



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**ΔΙΕΥΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΙΔΡΥΣΗΣ ΚΑΙ
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ LOGISTICS ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

ΣΙΓΑΛΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ - ΜΟΕΣ: 1561

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΑΜΠΡΑΚΟΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου
Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην
Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Μάιος 2018



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

DEPARTMENT OF ECONOMICS

**MASTER PROGRAM IN ECONOMIC AND BUSINESS
STRATEGY**

**IMPLEMENTATION OF THE LEGISLATIVE FRAMEWORK FOR
THE ESTABLISHMENT AND OPERATION OF LOGISTICS
COMPANIES IN GREECE**

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus
in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic
and Business Strategy

Piraeus, May 2018

Περιεχόμενα:

Πρόλογος.....	7
Abstract.....	9
Κεφάλαιο 1-Εισαγωγή.....	11
Κεφάλαιο 2-Έννοια logistics-Κατηγοριοποίηση συστημάτων logistics-Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	
2.1 Αποφάσεις από Μέρους των επιχειρήσεων για διαδικασίες εκτέλεσης logistics και αποθήκευση εμπορευμάτων.....	13
2.2 Είδη αποθηκευτικών χώρων για διαδικασίες logistic στις μέρες μας.....	14
2.3 Τα δίκτυα των 3 rd Party logistics στις μέρες μας.....	14
2.4 Συστήματα που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις logistics για την διαχείριση των αποθεμάτων και τη διανομή αυτών	
2.4.1 Συστήματα ERP.....	16
2.4.2 Συστήματα W.M.S.....	17
2.4.3 Συστήματα C.P.F.R.....	18
2.4.4 Συστήματα L.I.S.....	19
2.5 Η έννοια Fourth Party logistics(4PL).....	19
2.6 Η έννοια του outsourcing στα logistics.....	20

Κεφάλαιο 3-Αξιολόγηση των logistics, Νομοθεσία και κανάλια διανομής

3.1 Η έννοια της αξιολόγησης στο χώρο των logistics.....27

3.2 Νομοθεσία σχετική με τη λειτουργία των επιχειρήσεων στο χώρο των logistics.....29

3.3 Σχεδιασμός καναλιών διανομής.....30

3.3.1 Φυσική διανομή και αριθμός καναλιών διανομής.....31

3.3.2 Σχεδίασης συνολικού κόστους.....32

3.3.3 Υπηρεσίες διανομής.....32

3.3.4 Η επίδραση των νέων τεχνολογιών.....32

3.4 Διεθνή δίκτυα.....33

3.5 Η ορθή εφαρμογή των logistics στη διαχείριση των προμηθειών της επιχείρησης.....33

Κεφάλαιο 4-Πράσινα logistics, περιβαλλοντικοί φόροι και νομοθετικό πλαίσιο στην Ελλάδα

4.1 Η χρησιμότητα των πράσινων logistics στην εφοδιαστική αλυσίδα στις μέρες μας.....37

4.2. Οι Περιβαλλοντικοί Φόροι στην Ορθή Λειτουργία των επιχειρήσεων logistics των Επιχειρήσεων Logistics ως

Τρόπος Επιβολής Νομοθεσίας για Προστασία του Περιβάλλοντος

4.2.1 Περιβαλλοντικοί φόροι και ανταγωνισμός.....42

4.2.2 Άριστος περιβαλλοντικός φόρος.....43

4.2.3 Οι τύποι των περιβαλλοντικών φόρων.....45

4.2.4 Η αποτελεσματικότητα των περιβαλλοντικών φόρων.....45

4.3 Ο ορθός σχεδιασμός, η λειτουργία και η εφαρμογή των πράσινων logistics στις εφοδιαστικές αλυσίδες με σκοπό την αποφυγή επιβολής περιβαλλοντικών φόρων.....47

4.4 Καθιέρωση πολιτικής και ενός συστήματος διοίκησης στην εφοδιαστική αλυσίδα με σκοπό την αποφυγή επιβολής περιβαλλοντικών ρύπων.....49

4.5 Δημιουργία πράσινης πολιτικής για την αποφυγή πληρωμή περιβαλλοντικών φόρων.....49

4.6 Διεξαγωγή αξιολόγησης προμηθευτών για την αποφυγή πληρωμής περιβαλλοντικών φόρων.....51

4.7 Η Επίδραση της Επιβολής Περιβαλλοντικών Φόρων στις Επιχειρήσεις στην Εφοδιαστική Αλυσίδα που Οδηγεί Αυτές

**στην Εφαρμογή Σχετικών Μεθόδων και Τεχνικών
Περιβαλλοντικής Πολιτικής**

**4.7.1 Εφαρμογή ολοκληρωμένης πολιτικής
(ΟΠΠ).....52**

4.7.2 Εφαρμογή οικολογικού σχεδιασμού.....53

4.8 Η καθαρή παραγωγή.....56

**4.9 Νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας των logistics στην
Ελλάδα.....57**

Κεφάλαιο 5-Μεθοδολογία και αποτελέσματα έρευνας.....62

Κεφάλαιο 6-Επίλογος/Συμπεράσματα.....100

Βιβλιογραφία.....105

ΔΙΕΥΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΙΔΡΥΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ LOGISTICS ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Πρόλογος

Η έννοια των Logistics εμφανίστηκε στον Ελλαδικό χώρο περίπου στις αρχές της δεκαετίας του 1990, ουσιαστικά όμως η ολοκληρωμένη ερμηνεία αλλά και εφαρμογή αυτών των μεθόδων έκαναν αισθητή την παρουσία τους πολύ αργότερα.

Η προσπάθεια για την εφαρμογή των Logistics στις επιχειρήσεις ξεκίνησε αρχικά από τις “Ενοπλες Δυνάμεις όπου εκεί η χρήση διαφόρων οπλικών συστημάτων αλλά και η φύλαξη τους και σαφής διανομή τους, απαιτούσαν την παρουσία μεθόδων και συστημάτων που θα εξασφάλιζαν λεπτομερή καταγραφή των αποθεμάτων και έγκαιρη κατανομή (Παππή, 2006).

Με την πάροδο των χρόνων, εμφανίστηκαν κάποια συγκεκριμένα στοιχεία στην επιστήμη των Logistics, τα οποία ουσιαστικά εκτόξευσαν σημαντικά τις μεθόδους της επιστήμης αυτής (Bayles, 2001). Επιπλέον, άρχισαν να την κάνουν γνωστή στις διάφορες επιχειρήσεις και βιομηχανίες αλλά συγχρόνως και πιο κατανοητή σε αυτές με την ανάπτυξη διαφόρων βασικών λειτουργιών.

Μέρα με την μέρα όλο και περισσότερα καταστήματα πώλησης διαφόρων προϊόντων, στράφηκαν προς την υιοθέτηση των Logistics αλλά και μεθόδων όπου θα τους εξασφάλιζαν την σωστή και έγκυρη καταγραφή των αποθεμάτων τους. Συγχρόνως όμως θα προσέφεραν στα διάφορα καταστήματα, μικρά ή μεγάλα, ένα αξιόπιστο σύστημα υπηρεσιών προς τους

πελάτες τους. Το αρμόδιο τμήμα της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι ουσιαστικά υπεύθυνο για την αποτελεσματική, κανονική ροή αλλά και για την αποθήκευση των αγαθών και υπηρεσιών σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση. Το τμήμα αυτό φέρει την ονομασία Logistics. Από τη στιγμή που τα αγαθά ή υπηρεσίες και οι πληροφορίες θα προσέλθουν στον αποθηκευτικό χώρο και μέχρι και να καταναλωθούν, πραγματοποιείται η παραπάνω διαδικασία η οποία έχει ως βασικό της στόχο την ικανοποίηση των καταναλωτών.

Μια δήλωση η οποία αναφέρεται στη παραπάνω λειτουργία αλλά και στο στόχο των Logistics είναι πολύ σημαντική. Η δήλωση αυτή βέβαια αφορά την υπηρεσία 3rd party και κυρίως αναφέρεται στα αγαθά ή σε υπηρεσίες οι οποίες προέρχονται από αυτά (Harrison, 2001).

Είναι απαραίτητο βέβαια για τους υπεύθυνους των καταστημάτων που πραγματοποιούν χρήση logistics, να γνωρίζουν πως με το πέρασμα του χρόνου, οι υπηρεσίες στους καταναλωτές θα πρέπει να είναι όσο το δυνατό καλύτερες προκειμένου να επιτυγχάνονται ανταγωνιστικότερες υπηρεσίες σ' αυτό το τομέα. Επομένως καλό είναι να είναι ενημερωμένοι ότι τα 3rd party logistics σχετίζονται με δυο τομείς οι οποίοι αναφέρονται στα εξής στοιχεία (Πανελλήνια Έρευνα της εταιρείας ICAP για τα Logistics για το έτος 2013):

➤ Αυτός ο οποίος αναφέρεται σε επιχείρηση η οποία έχει ως στόχο της να επιδείξει τη μέγιστη ικανοποίηση απέναντι στους πελάτες και καταναλωτές της και επομένως της χρειάζεται (Bayles, 2001):

- μια καλή οργάνωση
- εσωτερική διανομή
- εκροή των αγαθών της

➤ Ο τομέας εκείνος που ασχολείται με την εφοδιαστική αλυσίδα. Οι επιχειρήσεις και οι εταιρείες οι οποίες ανήκουν στην εφοδιαστική αλυσίδα είναι αυτές που φροντίζουν τα αγαθά τους να φτάσουν στους καταναλωτές μέσα από την επεξεργασία της πρώτης ύλης. Η οργάνωση και η ροή των αγαθών είναι απαραίτητη σε αυτή τη φάση.

Η βασική αιτία των παραπάνω, είναι ότι ο ανταγωνισμός και η οικονομία που υπάρχουν σε ανεπτυγμένη βάση. Σε ότι αφορά τον ανταγωνισμό, αυτό αναφέρεται είναι συλλογικός. Επομένως για να είναι αλλά και για να χαρακτηρίζονται κάποιες επιχειρήσεις ανταγωνιστικές, θα πρέπει μέσα στην αγορά που ανήκουν να έχουν εδραιωθεί δυναμικά και η παρουσία τους να θεωρείται δυνατή. Απαραίτητα βέβαια να έχουν υπολογίσει τα όποια στοιχεία σχετίζονται με τα Logistics και να τα λαμβάνουν σοβαρά υπόψη. Όπως το ίδιο πρέπει να κάνουν και κατά την εφαρμογή τους. Υπάρχουν βέβαια κάποιες συγκεκριμένες λειτουργίες οι οποίες συντελούν έτσι ώστε να διαμορφώνονται τα σωστά κανάλια διανομής αγαθών (Αποστόλου, 2012).

IMPLEMENTATION OF THE LEGISLATIVE FRAMEWORK FOR THE ESTABLISHMENT AND OPERATION OF LOGISTICS COMPANIES IN GREECE

Abstract

The notion of logistics appeared in Greece in the early 1990s, but it took long before these methods were fully understood and implemented.

Modern-day logistics as applied in businesses can be traced back to the armed forces, where the use of various weapon systems, as well as their storage and clear distribution, required methods and systems to ensure a detailed recording of inventories and timely distribution of supplies (Pappi, 2006).

Over time, logistics evolved into a science, and its methods experienced exponential development (Bayles, 2001). Moreover, it became increasingly known and comprehensible to the various businesses and industries, which began to develop several key functions.

Stores selling various products have increasingly adopted Logistics and methods for ensuring that their inventories are properly and accurately recorded. At the same time, however, logistics enable them to offer reliable services to customers at their stores, small or large. The function of the Supply Chain Management that is responsible for the efficient and regular flow and storage of goods and services in a given business is called Logistics. From the time when the goods or services and information arrive at the storage area and until they are consumed, the logistics process is carried out, which has as its primary objective the satisfaction of consumers.

A statement which is referring to the above function and to the purpose of logistics is very important. An important aspect of logistics is third party logistics.

It is of course necessary for store managers making use of logistics that, over time, the services offered to consumers have to be as high-quality as possible, in order to ensure competitiveness. They should therefore be aware of the fact that third party logistics is relevant for two sectors, as follows (ICAP Third Party? Logistics Survey for 2013):

- Businesses, which aim for maximum customer and consumer satisfaction and therefore need (Bayles, 2001):
 - Good organization

- Internal distribution
- Outflow of their goods
- The supply chain industry, i.e. the companies that ensure that the goods of the abovementioned businesses reach consumers through the processing of raw materials. The organization and flow of goods is essential at this stage.

The underlying cause of the above?? is that competition and the economy have expanded. Competition is collective? Thus, in order to be and be seen as competitive, firms must be dynamically established and have a strong presence in the market in which they are active. It is essential, of course, than any logistics issues are taken seriously into account and addressed. There are, of course, some specific functions that help to form the right channels of distribution of goods (Apostolou, 2012).

1. Κεφάλαιο Πρώτο

Εισαγωγή

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι να γίνει αρχικά μια εισαγωγή στο πως ξεκίνησε η εφαρμογή των logistics, η διαδικασία λειτουργίας τους και πώς τελικά κάθε επιχείρηση οφείλει να υιοθετεί συστήματα logistics που αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση ώστε να λειτουργεί με τον πλέον ορθό τρόπο.

Αρχικά θα κατηγοριοποιήσουμε τα συστήματα logistics κάνοντας εκτενή αναφορά σε κλάδους όπως η αποθεματοποίηση μέσω just in time. Αναφέραμε τα είδη αποθηκευτικών χώρων, τα δίκτυα 3rd Party Logistics, τι

είναι τα συστήματα ERP και πως λειτουργούν, το σύστημα C.P.F.R, το σύστημα L.I.S (Logistics Information System, τα δίκτυα 4rd Party Logistics καθώς και στην έννοια του outsourcing που είναι καθοριστικής σημασίας για διεκπεραίωση σημαντικών διαδικασιών μέσα σε μια επιχείρηση logistics.

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε την έννοια της αξιολόγησης στα logistics και πόσο σημαντικό ρόλο παίζει μέσα σε ένα περιβάλλον άκρως ανταγωνιστικό σε μία εφοδιαστική αλυσίδα. Θα μιλήσουμε για πρώτη φορά για νομοθεσία και θεσμικά πλαίσια στον κλάδο και θα αναλύσουμε το σχεδιασμό των καναλιών διανομής, τη φυσική διανομή, τον αριθμό των καναλιών διανομής , τη σχεδίαση του συνολικού κόστους αυτών των καναλιών, τις υπηρεσίες διανομής καθώς και την ορθή εφαρμογή των logistics στη διαχείριση των προμηθειών της επιχείρησης.

Επιπλέον θα προχωρήσουμε σε κάτι διαφορετικό και ίσως άγνωστο ακόμα που είναι πολύ σημαντικό σε μία εφοδιαστική αλυσίδα και αναφέρεται στη χρησιμότητα των πράσινων logistics. Μιλήσαμε για περιβαλλοντικούς φόρους ώστε να υπάρχει ορθή λειτουργία των επιχειρήσεων logistics και πως αυτοί παίζουν ρόλο στον τρόπο επιβολής νομοθεσίας για την προστασία του περιβάλλοντος. Θα αναφέρουμε τους τύπους περιβαλλοντικών φόρων, την αποτελεσματικότητά τους . Επίσης πως η εφαρμογή των πράσινων logistics στις εφοδιαστικές αλυσίδες συνέβαλε στην αποφυγή επιβολής περιβαλλοντικών φόρων. Δημιουργήθηκε μια πράσινη πολιτική για την αποφυγή πληρωμής περιβαλλοντικών φόρων. Ακόμα θα αναφερθούμε στην διεξαγωγή αξιολόγησης προμηθευτών για την αποφυγή περιβαλλοντικών φόρων. Ολοκληρώνοντας την αναφορά μας στα πράσινα logistics, θα επισημάνουμε πως η επίδραση της επιβολής περιβαλλοντικών φόρων στις επιχειρήσεις μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα μπορεί να οδηγήσει στην εφαρμογή σχετικών μεθόδων και τεχνικών περιβαλλοντικής πολιτικής. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής της ολοκληρωμένης πολιτικής προϊόντος και οικολογικού σχεδιασμού. Τέλος, ολοκληρώνοντας το κομμάτι της βιβλιογραφικής επισκόπησης θα αναφερθούμε στο νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας των logistics στην Ελλάδα.

Όσον αφορά το κομμάτι της έρευνας μας, σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να συλλεχθούν, αξιολογηθούν και παρουσιαστούν όλα τα κατάλληλα εκείνα πρωτογενή καθώς και δευτερογενή στοιχεία με σκοπό να διερευνηθούν αντίστοιχα τα στοιχεία του νομοθετικού πλαισίου που ισχύει στην Ελλάδα και διέπει την ίδρυση και λειτουργία των επιχειρήσεων logistics, απαντώντας σχετικά στο ποιο είναι το νομοθετικό πλαίσιο των logistics, τι κενά υπάρχουν στον τομέα, πώς έρχονται τα προϊόντα, τι κόστος υπάρχει, πώς στέλνονται στο εξωτερικό αλλά και ποια τα γενικότερα στοιχεία λειτουργίας των συγκεκριμένων επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

2. Κεφάλαιο Δεύτερο

Έννοια logistics - Κατηγοριοποίηση συστημάτων logistics Βιβλιογραφική επισκόπηση

2.1 Αποφάσεις από Μέρους των Επιχειρήσεων για Διαδικασίες Εκτέλεσης Logistics και Αποθήκευση Εμπορευμάτων

Η αποθεματοποίηση - αποθήκευση αφορά μόνο όσα προϊόντα η επιχείρηση μπορεί να διαθέτει και χρειάζεται ή όσα θα της χρειαστούν στο μέλλον. Οι επιχειρήσεις τοποθετούν στην αποθήκη τους τα προϊόντα και όσα από αυτά που δεν χρειάζονται. Το σύστημα *Just in Time* αποτελεί ένα σύστημα Management των αποθεμάτων, καθώς και το *Just in Case*.

Στο σύστημα *Just in Time*, η επιχείρηση δεν κρατά αποθέματα αλλά απλά κάνει παραλαβές των προϊόντων εκείνων τα οποία και θα χρησιμοποιήσει αμέσως μετά την παραλαβή τους. Για παράδειγμα, ένα εργοστάσιο αυτοκινήτων το οποίο θα κατασκευάσει 1.000 κομμάτια από ένα μοντέλο, στην αποθήκη του δεν έχει ούτε ένα λάστιχο. Ο αριθμός των ελαστικών που θα χρησιμοποιηθούν, θα φτάσει στο εργοστάσιο την επόμενη ημέρα (Harrison, 2001).

Με το που θα φτάσουν στο εργοστάσιο, θα ενσωματωθούν αμέσως στα αυτοκίνητα και θα φύγουν. Στην περίπτωση όμως αυτή θα πρέπει να υπάρχουν και οι ανάλογες προϋποθέσεις. Δηλαδή, η ανάγκη για μη αποθεματοποίηση είναι σωστή όταν υπάρχει συνέπεια από τον προμηθευτή και το εργοστάσιο δεν μένει χωρίς προϊόντα. Επίσης, η περίπτωση να σταλθούν διαφορετικά προϊόντα από αυτά που πρέπει, αποκλείεται (Bayles, 2001).

Αντίθετα, στο δεύτερο σύστημα υπάρχει μια αποθεματοποίηση - αποθήκευση με τάση αύξησης στα είδη και στις ποσότητες αυτών. Στην περίπτωση αυτή δημιουργούνται και κάποιες προβλέψεις για αυτά τα είδη. Δηλαδή ότι τα προϊόντα ίσως δεν φτάσουν στην ώρα τους, οι ποσότητες που θα φτάσουν δεν θα είναι αρκετές, ή ότι και κάποια προϊόντα θα είναι ελαττωματικά. Όλα αυτά ανεξάρτητα με το σύστημα που εφαρμόζει η επιχείρηση. Κάτω από αυτό το σκεπτικό, θα υπάρχουν πάντα πιθανά σενάρια προκειμένου να αποθηκεύονται προϊόντα (Waters, 2003).

2.2 Είδη Αποθηκευτικών Χώρων για Διαδικασίες Logistics στις Μέρες μας

Οι χώροι αποθήκευσης μιας επιχείρησης, μπορεί να είναι ιδιωτικοί ή δημόσιοι. Ιδιωτικοί είναι οι χώροι εκείνοι του οποίους η επιχείρηση κατέχει ή τους ενοικιάζει. Δημόσιοι είναι οι χώροι εκείνοι του οποίους μια επιχείρηση του νοικιάζει από το Δημόσιο. Και καταβάλλει σε αυτό τα αποθήκευτρα. Το σημείο που βρίσκεται μια αποθήκη έχει πολύ μεγάλη σημασία, κυρίως από την πλευρά του ανταγωνισμού.

Τα αποθέματα θα πρέπει να είναι σε ετοιμότητα ανά πάσα στιγμή γιατί υπάρχει και η περίπτωση κάποιος πελάτη να θέλει να εξυπηρετηθεί ακόμα και σε 24 ώρες. Οι αποθηκευτικοί χώροι βρίσκονται συνήθως στο εργοστάσιο παραγωγής ή στην αγορά. Οι παράγοντες τέλος που μπορούν να επηρεάσουν την θέση της αποθήκης είναι οι εξής (Planning Ε.Π.Ε, 2006) :

- Φύση της αγοράς
- Φύση του προϊόντος
- Φύση του καναλιού διανομής

2.3 Τα Δίκτυα των 3rd Party Logistics τις Μέρες μας

Αποτελεί γεγονός στις μέρες μας πως το αρμόδιο τμήμα της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας στις επιχειρήσεις, είναι υπεύθυνο για την αποτελεσματική, κανονική ροή αλλά για την αποθήκευση των αγαθών και των υπηρεσιών σε αυτήν, αναλόγως των υπηρεσιών και προϊόντων που προσφέρει σχετικά (Παππή, 2007). Το τμήμα αυτό όπως είναι γνωστό, φέρει την ονομασία τμήμα 3rd Party Logistics.

Σημειώνεται δε πως από τη στιγμή που τα αγαθά ή υπηρεσίες και οι πληροφορίες, θα προσέλθουν μέχρι και να καταναλωθούν από τον τελικό καταναλωτή, πραγματοποιείται η παραπάνω διαδικασία η οποία έχει ως βασικό της στόχο, την ικανοποίηση των καταναλωτών (Waters, 2003).

Μια δήλωση η οποία αναφέρεται στη παραπάνω λειτουργία αλλά και στο στόχο των 3rd Party Logistics και η οποία θεωρείται άκρως σημαντική στον επιχειρηματικό κόσμο. Η δήλωση αυτή αφορά βέβαια και τα logistics και κυρίως αναφέρεται στα αγαθά ή σε υπηρεσίες οι οποίες προέρχονται από αυτά.

Είναι απαραίτητο δε για τους υπεύθυνους των καταστημάτων αυτού του είδους να γνωρίζουν με το πέρασμα του χρόνου οι υπηρεσίες στους καταναλωτές θα πρέπει να είναι όσο το δυνατό καλύτερες προκειμένου να υπάρχουν καλύτερες υπηρεσίες σε αυτό το τομέα (Harrison, 2001). Βάσει των ανωτέρω, θα λέγαμε λοιπόν πως οι βασικές απαραίτητες διαδικασίες που

εμπλέκονται στην λειτουργία των logistics, αναφέρονται σχετικά ως εξής (Αποστόλου, 2012).

Από τη στιγμή που συνδυαστούν τα παραπάνω με το σωστό τρόπο, τα Logistics εφαρμόζονται πιο αποδοτικά. Πρέπει να ειπωθεί βέβαια ότι και το κομμάτι των μεταφορών είναι σημαντικό και το γεγονός αυτό είναι γνωστό σε όσους βρίσκονται σε αυτό χώρο για πολύ καιρό. Το κομμάτι αυτό είναι σημαντικό αφού ασχολείται με τη μεταφορά και μετακίνηση των τελικών αγαθών και των πρώτων υλών μέσα από κόμβους και κανάλια διανομής. Εξαιρετικά δύσκολη διαδικασία είναι αυτή κατά την οποία τα 3rd Party Logistics ασχολούνται με τα κυκλοφοριακά προβλήματα και την επιλογή των σωστών διαύλων και κόμβων (Παππή, 2007).

Το καλύτερο θα ήταν ότι μέσα από αυτή τη διαδικασία δεν θα έπρεπε να υπάρχουν κυκλοφοριακά προβλήματα και ο βασικός στόχος θα ήταν τα τελικά αγαθά και υλικά να φτάσουν στο τελικό καταναλωτή χωρίς προβλήματα. Οι όποιες καθυστερήσεις και τα όποια προβλήματα θα έπρεπε να έχουν υπολογισθεί από την οργάνωση των συστημάτων μεταφοράς. Βασικός τους στόχος θα πρέπει να είναι η ασφάλεια των αγαθών αλλά και του προσωπικού. Χωρίς αυτά όμως, η διαδικασία μεταφοράς είναι άχρηστη.

Δεν είναι σπάνιο το γεγονός ότι κάποιες αποθήκες έχουν μεταβληθεί σε περιφερειακές και την ίδια στιγμή αποτελούνται και από ένα δίκτυο διανομών το οποίο είναι όμως ευέλικτο. Η οργάνωση αυτών των δικτύων διανομής θα πρέπει να είναι άριστη για να υπάρχει και μια σωστή τροφοδοσία. Αλλά στις μέρες μας το χαμηλό κόστος εξυπηρέτησης και η μεγάλη κάλυψη αναγκών είναι απαραίτητα οπότε είναι αναγκαία και η σωστή οργάνωση και ύπαρξη των δικτύων διανομής. Το σύστημα με το οποίο λειτουργούν τα κανάλια αυτά αναφέρεται ως on line.

Η τελική τιμολόγηση του πελάτη προκύπτει από τα τερματικά σημεία όπως και η διαχείριση της αποθήκης. Σε αυτή τη περίπτωση χρησιμοποιούνται αντίστοιχοι κωδικοί. Δεν είναι τυχαίο βέβαια ότι παλαιότερα οι επιχειρήσεις δεν έδιναν ιδιαίτερη σημασία στο πελάτη, σύμφωνα με την

έννοια των δικτύων. Όμως σε καμία περίπτωση δεν αγνοούσαν τις ανάγκες του. Σοβαρό είναι και το ζήτημα που αφορά τον ανταγωνισμό ανάμεσα στα δίκτυα και που υπολογίζεται σοβαρά. Σημαντικό είναι και το ζήτημα το οποίο αφορά στη καλή οργάνωση των δικτύων διανομών (Παππή, 2007).

2.4 Συστήματα που Χρησιμοποιούν οι Επιχειρήσεις Logistics για την Διαχείριση των Αποθεμάτων και την Διανομή Αυτών

2.4.1 Συστήματα ERP (Enterprise Resource Planning)

Η ορολογία ERP ή διαφορετικά Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών πόρων, είναι εκείνα τα οποία περιγράφουν ουσιαστικά τον σκελετό του software Logistics που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση. Διαφορετικά θα μπορούσε να ειπωθεί πως είναι τα συστήματα εκείνα από τα οποία μια επιχείρηση θα πρέπει να ξεκινά το μηχανογραφημένο λειτουργικό της και θα πρέπει επιπλέον να εστιάζονται στην σωστή διαχείριση των οικονομικών στοιχείων, την παραγωγή της, την τιμολόγηση και τους ανθρώπινους πόρους που διαθέτει (Παππή, 2005).

Καθώς στις μέρες μας η σύγχρονη επιχειρηματικότητα αντικατοπτρίζεται με το συνθημα "*Better – Faster – Cheaper*", το οποίο ουσιαστικά είναι κάτι περισσότερο από την απλή βελτιστοποίηση της ολοκληρωμένης εφοδιαστικής αλυσίδας, η ανάγκη για λειτουργία των ERP είναι επιβεβλημένη.

Συνήθως όπως διαπιστώθηκε και στην έρευνα, τα ERP χρησιμοποιούνται περισσότερο από τα πολυκαταστήματα ηλεκτρονικών ειδών αφού τα εξυπηρετούν καλύτερα στην διαχείριση των αποθεμάτων τους διαφόρων ηλεκτρονικών προϊόντων, στην λειτουργία του e-commerce καθώς και στις εκτελέσεις των παραγγελιών και στις επιστροφές των προϊόντων (Παππή, 2005).

2.4.2 Συστήματα W.M.S. (Warehouse Management System)

Εκτός από την εφαρμογή των συστημάτων ERP από τα διάφορα πολυκαταστήματα, διαπιστώθηκε πως και το σύστημα W.M.S. εφαρμόζεται και λειτουργεί από για τα Logistics των ηλεκτρονικών υπολογιστών και ηλεκτρονικών ειδών.

Σίγουρα το συγκεκριμένο σύστημα μπορεί και προσφέρει συγκεκριμένα λειτουργίες στα αποθηκευτικά κέντρα και συνεισφέρει αποτελεσματικά στην διαχείριση των Logistics της κάθε εταιρείας. Το κάθε αποθηκευτικό κέντρο θα πρέπει να λειτουργεί ανταγωνιστικά ως προς τα άλλα που υπάρχουν και για να γίνει αυτό πραγματικότητα, θα πρέπει να διαθέτει ένα σύστημα όπως το W.M.S. το οποίο θα αναπτύσει σωστά πληροφοριακά συστήματα αποθήκευσης και διανομής (Παππή, 2006).

Το συγκεκριμένο σύστημα είναι η μετεξέλιξη των ERP και είναι πολλές οι εταιρείες στις μέρες που πιστεύουν ότι η λειτουργία των W.M.S. στις επιχειρήσεις τους προσδίδουν κύρος και καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών στα θέματα Logistics. Με τα σημερινά δεδομένα αλλά και τις τάσεις της αγοράς, η χρησιμοποίηση του συγκεκριμένου συστήματος προσφέρει την ομαλή ροή των αποθηκείσεων των ηλεκτρονικών προϊόντων στους αποθηκευτικούς χώρους, άμεση διανομή αυτών στους πελάτες και τα καταστήματα αλλά και καλύτερη εξυπηρέτηση στους πελάτες, κάτι πολύ σημαντικό για το μέλλον των διαφόρων επιχειρήσεων (Παππή, 2006).

2.4.3 Σύστημα C.P.F.R. (Collaborative – Planning – Forecasting – Replenishment)

Το συγκεκριμένο σύστημα Logistics δεν αναφέρθηκε να χρησιμοποιείται από κάποιο από τα πολυκαταστήματα ηλεκτρονικών ειδών ή ηλεκτρικών υπολογιστών αλλά στις χώρες του εξωτερικού είναι ευρέως διαδεδομένο. Εταιρείες όπως η XEROX, Levis Strauss, Procter & Gamble εφαρμόζουν το συγκεκριμένο σύστημα αφού πιστεύουν ότι προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στην λειτουργία τους στην αγορά που δραστηριοποιούνται (Παππή, 2006).

Σύμφωνα με μελέτες που έχουν γίνει σε διάφορες επιχειρήσεις που λειτουργούν στο εξωτερικό σχετικά με τα Logistics που εφαρμόζουν, έχει καταγραφεί ότι το συγκεκριμένο σύστημα Logistics συνεισφέρει αποτελεσματικά στην σημαντική μείωση του κόστους, αύξηση της ταχύτητα κυκλοφορίας των αποθηκευμένων προϊόντων καθώς και μείωση του χρόνου εκτέλεσης των παραγγελιών.

Επιπλέον το συγκεκριμένο σύστημα είναι βολικό για το λόγο ότι οι διάφορες επιχειρήσεις μέσω αυτού μπορούν να καταρτίζουν κοινά πλάνα λειτουργίας, σχετικά με την παραγωγή των προϊόντων τους αλλά και τον προβλεπόμενο χρόνο πώλησης. Τα συγκεκριμένα πλάνα μπορούν να παρακολουθούνται από σχετικά συστήματα Logistics τα οποία αποτελούν μέρος του συστήματος Supply Chain Management System (Παππή, 2006).

2.4.4 Σύστημα L.I.S. (Logistics Information System)

Υπάρχουν πολλές εταιρείες και επιχειρήσεις στις μέρες μας οι οποίες κάνουν χρήση ενός συστήματος L.I.S., το οποίο τους παρέχει σημαντικά οφέλη. Τέτοια είναι η αύξηση της παραγωγικότητας τους, η μείωση των λειτουργικών τους εξόδων αλλά και η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών τους. Πιο συγκεκριμένα αυτοί οι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν καλύτερα αν ελαχιστοποιηθεί το κόστος των Logistics που εφαρμόζει η κάθε επιχείρηση και το οποίο μπορεί να δημιουργηθεί από λάθος τοποθετήσεις αγαθών και έλλειψη αποθεμάτων. Επιπλέον το συγκεκριμένο σύστημα μπορεί να προσφέρει καλύτερη εκτέλεση παραγγελιών αλλά και καλύτερη ιχνηλασιμότητα αυτών με συνεχής παροχή πληροφοριών και ανάγκες προτεραιότητας (Παππή, 2006).

2.5 Η Έννοια “Fourth Party Logistics – 4PL”

Η έννοια της ορολογίας 4PL πρωτοεμφανίστηκε στην Ελλάδα στα μέσα της δεκαετίας του 1990 και ουσιαστικά αποτελεί την ανάπτυξη των 3PL συστημάτων. Τα τελευταία δραστηριοποιούνται στα τμήματα των

εφοδιαστικών αλυσίδων που αφορούν το τρίπτυχο «Μεταφορά – Αποθήκευση – Διανομή», ενώ τα 4PL δεν περιορίζονται σε κάποιο αντίστοιχο όριο (Παππή, 2005).

Το συγκεκριμένο σύστημα αφορά την γενική λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας και προσπαθεί να αναλύει τα στοιχεία της με σκοπό την βελτίωση της όλης αυτής λειτουργίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα που θα μπορούσε να αναφερθεί είναι ότι τα 3PL παρακολουθούν την πορεία των αποθεμάτων ενώ τα 4PL ασχολούνται με την διαχείριση των αποθεμάτων (Παππή, 2005).

Επιπρόσθετα το συγκεκριμένο σύστημα δεν απαιτεί την διάθεση υποδομών και παγίων στοιχείων, χρειάζεται όμως την παρουσία της τεχνογνωσίας αλλά και τις σύγχρονες τεχνικές τους management με την βοήθεια των πληροφορικών συστημάτων για την σωστή παροχή Logistics σε μια επιχείρηση. Με άλλα λόγια, το σύστημα αυτό είναι υπεύθυνο για την σωστή διαμόρφωση του ευρύτερου πλάνου λειτουργίας των Logistics. Ο συγκεκριμένος κλάδος αναπτύσσεται δυναμικά στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια και είναι πολλές οι εταιρείες οι οποίες τον εφαρμόζουν με σκοπό την άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους σχετικά με την διαχείριση των αποθεμάτων τους αλλά και διανομής αυτών (Παππή, 2006).

2.6 Η Χρήση του Outsourcing στο Χώρο των Logistics

Σε καμία περίπτωση στις μέρες μας, η ανάληψη εργασιών από τρίτους δεν αποτελεί μια πρωτόγνωρη υπόθεση στο χώρο των logistics. Οι πλέον συνηθισμένες εργασίες ανάθεσης σε τρίτους από μέρους μιας επιχείρησης, είναι οι εργασίες που αναφέρονται σε διαδικασίες λογιστηρίου ή καθαριότητας σε ένα εργασιακό χώρο, αφού αποτελούν μια κοινή πρακτική για πολλές επιχειρήσεις στην Ελλάδα και στο εξωτερικό (Banerjee, Williams, 2009).

Μια εντελώς όμως νέα εξέλιξη τα τελευταία χρόνια στο χώρο των logistics, αποτελούν οι υπηρεσίες *outsourcing* σε τομείς ποικίλων εργασιών εντός των μικρομεσαίων και μεγαλύτερων επιχειρήσεων. Μέσα από την ανάγκη ανάπτυξης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών για τις

εταιρείες καθώς και την απόδοσή τους στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, αναπτύχθηκαν για παράδειγμα τα διάφορα τμήματα πληροφορικής και μηχανογράφησης εντός των συγκεκριμένων εταιριών (Mohr Sengupta, Slater, 2009).

Θα μπορούσε να σημειωθεί σχετικά πως η ύπαρξη των ηλεκτρονικών υπολογιστών μετατράπηκε απαραίτητη σε κάθε στάδιο παραγωγικότητας καθώς και οι αντίστοιχες εφαρμογές τους, αφού μπορούσαν να μετατρέψουν σε άκρως κομβικό σημείο την πληροφορική και σε οποιοδήποτε τομέα αφορούσε την ανταγωνιστικότητα (Mohr Sengupta, Slater, 2009).

Από την άλλη πλευρά βέβαια, προέκυψε το θέμα της εκπαίδευσης και επένδυσης σε θέματα τεχνογνωσίας του προσωπικού σε οποιοδήποτε τμήμα εντός της επιχείρησης. Κάτω από αυτές τις προϋποθέσεις, ήταν φυσιολογικό να αυξάνεται και ο προϋπολογισμός του κάθε τμήματος. Ως εκ τούτου, η αύξηση της ανταγωνιστικότητας επέβαλε μια ανταγωνιστική πίεση η οποία επεβλήθη από μια σχετικά παγκοσμιοποιημένη οικονομία (Baloh, Jha, Awazu, 2008).

Έτσι λοιπόν, πολλές εκ των επιχειρήσεων ήταν αναγκασμένες να επανεξετάσουν την ανάγκη ύπαρξης των παραπάνω τμημάτων αλλά και τους περιορισμούς των δαπανών τους στα διάφορα τμήματα εργασιών τους (Banerjee, Williams, 2009).

Οι αποφάσεις τους εστίαζαν στο να αναθέσουν τις ανάλογες εργασίες σε τρίτους εξωτερικούς παρόχους. Στις μέρες μας, το γεγονός αυτό αποτελεί δεδομένο για πολλές επιχειρήσεις και κυβερνητικούς οργανισμούς και κυρίως σε χώρες της Δύσης.

Μια πρόσφατη όμως εξέλιξη της ανάθεση εργασιών σε τρίτους φορείς και η οποία είναι γνωστή ως outsourcing, είναι η ανάθεση των παραπάνω εργασιών κυρίως από μικρομεσαίες επιχειρήσεις και για το γεγονός αυτό, οι δύο λόγοι αναφέρονται ως εξής. Ο πρώτος λόγος είναι ταυτίζεται με τις συνεχόμενες χρήσεις του διαδικτύου καθώς και την ανάπτυξη αυτών από

μεγάλες επιχειρήσεις σε συνδυασμό με την χρήση των μέσων μαζικής ενημέρωσης (MME) (Mohr Sengupta, Slater, 2009).

Ο δεύτερος λόγος αφορά το μειωμένο προσωπικό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και το οποίο αναφέρεται ως εξειδικευμένο. Συνήθως οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση ή ο ίδιος ο επιχειρηματίας είναι εκείνος ο οποίος ασχολείται με τις εργασίες ενός συγκεκριμένου τμήματος και αυτή η εργασία διεξάγεται τυχαία και σε συνδυασμό με τη διαθεσιμότητα αυτών από άποψη χρόνου και γνώσεων.

Παρόλα αυτά όμως, υπάρχουν και ορισμένοι άλλοι παράγοντες οι οποίοι ευνοούν την χρήση *outsourcing* και παρουσιάζονται στη συνέχεια του κεφαλαίου. Ωστόσο, η εισαγωγή του *outsourcing* στην Ελλάδα στο χώρο των *logistics*, αποτελεί ένα βασικό «εργαλείο» για τις επιχειρήσεις, δίχως όμως να έχει λάβει τεράστιες διαστάσεις στις μέρες μας.

Αναφερόμενοι στην έννοια του *outsourcing*, θα μπορούσε να σημειωθεί πως ο ευρύτερος ορισμός που αποδίδεται, σχετίζεται με την εκτέλεση συγκεκριμένων διαδικασιών από μέρους των επιχειρήσεων και οι οποίες διαδικασίες αναφέρονται στην ανάθεση συγκεκριμένων εργασιών σε ορισμένο εξωτερικό συνεργάτη με σκοπό την διεκπεραίωση προκαθορισμένων υπηρεσιών (Baloh, Jha, Awazu, 2008). Ο εξωτερικός συνεργάτης των επιχειρήσεων στο χώρο των *logistics*, συνήθως αναφέρεται σε μια εταιρεία η οποία προσφέρει τις εξειδικευμένες υπηρεσίες της σε μια μικρότερη, μεγαλύτερη ή ίσου μεγέθους επιχείρηση. Το φαινόμενο όπου μια επιχείρησης αναθέτει μέρος εργασιών ή υπηρεσιών της σε εξωτερικό συνεργάτη, είναι κάτι το οποίο συμβαίνει από τα παλαιότερα χρόνια. Οι εργασίες που αναθέτονται είναι ποικίλες και συνήθως αφορούν τις εξής δραστηριότητες (Kang, Wu, 2009):

- Καθημερινής διαδικασίες καθαριότητας
- Διεκπεραίωση φορολογικών
- Διεκπεραίωση λογιστικών
- Ενέργειες προσλήψεων και μισθοδοσίας

➤ Διανομή προϊόντων

Θα πρέπει να σημειωθεί αντίστοιχα πως σύμφωνα με την ανάθεση στους εξωτερικούς συνεργάτες στο χώρο των logistics, δημιουργείται ένα είδος ελεύθερης σχέσης με την εταιρεία ανάθεσης (Baloh, Jha, Awazu, 2008). Η ελεύθερη αυτή σχέση συνεπάγεται ότι ο εξωτερικός συνεργάτης, δεν είναι και δεν θεωρείται εξαρτημένος από πλευράς πάγιας αντιμισθίας (Waters, 2003).

Αντίθετα, η επιχείρηση που αναθέτει μια ορισμένη υπηρεσία ή σχετική εργασία, είναι υποχρεωμένη να καταβάλει και ορισμένο χρηματικό αντίτιμο το οποίο έχει συμφωνηθεί πρωτίτερα και είναι ανάλογο με των υπηρεσιών που λαμβάνει. Ως εκ τούτου, η ελληνική απόδοση της ερμηνείας *outsourcing*, θα μπορούσε να σημαίνει και τις υπηρεσίες οι οποίες προέρχονται από ορισμένους εξωγενείς ή εξω-επιχειρησιακούς πόρους και οι οποίοι βρίσκονται σε πλήρη αντίθεση με τις εργασίες εκείνες οι οποίες διενεργούνται εντός της επιχείρησης (Bayles, 2001).

Η συγκεκριμένη αυτή υπηρεσία προσφέρει τη δυνατότητα να καλύπτει ένα μεγάλο μέρος εργασιών των επιχειρήσεων στη σημερινή απαιτητική ανταγωνιστική αγορά. Οι εργασίες αυτές μπορεί να είναι απλές ή να χαρακτηρίζονται και ως άκρως εξειδικευμένες. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα, αποτελούν οι εταιρείες αυτές οι οποίες αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες πολλές από τις εργασίες τους, όπως (Harrison, 2001) :

- Παραγωγή πρώτων υλών
- Διανομή προϊόντων
- Εργασίες διαφήμισης και προώθησης
- Διαδικασίες διοίκησης
- Εποπτεία εργαζομένων
- Διεξαγωγής εμπορικής διαφήμισης

Πέρα από τα παραπάνω όμως, με τον όρο *outsourcing* στο χώρο των logistics νοείται και η μεταφορά ή η ανάθεση της λειτουργίας μιας επιχείρησης

από κάποιον εξωτερικό συνεργάτη. Βασικός στόχος θεωρείται η δημιουργία μιας προστιθέμενης αξίας για την επιχείρηση, βασισμένη στις έννοιες ΙΤΟ και ΒΡΟ (Harrison, 2001). Η πρώτη έννοια είναι γνωστή ως *information technology outsourcing* και είναι εκείνη κατά την οποία ο εξωτερικός συνεργάτης αναλαμβάνει συγκεκριμένες εργασίες, οι οποίες σχετίζονται με τα τερματικά εντός των επιχειρήσεων, την συντήρησή τους αλλά και μια αλληλουχία εφαρμογών τους εντός της επιχείρησης.

Στη δεύτερη περίπτωση, η έννοια *business process outsourcing* στο χώρο των logistics, η οποία χαρακτηρίζεται και ως ένα νέο είδος στο θέμα των εργασιών του εξωτερικού συνεργάτη, είναι ορισμένες υποστηρικτικές διαδικασίες στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, όπως στο λογιστήριο ή τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Όποια επιχείρηση συνάπτει αντιστοίχου είδους εξωτερικές συνεργασίες, κύριος σκοπός της είναι η αύξηση των εσόδων της, η βελτίωση των υπηρεσιών της, η μείωση κόστους καθώς και η ικανότητα ευελιξίας σε νέες τεχνολογίες (Harrison, 2001).

Υπό αυτή την συγκεκριμένη έννοια, το *outsourcing* στο χώρο των logistics, αποσκοπεί σε μείωση του παραγωγικού κόστους. Είναι ουσιαστικά απλό να κατανοήσει κανείς ότι μπορεί να καταφέρει κάτι τέτοιο, αν μεταφέρει κομμάτια της παραγωγής σε περιοχές οι οποίες εμπεριέχουν χαμηλό κόστος και το οποίο θεωρείται σημείο του «κλασσικού» *outsourcing* (Παππή, 2007).

Το σύγχρονο *outsourcing* δε, έχει ως στόχο του να επικεντρωθεί σε μια πιο συστηματική και συνεχή υποστήριξη καθώς και αναδιοργάνωση των τμημάτων υποστήριξης στις διάφορες επιχειρήσεις. Αρκετοί βέβαια είναι και εκείνοι που αποδοκιμάζουν ή και που αντιμετωπίζουν τη νέα αυτή εφαρμογή με επιφύλαξη, τόσο τα διευθυντικά στελέχη όσο και οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις. Οι βασικότεροι φόβοι τους ταυτίζονται με την απώλεια ελέγχου αλλά και το φόβο εξάρτησης που δημιουργείται από την ανάλογη εξωτερική συμφωνία (Bayles, 2001).

Τα γνωστά όμως στον επιχειρηματικό κόσμο, *service level agreements* ή διαφορετικά *συμφωνίες υπηρεσιών επιπέδου* προσφέρουν λύση στις παραπάνω αμφιβολίες και μπορούν ν' αντιμετωπίσουν τον κάθε κίνδυνο που

εμφανίζεται στις επιχειρήσεις. Παρουσιάζουν δηλαδή με ακριβή τρόπο το τι θα περιέχει η κάθε αντίστοιχη συνεργασία και ταυτόχρονα μια σχετική σύγκριση η οποία ταυτίζεται με τις προσφερόμενες και αντιστοίχως συμφωνημένες υπηρεσίες (Waters, 2003).

Μια συμφωνία παροχής αντιστοίχων υπηρεσιών και η οποία διενεργείται στο τομέα του outsourcing στο χώρο των logistics, θα πρέπει να χαρακτηρίζεται ως ένα «ξεκάθαρο» συμβόλαιο μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων (Παππή, 2007). Το συμβόλαιο της ελεύθερης αυτής συνεργασίας πρέπει να είναι απλό και να περιλαμβάνει τα εξής (Waters, 2003):

- Την δυνατότητα να μπορούν να εξέλθουν από το συμβόλαιο και οι δυο επιχειρησιακές πλευρές
- Να μπορούν να διενεργηθούν και να ζητηθούν αλλαγές και από τις δυο επιχειρησιακές πλευρές
- Τον τρόπο μεταφοράς τεχνογνωσίας από μέρους της μισθώτριας επιχείρησης, αν διακοπεί η συνεργασία.

Τέλος, είναι υποχρέωση και των δύο πλευρών να καταστήσουν σαφές τόσο το κόστος των εκπαιδεύσεων όσο και το χρόνο αυτών. Επίσης, εντός του συμβολαίου θα πρέπει να αναφέρονται λεπτομέρειες που αφορούν αφορά τα *bonus* αλλά και τις ρήτρες που σχετίζονται με την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται. Ωστόσο, από το βαθμό επιτυχίας της συμφωνίας, άλλο τόσο επιτυχημένη θα μπορεί να είναι και η επίτευξη του στόχου από τις δυο πλευρές (Bayles, 2001).

Θα πρέπει αντίστοιχα να σημειωθεί πως ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν στον εργασιακό χώρο, είναι η σύγκρουση που υπάρχει ανάμεσα στους εργαζομένους. Η σύγκρουση αυτή αποτελεί και την βασική πηγή προβλημάτων εντός αυτών. Είναι λοιπόν αναγκαίο οι επιχειρήσεις να φροντίζουν να καταστούν σαφές τέτοιου είδους παρεξηγήσεις, ώστε να αποφεύγουν και τους ανάλογους κινδύνους.

Το πλεονέκτημα σε μια συνεργασία *outsourcing*, έγκειται στο γεγονός ότι τα στελέχη των επιχειρήσεων αυτών ενέχουν την δυνατότητα να μετακινούνται στην πίσω γραμμή παραγωγής. Ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία της συμφωνίας *outsourcing*, είναι και η διασφάλιση αυτής της εργασιακής σχέσης με το ανθρώπινο δυναμικό των μισθωτριών επιχειρήσεων (Παππή, 2007).

Αντίστοιχα, η σωστή επιλογή ενός επιτυχημένου και δοκιμασμένου συνεργάτη για μια υπηρεσία *outsourcing*, αποτελεί ένα ιδιαίτερα θετικό στοιχείο για την καλύτερη απόδοση του εντός της επιχείρησης. Όλες οι δυσκολίες καθώς και οι διαδικαστικές λειτουργίες μπορούν να αντιμετωπίζονται, αν υπάρχει ασφάλεια και αμοιβαία εμπιστοσύνη με αποτέλεσμα να εμφανίζονται κέρδη στις επιχειρήσεις αυτές.

Σημαντικό είναι δε, πως η προστασία των επιχειρησιακών δεδομένων πολύ συχνά αποτελεί εμπόδιο σε συνεργασίας με τη μορφή *outsourcing*. Προκειμένου λοιπόν να μην υπάρχει αυτά τα εμπόδια, καλό θα είναι να συνάπτεται μια συμφωνία η οποία θα προστατεύει όλα τα ευαίσθητα μέρη και πληροφορίες της επιχείρησης. Ο σεβασμός της εκάστοτε συμφωνίας θεωρείται το «κλειδί» για μια σωστή συνεργασία αλλά και την καλή φήμη των επιχειρήσεων που αναλαμβάνουν την διεκπεραίωση εργασιών για τρίτους (Harrison, 2001).

3. Κεφάλαιο Τρίτο

Αξιολόγηση των Logistics, Νομοθεσία και κανάλια διανομής

3.1 Η Έννοια της Αξιολόγησης στο Χώρο των Logistics

Αναφερόμενοι στην έννοια της αξιολόγησης των υπηρεσιών Logistics, θα λέγαμε πως αποτελεί γεγονός ότι στην Ελλάδα υπάρχει μια ιδιαίτερα δυναμική κίνηση στο χώρο τόσο των Logistics όσο και στις συνδυασμένες μεταφορές. Ο κλάδος ολοένα και αναπτύσσεται μέσα από τις διεθνείς τάσεις και νέες εξελίξεις. Οι υπηρεσίες που αποδίδονται πλέον από τις επιχειρήσεις του ίδιου, είναι πρωτοποριακές (Παππή, 2005).

Κρίσιμος παράγοντας τους ανταγωνισμού είναι ουσιαστικά η ίδια η εφοδιαστική αλυσίδα. Η Ελλάδα λόγω της γεωγραφικής της θέσης είναι σε θέση να έχει ποικίλα πλεονεκτήματα μέσα από τη χρήση υποδομών των Logistics. Οι υποδομές αυτές είναι σε θέση να ικανοποιήσουν ανάγκες αποθήκευσης και διαμονής αγαθών.

Η Ελλάδα εύκολα μπορεί να γίνει ένας κόμβος στρατηγικός με αξιοποίηση πολλών επενδύσεων. Ως επιστήμη τα Logistics έχουν εδραιωθεί στην Ελλάδα αλλά υπάρχει μεγάλη ακόμα διαδρομή με σκοπό την εδραίωση τους ως κλάδος στην αγορά και οι προκλήσεις είναι πολλές (Παππή, 2007).

Από την άλλη πλευρά βέβαια, οι σχετικοί αναπτυξιακοί νόμοι έχουν ως στόχο τους τη προώθηση της οικονομίας της χώρας. Οι επενδύσεις και η ενίσχυσή τους θα βελτιώσει την επιχειρηματικότητα, τη τεχνολογική εξέλιξη και τον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων. Η αγορά τονώνεται μέσα από τους Νόμους αυτούς μέχρι στιγμής και η όλη προσπάθεια δε φαίνεται να είναι αποδοτική. Ένα ενιαίο εγχώριο θεσμικό πλαίσιο θα ήταν μια καλύτερη ώθηση

για τα παραπάνω. Το πλαίσιο αυτό θα ήταν σε θέση να καθορίσει και να εξασφαλίσει τη καλή λειτουργία του κλάδου (Waters, 2003).

Ωστόσο σε συγκεκριμένη μελέτη η οποία διεξήχθη το 2012 και ως αντικείμενό της έχει τη μελέτη της ελληνικής αγοράς των Third Party Logistics, αναφέρεται πως με τον όρο Logistics αποκαλούνται τα στάδια εκείνα τα οποία βρίσκονται πριν και μετά από τη παραγωγή ενός αγαθού μέχρι να καταναλωθεί. Στα στάδια αυτά αναφέρονται διαδικασίες όπως αποθήκευση των πρώτων υλών, οργάνωση, έλεγχος αποθεμάτων, συσκευασία, επικόλληση ετικετών, δρομολόγηση παραγγελιών και τελική διανομή στους πελάτες.

Η κάθε βιομηχανική ή εμπορική επιχείρηση έχει ως στόχο της να διαμορφώνει έτσι τις παραπάνω διαδικασίες ώστε να υπάρχει η καλύτερη ποιότητα, ο σωστός τρόπος και χρόνος με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Όλοι οι διαθέσιμοι πόροι της εταιρείας πρέπει να αξιοποιούνται. Μέσα από τη σωστή οργάνωση των παραπάνω διαδικασιών επιτυγχάνεται η επιτυχία των πωλήσεων, παραγωγής και προώθησης αγαθών (Αποστόλου, 2012).

Οι διαδικασίες εφοδιασμού μπορούν να γίνουν είτε από τη βιομηχανική επιχείρηση ή με το να γίνει ανάθεση σε κάποιες εξειδικευμένες εταιρείες παροχής τέτοιων υπηρεσιών. Η εταιρεία η οποία αναλαμβάνει αυτού του είδους τις υπηρεσίες ονομάζεται εταιρεία παροχής υπηρεσιών logistics προς τρίτους. Στην ανάθεση των συγκεκριμένων λειτουργιών ή των αναγκών μια επιχείρησης σε κάποιο τρίτο φορέα, υπάρχει βέβαια ο όρος outsourcing και ο οποίος αναλύθηκε λεπτομερώς σε παραπάνω ενότητα.

Αναφέρονται συγκεκριμένα οφέλη τα οποία προκύπτουν μέσα από την ανάθεση διαδικασιών, μέρους αυτών ή όλου του συνόλου τους. Η αποδοχή του outsourcing στις μέρες μας έχει αναπτυχθεί πολύ και σαν αποτέλεσμα σημειώνεται μείωση κόστους και καλύτερη αποτελεσματικότητα για τις επιχειρήσεις (Harrison, 2001).

Στη πραγματικότητα η διαδικασία ανάθεσης κάποιων διαδικασιών αφορά στη διαχείριση εμπορευμάτων σε τρίτους και σε γενικές γραμμές σχετίζεται με εργασίες παραλαβής, προετοιμασίας και αποστολή αγαθών στους πελάτες. Ανάλογα με τη βιομηχανική δραστηριότητα της χώρας, εξαρτάται και η προσφορά ή η ζήτηση των παραπάνω υπηρεσιών. Σημαντικό ρόλο έχει και η σύνθεση του πληθυσμού των επιχειρήσεων, το μέγεθός τους και ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιούνται. Συγκεκριμένα η ανάπτυξη αυτών των υπηρεσιών εξαρτάται από τους παρακάτω τομείς (Bayles, 2001) :

- Αύξηση αποδοχής της παραπάνω διαδικασίας ανάθεσης υπηρεσιών από μια αλυσίδα επιχείρησης σε τρίτους
- Σημασία της εφοδιαστικής αλυσίδας όσο μια επιχειρηματική δραστηριότητα επεκτείνεται και ο ανταγωνισμός γίνεται πιεστικός
- Στις δυνατότητες από τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις σε ότι αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα σε επιχειρήσεις για καλύτερη διαχείριση.
- Σε μια γενική οικονομική συγκυρία στις αγορές

3.2 Νομοθεσία Σχετική με την Λειτουργία των Επιχειρήσεων στο Χώρο των Logistics

Αναφορικά με το θεσμικό πλαίσιο της λειτουργίας των υπηρεσιών 3rd Party Logistics, θα λέγαμε πως δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο θεσμικό πλαίσιο σύμφωνα με τους παράγοντες του κλάδου. Κανένα πλαίσιο δεν αναφέρεται στη λειτουργία τέτοιων επιχειρήσεων.

Πάντως η έλλειψη αυτού του θεσμικού πλαισίου αποτελεί πρόβλημα αφού δε δίνει ένα ξεκάθαρο ρυθμιστικό σχέδιο το οποίο θα μπορούσε να περιέχει όρους και προϋποθέσεις με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχει και διασφάλιση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η νομοθεσία η οποία ισχύει για τις αποθήκες και συγκεκριμένα για αδειοδότηση ανέγερσης αποθηκευτικών χώρων και εγκαταστάσεων.

Συγκεκριμένα υπάγονται στις διατάξεις του Ν. 3325/2005 αν πρόκειται για αποθηκευτικούς χώρους ή για χώρους οι οποίοι βρίσκονται σε χώρους εκτός εργοστασίων. Επίσης και για χώρους οι οποίοι διαθέτουν μόνιμο μηχανολογικό εξοπλισμό αλλά και εγκαταστάσεις οι οποίες είναι εκτός εργοστασίου. Οι εγκαταστάσεις αυτές προορίζονται για (Παππή, 2007) :

- Αποθήκευση και συσκευασία ή και ανασυσκευασία υλικών με τη χρήση εξοπλισμού αλλά όχι για τη παραγωγή νέων αγαθών
- Αποθήκευση εύφλεκτων και οξειδωτικών ή τοξικών ουσιών
- Κατάψυξη ή και συντήρηση ευπαθών αγαθών
- Αποθήκευση υγρών ή αέριων και ιατρικών αερίων
- Αποθήκευση και διαλογή ή και μηχανική επεξεργασία προκειμένου να γίνει ανακύκλωση σε χώρους υπαίθριους ή στεγασμένους

Στο Νόμο 3333/2005 ορίζεται η διαδικασία για την ίδρυση και εγκατάσταση εμπορευματικών κέντρων τα οποία έχουν συγκεκριμένες πολεοδομικές και περιβαλλοντικές προϋποθέσεις και την ίδια στιγμή ορίζονται και οι όροι εγκατάστασης για τη λειτουργία των επιχειρήσεων σε ένα εμπορευματικό χώρο. Οι επιχειρήσεις 3PL οι οποίες διαχειρίζονται τρόφιμα πρέπει να ακολουθούν το κανονισμό 178/2002 από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο της 28^{ης} Ιανουαρίου 2002. Ο κανονισμός αυτός αφορά το καθορισμό των γενικών αρχών και απαιτήσεων νομοθεσίας περί τροφίμων και τα θέματα ασφαλείας αυτών. Σύμφωνα με αυτό το Κανονισμό ορίζονται (Harrison, 2001):

- Ίδρυση Ευρωπαϊκής Αρχής για την ασφάλεια των τροφίμων
- Καθορισμός για διαδικασίες σε θέματα ασφαλείας τροφίμων
- Θέσπιση αρχών σε θέματα τροφίμων και ζωοτροφών στη Κοινότητα σε εθνικό επίπεδο.

3.3 Σχεδιασμός Καναλιών Διανομής

Στόχος της διανομής αγαθών στο χώρο των logistics, είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση και το χαμηλό κόστος τιμής. Πρέπει να αναφερθεί και η

επιστροφή των αγαθών που είναι ελαττωματικά. Και φυσικά η ικανοποίηση των πελατών. Αλλά τα παραπάνω είναι δύσκολο να επιτευχθούν. Τα 3rd Party Logistics κάθε μέρα προσπαθούν για μια σωστή οργάνωση και σχεδιασμό των συστημάτων διανομής.

Μέσα από αυτές τις ενέργειες μια εταιρεία θα μπορέσει να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό με ένα χαμηλό κόστος δικτύου διανομής. Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στη καλή εξυπηρέτηση του πελάτη. Ένα καλά οργανωμένο δίκτυο διανομής θεωρείται σημαντικό πλεονέκτημα για τον ανταγωνισμό μαζί με πολύ καλές τιμές.

Οι συνεργάτες και η σωστή επιλογή τους επίσης είναι σημαντικό πλεονέκτημα αφού είναι τα άτομα τα οποία θα έρθουν σε επαφή με τους πελάτες. Έτσι αναφέρονται μια σειρά από ενέργειες οι οποίες έχουν να κάνουν με το σχεδιασμό του δικτύου διανομής αγαθών. Αυτές είναι (Waters, 2003):

- *Καθορισμός στόχων*
- *Επιλογή καναλιού*
- *Επιλογή δομής του*
- *Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων*

Σημαντικές είναι και κάποιες παράμετροι οι οποίες πρέπει να ακολουθηθούν από τις επιχειρήσεις για :

- την κάλυψη της αγοράς
- τους στόχους εξυπηρέτησης
- και τη κερδοφορία

3.3.1 Φυσική Διανομή και Αριθμός Καναλιών Διανομής

Σημαντικό στοιχείο, αποτελεί η μεταφορά του προϊόντος από το εργοστάσιο στον πελάτη με το μικρότερο δυνατό κόστος. Αλλά ταυτόχρονα με την ικανοποίηση του πελάτη. Τα παραπάνω επηρεάζονται από τον αριθμό σημείων διανομής και των αποθηκών.

3.3.2 Σχεδίαση Συνολικού Κόστους

Όσο πιο χαμηλό είναι το κόστος διανομής των προϊόντων στους καταναλωτές, τόσο καλύτερα για μια επιχείρηση. Κάποια όμως κόστη αντισταθμίζονται, και είναι εκείνα που βρίσκονται στην φυσική διανομή (Harrison, 2001) :

- Μεταφορά
- Στοκ
- Αποθέματα
- Κόστος επεξεργασίας
- Κόστος παραγγελιών.

Ο αριθμός σημείων διανομής αποτελεί κοινό παράγοντα και ο καλύτερος αριθμός αυτών των σημείων είναι εκείνος που ελαχιστοποιείται με το κόστος του κόστους φυσικής διανομής.

3.3.3 Υπηρεσίες Διανομής

Τα σημεία τα οποία πρέπει να εξυπηρετούνται από την πλευρά των πελατών είναι:

- Χρόνος κύκλος παραγγελιών
- Αξιοπιστία
- Σε παραδόσεις
- Επικοινωνία σε πωλητή και αγοραστή
- Ευελιξία.

Συνήθως όμως η καλή εξυπηρέτηση των πελατών απαιτούσε και μεγάλους αριθμούς σημείων διανομής και επομένως και κλιμακούμενα κόστη φυσικής διανομής.

3.3.4 Η Επίδραση των Νέων Τεχνολογιών

Οι νέες τεχνολογίες έδωσαν την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να σχεδιάσουν και πάλι το σύστημα φυσικής διανομής τους με χαμηλότερο

κόστος. Η ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων αποτέλεσε σημαντικό παράγοντα στην εξυπηρέτηση των πελατών. Στις συμμαχίες φυσικής διανομής πολλές φορές τα γραφεία μεταφορών πήραν μέρος σαν εταίροι.

3.4 Διεθνή Δίκτυα

Προκειμένου να εισαχθούν κάποιες επιχειρήσεις σε ξένη αγορά, υπάρχουν ορισμένες συγκεκριμένες διαδικασίες. Η άμεση εξαγωγή είναι μια από αυτές. Με αυτήν, δημιουργούνται μονάδες παραγωγής στην ξένη χώρα με τον πλήρη έλεγχο από την μητρική εταιρεία. Η δικαιόχρηση είναι ένας άλλος τρόπος καθώς παραχωρεί το δικαίωμα χρήσης ονομασίας και των εμπορικών σημάτων σε μια εταιρεία.

Αποτελεί ένα σύγχρονο τρόπο διείσδυσης σε μια ξένη αγορά με χαμηλό κόστος. Οι ξένες επιχειρήσεις την χρησιμοποιούν συχνά. Επιλογές όμως υπάρχουν και για τους μεσάζοντες. Οι εγχώριοι και οι ξένοι. Οι εγχώριοι γνωρίζουν καλά την αγορά τους σε αντίθεση με τους ξένους. Οι ξένοι πολλές φορές δεν μπορούν να προσφέρουν καλά τις υπηρεσίες τους λόγω της έλλειψης γνώσης της αγοράς. Αλλά και η απόσταση που μπορεί να βρίσκονται πολλές φορές είναι μεγάλο πρόβλημα (Harrison, 2001).

3.5 Η Ορθή Εφαρμογή των Logistics στην Διαχείριση των Προμηθειών της Επιχείρησης

Αναφερόμενοι σχετικά στην ορθή διαχείριση προμηθειών της επιχείρησης, θα λέγαμε πως προκειμένου να διαχειρισθούν ορθά τα αποθέματα οι υπεύθυνοι σε μια επιχείρησης αποθήκευσης προϊόντων, θα πρέπει να υπάρχει ο κατάλληλος προσδιορισμός για κάτι τέτοιο καθώς και της ποσότητας που παραγγέλλεται. Αν κάποια παραγγελία έχει επιπτώσεις σε άλλες θα ληφθεί η απόφαση εκείνη τη στιγμή. Τα συστήματα διαχείρισης αποθεμάτων σε ένα υπερκατάστημα, χωρίζονται δυο κατηγορίες.

- Τα συστήματα **σταθερής ποσότητας παραγγελίας** (ή συστήματα συνεχούς παρακολούθησης αποθέματος) και
- Τα συστήματα **σταθερής περιόδου παραγγελίας** (ή συστήματα περιοδικής παρακολούθησης αποθέματος)

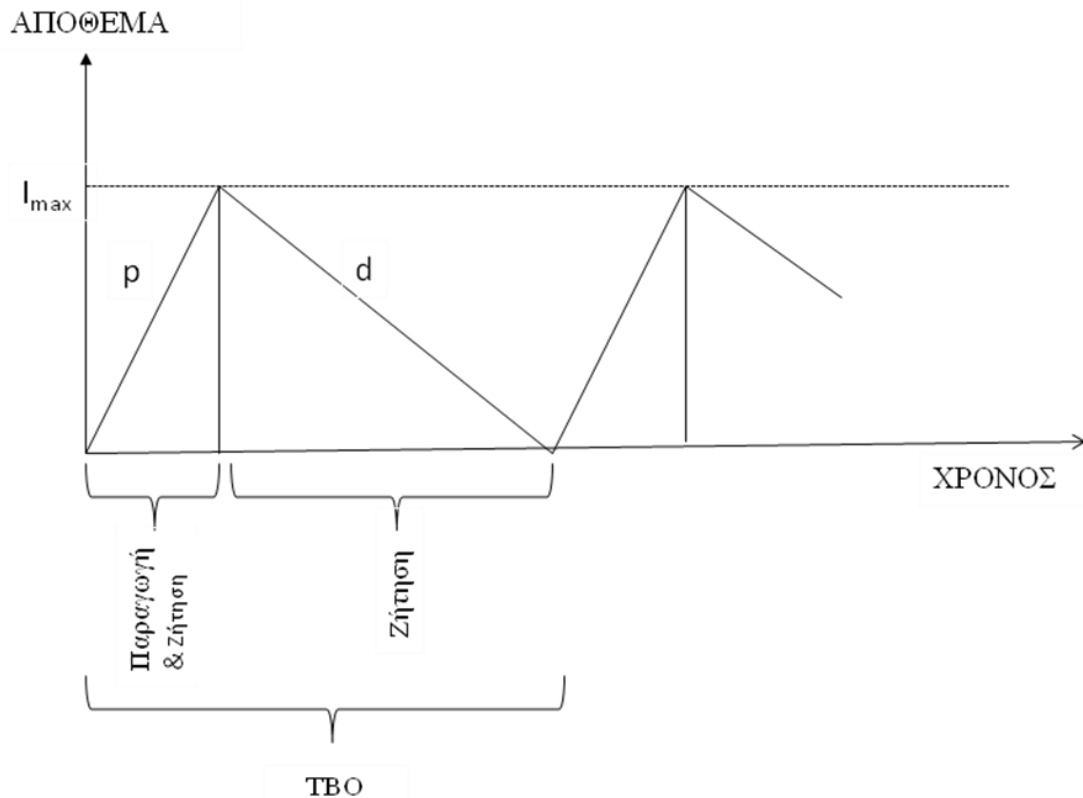
Το σύστημα σταθερής ποσότητας σε μια επιχείρηση, μπορεί και ενεργοποιεί τις εντολές αν το απόθεμα αναφέρεται σε ένα σημείο συγκεκριμένο. Το γεγονός αυτό μπορεί να συμβεί κάθε στιγμή. Από την άλλη πλευρά το σύστημα σταθερής περιόδου παραγγελίας απαιτεί συνεχή έλεγχο των αποθεμάτων. Κάθε φορά που προστίθεται ή αφαιρείται κάποιο απόθεμα πρέπει να ενημερώνονται τα αρχεία με αποτέλεσμα να ορισθεί τότε υπάρχει νέα παραγγελία (Jones, Quayle, 1999).

Σε περιόδους αναθεωρήσεων γίνονται καταμετρήσεις των αποθεμάτων. Φυσικά αναφέρονται και κάποιες διαφορές ανάμεσα στα συστήματα αυτά. Χαρακτηριστικά τα συστήματα σταθερής ποσότητας παραγγελίας προτιμούνται σε πιο ακριβά υλικά που έχουν μικρότερα αποθέματα.

Επίσης, είναι πιο κατάλληλα για υλικά σημαντικά στην παραγωγική διαδικασία (π.χ. ανταλλακτικά), καθώς υπόκεινται σε αυστηρό έλεγχο και συνεπώς υπάρχει πιο γρήγορη αντίδραση σε περιπτώσεις εξάντλησης τους. Απαιτούν, ωστόσο, περισσότερο χρόνο για τη συντήρησή τους, καθώς για κάθε προσθήκη ή άντληση αποθέματος θα πρέπει να γίνεται η σχετική ενημέρωση.

Σε ότι αφορά τα συστήματα της σταθερής περιόδου παραγγελιών, έχουν μεγαλύτερα αποθέματα από τη στιγμή που συμπεριλαμβάνουν τις όποιες ελλείψεις σε περιόδους αναθεώρησης. Ποτέ δεν είναι ακριβώς γνωστά ο χρόνος παράδοσης κι η ζήτηση των αγαθών. Έτσι τα συστήματα διαχείρισης αναφέρονται σε στοχαστικά και ντετερμινιστικά.

Αναφέρεται επίσης η περίπτωση του Μη Αυτόματου Ανεφοδιασμού, όπου το αγαθό το οποίο παράγεται από μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί ακόμα και αν δεν έχει ολοκληρωθεί όλη η παραγωγή. Παρακάτω απεικονίζεται το σύστημα μη αυτόματου ανεφοδιασμού. Το P είναι ο ρυθμός παραγωγής και d ο ρυθμός ζήτησης (Lambert, Stock, 1997).



Σχεδιάγραμμα Νο.1 – Περίπτωση Μη Αυτόματου Ανεφοδιασμού

Το μέσο απόθεμα αυξάνεται γρηγορότερα από τη ζήτηση, για το λόγο αυτό υπάρχει απόθεμα $p-d$ μονάδων κατά τη διάρκεια της παραγωγής. Η διαδικασία αυτή συνεχίζεται μέχρι το πέρας της παραγωγής. Όταν η ολοκληρωθεί η παραγωγή, το απόθεμα εξαντλείται με ρυθμό ίσο με το ρυθμό της ζήτησης d . Μόλις το απόθεμα εξαντληθεί, ένας κύκλος ολοκληρώνεται και η παραγωγή αρχίζει ξανά.

Προκειμένου να υπάρχει συνέπεια, θα πρέπει η ζήτηση και η παραγωγή να εκφράζονται ως μονάδες στην ίδια μονάδα του χρόνου, δηλ. μονάδες ανά ώρα, ανά ημέρα ή εβδομάδα. Στη περίπτωση που το μέγεθος της παραγωγής είναι Q μονάδες, το απόθεμα $p-d$ συνεχίζει να δημιουργείται για Q/p χρονικές μονάδες. Το μέγιστο απόθεμα που δημιουργείται κατά τη δημιουργείται κατά τη διάρκεια ενός κύκλου είναι (Lambert, Stock, 1997):

$$I_{\max} = \frac{Q}{p} * (p - d)$$

Αναφέρονται επίσης οι περιπτώσεις αποθεμάτων ποικίλων υλικών με περιορισμένους πόρους. Υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί στις επιχειρήσεις υπερκαταστήματα, σε ότι αφορά τα συστήματα αποθεμάτων από τη στιγμή που εκείνες διατηρούν αποθέματα σε υλικά. Οι περιορισμοί αναφέρονται σε

- αποθήκες
- κεφάλαια
- προμήθεια υλικών

Είναι επομένως απαραίτητο το σύστημα διαχείρισης να αλλάζει και οι όποιοι περιορισμοί να ληφθούν υπόψη. Έτσι η καλύτερη παραγγελία σε ποσότητα θα είναι κι η μικρότερη σε ένα σύστημα που δεν υπάρχουν περιορισμοί.

Κεφάλαιο Τέταρτο

Πράσινα logistics, περιβαλλοντικοί φόροι και νομοθετικό πλαίσιο στην Ελλάδα

4.1 Η Χρησιμότητα των Πράσινων Logistics στην Εφοδιαστική Αλυσίδα στις Μέρες μας

Αναφερόμενοι σχετικά στην χρησιμότητα των Πράσινων Logistics στην εφοδιαστική αλυσίδα στις μέρες μας, θα λέγαμε πως σχεδόν σε όλους τους τομείς των επιχειρήσεων, τα στοιχεία που πάντα όριζαν τη ανταγωνιστικότητα ήταν το κόστος και η ποιότητα. Σημαντικός τρόπος δε με το οποίο οι επιχειρηματίες μπορούσαν να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές, ήταν η μείωση του κόστους και οι καλύτερες υπηρεσίες και να προσπαθήσουν να προβάλλουν περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς ή οικονομικούς παράγοντες γύρω από τη αλυσίδα εφοδιασμού τους (Emmet, 2008).

Ωστόσο η κατάσταση της παγκόσμιας οικονομίας έχει αλλάξει δραματικά τα τελευταία χρόνια. Η αισιόδοξη ευημερία έχει μεταμορφωθεί σε μια δραματική επιδείνωση και ύφεση της οικονομίας. Δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν προβεί σε σχετικές οργανωμένες διαδικασίες για την βελτίωση των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας μέσω της υιοθέτησης «πράσινων» τεχνικών και μεθόδων αλλά και σε αυστηρό έλεγχο δαπανών με στόχο να καταφέρουν να προσαρμοσθούν στις νέες αλλαγές της επιχειρηματικότητας και διαδικασιών εφοδιαστικής αλυσίδας (Aksen, Aras, Karaarslan, 2009).

Ως αποτέλεσμα, οι δραστηριότητες και τα προγράμματα μείωσης δαπανών στην εφοδιαστική αλυσίδα μέσω της υιοθέτησης «πράσινων» τεχνικών και μεθόδων, είναι πολύ σημαντικά και κατέχουν κρίσιμο ρόλο στην επιχειρηματική κοινότητα. Με τη πάροδο του χρόνου, κυριαρχεί μια μετατόπιση σε προσοχή και βαρύτητα από τον πράσινο καταναλωτή στον υπεύθυνο λιανοπωλητή (Carter, Rogers, 2005).

Ο πάροχος υπηρεσιών ή ο λιανοπωλητής αλλά και ο ιδιοκτήτης των επωνύμων αγαθών, είναι εκείνοι που πρέπει να εξασφαλίσουν αγαθά και υπηρεσίες στο καταναλωτή με σωστές προδιαγραφές παραγωγής μέσω της υιοθέτησης «πράσινων» τεχνικών και μεθόδων. Κάτω από το ίδιο σκεπτικό, έχει διαμορφωθεί και η σχέση λιανοπωλητών και κατασκευαστών στην εφοδιαστική αλυσίδα (Rao, 2005).

Παλαιότερα οι κατασκευαστές ήταν εκείνοι που οδηγούσαν την αλυσίδα εφοδιασμού και έλεγχαν το ρυθμό εξαγωγής των αγαθών τους όπως και της κατασκευής τους. Πλέον οι λιανοπωλητές είναι εκείνοι που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών τους μέσω της υιοθέτησης «πράσινων» τεχνικών και μεθόδων. Στόχος τους είναι η επιχειρησιακή ανάπτυξη μέσω προσφοράς αγαθών σε όσους θέλουν να αγοράσουν σε καλή τιμή και σωστή στιγμή με συνέπεια.

Αντίστοιχα, σημαντική είναι και η συμβολή της 24ωρης ενημέρωσης μέσω διαδικτύου στο οποίο υπάρχει δημοσίευση πιθανών μη αιεφόρων πρακτικών οι οποίες ακολουθούνται από σχετικές επιχειρήσεις στις εφοδιαστικές αλυσίδες. Είναι απαραίτητο δε, οι επιχειρήσεις να προσαρμοσθούν σε κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις όπως και σε διάρθρωση κόστων των αλυσίδων εφοδιασμού. Έτσι γίνεται αναφορά σε στοιχεία όπως

- Εταιρείες που βρίσκονται στη αρχή της εφοδιαστικής αλυσίδας,
- Εταιρείες στο μέσο της εφοδιαστικής αλυσίδας
- Εταιρείες στο τέλος της αλυσίδας εφοδιασμού

Κάποια από τα θέματα που είναι σχετικά με τη διαδικασία αυτή στην εφοδιαστική αλυσίδα μέσω της υιοθέτησης «πράσινων» τεχνικών και μεθόδων, είναι οι εξής

Πρωτογενής βιομηχανία

- Πρόσβαση σε πληροφόρηση της υιοθέτησης «πράσινων» τεχνικών και μεθόδων που είναι περιορισμένη ακόμα στις μέρες μας
- Φάρμες και εργοστάσια, εκπομπές ρύπων, αποτελεσματικότητα, μόλυνση εδάφους και υδάτων και πως μπορούν να αποφευχθούν στην εφοδιαστική αλυσίδα μέσω της υιοθέτησης «πράσινων» τεχνικών και μεθόδων
- Ορθές συνθήκες εργασίας, υγιεινή και ασφάλεια, τοπικές κοινωνίες
- Ορθή διαχείριση λυμμάτων παραγωγής αγαθών

Βιομηχανία

- Σχεδιασμός αγαθών και ανάλυση κύκλου ζωής του
- Πράσινες συνθήκες εργασίας
- Διαχείριση διαδικασιών λυμμάτων
- Ορθή Πράσινη Παραγωγικότητα

Δευτερογενής διανομή

- Συνένωση, συγχώνευση φορτίων. Επαναχρησιμοποιημένες παλέτες και συσκευασίες
- Αντίστροφα logistics στην εφοδιαστική αλυσίδα μέσω της υιοθέτησης «πράσινων» τεχνικών και μεθόδων

Λιανεμπόριο

- Επιλογή ορθά παρασκευασμένων αγαθών
- Ορθές συνθήκες εργασίας, υγιεινή και ασφάλεια εργαζομένων

- Ορθή διαχείριση λυμμάτων, πακετάρισμα, απορρίμματα, σακούλες μεταφοράς

Καταναλωτής

- Επιλογή κατάλληλου μη ρυπογόνου οχήματος
- Επιλογή όσον το δυνατόν ελάχιστα ρυπογόνων καυσίμων

Δράση καταναλωτή

- Ανακύκλωση και επαναχρησιμοποίηση αγαθών και πακεταρίσματος
- Οικιακές συσκευές, αποδοτικότητα, χρήση ενέργειας
- Συστήματα επιστροφής αγαθών και συσκευών

Αναφέρεται ωστόσο στο πως η επαναξιολόγηση της αλυσίδας εφοδιασμού σε μια επιχείρηση από την αγορά, το προγραμματισμό και από τη διαχείριση χρήσης υλικών «πράσινων» τεχνικών και μεθόδων, είναι σε θέση να προσφέρει μια καλύτερη διανομή αγαθών και να δώσει έμφαση σε ορθότερους περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς τομείς. Οι ωφέλειες αυτές στην εφοδιαστική αλυσίδα μέσω της υιοθέτησης «πράσινων» τεχνικών και μεθόδων, σχετίζονται με την επίτευξη των ακολούθων στοιχείων (Emmet, 2008)

- Απόκτηση Εταιρικών Αξιών. Σημαντικά περιουσιακά στοιχεία είναι η φήμη κι η ονομασία των αγαθών. Μια παράμετρος με όχι καλή σχέση στη φήμη της εταιρείας, είναι το κατά πόσο η αλυσίδα εφοδιασμού είναι κοινωνικά υπεύθυνη και υπόλογη στο περιβάλλον. Οι επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό από μια εταιρεία, βελτιώνει τη φήμη της όπως και η ευαισθητοποίηση σε περιβαλλοντικά θέματα
- Επιστροφή μερισμάτων. Ο χρηματιστηριακός δείκτης DJSI κάνει εκτίμηση της χρηματικής αξίας 300 εταιρειών σύμφωνα με τη αειφόρο ανάπτυξη τους όπου μέσα απο σχετικές μελέτες, έχει διαφανεί ότι η αειφόρος ανάπτυξη, συμφέρει σχετικά τις επιχειρήσεις.

- Διαχείριση επικίνδυνων καταστάσεων. Η ολοένα συνεχόμενη ζήτηση των πράσινων αγαθών, ειδικά από τους λιανοπωλητές της Ευρώπης όπως και η αντίδραση των κατασκευαστών, σχετίζεται με μια παραδοχή γύρω από μια άσχημη φήμη η οποία μπορεί να δημιουργήσει μακροχρόνια ζημιά στην επιχείρηση. Περισσότερο δαπανηρός είναι ο έλεγχος της ζημιάς απ' ό,τι η διευθέτηση ενός εκ των προτέρων ζητήματος σχετικά με την περιβαλλοντική ευθύνη των επιχειρήσεων.
- Αύξηση της απόδοσης των επιχειρήσεων που μειώνει τις δαπάνες. Η καλύτερη πρακτική που ελαττώνει τις δαπάνες των επιχειρήσεων, είναι η εξάλειψη της αναποτελεσματικότητας. Έτσι αν στο τομέα της παροχής υπηρεσιών για παράδειγμα, η εισαγωγή της βιντεοσκόπησης μπορεί και μειώνει τη κατανάλωση ενέργειας και τις εκπομπές ρύπων γύρω από τη μετακίνηση ατόμων με τη χρήση ενός μεταφορικού μέσου και προκειμένου να μεταβεί στο τόπο συνάντησης.
- Νομοθεσία, κανονισμοί και πρότυπα. Σε κάποιους κλάδους βιομηχανιών ορισμένων χωρών ισχύουν κανονισμοί γύρω από τη στήριξη της αειφόρου δράσης. Όπως στην Ε.Ε., αναφέρεται η επιστροφή και η ανακύκλωση αγαθών. Επίσης αναφέρεται και ένα αριθμός από αναδυόμενα πιστοποιητικά και κυβερνητικές δεσμεύσεις για τους περιβαλλοντικούς στόχους. Το Ηνωμένο Βασίλειο για παράδειγμα, στοχεύει σε μια πολιτική γύρω από τη αλλαγή του κλίματος και δίνει έμφαση σε κοστολόγηση εκπομπής του διοξειδίου του άνθρακα μέσω της Δέσμευσης Μείωσης Διοξειδίου Άνθρακα.
- Μέτοχοι. Όλο και περισσότερα πράσινα πιστοποιητικά μιας επιχείρησης χρησιμοποιούνται ώστε να είναι κριτήρια επιλογής για επενδύσεις από μέρους των μετόχων.
- Ανθρώπινο δυναμικό. Είναι ξεκάθαρες οι αποδείξεις ότι ένα μεγάλο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού ενδιαφέρεται για το περιβάλλον.
- Καταναλωτές. Ολοένα και πιο εντατική γίνεται η μάχη για το μερίδιο της δαπάνης στις οικονομικές δύσκολες συνθήκες. Οι ίδιοι νοιάζονται για ηθικά και περιβαλλοντικά θέματα. Αναλαμβάνουν δράσεις και αλλάζουν τις αγοραστικές τους συνήθειες. Πολλά νέα αγαθά εκμεταλλεύονται νέες τεχνολογίες για μείωση εκπομπών διοξειδίου άνθρακα. Πλέον οι

καταναλωτές είναι ώριμοι σε ζητήματα περιβαλλοντικά και πληρώνουν ακριβότερα ώστε να πληρούν τα σχετικά περιβαλλοντικά και κοινωνικά κριτήρια.

4.2 Οι Περιβαλλοντικοί Φόροι στην Ορθή Λειτουργία των Επιχειρήσεων Logistics ως Τρόπος Επιβολής Νομοθεσίας για Προστασία του Περιβάλλοντος

4.2.1 Περιβαλλοντικοί Φόροι και Ανταγωνισμός

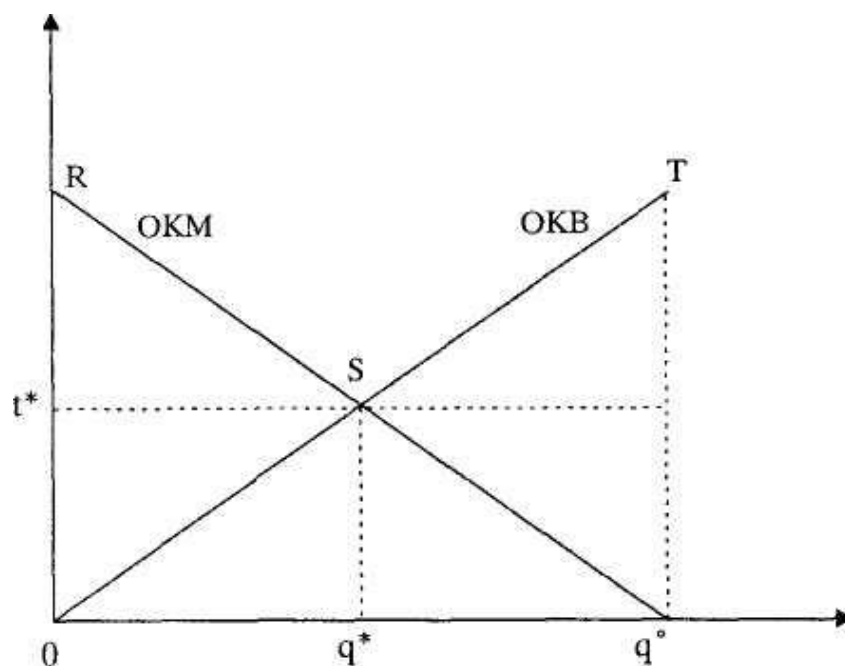
Με σκοπό να διαφανούν οι σχετικές επιδράσεις των περιβαλλοντικών φόρων στις επιχειρήσεις και οι οποίες ρυπαίνουν το περιβάλλον, θα πρέπει πρώτα να κατηγοριοποιηθούν και να περιγραφούν σχετικά ώστε να γίνει γνωστός ο σκοπός για τον οποίο επιβάλλονται. Έτσι λοιπόν θα λέγαμε πως οι σχετικοί περιβαλλοντικοί φόροι, σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Υπηρεσία Περιβάλλοντος, διακρίνονται σε φόρους (E.E.A., 2012):

- Φόροι που καλύπτουν το κόστος αποκατάστασης της περιβαλλοντικής υποβάθμισης (cost covering taxes).
- Φόροι οι οποίοι παρέχουν κίνητρα στις επιχειρήσεις για την εφαρμογή της περιβαλλοντικής διαχείρισης (incentive taxes).
- Φόροι με σκοπό τη συλλογή εσόδων στο πλαίσιο της περιβαλλοντικής πολιτικής (revenue raising taxes).

Με σκοπό να γίνουν κατανοητά τα παραπάνω θεωρητικά στοιχεία και πως «λειτουργούν» οι περιβαλλοντικοί φόροι σε μια κοινωνία, είναι αναγκαία η παράθεση του παρακάτω σχεδιαγράμματος Νο.1, στο οποίο παρουσιάζονται οι καμπύλες ΟΚΜ και ΟΚΒ σε συνάρτηση με το ύψος φόρου που πρέπει να επιβληθεί σε εκείνους που ρυπαίνουν με φόρο t^* ανά μονάδα εκπομπής και το ποσό που θα πρέπει να πληρώσει με φόρο t^*q_0 .

Είναι σημαντικό δε να αναφερθεί πως ο χαρακτηριζόμενος ως «άριστος» φόρος κατά Ρίγου, να αντιπροσωπεύει το οριακό κόστος βλάβης

από τη ρύπανση στο άριστο επίπεδο εκπομπής q^* . Ωστόσο παραμένει το ίδιο πληροφοριακό πρόβλημα στην εύρεση του άριστου φόρου t^* όπως και στην εύρεση του άριστου προτύπου q^* .



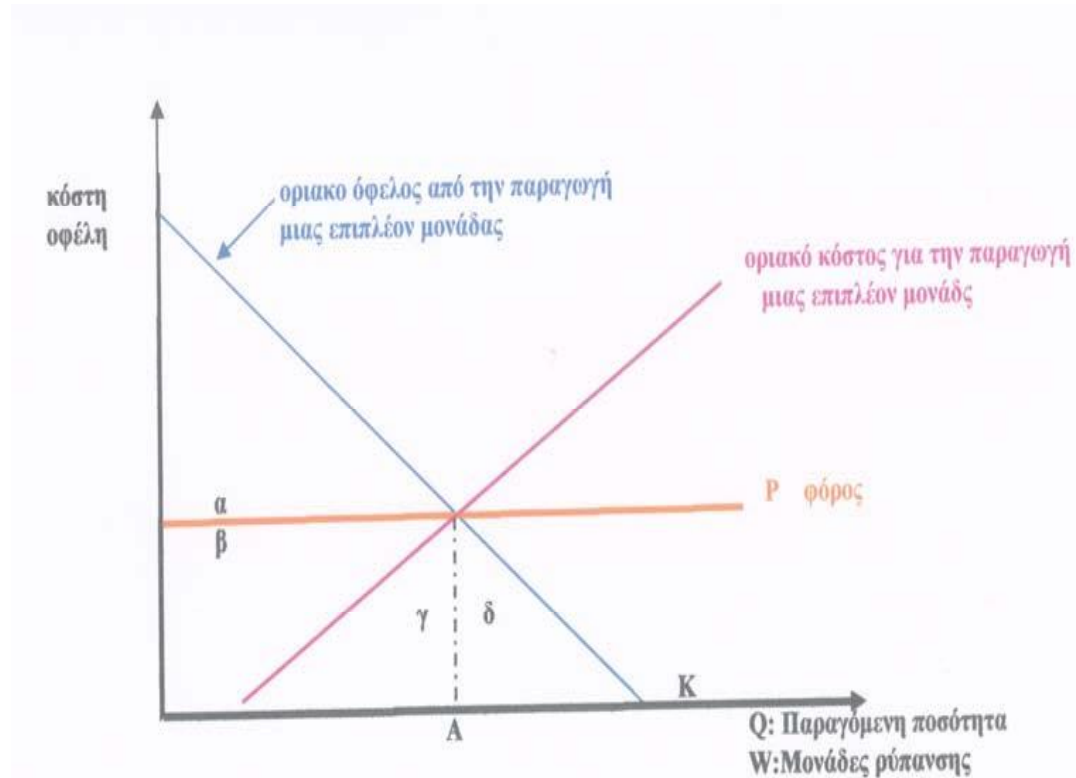
Διαγράμμα 2. Άριστη βελτίωση περιβάλλοντος

Απεικόνιση λειτουργίας στην διασταύρωση των καμπυλών OKM και OKB (σημείο S στην εικόνα) βρίσκεται το ύψος του φόρου (Pigovian tax) που πρέπει να επιβληθεί στους ρυπαίνοντες με τον φόρο t^* ανά μονάδα εκπομπής ο ρυπαίνων στο σημείο q_0 θα πρέπει να πληρώσει φόρο t^*q_0 . Ο ρυπαίνων γρήγορα βρίσκει ότι είναι καλύτερα να μειώσει τις εκπομπές και θα το κάνει όσο το OKM είναι χαμηλότερο από τον φόρο t^* . Όταν φθάσει στο σημείο q^* περισσότερη μείωση δεν είναι πλέον επικερδής ($OKM > t$). Έτσι το συνολικό κόστος του ρυπαίνοντα αποτελείται από το φόρο t^*q^* συν το κόστος μείωσης που δημιουργείται για τη μείωση των εκπομπών από q_0 σε q^* . Σε επίπεδο ρύπανσης όχι μεγαλύτερο από q^* ο ρυπαίνων να υποβάλλεται σε λιγότερα έξοδα δεδομένου του φόρου t^* .

4.2.2 Άριστος Περιβαλλοντικός Φόρος

Ο άριστος περιβαλλοντικός φόρος ή διαφορετικά Pigovian αντιρρυπαντικός φόρος, περιγράφεται στο ακόλουθο διάγραμμα No.2

Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση η επιχείρηση έχει ένα ισχυρό οικονομικό κίνητρο να περιορίσει την παραγόμενη ποσότητα ,άρα και τη ρύπανση που προκαλεί, στο κοινωνικά βέλτιστο σημείο A. Από πλευράς αποτελεσματικότητας ο βέλτιστος φόρος πρέπει να αντικατοπτρίζει ακριβώς το κόστος της ρύπανσης.



Διαγράμμα 3. Βέλτιστος ή Άριστος Αντιρυπαντικός Φόρος

Για κάθε μονάδα ρύπανσης που ελκύει η επιχείρηση πρέπει να πληρώνει φόρο P. Στο σημείο A το οριακό κόστος για την παραγωγή μιας επιπλέον μονάδας εξισώνεται με το οριακό όφελος από την παραγωγή αυτής της επιπλέον μονάδας. Αν η επιχείρηση παράγει παραπάνω από A τότε το κέρδος από την επιπλέον μονάδα που παράγει (πάνω από το A) είναι μικρότερο από το φόρο που οφείλει να καταβάλει γί' αυτή την επιπλέον μονάδα.

Τέλος σημειώνεται πως οι διάφοροι οικονομολόγοι στις μέρες μας προτιμούν συνήθως τους πιγκοβιανούς φόρους αντί των ρυθμίσεων ως τρόπο αντιμετώπισης της ρύπανσης, επειδή μπορούν να μειώσουν τη

ρύπανση με χαμηλότερο κόστος για την κοινωνία, ενώ παράλληλα, αντλούν έσοδα για το κράτος και ταυτόχρονα ενισχύουν την οικονομική αποτελεσματικότητα (Buritt, Hahn, Schaltegger, 2002).

4.2.3 Οι Τύποι των Περιβαλλοντικών Φόρων

Σχετικά με τους τύπους των περιβαλλοντικών φόρων που υφίστανται στις μέρες μας και οι οποίοι επιβάλλονται με σκοπό να μειωθούν τα ποσοστά μόλυνσης ανά τον κόσμο, από τις όποιες βιομηχανικές, χημικές, ενεργειακές ή βιολογικές δραστηριότητες, θα λέγαμε πως αυτοί οριοθετούνται ως εξής

- Οι σχετικοί δημοσιονομικοί περιβαλλοντικοί φόροι σχεδιασμένοι πρωτίστως για την αύξηση των δημοσιοοικονομικών εσόδων
- Τα τέλη κάλυψης του κόστους δηλαδή τέλος σχεδιασμένο για να καλύψει το κόστος των περιβαλλοντικών υπηρεσιών και μέτρων μείωσης της ρύπανσης όπως η κατεργασία νερού (τέλος χρήστη) που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για περιβαλλοντικές δαπάνες
- Οι φόροι των κινήτρων σχεδιασμένοι να αλλάξουν τη συμπεριφορά των παραγωγών ή και των καταναλωτών.

4.2.4 Η Αποτελεσματικότητα των Περιβαλλοντικών Φόρων

Σχετικά με την αποτελεσματικότητα των περιβαλλοντικών φόρων στις μέρες μας και όπως εκείνοι επιβάλλονται από τα Κράτη στις επιχειρήσεις, θα λέγαμε πως σύμφωνα με στοιχεία της Ε.Ε., αναφέρεται μια μικρή σχετικά πρόοδο από το 2010 και έπειτα και ουσιαστικά δεν μπορούμε να μιλάμε για μια ιδιαίτερη αποτελεσματική φορολογική πολιτική στο τομέα αυτό, αφού τα ποσά των περιβαλλοντικών φόρων αναφέρονται ως μικρά και με σκοπό να χαρακτηρίζονται ως λογικά κόστη (Ε.Ε.Α., 2012).

Ωστόσο θα πρέπει να σημειωθεί πως τα μεγαλύτερα εμπόδια με σκοπό την εφαρμογή των διαφόρων περιβαλλοντικών φόρων ιδίως δε των ενεργειακών φόρων, αναφέρονται στους αρνητικές επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα και την απασχόληση όπου μπορούν να προσπελαστούν

σχετικά με την επίτευξη των παρακάτω στοιχείων (E.E.A., 2012):

- Προσεκτική σχεδίαση της επιβολής των περιβαλλοντικών φόρων
- Ουσιαστική χρήση των περιβαλλοντικών φόρων και αντίστοιχες εισπράξεις ως μέρος των πολιτικών «πακέτων» και της αναμορφώσεως της «πράσινης» φορολογίας.
- Βαθμιαία εφαρμογή των περιβαλλοντικών φόρων
- Ιδιαίτερα εκτεταμένη πληροφόρηση και χρήση ειδικών συμβούλων στο πεδίο των περιβαλλοντικών φόρων
- Ο περιορισμός των πιθανών αρνητικών επιπτώσεων μπορεί να εξασφαλιστεί με τα παραπάνω μέτρα όπως δείχνει η τελευταία εμπειρία από την Σκανδιναβία. Η συνολική ανταγωνιστικότητα των χωρών μπορεί να βελτιωθεί με καλό σχεδιασμό των φόρων που μπορούν να παροτρύνουν για καινοτομίες και να προκαλέσουν νομικές αλλαγές αν και το τελευταίο παραμένει αναπόδδεικτο.
- Αν οι περιβαλλοντικοί φόροι σχεδιασθούν και εφαρμοσθούν για εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων που περιγράφηκαν πιο πάνω θα μπορούσαν να επιφέρουν βελτιώσεις σε τέσσερις βασικές περιοχές δημόσιας πολιτικής:
 - ❖ Το περιβάλλον
 - ❖ Την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα
 - ❖ Την απασχόληση
 - ❖ Το φορολογικό σύστημα

Καταλήγοντας θα πρέπει να οριοθετήσουμε τους λόγους για τους οποίους είναι αναγκαίο να επιβάλλονται οι περιβαλλοντικοί φόροι οι οποίοι στηρίζονται στα στοιχεία πως:

- Θεωρούνται ιδιαίτερα αποτελεσματικά «εργαλεία» για την

«εσωτερικοποίηση» των «εξωτερικοτήτων» δηλαδή την ενσωμάτωση του κόστους των περιβαλλοντικών υπηρεσιών αλλά και βλαβών (και την αποκατάσταση τους άμεσα στις τιμές των αγαθών υπηρεσιών ή δραστηριοτήτων που τις προξενούν), τη συμμετοχή στην Αρχή ότι ο Ρυπαίνων Πληρώνει (η γνωστή PPP ή 3P ή Polluter Pays Principle) και στην ολοκλήρωση της οικονομικής και περιβαλλοντικής πολιτικής.

- Μπορούν να παρέχουν κίνητρα τόσο στους καταναλωτές όσο και στους παραγωγούς να αλλάζουν τη συμπεριφορά τους προς μια φιλική προς το περιβάλλον χρήση των φυσικών πόρων να προκαλούν καινοτομικές δράσεις και δομικές αλλαγές και να ενισχύουν τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς.
- Μπορούν να αυξάνουν τα έσοδα τα οποία θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για βελτίωση των περιβαλλοντικών δαπανών ή και να μειώνουν τους φόρους που επιβάλλονται στους μισθούς και τα ημερομίσθια το κεφάλαιο και τις αποταμιεύσεις.
- Μπορούν να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά πολιτικά εργαλεία για την προώθηση τρεχουσών περιβαλλοντικών προτεραιοτήτων από διάχυτες πηγές ρύπανσης όπως οι εκπομπές μεταφορικών μέσων (περιλαμβανομένων των θαλασσίων και των αεροπορικών) τα απόβλητα (π.χ. συσκευασίες μπαταρίες) και τα χημικά που χρησιμοποιούνται στη γεωργία (π.χ. παρασιτοκτόνα και λιπάσματα).

4.3 Ο Ορθός Σχεδιασμός, η Λειτουργία και η Εφαρμογή των Πράσινων Logistics στις Εφοδιαστικές Αλυσίδες με Σκοπό την Αποφυγή Επιβολής Περιβαλλοντικών Φόρων

Προκειμένου οι επιχειρήσεις στις μέρες μας και οι οποίες δραστηριοποιούνται στο τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας, να αποφύγουν να τους επιβληθούν περιβαλλοντικοί φόροι από μέρους των Κυβερνήσεων των χωρών που δραστηριοποιούνται, έχουν προβεί στην υιοθέτηση ορισμένων

καταλυτικών παραγόντων, οι οποίοι θεωρούνται αποφασιστικοί για τη δημιουργία πράσινων εφοδιαστικών αλυσίδων, ως εξής (Aksen, Aras, Karaarslan, 2009)

- Υιοθέτηση πράσινου προσεγγίσεων όλου του φάσματος μιας επιχείρησης για ορθότερη δραστηριότητα εφοδιασμού
- Ορισμός ορθότερης ισορροπίας σε απαιτήσεις εξυπηρέτησης πελατών και συνολικού κόστους παροχής
- Επένδυση σε προσεγγίσεις εργαλείων και τεχνολογίες για καλύτερες αποφάσεις βελτιστοποίησης πράσινης εφοδιαστικής αλυσίδας

Είναι ωστόσο σημαντικό να αποδώσει κανείς έμφαση στα πέντε (5) παρακάτω σημεία και με σκοπό την εφοδιαστική αλυσίδα μέσω της υιοθέτησης «πράσινων» τεχνικών και μεθόδων, ως εξής (Carter, Rogers, 2005)

- Βελτιστοποίηση πράσινων διαδικασιών. Εφαρμογή από διαδικασίες χειροκίνητες κι εργαλεία τα οποία στηρίζονται σε λογιστικά φύλλα και δε μπορούν να αντιμετωπίσουν το πολύπλοκο περιβάλλον της εφοδιαστικής αλυσίδας
- Συγχρονισμός διαδικασιών. Οι εμπορικοί συνέταιροι θα πρέπει να ενωθούν από τη στιγμή που δεν υπάρχει η θέληση για ανταλλαγή πληροφοριών στις μέρες μας
- Προσαρμοστικότητα Επιχειρήσεων. Είναι η ικανότητα προσαρμογής εφοδιαστικής αλυσίδας μέσω της υιοθέτησης «πράσινων» τεχνικών και μεθόδων, ώστε να μπορεί να ικανοποιεί η κάθε επιχείρηση, τη ζήτηση και την αποφυγή εξόδων σχετικά.
- Ταχύτητα Διαδικασιών. Αφορά το άνοιγμα κύκλου παραγγελίας πελατών και συνολικού χρόνου που είναι αναγκαίο ώστε να εκπληρωθεί μια παραγγελία στην εφοδιαστική αλυσίδα μέσω της υιοθέτησης «πράσινων» τεχνικών και μεθόδων.

4.4 Καθιέρωση Πολιτικής και Ενός Συστήματος Διοίκησης στην Εφοδιαστική Αλυσίδα με Σκοπό την Αποφυγή Επιβολής Περιβαλλοντικών Ρύπων

Προκειμένου να ενσωματωθεί με αποτελεσματικό τρόπο η εφοδιαστική αλυσίδα στην αειφόρο διαδικασία και ως εκ τούτου να αποφευχθεί η οποιαδήποτε επιβολή περιβαλλοντικών φόρων στις επιχειρήσεις, είναι απαραίτητη η χρήση μιας ορθής και αποτελεσματικής πολιτικής από τις εταιρείες μαζί με ένα σύστημα πράσινης διοίκησης (Seuring, Muller, 2008). Το σύστημα αυτό θα πρέπει να θέτει στόχους και δράσεις γύρω από τα οικονομικά, το περιβάλλον και τη κοινωνία.

Έτσι η δημιουργία ενός τέτοιου συστήματος θα βοηθήσει τις εσωτερικές διαδικασίες και να κρατηθούν τα έξοδα εφαρμογής σε χαμηλά επίπεδα και την ίδια στιγμή θα προωθεί την ενσωμάτωση της αειφορίας σε ολόκληρη την εταιρεία. Προκειμένου να καθιερωθεί η πολιτική αυτή και ως εκ τούτου να αποφευχθεί η οποιαδήποτε επιβολή περιβαλλοντικών φόρων, η κάθε εταιρεία θα πρέπει να προχωρήσει σε μια αποτίμηση της τωρινής απόδοσης γύρω από την αειφορία και την ίδια στιγμή να δώσει έμφαση σε νέους στόχους και δράσεις σχετικά.

Για το σκοπό αυτό, αναφέρονται διαδικασίες επιτήρησης, αξιολόγησης αλλά και αναφοράς προόδου μέσα από τις αρχές αειφορίας. Με αυτό το τρόπο θα εξασφαλίζονται η διαφάνεια και οι δηλωμένοι στόχοι της κάθε επιχείρησης και ως εκ τούτου να αποφευχθεί η οποιαδήποτε επιβολή περιβαλλοντικών φόρων (Seuring, Muller, 2008).

4.5 Δημιουργία Πράσινης Πολιτικής για την Αποφυγή Πληρωμής Περιβαλλοντικών Φόρων

Στόχος της συγκεκριμένης πολιτικής, είναι η ανάπτυξη μιας ιδεοληψίας γύρω από τη βελτίωση της οικονομικής, περιβαλλοντικής και κοινωνικής

αιιφόρας επίδοσης των επιχειρήσεων και ως εκ τούτου να αποφευχθεί η οποιαδήποτε επιβολή περιβαλλοντικών φόρων, ως εξής

- Δημιουργία ειδικής ομάδας ώστε να υπάρχει ανάπτυξη κι εφαρμογή πράσινης πολιτικής και σχετικών διαδικασιών εντός της επιχείρησης
- Συνάντηση εκπροσώπων από κάθε τμήμα της επιχείρησης για μια καλύτερη κι ολοκληρωμένη πράσινη πολιτική.
- Δημιουργία διοικητικής ομάδας για την σχετική ανάπτυξη και εφαρμογής πράσινης πολιτικής μέσα από τη εμπειρία
- Πρόσκληση προμηθευτών επιχείρησης ώστε να λάβουν μέρος στη παραπάνω πράσινη πολιτική και εφαρμογή
- Αξιολόγηση ικανοτήτων και ευκαιριών επιχείρησης στο συγκεκριμένο χώρο
- Αξιολόγηση τρέχουσας κατάστασης και πολιτικών καθώς και του τρόπου που σχετίζονται με την αιιφόρο πολιτική
- Θεώρηση τάσεων και πιθανής ανάπτυξης όπως και της ποιότητας αγαθών, επίδοση προμηθευτών κι αγορών και τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση αλληλεπιδρά στην πράσινη εφοδιαστική αλυσίδα
- Προσδιορισμός ευκαιριών ώστε να υπάρχει καλύτερη αιιφορία από πλευράς προμηθευτών
- Λεπτομερής επεξεργασία οράματος που να περιλαμβάνει όλα τα τμήματα της επιχείρησης και να βασίζεται σε αξιολόγηση ικανοτήτων και ευκαιριών στο συγκεκριμένο χώρο
- Συζήτηση βασικού οράματος με στελέχη, προσωπικό κι αναφορά προτάσεων γύρω από πολιτικές και δράσεις στην πράσινη αιιφορία
- Ανάπτυξη και συμφωνία μιας πολιτικής και στρατηγικών στόχων για μια καλύτερη αιιφόρο εφοδιαστική αλυσίδα και επίτευξη των παραπάνω στόχων.

4.6 Διεξαγωγή Αξιολόγησης Προμηθευτών για την Αποφυγή Πληρωμής Περιβαλλοντικών Φόρων

Ο σκοπός της παρούσης πολιτικής αναφέρεται στην Αξιολόγηση της τρέχουσας αιφόρου επίδοσης από τους προμηθευτές, αποτίμηση ικανοτήτων κι αδυναμιών τους με τέτοιο τρόπο ώστε να δοθούν πληροφορίες και στοιχεία για το σχεδιασμό σχεδίου δράσης και με σκοπό ν' αποφευχθεί η οποιαδήποτε επιβολή περιβαλλοντικών φόρων. Έτσι θα συνταχθεί μια αναφορά γύρω από τον υπολογισμό προόδου ώστε να γίνει εφικτή η πολιτική αιφόρου εφοδιαστικής αλυσίδας μέσω των εξής δράσεων (Rao, 2005).

- Ορθή προετοιμασία μεθόδου αξιολόγησης των προμηθευτών και σχετικά με τις πράσινες ενέργειες που ακολουθούν στην εφοδιαστική αλυσίδα
- Ανάπτυξη εργαλείων αξιολόγησης ώστε να υπολογισθεί η αιφόρος επίδοση των προμηθευτών
- Επιλογή δείγματος προμηθευτών που θα πάρουν μέρος στη σχετική αξιολόγηση
- Εξέταση στοιχείων με σκοπό να υπάρχει προτεραιότητα σε ορισμένους προμηθευτές με κριτήριο την ικανότητα επηρεασμού τους. Σχετικοί πόροι ίσως χρειασθεί να δοθούν σε αντιμετώπιση υπηρεσιών για εργολάβους και προμηθευτές
- Αξιολόγηση της τρέχουσας επίδοσης προμηθευτών στην πράσινη αειφορία στην εφοδιαστική αλυσίδα
- Χρήση ερωτηματολογίων, προσωπικών συνεντεύξεων ώστε να γίνει σωστή αξιολόγηση τόσο των ικανοτήτων όσο και των δυνατοτήτων και των ενδιαφερόντων τους στην πράσινη αειφορία στην εφοδιαστική αλυσίδα
- Προσδιορισμός γενικού επιπέδου επίγνωσης προμηθευτών και τεχνικής δυνατότητας καθώς και επιθυμίας να λάβουν μέρος στο αιφόρο πρόγραμμα. Είναι πολύ σημαντικό να καταλάβουν τα πραγματικά κίνητρα και αξίες ή τις προκλήσεις.
- Προσδιορισμός ευκαιριών για συνεργασία με εξωτερικούς παράγοντες όπως τις τοπικές αρχές.

- Αίτηση πληροφοριών από μεριάς τους γύρω από τον τρόπο επιλογής προσωπικών τους επιλογών. Υπάρχει περίπτωση να εφαρμόζουν μια δική τους μέθοδο που να είναι σωστή όπως η αγορά υλικών από τοπικούς προμηθευτές.

4.7 Η Επίδραση της Επιβολής Περιβαλλοντικών Φόρων στις Επιχειρήσεις στην Εφοδιαστική Αλυσίδα που Οδηγεί Αυτές στην Εφαρμογή Σχετικών Μεθόδων και Τεχνικών Περιβαλλοντικής Πολιτικής

4.7.1 Εφαρμογή Ολοκληρωμένης Πολιτικής Προϊόντος (ΟΠΠ)

Με σκοπό την επίτευξη της περιβαλλοντικής βελτίωσης και γενικότερα της καλύτερης ποιότητας ζωής από μέρους των επιχειρήσεων και ως εκ τούτου την αποφυγή πληρωμής περιβαλλοντικών φόρων σε αντίθετη περίπτωση, στόχος είναι να έχουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες λίγες έως μηδενικές επιπτώσεις στο περιβάλλον. Μια πρόταση στρατηγικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης, γνωστή ως Ολοκληρωμένη Πολιτική Προϊόντος (ΟΠΠ), αποτελεί λύση για όσες επιχειρήσεις θέλουν να γίνουν περιβαλλοντικά υπεύθυνες και να συμβάλλουν σε μια βιώσιμη κοινωνία (Περίληψη Πράσινης Βίβλου της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2001).

Στόχος της ΟΠΠ, η οποία είναι ένας νέος τρόπος προσέγγισης, με τον οποίο η Ευρωπαϊκή Ένωση προωθεί την αειφόρο ανάπτυξη, εξασφαλίζοντας παράλληλα ότι η παραγωγή, η διαχείριση, η χρήση και η τελική απόρριψη των προϊόντων επιβαρύνουν όσο το δυνατόν λιγότερο το περιβάλλον, είναι να περιοριστούν ή να εξαλειφθούν οι αρνητικές επιπτώσεις στο περιβάλλον από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που χρησιμοποιούμε.

Κάθε προϊόν έχει ένα συγκεκριμένο κύκλο ζωής, μεγάλο και συνήθως πολύπλοκο. Ξεκινά από τις πρώτες ύλες που παράγεται, το σχεδιασμό του, την παραγωγή, συναρμολόγηση, προώθηση, διανομή, πώληση, χρήση και την τελική διάθεση του προϊόντος αυτού ως απόβλητο. Η ΟΠΠ βασίζεται στην προσέγγιση της έννοιας του κύκλου ζωής των προϊόντων στον οποίο

εμπλέκονται διάφοροι συντελεστές, όπως σχεδιαστές, βιομηχανία, διαφημιστές, έμποροι λιανικής πώλησης και καταναλωτές (Rao, 2005).

Η ΟΠΠ, δουλεύοντας παράλληλα με την αγορά, παρέχει κίνητρα σε όλους τους εμπλεκόμενους σε κάθε φάση του κύκλου ζωής των προϊόντων ώστε το τελικό προϊόν παραγωγής να είναι φιλικό προς το περιβάλλον. Τα σημεία που εστιάζει η ΟΠΠ αναφέρονται κυρίως στον οικολογικό σχεδιασμό (eco-design) των προϊόντων, στις επιλογές του ενημερωμένου καταναλωτή και στην επίδραση της αρχής της Ε.Ε «ο ρυπαίνων πληρώνει» στην τιμή των προϊόντων.

Τα εργαλεία που χρησιμοποιεί η ΟΠΠ για να πετύχει τους σκοπούς της είναι ποικίλα, τόσο εθελοντικά όσο και υποχρεωτικά και περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων την οικολογική σήμανση, τις εθελοντικές συμφωνίες, τα οικονομικά εργαλεία, τις οδηγίες σχεδίασης προϊόντος, το ISO, το EMAS κ.ά. (Aksen, Aras, Karaarslan, 2009)

4.7.2 Εφαρμογή Οικολογικού Σχεδιασμού

Ο Οικολογικός Σχεδιασμός (Ecodesign) προσπαθεί να ενσωματώσει περιβαλλοντικά κριτήρια και χαρακτηριστικά στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών και ως εκ τούτου την αποφυγή πληρωμής περιβαλλοντικών φόρων σε αντίθετη περίπτωση. Καταφέρει να διατρέχει οριζόντια όλο το γενικότερο σχεδιασμό, λαμβάνοντας ως κριτήρια την ποιότητα, τη νομοθεσία, το κόστος και τη λειτουργικότητα. Έτσι, τα οικολογικά σχεδιασμένα προϊόντα είναι καινοτόμα, έχουν καλύτερη περιβαλλοντική απόδοση και ακολουθούν τα πρότυπα της αγοράς σε ότι αφορά θέματα ποιότητας.

Ο Οικολογικός Σχεδιασμός λειτουργεί σε τρία επίπεδα υιοθετώντας μια ολοκληρωμένη προσέγγιση και ως προς την αποφυγή πληρωμής περιβαλλοντικών φόρων σε αντίθετη περίπτωση (Carter, Rogers, 2005):

- Αρχικά εξετάζεται ολόκληρος ο κύκλος ζωής του προϊόντος ή της

υπηρεσίας. Εννοείται δηλαδή τα πάντα, από την αρχική εξόρυξη και μεταφορά των πρώτων υλών, έως και την τελική διάθεση του προϊόντος, διότι οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις ενός προϊόντος προκύπτουν από όλο τον κύκλο ζωής του προϊόντος και όχι μόνον από την κατασκευή του, τη χρήση του ή τη μετατροπή του σε απόβλητο.

- Στη συνέχεια το προϊόν δεν εξετάζεται αποσπασματικά αλλά σε συνάφεια με όσα χρειάζονται για την παραγωγή, τη χρήση και τη διάθεσή του. Υπολογίζονται δηλαδή τα τυχόν αναλώσιμα, η συσκευασία, η ενεργειακή κατανάλωση, κ.λπ.
- Τέλος εφαρμόζεται μία πολυκριτηριακή τακτική, η οποία προσπαθεί να εντοπίσει και να καταγράψει όλες τις πιθανές περιβαλλοντικές επιπτώσεις ανεξαρτήτως βαρύτητας (π.χ. εξάντληση φυσικών πόρων, συμβολή στην αλλαγή του κλίματος, τοξικότητα κ.λπ.).

Η ευρωπαϊκή νομοθεσία υποστηρίζει πως είναι ευθύνη των παραγωγών για τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των προϊόντων και υπηρεσιών και ο Οικολογικός Σχεδιασμός τους βοηθά να διαχειριστούν την ευθύνη αυτή και να συμμορφωθούν με τη νομοθεσία που σχετίζεται με τα προϊόντα τους. Για την εφαρμογή του Οικολογικού Σχεδιασμού συμβάλλουν δυο πηγές:

- 1. Οι εσωτερικοί παράγοντες (μέσα από την εταιρεία) και**
- 2. Οι εξωτερικοί παράγοντες (από το άμεσο περιβάλλον)**

Στους εσωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να ενισχύουν την εφαρμογή του Οικολογικού Σχεδιασμού σε μια επιχείρηση, αναφέρονται:

- Η αύξηση της ποιότητας των προϊόντων: Όσο πιο υψηλή είναι η περιβαλλοντική ποιότητα των προϊόντων τόσο πιο αυξημένη είναι η λειτουργικότητα, η αξιοπιστία και η διάρκεια ζωής τους.
- Η βελτίωση της εταιρικής εικόνας: Σημαντικό ρόλο παίζει η διαφήμιση της περιβαλλοντικής ποιότητας ενός προϊόντος που μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στη βελτίωση της συνολικής εικόνας της εταιρείας.

- Η μείωση του κόστους: Η προμήθεια λιγότερων πρώτων υλών για τα προϊόντα των εταιρειών, η εξοικονόμηση ενέργειας και βοηθητικών υλικών κατά την παραγωγική διαδικασία, καθώς και η μείωση αποβλήτων (στερεών, υγρών, αερίων) μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά οφέλη σε συνδυασμό με τη στρατηγική του Οικολογικού Σχεδιασμού.
- Η ενίσχυση της καινοτομίας: Ένα καινοτόμο προϊόν οδηγεί σε νέες αγορές και νέο καταναλωτικό κοινό. Ο Οικολογικός Σχεδιασμός μπορεί να οδηγήσει σε ριζικές αλλαγές στο σύστημα παραγωγής, συνδυάζοντας το προϊόν με την αγορά και την τεχνολογία.
- Η αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων: Σχετικές έρευνες έχουν αποδείξει πως η αποδοτικότητα των εργαζομένων αυξάνεται όταν ξέρουν πως μέσω της εταιρείας που εργάζονται έχουν τη δυνατότητα να βοηθήσουν στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των προϊόντων ή υπηρεσιών της εταιρείας.

Στους εξωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να ενισχύουν την εφαρμογή του Οικολογικού Σχεδιασμού σε μια επιχείρηση, αναφέρονται:

- Τα μειωμένα κόστη κατασκευής και διανομής. Εάν εντοπιστούν οι μη αποδοτικές παραγωγικές διαδικασίες και αν ευρεθούν νέοι τρόποι παραγωγής μεγαλύτερων ποσοτήτων, με λιγότερα μέσα και πόρους, τότε είναι εφικτό να μειωθεί το κόστος προϊόντος.
- Η καινοτόμος σκέψη στις εταιρείες με σκοπό την αύξηση της πρωτοπορίας και τη δημιουργία νέων ευκαιριών στην αγορά.
- Η εισαγωγή του περιβαλλοντικού στοιχείου και της καινοτομίας καθώς και της οικολογικής σήμανσης για την ενίσχυση του εμπορικού σήματος (brand name) και της συνολικής εταιρικής εικόνας.
- Η έμπρακτη εφαρμογή των περιβαλλοντικών οδηγιών.
- Η μελέτη πολλών και διαφορετικών στρατηγικών «Οικολογικού Σχεδιασμού» για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων αυξάνοντας την αξιοπιστία και λειτουργικότητά τους, αλλά και διευκολύνοντας την

επισκευή και ανακύκλωσή τους.

- Η προστιθέμενη αξία των προϊόντων που έχουν καλύτερες περιβαλλοντικές επιδόσεις καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους, με καλύτερη ποιότητα.
- Η εξάπλωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας στις «πράσινες» αγορές.
- Η καλή γνώση του προϊόντος για όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί από την εταιρεία για το στρατηγικό σχεδιασμό, την επικοινωνιακή στρατηγική και τον περιβαλλοντικό απολογισμό της.

4.8 Η «Καθαρή» Παραγωγή

Η περιβαλλοντική προληπτική πολιτική μιας επιχείρησης που αφορά σε μεθόδους, διαδικασίες, προϊόντα και υπηρεσίες, η οποία επιδιώκει να αυξήσει την απόδοσή της μειώνοντας παράλληλα την επιβάρυνση του περιβάλλοντος και της δημόσιας υγείας, αντιπροσωπεύει τον όρο «καθαρή» παραγωγή (Carter, Rogers, 2008).

Η «καθαρή» παραγωγή στοχεύει στη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας, νερού και υλικών και παράλληλα στην ελαχιστοποίηση των αποβλήτων και της ρύπανσης, στις παραγωγικές διαδικασίες των επιχειρήσεων. Η διαφορά της με την κλασική μέθοδο κατά την οποία η ρύπανση αντιμετωπίζεται αφού δημιουργηθεί, είναι ότι περιορίζει τη ρύπανση κατά κύριο λόγο στην πηγή.

Ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα «καθαρής» παραγωγής είναι μιας εταιρείας παραγωγής χυμού από πορτοκάλια που έπρεπε να διαχειριστεί κάποια καινούργια απόβλητα. Εφαρμόζοντας την «καθαρή» παραγωγή μετέτρεψε τα απόβλητα σε ζωοτροφή. Αυτό όμως σήμαινε παραγωγή 3-4 εκατομμυρίων λίτρων υγρών αποβλήτων. Η επιχείρηση ήταν αποφασισμένη για «καθαρή» παραγωγή και προχώρησε αξιοποιώντας αυτό το απόβλητο φτιάχνοντας εμπορεύσιμα έλαια εσπεριδοειδών και μελάσα. Η επένδυση του εξοπλισμού κόστισε ένα εκατομμύριο δολάρια. Τώρα κερδίζει όμως 450

χιλιάδες δολάρια ετησίως από το κόστος διαχείρισης αποβλήτων και 250 χιλιάδες δολάρια το χρόνο από την πώληση των ελαίων και της μελάσας (Aksen, Aras, Karaarslan, 2009).

4.9 Νομοθετικό Πλαίσιο Λειτουργίας των Logistics στην Ελλάδα

Σχετικά με το νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας των Logistics στην Ελλάδα, θα λέγαμε πως ο νόμος μεταξύ άλλων, αναφέρεται στην Εγκατάσταση και Λειτουργία Κέντρων Αποθήκευσης και Διανομής. Όπως σημειώνεται, απαλλάσσονται από την υποχρέωση εφοδιασμού με άδεια εγκατάστασης και άδεια λειτουργίας όλα τα Κέντρα Αποθήκευσης και Διανομής ανεξάρτητα από την ύπαρξη ή μη μηχανολογικού εξοπλισμού, που δεν κατατάσσονται στην κατηγορία Α' του Ν.4014/2011 και των κατ' εξουσιοδότηση αυτού κανονιστικών πράξεων (Ν.4014/2011).

Για την έναρξη λειτουργίας των Κέντρων Αποθήκευσης και Διανομής που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής της παρούσας παραγράφου υποβάλλεται στην Αδειοδοτούσα Αρχή υπεύθυνη δήλωση, με την οποία δηλώνεται η έναρξη της λειτουργίας και βεβαιώνεται από τον νόμιμο εκπρόσωπο του φορέα του Κέντρου Αποθήκευσης και Διανομής η συμμόρφωσή του με τις πάσης φύσεως απαιτήσεις της νομοθεσίας για τη νόμιμη λειτουργία του Κέντρου Αποθήκευσης και Διανομής και η οποία συνοδεύεται από τις απαραίτητες εγκρίσεις και δικαιολογητικά. Οι ρυθμίσεις της παρούσας παραγράφου δεν θίγουν τις υποχρεώσεις του φορέα του Κέντρου Αποθήκευσης και Διανομής που απορρέουν από τις διατάξεις του ν. 4014/2011 (Ν.4014/2011).

Για την εγκατάσταση ή την επέκταση ή τον εκσυγχρονισμό Κέντρων Αποθήκευσης και Διανομής που, ανεξαρτήτως της ύπαρξης ή μη μηχανολογικού εξοπλισμού, κατατάσσονται στην υποκατηγορία Α2 του ν. 4014/2011 και των κατ' εξουσιοδότηση αυτού κανονιστικών πράξεων, η Αδειοδοτούσα Αρχή εκδίδει άδεια εγκατάστασης με την προσκομιδή των απαραίτητων δικαιολογητικών και εγκρίσεων. Για την έναρξη λειτουργίας Κέντρων Αποθήκευσης και Διανομής που εμπίπτουν στην παρούσα

παράγραφο αρκεί η υποβολή υπεύθυνης δήλωσης, συνοδευόμενης από τα προβλεπόμενα δικαιολογητικά, με την οποία δηλώνεται η έναρξη της λειτουργίας και βεβαιώνεται η συμμόρφωση του φορέα με τους όρους της άδειας εγκατάστασης, εφόσον η υπεύθυνη δήλωση συνοδεύεται από εγγυητική επιστολή.

Η εγγυητική επιστολή επιστρέφεται στον φορέα του Κέντρου Εγκατάστασης και Διανομής με την ολοκλήρωση επιθεώρησης που λαμβάνει χώρα εντός δύο (2) μηνών από την υποβολή της υπεύθυνης δήλωσης. Αν ο φορέας δεν επιθυμεί την κατάθεση εγγυητικής επιστολής, υποβάλλει στην Αδειοδοτούσα Αρχή αίτηση έκδοσης άδειας λειτουργίας, συνοδευόμενη από τα νόμιμα δικαιολογητικά. Η Αδειοδοτούσα Αρχή διενεργεί επιθεώρηση εντός δύο (2) μηνών από την υποβολή της αίτησης με πλήρη φάκελο και χορηγεί άδεια λειτουργίας, εφόσον διαπιστώνει ότι έχουν τηρηθεί οι όροι και οι περιορισμοί που έχουν τεθεί με την άδεια εγκατάστασης.

Για την εγκατάσταση ή την επέκταση ή τον εκσυγχρονισμό Κέντρων Αποθήκευσης και Διανομής που, ανεξάρτητα από την ύπαρξη ή μη μηχανολογικού εξοπλισμού, κατατάσσονται στην υποκατηγορία A1 του ν. 4014/2011 και των κατ' εξουσιοδότηση αυτού κανονιστικών πράξεων, η Αδειοδοτούσα Αρχή εκδίδει άδεια εγκατάστασης με την προσκομιδή των απαραίτητων δικαιολογητικών και εγκρίσεων και μετά από τη διενέργεια επιθεωρήσεως.

Για τη λειτουργία Κέντρου Αποθήκευσης και Διανομής που εμπίπτει στην παρούσα παράγραφο, εκδίδεται άδεια λειτουργίας κατόπιν υποβολής σχετικής αίτησης από τον φορέα στην Αδειοδοτούσα Αρχή, συνοδευόμενης από τα προβλεπόμενα δικαιολογητικά. Για την έκδοση της άδειας διενεργείται επιθεώρηση, η οποία λαμβάνει χώρα εντός τριών (3) μηνών από την υποβολή της αίτησης. Εφόσον κατά τη διενέργεια επιθεώρησης διαπιστώνεται συμμόρφωση με τους όρους και περιορισμούς της άδειας εγκατάστασης, η Αδειοδοτούσα Αρχή εκδίδει άδεια λειτουργίας.

Δεν απαιτείται άδεια εγκατάστασης για επέκταση ή εκσυγχρονισμό Κέντρου Αποθήκευσης και Διανομής που έχει εφοδιασθεί με άδεια λειτουργίας ή για τα οποία έχει υποβληθεί η υπεύθυνη δήλωση της παραγράφου 2, εφόσον δεν μεταβάλλεται από την επέκταση ή τον εκσυγχρονισμό η κατάταξη του Κέντρου Αποθήκευσης και Διανομής στην υποκατηγορία Α2 του ν. 4014/2011 και των κατ' εξουσιοδότηση αυτού εκδιδομένων κανονιστικών πράξεων. Η παρούσα παράγραφος δεν εφαρμόζεται για τις περιπτώσεις της παραγράφου 3.

Απαλλάσσονται από την υποχρέωση εφοδιασμού με άδεια εγκατάστασης τα Κέντρα Αποθήκευσης και Διανομής που εγκαθίστανται σε ΒΙ.ΠΕ., οι οποίες έχουν οργανωθεί σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4458/1965, σε Βιομηχανικές και Επιχειρηματικές Περιοχές που έχουν οργανωθεί σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 2545/1997 και σε Επιχειρηματικά Πάρκα που οργανώνονται σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 3982/2011.

Η άδεια εγκατάστασης των παραγράφων 2 και 3 εκδίδεται για χρονικό διάστημα τριών (3) ετών, που μπορεί να παραταθεί κατόπιν αιτήματος του φορέα μέχρι τη συμπλήρωση εξαετίας. Το αίτημα εξετάζεται με βάση τα ίδια δεδομένα που ίσχυαν κατά την αρχική χορήγηση της άδειας και γίνεται δεκτό, εφόσον:

- α) υποβάλλεται κατά τη διάρκεια ισχύος της άδειας,
- β) έχει γίνει έναρξη της υλοποίησης της εγκατάστασης.

Με κοινή απόφαση των Υπουργών Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας, Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων και Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής καθορίζεται ο τύπος και το ελάχιστο περιεχόμενο των υπεύθυνων δηλώσεων για την εφαρμογή των προηγούμενων παραγράφων, ο τύπος και το περιεχόμενο της άδειας εγκατάστασης, της άδειας λειτουργίας, ο τύπος και το περιεχόμενο των τροποποιήσεων και ανανεώσεων των αποφάσεων αυτών, καθώς και τα δικαιολογητικά που συνοδεύουν τις ως άνω υπεύθυνες δηλώσεις και τις αιτήσεις για την έκδοση αδειών. Με την ίδια απόφαση καθορίζεται το ύψος και το περιεχόμενο της εγγυητικής επιστολής,

οι προϋποθέσεις κατάπτωσής της, καθώς και η διαδικασία διενέργειας επιθεωρήσεων, σύμφωνα με τις προηγούμενες παραγράφους και ο τύπος των συντασσόμενων εκθέσεων επιθεώρησης.

Με κοινή απόφαση, των Υπουργών Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας, Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων και Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής, οι δραστηριότητες που ασκούνται στα Κέντρα Αποθήκευσης και Διανομής κατατάσσονται σε κατηγορίες ανάλογα με το βαθμό όχλησης, με βάση τα κριτήρια και τις κατευθύνσεις της απόφασης 11508/2009 του Υπουργού Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων (Ν.4014/2011).

Τα Κέντρα Αποθήκευσης και Διανομής μπορούν να εγκαθίστανται, εκτός από τις ΒΙ.ΠΕ. που έχουν οργανωθεί σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4458/1965, τις Βιομηχανικές και Επιχειρηματικές Περιοχές που έχουν οργανωθεί σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 2545/1997 και τα Επιχειρηματικά Πάρκα του ν. 3982/2011, και σε περιοχές εντός εγκεκριμένου σχεδίου πόλεως, σύμφωνα με τους όρους του προεδρικού διατάγματος του άρθρου 4 του παρόντος νόμου και σύμφωνα με τις εκάστοτε κείμενες νομοθετικές και κανονιστικές διατάξεις.

Τα Κέντρα Αποθήκευσης και Διανομής μπορούν να εγκαθίστανται και σε περιοχές εκτός εγκεκριμένων σχεδίων πόλεων ή εκτός ορίων οικισμών, προϋφιστάμενων του έτους 1923 ή οριοθετημένων σύμφωνα με τους όρους του από 24.4.1985 προεδρικού διατάγματος, εφόσον δεν υφίσταται ειδικός όρος προστασίας της αντίστοιχης περιοχής κατά τις κείμενες διατάξεις. Οι όροι δόμησης για τα Κέντρα Αποθήκευσης και Διανομής είναι οι ίδιοι που ισχύουν για τα βιομηχανικά κτίρια (Ν.4014/2011).

Επιτρέπεται η εγκατάσταση Κέντρου Αποθήκευσης και Διανομής σε πολυώροφα κτίρια στα οποία έχουν συσταθεί ιδιοκτησίες κατ' ορόφους, εφόσον από τον κανονισμό συνιδιοκτησίας δεν απαγορεύεται η άσκηση των δραστηριοτήτων Εφοδιαστικής που ασκούνται στο πλαίσιο του συγκεκριμένου Κέντρου Αποθήκευσης και Διανομής. Τυχόν έλλειψη κανονισμού

συνιδιοκτησίας δεν συνιστά κώλυμα για την εγκατάσταση. Τέλος, η συνολική γενική διάταξη του Κέντρου Αποθήκευσης και Διανομής σχεδιάζεται με κύριο κριτήριο την ελαχιστοποίηση της πρόκλησης προβλημάτων στα κυκλοφοριακά ρεύματα των οδών μπροστά από αυτό, από την πορεία των οχημάτων από και προς το Κέντρο Αποθήκευσης και Διανομής.

Κεφάλαιο Πέμπτο

Μεθοδολογία και Αποτελέσματα Έρευνας

5.1 Διατύπωση Προβλήματος

Το πρόβλημα, το οποίο αντιμετωπίζεται κατά τη διαδικασία της έρευνας, εντοπίζεται σχετικά στο αντικείμενο της διερεύνησης του νομοθετικού πλαισίου που ισχύει στην Ελλάδα και διέπει την ίδρυση και λειτουργία των επιχειρήσεων logistics.

5.2 Σκοπός της Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να συλλεχθούν, αξιολογηθούν και παρουσιαστούν όλα τα κατάλληλα εκείνα πρωτογενή καθώς και δευτερογενή στοιχεία με σκοπό να διερευνηθούν αντίστοιχα τα στοιχεία του νομοθετικού πλαισίου που ισχύει στην Ελλάδα και διέπει την ίδρυση και λειτουργία των επιχειρήσεων logistics, απαντώντας σχετικά στο ποιο είναι το νομοθετικό πλαίσιο των logistics, τι κενά υπάρχουν στον τομέα, πώς έρχονται τα προϊόντα, τι κόστος υπάρχει, πώς στέλνονται στο εξωτερικό αλλά και ποια τα γενικότερα στοιχεία λειτουργίας των συγκεκριμένων επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

5.3 Μέγεθος Δείγματος

Ο πληθυσμός της παρούσας έρευνας αποτελείται από τους υπευθύνους και εργαζομένων σε συγκεκριμένη επιχείρηση logistics στην Αττική, οι οποίοι εναποθέτουν μέσω ερωτηματολογίου τις απόψεις τους για τα στοιχεία του νομοθετικού πλαισίου που ισχύει στην Ελλάδα και διέπει την ίδρυση και λειτουργία των επιχειρήσεων logistics. Το μέγεθος του δείγματος αυτού ανέρχεται σε 80 ερωτηματολόγια.

5.4 Περιγραφή Μεταβλητών

Για την επίτευξη των σκοπών της έρευνας μοιράστηκε ένα ερωτηματολόγιο προ τους υπευθύνους και ιδιοκτήτες διαφόρων μορφών επιχειρήσεων στην Κύπρο. Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε 13 ερωτήσεις των οποίων σκοπός ήταν η διερεύνηση του νομοθετικού πλαισίου που ισχύει στην Ελλάδα και διέπει την ίδρυση και λειτουργία των επιχειρήσεων logistics. Οι ερωτήσεις χωρίστηκαν σε δυο ενότητες. Η πρώτη ενότητα αφορούσε αμιγώς τη διεκρίνιση των δημογραφικών, οικογενειακών και κοινωνικοοικονομικών μεταβλητών που χαρακτηρίζουν τους ερωτηθέντες και η δεύτερη ενότητα, τις ερωτήσεις για την διατύπωση των απόψεων των ερωτηθέντων στο θέμα προς διερεύνηση.

5.5 Προϋποθέσεις Έρευνας

Προϋπόθεση για την ομαλή και ολοκληρωμένη παρουσίαση του σχετικού αντικειμένου της εργασίας, αποτελεί η ουσιαστική και ενδεδειγμένη μελέτη όλων των σχετικών άρθρων και συγγραμμάτων για το νομοθετικό πλαίσιο που ισχύει στην Ελλάδα και διέπει την ίδρυση και λειτουργία των επιχειρήσεων logistics, με πνεύμα αντικειμενικής προσέγγισης. Είναι σημαντικό να τονισθεί πως στην παρούσα έρευνα, όπως σε κάθε αντίστοιχη ερευνητική διαδικασία, οι ερευνητές δεν είναι δυνατό να φωτίσουν με τα ευρήματά τους όλες τις πτυχές του ζητήματος.

Ως εκ τούτου σε ό,τι αφορά την παρούσα έρευνα παρ' όλο που αυτή διεξάγεται μέσω ερωτήσεων - απαντήσεων και με τυχαία δειγματοληψία, πρέπει να λάβουμε υπόψη μας πως απευθυνόμαστε σε περιορισμένο αριθμό εργαζομένων υπευθύνων και ιδιοκτητών στην επιχείρηση, κάτι που εκ προοιμίου θέτει περιορισμό και στην έκταση των ίδιων των απαντήσεων (οι απαντήσεις είναι περιορισμένες).

5.6 Τρόπος Στατιστικής Ανάλυσης Δεδομένων

Για την στατιστική ανάλυση των δεδομένων, χρησιμοποιείται το

στατιστικό πρόγραμμα SPSS No.22. Αυτό το οποίο κάνουμε, είναι να περάσουμε όλες τις απαντήσεις και ερωτήσεις του κάθε είδους ερωτηματολογίου και απαντήσεων στη βάση δεδομένων του SPSS No.22 και κατόπιν να υπολογίσουμε τη βαθμολογία των παραγόντων που έχει το κάθε ερωτηματολόγιο. Μετά να βρούμε να δούμε αν τα δημογραφικά στοιχεία διαφοροποιούν τους παράγοντες αυτούς.

5.7 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Έρευνας

Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

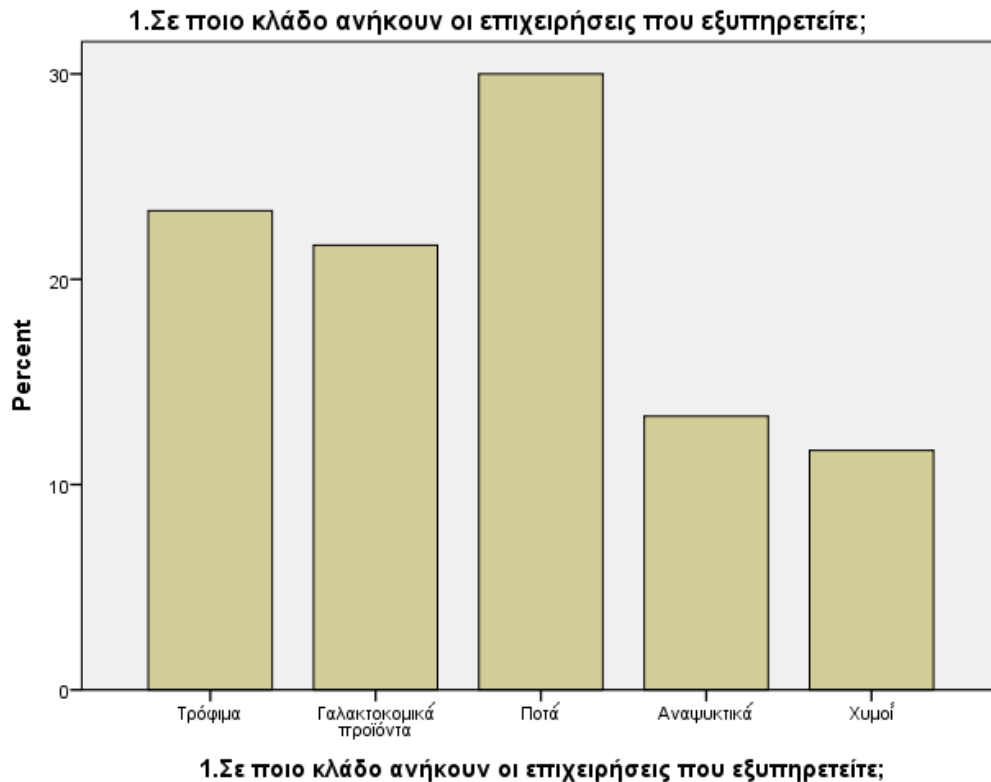
Ανάλυση Logistics

Ερώτηση 1

Το 30% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως οι επιχειρήσεις που εξυπηρετούν είναι επιχειρήσεις ποτών, το 23,3% επιχειρήσεις τροφίμων, το 21,7% επιχειρήσεις γαλακτοκομικών προϊόντων, το 13,3% αναψυκτικών και τέλος, το υπόλοιπο 11,7% χυμών. Ακολουθεί πίνακας και σχεδιάγραμμα.

1. Σε ποιο κλάδο ανήκουν οι επιχειρήσεις που εξυπηρετείτε;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Τρόφιμα	14	23,3	23,3	23,3
Γαλακτοκομικά προϊόντα	13	21,7	21,7	45,0
Ποτά	18	30,0	30,0	75,0
Αναψυκτικά	8	13,3	13,3	88,3
Χυμοί	7	11,7	11,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

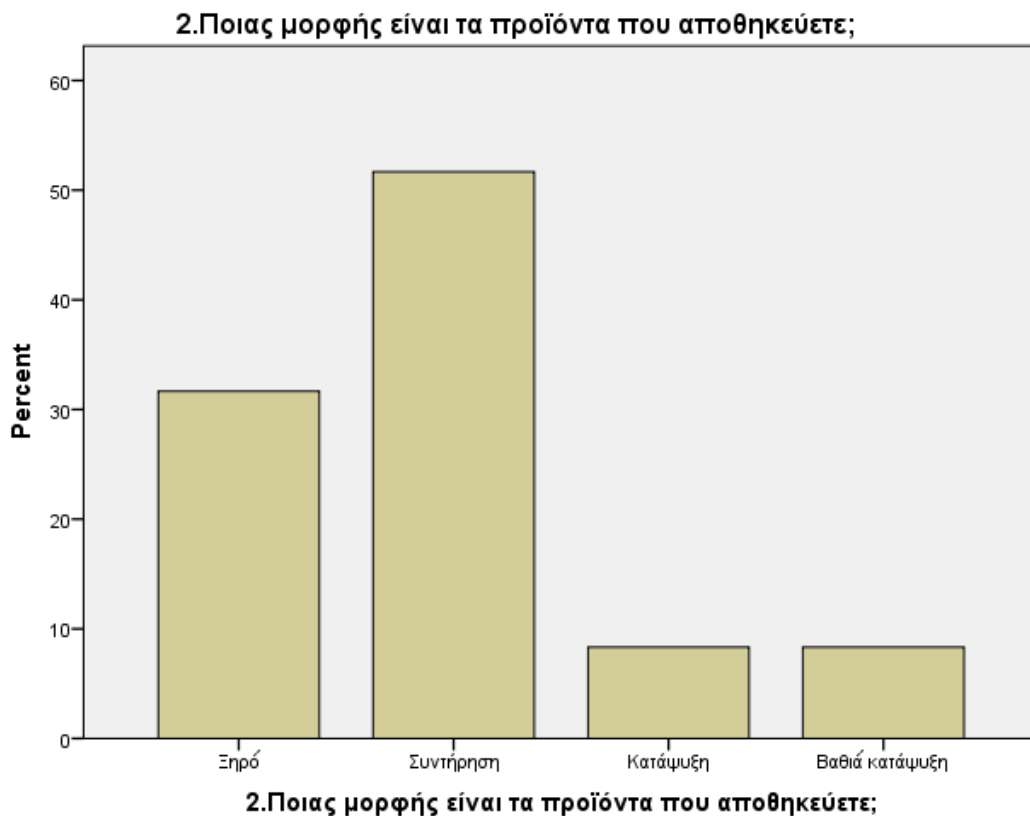


Ερώτηση 2

Το 51,7% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως τα προϊόντα των επιχειρήσεων που αποθηκεύουν χρειάζονται συντήρηση, το 31,7% είναι ξηρού τύπου, το 8,3% είναι προϊόντα που χρειάζονται κατάψυξη και τέλος, το υπόλοιπο 8,3% χρειάζονται βαθιά κατάψυξη. Ακολουθεί πίνακας και σχεδιάγραμμα.

2. Ποιας μορφής είναι τα προϊόντα που αποθηκεύετε;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ξηρό	19	31,7	31,7	31,7
Συντήρηση	31	51,7	51,7	83,3
Κατάψυξη	5	8,3	8,3	91,7
Βαθιά κατάψυξη	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	



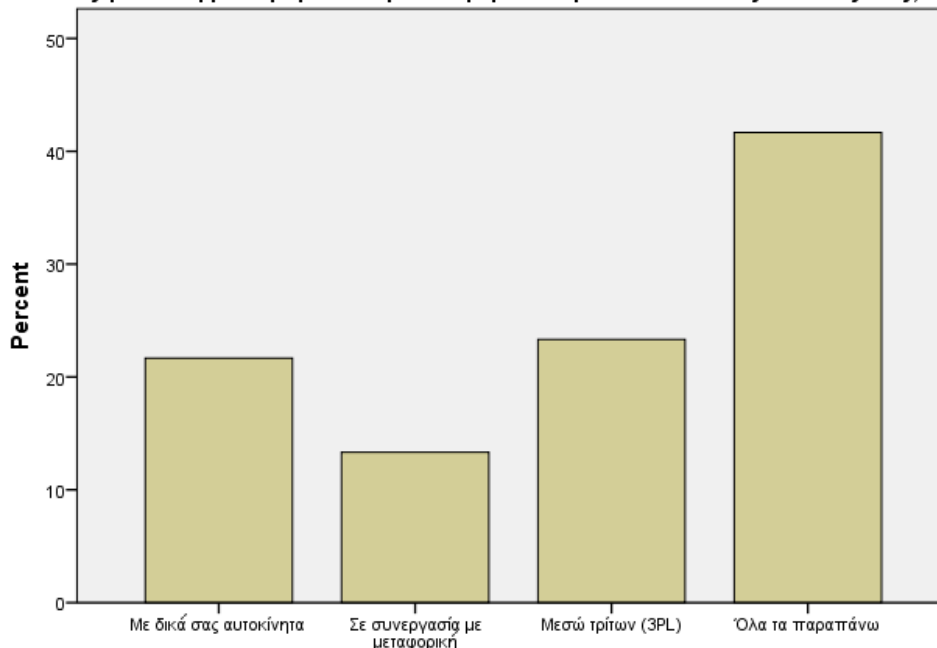
Ερώτηση 3

Το 41,7% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η μεταφορά και η διανομή των προϊόντων στους πελάτες τους γίνεται με όλες τις επιλογές της ερώτησης, δηλαδή με δικά τους αυτοκίνητα, σε συνεργασία με μεταφορική και μέσω τρίτων, το 23,3% δήλωσε πως η μεταφορά και η διανομή των προϊόντων στους πελάτες τους γίνεται μέσω τρίτων, το 21,7% με δικά τους αυτοκίνητα και τέλος, το υπόλοιπο 13,3% σε συνεργασία με μεταφορική εταιρεία. Ακολουθεί πίνακας και σχεδιάγραμμα.

3.Πως γίνεται η μεταφορά και η διανομή των προϊόντων στους πελάτες σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Με δικά σας αυτοκίνητα	13	21,7	21,7	21,7
Σε συνεργασία με μεταφορική	8	13,3	13,3	35,0
Μεσώ τρίτων (3PL)	14	23,3	23,3	58,3
Όλα τα παραπάνω	25	41,7	41,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

3.Πως γίνεται η μεταφορά και η διανομή των προϊόντων στους πελάτες σας;



3.Πως γίνεται η μεταφορά και η διανομή των προϊόντων στους πελάτες σας;

Ερώτηση 4

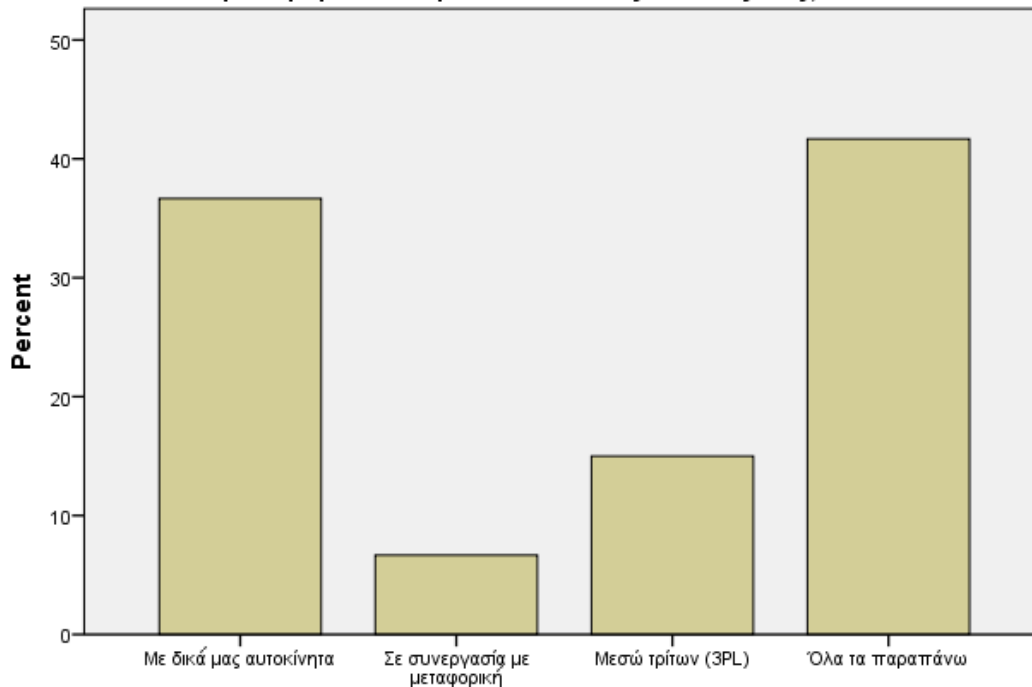
Το 41,7% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο καλύτερος τρόπος για την μεταφορά και η διανομή των προϊόντων στους πελάτες τους είναι με όλες τις επιλογές της ερώτησης, δηλαδή με δικιά τους αυτοκίνητα, σε συνεργασία με μεταφορική και μέσω τρίτων, το 36,7% δήλωσε πως η μεταφορά και η διανομή των προϊόντων στους πελάτες τους είναι καλύτερα να γίνεται με δικιά τους αυτοκίνητα, το 15% θεωρούν πως ο καλύτερος τρόπος είναι μέσω τρίτων και τέλος, το υπόλοιπο 6,7% σε συνεργασία με μεταφορική εταιρεία. Ακολουθεί πίνακας και σχεδιάγραμμα.

4.Ποιος από τους παραπάνω τρόπους πιστεύετε ότι είναι καλύτερος για μεταφορά των προϊόντων στους πελάτες σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Με δικιά μας αυτοκίνητα	22	36,7	36,7	36,7
Σε συνεργασία με μεταφορική	4	6,7	6,7	43,3
Μεσώ τρίτων (3PL)	9	15,0	15,0	58,3
Όλα τα παραπάνω	25	41,7	41,7	100,0

Total	60	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

4. Ποιος από τους παραπάνω τρόπους πιστεύετε ότι είναι καλύτερος για μεταφορά των προϊόντων στους πελάτες σας;



4. Ποιος από τους παραπάνω τρόπους πιστεύετε ότι είναι καλύτερος για μεταφορά των προϊόντων στους πελάτες σας;

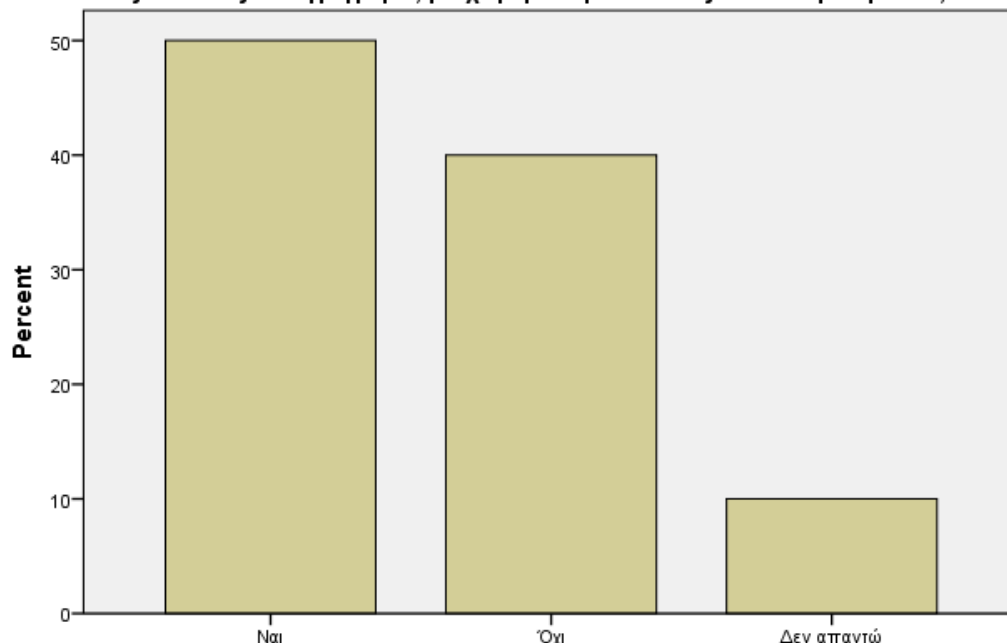
Ερώτηση 5

Το 50% των ερωτηθέντων δήλωσε πως οι επιχειρήσεις στο κλάδο τους μπορούν να κάνουν την μεταφορά των προϊόντων στους πελάτες πιο γρηγορά, με χαμηλότερο κόστος και με καλύτερο τρόπο, το 40% διαφώνησε και το υπόλοιπο 10% δεν θέλησε να απαντήσει. Ακολουθεί πίνακας και σχεδιάγραμμα.

5. Πιστεύετε ότι οι επιχειρήσεις στο κλάδο σας μπορούν να κάνουν την μεταφορά των προϊόντων στους πελάτες πιο γρηγορά, με χαμηλότερο κόστος και με καλύτερο τρόπο;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	30	50,0	50,0	50,0
Όχι	24	40,0	40,0	90,0
Δεν απαντώ	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

5.Πιστεύετε ότι οι επιχ.στο κλάδο μπορούν να κάνουν μεταφορά των προϊόντων στους πελάτες πιο γρηγορά, με χαμηλότερο κόστος&καλύτερο τρόπο;



5.Πιστεύετε ότι οι επιχ.στο κλάδο μπορούν να κάνουν μεταφορά των προϊόντων στους πελάτες πιο γρηγορά, με χαμηλότερο κόστος&καλύτερο τρόπο;

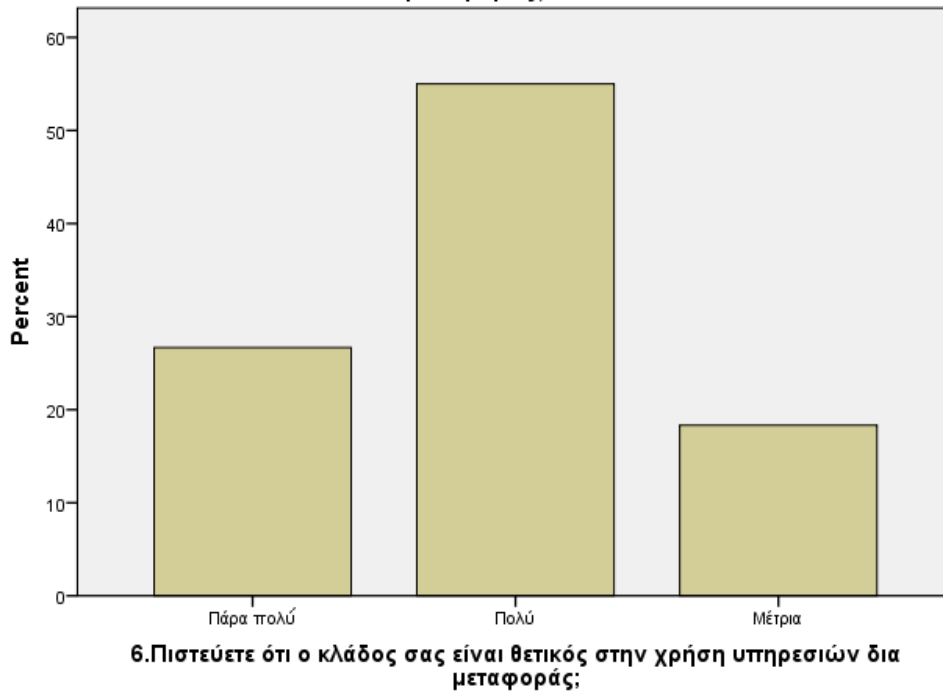
Ερώτηση 6

Το 55% των ερωτηθέντων πιστεύει πως ο κλάδος τους είναι πολύ θετικός στην χρήση υπηρεσιών δια μεταφοράς, το 26,7% πάρα πολύ θετικός και το υπόλοιπο 18,3% είναι θετικός σε μέτριο βαθμό. Ακολουθεί πίνακας και σχεδιάγραμμα.

6.Πιστεύετε ότι ο κλάδος σας είναι θετικός στην χρήση υπηρεσιών δια μεταφοράς;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ	16	26,7	26,7	26,7
Πολύ	33	55,0	55,0	81,7
Μέτρια	11	18,3	18,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

6.Πιστεύετε ότι ο κλάδος σας είναι θετικός στην χρήση υπηρεσιών δια μεταφοράς;



Ερώτηση 7

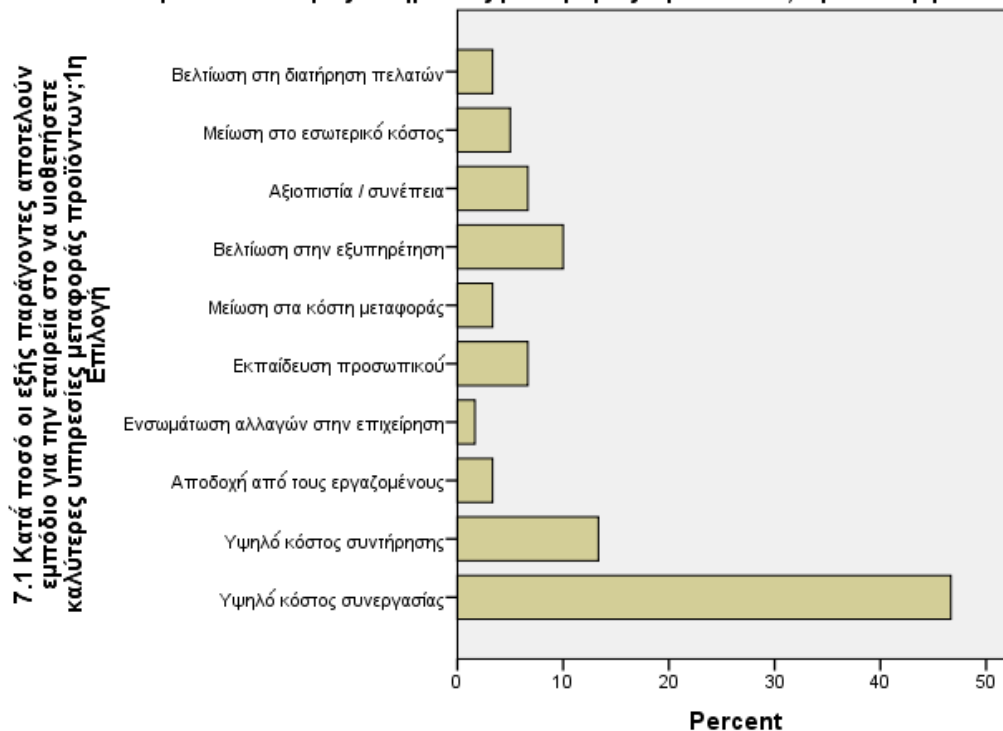
Το 46,7% δήλωσε πως ο πιο σημαντικός παράγοντας που αποτελεί εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσουν καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων είναι το Υψηλό κόστος συνεργασίας, το 13,3% το Υψηλό κόστος συντήρησης και το 10% η Βελτίωση στην εξυπηρέτηση. Ακολουθεί πίνακας και σχεδιάγραμμα.

7.1 Κατά ποσό οι εξής παράγοντες αποτελούν εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσετε καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων;1η Επιλογή

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Υψηλό κόστος συνεργασίας	28	46,7	46,7	46,7
Υψηλό κόστος συντήρησης	8	13,3	13,3	60,0
Αποδοχή από τους εργαζομένους	2	3,3	3,3	63,3
Ενσωμάτωση αλλαγών στην επιχείρηση	1	1,7	1,7	65,0
Εκπαίδευση προσωπικού	4	6,7	6,7	71,7
Μείωση στα κόστη μεταφοράς	2	3,3	3,3	75,0
Βελτίωση στην εξυπηρέτηση	6	10,0	10,0	85,0
Αξιοπιστία / συνέπεια	4	6,7	6,7	91,7

Μείωση στο εσωτερικό κόστος	3	5,0	5,0	96,7
Βελτίωση στη διατήρηση πελατών	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

7.1 Κατά ποσό οι εξής παράγοντες αποτελούν εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσετε καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων; 1η Επιλογή



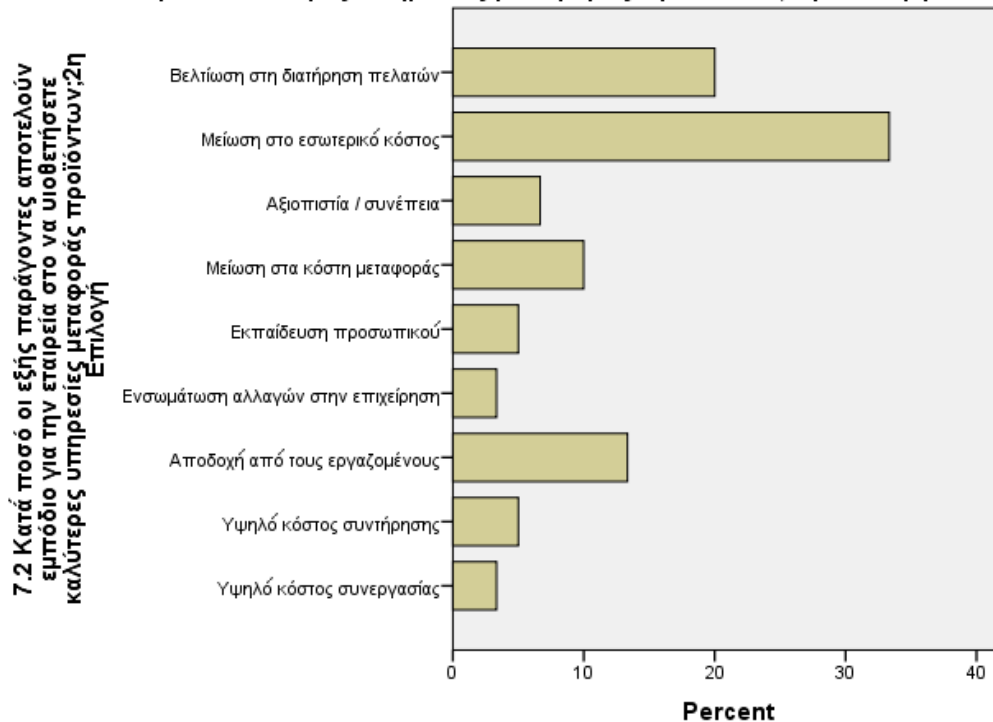
Ερώτηση 7.2

Το 33,3% δήλωσε πως ο δεύτερος πιο σημαντικός παράγοντας που αποτελεί εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσουν καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων είναι η Μείωση στο εσωτερικό κόστος, το 20% η Βελτίωση στη διατήρηση πελατών και το 13,3% η Αποδοχή από τους εργαζομένους. Ακολουθεί πίνακας και σχεδιάγραμμα.

7.2 Κατά ποσό οι εξής παράγοντες αποτελούν εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσετε καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων;2η Επιλογή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υψηλό κόστος συνεργασίας	2	3,3	3,3	3,3
	Υψηλό κόστος συντήρησης	3	5,0	5,0	8,3
	Αποδοχή από τους εργαζομένους	8	13,3	13,3	21,7
	Ενσωμάτωση αλλαγών στην επιχείρηση	2	3,3	3,3	25,0
	Εκπαίδευση προσωπικού	3	5,0	5,0	30,0
	Μείωση στα κόστη μεταφοράς	6	10,0	10,0	40,0
	Αξιοπιστία / συνέπεια	4	6,7	6,7	46,7
	Μείωση στο εσωτερικό κόστος	20	33,3	33,3	80,0
	Βελτίωση στη διατήρηση πελατών	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

7.2 Κατά ποσό οι εξής παράγοντες αποτελούν εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσετε καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων;2η Επιλογή



Ερώτηση 7.3

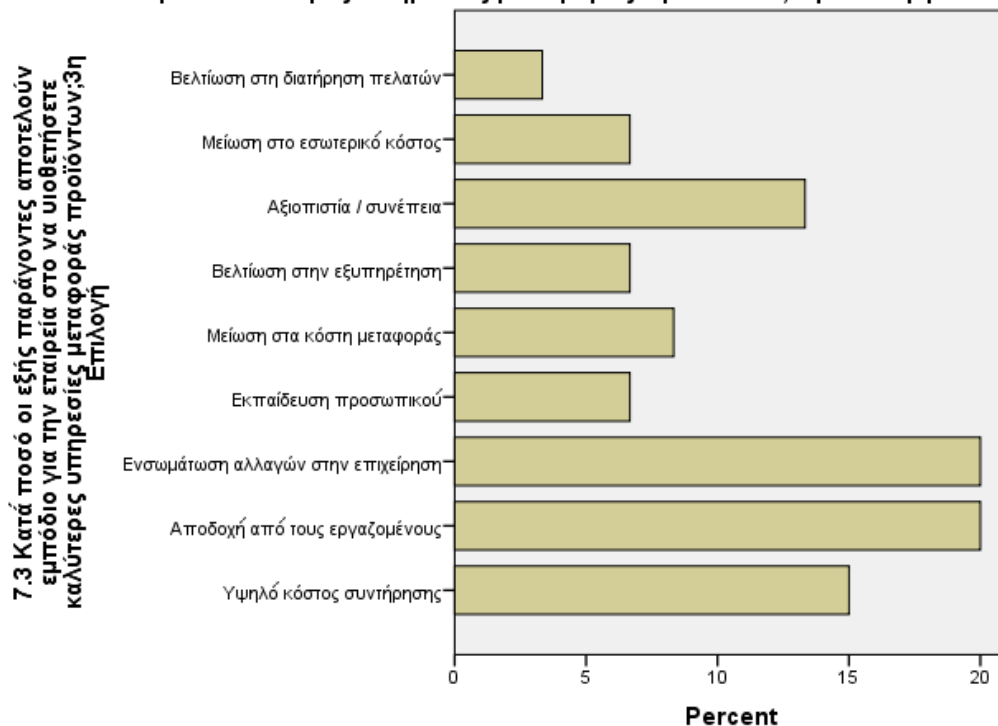
Το 20% δήλωσε πως ο τρίτος πιο σημαντικός παράγοντας που αποτελεί εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσουν καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων είναι η Ενσωμάτωση αλλαγών στην επιχείρηση, άλλο ένα 20% η Αποδοχή από τους εργαζομένους και το 13,3% η Αξιοπιστία / συνέπεια. Ακολουθεί πίνακας και σχεδιάγραμμα.

7.3 Κατά ποσό οι εξής παράγοντες αποτελούν εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσετε καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων;3η Επιλογή

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Υψηλό κόστος συντήρησης	9	15,0	15,0	15,0
Αποδοχή από τους εργαζομένους	12	20,0	20,0	35,0
Ενσωμάτωση αλλαγών στην επιχείρηση	12	20,0	20,0	55,0
Εκπαίδευση προσωπικού	4	6,7	6,7	61,7
Μείωση στα κόστη μεταφοράς	5	8,3	8,3	70,0
Βελτίωση στην εξυπηρέτηση	4	6,7	6,7	76,7

Αξιοπιστία / συνέπεια	8	13,3	13,3	90,0
Μείωση στο εσωτερικό κόστος	4	6,7	6,7	96,7
Βελτίωση στη διατήρηση πελατών	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

7.3 Κατά ποσό οι εξής παράγοντες αποτελούν εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσετε καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων; 3η Επιλογή



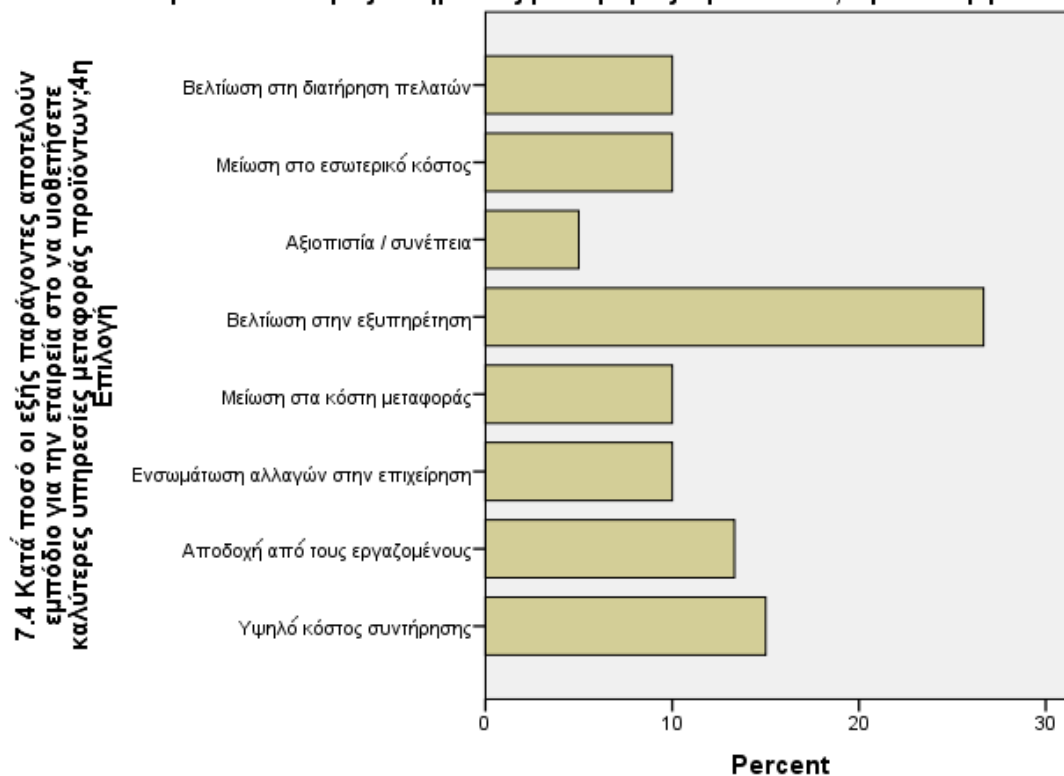
Ερώτηση 7.4

Το 26,7% δήλωσε πως ο τέταρτος πιο σημαντικός παράγοντας που αποτελεί εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσουν καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων είναι η Βελτίωση στην εξυπηρέτηση, το 15% είναι το Υψηλό κόστος συντήρησης και το 13,3% η Αποδοχή από τους εργαζομένους. Ακολουθεί πίνακας και σχεδιάγραμμα.

7.4 Κατά ποσό οι εξής παράγοντες αποτελούν εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσετε καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων;4η Επιλογή

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Υψηλό κόστος συντήρησης	9	15,0	15,0	15,0
Αποδοχή από τους εργαζομένους	8	13,3	13,3	28,3
Ενσωμάτωση αλλαγών στην επιχείρηση	6	10,0	10,0	38,3
Μείωση στα κόστη μεταφοράς	6	10,0	10,0	48,3
Βελτίωση στην εξυπηρέτηση	16	26,7	26,7	75,0
Αξιοπιστία / συνέπεια	3	5,0	5,0	80,0
Μείωση στο εσωτερικό κόστος	6	10,0	10,0	90,0
Βελτίωση στη διατήρηση πελατών	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

7.4 Κατά ποσό οι εξής παράγοντες αποτελούν εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσετε καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων;4η Επιλογή



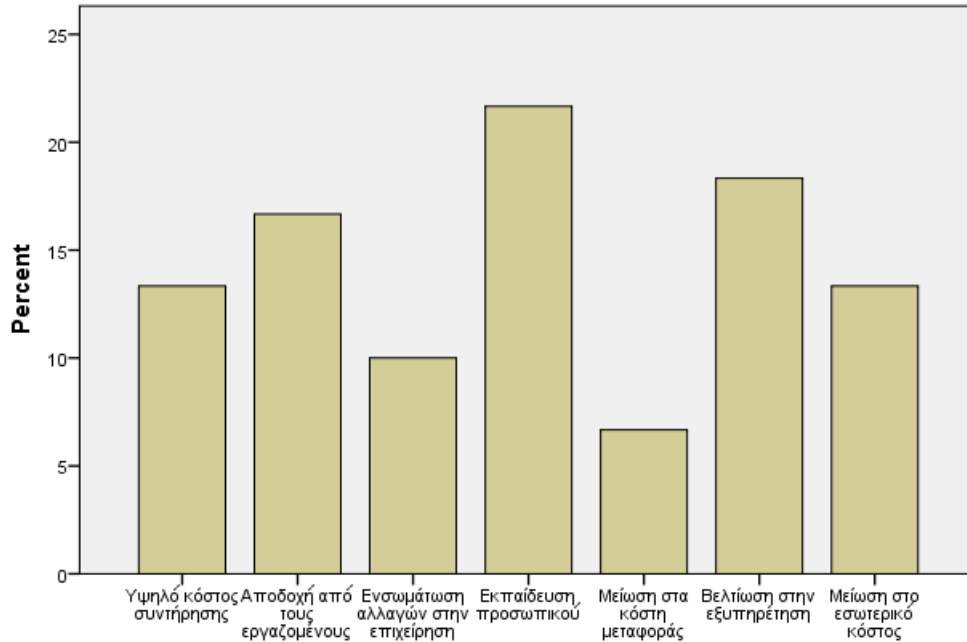
Ερώτηση 7.5

Το 21,7% δήλωσε πως ο πέμπτος πιο σημαντικός παράγοντας που αποτελεί εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσουν καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων είναι η Εκπαίδευση προσωπικού, το 18,3% είναι η Βελτίωση στην εξυπηρέτηση και το 16,7% η Αποδοχή από τους εργαζομένους. Ακολουθεί πίνακας και σχεδιάγραμμα.

7.5 Κατά ποσό οι εξής παράγοντες αποτελούν εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσετε καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων;5η Επιλογή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υψηλό κόστος συντήρησης	8	13,3	13,3	13,3
	Αποδοχή από τους εργαζομένους	10	16,7	16,7	30,0
	Ενσωμάτωση αλλαγών στην επιχείρηση	6	10,0	10,0	40,0
	Εκπαίδευση προσωπικού	13	21,7	21,7	61,7
	Μείωση στα κόστη μεταφοράς	4	6,7	6,7	68,3
	Βελτίωση στην εξυπηρέτηση	11	18,3	18,3	86,7
	Μείωση στο εσωτερικό κόστος	8	13,3	13,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

7.5 Κατά ποσό οι εξής παράγοντες αποτελούν εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσετε καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων;5η Επιλογή



7.5 Κατά ποσό οι εξής παράγοντες αποτελούν εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσετε καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων;5η Επιλογή

Ερώτηση 7.6

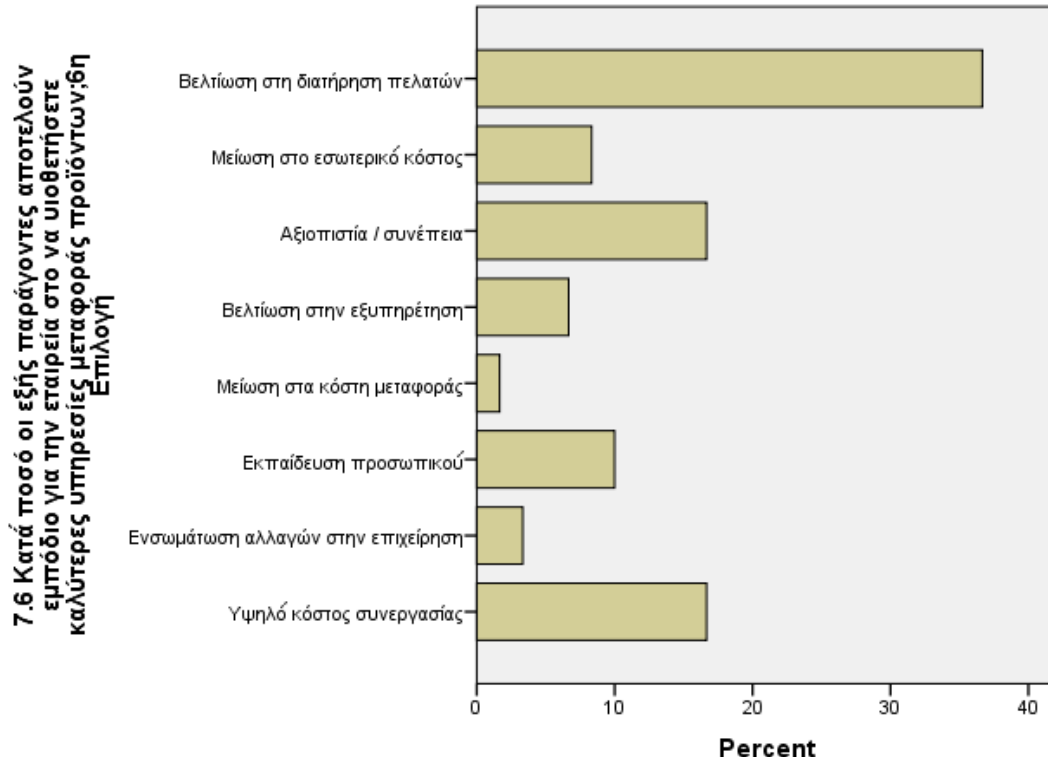
Το 36,7% δήλωσε πως ο έκτος πιο σημαντικός παράγοντας που αποτελεί εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσουν καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων είναι Βελτίωση στη διατήρηση πελατών, το 16,7% είναι η Αξιοπιστία / συνέπεια και το 16,7% το Υψηλό κόστος συνεργασίας. Ακολουθεί πίνακας και σχεδιάγραμμα.

7.6 Κατά ποσό οι εξής παράγοντες αποτελούν εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσετε καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων;6η Επιλογή

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Υψηλό κόστος συνεργασίας	10	16,7	16,7	16,7
Ενσωμάτωση αλλαγών στην επιχείρηση	2	3,3	3,3	20,0
Εκπαίδευση προσωπικού	6	10,0	10,0	30,0
Μείωση στα κόστη μεταφοράς	1	1,7	1,7	31,7
Βελτίωση στην εξυπηρέτηση	4	6,7	6,7	38,3
Αξιοπιστία / συνέπεια	10	16,7	16,7	55,0

Μείωση στο εσωτερικό κόστος	5	8,3	8,3	63,3
Βελτίωση στη διατήρηση πελατών	22	36,7	36,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

7.6 Κατά ποσό οι εξής παράγοντες αποτελούν εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσετε καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων; 6η Επιλογή



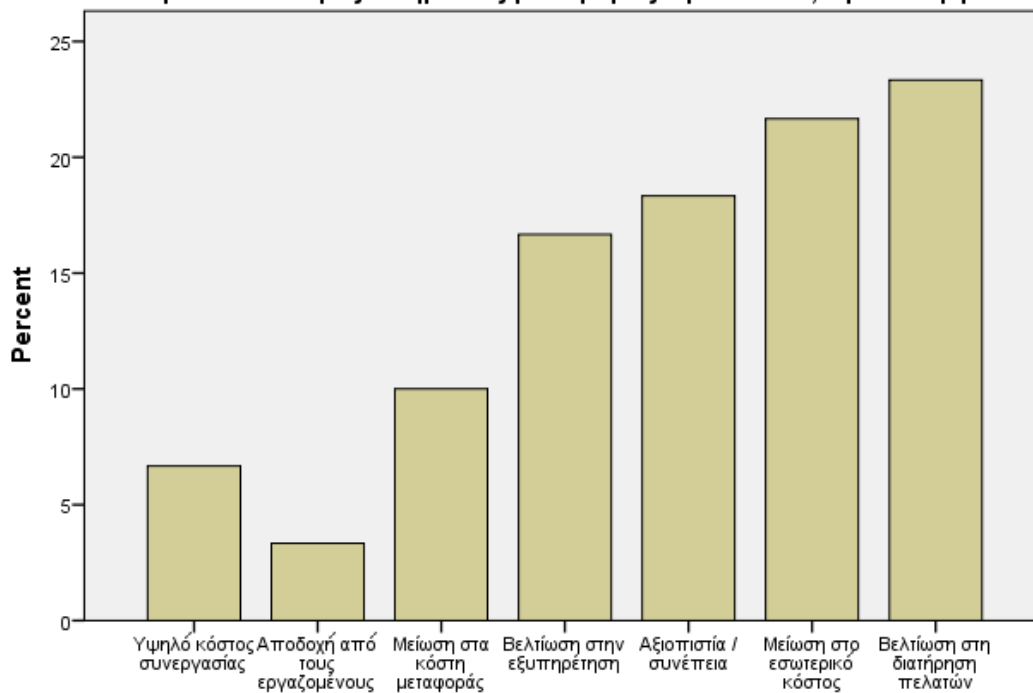
Ερώτηση 7.7

Το 23,3% δήλωσε πως ο έβδομος πιο σημαντικός παράγοντας που αποτελεί εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσουν καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων είναι η Βελτίωση στη διατήρηση πελατών, το 21,7% είναι Μείωση στο εσωτερικό κόστος και το 16,7% η Αξιοπιστία / συνέπεια. Ακολουθεί πίνακας και σχεδιάγραμμα.

7.7 Κατά ποσό οι εξής παράγοντες αποτελούν εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσετε καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων;7η Επιλογή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υψηλό κόστος συνεργασίας	4	6,7	6,7	6,7
	Αποδοχή από τους εργαζομένους	2	3,3	3,3	10,0
	Μείωση στα κόστη μεταφοράς	6	10,0	10,0	20,0
	Βελτίωση στην εξυπηρέτηση	10	16,7	16,7	36,7
	Αξιοπιστία / συνέπεια	11	18,3	18,3	55,0
	Μείωση στο εσωτερικό κόστος	13	21,7	21,7	76,7
	Βελτίωση στη διατήρηση πελατών	14	23,3	23,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

7.7 Κατά ποσό οι εξής παράγοντες αποτελούν εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσετε καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων;7η Επιλογή



7.7 Κατά ποσό οι εξής παράγοντες αποτελούν εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσετε καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων;7η Επιλογή

Ερώτηση 7.8

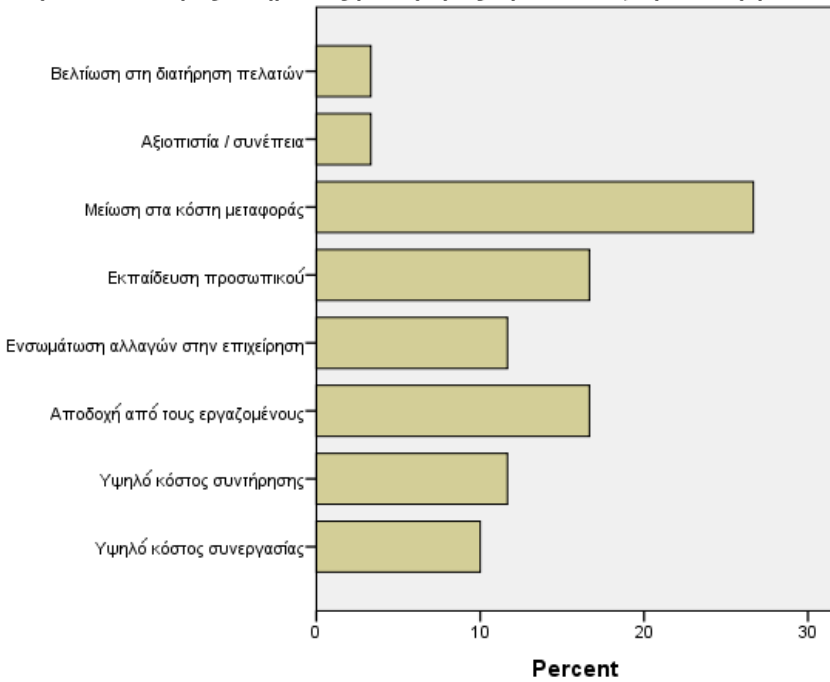
Το 26,7% δήλωσε πως ο όγδος πιο σημαντικός παράγοντας που αποτελεί εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσουν καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων είναι η Μείωση στα κόστη μεταφοράς, το 16,7% είναι η Εκπαίδευση προσωπικού και το 16,7% η Αποδοχή από τους εργαζομένους. Ακολουθεί πίνακας και σχεδιάγραμμα.

7.8 Κατά ποσό οι εξής παράγοντες αποτελούν εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσετε καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων;8η Επιλογή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υψηλό κόστος συνεργασίας	6	10,0	10,0	10,0
	Υψηλό κόστος συντήρησης	7	11,7	11,7	21,7
	Αποδοχή από τους εργαζομένους	10	16,7	16,7	38,3
	Ενσωμάτωση αλλαγών στην επιχείρηση	7	11,7	11,7	50,0
	Εκπαίδευση προσωπικού	10	16,7	16,7	66,7
	Μείωση στα κόστη μεταφοράς	16	26,7	26,7	93,3
	Αξιοπιστία / συνέπεια	2	3,3	3,3	96,7
	Βελτίωση στη διατήρηση πελατών	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

7.8 Κατά ποσό οι εξής παράγοντες αποτελούν εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσετε καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων;8η Επιλογή

7.8 Κατά ποσό οι εξής παράγοντες αποτελούν εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσετε καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων;8η Επιλογή



Ερώτηση 7.9

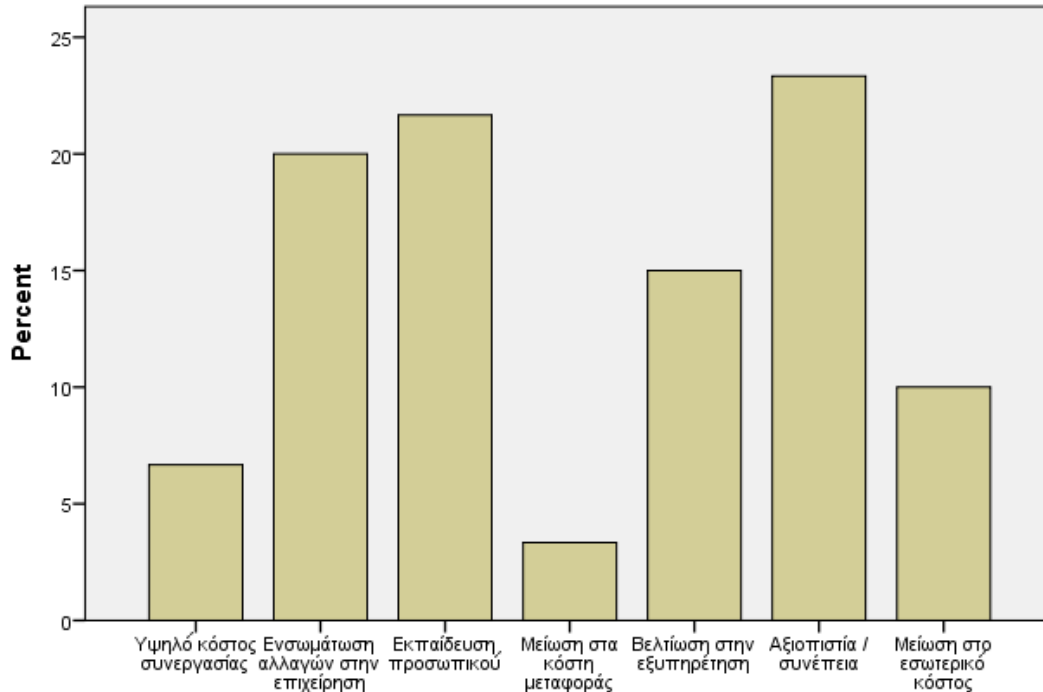
Το 23,3% δήλωσε πως ο ένατος πιο σημαντικός παράγοντας που αποτελεί εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσουν καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων είναι η Μείωση στο εσωτερικό κόστος, το 21,7% είναι η Εκπαίδευση προσωπικού και το 20% η Ενσωμάτωση αλλαγών στην επιχείρηση. Ακολουθεί πίνακας και σχεδιάγραμμα.

7.9 Κατά ποσό οι εξής παράγοντες αποτελούν εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσετε καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων;9η Επιλογή

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Υψηλό κόστος συνεργασίας	4	6,7	6,7	6,7
Ενσωμάτωση αλλαγών στην επιχείρηση	12	20,0	20,0	26,7
Εκπαίδευση προσωπικού	13	21,7	21,7	48,3
Μείωση στα κόστη μεταφοράς	2	3,3	3,3	51,7
Βελτίωση στην εξυπηρέτηση	9	15,0	15,0	66,7
Αξιοπιστία / συνέπεια	14	23,3	23,3	90,0
Μείωση στο εσωτερικό κόστος	6	10,0	10,0	100,0

Total	60	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

7.9 Κατά ποσό οι εξής παράγοντες αποτελούν εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσετε καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων;9η Επιλογή



7.9 Κατά ποσό οι εξής παράγοντες αποτελούν εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσετε καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων;9η Επιλογή

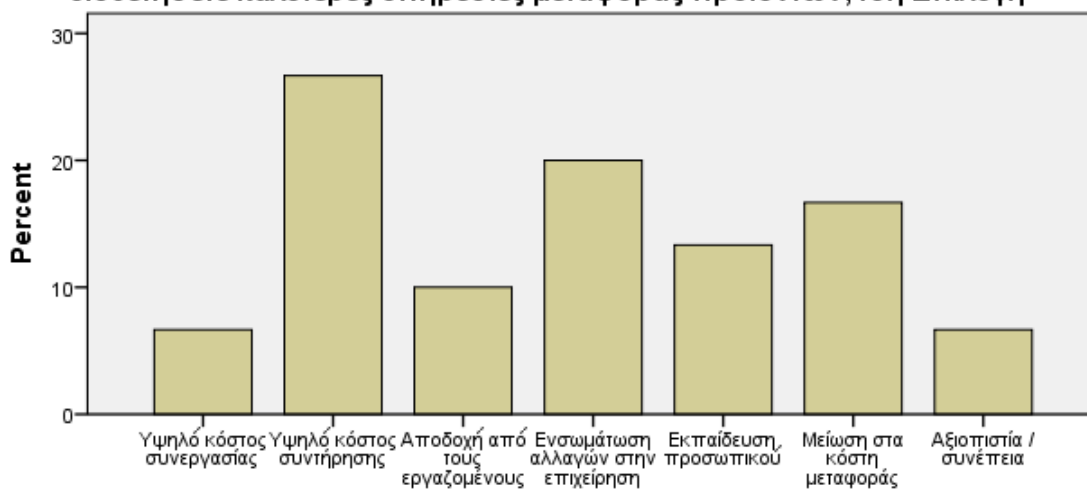
Ερώτηση 7.10

Το 26,7% δήλωσε πως ο δέκατος πιο σημαντικός παράγοντας που αποτελεί εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσουν καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων είναι το Υψηλό κόστος συντήρησης, το 20% είναι η Ενσωμάτωση αλλαγών στην επιχείρηση και το 16,7% η Μείωση στα κόστη μεταφοράς. Ακολουθεί πίνακας και σχεδιάγραμμα.

7.10 Κατά ποσό οι εξής παράγοντες αποτελούν εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσετε καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων;10η Επιλογή

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Υψηλό κόστος συνεργασίας	4	6,7	6,7	6,7
Υψηλό κόστος συντήρησης	16	26,7	26,7	33,3
Αποδοχή από τους εργαζομένους	6	10,0	10,0	43,3
Ενσωμάτωση αλλαγών στην επιχείρηση	12	20,0	20,0	63,3
Εκπαίδευση προσωπικού	8	13,3	13,3	76,7
Μείωση στα κόστη μεταφοράς	10	16,7	16,7	93,3
Αξιοπιστία / συνέπεια	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

7.10 Κατά ποσό οι εξής παράγοντες αποτελούν εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσετε καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων;10η Επιλογή



7.10 Κατά ποσό οι εξής παράγοντες αποτελούν εμπόδιο για την εταιρεία στο να υιοθετήσετε καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων;10η Επιλογή

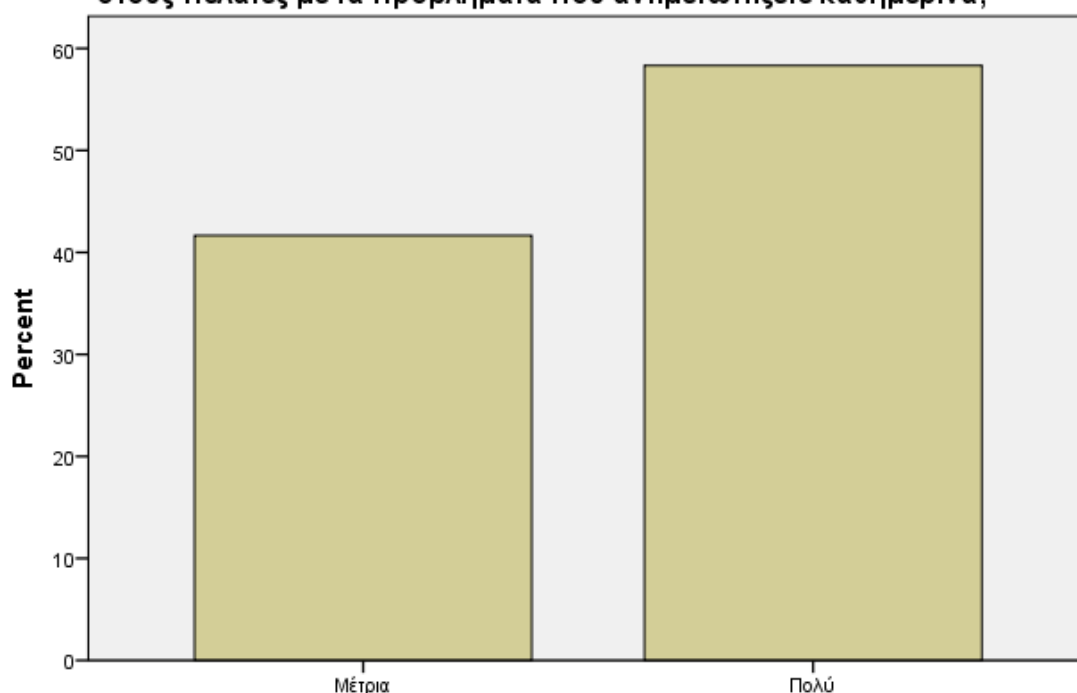
Ερώτηση 8

Το 58,3% δήλωσε πως είναι πολύ σημαντική στο μέλλον η μεταφορά & διανομή των προϊόντων στους πελάτες με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν καθημερινά και το 41,7% δήλωσε πως είναι σημαντική σε μέτριο βαθμό. Ακολουθεί πίνακας και σχεδιάγραμμα.

8.Ποσό σημαντική θα είναι στο μέλλον η μεταφορά & διανομή των προϊόντων σας στους πελάτες με τα προβλήματα που αντιμετωπίζετε καθημερινά;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μέτρια	25	41,7	41,7	41,7
Πολύ	35	58,3	58,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

8.Ποσό σημαντική θα είναι στο μέλλον η μεταφορά& διανομή των προϊόντων σας στους πελάτες με τα προβλήματα που αντιμετωπίζετε καθημερινά;



8.Ποσό σημαντική θα είναι στο μέλλον η μεταφορά& διανομή των προϊόντων σας στους πελάτες με τα προβλήματα που αντιμετωπίζετε καθημερινά;

Επιχειρησιακή Στρατηγική

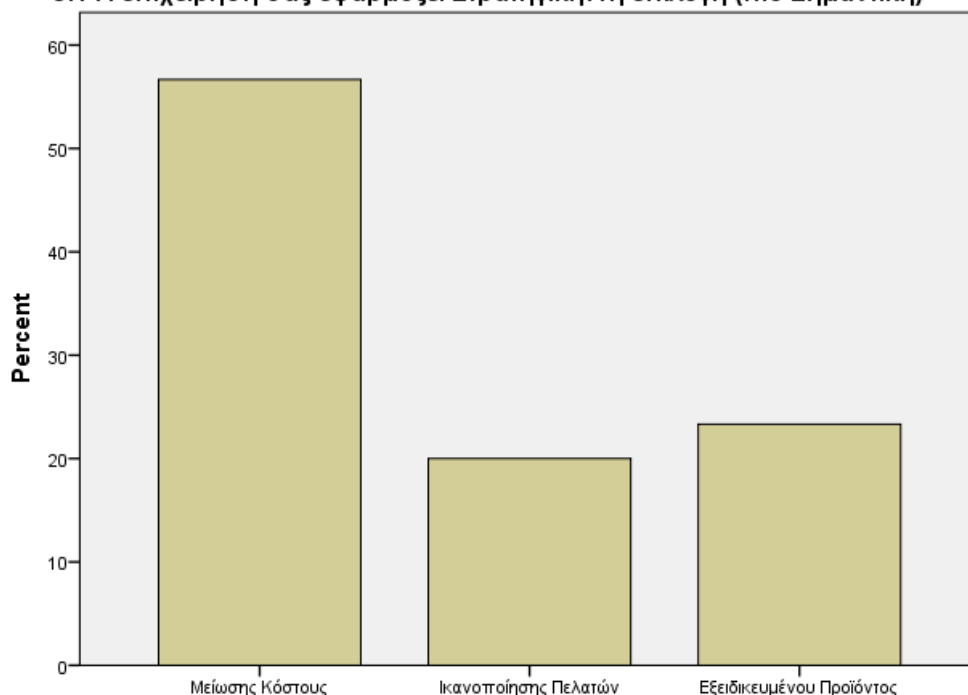
Ερώτηση 9.1

Το 56,7% δήλωσε πως η πιο σημαντική στρατηγική που εφαρμόζει η επιχείρηση τους είναι η Στρατηγική Μείωσης Κόστους, το 23,3% δήλωσαν την στρατηγική Εξειδικευμένου Προϊόντος και το 20% την στρατηγική Ικανοποίησης Πελατών. Ακολουθεί πίνακας και σχεδιάγραμμα.

9.1 Η επιχείρηση σας εφαρμόζει Στρατηγική:1η επιλογή (πιο Σημαντική)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μείωσης Κόστους	34	56,7	56,7	56,7
Ικανοποίησης Πελατών	12	20,0	20,0	76,7
Εξειδικευμένου Προϊόντος	14	23,3	23,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

9.1 Η επιχείρηση σας εφαρμόζει Στρατηγική:1η επιλογή (πιο Σημαντική)



9.1 Η επιχείρηση σας εφαρμόζει Στρατηγική:1η επιλογή (πιο Σημαντική)

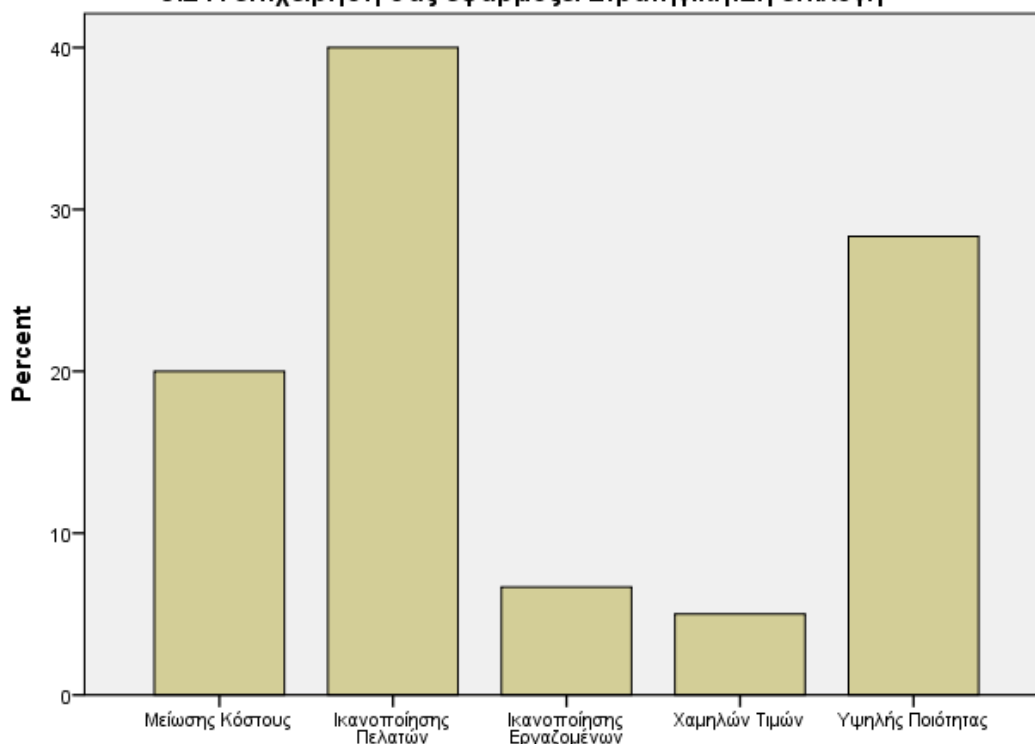
Ερώτηση 9.2

Το 40% δήλωσε πως η δεύτερη πιο σημαντική στρατηγική που εφαρμόζει η επιχείρησή τους είναι η Στρατηγική Ικανοποίησης Πελατών, το 28,3% ποσοστό δήλωσε την στρατηγική Υψηλής Ποιότητας, το 20% την στρατηγική Μείωσης κόστους, το 6,7% της Ικανοποίησης Εργαζομένων και το υπόλοιπο 5% την στρατηγική Χαμηλών τιμών. Ακολουθεί πίνακας και σχεδιάγραμμα.

9.2 Η επιχείρησή σας εφαρμόζει Στρατηγική:2η επιλογή

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μείωσης Κόστους	12	20,0	20,0	20,0
Ικανοποίησης Πελατών	24	40,0	40,0	60,0
Ικανοποίησης Εργαζομένων	4	6,7	6,7	66,7
Χαμηλών Τιμών	3	5,0	5,0	71,7
Υψηλής Ποιότητας	17	28,3	28,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

9.2 Η επιχείρησή σας εφαρμόζει Στρατηγική:2η επιλογή



9.2 Η επιχείρησή σας εφαρμόζει Στρατηγική:2η επιλογή

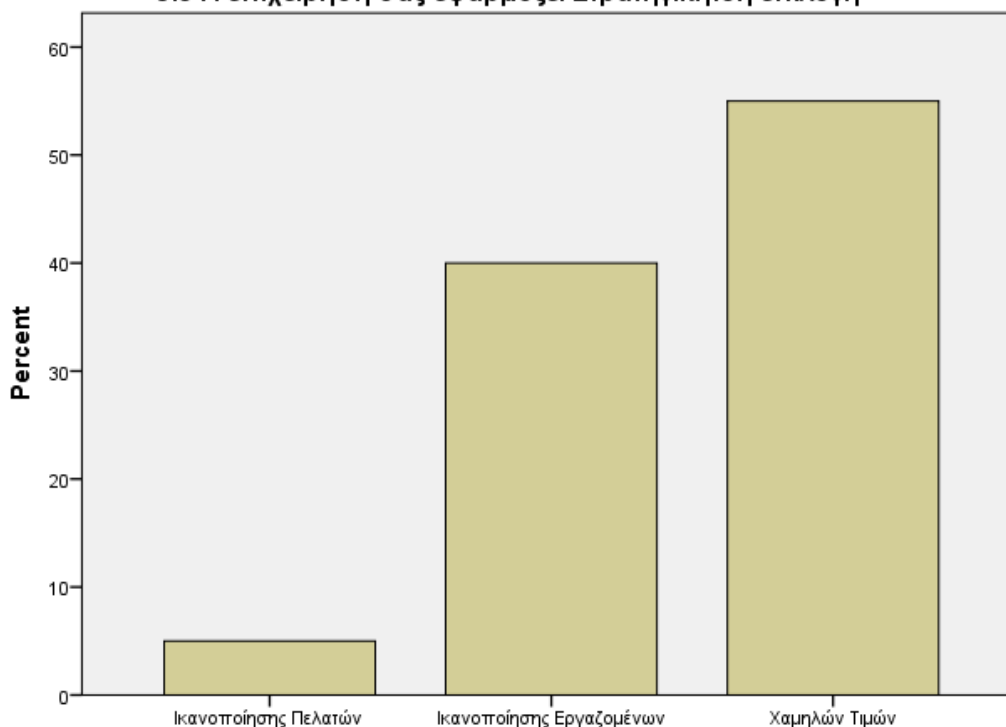
Ερώτηση 9.3

Το 55% δήλωσε πως η τρίτη πιο σημαντική στρατηγική που εφαρμόζει η επιχείρηση τους είναι η Στρατηγική Χαμηλών τιμών, το 40% την Στρατηγική Ικανοποίησης Εργαζομένων και το υπόλοιπο 5% την Στρατηγική ικανοποίησης πελατών. Ακολουθεί πίνακας και σχεδιάγραμμα.

9.3 Η επιχείρηση σας εφαρμόζει Στρατηγική:3η επιλογή

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ικανοποίησης Πελατών	3	5,0	5,0	5,0
Ικανοποίησης Εργαζομένων	24	40,0	40,0	45,0
Χαμηλών Τιμών	33	55,0	55,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

9.3 Η επιχείρηση σας εφαρμόζει Στρατηγική:3η επιλογή



9.3 Η επιχείρηση σας εφαρμόζει Στρατηγική:3η επιλογή

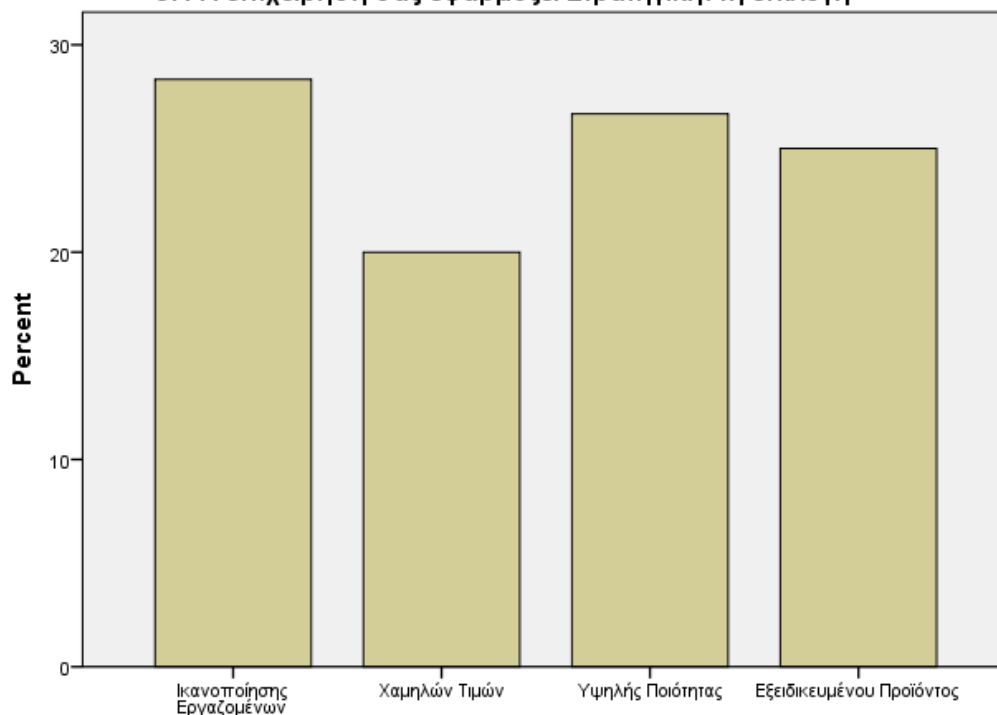
Ερώτηση 9.4

Το 28,3% δήλωσε πως η τέταρτη πιο σημαντική στρατηγική που εφαρμόζει η επιχείρησή τους είναι η Στρατηγική Ικανοποίησης εργαζομένων, το 26,7% δήλωσαν την στρατηγική Υψηλής Ποιότητας, το 25% του Εξειδικευμένου Προϊόντος και το 20% την στρατηγική Χαμηλών τιμών. Ακολουθεί πίνακας και σχεδιάγραμμα.

9.4 Η επιχείρησή σας εφαρμόζει Στρατηγική:4η επιλογή

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ικανοποίησης Εργαζομένων	17	28,3	28,3	28,3
Χαμηλών Τιμών	12	20,0	20,0	48,3
Υψηλής Ποιότητας	16	26,7	26,7	75,0
Εξειδικευμένου Προϊόντος	15	25,0	25,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

9.4 Η επιχείρησή σας εφαρμόζει Στρατηγική:4η επιλογή



9.4 Η επιχείρησή σας εφαρμόζει Στρατηγική:4η επιλογή

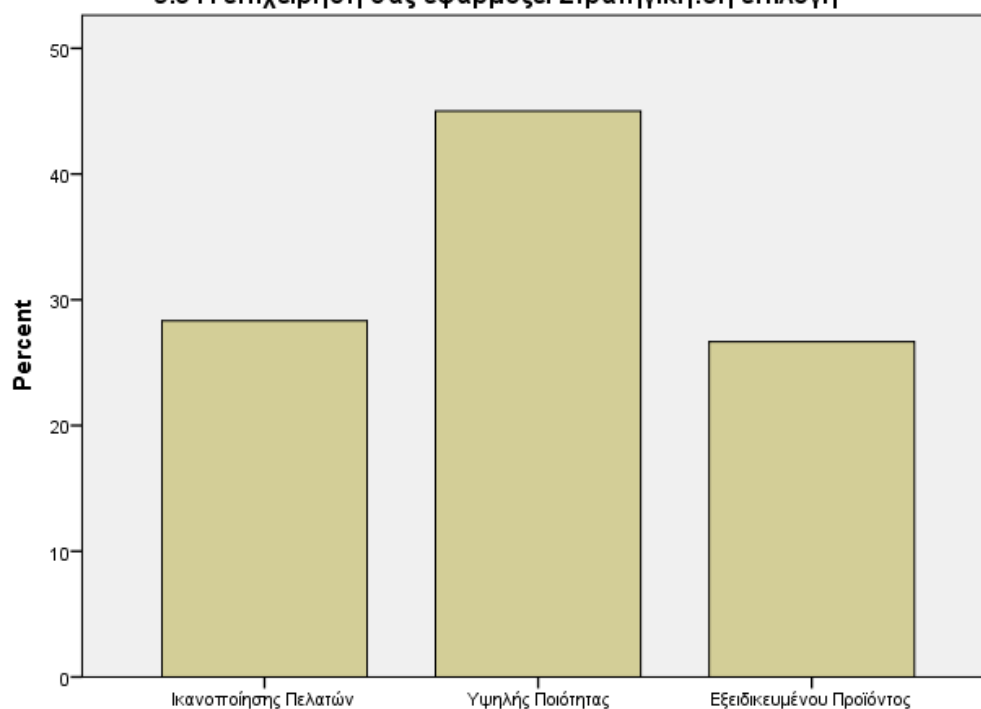
Ερώτηση 9.5

Το 45% δήλωσε πως η Πέμπτη και πιο σημαντική στρατηγική που εφαρμόζει η επιχείρηση τους είναι η Στρατηγική Υψηλής Ποιότητας, το 28,3% δήλωσαν την στρατηγική Ικανοποίησης πελατών και το 26,7% του Εξειδικευμένου Προϊόντος. Ακολουθεί πίνακας και σχεδιάγραμμα.

9.5 Η επιχείρηση σας εφαρμόζει Στρατηγική:5η επιλογή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ικανοποίησης Πελατών	17	28,3	28,3	28,3
	Υψηλής Ποιότητας	27	45,0	45,0	73,3
	Εξειδικευμένου Προϊόντος	16	26,7	26,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

9.5 Η επιχείρηση σας εφαρμόζει Στρατηγική:5η επιλογή



9.5 Η επιχείρηση σας εφαρμόζει Στρατηγική:5η επιλογή

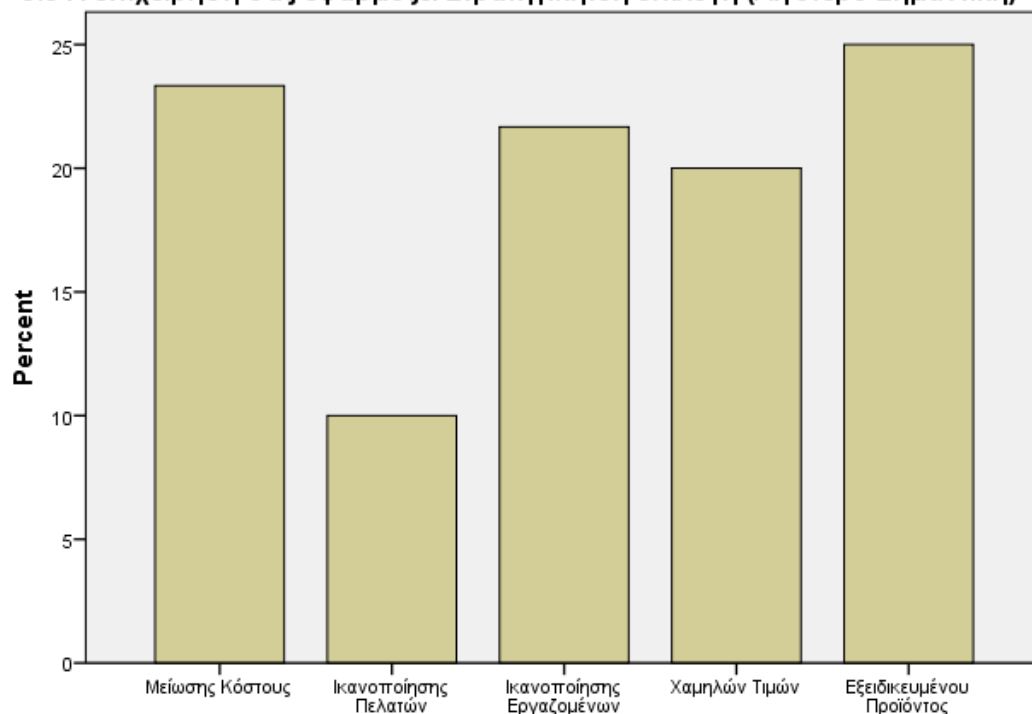
Ερώτηση 9.6

Το 25% δήλωσε πως η έκτη πιο σημαντική στρατηγική που εφαρμόζει η επιχείρησή τους είναι η του Εξειδικευμένου Προϊόντος, το 23,3% δήλωσαν την στρατηγική Μείωσης κόστους, το 21,7% Ικανοποίησης εργαζομένων και το 10% την στρατηγική Ικανοποίησης πελατών. Ακολουθεί πίνακας και σχεδιάγραμμα.

9.6 Η επιχείρησή σας εφαρμόζει Στρατηγική:6η επιλογή (Λιγότερο Σημαντική)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μείωσης Κόστους	14	23,3	23,3	23,3
Ικανοποίησης Πελατών	6	10,0	10,0	33,3
Ικανοποίησης Εργαζομένων	13	21,7	21,7	55,0
Χαμηλών Τιμών	12	20,0	20,0	75,0
Εξειδικευμένου Προϊόντος	15	25,0	25,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

9.6 Η επιχείρησή σας εφαρμόζει Στρατηγική:6η επιλογή (Λιγότερο Σημαντική)



9.6 Η επιχείρησή σας εφαρμόζει Στρατηγική:6η επιλογή (Λιγότερο Σημαντική)

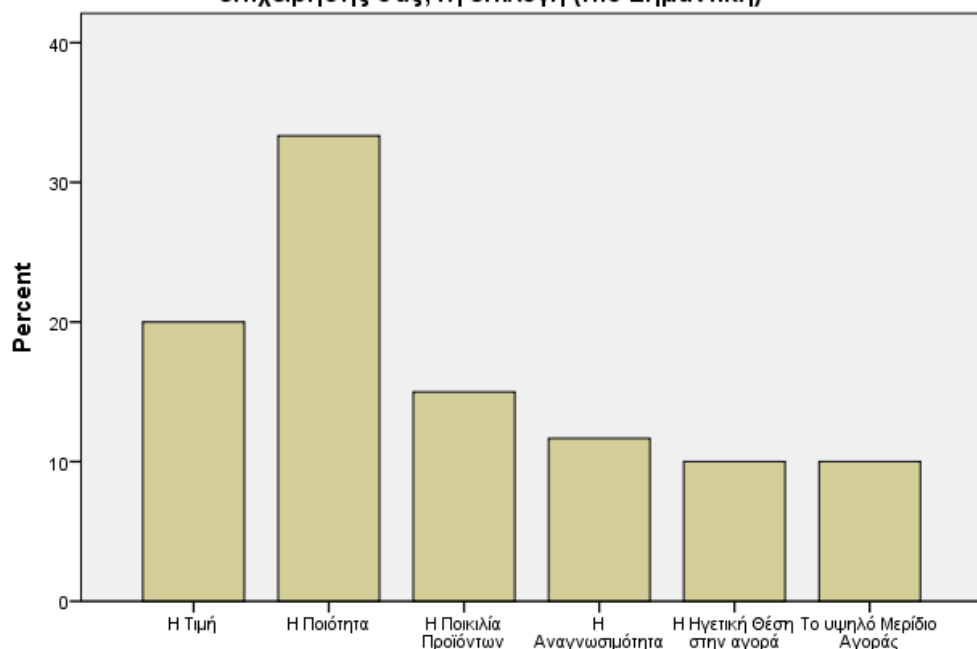
Ερώτηση 10.1

Το 33,3% δήλωσε πως το ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης τους είναι η Ποιότητα και το 20% η Τιμή. Το 15% δήλωσε την ποικιλία των προϊόντων και το 11,7% την Αναγνωσιμότητα. Ακολουθεί πίνακας και σχεδιάγραμμα.

10.1 Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης σας; 1η επιλογή (πιο Σημαντική)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Η Τιμή	12	20,0	20,0	20,0
Η Ποιότητα	20	33,3	33,3	53,3
Η Ποικιλία Προϊόντων	9	15,0	15,0	68,3
Η Αναγνωσιμότητα	7	11,7	11,7	80,0
Η Ηγετική Θέση στην αγορά	6	10,0	10,0	90,0
Το υψηλό Μεριδίο Αγοράς	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

10.1 Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης σας; 1η επιλογή (πιο Σημαντική)



10.1 Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης σας; 1η επιλογή (πιο Σημαντική)

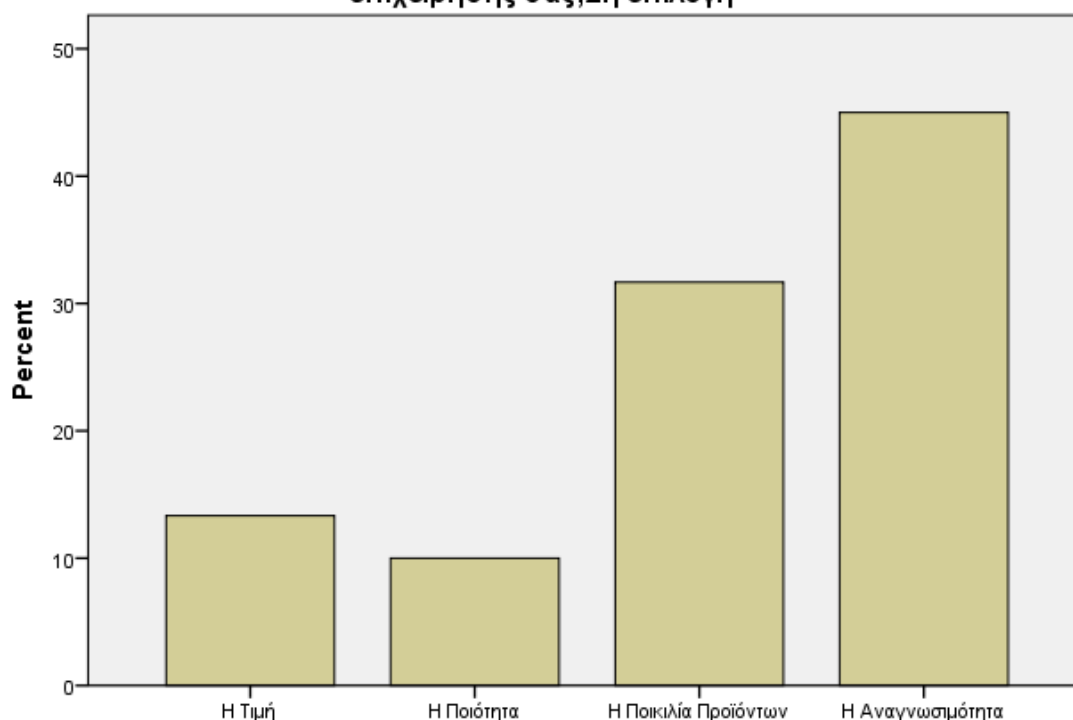
Ερώτηση 10.2

Το 45% δήλωσε πως το δεύτερο ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής τους είναι η Αναγνωσιμότητα, το 31,7% η Ποικιλία προϊόντων, το 13,3% η Τιμή και το υπόλοιπο 10% η Ποιότητα. Ακολουθεί πίνακας και σχεδιάγραμμα.

10.2 Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής σας;2η επιλογή

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Η Τιμή	8	13,3	13,3	13,3
Η Ποιότητα	6	10,0	10,0	23,3
Η Ποικιλία Προϊόντων	19	31,7	31,7	55,0
Η Αναγνωσιμότητα	27	45,0	45,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

10.2 Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής σας;2η επιλογή



10.2 Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής σας;2η επιλογή

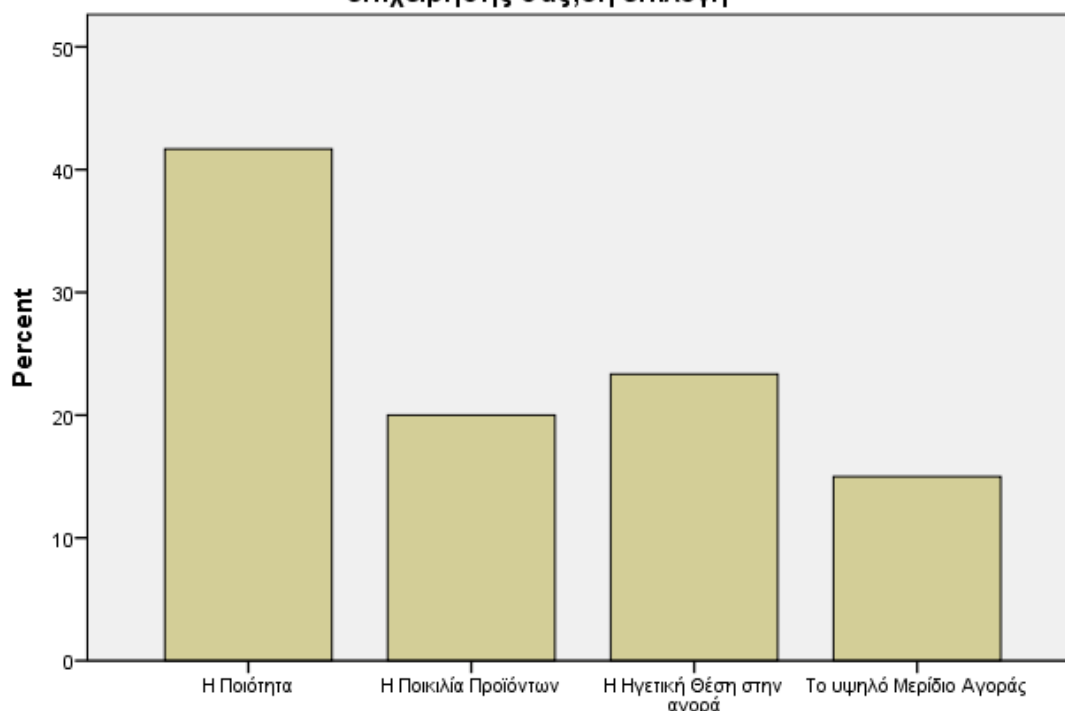
Ερώτηση 10.3

Το 41,7% δήλωσε πως το τρίτο ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής τους είναι η Ποιότητα, το 23,3% η Ηγετική Θέση στην αγορά, το 20% η Ποικιλία Προϊόντων και το υπόλοιπο 15% το υψηλό Μερίδιο Αγοράς. Ακολουθεί πίνακας και σχεδιάγραμμα.

10.3 Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής σας;3η επιλογή

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Η Ποιότητα	25	41,7	41,7	41,7
Η Ποικιλία Προϊόντων	12	20,0	20,0	61,7
Η Ηγετική Θέση στην αγορά	14	23,3	23,3	85,0
Το υψηλό Μερίδιο Αγοράς	9	15,0	15,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

10.3 Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής σας;3η επιλογή



10.3 Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής σας;3η επιλογή

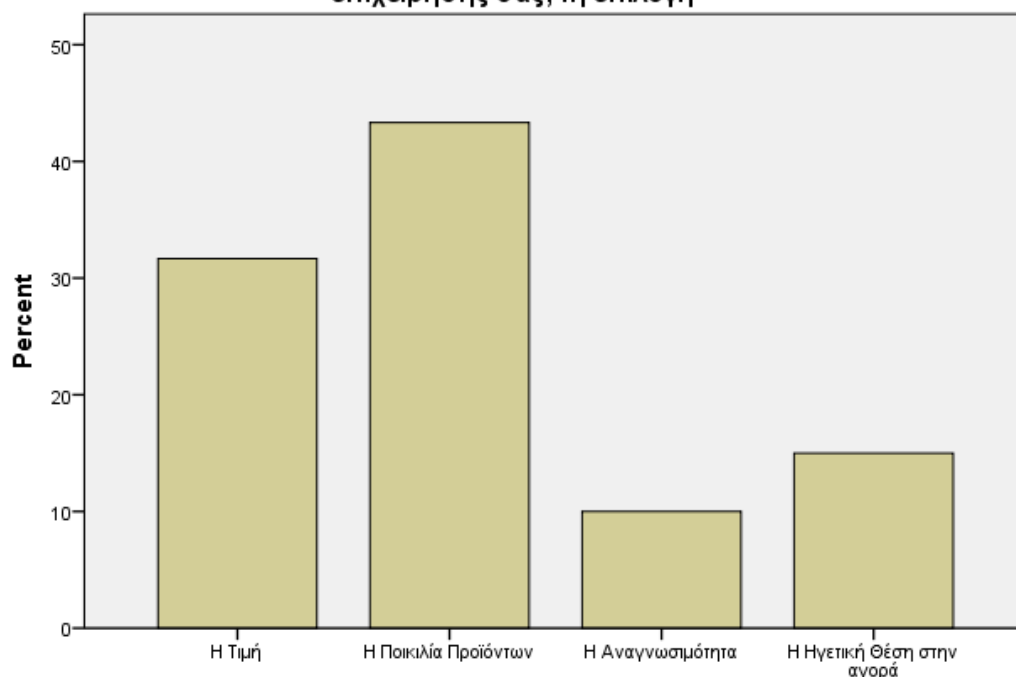
Ερώτηση 10.4

Το 43,3% δήλωσε πως το τέταρτο ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής τους είναι η ποικιλία των προϊόντων, το 31,7% η Τιμή, το 15% η Ηγετική Θέση στην αγορά και το υπόλοιπο 10% η Αναγνωσιμότητα. Ακολουθεί πίνακας και σχεδιάγραμμα.

10.4 Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής σας;4η επιλογή

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Η Τιμή	19	31,7	31,7	31,7
Η Ποικιλία Προϊόντων	26	43,3	43,3	75,0
Η Αναγνωσιμότητα	6	10,0	10,0	85,0
Η Ηγετική Θέση στην αγορά	9	15,0	15,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

10.4 Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής σας;4η επιλογή



10.4 Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής σας;4η επιλογή

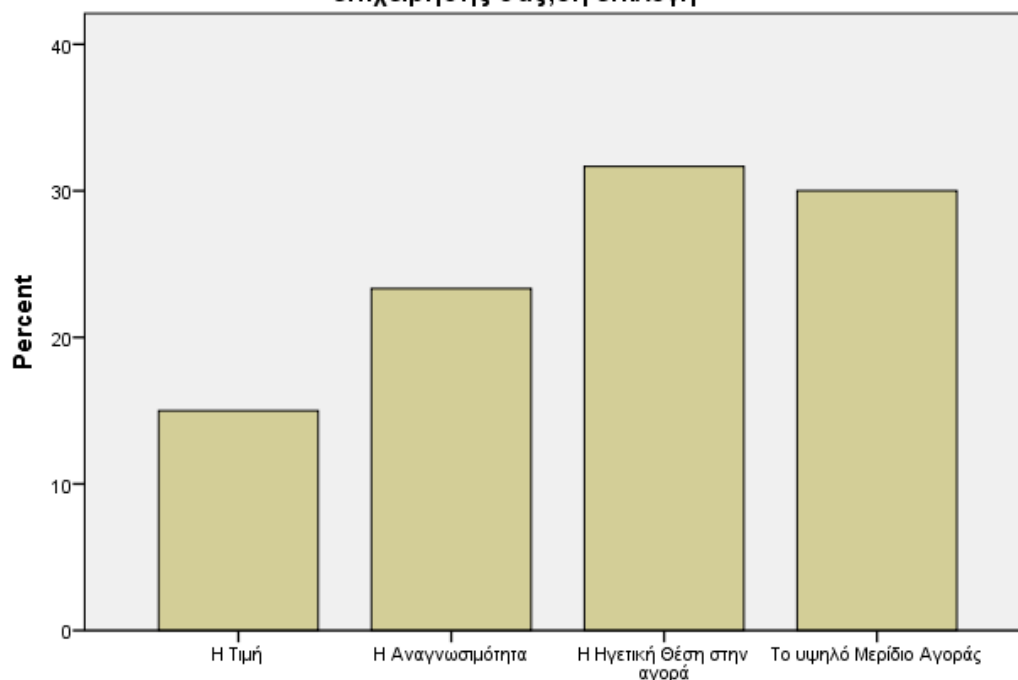
Ερώτηση 10.5

Το 31,7% δήλωσε πως το πέμπτο ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής τους είναι η Ηγετική Θέση στην αγορά, το 30% το υψηλό Μεριδίο Αγοράς, το 23,3% η Αναγνωσιμότητα και το υπόλοιπο 15% η Τιμή. Ακολουθεί πίνακας και σχεδιάγραμμα.

10.5 Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής σας;5η επιλογή

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Η Τιμή	9	15,0	15,0	15,0
Η Αναγνωσιμότητα	14	23,3	23,3	38,3
Η Ηγετική Θέση στην αγορά	19	31,7	31,7	70,0
Το υψηλό Μεριδίο Αγοράς	18	30,0	30,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

10.5 Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής σας;5η επιλογή



10.5 Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής σας;5η επιλογή

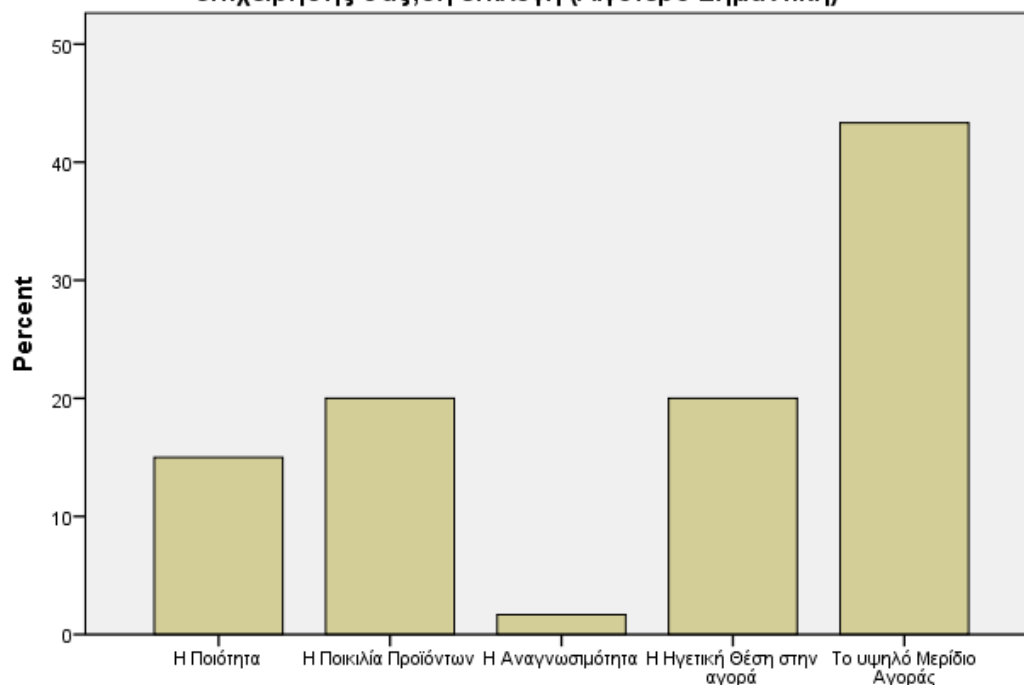
Ερώτηση 10.6

Το 43,3% δήλωσε πως το έκτο ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής τους είναι το υψηλό Μεριδίο Αγοράς, το 20% η Αναγνωσιμότητα, άλλο ένα 20% η Ηγετική Θέση στην αγορά και το υπόλοιπο 15% η ποιότητα. Ακολουθεί πίνακας και σχεδιάγραμμα.

10.6 Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής σας;δη επιλογή (Λιγότερο Σημαντική)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Η Ποιότητα	9	15,0	15,0	15,0
Η Ποικιλία Προϊόντων	12	20,0	20,0	35,0
Η Αναγνωσιμότητα	1	1,7	1,7	36,7
Η Ηγετική Θέση στην αγορά	12	20,0	20,0	56,7
Το υψηλό Μεριδίο Αγοράς	26	43,3	43,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

10.6 Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής σας;δη επιλογή (Λιγότερο Σημαντική)



10.6 Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής σας;δη επιλογή (Λιγότερο Σημαντική)

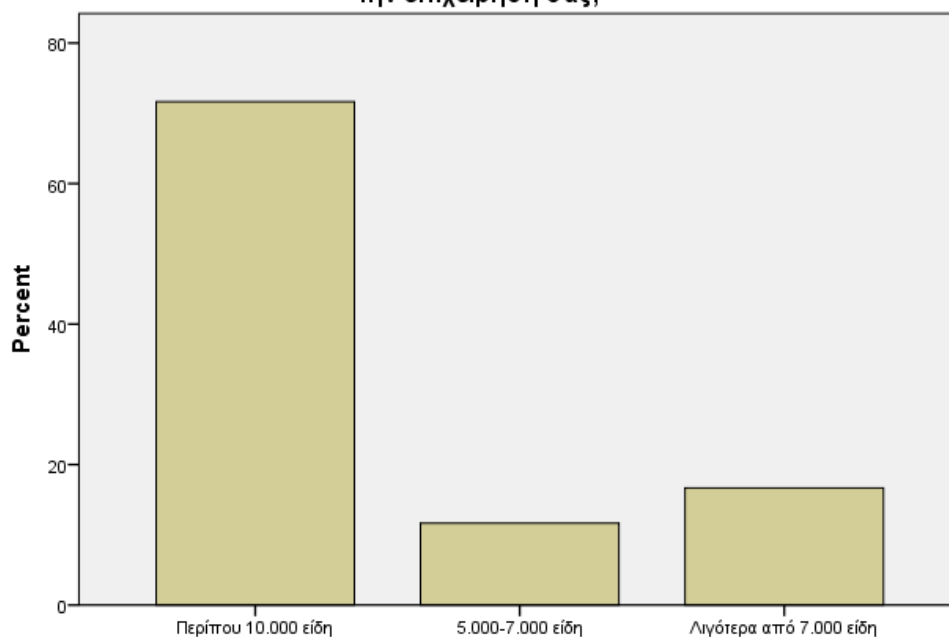
Ερώτηση 11

Το 71,7% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο συνολικός αριθμός Κωδικών Προϊόντων που διακινούνται από την επιχείρησή τους είναι περίπου 10.000 είδη, το 16,7% είναι λιγότερα από 7.000 είδη και το 11,7% από 5.000-7.000 είδη. Ακολουθεί ο πίνακας και το σχεδιάγραμμα.

11. Ποιος είναι ο συνολικός αριθμός Κωδικών προϊόντων που διακινούνται από την επιχείρησή σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Περίπου 10.000 είδη	43	71,7	71,7	71,7
5.000-7.000 είδη	7	11,7	11,7	83,3
Λιγότερα από 7.000 είδη	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

11. Ποιος είναι ο συνολικός αριθμός Κωδικών προϊόντων που διακινούνται από την επιχείρησή σας;



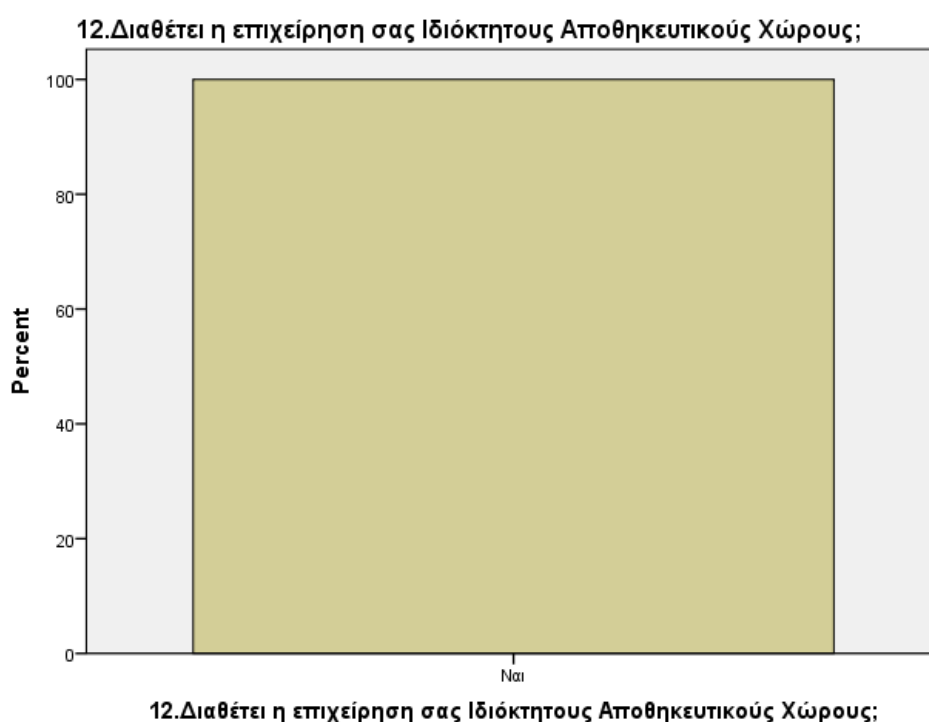
11. Ποιος είναι ο συνολικός αριθμός Κωδικών προϊόντων που διακινούνται από την επιχείρησή σας;

Ερώτηση 12

Το σύνολο των ερωτηθέντων δήλωσε πως η επιχείρησή τους διαθέτει Ιδιόκτητους Αποθηκευτικούς Χώρους. Ακολουθεί ο πίνακας και το σχεδιάγραμμα..

12. Διαθέτει η επιχείρησή σας Ιδιόκτητους Αποθηκευτικούς Χώρους;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	60	100,0	100,0	100,0



12. Διαθέτει η επιχείρησή σας Ιδιόκτητους Αποθηκευτικούς Χώρους;

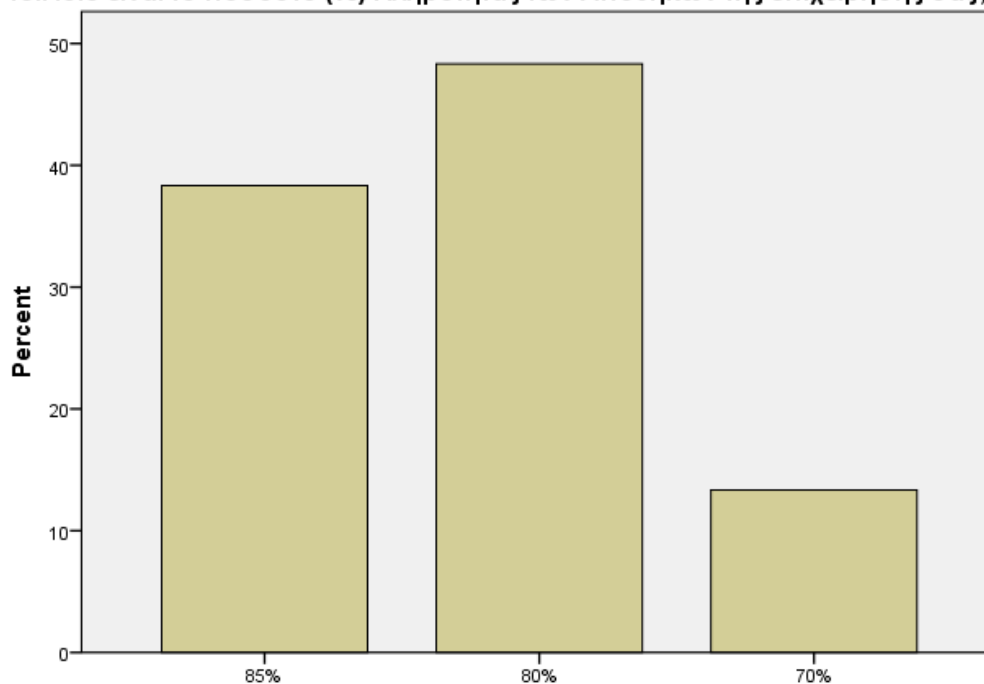
Ερώτηση 13

Το 48,3% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως το ποσοστό Πληρότητας των Αποθηκών της επιχείρησής είναι 80%, το 38,3% δήλωσαν πως το ποσοστό είναι 85% και το υπόλοιπο 13,3% δήλωσαν πως το ποσοστό Πληρότητας των Αποθηκών της επιχείρησής είναι 70%. Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

13. Ποιο είναι το ποσοστό (%) Πληρότητας των Αποθηκών της επιχείρησας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 85%	23	38,3	38,3	38,3
80%	29	48,3	48,3	86,7
70%	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

13. Ποιο είναι το ποσοστό (%) Πληρότητας των Αποθηκών της επιχείρησας;



13. Ποιο είναι το ποσοστό (%) Πληρότητας των Αποθηκών της επιχείρησας;

Κεφάλαιο Έκτο

Επίλογος – Συμπεράσματα

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, η έννοια των Logistics εμφανίστηκε στον Ελλαδικό χώρο περίπου στις αρχές της δεκαετίας του 1990, ουσιαστικά όμως η ολοκληρωμένη ερμηνεία αλλά και εφαρμογή αυτών των μεθόδων έκαναν αισθητή την παρουσία τους πολύ αργότερα.

Η αποθεματοποίηση - αποθήκευση αφορά μόνο όσα προϊόντα η επιχείρηση μπορεί να διαθέτει και χρειάζεται ή όσα θα της χρειαστούν στο μέλλον. Το σύστημα *Just in Time* αποτελεί ένα σύστημα Management των αποθεμάτων, καθώς και το *Just in Case*.

Οι χώροι αποθήκευσης μιας επιχείρησης, μπορεί να είναι ιδιωτικοί ή δημόσιοι. Ιδιωτικοί είναι οι χώροι εκείνοι του οποίους η επιχείρηση κατέχει ή τους ενοικιάζει. Δημόσιοι είναι οι χώροι εκείνοι του οποίους μια επιχείρηση του νοικιάζει από το Δημόσιο. Και καταβάλλει σε αυτό τα αποθήκευτρα. Το σημείο που βρίσκεται μια αποθήκη έχει πολύ μεγάλη σημασία, κυρίως από την πλευρά του ανταγωνισμού.

Αποτελεί γεγονός στις μέρες μας πως το αρμόδιο τμήμα της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας στις επιχειρήσεις, είναι υπεύθυνο για την αποτελεσματική, κανονική ροή αλλά για την αποθήκευση των αγαθών και των υπηρεσιών σε αυτήν, αναλόγως των υπηρεσιών και προϊόντων που προσφέρει σχετικά (Παππή, 2007). Το τμήμα αυτό όπως είναι γνωστό, φέρει την ονομασία τμήμα 3rd Party Logistics.

Η έννοια της ορολογίας 4PL πρωτοεμφανίστηκε στην Ελλάδα στα μέσα της δεκαετίας του 1990 και ουσιαστικά αποτελεί την ανάπτυξη των 3PL συστημάτων. Τα τελευταία δραστηριοποιούνται στα τμήματα των εφοδιαστικών αλυσίδων που αφορούν το τρίπτυχο «Μεταφορά – Αποθήκευση – Διανομή», ενώ τα 4PL δεν περιορίζονται σε κάποιο αντίστοιχο όριο (Παππή, 2005).

Το συγκεκριμένο σύστημα αφορά την γενική λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας και προσπαθεί να αναλύει τα στοιχεία της με σκοπό την βελτίωση της όλης αυτής λειτουργίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα που θα μπορούσε να αναφερθεί είναι ότι τα 3PL παρακολουθούν την πορεία των αποθεμάτων ενώ τα 4PL ασχολούνται με την διαχείριση των αποθεμάτων (Παππή, 2005).

Σε καμία περίπτωση στις μέρες μας, η ανάληψη εργασιών από τρίτους δεν αποτελεί μια πρωτόγνωρη υπόθεση στο χώρο των logistics. Οι πλέον συνηθισμένες εργασίες ανάθεσης σε τρίτους από μέρους μιας επιχείρησης, είναι οι εργασίες που αναφέρονται σε διαδικασίες λογιστηρίου ή καθαριότητας σε ένα εργασιακό χώρο, αφού αποτελούν μια κοινή πρακτική για πολλές επιχειρήσεις στην Ελλάδα και στο εξωτερικό (Banerjee, Williams, 2009).

Μια εντελώς όμως νέα εξέλιξη τα τελευταία χρόνια στο χώρο των logistics, αποτελούν οι υπηρεσίες *outsourcing* σε τομείς ποικίλων εργασιών εντός των μικρομεσαίων και μεγαλύτερων επιχειρήσεων. Μέσα από την ανάγκη ανάπτυξης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών για τις εταιρείες καθώς και την απόδοσή τους στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, αναπτύχθηκαν για παράδειγμα τα διάφορα τμήματα πληροφορικής και μηχανογράφησης εντός των συγκεκριμένων εταιριών (Mohr Sengupta, Slater, 2009).

Αναφερόμενοι στην έννοια της αξιολόγησης των υπηρεσιών Logistics, θα λέγαμε πως αποτελεί γεγονός ότι στην Ελλάδα υπάρχει μια ιδιαίτερα δυναμική κίνηση στο χώρο τόσο των Logistics όσο και στις συνδυασμένες μεταφορές. Ο κλάδος ολοένα και αναπτύσσεται μέσα από τις διεθνείς τάσεις και νέες εξελίξεις. Οι υπηρεσίες που αποδίδονται πλέον από τις επιχειρήσεις του ίδιου, είναι πρωτοποριακές (Παππή, 2005).

Κρίσιμος παράγοντας τους ανταγωνισμού είναι ουσιαστικά η ίδια η εφοδιαστική αλυσίδα. Η Ελλάδα λόγω της γεωγραφικής της θέσης είναι σε θέση να έχει ποικίλα πλεονεκτήματα μέσα από τη χρήση υποδομών των Logistics. Οι υποδομές αυτές είναι σε θέση να ικανοποιήσουν ανάγκες αποθήκευσης και διαμονής αγαθών.

Αναφερόμενοι επίσης σχετικά στην χρησιμότητα των Πράσινων Logistics στην εφοδιαστική αλυσίδα στις μέρες μας, θα λέγαμε πως σχεδόν σε όλους τους τομείς των επιχειρήσεων, τα στοιχεία που πάντα όριζαν τη ανταγωνιστικότητα ήταν το κόστος και η ποιότητα. Σημαντικός τρόπος δε με το οποίο οι επιχειρηματίες μπορούσαν να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές, ήταν η μείωση του κόστους και οι καλύτερες υπηρεσίες και να προσπαθήσουν να προβάλλουν περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς ή οικονομικούς παράγοντες γύρω από τη αλυσίδα εφοδιασμού τους (Emmet, 2008).

Με σκοπό να διαφανούν οι σχετικές επιδράσεις των περιβαλλοντικών φόρων στις επιχειρήσεις και οι οποίες ρυπαίνουν το περιβάλλον, θα πρέπει πρώτα να κατηγοριοποιηθούν και να περιγραφούν σχετικά ώστε να γίνει γνωστός ο σκοπός για τον οποίο επιβάλλονται. Έτσι λοιπόν θα λέγαμε πως οι σχετικοί περιβαλλοντικοί φόροι, σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Υπηρεσία Περιβάλλοντος, διακρίνονται σε φόρους (E.E.A., 2012):

- Φόροι που καλύπτουν το κόστος αποκατάστασης της περιβαλλοντικής υποβάθμισης (cost covering taxes).
- Φόροι οι οποίοι παρέχουν κίνητρα στις επιχειρήσεις για την εφαρμογή της περιβαλλοντικής διαχείρισης (incentive taxes).
- Φόροι με σκοπό τη συλλογή εσόδων στο πλαίσιο της περιβαλλοντικής πολιτικής (revenue raising taxes).

Σχετικά με την αποτελεσματικότητα των περιβαλλοντικών φόρων στις μέρες μας και όπως εκείνοι επιβάλλονται από τα Κράτη στις επιχειρήσεις, θα λέγαμε πως σύμφωνα με στοιχεία της E.E., αναφέρεται μια μικρή σχετικά πρόοδο από το 2010 και έπειτα και ουσιαστικά δεν μπορούμε να μιλάμε για μια ιδιαίτερη αποτελεσματική φορολογική πολιτική στο τομέα αυτό, αφού τα ποσά των περιβαλλοντικών φόρων αναφέρονται ως μικρά και με σκοπό να χαρακτηρίζονται ως λογικά κόστη (E.E.A., 2012).

Προκειμένου να ενσωματωθεί με αποτελεσματικό τρόπο η εφοδιαστική αλυσίδα στην αειφόρο διαδικασία και ως εκ τούτου να αποφευχθεί η οποιαδήποτε επιβολή περιβαλλοντικών φόρων στις επιχειρήσεις, είναι απαραίτητη η χρήση μιας ορθής και αποτελεσματικής πολιτικής από τις εταιρείες μαζί με ένα σύστημα πράσινης διοίκησης (Seuring, Muller, 2008). Το σύστημα αυτό θα πρέπει να θέτει στόχους και δράσεις γύρω από τα οικονομικά, το περιβάλλον και τη κοινωνία.

Με σκοπό την επίτευξη της περιβαλλοντικής βελτίωσης και γενικότερα της καλύτερης ποιότητας ζωής από μέρους των επιχειρήσεων και ως εκ τούτου την αποφυγή πληρωμής περιβαλλοντικών φόρων σε αντίθετη περίπτωση, στόχος είναι να έχουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες λίγες έως μηδενικές επιπτώσεις στο περιβάλλον. Μια πρόταση στρατηγικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης, γνωστή ως Ολοκληρωμένη Πολιτική Προϊόντος (ΟΠΠ), αποτελεί λύση για όσες επιχειρήσεις θέλουν να γίνουν περιβαλλοντικά υπεύθυνες και να συμβάλλουν σε μια βιώσιμη κοινωνία (Περίληψη Πράσινης Βίβλου της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2001).

Καταλήγοντας, θα λέγαμε πως σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να συλλεχθούν, αξιολογηθούν και παρουσιαστούν όλα τα κατάλληλα εκείνα πρωτογενή καθώς και δευτερογενή στοιχεία με σκοπό να διερευνηθούν αντίστοιχα τα στοιχεία του νομοθετικού πλαισίου που ισχύει στην Ελλάδα και διέπει την ίδρυση και λειτουργία των επιχειρήσεων logistics, απαντώντας σχετικά στο ποιο είναι το νομοθετικό πλαίσιο των logistics, τι κενά υπάρχουν στον τομέα, πώς έρχονται τα προϊόντα, τι κόστος υπάρχει, πώς στέλνονται στο εξωτερικό αλλά και ποια τα γενικότερα στοιχεία λειτουργίας των συγκεκριμένων επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας, οι περισσότεροι συμμετέχοντες που είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίου δήλωσαν πως θεωρούν το ισχυρότερο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της επιχείρησής τους η Ηγετική Θέση στην αγορά, οι απόφοιτοι Λυκείου την Ποικιλία προϊόντων, όσοι είχαν Μεταπτυχιακό θεωρούν τόσο την τιμή όσο και την ποιότητα ισχυρά πλεονεκτήματα ενώ τέλος, όσοι είχαν Διδακτορικό δήλωσαν την

αναγνωρισιμότητα ως το ισχυρότερο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της επιχείρησής τους.

Επίσης οι περισσότεροι άνδρες εργαζόμενοι πιστεύουν πως η επιχείρησή τους εφαρμόζει Στρατηγική Μείωσης Κόστους και Υψηλής ποιότητας ενώ οι περισσότερες γυναίκες εργαζόμενες δήλωσαν πως η επιχείρησή τους εφαρμόζει Στρατηγική Χαμηλών τιμών.

Τέλος, οι περισσότεροι συμμετέχοντες που εργάζονται στο τμήμα Marketing δήλωσαν πως θεωρούν το ισχυρότερο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της επιχείρησής τους την Αναγνωρισιμότητα, οι περισσότεροι που εργάζονται στο τμήμα Πωλήσεων θεωρούν το ισχυρότερο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα την Ποικιλία προϊόντων, οι περισσότεροι που εργάζονται στο τμήμα Αποθήκης θεωρούν την τιμή ως το ισχυρότερο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα όπως και οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο Λογιστήριο ενώ τέλος, οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο τμήμα Υποστήριξης πωλήσεων θεωρούν το Υψηλό μερίδιο αγοράς ως το μεγαλύτερο Πλεονέκτημα της επιχείρησής τους

Βιβλιογραφία

- ❖ Al Tuwaijri A.S., Christiensen E.T. and Hughes E.K. . The relations among environmental disclosure, environmental performance and economic performance: a simultaneous equations approach, *Accounting, Organizations and Society*, 29, 2004
- ❖ Aksen, D., Aras, N. and Karaarslan, A.G. "Design and analysis of government subsidized collection system for incentive-dependent returns", *International Journal of Production Economics*, Vol. 119, Issue 2, 2009
- ❖ Aras, N. and Aksen, D. 2. "Locating collection centers for distance- and incentive-dependent returns", *International Journal of Production Economics*, Vol. 111, Issue 2, 2008
- ❖ Bauer M.J., Poirier C.C., "Business: the strategic impact on supply chain and logistics", Illinois: Council of Logistics Management, 2001.
- ❖ Bayles, D.L., "E-commerce logistics and fulfilment: delivering the goods", Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001.
- ❖ Bierwith C., "Adaptive search and the management of logistics systems: base models for learning agents", Boston : Kluwer Academic, 2000.
- ❖ Bowersox, D.J., "21st Century Logistics: making supply chain integration a reality", Council of Logistics Management, 1999.
- ❖ Bowersox D.J. & Closs D.J., "Logistical management: the integrated supply chain process", New York: McGraw-Hill Companies, 1996.
- ❖ Boyson S., "Logistics and the extended enterprise: benchmarks and best practices for the manufacturing professional", New York: Wiley, 1999.
- ❖ Brame, J. & Simchi-Levi, D., "The Logic of Logistics: theory, algorithms and applications for logistics management", New York: Springer Verlag, 1997.
- ❖ Brown, G.C. & Skipsey, E., "Energy resources: geology, supply and demand", Philadelphia: Open University Press, 1986.

- ❖ Brown I., "British Logistics on the Western Front: 1914-1919", London: Praeger, 1998.
- ❖ Buxmann P., König W., "Inter-organizational cooperation with SAP systems: perspectives on logistics and service management", Berlin: Springer, 2000.
- ❖ Bebbington J., Sustainable development: a review of the international development, business and accounting literature, Accounting Forum 25(2), 128-157, 2001
- ❖ Bailey E., Full Cost Accounting for Life Cycle Costs- A For Engineers and Financial Analysts. Environmental Finance, 1991
- ❖ Buritt L.R., Hahn T. and Schaltegger S.. Current developments in environmental management accounting- towards a comprehensive framework for environmental management accounting, discussion paper, 2002
- ❖ Christopher M., "Logistics and Supply Chain Management: strategies for reducing cost and improving service", 2nd ed, London: Pitman, 1997.
- ❖ Christopher M., "Marketing logistics", Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997.
- ❖ Copacino W.C., "Supply Chain Management: the basics and beyond", Falls Church: APICS, 1997.
- ❖ Champy, J. And Hammer, M.,. *Ανασχεδιάζοντας τις λειτουργίες της επιχείρησης*. Μεταφρασμένο στα Ελληνικά από τον Πέτρο Πετρόπουλο. Αθήνα : Εκδόσεις Γαλαίου, 1996
- ❖ Crainer, S., και Dearlove, D., 2005. *Η επιχείρηση στην νέα εποχή*. Μεταφρασμένο στα Ελληνικά από την Έφη Μαρκοζάνε. London: Suntop Media (Αρχική έκδοση το 2003).
- ❖ Carter R.C. and Rogers D.S "A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory:", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 38, Issue 5, pp360-387, 2008

- ❖ Childhouse P, Towill DR., (2003), "Simplified material flow holds the key to supply chain integration", OMEGA, Vol. 31, Issue 1, pp 17–27.
- ❖ Daniel S.E., Pappis C.P. and Voutsinas T.G., "Applying life cycle inventory analysis to reverse supply chains: a case study", Resources, Conservation and Recycling, Vol. 37, Issue 4, pp 251-281, 2003
- ❖ Dekker, R., Fleischmann, M., Inderfurth, K. and van Wassenhove, L.N. (eds) "Reverse Logistics: Quantitative models for closed-loop supply chains", Berlin, Springer, 2004
- ❖ Daganzo C., "Logistics Systems Analysis", 2nd ed., New York: Springer, 1996.
- ❖ Dornier P.P., "Global Operations and Logistics: text and cases", New York: J. Wiley, 1998
- ❖ Davenport Th., Prusak L. *Working Knowledge: How organization manage what they know*. London: Thomson Business Press, 2000
- ❖ De Wit, B., and Meyer, R. "*Strategy, Process, Content, Context*" London: Thomson Business Press, 2001
- ❖ Emmet, S., "Excellence in supply chain management: how to understand and improve supply chains", Cambridge Academic, U.K., 2008
- ❖ Engels D.W., "Alexander the Great and the Logistics of the Macedonian Army", Berkeley: University of California Press, 1980.
- ❖ European Logistics Association, "Towards the 21st century: trends and strategies in European Logistics", Berlin: ELA, 1997.
- ❖ Ferguson N., MacBeith, Douglas K., "Partnership Sourcing: an integrated supply chain management approach", London: Pitman, 1994.
- ❖ Fernie, J., Sparks L., (eds), "Logistics and Retail Management: insights into current practice and trends from leading experts", London: Kogan Page, 1998.
- ❖ Fleischmann, B & Nunen, J.A.E.E. Van, "Advances in Distribution Logistics", New York: Springer Verlag, 1998.

- ❖ Gattorna J., (ed), "The Gower Handbook of Logistics and Distribution Management", 4th ed., Brookfield: Gower, 1990.
- ❖ Gattorna, J.L. & Walters, D.W., "Managing the supply chain: a strategic perspective", New York: Palgrave, 1996.
- ❖ Gurteen D., *Knowledge management magazine*, Vol2, Issue 5, 1999
- ❖ Gray R., Thirty years of social accounting, reporting and auditing: what (if anything) have we learnt? *Business Ethics: A European Review*, 10(1) 9-15 , 2001
- ❖ Kang M., Wu X., *Strategic Outsourcing Practices of Multinational Corporations (MNCs)*, School of Management, Zhejiang University, Huangzhou, China, Emerald Publications, 2009
- ❖ Hadjiconstantinou, E., "Quick Response in the Supply Chain", New York: Springer Verlag, 1999.
- ❖ Handfield, R.B. & Nichols, E.Z., "Introduction to supply chain management", New York: Prentice-Hall, 1998.
- ❖ Harrison, F., "Supply chain management workbook", Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001.
- ❖ Institute of Logistics and Transport, "The principles of warehouse design" Northants: Institute of Logistics and Transport, 2008.
- ❖ Institute of Logistics, "Efficiency consumer response: supply chain management for the New Millennium: survey into collaboration in the retail supply chain", Surrey: PE Consulting, 1997.
- ❖ Johnson, J., "Contemporary Logistics", 7th ed Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1999.
- ❖ Jones, B., Quayle M., "Logistics: an integrated approach", (S.I.): Tudor Business Publishing, 1999.
- ❖ Keebler, J.S., "Keeping Score: measuring the business value of logistics in the supply chain", Council of Logistics Management, 1999.
- ❖ Kuglin F.A., Rosenbaum, B.A., "The Supply Chain Network @ Internet Speed: preparing your company for the ecommerce revolution", New York: AMACOM,(2000.
- ❖ Kuglin F.A., "Customer Centred Supply Chain Management: a link-by-link guide", New York: AMACOM, 1998.

- ❖ Lambert D.M., Stock J.R., "Fundamentals of Logistics Management", New York: Irwin/McGraw-Hill, 1997.
- ❖ Lambert D.M., Stock, James R., "Strategic Logistics Management", 3rd ed., New York: Irwin/McGraw-Hill, 1993.
- ❖ Lamming R., "Beyond partnership: strategies for innovation and lean supply", Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.
- ❖ Lowson B., King R., "Quick response: managing the supply chain to meet consumer demand", Chichester: Wiley, 1999.
- ❖ Lynch C., "Logistics outsourcing: a management guide", Oak Brook, IL: Council of Logistics Management, 2000.
- ❖ Kay J. 1993, "*Foundations of corporate success*" NY: Oxford University Press.
- ❖ Mohr J., Sengupta S., Slater F., *Mapping the Outsourcing Landscape*, Journal of Business Strategy, Emerald Publications, 2009
- ❖ Ndumisi N. O., *Conflict handling, trust and commitment in outsourcing relationship*, Nottingham University Business School, Malaysia, Elsevier Publications, 2009
- ❖ Mathews R., Developing a matrix approach to categorise the social and environmental accounting research literature, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 1 (1), 30-45, 2004.
- ❖ McCann, P., "The Economics of Industrial Location: a logistics-costs approach", New York: Springer Verlag, 1998.
- ❖ Papazoglou C. & Pentecost, E. J. (eds), "Exchange rate policies, prices, and supply-side response: a study of transitional economies", New York: Palgrave, 2010.
- ❖ Poirier, C. & Bauer, M., "E-supply chain: using the Internet to revolutionize your business: how market leaders focus the entire organization on driving value to customers", San Francisco: Berrett-Koehler, 2000.
- ❖ Rao P., The greening of supplies – In the South East Asian context". *Journal of Cleaner Production*, Vol. 13, Issue 9, pp 935-945, 2005
- ❖ Rao, P. and Holt, D., "Do green supply chains lead to competitiveness

- and economic performance?”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No. 9, pp 898-916, 2005
- ❖ Robbins, S.L. & Riggs, D. A. "Executive s guide to supply management strategies: building supply chain thinking into all business processes", New York: AMACOM, 1997.
 - ❖ Robeson, J. F. & Copacino, R., "Edwin, The Logistics Handbook", New York: The Free Press, 1994.
 - ❖ Ross, David Frederick, "Competing through supply chain management: creating market-winning strategies through supply chain partnerships", New York: Chapman & Hall, 1998.
 - ❖ Rushton, A. & Oxley, J., "Handbook of logistics and distribution management", 2nd ed., London: Kogan Page, 2000.
 - ❖ Schonsleben, P., "Integral Logistics Management: planning and control of comprehensive business processes", London: Saint Lucie Press, 2000.
 - ❖ Speranza, M.G. & Stahly, P. (eds), "New Trends in Distribution Logistics", New York: Springer Verlag, 1999.
 - ❖ Sussams, J.E., "Industrial logistics: application of scientific techniques to practical problems of siting, routing, scheduling and control", London: Gower Press, 1969.
 - ❖ Seuring, S. and Muller, M., "From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16, Issue 15, pp 1699-1710, 2008
 - ❖ Trott, P., *Innovation Management and New Product Development*. 3ded. New Jersey: Pearson Edition, Inc, 2005
 - ❖ Tilanus B. (Ed), "Information systems in logistics and transportation", Oxford: Pergamon, 1997.
 - ❖ Tompkins, J., "Chase: capturing the energy of change in logistics", Raleigh, North Carolins: Tompkins Press, 1997.
 - ❖ Tyndall, G., "Supercharging supply chains: new ways to increase value through global operational excellence", New York: J. Wiley & Sons, 1998.

- ❖ Vollmann T. E., "Manufacturing planning and control for supply chain management", 5th ed, Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2005.
- ❖ Waters, D., "Global Logistics and Distribution Planning: strategies for management", 3rd ed., London: Kogan Page & CRC Press, 2009.
- ❖ Wood D. F., "International logistics", New York: Chapman & Hall, 1995.
- ❖ Planning E.Π.Ε., "Εγχειρίδιο Logistics", Εκδ. Παπασωτηρίου, 2006.
- ❖ Γιαννόπουλος Α. 2000, Τα e-logistics στην πράξη. Plant Management Journal
- ❖ Κ.Π.Παππή, "Διοίκηση Παραγωγής", Εκδ. Α. Σταμούλη, Αθήνα, 2005.
- ❖ Κ.Π.Παππή, "Προγραμματισμός Παραγωγής", Εκδ. Α.Σταμούλη, Αθήνα, 2006
- ❖ Σ. Δημητριάδης, Α. Μιχιώτης, "Διοίκηση Παραγωγικών Συστημάτων – Βασικές θεωρητικές αρχές και εφαρμογές στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων", Εκδ. 'Κριτική', Αθήνα, 2007.
- ❖ Ι.Κ. Γεωργιάδης, Διευθυντής του Application Division Commercial Logistics του διεθνούς SOCIETY of LOGISTICS ENGINEERS (SOLE) με έδρα την Αθήνα.
- ❖ Πανελλήνια Έρευνα της εταιρείας ICAP για τα Logistics για το έτος 2013.
- ❖ Αποστόλου Μ., "Μελέτη της Hellastat σχετικά με την παρουσία των Logistics στην Ελλάδα", www.emea.gr., 2012
- ❖ Αποστόλου Γ., "Κατασκευή Αποθηκευτικών Κέντρων στο Λεκανοπέδιο της Αττικής", Υπουργείο Μεταφορών, 2009
- ❖ Εφημερίδα "Ναυτεμπορική", άρθρο Γ. Καϊταρτζή, *Διαμεταφορικές Επιχειρήσεις και Ελληνική Αγορά*, Έκδοση 21 Ιουνίου 2007, Αθήνα Hellastat, Κλάδος των Logistics, 3PL, 2010
- ❖ Μπάλας Α. CDSN: Νέα θεώρηση στη στρατηγική εφοδιασμού, Supply Chain & Logistics magazine, τεύχος 6, 2007
- Σαμπράκος :Εισαγωγή στην οικονομική των μεταφορών, 2013
- E.E.A. Environmental taxes : recent developments in tools for integration European Environmental Agency, Copenhagen , 2012
- EPA. An introduction to environmental accounting as a business

management tool: key concepts and terms, Environmental Protection Agency, 452 – K00, Washington D.C, 2002

- Kolk A., 2000. Green reporting, Harvard Business Review, 15-25
- Αποστόλου Μ., “Μελέτη της Hellastat σχετικά με την παρουσία των Logistics στην Ελλάδα”, www.emea.gr , 2012
- Καρβούνης, Σ. και Γεωργακέλλος, Δ.: «Διαχείριση του Περιβάλλοντος: Επιχειρήσεις και Βιώσιμη Ανάπτυξη», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2003.
- Παππή Κ.Π. “Διοίκηση Παραγωγής”, Εκδ. Α. Σταμούλη, Αθήνα, 2005
- Παππή Κ.Π. “Προγραμματισμός Παραγωγής”, Εκδ. Α. Σταμούλη, Αθήνα, 2006