



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ  
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**

---

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

**ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: LOGISTICS**

---

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΣΩΚΡΑΤΗΣ ΜΟΣΧΟΥΡΗΣ**

---

**ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

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

---

**ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΜΥΛΩΝΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ / ΜΠΛ 0216**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2007**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σήμερα το Outsourcing (ανάθεση εκτέλεσης μίας ή περισσότερων λειτουργιών μίας επιχείρησης από τρίτες, εξειδικευμένες εταιρίες) έχει αναγνωριστεί και κατατάσσεται πλέον στις κορυφαίες επιχειρηματικές ιδέες των τελευταίων εκατό ετών. Όταν δε οι “outsourcing” λειτουργίες αφορούν το κύκλωμα Logistics της επιχείρησης (Logistics Outsourcing), μέσω της συνεργασίας με Third Party Logistics Providers (3PL), έρευνες σε παγκόσμια κλίμακα έχουν αποδείξει ότι αυτό προσφέρει πολλά και σημαντικά συγκριτικά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις που το υιοθετούν όπως εξοικονόμηση χρόνου και πόρων, αποτελεσματικότερη διεξαγωγή και διοίκηση των λειτουργιών αυτών, επιμερισμό της ευθύνης στην παρακολούθηση και έλεγχο του κυκλώματος των Logistics, αναδιοργάνωση ολόκληρης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας της επιχείρησης καθώς και επικέντρωση των πόρων και προσπαθειών της στους κρίσιμους και ουσιαστικούς τομείς του στρατηγικού προσανατολισμού της.

Η παρούσα έρευνα, έχει ως αντικείμενο τον αναπτυσσόμενο κλάδο των 3PL στην ελληνική αγορά και ολοκληρώθηκε τον Ιανουάριο του 2007, στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας στο Διατμηματικό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα του Πανεπιστημίου Πειραιώς (Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας) και του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου (Τμήμα Χημικών Μηχανικών).

Με δεδομένη την ήδη πλούσια υπάρχουσα βιβλιογραφία και αρθρογραφία που προσεγγίζει τον κλάδο 3PL από την πλευρά της ζήτησης και όχι της προσφοράς, αντικείμενο διερεύνησης της παρούσας εργασίας θα αποτελέσει ο κλάδος των 3PL στην Ελλάδα μέσα από την εξέταση και κάτω από το πρίσμα συγκεκριμένων σημαντικών στοιχείων ανταγωνισμού, τα οποία διαφοροποιούν τις εν λόγω εταιρίες, έτσι όπως αυτά αποτυπώνονται από τις ίδιες και όχι από τους πελάτες τους. Η έρευνα επικεντρωμένη

κατά κύριο λόγο στην ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών διαπραγματεύεται θέματα όπως οι σχέσεις των 3PL με τις επιχειρήσεις πελάτες τους, η ικανότητά τους να προσφέρουν ικανοποιητικές υπηρεσίες, ο βαθμός ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών στην δραστηριότητά τους, η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στην συνεργασία τους με τον πελάτη, τα συμβόλαια που συνάπτονται με τις επιχειρήσεις, τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο κλάδος καθώς και οι προοπτικές εξέλιξής του. Στόχος της έρευνας αυτής στο συγκεκριμένο πεδίο είναι να παράσχει πληροφόρηση σε οποιονδήποτε ενδιαφέρεται να κατανοήσει σημαντικές πτυχές της συνεργασίας που αναπτύσσουν οι 3PL με τους πελάτες τους στην Ελλάδα και των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν προκειμένου να επεκτείνουν και να βελτιώσουν τις δραστηριότητές τους.

Η συγκεκριμένη έρευνα συντάχθηκε με βάση την συλλογή πρωτογενών στοιχείων μέσω της επεξεργασίας ερωτηματολογίων, τα οποία απεστάλησαν στις μεγαλύτερες 3PL εταιρίες και από δευτερογενή δεδομένα, μέσω της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας - αρθρογραφίας και λοιπών πηγών (Κλαδικές μελέτες, οργανισμοί, κρατικοί φορείς, Διαδίκτυο κλπ)

Από την πρωτογενή έρευνα που πραγματοποιήθηκε, την ανάλυσή της και μετά από κριτική σκέψη εξάχθηκαν τα παρακάτω συμπεράσματα και διαπιστώσεις:

- Μεγάλο μέρος από το εύρος των παρεχομένων υπηρεσιών των 3PL και των δυνατοτήτων τους γενικότερα παραμένει ουσιαστικά ανεκμετάλλευτο από τις επιχειρήσεις, ιδιαίτερα δε αυτών των υπηρεσιών που προσδίδουν προστιθέμενη αξία στα προϊόντα.
- Κριτήρια στην επιλογή των 3PL εταιριών από τις επιχειρήσεις δεν αποτελούν κατά κύριο λόγο παράγοντες που συμβάλλουν στην βελτίωση του επιπέδου των παρεχομένων υπηρεσιών και της αύξησης της παραγωγικότητας των ίδιων των επιχειρήσεων όπως η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, η εξυπηρέτηση και

συνέπεια στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών ή η συμβατότητα της επιχειρησιακής κουλτούρα των εταιριών αλλά κριτήρια που σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με το κόστος.

- Η συνεργασία των 3PL με τις επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται από βραχυπρόθεσμα συμβόλαια (μέχρι και 3 έτη) στα οποία περιλαμβάνονται συνήθως και όροι που προβλέπουν την δυνατότητα επαναδιαπραγματεύσής τους.
- Βασικά χαρακτηριστικά των συμβολαίων που συνάπτονται αποτελούν η σαφή καταγραφή των αποτελεσμάτων που αναμένονται από την συνεργασία των δύο εταιριών και του τρόπου εκτέλεσης των υπηρεσιών καθώς και των επενδύσεων των 3PL σε ανθρώπινο δυναμικό και στην εκπαίδευσή του για την καλύτερη συνεργασία του με τους πελάτες.
- Τα σημαντικότερα και πιο συχνά προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν από την συνεργασία μπορεί να είναι ο ελλιπής συντονισμός και η ανεπιτυχής επικοινωνία μεταξύ των δύο μερών, οι μη ρεαλιστικές, πολλές φορές, απαιτήσεις των επιχειρήσεων από τους 3PL και οι διάφορες χρονικές καθυστερήσεις.
- Παρουσιάζεται αυξημένη έλλειψη εφαρμογής Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας (ISO) από τους 3PL αλλά η τάση είναι να μειωθεί αυτή η έλλειψη στο μέλλον.
- Οι προσδοκίες των 3PL για σημαντική ανάπτυξη του κλάδου τους τα επόμενα χρόνια εμφανίζονται μεγάλες.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες

Στον καθηγητή κύριο Λάμπρο Λάιο, αντιπρύτανη του Πανεπιστημίου Πειραιώς και στον κύριο Σωκράτη Μοσχούρη, Επίκουρο Καθηγητή του Τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας για την καθοδήγηση και βοήθεια που μου παρείχαν κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στα Διευθυντικά Στελέχη των εταιριών 3PL που απάντησαν στο Ερωτηματολόγιο και κατέστησαν με την συμβολή τους εφικτό το ορθό επιστημονικό υπόβαθρο της παρούσας εργασίας.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### Α΄ ΜΕΡΟΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

---

#### Κεφάλαιο 1 Ιστορία του Logistics Outsourcing παγκοσμίως

1.1.	Διαδικασία επιλογής και παρακολούθησης του logistics outsourcing	3
1.2.	Οφέλη και κίνδυνοι από την συνεργασία με εταιρίες 3PL	5
1.3.	Η ζήτηση για υπηρεσίες 3PL	10
1.4.	Η προσφορά για υπηρεσίες 3PL	12
1.5.	Οι διεθνής εξελίξεις στον κλάδο	14

#### Κεφάλαιο 2 Ιστορία του Logistics Outsourcing στην Ελλάδα

2.1.	Χαρακτηριστικά εγχώριας ζήτησης για υπηρεσίες 3PL	18
2.2.	Η δομή και τα προβλήματα των 3PL	20
2.3.	Η εγχώρια αγορά 3PL	25
2.4.	Εξελίξεις στον κλάδο	26

### Β΄ ΜΕΡΟΣ ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ 3PL

---

#### Κεφάλαιο 3 Έρευνα σε επιχειρήσεις 3PL ως προς τα χαρακτηριστικά του κλάδου

3.1.	Μεθοδολογία έρευνας	30
3.2.	Δομή ερωτηματολογίου	31
3.3.	Ανάλυση αποτελεσμάτων	32
3.3.1.	Γενικά χαρακτηριστικά των 3PL	32
3.3.2.	Βαθμός ενσωμάτωσης της τεχνολογίας	36
3.3.3.	Χαρακτηριστικά των 3PL συμβολαίων	39
3.3.4.	Επαφή και παράγοντες επιλογής των 3PL ως παροχείς υπηρεσιών logistics	41
3.3.5.	Χαρακτηριστικά της συνεργατικής βάσης των 3PL με τις επιχειρήσεις	42
3.3.6.	Προσδοκίες για το μέλλον του κλάδου	48

#### Κεφάλαιο 4 Συμπεράσματα και προοπτικές του κλάδου

4.1.	Συμπεράσματα έρευνας	49
4.2.	Προτάσεις – προοπτικές του κλάδου	54

Παράρτημα 1: Συνοδευτική Επιστολή και Ερωτηματολόγιο	58
Κατάλογος πινάκων και διαγραμμάτων	64
Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία	65

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι ραγδαίες εξελίξεις και μεταβολές στον τεχνολογικό τομέα διαχείρισης αποθηκών και μεταφορών διανομών, η παγκοσμιοποίηση των αγορών και η πίεση από τους μετόχους των επιχειρήσεων για καλυτέρευση των οικονομικών δεικτών, δημιούργησαν το ενδιαφέρον σε αυτές να αναθέσουν τις λειτουργίες Logistics, που μέχρι τώρα εκτελούνταν από τις ίδιες, σε τρίτες εξειδικευμένες εταιρίες (Logistics Outsourcing) με σκοπό να φέρουν το προϊόν ή την υπηρεσία τους στις αγορές-στόχους με ανταγωνιστικότερο και οικονομικότερο τρόπο. Επίσης οι J.Stock και D.Lambert υπογραμμίζουν ότι και η αύξηση των απαιτήσεων των τελικών καταναλωτών από τις επιχειρήσεις, οι όλο και περισσότερο μειωμένοι προϋπολογισμοί και ο ανταγωνισμός οδηγεί τις επιχειρήσεις στο Logistics Outsourcing. Σήμερα πλήθος επιχειρήσεων βρίσκουν ως στρατηγικούς συνεργάτες τις εταιρίες Third Party Logistics providers (3PL) , οι οποίες είναι σε θέση να τους προσφέρουν ολοκληρωμένες λύσεις και να διασφαλίσουν τον «εξορθολογισμό» των λειτουργικών εξόδων τους. Αποτέλεσμα αυτών των διεθνών αλλά και εγχώριων τάσεων είναι η άνοδος του κλάδου των 3PL και στην Ελλάδα με την δραστηριοποίηση πλέον ενός σημαντικού αριθμού τέτοιων επιχειρήσεων.

Η δομή της παρούσας εργασίας περιλαμβάνει τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο επιχειρείται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση του Outsourcing των υπηρεσιών Logistics διεθνώς, με στόχο την ένταξη του θέματος που διαπραγματεύεται η παρούσα εργασία στο επιστημονικό της υπόβαθρο. Η ιστορική αναδρομή των συνθηκών κάτω από τις οποίες διαμορφώθηκε και εξελίχθηκε η ζήτηση του Logistics Outsourcing, τα κριτήρια επιλογής των 3PL από τις επιχειρήσεις, η παρουσίαση της υφιστάμενης κατάστασης της αγοράς 3PL (κατά κύριο λόγο στην Ευρώπη) καθώς και οι πρόσφατες εξελίξεις στον κλάδο διεθνώς είναι τα κύρια σημεία του κεφαλαίου.



Το δεύτερο κεφάλαιο επικεντρώνεται στην ελληνική πραγματικότητα έτσι όπως αυτή έχει διαμορφωθεί και καταγραφεί από μελέτες, με κυριότερη την κλαδική μελέτη της ICAP του 2003 καθώς και από μια σειρά δημοσιευμάτων. Η περιγραφή των τάσεων που οδήγησαν στην εγχώρια ζήτηση για υπηρεσίες 3PL, τα χαρακτηριστικά των εταιριών που απαρτίζουν τον κλάδο, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν καθώς και οι πρόσφατες εξελίξεις αποτελούν τα αντικείμενα αυτής της ενότητας.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στην έρευνα που διενεργήθηκε με την συμμετοχή πολλών από τις μεγαλύτερες 3PL εταιρίες στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας και γίνεται καταγραφή και στατιστική επεξεργασία των στοιχείων που συλλέχθηκαν από τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια που επιστράφηκαν.

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

## Κεφάλαιο 1

### Ιστορία του Logistics Outsourcing παγκοσμίως

«Δεν υπάρχει καμία τιμή στο να πεθαίνει κάποιος για τη χώρα του. Το καλύτερο κόλπο είναι να βάλεις κάποιον άλλον να το κάνει. Αυτό είναι η ουσία του Outsourcing»  
Peter Bendor-Samuel, CEO του Outsourcing Center παραφράζοντας τον Τσόρτσιλ

Με τον όρο Third Party Logistics providers (στο εξής 3PL) εννοούμε τις εταιρίες που παρέχουν υπηρεσίες Logistics κατ' εντολή και για λογαριασμό τρίτων. Αναλαμβάνουν δηλαδή την εκτέλεση του συνόλου ή μέρους των Logistics δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μέσα στα πλαίσια της πρακτικής του Outsourcing. Ως Outsourcing εννοούμε την απόφαση ανάθεσης παραγωγής επιλεγμένων αγαθών ή υπηρεσιών έξω από την εταιρία, η εύρεση νέων προμηθευτών και νέων τρόπων μεταφοράς πρώτων υλών, αγαθών, εξαρτημάτων και υπηρεσιών, χρησιμοποιώντας τη γνώση, την εμπειρία και τη δημιουργικότητα νέων προμηθευτών, που δεν χρησιμοποιούνταν πρότερα. Μέσω του Outsourcing, η επιχείρηση επιδιώκει να εξασφαλίσει στρατηγικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω ενός νέου τρόπου διοίκησης υλικών και προϊόντων που διασφαλίζει υψηλότερες ταχύτητες, μεγαλύτερη ακρίβεια και χαμηλότερο κόστος.

Αντικείμενο των 3PL εταιριών είναι η κάλυψη του μεγαλύτερου δυνατού μέρους του φάσματος των αναγκών που προκύπτουν στα διάφορα στάδια του κυκλώματος Logistics μίας επιχείρησης αν όχι όλου. Το κύκλωμα αυτό περιλαμβάνει μια σειρά από

δραστηριότητες που αφορούν την ροή εμπορευμάτων και πληροφοριών από την αρχική τους πηγή μέχρι το σημείο τελικής κατανάλωσης. Εντός του κυκλώματος αυτού, οι σημαντικότερες δραστηριότητες συνίστανται στην αποθήκευση και διανομή των προϊόντων. Παρόλα αυτά οι παροχές των εταιριών 3PL δεν περιορίζονται μόνο στην ενοικίαση αποθηκευτικών χώρων και στην εκτέλεση υπηρεσιών μεταφοράς. Η διαχείριση αποθηκών, η διεκπεραίωση παραγγελιών, οι επιστροφές προϊόντων, η πληρωμή ναύλων και τα πληροφοριακά συστήματα Logistics, είναι μερικές μόνο από τις υπηρεσίες που παρέχονται από τις εξειδικευμένες αυτές εταιρίες.

Οι υπηρεσίες 3PL ανάλογα με το μέγεθος και τον στρατηγικό προσανατολισμό κάθε εταιρίας 3PL μπορεί να αφορούν ένα ευρύ φάσμα προϊόντων ή να περιορίζονται σε συγκεκριμένα, τυποποιημένα συνήθως, είδη. Τρόφιμα, ποτά, τσιγάρα, απορρυπαντικά, καλλυντικά, ηλεκτρονικές και οικιακές συσκευές, είδη ένδυσης, οχήματα και ανταλλακτικά αυτοκινήτων, φαρμακευτικά προϊόντα και διάφορα άλλα καταναλωτικά αγαθά είναι μερικά από τα είδη που διαχειρίζονται οι 3PL εταιρίες. Λόγω των ειδικών χειρισμών και των απαιτήσεων σε εξοπλισμό και εγκαταστάσεις που απαιτούνται από κάποια «εύθραυστα» είδη, έχουν αναπτυχθεί στον χώρο των 3PL εταιριών και κάποιες που εξειδικεύονται στην παροχή υπηρεσιών ακόμη και για μια μόνο κατηγορία προϊόντων.

Το Outsourcing ξεκίνησε ουσιαστικά από το χώρο της πληροφορικής με την είσοδο της IBM στο χώρο αυτό. Από το τέλος της δεκαετίας του 1970 πολλές επιχειρήσεις άρχισαν να αναθέτουν όλο και περισσότερες διαδικασίες Logistics σε εταιρίες 3PL. Σημαντική εξέλιξη στις αρχές της δεκαετίας του '90 ήταν η μετατόπιση του σημείου προσοχής για τις επιχειρήσεις από τις προμήθειες, την διεθνή και την εθνική μεταφορά, στην αποθήκη και στην διανομή. Κατά το 1990 οι συνθήκες της παγκοσμιοποίησης έκαναν ακόμα πιο έντονη την πίεση του ανταγωνισμού και περιόρισαν τον χρόνο

προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος ενώ δημιούργησαν και αυξημένες απαιτήσεις που δεν μπορούσαν να καλυφθούν από τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Το 1993 αποτέλεσε σταθμό για την είσοδο πολλών εταιριών διεθνών μεταφορών στο χώρο των 3PL στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), αφού η τελωνιακή ένωση των κρατών-μελών της ΕΕ, είχε ως συνέπεια την κατάργηση του μονοπωλίου των κρατικών τελωνειακών αποθηκών και την ίδρυση ιδιωτικών αποθηκών.

### **1.1. Διαδικασία επιλογής και παρακολούθησης του logistics outsourcing**

Η χρησιμοποίηση από μία επιχείρηση, των υπηρεσιών Logistics που παρέχει ένας 3PL και ιδιαίτερα η αρχή της συνεργασίας του με αυτήν αποτελεί μια πολύπλοκη και χρονοβόρα συνήθως διαδικασία. Ο σκοπός της διαδικασίας αυτής έγκειται στην μεταφορά του ενδιαφέροντος και του επίκεντρου της επιχείρησης από τη διοίκηση πόρων και διαδικασιών στη διοίκηση της απόδοσης και των αποτελεσμάτων του εξωτερικού συνεργάτη.

Πρωταρχική και βασική προϋπόθεση για την ανάθεση των διαδικασιών Logistics σε τρίτους είναι αυτή να αποτελεί στρατηγική απόφαση της επιχείρησης και να είναι απόρροια του συνολικού στρατηγικού της σχεδιασμού, που θα έχει λάβει υπ' όψιν του το σύνολο των παραμέτρων και του περιβάλλοντος λειτουργίας εντός και εκτός των ορίων της. Η ομαλή μετάβαση σε μια συνεργασία Outsourcing προϋποθέτει ότι η διοίκηση της επιχείρησης έχει κατανοήσει τις ιδιομορφίες, το κόστος και τα προβλήματα της υποψηφίας προς Outsourcing διαδικασίας και επομένως έχει προσαρμόσει την οργανωτική της φιλοσοφία και διοίκηση αναλόγως<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> **Περδίκης Τάκης & Αγγελετόπουλος Ευάγγελος**, «Η εκχώρηση υπηρεσιών σε εξωτερικούς προμηθευτές (Outsourcing). Το δίλημμα και πως να το αντιμετωπίσετε αποτελεσματικά», Plant Management online, 5/2/2002

Μία τέτοια συνεργασία κρύβει προκλήσεις, σε θέματα όπως ο επιτυχής σχηματισμός ομάδων, η επιλογή των κατάλληλων κριτηρίων απόδοσης, η σωστή διατήρηση των ισορροπιών και γενικά η ομαλή ροή των δραστηριοτήτων.

Πιο συγκεκριμένα, τα αντικείμενα που η επιχείρηση πρέπει να διερευνήσει είναι τα εξής<sup>2</sup>:

- Καθορισμός αναγκών
- Καθορισμός κριτηρίων / διαδικασίας αξιολόγησης προσφορών
- Δημιουργία τεύχους στοιχείων προσφοράς
- Προσέγγιση υποψηφίων 3PL
- Συλλογή και αξιολόγηση προσφορών
- Καθορισμός των επιμέρους χαρακτηριστικών της σύμβασης (π.χ διάρκεια σύμβασης, δυνατότητα παράτασης, προϋποθέσεις λύσης)
- Καθορισμός παρεχομένου επιπέδου εξυπηρέτησης (αποθηκευμένος όγκος εμπορευμάτων, χρόνοι μεταφοράς και εξυπηρέτησης)
- Καθορισμός τιμών χρέωσης κατά περίπτωση (περιπτώσεις και κριτήρια αναπροσαρμογής)
- Καθορισμός κριτηρίων KPI's (Key Performance Indicator) και της διαδικασίας παρακολούθησης και αξιολόγησης των παρεχομένων υπηρεσιών

Η συνεργασία με έναν 3PL απλοποιεί πολλές διαδικασίες, όμως χρειάζεται να επιδειχθεί ιδιαίτερη προσοχή στην αξιολόγησή του και την παρακολούθηση - έλεγχο του καθώς ο 3PL είναι αυτός που επιδιώκει επικοινωνία με τον πελάτη ίσως μάλιστα συχνότερα και από την ίδια την επιχείρηση. Όσον αφορά λοιπόν τα κριτήρια αξιολόγησης των 3PL, αυτά σε γενικές γραμμές εντάσσονται σε 4 κατηγορίες και πιο

---

<sup>2</sup> Σταλίδης Σωτήρης, «Outsourcing Logistics Κριτήρια επιλογής – Μεθοδολογία αξιολόγησης 3PL, 4PL συνεργιών», Plant Management online, 12/6/2001

συγκεκριμένα στα γενικά οικονομικά και άλλα στοιχεία της 3PL εταιρίας, στις χρησιμοποιούμενες εγκαταστάσεις και εξοπλισμό, στα κριτήρια της ποιότητας και ποικιλίας των παρεχομένων υπηρεσιών και στα κριτήρια που αφορούν το κόστος. Οι κατηγορίες αυτές περιλαμβάνουν σημαντικά κριτήρια όπως είναι δείκτες απόδοσης, η ευρωστία και βιωσιμότητα της 3PL εταιρίας, η δυνατότητα επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες, η προοπτική ανάπτυξής της, η ικανότητες της ομάδας διοίκησης, το στελεχιακό δυναμικό, οι υποδομές, η κουλτούρα και οι διαδικασίες που εφαρμόζει, η τεχνογνωσία, η εξειδίκευση σε κάποιο τομέα κλπ.

Όσον αφορά τον χρονικό ορίζοντα σύγκρισης αυτών των κριτηρίων και κυρίως των οικονομικών μεγεθών αυτός πρέπει να είναι της τάξης των 3 και πλέον ετών, έτσι ώστε να λαμβάνονται υπ' όψιν όχι μόνο τα άμεσα κόστη, αλλά και τα κρυφά / έμμεσα κόστη που θα επιβαρύνουν την επιχείρηση από μία τέτοια απόφαση λόγω εξοικονόμησης πόρων όπως απολύσεις πλεονάζοντος προσωπικού ή λόγω ανάπτυξης και εφαρμογής νέων διαδικασιών για σημαντικά τμήματα της επιχείρησης (Λογιστήριο, Μηχανογράφηση, Πωλήσεις κλπ).

## 1.2. Οφέλη και κίνδυνοι από την συνεργασία με εταιρίες 3PL

Με την προϋπόθεση ότι ο 3PL είναι αξιόπιστη εταιρία του κλάδου και έχει την ικανότητα να υποστηρίξει τις δεσμεύσεις της, τα οφέλη που πρέπει να αναμένει μια επιχείρηση από την συνεργασία είναι κατά βάση μεσο/μακροπρόθεσμα. Τα βασικότερα από αυτά αφορούν το οικονομικό και τεχνολογικό όφελος, την καλύτερη κάλυψη των σύγχρονων αναγκών διανομής προϊόντων, τις υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας καθώς και την έμμεση χρησιμοποίηση υψηλής τεχνογνωσίας.

- **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΟΦΕΛΟΣ**

Η πρακτική του Outsourcing αποτελεί μέσο που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αποδεσμεύουν σημαντικά κεφαλαία (που συνδέονται κυρίως με τη δημιουργία,

λειτουργία και αναβάθμιση σταθερών υποδομών αποθηκών, τεχνολογικού εξοπλισμού, συστημάτων πληροφορικής και ανθρωπίνου δυναμικού) και να κατευθύνουν πόρους και προσπάθεια στις δραστηριότητες εκείνες που τους προσθέτουν συγκριτικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (όπως π.χ. ανάπτυξη εμπορικών δικτύων διανομής και πωλήσεων, έρευνες αγοράς ή προϊόντων, προβολή προϊόντων, διαχείριση ανθρώπινων πόρων). Οι επιχειρήσεις λοιπόν επωφελούμενες από την μείωση του ρίσκου απαξίωσης των επενδύσεών τους σε πάγια στοιχεία (λόγω ραγδαίων τεχνολογικών μεταβολών), από την εφαρμογή μεθόδων αποθήκευσης και διανομής που εξασφαλίζουν χαμηλότερο κόστος και υψηλότερη αποδοτικότητα και ανταγωνιστικότητα και από την αποδέσμευσή τους από σημαντικές διακυμάνσεις τιμών και εποχικότητας (μέσω της μετατροπής του συνολικού κόστους των Logistics από σταθερό κυρίως σε μεταβλητό, μπορούν και απολαμβάνουν σημαντικά οικονομικά και οργανωτικά οφέλη.

- **ΔΙΑΝΟΜΗ**

Η αύξηση της σημασίας και της πολυπλοκότητας των δικτύων διανομής στην σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα καθώς και η δυνατότητα των εταιριών 3PL να εφαρμόσουν αποτελεσματικότερες μεθόδους διανομής είναι ένας ακόμη λόγος προτίμησης του Logistics Outsourcing από τις επιχειρήσεις. Η αλλαγή των βασικών παραμέτρων οι οποίες σχηματίζουν την αγορά και πιο συγκεκριμένα την Εφοδιαστική Αλυσίδα του 21<sup>ου</sup> αιώνα ανήγαγαν την αποτελεσματική διαχείρισή της διανομής σε σοβαρό και κρίσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συγκεκριμένα, η μη σταθερή ζήτηση των προϊόντων από τους καταναλωτές, η ανάγκη για πιο συχνούς και πιο μικρούς χρόνους παράδοσης παραγγελιών (lead-time), οι πιο αυστηρές απαιτήσεις των ίδιων των επιχειρήσεων για έγκαιρες διανομές, η παγκοσμιοποίηση των αγορών που ευνοεί την διεύρυνση των δικτύων πωλήσεων και την επέκταση των δραστηριοτήτων σε νέα προϊόντα με ταυτόχρονη μείωση του κύκλου ζωής τους είναι μερικά από τα στοιχεία που δημιούργησαν την ανάγκη ενός ευκίνητου, σύγχρονου και αποτελεσματικού

δικτύου αποθήκευσης / διανομής το οποίο οι 3PL είναι σε θέση να εφαρμόσουν και επομένως να προσφέρουν στους πελάτες τους.

- **ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ**

Τα τεχνολογικά οφέλη που προσφέρουν οι 3PL και τα οποία συνδέονται με την εξέλιξη της τεχνολογίας σε πληροφοριακά συστήματα και συστήματα ανταλλαγής δεδομένων EDI (Electronic Data Interchange) είναι ένας ακόμη λόγος ζήτησης για υπηρεσίες 3PL. Οι επενδύσεις των 3PL σε υψηλή τεχνολογία έχουν οδηγήσει έτσι ώστε οι λειτουργίες Logistics να εκτελούνται σε μικρότερο χρονικό διάστημα με την μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια και με χαμηλότερο κόστος. Η δυνατότητα της επιχείρησης για συνεχή και άμεση πρόσβαση στην «φυσική» αποθήκη μέσω των μηχανογραφικών συστημάτων της κάνει την συνεργασία με έναν 3PL ακόμα πιο ελκυστική.

- **ΠΡΟΣΘΕΤΑ ΟΦΕΛΗ**

Η μεγάλη εξειδίκευση των 3PL στην διαχείριση των λειτουργιών και δραστηριοτήτων όλου του φάσματος της εφοδιαστικής αλυσίδας, τους έχει δώσει την δυνατότητα να αποκτήσουν φυσικά και υψηλή τεχνογνωσία. Έτσι είναι σε θέση να προσφέρουν συμβουλευτικές υπηρεσίες σε θέματα όπως π.χ σχεδιασμού δικτύων διανομής και στρατηγικής αγορών ή άλλων δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων, δεδομένου του ότι διαθέτουν στατιστική πληροφόρηση για την κίνηση και το ύψος των αποθεμάτων των πελατών τους. Επιπλέον, έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας (add on services) όπως στην περίπτωση της UPS Worldwide Logistics η οποία προκειμένου να προσφέρει κάτι διαφορετικό στον πελάτη της, την εταιρεία Fender International που κατασκευάζει ηλεκτρικές κιθάρες, πριν την μεταφορά και διανομή των μουσικών οργάνων αναλαμβάνει το κούρδισμά τους. Τέλος θα πρέπει να αναφέρουμε ότι ένα κύριο κίνητρο για μία επιχείρηση για να διαλέξει την λύση του Logistics Outsourcing αποτελεί και το γεγονός ότι τα Logistics για ένα 3PL αποτελούν την κύρια δραστηριότητά του σε αντίθεση με την επιχείρηση. (Ballou 1992)



Τα παραπάνω οφέλη αξιολογούνται διαφορετικά από κάθε εμπορική ή βιομηχανική επιχείρηση ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο αυτή ανήκει (και επομένως τη φύση των προϊόντων της), την οικονομική της κατάσταση, την περιουσιακή της διάρθρωση, την γεωγραφική της θέση κλπ. Γεγονός είναι πάντως ότι το κυριότερο πλεονέκτημα που εισπράττουν οι επιχειρήσεις από το Outsourcing είναι το οικονομικό. Τα λοιπά πλεονεκτήματα που προσδίδουν προστιθέμενη αξία δεν γίνονται σήμερα ιδιαίτερα αντιληπτά από τις επιχειρήσεις με αποτέλεσμα το καθοριστικό κριτήριο επιλογής του προμηθευτή υπηρεσιών Logistics να είναι το κόστος των υπηρεσιών του.

Αν και τα τελευταία χρόνια αυξάνεται η αποδοχή της φιλοσοφίας του Outsourcing ως μεθόδου μείωσης του κόστους και βελτίωσης της αποτελεσματικότητας σε σχέση με συγκεκριμένες λειτουργίες μιας επιχείρησης υπάρχει και η άποψη ότι η εκχώρηση των λειτουργιών Logistics σε 3PL εταιρίες παρουσιάζει και μειονεκτήματα καθώς μέσω αυτού η επιχείρηση χάνει τον έλεγχο αυτών των δραστηριοτήτων, αποδυναμώνεται η επαφή της με τους πελάτες της και εξαρτά πλέον την εικόνα της προς τα έξω από τον 3PL συνεργάτη της. Επιπλέον μέσω του Outsourcing αυξάνονται και σε σημαντικό βαθμό ρίσκα και απειλές οι οποίες αφορούν την τεχνολογία, το ανθρώπινο δυναμικό και τις διαδικασίες – τεχνογνωσία. Οι σημαντικότεροι λόγοι που έχουν καταγραφεί ως ανασταλτικοί παράγοντες στην επιλογή του Logistics Outsourcing είναι οι εξής<sup>3</sup>:

- **ΑΠΩΛΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ**

Μια ουσιαστική απειλή για την επιχείρηση είναι η ενδεχόμενη απώλεια των στρατηγικών διαδικασιών και ικανοτήτων της σε περίπτωση που λανθασμένα τις εκχωρήσει σε τρίτες εταιρίες. Η απουσία επίσημων διοικητικών οδηγιών μπορεί να επιτρέψει την σταδιακή απώλεια κρίσιμων ικανοτήτων και δεξιοτήτων και να

---

<sup>3</sup> Γεωργουλάκης Μανώλης & Κυριακίδου Γεωργία, «Management Outsourcing, Σύγχρονη στρατηγική ή εναλλακτική επιλογή», Logistics and Management, Τεύχος 23, Σεπτέμβριος – Οκτώβριος 2003, Σελ. 52-58

υπονομεύσει την αποτελεσματικότητα και επιβίωση των ίδιων των επιχειρήσεων. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο M.Christopher (1998) οι στρατηγικές αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται κεντρικά ενώ ο έλεγχος θα πρέπει να διενεργείται σε τοπικό επίπεδο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εσφαλμένης εκτίμησης αποτελεί η περίπτωση της IBM. Το 1980 η IBM, έχοντας εισχωρήσει στην αγορά των υπολογιστών, θεώρησε εσφαλμένα ότι το Marketing και όχι η δημιουργία software και microchips ήταν στρατηγικής σημασίας δραστηριότητα. Παραχώρησε λοιπόν τη δημιουργία και ανάπτυξη του software στην Microsoft και των microchips στην Intel με αποτέλεσμα οι τελευταίες να την υπερκεράσουν και να γίνουν ισχυρότερες στη βιομηχανία των υπολογιστών από την IBM.

- **ΑΠΩΛΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ**

Η απώλεια ελέγχου δραστηριοτήτων καθώς και η αίσθηση της εξάρτησης από κάποιο τρίτο, αποτελεί μια ακόμη επιφύλαξη των επιχειρήσεων. Παρόλο που στην πραγματικότητα το Outsourcing απαιτεί υψηλότερα επίπεδα ελέγχου από την ίδια την επιχείρηση προς τον παροχέα ωστόσο ο έλεγχος αυτός μειώνεται καθώς ο παροχέας αποκομίζει πείρα, know how και εξειδίκευση. Επίσης η αδυναμία της επανένταξης μιας διαδικασίας που έχει γίνει Outsourcing και πάλι εσωτερικά ενισχύει την ανησυχία των επιχειρήσεων. Πάντως το βασικό επιχείρημα απώλειας του 100% ελέγχου και επέμβασης έχει ως αντίποδα τη δημιουργία κατάλληλων μηχανισμών ελέγχου / κατεύθυνσης και δέσμευσης του παροχέα, μέσω εξειδικευμένου προσωπικού της επιχείρησης.

- **ΑΠΩΛΕΙΑ ΑΓΟΡΩΝ, ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ**

Η απώλεια αγορών, γνώσης και πληροφοριών είναι ένας ακόμη βασικός κίνδυνος για τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν Outsourcing. Η διαρροή επιχειρηματικής γνώσης και κρίσιμων πληροφοριών όπως πελατολόγια, οικονομικά στοιχεία και στρατηγικές ανάπτυξης είναι μια εξέλιξη που μπορεί να καλλιεργηθεί μέσα από το Outsourcing.

Ενδεχόμενα ο παροχέας έχοντας αποκομίσει την πείρα και την τεχνογνωσία των πελατών του να εισχωρήσει στην αγορά ως άμεσος ανταγωνιστής τους.

- **«ΚΡΥΦΑ» ΚΟΣΤΗ ΤΟΥ LOGISTICS OUTSOURCING**

Η απουσία εσωτερικής υποστήριξης από το ανθρώπινο δυναμικό όσο και τα πιθανά προβλήματα συνεργασίας μεταξύ των εμπορικών εταιριών και των 3PL αποτελούν λόγους αύξησης του κόστους των Outsourcing δραστηριοτήτων και επομένως λόγους αποφυγής. Η αποτυχία της διοίκησης της επιχείρησης στην υλοποίηση της στρατηγικής της λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης και ανασφάλειας του ανθρώπινου δυναμικού της (κυρίως λόγω της πιθανής απώλειας θέσεων εργασίας) κάνουν αναγκαία την «επένδυση» της επιχείρησης σε αναλυτική ενημέρωση των εργαζομένων για τους λόγους και τα προσδοκώμενα οφέλη από την συνεργασία με τον 3PL. Από την άλλη, η αποτυχία των ενδιαφερομένων μερών στην κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων και της κουλτούρας τους, η μη ανταπόκριση του 3PL στις απαιτήσεις και τις ανάγκες της επιχείρησης μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα «ακριβή» για την τελευταία καθώς ενδέχεται να οδηγήσει στην παροχή χαμηλού επιπέδου service προς τους πελάτες της, στην απώλεια πωλήσεων και της καλής φήμης των επώνυμων προϊόντων (brands names) που διαθέτει, σε μακροπρόθεσμη συρρίκνωση του πελατολογίου της καθώς και σε μειωμένη δυνατότητα λανσαρίσματος νέων προϊόντων λόγω δυσπιστίας στην αγορά από τη κακή διαχείριση των υπαρχόντων.

### **1.3. Η ζήτηση για υπηρεσίες 3PL**

Η πρακτική του Outsourcing στην Ευρώπη είναι ιδιαίτερα δημοφιλής σε χώρες όπως η Γερμανία, η Γαλλία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Σε αυτές τις χώρες, όλο και περισσότερες εταιρίες αξιοποιούν τη συνεργασία με τρίτους για τη διαχείριση της εφοδιαστικής τους αλυσίδας. Αντίθετα, στην Ιταλία και στην Ισπανία επικρατεί ακόμα

μια διαφορετική αντίληψη όπου δεν κρίνει απαραίτητο το Outsourcing, ενώ θεωρείται καλύτερο όλες οι διαδικασίες να εκτελούνται «εντός της επιχείρησης».

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της ELA<sup>4</sup> (European Logistics Association), που δημοσιεύτηκε σε κλαδική μελέτη της ICAP, η χρήση των υπηρεσιών 3PL σε ευρωπαϊκό επίπεδο και ανάλογα με τον τομέα ανέρχεται σε υψηλά ποσοστά όσον αφορά εταιρίες που εδρεύουν στην Ευρώπη. Οι μεγάλες 3PL εταιρίες παρουσιάζουν αύξηση στην συνολική τους δραστηριότητα, με άνω του 50% αυτής να προέρχεται από καινούργιους πελάτες και συμβόλαια.

Η χρήση υπηρεσιών 3PL είναι πιο διαδεδομένη σε εταιρίες καταναλωτικών αγαθών, με τις εταιρίες τροφίμων-ποτών-τσιγάρων να έπονται. Οι δε βιομηχανικές εταιρίες προτιμούν σε μεγαλύτερο βαθμό είτε ιδιόκτητα μέσα είτε ένα μικτό σύστημα μεταφοράς και αποθήκευσης. Η ανάθεση Logistics δραστηριοτήτων σε παροχείς 3PL από τις βιομηχανίες υπολογίζεται στο 50% του συνόλου της σχετικής δραστηριότητάς τους.

Από έρευνες επίσης που έχουν γίνει στον ευρωπαϊκό χώρο προκύπτει ότι κατά 80% οι επιχειρήσεις εμπιστεύονται σε 3PL εταιρίες τη μεταφορά αγαθών καθώς επίσης και το ότι οι επιχειρήσεις επιλέγουν 3PL συνεργάτες κυρίως για τη διανομή προϊόντων (40%) αλλά και για την καλή οργάνωση του στόλου που διαθέτουν (40%). Μικρότερα τέλος είναι τα ποσοστά για την παροχή συμβουλών, τη συσκευασία προϊόντων και την αποθήκευση<sup>5</sup>.

Θετικό κλίμα για το Outsourcing κυριαρχεί στην Ασία και τις Ηνωμένες Πολιτείες. Και στις δυο περιπτώσεις η συνεργασία με τρίτους θεωρείται ότι αποτελεί την κυρίαρχη τάση για τα Logistics καθώς και οι δυο αγορές ευνοούν αυτήν την εξέλιξη. Είναι

---

<sup>4</sup> **Μηχανοδίκτυο**, «Στα σκαριά η δημιουργία ενός πανευρωπαϊκού δικτύου Third Party Logistics», 28/4/2002

<sup>5</sup> **Λαζαρόπουλος Χ.Κ.**, Αφιέρωμα «Εταιρίες 3PL», Logistics & Management, Τεύχος 34, Απρίλιος 2005, Σελ. 86-108

μεγάλες σε γεωγραφική έκταση, περίπλοκες, ανομοιογενείς και επιπλέον οι εγχώριες επιχειρήσεις είναι μεγάλης κλίμακας που απασχολούν μεγάλο αριθμό προσωπικού.

#### **1.4. Η προσφορά για υπηρεσίες 3PL**

Στις μέρες μας στην ευρωπαϊκή αγορά 3PL, η οποία καταλαμβάνει περίπου το 25% της συνολικής αγοράς των υπηρεσιών Logistics, δραστηριοποιούνται μεγάλες 3PL εταιρίες όπως Deutsche Post, Exel, DPWN, Schenker, Kuehne & Nagle, TNT Logistics. Αντίστοιχα στην αμερικανική αγορά, στην οποία το μερίδιο των 3PL αγγίζει το 10% του συνόλου των υπηρεσιών Logistics, δραστηριοποιούνται εταιρίες όπως Ryder Intergraded Logistics, UPS Worldwide Logistics, DHL, FedEx, Azkar, Christian Salvesen, D. Logistics, Fiege, FM Logistic, Frans Maas, Gefco, Geodis, Gist κλπ. Ανάμεσα στις Ευρωπαϊκές και τις Αμερικάνικες 3PL υπάρχουν διαφορές στην κουλτούρα, σε αντιλήψεις και σχεδιασμούς δικτύων οι οποίες οφείλονται μεταξύ των άλλων και στην διαφοροποίηση των αγορών στις οποίες απευθύνονται.

- **ΟΙ 3PL ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ**

Στην Ευρώπη ζοδεύονται περίπου 140 με 160 δις δολάρια σε δραστηριότητες Logistics από τα οποία σχεδόν το ¼ περίπου 35 με 40 δις δολάρια προέρχεται από εταιρίες 3PL. Οι εταιρίες 3PL στην ευρωπαϊκή αγορά, ελέγχοντας τα δίκτυα διανομής, διαχείρισης και προώθησης και εξυπηρετώντας έναν ευρύτατο παραγωγικό τομέα, βρίσκονται σε περίοδο ωρίμανσης κινούμενες ήδη στο χώρο από το 1970.

Επίσης υπάρχει μεγάλη «ποικιλία» ανάμεσα στις υπηρεσίες που προσφέρονται. Για αυτόν το λόγο παρουσιάζονται αρκετές κατηγοριοποιήσεις και κλίμακες ανάλογα με το πακέτο των προσφερόμενων υπηρεσιών. Στην κορυφή της κλίμακας βρίσκονται οι μεγάλες εταιρίες 3PL, οι οποίες προσφέρουν μια αρκετά διευρυμένη γκάμα υπηρεσιών στους πελάτες τους που μπορεί να περιλαμβάνει πολλές υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας π.χ ετικετοποίηση και συσκευασία σε διάφορες γλώσσες ή και

πακετοποίηση προϊόντων. Η γκάμα αυτή των προσφερόμενων υπηρεσιών διαφέρει ανάλογα με τις απαιτήσεις της κάθε χώρας σε υπηρεσίες Logistics. Στην Γαλλία, την Ολλανδία και την Γερμανία, οι 3PL υποχρεώνονται να προσφέρουν διαφορετικές υπηρεσίες με έμφαση στην υψηλή τεχνολογία. Στην Μεσόγειο, όπου δεν υπάρχει εξίσου καλά ανεπτυγμένη υποδομή, μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στις μεταφορές και την ποιότητα της αποθήκευσης. Τέλος στην Ανατολική Ευρώπη, όπου δεν υπάρχουν σύγχρονες οδικές και τηλεπικοινωνιακές υποδομές, οι 3PL προσφέρουν μόνο τις βασικές υπηρεσίες Logistics.

Στο κάτω μέρος της κλίμακας υπάρχουν οι διεθνείς διαμεταφορείς, οι οποίοι έχοντας περιορισμένο τεχνολογικό υπόβαθρο και πόρους και λόγω της απλοποίησης της διαχείρισης εκτελωνιστικών εργασιών στην Ευρώπη, αναγκάζονται στις μέρες μας να κλείσουν ή να συγχωνευτούν σε μεγαλύτερα σχήματα για να επιβιώσουν.

Οι 3PL προέρχονται και από άλλες κατηγορίες εταιριών στον χώρο των υπηρεσιών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η εταιρία Oceangate η οποία δημιουργήθηκε από τον κολοσσό Eurokl Group που είναι ο βασικός Operator στο λιμάνι του Αμβούργου και από τους μεγαλύτερους σε Ιταλία, Γαλλία, Τσεχία, Αυστρία κι Πορτογαλία. Άλλα παρόμοια παραδείγματα είναι εκείνα των εταιριών Deutsche Post και Danzas.

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της ELA (European Logistics Association), οι κύριες πηγές εισοδήματος για τις εταιρίες του κλάδου στην ευρωπαϊκή αγορά παραμένουν οι μεταφορές και η αποθήκευση των αγαθών. Συμπληρωματικές υπηρεσίες όπως η συσκευασία, επιδιόρθωση ζημιών, ποιοτικοί έλεγχοι, επικόλληση τιμών και ετικετών έχουν λιγότερη συμμετοχή στο συνολικό κύκλο εργασιών των εταιριών 3PL.

Ένα βασικό χαρακτηριστικό της ευρωπαϊκής αγοράς 3PL είναι ότι σε αντίθεση με τις ΗΠΑ, το μεγαλύτερο μέρος των πελατών είναι μικρού ή μεσαίου μεγέθους. Συνεπώς υπάρχει διαφοροποίηση στις επιλογές διαμόρφωσης στρατηγικής σε σχέση με τις ΗΠΑ,

με αποτέλεσμα η δημιουργία ειδικών προγραμμάτων για μικρούς και μεσαίους πελάτες να κρίνεται επιβεβλημένη από την πλειοψηφία των εταιριών 3PL με παρουσία στην Ευρώπη.

Όσον αφορά τις ΗΠΑ οι εταιρίες 3PL αποτελούν ένα δυναμικό κλάδο πρότυπο και για τις αγορές της Ευρώπης και της Κίνας. Σύμφωνα με την Armstrong & Associates Inc στις ΗΠΑ τα συνολικά έσοδα των 3PL κατά την περίοδο 1999-2002 αυξήθηκαν από τα 46 δισεκατομμύρια δολάρια στα 65 δισεκατομμύρια δολάρια τα οποία προήλθαν από το υπάρχον πελατολόγιο και όχι από τους νέους πελάτες.

### **1.5. Οι διεθνής εξελίξεις στον κλάδο**

Σύμφωνα με έρευνα του 2003 από το Georgia Institute of Technology, τη FedEx και την Cap Gemini αποδεικνύεται ότι η τάση ανάπτυξης του κλάδου των 3PL συνεχίζει να παραμένει ανοδική. Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας η τάση για ανάθεση δραστηριοτήτων Logistics σε τρίτους στα επόμενα χρόνια και μέχρι το 2009 αναμένεται να συνεχίσει να είναι αυξητική σε ποσοστά που θα κυμανθούν από 5% έως 13% με την μεγαλύτερη αύξηση στην Ασία που εκτιμάται ότι θα είναι της τάξεως του 13%, την Ευρώπη να ακολουθεί με ποσοστό 7% και τέλος η Αμερική με ποσοστό 5%.

Η αυξητική πορεία του κλάδου αναμένεται ότι θα προέλθει μεταξύ των άλλων και από την είσοδο των ταχυδρομικών οργανισμών στον κλάδο καθώς και από την ανάπτυξη των Forth Party Logistics providers (στο εξής 4PL), μέσω της επέκτασης των δραστηριοτήτων των 3PL και σε τομείς που σχετίζονται με τα Reverse Logistics, το E-Commerce. Η ανάδυση δε των 4PL, λόγω της θετικής συμβολής τους στην δημιουργία βασικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των επιχειρήσεων, όπως η προστιθέμενη αξία και η επιτάχυνση των υπηρεσιών Logistics, αναμένεται ότι θα επηρεάσει θετικά ιδιαίτερα οικονομικούς κλάδους όπως τις τηλεπικοινωνίες, τις τεχνολογίες αιχμής, την

κινητή τηλεφωνία, αλλά και την βιομηχανία του αυτοκινήτου ενώ δεν θα απουσιάσει ούτε και από τους παραδοσιακούς κλάδους των τροφίμων και των ειδών άμεσης κατανάλωσης<sup>6</sup>. Η παροχή τεχνολογικών / IT λύσεων και η συμβουλευτική σε θέματα σχεδιασμού της εφοδιαστικής αλυσίδας, τα Reverse Logistics, και το Global Freight Management είναι μεταξύ αυτών των υπηρεσιών που αναμένονται να προσελκύσουν την μεγαλύτερη ζήτηση.

Τις κυριότερες προκλήσεις για τις ευρωπαϊκές 3PL θα αποτελέσουν η διατήρηση των κερδών τους κάτω από την πίεση που ασκούν οι πελάτες τους ως προς την τιμολογιακή τους πολιτική, η συνεργασία τους με τις επιχειρήσεις, η παγκοσμιοποίηση της αγοράς των 3PL που θα οδηγήσει στην προσφορά υπηρεσιών σε νέες γεωγραφικές περιοχές, η προσφορά νέων τεχνολογιών και τέλος η δυνατότητα ανταγωνισμού των κολοσσιαίων 3PL από τις μικρότερες.

Η επιτάχυνση της παγκοσμιοποίησης έχει εντείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των 3PL και έχει οδηγήσει τον κλάδο σε φάση επαναπροσδιορισμού που εκφράζεται με μια σειρά εξαγορών, συγχωνεύσεων στρατηγικών συμμαχιών και την επανεξέταση των παλιών μοντέλων. Οι παραπάνω ενέργειες, για μεν τις μεγάλες 3PL σημαίνει αύξηση του μεριδίου τους μέσω της επέκτασης των δραστηριοτήτων τους σε νέους τομείς και γεωγραφικές περιοχές, για δε τις μικρές εταιρίες 3PL σημαίνει επιβίωση.

Το μέλλον του κλάδου μέχρι το 2015, σύμφωνα με την αγορά, θα χαρακτηρίζεται κατά κύριο λόγο από την συγχώνευση της βιομηχανίας των 3PL απόρροια της συρρίκνωσης των περιθωρίων κέρδους. Η εικόνα των 3PL θα χαρακτηρίζεται από 4-5 παγκόσμιες πολλαπλών-μοντέλων mega-3PL, από 20-30 ευρωπαϊκές περιφερειακές 3PL, από την βιομηχανία οδικής μεταφοράς κατακερματισμένη (διασπαρμένη), από μία ταχέως

---

<sup>6</sup> **Xavier Urbain**, «4 PL η νέα γενιά στα Logistics», A & M, Τεύχος 19, Νοέμβριος – Δεκέμβριος 2003, Σελ. 52-53



αναπτυσσόμενη online αγορά για υπηρεσίες Logistics και από μία μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των 4PL.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Κεφάλαιο 2

### Ιστορία του Logistics Outsourcing στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα η «βιομηχανία» των 3PL όντας μια νεότατη οικονομική δραστηριότητα βρίσκεται ακόμα σε νηπιακή κατάσταση αν και τα τελευταία χρόνια υπάρχει ραγδαία ανάπτυξη του κλάδου. Η τάση που επικρατεί στις ελληνικές επιχειρήσεις μέχρι τις μέρες μας είναι να στηρίζονται και να διαθέτουν χρηματικούς πόρους για να υποστηρίξουν ιδιόκτητους αποθηκευτικούς χώρους και μέσα διανομής και μεταφοράς. Πλέον όμως τα τελευταία χρόνια ο έντονος ανταγωνισμός, η δημιουργία σαφώς καλύτερων κέντρων αποθήκευσης και διανομής (Logistics Centers) καθώς και η έντονη αξιοποίηση των κέντρων αυτών από τις νεότερες ξένες επιχειρήσεις αρχίζουν να διαμορφώνουν καινούριες προοπτικές στην αγορά όσον αφορά την αξιοποίηση τέτοιων κέντρων.

Οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των υπηρεσιών 3PL ουσιαστικά προήλθαν από την επέκταση των δραστηριοτήτων των διαμεταφορικών επιχειρήσεων και έχουν ξεκινήσει την παροχή υπηρεσιών Logistics σε τρίτους από τις αρχές με μέσα της δεκαετίας του 90. Η επέκταση του Logistics Outsourcing έχει άμεση σχέση με τον

βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις έχουν ενημερωθεί για τα οφέλη από την συνεργασία τους με τις 3PL καθώς και του φάσματος των παρεχομένων υπηρεσιών.

Λόγω σημαντικών προβλημάτων οι 3PL στον ελλαδικό χώρο περιορίζονται στις παραδοσιακές υπηρεσίες της μεταφοράς, αποθήκευσης και διανομής. Σύμφωνα με τα στελέχη της αγοράς αυτό οφείλεται στον υποτονικό τρόπο διείσδυσης των 3PL στην αγορά, στο γεγονός ότι σε ορισμένες περιπτώσεις ο κλάδος δεν έφτασε τα προσδοκώμενα επίπεδα εξυπηρέτησης για να προσελκύσει και άλλους πελάτες καθώς και στην μη ύπαρξη πρωτοβουλιών, μέχρι πρότινος, εκ μέρους της Πολιτείας<sup>7</sup>. Προβλήματα όπως η ανυπαρξία συγκεκριμένου νομοθετικού πλαισίου σχετικά με την λειτουργία των 3PL και το καθεστώς απαγόρευσης της ιδιοκτησίας οχημάτων από τις 3PL, ευθύνονται μεταξύ άλλων για την μάλλον μέτρια ποιότητα των υπηρεσιών Logistics στην Ελλάδα.

### 2.1. Χαρακτηριστικά εγχώριας ζήτησης για υπηρεσίες 3PL

Στην Ελλάδα οι εταιρίες 3PL χρησιμοποιούνται από ένα ποσοστό 10% μεγάλων επιχειρήσεων οι οποίες είναι κυρίως θυγατρικές πολυεθνικών. Οι ελληνικές εταιρίες δύσκολα ξεφεύγουν από τους παραδοσιακούς τρόπους διακίνησης (π.χ. μέσω χονδρεμπόρων, ειδικών συνεργατών, ίδιων μέσων, μίγμα όλων αυτών κλπ). Σε αυτό έχει συμβάλει και το γεγονός ότι οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις δεν έχουν γνώση της αποτελεσματικότητας και του κόστους του συστήματος Logistics που ήδη εφαρμόζουν με αποτέλεσμα να μην μπορούν να συγκρίνουν μια εναλλακτική λύση όπως αυτή του Logistics Outsourcing<sup>8</sup>. Το γεγονός ότι κάτι τέτοιο δεν χαρακτηρίζει ορθολογική επιχειρηματική δράση και το ότι οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να

<sup>7</sup> Λαζαρόπουλος Χ.Κ., Αφιέρωμα «Εταιρίες 3PL», Logistics & Management, Τεύχος 34, Απρίλιος 2005, Σελ. 86-108

<sup>8</sup> Σεϊμένης Γιώργος, «Αν οι επιχειρήσεις γνώριζαν τα κρυφά τους κόστη, θα προχωρούσαν αμέσως σε Outsourcing της διαχείρισης του εξοπλισμού αποθήκευσης-διακίνησης τους», Plant Management online, 12/6/2001

αντισταθούν στην πρόκληση του χαμηλού και μοναδοποιημένου κόστους διακίνησης καθώς και των οικονομικών κλίμακας που προσφέρουν οι 3PL αναμένεται να ανατρέψει την παρούσα κατάσταση<sup>9</sup>.

Σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της ICAP του 2003, οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν υπηρεσίες 3PL δραστηριοποιούνται κατά κύριο λόγο στους κλάδους των ειδών διατροφής, φαρμακευτικών ειδών, ηλεκτρονικών συσκευών και ειδών αυτοκινήτου. Οι δε υπηρεσίες 3PL χρησιμοποιούνται για τα προϊόντα τα οποία αντιπροσωπεύουν σημαντικό μέρος (άνω του 50%) του κύκλου εργασιών τους. Αν και οι περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν να συνεργάζονται με περισσότερους από δύο παροχείς, οι εμπορικές και οι επιχειρήσεις χαμηλού κύκλου εργασιών (κάτω των €9 εκ.) τείνουν στο να επιλέγουν έναν παροχέα. Από την έρευνα προκύπτει ακόμα ότι οι επιχειρήσεις τείνουν να μην περιορίζονται αποκλειστικά στην διανομή και την αποθήκευση των προϊόντων αλλά να εκμεταλλεύονται ένα ευρύτερο φάσμα παρεχομένων υπηρεσιών σε σχέση με το παρελθόν.

Το χαμηλό κόστος παραμένει η σημαντικότερη αιτία για την οποία ζητούνται οι υπηρεσίες 3PL παρόλα αυτά οι επιχειρήσεις αποδίδουν σήμερα την συνεργασία τους με τις 3PL και στην ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Τα κυριότερα κριτήρια τα οποία παίζουν ρόλο στην επιλογή της εταιρίας παροχής υπηρεσιών Logistics από τις επιχειρήσεις είναι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η φήμη της εταιρίας, το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών, η προηγούμενη εμπειρία, η οικονομική δύναμη και η ευελιξία με την ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική όμως πάντα να παίζει καθοριστικό ρόλο.

Η έλλειψη εμπιστοσύνης από την άλλη ενισχύουν την απόφαση των επιχειρήσεων για συνέχιση της κάλυψης των αναγκών τους εσωτερικά. Ανασταλτικοί παράγοντες

---

<sup>9</sup> **Καλαμάρας Κων/νος**, «Υπηρεσίες 3<sup>rd</sup> Party Logistics στην Ελλάδα. Ιδιαιτερότητες και προοπτικές ανάπτυξης», Plant Management online, 5/11/2001

αποτελούν επίσης και ο προβληματισμός για τις αντιδράσεις των υπαρχόντων δικτύων διανομής από μία ενδεχόμενη συνεργασία των επιχειρήσεων με έναν 3PL καθώς και καθαρά τυπικοί λόγοι (όπως η απροθυμία των στελεχών να επιφορτιστούν με τη λογιστική παρακολούθηση μιας αποθήκης). Βέβαια στην ελληνική πραγματικότητα η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δεν έχουν ενημερωθεί πλήρως για τις δυνατότητες και τις λύσεις που προσφέρονται από μία εταιρία 3PL με αποτέλεσμα να μην έχουν σαφή εικόνα και ολοκληρωμένη γνώση και αντίληψη σχετικά με την αποτελεσματικότητα και το κόστος του συστήματος που ήδη εφαρμόζουν στον τομέα διαχείρισης των εξοπλισμών δεδομένου ότι δεν είναι σε θέση να κάνουν συγκρίσεις. Από την άλλη η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν Logistics Outsourcing δεν μπορούν να διαπιστώσουν τα αποτελέσματα από την συνεργασία τους με τις 3PL λόγω της μη σωστής ή ανεπαρκούς στοχοθέτησης της συνεργασίας αυτής, της έλλειψης εκπαίδευσης των στελεχών της επιχείρησης στην παρακολούθηση και τον έλεγχο του 3PL ή ακόμη και στην αδυναμία κατανόησης και συστηματικής καταγραφής του κόστους των υπηρεσιών Logistics εσωτερικά από την επιχείρηση. Επιπλέον η ανυπαρξία προδιαγραφών του προσφερόμενου έργου και της συνεργασίας γενικότερα φαίνεται ότι δυσκολεύει ακόμα περισσότερο τον προσδιορισμό της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών. Η αδυναμία αυτή δεν βοηθά ούτε στην επίτευξη καλύτερης συνεννόησης ανάμεσα στα δύο μέρη για την εξεύρεση τρόπων βελτίωσης της απόδοσης ή διόρθωσης κάποιων προβλημάτων.

## **2.2. Η δομή και τα προβλήματα του κλάδου των 3PL**

Η συνοπτική παρουσίαση της δομής του κλάδου στον ελλαδικό χώρο και συγκεκριμένα οι διάφοροι τύποι των 3PL εταιριών, το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών, οι υφιστάμενες υποδομές της χώρας, η γεωγραφική τους κατανομή και το νομοθετικό

πλαίσιο κρίθηκε απαραίτητη καθώς θα αποτελέσει την βάση σύγκρισης με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας. Τα στοιχεία που παρουσιάζονται σε αυτήν την ενότητα έχουν βασιστεί κατά κύριο λόγο στην κλαδική μελέτη της ICAP του 2003<sup>10</sup> και παρατίθενται ως εξής:

- **ΤΥΠΟΙ 3PL ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Στον κλάδο διακρίνονται δύο τύποι επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών Logistics:

- 1) Παροχείς υπηρεσιών διαχείρισης εμπορευμάτων τρίτων (αποθήκευση και διανομή) χωρίς άλλες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας
- 2) Παροχείς ευρέως φάσματος υπηρεσιών Logistics.

Σύμφωνα με την μελέτη της ICAP στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται 40 περίπου επιχειρήσεις. Από τις επιχειρήσεις αυτές 16 ανήκουν στον κλάδο των «διαμεταφορέων», που παράλληλα με το κύριο έργο τους παρέχουν και υπηρεσίες 3PL. Η γενική εικόνα του κλάδου δείχνει ότι υπάρχει παρουσία σχετικά μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων που προσφέρουν υπηρεσίες 3PL ακόμα και με πολυεθνικό χαρακτήρα. Οι τελευταίες μάλιστα, ως θυγατρικές πολυεθνικών ομίλων, που χαρακτηρίζονται από μια μακρόχρονη παρουσία στις αγορές του εξωτερικού, μεταφέρουν σημαντική τεχνογνωσία, ενώ η είσοδό τους στην εγχώρια αγορά συνοδεύεται από επάρκεια κεφαλαίων για την δημιουργία των απαραίτητων υποδομών.

Μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο οι μεγαλύτερες, με βάση τα δεδομένα της αγοράς του 2002, είναι εταιρίες όπως Διακίνησις ΑΕ, Sarmed-Ελληνικές Αποθήκες Σαραντίτης ΑΕ, Hellenic Logistics ΑΕ, Πρόοδος ΑΕ Ελληνικών & Διεθνών Μεταφορών, Ελευθεράκος Ν. Μεταφορική Αυτοκινήτων ΑΕ, Αττική Κίνηση Logistics ΑΕ, Βεϊνόγλου Ορφεύς Διεθνής Μεταφορική ΑΕ και Schenker ΑΕ.

---

<sup>10</sup> ICAP, Κλαδική Μελέτη Third Party Logistics (2003)

- **ΕΥΡΟΣ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

Η πλειοψηφία των 3PL περιορίζεται σε παραδοσιακές υπηρεσίες με βασικό αντικείμενο δραστηριότητας τις διαμεταφορικές υπηρεσίες (μεταφορές, αποθήκευση και διανομή). Αυτό οφείλεται σε μια σειρά από παράγοντες όπως ο μεγάλος βαθμός σκεπτικισμού για το επίπεδο ωριμότητας και καταλληλότητας 3PL υπηρεσιών και η αποτυχία των 3PL να εκπαιδευτούν και από κοινού με τους πελάτες να εκπονήσουν το κατάλληλο σχήμα και δομή, ώστε να λειτουργήσει προς κοινό όφελος η μετάβαση στο Outsourcing.

Παρόλα αυτά, τα τελευταία χρόνια, και κατά κύριο λόγο μετά το 2004, οι επιχειρήσεις του κλάδου διακρίνοντας ανάγκες της αγοράς, αυξανόμενη ζήτηση για τις προσφερόμενες υπηρεσίες και κυρίαρχες τάσεις σε αγορές του εξωτερικού διεύρυναν τις δραστηριότητες τους και σε άλλους κλάδους που σχετίζονται με τα Logistics. Τέλος ιδιαίτερη κινητικότητα παρατηρείται σε επίπεδο ιδρύσεων και νέων εισόδων (κυρίως διαμεταφορικών) επιχειρήσεων στον κλάδο.

- **ΥΠΟΔΟΜΕΣ**

Η ελληνική εμπειρία στον χώρο «περιορίζεται» σε μια σειρά υποδομών οι οποίες έχουν κυρίως τον χαρακτήρα εγκαταστάσεων αποθηκευτικών χώρων. Οι εταιρίες του κλάδου περιορίζονται σε επενδύσεις αποθηκών διαφόρων τύπων και κτιρίων άλλων βασικών λειτουργιών διαχείρισης εμπορευμάτων. Οι εγκαταστάσεις αυτές στηριζόμενες σε τοποθετήσεις του ιδιωτικού κεφαλαίου είναι κυρίως ιδιόκτητοι χώροι, το μέγεθός τους δε ποικίλει από 1.000 τ.μ έως και 35.000 τ.μ και βρίσκονται πλησίον των μεγάλων αστικών κέντρων Αθήνας και Θεσσαλονίκης.

Η περιορισμένη δυνατότητα για επενδύσεις σε πάγιο εξοπλισμό και τεχνολογική υποδομή οφειλόταν μέχρι και το 2004 κατά κύριο λόγο στην ανυπαρξία θεσμικού πλαισίου λειτουργίας και θεσμοθέτησης του επαγγέλματος μη επιτρέποντας την ένταξη των εταιριών 3PL στον αναπτυξιακό νόμο. Επιπλέον, οι αυστηροί περιορισμοί της υφιστάμενης νομοθεσίας σχετικά με τη δόμηση αποθηκών στις Βιομηχανικές Περιοχές

και η εξάντληση των περιθωρίων για ανέγερση νέων αποθηκών γύρω από τις παραδοσιακές περιοχές όπως το Θριάσιο Πεδίο δεν επιτρέπουν την επιχειρηματική ανάπτυξη του κλάδου μέσω της ενίσχυσης της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και στη βελτίωση του λειτουργικού κόστους.. Αν και στον ευρύτερο χώρο της Βόρειας Ελλάδας και κυρίως στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης στα τέλη της δεκαετίας του 1990 υπήρξε μια εντατικοποίηση της ανάπτυξης υποδομών αποθήκευσης και διανομής με την παροχή οικονομικών κινήτρων μέσω του προγράμματος «Δημιουργίας Ιδιωτικών / Μικτών Υποδομών» το ποσοστό των πεπαλαιωμένων συνεχίζει να είναι υψηλό<sup>11</sup>.

- **ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ**

Η ανάπτυξη των εταιριών 3PL χαρακτηρίζεται από την συγκέντρωσή τους στα δύο μεγάλα αστικά κέντρα της Ελλάδας (Αθήνα κυρίως και Θεσσαλονίκη) με όλα τα συναφή προβλήματα αυτής της τάσης. Παραδοσιακά λοιπόν οι εταιρίες 3PL συγκεντρώνονται στην μεν Αττική γύρω από το Θριάσιο Πεδίο (Μάνδρα, Μαγούλα, Ασπρόπυργος) και τα Μεσόγεια στην δε Θεσσαλονίκη στην περιοχή της Σίνδου και του Καλοχωρίου. Οι περιοχές αυτές αποτέλεσαν την άμεση λύση για να λειτουργήσει ο κλάδος καθώς αυτές διέθεταν τις υποδομές των μεταφορών (οδικό και σιδηροδρομικό δίκτυο, λιμάνια και αεροδρόμια) καθώς και τους απαραίτητους αποθηκευτικούς χώρους μετά το άνοιγμα των συνόρων.

Τα τελευταία χρόνια αλλαγές στο μεταφορικό δίκτυο έχουν μεταβάλλει τον μεταφορικό χάρτη της χώρας και έχουν προκαλέσει μεγαλύτερη γεωγραφική διασπορά των εταιριών 3PL. Έργα υποδομής όπως η Αττική και η Εγνατία Οδός που συμβάλουν στην ευκολότερη, ποιοτικότερη και οικονομικότερη διακίνηση εμπορευμάτων έχουν οδηγήσει στην ανάπτυξη και άλλων περιοχών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα

---

<sup>11</sup> Χαλάτσης Αρίστος, «Κίνητρα για υπηρεσίες 3PL», Extra/ Υποδομές Βόρειας Ελλάδας, Logistics & Management, Τεύχος 26, Μάρτιος & Απρίλιος 2004, Σελ. 60-61



Οινόφυτα στα οποία έχουν δημιουργηθεί αρκετοί αποθηκευτικοί χώροι που εκτός από αναγκαίες υποδομές (όπως υδροδότηση, αποκομιδή ακρήστων κλπ) προσφέρουν και δυνατότητα σύνδεσης με το σιδηροδρομικό δίκτυο γεγονός που τους καθιστά οικονομικότερους επενδυτικά.

- **ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

Στην Ελλάδα δεν υπάρχει μέχρι στιγμής συγκεκριμένο νομοθετικό πλαίσιο που να καλύπτει σαφώς τους όρους ίδρυσης και λειτουργίας όλων των επιχειρήσεων του κλάδου. Υπάρχουν μόνο διάσπαρτα και ασυντόνιστα νομοθετήματα (Νόμοι ή Υπουργικές Αποφάσεις κ.α) που ορίζουν συγκεκριμένα θέματα των επιμέρους κατηγοριών του κλάδου. Τα κυριότερα από αυτά αφορούν το Δίκαιο των Μεταφορών, τους όρους ίδρυσης και λειτουργίας των μεταφορικών, διαμεταφορικών ή ταχυμεταφορικών επιχειρήσεων, τις Πολεοδομικές κυρίως ρυθμίσεις που ισχύουν για τους αποθηκευτικούς χώρους, ρυθμίσεις για την Υγιεινή και Ασφάλεια στους χώρους εργασίας καθώς και φορολογικές ρυθμίσεις που διέπουν τους εκτελωνισμούς, τις μεταφορές / διανομές και τις αποθηκεύσεις.

Ιδιαιτερότητα του κλάδου αποτελεί επίσης και η ίδια υφιστάμενη ελληνική νομοθεσία σχετικά και με τις μεταφορές καθώς δημιουργεί ένα πλέγμα από περιορισμούς που δεν αφήνει τις εταιρίες 3PL να λειτουργήσουν ανεμπόδιστα και καθετοποιημένα.

Το ισχύον καθεστώς ιδιοκτησίας των φορτηγών οχημάτων δεν επιτρέπει στις εταιρίες παροχής υπηρεσιών 3PL να αποκτήσουν ίδια μεταφορικά μέσα και κατά συνέπεια να προσφέρουν καθετοποιημένες και ολοκληρωμένες υπηρεσίες υψηλού επιπέδου. Οι εταιρίες 3PL, αδυνατώντας να αναλάβουν ολοκληρωμένο το έργο της αποθήκευσης και διανομής παρά μόνο σε συνεργασία με τις μεταφορικές εταιρίες που λειτουργούν στην Ελλάδα, υποβάλλονται σε μια σχέση εξάρτησης που συνδέεται και με αδυναμία ελέγχου της διανομής μέχρι την τελική παράδοση των εμπορευμάτων. Επιπλέον, η λειτουργία των μεταφορικών μέσων κάτω από μια προστατευτική νομοθεσία δεν τους

«επιτρέπει» τον εκσυγχρονισμό τους και την ανταπόκρισή τους στο ρόλο που καλούνται να παίξουν κάνοντας ακόμη πιο έντονο το πρόβλημα για τις 3PL<sup>12</sup>.

### 2.3. Η εγχώρια αγορά 3PL

Κλαδική μελέτη της ICAP, που δημοσιεύθηκε τον Μάιο του 2003, καταγράφει ανοδικούς ρυθμούς στην εγχώρια αγορά των 3PL την περίοδο 1998-2000 με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 26,3%. Παρόλο του ότι μετά το 2000 ο ρυθμός ανάπτυξης ακολούθησε φθίνουσα πορεία διαμορφούμενος στο 19,7% την περίοδο 2001-2002, το μέγεθος αγοράς αυξήθηκε φθάνοντας τα €186,7 εκ. το 2002 από €73,4 εκ. το 1998.

Με την είσοδο νέων εταιριών στον κλάδο, και την άνοδο των πωλήσεων των υφιστάμενων εταιριών που διέυρναν το φάσμα των παρεχομένων υπηρεσιών επιτεύχθηκε η παρατηρούμενη άνοδος της συνολικής αγοράς, άνοδος που έγινε χωρίς την απορρόφηση κρατικών ενισχύσεων. Οι νέες εταιρίες που ιδρύθηκαν με αποκλειστική δραστηριότητα τις υπηρεσίες 3PL ήταν συχνά θυγατρικές πολυεθνικών εταιριών, ή μεγάλων βιομηχανικών ή εμπορικών επιχειρήσεων. Διαμεταφορικές επιχειρήσεις επέκτειναν τις δραστηριότητές τους και στην παροχή υπηρεσιών 3PL ενώ υφιστάμενες εταιρίες 3PL προχώρησαν σε πρόσθετες υπηρεσίες εκτός της αποθήκευσης. Χαρακτηριστικό είναι ότι το μερίδιο των επιχειρήσεων αποκλειστικής παροχής υπηρεσιών 3PL έναντι των διαμεταφορικών αυξήθηκε φθάνοντας το 70% το 2002 από 68% το 2000. Οι επενδύσεις σε συστήματα σύγχρονης τεχνολογίας που οδήγησαν στην βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών ενίσχυσε την εν λόγω αύξηση.

Το ανησυχητικό δείγμα αυτής της μελέτης είναι ότι το 34% των πελατών χρησιμοποιεί 3PL λόγω χαμηλότερου κόστους, ενώ μόνο το 12% λόγω παροχής υψηλού επιπέδου υπηρεσιών.

<sup>12</sup> Καλαμάρας Κων/νος, «Υπηρεσίες 3<sup>rd</sup> Party Logistics στην Ελλάδα. Ιδιαιτερότητες και προοπτικές ανάπτυξης», Plant Management online, 5/11/2001

Κυρίαρχη θέση μεταξύ των διαχειριζομένων / αποθηκευμένων προϊόντων καταλαμβάνουν με 58% τα είδη Super Market ακολουθούμενα από τα οχήματα και τα ανταλλακτικά οχημάτων με 25% ενώ με 13% οι ηλεκτρικές συσκευές. Οι υπηρεσίες καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων με αντιπροσωπευτικότερα παραδείγματα την αποθήκευση, την φορτοεκφόρτωση, τη μεταφορά-διανομή, την αποσυσκευασία και την ανασυσκευασία.

Τα μερίδια αγοράς των 3PL είναι μοιρασμένα σε σχετικά μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων. Σύμφωνα με μεγέθη του 2002 πέντε επιχειρήσεις του κλάδου συγκεντρώνουν το 32,4% του μεριδίου της αγοράς με τρεις μόνο να ξεπερνούν μερίδια υψηλότερα του 5,5%. Συνολικά δώδεκα επιχειρήσεις καταλαμβάνουν το 51% του συνολικού μεγέθους της αγοράς του 2002. Μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο η Διακίνησης ΑΕ απέσπασε μερίδιο 10,8%. Η Sarmed-Ελληνικές Αποθήκες Σαραντίτης ΑΕ απέσπασε το 6,4% και η Hellenic Logistics ΑΕ περίπου το 5,5%. Η εταιρία Πρόοδος ΑΕ Ελληνικών & Διεθνών Μεταφορών κατέλαβε το υψηλότερο μερίδιο 4,9% μεταξύ των διαμεταφορικών εταιριών που ασχολούνται με την παροχή υπηρεσιών 3PL. Επίσης σημαντική παρουσία στην αγορά του 2002 είχαν επιπλέον και οι εταιρίες Ελευθεράκος Ν. Μεταφορική Αυτοκινήτων ΑΕ 4,8%, Αττική Κίνηση Logistics ΑΕ 4%, Βεϊνόνγλου Ορφεύς Διεθνής Μεταφορική ΑΕ 3% και Schenker ΑΕ.

#### **2.4. Εξελίξεις στον κλάδο**

Σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς, ο κλάδος βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης και οι ευκαιρίες είναι τεράστιες για τις 3PL εταιρίες που θα επιβιώσουν. Η ανοδική αυτή πορεία καταγράφεται και στην κλαδική μελέτη της ICAP του 2003, όπου η εγχώρια αγορά 3PL αναμενόταν να αυξηθεί κατά 8% το 2005 και κατά 12% το 2006, με επίκεντρο τον τομέα των τροφίμων, ειδών Super Market, φαρμάκων, καλλυντικών και

ηλεκτρονικών ειδών. Μια σειρά από εξελίξεις όπως η ανάπτυξη του κλάδου στην Βόρεια Ελλάδα, η δημιουργία πάρκων Logistics και εμπορευματικών κέντρων (όσο και αν καθυστερεί), η σύναψη συμφωνιών για στενότερη συνεργασία των βαλκανικών χωρών σε θέματα μεταφορών, η μακροπρόθεσμη επέκταση των ελληνικών 3PL στα Βαλκάνια καθώς και η ενίσχυση των συνδυασμένων μεταφορών που προωθείται από την ΕΕ, δίνουν ήδη το στίγμα της μελλοντικής πορείας του κλάδου. Επιπλέον το 2005 άρχισε να εφαρμόζεται ο νέος αναπτυξιακός Νόμος 3299/04 που προέβλεπε για πρώτη φορά σοβαρά κίνητρα και ενισχύσεις για όλη την δραστηριότητα των Logistics στην Ελλάδα και όχι μόνο για τον κλάδο των 3PL κάτι που αναμένεται να τονώσει πολύ το ενδιαφέρον όλων των εταιριών για επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες σε τομείς Logistics αλλά και να οδηγήσει την είσοδο στον κλάδο νέων 3PL εταιριών.

Στην εποχή των διεθνοποιημένων αγορών η εξασφάλιση της περαιτέρω μακροπρόθεσμης ανάπτυξης και αύξησης των περιθωρίων κέρδους, βρίσκεται στην διαφοροποίηση των 3PL. Η γεωγραφική επέκτασή τους σε πρώτη φάση στα Βαλκάνια, που χαρακτηρίζονται από υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και ευνοούν την εφαρμογή και διεύθυνση καινοτόμων λύσεων, όπως το Outsourcing, αποτελεί το «κλειδί» στην εν λόγω διαφοροποίηση. Το δρόμο στις ελληνικές 3PL για να επεκταθούν έχει ανοίξει ήδη η ελληνική βιομηχανία και το εμπόριο. Έχοντας αναπτύξει αξιόλογη δραστηριότητα στις βαλκανικές χώρες δίνουν τη δυνατότητα στις ελληνικές 3PL, με τις οποίες ήδη συνεργάζονται στον ελλαδικό χώρο, να επεκτείνουν τη συνεργασία τους και στο εξωτερικό. Σε αυτήν τους την απόφαση, οι εταιρίες 3PL θα πρέπει να προχωρήσουν σε συνεργίες και να εξετάσουν την από κοινού πραγματοποίηση επενδύσεων για τη δημιουργία ελληνικών εμπορευματικών, αποθηκευτικών ή κέντρων διανομής στις χώρες αυτές.

Η κατασκευή έργων υποδομής τα τελευταία χρόνια έχουν συμβάλει στην ενίσχυση και τον εκσυγχρονισμό του έργου των 3PL στην Ελλάδα. Η βελτίωση του οδικού και σιδηροδρομικού δικτύου που συντελείται τα τελευταία χρόνια με σημαντικότερη την αποπεράτωση της Αττικής και Εγνατίας Οδού, η κατασκευή του νέου αεροδρομίου στα Σπάτα μαζί με τις εμπορευματικές εγκαταστάσεις που διαθέτει και η αναβάθμιση των λιμένων της χώρας μέσω και των συμφωνιών που συνάπτονται για εκμετάλλευση των εμπορευματικών τους εγκαταστάσεων από επιχειρήσεις θα συμβάλουν στην παροχή υπηρεσιών χαμηλότερου κόστους και υψηλότερης ποιότητας κάτι που επιβάλλεται μάλιστα και από τις αυξανόμενες απαιτήσεις του διεθνούς εμπορίου. Τα βήματα αυτά βελτίωσης των υποδομών θα κάνουν εφικτή την δημιουργία των προαναγγελθέντων, εδώ και πολύ καιρό, εμπορευματικών κέντρων και αναμένεται να λύσουν πολλά προβλήματα αδειοδοτήσεων και γραφειοκρατίας ενώ θα συμβάλουν και στην ενίσχυση του ανταγωνισμού και της ανάπτυξης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η Ιταλία, όπου λειτουργούν οργανωμένα εμπορευματικά κέντρα, και έχει καταγραφεί σημαντική αύξηση της ανταγωνιστικότητας, που οφείλεται στη μείωση του συνολικού κόστους μέσω της καλύτερης αξιοποίησης αποθηκευτικών χώρων και βελτίωσης της χρήσης φορτηγών<sup>13</sup>. Η επάρκεια αποθηκευτικών χώρων και διαθέσιμων οικοπέδων ανέγερσής τους καθώς και η άνετη πρόσβαση στις επαρχιακές αποθήκες χωρίς κυκλοφοριακούς περιορισμούς, «μπλοκαρίσματα» και καθυστερήσεις, θα λειτουργήσουν ως κίνητρα για τις 3PL να δημιουργήσουν επαρχιακές εγκαταστάσεις (Hubs) οι οποίες έχουν πολύ μικρότερο κόστος (αγοράς ή κατασκευής ή ενοικίασης) από αυτές των αστικών κέντρων, οδηγώντας σε ανταγωνιστικό τιμολόγιο υπηρεσιών<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Λαζαρόπουλος Χ.Κ., «Νέο Νομοσχέδιο για τα εμπορευματικά», Logistics & Management, Τεύχος 31, 1/2005, Σελ. 42-45

<sup>14</sup> Καλαμάρας Κων/νος, «Υπηρεσίες 3<sup>rd</sup> Party Logistics στην Ελλάδα. Ιδιαιτερότητες και προοπτικές ανάπτυξης», Plant Management online, 5/11/2001

Η αύξηση της σημασίας και της πολυπλοκότητας των Logistics οδηγεί στην ανάπτυξη επιχειρήσεων που προσφέρουν συμπληρωματικές υπηρεσίες προς τις 3PL εταιρίες για την περισσότερο ορθολογική λειτουργία των κυκλωμάτων Logistics. Μεταξύ αυτών αναφέρεται η παρουσία και στην χώρα μας επιχειρήσεων με βασικό προσανατολισμό την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε θέματα Logistics (σχεδιασμός δικτύων, αποτύπωση κυκλωμάτων Logistics, κοστολόγηση διαδικασιών κλπ), επιχειρήσεων ανάπτυξης λογισμικού για τη διαχείριση αποθηκών ή την επικοινωνία μεταξύ εταιριών κλπ.

Τέλος αυτό που θα πρέπει να τονίσουμε είναι ότι πλέον οι συνθήκες και ο ανταγωνισμός της αγοράς δεν αφήνουν περιθώρια για δραστηριοποίηση και επιβίωση στον κλάδο εταιριών οι οποίες δεν διαθέτουν συστήματα, μηχανισμούς ελέγχου, ασφαλιστικές δικλίδες, αποτελεσματικό Management και καινοτόμες λύσεις που φέρνουν τις εξελίξεις στον κλάδο.

Η ανάγκη εκσυγχρονισμού των αποθηκευτικών χώρων, της αύξησης του μεγέθους τους και της τοποθέτησής τους πιο κοντά στα βασικά καταναλωτικά κέντρα ή κύρια κέντρα μεταφοράς θα γίνεται όλο και εντονότερη στο μέλλον.

## **Κεφάλαιο 3**

### **Έρευνα σε επιχειρήσεις 3PL ως προς τα χαρακτηριστικά του κλάδου**

#### **3.1. Μεθοδολογία έρευνας**

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι η μελέτη των στοιχείων ανταγωνισμού του κλάδου των 3PL στην Ελλάδα και η εξέταση των δυσκολιών και των προοπτικών του. Μεταξύ των στοιχείων του ανταγωνισμού συγκαταλέγονται το εύρος των παρεχομένων υπηρεσιών, ο βαθμός ενσωμάτωσης νέας τεχνολογίας, το ανθρώπινο δυναμικό, η εδραίωση και διατήρηση της συνεργασίας των 3PL με τις επιχειρήσεις. Επιπλέον, η καταγραφή σημαντικών ποιοτικών δεδομένων όπως ο βαθμός ικανοποίησης από την μέχρι τώρα συνεργασία, η επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων, η πιστοποίηση κατά ISO καθώς και η αποτύπωση των προβλημάτων των 3PL στην συνεργασία τους με τις επιχειρήσεις και των προοπτικών που έχουν φιλοδοξούν να προσφέρουν μια, όσο το δυνατόν, ολοκληρωμένη άποψη του κλάδου.

Η ιδιαίτερη σημασία που δίνεται στα παραπάνω στοιχεία και όχι σε παράγοντες όπως οι εγκαταστάσεις – εξοπλισμός και το κόστος των προσφερομένων υπηρεσιών οφείλεται στο γεγονός ότι τα τελευταία είναι συνήθως κοινά στις 3PL και επομένως δεν τις

διαφοροποιούν από τον υπόλοιπο ανταγωνισμό. Όπως χαρακτηριστικά έχει ειπωθεί από τον κ. Χάρη Αγγελόπουλο<sup>15</sup>, Γενικό Διευθυντή εταιρίας συμβούλων UniCon, οι εταιρίες 3PL αγοράζουν ή ενοικιάζουν οικοπεδικές εκτάσεις στην ίδια περιοχή, χρησιμοποιούν τις ίδιες εταιρίες συμβούλων για να τους σχεδιάσουν παρόμοια αποθηκευτικά συστήματα, κτίζουν μεταλλικά κτίρια χρησιμοποιώντας τους ίδιους εργολάβους, αγοράζουν στατικό εξοπλισμό και μέσα ενδοδιακίνησης – χειρισμού υλικών (με παρόμοια τεχνικά χαρακτηριστικά) από 3-5 εταιρίες, που αντιπροσωπεύουν στην Ελλάδα τα γνωστότερα brand names, χρησιμοποιούν εξοπλισμό και λογισμικό (υψηλής ποιότητας και αξιοπιστίας), που προμηθεύονται από τους ίδιους προμηθευτές. Από την άλλη και το κόστος των παρεχομένων υπηρεσιών δεν μπορεί να αποτελέσει κριτήριο επιλογής καθώς στον χώρο οι πρακτικές κοστολόγησης και τιμολόγησης των διάφορων εταιριών παρουσιάζουν ελάχιστες αποκλίσεις μεταξύ τους.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με την αποστολή Ερωτηματολογίων μέσω Fax ή e-mail σε ένα δείγμα 60 εταιριών 3PL από όλη την Ελλάδα που δραστηριοποιούνται στον χώρο των 3PL. Από τα 60 Ερωτηματολόγια που απεστάλησαν 15 επέστρεψαν συμπληρωμένα (ποσοστό 25%). Οι εταιρίες επιλέχθηκαν βάσει διάφορων επαγγελματικών οδηγών του κλάδου των 3PL. Η Συνοδευτική Επιστολή και το πλήρες Ερωτηματολόγιο παρατίθενται στο **Παράρτημα 1**.

### 3.2. Δομή ερωτηματολογίου

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

- Ø Γενικά χαρακτηριστικά των εταιριών 3PL. Προσδιορισμός του τύπου της δραστηριότητάς τους, του αριθμού των εργαζομένων που απασχολούν, των

<sup>15</sup> Αγγελόπουλος Χάρης, «Η οργάνωση στα Logistics: Η πραγματική συμβολή της τεχνολογίας και ο ρόλος των ανθρωπίνων σχέσεων», Plant Management online, 27/7/2004



υπηρεσιών που παρέχονται και του αριθμού των επιχειρήσεων με τις οποίες συνεργάζονται.

- Ø Βαθμός ενσωμάτωσής τους σε νέες τεχνολογίες. Ύψος επενδύσεων και ύπαρξη Πιστοποίησης κατά ISO.
- Ø Χαρακτηριστικά των 3PL συμβολαίων. Χρονική διάρκεια και δυνατότητα επαναδιαπραγμάτευσής των συμβολαίων.
- Ø Κριτήρια αξιολόγησης (επιλογής) των 3PL από τις επιχειρήσεις.
- Ø Σημαντικά στοιχεία της συνεργατικής βάσης των 3PL με τις επιχειρήσεις. Ο τρόπος προσέγγισης των επιχειρήσεων, τα χαρακτηριστικά της συνεργασίας τους και οι σημαντικότερες δυσκολίες είναι μερικά από τα βασικότερα θέματα που εξετάζονται.
- Ø Προβλέψεις των εταιρειών 3PL για το μέλλον του κλάδου στην Ελλάδα.

### **3.3. Ανάλυση αποτελεσμάτων**

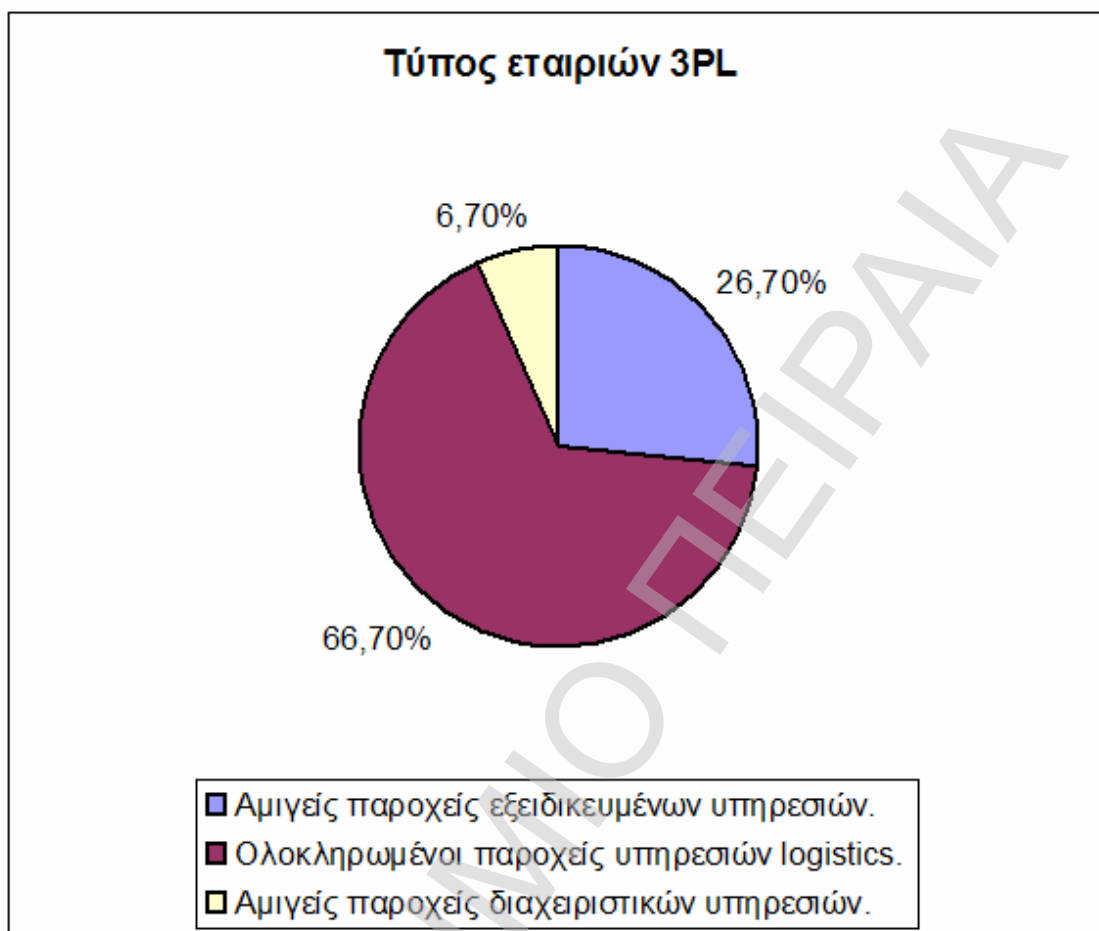
#### **3.3.1. Γενικά χαρακτηριστικά των εταιριών 3PL**

Τα γενικά χαρακτηριστικά αποτελούν σημαντικά κριτήρια αξιολόγησης και επιλογής των εταιριών 3PL από τις επιχειρήσεις και επομένως βασικό στοιχείο ανταγωνισμού. Το ιδιοκτησιακό καθεστώς των οικοπεδικών εκτάσεων και αποθηκευτικών χώρων που χρησιμοποιούν οι 3PL, η χρήση συμβολαίων υπεργολαβίας, το ανθρώπινο δυναμικό, το χαρτοφυλάκιο των παρεχομένων υπηρεσιών και το μέγεθος του υπάρχοντος πελατολογίου είναι ίσως από τα σημαντικότερα γενικά στοιχεία που εξετάζονται από τις υποψήφιες επιχειρήσεις καθώς χαρακτηρίζουν την βιωσιμότητα και αποδοτικότητα των 3PL και δείχνουν την δυνατότητά τους να εξυπηρετήσουν ένα ευρύτερο φάσμα διαχειριζομένων εμπορευμάτων και ζητούμενων υπηρεσιών. Η ευελιξία, η δεκτικότητα σε αλλαγές που μπορεί να ζητηθούν, η απόκτηση μεγαλύτερης εμπειρίας (που οδηγεί

σε αποφυγή λαθών και συνέπεια στις παραδόσεις) και οι οικονομίες κλίμακας δείχνουν τη δυνατότητα των 3PL για ποιοτικές υπηρεσίες σε χαμηλότερες τιμές.

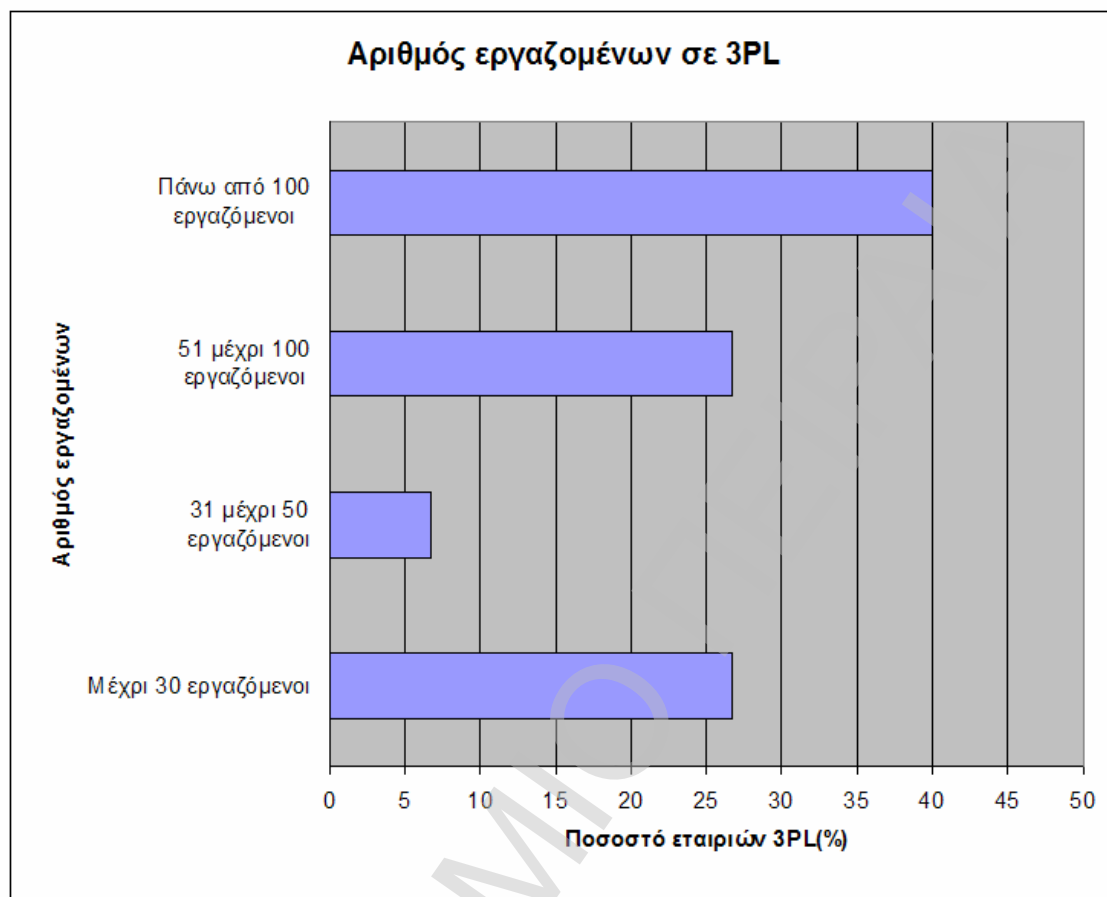
Σύμφωνα με την ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν από τις 3PL (ερωτήματα 2-4 & 8) η πλειοψηφία των 3PL είναι ολοκληρωμένοι παροχείς υπηρεσιών Logistics μέσω της χρήσης περιορισμένης έκτασης ιδιόκτητων περιουσιακών στοιχείων και της σύναψης συμβολαίων υπεργολαβίας με άλλους παροχείς για την κάλυψη των επιπρόσθετων αναγκών των πελατών τους. Απασχολούν πάνω από 50 εργαζομένους, το πελατολόγιό τους περιλαμβάνει τουλάχιστον 6 επιχειρήσεις και παρέχουν ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών με ελάχιστες προσφερόμενες υπηρεσίες την μεταφορά, την αποθήκευση, τους τραπεζικούς διακανονισμούς και την διανομή.

Αναλυτικά όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 1, σε ποσοστό 66,7% οι 3PL είναι ολοκληρωμένοι παροχείς υπηρεσιών Logistics μέσω της χρήσης περιορισμένης έκτασης ιδιόκτητων περιουσιακών στοιχείων και της σύναψης συμβολαίων υπεργολαβίας. Ακολουθούν οι εταιρείες που είναι αμιγείς παροχείς εξειδικευμένων υπηρεσιών Logistics μέσω της χρήσης ιδιόκτητων περιουσιακών στοιχείων (ποσοστό 26,7%) με τελευταίες αυτές που είναι αμιγώς παροχείς διαχειριστικών υπηρεσιών (ποσοστό 6,7%).



**Διάγραμμα 1: Τύπος εταιριών 3PL**

Όσον αφορά τον αριθμό των εργαζομένων στις εταιρίες 3PL, από τις απαντήσεις προέκυψε ότι 4 εταιρείες (ποσοστό 26,7 %) απασχολούν μέχρι 30 εργαζόμενους, 1 εταιρεία (ποσοστό 6,7 %) απασχολεί 31 έως 50 εργαζόμενους, 4 εταιρείες (ποσοστό 26,7 %) απασχολούν 51 έως 100 εργαζόμενους και 6 εταιρείες (ποσοστό 40 %) απασχολούν πάνω από 100 εργαζόμενους. Συνοπτικά τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο Διάγραμμα 2.



**Διάγραμμα 2: Αριθμός εργαζομένων σε εταιρίες 3PL.**

Σχετικά με τον αριθμό των επιχειρήσεων με τις οποίες συνεργάζονται οι 3PL, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι 3 (ποσοστό 20 %) συνεργάζονται με 2 έως 5 επιχειρήσεις, 6 (ποσοστό 40 %) συνεργάζονται με 6 έως 10 επιχειρήσεις και 6 (ποσοστό 40 %) συνεργάζονται με πάνω από 10 επιχειρήσεις. Ο Πίνακας 1 απεικονίζει τα παραπάνω αποτελέσματα.

Μέγεθος Πελατολογίου των 3PL	Ποσοστά
2-5 επιχειρήσεις	20%
6-10 επιχειρήσεις	40%
> 10 επιχειρήσεις	40%

**Πίνακας 1: Μέγεθος πελατολογίου των εταιριών 3PL.**

Από τις απαντήσεις των 3PL προκύπτει ότι η πλειοψηφία παρέχει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών με ελάχιστες προσφερόμενες υπηρεσίες την μεταφορά, την αποθήκευση, τους τραπεζικούς διακανονισμούς και την διανομή. Σε μεγάλο ποσοστό παρέχονται και υπηρεσίες όπως εκτελωνισμός, διαχείριση αποθεμάτων, συσκευασία, επιστροφές εμπορευμάτων, εξυπηρέτηση πελατών και υπηρεσίες μηχανογράφησης. Αντίθετα, η διεκπεραίωση υπηρεσιών όπως ο έλεγχος και η πληρωμή ναύλου, η έκδοση φορτωτικών και οι αντικαταβολές παραμένει στις επιχειρήσεις. Οι υπηρεσίες τέλος που προσφέρουν στις επιχειρήσεις παρατίθενται στον παρακάτω Πίνακα 2.

Παρεχόμενη Υπηρεσία	Αριθμός 3PL που την προσφέρει	Ποσοστό
Αποθήκευση	15	100,0 %
Τραπεζικοί διακανονισμοί	15	100,0 %
Διανομή / ομαδοποίηση αποστολών	15	100,0 %
Εσωτερική μεταφορά	14	93,3 %
Διεκπεραίωση εντός ενός συνολικού χρόνου της παραγγελίας	13	86,7 %
Επιστροφές προϊόντων	13	86,7 %
Συλλογή παραγγελιών	12	80,0 %
Διαχείριση και έλεγχος αποθεμάτων	12	80,0 %
Αποσυσκευασία /ανασυσκευασία	12	80,0 %
Υπηρεσίες μηχανογράφησης (π.χ. έκδοση τιμολογίων)	11	73,3 %
Εκτελωνισμός	10	66,7 %
Εξυπηρέτηση πελατών	10	66,7 %
Εξωτερική μεταφορά	9	60,0 %
Bar-coding	9	60,0 %
Έλεγχος και πληρωμή ναύλων	6	40,0 %
Έκδοση φορτωτικών	6	40,0 %
Αντικαταβολές	2	13,3 %
Επιλογή προμηθευτή	1	6,7 %
Αναφορές	1	6,7 %
Ψυχωμένα Φορτία	1	6,7 %
Ιχνηλασιμότητα	0	-

Πίνακας 2: Προσφερόμενες Υπηρεσίες από τις 3PL

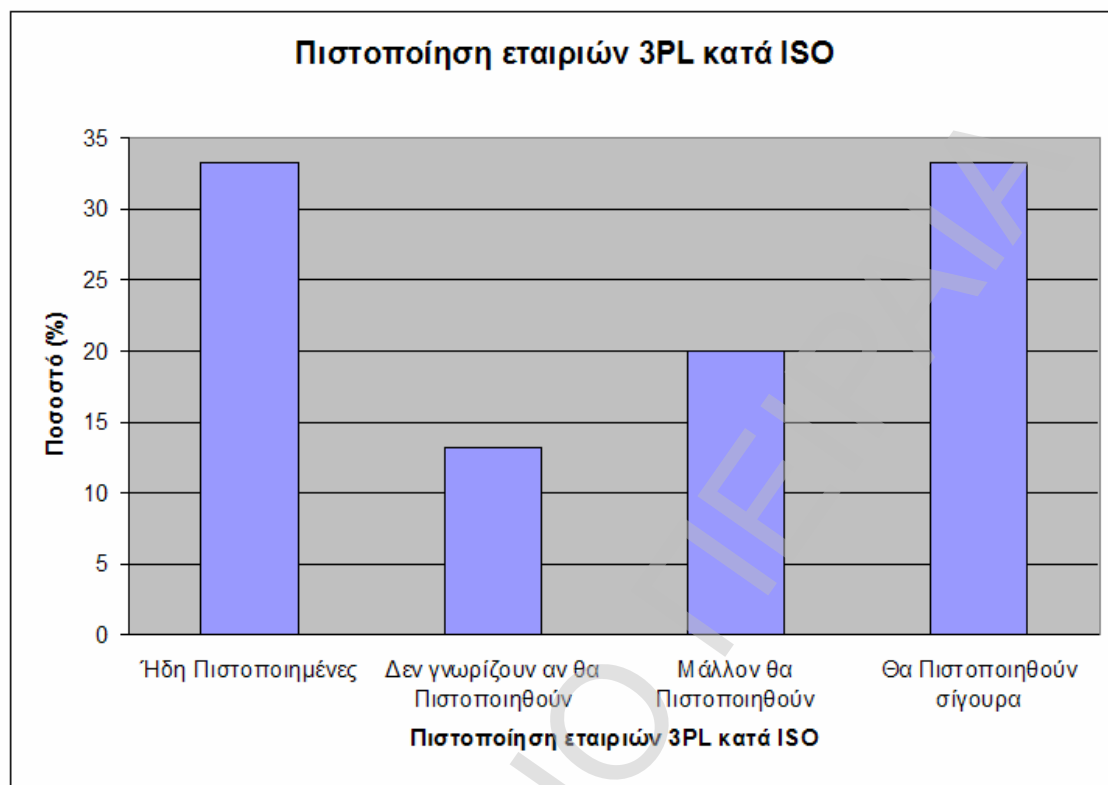
### 3.3.2. Βαθμός ενσωμάτωσης της τεχνολογίας

Η επένδυση σε νέες τεχνολογίες, η υιοθέτηση καινοτομιών και η πιστοποίηση των 3PL με Πρότυπο της σειράς ISO 9001:2001 αποτελούν ουσιαστικά εργαλεία ανάπτυξης και

προσαρμογής στα νέα δεδομένα που απαιτούν ανταπόκριση στις απαιτήσεις ενός πελατολογίου με τεράστιο όγκο συναλλαγών και με προϊόντα υψηλής αξίας. Το υψηλό επίπεδο πληροφοριακών συστημάτων και η κατάρτιση κριτηρίων και μηχανισμών μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης των πελατών συμβάλλουν καθοριστικά στη βελτίωση της αποδοτικότητας της εταιρίας 3PL και στον εντοπισμό των σημείων όπου απαιτούνται παρεμβάσεις, ώστε να καταστεί ανταγωνιστικότερη στον τομέα της και ειδικότερα σε ότι αφορά την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών που αποτελεί καθοριστικό παράγοντα αξιολόγησης. Ειδικότερα η μέτρηση της ποιότητας περιλαμβάνει την υποδομή, το λογισμικό, το προσωπικό, τα μέσα, την αξιοπιστία παροχής υπηρεσιών και την επιχειρηματική διαθεσιμότητα.

Σύμφωνα με την έρευνα (ερωτήματα 5-7) η πλειοψηφία των 3PL (67,77%) αν και δεν έχουν Πιστοποίηση κατά ISO πιστεύουν ή είναι σίγουρες ότι θα ενταχθούν σε διαδικασία πιστοποίησης την επόμενη πενταετία. Όσον αφορά τις επενδυτικές τους δραστηριότητες, το 60% των εξεταζομένων 3PL έχουν επενδύσει πάνω από 200.000 € σε νέες τεχνολογίες την τελευταία πενταετία.

Τα αποτελέσματα από τις απαντήσεις έδειξαν ότι 5 εταιρίες 3PL έχουν Πιστοποίηση κατά ISO (ποσοστό 33,3 %) και από τις υπόλοιπες 10, οι 2 (ποσοστό 13,3 %) δεν γνωρίζουν αν θα ενταχθούν σε διαδικασία πιστοποίησης την επόμενη πενταετία, 3 (ποσοστό 20 %) θεωρούν ότι μάλλον θα ενταχθούν σε διαδικασία πιστοποίησης και οι υπόλοιπες 5 (ποσοστό 33,3 %) είναι σίγουρες ότι θα ενταχθούν σε διαδικασία πιστοποίησης την επόμενη πενταετία. Τα παραπάνω μπορούν να συνοψιστούν στο παρακάτω Διάγραμμα 3.



Διάγραμμα 3: Πιστοποίηση κατά ISO.

Όσον αφορά το ύψος των επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες που πραγματοποίησαν οι εταιρίες 3PL οι απαντήσεις έδειξαν ότι 3 εταιρίες (ποσοστό 20 %) πραγματοποίησαν επενδύσεις μέχρι 50.000 € την τελευταία πενταετία, 2 εταιρίες (ποσοστό 13,3 %) πραγματοποίησαν επενδύσεις από 50.001 € μέχρι 100.000 € 1 εταιρεία (ποσοστό 6,7 %) πραγματοποίησε επενδύσεις από 100.001 € έως 200.000 € και 9 εταιρίες (ποσοστό 60 %) πραγματοποίησαν επενδύσεις πάνω από 200.000 € (Διάγραμμα 4).



Διάγραμμα 4: Ύψος επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες.

### 3.3.3. Χαρακτηριστικά των 3PL συμβολαίων

Το συμβόλαιο συνεργασίας αποτελώντας το βασικό στοιχείο πάνω στο οποίο κτίζεται και βασίζεται η συνεργασία μεταξύ των δυο μερών είναι βασικό στοιχείο που καθορίζει μια Outsourcing συνεργασία. Η διάθρωση ενός συμβολαίου περιλαμβάνει μεταξύ των άλλων τα συμβαλλόμενα μέρη, τον σκοπό της συνεργασίας, τις υποχρεώσεις των δύο μερών, την αμοιβή και τη διάρκεια της σύμβασης. Στόχος των ερωτημάτων 9-10 αποτελεί ο έλεγχος της άποψης ότι μια επιτυχημένη συνεργασία Outsourcing απαιτεί όχι μόνο μακροχρόνιες δεσμεύσεις, που δίνουν τη δυνατότητα επενδύσεων, αλλά και τροποποιήσεις των κανόνων δέσμευσης έτσι ώστε να διαφυλαχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι και των δύο μερών.

Οι απαντήσεις έδειξαν ότι από τις 14 εταιρίες που συνάπτουν συμβόλαια με επιχειρήσεις καμία δεν συνάπτει συμβόλαια μικρότερα του 1 έτους, 5 εταιρίες (ποσοστό 33.3 %) συνάπτουν συμβόλαια από 1 μέχρι 2 χρόνια, 7 εταιρίες (ποσοστό



46,7 %) συνάπτουν συμβόλαια από 2 έως 3 χρόνια και 2 εταιρίες (ποσοστό 13,3 %) συνάπτουν συμβόλαια μεγαλύτερα των 3 χρόνων (Διάγραμμα 5).



**Διάγραμμα 5: Χρονική διάρκεια συμβολαίων.**

Ως προς την δυνατότητα επαναδιαπραγμάτευσης των συμβολαίων από τις 14 εταιρίες που συνάπτουν συμβόλαια τα αποτελέσματα φαίνονται στον Πίνακα 3.

Δυνατότητα Επαναδιαπραγμάτευσης των Συμβολαίων	Αριθμός Εταιριών 3PL	Ποσοστό
Σίγουρα Ναι	6	42,9 %
Μάλλον Ναι	3	21,4 %
Δεν γνωρίζω	2	14,3 %
Μάλλον Όχι	1	7,1 %
Σίγουρα Όχι	2	14,3 %

**Πίνακας 3: Δυνατότητα επαναδιαπραγμάτευσης συμβολαίων.**

### 3.3.4. Επαφή και παράγοντες επιλογής των 3PL ως παροχείς υπηρεσιών logistics

Η μέθοδος προσέγγισης των υποψηφίων επιχειρήσεων και οι λόγοι για τους οποίους επιλέγεται μια τέτοια συνεργασία είναι στοιχεία που αποκαλύπτουν το βαθμό ενημέρωσης και αποδοχής του Outsourcing ως εργαλείο που μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με την έρευνα (ερωτήματα 11&13), η πλειοψηφία των 3PL επενδύει στην άμεση προσέγγιση των υποψηφίων πελατών μέσω προσωπικών επαφών με διευθυντικά στελέχη και συνεδρίων και λιγότερο στην έμμεση μέσω της προβολής τους σε σχετικά έντυπα Logistics ή το Διαδίκτυο (Πίνακας 4).

Τρόπος Επικοινωνίας	Ποσοστό εταιριών 3PL
Συναντήσεις με Διευθυντικά Στελέχη των επιχειρήσεων	100,0 %
Μέσω επαφών σε συνέδρια και εκθέσεις Logistics	60,0 %
Με διαφημίσεις σε εξειδικευμένα έντυπα	53,3 %
Με διατήρηση Ιστοσελίδας στο Διαδίκτυο	33,3 %
Με ταχυδρομική αποστολή διαφημιστικών φυλλαδίων σε επιχειρήσεις	26,7 %
Με καταχωρίσεις σε Οδηγούς Αγοράς 3PL	26,7 %
Μέσων συμβούλων Logistics	13,3 %
Μέσω προσωπικών επαφών και γνωριμιών	6,7 %

**Πίνακας 4:** Τρόποι προσέγγισης των υποψηφίων πελατών.

Όσον αφορά στα κριτήρια τα οποία παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιλογή εταιρίας 3PL η φήμη της εταιρίας, η ταχύτητα εξυπηρέτησης, η κλίμακα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η επένδυση σε νέες τεχνολογίες και η ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική είναι τα σημαντικότερα όπως φαίνεται και στον πίνακα 5.

Παράγοντας	Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
Καλή φήμη εταιρείας στην αγορά	-	-	-	20,0 %	80,0 %
Ταχύτητα εξυπηρέτησης	-	-	-	26,7 %	73,3 %
Παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών Logistics	-	-	13,3 %	26,7 %	60,0 %
Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών	-	-	26,7 %	33,3 %	40,0 %
Ανταγωνιστικές τιμές	-	-	13,3 %	60,0 %	26,7 %
Κουλτούρα συμβατή με αυτή του πελάτη	-	13,3 %	20,0%	46,7 %	20,0 %
Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών	93,3 %	-	-	-	6,7 %
Πλήρη εξυπηρέτηση του πελάτη	93,3 %	-	-	-	6,7 %
Εμπιστοσύνη στον 3PL	93,3 %	-	-	-	6,7 %
Συνέπεια στην ποιότητα των υπηρεσιών προς τον πελάτη	93,3 %	-	-	-	6,7 %

Πίνακας 5: Κριτήρια αξιολόγησης των 3PL από τους υποψηφίους πελάτες

### 3.3.5. Χαρακτηριστικά της συνεργατικής βάσης των 3PL με τις επιχειρήσεις

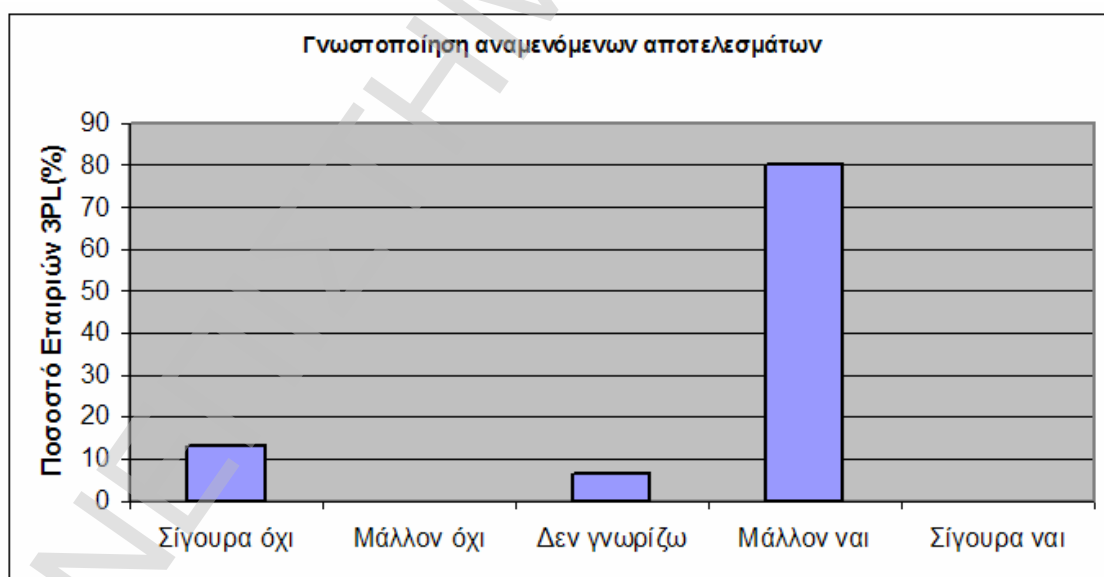
Η διοίκηση της όλης διαδικασίας του Outsourcing αποτελεί ένα αρκετά δύσκολο εγχείρημα καθώς το επίκεντρο ενδιαφέροντος της επιχείρησης μεταφέρεται από την διοίκηση πόρων και διαδικασιών στη διοίκηση αποτελεσμάτων. Η προσεκτική σύναψη των συμφωνιών και των συμβολαίων, η σωστή και προσεκτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της διαδικασίας και η γρήγορη λύση των προβλημάτων και διαφωνιών μεταξύ της επιχείρησης και του εξωτερικού συνεργάτη αποτελούν τα εχέγγρα με τα οποία μπορεί η επιχείρηση να διοικήσει σωστά μια τέτοια διαδικασία και για αυτό δίνεται βαρύτητα σε αυτά και από τα δύο συμβαλλόμενα μέρη.

Από αυτήν την ενότητα του Ερωτηματολογίου (ερωτήματα 12, 14-19) φαίνεται ότι οι εταιρίες 3PL επιλέγουν να κάνουν σαφή τα αποτελέσματα που αναμένουν από την συνεργασία τους με τις επιχειρήσεις καθώς και του τρόπου εκτέλεσης των ενεργειών.

Αν και η πλειοψηφία των 3PL θεωρούν ότι υπάρχει συνεργατική βάση με τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, στα πλαίσια της οποίας η εκπαίδευση στελεχών στα δεδομένα της συνεργασίας είναι σημαντική, εμφανίζονται και προβλήματα όπως ο

ελλιπής συντονισμός μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών, οι μη ρεαλιστικές απαιτήσεις των πελατών από τους 3PL καθώς και διάφορες χρονικές καθυστερήσεις. Παρόλα τα προβλήματα, ο βαθμός ικανοποίησης κρίνεται μεγάλος καθώς η πλειοψηφία των 3PL πιστεύει ότι τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την συνεργασία τους με τις επιχειρήσεις έχουν επιτευχθεί.

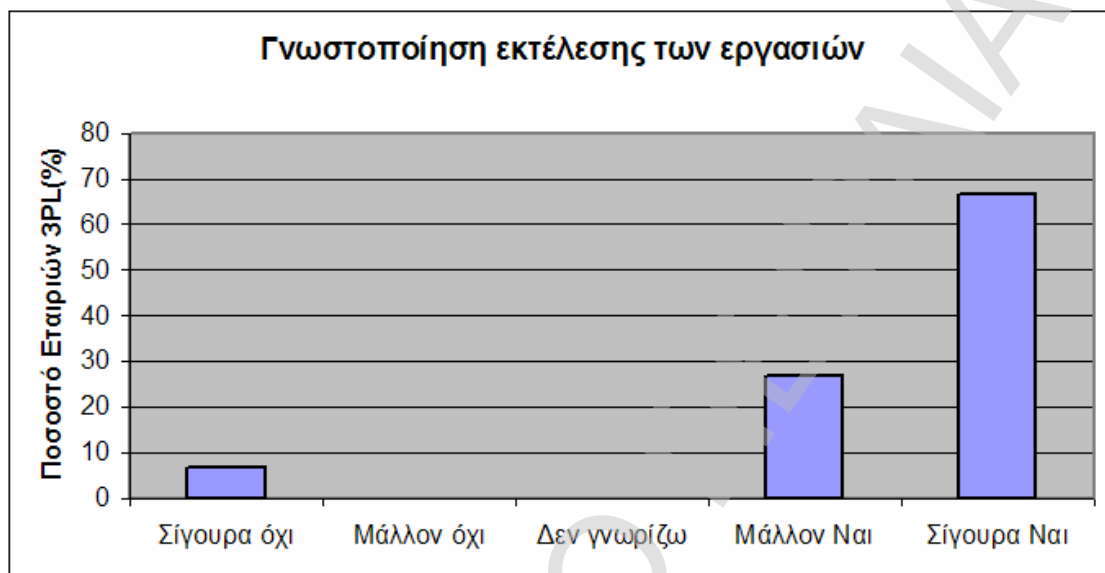
Αναλυτικότερα, στο ερώτημα αν οι εταιρίες 3PL κάνουν εκ των προτέρων σαφή στους πελάτες τους τα αποτελέσματα που αναμένουν να προκύψουν από την συνεργασία τους, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι 2 εταιρίες (ποσοστό 13,3 %) δεν κάνουν εκ των προτέρων σαφή στους πελάτες τους τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, σε 1 εταιρία (ποσοστό 6,7 %) είναι αμφίβολο, και οι υπόλοιπες εταιρίες (ποσοστό 80 %) απάντησαν ότι κάνουν εκ των προτέρων σαφή στους πελάτες τους τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο Διάγραμμα 6.



Διάγραμμα 6: Σαφή αναμενόμενα αποτελέσματα από την αρχή της συνεργασίας .

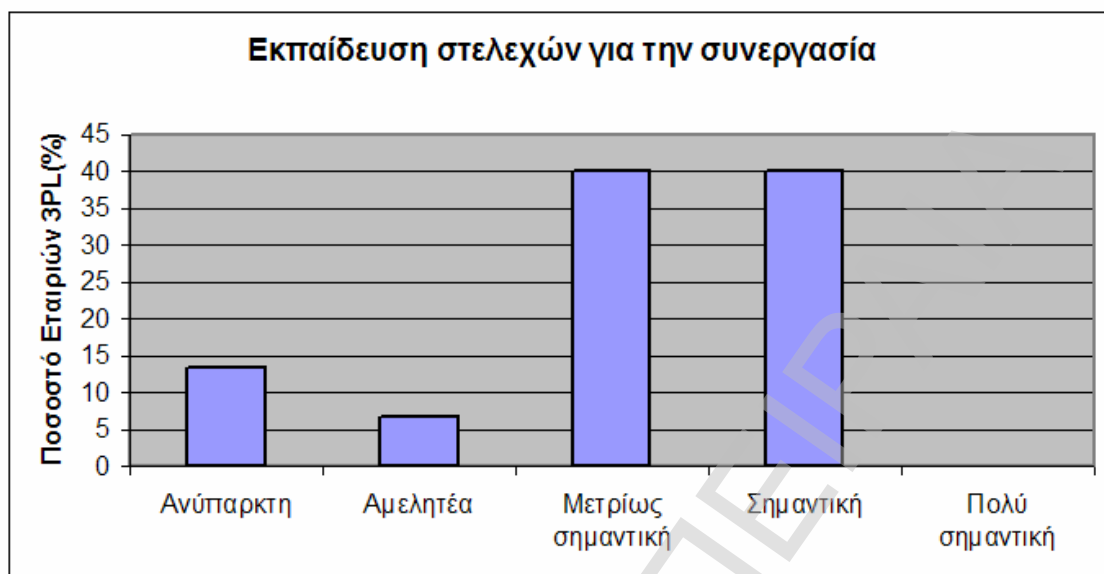
Στο ερώτημα αν οι εταιρίες 3PL εκ των προτέρων σαφή στους πελάτες τους του τρόπου εκτέλεσης των εργασιών, οι απαντήσεις έδειξαν ότι 1 εταιρεία (ποσοστό 6,7 %) δεν αποσαφηνίζουν τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών από την εταιρεία τους στους πελάτες τους, 4 εταιρείες (ποσοστό 26,7 %) κάνουν εκ των προτέρων σαφή στους

πελάτες τους του τρόπου εκτέλεσης των εργασιών ενώ 10 εταιρείες (ποσοστό 66,7 %) δίνουν έμφαση σε αυτό. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο Διάγραμμα 7.



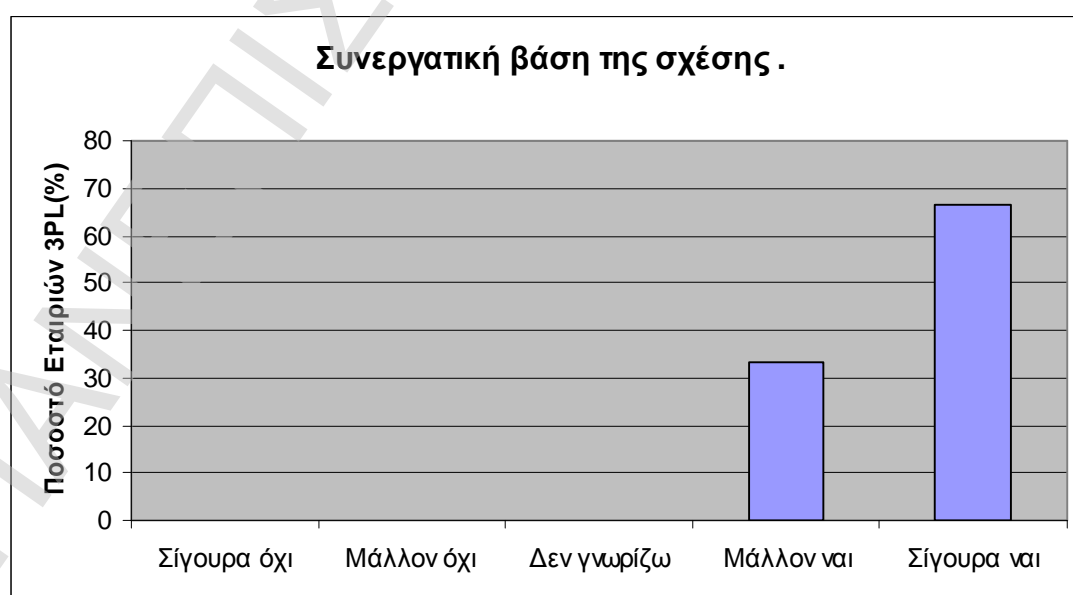
Διάγραμμα 7: Σαφής τρόπος εκτέλεσης εργασιών από την αρχή της συνεργασίας .

Ο σημαντικός ρόλος της εκπαίδευσης των στελεχών των 2 μερών στην συνεργασία μεταξύ τους τίθεται αμέσως μετά όπου και ζητείται από τις εταιρείες 3PL να τον προσδιορίσουν. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι σε 2 εταιρείες (ποσοστό 13,3 %) η εκπαίδευση των στελεχών τους στα δεδομένα της συνεργασίας τους με τις επιχειρήσεις ήταν ανύπαρκτη, σε 1 εταιρεία (ποσοστό 6,7 %) ήταν αμελητέα, σε 6 εταιρείες (ποσοστό 40 %) η εκπαίδευση των στελεχών της ήταν μετρίως σημαντική και σε 6 εταιρείες (ποσοστό 40 %) ο ρόλος της εκπαίδευσης ήταν σημαντικός. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο Διάγραμμα 8.



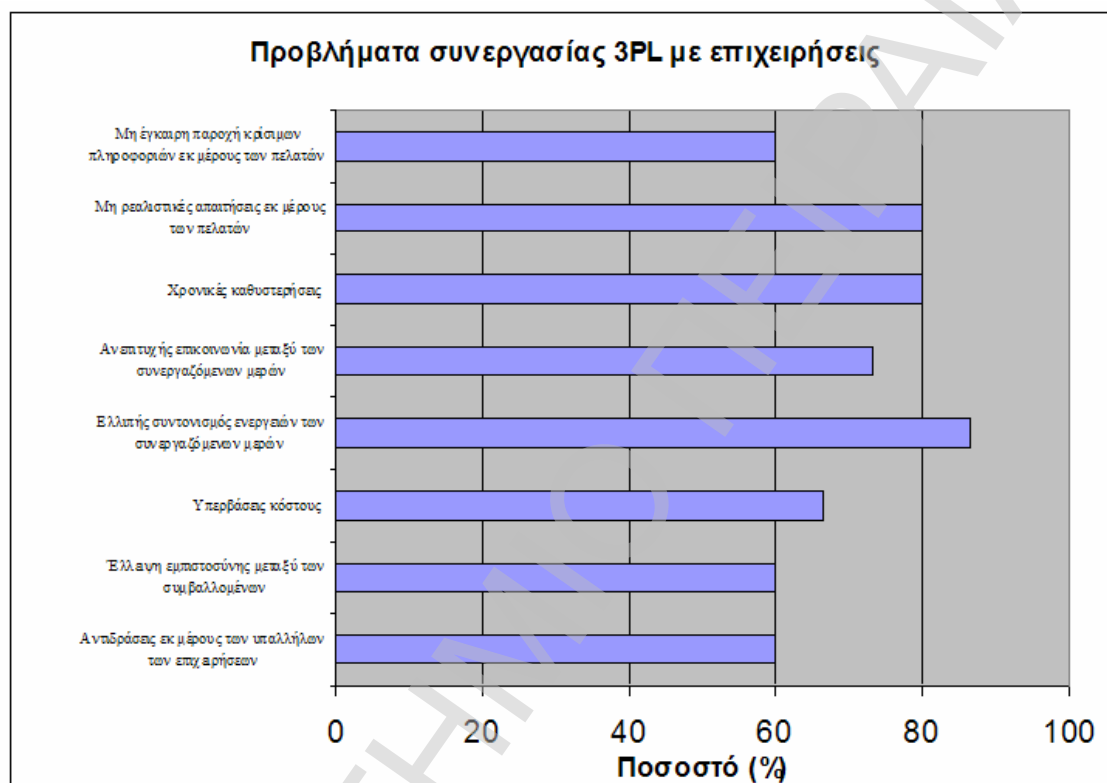
**Διάγραμμα 8:** Ρόλος της εκπαίδευσης των στελεχών των 2 μερών στα δεδομένα της συνεργασίας.

Ένα πολύ σημαντικό ζήτημα που τέθηκε στο Ερωτηματολόγιο ήταν το κατά πόσο θεωρούν οι εταιρείες 3PL ότι υπάρχει συνεργατική βάση στη σχέση τους με τις επιχειρήσεις που συνεργάζονται. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι 5 εταιρείες (ποσοστό 33.3 %) θεωρούν ότι μάλλον υπάρχει και 10 εταιρείες (ποσοστό 66,7 %) θεωρούν ότι σίγουρα υπάρχει συνεργατική βάση στη σχέση τους με τις επιχειρήσεις που συνεργάζονται. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο παρακάτω Διάγραμμα 9.



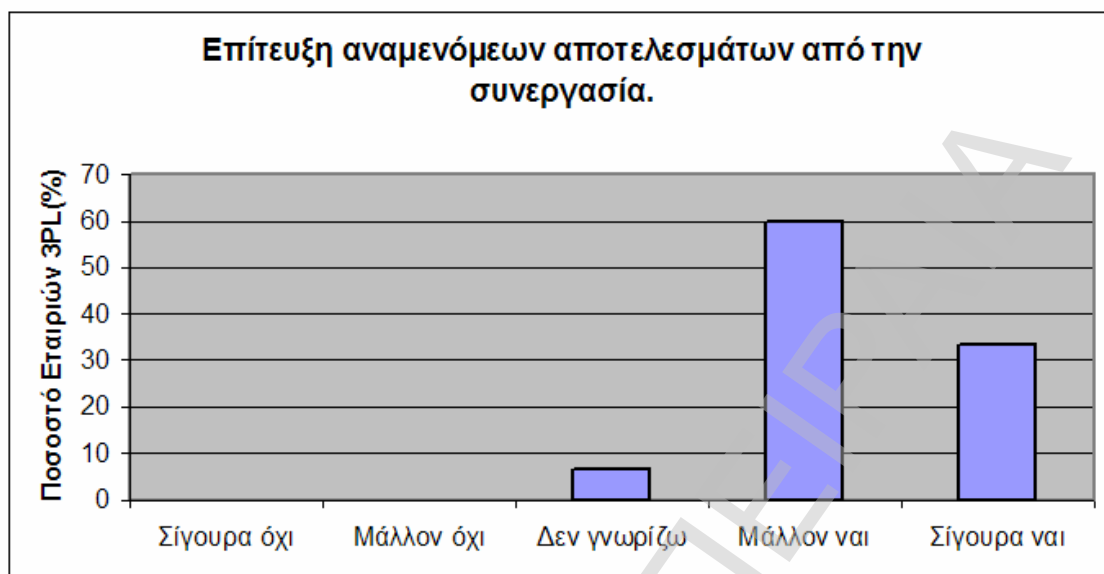
**Διάγραμμα 9:** Ύπαρξη Συνεργατικής βάσης στην σχέση των 3PL με τις επιχειρήσεις.

Όσον αφορά τον προσδιορισμό των σημαντικότερων δυσκολιών που αντιμετωπίζουν οι εταιρίες 3PL στην συνεργασία τους με τις επιχειρήσεις το Διάγραμμα 10 δείχνει τα αποτελέσματα έτσι όπως τέθηκαν από τις 3PL.



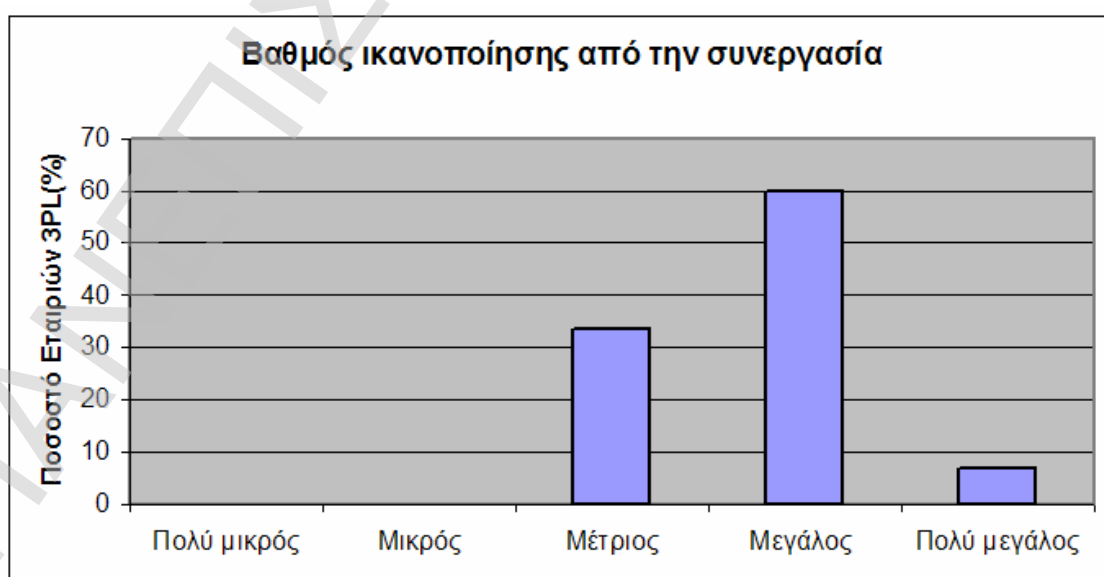
Διάγραμμα 10 : Προβλήματα συνεργασίας εταιριών 3PL με επιχειρήσεις

Ως προς την επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων από την συνεργασία τους με τις επιχειρήσεις, 1 εταιρεία (ποσοστό 6,7 %) δεν γνωρίζει αν έχουν επιτευχθεί τα αναμενόμενα από την συνεργασία της με τις επιχειρήσεις αποτελέσματα, 9 εταιρείες (ποσοστό 60 %) θεωρούν ότι μάλλον έχουν επιτευχθεί ενώ οι υπόλοιπες 5 εταιρείες (ποσοστό 33,3 %) 3PL θεωρούν ότι σίγουρα έχουν επιτευχθεί τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την συνεργασία τους με τις επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο Διάγραμμα 11.



Διάγραμμα 11: Επίτευξη αναμενόμενων αποτελεσμάτων από την μέχρι τώρα συνεργασία.

Τέλος ως προς τον βαθμό ικανοποίησης των εταιριών 3PL από την μέχρι τώρα συνεργασία τους με τις επιχειρήσεις οι απαντήσεις δείχνουν ότι 5 εταιρείες (ποσοστό 33,3 %) τον κρίνουν μέτριο, 9 εταιρείες (ποσοστό 60 %) τον κρίνουν μεγάλο και 1 εταιρεία (ποσοστό 6,7 %) τον κρίνει πολύ μεγάλο. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται και στο Διάγραμμα 12.



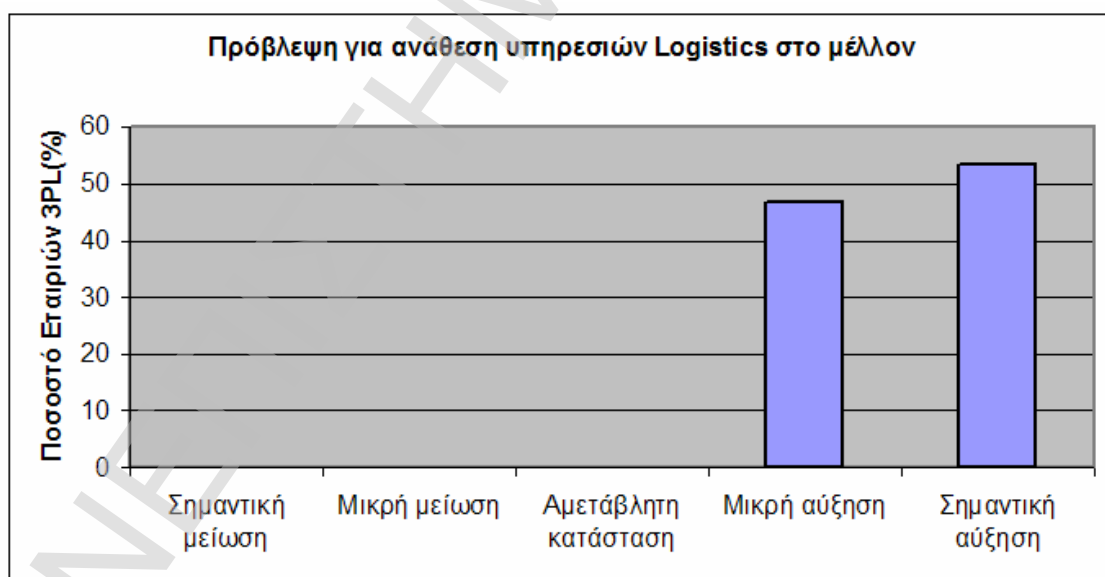
Διάγραμμα 12: Βαθμός ικανοποίησης από την μέχρι τώρα συνεργασία με τις επιχειρήσεις.



### 3.3.6. Προοπτικές του κλάδου

Η εξέταση της τάσης που αναμένεται να υπάρξει για το Logistics Outsourcing είναι σημαντική καθώς συνοψίζει όλα εκείνα τα στοιχεία ανταγωνισμού που περιγράψαμε στις προηγούμενες ενότητες. Μια θετική πορεία του κλάδου εντείνει τον ανταγωνισμό καθώς προσελκύει νέες εταιρίες και κάνει επομένως επιτακτική την ανάγκη για ποιοτικότερες υπηρεσίες σε συμφέρουσες τιμές.

Το τελευταίο λοιπόν ερώτημα (ερώτημα 20) επιχειρεί να καταγράψει την τάση της μελλοντικής ανάθεσης από τις επιχειρήσεις υπηρεσιών Logistics σε τρίτες εξειδικευμένες εταιρίες. Οι απαντήσεις δείχνουν ότι 7 εταιρίες (ποσοστό 46,7 %) θεωρούν ότι θα σημειωθεί μικρή αύξηση στο μέλλον ενώ 8 εταιρίες 3PL (ποσοστό 53,3%) θεωρούν ότι θα σημειωθεί σημαντική αύξηση. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο Διάγραμμα 13.



Διάγραμμα 13: Προβλέψεις για μελλοντική ανάθεση υπηρεσιών Logistics στις 3PL από τις επιχειρήσεις.

## **Κεφάλαιο 4**

### **Συμπεράσματα – Προτάσεις**

Έχοντας στα προηγούμενα κεφάλαια περιγράψει τον κλάδο των 3PL τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο στην συνέχεια θα επιχειρήσουμε να παραθέσουμε τα κυριότερα συμπεράσματα που έχουν προκύψει από την έρευνα.

#### **4.1. Συμπεράσματα έρευνας**

Στόχος της έρευνας ήταν η διερεύνηση και ο προσδιορισμός των χαρακτηριστικών εκείνων που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο των 3PL ιδωμένα και αξιολογημένα από τις εταιρίες 3PL καθώς και η διερεύνηση της συνεργασίας που αναπτύσσουν και των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι εταιρίες αυτές με τις επιχειρήσεις.

Συγκεκριμένα τα κυριότερα αποτελέσματα της έρευνας για τις 3PL αφορούν τα γενικά στοιχεία και κατά κύριο λόγο τα στοιχεία ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών.

- **ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΩΝ 3PL ΕΤΑΙΡΙΩΝ**

Πιθανά κριτήρια αξιολόγησης και επιλογής των 3PL αποτελούν η οικονομική κατάσταση των 3PL, η επαγγελματική εμπειρία στον κλάδο του υποψήφιου πελάτη, η υπόληψη των ενεργών πελατών των 3PL, η οργανωτική δομή τους, το ανθρώπινο δυναμικό και οι αποθηκευτικές εγκαταστάσεις.

Η ενοικίαση και όχι η ιδιοκτησία οικοπεδικών εκτάσεων και αποθηκευτικών χώρων χαρακτηρίζει τον κλάδο. Αυτό οφείλεται εν μέρει, μέχρι πρότινος, στην έλλειψη θεσμικού πλαισίου, που θα εξασφάλιζε στον κλάδο την χρηματοδότηση των επενδύσεών του σε πάγιο εξοπλισμό και τεχνολογική υποδομή. Η πρακτική της σύναψης συμβολαίων υπεργολαβίας με άλλους παροχείς χρησιμοποιείται καθώς δίνει λύσεις στις περιπτώσεις που οι 3PL αδυνατούν να καλύψουν επιπρόσθετες ανάγκες των πελατών τους, είτε δεν εξειδικεύονται σε συγκεκριμένες κατηγορίες εμπορευμάτων και ζητούμενων υπηρεσιών.

Το χαρτοφυλάκιο των παρεχομένων υπηρεσιών περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα με ελάχιστες προσφερόμενες υπηρεσίες την μεταφορά, την αποθήκευση, τους τραπεζικούς διακανονισμούς και την διανομή. Ωστόσο οι επιχειρήσεις περιορίζονται στις βασικές υπηρεσίες 3PL και μάλιστα όχι αυτών που προσφέρουν προστιθέμενη αξία, πράγμα που σημαίνει ότι η ωρίμανση της αγοράς απέχει ακόμα από την σημερινή κατάσταση.

Η ύπαρξη ενός σημαντικού πελατολογίου εξυπηρετεί όχι μόνο τις 3PL αλλά και τους ίδιους τους πελάτες. Η αποφυγή λαθών, ιδίως στην περίοδο εκμάθησης, οι οικονομίες κλίμακας και οι συνέργιες που επιτυγχάνονται (κυρίως σε ανθρώπινους πόρους και σε κόστος διανομής μέσω κοινών μεταφορών και αποθήκευσης) και η απόκτηση μεγαλύτερης εμπειρίας που εξασφαλίζει συνέπεια στις παραδόσεις, προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις 3PL και κατ' επέκταση και στις εταιρίες που

συνεργάζονται μαζί τους καθώς τους προσφέρονται χαμηλότερες τιμές και ποιότητα υπηρεσιών.

Βασικό στοιχείο ανταγωνισμού και σημαντικό «πάγιο» είναι το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο στις περισσότερες 3PL ξεπερνά τα 50 άτομα. Η ικανότητα της ομάδας διοίκησης και το στελεχιακό δυναμικό δίνουν την δυνατότητα στις 3PL να είναι δεκτικές και ευέλικτες στις αλλαγές που πιθανώς να ζητηθούν από τον πελάτη, όπως η εφαρμογή νέων συστημάτων, η λειτουργία σε βραδινή βάρδια κλπ. Ο ανθρώπινος παράγοντας εξάλλου συνδράμει στη λειτουργικότητα των συστημάτων των 3PL και εδραιώνει την καλή συνεργασία με τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.

- **ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

Η επένδυση των 3PL στην ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών και στην συνεργασία τους με τους πελάτες αποτελούν ίσως τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του κλάδου και σημαντικά κριτήρια επιλογής και αξιολόγησης. Στοιχεία όπως η μηχανογραφική και μηχανολογική υποδομή, το επίπεδο ασφάλειας, η στρατηγική ανάπτυξης κ.α αποτελούν σίγουρα μερικά από τα πιο σημαντικά εχέγγυα των 3PL στον αγώνα τους για επιβίωση και ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους.

Η εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας και η Πιστοποίηση κατά ISO, αν και δεν εφαρμόζεται από την πλειοψηφία των ερωτηθέντων 3PL, συμπεριλαμβάνεται στις προτεραιότητές τους για την επόμενη πενταετία καθώς εξασφαλίζει ποιοτικές υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές που έχουν τεθεί από τους 3PL και ζητούνται από τις επιχειρήσεις.

Καθώς η εξασφάλιση ποιότητας υπηρεσιών και η ανταγωνιστικότητα συνδέεται άμεσα με τις επενδυτικές δραστηριότητες των 3PL, το πενταετές επενδυτικό πρόγραμμα της πλειοψηφίας των 3PL που απάντησαν στηρίζεται σε επενδύσεις που ξεπερνούν τις 200.000€ Ο περιορισμός του κόστους λειτουργίας, η συνέπεια χρόνου παράδοσης, η

παράδοση χωρίς καταστροφές, η έλλειψη λαθών, η τήρηση – παρακολούθηση συνθηκών ελεγχόμενης θερμοκρασίας, η τήρηση συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας είναι μερικά από τα πλεονεκτήματα που εξασφαλίζει η τεχνολογία στις 3PL.

Η επαναδιαπραγμάτευση των όρων του συμβολαίου κρίνεται επιθυμητή καθώς δίνει τη δυνατότητα τροποποιήσεων των δεδομένων της συνεργατικής σχέσης και εξασφαλίζει την συνεχή βελτίωση των όρων και για τα δύο ενδιαφερόμενα μέρη συμβάλλοντας έτσι στην ποιότητα παρεχομένων υπηρεσιών. Η τροποποίηση αυτή κρίνεται αναγκαία καθώς τόσο οι ενδοεπιχειρησιακοί παράγοντες (όπως παράμετροι εφοδιαστικής αλυσίδας, στρατηγική εξυπηρέτησης των πελατών) όσο και οι εξωγενείς παράγοντες (μεταβολές του κόστους εξωτερικών συνεργατών των 3PL, εξελίξεις στην αγορά κ.α), που χαρακτηρίζουν μια σχέση Outsourcing, μεταβάλλονται συνεχώς.

Η διάρκεια των συμβολαίων συνεργασίας του Outsourcing είναι συνήθως τα 2-3 έτη. Το διάστημα αυτό βοηθά τόσο τις επιχειρήσεις να δουν και να αξιολογήσουν τα αποτελέσματα του Outsourcing όσο και την 3PL καθώς της δίνει την δυνατότητα να προβεί στις αναγκαίες επενδύσεις και ενέργειες για την κάλυψη των αναγκών του πελάτη.

Η προσέγγιση των υποψηφίων επιχειρήσεων από τις 3PL στηρίζεται στην άμεση επαφή και ενημέρωση των διοικητικών τους στελεχών και όχι σε έμμεσους τρόπους επικοινωνίας όπως τα φυλλάδια ή το διαδίκτυο καθώς οι επιχειρήσεις είτε έχουν ελλιπή γνώση της πρακτικής του Outsourcing είτε εκφράζουν επιφυλακτικότητα ως προς την παραχώρηση της τεχνογνωσίας τους σε τρίτους.

Οι επιχειρήσεις δεν επιλέγουν τον συνεργάτη 3PL με βάση τη δυνατότητα των τελευταίων να προσφέρουν συμβουλευτικές υπηρεσίες, εξυπηρέτηση και συνέπεια στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και στην συμβατότητα με την κουλτούρα τους. Όμως αυτοί είναι ίσως οι κυριότεροι παράγοντες που συμβάλλουν

στην βελτίωση του επιπέδου των υπηρεσιών και της παραγωγικότητάς της επιχείρησης βελτίωση που θα πρέπει να αποτελεί ίσως τον κύριο στόχο της σύναψης σχέσεων Outsourcing.

Η σχέση Outsourcing αντιμετωπίζεται περισσότερο ως μια συνεργασία παρά ως συναλλαγή. Η ισορροπία μεταξύ ποιότητας υπηρεσιών και οικονομικών οφελών, η καλοπροαίρετη κριτική, η αντιμετώπιση των συγκρούσεων και των διαφωνιών είναι στοιχεία που συμβάλλουν στην ευδοκίμηση και προστασία της σχέσης.

Η σαφή καταγραφή των αποτελεσμάτων που αναμένονται και του τρόπου εκτέλεσης των εργασιών καθώς και η εκπαίδευση των στελεχών στην συνεργασία τους με τους πελάτες αποτελούν 2 από τα βασικότερα χαρακτηριστικά της συνεργατικής βάσης που καταγράφηκαν στην παρούσα έρευνα. Αυτά βοηθούν στον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση του Outsourcing ενώ παράλληλα προσφέρουν μεγαλύτερη ευελιξία σε πιθανές αλλαγές που προκύπτουν στις απαιτήσεις των πελατών και στις τεχνολογικές εξελίξεις καθώς και δυνατότητα αποφυγής προβλημάτων που προκύπτουν όταν δεν έχει καταγραφεί πλήρως τι πρέπει να επιτευχθεί με ξεκάθαρους στόχους.

Η πλειοψηφία των 3PL θεωρούν ότι τα σημαντικότερα προβλήματα στην συνεργασία τους με τις επιχειρήσεις είναι ο ελλιπής συντονισμός και η ανεπιτυχής επικοινωνία μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών, οι μη ρεαλιστικές απαιτήσεις των πελατών και οι χρονικές καθυστερήσεις.

Η πλειοψηφία των 3PL επίσης κρίνει υψηλό τον βαθμό ικανοποίησης τους από τη συνεργασία τους με τις επιχειρήσεις ενώ και τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την συνεργασία θεωρείται ότι έχουν επιτευχθεί.

Τέλος η πλειοψηφία των εταιριών 3PL θεωρούν ότι θα σημειωθεί σημαντική αύξηση και «διείσδυση» των υπηρεσιών 3PL στις εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις τα επόμενα χρόνια.

#### **4.2. Προτάσεις-Προοπτικές του κλάδου**

Η πρακτική του Outsourcing παγκόσμια γνωρίζει ιδιαίτερη ανάπτυξη και αναμένεται τα επόμενα χρόνια να αποτελέσει την πιο συνηθισμένη πρακτική λήψης υπηρεσιών από τις επιχειρήσεις. Σε αυτό έχει συμβάλει η παγκοσμιοποίηση και το Διαδίκτυο που δημιουργούν «εικονικές επιχειρήσεις» με ελάχιστα πάγια και μόνη περιουσία την πολύτιμη τεχνογνωσία μικρού αριθμού στελεχών. Οι εξελίξεις στην τεχνολογία καθώς και η σύγκλιση των διαφορετικών πεδίων αυτής, βοηθούν ώστε να προσφέρονται από τους παροχείς νέες αρτιότερες υπηρεσίες καλύτερης ποιότητας σε συμφέρουσες τιμές.

Η ελληνική αγορά παρουσιάζει πολλές ευκαιρίες καθώς προσφέρεται για ανάπτυξη σε πολλούς υποσχόμενους τομείς όπως αυτόν των τηλεπικοινωνιών. Πέρα όμως από αυτό η Ελλάδα συνιστά διαμετακομιστικό κέντρο για τα υπόλοιπα Βαλκάνια. Η ευρύτερη περιοχή της Βαλκανικής έχει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης γεγονός που ευνοεί και την εφαρμογή και διείσδυση καινοτόμων λύσεων, όπως το Outsourcing και το 4PL.

Αν και σύμφωνα με στοιχεία της E.E. που δημοσιεύτηκαν το 2001, το ποσοστό των Logistics που ανατίθεται σε τρίτους στην Ελλάδα φτάνει μόλις το 11%, καταλαμβάνοντας έτσι την τελευταία θέση της E.E., η ελληνική αγορά αναμένεται να επηρεαστεί από τη διευρυμένη χρήση υπηρεσιών 3PL που γίνεται στην Ευρώπη και ιδιαίτερα στην Αμερική. Οι θυγατρικές εταιρίες όπου κατέχουν τη γνώση της χρήσης τέτοιων υπηρεσιών θα ωθήσουν και τις ελληνικές επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν περισσότερο τέτοιες διαδικασίες. Παράλληλα έχουν επενδυθεί σημαντικά κεφάλαια από τις 3PL για την ανέγερση νέων, μεγάλων και σύγχρονων αποθηκευτικών χώρων. Ο

συνδυασμός αυτών των δύο στοιχείων θα ωθήσει τις εξελίξεις για την ανάπτυξη ακόμη περισσότερο των υπηρεσιών 3PL.

Ξένοι οίκοι με σημαντική 3PL/4PL εμπειρία θα δώσουν δυναμική ώθηση σε κλάδους κυρίως καταναλωτικών αγαθών, προκαλώντας διεργασίες επενδύσεων και ωρίμανσης στις ήδη υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου 3PL. Παρόλα αυτά μια καλά οργανωμένη αμιγώς ελληνική εταιρία έχει σίγουρα πολύ μεγαλύτερη ευελιξία να αντιμετωπίσει διαφόρων ειδών εταιρίες και καταστάσεις, είναι δε βαθύς γνώστης των τεκταινομένων στην ιδιόμορφη ελληνική αγορά με αποτέλεσμα να έχει και πιο άμεση και σωστή ανταπόκριση στις επιταγές του πελάτη<sup>16</sup>. Για αυτό το λόγο η ανάπτυξη συνεργασιών των ξένων οίκων με τις ελληνικές 3PL είναι πιθανών ότι θα διαμορφωθεί τα επόμενα έτη.

Σε κυβερνητικό επίπεδο πρέπει να δημιουργηθεί φορέας ο οποίος θα συντονίζει τις προσπάθειες προώθησης των Logistics καθώς και στην αναγνώριση του επαγγέλματος. Επιπροσθέτως, η πολιτεία θα πρέπει να μεριμνήσει ακόμα περισσότερο για την διάδοση της επιστήμης στα εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας, έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να μπορούν να στελεχωθούν με άτομα εξειδικευμένης γνώσης. Η ανυπαρξία συγκεκριμένου θεσμικού πλαισίου αποτελεί έναν σημαντικό ανασταλτικό παράγοντα στην ανάπτυξη των 3PL εταιριών στην Ελλάδα και θεωρείται όχι άδικα ως ίσως το σημαντικότερο τροχοπέδη στην ανάπτυξη ελληνικών 3PL. Πάντως ο τελευταίος αναπτυξιακός νόμος θα δώσει κίνητρα σε όλο τον κλάδο των Logistics στην Ελλάδα να αναπτυχθεί περισσότερο τα επόμενα χρόνια.

Η επιτακτική ανάγκη των εταιριών 3PL για διαφοροποίηση οδηγεί σε λύσεις εντός και εκτός των συνόρων. Η διείδυση σε ζωτικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας, εκτός των τροφίμων και των προϊόντων ευρείας κατανάλωσης, η επέκταση στον Δημόσιο

---

<sup>16</sup> **Αντωνιάδης Αντώνης**, «Η κρίσιμη απόφαση για συνεργασία με third party Logistics 8+1 ερωτήματα και απαντήσεις», Plant Management online, Τεύχος 165, Δεκέμβριος 2000



Τομέα και κυρίως η γεωγραφική επέκταση στην περιοχή των Βαλκανίων χρησιμοποιώντας ως «όχημα» τους υφιστάμενους πελάτες τους που έχουν ήδη δραστηριοποιηθεί στην περιοχή αποτελούν τις μελλοντικές προοπτικές ανάπτυξης του κλάδου.

Η αξιοποίηση η γεωστρατηγικής θέσης της Ελλάδας μπορεί να οδηγήσει στην δημιουργία μιας αξιόπιστης διαμετακομιστικής πύλης εμπορευμάτων από την Ευρώπη προς την Ασία και την Αφρική και αντιστρόφως. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σχεδιάσουν πως θα κάνουν Outsourcing στις νέες αγορές της Ασίας και πως θα εφαρμόσουν καινούργιες πρακτικές μεταφοράς και προώθησης προϊόντων. Η παγκόσμια οικονομία βρίσκεται σε ένα μεταβατικό στάδιο που οδηγεί ακόμα πιο κοντά σε αυτό που ονομάζουμε παγκόσμιο χωριό.

Η δραστηριοποίηση σε νέους κλάδους της οικονομίας εκτός των καταναλωτικών αγαθών προσφέρει ακόμα μεγαλύτερα περιθώρια ανάπτυξης. Αγορές όπως τα πετρέλαια, τα τσιμέντα, ο σίδηρος, τα οικοδομικά υλικά, οι τηλεπικοινωνίες, ο ψυχαγωγικός τομέας, ο τουρισμός, η υγεία είναι τομείς στους οποίους δεν έχουν ακόμα εισέλθει τα Logistics και επομένως οι εταιρίες 3PL και στο μέλλον θα παίξουν πολύ σημαντικό ρόλο. Ωστόσο η δραστηριοποίηση σε νέους κλάδους (όπως αυτοί της υγείας και του τουρισμού) προϋποθέτει μεγάλη εξειδίκευση ενώ η αποφυγή λαθών όπως η ολοκληρωτική λειτουργία των 3PL με το κριτήριο της ελαχιστοποίησης του κόστους είναι απαραίτητη<sup>17</sup>.

Τα Βαλκάνια συνιστούν νέες αγορές που παρουσιάζουν πολλές επιχειρηματικές ευκαιρίες. Η ευρύτερη περιοχή της Βαλκανικής και οι χώρες της κεντρικής και ανατολικής Ευρώπης με τους υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης κάνουν ελκυστική την εφαρμογή και διείσδυση καινοτόμων λύσεων, όπως αυτή του Outsourcing. Ο κορεσμός

---

<sup>17</sup> Ανδριανόπουλος Σταμάτης, «Τα ελληνικά Logistics μετά το 2004», A & M, Τεύχος 18, Σεπτέμβριος - Οκτώβριος 2003, Σελ. 60-64

των εγχώριων αγορών καθώς και η ευνοϊκή φορολόγηση που ισχύει στις χώρες αυτές έχουν στρέψει πολλούς επενδυτές προς αυτή την κατεύθυνση. Είναι κέντρα με πληθυσμιακή πυκνότητα και οικονομική δραστηριότητα που αποτελούν παράλληλα και τοποθεσίες χαμηλού κόστους. Επίσης η γεωγραφική τους θέση αποτελεί κλειδί για τις οδικές, σιδηροδρομικές παραποτάμεις, θαλάσσιες, και εναέριες συγκοινωνίες. Βέβαια οι χώρες αυτές κρύβουν και αρκετά μειονεκτήματα καθώς το αποσταθεροποιημένο πολιτικό περιβάλλον, η ανυπαρξία υποδομών και ο «ερασιτεχνισμός» φρενάρουν τις υπερβολικές προσδοκίες. Ωστόσο τα προαναφερθέντα προβλήματα δεν εμπόδισαν τις γερμανικές και αυστριακές επιχειρήσεις του κλάδου των 3PL να επενδύσουν έγκαιρα στην Σλοβενία, την Κροατία και την Ουγγαρία πολύ πριν αυτές ενσωματωθούν στην Ευρωπαϊκή Ένωση<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> **Κορομηλά Ιωάννα**, «Η συνεργασία μιας βιομηχανικής/εμπορικής επιχείρησης και 3PL. Μια σχέση ουσιαστικής κατανόησης και εμπιστοσύνης», Plant Management online», 22/7/2003

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Πειραιάς, 23/08/04.

Αξιότιμε/η κύριε/κυρία,

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

Εκπονώ διπλωματική εργασία με θέμα "Μελέτη των Εταιρειών 3PL στην Ελλάδα" υπό την επίβλεψη του Λέκτορα κ. Μοσχούρη Σωκράτη. Πιστεύουμε ότι η έρευνα στο συγκεκριμένο πεδίο θα παράσχει σημαντική πληροφόρηση στις εταιρείες του κλάδου προκειμένου να επεκτείνουν και να βελτιώσουν τις δραστηριότητές τους.

Για τον σκοπό αυτό σας παρακαλώ όπως συμπληρώσετε το συνημμένο ερωτηματολόγιο και το αποστείλετε με e-mail ([smosx@unipi.gr](mailto:smosx@unipi.gr)) ή με fax (210 4142392). Σε περίπτωση που κάποια ερωτήματα θα ήταν πιο εύκολο να απαντηθούν από τον Logistics manager, παρακαλώ όπως προωθήσετε το ερωτηματολόγιο σε εκείνον ή σε οποιοδήποτε άλλο στέλεχος θεωρείται αρμόδιο. Θα θέλαμε να σας διαβεβαιώσουμε ότι θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια κατά την συλλογή και επεξεργασία των στοιχείων.

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

Για οποιεσδήποτε διευκρινήσεις μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στο τηλέφωνο 6932 341050 ή με τον κ.Μοσχούρη στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς στο τηλέφωνο 210 414 2361.

Με εκτίμηση,

Μυλωνάς Γεώργιος  
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Logistics  
Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας  
Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

1. Ονομασία της επιχείρησής σας (προαιρετικά) :
2. Ο αριθμός των εργαζομένων στην επιχείρησή σας είναι  
€ 1-30  
€ 31-50  
€ 51-100  
€ > 100
3. Ο αριθμός των επιχειρήσεων στις οποίες παρέχετε υπηρεσίες Logistics είναι  
€ 1  
€ 2-5  
€ 6-10  
€ >10
4. Σε ποιον/ποιους από τους παρακάτω τύπους ανήκει η εταιρεία σας;  
€ Αμιγώς παροχέας εξειδικευμένων υπηρεσιών Logistics μέσω της χρήσης ιδιόκτητων περιουσιακών στοιχείων (π.χ. στόλος φορτηγών, αποθήκες)  
€ Ολοκληρωμένος παροχέας υπηρεσιών Logistics μέσω της χρήσης περιορισμένης έκτασης ιδιόκτητων περιουσιακών στοιχείων και της σύναψης συμβολαίων υπεργολαβίας με άλλους παροχείς για την κάλυψη των επιπρόσθετων αναγκών των πελατών του  
€ Αμιγώς παροχέας διαχειριστικών υπηρεσιών (π.χ. έλεγχος και πληρωμή ναύλων)
5. Έχετε πιστοποιηθεί κατά ISO;  
€ ΝΑΙ  
€ ΟΧΙ
6. Εάν ΟΧΙ, προτίθεστε να ενταχθείτε στην διαδικασία πιστοποίησης την επόμενη πενταετία;
- |             |            |             |            |             |
|-------------|------------|-------------|------------|-------------|
| Σίγουρα Όχι | Μάλλον Όχι | Δεν γνωρίζω | Μάλλον Ναι | Σίγουρα Ναι |
| 1           | 2          | 3           | 4          | 5           |
7. Παρακαλώ προσδιορίστε το ύψος των επενδύσεων σας σε νέες τεχνολογίες την τελευταία πενταετία  
€ 0 - 50.000 Ευρώ  
€ 50.001 - 100.000 Ευρώ  
€ 100.001 – 200.000 Ευρώ  
€ > 200.000 Ευρώ

**8.** Ποιες από τις παρακάτω υπηρεσίες Logistics παρέχετε στους πελάτες σας;

- € Εξωτερική μεταφορά
- € Εσωτερική μεταφορά
- € Αποθήκευση
- € Επιλογή προμηθευτή
- € Διεκπεραίωση εντός ενός συνολικού χρόνου της παραγγελίας
- € Εκτελωνισμός
- € Τραπεζικοί διακανονισμοί
- € Συλλογή παραγγελιών
- € Έλεγχος και πληρωμή ναύλων
- € Διαχείριση και έλεγχος αποθεμάτων
- € Αποσυσκευασία /ανασυσκευασία
- € Διανομή / ομαδοποίηση αποστολών
- € Υπηρεσίες μηχανογράφησης (π.χ. έκδοση τιμολογίων)
- € Επιστροφές προϊόντων
- € Εξυπηρέτηση πελατών
- € Bar-coding
- € Έκδοση φορτωτικών
- € Άλλο (παρακαλώ αναφέρατε) .....

**9.** Η χρονική διάρκεια των συμβολαίων συνεργασίας που συνάπτετε με τους πελάτες σας είναι συνήθως:

- € Μικρότερη από ένα έτος
- € 1-2 έτη
- € 2-3 έτη
- € Μεγαλύτερη των 3 ετών
- € Δεν συνάπτονται συμβόλαια συνεργασίας

**10.** Υπάρχει δυνατότητα επαναδιαπραγμάτευσης των ανωτέρω συμβολαίων;

Σίγουρα Όχι	Μάλλον Όχι	Δεν γνωρίζω	Μάλλον Ναι	Σίγουρα Ναι
1	2	3	4	5

**11.** Με ποιους από τους παρακάτω τρόπους έρχεστε σε επαφή με τους μελλοντικούς πελάτες σας;

- € Συναντήσεις εκπροσώπων σας με τους διευθυντές Logistics των πελατών σας
- € Μέσω συμβούλων Logistics
- € Συμμετοχή σε συνέδρια και εκθέσεις Logistics
- € Ταχυδρομική αποστολή διαφημιστικών φυλλαδίων στις επιχειρήσεις
- € Καταχώρηση στον Χρυσό Οδηγό
- € Διατήρηση ιστοσελίδας στο διαδίκτυο
- € Διαφήμιση σε εξειδικευμένα έντυπα
- € Άλλο (παρακαλώ αναφέρατε) .....

**12.** Ποιες είναι οι σημαντικότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζετε κατά την διάρκεια της παροχής υπηρεσιών Logistics στους πελάτες σας; Τοποθετήστε στα αντίστοιχα αριθμούς κατά σειρά προτεραιότητας

- € Αντιδράσεις εκ μέρους των υπαλλήλων των πελατών σας
- € Έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των συμβαλλομένων
- € Υπερβάσεις κόστους
- € Ελλιπής συντονισμός ενεργειών των συνεργαζόμενων μερών

- € Ανεπιτυχής επικοινωνία μεταξύ των συνεργαζόμενων μερών
- € Χρονικές καθυστερήσεις
- € Μη ρεαλιστικές απαιτήσεις εκ μέρους των πελατών σας
- € Μη έγκαιρη παροχή εκ μέρους των πελατών σας κρίσιμων πληροφοριών (π.χ. αλλαγές στο forecast πωλήσεων ή αλλαγές στην εποχικότητα)
- Άλλο (παρακαλώ αναφέρατε) .....

**13.** Παρακαλώ προσδιορίστε τον βαθμό σημαντικότητας καθενός από τους παρακάτω παράγοντες για την επιλογή σας εκ μέρους των επιχειρήσεων ως εταιρεία παροχής υπηρεσιών Logistics σε αυτές

**13.1** Ανταγωνιστικές τιμές

Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
1	2	3	4	5

**13.2** Καλή φήμη της εταιρείας σας στην αγορά

Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
1	2	3	4	5

**13.3** Παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών Logistics εκ μέρους σας

Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
1	2	3	4	5

**13.4** Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών

Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
1	2	3	4	5

**13.5** Ταχύτητα εξυπηρέτησης

Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
1	2	3	4	5

**13.6** Κουλτούρα συμβατή με αυτή των πελατών σας

Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
1	2	3	4	5

**13.7** Άλλο (παρακαλώ αναφέρατε).....

Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
1	2	3	4	5

**14.** Η εταιρεία σας κάνει εκ των προτέρων σαφή στους πελάτες της τα αποτελέσματα που αναμένει ότι θα προκύψουν από την συνεργασία σας με αυτούς;

Σίγουρα Όχι	Μάλλον Όχι	Δεν γνωρίζω	Μάλλον Ναι	Σίγουρα Ναι
1	2	3	4	5

**15.** Η εταιρεία σας κάνει εκ των προτέρων σαφή στους πελάτες της τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών εκ μέρους σας;

Σίγουρα Όχι	Μάλλον Όχι	Δεν γνωρίζω	Μάλλον Ναι	Σίγουρα Ναι
1	2	3	4	5

**16.** Υπάρχει συνεργατική βάση στη σχέση με τους πελάτες σας;

Σίγουρα Όχι	Μάλλον Όχι	Δεν γνωρίζω	Μάλλον Ναι	Σίγουρα Ναι
1	2	3	4	5

**17.** Από τη μέχρι τώρα συνεργασία με τους πελάτες σας πιστεύετε ότι έχουν επιτευχθεί τα αποτελέσματα που αναμένετε;

Σίγουρα Όχι	Μάλλον Όχι	Δεν γνωρίζω	Μάλλον Ναι	Σίγουρα Ναι
1	2	3	4	5

**18.** Παρακαλώ αναφέρατε τον ρόλο της εκπαίδευσης στην συνεργασία σας με τους πελάτες σας (μπορείτε να επιλέξετε μόνο ένα από τα παρακάτω).

- € Ανύπαρκτος. Δεν πραγματοποιήθηκε κανένα σεμινάριο
- € Αμελητέος. Υπήρξαν άτυπες επιμορφώσεις στελεχών σύμφωνα με τη ροή εκτέλεσης των εργασιών
- € Μέτρια σημαντικός. Υπήρξαν μόνο κάποιες επιμορφώσεις στο αρχικό στάδιο της συνεργασίας που απέδωσαν λίγο
- € Σημαντικός. Υπήρξαν ικανοποιητικές ώρες εκπαίδευσης των στελεχών των δύο εταιρειών που κοινά θα συνεργάζονταν προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός της συνεργασίας
- € Πολύ σημαντικός. Υπήρξαν πολλές ώρες εκπαίδευσης με μετρήσιμα θετικά αποτελέσματα όσον αφορά τη συνεργασία.

**19.** Ποιος είναι γενικά ο βαθμός ικανοποίησής σας από τη μέχρι τώρα συνεργασία σας με τις επιχειρήσεις;

Πολύ Μικρός	Μικρός	Μέτριος	Μεγάλος	Πολύ Μεγάλος
1	2	3	4	5

**20.** Σε σχέση με την παρούσα κατάσταση, πως προβλέπετε ότι θα διαμορφωθεί τα επόμενα χρόνια η ανάθεση εκ μέρους των επιχειρήσεων της παροχής υπηρεσιών Logistics σε τρίτες εξειδικευμένες εταιρείες;

Σημαντική Μείωση	Μικρή Μείωση	Αμετάβλητη Κατάσταση	Μικρή Αύξηση	Σημαντική Αύξηση
1	2	3	4	5



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

### ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1: Μέγεθος πελατολογίου των εταιριών 3PL.

Πίνακας 2: Προσφερόμενες Υπηρεσίες από 3PL στην Ελλάδα.

Πίνακας 3: Δυνατότητα επαναδιαπραγμάτευσης συμβολαίων.

Πίνακας 4: Τρόποι προσέγγισης των υποψηφίων πελατών.

Πίνακας 5: Κριτήρια αξιολόγησης των 3PL από τους υποψηφίους πελάτες.

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Διάγραμμα 1 : Τύπος εταιρειών 3PL

Διάγραμμα 2 : Αριθμός εργαζομένων σε εταιρίες 3PL.

Διάγραμμα 3 : Πιστοποίηση κατά ISO.

Διάγραμμα 4 : Ύψος επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες.

Διάγραμμα 5 : Χρονική διάρκεια συμβολαίων.

Διάγραμμα 6 : Σαφή αναμενόμενα αποτελέσματα από την αρχή της συνεργασίας .

Διάγραμμα 7 : Σαφής τρόπος εκτέλεσης εργασιών από την αρχή της συνεργασίας .

Διάγραμμα 8 : Ρόλος της εκπαίδευσης των στελεχών των 2 μερών στα δεδομένα της συνεργασίας.

Διάγραμμα 9 : Ύπαρξη Συνεργατικής βάσης στην σχέση των 3PL με τις επιχειρήσεις.

Διάγραμμα 10: Προβλήματα συνεργασίας εταιριών 3PL με επιχειρήσεις.

Διάγραμμα 11: Επίτευξη αναμενόμενων αποτελεσμάτων από την μέχρι τώρα συνεργασία.

Διάγραμμα 12: Βαθμός ικανοποίησης από την μέχρι τώρα συνεργασία με τις επιχειρήσεις.

Διάγραμμα 13: Προβλέψεις για μελλοντική ανάθεση υπηρεσιών Logistics στις 3PL από τις επιχειρήσεις.

## Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία

1. Ballou, R., 1992, Business Logistics Management, 5<sup>th</sup>, Prentice Hall International pp 631-632.
2. Christopher, M., 1998, Logistics and Supply Chain Management, 2<sup>nd</sup>, Prentice Hall pp 144.
3. Stock, J. & Lambert, D., 2001, Strategic Logistics Management, 5<sup>th</sup>, McGraw Hill International Edition pp 46.
4. Αντωνιάδης Αντώνης, «Η κρίσιμη απόφαση για συνεργασία με third party Logistics 8+1 ερωτήματα και απαντήσεις», Plant Management online, Τεύχος 165, Δεκέμβριος 2000
5. Αγγελόπουλος Χάρης, «Η οργάνωση στα Logistics: Η πραγματική συμβολή της τεχνολογίας και ο ρόλος των ανθρωπίνων σχέσεων», Plant Management online, 27/7/2004
6. Αγγελετόπουλος Ευάγγελος, «Logistics Outsourcing τάσεις και προοπτικές», Logistics and Management, Τεύχος 25, Ιανουάριος-Φεβρουάριος 2004, Σελ. 74-75.
7. Ανδριανόπουλος Σταμάτης, «Τα ελληνικά Logistics μετά το 2004», A & M, Τεύχος 18, Σεπτέμβριος - Οκτώβριος 2003, Σελ. 60-64
8. Αργυρού Μαριλένα & Σαββίδου Λία, Logistics Αφιέρωμα, «Τα ελληνικά Logistics στα Βαλκάνια», «Η ελληνική επιχειρηματική παρουσία», «Προοπτικές ανάπτυξης στα Βαλκάνια», A & M, Τεύχος 19, Νοέμβριος - Δεκέμβριος 2003, Σελ. 28-39
9. Γεωργουλάκης Μανώλης & Κυριακίδου Γεωργία, «Management Outsourcing, Σύγχρονη στρατηγική ή εναλλακτική επιλογή», Logistics and Management, Τεύχος 23, Σεπτέμβριος – Οκτώβριος 2003, Σελ. 52-58
10. Δαούσης Φώτης, «Όλα όσα πρέπει να περιλαμβάνει ένα σωστό συμβόλαιο για 3PL», A&M, Τεύχος 19, Νοέμβριος - Δεκέμβριος 2003, Σελ. 60-61
11. Καλαμάρας Κων/νος, «Υπηρεσίες 3rd Party Logistics στην Ελλάδα. Ιδιαιτερότητες και προοπτικές ανάπτυξης», Plant Management online, 5/11/2001
12. Κισέογλου Ζακ, «Ανάθεση υπηρεσιών Logistics σε εξωτερικό συνεργάτη», Κέρδος στο διαδίκτυο, 15/2/2004
13. Κορομηλά Ιωάννα, «Η συνεργασία μιας βιομηχανικής/εμπορικής επιχείρησης και 3PL.Μια σχέση ουσιαστικής κατανόησης και εμπιστοσύνης., Plant Management online», 22/7/2003

14. Κορομηλά Ιωάννα, «Τα οφέλη της συνεργασίας βιομηχανίας και 3PL», *Logistics & Management*, Τεύχος 23, Σεπτέμβριος-Οκτώβριος 2003, Σελ 32-34
15. Κονταράτος Ιωάννης Γ., «4PL – Fourth Party Logistics Η επόμενη γενιά Outsourcing στην εφοδιαστική αλυσίδα», *Plant Management online*, 1/2/2002
16. Λαζαρόπουλος Χ.Κ., «Νέο Νομοσχέδιο για τα εμπορευματικά», *Logistics & Management*, Τεύχος 31, 1/2005, Σελ. 42-45
17. Λαζαρόπουλος Χ.Κ., Αφιέρωμα «Εταιρίες 3PL», *Logistics & Management*, Τεύχος 34, Απρίλιος 2005, Σελ. 86-108
18. Λάιος Λάμπρος, «Τι προσόντα πρέπει να διαθέτει σήμερα το στέλεχος των Logistics», *Plant Management online*, 5/7/2001
19. Μάκιος Θρασύβουλος, «Με τη χρήση ενός 3rd Party Logistics Provider οι επιχειρήσεις «κλειδώνουν» τα κοστολόγια της μεταφοράς και αποθήκευσής τους», *Plant Management online*, 2/11/2001
20. Μαύρος Αθανάσιος, «Αναπτυξιακός Νόμος και Logistics», *A & M*, Τεύχος 27, Απρίλιος - Μάρτιος 2005, Σελ. 48-51
21. Μηχανοδίκτυο, «Στα σκαριά η δημιουργία ενός πανευρωπαϊκού δικτύου Third Party Logistics», 28/4/2002
22. Μοσχούρης Σωκράτης Ι & Φιλλιπάκη Μαριάνθη, «Management Outsourcing, Outsourcing και οι ελληνικές επιχειρήσεις», *Logistics & Management*, Τεύχος 23, Σεπτέμβριος – Οκτώβριος 2003, Σελ. 62-63
23. Παπής Κώστας, «Reverse Logistics Η εφοδιαστική (Logistics) Προσαρμόζεται Στις Νέες Απαιτήσεις του Περιβάλλοντος και της Αγοράς», *Plant Management online*, 2000
24. Περδίκη Τάκης & Αγγελετόπουλος Ευάγγελος, «Η εκχώρηση υπηρεσιών σε εξωτερικούς προμηθευτές (Outsourcing). Το δίλημμα και πως να το αντιμετωπίσετε αποτελεσματικά», *Plant Management online*, 5/2/2002
25. Σεϊμένης Γιώργος, «Αν οι επιχειρήσεις γνώριζαν τα κρυφά τους κόστη, θα προχωρούσαν αμέσως σε Outsourcing της διαχείρισης του εξοπλισμού αποθήκευσης-διακίνησης τους», *Plant Management online*, 12/6/2001
26. Σταλίδης Σωτήρης, «Εμπορευματικά κέντρα Διεθνείς τάσεις & ελληνική πραγματικότητα», *A & M*, Τεύχος 18, Σεπτέμβριος – Οκτώβριος 2003, Σελ. 54-58
27. Σταλίδης Σωτήρης, «Outsourcing Logistics Κριτήρια επιλογής – Μεθοδολογία αξιολόγησης 3PL, 4PL συνεργιών», *Plant Management online*, 12/6/2001

28. Τζίμας Δημήτρης, «Κάλυψη δραστηριοτήτων διανομής από εσωτερικούς πόρους ή ανάθεση σε τρίτους ;», Hellenic Logistics Association, 4/10/2004
29. Χαλάτσης Αρίστος, «Κίνητρα για υπηρεσίες 3PL», Extra/ Υποδομές Βόρειας Ελλάδας, Logistics & Management, Τεύχος 26, Μάρτιος & Απρίλιος 2004, Σελ. 60-61
30. Χορν Αλέξανδρος & Αρβανίτης Θωμάς, «Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ 3PLogistics. Ο βαθμός ωριμότητας και τα κρίσιμα σημεία αξιολόγησης», Plant Management online, 14/1/2002
31. Ψωμακάκης Γεώργιος, «Τα Logistics στη Νέα Οικονομία», Plant Management online, 1/2/2002
32. E-Business Forum, «Οδηγός για το επιτυχημένο Outsourcing», Ομάδες εργασίας του E κύκλου, IT Outsourcing-Application Service Providers
33. ICAP, Κλαδική Μελέτη Third Party Logistics (2003)
34. Online Joc, «Survey finds 3PL usage grow», The journal of commerce online, 20 November 2003.
35. Xavier Urbain, «4 PL η νέα γενιά στα Logistics», A & M, Τεύχος 19, Νοέμβριος – Δεκέμβριος 2003, Σελ. 52-53