



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ "ΜΒΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ"

## «Υπηρεσίες Εφοδιαστικής Αλυσίδας μέσω Τρίτων (3PL) και Συνεργασία με Εγχώριους Παραγωγούς»

---

**Μιχάλης Βελιβασάκης**

A.M.: MO2

**Εισηγήτρια:**

Δρ. Ειρήνη Δήμου

Ηράκλειο, Οκτώβριος 2018

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την καθηγήτρια Δρ. Ειρήνη Δήμου, για την καθοδήγησή της στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας και φυσικά ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου και την σύζυγό μου Νίκη, που με στήριξαν σε όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Τα αγαθά κόποις κτώνται... (Επίχαρμος)

04/10/2018

Μιχάλης Βελιβασάκης

Copyright © Μιχάλης Βελιβασάκης, 2018

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το πρόγραμμα δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι νέες τάσεις στον τομέα της αποθήκευσης των τροφίμων, και η άνθιση των υπηρεσιών Logistics ανέδειξαν την ανάγκη εμβάθυνσης στις ανάγκες και στα προβλήματα του συγκεκριμένου χώρου, προκειμένου να προταθούν λύσεις για την αναμόρφωση και καλύτερη οργάνωση του κλάδου των 3PL εταιρειών με γνώμονα την ικανοποίηση των αναγκών των επιχειρήσεων και καθ' επέκταση των καταναλωτών.

Στην παρούσα εργασία θα εξακριβωθεί η αντίληψη που έχουν εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο κλάδο των τροφίμων και άλλων προϊόντων στην εγχώρια αγορά, για την συνεργασία τους με εταιρείες 3PL. Για το σκοπό αυτό, πραγματοποιήθηκε έρευνα με την μέθοδο διανομής ερωτηματολογίων σε ηλεκτρονική μορφή η οποία διήρκησε 4 μήνες από τον Ιανουάριο μέχρι αρχές Μαΐου του 2018 σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται κυρίως στο κλάδο των τροφίμων και άλλων προϊόντων στην αγορά της Κρήτης.

Ξεκινώντας με την παρουσίαση της δομής και του περιεχομένου της εργασίας αυτής κρίθηκε σκόπιμο να γίνει αναφορά στο πρώτο και το δεύτερο κεφάλαιο να αναφερθώ στην γενικότερη σπουδαιότητα των Logistics και ακολούθως της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Να αναδειχθούν οι πολλές έννοιες που έχουν κατά καιρούς προσδώσει σε αυτούς τους δυο ορισμούς. Τονίζεται επίσης, η συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ τους, οι διαφορές όπως και το ρόλο που παίζει η τεχνολογία και η καινοτομία. Στη συνέχεια στο τρίτο κεφάλαιο θα αναπτυχθούν οι παράγοντες ανάπτυξης των 3PL υπηρεσιών, τα είδη τους, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της χρήσης 3PL καθώς και τι γίνεται στην Ελλάδα και στην παγκόσμια αγορά. Στο τελευταίο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η έρευνα που έγινε σε επιχειρήσεις παραγωγούς και την αντίληψη τους για πιθανή συνεργασία με εταιρείες παροχής υπηρεσιών Logistics προς τρίτους και θα ακολουθήσει ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας και παρουσίαση των βασικότερων συμπερασμάτων που προκύπτουν από την εργασία.

**Λέξεις Κλειδιά:** Logistics, Outsourcing, Third Party Supply Chain (3PL), Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας.

# «Third Party Supply Chain Services (3PL) and Co-operation with Domestic Producers»

## ABSTRACT

The new trends in food storage and the flourishing of Logistics have highlighted the need to deepen the needs and problems of the site in order to propose solutions for the reorganization and better organization of the 3PL companies' businesses and consumer expansion.

In this paper, we will be able to identify the perception of companies operating in the food and other products sector in the domestic market for their cooperation with 3PL companies. For this purpose, an inquiry was carried out using the method of distribution of questionnaires in electronic form, which lasted for 4 months from January until the beginning of May 2018 in companies mainly active in the food and other products sector of the Crete market.

Starting with the presentation of the structure and content of this work, it was considered appropriate to refer to the first and second chapters of the general logistics of Logistics and the Supply Chain. To highlight the many concepts they have given over time to these two definitions. It also stresses the correlation between them, differences as well as the role played by technology and innovation. Then in the third chapter will develop the factors of development of 3PL services, their types, advantages and disadvantages of 3PL as well as what is happening in Greece and the world market. In the last chapter we will present the research done to the enterprises and their perception of possible collaboration with Logistics companies to third parties and will then analyze the results of the research and present the most important conclusions from the work.

**Keywords:** Logistics, Outsourcing, Third Party Supply Chain (3PL), Supply Chain Management.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο : .....	7
Logistics.....	7
1.1 Ορισμός – Έννοια Logistics .....	7
1.2 Σκοπός & Διαχείρισης των συστημάτων Logistics .....	9
1.3 Δίκτυα Εφοδιαστικής αλυσίδας.....	12
1.3.1 Οι βασικές λειτουργίες Logistics .....	13
1.3.2 Δίκτυο Διανομής.....	15
1.3.3 Logisticsκαι εφοδιαστική αλυσίδα .....	16
1.4 Ανταγωνισμός επιχειρήσεων & logistics .....	17
1.4.1 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	18
1.4.2 Πλεονέκτημα κόστους .....	19
1.4.3 Πλεονέκτημα αξίας .....	20
1.4.4 Αναζητώντας μια στρατηγική θέση: .....	21
1.5 Διαχείριση ποιότητας στις λειτουργίες Logistics.....	25
1.6 Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή συστήματος Logistics .....	26
1.7 Προκλήσεις για τη ανάπτυξη των Logistics.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο : .....	31
Εφοδιαστική Αλυσίδα.....	31
2.1 Τα μέλη μιας εφοδιαστικής αλυσίδας.....	31
2.2 Διαφορά μεταξύ Logistics και Εφοδιαστικής αλυσίδας.....	32
2.3 Δίκτυα Εφοδιαστικής αλυσίδας.....	33
2.4 Η καινοτομία στην Διαδικασία Προμηθειών στην Σύγχρονης εφοδιαστική Αλυσίδα.....	35
2.5 Η Εφοδιαστική Αλυσίδα & Ανταγωνισμός.....	35
2.6 Παράγοντες επιτυχίας συνεργασίας μερών.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο : .....	39
Ανάθεση Δραστηριοτήτων (Outsourcing) Σε Τρίτους Φορείς (3PL) .....	40
3.1 3PL .....	40
3.2 Παράγοντες ανάπτυξης υπηρεσιών 3PL .....	41
3.3 Κριτήρια Αξιολόγηση 3PL Συνεργάτη: .....	42
3.4 Παράγοντες επιτυχίας .....	43
3.5 Παρεχόμενες Υπηρεσίες 3PL .....	45
3.6 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα χρήσης υπηρεσιών 3PL-Outsourcing .....	48
3.7 Ελληνική Αγορά .....	50
3.8 Παροχή υπηρεσιών logistics από τέταρτους.....	52

3.9 Ανάλυση SWOT.....	56
3.10 3PL Εταιρείες Στην Παγκόσμια Αγορά.....	57
3.11 Άλλες Έρευνες Για Την Αντίληψη Πελατών Στην Παγκόσμια Αγορά.....	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο :	71
Έρευνα Και Αποτελέσματα Σε Εταιρείες Παραγωγούς.....	71
4.1 Μεθοδολογία.....	71
4.2 Σκοπός Της Εργασίας Και Ερευνητικά Ερωτήματα.....	71
4.3 Σχεδιασμός Της Έρευνας.....	72
4.3.1 Ερευνητικές Μέθοδοι.....	72
4.3.2 Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου.....	73
4.3.3 Δειγματοληψία.....	74
4.4 Διεξαγωγή Της Έρευνας.....	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο :	77
Αποτελέσματα Της Ερευνας.....	77
5.1 Δημογραφικά Στοιχεία Επιχειρήσεων.....	77
ΜΕΡΟΣ Α: Γενικές Πληροφορίες Επιχείρησης.....	77
ΜΕΡΟΣ Β: Λόγοι Προτίμησης 3pl Επιχειρήσεων.....	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο :	87
Συμπεράσματα - Προτάσεις.....	87
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	89
Ελληνική Βιβλιογραφία:.....	89
Ξένη Βιβλιογραφία.....	90
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	95

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο όρος Logistics έχει τις ρίζες του από την αρχαιότητα. Από την εποχή της κατασκευής των πυραμίδων έως την παροχή βοήθειας στους λιμοκτονούντες στην Αφρική. Έχουν μεταβληθεί ελάχιστα οι αρχές στις οποίες στηρίζεται η αποτελεσματική ροή υλικών και πληροφοριών που είναι απαραίτητες για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

Σε όλη την ιστορία της ανθρωπότητας, πόλεμοι κερδήθηκαν χάρη στην δύναμη και τις δυνατότητες των Logistics ή χάθηκαν λόγω του ότι αυτά δεν υπήρχαν. Ειδικότερα, έχει υποστηριχθεί η άποψη ότι η ήττα των Βρετανών στον Αμερικάνικο πόλεμο της ανεξαρτησίας μπορεί να αποδοθεί σε μεγάλο βαθμό, στην αποτυχημένη χρήση των Logistics. Ο Βρετανικός στρατός στην Αμερική εφοδιαζόταν από τη Βρετανία. Στο αποκορύφωμα του πολέμου, οι Βρετανοί στρατιώτες που πολεμούσαν στην Αμερική, έπρεπε να εφοδιάζονται με όπλα και πολεμοφόδια, αλλά και με τρόφιμα από τη Βρετανία. Στη διάρκεια των έξι πρώτων χρόνων του πολέμου, η διαχείριση αυτών των ζωτικών εφοδίων ήταν απολύτως ανεπαρκής, γεγονός που επηρέασε δυσμενώς την πορεία των στρατιωτικών επιχειρήσεων και το ηθικό του στρατού. Μία οργάνωση ικανή να εφοδιάσει το στρατό σε τέτοια κλίμακα δεν αναπτύχθηκε, παρά μόνο το 1871 αλλά τότε ήταν πολύ αργά.

Η πιο μεγάλη αποτυχία μη εφαρμογής αποτελεσματικών Logistics στην ιστορία ανήκει στο στρατό του Χίτλερ κατά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο στην επιχείρηση «Μπαρμπαρόσα» όπου η εφοδιαστική αλυσίδα του Χίτλερ ήταν απροετοίμαστη και ανίκανη να ανταποκριθεί. Ο γερμανικός στρατός κατέρρευσε φτάνοντας έξω από την Μόσχα λόγω έλλειψης καυσίμων πολεμοφοδίων και τροφίμων.

Η είσοδος των Logistics στη βιομηχανία ξεκίνησε τη δεκαετία του '60, ενώ η διάδοση του πραγματοποιήθηκε με ταχείς ρυθμούς τη δεκαετία του '80. Με την μεταφορά στο χώρο των επιχειρήσεων, ο όρος Logistics αναφέρεται σε στάδια από το αρχικό στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας μέχρι το προϊόν να φτάσει τον καταναλωτή. Τα στάδια αυτά περιλαμβάνουν διαδικασίες όπως :

- Η αποθήκευση προϊόντων και πρώτων υλών σε ειδικούς χώρους
- Η οργάνωση και
- Ο έλεγχός αποθεμάτων

Είναι ορισμένες από τις διαδικασίες. Αντικειμενικός σκοπός κάθε βιομηχανίας ή εμπορικής επιχειρήσεις είναι οι διαδικασίες αυτές να εκτελούνται με τρόπο ώστε να διασφαλίζεται η παράδοση των εμπορευμάτων στις κατάλληλες ποσότητες, στην καλύτερη δυνατή ποιότητα και στο σωστό χρόνο.

Οι προαναφερόμενες διαδικασίες μπορεί να εκτελούνται είτε από την ίδια την επιχείρηση, είτε



να ανατίθενται σε εξειδικευμένη εταιρεία παροχής υπηρεσιών Third Party Logistics. Ο όρος Third Party Logistics (3PL), αναφέρεται στις υπηρεσίες που παρέχονται από εταιρείες που εξειδικεύονται στην ανάληψη για λογαριασμό τρίτων να πραγματοποιήσουν σύνολο ή μέρος των λειτουργιών που αφορούν την αποθήκευση-διανομή είτε σε πρώτες ύλες και ημιτελή προϊόντα είτε σε τελικά προϊόντα.

Οι πιο σύνηθες δραστηριότητες μιας 3PL επιχείρησης, είναι η αποθήκευση, η φορτοεκφόρτωση και η μεταφορά-διανομή. Η ανάθεση δραστηριοτήτων σε μια επιχείρηση 3PL γίνεται με σκοπό την μείωση του κόστους και την αύξηση της αποτελεσματικότητας της καλύτερης αποθήκευσης και διανομής προϊόντων. Η ζήτηση των υπηρεσιών 3PL σχετίζεται άμεσα με το αντικείμενο με το οποίο πραγματεύεται μια επιχείρηση κυρίως σε βιομηχανικούς και εμπορικούς κλάδους. Το συγκριτικό πλεονέκτημα που έχουν οι επιχειρήσεις που παραχωρούν τις δραστηριότητες των logistics σε εξειδικευμένη εταιρεία 3PL, είναι η εξοικονόμηση πόρων και η πιο αποτελεσματική οργάνωση των λειτουργιών που αφορούν την διανομή και αποθήκευση.

Στο κλάδο της παροχής υπηρεσιών 3PL δραστηριοποιείται σήμερα σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων, η πλειοψηφία των οποίων έχει ως βασικό αντικείμενο δραστηριότητας τις διαμεταφορικές υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις 3PL της εγχώριας αγοράς διατηρούν τους αποθηκευτικούς τους χώρους κατά κύριο λόγο στην περιοχή γύρω από το Θριάσιο Πεδίο (Αττική), ενώ για την εξυπηρέτηση της νότιας Ελλάδας οι περισσότερες εγκαταστάσεις βρίσκονται στις Βιομηχανική περιοχή Ηρακλείου, Φοινικιά, Μαλάδες.

Η έρευνα που θα γίνει στην παρούσα εργασία αναφέρεται στο τομέα των τροφίμων και άλλων προϊόντων. Σύμφωνα με μελέτη της ICAP (Μάιος 2014), οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν σε μεγαλύτερο ποσοστό υπηρεσίες 3PL, είναι οι εταιρείες που ασχολούνται με τα τρόφιμα σε ποσοστό 17% σε σχέση με τις φαρμακευτικές εταιρείες που βρίσκονται στη δεύτερη θέση με 13%. Επίσης οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα αυτό έχουν ιδιαιτερότητες ως προς την μεταφορά, αποθήκευση, διακίνηση, συσκευασία. Η πιο σημαντική ιδιαιτερότητα τους είναι ο μικρός κύκλος ζωής τους καθώς και η συγκεκριμένη θερμοκρασία στην οποία πρέπει να βρίσκονται κατά την μεταφορά, αποθήκευση, διανομή.

Στα πλαίσια της έρευνας αυτής δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο στάλθηκε σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο των τροφίμων. Οι ερωτήσεις αφορούσαν τους τρόπους που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την μεταφορά των προϊόντων τους καθώς και τα οφέλη ή μη από μια τέτοια συνεργασία. Επίσης γίνεται αναφορά σε βασικούς ορισμούς της εφοδιαστικής αλυσίδας. Σκοπός της έρευνας αυτής είναι να διαπιστωθεί αν οι επιχειρήσεις αυτές χρησιμοποιούν υπηρεσίες 3PL και ποια είναι η γνώμη τους.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο:

## Logistics

### 1.1 Ορισμός – Έννοια Logistics

Κατά την δεκαετία του 1980 ο ρόλος των Logistics αναβαθμίστηκε, οι σημαντικότεροι λόγοι ήταν το μοντέλο της προστιθέμενης αξίας του καθηγητή (Porter, 1985) η επανάστασή της πληροφορικής και η υποσχόμενη φύση των Logistics ως ένα επιχειρησιακό κομμάτι που αξιοποιείται για την μείωση του συνολικού κόστους.

Σιγά σιγά οι επιχειρήσεις δείχνουν ακόμη μεγαλύτερο ενδιαφέρον στο χώρο των Logistics.

#### Κυρίες αιτίες αναφέρονται οι παρακάτω:

- Η έμφαση που δίνονταν στην ικανοποίηση των πελατών
- Η σημαντική ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου
- Η εκτίμηση ότι οι αποφάσεις για το δίκτυο διανομής είναι στρατηγικής σημασίας
- Η αλλαγή συμπεριφοράς όσον αφορά τις μεταφορές (π.χ. η αύξηση της κυκλοφοριακής συμφόρησης)
- Η βελτίωση των τηλεπικοινωνιών και των συστημάτων –κυρίως η ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων καθώς και η κωδικοποίηση των αντικειμένων και τα ηλεκτρονικά καταστήματα
- Οι συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών
- Τα πολλά προϊόντα με μικρό κύκλο ζωής
- Και η γενική τάση που επικρατούσε στην ολοκλήρωση των λειτουργιών όπως στρατηγικές συμμαχίας συνεταιρισμοί, συνεργασίες κ.α. (Germain, et al., 2008).

Η έννοια Logistics αποτελεί ένα πολυσήμαντο και πολυσύνθετο όρο, καλύπτοντας μια τεράστια γκάμα διαδικασιών σχεδιασμού, υλοποίησης και ελέγχου στο επιχειρηματικό πεδίο (Rushton, et al., 2010; Farahani, et al, 2011). Τα βασικά στοιχεία που συνυφαίνουν τα Logistics είναι η διοίκηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης, η βέλτιστη αξιοποίηση των έμψυχων (ανθρώπινων) και των άψυχων (υλικών) πόρων της, η παραγωγή, η αποθήκευση και η διανομή των αγαθών, από την πρώτη ύλη μέχρι το έτοιμο προϊόν και από την παραγωγή στο ράφι

(Christopher, 2007)

Θεωρητικά τα Logistics εξυπηρετούν την κερδοφορία μιας επιχείρησης, εξασφαλίζοντας τη συνεχή διαθεσιμότητα των προϊόντων και των λοιπών πόρων της, επιτρέποντας παράλληλα την ομαλή ροή επιτέλεσης των διαδικασιών που αναφέρθηκαν παραπάνω. Ο (Daskin, *et. al*,1985) όρισε τα Logistics ως το σχεδιασμό και τη λειτουργία των φυσικών, διοικητικών και πληροφοριακών συστημάτων, τα οποία είναι αναγκαία για να επιτρέψουν στα αγαθά κατανακλήσουν το χρόνο και το χώρο.

Ένας άλλος ορισμός που δόθηκε από το Council of Logistics Management (Ballow, *et. al*,1992,) είναι ότι τα Logistics αποτελούν τη διαδικασία σχεδιασμού, εφαρμογής και ελέγχου της αποτελεσματικής και από πλευράς δαπανών αποδοτικής ροής και αποθήκευσης των πρώτων υλών, των αποθεμάτων και των τελικών προϊόντων, καθώς και των σχετικών πληροφοριών από το σημείο προέλευσης στο σημείο κατανάλωσης, εξυπηρετώντας το σκοπό της προσαρμογής στις επιθυμίες των πελατών. Συνεπώς, σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, η αποστολή των Logistics είναι να φέρουν τα σωστά προϊόντα ή υπηρεσίες τον σωστό χρόνο και με τις επιθυμητές προϋποθέσεις, πραγματοποιώντας συγχρόνως τη μεγαλύτερη δυνατή συνεισφορά στην επιχείρηση. Πέντε όροι-κλειδιά χρησιμοποιούνται κυρίως στην αγγλοσαξονική βιβλιογραφία: logistics, physical distribution, inbound logistics, materials management, supply-chain management.

Τα Logistics περιγράφουν τη συνολική διαδικασία των υλών και των προϊόντων που διακινούνται προς την επιχείρηση, μέσα σε αυτήν επιχείρηση και από αυτήν. Το physical distribution αναφέρεται στη διακίνηση των προϊόντων από τη γραμμή παραγωγής στον πελάτη. Τα inbound logistics καλύπτουν τη διακίνηση των υλών που παρελήφθησαν από τους προμηθευτές. Το Materials Management περιγράφει τις διακινήσεις των υλών εντός της επιχείρησης. Τέλος, το supply-chain managementείναι κάτι ευρύτερο από τα logistics και αναφέρεται τη διαχείριση ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Τα logistics αποσκοπούν στην παραγωγή προϊόντων με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος, στη διατήρηση των προϊόντων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, στην πλήρη αξιοποίηση των υλικών μέσων της επιχείρησης, στη μεταφορά των προϊόντων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και τις μικρότερες δυνατές καθυστερήσεις και τελικά στην επίτευξη κερδοφορίας και οικονομίας κλίμακας για την επιχείρηση (Ling, 2013).

Και για να το πούμε με λίγα λόγια από τη σκοπιά του μάρκετινγκ, τα logistics ή physical distribution σκοπό έχουν να φέρουν το σωστό προϊόν, στον σωστό πελάτη, στο σωστό χώρο και στο σωστό χρόνο. Αν και αφορούν σε κάθε είδους επιχειρηματικό τομέα και κάθε είδους επιχείρηση, εκεί που βρίσκουν κατεξοχήν πρόσφορο έδαφος εφαρμογής είναι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην εφοδιαστική αλυσίδα (εμπορικές, μεταφορικές, παραγωγικές, εταιρίες αποθήκευσης κ.ά.), ανεξαρτήτως του τομέα της οικονομίας στον οποίο ανήκουν.

Ο όρος "εφοδιαστική αλυσίδα" περιγράφει το πλέγμα διαδικασιών που απαιτούνται ώστε ένα προϊόν να περάσει από τη φάση της παραγωγής στη φάση της κατανάλωσης. Μεταξύ των διαδικασιών αυτών ξεχωρίζει η παραγωγή, η τυποποίηση, η αποθήκευση, η διακίνηση και η διάθεση του προϊόντος. Όπως διαφαίνεται από τα παραπάνω, logistics και εφοδιαστική αλυσίδα συνδέονται άρρηκτα.

Η εφοδιαστική αλυσίδα αποτελεί το βασικότερο πεδίο εφαρμογής των Logistics, τα οποία αποτελούν το βασικότερο ζητούμενο για την επιτυχία των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Τα Logistics απαντούν στο πώς πρέπει να οργανωθούν οι διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας π.χ. πώς πρέπει να γίνεται η διακίνηση των προϊόντων, με τι συχνότητα πρέπει να εκτελούνται οι παραδόσεις, μέσω ποιου δρομολογίου κ.λπ.

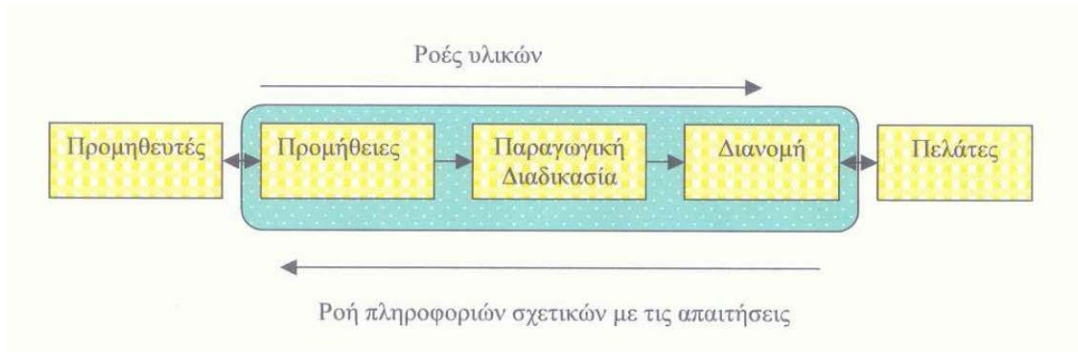
Σύγχρονες παρεχόμενες υπηρεσίες είναι η παρακολούθηση της εκτέλεσης των παραγγελιών μέσω του δικτύου, ο ηλεκτρονικός έλεγχος παραλαβής ή μη των προϊόντων, τα κέντρα εξυπηρέτησης πελατών (call centers) τηλεφωνικά ή μέσω διαδικτύου και προσωποποιημένες υπηρεσίες σχεδιασμένες για την ικανοποίηση των ιδιαίτερων αναγκών κάθε επιχείρησης/ οργανισμού.

## **1.2 Σκοπός & Διαχείρισης των συστημάτων Logistics**

Τα τελευταία χρόνια, τα logistics διαμορφώνουν τόσο το κόστος όσο και την ποιότητα του προϊόντος και επομένως δεν μπορούν να αγνοηθούν από την επιχείρηση. Η αποδοτική διαχείριση logistics είναι αυτή που δίνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χρειάζεται η επιχείρηση απέναντι στην μεταβαλλόμενη αγορά.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1980, η ικανοποίηση των πελατών αποτέλεσε το επίκεντρο για πολλές επιχειρήσεις. ακόμη επιχειρήσεις οι οποίοι βασίζονταν παλαιότερα σε αντιλήψεις μάρκετινγκ αναθεωρούσαν τις πολιτικές τους. Τα logistics παίζουν βασικό ρόλο στην προσέγγιση αυτή (Douglas, *et. al*, 1998)

Ο σκοπός των Logistics είναι ο σχεδιασμός όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που είναι αναγκαίες για να επιτευχθούν τα επιθυμητά επίπεδα εξυπηρέτησης και ποιότητας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος (Rushton, *et al.*, 2010). Συντονίζουν την διαδικασία διαχείρισης αποθεμάτων την κίνηση των μέσων παραγωγής τις παραγγελίες και τις πωλήσεις. Συνεπώς, τα logistics πρέπει να θεωρούνται ως ένας σύνδεσμος μεταξύ αγοράς και προμηθειών. Το σχήμα (1) απεικονίζει αυτήν την άποψη.



Σχήμα 1: Διαδικασία Διαχείρισης των Logistics

Τα Logistics μπορεί να οριστούν ως η διαδικασία διαχείρισης τόσο των μεταφορών όσο και της αποθήκευσης αγαθών και υλικών από το τόπο προέλευσής ή κατασκευής τους μέχρι το σημείο κατανάλωσης άλλα και της διακίνησης των σχετικών πληροφοριών που τα συνοδεύουν, πιο σωστά όμως ορίζεται ως η διαδικασία της στρατηγικής διαχείρισης των προμηθειών της κίνησης και αποθήκευσης πρώτων υλών εξαρτημάτων και τελικών αποθεμάτων και σχετικών πληροφοριών για τις ροές τους. μέσα στη επιχείρηση και τα κανάλια του Marketing 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 (Christopher, 1992).

Για μια επιχείρηση οι δραστηριότητες μάρκετινγκ και η παραγωγή θεωρούνταν παλαιότερα διαφορετικές, σήμερα όμως απέναντι στην κρίση και το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον δεν δρουν πλέον ανεξάρτητα και βρίσκονται στο επίκεντρο της προσοχής. Το μάρκετινγκ έχει στις μέρες μας την μεγάλη αποδοχή κι είναι αποδεκτό ότι η ανάγκη να κατανοηθούν και να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις του πελάτη είναι προϋπόθεση επιβίωσης της επιχείρησης. Ακόμα για να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα και να μειώσουμε το κόστος είναι αποτέλεσμα άριστης διαχείρισης της παραγωγής. Έτσι τελευταία δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη διοίκηση της ολικής ποιότητας (total quality management) ή TQM (Christipher, 2007), Logistics και Διαχείριση Εφοδιαστικής, ευέλικτα συστήματα παραγωγής (flexible manufacturing systems ή FMS).

## **Logistics Management**

Τα logistics είναι μια βασική λειτουργία που υποστηρίζει τα επιχειρησιακά συστήματα παραγωγής και marketing. Επιδιώκει να ικανοποιήσει τους επιχειρησιακούς στόχους με το μικρότερο κόστος, δηλαδή να βρίσκεται το σωστό προϊόν, στη σωστή ποιότητα, στο σωστό τόπο, στο σωστό χρόνο, στην ώρα του, με το σωστό κόστος.

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.

### **Τα κυριότερα ποιοτικά στοιχεία του «logistics management» είναι:**

- **Διαθεσιμότητα (Availability):** Η διαθεσιμότητα αναφέρεται στην ικανότητα του συστήματος να έχει πάντοτε, αρκετά διαθέσιμα αποθέματα για να εξυπηρετεί τις ανάγκες της παραγωγής και των πελατών. Το σύστημα οφείλει να εξασφαλίζει συνεχώς τις ζητούμενες ποσότητες των προϊόντων, την ώρα και την στιγμή που τις χρειάζεται η παραγωγή και ο καταναλωτής. Ωστόσο, εκ του λόγου, ότι η αύξηση της διαθεσιμότητας συνεπάγεται ορισμένο κόστος ανακύπτει θέμα «αποδοτικού κόστους» και ανάλυσης «κόστους/οφέλους» προκειμένου να γίνει θέμα επιλογής «άριστου επιπέδου διαθεσιμότητας προϊόντος» (Chopra and Meindl, 2001).
- **Δυναμικότητα (Capacity):** Η δυναμικότητα αναφέρεται στην ικανότητα του συστήματος να διακινεί μέσα στο χρονικό διάστημα που του έχουν ορίσει, τις ζητούμενες και παραγόμενες ποσότητες. Η δυναμικότητα αναφέρεται στην ταχύτητα εκτέλεσης μιας παραγγελίας και στην συνέπεια.
- **Συνέπεια (Consistency):** Αναφέρεται στη δυνατότητα του συστήματος να παραδίδει, συνεχώς και επί καθημερινής βάσης, στους χρήστες του συστήματος, τα προϊόντα που ζητούν σε καλή κατάσταση, χωρίς λάθη, έτσι ώστε τα προϊόντα που παραλαμβάνει ο χρήστης να είναι αυτά που παρήγγειλε και να είναι στη σωστή κατάσταση – ποιότητα.
- Το ζητούμενο στα «logistics» δεν είναι όμως μόνο η άριστη ποιότητα, είναι η επίτευξη της άριστης ποιότητας με το χαμηλότερο κόστος. Πρέπει λοιπόν κάθε επιχείρηση ή οργανισμό να αναγνωρίζει το γεγονός ότι κάθε μείωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών του συστήματος «logistics» μπορεί να έχει ως συνέπεια τη μείωση του κόστους ή και αντίστροφα (Σιφνιώτης, 2004).

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, γίνεται φανερό ότι σκοπός των «logistics» είναι ο σχεδιασμός και συντονισμός όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που είναι αναγκαίες για να επιτευχθούν τα επιθυμητά επίπεδα εξυπηρέτησης και ποιότητας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Συνεπώς τα «logistics» θεωρούνται ως ένας σύνδεσμος μεταξύ της αγοράς και των προμηθευτών.

Η μέθοδος την οποία επιλέγει κάθε υπεύθυνος που σχεδιάζει ένα σύστημα «logistics» διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Μερικοί ξεκινούν από τους προμηθευτές, από το σύστημα αγορών, παρακολουθούν την πορεία των προϊόντων και καταλήγουν στους πελάτες και καταναλωτές (επιχειρήσεις που παράγουν κατόπιν παραγγελίας). Ενώ μερικοί άλλοι πραγματοποιούν το τελείως αντίθετο, δηλαδή ξεκινούν από τους πελάτες και καταναλωτές και με κάποιο σύστημα πρόβλεψης της ζήτησης σε μια χρονική στιγμή καταλήγουν στους

προμηθευτές, (επιχειρήσεις που παράγουν μαζικά με βάση τις προβλεπόμενες πωλήσεις). Ανάλογα με την μορφή της κάθε επιχείρησης επιλέγεται μια από τις δύο μεθόδους.

### 1.3 Δίκτυα Εφοδιαστικής αλυσίδας

Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις προγραμματίζουν την παραγωγή τους με βάση τη δυναμικότητα του εργοστασίου και τη διαθεσιμότητα των υλικών. Παραδοσιακά, οι επιχειρήσεις προγραμματίζουν και εκτελούν τη στρατηγική τους στην παραγωγή πραγματοποιώντας ανασκόπηση του τι έχει πωληθεί στο παρελθόν και εξετάζοντας τη δυναμικότητα του εργοστασίου, σύμφωνα με τη λογική της πρόγνωσης της ζήτησης. Στη συνέχεια τα προϊόντα που παράγονται ως αποτέλεσμα αυτής της προσέγγισης, προωθούνται στους πελάτες της επιχείρησης.

Η προσέγγιση αυτή χαρακτηρίζεται ως διαδικασία "push" των προϊόντων, μέσω ενός γραμμικού μοντέλου συνεργασιών. Η παραδοσιακή εφοδιαστική αλυσίδα που υιοθετεί αυτή την προσέγγιση, καθοδηγείται από την πίσω πλευρά της, δηλαδή την πλευρά του παραγωγού, «σπρώχνοντας» προϊόντα προς τους πελάτες και διαμορφώνοντας παράλληλα τη ζήτηση. Με τον τρόπο αυτό, οι επιχειρήσεις - μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι απλά αποδέκτες της ζήτησης που βασίζεται σε παραγγελίες από τις επιχειρήσεις που βρίσκονται μπροστά τους στο πλαίσιο της εφοδιαστικής αλυσίδας, ενώ δύσκολα επιτυγχάνουν μία βαθύτερη ματιά στις πραγματικές απαιτήσεις της αγοράς για τα προϊόντα. Προκειμένου να συμπιεστούν τα αποθέματα και τα κόστη των επιχειρήσεων που βρίσκονται από την πλευρά του εφοδιασμού, ασκείται έντονη πίεση στα μέλη της εφοδιαστικής που βρίσκονται προς τη μεριά του τελικού πελάτη, προκειμένου να δώσουν τις παραγγελίες τους. Το αποτέλεσμα είναι η ζήτηση να χαρακτηρίζεται ως ακανόνιστη και για το λόγο αυτό δύσκολο να προγνωστεί.

Ορισμένες πρωτοπόρες και ηγετικές επιχειρήσεις, αντιμετωπίζουν τα τελευταία χρόνια με διαφορετικό τρόπο τη ζήτηση, επιτρέποντας στους πελάτες να καθορίζουν ζητήματα προγραμματισμού και εκτέλεσης στην εφοδιαστική αλυσίδα με βάση τις απαιτήσεις τους. Η προσέγγιση αυτή, που ονομάστηκε από την AMR Research ως δίκτυο εφοδιασμού καθοδηγούμενου από τη ζήτηση (Demand-Driven Supply Network ή DDSN) και από την Procter and Gamble ως δίκτυο εφοδιασμού καθοδηγούμενου από το καταναλωτή (Consumer- Driven Supply Network ή CDSN), χρησιμοποιεί ένα σύστημα αποτελούμενο από νέες τεχνολογίες και διαδικασίες που «αισθάνεται» τη ζήτηση και αντιδρά κατάλληλα σε πραγματικό χρόνο σε ολόκληρο το δίκτυο της εφοδιαστικής. Η συγκεκριμένη προσέγγιση στην εφοδιαστική αλυσίδα χαρακτηρίζεται ως διαδικασία "pull" των προϊόντων από τους τελικούς πελάτες, δηλαδή η ζήτηση κατά κανόνα καθοδηγείται από την πλευρά των καταναλωτών των προϊόντων, χωρίς παράλληλα να αφαιρείται από τον παραγωγό η δυνατότητα προώθησης προϊόντων (push). Στο δίκτυο αυτό της εφοδιαστικής, οι επιχειρήσεις - μέλη συνεργάζονται, λειτουργούν από κοινού

και μοιράζονται πληροφορίες για το σχηματισμό της ζήτησης από την αγορά, αποκτώντας παράλληλα αυτή τη βαθύτερη ματιά στη ζήτηση που έλειπε από τις παραδοσιακές αλυσίδες της εφοδιαστικής. Ο στόχος της συνεργασίας των μελών του δικτύου της εφοδιαστικής είναι η απόκτηση της ικανότητας να προσεγγίσουν την ζήτηση. (Γκαγιαλής, 2008)

Η στρατηγική ενός δίκτυο εφοδιασμού καθοδηγούμενου από τη ζήτηση, δεν στοχεύει στο να υποκαταστήσει πλήρως την προώθηση (push) προϊόντων στην κατανάλωση αλλά να ταιριάξει την έλξη (pull) της ζήτησης από τους καταναλωτές με μία αντίστοιχα ίση ώθηση προϊόντων από τα μέλη της εφοδιαστικής, μέσω της από κοινού αντίδρασης στη ζήτηση.

Οι υιοθέτηση κυρίως των νέων διαδικασιών και των οργανωτικών αλλαγών, καθώς και η υλοποίηση των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής δίνουν τη δυνατότητα για την υλοποίηση τέτοιων συνεργατικών δικτύων της εφοδιαστικής που μπορούν να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τη ζήτηση. Οι τεχνολογίες της πληροφορικής δεν θα πρέπει να θεωρηθούν ούτε το πρώτο, αλλά ούτε και το μοναδικό μέσο για την επίτευξη παρόμοιων δικτύων. Η υιοθέτηση νέων διαδικασιών και η αναδιοργάνωση της εφοδιαστικής αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες προς αυτή την κατεύθυνση.

Οι πρωτοπόροι των δικτύων εφοδιαστικής καθοδηγούμενων από τη ζήτηση έχουν ωφεληθεί σημαντικά σε ζητήματα χρηματοοικονομικά (κόστους και κέρδους), όπως καταδεικνύουν οι σχετικές μελέτες (Κλαδική Μελέτη ICAP 2014). Επίσης, η δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ωφεληθούν άμεσα από τις ευκαιρίες που τους προσφέρει η αγορά και σε ορισμένες περιπτώσεις να πετύχουν καίρια χτυπήματα στον ανταγωνισμό. Η μέχρι στιγμής εμπειρία από τις εταιρείες που έχουν εφαρμόσει παρόμοιες πρακτικές, φανερώνει ότι αυτές μπορούν να προσφέρουν ευρύτερης γκάμας προϊόντα στους πελάτες τους, με λιγότερο απαιτούμενο κεφάλαιο και με μεγαλύτερα κέρδη.

Ένα σύστημα Logistics μπορεί να σχεδιαστεί από κάθε επιχείρηση με διαφορετικούς τρόπους, ανάλογα με τις ανάγκες και τη μορφή της. οι λειτουργίες όμως που πρέπει να διεκπεραιώνει το τμήμα Logistics είναι συγκεκριμένες και είναι οι εξής:

### **1.3.1 Οι βασικές λειτουργίες Logistics**

#### **Αγορές-Προμήθειες:**

Ο όρος αυτός αναφέρεται στην απόκτηση προϊόντων ή υπηρεσιών από τρίτους, από προμηθευτές, από πηγές εκτός της επιχείρησης τα οποία μπορεί να ενσωματωθούν στο τελικό προϊόν. Π.χ. πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας και βοηθητικών υλών, καύσιμα κ.τ.λ. Οι ποσότητες αγοράς επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών που ορίζει η επιχείρηση. Επίσης, οι τιμές δεν αποτελούν πλέον το κύριο κριτήριο που καθορίζει τις αγορές αλλά απαιτείται συνεργασία προμηθευτών, βιομηχανίας και αγοραστών.



### **Διαχείριση αποθεμάτων:**

Η σημασία των αποθεμάτων για μια επιχείρηση είναι σημαντική γιατί συμβάλει στην ομαλή και οικονομική λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας (Germain, et al., 2008). Οι επιχειρήσεις καλούνται να διαθέσουν αποθέματα για να μπορούν να ανταποκρίνονται άμεσα εξυπηρετώντας τη ζήτηση. Η επένδυση που απαιτείται για τα αποθέματα επιβάλλει προσοχή στον προγραμματισμό των αναγκών και στον έλεγχο αποθεμάτων. Ο στόχος της διαχείρισης αποθεμάτων είναι αυτός αφενός που θα πρέπει να εξασφαλίζεται το βέλτιστο επίπεδο αποθεμάτων, με βάση την δεδομένη εξυπηρέτηση της ζήτησης και αφετέρου δε θα πρέπει να εξασφαλίζεται μέσω μιας αποθεματικής πολιτικής η συνολική ελαχιστοποίηση του κόστους του συστήματος Logistics.

### **Μεταφορά:**

Η εύρεση του βέλτιστου τρόπου μεταφοράς περιλαμβάνει την επιλογή των κατάλληλων μέσων μεταφοράς, αν τα μέσα αυτά θα είναι ιδιόκτητα ή όχι και στην περίπτωση που δεν είναι ποιος είναι το καταλληλότερο μέσο μεταφοράς. Σημαντική είναι η χρονική διάρκεια, ώστε τα προϊόντα να παραδοθούν ακριβώς στην ώρα που επιθυμεί ο πελάτης- επιχείρηση χωρίς καθυστέρηση .Logistics και Εφοδιαστική αλυσίδα σε μια επιχείρηση

### **Αποθήκευση:**

Η διαδικασία της αποθήκευσης, όπως και των προηγούμενων τεσσάρων είναι πολύ σημαντική. Η ανάγκη της αποθήκευσης και της δημιουργίας αποθηκευτικών χώρων έγκειται στην εξασφάλιση της συνεχούς ροής των προϊόντων , στην εξασφάλιση της ομαλής ροής και διακίνησης των προϊόντων , από την παραγωγή ως την κατανάλωση. Ως αποθήκες ορίζονται χώροι μικροί ή μεγάλοι στους οποίους, τοποθετούνται προϊόντα προς φύλαξη. Είναι μέρη ασφαλή , τόσο από τις καιρικές συνθήκες, όσο και από κλοπές κα άλλες απώλειες. Τα προϊόντα φυλάγονται στις αποθήκες μέχρι να ζητηθούν για να χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή, στην κατανάλωση και την μεταπώληση. Στην αποθήκη πραγματοποιούνται η παραλαβή, αποθήκευση, φύλαξη και αποστολή των προϊόντων (Βιδάλης, 2007)

### **Διανομή:**

Διανομή: η «διανομή» αναφέρεται στην φυσική διακίνηση, στη μεταφορά των προϊόντων από την αποθήκη, τις εγκαταστάσεις και το εργοστάσιο προς τους τελικούς πελάτες. Παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στις επιχειρήσεις που παράγουν και διακινούν καταναλωτικά προϊόντα σε χιλιάδες πελάτες, εξυπηρετώντας έτσι πολλά σημεία πώλησης, γι' αυτό και αντιμετωπίζονται ξεχωριστά από τις μεταφορές (Σιφνιώτης, 2004)

### **Πληροφόρηση:**

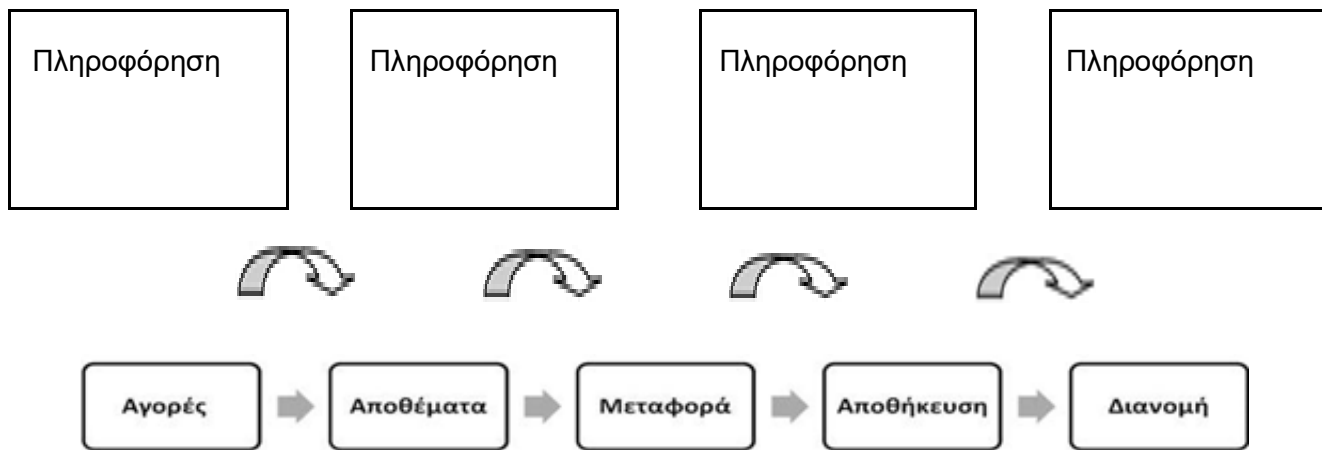
Οι τεχνολογικές εξελίξεις επιτρέπουν, τόσο την εύκολη επικοινωνία των απομακρυσμένων εγκαταστάσεων, όσο και τη δημιουργία βάσεων δεδομένων, που επιτρέπουν τη καταγραφή και τον έλεγχο των αποθεμάτων και των διανομών.

### 1.3.2 Δίκτυο Διανομής

**Οι κύριες λειτουργίες της διοίκησης Logistics** είναι και η διανομή των προϊόντων για την εκτέλεση των παραγγελιών και την ικανοποίηση της ζήτησης της αγοράς. Στο μοντέλο αλυσίδας αξίας του (Porter, 1985) η διαχείριση εκροών αποτελεί τη κύρια διαδικασία που αποβλέπει στην αποτελεσματική μετακίνηση προϊόντων από τον τόπο παραγωγής στον τόπο κατανάλωσης έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους σε συνδυασμό με ένα ικανοποιητικό επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη.

Η φυσική διανομή περιλαμβάνει την οργάνωση του δικτύου το συντονισμό και τη συνεργασία των επιχειρήσεων που εμπλέκονται στη μετακίνηση των προϊόντων από το παραγωγό στο καταναλωτή στην φυσική διανομή είναι απαραίτητες δυο επιμέρους λειτουργίες της επαφής και της υλοποίησης (Παπαβασιλείου & Μπαλτάς 2003). Η λειτουργία επαφής αφορά στις δραστηριότητες των πωλήσεων και του μάρκετινγκ και περιλαμβάνει το σχεδιασμό και ανάπτυξη νέων δικτύων ή ανασχεδιασμό των υφιστάμενων με βάση τις απαιτήσεις και τις ιδιαιτερότητες της αγοράς και τον προγραμματισμό την οργάνωση και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων πώλησης.

Η λειτουργία υλοποίησης εντοπίζεται στο σύστημα logistics και περιλαμβάνει της δραστηριότητες που έχουν σχέση με τον προγραμματισμό και την εκτέλεση των παραγγελιών. Οι κύριοι συντελεστές σε ένα δίκτυο διανομής είναι ο προμηθευτής και ο πελάτης διακρίνουμε και τους ενδιάμεσους τις επιχειρήσεις χονδρεμπορίου και λιανεμπορίου τις εταιρίες μεταφορών τα γραφεία ερευνών μάρκετινγκ διαφημιστικά γραφεία κλπ. Οι ενδιάμεσοι φορείς σχηματίζουν αυτό που ονομάζεται κανάλι διανομής και εξασφαλίζουν τις λειτουργίες μεταφοράς της αποθήκευσης, πώλησης και πληροφόρησης. Οι μεσάζοντες δικαιολογούν την ύπαρξη τους γιατί παρέχουν εξειδικευμένες υπηρεσίες. Επίσης διαθέτουν τα προϊόντα σε απομακρυσμένες αγορές διευκολύνουν τη διανομή μειώνουν στο σύνολο τους της συναλλαγές.



Σχήμα 1.1 : Κανάλι Διανομής

### 1.3.3 Logistics και εφοδιαστική αλυσίδα

Ο όρος Logistics αποτελεί σημαντική και σύνθετη έννοια και καλύπτει μια τεράστια γκάμα διαδικασιών σχεδιασμού υλοποίησης και ελέγχου στο επιχειρηματικό πεδίο. Τα βασικά στοιχεία που αποτελούν τα Logistics είναι η διοίκηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης, η βελτίωση αξιοποίηση των ανθρώπων και των υλικών, η παραγωγή η αποθήκευση και η διανομή των αγαθών από την πρώτη ύλη μέχρι το έτοιμο προϊόν και από την παραγωγή στο ράφι. Τα Logistics συντελούν στην κερδοφορία μιας επιχείρησης αποσκοπώντας στην παραγωγή προϊόντων με όσο το δυνατό χαμηλό κόστος εξασφαλίζοντας τη συνεχή διαθεσιμότητα των προϊόντων και των λοιπών πόρων της επιτρέποντας παράλληλα την ομαλή ροή επιτέλεσης των διαδικασιών. Τα Logistics βρίσκουν εφαρμογή σε δυο πεδία:

- Στην επιχείρηση η οποία πρέπει να οργανώσει την εισροή την διακίνηση και την εκροή υλικών και προϊόντων ώστε να ικανοποιήσει τους πελάτες κατά το μέγιστο βαθμό
- Στην εφοδιαστική αλυσίδα η οποία αποτελείται από όλες εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν ως απαίτηση το προϊόν που παράγουν από πρώτες ύλες να καταλήξει στο πελάτη

Η αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση της ροής πληροφοριών και προϊόντων αποτελεί επιτακτική ανάγκη σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία όπου ο ανταγωνισμός από ατομικός γίνεται συλλογικός. Όπως φαίνεται εφοδιαστική αλυσίδα και Logistics συνδέονται και εκφράζουν την διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας των επιχειρήσεων.

Τα Logistics έχουν διαφορετικούς τρόπους δράσης και διαφορετικά αποτελέσματα που εξαρτώνται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσονται και τους παράγοντες τους (Germain, et al., 2008). Όπως:

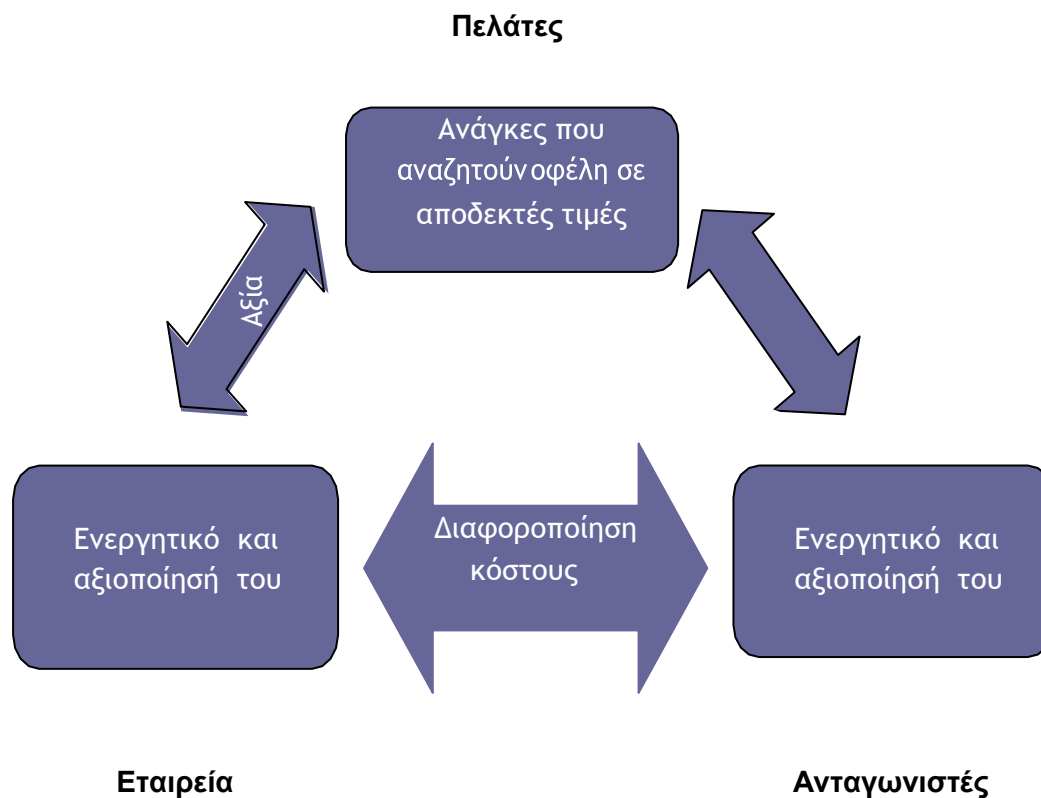
- Οικονομική κατάσταση

- Πολιτική κατάσταση
- Κοινωνικό καθεστώς
- Μορφωτικό επίπεδο
- Ηθικό περιβάλλον

## 1.4 Ανταγωνισμός επιχειρήσεων & logistics

Υπάρχουν πολλοί τρόποι μέσω των οποίων τα προϊόντα ανταγωνίζονται στην αγορά. Ένα δεδομένο προϊόν είναι κάτι το οποίο κανένας δεν μπορεί να μιμηθεί από άποψη τιμής ή ενδεχομένως να προσφέρεται ένα προϊόν που είναι ανώτερο από τεχνική άποψη ενώ η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος έχει επίπτωση στα Logistics το βασικό πλεονέκτημα είναι η διαθεσιμότητα ανάλογου προϊόντος με χαμηλό κόστος, τα Logistics υποστηρίζουν την ανταγωνιστικότητα της αλυσίδας εφοδιασμού μέσω της ικανότητας της ζήτησης του τελικού πελάτη προσφέροντας ότι χρειάζεται με τη μορφή που χρειάζεται, όταν το χρειάζεται και σε ανταγωνιστικό κόστος.

Επομένως το πλεονέκτημα των Logistics εμφανίζεται με τη μορφή κάποιων ανταγωνιστικών παραγόντων όπως η καλύτερη διαθεσιμότητα του προϊόντος στην αγορά και η χαμηλή απαρχαίωση του προϊόντος. Διακρίνουμε τρεις εύκολα μετρήσιμους στόχους για τη δημιουργία πλεονεκτήματος των Logistics , την ποιότητα, το χρόνο και το κόστος. Υπάρχουν τρεις επιπλέον σημαντικοί τρόποι για τη δημιουργία πλεονεκτήματος των Logistics. Έλεγχος της μεταβλητότητας στις διαδικασίες Logistics, αντιμετώπιση της αβεβαιότητας και βιωσιμότητα. Υπάρχουν ευμετάβλητοι και δύσκολα μετρήσιμοι στόχοι όπως η εμπιστοσύνη που αποκτούν οι πελάτες με τον τρόπο με τον οποίο υλοποιείται η λειτουργία Logistics. Στο Σχήμα (1.2) απεικονίζεται η τριμερής σχέση



Σχήμα 1.2 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τα 'Τρία C'

Πηγή: (Ohmae, 1983)

#### 1.4.1 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η αποτελεσματική διοίκηση Logistics και εφοδιαστικής αλυσίδας, ως μέσο εξασφάλισης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αποτελεί την κεντρική ιδέα του παρόντος συγγράμματος. Με άλλα λόγια, με την καλύτερη διοίκηση Logistics και εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να επιτευχθεί μια πλεονεκτική θέση έναντι των ανταγωνιστών από την άποψη της προτίμησης των καταναλωτών (Waters, 2010). Υπάρχει πλήθος παραγόντων επί των οποίων θα μπορούσε να θεμελιωθεί η επιτυχημένη δραστηριοποίηση στην αγορά, αλλά ένα απλό μοντέλο βασίζεται στην τριμερή σχέση μεταξύ Επιχείρησης (Company), Πελατών (Consumers) και Ανταγωνιστών (Competitors) τα «Τρία C» Σύμφωνα με τον Ohmae (1983).

Η πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εντοπίζεται πρωτίστως στην ικανότητα της επιχείρησης να διαφοροποιείται με θετικό τρόπο στα μάτια του καταναλωτή, έναντι του ανταγωνισμού, και δευτερευόντως στην ικανότητά της να λειτουργεί με χαμηλότερο κόστος και συνεπώς με υψηλότερο κέρδος.

Η αναζήτηση ενός βιώσιμου και διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί βασική μέριμνα κάθε επιχειρηματικού στελέχους που κατανοεί τα πραγματικά δεδομένα της αγοράς. Η πεποίθηση ότι, όταν πρόκειται για ποιοτικά προϊόντα, οι πωλήσεις είναι εξασφαλισμένες, φαντάζει

πλέον ξεπερασμένη. Επιπλέον, δεν θα πρέπει να θεωρείται δεδομένο ότι η τυχόν επιτυχημένη δραστηριότητα μιας εταιρείας κατά την παρούσα φάση θα συνεχιστεί απαραίτητως και στο μέλλον.

Ας εξετάσουμε τα θεμέλια της επιτυχίας σε ένα ανταγωνιστικό πλαίσιο. Στα πλέον στοιχειώδη της, η εμπορική επιτυχία πηγάζει είτε από κάποιο πλεονέκτημα κόστους είτε από κάποιο πλεονέκτημα ως προς την αξία ή στην ιδανική περίπτωση και από τα δύο. Είναι όντως τόσο απλό. Ο ανταγωνιστής που παρουσιάζει τη μεγαλύτερη κερδοφορία σε έναν οποιοδήποτε κλάδο τείνει να είναι είτε η επιχείρηση που καταφέρνει να ελαχιστοποιήσει το κόστος παραγωγής είτε η εταιρεία που προσφέρει ένα προϊόν με τη μεγαλύτερη αντιληπτή διαφοροποιημένη αξία.

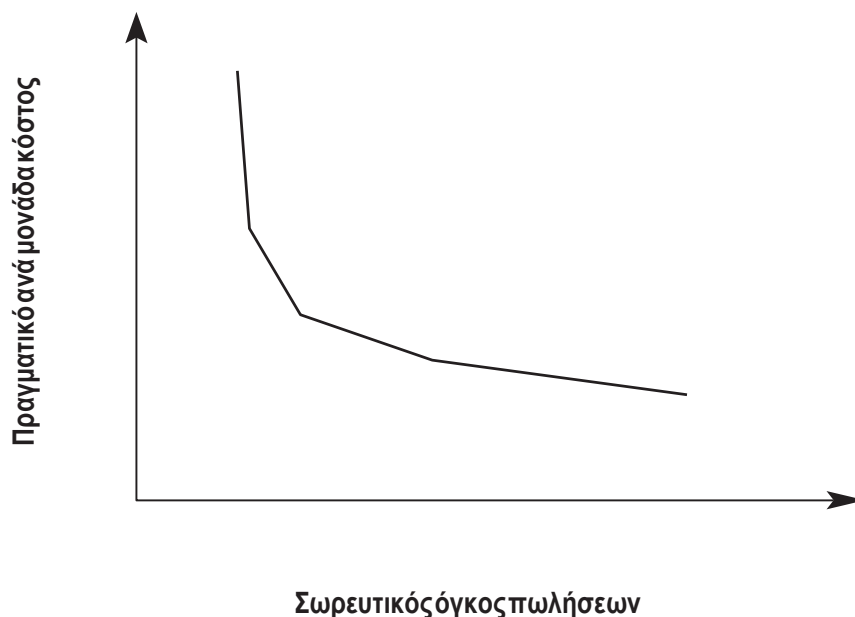
Για να το πούμε πιο απλά, οι επιτυχημένες επιχειρήσεις διαθέτουν είτε πλεονέκτημα κόστους, είτε πλεονέκτημα αξίας ή ακόμα καλύτερα έναν συνδυασμό των δύο. Το πλεονέκτημα κόστους εξασφαλίζει ένα χαμηλότερο προφίλ κόστους και το πλεονέκτημα αξίας μια θετική διαφοροποίηση έναντι των ανταγωνιστικών. Ας εξετάσουμε συνοπτικά αυτές τις δύο στρατηγικές προσεγγίσεις.

#### **1.4.2 Πλεονέκτημα κόστους**

Στους περισσότερους επιχειρηματικούς κλάδους υπάρχει ένας ανταγωνιστής ο οποίος παράγει στο χαμηλότερο κόστος και συνήθως παρουσιάζει και τον μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων για τον εξεταζόμενο κλάδο. Υπάρχουν επαρκείς ενδείξεις που δείχνουν ότι το «μέγεθος έχει σημασία», ως προς το πλεονέκτημα κόστους Martin (2010). Αυτό οφείλεται, εν μέρει, στις οικονομίες κλίμακας, που επιτρέπουν τη διασπορά του σταθερού κόστους σε έναν μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων και συγκεκριμένα στην επίδραση της «καμπύλης εμπειρίας» (Experience Curve).

Η καμπύλη εμπειρίας αποτελεί ένα φαινόμενο που έχει τις ρίζες του στην έννοια της «καμπύλης μάθησης» (Learning Curve). Ερευνητές κατά τον Β' παγκόσμιο πόλεμο διαπίστωσαν ότι ήταν σε θέση να εντοπίσουν και να προβλέψουν τις βελτιώσεις στον ρυθμό παραγωγής των εργατών, καθώς αποκτούσαν μεγαλύτερη εμπειρία αναφορικά με τις διαδικασίες και τις εργασίες που εκτελούσαν. Η συγκεκριμένη προσέγγιση διευρύνθηκε μέσω της μελέτης που πραγματοποίησε ο όμιλος Boston Consulting Group, η οποία κατέδειξε ότι κάθε στοιχείο κόστους (όχι μόνο το κόστος παραγωγής), θα παρουσιάζει μείωση με δεδομένο ρυθμό καθώς θα αυξάνεται ο όγκος πωλήσεων του προϊόντος (Σχήμα 1.3). Για να είμαστε ακριβείς, η σχέση η οποία περιγράφει η καμπύλη εμπειρίας είναι σχέση μεταξύ πραγματικού ανά μονάδα κόστους προϊόντος και σωρευτικού όγκου πωλήσεων. Παραδοσιακά, έχει επικρατήσει η άποψη ότι ο δρόμος για τη μείωση του κόστους είναι η επίτευξη μεγαλύτερου όγκου πωλήσεων και συγκεκριμένα η εξασφάλιση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. Ωστόσο, η αδιάκριτη επιδίωξη εξασφάλισης οικονομιών κλίμακας, μέσω μεγέθυνσης του όγκου πωλήσεων, δεν είναι δεδομένο ότι θα οδηγήσει σε μεγέθυνση της κερδοφορίας. Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, σημαντικό κομμάτι του κόστους ενός προϊόντος δεν εξαρτάται από το στενό πλαίσιο της επιχείρησης, αλλά από το ευρύτερο περιβάλλον της εφοδιαστικής αλυσίδας. Συνεπώς, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι μέσω της βελτίωσης στη διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας και τα Logistics, είναι δυνατή η αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας και

κατά συνέπεια η μείωση του ανά μονάδα κόστους.



Σχήμα 1.3 Καμπύλη Εμπειρίας

### 1.4.3 Πλεονέκτημα αξίας

Ένα από τα βασικά αξιώματα του μάρκετινγκ είναι ότι « οι πελάτες δεν αγοράζουν προϊόντα, αγοράζουν οφέλη ». Για να το θέσουμε διαφορετικά, το προϊόν δεν αγοράζεται για τη φυσική του υπόσταση, αλλά για τα οφέλη που υπόσχεται να « προσδώσει ». Τα οφέλη αυτά μπορεί να είναι άυλα, δηλαδή να μη συνδέονται με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος, αλλά με ζητήματα όπως η εικόνα ή η εξυπηρέτηση. Θα μπορούσαν όμως να αφορούν και μία λειτουργική πτυχή του προσφερόμενου προϊόντος, σύμφωνα με την οποία φαίνεται να υπερτερεί έναντι των ανταγωνιστικών προϊόντων.

Στην περίπτωση που το προϊόν το οποίο προσφέρουμε δεν μπορεί να διακριθεί με κάποιο τρόπο από εκείνο των ανταγωνιστών μας, τότε είναι πιθανό να αντιμετωπιστεί από την αγορά ως « εμπόρευμα » (Commodity) και οι πωλήσεις να καταλήγουν στον προμηθευτή με τη χαμηλότερη τιμή. Από αυτό ακριβώς το σημείο πηγάζει η σπουδαιότητα της προσπάθειας να προσθέσουμε επιπλέον αξία στην προσφορά μας, προκειμένου να καταφέρουμε να τη διαφοροποιήσουμε από αυτή των ανταγωνιστών μας. Ποια είναι τα μέσα με τα οποία θα μπορούσε να επιτευχθεί μια τέτοια διαφοροποίηση της αξίας; Ουσιαστικά, η ανάπτυξη μιας στρατηγικής βασισμένης στις προστιθέμενες αξίες θα απαιτούσε, κανονικά, μια περισσότερο κατά τμήματα προσέγγιση της αγοράς. Όταν μια επιχείρηση εξετάζει προσεκτικά τις αγορές, διαπιστώνει συχνά την ύπαρξη διακεκριμένων « τμημάτων αξίας » (value segments). Με άλλα λόγια, διαφορετικές ομάδες πελατών μέσα στη συνολική αγορά αποδίδουν διαφορετική σημασία σε διαφορετικά οφέλη. Η σπουδαιότητα αυτής της τμηματοποίησης του οφέλους βρίσκεται στο γεγονός ότι, συχνά υπάρχουν σημαντικές ευκαιρίες για τη δημιουργία διαφοροποιημένων ελκυστικών προτάσεων για συγκεκριμένα τμήματα.

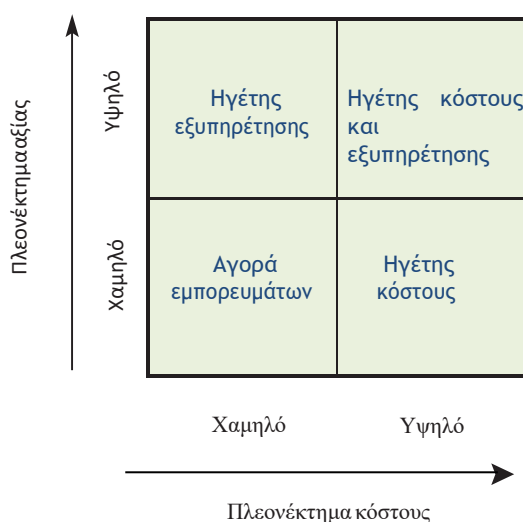
Ας εξετάσουμε για παράδειγμα την αυτοκινητοβιομηχανία. Ένα μοντέλο όπως το Ford Mondeo δεν κατατάσσεται απλώς δίπλα στα άλλα ευρωπαϊκά αυτοκίνητα αναλόγως την τιμή του, αλλά διατίθεται και σε μια σειρά ειδικών εκδόσεων που απευθύνονται σε καθορισμένα τμήματα της

αγοράς. Έτσι, βρίσκουμε τη βασική έκδοση, με δύο πόρτες και μικρό κινητήρα, στο ένα άκρο του φάσματος, και την υψηλών επιδόσεων έκδοση, με τέσσερις πόρτες, στο άλλο άκρο. Και ανάμεσα στα δύο αυτά άκρα, προσφέρεται μια μεγάλη σειρά εκδόσεων, καθεμία από τις οποίες επιδιώκει να ικανοποιήσει τις ανάγκες εντελώς διαφορετικών τμημάτων της αγοράς. Η προσθήκη αξίας μέσω της διαφοροποίησης είναι ένα πανίσχυρο μέσο επίτευξης ενός διατηρήσιμου πλεονεκτήματος στην αγορά.

Εξίσου ισχυρή, ως μέσο προσθήκης αξίας, είναι η εξυπηρέτηση. Οι αγορές γίνονται συνεχώς περισσότερο ευαίσθητες ως προς το κομμάτι της εξυπηρέτησης και αυτό, φυσικά, θέτει προκλήσεις για τη διοίκηση Logistics. Σε πολλές αγορές είναι έκδηλη μια τάση μείωσης της δύναμης του «εμπορικού σήματος» (brand), με αποτέλεσμα να οδηγούμαστε σε μια «αγορά εμπορευμάτων» (commodity Market). Πολύ απλά, αυτό σημαίνει ότι γίνεται όλο και πιο δύσκολο για μια επιχείρηση να ανταγωνίζεται αποκλειστικά στη βάση του εμπορικού σήματός της ή της εικόνας της. Επιπρόσθετα, παρατηρείται μια αυξανόμενη τάση τεχνολογικής σύγκλισης μέσα σε κατηγορίες προϊόντων, πράγμα που σημαίνει ότι, συχνά, δεν είναι πλέον δυνατόν να αναπτυχθεί αποτελεσματικός ανταγωνισμός στη βάση των διαφορών μεταξύ προϊόντων. Από εδώ ακριβώς πηγάζει η ανάγκη διαφοροποίησης όχι διαμέσου της τεχνολογίας, αλλά μέσω της αξιοποίησης εναλλακτικών μέσων. Πολλές επιχειρήσεις έχουν ανταποκριθεί στο αίτημα αυτό εστιάζοντας στην εξυπηρέτηση ως μέσο για την απόκτηση ανταγωνιστικού προβαδίσματος. Η εξυπηρέτηση, στο πλαίσιο αυτό, αναφέρεται στη διαδικασία ανάπτυξης σχέσεων με τους πελάτες, μέσα από τη διάθεση μιας βελτιωμένης προσφοράς. Η βελτίωση αυτή μπορεί να αφορά τις υπηρεσίες παράδοσης, τις υπηρεσίες εξυπηρέτησης μετά την πώληση, τη χρηματοοικονομική συνολική προσφορά, την τεχνική υποστήριξη.

#### 1.4.4 Αναζητώντας μια στρατηγική θέση:

Στην πράξη, διαπιστώνουμε ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις επιδιώκουν συχνά να εξασφαλίσουν μια θέση, η οποία να βασίζεται τόσο στο πλεονέκτημα κόστους όσο και στο πλεονέκτημα αξίας. Ένας χρήσιμος τρόπος για να εξετάσουμε τις διαθέσιμες επιλογές



Πηγή: (Martin, 2010)

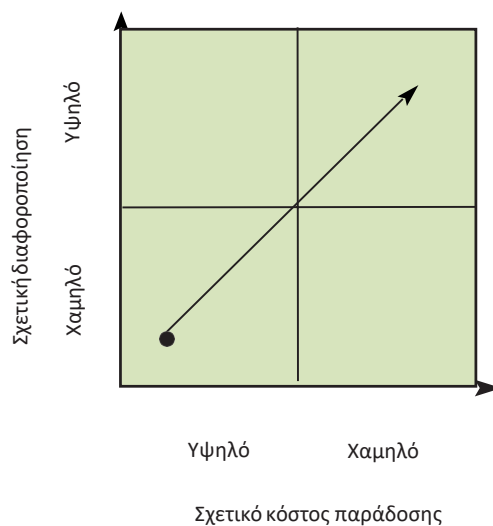


#### Σχήμα 1.4 Logistics και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

είναι να τις παρουσιάσουμε υπό τη μορφή ενός απλού πίνακα (Σχήμα 1.4). Ας εξετάσουμε μεμονωμένα κάθε μία από τις επιλογές αυτές.

Για τις επιχειρήσεις που βρίσκονται στην κάτω αριστερή γωνία του πίνακα, τα πράγματα δεν είναι καθόλου βολικά. Τα προϊόντα τους δεν διακρίνονται από εκείνα που προσφέρουν οι ανταγωνιστές τους και δεν έχουν πλεονέκτημα κόστους. Πρόκειται για τυπικές καταστάσεις αγοράς εμπορευμάτων και η επιλογή τους είναι είτε να κινηθούν προς τα δεξιά στον πίνακα, δηλαδή προς την ηγεσία κόστους, είτε προς τα πάνω, δηλαδή προς την ηγεσία εξυπηρέτησης. Συχνά ο δρόμος προς την ηγεσία κόστους απλώς δεν είναι ανοιχτός. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα σε μια ώριμη αγορά, όπου είναι δύσκολο να επιτύχει κανείς σημαντικά οφέλη σε μερίδιο αγοράς. Η νέα τεχνολογία παρέχει δυνατότητες για τη μείωση του κόστους, αλλά σε τέτοιες καταστάσεις η ίδια τεχνολογία είναι συχνά διαθέσιμη και στους ανταγωνιστές.

Οι στρατηγικές ηγεσίας κόστους βασίζονταν παραδοσιακά στις οικονομίες κλίμακας, που επιτυγχάνονται μέσα από τον όγκο των πωλήσεων. Αυτός είναι ο λόγος που το μερίδιο αγοράς θεωρείται τόσο σημαντικό σε πολλούς κλάδους. Ωστόσο, εάν πρόκειται η ηγεσία κόστους να βασιστεί στον όγκο πωλήσεων, αυτός είναι σκόπιμο να εξασφαλιστεί κατά τα αρχικά στάδια του κύκλου ζωής της αγοράς. Η έννοια της «καμπύλης εμπειρίας», την οποία περιγράψαμε εν συντομία παραπάνω, απεικονίζει την αξία της έγκαιρης εξασφάλισης του μεριδίου αγοράς όσο μεγαλύτερο είναι το μερίδιο σε σύγκριση με εκείνο των ανταγωνιστών, τόσο χαμηλότερο θα είναι το κόστος. Το πλεονέκτημα κόστους μπορεί να αξιοποιηθεί στρατηγικά από μια επιχείρηση, προκειμένου να αναδειχθεί σε ηγέτη τιμής, γεγονός το οποίο ενδέχεται, υπό τις κατάλληλες συνθήκες, να καταστήσει αδύνατη την επιβίωση των ανταγωνιστών υψηλότερου κόστους. Εναλλακτικά, μπορεί η τιμή να διατηρηθεί στο ίδιο επίπεδο, με αποτέλεσμα να εξασφαλιστούν κέρδη υψηλότερα από τον μέσο όρο, τα οποία θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την περαιτέρω βελτίωση της θέσης του προϊόντος στην αγορά.

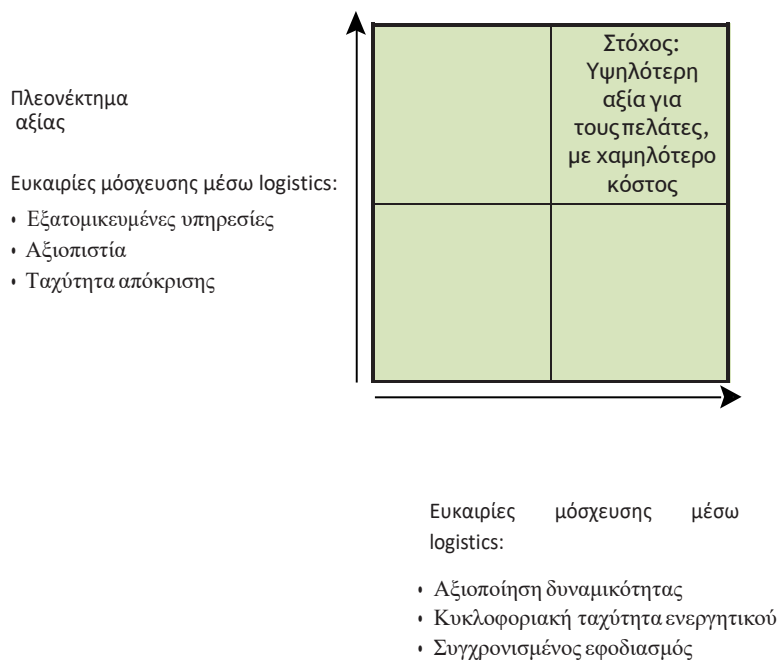


### Σχήμα 1.5 Η πρόκληση των Logistics και της διοίκησης εφοδιαστικής αλυσίδας

Ωστόσο, μια ολοένα και ισχυρότερη τάση για την εξασφάλιση πλεονεκτήματος κόστους προκύπτει όχι κατ' ανάγκη μέσω του όγκου των πωλήσεων και των οικονομιών κλίμακας, αλλά μέσω των Logistics και της διοίκησης εφοδιαστικής αλυσίδας. Σε πολλές βιομηχανίες το κόστος των Logistics αντιπροσωπεύει ένα τόσο σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους, ώστε είναι δυνατή η αισθητή μείωσή του μέσα από τον ριζικό ανασχεδιασμό των Logistics. Σε επόμενη ενότητα θα αναφερθούμε στον τρόπο με τον οποίο μπορεί να επιτευχθεί αυτό. Ο άλλος τρόπος διαφυγής από το τεταρτημόριο της «αγοράς εμπορευμάτων» είναι να επιδιωχθεί μια στρατηγική διαφοροποίησης μέσα από την υπεροχή στην εξυπηρέτηση.

Αναφέραμε ήδη ότι οι αγορές έχουν γίνει περισσότερο «ευαίσθητες» ως προς την εξυπηρέτηση. Οι πελάτες όλων των βιομηχανικών κλάδων επιζητούν υψηλότερο βαθμό απόκρισης και αξιοπιστίας από τους προμηθευτές: μειωμένους χρόνους εκτέλεσης παραγγελιών, παράδοση την κατάλληλη στιγμή (just in time) και υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, που τους επιτρέπουν να εξυπηρετήσουν αποτελεσματικότερα τους πελάτες τους.

Ένα πράγμα είναι βέβαιο: δεν υπάρχει συμβιβασμός μεταξύ ηγεσίας κόστους και υπεροχής στην εξυπηρέτηση. Πράγματι, η πρόκληση την οποία αντιμετωπίζει ο τομέας της διοίκησης είναι να προσδιορίσει τις κατάλληλες στρατηγικές Logistics και διοίκησης εφοδιαστικής αλυσίδας, προκειμένου να οδηγήσει την επιχείρηση στην επάνω δεξιά γωνία του πίνακα. Η προσφορά των επιχειρήσεων που καταλαμβάνουν αυτή τη θέση διαφοροποιείται ως προς την αξία που προσδίδουν, ενώ παράλληλα είναι ανταγωνιστικές ως προς το κόστος. Βρίσκονται ξεκάθαρα σε θέση ισχύος, καθώς έχουν καταλάβει μια στρατηγική θέση όπου είναι εξαιρετικά δύσκολο να δεχθούν πίεση από τους ανταγωνιστές τους. Στο Σχήμα 1.5 απεικονίζεται η πρόκληση αυτή: η αναζήτηση



Πηγή: (Martin, 2010)

Σχήμα 1.6 Εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

στρατηγικών που θα οδηγήσουν την επιχείρηση μακριά από τη γωνία της αγοράς εμπορευμάτων προς μια θέση ισχύος, με βάση τη διαφοροποίηση και το πλεονέκτημα κόστους. Τα Logistics μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να αποκτήσει τόσο πλεονέκτημα κόστους, όσο και πλεονέκτημα αξίας. Όπως παρατηρούμε στο Σχήμα 1.6, για την περίπτωση του πλεονεκτήματος κόστους υπάρχουν τρόποι που καθιστούν δυνατή την ενίσχυση της παραγωγικότητας, διαμέσου των Logistics και της διοίκησης εφοδιαστικής αλυσίδας.

Μολονότι αυτές οι δυνατότητες θα εξεταστούν εκτενέστερα σε προσεχείς ενότητες, προς το παρόν αρκεί να αναφέρουμε ότι οι ευκαιρίες για καλύτερη αξιοποίηση της δυναμικότητας παραγωγής, για μείωση των αποθεμάτων και για συντονισμένη λειτουργία με τους προμηθευτές σε επίπεδο σχεδιασμού, είναι σημαντικές. Αλλά δεν πρέπει να υποτιμηθούν και οι προοπτικές εξασφάλισης πλεονεκτήματος αξίας στην αγορά, μέσω του υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών. Όπως θα διαπιστώσουμε και στη συνέχεια, ο τρόπος με τον οποίο εξυπηρετούμε τους πελάτες έχει εξελιχθεί σε ζωτικό μέσο διαφοροποίησης.

**Συνοψίζοντας λοιπόν,** ηγετική θέση στις αγορές του μέλλοντος θα εξασφαλίσουν οι επιχειρήσεις εκείνες που θα έχουν αναζητήσει και κατακτήσει τις δίδυμες κορυφές της αριστείας:

- την ηγεσία κόστους και
- την ηγεσία εξυπηρέτησης.

Η θεμελιώδης φιλοσοφία, πάνω στην οποία στηρίζεται η έννοια των Logistics και της διοίκησης εφοδιαστικής αλυσίδας, είναι εκείνη του σχεδιασμού και συντονισμού της ροής υλικών από την πηγή προς τον χρήστη ως ολοκληρωμένου συστήματος και όχι, όπως συχνά συνέβαινε κατά το παρελθόν, ως σειράς ανεξάρτητων δραστηριοτήτων.

Έτσι, στο πλαίσιο της προσέγγισης αυτής, σκοπός είναι η σύνδεση της αγοράς, του δικτύου διανομής, της μεταποιητικής διαδικασίας και των προμηθειών με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται ένα υψηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών, με χαμηλότερο κόστος. Με άλλα λόγια, σκοπός είναι να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο μέσω της μείωσης στο κόστος, όσο και μέσω της αναβάθμισης στην εξυπηρέτηση.

## **1.5 Διαχείριση ποιότητας στις λειτουργίες Logistics**

Με τον όρο ποιότητα για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο των Logistics εννοούμε την εφαρμογή των προδιαγραφών από την οποία προκύπτει καταλληλότητα για χρήση αξιοπιστία και χρηστικότητα για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ενώ οι επιχειρήσεις που την υιοθετούν επιτυγχάνουν μειωμένο κόστος παραγωγής και εδραίωση στην αγορά μέσω ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που αποκτούν.

Η σημασία της ποιότητας έγινε πιο σπουδαία μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο όπου είχαμε ανάπτυξη στην βιομηχανία Έτσι από την απλή επιθεώρηση ποιότητας περάσαμε στον Έλεγχο και μετά στη Διασφάλιση της Ποιότητας για να φτάσουμε να εφαρμόζουμε σήμερα προγράμματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) που περιλαμβάνει τις λειτουργίες των συγχρόνων επιχειρήσεων. Για την ποιότητα αναφέρθηκαν γνωστοί θεωρητικοί όπως είναι ο Edwards Demingπου θεωρείται και ο πατέρας της ΔΟΠ άλλοι όπως Kaoru Ishikawa ο Philip Crosby έχουν διατυπώσει σημαντικές θέσεις για την ποιότητα δίνοντας στις επιχειρήσεις ανά τον κόσμο το ερέθισμα να υιοθετήσουν τις απόψεις τους.

Αρχικά στην Ιαπωνία και έπειτα στην Αμερική την Ευρώπη τον Καναδά καθιερώθηκαν ειδικά βραβεία για τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν προγράμματα ποιότητας και πληρούν αυστηρές προδιαγραφές. Οι ελληνικές επιχειρήσεις βραβεύονται με το Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας. Για τη διασφάλιση της ποιότητας έχουν σχεδιαστεί και εφαρμόζονται τα διεθνή πρότυπα ποιότητας τα πιο διαδεδομένα είναι τα Πρότυπα Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης (ISO) που καλύπτουν επιχειρήσεις από όλους τους κλάδους τα πιο διαδεδομένα πρότυπα είναι το ISO της σειράς 9000 καθώς και άλλα πρότυπα περιβαλλοντικής διαχείρισης και ασφάλειας των προϊόντων. Τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας είναι η οργανωτική και διαδικαστική μέθοδος που μέσα από τη διοικητική μέριμνα θα επιτρέψει αρχικά και θα επιβάλει στη συνέχεια την άρτια λειτουργία των Logistics . Τα Logistics είναι μέρος ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας σε

συγκεκριμένους τομείς όπως αποθέματα, αποθήκες, προμήθειες, διανομή και συντήρηση.

Ακόμα άμεση σχέση υπάρχει μεταξύ ποιότητας και πληροφορικής τεχνολογίας κάθε επιτυχημένη επιχείρηση χρησιμοποιεί κάποιο είδος πληροφοριακού συστήματος επιτυγχάνοντας καλύτερη εξυπηρέτηση και μειωμένο κόστος επιβεβαιώνοντας δυο από τους σημαντικούς στόχους της ποιότητας.

## **1.6 Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή συστήματος Logistics**

Η όξυνση του ανταγωνισμού σε συνδυασμό με την αυξανόμενη πολυπλοκότητα μιας ταχέως παγκοσμιοποιούμενης εφοδιαστικής αλυσίδας επιτείνουν τη ανάγκη των επιχειρήσεων για εφαρμογή ευέλικτων λύσεων logistics με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μέσω αφενός της μείωσης του κόστους των Logistics και αφετέρου του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών τους.

Η εφαρμογή εξειδικευμένων πληροφοριακών συστημάτων Logistics τα οποία καλύπτουν το σύνολο της εφοδιαστικής αλυσίδας (διανομή αποθήκευση, αποθέματα παραγωγή ποιότητα, κτλ.) τα οποία φροντίζουμε να είναι τελευταίας τεχνολογίας και υψηλού βαθμού προσαρμοστικότητας. επιτρέποντας την επιχείρηση να υλοποιεί τις επενδύσεις σταδιακά ανάλογα με την εξέλιξη των αναγκών της. Βοηθώντας για άμεσα αποτελέσματα και ταχύτητα στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους.

**Με την εφαρμογή συστήματος Logistics, εκτός από τη εξοικονόμηση κόστους, έχουμε τα εξής πλεονεκτήματα:**

- Κεντρική παρακολούθηση όλων των υλικών από πρώτες ύλες μέχρι τελικό προϊόν.
- Κεντρική παρακολούθηση των στοιχείων διαχείρισης – αποθήκευσης και διακίνησης υλικών που επιβαρύνουν σε μεγάλο βαθμό το τελικό κόστος οπουδήποτε προϊόντος.
- Κεντρική λήψη αποφάσεων σε θέματα που σχετίζονται άμεσα με τον πελάτη, όπως ο χρόνος παράδοσης, ποιότητα παραδιδόμενου προϊόντος, ανταπόκριση σε έκτακτες συνθήκες κ.λπ.
- Ποιοτικός έλεγχος.

Στο χώρο της αποθήκης, η οποία μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα των προϊόντων είναι ο κρίκος

με το μεγαλύτερο κόστος, σύμφωνα με τον (Τσιότρας, 1999), **Η εφαρμογή των Logistics πετυχαίνει τους εξής στόχους:**

- Μέγιστη χρήση και αξιοποίηση της εργασίας
- Αποτελεσματική αξιοποίηση της εργασίας
- Ορθή επιλογή και αξιοποίηση του εξοπλισμού
- Αποτελεσματική μετακίνηση – διακίνηση των προϊόντων
- Ασφάλεια
- Καθαριότητα επικοινωνία

**Άλλα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή των συστημάτων Logistics παρατηρούμαι:**

- Στα συνολικά μεγέθη της επιχείρησης, όπως είναι τα κέρδη το εισόδημα, οι ρυθμοί ανάπτυξης, η φήμη κ.τ.λ.
- Στην αγορά, όπως είναι η κατάκτηση συγκεκριμένου μεριδίου αγοράς, η δημιουργία εμποδίων εισόδου ανταγωνιστών κ.τ.λ.
- Στην παραγωγή, όπως είναι η παραγωγικότητα εργασίας, η ποιότητα των προϊόντων κ.τ.λ.
- Στους ανθρώπους, όπως είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων.
- Στις καινοτομίες που αφορούν την ανάπτυξη νέων μεθόδων και τεχνικών παραγωγής και διανομής, νέων διοικητικών συστημάτων με σκοπό την ανάπτυξη και προσαρμογή της επιχείρησης στις εξελίξεις του περιβάλλοντος.
- Επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών (custom service) με το ελάχιστο δυνατό κόστος

Ως εξυπηρέτηση πελατών θεωρείται η σταθερή πρόνοια για παροχή ωφέλειας στο σωστό χρόνο και τόπο. Ας μην ξεχνάμε ότι το να υπάρχει το σωστό υλικό, στη σωστή ποσότητα, στη σωστή ποιότητα, στο σωστό τόπο και χρόνο κάθε φορά είναι Logistics. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες έχουν αξία, όταν ο πελάτης τα έχει στα χέρια του και όταν τα χρειάζεται. Ουσιαστικά αυτό είναι το πλεονέκτημα που αποκτά η επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών προσφέροντας ένα συνολικό πακέτο προσφοράς (προϊόν + σύνολο εξυπηρέτησης). Η υπεροχή αυτή μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσα από ολοκληρωμένη στρατηγική για τα Logistics.

Όταν η εξυπηρέτηση πελατών συνδυαστεί με το χαμηλό κόστος τότε η επιχείρηση έχει πετύχει το στόχο της. Γίνεται αντιληπτό ότι «κόστος» δεν συνεπάγεται μόνο την καταβολή ενός ποσού (δαπάνη) με αντάλλαγμα την απόκτηση αγαθών, αλλά ως κόστος μπορεί να θεωρηθεί και η

άσκοπη διατήρηση μεγάλης ποσότητας αποθέματος, όπως το κόστος διακίνησης πληροφοριών ή κόστος εργασίας κ.τ.λ.

Για αυτό το σκοπό έχουν δημιουργηθεί νέα πληροφοριακά συστήματα: Just in time (JIT), MRP.

➤ Έλεγχος ποιότητας:

Ο πελάτης στη σημερινή αγορά είναι πολύ πιο απαιτητικός τόσο όσον αφορά την διατήρηση της ποιότητας του προϊόντος (Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9000) όσο και μιας αποδεκτής γενικής ποιότητας των υπηρεσιών Logistics αυτού του ίδιου του συστήματος.

➤ Απόκριση ( responsiveness ):

Σε μια γρήγορη μεταβαλλόμενη αγορά η άμεση ανταπόκριση της επιχείρησης απέναντι στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών της αποτελεί πλεονέκτημα και δείγμα καλής στρατηγικής των Logistics και της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

➤ Σημαντικό είναι να κρατηθεί η ισορροπία του ελάχιστου αποθέματος ώστε να μην επιβαρύνει την επιχείρηση με επιπλέον κόστος

➤ Ασφάλεια:

Με τον όρο αυτό εννοούμε τη συνέπεια του συστήματος logistics στις μεταφορές, τη γνωστοποίηση στους πελάτες για το που βρίσκεται το προϊόν που έχουν παραγγείλει στις σωστές ποσότητες χωρίς φθορές. Μείωση και διαχείριση κινδύνων στην εφοδιαστική αλυσίδα και ελαχιστοποίηση αποκλίσεων από τους επιλεγμένους στόχους:

Οι συνεχείς αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον δημιουργούν ένα κλίμα αβεβαιότητας που σχετίζεται με τη μελλοντική ζήτηση των προϊόντων. Τα logistics είναι ικανά να αντιμετωπίζουν το αβέβαιο αυτό περιβάλλον με την κατάλληλη στρατηγική τους επερχόμενους κινδύνους είτε αυτοί είναι εξωτερικοί (πυρκαγιές, άρρωστοι εργάτες) είτε εσωτερικοί (πελάτες ακυρώνουν την παραγγελιά τους, τα υλικά δεν φτάνουν στην ώρα τους). Οι επιχειρήσεις χρειάζεται να αναπτύξουν κατάλληλες στρατηγικές ώστε να μπορούν να μειώσουν τον κίνδυνο και να τον διαχειριστούν

**Επιγραμματικά τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής των logistics όσο αφορά τους αποστολείς και παραλήπτες είναι ότι :**

- Μειώνουν τις διαδικαστικές δαπάνες για την τροφοδοσία, διεκπεραίωση και τον έλεγχο της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Χρειάζονται για τις εργασίες αυτές μελλοντικά λιγότερο προσωπικό
- Επιτρέπουν στους πελάτες τους να βλέπουν ανά πάσα στιγμή μόνοι τους την κατάσταση

της παραγγελίας τους.

- Αυξάνουν την ποιότητα διαδικασιών μέσω αυτοματοποίησης των έως τότε "χειροκίνητων" διαδικασιών στην εφοδιαστική αλυσίδα.
- μειώνουν τις μεταφορικές δαπάνες μέσω μεγαλύτερης συγκρισιμότητας σε μια αδιαφανή αγορά Logistics.
- έχουν μόνο μία πύλη για την επικοινωνία με άλλες εταιρείες Logistics.
- συνεργάζονται στον προγραμματισμό με τους πελάτες και τους προμηθευτές τους.

## 1.7 Προκλήσεις για τη ανάπτυξη των Logistics

Οι προκλήσεις είναι αρκετές και έχουν βαρύνουσα σημασία για την προοπτική ανάπτυξη των Logistics στην Ελλάδα κάποιες από αυτές είναι:

- Η τελειοποίηση των οδικών υποδομών
- Η οικονομική πρόοδος των γειτονικών χωρών
- Η εξέλιξη και θωράκιση του νομικού πλαισίου με τη θεσμοθέτηση της λειτουργίας των εμπορευματικών κέντρων.
- Η συστηματική και αυστηρή επιχορήγηση μέσω του αναπτυξιακού νόμου
- Η σταδιακή παραδοχή της σπουδαιότητας των υπηρεσιών των Logistics για τη χώρα
- Η συνεχής εφαρμογή νέων τεχνολογιών και επαρκής εκπαίδευση των στελεχών των εταιριών.

Η πορεία των Logistics στην Ελλάδα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ενσωμάτωση της έννοιας στο χώρο της εκπαίδευσης και ιδιαίτερα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση με συνέπεια την αύξηση των ανθρώπων που έχουν την αναγκαία παιδεία και είναι ικανοί να κατανοήσουν αλλά και να εφαρμόζουν ποιοτικά προγράμματα που καλύπτουν όλα τα επίπεδα των Logistics. Αποτέλεσμα της κατάλληλης παιδείας είναι η δημιουργία επιχειρηματιών στο χώρο των εφοδιαστικών αλυσίδων που χαράζουν μακροπρόθεσμες στρατηγικές εστιασμένες στα οφέλη των ολοκληρωμένων εφαρμογών των Logistics (Rothschild, 2010).

**Παράλληλα υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που συντέλεσαν στην πρόοδο και διάδοση των υπηρεσιών των Logistics σύμφωνα με τον (Μικρόπουλος, 2013):**



- Η είσοδος μεγάλων πολυεθνικών εταιριών Logistics στην Ελλάδα που έφεραν το know-how και τον εκσυγχρονισμό του τομέα
- Το γιγάντεμα των ελληνικών εταιριών οι οποίες αναγκάστηκαν να εφαρμόσουν σύγχρονες αρχές Logistics
- Η ανάπτυξη και εξάπλωση του outsourcing
- Η παρουσία και δραστηριοποίηση επιχειρήσεων μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα με επιδίωξη την άνθιση και μετάδοση της έννοιας Logistics και των επιχειρηματικών της εφαρμογών

Παρόλα αυτά το νομικό πλαίσιο χρειάζεται εκσυγχρονισμό και αποτελεί καθήκον του κράτους να το πράξει. Το κράτος καλείται να στηρίξει την προσπάθεια ανάδειξης της χώρας σε διαμετακομιστικό γεωγραφικό κόμβο και να αντιμετωπίσει τις δραστηριότητες Logistics σε εθνική υπόθεση καθώς είναι ένας τομέας αναγκαίο ραγδαία εξελισσόμενος και υποσχόμενος σημαντική κερδοφορία (tonima.gr).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο :

### Εφοδιαστική Αλυσίδα

#### 2.1 Τα μέλη μιας εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η εφοδιαστική αλυσίδα είναι ειδικότερα ένα σύνολο επιχειρήσεων, ατόμων και υπηρεσιών μέσω συνεχών και αμφίδρομων διασυνδέσεων που μεσολαβούν, ως την παραλαβή του προϊόντος από τον τελικό πελάτη του παραγωγού. Τα δίκτυα αυτά έχουν ένα αυθαίρετο αριθμό επιχειρήσεων – κόμβους μέσα από τους οποίους «ταξιδεύει» το προϊόν. Μια επιχείρηση μπορεί να ανήκει σε πολλά παρόμοια δίκτυα με διαφορετικούς ή ίδιους ρόλους σε καθένα από αυτά. Για παράδειγμα μια επιχείρηση μπορεί να είναι ο πελάτης σε μια αλυσίδα εφοδιασμού, ο προμηθευτής σε μια δεύτερη και συνεργάτης σε μία τρίτη. Πέρα από το σύνθημα ζεύγος ( παραγωγός –καταναλωτής) παρεμβάλλεται ένας ή και περισσότεροι ενδιάμεσοι κρίκοι στην εφοδιαστική αλυσίδα ενός προϊόντος.

**Υπάρχουν διάφοροι μεσάζοντες σύμφωνα με (Αρχές Μάρκετινγκ 2007-2013) όπως:**

Αντιπρόσωποι: Προσφέρουν μια άμεση βοήθεια για τη δημιουργία εμπορικών συναλλαγών χωρίς όμως να αποκτούν την κυριότητα των αγαθών. Ο κίνδυνος που αναλαμβάνει ένας αντιπρόσωπος είναι μικρότερος από κείνου του εμπόρου, μιας και ο πρώτος ενεργεί για λογαριασμό άλλων και δεν υπάρχει φόβος για κινδύνους αστάθειας μεταβολής τιμής και ζήτησης προϊόντων της επιχείρησης που αντιπροσωπεύει.

Έμποροι: Αγοράζουν απευθείας τα προϊόντα από την επιχείρηση και αποκτούν την κυριότητα τους. Έχουν δικαίωμα να πουλήσουν τα προϊόντα στον τελικό καταναλωτή. Επίσης αναλαμβάνουν και τον κίνδυνο της αβεβαιότητας για μια κερδοφόρα διάθεση των εμπορευμάτων.

Ειδικός συνεργάτης: Διαφοροποιούνται από τον αντιπρόσωπο μιας και αυτοί απευθύνονται σε συγκεκριμένους καταναλωτές και συνήθως σε μικρά σημεία πώλησης διακινώντας συγκεκριμένα προϊόντα.

Αντιπρόσωπος Ποσοστών (Commission Agent): Αυτός με τη βοήθεια δειγμάτων, καταλόγων κ.λπ. πουλά τα προϊόντα μιας εταιρίας έναντι ορισμένου ποσοστού επί των πωλήσεων. Ο αντιπρόσωπος αυτός δεν αγοράζει, ούτε έχει κυριότητα των προϊόντων. Απλά βρίσκει τους πελάτες και στέλνει στην εταιρεία την παραγγελία τους, η οποία στη συνέχεια στέλνει τα προϊόντα κατευθείαν στους πελάτες.Υπάρχουν μεσάζοντες, αντιπρόσωποι και έμποροι που

λειτουργούν είτε στην εγχώρια αγορά ή χώρα προέλευσης, είτε στις διεθνείς αγορές που στοχεύει η επιχείρηση.

Τους μεσάζοντες τους διαχωρίζουμε και σε :

Χονδρέμπορος: Είναι ένας μεσάζων ο οποίος προμηθεύεται τα προϊόντα κατευθείαν από τον παραγωγό ή τον αντιπρόσωπο και τα μεταπουλά στον λιανέμπορο. Ο ίδιος δεν έχει δικαίωμα να πουλήσει τα προϊόντα του στον τελικό καταναλωτή Λιανέμπορος: Προμηθεύεται τα προϊόντα από τους χονδρέμπορους και τα μεταπωλεί στους τελικούς καταναλωτές . Υπάρχουν και άλλες διαφορές όπως σε ζητήματα φορολογίας , οι όροι πωλήσεων και η μέθοδος διεξαγωγής του μάρκετινγκ.



Εικόνα 4. Γραφική απεικόνιση των μελών μιας Εφοδιαστικής αλυσίδας.

Πηγή (Αρχές Μάρκετινγκ 2007-2013)

## 2.2 Διαφορά μεταξύ Logistics και Εφοδιαστικής αλυσίδας

Υπάρχει μία σύγχυση σχετικά με το περιεχόμενο και τη σχέση μεταξύ των εννοιών supply chain (management) και logistics. Αυτό οφείλεται στην οπτική γωνία και τα ενδιαφέροντα των εμπλεκόμενων.

Μερικοί θεωρούν ότι ο όρος supply chain αποτελεί συνώνυμο του όρου Logistics. Οι (Levi Simchi, D. Kaminsky Ph. και Simchi-Levi, 2003) δεν διακρίνουν καμία διαφορά μεταξύ των logistics και supply chain management. Άλλοι, όπως το (CLM) και οι Alan Rushton, John Oxley

and Phil Croucher (Rushton, 2000) θεωρούν ότι τα logistics αποτελούν τμήμα (υποσύνολο) των διαδικασιών σε μια εφοδιαστική αλυσίδα.

### **Πως όμως μπορούμε να διακρίνουμε τα Logistics από την Εφοδιαστική αλυσίδα;**

Logistics: Τα Logistics αποτελούν κατεύθυνση και οργανωτικό πλαίσιο από το οποίο προκύπτει το σχέδιο ροής των προϊόντων και των πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση. Η εφαρμογή των Logistics επιδιώκει να συντονίσει όλες τις προσπάθειες που γίνονται σε κάθε κρίκο της αλυσίδας εφοδιασμού, έτσι ώστε η επιδιωκόμενη αύξηση της αξίας σε μία φάση να μην προκαλεί μείωση της πρότυπης αξίας σε προηγούμενη ή επόμενη φάση. Αποτελεί τμήμα της όλης διαδικασίας μιας εφοδιαστικής αλυσίδας και ενδιαφέρεται για την βελτιστοποίηση των ροών μέσα στην επιχείρηση έχοντας ως κύριο στόχο να φτάσει το προϊόν στον τελικό καταναλωτή.

Εφοδιαστική αλυσίδα (supply chain): Είναι μια έννοια ευρύτερη από τα Logistics. Η Εφοδιαστική Αλυσίδα αναφέρεται στο σχεδιασμό και τη διαχείριση όλων των σταδίων που σχετίζονται με τις διαδικασίες προμήθειας, την παραγωγή-μεταποίηση και όλες τις δραστηριότητες της διανομής για να φτάσει το προϊόν στον τελικό καταναλωτή. Επίσης συντονίζει όλους του εταίρους ενός καναλιού εφοδιασμού (προμηθευτές, μεσάζοντες, πελάτες κτλ.) με την ίδια την επιχείρηση. Το σημείο, λοιπόν, στο οποίο εστιάζεται η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η διαχείριση των σχέσεων με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται ένα πιο κερδοφόρο αποτέλεσμα για όλους τους κρίκους της αλυσίδας.

## **2.3 Δίκτυα Εφοδιαστικής αλυσίδας**

Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις προγραμματίζουν την παραγωγή τους με βάση τη δυναμικότητα του εργοστασίου και τη διαθεσιμότητα των υλικών. Παραδοσιακά, οι επιχειρήσεις προγραμματίζουν και εκτελούν τη στρατηγική τους στην παραγωγή, πραγματοποιώντας ανασκόπηση του τι έχει πωληθεί στο παρελθόν και εξετάζοντας τη δυναμικότητα του εργοστασίου, σύμφωνα με τη λογική της πρόγνωσης της ζήτησης. Στη συνέχεια, τα προϊόντα που παράγονται ως αποτέλεσμα αυτής της προσέγγισης, προωθούνται στους πελάτες της επιχείρησης. Η προσέγγιση αυτή χαρακτηρίζεται ως διαδικασία "push" των προϊόντων, μέσω ενός γραμμικού μοντέλου συνεργασιών. Η παραδοσιακή εφοδιαστική αλυσίδα που υιοθετεί αυτή την προσέγγιση, καθοδηγείται από την πίσω πλευρά της, δηλαδή την πλευρά του παραγωγού, «σπρώχνοντας» προϊόντα προς τους πελάτες και διαμορφώνοντας παράλληλα τη ζήτηση. Με τον τρόπο αυτό, οι επιχειρήσεις - μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι απλά αποδέκτες της ζήτησης που βασίζεται σε παραγγελίες από τις επιχειρήσεις που βρίσκονται μπροστά τους στο πλαίσιο της εφοδιαστικής αλυσίδας, ενώ δύσκολα επιτυγχάνουν μία βαθύτερη ματιά στις πραγματικές απαιτήσεις της αγοράς για τα προϊόντα. Προκειμένου να

συμπιεστούν τα αποθέματα και τα κόστη των επιχειρήσεων που βρίσκονται από την πλευρά του εφοδιασμού, ασκείται έντονη πίεση στα μέλη της εφοδιαστικής που βρίσκονται προς τη μεριά του τελικού πελάτη, προκειμένου να δώσουν τις παραγγελίες τους. Το αποτέλεσμα είναι η ζήτηση να χαρακτηρίζεται ως ακανόνιστη και για το λόγο αυτό δύσκολο να προγνωστεί.

Ορισμένες πρωτοπόρες και ηγετικές επιχειρήσεις, αντιμετωπίζουν τα τελευταία χρόνια με διαφορετικό τρόπο τη ζήτηση, επιτρέποντας στους πελάτες να καθορίζουν ζητήματα προγραμματισμού και εκτέλεσης στην εφοδιαστική αλυσίδα με βάση τις απαιτήσεις τους.

Η προσέγγιση αυτή, που ονομάστηκε από την AMR Research ως δίκτυο εφοδιασμού καθοδηγούμενου από τη ζήτηση (Demand-Driven Supply Network ή DDSN) και από την Procter and Gamble ως δίκτυο εφοδιασμού καθοδηγούμενου από το καταναλωτή (Consumer- Driven Supply Network ή CDSN), χρησιμοποιεί ένα σύστημα αποτελούμενο από νέες τεχνολογίες και διαδικασίες που «αισθάνεται» τη ζήτηση και αντιδρά κατάλληλα σε πραγματικό χρόνο σε ολόκληρο το δίκτυο της εφοδιαστικής. Η συγκεκριμένη προσέγγιση στην εφοδιαστική αλυσίδα χαρακτηρίζεται ως διαδικασία "pull" των προϊόντων από τους τελικούς πελάτες, δηλαδή η ζήτηση κατά κανόνα καθοδηγείται από την πλευρά των καταναλωτών των προϊόντων, χωρίς παράλληλα να αφαιρείται από τον παραγωγό η δυνατότητα προώθησης προϊόντων (push). Στο δίκτυο αυτό της εφοδιαστικής, οι επιχειρήσεις - μέλη συνεργάζονται, λειτουργούν από κοινού και μοιράζονται πληροφορίες για το σχηματισμό της ζήτησης από την αγορά, αποκτώντας παράλληλα αυτή τη βαθύτερη ματιά στη ζήτηση που έλειπε από τις παραδοσιακές αλυσίδες της εφοδιαστικής. Ο στόχος της συνεργασίας των μελών του δικτύου της εφοδιαστικής είναι η απόκτηση της ικανότητας να προσεγγίσουν την ζήτηση «Η Διαχείριση της Ζήτησης στα Σύγχρονα Δίκτυα Εφοδιαστικής» - (Γκαγιαλής, 2008)

Οι υιοθέτηση κυρίως των νέων διαδικασιών και των οργανωτικών αλλαγών, καθώς και η υλοποίηση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής δίνουν τη δυνατότητα για την υλοποίηση τέτοιων συνεργατικών δικτύων της εφοδιαστικής που μπορούν να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τη ζήτηση. Οι τεχνολογίες της δεν θα πρέπει να θεωρηθούν ούτε το πρώτο, αλλά ούτε και το μοναδικό μέσο για την επίτευξη παρόμοιων δικτύων. Η υιοθέτηση νέων διαδικασιών και η αναδιοργάνωση της εφοδιαστικής αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες προς αυτή την κατεύθυνση.

Οι πρωτοπόροι των δικτύων εφοδιαστικής καθοδηγούμενων από τη ζήτηση έχουν ωφεληθεί σημαντικά σε ζητήματα χρηματοοικονομικά (κόστους και κέρδους), όπως καταδεικνύουν οι σχετικές μελέτες. Επίσης, η δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ωφεληθούν άμεσα από τις ευκαιρίες που τους προσφέρει η αγορά και σε ορισμένες περιπτώσεις να πετύχουν καίρια χτυπήματα στον ανταγωνισμό. Η μέχρι στιγμής εμπειρία από τις εταιρείες που έχουν εφαρμόσει παρόμοιες πρακτικές, φανερώνει ότι αυτές μπορούν να προσφέρουν ευρύτερης γκάμας προϊόντα στους πελάτες τους, με λιγότερο

απαιτούμενο κεφάλαιο και με μεγαλύτερα κέρδη.

## **2.4 Η καινοτομίες στην Διαδικασία Προμηθειών στην Σύγχρονης εφοδιαστική Αλυσίδα**

Ο εκ νέου σχεδιασμός των διαδικασιών της αλυσίδας εφοδιασμού στο πλαίσιο της στρατηγικής για καθετοποίηση ανάγκασε τις επιχειρήσεις να εστιάζουν την προσοχή τους στην ανάθεση σε εξωτερικούς φορείς των μη κρίσιμων δραστηριοτήτων και στην ανάπτυξη ενός παγκόσμιου δικτύου εφοδιασμού. Η παγκόσμια ενοποίηση οδήγησε σε μεγιστοποίηση τις οικονομίες κλίμακας. Η προμήθεια των πόρων γίνεται σε παγκόσμια κλίμακα για να ελαχιστοποιηθεί το κόστος μεγιστοποιώντας την ενδυνάμωση των προμηθειών και για να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας. Το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι μια επιτυχημένη σχέση όπου και τα δύο μέρη επωφελούνται (win-win), από τη μείωση του χρόνου που απαιτείται για τον κύκλο του σχεδιασμού και ανάπτυξης προϊόντων. Επίσης, χάρη στη λειτουργία της αγοράς αναπτύσσονται ραγδαία συστήματα επικοινωνίας, όπως η ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων (EDI) και η σύνδεση στο διαδίκτυο για να μεταφέρονται πιθανές απαιτήσεις πιο γρήγορα. Είχε εφαρμογή σε διάφορες παραλλαγές σε εταιρείες μεγάλου μεγέθους (όπως η Microsoft, η Oracle, η SAP, κλπ.) (Chopra and Meindl, 2001) Δραστηριότητες που σχετίζονται με την απόκτηση προϊόντων και υλικών από το εξωτερικό, αφορούν προμηθευτές, τον προγραμματισμό των πόρων, την προμήθεια πρώτων υλών, τη διαπραγμάτευση, την παραγγελιοληψία, τις εισερχόμενες μεταφορές, την αποθήκευση, τον χειρισμό και τη διασφάλιση της ποιότητας, πολλά από τα οποία περιλαμβάνουν την ευθύνη για το συντονισμό με τους προμηθευτές σε θέματα προγραμματισμού, αντιστάθμισης κινδύνων, και αναζήτησης νέων πηγών ή προγραμμάτων.

## **2.5 Η Εφοδιαστική Αλυσίδα & Ανταγωνισμός**

Μία έρευνα του Council of Logistics Management (CLM) (Bowersox et al., 2008) έδειξε ότι οι πρακτικές Logistics των μεγάλων επιχειρήσεων έχουν αλλάξει και από μία γραφειοκρατική λειτουργία που είχαν ως πριν λίγα χρόνια έχουν τείνει να γίνουν μία εσωτερική επιχειρησιακή λειτουργία που μπορεί να δώσει τη μέγιστη ικανοποίηση στον καταναλωτή. Το πόρισμα αυτής της έρευνας έδειξε ότι οι πιο πετυχημένες επιχειρήσεις τείνουν να χρησιμοποιούν την διαχείριση της αλυσίδας τροφοδοσίας τους ως στρατηγικό όπλο με σκοπό να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να γίνουν ανταγωνιστικές.

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να δώσουν αξία στα αγαθά τους και να στηρίξουν τους στόχους τους με την βοήθεια των Logistics. Επίσης οι επιχειρήσεις έχουν σχεδιάσει στρατηγικά πλάνα για τα Logistics τους και επίσημα πλάνα για την στρατηγική Logistics τους, που συνδυάζεται με την γενική επιχειρησιακή στρατηγική.

Μία έρευνα της KPMG έδειξε ότι η μεγαλύτερη στρατηγική αξία σε επιχειρήσεις του λιανεμπορίου είναι ο σχεδιασμός και η εκτέλεση των επίσημων στρατηγικών Logistics (Hill, 1994). Ο ίδιος συγγραφέας αναφέρει ότι η σωστή διαχείριση των Logistics είναι σημαντική για όλες τις επιχειρήσεις ώστε να γίνουν ανταγωνιστικές.

Οι στρατηγικές Logistics θα πρέπει να είναι ενοποιημένες με την παραγωγή, το μάρκετινγκ και την γενική επιχειρησιακή στρατηγική (Douglas, *et. al*, 1998). Η ενοποίηση των Logistics με άλλα τμήματα της επιχείρησης θα τους επιτρέψει να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Επίσης η στρατηγική ενοποίηση των Logistics με τις άλλες δραστηριότητες θα φέρει και την μείωση στα σχετικά κόστη και τη βελτίωση στην ποιότητα των υπηρεσιών που θα προσφέρει η επιχείρηση στους πελάτες της. (Christopher, 1993).

Μεγάλο ρόλο παίζουν η τεχνολογία της πληροφορικής και τα συστήματα πληροφορικής για να βελτιωθεί η ευελιξία της αλυσίδας τροφοδοσίας μίας επιχείρησης. Τα συστήματα πληροφορικής θα πρέπει να αποτελούν την καρδιά της εφοδιαστικής αλυσίδας και θα πρέπει να είναι η λειτουργία που θα βοηθήσει την επιχείρηση να ενοποιήσει στρατηγικά το τμήμα Logistics που έχει με τα τμήματα παραγωγής και μάρκετινγκ ώστε να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Daugherty *et al.* 1995).

Ο (Edwards 1994) κατηγοριοποίησε την τεχνολογία των Logistics. Πιο συγκεκριμένα υπάρχουν τα λογισμικά για αυτούς που παίρνουν τις στρατηγικές αποφάσεις για την ενοποίηση του τμήματος με τα άλλα τμήματα.

Ένας άλλος τρόπος για σωστή στρατηγική ανάπτυξη είναι το outsourcing. Οι λόγοι που σπρώχνουν τις επιχειρήσεις στο να εξάγουν σε τρίτες επιχειρήσεις (3PL) την εφοδιαστική διαχείριση, έχουν να κάνουν με το ότι υπάρχουν επιχειρήσεις με μεγάλη εξειδίκευση στον στρατηγικό σχεδιασμό των πλάνων για την διαχείριση της αλυσίδας τροφοδοσίας, εμπειρία σε συστήματα JIT, μεγάλη εξειδίκευση σε νέες τεχνολογίες διαχείρισης αλυσίδας τροφοδοσίας και άλλους παράγοντες που μπορεί να πείσουν μία επιχείρηση να δώσει την διαχείριση της αλυσίδας τροφοδοσίας της σε μία άλλη επιχείρηση (Bhatnagar *et al.*, 2000).

Ο Richardson (1995) βρήκε ότι η εφοδιαστική υποστήριξη από μία άλλη εταιρία (outsourcing) μπορεί να έχει οφέλη όπως καλύτερη χρηματοοικονομική διαχείριση της αλυσίδας τροφοδοσίας, καλύτερος έλεγχος, καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών και το ότι θα αναλάβει την στρατηγική διαχείριση της αλυσίδας τροφοδοσίας κάποιος που έχει εμπειρία σε αυτά τα θέματα. Έτσι προκύπτουν κάποια πρώτα συμπεράσματα. Αυτά είναι ότι οι νέες ανάγκες της αγοράς

έχουν αναβαθμίσει την σημασία των Logistics στην παγκόσμια αγορά και είναι αναγκαίο οι μάνατζερ των επιχειρήσεων να τις θεωρούν ως βασικό στρατηγικό εργαλείο. Η διαχείριση της αλυσίδας τροφοδοσίας είναι ακόμα πιο σημαντική όταν ενοποιείται με άλλες στρατηγικές λειτουργίες όπως το μάρκετινγκ, η παραγωγή και ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης.

Μία εναλλακτική λύση για να γίνει πιο ανταγωνιστικό το τμήμα logistics είναι το να δοθεί η διαχείριση του σε μία τρίτη επιχείρηση (outsourcing) και είναι χρήσιμο να γίνεται αυτό σε περιπτώσεις που η επιχείρηση δεν έχει τις ικανότητες να αναπτύξει το τμήμα logistics με στόχο να γίνει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και χρειάζεται την βοήθεια μίας επιχείρησης που έχει μεγάλη εξειδίκευση σε αυτό το τομέα.

Η εφοδιαστική αλυσίδα περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες και τις διαδικασίες που σχετίζονται με το σχεδιασμό και την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, τη διανομή και την εξυπηρέτηση πελατών που εκτελούνται από δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις με σκοπό τη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. (Quinn, 1997)

Παράδειγμα: Στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας όταν γίνεται λόγος για κανάλια εφοδιαστικής αλυσίδας, νοείται η πορεία που ακολουθεί το αυτοκίνητο από τη στιγμή που δοθεί η παραγγελία και βγει από την παράγωγη μέχρι να φτάσει στον αντιπρόσωπο και από εκεί στον πελάτη. Η πορεία αυτή περιλαμβάνει την μεταφορά των πρώτων υλών στο εργοστάσιο παραγωγής, την μεταφορά με τρένο ή νταλικά στο πλησιέστερο λιμάνι, το ταξίδι έως την χώρα που έχει γίνει η παραγγελία στη συνέχεια την μεταφορά στους αποθηκευτικούς χώρους της κάθε εταιρίας και τέλος όλες τις διαδικασίες (διανομή) που απαιτούνται μέχρι να φτάσει στον dealer (εκτελωνισμός, έλεγχος πριν την παράδοση).

Τέλος θα έπρεπε να πούμε ότι πιο ορθολογικός όρος δεν είναι Supply Chain (Εφοδιαστική Αλυσίδα) αλλά Demand Chain (Αλυσίδα Ζήτησης). Ο όρος "Αλυσίδα Ζήτησης" εμπεριέχει την έννοια του ότι ξεκινάμε από τους πελάτες και κινούμενοι ουσιαστικά με κατεύθυνση προς την αρχή του κυκλώματος δημιουργούμε "αλυσίδες" για συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς. Ο όρος τονίζει ότι η ζήτηση καθορίζει τον τρόπο πώλησης, διαχείρισης λογαριασμών, διαχείρισης Logistics, παραγωγής, αγορών. Εμπεριέχει την έννοια της παροχής εμπορευμάτων και υπηρεσιών σε πολύ συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς.

## **2.6 Παράγοντες επιτυχίας συνεργασίας μερών**

Η εξωτερική ανάθεση των λειτουργιών logistics μπορεί να έχει σημαντικές συνέπειες για την σχέσεων με τους πελάτες της εταιρείας. Τα οφέλη του outsourcing είναι εκδηλώνεται με συνεργασίες και οι συμπράξεις αυτές απαιτούν δέσμευση των τρίτων μέρη σε συνεχή μακροπρόθεσμη βάση, όχι μόνο σε βραχυπρόθεσμη, συμβατικές βάσεις (Heinritz et al., 1991, σελ. 174). Οι μελετητές (π.χ. Matz και Ellram, 1997) έχουν αναγνωρίσει τη σημασία αυτών των σχέσεων στη λήψη αποφάσεων εξωτερικής ανάθεσης. Τα περισσότερα από τα προβλήματα



που προέρχονται από αιτίες όπως, η έλλειψη διαχείρισης της εμπιστοσύνης σε τρίτους, η απροθυμία των αγοραστών να μοιραστούν τις πληροφορίες με τον προμηθευτή, καθώς και από τρίτους παρόχους να κάνουν την δέσμευση να είναι απαραίτητη για το σχηματισμό πραγματικών εταιρικών σχέσεων και να απομακρυνθούν γρήγορα όταν νομίζουν ότι δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του αγοραστή (Bradley, 1993b).

Η επιτυχής συνεργασίες τείνουν να εμπίπτουν σε δύο κατηγορίες: αυτές στις οποίες και οι δύο πλευρές έχουν κάνει σημαντικές οικονομικές επενδύσεις, καθώς και εκείνες όπου η σχέση έχει αναπτυχθεί και να επεκταθεί πάνω από ένα μεγάλο χρονικό διάστημα (Bradley, 1993b).

### **Σύμφωνα με Gooley (1994a), επιτυχημένες συνεργασίες σε γενικές γραμμές ακολουθούν πέντε αρχές:**

(1) Συμπύκνωση των επιχειρήσεων με σχετικά λίγους εταίρους. Με αυτόν τον τρόπο, ο αγοραστής

παίρνει καλύτερες τιμές και καλύτερη εξυπηρέτηση.

(2) Διεξαγωγή κοινών προσπαθειών βελτίωσης με τους εταίρους - προσδιορίζει τις επιχειρησιακές και τους τομείς υπηρεσιών που χρειάζονται βελτίωση.

(3) Δημιουργία ενός επίσημου συστήματος για τη μέτρηση των επιδόσεων των εταίρων, συμβάλει στην επαλήθευση και τη συμμόρφωση του παρόχου με τους όρους της σύμβασης παροχής υπηρεσιών, καθώς και για την να βοηθήσει στον εντοπισμό προβληματικών σημείων.

(4) Χρησιμοποιείται ένα σύστημα ανάδρασης αμφίδρομης. Συνεργασίες ευδοκούν σε επικοινωνία που επιτρέπει σε δύο μέρη να συζητήσουν τα προβλήματα και να αποφασίσουν για τα σχέδια δράσης.

(5) Η απόδοση συνεργάτη, καθορίζουν τις επιλογές δρομολόγησης και το επίπεδο. Gentry (1993) υποστηρίζει ότι αν και κάθε εταιρική σχέση είναι μοναδική, οι αυξημένες προσπάθειες συνεργασία συνήθως μοιράζονται τους ίδιους κοινούς στόχους για την επίτευξη υψηλού επιπέδου ποιότητας και συμμόρφωσης, συνεργάζονται σε προγράμματα μείωσης κόστους με ελαχιστοποίηση των κινδύνων και της ανταλλαγής εμπειριών, και τη νέα τεχνολογία. Σε μια στρατηγική συμμαχία, υπάρχει μια δέσμευση μεταξύ της τιμής αγοράς και πώλησης των επιχειρήσεων για την από κοινού βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας στην μείωση του συνολικού κόστους. Οι αγοραστές και τους προμηθευτές σε στρατηγικές συνεργασίες χρησιμοποιούν κοινές προσπάθειες επίλυσης προβλημάτων για την ανάπτυξη της αμοιβαίας αποκρίσεις σε αλλαγές στην αγορά. Εταιρικής σχέσης μεταξύ των επιχειρήσεων απαιτούν υψηλό επίπεδο κατανόησης (Richardson, 1993c) από επιχειρήσεις της δικής τους

επιχείρησης, καθώς και τη δραστηριότητα τους. Αγοράζοντας επιχειρήσεις είναι σε θέση να επιτύχει την άριστη εξυπηρέτηση των πελατών από στενή συνεργασία με τους εταίρους τους για τη βελτίωση της διαδικασίας logistics. Μαζί, θα μπορούσαν να προσφέρουν ταχύτερη παράδοση και πιο ακριβείς πληροφορίες. Είναι μέσα όπως μακροχρόνιες σχέσεις που logistics σύμβασης αντλεί τη δύναμή της ως ισχυρή και αποτελεσματική πηγή στρατηγικού πλεονεκτήματος.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο :

### Ανάθεση Δραστηριοτήτων (Outsourcing) Σε Τρίτους Φορείς (3PL)

#### 3.1 3PL

Οι 3PL εταιρίες διαδραματίζουν πλέον έναν πολύ σημαντικό ρόλο ως καθοριστικοί διαχειριστές στην διαμόρφωση των συσχετισμών εφοδιασμού καθώς ολοένα και περισσότερες εταιρίες εμπιστεύονται τις λειτουργίες Logistics σε αυτές. Οι third-party logistics (3PL) εταιρίες είναι πλέον ιδιαίτερα διαδεδομένες αποτελώντας μάλιστα σημαντικό μέρος της σύγχρονης εφοδιαστικής αλυσίδας (Whitten 2006; Large et al., 2011). Σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από χρονικούς περιορισμούς, οι συνέργειες συμμαχίες προμηθευτών και 3PL έχει άμεσο θετικό αντίκτυπο στην στρατηγική και λειτουργική απόδοση. Η ανάγκη των σύγχρονων επιχειρήσεων να αναθέσουν σε κάποιον εξωτερικό φορέα μέρος ή και ολόκληρη την λειτουργία της εφοδιαστικής τους αλυσίδας (γνωστό και ως logistics outsourcing) γέννησε τον όρο third-party logistics (3PL) (Selviaridis, et. al, 2007).

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. Η ανάθεση συγκεκριμένων λειτουργιών ή αναγκών μιας εταιρείας σε μία τρίτη εξειδικευμένη επιχείρηση, χαρακτηρίζεται από τον ευρύτερο διεθνή όρο "Outsourcing". Σύμφωνα με τον (Μανωλιάδη, 2007) third-party logistics (3PL) είναι το outsourcing του συνόλου ή μέρους των επιχειρηματικών λειτουργιών αναφορικά με τα logistics καθώς και η συνεργασία ενός φορέα παροχής υπηρεσιών logistics (Third Party Logistics Provider) και μιας εταιρίας που δεν μπορεί να καλύψει από μόνη της υπηρεσίες logistics (Third Party Logistics User) έχοντας ως κύριο στόχο τα εμπορεύματα να καταλήξουν στον τελικό καταναλωτή όσο πιο άμεσα δύναται, στο χαμηλότερο δυνατό κόστος, δυο κρίσιμη παράγοντες επιτυχίας για την προσφερόμενη από τις επιχειρήσεις υπηρεσία (customer service).

Στόχος των υπηρεσιών αυτών είναι τα προϊόντα των πελατών τους να καταλήξουν στον τελικό χρήστη στον μικρότερο δυνατό χρόνο και το χαμηλότερο δυνατό κόστος, προσφέροντας εξαιρετικής ποιότητας εξυπηρέτηση και απόλυτη εξειδίκευση ανάλογα με το τι απαιτήσεις και ανάγκες έχουν τα αγαθά που μεταφέρουν.

## 3.2 Παράγοντες ανάπτυξης υπηρεσιών 3PL

- Στην αυξανόμενη σημασία και πολυπλοκότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας, όσο επεκτείνονται οι δραστηριότητες μιας εταιρίας και αυξάνονται οι ανταγωνιστικές πιέσεις (Juga, et al., 2010).
- 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 (Whitten, 2006).

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.

Οι third-party logistics προμηθευτές κυρίως ειδικεύονται στον τομέα της ολοκληρωμένης παροχής υπηρεσιών λειτουργίας, αποθήκευσης και μεταφοράς. Έχουν την δυνατότητα να προσαρμοστούν στις ανάγκες του κάθε πελάτη, βασιζόμενοι στις εκάστοτε συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, στις απαιτήσεις και στις υπηρεσίες παράδοσης που χρειάζονται τα προϊόντα και τα υλικά τους.

Ένας άλλος τρόπος για σωστή στρατηγική ανάπτυξη είναι το outsourcing. Οι λόγοι που σπρώχνουν τις επιχειρήσεις στο να εξάγουν σε τρίτες επιχειρήσεις (3PL) την εφοδιαστική διαχείριση, έχουν να κάνουν με το ότι υπάρχουν επιχειρήσεις με μεγάλη εξειδίκευση στον στρατηγικό σχεδιασμό των πλάνων για την διαχείριση της αλυσίδας τροφοδοσίας, εμπειρία σε συστήματα JIT, μεγάλη εξειδίκευση σε νέες τεχνολογίες διαχείρισης αλυσίδας τροφοδοσίας και άλλους παράγοντες που μπορεί να πείσουν μία επιχείρηση να δώσει την διαχείριση της αλυσίδας τροφοδοσίας της σε μία άλλη επιχείρηση (Bhatnagar et al., 2000).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Andersson and Norman, 2002. Boyson et al, 1999 Logan, 2000)

### **Μια σύμβαση 3PL περιλαμβάνει:**

- όρος σύμβαση (δηλ. αριθμός των ετών)
- κόστος ανά δραστηριότητα
- υπηρεσιών και περιγραφή των δραστηριοτήτων

- επίπεδα εξυπηρέτησης
- πληρωμή μπόνους για την εξαιρετική απόδοση
- ποινικές ρήτρες για τις αποτυχίες των υπηρεσιών
- κατανομή των ρόλων και των αρμοδιοτήτων, τους κινδύνους και το κόστος ασφάλισης και σύμβαση ρήτρα καταγγελίας.

### 3.3 Κριτήρια Αξιολόγηση 3PL Συνεργάτη:

Τα κρίσιμα σημεία για την επιλογή ενός συνεργάτη, σε επίπεδο παροχής υπηρεσιών Third Party Logistics, συνοψίζονται στις τέσσερις παρακάτω κατηγορίες:

1. Ως προς τα γενικά στοιχεία της εταιρείας 3PL
  2. Ως προς τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό τους
  3. Ως προς την ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών
  4. Ως προς το κόστος
- Δυνατότητα παροχής εξαιρετικά λεπτομερών δεδομένων logistics (Bradley, 1994b? Cuthbertson, 1995? Maltz, 1995).
  - Business ρυθμίσεις, π.χ. κίνητρα για την απόδοση, την αντικατάσταση του εξοπλισμού, κλπ. (Bradley, 1994α).
  - Ανάπτυξη των επιχειρήσεων, π.χ. Ισολογισμούς εταιρειών (Bradley, 1994α).
  - Επιχειρηματική εμπειρία, π.χ. πόσο καιρό στην επιχείρηση από τρίτους, διοικητική εμπειρία, η ποιότητα του εργατικού δυναμικού, κ.λπ. (Bradley, 1994 Harrington, 1994).
  - Δυνατότητες / ικανότητας, π.χ. δυνατότητα να ικανοποιούν τις ανάγκες της επιχείρησης, να παρέχουν ποικιλία υπηρεσιών, ευρεία γεωγραφική κάλυψη και αξιοποίηση εξειδικευμένου εξοπλισμού (Bradley, 1994α? 1994b? Harrington, 1994 Maltz, 1995).
  - Συμβατότητα της τεχνολογίας τρίτων και τις απαιτήσεις της επιχείρησης (Harrington, 1994).
  - Η χρηματοπιστωτική σταθερότητα / αντοχή (Bradley, 1993, 1994
  - Cavinato, 1991, Maltz, 1995? Minahan, 1995).

- Υψηλή και τη βελτίωση των προτύπων, π.χ. έχει μια επίσημη διαδικασία ποιότητας (Bradley, 1994α).
- Θέση, π.χ. κοντά σε εγκαταστάσεις παραγωγής (Bradley, 1994α).
- Δομή Διοίκησης (Cavinato, 1991).
- Ευκαιρίες για την ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων (Maltz, 1995).
- Τιμή (Bradley, 1994b? Maltz, 1995).
- Αξιοπιστία (Bradley, 1994b).
- Φήμη (Maltz, 1995).
- Η ποιότητα των υπηρεσιών (Bradley, 1993 Maltz, 1995).
- Ταχύτητα (Bradley, 1994b Cooke, 1994α).
- Πιστοποίηση Προμηθευτή (Gibson et al., 1995).
- Υπηρεσίες υποστήριξης, π.χ. διαθεσιμότητα των στοιχείων του ενεργητικού και του ανθρώπινου δυναμικού, Συστήματα Πληροφορικής και Επικοινωνιών, κλπ (Bradley, 1994α).
- Συστήματα ευελιξίας και την ικανότητας (Maltz, 1995).

### 3.4 Παράγοντες επιτυχίας

Έχουν γίνει πολλές μελέτες μέχρι τώρα για διερεύνηση των παραγόντων επιτυχίας για συνεργασίες με 3PL (Lambert et al, 1999. Leahy et , 1995. Murphy και pois, 2000, Tate, 1996).

Ο κατάλογος που ακολουθεί συνοψίζει τα στοιχεία αυτά:

- Κοινούς στόχους και συμβατά συμφέροντα
- Συμβατότητα των συστημάτων πληροφοριών
- Συμβατότητα της οργανωτικής κουλτούρας και ρουτίνες
- Προσανατολισμός πελάτη

- Εξειδικευμένη γνώση σε συγκεκριμένες αγορές / προϊόντα / διαδικασίες
- Χρηματοπιστωτική σταθερότητα της παροχής υπηρεσιών
- Συχνή επικοινωνία και την ανταλλαγή πληροφοριών
- Κοινό σχεδιασμό, τη διαχείριση και τον έλεγχο της σχέσης 3PL
- Μηχανισμών για την επίλυση των διαφορών
- Ισορροπία δυνάμεων μεταξύ των συμβαλλομένων μερών
- Ικανότητα πάροχου να μένει ενημερωμένος σε σχέση με τις νέες τεχνολογίες
- Βελτίωση επιπέδου υπηρεσιών / μείωση του κόστους διανομής
- Ευελιξία παροχής υπηρεσιών και την ανταπόκριση

Η μη δομημένη φύση του προβλήματος απόφασης καθιστά το έργο της αξιολόγησης των προμηθευτών δύσκολη και απαιτεί μια μέθοδο πολλαπλών κριτηρίων λήψης αποφάσεων σε βοηθήσει στην επίλυση του προβλήματος (Mohanty, et. al, 1993). Ωστόσο, η χρήση του ποσοτική αναλυτική μέθοδος (Weber, et. al, 1993) και ένα σύστημα εμπειρογνώμονα (Ozsomer et al., 1993) για να βοηθήσουν στην αξιολόγηση των παρόχων logistics έχουν επίσης προταθεί.

Η επιλογή των φορέων παροχής υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας μέσω τρίτων. Είναι υφίστησ ευθύνης για να επιλέξετε μια ικανή ομάδα (Dobler et, 1984, Soukup, 1987) προμηθευτών. Σύμφωνα με (Maltz, 1995), μια σωστή διαδικασία επιλογής προμηθευτή είναι κρίσιμη για δύο λόγους:

(1) Σωστές διαδικασίες, θα μεγιστοποιήσει τις πιθανότητες μιας επιχείρησης του να πάρει τον τρίτο πιο κατάλληλο συνεργάτη για τις ανάγκες της.

(2) Η σωστή διαδικασία, θα διασφαλίσει ότι όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να συμβάλουν στην επιλογή και ως εκ τούτου, να δεχθεί την τελική επιλογή.

Η κατανόηση των χαρακτηριστικών και δυνατοτήτων των (3PL), φαίνεται να είναι ένα λογικό πρώτο βήμα σε αυτή τη διαδικασία επιλογής. Μία αποτελεσματική διαδικασία επιλογής χρησιμοποιεί πολλαπλή λειτουργική ομάδες για την αξιολόγηση και την αναθεώρηση τρίτους. Θα πρέπει να υπάρχει μια συνεχής προσπάθεια για τη μέτρηση της απόδοσης των οι πάροχοι υπηρεσιών και ολόκληρη η διακίνηση εμπορευμάτων της επιχείρησης (Foster, 1994).

Μια γενική θεώρηση της έννοιας αυτής, είναι ότι αποτελούν μια επιχείρηση, η οποία παρέχει πολλαπλές υπηρεσίες logistics προς χρήση για τους πελάτες της. Κυρίως οι υπηρεσίες αυτές είναι ενοποιημένες και συνδεδεμένες μεταξύ τους από τον προμηθευτή. Μεταξύ των υπηρεσιών

που προσφέρουν οι 3PLs εταιρείες περιλαμβάνονται η μετακίνηση, η αποθήκευση, το cross-docking, η διαχείριση των αποθεμάτων, η συσκευασία και η αποστολή των εμπορευμάτων στους τελικούς αποδέκτες.

Αυτού του είδους οι επιχειρήσεις έχουμε τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν πόρους συνεργατών, όπως ανθρώπινους, υλικούς, τεχνολογικούς κλπ. με σκοπό στην συνεχή βελτίωση της λειτουργίας του συστήματος logistics της εταιρίας. Μέσω μιας τέτοιας, συμφωνίας μπορούμε να μειώσουμε το κόστος της εφοδιαστικής, λόγω της μη χρησιμοποίησης ιδίων κεφαλαίων, ενώ παράλληλα αποκτούμε έναν εξειδικευμένο και προσαρμοσμένο στις ανάγκες μας έμπειρο συνεργάτη.

Επιπλέον, τέτοιου είδους συνεργασίες πραγματοποιούνται συνήθως είτε όταν μια επιχείρηση προμηθεύει προϊόντα σε αγορές που βρίσκονται μακρύτερα από την βάση των αποθηκών της (μείωση μεταφορικών εξόδων), είτε όταν επιθυμεί να επεκταθεί σε νέες αγορές κυρίως του εξωτερικού. Στην τελευταία περίπτωση οι 3PLs εταιρίες είναι καλύτεροι γνώστες των νέων αυτών αγορών, με αποτέλεσμα να συμβάλλουν πιο αποτελεσματικά και καθοριστικά στην αποδοχή και ανάπτυξη της εταιρίας.

### **3.5 Παρεχόμενες Υπηρεσίες 3PL**

Ο κλάδος των 3PL συνδυάζει υπηρεσίες που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα των διαφόρων σταδίων και διαδικασιών, από την παραγωγή των προϊόντων μέχρι την παράδοση στον καταναλωτή. Η σωστή και αποτελεσματική συνεργασία επιχειρήσεων με μια εταιρεία Third Party Logistics δεν βασίζεται μόνο στα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι παραδοσιακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο κύκλωμα παροχής υπηρεσιών, αποθήκευσης και διακίνησης. Οι απαιτήσεις των σύγχρονων επιχειρήσεων μπορούν να καλυφθούν από υπηρεσίες όπως:

- Δυνατότητα αποθήκευσης εμπορευμάτων.
- Εγγύηση σωστής φύλαξης και προστασία προϊόντων.
- Γεινίαση με βασικούς οδικούς κόμβους.
- Εύκολη προσπέλαση και γρήγορη διακίνηση των εμπορευμάτων.
- Ευελιξία στην παραλαβή και αποθήκευση κάθε τύπου εμπορευμάτων.

Η βασικές λειτουργίες που προσφέρονται για Outsourcing είναι η μεταφορά, η αποθήκευση και η διάθεση. Παρόλα αυτά οι (Hertz, et. al, 2003), (Lieb, et. al, 1996), και (Van Hoek, et. al, 2001)



πιστεύουν ότι οι 3PL Providers μπορούν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους, προσφέροντας και άλλες συμπληρωματικές υπηρεσίες.

**Πιο αναλυτικά, οι υπηρεσίες που παρέχονται από επιχειρήσεις 3PL στην Ελλάδα είναι οι παρακάτω, σύμφωνα με (ICAP, 2005), (Winter, et al., 2006)**

- Αποσυσκευασία / Ανασυσκευασία
- Αποθήκευση των προϊόντων σε κατάλληλο αποθηκευτικό σύστημα σε συγκεκριμένο layout και με καθορισμένο ελάχιστο και μέγιστο απόθεμα ανά κωδικό ]
- Ασφάλιση των αποθηκευμένων ή μεταφερόμενων εμπορευμάτων έναντι κινδύνων καταστροφής ή απώλειας
- Bar - coding: σήμανση της παλέτας με ειδική ετικέτα barcode που να περιέχει τον κωδικό του προϊόντος, την επιγραφή του, την ημερομηνία λήξης, την ποσότητα, τον αριθμό της παρτίδας
- Cross - docking: δραστηριότητα με την οποία επιχειρείται μείωση κόστους και χρόνου διανομής
- Διατήρηση προϊόντων υπό ψύξη (συντήρηση, κατάψυξη σε ψυκτικούς θαλάμους)
- Διαχείριση ημερομηνιών λήξης
- Διατήρηση λογαρίθμου FIFO (First In First Out) ή FEFO (First Expired First Out) όσον αφορά την έξοδο των προϊόντων από την αποθήκη
- Δρομολόγηση παραγγελιών, σχεδιασμός δρομολογίων και συντονισμός μεταφορών
- Εισαγωγή στη μηχανογράφηση με on - line σύνδεση με τον πελάτη εντολέα, δηλαδή η παροχή υπηρεσιών πληροφορικής και στατιστικών στοιχείων μέσω σύνδεσης συστήματος Η/Υ, τερματικών
- Είσπραξη αξίας τιμολογίων
- Picking: η συλλογή και φόρτωση μη παλετοποιημένων ειδών σε περιπτώσεις όπου οι ποσότητες ανά κωδικό προϊόντος δε συμπληρώνουν ακέραια παλέτα καθώς και η συλλογή από τον κύριο χώρο αποθήκευσης ακέραιων παλετών και η φόρτωσή τους σε φορτηγό για την εκτέλεση συγκεκριμένου δρομολογίου διανομής παραγγελιών
- Έκδοση διαφόρων εγγράφων και παραστατικών (τιμολόγιο, δελτίο αποστολής, κ.λπ.)
- Εκτελωνισμοί ] Επικόλληση μηχανογραφημένης ετικέτας (product marking / labeling)

που θα υποδεικνύει τον προορισμό της παλέτας ή κιβωτίου με την οποία εξασφαλίζεται και η ιχνηλασιμότητα των προϊόντων και παρτίδων

- Λίστες συλλογής, αναδρομολόγηση και ανατροφοδοσία λιστών και θέσεων συλλογής
- Μεταφορά / διανομή και παράδοση σε διάφορα σημεία σε όλη τη χώρα από το διανομέα στους πελάτες καθώς και παράδοση επείγουσών παραγγελιών
- Παραγγελιοληψία και ετοιμασία παραγγελιών
- Παρακολούθηση αποθεμάτων (stock keeping)
- Παρακολούθηση παραλαβών
- Παραλαβή και μεταφορά π.χ. από το λιμάνι στην αποθήκη του 3PL διανομέα των προϊόντων που αφίχθησαν
- Παραλαβή των επιστρεφόμενων προϊόντων
- Σύνθετα αποθηκευτικά συστήματα, WMS (Warehouse Management System) που αποτελούν τη γέφυρα λογισμικού της επιχείρησης 3PL με τα προγράμματα του εντολέα. Το σύστημα παράγει τους γραμμικούς των προϊόντων κατά την εισαγωγή τους στους αποθηκευτικούς χώρους και τροφοδοτεί τις απαραίτητες πληροφορίες κατά τη διαδικασία picking μέσω τερματικών χειρός
- Ποιοτικός έλεγχος
- Υπηρεσίες συμβούλων σε θέματα Logistics
- Ύπαρξη τελωνειακών / φορολογικών χώρων
- Φορτοεκφορτώσεις: είτε παλετοποιημένων προϊόντων δηλαδή η εξαγωγή από φορτηγά ή containers προϊόντων ήδη τοποθετημένων σε παλέτα από το εργοστάσιο παραγωγής είτε μη παλετοποιημένων προϊόντων όπου απαιτείται η χειροκίνητη εκφόρτωση των κιβωτίων των ειδών από φορτηγά, η τοποθέτησή τους σε παλέτα ανά κωδικό και η μεταφορά τους μέχρι την είσοδο της αποθήκης.

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των 3PL προσφέρουν είτε το σύνολο των ανωτέρω υπηρεσιών, είτε μέρος αυτών. Σε κάθε περίπτωση όμως περιλαμβάνει οπωσδήποτε υπηρεσίες αποθήκευσης, φορτοεκφορτώσεις και μεταφοράς - διανομής (αυτές αποτελούν και τις ελάχιστες προσφερόμενες υπηρεσίες). (Γιαννάτος, et. al, 1999)

### 3.6 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.

#### Πλεονεκτήματα:

- 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.
- Η μεγαλύτερη ευελιξία που απολαμβάνει η επιχείρηση δίνοντας έτσι μεγαλύτερη σημασία στην βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών προς τους πελάτες της.
- Η αποτελεσματικότητα του δικτύου διανομής μιας επιχείρησης, εξαρτάται και από τη γεωγραφική θέση 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 αποτελεσματικότητα του δικτύου διανομής μιας επιχείρησης, εξαρτάται και από τη γεωγραφική θέση των εγκαταστάσεών της σε σχέση με τις υπάρχουσες υποδομές μεταφοράς. Τυχόν μειονεκτήματα που σχετίζονται με το συγκεκριμένο παράγοντα, μπορούν να απαλειφθούν μέσω της συνεργασίας με κάποια εταιρεία 3PL. (Κορομηλά, 2008) (ICAP, 2006)

#### Μειονεκτήματα:

- Η αποστέρωση 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.
- Η έλλειψη ολοκληρωμένου θεσμικού πλαισίου, οι ανεπαρκείς υποδομές του εθνικού σιδηροδρομικού δικτύου και η ελλιπής σύνδεση με λιμενικές εγκαταστάσεις, καθώς και οι περιορισμένοι αποθηκευτικοί χώροι στα λιμάνια. (ICAP, 2006) (Λαζαρόπουλος, 2009)

Παρατηρούμε ότι ο κύριος λόγος είναι ότι τα Logistics αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση για αυτό και δεν επιθυμεί να τα αναθέσει σε τρίτους. Επίσης υπάρχουν επιχειρήσεις που πιστεύουν ότι δεν θα έχουν μείωση κόστους μέσω του outsourcing. Και τέλος ο τρίτος πιο σημαντικός λόγος είναι ότι οι εταιρίες αισθάνονται ότι θα χάσουν τον έλεγχο των λειτουργιών τους. (Weyeneth, 2010). 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.

### **Ορισμός Σχέσεων Συνεργασίας Outsourcing Πηγή: Μακιού Σ., 2006**

#### **1ο Επίπεδο Συνεργασίας στην Εφοδιαστική Αλυσίδα**

- Επίτευξη χαμηλού κόστους
- Δεν υπάρχουν συμβόλαια
- Ο αριθμός των υπηρεσιών είναι περιορισμένος
- Χαμηλό επίπεδο συνεργασίας
- Ο εντολέας χρησιμοποιεί το δίκτυο μμεταφορών διανομής της μμεταφορικής εταιρίας/ εταιρίας logistics
- Διαφορετική νοοτροπία μμεταξύ των συνεργαζόμενων εταιριών
- Ελαχιστοποίηση των κινδύνων στη σχέση, αλλά και ελάχιστα τα οφέλη

## **2ο Επίπεδο – Παροχή Υπηρεσιών**

- Συνεργασία με σκοπό την πραγματοποίηση των στόχων
- Επίτευξη αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας
- Συμβόλαια μικρής χρονικής διάρκειας
- Οι προσφερόμενες υπηρεσίες είναι περισσότερες από αυτές του πρώτου επιπέδου
- Οι περισσότερες δραστηριότητες υποστηρίζονται ηλεκτρονικά
- Η εταιρία Logistics παρέχει τμήμα της φυσικής υποδομής
- (συμπεριλαμβανομένης της αποθήκευσης)
- Δημιουργείται αμοιβαία εμπιστοσύνη
- Αυξημένοι κίνδυνοι και για τους δύο συνεργάτες στην περίπτωση ρήξης της στη συνεργασία

## **3ο - 4ο Επίπεδο Ολοκληρωμένες Λύσεις**

- Συνεργασία με αμοιβαία κέρδη/ οφέλη
- Πλήρης ολοκλήρωση των προσφερόμενων υπηρεσιών
- Πολυετή συμβόλαια
- Μέτρηση απόδοσης σε κόστος, ποιότητα και υπηρεσίες

### **3.7 Ελληνική Αγορά**

Ο κλάδος των Υπηρεσιών Logistics προς Τρίτους (Third Party Logistics-3PL) ήταν μέχρι και το 2008 ένας από τους πιο δυναμικά αναπτυσσόμενους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Ωστόσο, η ανοδική πορεία της αγοράς ανακόπηκε εξαιτίας της οικονομική ύφεσης που πλήττει τα τελευταία χρόνια τη χώρα.

Με το Νόμο 4302/2014 έγινε η πρώτη προσπάθεια να αντιμετωπιστεί η δραστηριότητα της παροχής υπηρεσιών Εφοδιαστικής (Logistics) ως σύνολο και όχι αποσπασματικά με νομοθετικές ρυθμίσεις για τις επιμέρους δραστηριότητες αποθήκευσης, διανομής, μεταφοράς κ.τ.λ. όπως γινόταν έως σήμερα. Βάσει του νόμου, «εφοδιαστική (Logistics) είναι το σύνολο των διεργασιών που είναι απαραίτητες για το σχεδιασμό, την υλοποίηση και τον έλεγχο της ροής (της μεταφοράς, της δια μεταφοράς και της αποθήκευσης) αγαθών και εμπορευμάτων από οποιοδήποτε σημείο προέλευσης σε οποιοδήποτε σημείο προορισμού και αντιστρόφως, καθώς

και για το σχεδιασμό, την υλοποίηση και τον έλεγχο της παροχής συναφών υπηρεσιών και της σχετικής πληροφορίας».

Σήμερα, στον κλάδο δραστηριοποιείται μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, οι οποίες είτε είναι δια μεταφορικές που παρέχουν παράλληλα και υπηρεσίες logistics, είτε αμιγείς επιχειρήσεις παροχής αυτών των υπηρεσιών. Ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι έντονος και εστιάζεται σε διάφορους τομείς (π.χ. στις τιμές, στο εύρος των προσφερόμενων υπηρεσιών κ.ά.). Το γεγονός αυτό συμβάλλει στην παροχή ποιοτικότερων και πιο ολοκληρωμένων υπηρεσιών προς τις εταιρείες – πελάτες.

Κεντρικός κορμός των υπηρεσιών 3PL είναι οι αποθηκεύσεις και οι διανομές προϊόντων και ακολουθούν οι υπόλοιπες υπηρεσίες με χαμηλή συμμετοχή (αποσυσκευασία, ετικετοποίηση εμπορευμάτων, λογισμική υποστήριξη κ.ά.).

Η Ελένη Δεμερτζή, Senior Manager της Διεύθυνσης Οικονομικών Μελετών της ICAP Group, αναφέρει ότι σήμερα στην ελληνική αγορά δραστηριοποιείται μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών 3PL με τον ανταγωνισμό μεταξύ τους να είναι έντονος και να εστιάζεται σε διάφορους τομείς, όπως στις τιμές, στο εύρος των προσφερόμενων υπηρεσιών κ.ά.



Σύμφωνα με τα ευρήματα της πρωτογενούς έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε εκτεταμένο δείγμα επιχειρήσεων του κλάδου, η συνολική εγχώρια αγορά των υπηρεσιών 3PL παρουσίασε διαχρονική άνοδο καθ' όλη την περίοδο 1998-2008, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 19,7%. Ωστόσο, η αγορά του εξεταζόμενου κλάδου από το 2009 κι έπειτα άρχισε να παρουσιάζει

πτωτική πορεία, η οποία εκτιμάται ότι ανακόπηκε το 2016. Αξίζει να σημειωθεί ότι η συνολική αξία της αγοράς 3PL απώλεσε σωρευτικά την περίοδο 2016/2008 σχεδόν το 1/4 της αξίας της, παρουσιάζοντας σωρευτική μείωση 24% την περίοδο 2008-2016.



Ειδικότερα, το 2016 παρουσίασε οριακή αύξηση 0,6% σε σχέση με το 2015. Σύμφωνα με εκτιμήσεις, η συνολική αξία της αγοράς 3PL ακολούθησε ανοδική πορεία και το 2017, σημειώνοντας αύξηση της τάξης του 1,8%. Οι μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου κερδίζουν συνεχώς μερίδιο αγοράς σε βάρος μικρότερων εταιρειών, με τις 10 κυριότερες εταιρείες του κλάδου να καταλαμβάνουν από κοινού πάνω από το 50% της συνολικής αξίας της αγοράς 3PL, το 2016.

### 3.8 Παροχή υπηρεσιών logistics από τέταρτους.

Ένα άλλο μοντέλο για το συντονισμό σύνθετων δικτύων, είναι η ιδέα της παροχής υπηρεσιών Logistic από τέταρτους (4PL™) (Logistic και διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας Martin Christopher). Η παροχή υπηρεσιών Logistic από τρίτους ουσιαστικά αφορά την συμφωνία μιας επιχείρησης να αναθέσει τις υπηρεσίες Logistic της σε μία ή περισσότερες εξειδικευμένες επιχειρήσεις Logistic (third-party logistics) και αναθέτει σε μία άλλη επίσης εξειδικευμένη επιχείρηση (fourth party) να αναλάβει τον συντονισμό των λειτουργιών της third party επιχείρησης (business Dictionary.com).

Τα Fourth Party Logistics αποτελούν την εξέλιξη του outsourcing εφοδιαστικής αλυσίδας. Η σύγκλιση της εξέλιξης της τεχνολογίας και της ταχείας ανάπτυξης των δυνατοτήτων του διαδικτύου έχει δημιουργήσει την ανάγκη για αναβάθμιση των δραστηριοτήτων των

εφοδιαστικών αλυσίδων Fourth Party Logistics: The Evolution of Supply Chain Outsourcing, (Bauknight ., et. al, 1999)

Η παροχή υπηρεσιών logistics από τέταρτους (4PL), είναι ένα νέο διεθνές είδος παροχής υπηρεσιών logistics το οποίο προσφέρει λύσεις που ταιριάζουν στις μοναδικές και ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε πελάτη (4PL versus 3PL business process outsourcing option for international supply chain management, December/January 2003, Thomas Craig). Η επιχείρηση που προσφέρει υπηρεσίες 4PL εκμεταλλεύεται τις δυνατότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας σε συνδυασμό με την διαθέσιμη πληροφοριακή τεχνολογία Third-party logistics: a literature review and a research agenda (Konstantinos, et. al, 2000).

Το outsourcing των third-party logistics είναι μια επιχειρησιακή πρακτική, τα fourth party logistics προτείνεται ως μια νέα λύση στις προσκλήσεις της σύγχρονης εφοδιαστικής αλυσίδας που δίνει το μεγαλύτερο συνολικό όφελος ( Bauknight, 1999). Η ιδέα ενός φορέα που θα παρέχει υπηρεσίες Logistics 4PL ξεκίνησε από την εταιρία παροχής συμβούλων Accenature (την πρώην Andersen). Θεμελιώδης αρχή ήταν ότι, επειδή τα σύγχρονα δίκτυα εφοδιασμού μετατρέπονται σε διεθνή, με συνέπεια να γίνονται πιο περίπλοκα, είναι πιθανόν να μη διαθέτουν όλες οι επιχειρήσεις τις ικανότητες διαχείρισης του δικτύου. Στις περιπτώσεις αυτές υπάρχει ανάγκη ώστε μια επιχείρηση – η οποία μπορεί να προέλθει από κοινοπραξία, με την κυρίαρχη εταιρία – να χρησιμοποιήσει τη γνώση της στις εφοδιαστικές αλυσίδες και τους εξειδικευμένους φορείς παροχής υπηρεσιών logistics 3PL για να ενοποιήσει όλη την εφοδιαστική αλυσίδα, από το ένα άκρο ως το άλλο.

Η οργάνωση 4PL θα συγκροτούσε μια συμμαχία κορυφαίων προμηθευτών και χρησιμοποιώντας τη δική της ικανότητα στα πληροφοριακά συστήματα θα εξασφάλιζε μια οικονομική και δυνατή λύση εφοδιαστικής αλυσίδας.

#### Πίνακας Η έννοια 4PL

<b>Συνεισφορά κύριων πελατών</b>	<b>Συνεισφορά προμηθευτών υπηρεσιών 3PL</b>	<b>Συνεισφορά εταίρων</b>
-Ίδια κεφάλαια έναρξης	-Υπηρεσίες μεταφορών	- Ίδια κεφάλαια
-Ενεργητικό	-Εγκαταστάσεις αποθήκευσης	-Στρατηγική Logistics
-Κεφάλαιο κίνησης		-Ικανότητα ανασχεδιασμού
-Λειτουργική γνώση		-Δείκτες σύγκρισης βέλτιστης πρακτικής
-Λειτουργικό επιτελείο		-Ανάπτυξη τεχνολογίας
-Προσφορά υπηρεσιών Logistics από οργάνωση 4PL		-Διαχείριση εξυπηρέτησης πελάτη
Κύριοι πελάτες – Οργάνωση		



Πηγή Accenature (Logistics και διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας Martin Christopher 2010)

Το επιχειρησιακό μοντέλο, έχει επιτευχθεί σύμπραξη μεταξύ πελάτη και εταίρου. ακόμα εξασφαλίζοντας τη συμμετοχή του πελάτη στα ίδια κεφάλαια, μεταφέρεται το υπάρχον ενεργητικό Logistics (π.χ. κέντρα διανομής) στην κοινοπραξία. τα άτομα που διαχειρίζεται και διευθύνει το υφιστάμενο σύστημα logistics, θα μεταφερθούν στη νέα εταιρία. Η προσφορά του εταίρου μπορεί να συμπεριλαμβάνει, εκτός από τη συμμετοχή του σε πληροφοριακά συστήματα, τις ικανότητες στρατηγικής ανάπτυξης και τις ικανότητες ανασχεδιασμού διαδικασιών.

Η κοινοπραξία θα βρει τους εξειδικευμένους φορείς παροχής υπηρεσιών logistics, οι οποίοι θα εκτελούν τις διάφορες δραστηριότητες στην εφοδιαστική αλυσίδα. Χρησιμοποιώντας τα πληροφοριακά συστήματα της, η κοινοπραξία γίνεται πλέον ο ρυθμιστής της εφοδιαστικής αλυσίδας και παραδίδει στον πελάτη, στο πλαίσιο των συμφωνημένων στόχων εξυπηρέτησης και κόστους, μια πλήρη ικανότητα διαχείρισης δικτύου.

Τι αν η παροχή υπηρεσιών logistics από τέταρτους 4PL είναι μια κοινοπραξία ή κάποιο άλλο μοντέλο, εξαρτάται από τα ακόλουθα τέσσερα συστατικά μέρη τους:

- Αρχιτεκτονική συστημάτων και ικανότητες ενοποίησης.
- Μια «αίθουσα ελέγχου» της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Ικανότητα άντλησης και επεξεργασίας των πληροφοριών και της γνώσης σε όλο το εύρος του δικτύου.
- Πρόσβαση στον κορυφαίο προμηθευτή στοιχείων ενεργητικού.

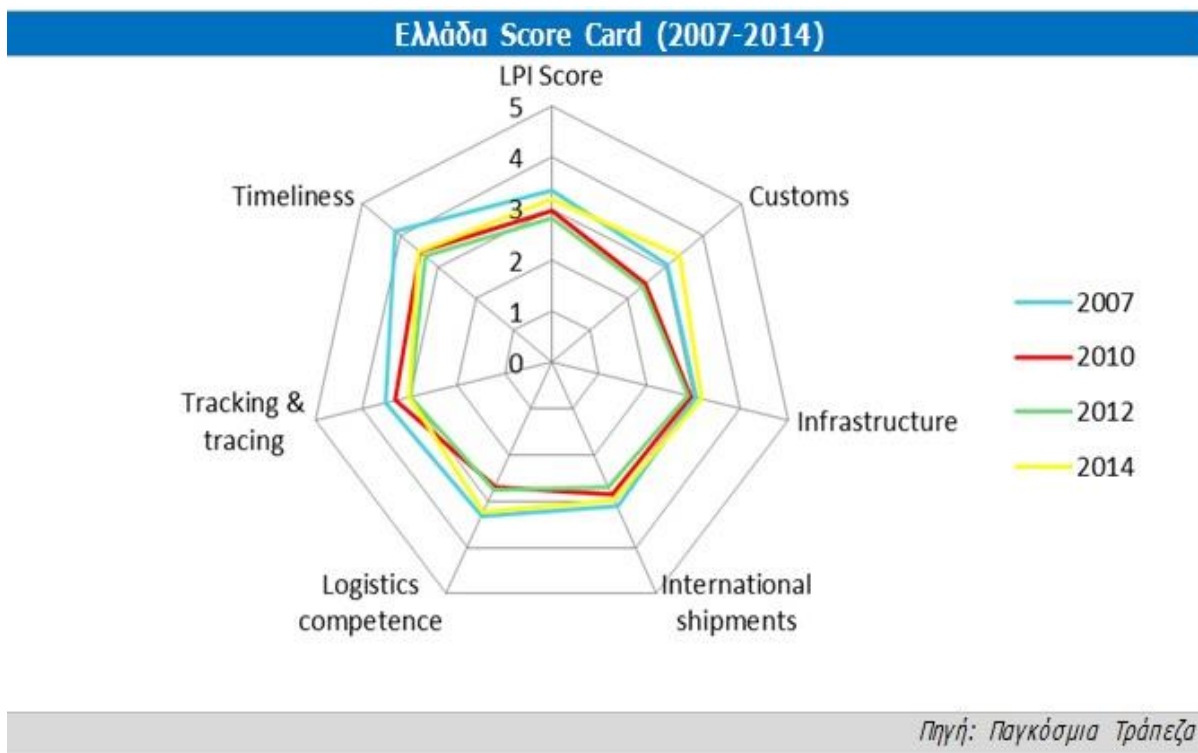
## Τα οφέλη συγκριτικά με τις εταιρίες των 3PL μπορεί να είναι :

1. Συνεργασία των εταιριών ακόμη και αν αυτές έχουν ανταγωνιστικά προϊόντα προσφέρει αύξηση των κερδών .Προϋπόθεση είναι να προσδιοριστούν οι κανόνες των δεσμεύσεων και να καταγραφούν οι όροι συνεργασίας και τα πρόστιμα σε περίπτωση μη τήρησης τους.
2. Μέσω της συνεργασία δημιουργείται ένα περιβάλλον που επιτείνει την καινοτομία και την εξέλιξη. Το δίκτυο λοιπόν του 4PL πρέπει να είναι αρκετά δυνατό ώστε να προσφέρει στους συνεργάτες του την εξέλιξη τη συνεργασίας σε συνδυασμό με τις αλλαγές που απαιτούνται.

## Η Θέση της Ελλάδας στον Παγκόσμιο Χάρτη

Βάσει του δείκτη LPI της παγκόσμιας τράπεζας η Ελλάδα το 2014 κατατάχθηκε στη 44η θέση ανάμεσα σε 160 χώρες, με τη Γερμανία να καταλαμβάνει την πρώτη θέση το ίδιο έτος. Παράγοντες του κλάδου επισημαίνουν ότι, ενώ η Ελλάδα πλεονεκτεί λόγω της γεωγραφικής της θέσης και θα μπορούσε να αποτελέσει σημαντικό κόμβο «υποδοχής» εμπορευμάτων, εντούτοις λόγω έλλειψης σύγχρονων και κατάλληλων υποδομών αλλά και αποτελεσματικών διαδικασιών διεκπεραίωσης η εφοδιαστική αλυσίδα στην Ελλάδα δεν έχει αναπτυχθεί όσο θα μπορούσε.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις (Armstrong, 2015) το μέγεθος της παγκόσμιας αγοράς 3PL για το 2014 υπολογίζεται στα \$750,7 δισ. παρουσιάζοντας αύξηση 6,5% σε σύγκριση με τα \$704,9 δισ. του 2013.



### 3.9 Ανάλυση SWOT

#### **Δυνατά σημεία:**

- Η συνεχώς αυξανόμενη αποδοχή του outsourcing από τις εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις, γεγονός που ενισχύει τη ζήτηση για τις υπηρεσίες Third Party Logistics
- Η ευελιξία και η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών από τις εταιρείες του κλάδου, η οποία δίνει τη δυνατότητα στις εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις να μπορούν να επικεντρωθούν στο πυρήνα των δραστηριοτήτων τους.
- Η δυνατότητα μείωσης κόστους που προσφέρουν οι υπηρεσίες 3PL στις εμπορικές & βιομηχανικές επιχειρήσεις καθίσταται ακόμα πιο σημαντική εν μέσω οικονομικής κρίσης.
- Η γεωγραφική θέση της χώρας μας, η οποία καθιστά δυνατή την εξυπηρέτηση πέραν της εγχώριας αγοράς και των γειτονικών βαλκανικών αγορών.

#### **Αδύνατα σημεία:**

- Το υψηλό κόστος γης σε περιοχές πρόσφορες για ανάπτυξη δραστηριοτήτων 3PL (πλησίον μεγάλων αστικών κέντρων κλπ.)
- Το αναποτελεσματικό χωροταξικό σχέδιο της χώρας που αποτελεί τροχοπέδη για την ανάπτυξη εταιρειών 3PL
- Η έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών στην επιστήμη των logistics και το χαμηλό επίπεδο κατάρτισης στο μεσαίες και χαμηλές κλίμακες του προσωπικού
- Η έλλειψη ειδικού θεσμικού πλαισίου, ο κατακερματισμός της αγοράς των 3PL και ο υψηλός (και σε κάποιες περιπτώσεις αθέμιτος) ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών.

#### **Ευκαιρίες:**

- Η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας που επιφέρει βελτίωση υπηρεσιών 3PL που σχετίζονται με τα πληροφορικά συστήματα (IT) και τις τεχνολογίες πληροφορικής
- Η ιδιωτικοποίηση ελληνικών λιμένων που έχει ξεκινήσει (Πειραιάς-COSCO) και αναμένεται να συνεχιστεί, θα έχει θετική επιρροή στη λειτουργία των εταιρειών 3PL
- Η ανάπτυξη της λεγόμενης «Πράσινης Εφοδιαστικής Αλυσίδας» (Green Supply Chain) Ετήσια Έκθεση 2012

- Η συνεχής αύξηση των εξαγωγών την τελευταία τριετία, γεγονός που ενισχύει τη ζήτηση υπηρεσιών 3PL.

#### Απειλές:

- Η συνεχιζόμενη οικονομική ύφεση στην Ελλάδα η οποία έχει συρρικνώσει τη δραστηριότητα όλων των κλάδων, των οποίων οι επιχειρήσεις είναι πελάτες των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών 3PL
- Οι υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις για επενδύσεις σε κτίρια κι εξοπλισμό, καθώς και οι δυσμενείς συνθήκες χρηματοδότησης που επικρατούν στην παρούσα φάση (σοβαρή έλλειψη ρευστότητας)
- Η υστέρηση της χώρας σε υποδομές (κυρίως σιδηροδρομικό και, δευτερευόντως, οδικό δίκτυο, έλλειψη εμπορευματικών κέντρων), σε συνδυασμό με τη δραστική περικοπή δημοσίων επενδύσεων.

### 3.10 3PL Εταιρείες Στην Παγκόσμια Αγορά

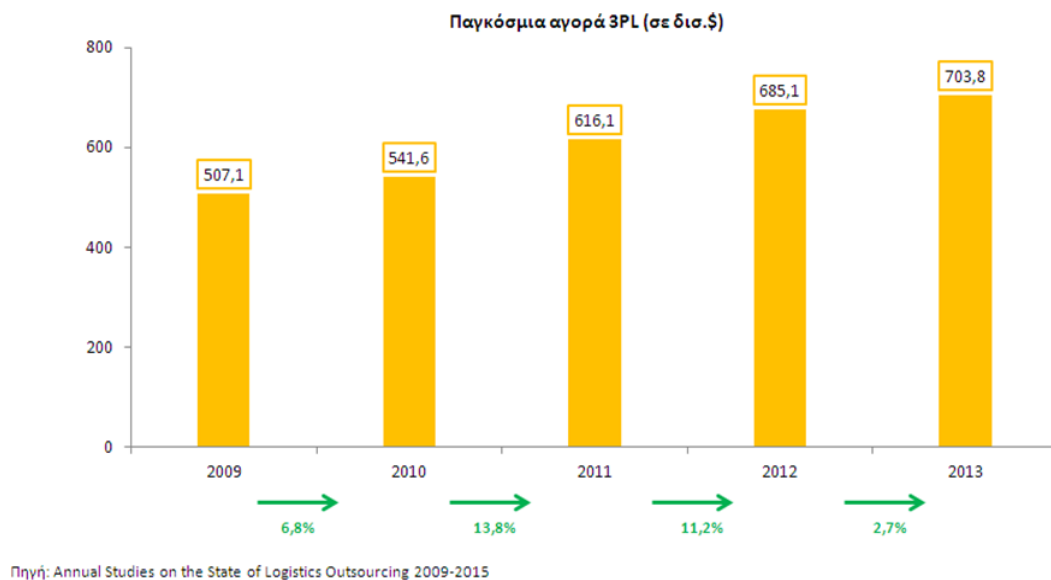
Συγκεκριμένα, για την πενταετία 2009-2013 η ποσοστιαία συμμετοχή ανά περιοχή αποτυπώνεται ως ακολούθως, 34% των εταιρειών προέρχεται από την Βόρεια Αμερική, 28,5% προέρχεται από την Ευρώπη, 17,75% προέρχεται από την Ασία, 14,25% προέρχεται από την Νότια Αμερική και μόλις ένα 5,5% προέρχεται από τα υπόλοιπα σημεία του πλανήτη στα οποία συμπεριλαμβάνεται η Ωκεανία και η Αφρική.



Τα 2/3 των εταιρειών που χρησιμοποιούν εταιρείες 3PL ανήκουν σε οκτώ μεγάλους κλάδους βιομηχανιών. Οι κλάδοι αυτοί 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.

Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην πορεία του κλάδου αποτυπώνονται εύληπτα στον βαθμό ικανότητας των επιχειρήσεων στη χρησιμοποίηση των συνολικών απασχολουμένων κεφαλαίων και την αποτελεσματικότητα της χρησιμοποίησης των ιδίων κεφαλαίων τους την εξεταζόμενη περίοδο και ιδιαίτερα το 2011. Η διαχρονική, σχετικά μικρή, μείωση του περιθωρίου μικτού κέρδους, αναδεικνύει τη διαρκή προσπάθεια προσαρμογής των επιχειρήσεων στο οικονομικό περιβάλλον των τελευταίων ετών

Όσον αφορά στο μέγεθος της παγκόσμιας αγοράς υπηρεσιών 3PL, σημειώνεται ότι παρουσιάζει ανοδική πορεία την περίοδο 2009-2013, με το ΜΕΡΜ να διαμορφώνεται σε 8,5%.

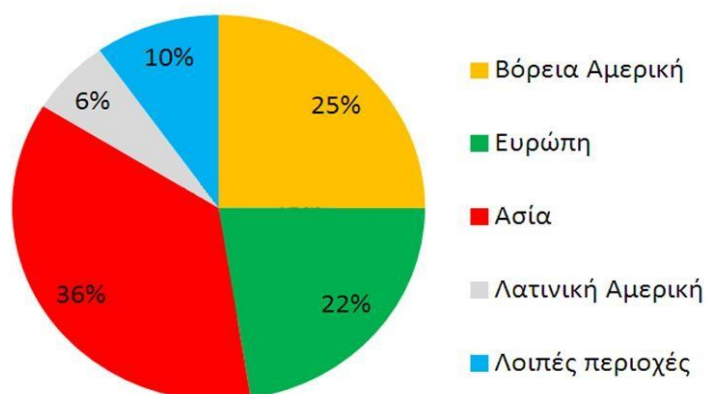


Παρόλα αυτά, σημειώνεται η σχετικά μικρή αύξηση που παρουσιάστηκε το 2013/2012 μετά από μια σημαντική ανοδική πορεία των προηγούμενων ετών.

Το 2013 η Ασία κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο (36%) στην παγκόσμια αγορά, με τη Β. Αμερική

(25%) και την Ευρώπη (22%) να ακολουθούν.

#### Διάρθρωση παγκόσμιας αγοράς 3PL, 2013



Πηγή: Annual Studies on the State of Logistics Outsourcing 2009-2015

Σημειώνεται ότι, οι δραστηριότητες που ανατίθενται συχνότερα σε τρίτους τείνουν να είναι διεκπεραιωτικές και επαναλαμβανόμενες, ενώ οι δραστηριότητες με μεγαλύτερη στρατηγική σημασία που περιλαμβάνουν επικοινωνία με πελάτες πραγματοποιούνται in- House.

Παρακάτω θα δούμε τις λειτουργίες εφοδιαστικής αλυσίδας 3PL εταιριών ποσοστιαία σε παγκόσμια κλίμακα.

#### Outsourced υπηρεσίες logistics ανά γεωγραφικό διαμέρισμα

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ LOGISTICS	Β.ΑΜΕΡΙΚΗ	Λ.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

Πηγή: Annual studies on the state of logistics outsourcing 2009-2015

Από τον 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

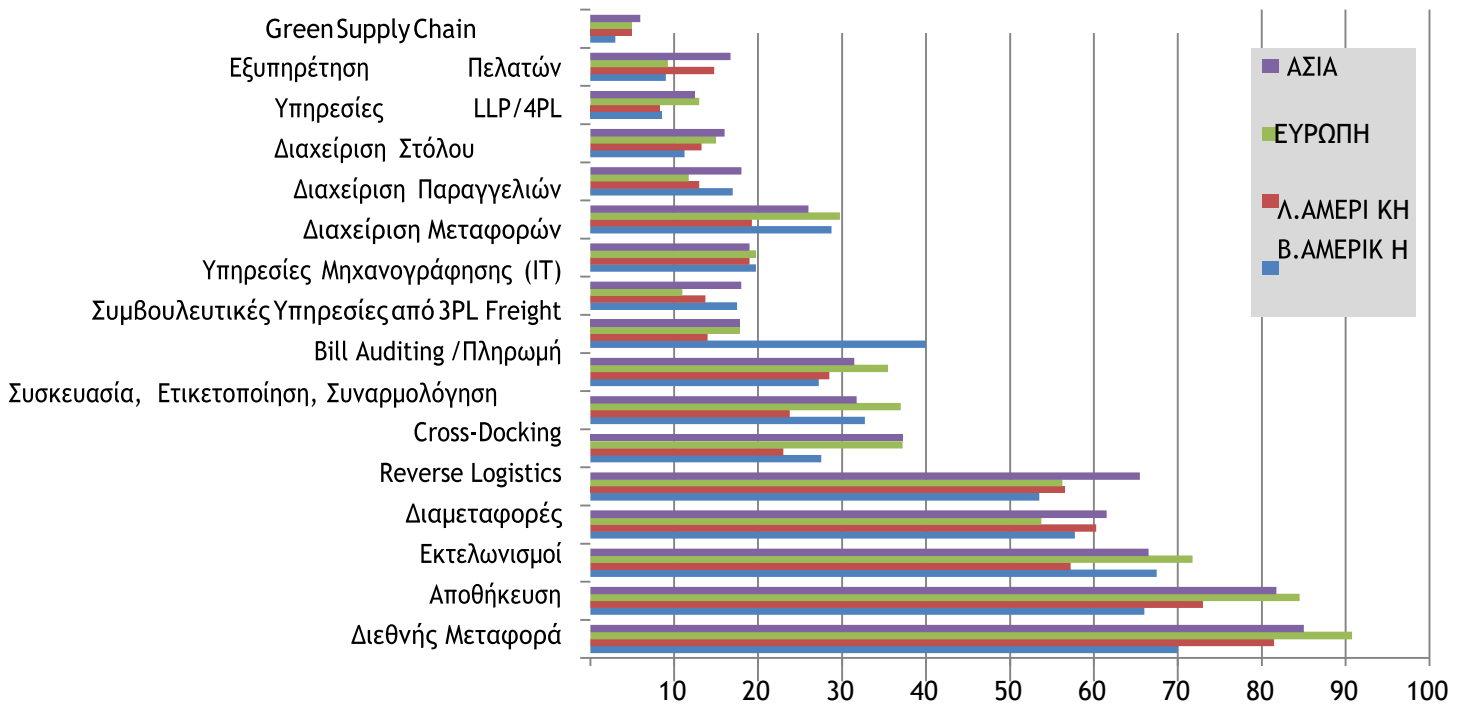
είναι η μικρότερη δυνατή καθώς ουσιαστικά μιλάμε για δραστηριότητες που διαφοροποιούν την μία εταιρεία από την άλλη, όπως εταιρικά μυστικά (π.χ. IT Υπηρεσίες) ή από την άλλη δραστηριότητες χαμηλού κόστους που δεν απαιτούν πολύ εργατικό δυναμικό και μεγάλο χρόνο ενασχόλησης αυτού του δυναμικού (π.χ. Διαχείριση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

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

- 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.
- Στην Ασία και την Λατινική 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. Η συμμετοχή των 3PL εταιριών στην έννοια της πράσινης εφοδιαστικής αλυσίδας ξεκίνησε εντονότερα σε Ασία και Ν. Αμερική και με μικρότερη θέρμη σε Ευρώπη και Β. Αμερική.
- Η Ευρώπη πρωτοστατεί σε τομείς όπως Διεθνείς και Εσωτερικές Μεταφορές, Διαχείριση μεταφορών, Αποθήκευση και Cross-Docking (άμεση μεταφόρτωση), 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 εταιριών για αποθήκευση και μεταφορά.



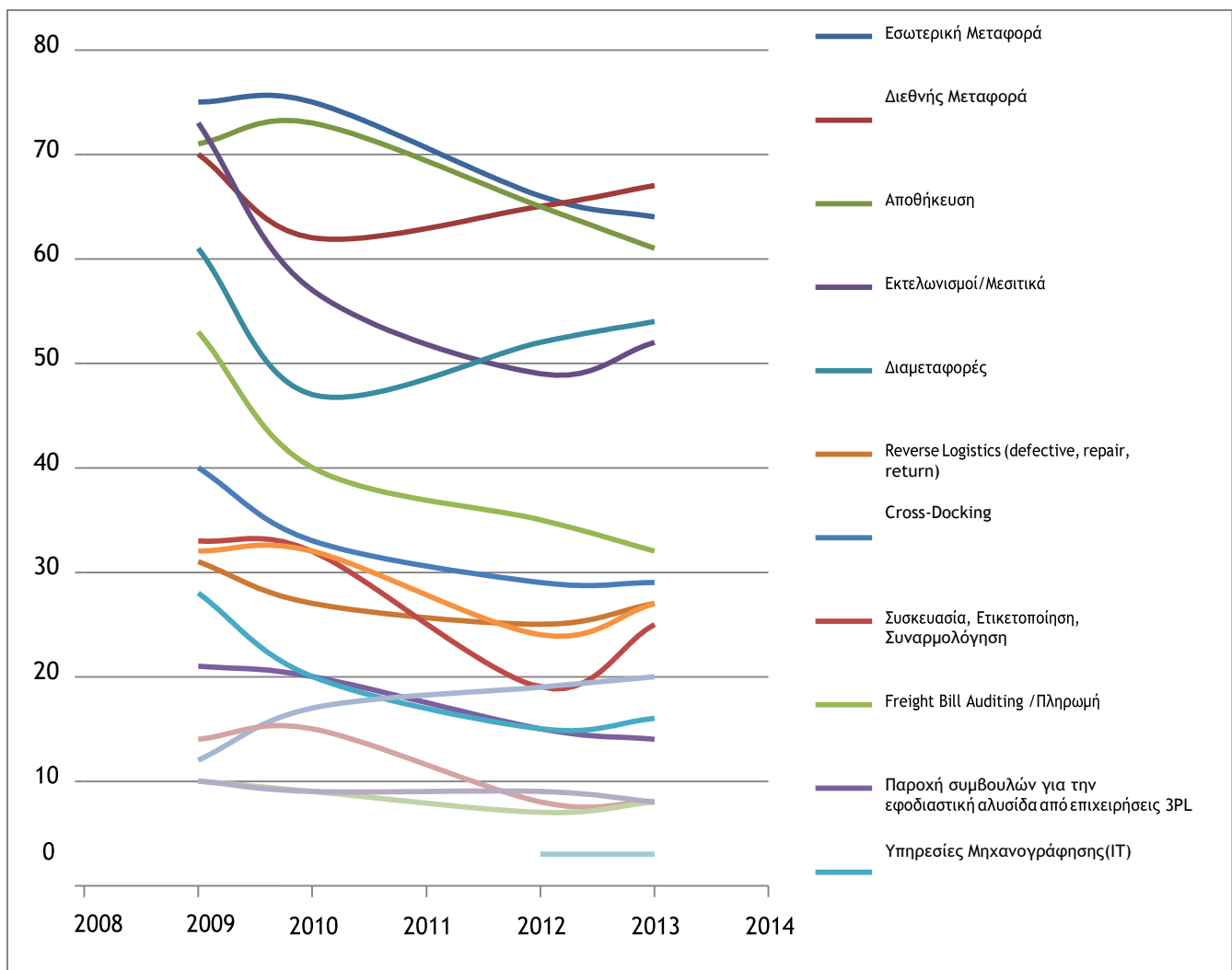
## Γράφημα από υπηρεσίες Logistics ανά γεωγραφικό διαμέρισμα



Πηγή: Annual studies on the state of logistics outsourcing 2009-2015

### Χρήση 3PL στη Βόρεια Αμερική

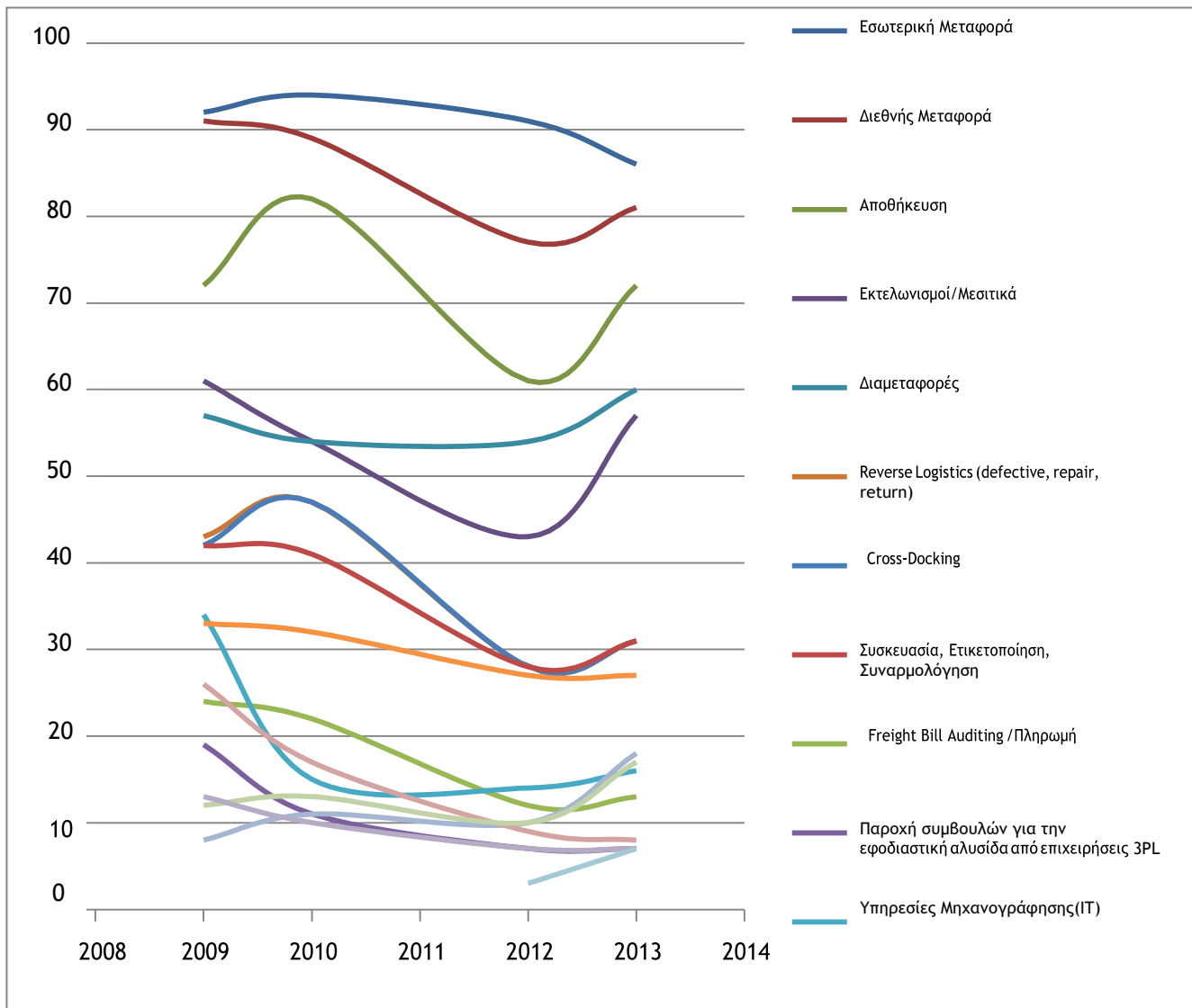
Αναλύοντας τις ιδιαιτερότητες της κάθε περιοχής και ξεκινώντας από την Β. Αμερική, με τη βοήθεια του παρακάτω διαγράμματος παρατηρούμε τα ακόλουθα κατά την τελευταία πενταετία:



Γράφημα Χρήση 3PL στην Βόρεια Αμερική

Πηγή: Annual studies on the state of logistics outsourcing 2009-2015

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 κ.λπ.).



Γράφημα Χρήση 3PL στην Ευρώπη

### Χρήση 3PL στην Ευρώπη

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

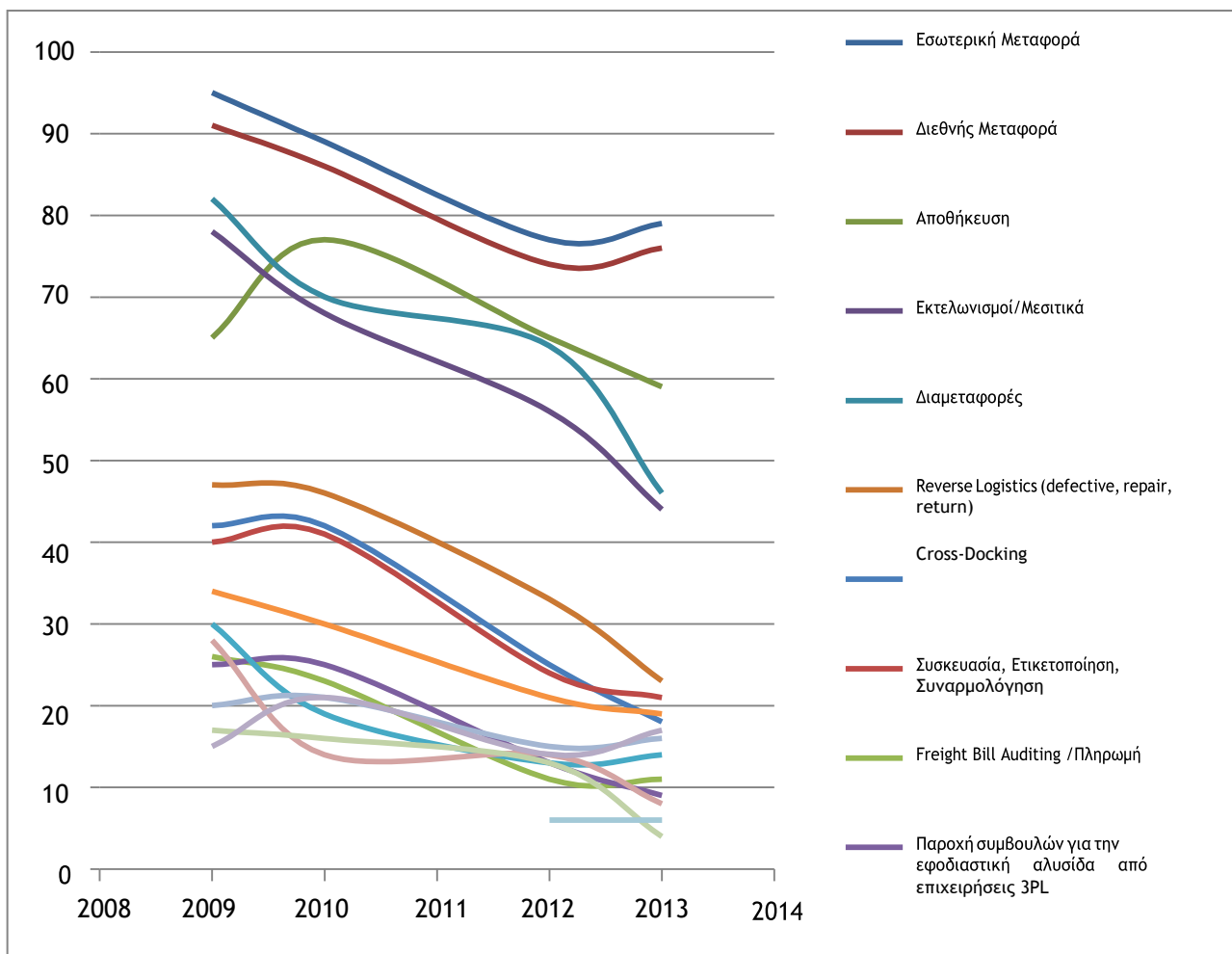
Πηγή: Annual studies on the state of logistics outsourcing 2009-2015

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 δια μεταφορές 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.

### **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.

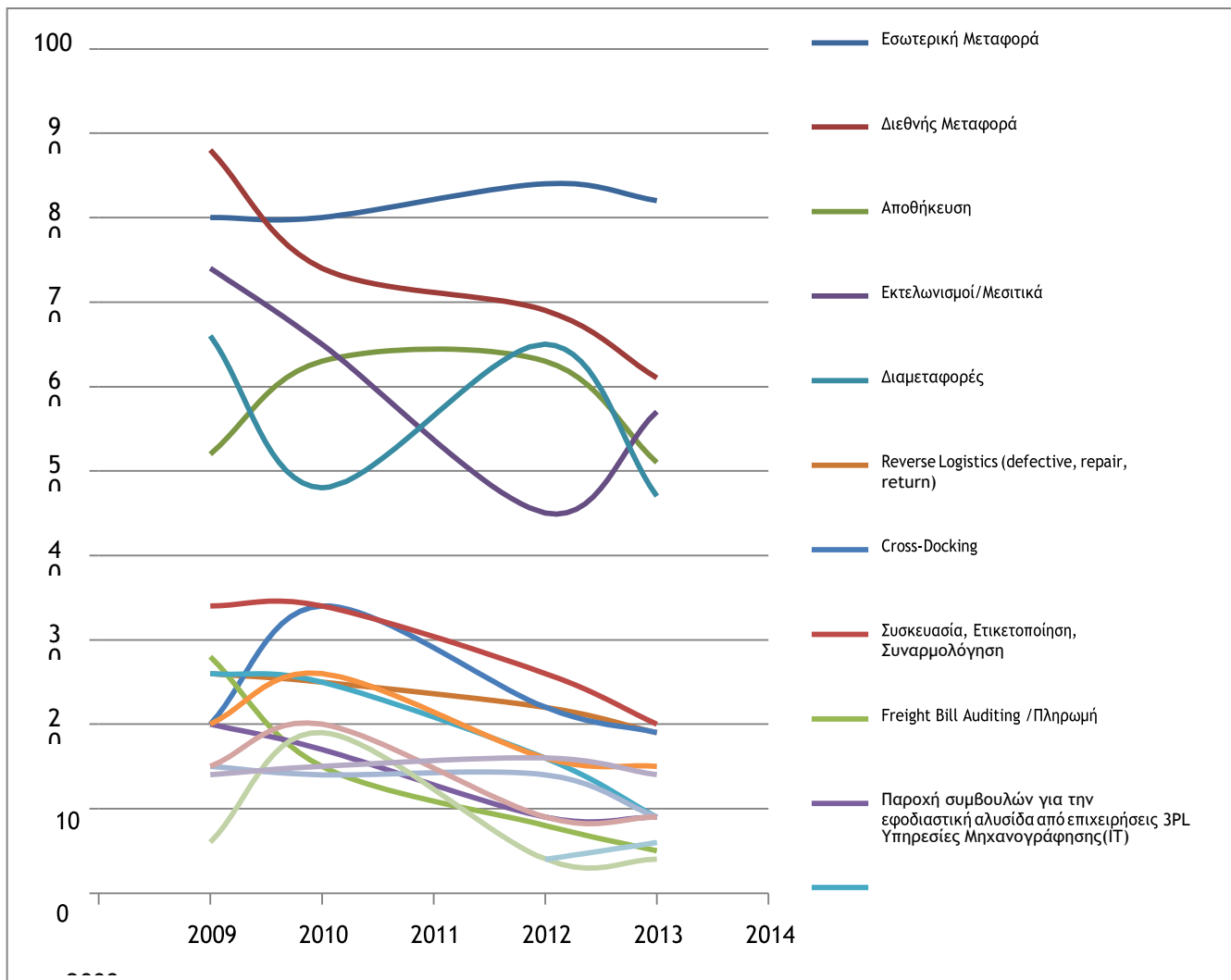


Γράφημα Χρήση 3PL στην Ασια

Πηγή: Annual studies on the state of logistics outsourcing 2009-2015

### Χρήση 3PL εταιρειών στη Λατινική Αμερική

Τέλος, στη Λατινική 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%.



Γράφημα Χρήση 3PL στην Λατινική Αμερική

Πηγή: Annual studies on the state of logistics outsourcing 2009-2015

### 3.11 Άλλες Έρευνες Για Την Αντίληψη Πελατών Στην Παγκόσμια Αγορά

Σύμφωνα με μελέτες που έχουν γίνει στην παγκόσμια αγορά και συγκεκριμένα, για τις αντιλήψεις των πελατών σχετικά με την εξωτερική ανάθεση εφοδιαστικής στην ευρωπαϊκή βιομηχανία καταναλωτικών αγαθών, (Wilding, et. al, 2004) έχει εξάγει ορισμένες χρήσιμες γνώσεις σχετικά με τις αντιλήψεις των πελατών για 3PL στον τομέα των καταναλωτικών αγαθών. Αποκάλυψε ότι η εξωτερική ανάθεση στον κλάδο των καταναλωτικών αγαθών είναι λιγότερο δαπανηρή από ό, τι απέδειξαν άλλες μελέτες. Οι διάφορες πτυχές της υπηρεσίας είναι

περισσότερο ή εξίσου σημαντικές για το κόστος στην αγορά που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και συνεχώς αυξανόμενη εστίαση στους πελάτες. Τα καλά νέα για τους διαχειριστές των 3PLs είναι ότι οι πελάτες τους στον τομέα των καταναλωτικών αγαθών δηλώνουν τις ικανότητες των 3PL ως τον κύριο λόγο για την ανάθεση της εφοδιαστικής.

Η συγκεκριμένη έρευνά, καθώς και πολλές προηγούμενες μελέτες, υπογραμμίζουν ότι οι εταιρείες καταναλωτικών αγαθών αντιλαμβάνονται τις μεταφορές σαν ένα εξεζητημένο σύστημα πληροφορικής που είναι πολύ δύσκολο για την εξωτερική ανάθεση. Ένας μεγάλος αριθμός πρακτικών υπάρχουν για τη διαχείριση της αποθήκευσης. Οι εταιρείες που επιθυμούν να αναθέσουν σε εξωτερικούς συνεργάτες την αποθήκευση αντιμετωπίζουν συχνά την έλλειψη κατάλληλων εγκαταστάσεων όσον αφορά την ικανότητα και τις ειδικές απαιτήσεις.

Η συνδυασμένη χρήση των 3PL και του εσωτερικού τμήματος εφοδιαστικής συχνά παραμελείται στις μελέτες εφοδιαστικής. Η έρευνα έδειξε ότι πάνω από τα δύο τρίτα των εταιρειών διαχειρίζονται τουλάχιστον μία λειτουργία εφοδιαστικής με ένα τόσο μικτό σύστημα. Δεδομένης της ευελιξίας που προσδίδει στις εταιρείες καταναλωτικών αγαθών, αναμένουμε τα μικτά συστήματα να γίνουν ακόμα πιο δημοφιλή. Αν και η αναπόφευκτη μέτρηση των επιδόσεων υπογραμμίζεται επανειλημμένα στην ακαδημαϊκή έρευνα, το σύνολο των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται πραγματικά από τις εταιρείες καταναλωτικών αγαθών για την αξιολόγηση των 3PL δεν έχει λάβει σημαντική προσοχή από τους ερευνητές. Διαπιστώθηκε ότι το χρονοδιάγραμμα της παράδοσης είναι ο πιο συνηθισμένος δείκτης απόδοσης. Αυτό το αποτέλεσμα αναμένεται δεδομένου ότι οι μεταφορές είναι η πιο κοινή λειτουργία εφοδιαστικής που θα ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες. Παραδόξως, όμως, περίπου το ένα τρίτο των εταιρειών δήλωσαν ότι προτιμούν τα 3PL λόγω κόστους.

Η έρευνα επιβεβαίωσε τα ευρήματα προηγούμενης έρευνας, καθώς η χρήση των 3PLs είχε συνήθως θετικό αντίκτυπο στις επιδόσεις των εταιρειών, ιδιαίτερα στο κόστος. Ταυτόχρονα, οι ερευνητές συχνά υποτιμούν ότι η εξωτερική ανάθεση είναι μια μαθησιακή εμπειρία για σημαντικό αριθμό εταιρειών. Καθώς πάνω από το 70% των εταιρειών καταναλωτικών αγαθών έχουν μειωθεί σε κάποιο σημείο από την ανανέωση της σύμβασής τους με 3PL, η εξεύρεση παρόχου 3PL απαιτεί περισσότερη προσπάθεια από ό, τι περιμένουν πολλές εταιρείες. Οι κύριοι λόγοι για την επιλογή των 3PL σχετίζονται με την υπηρεσία. Για περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να μελετηθεί ένας πιο εξαντλητικός κατάλογος των πτυχών ικανοποίησης από την εξωτερική ανάθεση καθώς και τις αντιλήψεις των πελατών ως προς τις παροχές.

Άλλη έρευνα του ( Jaafar, et. al, 2005) παρουσίασε αρκετά βασικά ευρήματα σχετικά με τις πρακτικές outsourcing εφοδιαστικής με βάση μια έρευνα σχετικά με τις αντιλήψεις των πελατών σχετικά με την υπηρεσία εφοδιαστικής που παρέχεται από τους προμηθευτές 3PL στο Ηνωμένο Βασίλειο. Αυτό είναι σημαντικό καθώς επικαιροποιεί τις τάσεις που είχαν καθιερωθεί από την PE Consulting σε μια σειρά περιοδικών ερευνών το 1990, το 1993 και το 1996 με βάση τον ίδιο

δείγμα πληθυσμού. Μια διαφορά 8 ετών έχει φέρει πολλές αλλαγές στη βιομηχανία. Έτσι, με βάση τις υπάρχουσες μελέτες, με ιδιαίτερη αναφορά στις έρευνες που διεξήγαγε η PE Consulting. Τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται σε αυτή την εργασία παρουσιάζουν μια σαφή εικόνα των τάσεων των πρακτικών outsourcing logistics στο Ηνωμένο Βασίλειο από το 1990 έως το 2003.

Η μελέτη αυτή διεξήχθη σε διάφορους τομείς της βιομηχανίας, γεγονός που την διαφοροποιεί από τις προηγούμενες μελέτες στο Ηνωμένο Βασίλειο. Παρέχει ισχυρή στήριξη στην τάση για την ανάπτυξη μακροπρόθεσμης εταιρικής σχέσης, καθώς περισσότερες επιχειρήσεις αγοράζουν υπηρεσίες υλικοτεχνικής υποστήριξης σε μακροπρόθεσμη συμβατική βάση, με δραστική μείωση των συμβάσεων αγοράς μικρότερων του ενός έτους. Αυτό αποδείχθηκε και στον αυξανόμενο όγκο εκείνων που είχαν σχέσεις άνω των 5 ετών, με μειούμενο αριθμό εκείνων που είχαν σχέσεις μικρότερης των 5 ετών. Οι πάροχοι υπηρεσιών 3PL θα πρέπει να το αντιμετωπίσουν ως μια πρόκληση για την παροχή καλύτερων υπηρεσιών για την κάλυψη των απαιτήσεων εξυπηρέτησης πελατών κατά τη διαδικασία διατήρησης των υφιστάμενων πελατών και προσέλκυσης νέων. Οι αυξανόμενες τάσεις των μακροπρόθεσμων συμβατικών σχέσεων θα μπορούσαν ενδεχομένως να έχουν επηρεάσει την αλλαγή στις ανησυχίες των πελατών να αναθέσουν σε εξωτερικούς συνεργάτες τις λειτουργίες εφοδιαστικής τους από παράγοντες που σχετίζονται με το κόστος. Αυτό θα μπορούσε να οφείλεται σε κάποιους ισχυρισμούς που έκαναν οι πελάτες ότι οι πάροχοι 3PL επωφελούνται από τη μακροπρόθεσμη σύμβαση μέσω υπερβολικών χρεώσεων και ότι δεν λαμβάνουν την αξία των χρημάτων για την υπηρεσία που λαμβάνουν από τους παρόχους 3PL. Οι πελάτες προσπαθούν να μειώσουν το κόστος, καθώς γίνονται πιο απαιτητικοί.

Ο μειωμένος αριθμός εκείνων που βασίζονταν σε μια ενιαία προμήθεια μπορεί να αντικατοπτρίζει τα αισθήματα ανασφάλειας λόγω κακής υπηρεσίας που μπορεί να παρέχεται από τον συγκεκριμένο παροχέα 3PL και συνεπώς την ανάγκη να στραφούν σε πολλαπλές πηγές (δύο έως πέντε παρόχους 3PL). Η AMR Research (2001) διαπίστωσε παρόμοιες τάσεις και διαπίστωσε ότι οι περισσότερες εταιρείες προέρχονται από δύο έως έξι παρόχους και μερικές φορές θα μπορούσαν να φτάσουν σε εκατοντάδες για να καλύψουν τις ανάγκες τους και να μειώσουν τον φόβο της αποτυχίας από οποιονδήποτε πάροχο. Αυτό υποστηρίχθηκε από τα στοιχεία που προέκυψαν από τη μελέτη αυτή, όπου η μείωση της τάσης χρήσης περισσότερων από πέντε παρόχων 3PL από το 1993 έως το 1996 αυξήθηκε κατά 4% το 2003. Συνεπώς, οι πελάτες προτιμούν να έχουν διάφορες εναλλακτικές λύσεις, αντί να στηριχθεί σε μία μόνο πηγή υπηρεσιών.

Είναι σαφές ότι η χρήση των υπηρεσιών 3PL για την εισερχόμενη μόνο εφοδιαστική εξακολουθεί να είναι ασημαντή. Οι περισσότεροι πελάτες χρησιμοποιούν τους παρόχους 3PL για την εξερχόμενη εφοδιαστική τους, με αρκετούς από αυτούς που χρησιμοποιούν τους προμηθευτές 3PL τόσο για την εισερχόμενη όσο και για την εξερχόμενη εφοδιαστική τους. Στην



πραγματικότητα, ορισμένες από τις βιομηχανίες, όπως τα τρόφιμα, τα ποτά ο καπνός, οι ηλεκτρονικές δραστηριότητες, ο ηλεκτρονικός εξοπλισμός, ο ηλεκτρολογικός εξοπλισμός, τα μηχανήματα, η αυτοκινητοβιομηχανία και η αεροδιαστημική, χρησιμοποίησαν παρόχους 3PL τόσο για την εισερχόμενη όσο και για την εξερχόμενη εφοδιαστική.

Συμπερασματικά, παρά την ένδειξη της καλύτερης υλοποίησης της εταιρικής σχέσης, μόνο το 41,0% των συνολικών πελατών σε όλο το δείγμα αυτής της μελέτης δαπάνησε περισσότερο από το 50,0% των δαπανών υλικοτεχνικής υποστήριξης για τους παρόχους 3PL. Παρά το γεγονός ότι οι παράγοντες για τη μη ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες των λειτουργιών εφοδιαστικής αναφέρθηκαν νωρίτερα σε αυτή τη μελέτη, πρέπει να διερευνηθούν περισσότερο οι λόγοι για τη διατήρηση της υπηρεσίας εφοδιαστικής στο εσωτερικό, δεδομένου ότι μόνο το 36,6% των μη 3PL χρηστών εξέταζε το outsourcing . Άλλοι παράγοντες που σχετίζονται με την απόδοση των υπηρεσιών ή τα χαρακτηριστικά σχέσεων των παρόχων 3PL που θα μπορούσαν να αποτρέψουν τους χρήστες που δεν χρησιμοποιούν το 3PL από τη χρήση της υπηρεσίας 3PL αξίζει να ερευνησουμε. Όσον αφορά τους υπάρχοντες πελάτες, η σχετικά μικρή αλλαγή στο επίπεδο ικανοποίησης είναι ένας άλλος κρίσιμος τομέας για περισσότερη έρευνα. Ειδικότερα, δεδομένου της αύξησης της διάρκειας των συμβάσεων, οι έρευνες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο τα θέματα διαχείρισης σχέσεων θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ικανοποίηση των πελατών και θα μπορούσαν να αποφέρουν υψηλές αποδόσεις.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο :**

### **Έρευνα Και Αποτελέσματα Σε Εταιρείες Παραγωγούς**

#### **4.1 Μεθοδολογία**

#### **4.2 Σκοπός Της Εργασίας Και Ερευνητικά Ερωτήματα**

Ο κύριος σκοπός της έρευνας είναι να γίνει γνωστό αν οι μεταποιητικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν υπηρεσίες 3PL, για ποιους λόγους και αν είναι ικανοποιημένες από τις υπηρεσίες αυτές. Από τις απαντήσεις αυτές θα διατυπωθούν κάποιες προτάσεις για την βελτιστοποίηση την απόδοση και την εξυπηρέτηση των πελατών.

Στην παρούσα έρευνα θα συλλέξουμε ερευνητικό υλικό από όσο το δυνατόν περισσότερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο τροφίμων, ποτών γαλακτοκομικών και άλλων προϊόντων. Η έρευνα αυτή υλοποιήθηκε σε 70 μεταποιητικές επιχειρήσεις στην εγχώρια αγορά της Κρήτης οι οποίες χρησιμοποιούν υπηρεσίες 3PL και μη.

**Τα ερευνητικά ερωτήματα που καλούμαστε να απαντήσουμε είναι τα ακόλουθα:**

- Αν οι επιχειρήσεις της Κρήτης συνεργάζονται με εταιρίες παροχής υπηρεσιών (Third Party Logistics 3PL) και ποιες από τις υπηρεσίες τους έχουν υιοθετήσει.
- Κατά πόσο έχουν επωφεληθεί οι επιχειρήσεις των παραγωγών από την χρήση υπηρεσιών 3PL και ποια κριτήρια θεωρούν σημαντικά για μία πιθανή συνεργασία.
- Και γενικότερα κατά πόσο εκτιμούνται θετικά ή αρνητικά οι σχέσεις ανάμεσα στους χρήστες και στους παρόχους υπηρεσιών.

#### **Βιβλιογραφική Επισκόπηση**

Πολλοί είναι οι συγγραφείς, Έλληνες και ξένοι, που έχουν ασχοληθεί με το θέμα των 3PL. Οι απόψεις αυτές αποτυπώνονται σε βιβλία, εφημερίδες, περιοδικά, ακαδημαϊκές σημειώσεις και σε συνέδρια. Οι διαδικτυακές πηγές, ειδικά σε επιστημονικές βάσεις προσφέρουν πλήρη

ενημέρωση με εγκυρότητα και επιστημονικά τεκμηριωμένες πληροφορίες. Πρέπει να επισημανθεί στο σημείο αυτό, ότι οι περισσότερες πληροφορίες της παρούσας εργασίας είναι βασισμένες σε επιστημονικά άρθρα από τους επιστημονικούς ιστοτοπούς Science Direct, Scopus. Στο τέλος της εργασίας παραθέτονται αναλυτικά η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε.

## **4.3 Σχεδιασμός Της Έρευνας**

### **4.3.1 Ερευνητικές Μέθοδοι**

#### **Περιγραφή Μεθόδου Στατιστικής Ανάλυσης**

Οι κατηγορίες μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν για την έρευνα είναι ποιοτικές και ποσοτικές μέθοδοι που βοήθησαν στην άντληση περισσότερων πληροφοριών για το θέμα της έρευνάς.

#### **Ποιοτικά Χαρακτηριστικά**

Οι ποιοτικές μέθοδοι έρευνας αποτελούν το σύνολο των ερμηνευτικών και διερευνητικών μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν για να περιγράψουν και να μεταφράσουν την ερευνητική κατάσταση. Τα αποτελέσματα πηγάζουν από την βιβλιογραφική επισκόπηση.

#### **Ποσοτικά Χαρακτηριστικά**

Οι ποσοτικές μέθοδοι έρευνας μετρούν τα ποσοστά εμφάνισης, τις συχνότητες και τις τάσεις των ζητούμενων ερευνητικών μας καταστάσεων. Χρησιμοποιούνται ερωτηματολόγια κλειστού τύπου, (Κλειστές ερωτήσεις και Βαθμονόμησης). Η ανάλυση των απαντήσεων πραγματοποιείται με την χρήση του προγράμματος "Φόρμες Google", Excel, εξάγοντας στατιστικά αποτελέσματα σε γραφήματα. Επισημαίνεται ότι και οι 31 επιχειρήσεις που

απάντησαν στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιούν Logistics και υπηρεσίες 3PL. Άρα θα μπορούσαμε να εξάγουμε κάποια αντικειμενικά συμπεράσματα για τους σκοπούς της έρευνας.

#### 4.3.2 Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου

Για την κατάρτιση του ερωτηματολογίου βασιστήκαμε σε μελέτη της εγχώριας και διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας. Η επιλογή των τελικών διαστάσεων μέτρησης έγινε με γνώμονα την επίτευξη ενός συνδυασμού περιεκτικότητας και έκτασης. Θέλαμε δηλαδή ένα ερωτηματολόγιο που και θα μας επέτρεπε να αντλήσουμε όλη την απαιτούμενη πληροφόρηση και που συνάμα δε θα κούραζε τον ερωτώμενο. Η απαιτούμενη χρονική διάρκεια συμπλήρωσης ορίστηκε στα 10 – 15 λεπτά. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο ήταν, ως επί το πλείστον, άμεσες, δομημένες (κλειστές) και πολλαπλής επιλογής. (Parasuraman, et. al, 1985). Η έρευνα της παρούσας εργασίας έχει πραγματοποιηθεί με ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου και απαρτίζεται από 14 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής με μία ανοικτή ερώτηση, ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους συμμετέχοντες να προσθέσουν πιθανά σχόλια.

Οι κλίμακες ερωτήσεων για τις περισσότερες ερωτήσεις ήταν πενταβάθμιας, ισορροπημένης και αναγκαστικής κλίμακας. Η κλίμακά σπουδαιότητας χρησιμοποιήθηκε γιατί θέλαμε να διευκρινίσουμε το βαθμό σημαντικότητας που απέδιδε ο ερωτώμενος σε μία σειρά από θέματα, ενώ η κλίμακα Likert για να μας δείξει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του ερωτώμενου σε μία σειρά προτάσεων. Οι ερωτήσεις ήταν ισορροπημένης κλίμακας ούτως ώστε να περιέχουν όλες τις δυνατές διαβαθμίσεις, από το καθόλου έως το πολύ σημαντικό και από τον απόλυτο βαθμό διαφωνίας στον απόλυτο βαθμό συμφωνίας. Το μεσαίο σημείο κρίθηκε σκόπιμο να υπάρχει ούτως ώστε να εκφράζεται και η ουδέτερη στάση. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο ενότητες: Στην πρώτη έχει τα εταιρικά 'δημογραφικά' στοιχεία που αποτυπώνουν μεγέθη και δυνατότητες των κλάδων με τους οποίους ασχολήθηκε η έρευνά μας. Στη δεύτερη θα ακολουθήσουν οι περιγραφικές αναλύσεις των υπόλοιπων ενοτήτων του ερωτηματολογίου που περιέχουν ερωτήσεις πολύ σημαντικές για τις περαιτέρω αναλύσεις που θα γίνουν στο επόμενο κεφάλαιο της εργασίας. Δηλαδή τους λόγους προτίμησης των 3PL επιχειρήσεων καθώς και στις ανάγκες των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στη βιομηχανία τροφίμων, ποτών, γαλακτοκομικών και άλλων προϊόντων. Οι ερωτήσεις αναφέρονται κυρίως στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις μεταφέρουν και διανέμουν τα προϊόντα τους και στον αν χρησιμοποιούν υπηρεσίες 3PL (αποθήκευση, διανομή, μεταφορά, παρακολούθηση αποθεμάτων, ανασυσκευασία, έκδοση παραστατικών, τελωνειακός χώρος, είσπραξη αξίας).

### 4.3.3 Δειγματοληψία

Το δείγμα το πάρθηκε με την μέθοδο του δείγματος ευκολίας. Ο πληθυσμός είναι 150 επιχειρήσεις. Το δείγμα της έρευνας είναι 31 επιχειρήσεις που έχουν απαντήσει στο ερωτηματολόγιο και τις ευχαριστούμε θερμά. Δηλαδή ποσοστό ανταπόκρισης 20% ένα ικανοποιητικό ποσοστό για τον πληθυσμό. Για τη μελέτη μας θεωρήθηκε ως βέλτιστη επιλογή στο ερωτηματολόγιο να απαντήσουν στελέχη Logistics των επιχειρήσεων. Σε περίπτωση που δεν υπήρχε τμήμα Logistics προωθήσαμε το ερωτηματολόγιο στο τμήμα Προμήθειών / Αγορών ή στο τμήμα Marketing. Στην περίπτωση που δεν υπήρχαν ούτε αυτά τα τμήματα, ζητούσαμε το ερωτηματολόγιο να απαντηθεί από τον υπεύθυνο μεταφοράς των προϊόντων της επιχείρησης προς τους πελάτες τους. Οι επιχειρήσεις που απάντησαν είναι οι εξής:

ΕΠΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	
ΤΣΑΤΣΑΚΗΣ Α.Ε	ΕΠΑΚ ΑΕ
ΞΥΛΟΥΡΗΣ Α ΚΑΙ Ι ΑΒΕΕ	Συλλιγάρδος Ο.Ε.
ΑΦΟΙ ΚΑΛΟΓΕΡΑΚΗ ΑΕΒΕ	ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ
ΑΦΟΙ ΔΙΑΜΑΝΤΑΚΗ ΟΕ /ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟ ΔΙΑΜΑΝΤΑΚΗΣ	Mandis (Μάντης)
SIVVAS ΑΕ	ΗΛΙΑΚΗΣ Α.Ε.
krivek Α.Ε	Emelko
Bel hellas	Η ΑΓΝΟΤΗΣ
ΜΥΛΟΙ ΚΡΗΤΗΣ	ΑΦΟΙ Βαρδαλαχάκη ΕΠΕ
Γ.ΚΑΛΛΙΜΑΝΗΣ ΑΕ	ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ

FestosAgroGroup	ΚΑΡΑΤΖΗ Α.Ε
CRETAN OLIVE MILL	Αλμπαντάκης Α.Ε.Ε.Β.Ε-CRETAN MILL
ΟΜΙΛΟΣ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΒΑΤΣΙΝΑ	Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Πεζών
THE SELLERS ΕΠΕ	ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΗ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΑΜΠΑΘΙΑΝΑΚΗΣ ΖΑΧΑΡΙΑΣ ΑΒΒΕ	Μελισσοκομική Συνεργασία Κρήτης
Alexakis Wines	Κρητίδα Α.Ε.Β.Ε
	ΚΟΥΒΙΔΙΣ

#### 4.4 Διεξαγωγή Της Έρευνας

Η διαδικασία συλλογής των δεδομένων έγινε με την χρήση ερωτηματολογίων με σκοπό την άντληση όσο τον δυνατόν περισσότερο έγκυρων πληροφοριών. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν στις 03 Δεκεμβρίου του 2017 μέσω email και μετά από τηλεφωνική επικοινωνία για την επικύρωσή των στοιχείων μας, σε εταιρείες παραγωγούς της εγχώριας αγοράς της Κρήτης.

Στο παρακάτω πίνακα παραθέτοντας ημερολογιακά οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων καθώς και κάποια στοιχεία των εταιριών που απάντησαν. Το δείγμα της παρούσας έρευνας είναι ικανοποιητικό, σε σχέση με τον πληθυσμό των εταιριών που σχετίζονται με τη έρευνα που έγινε στην περιορισμένη αγορά αυτού του τομέα στη Κρήτη.

#### Περιορισμοί Της Έρευνας

Οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο μπορούσαν να σταλούν εντός 2 μηνών. Άλλα λόγω προβλημάτων μαζικών αποστολών μη σωστή ενημέρωση για συμμόρφωση με τον GDPR για τα προσωπικά δεδομένα που χρειάστηκε πιστοποίηση αποστολέα, δόθηκε παράταση 4 μηνών για την επαρκή ολοκλήρωση τους. Μετά από αλληπάλληλες προσκλήσεις μέσω e-mail για την ολοκλήρωση των ερωτηματολογίων, που στις περισσότερες των περιπτώσεων απάντησαν στο ερωτηματολόγιο μετά από τηλεφωνική επικοινωνία.

Άλλες δυσκολίες που εμφανίστηκαν κατά την εύρεση των εταιρειών παραγωγών είναι ότι πολλές από αυτές που εξάγουν προϊόντα, δεν είχαν στοιχεία επικοινωνία διαδικτυακά διαθέσιμα και είχαν ιστοσελίδα. Ενώ άλλες δεν είχαν υπεύθυνα άτομα για την επικοινωνία των εταιρειών τους. Αυτό το φαινόμενο εμφανίστηκε κυρίως σε εταιρείες οπωροκηπευτικών και κτηνοτροφικών προϊόντων. Σε άλλες περιπτώσεις κατά την απάντηση των ερωτηματολογίων, πολλές εταιρίες παρέλειψαν στοιχεία τους ή δεν απαντούσαν σε όλες τις ερωτήσεις.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο :

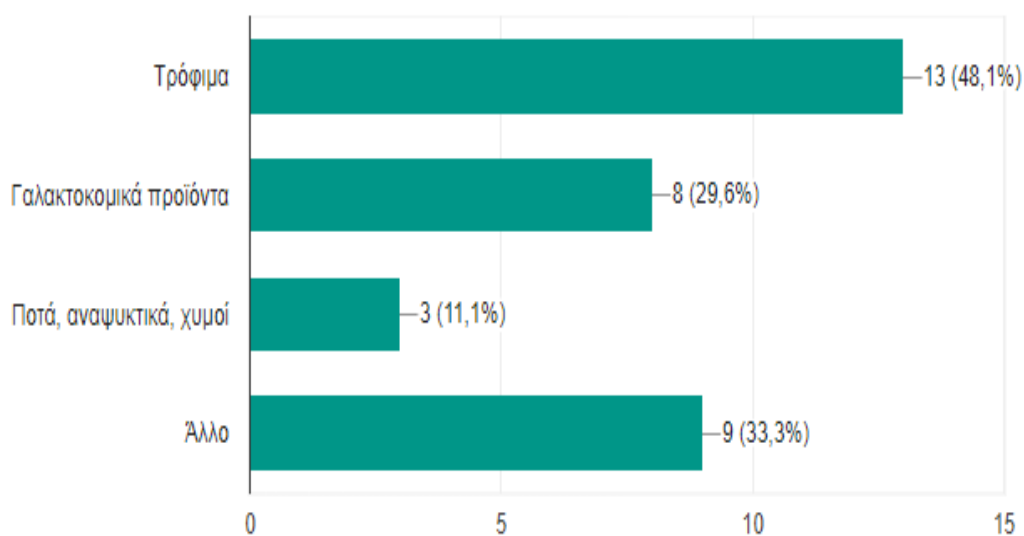
### Αποτελέσματα Της Έρευνας

#### 5.1 Δημογραφικά Στοιχεία Επιχειρήσεων

##### ΜΕΡΟΣ Α: Γενικές Πληροφορίες Επιχείρησης

### 1. Αντικείμενο / Κλάδος

27 απαντήσεις

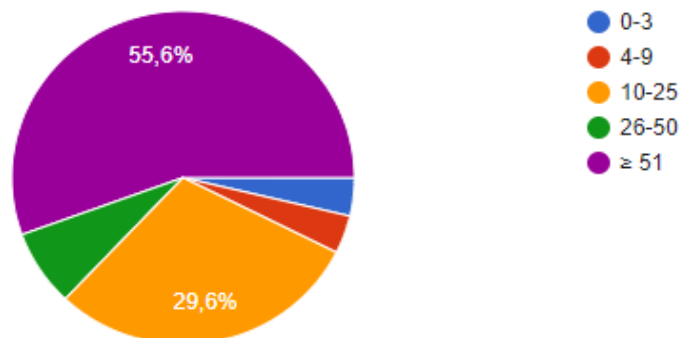


Σύμφωνα με τις απαντήσεις των εταιρειών που πήραν μέρος στην έρευνα, οι περισσότερες επιχειρήσεις πέντε στις δέκα δραστηριοποιούνται στο κλάδο των τροφίμων. Ενώ οι υπόλοιπες δραστηριοποιούνται κυρίως στα γαλακτοκομικά και σε άλλου τύπου προϊόντα.



## 2. Αριθμός Εργαζομένων

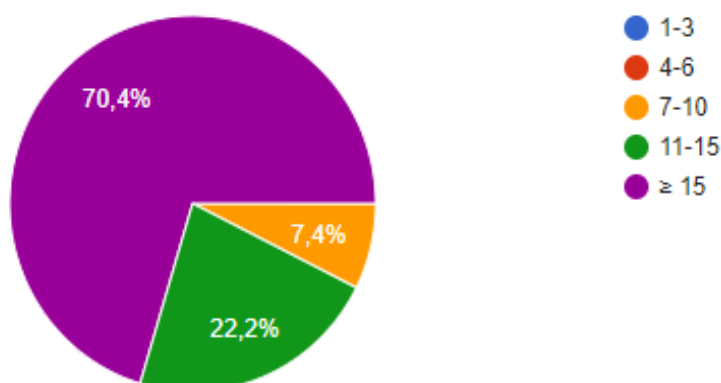
27 απαντήσεις



Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων ο αριθμός των εργαζομένων ξεπερνά τους 51, ενώ μόλις το 7,4% έχει μέχρι 9 υπαλλήλους. Άρα κυρίως έχουμε να κάνουμε με μεγάλες επιχειρήσεις. Εδώ βλέπουμε την τάση ότι επιχειρήσεις που μπορεί να έχουν μεγάλη παραγωγή προϊόντων και, να έχουν και μικρό σχετικά αριθμό εργαζομένων. Σε αυτό όπως θα δούμε συμβάλει η συνεργασία τους με παρόχους υπηρεσιών Logistics, οι οποίοι αναλαμβάνουν μεγάλο όγκο εργασίας και αποδεσμεύουν τους εργαζόμενους της κάθε επιχείρησης να ασχοληθούν με άλλους στόχους που έχουν καθορίσει.

## 3. Έτη λειτουργίας

27 απαντήσεις

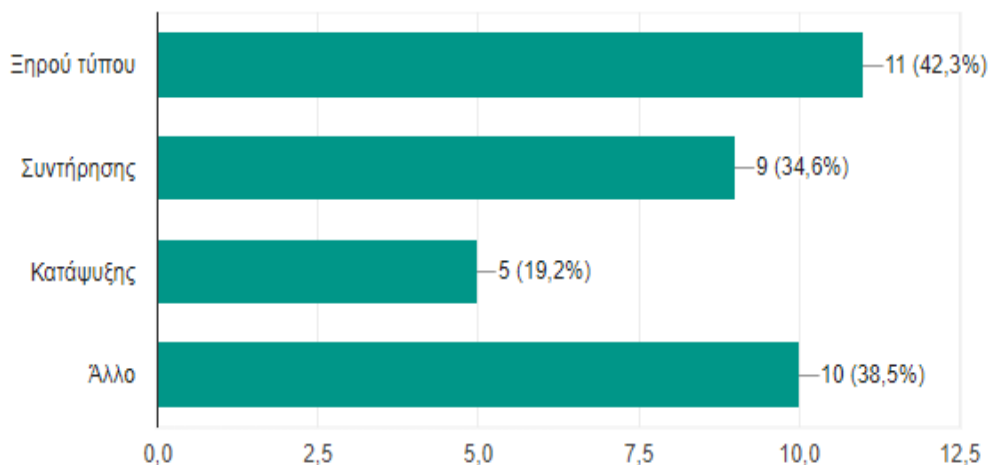


Σχεδόν το πλήθος των επιχειρήσεων με ποσοστό 70,4% ξεπερνά τα 15 έτη λειτουργίας. Ενώ καμία από τις επιχειρήσεις του δείγματος δε λειτουργεί λιγότερα από 7 έτη, κάτι που είναι

σημαντικό για την έρευνα, γιατί μας δείχνει ότι έχουμε να κάνουμε με εταιρίες φτασμένες, βιώσιμες και έμπειρες στην αγορά.

#### 4. Ποιας μορφής είναι τα προϊόντα σας;

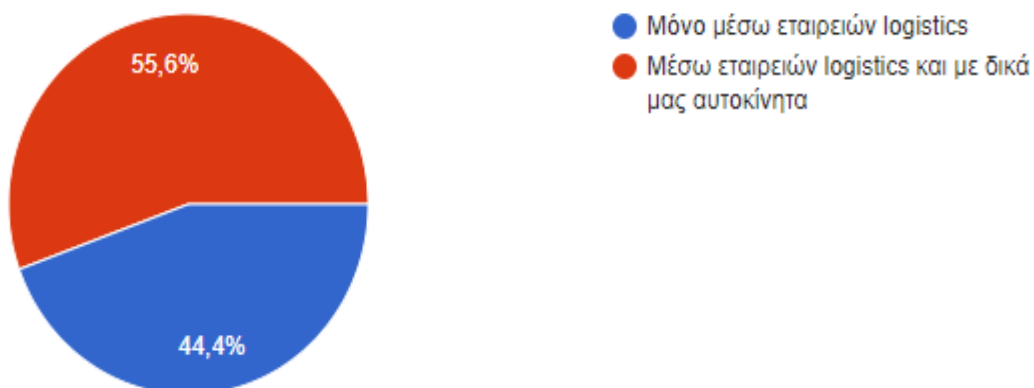
26 απαντήσεις



Παρατηρείται ότι η μορφή των προϊόντων από τις επιχειρήσεις που απάντησαν μοιράζεται σε 42,3% που διαθέτουν προϊόντα τα οποία είναι ξηρού τύπου και 38,5% Άλλης μορφής. Ωστόσο συνολικά η συντήρηση με την κατάψυξη καταλαμβάνουν το 53,8% κάτι που αντικατοπτρίζεται στην αγορά και στα αγαθά που καταναλώνουμε.

#### 5. Πως γίνεται η μεταφορά και η διανομή των προϊόντων σας;

27 απαντήσεις

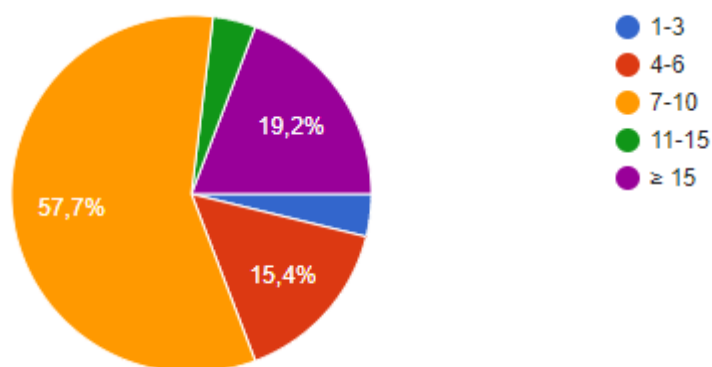


Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και τους δύο τρόπους μεταφοράς για τα προϊόντα τους. Συνολικά βλέπουμε ότι οι εταιρείες Logistics καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο ποσοστό της αγοράς στο κομμάτι της μεταφοράς των προϊόντων. Αυτό μας δείχνει και την ανάγκη και τον γεωγραφικό περιορισμό των επιχειρήσεων.

## ΜΕΡΟΣ Β: Λόγοι Προτίμησης 3pl Επιχειρήσεων

### 6. Πόσα χρόνια συνεργάζεστε με εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics (third party logistics 3PL);

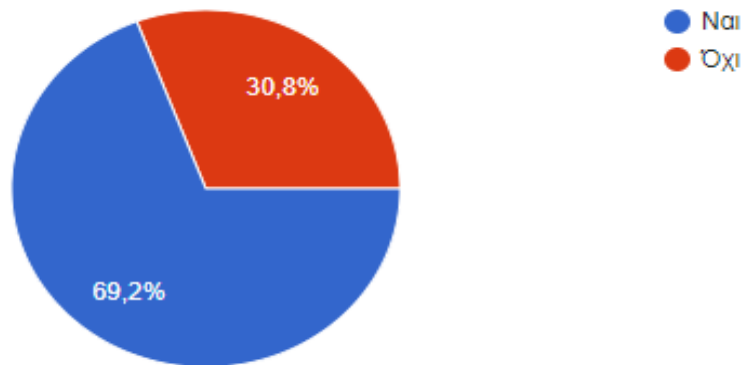
26 απαντήσεις



Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων του δείγματος (55%) συνεργάζεται με εταιρείες 3PL για πάνω από 7 χρόνια, ενώ 1 στις 5 επιχειρήσεις συνεργάζεται για περισσότερο από 10 χρόνια, γεγονός που καταδεικνύει την μακροχρόνια σχέση εμπιστοσύνης και εμπειρίας των επιχειρήσεων με παρόχους 3PL στην εγχώρια αγορά.

## 7. Κάνετε εξαγωγές;

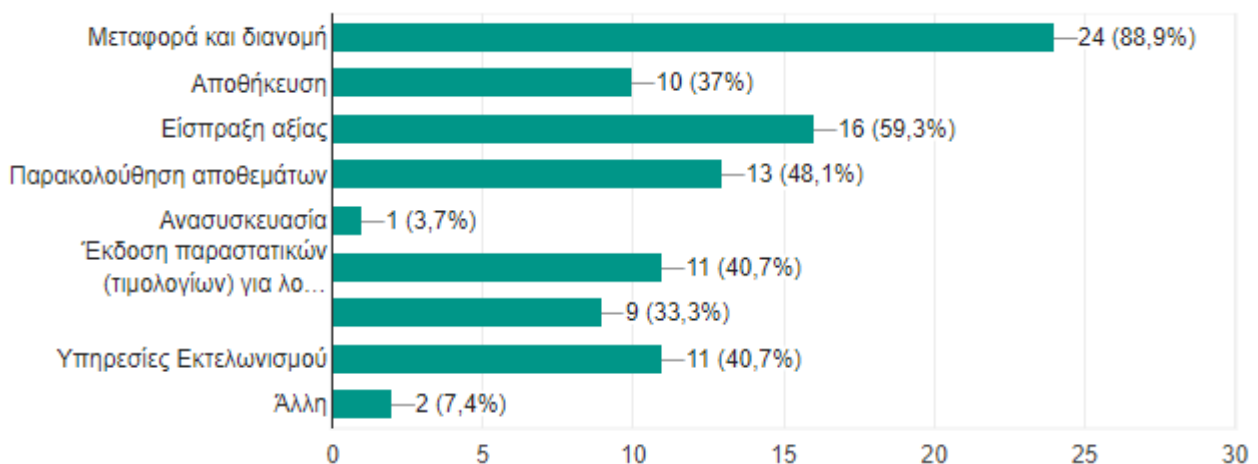
26 απαντήσεις



Περισσότερες από τα δύο τρίτα των επιχειρήσεων ασχολούνται με εξαγωγές προϊόντων, γεγονός που συνάδει με το συμπέρασμα παραπάνω, σχετικά με τον αριθμό των επιχειρήσεων που επιλέγουν συνεργάτες 3PL και την τάση της αγοράς για εξωστρέφεια και περεταίρω ανάπτυξη.

## 8. Ποιες υπηρεσίες παροχής logistics μέσω τρίτων (third party logistics 3PL) έχετε υιοθετήσει στην επιχείρησή σας;

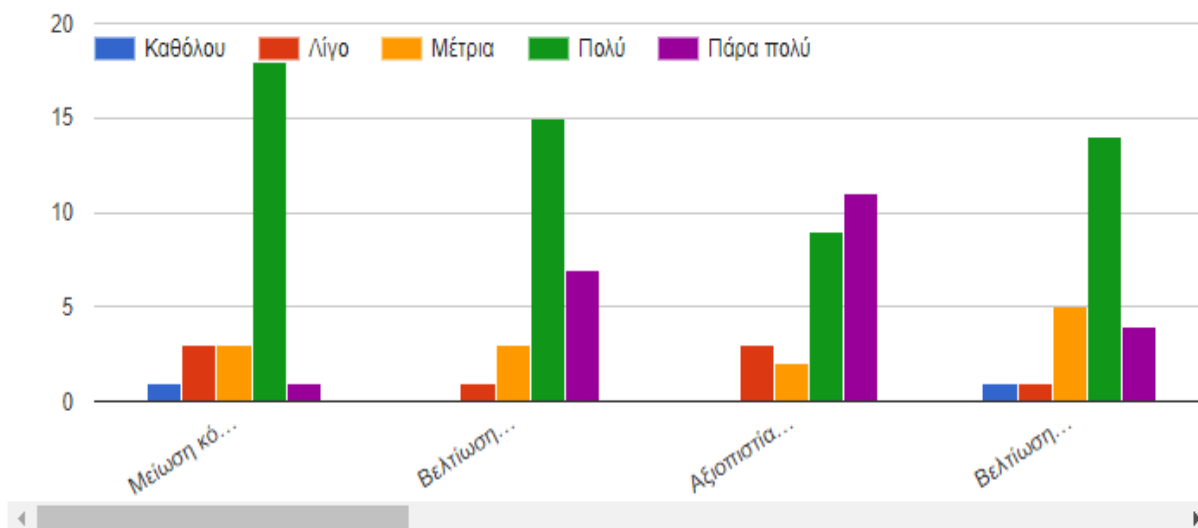
27 απαντήσεις



Είναι φανερό ότι οι 9 στις 10 επιχειρήσεις που συνεργάζονται με εταιρείες 3PL υιοθετούν την υπηρεσία της μεταφοράς και διανομής κατά κύριο λόγο και αμέσως μετά την είσπραξη αξίας την παρακολούθηση αποθεμάτων, έκδοση τιμολογίων και υπηρεσίες εκτελωνισμού. Και εδώ

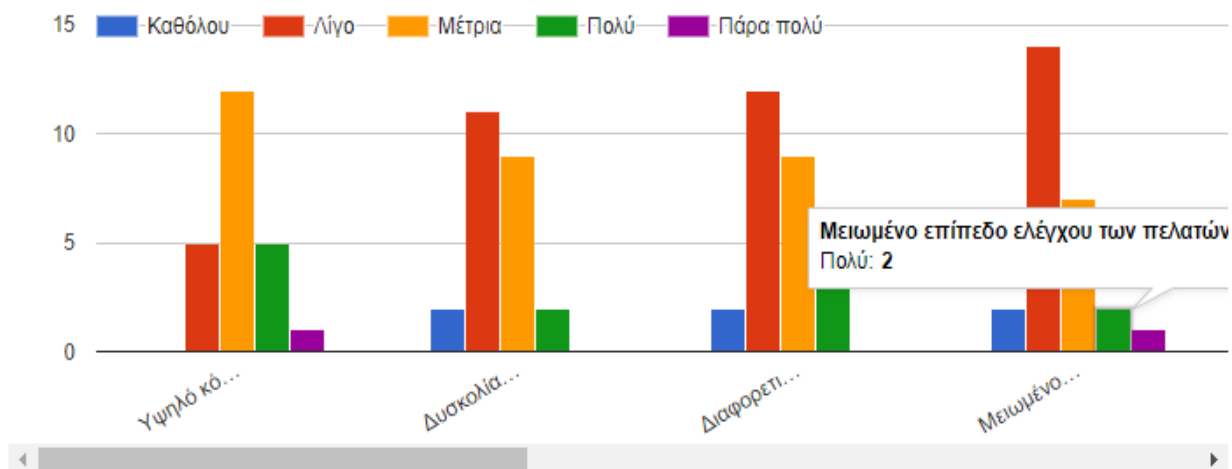
διαφαίνονται οι ανάγκες και οι ελλείψεις που έχουν οι τοπικές και συνολικά οι νησιωτικές επιχειρήσεις.

## 9. Κατά πόσο έχει επωφεληθεί η επιχείρησή σας στους ακόλουθους παράγοντες, από την χρήση υπηρεσιών 3PL;



Μπορούμε να πούμε ότι από το σύνολο των επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν, έχουν ικανοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό από όλα τα οφέλη που τους παρέχουν οι 3PL εταιρείες και κυρίως (Πολύ) από τη μείωση κόστους των προϊόντων λόγω μειωμένου κόστους μεταφοράς, Καλύτερη Υποστήριξη Πελατών μετά την Πώληση, Βελτίωση ανταγωνιστικής θέσης, Ευελιξία σε αυξομειώσεις ζήτησης, Διατήρηση πελατών, Αξιοποίηση της εξειδίκευσης και Βελτίωση στην εξυπηρέτηση των πελατών. (Πάρα πολύ): Αξιοπιστία και Πιο γρήγορη εκτέλεση παραγγελιών. Αυτό δείχνει πόσο σημαντικές στην σημερινή αγορά είναι οι ολοκληρωμένες υπηρεσίες Logistics και πόσο ανάγκη τις έχουν οι σύγχρονες και εξελισσόμενες επιχειρήσεις.

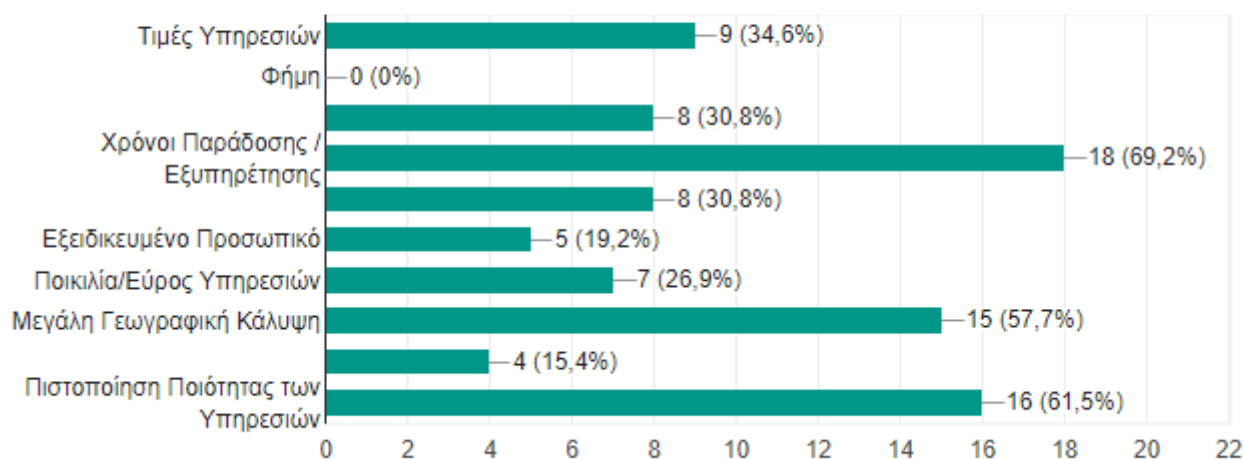
## 10. Σε ποιο βαθμό οι παρακάτω παράγοντες δυσκολεύουν την συνεργασία της εταιρείας σας με εταιρείες logistics (3PL);



Στις περισσότερες επιχειρήσεις οι παράγοντες που δυσκολεύουν την συνεργασία τους με τις εταιρείες 3PL είναι: (Μέτρια) το υψηλό κόστος συνεργασίας, (Λίγο) η ενσωμάτωση των αλλαγών που προκύπτουν από την συνεργασία τους, (Λίγο) από τη διαφορετική νοοτροπία που επικρατεί, (Λίγο) για το μειωμένο επίπεδο ελέγχου των πελατών, (Λίγο) για την έλλειψη συντονισμού μεταξύ επιχείρησης και 3PL και (Λίγο) Διαρροή πληροφοριών. Απο (Λίγο έως Μέτρια): Δυσκολία ενσωμάτωσης αλλαγών, Διαφορετική νοοτροπία, Να ευνοηθεί ανταγωνιστής, Εξάρτηση, Συμφωνηθέντα και Προτεραιότητα επιχειρήσεων άλλου κλάδου

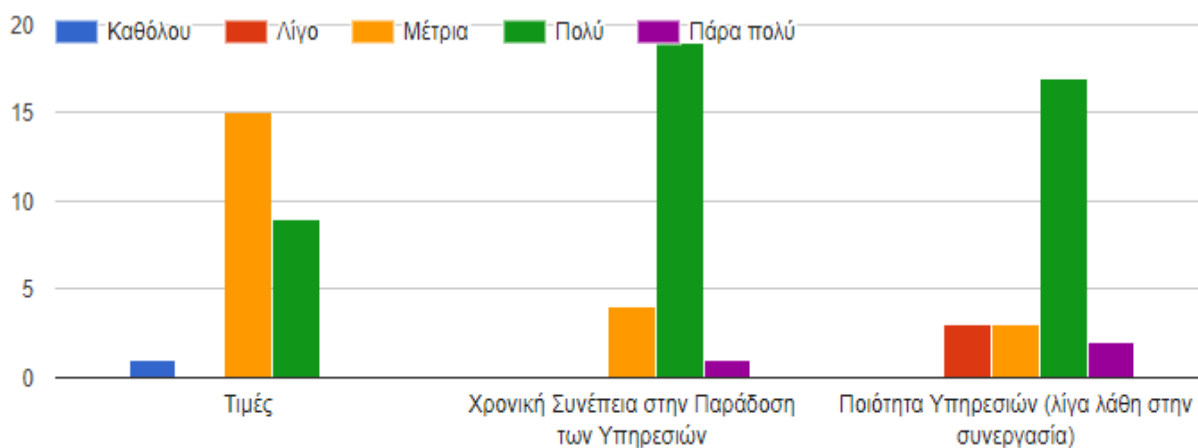
## 11. Ποια από τα παρακάτω θεωρείτε ως πιο σημαντικά κριτήρια για την επιλογή ενός 3PL (Επιλέξτε έως 3)

26 απαντήσεις



Σύμφωνα με τα ποσοστά της έρευνας τα τρία πιο σημαντικά κριτήρια για την επιλογή ενός 3PL συνεργάτη είναι με 69,2% οι χρόνοι παράδοσης/εξυπηρέτησης, με 61,5% η πιστοποίηση ποιότητας των υπηρεσιών και με 57,7% η μεγάλη γεωγραφική κάλυψη. Εδώ διαφαίνονται και οι ανάγκες των τοπικών επιχειρήσεων και κυρίως των νησιωτικών που έχουν περιορισμένη γεωγραφική και χρονική ανταπόκριση.

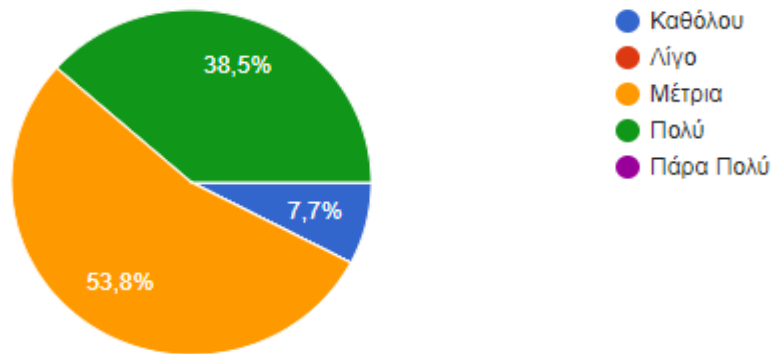
## 12. Από την μέχρι τώρα συνεργασία σας με τις εταιρείες logistics (3PL), πόσο ικανοποιημένοι είστε από τους ακόλουθους παράγοντες;



Σύμφωνα με τις απαντήσεις των εταιρειών, οι παράγοντες που τις έχουν ικανοποιήσει περισσότερο από τη μέχρι τώρα συνεργασία τους με εταιρείες 3PL, είναι: (Πολύ) 70% Η Χρονική Συνέπεια στην Παράδοση των Υπηρεσιών, (Πολύ) 65%: η Ποιότητα Υπηρεσιών, Λίγα Λάθη στη Συνεργασία τους. Και (Μέτρια) 57%: οι Τιμές. Από εδώ βλέπουμε την ιεράρχηση της σημαντικότητας που δίνει η κάθε επιχείρηση που συμπίπτει και με την ευχαρίστηση της από την συνεργασία τους με τις εταιρείες 3PL. Η συνέπεια και η ποιότητα των υπηρεσιών μπαίνουν πολύ ψηλά για της επιχειρήσεις γιατί ίσως να βλέπουν ότι τους προσδίδει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στις άλλες επιχειρήσεις.

### 13. Αν είστε δυσαρεστημένοι με τον πάροχο 3PL, πόσο εύκολο είναι να τον αλλάξετε (να συνεργαστείτε με κάποιον άλλον);

26 απαντήσεις

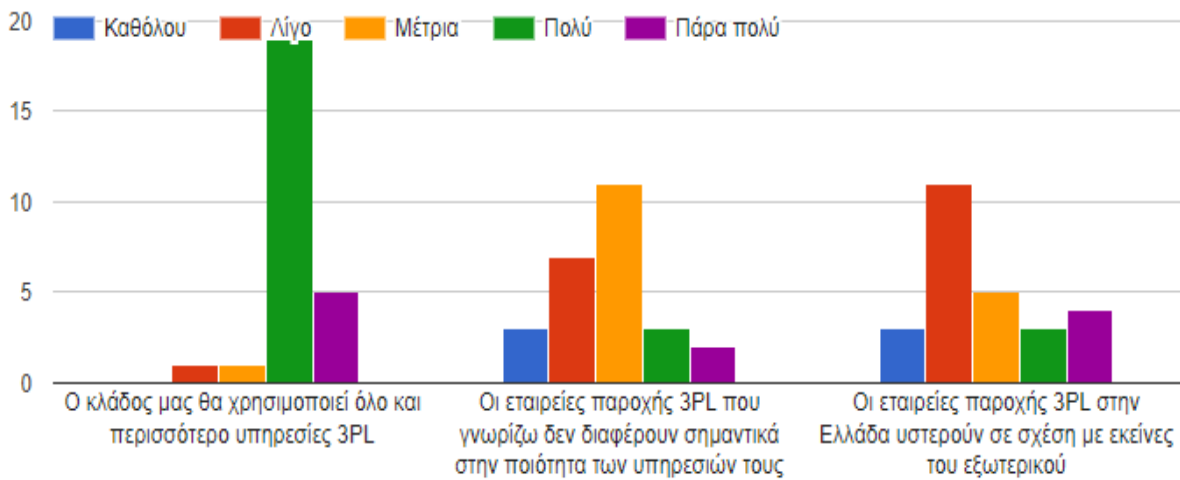


Από τις επιχειρήσεις που ερωτήθηκαν για το πόσο εύκολο τους είναι να αλλάξουν συνεργάτη 3PL σε περίπτωση που είναι δυσαρεστημένοι από τις υπηρεσίες τους, το 53.8% δήλωσαν (μέτρια) ότι δεν είναι πολύ εύκολο αλλά ούτε και δύσκολο να αλλάξουν πάροχο. Μόνο 7.7% δήλωσαν ότι δεν είναι εύκολο να αλλάξουν, ενώ 38.5% δήλωσε ότι είναι πολύ εύκολο.

Από τις απαντήσεις καταλαβαίνουμε ότι η συνήθεια και οι σχέσεις που δημιουργούνται με την πάροδο του χρόνου μπορούν να ενισχύσουν μια συνεργασία ακόμα και αν υπάρχουν κάποια προβλήματα, αλλά επειδή υπάρχει πάντα κάτι που μπορεί να αλλάξει τα πράγματα ακαριαία και αυτό συνήθως είναι το οικονομικό συμφέρον και η βιωσιμότητα της κάθε επιχείρησης είναι το ίδιο εύκολο να χαλάσει και μία συνεργασία. Για κάποιους είναι πολύ εύκολο να αλλάξουν πάροχο γιατί δεν έχουν περιθώρια δυσλειτουργίας. Δουλεύουν με στόχους σε μεγάλες κλίμακες παραγωγής, που από ενδεχόμενα μικρά λάθη να εκτεθούν σε μεγάλο κίνδυνό και να μην υπάρχει χρόνος αντίδρασης για αυτούς.



## 14. Κατά πόσο συμφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις;



Για την πρόταση αν ο κλάδος μας θα χρησιμοποιεί όλο και περισσότερο υπηρεσίες 3PL. Απάντησαν ότι συμφωνούν: (Πολύ) με ποσοστό 70%, (Πάρα πολύ) το 19,2% ενώ για το υπόλοιπο ποσοστό συμφωνούν (μέτρια έως λίγο). Από τις απαντήσεις συμπεραίνουμε ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι θετικές σε αυτή την προοπτική και ότι θα γίνει ένα αναπόσπαστο κομμάτι όλων των επιχειρήσεων που θέλουν να πάνε μπροστά και αναζητούν την ανάπτυξή τους.

Για την πρόταση που αφορά στο αν διαφέρουν σημαντικά στην ποιότητα των υπηρεσιών τους οι εταιρείες 3PL που γνωρίζουν, απαντούν (Μέτρια) το 40,7%, (Λίγο) το 26,9%, (Πολύ με Πάρα πολύ) το 20% περίπου και με (Καθόλου) το 11,1%. Εδώ διαβλέπουμε κατά πόσο το έχουν ψάξει πριν κάνουν μια συνεργασία με μια εταιρεία 3PL και πόσο σημαντικό ρόλο παίζει για αυτούς η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Για την τελευταία πρότασή που αναφέρετε στο αν υστερούν οι ελληνικές εταιρείες παροχής 3PL με αυτές του εξωτερικού, απαντούν (Λίγο) το 40,7%, (Μέτρια) το 19,2%, (Πάρα πολύ) το 15,4% και το υπόλοιπο 22% μοιράζετε ανάμεσα στο (Πολύ και στο Καθόλου). Οι απαντήσεις δείχνουν ότι ένα μεγάλο ποσοστό εμπιστεύονται τις εγχώριες 3PL εταιρείες. Αν και τα υπόλοιπα ποσοστά δείχνουν ότι οι εταιρείες του εξωτερικού έχουν ένα μεγάλο κομμάτι της αγοράς λόγω εμπειρίας και παροχών σε υπηρεσίες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο :

### Συμπεράσματα - Προτάσεις

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. Το ίδιο μπορούμε να πούμε ότι διαφαίνεται και από την έρευνα που κάναμε για την συνεργασία εγχώριων παραγωγών με εταιρείες 3PL.

Έτσι συμπεράνουμε ότι 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 μελέτη που κάναμε για το κλάδο των 3PL. Οι σχέσεις ανάμεσα στους χρήστες και τους εγχώριους παρόχους υπηρεσιών συνεχίζουν να εκτιμούνται να δείχνουν ότι υπάρχει εμπιστοσύνη 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 των διαδικασιών Logistics και την εξοικονόμηση πόρων.

Από την άλλη πλευρά όμως, λόγω της παγκοσμιοποίησης, του έντονου ανταγωνισμού και των ραγδαίων μεταβαλλόμενων συνθηκών 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..

Με δεδομένα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να διερευνήσει αν οι μεταποιητικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν υπηρεσίες 3PL, για ποιους λόγους και αν είναι ικανοποιημένες από τις υπηρεσίες αυτές καθώς και προτάσεις βελτιστοποίησης για την εξυπηρέτηση των πελατών. Για το λόγο αυτό επιλέχθηκε ένα δείγμα από 150 επιχειρήσεις

που δραστηριοποιούνται στην Κρήτη στις οποίες στάλθηκε το ερωτηματολόγιο. Οι απαντήσεις επιβεβαιώνουν όπως αναφέραμε και παραπάνω, ότι είναι επιτακτική η ανάγκη συνεργασίας των τοπικών επιχειρήσεων με τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών από τρίτους και ότι ο κλάδος τους θα χρησιμοποιεί όλο και περισσότερο υπηρεσίες 3PL. Οι περισσότερες επιχειρήσεις 3PL υιοθετούν την υπηρεσία της μεταφοράς και διανομής κατά κύριο λόγο και αμέσως μετά την είσπραξη αξίας, την παρακολούθηση αποθεμάτων, έκδοση τιμολογίων και υπηρεσίες εκτελωνισμού. Τα τρία πιο σημαντικά κριτήρια για την επιλογή ενός 3PL συνεργάτη είναι: οι χρόνοι παράδοσης/εξυπηρέτησης, η πιστοποίηση ποιότητας των υπηρεσιών, η μεγάλη γεωγραφική κάλυψη. Είναι θετικοί και υπάρχει εμπιστοσύνη από τους πελάτες σε σχέση με παρόχους του εξωτερικού.

Τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας επιβεβαιώνουν αντίστοιχες μελέτες του εξωτερικού, που έχουν γίνει με σκοπό να εξάγει ορισμένες χρήσιμες γνώσεις σχετικά με τις αντιλήψεις των πελατών για 3PL στον τομέα των καταναλωτικών αγαθών. Όπως ότι η εξωτερική ανάθεση στον κλάδο των καταναλωτικών αγαθών είναι λιγότερο δαπανηρή και είχε συνήθως θετικό αντίκτυπο στις επιδόσεις των εταιρειών, καθώς και ότι υιοθετούν περισσότερο τις υπηρεσίες μεταφοράς και αποθήκευσης. Για περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να μελετηθεί ένας πιο εξαντλητικός κατάλογος των πτυχών ικανοποίησης από την εξωτερική ανάθεση καθώς και τις αντιλήψεις των πελατών ως προς τις παροχές. Ειδικότερα, δεδομένου της αύξησης της διάρκειας των συμβάσεων, οι έρευνες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο τα θέματα διαχείρισης σχέσεων θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ικανοποίηση των πελατών και θα μπορούσαν να αποφέρουν υψηλές αποδόσεις.

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. Οι 3PL εταιρείες βοηθούν για την εξωστρέφεια των ελληνικών επιχειρήσεων που μπορεί να είναι μονόδρομος ώστε να έχουν βιωσιμότητα και ανάπτυξη, μέσα στην οικονομικής κρίσης που βρίσκετε αυτή τη στιγμή η ελληνική αγορά.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική Βιβλιογραφία:

Βιδάλης, Μ. (2007), Εφοδιαστική αλυσίδα (logistics): μια ποσοτική προσέγγιση, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Γιαννάτος, Γ. & Ανδριανόπουλος, Στ. (1999), Logistics Μεταφορές-Διανομές. Αθήνα: Εκδόσεις SOLE.

Γκαγιαλής, Σ. (2008), Η Διαχείριση της Ζήτησης στα Σύγχρονα Δίκτυα Εφοδιαστικής» Άρθρο για PLANT Management, τεύχος 202

Δεμερτζή, Ε. (2013), Δελτίο Τύπου Κλαδικής Μελέτης, Third Party Logistics Providers, ICAP Group. Διαθέσιμο στο : <https://www.naftemporiki.gr/afieromata/story/1319130/epistrefei-se-anaptuksiakous-ruthmous-o-klados-ton-upiresion-logistics> (ανάκτηση 08/02/ 2018).

Παπαβασιλείου Ν. Μπαλτάς Γ, (2003), Διοίκηση Δικτύων Διανομής και logistics, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili, σελίδες 273-284.

Μακιου, Σ. (2006), Οφέλη απο το outsourcing και τους 3rd party logistics providers. Σε: Εκδήλωση Ελληνικής Εταιρείας Logistics - Παράρτημα Θεσ/νίκης (SOLE)

Μανωλιάδης, Λ. (2007), Third Party Logistics & Customer Service. Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, σελίδες 79-87.

Μικρόπουλος, Ρ.Α. (2013), Καινοτομία & logistics: έρευνα στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics. Διπλωματική εργασία, Τ.Ε.Ι. Κεντρικής Μακεδονίας, σελίδες 54-60.

Σιφινιώτης, Κ. (2004), Logistics Management - Θεωρία και Πράξη. Εκδόσεις Παπαζήσης. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήσης

Καταραχιά, Α. (2009), Αρχές Μάρκετινγκ Ενότητα 11: Κύκλος Ζωής Προϊόντος: Στάδια και Στρατηγικές. Διαθέσιμο στο: <https://slideplayer.gr/slide/11303153/>

Κορομηλά, Ι. (2008), Η συνεργασία μιας βιομηχανικής / εμπορικής επιχείρησης 3PL. Μια σχέση ουσιαστικής κατανόησης και εμπιστοσύνης. [Ηλεκτρονικό] Διαθέσιμο στο: [www.plant-management.gr](http://www.plant-management.gr) (ανάκτηση 22/07/2003).

Λαζαρόπουλος Χ. (2009), Οι εταιρείες σε τροχιά ανάπτυξης, Διαθέσιμο στο: [www.plant-management.gr](http://www.plant-management.gr) (ανάκτηση 18/1/2010).

Τσιότρας, Γ. (1999), Production Operations Management, Διοίκηση παραγωγής, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

## Ξένη Βιβλιογραφία

Andersson, D. and Norman, A. (2002), "Procurement of logistics services: a minute's work or a multi-year project?" European Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 8, pp. 3-14

Annual studies on the state of logistics outsourcing (2009-2015) results and findings of the 14th annual study. Κλαδική Μελέτη: Thirdpartylogistics-3PL. Stochasis Σύμβουλοι Επιχειρήσεων Α.Ε

Armstrong & Associates, Inc. (2015), Research in U.S.: Big Deal – 2014 3PL Results and 2015 Estimates

Boyson, S., Corsi, T., Dresner, M.E. and Rabinovich, E. (1999), "Managing effective 3PL relationships: what does it take?" Journal of Business Logistics, Vol. 21 No. 1, pp. 73-100.

Bowersox, Donald J; Mentzer, John T; Speh, Thomas W. (2008), Journal of Business Strategies; pp.85-99

Bauknight Dow N. and Miller John R. (1999), CALM Supply Chain & Logistics Journal, Summer 1999. WWW-document [ref. 18.10.2001]

Bhatnagar, A, Misra, S., and Rao, H. R. (2000), Online risk, convenience, and Internet shopping behavior, Communications of the ACM , pp. 98-105.s

Bradley, P. (1993a), "Third party logistics:3June, pp. 33-7.

Bradley, P. (1993b), "Third party logistics: 16 December, pp. 35-9.

Bradley, P. (1994a), "Cozy up, but stay tough" P, 17 March, pp. 47-51.

Bradley, P. (1994b), "What really matters, 14July, pp. 66-71.

Cuthbertson, T. (1995), "Fill the technology gap", Transportation & Distribution, November, pp. 60-62.

Cavinato, J. (1991), "Learning to read a crystal ball distributions, September, pp. 69-70.

Chopra Sunil and Meindl Peter (2001) Supply Chain Management: Strategy, Planning and

Christopher, M. (2010) Logistics and Supply Chain Management (4th Edition). Διαθέσιμο στο: [http://www.icesi.edu.co/blogs/supplychain0714/files/2014/07/Martin\\_Christopher\\_Logistics\\_and\\_Supply\\_Chain\\_Management\\_4th\\_Edition\\_\\_\\_\\_2011-1.pdf](http://www.icesi.edu.co/blogs/supplychain0714/files/2014/07/Martin_Christopher_Logistics_and_Supply_Chain_Management_4th_Edition____2011-1.pdf)

Christopher, M. (2007). Logistics and Supply Chain Management FIFTH EDITION. Διαθέσιμο στο: <https://www.amazon.com/Logistics-Supply-Chain-Management-5th/dp/1292083794>

Christopher, M. (1992). Logistics and Supply Chain Management. Pitman Publishing. London. Διαθέσιμο: <https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=NlfQCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=Christopher.+Logistics+and+Supply+Chain+Management>.

Christopher, M. (1993), "Logistics and competitive strategy", European Management Journal, Vol. 11 No. 2, pp. 258-61

Daskin Mark S. (1985). Logistics: An overview of the state of the art and perspectives on future research

Daugherty, P.J. and Pittman, P.H. (1995), "Utilization of time-based strategies: creating distribution flexibility/responsiveness", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 15 No. 2, pp. 54-60.

Dobler, D.W., Lee, L. Jr and Burt (1984), D.N.P,urchasing and Materials Management: Text and Cases, 4th ed., McGraw-Hill, New York, NY, pp. 95-112.

Douglas M. Lambert, James R. Stock, Lisa M. Ellram. (1998), Fundamentals of Logistics Management. USA - McGraw-Hill. Pdf, Epub Ebook

Engelke, W.D. (c. 1996), "The virtual times", Outsourcing Perspectives, pp. 1-6,

Edwards David A. Robert Langer (1994) A Linear Theory of Transdermal Transport Phenomena

Farahani, R. Z.; Rezapour, S.; Kardar, L. (2011), Logistics Operations and Management. London: Elsevier.

Foster T.A. (1994), "What to tell your boss about logistics'Distribution, April, p. 4.

Gentry, J.J. (1993), "Strategic alliances in purchasing: transportation is the vital link", International Journal of Purchasing and Materials Management, summer, pp. 11-17.

Germain R., C. Dröge & C. Claycomb (2008), "Supply Chain Variability, Organizational Structure and Performance: The Moderating Effect of Demand Unpredictability," Journal of Operations Management, 26 (September), 557-570.

Gibson, B.J., Mundy, R.A. and Sink, H.L. (1995), "Supplier certification: application to the purchase of industrial transportation services", *Logistics and Transportation Review*, Vol. 31 No. 1, pp. 63-74.

Gooley, T.B. (1994a), "Partnerships can make the customer-service difference", *Transportation Management*, May, pp. 42-5.

Harrison A., Hoek, Remko I. van. (2002), *Logistics Management and Strategy*. Harlow, England New York : Financial Times Prentice Hall. Publications: Libraries Australia

Harrington, L. (1994), "Van Lines change their stripes", *Transportation & Distribution*, December, p. 29.

Heinritz, S., Farrell, P.V., Giunipero, L. and Kolchin, M. (1991), *Purchasing: Principles and Applications*, 8th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 150-74.

Hertz, S. & Alfredsson, M., (2003), Strategic development of Third Party Logistics providers. *Industrial Marketing Management* pp.139-149.

Hill, S. (1994), "Logistics takes new road", *Manufacturing Systems*, November, pp. 28-32.

ICAP. (2006), Κλαδική Μελέτη. Third Party Logistics (5η Έκδοση), Αθήνα. Διαθέσιμο στο: <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/111142/icap-meleti-gia-tin-egxoria-agora-upiresion-logistics>

ICAP. (2013), Κλαδική Μελέτη. Third Party Logistics Providers. Αθήνα. Διαθέσιμο στο: <https://www.icap.gr>

ICAP. (2014), Κλαδική Μελέτη. Third Party Logistics. Αθήνα. Διαθέσιμο στο: <http://www.transportnews.gr>

ICAP. (2015), Κλαδική Μελέτη. Αθήνα. Διαθέσιμο από: Third Party Logistics <https://www.icap.gr>

Jaafar H. S. & M. Rafiq (2005), Logistics outsourcing practices in the UK: a survey, *International Journal of Logistics Research and Applications*, 8:4, 299-312

Juga, J., Juntunen, J., Grant, D. B., (2010), Service quality and its relation to satisfaction and loyalty in logistics outsourcing relationships. *Managing service quality*, **20** (6), pp. 496-510.

Lambert, D.M., Emmelhainz, M.A. and Gardner, J.T. (1999), "Building successful logistics partnerships", *Journal of Business Logistics*, Vol. 20 No. 1, pp. 165-81.

Large, R. O. Kramer, N., Hartmann, R. K. (2011). Customer specific adaptation by providers and their perception of 3PL-relationship success. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(9), pp. 822-838.

- Leahy, S.E., Murphy, P.R. and Poist, R.F. (1995), "Determinants of successful logistical relationships: a third party provider perspective", *Transportation Journal*, Vol. 35 No. 2, pp. 5-13.
- Logan, M.S. (2000), "Using agency theory to design successful outsourcing relationships", *International Journal of Logistics Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 21-32.
- Lieb, R. & Randall, H., 1996. *Journal of Business Logistics*, A Comparison of the Use of Third Party Logistics Services by Large American Manufacturers, pp. 305-320.
- Ling, Z. (2013). Information Sharing in Supply Chain: A Review. *Journal of Digital Information Management* 11(2), pp 125-130.
- Maltz, A.B. (1995), "Why you outsource dictates how", *Transportation & Distribution*, March, pp. 73-80.
- Maltz, A.B. and Ellram, L.M. (1997), "Total cost of relationship: an analytical framework for the logistics outsourcing decisions", *Journal of Business Logistics*, Vol. 18 No. 1, pp. 45-66.
- Minahan, T. (1995), "Transportation: can't get a handle on freight costs? Give up trying!"
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1985) A conceptual model of service quality and its implications for further research. *Journal of Marketing* 49, 41-50.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*
- Mohanty R P and Deshmukh S G, 1993, Use of AHP for evaluation of Sources, *International J Physical Distribution & Logistic Management*, 23 (3), 22 28
- Murphy, P.R. and Poist, R.F. (1998), "Third-party logistics usage: an assessment of propositions based on previous research", *Transportation Journal*, Vol. 37 No. 4, pp. 26-35
- Ohmae, k. (1983), *The Mind of the Strategist*. McGraw-Hill. Διαθέσιμο στο: [https://www.economist.com/media/globalexecutive/books/mind\\_of\\_the\\_strategist\\_e\\_03.pdf](https://www.economist.com/media/globalexecutive/books/mind_of_the_strategist_e_03.pdf)
- Ozalp In, SUVACI B., Tonus H.Z. (2010), *A New Approach in Logistics Management: Just In Time-Logistics (JIT-L)*. Anadolu University. Διαθέσιμο στο: [http://sobiad.org/eJOURNALS/journal\\_IJBM/archives/2010\\_1/05inan\\_ozalp.pdf](http://sobiad.org/eJOURNALS/journal_IJBM/archives/2010_1/05inan_ozalp.pdf)
- Ozsoy, A., Mitri, M. and Cavusgil, S.T. (1993), "Selecting international freight forwarders: an expert systems application", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 23 N
- Quinn, Francis J. (1997), "What's the Buzz," *Logistics Management (February)*: 43.o. 3, pp. 11-21.



Richardson, H.L. (1993c), "Push the service level higher", *Transportation & Distribution*, July, pp. 41-3.

Richardson, H.L. (1995, "Logistics help for the challenged", *Transportation & Distribution*, January, pp. 60-64.

Riedl J., Farag H. and Korenkiewicz D. (2016), *Transportation and Logistics in a Changing World*. Διαθέσιμο στο: <https://www.bcg.com/publications/2016/corporate-development-finance-value-creation-strategy-transportation-and-logistics-in-a-changing-world.aspx>

Rothschild Richard, (2010), some employers are thinking outside the benefits box, *Workforce*  
Rushton, A., Oxley, J. and Croucher, P. (2000) *The Handbook of Logistics and Distribution Management*. 2nd Edition, Kogan Page, London, 107-108.  
*management*, 89 (12), pp. 14

Rushton, A.; Croucher, P.; Baker, P. (2010), *The Handbook of Logistics & Distribution Management*. Fourth edition. Διαθέσιμο από:

[https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=39RZAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=Rushton,+A.%3B+Croucher,+P.%3B+Baker,+P.+\(2010\),+The+Handbook+of+Logistics+%26+Distribution&ots=nIsLUSxWwi&sig=HErdwjRs-J4sZkPaVqymdonpK-s&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=39RZAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=Rushton,+A.%3B+Croucher,+P.%3B+Baker,+P.+(2010),+The+Handbook+of+Logistics+%26+Distribution&ots=nIsLUSxWwi&sig=HErdwjRs-J4sZkPaVqymdonpK-s&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Selviaridis, K. & Spring Martin, Skjoett- Larsen (2007). Third party logistics: a literature review and research agenda. *The International Journal of Logistics Management* **18** (1), pp. 125-150.

Simchi B. Levi, D. Kaminsky Ph. and Simchi-Levi (*Designing and Managing the Supply Chain*,

Sohail M.S., Sohal A.S. (2003), The use of third party logistics services: a Malaysian perspective, pp. 401–408

Soukup, W.R. (1987), "Supplier selection strategies" *Journal of Purchasing and Materials Management*, Summer, pp. 7-12.

Quinn, Francis J. (1997), "What's the Buzz," *Logistics Management* (February): 43.

Interface Concept for Concurrent Operation. *Information Systems Management*, pp. 100-115.

Tate, K. (1996), "The elements of successful logistics partnerships", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 7-13

Van Hoek, R., 2001. The Contribution of Performance Measurement to the Expansion of Third Party Logistics Alliances in the Supply Chain. *International Journal of Operations & Productions*, pp.15-29

Weber, C.A., and Ellram, L.M. (1993), "Supplier selection using multi-objective programming: a decision support system approach", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 23 No. 2, pp. 3-14.

Wilding Richard and Rein Juriado, (2004), "Customer perceptions on logistics outsourcing in the European consumer goods industry", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 34 Iss 8 pp. 628 - 644

Whitten, D. (2006). Examining User Perceptions of Third-Party Organization Credibility and Trust in an E-Retailer, *Journal of Organizational & End User Computing* **18** (2), pp 1-19.

### **Ηλεκτρονικές πηγές παραπομπών**

[www.e-nomothesia.gr/kat-epikheireseis/n-4302-2014.html](http://www.e-nomothesia.gr/kat-epikheireseis/n-4302-2014.html)

[www.stochasis.com/el/services/sectorstudiesgreece](http://www.stochasis.com/el/services/sectorstudiesgreece)

[www.logistics.org.gr/4/36/136/](http://www.logistics.org.gr/4/36/136/)

[www.logistics-management.gr](http://www.logistics-management.gr)

[www.supply-chain.gr/](http://www.supply-chain.gr/)

[www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr)

[www.wikipedia.org/](http://www.wikipedia.org/)

[www.icap.gr](http://www.icap.gr)

[www.supplychain247.com/](http://www.supplychain247.com/)

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

Στο παράρτημα παρατίθεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία.



**4. Ποιας μορφής είναι τα προϊόντα σας;**

- Ξηρού τύπου       Συντήρησης       Κατάψυξης       Άλλο \_\_\_\_\_

**5. Πως γίνεται η μεταφορά και η διανομή των προϊόντων σας;**

- Μόνο μέσω εταιρειών logistics       Μέσω εταιρειών logistics και με δικά μας αυτοκίνητα

**6. Πόσα χρόνια συνεργάζεστε με εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics (third party logistics 3PL);**

- 1-3       4-6       7-10       11-15       ≥ 15

**7. Κάνετε εξαγωγές;**

- Ναι       Όχι

**ΜΕΡΟΣ Β: ΛΟΓΟΙ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ 3PL ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**8. Ποιες υπηρεσίες παροχής logistics μέσω τρίτων (third party logistics 3PL) έχετε υιοθετήσει στην επιχείρησή σας;**

<input type="checkbox"/> Μεταφορά και διανομή
<input type="checkbox"/> Αποθήκευση
<input type="checkbox"/> Είσπραξη αξίας
<input type="checkbox"/> Παρακολούθηση αποθεμάτων
<input type="checkbox"/> Ανασυσσκευασία

<input type="checkbox"/> Έκδοση παραστατικών (τιμολογίων) για λογαριασμό της επιχείρησής σας
<input type="checkbox"/> Τελωνειακή Αποθήκευση (πριν τον εκτελωνισμό)
<input type="checkbox"/> Υπηρεσίες Εκτελωνισμού
<input type="checkbox"/> Άλλη (αναφέρετε) _____

**9. Κατά πόσο έχει επωφεληθεί η επιχείρησή σας στους ακόλουθους παράγοντες, από την χρήση υπηρεσιών 3PL;**

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Μείωση κόστους προϊόντων (π.χ. λόγω μειωμένου κόστους μεταφοράς)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Βελτίωση στην εξυπηρέτηση των πελατών σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αξιοπιστία / συνέπεια προς τους πελάτες σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Βελτίωση στο περιθώριο κέρδους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προσέλκυση νέων πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διατήρηση Πελατών (πιστοί πελάτες)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ευελιξία στις αυξομειώσεις της ζήτησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πιο γρήγορη εκτέλεση παραγγελιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μας απελευθερώνουν χρόνο και πόρους για να ασχοληθούμε με τις κύριες δραστηριότητες της επιχείρησής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αξιοποίηση της εξειδίκευσης / τεχνογνωσίας του 3PL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αύξηση των Πωλήσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Καλύτερη Υποστήριξη Πελατών μετά την πώληση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. Σε ποιο βαθμό οι παρακάτω παράγοντες δυσκολεύουν την συνεργασία της εταιρεία σας με εταιρείες logistics (3PL);**

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Υψηλό κόστος συνεργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δυσκολία ενσωμάτωσης των αλλαγών που προκύπτουν από την συνεργασία με τις εταιρείες logistics	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διαφορετική νοοτροπία μεταξύ της επιχείρησής μας και των εταιρειών logistics	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μειωμένο επίπεδο ελέγχου των πελατών από την επιχείρησή μας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ρίσκο για την μη παροχή των συμφωνημένων υπηρεσιών από τους 3PL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πιθανότητα να ευνοηθεί κάποιος ανταγωνιστής από τις εταιρείες 3PL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πιθανότητα να δοθεί προτεραιότητα σε επιχειρήσεις άλλων κλάδων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εξάρτηση από τους 3PL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έλλειψη συντονισμού μεταξύ επιχείρησης και 3PL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διαρροή πληροφοριών προς τους ανταγωνιστές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11. Ποια από τα παρακάτω θεωρείτε ως πιο σημαντικά κριτήρια για την επιλογή ενός 3PL**  
**Επιλέξτε ως 3)**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Τιμές Υπηρεσιών                  | <input type="checkbox"/> Εξειδικευμένο Προσωπικό             |
| <input type="checkbox"/> Φήμη                             | <input type="checkbox"/> Ποικιλία/Εύρος Υπηρεσιών            |
| <input type="checkbox"/> Υποδομές (στόλο, αποθήκες, κ.λπ) | <input type="checkbox"/> Μεγάλη Γεωγραφική Κάλυψη            |
| <input type="checkbox"/> Χρόνοι Παράδοσης / Εξυπηρέτησης  | <input type="checkbox"/> Ευελιξία στους Όρους Συνεργασίας    |
| <input type="checkbox"/> Εμπειρία                         | <input type="checkbox"/> Πιστοποίηση Ποιότητας των Υπηρεσιών |

**12. Από την μέχρι τώρα συνεργασία σας με τις εταιρείες logistics (3PL), πόσο ικανοποιημένοι είστε από τους ακόλουθους παράγοντες;**

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Τιμές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Χρονική Συνέπεια στην Παράδοση των Υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ποιότητα Υπηρεσιών (λίγα λάθη στην συνεργασία)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**13. Αν είστε δυσαρεστημένοι με τον πάροχο 3PL, πόσο εύκολο είναι να τον αλλάξετε (να συνεργαστείτε με κάποιον άλλον);**

- Καθόλου       Λίγο       Μέτρια       Πολύ       Πάρα Πολύ

**14. Κατά πόσο συμφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις;**

- Καθόλου      Λίγο      Μέτρια      Πολύ      Πάρα πολύ

Ο κλάδος μας θα χρησιμοποιεί όλο και περισσότερο υπηρεσίες 3PL

Οι εταιρείες παροχής 3PL που γνωρίζω δεν διαφέρουν σημαντικά στην ποιότητα των υπηρεσιών τους

Οι εταιρείες παροχής 3PL στην Ελλάδα υστερούν σε σχέση με εκείνες του εξωτερικού

### Γενικά σχόλια/ Παρατηρήσεις

**ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ**