

ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΩΝ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

Η εργασία υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο
την απόκτηση του διπλώματος

ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ : LOGISTICS

Από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ
ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΝΙΚΗΤΑΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ

A.M : ΜΠΛ 0202

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ:

ΛΕΚΤΟΡΑΣ ΜΟΣΧΟΥΡΗΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2004

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην συγκεκριμένη εργασία επιχειρείται αρχικά μια εκτεταμένη βιβλιογραφική ανασκόπηση στην διαδικασία outsourcing των υπηρεσιών logistics και ιδιαίτερα των αποθηκευτικών υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, η ανασκόπηση εστιάζεται στην χρήση των υπηρεσιών third party logistics από τις επιχειρήσεις, στα πλεονεκτήματα του outsourcing, στις δυνατότητες των third party logistics providers, στην διαδικασία επιλογής τους από τις επιχειρήσεις και στους τρόπους αξιολόγησης και ελέγχου αυτών.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην έρευνα που έγινε στις ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις σχετικά με το outsourcing στις αποθηκευτικές υπηρεσίες. Συγκεκριμένα, περιγράφεται η μεθοδολογία διεξαγωγής της έρευνας και αναλύονται τα σημαντικότερα αποτελέσματα που προέκυψαν από την στατιστική επεξεργασία των συλλεχθέντων στοιχείων.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναφέρονται τα σημαντικότερα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανωτέρω έρευνα .

Τέλος, επισυνάπτεται παράρτημα με την συνοδευτική επιστολή και το ερωτηματολόγιο τα οποία απεστάλησαν ταχυδρομικά στις επιχειρήσεις.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς:

- Τον κύριο Μοσχούρη Σωκράτη, Λέκτορα του Τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την εμπιστοσύνη, και την ουσιαστική βοήθεια που μου έδειξε καθ' όλη την διάρκεια της εκπόνησης αυτής εδώ της εργασίας.
- Τους Γενικούς Διευθυντές και τους Logistics Managers των εταιρειών για την συνεργασία τους στην συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Λίστα γραφημάτων	σελ 4
Λίστα πινάκων	σελ 5
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο</u>	σελ 6
Εισαγωγή	σελ 7
Η εξέλιξη των Logistics	σελ 9
Σκοπός των Logistics	σελ 14
Τα βασικά στοιχεία των Logistics	σελ 16
Η αποθήκευση	σελ 17
Ο ρόλος των Logistics στην αποθήκευση	σελ 20
Outsourcing υπηρεσιών Logistics –Third party Logistics	σελ 22
Πλεονεκτήματα outsourcing υπηρεσιών Logistics	σελ 30
Λόγοι που αποφεύγεται το outsourcing σε υπηρεσίες Logistics	σελ 35
Third party Logistics providers	σελ 37
Μεθοδολογία επιλογής third party Logistics provider	σελ 39
Κριτήρια αξιολόγησης για την επιλογή 3PL	σελ 41
Ανάπτυξη κόστους αποθήκευσης	σελ 48
Αξιολόγηση – Έλεγχος απόδοσης 3PL συνεργάτη	σελ 52
Προτάσεις	σελ 55
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο</u>	σελ 57
Μεθοδολογία έρευνας	σελ 58
Ανάλυση ερωτηματολογίων	σελ 60
Συμπεράσματα έρευνας	σελ 85
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	σελ 88
<u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</u>	σελ 89

ΛΙΣΤΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα ερωτήματος 1 ^{ου}	σελ 60
Γράφημα ερωτήματος 2 ^{ου}	σελ 61
Γράφημα ερωτήματος 3 ^{ου}	σελ 62
Γράφημα ερωτήματος 4 ^{ου}	σελ 64
Γράφημα ερωτήματος 5 ^{ου}	σελ 66
Γράφημα ερωτήματος 6 ^{ου}	σελ 68
Γράφημα ερωτήματος 7 ^{ου}	σελ 71
Γράφημα ερωτήματος 8 ^{ου}	σελ 73
Γράφημα ερωτήματος 9 ^{ου}	σελ 75
Γράφημα ερωτήματος 10 ^{ου}	σελ 76
Γράφημα ερωτήματος 11 ^{ου}	σελ 77
Γράφημα ερωτήματος 12 ^{ου}	σελ 78
Γράφημα ερωτήματος 13 ^{ου}	σελ 80
Γράφημα ερωτήματος 14 ^{ου}	σελ 81
Γράφημα ερωτήματος 15 ^{ου}	σελ 82
Γράφημα ερωτήματος 16 ^{ου}	σελ 83

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας ερωτήματος 1^{ου} σελ 60

Πίνακας ερωτήματος 2^{ου} σελ 61

Πίνακας ερωτήματος 3^{ου} σελ 62

1^{ος} Πίνακας ερωτήματος 4^{ου} σελ 63

2^{ος} Πίνακας ερωτήματος 4^{ου} σελ 64

1^{ος} Πίνακας ερωτήματος 5^{ου} σελ 65

2^{ος} Πίνακας ερωτήματος 5^{ου} σελ 66

1^{ος} Πίνακας ερωτήματος 6^{ου} σελ 67

2^{ος} Πίνακας ερωτήματος 6^{ου} σελ 68

1^{ος} Πίνακας ερωτήματος 7^{ου} σελ 70

2^{ος} Πίνακας ερωτήματος 7^{ου} σελ 70

1^{ος} Πίνακας ερωτήματος 8^{ου} σελ 72

2^{ος} Πίνακας ερωτήματος 8^{ου} σελ 73

Πίνακας ερωτήματος 9^{ου} σελ 74

Πίνακας ερωτήματος 10^{ου} σελ 76

Πίνακας ερωτήματος 11^{ου} σελ 77

Πίνακας ερωτήματος 12^{ου} σελ 78

Πίνακας ερωτήματος 13^{ου} σελ 79

Πίνακας ερωτήματος 14^{ου} σελ 81

Πίνακας ερωτήματος 15^{ου} σελ 82

Πίνακας ερωτήματος 16^{ου} σελ 83

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

OUTSOURCING ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το χαρακτηριστικό γνώρισμα της επόμενης δεκαετίας είναι οι αλλαγές που θα σημειωθούν στον τρόπο παραγωγής, στον αριθμό των επιχειρήσεων που θα συνεχίσουν να λειτουργούν και στον τρόπο διανομής των προϊόντων. Σε όλα σχεδόν τα συνέδρια, σε όλες τις προβλέψεις για την επόμενη δεκαετία, από όλους σχεδόν τους επιστήμονες, αναφέρεται ότι ο αριθμός των επιχειρήσεων που θα υπάρχουν μετά από δέκα χρόνια θα μειωθεί σε όλους τους χώρους και κλάδους της οικονομίας, σε όλες τις χώρες και ότι μέσα σε είκοσι χρόνια δεν θα υπάρχουν οι μισές επιχειρήσεις από όσες λειτουργούν σήμερα. Αυτές που θα φύγουν από τη μέση είναι οι πιο αδύνατες, αυτές που δεν μπορούν να παρακολουθήσουν την εξέλιξη, αυτές που δεν εφαρμόζουν τις νέες μεθόδους παραγωγής, τις νέες τεχνολογίες.

Οι κανονισμοί και οι οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης συμβάλλουν στην αύξηση της ταχύτητας εξαφάνισης επιχειρήσεων, με την ένταση του ανταγωνισμού και τη δημιουργία μιας πραγματικά ενιαίας αγοράς. Οδηγούν με μαθηματική ακρίβεια στην επικράτηση των ικανών και στην ολική εξαφάνιση των αδυνάτων, ή στην απορρόφηση των αδυνάτων από τους δυνατούς. Οι μεγάλες προκλήσεις της ενιαίας αγοράς και της ενωμένης μεγάλης Ευρώπης, δημιουργούν έντονες πιέσεις σε όλες τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, οι οποίες ήδη σχεδιάζουν τη στρατηγική τους για να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται.

Η αυξανόμενη προσέγγιση καταναλωτών έχει οδηγήσει σε αύξηση των τοπικών και διεθνών αγορών για προϊόντα και υπηρεσίες. Χιλιάδες νέα προϊόντα και υπηρεσίες έχουν παρουσιαστεί τα τελευταία χρόνια και έχουν πωληθεί σε καταναλωτές σε κάθε

γωνιά του κόσμου. Η διανομή των προϊόντων από το σημείο παραγωγής στο σημείο κατανάλωσης έχει γίνει ένα σπουδαίο συστατικό στοιχείο του Ακαθάριστου Εθνικού προϊόντος των βιομηχανικών χωρών. Σαν σημαντικό στοιχείο του Α.Ε.Π, τα Logistics επηρεάζουν τον ρυθμό του πληθωρισμού, τα επιτόκια, την παραγωγικότητα, το ενεργειακό κόστος, την διαθεσιμότητα κεφαλαίων και άλλες πτυχές της οικονομίας.

Είναι γεγονός ότι το κόστος logistics έφθασε να είναι το δεύτερο μεγαλύτερο κόστος μετά το κόστος marketing και sales σε μία εμπορική εταιρεία και το τρίτο μεγάλο κόστος μετά το κόστος παραγωγής και το κόστος marketing και sales σε μία βιομηχανική επιχείρηση. Μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν επιχειρήσεις «δύο ταχυτήτων», ανάλογα με την προσπάθεια που καταβάλουν να παρακολουθήσουν και να μειώσουν αυτό το κόστος της ροής των προϊόντων τους, που το συνθέτουν τα κόστη μίας αλυσίδας διαδικασιών, δηλ. της μεταφοράς, της αποθήκευσης, της επεξεργασίας παραγγελιών, της αποθεματοποίησης, της διανομής και της διαχείρισης πληροφοριών, τα οποία δαπανώνται για να κρατηθεί από τις επιχειρήσεις το επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών τους. Ένας τρόπος, ώστε μία επιχείρηση να καταφέρει να μειώσει το κόστος των υπηρεσιών logistics, αλλά και να βελτιώσει τις υπηρεσίες αυτές ,στοχεύοντας συγχρόνως στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της: είναι να αναθέσει τις υπηρεσίες αυτές (Outsourcing) σε εξωτερική εταιρεία παροχής υπηρεσιών logistics. Στην συγκεκριμένη εργασία θα αναφερθούμε στο outsourcing για υπηρεσίες logistics και πιο συγκεκριμένα θα αναλύσουμε τα στοιχεία έρευνας που έγινε σε Ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις, όπου εξετάστηκαν θέματα που αφορούσαν το outsourcing της αποθήκευσης.

Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ LOGISTICS

Η επιστήμη των Logistics είναι νέα, έχει μικρή ηλικία σε σχέση με την ιατρική, τη φυσική ή άλλες επιστήμες. Ως επιχειρησιακή εργασία ή ως λειτουργία του Κράτους ή του Δημοσίου, ο ορισμός του logistics, δεν είναι καθόλου νέος. Ένας από τους ορισμούς των logistics που επικρατεί σήμερα είναι ο εξής: Logistics είναι η επιστήμη που ασχολείται με την μελέτη και ανάλυση των θεμάτων που σχετίζονται με τον σχεδιασμό, την οργάνωση και τον προγραμματισμό της φυσικής ροής των αγαθών καθώς και με τον έλεγχο και συντονισμό όλων των σχετικών εργασιών και πληροφοριών της.

Ο όρος logistics, όπως τον χρησιμοποίησε ο Λέων ο Σοφός για πρώτη φορά, με τη λέξη λογιστική, αλλά και με το περιεχόμενο και τον τρόπο που συνεχίζουν οι στρατιωτικοί να χρησιμοποιούν αυτό τον όρο, περιλαμβάνει από παλιά, για πάρα πολλούς αιώνες, την έννοια της ροής των αγαθών, της απόκτησης, της αποθήκευσης, της κίνησης και της μεταφοράς των προϊόντων και των ατόμων. Στο στρατό, αναφερόταν στη διακίνηση των εφοδίων, είτε αυτά χρειάζονται για να συντηρήσουν τους στρατιώτες, είτε αυτά είναι πολεμοφόδια, είτε ανταλλακτικά ή αυτές καθαυτές οι πολεμικές μηχανές και οι στρατιώτες.

Οι εφαρμογές των logistics στο στρατό είναι φυσικά πάρα πολύ μεγάλες και πολύ παλιές. Ο D.W. Engels, στο βιβλίο του με τον τίτλο "Alexander the Great and the Logistics of the Macedonian Army", αναφέρει ότι η βάση της στρατηγικής και της τακτικής του Μ. Αλεξάνδρου ήταν η τροφοδοσία των στρατευμάτων. Ο Μ. Αλέξανδρος ήταν φανατικός οπαδός της μεγάλης κινητικότητας των στρατευμάτων του και γι' αυτό

δεν ήθελε να κρατά στάσιμο το στρατό του, περιμένοντας την εφοδιοπομπή από τη βάση, τη Μακεδονία. Προσπαθούσε να λύνει τα θέματα της τροφοδοσίας των στρατευμάτων του, με τα εφόδια που αποκτούσε από τους αντιπάλους του και από τις τοπικές πηγές τροφοδοσίας.

Οι ιδέες του Μ. Αλεξάνδρου ήταν επαναστατικές για την εποχή τους και μεγαλοφυείς, γι' αυτό και βρίσκουν εφαρμογή ακόμη και σήμερα. Οι εφαρμογές των logistics στο στρατό, αναφέρονται στη μετακίνηση χιλιάδων ή ακόμα και εκατοντάδων χιλιάδων ατόμων σε πολλά μέρη ταυτόχρονα, διασκορπισμένα γεωγραφικά από το ένα άκρο της γης ως το άλλο και στην υποστήριξη των στρατευμάτων με όλα τα εφόδια που χρειάζονται, είτε αυτά είναι τρόφιμα, είτε αυτά είναι ο ρουχισμός, τα φάρμακα ή/ και τα πολεμοφόδια. Πρέπει ακόμη τα logistics του στρατού να μεριμνούν και για τα καύσιμα κίνησης των μηχανημάτων και όλων των πολεμικών μηχανών, των μεταφορικών μέσων των ατόμων και κάθε άλλου μηχανήματος. Τα logistics του στρατού μεριμνούν και για τους χώρους διαμονής των στρατιωτών, τους χώρους σίτισης, τους χώρους διασκέδασης, τους νοσοκομειακούς χώρους και γενικά για κάθε ανάγκη των στρατιωτών και των στρατηγών.

Στο Β' Παγκόσμιο Πόλεμο ο πόλεμος κατελάμβανε μια τεράστια γεωγραφική έκταση. Οι επιχειρήσεις εκτείνονταν από τον Ειρηνικό ως τον Ατλαντικό, στην Ασία, στην Αφρική και φυσικά σε όλη την Ευρώπη, από την Ελλάδα ως τη Νορβηγία. Σε όλα αυτά τα σημεία της γης, στη Βόρεια Ευρώπη, στη Νότια Ευρώπη στη Βόρεια Αφρική, εκατομμύρια στρατιώτες έπρεπε να συντηρούνται, έπρεπε να εφοδιάζονται καθημερινά με πάρα πολλά αγαθά, για να επιβιώσουν και για να εκτελέσουν με επιτυχία την αποστολή τους. Έπρεπε, η κεντρική διοίκηση να μεριμνά, να φροντίζει για τη συνεχή

και επαρκή τροφοδοσία των στρατιών με τρόφιμα, με φάρμακα, με ρουχισμό, με πολεμοφόδια και γενικά με χιλιάδες διαφορετικά προϊόντα που θα ικανοποιούσαν όλες τις ανάγκες των στρατευμάτων, από τους στρατηγούς ως τους στρατιώτες. Έπρεπε, η κεντρική διοίκηση, να σχεδιάζει και να μεριμνά έτσι ώστε όλα τα εφόδια να βρίσκονται στη θέση τους, τη στιγμή που τα χρειάζονται οι στρατευμένοι για να πετύχουν το στόχο τους, τη νίκη. Ελλείψεις σε ένα προϊόν ίσως κόστιζαν χιλιάδες ζωές ή ακόμη και αυτό το πόλεμο.

Στον πόλεμο του Περσικού Κόλπου στο Ιράκ το 1990-1991, το πρόβλημα των logistics ήταν διαφορετικό, Στον Πόλεμο της ερήμου, έπρεπε να μετακινηθούν εκατοντάδες χιλιάδες άτομα, σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα σε ένα μικρό σχετικά γεωγραφικό χώρο, Αυτό έπρεπε να γίνει εκ του μηδενός. Δεν υπήρχαν ούτε χώροι υποδοχής, ούτε αεροδρόμια, ούτε ξενοδοχεία ή παράγκες για να κοιμηθούν και να προφυλαχθούν οι στρατιώτες και οι άλλοι στρατιωτικοί. Δεν υπήρχαν χώροι για να αποθηκευτούν τα πολεμοφόδια, τα τρόφιμα, το νερό, τα φάρμακα κ.λπ. Ήταν δηλαδή μία επιχείρηση η οποία ξεκίνησε από το μηδέν, χωρίς καμιά υποδομή στον τόπο προορισμού. Μέσα σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα έπρεπε να ήταν σε θέση να υποδεχθεί, με πολύ ικανοποιητικά αποτελέσματα, εκατοντάδες χιλιάδες στρατιώτες και μετά να τους προωθήσει στο μέτωπο.

Πολλοί χαρακτηρίζουν τον Πόλεμο του Κόλπου ως μια από τις μεγαλύτερες επιχείρησης logistics που σχεδιάστηκαν ποτέ. Μετά από ένα πολύ μικρό χρονικό διάστημα προετοιμασίας, οι συμμαχικές δυνάμεις κατόρθωσαν, στο μικρό διάστημα που κράτησε ο πόλεμος της ερήμου, να παρασκευάσουν και να προσφέρουν 122 εκατομμύρια γεύματα, να προωθήσουν 1,3 δισεκατομμύρια γαλόνια καυσίμων, να διανείμουν

32.000 τόνους ταχυδρομείου κλπ, και όλα αυτά τα πέτυχαν σε μια περιοχή όπου η υποδομή ήταν μηδενική. Γι' αυτό, όχι άδικα και χωρίς υπερβολή, υποστηρίζεται ότι τον πόλεμο της ερήμου τον κέρδισε η Διοίκηση των logistics και όχι η Αεροπορία.

Τα logistics σήμερα όμως δεν είναι μόνο εργαλείο του στρατού. Δεν εφαρμόζεται μόνο στο στρατό ή στις στρατιωτικές επιχειρήσεις. Αντίθετα, έχει μεγάλη διάδοση και πολλές εφαρμογές στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, στην καθημερινή ζωή, στην καθημερινή πραγματικότητα. Τα logistics αποτελούν πλέον ένα αναπόσπαστο μέρος της λειτουργίας της σύγχρονης επιχείρησης, είτε αυτή είναι βιομηχανική, είτε αυτή είναι εμπορική, είτε αυτή είναι τουριστική, νοσοκομειακή, εκπαιδευτική κ.λ.π. Είναι αδύνατο, σήμερα, να παραχθεί ένα προϊόν ή μία υπηρεσία χωρίς να ληφθούν υπόψη οι αρχές και τα διδάγματα των logistics.

Το χρονικό διάστημα που μεσολάβησε από το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο μέχρι σήμερα, χωρίζεται σε τρεις περιόδους. Σε κάθε περίοδο, για ξεχωριστούς λόγους έγιναν ιδιαίτερα σημαντικά βήματα στην πρόοδο και στην εξέλιξη της επιστήμης των logistics. Κάθε εποχή είχε τα δικά της προβλήματα και κάθε φορά οι επιστήμονες αντιμετωπίζοντας αυτά τα προβλήματα, προσπάθησαν να τα αντιμετωπίσουν και να βρουν καλές "άριστες" λύσεις, προσπάθησαν να δώσουν νέες λύσεις σε παλιά προβλήματα και προσπάθησαν να βρουν λύσεις σε νέα προβλήματα.

Από την έναρξη της βιομηχανικής επανάστασης, μέχρι και σήμερα, οι προσπάθειες των επιστημόνων, των μηχανικών, των μηχανολόγων, των οικονομολόγων και των επιχειρηματιών επικεντρώνονταν στη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας και στη μείωση του κόστους παραγωγής. Η μεγάλη αύξηση της παραγωγής, η μαζική παραγωγή

και οι μαζικές πωλήσεις όπως τελικά επικράτησαν στη σημερινή οικονομία, δεν ακολουθήθηκαν από ανάλογες προσπάθειες στο χώρο της μαζικής φυσικής διακίνησης των προϊόντων που παράγονται.

Μέχρι και πρόσφατα, λίγοι έκαναν προσπάθειες για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα των μεθόδων που εφαρμόζονται στο χώρο της φυσικής διακίνησης. Αυτές οι προσπάθειες δεν ανταποκρίνονταν, ούτε στο ύψος ούτε στην ποιότητα των προσαθειών που γίνονταν στο χώρο της παραγωγής ή του marketing. Υπάρχουν πάρα πολλές επιχειρήσεις που χάνουν την ευκαιρία να πραγματοποιήσουν εντυπωσιακά κέρδη, να μειώσουν εντυπωσιακά το κόστος τους και να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους, επειδή δεν αλλάζουν τις μεθόδους που εφαρμόζουν στο χώρο της φυσικής διακίνησης των προϊόντων που παράγουν και γενικά δεν εφαρμόζουν τις βασικές αρχές και τα διδάγματα του logistics management.

Οι επιχειρήσεις ανακάλυψαν τη δεκαετία του '70 ότι η μείωση των δαπανών έχει θεαματικά αποτελέσματα στη βιωσιμότητά τους, στην κερδοφορία τους και συνέχισαν αυτή την προσπάθεια. Προσπαθούσαν και προσπαθούν ακόμα και σήμερα να βρίσκουν νέους τρόπους να μειώνουν το κόστος παραγωγής. Περισσότερα έξοδα, σε όλους τους χώρους και τομείς, μειώνονται δραστικά και ο χώρος στον οποίο οι επιχειρήσεις δείχνουν το μεγαλύτερο τους ενδιαφέρον, εκεί που ρίχνουν το βάρος, είναι ο χώρος των logistics. Μέσω των logistics επιτυγχάνονται οικονομίες και σημειώνονται μεγάλες εξελίξεις τόσο στρατηγικής όσο και τακτικής. Συμμαχίες στις προμήθειες, μεταφορές, διανομές, αποθήκες συνάπτονται ακόμη και μεταξύ των πιο παραδοσιακών ανταγωνιστών.

ΣΚΟΠΟΣ ΤΩΝ LOGISTICS

Τα logistics επιδιώκουν να ικανοποιήσουν τους επιχειρησιακούς στόχους με το μικρότερο κόστος. Επιδιώκουν δηλαδή να βρίσκεται το σωστό προϊόν, στην σωστή ποιότητα, στο σωστό τόπο, στο σωστό χρόνο, στην ώρα του, με το σωστό κόστος. Με τα παραπάνω είναι φανερό ότι τα logistics για να ικανοποιούν τις επιδιώξεις της επιχείρησης πρέπει να ικανοποιούν δύο κριτήρια. Το ένα κριτήριο είναι η ποιότητα των υπηρεσιών που επιτυγχάνει και το δεύτερο κριτήριο είναι το χαμηλό κόστος με το οποίο επιτυγχάνει την ποιότητα αυτών των υπηρεσιών. Ένα άριστο σύστημα logistics πρέπει να ικανοποιεί και τα δύο κριτήρια. Πρέπει να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, τόσο στο τμήμα παραγωγής όσο και στο τμήμα του marketing και στους πελάτες της επιχείρησης. Πρέπει να προσφέρει υπηρεσίες ποιότητας αλλά με χαμηλό κόστος.

Η διοίκηση του κυκλώματος logistics αποτελεί μέτρο για την αξιολόγηση της πορείας μιας επιχείρησης, καθώς οι λειτουργίες που εκτελούνται σε αυτό επηρεάζουν όχι μόνο το σύνολο της επιχείρησης αλλά και τις σχέσεις της τόσο με τους προμηθευτές όσο και με τους πελάτες της. Οι επιχειρήσεις έχουν στα χέρια τους ένα σημαντικό εργαλείο, τα logistics, που μπορεί να τους προσδώσει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα προσφέροντάς τους μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης, αρκεί να δοθεί η κατάλληλη προσοχή σε μία σειρά καθοριστικών παραγόντων που αν οργανωθούν και διοικηθούν σωστά μπορούν να εξασφαλίσουν σε σημαντικό βαθμό την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης.

Η λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας επηρεάζει και επηρεάζεται περισσότερο από

ΝΙΚΗΤΑΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

οποιαδήποτε άλλη από τα περισσότερα τμήματα μιας επιχείρησης, καθώς επίσης και από τους προμηθευτές και πελάτες της, αφού με αυτήν ξεκινά και με αυτήν καταλήγει η ροή του προϊόντος, αρχικά με τη μορφή της πρώτης ύλης που παραλαμβάνεται από τον προμηθευτή και τελικά με τη μορφή του έτοιμου προϊόντος που αποστέλλεται στον πελάτη.

Η εποχή που η λειτουργία των logistics ταυτιζόταν μόνο με τη μεταφορά ή στην καλύτερη περίπτωση και με την αποθήκευση των ετοιμών προϊόντων ή εμπορευμάτων ανήκει οριστικά στο παρελθόν. Θεωρώντας ως δεδομένη την ανταπόκριση στις όλο και υψηλότερες απαιτήσεις μιας ανταγωνιστικής αγοράς, η μάχη κερδίζεται από αυτόν που θα μπορέσει να ανταποκριθεί σε αυτές με ταχύτητα και ακρίβεια.



ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΩΝ LOGISTICS

Υπάρχουν πέντε βασικά στοιχεία τα οποία επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της διοίκησης logistics και αντικατοπτρίζουν αντίστοιχα τη θέση και τη δύναμή της επιχείρησης στην αγορά, καθώς η αποτελεσματική διοίκησή τους οδηγεί πάντοτε σε μείωση του κόστους και ακόμα - περισσότερο σε μεγαλύτερη ευελιξία απέναντι στον ανταγωνισμό. Τα στοιχεία, λοιπόν, που απαιτούν προσεκτική μελέτη στο κύκλωμα logistics είναι:

- Οι προμήθειες
- Τα αποθέματα
- Οι μεταφορές
- Η αποθήκευση και
- Η διανομή

Οι πέντε αυτές λειτουργίες αποτελούν όλες μαζί την Διοίκηση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας και, όπως είναι γνωστό, οποιοδήποτε έλλειμμα σε μία από αυτές δεν μπορεί να ,καλυφθεί από τις υπόλοιπες. Στην συγκεκριμένη μελέτη θα δώσουμε ιδιαίτερη προσοχή στην αποθήκευση.

Η ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ

Όπως αναφέραμε παραπάνω ένα από τα βασικά στοιχεία που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της διοίκησης των logistics είναι η αποθήκευση. Αυτή αναφέρεται στο σχεδιασμό, την οργάνωση και τη λειτουργία της αποθήκης δηλαδή σχετίζεται με την εκτέλεση της εργασίας παραλαβής, φύλαξης, εξαγωγής και παράδοσης των προϊόντων που αποκτά η επιχείρηση από τρίτους ή των προϊόντων που παράγει η ίδια η επιχείρηση.

Οι εργασίες που γίνονται μέσα στην αποθήκη είναι πολλές και ξεκινούν με την οργάνωση των χώρων, την επιλογή των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν για τη μετακίνηση των προϊόντων, την επιλογή του εξοπλισμού ραφιών και των άλλων μηχανημάτων, τη λογιστική παρακολούθηση των αποθεμάτων, την εξασφάλισή τους από κλοπές ή από διαρροές ή ακόμα από φθορές ή ζημιές και γενικά την εκτέλεση πολλών εργασιών που βοηθούν στο να φτάσει το προϊόν στον τελικό του προορισμό.

Πιο αναλυτικά ένα κατάλογο εργασιών αποθήκης μπορούμε να δούμε παρακάτω:

- Έλεγχος παραστατικών προμηθευτή.
- Διασταύρωση στοιχείων με παραγγελία επιχείρησης .
- Προσωρινή αποδοχή φορτίου.
- Εκφόρτωση προϊόντων.
- Ποσοτικός έλεγχος.
- Ποιοτικός έλεγχος.
- Παραλαβή προϊόντων.
- Διαλογή/ ταξινόμηση, προετοιμασία για εισαγωγή.

- Καθορισμός θέσης αποθήκευσης.
- Μεταφορά και τοποθέτηση στη σωστή θέση.
- Συντήρηση.
- Έκδοση παραστατικών εξαγωγής.
- Περισυλλογή προϊόντων και μεταφορά στο χώρο αποστολής.
- Πακετάρισμα/ μαρκάρισμα παραγγελιών.
- Φόρτωση και αποστολή εμπορευμάτων.
- Ενημέρωση αρχείων παραλαβής/ αποστολής.
- Αρχαιοθέτηση εγγράφων.
- Έλεγχος αποθεμάτων, παραγγελία για ανανέωση τους.
- Έκτακτες και τακτικές απογραφές.

Η σωστή λειτουργία της αποθήκης αποτελεί προϋπόθεση για τη αποδοτική λειτουργία ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας και την εξασφάλιση της εξυπηρέτησης του πελάτη. Εάν υπάρχουν ελλειψίες παραγγελίες, λανθασμένες παραγγελίες, μεγάλα χρονικά διαστήματα από τη στιγμή της τοποθέτησης των παραγγελιών μέχρι την αποστολή τους, μεγάλο πλήθος εργαζομένων και υψηλή συχνότητα λαθών, τότε το πρόβλημα εστιάζεται στη λειτουργία της αποθήκης.

Πολλά πολύ σύγχρονα συστήματα έχουν πλέον εισαχθεί σ' αυτόν το χώρο που συνεχώς εξελίσσεται. Ένα από αυτά είναι το WMS. Είναι αναγκαία η ύπαρξη μηχανογραφικού συστήματος (Warehouse Management System) στην αποθήκη που πρέπει να μπορεί να διοικεί τους εργαζομένους και να τους κατευθύνει στις διάφορες δραστηριότητες με ορθολογικό τρόπο, καλύπτοντας ταυτόχρονα τις ιδιομορφίες που κάθε επιχείρηση παρουσιάζει σε σχέση με τα προϊόντα και τους πελάτες της. Ένα σωστό μηχανογραφικό

σύστημα θα πρέπει να είναι σε θέση να παρακολουθεί τα αποθέματα, να υποστηρίζει διαφορετικά συστήματα αποθήκευσης να καθοδηγεί τους εργαζομένους στην τοποθέτηση των προϊόντων στα ράφια ανάλογα με το είδος τους και την κατηγορία τους, να δρομολογεί τους εργαζομένους για τη συλλογή των παραγγελιών μειώνοντας τις διανυόμενες αποστάσεις, να συνεργάζεται με τα υπόλοιπα προγράμματα της επιχείρησης και φυσικά να μπορεί να εκδίδει στατιστικά δεδομένα για την παρακολούθηση της λειτουργίας και της αποδοτικότητας της αποθήκης.

Η αποθήκευση των προϊόντων που παράγουν και διακινούν οι βιομηχανικές επιχειρηματικές μονάδες έχει πάψει πλέον να αποτελεί απλά ένα μηχανικό συνδετικό κρίκο μεταξύ της παραγωγής και του καταναλωτή, και έχει εξελιχθεί σε καθοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητας ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας, ώστε να εκλαμβάνεται σήμερα ως καθρέφτης των υπολοίπων διαδικασιών. Για να μπορέσει η αποθήκη όμως να λειτουργήσει και να αποδώσει όλα όσα περιμένουν από αυτήν θα πρέπει οι επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν την αξία και τον ρόλο της στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Οι εταιρείες που διαθέτουν οργανωμένες αποθήκες είναι εκείνες με τον υψηλότερο δείκτη customer service και το ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς είναι προετοιμασμένες να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα σε οποιαδήποτε αλλαγή παρουσιαστεί, είτε αυτή σχετίζεται με τα προϊόντα είτε με τους πελάτες είτε με τις συνθήκες της αγοράς.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ LOGISTICS ΣΤΗΝ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ

Τα logistics έχουν την ευθύνη της σωστής λειτουργίας όλων των αποθηκευτικών εγκαταστάσεων της εταιρείας και της εκτέλεσης των παραγγελιών. Οι αρμοδιότητες τους αναφέρονται παρακάτω.

- Καταγραφή όλων των απαραίτητων πληροφοριών για σχεδιασμό της αποθήκευσης.
- Μελέτη και έλεγχος των αποθηκών των ετοιμών προϊόντων με στόχο την ελαχιστοποίηση του Order Picking.
- Επιλέγει το σύστημα αποθήκευσης λαμβάνοντας υπόψη τα τεχνολογικά δεδομένα, την ικανότητα του συστήματος να δέχεται τη μεγαλύτερη δυνατή ποσότητα αποθεμάτων, με στόχο την ταχύτερη δυνατή συλλογή και αποστολή των προϊόντων με το χαμηλότερο κόστος.
- Σύνταξη τεχνοοικονομικών μελετών για την χρήση αυτοματισμών στην αποθηκευτική λειτουργία.
- Σχεδιασμός χωροταξικής δομής των αποθηκευτικών χώρων με στόχο την αποτελεσματική αξιοποίησή τους.
- Δημιουργία των καταλλήλων προϋποθέσεων στην αποθήκη για την άριστη συντήρηση των αποθεμάτων.
- Χρονοπρόγραμμα για σταδιακούς ποιοτικούς ελέγχους των αποθεμάτων από τον υπεύθυνο ποιοτικού ελέγχου της εταιρείας.
- Λειτουργική οργάνωση των αποθηκών με στόχο την ταχύτερη και χωρίς λάθη εκτέλεση των παραγγελιών και γενικό όλων των διαδικασιών που πραγματοποιούνται στις αποθήκες.
- Εφαρμογή του συστήματος Bar Code στην εταιρεία.

ΝΙΚΗΤΑΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

- Ανάπτυξη συστήματος πρόβλεψης απαιτούμενου ανθρώπινου δυναμικού κατά την ροή του χρόνου, και σχεδιασμό συστήματος εποχικής πρόσκαιρης απασχόλησης.
- Διεκπεραίωση των τακτικών, εκτάκτων και περιοδικών απογραφών των ετοιμών προϊόντων.
- Αξιολόγηση της λειτουργίας των αποθηκών με χρήση κατάλληλων δεικτών.



OUTSOURCING ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ LOGISTICS –THIRD PARTY LOGISTICS

Γενικά

Για μια μακρά περίοδο η αποθήκευση, η μεταφορά, το μέγεθος των αποθεμάτων καθώς και οι λειτουργίες που σχετίζονται με τη ροή των προϊόντων μέχρι τον τελικό καταναλωτή, αποτελούσαν δευτερεύουσα δραστηριότητα για τις εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις της χώρας αλλά και διεθνώς. Το σημερινό επιχειρηματικό κλίμα με τις μεγάλες αβεβαιότητες, τη συνεχή αλλαγή των κανόνων του παιχνιδιού, τους συνεχώς περιοριζόμενους πόρους, τις διαρκώς και αυξανόμενες απαιτήσεις των μετόχων, καθώς και η κοινή συνείδηση ότι τα μεταβλητά έξοδα και το αυξανόμενο κόστος μεταφοράς και αποθήκευσης πρέπει να μειωθούν, όπως επίσης και τα αποθέματα με στόχο την αποδέσμευση κεφαλαίων, δημιουργεί ένα νέο δίλημμα στη διοίκηση της επιχείρησης που δεν υπήρχε στο παρελθόν. Το δίλημμα αυτό δεν είναι καθόλου νέο στον επιχειρηματικό κόσμο, η ερώτηση «Αξίζει τον κόπο να το παράγω ή είναι φθηνότερο να το αγοράσω; (Make or Buy)» πάντοτε υπήρχε στα χείλη του επιχειρηματία. Πλέον, οι σύγχρονες τάσεις και η συμπεριφορά των επιχειρήσεων διεθνώς χαρακτηρίζεται από εξωτερίκευση του κόστους logistics (**logistics outsourcing**). Το outsourcing του συνόλου ή μέρους των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αφορούν τα logistics, δηλαδή, τη συνεργασία ενός φορέα παροχής υπηρεσιών logistics (Third Party Logistics Provider) και μιας εμπορικής ή βιομηχανικής επιχείρησης (Third Party Logistics User), με βασικό σκοπό τα προϊόντα να φθάνουν στον τελικό χρήστη (Customer) στον μικρότερο δυνατό χρόνο και κόστος, ονομάζεται **Third Party Logistics**. Ο κλάδος των Third Party Logistics (TPL), σε αντίθεση με τις "παραδοσιακές" υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων (μεταφορείς - διαμεταφορείς), συνδυάζει υπηρεσίες που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα των διαφόρων

σταδίων και διαδικασιών, που μεσολαβούν μετά την παραγωγή των προϊόντων μέχρι την παράδοση στον καταναλωτή (καταστήματα λιανεμπορίου κ.λπ.).

Σήμερα είναι πλέον αποδεδειγμένο, μετά από πολλές έρευνες σε παγκόσμια κλίμακα, ότι κάθε επιχείρηση έχει κάποια δυνατά σημεία, λειτουργίες και διαδικασίες, τα οποία την κάνουν μοναδική στην αγορά και κάποια άλλα τα οποία απλώς τα χρειάζεται για να λειτουργήσει (π.χ. η αποθήκευση), αλλά που δεν αυξάνουν την αξία του προϊόντος / της υπηρεσίας που προσφέρει στην αγορά της. Για αυτό το λόγο και για αρκετούς άλλους, οι επιχειρήσεις αναθέτουν κάποιες λειτουργίες logistics σε εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρείες, είτε «συνολικά» (ανάθεση μεγαλύτερη από 80% της λειτουργίας), είτε «επιλεκτικά» (ανάθεση μικρότερη από το 80% της λειτουργίας. Οι υπηρεσίες logistics γνωρίζουν τα τελευταία χρόνια ιδιαίτερη άνθηση, καθώς έχει αποδειχθεί ότι η προμήθεια των υπηρεσιών από τρίτους είναι οικονομικότερη και μειώνει σημαντικά το κόστος του τελικού προϊόντος.

Ιστορική αναδρομή.

Το outsourcing στα logistics δεν είναι κάτι που εμφανίστηκε τα τελευταία χρόνια. Μπορεί να δόθηκε έμφαση τώρα τελευταία, αλλά στην πράξη αν κάποιος ψάξει στο παρελθόν θα βρει πολλά ίχνη. Ο συγγραφέας Ken Ackerman γράφει ότι μία από τις πρώτες φορές που παρατηρείται ανάθεση αποθηκευτικών υπηρεσιών σε κάποιον, αναφέρεται στην βίβλο. Ο Μωϋσής ερμηνεύοντας το όνειρο του Φαραώ για τις επτά παχιές και τις επτά ισχνές αγελάδες, προέβλεψε τον ερχομό καλών εποχών και κακών εποχών στη γεωργική παραγωγή της Αιγύπτου. Ο καθένας θα μπορούσε να συμφωνήσει ότι στην παραπάνω περίπτωση έχουμε outsourcing, αφού τα αγαθά της

πρώτης επταετίας φυλάσσονταν στις αποθήκες του Ιωσήφ, ο οποίος ήταν και υπεύθυνος για την περαιτέρω διανομή τους την περίοδο που υπήρχε ανάγκη.

Στην Ευρώπη, διάφοροι φορείς παροχής υπηρεσιών logistics μπορούν να επισημάνουν την προέλευσή τους πίσω στο Μεσαίωνα. Οι πρώτες αποθήκες εμπορευμάτων χτίστηκαν στη Βενετία της Ιταλίας στο 14^ο αιώνα. Οι έμποροι σε ολόκληρη την Ευρώπη τις χρησιμοποιούσαν ως σημεία διαλογής και διανομής. Μεταξύ της δεκαετίας του '50 και της δεκαετίας του '60 το outsourcing της μεταφοράς και της αποθήκευσης ήταν κοινό. Οι σχέσεις ήταν πρώτιστα συναλλαγών και η φύση τους ήταν βραχυπρόθεσμη. Υπήρξαν μερικές μακροπρόθεσμες συμβάσεις που περιλαμβάνουν τις μεγάλες επιχειρήσεις όπως την DuPont και την Quaker Oats, αλλά αυτές ήταν οι εξαιρέσεις.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '70, οι κατασκευαστές έδωσαν βαριά έμφαση στις μειώσεις δαπανών και στην αύξηση της παραγωγικότητας. Οι μακροπρόθεσμες σχέσεις έγιναν πιο κοινές, ιδιαίτερα σε θέματα αποθήκευσης. Το 1971, ο Frederick W. Smith χρησιμοποίησε μια κληρονομιά \$4.000.000 και πάνω από \$90.000.000 από άλλο κεφάλαιο για να αποκτήσει μία επιχείρηση αεροσκαφών. Ήταν πρόθεση του Smith να παρέχει μια υπηρεσία ολονύκτιας παράδοσης.

Το 1973, η Federal Express, με 389 υπαλλήλους και 14 αεροπλάνα, ξεκίνησε στο διεθνή αερολιμένα του Memphis. Μέχρι το 2000, απασχόλησε 150.000 άτομα σε όλο τον κόσμο και είχε έναν στόλο 648 αεροσκαφών και 64.000 οχημάτων. Στις αρχές της δεκαετίας του '80, οι υπηρεσίες που προσφέρθηκαν από τις περισσότερες από τις εξωτερικές εταιρίες επεκτάθηκαν γρήγορα. Οι αποκαλούμενες προστιθεμένης αξίας

υπηρεσίες όπως η συσκευασία, η υποστήριξη συστημάτων, το inventory control, το handling και άλλες προσφορές δεν ήταν διαθέσιμες προηγουμένως. Σε αυτό το σημείο, οι δυσκολίες εμφανίστηκαν δεδομένου ότι μερικοί προμηθευτές καθόρισαν τις προστιθέμενης αξίας υπηρεσίες όπως ακριβώς τις ήθελε ο πελάτης. Έτσι βρέθηκαν γρήγορα ανίκανοι να παρέχουν τις υπηρεσίες που είχαν συμφωνήσει, είτε επειδή δεν είχαν τους πόρους είτε επειδή απλά δεν ήξεραν πώς.

Το σημαντικότερο γεγονός της δεκαετίας πραγματοποιήθηκε το 1980 όταν οι μεταφορείς όλων των μεταφορικών μέσων, ελευθερώθηκαν από τον ομοσπονδιακό και τον κρατικό κανονισμό, και ήταν σε θέση να κάνουν νέες καινοτόμες, μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες τους. Έτσι πραγματικές συνεργασίες logistics άρχισαν να εμφανίζονται. Αυτές οι συμμαχίες επέφεραν γρήγορα σημαντικές βελτιώσεις στην εξυπηρέτηση των πελατών αλλά και στην οικονομία των logistics. Με αυξανόμενη την πίεση για καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών και μείωση του κόστους, οι εταιρείες επικεντρώνονται σε αυτό που κάνουν καλύτερα, δηλαδή στην κύρια δραστηριότητα τους. Το outsourcing είναι το «όχημα» που βοηθάει στον επιχειρηματικό αυτό στόχο.

Outsourcing υπηρεσιών Logistics στις μέρες μας.

Ευρώπη.

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της ELA (European Logistics Association), που δημοσιεύεται στην κλαδική μελέτη της ICAP (Third Party Logistics Providers), η χρήση των υπηρεσιών TPL σε ευρωπαϊκό επίπεδο υπολογίζεται σε ένα ποσοστό μεταξύ 51% και 70% προκειμένου για τις εταιρίες που εδρεύουν στην Ευρώπη. Οι κυριότεροι λόγοι που ένας Ευρωπαίος πελάτης επιλέγει μια εταιρία TPL Providers είναι κατά σειρά

σπουδαιότητας το κόστος, η ποιότητα υπηρεσιών και η από κοινού ανάληψη μεριδίου ρίσκου.

Οι βιομηχανικές εταιρίες στην Ευρώπη προτιμούν σε μεγαλύτερο βαθμό για τις δραστηριότητές τους αυτές είτε ιδιόκτητα μέσα είτε ένα μικτό σύστημα μεταφοράς και αποθήκευσης (ιδιόκτητα μέσα και Third Party). Η ανάθεση σε φορείς υπηρεσιών TPL για αυτού του είδους τις εταιρίες υπολογίζεται στο 50% του συνόλου της σχετικής δραστηριότητάς τους.

Οι μεγάλες 3PL εταιρίες παρουσιάζουν αύξηση στη συνολική τους δραστηριότητα, με άνω του 50% αυτής της αύξησης να προέρχεται από καινούργιους πελάτες και συμβόλαια. Με αυτά τα δεδομένα η ευρωπαϊκή αγορά δεν μπορεί να θεωρηθεί κορεσμένη και καθώς μάλιστα οι προβλέψεις δεν συνηγορούν σε κάποια δραστική αντιστροφή της τάσης, διαφαίνεται ότι η ανασυγκρότηση που λαμβάνει χώρα στην Ευρώπη θα συνεχίσει να προσφέρει ευκαιρίες για ανάπτυξη στον κλάδο.

Οι κύριες πηγές εισοδήματος για τις εταιρίες του κλάδου στην ευρωπαϊκή αγορά παραμένουν οι μεταφορές και η αποθήκευση των αγαθών. Συμπληρωματικές υπηρεσίες όπως συσκευασία, ποιοτικοί έλεγχοι, επικόλληση τιμών και ετικετών έχουν λιγότερη συμμετοχή στον συνολικό κύκλο εργασιών των εταιριών TPL.

Ένα βασικό χαρακτηριστικό της ευρωπαϊκής αγοράς TPL είναι ότι σε αντίθεση με τις ΗΠΑ, το μεγαλύτερο μέρος των πελατών είναι μικρού ή μεσαίου μεγέθους. Συνεπώς, υπάρχει διαφοροποίηση στις επιλογές διαμόρφωσης στρατηγικής σε σχέση με τις ΗΠΑ και έτσι η δημιουργία ειδικών προγραμμάτων για μικρούς και μεσαίους πελάτες έχει κριθεί πια επιβεβλημένη από την πλειονότητα των εταιριών TPL με παρουσία στην Ευρώπη.

Πρόσφατα υπήρξαν κάποιες κινήσεις από ευρωπαϊκές και αμερικανικές εταιρίες για τη δημιουργία ενός πανευρωπαϊκού δικτύου. Προς το παρόν η δημιουργία ενός πανευρωπαϊκού δικτύου Third Party Logistics βρίσκεται σε αρχικό στάδιο και οι καρποί (αποδοτικότητα, αύξηση πωλήσεων και κερδών) των πρώτων προσπαθειών δεν έχουν ακόμη αξιολογηθεί. Οι εξελίξεις στην Ευρωπαϊκή ένωση, η τάση της αγοράς και οι απαιτήσεις των πελατών ωθούν τις εταιρίες TPL προς τη δημιουργία του δικτύου αυτού, κάτι που όμως απαιτεί χρόνο, μεγάλες επενδύσεις και το κατάλληλο στρατηγικό επιχειρηματικό σχέδιο για να υπερνικηθούν οι δυσκολίες και η δυσπιστία που επικρατούν στην Ευρώπη.

Ελλάδα.

Η τάση που επικρατεί στις ελληνικές επιχειρήσεις μέχρι τις μέρες μας είναι να στηρίζεται και να διαθέτει χρηματικούς πόρους για να υποστηρίξει ιδιόκτητους αποθηκευτικούς χώρους και μέσα διανομής και μεταφοράς. Πλέον όμως τα τελευταία χρόνια ο έντονος ανταγωνισμός, η δημιουργία σαφώς καλύτερων κέντρων αποθήκευσης και διανομής και η έντονη αξιοποίηση των κέντρων αυτών από τις νεότερες ξένες επιχειρήσεις αρχίζουν να διαμορφώνουν καινούργιες προοπτικές στην αγορά όσον αφορά την αξιοποίηση τέτοιων κέντρων. Αρχίζει να γίνεται αντιληπτό ότι με τη χρήση ενός 3rd Party Logistics Provider στην ουσία κλειδώνονται τα κοστολόγια της μεταφοράς και αποθήκευσης, ενώ παράλληλα αξιοποιούνται οι χρηματικοί πόροι που διαθέτονται για τη δημιουργία ίσως ή τη συντήρηση και τη διαχείριση μιας αποθήκης και ενός στόλου οχημάτων μεταφοράς και διανομής

Η αξία των Ελληνικών προσφερόμενων υπηρεσιών Third Party Logistics ακολούθησε ιδιαίτερα ανοδικούς ρυθμούς κατά τη διάρκεια της περιόδου 1998-2002 σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της ICAP. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης διαμορφώθηκε στο εντυπωσιακό 26,3%. Τούτο επιτεύχθηκε με την είσοδο νέων εταιριών στον κλάδο και τη διεύρυνση του φάσματος των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών 3PL της εγχώριας αγοράς προέρχεται από τον χώρο των υπηρεσιών διαμεταφοράς. Οι επιχειρήσεις που ασχολούνται αποκλειστικά με την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών logistics είναι νεότερες και λιγότερες.

Η ανάπτυξη των επιχειρήσεων third party logistics χαρακτηρίζεται επίσης από τη συγκέντρωση στα δύο μεγάλα αστικά κέντρα της Ελλάδας (Αθήνα κυρίως και Θεσσαλονίκη) με όλα τα συναφή προβλήματα αυτής της τάσης. Βεβαίως αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στις υποδομές των μεταφορών (οδικό δίκτυο, λιμάνια, αεροδρόμια).

Η ζήτηση για τις υπηρεσίες TPL σχετίζεται άμεσα με το βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε βιομηχανικούς και εμπορικούς κλάδους είναι διατεθειμένες να παραχωρήσουν μέρος ή το σύνολο της διαχείρισης των εμπορευμάτων τους σε τρίτη-ανεξάρτητη εταιρία. Περαιτέρω, η εκτίμηση για συνέχιση της ανοδικής πορείας της αγοράς συνδέεται και με το γεγονός ότι η διείσδυση των 3PL εταιριών στην εγχώρια βιομηχανική και εμπορική δραστηριότητα είναι ακόμα μικρή, σε σχέση με τα ευρωπαϊκά και διεθνή δεδομένα.

Τέλος, θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις αντιλαμβανόμενες τα πλεονεκτήματα του outsourcing και ακολουθώντας τις διεθνείς

ΝΙΚΗΤΑΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

τάσεις, θα επιδιώξουν να εκμεταλλευτούν μεγαλύτερο μέρος του ευρύτατου φάσματος των υπηρεσιών που παρέχονται από τις επιχειρήσεις 3PL, πέραν της αποθήκευσης και διανομής. Το outsourcing του κυκλώματος αποθήκευσης-διανομής κερδίζει συνεχώς έδαφος διεθνώς. Στην Ελλάδα όμως δεν δίδονται κίνητρα στις επιχειρήσεις 3PL για την δημιουργία σύγχρονων εγκαταστάσεων, την ίδια στιγμή που η βιομηχανία ενισχύεται για τον ίδιο σκοπό μέσω των αναπτυξιακών νόμων.



ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ OUTSOURCING ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ LOGISTICS

Υπάρχουν πολλοί λόγοι ώστε μία εταιρεία να κάνει outsourcing κάποια υπηρεσία. Πολλοί από αυτούς τους λόγους είναι μοναδικοί σε συγκεκριμένες εταιρίες και βιομηχανίες, αλλά γενικά, υπάρχουν διάφορα ευπροσδιόριστα πλεονεκτήματα κατά την ανάθεση υπηρεσιών logistics, σε τρίτη εταιρεία.

- **Περιορισμός επενδύσεων σε πάγια / Αφοσίωση στην Κύρια Δραστηριότητα.**

Από τη μείωση των σημαντικών επενδύσεων στις εγκαταστάσεις αποθηκών, καθώς επίσης στο handing, στο order picking, και τον εξοπλισμό μεταφορών, ο περιορισμός σε πάγια έξοδα μπορεί να είναι σημαντικός. Το κεφάλαιο που δεν καταναλώνεται στις παραπάνω επενδύσεις, είναι προτιμότερο να επενδυθεί στις κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης (παραγωγή, έρευνα αγοράς και προϊόντων, προβολή προϊόντων, διαχείριση ανθρώπινων πόρων, R&D)

- **Αύξηση Παραγωγικότητας προσωπικού / Μείωση προσωπικού.**

Η χρησιμοποίηση του προσωπικού μπορεί να γίνει αποτελεσματικότερη δεδομένου ότι η εταιρεία δίνοντας έμφαση στην κύρια δραστηριότητα της, η παραγωγικότητα των υπαλλήλων μπορεί να βελτιωθεί πολύ. Συχνά θα υπάρχουν λιγότεροι άνθρωποι για εκπαίδευση σε λιγότερες δεξιότητες, με αποτέλεσμα η εξειδίκευση τους να είναι μεγαλύτερη.

- **Αύξηση βαθμού Ευελιξίας / Μείωση ρίσκου.**

Η ευελιξία είναι ένας άλλο βασικό πλεονέκτημα που μπορεί να προσφέρει το outsourcing. Δεδομένου ότι οι νέες αγορές και τα νέα προϊόντα αναπτύσσονται συνεχώς, είναι συχνά αδύνατο να προβλεφθούν οι μελλοντικές ανάγκες στα logistics. Η εξυπηρέτηση των πελατών και οι τυχόν αλλαγές στις απαιτήσεις τους επηρεάζει τις υπηρεσίες logistics μιας εταιρείας, έτσι η συνεργασία με μία εξωτερική εταιρεία παροχής υπηρεσιών logistics μειώνει πολύ τον κίνδυνο των λανθασμένων τοποθετήσεων ή των ξεπερασμένων εγκαταστάσεων και εξοπλισμών.

- **Μείωση Κόστους.**

Από έρευνες που έχουν γίνει, ένας από τους τρεις βασικότερους λόγους που μια εταιρεία σκέφτεται να κάνει outsourcing είναι για να μειώσει το λειτουργικό της κόστος. Εκτός από την μείωση του πάγιου κόστους, η εταιρεία αναμένει ο εξωτερικός συνεργάτης να λειτουργεί με χαμηλότερο κόστος από ότι θα μπορούσε η ίδια. (Εκμετάλλευση Οικονομιών Κλίμακας) Προφανώς, αυτό είναι σημαντικό αλλά δεν συμβαίνει πάντα. Υπάρχουν περιπτώσεις που μια επιχείρηση έχει ένα αποδοτικό, καλά-ρυθμισμένο σύστημα διανομής, οπότε αναθέτοντας σε τρίτο την διανομή, να μην μειωθούν οι λειτουργικές τις δαπάνες. Το outsourcing, εντούτοις, μπορεί να προσθέσει στην αξία του συστήματος και ενώ αρχικά μπορεί να φαίνεται ακριβό, σε βάθος χρόνου να αποδειχτεί ότι, λόγω των πλεονεκτημάτων που προσφέρει στην επιχείρηση, συμφέρει. Το συνολικό κόστος υπηρεσιών logistics μετατρέπεται σε κυρίως μεταβλητό, οριζόμενο ανά είδος υπηρεσίας ή δραστηριότητας που προσφέρεται. Κατ' αυτόν τον τρόπο ο κίνδυνος δημιουργίας επενδυτικών και λειτουργικών δαπανών σε περιόδους

αυξομειώσεων του κύκλου εργασίας (εποχικότητα) μετατίθεται στον εξειδικευμένο συνεργάτη που προσφέρει το πακέτο αυτών των υπηρεσιών.

- **Αποτελεσματικότερη διαχείριση.**

Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, η διαχείριση οποιασδήποτε λειτουργίας είναι δύσκολη και η πίεση να μειωθούν οι δαπάνες και να βελτιωθεί η παραγωγικότητα με λιγότερους πόρους, είναι μεγάλη. Επίσης το προσωπικό δύσκολα αντιλαμβάνεται τους στόχους και την κουλτούρα της επιχείρησης. Τα logistics απαιτούν σημαντική προσοχή και πόρους και το outsourcing διευκολύνει τη διαχείριση της επιχείρησης και αφήνει τη λύση των προβλημάτων (π.χ. αποθήκευσης) σε άλλους. Είναι πολύ ευκολότερο για μία εταιρεία να ελέγχει μία ή περισσότερες εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics από το να διαχειρίζεται μεμονωμένες λειτουργίες εσωτερικά.

- **Βελτίωση εξυπηρέτησης πελατών και ειδικευμένες υπηρεσίες.**

Στο σημερινό περιβάλλον όπου δεν επιτρέπονται τα λάθη και οι καταναλωτικές απαιτήσεις είναι αυξημένες, η εξυπηρέτηση των πελατών πρέπει να εκτιμάται σημαντικά από οποιαδήποτε εταιρεία. Αυτή η εστίαση στην αυξανόμενη ικανοποίηση πελατών έχει οδηγήσει σε πολλές αλλαγές στις υπηρεσίες των logistics. Αυτές οι αλλαγές είναι πιθανό να συνεχιστούν και κάθε εταιρεία που θέλει να παραμείνει ανταγωνιστική θα πρέπει να τις γνωρίζει. Οι ειδικευμένες υπηρεσίες γίνονται πλέον ο κανόνας, παρά η εξαίρεση. Αν και μερικοί φορείς παροχής υπηρεσιών logistics είναι ικανοί να εξυπηρετήσουν αποτελεσματικά τις ανάγκες των διάφορων βιομηχανιών, διάφορες εταιρίες έχουν εξελιχθεί βαθμιαία σε επιχειρήσεις που προσφέρουν ειδικευμένες υπηρεσίες για συγκεκριμένες βιομηχανίες. Αυτό, φυσικά, κονταίνει την

καμπύλη εκμάθησης, ενθαρρύνει την εξειδίκευση, και αφαιρεί όποια ανεπάρκεια από το σύστημα.

- **Διεκπεραίωση παραγγελίας και ηλεκτρονικό εμπόριο.**

Είναι ένα αδιάψευστο γεγονός ότι το διαδίκτυο και το ηλεκτρονικό εμπόριο θα ασκήσουν τεράστια επίδραση στις απαιτήσεις των υπηρεσιών logistics. Ενώ η έννοια της διεκπεραίωσης της παραγγελίας δεν είναι κάτι καινούργιο , η άμεση επαφή μεταξύ πελατών και κατασκευαστών μέσω του διαδικτύου έχει οδηγήσει σε αυξημένες απαιτήσεις από την μεριά του πελάτη, όσο αφορά στην επικοινωνία , στην ενημέρωση αλλά και στην εξυπηρέτηση του. Οι παραδόσεις κατ' οίκον απαιτούνται πλέον πολύ συχνότερα , παρουσιάζοντας ένα εξ ολοκλήρου νέο σύνολο προκλήσεων. Είναι πιθανό ότι πολλοί κατασκευαστές και διανομείς, δεν θα έχουν την πείρα για να καθιερώσουν και να διαχειριστούν αυτά τα συστήματα παράδοσης και επικοινωνιών, όπως την έχει κάποιος εξειδικευμένος εξωτερικός φορέας υπηρεσιών logistics . Για αυτό τον λόγο συνεργάζονται με την εξειδικευμένη εταιρεία 3PL, ώστε να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών τους.

- **Συσκευασία**

Το outsourcing επίσης έχει διευκολύνει το μεταβαλλόμενο τοπίο της λιανικής πώλησης καταναλωτικών αγαθών. Σε μεγάλες κατασκευαστικές επιχειρήσεις το πακετάρισμα δύο ή τριών πακέτων του ίδιου είδους προκαλεί τεράστια καθυστέρηση και προβλήματα. Για τους κατασκευαστές είναι εύκολο το πακετάρισμα 12, 24, ή 48 πακέτων τα οποία μπαίνουν σε παλέτα και προωθούνται στην αποθήκη ή στην

αποβάθρα, χωρίς να τα έχει ακουμπήσει ανθρώπινο χέρι. Εάν οι απαιτήσεις των πελατών για την συσκευασία ήταν όλες οι ίδιες, το ζήτημα θα μπορούσε να εξεταστεί. Η δυσκολία προκύπτει όταν ένας πελάτης για παράδειγμα θέλει τρεις οδοντόπαστες μαζί, άλλος θέλει δύο και ένας τρίτος θέλει και μια οδοντόβουρτσα μαζί. Ένα μεγάλο μέρος αυτής της χρονοβόρας εργασίας αναθέεται σε third party logistics providers. Στις εγκαταστάσεις του 3PL, οι αρχικές εξωτερικές συσκευασίες ανοίγουν, και οι εσωτερικές πακετάρονται σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών. Έπειτα τοποθετούνται πίσω στην αρχική συσκευασία ή σε κάποια άλλη και στέλνονται. Παρόλο που η διαδικασία αυτή είναι κουραστική, είναι αρκετά λιγότερο αποδιοργανωτική και λιγότερο ακριβή από το να προσπαθούσε ο κατασκευαστής να την εκτελέσει στις εγκαταστάσεις του.

- **"Just In Time"**

Η αυτοκινητοβιομηχανία παρέχει ένα καλό παράδειγμα των δυνατοτήτων του outsourcing. Οι τεχνικές "just in time" χρησιμοποιούνται από αυτήν την βιομηχανία εδώ και αρκετά χρόνια και πολλές από τις σχετικές λειτουργίες εκτελούνται από εξωτερικούς φορείς .

Τέλος θα πρέπει να τονίσουμε ότι οι εταιρείες 3PL φέρουν συχνά συσσωρευμένη εμπειρία διαχείρισης και από ίδιους ή συγγενικούς κλάδους, αποφεύγοντας συχνά την περίοδο εκμάθησης των ίδιων λαθών που πιθανώς συνέβησαν στον πελάτη. Ο third party user μέσω της συνεργασίας αυτής αξιοποιεί την τεχνογνωσία της εταιρείας TPL. Οι βέλτιστες υποδομές και το δίκτυο της εταιρείας logistics μπορεί να προσφέρει συχνά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, όπως τη διεύρυνση του γεωγραφικού χώρου κάλυψης.

ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΑΠΟΦΕΥΓΕΤΑΙ ΤΟ OUTSOURCING ΣΕ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

LOGISTICS

Προηγουμένως είδαμε τα πλεονεκτήματα του outsourcing στις υπηρεσίες logistics. Παρόλο που αυτά τα πλεονεκτήματα είναι εμφανή, υπάρχουν κάποιοι λόγοι για τους οποίους κάποιες επιχειρήσεις δεν αναθέτουν τις υπηρεσίες logistics σε third party logistics providers. Οι λόγοι για τους οποίους γίνεται αυτό καταγράφονται παρακάτω.

- Η επιχείρηση κινδυνεύει να χάσει τον έλεγχο κρίσιμων λειτουργιών logistics.
- Η επιχείρηση χάνει την άμεση επαφή με τον πελάτη.
- Δυσκολία προσδιορισμού των οικονομιών που προκύπτουν.
- Η επιχείρηση δυσκολεύεται να αξιολογήσει και να ελέγξει τον 3PL.
- Δεν υπάρχει συμβατότητα του μηχανογραφικού συστήματος μεταξύ των δύο εταιρειών.
- Δεν υπάρχει αρκετή εμπιστοσύνη μεταξύ των δύο μερών, ώστε να συνεργαστούν.
- Δυσκολία στην επίτευξη, μέσω αυτής της συνεργασίας, κλίματος εμπιστοσύνης και καλής πίστης.
- Φόβος για κακή ποιότητα υπηρεσιών από την πλευρά του εξωτερικού φορέα παροχής υπηρεσιών logistics.
- Εμπειρία σε θέματα logistics και πολύ καλή λειτουργία των υπηρεσιών logistics εντός της επιχείρησης. (Ιδιόκτητη αποθήκη, στόλος διανομής κ.λ.π.)
- Αντιδράσεις από τους υπαλλήλους. Το outsourcing συνήθως προκαλεί μείωση προσωπικού στην εταιρεία- πελάτη.

ΝΙΚΗΤΑΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

- Απροθυμία των συνεργατών να μοιραστούν πληροφορίες που θεωρούν εμπιστευτικές.
- Τα τιμολόγια των διαθέσιμων 3PL είναι ακριβά, κατά την εκτίμηση της εταιρείας που θέλει να κάνει outsourcing.
- Δεν υπάρχει διαθέσιμη εταιρεία 3PL που να μπορεί να συνεργαστεί με την επιχείρηση.
- Αδυναμία του εξωτερικού φορέα να ικανοποιήσει τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της επιχείρησης.



THIRD PARTY LOGISTICS PROVIDERS

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως ο third party logistics provider ή αλλιώς η εταιρεία 3PL, είναι ο φορέας παροχής υπηρεσιών logistics με τον οποίο συνεργάζεται η εμπορική ή βιομηχανική επιχείρηση. Μία ποικιλία από υπηρεσίες είναι διαθέσιμες από τους 3PL, πολλοί από τους οποίους προσφέρουν ολοκληρωμένες λύσεις στα logistics. Αυτό είναι πολύ σημαντικό για πολλές εταιρείες που ζητούν εξειδικευμένες υπηρεσίες που αφορούν ιδίως την αποθήκευση. Οι προσφερόμενες λοιπόν υπηρεσίες των επιχειρήσεων 3PL είναι οι ακόλουθες:

- Αποσυσκευασία / ανασυσκευασία
- Εκφόρτωση
- Διατήρηση FIFO ή LIFO
- Αποθήκευση
- Cross docking
- Παρακολούθηση αποθεμάτων
- Εισαγωγή στη μηχανογράφηση με on line σύνδεση με τον πελάτη / εντολέα
- Picking και Labeling
- Εκδοση διαφόρων εγγράφων (Δελτίων αποστολής, Τιμολογίων κ.λπ.)
- Εισπραξη αξίας τιμολογίων
- Παραγγελιοληψία και ετοιμασία παραγγελιών
- Consolidation
- Φορτοεκφορτώσεις
- Εκτελωνισμοί
- Διατήρηση προϊόντων υπό ψύξη (συντήρηση, κατάψυξη)

ΝΙΚΗΤΑΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

- Υπαρξη τελωνειακών / φορολογικών χώρων
- Μεταφορά / Διανομή και παράδοση σε διάφορα σημεία σε όλη τη χώρα
- Reverse logistics



ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ THIRD PARTY LOGISTICS PROVIDER

Η μεθοδολογία επιλογής ενός 3PL δεν είναι καθόλου εύκολη διαδικασία, αν αναλογιστεί κανείς το πλήθος των υποψήφιων επιχειρήσεων και τα μειονεκτήματα που μπορεί να επιφέρει μια λανθασμένη επιλογή. Για αυτό το λόγο παρακάτω θα αναλύσουμε 6 βήματα που θα οδηγήσουν την εμπορική ή βιομηχανική επιχείρηση στην σωστή επιλογή του third party logistics provider.

1^ο βήμα: Δημιουργία ομάδας έργου.

Στην ομάδα έργου η οποία θα αναλάβει την επιλογή του 3PL, θα πρέπει να συμμετέχουν στελέχη από όλα τα κρίσιμα τμήματα της εταιρείας, όπως της παραγωγής, του οικονομικού, των πωλήσεων, του marketing και ασφαλώς των logistics. Επίσης θα ήταν καλό στην ομάδα αυτή να υπάρχουν υψηλόβαθμα στελέχη και ίσως κάποιος σύμβουλος εξειδικευμένος σε θέματα logistics και outsourcing.

2^ο βήμα: Σαφής καθορισμός αναγκών και στόχων.

Η ομάδα έργου πρέπει να καθορίσει τις ανάγκες του κυκλώματος logistics, ώστε να προσδιοριστούν οι αναμενόμενοι στόχοι που θα επιτευχθούν μέσω του outsourcing.

3^ο βήμα: Δημιουργία τεύχους προδιαγραφών.

Το τεύχος προδιαγραφών περιγράφει με σαφήνεια τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της επιχείρησης και στη συνέχεια θα σταλεί στους υποψήφιους 3PL, από τους οποίους θα ζητηθούν οι προσφορές. Με αυτόν τον τρόπο οι προσφορές των υποψηφίων αφορούν το ίδιο αντικείμενο και η σύγκριση τους γίνεται σε κοινή βάση.

4^ο βήμα: Καθορισμός και ιεράρχηση κριτηρίων αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση των υποψηφίων γίνεται με εξειδικευμένα κριτήρια τα οποία καθορίζονται και ιεραρχούνται από την ομάδα έργου. Τα κριτήρια αξιολόγησης για την επιλογή των 3PL θα αναλυθούν παρακάτω.

5^ο βήμα: Δημιουργία λίστας υποψήφιων συνεργατών.

Σε αυτό το βήμα καταρτίζεται η λίστα των υποψηφίων συνεργατών στους οποίους θα αποσταλεί το Τεύχος Προδιαγραφών. Συνήθως η λίστα αυτή αποτελείται από 5 έως 8 εταιρείες 3PL, οι οποίοι μπορούν να επιλεγθούν και με τη βοήθεια του ανταγωνισμού εφόσον αυτό είναι δυνατό.

6^ο βήμα: Πολυκριτηριακή αξιολόγηση - Τελική επιλογή.

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

Μετά την τελική επιλογή, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στον τρόπο που θα δομηθεί το σύμβολαιο παροχής υπηρεσιών, το οποίο πρέπει να είναι κατανοητό, απλά δομημένο, αλλά και ευέλικτο με βάση το πραγματικά υλοποιούμενο έργο. Στόχος είναι και οι δύο εταιρίες να βγουν κερδισμένες από τη συνεργασία.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ 3PL

Μία εταιρεία που έχει αποφασίσει ότι θα αναθέσει σε εξωτερικό φορέα κάποιες λειτουργίες της, όπως η αποθήκευση, έχει προσδιορίσει τους πιθανούς συνεργάτες και μένει πλέον η διαδικασία αξιολόγησης και επιλογής του τελικού 3PL. Υπάρχουν κάποια κριτήρια επιλογής τα οποία επιδρούν στην τελική απόφαση της επιχείρησης. Αυτά θα αναλύσουμε παρακάτω.

- **Οικονομική σταθερότητα.**

Είναι απόλυτα σημαντικό η τελική επιλογή να είναι μία εταιρεία υγιής οικονομικά. Πολλά προγράμματα outsourcing μπορεί να είναι αρκετά μεγάλα και να απαιτούν σημαντικές δαπάνες στο ξεκίνημα τους. Σε πολλές περιπτώσεις η εξωτερική εταιρεία έχει υποτιμήσει τις κεφαλαιουχικές και χρηματικές απαιτήσεις κάποιων προγραμμάτων, ενώ η εταιρεία –πελάτης δεν ήταν αρκετά επιμελής κατά την έρευνα της οικονομικής δύναμης της επιχείρησης 3PL. Είναι μερικές φορές δύσκολο να προσδιοριστεί ποιες εταιρείες είναι οικονομικά σταθερές διότι πολλές από αυτές αρνούνται να αποκαλύψουν τα χρηματοοικονομικά τους αποτελέσματα. Παρόλα αυτά η επιμονή για αυτά τα στοιχεία είναι σημαντική. Στοιχεία οικονομικής φύσης που πρέπει να δώσει σημασία ο third party logistics user είναι τα εξής παρακάτω.

- Συνολικός τζίρος.
- Επενδυμένα κεφάλαια.
- Κερδοφορία.
- Οικονομικοί δείκτες.

- **Επιχειρησιακή εμπειρία / Εξειδίκευση.**

Η εμπειρία που μπορεί να έχει μια εταιρεία logistics είναι απολύτως σημαντική. Πρέπει να είναι έμπειρη σε υπηρεσίες όπως η μεταφορά και η αποθήκευση, ενώ ιδανικό θα είναι να έχει εμπειρία από ίδιου κλάδου επιχειρήσεις. Ενώ το τελευταίο δεν είναι απολύτως ουσιαστικό, ο 3PL πρέπει να είναι σε θέση να καταδείξει ότι η εξειδίκευση που κατέχει μπορεί να εναρμονιστεί με τις απαιτήσεις της εταιρείας –πελάτη. Εάν η επιλογή της τελευταίας είναι μια εταιρεία χωρίς εμπειρία τότε αυτή θα πρέπει να είναι προετοιμασμένη να προσφέρει συγκεκριμένους πόρους, κατά την διάρκεια του κύκλου εκμάθησης. Αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα επικίνδυνο εάν ο εξωτερικός φορέας παροχής υπηρεσιών logistics, δεν έχει τους απαραίτητους πόρους και την γνώση για να χειριστεί αποτελεσματικά τις εργασίες που του έχουν ανατεθεί. Στοιχεία που πρέπει να δώσει σημασία ο third party logistics user όσο αφορά στην εμπειρία του 3PL είναι τα εξής παρακάτω.

- Έτη που παρέχει υπηρεσίες logistics.
- Επαγγελματική εμπειρία στελεχών και εργατικού δυναμικού.
- Επαγγελματικές σχέσεις διοίκησης – προσωπικού.
- Κύριοι πελάτες ιδίου κλάδου.

- **Διοικητικό βάθος και δύναμη.**

Όταν μια εταιρεία κάνει outsourcing είναι σημαντικό να αναφερθεί, ότι μία από τις υπηρεσίες που αγοράζει είναι η εξειδίκευση στην παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών. Η εταιρεία 3PL θα πρέπει να έχει μια ισχυρή, επιδέξια οργάνωση καθώς επίσης και αποτελεσματική διοίκηση.

- **Φήμη / Πελατολόγιο.**

Το καλύτερο υποκατάστατο της προσωπικής εμπειρίας είναι η εμπειρία άλλων πελατών. Η εταιρεία - προμηθευτής πρέπει να κληθεί να παρέχει έναν κατάλογο πελατών με τις επαφές και τους αριθμούς των τηλεφώνων τους. Ένας ικανοποιητικός αριθμός αυτών - τουλάχιστον πέντε - πρέπει να ερωτηθούν για την απόδοση της εξωτερικής εταιρείας παροχής υπηρεσιών logistics. Κατά την ομιλία με άλλους πελάτες είναι σημαντικό να καθοριστεί εάν ο προμηθευτής αποδίδει απλά σε αυτό που του ζητείται, ή έχει δεσμευτεί για συνεχείς βελτιώσεις στην απόδοση του και στην ικανοποίηση των πελατών.

- **Στρατηγική κατεύθυνση.**

Όπως η εταιρεία που καταφεύγει στο outsourcing έχει κάποια στρατηγική, έτσι και η επιχείρηση TPL πρέπει να έχει. Οι στρατηγικές των δύο επιχειρήσεων πρέπει να είναι οι ίδιες, αλλά ειδικά η εταιρεία παροχής υπηρεσιών είναι σωστό να έχει αίσθηση των δικών της σκοπών και στόχων. Οφείλει να είναι καλά στηριγμένη στις τρέχουσες δραστηριότητες της, ενώ συγχρόνως να έχει την στρατηγική ώστε να τις βελτιώνει και να τις επεκτείνει.

- **Εγκαταστάσεις και εξοπλισμός.**

Εννοείται ότι οι εγκαταστάσεις του 3PL πρέπει να είναι επαρκείς για να υποστηρίξουν τις ανάγκες του πελάτη. Οι αποθήκες εμπορευμάτων πρέπει να είναι καθαρές και καλά φωτισμένες με ψηλά ταβάνια ώστε τα ανώτατα όρια στοιβάγματος να

είναι υψηλά , σε περίπτωση ανάγκης. Οι εγκαταστάσεις φόρτωσης και εκφόρτωσης πρέπει να είναι επαρκείς για τη λειτουργία, και άλλα μοναδικά λειτουργικά χαρακτηριστικά πρέπει να προβλεφθούν (π. χ cross- docking). Ο εξοπλισμός της αποθήκης και των μεταφορών πρέπει να είναι καθαρός, βαμμένος, και καλά διατηρημένος, ενώ πρέπει να ισχύει συγκεκριμένη πολιτική συντήρησης και αντικατάστασης. Μερικά ακόμα στοιχεία εγκαταστάσεων και εξοπλισμού αναφέρονται παρακάτω.

- Χρησιμοποιούμενος εξοπλισμός.
- Γεωγραφική κατανομή εγκαταστάσεων.
- Αυτοματισμοί.
- Συστήματα ασφαλείας.

- **Διαδικασίες.**

Μια προσεκτική αξιολόγηση των τρεχουσών διαδικασιών του 3PL είναι απαραίτητη. Μερικές από τις απαραίτητες πληροφορίες είναι δυνατό να βρεθούν από τις συζητήσεις με άλλους πελάτες, αλλά σίγουρα η ομάδα έργου για την αξιολόγηση των διαδικασιών της εταιρείας –προμηθευτή θα δώσει καλύτερα αποτελέσματα. Αυτή η αξιολόγηση πρέπει να περιλάβει όχι μόνο τις βασικές διαδικασίες, αλλά και άλλες όπως η προσοχή στην λεπτομέρεια, η ποιότητα των εγχειριδίων, οι πρακτικές επιλογής ανθρωπίνου δυναμικού κ.α.

- **Τεχνολογία πληροφόρησης.**

Σε οποιαδήποτε διαδικασία των logistics τα πληροφοριακά συστήματα είναι αναγκαία, ιδίως όταν αναφερόμαστε σε διαδικασίες όπως το cross-docking. Οποιαδήποτε συμμετοχή με το ηλεκτρονικό εμπόριο θα απαιτήσει συστήματα πιο περίπλοκα από εκείνα που συνήθως είναι διαθέσιμα από τους περισσότερους φορείς παροχής υπηρεσιών logistics. Η αξιολόγηση των 3PL για το συγκεκριμένο θέμα αναφέρεται στα παρακάτω :

- Ειδικευμένο προσωπικό
- Software
- Hardware
- Λειτουργικά συστήματα
- Bar coding
- Φορητές συσκευές
- Δορυφορικά και άλλα συστήματα παρακολούθησης
- Πρόσβαση στο Internet.
- Συμβατότητα με διάφορα ERP
- Δυνατότητα αντικατάστασης και ανάπτυξης της συγκεκριμένης τεχνολογίας.

Η τεχνολογία πληροφόρησης απαιτεί ουσιαστικό κεφάλαιο και πείρα, και μερικοί φορείς παροχής υπηρεσιών logistics δεν είναι ιδιαίτερα ισχυροί σε αυτά τα θέματα. Ακριβώς όπως με την οικονομική αξιολόγηση, η έρευνα για αυτές τις ικανότητες μπορεί να είναι κουραστική, αλλά είναι απολύτως απαραίτητη.

- **Ποιότητα.**

Μερικοί εξωτερικοί φορείς παροχής υπηρεσιών logistics μπορεί να έχουν ISO, ενώ άλλοι μπορούν να έχουν μικρότερα, αλλά σημαντικά προγράμματα σε ισχύ. Ο προμηθευτής που επιλέγεται πρέπει να είναι ένας που δεσμεύεται στην τρέχουσα αύξηση απόδοσης, και έχει μια προσδιορισμένη διαδικασία για αυτό. Μερικά ακόμα στοιχεία ποιότητας αναφέρονται παρακάτω.

- Συνέπεια χρόνου παράδοσης.
- Παράδοση χωρίς καταστροφές.
- Έλλειψη λαθών .
- Τήρηση - παρακολούθηση συνθηκών ελεγχόμενης θερμοκρασίας.
- Τήρηση συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας.
- Εύρος παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Ασφάλιση εμπορευμάτων.
- Δυνατότητα FIFO-LIFO.
- Επικοινωνία – πληροφόρηση.
- Χειρισμός επιστροφών.

- **Δυναμική ανάπτυξης.**

Οι περισσότερες επιχειρήσεις στοχεύουν σε αύξηση των πωλήσεων τους, σε παραγωγή νέων προϊόντων και διείσδυση σε νέες αγορές. Είναι σημαντικό λοιπόν, ο φορέας παροχής υπηρεσιών logistics να είναι σε θέση να υποστηρίξει τους παραπάνω στόχους. Ενώ πιθανώς αρχικά η εταιρεία 3PL μπορεί να μην έχει την ικανότητα να ανταποκριθεί

στις βλέψεις της εταιρείας-πελάτη, θα πρέπει να είναι σε θέση στο άμεσο η μακροπρόθεσμο μέλλον να μπορεί να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις της τελευταίας.

- **Κόστος.**

Ενώ δεν πρέπει να είναι απαραίτητος τελευταίο στη σημασία, δεν πρέπει να είναι και το πρώτο σε εκτίμηση. Ενώ πρέπει να εξεταστεί στη διαδικασία επιλογής, πρέπει να είναι ένα κριτήριο επιλογής μεταξύ των εταιρειών που ικανοποιούν όλα τα άλλα κριτήρια. Ο manager που επιλέγει έναν εξωτερικό φορέα παροχής υπηρεσιών logistics μόνο με βάση το κόστος, είναι δεσμευμένος σε μια στρατηγική outsourcing που δεν έχει πολλές ελπίδες επιτυχίας. Εάν η προσπάθεια επικεντρωθεί μόνο στο κόστος και όχι στα ποιοτικά αποτελέσματα, τότε οδηγούμαστε σε έναν πόλεμο τιμών που στο τέλος έχει επίπτωση στη συνεργασία καθώς ο 3PL, πιεσμένος στα κοστολόγια, δεν θα ανταποκριθεί σε ό,τι υποσχέθηκε, με άμεση επίπτωση στο service level των πελατών.



ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ

Ενώ έχει προταθεί ότι το κόστος δεν πρέπει να είναι το βασικό κριτήριο για την επιλογή ενός φορέα παροχής υπηρεσιών αποθήκευσης, όλοι γνωρίζουμε ότι είναι ένας σημαντικός παράγοντας επιρροής στις περισσότερες αποφάσεις. Αφότου η εταιρεία-πελάτης έχει υπολογίσει τις δαπάνες της, πρέπει έπειτα να συγκρίνει αυτές, με τις προτάσεις που έχουν υποβάλλει οι προμηθευτές. Είναι σημαντικό επομένως να κατανοηθούν οι διάφοροι μέθοδοι κοστολόγησης και τιμολόγησης των προμηθευτών και πως αυτές θα επηρεάσουν στην τελική επιλογή του 3PL.

Δαπάνες αποθήκευσης.

Ενώ οι διάφοροι εξωτερικοί φορείς παροχής αποθηκευτικών υπηρεσιών χρησιμοποιούν διαφορετικές τεχνικές στην τιμολόγηση των υπηρεσιών τους, γενικά χωρίζουν τις δαπάνες τους σε τρεις βασικές κατηγορίες: το handling, την αποθήκευση, και την διοίκηση .

- **Handling**

Τα έξοδα του handling είναι εκείνες οι δαπάνες που συνδέονται με το χειρισμό του προϊόντος από τη στιγμή που φθάνει στην αποβάθρα της αποθήκης έως ότου φύγει από την αποβάθρα για τον τελικό προορισμό του. Τα έξοδα αυτά βασικά περιλαμβάνουν την εργασία, τον εξοπλισμό και διάφορες άλλες δαπάνες. Οι δαπάνες εργασίας περιλαμβάνουν τις αμοιβές των εργαζομένων στην αποθήκη, τους φόρους, και οποιαδήποτε έξοδα για την κατάρτιση και την εκπαίδευση του προσωπικού. Οι δαπάνες

εξοπλισμού αποτελούνται από τα lift trucks, τις μπαταρίες, τα καύσιμα, την συντήρηση και άλλα, όπως επίσης και από το ενοίκιο, εάν κριθεί απαραίτητο. Άλλες δαπάνες είναι λίγο δυσκολότερο να καθοριστούν, αλλά περιλαμβάνουν έξοδα τα οποία δεν ανήκουν στις πιο πάνω κατηγορίες. Παραδείγματος χάριν τέτοιες δαπάνες προέρχονται από τις παλέτες, τις προμήθειες για την αποθήκη, την διάθεση των αποβλήτων κ.α.

Προφανώς, όταν η εταιρεία-προμηθευτής πάρει μία καινούργια δουλειά, οι δαπάνες αυτής απλά θα εκτιμηθούν. Οι δαπάνες εργασίες και εξοπλισμού θα επηρεαστούν από πολλούς παράγοντες (π.χ. χύμα ή σε παλέτα φορτίο, αριθμός αποθηκευτικών θέσεων που καταλαμβάνει), οπότε για να γίνει όσο το δυνατό πιο ακριβή εκτίμηση κόστους, ο προμηθευτής θα πρέπει να γνωρίζει τους παράγοντες αυτούς.

- **Αποθήκευση.**

Οι δαπάνες αποθήκευσης θα περιλάβουν όλες τις δαπάνες που συνδέονται με την αποθήκευση του προϊόντος. Ο χώρος αποθήκευσης μπορεί να είναι ένα μέρος ενός κτιρίου ή ολόκληρη η αποθηκευτική εγκατάσταση. Και στις δύο περιπτώσεις τα βασικά αποθηκευτικά κόστη είναι τα ίδια και κατηγοριοποιούνται στις εξής κατηγορίες : κόστος εγκατάστασης, εδάφους, εξοπλισμού, υπηρεσιών και χρησιμότητας. Οι δαπάνες της εγκατάστασης περιλαμβάνουν τις δαπάνες μισθώσεων ή ιδιοκτησίας, τους φόρους ακίνητων περιουσιών, την ασφάλεια, και τη συντήρηση. Συνήθως, οι δαπάνες συντήρησης θα χωριστούν σε εσωτερικές και εξωτερικές, αλλά και στις δύο περιπτώσεις θα περιλαμβάνουν τις προμήθειες, τα υλικά, τον εξοπλισμό, την εργασία, και την επισκευή. Οι δαπάνες εδάφους αποτελούνται από τη συντήρηση του ευρύτερου χώρου, από τις επισκευές και των καθαρισμό των χώρων στάθμευσης και άλλες τέτοιες

σχετικές υπηρεσίες όπως την αφαίρεση χιονιού και το κλάδεμα δέντρων. Οι δαπάνες χρησιμότητας όπως το αέριο και το ηλεκτρικό θεωρούνται δαπάνες αποθήκευσης. Οι τηλεφωνικές δαπάνες εξαιρούνται. Ο εξοπλισμός αποθήκευσης περιλαμβάνει τα ράφια και οι δαπάνες για αυτήν την κατηγορία αποτελούνται από το ενοίκιο και τη συντήρησή τους, συμπεριλαμβανομένων και των εργατικών. Οι δαπάνες υπηρεσιών αποτελούνται από εκείνες για την υγιεινή και τον έλεγχο παρασίτων, τις υπηρεσίες ασφάλειας και φρουράς, ή οποιοσδήποτε άλλες δαπάνες σχετικές με το κτήριο.

- **Διοίκηση.**

Η τελευταία κατηγορία δαπανών για τον προμηθευτή καλύπτει τα διοικητικά έξοδα. Αυτές είναι οι δαπάνες του 3PL που δεν συμπεριλαμβάνονται σε αυτές του handling και της αποθήκευσης. Οι δαπάνες αυτής της ομάδας συχνά αναφέρονται σε διάφορους πελάτες και πρέπει να διερευνηθούν προσεκτικά. Οι σημαντικότερες αυτών είναι μισθοί, οι δαπάνες των γραφείων, και οι δαπάνες επεξεργασίας δεδομένων. Οι μισθοί περιλαμβάνουν τους μισθούς εκείνων που είναι executives, προσωπικό στο marketing και στις πωλήσεις. Οι δαπάνες γραφείων αποτελούνται, από το κόστος του ενοικίου ή της ιδιοκτησίας του χώρου και του εξοπλισμού, από δαπάνες για τηλέφωνα, εκτυπώσεις, ταχυδρομικά τέλη, προμήθειες γραφείου, υπηρεσίες courier, επιστασίες και πολυάριθμες άλλες σχετικές με το γραφείο δαπάνες. Οι δαπάνες επεξεργασίας δεδομένων καλύπτουν εκείνες για το hardware, το λογισμικό, τη συντήρηση, τα δίκτυα, τις άδειες και άλλες δευτερεύουσες δραστηριότητες. Αυτές μπορεί να είναι αρκετά σημαντικές για τον προμηθευτή και τον πελάτη και μερικές 3PL εταιρίες μπορεί να επιθυμήσουν να εγκαταστήσουν στους πελάτες τα συστήματα επεξεργασίας δεδομένων τους, είτε για να επιτύχουν οικονομία, είτε για να εξασφαλίσουν

ΝΙΚΗΤΑΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

συμβατότητα με τα δικά τους συστήματα. Τα συστήματα διαχείρισης αποθηκών συμπεριλαμβάνονται σε αυτήν την κατηγορία, αλλά θα μπορούσαν να περιληφθούν και στις δαπάνες αποθήκευσης.

Αφού ο 3PL καταγράψει όλες του τις δαπάνες θα συμπεριλάβει και ένα επιθυμητό περιθώριο κέρδους και θα δώσει την προσφορά του στον πελάτη.



ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ –ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ 3PL ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ

Η σωστή επιλογή του κατάλληλου «outsourcing» συνεργάτη είναι η μια διάσταση του «προβλήματος» και οριοθετεί την έναρξη μιας συνεργασίας. Με την ολοκλήρωση της επιλογής δε σημαίνει ότι επιλύθηκαν όλα τα θέματα και ότι η βελτιστοποίηση του κυκλώματος logistics είναι πλέον γεγονός. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι ο third party logistics provider έρχεται πολλές φορές σε επαφή με τον πελάτη συχνότερα από ότι η ίδια η εταιρεία- πελάτης. Στα πλαίσια αυτά σημαντικό στοιχείο, στο οποίο πρέπει να δοθεί η δέουσα βαρύτητα, είναι η παρακολούθηση και η αξιολόγηση της απόδοσης του συνεργάτη. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να γίνουν τα ακόλουθα βήματα:

- **Καθορισμός υπευθύνου αξιολόγησης.**

Αρχικά πρέπει να καθορισθεί ο υπεύθυνος αξιολόγησης. Πρέπει να είναι στέλεχος που έρχεται σε συχνή επαφή με το συνεργάτη και γνωρίζει σε λεπτομέρεια τους όρους και τα πλαίσια της συνεργασίας. Καλό είναι να έχει εμπλακεί και στη διαδικασία επιλογής.

- **Θέσπιση δεικτών ελέγχου.**

Ο υπεύθυνος αξιολόγησης (χρήσιμη κρίνεται και η βοήθεια στελεχών που ήταν μέλη στην ομάδα έργου), πρέπει να καθορίσει τους δείκτες ελέγχου της απόδοσης του συνεργάτη. Στους δείκτες αυτούς μπορούν να ληφθούν και ορισμένα από τα κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιήθηκαν κατά την επιλογή. Τέτοιοι δείκτες για παράδειγμα είναι οι παρακάτω.

- Έγκαιρες φορτώσεις.

- Λάθη και ζημιές.
 - Παράπονα πελατών.
 - Εκκρεμείς παραγγελίες.
 - Χρονική διάρκεια υλοποίησης της παραγγελίας .
 - Εκμετάλλευση χώρου.
 - Ακρίβεια αποθεμάτων.
-
- **Καθορισμός αναγκαίων στοιχείων και περιόδου συλλογής.**

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

- **Πολυκριτηριακή ανάλυση - Σύγκριση με στοιχεία benchmarking.**

Με τη χρήση συντελεστών βαρύτητας, ανάλογα με το δείκτη ελέγχου, γίνεται πολυκριτηριακή ανάλυση των στοιχείων που έχουν συλλεχθεί. Τα αποτελέσματα καλό είναι να συγκρίνονται με στοιχεία benchmarking του ανταγωνισμού (εφόσον υπάρχουν), αλλά οπωσδήποτε πρέπει να συγκρίνονται και με τις προδιαγραφές του Τεύχους Προδιαγραφών ,για το οποίο μιλήσαμε στην παράγραφο της μεθοδολογίας επιλογής του 3PL. Επίσης τα αποτελέσματα πρέπει να συγκρίνονται και με

προηγούμενα στοιχεία απόδοσης του συνεργάτη, που υπάρχουν σε βάση δεδομένων που έχει δημιουργηθεί για το λόγο αυτό.

- **Κοινοποίηση συμπερασμάτων.**

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν κοινοποιούνται, τόσο στη διοίκηση της εταιρίας όσο και στον 3PL. Εφόσον προκύψουν προβλήματα πρέπει να γίνει προσπάθεια εντοπισμού της αιτίας και να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα για την επίλυσή τους. Απαιτείται στενή συνεργασία των δύο πλευρών και ο συνεργάτης πρέπει να καταλάβει ότι η καλοπροαίρετη κριτική είναι προς κοινό όφελος.



ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Παρακάτω θα δούμε μερικά σημεία που πρέπει να έχει υπόψη της η επιχείρηση που κάνει outsourcing ή που ενδέχεται να κάνει.

- Δεν πρέπει να «εμπιστεύεται» μία λειτουργία η οποία είναι βασική για αυτήν σε εξωτερικό συνεργάτη.
- Αν αφήσει την πλήρη διαχείριση της λειτουργίας στον 3PL, χρειάζεται έλεγχος από ομάδα στελεχών της επιχείρησης που γνωρίζει τους στόχους της και τους σκοπούς του outsourcing.
- Πρέπει να αναγνωρίσει ότι πολύ λίγες λειτουργίες είναι βασικές για την επιχείρηση, για αυτό το λόγο αυτές θα μπορούσαν να υλοποιηθούν από εξωτερικούς συνεργάτες με τα ίδια ή καλύτερα αποτελέσματα και με λιγότερο κόστος.
- Η επιχείρηση πρέπει να κατανοήσει τον τρόπο λειτουργίας του εξωτερικού φορέα. Για αποδοτική συνεργασία, ο κάθε εταίρος θα πρέπει να λειτουργεί αποτελεσματικά λαμβάνοντας υπόψη και τους στρατηγικούς στόχους του αντισυμβαλλόμενου.
- Για επιτυχημένη συνεργασία με μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών logistics απαιτείται συνεχής επικοινωνία, εμπιστοσύνη και ευελιξία.
- Οι δύο πλευρές πρέπει να καθορίσουν με σαφήνεια τις υποχρεώσεις, τις απαιτήσεις, τα δικαιώματα και τα αμοιβαία συμφέροντά τους.
- Οι δυο πλευρές γνωρίζουν συνήθως από την αρχή τις δυσκολίες οι οποίες μπορεί να προκύψουν και να οδηγήσουν σε μια αποτυχημένη συνεργασία.

ΝΙΚΗΤΑΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

Καλό είναι, λοιπόν, να τις εντοπίζουν εκ' των προτέρων και να τις αντιμετωπίζουν αποδοτικά.

- Η μη αποδοτική επικοινωνία έχει ως αποτέλεσμα τον κακό σχεδιασμό και την αποτυχία. Η επικοινωνία πρέπει να είναι αμφίδρομη και συνεχής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο



ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στη συγκεκριμένη έρευνα στάλθηκαν 200 ερωτηματολόγια (παράρτημα) σε αντίστοιχο αριθμό Ελληνικών βιομηχανικών επιχειρήσεων, με σκοπό να μελετηθεί κατά πόσο αυτές οι εταιρείες συνεργάζονται με εξωτερική εταιρεία παροχής αποθηκευτικών υπηρεσιών και επίσης να δοθεί μια γενικότερη εικόνα των σχέσεων μεταξύ των συνεργατών. Τα ερωτηματολόγια ζητήθηκε να αποσταλούν στο πανεπιστήμιο του Πειραιά συμπληρωμένα. Από τα 200 ερωτηματολόγια απαντήθηκαν τα 53, τα οποία αποτελούν ένα σεβαστό ποσοστό ανταπόκρισης των εταιρειών , ώστε να ξεκινήσει η ανάλυση των στοιχείων (παρατίθεται παρακάτω).

Συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο, που αναφέρεται μόνο σε αποθηκευτικές υπηρεσίες, εστιάστηκε γενικά στα παρακάτω θέματα:

- Ύπαρξη συνεργασίας της εταιρείας με 3PL (τωρινή, στο παρελθόν, στο μέλλον) ή όχι. Εάν δεν υπήρξε και δεν προβλέπεται να υπάρξει συνεργασία, ποιοι λόγοι συντρέχουν στην απόφαση αυτή.
- Ποσοστό προϋπολογισμού της αλυσίδας εφοδιασμού που δαπανάται σε 3PL επιχείρηση.
- Διάρκεια συμβολαίου (αν υπάρχει) μεταξύ των 2 συνεργατών.
- Εμπλοκή τμημάτων και επιπέδων ιεραρχίας στη διαδικασία λήψης απόφασης για outsourcing.
- Παράγοντες που επέδρασαν στην λήψη της απόφασης αυτής.
- Κριτήρια επιλογής 3PL.
- Επίδραση του 3PL στην επιχείρηση.
- Δυσκολίες/ Εμπόδια κατά την υλοποίηση συνεργασίας με την εταιρεία 3PL.

ΝΙΚΗΤΑΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

- Βαθμός ικανοποίησης από την συνεργασία.
- Μελλοντική χρήση 3PL (Αύξηση, μείωση).
- Ποσοστό μείωσης θέσεων εργασίας λόγω της συνεργασίας.
- Ποσοστό διαχείρισης όγκου εμπορευμάτων στην περίπτωση ιδιόκτητης αποθήκης.
- Τρόπος πρώτης επαφής μεταξύ των δύο επιχειρήσεων.
- Τρόποι ελέγχου και αξιολόγησης 3PL.

Οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων αναλύθηκαν μέσω του στατιστικού προγράμματος **SPSS** και η ανάλυση τους δίδεται στις επόμενες σελίδες.

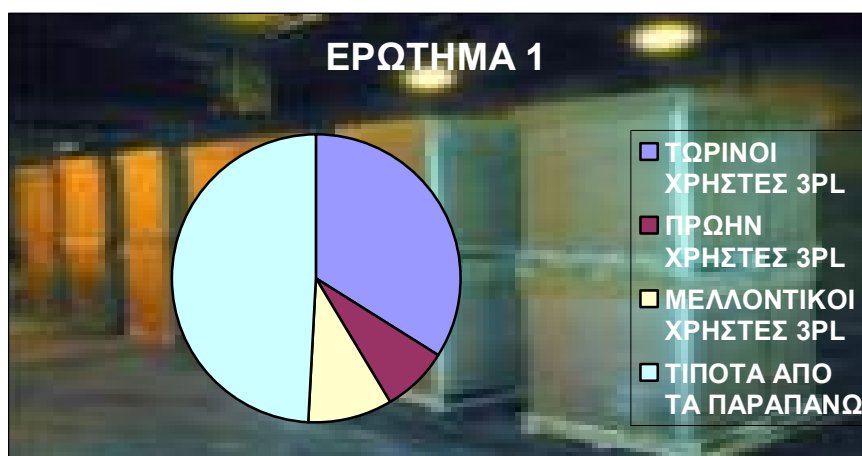
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

ΕΡΩΤΗΜΑ 1^ο

Ύπαρξη συνεργασίας των επιχειρήσεων με εταιρεία παροχής αποθηκευτικών υπηρεσιών .

ΕΡΩΤΗΜΑ 1	%
ΤΩΡΙΝΟΙ ΧΡΗΣΤΕΣ 3PL	34,0
ΠΡΩΗΝ ΧΡΗΣΤΕΣ 3PL	7,5
ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΙ ΧΡΗΣΤΕΣ 3PL	9,4
ΤΙΠΟΤΑ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΠΑΝΩ	49,1

Με βάση τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το 34% των επιχειρήσεων του δείγματος, συνεργάζεται αυτή τη στιγμή με εταιρεία παροχής αποθηκευτικών υπηρεσιών. Επίσης με ποσοστά 7,5% και 9,4% , κάποιες εταιρείες συνεργάζονταν παλιότερα και αντίστοιχα σκοπεύουν να συνεργαστούν στο μέλλον. Ένα μεγάλο ποσοστό εταιρειών (49,1%) δεν έχει συνεργαστεί ποτέ με 3PL ,τουλάχιστον όσο αφορά στην αποθήκευση, και ούτε επιδιώκει να το κάνει.

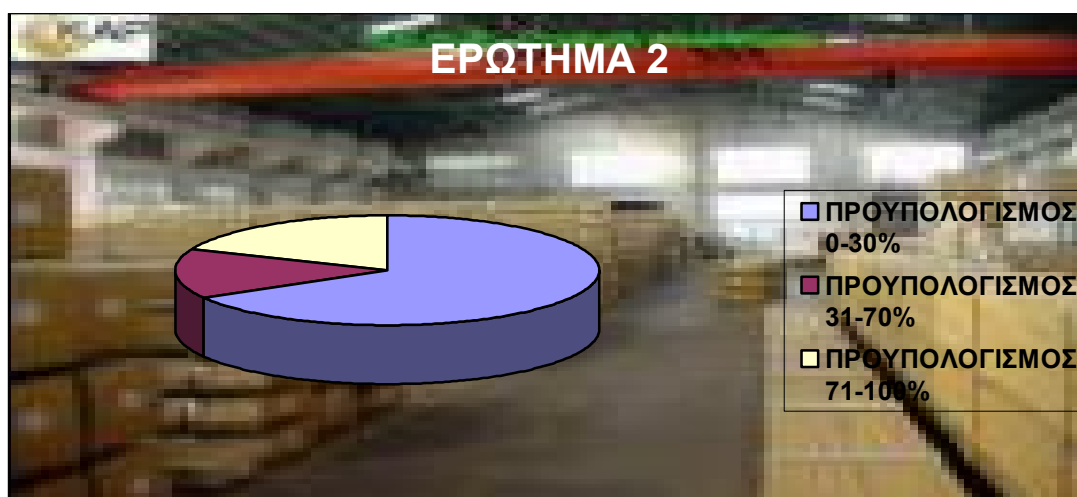


ΕΡΩΤΗΜΑ 2^ο

Ποσοστό προϋπολογισμού της αλυσίδας εφοδιασμού που δαπανάται σε 3PL επιχείρηση για παροχή υπηρεσιών αποθήκευσης.

ΕΡΩΤΗΜΑ 2	%
ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 0-30%	66,7
ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31-70%	14,8
ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 71-100%	18,5

Από τις απαντήσεις φαίνεται καθαρά ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (66,7%) εταιρειών δαπανά μέχρι 30% του προϋπολογισμού τους για παροχή υπηρεσιών αποθήκευσης. Το 31-70% του προϋπολογισμού της αλυσίδας εφοδιασμού δαπανάται από το 14,8%, ενώ το 71-100% από το 18,5% των επιχειρήσεων.

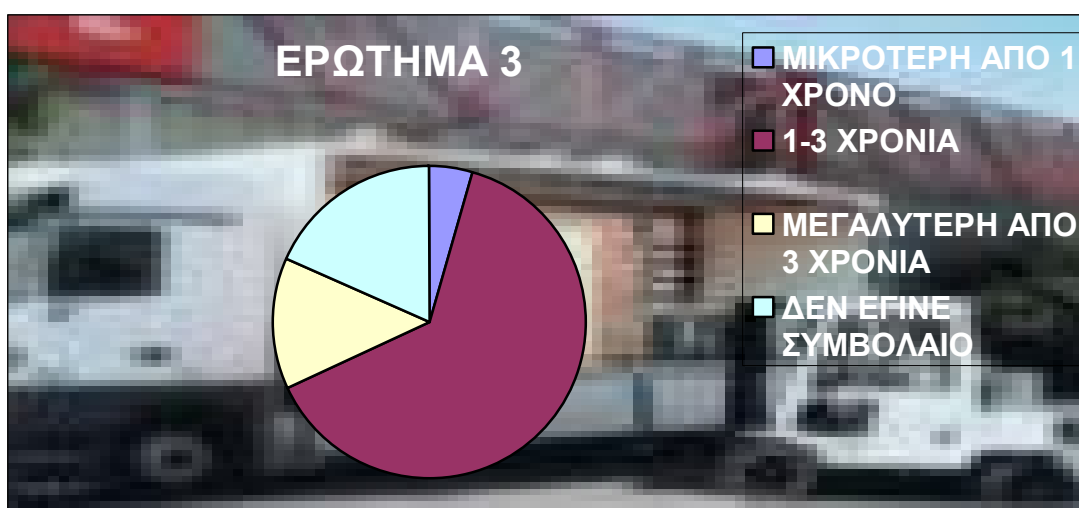


ΕΡΩΤΗΜΑ 3^ο

Διάρκεια συμβολαίου (αν υπάρχει) μεταξύ των 2 συνεργατών.

ΕΡΩΤΗΜΑ 3	%
ΜΙΚΡΟΤΕΡΗ ΑΠΟ 1 ΧΡΟΝΟ	4,5
1-3 ΧΡΟΝΙΑ	63,6
ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΑΠΟ 3 ΧΡΟΝΙΑ	13,6
ΔΕΝ ΕΓΙΝΕ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ	18,3

Το 63,6% βλέπουμε ότι συνάπτει συμβόλαιο με την εταιρεία 3PL διάρκειας από 1 έως και 3 έτη. Ένα πολύ μικρό ποσοστό (4,5%) συνάπτει συμβόλαια με διάρκεια μικρότερη του ενός χρόνου, ενώ ποσοστό 13,6% με διάρκεια μεγαλύτερη από 3 χρόνια. Είναι φανερό ότι οι περισσότερες εταιρείες, από αυτές που έχουν συνάψει συμβόλαια (ποσοστό 18,3% δεν έχουν) επιλέγουν συνεργασία μέσης χρονικής διάρκειας. Με αυτό τον τρόπο δεν δεσμεύονται για πολλά χρόνια, ρισκάροντας με μία κακή συνεργασία, αλλά από την άλλη 1 με 3 χρόνια είναι σεβαστό χρονικό διάστημα ώστε οι 2 επιχειρήσεις να «γνωριστούν» μεταξύ τους και η συνεργασία τους να αποφέρει θετικά αποτελέσματα και για τις δύο. Στο παρακάτω γράφημα φαίνονται εμφανώς αυτά που ειπώθηκαν παραπάνω.



ΕΡΩΤΗΜΑ 4^ο

Εμπλοκή τμημάτων στη διαδικασία λήψης απόφασης για outsourcing υπηρεσιών αποθήκευσης.

Παρακάτω βλέπουμε τον πίνακα με τα ποσοστά των απαντήσεων όπως εμφανίστηκαν από το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Μέσω αυτού του πίνακα είναι σχετικά δύσκολο να φάνει ποιο τμήμα εμπλέκεται περισσότερο από κάποιο άλλο, στη διαδικασία λήψης της απόφασης.

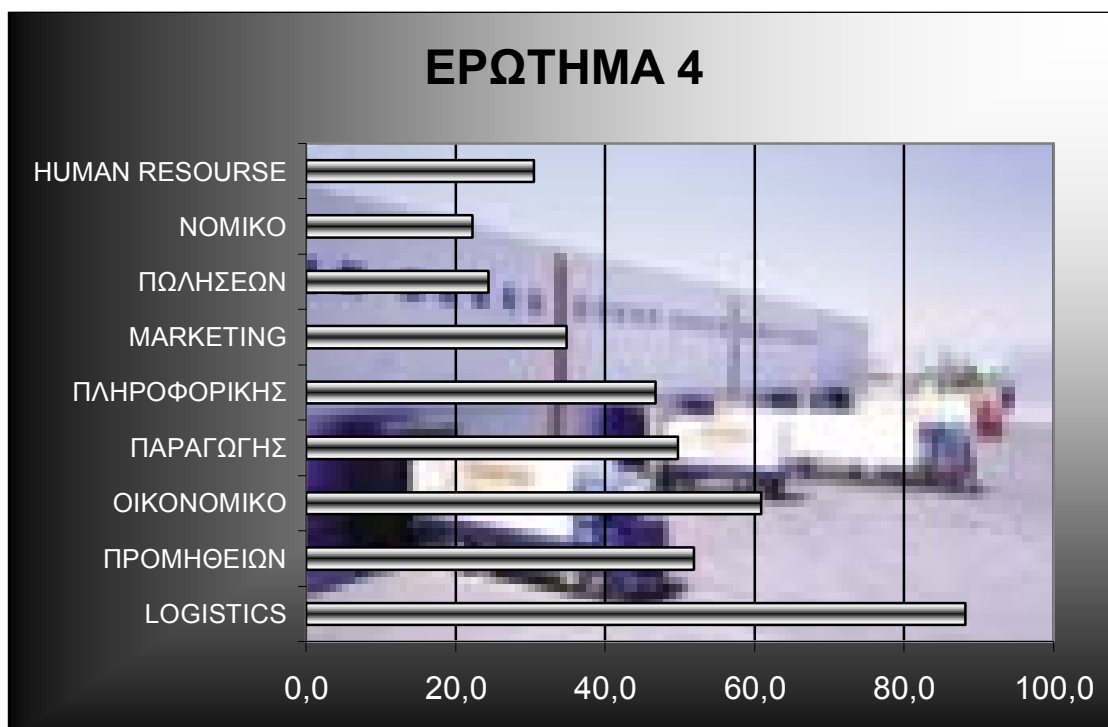
ΕΡΩΤΗΜΑ 4	%				
ΤΜΗΜΑΤΑ	Π.ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	Π.ΜΕΓΑΛΗ
MARKETING	70,4	11,1	3,7	3,7	11,1
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	11,1	22,2	29,6	25,9	11,2
ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	29,6	25,9	18,5	18,5	7,5
HUMAN RESOURCE	70,4	11,1	14,8	3,7	0
ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	37	18,5	7,4	22,2	14,9
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	37	18,5	18,5	26	0
LOGISTICS	11,1	0	3,7	7,4	77,8
ΠΩΛΗΣΕΩΝ	92,6	0	3,7	0	3,7
NΟΜΙΚΟ	96,3	0	0	3,7	0

Για αυτό τον λόγο κάνουμε μια περαιτέρω ανάλυση των ποσοστών αυτού του πίνακα, με τον εξής τρόπο. Κάθε στήλη πολλαπλασιάζεται με ένα από τα νούμερα 1,2,3,4 ή 5 ανάλογα με την βαρύτητα της. Για παράδειγμα η πρώτη στήλη πολλαπλασιάζεται με 1, η δεύτερη με 2, και η πέμπτη με 5. Στη συνέχεια αθροίζουμε τα νούμερα που προκύπτουν ανά γραμμή και διαιρούμε με το 500. Το 500 είναι το ανώτερο άθροισμα που μπορεί να έχει κάθε γραμμή (περίπτωση κατά την οποία στην στήλη ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ έχουμε 100 και στις υπόλοιπες 0), αφού το συνολικό ποσοστό κάθε γραμμής είναι 100. Επίσης το μικρότερο άθροισμα μπορεί να είναι το 100 (όταν στην στήλη

ΝΙΚΗΤΑΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ έχουμε 100 και στις υπόλοιπες 0). Έτσι π.χ το τμήμα marketing μετά το πολλαπλασιασμό δίνει άθροισμα 174, το οποίο διαιρούμενο με 500 μας δίνει ποσοστό 34,8%. Αντίστοιχα το τμήμα logistics δίνει άθροισμα 440,8 και ποσοστό 88,2%. Είναι εμφανές λοιπόν ποιο τμήμα από τα δύο εμπλέκεται περισσότερο. Πρέπει επίσης να τονίσουμε ότι το μικρότερο ποσοστό μετά από αυτή τη διαδικασία, που μπορεί να έχει ένα τμήμα είναι το 20%. Ο πίνακας λοιπόν που προκύπτει από αυτή την διαδικασία φαίνεται παρακάτω, όπως επίσης και το γράφημα που βασίζεται σε αυτόν.

ΕΡΩΤΗΜΑ 4	%
ΤΜΗΜΑΤΑ	
LOGISTICS	88,2
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	60,8
ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	51,9
ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	49,7
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	46,7
MARKETING	34,8
HUMAN RESOURCE	30,4
ΠΩΛΗΣΕΩΝ	24,4
NOMΙΚΟ	22,2



Είναι φανερό ότι το τμήμα που εμπλέκεται περισσότερο στην διαδικασία λήψης απόφασης για ανάθεση αποθηκευτικών υπηρεσιών σε εξωτερική εξειδικευμένη εταιρεία είναι το τμήμα Logistics με ποσοστό 88,2%. Δεύτερο έρχεται το οικονομικό και τρίτο το προμηθειών. Την μικρότερη εμπλοκή βλέπουμε στα τμήματα human resource, πωλήσεων, marketing και νομικό.

ΕΡΩΤΗΜΑ 5^ο

Εμπλοκή επιπέδων ιεραρχίας στη διαδικασία λήψης απόφασης για outsourcing αποθήκευσης.

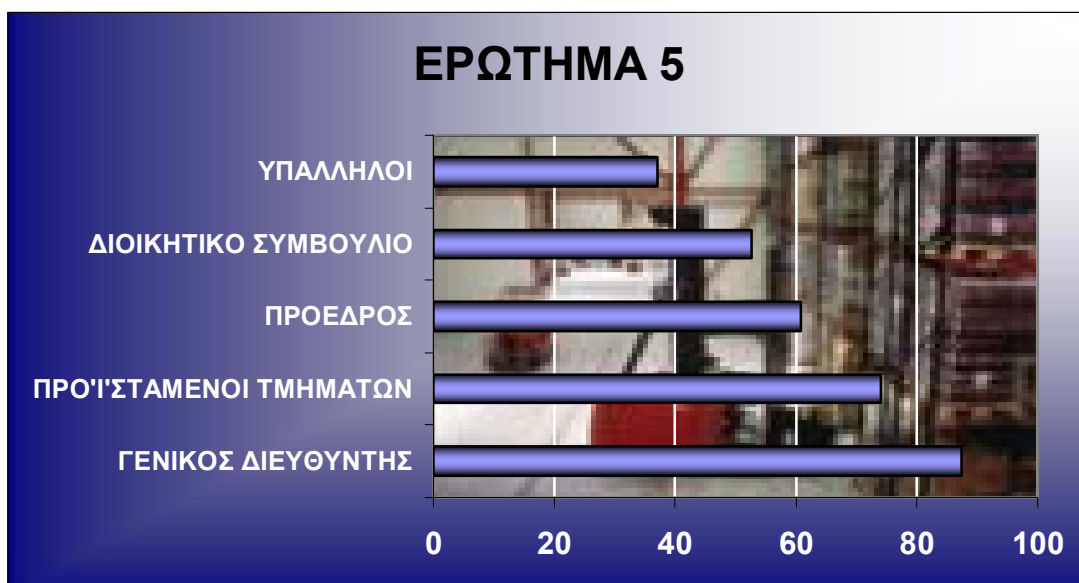
Για να πάρει την απόφαση η επιχείρηση να συνεργαστεί με εταιρεία παροχής αποθηκευτικών υπηρεσιών, κάποια τμήματα της επιχείρησης ενεπλάκησαν, όπως είδαμε παραπάνω. Από εκεί και πέρα όμως πρέπει να εξετάσουμε ποια είναι η επιρροή των επιπέδων ιεραρχίας της επιχείρησης, στη λήψη της απόφασης αυτής. Παρακάτω βλέπουμε τον σχετικό πίνακα.

ΕΡΩΤΗΜΑ 5	%				
	Π.ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	Π.ΜΕΓΑΛΗ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	40,7	7,4	22,2	7,5	22,2
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	37	3,7	14,8	7,4	37,1
ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	7,4	0	7,4	18,5	66,7
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	3,7	18,5	7,4	44,4	26
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	48,1	25,9	18,5	7,5	0

ΝΙΚΗΤΑΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

Από τον πίνακα αυτό και σύμφωνα με την διαδικασία που περιγράψαμε στο 4^ο ερώτημα προκύπτει ο εξής συγκεντρωτικός πίνακας με το αντίστοιχο γράφημα του.

ΕΡΩΤΗΜΑ 5	%
ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	
ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	87,4
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	74,1
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	60,8
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	52,6
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	37,1



Παρατηρούμε λοιπόν ότι ο γενικός διευθυντής είναι αυτός που εμπλέκεται περισσότερο στη λήψη της απόφασης (87,4%), ενώ και η εμπλοκή των προϊστάμενων των τμημάτων είναι πολύ σημαντική (74,1%). Αντίθετα αυτοί που δεν επηρεάζουν σχεδόν καθόλου είναι οι υπάλληλοι (37,1%).

ΕΡΩΤΗΜΑ 6^ο

Παράγοντες που επέδρασαν στην λήψη της απόφασης για ανάθεση αποθηκευτικών υπηρεσιών σε εταιρεία 3PL.

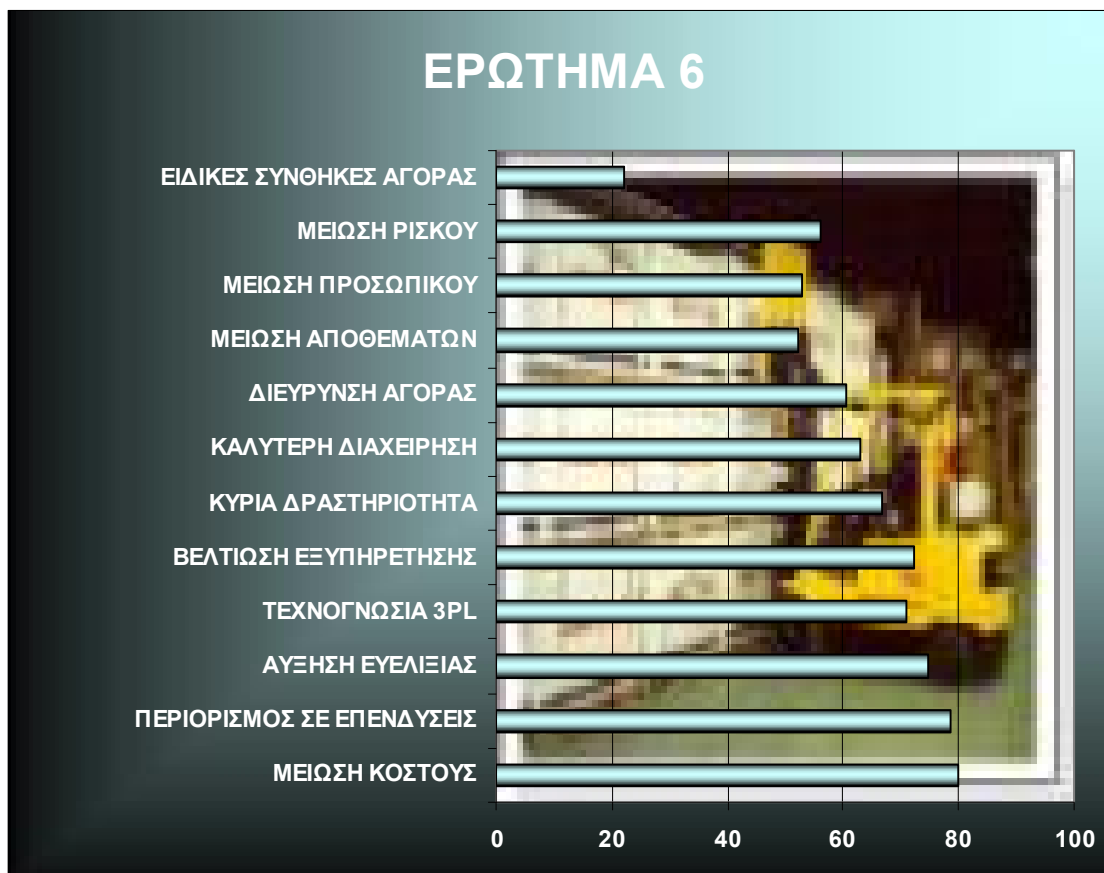
Όπως γνωρίζουμε η συνεργασία μιας επιχείρησης με εταιρεία 3PL, όσον αφορά στην αποθήκευση προσφέρει κάποια πλεονεκτήματα. Στο ερώτημα αυτό προσπαθούμε να εξακριβώσουμε ποια ήταν αυτά τα πλεονεκτήματα/ παράγοντες που θεωρήθηκαν σημαντικότερα, ώστε να ωθήσουν τις επιχειρήσεις στην επίτευξη μιας τέτοιας συνεργασίας.

ΕΡΩΤΗΜΑ 6	%				
	Π.ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	Π.ΜΕΓΑΛΗ
ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	7,7	7,7	11,5	23,1	50
ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑ 3PL	11,5	11,5	19,3	26,9	30,8
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΕ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	3,8	3,8	23,1	34,6	34,7
ΚΥΡΙΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	7,7	30,8	7,7	26,9	26,9
ΑΥΞΗΣΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ	3,8	3,8	30,8	38,5	23,1
ΜΕΙΩΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	30,8	15,4	19,2	30,8	3,8
ΜΕΙΩΣΗ ΡΙΣΚΟΥ	19,2	11,5	38,5	30,8	0
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ	7,7	7,7	26,9	30,8	26,9
ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ	11,5	23,1	19,2	30,8	15,4
ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΑΓΟΡΑΣ	23,1	15,4	15,4	26,9	19,2
ΜΕΙΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	19,2	34,6	15,4	23,1	7,7
ΕΙΔΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΓΟΡΑΣ	96,2	0	0	3,8	0

ΝΙΚΗΤΑΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

Παρακάτω βλέπουμε τον συγκεντρωτικό πίνακα όπου φαίνεται καθαρά για ποιο λόγο οι εταιρείες αποφάσισαν να συνεργαστούν με 3PL.

ΕΡΩΤΗΜΑ 6	%
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	
ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	80,0
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΕ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	78,5
ΑΥΞΗΣΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ	74,7
ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑ 3PL	70,8
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ	72,3
ΚΥΡΙΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	66,9
ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ	63,1
ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΑΓΟΡΑΣ	60,7
ΜΕΙΩΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	52,3
ΜΕΙΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	53,1
ΜΕΙΩΣΗ ΡΙΣΚΟΥ	56,2
ΕΙΔΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΓΟΡΑΣ	22,3



Με λίγα λόγια βλέπουμε ότι οι επιχειρήσεις ευελπιστούν με την ανάθεση των αποθηκευτικών υπηρεσιών τους σε 3PL, κατά κύριο λόγο να μειώσουν το κόστος τους, να περιορίσουν τις επενδύσεις τους, να αυξήσουν την ευελιξία τους και να βελτιώσουν το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών τους. Θεωρούν επίσης σημαντικό να εκμεταλλευτούν την τεχνογνωσία του 3PL και να επικεντρωθούν στην κύρια δραστηριότητα της επιχείρησής τους. Η μείωση των αποθεμάτων, του ρίσκου και του προσωπικού όπως επίσης και η εκμετάλλευση ιδιαίτερων συνθηκών αγοράς, που μπορούν να επιτευχθούν μέσω της αναφερόμενης συνεργασίας, φαίνεται ότι δεν θεωρούνται σοβαροί παράγοντες.

ΕΡΩΤΗΜΑ 7^ο

Κριτήρια επιλογής 3PL για ανάθεση αποθηκευτικών υπηρεσιών.

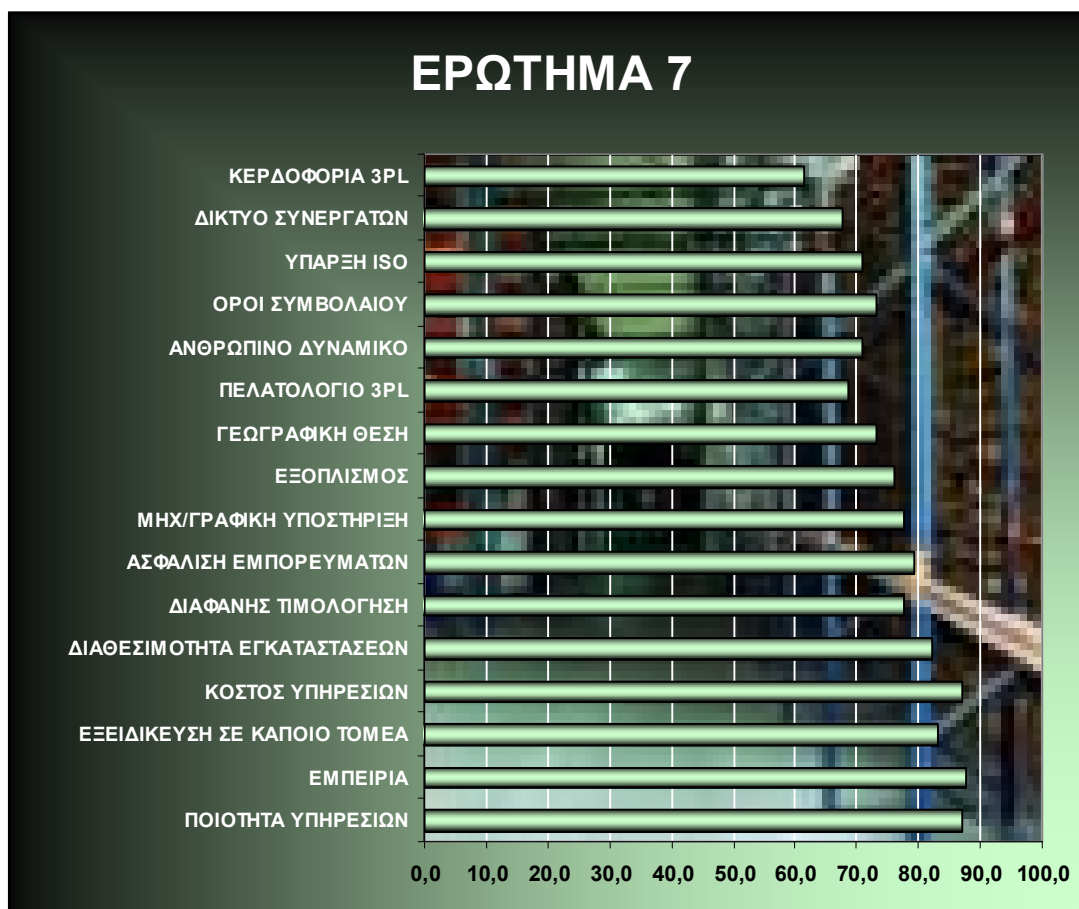
Έχοντας πλέον οι επιχειρήσεις αποφασίσει ότι θα αναθέσουν την αποθήκευση σε κάποια τρίτη εταιρεία, θα πρέπει να επιλέξουν ποια θα είναι η εταιρεία αυτή. Για να παρθεί αυτή η σημαντική απόφαση είναι δεδομένο ότι θα γίνει κάποια αξιολόγηση ορισμένων εταιρειών 3PL, ώστε από το σύνολο αυτών να επιλεγεί αυτή που αξιολογήθηκε ως η καταλληλότερη. Στο ερώτημα αυτό μας ενδιαφέρει να μάθουμε ποια είναι τα σημαντικότερα κριτήρια που επηρεάζουν την τελική επιλογή του 3PL. Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε τα κριτήρια και τις απαντήσεις των ερωτηθέντων επιχειρήσεων.

ΝΙΚΗΤΑΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

ΕΡΩΤΗΜΑ 7	%				
ΚΡΙΤΗΡΙΑ	Π.ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	Π.ΜΕΓΑΛΗ
ΠΕΛΑΤΟΛΟΓΙΟ 3PL	15,4	11,5	7,7	46,2	19,2
ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ 3PL	19,2	11,5	23,1	34,7	11,5
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	7,7	3,8	23,1	57,7	7,7
ΔΙΚΤΥΟ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ	15,4	7,7	23,1	30,7	23,1
ΕΜΠΕΙΡΙΑ	0	0	7,7	46,1	46,2
ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΣΕ ΚΑΠΟΙΟ ΤΟΜΕΑ	7,7	0	3,8	46,2	42,3
ΚΟΣΤΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	3,8	0	11,5	27	57,7
ΔΙΑΦΑΝΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ	7,7	7,7	11,4	34,6	38,6
ΥΠΑΡΞΗ ISO	7,7	7,7	26,9	38,5	19,2
ΟΡΟΙ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ	3,8	3,8	34,6	38,5	19,3
ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΘΕΣΗ	7,7	3,8	23,1	46,2	19,2
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	3,8	3,8	19,2	54	19,2
ΜΗΧ/ΓΡΑΦΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	3,8	3,8	19,2	46,3	26,9
ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	0	0	15,4	57,7	26,9
ΑΣΦΑΛΙΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	3,8	3,8	19,2	38,6	34,6
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	3,8	0	3,8	42,3	50,1

Ο συγκεντρωτικός πίνακας είναι ο εξής :

ΕΡΩΤΗΜΑ 7	%
ΚΡΙΤΗΡΙΑ	
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	87,0
ΕΜΠΕΙΡΙΑ	87,7
ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΣΕ ΚΑΠΟΙΟ ΤΟΜΕΑ	83,1
ΚΟΣΤΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	87,0
ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	82,3
ΔΙΑΦΑΝΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ	77,7
ΑΣΦΑΛΙΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	79,3
ΜΗΧ/ΓΡΑΦΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	77,7
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	76,2
ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΘΕΣΗ	73,1
ΠΕΛΑΤΟΛΟΓΙΟ 3PL	68,5
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	70,8
ΟΡΟΙ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ	73,1
ΥΠΑΡΞΗ ISO	70,8
ΔΙΚΤΥΟ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ	67,7
ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ 3PL	61,6



Είναι φανερό ότι η εμπειρία του 3PL σε θέματα αποθήκευσης θεωρείται ως το πιο σημαντικό κριτήριο. Εξίσου σημαντικά επίσης θεωρούνται η ποιότητα και το κόστος υπηρεσιών και αυτό συμβαίνει διότι οι επιχειρήσεις όπως είδαμε στο 6^ο ερώτημα επιθυμούν μέσω της συνεργασίας, να μειώσουν το κόστος τους και να αυξήσουν το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών τους. Η διαθεσιμότητα των εγκαταστάσεων του 3PL και η εξειδίκευση του σε κάποιο τομέα, είναι κριτήρια που επηρεάζουν αρκετά στην επιλογή. Τα υπόλοιπα κριτήρια με εξαίρεση αυτά που επηρεάζουν λιγότερο, όπως η κερδοφορία, το δίκτυο συνεργατών και το πελατολόγιο του 3PL, δεν περνάνε απαρατήρητα από τις επιχειρήσεις. Μια σημαντική παρατήρηση που μπορούμε να κάνουμε είναι ότι το μικρότερο σε ποσοστό κριτήριο, είναι η κερδοφορία του 3PL με 61,6%, ποσοστό όμως διόλου ευκαταφρόνητο. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι οι

ΝΙΚΗΤΑΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

επιχειρήσεις δίνουν σημασία σε όλα τα κριτήρια επιλογής δίνοντας προτεραιότητα σε κάποια.

ΕΡΩΤΗΜΑ 8^ο

Επίδραση του 3PL στην επιχείρηση.

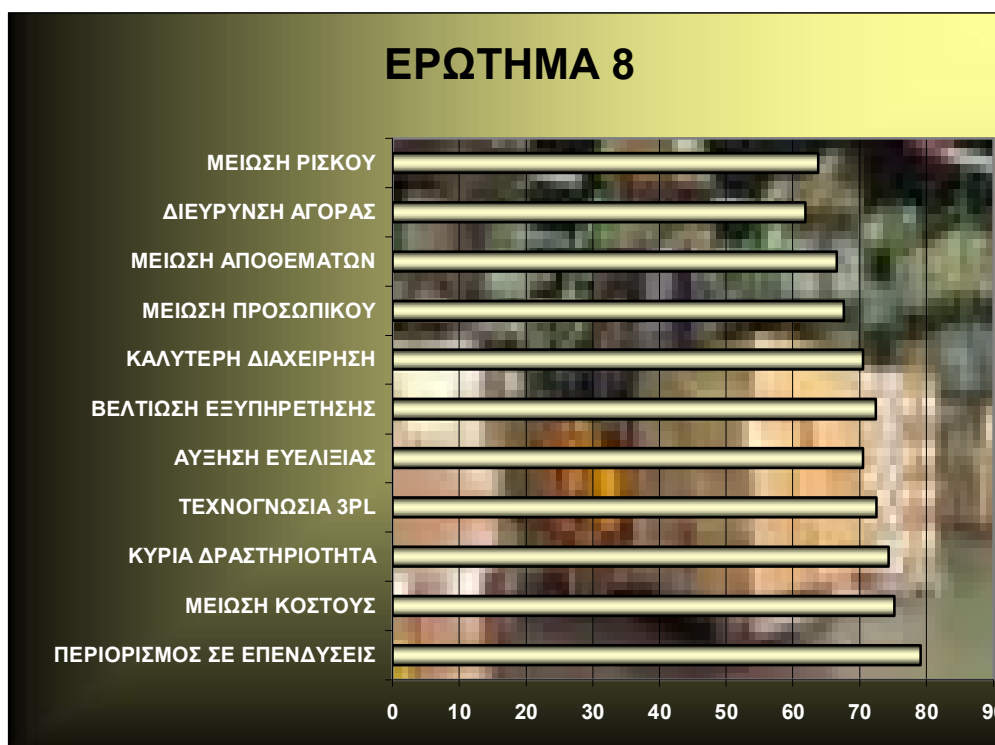
Όπως είδαμε στο 6^ο ερώτημα οι επιχειρήσεις επιχειρούν την ανάθεση των αποθηκευτικών υπηρεσιών τους σε εξειδικευμένη εταιρεία, επιθυμώντας να αποκομίσουν κάποια οφέλη μέσω αυτής της συνεργασίας. Σε αυτό το ερώτημα θέλουμε να δούμε τι ακριβώς αποκόμισαν οι επιχειρήσεις και σε ποιο βαθμό. Στον παρακάτω πίνακα θα δούμε κάποιους παράγοντες (ταυτόσημοι με του 6^{ου} ερωτήματος) οι οποίοι επηρεάστηκαν θετικά ή αρνητικά από την συνεργασία με 3PL..

ΕΡΩΤΗΜΑ 8	%				
	Π.ΑΡΝΗΤΙΚΗ	ΑΡΝΗΤΙΚΗ	ΟΥΔΕΤΕΡΗ	ΘΕΤΙΚΗ	Π.ΘΕΤΙΚΗ
ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	4,8	14,3	14,3	33,3	33,3
ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑ 3PL	4,8	4,8	28,7	47,6	14,3
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΕ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	0	9,5	14,3	47,6	28,6
ΚΥΡΙΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	4,8	0	33,3	42,9	19
ΑΥΞΗΣΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ	0	14,3	23,8	57,1	4,8
ΜΕΙΩΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	4,8	0	61,9	23,8	9,5
ΜΕΙΩΣΗ ΡΙΣΚΟΥ	0	0	81	19	0
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ	0	9,5	33,4	42,8	14,3
ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ	0	4,8	38,1	57,1	0
ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΑΓΟΡΑΣ	9,5	4,8	57,1	23,8	4,8
ΜΕΙΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	4,8	14,3	28,6	42,8	9,5

ΝΙΚΗΤΑΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

Ο συγκεντρωτικός πίνακας έχει ως εξής :

ΕΡΩΤΗΜΑ 8	%
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΕ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	79,1
ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	75,2
ΚΥΡΙΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	74,3
ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑ 3PL	72,5
ΑΥΞΗΣΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ	70,5
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ	72,4
ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ	70,5
ΜΕΙΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	67,6
ΜΕΙΩΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	66,6
ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΑΓΟΡΑΣ	61,9
ΜΕΙΩΣΗ ΡΙΣΚΟΥ	63,8



Παρατηρούμε από τα παραπάνω ότι η ανάθεση των αποθηκευτικών υπηρεσιών σε 3PL είχε ως θετικότερη επίδραση τον περιορισμό επενδύσεων σε πάγια. Ασφαλώς μία επιχείρηση διατηρώντας αποθήκη πρέπει να επενδύσει σε εξοπλισμούς, εγκαταστάσεις κ. α. Οι επιχειρήσεις που συνεργάστηκαν με 3PL από ότι φαίνεται κατάφεραν να

ΝΙΚΗΤΑΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

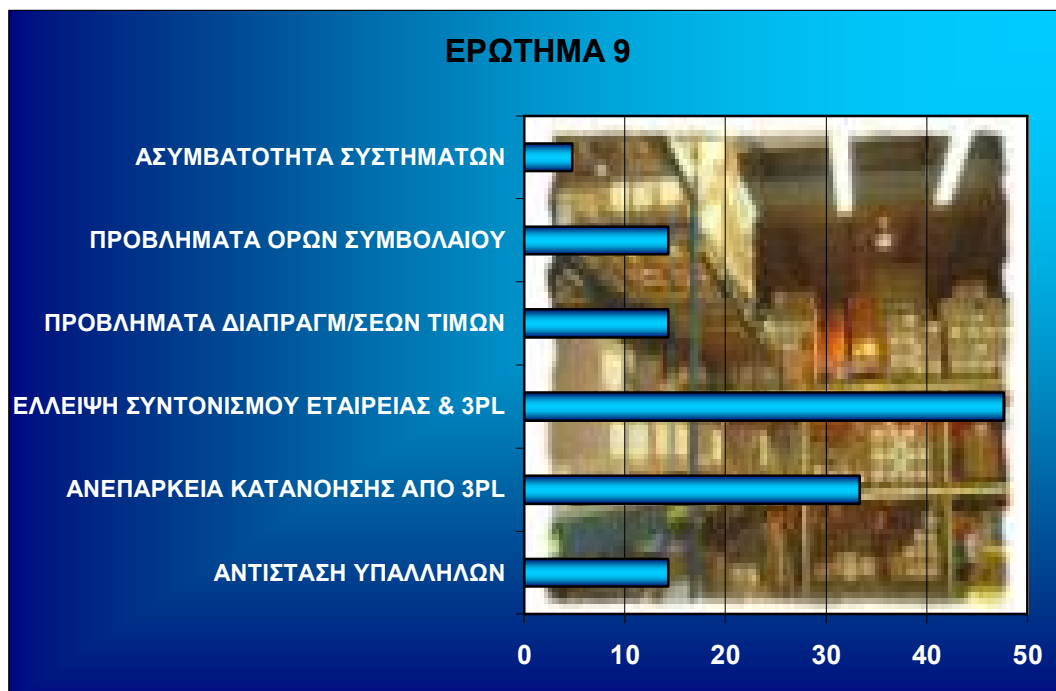
μειώσουν το κόστος τους, να επικεντρωθούν στην κύρια δραστηριότητα τους ,να εκμεταλλευτούν την τεχνογνωσία των 3PL και να βελτιώσουν το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών τους. Αυτό που μπορούμε να προσθέσουμε βλέποντας τις απαντήσεις των εταιρειών είναι ότι σε όλους τους παράγοντες η επίδραση του outsourcing είναι στο σύνολο τους θετική. Η λιγότερο θετική επίδραση πάντως (τείνοντας προς ουδέτερη) παρουσιάζεται στην προσπάθεια των εταιρειών, μέσω της συνεργασίας αυτής, να διευρύνουν την αγορά πώλησης των αγαθών τους και να μειώσουν το ρίσκο διατηρώντας δικές τους αποθήκες.

ΕΡΩΤΗΜΑ 9^ο

Δυσκολίες/ Εμπόδια κατά την υλοποίηση συνεργασίας με την εταιρεία 3PL.

Είναι πολύ πιθανό κατά την συνεργασία δύο εταιρειών, τουλάχιστον στην αρχή, να εμφανίζονται δυσκολίες και εμπόδια τα οποία πρέπει να ξεπεραστούν. Έτσι και κατά την συνεργασία μιας επιχείρησης με μία εταιρεία 3PL πρέπει να βρεθούν λύσεις στα προβλήματα, ώστε αυτή να είναι αποδοτική. Στο ερώτημα αυτό θα φανεί οι παρακάτω δυσκολίες, από ποιο ποσοστό των επιχειρήσεων αντιμετωπίστηκαν.

ΕΡΩΤΗΜΑ 9	
ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	14,3%
ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΑ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗΣ ΑΠΟ 3PL	33,3%
ΕΛΛΕΙΨΗ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ & 3PL	47,6%
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΤΙΜΩΝ	14,3%
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΟΡΩΝ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ	14,3%
ΑΣΥΜΒΑΤΟΤΗΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	4,8%
ΚΑΝΕΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑ	38,1%



Αρχικά παρατηρούμε ότι το 38,1% των επιχειρήσεων δεν συνάντησε κανένα πρόβλημα κατά την υλοποίηση της συνεργασίας του με εξωτερική εταιρεία παροχής αποθηκευτικών υπηρεσιών. Το εμπόδιο που φαίνεται να αντιμετωπίσει το μεγαλύτερο ποσοστό (47,6%) των εταιρειών είναι η έλλειψη συντονισμού μεταξύ των δύο συνεργατών. Ως δεύτερη σημαντικότερη δυσκολία, το ένα τρίτο (33,3%) των επιχειρήσεων, απαντάει ότι ήταν η ανεπάρκεια κατανόησης των λειτουργιών τους από την εξωτερική εταιρεία. Τα υπόλοιπα εμπόδια και δυσκολίες συναντώνται σε σχετικά μικρό ποσοστό.

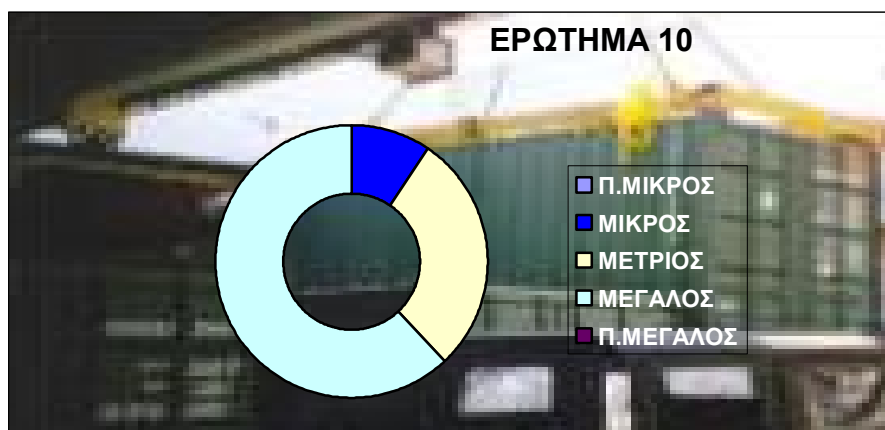
Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι πολλές επιχειρήσεις αντιμετώπισαν συγχρόνως αρκετά προβλήματα κατά την υλοποίηση της συνεργασίας. Για αυτό το λόγο τα ποσοστά του πίνακα αναφέρονται στο ποσοστό των εταιρειών που συνάντησαν κάθε δυσκολία. Τέτοια περίπτωση θα συναντήσουμε και σε επόμενα ερωτήματα (15,16).

ΕΡΩΤΗΜΑ 10^ο

Βαθμός ικανοποίησης από την συνεργασία με 3PL.

Αν λάβουμε υπόψη μας τις απαντήσεις που δόθηκαν στο 8^ο ερώτημα, όπου είδαμε ότι η επίδραση της ανάθεσης των αποθηκευτικών υπηρεσιών, σε εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρείες, είναι στο σύνολο της θετική, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ο βαθμός ικανοποίησης των επιχειρήσεων που συνεργάστηκαν με 3PL είναι μεγάλος. Πράγματι βλέποντας παρακάτω τον σχετικό πίνακα και το γράφημα επιβεβαιωνόμαστε .

ΕΡΩΤΗΜΑ 10	%				
	Π.ΜΙΚΡΟΣ	ΜΙΚΡΟΣ	ΜΕΤΡΙΟΣ	ΜΕΓΑΛΟΣ	Π.ΜΕΓΑΛΟΣ
ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	0	9,5	28,6	61,9	0



Έτσι το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων (61,9%) είναι ικανοποιημένο σε μεγάλο βαθμό από αυτή την συνεργασία ενώ σε ένα ποσοστό 28,6% παρατηρείται μία μέτρια ικανοποίηση. Επίσης σε ένα μικρό ποσοστό 9,5% παρατηρείται μικρή ικανοποίηση. Τέλος πρέπει να τονίσουμε ότι καμία επιχείρηση δεν είναι πλήρως

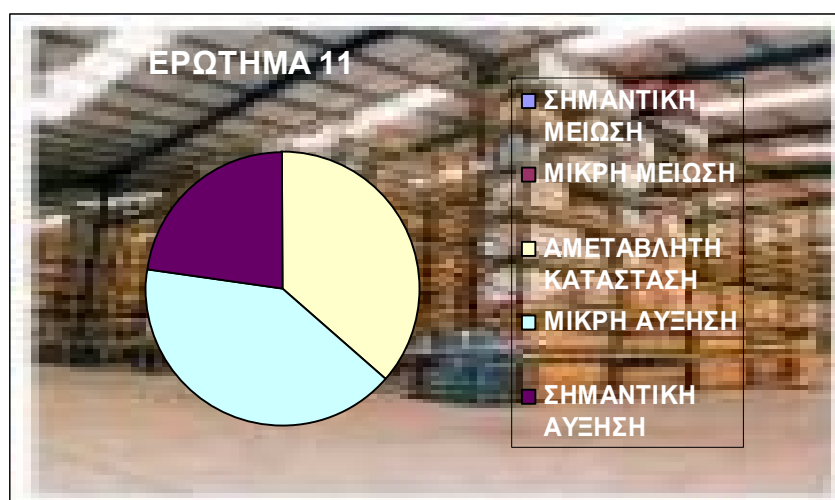
ικανοποιημένη από τη συνεργασία με 3PL, το οποίο μπορεί να σημαίνει ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν οι τελευταίοι.

ΕΡΩΤΗΜΑ 11°

Μελλοντική χρήση 3PL (Αύξηση, μείωση) σε αποθηκευτικές υπηρεσίες.

ΕΡΩΤΗΜΑ 11	%
ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΙΩΣΗ	0
ΜΙΚΡΗ ΜΕΙΩΣΗ	0
ΑΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	36,4
ΜΙΚΡΗ ΑΥΞΗΣΗ	40,9
ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΑΥΞΗΣΗ	22,7

Με βάση τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε ότι η μελλοντική χρήση των εξειδικευμένων εταιρειών παροχής αποθηκευτικών υπηρεσιών θα είναι αυξημένη.



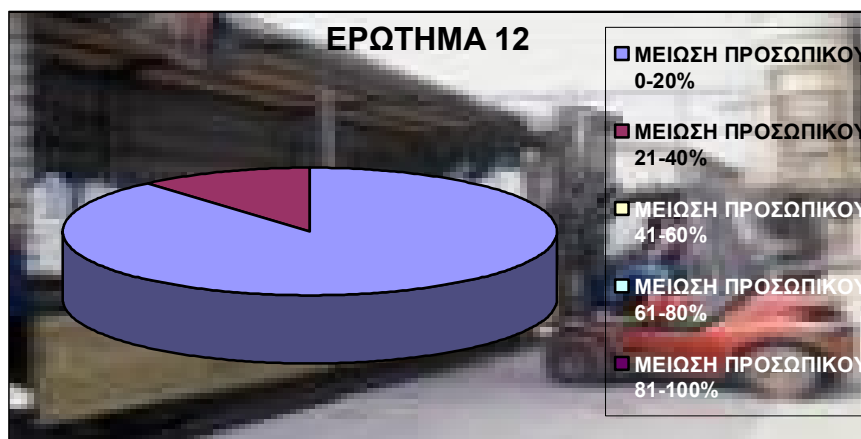
Το 36,4% των επιχειρήσεων απάντησαν ότι η μελλοντική χρήση 3PL, σε σχέση με την τωρινή, θα παραμείνει αμετάβλητη. Εντύπωση κάνει το γεγονός ότι το υπόλοιπο ποσοστό των εταιρειών πιστεύουν ότι θα αυξηθεί η χρήση, είτε σημαντικά (22,7%) είτε

όχι (40,9%). Και σε αυτό το ερώτημα λοιπόν είναι εμφανής η ικανοποίηση των επιχειρήσεων για τους 3PL, σε θέματα αποθήκευσης.

ΕΡΩΤΗΜΑ 12°

Ποσοστό μείωσης θέσεων εργασίας λόγω της συνεργασίας με εξειδικευμένη εταιρεία παροχής αποθηκευτικών υπηρεσιών.

ΕΡΩΤΗΜΑ 12	%
ΜΕΙΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ 0-20%	88,5
ΜΕΙΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ 21-40%	11,5
ΜΕΙΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ 41-60%	0
ΜΕΙΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ 61-80%	0
ΜΕΙΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ 81-100%	0



Από τον παραπάνω πίνακα και το σχετικό γράφημα βλέπουμε ότι η μείωση του προσωπικού των επιχειρήσεων, που συνεργάζονται με εξωτερική εταιρεία παροχής αποθηκευτικών υπηρεσιών, δεν είναι πολύ σημαντική. Σε ένα πολύ μεγάλο ποσοστό 88,5% έχουμε μείωση 0-20% του προσωπικού, ενώ σε ποσοστό 11,5% των επιχειρήσεων παρατηρείται μείωση του προσωπικού 21-40%. Ίσως για αυτό το λόγο

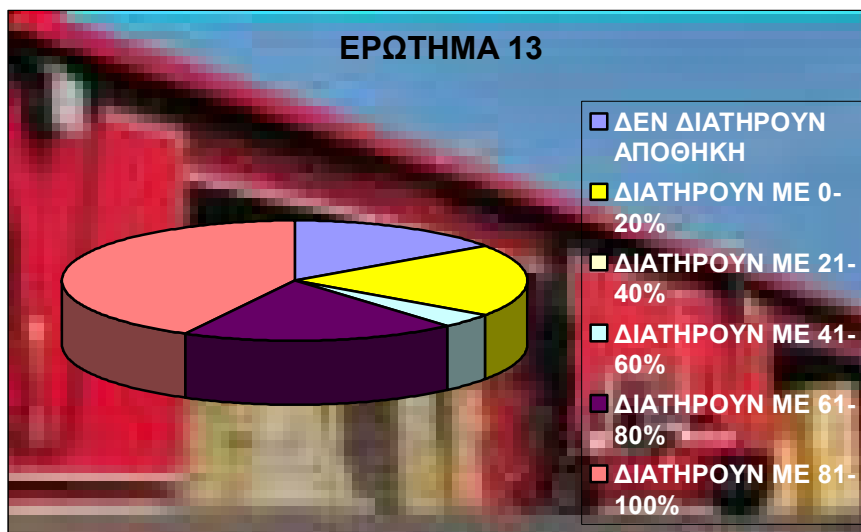
στο 9^ο ερώτημα οι υπάλληλοι να μην ήταν σημαντικό πρόβλημα, για την επίτευξη της συνεργασίας μεταξύ επιχείρησης και 3PL..

ΕΡΩΤΗΜΑ 13^ο

Ποσοστό διαχείρισης όγκου εμπορευμάτων στην περίπτωση ιδιόκτητης αποθήκης.

Είναι ενδιαφέρον να δούμε, εάν οι επιχειρήσεις που αναθέτουν την αποθήκευση σε εξωτερική εταιρεία, διαθέτουν συγχρόνως και δικές τους αποθήκες, και αν πράγματι διαθέτουν κατά πόσο τις χρησιμοποιούν. Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε ποιο ποσοστό των επιχειρήσεων δεν διατηρεί αποθήκες και εφόσον διατηρεί τι ποσοστό του συνολικού όγκου των εμπορευμάτων τους διαχειρίζονται οι ίδιες.

ΕΡΩΤΗΜΑ 13	%
ΔΕΝ ΔΙΑΤΗΡΟΥΝ ΑΠΟΘΗΚΗ	15,4
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ 0-20% ΣΥΝ .ΟΓΚΟΥ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	19,2
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ 21-40% ΣΥΝ .ΟΓΚΟΥ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	0
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ 41-60% ΣΥΝ .ΟΓΚΟΥ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	3,9
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ 61-80% ΣΥΝ .ΟΓΚΟΥ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	19,2
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ 81-100% ΣΥΝ .ΟΓΚΟΥ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	42,3



Παρατηρούμε λοιπόν ότι μόνο το 15,4% των επιχειρήσεων δεν έχει δικές του αποθήκες. Το 19,2% διαχειρίζεται μόλις το 0-20% του συνολικού όγκου των εμπορευμάτων του, ενώ το μεγάλο ποσοστό του 42,3% αποθηκεύει το 80-100% στις αποθήκες του. Είναι φανερό ότι πάνω από 60% των επιχειρήσεων αναθέτει σε τρίτη εταιρεία μόνο μέχρι το 40% του συνολικού όγκου των εμπορευμάτων.

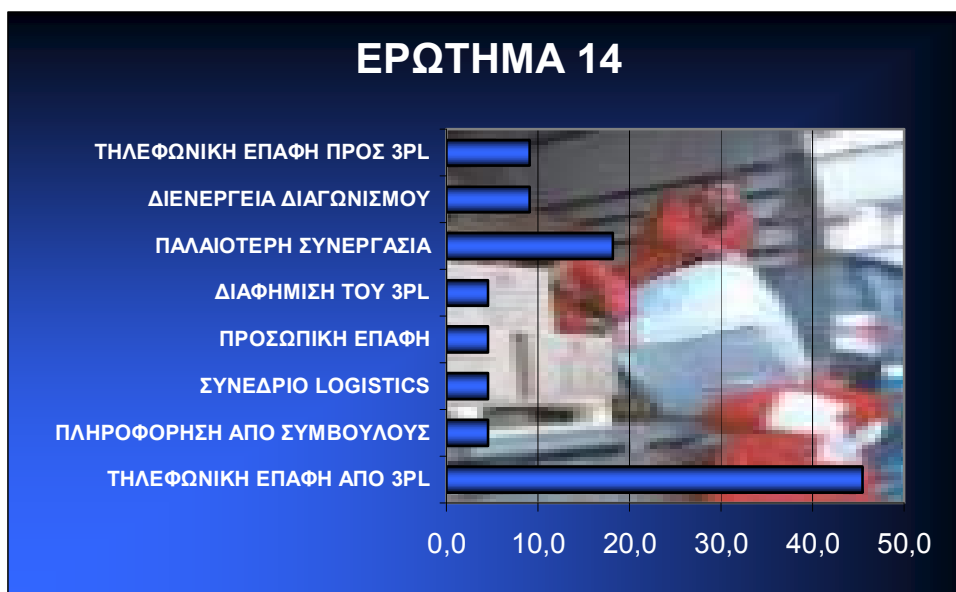
ΕΡΩΤΗΜΑ 14^ο

Τρόπος πρώτης επαφής μεταξύ των δύο επιχειρήσεων.

Για να ενημερωθεί μία επιχείρηση ποιοι είναι οι διαθέσιμοι 3PL στους οποίους μπορεί να αναθέσει την αποθήκευση των εμπορευμάτων της αλλά και ποια είναι τα οφέλη από την συνεργασία αυτή, υπάρχουν διάφοροι τρόποι. Στο ερώτημα αυτό ρωτήσαμε τις εταιρείες που συνεργάζονται με 3PL, με ποιο τρόπο ήρθανε σε επαφή.

ΝΙΚΗΤΑΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

ΕΡΩΤΗΜΑ 14	%
ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΗ ΕΠΑΦΗ ΑΠΟ 3PL	45,5
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΑΠΟ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥΣ	4,5
ΣΥΝΕΔΡΙΟ LOGISTICS	4,5
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΠΑΦΗ	4,5
ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΤΟΥ 3PL	4,5
ΠΑΛΑΙΟΤΕΡΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	18,2
ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	9,1
ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΗ ΕΠΑΦΗ ΠΡΟΣ 3PL	9,1



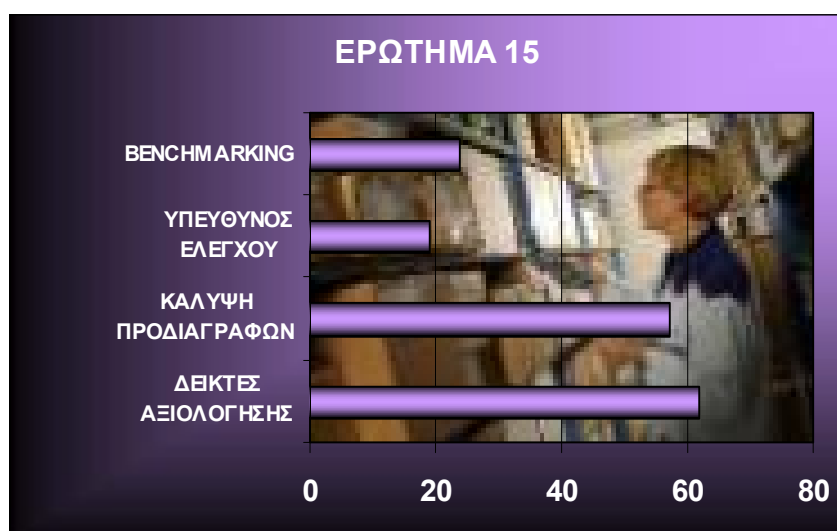
Βλέπουμε ότι συνήθως η επαφή μεταξύ των δύο εταιρειών γίνεται από την εξωτερική εταιρεία παροχής αποθηκευτικών υπηρεσιών, μέσω τηλεφωνήματος. Αρκετές φορές η παλαιότερη συνεργασία είναι λόγος για να συνεργαστούν ξανά οι δύο εταιρείες, ενώ οι υπόλοιποι τρόποι επαφής δεν συναντώνται και τόσο συχνά.

ΕΡΩΤΗΜΑ 15^ο

Τρόποι ελέγχου και αξιολόγησης 3PL.

Οι επιχειρήσεις που συνεργάζονται με εξωτερική εταιρεία παροχής αποθηκευτικών υπηρεσιών, πρέπει να ελέγχουν κατά πόσο η τελευταία ανταποκρίνεται σε αυτά που έχουν προσυμφωνηθεί, αν κάνει σωστά την δουλειά της και αν αποτελεί εν τέλει την σωστή επιλογή για την επιχείρηση. Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε με ποιους τρόπους οι επιχειρήσεις ελέγχουν και αξιολογούν τους 3PL.

ΕΡΩΤΗΜΑ 15	
ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	61,9%
ΚΑΛΥΨΗ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΩΝ	57,1%
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ	19,0%
BENCHMARKING	23,8%



Οι περισσότερες επιχειρήσεις με ποσοστό 61,9% χρησιμοποιούν δείκτες αξιολόγησης, για να κρίνουν εάν η εταιρεία παροχής αποθηκευτικών υπηρεσιών είναι αποδοτική και συμφέρουσα. Το 57,1% αξιολογεί με βάση την κάλυψη προδιαγραφών που είχαν δοθεί

ΝΙΚΗΤΑΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

αρχικά, ενώ άλλες μέθοδοι ελέγχου και αξιολόγησης όπως η μέθοδος benchmarking και ο καθορισμός υπευθύνου ελέγχου χρησιμοποιούνται λιγότερο . Είναι φανερό ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν περισσότερες της μιας μεθόδους ελέγχου και αξιολόγησης.

ΕΡΩΤΗΜΑ 16^ο

Λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις σταμάτησαν /δεν επιδιώκουν συνεργασία με εταιρεία παροχής αποθηκευτικών υπηρεσιών.

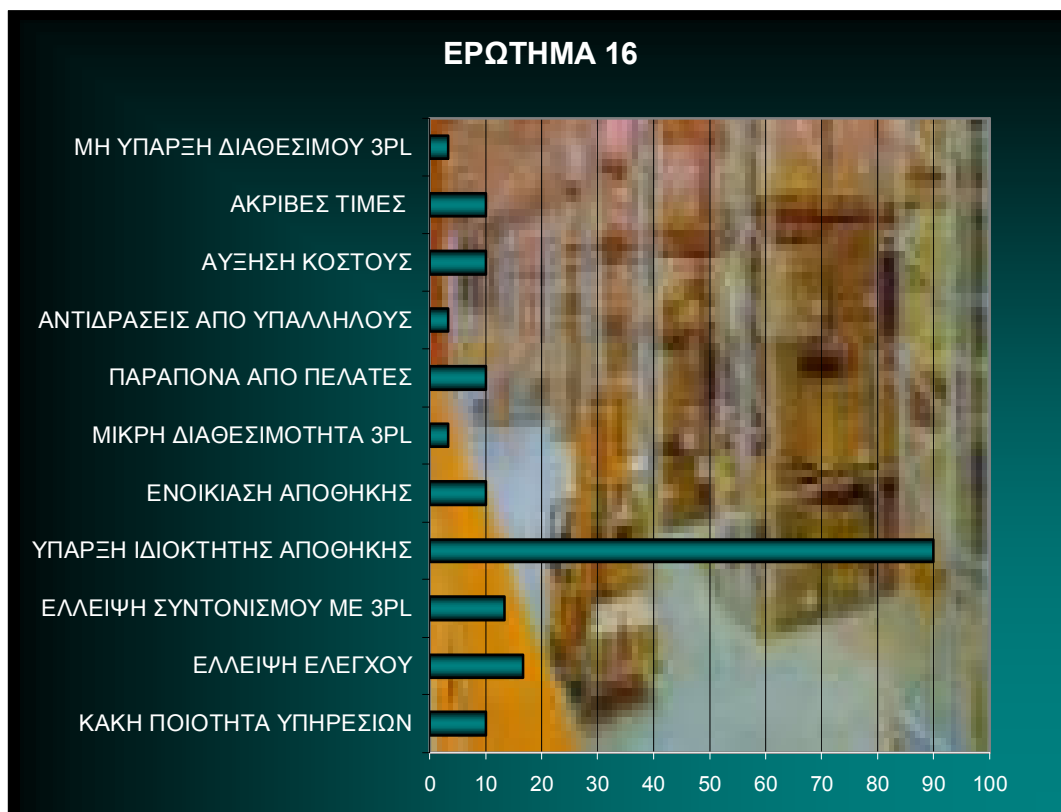
Όπως είδαμε και στο 1^ο ερώτημα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων είτε σταμάτησαν την συνεργασία τους με τους 3PL, είτε δεν την επιδιώκουν καθόλου. Σε αυτό το ερώτημα θα δούμε για ποιους λόγους συμβαίνει αυτό.

ΕΡΩΤΗΜΑ 16	
ΚΑΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	10,0%
ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΛΕΓΧΟΥ	16,6%
ΕΛΛΕΙΨΗ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΜΕ 3PL	13,3%
ΥΠΑΡΞΗ ΙΔΙΟΚΤΗΤΗΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ	90,0%
ΕΝΟΙΚΙΑΣΗ ΑΠΟΘΗΚΗΣ	10,0%
ΜΙΚΡΗ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ 3PL	3,3%
ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΕΣ	10,0%
ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΑΠΟ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ	3,3%
ΑΥΞΗΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	10,0%
ΑΚΡΙΒΕΣ ΤΙΜΕΣ	10,0%
ΜΗ ΥΠΑΡΞΗ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΥ 3PL	3,3%

Παρατηρώντας τον πίνακα και το παρακάτω γράφημα καταλαβαίνουμε ότι ο βασικότερος λόγος - με πολύ μεγάλη διαφορά από τους υπόλοιπους- για τον οποίο οι επιχειρήσεις δεν επιδιώκουν συνεργασία με εταιρεία παροχής αποθηκευτικών

ΝΙΚΗΤΑΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

υπηρεσιών είναι ότι έχουν ιδιόκτητες αποθήκες. Στο ίδιο αποτέλεσμα οδηγείται και ένα μικρό σχετικά ποσοστό 16,6% επιχειρήσεων το οποίο θέλει να αποφύγει την έλλειψη ελέγχου που είναι δυνατό να προκληθεί. Οι υπόλοιποι λόγοι αναφέρονται από τις επιχειρήσεις σε μικρότερο βαθμό.



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

- Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις που κάνουν outsourcing τις υπηρεσίες αποθήκευσης, λογικά θα αυξηθούν στο μέλλον, λόγω της ικανοποίησης των εταιρειών που ήδη το χρησιμοποιούν. Άλλωστε αυτό μπορούμε να το συμπεράνουμε και σε συνδυασμό με το αρκετά μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων που δεν κάνουν outsourcing αποθηκευτικών υπηρεσιών.
- Το τμήμα logistics και το οικονομικό εμπλέκονται περισσότερο από τα άλλα τμήματα τις επιχειρήσεις στην διαδικασία λήψης απόφασης για outsourcing. Το τμήμα του human resource έχει μικρή επιρροή στην απόφαση αυτή παρόλο που παρατηρείται κάποια, έστω και μικρή μείωση του προσωπικού.
- Οι επιχειρήσεις επιθυμούν μέσω της συνεργασίας τους εξωτερική εταιρεία παροχής αποθηκευτικών υπηρεσιών να μειώσουν το κόστος, να περιορίσουν τις επενδύσεις, να αυξήσουν την ευελιξία τους, να επικεντρωθούν στην κύρια δραστηριότητα τους και να βελτιώσουν το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών τους.
- Κατά την επιλογή του 3PL οι επιχειρήσεις δίνουν μεγαλύτερη σημασία στα εξής κριτήρια: στην εμπειρία του 3PL, στο κόστος των υπηρεσιών, στην ποιότητα του, στην εξειδίκευση και στην διαθεσιμότητα των εγκαταστάσεων του. Συμπεραίνουμε επίσης ότι οι επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη σημασία σε όλα τα κριτήρια επιλογής 3PL αφού η διαφορά των ποσοστών του πρώτου (87,7%) και του τελευταίου κριτηρίου (61,6) είναι μικρή.
- Το δείγμα των ελληνικών βιομηχανικών επιχειρήσεων μέσω του outsourcing υπηρεσιών αποθήκευσης είχαν σε μεγαλύτερο ποσοστό θετικά αποτελέσματα στα εξής : στον περιορισμό επενδύσεων, στην μείωση του κόστους και στην

επικέντρωση στην κύρια δραστηριότητα. Γενικώς παρατηρήθηκαν θετικές επιδράσεις σε όλους τους παράγοντες που επέδρασαν στην λήψη της απόφασης για outsourcing. Μπορούμε να τονίσουμε το γεγονός ότι: το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων επιζητούσε όπως είπαμε μέσω της συνεργασίας, την μείωση του κόστους, παρατηρούμε λοιπόν ότι το 66,6% αυτών των εταιρειών είχε θετικά έως και πολύ θετικά αποτελέσματα στην μείωση αυτή.

- Η έλλειψη συντονισμού μεταξύ των δύο εταιρειών είναι όπως φαίνεται από την έρευνα το πιο σημαντικό πρόβλημα (47,6%) που συνάντησαν οι εταιρείες κατά την υλοποίηση της συνεργασίας τους με 3PL εταιρεία. Ένα μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων (38,1%) δεν συνάντησε κανένα πρόβλημα, ενώ παρατηρείται ότι οι υπάλληλοι δεν δημιούργησαν προβλήματα σε πολύ μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων, ίσως λόγω του μικρού ποσοστού μείωσης του προσωπικού που παρατηρήθηκε μέσω της συνεργασίας.
- Οι ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις της συγκεκριμένης έρευνας παραδέχονται σε ποσοστό 61,9% ότι η ικανοποίησή τους είναι μεγάλη από τη συνεργασία τους με 3PL εταιρεία για υπηρεσίες αποθήκευσης. Το γεγονός αυτό είναι θετικό για την αύξηση της μελλοντικής χρήσης 3PL για υπηρεσίες αποθήκευσης, αλλά επίσης σημαίνει ότι οι 3PL εταιρείες ίσως έχουν περιθώρια βελτίωσης ώστε να ικανοποιήσουν σε μεγαλύτερο βαθμό τους πελάτες τους.
- Η ικανοποίηση των εταιρειών από την συνεργασία τους, με τους εξωτερικούς φορείς παροχής αποθηκευτικών υπηρεσιών είναι έκδηλη από το γεγονός ότι επιθυμούν (63,6%) να αυξήσουν μελλοντικά τη συνεργασία αυτή. Σημαντικό είναι επίσης ότι καμιά εταιρεία δεν επιθυμεί να κάνει μείωση.

ΝΙΚΗΤΑΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

- Μόλις το 15,4% των επιχειρήσεων του δείγματος δεν διατηρούν αποθήκες. Οι υπόλοιπες διατηρούν και μάλιστα το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών (61,5%) διαχειρίζεται τον μεγαλύτερο όγκο των εμπορευμάτων τους και όχι η 3PL εταιρεία. Λογικά το ποσοστό αυτό θα μειωθεί, λόγω της μελλοντικής αύξησης χρήσης των υπηρεσιών αποθήκευσης που προσφέρουν οι third party logistics providers.
- Ο κυριότερος λόγος (90%) για τον οποίο το 56,6% των επιχειρήσεων του δείγματος είτε δεν επιθυμούν να κάνουν outsourcing αποθηκευτικών υπηρεσιών, είτε σταμάτησαν να κάνουν, φαίνεται να είναι το γεγονός ότι διατηρούν δικές τους αποθήκες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Clifford F. Lynch, “Logistics Outsourcing- A Management Guide”
- Σιφνιώτης Χ. Κωνσταντίνος , “Logistics management”
- James A. Tompkins, Jerry D. Smith, “The Warehouse Management Handbook”
- Γιαννάκαινας Βλάσης, “Ανατομία των Business Logistics”
- Ronald H. Ballou, “Business Logistics Management”
- Plant Management, Internet.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΠΙΣΤΟΛΗ

Αξιότιμε /η κύριε/ κυρία,

Ονομάζομαι Νικήτας Σωκράτης και είμαι σπουδαστής στην ειδίκευση των Logistics στο Μεταπτυχιακό τμήμα Πρόγραμμα Σπουδών του Τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Εκπονώ διπλωματική εργασία με θέμα "Μελέτη ανάθεσης αποθηκευτικών υπηρεσιών σε εξωτερικούς φορείς στις ελληνικές επιχειρήσεις".

Θα ήθελα να σας παρακαλέσω όπως συμπληρώσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο και να το αποστείλετε στο fax 210 4142392 (υπόψη κ. Μοσχούρη) ή μέσω e-mail στην διεύθυνση smosx@unipi.gr. Σε περίπτωση που κάποια ερωτήματα θα ήταν πιο εύκολο να απαντηθούν από τον logistics manager, παρακαλώ όπως προωθήσετε το ερωτηματολόγιο σε εκείνον ή σε οποιοδήποτε άλλο στέλεχος θεωρείτε αρμόδιο.

Ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τον χρόνο που θα αφιερώσετε στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Θερμή παράκληση να το αποστείλετε έως 31 Μαΐου 2004 προκειμένου να προχωρήσω στην επεξεργασία των στοιχείων. Μετά το πέρας της διπλωματικής, δεσμεύομαι να σας κοινοποιήσω σύννοψη των αποτελεσμάτων.

Το ερωτηματολόγιο θα αποσταλεί σε 200 επιχειρήσεις στις οποίες η λειτουργία των logistics θεωρείται σημαντική για την εκπλήρωση των στόχων τους.

Αν θέλετε να επικοινωνήσετε μαζί μου για τυχόν διευκρινήσεις, το τηλέφωνό μου είναι 6937-906258 ή μπορείτε να επικοινωνήσετε με τον κ. Μοσχούρη στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς, τηλ. 2104142361.

Με εκτίμηση,

Νικήτας Σωκράτης

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1) Σημειώστε ποιο από τα παρακάτω ισχύει.

α) Συνεργάζεστε ήδη με μια εξωτερική εξειδικευμένη εταιρεία παροχής αποθηκευτικών υπηρεσιών (ΜΗΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΤΕ ΣΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑ 16)	
β) Έχετε συνεργαστεί στο παρελθόν με μια εταιρεία παροχής αποθηκευτικών υπηρεσιών	
γ) Η επιχείρησή σας σκοπεύει να συνεργαστεί στο μέλλον με μια εταιρεία παροχής αποθηκευτικών υπηρεσιών	
δ) Δεν συμβαίνει κανένα από τα παραπάνω (ΑΠΑΝΤΗΣΤΕ ΜΟΝΟ ΣΤΟ ΕΡ.16)	

2) Τι ποσοστό του συνολικού προϋπολογισμού της αλυσίδας εφοδιασμού της επιχείρησής σας κατευθύνεται σε εξωτερικές εταιρείες παροχής αποθηκευτικών υπηρεσιών;

0-10%	
11-20%	
21-30%	
31-40%	
41-50%	
51-60%	
61-70%	
71-80%	
81-90%	
91-100%	

3) Σε περίπτωση που έχετε συνάψει συμβόλαιο με μια εταιρεία παροχής αποθηκευτικών υπηρεσιών, ποια είναι η χρονική διάρκεια του συμβολαίου;

Μικρότερη από 1 χρόνο	
1-3 χρόνια	
Μεγαλύτερη από 3 χρόνια	

ΝΙΚΗΤΑΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

4) Προσδιορίστε την εμπλοκή των παρακάτω τμημάτων στη διαδικασία λήψης της απόφασης outsourcing αποθηκευτικών υπηρεσιών.

ΤΜΗΜΑΤΑ	Π.ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
MARKETING					
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ					
ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ					
HUMAN RESOURCE					
ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ					
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ					
LOGISTICS					
ΑΛΛΟ					

5) Προσδιορίστε την εμπλοκή των παρακάτω επιπέδων ιεραρχίας στην διαδικασία λήψης απόφασης ανάθεσης των αποθηκευτικών υπηρεσιών σε εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρείες.

ΕΠ. ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	Π.ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ					
ΠΡΟΕΔΡΟΣ					
ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ					
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ ΤΜΗΜΑΤΩΝ					
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ					
ΑΛΛΟ					

ΝΙΚΗΤΑΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

6) Προσδιορίστε την επίδραση των παρακάτω παραγόντων στη λήψη της απόφασης για ανάθεση αποθηκευτικών υπηρεσιών σε εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρείες (3PL).

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Π. ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ					
ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ 3PL					
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΣΕ ΠΑΓΙΑ					
ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΣΤΗΝ ΚΥΡΙΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ					
ΑΥΞΗΣΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ					
ΜΕΙΩΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ					
ΜΕΙΩΣΗ ΡΙΣΚΟΥ					
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ					
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ					
ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΓΕΩΓΡ. ΧΩΡΟΥ ΚΑΛΥΨΗΣ					
ΜΕΙΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ					
ΆΛΛΟ					

ΝΙΚΗΤΑΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

7) Προσδιορίστε την επίδραση των παρακάτω κριτηρίων στην επιλογή μιας εταιρείας παροχής αποθηκευτικών υπηρεσιών (3PL).

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	Π. ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
ΠΕΛΑΤΟΛΟΓΙΟ 3PL					
ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ 3PL					
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ					
ΔΙΚΤΥΟ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ					
ΕΜΠΕΙΡΙΑ					
ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΣΕ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΤΟΜΕΑ					
ΚΟΣΤΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ					
ΔΙΑΦΑΝΗΣ ΤΡΟΠΟΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ					
ΥΠΑΡΞΗ ISO					
ΟΡΟΙ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ					
ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΘΕΣΗ					
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ					
ΜΗΧ/ΓΡΑΦΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ					
ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ					
ΑΣΦΑΛΙΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ					
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ					
ΑΛΛΟ					

ΝΙΚΗΤΑΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

8) Προσδιορίστε την επίδραση της ανάθεσης των αποθηκευτικών υπηρεσιών σε εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρείες στους παρακάτω παράγοντες.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΠΟΛΥ ΑΡΝΗΤΙΚΗ	ΑΡΝΗΤΙΚΗ	ΟΥΔΕΤΕΡΗ	ΘΕΤΙΚΗ	ΠΟΛΥ ΘΕΤΙΚΗ
ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ					
ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ 3PL					
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΣΕ ΠΑΓΙΑ					
ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΣΤΗΝ ΚΥΡΙΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ					
ΑΥΞΗΣΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ					
ΜΕΙΩΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ					
ΜΕΙΩΣΗ ΡΙΣΚΟΥ					
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ					
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ					
ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΓΕΩΓΡ. ΧΩΡΟΥ ΚΑΛΥΨΗΣ					
ΜΕΙΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ					
ΆΛΛΟ					

9) Ποιες από τις παρακάτω δυσκολίες/ εμπόδια αντιμετωπίσατε κατά την διάρκεια της υλοποίησης της συνεργασίας σας με εξωτερικές εταιρείες παροχής αποθηκευτικών υπηρεσιών;

Αντίσταση των υπαλλήλων στις αλλαγές	
Ανεπάρκεια κατανόησης των λειτουργιών της επιχείρησής σας από την εξωτερική εταιρεία	
Έλλειψη συντονισμού μεταξύ της επιχείρησής σας και της εταιρείας	
Προβλήματα στις διαπραγματεύσεις τιμών	
Προβλήματα στους όρους του συμβολαίου	
Δεν αντιμετωπίσαμε καμία δυσκολία	
Άλλο	

10) Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησής σας από την συνεργασία σας με εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρείες παροχής αποθηκευτικών υπηρεσιών;

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΟΣ	ΜΙΚΡΟΣ	ΜΕΤΡΙΟΣ	ΜΕΓΑΛΟΣ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟΣ

ΝΙΚΗΤΑΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

11) Σε σχέση με την παρούσα κατάσταση, τι μεταβολή στο επίπεδο χρήσης εξωτερικών εταιρειών παροχής αποθηκευτικών υπηρεσιών εκ' μέρους της επιχείρησής σας πιστεύετε ότι θα συμβεί στα επόμενα χρόνια;

Σημαντική μείωση	<input type="checkbox"/>
Μικρή μείωση	<input type="checkbox"/>
Αμετάβλητη κατάσταση	<input type="checkbox"/>
Μικρή αύξηση	<input type="checkbox"/>
Σημαντική αύξηση	<input type="checkbox"/>

12) Παρακαλώ προσδιορίστε το ποσοστό μείωσης των θέσεων εργασίας στην επιχείρησή σας εξαιτίας της συνεργασίας σας με εξωτερικές εταιρείες παροχής αποθηκευτικών υπηρεσιών

0-20%	<input type="checkbox"/>
21-40%	<input type="checkbox"/>
41-60%	<input type="checkbox"/>
61-80%	<input type="checkbox"/>
άνω του 81%	<input type="checkbox"/>

13) Διατηρείται δικές σας αποθήκες; Εφ' όσον απαντήσετε θετικά τι ποσοστό του συνολικού όγκου των εμπορευμάτων σας διαχειρίζεστε;

Όχι , δεν διατηρούμε δικές μας αποθήκες	<input type="checkbox"/>	
ΝΑΙ	0-20%	<input type="checkbox"/>
	21-40%	<input type="checkbox"/>
	41-60%	<input type="checkbox"/>
	61-80%	<input type="checkbox"/>
	81-100%	<input type="checkbox"/>

ΝΙΚΗΤΑΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

14) Με ποιόν από τους παρακάτω τρόπους ήρθατε σε επαφή με τις εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρείες παροχής αποθηκευτικών υπηρεσιών με τις οποίες συνεργάζεστε;

Τηλεφωνική επαφή από τον αντιπρόσωπο της εξειδικευμένης εταιρείας	<input type="checkbox"/>
Πληροφόρηση από συμβούλους logistics	<input type="checkbox"/>
Επαφή με τον αντιπρόσωπο της εταιρείας σε συνέδριο Logistics	<input type="checkbox"/>
Διαφήμιση της εταιρείας στα MME	<input type="checkbox"/>
Άλλο	<input type="checkbox"/>

15) Με ποιον από τους παρακάτω τρόπους ελέγχετε /αξιολογείτε την εταιρεία παροχής αποθηκευτικών υπηρεσιών με την οποία συνεργάζεστε;

Με δείκτες αξιολόγησης	<input type="checkbox"/>
Με βάση την κάλυψη των προδιαγραφών που είχαν δοθεί αρχικά	<input type="checkbox"/>
Ύπαρξη υπεύθυνου ελέγχου	<input type="checkbox"/>
Σύγκριση με στοιχεία Benchmarking	<input type="checkbox"/>
Άλλο	<input type="checkbox"/>

16) Για ποιους λόγους σταματήσατε/ δεν επιδιώκετε την συνεργασία σας με εταιρεία παροχής αποθηκευτικών υπηρεσιών;

Κακή ποιότητα υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>
Έλλειψη ελέγχου	<input type="checkbox"/>
Ελλιπής συντονισμός με τον συνεργάτη	<input type="checkbox"/>
Ύπαρξη ιδιόκτητης αποθήκης	<input type="checkbox"/>
Ενοικίαση αποθήκης	<input type="checkbox"/>
Μικρή διαθεσιμότητα συνεργάτη	<input type="checkbox"/>
Παράπονα από πελάτες	<input type="checkbox"/>
Αντιδράσεις από τους υπαλλήλους	<input type="checkbox"/>
Αύξηση κόστους	<input type="checkbox"/>
Ακριβές τιμές	<input type="checkbox"/>
Δεν υπάρχει διαθέσιμη αποθηκευτική εταιρεία	<input type="checkbox"/>