

ΜΕΛΕΤΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟΥΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

283

Η εργασία υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των απαιτήσεων σε σκοπό την
κάλυψη του διπλώματος

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ:
ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ & ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ
(LOGISTICS)

από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΑΠΕΡΓΗ ΑΝΝΕΤΑ



00140648

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ.ΕΠΙ.	40648
ΣΟΜΠ.	27666
ΤΑΞΗ	65B.5 ΑΠΕ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	

ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ 2002

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς:

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

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

- Εισαγωγή
- Logistics και Παγκοσμιοποίηση
- Ιστορική Αναδρομή
- Ανάπτυξη των Third Party Logistics Providers (3PLs)
- Οι Διεθνείς Εξελίξεις στο Εμπόριο και στις Μεταφορές
- Μεταβολές στο Πλαίσιο των Μεταφορών
- Ανάγκη για Outsourcing στην Μεταφορά
- Το Δίλημμα: Χρήση ή Όχι 3PLs στην Μεταφορά
- Κριτήρια Επιλογής ενός 3PL

- Πλεονεκτήματα Συνεργασίας με έναν 3PL στην Μεταφορά
- Μειονεκτήματα Συνεργασίας με έναν 3PL στην Μεταφορά
- Σημερινά Εργαλεία των 3PL στις Μεταφορές

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

- Έρευνα στις Ελληνικές Επιχειρήσεις Σχετικά με την Ανάθεση Μεταφορικών Υπηρεσιών σε Τρίτες Εξειδικευμένες Εταιρείες

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

- Συμπεράσματα - Προτάσεις

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

- Συνοδευτική Επιστολή και Ερωτηματολόγιο

ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η παρούσα εργασία περιλαμβάνει τρία κεφάλαια και ένα παράρτημα.

Στο πρώτο κεφάλαιο επιχειρείται μια εκτεταμένη βιβλιογραφική ανασκόπηση στην διαδικασία outsourcing των υπηρεσιών logistics και ιδιαίτερα των μεταφορικών υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, η ανασκόπηση εστιάζεται στην χρήση των υπηρεσιών third party logistics από τις επιχειρήσεις, στην περιγραφή της διαδικασίας λήψης των σχετικών αποφάσεων και στην αξιολόγηση της επίδρασης της χρήσης αυτών των υπηρεσιών στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων.

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

Στο τρίτο κεφάλαιο αναφέρονται τα σημαντικότερα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανωτέρω έρευνα και διατυπώνονται ορισμένες προτάσεις.

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

- Εισαγωγή

Είναι γεγονός ότι στις μέρες μας παρατηρείται αύξηση του ενδιαφέροντος γύρω από τον τομέα των logistics. Το γεγονός αυτό μπορεί να εξηγηθεί βάσει των εξής παραγόντων:

- (a) Η αύξηση της τιμής του πετρελαίου κατά την δεκαετία του 1970 οδήγησε στην αύξηση του κόστους της μεταφοράς και σε μεγαλύτερο ενδιαφέρον για το σύστημα των μεταφορών.
- (b) Οι εξελίξεις γύρω από την απελευθέρωση (deregulation) στον τομέα των μεταφορών κατά την δεκαετία του 1980 μέχρι και σήμερα, τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Αμερική, έχουν αλλάξει ριζικά τα δεδομένα.
- (c) Η αποδοτικότητα της παραγωγής έχει φτάσει στην αιχμή της. Η εξοικονόμηση πόρων από την παραγωγική διαδικασία έχει καταστεί ιδιαίτερα δυσχερής, ενώ τα logistics παρέμειναν μια περιοχή η οποία τώρα αρχίζει να εξετάζεται περισσότερο.
- (d) Υπήρξε θεμελιώδης αλλαγή στην νοοτροπία για τα αποθέματα. Ενώ κάποτε ήταν φυσικό για τους λιανέμπορους να κατέχουν σημαντικό τμήμα των αποθεμάτων, αυτό άλλαξε στην συνέχεια και οι προμηθευτές έπρεπε να έχουν κεντρικά σημεία αποθήκευσης και διανομής και καλύτερους χρόνους και υπηρεσίες διανομής.

- (e) Σημειώθηκε αλματώδης πρόοδος στον τομέα της πληροφορικής και την χρήση των Η/Υ. Τα τελευταία χρόνια, τα προβλήματα που σχετίζονται με τις υπηρεσίες logistics έχουν γίνει πιο περίπλοκα, καθώς υπάρχουν περισσότερες εναλλακτικές λύσεις για να διερευνηθούν. Η τεχνολογία έφερε περισσότερες λύσεις στον τομέα των μεταφορών, στην διαχείριση των αποθεμάτων, στην ανάγκη της ανακύκλωσης και της διάθεσης των αποβλήτων και στην εξυπηρέτηση των πελατών.
- (f) Ο χρόνος είναι το νέο στρατηγικό όπλο για την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος στην μάχη του ανταγωνισμού. Με τη μείωση του χρόνου σχεδιασμού, κατασκευής, πώλησης και διανομής, οι επιχειρήσεις είναι καλύτερα εξοπλισμένες να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό.
- (g) Η αύξηση της αξίας του χρήματος και η μειωμένη δυνατότητα πρόσβασης σε νέα κεφάλαια κατά την διάρκεια των παλαιότερων οικονομικών υφέσεων κατέστησαν αναγκαία την μείωση του κόστους των αποθεμάτων και την βελτίωση της αποδοτικότητας της μεταφοράς και της αποθήκευσης.
- (h) Η μεγάλη μείωση του μοναδιαίου κόστους για την καταγραφή, διαβίβαση και επεξεργασία της πληροφορίας καθώς και η ανάπτυξη της τηλεματικής, είχαν σαν αποτέλεσμα μεγαλύτερες επενδύσεις στον τομέα της πληροφορικής, οι οποίες αντισταθμίζονται από τις μεγαλύτερες μειώσεις που επιτυγχάνονται στις δαπάνες μεταφοράς και αποθήκευσης.
- (i) Τέλος, υπήρξαν ριζικές αλλαγές σε σχέση με τα κέντρα παραγωγής και κατανάλωσης και την διεθνοποίηση του εμπορίου.

- Logistics και Παγκοσμιοποίηση

Σήμερα, τα logistics προβάλλουν πρωτοπόρα στην παγκοσμιοποίηση της οικονομίας. Οι ανάγκες που επιτάσσει η νέα επιχειρηματική τακτική και η ανταπόκριση που πρέπει να υπάρχει από τις ενδιαφερόμενες εταιρείες, συντελούν ώστε τα logistics να παίζουν κυρίαρχο ρόλο στο οικονομικό γίγνεσθαι. Αυτή η επιχειρηματική τακτική, μοντέλο εάν θέλετε, επικεντρώνεται στην παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, η οποία με λίγα λόγια σημαίνει παραγωγή, διανομή και διάθεση προϊόντων από διαφορετικά σημεία του πλανήτη μας.

Είναι κατανοητό, λοιπόν, ότι γίνεται λόγος για μια τεράστια αλυσίδα εφοδιασμού, η οποία για να μπορέσει να αντεπεξέλθει στους έντονους ρυθμούς της εποχής μας θα πρέπει να έχει ένα καθ' όλα οργανωμένο σύστημα logistics.

Σήμερα, ζούμε σε μια εποχή με ραγδαία ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου και με απόλυτη κατανόηση του σημαντικού ρόλου που παίζουν σε όλα τα στάδια της αλυσίδας εφοδιασμού οι τρίτες εξειδικευμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics. Συνεπώς, οι παγκοσμιοποιημένες αλυσίδες εφοδιασμού ισοδυναμούν με παγκοσμιοποιημένες υπηρεσίες logistics.

Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι το ποσοστό των υπηρεσιών logistics με την μορφή outsourcing ανέρχεται στο 50%, αλλά στον αντίποδα παρατηρείται ότι ο ρυθμός ανόδου κυμαίνεται σε υψηλότερα επίπεδα σε σχέση με αυτές, με

αποτέλεσμα να διαφαίνεται ότι οι υπηρεσίες logistics στον ελληνικό χώρο παίρνουν την μορφή της επιχειρηματικής ευκαιρίας.

Σύμφωνα με στοιχεία από πρόσφατη μελέτη της ICAP, ο συνολικός κύκλος εργασιών των εταιρειών third party logistics στην Ελλάδα ανήλθε το 2001 σε 25 δις δρχ., ενώ για την διετία 2002-2003 εκτιμάται ότι το ποσοστό ανόδου θα κυμανθεί μεταξύ 30% και 35%.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

- Ιστορική Αναδρομή

Το 1988 μια έρευνα αγοράς για το Συμβούλιο του Logistics Management (Council of Logistics Management) έκανε πρώτη φορά αναφορά στον όρο "third party logistics providers" και σε μια μελέτη που ακολούθησε το 1989 ο όρος απέκτησε ιδιαίτερη βαρύτητα. Ο όρος αυτός χρησιμοποιήθηκε για να περιγράψει στρατηγικές συνεργασίες με προμηθευτές υπηρεσιών και ιδιαίτερα υπηρεσιών logistics. Επίσης, χρησιμοποιείται ο όρος "contract logistics".

Το 1994, οι third party logistics providers προσέφεραν το 20% των βασικότερων υπηρεσιών logistics (μεταφορά, αποθήκευση, διαχείριση υλικών και τακτοποίηση ναύλων), ενώ το αντίστοιχο ποσοστό το 1982 ήταν μόλις 10%. Κύριες αιτίες της αυξανόμενης τάσης προς το outsourcing ήταν η εξειδίκευση πολλών προμηθευτών σε θέματα αποθήκευσης και μεταφοράς καθώς επίσης και η σημαντική πρόοδος στην ανταλλαγή πληροφοριών για τα logistics και την αγορά. Η ανάπτυξη των ηλεκτρονικών υπολογιστών και του EDI έκαναν πιο εύκολο το outsourcing. Αν και υπήρξε σημαντική ανάπτυξη των 3PLs, το 85% των επιχειρήσεων που τους χρησιμοποιούσαν ξόδευαν σε αυτούς λιγότερο από το 20% του προϋπολογισμού τους για τα logistics.

Σήμερα, σύμφωνα με τα στοιχεία της Datamonitor, το μερίδιο των third party logistics providers ανέρχεται κατά μέσο όρο στην Ευρώπη σε ποσοστό 26% του συνολικού κόστους των logistics, ενώ στα επόμενα δύο χρόνια εκτιμάται ότι θα φτάσει το 30%.

Η βιομηχανία χρησιμοποιεί όλο και περισσότερο υπηρεσίες 3PLs και υπάρχει η προσδοκία ότι αυτή η χρήση θα διευρυνθεί ακόμη περισσότερο και ότι θα δημιουργηθούν νέες σχέσεις και νέοι τρόποι συνεργασίας με στόχο τη βελτίωση των καναλιών διανομής και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών .

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

- Ανάπτυξη των Third Party Logistics Providers (3PLs)

Η ανάπτυξη του κλάδου των third party logistics providers είναι εντυπωσιακή.

Ένας συνδυασμός από οικονομικές και άλλες δυνάμεις συνεισέφεραν στην ανάπτυξη και την αποδοχή των 3PLs τη δεκαετία του 1980. Κάποιες απ' αυτές τις δυνάμεις ήταν :

- Ο αυξημένος ανταγωνισμός από ξένες εταιρείες
- Οι απαιτήσεις των λιανεμπόρων για μειωμένο επίπεδο αποθεμάτων
- Απαιτήσεις παροχής υψηλού επιπέδου υπηρεσιών σε παγκοσμιοποιημένες λειτουργίες
- Η αναδιοργάνωση των εταιρειών στην Αμερική με στόχο την μείωση του δανεισμού και του κόστους λειτουργίας

Σήμερα, η τεχνολογική έκρηξη και η ριζική αλλαγή του τοπίου του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που χαρακτηρίζουν την εποχή μας, έχουν οδηγήσει στην πιεστική αναζήτηση κατάλληλων μεθόδων επιχειρηματικής προσαρμογής, δηλαδή κατά κύριο λόγο ανασχεδιασμού. Στα πλαίσια του ανασχεδιασμού των διαδικασιών της επιχείρησης για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη με το χαμηλότερο δυνατό λειτουργικό κόστος, οι επιχειρήσεις πρέπει να εξετάζουν αναλυτικά τα εναλλακτικά σενάρια για την επιλογή του καναλιού logistics, που αναφέρεται στη φυσική διαδρομή που

ακολουθούν τα προϊόντα από το σημείο των προμηθευτών (εισροές) ως το σημείο παράδοσης στους πελάτες (εκροές) . Έτσι, οι επιχειρήσεις σκέφτονται όλο και περισσότερο εάν είναι πιο αποτελεσματικό από πλευράς κόστους και ποιότητας υπηρεσιών να αναθέτουν κάποιες επιμέρους υπηρεσίες της αλυσίδας εφοδιασμού σε τρίτες εξειδικευμένες εταιρείες, δηλαδή στους *third party logistics providers*.

Τα τελευταία χρόνια, τα *third party logistics* έγιναν ιδιαίτερα δημοφιλή. Οι επιχειρήσεις ανέκαθεν αποθήκευαν και μετέφεραν προϊόντα κάνοντας *outsourcing* κάποιες λειτουργίες *logistics* (δημόσιες αποθήκες, σιδηρόδρομος, ταχυδρομείο). Όμως, οι πρόσφατες εξελίξεις και απαιτήσεις της αγοράς προκαλούν να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στις λειτουργίες των *logistics* και αναζωογονούν το ενδιαφέρον για το *outsourcing* αυτών. Η ανάγκη να προσαρμοστεί η υποστήριξη των *logistics* οικονομικά και αποτελεσματικά ώστε να ανταποκριθεί στις γρήγορες αλλαγές των απαιτήσεων της αγοράς αυξάνεται σημαντικά. Τα *logistics* παίζουν σήμερα ένα ρόλο που δεν είχαν παίξει ποτέ. Έτσι, το *outsourcing* έγινε ένα θέμα στρατηγικής σημασίας που απαιτεί μεγάλη προσοχή.

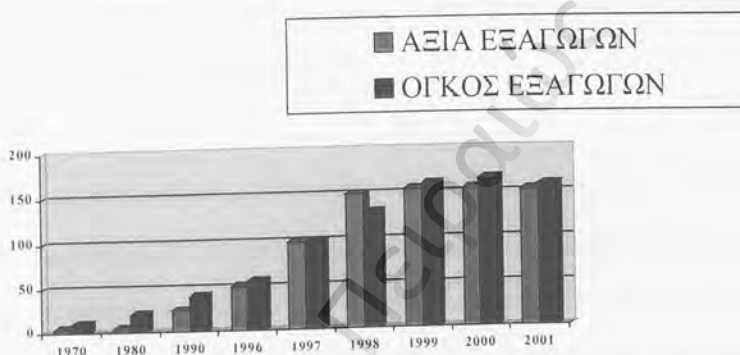
Δύο είναι, όμως, οι βασικότερες εξελίξεις που οδηγούν τις επιχειρήσεις σε σύναψη σχέσεων συνεργασίας με εταιρείες *third party logistics*:

- 1) Η επιθυμία των επιχειρήσεων να αφοσιωθούν σε αυτό που κάνουν καλύτερα: να σχεδιάζουν, να φτιάχνουν και να πουλάνε προϊόντα. Πολύ λίγοι κατασκευαστές και λιανοπωλητές θεωρούν το logistics management ως κύρια ικανότητά τους.
- 2) Οι προμηθευτές υπηρεσιών logistics εκδηλώνουν όλο και περισσότερο την επιθυμία αλλά και την ικανότητα να προσφέρουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες third party logistics. Αυτό το αποδεικνύουν οι επιτυχείς προσπάθειες εταιρειών third party logistics, όπως είναι στις Η.Π.Α. π.χ.
 - η Roadway Logistics Services
 - η Menlo Logistics
 - η Skyway Freight Systems
 - η Exel Distribution Systems

Πολλές επιχειρήσεις βρήκαν πολύ καλή ιδέα την συνεργασία με εταιρείες third party logistics, διότι το γεγονός αυτό τους επέτρεψε να αφοσιωθούν στις κύριες δραστηριότητες και ικανότητές τους, να αποκτήσουν ένα πολύ καλό σύστημα logistics, να εκμεταλλευθούν τις οικονομίες κλίμακας των third party logistics providers, να φτάσουν σε ένα υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης και να μειώσουν το κόστος λειτουργίας τους.

- Οι Διεθνείς Εξελίξεις στο Εμπόριο και στις Μεταφορές

Ο κύριος λόγος που εξηγεί γιατί οι παροχές υπηρεσιών logistics, όπως αυτοί προσδιορίστηκαν προηγουμένως, καλούνται να παίξουν νέο ρόλο, είναι το



γεγονός ότι το περιβάλλον στο οποίο υπάρχουν και λειτουργούν διαφοροποιείται συνεχώς. Το διεθνές εμπόριο και οι διεθνείς μεταφορές υφίστανται ουσιαστικές οργανωτικές, τεχνολογικές και επιχειρησιακές αλλαγές. Δεν είναι απολύτως κατανοητό πάντα αν η αλλαγή στους όρους του εμπορίου επιφέρει και την αλλαγή στις μεταφορές ή οι εξελίξεις στις μεταφορές δημιουργούν νέες εμπορικές σχέσεις και δυνατότητες. Οτιδήποτε και εάν ισχύει, το αποτέλεσμα είναι ένα και το αυτό: η σημασία των logistics διαρκώς αυξάνεται και αλλάζουν οι παραδοσιακοί ρόλοι των εταιρειών και των προσώπων στην διαδικασία παραγωγής και διανομής. Είναι, κατά συνέπεια, δύσκολο να αναλύσει κανείς το νέο ρόλο των επιχειρήσεων logistics, εάν δεν εξετάσει πρώτα τις μεταβολές και τις συνθήκες του διεθνούς εμπορίου και των μεταφορών.

Κατά την διάρκεια των τελευταίων 30 ετών, το διεθνές εμπόριο αναπτύχθηκε ταχύτερα από την παγκόσμια παραγωγή. Σήμερα, η παγκόσμια παραγωγή είναι πιο διεθνοποιημένη από ποτέ. Το γεγονός αυτό έχει οδηγήσει σε αλλαγές στις μεταφορές, στη ναυτιλία, στα λιμάνια, στη δομή και οργάνωση των μεταφορών και συνιστά το νέο οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον του διεθνούς συστήματος εμπορίου και μεταφορών.

Ο πολλαπλασιασμός των κέντρων του διεθνούς εμπορίου αντιπροσωπεύει μόνο μια πλευρά. Στον κόσμο της ενωμένης Ευρώπης που ζούμε σήμερα δεν νοούνται πια εθνικές πολιτικές μεταφορών. Με την απελευθέρωση της αγοράς μιλάμε ουσιαστικά για μια ενιαία Ευρωπαϊκή αγορά, στην οποία ένας μεταφορέας μπορεί να βγει από τη χώρα του και να παράγει μεταφορικό έργο, να κάνει διαδικασίες για επιχειρήσεις ενδομεταφοράς (δηλαδή να πάρει και να αφήσει τα φορτία σε άλλη χώρα μέλος από την οποία προέρχεται). Σήμερα οι επιχειρήσεις βρήκαν μεταφορικό έργο σε φθηνότερες τιμές και ο συντελεστής κόστους μεταφορών εκλογικεύθηκε σε σχέση με την τιμή του τελικού προϊόντος. Όμως, η ελεύθερη παροχή υπηρεσιών, οι ανοιχτοί δρόμοι, η κατάργηση των συνοριακών ελέγχων κ.λ.π. δημιούργησαν τα εξής φαινόμενα:

1. Προστέθηκε μεγάλη πίεση στο σύστημα μεταφορών στην Ευρώπη. Δηλαδή, έχουμε πολύ περισσότερα μεταφορικά φορτία που κυκλοφορούν, με ότι συνεπάγεται για την ασφάλεια, την ποιότητα του περιβάλλοντος και τις απαιτήσεις των κατοίκων της Ευρώπης που ζουν σε ευαίσθητες περιοχές.

2. Κυρίως σε ότι αφορά τους οδικούς μεταφορείς, προκλήθηκε πολύ έντονος ανταγωνισμός. Ένας ανταγωνισμός ο οποίος δημιουργεί τρομακτικές πιέσεις στους μεταφορείς.
3. Παράλληλα, αναπτύχθηκε ένας πολύ μεγάλος αριθμός αυτόνομων ιδιοκτητών φορτηγών, οι οποίοι είναι και οδηγοί και οι οποίοι διαφεύγουν της κοινοτικής νομοθεσίας για τις ώρες εργασίας που εφαρμόζονται μόνο από τους μισθωτούς.
4. Εμφανίζεται, τελευταία, η τάση των κυβερνήσεων στο κέντρο της Ευρώπης να κλείνουν τα σύνορα τους τα Σαββατοκύριακα και να αφήνουν τους υπόλοιπους κοινοτικούς μεταφορείς απέξω.

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

- Μεταβολές στο Πλαίσιο των Μεταφορών

Οι σημαντικότερες μεταβολές οι οποίες παρατηρούνται στο περιβάλλον των μεταφορών είναι οι εξής:

1. Διαφοροποιήσεις στην αγορά των πελατών

Είναι γεγονός ότι η αγορά των πελατών έχει διαφοροποιηθεί αρκετά τα τελευταία χρόνια και θα εξακολουθεί να διαφοροποιείται ακόμα πιο έντονα στο μέλλον. Σήμερα, μειώνονται οι κρίκοι της αλυσίδας εφοδιασμού και μικραίνει στο σύνολο του το μεταφορικό έργο. Ενώ παλαιότερα απαιτούνταν μέχρι και έξι στάδια για να φθάσει το προϊόν από τον παραγωγό μέχρι τον λιανοπωλητή, σήμερα αρκούν δύο ή ακόμα και ένα στάδιο. Σε αυτό έχει συμβάλει η φιλοσοφία της συγκέντρωσης που έχει αρχίσει να αναπτύσσεται στη χώρα μας, τόσο ως προς την αποθήκευση όσο και ως προς την κεντρική προμήθεια και την διαχείριση των προϊόντων. Η νέα κατάσταση επιβάλλει την μαζικοποίηση των μεταφορών, άρα την αύξηση του ποσοστού των κατευθειών παραδόσεων του πλήρους φορτίου σε σχέση με τις μεταφορές μικρού φορτίου. Αυτό σημαίνει ενδυνάμωση του ρόλου των διεθνών μεταφορών σε σχέση με τις εθνικές μεταφορές, ανάγκη τυποποίησης φορτίων και στόλου και φυσικά υψηλότερο επίπεδο οργάνωσης. Ένα από τα αποτελέσματα αυτής της σύγχρονης τάσης στις μεταφορές είναι να καταργηθούν τα ενδιάμεσα επίπεδα. Προβλέπεται, δηλαδή, να επιβιώσουν στο μέλλον μόνο οι πολύ μεγάλοι και οι εξειδικευμένοι μικροί. Η μεταφορά γίνεται

πλέον από το εργοστάσιο παραγωγής στην αποθήκη του λιανοπωλητή ή στα χέρια του καταναλωτή.

Παράλληλα, προβλέπεται μείωση των ποσοστών των αγορών μέσω επισκέψεων στο κλασικό λιανεμπορικό κατάστημα λόγω της εμφάνισης του e-commerce και του διαδικτύου. Αυτό σημαίνει ενδυνάμωση της μικροδιανομής που θα πρέπει με ανταγωνιστικά κόστη να μπορεί να παραδίδει κατευθείαν στον τελικό καταναλωτή.

Το 2004 αναμένεται ότι το 7% των παγκόσμιων συναλλαγών θα πραγματοποιούνται μέσω διαδικτύου. Το ποσοστό αυτό μεταφράζεται για τα Ελληνικά δεδομένα σε 1,2 τρις δρχ. Βέβαια, το κόστος πρόσβασης στο Internet στην Ελλάδα είναι αυξημένο κατά 22% σε σχέση με το μέσο όρο της Ε.Ε. και κατά 76% σε σχέση με την Αμερική. Όμως η ανάπτυξη αναμένεται ραγδαία.

2. Διαφοροποιήσεις στην αγορά των προϊόντων

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στα πλαίσια της ελεύθερης αγοράς και των δυνατοτήτων που παρέχονται από αυτή, υπάρχει τάση για διεύρυνση του κύκλου των προμηθευτών της αλυσίδας εφοδιασμού, δηλαδή οι προμηθευτές τείνουν να γίνονται διεθνείς.

Τα προϊόντα είναι χωρισμένα πλέον σε πολλές και άκρως εξειδικευμένες κατηγορίες σε μια προσπάθεια αύξησης της ικανοποίησης του πελάτη. Οι κατηγορίες αυτές προϋποθέτουν και διαφορετικό χειρισμό στην αλυσίδα εφοδιασμού. Μια κλασσική ομαδοποίηση των προϊόντων είναι, ως προς τα χαρακτηριστικά θερμοκρασίας, σε ξηρά, κλιματιζόμενα, ψύξης, κατάψυξης κ.λ.π. Άλλο κριτήριο ομαδοποίησης είναι η διάρκεια ζωής τους, που επιβάλλει άλλης μορφής στήσιμο της αλυσίδας εφοδιασμού ως προς την λειτουργία της μεταφοράς. Βάσει αυτού του κριτηρίου, έχουμε προϊόντα ημέρας, διάρκειας δύο έως πέντε ημερών, διάρκειας είκοσι έως εξήντα ημερών, μακράς διάρκειας κ.λ.π. Αυτό διαφοροποιεί έντονα την αλυσίδα διανομής, επιβάλλοντας άλλης μορφής στόλους αλλά και άλλου επιπέδου οργάνωση. Μέχρι στιγμής στην Ελλάδα έχει δοθεί βαρύτητα στο ξηρό φορτίο μεγάλης διάρκειας ζωής. Όμως, η συνεχώς αυξανόμενη τάση διεθνώς είναι το φρέσκο. Συνεπώς, πλεονέκτημα έχουν όσοι μπορούν να προσφέρουν γρήγορο service σε μεσαία κλιματιζόμενα και ψυχόμενα φορτία.

3. Τα χρησιμοποιούμενα μέσα και ο ρόλος τους

Τρεις είναι οι βασικοί παράγοντες στο τομέα αυτό. Η ανανέωση του στόλου, η τυποποίηση και η χρήση αυτοματοποιημένων μέσων. Θα πρέπει να υπάρχει ένας σύγχρονος στόλος που θα μπορεί να αντεπεξέλθει στον ανταγωνισμό.

Επίσης, η πραγματική χωρητικότητα των φορτηγών δεν θα πρέπει να υπολείπεται της θεωρητικής, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα τη χειρωνακτική φόρτωση με μη τυποποιημένα φορτία. Η ανάγκη τυποποίησης σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού είναι επιτακτική όσο και η ανάγκη ανανέωσης του στόλου.

Τα οφέλη από την τυποποίηση των φορτίων είναι τα εξής:

- (a) Άριστη εκμετάλλευση των χώρων
- (b) Αποφυγή χρονοβόρων και υψηλού κόστους διαδικασιών επαναπαλετοποίησης των προϊόντων κατά την διάρκεια της παράδοσής τους
- (c) Προστασία των προϊόντων κατά την μεταφορά και την αποθήκευση
- (d) Συμβατότητα στον απαιτούμενο εξοπλισμό και στις διαδικασίες διακίνησης και αποθήκευσης φορτίων

Τέλος, η χρήση μέσων αυτοματισμού και μηχανημάτων οδηγεί σε αισθητή μείωση του χρόνου και του κόστους.

4. Διαφοροποιήσεις στο χώρο των υποδομών

Βασική υποδομή είναι το οδικό δίκτυο. Οι μεγάλοι οδικοί άξονες που δημιουργούνται (Εγνατία, ΠΑΘΕ) διαφοροποιούν το σκηνικό γιατί επιτρέπουν την τυχαία πρόσβαση σε σημεία που μέχρι σήμερα δεν ήταν προσβάσιμα. Επομένως, θα είναι ευκολότερη η αυθημερόν παράδοση σε σημεία όπως η Καβάλα ή Κοζάνη από Αθήνα, γεγονός που σήμερα δεν είναι τόσο εύκολο. Τα κόστη τείνουν να φθίνουν και ο παράγοντας εντοπιότητα δεν θα είναι πλέον τόσο καθοριστικός.

Κατά παρόμοιο τρόπο θα διαφοροποιηθούν και οι θαλάσσιες μεταφορές, διότι σταδιακά θα δρομολογούνται πλοία που θα έχουν αποκλειστικά μεταφορικό έργο, τουλάχιστον στα μεγάλα νησιά.

Επίσης, σύγχρονες αποθήκες τείνουν να δημιουργηθούν στα σημεία των παραγωγών όσο και στα σημεία των λιανέμπορων. Αντίστοιχα, βελτιώνονται οι διαδικασίες των συναλλασσομένων με τους μεταφορείς. Ο προγραμματισμός βοηθάει στη μείωση του χρόνου αναμονής των φορτηγών, ενώ η παλετοποίηση και η σήμανση με bar codes μειώνει σημαντικά τους χρόνους φόρτωσης-εκφόρτωσης.

5. Αλλαγές στο θεσμικό και στο οικονομικό περιβάλλον

Οι μεταφορές στην Ελλάδα μέχρι πρόσφατα έζησαν σε ένα καθεστώς ελληνοκεντρικό. Δηλαδή, ο χώρος είναι κατακερματισμένος σε μικρές εταιρείες που λειτουργούν ανταγωνιστικά μεταξύ τους. Ο παράγοντας "γνώση της τοπικής αγοράς" έχει ιδιαίτερη βαρύτητα, δημιουργώντας μικρά σχήματα που απευθύνονται σε περιορισμένη γεωγραφική περιοχή. Η αγορά είναι ευαίσθητη ως προς την τιμή (price sensitive). Η τιμή παίζει τον πρωταρχικό ρόλο στις διαπραγματεύσεις "παραγωγών-πρακτορείων", ενώ παράγοντες όπως η εξυπηρέτηση του πελάτη υποβαθμίζονται αρκετά. Οι γεωγραφικές ιδιαιτερότητες της Ελλάδας (μεγάλος αριθμός νησιών, κακό οδικό δίκτυο) και η πολυδιάσπαση της αγοράς δεν επέτρεψαν την ανάπτυξη των μεγάλων φορέων της προσφοράς του μεταφορικού έργου.

Σήμερα, το θεσμικό καθεστώς διαφοροποιείται, επιτρέποντας σε μεγάλες εταιρείες του εξωτερικού να δρουν με διαφορετικό τρόπο στον ελλαδικό χώρο. Η εξυπηρέτηση του πελάτη παίζει ολοένα και σημαντικότερο ρόλο στο παιχνίδι των διαπραγματεύσεων μεταξύ των συναλλασσομένων μερών. Το γεγονός αυτό επιβάλλει συνένωση δυνάμεων κάτω από το επαγγελματικό management.

6. Ο ανθρώπινος παράγοντας κλειδί των εξελίξεων

Κλειδί για όλες τις εξελίξεις αποτελεί ο ανθρώπινος παράγοντας. Σήμερα, η πλειοψηφία των μεταφορικών επιχειρήσεων περιστρέφεται γύρω από την προσωπικότητα ενός ιδιώτη επιχειρηματία, πρώην μεταφορέα οδηγού, ο οποίος έχει μεγάλη ευελιξία και χαμηλού επιπέδου διοικητικές ικανότητες. Η στελέχωση των μεταφορικών επιχειρήσεων είναι υποτυπώδης και βασίζεται σε ανθρώπους ορχήστρα.

Δύσκολα και εξαντλητικά ωράρια, ελάχιστη εκπαίδευση, μακριά από κανόνες δεοντολογίας και συμπεριφοράς προς τον πελάτη. Και όμως, είναι η τελευταία εικόνα του πελάτη μας απέναντι στον δικό του πελάτη. Η διαφοροποίηση της στελέχωσης και η εκπαίδευση του προσωπικού των μεταφορικών επιχειρήσεων είναι καθοριστικοί παράγοντες για την επιτυχή εφαρμογή των όποιων προσπάθειών αναδιοργάνωσης.

7. Εξελίξεις στο τεχνολογικό και οργανωτικό περιβάλλον

Μέχρι σήμερα, η τεχνολογική διάσταση των μεταφορών επικεντρώνεται στο κομμάτι των μεταφορικών μέσων. Όμως, εξίσου σημαντική είναι η διάσταση των

τεχνολογικών και οργανωτικών υποδομών σε επίπεδο back office. Λύσεις hardware υπήρχαν πολλές. Τα GPS, ειδικά στις αστικές περιοχές, μπορούν να παράσχουν σημαντικά πλεονεκτήματα. Η δορυφορική παρακολούθηση του στόλου είναι πλέον εφικτή. Λύσεις software υπάρχουν πολλές. Προγράμματα, όπως το Road Show και άλλα, επιτρέπουν προγραμματισμό του στόλου και προσδιορίζουν τη βέλτιστη δρομολόγηση και άρα τη μέγιστη αποδοτικότητά του. Επιβάλλεται δε η διασύνδεση με διεθνείς βάσεις δεδομένων.

Επιπλέον, έχουν αναπτυχθεί συστήματα ιχνηλάτισης και παρακολούθησης της αποστολής. Το πρωταρχικό στοιχείο που απαιτείται είναι ο αριθμός του μεταφορέα. Επίσης, χρήσιμοι είναι κάποιοι άλλοι αριθμοί αναφοράς που αφορούν συγκεκριμένη αποστολή όπως :

Αριθμός τιμολογίου αποστολέα

Αριθμός φορτωτικής αποστολέα

Ημερομηνία παραλαβής

Αριθμός και αρχικά αυτοκινήτου

Αριθμός κιβωτίου

Αριθμός πτήσης και δρομολογίου.

Σχετικά με την παροχή πληροφοριών που αφορούν τις παραλαβές και τις αποστολές (ADVANCED SHIPMANT NOTICES), ο μεταφορέας θα πρέπει να παρέχει περιορισμένη πρόσβαση στον πελάτη, να παρακολουθεί τις αποστολές, να διερευνά την πορεία του αιτήματος κ.λ.π.

Ένα ADVANCED SHIPMANT NOTICE δείχνει :

Αποστολέα

Μεταφορέα

Παραλήπτη

Εσωτερικό αριθμό παραγγελίας αποστολέα

Αριθμό παραγγελίας παραλήπτη ή αγοραστή

Μεταφορικό μέσο

Προϊόν

Αριθμό φορτωτικής

Ημερομηνία φορτωτικής

Οι περισσότεροι μεταφορείς παρέχουν ποικιλία τρόπων με τους οποίους μπορεί ο πελάτης να αποκτήσει τις πληροφορίες που χρειάζεται, όπως εικοσιτετράωρη τηλεφωνική υπηρεσία, αυτοματοποιημένα λογισμικά πακέτα EDI και ιστοσελίδες.

- Ανάγκη για Outsourcing στην Μεταφορά

Στις μέρες μας, η συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες και η ανάθεση σε αυτούς ορισμένων λειτουργιών της επιχείρησης αποτελεί αναμφισβήτητη πραγματικότητα. Αυτό οφείλεται, κατά κύριο λόγο, στο γεγονός ότι οι σημερινές συνθήκες έντονης ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρονται, παράλληλα με την εξατομίκευση των αναγκών των καταναλωτών, οδηγούν πλέον τις επιχειρήσεις να εστιάσουν την προσοχή τους στον πελάτη και στην αναβάθμιση των σχέσεων μαζί του.

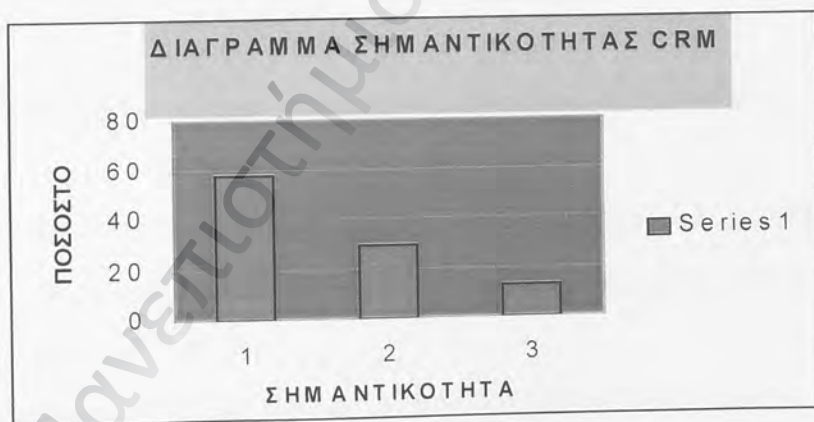
Παραδοσιακά, μια επιχείρηση διαχειρίζεται τους πελάτες της με δραστηριότητες πώλησης, marketing και εξυπηρέτησης-υποστήριξης. Επιπρόσθετα, η επαφή με τον πελάτη μπορεί να γίνεται από διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης ή από θυγατρικές της. Το κάθε τμήμα ή θυγατρική που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη μπορεί να δημιουργεί την δική του εικόνα για αυτόν, με αποτέλεσμα η γνώση να είναι αποσπασματική και όχι πλήρως αξιοποιήσιμη για την εταιρεία. Οι περιορισμένες δυνατότητες των υπάρχοντων πληροφοριακών συστημάτων να διαχειριστούν με ενιαίο τρόπο τα διάφορα τμήματα της εταιρείας αλλά και τα διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη οξύνουν το πρόβλημα.

“Έντονη τάση, λοιπόν, που παρατηρείται στις μέρες είναι η εστίαση στις ανάγκες και τις προτιμήσεις του καταναλωτή.

Οι σημαντικότεροι στόχοι που επιδιώκουν να επιτύχουν οι ελληνικές επιχειρήσεις μέσα από το CRM (Customer Relationship Management) είναι οι εξής:

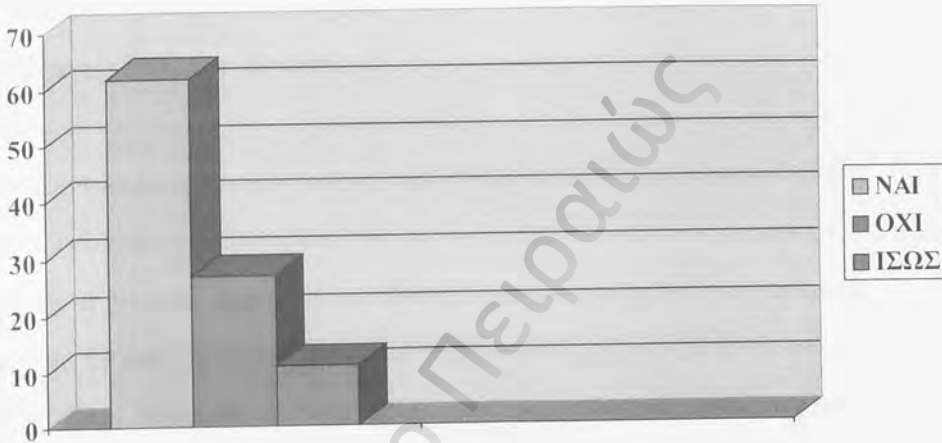
- ◆ Το 24% να διατηρήσουν τους ήδη υφιστάμενους πελάτες
- ◆ Το 21% να διαχειριστούν αποτελεσματικά τα αιτήματα των πελατών τους
- ◆ Το 26% να αποκτήσουν νέους πελάτες
- ◆ Το 23% να βελτιστοποιήσουν την διαχείριση των δυνητικών πελατών.

Έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις επιχειρήσεις σχετικά με την σπουδαιότητα του CRM παρουσιάζει τα παρακάτω αποτελέσματα:



Σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα, γίνεται αντιληπτή η βαρύτητα του CRM για την κερδοφορία των επιχειρήσεων.

Είναι, λοιπόν, εμφανής η επιθυμία των επιχειρήσεων να αναπτύξουν ένα καλύτερο σύστημα υποστήριξης, καθώς το ποσοστό που είχε θετική απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα ανέρχεται σε 62%.



Με την βοήθεια του Customer Relationship Management επιτυγχάνονται:

- ◆ Προσωπική εξυπηρέτηση και επαφή με τον πελάτη (one to one marketing).
- ◆ Γνώση των αγορών του πελάτη, των κλήσεων του για υποστήριξη, των παραπόνων του κ.λ.π.
- ◆ Τμηματοποίηση της πελατείας με βάση τα κοινά τους χαρακτηριστικά
- ◆ Εμπλουτισμός των γνώσεων της επιχείρησης για τις ανάγκες και τις δραστηριότητες των πελατών
- ◆ Αύξηση των πωλήσεων στους ήδη υπάρχοντες πελάτες
- ◆ Διατήρηση ενιαίας πολιτική αντιμετώπισης των πελατών

- ♦ Συνεργασία μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της εταιρείας με σκοπό την εξυπηρέτηση των πελατών
- ♦ Απόκτηση νέας πελατείας
- ♦ Βελτίωση της φήμης της εταιρείας
- ♦ Αύξηση των κερδών της εταιρείας

Καθώς η γνώση του πελάτη χιζεται συλλέγοντας εύκολα τα διάφορα στοιχεία που τον αφορούν και εξυπηρετώντας τον καλύτερα σε επιμέρους υπηρεσίες των logistics, η εταιρεία πρέπει να επιτύχει την αυτοματοποίηση της επικοινωνίας μαζί του. Σε αρκετές περιπτώσεις είναι πιθανή και η χρήση των 3PLs. Με τον τρόπο αυτό, παρέχεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επεκτείνουν το outsourcing της εξυπηρέτησης σε τρίτους χωρίς το φόβο της μείωσης της ποιότητας της εξυπηρέτησης ή της απώλειας γνώσης πληροφοριών.

Μελέτες έχουν δείξει ότι πολλές επιχειρήσεις έχουν διαδικασίες που δεν τους προσθέτουν, με βάση την οργάνωσή τους, καμία συμπληρωματική αξία και δεν σχετίζονται με τους στόχους τους. Στις μέρες μας, η αποδοτική εξυπηρέτηση των πελατών μπορεί να πραγματοποιηθεί και με την βοήθεια της Αναδιοργάνωσης των Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Re-engineering – BPR).

Όταν αναφερόμαστε στο BPR, εννοούμε την εφαρμογή μιας μεθοδολογίας που θα πρέπει να αναπτυχθεί στο μέλλον με σκοπό να καλύψει τις απαιτήσεις όλων των χρηστών της επιχείρησης στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό. Το BPR

αναφέρεται σε τεχνικές και μεθοδολογίες οι οποίες είναι δυνατόν να καλύψουν όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Σκοπός του BPR είναι να εντοπίσει τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης και να διαμορφώσει τις κατάλληλες διαδικασίες, οι οποίες στο μέλλον θα της δώσουν τα κατάλληλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Ειδικότερα, οι σκοποί του BPR είναι οι εξής:

- ◆ Καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πελάτη μέσα από την εφαρμογή των αποδοτικότερων εργασιών
- ◆ Μείωση του λειτουργικού αλλά και του συνολικού κόστους των επιχειρήσεων
- ◆ Δημιουργία εργαλείων τα οποία θα διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων
- ◆ Αύξηση των κερδών αλλά και των μεριδίων αγοράς
- ◆ Μείωση του χρόνου ανταπόκρισης στην ανάγκη του πελάτη (cycle time)
- ◆ Βελτίωση στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών
- ◆ Αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων (προσωπικό, εξοπλισμός, πάγια κ.λ.π.)
- ◆ Αύξηση κεφαλαίου και επιχειρηματικής δραστηριότητας
- ◆ Καλύτερη δυνατή πληροφόρηση της διοίκησης της επιχείρησης

Αρκετές φορές, το BPR είναι εκείνο που θα παροτρύνει την συνεργασία με 3PL συνεργάτες με σκοπό να εστιαστεί η επιχείρηση σε εκείνο το οποίο γνωρίζει πραγματικά.

- Το Δίλημμα: Χρήση ή Όχι 3PLs στην Μεταφορά

Η διοίκηση των logistics στις μέρες μας συνδέεται με τη λήψη αποφάσεων για την διανομή αγαθών και την παροχή υπηρεσιών (Watson and Pitt, 1989) με σκοπό την μεγιστοποίηση της αξίας και την μείωση του κόστους. Η επίγνωση ότι το πλεονέκτημα αυτό προέρχεται τόσο από την διαδικασία της διανομής όσο και από το προϊόν (Muller, 1991), ήταν καταλυτικός λόγος για την αναβάθμιση των logistics από την παραδοσιακή τους μορφή (Foster, 1994). Καθώς αναφερόμαστε στην αναβάθμιση των logistics, ο λόγος γίνεται καθαρά για το φαινόμενο του outsourcing το οποίο παρατηρείται έντονα στις μέρες μας. Με τον όρο outsourcing αναφερόμαστε στη χρήση εξωτερικών εταιρειών για την εκπλήρωση δραστηριοτήτων που πριν εκτελούνταν στην επιχείρηση.

Το outsourcing, όσον αφορά τα logistics, καλύπτει βασικές λειτουργίες όπως (Candler, 1994):

- Μεταφορά
- Μεταποίηση
- Ανασυσκευασία
- Αποθήκευση
- Διανομή.

Έτσι, από μια διευρυμένη οπτική γωνία περιλαμβάνει όχι μόνο τις βασικές λειτουργίες που αναφέρθηκαν αλλά και λειτουργίες όπως:

- Τακτοποίηση ναύλων
- Διαχείριση πληροφοριών
- Εκπλήρωση παραγγελιών
- Αυτόματη αναπαραγγελία
- Επιλογή μεταφορέα
- Συσκευασία
- Τοποθέτηση ετικετών
- Διαχείριση αποθεμάτων
- Συναρμολόγηση
- Τελωνειακές εργασίες
- Οικονομικές υπηρεσίες
- Management καναλιού διανομής
- Εγκατάσταση και συντήρηση προϊόντος.

Για να επιτύχουν πλεονεκτήματα κόστους, χρόνου και λειτουργιών, οι επιχειρήσεις αναζητούν ολοένα και περισσότερο εταιρείες για να αναλάβουν δραστηριότητες που πριν γίνονταν μέσα στις ίδιες τις επιχειρήσεις. Αυτό είναι λογικό για επιχειρήσεις που δεν έχουν κατάλληλες οικονομίες κλίμακας και ικανότητες ή την κατάλληλη τεχνολογία να εκτελέσουν κάποιες λειτουργίες γρήγορα και αποτελεσματικά. Κάποιες άλλες επιχειρήσεις, πάλι, αναζητούν third

party logistics providers όχι γιατί δεν είναι ικανές να εκτελέσουν τα logistics, αλλά για να μπορέσουν να αφοσιωθούν στις δικές τους κύριες δραστηριότητες.

Όταν, λοιπόν, μια εταιρεία βρίσκεται στο δίλημμα να αναθέσει κάποιες λειτουργίες logistics σε κάποιον τρίτο ή να τις πραγματοποιεί όλες μόνη της, για να πάρει αυτήν την στρατηγική απόφαση τύπου "make or buy" πρέπει να εξετάσει δύο βασικούς παράγοντες:

α. Πόσο κρίσιμα είναι τα logistics για την επιτυχία της επιχείρησης;

β. Πόσο ικανή είναι η επιχείρηση στο management των logistics;

Η στρατηγική που θα επιλεγεί εξαρτάται από τη θέση της επιχείρησης στο παρακάτω σχήμα :

α. Κρισιμότητα των logistics

ΘΕΣΗ 1 Στρατηγική : Χρειάζεται ένας ικανός συνεργάτης	ΘΕΣΗ 2 Στρατηγική: Οι logistics λειτουργίες θα γίνονται όλες μέσα στην επιχείρηση
ΘΕΣΗ 3 Στρατηγική : Outsourcing	ΘΕΣΗ 4 Στρατηγική : Αρχηγός σε συνεργασία

β. Ικανότητα επιχείρησης στο logistics management

ΘΕΣΗ 1 :

Υψηλή Κρισιμότητα – Χαμηλή Ικανότητα

Όταν τα logistics είναι κρίσιμα αλλά η ικανότητα της επιχείρησης χαμηλή, καλή λύση είναι να βρει κάποια άλλη εταιρεία να συνεργαστεί. Ένας δυνατός συνεργάτης μπορεί να προσφέρει εγκαταστάσεις σε υπάρχουσες και νέες αγορές, μεταφορική ικανότητα και εξειδικευμένες διοικητικές γνώσεις που η επιχείρηση δεν διαθέτει.

ΘΕΣΗ 2 :

Υψηλή Κρισιμότητα – Υψηλή Ικανότητα

Μια επιχείρηση που έχει υψηλές απαιτήσεις για το επίπεδο εξυπηρέτησης, σημαντική αναλογία του κόστους των logistics ως προς το συνολικό κόστος της και ικανοποιητικές λειτουργίες logistics που διευθύνονται από ικανό προσωπικό, δεν θα βρει ιδιαίτερα πλεονεκτήματα και λόγους για συνεργασίες ή outsourcing όσον αφορά τα logistics. Η καλύτερη λύση είναι να γίνονται όλες οι λειτουργίες logistics μέσα στην επιχείρηση.

ΘΕΣΗ 3 :

Χαμηλή Κρισιμότητα – Χαμηλή Ικανότητα

Αντίθετα, για τις επιχειρήσεις όπου τα logistics δεν είναι τόσο κρίσιμα για την στρατηγική τους και η ικανότητά τους στα logistics όχι και τόσο καλή, η ανάθεση των λειτουργιών logistics σε τρίτες εξειδικευμένες εταιρείες πολύ πιθανό να οδηγήσει σε σημαντικές μειώσεις του κόστους και σε βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών.

ΘΕΣΗ 4 :

Χαμηλή Κρισιμότητα –Υψηλή Ικανότητα

Τέλος, όταν τα logistics δεν ιδιαίτερα κρίσιμα αλλά υπάρχει ικανό προσωπικό για το logistics management, τότε η επιχείρηση μπορεί να αναζητήσει συνεργάτες για να μοιραστεί το σύστημα των logistics της. Έτσι, θα μειώσει τα κόστη της μέσα από τον αυξημένο όγκο εργασίας και τις οικονομίες κλίμακας που θα δημιουργηθούν. Τέτοιοι συνεργάτες είναι αυτές οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην κατηγορία 1.

Η ανάθεση των μεταφορικών υπηρεσιών σε τρίτους μπορεί να αναλυθεί και σε τρία ξεχωριστά επίπεδα, ανάλογα με τον χρονικό ορίζοντα των δραστηριοτήτων που περιλαμβάνουν.

Ανάθεση σε τρίτους των λειτουργικών δραστηριοτήτων (operational activities)

Στην περίπτωση αυτή αναφερόμαστε σε τυπικές συνεργασίες που περιλαμβάνουν την μεταφορά, την διανομή και, σε ορισμένες περιπτώσεις, την αποθήκευση προϊόντων. Έρευνα που πραγματοποιήθηκε έδειξε ότι το 85% όσων απάντησαν έχουν αναθέσει σε εξωτερικό συνεργάτη τις διεθνείς μεταφορές, άνω του 50% έχουν αναθέσει επίσης σε άλλη εταιρεία την αποθήκευση αλλά και την διανομή.

Σε ερώτηση σχετικά με τις αναμενόμενες τάσεις εντός των πέντε επομένων ετών, προέκυψε ότι η ανάπτυξη θα παρουσιαστεί στην ανάθεση υπηρεσιών που σχετίζονται με την αποθήκευση, την διανομή, άλλες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, την παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση (after sales logistics) και την ανάστροφη εφοδιαστική (reverse logistics).

Ανάθεση σε τρίτους των δραστηριοτήτων τακτικής (tactical activities)

Το 20-25% όσων απάντησαν στην έρευνα δήλωσαν οι μεταφορικές δραστηριότητες που ανατίθενται σε άλλες εταιρείες είναι μεσοπρόθεσμοι

ορίζοντα (δραστηριότητες τακτικής). Συγκεκριμένα, οι δραστηριότητες αυτές αναφέρονται στην επιλογή του μέσου μεταφοράς, στη φυσική τοποθεσία των αποθηκών και στην πληρωμή ναύλων. Το ποσοστό αυτό αναμένεται να αυξηθεί την επόμενη πενταετία και να φτάσει το 40% με 50%. Αυτό σημαίνει ότι οι εταιρείες logistics θα αναλαμβάνουν δραστηριότητες όπως η διαχείριση των αποθεμάτων, οπότε κατά συνέπεια θα καθορίζουν τον ιδανικότερο τρόπο μεταφορών και τη γεωγραφική τοποθεσία των αποθεμάτων στην Ευρώπη.

Ανάθεση σε τρίτους των στρατηγικών δραστηριοτήτων (strategic activities)

Τέτοιες δραστηριότητες θεωρούνται οι παρακάτω:

- Εικονική αποθήκευση
- Ιδιοκτησία και διαχείριση αποθέματος
- Βελτιστοποίηση δικτύου διανομής.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανωτέρω έρευνας, αυτές οι δραστηριότητες ανατίθενται σε εξειδικευμένες εταιρείες σε περιορισμένη κλίμακα. Συγκεκριμένα, λιγότερο από το 10% των συμμετεχουσών επιχειρήσεων αναθέτουν την παροχή της εικονικής αποθήκευσης και της διαχείρισης αποθέματος σε εξωτερικές εταιρείες, ενώ το 17% όσων απάντησαν ήδη έχουν αναθέσει σε εξωτερικούς συνεργάτες τη βελτιστοποίηση του δικτύου διανομής των προϊόντων τους.

Ο αριθμός των εταιρειών που θα αναθέσουν στο μέλλον στρατηγικές δραστηριότητες της αλυσίδας εφοδιασμού σε εξωτερικούς φορείς αναμένεται ότι θα αυξηθεί σημαντικά. Ειδικότερα, το 50% των ερωτηθέντων εταιρειών δήλωσαν ότι σκοπεύουν να προχωρήσουν σε ανάθεση της βελτιστοποίησης του δικτύου διανομής των προϊόντων τους σε εξειδικευμένες εταιρείες εντός της προσεχούς πενταετίας.

Τα ανωτέρω αποτελέσματα αποδεικνύουν ξεκάθαρα την έντονη τάση ανάθεσης των δραστηριοτήτων logistics σε εξωτερικούς συνεργάτες. Οι αναθέσεις υπηρεσιών τακτικών και στρατηγικών δραστηριοτήτων αναμένεται να αυξηθούν, αφού οι εταιρείες αντιλαμβάνονται ολοένα και περισσότερο την σημαντικότητα της ενοποιημένης αντιμετώπισης ολόκληρης της αλυσίδας εφοδιασμού τους. Οι αναμενόμενες εξελίξεις θα επηρεάσουν την μορφή των συνεργασιών μεταξύ εταιρειών-εντολέων και εταιρειών third party logistics.

Όπως προέκυψε από προγενέστερη έρευνα, σε σύνολο 250 εταιρειών-εντολέων, οι δραστηριότητες που ανατίθενται σε εταιρείες 3PLs, τουλάχιστον κατά το 10% του όγκου εργασιών, είναι οι εξής (σε παρένθεση αναφέρεται το ποσοστό επιλογής από τους συμμετέχοντες):

- Μεταφορά (76,5%)
- Αποθήκευση (44,6%)
- Διαχείριση μεταφορικού μέσου (32,8%)

- Διαχείριση του συνολικού έργου αποθήκευση- σχηματισμού παραγγελιών - κέντρου διανομής (30,3%).

Η επιτυχία των συνεργασιών, σύμφωνα με την ανωτέρω έρευνα, κυμάνθηκε στο ίδιο επίπεδο, ανεξαρτήτως της ανατιθέμενης δραστηριότητας (μεταφορά, αποθήκευση κ.λ.π.). Η πλειοψηφία των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα ανέφεραν ότι η ανάθεση υπηρεσιών logistics σε τρίτους ήταν επιτυχημένη.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

- Κριτήρια Επιλογής ενός 3PL

Κάθε επιχείρηση που σκοπεύει να απευθυνθεί σε third party logistics providers, πρέπει να έχει ξεκαθαρίσει τι στόχους προσδοκά να εξυπηρετήσει με αυτή την κίνηση και με τι κόστος θα επιθυμούσε να επιτύχει τους στόχους αυτούς.

Μια πρώτη κίνηση είναι να καταγράψει την υφιστάμενη κατάσταση μέσα στην επιχείρηση και να θέσει τους στόχους της. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει:

- Να συλλέξει στοιχεία
- Να αναλύσει τις διαδικασίες που υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση
- Να προσδιορίσει το σημερινό κόστος των logistics στις μεταφορές
- Να καθορίσει στόχους όσον αφορά την εξυπηρέτηση πελατών και το κόστος του καναλιού διανομής.

Έπειτα, πρέπει να ξεκαθαρίσει τους λόγους που την οδηγούν στην ανάθεση των μεταφορικών υπηρεσιών σε τρίτες εξειδικευμένες εταιρείες. Τέτοιοι λόγοι, για παράδειγμα, μπορεί να είναι :

- Η έλλειψη εμπειρίας ή η έλλειψη κεφαλαίων ώστε να μπορέσει να εκτελέσει αποτελεσματικά αυτές τις λειτουργίες
- Χρονικοί περιορισμοί
- Η αναζήτηση μεγαλύτερης ευελιξίας επιχειρηματικής δράσης

- Η προοπτική αξιοποίησης της υψηλής εξειδίκευσης του third party logistics provider
- Η μεταφορά του επιχειρηματικού ρίσκου στην εταιρεία 3PL
- Η μείωση του κόστους.

Το επόμενο βήμα είναι να προσδιορίσει τα στελέχη της τα οποία θα επιλέξουν ποιες λειτουργίες θα ανατεθούν στην μεταφορική εταιρεία και, εν συνεχεία, να καθορίσει τα κριτήρια με τα οποία θα επιλέξει την εταιρεία αυτή, να αξιολογήσει τις υποψήφιες εταιρείες και τελικά να επιλέξει την κατάλληλη.

Αφού επιλέξει την εταιρεία με την οποία θα συνεργαστεί, θα πρέπει να αναπτυχθεί η συμφωνία μεταξύ τους. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει να αναπτυχθούν και να μελετηθούν ο σκοπός της συνεργασίας αυτής, οι διαδικασίες και οι λειτουργίες που θα υπάρχουν και να συλλεχθούν πληροφορίες. Θα ακολουθήσει εκπαίδευση του προσωπικού και η ανάπτυξη μιας μεθοδολογίας για την αξιολόγηση των λειτουργιών που έχουν ανατεθεί στον third party logistics provider. Τέλος, θα πρέπει να καθιερωθεί συχνή επικοινωνία και ενημέρωση μεταξύ των συνεργαζόμενων μερών καθώς και παροχή κινήτρων για την συνεχή βελτίωση αυτής της συνεργασίας.

Τα βασικότερα κριτήρια επιλογής ενός third party logistics provider στις μεταφορές είναι:

- Να είναι εξειδικευμένος στην συγκεκριμένη αγορά που ενδιαφέρει την επιχείρηση
- Να είναι σε θέση να προσφέρει στο χρήστη ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που θα τον βοηθήσουν να ενισχύσει τη θέση του στην αγορά που απευθύνεται, αλλά ίσως και σε αγορές που ο third party logistics provider μπορεί να του εγγυηθεί μέσω της παρουσίας του σε αυτές.

Γενικότερα, τα κριτήρια επιλογής συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- Κόστος συνεργασίας
- Εξειδίκευση στο αντικείμενο του ενδιαφερόμενου
- Υποδομή του provider σε μηχανολογικό εξοπλισμό και μεταφορικά μέσα
- Λογισμική και μηχανογραφική οργάνωση
- Στελεχιακό και ανθρώπινο δυναμικό
- Επίπεδο εξωτερικών συνεργατών
- Ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών.

- Πλεονεκτήματα Συνεργασίας με έναν 3PL στην Μεταφορά

Υπάρχουν πολλά στρατηγικά και λειτουργικά πλεονεκτήματα από την επιλογή συνεργασίας με μια τρίτη εξειδικευμένη εταιρεία παροχής μεταφορικών υπηρεσιών. Τα κυριότερα από αυτά είναι τα εξής:

- Απόκτηση εμπειρίας, ικανοτήτων και πόρων
- Εστίαση της εταιρείας στις κύριες δραστηριότητές της
- Καλύτερη και αποδοτικότερη εξυπηρέτηση πελατών
- Βελτίωση λειτουργιών
- Μείωση κόστους
- Αποφυγή δαπανών κεφαλαίου
- Αποφυγή εργασιακών προβλημάτων
- Αποφυγή εξόδων που προκύπτουν από διάφορους εθνικούς και διεθνείς κανονισμούς
- Πρόσβαση σε νέα τεχνολογία και ικανότητες management
- Αυξημένη πρόσβαση σε πληροφορίες για σχεδιασμό και προγραμματισμό
- Μειωμένο ρίσκο και αβεβαιότητα
- Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την πρόσβαση, μέσω του provider, σε μεγαλύτερα μερίδια αγοράς.

Από τα ανωτέρω πλεονεκτήματα, σημαντικότερα θεωρούνται η πιθανή μείωση των εξόδων και η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών.

- Μειονεκτήματα Συνεργασίας με έναν 3PL στην Μεταφορά

Τα κυριότερα μειονεκτήματα και αδυναμίες μιας τέτοιας συνεργασίας, τα οποία οφείλονται στο γεγονός ότι η επιχείρηση εξαρτάται από άλλους, είναι τα εξής:

- Ο κίνδυνος που αναλαμβάνει η επιχείρηση να χάσει κάθε έλεγχο πάνω σε κρίσιμες λειτουργίες logistics
- Η αυξημένη ανησυχία για αποτυχίες και η αδυναμία άμεσης αντιμετώπισής τους με δυσμενή αντίκτυπο στην ικανοποίηση των πελατών
- Αδυναμία ελέγχου
- Δυσκολία προσδιορισμού των οικονομιών που προκύπτουν
- Μη συμβατότητα του μηχανογραφικού συστήματος της επιχείρησης με αυτό του εξωτερικού συνεργάτη
- Ανυπαρξία εμπιστοσύνης μεταξύ των δύο μερών
- Ανυπαρξία σωστού κλίματος συνεργασίας
- Ευθραυστότητα σχέσεων.

Από τα ανωτέρω μειονεκτήματα, το πιο βασικό είναι ο κίνδυνος να χάσει η επιχείρηση τον έλεγχο στο κανάλι των logistics. Το κανάλι των logistics συνδέει την επιχείρηση με τους προμηθευτές και τους πελάτες της. Μια ασυνέχεια στο κανάλι που θα προέκυπτε από κακή συνεννόηση, από κακή εξυπηρέτηση, καθυστέρηση ή έλλειψη ενός ζητούμενου υλικού, μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στις σχέσεις της επιχείρησης με τους τελικούς πελάτες ή τους

προμηθευτές της. Στην εποχή μας, που τα κανάλια διανομής έχουν αυξηθεί και οι λειτουργίες των logistics έχουν γίνει πιο περίπλοκες, η πιθανότητα λάθους είναι αυξημένη.

Δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας του 3PL συνεργάτη στις μεταφορικές υπηρεσίες

Προκειμένου να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα των εταιρειών παροχής υπηρεσιών logistics, είναι απαραίτητος ο υπολογισμός διαφόρων ποσοτικών δεικτών. Ο Minahan (1997) αναφέρει τους παρακάτω δείκτες απόδοσης. Σε παρένθεση είναι το ποσοστό των διευθυντών logistics που χρησιμοποιούν αυτές τις μετρήσεις:

- ✓ Έγκαιρες φορτώσεις (70%)
- ✓ Λάθη φορτώσεων (58%)
- ✓ Παράπονα πελατών (55%)
- ✓ Αριθμός μονάδων που φορτώθηκαν (49%)
- ✓ Εκκρεμείς παραγγελίες (45%).

- Σημερινά Εργαλεία των 3PL στις Μεταφορές

GPS

Ολοένα και περισσότερος λόγος γίνεται στις μέρες μας για τα προηγμένα συστήματα οργάνωσης στόλων οχημάτων. Τα συστήματα αυτά βασίζονται στο δορυφορικό σύστημα GPS (παγκόσμιο σύστημα εντοπισμού) και αποτελούν ήδη σημαντικό εργαλείο στις επιχειρήσεις της Ευρώπης.

Στην χώρα μας, η τηλεματική εφαρμόζεται από τις μεγαλύτερες εταιρείες διανομών, οι οποίες και αποκομίζουν το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο που δραστηριοποιούνται.

Την τελευταία διετία υπάρχει αρκετή κινητικότητα γύρω από τα συστήματα αυτά. Υπολογίζεται ότι αυτή την στιγμή υπάρχουν εξοπλισμένα περί τα τρεις χιλιάδες ελληνικά συστήματα εντοπισμού και συνεχώς αυξάνονται οι εταιρείες που προωθούν προϊόντα ή λύσεις δορυφορικών συστημάτων οργάνωσης και διοίκησης στόλων.

Ο δυναμικός έλεγχος των προγραμματισμένων δρομολογίων είναι από τα σημαντικότερα οφέλη που παρέχουν αυτά τα συστήματα. Η γνώση της πραγματικής θέσης των οχημάτων σε σχέση με την προγραμματισμένη αποτελεί εργαλείο που συμβάλλει στα παρακάτω:

- Καλύτερος σχεδιασμός των δρομολογίων
- Μείωση των καθυστερήσεων στα σημεία φόρτωσης και εκφόρτωσης
- Βέλτιστη αντιμετώπιση των έκτακτων κλήσεων, καθώς η διοικητική απόφαση λαμβάνεται βασισμένη στην πραγματική απεικόνιση του στόλου και όχι στην εμπειρική πρακτική
- Αποσυμφόρηση των τμημάτων εξυπηρέτησης των πελατών
- Δραστική μείωση του κόστους επικοινωνίας.

Ταυτόχρονα, η απόλυτη απεικόνιση της δραστηριότητας των οχημάτων επέφερε την κατακόρυφη μείωση της τριβής μεταξύ των τρίτων μεταφορέων –συνεργατών και της διοίκησης, διότι η πραγματικότητα ήταν πλέον αντικειμενική και εύκολα προσβάσιμη.

Τέλος, η δυνατότητα ελέγχου της θερμοκρασίας του μεταφερόμενου εμπορεύματος σε πραγματικό χρόνο και η πιστοποίηση των διακυμάνσεων της κατά την διαδρομή από την αποθήκη στο σημείο παράδοσης αποτελεί αναπόσπαστο εργαλείο.

Άτομα που χρησιμοποιούν τα παραπάνω συστήματα δεν είναι απαραίτητα εξοικειωμένα με βαριά συστήματα μηχανογράφησης. Οι υπηρεσίες προσφέρονται από το internet μέσω οποιουδήποτε υπολογιστή με τη χρήση ενός μοναδικού κωδικού. Ο χρήστης λειτουργεί σε φιλικό περιβάλλον και με απλές εντολές.

Το σύστημα τηλεματικής απεικονίζει έναν ηλεκτρονικό χάρτη με οχήματα τα οποία κινούνται. Οι πληροφορίες που λαμβάνει κάποιος από αυτόν το χάρτη είναι απόλυτα αξιόπιστες, διότι βασίζονται σε δορυφορικές μετρήσεις και όχι σε ταχογράφους ή σε έντυπα που συμπληρώνει κάποιος εργαζόμενος.

Η τηλεματική εφαρμόζεται με τον παρακάτω τρόπο:

Μέσα σε κάθε φορτηγό τοποθετείται μια τηλεματική μονάδα. Αυτή η μονάδα λαμβάνει τη θέση της από ένα παγκόσμιου εμβέλειας σύστημα εντοπισμού στίγματος GPS. Η πληροφορία της θέσης, μαζί με άλλες πληροφορίες που λαμβάνει η μονάδα όπως η ταχύτητα του οχήματος, οι στάσεις που πραγματοποιεί, τα διανυθέντα χιλιόμετρα κ.λ.π., αποστέλλονται μέσω ασύρματου δικτύου σε ένα τηλεματικό κέντρο, που συνήθως βρίσκεται στις εγκαταστάσεις της εταιρείας.

TRACK & TRACE

Στόχος ενός τέτοιου συστήματος είναι από τον σχεδιασμό του να είναι εύκολο στο χειρισμό και να έχει κατανοητό μενού. Συστήματα και διαδικασίες ελέγχου πρέπει να εφαρμόζονται για να εξαλειφθούν τα προβλήματα μετάφρασης και ανάγνωσης από τα διαφορετικά συστήματα που θα χρησιμοποιηθούν.

Οι σχεδιαστικές αρχές ενός συστήματος track & trace είναι οι εξής:

- Καλοσχεδιασμένο μενού για εύκολη χρήση
- Αναφορές και λεπτομέρειες για τους χρήστες να είναι διαθέσιμες μόνο από το εξουσιοδοτημένο προσωπικό
- Τα εργαλεία, οι πόροι και οι χρήστες να προσδιορίζονται με σαφήνεια
- Τα εργαλεία να είναι καταχωρημένα σε ορισμένους χρήστες
- Η εισαγωγή των στοιχείων να γίνεται αναλυτικά μια φορά από εξουσιοδοτημένο προσωπικό
- Τα στοιχεία πρέπει να αποθηκεύονται σε μια βάση δεδομένων η οποία θα περιλαμβάνεται σε ένα υπολογιστικό σύστημα με εύκολη αναζήτηση και μεγάλη ευκολία στην εισαγωγή των στοιχείων με ακρίβεια, συνέπεια και συνοχή
- Η συλλογή των στοιχείων απόρρρει, επιστρέφει και εξασφαλίζεται μέσω σκαναρίσματος του μοναδικού Bar-code ή άλλου συστήματος χρησιμοποιώντας σκάνερ χειρός
- Τα ιστορικά στοιχεία πρέπει να φυλάσσονται για 24 μήνες και οι αποδείξεις διακίνησης για τουλάχιστον 3 μήνες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

- Έρευνα στις Ελληνικές Επιχειρήσεις Σχετικά με την Ανάθεση Μεταφορικών Υπηρεσιών σε Τρίτες Εξειδικευμένες Εταιρείες

Μεθοδολογία Έρευνας

Προκειμένου να προσδιοριστεί η έκταση χρησιμοποίησης των εξωτερικών συνεργατών σε μεταφορικές υπηρεσίες, ζητήθηκε από τις επιχειρήσεις του δείγματος να συμπληρώσουν και να επιστρέψουν ταχυδρομικά σχετικό ερωτηματολόγιο. Συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο εστιάστηκε στις παρακάτω περιοχές:

1. Ύπαρξη ή μη συνεργασίας (στο παρελθόν, σήμερα, μελλοντικά) με εξειδικευμένη εταιρεία παροχής μεταφορικών υπηρεσιών
2. Ποσοστό προϋπολογισμού της αλυσίδας εφοδιασμού που δαπανάται για την υλοποίηση αυτής της συνεργασίας
3. Χρονική διάρκεια σύναψης συμβολαίου με την εξειδικευμένη εταιρεία
4. Εμπλοκή τμημάτων και επιπέδων ιεραρχίας στη λήψη της σχετικής απόφασης
5. Τρόποι επαφής της επιχείρησης με εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρείες
6. Παράγοντες που ελήφθησαν υπόψιν στη λήψη της τελικής απόφασης
7. Κριτήρια επιλογής του μεταφορέα

8. Επίδραση της χρήσης 3PL στην επιχείρηση
9. Εμπόδια και δυσκολίες κατά την υλοποίηση της συνεργασίας
10. Οφέλη για την επιχείρηση από αυτή τη συνεργασία
11. Ικανοποίηση από την συνεργασία με έναν 3PL συνεργάτη στην μεταφορά
12. Ποσοστό μείωσης θέσεων εργασίας από την ανάθεση μεταφορικών υπηρεσιών σε εξωτερική εταιρεία.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

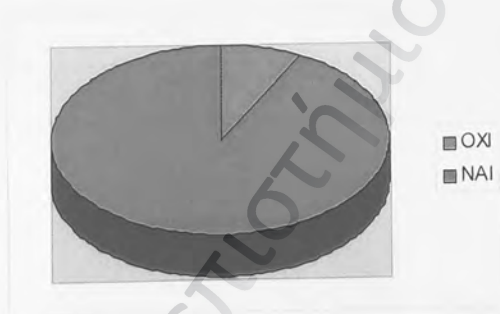
Ερώτημα Πρώτο

Συνεργασία με εξωτερική εξειδικευμένη εταιρεία παροχής μεταφορικών υπηρεσιών.

Από την ανάλυση των ερωτηματολογίων διαπιστώθηκε ότι το 92% συνεργάζονται ήδη με εξωτερικές μεταφορικές εταιρείες.

ΤΩΡΙΝΟΙ ΧΡΗΣΤΕΣ 3PL

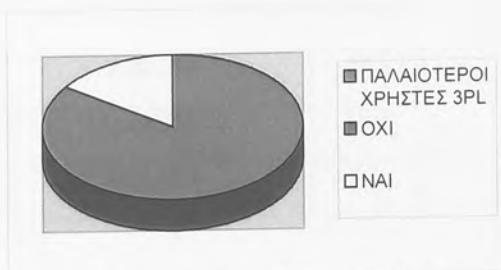
OXI	7,7
NAI	92,3



Μόλις το 15,4% χρησιμοποιούσε παλαιότερα 3PL συνεργάτες στην μεταφορά.

ΠΑΛΑΙΟΤΕΡΟΙ ΧΡΗΣΤΕΣ 3PL

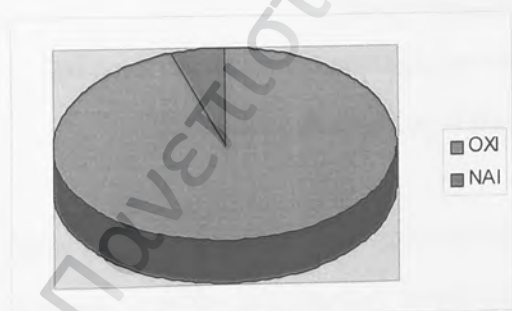
OXI	84,6
NAI	15,4



Ενώ μελλοντικοί χρήστες μπορούν να είναι 94,9% των εταιρειών οι οποίες δεν συνεργάζονται σήμερα με εξωτερικούς συνεργάτες.

ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΙ ΧΡΗΣΤΕΣ 3PL

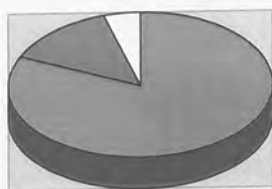
OXI	94,9
ΝΑΙ	5,1



Συνολικά, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι σημερινόι χρήστες είναι ένα ποσοστό 92,3%, μελλοντικοί χρήστες 5,1% και παλαιότεροι χρήστες 15,4%.

ΧΡΗΣΤΕΣ 3PL ΣΤΗΝ ΜΕΤΑΦΟΡΑ

ΣΗΜΕΡΑ	92,3
ΠΑΛΑΙΟΤΕΡΑ	15,4
ΜΕΛΛΟΝ	5,1



■ ΣΗΜΕΡΑ
■ ΠΑΛΑΙΟΤΕΡΑ
□ ΜΕΛΛΟΝ

Ερώτημα Δεύτερο

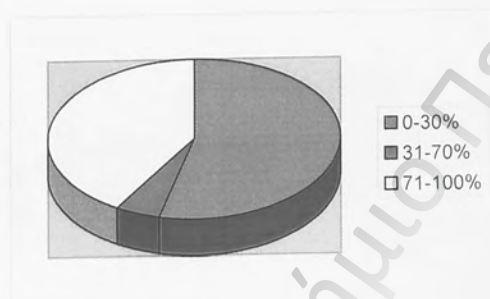
Ποσοστό προϋπολογισμού logistics που κατευθύνεται σε εξωτερικές εταιρείες παροχής μεταφορικών υπηρεσιών.

Σχετικά με το ποσοστό του προϋπολογισμού το οποίο κατευθύνεται σε εξωτερικές εταιρείες μεταφορικών υπηρεσιών, το 53,8% απάντησε ότι δαπανά ποσοστό 0-30%, το 5,1% δαπανά ποσοστό 31-70%, ενώ το 41,1% ξοδεύει περισσότερο από το 70%. Είναι φανερό από τα ανωτέρω ότι οι εταιρείες αρχίζουν να συνειδητοποιούν την σημασία των μεταφορών και το γεγονός ότι η

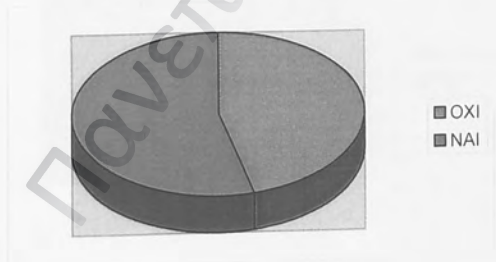
συνεργασία με μια μεταφορική εταιρεία μπορεί να τους αποφέρει σημαντικά οφέλη.

ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

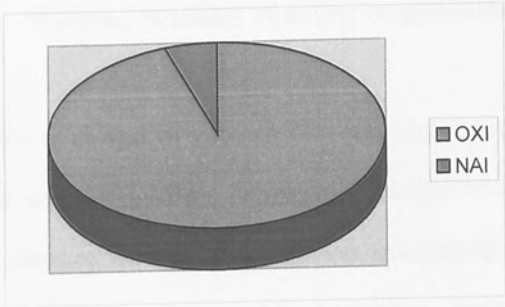
0-30%	53,8
31-70%	5,1
71-100%	41,1



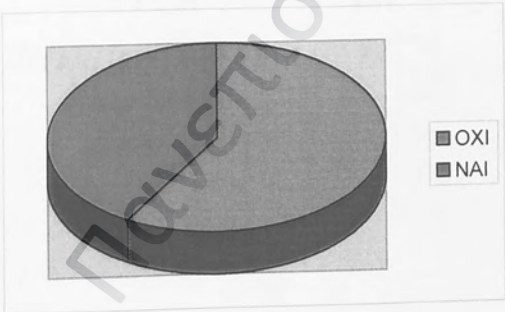
ΧΡΗΣΗ 0-30%



ΧΡΗΣΗ 31-70%



ΧΡΗΣΗ 71-100%



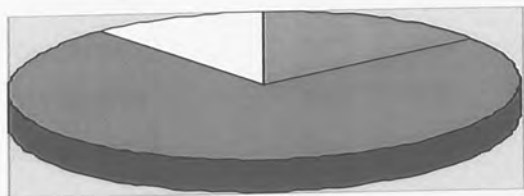
Ερώτημα Τρίτο

Χρονική διάρκεια σύναψης συμβολαίου με την εξειδικευμένη εταιρεία.

Όσον αφορά τη χρονική διάρκεια της σύναψης του συμβολαίου, το 51,3% έχει συνάψει συμβόλαιο διάρκειας 1-3 ετών. Φαίνεται ότι έχει γίνει αντιληπτό από τις εταιρείες ότι ένα βραχυχρόνιο συμβόλαιο δεν θα αποφέρει τόσο σημαντικά πλεονεκτήματα όπως ένα συμβόλαιο μέσης χρονικής διάρκειας. Από την άλλη πλευρά, ένα μακροχρόνιο συμβόλαιο απαιτεί πολύ καλή γνώση του συνεργάτη. Θα πρέπει ο μεταφορέας να γνωρίζει εξ' αρχής το πληροφορικό σύστημα του συνεργάτη, τη φύση της δουλειάς του, την ιδιοσυγκρασία του, καθώς και τις απαιτήσεις και τις υποχρεώσεις του.

ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΑΠΟ 1 ΕΤΟΣ	10,3
1-3 ΕΤΗ	51,3
ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟ ΑΠΟ 3 ΕΤΗ	7,7



- ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΑΠΟ 1 ΕΤΟΣ
- 1 - 3 ΕΤΗ
- ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟ ΑΠΟ 3 ΕΤΗ

Ερώτημα Τέταρτο

Εμπλοκή τμημάτων και επιπέδων ιεραρχίας στη λήψη της σχετικής απόφασης.

Μια σημαντική διάσταση της διαδικασίας λήψης της απόφασης για την επιλογή μιας εξωτερικής μεταφορικής εταιρείας αποτελεί η εμπλοκή τμημάτων και επιπέδων ιεραρχίας.

Όσο αφορά την εμπλοκή των τμημάτων, τα σχετικά αποτελέσματα καταγράφονται στο παρακάτω πίνακα και φαίνονται αναλυτικά στο παρακάτω σχεδιάγραμμα.

ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

ΤΜΗΜΑΤΑ	ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ	82,1	5,1	5,1	7,7	0
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	48,7	10,3	10,3	17,9	12,8
ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	79,5	2,6	7,7	5,1	5,1
ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	35,9	7,7	7,7	17,9	30,8
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	89,7	7,7	0	2,6	0
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	82,1	5,1	2,6	7,7	2,5
LOGISTICS	25,6	0	0	15,4	59
ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ-ΕΞΑΓΩΓΩΝ	89,7	0	2,6	0	7,7
ΠΩΛΗΣΕΩΝ	97,4	0	0	0	2,6
ΑΠΟΘΗΚΗΣ	97,4	0	0	0	2,6



- ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ
- ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
- ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
- ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ
- ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Από τα ανωτέρω, προκύπτει ότι πολύ μεγάλη εμπλοκή στη λήψη της απόφασης σχετικά με το outsourcing των μεταφορικών υπηρεσιών παρουσιάζει το τμήμα των logistics με ποσοστό 59%, ακολουθεί το τμήμα των προμηθειών με ποσοστό 30,8%, ενώ μικρότερα ποσοστά εμφανίζουν το οικονομικό τμήμα, το τμήμα εισαγωγών-εξαγωγών και το τμήμα παραγωγής. Ασήμαντη εμπλοκή παρουσιάζουν τα τμήματα του marketing και του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ σχεδόν μηδενική εμπλοκή παρουσιάζουν τα τμήματα της πληροφορικής, των πωλήσεων και της αποθήκης.

Είναι αξιοσημείωτο να αναφερθεί ότι, βάσει παλαιότερης μελέτης, το ποσοστό εμπλοκής που εμφάνιζε το οικονομικό τμήμα ήταν 62,5%. Το ποσοστό αυτό έχει μειωθεί σημαντικά, καθώς έχει γίνει αντιληπτό ότι την μεγαλύτερη εμπλοκή θα πρέπει να την εμφανίζουν τμήματα τα οποία είναι περισσότερο εμπλέκονται περισσότερο ενεργά με δραστηριότητες των logistics.

Εκτός από την εμπλοκή τμημάτων, εξετάστηκε και η εμπλοκή των διάφορων επιπέδων ιεραρχίας στη διαδικασία λήψης απόφασης ανάθεσης μεταφορικών υπηρεσιών σε τρίτες εξειδικευμένες εταιρείες.

Στον παρακάτω πίνακα και σχεδιάγραμμα φαίνεται η εμπλοκή των επιπέδων ιεραρχίας.

ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	79,5	2,6	5,1	2,6	10,3
ΠΡΟΕΔΡΟΣ/ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ	69,2	10,3	5,1	2,6	12,8
ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	33,3	7,7	15,4	28,2	15,4
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	17,9	2,6	5,1	20,5	53,8
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	64,1	7,7	7,7	12,8	7,7



Παρατηρούμε ότι η ανάγκη για outsourcing στις μεταφορικές υπηρεσίες αρχικά εντοπίζεται από τους προϊσταμένους των τμημάτων σε ποσοστό 53,8%, ενώ η τελική απόφαση λαμβάνεται από τον γενικό διευθυντή. Το διοικητικό συμβούλιο και ο διευθύνων σύμβουλος είναι εκείνοι που πληροφορούνται την ανάγκη και στο τέλος λαμβάνουν τις τελικές αποφάσεις. Ιδιαίτερα μικρό ρόλο διαδραματίζουν οι υπάλληλοι (7,7%).

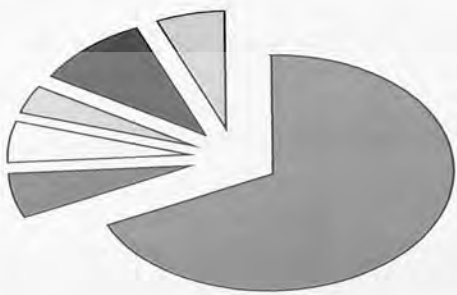
Ερώτημα Πέμπτο

Τρόποι επαφής της επιχείρησης με εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρείες.

Προκειμένου να αποφασιστεί η ανάθεση παροχής μεταφορικών υπηρεσιών σε τρίτες εξειδικευμένες εταιρείες, θα πρέπει οι επιχειρήσεις να ενημερωθούν για την ύπαρξη αυτών των εταιρειών. Οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνει αυτή η ενημέρωση είναι οι εξής:

- ✓ Επαφή με τον άμεσο αντιπρόσωπο της εξειδικευμένης εταιρείας
- ✓ Πληροφόρηση από συμβούλους logistics
- ✓ Συμμετοχή σε συνέδριο logistics
- ✓ Διαφήμιση direct mail.

ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΑΦΗΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΑΜΕΣΗ ΕΠΑΦΗ ΜΕ ΤΟΝ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΟ ΤΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	87,2
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΑΠΟ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥΣ	7,7
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ	7
ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ DIRECT MAIL	5,1



- ΑΜΕΣΗ ΕΠΑΦΗ ΜΕ ΤΟΝ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΟ ΤΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
- ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΑΠΟ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥΣ
- ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ
- ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ/DIRECT MAIL
- ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΕ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΑ ΕΝΤΥΠΑ
- ΜΕΙΟΔΟΤΙΚΟΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Από την ανωτέρω ανάλυση, διαπιστώνουμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία (87,2%) έχει άμεση επαφή με τον αντιπρόσωπο της εξειδικευμένης εταιρείας, ενώ δεύτερη πηγή πληροφόρησης αποτελεί η ενημέρωση από συμβούλους logistics. Τέλος, πολύ λιγότερες επιχειρήσεις απέκτησαν την σχετική πληροφόρηση μέσω συμμετοχής σε συνέδρια ή μέσω διαφημιστικών εντύπων.

Ερώτημα Έκτο

Παράγοντες που ελήφθησαν υπόψιν στη λήψη της τελικής απόφασης.

Προκειμένου να αποφασίσει μια εταιρεία να πραγματοποιήσει outsourcing στις μεταφορικές υπηρεσίες, θα πρέπει να εξετάσει ορισμένους παράγοντες. Παράγοντες όπως η εξοικονόμηση κόστους, η βελτιστοποίηση ικανοποίησης των πελατών, η εστίαση στις πιο κρίσιμες δραστηριότητες, η ανάγκη για πιο επαγγελματικές και καλύτερα εξειδικευμένες μεταφορικές υπηρεσίες, η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, η έλλειψη κεφαλαίων, η ανάγκη ομαδοποίησης φορτίων από διάφορους αποστολείς και η διεξόδυση σε νέες αγορές μπορεί να θεωρούνται καθοριστικοί.

Παρακάτω παραθέτονται τα αποτελέσματα από την ανάλυση των σχετικών στοιχείων.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΠΟΛΥ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ
	ΜΙΚΡΗ				ΜΕΓΑΛΗ
Βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών	7,7	7,7	0	41	43,6
Εστίαση στις πιο κρίσιμες δραστηριότητες	23,1	12,8	17,9	35,9	10,3
Ανάγκη για πιο επαγγελματικές και εξειδικευμένες υπηρεσίες	15,4	2,6	12,8	43,6	25,6
Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών	51,3	17,9	10,3	20,5	0
Groupage	41	15,4	15,4	15,4	12,8
Εισαγωγή σε νέες αγορές	66,7	10,3	10,3	2,6	10,3
Όροι μεταφοράς	97,4	0	0	0	2,6

Συγκεντρωτικά μπορούμε να δούμε τα παρακάτω:

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Εξοικονόμηση κόστους	30,8
Βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών	41
Εστίαση στις πιο κρίσιμες δραστηριότητες	35,9
Ανάγκη για πιο επαγγελματικές και εξειδικευμένες υπηρεσίες	43,6
Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών	20,5
Groupage	15,4
Εισαγωγή σε νέες αγορές	2,6
Όροι μεταφοράς	0

Βάσει των ανωτέρω, συμπεραίνουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (43,6%) των εταιρειών που συμμετείχαν έχουν ανάγκη για πιο επαγγελματικές και εξειδικευμένες υπηρεσίες και για αυτόν το λόγο αποφάσισαν να πραγματοποιήσουν το outsourcing των μεταφορικών υπηρεσιών. Σημαντικός λόγος θεωρείται, επίσης, και η ικανοποίηση των πελατών η οποία καταλαμβάνει την δεύτερη θέση με ποσοστό 41%. Έντονα διακρίνεται και η ανάγκη των επιχειρήσεων να εστιάσουν σε πιο κρίσιμες δραστηριότητες με σκοπό να είναι περισσότερο εξειδικευμένες αλλά και πιο ανταγωνιστικές. Το outsourcing των μεταφορικών υπηρεσιών τους αποδίδει, παράλληλα, χρήματα και τους παρέχει την δυνατότητα να πραγματοποιούν επενδύσεις σε τομείς που γνωρίζουν ήδη πολύ καλά. Λιγότερο σημαντικοί θεωρούνται οι υπόλοιποι παράγοντες από τις επιχειρήσεις.

Ερώτημα Έβδομο

Κριτήρια επιλογής του μεταφορέα.

Αφού αποφασιστεί το outsourcing των μεταφορικών υπηρεσιών, θα πρέπει οι επιχειρήσεις να αξιολογήσουν τις μεταφορικές εταιρείες. Σκοπός είναι κάθε φορά να επιλεγεί αυτή που τους ταιριάζει περισσότερο, που εναρμονίζεται με το σύστημα τους, έχει φήμη και ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές τους.

Κριτήρια επιλογής του μεταφορέα που τέθηκαν από τις επιχειρήσεις ήταν τα εξής:

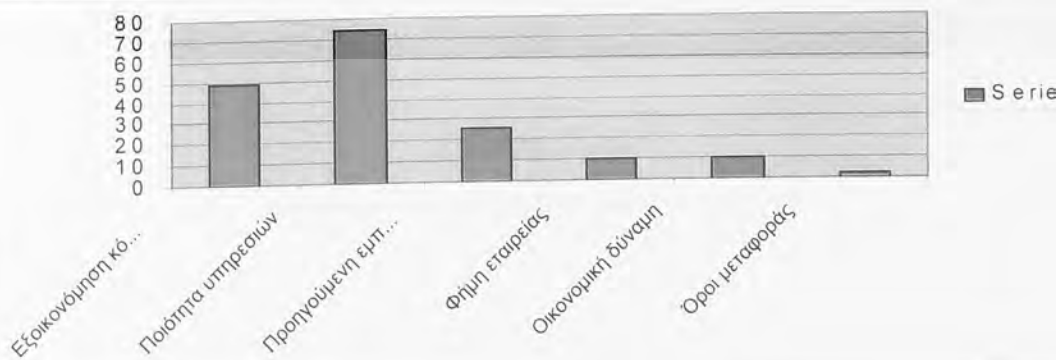
- ✓ Ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική
- ✓ Ποιότητα υπηρεσιών
- ✓ Προηγούμενη εμπειρία
- ✓ Φήμη εταιρείας
- ✓ Οικονομική δύναμη
- ✓ Όροι μεταφοράς.

Τα αποτελέσματα από την ανάλυση των σχετικών στοιχείων είναι τα εξής:

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
Εξοικονόμηση κόστους	0	0	7,7	43,6	48,7
Ποιότητα υπηρεσιών	0	0	0	25,6	74,4
Προηγούμενη εμπειρία	12,8	0	10,3	51,3	25,6
Φήμη εταιρείας	15,4	5,1	10,2	59	10,3
Οικονομική δύναμη	23,1	17,9	10,3	38,4	10,3
Όροι μεταφοράς	97,4	0	0	0	2,6

Περισσότερο συγκεντρωτικά εμφανίζονται τα παρακάτω αποτελέσματα:

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Εξοικονόμηση κόστους	48,7
Ποιότητα υπηρεσιών	74,4
Προηγούμενη εμπειρία	25,6
Φήμη εταιρείας	10,3
Οικονομική δύναμη	10,3
Όροι μεταφοράς	2,6



Είναι φανερό ότι βασικό κριτήριο για να επιλεγεί ένας μεταφορέας είναι η ποιότητα των υπηρεσιών του. Ακολουθεί το κριτήριο της εξοικονόμησης κόστους, καθώς οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να συνεργαστούν με μια τέτοια εταιρεία για να έχουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα και να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους σε κλάδους τους οποίους θεωρούν περισσότερο προσοδοφόρους. Η προηγούμενη εμπειρία είναι εξίσου σημαντική, εφόσον αναφερόμαστε σε μια επένδυση η οποία πραγματοποιείται με σκοπό να επιτευχθεί το βέλτιστο κέρδος και για τα δύο μέρη. Καλό θα είναι η μεταφορική εταιρεία να έχει γνώση του αντικειμένου μεταφοράς, των όρων αλλά και των διαδικασιών. Η φήμη της εταιρείας είναι ο τέταρτος παράγοντας τον οποίο λαμβάνουν υπόψη οι επιχειρήσεις, σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία. Καθώς η επιλογή πραγματοποιείται μέσα από μια σειρά εταιρειών, είναι βασικό η εταιρεία να έχει καλές κριτικές από τις συνεργασίες του παρελθόντος για να μπορέσει να είναι ανταγωνιστική και να επιβιώσει.

Ερώτημα Όγδοο

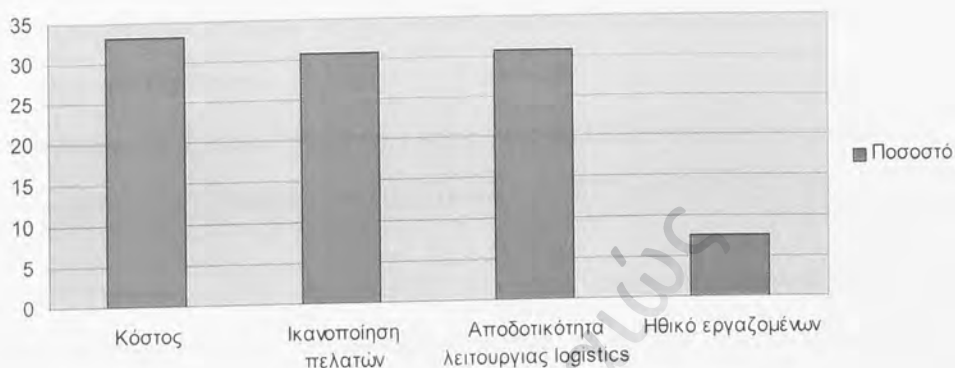
Επίδραση της χρήσης 3PL στην επιχείρηση.

Η αξιολόγηση της επίδρασης της ανάθεσης μεταφορικών υπηρεσιών σε εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρείες μελετήθηκε μέσω της εξέτασης παραγόντων όπως:

- ✓ Το κόστος
- ✓ Η ικανοποίηση των πελατών
- ✓ Η αποδοτικότητα της λειτουργίας των logistics
- ✓ Το ηθικό των εργαζομένων

Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης ανάλυσης εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα και στο αντίστοιχο διάγραμμα:

ΣΤΟΧΟΙ	ΠΟΛΥ ΑΡΝΗΤΙΚΗ	ΑΡΝΗΤΙΚΗ	ΟΥΔΕΤΕΡΗ	ΘΕΤΙΚΗ	ΠΟΛΥ ΘΕΤΙΚΗ
Κόστος	5,1	7,7	7,7	46,2	33,3
Ικανοποίηση πελατών	2,6	2,6	17,9	46,2	30,8
Αποδοτικότητα λειτουργίας logistics	7,7	5,1	12,8	43,6	30,8
Ηθικό εργαζομένων	28,2	10,3	48,7	5,1	7,7



Όπως προκύπτει, το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων θεωρεί ότι η συνεργασία με μεταφορικές εταιρείες οδηγεί σε σημαντική μείωση του κόστους. Μεγάλο είναι, επίσης, το ποσοστό που θεωρεί ότι το outsourcing των μεταφορικών υπηρεσιών συμβάλλει θετικά στην ικανοποίηση των πελατών και στην αποδοτικότητα της λειτουργίας των logistics. Τέλος, η επίδραση στο ηθικό των εργαζομένων είναι ουδέτερη προς αρνητική.

Ερώτημα Ένατο

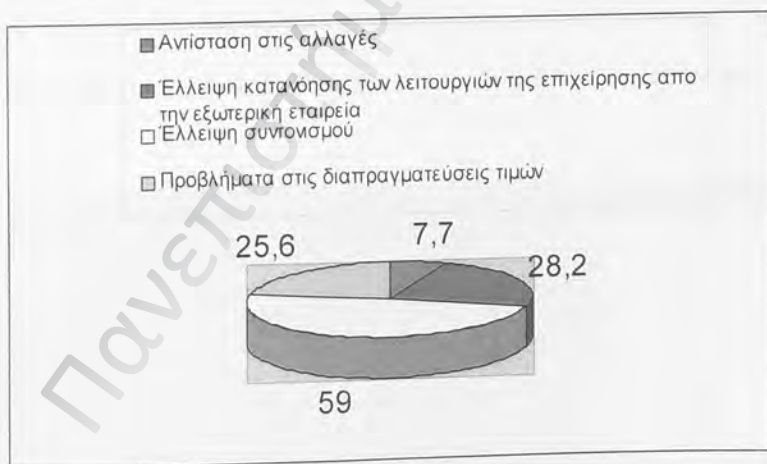
Εμπόδια και δυσκολίες κατά την υλοποίηση της συνεργασίας.

Η συνεργασία της επιχείρησης με μια μεταφορική εταιρεία δεν είναι πάντα ομαλή και χωρίς προβλήματα. Είναι δυνατόν κατά τη διάρκεια της συνεργασίας να ανακύψουν εμπόδια και δυσκολίες. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι τα εξής:

- ✓ Αντίσταση των υπαλλήλων στις αλλαγές
- ✓ Ανεπάρκεια κατανόησης των λειτουργιών της επιχείρησης από την εξωτερική μεταφορική εταιρεία
- ✓ Έλλειψη συντονισμού μεταξύ της επιχείρησης και της μεταφορικής εταιρείας
- ✓ Προβλήματα στις διαπραγματεύσεις τιμών.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την στατιστική ανάλυση των συλλεχθέντων στοιχείων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα και στο αντίστοιχο σχεδιάγραμμα.

ΕΜΠΟΔΙΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Αντίσταση υπαλλήλων στις αλλαγές	7,7
Έλλειψη κατανόησης των λειτουργιών της επιχείρησης από την εξωτερική εταιρεία	28,2
Έλλειψη συντονισμού	59
Προβλήματα στις διαπραγματεύσεις τιμών	25,6



Είναι φανερό ότι το σημαντικότερο εμπόδιο το οποίο αντιμετωπίζεται από τις επιχειρήσεις είναι η έλλειψη συντονισμού με τις τρίτες μεταφορικές εταιρείες. Τα δύο μέρη θα πρέπει να εναρμονίσουν τα πληροφοριακά τους συστήματα, τον

τρόπο επικοινωνίας τους, τους στόχους αλλά και τις επιδιώξεις τους. Σκοπός για όλους θα πρέπει να είναι το αμφίδρομο κέρδος. Έλλειψη συντονισμού δημιουργείται τις περισσότερες φορές από την έλλειψη αποδοτικής επικοινωνίας η οποία αποτελεί το δεύτερο σημαντικότερο εμπόδιο. Τα προβλήματα στις διαπραγματεύσεις των τιμών καθώς και η αντίσταση των υπαλλήλων στις αλλαγές θεωρούνται προβλήματα λιγότερο σημαντικά.

Ερώτημα Δέκατο

Οφέλη για την επιχείρηση από αυτή τη συνεργασία.

Αφού η επιχείρηση ξεπεράσει τα ανωτέρω εμπόδια και προχωρήσει σε συνεργασία με μια εξειδικευμένη εταιρεία παροχής μεταφορικών υπηρεσιών, είναι δυνατόν να αποκομίσει αρκετά οφέλη, τα σημαντικότερα των οποίων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα και στο αντίστοιχο διάγραμμα:

ΟΦΕΛΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Επικέντρωση στις πιο κρίσιμες δραστηριότητες	43,6
Αύξηση ευελιξίας	53,8
Οικονομίες κλίμακος/μείωση μεταφορικού κόστους	76,9
Μείωση αποθεμάτων	15,4
Πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες	7,7
Μείωση ρίσκου	15,4
Μείωση επενδεδυμένου κεφαλαίου	38,5
Διείσδυση σε νέες αγορές	17,9
Χρησιμοποίηση της υποδομής των εξωτερικών μεταφορέων	43,6

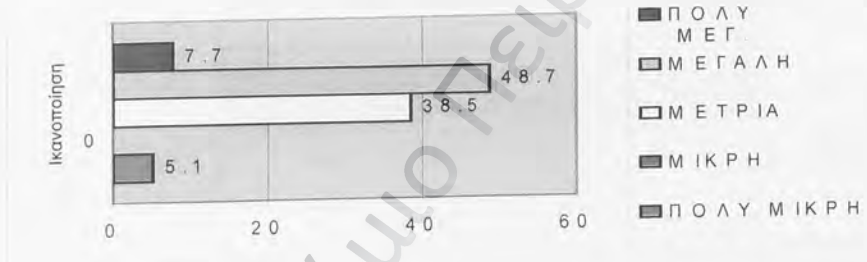


Παρατηρούμε ότι σημαντικότερο πλεονέκτημα θεωρείται η μείωση του μεταφορικού κόστους η οποία επιτυγχάνεται εξαιτίας των οικονομιών κλίμακος. Οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι με το outsourcing των μεταφορικών τους υπηρεσιών έχουν περισσότερο χρόνο να επικεντρωθούν σε διαδικασίες τις οποίες γνωρίζουν καλύτερα, χρησιμοποιούν την τεχνολογική υποδομή των συνεργατών τους και βέβαια παρουσιάζονται περισσότερο ευέλικτες. Τα οφέλη αυτά θεωρούνται ιδιαίτερα κρίσιμα για τις επιχειρήσεις. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις μειώνουν τα επενδεδυμένα τους κεφάλαια και αποκτούν πρόσβαση σε νέες αγορές χωρίς μεγάλη επιβάρυνση κόστους. Τέλος, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δεν θεωρεί ότι μέσω της συνεργασίας με εξειδικευμένες εταιρείες παροχής μεταφορικών υπηρεσιών αποκτά πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες.

Ερώτημα Ενδέκατο

Ικανοποίηση από την συνεργασία με έναν 3PL συνεργάτη στην μεταφορά.

Στο μέλλον, το outsourcing των μεταφορικών υπηρεσιών ενδέχεται να παρουσιάσει αύξηση, καθώς ο βαθμός ικανοποίησης των επιχειρήσεων από την συνεργασία τους με τις εξωτερικές μεταφορικές εταιρείες παρουσιάζεται ιδιαίτερα μεγάλος, όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα.



Παρατηρούμε ότι ο βαθμός ικανοποίησης εμφανίζεται μεγάλος για το 48,7% των επιχειρήσεων, ενώ πολύ μεγάλος εμφανίζεται σε ποσοστό 7,7%. Υπάρχει πιθανότητα οι επιχειρήσεις να μην γνωρίζουν ακόμα πολύ καλά τον τρόπο με τον οποίο θα συνεργαστούν περισσότερο αποδοτικά με τις εξωτερικές μεταφορικές εταιρείες για να αποκομίσουν τα μεγαλύτερα δυνατά κέρδη. Το ποσοστό των επιχειρήσεων που δεν είναι ευχαριστημένοι από μια τέτοια συνεργασία είναι πάρα πολύ μικρό της τάξεως του 5,1%.

Σε σχέση με την παρούσα κατάσταση, σύμφωνα με τα συλλεχθέντα στοιχεία, η μεταβολή του επιπέδου χρήσης των εξωτερικών μεταφορικών εταιρειών στα επόμενα χρόνια φαίνεται ότι θα παρουσιάσει την παρακάτω εξέλιξη:

	ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΙΩΣΗ	ΜΙΚΡΗ ΜΕΙΩΣΗ	ΣΤΑΘΕΡΗ	ΜΙΚΡΗ ΑΥΞΗΣΗ	ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΑΥΞΗΣΗ
Μεταβολή στην χρήση εξωτερικών μεταφορικών υπηρεσιών	0	5,1	38,5	30,8	25,6



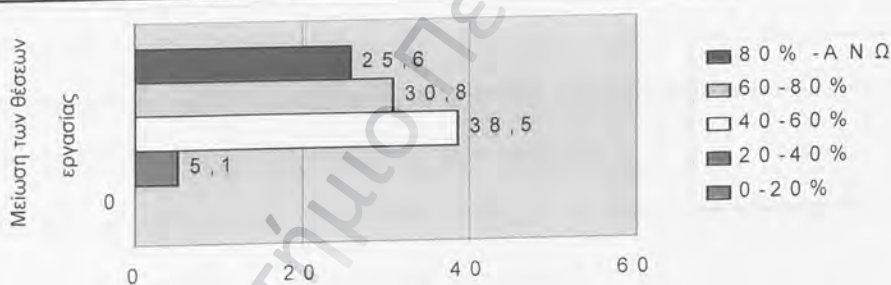
Παρατηρούμε ότι άνω του 50% των επιχειρήσεων θεωρούν ότι στο μέλλον θα συμβεί αύξηση της συνεργασίας με εξειδικευμένες εταιρείες παροχής μεταφορικών υπηρεσιών. Περίπου το 40% των επιχειρήσεων πιστεύει ότι ο βαθμός συνεργασίας θα παραμείνει αμετάβλητος, ενώ ελάχιστο ποσοστό διαβλέπει μικρή μείωση του βαθμού συνεργασίας.

Ερώτημα Δωδέκατο

Ποσοστό μείωσης θέσεων εργασίας από την ανάθεση μεταφορικών υπηρεσιών σε εξωτερική εταιρεία.

Θεωρητικά, η συνεργασία με εξωτερικές μεταφορικές εταιρείες επιφέρει μείωση των θέσεων εργασίας στην επιχείρηση. Τα αποτελέσματα από την ανάλυση των σχετικών δεδομένων είναι τα ακόλουθα:

	0-20%	20-40%	40-60%	60-80%	80%-ΑΝΩ
Μείωση των θέσεων εργασίας	0	5,1	38,5	30,8	25,6



Παρατηρούμε ότι σε περισσότερες από τα δύο-τρίτα των επιχειρήσεων, η συνεργασία με μεταφορική εταιρεία οδηγεί σε μείωση του αριθμού των εργαζομένων σε ποσοστό 40-80%. Το γεγονός αυτό μπορεί να πυροδοτήσει αντιδράσεις στην συνεργασία με τις εξωτερικές μεταφορικές εταιρείες από την πλευρά των εργαζομένων. Εκείνοι μπορεί να εκλαμβάνουν μια τέτοια συνεργασία ως απειλή για την εργασιακή τους θέση και να λειτουργούν κάτω από ένα κλίμα δυσπιστίας. Βέβαια, οι τελικές αποφάσεις σχετικά με την συνεργασία λαμβάνονται από τους προϊστάμενους ή τους γενικούς διευθυντές αλλά η δημιουργία ενός άσχημου κλίματος ποτέ δεν διευκολύνει την κατάσταση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

- Συμπεράσματα - Προτάσεις

Τα συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν από την έρευνα όσον αφορά την συνεργασία με εξειδικευμένες εταιρείες παροχής μεταφορικών υπηρεσιών είναι τα εξής:

- ◆ Το 92% των επιχειρήσεων συνεργάζονται ήδη με εξωτερικές μεταφορικές εταιρείες.
- ◆ Οι μελλοντικοί χρήστες μπορούν να είναι 94,9% των εταιρειών οι οποίες δεν συνεργάζονται σήμερα με εξωτερικούς συνεργάτες.
- ◆ Σχετικά με το ποσοστό του προϋπολογισμού το οποίο κατευθύνεται σε εξωτερικές εταιρείες μεταφορικών υπηρεσιών, στις περισσότερες περιπτώσεις κυμαίνεται μεταξύ 0-30%.
- ◆ Τα συμβόλαια που συνάπτονται με εξωτερικές εταιρείες έχουν συνήθως χρονική διάρκεια 1-3 ετών. Φαίνεται ότι έχει γίνει αντιληπτό από τις επιχειρήσεις ότι η υπογραφή βραχυχρόνιων συμβολαίων δεν θα αποφέρει τόσο σημαντικά πλεονεκτήματα όπως ένα συμβόλαιο μέσης διάρκειας. Από την άλλη πλευρά, ένα μακροχρόνιο συμβόλαιο απαιτεί πολύ καλή γνώση του συνεργάτη.

- ♦ Είναι φανερό ότι μεγαλύτερη εμπλοκή στη λήψη απόφασης σχετικά με το outsourcing των μεταφορικών υπηρεσιών εμφανίζει το τμήμα των logistics, ενώ ακολουθεί το τμήμα των προμηθειών και το οικονομικό τμήμα. Την μικρότερη εμπλοκή εμφανίζουν τα τμήματα πωλήσεων και αποθήκης.
- ♦ Η ανάγκη για outsourcing στις μεταφορικές υπηρεσίες αρχικά εντοπίζεται από τους προϊστάμενους των τμημάτων ενώ η τελική απόφαση λαμβάνεται από τον γενικό διευθυντή. Το διοικητικό συμβούλιο και ο διευθύνων σύμβουλος είναι εκείνοι που πληροφούνται την ανάγκη στο τέλος και λαμβάνουν τις οριστικές αποφάσεις.
- ♦ Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων πληροφορείται για την ύπαρξη εξειδικευμένων εταιρειών παροχής μεταφορικών υπηρεσιών μέσω της άμεσης επαφής με αντιπροσώπους αυτών των εταιρειών.
- ♦ Οι κυριότεροι λόγοι που ωθούν τις επιχειρήσεις στην απόφαση για ανάθεση σε εξωτερικούς φορείς της παροχής μεταφορικών υπηρεσιών είναι η αναγκαιότητα για περισσότερο επαγγελματικές και εξειδικευμένες υπηρεσίες με στόχο την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών καθώς επίσης και η εστίαση των επιχειρήσεων σε κρίσιμες για την επιβίωσή τους δραστηριότητες.
- ♦ Το κυριότερο κριτήριο επιλογής μιας μεταφορικής εταιρείας είναι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του. Αρκετά σημαντικά κριτήρια είναι η εξοικονόμηση του κόστους και η προηγούμενη εμπειρία της εταιρείας.

- ◆ Οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν ότι η συνεργασία με εξωτερικές μεταφορικές εταιρείες έχει οδηγήσει σε σημαντική μείωση του μεταφορικού κόστους. Αξιοσημείωτο ποσοστό θεωρεί ότι βελτιώθηκε η αποδοτικότητα της λειτουργίας των logistics και οι παρεχόμενες υπηρεσίες προς τον πελάτη.
- ◆ Το σημαντικότερο πρόβλημα κατά την συνεργασία των επιχειρήσεων με εταιρείες 3PL είναι η έλλειψη συντονισμού, η οποία κατά κύριο λόγο οφείλεται στην έλλειψη αποδοτικής επικοινωνίας μεταξύ των δύο μερών.
- ◆ Τα κυριότερα οφέλη που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις από την συνεργασία τους με μεταφορικές εταιρείες είναι η μείωση του μεταφορικού κόστους η οποία επιτυγχάνεται από τις οικονομίες κλίμακος, η αύξηση της ευελιξίας, η εστίαση σε κρίσιμες δραστηριότητες και η χρησιμοποίηση των υποδομών των εξωτερικών μεταφορέων.
- ◆ Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων θεωρεί ότι είναι αρκετά ικανοποιημένη από την συνεργασία με εξειδικευμένες εταιρείες παροχής μεταφορικών υπηρεσιών. Το γεγονός αυτό αντανακλάται στην τάση που εμφανίζουν οι επιχειρήσεις για αύξηση της μελλοντικής τους συνεργασίας με αυτές τις εταιρείες.
- ◆ Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων θεωρεί ότι η συνεργασία με μια εξωτερική μεταφορική εταιρεία οδηγεί σε μείωση του αριθμού των εργαζομένων σε ποσοστό που κυμαίνεται μεταξύ 40% και 80%.

Είναι γενικότερα αποδεκτό ότι το outsourcing στις μέρες μας έχει αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό. Ο αριθμός των εξωτερικών μεταφορικών συνεργατών αλλά και των συμφωνιών με 3PL συνεργάτες πολλαπλασιάζεται καθημερινά.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, μπορεί να ειπωθεί ότι η συνεργασία και η ανάθεση ορισμένων λειτουργιών της επιχείρησης σε κάποιους εξειδικευμένους εξωτερικούς συνεργάτες είναι μία τακτική η οποία ακολουθείται από αρκετές εταιρείες, ενώ πολλές είναι εκείνες οι οποίες έχουν ως απώτερο σκοπό τους μία τέτοια συνεργασία στο μέλλον. Είναι σημαντικό, πάντως, να γίνει αντιληπτό ότι η ανάθεση των μεταφορικών υπηρεσιών σε έναν τρίτο εξωτερικό συνεργάτη πρέπει να πραγματοποιείται μετά από σωστό σχεδιασμό και πάντα κάτω από την επίβλεψη της διοίκησης.

Παρακάτω, παραθέτονται δέκα βασικοί κανόνες οι οποίοι είναι απαραίτητοι για μια επιτυχημένη συνεργασία με έναν εξωτερικό μεταφορέα:

1. Διαπίστωση της ανάγκης για outsourcing

Το outsourcing θα πρέπει να αποφασίζεται αφού έχει καθοριστεί το κόστος των διαδικασιών και έχει αποφασίσει η επιχείρηση ότι οι διαδικασίες αυτές πραγματοποιούνται περισσότερο οικονομικά και αποδοτικά από έναν εξωτερικό συνεργάτη. Αυτή η μέτρηση του κόστους θα βοηθήσει την επιχείρηση να κατανοήσει τις δυνατότητες αλλά και τις αδυναμίες της. Ο συνεργάτης θα πρέπει

να έχει εμπλακεί στην διαδικασία από την αρχή. Καθένα από τα δύο μέρη μπορεί έτσι να εκφράσει τον τρόπο και τις μεθόδους με τους οποίους η συνεργασία θα είναι περισσότερο αποδοτική και συμφέρουσα.

2. Αναγνώριση της θέσης και της δύναμης της επιχείρησης

Η επιχείρηση στη φάση αυτή θα πρέπει να ελέγξει τις πηγές της, τους υπάρχοντες πελάτες και την οικονομική της δύναμη. Ανάλυση πρέπει να πραγματοποιηθεί και στο επίπεδο της διοίκησης, του στρατηγικού προγραμματισμού, του πληροφοριακού συστήματος και των διαδικασιών.

3. Προσδιορισμός των απαιτήσεων και των επιδιώξεων της επιχείρησης

Ένας μεγάλος αριθμός συνεργασιών με μια εξωτερική εταιρεία εξειδικευμένη στις μεταφορές απέτυχε λόγω των μη ρεαλιστικών απαιτήσεων. Οι επιχειρήσεις, συνήθως, ζητούν προσφορές βασιζόμενες πάνω σε λανθασμένη ή μη ακριβή πληροφόρηση για τον όγκο, το μέγεθος και την συχνότητα των μεταφορών. Οι επιχειρήσεις απλά δεν γνωρίζουν ακριβώς τον όγκο των δραστηριοτήτων logistics τους και ιδιαίτερα τον όγκο των μεταφορών τους. Επιπλέον, το κόστος παροχής των επιπρόσθετων υπηρεσιών, ειδικά των υπηρεσιών πληροφορικής, συχνά δεν εκτιμάται σωστά ή δεν λαμβάνεται σοβαρά υπόψιν.

4. Δημιουργία μιας καλής συμφωνίας

Οι δύο πλευρές πρέπει σε αυτήν τη φάση να καθορίσουν με σαφήνεια τις υποχρεώσεις, τις απαιτήσεις, τα δικαιώματα και τα αμοιβαία συμφέροντά τους.

5. Δημιουργία διαδικασιών

Καλό είναι να δοθεί στον 3PL συνεργάτη ένα έγγραφο βάσει του οποίου θα λειτουργεί. Ιδανικά, το έγγραφο αυτό θα διαμορφώνεται από κοινού από την επιχείρηση και τον μεταφορέα και θα περιέχει την πολιτική δράσης, τις διαδικασίες και χρήσιμες πληροφορίες για την αποδοτική συνεργασία και των δύο μερών.

6. Εντοπισμός και αντιμετώπιση πιθανών δυσκολιών

Οι δυο πλευρές (η κάθε μία για την μεριά της) γνωρίζουν συνήθως από την αρχή τις δυσκολίες οι οποίες μπορεί να προκύψουν και να οδηγήσουν σε μια αποτυχημένη συνεργασία. Καλό είναι, λοιπόν, να τις εντοπίζουν εκ' των προτέρων και να τις αντιμετωπίζουν αποδοτικά.

7. Αποδοτική επικοινωνία με τον εξωτερικό συνεργάτη

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

8. Μέτρηση των αποτελεσμάτων

Αφού αρχίσει η συνεργασία πρέπει να καθοριστεί με ακρίβεια και να συμφωνηθεί και από τα δύο μέρη η μέθοδος μέτρησης των αποτελεσμάτων. Μετρήσεις είναι καλό να πραγματοποιούνται συχνά.

9. Προώθηση και ανταμοιβή των σωστών ενεργειών

Ανταμοιβή πρέπει να προσφέρεται σε καλές προσπάθειες από την πλευρά των συνεργατών ή των υπαλλήλων της εταιρείας. Αναγνώριση, χρηματική αμοιβή, επαγγελματικά δείπνα είναι μερικοί από τους τρόπους ανταμοιβής.

10. Γίνε καλός συνεργάτης

Οι καλές συνεργασίες είναι προσοδοφόρες και από τις δύο πλευρές. Η ικανότητα ενός εξωτερικού μεταφορικού συνεργάτη να εξυπηρετήσει τους πελάτες της επιχείρησης είναι στοιχείο το οποίο πρέπει να εκτιμάται για να συνεχίσει να υπάρχει.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γιαννάκαινας Βλάσης, "Έλεγχος και αξιολόγηση υπηρεσιών third party logistics", Plant Management (1998-1999)
2. Αγγελετόπουλος Βαγγέλης, "To outsource or not to outsource?" Σημειώσεις στα πλαίσια του μαθήματος Στρατηγική Διοίκηση (2001)
3. Tate, K., (1996), "The elements of a successful logistics partnership", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 26 No 3, pp 7-15.
4. Sheffy (1990), "Third party logistics: present and future prospects", Journal of business logistics, Vol. 11, No. 2, pp 27-40.
5. Richardson, H.L., (1990), "Explore outsourcing" Transportation and Distribution, July, pp. 17-30.
6. Maltz, A.B., (1995), "Why to outsource dictates how" Transportation & Distribution, March, pp. 73-83.
7. Lieb, R.C., (1992), "The use of third party logistics by large American manufacturers", Journal of Business Logistics, Vol. 13 No. 2, pp 29-42.

8. Harrington, L., (1994), "Van lines change their stripes", Transportation & Distribution, December, pp29.
9. Goldberg D., (1990), "JIT is the next step: move cargo and data", Transportation & Distribution, December, pp26-39.
10. Gooley , T.B., (1992), "To outsource or not to outsource", Traffic Management December, pp. 83A-7A.
11. Clifford, F. L., "Logistics outsourcing: a management guide", pp. 199-204.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

Πειραιάς,

Αξιότιμε/η κύριε/κυρία,

Ονομάζομαι Απέργη Αννέτα και είμαι σπουδάστρια στην ειδίκευση των Logistics στο Μεταπτυχιακό τμήμα Πρόγραμμα Σπουδών του Τμήματος Τεχνολογίας και Συστημάτων Παραγωγής του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

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

Θα ήθελα να σας παρακαλέσω όπως συμπληρώσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο και να το αποστείλετε στο fax 010 4142392 (υπόψιν κ. Μοσχούρη). Σε περίπτωση που κάποια ερωτήματα θα ήταν πιο εύκολο να απαντηθούν από τον logistics manager, παρακαλώ όπως προωθήσετε το ερωτηματολόγιο σε εκείνον ή σε οποιοδήποτε άλλο στέλεχος θεωρείται αρμόδιο.

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

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

Αν θέλετε να επικοινωνήσετε μαζί μου για τυχόν διευκρινήσεις, τα τηλέφωνα μου είναι 0936977581 ή μπορείτε να επικοινωνήσετε με τον κ.Μοσχούρη στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς, τηλ. 210 4142361.

Με εκτίμηση,

Απέργη Αννέτα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

- 1) Σημειώστε ποιο από τα παρακάτω ισχύει
- (a) Συνεργάζεστε ήδη με μια εξωτερική εξειδικευμένη εταιρεία παροχής μεταφορικών υπηρεσιών
 - (b) Έχετε συνεργαστεί στο παρελθόν με μια εταιρεία παροχής μεταφορικών υπηρεσιών
 - (c) Η επιχείρησή σας σκοπεύει να συνεργαστεί στο μέλλον με μια εταιρεία παροχής μεταφορικών υπηρεσιών
 - (d) Δεν συμβαίνει κανένα από τα παραπάνω.
- 2) Τι ποσοστό του συνολικού προϋπολογισμού της αλυσίδας εφοδιασμού της επιχείρησής σας κατευθύνεται σε εξωτερικές εταιρείες παροχής μεταφορικών υπηρεσιών;
- (a) 0-10%
 - (b) 11-20%
 - (c) 21-30%
 - (d) 31-40%
 - (e) 41-50%
 - (f) 51-60%
 - (g) 61-70%
 - (h) 71-80%
 - (i) 81-90%
 - (j) 91-100%
- 3) Σε περίπτωση που έχετε συνάψει συμβόλαιο με μια εταιρεία παροχής μεταφορικών υπηρεσιών, ποια είναι η χρονική διάρκεια του συμβολαίου;
- (a) Μικρότερη από 1 χρόνο
 - (b) 1-3 χρόνια
 - (c) Μεγαλύτερη από 3 χρόνια
- 4) Προσδιορίστε την εμπλοκή των παρακάτω τμημάτων στη διαδικασία λήψης της απόφασης outsourcing μεταφορικών υπηρεσιών.

ΤΜΗΜΑΤΑ
MARKETING
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ ΜΙΚΡΗ ΜΕΤΡΙΑ ΜΕΓΑΛΗ ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
LOGISTICS
ΆΛΛΟ (Αναφέρατε)

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

ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ					
ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ					
ΠΡΟΕΔΡΟΣ					
ΓΕΝΙΚΟΣ					
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ					
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ					
ΤΜΗΜΑΤΩΝ					
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ					
ΆΛΛΟ (Αναφέρατε)					

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

- (a) Άμεση επαφή με τον αντιπρόσωπο της εξειδικευμένης εταιρείας
- (b) Πληροφόρηση από συμβούλους logistics
- (c) Συμμετοχή σε συνέδριο logistics
- (d) Διαφήμιση direct-mail
- (e) Διαφήμιση της εταιρείας σε εξειδικευμένα έντυπα
- (f) Άλλο (Αναφέρατε)

- 7) Προσδιορίστε την επίδραση των παρακάτω παραγόντων στη λήψη της απόφασης για ανάθεση μεταφορικών υπηρεσιών σε εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρείες.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
ΕΞΟΙΚΟΝΟΜΗΣΗ					
ΚΟΣΤΟΥΣ					
ΒΕΛΤΙΩΣΗ					
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ					
ΠΕΛΑΤΩΝ					
ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΙΣ					
ΚΡΙΣΙΜΕΣ					
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ					
ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΠΙΟ					
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ					
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ					
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ					
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ					

ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ
ΦΟΡΤΙΩΝ
ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΣΕ ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ
ΆΛΛΟ (Αναφέρατε)

- 8) Προσδιορίστε την επίδραση των παρακάτω κριτηρίων στην επιλογή μιας εξωτερικής εταιρείας παροχής μεταφορικών υπηρεσιών.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΦΗΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΆΛΛΟ (Αναφέρατε)					

- 9) Προσδιορίστε την επίδραση της ανάθεσης των μεταφορικών υπηρεσιών σε εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρείες στους παρακάτω παράγοντες.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΠΟΛΥ ΑΡΝΗΤΙΚΗ	ΑΡΝΗΤΙΚΗ	ΟΥΔΕΤΕΡΗ	ΘΕΤΙΚΗ	ΠΟΛΥ ΘΕΤΙΚΗ
ΚΟΣΤΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ LOGISTICS ΗΘΙΚΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΆΛΛΟ (Αναφέρατε)					

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

- (a) Αντίσταση των υπαλλήλων στις αλλαγές
- (b) Ανεπάρκεια κατανόησης των λειτουργιών της επιχείρησής σας από την εξωτερική εταιρεία
- (c) Έλλειψη συντονισμού μεταξύ της επιχείρησής σας και της εταιρείας
- (d) Προβλήματα στις διαπραγματεύσεις τιμών

- 11) Ποια από τα παρακάτω οφέλη αποκομίσατε από την συνεργασία σας με εξωτερικές εταιρείες παροχής μεταφορικών υπηρεσιών;

- (a) Επικέντρωση σε πιο "κρίσιμες" δραστηριότητες
- (b) Αύξηση ευελιξίας
- (c) Οικονομίες κλίμακας, μείωση μεταφορικού κόστους
- (d) Μείωση αποθεμάτων
- (e) Πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες

- (f) Μείωση ρίσκου
- (g) Μείωση επενδεδυμένου κεφαλαίου
- (h) Διείσδυση σε νέες αγορές (επέκταση γεωγραφικής κάλυψης)
- (i) Χρησιμοποίηση της υποδομής των εταιρειών παροχής μεταφορικών υπηρεσιών

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

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΟΣ	ΜΙΚΡΟΣ	ΜΕΤΡΙΟΣ	ΜΕΓΑΛΟΣ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟΣ
-------------	--------	---------	---------	--------------

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

- (a) Σημαντική μείωση
- (b) Μικρή μείωση
- (c) Αμετάβλητη κατάσταση
- (d) Μικρή αύξηση
- (e) Σημαντική αύξηση

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

- (a) 0-20%
- (b) 20-40%
- (c) 40-60%
- (d) 60-80%
- (e) άνω του 80%