



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στην Οργάνωση και Διοίκηση
Βιομηχανικών Συστημάτων
MSc: Συστήματα Εφοδιασμού και Διακίνησης Προϊόντων (Logistics)

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

ΘΕΜΑ: Ο ρόλος των 3PL στις παγκοσμιοποιημένες αλυσίδες
εφοδιασμού

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΛΑΜΠΡΟΣ ΛΑΙΟΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ: Τουλούζας Αριστείδης (L/1104)

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, Σεπτέμβριος 2014

Δήλωση

Η παρούσα εργασία που υποβάλλεται για την απόκτηση μεταπτυχιακού διπλώματος στην Οργάνωση και Διοίκηση Βιομηχανικών Συστημάτων με ειδίκευση στα Συστήματα Εφοδιασμού και Διακίνησης Προϊόντων (Logistics) από το Πανεπιστήμιο Πειραιώς είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου.

Τουλούζας Αριστείδης (L/1104)

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ολόθερμα τον αξιότιμο καθηγητή κύριο Λάμπρο Λάιο για την ουσιαστική καθοδήγησή του καθόλη την διάρκεια της προσπάθειας της εκπόνησης της Διπλωματικής μου Εργασίας. Πάνω και πέρα από όλα για την ηθική και ψυχολογική τόνωση σε περιόδους που ήταν επιβεβλημένη καθώς και για τις ουσιαστικές και εύστοχες υποδείξεις του και την βοήθειά του, όποτε χρειάστηκαν.

Επιπροσθέτως νιώθω την ανάγκη να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου και ένα μεγάλο ευχαριστώ προς την οικογένειά μου, και ιδιαίτερα στον πατέρα μου Νικόλαο που μου μοιράστηκε απλόχερα το μυστικό του για το ποιο είναι το πραγματικό νόημα της ζωής. Τέλος, σε όλους εκείνους που με στήριξαν, μου συμπαραστάθηκαν, με εκπαίδευσαν με τον δικό τους μοναδικό, ξεχωριστό τρόπο κατά την διαδικασία ολοκλήρωσης της παρούσας διπλωματικής εργασίας αλλά και κατά την διάρκεια φοίτησης μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Ευρετήριο Εικόνων	5
Πρόλογος	6
1. Logistics και Εφοδιαστική Αλυσίδα	9
1.1 Έννοια Εφοδιαστικής Αλυσίδας.....	10
1.2 Έννοια Logistics.....	12
1.3 Σχέση μεταξύ Logistics και Εφοδιαστικής Αλυσίδας	14
1.4 Διαδικασίες Logistics και Εφοδιαστικής Αλυσίδας	15
2. Παγκοσμιοποίηση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας	20
2.1 Λόγοι επέκτασης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας στην παγκόσμια αγορά	21
2.2 Μειονεκτήματα της παγκόσμιας αγοράς.....	22
2.3 Διεθνή Δίκτυα Εφοδιασμού.....	24
3. Ανάθεση δραστηριοτήτων (Outsourcing) σε Τρίτους φορείς	28
3.1 Ορισμοί 3PL και Outsourcing	29
3.2 Η εξέλιξη των 3PL στον χρόνο	31
3.3 Τύποι 3PL.....	33
3.4 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα χρήσης υπηρεσιών 3PL- Outsourcing	35
3.5 Εξέχουσες περιπτώσεις 3PL.....	37
Εξέχουσα περίπτωση LSP (Logistics Service Provider) σε LLP (Lead Logistics Provider) - DHL Supply Chain.....	37
Εξέχουσα περίπτωση LSP (Logistics Service Provider) σε LLS (Lead Logistics Solutions) - Kuehne + Nagel S.A.....	39
4. Εξέλιξη Εταιρειών 3PL στο Παγκόσμιο Περιβάλλον	43
4.1 Αξιοποίηση 3PL Εταιρειών ανά την Υφήλιο	43
4.2 Χρήση 3PL στη Βόρεια Αμερική	49
4.3 Χρήση 3PL στην Ευρώπη	50
4.4 Χρήση 3PL στην Ασία	51
4.5 Χρήση 3PL εταιρειών στη Νότια Αμερική	52
Συμπεράσματα	54

Ευρετήριο Εικόνων

Εικόνα 1: Εφοδιαστική Αλυσίδα

Εικόνα 2 : Διαδικασίες Logistics

Εικόνα 3 : Οι 5 φάσεις των 3PL

Εικόνα 4 : Η εξέλιξη των 3PL στον χρόνο

Εικόνα 5 : Κατηγοριοποίηση 3PL

Εικόνα 6 : DHL LLP (Lead Logistics provider)

Εικόνα 7 : KN LLS (Lead Logistics Solutions)

Εικόνα 8 : Κλάδοι εταιριών με χρήση 3PL

Εικόνα 9 : Τζίροι Εταιρειών με χρήση 3PL

Εικόνα 10 : Outsourced υπηρεσίες Logistics ανά γεωγραφικό διαμέρισμα

Εικόνα 11:Γράφημα από υπηρεσίες Logistics ανά γεωγραφικό διαμέρισμα

Εικόνα 12 : Χρήση 3PL στη Βόρεια Αμερική

Εικόνα 13 : Χρήση 3PL στην Ευρώπη

Εικόνα 14 : Χρήση 3PL στην Ασία

Εικόνα 15 : Χρήση 3PL στην Νότια Αμερική

Πρόλογος

Η παρούσα διπλωματική εργασία, με την εκπόνηση της οποίας ολοκληρώνονται οι σπουδές μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Logistics, του τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς, σχετίζεται πρωτίστως με τον τομέα των εταιριών παροχής υπηρεσιών προς Τρίτους (third party Logistics ή 3PL για συντομία) καθώς και την ανάμειξή τους στην σπουδαιότητα των Logistics καθώς και του Supply Chain Management. Και οι τρεις αυτές έννοιες λειτουργούν στην πράξη συμπληρωματικά επιδιώκοντας να επιτύχουν κοινό όφελος και αποτέλεσμα αμοιβαίας απόδοσης στα εμπλεκόμενα μέρη. Η προσέγγιση που επιχειρείται αφορά κυρίως σε παγκόσμια κλίμακα και σε ένα ευρύτερο μείγμα υπηρεσιών και εργαλείων καθότι με αυτόν τον τρόπο εκτιμάται πιο αποτελεσματικά η πραγματικά ουσία του κλάδου αυτού στους χρήστες του.

Δεδομένης της επαγγελματικής ενασχόλησής μου με τον κλάδο των 3PL , εργαζόμενος σε μια από τις ηγέτιδες εταιρίες στον κόσμο αυτήν την στιγμή, την ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ Α.Ε. , ως freight forwarder, η προσπάθεια συλλογής δεδομένων και αξιόπιστων ερευνών του κλάδου παγκοσμίως συνέβαλαν στην απόπειρα συγγραφής του συγκεκριμένου πονήματος με ιδιαίτερο ζήλο και ενδιαφέρον. Με δεδομένη την πληθώρα πληροφοριών και στοιχείων και μελετών στον συγκεκριμένο κλάδο που έχουν πραγματοποιηθεί ανά τα έτη θεώρησα πως είναι ουσιώδες και θεμιτό να εστιάσω και να υπογραμμίσω αυτά που αναλύονται στις πιο πρόσφατες ετήσιες έρευνες που αφορούν την παγκόσμια αγορά των Third Party Logistics εξάγοντας χρήσιμα συμπεράσματα και προβληματισμούς για το μέλλον.

Ξεκινώντας με την παρουσίαση της δομής και του περιεχομένου της εργασίας μου θεώρησα σκόπιμο στο Πρώτο Κεφάλαιο να αναφερθώ στην γενικότερη σπουδαιότητα των Logistics και της Εφοδιαστικής Αλυσίδας και να αναδείξω τις πολλές έννοιες που έχουν κατά καιρούς προσδώσει σε αυτούς τους δυο ορισμούς εδώ και τρεις δεκαετίες. Τονίζετε, επίσης, η συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ τους και πως αυτά λειτουργούν ανάλογα με τον τομέα εφαρμογής τους και το αποτέλεσμα που επιβάλλετε να πετύχουν. Φυσικά, για να γίνει κατανοητή περισσότερο η ουσία των

εννοιών αυτών γίνεται αναφορά και στις λειτουργίες και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται ανάλογα με το κλάδο που έχουν σχεδιαστεί να εξυπηρετήσουν.

Στο Δεύτερο Κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην παγκοσμιοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας και πως αυτή η ενέργεια έχει ωφελήσει αισθητά τόσο τα δίκτυα προμηθευτών όσο και τις εταιρίες-φορείς προς την επιδίωξη κοινού σκοπού. Τόσο οι εταιρίες όσο και οι πάροχοι αναλογίζονται και αξιολογούν κάθε φορά την προοπτική μείωσης του κόστους τους καθώς και την αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών όταν επιχειρούν να δράσουν στην παγκόσμια αγορά. Από την άλλη μεριά, υπάρχουν και κίνδυνοι-απειλές σε τέτοιου είδους επεκτάσεις όπως έλλειψη ομοιογένειας και ανώτερου επιπέδου συντονισμού. Συμπληρωματικά, γίνεται ακόμα αναφορά στα διεθνή δίκτυα εφοδιασμού καθώς συμβάλουν στην εξυπηρέτηση στόχων των συμβαλλόμενων μερών.

Εν συνεχεία, στο Τρίτο Κεφάλαιο, αναλύεται συνοπτικά ο κλάδος των Third Party Logistics (3PL) και η έννοια της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων σε τρίτους φορείς. Επιχειρείται μια ιστορική σύντομη αναδρομή και περιγράφεται η εξέλιξη του κλάδου στον χρόνο. Αναφέρεται επίσης η βασική ταξινόμηση των 3PL. Οι αποδέκτες των υπηρεσιών αυτών πέρα από τα πλεονεκτήματα που έχουν να λαμβάνουν έχουν να αντιμετωπίσουν και αρκετές δυσκολίες που ανακύπτουν από τις συνεργασίες με εταιρίες του κλάδου των παρόχων αυτών. Ακόμα, περιγράφονται δυο χαρακτηριστικές περιπτώσεις παρόχων στο πως συμβάλλουν και διευκολύνουν την στήριξη και ανάπτυξη των αλυσίδων εφοδιασμού σε παγκόσμια κλίμακα.

Τέλος, στο Τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται μια πρωτότυπη αναφορά με βάση τα στοιχεία και δεδομένα από τις ετήσιες εκθέσεις των τελευταίων πέντε ετών για τον κλάδο των 3PL που διενεργούνται από αξιόπιστους και ενεργά εμπλεκόμενους φορείς. Τα στοιχεία που ανακύπτουν έχουν να κάνουν κυρίως με την χρήση των 3PL σε παγκόσμια κλίμακα από τους χρήστες των υπηρεσιών τους, την γεωγραφική εξάπλωσή τους καθώς και τους κλάδους που έχουν εισχωρήσει την τελευταία πενταετία πιο δυναμικά. Ακόμα, καταγράφονται αυξητικές ή μειωτικές τάσεις στις προσφερόμενες υπηρεσίες Logistics ανά κλάδο και ανά γεωγραφικό διαμέρισμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

1. Logistics και Εφοδιαστική Αλυσίδα

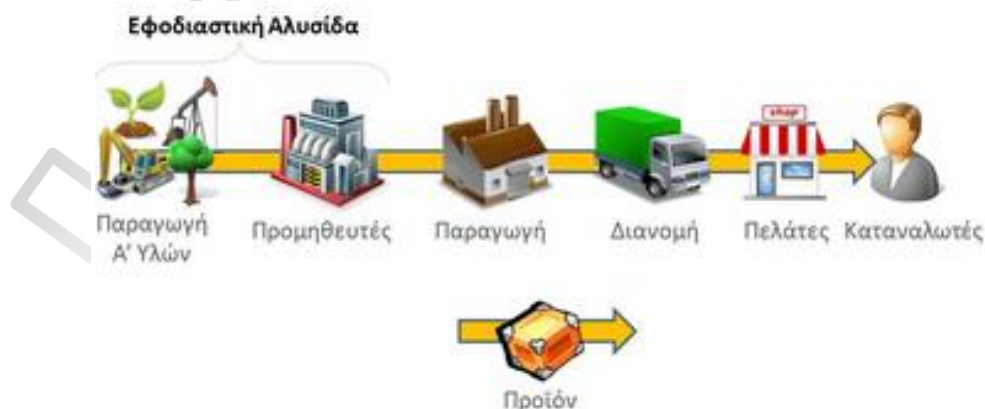
Ο όρος και η πραγματική διάσταση της εφοδιαστικής αλυσίδας καθώς και η έννοια Logistics έχει αποτελέσει πέρα από κάθε αμφιβολία τον πυρήνα συζήτησης πολλών στελεχών και αντικείμενο μελέτης Πανεπιστημιακών και Τεχνολογικών Ιδρυμάτων. Η επιρροή που ασκούν στην διαμόρφωση τόσο στο κόστος όσο και στην ποιότητα του τελικού προσφερόμενου προϊόντος ή της υπηρεσίας δεν μπορούν να αγνοηθούν από την επιχείρηση, καθότι δίνουν και το κατάλληλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χρειάζεται η επιχείρηση απέναντι στον ανταγωνισμό.

Στον χώρο των επιχειρήσεων, ο όρος logistics αφορά τα στάδια που προηγούνται και ακολουθούν της παραγωγής ενός προϊόντος, μέχρι το σημείο της τελικής κατανάλωσής του. Τα στάδια αυτά περιλαμβάνουν διαδικασίες όπως η αποθήκευση πρώτων υλών και ετοιμών προϊόντων, η οργάνωση και ο έλεγχος των αποθεμάτων, η επικόλληση ετικετών, η συσκευασία, η προετοιμασία και δρομολόγηση των παραγγελιών και η διανομή μέχρι τον τελικό πελάτη. Σκοπός κάθε βιομηχανικής ή εμπορικής επιχείρησης είναι οι διαδικασίες αυτές να εκτελούνται με τρόπο που να διασφαλίζει την παράδοση πρώτων υλών και εμπορευμάτων στις κατάλληλες ποσότητες, στην καλύτερη δυνατή ποιότητα, στο σωστό τόπο και χρόνο και στο χαμηλότερο δυνατό κόστος, αξιοποιώντας στο έπακρο όλους τους διαθέσιμους πόρους της εταιρείας. Η αποτελεσματική οργάνωση και διαχείριση αυτών των διαδικασιών αναδείχθηκε σε παράγοντα-κλειδί για την επιτυχία της παραγωγής, των πωλήσεων και της προώθησης των προϊόντων.

1.1 Έννοια Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας αναφέρεται στο σχεδιασμό και τη διαχείριση όλων των ενεργειών-δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τις διαδικασίες προμήθειας, την παραγωγή-μεταποίηση και όλες τις δραστηριότητες της διανομής. Επιπλέον, συμπεριλαμβάνει το συντονισμό και τη συνεργασία με όλους τους εταίρους του καναλιού εφοδιασμού, που μπορεί να είναι προμηθευτές, μεσάζοντες, εταιρείες παροχής υπηρεσιών Third Party Logistics (3PL) και πελάτες.

Στην ουσία, η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας ενοποιεί και ολοκληρώνει το σχεδιασμό, τις προμήθειες, την παραγωγή, την αποθήκευση, τη μεταφορά και τις πωλήσεις τόσο μέσα στις επιχειρήσεις όσο και μεταξύ αυτών. Ο αντικειμενικός λοιπόν σκοπός της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι η αύξηση της συνολικής κερδοφορίας κατά μήκος της αλυσίδας που συνεπάγεται την αύξηση της κερδοφορίας όλων των εταίρων της. Αυτό επιτυγχάνεται με την κατανόηση και ικανοποίηση των πελατειακών αναγκών στον απαιτούμενο χρόνο, και με την προσφορά προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας και ανταγωνιστικού κόστους. Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, απαραίτητα χαρακτηριστικά των εφοδιαστικών αλυσίδων που ανταγωνίζονται μέσα στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον είναι η ευελιξία και η ταχεία προσαρμοστικότητα τους στις δυναμικά μεταβαλλόμενες συνθήκες.



Εικόνα 1: Εφοδιαστική Αλυσίδα

Μια πιο επιστημονική προσέγγιση η οποία διατυπώθηκε από τον J.Aitken παρομοιάζει τις αλυσίδες εφοδιασμού περισσότερο με δίκτυα, ως ακολούθως:

“ Ένα δίκτυο συνδεδεμένων και αλληλεξαρτημένων οργανώσεων, που λειτουργούν από κοινού σε ένα κλίμα συνεργασίας για να ελέγξουν, να διευθύνουν και να βελτιώσουν τη ροή υλικών και πληροφοριών από τους προμηθευτές στους τελικούς χρήστες.”

Η εφοδιαστική αλυσίδα αποτελείται από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη , που επιδρούν άμεσα ή έμμεσα για την εκπλήρωση των επιθυμιών-αιτημάτων του πελάτη. Η εφοδιαστική αλυσίδα δεν περιλαμβάνει μόνο τους μεγάλους κατασκευαστές και τους προμηθευτές αλλά επίσης και τους μεταφορείς (μεταφορικές εταιρίες), τις αποθήκες, τους λιανέμπορους και τους ίδιους τους πελάτες. Μέσα σε κάθε οργανισμό, όπως για παράδειγμα μια εμπορική επιχείρηση, η εφοδιαστική αλυσίδα περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες και λειτουργίες από την λήψη έως την εκπλήρωση του αιτήματος του πελάτη.

Για παράδειγμα , ένας πελάτης βρίσκεται σε μια μεγάλη εμπορική αλυσίδα καταστημάτων για να επιλέξει κάποιο προϊόν καθαρισμού. Σε αυτήν την περίπτωση η ιδέα της εφοδιαστικής αλυσίδας λαμβάνει χώρα αρχικά από τον ίδιο τον πελάτη και την ανάγκη του για το προϊόν αυτό. Το επόμενο στάδιο της αλυσίδας περιλαμβάνει το ίδιο το κατάστημα το οποίο επισκέπτεται ο πελάτης και το οποίο μπορεί να αναπληρώνει το απόθεμά του από μια αποθήκη έτοιμων προϊόντων την οποία και να διαχειρίζεται εξ ολοκλήρου ή εναλλακτικά να γίνετε η προμήθεια από εταιρία διανομής τρίτων.

1.2 Έννοια Logistics

Ο όρος logistics έχει τις ρίζες του στις ένοπλες δυνάμεις όπου και αναφέρεται στις ενέργειες εφοδιασμού των στρατηγικών επιχειρήσεων με ανθρώπινο δυναμικό, εξοπλισμό και εφόδια. Η είσοδος του στη βιομηχανία ξεκίνησε τη δεκαετία του 1960, ενώ η διάδοση του πραγματοποιήθηκε με ταχείς ρυθμούς τη δεκαετία του 1980. Φυσικά, ο θεσμός αυτός αποτελεί πεδίο διεπιστημονικής έρευνας και ενδιαφέροντος διαχρονικά. Ετυμολογικά είναι όρος ελληνικός και προέρχεται από τον όρο Λογιστικά και χρησιμοποιήθηκε από τον πατέρα της Ιστορίας Ηρόδοτο. Χρησιμοποιήθηκε για να περιγράψει την διοικητική μέριμνα, τον εφοδιασμό και την επιμέλεια που αναφέρονται ή βασίζονται στην λογική, στην κρίση και στον υπολογισμό. Δηλαδή, σχεδόν με την σημερινή έννοια που έχει αυτός ο όρος.

Η χρήση του όρου Logistics, μέχρι και πριν από 20 χρόνια περίπου, αφορούσε αποκλειστικά τις δραστηριότητες των στρατιωτικών μονάδων υποστήριξης, δηλαδή των μονάδων που ασχολούνται με τον εφοδιασμό, την συντήρηση και την μεταφορά υλικού, προσωπικού και εγκαταστάσεων. Αργότερα, απέκτησε ευρύτερη έννοια για να συμπεριλάβει και την οργάνωση των προμηθειών. Πρέπει να διευκρινιστεί ότι τα Logistics δεν έχουν καμία συσχέτιση με την Λογιστική όπως λανθασμένα επικρατεί. Για να γίνει όμως πιο κατανοητή η έννοια και το περιεχόμενο των Logistics θα πρέπει να θέσουμε αρκετούς εύστοχους ορισμούς, μερικούς από αυτούς παρατίθενται παρακάτω.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να ορίσουμε τα Logistics, αλλά η θεμελιώδης έννοια πρέπει να ορίζεται ως εξής:

“Logistics είναι η διαδικασία της στρατηγικής διαχείρισης των προμηθειών, της κίνησης και αποθήκευσης πρώτων υλών, εξαρτημάτων και τελικών αποθεμάτων (και των σχετικών πληροφοριών για τις ροές τους) μέσα στην επιχείρηση και τα κανάλια του μάρκετινγκ, με τέτοιο τρόπο, ώστε η τρέχουσα και η μελλοντική κερδοφορία να μεγιστοποιούνται, με την εκπλήρωση των παραγγελιών σύμφωνα με τις αρχές της αποτελεσματικότητας του κόστους.” (Martin Christopher, 2006)

Επιπλέον, μπορούμε να δώσουμε και την παρακάτω διάσταση στην έννοια Logistics ως επιστήμης:

“ Logistics είναι η επιστήμη που ασχολείται με το σχεδιασμό, τον έλεγχο και την εκτέλεση της ροής των προϊόντων που ξεκινά από τους προμηθευτές, μέσα από την παραγωγή και την επιχείρηση και καταλήγει στους τελικούς καταναλωτές /πελάτες (Σιφνιώτη,Κωνσταντίνος Χ., 1997).”

Τέλος, ο πιο εύστοχος ίσως ορισμός είναι ο κάτωθι:

“Εάν, ως πελάτης ή καταναλωτής, αντιλαμβάνεσαι τον τρόπο με τον οποίο τα προϊόντα αποθηκεύονται και μεταφέρονται, τότε καταλαβαίνεις τι θα πει αποθήκευση και διανομή. Εάν όμως, τα προϊόντα που έχεις ανάγκη ως πελάτης ή καταναλωτής, είναι διαθέσιμα σε άψογη κατάσταση, την στιγμή που τα χρειάζεσαι, χωρίς να αντιλαμβάνεσαι τον τρόπο με τον οποίο έφθασαν εκεί, τότε καταλαβαίνεις τι θα πει Logistics” (Maria A. McIntyre ,2002)

Τα Logistics είναι εκείνο το τμήμα της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας που σχεδιάζει, υλοποιεί και ελέγχει την αποδοτική και αποτελεσματική κανονική και αντίστροφη ροή και αποθήκευση των προϊόντων, υπηρεσιών και των σχετικών πληροφοριών από το σημείο προέλευσης τους έως το σημείο κατανάλωσης τους, ώστε να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών. Τα Logistics βρίσκουν εφαρμογή σε δύο κυρίως πεδία:

Το πρώτο πεδίο είναι η επιχείρηση, η οποία πρέπει να οργανώσει την εισροή, την εσωτερική διακίνηση και την εκροή υλικών και προϊόντων κατά τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να εξασφαλίζει τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών της.

Το δεύτερο πεδίο είναι η εφοδιαστική αλυσίδα, η οποία αποτελείται από όλες εκείνες τις επιχειρήσεις και οργανισμούς και προμηθευτές που είναι απαραίτητοι έτσι ώστε ένα προϊόν, από πρώτες ύλες να καταλήξει στον τελικό ενδιαφερόμενο. Η αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση της ροής προϊόντων και

πληροφοριών σε αυτήν την αλυσίδα αποτελεί επιτακτική ανάγκη σε μία παγκοσμιοποιημένη και εικονική οικονομία, όπου ο ανταγωνισμός από ατομικός (επιχείρηση εναντίον επιχείρησης) γίνεται συλλογικός (εφοδιαστική αλυσίδα εναντίον εφοδιαστικής αλυσίδας)

Ένα άριστο σύστημα logistics πρέπει να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας τόσο στο τμήμα της παραγωγής όσο και στο τμήμα marketing και στους πελάτες της επιχείρησης δηλαδή πρέπει να προσφέρει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας με όσο το δυνατό χαμηλό κόστος.

1.3 Σχέση μεταξύ Logistics και Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Είναι γεγονός, ότι τα τελευταία χρόνια τα Logistics και η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας, αναγνωρίζονται πλέον από τις επιχειρήσεις ως ένας σοβαρός “μοχλός” μεγιστοποίησης της αξίας των αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρουν στους πελάτες τους. Από πολλούς, οι όροι Supply Chain και Logistics συγχέονται και αυτό δεν θα πρέπει να γίνεται, αφού δεν αναφέρονται στο ίδιο πράγμα, απλώς υπάρχει μια διαλειτουργική σχέση μεταξύ τους.

Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία Logistics αναφέρεται στην λειτουργία της επιχείρησης που ασχολείται με το σύνολο των δραστηριοτήτων για την παραγωγή, την εξασφάλιση και την διαθεσιμότητα όλων των ανθρώπινων και φυσικών πόρων, που είναι απαραίτητη για τη σωστή λειτουργία των διαδικασιών ενός συστήματος. Ο πλέον ορισμός των Logistics, όπως διατυπώθηκε το 1991 από το Council of Logistics Management των ΗΠΑ, είναι ο ακόλουθος:

“Logistics είναι η διαδικασία σχεδιασμού, εφαρμογής και ελέγχου μιας αποτελεσματικής και αποδοτικής ροής και αποθήκευσης αγαθών, υπηρεσιών και σχετικών πληροφοριών, από το σημείο παραγωγής στο σημείο κατανάλωσης, με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεων του πελάτη.”

Χαρακτηριστικός είναι ο ορισμός που έχει υιοθετήσει το Institute of Logistics της Μεγάλης Βρετανίας:

“Τα Logistics είναι η οργάνωση και η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.”

Ο ορισμός αυτός θεωρείται από πολλούς συγγραφείς θεμελιώδης για την κατανόηση του όρου Logistics. Από αυτόν τον ορισμό κατανοούμε επίσης ότι οι διαδικασίες των Logistics αποτελούν ένα τμήμα του συνόλου που λέγεται “Εφοδιαστική Αλυσίδα”. Μπορούμε συνεπώς να τονίσουμε ξεκάθαρα πλέον ότι η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας είναι έννοια ευρύτερη από τα Logistics. Και αυτό διότι η εφοδιαστική αλυσίδα αναφέρεται σε ένα ολοκληρωμένο δίκτυο λειτουργιών που αφορά όλη τη διαδρομή του προϊόντος, από την πρώτη ύλη, την μεταποίηση του, την διανομή του και την πώληση του στον καταναλωτή.

Ο αντικειμενικός σκοπός της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η αύξηση της συνολικής κερδοφορίας κατά μήκος της αλυσίδας που συνεπάγεται την αύξηση της κερδοφορίας όλων των εταίρων της. Αυτό επιτυγχάνεται με την κατανόηση και ικανοποίηση των πελατειακών αναγκών στον απαιτούμενο χρόνο, και με την προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας και ανταγωνιστικού κόστους. Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, απαραίτητο χαρακτηριστικό των εφοδιαστικών αλυσίδων που ανταγωνίζονται μέσα στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον είναι η ευελιξία και η ταχεία προσαρμοστικότητα τους στις δυναμικά μεταβαλλόμενες συνθήκες. Με άλλα λόγια, η εφοδιαστική αλυσίδα αποτελείται από πολλά Logistics. Παρατηρούμε λοιπόν ότι τα Logistics και η Εφοδιαστική Αλυσίδα συνδέονται άμεσα όπως αναφέρθηκε παραπάνω καθώς η εφοδιαστική αλυσίδα αποτελεί το βασικότερο πεδίο εφαρμογής των Logistics, τα οποία αποτελούν με τη σειρά τους το βασικότερο μέσο για την αποτελεσματική οργάνωση και διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.

1.4 Διαδικασίες Logistics και Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Τις τελευταίες τρεις δεκαετίες έχουν γίνει ριζικές αλλαγές τον κλάδο της εφοδιαστικής αλυσίδας και στην αντίληψη της ιδέας των Logistics. Μερικοί, δεν γνώριζαν καν την ύπαρξή τους καθώς λειτουργούσαν πιο παραδοσιακά ως προς τις διαδικασίες και λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτή η κατάσταση εξομαλύνθηκε με την πάροδο του χρόνου και παρατηρούμε ότι οι επιχειρήσεις λαμβάνουν πολύ σοβαρά υπόψη τους τις διαδικασίες των Logistics και το ευρύτερο πλαίσιο της εφοδιαστικής

αλυσίδας που αυτές ενσωματώνονται και αλληλεπιδρούν. Οι διαδικασίες Logistics καθώς και οι εργασίες που θα πρέπει να διεκπεραιώνει καθημερινά το τμήμα Logistics αναφέρονται παρακάτω:

- Αγορές – Προμήθειες
- Διαχείριση Αποθεμάτων
- Μεταφορά – Διανομή
- Αποθήκευση

Το πρώτο στοιχείο “Αγορές – Προμήθειες” αναφέρεται στην εργασία απόκτησης προϊόντων ή υπηρεσιών από τρίτους, από προμηθευτές, από πηγές εκτός της επιχείρησης με οποιοδήποτε νόμιμο τρόπο. Οι αγορές αυτές μπορεί να αναφέρονται σε προϊόντα που θα ενσωματωθούν στο τελικό προϊόν, μπορεί να είναι πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας, να έχουν μορφή της χρηματοδοτικής μίσθωσης ή ενοικίασης, εξοπλισμού, αναλωσίμων και ανταλλακτικών, τελικών προϊόντων προς μεταπώληση ή για κατανάλωση και την παραγωγή υπηρεσιών. Στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων και ευθυνών του τμήματος αγορών-προμηθειών περιλαμβάνεται η ανάγκη εύρεσης βέλτιστης οικονομικής προσφοράς, η διευκόλυνση της προμήθειας των αγαθών και υπηρεσιών με γνώμονα το συμφέρον της επιχείρησης και η εξασφάλιση εναλλακτικών πηγών προμηθειών.

Για να οργανώσει σωστά το σύστημα διενέργειας προμηθειών, μια επιχείρηση πρέπει να καταρτίσει έναν κατάλογο με εγκεκριμένους προμηθευτές για κάθε προϊόν που προμηθεύεται. Στον κατάλογο αυτόν καταχωρούνται οι προμηθευτές που έχουν θετική συνεργασία με την επιχείρηση. Η επιλογή των προμηθευτών, στη συνέχεια, θα πρέπει να γίνεται με βάση ορισμένα κριτήρια, όπως η αξιοπιστία, το ιστορικό έγκαιρων παραδόσεων, την τιμολογιακή πρακτική και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Το δεύτερο στοιχείο “ Διαχείριση Αποθεμάτων” αναφέρεται στην εργασία του υπολογισμού του άριστου επιπέδου αποθέματος των προϊόντων που πρέπει να

διατηρεί μια επιχείρηση για να διεκπεραιώνει με επιτυχία τις εργασίες της. Η σωστή διαχείριση των αποθεμάτων οδηγεί στη μείωση του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητά της, καθώς συνεπάγεται ισορροπία ανάμεσα στην προσφορά και τη ζήτηση και ομαλή παραγωγική διαδικασία. Σε περίπτωση μη εφαρμογής σωστής διαχείρισης αποθεμάτων παρατηρούνται καθυστερήσεις και προβλήματα στην παραγωγική διαδικασία και εμφανίζονται παράπονα πελατών.

Κατά την διαχείριση των συστημάτων ελέγχου των αποθεμάτων ιδιαίτερη σημασία έχει ο χρόνος που μεσολαβεί μεταξύ του χρόνου θέσης της παραγγελίας και της τελικής παραλαβής ενός προϊόντος. Εάν πρόκειται για έτοιμο τυποποιημένο προϊόν ή αποθηκευμένη πρώτη ύλη, ο χρόνος παράδοσης είναι συνήθως σύντομος. Από την άλλη, εάν πρέπει να προηγηθεί βιομηχανική κατασκευή σύμφωνα με τις προδιαγραφές που ζητά ο πελάτης, ο χρόνος είναι ιδιαίτερα κρίσιμος, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες του προϊόντος και το φόρτο εργασίας του προμηθευτή.



Εικόνα 2 : Διαδικασίες Logistics

Το τρίτο στοιχείο “Μεταφορά - Διανομή” συνδέεται με την εργασία εξεύρεσης του άριστου τρόπου της φυσικής μετακίνησης των προϊόντων που παραγγέλλει η επιχείρηση από τις εγκαταστάσεις του προμηθευτή ως τις εγκαταστάσεις της. Οι μεταφορές και ειδικά το κόστος μεταφορών, αποτελεί ένα από τα πιο αξιόλογα στοιχεία του συνολικού κόστους που πρέπει να μελετηθεί και να αξιολογηθεί με ιδιαίτερη προσοχή κατά το σχεδιασμό του συστήματος Logistics. Η εργασία αυτή περιλαμβάνει την προσπάθεια εξεύρεσης των κατάλληλων μέσων μεταφοράς ιδιόκτητων ή μη, με βάση τις ιδιαιτερότητες του προϊόντος και τον υποσχόμενο χρόνο παράδοσης, βάση συμβολαίου. Η διανομή σχετίζεται με την διαδικασία μεταφοράς των προϊόντων από την αποθήκη, από τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης προς τους τελικούς χρήστες.

Οι βασικές μορφές μεταφοράς είναι οι οδικές, θαλάσσιες, αεροπορικές και οι σιδηροδρομικές. Η επιλογή του μέσου μεταφοράς θα εξαρτηθεί αφενός μεν από τις υποχρεώσεις του συμβολαίου και αφετέρου από την ικανότητα ανάληψης μιας τέτοιας ευθύνης.

Το τέταρτο στοιχείο “ Αποθήκευση ” αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας ενός τμήματος Logistics διότι έχει άμεσο αντίκτυπο στην ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας προς τον πελάτη. Πιο συγκεκριμένα, αυτή η λειτουργία δίνει βάση και εστιάζει στο σχεδιασμό, την οργάνωση και τη λειτουργία της αποθήκης, δηλαδή σχετίζεται με την εκτέλεση της εργασίας παραλαβής, φύλαξης, εξαγωγής και παράδοσης των προϊόντων που αποκτά η επιχείρηση από τρίτους ή των προϊόντων που παράγει η ίδια η επιχείρηση.

Επιπλέον, οι εργασίες που γίνονται μέσα στην αποθήκη είναι πολλές και ξεκινούν με την οργάνωση των χώρων, την επιλογή των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν για την μετακίνηση των προϊόντων, την επιλογή του εξοπλισμού ραφιών και των άλλων μηχανημάτων και γενικά την εκτέλεση πολλών εργασιών που βοηθούν να φτάσει το προϊόν στον επιθυμητό σημείο. Η αποθήκη περιλαμβάνει τον εξοπλισμό αποθήκευσης και τον εξοπλισμό διακίνησης, η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τα ράφια παλετών και η δεύτερη κατηγορία τα παλετοφόρα και τα ανυψωτικά μηχανήματα. Η αποθήκευση αποτελεί σημαντική λειτουργία του τμήματος Logistics καθώς επηρεάζει άμεσα την κερδοφορία της επιχείρησης και η κακή οργάνωσή της πρέπει να αποφεύγεται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2. Παγκοσμιοποίηση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών δεν θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστο το δίκτυο προμηθευτικών αναγκών και εφοδιασμού των επιχειρήσεων. Οι παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού θέτουν προκλήσεις, τόσο όσον αφορά την ποσότητα όσο και την αξία. Η τάση που παρατηρείται από τις επιχειρήσεις σχετίζεται και με τα παρακάτω ζητήματα:

- Προμήθεια και αξία των τάσεων της αλυσίδας.
- Αυξημένη διασυνοριακή προμήθεια.
- Συνεργασία για τμήματα της αλυσίδας αξίας με χαμηλό κόστος παροχής.
- Κοινά κέντρα εξυπηρέτησης για υλικοτεχνικές και διοικητικές λειτουργίες.
- Ολοένα και περισσότερες παγκόσμιες δραστηριότητες, οι οποίες απαιτούν όλο και περισσότερο παγκόσμιο συντονισμό και σχεδιασμό για την επίτευξη παγκόσμιας προοπτικής.

Οι τάσεις αυτές έχουν πολλά οφέλη για τους κατασκευαστές διότι επιτρέπουν μεγαλύτερα μεγέθη, χαμηλότερους φόρους, και καλύτερο περιβάλλον για τα προϊόντα τους.

2.1 Λόγοι επέκτασης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας στην παγκόσμια αγορά

Χωρίς αμφιβολία καταλυτικό παράγοντα αποτελεί, η μείωση του κόστους προμηθειών και η επιδίωξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις επιχειρήσεις. Είναι αξιοσημείωτο δε, ότι οι επιχειρήσεις καταλήγουν στον προμηθευτή εκείνο που προσφέρει το χαμηλότερο κόστος ανεξάρτητα από την χώρα προέλευσης.

Σε γενικές γραμμές, το πλεονέκτημα τιμής αντικατοπτρίζεται σε παράγοντες που σχετίζονται με χαμηλότερο κόστος εργασίας, μικρότερα περιθώρια κέρδους, φθηνότερα υλικά, φθηνότερη ενέργεια, κυβερνητικές επιδοτήσεις και νομοθεσία της κάθε χώρας προμήθειας. Στην απόφαση επιλογής του προμηθευτή στην παγκόσμια αγορά θα πρέπει βέβαια να συνυπολογιστούν και άλλα κριτήρια και να συνεκτιμηθεί και το ολικό κόστος παράδοσης στον τελικό αγοραστή. Δεν αρκούν δηλαδή μόνο απλές συγκρίσεις τιμών-ποσοτήτων παραγγελίας αλλά και εκτίμηση όλων των δυνητικών συντελεστών κόστους που σχετίζονται με την εφοδιαστική αλυσίδα.

Επιπλέον όφελος από την στόχευση στην παγκόσμια αγορά εφοδιασμού αποτελεί η απόκτηση νέων τεχνογνωσιών στην παραγωγή και η βελτιστοποίηση των προσφερομένων υπηρεσιών. Μπορεί, για παράδειγμα, να είναι η αφθονία σπάνιων υλικών στα αγροτικά προϊόντα των οποίων η ανάπτυξη οφείλεται στα χαρακτηριστικά του εδάφους της ή η μοναδική γεωγραφική θέση της κοντά σε λιμάνια ή σε μεγάλου μεγέθους καταναλωτικές αγορές του κόσμου. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να προμηθεύεται εξαρτήματα από την Ταϊβάν, να κατασκευάζει λειτουργικά υποσύνολα στη Σιγκαπούρη και να πραγματοποιεί την τελική συναρμολόγηση του προϊόντος στις Ηνωμένες Πολιτείες. Η αξιολόγηση ωστόσο των τεχνολογιών, των ικανοτήτων και της παραγωγικής διαδικασίας των δυνητικών προμηθευτών είναι ένα σύνθετο εγχείρημα που επιβάλλει την κατανόηση των υφιστάμενων αναγκών μιας επιχείρησης αλλά και προσεκτική μελέτη και πρόβλεψη για τις απαιτούμενες ανάγκες στο μέλλον.

Ένα ακόμα πλεονέκτημα που προκύπτει από την συνεργασία με παγκόσμιο δίκτυο εφοδιασμού αποτελεί η δυνατότητα πρόσβασης σε τοπικές αγορές πελατών. Η συνεργασία με τοπικούς προμηθευτές παρέχει σημαντική διευκόλυνση στην

επιχείρηση λόγω της παρουσίας και της γνώσης της αγοράς στην εν λόγω περιοχή. Για παράδειγμα, η Airbus, βιομηχανία κατασκευής ανταλλακτικών αεροσκάφους, έχει αναλάβει πολλές φορές την κατασκευή μερών αεροσκάφους, τα οποία προορίζονται στην γαλλική αγορά από τις επιχειρήσεις που τα παράγουν. Μέσω αναθέσεων κατασκευής μερών ενός αεροσκάφους σε τοπικές βιομηχανίες, η πώληση αεροσκαφών σε μια χώρα καθίσταται πιο εφικτή.

Τέλος, δεν μπορούμε να παραλείψουμε το γεγονός ότι όταν επιχειρείται η αναζήτηση πηγών εφοδιασμού από την παγκόσμια αγορά αυτό θα οδηγήσει σε συνεργασίες και γνωριμίες με προμηθευτές παγκόσμιας εμβέλειας. Το αποτέλεσμα για την επιχείρηση θα έχει άμεσο αντίκτυπο στην κερδοφορία, την αύξηση της φήμης της και την αξιοπιστία της προς τους πελάτες της. Αυτό στηρίζεται στην ικανότητα των προμηθευτών να εφοδιάσουν με υλικά σχεδόν σε όλες τις ηπείρους, να κοινοποιήσουν και να προτείνουν προηγμένες τεχνολογικές εφαρμογές, να εγγυηθούν για υλικά υψηλής ποιότητας που θα υπερτερούν έναντι του ανταγωνισμού. Όλα τα παραπάνω συμβάλλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης στο διεθνές στερέωμα.

2.2 Μειονεκτήματα της παγκόσμιας αγοράς

Οι επιχειρήσεις που είτε κάνουν απόπειρα εισόδου σε νέες ευρύτερες αγορές είτε δεν έχουν επαρκή εμπειρία στις διεθνείς συναλλαγές βρίσκονται αντιμέτωποι σε πολλά εμπόδια και δυσκολίες όταν προκύπτει η απόφαση της τελικής επιλογής προμηθευτών.

Καταρχάς, η αβεβαιότητα στο νέο αυτό εγχείρημα αποτελεί αγκάθι για τις πιο συντηρητικές και οπισθοδρομικές επιχειρήσεις και τα στελέχη τους που λαμβάνουν τέτοιες αποφάσεις. Ο λόγος είναι ότι αντιδρούν εν γένει σε αυτήν την αλλαγή καθώς έχουν συνηθίσει να επιχειρούν σε μια μακροχρόνια, καθιερωμένη και σίγουρη για το αποτέλεσμα διαδικασία εφοδιασμού μέσω των ήδη ανεπτυγμένων τοπικών δικτύων προμηθευτών. Η μετάβαση σε μια δραστικά διαφορετική και σε μεγάλο βαθμό άγνωστη διαδικασία με έναν απομακρυσμένο γεωγραφικά προμηθευτή είναι λογικό να προκαλέσει αντιδράσεις. Ως προαπαιτούμενο στοιχείο για να ευδοκιμήσει η

προοπτική μιας νέας συνεργασίας με προμηθευτή του εξωτερικού θα πρέπει να είναι η υποστήριξη της διοίκησης και των αρμόδιων τμημάτων. Η διοίκηση οφείλει να πείσει με επιχειρήματα ότι προφανώς η μετάβαση σε ένα μείγμα προμηθευτών παγκόσμιας εμβέλειας δεν μπορεί παρά να αποτελέσει ευκαιρία ανόδου της επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού. Την ώθηση αυτή θα την υποστηρίξουν το τμήμα μάρκετινγκ καθώς και τα οικονομικά επιτελεία της διοίκησης. Όλα τα κρίσιμα τμήματα θα πρέπει να κινηθούν προς μια κοινή κατεύθυνση για την επιτυχία του αρχικού εγχειρήματος προσέγγισης νέων αγορών προμηθευτών.

Ένα ακόμα αξιοσημείωτο στοιχείο που πρέπει να αναφερθεί σε ότι αφορά την πρωτοβουλία για συνεργασία με προμηθευτές παγκόσμιας εμβέλειας είναι η διαχείριση των μεγάλων χρόνων παραδόσεων λόγω της γεωγραφικής τοποθεσίας των απομακρυσμένων σε πολλές περιπτώσεις προμηθευτών. Τα στελέχη εφοδιασμού θα πρέπει να είναι σε συνεχή επαγρύπνηση και επικοινωνία με τους προμηθευτές από την στιγμή που δίνεται η επιβεβαίωση της παραγγελίας. Είναι πολύ κρίσιμο να ελέγχονται οι χρόνοι παράδοσης και να γίνεται σαφής η προμηθευτική ανάγκη κάθε φορά, επειδή επικρατούν διαφορετικές αντιλήψεις και πεποιθήσεις σχετικά με την κρισιμότητα μιας παραγγελίας. Ακόμα, οι κίνδυνοι που δημιουργούνται στις εφοδιαστικές αλυσίδες που αποτελούν ένα ακόμη εμπόδιο για συνεργασίες με προμηθευτές από τις παγκόσμιες αγορές μπορεί να οφείλονται και στον διαφορετικό τρόπο ζωής, το καθεστώς πληρωμών και της κουλτούρας του εκάστοτε λαού.

Η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα στις απαιτήσεις των προμηθευτικών αναγκών των επιχειρήσεων είναι ένα ζήτημα που συνδέεται άμεσα με την επιτυχία ή μη της σύμπραξης σχέσεων μεταξύ αγοραστή και πωλητή. Δεν διαθέτουν όλοι οι προμηθευτές τον ίδιο βαθμό αντίδρασης όταν προκύπτουν θέματα όπως αλλαγές στις ημερομηνίες παράδοσης ή απλές μεταβολές στα στοιχεία της παραγγελίας. Είναι θεμιτό και προτιμητέο κάθε φορά που ένα στέλεχος της διοίκησης προσεγγίζει υπερπόντιους προμηθευτές να είναι πολύ καλά ενημερωμένος για τα ήθη και έθιμα της περιοχής, την τοπική γλώσσα και την νοοτροπία των ανθρώπων που επιθυμεί να συνάψει επαγγελματικές σχέσεις. Σε πολλές περιπτώσεις, ακόμα και οι προσωπικές σχέσεις και γνωριμίες συνιστούν κρίσιμο στοιχείο των επιχειρηματικών σχέσεων.

Τέλος, προβλήματα με τους προμηθευτές μπορεί να οφείλονται σε θέματα διαδικασιών και έλλειψης τεχνικών γνώσεων και ικανοτήτων όταν προκύπτει η επικύρωση της παραγγελίας. Οι διαδικασίες και τα απαιτούμενα έντυπα που

χρησιμοποιούνται είναι σαφώς πιο πολύπλοκα και απαιτούν εκτενέστερη γνώση από ότι χρειάζεται με τους τοπικούς προμηθευτές. Οι διαδικασίες αυτές αφορούν στην έκδοση αδειών εισαγωγής, έκδοσης πιστοποιητικών καταγωγής και προέλευσης, επικύρωση δασμολογικής κλάσης και υπολογισμό του ποσού δασμών και φόρων κατά την είσοδο στο τελωνείο της χώρας. Πέρα από τα προαναφερθέντα, απαιτείται γνώση όσον αφορά τους τρόπους πληρωμής και τους όρους παράδοσης, όπως εγγυητικές επιστολές τραπεζών.

2.3 Διεθνή Δίκτυα Εφοδιασμού

Η τάση προς την παγκοσμιοποίηση και την εξεύρεση εξωτερικών πηγών προμηθειών ενισχύεται ραγδαία εδώ και χρόνια. Με δεδομένη την παγκοσμιοποίηση των αγορών και την αλληλεξάρτηση των οικονομιών, η επιτυχημένη πορεία των επιχειρήσεων και η εξεύρεση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, βασίζεται όλο και περισσότερο στην αποτελεσματική διοίκηση και λειτουργία των δικτύων εφοδιασμού τους.

Οι αγορές του εξωτερικού δεν είναι μόνο γεωγραφικά απομακρυσμένες από την εθνική αγορά, αλλά διαφέρουν από αυτή αφού χαρακτηρίζονται από την κυριαρχία διαφορετικών περιβαλλοντολογικών συνθηκών από αυτές της εθνικής αγοράς, (νομικό, πολιτιστικό, τεχνολογικό, πολιτικό, οικονομικό περιβάλλον). Οι διαφορές μεταξύ της αγοράς του εξωτερικού και της εθνικής αγοράς είναι συνήθως το κυριότερο εμπόδιο που αντιμετωπίζει το στέλεχος προμηθειών της επιχείρησης. Οι τέσσερις βασικές μορφές οργάνωσης του δικτύου εφοδιασμού για διεθνείς προμήθειες είναι η δημιουργία διεθνούς γραφείου εφοδιασμού, η αποκλειστική παραγωγή, η άμεση προμήθεια από τοπικούς παραγωγούς και η χρήση ενδιάμεσων εμπορικών επιχειρήσεων.

Η λειτουργία ενός διεθνούς γραφείου εφοδιασμού τοποθετημένο σε χώρα επιλογής της επιχείρησης μπορεί να προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα και να συμβάλλει στην ανορθωτική πορεία αυτής. Οι συνεργάτες της επιχείρησης στην

τοπική αγορά παρέχουν σημαντικές υπηρεσίες στη γεφύρωση του γεωγραφικού και πολιτισμικού χάσματος που επικρατεί. Και αυτό, καθώς διασφαλίζει την μετάδοση κάθε τύπου πληροφόρησης σχετικά με τις απαιτούμενες ανάγκες υλικών σε όλο το δίκτυο της επιχείρησης. Το προσωπικό του γραφείου αυτού διατηρεί ηλεκτρονικό ιστορικό αρχείο που περιέχει όλες τις πρόσφατες εξελίξεις αναφορικά με τα νεότερα του κλάδου-στόχου καθώς και διατηρεί τιμολογιακές πρακτικές του παρελθόντος που είναι χρήσιμες για συγκρίσεις. Η γνωριμία με σημαντικά στελέχη συνεργαζόμενων προμηθευτών και πελατών της τοπικής αγοράς οδηγεί σε ευρύτερα δίκτυα γνωριμιών με προοπτικές σύναψης νέων συμφωνιών. Αυτό συμβάλλει επίσης και στην μεγαλύτερη κατανόηση της βασικής νοοτροπίας και των επιχειρηματικών πρακτικών της περιοχής δράσης. Ακόμα, το δυναμικό προσωπικό ενός διεθνούς γραφείου εφοδιασμού παίρνει πρωτοβουλίες σε θέματα διαπραγμάτευσης συμβάσεων και αντιπροσωπεύει την επιχείρηση στους προμηθευτές. Ως μειονέκτημα αυτού του εγχειρήματος μπορούμε να εντοπίσουμε την δυσκολία διατήρησης ενός τέτοιου γραφείου ιδιαίτερα στις ανεπτυγμένες χώρες λόγω υψηλού κόστους συντήρησης και έκτακτων δαπανών.

Οι ενδιάμεσες εμπορικές επιχειρήσεις αποτελούν ακόμα μια μορφή οργάνωσης του δικτύου εφοδιασμού ως η λιγότερο σύνθετη μορφή οργάνωσης. Το χαμηλό αρχικό κόστος ενεργοποίησης και η μικρότερη προσπάθεια που απαιτείται συμβάλλουν στο γεγονός αυτό. Στα θετικά της λύσης αυτής προσμετρούνται η ευκολία έναρξης συνεργασιών, η κατανόηση του ανταγωνισμού στην περιοχή, η μεγάλη επιλογή από πληθώρα διαθέσιμων υλικών και το πολύ μικρό κόστος διακοπής συνεργασίας. Στα αρνητικά της προοπτικής αυτής θα πρέπει σίγουρα να υπολογίζουμε τις ακριβότερες τελικές τιμές των ειδών από την εμπορική εταιρία καθώς έχει υψηλά έξοδα οργάνωσης και διαχείρισης των τμημάτων της. Τέλος, η έλλειψη εμπιστοσύνης και η αδυναμία αποτελεσματικού ελέγχου της ποιότητας και των χρόνων παράδοσης των ειδών αποτελούν ζητήματα προς εξέταση.

Ένας ακόμα τρόπος επέκτασης της επιχειρηματικής δραστηριότητας με γνώμονα την βέλτιστη αναζήτηση παγκόσμιων πηγών προμήθειας είναι η άμεση προμήθεια από τους παραγωγούς-κατασκευαστές. Η μέθοδος οργάνωσης αυτή έχει το κύριο πλεονέκτημα της άμεσης επικοινωνίας, σαφέστατης κατανόησης των απαιτήσεων των υλικών και την επίτευξη χαμηλότερων τιμών με την προϋπόθεση ότι αιτιολογούνται άμεσα από τις ποσότητες αγοράς. Στα αρνητικά θα μπορούσαμε να

προσθέσουμε τα προβλήματα που ανακύπτουν στις γλωσσικές δυσκολίες και εμπόδια λόγω διαφορών στην νοοτροπία. Τέλος, το μοντέλο οργάνωσης με αποκλειστική παραγωγή αποτελεί μια νέα σχετικά προσέγγιση στα πλαίσια εύρεσης διεθνών πηγών προμηθείας. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η δέσμευση της επιχείρησης να αναθέτει σταθερή ροή παραγγελιών στον κατασκευαστή, ο οποίος δεσμεύεται να μην διαχέει καμιά πληροφορία σχετικά με το προϊόν σε άλλους ανταγωνιστές του κλάδου και να διατηρεί την αποκλειστική προμήθεια προς την επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο θεμελιώνεται μια στενή επαγγελματική σχέση με πολλά περιθώρια βελτίωσης για το μέλλον.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

3. Ανάθεση δραστηριοτήτων (Outsourcing) σε Τρίτους φορείς

Οι 3PL εταιρίες διαδραματίζουν πλέον έναν πολύ σημαντικό ρόλο ως καθοριστικοί διαχειριστές στην διαμόρφωση των συσχετισμών εφοδιασμού καθώς ολοένα και περισσότερες εταιρίες εξωτερικεύουν και εμπιστεύονται τις λειτουργίες Logistics σε αυτές. Σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από χρονικούς περιορισμούς, οι συνέργειες και συμμαχίες προμηθευτών και 3PL έχει άμεσο θετικό αντίκτυπο στην στρατηγική και λειτουργική απόδοση.

Η επιτυχία της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων κρίνεται στην ικανότητα που έχει ο 3PL να επεμβαίνει και να κατανοεί την διαδραστικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας που έχει αναλάβει. Οι διαδικασίες Logistics πραγματοποιούνται είτε από την ίδια τη βιομηχανική ή εμπορική επιχείρηση ή με την ανάθεση μέρους ή του συνόλου τους σε μια ή περισσότερες εξειδικευμένες και ανεξάρτητες εταιρείες παροχής υπηρεσιών Logistics. Ο φορέας που αναλαμβάνει την εκτέλεση αυτών των εργασιών για λογαριασμό κάποιας βιομηχανικής ή εμπορικής επιχείρησης χαρακτηρίζεται ως εταιρεία παροχής υπηρεσιών Logistics προς τρίτους (Third Party Logistics Provider-3PL Provider). Η ανάθεση συγκεκριμένων λειτουργιών ή αναγκών μιας εταιρείας σε μία τρίτη εξειδικευμένη επιχείρηση, χαρακτηρίζεται από τον ευρύτερο διεθνή όρο “Outsourcing”.

3.1 Ορισμοί 3PL και Outsourcing

Η εισαγωγή του όρου "Outsourcing" διεθνώς, αλλά και η είσοδός του στην επιχειρηματική αγορά παροχής υπηρεσιών υποστήριξης εφοδιαστικής αλυσίδας που είχε ως αποτέλεσμα την δημιουργία των 3PL σηματοδότησε σημαντικές εξελίξεις στο εσωτερικό των βιομηχανικών και εμπορικών εταιριών καθώς και στο παγκόσμιο περιβάλλον.

Τα στάδια που ακολουθεί ένα προϊόν μέχρι το σημείο της τελικής χρήσης από τον αποδέκτη περιλαμβάνουν διαδικασίες αποθήκευσης πρώτων υλών και έτοιμων προϊόντων σε λειτουργικούς χώρους, οργάνωσης και ελέγχου των αποθεμάτων, επικόλλησης ετικετών, συσκευασίας, προετοιμασία και δρομολόγηση παραγγελιών και σωστή οργάνωση καναλιών διανομής.

Αρχικά, οι βιομηχανικές επιχειρήσεις σχεδίαζαν και υλοποιούσαν αποκλειστικά οι ίδιες, τις διαδικασίες αυτές, από το πρώτο στάδιο αποθήκευσης των πρώτων υλών και έτοιμων προϊόντων μέχρι τον εφοδιασμό των σημείων προώθησης των προϊόντων τους. Με την ανάπτυξη του "Outsourcing", πολλές από τις διαδικασίες άρχισαν να ανατίθενται σε τρίτους φορείς που είχε ως αποτέλεσμα τα τελευταία χρόνια να παρατηρηθεί αύξηση της αποδοχής των 3PL. Επιτεύχθηκε με αυτόν τρόπο, μείωση του κόστους και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης.

Η ανάπτυξη των υπηρεσιών 3PL, στηρίχθηκε σε τρεις βασικούς παράγοντες:

- Στην αυξανόμενη σημασία και πολυπλοκότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας, όσο επεκτείνονται οι δραστηριότητες μιας εταιρίας και αυξάνονται οι ανταγωνιστικές πιέσεις.
- Στην αύξηση της γενικότερης αποδοχής που έχει η πρακτική της ανάθεσης των λειτουργιών διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας μιας επιχείρησης σε τρίτους.
- Στις βελτιωμένες δυνατότητες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνίας στην ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ των επιχειρήσεων για την αποτελεσματικότερη διαχείριση και διακίνηση των αποθεμάτων.

Κλείνοντας την ενότητα αυτή θα ήθελα να αναφέρω συνοπτικά μερικούς εύστοχους ορισμούς για τον όρο “Outsourcing” :

- Με τον όρο “Outsourcing” εννοείται η εκχώρηση/ανάθεση της εκτέλεσης ολοκληρωμένων λειτουργιών/διαδικασιών ενός φορέα σε εξωτερικό προμηθευτή, ο οποίος αναλαμβάνει τη συνολική ευθύνη εκτέλεσης, διαχείρισης και υποστήριξης της διαδικασίας, εξασφαλίζοντας καθορισμένο και μετρήσιμο επίπεδο ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας με βάση μια Σύμβαση Παροχής Εγγυημένων Υπηρεσιών.

- Σύμφωνα με άλλη προσέγγιση, “Outsourcing” είναι η στρατηγική χρήση από μια εταιρεία ειδικευμένων εξωτερικών πόρων για να εκτελεστούν δραστηριότητες, οι οποίες δεν αποτελούν βασικές δραστηριότητες της εταιρείας και οι οποίες παραδοσιακά πραγματοποιούνται από εσωτερικούς πόρους και προσωπικό της εταιρείας.

- Επίσης, θεωρείται ότι ο όρος “Outsourcing” καλύπτει ένα ευρύ φάσμα οργανωτικών πρακτικών, το κοινό χαρακτηριστικό των οποίων είναι η ανάθεση ορισμένων λειτουργιών σε εξωτερικούς προμηθευτές.

- Το “Outsourcing” αναφέρεται στη διαδικασία αντικατάστασης των εσωτερικών υπηρεσιών, όπως η διαφήμιση, η λογιστική παρακολούθηση και η νομική υποστήριξη με υπηρεσίες που αγοράζονται εκτός επιχείρησης. Εάν αυτοί οι δείκτες έχουν χαμηλότερους δείκτες αύξησης της παραγωγικότητας από την παραγωγή αγαθών, τότε με το “Outsourcing” θα αυξηθεί η παραγωγικότητα.

- Άλλοι ορισμοί χαρακτηρίζουν το “Outsourcing” «ως την απόφαση ανάκτησης επιλεγμένων αγαθών και υπηρεσιών έξω από την εταιρεία (Engelke, 1996), η εύρεση νέων προμηθευτών και νέων τρόπων για τη μεταφορά πρώτων υλών, αγαθών, εξαρτημάτων και υπηρεσιών, χρησιμοποιώντας τη γνώση, την εμπειρία και τη δημιουργικότητα νέων προμηθευτών που δεν χρησιμοποιούνταν προηγουμένως.

3.2 Η εξέλιξη των 3PL στον χρόνο

Υποστηρίζεται από πολλούς ότι η εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων Logistics και οι επιχειρήσεις third party Logistics εμφανίστηκαν την δεκαετία του 1980 ως μέσο για την βελτίωση μερικών ή όλων των σταδίων μιας εφοδιαστικής αλυσίδας. Συμπληρωματικά, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι η έννοια αυτή χρονολογείται από πολύ παλαιότερα. Σύμφωνα με την έρευνα των Papadopoulou, Macbeth, (Centre of Supply Chain Management, University of Glasgow, 1998) η εξέλιξη των 3PL χωρίζεται σε 5 κύριες φάσεις :

<i>Phase Period</i>	<i>Phase Name</i>	<i>Characteristic</i>
<i>Early 1900s - Late 1950s</i>	Introductory Period	Single Services
<i>Late 1950s - Mid 1960s</i>	Awareness Period	Separate Services
<i>Mid 1960s - Late 1970s</i>	Necessity Period	Integrated Services
<i>Late 1970s - Late 1980s</i>	Integration Period	Combined Services
<i>Late 1980s - Late 1990s</i>	Differentiation Period	Complex Combined Services

Εικόνα 3 : Οι 5 φάσεις των 3PL

- Εισαγωγική περίοδος: Η ιδέα των 3PL βρίσκεται σε νηπιακή φάση. Οι επιχειρήσεις δεν αντιλαμβάνονται ακριβώς τα οφέλη από μια σύμπραξη με έναν πάροχο εκτός εάν υπάρχει σημαντικό οικονομικό όφελος ή μεταφορική ανάγκη.

(αρχές 1900 έως τέλη του 1950)

- Περίοδος επίγνωσης: Η ιδέα των 3PL γίνεται περισσότερο αντιληπτή από περισσότερους χρήστες και αποκτά δημοτικότητα. Οι επιχειρήσεις επιθυμούν να τις χρησιμοποιήσουν για έλεγχο του κόστους αποθέματος και μείωσης συνολικών δαπανών με παράλληλη αύξηση της κερδοφορίας τους. Ωστόσο, η ανάμειξη αυτή προβάλλει ανησυχίες ως προς την απώλεια ελέγχου των διαδικασιών Logistics της επιχείρησης.

(τέλη 1950 έως μέσα 1960)

- Περίοδος αναγκαιότητας: Η έννοια των 3PL ξεκινάει να υιοθετείται από τις επιχειρήσεις. Οι σημαντικές αλλαγές στην αγορά αυξάνουν την πολυπλοκότητα της διανομής και έτσι η χρησιμότητα των 3PL κρίνεται παραπάνω από επιβεβλημένη.

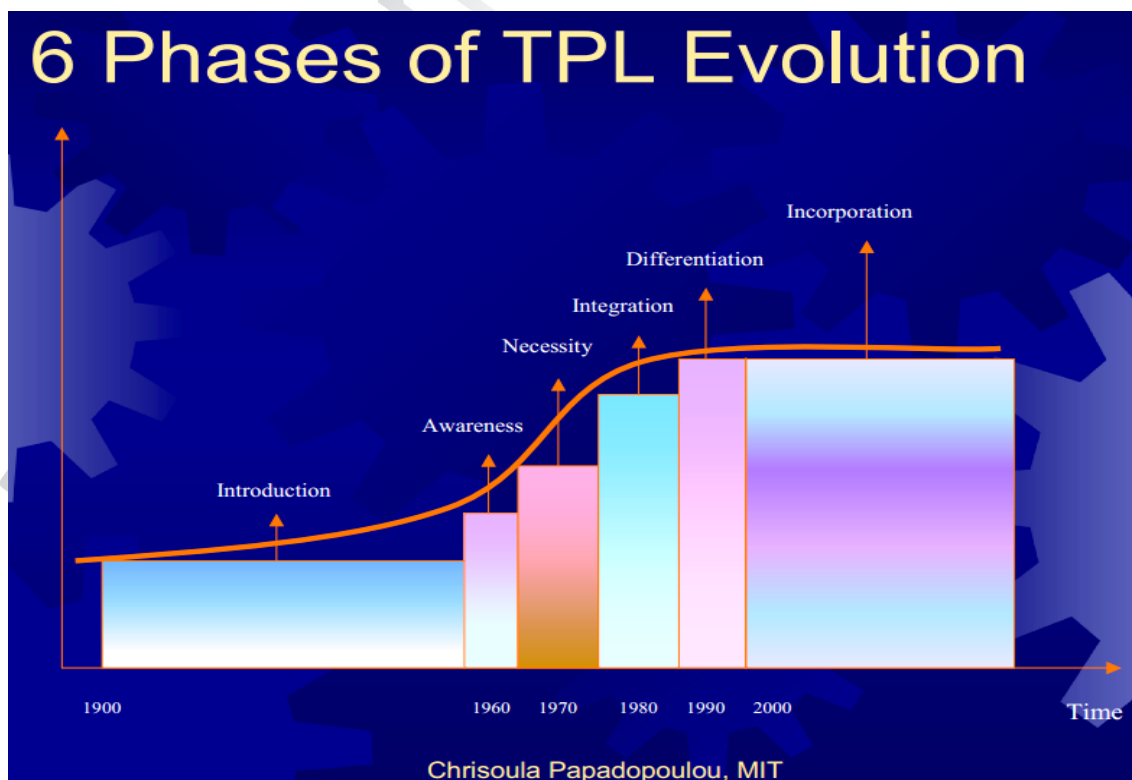
(μέσα 1960 έως τέλη 1970)

- Περίοδος ολοκλήρωσης: Η ιδέα των 3PL γίνεται κύριο αντικείμενο συζήτησης σε ακόμα περισσότερες εταιρίες και το ενδιαφέρον πλέον είναι φανερά έκδηλο στην πράξη. Η διεθνοποίηση και η ολοένα αυξανόμενη πολυπλοκότητα των καναλιών διανομής στην αγορά συμβάλλουν στο γεγονός αυτό.

(τέλη 1970 έως τέλη 1980)

- Περίοδος διαφοροποίησης: Η ιδέα των 3PL αντιλαμβάνεται πλέον ως εργαλείο και χρησιμοποιείται ως μέσο διαφοροποίησης έναντι του ανταγωνισμού. Η τάση για παγκοσμιοποίηση και η διαφαινόμενη ανάγκη για συμμαχίες και συνεργασίες συμβάλει στην ανάγκη σύναψης συμβολαίων με τους 3PL που πλέον θεωρούνται αναπόσπαστο κομμάτι για την βιωσιμότητα και την επίτευξη στόχων μιας επιχείρησης.

(τέλη 1980 έως τέλη 1990)

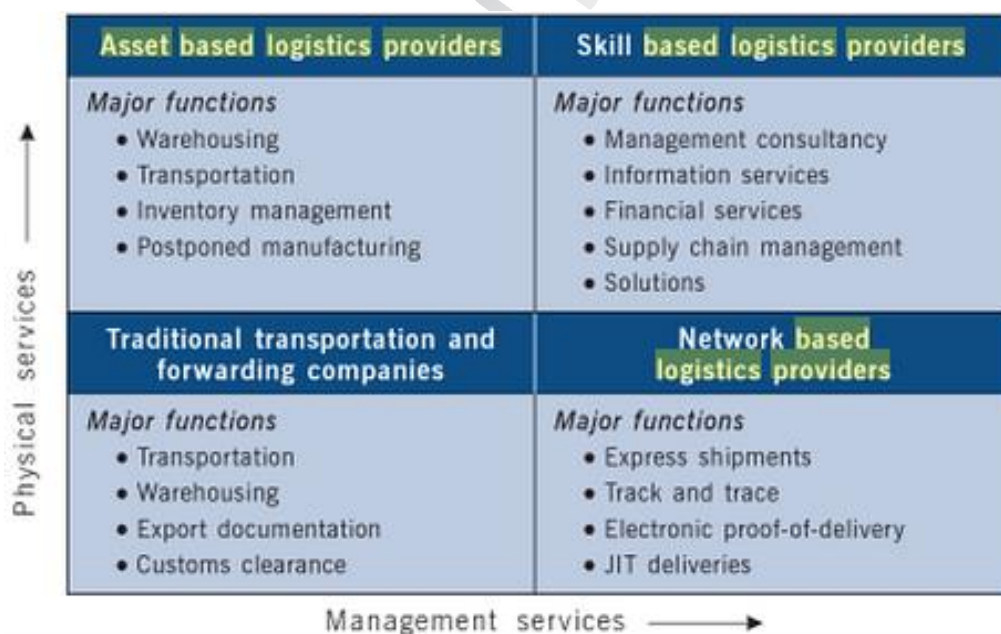


Εικόνα 4 : Η εξέλιξη των 3PL στον χρόνο

3.3 Τύποι 3PL

Σε διαφορετικές έρευνες και μελέτες που έχουν διεξαχθεί, έχει παρατηρηθεί ότι οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών Logistics ταξινομούνται βάση του τύπου συμμαχιών και την συνεργασία που επιθυμούν να αναπτύξουν με τις επιχειρήσεις-φορείς. Σύμφωνα με αυτήν την λογική, ο Berglund το 1999 αναγνώρισε και διατύπωσε την παρακάτω ταξινόμηση των 3PL:

- asset-based logistics providers
- network logistics providers
- skill-based logistics providers



Εικόνα 5 : Κατηγοριοποίηση 3PL

Η πρώτη κατηγορία εμφανίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1980 και αποτελείται από επιχειρήσεις που διέθεταν τα πάγια περιουσιακά στοιχεία τους ή κατόπιν μίσθωσης όπως φορτηγά, αποθήκες και κέντρα διανομής και πρόσφεραν υπηρεσίες Logistics προς τρίτους. Παραδείγματα τέτοιων εταιριών μπορεί να είναι διεθνής διαμεταφορικές που προσφέρουν αποκλειστικά φορτηγά, αποθηκεύσεις και

συστήματα πληροφοριών σε έναν πελάτη και ικανοποιούν εκτενείς και λεπτομερείς στόχους. Κάποια χαρακτηριστικά ονόματα τέτοιων εταιριών είναι Maersk Logistics, Kuehne+Nagel, Schenker, Exel Logistics.

Η δεύτερη κατηγορία εμφανίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Οι επιχειρήσεις αυτού του κλάδου ξεκίνησαν ως ταχυμεταφορικές εταιρίες (courier) με σκοπό την γρήγορη και ευέλικτη και ασφαλή μεταφορά των φορτίων. Περιλαμβάνουν υπηρεσίες όπως διαδικτυακά συστήματα ιχνηλασιμότητας φορτίων, αποδεικτικά παράδοσης και δημιουργία αναφορών ανά πάσα στιγμή αναλόγως των αναγκών του πελάτη. Παραδείγματα τέτοιων εταιριών είναι η DHL,UPS,TNT,FEDEX.

Η Τρίτη κατηγορία εμφανίστηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1990. Οι επιχειρήσεις αυτές δεν διαθέτουν πάγια περιουσιακά στοιχεία για υπηρεσίες προς τρίτους αλλά παρέχουν συμβουλευτικές και οικονομικές συμβουλές, παροχή πληροφοριών και δεξιότητες διαχείρισης προς τους πελάτες τους. Πιο συγκεκριμένα, είναι αποτέλεσμα κοινοπραξιών και θυγατρικών εταιριών και μπορούν να βοηθήσουν στην σύνταξη οικονομικών μελετών και προσφορών, λογιστικών ελέγχων και εξυπηρέτησης πελατών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα στρατηγικής συμμαχίας είναι μεταξύ της εταιρίας Ryder Integrated Logistics (παροχή υπηρεσιών Logistics) της IBM Global Services (εταιρία λογισμικού) και της Accenture. (εταιρία συμβούλων μάνατζμεντ)

Τέλος, υπάρχει και μια τελευταία κατηγορία η οποία είναι η πιο βασική μορφή παρόχου υπηρεσιών Logistics. Αποτελείται από επιχειρήσεις που παρέχουν δραστηριότητες όπως αποθήκευση, μεταφορά, διαδικασίες έκδοσης διασαφήσεων τελωνείου. Είναι ουσιαστικά η μετεξέλιξη της πρώτης κατηγορίας.

3.4 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα χρήσης υπηρεσιών 3PL- Outsourcing

Η ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους, 3PL, όπως αναφέραμε παραπάνω, έχει ως στόχο τη μείωση του κόστους, την αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης και την συνολική βελτίωση της αποτελεσματικότητας για τις λειτουργίες αυτές. Ειδικότερα, υπάρχουν οι εξής λόγοι χρήσης εταιριών Outsourcing, 3PL:

- Το πρώτο και κύριο πλεονέκτημα που προσφέρει το “Outsourcing” σε μια σύγχρονη επιχείρηση είναι η εξοικονόμηση πόρων που πετυχαίνει, αφού πλέον δεν χρειάζεται να κάνει μεγάλες επενδύσεις σε υποδομές, εξοπλισμό και εφαρμογές για την κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών.
- Οι “οικονομίες κλίμακας” που δημιουργούνται λόγω ενοποίησης παρόμοιων δραστηριοτήτων από παρόμοιες εταιρίες ίδιου κλάδου στα πλαίσια λειτουργίας της 3PL.
- Η βελτίωση της ποιότητας και της ταχύτητας των υπηρεσιών, λόγω εξειδίκευσης και καλύτερης διαχείρισης των λειτουργιών μειώνοντας έτσι τα λάθη τόσο στην παραγγελιοληψία όσο και στην τελική εφαρμογή της λύσης.
- Η βελτίωση της εικόνας και φήμης της επιχείρησης έναντι των πελατών και η ευκαιρία στόχευσης μερίδας δυνητικών πελατών στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- Επίτευξη αποτελεσματικής διαχείρισης των λειτουργικών και έμμεσων στοιχείων κόστους των επιχειρήσεων αυξάνοντας τον χρόνο απόκρισης και ανάθεσης περισσότερων καθηκόντων.
- Η δυνατότητα επικέντρωσης της επιχείρησης στις βασικές κύριες δραστηριότητές της, όπως η παραγωγική διαδικασία, ο σχεδιασμός του προϋπολογισμού, η καλύτερη οργάνωση της διεύθυνσης ανθρωπίνου δυναμικού.
- Η μεγαλύτερη ευελιξία που απολαμβάνει η επιχείρηση δίνοντας έτσι μεγαλύτερη σημασία στην βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών προς τους πελάτες της.

Παρόλα αυτά μπορούν να υπάρξουν και κάποια μειονεκτήματα στην συνεργασία με μια εταιρία παροχής υπηρεσιών Logistics. Αυτά μπορούν να συνοψιστούν στα εξής παρακάτω σημεία:

- Η αποστέρηση της επιχείρησης από τη δυνατότητα συσσώρευσης σημαντικής τεχνογνωσίας, καθιστώντας την άμεσα εξαρτώμενη από την εταιρεία 3PL.
- Εμφάνιση εμποδίων στην συνεργασία και στην ανταλλαγή κρίσιμων δεδομένων και πληροφοριών στα διάφορα στάδια των ανατιθεμένων λειτουργιών μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών.
- Η άμεση επαφή που έχει ο 3PL απευθείας με τον πελάτη του εντολέα φανερώνει αρκετές φορές κάποιες εν γένει αδυναμίες του που αλλιώς δεν θα είχαν γνωστοποιηθεί. Αυτό εξαρτάται φυσικά από την προσαρμοστικότητα του 3PL στις ανάγκες και ιδιαιτερότητες της κάθε αγοράς και από τον βαθμό εμπειρίας του.
- Ο χρόνος που θα διατίθεται από την διοίκηση της εταιρίας για την περιοδική αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών από τον 3PL.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, η επιχείρηση θα πρέπει να αναλογιστεί ότι η απόφαση για την εξωτερική ανάθεση υπηρεσιών σε τρίτους υπόσχεται οφέλη, αλλά εγκυμονεί και αρκετούς κινδύνους. Αν δε δοθεί η δέουσα προσοχή από τη πλευρά της διοίκησης οι κίνδυνοι αυτοί μπορεί να οδηγήσουν σε διακοπή της συνεργασίας με αρνητικές αναταράξεις στο εσωτερικό της επιχείρησης.

3.5 Εξέχουσες περιπτώσεις 3PL

Εξέχουσα περίπτωση LSP (Logistics Service Provider) σε LLP (Lead Logistics Provider) - DHL Supply Chain

Στο σημείο αυτό θα παρουσιάσουμε τον τρόπο με τον οποίο η DHL συνεργάζεται και παρέχει εξαιρετικές υπηρεσίες Logistics σε μια από τις μεγαλύτερες αυτοκινητοβιομηχανίες του κόσμου, την FORD. Ξεκινώντας, μας αναφέρουμε ότι η συγκεκριμένη βιομηχανία κατασκευάζει και διανέμει αυτοκίνητα σε 6 ηπείρους, απασχολεί πάνω από 150.000 εργαζομένους και έχει 70 εργοστάσια παραγωγής. Η επιτυχημένη συνεργασία των δυο εταιριών έχει μια ιστορία 15 ετών και συνεχίζεται δυναμικά στα πλαίσια εφαρμογής του LLP (Lead Logistics Provider). Το 2002, η FORD αλλάζει πορεία και μεταβαίνει ολοκληρωτικά και αποκλειστικά στην DHL ως κύριος πάροχος υπηρεσιών.



Εικόνα 6 : DHL LLP (Lead Logistics provider)

Η πρόκληση στην διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας που αντιμετώπισε ο πελάτης δεν σχετιζόταν μόνο με την αύξηση της αποδοτικότητας και ποιότητας αλλά εστιαζόταν και στις απαιτήσεις της λιτής παραγωγής, που ήταν ακρογωνιαίος λίθος για την επιτυχία της όλης επιχείρησης. Η γενική ιδέα του “lean manufacturing” είναι οτιδήποτε δεν προσδίδει προστιθέμενη αξία στον πελάτη είναι ζημιά για την εταιρία. Ιστορικά να αναφέρουμε ότι το “κίνημα” της λιτής παραγωγής στην αυτοκινητοβιομηχανία ξεκίνησε το 1980 από την Toyota. Αυτό που ήθελε με άλλα λόγια η FORD είναι να επιτύχει εξοικονόμηση κόστους, να βελτιώσει τα Logistics που σχετιζόνταν με τις εσωτερικές λειτουργίες της, να μειώσει την περιβαλλοντική ρύπανση, να υποστηρίξει αποτελεσματικά πρακτικές εφαρμογές λιτής παραγωγής και φυσικά να διασφαλίσει την έγκαιρη παραγωγή ώστε να ανταποκριθεί στις προκλήσεις ενός ιδιαίτερα ανταγωνιστική περιβάλλοντος.

Η λύση και η επιτυχημένη πρακτική της DHL ήταν να δημιουργήσει μια ειδική ομάδα, LLP team (Lead Logistics Provider), η οποία θα υποστήριζε καθοδηγούσε και θα έλεγχε την εφοδιαστική αλυσίδα και θα τοποθετούνταν σε όλα εργοστάσιά της στην Ευρώπη με στόχο την συνεργασία εκατέρωθεν. Μέσα από την εστίαση στο “lean manufacturing” της FORD και την συνεχή αξιολόγηση της εφοδιαστικής αλυσίδας, η LLP team (Lead Logistics Provider), θα εξασφαλίσει την βελτιστοποίηση του κόστους και θα εγγυηθεί για την πλήρη διαφάνεια στην διαχείριση των εξόδων που αφορούν τις ροές υλικών.

Η λύση του LLP (Lead Logistics Provider) για την Ford ενίσχυσε την αλυσίδα εφοδιασμού της, ενώ πέτυχε και την περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Τέλος, η μείωση στο κόστος διαχείρισης αποθεμάτων ήταν σημαντική και οι χρόνοι παράδοσης πιο σταθερή.

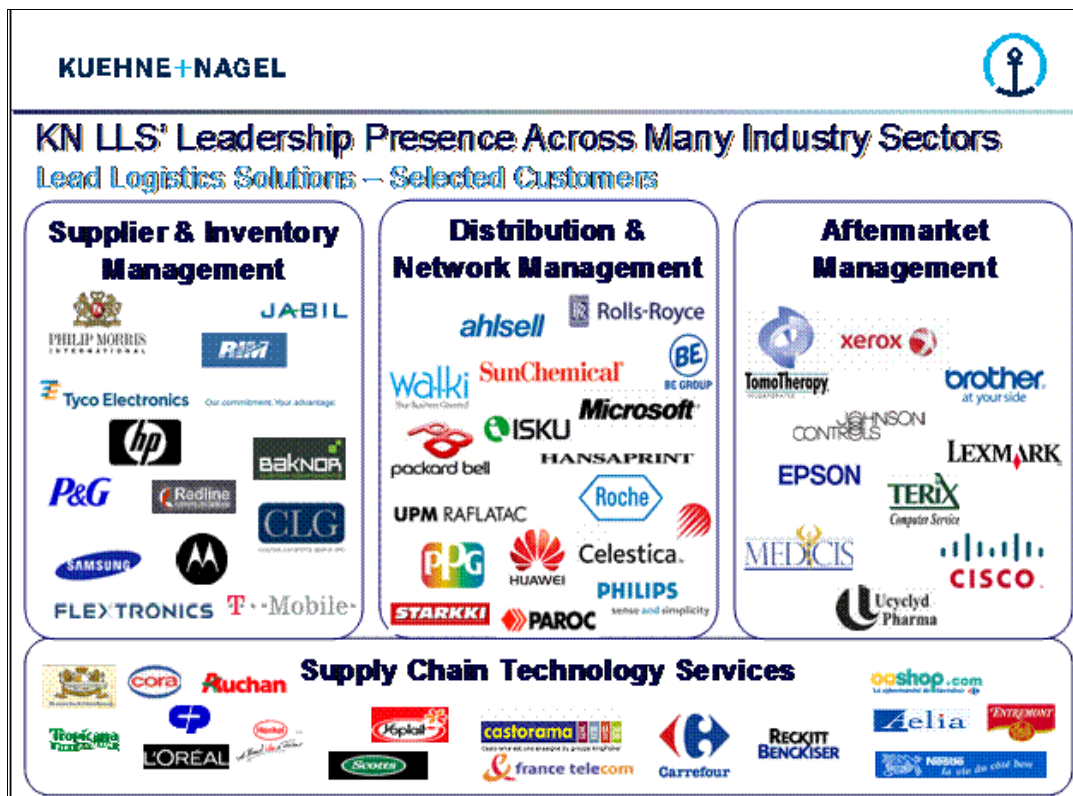
Εξέχουσα περίπτωση LSP (Logistics Service Provider) σε LLS (Lead Logistics Solutions) - Kuehne + Nagel S.A.

Στα πλαίσια της εφαρμογής του LLS (Lead Logistics Solutions) θα παρουσιαστεί ακόμα μια περίπτωση μελέτης εταιρίας – παρόχου και το πώς αυτή διαδραματίζει ενεργό ρόλο στις αλυσίδες εφοδιασμού παγκοσμίως. Η συγκεκριμένη εταιρία μπορεί να την εκλάβουμε ως πρότυπο-εταιρία καθότι σχεδιάζει και διαχειρίζεται την πορεία της διαχείρισης πολλών κρίκων εφοδιασμού. Βρίσκετε στην πρώτη θέση όσον αφορά την μεταφορά φορτίου μέσω θαλάσσης, στην τέταρτη θέση στις αεροπορικές μεταφορές, τρίτη στα contract logistics σε παγκόσμιο επίπεδο και έκτη στις οδικές και σιδηροδρομικές μεταφορές σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Υποστηρίζει δηλαδή ενεργά τις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε την δήλωση του Dr. Juergen Rahtz, (Ph.D., Senior Vice President, KN LLS – North America) :

"Σήμερα οι πελάτες χρειάζονται κάποιον που θα μπορεί να ενσωματώνει πολλαπλές υπηρεσίες Logistics σε μια ολοκληρωμένη, συνολική λύση σε παγκόσμιο εύρος, η οποία θα προσφέρει μετρήσιμα αποτελέσματα και διαφάνεια και πλήρη έλεγχο σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα τους."

Η KN LLS (Lead Logistics Solutions) εφαρμόζει την πολιτική της σε τέσσερα πεδία δράσης :

- Προμηθευτές και Διαχείριση Αποθέματος.
- Σχεδίαση, εφαρμογή και έλεγχος εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Διαχείριση ανταλλακτικών.
- Ολοκληρωμένες λύσεις εφοδιαστικής αλυσίδας με τεχνολογία αιχμής.



Εικόνα 7 : KN LLS (Lead Logistics Solutions)

Θα αναφερθούμε με δυο παραδείγματα διαφορετικού κλάδου δραστηριότητας καταδεικνύοντας την σπουδαιότητα και τον ρόλο του παρόχου.

Το 2006 η εταιρία Tomo Therapy που ασχολείται με ιατρικά μηχανήματα υψηλής τεχνολογίας επέλεξε την KN LLS (Lead Logistics Solutions) να σχεδιάσει και να διαχειριστεί το δίκτυο εφοδιασμού της με κύριο αντικείμενο την μεταφορά των επείγοντων ανταλλακτικών της παγκοσμίως μέσα σε διάστημα 10 ωρών. Για να το πετύχει αυτό ο πάροχος έχει σε λειτουργία ένα κέντρο τηλεφωνικής υποστήριξης διαθέσιμο όλο το χρόνο, 18 αποθήκες με απόθεμα σε περιφερειακές τοποθεσίες και φυσικά διαθέτει ένα δίκτυο συνεργατών και ιδίων μέσων για το μεταφορικό έργο.

Η ομάδα αυτή διαχειρίζεται περισσότερες από 12.000 εντολές ετησίως. Το συγκριτικό πλεονέκτημα που προσφέρει η εταιρία-πάροχος, πέρα από τα φανερά οφέλη έγκειται και στο γεγονός ότι δίδεται η ευκαιρία σε μια σχετικά μικρή εταιρία να λειτουργεί σύμφωνα και με βάση σε ένα ήδη ολοκληρωμένο παγκόσμιο δίκτυο εφοδιασμού χωρίς να ξοδέψει αρχικό μεγάλο κεφάλαιο.

Το δεύτερο παράδειγμα αφορά την εταιρεία Jabil, η οποία ασχολείται με το κομμάτι των ηλεκτρονικών ειδών και την παροχή λύσεων και συμβουλών με αντικείμενο τα ολοκληρωμένα ηλεκτρονικά συστήματα, και αποτελεί ακόμα ένα παράδειγμα επιτυχούς συνεργασίας με την KN LLS (Lead Logistics Solutions).

Η συγκεκριμένη εταιρία δεν μπορούσε να γνωρίζει με ακρίβεια ούτε μπορούσε να ελέγχει πότε οι προμηθευτές τους στέλνανε μια αποστολή και ποιες διαμεταφορικές εταιρίες χρησιμοποιούσαν για το σκοπό αυτό. Μάλιστα, το 20% των φορτίων αποστέλλονταν χωρίς ιδιαίτερο προγραμματισμό και συνήθως με ακριβά μέσα μεταφοράς, όπως αεροπορικούς. Αυτό είχε ως άμεσο αποτέλεσμα το κόστος μεταφοράς ανά μονάδα υλικού να μην μπορεί να υπολογιστεί με ακρίβεια και σε πολλές περιπτώσεις να εκτοξεύεται στα ύψη λόγω ελλιπούς αρχικού προγραμματισμού.

Η ολοκληρωμένη λύση της KN LLS (Lead Logistics Solutions) μπορεί να συνοψιστεί στα παρακάτω σημεία:

- Υπολογισμός ετοιμότητας του προμηθευτή.
- Επικοινωνία διαδικτυακά με τον προμηθευτή και έπειτα επιβεβαίωση με τα τελικά στοιχεία του φορτίου.
- Ενοποίηση αποστολών με κοινή προέλευση και εύρεση βέλτιστου μέσου μεταφοράς.
- Διεκπεραίωση διοικητικών δαπανών και δημιουργία αναφορών.

Με βάση τα παραπάνω, η εταιρία Jabil πέτυχε καλύτερο έλεγχο στην διαχείριση του αποθέματός της και μείωσε αισθητά τα συνολικά στοιχεία κόστους της. Στην πράξη συνέβησαν τα παρακάτω:

- Συνολική μείωση δαπανών στο 20%
- Αύξηση της αξιοπιστίας παράδοσης στο 20%
- Τυποποίηση εντολών παραγγελίας
- Βελτιωμένη ανταπόκριση του προμηθευτή

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

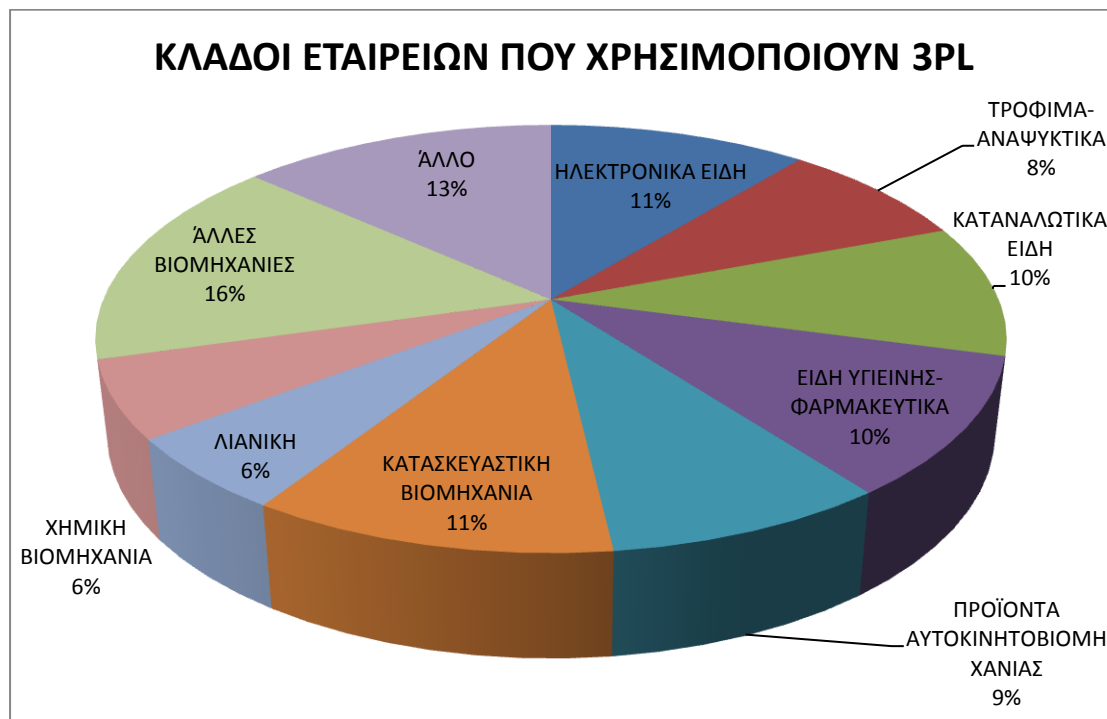
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

4. Εξέλιξη Εταιρειών 3PL στο Παγκόσμιο Περιβάλλον

Προκειμένου κατανοηθεί καλύτερα ο σημαντικός ρόλος των εταιρειών 3PL και η ολοένα αυξητική τους συμμετοχή σε συνεχώς περισσότερα τμήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας, επιχείρησα να κάνω μία ανάλυση της εξέλιξης αυτών των εταιρειών χρησιμοποιώντας στοιχεία που έχουν προκύψει από τις τελευταίες τέσσερις ετήσιες μελέτες των εταιρειών 3PL και συγκεκριμένα των ετών 2009, 2010, 2012 και 2013. Κατά αυτό τον τρόπο ουσιαστικά αποτυπώνεται η εξέλιξη των εταιρειών 3PL κατά την τελευταία πενταετία ανά την υφήλιο. Οι μελέτες αυτές βασίζονται ως επί το πλείστον σε απόψεις των εταιρειών που χρησιμοποιούν εταιρείες 3PL και η γενικότερη αίσθηση που μένει είναι ότι οι εταιρείες 3PL έχουν βοηθήσει στην επίτευξη κρίσιμων εταιρικών στόχων που σχετίζονται με τη μείωση του κόστους, τη βελτίωση της εξυπηρέτησης και της ικανοποίησης του πελάτη.

4.1 Αξιοποίηση 3PL Εταιρειών ανά την Υφήλιο

Πριν όμως προχωρήσω στην ανάλυση των στοιχείων που προέκυψαν από αυτές τις μελέτες είναι σκόπιμο να αναλυθούν τα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν καθώς και το προφίλ των εταιρειών που συμμετείχε. Συγκεκριμένα, για την πενταετία 2009-2013 η ποσοστιαία συμμετοχή ανά περιοχή αποτυπώνεται ως ακολούθως, 34% των εταιρειών προέρχεται από την Βόρεια Αμερική, 28,5% προέρχεται από την Ευρώπη, 17,75% προέρχεται από την Ασία, 14,25% προέρχεται από την Νότια Αμερική και μόλις ένα 5,5% προέρχεται από τα υπόλοιπα σημεία του πλανήτη στα οποία συμπεριλαμβάνεται η Ωκεανία και η Αφρική.



Εικόνα 8 : Κλάδοι εταιριών με χρήση 3PL

Πέραν τούτου, επισημαίνεται ότι τα 2/3 των εταιριών που χρησιμοποιούν εταιρείες 3PL ανήκουν σε οκτώ μεγάλους κλάδους βιομηχανιών. Οι κλάδοι αυτοί όπως φαίνεται και στο παραπάνω σχήμα, έχουν εμπλοκή με τα Χημικά, τις Κατασκευές, τα Τρόφιμα και τα Ποτά, τα Αυτοκίνητα, τα Ηλεκτρονικά, τα Φάρμακα, τα Καταναλωτικά Είδη και τη Λιανική Πώληση.

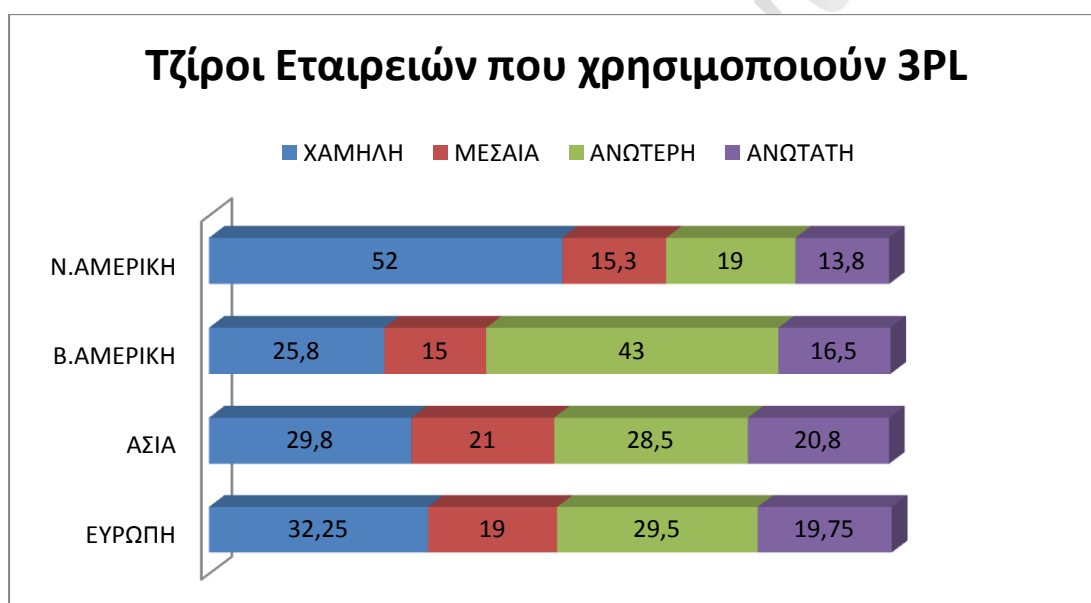
Παράλληλα, ο τζίρος των εταιριών που χρησιμοποιούν 3PL εταιρείες κατανέμεται μεταξύ τεσσάρων μεγάλων ομάδων με τα εξής χαρακτηριστικά:

- 1) Εταιρείες **χαμηλού** τζίρου με λιγότερα από 350 εκατομμύρια ευρώ,
- 2) Εταιρείες **μεσαίου** τζίρου με ποσά που κυμαίνονται από 350 έως 750 εκατομμύρια ευρώ,

3) Εταιρείες **ανώτερου** τζίρου με ποσά που κυμαίνονται από 750 εκατομμύρια έως 20 δισεκατομμύρια ευρώ,

4) Εταιρείες **ανώτατου** τζίρου με ποσά μεγαλύτερα από 20 δισεκατομμύρια ευρώ.

Οι διαφορές ανά περιοχή αποτυπώνονται στο παρακάτω ραβδόγραμμα.



Εικόνα 9: Τζίροι Εταιρειών με χρήση 3PL

Από τα παραπάνω στοιχεία των τζιρών αξίζει να αναφερθεί ότι η μεγαλύτερη βάση των εταιρειών της Βορείου Αμερικής που χρησιμοποιούν εταιρείες 3PL ανήκει στην ανώτερη κατηγορία, ενώ της Νοτίου Αμερικής στην χαμηλή κατηγορία. Κάτι άλλο που όμως δεν αποτυπώνεται ξεκάθαρα στο παραπάνω ραβδόγραμμα και αφορά την Ευρώπη είναι ότι από το 2011 και έως σήμερα έχει αυξηθεί η χρήση των εταιρειών 3PL από εταιρείες χαμηλού τζίρου με αποτέλεσμα την τελευταία διετία το ποσοστό αυτό να σκαρφλώσει στο 32,25% από το 23% που ήταν πριν. Προφανώς η κρίση που προέκυψε τα τελευταία χρόνια οδήγησε πολλές οριζοντιοποιημένης λογικής εταιρείες σε καθετοποίηση και κατ' επέκταση καταμερισμό λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας σε τρίτους φορείς (3PL εταιρείες) με αποτέλεσμα συρρίκνωση του τζίρου τους και πρόσφορο έδαφος στις εταιρείες 3PL για εξάπλωση.

Δοθείσης της ευκαιρίας όμως και μιας και αναφέρομαι σε λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας καλό θα ήταν να αναφερθεί που ακριβώς χρησιμοποιούνται οι 3PL εταιρείες εντός της εφοδιαστικής αλυσίδας στις τέσσερις μεγάλες περιοχές που προαναφέρθηκαν.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ LOGISTICS	Β.ΑΜΕΡΙΚΗ	Ν.ΑΜΕΡΙΚΗ	ΕΥΡΩΠΗ	ΑΣΙΑ
Εσωτερική Μεταφορά	70	81,5	90,75	85
Διεθνής Μεταφορά	66	73	84,5	81,75
Αποθήκευση	67,5	57,25	71,75	66,5
Εκτελωνισμοί	57,75	60,25	53,75	61,5
Διαμεταφορές	53,5	56,5	56,25	65,5
Reverse Logistics	27,5	23	37,25	37,25
Cross-Docking	32,75	23,75	37	31,75
Συσκευασία, Ετικετοποίηση, Συναρμολόγηση	27,25	28,5	35,5	31,5
Freight Bill Auditing /Πληρωμή	40	14	17,75	17,75
Συμβουλευτικές Υπηρεσίες από 3PL	17,5	13,75	11	18
Υπηρεσίες Μηχανογράφησης (IT)	19,75	19	19,75	19
Διαχείριση Μεταφορών	28,75	19,25	29,75	26
Διαχείριση Παραγγελιών	17	13	11,75	18
Διαχείριση Στόλου	11,25	13,25	15	16
Υπηρεσίες LLP/4PL	8,5	8,25	13	12,5
Εξυπηρέτηση Πελατών	9	14,75	9,25	16,75
Green Supply Chain	3	5	5	6

Εικόνα 10 : Outsourced υπηρεσίες Logistics ανά γεωγραφικό διαμέρισμα

Συνοψίζοντας τις κατηγορίες του παραπάνω πίνακα καταλήγουμε σε τρεις μεγάλες ομάδες, αντίστοιχα με τους τρεις χρωματισμούς και αναφέροντάς τες από πάνω προς τα κάτω :

1) Επιχειρησιακές και επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες, όπου εμπλέκονται περισσότερο οι εταιρίες 3PL και έχουν να κάνουν με τις πρωταρχικές δραστηριότητες ενασχόλησης αυτών των εταιριών.

2) Δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας, που έχουν να κάνουν με πιο εξειδικευμένες δραστηριότητες που όμως χρησιμοποιούνται και απαιτούνται εντός των εφοδιαστικών αλυσίδων.

3) Στρατηγικού χαρακτήρα και ευαίσθητες δραστηριότητες, όπου η εμπλοκή των εταιριών 3PL είναι η μικρότερη δυνατή καθώς ουσιαστικά μιλάμε για δραστηριότητες που διαφοροποιούν την μία εταιρεία από την άλλη, όπως εταιρικά μυστικά (π.χ. IT Υπηρεσίες) ή από την άλλη δραστηριότητες χαμηλού κόστους που δεν απαιτούν πολύ εργατικό δυναμικό και μεγάλο χρόνο ενασχόλησης αυτού του δυναμικού (π.χ. Διαχείριση παραγγελιών).

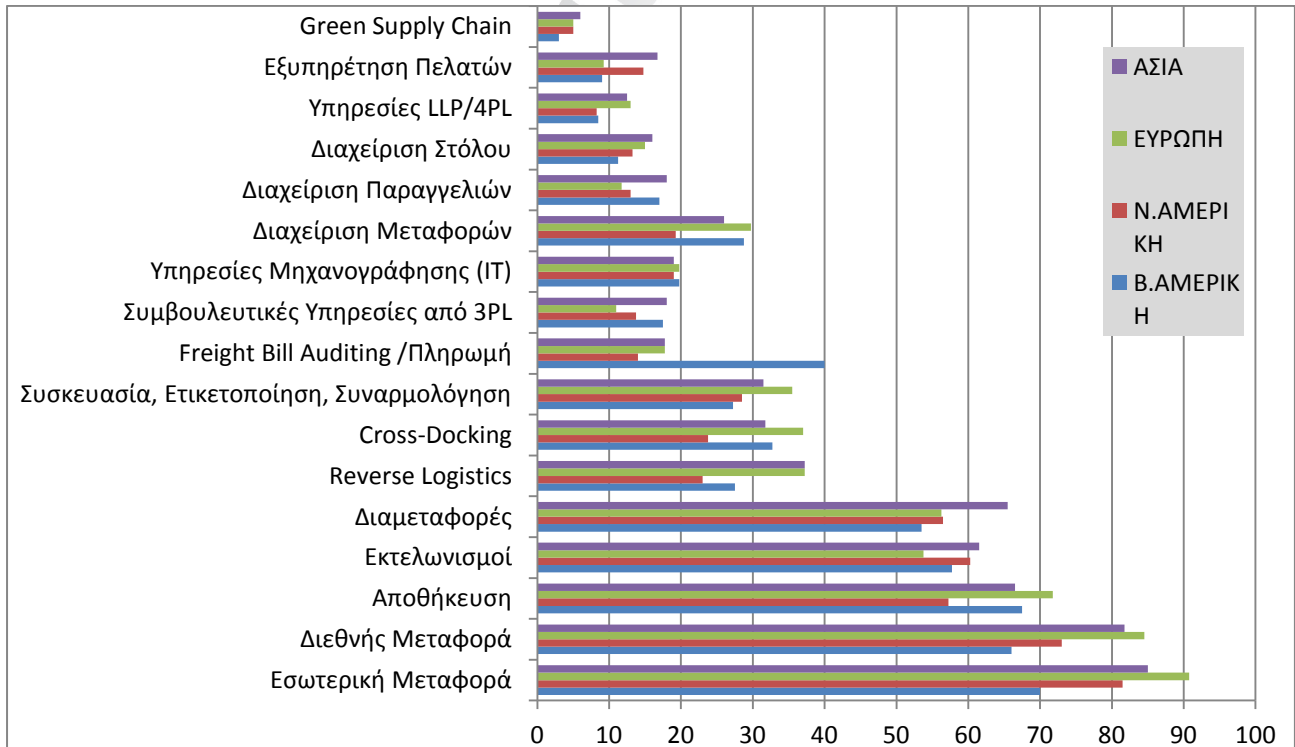
Πέραν των ανωτέρω και επιστρέφοντας στα στοιχεία του πίνακα, που για γρηγορότερη κατανόηση αποτυπώθηκαν σε ένα ραβδόγραμμα, μπορούμε να διαπιστώσουμε τα εξής στοιχεία:

1) Στην Β. Αμερική σε σχέση με τις άλλες ηπείρους χρησιμοποιούνται κατά κόρον τρίτοι φορείς σε διαδικασίες τιμολόγησης και πληρωμών. Με αυτόν τον τρόπο οι εταιρείες αυτές θέλουν να δείξουν το πνεύμα αδιαφάνειας που έχουν υιοθετήσει καθώς ευαίσθητα κομμάτια όπως αυτό των οικονομικών συναλλαγών ουσιαστικά ελέγχεται από έναν ανεξάρτητο φορέα. Από την άλλη πλευρά διαπιστώνεται ότι στις υπόλοιπες ηπείρους δεν υπάρχει τόση εμπιστοσύνη σε τρίτους φορείς ώστε να μεταφέρουν τις δραστηριότητες τους σε αυτούς.

2) Στην Ασία και την Νότια Αμερική διοχετεύουν ευκολότερα σε τρίτους υπηρεσίες που έχουν σχέση με την εξυπηρέτηση πελατών, 4PL και διαχείριση στόλου σε σύγκριση με την Ευρώπη και την Βόρεια Αμερική, όπου η συμμετοχή των 3PL εταιριών είναι μικρή.

3) Η συμμετοχή των 3PL εταιρειών στην έννοια της πράσινης εφοδιαστικής αλυσίδας ξεκίνησε εντονότερα σε Ασία και Ν. Αμερική και με μικρότερη θέρμη σε Ευρώπη και Β. Αμερική.

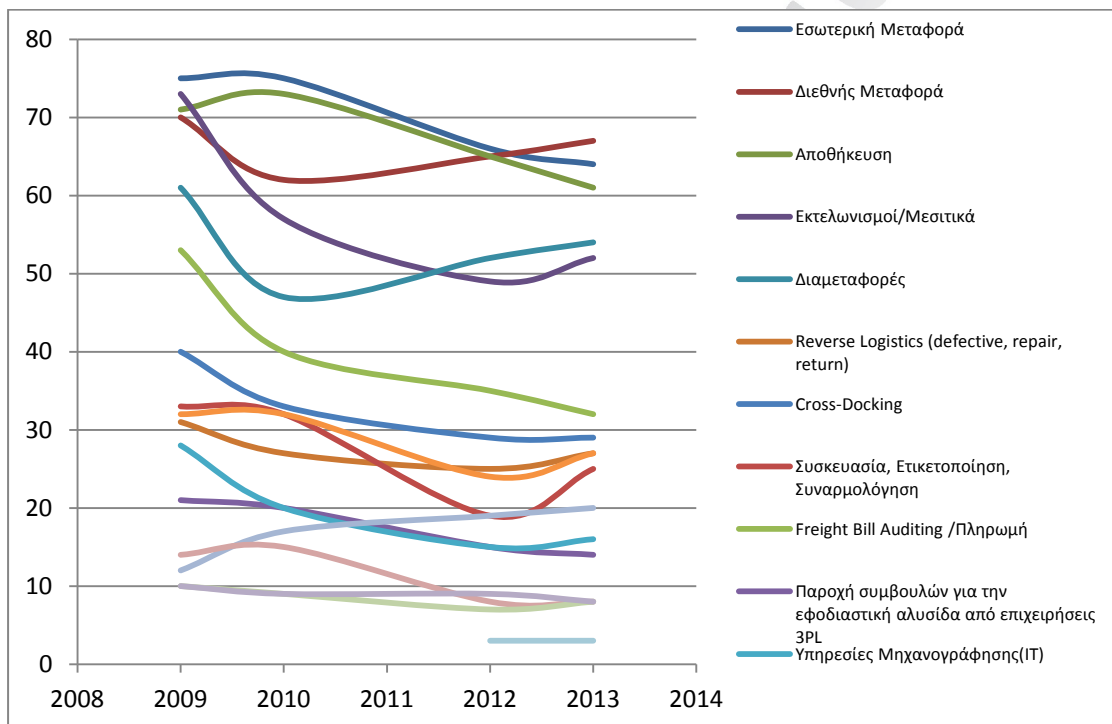
4) Η Ευρώπη πρωτοστατεί σε τομείς όπως Διεθνείς και Εσωτερικές Μεταφορές, Διαχείριση μεταφορών, Αποθήκευση και Cross-Docking, ενώ αντίθετα με εξαίρεση την αποθήκευση η Βόρεια Αμερική έχει την μικρότερη επίδοση σε σχέση με τις άλλες ηπείρους. Ενδεχομένως αυτό να οφείλεται στο γεγονός της γενικότερης πολιτικής των ΗΠΑ, όπου γενικότερα οι εταιρείες επιδιώκουν μια οριζόντια μορφή της εφοδιαστικής αλυσίδας και δεν εξαπλώνονται σε πολλές περιοχές ούτε εντός της Αμερικής αλλά ούτε και εκτός. Αντίθετα, στην Ευρώπη επιδιώκονται τόσο οι εξαγωγές όσο και οι εσωτερικές μεταφορές εξαιτίας του μικρού παραγωγικού πυρήνα που διαθέτουν οι περισσότερες εταιρείες εντός των Ευρωπαϊκών χωρών. Αυτό ευνοεί την χρήση 3PL εταιρειών για αποθήκευση και μεταφορά.



Εικόνα 11 : Γράφημα από υπηρεσίες Logistics ανά γεωγραφικό διαμέρισμα

4.2 Χρήση 3PL στη Βόρεια Αμερική

Αναλύοντας τις ιδιαιτερότητες της κάθε περιοχής και ξεκινώντας από την Β. Αμερική, με τη βοήθεια του παρακάτω διαγράμματος παρατηρούμε τα ακόλουθα κατά την τελευταία πενταετία:



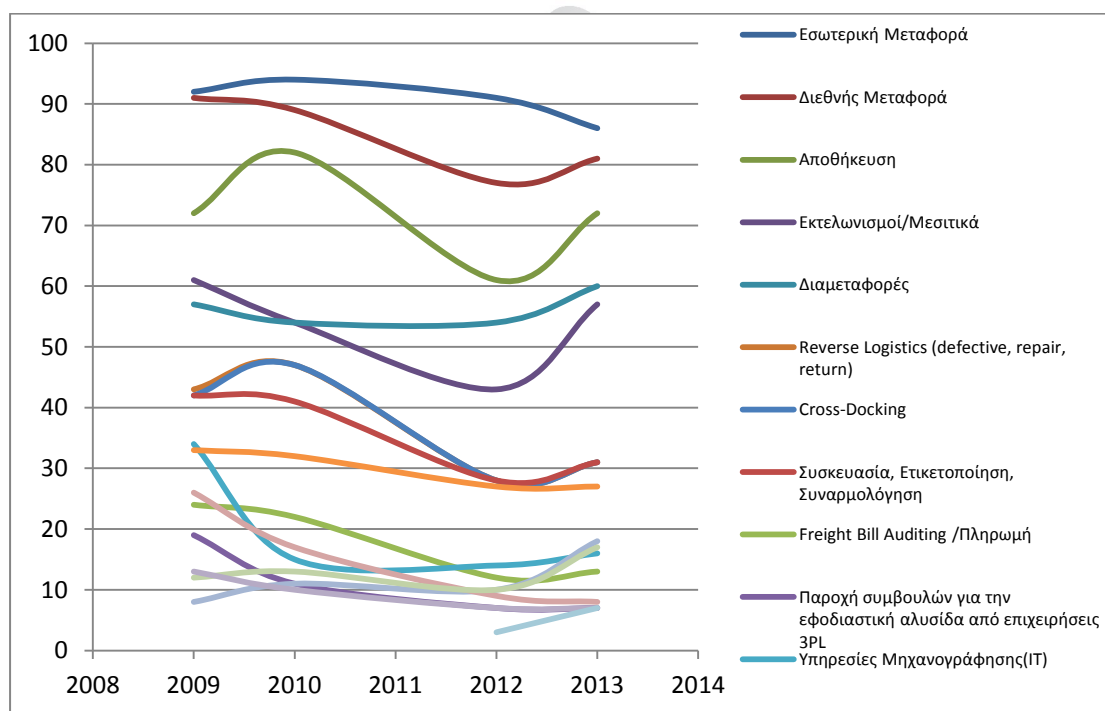
Εικόνα 12 : Χρήση 3PL στη Βόρεια Αμερική

- Παρατηρείται μία έντονη τάση μείωσης της χρήσης των 3PL εταιρειών στην εσωτερική μεταφορά, στην αποθήκευση, στην τιμολόγηση και την πληρωμή, το Cross-Docking, τις υπηρεσίες μηχανογράφησης και τη διαχείριση του στόλου με το πέρασμα του χρόνου. Το εν λόγω στοιχείο ουσιαστικά παραπέμπει σε υιοθέτηση πρακτικών αυτονόμησης των εταιρειών που μπορεί να προκύπτει ακόμα και από πρακτικές συγχώνευσης εταιρειών είτε 3PL με μεγάλες είτε μεταξύ μεγάλων εταιρειών.

- Αυξητική τάση στην συγκεκριμένη ήπειρο παρατηρούμε μόνο στην διαχείριση των παραγγελιών, το οποίο διοχετεύεται σε τρίτες εταιρείες λόγω προφανώς της εξέλιξης των μηχανογραφικών προγραμμάτων τα οποία επιτρέπουν σε μία εταιρεία έστω και απομακρυσμένα να ελέγχουν την κίνηση των παραγγελιών, καθώς η καταχώρηση μίας παραγγελίας γίνεται ευκολότερα, αμεσότερα και πλέον ολοένα και περισσότερο από τον ίδιο τον πελάτη (αγορές μέσω internet κλπ).

4.3 Χρήση 3PL στην Ευρώπη

Στην Ευρώπη με τη βοήθεια του παρακάτω διαγράμματος παρατηρούμε τα ακόλουθα κατά την τελευταία πενταετία:



Εικόνα 13 : Χρήση 3PL στην Ευρώπη

1) Γενικότερα κατά την τελευταία πενταετία παρατηρούνται αρκετές αυξομειώσεις με σημαντικότερες μειώσεις στο Cross-Docking, τις υπηρεσίες ετικετοποίησης-συσκευασίας-συναρμολόγησης και την υπηρεσία διαχείρισης στόλου.

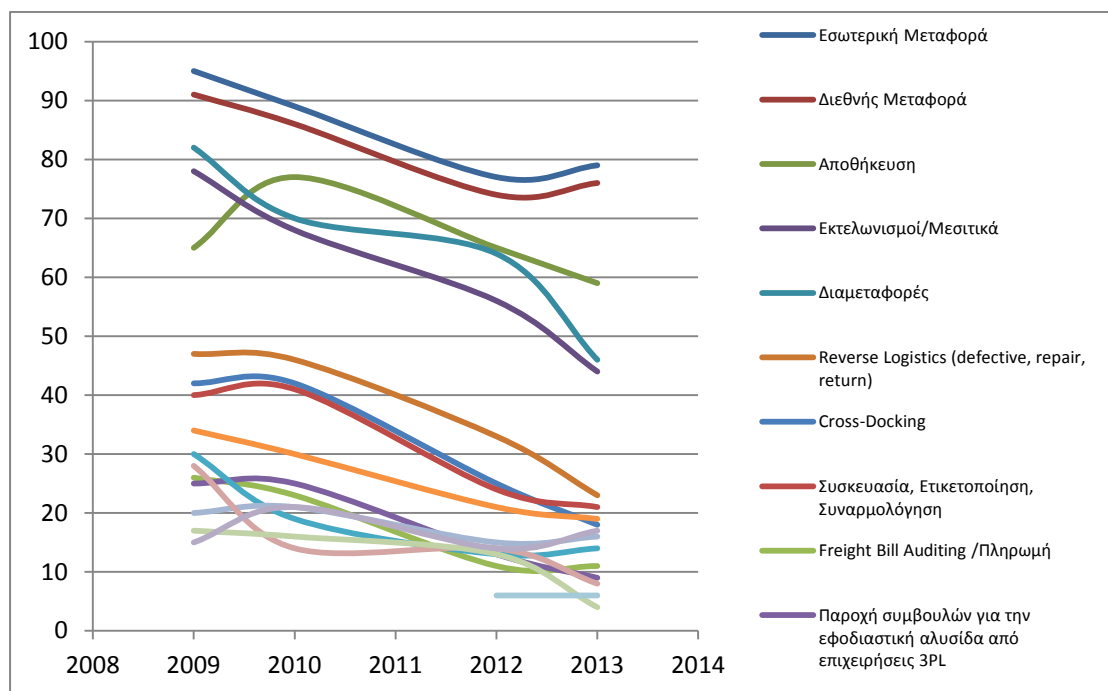
2) Αύξηση παρουσιάζουν οι διαμεταφορές αν και όπως φαίνεται οι μεταφορές (διεθνείς και εσωτερικές) είναι από τις περισσότερο αξιοποιήσιμες υπηρεσίες 3PL στην Ευρώπη. Επίσης αυξητικές τάσεις παρουσιάζει η υπηρεσία της διαχείρισης των παραγγελιών και της πράσινης εφοδιαστικής αλυσίδας, όπου ως έννοια φαίνεται ότι εντάχθηκε στις 3PL εταιρείες από το 2012 και έπειτα.

4.4 Χρήση 3PL στην Ασία

Στην Ασία με τη βοήθεια του παρακάτω διαγράμματος παρατηρούμε τα ακόλουθα κατά την τελευταία πενταετία:

1) Μεγάλη πτώση στις μεταφορές (εσωτερικές και διεθνείς), τις διαμεταφορές, τους εκτελωνισμούς, τη διαχείριση των μεταφορών, το Cross-Docking, την υπηρεσία συσκευασίας-ετικετοποίησης-συναρμολόγησης και των Reverse Logistics.

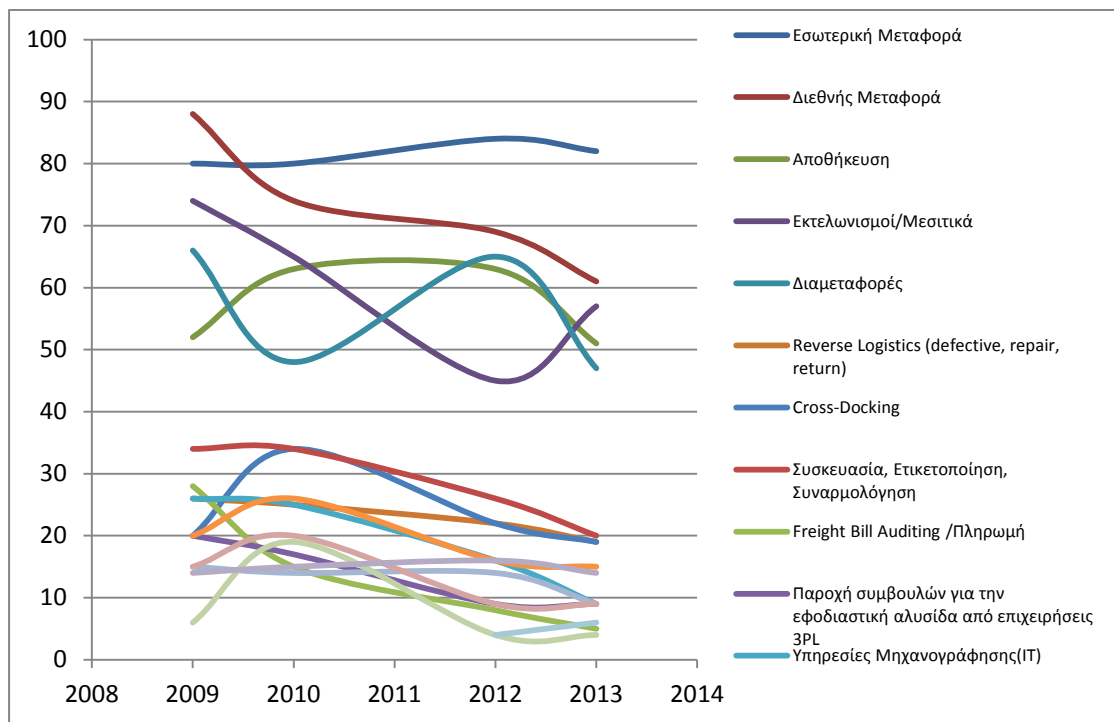
2) Αξιοσημείωτη αύξηση δεν υπάρχει σε κάποια κατηγορία σε αυτή την ήπειρο, αν και αποτελεί την ήπειρο όπου η πράσινη αλυσίδα ξεκίνησε με τα μεγαλύτερα ποσοστά. Βέβαια η γενικότερη μείωση της χρήσης των 3PL εταιρειών λογικά οφείλεται στην μεταφορά παραγωγικών μονάδων των πολυεθνικών εταιρειών στην Ασία λόγω φθηνού εργατικού δυναμικού, ελαστικότερης περιβαλλοντικής νομοθεσίας που όμως έχουν αυτόνομη-ολοκληρωτική δομή.



Εικόνα 14 : Χρήση 3PL στην Ασία

4.5 Χρήση 3PL εταιρειών στη Νότια Αμερική

Τέλος, στη Νότια Αμερική με τη βοήθεια του παρακάτω διαγράμματος παρατηρούμε αύξηση της εσωτερικής μεταφοράς και μεγάλη μείωση της διεθνούς μεταφοράς κατά την τελευταία πενταετία. Επιπλέον παρατηρείται ένα ποσοστιαίο χάσμα της τάξης των δεκαπέντε μονάδων μεταξύ των κατηγοριών εσωτερικής μεταφοράς, αποθήκευσης, διεθνούς μεταφοράς, διαμεταφορών και των υπηρεσιών εκτελωνισμού σε σχέση με όλες τις υπόλοιπες κατηγορίες οι οποίες χρησιμοποιούνται σε ποσοστά μικρότερα του 40%.



Εικόνα 15 : Χρήση 3PL στην Νότια Αμερική

Συμπεράσματα

Αποτελεί αδιαμφισβήτητο το γεγονός ότι με την πάροδο του χρόνου μεταβάλλονται οι ανάγκες των επιχειρήσεων αναφορικά με την μεγιστοποίηση του οφέλους και την ελαχιστοποίηση του κόστους. Αυτό, που έντονα παρατηρείται και έχει ενδιαφέρον είναι το πώς η επιχείρηση θα μεθοδεύσει την στρατηγική της και ποια εργαλεία θα χρησιμοποιήσει για την επίτευξη του στόχου αυτού. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων ανά τον κόσμο δείχνει ιδιαίτερη προτίμηση στην επίτευξη συνεργασίας με έναν πάροχο υπηρεσιών καθότι αντιλαμβάνεται τα θετικά αποτελέσματα από μια τέτοια σύμπραξη.

Οι βασικοί λόγοι που καθιστούν τη σχέση των χρηστών με τους παρόχους υπηρεσιών υγιή και επικερδή είναι οι εξής: η ευθύτητα, η διαφάνεια και η καλή επικοινωνία στις μεταξύ τους σχέσεις, η ευκινησία και η προσαρμοστικότητα στην αντιμετώπιση υπαρχόντων και μελλοντικών αναγκών και προκλήσεων που προκύπτουν κατά τη συνεργασία. Επιπλέον, το ενδιαφέρον των χρηστών και των παρόχων για το αμοιβαίο όφελος από τη χρήση των υπηρεσιών και το γεγονός ότι είναι ανοιχτοί σε στρατηγικές συνεργασίας, ακόμα και με ανταγωνιστές, για την διασφάλιση χαμηλού κόστους και βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών. Σύμφωνα με την τελευταία μελέτη της 18^{ης} ετήσιας έκθεσης για το κλάδο των 3PL οι σχέσεις ανάμεσα στους χρήστες και τους παρόχους υπηρεσιών συνεχίζουν να εκτιμούνται και να αξιολογούνται θετικά. Και τα δυο μέρη τονίζουν ότι υπάρχει πρόσφορο έδαφος για περαιτέρω συνεργασία και για μελλοντικές αναθέσεις υπηρεσιών με στόχο την μείωση του κόστους διαδικασιών Logistics και την εξοικονόμηση πόρων.

Από την άλλη πλευρά όμως, λόγω της παγκοσμιοποίησης, του έντονου ανταγωνισμού και τις ραγδαίες μεταβαλλόμενες συνθήκες στο οικονομικό-κοινωνικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα σκεπτικές και προβληματισμένες για την προσαρμοστικότητά τους σε περιόδους τέτοιων φαινομένων. Έτσι, πολλές επιχειρήσεις αξιολογούν και επαναπροσδιορίζουν τις πραγματικές ανάγκες τους και τις δραστηριότητες που εμπλέκονται στην εφοδιαστική τους αλυσίδα με γνώμονα την περαιτέρω συμπίεση των στοιχείων κόστους ανά διαδικασία Logistics. Ο ρόλος της εταιρίας 3PL είναι να παρέχει υπηρεσίες άριστης ποιότητας και προστιθέμενης αξίας προς τους χρήστες της, να κατανοεί σε βάθος τις πραγματικές της ανάγκες και να προάγει αίσθημα υπευθυνότητας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Βιβλιογραφία

- [1] Joseph L. Cavinato, Anna E. Flynn, Ralph G. Kauffman, 2006, *The Supply Management Handbook*, 7th Edition, McGraw-Hill, New York.
- [2] Λάμπρος Λάιος, 2010, *Διοίκηση Εφοδιασμού*, Humantec, Πειραιάς.
- [4] Chopra, Sunil and Peter Meindl. *Supply Chain Management*. 2 ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2004.
- [5] Επιστημονική ομάδα Humantec, 2009, *Γλωσσάριο Τεχνικών Όρων*, Humantec, Πειραιάς.
- [6] Martin Christopher, *Logistics and Supply Chain Management-Creating Value-Adding Networks*. Third Edition, 2005, Pearson Education Limited
- [7] Ronald H. Ballou, *Business Logistics/Supply Chain Management*, Fifth Edition, 2004, Pearson Education Limited
- [8] Βλάσης Γιαννάκαινας, *Ανατομία των Business Logistics*, WoW Creations
- [9] Γεώργιος Γ. Πανηγυράκης, *Διεθνές Εξαγωγικό Marketing* Τόμος Ι Β' Έκδοση. Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 1999.
- [10] Κωνσταντίνος Ζ. Ιωάννου, *Οδηγός Εξαγωγών Αγαθών & Υπηρεσιών*. Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2005.
- [11] Donald F. Wood, Anthony Barone, Paul Murphy, Daniel L. Wardlow, *International Logistics*, 2002, Second Edition, New York, Amacom
- [12] Alan Harrison, Remko van Hoek, *Logistics μανάτζμεντ και στρατηγική*, Rosili Business Books, 2013
- [13] Schary, Philip B. and Tage Skjott-Larsen, *Managing the Global Supply Chain* (2nd ed.), Copenhagen Business School Press, 2002
- [14] John L. Gattorna, David W. Walters, *Managing the Supply Chain: A Strategic Perspective*, Palgrave Macmillan Limited, 1996.
- [15] Alexander M., & Young D. *Strategic outsourcing*. Long Range Planning, 1996
- [16] Ashenbaum, B., Maltz A. & Rabinoch, E. *Studies of trends in third-party logistics usage: What can we conclude?*, 2005.

Ηλεκτρονικές πηγές παραπομπών

- http://www.3plogistics.com/Kuehne+Nagel_11-2009.htm
- http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/logistics/case_studies/dhl_aut_o_ford_llp_case_study.pdf
- http://web.mit.edu/supplychain/www/sp-iscm/repository/papadop_doc_.pdf
- <http://www.logistics.org.gr/4/27/136/>
- <http://www.supplychain247.com/>
- <http://supply-chain.gr/>
- <http://bbi.gr/>
- <http://www.kerdos.gr/>
- <http://www.tovima.gr/>
- <http://www.wikipedia.org/>
- <http://www.naftemporiki.gr/>