσουν στην συνεχώς αναπτυσσόμενη αγορά καταφεύγουν στην δημιουργία συνεργασιών (consolidation). Η ανάγκη αυτή προκύπτει καθώς το κόστος της συνεχούς αναβάθμισης αλλά και εξέλιξης είναι μεγάλο και με τον τρόπο αυτό επιμερίζετε η εκάστοτε δαπάνη, προκειμένου η επένδυση να είναι όσο το δυνατόν πιο αποδοτική. Αποδοτική, κυρίως, ως προς την ποιότητα των υπηρεσιών εξυπηρέτησης προς τους πελάτες τους.

Όταν ξεκίνησε η ιδέα της εξωτερικής ανάθεσης (outsourcing), μέρος ή όλης της διοίκησης της εφοδιαστικής αλυσίδας, ο κύριος λόγος ήταν ο οικονομικός παράγοντας. Ήταν πιο ασφαλές να πληρώνεις για την παροχή υπηρεσιών logistics παρά να προχωρήσεις εκ νέου στην όλη επένδυση για εγκαταστάσεις, εξοπλισμό, ανθρώπινο δυναμικό κλπ. Τα δεδομένα της αγοράς όμως αλλάζουν και σήμερα με την ανάθεση εργασιών σε 3PL προμηθευτές, μία επιχείρηση μπορεί να ενισχύσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και να πάρει μερίδιο της αγοράς, τόσο σε εθνικό όσο και σε εγχώριο επίπεδο, λόγω του ότι έχει ευκολότερη πρόσβαση στην αγορά, πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες, βελτίωση του χρόνου ανταπόκρισής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και σαφώς καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της.

Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί ότι δεν απορρέουν μόνο οφέλη από την παραπάνω διαδικασία αλλά δημιουργούνται και κίνδυνοι οι οποίοι θα αναλυθούν παρακάτω.

2.2 Η Τάση στην Αγορά Logistics στην Ελλάδα

Στο χώρο των Logistics και των συνδυασμένων μεταφορών καταγράφεται μια ιδιαίτερη δυναμική τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας. Ο κλάδος αναπτύσσεται, ακολουθώντας τις διεθνείς τάσεις και τις νέες εξελίξεις, παρέχοντας νέες - πρωτοποριακές υπηρεσίες.

Η εφοδιαστική αλυσίδα έχει εξελιχθεί σε κρίσιμο παράγοντα ανταγωνιστικότητας. Η διευρυμένη και οργανωμένη χρήση των logistics, αποτελεί σημαντική συνιστώσα για την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας. Η γεωγραφική θέση της χώρας είναι τέτοια που της επιτρέπει να αποκτήσει ισχυρά συγκριτικά πλεονεκτήματα φιλοξενώντας υποδομές logistics, οι οποίες μπορούν να καλύπτουν τις ανάγκες αποθήκευσης και διανομής αγαθών στην ευρύτερη γειτονιά μας. Η Ελλάδα, λοιπόν, μπορεί να αναδειχθεί σε στρατηγικό κόμβο logistics αξιοποιώντας σημαντικές ευκαιρίες για επενδύσεις και απασχόληση.

Τα Logistics στην Ελλάδα έχουν ενηλικιωθεί ως επιστήμη, αλλά έχουν ακόμα εξαιρετη διαδρομή ως κλάδος και αγορά, καθώς πολλαπλές προκλήσεις αναμένουν τους Έλληνες Logisticians και όλους τους εμπλεκόμενους φορείς να τις κατακτήσουν.

Με τη χρήση αναπτυξιακών νόμων στοχεύετε η προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας με τη διαμόρφωση ενίσχυσης των επενδύσεων, με τα οποία βελτιώνεται η επιχειρηματικότητα, η τεχνολογική ανάπτυξη, η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και η περιφερειακή συνοχή. Οι επίσημοι κρατικοί φορείς μέσα από αναπτυξιακούς νόμους προσπαθούν για την τόνωση της συγκεκριμένης αγοράς, αλλά μέχρι στιγμής η προσπάθεια αυτή δεν κρίνεται ιδιαίτερα ικανοποιητική.

Μια ώθηση για την παραπάνω επιδίωξη θα ήταν ένα ενιαίο εγχώριο θεσμικό πλαίσιο, το οποίο θα καθορίσει και θα εξασφαλίσει την εύρυθμη λειτουργία του κλάδου.

2.3 Εγχώριο και Κοινοτικό Πλαίσιο

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα του κλάδου των 3PL στην Ελλάδα, όπως παρουσιάζεται σε πολλές μελέτες, είναι ότι δεν υπάρχει ένα ξεχωριστό θεσμικό πλαίσιο για τη λειτουργία των επιχειρήσεων logistics. Το γεγονός αυτό αποτελεί τροχοπέδη για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο κλάδο, διότι στερεί τους όρους και τις προϋποθέσεις άσκησης του εν λόγω επαγγέλματος και δεν διασφαλίζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Με λίγα λόγια, οι σωστοί επαγγελματίες του κλάδου δεν κατοχυρώνονται και κατ'επέκταση και οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις. Η όλη λειτουργία των εταιριών outsourcing διέπεται από νομοθεσία, αλλά τμηματικά ανά κατηγορία δραστηριότητας. Π.χ. για την αποθήκευση, για τη φύλαξη και συντήρηση τροφίμων σε όλα τα στάδια, για το μεταφορικό έργο κλπ.

Μέσα από το «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ στον ΤΟΜΕΑ της ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ» που εκπονήθηκε από την Ένωση της «ΚΑΝΤΟΡ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΕ» και την ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ LOGISTICS για λογαριασμό του ΣΕΒ και της Ανώνυμης Εταιρίας Αναπτυξιακών Δράσεων Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας και συγχρηματοδοτήθηκε από το επιχειρησιακό πρόγραμμα «ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ» στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2007-2013, ο ΣΕΒ κρίνει αναγκαία την εκπόνηση ενός «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ» το οποίο θα δώσει στον κλάδο την ώθηση που χρειάζεται.

Στον παρακάτω πίνακα της επόμενης σελίδας, δίνονται συνοπτικά, μέσα από την παραπάνω μελέτη, τόσο οι υπάρχοντες περιορισμοί όσο και τα αποτελέσματα που αυτοί έχουν και πώς διαμορφώνουν την κατάσταση του κλάδου.

Τέλος, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι σε ευρωπαϊκό επίπεδο τα πράγματα είναι σε πολύ καλύτερο επίπεδο και γίνονται κινήσεις για ένα σχέδιο δράσης για το χώρο των logistics και κατ'επέκταση και για τη λειτουργία των 3PL. Όπως στους περισσότερους τομείς, μια τέτοια υιοθέτηση από τις ελληνικές αρμόδιες αρχές θα πάρει περισσότερο χρόνο.

<u>Περιορισμοί</u>	<u>Αποτέλεσμα</u>
Έλλειψη χωροταξικού σχεδιασμού, καθορισμένων χρήσεων γης και θεσμοθέτησης αυτόνομων logistics περιοχών (ενσωμάτωση σε βιομηχανικές περιοχές)	Η ανάπτυξη κέντρων logistics χωρίς σχεδιασμό, με ελλιπείς υποδομές, εντός πόλεων οδηγεί σε: -υψηλό κόστος κτήσης οικοπέδων -υψηλό κόστος εμπορευματικών διακινήσεων και -αντιδράσεις των τοπικών κοινωνιών
Περιοριστικοί όροι κάλυψης / δόμησης για ανέγερση αποθηκευτικών / διανεμητικών κέντρων	Αδυναμία ανέγερσης υψηλών αποθηκευτικών / διανεμητικών κέντρων (και σε πολλές περιπτώσεις με υψηλό κόστος)
Μη διασύνδεση των κόμβων στο εθνικό δίκτυο και μη ένταξη στο διεθνές εμπορευματικό δίκτυο	Αύξηση εμπορευματικού κόστους και απουσία εξωστρέφειας
Απελευθέρωση σιδηροδρομικών μεταφορών	Αύξηση εμπορευματικού κόστους λόγω έλλειψης συνδυασμένων μεταφορών
Επέκταση δυνατότητας χρήσης ιδιωτικών λιμένων	Αύξηση εμπορευματικού κόστους λόγω έλλειψης συνδυασμένων μεταφορών
Απουσία ειδικού και ενιαίου νομοθετικού πλαισίου για εκτέλεση δραστηριοτήτων εφοδιαστικής αλυσίδας	Απουσία διασφάλισης ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών και προστασίας εταιρειών που λειτουργούν με σωστά πρότυπα
Απουσία νομοθεσίας / φορολογικού συστήματος για κίνητρα προσέλκυσης ξένων επενδύσεων για ανάπτυξη δραστηριοτήτων logistics	Απουσία ξένων επενδύσεων που θα δώσουν ώθηση στις δραστηριότητες logistics και στη ενδυνάμωση της Ελλάδας ως transit προορισμού από την Ευρώπη προς την Ασία / Αφρική και το αντίστροφο
Απελευθέρωση του επαγγέλματος του μεταφορέα	Περιορισμένες επιπτώσεις στην αγορά

Συμπερασματικά, τα κρίσιμα σημεία που απασχολούν το κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics είναι:

- ✓ Η έλλειψη χωροταξικού σχεδιασμού και κυρίως η ενσωμάτωση περιοχών logistics σε βιομηχανικές περιοχές. Αυτό θα μπορούσε να λυθεί με την κατάλληλη θεσμοθέτηση αυτόνομων περιοχών logistics. Λόγο της παραπάνω έλλειψης, πολλές εταιρίες οδηγούνται στη δημιουργία κέντρων logistics εντός πόλεων αυξάνοντας έτσι σημαντικά τόσο το κόστος της επένδυσής τους (αγορά οικοπέδων), όσο και το κόστος εμπορευματικών διακινήσεων. Σε προσθήκη των παραπάνω, έρχονται και οι αντιδράσεις από την εκάστοτε τοπική κοινωνία, κυρίως λόγω της αύξησης της κίνησης.
- ✓ Οι περιορισμοί δόμησης που έχουν να αντιμετωπίσουν οι εταιρίες logistics, τους οδηγεί σε περιορισμένη εκμετάλλευση των

αποθηκευτικών τους χώρων, μιας και δεν έχουν τη δυνατότητα να επωφεληθούν από την πλήρη εκμετάλλευση του ύψους των αποθηκών.

- ✓ Η μη διασύνδεση των κόμβων στο εθνικό δίκτυο, καθώς και η μη ένταξη στο διεθνές εμπορευματικό δίκτυο, αυξάνει σημαντικά τόσο το εμπορευματικό κόστος, όσο και περιορίζει την εξωστρέφεια της εταιρίας κυρίως αν εκείνη κάνει προσπάθειες για επέκταση σε διεθνής συνεργασίες.
- ✓ Η Ελλάδα, υστερεί σημαντικά στο κομμάτι των συνδυασμένων μεταφορών, κάτι που διεθνώς είναι πολύ διαδεδομένο, κυρίως λόγω του οφέλους που δημιουργείτε στο κόστος διακίνησης των προϊόντων.
- ✓ Πρόσθετο πρόβλημα στο παραπάνω έρχεται και η περιορισμένη δυνατότητα χρήσης ιδιωτικών λιμένων.
- ✓ Όπως αναφέραμε και παραπάνω, η έλλειψη ενός ενιαίου και ειδικού νομοθετικού πλαισίου για την όλη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας, δημιουργεί ανασφάλεια στις εταιρίες του κλάδου και κυρίως σε αυτές που παρέχουν υψηλού επιπέδου ποιότητας υπηρεσίες.
- ✓ Η κομβική θέση της Ελλάδας, στον παγκόσμιο χάρτη δεν της δίνει τα οφέλη που θα μπορούσε, λόγω της έλλειψης νομοθεσίας και φορολογικού συστήματός, που θα προσέλκυε ξένες επενδύσεις για την ανάπτυξη δραστηριοτήτων logistics. Η απουσία τέτοιων επενδύσεων δυσκολεύουν την ένταξη της Ελλάδας στο πλαίσιο των in transit προορισμών από την Ευρώπη προς την Ασία και την Αφρική.
- ✓ Το τελευταίο διάστημα, έχει γίνει πολύς λόγος για την απελευθέρωση του κλάδου των μεταφορών. Βέβαια κάτι τέτοιο θα είχε περιορισμένες επιπτώσεις στην αγορά.

Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης και αβεβαιότητας για το μέλλον, θα πρέπει να ξεκινάει ο μελλοντικός αναπτυξιακός σχεδιασμός από τομείς της οικονομίας που έχουν τα εκέγγυα να διαδραματίσουν τον πυλώνα της ανάπτυξης για τη χώρα. Ο κλάδος των εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics αλλά και γενικότερα ο κλάδος των logistics, έχει δυνατότητες αλλά και προοπτικές.

Πέρα από τον αναγκαίο εκσυγχρονισμό των λιμένων της χώρας, έτσι ώστε να αξιοποιείται στο έπακρο η στρατηγικής σημασίας θέση της, θα πρέπει να υπάρξουν και άλλες κυβερνητικές ωθήσεις.

Ένα από τα σημαντικότερα σημεία, αν όχι το σημαντικότερο, που θα πρέπει να σταθούν οι ιθύνοντες είναι η παροχή κατάλληλων διευκολύνσεων έτσι ώστε να αξιοποιηθούν στο έπακρο τα κονδύλια του ΕΣΠΑ για την ανάπτυξη του κλάδου. Μέσα στα πλαίσια αυτά, θα πρέπει να ενταχθούν και ευνοϊκές ρυθμίσεις για την ανανέωση του στόλου των εν λόγω εταιριών. Είναι ενδεικτικό ότι η μέση ηλικία των κυκλοφορούντων επιβατηγών οχημάτων στην Ελλάδα, είναι κατά 50% υψηλότερη από την αντίστοιχη εκείνων που κινούνται στην Ευρωπαϊκή Ένωση (11 έτη αντί για 7) σύμφωνα με στοιχεία του 2010. Στα παραπάνω, έρχεται να προστεθεί ότι υπάρχουν ακόμα και φορηγά με ηλικία ακόμα και πάνω από 20 έτη.

Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς και οι δυνατότητες που αυτή μπορεί να προσφέρει στον κλάδο των 3PL θα πρέπει να είναι ο μοχλός για τον προσανατολισμό της νομοθεσίας στα ευρωπαϊκά πλαίσια, που θα επιτρέψουν στον κλάδο να αξιοποιήσει τις δυνατότητες του αλλά και την κομβική θέση της χώρας.

3. Third Party Logistics & Fourth Party Logistics

3.1 Η Εξέλιξη των 3PL στον Χρόνο

Οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας (Third Party Logistics-3PL) αποτελούν πλέον ένα σημαντικό κρίκο στην όλη εφοδιαστική αλυσίδα. Τέτοιου είδους εταιρίες παρέχουν υπηρεσίες που δίνουν τη δυνατότητα στις εκάστοτε επιχειρήσεις να τους παραχωρήσουν μέρος της διοίκησης των διαδικασιών, παραγωγής, συσκευασίας, αποθήκευσης, διακίνησης των προϊόντων. Η ανάπτυξη του κλάδου των 3PL έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις να γίνουν πιο λιτές στη δομή τους, μειώνοντας τα πάγια τους και τον εξοπλισμό τους και τους επιτρέπει να επικεντρώνονται σε άλλες βασικές επιχειρησιακές διαδικασίες.

Η εξέλιξη των 3PL ξεκινάει από τη δεκαετία 80', όταν οι επιχειρήσεις άρχισαν να ψάχνουν τρόπους με τους οποίους θα μπορούσαν να δώσουν σε εξωτερικούς συνεργάτες μέρος των διαδικασιών logistics και θα τους επέτρεπαν να εστιάσουν σε άλλες βασικές δομές της επιχείρησης.

Μια από τις επιχειρήσεις που συνδέονται με την επανάσταση στο χώρο των 3PL είναι η FedEx. Η FedEx με την όλη διαδικασία αυτή άλλαξε τον τρόπο του business to business και του business to customer. Αυτό προσέφερε στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν τις just in time τεχνολογίες, οι οποίες εξοικονομούν αποθηκευτικό χώρο και μειώνουν το συνολικό κόστος.

Καθώς οι επιχειρήσεις είδαν τα οφέλη της εξωτερικής διακίνησης-διανομής και των αποθηκευτικών διαδικασιών, ο αριθμός των 3PL άρχισε να αυξάνεται προσφέροντας έναν ακόμα πιο μεγάλο αριθμό παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο μεγάλος αυτός αριθμός των 3PL οδήγησε αναπόφευκτα σε συναγωνισμό μεταξύ αυτών των εταιριών, πράγμα το οποίο οδηγεί σε σημαντικές οικονομίες για τις εταιρίες που τις απασχολούν. Την τελευταία δεκαετία, η μεταφορική δραστηριότητα από ένα τοπικό ή περιφερειακό επίπεδο άλλαξε και επεκτάθηκε σε εθνική και παγκόσμια κάλυψη.

Η 16th ANNUAL THIRD PARTY LOGISTICS STUDY που έγινε στα μέσα του 2011 εκτός από την τεκμηρίωση της συνεχούς εξέλιξης του κλάδου των Third

Party Logistics, έδειξε ακόμα μία πρόσθετη προσοχή για τις παρακάτω τρεις κατευθύνσεις:

- Τα logistics πλέον αρχίζουν να χρησιμοποιούνται και σε αναδυόμενες-νέες αγορές. Αρχίζουν και βρίσκουν εφαρμογή σε όλους πλέον τους τομείς λίγο ή πολύ.
- Σημαντική βάση δίνεται στις ανάγκες της εφοδιαστικής αλυσίδας της αγοράς των ηλεκτρονικών ειδών. Παρουσιάζονται σημαντικές προκλήσεις σε αυτόν τον τομέα.
- Για πρώτη φορά στην ιστορία των συγκεκριμένων μελετών, δίνεται βάση στο ταλέντο και στις επιπτώσεις που αυτό έχει στη διαδικασία της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας (logistics management) ανάμεσα στις 3PL και στις επιχειρήσεις που τις χρησιμοποιούν.

3.2 Η Παρούσα Κατάσταση στην Αγορά 3PL

Τα αποτελέσματα της ετήσιας έκθεση του 2012 για τον κλάδο των 3PL, δείχνουν για ακόμα μία φορά ότι οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics (3PL αλλά και άλλων τύπων) συνεχίζουν να παρέχουν στρατηγική και κυρίως λειτουργική προστιθέμενη αξία σε πολλές επιχειρήσεις παγκοσμίως. Οι επιχειρήσεις πλέον αντιλαμβάνονται τη διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας ως τον κρίσιμο παράγοντα για την συνολική επιτυχία της εκάστοτε επιχείρησής τους. Περίπου τα τρία τέταρτα (3/4) αυτών λένε ότι οι 3PL εταιρίες παρέχουν νέες και επαναστατικές διαδικασίες, με απώτερο στόχο να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των logistics.

Η οικονομική αστάθεια και η αβεβαιότητα που επηρεάζουν την παγκόσμια αγορά, δεν θα ήταν δυνατόν να μην επηρεάσουν και την παγκόσμια αγορά των υπηρεσιών logistics από 3PL. Στο σχήμα παρακάτω, που περιλαμβάνει στοιχεία από την ARMSTRONG & ASSOCIATES εκτιμάτε το μέγεθος της παγκόσμιας αγοράς 3PL για το 2010 σε (\$ΗΠΑ 541) και διαχωρίζει τα έσοδα ανά περιοχή.

Figure 1: Global 3PL Revenues for 2010

Region	2010 Global 3PL Revenues (US\$ billions)
North America	149.1
Europe	165.1
Asia-Pacific	157.6
Latin America	27.5
Other Regions	42.3
Total	541.6

Source: Armstrong & Associates, 2011

Παραδειγματικά, αναφέρουμε ότι τα παγκόσμια έσοδα για το 2010 έχουν αύξηση της τάξεως του 6,8% σε σχέση με τα αντίστοιχα που αναφέρθηκαν για το έτος 2009, επιβεβαιώνοντας έτσι τη γενική τάση προς βελτίωση της παγκόσμιας αγοράς παροχής υπηρεσιών διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας. Γενικά, τα παραπάνω αντανακλούν τη συνεχιζόμενη οικονομική παγκοσμιοποίηση.

Αξίζει να αναφέρουμε ότι πλέον έχουν κατανοήσει πλήρως τα παραπάνω, τόσο οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών, όσο και οι επιχειρήσεις που έχουν την ανάγκη τους. Με γνώμονα αυτό, έχουν αναθεωρήσει τις σχέσεις τους σε μία νέα βάση, προσαρμοσμένη σε ένα ακόμα πιο υψηλό πνεύμα ανταγωνισμού στον τομέα του επιχειρησιακού περιβάλλοντος της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι εταιρίες παροχής τέτοιων υπηρεσιών, από τη μία, επανεξετάζουν και αναπτύσσουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα για να παρέχουν μεγαλύτερη αξία στους πελάτες τους. Από την άλλη, οι επιχειρήσεις αρχίζουν να βλέπουν προσεκτικά τις δυνατότητες που τους παρέχει ο συγκεκριμένος κλάδος για εξέλιξη και εδραίωση στην αγορά και αναζητούν τρόπους για την καλύτερη επιλογή τέτοιου είδους συνεργατών.

Όπως φαίνεται και στο σχήμα παρακάτω (σελ.19), οι εταιρίες που χρησιμοποιούν εταιρίες 3PL για το έργο τους, δηλώνουν ότι περίπου το 12% των συνολικών τους εσόδων αφορούν τον τομέα των logistics.

Figure 2: Outsourcing Spending Remains Consistent

Selected Information	All Regions	North America	Europe	Asia-Pacific	Latin America
Total Logistics Expenditures as a Percentage of Sales Revenues	12%	11%	11%	11%	14%
Percent of Total Logistics Expenditures Directed to Outsourcing	42	38	46	47	35
Percent of Transportation Spend Managed by Third Parties	56	41	66	61	66
Percent of Warehouse Operations Spend Managed by Third Parties	39	36	42	42	40

Source: 2012 16th Annual Third-Party Logistics Study

Αξιζει να αναφέρουμε ότι το 42% κατά μέσο όρο από το παραπάνω ποσό αφιερώνεται σε υπηρεσίες outsourcing, κάτι που εμφανίζεται και στην αντίστοιχη μελέτη του προηγούμενου έτους. Αυτό δείχνει ότι, σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος, ο μέσος όρος του ποσοστού των εξόδων σε υπηρεσίες outsourcing logistics, ήταν ανάλογη με τα συνολικά έξοδα των υπηρεσιών logistics.

Αναφορικά, με το ποσοστό που δαπανάτε από την κάθε επιχείρηση για τη μεταφορική διαδικασία και την αποθήκευση σε εταιρίες 3PL, το συνολικό ποσοστό για το μεταφορικό έργο ήταν 56%, ενώ το αντίστοιχο για το αποθηκευτικό έργο από τους εξωτερικούς συνεργάτες ήταν της τάξεως του 39%.

Για τους μελετητές, έχει εξαιρετικό ενδιαφέρον να δούνε τη σύνδεση της εξέλιξης του κλάδου των 3PL με το μέλλον. Είναι σημαντικό να ξέρουμε αν εταιρίες που χρησιμοποιούν ή χρησιμοποιούσαν εταιρίες για την ανάθεση του έργου της διαχείρισης της εφοδιαστικής τους αλυσίδας, σκέφτονται τη συνέχισή του ή σκέφτονται την στροφή στις εσωτερικές τους διαδικασίες. Τα αποτελέσματα είναι σημαντικά για την κατανόηση της σημαντικότητας του κλάδου και παρουσιάζονται παρακάτω:

- Σχετικά με την αύξηση της χρήσης των 3PL, το 64% των εταιριών που ήδη χρησιμοποιούν εξωτερικούς συνεργάτες λένε ότι θα επέκτειναν την ήδη υπάρχουσα συνεργασία. Κάτι τέτοιο φαίνεται και από το 76% των εταιριών 3PL που το επιβεβαιώνουν, σύμφωνα με τα δείγματα που έχουν από την αγορά και τους πελάτες τους. Σε περιφερειακό επίπεδο τώρα, το 58% των επιχειρήσεων στην Β.Αμερική θα αύξαναν τη χρήση των 3PL, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για την Ευρώπη είναι 57%, για την Ασία 78% και την Λατινική Αμερική στο 73%.

- Βέβαια, υπάρχουν και επιχειρήσεις που επιστρέφουν το έργο εσωτερικά στη λειτουργία της επιχείρησής τους. Το ποσοστό αυτών, είναι περίπου στο 24% και είναι και κάτι που το επιβεβαιώνει και το 37% των εταιριών 3PL.
- Η μείωση ή ενοποίηση των διαδικασιών χρήσης μιας 3PL, είναι ένας νέος παράγοντας της αγοράς. Πάνω από τις μισές επιχειρήσεις (58%) λένε ότι ενοποιούν τη χρήση της 3PL και το 72% των 3PL το επιβεβαιώνουν. Αυτή η γενική τάση ενοποίησης, είναι σύμφωνη με την σύγχρονη τάση των προμηθειών.

Τα παραπάνω, είναι στοιχεία που δεν διαφοροποιούνται πολύ τα τελευταία πρόσφατα χρόνια, γεγονός που δείχνει την γενικότερη ανοδική πορεία του κλάδου των 3PL.

Για να έχει επιτυχία μία σχέση μεταξύ μιας εντολοδόχου εταιρίας και μιας 3PL χρειάζεται προσπάθεια και από τις δύο πλευρές. Στην Ευρώπη περίπου το 88% των επιχειρήσεων θεωρούν τη σχέση τους με τις 3PL επιτυχημένη, ενώ από την άλλη πλευρά, το 94% των 3PL το πιστεύει. Το παραπάνω, συμπληρώνεται και από το γεγονός ότι το 71% των επιχειρήσεων ισχυρίζεται ότι οι εταιρίες 3PL τους παρέχουν νέες τεχνολογίες και νέους δρόμους για την ανάπτυξη των διαδικασιών logistics, ενώ το 91% των 3PL πιστεύουν ότι το πετυχαίνουν. Αυτό είναι το κενό, που δημιουργείται στη σχέση των δύο πλευρών.

Για τον περιορισμό αυτού του κενού όσο το δυνατόν περισσότερο, κρίνεται αναγκαίο να επιλέγει, η κάθε επιχείρηση τον καταλληλότερο εξωτερικό συνεργάτη για το δικό της έργο, λαμβάνοντας υπόψη της τη φύση του προϊόντος και την αγορά που δραστηριοποιείτε. Η επιλογή του κατάλληλου συνεργάτη, είναι αφετηρία και θεμελιώδη αρχή για την επιτυχία του όλου έργου.

3.3 Τύποι 3PL

Ανάλογα με τα στοιχεία και τη συνεργασία που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις από τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics, διακρίνουμε τις βασικές τους κατηγορίες. Οι Hertz & Alfredsson (2003) περιγράφουν τέσσερις βασικές κατηγορίες για τις 3PL εταιρίες που έχουν ως εξής:

➤ **Τυποποιημένος Προμηθευτής 3PL**

Αποτελεί τη βασική συνεργασία στο χώρο των εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics. Το έργο τους έχει να κάνει με την συσκευασία των προϊόντων, την αποθήκευση και τη διανομή των εμπορευμάτων σε επιχειρήσεις. Με λίγα λόγια αναλαμβάνουν, μόνο τις βασικές λειτουργίες που συνθέτουν το έργο των logistics. Για τις περισσότερες αυτών των επιχειρήσεων, η 3PL λειτουργία δεν αποτελεί την κύρια δραστηριότητά τους.

➤ **Αρμόδιος για την Ανάπτυξη Υπηρεσιών Προμηθευτής 3PL**

Οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics που προσανατολίζονται προς αυτήν την κατεύθυνση έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν στους πελάτες τους προηγμένες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, όπως η παρακολούθηση και ο εντοπισμός (tracking και tracing), το cross-docking και εξειδικευμένους τρόπους συσκευασίας. Ακόμα, μπορούν να παρέχουν και πρωτότυπα και μοναδικά συστήματα ασφαλείας. Κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία αυτής της κατηγορίας είναι η εξελιγμένη τεχνολογική υποδοχή τους, ο προσανατολισμός τους προς τις οικονομίες κλίμακας και το πεδίο εφαρμογής τους. Μέσω αυτών των παραγόντων, μπορούν να εκτελούν τα καθήκοντά τους με αποτελεσματικότητα και ακρίβεια.

➤ **Εναρμονιστής Προμηθευτής 3PL**

Στην κατηγορία αυτή συγκαταλέγονται οι προμηθευτές που έχουν τη δυνατότητα και μπορούν να εναρμονίζονται με τους πελάτες. Με λίγα λόγια, μπορούν να προσαρμόζονται στις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών τους. Σύμφωνα με το σύμφωνο συνεργασίας με την κάθε επιχείρηση, αναλαμβάνουν τον καθολικό έλεγχο και τη διαχείριση των logistics της επιχείρησης. Η 3PL εταιρία βελτιώνει κατά πολύ την όλη πορεία της εφοδιαστικής αλυσίδας αλλά

δεν δίνετε να αναπτύξει κάποια νέα υπηρεσία. Η πελατειακή βάση για αυτές τις 3PL επιχειρήσεις είναι κατά κανόνα αρκετά μικρή.

- Υπεύθυνος για την Ανάπτυξη Πελατών Προμηθευτής 3PL

Εδώ μιλάμε για το μεγαλύτερο βαθμό συνεργασίας που μπορεί να επιτύχει ένας προμηθευτής 3PL σε σχέση με τις διαδικασίες και τις δραστηριότητές του. Αυτό επιτυγχάνεται όταν ο 3PL φορέας, ενσωματώνεται με τις δραστηριότητες του πελάτη του και αναλαμβάνει εξολοκλήρου τη λειτουργία της εφοδιαστικής του αλυσίδας. Η τελευταία αυτή κατηγορία προμηθευτών, έχουν σχετικά μικρό αριθμό πελατολογίου αλλά τα καθήκοντά τους είναι αρκετά και πολλές φορές άκρως λεπτομερή.

3.4 Πλεονεκτήματα από τη Χρήση μιας 3PL

Τα πλεονεκτήματα, από την κατάλληλη και αποτελεσματική χρήση της λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας, έχει οδηγήσει τις εταιρίες στην ανάθεση του συνόλου ή μέρος των διαδικασιών διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, σε παρέχεις υπηρεσιών logistics (3PL).

Οι συνθήκες της ανταγωνιστικής αγοράς, ο αυξημένος ανταγωνισμός, η αύξηση του κόστους σε όλα τα στάδια και οι υψηλότερες προσδοκίες των σύγχρονων πελατών είναι μόνο μερικοί από τους παράγοντες που ωθούν τις επιχειρήσεις στη χρήση εταιριών 3PL.

Μερικά από τα πλεονεκτήματα δίνονται παρακάτω:

- Η όλη διαδικασία outsourcing στον τομέα των logistics επιτρέπει στην εκάστοτε επιχείρηση να επικεντρώσει το ενδιαφέρον της σε άλλους τομείς της βασικής της λειτουργίας. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, όταν προκύπτει κατά τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας της και πρέπει να βγει δυναμικά στην εκάστοτε αγορά που δραστηριοποιείται. Της δίνεται η ευκαιρία να δώσει ώθηση σε άλλους τομείς της εσωτερικής της λειτουργίας που μπορεί να υστερεί, όπως στην εξυπηρέτηση των πελατών.
- Το κυριότερο κριτήριο, που εξετάζουν οι επιχειρήσεις κατά την επιλογή της λύσης των 3PL, είναι η διαφανόμενη μείωση του κόστους τους.

Σύμφωνα με μία έρευνα από το Logistics Management, το 56% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων, δήλωσαν ότι πέτυχαν χαμηλότερες δαπάνες, όταν αυτές χρησιμοποίησαν εταιρίες 3PL. Αξίζει άλλωστε να αναφέρουμε ότι, με τη λύση των 3PL, ακόμα και μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να εκμεταλλεύονται τον σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό που αυτές διαθέτουν με στόχο τη βελτίωση της όλη εφοδιαστικής αλυσίδας. Η πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες, διαφορετικά θα ήταν ανέφικτη, κυρίως εξαιτίας του κόστους απόκτησής τους. Οι 3PL τους δίνουν τη δυνατότητα χρήσης του τεχνολογικού εξοπλισμού και κατεπέκταση, τους δίνουν τη δυνατότητα για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά που δραστηριοποιούνται.

- Το outsourcing των υπηρεσιών logistics με τη χρήση εταιριών 3PL δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να μπουνε σε νέες αγορές ή νέα κανάλια γρήγορα, ελαχιστοποιώντας τον απαιτούμενο χρόνο με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Μια συμφωνία με μία 3PL, είναι συνήθως βραχυχρόνια πράγμα που δεν δεσμεύει μακροχρόνια την κάθε επιχείρηση και τις δίνει πρόσθετη ευελιξία. Μια τέτοια συμφωνία, με μικρό χρονικό διάστημα δέσμευσης, σε σύγκριση με την κατασκευή ή με τη χρηματοδοτική μίσθωση εγκαταστάσεων, προσθέτει αυξημένη ευελιξία στη επιχείρηση. Αξίζει ακόμα να αναφέρουμε ότι, οι εγκαταστάσεις αλλά και ο τεχνολογικός εξοπλισμός χρειάζονται συνεχή συντήρηση ή αναβάθμιση. Το κέρδος είναι ακόμα μεγαλύτερο για μικρές επιχειρήσεις ή για επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται σε αγορά εποχιακών προϊόντων.
- Το ανθρώπινο δυναμικό και το ταλέντο παίζουν και σε αυτόν τον κλάδο καθοριστικό ρόλο. Το προσωπικό μιας 3PL είναι εξειδικευμένο τόσο στα χρησιμοποιούμενα ηλεκτρονικά συστήματα και διαδικασίες όσο και στις τάσεις και συνθήκες της εκάστοτε αγοράς. Η εξειδίκευση αυτή μαζί με το ταλέντο των ανθρώπων που στελεχώνουν την επιχείρηση και συντονίζουν την όλη συνεργασία, είναι κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας του όλου εγχειρήματος.
- Μια εταιρία, μπορεί με τη χρήση της 3PL, να κατευθύνει και να διακινήσει τα εμπορεύματά της και σε άλλα κανάλια που μέχρι τότε από μόνη της δεν μπορούσε να το κάνει λόγω υψηλού κόστους. Για μία 3PL

αυτό είναι σαφώς πιο οικονομικό, μιας και δεν περιορίζεται στην αποστολή μόνο προϊόντων μιας εταιρίας, αλλά μπορεί να συνδυάσει αποστολές πολλές εταιριών μαζί.

Όλα τα παραπάνω, είναι σαφώς παράγοντες που μπορούν να παρακινήσουν μία επιχείρηση να στραφεί προς τον χώρο των εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics. Βέβαια, για να είμαστε και απόλυτα ειλικρινείς, όπως κάθε επιλογή, έτσι και η συγκεκριμένη, επιφυλάσσει κάποιους κινδύνους, οι οποίοι όμως είναι στο χέρι της διοίκησης της κάθε επιχείρησης να τους ελαχιστοποιήσει.

3.5 Μειονεκτήματα απο τη Χρήση μιας 3PL

Είναι κοινώς αποδεκτό, ότι τα οποιαδήποτε μειονεκτήματα απορρέουν από τις outsourcing διαδικασίες, έχουν άμεση σχέση με την επιλογή του κατάλληλου συνεργάτη παροχής τέτοιων υπηρεσιών. Τα βασικά αρνητικά που μπορεί να προκύψουν παρουσιάζονται παρακάτω.

- Η εξέλιξη και η πορεία της κάθε εμπορικής επιχείρησης, που επιλέγει τη λύση της χρήσης μιας 3PL ή ακόμα και 4PL, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εξέλιξη και την πορεία της εταιρίας, που επιλέγει για το έργο της.
- Η κάθε 3PL εταιρία, είναι ο τελικός κρίκος της διανομής στον τελικό πελάτη, πολλές φορές και είναι αυτή που έρχεται πιο συχνά σε επαφή μαζί του. Αυτό, μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στη σχέση πελάτη – προμηθευτή, αν η παρουσία του εξωτερικού συνεργάτη δεν είναι η ενδεδειγμένη.
- Αν από την εμπορική επιχείρηση, δεν έχει δοθεί ακριβής περιγραφή και πληροφόρηση του έργου προς τον εξωτερικό συνεργάτη, μπορεί να ανακύψουν κενά και παραλήψεις. Η καταγραφή του έργου, θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο αναλυτική, προς τους εξωτερικούς συνεργάτες και αυτό πολλές φορές, αν δεν έχει την εμπειρία της αγοράς η 3PL, είναι επικίνδυνο για την εικόνα της εταιρίας.
- Το γεγονός ότι, η κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί τον τεχνολογικό εξοπλισμό μιας 3PL, μπορεί να μειώνει το κόστος της, όπως έχουμε αναφέρει παραπάνω, αλλά από την άλλη δεν της δίνει τη

δυνατότητα για αναπτύξει η ίδια τη δική της τεχνογνωσία και κατ'επέκταση να εκπαιδεύσει και η ίδια το δικό της ανθρώπινο δυναμικό, στις συνθήκες της συνεχώς μεταβαλλόμενης αγοράς. Καταλήγει μακροχρόνια να είναι πλήρως εξαρτώμενη από την εκάστοτε 3PL που χρησιμοποιεί.

- Πολλές φορές, ο εντολέας μπορεί να μην έχει την on line (έγκαιρη) πληροφόρηση που μπορεί να χρειάζεται ή να μην έχει τη δυνατότητα να προλάβει λάθη, λόγο του ότι ξέρει καλύτερα το προϊόν που αναθέτει προς διαχείριση στον εξωτερικό συνεργάτη.
- Η επικοινωνία του ανθρώπινου δυναμικού της 3PL και της εμπορικής επιχείρησης θα πρέπει να είναι συνεχής και σε καλό επίπεδο με αμοιβαία συνεργασία.

Βέβαια, αξίζει να αναφερθεί ότι υπάρχουν και άλλοι πολλοί λόγοι εξειδικευμένοι που οι εμπορικές εταιρίες δεν βλέπουν θετικά τη στροφή τους προς τους εξωτερικούς συνεργάτες, στο κομμάτι των logistics υπηρεσιών. Όπως φαίνεται και στην 15th ANNUAL 3PL STUDY, μεγάλες και καταξιωμένες επιχειρήσεις βλέπουν ότι μια εξωτερική ανάθεση δεν θα προσδώσει προστιθέμενη αξία στην επιχείρησή τους. Μερικοί από τους λόγους που αναφέρουν είναι:

- Λόγο πολυπλοκότητας του έργου, είναι δύσκολο να εναρμονιστούν τα πληροφοριακά συστήματα του εξωτερικού συνεργάτη και της επιχείρησης.
- Θα καθεί ο έλεγχος των διαδικασιών της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Το τμήμα logistics, για πολλές επιχειρήσεις είναι ένα από τα σημαντικότερα τμήματα στην οργανωτική δομή της επιχείρησής τους.
- Δεν επιθυμούν μεγάλες επιχειρήσεις σύνδεση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών με την επιχείρηση.

Υπάρχουν ακόμα πολλοί λόγοι, που κάποιες επιχειρήσεις δεν βλέπουν με θετική οπτική την εν λόγω συνεργασία και αυτοί έχουν να κάνουν με τη φύση του προϊόντος και της αγοράς στην οποία αυτό διακινείται.

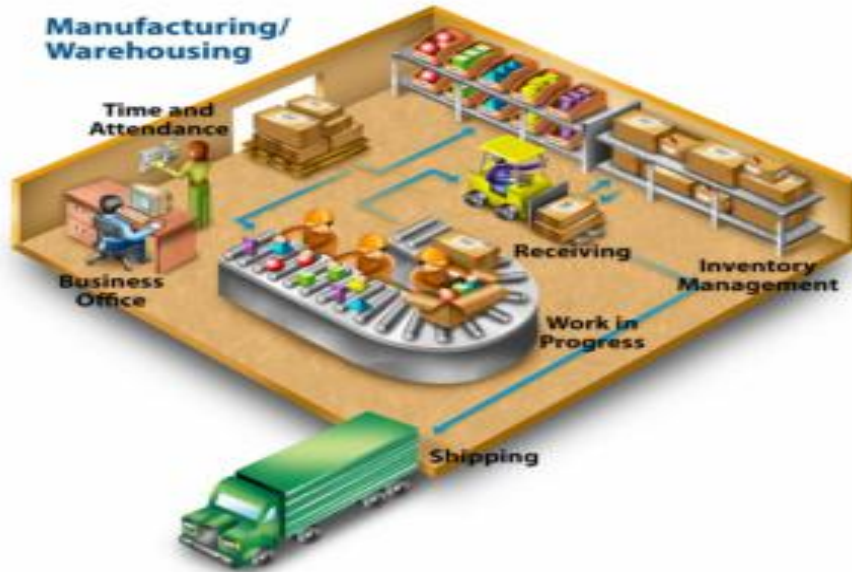
3.6 Πληροφοριακά Συστήματα και Νέες Τεχνολογίες

Τόσο οι εμπορικές επιχειρήσεις, όσο και οι 3PL καλούνται να προσαρμοστούν στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, αλλά και να ανταποκριθούν. Μόνο με αυτόν τον τρόπο, θα εδραιώσουν, αλλά και θα επεκτείνουν τη θέση τους, μακροχρόνια, στην αγορά. Ένας κρίσιμος και καθοριστικός παράγοντας για να το πετύχουν αυτό, είναι να ακολουθήσουν τις νέες δυνατότητες που τους προσφέρει η Πληροφορική.

Τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα και τα συστήματα ανταλλαγής δεδομένων (EDI), προσφέρουν τη δυνατότητα αποτελεσματικής συνεργασίας των εμπλεκόμενων φορέων, επιτρέποντας τη συνεχή επικοινωνία μεταξύ του μηχανογραφικού συστήματος της επιχείρησης και της φυσικής αποθήκης της 3PL. Η υψηλή τεχνολογία χρησιμοποιείται πλέον σε όλα τα στάδια παραλαβής, προετοιμασίας και μετακίνησης των εμπορευμάτων τόσο εντός της αποθήκης όσο και εκτός αυτής. Η τεχνολογία αυτή, αποτελείται από σύγχρονα μηχανογραφικά συστήματα, εξειδικευμένο λογισμικό, scanners, ασύρματα τερματικά, οχήματα χειρισμού εμπορευμάτων, συστήματα ικνηλασιμότητας κ.α.

Τα πιο διαδεδομένα, αλλά και απαιτούμενα πληροφοριακά συστήματα μια τη λειτουργία μιας 3PL είναι

- το **ERP** (Enterprise Resource Planning) ή Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων. Είναι προαπαιτούμενο, τόσο για την κάθε εμπορική επιχείρηση, όσο και για τη λειτουργία της 3PL.
- το **WMS** (Warehouse Management System) ή Σύστημα Διαχείρισης Αποθήκευσης. Είναι το κυριότερο εργαλείο για την εύρυθμη λειτουργία μιας 3PL. Με τη χρήση ενός αξιόπιστου τέτοιου συστήματος μπορεί η εταιρία να περιορίσει κατά πολύ το περιθώριο λάθους, αλλά και να υποστηρίξει πρόσθετα πληροφοριακά συστήματα, όπως είναι αυτό του billing, υπολογισμό όγκου παραγγελίας, pick by light, voice picking κ.α.



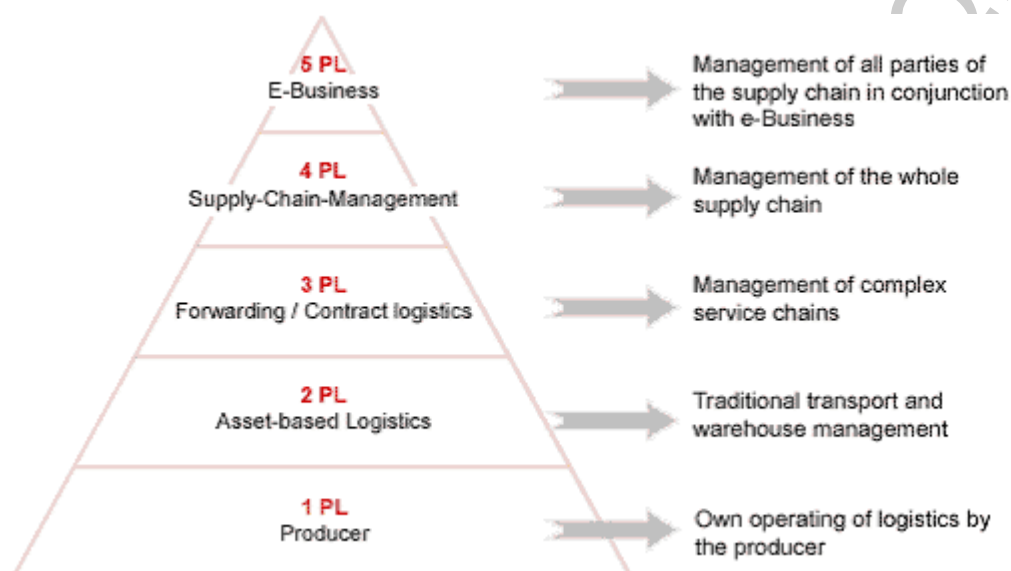
- τα συστήματα **Routing & Fleet Management** ή Συστήματα Δρομολόγησης και Διαχείρισης Στόλου. Αφορά την αυτόματη δρομολόγηση των παραγγελιών, αλλά και την παρακολούθηση και δρομολόγηση του στόλου των οχημάτων. Τα συστήματα αυτά βασίζονται σε τεχνολογίες GIS, GPS και GSM.
- τα συστήματα παρακολούθησης της **Ικνηλασιμότητας** των προϊόντων. Με τη χρήση τους, κυρίως στον κλάδο των τροφίμων, είναι δυνατή η αναζήτηση συγκεκριμένων παρτίδων εμπορευμάτων που διακινούνται.
- Τα συστήματα ηλεκτρονικής ταυτοποίησης RFID, τα οποία δίνουν τη δυνατότητα να μεταφέρονται περισσότερες χρήσιμες πληροφορίες από αυτές που περιέχει το barcode.

Με τη χρήση των παραπάνω, αλλά και ενός ιστοτόπου από την 3PL, μπορεί ο κάθε εντολέας να έχει άμεση και έγκυρη πληροφόρηση όποτε το επιθυμεί. Μέσω ενός κωδικού, που δίνεται στην κάθε συνεργαζόμενη επιχείρηση, μπορεί ο υπεύθυνος του εσωτερικού τμήματος logistics της επιχείρησης να αντλεί στοιχεία, αλλά και να παρακολουθεί το ύψος των αποθεμάτων, το συνολικό όγκο των αποθεμάτων της εταιρίας, τη ροή των παραγγελιών προς εκτέλεση, τις επιστροφές, τις ημερομηνίες λήξης κλπ.

4. Fourth Party Logistics

4.1 Πεδίο Δράσης των Fourth Party Logistics

Τα τελευταία χρόνια έχουν κάνει την εμφάνισή τους και νέοι όροι συνδεδεμένοι με την έννοια και τη χρήση των 3PL. Χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης τάσης είναι η πυραμίδα παρακάτω.

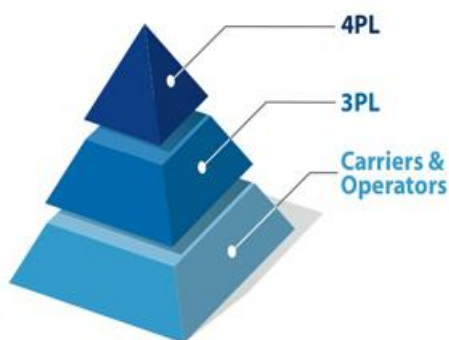


Ο κυριότερος από αυτούς τους όρους, που έχει αρχίσει πλέον να κάνει την εμφάνιση του όλο και πιο συχνά τα τελευταία χρόνια, είναι ο όρος των Fourth Party Logistics εταιριών(4PL).

Ενώ ο προμηθευτής 3PL, δραστηριοποιείται κυρίως στο τμήμα της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας που έχει να κάνει με τη μεταφορά, την αποθήκευση και τη διανομή, ο 4PL προμηθευτής πάει την όλη διαδικασία ένα βήμα παραπέρα. Συγκεκριμένα, δεν περιορίζετε στα παραπάνω, αλλά ασχολείται με όλη την κλίμακα της εφοδιαστικής αλυσίδας, της οποίας αναλύει την πορεία και προσπαθεί να βρεί τρόπους βελτιστοποίησης της.

Μια γενική εικόνα για τη λειτουργία των 4PL προμηθευτών, είναι ότι δεν πρέπει να αναδημιουργήσουν τον τρόπο λειτουργίας των 3PL, αλλά θα πρέπει να δημιουργήσουν μια πλατφόρμα, όπου οι πελάτες που τους έχουν αναθέσει τη διοίκηση της εφοδιαστικής τους αλυσίδας, θα μπορούν να έχουν πρόσβαση-ορατότητα στο σύστημά τους.

Η 4PL στη συνέχεια επικεντρώνεται στην ενσωμάτωση των δεδομένων και την ανάπτυξη ιστοσελίδων και επιτρέπει σε πολλές εταιρίες να συνδεθούν στο ίδιο σύστημα. Βέβαια, αυτό διασφαλίζεται με την κάθε άδεια χρήσης της κάθε εταιρίας από τον παροχέα. Με το παραπάνω, η 4PL έχει τη δυνατότητα να βελτιώνει την πλατφόρμα που χρησιμοποιεί, χωρίς εκ νέου αγοράς, με αποτέλεσμα να κρατάει το κόστος της σε χαμηλά επίπεδα.

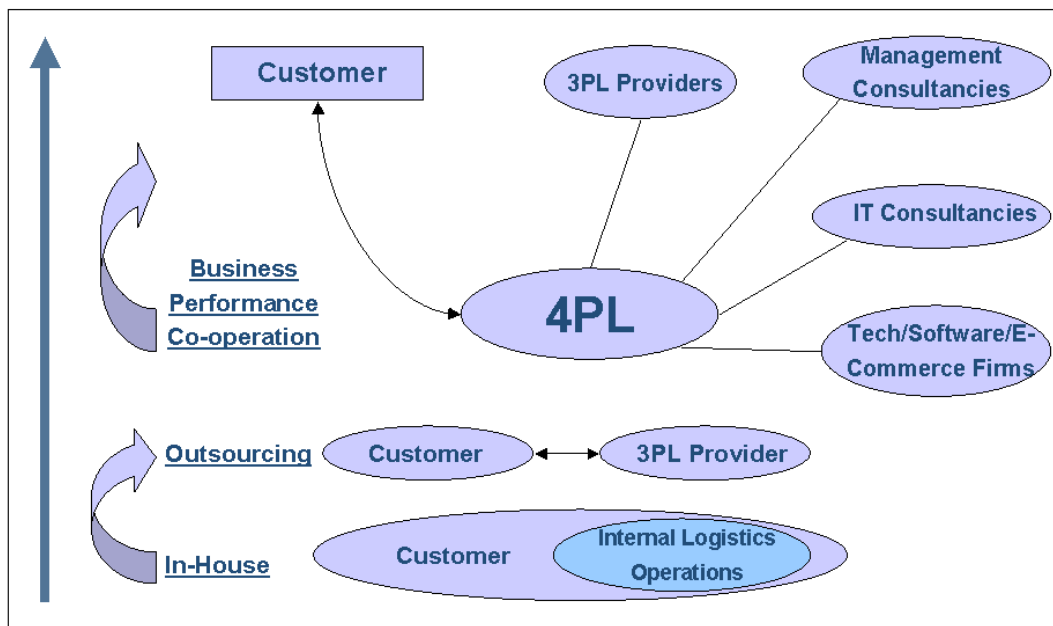


Φυσική απόρροια των παραπάνω, είναι ότι η 4PL κάθε φορά που προσθέτει στο πελατολόγιό της έναν νέο πελάτη, το κόστος της δεν αυξάνεται με τον ίδιο ρυθμό, μιάς και πολλά από τα πεδία που έχουν ήδη κατασκευαστεί, για τη γενικότερη λειτουργία τους, μπορούν να χρησιμοποιηθούν από όλους τους συνεργάτες τους.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της λειτουργίας των 4PL και συνεπώς οι διαφορές τους από τα αντίστοιχα των 3PL, παρουσιάζονται παρακάτω όσο το δυνατόν πιο αναλυτικά.

- ✓ Η 4PL διαχειρίζεται τα αποθέματα και όχι μόνο τα παρακολουθεί, όπως γίνεται με την 3PL.
- ✓ Τα απαιτούμενα για τη λειτουργία της 4PL είναι η τεχνογνωσία, οι σύγχρονες τεχνικές διοίκησης και η χρήση νέων τεχνολογιών πληροφορικής, σε αντίθεση με την 3PL, που απαιτούμενο και προερατικό είναι η διαθεσιμότητα παγίων και υποδομών. Βέβαια, αυτό δεν σημαίνει ότι και η 4PL δεν μπορεί να διαθέτει τέτοιου είδους εξοπλισμό.
- ✓ Μπορούν να προχωρούν σε διαπραγματεύσεις και συμφωνίες με τις 3PL.
- ✓ Έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν ολοκληρωμένες λύσεις με τη χρήση της κατάλληλης τεχνολογίας (IT Solutions).
- ✓ Εξασφαλίζουν τη διαχείριση του κινδύνου και της ασφάλισης.
- ✓ Όλες οι πτυχές της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας του κάθε πελάτη διαχειρίζονται από την οργανωτική δομή της 4PL.

- ✓ Η οργάνωση του 4PL είναι σαν ένας σύνδεσμος, ανάμεσα στον πελάτη- επιχείρηση και τους πολλαπλούς προμηθευτές της.
- ✓ Η 3PL δραστηριοποιείται στα πλαίσια ενός ήδη διαμορφωμένου πλάνου λειτουργίας της διαδικασίας των logistics, ενώ η 4PL είναι υποχρεωμένη να καταρτίσει και να διαμορφώσει αυτό το πλάνο λειτουργίας.



Source: Frost & Sullivan

Τα τελευταία χρόνια, τόσο στην παγκόσμια αγορά, όσο και στην εγχώρια πολλές εταιρίες 3PL με μακρόχρονη παρουσία και εμπειρία στο χώρο, αρχίζουν να προσανατολίζονται προς την κατεύθυνση των 4PL. Αυτό είναι φυσικό επακόλουθο, αν θέλουν να παραμείνουν και να εδραιώσουν τη θέση τους στην αγορά εργασίας, που συνεχώς μεταβάλλεται. Με την παροχή νέων υπηρεσιών στοχεύουν στο να προσδώσουν μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία στις παροχές τους προς τους πελάτες τους, από τη μία και από την άλλη, προσβλέπουν στο να αυξήσουν το περιθώριο του δικού τους κέρδους στην αγορά.

Κατά γενική ομολογία, η ανάγκη για τις 4PL εταιρίες προέκυψε από την συνεχή εξέλιξη της αγοράς των 3PL. Είναι ο συνδυαστικός κρικός στο κενό που δημιουργείται ανάμεσα στις ήδη παρεχόμενες υπηρεσίες από τις υπάρχουσες

Third Party Logistics εταιρίες και στη πρόσθετη ζήτηση για την ικανοποίηση των συνεχώς μεταβαλλόμενων αναγκών από τις επιχειρήσεις.

Είναι ένας σημαντικός κρίκος, που έλειπε από την εφοδιαστική αλυσίδα, μιας και αποτελεί την επικοινωνία μεταξύ των εμπορικών επιχειρήσεων και των εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics (3PL).

4.2 Είναι οι 4PL το Νέο Μεγάλο Στοιχείο;

Λίγες δεκαετίες πριν, όταν εμφανήστηκε ο όρος 3PL, πολλοί έσπευσαν να θεωρήσουν ότι το όλο εγχείρημα δεν θα είχε ουσιαστική επιτυχία. Αυτό βασιζόταν τότε, στο γεγονός ότι η έννοια δεν ήταν ξεκάθαρη, αλλά και οι εμπορικές επιχειρήσεις δεν είχαν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν επαρκώς σε μία τέτοια συνεργασία, λόγω έλλειψης εμπειρίας, αλλά και εμπιστοσύνης. Με το πέρασμα των χρόνων, αποδείχθηκε ότι όχι μόνο πέτυχε, αλλά πλέον οι 3PL θεωρούνται αναπόσπαστο κομμάτι της όλης διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Κάτι ανάλογο γίνεται και στην αγορά των 4PL. Αν και η συγκεκριμένη διαδικασία δεν είναι ακόμα στο επιθυμητό επίπεδο, τουλάχιστον στην Ελλάδα, υπάρχουν όλες οι προοπτικές για επιτυχία συμπαρασέρνοντας μαζί τους τις εμπορικές επιχειρήσεις, μέσω των δυνατοτήτων, που αυτές μπορούν να τους προσφέρουν.

Το δυνατό τους σημείο είναι ότι προσανατολίζονται στον πελάτη τους και τις ανάγκες του. Όταν μια εταιρία, αποφασίσει να καταρτίσει ένα πλάνο εξωτερικής ανάθεσης του έργου της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, θα έβρισκε ιδανική τη λύση να της κάνει όλη τη δουλειά κάποια άλλη εταιρία για λογαριασμό της. Η αναγκαιότητα για στρατηγικές λύσεις και κάλυψη των αναγκών τους, σε συνδιασμό από τα πιθανά προβλήματα, που ήδη αντιμετωπίζουν με τις 3PL που συνεργάζονται, τους οδηγεί στην ανάγκη για έναν «υπερσυνεργάτη» που θα έχει τον όλο συντονισμό.

Σύμφωνα, με την ομάδα των ερευνητών της Frost & Sullivan, οι 4PL θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα ευέλικτες, με σκοπό να καλύπτουν τις απαιτήσεις των πελατών τους, μιας και αυτός είναι ο στόχος τους προκειμένου να πετύχουν τη συνεργασία. Γενικά, οι εταιρίες 4PL θα πρέπει να προσανατολίζονται στην συνεργασία με τον κάθε πελάτη για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, μέσω

του επανασχεδιασμό, όχι μόνο της εφοδιαστικής αλυσίδας, αλλά μερικές φορές, ακόμα και της συνολικής επιχειρηματικής δραστηριότητας και εσωτερικής λειτουργίας του κάθε οργανισμού. Επιπροσθέτως, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι με τη χρήση μιας τέτοια συμβουλευτικής εταιρίας 4PL, δίνεται η δυνατότητα στην κάθε εμπορική επιχείρηση που τη χρησιμοποιεί, να διεκδικήσει τη συμμετοχή της στα επιδοτούμενα προγράμματα του χώρου που ανακοινώνονται κατά καιρούς.

Οι 4PL πρέπει να συνεργάζονται στενά με τον πελάτη, πριν την έναρξη της συνεργασίας, προκειμένου να κερδίσουν την εμπιστοσύνη τους, αλλά και να τους βοηθήσουν στην μετάβαση των διαδικασιών στον δικό τους οργανισμό. Αυτό συνήθως, είναι μεγάλη πρόκληση, μιας και πολλά τμήματα της εταιρίας των πελατών είναι παραδοσιακά πιο απρόθυμα να παραδώσουν τον έλεγχο της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, κυρίως όταν αυτή αποτελεί βασική λειτουργία της επιχείρησής τους.

Εξαιτίας, των προβλημάτων που ανακύπτουν από τη συνεργασία των εμπορικών επιχειρήσεων με τους 3PL συνεργάτες τους, οι προμηθευτές 4PL θα πρέπει να μπαίνουν στη μέση για να διαλύουν την έλλειψη εμπιστοσύνης των επιχειρήσεων προς τους συνεργάτες τους, που τους οδηγεί πολλές φορές στο να θέλουν να αλλάζουν συχνά προμηθευτές, ειδικά αν πετύχουν καλύτερες τιμές. Κάτι τέτοιο, δημιουργεί μεγάλο πρόβλημα στο πεδίο δράσης των 4PL, των οποίων μια βασική αρχή είναι οι μακροχρόνιες στρατηγικές συνεργασίες και οι βασικές εσωτερικές αναδιαμορφώσεις.

Η έναρξη μιας συνεργασίας με μια 4PL εταιρία, έχει μακροχρόνιο ρίσκο και για τις δυο πλευρές, αλλά και κοινό όραμα, κοινούς στόχους και άριστη επικοινωνία ανάμεσά τους, ακόμα από την αρχή της συμφωνίας για να μπορέσει να φέρει πραγματική προστιθέμενη αξία. Οι πελάτες μπορεί να μην το βλέπουν πάντα έτσι, οπότε είναι πρόκληση για τους προμηθευτές τέτοιων υπηρεσιών να τους μυήσουν στον τρόπο σκέψης τους.

Εν κατακλείδι, σύμφωνα με τους ερευνητές της Frost & Sullivan, η ύπαρξη των εταιριών Fourth Party Logistics (4PL) δεν σημαίνει την αντικατάσταση των 3PL.

Αντιθέτως, πιστεύουν ότι στην παραπάνω επιτυχία του κλάδου τους μέσω του μοντέλου 4PL, μιας και μέσω αυτού αξιολογούνται και επιλέγονται οι καλύτεροι συνεργάτες 3PL, οι οποίοι θα ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πελατών και συνεπώς, θα φέρουν κέρδη σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

Από όλα τα παραπάνω, η αγορά δεν μπορεί πλέον να αγνοεί την ύπαρξη των εταιριών 4PL, μιας και η εξέλιξή τους πλέον είναι ραγδαία και θα επηρεάσει όλη την εφοδιαστική αλυσίδα.

4.3 Πλεονεκτήματα των 4PL

Όπως αναλύσαμε και παραπάνω, η χρήση των υπηρεσιών που παρέχουν οι εταιρίες logistics τέταρτης γενιάς, μπορεί να αποφέρει σημαντικά όφελη, τόσο στην ίδια την εμπορική επιχείρηση που θα στραφεί σε τέτοιου είδους συνεργασία, όσο και στον κλάδο των 3PL και κατ'επέκταση στον κλάδο των logistics. Εταιρίες 4PL μπορούν να είναι, τόσο νέες εταιρίες που ξεκινάνε κατευθείαν στον τομέα των 4PL, όσο και εταιρίες 3PL που προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα που προσφέρουν είναι:

- ✓ Οι εμπορικές επιχειρήσεις αποφεύγουν να συνεργάζονται με πολλές 3PL για διάφορες δραστηριότητες τους, όπως ανάγκη για αποθήκευση και διανομή, διαδικασίες HRD, ασφάλεια, ανάπτυξη προϊόντων και πληροφοριακή υποστήριξη κ.α. Αντί να έχουν συνεργασίες με έναν αριθμό 3PL, έχουν να κάνουν μόνο με έναν 4PL συνεργάτη.
- ✓ Η χρήση τους, δεν στοχεύει μόνο στη μείωση του κόστους αποθήκευσης και μεταφοράς, αλλά και στην βέλτιστη διαχείριση των λειτουργιών logistics, πετυχαίνοντας τη γενικότερη βελτιστοποίηση της λειτουργίας ενός οργανισμού.
- ✓ Όλο το βάρος της οργάνωσης και του συντονισμού των διαφορετικών κατηγοριών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης και τα όποια προβλήματα κατά καιρούς παρουσιάζονται, πέφτει πάνω στις εταιρίες 4PL και όχι στην εμπορική επιχείρηση απευθείας.
- ✓ Η κάθε εμπορική επιχείρηση επωφελείται οικονομικά από τις μακροχρόνιες συνεργασίες, που οι 4 PL έχουν τη δυνατότητα να συνάπτουν με τις δυνάμεις της αγοράς.
- ✓ Η ανάπτυξη της λύσης της 4PL πολλαπλασιάζει τις δυνατότητες των 3PL, των παρόχων τεχνολογικής υποστήριξης και της επιχειρησιακής

λειτουργίας προσφέροντας ανταγωνιστικές λύσεις στην εφοδιαστική αλυσίδα.

- ✓ Πρόσβαση για όλους τους πελάτες σε ενιαία διαδικασία πληροφοριακών συστημάτων, που χρησιμοποιεί η 4PL.
- ✓ Ενεργούν προσανατολισμένοι καθαρά στο συμφέρον και στις ανάγκες του πελάτη.
- ✓ Προσφέρουν βελτιστοποίηση στη ροή των υλικών.
- ✓ Αυξάνουν την παραγωγικότητα μέσω χρήσης σύγχρονων συστημάτων δρομολογησης.
- ✓ Το κυριότερο είναι ότι οι σύμβουλοι των εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics τέταρτης γενιάς, είναι σε θέση να φέρουν εξειδικευμένη και αντικειμενική γνώση στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, προς το συμφέρον της εκάστοτε εμπορικής επιχείρησης. Οι εκτιμήσεις αυτές θα οδηγήσουν σε υψηλότερο επίπεδο αποδοτικότητας στην αλυσίδα και χαμηλότερο κόστος.

Μεγάλο στοίχημα για τους συμβούλους των εταιριών 4PL, είναι να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των εμπορικών επιχειρήσεων για τα οφέλη που μπορούν να τους προσφέρουν στα πλαίσια του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Η συνεργασία των συμβούλων, με όλα σχεδόν τα τμήματα της επιχείρησης είναι αναγκαία και προαπαιτούμενη, επομένως η εμπιστοσύνη στις δυνατότητές τους είναι αναγκαία πριν την οποιαδήποτε συμφωνία.

4.4 Μειονεκτήματα των 4PL

Όπως όλες οι ενέργειες, έτσι και η επιλογή μιας συνεργασίας με μια 4PL εταιρία έχει και κάποια μειονεκτήματα ή περιορισμούς. Πέρα από τα γενικότερα μειονεκτήματα, που αναφέραμε και παραπάνω και έχουν να κάνουν γενικότερα με τη χρήση του outsourcing, μπορούμε να εντοπίσουμε και τα παρακάτω.

- ✓ Το μεγαλύτερο μειονέκτημα των εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics τέταρτης γενιάς, είναι αυτό του κόστους των υπηρεσιών τους. Ενώ μια 4PL μπορεί να βελτιώσει το επίπεδο αποτελεσματικότητας μιας εμπορικής επιχείρησης, παρόλα αυτά προσθέτει πρόσθετο κόστος στην όλη διαδικασία διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ως εκ τούτου,

μια εμπορική επιχείρηση θα πρέπει να αντισταθμίζει και να ζυγίζει το κόστος που δημιουργεί και προσδίδει η χρήση μιας 4PL, με την πρόσθετη αξία που επιφέρει στην επιχείρηση η όλη διαδικασία εξωτερικής ανάθεσης.

- ✓ Είναι άποψη πολλών μελετητών του κλάδου, όπως και του Gustaf Ericsson, ότι η σύναψη μιας τέτοιας συνεργασίας θα φέρει στην επιχείρηση κάποια άμεσα οφέλη, αλλά μακροπρόθεσμα, αν δεν υπάρχουν κίνητρα, η πορεία και η λειτουργία της επιχείρησης θα παραμείνει στατική.

Και τα δύο παραπάνω επιχειρήματα είναι βάσιμα. Αξίζει όμως να αναφέρουμε ότι είναι στο χέρι της κάθε επιχείρησης, τόσο το να διαχειριστεί το πρόσθετο κόστος που δημιουργεί μια τέτοια συνεργασία, όσο και τον κίνδυνο να παραμείνει στατική η πορεία της. Για το κόστος, θα πρέπει να μελετηθεί σε βάθος σε σχέση με τα οφέλη που επιφέρει, ίσως και με κάποια οικονομοτεχνική μελέτη. Για τον κίνδυνο της εξέλιξης της επιχείρησης τώρα, είναι στο χέρι της να πάρει την τεχνογνωσία που της παρέχει η συνεργασία με μια 4PL και να την αξιοποιήσει κατάλληλα έτσι ώστε στο μέλλον να μπορεί να τη χρησιμοποιήσει προς όφελός της.

Η μικρή εξέλιξη, του εν λόγω κλάδου στην Ελλάδα, δεν μας προσφέρει τη δυνατότητα να παρουσιάσουμε επιπλέον προβλήματα, που ενδέχεται να παρουσιαστούν κατά την πορεία μιας τέτοιας συνεργασίας.

4.5 Πως Πετυχαίνει μια Εμπορική Εταιρία μια Επιτυχημένη Συνεργασία με μια 4PL

Η καχυποψία και η έλλειψη εμπιστοσύνης από πλευράς εμπορικών επιχειρήσεων, αναφορικά με το ενδεχόμενο συνεργασίας με μια συμβουλευτική εταιρία παροχής υπηρεσιών logistics (4 PL), μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα στην εμπορική επιχείρηση και στις σχέσεις, που αυτοί έχει ή επιδιώκει να αποκτήσει με άλλους συνεργάτες του κλάδου. Βέβαια, για να λέμε και τα πράγματα με το όνομά τους, για να είναι επιτυχημένη μια τέτοια συνεργασία απαιτείται οργάνωση και αμοιβαία συνεργασία. Κάτι σαν πλάνο της συνεργασίας.

Το πρώτο και κυριότερο βήμα, είναι να οριοθετήσει η επιχείρηση ποιο προσδοκά ότι θα είναι το όφελός της από μια τέτοια συνεργασία με μια 4PL. Με γνώμονα το όφελος, που προσδοκά, θα μπουν και οι κανόνες της μεταξύ τους συνεργασίας, έτσι ώστε και τα δύο εμπλεκόμενα μέρη να είναι δεσμευμένα, τόσο με τις υποχρεώσεις τους, όσο και τις απαιτήσεις τους.

Το δεύτερο βήμα, είναι να κατανοήσουν και οι δύο πλευρές, η μία τον τρόπο σκέψης και δράσης της άλλης, καθώς και τη σημασία της σωστής επικοινωνίας μεταξύ τους. Θα πρέπει να οικοδομηθεί μια σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης στις ικανότητες και τις προθέσεις και των δύο.

Σημαντικό για την εξέλιξη της συνεργασίας, είναι να καταφέρουν οι σύμβουλοι της 4PL να πείσουν την εμπορική επιχείρηση ότι έχουν τη δυνατότητα να προσαρμόζονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Οι εμπορικές επιχειρήσεις, στο σύγχρονο περιβάλλον, δρουν σε διάφορους τομείς και κάθε αλλαγή στο εξωτερικό περιβάλλον, θα πρέπει να ακολουθείται και από μια αλλαγή στην εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης. Η 4PL συνεπώς, θα πρέπει να εξασφαλίσει στον πελάτη της ότι έχει την ευελιξία και τη δυνατότητα να προσαρμόζεται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και να τις ενσωματώνει στην όλη λειτουργία, όσο το δυνατόν πιο ανώδυνα για την επιχείρηση.

Μέσα στα πλαίσια της κουλτούρας της λειτουργίας των 4PL, είναι και η ανάπτυξη σχέσεων και συνεργασιών, όχι μόνο ανάμεσα σε αγοραστές και πωλητές, αλλά ακόμα και ανάμεσα σε εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Τέτοιου είδους συνεργασίες, παρότι είναι δύσκολο με τη λογική που επικρατεί στην αγορά σήμερα, είναι το μέλλον για την αποδοτικότητα.

Οι σύμβουλοι των εταιριών 4PL, θα πρέπει να ανοίξουν τους ορίζοντες των εμπορικών εταιριών και να τους δώσουν το κομμάτι εκείνο στον κρίκο της εφοδιαστικής αλυσίδας, που τους λείπει και χρειάζεται προκειμένου να βελτιωθεί η όλη διαδικασία. Ένα βήμα απαραίτητο είναι η γνωστοποίηση της πληροφορίας. Οι εταιρίες έχουν πλέον αποδεχθεί τη διαδικασία της γνωστοποίησης των προβλέψεων (forecast) με τους προμηθευτές τους, ακόμα είναι δύσπιστοι να κάνουν το ίδιο και με τους εξωτερικούς τους συνεργάτες υπηρεσιών logistics. Οι σύμβουλοι θα πρέπει να βρουν την κατάλληλη πλατφόρμα, πάνω στην οποία θα δουλέψει η καλύτερη κυκλοφορία της πληροφορίας, έτσι ώστε να συντονιστεί όσο το δυνατόν καλύτερα η εφοδιαστική αλυσίδα.

Ένας άλλος τομέας που επιδέχεται ακόμα μεγάλη εξέλιξη και έγκειται στις ικανότητες των συμβούλων να το μεταδώσουν στους πελάτες τους, είναι το e-commerce και γενικά η έννοια των e-logistics στην σύγχρονη αγορά. Ο τρόπος λειτουργίας των επιχειρήσεων γίνεται πιο απλοϊκός και πιο γρήγορος με την ενσωμάτωση των τεχνολογικών επιτευγμάτων στην καθημερινότητα. Ο κάθε σύμβουλος θα πρέπει να παρουσιάσει τα οφέλη στη διοίκηση της κάθε εταιρίας και να παρουσιάσει ακόμα και τις δυνατότητες που έχει ο πελάτης για άμεση και on time ενημέρωση. Κάτι τέτοιο είναι εφικτό με την επικοινωνία, μέσω ειδικού site με κωδικό ανά εταιρία-πελάτη, από όπου ο κάθε υπεύθυνος θα μπορεί να αντλεί, όταν χρειάζεται άμεσα και χωρίς καθυστέρηση οτιδήποτε report του χρειάζεται. Η real time ενημέρωση είναι ένα από τα πιο ενδιαφέροντα κομμάτια στην σύγχρονη αγορά των logistics, μιας και δίνει τη δυνατότητα στον εκάστοτε εσωτερικό υπεύθυνο logistics μια εμπορικής εταιρίας, να έχει άμεση εικόνα της κατάστασης που βλέπει ο εξωτερικός συνεργάτης του.

Αυτό μπορεί να σημαίνει, on line ενημέρωση για το ύψος των αποθεμάτων, τη διατήρηση FEFO, FIFO ή LIFO, την ικνηλασιμότητα, τη ροή των παραγγελιών, τις παραλαβές, τη δρομολόγηση κ.α.

Ο σύμβουλος 4PL, είναι στην ουσία ένας συντονιστής του όλου έργου της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, που ανοίγει τους ορίζοντες της εμπορικής επιχείρησης.

4.6 Μετά την 4PL, Τι;

Στην αρχή εμφανίστηκε ο όρος 3PL, όπου είναι ένα πάροχος υπηρεσιών logistics τρίτης γενιάς, με δραστηριότητα σε μέρος ή όλη την εφοδιαστική αλυσίδα. Στη συνέχεια, εμφανίστηκε ο όρος 4PL, που είναι ο πάροχος υπηρεσιών logistics τέταρτης γενιάς. Η συγκεκριμένη κατηγορία είναι στην ουσία, ο συντονιστής που οργανώνει και συντονίζει τις πηγές, τις δυνατότητες και την τεχνολογία για το σχεδιασμό και την κατασκευή ολοκληρωμένων λύσεων της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Από την πρωτοεμφάνιση κιάλας του όρου των εταιριών 4PL, η παγκόσμια κοινότητα ψάχνει το επόμενο βήμα για την ανάπτυξη των 5PL, δηλαδή την πλήρη υλοποίηση της λειτουργίας του e-procurement.

Ένα βασικό κλειδί, για τη λειτουργία των 5PL είναι να συγκεντρώσει το σύνολο των απαιτήσεων των 3PL, προκειμένου να επιτύχει μεγαλύτερη διαπραγματευτική ικανότητα.

Μέσα στα πλαίσια της λειτουργίας των 5PL, όπως πιστεύουν και οι ίδιοι, είναι η διεύρυνση του πεδίου εφαρμογής με τη χρήση του ηλεκτρονικού επιχειρείν. (e-business) Είναι λοιπόν απλά ακόμα μία 3PL, που βρήκε ένα άλλο εντυπωσιακό τρόπο να ξεχωρίζουν από τον ανταγωνισμό ή όντως υπάρχει πραγματική διαφοροποίηση?

Η 1PL εταιρία είναι η κύρια εταιρία, η 2PL είναι ο πελάτης και η 3PL έρχεται να αναλάβει το συντονισμό των δύο, με τις υπηρεσίες που παρέχει. Η 3PL προσφέρει μια γκάμα υπηρεσιών απευθείας, αλλά ακόμα και τη δυνατότητα για υπηρεσίες έμμεσα και όχι απευθείας.

Κατά πολλούς, οι εταιρίες 4PL και 5PL, είναι απλά μια νέα επιχείρηση στην αγορά των 3PL σε καλύτερη συσκευασία, ενώ για άλλους είναι μια ολοκληρωμένη σχεδίαση τεχνολογικής υποστήριξης, συμβουλευτική ικανότητας και υπηρεσιών διαχείρισης προμηθειών.

Το μέλλον μένει να δείξει την εξέλιξη.

5. Διαδικασία Επιλογής και Αξιολόγηση 3PL

5.1 Σύμβαση Εργασίας με μια 3PL

Είναι γενικά αποδεκτό, ότι η οποιαδήποτε ανάθεση έργου και να θέλουμε να κάνουμε, θα πρέπει εξαρχής αυτή να καταγράφεται και να περιγράφεται, όσο το δυνατόν πιο λεπτομερώς γίνεται. Στην αρχική επιλογή ενός εξωτερικού συνεργάτη, εκτός από την ανταγωνιστική τιμή, θα πρέπει να κοιτάμε και την εμπειρία του στο συγκεκριμένο χώρο.

Σημαντικό στοιχείο για την όσο το δυνατόν πιο περιεκτική σύμβαση με μια εταιρία παροχής υπηρεσιών logistics, είναι η λεπτομερής καταγραφή, τόσο των ιδιομορφιών της συγκεκριμένης αγοράς, όσο και του προϊόντος. Παρακάτω θα παρουσιαστούν, τα στοιχεία εκείνα που θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους οι εμπλεκόμενοι φορείς, προκειμένου να τεθούν σωστά εξ αρχής οι προϋποθέσεις και οι παράμετροι, όχι μόνο για τη σωστή τιμολόγηση των παρεχόμενων

υπηρεσιών από την 3PL για να είναι ανταγωνιστική, αλλά και την πραγματική κοστολόγηση, καθώς και των βασικών αρχών που πρέπει να διέπουν μια σύμβαση.

Η σωστή καταγραφή του όλου έργου που ανατίθεται βοηθάει και τις δύο πλευρές προκειμένου να λύσουν προβλήματα που ανακύπτουν στην πορεία της συνεργασίας και πιθανόν να αναθεωρήσουν κάποιους όρους της σύμβασης. Μερικά από τα στοιχεία που θα πρέπει να είναι σαφώς διατυπωμένα έχουν να κάνουν με:

- Παραλαβή-Εκφόρτωση εμπορευμάτων. Καθορισμός αν αυτά θα είναι ήδη παλετοποιημένα ή bulk.
- Τοποθέτηση ειδικής ετικέτας παλέτας, προκειμένου να καταγράφετε όλη η πληροφορία για τον εντολέα.
- Συμφωνία για το αν θα διατηρείται FIFO (First In – First Out) ή FEFO (First Expired – First Out). Ιδιαίτερα σημαντικό αν μιλάμε για τρόφιμα.
- Τον συνολικό μέσο απόθεμα παλετών, για το οποίο γίνεται η εν λόγω συμφωνία, καθώς και την προοπτική αύξησης του στην πάροδο του χρόνου.
- Την μονάδα που θα γίνεται picking. Τεμαχιακό, κιβωτιακό ή picking παλέτας.
- Επικόλληση ετικέτας, που θα αναγράφει όλη την πληροφόρηση για το είδος και θα είναι εύκολη η ικνηλασιμότητά της, σε περίπτωση που ζητηθεί από την εντολοδόχο εταιρία.
- Να μπορεί να δεσμευτεί ποσότητα ή παρτίδα, εφόσον ζητηθεί από τον εντολέα-αποθέτη.
- Το χρονικό διάστημα εκτέλεσης μιας παραγγελία από την 3PL.
- Express παραγγελίες και πως αυτές διεκπεραιώνονται.
- Διαχείριση επιστροφών.
- Ο χρονικός ορίζοντας της σύμβασης.
- Τα reports, που είναι δυνατόν να δίνονται από την 3PL εταιρία προς την εμπορική επιχείρηση.

Ένα άλλο σημαντικό κομμάτι που θα πρέπει να αναλύεται, έχει να κάνει με τη φύση του προϊόντος. Εδώ θα πρέπει, να δεσμεύεται η επιχείρηση ότι θα τροφοδοτεί τη 3PL με τα logistics data των διακινούμενων εμπορευμάτων. Με βάση αυτά, θα πρέπει να καταχωρεί και να ανοίγει κωδικούς και η 3PL για τα συγκεκριμένα είδη στο σύστημά της, αλλά και να ξέρει τις προδιαγραφές του καθενός είδους.

Τέλος, θα πρέπει να καθορίζεται το κανάλι διανομής της εφοδιαστικής αλυσίδας, με μέσο αριθμό σημείων παράδοσης, αλλά και εκτιμώμενου όγκου παραγγελιών ανά ημέρα.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι με σαφή εικόνα για όλα τα παραπάνω, μπορεί τόσο η 3PL εταιρία να δώσει, όσο το δυνατόν καλύτερη εκτίμηση του κόστους και των χρεώσεων ανά κατηγορία, όσο και η εμπορική επιχείρηση μπορεί να εμπιστευτεί το διακινητή της, θεωρώντας ότι έχει κατανοήσει πλήρως το συγκεκριμένο έργο. Η ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας είναι η εικόνα της επιχείρησης προς τον τελικό πελάτη και αποτελεί πρωταρχικό στόχο τόσο της 3PL, για την διεύρυνση του πελατολογίου της, όσο και της εμπορικής επιχείρησης, μιας και είναι ο καθρέφτης της προς τα έξω.

5.2 Επιλογή Ενός 3PL

Η απόφαση για την χρήση ενός εξωτερικού συνεργάτη παροχής υπηρεσιών logistics, είναι μία απόφαση, η οποία εξαρτάται από ποικίλους παράγοντες, οι οποίοι διαφέρουν από εταιρία σε εταιρία. Η απόφαση του να δώσει μια επιχείρηση, μέρος ή όλο το έργο της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, σε εξωτερικούς συνεργάτες, εξαρτάται από τα πλάνα της επιχείρησης, τα μελλοντικά σχέδια, την κουλτούρα, της φύσης του προϊόντος, της επέκτασης που στοχεύει να επιτύχει και της αγοράς.

Εφόσον, η απόφαση για τη χρήση μιας 3PL εταιρίας έχει ληφθεί και έχει καταρτιστεί το έργο, έτσι ώστε να μπορεί να συγκεντρώσει η επιχείρηση τους υποψήφιους εξωτερικούς συνεργάτες, θα πρέπει αυτοί να αξιολογηθούν από την ομάδα της επιχείρησης εσωτερικά.

Η συγκεκριμένη ομάδα θα πρέπει να αποτελείται από στελέχη της επιχείρησης, από όλα τα κρίσιμα εμπλεκόμενα τμήματα της λειτουργίας της επιχείρησης.

Αυτά είναι το οικονομικό τμήμα, οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ και φυσικά το τμήμα logistics της εν λόγω εταιρίας. Μέσα σε αυτή την ομάδα διεκπεραίωσης του συγκεκριμένου project, καλό θα ήταν να υπάρχουν και στελέχη από τη διοίκηση της εταιρίας, προκειμένου το όλο project να παίρνει το κύρος και την αξία που του χρειάζεται.

Η αξιολόγηση αυτή, θα πρέπει να γίνει με βάση τα κριτήρια που θεωρεί η κάθε επιχείρηση σημαντικά για το δικό της έργο.

Μερικά από τα κριτήρια αυτά σε γενική μορφή ερωτήσεων είναι:

- Είναι η 3PL σε καλή οικονομική κατάσταση?
- Είναι η θέση της 3PL είναι σε τέτοιο γεωγραφικό σημείο που να καλύπτει το δίκτυο της εμπορικής επιχείρησης?
- Παρέχει η 3PL τις υπηρεσίες εκείνες που ζητάει να καλύψει η εμπορική επιχείρηση?
- Έχει η 3PL τον απαιτούμενο αποθηκευτικό χώρο και τεχνολογικό εξοπλισμό σύμφωνα με τις ανάγκες της σύγχρονης αγοράς?
- Έχει ανταγωνιστικές τιμές συγκρίνοντας την με άλλες του κλάδου με βάση τις ίδιες υπηρεσίες?
- Έχει ευελιξία να ανταποκριθεί σε μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς?
- Έχει διαδικασίες φιλικές προς το περιβάλλον?
- Πώς κρίνεται η κουλτούρα της 3PL και ποια είναι η εμπειρία στο συγκεκριμένο χώρο?
- Έχει εξειδικευμένο και καταρτισμένο προσωπικό στους κόλπους της η 3PL?

Όλα τα παραπάνω είναι απλές ερωτήσεις που θα πρέπει να κάνει η εσωτερική ομάδα logistics της επιχείρησης, προκειμένου να κρατήσει ή να απορρίψει κάποιους από τους υποψήφιους συνεργάτες της. Πέρα όμως από την απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα, η εσωτερική ομάδα αξιολόγησης θα πρέπει να τα κατατάξει σύμφωνα και με τη δική της κουλτούρα, και με βάση αυτά να χρησιμοποιήσει κάποιο μοντέλο αξιολόγησης προκειμένου να τη βοηθήσει στην τελική επιλογή της.

Όταν θα βρίσκεται κοντά σε δύο – τρεις υποψηφίους εξωτερικούς συνεργάτες, θα πρέπει να προχωρήσει σε επιτόπου επίσκεψη στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή, σε συνεντεύξεις με τους αντίστοιχους υπευθύνους και πιο προσεκτική μελέτη των οικονομικών στοιχείων των υποψηφίων συνεργατών.

Η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι πολυκριτηριακή και να μη στηρίζεται αποκλειστικά στην καλύτερη οικονομική προσφορά που έχει λάβει η εμπορική επιχείρηση. Αξίζει να αναρωτηθεί κανείς το κόστος που μπορεί να έχει μια λάθος επιλογή εξωτερικού συνεργάτη, αλλά και τις επιπτώσεις που θα έχει αυτή στην αγορά και στη φήμη της εν λόγω εταιρίας.

Το τελικό στάδιο της όλης διαδικασίας, εφόσον έχει αποφασιστεί η επιλογή του καταλληλότερου συνεργάτη, έχει να κάνει με τις διαπραγματεύσεις και εν κατακλείδι, στην αποτύπωση των συμφωνηθέντων σε μία σύμβαση ανάθεσης έργου μεταξύ των δύο φορέων (ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΣΥΜΦΩΝΗΤΙΚΟ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ-LOGISTICS). Η σύμβαση εργασίας θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν, πιο προσεκτική στη διατύπωση των απαιτήσεων και των υποχρεώσεων και των δύο εμπλεκόμενων μερών, προκειμένου να πετύχουν και οι δύο τους στόχους που έχουν από τη σύναψη της συγκεκριμένης συμφωνίας και δεν είναι άλλοι από το κέρδος.

5.3 Αξιολόγηση Συνεργατών Παροχής Υπηρεσιών Logistics

Όπως η κάθε μορφή επένδυσης, έτσι και η επιλογή συνεργασίας με έναν εξωτερικό συνεργάτη παροχής υπηρεσιών logistics, τόσο τρίτης γενιάς όσο και τέταρτης γενιάς(3PL & 4PL), έχει ρίσκο, αλλά προσδοκά σε οφέλη. Σήμερα όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, κατανοούν την παραπάνω κρισιμότητα και προσπαθούν να διαφυλάξουν και να υποστηρίξουν όσο το δυνατόν περισσότερο την εκάστοτε επιλογή τους. Η ορθή και κατάλληλη επιλογή ενός τέτοιου συνεργάτη, στις σύγχρονες μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, θα προσδώσει στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό εκείνο πλεονέκτημα που χρειάζεται, έτσι ώστε είτε να ενταχθεί ομαλά στην εκάστοτε αγορά, είτε να επεκτείνει το μερίδιό της και κατοχυρώσει τη θέση της.

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν πολλές πρακτικές, μέσα από τις οποίες μπορεί μια εμπορική επιχείρηση να αξιολογήσει τις προσφορές των υποψηφίων

συνεργατών που έχει, με απώτερο στόχο να επιλέξει τον κατάλληλο συνεργάτη παροχής υπηρεσιών logistics.

Το μοντέλο που χρησιμοποιείται κυρίως ως βοήθημα για την παραπάνω αξιολόγηση και κατ'επέκταση επιλογή, είναι αυτό της πολυκριτηριακής αξιολόγησης. Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε τη λογική του και στη συνέχεια να εξετάσουμε την εφαρμογή του σε μια πρωτοπόρο εταιρία του κλάδου των τροφίμων και ποτών, με κύρια δραστηριότητα το χώρο του καφέ, θα χρειαστεί πρώτα να παρουσιάσουμε τη θεωρητική του υπόσταση.

Το πλαίσιο, μέσα στο οποίο θα γίνει η αξιολόγηση, μπορεί να συμπεριληφθεί σε έξι βήματα. Παρακάτω παραθέτονται τα συγκεκριμένα βήματα με σειρά προτεραιότητας:

1. Η ΑΠΟΦΑΣΗ

Όπως κάθε επιλογή στρατηγικής σημασίας για τη λειτουργία μιας επιχείρησης, έτσι και η επιλογή ενός εξωτερικού συνεργάτη, θα πρέπει να είναι απόρροια συζήτησης και κοινής απόφασης μεταξύ της διοίκησης. Το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της αγοράς, οι προοπτικές επέκτασης, οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται, οι κίνδυνοι αλλά και ο παράγοντας του κόστους ή αντίστοιχα του οφέλους, είναι οι παράγοντες που θα πρέπει να πέσουν στο τραπέζι των ιθυνόντων προκειμένου να αποφασιστεί ή όχι, η έναρξη των απαραίτητων δράσεων, προκειμένου να επιλεγεί ο κατάλληλος εξωτερικός συνεργάτης παροχής υπηρεσιών logistics. Πυλώνας για την απόφαση θα πρέπει να είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αναμένουν τα υψηλόβαθμα στελέχη ότι θα αποκομίσουν από το συγκεκριμένο έργο και πως αυτό θα αλλάξει τη θέση της επιχείρησης στον εμπορικό χάρτη του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται ή σκέφτεται να επεκταθεί. Μέσα στα πλαίσια της απόφασης αυτής θα πρέπει να ορίζετε και αν αναφερόμαστε σε συνεργάτη τρίτης γενιάς ή συνεργάτη τέταρτης γενιάς. Η όλη αξιολόγηση έχει μικρή διαφορά μεταξύ των δύο κατηγοριών εξωτερικών συνεργατών. Εφόσον αποφασιστεί η έναρξη των απαραίτητων διεργασιών για την επίτευξη της επιλογής του καταλληλότερου συνεργάτη, θα πρέπει να οριστεί μια ομάδα για την διεκπεραίωση του όλου project.

2. ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η ομάδα που θα φέρει το όλο project εις πέρας, θα πρέπει να αποτελείται από τον οικονομικό διευθυντή της επιχείρησης, το διευθυντή πωλήσεων, φυσικά τον υπεύθυνο logistics της επιχείρησης. Θα ήταν ιδανικό να υπήρχε και ένας εξωτερικός σύμβουλος σε θέματα logistics, αλλά για τις περισσότερες ελληνικές τουλάχιστον επιχειρήσεις, κάτι τέτοιο είναι πολυτέλεια. Βέβαια, τα τελευταία χρόνια, μπορούμε να πούμε ότι έχουν αρχίσει να αλλάζουν λίγο οι αντιλήψεις πάνω στο συγκεκριμένο θέμα και πλέον δείχνουν περισσότερη εμπιστοσύνη στην εμπειρία και την τεχνογνωσία των συμβούλων. Τα άτομα που θα στελεχώσουν την ομάδα που θα διεκπεραιώσει την όλη επιλογή, θα πρέπει να καταγράψουν καταρχήν τις ανάγκες της επιχείρησης, τους τομείς που υστερεί με την υπάρχουσα κατάσταση (πριν τη λύση του outsourcing), τις συνέπειες που θα έχει αυτή η αλλαγή στη λειτουργία της επιχείρησης, τη δομή, τα κεφάλαια και το ανθρώπινο δυναμικό που μπορεί να στηρίξει το όλο έργο. Θα πρέπει να καταγραφούν τα αποτελέσματα που αναμένονται από την παραπάνω ανάθεση, καθώς και οι στόχοι.

Με βάση τα παραπάνω, θα πρέπει η συγκεκριμένη ομάδα να καταρτίσει τα κριτήρια, βάση των αναγκών της και τα οποία ζητάει να καλύψει η ενδεχόμενη συνεργασία της με έναν εξωτερικό συνεργάτη. Τα κριτήρια αυτά σε πρώτη φάση, πιθανόν να είναι βασισμένα πάνω στα κύρια προσόντα που θα πρέπει να έχει ο υποψήφιος συνεργάτης, προκειμένου να μπορεί να γίνει το πρώτο ξεκαθάρισμα μεταξύ των υποψηφίων.

3. ΛΙΣΤΑ ΠΙΘΑΝΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ

Αφού έχει γίνει η καταγραφή των κυριότερων κριτηρίων με βάση το έργο που σκέφτεται και έχει αποφασίσει η διοίκηση ότι θέλει να παραχωρήσει σε εξωτερικούς συνεργάτες, φτιάχνει η σχετική ομάδα μια λίστα με τους υποψήφιους προμηθευτές της. Τόσο η μελέτη των πιθανών συνεργατών, όσο και η δόμηση μιας λίστας με τους επικρατέστερους υποψηφίους, θα πρέπει να είναι απαραίτητως εμπιστευτική, σύμφωνα με τους κανόνες της αγοράς. Σημαντικό για την όσο το δυνατόν πιο πλήρη λίστα, είναι και μια γρήγορη αλλά προσεκτική ματιά στους πελάτες των υποψηφίων συνεργατών. Από μια τέτοια έρευνα μπορούμε να εξάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα, τόσο για τις απόψεις που έχουν οι ήδη υπάρχοντες πελάτες των υποψηφίων συνεργατών

μας, όσο και για τις κατηγορίες των προϊόντων που αυτοί διαχειρίζονταν μέχρι τώρα. Αυτό το τελευταίο είναι και άκρως σημαντικό για την κουλτούρα της επιχείρησης, που σκέφτεται να αναθέσει εξωτερικά το έργο ή μέρος αυτού της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Πολλές εμπορικές επιχειρήσεις είναι αντίθετες με το να αποθηκεύουν ή να διακινούν τα εμπορεύματα τους με εξωτερικούς συνεργάτες, που έχουν ήδη στη γκάμα των προϊόντων τους ανταγωνιστικά ή παρεμφερή προϊόντα του κλάδου, στον οποίο δραστηριοποιούνται οι ίδιες. Αυτή είναι η μια άποψη, γιατί η άλλη είναι ότι με μια τέτοια σύμπραξη μπορεί η δική μας διακίνηση να χρησιμοποιήσει το ίδιο υπάρχον κανάλι διανομής και να αποκτήσει πρόσθετα οφέλη. Είναι στην κρίση της κάθε επιχείρησης το τι θέλει να κάνει. Οπότε μια έρευνα ανάμεσα στο υπάρχον πελατολόγιο του υποψηφίου συνεργάτη, προσφέρετε για χρήσιμα συμπεράσματα.

4. ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Στη συνέχεια, η ομάδα διαχείρισης του όλου έργου αναλαμβάνει τη συλλογή των προσφορών, αλλά και των λοιπών στοιχείων σχετικά με τη δραστηριότητα από τους υποψηφίους συνεργάτες. Η ομάδα του project είναι υπεύθυνη για την κατάρτιση των κριτηρίων που έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα για την εν λόγω εμπορική επιχείρηση και το όραμά της. Παρακάτω παρουσιάζονται τα βασικότερα αυτών των κριτηρίων αξιολόγησης ανά κατηγορία.

Πίνακας 1: Βασικά Κριτήρια Αξιολόγησης ανά Κατηγορία

✓ Επαγγελματική Εμπειρία
Χρόνια που δραστηριοποιείται στον κλάδο
Εμπειρία και κατάρτιση ανθρωπίνου δυναμικού
Οργανόγραμμα της εταιρίας
Φήμη και αναγνώριση στην αγορά εργασίας
✓ Παρεχόμενες Υπηρεσίες
Διαθεσιμότητα εγκαταστάσεων
Χρησιμοποιούμενος εξοπλισμός
Συντήρηση υπάρχοντος εξοπλισμού
Χρήση FIFO, FEFO
Reporting προς τον πελάτη
Ικνηλασιμότητα
Πληροφοριακά συστήματα (WMS, ERP, ROUTING κα)
Συστήματα ασφαλείας

✓ Εξυπηρέτηση του Πελάτη
Τήρηση χρονοδιαγράμματος
Ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών
Υπαρξη HACCP-ISO
Ικανότητα ανάκλησης
✓ Κόστος Υπηρεσιών
Κόστος ανά κατηγορία υπηρεσίας
Ευελιξία για την αλλαγή των όρων της σύμβασης
✓ Οικονομική Επιφάνεια- Προοπτικές Ανάπτυξης
Ετήσιος τζίρος
Χρηματοοικονομικοί δείκτες
Προοπτική επέκτασης των υπάρχουσών εγκαταστάσεων
Προοπτική ανανέωσης και αναβάθμισης των πληροφοριακών συστημάτων

Με βάση τα παραπάνω κριτήρια, οριστικοποιείται η λίστα με τους επικρατέστερους 2-5 υποψηφίους συνεργάτες. Αφού έχει περιοριστεί κατά πολύ ο αριθμός, των συνεργατών αυτών, τότε μπορεί να γίνει και περαιτέρω αξιολόγηση και συνεπώς είναι και πιο εύκολη η τελική επιλογή του καταλληλότερου.

5. ΟΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ & ΣΥΝΑΨΗ ΣΥΜΦΩΝΗΤΙΚΟΥ

Εφόσον, έχουν καλυφθεί όλα τα παραπάνω στάδια, η ομάδα που είχε αναλάβει την ολοκλήρωση του συγκεκριμένου έργου, είναι έτοιμη να παρουσιάσει τα πορίσματά της και συνεπώς να καταλήξει στην τελική επιλογή. Βέβαια, αξίζει να αναφερθεί ότι η τελική επιλογή γίνεται, σε συνεργασία και μετά από πλήρη παρουσίαση των στοιχείων που έχουν συλλεχθεί, από την ομάδα έργου στην διοίκηση. Η διοίκηση, ούτως ή άλλως, ήταν και εκείνη που προχώρησε και στην απόφαση της δρομολόγησης για την εφαρμογή ενός τέτοιου σχεδίου. (Βήμα 1).

Φυσική συνέπεια της επιλογής, είναι η θέσπιση ενός συμφωνητικού μεταξύ των δύο εμπλεκόμενων μερών, με σαφείς και διακριτές αρμοδιότητες και υποχρεώσεις και των δύο μερών. Λόγο της κρισιμότητας του συγκεκριμένου σταδίου εκτενείς αναφορά, υπάρχει παραπάνω στην πρώτη ενότητα του συγκεκριμένου κεφαλαίου. Η επισφράγιση της συνεργασίας έρχεται με τη σύναψη του συμφωνητικού, επομένως θα πρέπει και τα δύο μέρη να παρουσιάζουν με ακρίβεια το εν λόγω έργο, το κόστος του, τους μηχανισμούς

που θα διέπουν τον έλεγχο του, τις δυνατότητες επέκτασης και φυσικά τη διάρκεια της μεταξύ τους συνεργασίας, καθώς και τις ασφαλιστικές δικλίδες για ενδεχόμενη αποχώρηση του ενός ή του άλλου.

6. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ

Αφού έχουν δομηθεί σωστά και εμπειριστατωμένα τα παραπάνω βήματα, σειρά έχει το ταλέντο στην επικοινωνία του ανθρώπινου δυναμικού των δύο συνεργαζόμενων εταιριών. Όσο πιο άρτιο να είναι ένα συμφωνητικό, δεν διασφαλίζει τη έλλειψη προβλημάτων κατά την πορεία της συνεργασίας. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να υπάρχει αμοιβαία εκτίμηση και συνεχή ροή πληροφοριών για την αποφυγή προβλημάτων. Μια λύση είναι να υπάρχουν τακτικές συναντήσεις των δύο συνεργατών για τη συζήτηση και την από κοινού εύρεση λύσης στα όποια προβλήματα ανακύπτουν.

Ακόμα, σημαντικό είναι να υπάρχει επικοινωνία και συζήτηση σε όλους του τομείς της συνεργασίας, και όχι μόνο μεταξύ υψηλόβαθμων στελεχών. Η δημιουργία σχέσεων μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και των δύο εταιριών μπορεί να δώσει ακόμα μία ώθηση για περαιτέρω βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους τελικούς πελάτες.

5.4 Μελέτη Περίπτωσης Εφαρμογής Του Μοντέλου στην ΚΑΦΕΑ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΕ

5.4.1 Ο Κόσμος του Καφέ

Παρά το γεγονός ότι στην αγορά του καφέ, όπου και δραστηριοποιείτε η εταιρία στην οποία θα εφαρμόσουμε το μοντέλο της ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, υπάρχει σχετικά μικρός αριθμός επιχειρήσεων, υπάρχει έντονος ανταγωνισμός. Ο ανταγωνισμός αυτός, τα τελευταία χρόνια, έχει ενταθεί στα ράφια των super market, με προωθητικές ενέργειες, αν και εξακολουθεί σε ποσοστό πάνω από το 60% η κατανάλωση του καφέ να γίνεται από εκτός σπιτιού. Σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες, εκτιμάται ότι ο συνολικός αριθμός των καφετεριών που λειτουργούν στην ελληνική επικράτεια είναι περίπου 20.000. Αριθμός πραγματικά μεγάλος αν αναλογιστεί κανείς τον πληθυσμό στην Ελλάδα. Και γίνεται ακόμα πιο εντυπωσιακός αν αναλογιστεί κανείς ότι η συντριπτική πλειοψηφία αυτών δεν ανήκουν σε κάποια αλυσίδα, που έχουν την τάση να αναπτύσσονται με όλο και πιο εντατικούς ρυθμούς.

Ακόμα, πιο εντυπωσιακά είναι τα στοιχεία για την κατανάλωση καφέ στην Ελλάδα. Υπολογίζετε ότι κάθε καταναλωτής, καταναλώνει περίπου 1,5 καφέ την ημέρα, ενώ σε αναγωγή στο χρόνο σημαίνει ότι κάθε ένας καταναλώνει 3,2 κιλά καφέ το χρόνο. Αναφορικά, με τις καφετέριες τώρα υπολογίζεται ότι σεβίρουν περίπου 6 δισεκατομμύρια φλιτζάνια καφέ το χρόνο!

Όπως προκύπτει από στοιχεία της ICAP, η συνολική εγχώρια κατανάλωση καφέ εμφάνισε ανοδική τάση την περίοδο 1993-2008, καταγράφοντας μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 1,75%. Το μεγαλύτερο ποσοστό κατανάλωσης καλύπτετε από τον ελληνικό καφέ, αν και τα δείγματα της αγοράς είναι ότι αυτό βαίνει μειούμενο. Έντονα ανοδική είναι η πορεία του espresso με ποσοστό περίπου στο 30% της συνολικής κατανάλωσης και ακολουθεί ο στιγμιαίος.

Για εμάς τους Έλληνες, ο καφές παραμένει μια φθηνή πολυτέλεια, ακόμα και εν μέσω οικονομικής κρίσης. Μπορούμε να χαρακτηρίσουμε την συγκεκριμένη κατηγορία καταναλωτικών αγαθών, ως μια από τις πιο ανθεκτικές στις μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες. Τα δείγματα της συγκεκριμένης αγοράς, μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι ακόμα και αν οι καταναλωτές

διατίθενται να περιορίσουν την επισκεψιμότητά τους στις καφετέριες, δεν περιορίζουν την κατανάλωση από το σπίτι.

Με τους καταναλωτές λοιπόν, να αναζητούν νέους οικονομικότερους τρόπους για την καθημερινή τους ικανοποίηση και απόλαυση, οι εταιρείες του χώρου επιφορτίζονται με το βάρος να αναδιαμορφώσουν το δίκτυό τους, προκειμένου να παρέχουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες.

5.4.2 Εσωτερικό Περιβάλλον της ΚΑΦΕΑ ΑΕ

Η ΚΑΦΕΑ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΕ ιδρύθηκε το 1988 και από το 1994 λειτουργεί ως ανώνυμη εταιρία, με έδρα στη Νάξου 12 στην Παιανία Αττικής. Το εργατικό της δυναμικό, σήμερα, είναι 100 άτομα και πρόκειται για μία αμιγώς ελληνική εταιρία. Η δραστηριότητά της είναι η αντιπροσωπία και διακίνηση προϊόντων, τόσο διεθνούς αναγνώρισης, όσο και ελληνικής παραγωγής. Ο κεντρικός άξονας της δραστηριότητάς της είναι η αποκλειστική εισαγωγή και διακίνηση του espresso illy στην ελληνική αγορά, αλλά και στη Βουλγαρία, τα τελευταία χρόνια.

Τα προϊόντα με brand illy, καλύπτουν το 87% των συνολικών της πωλήσεων, ενώ το υπόλοιπο 13% καλύπτεται από προϊόντα άλλων προμηθευτών. Το μερίδιο αγοράς της ΚΑΦΕΑ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΕ για το 2011 ήταν περίπου στο 35% της συνολικής αγοράς, πράγμα που θεμελιώνει την στρατηγικής σημασίας θέση της στον συγκεκριμένο κλάδο.

Η οργανωτική της δομή, το εξειδικευμένο προσωπικό της και η στρατηγική της, την καθιστούν μια από τις πιο επιτυχημένες εταιρικές παρουσίες στην ελληνική αγορά. Το όραμα και η κουλτούρα των στελεχών της, έχουν ως επίκεντρο την ποιοτική ικανοποίηση των πελατών της και κατ'επέκταση μια μακρόχρονη και έμπιστη σχέση συνεργασίας μαζί τους.

Η ΚΑΦΕΑ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΕ εκτός από τις αποθήκες της στην Παιανία, όπου στεγάζονται και οι διοικητικές της υπηρεσίες, συνεργάζεται και με εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics (3PL), δίνοντάς τους μεγάλο μέρος της διαχείρισης της εφοδιαστικής της αλυσίδας.

Η outsourcing ανάθεση έχει να κάνει με την αποθήκευση, τη διανομή (κυρίως προς τα super market) και την ανασυσκευασία προωθητικών ειδών. Η αποθήκευση και η διανομή των προϊόντων, που προορίζονται για το retail κανάλι, είναι εξέχουσας σημασίας για την εταιρία, μιας και περίπου το 20% της συνολικής κατανάλωσης illy γίνεται πλέον από τα super market.

Με δεδομένο, το όραμα της επιχείρησης, για την επίτευξη της βέλτιστης ποιότητας υπηρεσιών προς τους πελάτες της, αλλά και τις ανταγωνιστικές συνθήκες της σύγχρονης αγοράς, κρίνεται αναγκαία η λήψη της σωστότερης επιλογής εξωτερικού συνεργάτη υπηρεσιών logistics.

5.4.3 Μελέτη Περίπτωσης Εφαρμογής στην ΚΑΦΕΑ ΑΕ

Η ΚΑΦΕΑ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΕ είναι μια εταιρία που δραστηριοποιείται στο χώρο των τροφίμων και ποτών και συγκεκριμένα προσανατολίζεται στον κλάδο του καφέ. Η μακρόχρονη παρουσία της στο χώρο και η εταιρική της κουλτούρα, είναι η ώθηση των στελεχών της προκειμένου να αναζητούν συνεχώς τις βέλτιστες μεθόδους, έτσι ώστε να είναι σε θέση να παρέχουν, όσο το δυνατόν πιο αναβαθμισμένη ποιότητα υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Η αναζήτηση αυτή είναι συνεχής και καλύπτει όλους τους τομείς της εταιρίας, τόσο της εσωτερικής της λειτουργίας, όσο και της διαχείρισης της εφοδιαστικής της αλυσίδας.

Μέσα στο παραπάνω πλαίσιο, δημιουργήθηκε η ανάγκη για εφαρμογή του μοντέλου πολυκριτηριακής ανάλυσης στις υπηρεσίες logistics, που λαμβάνει από τον υπάρχον εξωτερικό της συνεργάτη. Η υπάρχουσα 3PL παρέχει στην εμπορική εταιρία υπηρεσίες αποθήκευσης, συλλογής και εκτέλεσης παραγγελιών κυρίως στο κομμάτι των σούπερ μάρκετ, δρομολόγησης παραγγελιών και κατά καιρούς ανασυσκευασία προωθητικών συσκευασιών.

Η υπάρχουσα κατάσταση μετράει 6 χρόνια διάρκεια ζωής, επομένως έχει δείξει, τόσο τη δυναμική της, όσο και τα προβλήματα που θα δημιουργούνταν με την όλη παραπάνω ανάθεση. Δεδομένου, ότι η εταιρία είναι από τις κορυφαίες εταιρίες του κλάδου, στοχεύει να παρέχει και υψηλού επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Λόγο αυτού και με δεδομένο, ότι το κόστος δεν είναι το πρωταρχικό κριτήριο επιλογής ενός συνεργάτη, η εταιρία αποφάσισε να αξιολογήσει την επιλογή του συγκεκριμένου προμηθευτή, μαζί εκ νέου με λήψη νέων προσφορών.

Για λόγους εξεμύθειας, θα παρουσιασθούν και θα αναλυθούν παρακάτω οι παρεχόμενες υπηρεσίες, τόσο της υπάρχουσας συνεργασίας, όσο και των νέων προσφορών χωρίς, αναφορά στα ονόματα.

Η ΑΠΟΦΑΣΗ

Μετά από την παρουσίαση κάποιων προβλημάτων κατά τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας από τον υπάρχοντα παροχέα υπηρεσιών logistics, συγκλήθηκε senior management meeting για την συζήτηση των παραπάνω. Μεταξύ άλλων, λήφθηκε η απόφαση για έλεγχο της αγοράς των 3PL και τη συλλογή εν νέου προσφορών για περαιτέρω έλεγχο και αξιολόγηση. Η απόφαση λήφθηκε μέσα στα πλαίσια του να μπορέσει η εταιρία να ανεβάσει ακόμα ένα επίπεδο τις παρεχόμενες υπηρεσίες της προς τους πελάτες της.

Για την όλη αυτή διερεύνηση, αποφασίστηκε να φτιαχτεί μία ομάδα διεκπεραίωσης και αξιολόγησης του εν λόγω έργου. Μετά από συζήτηση και κοινή αποδοχή, αποφασίστηκε αυτή η ομάδα να αποτελείται από τον logistics manager, τον προϊστάμενο logistics, τον εμπορικό διευθυντή και τον οικονομικό διευθυντή. Μαζί με τους παραπάνω και προκειμένου να αποκτήσει η ομάδα μεγαλύτερη εξειδίκευση, αλλά και γνώση της σύγχρονης αγοράς υπηρεσιών logistics, προστέθηκε και ένας εξειδικευμένος σύμβουλος παροχής υπηρεσιών outsourcing logistics. Η συνεργασία όλων των μελών της ομάδας για τη διεκπεραίωση του εν λόγω project, κρίνεται αναγκαία και προαπαιτούμενη για την επιτυχία του όλου εγχειρήματος. Ο σύμβουλος από μόνος του, χωρίς σαφής εικόνα της κουλτούρας της επιχείρησης, αλλά και των στόχων της δεν μπορεί να προσφέρει τις υπηρεσίες του στην ομάδα. Από την άλλη, τα στελέχη της εταιρίας, αν δεν μεταδώσουν επακριβώς στον εξωτερικό σύμβουλο την υπάρχουσα κατάσταση, αλλά και τα υπάρχοντα προβλήματα, τότε και αυτός δεν θα είναι σε θέση να προσφέρει την προστιθέμενη αξία που μπορεί στην όλη διαδικασία αξιολόγησης.

Η ομάδα έργου δεσμεύτηκε ως προς τους συμμετέχοντες στη συνάντηση, ότι μόλις ολοκληρώσει τη συλλογή και αξιολόγηση των στοιχείων, θα ξανακαλέσει συνάντηση με σκοπό να παρουσιάσει τα ευρήματα της και από κοινού να αποφασίσουν για την περαιτέρω πορεία της επιχείρησης στον κλάδο της παροχής υπηρεσιών logistics τρίτης γενιάς.

Η όλη παρουσίαση θα γινόταν στον γενικό διευθυντή, αλλά και στα άλλα υψηλόβαθμα στελέχη της εταιρίας και στη συνέχεια θα λαμβάνονταν οι όποιες αποφάσεις.

ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Αφού η ομάδα έργου συνταχθεί, ξεκινάει η μελέτη και η ενασχόληση με το συγκεκριμένο project. Είναι λογικό η πίεση του χρόνου να ασκείται και σε αυτήν την ομάδα της επιχείρησης, όπως και τις περισσότερες φορές που προκύπτουν ανάλογα έργα-project προς διεκπεραίωση.

Κύριο μέλημα της εν λόγω ομάδας, είναι να καταγράψει όσο το δυνατόν πιο αναλυτικά και συνοπτικά το έργο για το οποίο τους απασχολεί η εξωτερική ανάθεση. Θα πρέπει να βρεθεί μια φόρμουλα ούτως ώστε να μπορεί να υπάρξει ξεκάθαρη εικόνα του έργου στον κάθε υποψήφιο εξωτερικό συνεργάτη. Αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει λεπτομέρειες για τα υπό διακίνηση-αποθήκευση είδη, τις συνθήκες διατήρησης τους, τις προδιαγραφές τους, στοιχεία για τα παραλαβές των εμπορευμάτων, όπως συχνότητα, όγκο, εποχικότητα, το γύρισμα του αποθέματος, τη διαλεύκανση του τρόπου παραγγελιοληψίας, τη διαδικασία συλλογή των παραγγελιών και τυχόν περιορισμοί, στοιχεία παραδόσεων, όπως σημεία, γεωγραφική διασπορά, αντικαταβολή, τη διαχείριση των επιστροφών, την εξυπηρέτηση των πελατών, την ασφάλεια και φυσικά τα μηχανογραφικά και πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται από τον κάθε υποψήφιο εξωτερικό συνεργάτη.

Η διαδικασία αυτή, αν και μπορεί να θεωρείται τόσο από τα στελέχη της επιχείρησης, όσο και από τους υποψηφίους εξωτερικούς συνεργάτες χρονοβόρα, ίσως είναι κι η πιο σημαντική της όλης διερεύνησης, μιας και μέσω αυτής προκύπτουν δύο βασικά οφέλη.

Το πρώτο όφελος έχει να κάνει με την εταιρία την ίδια που συντάσσει τη λίστα καταγραφής της δραστηριότητας. Αυτό γιατί μέσα από αυτή μπορεί να λάβει προσφορές σύμφωνα με το ίδιο ερωτηματολόγιο που έχει φτιάξει η ίδια γνωρίζοντας καλύτερα από τον καθένα το έργο για το οποίο ζητάει την εξωτερική ανάθεση. Αφού όλοι οι υποψήφιοι θα έχουν απαντήσει στις ίδιες ερωτήσεις, θα είναι πιο εύκολο για την ομάδα έργου να προχωρήσει στην αξιολόγησή και βαθμολόγησή τους.

Το δεύτερο όφελος έχει να κάνει με τις ίδιες τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics (3PL). Αυτό οφείλεται στο ότι οι εταιρίες αυτές, που ενδιαφέρονται να μεγαλώσουν τη γκάμα του πελατολογίου τους, μπορούν να δώσουν όσο το δυνατόν καλύτερη προσφορά στην εμπορική επιχείρηση. Όσο το δυνατόν πιο κοντά στο έργο που την ενδιαφέρει.

Η όλη αυτή διαδικασία εξασφαλίζει τουλάχιστον, στα πλαίσια του δυνατού, το ενδεχόμενο να κατανοήσουν και οι δύο πλευρές ακριβώς τις απαιτήσεις και τις υποχρεώσεις του έργου, για να μην υπάρχουν δυσάρεστες εκπλήξεις ή προσφορές μη ανταποκρινόμενες στις ανάγκες του έργου.

Το κομμάτι που περιγράφουμε εδώ το συναντάμε στη βιβλιογραφία και ως κατάρτιση του ΤΕΥΧΟΥΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΩΝ (RFP-Request For Proposal).

Παρακάτω, παρουσιάζουμε έναν ΠΙΝΑΚΑ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ LOGISTICS που θα βοηθήσει την ΚΑΦΕΑ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΕ για να αξιολογήσει τους υποψήφιους προμηθευτές της.

Πίνακας 2:Καταγραφή Υπηρεσιών Logistics

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
Εμπορική Επωνυμία:
Τοποθεσία Εγκαταστάσεων:
Μέγεθος Αποθηκών:
Είδος Αποθηκευτικής Μονάδας:
Χρόνια Δραστηριότητας στο χώρο:
Ετήσιος Τζίρος:
ΕΙΔΗ
Κατηγορίες Ειδών Διαχείρισης:
Μονάδες Παραλαβής, Αποθήκευσης & Διαχείρισης:
Διαχείριση FIFO, LIFO, FEFO:
Διαχείριση Serial Number:
Ικνηλασιμότητα:
Ειδικές Συνθήκες Διαχείρισης (ελεγχόμενη θερμοκρασία, υγρασία κλπ):
Διασφάλιση Ποιότητας (HACCP, ISO):
ΠΑΡΑΓΓΕΛΕΙΟΛΗΨΙΑ
Δυνατότητα Λήψης των παραγγελιών:

Χρόνος Παράδοσης των Παραγγελιών:
Δυνατότητα περιουλλογής με barcode scanning:
ΑΠΟΣΤΟΛΗ
Γεωγραφική Διασπορά:
Δυνατότητα Αντικαταβολής:
Σύστημα Παρακολούθησης (ROUTING, TRACKING):
Στόλος:
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΣΤΡΟΦΩΝ
Κάλυψη Απαιτήσης Επιστροφών:
Χώρος Ακαταλλήλων:
ΑΠΟΓΡΑΦΗ
Περιοδικότητα Απογραφών:
CUSTOMER SERVICE
Επικοινωνία με τους Πελάτες:
Απαιτήση Ραντεβού:
Ύπαρξη ειδικού Reporting Διαδικασιών:
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ
ERP που χρησιμοποιείται:
WMS που χρησιμοποιείται:
Δυνατότητα Επικοινωνίας Πληροφοριακών Συστημάτων:
ΑΣΦΑΛΕΙΑ
Ασφάλιση Αποθηκευμένων Ειδών:
Επιπλέον Ασφάλεια Μεταφερόμενων Ειδών:

Η παραπάνω λίστα δραστηριότητας προσαρμόζεται κάθε φορά από την επιχείρηση, προκειμένου να συμπεριλάβει δραστηριότητες που την ενδιαφέρει να καλύψει κατά καιρούς. Ακόμα, μπορεί και να αφαιρέσει πληροφορίες από τις παραπάνω αν δεν ζητάει, για τις εν λόγω υπηρεσίες, προσφορές.

Η όλη διαδικασία αποστολής της φόρμας και παραλαβής της πίσω συμπληρωμένης, καθορίζεται χρονικά από τα μέλη που απαρτίζουν την ομάδα εξέτασης και αξιολόγησης του συγκεκριμένου project, ανάλογα με τις πιέσεις που ασκούνται από την αγορά.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΙΘΑΝΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ & ΛΙΣΤΑ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Μετά κάποιο χρονικό διάστημα, η ομάδα της ΚΑΦΕΑ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΕ, κατάφερε να μαζέψει έναν ικανοποιητικό αριθμό προσφορών από τους υποψηφίους εξωτερικούς συνεργάτες. Στα δεδομένα τη σύγχρονης αγοράς και στην οικονομική κρίση που μαστίζει τις ελληνικές επιχειρήσεις, ήταν εύκολη δουλειά για την ΚΑΦΕΑ να βρει τους υποψήφιους συνεργάτες προς αξιολόγηση. Καθημερινά, τόσο η ΚΑΦΕΑ, όσο και όλες οι εμπορικές επιχειρήσεις δέχονται πληθώρα τηλεφωνημάτων από εταιρίες του κλάδου για ενδιαφέρον συνεργασίας, σε ένα μέρος της εφοδιαστικής αλυσίδας (μόνο μεταφορική δραστηριότητα), είτε σε μεγαλύτερο έργο (όπως συνεργασία με μια 3PL).

Αφού το τμήμα logistics της ΚΑΦΕΑ, επικοινωνήσε εκ νέου με τους υποψήφιους προμηθευτές, που κατά καιρούς, είχαν εκείνοι επικοινωνήσει με τα γραφεία της εταιρίας ή ακόμα και με άλλους νέους που ακούγονται θετικά σχόλια στην αγορά, αρχίζει η διαδικασία κατάρτισης μιας λίστας των επικρατέστερων συνεργατών για το έργο.

Μετά από μία πρώτη διαλογή, η ομάδα έργου της εμπορικής επιχείρησης κατέληξε τελικά σε πέντε επικρατέστερους υποψηφίους συνεργάτες εξωτερικών υπηρεσιών logistics.

Ο αριθμός είναι ικανός για κάποια επιτόπου έρευνα στις εγκαταστάσεις του κάθε υποψηφίου για μια εικόνα και παρουσία της υποψήφιας εταιρίας.

Μέσα στα πλαίσια αυτά, μπορούν να γίνουν και κάποιες διερευνητικές συνεντεύξεις με στελέχη ή account managers των εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics.

Με την επιτόπια παρουσία στους χώρους του υποψήφιου συνεργάτη, αλλά και με τις προσωπικές συζητήσεις, εξάγονται ακόμα πιο χρήσιμα συμπεράσματα για το προφίλ των υποψηφίων. Για την ΚΑΦΕΑ, η εικόνα και η κουλτούρα των συνεργατών της είναι κύριο μέλημα, επομένως η παρουσία και η συνομιλία με κάποιους από αυτούς λειτούργησε προς όφελός της για την επίτευξη της βελτιστοποίησης των στόχων και γενικά της όλης της λειτουργίας.

Οι πέντε, αυτοί υποψήφιοι συνεργάτες, θα ήταν και αυτοί που θα περνούσαν περαιτέρω έλεγχο και αξιολόγηση. Είναι χρήσιμο να αναφέρουμε ότι μέσα σε αυτούς είναι και η υπάρχουσα εταιρία παροχής υπηρεσιών logistics.

Στη συνέχεια, θα ακολουθήσει η ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ,με σκοπό να ολοκληρωθεί η τελική επιλογή. Αξίζει να αναφέρουμε ότι, αυτό είναι και το πιο σημαντικό από όλα τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση κατά τη διαδικασία επιλογής και αξιολόγησης ενός εξωτερικού συνεργάτη παροχής υπηρεσιών logistics.

ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, η βιβλιογραφία προσφέρει μια γκάμα κριτηρίων και μεθόδων για την αξιολόγηση ενός προμηθευτή και των υπηρεσιών που αυτός παρέχει. Η ΚΑΦΕΑ ΑΕ αποφάσισε να χρησιμοποιήσει τα κριτήρια εκείνα που έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα για το δικό της έργο. Η επιλογή των κριτηρίων αυτών, αλλά και η βαρύτητά τους για την τελική αξιολόγηση, επιλέχθηκε από την ομάδα της ΚΑΦΕΑ ΑΕ, σύμφωνα με το όραμα και την κουλτούρα της.

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται τα κριτήρια εκείνα που ενδιαφέρουν τα στελέχη της ομάδας έργου τη ΚΑΦΕΑ ΑΕ και με βάση των οποίων θα γίνει η τελική αξιολόγηση των καταλληλότερου εξωτερικού προμηθευτή υπηρεσιών logistics.

Πίνακας 3: Υπο Εξέταση Κριτήρια

A/A	ΚΡΙΤΗΡΙΟ
1	Όνομα στην αγορά
2	Δίκτυο κάλυψης υπηρεσιών
3	Δίκτυο συνεργατών
4	Μερίδιο αγοράς
5	Εμπειρία στον κλάδο
6	Οικονομική κατάσταση
7	Εξειδικευμένο προσωπικό
8	Υπάρχει άλλος αποθέτης του ίδιου χώρου?
9	Μέγεθος & τοποθεσία εγκαταστάσεων
10	Διαθέσιμα Πληροφοριακά συστήματα
11	Συντήρηση εξοπλισμού & προοπτική επενδύσεων
12	Συστήματα ασφαλείας

A/A	ΚΡΙΤΗΡΙΟ
13	Κόστος ανά διαδικασία
14	Τρόπος τιμολόγησης
15	Ανταπόκριση στις ιδιαιτερότητες των πελατών
16	Τήρηση χρονοδιαγράμματος
17	Express Παραγγελίες
18	Ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της σύγχρονης αγοράς

Η συλλογή και καταγραφή των παραπάνω κριτηρίων βασίζετε, τόσο στην εμπειρία της επιχείρησης στον κλάδο που δραστηριοποιείτε, όσο και στην εταιρική της κουλτούρα και στο βαθμό εξυπηρέτησης ,που θέλει να παρέχει στο δίκτυο των πελατών της.

Τα παραπάνω κριτήρια θα μπορούσαμε γενικά να τα κατατάξουμε σε πέντε μεγάλες κατηγορίες κριτηρίων, προκειμένου να είναι καλύτερη η επικείμενη αξιολόγηση. Αυτές θα είναι η αξιοπιστία, η εμπειρία, τα περιουσιακά στοιχεία, το κόστος και η ικανότητα ανταπόκρισης.

Οι κατηγορίες, αλλά και τα κριτήρια από τα οποία θα αποτελείται η κάθε μία, φαίνονται παρακάτω, μέσα στα πλαίσια της μελέτης της περίπτωσης της υπό εξέταση εμπορικής εταιρίας.

Για κάθε μία ομάδα κριτηρίων, ο κάθε υποψήφιος εξωτερικός συνεργάτης θα λαμβάνει και μία βαθμολογία από το 1, που θα είναι η χαμηλότερη, ως το 5, που θα είναι η υψηλότερη.

1.ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ

Στην κατηγορία αυτή θα συμπεριλάβουμε τα παρακάτω τέσσερα κριτήρια.

- Όνομα στην αγορά
- Δίκτυο κάλυψης υπηρεσιών
- Δίκτυο συνεργατών
- Μεριδίο αγοράς

Η ομάδα έργου μετά από τη συλλογή της ειδικής φόρμας στοιχείων των υποψηφίων, αλλά και δική της έρευνα και συλλογή πληροφοριών, τόσο από συνεργάτες του χώρου που δραστηριοποιείτε, όσο και από προμηθευτές των

υποψηφίων, κατάφερε να φτιάξει τον πίνακα αξιολόγησης της συγκεκριμένης κατηγορίας κριτηρίων για τους πέντε δυνητικούς εξωτερικούς συνεργάτες.

Πίνακας 4: Κριτήριο Αξιοπιστίας

ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ	ΔΥΝΗΤΙΚΟΣ 3PL ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ				
	A	B	C	D	E
1	x		x		
2	x	x	x		
3	x				x
4	x	x	x		
ΣΥΝΟΛΟ	4	2	3	0	1

Με βάση το παραπάνω, ήταν εύκολο για τα μέλη της ομάδας να φτιάξουν τον πίνακα με την βαθμολογία για τον κάθε υποψήφιο. Αυτή με την κλίμακα από το 1 έως το 5, διαμορφώθηκε ως εξής:

Πίνακας 5: Βαθμολογία Κριτηρίου Αξιοπιστίας

ΔΥΝΗΤΙΚΟΣ 3PL ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ
A	5
B	3
C	4
D	1
E	2

Αν την εμπορική επιχείρηση την ενδιέφερε μόνο το κριτήριο της αξιοπιστίας και οι υποκατηγορίες που αναλύσαμε παραπάνω, τότε θα επέλεγε την εταιρία Α που έλαβε την καλύτερη βαθμολογία. Επειδή κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει, θα προχωρήσουμε στην ανάλυση και των υπολοίπων κατηγοριών και το συμπέρασμα θα εξαχθεί στο τέλος την ανάλυσης.

2.ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΤΟΝ ΥΠΟ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΚΛΑΔΟ

Ο κλάδος των τροφίμων και ποτών, αλλά και συγκεκριμένα ο χώρος του καφέ, είναι ένας από τους πιο ενδιαφέροντες κλάδους, αλλά και τους πιο δύσκολους στη διαχείριση. Αυτό προκύπτει τόσο από τις ιδιαιτερότητες των προϊόντων όσο

και από τις συνθήκες που απαιτούνται για την αποθήκευση και τη διανομή τους. Η εν λόγω κατηγορία, καλείται να διαβεβαιώσει την εμπορική επιχείρηση ότι οι υποψήφιοι συνεργάτες έχουν τα εκέγγυα να αντεπεξέλθουν, κυρίως λόγω την εμπειρίας που διαθέτουν στην αγορά.

Τα κριτήρια που συμπεριλαμβάνονται στην συγκεκριμένη κατηγορία είναι:

- Χρόνια που δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση στον κλάδο
- Οικονομική κατάσταση
- Εξειδικευμένο προσωπικό
- Υπάρχει στο πελατολόγιό της κάθε εταιρίας παροχής υπηρεσιών logistics άλλος αποθέτης του χώρου των τροφίμων και ποτών ή ακόμα πιο συγκεκριμένα του καφέ

Το τελευταίο από τα κριτήρια που αναφέρονται παραπάνω, για την εν λόγω εμπορική επιχείρηση είναι ένα κρίσιμο κριτήριο.

Μετά από την προσεκτική εξέταση των πληροφοριών των δυνητικών εξωτερικών συνεργατών από τις πληροφορίες που είχε συλλέξει η ομάδα έργου, ορίστηκε και η βαθμολογία των υποψηφίων. Αυτή φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 6: Βαθμολογία Κριτηρίου Εμπειρίας

ΔΥΝΗΤΙΚΟΣ 3PL ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ ΕΜΠΕΙΡΙΑ
A	4
B	5
C	1
D	3
E	2

Η γνώση και η εξειδίκευση του κάθε υποψηφίου ανταμείφθηκε ανάλογα με τον κατάλληλο βαθμό. Στο τέλος, θα γίνει η άθροιση της βαθμολογίας όλων των υπό εξέταση κριτηρίων.

3.ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Στην συγκεκριμένη κατηγορία κριτηρίων εξετάζονται, τόσο οι εγκαταστάσεις του κάθε υποψηφίου, όσο και ο εξοπλισμός του.

Τα κριτήρια που συνθέτουν την συγκεκριμένη κατηγορία είναι:

- Μέγεθος και τοποθεσία εγκαταστάσεων
- Διαθέσιμα πληροφοριακά συστήματα
- Συντήρηση εξοπλισμού & πρόθεση επενδύσεων
- Συστήματα ασφαλείας

Από την κατηγορία αυτή, αξίζει να αναφέρουμε ότι η ΚΑΦΕΑ ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για τα χρησιμοποιούμενα πληροφοριακά συστήματα των υποψηφίων, μιας και θέλει να αποκτή όσο το δυνατόν καλύτερη on time ενημέρωση για το απόθεμά της. Επιπροσθέτως, είναι χρήσιμο για εκείνη και η εξαγωγή χρήσιμων reports όταν εκείνη το επιθυμεί.

Πέρα από την πληροφόρηση, που έλαβαν τα μέλη της ομάδας από τη σχετική φόρμα που απέστειλαν, έκαναν και μια επί τόπου επίσκεψη στις εγκαταστάσεις των πέντε αυτών εξωτερικών συνεργατών, προκειμένου να επαληθεύσουν του λόγου το αληθές.

Μετά και από τα δύο αυτά μέρη της εξέτασης, κατάφεραν να βαθμολογήσουν τους υποψηφίους ανάλογα με τα προσόντα τους.

Η βαθμολογία φαίνεται στον πίνακα παρακάτω:

Πίνακας 7: Βαθμολογία Κριτηρίου «Περιουσιακά Στοιχεία»

ΔΥΝΗΤΙΚΟΣ 3PL ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ
A	3
B	2
C	5
D	1
E	4

Η συγκεκριμένη βαθμολογία, θα προστεθεί και αυτή με τη σειρά της στο άθροισμα των υπολοίπων βαθμολογιών ανά κατηγορία κριτηρίων.

4.ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Ο κύριος όγκος των εταιριών, που αναζητούν την καλύτερη επιλογή εξωτερικού συνεργάτη παροχής υπηρεσιών logistics, στέκονται κυρίως στην οικονομική προσφορά που θα λάβουν από τη συγκεκριμένη εταιρία. Κάτι τέτοιο, όπως είπαμε και παραπάνω δεν ισχύει για την ΚΑΦΕΑ ΑΕ.

Είναι το κόστος ένας κρίσιμος παράγοντας, αλλά όχι και ο μοναδικός.

Στην κατηγορία αυτή κατατάσσουμε τα παρακάτω κριτήρια:

- Κόστος ανά διαδικασία
- Τρόπος και ευκολία τιμολόγησης

Οι προσφορές των υποψηφίων θα έπρεπε να είναι ανά κατηγορία προκειμένου να μπορέσει η αξιολόγηση να γίνει πάνω στην ίδια βάση. Μερικές από τις κατηγορίες αυτές του κόστους, είναι το ημερήσιο ή εβδομαδιαίο κόστος παλετοθέσης, το κόστος τακτοποίησης των παραλαβών, το picking, το pallet in και το pallet out, το κόστος διανομής, τα ασφάλιστρα, η ανασυσκευασίες κλπ.

Για να είναι εύκολη η αξιολόγηση, η ομάδα έργου πήρε ανά κατηγορία το κόστος της υπάρχουσας συνεργασίας και το προσομοίωσε με το κόστος που θα είχαν αυτές οι εργασίες βάση των συγκεντρωμένων προσφορών των υποψηφίων.

Για να γίνει πιο εύκολη και κατανοητή η όλη διαδικασία, η ομάδα κατέγραψε το έργο της για έναν ενδεικτικό μήνα και με βάση τις προσφορές που είχε λάβει, υπολόγισε το κόστος ανά υπηρεσία, αλλά και το συνολικό ανά υποψήφιο προμηθευτή. Παρακάτω, είναι η ανάλυση του κόστους για τον κάθε ένα υποψήφιο εξωτερικό συνεργάτη.

Πίνακας 8: Ανάλυση Κόστους Υποψήφιων Συνεργατών

ΔΥΝΗΤΙΚΟΣ 3PL ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ	PALLET IN	PALLET OUT	WAREHOUSING	DISTRIBUTION	AD HOC ΕΡΓΑΣΙΕΣ	TOTAL COST
A	190,50 €	2.481,00 €	2.880,00 €	6.354,00 €	6.232,00 €	18.137,50 €
B	180,00 €	2.465,60 €	2.990,00 €	6.500,00 €	6.200,00 €	18.335,60 €
C	195,00 €	2.520,00 €	2.833,20 €	6.420,00 €	6.250,00 €	18.218,20 €
D	196,50 €	2.465,60 €	2.911,90 €	6.550,00 €	6.310,00 €	18.434,00 €
E	193,50 €	2.564,36 €	2.833,20 €	6.400,00 €	6.600,00 €	18.591,06 €

Η προσομοίωση αυτή, βοηθάει την ομάδα της εταιρίας στο να μπορέσει να αξιολογήσει το κόστος των προσφερόμενων υπηρεσιών logistics ανά υποψήφιο, αλλά πάνω στην ίδια βάση των πραγματικών στοιχείων που δίνουν ένας ενδεικτικός μήνας λειτουργίας της επιχείρησης.

Με βάση τον παραπάνω πίνακα, ήταν εύκολη η αντιστοίχιση της βαθμολογίας ανά υποψήφιο, η οποία φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 9: Βαθμολογία Κριτηρίου Κόστους

ΔΥΝΗΤΙΚΟΣ 3PL ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ
A	5
B	3
C	4
D	2
E	1

Όπως έχουμε τονίσει και σε άλλη ενότητα, το κριτήριο του κόστους είναι για τις περισσότερες επιχειρήσεις ο προσδιοριστικός παράγοντας για την επιλογή του εκάστοτε συνεργάτη. Με την ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ έχουμε τη δυνατότητα να εξετάζουμε μαζί με το κόστος και άλλα εξίσου βασικά κριτήρια για την επιλογή μας.

5.ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ

Στη συγκεκριμένη κατηγορία κριτηρίων θα συμπεριλάβουμε τα κριτήρια.

- Ανταπόκριση στις ιδιαιτερότητες του πελατολογίου
- Τήρηση χρονοδιαγράμματος
- Επείγουσες παραγγελίες
- Ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς

Το τελευταίο αυτό κριτήριο, προκύπτει από την ανάγκη της εταιρίας να είναι υπεύθυνη απέναντι στους πελάτες της. Ο κύριος όγκος των διακινούμενων προϊόντων από τον εξωτερικό συνεργάτη είναι προς τις αλυσίδες των super

markets, επομένως η τήρηση και οι προδιαγραφές των πελατών είναι αυστηρές προς όλο το δίκτυο των προμηθευτών τους.

Η αποτύπωση των χρόνων απόκρισης των παραγγελιών (lead time) σε όλο το φάσμα του πελατολογίου, η έρευνα σε άλλους πελάτες των υπό εξέταση προμηθευτών αλλά και η έρευνα στο πελατολόγιο, οδήγησε την ομάδα αξιολόγησης στη διαμόρφωση της παρακάτω βαθμολογίας για τη συγκεκριμένη κατηγορία κριτηρίων.

Πίνακας 10: Βαθμολογία Κριτηρίου Ανταπόκρισης

ΔΥΝΗΤΙΚΟΣ 3PL ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ
A	4
B	5
C	2
D	1
E	3

Ολοκληρώνοντας την παραπάνω ανάλυση, είναι σε θέση τα μέλη της ομάδας να συγκεντρώσουν την τελική βαθμολογία του κάθε υποψηφίου. Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται το σκορ που συγκέντρωσε ο κάθε υποψήφιος από τις πέντε κατηγορίες κριτηρίων που ανέλυσαν τα μέλη της ομάδας.

Πίνακας 11: Συγκεντρωτική Βαθμολογία

ΔΥΝΗΤΙΚΟΣ 3PL ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ	ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ	ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ	ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΠΑΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
A	5	4	3	5	4	21
B	3	5	2	3	5	18
C	4	1	5	4	2	16
D	1	3	1	2	1	8
E	2	2	4	1	3	12

Αφού ολοκληρώθηκε η ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η καταλληλότερη εταιρία για να αναλάβει το έργο της ΚΑΦΕΑ ΑΕ είναι ο 3PL συνεργάτης «Α». Όπως φαίνεται και από τον παραπάνω πίνακα, ο συγκεκριμένος συγκέντρωσε την υψηλότερη βαθμολογία από τους πέντε.

Στο σημείο αυτό, είναι χρήσιμο να αναφέρουμε ότι οι προσφορές των πέντε υποψηφίων συνεργατών, βρίσκονται σε ειδικό παράρτημα στο τέλος της μελέτης.(σελ.84)

ΤΕΛΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ & ΣΥΝΑΨΗ ΣΥΜΦΩΝΗΤΙΚΟΥ

Η όλη μελέτη τώρα μπορεί να περάσει στο επόμενο στάδιο που είναι η οριστική επιλογή του καταλληλότερου εξωτερικού συνεργάτη και η σύναψη μαζί του, του αρτιότερου συμφωνητικού για την ανάθεση του έργου. Όπως είχε υποσχεθεί η ομάδα, συγκαλεί εκ νέου συνάντηση όλων των εμπλεκόμενων στελεχών, καθώς και της διοίκησης της εταιρίας για να παρουσιάσει τα ευρήματα της.

Μετά από μία περιληπτική παρουσίαση της μεθοδολογίας που ακολούθησε για την εξαγωγή των συμπερασμάτων της, η ομάδα παρουσίασε τον τελικό πίνακα της συνολικής βαθμολογίας των υποψηφίων. Αναφερόμενος σε αυτόν τον πίνακα, ο logistics manager της εταιρίας ενημέρωσε τα στελέχη ότι από την ανάλυση κρίθηκε καταλληλότερη η επιλογή του εξωτερικού συνεργάτη παροχής υπηρεσιών logistics «Α». Στην παρουσίασή του, τους ενημέρωσε ότι σε όλες τις κατηγορίες ο συγκεκριμένος μάζεψε την καλύτερη βαθμολογία, εκτός από το κριτήριο των περιουσιακών στοιχείων. Μιας και τον προβλημάτιζε όμως το συγκεκριμένο, ενημέρωσε τους υπολοίπους ότι είχε λάβει διαβεβαιώσεις από τους ιθύνοντες της 3PL, ότι είναι στα άμεσα σχέδια τους να επενδύσουν, μέσω αναπτυξιακών νόμων, σε νέες εγκαταστάσεις και αναβάθμιση των υπάρχοντων πληροφοριακών συστημάτων.

Τα υψηλόβαθμα στελέχη της εταιρίας, μετά την εισήγηση του logistics manager και αφού είδαν την ανάλυση προσεκτικά, κατέληξαν στην επιλογή «Α».

Η απόφαση είχε ληφθεί, επομένως τα διευθυντικά στελέχη έδωσαν το πράσινο φως για την έναρξη των διεργασιών για τη σύναψη του σχετικού συμφωνητικού.

Το πλαίσιο της συνεργασίας των δύο μερών θα έπρεπε να είναι όσο το δυνατόν πιο κατανοητό, ευέλικτο και με σαφή καταγραφή των υποχρεώσεων και των αρμοδιοτήτων των δύο συνεργατών πλέον. Θα πρέπει να αναλύονται η δομή του

έργου προς ανάθεση, το κόστος ανά κατηγορία υπηρεσίας, η διάρκεια της σύμβασης, σχετικές ρήτρες καθώς και οι όροι πληρωμής των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Αφού τα επιτελεία και των δύο εταιριών, μελετήσουν αναλυτικά τους όρους του συμφωνητικού, τότε προχωρούν στην υπογραφή του και στη συνέχεια στην κατάθεση του στην αρμόδια εφορία προς επικύρωση.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ

Για την εμπορική επιχείρηση πλέον, μπαίνει στο πλάνο το στοίχημα για τη ομαλή διεκπεραίωση του όλου έργου διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Όλες οι απαραίτητες διεργασίες είχαν ολοκληρωθεί και πλέον έμενε η ομαλή συνεργασία των μελών των δύο επιτελείων για να θεωρηθεί επιτυχημένη η συνεργασία. Το τμήμα logistics της ΚΑΦΕΑ, έχοντας εμπειρία από σχέσεις συνεργασίας με outsourcing συνεργάτες, σε συνδυασμό με τα έμπειρα στελέχη της 3PL, έθεσαν τις προϋποθέσεις για την ομαλή επικοινωνία τους. Αυτό έγινε με την εφαρμογή μιας σειράς από διαδικασίες για τη σωστή λειτουργία. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια κρίθηκε αναγκαία η οριστικοποίηση τακτικών συζητήσεων των εμπλεκόμενων ατόμων για την επίλυση τυχόν προβλημάτων ή συζητήσεων πριν αυτά προκύψουν. Αποφάσισαν ακόμα, από κοινού να οριστούν σχετικές φόρμες με όλα τα απαιτούμενα στοιχεία προκειμένου να ενταχθούν νέες εντολές-εργασίες πέραν των υπάρχοντων. Αυτό θα διασφάλιζε και τους δύο για μελλοντική επέκταση της γκάμας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Μέσα στα πλαίσια της νέας συνεργασίας, αποφασίστηκε ακόμα να συντάσσετε σε μηνιαία βάση μια αναφορά για την απόδοση του εν λόγω project και την εκ νέου αξιολόγησή του.

Μία τέτοια μηνιαία αναφορά θα μπορούσε να συμπεριλαμβάνει ένα report για την απόδοση της συνεργαζόμενης 3PL που θα είχε μερικά από τα παρακάτω στοιχεία.

- ❖ Αριθμός γραμμών που εκτελέστηκαν τον συγκεκριμένο μήνα
- ❖ Αριθμός δελτίων αποστολής που εκδόθηκαν
- ❖ Αριθμός παραληφθέντων φορτίων από προμηθευτές
- ❖ Όγκος διακινούμενων παραγγελιών

- ❖ Αριθμός λαθών κατά την παράδοση
- ❖ Λάθη picking
- ❖ Φθορά προϊόντων & αξία τους
- ❖ Όγκος επιστρεφόμενων ειδών
- ❖ Σύγκριση του κόστους της 3PL σε σχέση με τον τζίρο των διακινούμενων ειδών

5.4.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Η χρησιμοποίηση και εφαρμογή του μοντέλου της ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ στις εσωτερικές διαδικασίες της ΚΑΦΕΑ ΑΕ, τη βοήθησε να ανταπεξέλθει πιο αποδοτικά στις επιταγές της σύγχρονης αγοράς. Θεωρώντας η ομάδα διεκπεραίωσης του συγκεκριμένου έργου, ότι έχει συμπεριλάβει όλα εκείνα τα κριτήρια που είναι σημαντικά για την εξέλιξη της επιχείρησης, μπορεί να υποστηρίξει καλύτερα και πιο αποδοτικά το όλο έργο. Οι κατηγορίες των κριτηρίων που χρησιμοποιήθηκαν, σύμφωνα με την ομάδα, καλύπτουν όλο το φάσμα μιας συνεργασίας με ένα εξωτερικό συνεργάτη παροχής υπηρεσιών logistics.

Συγκεκριμένα τώρα, για την εφαρμογή του μοντέλου στην περίπτωση της ΚΑΦΕΑ ΑΕ, μπορούμε να συνοψίσουμε εν κατακλείδι τα παρακάτω οφέλη από τη διαδικασία.

- ✓ Η ΚΑΦΕΑ ΑΕ έφτιαξε μια διαδικασία, η οποία μπορεί να τη βοηθήσει και στο προσεχές μέλλον. Πλέον τα στελέχη, τόσο της ομάδας έργου, όσο και της διοίκησης, έχουν εξοικειωθεί με τη συγκεκριμένη διαδικασία και τους είναι πιο εύκολο στο μέλλον να ανατρέξουν στα βήματά της, προκειμένου να κάνουν παρόμοια αξιολόγηση. Μια τέτοια προοπτική θα σήμαινε αυτόματα λιγότερο χρόνο, καθώς ο βασικός κορμός της ανάλυσης θα υπήρχε και θα έμενε μόνο οι τυχόν τροποποιήσεις των κριτηρίων.
- ✓ Δημιουργείται μια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης, καθώς η όλη διαδικασία της αξιολόγησης διέπεται από απόλυτη διαφάνεια. Οι αδιάβλητες διαδικασίες εξασφαλίζουν την επιχείρηση στο μέτρο του δυνατού.

- ✓ Η ΚΑΦΕΑ ΑΕ δείχνει ότι είναι μια επιχείρηση η οποία αξιολογεί πολλούς παράγοντες για τη κάθε της επιλογή και δεν βασίζεται μόνο στο κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η κουλτούρα της προσανατολίζεται προς τη γενικότερη αποδοτικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες της και όχι μόνο στο να μειώσει το δικό της κόστος, με ότι συνέπειες μπορεί αυτό να έχει στην εύρυθμη λειτουργία της και στις σχέσεις τις με τους πελάτες της.

5.5 Έλεγχος μιας 3PL σε Καθημερινή Βάση

Το γεγονός ότι έχουν γίνει όλα τα απαραίτητα βήματα και διαδικασίες, προκειμένου να λειτουργήσει αποδοτικά μια συνεργασία με έναν εξωτερικό συνεργάτη παροχής υπηρεσιών logistics, μια 3PL στην προκειμένη, δεν διασφαλίζει και την συνεχή επιτυχία της. Θα πρέπει να υπάρχουν οι ασφαλιστικές, εκείνες, δικλίδες που θα περιορίζουν ή θα αντιμετωπίζουν εγκαίρως, τυχόν παραλήψεις ή λάθη. Η εκάστοτε εμπορική επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να παρακολουθεί και να ελέγχει συνεχώς την πορεία της όλης διαδικασίας των λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Κάτι τέτοιο, δεν είναι εύκολο σε καθημερινή βάση, αλλά είναι χρήσιμο προκειμένου η εμπορική επιχείρηση διασφαλίσει ακόμα περισσότερο την απόδοση της δικής της επένδυσης. Θα πρέπει τα αρμόδια άτομα της επιχείρησης να οριστικοποιήσουν και να φτιάξουν κάποιους δείκτες προκειμένου να μπορούν με μετρήσιμα στοιχεία, αλλά και χρήσιμα να συγκρίνουν τα μεγέθη με παλαιότερα στοιχεία (benchmarking).

Παρακάτω είναι μερικοί απλοί δείκτες που θα μπορούσε η κάθε επιχείρηση να χρησιμοποιήσει για τον καθημερινό της έλεγχο.

- ✓ Αριθμός παραγγελιών που εκτελέστηκαν σωστά, προς το συνολικό αριθμό των παραγγελιών.
- ✓ Αριθμός παραγγελιών τις οποίες αρνήθηκαν να παραλάβουν οι πελάτες(π.χ. λόγω μη τήρησης του χρονοδιαγράμματος), προς τον συνολικό αριθμό παραγγελιών προς εκτέλεση.
- ✓ Παλετοθέσεις που χρησιμοποιήθηκαν, προς τον συνολικό όγκο που έχει συμφωνηθεί μεταξύ των δύο μερών.

- ✓ Όγκος αποθέματος που διακινήθηκε, προς το συνολικό υπό αποθήκευση απόθεμα.
- ✓ Τα προς καταστροφή εμπορεύματα λόγο φθοράς picking ή αποθήκευσης, τι ποσοστό είναι στην αξία του συνολικού αποθηκευμένου όγκου στην 3PL.

Όλα τα παραπάνω μπορούν να δώσουν μια πρώτη εικόνα στην επιχείρηση για το αν κάτι δεν πάει καλά και να της χτυπήσουν ένα καμπανάκι για να είναι σε θέση στις συναντήσεις, που θα έχει στην πορεία με τα στελέχη του συνεργαζόμενου εξωτερικού προμηθευτή, να τα θέσει επί τάπητος με στοιχεία από την ίδια τη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Πέραν όμως, του τι μπορεί να κάνει η ίδια η επιχείρηση για να διασφαλίσει την ομαλή συνεργασία, υπάρχουν και κινήσεις που θα μπορούσε η 3PL να κάνει, προκειμένου να κάνει τους πελάτες της να αισθανθούν πιο σίγουροι και να έχουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη. Οι κινήσεις αυτές, όπως αναλύεται και παραπάνω, έχουν να κάνουν με σχετικά reports, που θα είναι στην ευχέρεια του κάθε πελάτη όταν το επιθυμεί.

Μπορεί να υπάρχει ένα ηλεκτρονικό αρχείο ημερήσιας δραστηριότητας, που θα μπορεί ο κάθε υπεύθυνος logistics μιας εταιρίας να το κοιτάζει σε καθημερινή βάση. Στο αρχείο αυτό θα μπαίνουν χρήσιμες και βασικές πληροφορίες για την πορεία του έργου.

Τέτοιες πληροφορίες θα μπορούσαν να είναι:

- ✓ Ημερήσιες παραλαβές- εισαγωγές
- ✓ Εκτύπωση σχετικών δελτίων εισαγωγής
- ✓ Επιστροφές από πελάτες
- ✓ Επείγουσες παραγγελίες
- ✓ Ημερήσιος αριθμός παραγγελιών προς εκτέλεση
- ✓ Ελλείψεις
- ✓ Αριθμός παραγγελιών που στάλθηκαν μη συμπεριλαμβάνοντας κάποιον κωδικό σε έλλειψη
- ✓ Ημερομηνίες λήξης των αποθηκευμένων ειδών
- ✓ Ημέρες δέσμευσης πριν τη λήξη

- ✓ Δεσμευμένα προϊόντα με εντολή αποθέτη
- ✓ Αναζήτηση Serial Number

Στα παραπάνω στοιχεία, η κάθε επιχείρηση μπορεί να προσθέσει τα στοιχεία εκείνα που είναι χρήσιμα και ζωτικής σημασίας για τη δική της λειτουργία και τις ιδιαιτερότητες του έργου της.

5.6 Αξιολόγηση Ποιότητας Παρεχόμενων Υπηρεσιών στο Δίκτυο της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Αν θέλουμε να πάρουμε την αξιολόγηση ενός 3PL, ακόμα ένα βήμα παρακάτω, θα πρέπει να φροντίσουμε να υπάρχουν μηχανισμοί συνεχούς ελέγχου και αξιολόγησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους εξωτερικούς συνεργάτες προς τους τελικούς παραλήπτες, αλλά και κατ'επέκταση και την ίδια την εμπορική επιχείρηση με την οποία συνεργάζονται.

Τέτοιους μηχανισμούς βρίσκουμε, αρχικά, στην ανάλυση του μοντέλου των ΠΕΝΤΕ ΚΕΝΩΝ (**GAPS MODEL**). Το μοντέλων των «κενών» της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών πρωτοεμφανίστηκε από μία ομάδα συγγραφέων τους, Parasuraman, Zeithaml & Berry από το Πανεπιστήμιο του Texas A&M και της Βόρεια Καρολίνα πίσω στο 1985. Μετά από εκτενείς έρευνες και πολλές συνεντεύξεις των εμπλεκομένων, στις υπηρεσίες που παρέχονταν σε διάφορες κατηγορίες επιχειρηματικής δραστηριότητας, οι συγγραφείς πρότειναν ένα θεωρητικό μοντέλο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Μέσα από αυτό, υπόδειξαν ότι η αντίληψη για την ποιότητα που έχουν αυτοί που δέχονται τις υπηρεσίες συνδέεται και εξαρτάται από τα πέντε κενά που δημιουργούνται στον οργανισμό.

Η ποιότητα των υπηρεσιών που δέχονται οι πελάτες, σύμφωνα με τους Parasuraman, Zeithaml & Berry και την έρευνά τους DELIVERING QUALITY SERVICE, ορίζεται ως η διαφορά των προσδοκιών των πελατών-καταναλωτών και των αντιλήψεων, οι οποίες τελικά εξαρτώνται από το μέγεθος των κενών που σχετίζονται με την ποιότητα των υπηρεσιών, που λαμβάνουν από την πλευρά της εταιρίας.

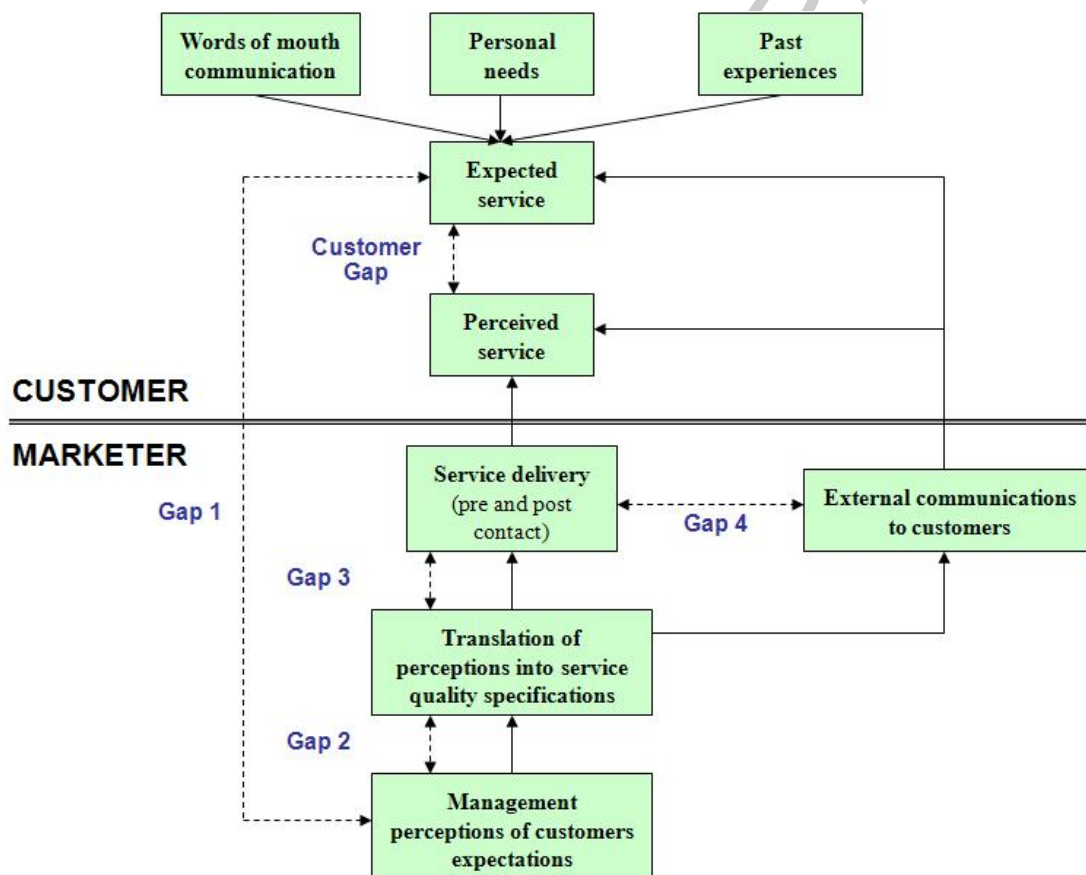
Με λίγα λόγια, το κενό που δημιουργείται στην ικανοποίηση των πελατών-καταναλωτών είναι συνάρτηση των υπολοίπων τεσσάρων κενών που εμφανίζονται στο σχήμα στην επόμενη σελίδα. Τα τέσσερα αναφερόμενα κενά

διαμορφώνουν και καθορίζουν το ύψος του σημαντικότερου κενού, που είναι αυτό που δημιουργεί τη διαφορά στην ικανοποίηση των πελατών- καταναλωτών από την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν.

$$\text{Customer Gap} = f(\text{Gap 1}, \text{Gap 2}, \text{Gap 3}, \text{Gap 4})$$

Ενδεικτικό, για την κατανόηση της βάσης, πάνω στην οποία εφαρμόζετε το μοντέλο είναι το σχήμα που ακολουθεί.

Εικόνα 3: Μοντέλο Ανάλυσης των Κενών(Model of Gaps)



*The Integrated Gaps Model of Service Quality
(Parasuraman, Zeithaml, Berry 1985)*

Το μέγεθος και η κατεύθυνση, θετική ή αρνητική, που δημιουργείται από το κάθε ένα από τα τέσσερα κενά παραπάνω διαμορφώνει αντίστοιχα την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Το μέγεθος του κενού είναι εύκολα κατανοητό. Αναφορικά με την κατεύθυνση τώρα, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι αφορά στο αν είναι με αρνητικό ή θετικό πρόσημο η διαφορά, το χάσμα, που δημιουργείται.

Για να γίνει καλύτερα κατανοητή η όλη λειτουργία του μοντέλου των κενών, μπορούμε να συνοψίσουμε τα παρακάτω προκειμένου να καταλάβουμε πως δημιουργείται το μέγεθος και το πρόσημο του κάθε ενός από τα πέντε παραπάνω κενά.

Τα βασικά σημεία του καθενός κενού είναι:

- ✓ KENO των καταναλωτών-πελατών: Η διαφορά μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και των αντιλήψεων. Διαφορετικά αναφέρεται και ως το κενό στην ποιότητα των υπηρεσιών. Οι προσδοκίες των πελατών για τις υπηρεσίες που θα λάβουν, διαμορφώνονται από τις διαπιστεύσεις της κάθε εμπορικής επιχείρησης για τις ικανότητες της να προσφέρει υψηλή ποιότητα υπηρεσιών, τις προσωπικές ανάγκες, που αναζητούν να καλύψουν οι πελάτες και της εμπειρίας που αυτοί είχαν κατά την λήψη παρόμοιων υπηρεσιών στο παρελθόν.
- ✓ KENO 1: Είναι η διαφορά ανάμεσα σε αυτό που περιμένουν οι πελάτες, στις προσδοκίες τους δηλαδή, από μια υπηρεσία και σε αυτό που η διοίκηση πιστεύει (αντιλαμβάνεται) ότι προσδοκούν οι πελάτες από την υπηρεσία που τους παρέχουν.
- ✓ KENO 2: Είναι η διαφορά ανάμεσα στην αντίληψη της διοίκησης της κάθε επιχείρησης σχετικά με τις προσδοκίες των πελατών της και στην αποτύπωση αυτών των αντιλήψεων μέσα στην ποιότητα των υπηρεσιών που σχεδιάζουν για να τους εξυπηρετήσουν.
- ✓ KENO 3: Η διαφορά ανάμεσα στις προδιαγραφές και τα πρότυπα που έχει η διοίκηση μιας εταιρίας για τις υπηρεσίες που παρέχει και στις πραγματικές διαστάσεις των παρεχόμενων υπηρεσιών που προσφέρει.
- ✓ KENO 4: Η διαφορά ανάμεσα στις υπηρεσίες που τελικά επιτυγχάνει να προσφέρει μια επιχείρηση και στις υπηρεσίες, που η ίδια υποσχόταν στους πελάτες της ότι μπορεί να προσφέρει κατά την επαφή τους.

Από την ανάλυση παραπάνω, φαίνεται ότι δημιουργούνται δύο κατηγορίες «χασμάτων» ή «κενών» σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η μία κατηγορία, έχει να κάνει με το κενό που δημιουργείτε στον πελάτη (customer gap) και στα κενά που δημιουργούνται στην επιχείρηση που ζητάει την εμπιστοσύνη των πελατών προκειμένου να τους καλύψει τις ανάγκες. Η τελευταία κατηγορία έχει να κάνει με την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης και των κενών που εμφανίζονται κατά τη δραστηριότητά της.

Το εν λόγω μοντέλο, βλέπει την παροχή υπηρεσιών, ως μια καλά δομημένη και ολοκληρωμένη διαδικασία, που συνδέει τους τελικούς εξωτερικούς πελάτες με τις εσωτερικές υπηρεσίες ανάμεσα στις διαφορετικές λειτουργίες ενός οργανισμού παροχής υπηρεσιών. Όπως ακριβώς είναι και οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Με τη χρήση του εν λόγω μοντέλου, μια εμπορική επιχείρηση μπορεί να εξάγει χρήσιμα συμπεράσματα για τη λειτουργία της και πώς αυτή αντανακλάτε σε ποιότητα υπηρεσιών προς τον τελικό πελάτη-καταναλωτή.

Μερικά από τα συμπεράσματα αυτά είναι:

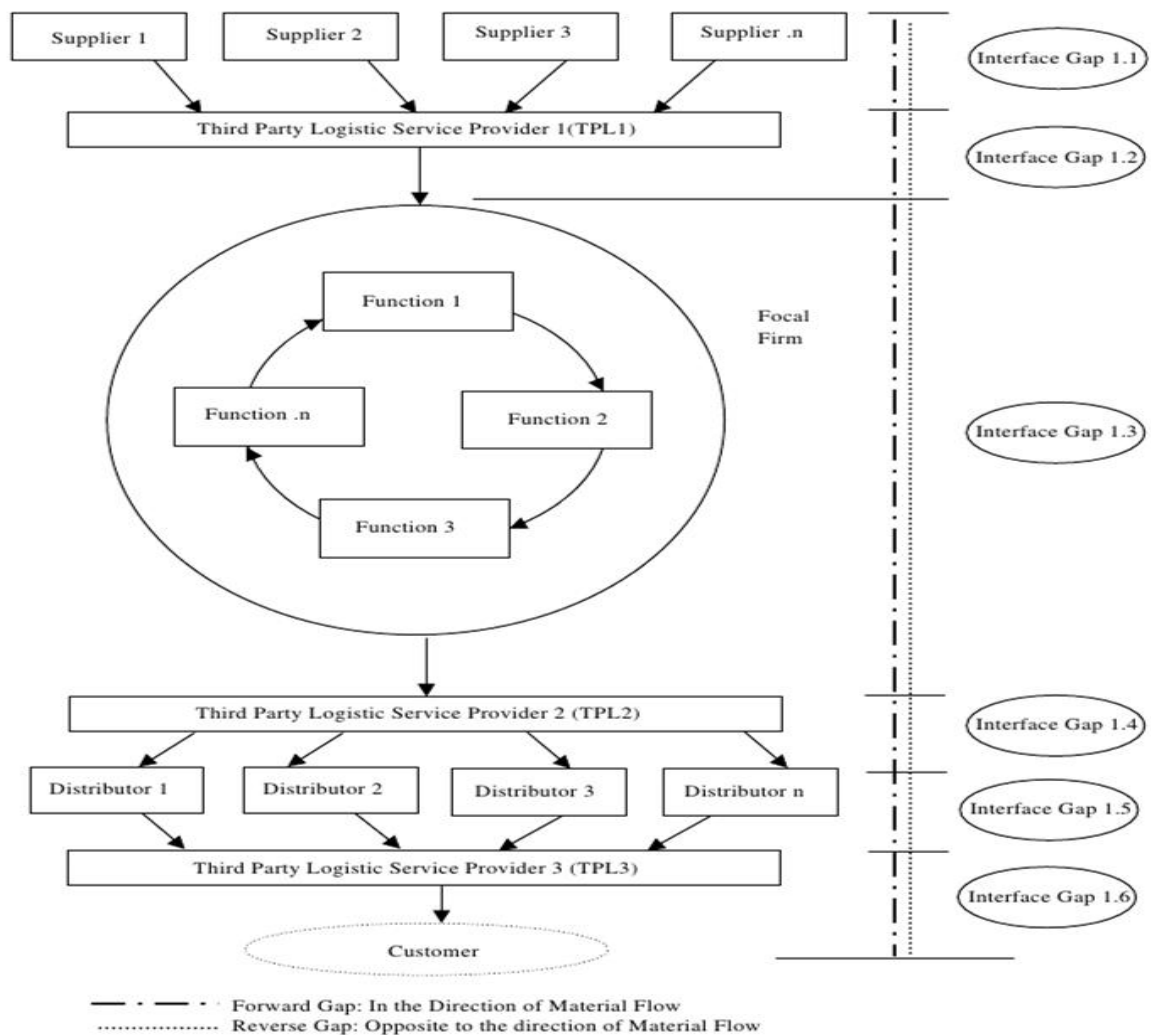
- ✓ Το μοντέλο των «κενών» δίνει ιδέες και προτάσεις στην εμπορική επιχείρηση για τις αντιλήψεις των πελατών, σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Της προσδίδει, δηλαδή, γνώση για το τι κινήσεις θα μπορούσε να κάνει στο μέλλον προκειμένου να βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και να εδραιώσει τη θέση της στην αγορά.
- ✓ Οι τελικοί πελάτες, προκειμένου να διαμορφώσουν τις προσδοκίες τους και τις αντιλήψεις τους, χρησιμοποιούν κάποιους θεμελιώδεις παράγοντες. Η γνώση, αυτών, από την πλευρά της εμπορικής εταιρίας μπορεί να τη βοηθήσει να μεγαλώσει την προστιθέμενη αξία στην όλη διαδικασία. Αυτοί είναι η δυνατότητα εύκολης πρόσβασης, η επικοινωνία, η ικανότητα, η ευγένεια, η δημιουργικότητα, η αξιοπιστία, η ανταπόκριση, η ασφάλεια, τα περιουσιακά στοιχεία και η κατανόηση των αναγκών τους από την κάθε επιχείρηση.
- ✓ Το μοντέλο δημιουργεί τις προϋποθέσεις να προβλεφτούν και να εντοπιστούν οι παράγοντες εκείνοι που δημιουργούν τα παραπάνω αναφερόμενα χάσματα-κενά μεταξύ των επιχειρήσεων και των τελικών πελατών. Μια έγκαιρη τέτοια γνώση μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση, να διαχειριστεί το όποιο κενό, χωρίς αυτό να έχει αντίκτυπο στον τελικό πελάτη-καταναλωτή.

Η παραπάνω εφαρμογή μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε διάφορους τομείς μέσα στη λειτουργία της επιχείρησης. Μεγάλη σημασία όμως έχει η εφαρμογή του μοντέλου στην εξωτερική ανάθεση υπηρεσιών logistics. Η σημαντικότητα αυτή συνδέεται με το γεγονός ότι τις περισσότερες φορές, η εμπορική επιχείρηση έχει μικρότερη πληροφόρηση για τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των τελικών πελατών της, μιας και ο εξωτερικός τους συνεργάτης είναι εκείνος που έρχεται πιο συχνά σε επαφή μαζί τους.

Στο σημείο αυτό, είναι χρήσιμο να κάνουμε μια προσομοίωση του παραπάνω αναφερόμενου μοντέλου των «κενών» στην όλη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Με δεδομένο τις σχέσεις που δημιουργούνται μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα, είναι εύκολο κανείς να υποθέσει ότι ενδέχεται να προκύψουν κενά κατά την ολοκλήρωση της διαδικασίας και κατά συνέπεια στην ικανοποίηση του τελικού πελάτη με ποιοτικές υπηρεσίες.

Παρακάτω, επιχειρείται να παρουσιαστούν τα κενά, που δημιουργούνται στην όλη διαδικασία, μεταξύ των προμηθευτών, της επιχείρησης, των διανομέων, των τελικών πελατών και των εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics τρίτης γενιάς (3PL).

Εικόνα 4: Ποιότητα Υπηρεσιών Στην Εφοδιαστική Αλυσίδα



Μέσα από τη μελέτη του παραπάνω σχήματος, μπορούμε να καταλάβουμε τη σύνδεση μεταξύ των κομβικών δραστηριοτήτων στην εφοδιαστική αλυσίδα, οι οποίες είναι ουσιώδης για την παράδοση υπηρεσιών υψηλού ποιοτικού επιπέδου στους καταναλωτές.

Παρακάτω αναλύουμε τα κενά αυτά που δημιουργούνται στις σχέσεις προμηθευτών, εξωτερικών συνεργατών παροχής υπηρεσιών logistics, διανομένων, εμπορικών επιχειρήσεων και τελικού καταναλωτή.

- Gap 1: Το κενό αυτό αναφέρεται τόσο στις συναλλαγές μεταξύ των προμηθευτών, όσο και στις συναλλαγές μεταξύ προμηθευτών και εταιριών 3PL. Οι κύριοι λόγοι για τη δημιουργία ενός τέτοιου κενού είναι η ελλιπής επικοινωνία, η περιορισμένη τεχνολογική κατάρτιση και η

φτωχή εξειδίκευση μεταξύ των κόλπων των προμηθευτών και των εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics.

- Gap 2: Το κενό αυτό δημιουργείται από την αντίστροφη της παραπάνω διαδικασίας. Δηλαδή δημιουργείται από την έλλειψη συνεργασίας και επικοινωνίας των 3PL, με τους προμηθευτές. Το αποτέλεσμα αυτού του κενού μπορεί να είναι αθέτηση των όρων παράδοσης και γενικότερη καθυστέρηση στις απαιτήσεις των προμηθευτών.
- Gap 3: Το κενό αυτό καλύπτει τη διαφορά ανάμεσα στις απαιτήσεις των εμπορικών επιχειρήσεων, που αναθέτουν μέρος της εφοδιαστικής τους αλυσίδας σε τρίτους και στους παρόχους αυτών των υπηρεσιών logistics (3PL). Αυτό κυρίως συναντάται όταν δεν υπάρχει καλή συνεργασία των δύο μερών, ελλιπής οργάνωση των διοικητικών λειτουργιών, ελλιπής σχεδιασμός και περιορισμένος εξοπλισμός.
- Gap 4: Το κενό αυτό υπάρχει όταν η εκάστοτε εμπορική επιχείρηση, δεν είναι σε θέση να ανταποκριθεί σε μια συνεργασία με έναν εξωτερικό συνεργάτη. Αυτό μπορεί να συμβαίνει είτε λόγω έλλειψης σχετικής κουλτούρα, είτε έλλειψη εξειδίκευσης. Οι παραπάνω παράγοντες επηρεάζουν άμεσα και την λειτουργία της 3PL και δεν μπορεί να αποδώσει τα αναμενόμενα.

Η οποιαδήποτε επένδυση κάνει η εμπορική επιχείρηση σε μια συνεργασία με έναν εξωτερικό συνεργάτη παροχής υπηρεσιών logistics, δεν πρόκειται να αποφέρει τα αναμενόμενα οφέλη και την προσδοκώμενη προστιθέμενη αξία, αν η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να προβλέψει ή να διορθώσει, τα προβλήματα, «κενά», στις σχέσεις των εμπλεκομένων στην διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Κατά συνέπεια, η επιχείρηση, δεν μπορεί να προσφέρει στους τελικούς της πελάτες τα επιθυμητά οφέλη από την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Φυσική απόρροια των παραπάνω, είναι ότι η επιχείρηση, δεν πετυχαίνει το στόχο της από την χρήση ενός εξωτερικού συνεργάτη, που είναι να της δώσει το ανταγωνιστικό εκείνο πλεονέκτημα, που θα την κάνει να εδραιώσει τη θέση της στην αγορά που δραστηριοποιείται.

6. Συμπεράσματα

6.1 Γενικά

Ο κλάδος των logistics, στις μέρες μας, προσανατολίζεται ως προς την οργάνωση και τη διαχείρισή του στην εξωτερική ανάθεση σε εξειδικευμένες μονάδες με περισσότερη εμπειρία και τεχνογνωσία από τα ίδια τα άτομα της επιχείρησης. Πέρα από το άμεσο όφελος που προκύπτει και είναι η αξιοποίηση αυτού του έμπειρου δυναμικού, προκύπτει και έμμεσο με την περιορισμένη δαπάνη σε επενδύσεις για εγκαταστάσεις, εξοπλισμό και ανθρώπινο δυναμικό.

Βέβαια για να μπει στη σωστή βάση το παραπάνω, θα πρέπει να αναφερθεί ότι από το παραπάνω έμμεσο όφελος για την κάθε επιχείρηση, προκύπτει και ένα από τα μειονεκτήματα της χρήσης μια εξωτερικής εταιρίας παροχής υπηρεσιών διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Το μειονέκτημα αυτό έχει να κάνει με το ότι η επιχείρηση επαναπαύεται στις υπηρεσίες που προσφέρουν οι 3PL, τόσο σε εγκαταστάσεις, όσο και σε τεχνολογικό εξοπλισμό και αναβάθμισή του και κατά συνέπεια δεν προχωρούν και εκείνες σε ανάλογες επενδύσεις, προκειμένου κάποια στιγμή να μπορούν να στηρίξουν μόνες τους το όλο έργο. Είναι στο χέρι της κάθε επιχείρησης να κάνει τις κατάλληλες κινήσεις, προκειμένου να εδραιώσει τη θέση της και να μην εξαρτάται μακροχρόνια από τις εξωτερικές εταιρίες. Μια εύκολη και απλή τέτοια κίνηση είναι η εξειδίκευση του προσωπικού του εσωτερικού της τμήματος logistics.

Η κρισιμότητα του παραπάνω τομέα δραστηριότητας αντανακλάται και στην ετήσια έκθεση του 2012 για τον κλάδο των 3PL, όπου σύμφωνα, με στοιχεία από την ARMSTRONG & ASSOCIATES, τα παγκόσμια έσοδα για το 2010 έχουν αύξηση της τάξεως του 6,8% σε σχέση με εκείνα που είχαν ανακοινωθεί για το 2009.

Για να μπορέσει η Ελλάδα, να αξιοποιήσει στο έπακρο τις δυνατότητες που προσφέρει ο συγκεκριμένος κλάδος για ανάπτυξη, θα πρέπει να γίνει κατανοητή από τους ιθύνοντες η σημασία του συγκεκριμένου κλάδο στην όλη παραγωγική και εμπορική δραστηριότητα αλλά και η προστιθέμενη αξία που μπορεί αυτός να προσφέρει στην ανάκαμψη της οικονομίας. Ένα πρώτο βήμα θα ήταν να θεσμοθετηθεί ένα ενιαίο εγχώριο νομοθετικό πλαίσιο, το οποίο θα

οριοθετεί τη λειτουργία του κλάδου των outsourcing logistics. Κάτι τέτοιο θα έδινε ώθηση στον κλάδο, έτσι ώστε να προσπεράσει τους περιορισμούς, που συναντώνται τώρα και κατ'επέκταση να αξιοποιήσει στο έπακρο τη γεωγραφική της θέση και να εδραιώσει την παρουσία του στον ευρωπαϊκό και γιατί όχι και στον παγκόσμιο χάρτη.

Η κουλτούρα, τόσο των επιχειρήσεων, όσο και των προμηθευτών παροχής υπηρεσιών logistics, θα πρέπει να συμβαδίζει με τις επιταγές της αγοράς. Με απλά λόγια, η τεχνολογική εξέλιξη θα πρέπει να είναι ο πρωταρχικός τους στόχος. Μέσω των πλεονεκτημάτων που μπορούν να ανακλύψουν από την επένδυση σε νέα πληροφοριακά συστήματα, τα δύο εμπλεκόμενα μέρη μπορούν να κατοχυρώσουν ότι τουλάχιστον η μεταξύ τους επικοινωνία θα διέπεται από εξειδικευμένα συστήματα ανταλλαγής δεδομένων (EDI), προσαρμοσμένα στις εκάστοτε ανάγκες συστήματα διαχείρισης αποθήκης (WMS), κατάλληλων συστημάτων διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP), αλλά και άλλων πιο εξειδικευμένων όπως, συστήματα διαχείρισης στόλου και δρομολόγησης (ROUTING & FLEET MANAGEMENT). Όπως καταγράφεται και στην μελέτη της ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, αλλά και στο ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΚΕΝΩΝ στην διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, μια επιτυχής επικοινωνία και συνεργασία μέσα στην όλη αλυσίδα αποτελεί κομβικό σημείο για την επιτυχημένη πορεία. Η οποιαδήποτε επιλογή εξωτερικού συνεργάτη, δεν μπορεί να αποδώσει τα αναμενόμενα, χωρίς την αξιοποίηση του ανθρώπινου ταλέντου και τη προσθήκη του στην όλη διαδικασία διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία, αλλά και στην πράξη τα τελευταία χρόνια, γίνεται αναφορά και για το επόμενο βήμα στο χώρο της εξωτερικής ανάθεσης logistics, που για πολλούς είναι οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών τέταρτης γενιάς ή 4PL. Ο ρόλος του έγκειται στη δημιουργία αλλά και συντονισμό της όλης εφοδιαστικής αλυσίδας και όχι μόνο σε ένα μέρος της, όπως γίνεται με τις 3PL. Για πολλούς, είναι το νέο στοιχείο και το επόμενο βήμα στον κλάδο των logistics, ενώ για άλλους είναι απλά η εξέλιξη των 3PL.

Ενώ οι παραδοσιακές λειτουργίες διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως είναι η αποθήκευση, η διανομή και ο έλεγχος του αποθεμάτων δίνονται στους προμηθευτές παροχής υπηρεσιών τρίτης γενιάς (3PL), η οργάνωση και ο συντονισμός της όλης διαδικασίας, η ασφάλεια και η ανάπτυξη της αγοράς της κάθε επιχείρησης, δίνονται σε προμηθευτές τέταρτης γενιάς(4PL).

Συνέπεια των παραπάνω είναι ότι πλέον η κάθε εμπορική ή παραγωγική επιχείρηση έχει να κάνει με έναν μόνο προμηθευτή και να λαμβάνει ένα μόνο τιμολόγιο και όχι με μια ομάδα εταιριών 3PL, ξεχωριστά για το κάθε μέρος του έργου που παραχωρεί σε εξωτερικούς συνεργάτες. Από την άλλη πλευρά όμως, η κάθε εντολοδόχος εταιρία, θα πρέπει να λάβει υπόψη της το γεγονός ότι η επιτυχία μιας τέτοιας σχέσης προϋποθέτει μακροχρόνια συνεργασία με τον ολοκληρωτή (4PL), λόγω της ανάμειξης του στις εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες, αλλά και στο επιχειρησιακό στρατηγικό σχεδιασμό.

Η λήψη της απόφασης, για τη συνεργασία ή όχι, με έναν προμηθευτή παροχής υπηρεσιών διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, θα πρέπει να είναι μελετημένη και τεκμηριωμένη. Τέτοιες αποφάσεις, λαμβάνονται συνήθως από τα υψηλόβαθμα στελέχη της εκάστοτε επιχείρησης και της διοίκησης, μετά από εισήγηση, είτε του εσωτερικού τμήματος logistics, είτε του τμήματος πωλήσεων της επιχείρησης. Οι μεν πρώτοι, γνωρίζουν καλύτερα από τον καθένα τις ιδιαιτερότητες του έργου της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας στα πλαίσια της επιχείρησης, που εργάζονται, άρα μπορούν να παρουσιάσουν καλύτερα από τον καθένα τα οφέλη, που θα ανακύψουν αλλά και τους κινδύνους, που παραμονεύουν. Οι δε υπεύθυνοι του τμήματος πωλήσεων, είναι εκείνοι που έρχονται συχνότερα σε επαφή με το πελατολόγιο της εταιρίας, άρα είναι σε θέση να παρουσιάσουν τις παρατηρήσεις, αλλά και τις υποδείξεις των πελατών για τις ανάγκες της σχέσης τους με την επιχείρηση. Σε όλα τα παραπάνω, αν συμπεριληφθεί και η άποψη του οικονομικού διευθυντή της εταιρίας, ο οποίος κατά κύριο λόγο, ενδιαφέρεται για την αντιστάθμιση του κόστους, από μια τέτοια συνεργασία, με τα οφέλη, τότε έχουμε μια ολοκληρωμένη εισήγηση, που θα βοηθήσει τη λήψη ή μη της απόφασης για συνεργασία με έναν εξωτερικό προμηθευτή παροχής υπηρεσιών logistics, είτε τρίτης γενιάς (3PL), είτε τέταρτης γενιάς (4PL).

Το όλο εγχείρημα, της εξωτερικής ανάθεσης (outsourcing), για να έχει επιτυχία, θα πρέπει να διέπεται από μεθόδους και κριτήρια για την καταλληλότερη επιλογή εξωτερικού συνεργάτη. Αν ο προμηθευτής δεν είναι ο κατάλληλος, ακόμα και αν υπάρχει άριστη επικοινωνία και συνεργασία ή ο πιο σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός, η όλη διαδικασία κινδυνεύει να χαρακτηριστεί από αποτυχία.

Για να εξασφαλιστεί, στα πλαίσια του δυνατού, η επιτυχία του όλου έργου κρίνεται αναγκαία η χρήση των κριτηρίων εκείνων, που είναι εξέχουσας σημασίας για την εκάστοτε επιχείρηση και η αξιολόγηση τους με βάση τις ανάγκες, αλλά και τις απαιτήσεις της κάθε επιχείρησης. Μια ανάλυση που μπορεί να προσφέρει στην όλη διαδικασία επιλογής και αξιολόγησης είναι η ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ, στην οποία αναφέρεται η μελέτη παραπάνω.

Ακόμα όμως και να γίνει η κατάλληλη επιλογή, θα πρέπει αυτή να παρακολουθείται, αν είναι δυνατόν ακόμα και σε καθημερινή βάση, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα αποτελέσματα είναι τα αναμενόμενα και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στο επίπεδο των standards της επιχείρησης. Για έναν τέτοιο έλεγχο, βοηθητική θα ήταν η χρήση του ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΚΕΝΩΝ (MODEL OF GAPS).

Η σύγχρονη αγορά, έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις να είναι ένα μέρος της όλης εφοδιαστικής αλυσίδας και όχι μόνο ξεχωριστές οντότητες. Η επιτυχία μιας επιχείρησης ορίζεται με τη δυνατότητά της να προσαρμόζεται και να λειτουργεί αρμονικά μέσα στο δίκτυο των μελών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Μέσα σε αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον, το κλειδί της βιωσιμότητας, αλλά και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των υπολοίπων παικτών είναι η παροχή υψηλού ποιοτικού επιπέδου υπηρεσιών στους πελάτες τους, με απώτερο σκοπό τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησής τους. (Shemwell, 1998)

Οι σχέσεις εμπιστοσύνης και αμοιβαίας συνεργασίας μεταξύ των εμπορικών συνεργατών είναι προαπαιτούμενο προκειμένου να πετύχουν οι επιχειρήσεις χαμηλότερο κόστος, αλλά και μέγιστη ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών. Στα παραπάνω, έρχεται να προστεθεί η σημασία της ολοκλήρωσης, όχι μόνο στην εσωτερική δομή της επιχείρησης, αλλά και με τους πελάτες της και τους προμηθευτές της, τόσο των υλικών της, όσο και των υπηρεσιών της. Παρόλη τη σημαντικότητα στη δόμηση τέτοιων συμπεριφορών για την επίτευξη του στόχου, που δεν είναι άλλος από το ποιοτικό service, μπορούμε να πούμε ότι το συγκεκριμένο πεδίο έχει ακόμα πολύ δρόμο έρευνας και μελέτης.

Οι 4PL έρχονται μέσα σε όλο αυτό το πλαίσιο να δώσουν στην όλη διαδικασία το συντονισμό και την ολοκλήρωση που της λείπουν. Όσο και αν στην Ελλάδα, ακόμα και η ανάθεση των υπηρεσιών logistics είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο, δεν είναι στο επιθυμητό. Στην παγκόσμια αγορά, η κατάσταση είναι εντελώς διαφορετική. Για το λόγο αυτό άλλωστε προέκυψε η ανάγκη για το επόμενο βήμα, που είναι οι εταιρίες 4PL.

Είναι άξιο αναφοράς ότι σύμφωνα με την 2012 **16th Annual Third Party Logistics Study**, από τα 1.561 στελέχη εταιριών, οι οποίες, είτε χρησιμοποιούν, είτε όχι τις υπηρεσίες των 3PL προμηθευτών και τα 697 στελέχη που απαρτίζουν κάποιες από τις μεγαλύτερες εταιρίες 3PL, προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι 3PL συνεχίζουν να παρέχουν στρατηγική και λειτουργική αξία στην επιχείρηση, αλλά και δυνατότητα πρόσβασης σε υψηλή τεχνολογία με αποτέλεσμα την μεγαλύτερη αποδοτικότητα και τον κρίσιμο εκείνο παράγοντα, ο οποίος έλειπε από τη σχέση προμηθευτών και καταναλωτών.

Μέσα στα πλαίσια αυτά, το ταλέντο, που απαιτείται να διαθέτουν τα άτομα που στελεχώνουν τα αρμόδια τμήματα της επιχείρησης, αλλά και τα αντίστοιχα τμήματα των εξωτερικών συνεργατών παροχής υπηρεσιών logistics, χαρακτηρίζεται ως θεμέλιος λίθος της συνεργασίας, μαζί βέβαια με την επαρκή επικοινωνία. Ο εφοδιασμός και η διακίνηση, στις μέρες μας, αναπτύσσονται με πολύπλοκους τρόπους και έγκειται στην ικανότητα της κάθε επιχείρησης να αναδείξει τους ηγέτες που χρειάζεται.

6.2 Προτάσεις – Προοπτικές

Ο χώρος των logistics αναγνωρίζεται ως ένας ζωτικής σημασίας κλάδος προκειμένου μια επιχείρηση αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η παγκοσμιοποίηση και η σύγχρονη αγορά οδήγησε στην ανάγκη για ισχυρές σχέσεις των προμηθευτών παροχής υπηρεσιών διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας και των επιχειρήσεων. Η χρήση μιας 3PL μπορεί να μην προσφέρει μόνο μείωση στο διαχειριστικό κόστος αλλά έναν συνδυασμό βέλτιστης ποιότητας υπηρεσιών και αριστοποίηση των διαδικασιών της αλυσίδας.

Η πρώτη διαφαινόμενη προοπτική για το μέλλον είναι η εντατική χρήση εταιριών παροχής ολόκληρου του πακέτου του συντονισμού της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως είναι η εταιρίες 4PL. Μία τέτοια κατεύθυνση, δίνει στις επιχειρήσεις την προοπτική να απελευθερώσουν ακόμα περισσότερους επιχειρηματικούς πόρους και να τους αξιοποιήσουν σε άλλους τομείς με μεγαλύτερη ανάγκη. Η τεχνογνωσία των 4PL και η ικανότητά τους να δημιουργούν και να συντονίζουν το όλο πλαίσιο δράσης της εφοδιαστικής αλυσίδας, και όχι μόνο μέρος, αποτελεί δέλεαρ για μια επιχείρηση για το

μέλλον. Η ελληνική αγορά, δεν μπορούμε να πούμε ότι ακόμα, είναι ώριμη αρκετά ώστε να οδηγηθεί μόνη της προς αυτήν την κατεύθυνση, σε αντίθεση βέβαια με την παγκόσμια αγορά. Η ανοδική, όμως, πορεία του κλάδου των 3PL αποτελεί σαφής ένδειξη ότι οι επιχειρήσεις σιγά σιγά θα αρχίσουν να εμπιστεύονται τους εξωτερικούς συνεργάτες και κατά συνέπεια και την εξέλιξη του κλάδου, που είναι οι 4PL. Αρχίζουν να γίνονται η εναλλακτική που διαχειρίζεται την πρόοδο, το ανθρώπινο δυναμικό και την τεχνολογία.

Η τεχνολογία είναι, ακόμα, ένας κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας στη διαχείριση του εφοδιασμού και της διακίνησης. Οι δυνατότητες που μπορούν να προσφέρουν τα τεχνολογικά επιτεύγματα και τα νέα πληροφοριακά συστήματα

Μειώνουν σημαντικά τον χρόνο εκτέλεσης της κάθε εργασίας, αλλά και το κόστος. Το γεγονός ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις αδυνατούν, εν μέσω κρίσης, να επενδύσουν σε νέα τεχνολογία και εξοπλισμό, δίνει ακόμα μια προοπτική για περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου. Η γενικότερη αντίληψη λέει, καλύτερα να νοικιάζεις υπηρεσίες, παρά να αγοράζεις τους πόρους για να τις παρέχεις.

Το νομοθετικό πλαίσιο αποτελεί, ακόμα πληγή για τις εξελίξεις στον κλάδο. Η δημιουργία ενός εγχώριου ενιαίου νομοθετικού πλαισίου, προσανατολισμένου στα ευρωπαϊκά δεδομένα, θα άλλαζε άρδην την παρούσα κατάσταση του κλάδου. Αυτό προϋποθέτει κατάργηση των διαφόρων διατάξεων ανά τομέα, όπως για τη χωροταξία, το μεταφορικό έργο, τη φορολογία κλπ, και τη δημιουργία συνολικού πλαισίου. Η προοπτική αυτή, θα άνοιγε το δρόμο για την είσοδο στον κλάδο περισσότερων παικτών, μεγαλύτερο ανταγωνισμό, τόσο στη γκάμα των παρεχόμενων υπηρεσιών, όσο και στην ποιότητά τους. Τόσο ο ΣΕΒ, όσο και η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ LOGISTICS κινούνται με ειδικές μελέτες προς την επισημάνση αυτής της ανάγκης και του οφέλους που θα προέκυπτε, τόσο για τον εν λόγω κλάδο, όσο και για την εγχώρια οικονομία.

Οι πλειονότητα των μελετών γίνονται γενικά για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε όλους τους τομείς και έχουν κατεύθυνση Marketing. Ελάχιστες είναι αυτές που μπορούμε να πούμε ότι βλέπουν την παρεχόμενη ποιότητα, όχι σαν σύνολο αλλά μόνο στην εφοδιαστική αλυσίδα. Για το λόγο αυτό, υπάρχουν ακόμα πολλά πεδία που είναι ανεξερεύνητα και επιδέχονται περαιτέρω έρευνα. Φαίνεται ότι, η μέτρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, στα πλαίσια της διοίκησης της εφοδιαστικής αλυσίδας, αποτελεί μία πρόκληση για τους ερευνητές και τους εμπλεκόμενους του χώρου των logistics.

Η πρόκληση αυτή βασίζεται στα παρακάτω σημεία:

- Η ποιότητα των υπηρεσιών έχει δύο διαστάσεις, ποσοτική και ποιοτική.
- Η ποιότητα των υπηρεσιών έχει μεγάλη αλληλεπίδραση σε διάφορους παράγοντες μεταξύ των προμηθευτών, των κατασκευαστών, των διανομέων, της αγοράς και των αγοραστών.
- Η αποτελεσματική και επιτυχημένη διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας συμπεριλαμβάνει, εκτός από την παροχή προϊόντων και των υπηρεσιών.

Εν κατακλείδι, είναι χρήσιμο να αναφερθεί ότι η παγκόσμια αγορά κάνει ήδη βήματα προς το αμέσως επόμενο βήμα για τον κλάδο. Αυτό κατά πολλούς, είναι η χρησιμοποίηση εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics πέμπτης γενιάς (**5PL**). Η δική τους συμβολή θα είναι να πάνε όλο το πεδίο δράσης, των προμηθευτών παροχής υπηρεσιών logistics, ένα σκαλί παραπάνω, με την διεύρυνση του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Το κύριο έργο τους θα είναι η ανάπτυξη και λειτουργία λύσεων στον τομέα των logistics με καλύτερη ροή της πληροφορίας, μέσω των δυνατοτήτων που παρέχει η τεχνολογία.

Όλη η παραπάνω δράση, τόσο των 3PL, των 4PL αλλά και των 5PL, θα μπορούσε να βρει εφαρμογή όχι μόνο στην παραγωγική και εμπορική δραστηριότητα των επιχειρήσεων, αλλά και σε τομείς κυβερνητικής δράσης, όπως είναι στη λειτουργία των νοσοκομείων, του στρατού κλπ. Κάτι τέτοιο θα έκανε εμφανή αμέσως τα σημαντικά οφέλη και θα δημιουργούσε τις προϋποθέσεις για να εστιάσουν παραπάνω στις ανάγκες του χώρου.

7. Σύνοψη-Επίλογος

Στόχος της εργασίας αυτής, ήταν να παρέχει μια εικόνα της παρούσας κατάστασης του κλάδου των 3PL, αλλά και να προβλέψει το μελλοντικό πλαίσιο του, τόσο για τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών, αυτές καθαυτές, όσο και των σχέσεων τους με τις εμπορικές και παραγωγικές εταιρίες της αγοράς.

Μέσα από τη μελέτη, συνοψίζονται τα πλεονεκτήματα αλλά και τα μειονεκτήματα από την εξωτερική ανάθεση (outsourcing) των υπηρεσιών logistics. Δίνεται η ενδεδειγμένη μέθοδος με την οποία η κάθε επιχείρηση μπορεί να επιλέξει, σύμφωνα με τις ανάγκες της πάντα, αν χρειάζεται έναν εξωτερικό προμηθευτή και αν τελικά λάβει την συγκεκριμένη απόφαση, πως μπορεί να τον αξιολογήσει. Τόσο για την οριστική επιλογή συνεργασίας μαζί του (ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ), όσο και για την καθημερινή παρακολούθηση και έλεγχο της πορείας της συνεργασίας. (ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΚΕΝΩΝ)

Για τεκμηρίωση του μοντέλου της ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, γίνεται κριτηριακή ανάλυση στην εμπορική εταιρία ΚΑΦΕΑ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΕ, η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο του καφέ. Μέσα από την ανάλυση, φαίνεται η όλη διαδικασία που χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να επιλέξει κατάλληλο συνεργάτη παροχής υπηρεσιών logistics, σύμφωνα με τις ανάγκες της. Σε ειδικό παράρτημα στο τέλος της μελέτης, εμφανίζονται οι προσφορές των υποψηφίων με βάση της οποίες έγινε η αξιολόγηση.

Με την εφαρμογή, του μοντέλου των ΚΕΝΩΝ, η κάθε επιχείρηση λαμβάνει χρήσιμες πληροφορίες για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε όλο το φάσμα της εφοδιαστικής αλυσίδας. Έχοντας το αποτέλεσμα, αυτής της ανάλυσης μπορεί να εξάγει χρήσιμα συμπεράσματα για τα κενά-χάσματα, που δημιουργούνται στις σχέσεις μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα και επομένως να ψάξει και να βρει τρόπους ελαχιστοποίησής τους.

Τέλος, καταγράφονται τα συμπεράσματα από την μελέτη, καθώς και οι προτάσεις και προοπτικές, που διαφαίνονται για το μέλλον του κλάδου.

8. Παράρτημα

Στο παράρτημα της εργασίας, παρουσιάζουμε το έντυπο αξιολόγησης, το οποίο χρησιμοποίησαν τα μέλη της ομάδας έργου της ΚΑΦΕΑ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΕ, για την επιλογή και αξιολόγηση του κατάλληλου εξωτερικού προμηθευτή παροχής υπηρεσιών logistics, όταν έκαναν την εφαρμογή του μοντέλου της ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ.

Είναι πέντε δυνητικοί εξωτερικοί συνεργάτες παροχής υπηρεσιών διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Για λόγους ευκολίας, αλλά και εχεμύθειας, τα ονόματα των εταιριών δεν υπάρχουν και αντί αυτού είναι απλά γράμματα της αλφαβήτου.

Όπως αναφέρθηκε στην αρχή της μελέτης, η εταιρία χρησιμοποιεί ήδη εξωτερικό συνεργάτη παροχής υπηρεσιών διαχείρισης.

Η προσφορά του συγκεκριμένου προμηθευτή, συμπεριλαμβάνεται στις πέντε ληφθείσες προσφορές, χωρίς όμως να γίνεται αναφορά σε ποια αντιστοιχεί.

Στην επόμενη σελίδα είναι οι δυνητικές προσφορές.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ LOGISTICS**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «Α»**

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
Εμπορική Επωνυμία: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «Α»
Τοποθεσία Εγκαταστάσεων: ΑΣΠΡΟΠΥΡΓΟΣ
Μέγεθος Αποθηκών: 12.000 τμ
Είδος Αποθηκευτικής Μονάδας: ΞΗΡΟ ΦΟΡΤΙΟ, ΕΛΕΓΧ.ΘΕΡΜΟΚΡΑΣΙΑ,ΨΥΞΗ & ΚΑΤΑΨΥΞΗ
Χρόνια Δραστηριότητας στο χώρο: ΑΠΟ ΤΟ 1997
Ετήσιος Τζίρος: 17.788.000 ΕΥΡΩ ΓΙΑ ΤΟ 2010
ΕΙΔΗ
Κατηγορίες Ειδών Διαχείρισης: ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΠΕΡΙΡΙΣΜΟΣ
Μονάδες Παραλαβής, Αποθήκευσης & Διαχείρισης: LU2 & LU3
Διαχείριση FIFO, LIFO,FEFO: ΝΑΙ
Διαχείριση Serial Number: ΝΑΙ
Ικνηλασιμότητα: ΝΑΙ
Ειδικές Συνθήκες Διαχείρισης (ελεγχόμενη θερμοκρασία,υγρασία κλπ): ΝΑΙ
Διασφάλιση Ποιότητας (HACCP,ISO): ΝΑΙ
ΠΑΡΑΓΓΕΛΕΙΟΛΗΨΙΑ
Δυνατότητα Λήψης των παραγγελιών: ΜΕ REMOTE ΣΥΝΔΕΣΗ
Χρόνος Παράδοσης των Παραγγελιών: 48 ΩΡΕΣ
Δυνατότητα περιουλογιής με barcode scanning: ΝΑΙ
ΑΠΟΣΤΟΛΗ
Γεωγραφική Διασπορά: ΟΛΗ Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΚΡΑΤΕΙΑ
Δυνατότητα Αντικαταβολής: ΝΑΙ
Σύστημα Παρακολούθησης (ROUTING, TRACKING): ΠΡΟΣΕΧΩΣ
Στόλος: ΙΔΙΟΚΤΗΤΑ ΟΧΗΜΑΤΑ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΣΤΡΟΦΩΝ
Κάλυψη Απαιτήσης Επιστροφών: ΝΑΙ
Χώρος Ακαταλλήλων: ΝΑΙ
ΑΠΟΓΡΑΦΗ
Περιοδικότητα Απογραφών: ΚΑΤΑ ΣΥΝΕΝΝΟΗΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ
CUSTOMER SERVICE
Επικοινωνία με τους Πελάτες: ΝΑΙ
Απαιτηση Ραντεβού: ΝΑΙ
Υπαρξη ειδικού Reporting Διαδικασιών: ΝΑΙ
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ
ERP που χρησιμοποιείται: SINGULAR
WMS που χρησιμοποιείται: MANTIS
Δυνατότητα Επικοινωνίας Πληροφοριακών Συστημάτων: ΝΑΙ
ΑΣΦΑΛΕΙΑ
Ασφάλιση Αποθηκευμένων Ειδών: ΝΑΙ
Επιπλέον Ασφάλεια Μεταφερόμενων Ειδών: ΝΑΙ
ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ
PALLET IN: 2,54
PALLET OUT: 3,71
WAREHOUSING (PALLET PER WEEK): 1,83

ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ LOGISTICS**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «Β»**

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
Εμπορική Επωνυμία: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «Β»
Τοποθεσία Εγκαταστάσεων: ΑΣΠΡΟΠΥΡΓΟΣ
Μέγεθος Αποθηκών: 10.000 τμ
Είδος Αποθηκευτικής Μονάδας: ΞΗΡΟ ΦΟΡΤΙΟ, ΕΛΕΓΧ.ΘΕΡΜΟΚΡΑΣΙΑ,ΨΥΞΗ & ΚΑΤΑΨΥΞΗ
Χρόνια Δραστηριότητας στο χώρο: ΑΠΟ ΤΟ 1990
Ετήσιος Τζίρος: 18.500.000 ΕΥΡΩ ΓΙΑ ΤΟ 2010
ΕΙΔΗ
Κατηγορίες Ειδών Διαχείρισης: ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΠΕΡΙΡΙΣΜΟΣ
Μονάδες Παραλαβής, Αποθήκευσης & Διαχείρισης: LU2 & LU3
Διαχείριση FIFO, LIFO,FEFO: ΝΑΙ
Διαχείριση Serial Number: ΝΑΙ
Ικνηλασιμότητα: ΝΑΙ
Ειδικές Συνθήκες Διαχείρισης (ελεγχόμενη θερμοκρασία,υγρασία κλπ): ΝΑΙ
Διασφάλιση Ποιότητας (HACCP,ISO): ΝΑΙ
ΠΑΡΑΓΓΕΛΕΙΟΛΗΨΙΑ
Δυνατότητα Λήψης των παραγγελιών: ΜΕ REMOTE ΣΥΝΔΕΣΗ
Χρόνος Παράδοσης των Παραγγελιών: 48 ΩΡΕΣ
Δυνατότητα περιουλλογής με barcode scanning: ΝΑΙ
ΑΠΟΣΤΟΛΗ
Γεωγραφική Διασπορά: 1.500 ΣΗΜΕΙΑ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ
Δυνατότητα Αντικαταβολής: ΝΑΙ
Σύστημα Παρακολούθησης (ROUTING, TRACKING): ΠΡΟΣΕΧΩΣ
Στόλος: ΜΕΡΙΚΑ ΙΔΙΟΚΤΗΤΑ ΟΧΗΜΑΤΑ ΑΛΛΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΑ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΣΤΡΟΦΩΝ
Κάλυψη Απαιτήσης Επιστροφών: ΝΑΙ
Χώρος Ακαταλλήλων: ΝΑΙ
ΑΠΟΓΡΑΦΗ
Περιοδικότητα Απογραφών: ΚΑΤΑ ΣΥΝΕΝΝΟΗΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ
CUSTOMER SERVICE
Επικοινωνία με τους Πελάτες: ΝΑΙ
Απαιτηση Ραντεβού: ΝΑΙ
Υπαρξη ειδικού Reporting Διαδικασιών: ΝΑΙ
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ
ERP που χρησιμοποιείται: SINGULAR
WMS που χρησιμοποιείται: ABERON - OPTIMUM
Δυνατότητα Επικοινωνίας Πληροφοριακών Συστημάτων: ΝΑΙ
ΑΣΦΑΛΕΙΑ
Ασφάλιση Αποθηκευμένων Ειδών: ΝΑΙ
Επιπλέον Ασφάλεια Μεταφερόμενων Ειδών: ΝΑΙ
ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ
PALLET IN: 2,40
PALLET OUT: 3,80
WAREHOUSING (PALLET PER WEEK): 1,90

ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ LOGISTICS**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «C»**

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
Εμπορική Επωνυμία: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «C»
Τοποθεσία Εγκαταστάσεων: ΜΑΓΟΥΛΑ
Μέγεθος Αποθηκών: 15.000 τμ
Είδος Αποθηκευτικής Μονάδας: ΞΗΡΟ ΦΟΡΤΙΟ, ΕΛΕΓΧ.ΘΕΡΜΟΚΡΑΣΙΑ,ΨΥΞΗ & ΚΑΤΑΨΥΞΗ
Χρόνια Δραστηριότητας στο χώρο: ΑΠΟ ΤΟ 2002
Ετήσιος Τζίρος: 10.500.000 ΕΥΡΩ ΓΙΑ ΤΟ 2010
ΕΙΔΗ
Κατηγορίες Ειδών Διαχείρισης: ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΠΕΡΙΡΙΣΜΟΣ
Μονάδες Παραλαβής, Αποθήκευσης & Διαχείρισης: LU2 & LU3
Διαχείριση FIFO, LIFO,FEFO: NAI
Διαχείριση Serial Number: NAI
Ικνηλασιμότητα: NAI
Ειδικές Συνθήκες Διαχείρισης (ελεγχόμενη θερμοκρασία,υγρασία κλπ): NAI
Διασφάλιση Ποιότητας (HACCP,ISO): NAI
ΠΑΡΑΓΓΕΛΕΙΟΛΗΨΙΑ
Δυνατότητα Λήψης των παραγγελιών: ΜΕ REMOTE ΣΥΝΔΕΣΗ
Χρόνος Παράδοσης των Παραγγελιών: 48 ΩΡΕΣ
Δυνατότητα περιουλογής με barcode scanning: NAI
ΑΠΟΣΤΟΛΗ
Γεωγραφική Διασπορά: 1.000 ΣΗΜΕΙΑ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ
Δυνατότητα Αντικαταβολής: NAI
Σύστημα Παρακολούθησης (ROUTING, TRACKING): NAI
Στόλος: ΜΕΡΙΚΑ ΙΔΙΟΚΤΗΤΑ ΟΧΗΜΑΤΑ ΑΛΛΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΑ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΣΤΡΟΦΩΝ
Κάλυψη Απαιτήσης Επιστροφών: NAI
Χώρος Ακαταλλήλων: NAI
ΑΠΟΓΡΑΦΗ
Περιοδικότητα Απογραφών: ΚΑΤΑ ΣΥΝΕΝΝΟΗΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ
CUSTOMER SERVICE
Επικοινωνία με τους Πελάτες: NAI
Απαιτηση Ραντεβού: NAI
Υπαρξη ειδικού Reporting Διαδικασιών: NAI
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ
ERP που χρησιμοποιείται: SINGULAR
WMS που χρησιμοποιείται: ABERON - OPTIMUM
Δυνατότητα Επικοινωνίας Πληροφοριακών Συστημάτων: NAI
ΑΣΦΑΛΕΙΑ
Ασφάλιση Αποθηκευμένων Ειδών: NAI
Επιπλέον Ασφάλεια Μεταφερόμενων Ειδών: NAI
ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ
PALLET IN: 2,60
PALLET OUT: 3,75
WAREHOUSING (PALLET PER WEEK): 1,80

ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ LOGISTICS**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «D»**

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
Εμπορική Επωνυμία: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «D»
Τοποθεσία Εγκαταστάσεων: ΜΑΓΟΥΛΑ
Μέγεθος Αποθηκών: 8.000 τμ
Είδος Αποθηκευτικής Μονάδας: ΞΗΡΟ ΦΟΡΤΙΟ, ΕΛΕΓΧ.ΘΕΡΜΟΚΡΑΣΙΑ,ΨΥΞΗ & ΚΑΤΑΨΥΞΗ
Χρόνια Δραστηριότητας στο χώρο: ΑΠΟ ΤΟ 2000
Ετήσιος Τζίρος: 12.500.000 ΕΥΡΩ ΓΙΑ ΤΟ 2010
ΕΙΔΗ
Κατηγορίες Ειδών Διαχείρισης: ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΠΕΡΙΡΙΣΜΟΣ
Μονάδες Παραλαβής, Αποθήκευσης & Διαχείρισης: LU2 & LU3
Διαχείριση FIFO, LIFO,FEFO: ΝΑΙ
Διαχείριση Serial Number: ΝΑΙ
Ικνηλασιμότητα: ΝΑΙ
Ειδικές Συνθήκες Διαχείρισης (ελεγχόμενη θερμοκρασία,υγρασία κλπ): ΝΑΙ
Διασφάλιση Ποιότητας (HACCP,ISO): ΝΑΙ
ΠΑΡΑΓΓΕΛΕΙΟΛΗΨΙΑ
Δυνατότητα Λήψης των παραγγελιών: ΜΕ REMOTE ΣΥΝΔΕΣΗ
Χρόνος Παράδοσης των Παραγγελιών: 48 ΩΡΕΣ
Δυνατότητα περιουλογής με barcode scanning: ΝΑΙ
ΑΠΟΣΤΟΛΗ
Γεωγραφική Διασπορά: ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑ
Δυνατότητα Αντικαταβολής: ΝΑΙ
Σύστημα Παρακολούθησης (ROUTING, TRACKING): ΟΧΙ
Στόλος: ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΑ ΟΧΗΜΑΤΑ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΣΤΡΟΦΩΝ
Κάλυψη Απαιτήσης Επιστροφών: ΝΑΙ
Χώρος Ακαταλλήλων: ΝΑΙ
ΑΠΟΓΡΑΦΗ
Περιοδικότητα Απογραφών: ΚΑΤΑ ΣΥΝΕΝΝΟΗΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ
CUSTOMER SERVICE
Επικοινωνία με τους Πελάτες: ΝΑΙ
Απαιτηση Ραντεβού: ΝΑΙ
Υπαρξη ειδικού Reporting Διαδικασιών: ΝΑΙ
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ
ERP που χρησιμοποιείται: SINGULAR
WMS που χρησιμοποιείται: MANTIS
Δυνατότητα Επικοινωνίας Πληροφοριακών Συστημάτων: ΝΑΙ
ΑΣΦΑΛΕΙΑ
Ασφάλιση Αποθηκευμένων Ειδών: ΝΑΙ
Επιπλέον Ασφάλεια Μεταφερόμενων Ειδών: ΝΑΙ
ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ
PALLET IN: 2,62
PALLET OUT: 3,80
WAREHOUSING (PALLET PER WEEK): 1,85

ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ LOGISTICS**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «Ε»**

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
Εμπορική Επωνυμία: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «Ε»
Τοποθεσία Εγκαταστάσεων: ΚΟΡΩΠΙ
Μέγεθος Αποθηκών: 14.000 τμ
Είδος Αποθηκευτικής Μονάδας: ΞΗΡΟ ΦΟΡΤΙΟ, ΕΛΕΓΧ.ΘΕΡΜΟΚΡΑΣΙΑ,ΨΥΞΗ & ΚΑΤΑΨΥΞΗ
Χρόνια Δραστηριότητας στο χώρο: ΑΠΟ ΤΟ 2001
Ετήσιος Τζίρος: 11.000.000 ΕΥΡΩ ΓΙΑ ΤΟ 2010
ΕΙΔΗ
Κατηγορίες Ειδών Διαχείρισης: ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΠΕΡΙΡΙΣΜΟΣ
Μονάδες Παραλαβής, Αποθήκευσης & Διαχείρισης: LU2 & LU3
Διαχείριση FIFO, LIFO,FEFO: ΝΑΙ
Διαχείριση Serial Number: ΝΑΙ
Ικνηλασιμότητα: ΝΑΙ
Ειδικές Συνθήκες Διαχείρισης (ελεγχόμενη θερμοκρασία,υγρασία κλπ): ΝΑΙ
Διασφάλιση Ποιότητας (HACCP,ISO): ΝΑΙ
ΠΑΡΑΓΓΕΛΕΙΟΛΗΨΙΑ
Δυνατότητα Λήψης των παραγγελιών: ΜΕ REMOTE ΣΥΝΔΕΣΗ
Χρόνος Παράδοσης των Παραγγελιών: 48 ΩΡΕΣ
Δυνατότητα περιουλλογής με barcode scanning: ΝΑΙ
ΑΠΟΣΤΟΛΗ
Γεωγραφική Διασπορά: ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑ
Δυνατότητα Αντικαταβολής: ΝΑΙ
Σύστημα Παρακολούθησης (ROUTING, TRACKING): ΟΧΙ
Στόλος: ΙΔΙΟΚΤΗΤΑ ΟΧΗΜΑΤΑ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΣΤΡΟΦΩΝ
Κάλυψη Απαιτήσης Επιστροφών: ΝΑΙ
Χώρος Ακαταλλήλων: ΝΑΙ
ΑΠΟΓΡΑΦΗ
Περιοδικότητα Απογραφών: ΚΑΤΑ ΣΥΝΕΝΝΟΗΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ
CUSTOMER SERVICE
Επικοινωνία με τους Πελάτες: ΝΑΙ
Απαιτηση Ραντεβού: ΝΑΙ
Υπαρξη ειδικού Reporting Διαδικασιών: ΝΑΙ
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ
ERP που χρησιμοποιείται: SINGULAR
WMS που χρησιμοποιείται: ΑΒΕΡΟΝ - OPTIMUM
Δυνατότητα Επικοινωνίας Πληροφοριακών Συστημάτων: ΝΑΙ
ΑΣΦΑΛΕΙΑ
Ασφάλιση Αποθηκευμένων Ειδών: ΝΑΙ
Επιπλέον Ασφάλεια Μεταφερόμενων Ειδών: ΝΑΙ
ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ
PALLET IN: 2,58
PALLET OUT: 3,78
WAREHOUSING (PALLET PER WEEK): 1,80

9. Πηγές

- ✓ <http://www.plant-management.gr>
- ✓ <http://www.chillibreeze.com/articles/logistics-management.asp>
- ✓ <http://www.allynintl.com/Logistics/Logistics-Outsourcing-4PL/4PL-benefits>
- ✓ <http://www.examiner.com/article/the-current-4pl-business-model-does-not-work>
- ✓ The Integrated Gaps Model of Service Quality (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985)
- ✓ Berry L., Parasuraman A. & Zeithaml V. (1988), *The Service-Quality Puzzle*, Business Horizons
- ✓ 2012 THIRD-PARTY LOGISTICS STUDY- The State of Logistics Outsourcing (16th Annual Study)
- ✓ Ανατομία των Business Logistics (Βλ. Γιαννάκινας, 2005)
- ✓ www.google.com
- ✓ www.emeraldinsight.com/0960-0035.htm
- ✓ www.bbi.gr
- ✓ www.kerdos.gr
- ✓ www.tovima.gr
- ✓ http://www.outreach.psu.edu/programs/hadly-waters/files/2012_3pl_study.pdf
- ✓ http://www.sevstegi.org.gr/sites/default/files/logistics_summary_v22_7.pdf
- ✓ <http://www.slideshare.net/TheSupplychainniche/a-conceptual-model-for-quality-of-service-in-the-supply-chain#13455396929161&hideSpinner>
- ✓ <http://www.supply-chain.gr/>
- ✓ Bade, D.J., Mueller, J.K. (1999). New for the millennium: 4PL, *Transportation & Distribution*, pp. 78-80.