

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΒΑ ΤQM – ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ (ΕΜΠΣ.ΔΕ – ΔΟΠ)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

**«ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ “THIRD PARTY LOGISTICS (3PL)” ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΗ
ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΞΕΧΟΥΣΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ»**

ΜΟΥΖΑΚΗ ANNA

ΑΜ: ΜΔΕ-ΟΠ/0822

ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΑΝΤΕΙΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2010

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

Αφιέρωση:

Στους γονείς μου Γιώργο και Χριστίνα.

«Ανάλυση κλάδου “Third Party Logistics (3PL)” και μελέτη πολιτικής ποιότητας εξέχουσας εταιρείας του κλάδου»

Μουζάκη Άννα

Σημαντικοί όροι: Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (outsourcing), οργανωσιακή επίδοση, third party logistics (3PL), νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, ανταγωνισμός κλάδου, υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών και προμηθευτών, ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, επιχειρησιακή και επιχειρηματική στρατηγική.

Περίληψη

Ο κλάδος των 3PL αναπτύχθηκε στην Ελλάδα κατά τις αρχές της δεκαετίας του '90, όταν η τάση για εξωτερίκευση δραστηριοτήτων έκανε την εμφάνισή της στην υπόλοιπη Ευρώπη αλλά και σε ολόκληρο τον κόσμο.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναλύσει τον κλάδο των “Third Party Logistics (3PL)” στην Ελλάδα και να προβάλλει στοιχεία της εξέχουσας εταιρείας του συγκεκριμένου κλάδου.

Ειδικότερα, η δομή της εργασίας διαμορφώνεται ως εξής:

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται η εισαγωγή του όρου «εξωτερίκευση» δραστηριοτήτων (outsourcing) και εξηγείται το πως η στρατηγική εξωτερίκευση δραστηριοτήτων δημιουργεί αξία στην αλυσίδα εφοδιασμού. Επίσης, παρουσιάζονται οι λόγοι για τους οποίους το “outsourcing” οδηγεί σε βελτίωση της οργανωσιακής επίδοσης των οργανισμών που το επιλέγουν. Εν συνεχεία, εισάγεται ο όρος της «διεθνούς» εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων και πως αυτή μπορεί να συνδεθεί με την

αποδοτικότητα των επιχειρήσεων. Τέλος, γίνεται αναφορά στα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από αυτή τη νέα τάση αλλά και τους κινδύνους που ελλοχεύει, ενώ γίνεται λόγος για τα οικονομικά κίνητρα που συνδέονται με αυτή.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια πρώτη γνωριμία με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων “Logistics” και πως αυτή συνδέεται με τις επιχειρήσεις 3PL. Οι επιχειρήσεις 3PL εμφανίστηκαν τη δεκαετία του '80, αναπτύχθηκαν ταχύτητα και θεωρήθηκαν το μέσο για να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας των επιχειρήσεων. Συνεπώς, μια επιχείρηση 3PL αποτελεί το συνδετικό κρίκο σε μια τριαδική σχέση που περιλαμβάνει την ίδια, έναν πωλητή - εντολέα και έναν αγοραστή.

Τέσσερις είναι οι κυριότεροι τύποι για τέτοιου είδους επιχειρήσεις:

1. standard 3PL provider,
2. service developer,
3. customer adapter,
4. customer developer

και δύο οι δυσκολίες που συχνά αντιμετωπίζουν:

1. ανεπαρκής ανάλυση των δυνατών αποτελεσμάτων του “outsourcing”,
2. προβλήματα στην εφαρμογή των 3PL.

Τέλος, στο δεύτερο κεφάλαιο παρατίθενται στοιχεία για την πορεία του κλάδου των 3PL στον Ελλαδικό χώρο, αποτελώντας ταυτόχρονα και μια εισαγωγή για το κεφάλαιο που ακολουθεί.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται λεπτομερής ανάλυση των πέντε δυνάμεων που συμβάλλουν στη διαμόρφωση του κλάδου των 3PL στην Ελλάδα, όπως αυτές ορίζονται στο «Υπόδειγμα πέντε δυνάμεων του M. Porter». Οι δυνάμεις αυτές είναι οι εξής:

1. απειλή νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων,
2. ανταγωνισμός εντός των επιχειρήσεων του κλάδου,
3. απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών,
4. διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών και

5. διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.

Το κεφάλαιο τελειώνει με τις προβλέψεις για τη μελλοντική εικόνα του κλάδου, οι οποίες «δείχνουν» συνεχή άνοδο παρά τα όποια προβλήματα αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις του.

Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο, μελετάται η περίπτωση της εξέχουσας εταιρείας του κλάδου, “3PL provider A.E.”, η οποία υπήρξε και η πρώτη εταιρεία στην Ελλάδα με αποκλειστικό αντικείμενο δραστηριότητας την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών “Logistics” υψηλού επιπέδου. Σε αυτό το κεφάλαιο, παρουσιάζονται και περιγράφονται όλα τα στοιχεία που συνδέονται με την πορεία της “3PL provider A.E.” κατά τα 25 και πλέον χρόνια λειτουργίας της και στη συνέχεια αναλύεται το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της μέσω της “SWOT” και “PEST” ανάλυσης, καθώς επίσης και η ακολουθούμενη επιχειρησιακή και επιχειρηματική στρατηγική της.

Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες	10
Κατάσταση Πινάκων	11
Κατάσταση Διαγραμμάτων	12

Κεφάλαιο 1^ο

Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (Outsourcing)

1. 1. Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων.....	14
1. 2. Στρατηγική εξωτερίκευση δραστηριοτήτων	15
1. 3. Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων και οργανωσιακή επίδοση	17
1. 4. Διεθνής εξωτερίκευση δραστηριοτήτων	19
1. 5. Συνέπειες απόδοσης από τη διεθνή εξωτερίκευση δραστηριοτήτων.....	20
1. 6. Οφέλη από την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων.....	21
1. 7. Οικονομικά κίνητρα πίσω από την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων	23
1. 8. Κίνδυνοι και περιορισμοί της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων	25
1. 9. Διαχείριση εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων.....	28
1. 9. 1. Επιλογή προμηθευτή.....	29
1. 9. 2. Διαπραγμάτευση συμβολαίου.....	30
1. 9. 3. Έλεγχος ρυθμίσεων συμβολαίου	31
Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου.....	32

Κεφάλαιο 2^ο

Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων “Logistics”

2. 1. Εισαγωγή.....	34
2. 2. Ιστορική αναδρομή.....	34
2. 3. Βιβλιογραφική ανασκόπηση	35
2. 3. 1. 3PL – Μία τριαδική σχέση.....	38
2. 3. 2. Τύποι 3PL προμηθευτών.....	40
2. 4. Προκλήσεις στην εξωτερίκευση δραστηριοτήτων “Logistics”.....	42
2. 5. Ο κλάδος των επιχειρήσεων 3PL στον Ελλαδικό χώρο.....	44
Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία 2 ^ο Κεφαλαίου.....	49
Δικτυακές πηγές 2 ^ο Κεφαλαίου.....	50

Κεφάλαιο 3^ο

Το υπόδειγμα πέντε δυνάμεων του Porter στην ανάλυση κλάδου

3. 1. Υπόδειγμα πέντε δυνάμεων του Porter.....	51
3. 2. Ανάλυση κλάδου “Third Party Logistics (3PL)”.....	55
3. 2. 1. Απειλή νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων.....	55
3. 2. 2. Ανταγωνισμός εντός του κλάδου.....	61
3. 2. 3. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών.....	71
3. 2. 4. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών.....	74
3. 2. 5. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	82
3. 3. Μελλοντική εικόνα του κλάδου των “Third Party Logistics”.....	86

Παράρτημα 3 ^ο Κεφαλαίου	89
Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία 3 ^ο Κεφαλαίου.....	98
Δικτυακές πηγές 3 ^ο Κεφαλαίου.....	98

Κεφάλαιο 4^ο

Μελέτη Περίπτωσης: “3PL provider A.E.”

4. 1. Γνωρίζοντας την “3PL provider A.E.”.....	99
4. 1. 1. Εύρος προϊόντων που διαχειρίζεται η “3PL provider A.E.”	99
4. 1. 2. Κτηριακές εγκαταστάσεις της “3PL provider A.E.”.....	100
4. 1. 3. Σημαντικοί σταθμοί στην εξέλιξη της “3PL provider A.E.”.....	101
4. 2. Παρεχόμενες υπηρεσίες από την “3PL provider A.E.”	102
4. 3. Οι πελάτες της “3PL provider A.E.”.....	104
4. 4. Ωθήσεις στην ανάπτυξη της “3PL provider A.E.”	106
4. 5. Προβλήματα στην πορεία της “3PL provider A.E.”.....	108
4. 6. Η οικονομική διάρθρωση της “3PL provider A.E.”	109
4. 7. Ανάλυση “PEST” και “SWOT” για την “3PL provider A.E.”.....	114
4. 8. Ακολουθούμενες στρατηγικές από την “3PL provider A.E.”	118
4. 8. 1. Επιχειρησιακή στρατηγική	119
4. 8. 2. Επιχειρηματική στρατηγική.....	122
4. 9. Η γενική εικόνα της “3PL provider A.E.”.....	125
Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία 4 ^ο Κεφαλαίου.....	126
Δικτυακές πηγές 4 ^ο Κεφαλαίου.....	126

Συνολική Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία.....127

Συνολική κατάσταση δικτυακών πηγών.....130

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένειά μου για όλα αυτά τα χρόνια που βρίσκονται πάντα δίπλα μου και με στηρίζουν προσφέροντάς μου όλα τα απαραίτητα για να ολοκληρώσω με επιτυχία τις σπουδές μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Γεωργόπουλο Ν., επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας, για την πολύτιμη συνεισφορά του και την άριστη συνεργασία μας για την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 2.1: Μερίδια αγοράς επιχειρήσεων 3PL (2006).	46
Πίνακας 2.2: Μέγεθος αγοράς υπηρεσιών 3PL (1998-2006).	48
Πίνακας 3.1: Οι κυριότερες επιχειρήσεις του κλάδου.	61
Πίνακας 3.2: Ποσοστά πρόθεσης χρήσης των υπηρεσιών 3PL στο μέλλον ανά μέγεθος κύκλου εργασιών (χρήσεις 2006 και 2005).	69
Πίνακας 4.1: Ισολογισμός της “3PL provider A.E.”	110
Πίνακας 4.2: Σημαντικότεροι χρηματοοικονομικοί δείκτες της “3PL provider A.E.”	111
Πίνακας 4.3: Δανειακές επιβαρύνσεις των εξεχουσών εταιρειών του κλάδου 3PL.	112
Πίνακας 4.4: Ανάλυση “PEST”.	115
Πίνακας 4.5: Ανάλυση “SWOT”.	117

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1: Σύνδεση της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων με τη στρατηγική της επιχείρησης.	18
Διάγραμμα 2.1: Σχέσεις μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή 3PL.	37
Διάγραμμα 2.2: Απεικόνιση τριαδικής σχέσης.	39
Διάγραμμα 2.3: Ποσοστά υπηρεσιών 3PL (2006).	46
Διάγραμμα 2.4: Κατανομή αγοράς υπηρεσιών 3PL ανά κατηγορία προϊόντων (2006).	47
Διάγραμμα 3.1: Υπόδειγμα πέντε δυνάμεων του M. Porter.	52
Διάγραμμα 3.2: Γεωγραφική τοποθέτηση των 75 κυριότερων επιχειρήσεων του κλάδου των 3PL.	63
Διάγραμμα 3.3: Πρόθεση χρήσης των υπηρεσιών 3PL στο μέλλον ανά είδος επιχείρησης.	69
Διάγραμμα 3.4: Πρόθεση χρήσης των υπηρεσιών 3PL στο μέλλον ανά μέγεθος κύκλου εργασιών (χρήσεις 2006 και 2007).	70
Διάγραμμα 3.5: Λόγοι χρήσης των υπηρεσιών 3PL για το 2007 (πάνω: Πιο σημαντικός λόγος, κάτω: Συγκεντρωτικά).	75
Διάγραμμα 3.6: Λόγοι χρήσης των υπηρεσιών 3PL για το 2006 (πάνω: Πιο σημαντικός λόγος, κάτω: Συγκεντρωτικά).	76
Διάγραμμα 3.7: Κατηγορίες υπηρεσιών 3PL για τα έτη 2006-2007.	77
Διάγραμμα 3.8: Λόγοι μελλοντικής χρήσης των υπηρεσιών 3PL για το 2007 (πάνω: Πιο σημαντικός λόγος, κάτω: Συγκεντρωτικά).	80
Διάγραμμα 3.9: Λόγοι μελλοντικής χρήσης των υπηρεσιών 3PL για το 2006 (πάνω:	81

Πιο σημαντικός λόγος, κάτω: Συγκεντρωτικά).	
Διάγραμμα 4.1: Διαφορετικά επίπεδα στρατηγικής.	119
Διάγραμμα 4.2: Υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών.	121
Διάγραμμα 4.3: Είδη επιχειρηματικών στρατηγικών.	123

Κεφάλαιο 1^ο

Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (Outsourcing)

1. 1. Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Ο ερχομός του νέου αιώνα έφερε μαζί του νέους τύπους επιχειρήσεων, σχεδιασμένων να ανταποκρίνονται αποδοτικότερα στις περιστάσεις του περιβάλλοντός τους. Τώρα, περισσότερο από ποτέ, υπάρχει ανάγκη για οργανισμούς που δείχνουν μεγαλύτερη ανταποκρισιμότητα και είναι περισσότερο ευέλικτοι και προσαρμοστικοί, αν θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικοί.

Στη σημερινή βιομηχανοποιημένη εποχή η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (outsourcing) αποτελεί μια εντυπωσιακά δημοφιλή μέθοδο για τις επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν να οργανώνουν την παραγωγή τους με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτύχουν μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα στον κλάδο τους.

Ειδικότερα, ο όρος “outsourcing” περιλαμβάνει τη μεταφορά της διαχείρισης ή/και της καθημερινής εκτέλεσης, μερικώς ή συνολικά, συγκεκριμένης λειτουργίας ενός οργανισμού (εντολέας - πωλητής) σε έναν εξωτερικό φορέα παροχής υπηρεσιών (προμηθευτής).

Εργασίες που παραδοσιακά εκτελούνταν από τον εντολέα μεταφέρονται στον προμηθευτή και οι εργαζόμενοι στον εντολέα συχνά μεταφέρονται στις υπηρεσίες του προμηθευτή. Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων διαφέρει από τις συμμαχίες, τις συνεργασίες και τις κοινές επιχειρήσεις στο γεγονός ότι η ροή των πόρων είναι μονόδρομη από τον προμηθευτή προς τον αγοραστή (Belcourt, 2006).

Παραδείγματα εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων αποτελούν ο σχεδιασμός προϊόντων, η κατασκευή έργων, η μεταφορά, η αποθήκευση και η διανομή εμπορευμάτων κ.α. Η απόφαση των επιχειρήσεων να προχωρήσουν σε εξωτερίκευση δραστηριοτήτων συχνά συνδέεται με αποφάσεις όπως, μείωση κόστους, καλύτερη χρήση του χρόνου, επαναπροσανατολισμό ή διατήρηση ενέργειας σε ορισμένους στόχους, αποδοτικότερη χρήση εδάφους, ανθρώπινης εργασίας, κεφαλαίου, τεχνολογίας και γενικότερα πόρων.

Ένα φαινόμενο που παρατηρείται συχνά είναι η τάση των επιχειρήσεων να εξωτερικεύουν τις εργασίες των R&D τμημάτων τους. Ειδικότερα, οι ανταγωνιστικές πιέσεις που ασκούνται στις επιχειρήσεις να παρουσιάσουν νέα προϊόντα σε μικρό χρονικό διάστημα για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της αγοράς συνεχώς αυξάνονται και ακολούθως αυξάνονται οι πιέσεις για έρευνα και ανάπτυξη (R&D). Προκειμένου λοιπόν να ανταπεξέλθουν οι εταιρείες σε αυτή την πίεση είτε αυξάνουν τους προϋπολογισμούς τους για τα τμήματα R&D είτε βρίσκουν τρόπους να χρησιμοποιήσουν αποδοτικότερα τους πόρους που διαθέτουν. Συνεπώς, οι εταιρείες αποφασίζουν να εξωτερικεύουν τις εργασίες των R&D τμημάτων τους προς άλλους οργανισμούς ακόμα και Πανεπιστήμια. Μερικοί από τους λόγους για τους οποίους μια επιχείρηση προτιμάει την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων είναι: το ατυχές σχέδιο των νέων προϊόντων, οι υπερβάσεις κόστους και χρόνου, η απώλεια βασικού ανθρώπινου δυναμικού, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, τα προβλήματα ποιότητας/παραγωγής.

Οι βασικοί λόγοι για εξωτερίκευση δραστηριοτήτων R&D προκύπτουν από τις αναδυόμενες μαζικές αγορές και τη διαθεσιμότητα της εμπειρίας στην παραγωγή. Άλλοι λόγοι στρατηγικής σημασίας είναι η πρόσβαση στην πείρα και την πνευματική ιδιοκτησία, η κάλυψη των κενών στις υπάρχουσες ικανότητες των τμημάτων R&D, η καλύτερη διαχείριση του κινδύνου και η εστίαση στις βασικές ικανότητες ή δραστηριότητες της επιχείρησης.

1. 2. Στρατηγική εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Ως στρατηγική εξωτερίκευση δραστηριοτήτων καθορίζεται η οργανωτική ρύθμιση που προκύπτει όταν οι επιχειρήσεις στηρίζονται σε ενδιάμεσες αγορές για να προμηθευτούν υπηρεσίες συμπληρωματικές στις δικιές τους και οι οποίες θα εκτείνονται κατά μήκος της αλυσίδας αξιών της επιχείρησης (Holcomb & Hitt, 2007). Περαιτέρω, υποστηρίζεται ότι η στρατηγική εξωτερίκευση δραστηριοτήτων δημιουργεί αξία στην αλυσίδα εφοδιασμού.

Οι ενδιάμεσες αγορές, αποτελούν τμήματα της αγοράς τα οποία παρέχουν συγκεκριμένες υπηρεσίες και η δημιουργία τους είναι αποτέλεσμα των διαφορετικών συνθηκών της βιομηχανίας που αναπτύχθηκαν και οδήγησαν στην ανάγκη για το

διαχωρισμό της παραγωγής. Με το χωρισμό των ενδιάμεσων αγορών η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων διευκολύνεται αφού απλοποιείται ο συντονισμός της παραγωγής κατά μήκος της αλυσίδας αξίας και τυποποιούνται οι πληροφορίες. Με αυτό τον τρόπο, δημιουργείται και μια σχέση εξάρτησης μεταξύ ενδιάμεσων αγορών και παραγωγής.

Η απόφαση να εξωτερικευθεί η υπάρχουσα παραγωγή αποτελεί την πιο απλή μορφή στρατηγικής εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων. Οι Gilley και Rasheed (2000) αναφέρονται σε αυτή τη μορφή με την έννοια της αντικατάστασης. Με την αντικατάσταση, οι εταιρείες διακόπτουν την εσωτερική τους παραγωγή (π.χ. παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών) και αντικαθιστούν τις υπάρχουσες δραστηριότητες ή/και τους παράγοντες της παραγωγής (π.χ. πόροι) με ικανότητες που παρέχονται από τις ενδιάμεσες αγορές. Συνεπώς, εφαρμόζοντας την προοπτική των ικανοτήτων, προτείνεται ότι το πεδίο εφαρμογής των επιχειρήσεων καθορίζεται εν μέρει με τη σύγκριση της απόδοσης των εσωτερικών ικανοτήτων και των διαθέσιμων ικανοτήτων από τις ενδιάμεσες αγορές που προσφέρονται για αντικατάσταση. Οι εταιρείες μπορούν επίσης να αποφασίσουν να εξωτερικεύσουν την παραγωγή τους “a priori”. Οι Gilley και Rasheed θεωρούν ότι αυτό συμβαίνει όταν οι εταιρείες αποκτούν ικανότητες από ενδιάμεσες αγορές, παρά όταν υποστούν επενδύσεις για να εσωτερικοποιήσουν την παραγωγή τους. Τέλος, η απόφαση των οργανισμών να εξωτερικεύσουν δραστηριότητές τους συνδέεται άρρηκτα με το αποτέλεσμα της σύγκρισης του κόστους των εσωτερικά αναπτυσσόμενων ικανοτήτων με το κόστος των «προμηθευόμενων» δραστηριοτήτων από τις ενδιάμεσες. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι επιχειρήσεις προκειμένου να ελαττώσουν το κόστος τους αποφασίζουν αν θα χρησιμοποιήσουν ικανότητες που προκύπτουν από το εσωτερικό τους ή αν θα τις βρουν από ενδιάμεσες αγορές. Ωστόσο, δεδομένου ότι η αγορά δε χαρακτηρίζεται από τελειότητα, οι επιχειρήσεις συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολία στην πρόβλεψη πιθανών συνεργειών που μπορούν να συμπληρώσουν τα σημεία υπεροχής τους.

Πολλά είναι τα οφέλη που συνδέονται με την καλύτερη εκμετάλλευση των σημείων υπεροχής κάθε επιχείρησης. Μερικά από αυτά αφορούν βελτίωση της καινοτομίας τους, μείωση του κύκλου ανάπτυξης των προϊόντων και μείωση του χρόνου εισαγωγής των προϊόντων στη αγορά. Το στρατηγικό “outsourcing” όχι μόνο

εξοικονομεί κόστος μεταφέροντας την παραγωγή από την επιχείρηση σε ενδιάμεσες αγορές, αλλά επίσης δημιουργεί οικονομική αξία ειδικότερα, όταν η παραγωγή περιλαμβάνει τη χρήση πολύτιμων εξειδικευμένων ικανοτήτων (Fine & Whitney, 1999). Όταν συγκρίνεται η επιρροή που έχει η εξωτερίκευση και η εσωτερικοποίηση στο πεδίο εφαρμογής της επιχείρησης αποδεικνύεται ότι οι εσωτερικές ικανότητες επηρεάζουν ανεξάρτητα και σημαντικά τις αποφάσεις της επιχείρησης.

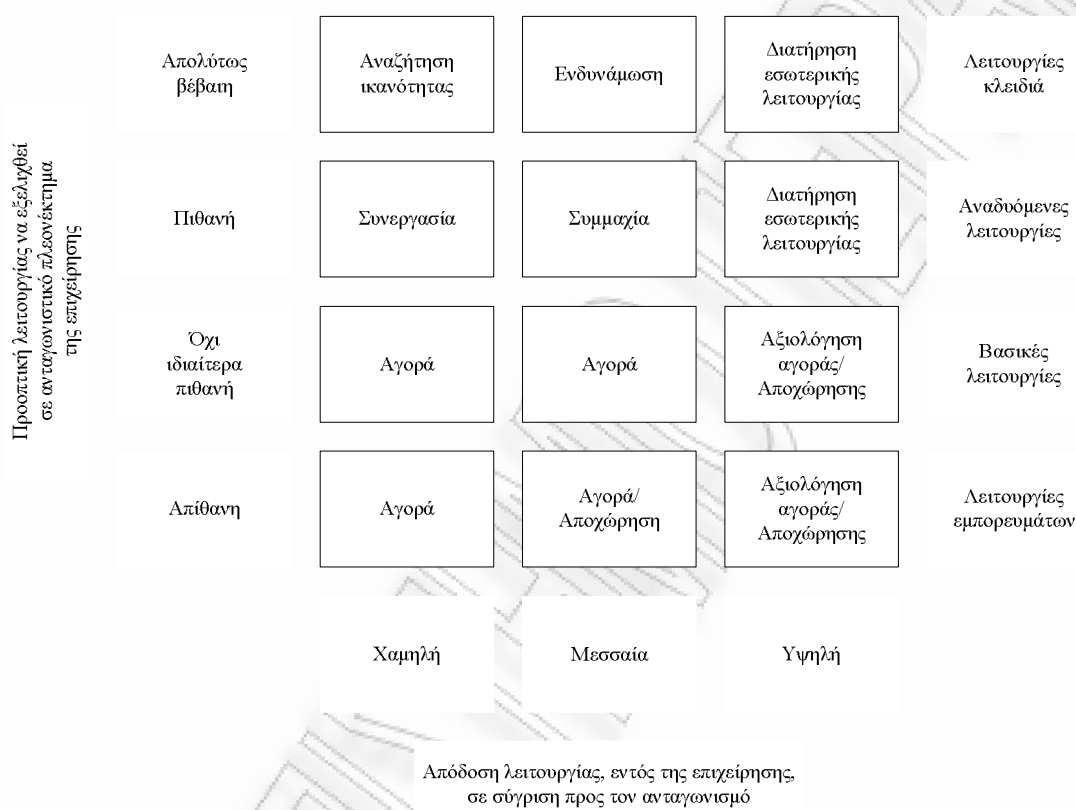
1. 3. Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων και οργανωσιακή επίδοση

Εξωτερικεύοντας δραστηριότητες σε εξειδικευμένους οργανισμούς οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν βελτίωση της οργανωσιακής τους επίδοσης. Οι Gilley και Rasheed (2000) υποστηρίζουν ότι τρεις είναι οι λόγοι που οδηγούν σε κάτι τέτοιο. Πρώτον, εξωτερικεύοντας δευτερεύουσες δραστηριότητες για τον οργανισμό του δίνεται η δυνατότητα να εστιάσει σε αυτές με τις οποίες πραγματικά μπορεί να ασχοληθεί και για τις οποίες οι πόροι που διατίθενται έχουν στρατηγική αξία. Δεύτερον, αυξάνοντας την εξωτερίκευση δευτερευόντων υπηρεσιών βελτιώνεται η ποιότητα αυτών. Αυτό συμβαίνει επειδή οι εξειδικευμένοι οργανισμοί συγκεντρώνουν τις προσπάθειές τους σε ένα περιορισμένο αριθμό λειτουργιών ώστε να φέρουν καλύτερα αποτελέσματα σε σχέση με τις επιχειρήσεις - αγοραστές. Τρίτον, η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων μικρής στρατηγικής σημασίας επιτρέπει στον οργανισμό να μειώσει το κόστος και να βελτιώσει την ανταγωνιστική του θέση.

Η συνεργασία των επιχειρήσεων με τρίτα μέρη τους δίνει τη δυνατότητα να στρέψουν την προσοχή τους προς άλλες κατευθύνσεις. Υποστηρίζεται γενικότερα ότι επιχειρήσεις που συνεργάζονται και εμπιστεύονται τρίτα μέρη φέρουν καλύτερα αποτελέσματα, μειώνουν τον κίνδυνο και βελτιώνουν το επίπεδο ποιότητας, ενώ ταυτοχρόνως εξελίσσουν τη δυνατότητα καινοτομίας και την ευελιξία τους. Συνεπώς, τα πλεονεκτήματα της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων στις διαδικασίες της επιχείρησης επηρεάζουν θετικά και την οικονομική και τη μη οικονομική επίδοσή της. Αυτό συμβαίνει επειδή οι επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση σε συμπληρωματικές πηγές υψηλότερης ποιότητας και χαμηλότερου κόστους σε σχέση με το να αναλάμβανε η επιχείρηση να εκτελεί όλες τις δραστηριότητές της στο εσωτερικό της. Επιπλέον, οι οργανισμοί εστιάζουν σε αυτό που μπορούν να κάνουν καλύτερα και να βελτιώσουν τους πόρους και τις δεξιότητές τους.

Τέλος, οι Insinga και Werle (2000) κάνουν μια προσπάθεια να συνδέσουν την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων με τη στρατηγική της επιχείρησης, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.1 ακολούθως.

Διάγραμμα 1.1: Σύνδεση της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων με τη στρατηγική της επιχείρησης.



Πηγή: Insinga R.C., Werle M.J., 2000. Linking Outsourcing to Business Strategy. Academy of Management Executive, (14)4, 58-70.

Ο κάθετος άξονας του διαγράμματος δείχνει την προοπτική μιας λειτουργίας της επιχείρησης να εξελιχτεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυτής και ο οριζόντιος την απόδοση λειτουργίας, εντός της επιχείρησης, σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό.

Παρατηρείται λοιπόν ότι όταν μια λειτουργία έχει βέβαιη προοπτική να αποτελέσει στο μέλλον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση και παράλληλα αυτή η λειτουργία αποδίδει επαρκώς στο εσωτερικό της επιχείρησης, τότε η επιχείρηση έχει όφελος να τη διατηρήσει και να μην εξωτερικεύσει.

Διαμετρικά αντίθετα, παρατηρείται η τάση της επιχείρησης να εξωτερικεύει δραστηριότητες οι οποίες αποδίδουν ελάχιστα όταν πραγματοποιούνται στο

εσωτερικό της και μάλιστα έχουν απίθανη προοπτική εξέλιξής τους σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

1. 4. Διεθνής εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Ως μία από τις πιο εξέχουσες τάσεις τόσο στη διαχείριση της αγοράς όσο και στις διεθνείς επιχειρήσεις έχει αναγνωριστεί η διεθνής εξωτερίκευση δραστηριοτήτων. Μέσω της επέκτασης της βάσης προμηθειών τους κατά μήκος των γεωγραφικών συνόρων οι επιχειρήσεις δημιούργησαν ένα μεγάλο εύρος προμηθειών που τους επιτρέπει να επιλέγουν προμηθευτές από μια ευρεία ποικιλία και να μειώνουν αποτελεσματικά το κόστος των προμηθειών τους (Bryce & Useem 1998). Πολλά είναι τα ερωτήματα που προκύπτουν γύρω από τη διεθνή εξωτερίκευση δραστηριοτήτων δεδομένου ότι στην βιβλιογραφία δεν απατώνται συχνά αναφορές σχετικά με αυτήν. Μια τέτοια ερώτηση είναι και το αν η διεθνής εξωτερίκευση δραστηριοτήτων λαμβάνεται ως μια αντιδραστική εκδήλωση της μείωσης κόστους ή μια δυναμική εκδήλωση της μεγιστοποίησης αξίας της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Τα αναπάντητα ερωτήματα που προκύπτουν από τη διεθνή εξωτερίκευση δραστηριοτήτων συνδέονται ιδιαίτερος με το κατά πόσο αυτή ενσωματώνει στοιχεία στρατηγικής και τεχνολογίας. Τελικά, από εμπειρικές μελέτες έχει αποδειχτεί ότι η διεθνής εξωτερίκευση δραστηριοτήτων μπορεί να χρησιμοποιηθεί είτε από επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν την πιο πρόσφατη τεχνολογία είτε από εκείνες που χρησιμοποιούν περισσότερο παρωχημένες τεχνολογίες αλλά όχι τεχνολογίες που βρίσκονται σε ενδιάμεσο στάδιο.

Υποστηρίζεται η άποψη ότι η διεθνής εξωτερίκευση δραστηριοτήτων χαρακτηρίζεται από δύο διαστάσεις: το βάθος και το πεδίο εφαρμογής. Σε επίπεδο επιχειρήσεων το βάθος αποτελεί ένα δείκτη της οικονομικής διεξόδου της διεθνούς εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων και συχνά υπολογίζει την εξωτερίκευση σε σχέση με τη συνολική εξωτερίκευση (Birou & Fawcett, 1993). Παρόλ' αυτά, το βάθος εστιάζει στο οικονομικό αποτέλεσμα από την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων μη λαμβάνοντας υπόψη το δυναμικό και λειτουργικό της χαρακτήρα. Έτσι λοιπόν, οι Mol, Pauwels, Matthyssens και Quintens (2004) πρότειναν το πεδίο εφαρμογής ως τη δεύτερη διάσταση της διεθνούς εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων. Το πεδίο εφαρμογής

υποδηλώνει το βαθμό διαφοροποίησης της διεθνούς εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων και ορίζεται λειτουργικά ως ένα μέτρο της φυσικής διασποράς.

Το πεδίο εφαρμογής της διεθνοποίησης του “outsourcing” σχετίζεται με την πολυπλοκότητα της διεθνούς διαδικασίας “outsourcing” δεδομένου ότι το υψηλό πεδίο εφαρμογής συνδέεται με υψηλότερες δαπάνες εκμάθησης για τη διαχείριση των διαπολιτισμικών σχέσεων με τους πολλαπλούς και μακρινούς προμηθευτές (Andersen & Buvik, 2001). Επιπλέον, είναι λειτουργικά πιο σύνθετο η διαχείριση ενός δικτύου προμηθευτών που καλύπτει ένα ευρύ φάσμα χωρών.

Εν κατακλείδι, προτείνεται μια δισδιάστατη σύλληψη του βαθμού της διεθνοποίησης του “outsourcing”. Το βάθος καλύπτει την οικονομική διείσδυση του ξένου “outsourcing” στο σύνολο των εξωτερικευμένων δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Το πεδίο εφαρμογής αναφέρεται στον κίνδυνο, την ασάφεια και την πολυπλοκότητα της εκμάθησης κατά τη διαδικασία της εξωτερίκευσης. Αυτή η δισδιάστατη σύλληψη αποκαλύπτει το δυναμικό χαρακτήρα της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων.

1. 5. Συνέπειες απόδοσης από τη διεθνή εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Οι Quinn και Hilmer (1994) υποστήριξαν ότι μέσω της διεθνούς εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων οι εντολείς έχουν πρόσβαση σε ένα μεγάλο εύρος προμηθευτών και τη δυνατότητα να επιλέξουν τον καλύτερο από αυτούς. Το διεθνές “outsourcing” επιτρέπει εκτενέστερη έρευνα προμηθευτών και ενισχύει τον ανταγωνισμό μεταξύ αυτών, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Ο ανταγωνισμός αυτός ενθαρρύνει την αναζήτηση των καλύτερων διαθέσιμων προμηθευτών, οι επιχειρήσεις μπορούν αν αυξήσουν την αξία των προϊόντων που παράγουν και ταυτοχρόνως μειώνεται το κόστος του τελικού παραδοτέου προϊόντος.

Υπάρχουν όμως και αντίθετα επιχειρήματα, σε σχέση με τη θετική σχέση μεταξύ απόδοσης και διεθνούς εξωτερίκευσης, που αφορούν το αυξανόμενο κόστος μεταφοράς και “Logistics” το οποίο υπερβαίνει το όφελος από το μικρότερο κόστος παραγωγής. Οι εταιρείες μπορεί να το βρουν δύσκολο να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις διεθνείς σχέσεις τους με προμηθευτές λόγω των πολιτιστικών και θεσμικών διαφορών γλώσσας ή απλά λόγω των μεγάλων αποστάσεων.

1. 6. Οφέλη από την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Όταν μια επιχείρηση χρειάζεται ειδικούς και δεν τους έχει ή δεν μπορεί να τους προσλάβει τότε η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων ενδεχομένως να είναι η λύση. Οι περισσότεροι οργανισμοί επιθυμούν μείωση κόστους, βελτιωμένες υπηρεσίες, πρόσβαση σε ειδικούς και τεχνολογία για να πάρουν την απόφαση να εξωτερικεύσουν δραστηριότητες τους. Τα οφέλη που προκύπτουν από την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων συνοψίζονται στις κατωτέρω κατηγορίες.

Χρηματοοικονομικά οφέλη. Μία από τις πιο κύριες αιτίες για εξωτερίκευση δραστηριοτήτων εμφανίζεται η μείωση κόστους. Οι οργανισμοί πιστεύουν ότι μπορούν να μειώσουν το κόστος τους εξωτερικεύοντας δραστηριότητές τους. Οι οικονομίες κλίμακας είναι εφικτότερο να επιτευχθούν όταν ένας προμηθευτής που εξειδικεύεται σε ορισμένες δραστηριότητες προσφέρει τις ίδιες υπηρεσίες σε ένα σύνολο επιχειρήσεων (Belcourt, 2006). Οι εξειδικευμένοι προμηθευτές είναι πιο αποτελεσματικοί επειδή αυτοί μπορούν να καταμερίσουν το κόστος εκπαίδευσης, έρευνας και ανάπτυξης σε περισσότερους χρήστες - πελάτες.

Συναφές με το θέμα της μείωσης του κόστους είναι και ο έλεγχος αυτού (Belcourt, 2006). Οι εντολείς που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες είναι συνήθως πιο προσεκτικοί από ότι ήταν όταν οι υπηρεσίες αυτές πήγαζαν από το εσωτερικό της επιχείρησης δεδομένου ότι πλέον αυτές χρεώνονται.

Τέλος, ο εντολέας έχει πλέον το περιθώριο διαπραγμάτευσης χαμηλότερων τιμών. Η τάση της τυποποίησης των επιχειρησιακών διαδικασιών, των υπηρεσιών IT και της εφαρμογής των υπηρεσιών επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να διαπραγματεύονται σε χαμηλότερες τιμές και να έχουν πρόσβαση σε υπηρεσίες που προηγουμένως διατίθενται μόνο σε μεγάλες επιχειρήσεις.

Εστίαση σε θέματα στρατηγικής. Οι επιχειρήσεις γνωρίζουν ότι δεν μπορούν να αποδίδουν το ίδιο καλά σε όλα τα πεδία (Belcourt, 2006). Έτσι, αποφασίζουν να εστιάσουν στα σημεία υπεροχής τους (core competences), όπως υπηρεσίες πελατών και καινοτομία και μεταφέρουν τις δευτερεύουσες λειτουργίες σε τρίτους οργανισμούς για τους οποίους αυτές είναι οι κύριες ικανότητές τους.

Σχετικά με τον καθορισμό των σημείων υπεροχής υπάρχουν τέσσερις απόψεις (Alexander & Young, 1996):

1. Δραστηριότητες που παραδοσιακά εκτελούνταν εσωτερικά της επιχείρησης.
2. Δραστηριότητες κρίσιμες για την επιτυχία του οργανισμού.
3. Δραστηριότητες που δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
4. Δραστηριότητες που μπορούν να επηρεάσουν μελλοντικά την ανάπτυξη ή την αναζωογόνηση του οργανισμού.

Το ζήτημα των σημείων υπεροχής προέκυψε από τους Prahalad και Hamel (1990), οι οποίοι υποστήριξαν ότι η πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν ήταν τα προϊόντα αλλά η ικανότητα της διοίκησης να συνδυάζει σημεία υπεροχής και τεχνολογίες ώστε να προσαρμόζονται στις αλλαγές.

Οι επιχειρήσεις αποφασίζουν σε τι υπερέχουν και τα υπόλοιπα τα αναθέτουν σε τρίτους (Belcourt, 2006). Βασικές λειτουργίες που δεν μπορούν να εξωτερικευτούν είναι ο προσανατολισμός, η ηγεσία, η ανάπτυξη, οι σχέσεις των εργαζομένων, η τελική επιλογή, η διαχείριση της απόδοσης και η οργανωτική αλλαγή καθώς αυτά συνδέονται με την κατανόηση της κουλτούρας του οργανισμού, με τις προσδοκίες για το μέλλον και με εμπιστευτικές πληροφορίες.

Τεχνολογία. Μία ακόμα αιτία της τάσης για “outsourcing” υπήρξε η τεχνολογία. Η ανάγκη για πρόσληψη ειδικών και για ταχύτατη και αξιόπιστη πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες οδήγησε τις επιχειρήσεις στην απόφαση της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων.

Βελτιωμένες υπηρεσίες. Η βελτιωμένη ποιότητα λαμβάνεται ως ένα ακόμα όφελος από την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων. Τα πρότυπα απόδοσης μπορούν να περιγράφονται στη σύμβαση κάτι που δεν συνέβαινε όταν οι δραστηριότητες εκτελούνταν εσωτερικά της επιχείρησης (Belcourt, 2006). Οι επιχειρήσεις μπορούν να επιλέξουν από μια ομάδα άλλων επιχειρήσεων τον καλύτερο προμηθευτή, ο οποίος έχει καλό ιστορικό και μεγαλύτερη ευελιξία στην πρόσληψη και ανταμοιβή των υπαλλήλων του.

Εξειδικευμένο προσωπικό. Μία ακόμα αιτία αποτελεί το γεγονός εύρεσης εξειδικευμένου προσωπικού. Επίσης, οι εργαζόμενοι στον προμηθευτή μπορούν να βρουν ευκαιρίες για ανάπτυξη της καριέρας τους.

Η χρήση ειδικών μειώνει τον κίνδυνο και τα στοιχεία του παθητικού των επιχειρήσεων (Belcourt, 2006). Οι εξειδικευμένοι γνωρίζουν τη νομοθεσία καλύτερα από τον καθένα και μπορούν να βεβαιώσουν τον αγοραστή ότι θα πράξουν στα πλαίσια αυτής.

Οργανωσιακές πρακτικές. Μια εξωτερικευμένη λειτουργία δεν είναι τόσο ορατή όσο όταν εκτελείται σε ένα εσωτερικό τμήμα με τους ίδιους στόχους (Belcourt, 2006). Μερικές οργανώσεις λαμβάνουν την απόφαση να εξωτερικεύσουν δραστηριότητες για να «ξεφορτωθούν» ένα ενοχλητικό τμήμα, όπως ένα τμήμα όπου οι υπάλληλοι υπολειτουργούν. Έτσι, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο τους εξωτερικούς φορείς παροχής υπηρεσιών για να συμπληρώσουν την περιορισμένη εσωτερική ικανότητα είτε αυτή συνδέεται με το ανθρώπινο δυναμικό είτε με την καινοτομία των προϊόντων. Άλλωστε, η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως το μέσο για να αλλάξει μία οργάνωση τις διαδικασίες της.

1. 7. Οικονομικά κίνητρα πίσω από την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Υπάρχουν στοιχεία ότι συγκεκριμένα οικονομικά κίνητρα συνδέονται με την απόφαση μιας επιχείρησης να προχωρήσει σε εξωτερίκευση δραστηριοτήτων. Οι Holcomb και Hitt (2007) δίνουν έμφαση σε τρία οικονομικά κίνητρα.

Αρχικά, η στρατηγική εξωτερίκευση δραστηριοτήτων μειώνει τη γραφειοκρατική πολυπλοκότητα. Καθώς οι επιχειρήσεις εξελίσσονται προκύπτουν ασυμμετρίες στην πληροφόρηση. Οι ασυμμετρίες δημιουργούν έλλειμμα πληροφόρησης και το έλλειμμα αυτό εμποδίζει τις συναλλαγές του οργανισμού. Η έλλειψη εταιρικής διακυβέρνησης περιορίζει την απόδοση του οργανισμού και δημιουργεί υπερβολικό κόστος γραφειοκρατίας το οποίο εν συνεχεία, αυξάνει το κόστος εσωτερικοποίησης. Καθώς ο όγκος των συναλλαγών αυξάνεται, η κινητικότητα και τα εμπόδια εξόδου μειώνουν τη στρατηγική ευελιξία και συχνά παγιδεύονται οι οργανισμοί σε απαρχαιωμένες τεχνολογίες (Harrigan, 1985). Συνεπώς, η στρατηγική εξωτερίκευση

δραστηριοτήτων βοηθά την επιχείρηση να θέσει τις ανταγωνιστικές της προτεραιότητες, εστιάζει το ενδιαφέρον στην ανάπτυξη και την καινοτομία και χρησιμοποιεί τους πόρους του οργανισμού για εκείνους τους στόχους που μπορεί να ικανοποιήσει καλύτερα.

Δεύτερον, η στρατηγική εξωτερίκευση δραστηριοτήτων βελτιώνει την παραγωγή και ειδικότερα, όταν οι επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να δημιουργήσουν μια επαρκή κλίμακα παραγωγής ώστε να υπερκαλύπτουν το κόστος (Teese, 1980). Επειδή οι αποφάσεις για τις τιμές και την παραγωγή παίρνονται πριν να γίνει γνωστή η πραγματική ζήτηση, καθώς ποικίλει ο όγκος των συναλλαγών, οι οργανισμοί μπορεί να βρίσκουν δύσκολο να βελτιστοποιήσουν τη χρήση των διαθέσιμων σημείων υπεροχής όταν η υπάρχουσα κλίμακα παραγωγής περιορίζει τη δραστηριότητα (Green, 1986). Η στρατηγική εξωτερίκευση δραστηριοτήτων επιτρέπει στις επιχειρήσεις να καλύπτουν τις απαιτήσεις παραγωγής στηριζόμενες σε ενδιάμεσες αγορές, καθώς η ζήτηση ποικίλει στο πέρασμα του χρόνου. Επίσης, δημιουργείται ένας μηχανισμός ώστε οι οργανισμοί να μειώσουν την αβεβαιότητα και τον κίνδυνο μεταφοράς και να μοιραστούν οικονομίες κλίμακας με εξειδικευμένες επιχειρήσεις από τις ενδιάμεσες αγορές. Ως αποτέλεσμα, μειώνονται τα γενικά βιομηχανικά έξοδα και το κόστος παραγωγής, οι επενδύσεις σε συγκεκριμένες εγκαταστάσεις και εξοπλισμό και τελικά μειώνεται το νεκρό σημείο της επιχείρησης (Holcomb & Hitt, 2007).

Βάσει λοιπόν των όσων αναφέρθηκαν ανωτέρω, εμφανίζονται και χρηματοοικονομικά οφέλη με τρεις τρόπους. Αρχικά, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη στρατηγική εξωτερίκευση δραστηριοτήτων μέσω του οφέλους αντικατάστασης (Gilley & Rasheed, 2000) που προκύπτει όταν χρησιμοποιείται κεφάλαιο προς ανταλλαγή παραγόντων παραγωγής (π.χ. εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, ανθρώπινο δυναμικό κ.α.) με επιχειρήσεις που βρίσκονται σε ενδιάμεσες αγορές. Η φύση και το μέγεθος αυτού του κεφαλαίου συχνά επηρεάζει τη συνολική αξία των συναλλαγών.

Δεύτερον, με τη στρατηγική εξωτερίκευση δραστηριοτήτων οι οργανισμοί περιορίζουν τα μακροχρόνια έξοδα κεφαλαίου ώστε να χρηματοδοτήσουν μελλοντικά επενδύσεις που συνδέονται με την εξωτερικευμένη παραγωγή. Αυτό επιτρέπει στις επιχειρήσεις να μεταφέρουν συγκεκριμένο μέρος του κόστους, όπως το σταθερό κόστος, σε ενδιάμεσες αγορές (Holcomb & Hitt, 2007). Τέλος, η στρατηγική

εξωτερίκευση δραστηριοτήτων προφυλάσσει τις επιχειρήσεις καθώς τα σημεία υπεροχής τους και το κόστος είναι άμεσα συνδεδεμένα με την πραγματική εκροή της παραγωγής (π.χ. αριθμός παραγόμενων μονάδων). Αυτό επιτρέπει στις επιχειρήσεις να μεταφέρουν τον κίνδυνο της αλλαγής στην παραγωγή δεδομένου ότι η ευθύνη για μελλοντικά έξοδα κεφαλαίου μεταφέρονται στις ενδιάμεσες αγορές (Holcomb & Hitt, 2007).

Τρίτον, οι αυξήσεις στην γραφειοκρατική πολυπλοκότητα αυξάνουν το κόστος συντονισμού που συνδέεται με διαφορετικούς παράγοντες της παραγωγής. Όταν επιτευχθεί απλοποίηση του συντονισμού κατά μήκος της αλυσίδας αξίας ή όταν η εσωτερική παραγωγή είναι πιο αποδοτική μέσω των ενδιάμεσων αγορών, οι επιχειρήσεις προτιμούν να ενοποιούνται και να χρησιμοποιούν συγκεκριμένα σημεία υπεροχής.

1. 8. Κίνδυνοι και περιορισμοί της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων

Όπως κάθε σοβαρή απόφαση έτσι και η απόφαση για εξωτερίκευση δραστηριοτήτων έχει θετικά και αρνητικά. Η απόφαση αυτή κρύβει κινδύνους και περιέχει περιορισμούς (Belcourt, 2006). Αυτοί οι κίνδυνοι και περιορισμοί συνδέονται με θέματα όπως αν τα προσδοκώμενα οφέλη μπορούν να πραγματοποιηθούν, ποιοι είναι οι κίνδυνοι σε επίπεδο υπηρεσιών, ποια είναι η επίδραση στο ηθικό των εργαζομένων και αν η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων μειώνει την αξία του οργανισμού.

Σχέση προσδοκώμενων και πραγματικών αποτελεσμάτων. Για οργανισμούς με εμπειρία στην εξωτερίκευση λειτουργιών υπάρχουν ενδείξεις ότι η διαδικασία δεν είναι τόσο αποτελεσματική όσο αναμενόταν, από άποψη κόστους και προβλημάτων (Belcourt, 2006). Έρευνες έχουν αποδείξει ότι περίπου οι μισοί από όσους ανταποκρίθηκαν διαπίστωσαν ότι ήταν πιο ακριβό να διευθύνουν τις εξωτερικευμένες λειτουργίες από ότι περίμεναν και ότι το επίπεδο εξυπηρέτησης δεν ήταν το αναμενόμενο (Albertson, 2000). Ο λόγος για την υποτίμηση του κόστους σχετίζεται με την έλλειψη κατανόησης των απαιτήσεων του πελάτη από την πλευρά του προμηθευτή.

Κίνδυνοι σε επίπεδο υπηρεσιών. Ο προμηθευτής παρέχει υπηρεσίες που περιγράφονται στη συμβατική σχέση. Αν οι απαιτήσεις του πελάτη αλλάξουν τότε

πρέπει να αλλάξει και η σύμβαση. Η ευελιξία πρόσθεσης νέων χαρακτηριστικών ή αύξησης/μείωσης του επιπέδου εξυπηρέτησης είναι περιορισμένη (Belcourt, 2006). Επίσης, είναι πιθανόν και ο προμηθευτής να μπει στην αγορά και να γίνει ανταγωνιστής.

Ηθικό εργαζομένων. Ένα κυρίαρχο θέμα στην εξωτερίκευση δραστηριοτήτων είναι η επίδραση στο ηθικό και την απόδοση των εργαζομένων. Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων είναι ένας τρόπος αναδόμησης που συχνά έχει ως αποτέλεσμα τη μεταφορά υπαλλήλων. Οι οργανισμοί εξασφαλίζουν στους υπαλλήλους αναγνώριση, ασφάλεια και το αίσθημα της ιδιοκτησίας (Belcourt, 2006). Όταν αυτά εκλείψουν, οι εργαζόμενοι, ως συμμετοχοί στις επιχειρήσεις, νιώθουν φοβισμένοι και αγανακτισμένοι.

Στην εξωτερίκευση δραστηριοτήτων οι εργαζόμενοι μπορεί να μεταφερθούν στον προμηθευτή, εσωτερικά σε άλλες λειτουργίες, να απολυθούν ή να συνταξιοδοτηθούν πρόωρα. Σε ορισμένες περιπτώσεις, στον προμηθευτή μεταφέρεται όλο το αρμόδιο προσωπικό του εντολέα το οποίο μπορεί να ζητήσει υψηλότερη αμοιβή προκειμένου να προσαρμοστεί, κάτι που οδηγεί σε πλεόνασμα ή μη αποδοτική εργασία. Εύλογο αποτέλεσμα αυτής της μεταφοράς είναι η δημιουργία στους εργαζόμενους αίσθησης ότι αντιμετωπίζονται όπως ακριβώς και ο εξοπλισμός.

Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων μπορεί να προκαλέσει αποσύνθεση στην κουλτούρα ενός οργανισμού καθώς και να αλλοτριώσει και να αποδυναμώσει τις ικανότητες των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που μεταφέρονται βιώνουν συναισθηματική απώλεια και αλλαγή κουλτούρας (Belcourt, 2006). Επίσης, η λειτουργία που εξωτερικεύεται μπορεί μελλοντικά να είναι μια ευκαιρία για ανάπτυξη του οργανισμού η οποία θα χαθεί εκτός και αν υπάρχει σχετική ρύθμιση στο συμβόλαιο με τον προμηθευτή.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι αμοιβές και η ασφάλεια στην απασχόληση δεν μεταφέρονται. Ο προμηθευτής προσφέρει εξοικονόμηση κόστους λόγω των μειωμένων αμοιβών και της αυξανόμενης έντασης εργασίας (Bryce & Useem, 1998).

Μειωμένη αξία του οργανισμού. Ακραία επίπεδα “outsourcing” μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα απρόβλεπτες συνέπειες καθώς μεταφέρεται γνώση και δεξιότητες σε τρίτους. Ο προμηθευτής για παράδειγμα μπορεί να πουλήσει την αποκτηθείσα

τεχνογνωσία σε ανταγωνιστές του αγοραστή. Οι οργανισμοί έχουν παρατηρήσει ότι όταν «μεταφέρουν» τις δεξιότητες των εργαζομένων τους χάνουν την ικανότητα να μάθουν και να εκμεταλλευτούν τις αλλαγές (Belcourt, 2006). Επίσης, απολαμβάνουν περιορισμένη ικανότητα να δημιουργήσουν κέρδη και να καινοτομήσουν.

Γενικότερα, οι κριτικές που έχει δεχτεί η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων αφορούν:

Κινδύνους ποιότητας. Αυτοί εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες. Ένας τέτοιος παράγοντας είναι η καιροσκοπία από τους προμηθευτές λόγω,

- της σύγκρουσης των συμφερόντων μεταξύ του αγοραστή και του προμηθευτή,
- της ασυμμετρίας των πληροφοριών,
- των υψηλών δαπανών αλλαγής προμηθευτών.

Άλλοι παράγοντες που συμβάλλουν στον κίνδυνο της ποιότητας από την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων είναι η φτωχή επικοινωνία αγοραστών - προμηθευτών, η έλλειψη ικανοτήτων/πόρων προμηθευτών ή οι πιέσεις που προκύπτουν από τη συμβατική σχέση αγοραστή - προμηθευτή. Τέλος, δύο είναι κυρίως τα πιο σημαντικά θέματα που συνδέονται με τον κίνδυνο ποιότητας: η δυνατότητα δοκιμής και κριτικής.

Κοινή γνώμη. Υπάρχει μια ισχυρή κοινή γνώμη η οποία υποστηρίζει ότι η χρήση του “outsourcing” είναι ικανή να πλήξει το εργατικό δυναμικό. Επίσης, η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων υποδηλώνει μεταφορά υπηρεσιών που επηρεάζει αμφότερα και τις επιχειρήσεις και τους ανθρώπους ατομικά, παρότι είναι σε θέση να επιτύχει οικονομικά οφέλη προς όλα τα μέρη.

Κοινωνική υπευθυνότητα. Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων προωθεί εργασίες σε περιοχές χαμηλού εισοδήματος με αποτέλεσμα να δημιουργούνται καινούριες θέσεις εργασίας και συνεπώς να βελτιώνεται η διανομή του πλούτου. Έτσι, περισσότερα άτομα απασχολούνται και ωφελούνται από την εργασία επομένως, είναι γεγονός ότι οι εργαζόμενοι αυτοί δουλεύουν και αμείβονται κάτι που προηγουμένως δεν ίσχυε. Παρόλ’ αυτά μερικοί υποστηρίζουν ότι η μεταφορά των εργασιών εκμεταλλεύεται φθηνό εργατικό δυναμικό.

Ποιότητα εξυπηρέτησης. Η ποιότητα εξυπηρέτησης μετριέται μέσω της σύμβασης και του συμφωνηθέντος επιπέδου εξυπηρέτησης (Service Level Agreement - SLA). Στις λιγότερο «προσεγμένες» συμβάσεις δεν υπάρχει καθορισμός του SLA ή δεν μετριέται η ποιότητα. Υπάρχουν πολλοί λόγοι που μπορούν να επηρεάσουν το SLA και μπορεί να συνδέονται με τις διαδικασίες, με την εξοικονόμηση κόστους κ.α.

Μετακινήσεις προσωπικού. Οι μετακινήσεις του προσωπικού προβληματίζουν γιατί συχνά παρατηρείται και μεταφορά γνώσεων που απέκτησε ο εργαζόμενος στην πρότερη εργασία του. Συνεπώς, η επιχείρηση μπορεί να χάσει το προτέρημα του εμπορικού μυστικού, της αποκτηθείσας τεχνογνωσίας κ.α.

Προσόντα των “outsourcers”¹. Ο “outsourcer” μπορεί να αντικαταστήσει το προσωπικό με λιγότερο καταρτισμένους ανθρώπους ή με ανθρώπους με διαφορετικά μη - ισοδύναμα προσόντα.

Αποτυχία παράδοσης επιχειρησιακού μετασχηματισμού. Σε μια αγορά όπου όλοι υπόσχονται ότι μπορούν να δράσουν φτηνότερα και γρηγορότερα, οι «έξυπνοι» προμηθευτές υπόσχονται επιπλέον οφέλη για τις απαιτήσεις του πελάτη.

Εργασία και οικονομία. Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων γίνεται με στόχο τη μείωση κόστους αλλά μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα για την εξέλιξη της παραγωγικότητας. Αυτό μπορεί να προκληθεί παραδείγματος χάριν από την αβεβαιότητα των εργαζομένων δεδομένου ότι ακόμα και αν το σημείο εργασίας των «μετακινούμενων» εργαζομένων δεν αλλάζει, αλλάζει το νομικό καθεστώς υπό το οποίο εργάζονται και αυτό αποτελεί μια αιτία δημιουργίας αισθήματος αβεβαιότητας.

1. 9. Διαχείριση εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων

Η διαχείριση των εξωτερικευμένων δραστηριοτήτων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για μια επιχείρηση. Αρχικά, η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων πρέπει να υπαχθεί σε μια ανάλυση «κόστους - οφέλους». Θέματα που απασχολούν αφορούν το αν ο προμηθευτής μπορεί να πραγματοποιήσει καλύτερα και ταχύτερα μια εργασία, ενώ θα διατηρήσει το επίπεδο εξυπηρέτησης και θα δράσει εντός νομοθετικού πλαισίου

¹ “Outsourcer” καλείται η επιχείρηση που αποφασίζει να προχωρήσει σε εξωτερίκευση δραστηριοτήτων της.

και πώς αυτό μπορεί να μετρηθεί. Στις παραγράφους που ακολουθούν περιγράφονται (Belcourt, 2006):

- Ο τρόπος επιλογής των προμηθευτών.
- Ο τρόπος διαπραγμάτευσης των συμβολαίων.
- Ο τρόπος ελέγχου των ρυθμίσεων του συμβολαίου.

1. 9. 1. Επιλογή προμηθευτή

Όταν ένας οργανισμός αποφασίσει να εξωτερικεύσει μία λειτουργία του πρέπει:

- Να ενημερώσει το προσωπικό για την λειτουργία που επηρεάζεται.
- Να προετοιμάσει «αιτήσεις για προτάσεις (request for proposal - RFP)».
- Να προσκαλέσει εσωτερικές και εξωτερικές προσφορές.
- Να δημιουργήσει μια ομάδα που θα ελέγξουν αυτές τις προσφορές.

Η ενημέρωση του προσωπικού αποτελεί ένα αμφιλεγόμενο θέμα (Belcourt, 2006). Αν το προσωπικό ενημερωθεί στα αρχικά στάδια της διαδικασίας, οι πιο ικανοί εργαζόμενοι μπορεί να παραιτηθούν και το άγχος αυτών που παραμένουν μπορεί να επηρεάσει την παραγωγικότητά τους.

Τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στο RFP ποικίλουν σε σχέση με την υπηρεσία που εξωτερικεύεται. Αυτό όμως που δεν περιλαμβάνεται ποτέ είναι το κόστος.

Λογικό είναι οι οργανισμοί που έχουν στο παρελθόν εξωτερικεύσει δραστηριότητες επιτυχώς, να συγκρίνουν τις προσφορές των προμηθευτών με αυτές των ατόμων - ειδικών που ήδη εργάζονται για τη συγκεκριμένη λειτουργία. Οι ήδη εργαζόμενοι μπορεί να είχαν ιδέες για μείωση κόστους και βελτίωση των υπηρεσιών αλλά για κάποιους λόγους πάντα εμποδίζονταν (Belcourt, 2006). Καθώς είναι ξεκάθαρο ότι το “outsourcing” είναι η προτιμώμενη οδός, επειδή κάποιες υπηρεσίες δεν μπορούν να παρέχονται εσωτερικά, ο οργανισμός προχωράει με τα σχέδιά του περί εξωτερικεύσης, εξασφαλίζοντας ότι κάθε άλλη μέθοδος έχει ελεγχθεί.

Η ομάδα ελέγχου περιλαμβάνει τεχνικούς, ένα manager που δεν θα επηρεάζεται από το αποτέλεσμα, υπεύθυνους προμηθειών που μπορούν να καθιστούν ικανούς προμηθευτές και πελάτες οι οποίοι θα ελέγχουν το ιστορικό και την προσωπικότητα

των προμηθευτών (Laabs, 2000). Αυτή η ομάδα θέτει τα κριτήρια επιλογής, αναλύει τις προσφορές βάσει κριτηρίων και επιλέγει τους προμηθευτές που ικανοποιούν τα κριτήρια.

1. 9. 2. Διαπραγμάτευση συμβολαίου

Ο πελάτης - επιχείρηση και ο προμηθευτής (εξωτερικός φορέας παροχής υπηρεσιών) συμμετέχουν σε μια συμβατική συμφωνία που καθορίζει τις υπηρεσίες τις οποίες ο πελάτης απολαμβάνει. Στο πλαίσιο της συμφωνίας, ο προμηθευτής υποχρεούται να εκπληρώσει την υποχρέωση που έχει αναλάβει και ο πελάτης συμφωνεί να απολαμβάνει τις υπηρεσίες του προμηθευτή όπως ορίζει η συμβατική σχέση.

Οι ειδικοί συμβουλεύουν τους οργανισμούς να μην συμφωνούν με τα συμβόλαια που προτείνουν οι προμηθευτές γιατί συνήθως αυτά δεν περιλαμβάνουν πρότυπα απόδοσης ή ποινικές ρήτρες σε περίπτωση που ο προμηθευτής δεν τηρεί τα συμφωνηθέντα (LaCity & Hirshheim, 1995). Οι αμοιβές επίσης, σε τέτοια συμβόλαια είναι συνήθως υπέρ του προμηθευτή. Ο προμηθευτής έχει την τάση να ξεκινάει τις εργασίες του προτού να υπογραφεί το συμβόλαιο και να φροντίσει για τις λεπτομέρειες αργότερα. Οτιδήποτε δεν περιληφθεί στο συμβόλαιο εξ αρχής στην πορεία εμφανίζεται με επιπλέον χρέωση (Belcourt, 2006).

Ένα σημαντικό πρώτο βήμα που ο αγοραστής πρέπει να λάβει υπόψη του είναι η σύγκριση των επιδόσεων των εξωτερικευμένων λειτουργιών σε σχέση με τις τρέχουσες (Belcourt, 2006). Σκοπός είναι να τεκμηριωθούν οι βασικές υπηρεσίες που παρέχονται σε συγκεκριμένη περίοδο χρησιμοποιώντας κριτήρια όπως, το χρόνο ανταπόκρισης, το κόστος ανταπόκρισης και το βαθμό ικανοποίησης των πελατών, καθώς επίσης και ποιοτικά κριτήρια, όπως ακρίβεια συναλλαγής, διαθεσιμότητα υπηρεσίας, ανάλυση ζητημάτων και ικανοποίηση πελατών (Gurchiek, 2005). Η αποτυχία του προμηθευτή να τηρήσει τα συμφωνηθέντα πρέπει να συνοδεύεται από ποινικές ρήτρες (Belcourt, 2006). Επίσης, πρέπει να περιλαμβάνονται στο συμβόλαιο ρυθμίσεις σε περίπτωση υπερβολικών διακυμάνσεων της ζήτησης και τέλος, πρέπει να προβλέπεται η ημερομηνία λήξης της συμβατικής σχέσης.

Η διαπραγμάτευση του συμβολαίου μπορεί να αποδειχτεί πολύ δύσκολη δεδομένου ότι ο προμηθευτής θα διαθέτει ειδικούς για να προετοιμάσουν τη συμφωνία. Το ίδιο

λοιπόν, πρέπει να κάνει και ο αγοραστής για να προστατέψει το συμφέρον του (Belcourt, 2006). Ένας ειδικός σε τεχνικά θέματα μπορεί να αναπτύξει τα πρότυπα απόδοσης κι ένας ειδικός σε θέματα νομοθεσίας μπορεί να εξασφαλίσει ότι όλες οι προσδοκίες του αγοραστή περιγράφονται στο συμβόλαιο.

1. 9. 3. Έλεγχος ρυθμίσεων συμβολαίου

Οι υπηρεσίες ελέγχονται βάσει αποτελέσματος. Πρέπει να υπάρχει κάποιος που να ελέγχει αν τα αποτελέσματα συνάδουν με τα προσδοκώμενα. Όταν το συμβόλαιο είναι πιο πολύπλοκο απαιτείται μια ομάδα ατόμων που θα επιτελέσει αυτό το έργο. Η δραστηριότητα που εξωτερικεύεται πρέπει να είναι προδήλως καθορισμένη. Η σχέση μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή είναι απαραίτητη ώστε να γνωρίζει ο πρώτος τις ανάγκες του δεύτερου (Belcourt, 2006).

Όταν ελέγχονται τα ανωτέρω, ο αγοραστής μπορεί να έχει πραγματικά οφέλη από την εξωτερικευση δραστηριοτήτων και σημαντική μείωση κόστους.

Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία 1^ο Κεφαλαίου

- Albertson D. (2000). Outsourcing shows limited impact for strategic HR. *Employee Benefit News*, 14 (10), 70.
- Alexander M., & Young D. (1996). Strategic outsourcing. *Long Range Planning*, 29(1), 116–119.
- Andersen O., Buvik A. (2001). Inter-firm co-ordination: international versus domestic buyer–seller relationships. *Omega* 29 (2), 207–219.
- Belcourt M. (2006). Outsourcing — The benefits and the risks. *Human Resource Management Review* (16) 269–279.
- Birou L.M., Fawcett S.E. (1993). International purchasing benefits, requirements and challenges. *J. Purch. Mater. Manage.* 29 (2), 28–37.
- Bryce D.J., & Useem M. (1998). The impact of corporate outsourcing on company value. *European Management Journal*, 16(6), 635–643.
- Fine C.H., Whitney D.E. (1999). Is the make-buy decision a core competence? In: Muffato M., Pawar K. (Eds.), *Logistics in the Information Age*, Servizi Grafici Editoriali. Padova, Italy, pp. 31–63.
- Gilley K.M., Rasheed A. (2000). Making more by doing less: analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management* 26 (4), 763–790.
- Gurchiek, K. (2005). Record growth: I. Outsourcing of HR functions. *HR Magazine*, 50(6), 35–36.
- Harrigan K.R. (1985). Vertical integration and corporate strategy. *Academy of Management Journal* 28 (2), 397–425.
- Holcomb T.R., Hitt M.A. (2007). Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of Operations Management* (25) 464–481.
- Insinga R.C., Werle M.J. (2000). Linking Outsourcing to Business Strategy. *Academy of Management Executive*, (14) 4, 58-70.
- Laabs, J. (2000). Are you ready to outsource staffing? *Workforce*, 70(4), 56–60.
- LaCity M.C., & Hirschheim R. (1995). *Beyond the information systems outsourcing bandwagon*. Toronto: John Wiley & Sons.
- Mol M.J., Pauwelsb P., Matthyssens P., Quintens L. (2004). A technological contingency perspective on the depth and scope of international outsourcing. *Journal of International Management* (10) 287– 305.

- Prahalad C.K., Hamel G. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 68(3), 79–91.
- Quinn J.B., & Hilmer F.G. (1994). Strategic outsourcing. Sloan Management Review, 35(4), 43–55.
- Teece D. J. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. Journal of Economic Behavior and Organization 1 (3), 223–247.

Κεφάλαιο 2^ο

Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων “Logistics”

2. 1. Εισαγωγή

Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων “Logistics” είναι μια σχετικά πρόσφατη τάση που συνεχώς εξελίσσεται. Η πεποίθηση ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται τόσο από τη διαδικασία διανομής όσο και από το προϊόν αυτό καθαυτό έχει μετατρέψει τη λειτουργία των “Logistics” από μια παραδοσιακά δευτερεύοντος ενδιαφέροντος λειτουργία σε μια στρατηγικού ενδιαφέροντος λειτουργία για τον οργανισμό (Razzaque & Sheng, 1998). Προκειμένου να διαχειριστεί μια επιχείρηση τις δραστηριότητες “Logistics” αποτελεσματικά και αποδοτικά πρέπει να εξετάσει τις ακόλουθες επιλογές:

1. Να συνεχίσει να πραγματοποιεί αυτές τις δραστηριότητες στο εσωτερικό της, όπως έκανε παραδοσιακά.
2. Να συγχωνευτεί ή να εξαγοράσει μια επιχείρηση που ασχολείται με τέτοιες δραστηριότητες, ώστε να διατηρήσει τον έλεγχο.
3. Να εξωτερικεύσει αυτές τις δραστηριότητες σε τρίτα μέρη, τα οποία είναι εξειδικευμένα σε τέτοια θέματα.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία προτίμηση στην τελευταία επιλογή, εξωτερίκευση δηλαδή δραστηριοτήτων σε 3PL προμηθευτές.

Οι υπηρεσίες 3PL είναι πολύ διαδεδομένες τόσο στη Βόρεια Αμερική όσο και στην Ευρώπη. Επίσης, πολλές μελέτες έχουν επικεντρώσει το ενδιαφέρον τους σε Βουλγαρία, Νότια Αφρική, Αυστραλία, Κορέα, Σιγκαπούρη, Ινδοκίνα. Αυτές οι χώρες έχουν αποκομίσει μεγάλα οφέλη από τις υπηρεσίες 3PL τα τελευταία χρόνια.

2. 2. Ιστορική αναδρομή

Η εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων Logistics και οι επιχειρήσεις “third-party logistics” εμφανίστηκαν τη δεκαετία του '80 ως το μέσο για να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας (ICAP, 2007). Αρχικά, οι 3PL προμηθευτές προέκυψαν από επιχειρήσεις που προηγουμένως ασχολούνταν με την

αποθήκευση και τη μεταφορά. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 οι εταιρείες που ειδικεύονταν στο παρελθόν στις παραδόσεις δεμάτων εισήχθησαν στο χώρο (π.χ. DHL, UPS, TNT και FedEx) και ακολούθησαν εταιρείες που εστίαζαν αρχικά στις οικονομικές υπηρεσίες, στις υπηρεσίες πληροφορικής και στις υπηρεσίες συμβούλων των οποίων οι ικανότητες σχετίζονταν με το σύστημα πληροφοριών και τον προγραμματισμό αλυσίδας εφοδιασμού (Selviaridis & Spring, 2007). Με το πέρας των ετών οι επιχειρήσεις αποφάσισαν να επεκτείνουν το πεδίο εφαρμογής του “outsourcing” στο σύνολο της διαδικασίας των “Logistics”, περιλαμβάνοντας έναν ευρύτερο αριθμό λειτουργιών.

Όπως και κάθε άλλη μορφή “outsourcing” έτσι και οι επιχειρήσεις 3PL αναπτύχθηκαν ταχύτητα. Έρευνες εκτιμούν ότι στις ΗΠΑ κατά το διάστημα 1996-2004 οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούσαν αυτή την προσέγγιση αυξάνονταν ετησίως κατά 5-8% (Ashenbaum, Maltz & Rabinovich, 2005). Πρόσφατες προβλέψεις καταδεικνύουν ανάπτυξη των 3PL της τάξης του 15-20% για το διάστημα 2009-2011 στη Δυτική Ευρώπη και στις ΗΠΑ (Deepen, Goldsby, Knemeyer & Wallenburg, 2008).

2. 3. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Πολλές είναι οι αναφορές που προκύπτουν από τη διεθνή βιβλιογραφία προσπαθώντας να εξηγήσουν τον όρο 3PL. Σε μερικές περιπτώσεις υποστηρίζεται ότι οι εταιρείες 3PL ασχολούνται αποκλειστικά και μόνο με την μεταφορά/διανομή και/ή την αποθήκευση και σε άλλες ότι ασχολούνται με ότι έχει σχέση με τις διαδικασίες των “Logistics”.

Ο Lieb (1992) υποστηρίζει ότι «οι οργανισμοί 3PL προμηθεύουν τους πελάτες τους με υπηρεσίες “Logistics”, κάτι που παραδοσιακά γινόταν στο εσωτερικό των επιχειρήσεων των πελατών. Οι υπηρεσίες που παρέχουν οι προμηθευτές 3PL μπορεί να αφορούν ένα μόνο μέρος της διαδικασίας των “Logistics” ή το σύνολο αυτής». Παρομοίως, οι Coyle και λοιποί (2003) αναφέρονται στις επιχειρήσεις 3PL ως εξωτερικοί οργανισμοί που «αναλαμβάνουν μέρος ή το σύνολο των υπηρεσιών Logistics». Αυτοί οι γενικοί ορισμοί υποδηλώνουν ότι ο όρος 3PL περιλαμβάνει κάθε

τύπο εξωτερικευσης δραστηριοτήτων Logistics που παραδοσιακά συνέβαινε εντός των επιχειρήσεων - πελατών.

Εναλλακτικά, πιο συγκεκριμένοι ορισμοί συνδέουν τις υπηρεσίες 3PL με διακεκριμένες λειτουργίες. Βάσει αυτών, οι Berglum και λοιποί (1999) υποστηρίζουν ότι «οι υπηρεσίες 3PL είναι δραστηριότητες που αναλαμβάνει ένας 3PL προμηθευτής στον οποίο ανατίθεται τουλάχιστον η διαχείριση και η εκτέλεση μεταφοράς και αποθήκευσης. Επιπλέον, μπορεί να περιλαμβάνονται και άλλες δραστηριότητες, όπως για παράδειγμα αυτές που συνδέονται με την καινοτομία, με τις πληροφορίες, π.χ. “tracking and tracing”², δραστηριότητες πρόσθεσης αξίας ή δραστηριότητες αλυσίδας εφοδιασμού. Επιπλέον, απαιτείται η συμβατική σχέση να περιλαμβάνει μερικές δραστηριότητες διοίκησης, ανάλυσης και σχεδιασμού προϊόντων και η διάρκεια συνεργασίας του προμηθευτή με τον πωλητή να είναι τουλάχιστον ενός έτους ώστε να γίνει διακριτή η διαφορά των υπηρεσιών 3PL από την παραδοσιακή άποψη της μεταφοράς και/ή της αποθήκευσης».

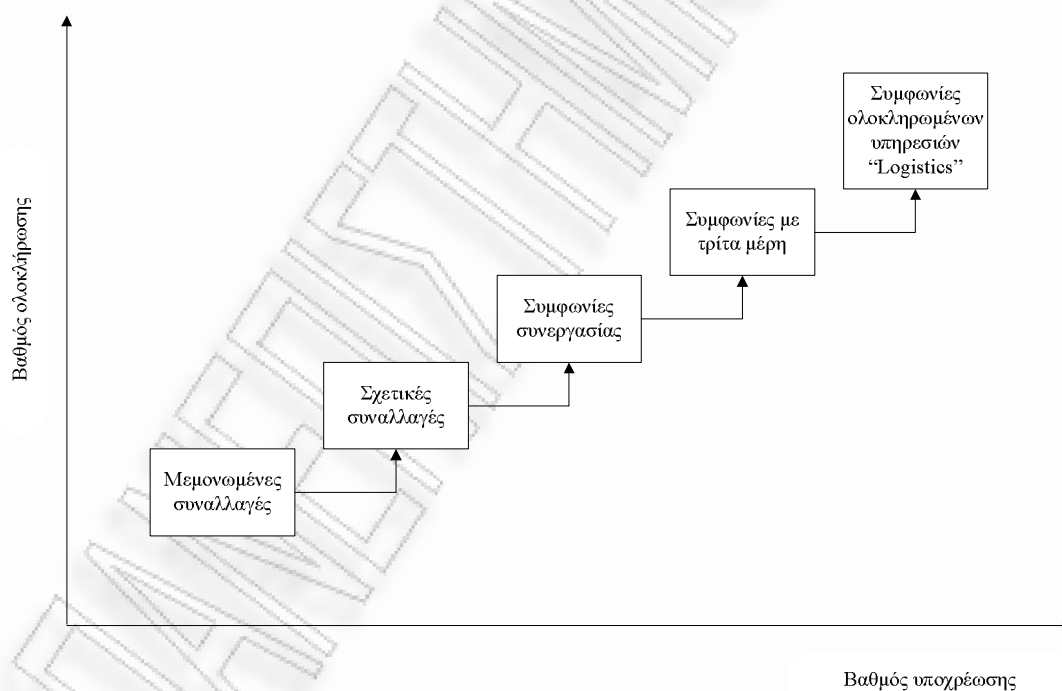
Οι Murphy και Poist (1998) δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη διάρκεια και στη “win-win” φύση της σχέσης μαζί με την προσαρμογή και την ευρύτερη ποικιλία υπηρεσιών 3PL που μπορεί να περιλαμβάνει ένα συμβόλαιο. Βάσει του ορισμού τους, η σχέση με μία επιχείρηση 3PL αφορά «μία σχέση πωλητή - προμηθευτή που καλύπτει ένα εύρος προσφορών και υπηρεσιών και χαρακτηρίζεται από μακροχρόνια διάρκεια και αμφίδρομα οφέλη». Από τους ανωτέρω ορισμούς, προκύπτει ότι για να χαρακτηριστεί μια σχέση ως 3PL πρέπει προηγουμένως να συντρέχουν ορισμένες προϋποθέσεις. Αυτές αφορούν την προσφορά υπηρεσιών ευρείας ποικιλίας, σχέση μακροχρόνιας διάρκειας, από κοινού προσπάθειες ανάπτυξης συνεργασίας, προσαρμογή λύσεων “Logistics”, δίκαιη κατανομή ωφελειών και κινδύνων και εν τέλει, ύπαρξη στρατηγικής και όχι μόνο τακτικής διάστασης (Skjoett-Larsen, 2000).

² Στα “Logistics” ο όρος “tracking and tracing” αφορά μια διαδικασία που αρχίζει με τον καθορισμό των τρεχουσών και προηγούμενων θέσεων των εμπορευμάτων κατά τη μεταφορά. Συνήθως αυτή η έννοια υποστηρίζεται με τα μέσα του υπολογισμού και της αναφοράς της θέσης των οχημάτων που μεταφέρουν τα εμπορευματοκιβώτια (containers) με την ιδιοκτησία της επιχείρησης. Μια άλλη προσέγγιση αφορά την αναφορά της άφιξης ή της αναχώρησης του αντικειμένου και της καταγραφής του, της θέσης του, κ.α. Αυτή η προσέγγιση αφήνει το περιθώριο να ελεγχθούν οι αναφορές σχετικά με τη συνέπεια και την πληρότητά τους (van Dorp, 2002).

Ο Bask (2001) πρότεινε ένα συμβιβασμό μεταξύ γενικότερων και ειδικότερων ορισμών μέσω της θέσης του ότι «με τον όρο 3PL περιγράφεται η αλληλεπίδραση της αλυσίδας εφοδιασμού με τον προμηθευτή 3PL, όπου προσφέρονται υπηρεσίες “Logistics”, από τις πιο βασικές έως τις πιο εξειδικευμένες, σε μια βραχυχρόνια ή μακροχρόνια σχέση και με στόχο την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα». Αυτός ο ορισμός δίνει έμφαση στη σημασία των 3PL καθώς περιλαμβάνει B2B σχέσεις όπου τα τρίτα μέρη αναλαμβάνουν υπηρεσίες “Logistics” των πελατών τους, ενώ αναγνωρίζουν το πιθανό μεγάλο εύρος αυτών των σχέσεων από άποψης πεδίου εφαρμογής, περιεχομένου και διάρκειας.

Ακολούθως, οι Bowersox και λοιποί (1989) τοποθέτησαν τη σχέση πωλητή - αγοραστή σε μία συνεχόμενη κλίμακα που οδηγεί από τις μεμονωμένες συναλλαγές στις ολοκληρωμένες υπηρεσίες όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.1.

Διάγραμμα 2.1: Σχέσεις μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή 3PL.



Πηγή: Bowersox, D.J., Daugherty, P.J., Droëge, C.L., Rogers, D.S. and Wardlow, D.L. (1989), *Leading Edge Logistics. Competitive Positioning for the 1990s*, Council of Logistics Management, Oak Brook, IL.

Το αριστερό τμήμα της κλίμακας εστιάζει στις μεμονωμένες συναλλαγές και ανταποκρίνεται στην παραδοσιακή σχέση πωλητή - αγοραστή στον κλάδο μεταφορών. Οι συμφωνίες είναι κανονικά μικρής διάρκειας και άτυπες, ενώ δεν

έχουν υποχρεωτικό χαρακτήρα εκτός από συγκεκριμένες συναλλαγές. Η τιμή είναι ο κύριος παράγοντας. Καθώς κινούμαστε προς τα δεξιά, οι συμφωνίες γίνονται περισσότερο τυπικές και δημιουργούνται υποχρεώσεις για κάθε μέρος που συμβάλλει σε αυτές. Οι τρεις μορφές συνεργασίας στη δεξιά πλευρά της κλίμακας μπορούν να θεωρηθούν μορφές στρατηγικών συμμαχιών.

Στις συνεργασίες, οι συνεργάτες προσπαθούν να διατηρήσουν την ανεξαρτησία τους και ταυτόχρονα να αναπτύξουν πιο αποδοτικά συστήματα και διαδικασίες. Συνήθως, ο πελάτης διατηρεί εσωτερικά σχεδιαστικές και διοικητικές λειτουργίες και εξωτερικεύει λειτουργίες “Logistics”, ενώ ο προμηθευτής προσπαθεί να τυποποιήσει τις προτάσεις του για λύσεις στις απαιτήσεις των πελατών του.

Οι συμφωνίες με τρίτα μέρη είναι περισσότερο τυποποιημένες και δεσμευτικές από τις συνεργασίες. Οι υπηρεσίες τους προσαρμόζονται περισσότερο στις απαιτήσεις συγκεκριμένων πελατών. Τέτοιου είδους συμφωνίες συχνά απαιτούν επενδύσεις σε εξοπλισμό, εγκαταστάσεις ή εκπαίδευση υπαλλήλων ώστε να καλυφθούν οι απαιτήσεις του πελάτη. Η συνεργασία βασίζεται σε αμοιβαία εμπιστοσύνη και ελεύθερη ανταλλαγή πληροφοριών. Μερικές φορές, η συμφωνία ορίζει ότι ο φορέας παροχής υπηρεσιών (προμηθευτής) αναλαμβάνει πλήρως ή εν μέρει την ευθύνη για το προσωπικό, τον εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις του πελάτη.

Οι συμφωνίες ολοκληρωμένων υπηρεσιών είναι η πιο εκτενής συμφωνία και από άποψη τυπικότητας και από άποψη αμοιβαίων υποχρεώσεων. Ειδικότερα, ο προμηθευτής προσφέρεται να αναλάβει ολόκληρα ή τα κυριότερα μέρη της διαδικασίας των “Logistics”, συμπεριλαμβανομένων της διαχείρισης και του ελέγχου των δραστηριοτήτων “Logistics”, της διοίκησης εγκαταστάσεων και της διαχείρισης προσωπικού. Η λύση που δίνει ο προμηθευτής προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του πελάτη και περιλαμβάνει διάφορες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας.

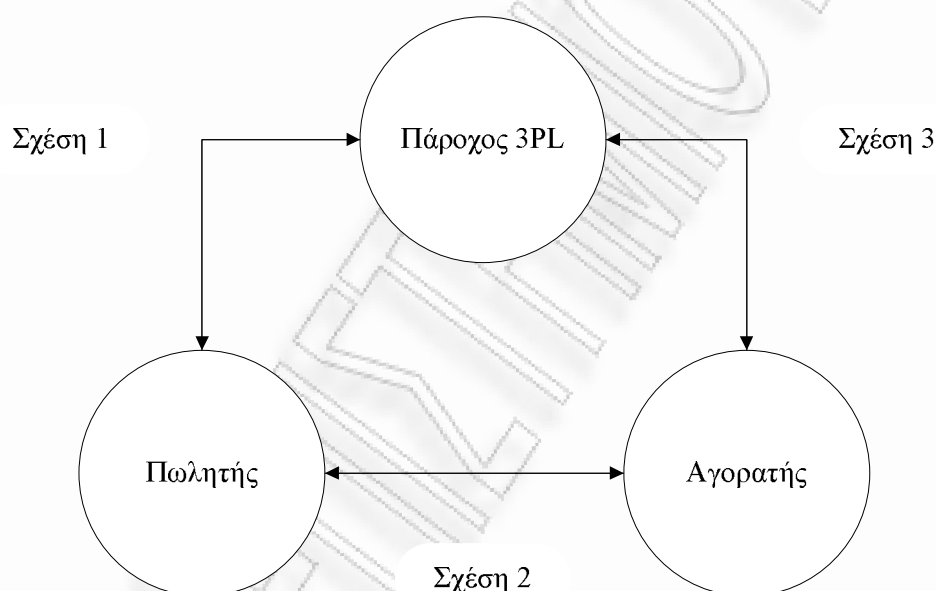
2. 3. 1. 3PL – Μία τριαδική σχέση

Ο 3PL προμηθευτής είναι ένας εξωτερικός προμηθευτής που διοικεί, ελέγχει και παραδίδει δραστηριότητες “Logistics” με απαίτηση του πελάτη του. Αυτή η σχέση μπορεί να είναι τυπική ή άτυπη. Η τάση είναι να διαμορφώνεται μία σχέση με αμοιβαία οφέλη και μεγάλη διάρκεια. Τα ελάχιστα που μπορεί να περιέχει μια τέτοια

σχέση είναι η μεταφορά και η αποθήκευση εμπορευμάτων. Η σχέση προμηθευτή - εντολέα με το πέρασμα των χρόνων έχει μετατραπεί από απλή συμβατική σχέση σε μια έντονη συνεργασία με αμοιβαία οφέλη και μεγάλη διάρκεια.

Ο όρος “3PL” πηγάζει από μία τριαδική σχέση όπου το πρώτο μέρος της σχέσης είναι ο πωλητής - εντολέας και το δεύτερο ο αγοραστής. Το τρίτο μέρος της σχέσης είναι η επιχείρηση που δρα ως ενδιάμεσος και στην οποία εξωτερικεύονται οι δραστηριότητες “Logistics” του πωλητή. Αυτή η τριαδική σχέση περιλαμβάνει 3 επιμέρους δυαδικές σχέσεις (Bask, 2001) μεταξύ πωλητή και παρόχου, αγοραστή και παρόχου, πωλητή και αγοραστή (βλ. διάγραμμα 2.2). Συχνά η συμμαχία ενός εντολέα και ενός 3PL προμηθευτή οδηγεί σε εγγυημένη ποιότητα παραδοτέας υπηρεσίας.

Διάγραμμα 2.2: Απεικόνιση τριαδικής σχέσης.



Πηγή: Bask A.H., 2001. Relationships among TPL providers and members of supply chains - a strategic perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing* 16 (6), p. 473.

Ο όρος 3PL αναφέρεται σε μία κατάσταση όπου ο πάροχος υπηρεσιών “Logistics” προσφέρει υπηρεσίες σε δύο μέρη της αλυσίδας εφοδιασμού. Ωστόσο πολλές σχέσεις περιορίζονται σε δυαδικές, μεταξύ πωλητή και παρόχου ή μεταξύ αγοραστή και παρόχου. Ο κύριος λόγος για αυτές τις δυαδικές σχέσεις είναι ότι τα συμβόλαια συνάπτονται μεταξύ πωλητή και παρόχου ή μεταξύ αγοραστή και παρόχου. Οι περισσότερες υπηρεσίες “Logistics” διαπραγματεύονται βάσει συμβολαίου. Τα μειονεκτήματα των δυαδικών σχέσεων είναι ότι μπορεί να οδηγήσουν σε μείωση της

αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας (αποτέλεσμα για το οποίο συνάπτονται οι 3PL σχέσεις) και σε διαμάχες. Η τριαδική προσέγγιση είναι η πιο αποτελεσματική για να «πλησιάσει» ο πάροχος τη σχέση του αγοραστή με τον πωλητή. Επίσης, μπορεί να υπάρχουν και άλλες τριαδικές σχέσεις στην αλυσίδα εφοδιασμού κάποιες εκ των οποίων χρειάζονται στενότερη και κάποιες πιο ελεύθερη συνεργασία.

Τα κύρια οφέλη συμμαχιών “Logistics” βάσει μελέτης του Anderson (1995), είναι η βελτίωση των οικονομιών κλίμακας και του πεδίου εφαρμογής, οι αποδοτικοί χειρισμοί, η διαπραγματευτική δύναμη, το εύρος υπηρεσιών, η ταχύτατη μάθηση, η επικοινωνία με άλλους προμηθευτές, η γνώση επί παντός επιπέδου, η γρήγορη εφαρμογή νέων συστημάτων, η αναδόμηση αλυσίδας εφοδιασμού, η περιορισμένη βάση επενδύσεων και η ομαλότερη παραγωγή. Τα οφέλη αυτά απολαμβάνουν αμφότερα και οι προμηθευτές και οι αγοραστές.

Οι χαρακτηριστικές υπηρεσίες που αναλαμβάνουν οι 3PL προμηθευτές είναι μεταφορά, αποθήκευση, αποθεματοποίηση, υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας και υπηρεσίες πληροφόρησης, σχεδιασμού και ανασχεδιασμού της αλυσίδας εφοδιασμού.

Τέλος, παρά την έμφαση που δόθηκε στο “outsourcing” τα πραγματικά οφέλη που προέκυψαν από την εφαρμογή του έχουν μεγάλες αποκλίσεις σε σχέση με αυτά που είχαν προβλεφθεί. Άλλωστε, εκτός από τα εμφανή οφέλη από την χρήση των 3PL δεν παύουν να υπάρχουν και παγίδες/προβλήματα. Επιπροσθέτως, πολλές φορές η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων “Logistics” έχει αποτελέσει πηγή αποτυχίας για διάφορες επιχειρήσεις, οι οποίες τελικά αναγκάστηκαν να επιστρέψουν αυτές τις δραστηριότητες στο εσωτερικό τους.

2. 3. 2. Τύποι 3PL προμηθευτών

Σε διαφορετικές έρευνες, οι φορείς παροχής υπηρεσιών “Logistics” ταξινομούνται βάσει τύπου συμμαχιών με τους πελάτες τους που περιλαμβάνει, το πεδίο εφαρμογής της συνεργασίας, το σχέδιο και τη διαχείριση, το βαθμό προσαρμογής και αφοσίωσης, το επίπεδο γνώσης των προμηθευτών και τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τα υλικά (Andersson, 1995). Άλλοι τρόποι διάκρισης των προμηθευτών 3PL είναι μέχρι ποιο σημείο είναι γεωγραφικά βασισμένοι και μέχρι ποιο σημείο οι 3PL προμηθευτές μεταφέρουν οι ίδιοι τις υπηρεσίες που προσφέρουν

(Berglund, 1997). Μια άλλη σημαντική πτυχή θα ήταν μέχρι ποιο σημείο η επιχείρηση 3PL είναι η κύρια επιχείρηση ή μια δευτερεύουσα επιχείρηση που απλώς μεταφέρει ή αποθηκεύει (Hertz & Alfredsson, 2003).

Επίσης, οι Hertz και Alfredsson (2003) περιγράφουν τέσσερις κατηγορίες 3PL επιχειρήσεων:

1. **Standard 3PL provider:** η πιο βασική μορφή ενός 3PL προμηθευτή. Αυτός ο προμηθευτής εκτελεί δραστηριότητες όπως επιλογή και «πακετάρισμα», αποθήκευση και διανομή. Για την πλειοψηφία των προμηθευτών η παροχή υπηρεσιών 3PL δεν είναι η κύρια δραστηριότητά τους.
2. **Service developer:** αυτός ο τύπος 3PL προμηθευτή προσφέρει στους πελάτες του υπηρεσίες προστιθεμένης αξίας όπως: “tracking and tracing”, “cross - docking³”, συγκεκριμένη συσκευασία ή παροχή ενός μοναδικού συστήματος ασφαλείας. Επίσης, αυτός ο τύπος 3PL προμηθευτή βρίσκει συνήθως αντίκρισμα σε επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών και επιχειρήσεις εστιασμένες στις οικονομίες κλίμακας.
3. **Customer adapter:** αυτός ο τύπος 3PL προμηθευτή αναλαμβάνει ουσιαστικά τον ολοκληρωτικό έλεγχο των δραστηριοτήτων “Logistics” της επιχείρησης. Ο 3PL προμηθευτής βελτιώνει τις δραστηριότητες των “Logistics” εντυπωσιακά, αλλά δεν αναπτύσσει καμία νέα υπηρεσία. Το πελατολόγιο αυτών των προμηθευτών είναι συνήθως μικρό.
4. **Customer developer:** αυτό είναι το πιο υψηλό επίπεδο που ένας 3PL προμηθευτής μπορεί να επιτύχει όσον αφορά τις διαδικασίες και τις δραστηριότητές του. Αυτό συμβαίνει όταν ενσωματώνεται ο 3PL προμηθευτής στον πελάτη και αναλαμβάνει ολοκληρωτικά τη λειτουργία των δραστηριοτήτων “Logistics” του. Αυτοί οι προμηθευτές έχουν λίγους πελάτες, αλλά ικανοποιούν εκτενείς και λεπτομερείς στόχους για αυτούς.

³ Ο όρος “cross - docking” αφορά τον τρόπο φόρτωσης και εκφόρτωσης υλικών χωρίς να μεσολαβεί κανενός είδους αποθήκευση μεταξύ τους. Ειδικότερα, η αποθήκη έχει το ρόλο του κέντρου διανομής και μείζης προϊόντων. Τα προϊόντα φθάνουν σε μεγάλες παρτίδες και αμέσως κατακερματίζονται σε μικρότερες, αναμειγνύονται με άλλα και δημιουργούνται οι παραγγελίες, οι οποίες αποστέλλονται άμεσα στους πελάτες.

2. 4. Προκλήσεις στην εξωτερίκευση δραστηριοτήτων “Logistics”

Η βιβλιογραφία έχει αποδείξει ότι υπάρχουν δύο κύριες δυσκολίες στο “Logistics outsourcing”:

- Ανεπαρκής ανάλυση των δυνατών αποτελεσμάτων του “outsourcing”.
- Προβλήματα στην εφαρμογή των 3PL.

Ο κύριος λόγος για την αποτυχία των 3PL φαίνεται να είναι η ανεπαρκής στρατηγική ανάλυση. Η απόφαση για “outsourcing” συχνά λαμβάνεται χωρίς να έχουν υπολογιστεί οι πιθανές συνέπειες. Τα προβλήματα με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων προκύπτουν όταν τα τρία μέρη της συμβατικής σχέσης δεν έχουν κατανοήσει τι ακριβώς σημαίνει γι’ αυτούς μια τέτοια αλλαγή (Ackerman, 1996). Οδηγούνται συνεπώς τα μέρη σε δυσκολία υπολογισμού του πραγματικού κόστους του “Logistics outsourcing” ενώ στις περισσότερες περιπτώσεις το κόστος υποτιμάται κι έτσι το αποτέλεσμα είναι απογοητευτικό.

Η έμφυτη πολυπλοκότητα του “Logistics outsourcing” έχει ενταθεί με την πάροδο του χρόνου εξαιτίας μερικών σημαντικών αλλαγών στα χαρακτηριστικά τους. Από την πλευρά των προμηθευτών (επιχειρήσεων 3PL) ουσιαστική αναδιοργάνωση έχει εμφανιστεί λόγω συγχωνεύσεων, εξαγορών και της εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο (Lieb & Bentz, 2005). Αυτές οι αλλαγές έχουν επιπτώσεις και στη γεωγραφική κάλυψη και στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των προμηθευτών.

Από την πλευρά των πωλητών δύο σημαντικές αλλαγές έχουν εμφανιστεί. Η πρώτη αφορά την αυξανόμενη σημασία των “Logistics”. Τα ζητήματα “Logistics” είναι στην κορυφή των θεμάτων που εξετάζει η διοίκηση των επιχειρήσεων εξαιτίας της σημασίας των “just - in - time” παραδόσεων και της προσαρμογής από την άποψη της παραγωγής κατόπιν εντολής. Αυτές οι προσεγγίσεις είναι βασισμένες στις διαδικασίες “Logistics” που χαρακτηρίζονται από «την ταχύτητα, την προβλεψιμότητα και την ακρίβεια στην παράδοση των αγαθών καθώς τα διαθέσιμα αποθέματα ελαττώνονται» (Bonacich, 2003). Αυτές οι συνθήκες, σε σχέση με το εκτεταμένο πεδίο εφαρμογής των “Logistics”, έχουν οδηγήσει στη δεύτερη αλλαγή από την πλευρά του πωλητή. Μόλις τα “Logistics” έγιναν περισσότερο σημαντικά, ο ρόλος και τα χαρακτηριστικά τους γνωρίσματα άλλαξαν. Η ανάπτυξη της λειτουργίας των “Logistics” έχει εξελιχθεί «από μια παθητική λειτουργία με στόχο την μείωση του κόστους σε ένα

στρατηγικό παράγοντα που παρέχει ένα μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» (Chapman & Soosay, 2003). Αυτό κάνει την εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων “Logistics” ζήτημα στρατηγικής σημασίας.

Οι αλλαγές και στους πωλητές και στους προμηθευτές αυξάνουν την πολυπλοκότητα στην λήψη αποφάσεων σχετικά με την εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων “Logistics”. Οι προμηθευτές έχουν επεκτείνει τις ικανότητές τους ώστε να καλύπτουν μια ευρεία ποικιλία υπηρεσιών. Για τους πωλητές, τα “Logistics” έχουν γίνει μια όλο και περισσότερο στρατηγική λειτουργία που υπονοεί ότι οι αποτυχίες στο “outsourcing” μπορούν να έχουν εκτεταμένες συνέπειες. Η μεταβαλλόμενη φύση των 3PL έχει βάλει τη σχέση μεταξύ του πωλητή και του προμηθευτή στην πρώτη γραμμή και υποστηρίζεται ότι «πολλές σχέσεις 3PL είναι όλο και περισσότερο σύνθετες και η διαχείριση αυτών των σχέσεων είναι αρκετά προκλητική για αμφότερα τα συμβαλλόμενα μέρη» (Lieb & Bentz, 2005). Συχνό φαινόμενο, όταν αποφασίζονται τέτοιου είδους συνεργασίες, είναι το να μην εξετάζονται επαρκώς οι πιθανές επιδράσεις και το παρελθόν της συναλλακτικής σχέσης με αποτέλεσμα να μην μπορεί να προβλεφτούν και οι επιδράσεις στην απόδοση των 3PL.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση αποκαλύπτει ότι ο δεύτερος κύριος λόγος για τα προβλήματα στο “Logistics outsourcing” σχετίζεται με την εφαρμογή των ρυθμίσεων. Φαίνεται προφανές ότι η ανεπαρκής ανάλυση των πιθανών αποτελεσμάτων του “outsourcing” μπορεί να οδηγήσει σε προκλήσεις κατά τη φάση της εφαρμογής. Επιπλέον, όπως αναφέρεται ανωτέρω, η φύση και η διαχείριση της σχέσης προμηθευτή - αγοραστή επηρεάζει την απόδοση των ρυθμίσεων “outsourcing”. Ειδικότερα, η εμπλοκή των συμβαλλόμενων μερών έχει αποδειχθεί κρίσιμη στην έκβαση του αποτελέσματος σχετικά με το τυποποιημένο (Smyrlis, 2006) και σε εξέλιξη “outsourcing” (Lei, 2007). Επιπλέον, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιχειρησιακής σχέσης έχουν χρησιμοποιηθεί ως εξηγήσεις και του ανεπιτυχούς (Whitten & Leidner, 2006) και του επιτυχούς “outsourcing”.

Τα προβλήματα στη φάση της εφαρμογής πρώτιστα συγχέονται με την αποτυχία των εταιρειών που εξωτερικεύουν τις δραστηριότητές τους να διαχειριστούν τους προμηθευτές τους κατάλληλα και με την έλλειψη κατανόησης του άλλου συμβαλλόμενου μέρους. Εν συνεχεία, αυτές οι συνθήκες, προκαλούν την ανεπαρκή διανομή των πληροφοριών μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών και επομένως

προβλήματα στην παροχή ενός κατάλληλου πλαισίου για συνεργασία (Razzaque & Sheng, 1998). Άλλα ζητήματα προκύπτουν από τους κινδύνους που αντιλαμβάνεται η εταιρεία που εξωτερικεύει τις δραστηριότητές της λόγω της απώλειας του ελέγχου αυτών των δραστηριοτήτων. Τέτοιες συνθήκες τείνουν να περιορίσουν τις ευκαιρίες του προμηθευτή και δημιουργούν εντάσεις στις σχέσεις.

Το συμπέρασμα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι ότι τα προβλήματα σε αυτές τις τριαδικές σχέσεις προκύπτουν από μια στενή προοπτική του τι πραγματικά σημαίνει “outsourcing”. Ένα ολιστικό πλαίσιο για την ανάλυση των αποφάσεων “outsourcing” θα βελτιώνει αυτή την άποψη και θα αποκάλυπτε πιθανά ζητήματα εφαρμογής.

2. 5. Ο κλάδος των επιχειρήσεων 3PL στον Ελλαδικό χώρο

Ο κλάδος των 3PL αναπτύχθηκε στην Ελλάδα κατά τις αρχές της δεκαετίας του '90, όταν η τάση για εξωτερικευση δραστηριοτήτων έκανε την εμφάνισή της στην υπόλοιπη Ευρώπη αλλά και σε ολόκληρο τον κόσμο.

Ειδικότερα, η δραστηριότητα των 3PL προμηθευτών ξεκίνησε με τις εξής δύο μορφές:

1. μεταφορικές επιχειρήσεις, οι οποίες διαβλέποντας τις εξελίξεις θέλησαν να εκμεταλλευτούν το συγκριτικό πλεονέκτημα που διέθεταν (λόγω κατοχής μεταφορικών μέσων, εκτάσεων για ανέγερση αποθηκών, ακινήτων κλπ) και
2. επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών διαμεταφοράς, οι οποίες διέθεταν την απαραίτητη οργάνωση για την επέκταση και την καθετοποίηση των υπηρεσιών τους με σκοπό την πληρέστερη εξυπηρέτηση των πελατών τους.

Σύμφωνα με κλαδική μελέτη της ICAP (2007), ώθηση στην ανάπτυξη τέτοιου είδους επιχειρήσεων ήταν μια κοινοτική οδηγία που έδινε τη δυνατότητα υποκατάστασης των κρατικών τελωνειακών αποθηκών, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις που ασχολούνταν με τις διαμεταφορές να αξιοποιήσουν τους χώρους προσωρινής εναπόθεσης των κοινοτικών εμπορευμάτων προκειμένου να παρέχουν υπηρεσίες αποθήκευσης και διανομής.

Οι διαμεταφορικές επιχειρήσεις, διαβλέποντας τις ανάγκες της αγοράς και τις κυρίαρχες τάσεις σε αγορές του εξωτερικού, θέλησαν να επεκτείνουν το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών για να καλύψουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μέρος των αναγκών των πελατών τους.

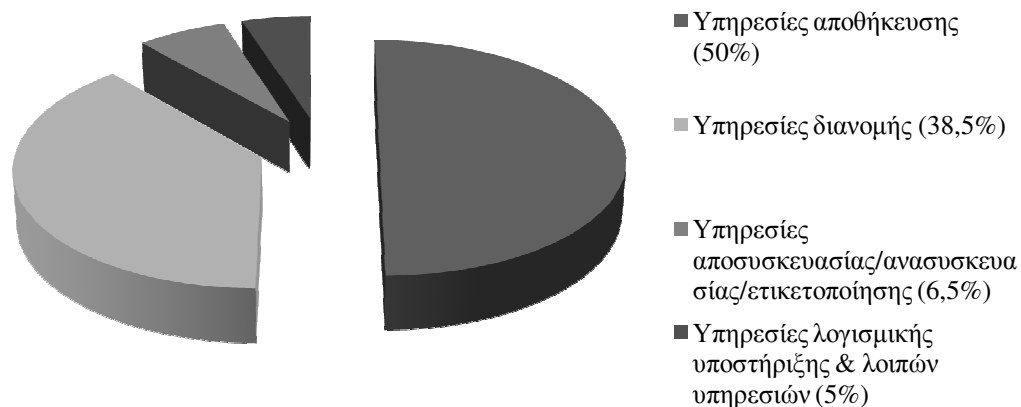
Αντίστοιχη διεύρυνση υπηρεσιών πραγματοποιήθηκε και από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται αποκλειστικά στην ενοικίαση αποθηκευτικών χώρων και ψυκτικών θαλάμων. Η ίδρυση εταιρειών με αποκλειστικό προσανατολισμό την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών 3PL, αποτελεί πιο πρόσφατη εξέλιξη και παρότι είναι λιγότερες από τις επιχειρήσεις που ασχολούνται με τις διαμεταφορές, συμβάλλουν με μεγαλύτερο ποσοστό στη διαμόρφωση του συνολικού μεγέθους της εγχώριας αγοράς.

Δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι νέες επιχειρήσεις στον κλάδο αφορούν τους λίγους αποθηκευτικούς χώρους και την υψηλή τιμή πώλησης της γης. Ως συνέπεια, διαμορφώνονται διαφορετικά γεωγραφικά χαρακτηριστικά σε σχέση με το παρελθόν σύμφωνα με τα οποία σημειώνεται μια στροφή στην Β. Ελλάδα και ειδικότερα, οι εγκαταστάσεις χωροθετούνται κατά κύριο λόγο στο Καλοχώρι, το Ωραιόκαστρο και τη Σίνδο. Η ανεπάρκεια χώρων που αναφέρθηκε και ανωτέρω έχει ωθήσει αρκετές επιχειρήσεις στην εξεύρεση χώρων που διαθέτουν συνδέσεις με τους βασικούς οδικούς άξονες και τις αναγκαίες υποδομές. Στην κατεύθυνση αυτή ήδη παρατηρείται κινητικότητα στις περιοχές γύρω από την Αυλώνα Αττικής, τα Οινόφυτα Βοιωτίας και δευτερευόντως τα Μεσόγεια.

Όσον αφορά τη συνολική εγχώρια αγορά των υπηρεσιών 3PL παρουσιάστηκε διαχρονική άνοδος καθόλη τη διάρκεια της περιόδου 1998-2006 με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 20,8%. Για το 2006 η αγορά εκτιμάται σε €332 εκ., μέγεθος που αντιπροσωπεύει αύξηση 11,8% σε σχέση με το 2005.

Στο ακόλουθο διάγραμμα εμφανίζονται οι υπηρεσίες που παρέχουν οι 3PL οργανισμοί, όπως επίσης και τα ποσοστά με τα οποία αυτές συμμετέχουν στη συνολική αξία των παρεχόμενων υπηρεσιών 3PL για το 2006.

Διάγραμμα 2.3: Ποσοστά υπηρεσιών 3PL (2006).



Πηγή: ICAP κλαδική μελέτη για 3PL, Νοέμβριος 2007.

Παρά το μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, ο κλάδος χαρακτηρίζεται από σχετικά υψηλό ποσοστό συγκέντρωσης, καθώς 12 από τις μεγαλύτερες εταιρείες κάλυψαν από κοινού το 45% της αγοράς υπηρεσιών 3PL σε αξία το 2006 ως εξής:

Πίνακας 2.1: Μερίδια αγοράς επιχειρήσεων 3PL (2006).

Επιχείρηση	Μερίδιο
3PL provider AE	10,90%
Kuehne-Nagel Ελλάς Μονοπρόσωπη ΕΠΕ	4,30%
Πρόδος ΑΕ Ελληνικών και Διεθνών Μεταφορών	3,90%
Φούντλινκ ΑΕ	3,60%
MABE ΕΠΕ	3,50%
Hellenic Logistics AE	3,20%
Pharma Logistics AE	3,20%
Sarmed – Ελληνικές Αποθήκες Σαραντίτης ΑΕ	2,70%
Ωμέγα Διεθνείς Μεταφορές ΑΕ	2,60%
Βεινόγλου Ορφεύς Διεθνής Μεταφορική ΑΕ	2,50%
Σίνδος ΑΕ	2,40%
Leader AE	2,30%

Πηγή: ICAP κλαδική μελέτη για 3PL, Νοέμβριος 2007.

Επίσης, στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατανομή της αγοράς υπηρεσιών 3PL ανά κύρια κατηγορία προϊόντων για το 2006.

Διάγραμμα 2.4: Κατανομή αγοράς υπηρεσιών 3PL ανά κατηγορία προϊόντων (2006).



Πηγή: ICAP κλαδική μελέτη για 3PL, Νοέμβριος 2007.

Σημειώνεται ότι η εξέλιξη της αγοράς για τις επιμέρους κατηγορίες προϊόντων είναι συνάρτηση της οικονομικής πορείας των κλάδων και του βαθμού διάδοσης της πρακτικής του “outsourcing”, όσον αφορά τις διαδικασίες διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας ανά κλάδο.

Τέλος, στον πίνακα 2.2 παρουσιάζεται η εξέλιξη του μεγέθους της εγχώριας αγοράς των 3PL (σε αξία) για την περίοδο 1998-2006. Σημειώνεται ότι το μέγεθος της αγοράς αφορά μόνο τα έσοδα που προέρχονται από υπηρεσίες 3PL και δεν περιλαμβάνει έσοδα από παρεπόμενες δραστηριότητες.

Πίνακας 2.2: Μέγεθος αγοράς υπηρεσιών 3PL (1998-2006).

Έτος	Μέγεθος αγοράς 3PL	Ποσοστό μεταβολής
1998	73.400	--
1999	95.100	29,60%
2000	126.200	32,70%
2001	156.000	23,60%
2002	182.500	17,00%
2003	224.850	23,20%
2004	273.600	21,70%
2005	296.850	8,50%
2006	332.000	11,8%

Πηγή: ICAP κλαδική μελέτη για 3PL, Νοέμβριος 2007.

Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία 2^ο Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση

- Ackerman K. (1996). Pitfalls in logistics partnerships. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 26(3), 35–37.
- Andersson D. (1995). *Logistical alliances and structural change*. Tech. Lic. Thesis No. 470, Linköping University.
- Ashenbaum, B., Maltz, A., & Rabinovich, E. (2005). Studies of trends in third-party logistics usage: What can we conclude? *Transportation Journal*, 44(3), 39–50.
- Bask A.H. (2001). Relationships among TPL providers and members of supply chains - a strategic perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing* 16 (6), 470–486.
- Berglund M. (1997). *Third party logistics providers—towards a conceptual strategic model*. No. 642 (Licenciate Thesis), Linköping University, Linköping Studies in Management and Economics.
- Berglund M., van Laarhoven, P., Sharman, G., Wandel, S. (1999). Third-party logistics: Is there a future? *The International Journal of Logistics Management* 10 (1), 59–70.
- Bonacich E. (2003). Pulling the plug: Labour and the global supply chain. *New Labour Forum*, 12(2), 41–48.
- Bowersox, D.J., Daugherty, P.J., DroÈge, C.L., Rogers, D.S., Wardlow, D.L. (1989), *Leading Edge Logistics. Competitive Positioning for the 1990s*, Council of Logistics Management, Oak Brook, IL.
- Chapman R., & Soosay, C. (2003). Innovation and logistics services and the new business model. A conceptual framework. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 33(7), 630–650.
- Coyle J.J., Bardi, E.J., Langlely, C.J. (2003). *The Management of Business Logistics—A Supply Chain Perspective*. South-Western Publishing, Mason.
- Deepen J., Goldsby, T., Knemeyer, M., Wallenburg, C. (2008). Beyond expectations: An examination of logistics outsourcing goal achievement and goal exceedance. *Journal of Business Logistics*, 29(2), 75–106.

- Hertz S., Alfredsson M. (2003). Strategic development of third party logistics providers *Industrial Marketing Management* 32, 139– 149.
- Kees-Jan van Dorp (2002). Tracking and tracing: a structure for development and contemporary practices. *Logistics Information Management*, (15)1,24-33.
- Lei D. (2007). Outsourcing and China's rising economic power. *Orbis*, 51(1), 21–39.
- Lieb R. (1992). The use of third-party logistics services by large American manufacturers. *Journal of Business Logistics*, 13(2), 29–42.
- Lieb R., & Bentz, B. (2005). The use of third-party logistics services by large American manufacturers: The 2004 Survey. *Transportation Journal*, 44(2), 5–15.
- Murphy P.R., Poist, R.F. (1998). Third-party logistics usage: An assessment of propositions based on previous research. *Transportation Journal* 37 (4), 26–35.
- Razzaque M., & Sheng, C. (1998). Outsourcing of logistics functions: A literature survey. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 28(2), 89–107.
- Selviaridis K. & Spring, M. (2007). Third party logistics: A literature review and research agenda. *International Journal of Logistics Management*, 18(1), 125–150.
- Skjoett-Larsen T. (2000). Third party logistics—From an interorganizational point of view. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 30 (2), 112–127.
- Smyrlis S. (2006). Can your supply chain handle the risks of sourcing from China? *Canadian Transportation Logistics*, 109(9), 6.
- Whitten D., & Leidner, D. (2006). Bringing IT back: An analysis of the decision to backsource or switch vendors. *Decision Sciences*, 37(4), 605–621.

Ελληνόγλωσση

- ICAP κλαδική μελέτη για 3PL, Νοέμβριος 2007.

Δικτυακές πηγές 2^{ου} Κεφαλαίου

- <http://www.plant-management.gr>
- <http://www.supply-chain.gr>

Κεφάλαιο 3^ο

Το υπόδειγμα πέντε δυνάμεων του Porter στην ανάλυση κλάδου

3. 1. Υπόδειγμα πέντε δυνάμεων του Porter

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter (αναπτύχθηκε το 1979 στην Οικονομική Σχολή του Χάρβαρντ) είναι ένα πλαίσιο για την ανάλυση κλάδου και την ανάπτυξη επιχειρηματικής στρατηγικής και απεικονίζει την ελκυστικότητα του κλάδου και την ένταση του ανταγωνισμού εντός αυτού. Σύμφωνα με τους Wheelen και Hunger (2008) ο κλάδος είναι ένα σύνολο επιχειρήσεων που παράγουν παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες. Η ελκυστικότητά του αναφέρεται στη γενική αποδοτικότητά του. Ένας μη ελκυστικός κλάδος είναι αυτός όπου ο συνδυασμός των δυνάμεων μειώνει τη γενική κερδοφορία.

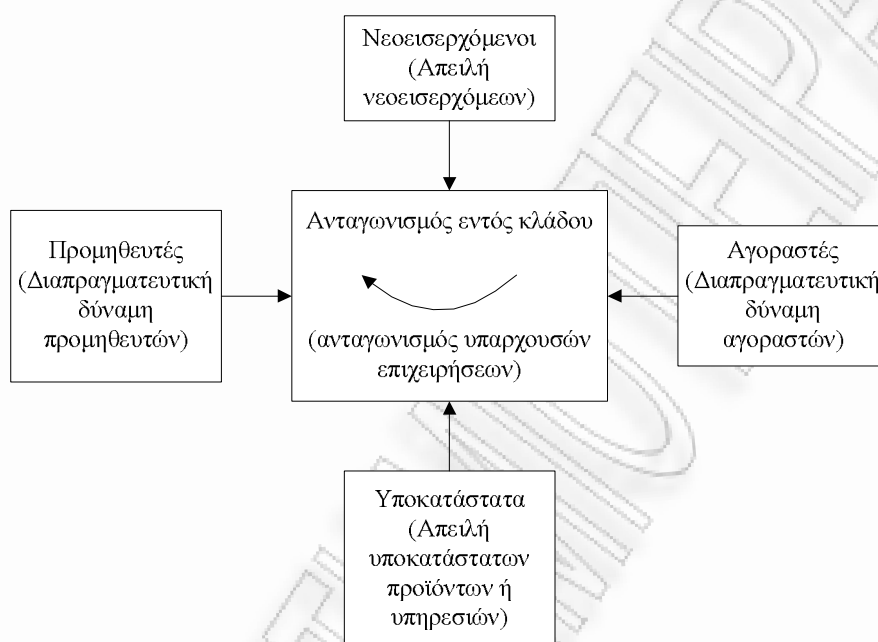
Οι πέντε δυνάμεις αποτελούνται από εκείνες τις δυνάμεις που έχουν επιπτώσεις στη δυνατότητα μιας επιχείρησης να εξυπηρετήσει τους πελάτες της και να πραγματοποιήσει κέρδος. Μια αλλαγή σε οποιαδήποτε από τις δυνάμεις απαιτεί κανονικά μια επιχείρηση να επαναξιολογήσει την αγορά. Η γενική ελκυστικότητα κλάδου δεν υπονοεί ότι κάθε εταιρεία στον κλάδο θα έχει την ίδια αποδοτικότητα. Οι εταιρείες είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν τα σημεία υπεροχής τους, το επιχειρησιακό τους πρότυπο ή το δίκτυό τους για να επιτύχουν κέρδος επάνω από το μέσο όρο του κλάδου.

Η εξέταση των σημαντικών ενδιαφερόμενων μερών, όπως οι προμηθευτές και οι αγοραστές, σε συγκεκριμένο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ένα μέρος της ανάλυσης κλάδου βάσει του υποδείγματος του Porter.

Ο Μ. Porter υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις ανησυχούν κυρίως για την ένταση του ανταγωνισμού εντός του κλάδου τους. Το επίπεδο αυτής της έντασης καθορίζεται από βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις, όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 3.1. «Η συλλογική δύναμη αυτών των δυνάμεων» τονίζει ο Porter, «καθορίζει την τελευταία δυνατότητα κέρδους εντός του κλάδου, όπου η δυνατότητα κέρδους υπολογίζεται με όρους μακροπρόθεσμης επιστροφής του επενδυμένου κεφαλαίου».

Κάθε επιχείρηση, στην ανίχνευση του περιβάλλοντός της, πρέπει να αξιολογήσει τις δυνάμεις που παρουσιάζονται στο διάγραμμα 3.1 ως σημαντικό μέρος της επιτυχίας της. Όσο μεγαλύτερη είναι κάποια δύναμη τόσο πιο δύσκολο είναι για τις επιχειρήσεις να αυξήσουν τις τιμές τους και να έχουν μεγαλύτερο κέρδος.

Διάγραμμα 3.1: Υπόδειγμα πέντε δυνάμεων του M. Porter.



Πηγή: Wheelen T.L., Hunger D.L. (2008). Strategic Management and Business Policy. Pearson-Prentice Hall, ed. 11, pp 82-92.

Χρησιμοποιώντας το υπόδειγμα του διαγράμματος 3.1, μια μεγάλη δύναμη λαμβάνεται ως απειλή δεδομένου ότι μπορεί να μειώσει τα κέρδη. Αντιθέτως, μια μικρή δύναμη μπορεί να θεωρηθεί ευκαιρία αφού έτσι αυξάνονται τα κέρδη. Βραχυχρόνια, αυτές οι δυνάμεις δρουν περιοριστικά για τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Μακροχρόνια ωστόσο, είναι πιθανό μια εταιρεία, μέσω της στρατηγικής της να αλλάξει την ένταση μίας ή περισσότερων δυνάμεων προς όφελός της.

Απειλή νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων. Οι νεοεισερχόμενοι σε έναν κλάδο διευρύνουν την ικανότητά του και επιθυμούν να κερδίσουν μερίδιο αγοράς και υποκατάστατους πόρους. Ωστόσο, αποτελούν απειλή για τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις. Η απειλή αυτή εξαρτάται από τα εμπόδια εισόδου και την αντίδραση που θα έχουν οι υπάρχουσες επιχειρήσεις. Τα εμπόδια εισόδου περιορίζουν τις νέες

επιχειρήσεις να μουν στον κλάδο. Μερικά πιθανά εμπόδια εισόδου είναι (Wheelen & Hunger, 2008):

- Οικονομίες κλίμακας.
- Διαφοροποίηση προϊόντος.
- Απαιτήσεις κεφαλαίου.
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής.
- Μειονεκτήματα κόστους ανεξαρτήτως μεγέθους.
- Κυβερνητική πολιτική.

Ανταγωνισμός εντός του κλάδου. Στους περισσότερους κλάδους, οι επιχειρήσεις είναι αμοιβαίως εξαρτώμενες. Μία ανταγωνιστική κίνηση από μία επιχείρηση μπορεί να έχει επίδραση στους ανταγωνιστές της και συνεπώς να προκληθεί ανταπόδοση και υπερπροσπάθεια. Σύμφωνα με τον Porter, η ένταση του ανταγωνισμού συνδέεται με την παρουσία πολλαπλών παραγόντων όπως:

- Αριθμός ανταγωνιστών.
- Ποσοστό ανάπτυξης του κλάδου.
- Χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας.
- Έκταση σταθερού κόστους.
- Ικανότητα.
- Εμπόδια εξόδου.
- Διαφοροποίηση ανταγωνιστών.

Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών. Το υποκατάστατο προϊόν είναι ένα προϊόν που εμφανίζεται διαφορετικό αλλά μπορεί να ικανοποιήσει την ίδια ανάγκη με κάποιο άλλο προϊόν. Σύμφωνα με τον Porter «τα υποκατάστατα προϊόντα περιορίζουν την πιθανή απόδοση του κλάδου, βάζοντας ένα ανώτατο όριο στις τιμές που θέτουν οι επιχειρήσεις του κλάδου προς δικό τους όφελος». Στην έκταση που το μεταβαλλόμενο κόστος είναι χαμηλό, τα υποκατάστατα προϊόντα φέρουν ισχυρή επίδραση στην αγορά. Σε ορισμένες περιπτώσεις η αναγνώριση ενός υποκατάστατου προϊόντος ή μιας υπηρεσίας σημαίνει την ανίχνευση αυτών που αποδίδουν στην ίδια λειτουργία, ακόμα και όταν έχουν διαφορετική εμφάνιση και αναγνωρίζεται δύσκολα ότι είναι υποκατάστατα.

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών. Οι αγοραστές επηρεάζουν τον κλάδο μέσω της πίεσης που ασκούν για μείωση τιμών, της διαπραγμάτευσης για υψηλότερη ποιότητα ή περισσότερες υπηρεσίες και του ανταγωνισμού μεταξύ τους. Ένας αγοραστής ή μια ομάδα αγοραστών είναι αποτελεσματικοί όταν κάτι από τα ακόλουθα συμβαίνει:

- Ο αγοραστής διαπραγματεύεται μεγάλο ποσοστό των προϊόντων ή των υπηρεσιών του πωλητή.
- Ο αγοραστής έχει τη δυνατότητα της προς τα πίσω ολοκλήρωσης παράγοντας το προϊόν μόνος του.
- Εναλλακτικά, οι προμηθευτές είναι αρκετοί επειδή το προϊόν τους είναι τυποποιημένο και μη διαφοροποιήσιμο.
- Το κόστος των προμηθευτών αλλάζει ελάχιστα.
- Το διαπραγματευόμενο προϊόν αναπαριστά μεγάλο ποσοστό του κόστους των αγοραστών κι έτσι αποτελεί κίνητρο για την αλλαγή προμηθευτή.
- Ο αγοραστής έχει μικρό κέρδος και συνεπώς είναι πολύ ευαίσθητος στο κόστος και στις διαφοροποιήσεις των υπηρεσιών.
- Το διαπραγματευόμενο προϊόν είναι μη σημαντικό από άποψη ποιότητας και τιμής και συνεπώς, μπορεί εύκολα να υποκατασταθεί χωρίς να επηρεαστεί το τελικό προϊόν.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών. Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν τον κλάδο μέσω της δυνατότητάς τους να αυξήσουν τις τιμές ή να μειώσουν την ποιότητα των διαπραγματευόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Ένας προμηθευτής ή μια ομάδα προμηθευτών έχουν δύναμη αν κάποιος από τους κατωτέρω παράγοντες συντρέχει:

- Ο κλάδος των προμηθευτών αποτελείται από λίγες επιχειρήσεις, αλλά πωλούν μεγάλες ποσότητες.
- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες είναι μοναδικά και/ή συγκεντρώνουν υψηλό κόστος μετακίνησης.
- Τα υποκατάστατα δεν είναι διαθέσιμα.
- Οι προμηθευτές είναι σε θέση να ολοκληρώσουν προς τα εμπρός.

- Ο διαπραγματευόμενος κλάδος αγοράζει μόνο ένα μικρό ποσοστό από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των προμηθευτών τους και συνεπώς είναι μη σημαντικός για τον προμηθευτή.

3. 2. Ανάλυση κλάδου “Third Party Logistics (3PL)”

Στην ανάλυση κλάδου που ακολουθεί λαμβάνονται υπόψη οι παράγοντες που έχουν αναφερθεί ανωτέρω και οι οποίοι συμβάλλουν στη διαμόρφωση των δυνάμεων του υποδείγματος του Porter.

3. 2. 1. Απειλή νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων

Οικονομίες κλίμακας. Η 3PL provider A.E. και η Kuehne-Nagel Ελλάς Μονοπρόσωπη Ε.Π.Ε. ανήκουν στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου των επιχειρήσεων 3PL στην Ελλάδα και διατηρούν τις πιο οργανωμένες και τις πιο σύγχρονες εγκαταστάσεις. Τοιουτοτρόπως, είναι σε θέση να εκμεταλλεύονται οικονομίες κλίμακας αναλαμβάνοντας πλειάδα δραστηριοτήτων για τους πελάτες - εντολείς τους τις οποίες φέρουν εις πέρας σε σύντομο χρονικό διάστημα και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, ενώ προσπαθούν να διατηρούν το προσφερόμενο επίπεδο ποιότητας. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργούν υψηλά εμπόδια εισόδου στις νέες επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισέλθουν στον κλάδο, καθώς αυτές δεν είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ηγέτιδων επιχειρήσεων του κλάδου.

Εν κατακλείδι, οι οικονομίες κλίμακας αυξάνουν τους φραγμούς εισόδου των νέων επιχειρήσεων του κλάδου των 3PL εφόσον το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ηγετών μετατρέπεται σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα για αυτούς. Οι νέες επιχειρήσεις συνήθως αντιμετωπίζουν υψηλότερο κόστος λειτουργίας ενώ προσφέρουν πιθανών τις ίδιες υπηρεσίες που προσφέρουν και οι ηγέτες του κλάδου.

Διαφοροποίηση προϊόντος. Οι κυριότερες καινοτομικές ιδέες που έχουν παρατηρηθεί σε επιχειρήσεις 3PL αφορούν την εγκατάσταση πληροφοριακών συστημάτων.

Ειδικότερα, τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα και τα συστήματα ανταλλαγής δεδομένων (EDI) προσφέρουν τη δυνατότητα αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ της επιχείρησης - εντολέα και του 3PL προμηθευτή, επιτρέποντας τη συνεχή επικοινωνία μεταξύ του μηχανογραφικού συστήματος της επιχείρησης και της φυσικής αποθήκης. Η ανταγωνιστικότητα του κυκλώματος “Logistics” απαιτεί επενδύσεις σε σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό. Σχεδόν σε κάθε στάδιο χειρισμού, προετοιμασίας ή μετακίνησης εμπορεύματος εντός ή εκτός αποθήκης υπεισέρχονται συστήματα υψηλής τεχνολογίας, όπως σύγχρονα μηχανογραφικά συστήματα, εξειδικευμένο λογισμικό, ασύρματα τερματικά, οχήματα χειρισμού εμπορευμάτων, συστήματα ιχνηλασιμότητας, με στόχο όλες οι διαδικασίες να εκτελούνται στο μικρότερο δυνατό χρόνο, με τη μεγαλύτερη ακρίβεια και στο χαμηλότερο κόστος. Επιπροσθέτως, ορισμένοι 3PL προμηθευτές είναι σε θέση να προσφέρουν στους πελάτες - εντολείς επιπλέον συμβουλευτικές υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας για θέματα σχεδιασμού του δικτύου διανομής, στατιστική πληροφόρηση για την κίνηση και των ύψος των αποθεμάτων κ.ά.

Επίσης, η 3PL provider A.E., μία από τις σημαντικότερες εταιρείες 3PL με μερίδιο αγοράς 10,9% για το 2006, εγκαινίασε και λειτούργησε την πρώτη εκτεταμένη εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Αποθηκών (WMS) στην Ελλάδα 15 χρόνια πριν, ενώ σήμερα κάνει πάλι ένα βήμα μπροστά εγκαθιστώντας και λειτουργώντας ένα ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Αποθηκών με RFID (Radio Frequency Identification: Σύστημα ασύρματης αναγνώρισης αντικειμένων το οποίο χρησιμοποιείται προς αντικατάσταση του “bar code”).

Στόχος αυτού του συστήματος είναι η αναγνώριση των υλικών που χρησιμοποιεί ένας 3PL προμηθευτής (περονοφόρα, παλέτες, ράφια κ.α.) μεταξύ τους, χωρίς να απαιτείται ανθρώπινη παρέμβαση. Έτσι λοιπόν, η αλληλοαναγνώριση των περιουσιακών στοιχείων του κέντρου “Logistics” της επιχείρησης 3PL provider A.E. επιτεύχθηκε όταν παλέτες, ράφια και φορτηγά χαρακτηρίστηκαν μονοσήμαντα με ετικέτες RFID ενώ περονοφόρα και πόρτες εξοπλίστηκαν με αναγνώστες RFID.

Συμπερασματικά, και λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, προκύπτει ότι τα εμπόδια εισόδου που συνίσταται η διαφοροποίηση προϊόντος είναι υψηλά για μια επιχείρηση 3PL που επιθυμεί να εισαχθεί στον σχετικό κλάδο.

Απαιτήσεις κεφαλαίου. Μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών 3PL προκειμένου να ικανοποιήσει το σκοπό λειτουργίας της χρησιμοποιεί προσωπικό που χειρίζεται περνοφόρα, παλέτες, ράφια και φορτηγά διανομής. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι, οι μεγαλύτερες απαιτήσεις κεφαλαίου σημειώνονται για την αγορά/ενοικίαση οικοπέδων και κτηριακών εγκαταστάσεων. Σε πολλές δε περιπτώσεις, οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις οδηγούνται και στην ανέγερση κτηρίων για την αποτελεσματικότερη λειτουργία τους.

Στον πίνακα Π.3.1 που παρατίθεται στο παράρτημα του κεφαλαίου είναι συγκεντρωμένες οι κυριότερες δαπάνες για την περίοδο 2004 - 2006 της μεγαλύτερης πλειοψηφίας των επιχειρήσεων του κλάδου. Αξίζει βέβαια να σημειωθεί ότι όλες αυτές οι εταιρείες δεν έχουν ως αποκλειστική δραστηριότητα την παροχή υπηρεσιών 3PL.

Ακολούθως αναφέρονται ενδεικτικά μερικές από τις επιχειρήσεις του πίνακα Π.3.1 που έχουν αποκλειστικό ή σχεδόν αποκλειστικό αντικείμενο δραστηριότητας την παροχή υπηρεσιών 3PL.

- Frakapor Logistics Hellas A.E.
- Sarmed - Ελληνικές Αποθήκες Σαραντίτης A.E.
- AMES A.E.
- Βιανόξ Σβώλος A.E.
- Δ3 A.E.
- ΔΙ.Α.Σ A.E.
- 3PL provider A.E.
- M.A.B.E. E.Π.Ε.

Παρατηρώντας λοιπόν το κόστος που δαπανήθηκε από τις ανωτέρω επιχειρήσεις για κτήρια/εγκαταστάσεις και γήπεδα/οικόπεδα συμπεραίνουμε ότι κατά μέσο όρο οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο χρειάζονται περί τα €12 εκ. για την κάλυψη αυτών των αναγκών, ετησίως. Συμπερασματικά επομένως, προκύπτει ότι οι απαιτήσεις κεφαλαίου για μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση στον κλάδο των 3PL αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα δημιουργώντας ταυτοχρόνως υψηλά εμπόδια εισόδου.

Πρόσβαση σε κανάλια διανομής. Οι νέες επιχειρήσεις 3PL αντιμετωπίζουν δυσκολία στην προσέλκυση νέων πελατών δεδομένου της επιφυλακτικότητας των τελευταίων να εξωτερικεύσουν δραστηριότητές τους. Επίσης, και δεδομένου της

προαναφερθείσας επιφυλακτικότητας, οι εν δυνάμει πελάτες νιώθουν πιο σίγουροι με την ανάθεση δραστηριοτήτων “Logistics” σε επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο και έχουν κερδίσει ένα σημαντικό μερίδιο αυτού.

Επιπροσθέτως, σημαντικό εμπόδιο για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις μπορεί να αποτελέσει η έλλειψη αναγνωρισιμότητας. Επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο έχουν αποκτήσει κάποιο μερίδιο αναγνωρισιμότητας και είναι ενδεχομένως σε θέση να δαπανήσουν μέρος του κεφαλαίου τους για διαφήμιση. Αντιθέτως, νεοεισερχόμενες μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να δαπανήσουν σε διαφήμιση ή ακόμα κι αν είναι δεν μπορούν να διαθέσουν τόσα χρήματα όσο οι άλλες επιχειρήσεις.

Εν κατακλείδι, η εικόνα που δημιουργείται για την πρόσβαση των 3PL προμηθευτών στα κανάλια διανομής σχετίζεται με υψηλά εμπόδια εισόδου των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στον κλάδο.

Μειονεκτήματα κόστους ανεξαρτήτως μεγέθους. Σε προηγούμενο κεφάλαιο και ειδικότερα στον πίνακα 2.1 παρατέθηκαν τα μερίδια αγοράς για 12 από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου των 3PL οι οποίες κάλυψαν από κοινού το 45% της αγοράς σε αξία, τουλάχιστον για το έτος 2006.

Αν εξαιρεθεί η 3PL provider A.E., η οποία κατείχε μερίδιο 10,9%, όλες οι υπόλοιπες επιχειρήσεις κατέλαβαν μερίδιο που κυμάνθηκε μεταξύ 2,3% και 4,3%. Μελετώντας αυτά τα δεδομένα αντιλαμβανόμαστε ότι τα περισσότερα εμπόδια εισόδου για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο των 3PL τίθενται από την 3PL provider A.E. ως ηγέτιδα του κλάδου, ενώ οι υπόλοιπες επιχειρήσεις απολαμβάνουν πολύ χαμηλότερα μερίδια αγοράς που κατά μέσο όρο βρίσκονται περίπου στο 3%.

Η 3PL provider A.E. φαίνεται να έχει εδραιωθεί τόσο στην αγορά όσο και στη συνείδηση των πελατών - πωλητών της (ως μέρος της τριαδικής σχέσης 3PL) δίνοντάς της ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους δυνητικούς (νεοεισερχόμενους στον κλάδο) ανταγωνιστές της.

Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη μια ολιστική εικόνα των μεριδίων αγοράς και συνειδητοποιώντας ότι καμιά επιχείρηση 3PL δεν κατέχει αρκετά μεγάλο μερίδιο

αγοράς συμπεραίνουμε ότι τουλάχιστον αυτό το κριτήριο δεν δημιουργεί υψηλά εμπόδια εισόδου για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισέλθουν στον κλάδο.

Κυβερνητική πολιτική. Σύμφωνα με μελέτη της ICAP (3PL, Νοέμβριος 2007) γίνεται γνωστό ότι δεν υφίσταται στην Ελλάδα χωριστό θεσμικό πλαίσιο για τη λειτουργία των επιχειρήσεων “Logistics”. Η έλλειψη ειδικού θεσμικού ή κανονιστικού πλαισίου αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα του κλάδου σύμφωνα με τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην αγορά, διότι αποστερεί το χώρο από ένα σαφές ρυθμιστικό πλαίσιο που θα έθετε τους όρους και τις προϋποθέσεις άσκησης του επαγγέλματος με τέτοιο τρόπο, ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και να προστατεύεται η δραστηριότητα των επιχειρήσεων που λειτουργούν με τα σωστά πρότυπα.

Η δραστηριότητα των επιχειρήσεων “Logistics” διέπεται από την ισχύουσα νομοθεσία που αφορά τις αποθήκες, τη συντήρηση τροφίμων σε όλα τα στάδια διακίνησης και τη νομοθεσία που αφορά στη μεταφορά εμπορευμάτων. Πιο συγκεκριμένα, οι αποθήκες των επιχειρήσεων “Logistics” υπάγονται στις διατάξεις του Ν. 3325/2005, εφόσον αφορά αποθηκευτικούς χώρους - στεγασμένους ή μη - που βρίσκονται εκτός εργοστασιακών χώρων και διαθέτουν μόνιμα εγκατεστημένο μηχανολογικό εξοπλισμό για τη λειτουργία τους, καθώς και εγκαταστάσεις που επίσης βρίσκονται εκτός εργοστασιακών χώρων και περιορίζονται για μια από τις παρακάτω χρήσεις:

- αποθήκευση και συνεργασία ή ανασυσκευασία υλικών με χρήση κατάλληλου μηχανολογικού εξοπλισμού, χωρίς παραγωγή νέου προϊόντος,
- αποθήκευση εύφλεκτων, διαβρωτικών, οξειδωτικών ή τοξικών ουσιών,
- κατάψυξη ή συντήρηση ευπαθών προϊόντων,
- αποθήκευση υγρών ή αερίων καυσίμων και βιομηχανικών ή ιατρικών αερίων,
- αποθήκευση, διαλογή και μηχανική επεξεργασία για ανακύκλωση άχρηστων υλικών σε υπαίθριους ή στεγασμένους χώρους.

Περαιτέρω, τα θέματα της λειτουργίας των εμπορευματικών κέντρων ρυθμίζονται από τον νόμο 3333/2005, όπως αυτός διαμορφώθηκε πρόσφατα με υπουργική απόφαση, ενώ και το νέο σχέδιο νόμου του ΥΜΕ, δίνει συγκεκριμένες διευκρινίσεις για τις προϋποθέσεις ίδρυσης και λειτουργίας εμπορευματικών κέντρων.

Ένας ακόμη παράγοντας που έγκειται σε θέματα κυβερνητικής πολιτικής και είναι σε θέση να επηρεάσει τα εμπόδια εισόδου των νέων επιχειρήσεων 3PL στον κλάδο αφορά την βελτίωση του ελληνικού οδικού δικτύου.

Το Υπουργείο Μεταφορών πρόσφατα ανακοίνωσε την υλοποίηση ενός ιδιαίτερος φιλόδοξου επενδυτικού προγράμματος για τον εκσυγχρονισμό του εθνικού σιδηροδρομικού δικτύου, ύψους €5,5 δις, σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Ένωση ιδιαίτερος αν λάβουμε υπόψη την έλλειψη υποδομών των μεταφορών που λειτουργεί ως αρνητικό στοιχείο για τις επιχειρήσεις που θέλουν να δραστηριοποιηθούν σε αυτό τον κλάδο.

Πιο συγκεκριμένα, ανακοινώθηκε ένα πρόγραμμα εκσυγχρονισμού και ανάπτυξης των αερολιμένων ύψους €500 εκ. Επίσης, κατασκευάζεται το δεύτερο μεγαλύτερο αεροδρόμιο της χώρας στο Καστέλι της Κρήτης και προβλέπεται κι ένα δεύτερο πρόγραμμα αναβάθμισης 16 περιφερειακών αεροδρομίων που θα απορροφήσει κονδύλια που θα ξεπεράσουν τα €900 εκ. Επιπροσθέτως, προχωράει η κατασκευή του Εμπορευματικού Κέντρου στο Θριάσιο Πεδίο και η ολοκλήρωση του Σιδηροδρομικού Σταθμού στο Νέο Ικόνιο. Υπάρχουν επίσης σκέψεις για τη δημιουργία εμπορευματικών κέντρων στις δύο πύλες της Εγνατίας Οδού, δηλαδή στην Αλεξανδρούπολη και την Ηγουμενίτσα καθώς επίσης και στο παλαιό στρατόπεδο «Γκόνου» στη Θεσσαλονίκη.

Τέλος, η νομοθεσία σχετικά με τις μεταφορές δημιουργεί ένα πλέγμα από περιορισμούς που δεν αφήνει τις επιχειρήσεις 3PL να λειτουργήσουν ανεμπόδιστα και καθετοποιημένα (PLANT management, 2001). Μολονότι γίνεται προσπάθεια εκσυγχρονισμού και ανάπτυξης των εταιρειών αποθήκευσης και διανομής και έχουν εφαρμοσθεί και ειδικά επενδυτικά προγράμματα για τη δημιουργία υποδομών για την αποθήκευση και διανομή, όπως το πρόγραμμα ιδιωτικών υποδομών Β. Ελλάδας, εν τούτοις οι επιχειρήσεις αυτές δεν μπορούν να αναλάβουν ολοκληρωμένο το έργο της αποθήκευσης και διανομής παρά μόνο σε συνεργασία με τις μεταφορικές εταιρείες που λειτουργούν στην Ελλάδα. Έτσι, η όποια προσπάθεια για παροχή υπηρεσιών διανομής υψηλού επιπέδου εξαρτάται και κρίνεται από το επίπεδο των υπηρεσιών των μεταφορικών μέσων, τα οποία λειτουργούν κάτω από μία προστατευτική νομοθεσία, η οποία σε τελική ανάλυση δεν «επιτρέπει» τον εκσυγχρονισμό τους και την ανταπόκρισή τους στο ρόλο που καλούνται να παίξουν.

Τελικά, συμπεράνουμε ότι παρότι η βελτίωση του οδικού δικτύου της χώρας αποτελεί πλεονέκτημα στην απόφαση για εισχώρηση νέων επιχειρήσεων στον κλάδο των 3PL, το ελλιπές νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο λειτουργεί ως ανασταλτικός παράγοντας στην απόφαση αυτή δημιουργώντας παράλληλα υψηλά εμπόδια εισόδου στον κλάδο.

Εν κατακλείδι, και έχοντας πλέον μια ολιστική άποψη για την πρώτη δύναμη του υποδείγματος του Porter, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι ο κλάδος των 3PL δημιουργεί υψηλά εμπόδια εισόδου για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισέλθουν σε αυτόν.

3. 2. 2. Ανταγωνισμός εντός του κλάδου

Αριθμός ανταγωνιστών. Στον πίνακα 3.1 που ακολουθεί παρουσιάζονται, ορισμένες από τις κυριότερες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών 3PL που δραστηριοποιούνται στην εγχώρια αγορά. Κάθε μια από τις συγκεκριμένες εταιρείες πραγματοποίησε το 2006 πωλήσεις από υπηρεσίες 3PL άνω των €500.000.

Πίνακας 3.1: Οι κυριότερες επιχειρήσεις του κλάδου.

1	3 PL - 3RD PARTY LOGISTICS A.E.	39	ΑΤΤΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ ΛΟΤΖΙΣΤΙΚΣ Α.Ε.
2	BALLAUF HELLAS A.E.	40	ΒΕΙΝΟΓΛΟΥ, ΟΡΦΕΥΣ, ΔΙΕΘΝΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.
3	BAU LOGISTICS A.E.	41	ΒΙΑΝΟΞ ΣΒΩΛΟΣ Α.Ε.
4	CAPOCCI A.E.	42	ΓΙΟΥΡΟΓΚΡΟΥΠ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ ΕΝΑΠΟΘΕΣΕΙΣ ΔΙΑΝΟΜΕΣ Α.Ε.
5	CEVA LOGISTICS A.E.	43	ΓΚΟΛΑΝΤΑΙΡ ΚΑΡΓΚΟ Α.Ε.Ε. ΔΙΕΘΝΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ
6	CUSTOMIZED TRANSPORT SERVICES A.E.	44	Δ3 Α.Ε.
7	DELATOLAS EXPRESS CARGO A.E.	45	ΔΙ.Α.Σ. Α.Ε.
8	DHL DANZAS AIR & OCEAN ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	46	3PL PROVIDER Α.Ε.
9	DIOPHAR A.E.	47	ΔΙΑΝΟΜΗ Α.Ε.
10	DSV ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	48	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ Α.Ε.
11	EUROBRIDGE A.E.	49	ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΩΝ ΡΟΔΟΥ-ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΗΣ Α.Ε.
12	EXPEDITORS INTERNATIONAL ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	50	ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ ΔΙΑΝΟΜΩΝ Α.Ε.
13	FIDES LOGISTICS A.E.	51	ΕΥΡΩΚΑΡΓΚΟ ΕΛΛΑΣ Ε.Π.Ε.
14	FRAKAPOR LOGISTICS HELLAS A.E.	52	ΙΜΠΕΡΙΟ-ΑΡΓΩ ΓΚΡΟΥΠ Α.Μ.Ε.
15	HELLENIC LOGISTICS A.E.	53	ΙΝΤΕΡΚΕΜ-ΕΛΛΑΣ Α.Ε.
16	KUEHNE NAGEL ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.	54	ΚΑΛΜΠΕΡΣΟΝ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ Α.Ε.
17	LEADER A.E.	55	ΚΑΜΠΕΡΟΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ ΔΙΑΜΕΤΑΚΟΜΙΣΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΠΑΤΡΑΣ Α.Ε.
18	LOGISTICS SERVICES HELLAS A.E.	56	ΛΙΝΚ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΕΙΣ- ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ Ε.Π.Ε.
19	M & M MILITZER & MUNCH ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	57	Μ.Α.Β.Ε. Ε.Π.Ε.
20	MAERSK LOGISTICS ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ	58	ΜΑΚΙΟΣ Α.Ε.

Ε.Π.Ε.

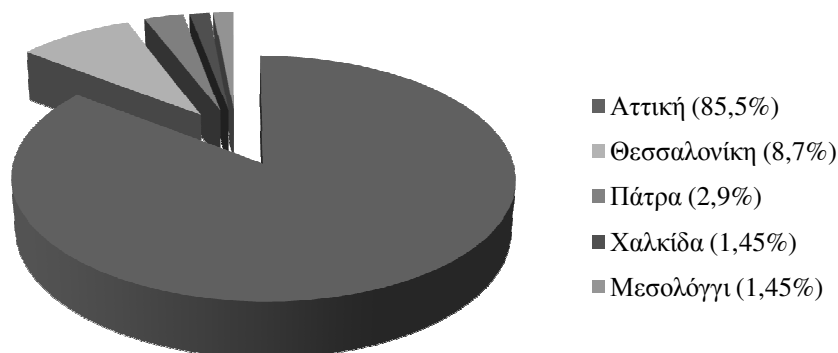
21	MAKTIN A.E.	59	ΜΟΝΤΙΑΛ ΕΛΛΑΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ Ε.Π.Ε.
22	MASTER LINK A.E.	60	ΝΟΤΟΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ Ε.Π.Ε.
23	MEDTAINER A.E.	61	ΝΤΑΛΑΣ Α.Ε.Ε.
24	PHARMA LOGISTICS A.E. SARMED ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΑΠΟΘΗΚΕΣ ΣΑΡΑΝΤΙΤΗΣ	62	ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ Ε.Π.Ε. ΠΡΟΟΔΟΣ Α.Ε. ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ
25	A.E.	63	ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΣΗ ΛΕΒΑΝΤ (ΕΛΛΑΣ) ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ &
26	SCHENKER A.E.	64	ΕΜΠΟΡΙΚΗ Ε.Π.Ε.
27	SUPERTRANS A.E.E.M.	65	ΣΙΝΔΟΣ Α.Ε. ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΕΩΝ - LOGISTICS
28	SYNERGY A.E.	66	ΣΤΑΜΙΔΗΣ Σ.Ν. Α.Β.Ε.Ε.
29	TRANSCOMBI EXPRESS A.E.	67	ΤΑΜΠΛΟΤΖΙΕ Α.Ε.
30	UNILOG ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΕΙΣ- ΔΙΑΝΟΜΕΣ Α.Ε.	68	ΦΕΙΔΑΚΗΣ LOGISTICS Α.Ε.
31	WARDI A.E.	69	ΦΟΥΝΤΛΙΝΚ Α.Ε.
32	WAREHOUSE LOGISTICS A.E.	70	ΦΡΙΓΚΟ ΤΡΑΝΣ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.
33	ΑΙΧΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Ε.Π.Ε.	71	ΦΥΡΙΓΟΣ, Ι., Α.Ε.
34	ΑΛΠΑ LOGISTICS Ε.Π.Ε.	72	ΦΩΚΑΣ Α.Ε.Β.Ε.
35	ΑΛΠΙΚΟ Α.Ε.	73	ΨΥΓΕΙΑ ΑΛΑΣΚΑ Α.Ε.Β.Τ.Ε.
36	ΑΛΦΑ & ΩΜΕΓΑ ΛΟΤΖΙΣΤΙΚ Ε.Π.Ε.	74	ΨΥΓΕΙΑ ΠΑΤΡΩΝ Α.Ε.
37	A.M.EΣ. Α.Ε.	75	ΩΜΕΓΑ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ Α.Ε.
38	ΑΝΤΖΟΥΛΑΤΟΣ, Π., Α.Ε.		

Πηγή: ICAP κλαδική μελέτη για 3PL, Νοέμβριος 2007.

Οι 75 επιχειρήσεις του πίνακα απασχολούν 5.745 άτομα. Σε 45 από τις 75 επιχειρήσεις, η εξεταζόμενη δραστηριότητα κάλυψε το 50% και πλέον του κύκλου εργασιών κατά τη χρήση του 2006.

Από γεωγραφικής πλευράς, οι 65 από τις 75 επιχειρήσεις του πίνακα εδρεύουν στην Αττική (ποσοστό 85,5%). Όσον αφορά τις υπόλοιπες, έξι εδρεύουν στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης, δύο στην Πάτρα, μια στη Χαλκίδα και μια στο Μεσολόγγι, όπως παρουσιάζεται και στο διάγραμμα 3.2.

Διάγραμμα 3.2: Γεωγραφική τοποθέτηση των 75 κυριότερων επιχειρήσεων του κλάδου των 3PL.



Πηγή: ICAP κλαδική μελέτη για 3PL, Νοέμβριος 2007.

Εν κατακλείδι, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο δεν έχουν όλες αποκλειστική δραστηριότητα την παροχή υπηρεσιών 3PL. Οι περισσότερες ωστόσο, εμφανίζουν σχετική ομοιογένεια με απασχολούμενο προσωπικό που κυμαίνεται περίπου στα 20-120 άτομα και κύκλο εργασιών περί τα €900.000-€30.000.000 (εκτός ακραίων περιπτώσεων). Συμπερασματικά, βάσει του μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων και των ομοιογενών χαρακτηριστικών αυτών, ο κλάδος εμφανίζεται αρκετά ανταγωνιστικός.

Ποσοστό ανάπτυξης του κλάδου. Η αξία των εγχώριων προσφερόμενων υπηρεσιών 3PL ακολούθησε ιδιαίτερα ανοδικούς ρυθμούς κατά τη διάρκεια της περιόδου 1998-2006, σύμφωνα με κλαδική μελέτη της ICAP, ενώ ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης διαμορφώθηκε στο 20,8%. Αυτό επιτεύχθηκε με την είσοδο νέων εταιρειών στον κλάδο και τη διεύρυνση του φάσματος των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σε προηγούμενο κεφάλαιο είδαμε ότι αποκλειστικά για το 2006 η αγορά εκτιμάται σε €332 εκ., μέγεθος που αντιπροσωπεύει αύξηση 11,8% σε σχέση με το 2005.

Τα τελευταία χρόνια γίνεται ευρύτερα αποδεκτό ότι η εκχώρηση μέρους της δραστηριότητας των “Logistics” σε τρίτους επιτυγχάνει μείωση του κόστους και οδηγεί σε βελτίωση της αποτελεσματικότητας των κυκλωμάτων αποθήκευσης -

διανομής. Στο βαθμό που τα πλεονεκτήματα αυτά γίνονται περισσότερο αντιληπτά, η θετική πορεία του κλάδου αναμένεται να συνεχιστεί και στο μέλλον.

Σε μελέτη της ICAP που πραγματοποιήθηκε χρηματοοικονομική ανάλυση αντιπροσωπευτικού δείγματος 51 επιχειρήσεων, για τις οποίες υπήρχαν διαθέσιμα δημοσιευμένα οικονομικά στοιχεία για το χρονικό διάστημα 2006-2007, το σύνολο του ενεργητικού των επιχειρήσεων του δείγματος παρουσίασε αύξηση 52,72% το 2007 σε σχέση με το 2006.

Το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων αυξήθηκε κατά 83,18% έναντι του προηγούμενου έτους, ενώ οι συνολικές πωλήσεις σημείωσαν ποσοστιαία αύξηση 25,43% σε σχέση με το 2006. Το μικτό περιθώριο αυξήθηκε κατά 15,85%, ενώ το λειτουργικό περιθώριο σημείωσε ποσοστιαία αύξηση κατά 31,64%. Τελικά, το συνολικό κέρδος προ φόρου των επιχειρήσεων του δείγματος αυξήθηκε κατά 66,31% το 2007 έναντι του 2006.

Γενικότερα, υποστηρίζεται ότι ο κλάδος των 3PL είναι ένας κλάδος που συνεχώς αλλάζει, ενώ σύμφωνα με εκτιμήσεις των ειδικών ο ρυθμός ανάπτυξης για τα επόμενα χρόνια θα διαμορφώνεται ετησίως γύρω στο 12%-15% σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια.

Χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας. Από τους βασικότερους σκοπούς των 3PL προμηθευτών είναι οι παρεχόμενες υπηρεσίες να φτάσουν στον πελάτη στο μικρότερο δυνατό χρόνο και κόστος, παράγοντες εξαιρετικής σημασίας για το προσφερόμενο από τις επιχειρήσεις έργο (Customer Service). Η ολοκλήρωση αυτού του έργου εξαρτάται κατά πολύ από τους αποθηκευτικούς χώρους.

Ειδικότερα, μια σύγχρονη αποθήκη αποτελεί τη σπονδυλική στήλη πάνω στην οποία θα βασισθεί ο τομέας της διαχείρισης υλικών, καθώς και ένα ολοκληρωμένο κύκλωμα “Logistics”.

Μερικά από τα χαρακτηριστικά που μπορούν να συνθέσουν την εικόνα των παρεχόμενων υπηρεσιών των 3PL προμηθευτών είναι τα ακόλουθα:

- Χωρητικότητα αποθηκών.
- Ύψος αποθηκευτικών χώρων.

- Υψηλή ποιότητα δικτύων υποδομής.
- Ελεγχόμενες κλιματολογικές συνθήκες.
- Συνθήκες υψηλής ασφάλειας.
- Καλή πρόσβαση.

Στην Αττική οι διαθέσιμοι χώροι που έχουν τη δυνατότητα να φιλοξενήσουν σύγχρονους αποθηκευτικούς χώρους προσεγγίζει το 5% της δυνατότητας που έχει η αγορά. Για χώρους υψηλών προδιαγραφών άνω των 5.000 τ.μ., η απόδοση της αγοράς στην ευρύτερη περιοχή της Αθήνας κυμαίνεται στο 10%, ενώ σε οριακά χαμηλότερα επίπεδα ανέρχονται οι αποδόσεις για χώρους που ξεπερνούν τα 10.000 τ.μ.

Εν κατακλείδι, η μοναδικότητα του/της προϊόντος/υπηρεσίας, η οποία αυξάνει και την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο, μπορεί να «συνδεθεί» με τους κατωτέρω παράγοντες:

- Ύπαρξη τυποποιημένων διαδικασιών.
- Δυνατότητα ικανοποίησης όλων των πιθανών αιτημάτων.
- Λειτουργία συστήματος “inventory management” και συγχρόνως δυνατότητα εποπτείας από τον πελάτη της αποθήκης του προμηθευτή 3PL.
- Δυνατότητα παραγγελιοληψίας και πληροφόρησης του πελάτη για την πορεία των παραγγελιών του.
- Εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων δρομολόγησης.
- Ορθή επιλογή και αξιολόγηση μεταφορικών εταιρειών και αυτοκινήτων με κριτήρια κοινώς αποδεκτών από τον πελάτη.
- Εγγυημένοι χρόνοι παράδοσης.
- Υποστήριξη συστημάτων διαχείρισης FIFO, LIFO ή FEFO.
- Εξασφάλιση ιχνηλασιμότητας.
- Δυνατότητα εκτέλεσης εργασιών ανασυσκευασίας για προσφορές και προωθητικές ενέργειες προϊόντων.
- Έκδοση αναφορών προς ενημέρωση της Διοίκησης και των πελατών.
- Δυνατότητα υπολογισμού κόστους “Logistics”.
- Δυνατότητα εξαγωγής δεικτών μέτρησης επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών.
- Καταγραφή διαδικασιών “Logistics” ανά κατηγορία προϊόντων.
- Αριστοποίηση κόστους ανά κατηγορία δραστηριότητας.

- Κοστολόγηση παρεχόμενων υπηρεσιών “Logistics” σε υφιστάμενους και δυνητικούς πελάτες.
- Εγκατάσταση ολοκληρωμένου συστήματος ERP (Enterprise Resource Planning).
- Εγκατάσταση WMS (Warehouse Management System).
- Χρήση τεχνολογίας “call centre” και συστήματος CRM (Customer Relationship Management) για τη βέλτιστη επαφή με τους πελάτες.
- Άμεση σύνδεση του “call centre” με το σύστημα CRM, το οποίο με τη σειρά του «επικοινωνεί» με το ERP του “logistics centre”, το οποίο είναι συμβατό με το WMS.

Έκταση σταθερού κόστους. Η έκταση του σταθερού κόστους επηρεάζει τις επιχειρήσεις κατά τον τρόπο που περιγράφεται ακολούθως. Συνήθως η λειτουργία των εταιρειών (εμπορικών, παραγωγικών ή/και μικτών) είναι προγραμματισμένη, ανεξαρτήτως του όγκου της πελατείας ή των κερδών της επιχείρησης. Αυτό οδηγεί στην υποχρεωτική πληρωμή σταθερού κόστους (π.χ. ενοικίαση κτηριακών εγκαταστάσεων, παροχές ηλεκτρικού ρεύματος κλπ), ανεξαρτήτως των συνθηκών που αντιμετωπίζει η επιχείρηση ανά χρονικές περιόδους. Σε περιπτώσεις όπου τα κέρδη των επιχειρήσεων δεν είναι αρκετά ώστε να αντιμετωπισθεί το σταθερό τους κόστος κάποιες από αυτές αποφασίζουν να προσφέρουν καλύτερες τιμές στις παροχές τους (είτε αυτές αφορούν προϊόν είτε υπηρεσία) ώστε να προσελκύσουν και να αναπτύξουν το πελατολόγιό τους.

Στην περίπτωση των 3PL επιχειρήσεων και επειδή υπάρχει σταθερό κόστος και μάλιστα αρκετά σημαντικό λόγω κυρίως των κτηριακών εγκαταστάσεων, των αποθηκευτικών χώρων και της ενοικίασης μηχανημάτων, όπου αυτή παρατηρείται, οι 3PL προμηθευτές επιθυμούν τόσο πληρότητα στις αποθήκες τους όσο και πλήρη εκμετάλλευση των δραστηριοτήτων που μπορούν να παρέχουν. Όταν κάτι τέτοιο δεν ισχύει προσφέρουν καλύτερες τιμές σε δυνητικούς πελάτες για να γίνουν και αυτοί πραγματικοί πελάτες τους. Παρατηρείται δηλαδή το εξής: σε μια αποθήκη 3PL προμηθευτή μπορεί να υπάρχει “stock” προϊόντων 2 διαφορετικών πελατών όπου ο ένας θα πληρώνει €3/παλέτα και ο δεύτερος €2,5/παλέτα. Το ίδιο φαινόμενο παρατηρείται σε όλη την έκταση των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνει ο 3PL προμηθευτής.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι, υπάρχει μεν περιθώριο προσφορών στις επιχειρήσεις του κλάδου των 3PL τονίζεται όμως ότι οι προσφορές αυτές σχεδόν ποτέ δεν ενσωματώνουν την ιδιότητα της εποχικότητας. Δεν είναι οικονομικά συμφέρον δηλαδή, ούτε για τον 3PL προμηθευτή αλλά ούτε και για τον εντολέα - πωλητή να δημιουργήσει μια τέτοια προσφορά για χρονική περίοδο π.χ. έξι μηνών. Για να είναι οικονομικά συμφέρουσα μια τέτοια προσφορά θα πρέπει να συνοδεύεται από συμβατική σχέση παρόμοια με αυτή που συνάπτεται και με κάθε άλλο πελάτη.

Λόγω λοιπόν αυτής της ιδιαιτερότητας ο συγκεκριμένος παράγοντας δεν είναι σημαντικός για τη διαμόρφωση του ανταγωνισμού των επιχειρήσεων του κλάδου των 3PL.

Ικανότητα. Η ικανότητα (capacity) αφορά όλες τις ενέργειες που εκτελεί μια επιχείρηση ώστε να διατηρεί το μοναδιαίο της κόστος όσο το δυνατόν χαμηλότερο. Τοιουτοτρόπως, αυξάνοντας την παραγωγή ή εν προκειμένω την ποσότητα παρεχόμενων υπηρεσιών, επιτυγχάνεται μείωση των τιμών των υπηρεσιών/προϊόντων κάθε κλάδου. Προσαρμόζοντας τα ανωτέρω στον κλάδο που μελετάμε πρέπει να ελεγχθεί το κατά πόσο οι 3PL προμηθευτές αυξάνοντας τον όγκο των παρεχόμενων υπηρεσιών τους μπορούν να επιτύχουν μείωση του μοναδιαίου κόστους τους.

Η αύξηση του όγκου των παρεχόμενων υπηρεσιών, όσον αφορά τον κλάδο των 3PL, μεταφράζεται σε αύξηση του αριθμού των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνει ο 3PL προμηθευτής για τους πελάτες του. Δεδομένου ότι ο 3PL προμηθευτής συνάπτει διαφορετικά συμβόλαια με κάθε πελάτη ανάλογα τις ανάγκες του, το μοναδιαίο κόστος των 3PL προμηθευτών διαφοροποιείται ανάλογα με την προσφερόμενη υπηρεσία.

Για παράδειγμα στην περίπτωση της συλλογής (picking) ο εργαζόμενος σπαταλάει το 10% του διατιθέμενου χρόνου του στο διάβασμα των απαιτήσεων, το 70% στη μεταφορά του προς συγκεκριμένες αποθηκευτικές μονάδες και το 20% στην ολοκλήρωση της συλλογής. Αν ο 3PL προμηθευτής τοποθετήσει ένα σύστημα αποθήκευσης σε “carousels” εξοικονομείται μέχρι και 70% του αποθηκευτικού χώρου και επιταχύνεται ο ρυθμός συλλογής μέχρι και 50% εφόσον φέρνει το ζητούμενο αντικείμενο από το συντομότερο δρόμο ακριβώς μπροστά στα χέρια του εργαζομένου. Συνεπώς, στον ίδιο χρόνο θα ολοκληρώνονται περισσότερες

δραστηριότητες ενώ ο μειούμενος χρόνος ολοκλήρωσης καθεμιάς δραστηριότητας θα οδηγεί σε μείωση κόστους και άρα μείωση του συνολικού κόστους του συμβολαίου κάθε πελάτη.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι ο 3PL προμηθευτής έχει τη δυνατότητα να αναλάβει επιπλέον δραστηριότητες - συμβόλαια με απαραίτητη προϋπόθεση την ικανότητα ανάληψης αυτών και από άποψη ανθρώπινου δυναμικού και από άποψη κτηριακών εγκαταστάσεων και μηχανολογικού εξοπλισμού. Οι τρόποι με τους οποίους οι 3PL προμηθευτές επιθυμούν να αυξήσουν την ικανότητά τους συγκεντρώνονται στις κατωτέρω τρεις κατηγορίες:

- Νέοι αποθηκευτικοί χώροι (κατά προτίμηση αγορασθέντες).
- Αλλαγή υπάρχοντος μηχανολογικού εξοπλισμού με εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας.
- Εφαρμογή πληροφοριακών συστημάτων και ειδικότερα WMS, CRM και ERP.

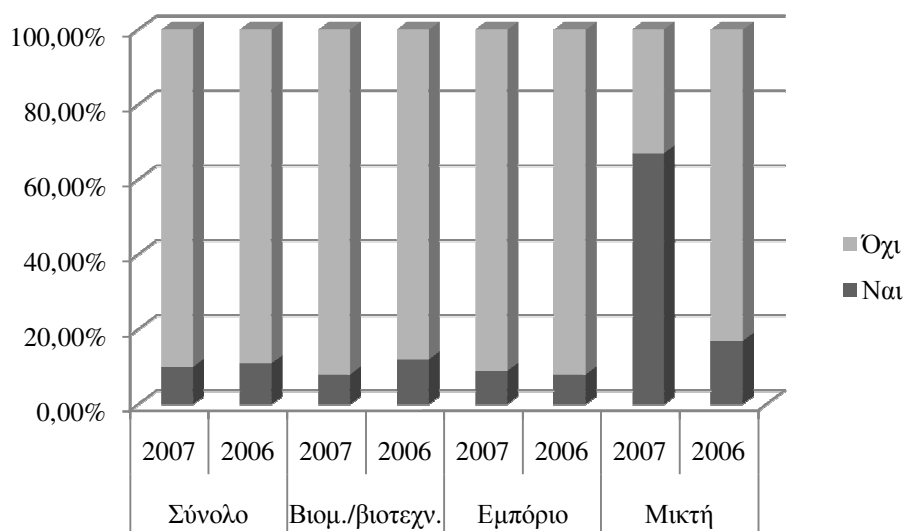
Συνήθως, οι επιχειρήσεις που συνειδητοποιούν ότι αυξάνοντας την ικανότητά τους μπορούν να μειώσουν το μοναδιαίο κόστος των υπηρεσιών που προσφέρουν κάνουν τα απαραίτητα για να αυξήσουν αυτή την ικανότητα.

Εμπόδια εξόδου. Τα εμπόδια εξόδου συγκρατούν μια επιχείρηση από το να «αφήσουν» τον κλάδο. Ο κλάδος των 3PL έχει μικρό ποσοστό εθελοντικής αποχώρησης των επιχειρήσεων από αυτόν, επειδή οι υπηρεσίες 3PL είναι εξειδικευμένες και έχουν συγκεκριμένους αποδέκτες. Επιπλέον, το γεγονός ότι δεν υπάρχει υποκατάσταση, παρά μόνο επιστροφή των δραστηριοτήτων “Logistics” στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, κάνει τους 3PL προμηθευτές ακόμα πιο απαραίτητους στο ήδη υπάρχον αλλά και δυνητικό πελατολόγιό τους ώστε να εδραιώνονται συνεχώς στην ελληνική αγορά και να αυξάνουν τη δύναμή τους. Ειδικότερα, αν και ακόμα υπάρχει επιφυλακτικότητα για τους 3PL προμηθευτές εκ μέρους των δυνητικών τους πελατών, παρουσιάζεται «στροφή» των επιχειρήσεων στις συνεργασίες με 3PL προμηθευτές. Η «στροφή» βέβαια αυτή είναι πολύ μικρή συγκριτικά με τον αριθμό των επιχειρήσεων που δεν έχουν ακόμα προβεί σε συνεργασία με 3PL προμηθευτές.

Σε δειγματοληπτική έρευνα, που πραγματοποιήθηκε από την TNS - ICAP (2007), σε 200 επιχειρήσεις, οι οποίες δεν είχαν προβεί ακόμα σε συνεργασία με 3PL

προμηθευτές, 10% του συνόλου των επιχειρήσεων εξετάζουν θετικά το ενδεχόμενο να αλλάξουν την πολιτική τους ενώ το αντίστοιχο ποσοστό το 2006 ήταν 11%. Όσον αφορά την πρόθεση αλλαγής πολιτικής ανά είδος επιχείρησης, θετικότερες είναι οι μικτές (67% το 2007) και ακολουθούν οι εμπορικές (9% το 2007) και οι βιομηχανικές/βιοτεχνικές (8% το 2007), όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 3.3.

Διάγραμμα 3.3: Πρόθεση χρήσης των υπηρεσιών 3PL στο μέλλον ανά είδος επιχείρησης.



Πηγή: ICAP κλαδική μελέτη για 3PL, Νοέμβριος 2007.

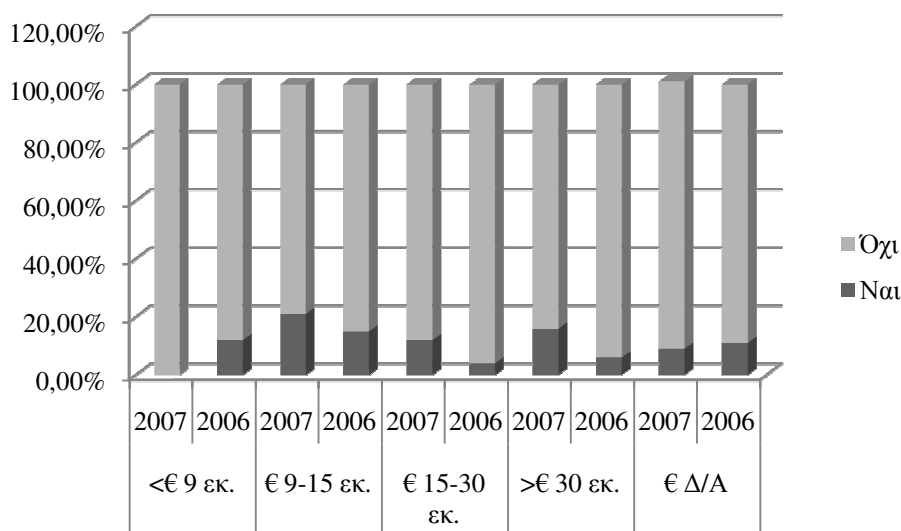
Όσον αφορά την πρόθεση αλλαγής πολιτικής ως προς το μέγεθος των επιχειρήσεων αυτών, βάσει του κύκλου εργασιών τους (χρήση 2006), θετικότερες είναι οι επιχειρήσεις με πωλήσεις μεταξύ €9 εκ. και €15 εκ. (21%), ενώ τα υπόλοιπα ποσοστά παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα και στο ακόλουθο διάγραμμα.

Πίνακας 3.2: Ποσοστά πρόθεσης χρήσης των υπηρεσιών 3PL στο μέλλον ανά μέγεθος κύκλου εργασιών (χρήσεις 2006 και 2005).

	<€9 εκ.		€9-15 εκ.		€15-30 εκ.		>€30 εκ.		€Δ/Α	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Ναι	0%	12%	21%	15%	12%	4%	16%	6%	9%	11%
Όχι	100%	88%	79%	85%	88%	96%	84%	94%	92%	89%

Πηγή: ICAP κλαδική μελέτη για 3PL, Νοέμβριος 2007.

Διάγραμμα 3.4: Πρόθεση χρήσης των υπηρεσιών 3PL στο μέλλον ανά μέγεθος κύκλου εργασιών (χρήσεις 2006 και 2007).



Πηγή: ICAP κλαδική μελέτη για 3PL, Νοέμβριος 2007.

Η πρόθεση των επιχειρήσεων να εξωτερικεύσουν τις δραστηριότητες “Logistics” σε τρίτο φορέα παρουσιάζεται ακόμα μικρή και συνοδεύεται από επιφυλακτικότητα, όπως έχει αναφερθεί και ανωτέρω. Ωστόσο παράγοντες της αγοράς εκτιμούν ότι τα ποσοστά πρόθεσης χρήσης υπηρεσιών 3PL σύντομα θα αυξηθούν. Πολλά στελέχη επιχειρήσεων είναι ακόμα δύσπιστα μπροστά στα θετικά οφέλη μιας τέτοιας κίνησης όταν όμως πεισθούν η ανάπτυξη του κλάδου αναμένεται πολύ μεγαλύτερη από ότι έχει ήδη περιγραφεί.

Διαφοροποίηση ανταγωνιστών. Επιχειρήσεις οι οποίες έχουν πολύ διαφορετικές ιδέες συνήθως λειτουργούν εκτός πεπατημένης και αποτελούν πρόκληση για τους ανταγωνιστές τους που δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά. Σημαντικό στοιχείο για να υλοποιηθούν αυτές οι διαφορετικές ιδέες είναι η ύπαρξη ανομοιογένειας στους ανταγωνιστές κάθε κλάδου. Σε γενικές γραμμές, για τον κλάδο που μελετάται εν προκειμένω, παρατηρείται ομοιογένεια ανταγωνιστών.

Λόγω της φύσης των δραστηριοτήτων που παρέχουν οι 3PL προμηθευτές είναι δύσκολο να παρουσιαστεί ανταγωνιστής με σημαντικές διαφοροποιήσεις σ’ αυτές. Και όταν υπάρχουν διαφοροποιήσεις αυτές συνήθως αφορούν τον εσωτερικό τρόπο λειτουργίας των 3PL και την παραδοτέα υπηρεσία όσον αφορά το κόστος και τους

χρόνους παράδοσης. Για παράδειγμα, τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί τάση των επιχειρήσεων 3PL στη χρήση λογισμικού και πληροφοριακών συστημάτων που βοηθούν τη δραστηριότητά τους. Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου ξεκίνησε να λειτουργεί Σύστημα Διαχείρισης Αποθηκών (WMS) 15 χρόνια νωρίτερα, εισάγοντας ταυτόχρονα μια εξαιρετική καινοτομία για την εποχή, η οποία επηρέαζε κυρίως τον τρόπο λειτουργίας του ίδιου του 3PL προμηθευτή και η οποία πλέον υιοθετείται από τους περισσότερους 3PL προμηθευτές του κλάδου. Επιπλέον, σήμερα η ίδια εταιρεία είναι από τις πρώτες που αποφάσισαν να εγκαταστήσουν και να λειτουργήσουν ένα ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Αποθηκών με RFID. Τέλος, ειδικοί της αγοράς εκτιμούν ότι και αυτή η καινοτομία θα υιοθετηθεί από τους περισσότερους 3PL προμηθευτές. Ο λόγος που οδηγούνται σε αυτό το συμπέρασμα συνδέεται με το ότι ο κλάδος ακόμα αντιμετωπίζει την επιφυλακτικότητα των πραγματικών και δυνητικών πελατών και οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μην «υστερούν» σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους ώστε να μπορέσουν να αποκτήσουν ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς και να εδραιωθούν σε αυτή.

Στελέχη επιχειρήσεων 3PL υποστηρίζουν ότι οι διαφοροποιήσεις που θα εμφανιστούν τα επόμενα χρόνια θα αφορούν λύσεις ώστε να μειώνονται οι απαιτούμενοι αποθηκευτικοί χώροι (π.χ. μείωση των “logistics centers” μέσω απευθείας διανομής των εμπορευμάτων από τον πωλητή στον αγοραστή), καθώς αποτελούν το σημαντικότερο κόστος που αντιμετωπίζουν οι 3PL προμηθευτές, έτσι ώστε να μειωθεί και η τιμή με την οποία επιβαρύνονται οι πωλητές - εντολείς. Η δεύτερη διαφοροποίηση που αναμένεται είναι η εξέλιξη των πληροφοριακών συστημάτων και συστημάτων διαχείρισης ώστε να ικανοποιούνται όλες οι λειτουργίες των 3PL προμηθευτών διαδικτυακά.

3. 2. 3. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών

Η απειλή για υποκατάσταση των υπηρεσιών που προσφέρει ένας προμηθευτής 3PL δεν εμφανίζεται έντονη στον εν λόγω κλάδο. Και τούτο διότι ο μόνος τρόπος να υπάρξει υποκατάσταση είναι να επανέλθουν οι δραστηριότητες “Logistics” στο εσωτερικό των επιχειρήσεων - εντολέων, όπως συνέβαινε παραδοσιακά. Κάτι τέτοιο όμως θα ήταν οξύμωρο δεδομένου ότι τα τελευταία χρόνια αυξήθηκε η αποδοχή του

“outsourcing”, με στόχο τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας για συγκεκριμένες λειτουργίες των επιχειρήσεων.

Η απόφαση για ανάθεση μέρους ή του συνόλου κάποιων διαδικασιών που μεσολαβούν μέχρι την τελική παράδοση των εμπορευμάτων, βασίζεται σε συγκεκριμένα οφέλη που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτή την πρακτική.

Τα βασικά πλεονεκτήματα που προκύπτουν για μια επιχείρηση από τη συνεργασία της με έναν 3PL προμηθευτή αρχικά αφορούν τη δημιουργία και συνεχή αναβάθμιση υποδομών όπως αποθήκες, στόλο οχημάτων, εξοπλισμό μηχανοργάνωσης, συστήματα ασφάλειας κλπ. Αναθέτοντας τις διαδικασίες αυτές σε τρίτο ανεξάρτητο φορέα, οι επιχειρήσεις στρέφουν την αξιοποίηση των διαθέσιμων κεφαλαίων στους κύριους τομείς δραστηριότητας. Η εξοικονόμηση πόρων σχετίζεται ακόμα και με το κόστος διαχείρισης-διακίνησης των εμπορευμάτων. Όταν οι δραστηριότητες “Logistics” εκτελούνται εσωτερικά σε κάθε επιχείρηση αυτό το κόστος γίνεται μέρος των σταθερών εξόδων της επιχείρησης, ενώ με την ανάθεση σε τρίτο φορέα τα έξοδα αυτά μετατρέπονται σε μεταβλητά. Επίσης, γίνεται σωστότερη εκμετάλλευση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού στους κύριους τομείς δραστηριότητας της επιχείρησης.

Η εταιρεία που επιλέγει το “outsourcing” επωφελείται από την τεχνογνωσία, την εμπειρία και την υποδομή του 3PL προμηθευτή. Επιπροσθέτως, δεν χρειάζεται να διατηρεί κοστοβόρα υποδομή για τη διατήρηση αποθεμάτων σε ίδιες εγκαταστάσεις. Σημειώνονται δηλαδή μειωμένες απαιτήσεις σε επίπεδο πάγιου εξοπλισμού, ενισχύεται η ευελιξία της επιχείρησης και καθιστάται ευχερέστερη η οριζόντια επέκτασή της σε νέα προϊόντα και νέες αγορές. Ακόμη, καθιστούν ευκολότερη τη μετεγκατάστασή της ανάλογα με τις διαμορφούμενες πολιτικές, εμπορικές και οικονομικές συνθήκες.

Η αποτελεσματικότητα του δικτύου διανομής μιας επιχείρησης εξαρτάται και από τη γεωγραφική θέση των εγκαταστάσεών της σε σχέση με τις υπάρχουσες υποδομές μεταφοράς. Τυχόν μειονεκτήματα που σχετίζονται με το συγκεκριμένο παράγοντα, μπορούν να εξαλειφθούν μέσω της συνεργασίας με κάποια επιχείρηση 3PL. Συνεπώς κατά τη συνεργασία με έναν 3PL προμηθευτή, επιδιώκεται η μείωση του κόστους, η

βελτίωση της αποτελεσματικότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας και η απελευθέρωση σημαντικών πόρων, οι οποίοι πλέον μπορούν να διοχετευθούν στους κύριους τομείς δραστηριότητας μιας επιχείρησης. Οι δαπάνες σε πάγιο εξοπλισμό και εξειδικευμένο προσωπικό που δημιουργούν σταθερά έξοδα, μετατρέπονται σε μεταβλητά έξοδα όπου ενσωματώνεται και ο παράγοντας της εποχικότητας.

Αν παρόλ' αυτά μια επιχείρηση αποφασίσει να επιστρέψει όλες τις δραστηριότητες "Logistics" στο εσωτερικό της αυτό θα συμβεί επειδή έχει παρατηρήσει ότι η μακροχρόνια συνεργασία της με τον 3PL προμηθευτή ενδεχομένως να στερήσει από αυτήν τη δυνατότητα συσσώρευσης σημαντικής τεχνογνωσίας καθιστώντας την άμεσα εξαρτώμενη από την εταιρεία παροχής υπηρεσιών 3PL.

Αν η επιχείρηση - εντολέας διαθέτει καλά οργανωμένο και αποτελεσματικό δίκτυο διανομής, το "outsourcing" ενδέχεται να μην αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, στο βαθμό που ο εξωτερικός συνεργάτης αδυνατεί να προσφέρει ανάλογα επίπεδα ποιότητας και αποτελεσματικότητας. Επίσης, ανάλογα με τις παρεχόμενες υπηρεσίες, η ανάθεση των "Logistics" σημαίνει την άμεση επαφή του 3PL προμηθευτή με τον τελικό πελάτη. Συνεπώς, η επιλογή ενός εξωτερικού συνεργάτη έχει άμεσο αντίκτυπο στη συνολική εικόνα της επιχείρησης που επιλέγει το "outsourcing". Τέλος, η απόφαση της ανάθεσης των "Logistics" σε τρίτους επηρεάζεται και από τις ενδεχόμενες αντιδράσεις των συνεργατών της επιχείρησης - εντολέα όπως προμηθευτές, τοπικοί αντιπρόσωποι κλπ.

Συμπερασματικά, προκύπτει ότι τα οφέλη που ελλοχεύει η απόφαση για εκχώρηση δραστηριοτήτων "Logistics" σε τρίτους υπερτερούν τόσο σε αριθμό όσο και σε ποιότητα περιεχομένου. Η υποκατάσταση αυτής της εκχώρησης από την επιστροφή των δραστηριοτήτων στο εσωτερικό των επιχειρήσεων σίγουρα «κρύβει» πλεονεκτήματα δεν αποτελεί όμως πραγματική απειλή για την πορεία του κλάδου των 3PL.

3. 2. 4. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Στην περίπτωση της τριαδικής σχέσης, μέρος της οποίας αποτελούν οι 3PL επιχειρήσεις, αγοραστές με την έννοια που εισάγονται στο υπόδειγμα του Porter, θεωρούνται οι επιχειρήσεις «πωλητές» (όπως ορίστηκαν στο 2^ο Κεφάλαιο) ή εναλλακτικά εντολείς.

Οι εντολείς διαπραγματεύονται σε μεγάλο ποσοστό τα/τις προϊόντα/υπηρεσίες των 3PL προμηθευτών εφόσον αναθέτουν σε αυτούς μέρος ή ακόμα και το σύνολο των δραστηριοτήτων “Logistics” τους. Η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ των δύο πλευρών είναι συνήθως μακροχρόνια και συνεργατική, ενώ παρατηρείται κάποιου είδους εξάρτηση δεδομένου του κόστους που απορροφάται από τους 3PL προμηθευτές και των ωφελειών που προκύπτουν από μία τέτοια σχέση.

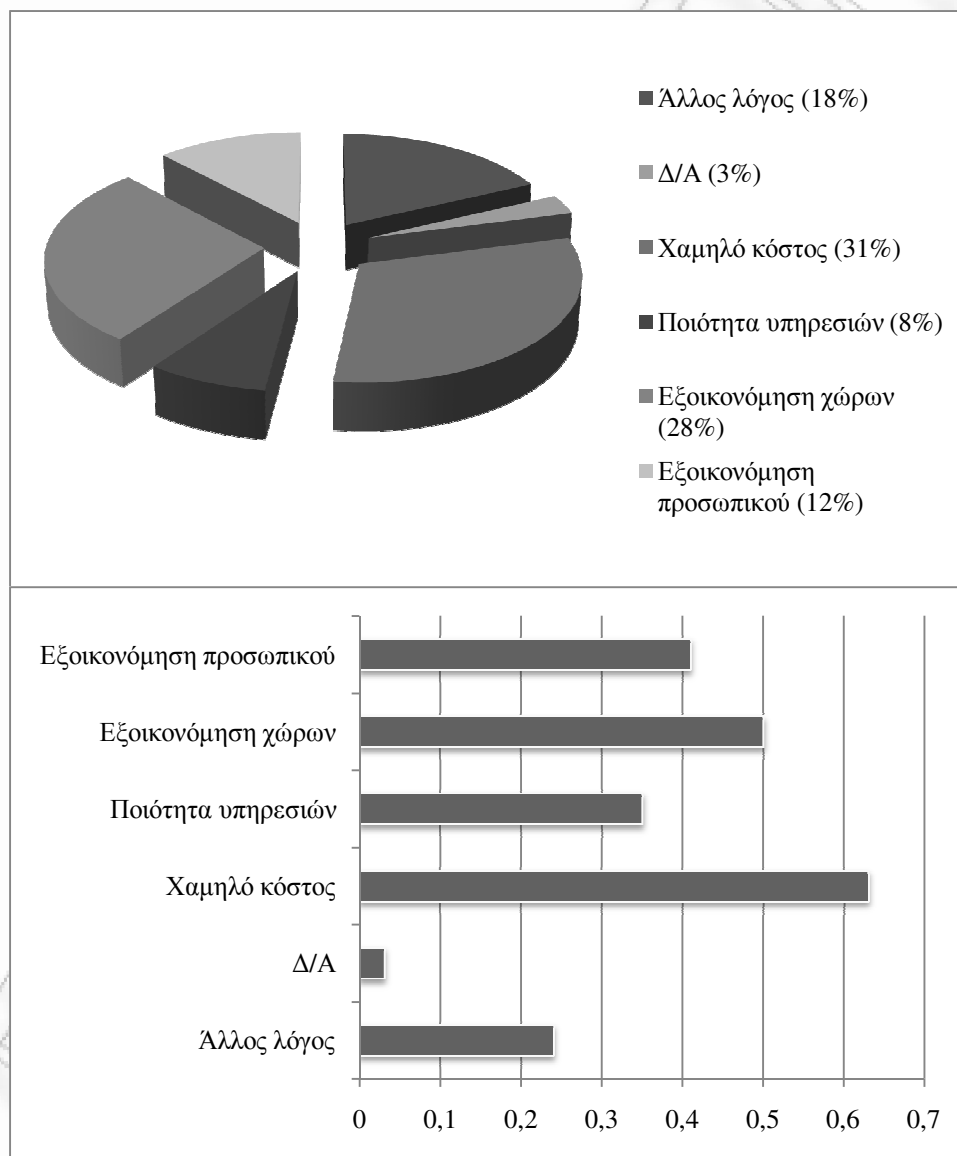
Οι εντολείς δεν έχουν τη δυνατότητα της προς τα πίσω ολοκλήρωσης αναλαμβάνοντας δραστηριότητες “Logistics” να τις επιστρέψουν στο εσωτερικό τους, όπως συνέβαινε παραδοσιακά. Αν οι εντολείς αποφασίσουν την ολοκλήρωση προς τα πίσω αυτομάτως πρέπει να προχωρήσουν στη δημιουργία κατάλληλων υποδομών ή στην αναβάθμιση των ήδη υπαρχόντων. Κάτι τέτοιο θα σήμαινε κατασπατάληση των διαθέσιμων κεφαλαίων όχι μόνο στους κύριους τομείς δραστηριότητας των εντολέων αλλά και σε δευτερεύοντες, ενώ δε σημειώνεται αποτελεσματικός τρόπος διάθεσης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Τέλος, με την προς τα πίσω ολοκλήρωση αυξάνεται το σταθερό κόστος των εντολέων, επιβάρυνοντάς τους μόνιμα με υποδομές, εξοπλισμό, ανθρώπινο δυναμικό, κόστος απόκτησης τεχνογνωσίας κ.α.

Σε δειγματοληπτική έρευνα, που πραγματοποιήθηκε από την TNS - ICAP (2007), σε 100 επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν προβεί σε συνεργασία με 3PL προμηθευτές, υποστηρίζεται ότι οι εντολείς προέβησαν σε “outsourcing” των δραστηριοτήτων “Logistics” τους με πλέον σημαντικό λόγο (κατά σειρά ιεράρχησης από το 1 έως το 5) το κόστος των υπηρεσιών (31%) και ακολουθεί η εξοικονόμηση χώρων (28%). Τα αντίστοιχα ποσοστά το 2006 ήταν 34% και 30%.

Συγκεντρωτικά, οι λόγοι ανάθεσης των “Logistics” που αναφέρθηκαν ανεξαρτήτως ιεράρχησης, ανέδειξαν το χαμηλό κόστος σε ποσοστό 63% το 2007. Ακολουθεί η εξοικονόμηση χώρων και προσωπικού (50% και 41% αντίστοιχα) και η ποιότητα των υπηρεσιών (35%). Το 2006 το ποσοστό που αφορά το χαμηλό κόστος ήταν 80%, ενώ

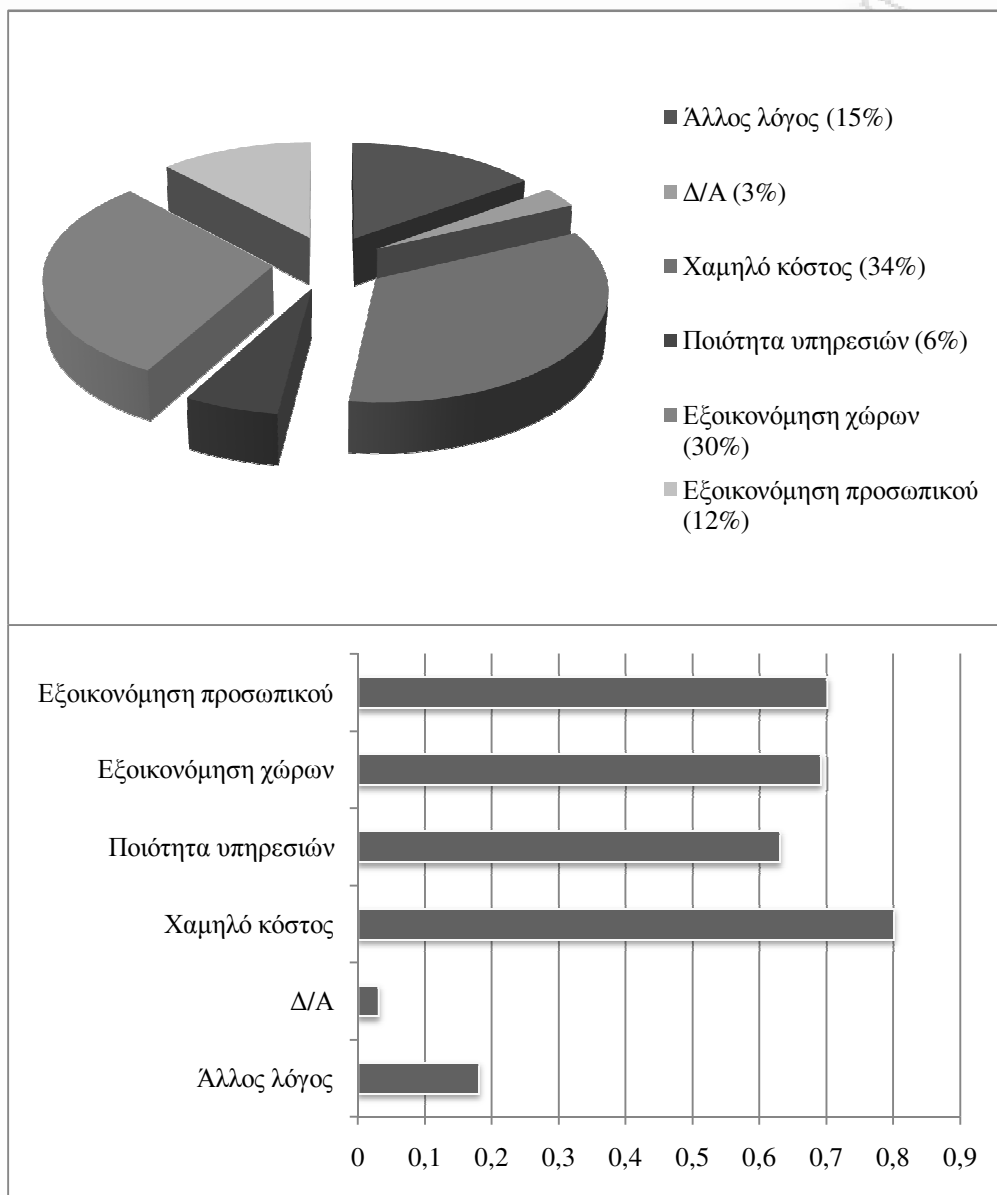
ακολουθεί η εξοικονόμηση προσωπικού (70%), η εξοικονόμηση χώρων (69%) και η ποιότητα των υπηρεσιών (63%). Στο σημείο αυτό διευκρινίζεται ότι τα ποσοστά δεν αθροίζουν προς 100% διότι, χωρίς ιεράρχηση, κάθε μια από τις 100 επιχειρήσεις προσδιορίζει περισσότερους από έναν λόγο για τους οποίους χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες 3PL.

Διάγραμμα 3.5: Λόγοι χρήσης των υπηρεσιών 3PL για το 2007 (πάνω: Πιο σημαντικός λόγος, κάτω: Συγκεντρωτικά).



Πηγή: ICAP κλαδική μελέτη για 3PL, Νοέμβριος 2007.

Διάγραμμα 3.6: Λόγοι χρήσης των υπηρεσιών 3PL για το 2006 (πάνω: Πιο σημαντικός λόγος, κάτω: Συγκεντρωτικά).



Πηγή: ICAP κλαδική μελέτη για 3PL, Νοέμβριος 2007.

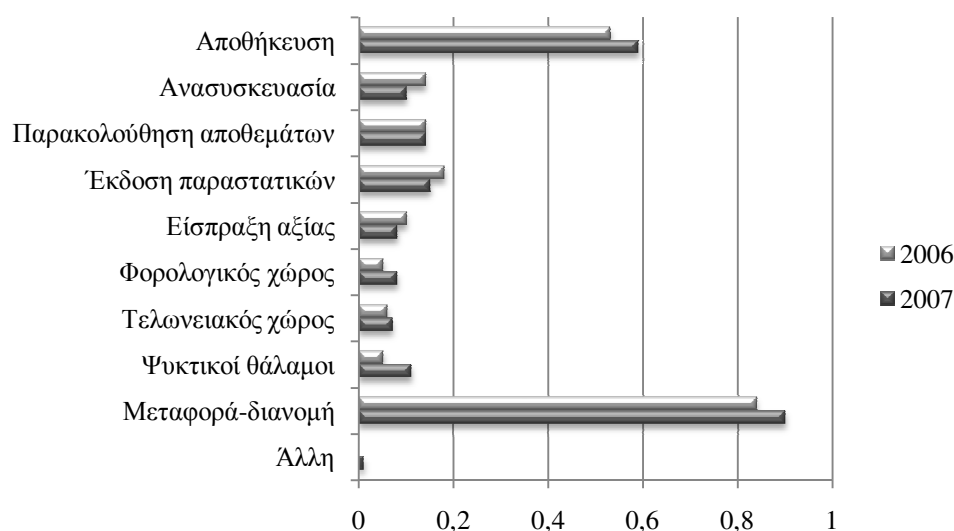
Όσον αφορά τώρα τους 3PL προμηθευτές, που συμμετέχουν στη διαμόρφωση της εικόνας του κλάδου, αξίζει να σημειωθεί ότι αποτελούν έναν αρκετά ικανοποιητικό αριθμό επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Αν και η τάση για εξωτερίκευση δραστηριοτήτων “Logistics” άργησε στη χώρα μας, σε σχέση με την υπόλοιπη Ευρώπη, είναι πλέον αρκετά διαδεδομένη και οι επιχειρήσεις 3PL συνεργάζονται με σημαντικούς πελάτες.

Το προϊόν και οι υπηρεσίες που παρέχουν οι 3PL προμηθευτές γνωρίζουν κάποιες διαφοροποιήσεις από επιχείρηση σε επιχείρηση. Σε γενικές γραμμές οι 3PL προμηθευτές, όπως παρουσιάστηκε και στο διάγραμμα 2.3, ασχολούνται με:

- αποθήκευση,
- διανομή και μεταφορά,
- υπηρεσίες αποσυσκευασίας/ανασυσκευασίας/ετικετοποίησης και
- υπηρεσίες λογισμικής υποστήριξης.

Με τη δειγματοληπτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την TNS - ICAP (2007), αποδεικνύεται ότι από το σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος που επιλέγουν το “outsourcing” το 2007 ποσοστό 90% χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες μεταφοράς - διανομής έναντι 84% το 2006. Επίσης, ποσοστό 59% χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες αποθήκευσης το 2007 σε σύγκριση με 53% το 2006. Το ποσοστό των επιχειρήσεων που χρησιμοποιεί υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας, όπως η παρακολούθηση αποθεμάτων, παρέμεινε σταθερό τη διετία 2006-2007. Στο σημείο αυτό διευκρινίζεται και πάλι ότι τα ποσοστά δεν αθροίζονται προς 100% διότι κάθε μια από τις 100 επιχειρήσεις χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες 3PL για περισσότερες από μια κατηγορία υπηρεσιών. Σχετικό διάγραμμα παρουσιάζεται ακολούθως.

Διάγραμμα 3.7: Κατηγορίες υπηρεσιών 3PL για τα έτη 2006-2007.



Πηγή: ICAP κλαδική μελέτη για 3PL, Νοέμβριος 2007.

Όταν οι αγοραστές - εντολείς αποφασίσουν να αναθέσουν τις υπηρεσίες “Logistics” σε τρίτους συνεργάζονται με αξιόπιστες εταιρείες του κλάδου οι οποίες έχουν τη δυνατότητα υποστήριξης των δραστηριοτήτων τους. Στόχος των εντολέων, όπως έχει ήδη αναφερθεί και ανωτέρω, είναι μέσω της εν λόγω συνεργασίας να αποκομίσουν πολλαπλά οφέλη εκ των οποίων πολλά σχετίζονται με το κόστος.

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και όλες οι σχετικές με αυτή δραστηριότητες αποτελεί σημαντικό τμήμα στη διαμόρφωση του συνολικού κόστους που αντιμετωπίζει κάθε εμπορική, βιομηχανική ή μεικτή επιχείρηση. Εκτός των λόγων που έχουν ήδη αναφερθεί περί υποδομών και αποτελεσματικότερης διάθεσης κεφαλαίων και ανθρώπινου δυναμικού οι επιχειρήσεις που συνεργάζονται με 3PL προμηθευτές επιθυμούν και υψηλότερα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών, ευελιξία καθώς και αποτελεσματικότερη και ποιοτικά αναβαθμισμένη διαχείριση.

Όλα τα ανωτέρω αποτελούν σημαντικό κόστος για μια επιχείρηση που αποφασίζει να διατηρήσει τις δραστηριότητες “Logistics” στο εσωτερικό της, κόστος το οποίο μπορεί να μεταβιβαστεί σε έναν 3PL προμηθευτή. Σε αυτήν την περίπτωση ο εντολέας αντιμετωπίζει μόνο το κόστος συνεργασίας με τον 3PL προμηθευτή, κόστος το οποίο σχετίζεται τόσο με τις απαιτήσεις της συμβατικής σχέσης όσο και με τον κίνδυνο να αποδειχτεί η συνεργασία αυτή λανθασμένη απόφαση.

Επομένως η απόφαση για σύναψη συνεργασίας με έναν 3PL προμηθευτή πρέπει να αποτελεί προϊόν δομημένης σκέψης και λαμβανομένου υπόψη ότι το/η διαπραγματευόμενο/η προϊόν/υπηρεσία αναπαριστά μεγάλο ποσοστό του κόστους των αγοραστών - εντολέων αυτομάτως δημιουργείται και κίνητρο για την αλλαγή 3PL προμηθευτή από επιχειρήσεις που ήδη συνεργάζονται.

Όπως σε όλους τους κλάδους έτσι κι εδώ υπάρχουν μεγάλες και οργανωμένες εταιρείες που μπορούν να προσφέρουν τα προαναφερθέντα οφέλη στις επιχειρήσεις, υπάρχουν όμως και μικρότερες, λιγότερο οργανωμένες εταιρείες που εξυπηρετούν πελάτες με μικρότερες απαιτήσεις ή και ευκαιριακές μικρής εμβέλειας συνεργασίες.

Ωστόσο, η απόφαση μιας επιχείρησης για αλλαγή 3PL προμηθευτή στηρίζεται τόσο στο κόστος όσο και σε άλλα κριτήρια όπως δείκτες απόδοσης, βιωσιμότητα επιχείρησης, δυνατότητα επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες, προοπτική ανάπτυξης, ικανότητα ομάδας διοίκησης, στελεχιακό δυναμικό, υποδομές και διαδικασίες,

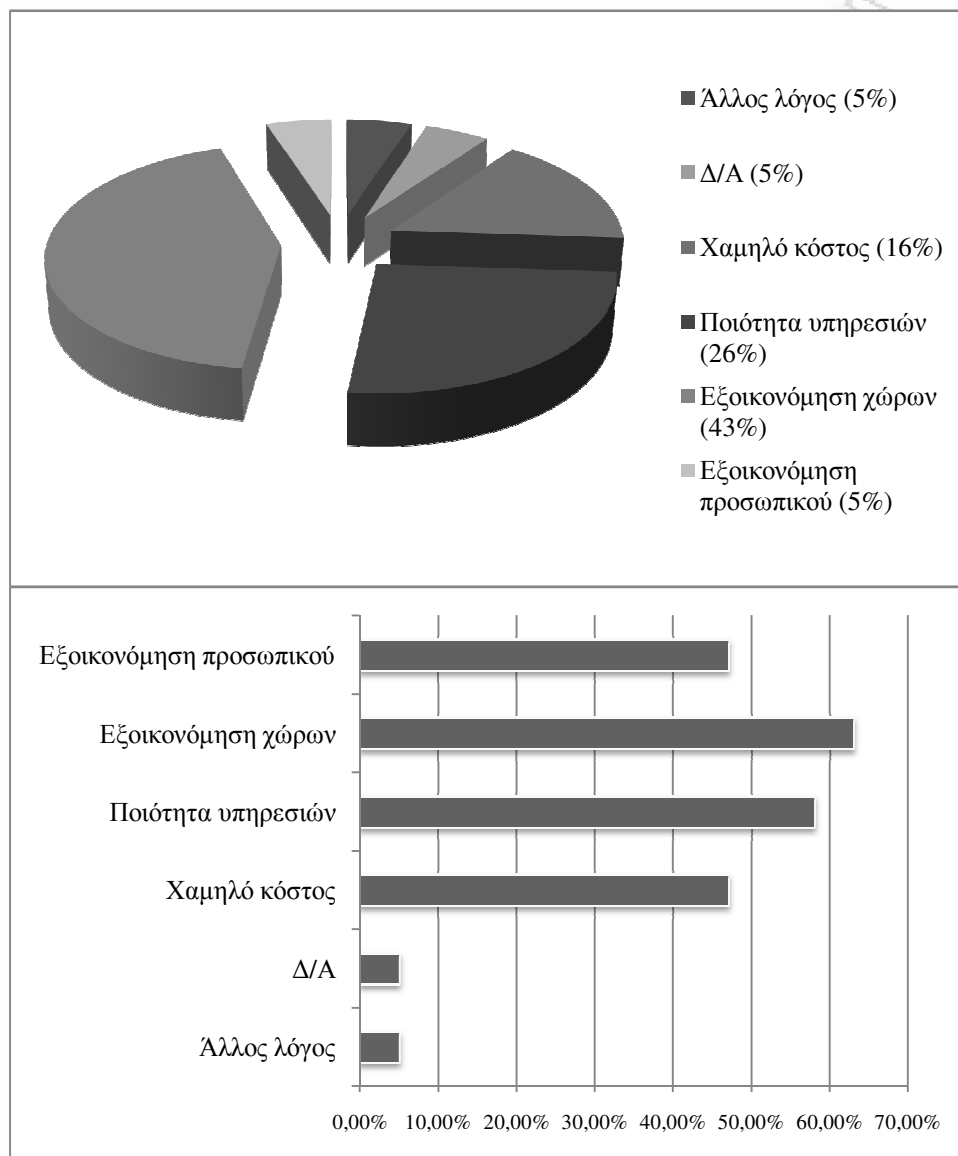
τεχνογνωσία, εξειδίκευση σε κάποιο τομέα κ.λπ. Μια λανθασμένη απόφαση αλλαγής προμηθευτή μπορεί να οδηγήσει τον εντολέα σε: απώλεια πωλήσεων, συρρίκνωση πελατολογίου, απώλεια φήμης και ονόματος μαρκών και μειωμένη δυνατότητα λανσαρίσματος νέων προϊόντων λόγω δυσπιστίας από τη διαχείριση των υπαρχόντων.

Συμπεραίνουμε επομένως ότι το κόστος αλλαγής 3PL προμηθευτή μπορεί να αποδειχτεί υπέρογκο και σχετίζεται τόσο με τους προηγούμενους παράγοντες όσο και με το κόστος που θα αντιμετωπίσει ο εντολέας για μεταφορά των αποθεμάτων του από τον προηγούμενο 3PL προμηθευτή στον επόμενο και τις διαφορετικές απαιτήσεις της νέας συμβατικής σχέσης.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι το διαπραγματευόμενο προϊόν είναι σημαντικό τόσο από άποψη ποιότητας όσο και από άποψη τιμής ώστε να μην μπορεί εύκολα να υποκατασταθεί χωρίς να επηρεαστεί το τελικό προϊόν.

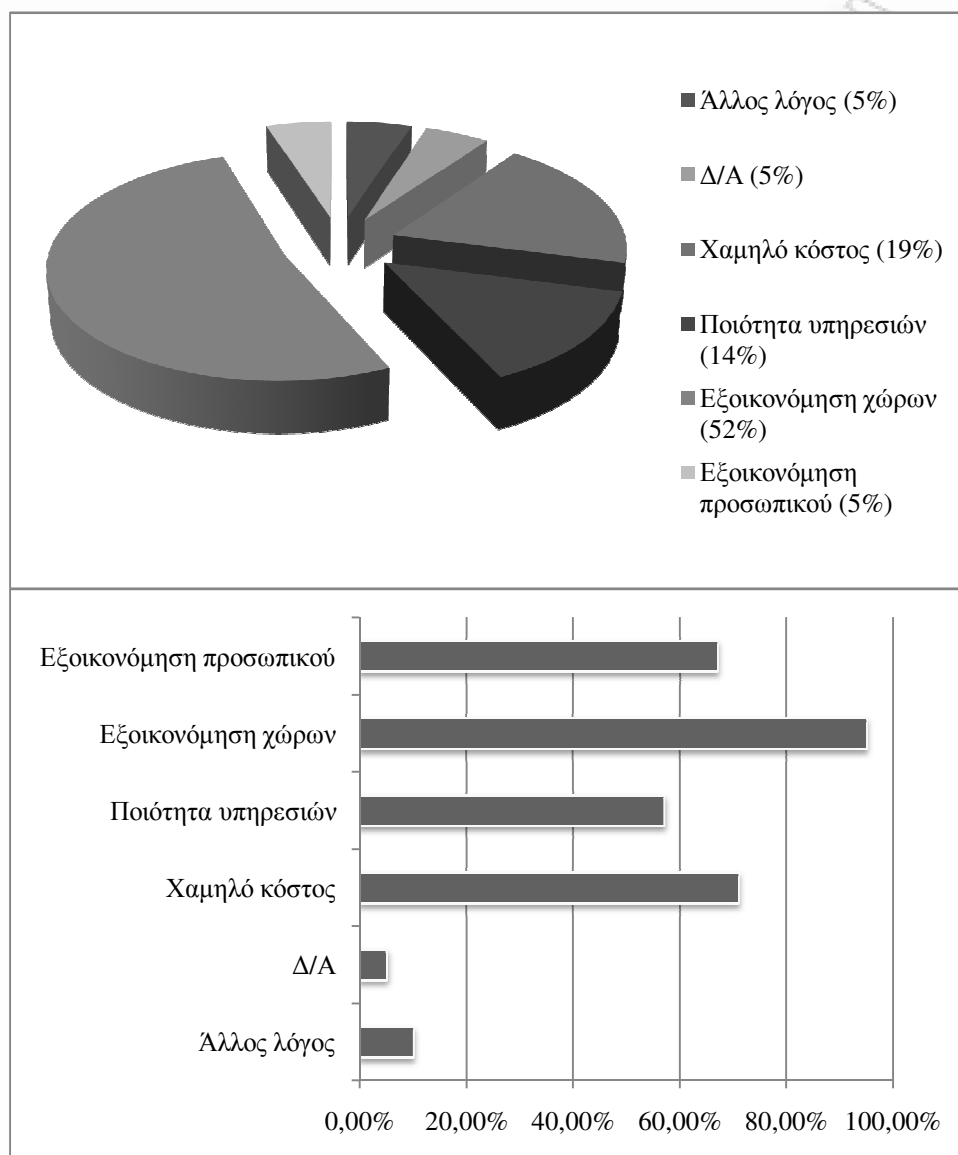
Σε δειγματοληπτική έρευνα, που πραγματοποιήθηκε από την TNS - ICAP (2007), σε 200 επιχειρήσεις, οι οποίες δεν έχουν προβεί σε συνεργασία με 3PL προμηθευτές, υποστηρίζεται ότι σκέφτονται να συνεργαστούν με κάποιο 3PL προμηθευτή με πρώτο σε σπουδαιότητα λόγο (σε κλίμακα από 1 έως 5) την εξοικονόμηση χώρων με ποσοστό 43% και ακολουθεί η ποιότητα υπηρεσιών με ποσοστό 26%. Το 2006 η εξοικονόμηση χώρων ήταν και πάλι πρώτη με ποσοστό 52%, ενώ ακολουθούσε το χαμηλό κόστος (19%). Εξετάζοντας τις απαντήσεις χωρίς διαβάθμιση κατά σπουδαιότητα (συγκεντρωτικά), ο κυριότερος λόγος για τη μελλοντική χρήση των υπηρεσιών 3PL το 2007 είναι η εξοικονόμηση χώρων με ποσοστό 63%. Ακολουθεί η ποιότητα υπηρεσιών (58%), το χαμηλό κόστος (47%) και η εξοικονόμηση προσωπικού (47%). Η ιεράρχηση το 2006 ήταν εξοικονόμηση χώρων (95%), χαμηλό κόστος (71%), εξοικονόμηση προσωπικού (67%) και ποιότητα των υπηρεσιών (57%). Και εδώ διευκρινίζεται ότι τα ποσοστά δεν αθροίζουν προς 100%. Τα σχετικά διαγράμματα παρουσιάζονται ακολούθως.

Διάγραμμα 3.8: Λόγοι μελλοντικής χρήσης των υπηρεσιών 3PL για το 2007 (πάνω: Πιο σημαντικός λόγος, κάτω: Συγκεντρωτικά).



Πηγή: ICAP κλαδική μελέτη για 3PL, Νοέμβριος 2007.

Διάγραμμα 3.9: Λόγοι μελλοντικής χρήσης των υπηρεσιών 3PL για το 2006 (πάνω: Πιο σημαντικός λόγος, κάτω: Συγκεντρωτικά).



Πηγή: ICAP κλαδική μελέτη για 3PL, Νοέμβριος 2007.

Υποστηρίζεται δε, ότι αν οι εντολές επικεντρώνονται μόνο στο κόστος και όχι στα ποιοτικά αποτελέσματα, τότε ο κλάδος θα οδηγηθεί σε έναν πόλεμο τιμών ο οποίος θα επηρεάσει τη συνεργασία καθώς ο 3PL προμηθευτής, πιεσμένος στα κοστολόγια, δε θα ανταποκρίνεται σε ότι υποσχέθηκε με άμεση επίπτωση στο επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών (PLANT management, 2003).

Εν κατακλείδι, συμπεραίνουμε ότι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών - εντολέων αποδεικνύεται μικρή δεδομένου της σχέσης συνεργασίας και εξάρτησης

που δημιουργείται με τους 3PL προμηθευτές. Οι εντολές δεν μπορούν να «εκβιάσουν» τους 3PL προμηθευτές με μετακίνησή τους λαμβάνοντας υπόψη ότι το κόστος δεν αποτελεί το μοναδικό κριτήριο σε μια τέτοια απόφαση και δεδομένου του σημαντικού κέρδους που αποκομίζουν οι εντολές από μια τέτοια συνεργασία.

3. 2. 5. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Στον πίνακα Π.3.2. που ακολουθεί στο παράτημα του 3^{ου} κεφαλαίου παρουσιάζονται όλες οι ομάδες «υλικών» τις οποίες προμηθεύονται οι 3PL επιχειρήσεις για να υποστηρίξουν τη λειτουργία τους.

Λόγω του ότι στην αγορά δραστηριοποιείται ένας αρκετά μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων - προμηθευτών των ανωτέρω «υλικών» οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο των 3PL δεν απειλούνται ιδιαίτερος από την πίεση που μπορεί να ασκήσει κάποιος/οι προμηθευτής/ές σε θέματα τιμής ή ποιότητας. Αν μια επιχείρηση 3PL νιώσει ότι της ασκείται πίεση εκ μέρους των προμηθευτών της έχει τη δυνατότητα μετακίνησης σε άλλους περιορίζοντας έτσι τη διαπραγματευτική τους δύναμη.

Επίσης, ένας παράγοντας που δρα περιοριστικά στη δύναμη των προμηθευτών αφορά τη μη ύπαρξη μοναδικότητας των προμηθευόμενων υλικών. Συνεπώς, η επιχείρηση 3PL δεν αναπτύσσει σχέση εξάρτησης με προμηθευτές της ώστε να επηρεάζεται η πορεία της από την πορεία των προμηθευτών της. Αντιθέτως, σε περιπτώσεις κλάδων των οποίων οι επιχειρήσεις εξαρτώνται από συγκεκριμένους προμηθευτές λόγω μοναδικότητας υλικών ή/και μεγάλων διακυμάνσεων τιμών ή/και ποιότητας η σχέση εξάρτησης που δημιουργείται μεταξύ πελατών και προμηθευτών επηρεάζει άμεσα και τα δύο μέρη.

Όσον αφορά τώρα το κόστος μετακίνησης, τονίζεται ότι σαν όρος είναι αρκετά εκτενής και συνήθως επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, ενώ είναι σε θέση να επηρεάσει τον ανταγωνισμό. Συνήθως, προκύπτει όταν μια επιχείρηση - πελάτης αποφασίζει να αλλάξει προμηθευτή και εν προκειμένω, αν θεωρήσουμε ως επιχείρηση - πελάτη τον πάροχο των υπηρεσιών 3PL και προμηθευτή τους προμηθευτές των ανωτέρω κατηγοριών «υλικών», κόστος μετακίνησης εμφανίζεται όταν η επιχείρηση 3PL αποφασίσει να αλλάξει αυτούς τους προμηθευτές.

Λόγω της φύσης της δραστηριότητας των επιχειρήσεων 3PL, τα «υλικά» που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη του σκοπού λειτουργίας τους συμμετέχουν με μικρό ποσοστό στο συνολικό κόστος που αντιμετωπίζει μια τέτοια επιχείρηση, ενώ οι μεγαλύτερες απαιτήσεις κεφαλαίου απαντώνται στην ενοικίαση ή αγορά οικοπέδων και κτηριακών εγκαταστάσεων, όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενη ενότητα.

Η μόνη λοιπόν κατηγορία «υλικών» η οποία μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα στις επιχειρήσεις 3PL, σε περίπτωση που οι τελευταίες αποφασίσουν να αντικαταστήσουν τους προμηθευτές τους, είναι αυτή που σχετίζεται με τις κτηριακές της εγκαταστάσεις. Αυτό το πρόβλημα δημιουργείται από δύο κυρίως πηγές.

Η πρώτη αφορά την έλλειψη χώρων που μπορούν να στεγάσουν τέτοιου είδους επιχειρήσεις. Στην Ελλάδα είναι λίγες οι περιοχές που διαθέτουν χώρους για τέτοιου είδους δραστηριοποίηση δημιουργώντας έτσι μικρή προσφορά. Ταυτοχρόνως όμως, και λόγω της ανάπτυξης που παρατηρείται στον κλάδο των 3PL, σημειώνεται αύξηση της ζήτησης των χώρων αυτών τόσο από τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις όσο και από τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις που επιθυμούν επέκτασή τους. Συνεπώς, με μικρή προσφορά και συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση οι ιδιοκτήτες των χώρων αυτών εκμεταλλεύονται την κατάσταση «ανεβάζοντας» τόσο τις τιμές πώλησης όσο και τις τιμές ενοικίασης αυτών.

Η δεύτερη πηγή αφορά το κόστος μεταφοράς του εξοπλισμού του 3PL προμηθευτή από τις προηγούμενες εγκαταστάσεις στις νέες. Ειδικότερα, αυτό το πρόβλημα αντιμετωπίζουν κυρίως οι επιχειρήσεις 3PL που λειτουργούν με συστήματα αυτοματισμού. Το κόστος μεταφοράς τέτοιου είδους εξοπλισμού αποδεικνύεται εξαιρετικά υψηλό λόγω όγκου και βάρους των μηχανισμών, ενώ σε αυτό προστίθεται και το κόστος μεταφοράς όλων των εμπορευμάτων/υλικών που στεγάζονται στους χώρους της επιχείρησης προς εξυπηρέτηση των πελατών της.

Συμπεραίνεται λοιπόν ότι για ένα πάροχο υπηρεσιών 3PL δεν είναι δύσκολη η απόφαση αλλαγής προμηθευτών, εφόσον το κόστος μετακίνησης εμφανίζεται χαμηλό, αρκεί βέβαια να μην σχετίζεται η απόφαση με μετεγκατάσταση της επιχείρησης.

Ένας ακόμη παράγοντας που είναι σημαντικός για τη διαμόρφωση της εν λόγω δύναμης είναι η διαθεσιμότητα στην αγορά υποκατάστατων «υλικών». Τα υποκατάστατα «υλικά» επιδρούν εντονότερα στον ανταγωνισμό όταν:

1. Υπάρχουν άφθονα και φθηνά υποκατάστατα «υλικά». Στην περίπτωση αυτή τα υποκατάστατα δημιουργούν ένα «πλαφόν» στις τιμές των προμηθευόμενων «υλικών» του κλάδου, το οποίο με τη σειρά του δημιουργεί κίνητρα μεταπήδησης των πελατών στα υποκατάστατα. Το «πλαφόν» αυτό συμπιέζει τα κέρδη και αφήνει μόνη διέξοδο κερδοφορίας τη μείωση του κόστους. Παράλληλα, η ύπαρξη διαθέσιμων υποκατάστατων «υλικών» εξαναγκάζει εμμέσως τους προμηθευτές να προσαρμόζονται σε αυτές τις τιμές, ώστε να μπορέσουν να γίνουν και πάλι ανταγωνιστικοί, επιδρώντας συχνά στην ποιότητα των «υλικών».
2. Τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ποιοτικά παρόμοια, οπότε επιβάλλουν διαφοροποίηση στα προϊόντα του κλάδου με κάποιο συνδυασμό χαμηλότερου κόστους και καλύτερης ποιότητας.
3. Το κόστος μεταπήδησης στα υποκατάστατα είναι σχετικά χαμηλό (π.χ. κόστος επανεκπαίδευσης προσωπικού, κόστος πρόσθετου εξοπλισμού, κλπ).

Στην περίπτωση των προμηθευτών των 3PL επιχειρήσεων, όλες οι κατηγορίες προμηθευόμενων «υλικών» του πίνακα Π.3.2 είναι εύκολα υποκαταστάσιμες. Παραδείγματος χάριν, οι παλέτες είναι χαμηλές, κινητές πλατφόρμες, οι οποίες μπορεί να είναι ξύλινες, πλαστικές, μεταλλικές, από ίνες ξύλου ή από συνδυασμό των παραπάνω υλικών. Παρόλο που οι ξύλινες παλέτες θεωρούνται πιο ανθεκτικές οι 3PL επιχειρήσεις συχνά επιλέγουν παλέτες κατασκευαζόμενες με κάποιο από τα υπόλοιπα υλικά οι οποίες πωλούνται σε χαμηλότερη τιμή. Αυτή η χαμηλότερη τιμή εξαναγκάζει τους προμηθευτές ξύλινων παλετών να μειώσουν και τις δικές τους τιμές πώλησης φέροντας διάφορες επιπτώσεις στο «υλικό» που πωλούν στους 3PL πελάτες τους.

Απ' την άλλη πλευρά, οι προμηθευτές των υποκατάστατων «υλικών» αποκτούν μεγαλύτερη δύναμη και εδραιώνονται στην αγορά ενώ ταυτοχρόνως, αυξάνεται ο ρυθμός των πωλήσεών τους και απολαμβάνουν υψηλότερα κέρδη.

Την προσπάθεια των προμηθευτών να ελέγχουν την αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται, ώστε να μη δίνεται περιθώριο στις επιχειρήσεις 3PL να

καταφεύγουν σε υποκατάστατα, «ενθαρρύνει» η στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός. Η ολοκλήρωση προς τα εμπρός αφορά ένα είδος στρατηγικής ανάπτυξης σύμφωνα με το οποίο ο προμηθευτής στοχεύει στον έλεγχο της διάθεσης των προϊόντων του. Η προς τα εμπρός καθετοποίηση θεωρείται επιθετική και έχει ως σκοπό την επέκταση της επιχείρησης στην αγορά με έλεγχο της χονδρικής και λιανικής διάθεσης του προϊόντος της. Ειδικότερα, επιχειρήσεις που προβαίνουν σε καθετοποίηση προς τα εμπρός επιθυμούν να εμπλακούν στις δραστηριότητες ομοειδών επιχειρήσεων ώστε να μπορέσουν να τις ανταγωνιστούν άμεσα.

Όσο μικρότερος είναι ο αριθμός των προμηθευτών των «υλικών» τόσο πιο εύκολο είναι για αυτούς να ελέγξουν τις τιμές και την ποιότητα των παρεχόμενων «υλικών». Αντιθέτως, όσο αυξάνεται αυτός ο αριθμός μειώνεται η συγκέντρωση των επιχειρήσεων στον κλάδο στον οποίο αυτές συμμετέχουν, «σκορπίζονται» τα μερίδια αγοράς και οι περισσότεροι προμηθευτές δεν είναι σε θέση να ασκήσουν ανταγωνιστικές πιέσεις.

Αν επανέλθουμε και πάλι στο παράδειγμα με τις παλέτες, ένας προμηθευτής που αποφασίζει να καθετοποιήσει προς τα εμπρός μπορεί να παρέχει στους πελάτες του τόσο ξύλινες (αρχική δραστηριότητα) όσο και πλαστικές παλέτες (νέα δραστηριότητα). Με αυτόν τον τρόπο ο προμηθευτής εμπλέκεται στις δραστηριότητες ομοειδών επιχειρήσεων παρέχοντας στους πελάτες του μεγαλύτερη ποικιλία «υλικών» που μπορεί να προσφέρει και γίνεται άμεσα ανταγωνιστικός για τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου του. Στόχος αυτού του προμηθευτή είναι να προσελκύσει νέους πελάτες, οι οποίοι για κάποιο λόγο δεν προτιμούν τις ξύλινες παλέτες (θέμα κόστους, αντοχής στην υγρασία κλπ), αλλά και να διατηρήσει τους ήδη υπάρχοντες πελάτες όταν αυτοί αποφασίσουν να αλλάξουν τα «υλικά» που χρησιμοποιούν. Συνεπώς, ο προμηθευτής όταν καθετοποιεί προς τα εμπρός αναπτύσσει το πελατολόγιό του ενώ είναι πιθανό να απολαμβάνει και υψηλότερα μερίδια αγοράς.

Εν κατακλείδι, όσον αφορά το ποσοστό των προμηθευόμενων «υλικών» το οποίο αγοράζει ο διαπραγματευόμενος κλάδος αξίζει να σημειωθεί ότι οι 3PL επιχειρήσεις αποτελούν σημαντικούς πελάτες για τους προμηθευτές τους και ειδικότερα, όταν προμηθεύονται «υλικά» που σχετίζονται με τον εξοπλισμό ενδοαποθηκευτικής

διακίνησης, τις τεχνολογίες πληροφορικής εφοδιαστικής αλυσίδας και τα «υλικά» συσκευασίας.

Συμπερασματικά, η εικόνα που αποκομίζουμε σχετικά με τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών δεν είναι ιδιαίτερος ισχυρή. Ο μεγάλος αριθμός προμηθευτών του κλάδου που εξετάζουμε δίνει τη δυνατότητα στις 3PL επιχειρήσεις να επιλέγουν προμηθευτές μέσα από μια μεγάλη ποικιλία αποφεύγοντας έτσι τις σχέσεις εξάρτησης με αυτούς. Η επιλογή προμηθευτών συχνά συνδέεται με τα κόστη μετακίνησης τα οποία συνήθως παρουσιάζονται χαμηλά, ενώ η ευκολία μετακίνησης των 3PL επιχειρήσεων από τον ένα προμηθευτή στον άλλο ενισχύεται από το γεγονός μη ύπαρξης μοναδικότητας στο προϊόν/υπηρεσία που προσφέρει ο προμηθευτής. Τέλος, στην προσπάθεια των προμηθευτών να γίνουν σημαντικοί στους 3PL πελάτες τους κατατάσσεται και η κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός μέσω της οποίας επιθυμούν να ελέγχουν την αγορά, στην οποία δραστηριοποιούνται και να είναι άμεσα ανταγωνιστικοί.

3. 3. Μελλοντική εικόνα του κλάδου των “Third Party Logistics”

Ο κλάδος των 3PL, μη έχοντας επηρεαστεί από την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση, κατέγραψε το 2008 ανοδικά μεγέθη ενώ οι πρώτες επιπτώσεις της κρίσης αναμένεται να γίνουν αισθητές από το 2009, καθώς η συνολική αξία της εγχώριας αγοράς αναμένεται να είναι πτωτική. Αυτή η πτώση οφείλεται κατά κύριο λόγο στη μείωση των εισαγωγών και των εξαγωγών εμπορευμάτων και προϊόντων. Υπάρχουν δε φόβοι ότι αν συνεχίσουν να διαγωνίζονται οι ισχύουσες συνθήκες η συνολική αξία θα παρουσιάσει σημαντική πτώση, που ενδεχομένως να ξεπεράσει το 10% (Supply Chain, 2009). Υποστηρίζεται όμως ότι από το δεύτερο τρίμηνο του 2010 ο κλάδος θα ανακάμψει και θα αποκατασταθεί ο φυσιολογικός ρυθμός του έως τα τέλη του 2010.

Ειδικότερα, η περίοδος 2007-2009, κατά το μεγαλύτερο μέρος της, σημείωσε σημάδια ανάπτυξης, παρά τις ιδιαίτερα δυσμενείς συνθήκες που επικράτησαν στη διεθνή αλλά και στην εγχώρια αγορά, που είχαν τεράστιες επιπτώσεις στην κατανάλωση ιδιαίτερα μετά τον Σεπτέμβριο του 2008. Ιδιαίτερο πρόβλημα μέσα σε αυτές τις συνθήκες φαίνεται πως αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, δεδομένου ότι οι μεγάλες εταιρείες έχουν εδραιώσει την παρουσία τους στην αγορά

και έχουν εξασφαλίσει την απαραίτητη φήμη και πελατεία. Μελλοντικά, σύμφωνα με εκτιμήσεις της αγοράς, ο αριθμός των επιχειρήσεων θα μειωθεί σημαντικά, διαμορφώνοντας νέα χαρακτηριστικά στον κλάδο.

Το γεγονός ότι ο κλάδος των “Logistics” διατηρήθηκε σε ένα αξιοπρεπές επίπεδο κατά το 2008, οφείλεται σε σημαντικό ποσοστό στις συγχωνεύσεις και στρατηγικές συμμαχίες που σημειώθηκαν. Παρόλ’ αυτά ο κλάδος επηρεάστηκε αρκετά από τις απεργίες και τα προβλήματα των λιμανιών, τις αυξήσεις στις τιμές των καυσίμων και την τελική αύξηση των αποθεμάτων στο δεύτερο εξάμηνο του 2009. Καθώς όμως η κρίση παρουσίαζε τα πρώτα της σημάδια, εμφανίστηκε ένα νέο κύμα στροφής προς τους παρόχους 3PL με σκοπό τη μεταβολή του πάγιου κόστους σε μεταβλητό και την απελευθέρωση πόρων.

Σημαντική ώθηση, σύμφωνα με μελέτη της ICAP (2007), στην ανάπτυξη του κλάδου των “Logistics” έχει δώσει ο αναπτυξιακός νόμος 3522/2006 που προσφέρει επενδυτικά κίνητρα στις επιχειρήσεις, καθώς και ο νόμος 3333/2005 για τα εμπορευματικά κέντρα. Με τους δύο προαναφερθέντες νόμους, ικανοποιήθηκε ένα πάγιο αίτημα των φορέων που ασχολούνται με τις εμπορευματικές μεταφορές και τα “Logistics”. Παρόλα αυτά, θεωρείται επιτακτική η ανάγκη θέσπισης ειδικού θεσμικού πλαισίου που θα θέτει τους όρους και τις προϋποθέσεις άσκησης του επαγγέλματος.

Ένα άλλο πρόβλημα το οποίο διαπιστώνεται από εταιρείες του κλάδου είναι η έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών πάνω στην επιστήμη των “Logistics”, τονίζεται δε η ανάγκη κατοχύρωσης και αναγνώρισης του επαγγέλματος μέσω του εκπαιδευτικού συστήματος.

Τέλος, ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που καταγράφονται στον κλάδο των 3PL είναι η ελλιπής ενημέρωση των επιχειρήσεων/χρηστών για τα οφέλη από την ανάθεση σε τρίτους των διαδικασιών “Logistics”. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο θεσμός των “Logistics” να απολαμβάνει χαμηλά επίπεδα διείσδυσης σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, ενώ περαιτέρω ανάπτυξη ανακόπτεται από τη μη χρησιμοποίηση λύσεων “Logistics” από τους δημόσιους οργανισμούς.

Συμπεραίνεται εν κατακλείδι, ότι ο κλάδος θα συνεχίσει να σημειώνει άνοδο στο προσεχές μέλλον, ίσως όμως με μειωμένους ρυθμούς. Οι μειωμένοι αυτοί ρυθμοί

προκύπτουν κατά κύριο λόγο από πιθανά οικονομικά προβλήματα σε υπάρχοντες πελάτες.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

Παράρτημα 3^ο Κεφαλαίου

Π.3.1: Οι κυριότερες απαιτήσεις κεφαλαίου.

ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004
3 P.L. - 3RD PARTY LOGISTICS A.E.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	1.339.137	1.379.431	1.368.686
BALLAUF HELLAS A.E.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	1.523.281	1.447.754	1.384.464
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	115.579	115.579	115.579
BAU LOGISTICS A.E.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	1.951.107	1.158.186	1.162.871
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	887.513	887.513	887.513
CAPOCCI A.E.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	2.879.991	2.560.781	2.303.827
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	29.946	29.946	29.946
CEVA LOGISTICS A.E.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	1.865.555	1.865.555	1.824.850
CUSTOMIZED TRANSPORT SERVICES A.E.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	542.334	487.499	435.930
DELATOLAS EXPRESS CARGO A.E.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	463.126	463.722	177.739
DHL DANZAS AIR & OCEAN ΕΛΛΑΣ Α.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	2.109.645	1.519.535	1.865.715
DIOPHAR A.E.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	11.008.871	9.585.870	8.832.412
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	2.019.055	2.019.055	1.996.744
DSV ΕΛΛΑΣ Α.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	595.547	582.253	509.299
EUROBRIDGE A.E.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	155.041	115.853	123.495
EXPEDITORS INTERNATIONAL ΕΛΛΑΣ Α.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	349.058	346.667	331.990
FIDES LOGISTICS A.E.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	261.436	230.268	189.755
FRAKAPOR LOGISTICS HELLAS A.E.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	7.869.448	7.797.021	7.744.588
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	4.510.073	4.510.073	4.747.896
HELLENIC LOGISTICS A.E.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	9.828.586	8.919.392	7.999.253
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	2.635.673	2.635.673	2.635.673
KUEHNE + NAGEL HELLAS ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	2.744.445	1.477.726	1.236.156
LEADER A.E.			

ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	2.367.200	2.368.183	2.188.241
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	2.021.134	2.021.134	2.044.598
LOGISTICS SERVICES HELLAS A.E.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	2.870.111	2.061.327	1.668.325
MAERSK LOGISTICS ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	37.162	36.037	33.534
MASTER LINK A.E.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	9.367.555		
MEDTAINER A.E.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	690.939	690.031	653.332
PHARMA LOGISTICS A.E.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	764.000	525.000	1.287.000
SARMED - ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΑΠΟΘΗΚΕΣ ΣΑΡΑΝΤΙΤΗΣ Α.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	29.636.316	27.232.166	22.669.687
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	10.259.957	10.109.957	8.209.957
SCHENKER A.E.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	2.730.784	2.539.806	2.143.999
SUPERTRANS A.E.E.M.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	281.523	275.255	440.405
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	81.227
SYNERGY IN SUPPLY CHAIN A.E.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	2.211.165	2.055.672	
TRANSCOMBI EXPRESS A.E.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	14.223.616	11.960.602	15.997.383
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	5.732.745	5.065.940	5.245.740
UNILOG ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΕΙΣ - ΔΙΑΝΟΜΕΣ Α.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	11.735.927	8.099.236	1.980.372
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	5.830.000	0	0
WARDI A.E.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	130.133	47.537	42.932
WAREHOUSE LOGISTICS A.E.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	1.029.370	567.395	77.302
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	610.315	610.315	610.315
ΑΙΧΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Ε.Π.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	2.303.487	2.232.689	1.841.245
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	410.000	410.000	410.000
ΑΛΠΑ LOGISTICS Ε.Π.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	999.881	856.678	722.694
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	24.645	24.645	0
ΑΛΠΙΚΟ Α.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	9.423.297	9.457.948	7.279.022
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	2.630.469	2.510.300	2.356.130
ΑΜΕΣ Α.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	6.918.238	8.872.579	3.564.814

ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	1.700.000	2.419.894	2.419.894
ΑΝΤΖΟΥΛΑΤΟΣ, Π., Α.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	4.605.515	4.606.409	4.579.978
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	829.025	829.025	829.025
ΑΤΤΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ ΛΟΤΖΙΣΤΙΚΣ Α.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	2.296.938	2.270.569	2.370.511
ΒΕΙΝΟΓΛΟΥ, ΟΡΦΕΥΣ, ΔΙΕΘΝΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	9.868.615	11.171.364	11.031.769
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	8.128.423	8.570.872	1.970.872
ΒΙΑΝΟΞ ΣΒΩΛΟΣ Α.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	6.002.064	6.012.380	6.010.222
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	1.399.689	1.399.689	1.399.689
ΓΙΟΥΡΟΓΚΡΟΥΠ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ ΕΝΑΠΟΘΕΣΕΙΣ ΔΙΑΝΟΜΕΣ Α.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	695.906	592.942	466.893
ΓΚΟΛΝΤΑΙΡ ΚΑΡΓΚΟ Α.Ε.Ε. ΔΙΕΘΝΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	2.492.230	2.234.753	2.181.649
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	263.066	263.066	263.066
Δ3 Α.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	1.116.326	1.139.856	1.104.940
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	115.336	115.336	115.336
ΔΙ.Α.Σ Α.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	1.749.867	1.617.739	1.040.218
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	161.409	161.409
3PL PROVIDER Α.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	17.873.130	16.735.046	14.989.223
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	2.659.190	2.659.190	2.659.190
ΔΙΑΝΟΜΗ Α.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	240.246	239.866	236.411
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ Α.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	316.845	134.560	110.718
ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΩΝ ΡΟΛΟΥ - ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΗΣ Α.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	3.195.217	3.191.638	2.983.777
ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ ΔΙΑΝΟΜΩΝ Α.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	214.196	154.146	35.056
ΕΥΡΩΚΑΡΓΚΟ ΕΛΛΑΣ Ε.Π.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	694.801	590.530	393.038
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	132.062	132.062
ΙΜΠΕΡΙΟ - ΑΡΓΩ ΓΚΡΟΥΠ Α.Μ.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	6.574.593	4.289.813	4.426.227
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	6.793.775	6.793.775	6.793.775
ΚΑΛΜΠΕΡΣΟΝ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ Α.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	366.494	334.859	287.960
ΚΑΜΠΕΡΟΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ - ΔΙΑΜΕΤΑΚΟΜΙΣΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΠΑΤΡΑΣ Α.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	2.300.784	2.200.556	2.106.569

ΛΙΝΚ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΕΙΣ - ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ Ε.Π.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	152.095	161.245	156.838
M & M MILITZER & MUNCH ΕΛΛΑΣ Α.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	2.241.136	2.185.101	2.165.326
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	2.018.351	2.018.351	2.018.351
M.A.B.E. Ε.Π.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	9.526.645	9.340.726	14.461.125
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	1.207.567	1.207.567	2.888.162
ΜΑΚΙΟΣ Α.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	18.602.791	18.091.530	14.826.147
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	3.684.691	3.394.691	1.469.358
ΜΑΚΤΙΝ Α.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	144.431		
ΜΟΝΤΙΑΛ ΕΛΛΑΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ Ε.Π.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	259.210	255.708	252.537
ΝΟΤΟΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ Ε.Π.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	796.938	783.904	155.582
ΝΤΑΛΑΣ Α.Ε.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	1.049.180	1.050.882	1.077.157
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	588.069	588.069	588.069
ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ Ε.Π.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	978.308	152.751	84.390
ΠΡΟΟΔΟΣ Α.Ε. ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	6.057.669	5.353.450	5.566.919
ΣΗ ΛΕΒΑΝΤ (ΕΛΛΑΣ) ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ & ΕΜΠΟΡΙΚΗ Ε.Π.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	98.865	32.073	44.543
ΣΙΝΔΟΣ Α.Ε. ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΕΩΝ - LOGISTICS			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	16.074.278	15.132.640	9.111.018
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	1.814.261	1.814.261	1.814.261
ΣΤΑΜΙΔΗΣ, Σ. Ν., Α.Β.Ε.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	1.191.038	1.035.590	1.062.959
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	298.728	298.728	298.728
ΤΑΜΠΛΟΤΖΙΕ Α.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	129.352	48.432	40.101
ΦΕΙΔΑΚΗΣ LOGISTICS Α.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	167.818	99.911	1.092
ΦΟΥΝΤΑΙΝΚ Α.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	5.377.852	4.719.600	3.856.210
ΦΡΙΓΚΟ ΤΡΑΝΣ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	219.797	171.050	125.261
ΦΥΡΙΓΟΣ, Ι., Α.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	4.348.060	3.265.230	2.485.595
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	200.000	200.000	200.000
ΦΩΚΑΣ Α.Ε.Β.Ε.			

ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	340.269	294.423	222.852
ΨΥΓΕΙΑ ΑΛΑΣΚΑ Α.Ε.Β.Τ.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	2.377.021	2.363.455	1.286.629
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	509.419	509.419	408.309
ΨΥΓΕΙΑ ΠΑΤΡΩΝ Α.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	1.042.024	859.887	707.321
ΩΜΕΓΑ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ Α.Ε.			
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	2.462.560	1.842.782	1.686.472
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	1.155.526	1.155.526	0

Πηγή: ICAP κλαδική μελέτη για 3PL, Νοέμβριος 2007.

Π.3.2: Προμηθευόμενα «υλικά» των 3PL επιχειρήσεων.

<p>Εξοπλισμός «ενδοαποθηκευτικής» διακίνησης</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Αναβατώρια, γερανοί & πλατφόρμες ανύψωσης φορτίων. • Ανύψωση & διακίνηση με άρπαγες. • Ανύψωση & διακίνηση τύπου “vacuum”. • Γερανογέφυρες, βαρούλκα. • Περονοφόρα οχήματα. • Ελαστικά περονοφόρων & ανταλλακτικά. • Ενδύματα εργασίας & μέσα προστασίας. • Εξοπλισμός χώρων εργασίας. • Ζυγιστικά αυτόματα και βιομηχανικά. • Ιμάντες, αλυσίδες, συρματόσχοινα πρόσδεσης & ανύψωσης φορτίων. • Καθαρισμού μηχανήματα & υλικά για επαγγελματικούς χώρους. • Καρότσια κάθε τύπου. • Κλειστά κυκλώματα ασφαλείας. • Μεταφορικές ταινίες & ραουλόδρομοι. • Παλετοφόρα & παλετοκάροτσα. • Ράφια αποθηκών. • Ρόδες για καρότσια & ανταλλακτικά. • Σήμανση αποθηκευτικών & βιομηχανικών χώρων. • Συσσωρευτές περονοφόρων. • Συστήματα “access control”. • Συστήματα αποθήκευσης μικροαντικειμένων. • Συστήματα αρχειοθέτησης. • Συστήματα αυτόματης αποθήκευσης & διακίνησης. • Συστήματα εναέριας μεταφοράς & διακίνησης. • Συστήματα μεταλλικά για κατασκευές στήριξης & ανάρτησης. • Συστήματα παρουσίας προσωπικού. • Σωληνωτά ταχυδρομεία. • Υγραέρια για περονοφόρα.
<p>Αποθηκευτικοί χώροι</p>	<p>Κοινοί αποθηκευτικοί χώροι.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ασανσέρ ανύψωσης φορτίων & ατόμων. • Δάπεδα ειδικά για αποθηκευτικούς. • Ηλεκτρομηχανολογικές & άλλες υποδομές κτιρίων. • Κλιματισμός - Συστήματα εξαερισμού. • Πόρτες αποθηκών κάθε τύπου. • Συστήματα φορτοεκφόρτωσης: <ol style="list-style-type: none"> 1. Ράμπα γεφύρωσης δαπέδου αποθήκης με το αμάξωμα των φορτηγών. 2. Φυσούνα φραγής. 3. Βιομηχανικές πόρτες.

	<ul style="list-style-type: none"> • Συστήματα πυρανίχνευσης & πυρόσβεσης. • Φωτισμός ασφαλείας. <p>Ψυκτικοί αποθηκευτικοί χώροι.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Αντιολισθητικά δάπεδα ψυκτικών θαλάμων. • Καταγραφικά ψυκτικών χώρων. • Μονώσεις, πόρτες, κουρτίνες • Τούνελ κατάψυξης. • Ψυκτικοί θάλαμοι & αξεσουάρ. • Ψυκτικοί μηχανισμοί αποθηκών και θαλάμων.
<p>Συσκευασία διακίνησης & μεταφοράς</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Αυτοκόλλητες ταινίες συσκευασίας (απλές, τυπωμένες). • Βαρέλια (από σίδηρο, αλουμίνιο, σκληρό χαρτί, ξύλο, πλαστικό). • Γραμμές συσκευασίας (συστήματα διακίνησης & αυτοματισμού). • Δίχτυα παλεταρίσματος. • Δίχτυα συσκευασίας προϊόντων (αγροτικά κλπ). • Εκτυλικτήρες χειρός για αυτοκόλλητες ταινίες. • Εργονομικοί πάγκοι & σταθμοί συσκευασίας. • Θερμικοί εκτυπωτές εύκαμπτης συσκευασίας. • Ισοθερμικά κιβώτια μεταφοράς τροφίμων. • Κιβώτια, παλετοκιβώτια, παλετοκαλαθούρες, αναδιπλούμενα. • Μηχανές διαμορφωτικές χαρτοκιβωτίων. • Μηχανές εκτύπωσης & επικόλλησης ετικετών (barcode κλπ). • Μηχανές καρφωτικές. • Μηχανές κλειστικές χαρτοκιβωτίων (κολλητικές, συρραφής, ταινίας). • Μηχανές συρραπτικές σάκων. • Μηχανές ψεκασμού κόλλας (ζεστής, κρύας) σε υλικά συσκευασίας. • Μηχανήματα εγκιβωτιστικά – αποεγκιβωτιστικά. • Μηχανήματα ενσακιστικά. • Μηχανήματα θερμοσυγκόλλησης. • Μηχανήματα θερμοσυρρίκνωσης. • Μηχανήματα παλετοποιητικά – αποπαλετοποιητικά. • Μηχανήματα περιτύλιξης με χαρτόνι. • Μηχανήματα σήμανσης – μαρκαρίσματος. • Μηχανήματα συσκευασίας σε δίχτυ. • Μηχανήματα τοποθέτησης χειρολαβής. • Μηχανήματα τυλιχτικά παλετών. • Παλέτες κάθε τύπου. • Πλαστικά κιβώτια όλων των τύπων.

	<ul style="list-style-type: none"> • Πρέσες συμπίεσης ανακυκλώσιμων υλικών συσκευασίας (χαρτοκιβωτίων, χαρτιού, αλουμινίου, πλαστικού κλπ). • Τσέρκια (πλαστικά, μεταλλικά) – Συνδετήρες. • Τσερκομηχανές για πλαστικό & μεταλλικό τσέρκι. • Διάφορα υλικά συσκευασίας (πολυαιθυλένιο, χαρτί περιτυλίγματος, σελοφάν, οντουλέ, κραφτ, σελλυλόζα, αδιάβροχα, από διογκωμένη πολυστερίνη, “bubble”, γωνιές, χαρτί, χαρτόνι, αερόσακοι, λαβές κλπ.) • Χαρτοκιβώτια κάθε τύπου. • Χαρτοτελάρια κάθε τύπου.
<p>Τεχνολογίες πληροφορικής εφοδιαστικής αλυσίδας</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Αναλώσιμα σήμανσης “barcoding”. • Ιχνηλασικά συστήματα εκτύπωσης-ανάγνωσης “barcoding”. • Λογισμικά βελτιστοποίησης συσκευασίας, ομαδοποίησης, φόρτωσης. • Λογισμικά διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας. • Λογισμικά οργάνωσης επιχειρήσεων. • Συστήματα ασύρματης παραγγελιοληψίας. • Συστήματα διαχείρισης & δρομολόγησης στόλου διανομών. • Συστήματα ετικετών ασύρματης ταυτοποίησης. • Συστήματα ιχνηλασιμότητας. • Συστήματα συλλογής & τηλεμετάδοσης δεδομένων (R/F). • Συστήματα τηλεματικής διαχείρισης στόλου μεταφορών & διανομών. • Τηλεματική παρακολούθηση κατανάλωσης καυσίμων οχημάτων.
<p>Εξοπλισμός εξωαποθηκευτικής διακίνησης.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ανταλλακτικά και υποστήριξη οχημάτων. • Ελαστικά φορτηγών. • Επικαθήμενα κοινού & ψυχρού φορτίου. • Καταγραφικά θερμοκρασιών θαλάμων ψυγείων. • Καύσιμα & λιπαντικά για επαγγελματικά οχήματα. • Κιβωτάμαξες κάθε τύπου & μεγέθους. • Κλιματιστικά επαγγελματικών οχημάτων. • Οχήματα μεταφοράς προσώπων (λεωφορεία). • Συρόμενα κοινού & ψυχρού φορτίου. • Συσσωρευτές (μπαταρίες) επαγγελματικών οχημάτων. • Φορτηγά οχήματα διανομών (εμπορικά, βαθυδάπεδα, βαρέων μεταφορών, ειδικού τύπου).

	<ul style="list-style-type: none"> • Φορτηγά οχήματα εθνικών - διεθνών μεταφορών. • Υπερκατασκευές (καρότσες ανατρεπόμενες, πλατφόρμες, συρόμενα πλαϊνά). • Ψυκτικά μηχανήματα για θαλάμους ψυγείων. • “Containers”.
<p>Εταιρείες παροχής υπηρεσιών</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ασφάλιση μεταφορών και εμπορευμάτων • Ενοικίαση - μίσθωση παντός τύπου αποθηκευτικών χώρων. • Ενοικίαση κάθε είδους εξοπλισμού. • Εταιρείες “leasing” (παγίων & μηχανολογικών). • Εταιρείες leasing αυτοκινήτων (επαγγελματικού στόλου). • Εταιρείες απολυμάνσεων, απεντομώσεων. • Εταιρείες εξωτερικής υπηρεσίας προστασίας, πρόληψης επαγγελματικού κινδύνου. • Εταιρείες επιθεωρήσεων και εκτιμήσεων. • Εταιρείες παροχής επίγεια εξυπηρετήσεως σε αερολιμένες. • Εταιρείες επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. • Εταιρείες συμβούλων οργάνωσης επιχειρήσεων. • Εταιρείες ταχυμεταφορών. • Καθαρισμοί βιομηχανικών, αποθηκευτικών κτιρίων κλπ. • Σύμβουλοι “Logistics”. • Σύμβουλοι διαχείρισης επικίνδυνων αποβλήτων. • Σύμβουλοι επενδύσεων. • Σύμβουλοι πιστοποιήσεων (ISO, HACCP).

Πηγή: www.apothiki-metafores.gr

Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία 3^ο Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση

- Wheelen T. L., Hunger D. L., 2008. Strategic Management and Business Policy, Pearson-Prentice Hall, ed. 11, pp 82-92.

Ελληνόγλωσση

- ICAP κλαδική μελέτη για 3PL, Νοέμβριος 2007.

Δικτυακές πηγές 3^ο Κεφαλαίου

- <http://www.apothiki-metafores.gr>
- <http://www.beinoglou.gr>
- <http://www.foodlink.gr>
- <http://www.hellastat.eu>
- <http://www.helleniclogistics.com>
- <http://www.homeonline.gr>
- <http://www.kn-portal.com>
- <http://www.logistics-management.gr>
- <http://www.mavelogistics.gr>
- <http://www.omegatransport.com>
- <http://www.plant-management.gr>
- <http://www.sarmed.gr>
- <http://www.supply-chain.gr>

Κεφάλαιο 4^ο

Μελέτη Περίπτωσης: “3PL provider A.E.”

4. 1. Γνωρίζοντας την “3PL provider A.E.”

Η “3PL provider A.E.” υπήρξε η πρώτη εταιρεία στην Ελλάδα με αποκλειστικό αντικείμενο δραστηριότητας την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών “Logistics” υψηλού επιπέδου, εξυπηρετώντας τόσο πολυεθνικές όσο και ελληνικές εταιρείες. Η λειτουργία της ξεκίνησε περίπου 25 χρόνια νωρίτερα όταν συνειδητοποίησε το «κενό» που παρουσίαζε η αγορά σε επιχειρήσεις που θα προσέφεραν αμιγώς υπηρεσίες “Logistics”.

Η επιτυχία της “3PL provider A.E.” οφείλεται κατά μεγάλο ποσοστό στο ανθρώπινο δυναμικό της. Η επιχείρηση απασχολεί περισσότερους από 400 εργαζομένους, των οποίων το μορφωτικό επίπεδο διαμορφώνεται ως εξής:

- Πτυχιούχοι ΑΕΙ ή κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων: 4%
- Πτυχιούχοι ΤΕΙ/ΙΕΚ: 22%
- Απόφοιτοι Λυκείου: 61%
- Απόφοιτοι Γυμνασίου ή Τεχνικών Σχολείων: 13%

Ο μέσος χρόνος παραμονής των εργαζομένων στην εταιρεία ξεπερνάει τα 10 χρόνια για το ανώτερο και μεσαίο στελεχιακό δυναμικό.

Εν κατακλείδι, η ενασχόληση της “3PL provider A.E.” αποκλειστικά και μόνο με την παροχή υπηρεσιών 3PL απειλείται συχνά από την ύπαρξη ανταγωνιστών που ασχολούνται τόσο με διαμεταφορές και μεταφορές όσο και με παροχή υπηρεσιών 3PL.

4. 1. 1. Εύρος προϊόντων που διαχειρίζεται η “3PL provider A.E.”

Σήμερα, μετά από πολλά χρόνια επιτυχημένης πορείας στον χώρο των 3PL, η “3PL provider A.E.” έχει οργανώσει τόσο τους χώρους της όσο και τις δραστηριότητές της ώστε να μπορεί να διαχειρίζεται τις ακόλουθες κατηγορίες προϊόντων:

- Προϊόντα “super-market”.
- Τρόφιμα.
- Ζαχαρώδη.
- Είδη προσωπικής υγιεινής.
- Καλλυντικά.
- Είδη οικιακού καθαρισμού.
- Είδη επαγγελματικού καθαρισμού.
- Μηχανήματα επαγγελματικού καθαρισμού.
- Ανταλλακτικά αυτοκινήτων.
- Αξεσουάρ.
- Χαρτικά.
- Βιβλία.
- Παιχνίδια.
- Πρώτες ύλες πλαστικών.
- Είδη ένδυσης & υπόδησης.
- Αθλητικά είδη & όργανα γυμναστικής.
- Οικιακές συσκευές.
- Ηλεκτρονικά & ηλεκτρικά.

Λόγω του ότι η “3PL provider A.E.” διαχειρίζεται τρόφιμα, όπως αποδεικνύεται στην δεύτερη και τρίτη κατηγορία, πρέπει να συμμορφώνεται προς τον Κανονισμό (ΕΚ) αριθ. 178/2002 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 28ης Ιανουαρίου 2002 «για τον καθορισμό των γενικών αρχών και απαιτήσεων της νομοθεσίας για τα τρόφιμα, για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Αρχής για την Ασφάλεια των Τροφίμων και τον καθορισμό διαδικασιών σε θέματα ασφαλείας των τροφίμων».

4. 1. 2. Κτηριακές εγκαταστάσεις της “3PL provider A.E.”

Οι εγκαταστάσεις της “3PL provider A.E.” βρίσκονται σε γεωγραφικές θέσεις στρατηγικής σημασίας. Ο Ασπρόπυργος αποτελεί το πλέον κατάλληλο σημείο, τόσο από πλευράς γειννίας με το αστικό συγκρότημα του λεκανοπεδίου Αττικής (όπου συγκεντρώνεται περισσότερο από το 50% της συνολικής κατανάλωσης), όσο και από πλευράς πρόσβασης σε κύριους οδικούς άξονες (3 χλμ. Εθνική οδός Αθηνών -

Κορίνθου, 1 χλμ. Αττική Οδός), λιμάνια και σιδηροδρομικές γραμμές (2 χλμ. Νέος Εμπορευματικός Σταθμός Θριάσιου Πεδίου). Ομοίως, το υποκατάστημα της εταιρείας στο Καλοχώρι Θεσσαλονίκης βρίσκεται σε εξίσου ιδανική θέση για την εξυπηρέτηση του αστικού συγκροτήματος της Συμπρωτεύουσας αλλά και ως κέντρο ανεφοδιασμού της Βορείου Ελλάδος δεδομένου ότι βρίσκεται στον παράδρομο της Εθνικής Οδού Αθηνών - Θεσσαλονίκης. Τέλος, το υποκατάστημα της Πάτρας συμπληρώνει τις δυνατότητές της “3PL provider A.E.” για άμεση κάλυψη της αγοράς σε πανελλαδική έκταση.

Αναφορικά με τις κτιριακές εγκαταστάσεις της εταιρείας οι επενδύσεις σε ιδιόκτητες κτιριακές εγκαταστάσεις αντί της ενοικίασης αποθηκευτικών χώρων είναι μονόδρομος και αποτελεί στρατηγική επιλογή της “3PL provider A.E.” δεδομένου ότι οι υπάρχουσες αποθήκες διαθέσιμες προς μίσθωση δεν πληρούν τις υψηλές απαιτήσεις της εταιρείας, τόσο λόγω θέσης, κατασκευής και διάταξης των χώρων, όσο και από πλευράς προδιαγραφών σε συστήματα ασφαλείας. Η συνολική έκταση των αποθηκευτικών εγκαταστάσεων και χώρων γραφείων σήμερα ξεπερνά τα 65.000 τ.μ., με δυνατότητες εναπόθεσης προϊόντων τόσο σε θερμοκρασία περιβάλλοντος όσο και σε ελεγχόμενη θερμοκρασία και υγρασία.

4. 1. 3. Σημαντικοί σταθμοί στην εξέλιξη της “3PL provider A.E.”

Η “3PL provider A.E.” ιδρύθηκε το 1977 στον Πειραιά ξεκινώντας με αποθήκες 4.000 τ.μ. στον Ασπρόπυργο. Το 1986 θέτει σε λειτουργία το πρώτο μηχανογραφικό σύστημά της ενώ το 1989, αντιλαμβανόμενη τη σημασία της Θεσσαλονίκης ως ανερχόμενου διακομιστικού κέντρου των Βαλκανίων, ιδρύει υποκατάστημα στη Θεσσαλονίκη. Επίσης, το 1992 εγκαινίασε Τμήμα Ανασυσκευασίας και Προωθητικών Συσκευασιών, το οποίο σήμερα φέρει πιστοποίηση σύμφωνα με τα πρότυπα ΕΛΟΤ EN ISO 9002. Ακολούθως, τον Ιούνιο του 2003 αποπερατώθηκε η εγκατάσταση της πρώτης φάσης του συστήματος φυσικού φωτισμού χωρίς την κατανάλωση ενέργειας τύπου “Solatube”.

Το παγκοσμίως καινοτόμο σύστημα “Solatube” κορυφαίας τεχνολογίας ΗΠΑ επιλέχθηκε από την “3PL provider A.E.” αφενός διότι παρέχει τη δυνατότητα εξοικονόμησης ηλεκτρικής ενέργειας με ευνοϊκές επιπτώσεις στην εθνική οικονομία

αλλά και στην προστασία του περιβάλλοντος (μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα), αφ' ετέρου επειδή βελτιώνει την ποιότητα του φωτισμού στον χώρο εργασίας και την ευεξία των εργαζομένων. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε ότι η “3PL provider A.E.” δεσμεύεται ως «οικολογικώς υπεύθυνη» απέναντι στο περιβάλλον υιοθετώντας πρακτικές όπως ανακύκλωση πλαστικών και χάρτινων υπολειμμάτων, αντικατάσταση παλαιών πετρελαιοκίνητων ανυψωτικών περονοφόρων μηχανημάτων με νέα ηλεκτροκίνητα ανυψωτικά περονοφόρα, κατασκευή κτιριακών εγκαταστάσεων με μονωτικά ελάσματα, εγκατάσταση συστημάτων φυσικού φωτισμού χωρίς την κατανάλωση ενέργειας κτλ.

4. 2. Παρεχόμενες υπηρεσίες από την “3PL provider A.E.”

Οι υπηρεσίες που παρέχει η “3PL provider A.E.” στους πελάτες της καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα, όπως παρουσιάζεται κατωτέρω:

- Παραλαβή εμπορευμάτων σύμφωνα με την εντολή του πελάτη από τελωνείο, αεροδρόμιο, εργοστάσιο παραγωγής κλπ.
- Μεταφορά/Εκφόρτωση των εμπορευμάτων σε αποθηκευτικούς χώρους.
- Αποθήκευση εμπορευμάτων, ταξινόμηση και παρακολούθηση αυτών.
- Αποθήκευση ξηρών φορτίων αλλά και προϊόντων προδιαγραφών ελεγχόμενης θερμοκρασίας και υγρασίας.
- Διαχείριση αποθηκών μέσω πληροφορικών συστημάτων ασυρμάτου επικοινωνίας.
- Παραλαβή των ημερήσιων παραγγελιών των πελατών μέσω της “on - line” μηχανογραφικής/ηλεκτρονικής επικοινωνίας με τους πελάτες.
- Επεξεργασία, προετοιμασία και συλλογή των ημερήσιων παραγγελιών εντός των αποθηκευτικών μονάδων σε εξειδικευμένους χώρους.
- Δρομολόγηση των παραγγελιών μέσω αυτόματου πληροφορικού συστήματος βέλτιστης δρομολόγησης.
- Έλεγχος συλλεχθεισών παραγγελιών και φόρτωση αυτών στα οχήματα διανομής.
- Ενημέρωση πελατών αναφορικά με τις προς εκτέλεση παραγγελίες μέσω της “on - line” μηχανογραφικής/ηλεκτρονικής επικοινωνίας με τους πελάτες.
- Μηχανογραφική έκδοση φορολογικών παραστατικών ως συνοδευτικά μεταφοράς των εμπορευμάτων.

- Διανομή και παράδοση των εμπορευμάτων στους τελικούς τους παραλήπτες σε όλη την Ελλάδα.
- Περισυλλογή ακατάλληλων - διαχείριση ακατάλληλων - καταστροφές.
- Διαχείριση επιστροφών (reverse logistics).
- Διαχείριση κενών παλετών.
- Είσπραξη αντικαταβολών για λογαριασμό πελατών.
- Ειδικές συσκευασίες, ανασυσκευασίες, προωθητικές συσκευασίες, ετικετοκολλήσεις κλπ.
- Πλήρης μηχανογραφική υποστήριξη του συνόλου των λειτουργιών της εταιρείας.
- Παρακολούθηση και υποστήριξη όλων των σταδίων ροής των αγαθών.
- Συλλογή και ανάλυση στατιστικών δεδομένων και παροχή διοικητικών πληροφοριών και αποτελεσμάτων προστιθέμενης αξίας προς τους πελάτες.
- Επεξεργασία δεικτών επίδοσης, χρόνους ολοκλήρωσης παραγγελίας παραγωγικότητας, ποιότητας, ελαχιστοποίηση επιστροφών με στόχο τη διαρκή βελτίωση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η υποστήριξη των ανωτέρω υπηρεσιών που προσφέρει η “3PL provider A.E.” γίνεται μέσω των σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων και τα συστημάτων ανταλλαγής δεδομένων (EDI) που προσφέρουν τη δυνατότητα αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ της επιχείρησης - εντολέα και του 3PL προμηθευτή, επιτρέποντας τη συνεχή και απρόσκοπτη επικοινωνία μεταξύ του μηχανογραφικού συστήματος της επιχείρησης και της «φυσικής» αποθήκης.

Ειδικότερα, η “3PL provider A.E.” διαθέτει τα πλέον σύγχρονα συστήματα αποθήκευσης, αυτοματισμούς διαχείρισης, γραμμές παραγωγής συσκευασιών, ανυψωτικά και λοιπά μηχανήματα ενώ λειτουργεί και σύστημα αποθήκευσης υψηλής τεχνολογίας “Radio Shuttle (R/S)”. Ακολουθώντας, χρησιμοποιώντας συστήματα υψηλής τεχνολογίας (RFID, WMS, R/F κ.α.) καταφέρνει να διατηρεί σε προσιτό επίπεδο το κόστος των υπηρεσιών 3PL παρέχοντας υψηλού επιπέδου ποιότητα, ενώ ταυτοχρόνως επιδιώκει εξοικονόμηση χώρων και αποτελεσματικότερη απασχόληση προσωπικού.

Τέλος, η “3PL provider A.E.” έχει αναπτύξει “tailor - made” (οι προσφερόμενες υπηρεσίες προσαρμόζονται στις απαιτήσεις του πελάτη) και έχει εγκαταστήσει μηχανογραφικά συστήματα τόσο για τη διαχείριση αποθηκών WMS (Warehouse

Management Systems) με ασύρματη επικοινωνία R/F (Radio Frequency), όσο και τα αντίστοιχα λογισμικά παρακολούθησης και υποστήριξης ολοκλήρου του «κύκλου» των λειτουργιών.

Η “3PL provider A.E.” γνωρίζει καλά ότι η ανταγωνιστικότητα του κυκλώματος “Logistics” απαιτεί επενδύσεις σε σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό. Σχεδόν σε κάθε στάδιο χειρισμού, προετοιμασίας ή μετακίνησης ενός εμπορεύματος εντός ή εκτός αποθήκης υπεισέρχονται συστήματα υψηλής τεχνολογίας με στόχο όλες οι διαδικασίες της “3PL provider A.E.” να εκτελούνται στο μικρότερο δυνατό χρόνο και κόστος και με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια.

Ειδικότερα, η “3PL provider A.E.” εκμεταλλεύομενη τις βελτιωμένες δυνατότητες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής εφαρμόζει ένα αρκετά αυτοματοποιημένο σύστημα ώστε να ελέγχει αποτελεσματικότερα την ανταλλαγή δεδομένων και τη διαχείριση - διακίνηση των αποθεμάτων που φιλοξενεί στους αποθηκευτικούς της χώρους.

4. 3. Οι πελάτες της “3PL provider A.E.”

Η “3PL provider A.E.” καταφέρνει να διατηρεί την ηγετική θέση που έχει αποκτήσει εξαιτίας του σεβασμού που δείχνει στη συνεργασία με τους πελάτες της. Ειδικότερα, μέσω της λειτουργίας της προσφέρει στους πελάτες της υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας σε θέματα όπως η συλλογή και η ανάλυση στατιστικών δεδομένων ενώ είναι σε θέση να παρέχει και διοικητικές πληροφορίες. Επίσης, όσον αφορά τον εσωτερικό τρόπο λειτουργίας της, έχει τη δυνατότητα επεξεργασίας δεικτών απόδοσης, χρόνους ολοκλήρωσης παραγγελίας παραγωγικότητας, ποιότητας κλπ με στόχο τη διαρκή βελτίωση της εφοδιαστικής αλυσίδας κάτι που αντανακλά έμμεσα στην ποιότητα των υπηρεσιών που απολαμβάνουν οι πελάτες της.

Με την πολυετή πείρα της στα “Logistics” η “3PL provider A.E.” προσφέρει στους πελάτες της:

- Τεχνογνωσία (“know-how”) στο ευρύ αντικείμενο της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Άρτιες υποδομές σε κτιριακές εγκαταστάσεις, μηχανολογικό εξοπλισμό, αυτοματισμούς και συστήματα ασφαλείας.

- Αυξημένες δυνατότητες αποθήκευσης, διαχείρισης και διακίνησης εμπορευμάτων.
- Πλήρη μηχανοργάνωση και υποστήριξη καθ' όλο τον «κύκλο» των διαδικασιών.
- Ευελιξία με ωράριο λειτουργίας από 06.00 ως 22.00 καθημερινά όλες τις εργάσιμες ημέρες του έτους.
- Έμπειρο και εξειδικευμένο προσωπικό.

Ανάμεσα στους πελάτες της “3PL provider A.E.” συγκαταλέγονται επιχειρήσεις που θεωρούνται παγκόσμιοι ηγέτες στους κλάδους που δραστηριοποιούνται. Τόσο το κύρος του πελατολογίου της όσο και το ότι οι συνεργασίες με τους πελάτες της αντέχουν στο βάθος του χρόνου, αποτελούν παράγοντες που ενισχύουν τη θέση της εταιρείας, η οποία έχει επιλεγεί ως ο παροχέας υπηρεσιών “Logistics” των οργανισμών αυτών για την Ελλάδα.

Ωστόσο, η “3PL provider A.E.” συχνά αντιμετωπίζει την επιφυλακτικότητα των δυνητικών της πελατών οι οποίοι θεωρούν τις δραστηριότητες “Logistics” κεντρικό πυρήνα της ανταγωνιστικότητάς τους. Οι εν λόγω επιχειρήσεις εμφανίζονται με ποσοστό 38% στην ελληνική αγορά. Άλλωστε, η έλλειψη ειδικού θεσμικού πλαισίου που θα θέτει τους όρους και τις προϋποθέσεις άσκησης του επαγγέλματος δημιουργεί ανασφάλεια στους πελάτες ως προς την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Το ίδιο απειλείται όμως και ως προς το υπάρχον πελατολόγιό της αν αυτό συνειδητοποιήσει ότι η μακροχρόνια συνεργασία με τον 3PL προμηθευτή τους στερεί τη δυνατότητα συσσώρευσης σημαντικής τεχνογνωσίας καθιστώντας την άμεσα εξαρτώμενη από την εταιρεία παροχής υπηρεσιών 3PL. Άλλωστε στην περίπτωση επιχείρησης η οποία διαθέτει καλά οργανωμένο και αποτελεσματικό δίκτυο διανομής, το “outsourcing” ενδέχεται να μην αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα στο βαθμό που ο εξωτερικός συνεργάτης αδυνατεί να προσφέρει ανάλογα επίπεδα ποιότητας και αποτελεσματικότητας.

4. 4. Ωθήσεις στην ανάπτυξη της “3PL provider A.E.”

Η ανάπτυξη της “3PL provider A.E.” στηρίχτηκε ιδιαίτερα στη διάδοση της πρακτικής του “outsourcing” όσον αφορά τις διαδικασίες διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Επίσης, θετικά λειτούργησε ο αυξανόμενος βαθμός εξοικείωσης που παρουσίαζαν με τα χρόνια οι επιχειρήσεις σχετικά με τα πλεονεκτήματα της εξωτερίκευσης των δραστηριοτήτων “Logistics”. Οι επιχειρήσεις άρχισαν να συνειδητοποιούν ότι όσο επεκτείνεται η δραστηριότητα τους και αυξάνονται οι ανταγωνιστικές πιέσεις που τους ασκούνται τόσο αυξάνεται και η σημασία και πολυπλοκότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Οι επιχειρήσεις που εμπιστεύτηκαν το “outsourcing” απαιτούσαν οι διαδικασίες αλυσίδας εφοδιασμού να εκτελούνται με τρόπο τέτοιο ώστε να διασφαλίζεται η παράδοση πρώτων υλών και εμπορευμάτων στις κατάλληλες ποσότητες, στην καλύτερη δυνατή ποιότητα και στο σωστό χρόνο. Η αποτελεσματική οργάνωση και διαχείριση αυτών των διαδικασιών αναδείχθηκε τα τελευταία χρόνια σε παράγοντα - κλειδί για την επιτυχία της παραγωγής, των πωλήσεων και της προώθησης των προϊόντων. Επίσης, η έλλειψη πόρων και η ανάγκη των επιχειρήσεων να απασχολούν τους διατιθέμενους πόρους σε σημαντικές δραστηριότητες δημιούργησε την ανάγκη να εμφανιστούν στην αγορά τρίτοι φορείς που θα αναλάμβαναν τις δευτερεύουσες δραστηριότητες.

Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν πλέον ότι η αποτελεσματική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι καθοριστικής σημασίας στη διαμόρφωση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στο σύγχρονο επιχειρηματικό γίγνεσθαι. Η οριζόντια (νέες αγορές, νέα προϊόντα) επέκταση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων, καθιστά ολοένα και πιο πολύπλοκες τις διαδικασίες εφοδιασμού και δημιουργεί την ανάγκη για σύγχρονα και αποτελεσματικά δίκτυα αποθήκευσης και διανομής. Από την άλλη, οι εντεινόμενες ανταγωνιστικές πιέσεις, ιδιαίτερα στα καταναλωτικά προϊόντα, διαμορφώνουν ανάγκες περιορισμού του κόστους.

Γενικότερα, ώθηση στην ανάπτυξη των 3PL επιχειρήσεων σήμερα, δίνει ο νέος αναπτυξιακός νόμος 3299/2004, μετά την τελευταία τροποποίηση του (ν. 3522, ΦΕΚ 276/22-12-2006), ο οποίος προβλέπει τα παρακάτω τέσσερα είδη ενισχύσεων:

1. Δωρεάν παροχή χρηματικού ποσού από το Δημόσιο για την κάλυψη τμήματος της ενισχυόμενης δαπάνης του επενδυτικού σχεδίου.
2. Επιδότηση χρηματοδοτικής μίσθωσης από το Δημόσιο για την κάλυψη τμήματος των καταβαλλόμενων δόσεων χρηματοδοτικής μίσθωσης που συνάπτεται για την απόκτηση καινούργιου μηχανολογικού και λοιπού εξοπλισμού.
3. Φορολογική απαλλαγή μέχρι ενός ποσοστού ή του συνόλου της αξίας της ενισχυόμενης δαπάνης του επενδυτικού σχεδίου ή και της αξίας της χρηματοδοτικής μίσθωσης καινούργιου μηχανολογικού και λοιπού εξοπλισμού του οποίου αποκτάται η χρήση.
4. Επιδότηση του κόστους της δημιουργούμενης από το επενδυτικό σχέδιο απασχόλησης που συνίσταται στην κάλυψη από το Δημόσιο, για μια διετία, τμήματος του μισθολογικού κόστους των δημιουργούμενων, εντός της πρώτης τριετίας από την ολοκλήρωση του επενδυτικού σχεδίου, θέσεων απασχόλησης.

Επιπλέον, το νέο πλαίσιο ενεργοποίησης του Αναπτυξιακού Νόμου προβλέπει την ενίσχυση επενδυτικών σχεδίων παροχής υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας με ποσοστό επιχορήγησης από 20% έως 60% ανάλογα με την γεωγραφική περιοχή υλοποίησης της επένδυσης, το μέγεθος της εταιρείας και το αντικείμενο του επενδυτικού σχεδίου.

Ακολούθως, το 1993 με κοινοτική οδηγία δόθηκε η δυνατότητα υποκατάστασης των κρατικών τελωνειακών αποθηκών, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις που ασχολούνταν με τις διαμεταφορές να αξιοποιήσουν τους χώρους προσωρινής εναπόθεσης των κοινοτικών εμπορευμάτων, προκειμένου να παρέχουν υπηρεσίες αποθήκευσης και διανομής. Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονισθεί ότι η “3PL provider A.E.” λειτουργούσε ήδη περί τα 10 χρόνια πριν την κοινοποίηση της κοινοτικής οδηγίας. Με αυτή την κίνηση η Ευρωπαϊκή Ένωση έδωσε το έναυσμα στην Ελλάδα, αλλά και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, για την ανάπτυξη των υπηρεσιών 3PL δημιουργώντας μεγαλύτερη ένταση στον ανταγωνισμό αυτών των επιχειρήσεων. Ωστόσο η “3PL provider A.E.” κατάφερε να διατηρήσει τόσο τη φήμη όσο και την πελατεία της ώστε σήμερα, μετά από 25 χρόνια διαρκούς και επιτυχημένης παρουσίας, να κατέχει ηγετική θέση στον κλάδο των παρόχων υπηρεσιών 3PL.

Επίσης, πολύ σημαντικές για τον κλάδο των 3PL αποδεικνύονται οι δράσεις του επιχειρησιακού προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα». Ο κλάδος των 3PL εντάχθηκε

για πρώτη φορά το 2005 στις δράσεις του Ε.Π.ΑΝ. για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (Δράσεις 2.7.1, 2.11.2, 2.5.3). Έτσι, ενισχύθηκαν για πρώτη φορά οι επιχειρήσεις του κλάδου που δραστηριοποιούνται σε τομείς όπως οδική μεταφορά εμπορευμάτων, διακίνηση φορτίων, αποθήκευση, άλλες βοηθητικές μεταφορικές δραστηριότητες και δραστηριότητες άλλων γραφείων μεταφορών. Συνολικά μέχρι το 2007, στις παραπάνω δράσεις του Ε.Π.ΑΝ. είχαν ενταχθεί 59 επιχειρήσεις του κλάδου των 3PL, με επενδυτικά σχέδια συνολικού προϋπολογισμού €22,6 εκ. περίπου.

Τέλος, πολύ σημαντική για την ανάπτυξη του κλάδου και ειδικότερα την περίοδο 1998-2004, ήταν η ανάληψη των Ολυμπιακών και Παραολυμπιακών Αγώνων που έλαβαν χώρα στην Ελλάδα το δεύτερο εξάμηνο του 2004. Ειδικότερα, η εγχώρια αγορά των εξεταζόμενων υπηρεσιών γνώρισε διψήφιους ρυθμούς ανάπτυξης μέχρι και το 2004. Το 2005 ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς περιορίστηκε στο 8,5%, ενώ το 2006 διαμορφώθηκε στο 11,8%.

Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνταν στο κλάδο των 3PL ανέλαβαν σημαντικά συμβόλαια, είτε απευθείας από τον Οργανισμό Αθήνα 2004 είτε λόγω της αυξημένης ζήτησης για αποθηκευτικούς χώρους που επέφερε η διοργάνωση αυτή. Παράλληλα, το γεγονός αυτό έδωσε αφορμή για τη δραστηριοποίηση νέων επιχειρήσεων, τη διεύρυνση των παρεχόμενων υπηρεσιών με υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας πέρα από τις αποθηκεύσεις και την αναβάθμιση των υπηρεσιών διαχείρισης εμπορευμάτων τρίτων με συστήματα τελευταίας τεχνολογίας (τηλεματική, GPRS κλπ.).

4. 5. Προβλήματα στην πορεία της “3PL provider A.E.”

Σε όλα αυτά τα χρόνια επιτυχημένης πορείας δεν ήταν λίγα τα εμπόδια που έπρεπε να αντιμετωπίσει η “3PL provider A.E.”. Ένα από αυτά, όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, ήταν η έλλειψη ειδικού θεσμικού ή κανονιστικού πλαισίου η οποία ακόμα και σήμερα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα του κλάδου, διότι δεν σκιαγραφούνται οι όροι και οι προϋποθέσεις άσκησης του επαγγέλματος.

Ειδικότερα, η δραστηριότητα των επιχειρήσεων “Logistics” διέπεται από τη νομοθεσία που αφορά τις αποθήκες, τη συντήρηση τροφίμων σε όλα τα στάδια

διακίνησης και τη νομοθεσία που αφορά τη μεταφορά εμπορευμάτων. Πιο συγκεκριμένα, οι αποθήκες των επιχειρήσεων “Logistics” υπάγονται στις διατάξεις του Ν. 3325/2005 ενώ ο Ν. 3333/2005 δίνει σημαντική ώθηση στην ανάπτυξη του κλάδου των “Logistics”.

Ένα ακόμα σημαντικό πρόβλημα που αντιμετωπίζει η “3PL provider A.E.”, είναι το ειδικό καθεστώς που ισχύει για τις άδειες φορτηγών δημόσιας χρήσης (ΦΔΧ), γεγονός που καθιστά το επάγγελμα κλειστό. Επίσης, το ισχύον θεσμικό πλαίσιο δυσχεραίνει τη δυνατότητα απόκτησης ιδιόκτητου στόλου οχημάτων διανομής από τις εγχώριες επιχειρήσεις του κλάδου, κατά τα πρότυπα των μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων “Logistics”. Το γεγονός αυτό μειώνει το βαθμό ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν οι επιχειρήσεις 3PL στους πελάτες τους, δεδομένου ότι εξαρτώνται από τρίτους για τη διανομή των προϊόντων που διαχειρίζονται, ενώ παράλληλα αυξάνει και το κόστος τους.

4. 6. Η οικονομική διάρθρωση της “3PL provider A.E.”

Η “3PL provider A.E.” είναι μια επιχείρηση που δείχνει ιδιαίτερο ζήλο στη συντήρηση και την επέκταση των κτηριακών της εγκαταστάσεων και των χώρων που στεγάζουν τη δραστηριότητά της. Έτσι λοιπόν, όπως παρατηρείται και από τον ισολογισμό που ακολουθεί για τα έτη 2004 - 2006, η “3PL provider A.E.” πραγματοποιεί σημαντικές επενδύσεις γι’ αυτό τον σκοπό οι οποίες υπολογίζονται περί τα €20 εκ.

Ακολούθως, όσον αφορά τις απαιτήσεις της επιχείρησης από τους πελάτες της παρατηρούμε ότι αυτές αυξάνονται κατά το πέρας των ετών και φτάνουν γύρω στα €10 εκ. για το 2006. Την ίδια αυξητική τάση παρουσιάζουν και οι μακροπρόθεσμες απαιτήσεις μόνο που αυτές κυμαίνονται σε πολύ χαμηλότερα ποσά.

Στην άλλη πλευρά του ισολογισμού της “3PL provider A.E.”, όπου βρίσκεται το παθητικό μέρος, παρατηρούμε ότι η επιχείρηση διατηρεί σε χαμηλά ποσά τόσο τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της όσο και τις οφειλές της σε δάνεια και τράπεζες γενικότερα.

Πίνακας 4.1: Ισολογισμός της “3PL provider A.E.”

ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	€	€	€
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	11.168.036	11.042.069	10.458.580
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	2.659.190	2.659.190	2.659.190
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	17.873.130	16.735.046	14.989.223
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠ. - ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ	1.090.479	1.020.784	899.685
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	10.858.178	9.631.365	8.313.208
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	9.799.087	8.677.435	7.519.605
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ. - ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	1.059.091	953.930	793.603
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	403.415	258.414	223.690
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	56.307	57.690	37.014
ΥΛΕΣ & ΥΛΙΚΑ	56.307	57.690	37.014
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	10.319.507	7.203.594	4.581.241
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ - ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	9.792.549	6.857.764	4.445.130
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	526.958	345.829	136.111
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	779.630	239.470	181.123
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	22.323.480	18.542.823	15.257.958
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	8.092.974	10.509.528	9.926.093
ΜΕΤΟΧΙΚΟ - ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	7.200.000	7.200.000	7.200.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	868.940	762.320	716.366
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ - ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΖΗΜΙΕΣ	24.034	2.547.209	2.009.727
ΜΕΣΟ. & ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	5.000.000	0	0
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	5.000.000	0	0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	9.230.506	8.033.295	5.331.865
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ.ΔΑΝΕΙΩΝ	3.216.460	2.201.918	1.856.982
ΓΡΑΜ.ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΣ-ΠΙΣΤΩΤΕΣ	2.389.978	3.345.456	1.550.056
ΜΕΡΙΣΜ.ΠΛΗΡΩΤ.-ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	1.440.000	540.000	432.000
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	2.184.068	1.945.920	1.492.827
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	22.323.480	18.542.823	15.257.958

Πηγή: ICAP κλαδική μελέτη για 3PL, Νοέμβριος 2007.

Περαιτέρω ανάλυση των χρηματοοικονομικών στοιχείων της “3PL provider A.E.” γίνεται με την ανάλυση των σημαντικότερων δεικτών της επιχείρησης, όπως αυτοί παρουσιάζονται στον πίνακα 4.2.

Πίνακας 4.2: Σημαντικότεροι χρηματοοικονομικοί δείκτες της “3PL provider A.E.”

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2005	2004
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	37,11%	22,66%	19,72%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	15,61%	16,51%	15,81%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (2)	8,63%	8,26%	7,83%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (1)	8,32%	8,01%	7,54%
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑ	1,76 :1	0,76 :1	0,54 :1
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,15 X	0,88 X	0,87 X
Μ.Ο.ΠΡΟΘΕΣ.ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	99 ΗΜ.	84 ΗΜ.	63 ΗΜ.
Μ.Ο.ΠΡΟΘ.ΕΞΩΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ.& ΠΙΣΤΩΤΩΝ	29 ΗΜ.	49 ΗΜ.	26 ΗΜ.
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	1 ΗΜ.	1 ΗΜ.	1 ΗΜ.
1: ΠΡΟ Φ. ΕΙΣΟΔ., 2: ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ & ΠΡΟ Φ. ΕΙΣΟΔ.			

Πηγή: ICAP κλαδική μελέτη για 3PL, Νοέμβριος 2007.

$$\text{Αποδοτικότητα Ιδίου Κεφαλαίου} = \frac{\text{Καθαρά κέρδη}}{\text{Ίδια κεφάλαια}}$$

Η αποδοτικότητα ιδίου κεφαλαίου συνεχώς αυξάνεται κατά τα έτη 2004-2006, και ειδικότερα το 2006 γίνεται σχεδόν διπλάσια σε σχέση με το πρώτο έτος για το οποίο διατίθενται στοιχεία. Αυτό συμβαίνει γιατί τα ίδια κεφάλαια αυξάνονται με πολύ μικρότερο ρυθμό από αυτόν των καθαρών κερδών.

$$\text{Περιθώριο μικτού κέρδους} = \frac{\text{Συνολικά κέρδη}}{\text{Καθαρές πωλήσεις}}$$

Αυτός ο δείκτης σχετίζεται με το μέρος των πωλήσεων που έγινε κέρδη. Αφορά δηλαδή πραγματικές πωλήσεις στις οποίες δεν περιλαμβάνονται εκπτώσεις ή/και επιστροφές.

Η τιμή του περιθωρίου μικτού κέρδους κατά τα έτη 2004-2006 κυμαίνεται γύρω στο 15%-16%. Αρχικά παρουσιάζεται μία αυξητική τάση (2004-2005), ενώ το 2006 μειώνεται σε ποσοστό μικρότερο και από αυτό που σημειώθηκε το 2004. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι αυξάνονται οι καθαρές πωλήσεις της “3PL provider A.E.” σε αυτή την τριετία διατηρώντας χαμηλά τα συνολικά της κέρδη. Συνεπώς, η επιχείρηση θα πρέπει να αυξήσει τις τιμές ή τον αριθμό των πωλούμενων προϊόντων/υπηρεσιών της ή να μειώσει το κόστος τους ώστε να μην παρατηρηθεί το ίδιο φαινόμενο και τα επόμενα έτη.

$$\text{Περιθώριο καθαρού κέρδους} = \frac{\text{Καθαρά κέρδη}}{\text{Καθαρές πωλήσεις}}$$

Παρατηρείται ότι η τιμή του περιθωρίου καθαρού κέρδους αυξάνεται κατά την τριετία 2004 - 2006. Επίσης, έχει αρκετή διαφορά από το περιθώριο μικτού κέρδους γεγονός που αφήνει στην επιχείρηση περιθώρια να βελτιωθεί κοστολογικά. Σε συνδυασμό με τον προηγούμενο δείκτη και πάλι εξάγεται το συμπέρασμα ότι η “3PL provider A.E.” πρέπει να βρει τρόπο να μειώσει τα έξοδά της ή να αυξήσει τις τιμές της.

$$\text{Σχέση Ξένων προς Ιδίων Κεφαλαίων} = \frac{\text{Ξένα μακροπρόθεσμα κεφάλαια}}{\text{Απασχολούμενα Κεφάλαια}}$$

(Απασχολούμενα Κεφάλαια = Ίδια Κεφάλαια + Μακροπρόθεσμα Κεφάλαια)

Η “3PL provider A.E.” έχει δανειακή επιβάρυνση που αγγίζει το 176% για το 2006, ενώ πολύ χαμηλότερη ήταν τα προηγούμενα έτη (76% και 54% το 2005 και 2004 αντιστοίχως). Στον πίνακα 4.3 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι δανειακές επιβαρύνσεις των εξεχουσών εταιρειών του κλάδου των 3PL, ενώ στην τελευταία σειρά παρατίθεται ο μέσος όρος του κλάδου (ως κλάδο για τη συγκεκριμένη ανάλυση λαμβάνουμε μόνο αυτές τις 12 επιχειρήσεις).

Πίνακας 4.3: Δανειακές επιβαρύνσεις των εξεχουσών εταιρειών του κλάδου 3PL.

Επιχείρηση	Μερίδιο	Δανειακή επιβάρυνση		
		2006	2005	2004
3PL provider AE	10,90%	176%	76%	54%
Kuehne-Nagel Ελλάς Μονοπρόσωπη ΕΠΕ	4,30%	119%	140%	263%
Πρόδος ΑΕ Ελληνικών και Διεθνών Μεταφορών	3,90%	62%	81%	104%
Φούντλινκ ΑΕ	3,60%	133%	80%	100%
MABE ΕΠΕ	3,50%	49%	116%	324%
Hellenic Logistics ΑΕ	3,20%	364%	311%	309%
Pharma Logistics ΑΕ	3,20%	359%	150%	-
Sarmed – Ελληνικές Αποθήκες Σαραντίτης ΑΕ	2,70%	31%	39%	35%
Ωμέγα Διεθνείς Μεταφορές ΑΕ	2,60%	325%	355%	255%
Βεινόγλου Ορφεύς Διεθνής Μεταφορική ΑΕ	2,50%	217%	376%	232%
Σίνδος ΑΕ	2,40%	82%	114%	42%
Leader ΑΕ	2,30%	253%	230%	214%
Μ.Ο. Κλάδου		180,83%	172,33%	161%

Πηγή: ICAP κλαδική μελέτη για 3PL, Νοέμβριος 2007.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι η “3PL provider A.E.” διατηρεί ικανοποιητικά ποσοστά δανειακής επιβάρυνσης σε σχέση με υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου γεγονός που αποδεικνύει ότι η προς εξέταση επιχείρηση γενικά είναι σε θέση να δανείζεται εύκολα. Ειδικότερα, για τα έτη 2004 και 2005 σημειώνονται ποσοστά πολύ

χαμηλότερα σε σχέση με τα αντίστοιχα του κλάδου. Σε σύγκριση τώρα με τη δεύτερη εταιρεία του κλάδου, Kuehne-Nagel Ελλάς Μονοπρόσωπη ΕΠΕ, η δανειακή της επιβάρυνση κυμαίνεται στο 119%, 140% και 263%, για τα έτη 2006, 2005 και 2004 αντίστοιχα. Παρατηρούμε λοιπόν ότι ενώ η “3PL provider A.E.” δανειζόταν πιο εύκολα από την Kuehne-Nagel για τα έτη 2004-2005, το 2006 βρίσκεται σε δυσμενέστερη κατάσταση.

$$\text{Άμεση ρευστότητα} = \frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό} - \text{Αποθέματα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$$

Η άμεση ρευστότητα δείχνει τις τιμές του δείκτη που προσδιορίζουν την κατάλληλη ρευστότητα για να καλύπτει η επιχείρηση “3PL provider A.E.” τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Οι αυξανόμενες τιμές του δείκτη κατά τα έτη 2004-2006 δείχνουν ότι οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης αυξάνονται με μικρότερο ρυθμό από ότι αυξάνεται το κυκλοφορούν ενεργητικό της.

$$\text{Μ.Ο. προθεσμιών εισπράξεως απαιτήσεων} = \frac{\text{Πελάτες} * 365}{\text{Καθαρές πωλήσεις}}$$

Αυτός ο δείκτης αφορά την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης ως προς τους πελάτες της. Η “3PL provider A.E.” φαίνεται να ακολουθεί πολύ καλή πολιτική ως προς τους πελάτες της. Βέβαια κατά το πέρας των ετών παρατηρείται μία αύξηση στον εν λόγω μέσο όρο αλλά αυτό σχετίζεται κυρίως με την ανάπτυξη του πελατολογίου της επιχείρησης και τις καινούριες δραστηριότητες που αναλαμβάνει.

$$\text{Μ.Ο. προθεσμιών εξόφλησης προμηθευτών & πιστωτών} = \frac{\text{Προμηθευτές} * 365}{\text{Κόστος πωληθέντων}}$$

Η εικόνα που εξάγεται από αυτό το δείκτη είναι ότι η “3PL provider A.E.” πληρώνει πολύ γρήγορα τους προμηθευτές της. Ειδικότερα, το 2004 ο μέσος όρος ισούται με 26 ημέρες, σχεδόν διπλασιάζεται το 2005 και φτάνει τις 49 ημέρες και τέλος, το 2006 ξανασημειώνεται περίπου ο αρχικός μέσος όρος, 29 ημέρες.

$$\text{Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων} = \frac{\text{Καθαρές πωλήσεις}}{\text{Αποθέματα}}$$

Η χαμηλή κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων που παρατηρείται για την “3PL provider A.E.” μπορεί να οφείλεται σε:

- Αύξηση αποθεμάτων της (υπεραποθεματοποίηση).

- Κατοχή αποθεμάτων που χαρακτηρίζονται ως “slow moving” (είναι πια εκτός «μόδας»).
- Διατήρηση υψηλών αποθεμάτων ασφαλείας “safety stock”.

Στις δύο τελευταίες περιπτώσεις τα αποθέματα, από χρηματοοικονομικής άποψης, μπορούν να θεωρούνται και ως πάγια.

Η σταθερότητα της τιμής του δείκτη στη μία ημέρα, κατά τα έτη 2004-2006, δείχνει γρήγορη ανανέωση αποθεμάτων πράγμα που συνεπάγεται χαμηλό κόστος αφού η χρονική περίοδος δέσμευσης των κεφαλαίων εισπράττεται σύντομα ενώ οι δαπάνες αποθήκευσης ελαχιστοποιούνται.

4. 7. Ανάλυση “PEST” και “SWOT” για την “3PL provider A.E.”

Το εξωτερικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης είναι ο χώρος μέσα στον οποίο τα στελέχη της αναζητούν ευκαιρίες και πιθανές απειλές και χωρίζεται σε δύο επιμέρους συνιστώσες, το ευρύτερο μάκρο - περιβάλλον και το μικρο - περιβάλλον. Το ευρύτερο μάκρο - περιβάλλον επηρεάζει την ίδια την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην ελληνική αγορά και η ανάλυσή του γίνεται μέσω της ανάλυσης “PEST”. Εν συνεχεία, το μικρο - περιβάλλον αποτελεί το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης και αναλύεται μέσω του υποδείγματος του Porter (ανάλυση υποδείγματος Porter για τον κλάδο των 3PL έχει προηγηθεί).

Το ευρύτερο μάκρο - περιβάλλον έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης (Παπαδάκης, 2002). Αυτό θα μπορούσε να διαχωριστεί σε τέσσερις επιμέρους συνιστώσες:

1. Πολιτικό-νομικό περιβάλλον.
2. Οικονομικό περιβάλλον.
3. Κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον.
4. Τεχνολογικό περιβάλλον.

Μέσα από την επεξεργασία αυτών των στοιχείων η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της και με αυτό τον τρόπο να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος.

Στον πίνακα 4.4 παρουσιάζονται συγκεντρωτικά όλοι οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη διαμόρφωση του εξωτερικού μάκρο - περιβάλλοντος της “3PL provider A.E.”

Πίνακας 4.4: Ανάλυση “PEST”.

Πολιτικό-νομικό περιβάλλον	Οικονομικό περιβάλλον
<ul style="list-style-type: none"> • 1993: Κοινοτική οδηγία περί υποκατάστασης κρατικών τελωνειακών αποθηκών. • Έλλειψη ειδικού θεσμικού ή κανονιστικού πλαισίου. • Ν. 3325/2005. • Ν. 3333/2005. • Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 178/2002. • Ν. 3522/2006. • Ενίσχυση επενδυτικών σχεδίων παροχής υπηρεσιών 3PL. • Ειδικό καθεστώς αδειών φορτηγών δημόσιας χρήσης (ΦΔΧ). • Δυσχέρεια απόκτησης ιδιόκτητου στόλου οχημάτων διανομής. 	<ul style="list-style-type: none"> • Μ.Ο. Συνόλου Ε & Π: €18.708.087. • Μ.Ο. αποδ. ΙΚ: 26,50%. • Μ.Ο. περιθ. μικτού κέρδους: 15,98%. • Μ.Ο. περιθ. καθ. κέρδους (2 & 1): 8,24% & 7,96%. • Μ.Ο. δαν. επιβάρυνσης: 102%. • Μ.Ο. άμεσης ρευστότητας: 96,66%. • Μ.Ο. προθ. είσπραξης: 82 ημέρες. • Μ.Ο. προθ. εξόφλησης: 34,66 ημέρες. • Μ.Ο. κυκλοφ. ταχύτητας: 1 ημέρα.
Κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον	Τεχνολογικό περιβάλλον
<ul style="list-style-type: none"> • Επιχειρησιακό πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα». • 2004: Ολυμπιακοί και Παραολυμπιακοί Αγώνες στην Ελλάδα. 	<ul style="list-style-type: none"> • Σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα. • Συστήματα ανταλλαγής δεδομένων (EDI). • Σύγχρονα συστήματα αποθήκευσης, αυτοματισμοί διαχείρισης, γραμμές παραγωγής συσκευασιών, ανυψωτικά και λοιπά μηχανήματα. • Σύστημα αποθήκευσης υψηλής τεχνολογίας: Radio Shuttle (R/S). • Tailor-made. • Μηχανογραφικό σύστημα: WMS. • Λογισμικό παρακολούθησης και υποστήριξης.

Απ' την άλλη πλευρά, η ανάλυση "SWOT" είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους.

Το αρκτικόλεξο "SWOT" προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις:

1. **Strengths** (δυνάμεις).
2. **Weaknesses** (αδυναμίες).
3. **Opportunities** (ευκαιρίες).
4. **Threats** (απειλές).

Κατά την ανάλυση "SWOT" μελετώνται τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία μίας επιχείρησης, οργανισμού ή και περιοχής, καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υπάρχουν.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.). Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.).

Σαν εργαλείο, η ανάλυση "SWOT" δεν αποτελεί πλήρη μελέτη ενός υπό εξέταση θέματος αλλά ένα χρήσιμο και συμπληρωματικό μέσο που βοηθά συχνά στην προκαταρκτική εξέταση και την εξαγωγή βασικών συμπερασμάτων. Συνήθως, χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με την ανάλυση "PEST".

Στον πίνακα 4.5 παρουσιάζονται συγκεντρωτικά όλοι οι παράγοντες οι οποίοι εξετάζονται για να εντοπισθούν δυνατά και αδύναμα σημεία της "3PL provider A.E." καθώς επίσης και ευκαιρίες και απειλές στο περιβάλλον της.

Πίνακας 4.5: Ανάλυση “SWOT”.

Δυνάμεις	Αδυναμίες
<ul style="list-style-type: none"> • Ηγέτιδα εταιρεία του κλάδου. • Αποκλειστικό αντικείμενο δραστηριότητας: παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών “Logistics”. • Προσφορά υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας. • Χρήση συστημάτων υψηλής τεχνολογίας. • Προσιτό επίπεδο κόστους. • Υψηλό επίπεδο ποιότητας. • Εξοικονόμηση χώρων. • Αποτελεσματική απασχόληση προσωπικού. • 1986: Λειτουργία μηχανογραφικού συστήματος. • 1992: Τμήμα Ανασυσκευασίας και Προωθητικών Συσκευασιών (ΕΛΟΤ EN ISO 9002). • Ιδιόκτητες κτηριακές εγκαταστάσεις σε γεωγραφικές θέσεις στρατηγικής σημασίας. • Παροχή σημαντικής τεχνογνωσίας. • Ευέλικτο ωράριο. • Εγκατάσταση 1^{ης} φάσης συστήματος φυσικού φωτισμού. • Οικολογικά υπεύθυνη. • Πελάτες: παγκόσμιοι ηγέτες στους κλάδους δραστηριοποίησής τους. • Σημαντικές επενδύσεις σε κτηριακές και άλλους χώρους. • Μειωμένες βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις και οφειλές σε δάνεια και τράπεζες. • Χαμηλή δανειακή επιβάρυνση. • Αυξανόμενη άμεση ρευστότητα. • Καλή πολιτική ως προς τους πελάτες. • Γρήγορη αποπληρωμή προμηθευτών. • Γρήγορη ανανέωση αποθεμάτων. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση απαιτήσεων από τους πελάτες για τα έτη 2004 - 2006. • Αύξηση μακροπρόθεσμων απαιτήσεων για τα έτη 2004 - 2006. • Αύξηση ιδίων κεφαλαίων με ρυθμό μικρότερο από αυτό των καθαρών κερδών. • Μείωση περιθωρίου μικτού κέρδους το 2006. • Περιθώριο κοστολογικών βελτιώσεων. • Υψηλά έξοδα ή χαμηλές τιμές.
Ευκαιρίες	Απειλές
<ul style="list-style-type: none"> • «Κενό» στην αγορά από επιχειρήσεις που προσφέρουν αμιγώς υπηρεσίες “Logistics”. • Διάδοση της πρακτικής του “outsourcing”. • Αυξανόμενος βαθμός εξοικείωσης των επιχειρήσεων για τα πλεονεκτήματα της εξωτερίκευσης των δραστηριοτήτων “Logistics”. • Αυξανόμενη η σημασία και πολυπλοκότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας. • Συνειδητοποίηση της σημαντικότητας της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας και 	<ul style="list-style-type: none"> • Ύπαρξη ανταγωνιστών με μεγαλύτερο εύρος δραστηριοτήτων. • Επιφυλακτικότητα δυνητικών πελατών. • Έλλειψη ειδικού θεσμικού πλαισίου. • Στέρηση δυνατότητας πελατών συσσώρευσης σημαντικής τεχνογνωσίας. • Μια επιχείρηση που διαθέτει καλά οργανωμένο και αποτελεσματικό δίκτυο διανομής, το “outsourcing” ενδέχεται να μην αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. • Οικονομική κρίση: στατικότητα στην εμπορική και βιομηχανική δραστηριότητα

<p>ανάγκη για αποτελεσματική οργάνωση και διαχείριση αυτής.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Εκμετάλλευση νέων τεχνολογιών πληροφορικής. • Ανάγκη ανάληψης από τρίτους φορείς δευτερευούσης σημασίας δραστηριότητες. 	<p>της Ελλάδας.</p>
--	---------------------

4. 8. Ακολουθούμενες στρατηγικές από την “3PL provider A.E.”

Η στρατηγική αποτελεί μια δραστηριότητα δημιουργίας ενός σχεδίου. Είναι ένας ανθρώπινος μηχανισμός που επικαλείται όταν πρέπει να αντιμετωπιστεί κάποιος κίνδυνος.

Ο Μ. Porter υποστήριξε ότι «δεν υπάρχει μια γενική συμφωνία για το τι ακριβώς είναι η στρατηγική ούτε και πως ακριβώς εφαρμόζεται». Η γενικότερη όμως παραδοχή είναι ότι έχει νόημα η στρατηγική (Strategy) όταν συνδυάζεται με τους πόρους (Resources) και την πολιτική (Policy) μιας επιχείρησης (PSR Troika).

Ο όρος «στρατηγική» προέρχεται από την ελληνική λέξη «στρατηγός» (Davies, 2000). Στις ελληνικές πόλεις - κράτη ο στρατηγός ήταν υπεύθυνος να εφαρμόζει ένα σχέδιο προκειμένου να εφαρμόζονται οι πολιτικές αποφάσεις. Ειδικότερα, η στρατηγική είναι ένα σχέδιο ή πλάνο το οποίο καθορίζει το πώς η πολιτική πρόκειται να επιτευχθεί και αποτελεί μία εκτελεστική λειτουργία.

Το διάγραμμα 4.4 που ακολουθεί παρουσιάζει τα τρία διαφορετικά επίπεδα στρατηγικής που αναγνωρίζει η παγκόσμια βιβλιογραφία: επιχειρησιακό, επιχειρηματικό και λειτουργικό επίπεδο. Στις ενότητες που ακολουθούν γίνεται ανάλυση των δύο πρώτων επιπέδων για την “3PL provider A.E.”

Διάγραμμα 4.1: Διαφορετικά επίπεδα στρατηγικής.



Πηγή: Γεωργόπουλος Β. Ν. «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002.

Για τις επιχειρήσεις η στρατηγική είναι χρήσιμη γιατί εφαρμόζει σχέδια με σκοπό την εφαρμογή της πολιτικής τους. Ειδικότερα, η στρατηγική αποφασίζει:

- το πώς οι στόχοι και οι σκοποί της επιχείρησης θα επιτευχθούν,
- ποιες λειτουργίες θα συμβούν για αυτό το σκοπό,
- ποια η δομή των λειτουργιών αυτών,
- τι πόροι θα χρειαστούν και
- πώς αυτοί οι πόροι θα χρησιμοποιηθούν.

4. 8. 1. Επιχειρησιακή στρατηγική

Επιχειρησιακό επίπεδο
στρατηγικής
(Corporate Strategy)

Η επιχειρησιακή στρατηγική είναι υπεύθυνη για την επιβίωση και την επιτυχία κάθε επιχείρησης. Η διαμόρφωση αυτή της στρατηγικής εξαρτάται από τρεις σημαντικούς παράγοντες που αντιμετωπίζει κάθε επιχείρηση (Wheelen &

Hunger, 2008):

1. Τον προσανατολισμό της επιχείρησης, ο οποίος μπορεί να αφορά ανάπτυξη, σταθεροποίηση ή περισυλλογή.
2. Τον κλάδο ή το τμήμα αυτού στον οποίο η επιχείρηση ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών της.

3. Τον τρόπο με τον οποίον η Διοίκηση της επιχείρησης συντονίζει τις δραστηριότητές της, διαχειρίζεται τους πόρους και εκμεταλλεύεται τις ικανότητές της.

Η επιχειρησιακή στρατηγική αφορά πρωταρχικά την κατεύθυνση ολόκληρης της επιχείρησης και τη διαχείριση του χαρτοφυλακίου των προϊόντων της είτε η επιχείρηση είναι μικρή είτε μεγάλος πολυεθνικός οργανισμός.

Ειδικότερα, η επιχειρησιακή στρατηγική αφορά τη βελτιστοποίηση της διαχείρισης των προϊόντων της ή των επιχειρηματικών της μονάδων ώστε να παράγεται μεγαλύτερη αξία. Παρόλο που κάθε προϊόν ή επιχειρηματική μονάδα περικλείει τη δική της ανταγωνιστική ή συνεργατική στρατηγική, η οποία οδηγεί στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εντός του κλάδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης, η τελευταία πρέπει να συνδυάζει αυτές τις στρατηγικές ώστε η επιχείρηση να δρα ως ολόκληρη.

Η επιχειρησιακή στρατηγική περιλαμβάνει αποφάσεις που αφορούν τη ροή χρηματικών και άλλων πόρων από και προς την επιχείρηση από τη διάθεση των προϊόντων ή των επιχειρηματικών μονάδων της. Μέσω συντονιστικών πράξεων η επιχείρηση μεταφέρει προσόντα και ικανότητες που αναπτύχθηκαν σε ορισμένη επιχειρηματική μονάδα σε κάποια άλλη που έχει ανάγκη από αυτούς τους πόρους.

Για να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση αυτά τα θέματα και κυρίως τους τρεις παράγοντες που αναφέρθηκαν ανωτέρω, με το συνδυασμό των διαφορετικών επιπέδων της ανταγωνιστικής της θέσης και της ελκυστικότητας του κλάδου, στον οποίο αυτή συμμετέχει, προκύπτουν τα τρία είδη στρατηγικών που παρουσιάζονται στο διάγραμμα 4.2.

Διάγραμμα 4.2: Υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών.

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	ΥΨΗΛΗ	Ανάπτυξη: Συγκέντρωση μέσω καθετοποίησης.	Ανάπτυξη: Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης.	Περισυλλογή: Διάσωση - Αναστροφή.
	ΜΕΤΡΙΑ	Σταθεροποίηση: Παύση ή συνέχιση με προσοχή.	Ανάπτυξη: Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης. Σταθεροποίηση: Καμία αλλαγή.	Περισυλλογή: Αιχμάλωτη επιχείρηση. Ξεπούλημα.
	ΧΑΜΗΛΗ	Ανάπτυξη: Συσχετισμένη διαποίκιση.	Ανάπτυξη: Ασυσχετιστη διαποίκιση.	Περισυλλογή: Χρεοκοπία. Ρευστοποίηση.

Πηγή: Γεωργόπουλος Β. Ν. «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002.

Όσον αφορά τη μελέτη της περίπτωσης που εξετάζουμε και λαμβανομένου υπόψη του υποδείγματος ανωτέρω, συμπεραίνουμε ότι η “3PL provider A.E.” πρέπει να ακολουθήσει τη στρατηγική της σταθεροποίησης.

Απ’ τη μία πλευρά, η “3PL provider A.E.” αποτελεί μια επιχείρηση με εξαιρετικά ανταγωνιστική θέση, δεδομένου της ηγετικής θέσης που έχει κερδίσει. Απ’ την άλλη πλευρά, κι εφόσον έχει προηγηθεί η ανάλυση του 3^{ου} κεφαλαίου, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι ο κλάδος απολαμβάνει μέτρια ελκυστικότητα. Με τη διασταύρωση των δύο αυτών «δυνάμεων» (ανταγωνιστική θέση και ελκυστικότητα κλάδου) προκύπτει ότι η “3PL provider A.E.” θα πρέπει να ακολουθήσει μια στρατηγική σταθεροποίησης η οποία θα την βοηθήσει να επιβιώσει τόσο λόγω της οικονομικής κρίσης όσο και της επιφυλακτικότητας που ακόμα αντιμετωπίζουν τέτοιου είδους επιχειρήσεις από τους υφιστάμενους και δυνητικούς πελάτες τους.

Αρχικά λοιπόν, προτείνεται στην “3PL provider A.E.” να διατηρήσει τις υφιστάμενες συνεργασίες της. Υιοθετώντας μια εξαιρετικά πελατοκεντρική προσέγγιση και

στοχεύοντας συνεχώς στη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών της θα καταφέρει να τους διατηρήσει αλλά και να τους προτρέψει να της εξωτερικεύσουν και άλλες δραστηριότητες, τις οποίες πραγματοποιούν ακόμα στο εσωτερικό τους. Με αυτόν τον τρόπο η “3PL provider A.E.” προχωράει στο δεύτερο μέτρο που προτείνεται και το οποίο αφορά την αύξηση των εσόδων της.

Η αύξηση των εσόδων της “3PL provider A.E.” είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αύξηση των πωλήσεών της. Κάτι τέτοιο μπορεί να συμβεί είτε μέσω της προσέλκυσης νέων πελατών είτε μέσω ανάληψης επιπλέον δραστηριοτήτων “Logistics” από τους ήδη υπάρχοντες πελάτες, όπως αναφέρθηκε ανωτέρω.

Τέλος, προτείνεται η καλύτερη αντιμετώπιση των δημοσίων σχέσεων και της διαφήμισης της εταιρείας. Γενικότερα, οι επιχειρήσεις του κλάδου δείχνουν μικρό ενδιαφέρον στον τρόπο προώθησής τους. Αν η “3PL provider A.E.” προχωρήσει σε αναπροσδιορισμό του “marketing” θα καταφέρει να αποκτήσει ένα εξαιρετικό προβάδισμα σε σχέση με τις ομοιογενείς επιχειρήσεις λόγω της έντονης πλέον προώθησής της.

4. 8. 2. Επιχειρηματική στρατηγική

Επιχειρηματικό επίπεδο
στρατηγικής
(Business Strategy)

Η επιχειρηματική στρατηγική εστιάζει στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας επιχείρησης μέσα στο συγκεκριμένο κλάδο στον οποίο η επιχείρηση δραστηριοποιείται. Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να είναι ανταγωνιστική ή/και συνεργατική και ασχολείται με το πώς μια επιχείρηση μπορεί να ανταγωνιστεί ή/και να συνεργαστεί σε συγκεκριμένο κλάδο.

Ο Μ. Porter πρότεινε δύο «βασικούς» τύπους επιχειρηματικών στρατηγικών: χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης. Αποκαλούνται «βασικοί» επειδή μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε είδος επιχείρησης και κάθε μεγέθους, ακόμα και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς (Wheelen & Hunger, 2008).

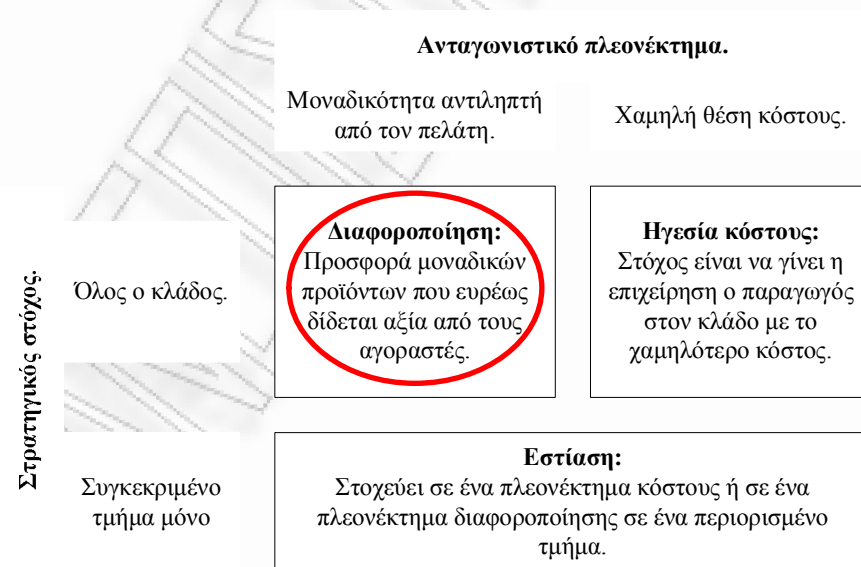
Η στρατηγική χαμηλού κόστους παρουσιάζει την ικανότητα της επιχείρησης να σχεδιάζει, παράγει και διαθέτει στην αγορά ένα προϊόν αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της. Η στρατηγική διαφοροποίησης παρουσιάζει την ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει μοναδικότητα και προστιθέμενη αξία στους πελάτες της

μέσω προϊόντων, τα οποία χαρακτηρίζονται από υψηλή ποιότητα, ξεχωριστές ιδιότητες και υποστήριξη μετά την πώληση.

Ο Μ. Porter υποστήριξε ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μια επιχείρησης μέσα στον κλάδο που δραστηριοποιείται καθορίζεται από τον στρατηγικό (ανταγωνιστικό) της στόχο. Προτού λοιπόν η επιχείρηση αποφασίσει ποια επιχειρηματική στρατηγική θα ακολουθήσει πρέπει να έχει κατανοήσει πλήρως τους πόρους που διαθέτει. Έτσι, μπορεί να αποφασίσει αν θα ανταγωνίζεται σε ολόκληρο τον κλάδο ή σε ορισμένο τμήμα του. Συνδυάζοντας αυτά τα δύο είδη αγορών, στα οποία η επιχείρηση μπορεί να στοχεύσει, με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές που έχει προτείνει ο Porter οδηγούμαστε στα τέσσερα είδη επιχειρηματικών στρατηγικών του διαγράμματος 4.3.

Όταν η στρατηγική χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης απευθύνεται σε ολόκληρο τον κλάδο αποκαλούνται ηγεσία κόστους και διαφοροποίηση. Όταν εστιάζουν όμως σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς ονομάζονται εστίαση στο κόστος και εστίαση στην διαφοροποίηση. Στο διάγραμμα 4.3 παρουσιάζονται τα διαφορετικά είδη επιχειρηματικών στρατηγικών.

Διάγραμμα 4.3: Είδη επιχειρηματικών στρατηγικών.



Πηγή: Θερίου Ν. «Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων», εκδόσεις Κριτική, έκδ. 2^η, σελ.180, Αθήνα 2005.

Όσον αφορά τη μελέτη της περίπτωσης που εξετάζουμε και λαμβανομένου υπόψη τόσο του υποδείγματος ανωτέρω όσο και της περιγραφής που έχει προηγηθεί για την

επιχείρηση, συμπεραίνουμε ότι η “3PL provider A.E.” στοχεύει σε ολόκληρο τον κλάδο και προσπαθεί να προσφέρει υπηρεσίες που την διαφοροποιούν από τους ανταγωνιστές της.

Ως επακόλουθο, η “3PL provider A.E.” δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει. Αρχικά, στοχεύει στη βελτίωση των εσωτερικών της διαδικασιών, κάτι που έχει αντίκτυπο τόσο στον τρόπο λειτουργίας της όσο και στην ικανοποίηση των πελατών της. Αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι δίνει έμφαση στην επεξεργασία δεικτών (KPI's) επίδοσης, χρόνους ολοκλήρωσης παραγγελίας, παραγωγικότητας, ποιότητας, ελαχιστοποίηση επιστροφών ώστε να επιτυγχάνει τη διαρκή βελτίωση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η ποιότητα που επιθυμεί να προσφέρει η “3PL provider A.E.” μέσω των προσφερόμενων υπηρεσιών της σχετίζεται άμεσα και με την αντίληψη της επιχείρησης περί υιοθέτησης νέων καινοτομικών ιδεών. Αυτές αφορούν τη λειτουργία του πρώτου μηχανογραφικού συστήματος σε παρόμοιες επιχειρήσεις του κλάδου, το Τμήμα Ανασυσκευασίας και Προωθητικών Συσκευασιών καθώς επίσης και την εφαρμογή του συστήματος φυσικού φωτισμού χωρίς την κατανάλωση ενέργειας τύπου “Solatube”, δείχνοντας έτσι και την οικολογική υπευθυνότητά της.

Το επόμενο σημείο στο οποίο δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η “3PL provider A.E.” αφορά τις κτηριακές εγκαταστάσεις της και τους αποθηκευτικούς της χώρους. Από τον ισολογισμό της εταιρείας που παρατίθεται ανωτέρω παρατηρούμε ότι ξοδεύει ετησίως ένα αρκετά υψηλό ποσό για απόκτηση και συντήρηση αυτών των χώρων. Επίσης, σημαντικό για την επιχείρηση είναι η κατοχή αποδοτικών χώρων σε στρατηγικά (γεωγραφικά) σημεία ώστε να μπορεί να εξυπηρετεί πελάτες της σε όλη την Ελλάδα.

Το τελευταίο σημείο το οποίο απασχολεί ιδιαίτερα την “3PL provider A.E.” αφορά την στρατολόγηση αποδοτικού και αποτελεσματικού εργατικού δυναμικού. Φροντίζει να προσλαμβάνει άτομα με εξαιρετικές ικανότητες και αναπτύσσει με αυτούς σχέσεις εμπιστοσύνης, ενώ οι εργαζόμενοι αφοσιώνονται στη δουλειά τους προσφέροντας στους πελάτες της επιχείρησης το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

4. 9. Η γενική εικόνα της “3PL provider A.E.”

Η εμφάνιση της “3PL provider A.E.” στον κλάδο των επιχειρήσεων 3PL σημειώθηκε σε μία εποχή κατά την οποία οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν έδειχναν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για το συγκεκριμένο κλάδο. Τον ρόλο των τρίτων φορέων αναλάμβαναν κάθε είδους μεταφορικές επιχειρήσεις που διέθεταν τα μέσα ώστε να ασκούν και αυτή τη δραστηριότητα. Εκμεταλλευόμενη η “3PL provider A.E.” αυτό το «κενό» της αγοράς ξεκίνησε τη δραστηριότητά της κερδίζοντας πολύ σύντομα σημαντικό μερίδιο αγοράς το οποίο την μετέτρεψε σε ηγέτιδα επιχείρηση του κλάδου.

Σημαντικό στοιχείο στην εξέλιξη της “3PL provider A.E.” υπήρξε η συνεχής προσαρμογή της στις τεχνολογικές καινοτομίες ώστε να βελτιώνεται πρωτίστως, ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών της και ακολούθως, ο τρόπος λειτουργίας της. Επίσης, η συγκρατημένη πολιτική δανεισμού που ακολουθεί η “3PL provider A.E.” την καθιστά ικανή να αποπληρώνει τις οφειλές της και να μην προβληματίζεται με υπέρογκες δανειακές επιβαρύνσεις, όπως συμβαίνει με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου.

Ωστόσο, ιδιαίτερο ρόλο στην ανάπτυξη της “3PL provider A.E.” διαδραμάτιζε πάντα η σοβαρότητα με την οποία αντιμετώπιζαν τα στελέχη της επιχείρησης τις απαιτούμενες στρατηγικές. Συνεπώς, σήμερα και δεδομένου της κατάστασης που επικρατεί στην ελληνική οικονομία, η “3PL provider A.E.” ακολουθεί μια επιχειρησιακή στρατηγική που την χαρακτηρίζει η σταθεροποίηση. Μέσω αυτής επιδιώκεται η διατήρηση των υφιστάμενων συνεργασιών της, η προσπάθεια αύξησης των εσόδων της καθώς επίσης και η καλύτερη αντιμετώπιση των δημοσίων σχέσεων και της διαφήμισης της εταιρείας.

Τέλος, όσον αφορά την επιχειρηματική της στρατηγική, η “3PL provider A.E.” επιλέγει τη μέθοδο της διαφοροποίησης στοχεύοντας σε ολόκληρο τον κλάδο. Γι’ αυτό το λόγο δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες της, η οποία επιτυγχάνεται τόσο μέσω της υιοθέτησης καινοτομικών ιδεών όσο και μέσω της εκμετάλλευσης αποδοτικών κτηριακών εγκαταστάσεων και αποθηκευτικών χώρων σε στρατηγικά (γεωγραφικά) σημεία. Εν κατακλείδι, οι σχέσεις εμπιστοσύνης που αναπτύσσει η επιχείρηση με τους εργαζόμενούς της της δίνει την ευκαιρία να στηρίζει τη δραστηριότητά της σε ικανά και αποδοτικά άτομα.

Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία 4^ο Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση

- Davies W. (2000). “Understanding strategy”: Strategy & Leadership, Volume: 28; Issue: 5.
- Massingham P. (2004). Linking business level strategy with activities and knowledge resources, Journal of Knowledge Management, Volume: 8, Issue: 6, P: 50 – 62.
- Wheelen T.L., Hunger D.L. (2008). Strategic Management and Business Policy, Pearson-Prentice Hall, ed. 11.

Ελληνόγλωσση

- Αρτίκης Γ. «Χρηματοοικονομική Διοίκηση: Ανάλυση και Προγραμματισμός», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2003.
- Γεωργόπουλος Β. Ν. «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002.
- Θερίου Ν. «Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων», εκδόσεις Κριτική, έκδ. 2^η, Αθήνα 2005.
- Παπαδάκης Μ. Β. «Στρατηγική επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», τόμος Α, εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002.
- Σαρσέντης Β. Ν. «Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική», εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 1993.
- ICAP κλαδική μελέτη για 3PL, Νοέμβριος 2007.

Δικτυακές πηγές 4^ο Κεφαλαίου

- <http://www.kn-portal.com>
- <http://www.homeonline.gr/proodos>
- <http://www.foodlink.gr>
- <http://www.mavelogistics.gr>
- <http://www.helleniclogistics.com>
- <http://www.sarmed.gr>
- <http://www.omegatransport.com>
- <http://www.beinoglou.gr>

Συνολική Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία

Ξενόγλωσση

- Ackerman K. (1996). Pitfalls in logistics partnerships. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 26(3), 35–37.
- Albertson D. (2000). Outsourcing shows limited impact for strategic HR. *Employee Benefit News*, 14 (10), 70.
- Alexander M., & Young D. (1996). Strategic outsourcing. *Long Range Planning*, 29(1), 116–119.
- Andersen O., Buvik A. (2001). Inter-firm co-ordination: international versus domestic buyer–seller relationships. *Omega* 29 (2), 207–219.
- Andersson D. (1995). Logistical alliances and structural change. Tech. Lic. Thesis No. 470, Linköping University.
- Ashenbaum, B., Maltz, A., & Rabinovich, E. (2005). Studies of trends in third-party logistics usage: What can we conclude? *Transportation Journal*, 44(3), 39–50.
- Bask A.H. (2001). Relationships among TPL providers and members of supply chains - a strategic perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing* 16 (6), 470–486.
- Belcourt M. (2006). Outsourcing — The benefits and the risks. *Human Resource Management Review* (16) 269–279.
- Berglund M. (1997). Third party logistics providers - towards a conceptual strategic model. No. 642 (Licentiate Thesis), Linköping University, Linköping Studies in Management and Economics.
- Berglund M., van Laarhoven, P., Sharman, G., Wandel, S. (1999). Third-party logistics: Is there a future? *The International Journal of Logistics Management* 10 (1), 59–70.
- Birou L.M., Fawcett S.E. (1993). International purchasing benefits, requirements and challenges. *J. Purch. Mater. Manage.* 29 (2), 28–37.
- Bonacich E. (2003). Pulling the plug: Labour and the global supply chain. *New Labour Forum*, 12(2), 41–48.

- Bowersox, D.J., Daugherty, P.J., DroÈge, C.L., Rogers, D.S., Wardlow, D.L. (1989), *Leading Edge Logistics. Competitive Positioning for the 1990s*, Council of Logistics Management, Oak Brook, IL.
- Bryce D.J., & Useem M. (1998). The impact of corporate outsourcing on company value. *European Management Journal*, 16(6), 635–643.
- Chapman R., & Soosay, C. (2003). Innovation and logistics services and the new business model. A conceptual framework. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 33(7), 630–650.
- Coyle J.J., Bardi, E.J., Langlely, C.J. (2003). *The Management of Business Logistics—A Supply Chain Perspective*. South-Western Publishing, Mason.
- Davies W. (2000). “Understanding strategy”: *Strategy & Leadership*, Volume: 28; Issue: 5.
- Deepen J., Goldsby, T., Knemeyer, M., Wallenburg, C. (2008). Beyond expectations: An examination of logistics outsourcing goal achievement and goal exceedance. *Journal of Business Logistics*, 29(2), 75–106.
- Fine C.H., Whitney D.E. (1999). Is the make-buy decision a core competence? In: Muffato M., Pawar K. (Eds.), *Logistics in the Information Age*, Servizi Grafici Editoriali. Padova, Italy, pp. 31–63.
- Gilley K.M., Rasheed A. (2000). Making more by doing less: analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management* 26 (4), 763–790.
- Gurchiek, K. (2005). Record growth: I. Outsourcing of HR functions. *HR Magazine*, 50(6), 35–36.
- Harrigan K.R. (1985). Vertical integration and corporate strategy. *Academy of Management Journal* 28 (2), 397–425.
- Hertz S., Alfredsson M. (2003). Strategic development of third party logistics providers *Industrial Marketing Management* 32, 139– 149.
- Holcomb T.R., Hitt M.A. (2007). Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of Operations Management* (25) 464–481.
- Insinga R.C., Werle M.J. (2000). Linking Outsourcing to Business Strategy. *Academy of Management Executive*, (14) 4, 58-70.
- Kees-Jan van Dorp (2002). Tracking and tracing: a structure for development and contemporary practices. *Logistics Information Management*, (15)1,24-33.
- Laabs, J. (2000). Are you ready to outsource staffing? *Workforce*, 70(4), 56–60.

- LaCity M.C., & Hirschheim R. (1995). *Beyond the information systems outsourcing bandwagon*. Toronto: John Wiley & Sons.
- Lei D. (2007). Outsourcing and China's rising economic power. *Orbis*, 51(1), 21–39.
- Lieb R. (1992). The use of third-party logistics services by large American manufacturers. *Journal of Business Logistics*, 13(2), 29–42.
- Lieb R., & Bentz, B. (2005). The use of third-party logistics services by large American manufacturers: The 2004 Survey. *Transportation Journal*, 44(2), 5–15.
- Massingham P. (2004). Linking business level strategy with activities and knowledge resources, *Journal of Knowledge Management*, Volume: 8, Issue: 6, P: 50 – 62.
- Mol M.J., Pauwels P., Matthyssens P., Quintens L. (2004). A technological contingency perspective on the depth and scope of international outsourcing. *Journal of International Management* (10) 287– 305.
- Murphy P.R., Poist, R.F. (1998). Third-party logistics usage: An assessment of propositions based on previous research. *Transportation Journal* 37 (4), 26–35.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Quinn J.B., & Hilmer F.G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43–55.
- Razzaque M., & Sheng, C. (1998). Outsourcing of logistics functions: A literature survey. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 28(2), 89–107.
- Selviaridis K. & Spring, M. (2007). Third party logistics: A literature review and research agenda. *International Journal of Logistics Management*, 18(1), 125–150.
- Skjoett-Larsen T. (2000). Third party logistics—From an interorganizational point of view. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 30 (2), 112–127.
- Smyrlis S. (2006). Can your supply chain handle the risks of sourcing from China? *Canadian Transportation Logistics*, 109(9), 6.
- Teece D. J. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization* 1 (3), 223–247.
- Wheelen T. L., Hunger D. L., 2008. *Strategic Management and Business Policy*, Pearson-Prentice Hall, ed. 11, pp 82-92.

- Whitten D., & Leidner, D. (2006). Bringing IT back: An analysis of the decision to backsource or switch vendors. *Decision Sciences*, 37(4), 605–621.

Ελληνόγλωσση

- Αρτίκης Γ. «Χρηματοοικονομική Διοίκηση: Ανάλυση και Προγραμματισμός», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2003.
- Γεωργόπουλος Β. Ν. «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002.
- Θερίου Ν. «Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων», εκδόσεις Κριτική, έκδ. 2^η, Αθήνα 2005.
- Παπαδάκης Μ. Β. «Στρατηγική επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», τόμος Α, εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002.
- Σαρσέντης Β. Ν. «Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική», εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 1993.
- ICAP κλαδική μελέτη για 3PL, Νοέμβριος 2007.

Συνολική κατάσταση δικτυακών πηγών

- <http://www.apothiki-metafores.gr>
- <http://www.beinoglou.gr>
- <http://www.foodlink.gr>
- <http://www.hellastat.eu>
- <http://www.helleniclogistics.com>
- <http://www.homeonline.gr/proodos>
- <http://www.kn-portal.com>
- <http://www.logistics-management.gr>
- <http://www.mavelogistics.gr>
- <http://www.omegatransport.com>
- <http://www.plant-management.gr>
- <http://www.sarmed.gr>
- <http://www.supply-chain.gr>