



**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ Τ.Ε.Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**  
**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΚΑΤΕΡΙΝΗΣ**  
**ΤΜΗΜΑ: ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ**  
**ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (LOGISTICS)**

**ΓΡΟΥΪΔΟΥ ΕΥΦΗΜΙΑ (ΑΕΜ:223)**

**ΕΡΕΥΝΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ**  
**ΓΙΑ ΠΙΘΑΝΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ 3PL ΣΤΟ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ**  
**ΤΡΟΦΙΜΩΝ-ΠΟΤΩΝ**

**ΕΠΟΠΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**  
**ΑΗΛΟΝΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ**

**Κατερίνη, 2010**

Αφιερωμένο στον πατέρα μου,  
που ήταν όνειρο του να φοιτήσω σε αυτή την σχολή  
και δυστυχώς δεν βρίσκεται ανάμεσα μας για να το δει να πραγματοποιείται.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο σημείο αυτό θέλω να ευχαριστήσω, όλους όσους με βοήθησαν στη συγγραφή της παρούσας πτυχιακής εργασίας. Για να υλοποιηθεί η εργασία θυσιάστηκαν πολλές προσωπικές στιγμές από έμένα και τον υπεύθυνο καθηγητή μου κύριο Αηδόνη.

Θεωρώ χρέος μου να ευχαριστήσω πρώτο απ' όλους τον κύριο Αηδόνη για την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε αλλά και για την κατανόηση του όταν αποφασίσαμε να συνεργαστούμε μιας και αντιμετώπισα ένα πολύ σοβαρό πρόβλημα υγείας και χρειάστηκε να αναβάλλουμε για ένα χρονικό διάστημα την εργασία.

Επίσης, θα ήθελά να ευχαριστήσω όλους όσους με βοήθησαν στην εργασία. Θέλω να ευχαριστήσω θερμά τον κύριο Βαφείδη Διευθυντή του Εμπορικού κλάδου στην Ελληνική βιομηχανία ζάχαρης που μου έδωσε την άδεια να στείλω ερωτηματολόγια στους πελάτες της EBZ και ήταν ο πρώτος που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο μου, τον κύριο Ανδρεάδη προϊστάμενο του εμπορικού κλάδου που με τις γνώσεις του πάνω στις μεταφορές μου επισήμανε πολλά σημαντικά πράγματα για τα logistics. Ευχαριστώ θερμά τον κύριο Λαγογιάννη Πρόεδρο της Ομοσπονδίας και του Σωματείου της EBZ που με βοήθησε συστήνοντάς κάποιους πελάτες της ζάχαρης. Στο σημείο αυτό θέλω να ευχαριστήσω τον κύριο Γογάκο που με δέχθηκε στις εγκαταστάσεις της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας και μου παραχώρησε συνέντευξη , όπως επίσης και τον κύριο Μαρκόπουλο διευθυντή marketing στην εταιρεία ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ που σε τηλεφωνική συνομιλία που είχαμε μου εξέφρασε τους φόβους και τις ανησυχίες που έχει ο κλάδος του για τις εταιρείες 3PL. Ευχαριστώ τον προϊστάμενο του τμήματος κύριο Τριανταφύλλου που όλα αυτά τα χρόνια μας μετέδωσε την αγάπη του για τα logistics και μας έκανε να είμαστε περήφανοι που είμαστε logisticians.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω όλους όσους συμμετείχαν στην έρευνα καθώς και την οικογένεια μου, που με στήριξε και με στηρίζει σε κάθε μου βήμα.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αντικείμενο της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να εξακριβωθεί η αντίληψη που έχουν εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο κλάδο των τροφίμων και ποτών για την συνεργασία με εταιρείες 3PL. Για το σκοπό αυτό, πραγματοποιήθηκε έρευνα με την μέθοδο διανομής ερωτηματολογίων η οποία διήρκησε 2μήνες από τον Απρίλιο μέχρι τα τέλη Ιουνίου σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο κλάδο των τροφίμων και των ποτών.

Οι σύγχρονες τάσεις στον τομέα της αποθήκευσης των τροφίμων, των γαλακτοκομικών προϊόντων, των ποτών και αναψυκτικών 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 τροφίμων.

Τα εμπειρικά αποτελέσματα υποδηλώνουν την ανάθεση διαδικασιών σε εταιρείες 3PL στο κλάδο των τροφίμων έχει μειωθεί αρκετά σε σχέση με άλλα χρόνια. Ο κύριος λόγος αυτής της μείωσης είναι η δυσαρέσχεια των επιχειρήσεων από τις υπηρεσίες που προσφέρουν οι εταιρείες 3PL. Η δυσαρέσχεια αυτή έχει ως αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να μεταφέρουν μόνες τους τα εμπορεύματα τους με ιδιόκτητο στόλο.

**Λέξεις-κλειδιά:** 3PL, foods, logistics, γαλακτοκομικά προϊόντα, ποτά, αναψυκτικά

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

### ΑΦΙΕΡΩΣΗ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	I
ΠΕΡΙΛΗΨΗ-ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ.....	II
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	III
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	V
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	VI
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1

## 1 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ LOGISTICS ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ.....	4
1.1.1 ΠΕΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ.....	5
1.1.2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ.....	8
1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	8
1.3 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ LOGISTICS.....	10
1.3.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΩΝ LOGISTICS.....	10
1.4 ΟΡΙΣΜΟΣ THIRD PARTY LOGISTICS.....	11
1.4.1 ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ 3PL.....	11
1.4.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ 3PL.....	13
1.4.3 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ 3PL.....	16
1.4.4 ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΚΑΙ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	18
1.4.5 ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΤΩΝ 3PL.....	21
1.5 Η ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ.....	23
1.5.1 ΣΤΑΔΙΑ ΕΞΕΛΙΞΗΣ.....	23
1.5.2 ΑΛΥΣΙΔΑ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΡΟΦΙΜΑ.....	25
1.6 ΚΡΥΑ ΑΛΥΣΙΔΑ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ.....	28
1.6.1 ΟΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΤΟΥ ΚΡΥΟΥ.....	28
1.7 ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	29
1.7.1 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ.....	29
1.7.2 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	33
1.7.2.1 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	34
1.7.3 ΚΡΥΑ ΑΛΥΣΙΔΑ.....	35
1.8 ΔΙΚΑΙΟ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ.....	37
1.9 SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ.....	40

**2: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

2.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ.....	42
2.2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....	42
2.2.1 ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	43
2.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΕΔΙΟ-ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	43
2.4 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.....	46
2.5 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ.....	48
2.5.1 ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ.....	48
2.5.2 ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ.....	49

**3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

3.1 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	50
3.2 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	50

**4 ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	62
4.2 SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ 3ΡΛΣΤΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ.....	71
4.2.1 SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ 3ΡΛΣΤΑ ΠΟΤΑ-ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΑ.....	71
4.2.2 SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ 3ΡΛ ΣΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ.....	72

<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>73</b>
--------------------------	-----------

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>75</b>
--------------------------	-----------

<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	<b>78</b>
-----------------------	-----------

**ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ**

ΠΙΝΑΚΑΣ 1:Θερμοκρασίες τροφίμων.....	25
ΠΙΝΑΚΑΣ 2:Τα βιβλία που χρησιμοποιήθηκαν.....	42
ΠΙΝΑΚΑΣ 3:Οι επιχειρήσεις που πήραν μέρος στην έρευνα.....	44
ΠΙΝΑΚΑΣ 4:Ημερολόγιο επιστροφής ερωτηματολογίων.....	47
ΠΙΝΑΚΑΣ 5:Αριθμός εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα.....	50
ΠΙΝΑΚΑΣ 6:Είδος φορτίου.....	51
ΠΙΝΑΚΑΣ 7:Τρόποι μεταφοράς και διανομή.....	52
ΠΙΝΑΚΑΣ 8:Καλύτερος τρόπος μεταφοράς.....	53
ΠΙΝΑΚΑΣ 9:Οι 3PL κάνουν πιο γρήγορα , με χαμηλότερο κόστος και καλύτερο τρόπο.....	54
ΠΙΝΑΚΑΣ 10:Υπηρεσίες 3PL που έχουν υιοθετηθεί.....	54
ΠΙΝΑΚΑΣ 11:Θετική ή αρνητικά αντιμετώπιση των 3PL.....	55
ΠΙΝΑΚΑΣ 12: Ενημέρωση για 3PL.....	60
ΠΙΝΑΚΑΣ 13: Πόσο σημαντικά θα είναι τα 3PL στο μέλλον.....	61

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ-ΕΙΚΟΝΩΝ

ΕΙΚΟΝΑ 1:Αποθήκη 3PL.....	12
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1:Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα.....	50
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2:Είδος φορτίων.....	51
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3:Τρόποι μεταφοράς προϊόντων.....	52
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4:Βέλτιστος τρόπος μεταφοράς.....	53
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5:Οι 3PL κάνουν πιο γρήγορα, με χαμηλότερο κόστος και καλύτερο τρόπο.....	54
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6:Υπηρεσίες 3PL που υιοθετήθηκαν από εταιρείες.....	55
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7:Θετική αντιμετώπιση στη χρήση 3PL.....	56
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.1:Εμπόδια στη χρήση 3PL για το κλάδο των ποτών.....	56
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.2:Εμπόδια που επηρεάζουν τη χρήση 3PL στο κλάδο των τροφίμων.....	57
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.3:Εμπόδια που επηρεάζουν την χρήση 3PL στο κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων.....	57
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9.1:Τα οφέλη της χρήσης 3PL στα γαλακτοκομικά προϊόντα.....	58
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9.2:Τα οφέλη της χρήσης 3PL στα ποτά.....	59
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9.3:Τα οφέλη της χρήσης 3PL στα τρόφιμα.....	59
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10:Ενημέρωση για τα 3PL.....	60
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11:Πόσο σημαντικά θα είναι τα 3PL στο μέλλον.....	61
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12.1: Συγκριτικά αποτελέσματα για την απάντηση κανένα όφελος και στους τρεις κλάδους.....	64
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12.2:Συγκριτικά αποτελέσματα στην απάντηση μερικά οφέλη και στους τρεις κλάδους.....	65
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12.3: Συγκριτικά αποτελέσματα και για τους 3 κλάδους στην απάντηση πολλά οφέλη.....	66
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13.1: Συγκριτικά αποτελέσματα για την απάντηση κανένα εμπόδιο.....	67
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13.2:Συγκριτικά αποτελέσματα και για τους 3 κλάδους στην απάντηση εμπόδιο.....	68
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13.3: Συγκριτικά αποτελέσματα και για τους 3 κλάδους στην απάντηση βασικό εμπόδιο.....	69
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14:Ενημέρωση για τα 3PL στο μέλλον.....	70



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο όρος logistics έχει τις ρίζες του στις ένοπλες δυνάμεις όπου και αναφέρεται στις ενέργειες εφοδιασμού του θεάτρου των στρατηγικών επιχειρήσεων με ανθρώπινο δυναμικό, εξοπλισμό και εφόδια. Η είσοδος του στη βιομηχανία ξεκίνησε τη δεκαετία του '60, ενώ η διάδοσή 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 έλεγχος αποθεμάτων είναι ορισμένες από τις διαδικασίες. Αντικειμενικός σκοπός κάθε βιομηχανίας ή εμπορικής επιχειρήσεις είναι 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 Βόρειας Ελλάδας οι περισσότερες εγκαταστάσεις βρίσκονται στο Καλοχώρι, το Ωραιόκαστρο και τη Σίνδο Θεσσαλονίκης.

Η έρευνα που θα γίνει στην παρούσα εργασία αναφέρεται στο τομέα των τροφίμων. Σύμφωνα με μελέτη της ICAP(Απρίλιος 2000), 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. Η μελέτη αυτή και οι ιδιαιτερότητες της μεταφοράς των προϊόντων είναι που έδωσαν το έναυσμα για να γίνει περαιτέρω έρευνα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα των τροφίμων.

Αντικείμενο διερεύνησης της παρούσας εργασίας είναι η ελληνική αγορά των 3PL και ειδικότερα ο κλάδος των τροφίμων. 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 ποίον θεωρούν το βέλτιστο τρόπο μεταφοράς. Επίσης γίνεται αναφορά σε βασικούς ορισμούς της εφοδιαστικής αλυσίδας. Σκοπός της έρευνας αυτής είναι να διαπιστωθεί αν οι επιχειρήσεις αυτές χρησιμοποιούν υπηρεσίες 3PL, ποια είναι η γνώμη τους για αυτές και αν θα συνεχίσουν να χρησιμοποιούν και στο μέλλον.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από πέντε μέρη :

- 1 Στο πρώτο μέρος της εργασίας αναφέρονται οι γενικοί όροι, η ιστορική αναδρομή, οι προϋποθέσεις για την χρήση logistics, ανάλυση των τριών κλάδων που προαναφέρθηκαν καθώς επίσης και το νομοθετικό πλαίσιο που επικρατεί αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα πάνω στις μεταφορές.

- 2 Στο δεύτερο μέρος της εργασίας θα αναφερθεί η ερευνητική μέθοδος, το δείγμα της έρευνας καθώς και την ερευνητική διαδικασία .
- 3 Στο τρίτο μέρος της εργασίας παρατίθενται τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων και απεικονίζονται με διαγράμματα και γραφήματα.
- 4 Στο τέταρτο μέρος της εργασίας αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας και αναφέρονται τα συμπεράσματα της όλης έρευνας.
- 5 Τέλος παρατίθεται το παράρτημα στο οποίο βρίσκεται το ερωτηματολόγιο.

# 1. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

## 1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Τα Logistics αποτελούν ουσιαστικά κατεύθυνση και πλαίσιο οργάνωσης, το οποίο επιδιώκει να δημιουργήσει ένα ενιαίο σχέδιο για τη ροή προϊόντων και πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση.

Η διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας στηρίζεται στο πλαίσιο αυτό και θέλει να επιτύχει τη σύνδεση και το συντονισμό ανάμεσα στις λειτουργίες των άλλων φυσικών προσώπων και επιχειρήσεων που εκφράζουν τα κανάλια διανομής, δηλαδή των προμηθευτών και των πελατών με την ίδια την επιχείρηση

Παρακάτω δίδονται χρήσιμοι ορισμοί των logistics.

Logistics είναι η επιστήμη ( η λειτουργία στην επιχείρηση) που ασχολείται με το σχεδιασμό, τον έλεγχο και την εκτέλεση της ροής των προϊόντων που ξεκινά από τους προμηθευτές, περνά από την παραγωγή και την επιχείρηση και καταλήγει στους τελικούς καταναλωτές /πελάτες (Σιφνιώτης, 1997).

Logistics είναι 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 στην επιχείρηση και τα κανάλια του μάρκετινγκ, με τέτοιο τρόπο, ώστε η τρέχουσα και η μελλοντική κερδοφορία να μεγιστοποιούνται, με την εκπλήρωση των παραγγελιών σύμφωνα με τις αρχές της αποτελεσματικότητας του κόστους (Christopher, 2007).

Η διαχείριση των σχέσεων και προς τις κατευθύνσεις, δηλαδή τόσο με τους προμηθευτές όσο και με τους πελάτες, γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να δημιουργεί ανώτερη αξία πελάτη με λιγότερο κόστος για την εφοδιαστική αλυσίδα στο σύνολο της(Christopher, 2007).

Η εφοδιαστική αλυσίδα θεωρείται ως το σύνολο των οργανισμών ή επιχειρήσεων που συμμετέχουν, μέσω συνεχών και αμφίδρομων αλληλοεπιδράσεων σε διαδικασίες που προσθέτουν αξία στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες που παρέχονται στον τελικό πελάτη (Christopher, 1992).

Ο στόχος της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ο συντονισμός των επιχειρηματικών διαδικασιών, ώστε να εξασφαλιστεί στο μέγιστο βαθμό ή

αποτελεσματική ροή των προϊόντων και πληροφοριών που διακινούνται κατά μήκος της αλυσίδας, με το μικρότερο δυνατό κόστος και χρόνο, εξισορροπώντας προσφορά και ζήτηση (Φωλίνας και άλλοι, 2007).

### 1.1.1 ΠΕΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ

Τα Logistics βρίσκουν εφαρμογή σε δύο κυρίως πεδία:

- Το πρώτο πεδίο είναι η επιχείρηση, η οποία πρέπει να οργανώσει την εισροή, την εσωτερική διακίνηση και την εκροή υλικών και προϊόντων κατά τέτοιον τρόπο, έτσι ώστε να εξασφαλίζει τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών της.
- Το δεύτερο πεδίο είναι η εφοδιαστική αλυσίδα, η οποία αποτελείται από όλες εκείνες τις επιχειρήσεις και οργανισμούς που είναι απαραίτητοι έτσι ώστε ένα προϊόν, από πρώτες ύλες να καταλήξει στον τελικό πελάτη. Η αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση της ροής προϊόντων και πληροφοριών σε αυτήν την αλυσίδα αποτελεί επιτακτική ανάγκη σε μία παγκοσμιοποιημένη και ψηφιακή οικονομία, όπου ο ανταγωνισμός από ατομικός (επιχείρηση εναντίον επιχείρησης) γίνεται συλλογικός (εφοδιαστική αλυσίδα εναντίον εφοδιαστικής αλυσίδας)([www.logistics.org.gr/](http://www.logistics.org.gr/),2008).

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.

- 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.

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 οργανισμός 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, 1997).

Συνεπώς 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.

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 μιας από της δύο μεθόδους.

Τα στοιχεία του συστήματος «logistics» και οι εργασίες που θα πρέπει να διεκπεραιώνει καθημερινά το τμήμα «logistics» είναι πέντε και παρακάτω αναλύονται οι ορισμοί των εννοιών αυτών με βάση τη σειρά που ακολουθούν στην εφοδιαστική αλυσίδα, δηλαδή την διαδρομή των αγαθών από τους προμηθευτές προς τους καταναλωτές.

- Αγορές: οι «αγορές» αναφέρονται στην εργασία απόκτησης προϊόντων ή υπηρεσιών από τρίτους, από προμηθευτές, από πηγές εκτός της επιχείρησης.

Προμηθευτές Προμήθειες Παραγωγική Διαδικασία Διανομή Πελάτες Μπορεί δηλαδή να αφορούν πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας, ενέργεια (καύσιμα, ηλεκτρισμός), ακόμη και υπηρεσίες.

- **Αποθέματα:** τα «αποθέματα» αναφέρονται στην εργασία του υπολογισμού του άριστου επίπεδου των προϊόντων που πρέπει να διατηρεί μια επιχείρηση για να διεκπεραιώνει με επιτυχία τις εργασίες της. Ο υπολογισμός του άριστου επίπεδου αποθεμάτων χωρίς να έχουμε υπερστοκάρισμα, είναι δύσκολη εργασία διότι δεν γνωρίζουμε το πόσο θα παραγγείλουμε, ποια ποσότητα και πότε θα γίνουν οι παραγγελίες προς τον προμηθευτή.
- **Μεταφορές:** οι «μεταφορές» συνδέονται με την εργασία εξεύρεσης του άριστου τρόπου διακίνησης των προϊόντων που παραγγέλνει η επιχείρηση από τις εγκαταστάσεις του προμηθευτή στις δικές της εγκαταστάσεις. Επίσης περιλαμβάνεται η εξεύρεση των κατάλληλων μέσων μεταφοράς, έτσι ώστε τα προϊόντα να φτάνουν στον πελάτη την στιγμή που τα επιθυμεί χωρίς καθυστερήσεις.
- **Αποθήκευση:** η «αποθήκευση» αναφέρεται στο σχεδιασμό, την οργάνωση και την λειτουργία της αποθήκης, δηλαδή σχετίζεται με την εκτέλεση εργασίας παραλαβής, φύλαξης, εξαγωγής και παράδοσης των προϊόντων που αποκτά η επιχείρηση από τρίτους (3PL) ή των προϊόντων που παράγει η ίδια η επιχείρηση, δηλαδή αναφέρεται σε έναν χώρο όπου εκτελούνται πολλές εργασίες μαζί, και θα πρέπει να πραγματοποιούνται με μεγάλη ακρίβεια, γρήγορα και οικονομικά, γιατί παίζουν έναν κρίσιμο ρόλο στην τελική διαμόρφωση του κόστους.
- **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, 1997).

### 1.1.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Μία εφοδιαστική αλυσίδα εμπλέκει όλες τις δραστηριότητες σε όλα τα επιχειρηματικά επίπεδα και όχι μόνο στο βαθμό μιας μόνο επιχειρηματικής μονάδας. Η διαχείριση μιας εφοδιαστικής αλυσίδας, ΔΕΑ (Supply Chain Management, SCM), συγκλίνει αρχικά με τη θεώρηση της αλυσίδας του Porter (1984), για το οικονομικό περιβάλλον μιας επιχείρησης με τη διαφορά ότι ο Porter εστίασε την προσοχή του στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης για να δημιουργήσει την αλυσίδα αξιών, ενώ η ΔΕΑ αποδίδει τη σημαντικότητα για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις εξωτερικές σχέσεις που συνάπτει μια επιχείρηση.

Γενικά η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας στοχεύει στην ενοποίηση και διαχείριση των βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών κατά μήκος όλης της εφοδιαστικής αλυσίδας και όχι στην ενοποίηση των διαδικασιών στα διάφορα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Τα κυριότερα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας είναι:

- Βελτίωση επιπέδου εξυπηρέτησης.
- Μείωση του κόστους.
- Καλύτερη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων.
- Χρονοδιάγραμμα παραγωγής και διανομής.
- Δημιουργία αξίας για τον πελάτη (Φωλίνας και άλλοι, 2007).

## 1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Τα Logistics και η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας δεν είναι νέες ιδέες. Από το κτίσιμο των πυραμίδων ως την παροχή βοήθειας στους λιμοκτονούντες στην Αφρική, έχουν ελάχιστα μεταβληθεί 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 ισχύ και τις δυνατότητες των Logistics ή χάθηκαν λόγω του ότι αυτά δεν υπήρχαν. Έχει υποστηριχθεί η άποψη ότι η ήττα των Βρετανών στον Αμερικανικό Πόλεμο



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, 12.000 Βρετανοί στρατιώτες πολεμούσαν στην Αμερική και ως επί το πλείστον, έπρεπε να εφοδιάζονται όχι μόνο 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. Οργάνωση ικανή να εφοδιάζει το στρατό σε τέτοια κλίμακα δεν αναπτύχθηκαν παρά μόνο το 1871, αλλά τότε ήταν ήδη πολύ αργά (Martin, 2007).

Τα Logistics έπαιξαν πολύ σημαντικό ρόλο και στον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Από τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1970 τα logistics επικεντρώνονταν στην παροχή βασικών μεταφορικών υπηρεσιών για την εξυπηρέτηση της μεγάλης ζήτησης για όλα σχεδόν τα αγαθά και τις υπηρεσίες. Η μάχη του ανταγωνισμού συνιστά την κάλυψη της ζήτησης στην απόκτηση των πρώτων υλών και στην κατάληψη νέων αγορών. Στην αρχή της δεκαετίας του 1990 οι επιχειρήσεις δείχνουν ακόμη μεγαλύτερο ενδιαφέρον στο χώρο των Logistics.

Ως κύριες αιτίες αναφέρονται:

- 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 για τον οργανισμό.
- Η αλλαγή συμπεριφοράς όσον αφορά στις μεταφορές(π.χ. η αύξηση της κυκλοφοριακής συμφόρησης).
- Η βελτίωση των τηλεπικοινωνιών και των πληροφοριακών 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.
- Η γενική τάση που επικρατούσε στην ολοκλήρωση των λειτουργιών όπως στρατηγικές συμμαχίες συνεταιρισμοί, συνεργασίες κ. α.

Σήμερα, με τις ραγδαίες εξελίξεις στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία, οι αρχές που διέπουν τον ευρύτερο τομέα της αποθήκευσης αντιπροσωπεύουν την πιο ενδιαφέρουσα αλλαγή στον κόσμο του ανταγωνισμού. Η ζήτηση καθορίζει τον τρόπο

πώλησης, διαχείρισης λογαριασμών, διαχείρισης Logistics, παραγωγής και αγορών (Taylor, 2004).

### **1.3.ΣΚΟΠΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ**

Ο 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 πρέπει να θεωρούνται ως ένας σύνδεσμος μεταξύ της αγοράς και των προμηθειών (Christopher, 2007).

#### **1.3.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ**

Γενικά, ένα σύστημα Logistics διασφαλίζει τρεις βασικές λειτουργίες:

- Τον εφοδιασμό των εργοστασίων με πρώτες ύλες, με ημιεπεξεργασμένα προϊόντα και με διάφορες άλλες παροχές.
- Τον προγραμματισμό της παραγωγής από τον οποίο εξαρτώνται η λειτουργία της αποθήκευσης, ο χειρισμός των φορτίων και η μεταφορά τους.
- Τη φυσική διανομή των τελικών προϊόντων, δηλαδή τη διακίνησή τους από τα σημεία παραγωγής μέχρι τα σημεία της κατανάλωσης(καταναλωτές, χρήστες, μεταπωλητές).

Κάθε μία από τις παραπάνω βασικές λειτουργίες προϋποθέτει την ύπαρξη ενός περίπλοκου συστήματος επικουρικών λειτουργιών και συγκεκριμένα μεταφοράς, χειρισμού φορτίων, αποθήκευσης, τυποποίησης και συσκευασίας.

Σ' αυτό το σύστημα Logistics, οι ροές των προϊόντων (φυσικές ροές) από την επιχείρηση προς τον πελάτη καθορίζονται με βάση ένα σύστημα ροής της πληροφορίας από τον πελάτη προς την επιχείρηση, πλήρως ελεγχόμενο από την επιχείρηση. Παράλληλα, στο παραπάνω σύστημα εμφανίζεται ένα λογιστικό κόστος για την επιχείρηση που αυξάνεται όσο προσεγγίζουμε στην τελική κατανάλωση.

Η λειτουργία του συστήματος Logistics στηρίζεται στις ίδιες αρχές, οποιαδήποτε και εάν είναι τα προϊόντα που παράγει και διακινεί η επιχείρηση. Πρέπει να ικανοποιήσει, παρέχοντας ένα συγκεκριμένο επίπεδο υπηρεσιών και με το μικρότερο δυνατό κόστος, τις ανάγκες των καταναλωτών ή των μονάδων παραγωγής.

Στα πλαίσια της αλυσίδας διακίνησης εμπορευμάτων τα εμπορεύματα μπορούν να λείναι διαφορετικής φύσης όπως βιομηχανικά, γεωργικά, τρόφιμα κ.λπ. Ειδικότερα, όταν πρόκειται για ευπαθή προϊόντα, ένας συγκεκριμένος αριθμός βοηθητικών λειτουργιών πρέπει να γίνεται σε θερμοκρασία κατώτερη από αυτήν του εξωτερικού περιβάλλοντος (Πυργίδης, 1987).

#### **1.4 ΟΡΙΣΜΟΣ THIRD PARTY LOGISTICS**

Στο κλάδο των logistics ο όρος logistics outsourcing μεταφράζεται σε 3PL. Με την έννοια αυτή δηλώνεται η συνεργασία που γίνεται στη βάση του outsourcing, ανάμεσα σε εταιρείες, οι οποίες παρέχουν υπηρεσίες logistics και ονομάζονται 3PL providers και σε εμπορικές, βιομηχανικές και μικτές επιχειρήσεις που ονομάζονται 3PL users.

Ο όρος 3PL αναφέρεται στην εκχώρηση του συνόλου ή μέρους των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αφορούν τα logistics σε τρίτη ανεξάρτητη (Tage, et al., 2007).

Βάσει ορισμού 3PL θεωρείται ένας εξωτερικός συνεργάτης ο οποίος διαχειρίζεται, ελέγχει και παρέχει υλικοτεχνική υποστήριξη δραστηριοτήτων για λογαριασμό του εντολέα (Briggs., et al., 2009).

##### **1.4.1. ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ 3PL**

Στη χώρα μας το ποσοστό των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν Third Party Logistics συνεργασίες είναι πάρα πολύ μικρό μόλις 5% και αφορά κυρίως πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται εμπορικά και παραγωγικά στην Ελλάδα. Στην εικόνα 1 απεικονίζεται μια αποθήκη 3PL.

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.

- Γειτνίαση με βασικούς οδικούς κόμβους.
- Εύκολη προσπέλαση και γρήγορη διακίνηση των εμπορευμάτων.
- Ευελιξία στην παραλαβή και αποθήκευση κάθε τύπου εμπορευμάτων.

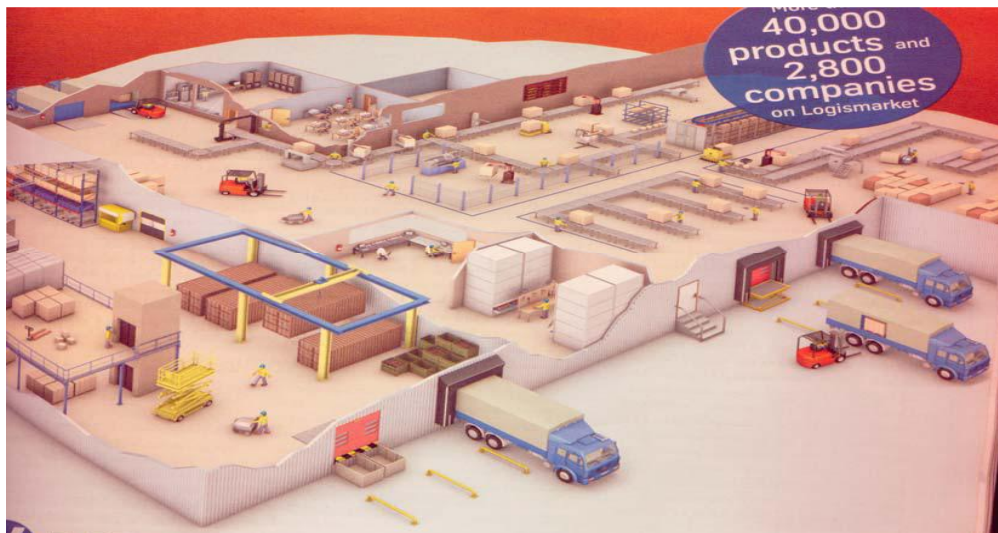
Οι υπηρεσίες ειδικού τύπου που παρέχουν οι εταιρείες 3PL είναι:

- Σήμανση των προϊόντων που διαχειρίζονται με ετικέτες Bar-code
- Ηλεκτρονική επικοινωνία με τους πελάτες για λήψη και ενημέρωση αναμενόμενων παραλαβών, παραγγελιών προς εκτέλεση
- Εξασφάλιση της ιχνηλασιμότητας για την ανάκληση των εμπορευμάτων.
- Δυνατότητα δέσμευσης-αποδέσμευσης θέσεων και ειδών βάσει κωδικού.
- Υποστήριξη συστημάτων LIFO, FIFO, LEFO ανάλογα με το είδος και τη δυνατότητα χειροκίνητης παράκαμψης.
- Παρακολούθηση και καταγραφή των στοιχείων κάθε κίνησης στην αποθήκη σε επίπεδο παλέτας, κιβωτίου.
- Δυνατότητα διαχείρισης των προϊόντων.
- Χειρισμός επιστροφών.
- Εναλλακτικά σενάρια χρέωσης για τις παρεχόμενες υπηρεσίες ανάλογα με την μορφή του προϊόντος και τις απαιτήσεις των πελατών.

Όπως γίνεται αντιληπτό, μεγάλο μέρος των παραπάνω υπηρεσιών διεκπεραιώνεται στους αποθηκευτικούς χώρους της εταιρείας 3PL. Για την υποστήριξη των διαδικασιών και την εκτέλεση τους στον ελάχιστο δυνατό χρόνο, χωρίς σφάλματα, έχουν αναπτυχθεί εξειδικευμένα προγράμματα λογισμικού.

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των 3PL στην Ελλάδα προσφέρουν είτε το σύνολο των παραπάνω υπηρεσιών, είτε μέρος αυτών, που σε κάθε περίπτωση περιλαμβάνει οπωσδήποτε αποθήκευση, φορτοεκφορτώσεις και μεταφορά/ διανομή (Γιαννάτος, και Ανδριανόπουλος., 1999).

**Εικόνα 1:** Αποθήκη 3PL



Πηγή: Logistics and management

#### 1.4.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ 3PL

Η ανάπτυξη των υπηρεσιών 3PL τα προηγούμενα έτη βασίστηκε κυρίως σε τρεις παράγοντες: 1) στην αύξηση της αποδοχής που είχε η πρακτική της ανάθεσης των λειτουργιών διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας μιας επιχείρησης σε τρίτους, στα ευρύτερα πλαίσια ανάπτυξης του outsourcing, 2) στην αυξανόμενη σημασία και πολυπλοκότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας, όσο επεκτείνονται οι δραστηριότητες μιας εταιρείας και αυξάνονται οι ανταγωνιστικές πιέσεις και 3) στις βελτιωμένες δυνατότητες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες επικοινωνίας στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ επιχειρήσεων για την αποτελεσματικότερη διαχείριση και διακίνηση των αποθεμάτων

Η ζήτηση για υπηρεσίες 3PL σχετίζεται άμεσα με το βαθμό στον οποίο οι βιομηχανίες και εμπορικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν θετικά το ενδεχόμενο ανάθεσης μέρους ή του συνόλου των διαδικασιών logistics σε τρίτη /ανεξάρτητη εταιρεία.

Τα τελευταία χρόνια αυξάνεται η αποδοχή των outsourcing, με στόχο τη μείωση του κόστους και την βελτίωση της αποτελεσματικότητας για συγκεκριμένες λειτουργίες των επιχειρήσεων. Η απόφαση για ανάθεση μέρους ή του συνόλου κάποιων διαδικασιών που μεσολαβούν μέχρι την τελική παράδοση των εμπορευμάτων, βασίζεται σε συγκεκριμένα οφέλη που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτή την πρακτική.

Η πρακτική του *outsourcing* δίδει στις συμβαλλόμενες πλευρές(εμπορική ή βιομηχανική επιχείρηση και εταιρεία 3PL) να διοχετεύουν πόρους και προσπάθεια σε δραστηριότητες και τομείς όπου διαθέτουν συγκριτικό πλεονέκτημα.(Liston., et al.,2007) Τα βασικότερα πλεονεκτήματα που προκύπτουν είναι τα εξής:

- Η λειτουργία του κυκλώματος αποθήκευσης και διανομής μιας βιομηχανίας ή εμπορικής επιχείρησης προϋποθέτει τη δημιουργία και συνεχή αναβάθμιση υποδομών όπως:αποθήκες, στόλος οχημάτων εξοπλισμός μηχανοργάνωσης συστήματα ασφάλειας κλπ. Αναθέτοντας τις διαδικασίες αυτές σε τρίτο ανεξάρτητο φορέα, οι επιχειρήσεις στρέφουν την αξιοποίηση των διαθέσιμων κεφαλαίων στους κύριους τομείς δραστηριότητας. Επιπλέον, η εξοικονόμηση πόρων μπορεί να είναι σημαντικότερη στις περιπτώσεις όπου η δραστηριότητα της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα.
- Η εξοικονόμηση πόρων δεν περιορίζεται στις εγκαταστάσεις, αλλά αφορά και παραμέτρους του κόστους διαχείρισης των εμπορευμάτων, οι οποίες δεν είναι πάντοτε εμφανείς, όπως:αύξηση του μεταφορικού κόστους από ενδεχόμενες καθυστερήσεις ή καταστροφές, χρόνος απασχόλησης του προσωπικού που είναι επιφορτισμένο με τη λογιστική παρακολούθηση της αποθήκης. Σε περίπτωση κάλυψης αυτών των αναγκών εσωτερικά, τα έξοδα λειτουργίας των συγκεκριμένων εργασιών αποτελούν μέρος των σταθερών εξόδων της επιχείρησης, ενώ με την ανάθεση σε τρίτο φορέα τα έξοδα αυτά μετατρέπονται σε μεταβλητά. Τούτο δε διότι οι 3PL συνήθως χρεώνουν τις υπηρεσίες τους με βάση κάποιο ποσοστό επί του κύκλου εργασιών των υπό διαχείριση εμπορευμάτων, το οποίο κυμαίνεται ανάλογα με την αξία των προϊόντων και τη γκάμα των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Η αποδέσμευση κεφαλαίων άπτεται και του τομέα των ανθρωπίνων πόρων, εφόσον πολύτιμο ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να επικεντρωθεί στους κύριους τομείς δραστηριότητες της επιχείρησης αντί να απορροφάται από τις διαδικασίες *logistics*.
- Η εταιρεία που επιλέγει το *outsourcing* επωφελείται από την τεχνογνωσία, την εμπειρία και την υποδομή του 3PL. Ακόμη, η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας προϋποθέτει συνεχή ενημέρωση και ανάπτυξη, γεγονός που απαιτεί πόρους, επενδύσεις και

κατάρτιση του στελεχιακού δυναμικού, στοιχεία τα οποία οι 3PL είναι σε θέση να προσφέρουν άμεσα λόγω εξειδίκευσης.

- Η μη διατήρηση αποθεμάτων σε ίδιες εγκαταστάσεις, οι μειωμένες απαιτήσεις σε επίπεδο πάγιου εξοπλισμού κλπ., ενισχύουν την ευελιξία της επιχείρησης και καθιστούν ευχερέστερη την οριζόντια επέκταση της με νέα προϊόντα και νέες αγορές. Ακόμη, καθιστούν ευχερέστερη τη μετεγκατάσταση της ανάλογα με τις διαμορφούμενες πολιτικές, εμπορικές και οικονομικές συνθήκες.
- Η αποτελεσματικότητα του δικτύου διανομής μιας επιχείρησης εξαρτάται και από τη γεωγραφική θέση των εγκαταστάσεων της σε σχέση με τις υπάρχουσες υποδομές μεταφοράς. Τυχόν μειονεκτήματα που σχετίζονται με το συγκεκριμένο παράγοντα, μπορούν να απαλειφθούν μέσω της συνεργασίας με κάποια επιχείρηση 3PL.

Εκτός όμως από τα πλεονεκτήματα που αποφέρει το outsourcing, ο πελάτης-εντολέας θα πρέπει να σταθμίσει και ορισμένα ζητήματα τα οποία προκύπτουν από τη σημαντική εξάρτηση που συνεπάγεται η ανάθεση μέρους ή του συνόλου των δραστηριοτήτων της αποθήκευσης-διανομής. Συγκεκριμένα αναφέρονται τα μειονεκτήματα:

- Η μακροχρόνια συνεργασία με ένα 3PL ενδεχομένως να αποστερήσει την επιχείρηση από τη δυνατότητα συσσώρευσης σημαντικής τεχνογνωσίας καθιστώντας την άμεσα εξαρτώμενη από την εταιρεία παροχής υπηρεσιών 3PL. Η εξάρτηση αυτή αυξάνεται, ανάλογα με το χρονικό διάστημα της συνεργασίας και με την έκταση των υπηρεσιών που ανατίθενται.
- Στην περίπτωση επιχείρησης η οποία διαθέτει καλά οργανωμένο και αποτελεσματικό δίκτυο διανομής, το outsourcing ενδέχεται να μην αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, στο βαθμό που ο εξωτερικός συνεργάτης αδυνατεί να προσφέρει ανάλογα επίπεδα ποιότητας και αποτελεσματικότητας. Η αποτελεσματικότητα της συνεργασίας εξαρτάται από την ποιότητα και την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών και την προσαρμοστικότητα του 3PL στις απαιτήσεις της αγοράς.
- Ανάλογα με τις παρεχόμενες υπηρεσίες, η ανάθεση των logistics σημαίνει την άμεση επαφή του 3PL με τον τελικό πελάτη. Συνεπώς, η επιλογή ενός εξωτερικού συνεργάτη έχει άμεσο αντίκτυπο στη συνολική εικόνα της επιχείρησης που επιλέγει το outsourcing.

- Η απόφαση για την ανάθεση των logistics σε τρίτους επηρεάζεται και από τις ενδεχόμενες αντιδράσεις των συνεργατών της επιχείρησης όπως προμηθευτές, τοπικοί αντιπρόσωποι κλπ.

Σε κάθε περίπτωση, για να είναι σε θέση μια επιχείρηση να αξιολογήσει τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ανάθεσης συγκεκριμένων λειτουργιών σε εταιρεία 3PL, θα πρέπει πρώτα να έχει πλήρη επίγνωση της αποτελεσματικότητας και του κόστους πραγματοποίησης των δραστηριοτήτων αυτών με ίδια μέσα (ICAP, 2006).

### 1.4.3 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ 3PL

Στην Ελλάδα η διείσδυση, μεταξύ των επιχειρήσεων-χρηστών, υπηρεσιών 3PL βρίσκεται ακόμα σε χαμηλά επίπεδα σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Όπως εκτιμάται από ορισμένους κύκλους, η χρήση ανάλογων υπηρεσιών σήμερα στην Ελλάδα βρίσκεται στο επίπεδο του 10%-15%, ενώ σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες κυμαίνεται από 50%-70%. Είναι εξάλλου γνωστό ότι, το αντικείμενο αυτό είναι νέο σχετικά για τον ελληνικό χώρο, σε αντίθεση με το εξωτερικό, όπου έχει καθιερωθεί πριν από αρκετά χρόνια.

Τα κυριότερα προβλήματα που διέπουν τον κλάδο των 3PL προκύπτουν από την ανυπαρξία θεσμικού πλαισίου σχετικά με τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Εκτός από τη μη οριοθέτηση των εργασιών, η απουσία σαφούς νομοθετικού πλαισίου συνδέεται με προσθετά προβλήματα όπως η μη επιδότηση των επιχειρήσεων για την ανάπτυξη κέντρων logistics, το καθεστώς ιδιοκτησίας οχημάτων, οι όροι δόμησης αποθηκών κλπ. Σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς, ορισμένα από τα κυριότερα προβλήματα του κλάδου παρατίθενται ως εξής:

- Θεσμικό πλαίσιο: Όπως αναφέρθηκε, ένα από τα σημαντικότερα θέματα που αφορούν το υφιστάμενο καθεστώς λειτουργίας των επιχειρήσεων 3PL, είναι η ανυπαρξία θεσμικού πλαισίου λειτουργίας και θεσμοθέτησης του επαγγέλματος. Άμεσα συνδεδεμένο με το προηγούμενο είναι και το γεγονός ότι οι εταιρείες 3PL δεν υπάγονται στις διατάξεις του αναπτυξιακού νόμου λόγω μη αντιμετώπισης της δραστηριότητας ως ενιαίου κλάδου. Επομένως, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των 3PL, που αποτελεί δραστηριότητα κατ' εξοχήν εντάσεως κεφαλαίου με μεγάλες απαιτήσεις σε



επίπεδο πάγιου εξοπλισμού(αποθηκευτικά κέντρα) και τεχνολογικής υποδομής, στηρίζονται αποκλειστικά σε ίδιους λόγους. Το παρακάτω πρόβλημα ενισχύεται και από το γεγονός ότι βιομηχανικές επιχειρήσεις χρηματοδοτούνται μέσω του Κοινοτικού πλαισίου στήριξης για τη δημιουργία ιδιόκτητων αποθηκευτικών κέντρων, γεγονός που σε κάποιο βαθμό μπορεί να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα για outsourcing της δραστηριότητας των logistics. Αυτό συμβαίνει παρά τη διεθνώς ανερχόμενη τάση για αύξηση των 3PL και το γεγονός ότι η εξεταζόμενη δραστηριότητα μπορεί να συντελέσει σε ουσιαστική ανάπτυξη της βιομηχανίας και του εμπορίου.

- Καθεστώς ιδιοκτησίας στόλου οχημάτων:Ένα άλλο πρόβλημα που επίσης σχετίζεται με το νομοθετικό πλαίσιο αφορά το καθεστώς ιδιοκτησίας των φορτηγών οχημάτων. Καθώς δεν παρέχεται στις εταιρείες του κλάδου η δυνατότητα πραγματοποίησης της μεταφοράς των εμπορευμάτων μέσω ιδιόκτητου στόλου αυτές είναι αναγκασμένες να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες μεταφορικών επιχειρήσεων. Με την παρούσα κατάσταση, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων του κλάδου επιδιώκει τη διανομή μέσω μόνιμων συνεργασιών με τρίτους, η εξάρτηση όμως από τις εταιρείες μεταφορών συνεπάγεται πολλές φορές αδυναμία παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών και ελέγχου της διανομής μέχρι την τελική παράδοση των εμπορευμάτων. Η πραγματοποίηση της διανομής μέσω ιδιόκτητου στόλου θα οδηγούσε σε περισσότερο καθετοποιημένες υπηρεσίες, με σύνολο των δραστηριοτήτων εφοδιασμού να ελέγχεται από την επιχείρηση 3PL.
- Ανεπάρκεια αποθηκευτικών χώρων:Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που διαφαίνεται τα τελευταία χρόνια, ταυτόχρονα με την παρατηρούμενη αύξηση της ζήτησης για 3PL, ενδέχεται δε να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα στην πορεία εργασιών του κλάδου, είναι η παρατηρούμενη έλλειψη αποθηκευτικών χώρων. Συγκεκριμένα, καθώς τα περιθώρια για ανέγερση νέων αποθηκών γύρω από το Θριάσιο Πεδίο σταδιακά περιορίζονται και η υφιστάμενη νομοθεσία θέτει αυστηρούς περιορισμούς αναφορικά με τους όρους δόμησης αποθηκών στις Βιομηχανικές Περιοχές, αρκετές επιχειρήσεις 3PL αντιμετωπίζουν το πρόβλημα εξεύρεσης επαρκών χώρων για την επέκταση της δραστηριότητας τους. Θα πρέπει επιπλέον να ληφθεί υπόψη ότι, οι προς αναζήτηση χώροι πρέπει να πληρούν βασικές

προϋποθέσεις ως προς την ύπαρξη των αναγκαίων υποδομών(υδροδότησης, αποκομιδής ακρήστων κλπ), καθώς και να έχουν καλή πρόσβαση στα δίκτυα μεταφορών. Ήδη προς την κατεύθυνση αυτή διαπιστώνεται επέκταση της δραστηριότητας σε περιοχές όπως είναι τα Οινόφυτα Βοιωτίας και η Αυλώνα, ενώ η υφιστάμενη κατάσταση έχει οδηγήσει σε πολύ υψηλά επίπεδα τις τιμές ενοικίασης αποθηκευτικών χώρων.

- Μεταφορικό δίκτυο: Η δραστηριότητα της διανομής των εμπορευμάτων δυσχεραίνεται και από δυσκολίες που προκύπτουν από την κατάσταση του μεταφορικού δικτύου της χώρας. Παρά το γεγονός ότι η χωροθέτηση των εγκαταστάσεων των εταιρειών 3PL γίνεται σε σχέση με τα κύρια δίκτυα μεταφοράς, σε πολλές περιπτώσεις η πρόσβαση σε οδικούς άξονες, εμπορευματικούς λιμένες, σιδηροδρομικό δίκτυο, παραμένει υποβαθμισμένη τουλάχιστον σε σχέση με την πραγματικότητα που αντιμετωπίζουν επιχειρήσεις του εξωτερικού. Η αναμενόμενη βελτίωση του μεταφορικού δικτύου της χώρας, με έργα, θα οδηγήσουν σε ευκολότερη, ποιοτικότερη και οικονομικότερη διακίνηση των εμπορευμάτων. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι η δραστηριότητα διανομής εξαρτάται από την κατάσταση του δικτύου, όχι μόνο στους κύριους οδικούς άξονες, αλλά και εντός των αστικών κέντρων. Η κυκλοφοριακή συμφόρηση στα αστικά κέντρα οδηγεί σε αύξηση τόσο των χρόνων παράδοσης των εμπορευμάτων όσο και του κόστους των υπηρεσιών διανομής(Kunpeng.,et al,2006).
- Ελλιπής ενημέρωση γύρω από τα 3PL: Η δραστηριότητα των 3PL συνδέεται άμεσα με το βαθμό στον οποίο οι εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τα οφέλη από μια τέτοια συνεργασία, σε όρους μείωσης του κόστους και βελτίωσης των λειτουργιών τους. Παράγοντες του κλάδου εκτιμούν ότι τα οφέλη του outsourcing των logistics δεν έχουν γίνει πλήρως αντιληπτά, ενώ αρκετές επιχειρήσεις δεν έχουν επίγνωση του φάσματος των υπηρεσιών 3PL.

#### **1.4.4 ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΚΑΙ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ 3PL**

Τα logistics αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι στην αλυσίδα διακίνησης των κατεψυγμένων προϊόντων, τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό. Οι

περισσότερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα αξιοποιώντας τα κοινοτικά προγράμματα επιδότησης και ειδικά μέσω του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου και του υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης παρέχουν κυρίως υπηρεσίες εισαγωγής, εμπορίας, επεξεργασίας και τυποποίησης, χωρίς να προσφέρουν υπηρεσίες διανομής.

Για την εξυπηρέτηση των παραπάνω αναγκών αναπτύχθηκαν σύγχρονες υποδομές εσωτερικών και εξωτερικών logistics, για την επιτυχή λειτουργία των οποίων απαιτείται ιδιαίτερα αυστηρή οργάνωση και τήρηση διαδικασιών και κανόνων, ώστε τα κόστη να διατηρούνται σε χαμηλά και ανταγωνιστικά επίπεδα. Τα κατεψυγμένα τρόφιμα ανήκουν στην κατηγορία των ευπαθών προϊόντων. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη η διασφάλιση και διατήρηση της ποιότητας των προϊόντων με τη λήψη όλων των αναγκαίων μέτρων προφύλαξης.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά στην κτιριακή υποδομή, όλες οι αποθήκες οφείλουν να είναι ψυχωμένες και να διαθέτουν ειδικές βιομηχανικές πόρτες, ράμπες, φυσούνες και καταγραφικά θερμοκρασιών on-line. Ακόμη, πολύ σημαντική για την προστασία της ποιότητας του προϊόντος είναι η συσκευασία με κατάλληλα υλικά που παρέχουν επιπλέον προστασία έναντι των θερμοκρασιακών μεταβολών του περιβάλλοντος, ενώ ανάλογος πρέπει να είναι και ο εξοπλισμός και τα οχήματα, που χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά των κατεψυγμένων προϊόντων.

Στον τομέα της μηχανογράφησης, η κοινοτική νομοθεσία επιβάλλει στις επιχειρήσεις τροφίμων την χρήση συστήματος παρακολούθησης της ιχνηλασιμότητας των προϊόντων τους ανά παρτίδα. Ο λόγος της επιβολής αυτού του μέτρου είναι η προστασία του καταναλωτικού κοινού σε περίπτωση υγειονομικού προβλήματος, ώστε να είναι δυνατός ο εντοπισμός της προβληματικής παρτίδας και η απόσυρσή της από την αγορά.

Επιπλέον, η ίδια νομοθεσία ισχύει και για τις επιχειρήσεις των 3PL, οι οποίες πρέπει και αυτές με τη σειρά τους να διαθέτουν κατάλληλο σύστημα παρακολούθησης της ιχνηλασιμότητας κατά τη διάρκεια της αποθήκευσης, αλλά και για τη διανομή και παράδοση των προϊόντων στους τελικούς αποδέκτες (Αλεξόπουλος, 2007).

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις 3PL που διαχειρίζονται τρόφιμα, είτε είναι νωπά ή ξηρά πρέπει πλέον να συμμορφώνονται προς τον Κανονισμό ΕΚ αριθ. 178/2002 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 28<sup>ης</sup> Ιανουαρίου 2002 «για τον καθορισμό των γενικών αρχών και απαιτήσεων της νομοθεσίας για τα τρόφιμα,

για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Αρχής για την Ασφάλεια των Τροφίμων και τον καθορισμό διαδικασιών σε θέματα ασφαλείας των τροφίμων».

Όμως, παρά το γεγονός ότι η βιομηχανία έχει επενδύσει τεράστια ποσά σε συστήματα διασφάλισης της ποιότητας των προϊόντων (HACCP, ISO 9000 κλπ), ωστόσο δεν καταφέρνει να εγγυηθεί πλήρως ότι τα προϊόντα, που φτάνουν στον τελικό καταναλωτή, είναι ασφαλή και υψηλής ποιότητας. Το μεγάλο αυτό πρόβλημα οφείλεται στο γεγονός ότι η βιομηχανία, μη διαθέτοντας ιδιόκτητα φορτηγά αδυνατεί να ελέγξει αποτελεσματικά ολόκληρη την ψυκτική αλυσίδα, καθώς δεν συμμετέχει στο τμήμα εκείνο που διαχειρίζεται μια 3PL εταιρεία.

Η εξασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων από τη στιγμή που φεύγουν από το εργοστάσιο μέχρι τη στιγμή που φτάνουν στον τελικό προορισμό κατανάλωσης είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς πέρα από το γεγονός ότι μπορεί να προκληθεί κίνδυνος για τη δημόσια υγεία (από την απόψυξη και επανακατάψυξη των προϊόντων) πολύ υψηλό είναι και το κόστος επιστροφής τους σε περίπτωση αλλοίωσης, που είναι ανάλογο της απόστασης του τόπου κατανάλωσης από τον τόπο παραγωγής. Ένα μεγάλο πρόβλημα που γεννιέται σε τέτοιες περιπτώσεις είναι η αντιδικία για το ποιος θα επωμιστεί το παραπάνω κόστος επιστροφής επειδή καμιά πλευρά δεν μπορεί να αποδείξει την αθωότητά της. Οι απαιτήσεις για διασφάλιση της ποιότητας επικεντρώνονται κυρίως στην διατήρηση της σωστής θερμοκρασίας. Η αλματώδης ανάπτυξη του κλάδου διανομής και παράδοσης σε ότι αφορά τις οδικές μεταφορές, την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και τη δημιουργία σημαντικών υποδομών, καθιστούν την ορθή διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας του κρύου ολοένα και πιο επιτακτική (Βλαδιμήρου Χ.,2007).

Ο βασικός στόχος όσον αφορά τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων είναι να διατηρούνται τα τρόφιμα πάντα στους  $-20^{\circ}\text{C}$  με  $-18^{\circ}\text{C}$  και η θερμοκρασία αυτή να μπορεί να αποδεικνύεται. Γι' αυτό όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου διανομής και παράδοσης υποχρεώνονται από την νομοθεσία να επενδύουν σε φορτηγά εξοπλισμένα με ψυκτικά μηχανήματα και σύγχρονα καταγραφικά θερμοκρασιών.

Το 1971 υπογράφηκε στην Γενεύη συνθήκη, που εφαρμόζεται στην Ε.Ε., και που ορίζει τις προδιαγραφές για τη μεταφορά ευπαθών προϊόντων με οχήματα, η Automotive Transport of Perishables Foodstuffs (ATP). Οι προδιαγραφές αυτές αφορούν στη θερμομονωτική ικανότητα των οχημάτων ψυγείων και στην απόδοση των ψυκτικών μηχανημάτων τους και οι οποίες συνοψίζονται στο πιστοποιητικό ATP. Σύμφωνα με αυτό, τα οχήματα ψυγεία πρέπει να διαθέτουν ειδικά μονωμένους

θαλάμους και κατάλληλο ψυκτικό εξοπλισμό, έτσι ώστε να εξασφαλίζονται θερμοκρασίες κατά τη μεταφορά από +12°C έως -20°C, ανάλογα με το είδος του μεταφερόμενου ευπαθούς προϊόντος.

Ο εξοπλισμός αυτός διακρίνεται σε ψυχωμένο εξοπλισμό (πάγος, υγροποιημένα αέρια, εύτηκτες πλάκες) και σε μηχανικά ψυχωμένο εξοπλισμό (ψυκτικά μηχανήματα) (Σαμψωνάκης, 2007).

Το 2004 τέθηκε σε ισχύ στην Ελλάδα ο Αναπτυξιακός Νόμος 3299/2004, που προβλέπει την επιδότηση εταιρειών οι οποίες δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη περιοχή της εφοδιαστικής αλυσίδας. Σύμφωνα με τον νόμο, ως υπηρεσία εφοδιαστικής αλυσίδας νοείται η παραλαβή, μεταφορά, αποθήκευση, συσκευασία και ανεφοδιασμός σε επιχειρηματικές μονάδες, υλικών και εμπορευμάτων (πρώτες ύλες, ενδιάμεσα και τελικά προϊόντα), καθώς και η διαχείριση του συνόλου της σχετικής πληροφορίας. Ο Νόμος καλύπτει επενδυτικά σχέδια των επιχειρήσεων για τη δημιουργία υποδομών αποθήκευσης, συσκευασίας και τυποποίησης, καθώς και για την αγορά και εγκατάσταση νέων σε αντικατάσταση των υφιστάμενων, σύγχρονων συστημάτων αυτοματοποίησης διαδικασιών και μηχανοργάνωσης αποθηκών, στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού της εφοδιαστικής αλυσίδας (Κοντοβερός, 2007).

#### **1.4.5. ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΤΩΝ 3PL**

Οι εταιρείες 3PL άρχισαν να αναπτύσσονται κατά την διάρκεια των Ολυμπιακών Αγώνων στην Ελλάδα το 2004. Η διοργάνωση των Αγώνων έδωσε το έναυσμα σε εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις να αναθέσουν τα logistics σε τρίτους. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ήταν οι πρώτοι χρήστες υπηρεσιών 3PL στη χώρα μας. Οι ίδιες επιχειρήσεις όμως θέτουν ολοένα ψηλότερα τον πήχη όσον αφορά το επίπεδο εξυπηρέτησης από τις εταιρείες 3PL. Οι μεγάλες επιχειρήσεις πλεονεκτούν έναντι των μεσαίων και των μικρών του κλάδου στις επερχόμενες αλλαγές. Ο ανταγωνισμός στα καταναλωτικά προϊόντα και οι απαιτήσεις για προβλεψιμότητα του χρόνου παράδοσης των εμπορευμάτων αντιμετωπίζεται με επενδύσεις, με ανανέωση του μεταφορικού στόλου και του εξοπλισμού αλλά και συνεχή αναβάθμιση της τεχνογνωσίας. Ο αναπτυξιακός νόμος (3299/2004) προβλέπει την ενίσχυση επενδύσεων τόσο όσον αφορά τον εξοπλισμό όσο και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και την εισαγωγή τεχνογνωσίας στο συγκεκριμένο κλάδο.

Η τάση των διεθνών συγχωνεύσεων αναμένεται να επηρεάσει και την εξέλιξη του κλάδου στη χώρα, οδηγώντας σε περαιτέρω συγκέντρωση. Είναι αναγκαίο επομένως η ισχυροποίηση των εγχώριων επιχειρήσεων με κίνητρα για συνεργασίες. Η τάση διεθνώς αλλά και στη χώρα μας είναι για περαιτέρω ισχυροποίηση των μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου με συγχωνεύσεις σε βάρος επιχειρήσεων κυρίως μεσαίου μεγέθους, αλλά και αύξηση των μικρών και εξειδικευμένων εταιρειών.

Η αστάθεια που παρατηρείται στη φορολογική αντιμετώπιση των επιχειρήσεων του κλάδου λόγω της ανυπαρξίας κωδικού ταξινόμησης του επαγγέλματος, το ελλιπές θεσμικό πλαίσιο, το «κλειστό» καθεστώς των ΦΔΧ και η γραφειοκρατία αποτελούν αποτρεπτικούς παράγοντες για πολλές πολυεθνικές εταιρείες του κλάδου όσον αφορά την είσοδο τους στην ελληνική αγορά.

Οι διεθνείς συγχωνεύσεις και εξαγορές επιφέρουν κινητικότητα στο πελατολόγιο των επιχειρήσεων του κλάδου λόγω πανευρωπαϊκών συμφωνιών, κυρίως δε στα καταναλωτικά προϊόντα. Επιχειρήσεις που ξεκίνησαν τη δραστηριότητα τους με ένα μεγάλο πελάτη (30% και πλέον του ετήσιου κύκλου εργασιών) βρίσκονται σε στρατηγικά μειονεκτική θέση, ιδιαίτερα αν ο πελάτης αυτός είναι θυγατρική πολυεθνικής εταιρείας. Οι πολυεθνικές εταιρείες είθισται να χαράσσουν την πολιτική τους στα μεγάλα περιφερειακά κέντρα και να αναθέτουν αυτές τις υπηρεσίες σε μια εταιρεία που μπορεί να εξυπηρετήσει περισσότερες από μια αγορές γεωγραφικά. Ήδη τα τελευταία χρόνια έχουν σημειωθεί τα πρώτα κρούσματα αυτού του φαινομένου με αφορμή τις συντελούμενες διεθνείς συγχωνεύσεις.

Το περιορισμένο μέγεθος της εγχώριας αγοράς δεν προσφέρει απεριόριστα περιθώρια ανάπτυξης και κρίνεται αναγκαία η εξωστρέφεια των ελληνικών εταιρειών και η στενή παρακολούθηση των Βαλκανικών οικονομικών εξελίξεων.

Η ευκαιρία για την Ελλάδα εντοπίζεται στην αξιοποίηση των υποδομών στη βόρεια Ελλάδα με στόχο την εξυπηρέτηση όμορων χωρών όπως η Αλβανία, η Βουλγαρία δεδομένου ότι πολλές ελληνικές επιχειρήσεις ήδη διαθέτουν παρουσία στις χώρες αυτές. Η δημιουργία σύγχρονων εμπορευματικών κέντρων σε κομβικά σημεία (Θεσσαλονίκη, Αθήνα, Πάτρα, Λάρισα), σε συνδυασμό με τους νέους οδικούς άξονες που συνδέουν το βόρειο με το νότιο τμήμα της χώρας, αποτελούν σημαντική ευκαιρία ανάπτυξης.

Τα τελευταία χρόνια στην ευρωπαϊκή βιομηχανία παρατηρείται μια μετατροπή των εφοδιαστικών αλυσίδων από συστήματα «push» σε συστήματα

«pull», αποτέλεσμα της κυριαρχίας του λιανεμπορίου έναντι της βιομηχανίας με φυσικό επακόλουθο την ανάπτυξη εφοδιαστικών αλυσίδων ικανών να υποστηρίξουν τους κανόνες του παιχνιδιού που ορίζουν τα δίκτυα του λιανεμπορίου έναντι αυτών που στο παρελθόν όριζε η κυριαρχία της παραγωγής. Για την ανάπτυξη του κλάδου χρειάζεται μια εθνική στρατηγική η οποία ως στόχο έχει να προσεγγίσει τα παγκόσμια δίκτυα λιανεμπορίου τα οποία σύντομα θα πρωταγωνιστούν και στις Βαλκανικές χώρες και να τα πείσει ότι η Βόρεια Ελλάδα είναι ο ιδανικός χώρος για τη δημιουργία των περιφερειακών κέντρων διανομής τα οποία θα εξυπηρετούν τα Βαλκάνια.

## **1.5 ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

Η μεταφορά των τροφίμων αποτελεί ένα ξεχωριστό κομμάτι των μεταφορών. Τα τρόφιμα έχουν κάποιες ιδιαιτερότητες ως προς τη μεταφορά-διανομή και αποθήκευση. Αυτές οι ιδιαιτερότητες καθιστούν τον τρόπο μεταφοράς-διανομής και αποθήκευσης διαφορετικό από τα άλλα εμπορεύματα.

Στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε με τα εξής προϊόντα:

- Τρόφιμα, ζάχαρη, γλυκά.
- Γαλακτοκομικά προϊόντα.
- Αναψυκτικά και ποτά.

### **1.5.1 ΣΤΑΔΙΑ ΕΞΕΛΙΞΗΣ**

Η εξέλιξη της πρακτικής διανομής μεταξύ προμηθευτών τροφίμων και λιανέμπορων μπορεί να αποτυπωθεί μέσα σε τέσσερα στάδια:

- Το πρώτο στάδιο, το οποίο αναφέρεται στη δεκαετία του '70, χαρακτηρίζεται με απευθείας παράδοση από τις αποθήκες των προμηθευτών τροφίμων στα super markets και τη διαχείριση των αποθεμάτων από το διευθυντή του καταστήματος με τη βοήθεια του πωλητή. Γενικά οι παραδόσεις γίνονται εβδομαδιαία βάση με χαμηλό δείκτη ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων
- Το δεύτερο στάδιο, το οποίο χρονολογείται στις αρχές της δεκαετίας '80, διακρίνεται από την ανάπτυξη περιφερειακών κέντρων διανομής των λιανέμπορων και την σταδιακή μεταφορά του αποθέματος από τα

καταστήματα στα κέντρα διανομής. Άμεσα αποτελέσματα είναι η μείωση των αποθεμάτων και του χρόνου παράδοσης, καθώς και η αύξηση της συχνότητας παραδόσεων.

- Το τρίτο στάδιο, το οποίο χρονολογείται στα τέλη της δεκαετίας του '80, χαρακτηρίζεται από περαιτέρω μείωση του επιπέδου αποθεμάτων και του χρόνου παράδοσης. Η νέα τάση σε αυτό το στάδιο είναι η εμφάνιση μικτών και με διαφορετικές θερμοκρασίες αποθηκευτικών χώρων και μεταφορικών μέσων.
- Στο τέταρτο στάδιο, το οποίο τοποθετείται χρονικά τη δεκαετία '90, γίνεται η υιοθέτηση και εφαρμογή της μεθόδου JIT( just-in-time). Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται από την κεντρική διαχείριση και έλεγχο αποθεμάτων με τη χρήση πολύπλοκων πληροφοριακών συστημάτων. Η υψηλή συνεργασία προμηθευτών και λιανέμπορων , που αποτελεί προαπαιτούμενο της μεθόδου JIT, οδηγεί σε μεγάλη ακρίβεια παραδόσεων, χαμηλά αποθέματα, υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελάτη και προϊόντα με άριστη ποιότητα (Θεοδωράς.,2008).

Πρέπει να αναφερθεί ότι ο ρόλος των λιανέμπορων σε θέματα αλυσίδας εφοδιασμού είναι ισχυρότερος από το ρόλο του προμηθευτή, στην Αγγλία, Γερμανία και Γαλλία σε αντίθεση με την Ελλάδα όπου κυριαρχεί ο έλεγχος της αλυσίδας εφοδιασμού και διανομής από τους προμηθευτές. Η ενίσχυση του ρόλου των λιανέμπορων έναντι των προμηθευτών βρίσκεται σε θετική συσχέτιση με την έντονη δραστηριότητα εξειδικευμένων εταιρειών υπηρεσιών εφοδιασμού (third party logistics) οι οποίες παρέχουν στους λιανέμπορους διαχείριση αποθηκευτικών χώρων και διανομή των προϊόντων τους από τα περιφερειακά κέντρα διανομής στα καταστήματα.

Στην Ελλάδα θέματα εξυπηρέτησης πελάτη στο κλάδο τροφίμων αφορούν σχεδόν αποκλειστικά τους προμηθευτές-λιανέμπορους και μπορούν να εστιασθούν είτε στα καταστήματα λιανικής είτε στις κεντρικές αποθήκες των λιανέμπορων. Η άποψη αυτή ενισχύεται από το γεγονός ότι δραστηριοποιούνται λίγες εταιρείες παροχής υπηρεσιών εφοδιασμού 3PL με εξειδίκευση στα τρόφιμα με μικρούς ακόμα αποθηκευτικούς χώρους και περιορισμένη Πανελλαδικά κάλυψη (Θεοδωράς.,2008).

Στα τρόφιμα οι παραδόσεις γίνονται εξολοκλήρου από τους προμηθευτές. Ειδικότερα σε τρόφιμα όπως γαλακτοκομικά, αλλαντικά και παγωτά οι παραδόσεις



γίνονται σε μεγάλο ποσοστό από τους προμηθευτές, οι οποίοι πηγαίνουν τα προϊόντα κατευθείαν στα καταστήματα πώλησης.

### 1.5.2 ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΡΟΦΙΜΑ

Τα τρόφιμα έχουν κάποιες ιδιαιτερότητες στην μεταφορά–διανομή και αποθήκευση αυτές είναι:

- Η ημερομηνία λήξης.
- Η θερμοκρασία αποθήκευσης και διανομής.
- Ο τρόπος αποθήκευσης.
- Ο χώρος αποθήκευσης, Στον πίνακα 1 καταγράφονται οι απαιτούμενες θερμοκρασίες που πρέπει να έχουν τα τρόφιμα

**Πίνακας 1:**Θερμοκρασίες τροφίμων

<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ</b>	<b>ΘΕΡΜΟΚΡΑΣΙΑ</b>
Κατεψυγμένα προϊόντα	-18 °C
Γαλακτοκομικά προϊόντα	+6 °C
Τυποποιημένα κρέατα, αλλαντικά	+3 °C

Οι ιδιαιτερότητες αυτές μορφοποιούν τον τρόπο μεταφοράς και διαλέγουν το κατάλληλο μέσο μεταφοράς. Παρακάτω αναφέρονται τα μέσα μεταφοράς.

Τα μέσα μεταφορών διακρίνονται σε πέντε κατηγορίες, οι οποίες αναλύονται παρακάτω:

1. Τη σιδηροδρομική
2. Την οδική.
3. Τη θαλάσσια.
4. Την εναέρια.
5. Τη μεταφορά με πολλά μέσα (διατροφική).
  1. Στις σιδηροδρομικές μεταφορές χρησιμοποιούνται ισοθερμικά βαγόνια, ψυκτικά ή θερμαντικά, καθώς επίσης και οχήματα «γραμμής – οδού», ισοθερμικά ή ψυκτικά. Η πλειοψηφία των χρησιμοποιούμενων βαγονιών είναι ψυκτικού τύπου, με την ψύξη να εξασφαλίζεται από ένυδρο ή ανθρακικό πάγο, που τοποθετείται μέσα σε ειδικά καλάθια σε κάθε άκρο του βαγονιού.
  2. Στην οδική μεταφορά χρησιμοποιούνται μικρά και μεγάλα φορτηγά, αρθρωτά και ρυμουλκούμενα οδικά οχήματα. Επιβάλλεται η διάκριση μεταξύ της

μεταφοράς ενιαίου φορτίου από αυτή των ομαδοποιημένων φορτίων. Η τελευταία πραγματοποιείται με συλλογή φορτίων από μία αποθήκη αποστολής και την παράδοσή τους σε μία αποθήκη υποδοχής.

3. Στη θαλάσσια μεταφορά η διακίνηση των φορτίων και γενικότερα οι «αποστολές» πραγματοποιούνται από λιμάνι σε λιμάνι και σε πολύ μεγάλες αποστάσεις. Και στην περίπτωση αυτή επιβάλλεται διάκριση μεταξύ του πλοίου που είναι εξοπλισμένο να δεχθεί ισοθερμικά ή ψυκτικά εμπορευματοκιβώτια από αυτό που μεταφέρει εμπορεύματα μέσα σε μονωμένα θερμικά διαμερίσματα, ψυχόμενα με κλασσικά συστήματα παραγωγής ψύχους.
4. Στην εναέρια μεταφορά, η οποία έχει, αισθητά σε σχέση με τις άλλες, μειωμένη χρονική διάρκεια, χρησιμοποιούνται κυρίως μονωμένες κυψέλες, που δεν περιλαμβάνουν κανένα σύστημα ψύξης, αλλά παρ' όλα αυτά εξασφαλίζουν σταθερή θερμοκρασία του εμπορεύματος κατά τη διάρκεια της πτήσης. Αυτή η τεχνική υπόκειται ωστόσο στις διαδοχικές επιπτώσεις των τερματικών λειτουργιών της σύνδεσης του αεροπλάνου με τον αερολιμένα και του αερολιμένα με τους αποστολείς, ή τους διανομείς των εμπορευμάτων. Πολλά αεροσκάφη διαμορφώνονται κατάλληλα για τη μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων ή παλετών.
5. Στη διατροφική μεταφορά χρησιμοποιούνται εμπορευματοκιβώτια και κινητά πλαίσια, που επιτρέπουν τη μεταφορά από σημείο σε σημείο, χωρίς διακοπή της αλυσίδας του κρύου, χρησιμοποιώντας διαδοχικά την οδική ή και τη σιδηροδρομική μεταφορά, κατόπιν τη θαλάσσια ή την εναέρια και τελικώς εκ νέου την οδική ή και την σιδηροδρομική, ώστε να παραδοθεί το εμπόρευμα στον παραλήπτη. (Πυργίδης, 1987).

Η οδική μεταφορά είναι αυτή που θα ερευνηθεί στην παρούσα εργασία. Η οδική μεταφορά είναι το πιο δημοφιλές είδος μεταφοράς στην Ευρώπη.

Υπάρχουν σήμερα πάρα πολλές παραλλαγές οδικών μεταφορικών μέσων, τα οποία καλύπτουν οποιαδήποτε μεταφορική ανάγκη. Έτσι ανάλογα με την χρήση για την οποία προορίζονται, υπάρχουν βυτιοφόρα αυτοκίνητα, φορτηγά ψυγεία, αυτοκίνητα μεταφοράς χημικών, φορτηγά μεταφοράς υλικών μεγάλου όγκου και βάρους, αυτοκίνητα μεταφοράς οικοσυσκευών, πλατφόρμες μεταφοράς containers.

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα των οδικών μεταφορών είναι αφ' ενός η δυνατότητα μεταφοράς από πόρτα αποθήκης σε πόρτα αποθήκης χωρίς να απαιτείται

μεταφόρτωση, και αφ' εταίρου η πάρα πολύ μεγάλη ευελιξία επιλογής δρομολογίων και αλλαγής κατευθύνσεων αν πάσα στιγμή (Γιαννάτος, και Ανδριανόπουλος, 1999). Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία θα σχεδιαστεί η αλυσίδα εφοδιασμού των τροφίμων:

Στο εμπόριο των τροφίμων, οι προτιμήσεις των καταναλωτών στα προϊόντα γίνονται όλο και πιο ποικίλες. Στο σχεδιασμό της αλυσίδας εφοδιασμού τροφίμων θα πρέπει να αποφευχθεί η απώλεια της παραγωγής, να γίνει βελτίωση της αποτελεσματικότητας των πωλήσεων, καθώς και μείωση των αποθεμάτων με την ελαχιστοποίηση του χρόνου κύκλου τάξη .

Αποτελεσματικά συστήματα υλικοτεχνικής στήριξης δεν θα πρέπει να παραδώσουν μόνο τα τρόφιμα φρέσκα και με ασφάλεια, αλλά επίσης να είναι στην ώρα τους, η οποία αποτελεί σημαντικό μέλημα των πελατών. Ένα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των συστημάτων υποστήριξης για τις συνθήκες ψύξης και κατάψυξης είναι η διατήρηση της ποιότητας των προϊόντων, η οποία εξαρτάται από τη διάρκεια της παράδοσης του χρόνου και μεταβολής της θερμοκρασίας κατά της ψυκτικής αλυσίδας.

Το φυσικό σύστημα logistics της ψυκτικής αλυσίδας είναι ρυθμισμένο ώστε να ελαχιστοποιηθεί το κόστος της αποθήκευσης και μεταφοράς, καθώς και να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις της ποιότητας του προϊόντος. Αν και μια ψυκτική αλυσίδα μπορεί να βελτιώσει τη διατήρηση της ποιότητας των προϊόντων, απαιτούνται περισσότερες επενδύσεις κεφαλαίων σε εγκαταστάσεις αποθήκευσης και μεταφοράς, και είναι πιο δαπανηρές για να λειτουργήσει.

Ωστόσο, οι περισσότερες εταιρείες τροφίμων είναι μικρομεσαίες, και τα περισσότερα τρόφιμα που παράγονται από αυτές. Για παράδειγμα, το 62,2% των επιχειρήσεων τροφίμων είναι μικρομεσαίες στην Ευρώπη. Αυτές οι επιχειρήσεις αναθέτουν σε τρίτους την εφοδιαστική αλυσίδα των τροφίμων τους. Χρησιμοποιούν εταιρείες 3PL για να επικεντρωθούν στην ειδικότητα foodservice τους και τη μείωση του κόστους μεταφοράς και διανομής. Η εστίαση στα logistics έχει μετατεθεί από τον κατασκευαστή-προσανατολίζεται προς τον καταναλωτή (Ju-Chia, and Mu-Chen, 2009).

## 1.6 ΚΡΥΑ ΑΛΥΣΙΔΑ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

Για τα ευαίσθητα στη θερμοκρασία προϊόντα υπάρχει ένας ειδικός τύπος διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας που ονομάζεται Cold Chain Management (CCM). Τα τρόφιμα έχουν κάποιους κανονισμούς ασφαλείας, που περιλαμβάνουν:

- Έλεγχο της θερμοκρασίας κατά μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού.
- Παρακολούθηση του αέρα και της θερμοκρασίας του προϊόντος σε φορτηγά ψυγεία.
- Παρακολούθηση θερμοκρασίας σε όλα τα σημεία φορτοεκφόρτωσης.

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης(ISO), δίνει σαν ορισμό ποιότητας, το σύνολο των γνωρισμάτων και των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που έχει την ικανότητα να ικανοποιεί τις ανάγκες(ISO8402). Στη (CCM) οι θερμοκρασίες επηρεάζουν τον κύκλο ζωής των προϊόντων και την τελική ποιότητα των τροφίμων. Η κατάψυξη ή χαμηλή θερμοκρασία των νωπών προϊόντων είναι ουσιαστικής σημασίας, διότι μπορεί να ελαχιστοποιήσει τον κίνδυνο τροφιμογενών νόσων, την διατήρηση της βέλτιστης ποιότητας, μειώνοντας πολλές φυσιολογικές δραστηριότητες, και να μειωθεί ο ρυθμός αύξησης των μικροοργανισμών αλλοίωσης.

Για την ασφάλεια και ποιότητα των τροφίμων, της θερμοκρασίας πρέπει να εξετάζεται προσεκτικά, να παρακολουθείται συνεχώς και να ελέγχεται σε κάθε στάδιο της αλυσίδας εφοδιασμού, διότι τα περισσότερα προϊόντα διατροφής είναι ευπαθή. Σύμφωνα με τον Bogataj 2005 CCM ορίζεται ως "η διαδικασία του σχεδιασμού, εφαρμογής και ελέγχου αποδοτική, αποτελεσματική ροή και αποθήκευση των ευπαθών εμπορευμάτων, τις συναφείς υπηρεσίες και πληροφορίες από ένα ή περισσότερα σημεία της καταγωγής για τα σημεία παραγωγής, διανομής και κατανάλωσης, ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών σε παγκόσμιο επίπεδο. Το CCM ενσωματώνει τις δραστηριότητες logistics για ευπαθή προϊόντα σε μια υπάρχουσα επιχειρηματική διαδικασία για τη δημιουργία αξίας για τον καταναλωτή(Ju-Chia, and Mu-Chen, 2010).

### 1.6.1 ΟΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΤΟΥ ΚΡΥΟΥ

Η αλυσίδα του κρύου διαφοροποιείται από την αλυσίδα των άλλων εμπορευμάτων στο ότι υποβάλλεται σε ορισμένους περιορισμούς, που προϋποθέτουν

ένα διαφορετικό σχεδιασμό (αντίληψη) των χρησιμοποιούμενων μέσων /εξοπλισμού. Συγκεκριμένα, επειδή η διακίνηση των κατεψυγμένων εμπορευμάτων απαιτεί διαφορετική θερμοκρασία από αυτήν του εξωτερικού περιβάλλοντος, αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να επιβάλλει διαφορετικούς τρόπους μεταφοράς, αποθήκευσης, χειρισμού φορτίων, τυποποίησης και συσκευασίας των φορτίων από εκείνους της αλυσίδας των παραδοσιακών εμπορευμάτων.

Τα εμπορεύματα της αλυσίδας του κρύου είναι τρόφιμα ή άλλα προϊόντα όπως λουλούδια, φαρμακευτικά προϊόντα, φωτογραφικά φιλμ κ.λπ., που απαιτούν ιδιαίτερο θερμοκρασιακό περιβάλλον.

Σε αυτήν την εργασία θα περιορισθούμε στον τομέα των τροφίμων (ευπαθή τρόφιμα) εκ των οποίων τα συνηθέστερα διακινούμενα είναι:

- Τα κατεψυγμένα προϊόντα και τα παγωτά τα κρέατα, τα πουλερικά, το κυνήγι.
- Τα αλλαντικά, τα έτοιμα φαγητά, τα γλυκά, τα φρέσκα ζαχαρώδη.
- Τα ακατέργαστα γάλατα, τα παστεριωμένα, τα ζαχαρούχα ή τα ζυμωμένα και γενικώς όλα τα γαλακτοκομικά.
- Τα ψάρια της θάλασσας και του γλυκού νερού, τα οστρακοειδή, φρέσκα ή κατεψυγμένα.
- Τα φρέσκα φρούτα και λαχανικά(Πυργίδη,1987).

## **1.7. ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Ο κλάδος τροφίμων και ποτών είναι από στους σημαντικότερους της εγχώριας μεταποίησης, με πωλήσεις άνω των 12 δισ. ευρώ,(2009) που αντιστοιχούν στο 21% του συνόλου του μεταποιητικού τομέα. Οι περίπου 16.300 επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο απασχολούν άμεσα 120.000 εργαζόμενους., το 22% των συνολικά απασχολούμενων στη μεταποίηση.

### **1.7.1. ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ**

Ανθεκτικότερες στις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης εμφανίζονται οι βιομηχανίες τροφίμων-ποτών. Σύμφωνα με μελέτη του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE) η επιβράδυνση της παραγωγής στη βιομηχανία τροφίμων το 2009 διαμορφώνεται στο 2,6%, ενώ για το σύνολο της μεταποίησης η

πτώση διαμορφώνεται στο 9,4%. Εντονότερη πίεση δέχεται ο κλάδος των ποτών, όπου η μείωση διαμορφώνεται στο 6,7%.

Στο δ' τρίμηνο του 2009 καταγράφεται αλλαγή τάσης με αύξηση της παραγωγής στη βιομηχανία τροφίμων κατά 5% ενώ αισθητά βελτιωμένη εμφανίζεται η εικόνα στο ξεκίνημα του 2010: τον Ιανουάριο η πτώση στα τρόφιμα διαμορφώνεται στο -3,9% έναντι -4,4% το αντίστοιχο διάστημα του 2009, ενώ στα ποτά η πτώση συρρικνώνεται στο -4,8% από -8,7% πέρυσι.

Ο κλάδος τροφίμων και ποτών είναι ένας από τους σημαντικότερους κλάδους στο σύνολο της εγχώριας μεταποίησης. Στον κλάδο δραστηριοποιούνται περίπου 16.300 επιχειρήσεις, που αντιστοιχούν στο 17,1% του συνόλου των μεταποιητικών επιχειρήσεων, και απασχολούνται άμεσα 120.000 εργαζόμενοι, δηλαδή το 22% των συνολικών απασχολούμενων στη μεταποίηση, το α' εξάμηνο του 2009 και συγκριτικά με το αντίστοιχο διάστημα του 2008, το εργατικό δυναμικό της βιομηχανίας τροφίμων ποτών αυξήθηκε κατά 5,5% γεγονός που αποτυπώνει την υψηλή προσαρμοστικότητα του κλάδου στις νέες απαιτήσεις, τη συμβολή του στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και την 'άμβλυνση των επιπτώσεων της κρίσης.

Σε όρους κύκλου εργασιών, ο κλάδος πραγματοποιεί πωλήσεις πάνω από 12 δισ. Ευρώ, καλύπτοντας το 21% σχεδόν του συνόλου του μεταποιητικού τομέα, ενώ κατατάσσεται πρώτος ως προς το μερίδιο επί του συνόλου της προστιθέμενης αξίας της μεταποίησης. Ο υποκλάδος "Αρτοσκευάσματα, Σνάκ, Ζαχαρώδη, Ζυμαρικά" είναι ο μεγαλύτερος σε όρους τζίρου, καθώς σε αυτόν δραστηριοποιούνται πάνω από τα 2/3 των επιχειρήσεων του κλάδου, ενώ ταυτόχρονα αντιπροσωπεύει σχεδόν το 1/3 του συνολικού τζίρου του κλάδου και απορροφά σχεδόν τη μισή απασχόληση. Ακολουθούν η παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων (16,8% του τζίρου) και τα ποτά (16,5% του τζίρου).

Το 2009, ο δείκτης τιμών παραγωγού στα τρόφιμα μειώνεται κατά 1,5%, ενώ αντίθετα στα ποτά αυξάνεται κατά 3,2%. Τόσο κατά το 2008, όταν οι τιμές είχαν εν γένει αυξηθεί, όσο και κατά το 2009, όταν οι τιμές μειώθηκαν, οι δείκτες τιμών παραγωγού στα τρόφιμα και τα ποτά μεταβλήθηκαν πολύ ηπιότερα σε σχέση με το σύνολο της μεταποίησης.

Τα αποτελέσματα των ερευνών οικονομικής Συγκυρίας του IOBE για το 2009 αποτυπώνουν την επιδείνωση του οικονομικού κλίματος στη βιομηχανία σε συνέχεια της πτώσης που έχει σημειωθεί από τα μέσα του 2008. Σε πλήρη συμπίεση με τους αντίστοιχους ευρωπαϊκούς δείκτες, οι προσδοκίες των εγχώριων επιχειρήσεων στο

σύνολο της βιομηχανίας επιδεινώνονται μέχρι την άνοιξη του 2009, σημειώνοντας, μάλιστα, ιστορικό ρεκόρ 15-ετίας τον Μάρτιο. Ωστόσο, η έντονη απαισιοδοξία που κυριάρχησε για πάνω από 1,5 χρόνο φαίνεται σιγά-σιγά να αμβλύνεται και σταδιακά οι προσδοκίες ανακάμπτουν από τον Απρίλιο του 2009. Παραμένουν, όμως, ακόμα σε πολύ χαμηλά επίπεδα και απέχουν πολύ από τους μακροχρόνιους μέσους όρους του συνόλου της βιομηχανίας. Άρα οι επιχειρηματίες προσδοκίες απλώς έχουν ξεπεράσει ένα κρίσιμο σημείο καμπής, μετά το εξαιρετικά δυσμενές κλίμα των αρχών του 2009 και της συνεπακόλουθης απαισιοδοξίας που επικρατούσε πανευρωπαϊκά, χωρίς όμως ακόμα να έχουν ομαλοποιηθεί. Άλλωστε, και για τους πρώτους μήνες του 2010, οι προσδοκίες είναι φτηνές, ως αποτέλεσμα της παρατεταμένης δυσμενούς οικονομικής κατάστασης της χώρας.

Οι επιχειρηματικές προσδοκίες συγκεκριμένα στη βιομηχανία τροφίμων-ποτών, αν και έχουν επιδεινωθεί έντονα, είναι συγκριτικά πιο αισιόδοξες από άλλους κλάδους της μεταποίησης. Οι προβλέψεις για την παραγωγή τους πρώτους μήνες του 2009 δείχνουν μείωση, τα αποθέματα όμως έχουν αποκλιμακωθεί σε σχέση με την αντίστοιχη περυσινή περίοδο. Η εικόνα των εξαγωγών δεν έχει βελτιωθεί σημαντικά, ενώ συγκριτικά με τις υπόλοιπες βιομηχανίες οι απώλειες στην απασχόληση είναι ηπιότερες. Το δυσμενές περιβάλλον δεν επέτρεψε ιδιαίτερα επενδυτική δραστηριότητα το 2009, οπότε και καταγράφεται μεγάλη υποχώρηση άνω του 40%, με τα όποια επενδυτικά σχέδια να μεταφέρονται χρονικά το 2010 όταν και προβλέπεται αύξηση 22,6%.

Η εγχώρια βιομηχανία τροφίμων-ποτών αντιμετωπίζει πλήθος προκλήσεων που διαμορφώνουν το εγχώριο, αλλά και διεθνές περιβάλλον και επηρεάζουν τις επιχειρηματικές στρατηγικές, την κερδοφορία και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων της. Αναλυτικότερα:

- Τιμές πρώτων υλών. Οι αυξήσεις στις τιμές των συντελεστών παραγωγής αποτελούν μια συνεχή παράμετρο παρακολούθησης για τη βιομηχανία τροφίμων – ποτών, μιας και, αναλόγως του προϊόντος, το κόστος των γεωργικών πρώτων υλών αντιστοιχεί στο 30-75% του συνολικού κόστους.
- Αλλαγές στην κοινή αγροτική πολιτική (ΚΑΠ). Η βιομηχανία τροφίμων-ποτών τόσο σε ευρωπαϊκό, όσο και σε εγχώριο επίπεδο επηρεάζεται άμεσα από την Κοινή Αγροτική Πολιτική(ΚΑΠ) της Ε.Ε., μιας και ο γεωργικός τομέας αποτελεί το βασικό προμηθευτή των πρώτων υλών της.

- Αλλαγές στο καταναλωτικό πρότυπο. Νέα είδη προϊόντων. Τα τελευταία χρόνια η βιομηχανία τροφίμων-ποτών καλείται να καλύψει τις διευρυμένες απαιτήσεις και ανάγκες των καταναλωτικής συνείδησης απέναντι σε θέματα οικολογίας και ηθικής, όσο και από δημογραφικές αλλαγές, όπως η γήρανση του πληθυσμού και η αύξηση των μεταναστών. Σε αυτό το πλαίσιο, τα βιολογικά προϊόντα, τα “φιλικά στο κλίμα” τρόφιμα και λειτουργικά τρόφιμα και ποτά αποτελούν σύγχρονες κατευθύνσεις, οι οποίες θα πρέπει να λαμβάνονται όλο και περισσότερο υπ' όψη από τις βιομηχανίες τροφίμων-ποτών, συνιστώντας ταυτόχρονα ένα ευρύ πεδίο για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις επιχειρήσεις του κλάδου
- Υγιεινή και ασφάλεια τροφίμων. Οι αλλαγές στις απαιτήσεις των καταναλωτών σε συνδυασμό με την εξέλιξη της τεχνολογίας σε θέματα συσκευασίας και ασφάλειας των τροφίμων δημιουργούν ένα ακόμα πιο απαιτητικό πλαίσιο λειτουργίας για την εγχώρια βιομηχανία
- Ανταγωνιστικότητα εγχώριας βιομηχανίας τροφίμων-ποτών. Στη σημερινή κρίσιμη φάση αναζήτησης ενός νέου αναπτυξιακού μοντέλου της χώρας, η βιομηχανία τροφίμων-ποτών αποτελεί μια από τις “ατμομηχανές” της ελληνικής οικονομίας και υπό προϋποθέσεις μπορεί να συνεχίσει να προσφέρει θέσεις εργασίας και να βελτιώνει την ανταγωνιστική της θέση στο διεθνές περιβάλλον. Αποκτά, επομένως, ακόμα μεγαλύτερη σημασία η εφαρμογή κατάλληλης πολιτικής για την ενίσχυση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας της οικονομίας. Η ανάπτυξη και περαιτέρω μεγέθυνση της ελληνικής μεταποιητικής βιομηχανίας θα προέλθει, όμως, πρωτίστως από την άμβλυνση της επιβάρυνσης των επιχειρήσεων από τη γραφειοκρατία, γεγονός που θα βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων στις ξένες αγορές, αλλά ταυτόχρονα θα προσελκύσει ξένες επενδύσεις στη χώρα.
- Επιπτώσεις και αντιδράσεις της διεθνούς οικονομικής κρίσης στη βιομηχανία τροφίμων – ποτών . Το IOBE, σε έκτακτη έρευνα πεδίου σχετικά με τις επιπτώσεις της χρηματοπιστωτικής κρίσης στις ελληνικές επιχειρήσεις κατέγραψε τις απόψεις τους για την ένταση της κρίσης, αλλά και τους τρόπους αντίδρασης που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να ξεπεραστεί αυτή η περίοδος αυξημένης αβεβαιότητας. Οι επιχειρήσεις του κλάδου



τροφίμων – ποτών δηλώνουν ότι τα δύσκολα δεν έχουν περάσει και οι προβλέψεις τους για το επόμενο διάστημα παρέμεναν σε μεγάλο βαθμό δυσμενείς. Παρά τη σταθεροποίηση που είχε αρχίσει να διαφαίνεται από το καλοκαίρι και μετά, η αβεβαιότητα για την έκταση των συνεπειών της κρίσης και το χρόνο αποκατάστασης της ευρυθμίας στην οικονομική δραστηριότητα οδηγεί τις περισσότερες επιχειρήσεις σε προσπάθειες για περικοπές στο κόστος λειτουργίας ([www.iobe.gr/media/sebt/food10.pdf](http://www.iobe.gr/media/sebt/food10.pdf)).

### 1.7.20 ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Σύμφωνα με τις προβλέψεις του IOBE, η αυξητική τάση που σημειώθηκε στην αγορά θα συνεχισθεί τουλάχιστον έως και το 2003, με ρυθμό 4% για το σύνολο των γαλακτοκομικών προϊόντων και με εντονότερο ρυθμό 4,7% για τη γιαούρτη. Σημειώνεται ότι η μελέτη του IOBE έχει ως αντικείμενο μόνο τα προϊόντα γάλακτος και όχι τα τυριά. Συγκεκριμένα αναφέρεται στο γάλα, στο βούτυρο, στη γιαούρτη και στο παγωτό.

Η ανάπτυξη της αγοράς των γαλακτοκομικών προϊόντων, αποδίδεται στη στροφή του καταναλωτικού κοινού προς τα προϊόντα υγιεινής διατροφής, καθώς και στις τεχνολογικές εξελίξεις και τις μεγάλες επενδύσεις των επιχειρήσεων στην έρευνα, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συνεχώς νέα προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας, προσαρμοσμένα στις ανάγκες “ νέων καταναλωτών”.

Η βιομηχανία παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων, αποτελεί, όπως χαρακτηριστικά επισημαίνει η μελέτη, ένα σημαντικό τμήμα της ελληνικής βιομηχανίας τροφίμων και ποτών, που αντιπροσωπεύει το 15% του συνόλου.

Η εξαγωγική δραστηριότητα του κλάδου είναι περιορισμένη. Η σημαντικότερη κατηγορία εξαγωγίμων προϊόντων είναι η γιαούρτη, που αντιπροσωπεύει το 66% της συνολικής αξίας των εξαγωγών. Οι εισαγωγές είναι σαφώς μεγαλύτερες των εξαγωγών, παρουσιάζοντας μια τάση στασιμότητας. Το 81% της αξίας των εισαγωγών αφορά στο γάλα και κυρίως στο εβαπορέ και στο μακράς διάρκειας. Πάντως η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των εγχώριων προϊόντων και η ανάπτυξη προϊόντων προστιθέμενης αξίας, είναι παράγοντες που μπορούν να ωθήσουν τις εξαγωγές και να υποκαταστήσουν τις εισαγωγές.

Σύμφωνα με τη μελέτη του IOBE, οι γαλακτοβιομηχανίες κατάφεραν την προηγούμενη δεκαετία να βελτιώσουν την υποδομή τους που θα τους βοηθήσει στον Ευρωπαϊκό ανταγωνισμό([www.iobe.gr/index.asp?a\\_id=92&news\\_id=74](http://www.iobe.gr/index.asp?a_id=92&news_id=74)).

### **1.7.2.10 ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

Οι εξελίξεις του κλάδου των τυροκομικών προϊόντων αποτυπώνεται σε κλαδική μελέτη που εκπόνησε η Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών ICAP GROUP. Ο κλάδος των τυροκομικών προϊόντων, η ανάπτυξη του οποίου τις τελευταίες δεκαετίες έχει οδηγήσει στην επίτευξη υψηλού παραγωγικού δυναμικού, καθώς και στην επέκταση του εύρους των προσφερόμενων προϊόντων.

Στον παραγωγικό τομέα των τυροκομικών προϊόντων, η εγχώρια αγορά χαρακτηρίζεται από ευρεία διασπορά, με την ύπαρξη μεγάλου αριθμού μικρομεσαίων κυρίως επιχειρήσεων (οι περισσότερες τοπικής εμβέλειας), καθώς και ορισμένων μεγάλων βιομηχανιών.

Οι μεγάλες παραγωγικές μονάδες καλύπτουν σημαντικό μέρος της εγχώριας αγοράς. Πρόκειται για μονάδες οι οποίες διαθέτουν σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό τον οποίο ανανεώνουν διαθέτοντας σημαντικά κονδύλια για επενδύσεις ενώ μέσω των μεθόδων προώθησης που εφαρμόζουν και του οργανωμένου και ευρύτερου δικτύου διανομής τους, έχουν κατορθώσει να καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της Ελληνικής επικράτειας. Σημειώνεται ότι, οι μεγάλες επιχειρήσεις ακολουθούν στην παραγωγική τους διαδικασία σύγχρονα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας(HACCP,ISO). Εκτός από τον παραγωγικό τομέα, ο κλάδος περιλαμβάνει αξιόλογο πλήθος μεγάλων εισαγωγικών εταιρειών, οι οποίες κατέχουν ανάλογη θέση και στην εγχώρια αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων. Ορισμένες δε απ' αυτές βρίσκονται σε άμεση ή έμμεση με πολυεθνικές εταιρείες.

Στον εισαγωγικό τομέα εντάσσονται και αρκετές μικρότερου μεγέθους εταιρείες που πραγματοποιούν εισαγωγές στα εξεταζόμενα είδη. Σημαντικό μέρος των εισαγωγών αφορούν προϊόντα που προορίζονται για επαγγελματική χρήση(επιχειρήσεις μαζικής εστίασης, catering), ενώ εισαγωγές πραγματοποιούν και αρκετές παραγωγικές εταιρείες, κυρίως μεγάλου μεγέθους, με σκοπό τον εμπλουτισμό της σειράς των προϊόντων τους.

Η συνολική εγχώρια κατανάλωση τυροκομικών προϊόντων(σε ποσότητα) παρουσίασε διαχρονική άνοδο την περίοδο 1996-2002, με μέσο ετήσιο ρυθμό 3,2%,

ενώ είχε παρουσιάσει αυξομειώσεις μεταξύ των ετών 1993-1996. Την τελευταία εξαετία (2003-2008) η συνολική κατανάλωση αυξήθηκε με μέσο ετήσιο ρυθμό 3,5%. Το μεγαλύτερο μέρος της συνολικής κατανάλωσης καλύπτεται από τα ελληνικά τυριά, των οποίων το μερίδιο στη συνολική αγορά διαμορφώθηκε σε 64,3% το 2008.

Στο πλαίσιο της μελέτης έγινε εκτενής χρηματοοικονομική ανάλυση τόσο παραγωγικών όσο και εισαγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου βάσει επιλεγμένων αριθμοδεικτών. Επίσης, συνετάχθη ομαδοποιημένος ισολογισμός βάσει αντιπροσωπευτικού δείγματος επιχειρήσεων, για τις οποίες υπήρχαν διαθέσιμα στοιχεία ισολογισμών των χρήσεων 2006 και 2007. Από την ανάλυση του ομαδοποιημένου ισολογισμού 50 παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου προκύπτουν τα εξής: Οι συνολικές πωλήσεις τους αυξήθηκαν κατά 7,09% το 2007 σε σχέση με το 2006 ενώ τα κέρδη προ φόρου εισοδήματος παρουσίασαν ποσοστιαία μείωση 62,3% την ίδια περίοδο, ως αποτέλεσμα της μείωσης του λειτουργικού αποτελέσματος.

Το περιθώριο EBITDA διαμορφώθηκε σε 7,65% το 2007 από 8,45% το 2006 και η αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων σε 1,76% από 5,02% αντίστοιχα. Από την ανάλυση του ομαδοποιημένου ισολογισμού 12 εισαγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου προκύπτουν τα εξής: Οι συνολικές πωλήσεις τους αυξήθηκαν κατά 13,2% το 2007/2006, τα μικτά κέρδη κατά 21,69%, με αποτέλεσμα τα συνολικά κέρδη προ φόρου εισοδήματος να παρουσιάσουν άνοδο κατά 43,8%. Το περιθώριο EBITDA διαμορφώθηκε σε 5,6% το 2007 και η αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων σε 49,49% ([http://portal.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_kathbreak\\_1\\_12/02/2010\\_323720](http://portal.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_kathbreak_1_12/02/2010_323720)).

### 1.7.3 ΚΡΥΑ ΑΛΥΣΙΔΑ

Τα τελευταία χρόνια η αγορά των κατεψυγμένων προϊόντων στην Ελλάδα παρουσιάζει αυξητικές τάσεις, γεγονός που αποδίδεται στο συνεχώς αυξανόμενο ποσοστό των εργαζόμενων γυναικών, που δεν έχουν χρόνο να μαγειρέψουν το γεύμα της οικογένειας, καθώς και στον αυξανόμενο αριθμό των νοικοκυριών με ένα άτομο, που ωθεί τους καταναλωτές στη δοκιμή και χρήση της “εύκολης λύσης” των κατεψυγμένων τροφίμων.

Σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη της εταιρείας ICAP, ο κύκλος εργασιών του κλάδου των κατεψυγμένων ήταν 35 δισ. δρχ. το 1999 και μέσα στην επόμενη 5ετία το

μέγεθος της αγοράς υπερδιπλασιάστηκε, ενώ η πρόβλεψη για το 2010 ξεπερνά το 1δις Ευρώ. Σημαντική παράμετρος, όμως, που επηρεάζει τη συμπεριφορά του καταναλωτή απέναντι στα συγκεκριμένα προϊόντα, είναι η “εικόνα” ποιότητας που παρουσιάζουν. Λόγω των αλληπάλληλων διατροφικών κρίσεων, που έχουν ξεσπάσει τα τελευταία χρόνια, ο καταναλωτής εμφανίζεται ιδιαίτερα επιφυλακτικός απέναντι και στα κατεψυγμένα προϊόντα και επιλέγει αυτά που, πιστεύει ότι, εγγυώνται την ποιότητα(επώνυμο προϊόν, πιστοποίηση ποιότητας κ.ά.).

Άλλωστε, ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα του κλάδου των κατεψυγμένων τροφίμων είναι η μέχρι πρότινος επιφυλακτικότητα του Έλληνα καταναλωτή προς τα κατεψυγμένα προϊόντα.

Ο κλάδος των κατεψυγμένων περιλαμβάνει πολλές υποκατηγορίες, που δεν παρουσιάζουν όλες την ίδια τάση ανάπτυξης και μάλιστα μπορούν να παρουσιάσουν αντίστροφες τάσεις. Τα τελευταία χρόνια παρατηρήθηκε ότι οι διάφορες “κρίσεις” στην αγορά ανεβάζουν κάποιες κατηγορίες ή μειώνουν κάποιες άλλες. Για παράδειγμα, η κατανάλωση των κατεψυγμένων αλιευμάτων στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια παρουσιάζει ανοδική τάση, που αναμένεται να αυξηθεί περαιτέρω αν συνεχιστούν τα γνωστά προβλήματα, όπως αυτό της νόσου των “τρελών” αγελάδων, των διοξινών κλπ. Από την άλλη, προϊόντα όπως τα κατεψυγμένα αρτοσκευάσματα, παρουσιάζουν σύμφωνα με εκτιμήσεις, ακόμη μεγαλύτερες τάσεις ετήσιας αύξησης, της τάξης του 10%.

Οι εποχικοί καταναγκασμοί της προμήθειας των πρώτων υλών, αλλά και της κατανάλωσης των τελικών προϊόντων καθιστούν την αποθήκευση απαραίτητη λειτουργία για τα τρόφιμα. Η πολιτική, που αποβλέπει στην μείωση των αποθεμάτων στον τομέα της βιομηχανίας, δεν βρίσκει την πλήρη της εφαρμογή στον τομέα της αποθήκευσης κατεψυγμένων προϊόντων. Τα τρόφιμα δεν θα σταματήσουν ποτέ να αποθηκεύονται. Η αποθήκευση σε χαμηλές θερμοκρασίες κοστίζει ακόμη ακριβότερα, καθώς απαιτεί ειδικές εγκαταστάσεις και ειδικευμένο προσωπικό. Για τον λόγο αυτό πολλές επιχειρήσεις διεθνώς έχουν εγκαταλείψει την λύση των ιδιωτικών αποθηκών και καταφεύγουν σε αποθήκες 3PL.

Παρόλα αυτά, στον ελληνικό χώρο, επικρατεί αμφιβολία για το επίπεδο ωριμότητας και καταλληλότητας των 3PL υπηρεσιών στα κατεψυγμένα τρόφιμα, οπότε το κύριο βάρος πέφτει στις εταιρείες 3PL που πρέπει να δημιουργήσουν κατάλληλο σχήμα και δομή, ώστε να πείσουν την αγορά. Αυτό θα έχει ως

αποτέλεσμα να λειτουργήσει προς το κοινό όφελος η σωστή διαχείριση των αποθεμάτων.

Το πιο συνηθισμένο προϊόντων εταιρειών 3PL είναι η προσφορά υπηρεσιών αποθήκευσης και διανομής. Δυστυχώς όμως μόνο η ολοκλήρωση των υπηρεσιών, που προϋποθέτει ενσωμάτωση τεχνολογιών για την ικανοποίηση των πελατειακών αναγκών, μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών, συντονισμός των προμηθευτών και έλεγχος ποιότητας των παραδιδόμενων υλικών δίνουν μετρήσιμα οφέλη στους πελάτες, που επιλέγουν τη λύση 3PL. Βασική προϋπόθεση για την ανάθεση εκ μέρους των επιχειρήσεων, των διαδικασιών Logistics σε τρίτους, είναι αυτή να αποτελεί απόφαση που απορρέει από τον συνολικό στρατηγικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης, με προϋπόθεση τη δημιουργία κατάλληλων μηχανισμών ελέγχου και δέσμευσης του 3PL προμηθευτή από εξειδικευμένο προσωπικό της επιχείρησης.

Ως γενικό συμπέρασμα, όμως, μπορεί να πει κανείς ότι ο κλάδος των 3PL έχει ανοδική τάση κι αυτό οφείλεται κυρίως στις επενδύσεις (ποιότητα, διαφήμιση, ενημέρωση) που κάνουν οι μεγάλες εταιρείες, που δραστηριοποιούνται στο χώρο των κατεψυγμένων τροφίμων, καθώς και η διεύρυνση της γκάμας των προϊόντων, που προσφέρουν στους πελάτες τους.. Αυτές οι επενδύσεις βρίσκουν σταδιακά ολοένα και μεγαλύτερη ανταπόκριση από τους τελικούς καταναλωτές που αγοράζουν τρόφιμα, που χρησιμοποιούνται εύκολα και γρήγορα(Lambert, 2005).

## 1.8 ΔΙΚΑΙΟ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ

Μεταφορά: Είναι η διακίνηση προσώπων ή αγαθών από ένα σημείο σε άλλο με χρησιμοποίηση μεταφορικού μέσου και καταβολή δικαιώματος (κομίστρου / εισιτηρίου). Επομένως, τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν την έννοια της μεταφοράς είναι:

1. η διακίνηση
2. τα αγαθά /πρόσωπα
3. η απόσταση
4. το μεταφορικό μέσο και
5. η καταβολή χρηματικού δικαιώματος

Διάκριση μεταφορών: Οι μεταφορές διακρίνονται σε χερσαίες (οδικές και σιδηροδρομικές), θαλάσσιες και εναέριας.

Σύμβαση Μεταφοράς: Είναι η σύμβαση μεταξύ δύο φυσικών ή νομικών προσώπων, στην οποία ο μεταφορέας αναλαμβάνει με αμοιβή να μεταφέρει από έναν τόπο σε έναν άλλον εμπόρευμα (ή γενικά πράγματα) με εντολή του άλλου (αποστολέα). Επομένως, στη σύμβαση μεταφοράς συμβάλλεται

1. ο αποστολέας με
2. τον μεταφορέα για την μεταφορά των εμπορευμάτων στον
3. παραλήπτη (ο παραλήπτης δεν παίρνει ο ίδιος μέρος στη σύμβαση αλλά ωφελείται από αυτήν – σύμβαση υπέρ τρίτου)

Δικαιώματα μεταφορέα:

1. είσπραξη κομίστρου από τον αποστολέα
2. είσπραξη από τον αποστολέα οποιασδήποτε απαραίτητης έξτρα δαπάνης κάνει προκειμένου να γίνει η μεταφορά
3. ενέχυρο πάνων στα αγαθά, που μεταφέρει, προκειμένου να εξασφαλιστούν οι απαιτήσεις του

Υποχρεώσεις / ευθύνη του μεταφορέα: Βασική υποχρέωση του μεταφορέα είναι να διαφυλάττει τα εμπορεύματα, όσο αυτά είναι στη κατοχή του, να τα μεταφέρει στο συμφωνημένο σημείο και να τα παραδώσει στον παραλήπτη μέσα στο συμφωνημένο χρονικό διάστημα. Η ευθύνη του μεταφορέα αρχίζει τη στιγμή που παραλαμβάνει τα εμπορεύματα από τον αποστολέα και τελειώνει τη στιγμή που παραδίδει αυτά στον παραλήπτη. Καθ' όλη αυτήν τη χρονική διάρκεια ο μεταφορέας ευθύνεται για οποιαδήποτε απώλεια ή βλάβη των εμπορευμάτων. Σε κάθε περίπτωση απώλειας ή βλάβης των εμπορευμάτων ο μεταφορέας οφείλει στον αποστολέα αποζημίωση, η οποία είναι πάντα χρηματική, ενώ ο αποστολέας δεν υποχρεούται να καταβάλει σε αυτόν κόμιστρο / αμοιβή. Αν το κόμιστρο / αμοιβή του μεταφορέα έχει προκαταβληθεί, μπορεί ο αποστολέας να το εισπράξει πίσω σύμφωνα με τις διατάξεις του αδικαιολόγητου πλουτισμού. Βασική υποχρέωση του μεταφορέα είναι, επίσης, να τηρεί οποιοσδήποτε οδηγίες τυχόν του έδωσε ο αποστολέας για τη μεταφορά. Ως εκ τούτου, μοναδική περίπτωση απαλλαγής του μεταφορέα από την ευθύνη του για απώλεια ή βλάβη των εμπορευμάτων, ενόσω αυτά βρίσκονται υπό την ευθύνη του είναι απώλεια ή η ζημία αυτών να προξενήθηκε από λανθασμένες οδηγίες που του έδωσε ο αποστολέας και τις οποίες αυτός ακολούθησε. Αυτονόητο είναι ότι ο μεταφορέας απαλλάσσεται και περίπτωση ανωτέρας βίας(πόλεμος, πλημμύρα, φυσική καταστροφή, ληστεία, κτλ). Η ευθύνη του μεταφορέα επεκτείνεται και στις ενέργειες των πρόσθετων

προσώπων, που αυτός επέλεξε για να βοηθήσουν στη μεταφορά. Ρήτρες, οι οποίες απαλλάσσουν προκαταβολικά τον μεταφορέα από την ευθύνη του, γενικά δεν γίνονται δεκτές. Αν, ωστόσο, έχουν γραφτεί πάνω στη φορτωτική και έχουν υπογραφεί από τον αποστολέα, αποτελούν μέρος της σύμβασης και επομένως, ισχύουν. Σε κάθε περίπτωση, η αδιαμαρτύρητη πραγματική παραλαβή των εμπορευμάτων και η καταβολή του κομιστρού από τον παραλήπτη, απαλλάσσει τον μεταφορέα από κάθε ευθύνη (αν το κόμιστρο έχει προκαταβληθεί, δεν νοείται τέτοια απαλλαγή).

#### Δικαιώματα του αποστολέα:

1. Να απαιτήσει την τήρηση των οδηγιών του από τον μεταφορέα.
2. Με την καταβολή επιπλέον κομιστρού στον μεταφορέα, έχει δικαίωμα οποιαδήποτε στιγμή να ζητήσει από αυτόν τη διακοπή της μεταφοράς και την επιστροφή των εμπορευμάτων ή τη μεταφορά τους σε τόπο διαφορετικό από τον αρχικά συμφωνημένο.
3. Αν ο μεταφορέας παραδώσει κανονικά, έστω και αν δεν εισπράξει πληρωμή ή δεν πάρει επαρκή ασφάλεια, ο αποστολέας απαλλάσσεται από κάθε ευθύνη

#### Υποχρεώσεις / ευθύνη του αποστολέα:

1. Να καταβάλει στον μεταφορέα το κόμιστρο / αμοιβή για την μεταφορά των εμπορευμάτων.
2. Να παραδώσει στον μεταφορέα μαζί με τα εμπορεύματα και οποιαδήποτε έγγραφα είναι απαραίτητα για τη μεταφορά. Ο αποστολέας ευθύνεται για την οποιαδήποτε ζημία του μεταφορέα από την ανεπάρκεια ή την ανακρίβεια των εγγράφων που του παρέδωσε.
3. Ο αποστολέας ευθύνεται απέναντι στον μεταφορέα για κάθε ζημία που προκληθεί από έλλειψη ή οποιοδήποτε ελάττωμα στη συσκευασία των εμπορευμάτων, εκτός αν αυτά ήταν από την αρχή γνωστά και ο μεταφορέας παρέλαβε τα εμπορεύματα ανεπιφύλακτα.

Υποχρέωση του παραλήπτη: Ο παραλήπτης παραλαμβάνει τα εμπορεύματα από τον μεταφορέα. Αν έχει συμφωνηθεί να καταβάλει σε αυτόν κόμιστρο ή δαπάνες, αυτό πρέπει να γίνει πριν την πραγματική παραλαβή των εμπορευμάτων. Σε περίπτωση που αμφισβητεί την υποχρέωση του αυτή ή έχει επιφυλάξεις ως προς την παραλαβή των εμπορευμάτων, οφείλει να προσφέρει επαρκή ασφάλεια.

Σύμβαση Παραγγελίας Μεταφοράς: Προκειμένου να μειώσουν το φόρτο εργασίας τους ή προκειμένου για μεταφορές σε ακρινά μέρη, οι αποστολείς συχνά προτιμούν

να αναθέσουν την οργάνωση της μεταφοράς των εμπορευμάτων τους σε άλλους, πιο εξειδικευμένους και με καλύτερη τεχνογνωσία όσον αφορά στις μεταφορές. Αυτοί, οι οποίοι έναντι τιμήματος αναλαμβάνουν την οργάνωση των μεταφορών, ονομάζονται παραγγελιοδόχοι μεταφοράς. Η μεσολάβηση του παραγγελιοδόχου μεταφοράς ουσιαστικά στηρίζεται στη γνώση από αυτόν της αγοράς (μεταφορέων, όρων μεταφοράς, βοηθητικών επιχειρήσεων ιδίως σε ειδικευμένες ή αποτελεσματικότητα και μειωμένο κόστος.

Παραγγελία μεταφοράς: Είναι η σύμβαση κατά την οποία ο ένας συμβαλλόμενος αναλαμβάνει έναντι αμοιβής την υποχρέωση προς τον αντισυμβαλλόμενο του να συνάψει σύμβαση μεταφοράς με κάποιον τρίτο στο δικό του όνομα, αλλά για λογαριασμό του αντισυμβαλλόμενου του.

Βασικά πρόσωπα: στη σύμβαση παραγγελίας μεταφοράς είναι:

Ο αποστολέας /φορτωτής /παραγγελέας μεταφοράς, ο οποίος συνάπτει τη σύμβαση με τον παραγγελιοδόχο μεταφοράς, που στο όνομα του αλλά για λογαριασμό του αποστολέα αναλαμβάνει να βρει κατάλληλο μεταφορέα για να μεταφέρει και να παραδώσει τα εμπορεύματα στον παραλήπτη ( Σαραγιαννίδης Μ. 2006)

## 1.9 SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ

Η ανάλυση SWOT της ελληνικής βιομηχανίας τροφίμων είναι η εξής

**Πίνακας 2:**Ανάλυση SWOT στα τρόφιμα

<u>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</u>	<u>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</u>
Υψηλή ποιότητα των εγχωρίων προϊόντων (ελιές, βαμβάκι, καπνό)	Μικρό μέγεθος των επιμέρους γεωργικών εκμεταλλεύσεων
Διατροφική αξία του γιαουρτιού και τυριού	Χαμηλή γνώση των γεωργών για τις νέες τεχνολογίες
Τα υψηλά επίπεδα της παραγωγής κρέατος αιγοπροβάτων	Δυσκολία στην ένταξη των ξένων αγορών εκτός ΕΕ
Ιδανικό κλίμα και έδαφος: υψηλή ποιότητα και την ποσότητα των φρούτων και λαχανικών	Δημιουργία εμπορικών φραγμών με τις τρίτες χώρες συχνά αλλαγή της νομοθεσίας (π.χ. φόρους)
Η τεχνολογική ανάπτυξη της βιομηχανία γάλακτος και κρέατος	Χαμηλή ικανότητα τυποποίησης σε προϊόντα όπως τα φρούτα, τα λαχανικά



	και ελιές
Ανάπτυξη των ψαριών- ιχθυοκαλλιέργειες	Χαμηλή παραγωγή των σιτηρών και των αλκοολούχων ποτών
<b><u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</u></b>	<b><u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u></b>
Ευρωπαϊκή προτίμηση για τα παραδοσιακά προϊόντα: εμπορία των προϊόντων της Ελλάδος	Χαμηλή τιμή των εισαγωγών
Ανάπτυξη των λειτουργικών τροφίμων: οι Έλληνες έχουν τις τεχνολογικές γνώσεις	Νέα είσοδος στο διεθνές εμπόριο με χώρες του τρίτου κόσμου (με χαμηλό κόστος κατασκευής
Η ανάπτυξη αυτών των προϊόντων	
Τάση για την Μεσογειακή διατροφή: ευκαιρία για την ελληνική αγορά των λαχανικών και του ελαιόλαδου	
Τάση για υγιεινά (λιγότερα λιπαρά), το είδος του κρέατος: επωφεληθούν από κατσικίσιο και το κρέας πουλερικών	
Τουρισμός στην Ελλάδα: οι Ευρωπαίοι θα εξοικειωθούν περισσότερο με τα ελληνικά προϊόντα	

Πηγή ICAP 2006

## 2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

### 2.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ

Βασικός σκοπός της παρούσας έρευνα είναι να συλλέξουμε ερευνητικό υλικό από όσο τον δυνατών περισσότερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο τροφίμων, ποτών και γαλακτοκομικών προϊόντων. Η έρευνα αυτή υλοποιήθηκε σε 100 μεταποιητικές επιχειρήσεις στις οποίες χρησιμοποιούν υπηρεσίες 3PL.

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 απόδοσης και της εξυπηρέτησης των πελατών.

### 2.2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Πολλοί είναι οι συγγραφείς Έλληνες και ξένοι έχουν ασχοληθεί με το θέμα των 3PL. Οι απόψεις αυτές αποτυπώνονται σε βιβλία, εφημερίδες, περιοδικά, ακαδημαϊκές σημειώσεις και σε συνέδρια .

Στο παρακάτω πίνακα θα παραθέσουμε τα βιβλία που χρησιμοποιήθηκαν για την παρούσα εργασία:

**Πίνακας 2:** Τα βιβλία που χρησιμοποιήθηκαν

<b>ΤΙΤΛΟΣ</b>	<b>ΕΤΟΣ ΕΚΔΟΣΗΣ</b>	<b>ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ</b>
ΟΔΙΚΕΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	1990	Γ.ΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΣ, Κ.ΚΟΝΙΤΣΗΣ, Α. ΝΑΝΙΟΠΟΥΛΟΣ Χ. ΠΟΛΥΔΩΡΟΠΟΥΛΟΣ, Ι ΤΣΑΚΑΛΑΚΗΣ, Γ. ΦΩΤΙΑΔΗΣ
Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΙΕΘΝΗΣ ΧΕΡΣΑΙΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΙΚΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ	2006	ΣΤΥΛΙΑΝΟΥ ΣΠ. ΚΑΚΑΤΣΑΚΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΥΣΙΔΑΣ	2008	ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ Θ.

ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ		ΘΕΟΔΩΡΑΣ
LOGISTICS MANAGEMENT	1997	ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Χ. ΣΙΦΝΙΩΤΗΣ
LOGISTICS ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ- ΔΙΑΝΟΜΕΣ	1999	ΓΙΩΡΓΟΣ ΓΙΑΝΝΑΤΟΣ ΣΤΑΜΑΤΗΣ ΑΝΔΡΙΑΝΟΠΟΥΛΟΣ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ	2006	DAVID A. TAYLOR
INTERNATIONAL LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN OUTSOURCING	2007	ALAN RUSHTON STEVE WALKER
MANAGING THE GLOBAL SUPPLY CHAIN	2007	TAGE SK,OH- LARSEN PHILIP B SCHARY JULIANA H. MIKKOLA, HERBERT KOTZAB

### 2.2.1. ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

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 εργασία είναι βασισμένες σε επιστημονικά άρθρα από τους επιστημονικούς ιστοτοπούς Science Direct, Scopus.

### 2.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΕΔΙΟ- ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η έρευνα της παρούσας εργασίας έχει πραγματοποιηθεί με δύο τρόπους:

- ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου
- συνεντεύξεις

Το ερωτηματολόγιο έχει δημιουργηθεί από τον υπεύθυνο καθηγητή της πτυχιακής κ. Αηδόνη και αναφέρεται στις ανάγκες των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στη βιομηχανία τροφίμων , ποτών και γαλακτοκομικών

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, ψυκτικούς θαλάμους, παρακολούθηση αποθεμάτων, ανασυσκευασία, έκδοση παραστατικών, τελωνειακός χώρος, είσπραξη αξίας).

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω το δείγμα της έρευνας είναι 150 επιχειρήσεις από τις 150 επιχειρήσεις οι 70 έχουν απαντήσει στο ερωτηματολόγιο και τις ευχαριστούμε θερμά. Οι επιχειρήσεις που απάντησαν είναι οι εξής:

**Πίνακας 3:** Οι επιχειρήσεις που πήραν μέρος στην έρευνα

<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>	
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΑΧΑΡΗΣ ΑΕ	ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ
ΜΕΒΓΑΛ	ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ
ΦΑΓΕ	ΥΦΑΝΤΗΣ
ΚΡΙ-ΚΡΙ ΑΕ	ΑΓΡΙΝΟ
ΑΓΝΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΑΕ	ΚΡΕΤΑ ΦΑΡΜ ΑΒΕΕ
ΑΛΛΑΝΤΙΚΑ ΕΠΙΔΑΥΡΟΥ Α.Β.Ε.Ε	ΖΑΝΑΕ
ΑΡΤΟΣ & ΥΓΕΙΑ Α.Β.Ε	ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ Ε.Ι .Α.Ε
ΔΕΛΗΠΟΥΛΙΟΣ, ΑΝΤ Α.Ε.	ΚΑΡΑΜΟΛΕΓΚΟΣ
ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε	ΓΡΑΜΜΑΤΙΚΟΠΟΥΛΟΣ ΦΑΙΔΩΝ
ΜΑΛΑΜΑΤΙΝΑΣ Ε. & ΥΙΟΣ ΑΕΒΕ	ΑΒΕΖ
ΛΟΥΞ ΜΑΡΛΑΦΕΚΑΣ ΑΒΕΕ	ΚΟΥΡΤΙΔΗΣ Γ.ΑΦΟΙ ΑΕ
COCA-COLA ΑΕ	ΑΛΛΑΤΙΝΗ
PEPSICO-HBH Α.Β.Ε	ΜΠΕΛΛΑΣ & ΥΙΟΣ ΑΕ
ΝΙΚΑΣ ΑΒΕΕ	ΜΥΡΤΩ ΜΑΛΑΜΑΤΙΝΑ
ΡΕΛΙΤΟ	ΕΨΑ
ΙΟΝ ΑΕ	ΒΙΟFRESH
ΙΝΤΕΡΙΑ Α.Ε	ΠΟΤΟΠΟΙΑ ΣΑΜΑΡΑΣ
MABEL Α.Ε	ΑΦΟΙ ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ
ΟΛΥΜΠΟΣ ΑΕ	BOLERO
ΔΕΛΤΑ	MISCO
ΑΛΦΑ ΠΑΓΩΤΑ	ΓΕΡΑΝΙ ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΑ ΑΕ
ΑΜΑΛΘΕΙΑ ΑΕ	ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ FIX
ΑΝΑΤΟΛΗ ΜΠΑΧΑΡΙΚΑ ΑΒΕΕ	ΚΤΗΜΑ ΧΑΤΖΗΜΙΧΑΛΗ ΑΕ
ΑΡΒΑΝΙΤΗΣ ΑΕ	ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ Ι & ΥΙΟΣ ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΑΕ

ΑΣΤΕΛ ΑΕ	ΜΥΘΟΣ ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΑΕ
ΒΥΖΑΝΤΙΟ ΑΕ	ΣΟΥΡΩΤΗ ΑΕ
COVITA SA	ΣΠΑΡΤΗ ΕΛΛΑΣ
ΣΚΟ «ΚΡΥΣΤΑΛΛΙΔΗΣ»	ΤΣΑΝΤΑΛΗΣ ΕΥΑΓΓ.ΑΕ
VENUS «ΚΟΝΣΕΡΒΟΠΟΙΑ»	ΑΛΛΜΕ «ΚΟΝΣΕΡΒΟΠΟΙΑ»
ΚΡΟΝΟΣ «ΚΟΝΣΕΡΒΟΠΟΙΑ»	ΣΑΡΑΝΤΗΣ ΑΕ
ΦΙΛΙΠΠΟΣ «ΚΟΝΣΕΡΒΟΠΟΙΑ»	RITOS FOODS
INTERCOOM FOODS	ΧΡΥΣΑΝΘΙΔΗΣ-ΒΙΚΕΛΙΔΗΣ
CONEX «ΚΟΝΣΕΡΒΟΠΟΙΑ»	ZAKOMA ΑΕ
ΕΛΒΑΚ	SUGARILLOS
ΖΑΛΦΑ	ΕΒΓΑ ΑΒΕΕ

Εκτός από το ερωτηματολόγιο πραγματοποιήθηκαν τρεις συνεντεύξεις από τρεις επιχειρήσεις μια για κάθε κλάδο. Για το κλάδο των τροφίμων η συνέντευξη έγινε με τον Διευθυντή των Εμπορικών Υπηρεσιών στην Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης κ. Βαφείδη και τον υποδιευθυντή- προϊστάμενο του τμήματος logistics κ. Ανδρεαδη. Και οι δύο επισήμαναν τα θετικά στοιχεία της χρήσης υπηρεσιών 3PL όπως το χαμηλό κόστος και την ταχύτατη μεταφορά των προϊόντων και τα αρνητικά στοιχεία των υπηρεσιών 3PL όπως την κακή ποιότητα μεταφοράς και την έλλειψη εκπαίδευσης των εργαζομένων που δουλεύουν σε αυτές τις εταιρείες. Αν και συμφώνησαν ότι οι υπηρεσίες 3PL προσφέρουν στην εταιρεία χαμηλότερο κόστος η ποιότητα των μεταφορών δεν είναι ικανοποιητική. «Οι μεταφορείς δεν γνωρίζουν τον τρόπο για να μεταφέρουν σωστά την ζάχαρη, δεν γίνεται να χρησιμοποιούν ότι όχημα διαθέτουν για να μεταφέρουν ζάχαρη» είπε ο κ. Βαφείδης μάλιστα έδωσε ένα παράδειγμα για να τεκμηριώσει την άποψη του: «Πριν από 2 μήνες μας τηλεφώνησε ένας πελάτης για να μας παραπονεθεί ότι η ζάχαρη που μας παρήγγειλε μεταφέρθηκε σε φορτηγό ψυγείο με αποτέλεσμα να υγρανθεί η ζάχαρη και να κρυσταλλώσει. Η ζημία για την Βιομηχανία Ζάχαρης ανέρχονταν σε 20.000€. Και δεν ήταν μόνο η οικονομική ζημία ήταν και η ζημία που υπέστη η φήμη της Ελληνικής Βιομηχανίας Ζάχαρης στην αγορά» επισήμανε ο κ. Βαφείδης. « Η διαδικασία της μεταφοράς δεν είναι η ίδια σε ένα φορτίο με λάστιχα και σε ένα φορτίο με ζάχαρη» είπε ο κ. Ανδρεαδης. Και εκείνος με την σειρά του ανέφερε ένα παράδειγμα: «Πριν 3 χρόνια είχαμε μισθώσει έναν αποθηκευτικό χώρο στην Θεσσαλονίκη για να αποθηκεύουμε την ζάχαρη που έρχεται από τα εργοστάσια μας στη Σερβία. Η αποθήκη αυτή όχι

μόνο δεν πληρούσε τους όρους συνεργασίας αλλά και με την υγρασία η οποία επικρατούσε στην αποθήκη κατέστρεφε όλα το προϊόν το οποίο ήταν αποθηκευμένο. Πρέπει να αναφέρω ότι η μεταφορά της ζάχαρης γινόταν και με σε γρήγορους ρυθμούς, όμως δεν γινόταν σωστά μιας και η παλετοποίηση δεν ήταν καλή και τα περισσότερα σακιά ήταν λερωμένα και σχισμένα. Αποτέλεσμα αυτής της συνεργασίας ήταν να καταστραφεί το κύρος μας και να χάσουμε έναν από τους καλύτερους πελάτες μας την Coca-cola».

Για τον κλάδο των ποτών, αναγκαστικά η συνέντευξη συνδυάστηκε με ξενάγηση στους χώρους της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας που βρίσκονται στη Σίνδο, από τον επικεφαλής του τμήματός εκπαίδευσης κ. Γογάκο. Ο κ. Γογάκος ανέφερε με την σειρά του ότι η ποιότητα των μεταφορών από 3PL επιχειρήσεις δεν είναι ικανοποιητική. Επισήμανε ότι οι μεταποιητικές επιχειρήσεις είναι αρνητικές στην χρήση 3PL «προτιμούμε να κάνουμε εμείς την μεταφορά γιατί μονό εμείς ξέρουμε πως πρέπει να γίνει σωστά» είπε ο κ. Γογάκος.

Για τον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων υπήρξε τηλεφωνική συνομιλία με τον κ. Μαρκόπουλο υπεύθυνο marketing στην εταιρεία ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ και εκείνος αναφέρθηκε στην αρνητική στάση που έχουν οι επιχειρήσεις γαλακτοκομικών προϊόντων σε σχέση με τις επιχειρήσεις 3PL. Ανέφερε ότι ο λόγος αυτής της αρνητικής στάσης είναι ότι στο παρελθόν υπήρξαν πάρα πολλά λάθη από τις επιχειρήσεις 3PL που έχουν στοιχίσει πολλά λεφτά και φήμη στην επιχείρηση .

## **2.4 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ**

Η διαδικασία συλλογής των δεδομένων έγινε με δυο μεθόδους: με την χρήση ερωτηματολογίων και με τη χρήση συνεντεύξεων, με σκοπό την άντληση όσο τον δυνατόν περισσότερο έγκυρων πληροφοριών. Η σειρά εφαρμογής αυτών των μεθόδων έγινε διαδοχικά, χρησιμοποιώντας καταρχήν τα ερωτηματολόγια και στη συνέχεια με τις συνεντεύξεις.

Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν στις 27 Απριλίου του 2010 στις 140 επιχειρήσεις μέσω email στις 6 επιχειρήσεις μέσω ταχυδρομείου, 1 ερωτηματολόγιο στάλθηκε μέσω fax και τα 3 τελευταία παραδόθηκαν στις επιχειρήσεις. Οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο μπορούσαν να σταλούν εντός 2 μηνών(30 Ιούνιο). Στο παρακάτω πίνακα παραθέτονται ημερολογιακά οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων

και οι παρατηρήσεις που έγιναν από τους ερωτηθέντες. Το δείγμα της παρούσας έρευνας είναι ικανοποιητικό.

**Πίνακας 4:** Ημερολόγιο επιστροφής ερωτηματολογίων

<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ</b>	<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ</b>
27.04.2010	2	Κακή εντύπωση για τα 3pl
28.04.2010	4	-
29.04.2010	5	Θετικά σχόλια
30.04.2010	1	-
03.05.2010	2	Αρνητικά σχόλια
04.05.2010	3	-
05.05.2010	2	Δεν κάνουν χρήση 3pl
06.05.2010	2	-
07.05.2010	1	Δεν γνώριζαν τι είναι τα 3pl
10.05.2010	4	-
11.05.2010	2	Θετικά σχόλια
12.05.2010	2	-
13.05.2010	2	-
14.05.2010	-	-
17.05.2010	6	Χαμηλό κόστος – κακή ποιότητα
18.05.2010	2	Αρνητικά σχόλια
19.05.2010	2	Θετικά σχόλια
20.05.2010	-	-
21.05.2010	-	-
24.05.2010	-	-
25.05.2010	4	Θετικά σχόλια
26.05.2010	2	-
27.05.2010	2	-
28.05.2010	1	-
31.05.2010	1	Θετικά σχόλια
02.06.2010	4	-

04.06.2010	5	Κακή ποιότητα
09.06.2010	2	Θετικά σχόλια
11.06.2010	3	-
16.06.2010	1	-
17.06.2010	3	Αρνητικά σχόλια
21.06.2010	2	-
22.06.2010	1	-
23.06.2010	2	-
24.06.2010	1	Θετικά σχόλια
28.06.2010	1	-
29.06.2010	1	-
30.06.2010	1	-
01.07.2010	1	-
ΣΥΝΟΛΟ	70	
ΣΥΝΟΛΟ ΕΡΩΤΗΜ	150	
<b>ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗΣ</b>	<b>46,6%</b>	

\*δεν συμπεριλαμβάνονται τα Σαββατοκύριακα

## 2.5 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

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

### 2.5.1 ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Οι ποιοτικές μέθοδοι έρευνας αποτελούν το σύνολο των ερμηνευτικών και διερευνητικών μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν για να περιγράψουν και να μεταφράσουν την ερευνητική κατάσταση. Οι ποιοτικές μέθοδοι έρευνας που εφαρμόστηκαν για την επίτευξη των ερευνητικών στόχων.

Τα αποτελέσματα πηγάζουν από την βιβλιογραφική επισκόπηση και τις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν.



### **2.5.2 ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ**

Οι ποσοτικές μέθοδοι έρευνας μετρούν τα ποσοστά εμφάνισης, τις συχνότητες και τις τάσεις των ζητούμενων ερευνητικών μας καταστάσεων. Χρησιμοποιούνται ερωτηματολόγια κλειστού τύπου. Η ανάλυση των απαντήσεων πραγματοποιείται με την χρήση του προγράμματος Excel, εξάγοντας στατιστικά αποτελέσματα σε γραφήματα

### 3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΈΡΕΥΝΑΣ

#### 3.1 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

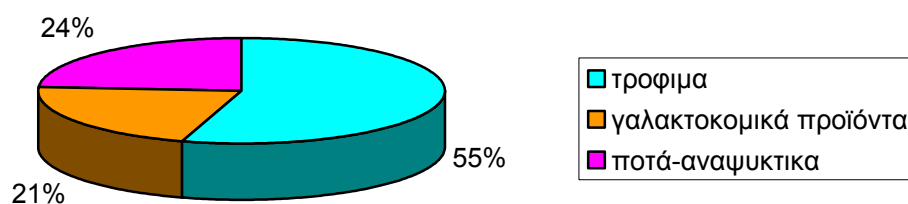
Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων που έχουν ληφθεί θα αποτυπωθούν τα αποτελέσματα για κάθε κλάδο. Στο τέλος θα γίνει σύγκριση των αποτελεσμάτων και θα διαπιστωθεί ποίος από τους τρεις κλάδους είναι πιο θετικός για την χρήση 3PL , ποίος όχι και αν υπάρχουν προβλήματα πως μπορούν να λυθούν. Αναφέρεται ότι το ποσοστό του δείγματος της παρούσας εργασίας είναι ικανοποιητικό μιας και φτάνει σχεδόν το 50%.Επισημαίνεται ότι και οι 70 επιχειρήσεις που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιούν υπηρεσίες 3PL.

#### 3.2 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

##### 1. Σε ποίο κλάδο ανήκετε ;

Πίνακας 5: Αριθμός εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα

ΚΛΑΔΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Τρόφιμα	38	54,3%
Γαλακτοκομικά προϊόντα	15	21,4%
Ποτά - αναψυκτικά	17	24,3%
Σύνολο	70	100%



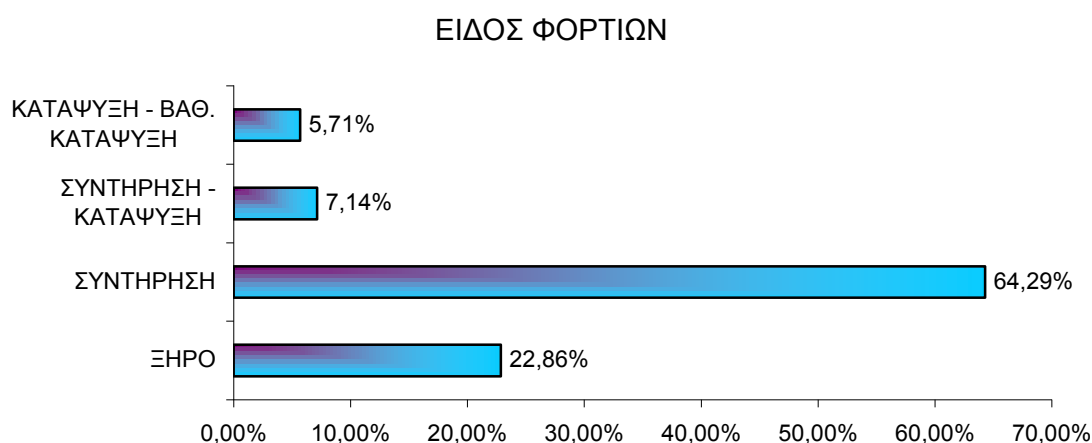
### Διάγραμμα 1: Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των εταιρειών που πήραν μέρος στην έρευνα, οι περισσότερες επιχειρήσεις με ποσοστό 54,3% δραστηριοποιούνται στο κλάδο των τροφίμων.

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

Πίνακας 6: Είδος φορτίου

ΕΙΔΟΣ ΦΟΡΤΙΟΥ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
Ξηρό	16	22,86
Συντήρηση	45	64,29
Κατάψυξη – βαθιά κατάψυξη	5	7,14
Συντήρηση – κατάψυξη	4	5,71
Σύνολο	70	100



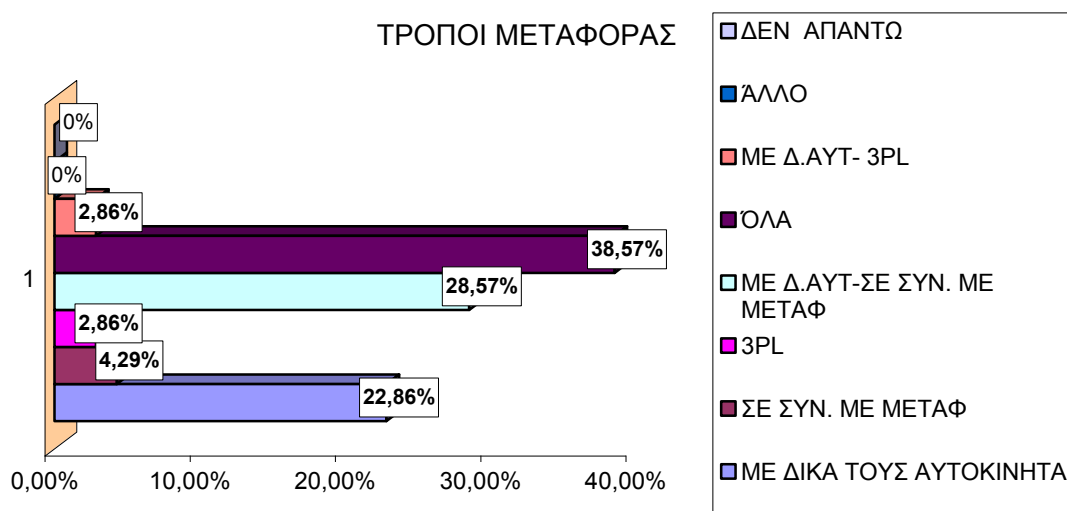
Διάγραμμα 2: Είδος φορτίων

Παρατηρείται ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις που απάντησαν με ποσοστό 64,29% διαθέτουν προϊόντα τα οποία για να διατηρηθούν χρειάζονται μόνο συντήρηση

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

Πίνακας 7: Τρόποι μεταφοράς και διανομής

ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
Με δικά τους αυτοκίνητα	16	22,86
Σε συνεργασία με μεταφορική	3	4,29
3PL	2	2,86
Με δικό τους αυτοκίνητο- σε συνεργασία με μεταφορική	20	28,57
Όλα	27	38,57
Με δικό τους αυτοκίνητο- 3PL	2	2,86
Άλλο	0	0
Δεν απαντώ	0	0
Σύνολο	70	100



Διάγραμμα 3: Τρόποι μεταφοράς προϊόντων

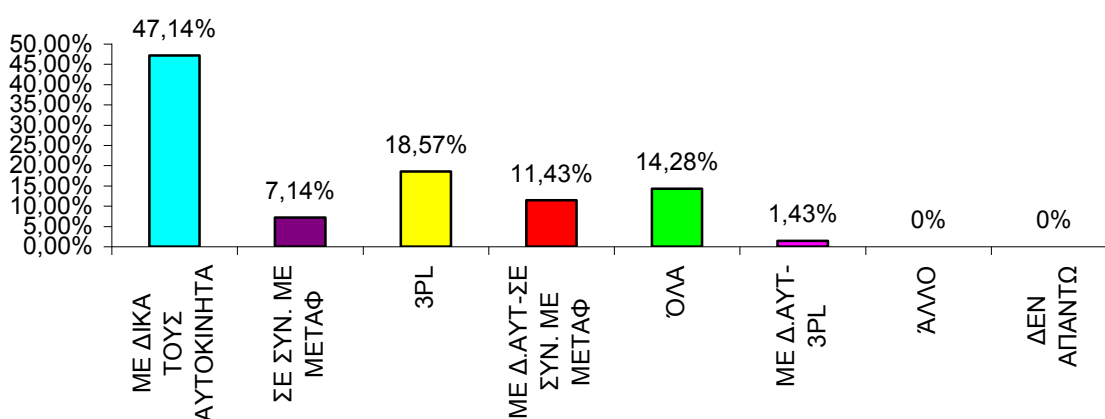
Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν όλους τους τρόπους μεταφοράς για τα προϊόντα τους.

**4. Ποιος από τους παραπάνω τρόπους πιστεύετε ότι είναι καλύτερος για την μεταφορά των προϊόντων σας;**

**Πίνακας 8:** Καλύτερος τρόπος μεταφοράς

ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
Με δικά τους αυτοκίνητα	33	47,14
Σε συνεργασία με μεταφορική	5	7,14
3PL	13	18,57
Συνδυαστική:Με δικό τους – σε συνεργασία με μεταφ	8	11,43
Όλα	10	14,28
Συνδυαστική:Με δικό τους αυτοκίνητο-3PL	1	1,43
Άλλο	0	0
Δεν απαντώ	0	0
Σύνολο	70	100

**ΒΕΛΤΙΣΤΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ**



**Διάγραμμα 4:** Βέλτιστος τρόπος μεταφοράς

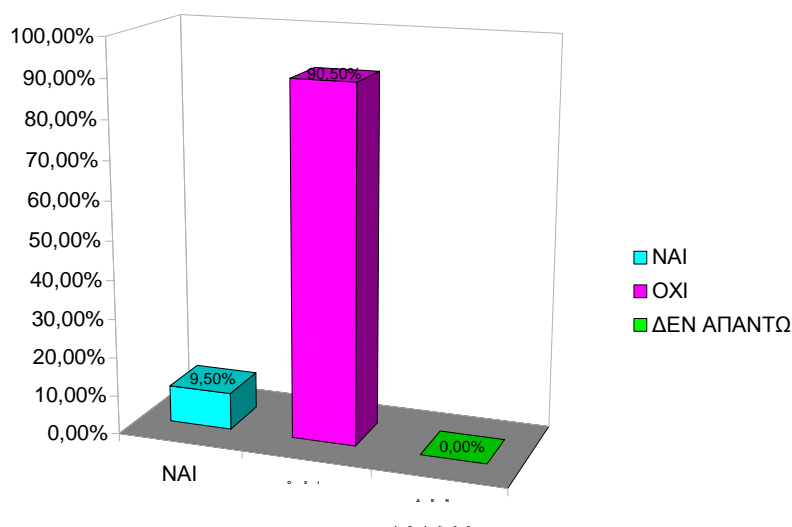
Επισημαίνεται ότι, αν και στην προηγούμενη ερώτηση το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε ότι χρησιμοποιεί όλους τους τρόπου μεταφοράς στην ερώτηση ποιο

τρόπο θεωρείται ως βέλτιστο τρόπο μεταφορά οι περισσότεροι απάντησαν με το δικός τους αυτοκίνητο.

**5.Πιστεύετε ότι οι επιχειρήσεις 3PL μπορούν να κάνουν την μεταφορά των προϊόντων σας πιο γρήγορα , με χαμηλότερο κόστος και με καλύτερο τρόπο;**

**Πίνακας 9:** Οι 3PL κάνουν πιο γρήγορα , με χαμηλότερο κόστος και καλύτερο τρόπο

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΝΑΙ	7	9,5%
ΟΧΙ	63	90,5%
ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	0	0%



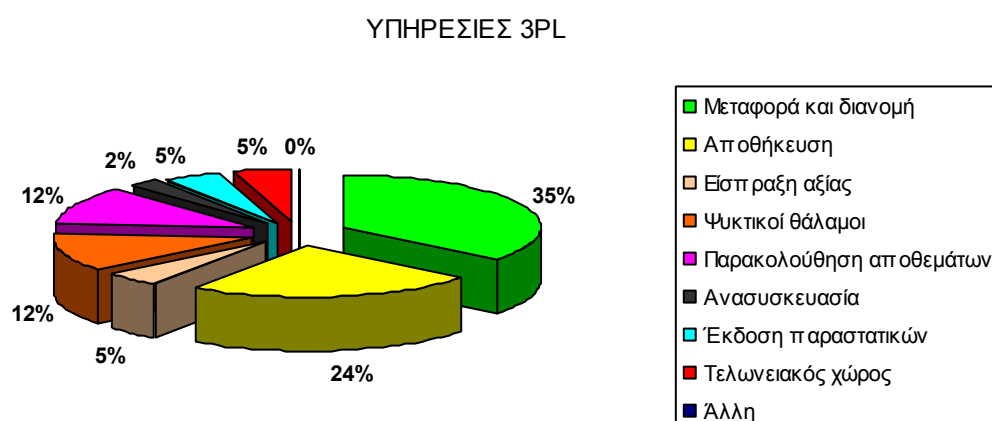
**Διάγραμμα 5:** Οι 3PL κάνουν πιο γρήγορα, με χαμηλότερο κόστος και καλύτερο τρόπο

Είναι φανερό ότι η συντριπτική πλειοψηφία με ποσοστό 90,5%, θεωρεί ότι οι υπηρεσίες 3PL δεν κάνουν την μεταφορά των προϊόντων τους πιο γρήγορα, με χαμηλότερο κόστος και με καλύτερο τρόπο.

**6.Ποιες υπηρεσίες παροχής μέσω τρίτων έχετε υιοθετήσει στην επιχείρησή σας;**

**Πίνακας 10:** Υπηρεσίες 3PL που έχουν υιοθετηθεί

Μεταφορά και διανομή	35,74%
Αποθήκευση	23,80%
Είσπραξη αξίας	4,76%
Ψυκτικοί θάλαμοι	11,90%
Παρακολούθηση αποθεμάτων	11,90%
Ανασυσκευασία	2,83%
Έκδοση παραστατικών	4,76%
Τελωνειακός χώρος	4,76%
Άλλη	0,00%



**Διάγραμμα 6:** Υπηρεσίες 3PL που υιοθετήθηκαν από εταιρείες

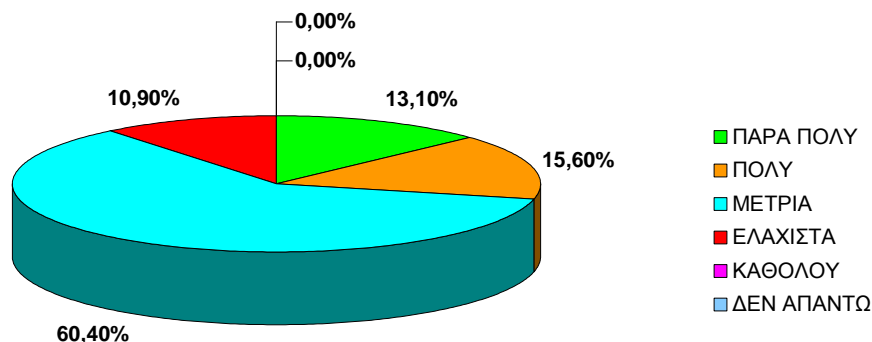
Είναι φανερό ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν υπηρεσίες 3PL υιοθετούν σε μεγαλύτερο ποσοστό της τάξεως του 35% την μεταφορά και διανομή σε συνεργασία με τις 3PL providers

### **7. Πιστεύετε ότι ο κλάδος σας είναι θετικός στην χρήση υπηρεσιών 3pl's;**

**Πίνακας 11:** Θετική ή αρνητικά αντιμετώπιση των 3PL

Πάρα πολύ	13,10%
Πολύ	15,60%
Μέτρια	60,40%
Ελάχιστα	10,90%
Καθόλου	0
Δεν απαντώ	0

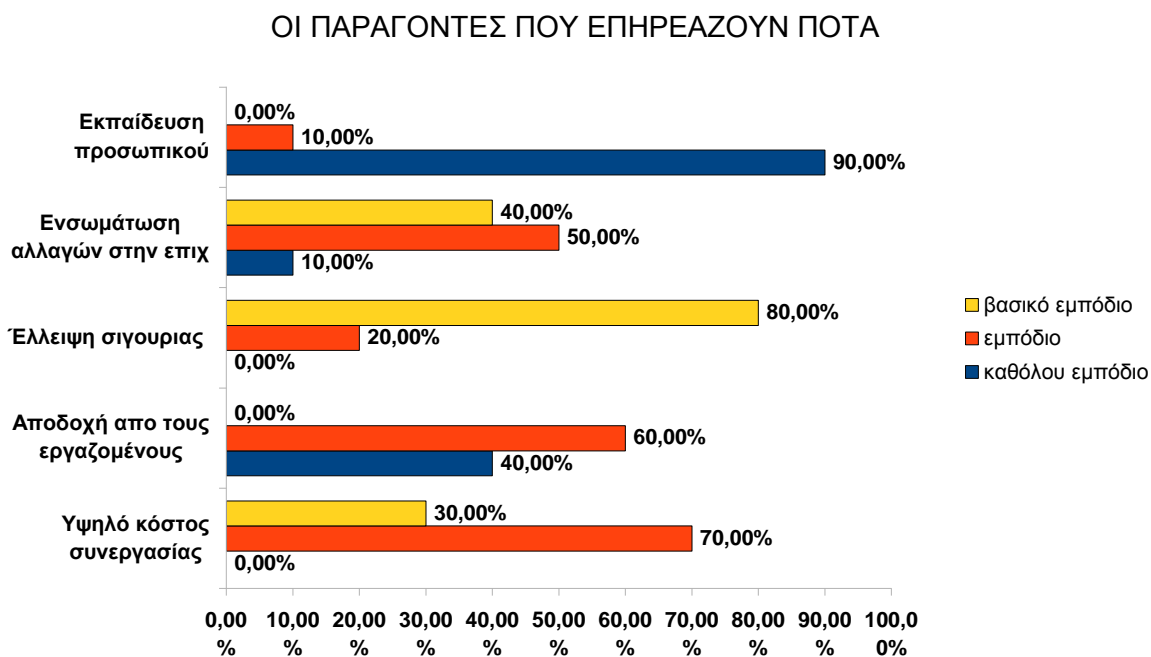
### Ο ΚΛΑΔΟΣ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΘΕΤΙΚΟΣ ΣΤΗ ΧΡΗΣΗ 3PL



**Διάγραμμα 7:** Θετική αντιμετώπιση στη χρήση 3PL

Παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων 60,40% έχει μια μέτρια αντιμετώπιση στην χρήση των 3PL.

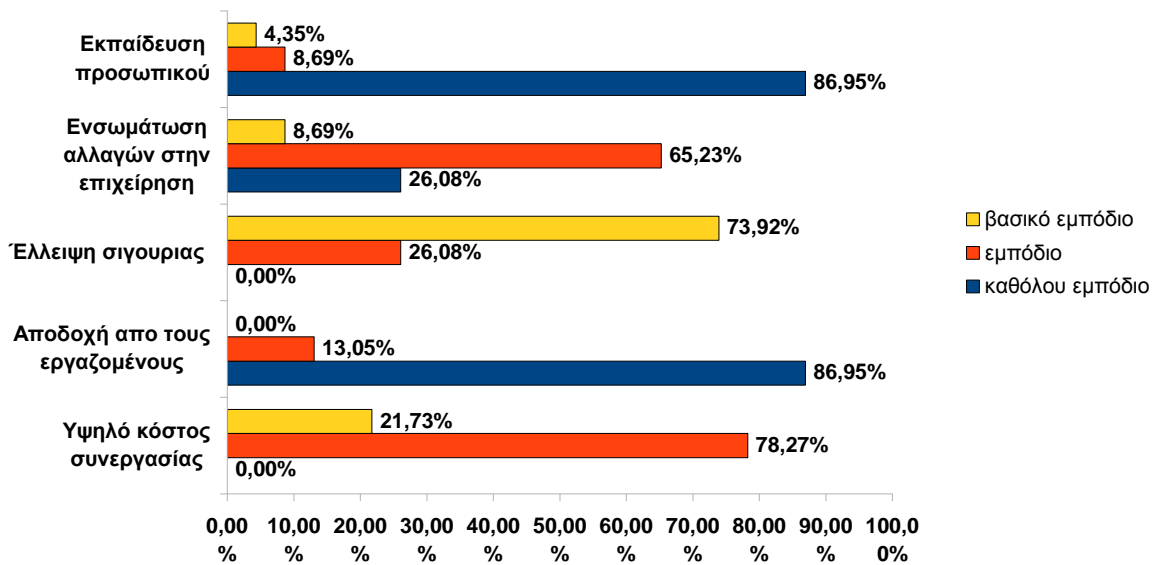
**8. Κατά πόσο οι παρακάτω παράγοντες αποτελούν εμπόδιο για την εταιρεία σας στο να υιοθετήσετε υπηρεσίες 3pl's ; (απαντήστε με: κανένα εμπόδιο, εύκολο εμπόδιο ή δύσκολο εμπόδιο, σε καθένα από τα παρακάτω)**



**Διάγραμμα 8.1:** Εμπόδια στη χρήση 3PL για το κλάδο των ποτών

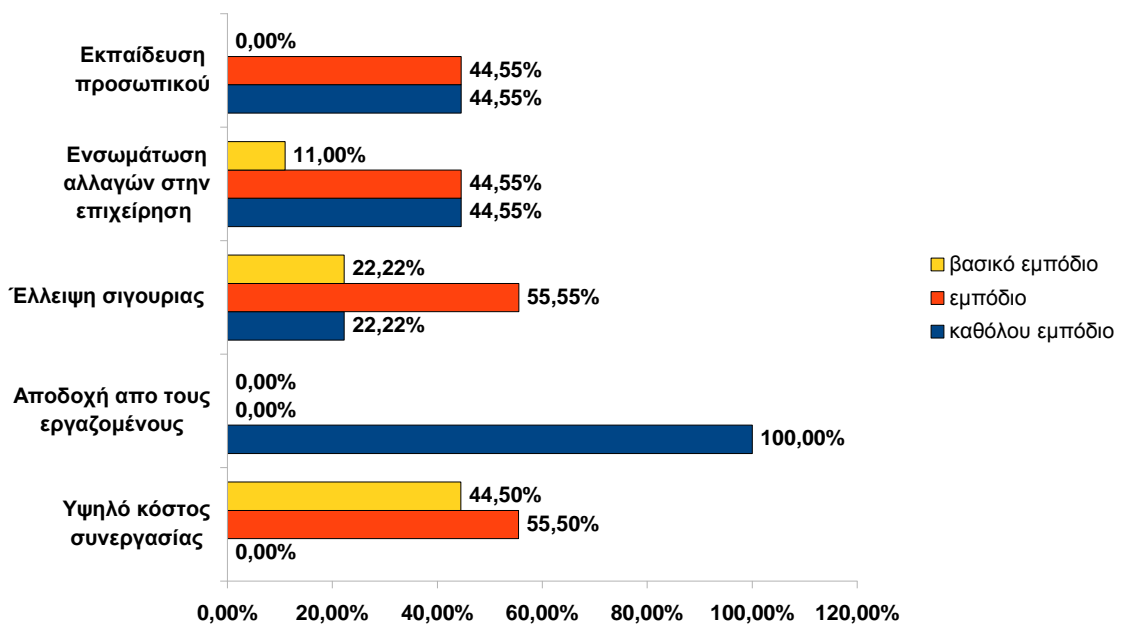


### ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ



Διάγραμμα 8.2: Εμπόδια που επηρεάζουν τη χρήση 3PL στο κλάδο των τροφίμων

### ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΑΠΟΤΕΛΟΥΝ ΕΜΠΟΔΙΟ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

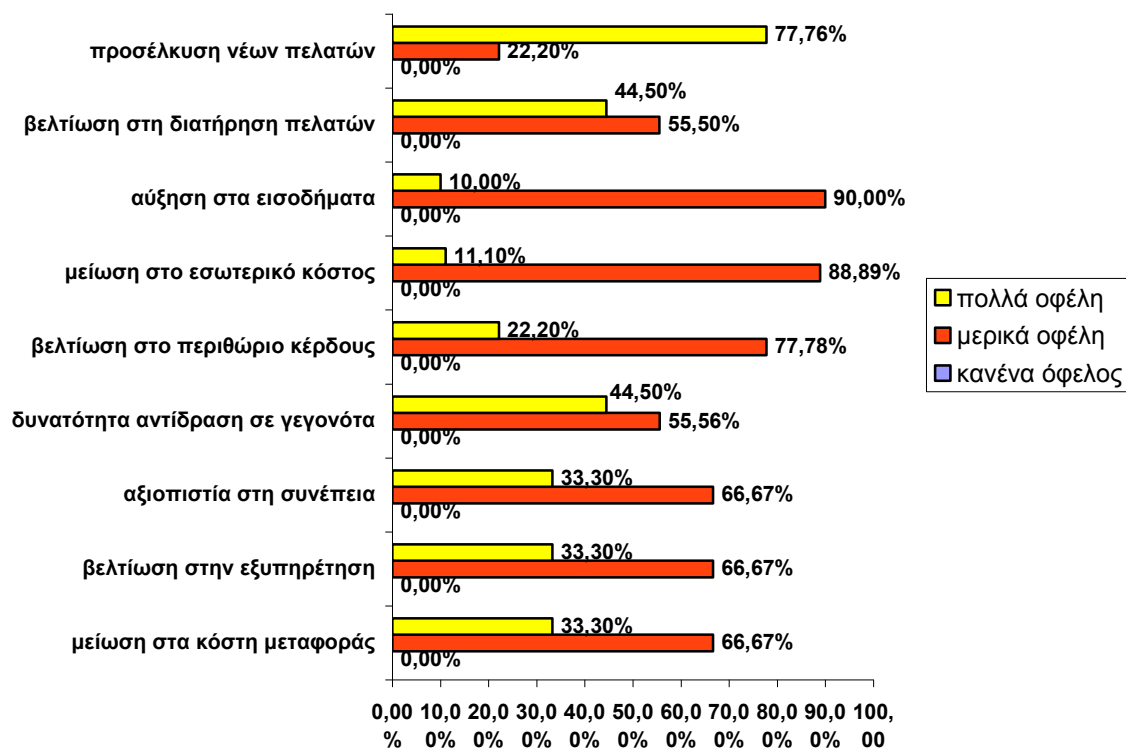


Διάγραμμα 8.3: Εμπόδια που επηρεάζουν την χρήση 3PL στο κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας κανένας από τρεις κλάδους δεν θεωρεί εμπόδιο την αποδοχή από τους εργαζομένους. Θεωρούν και οι τρεις κλάδοι εμπόδιο την έλλειψη σιγουριάς και το υψηλό κόστος συνεργασίας.

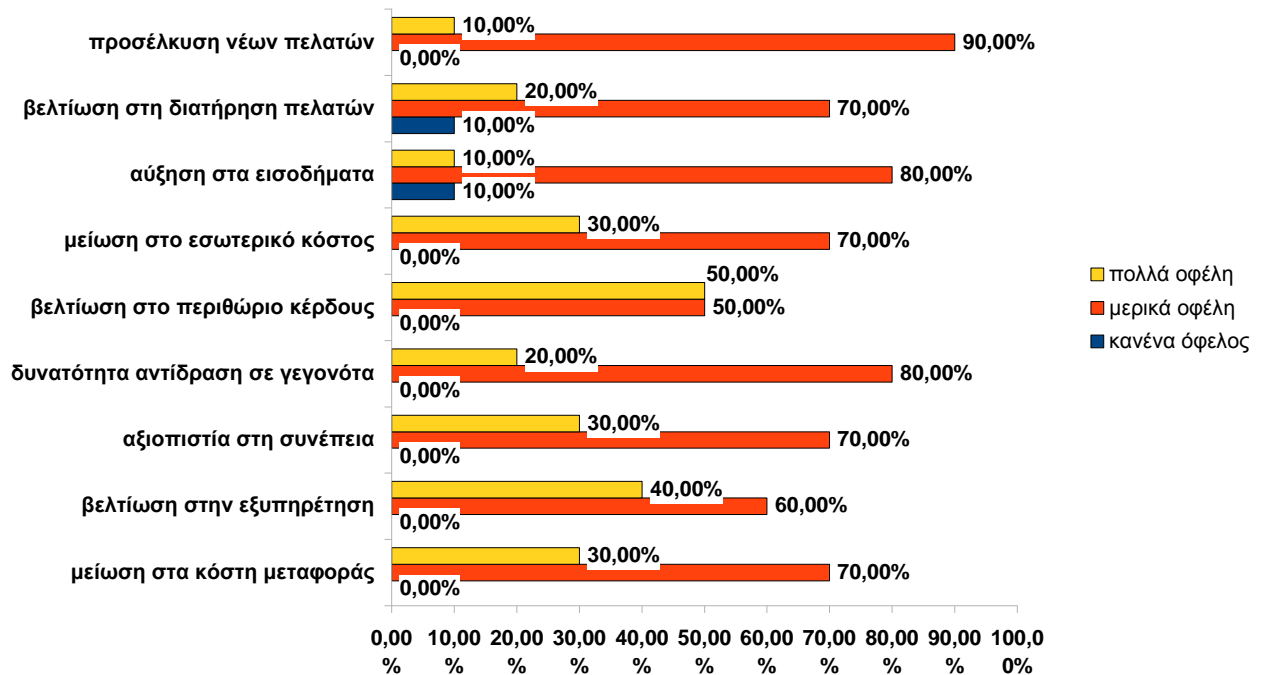
**9. Ποια οφέλη έχουν δώσει στην επιχείρησή σας οι υπηρεσίες 3pl's;(απαντήστε μόνο αν χρησιμοποιείται υπηρεσίες 3pl's)(απαντήστε με κανένα όφελος, μερικά οφέλη ή πολλά οφέλη)**

**ΟΦΕΛΗ ΣΤΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ**



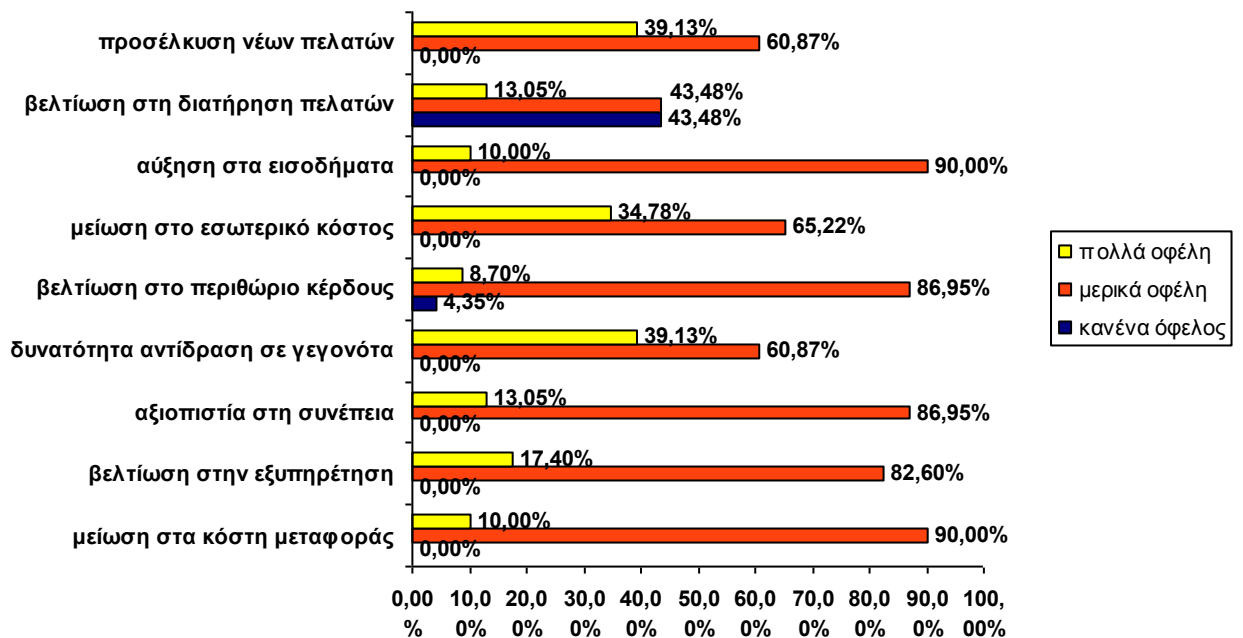
**Διάγραμμα 9.1:** Τα οφέλη της χρήσης 3PL στα γαλακτοκομικά προϊόντα

## ΟΦΕΛΗ ΣΤΑ ΠΟΤΑ



Διάγραμμα 9.2: Τα οφέλη της χρήσης 3PL στα ποτά

## ΟΦΕΛΗ ΣΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ



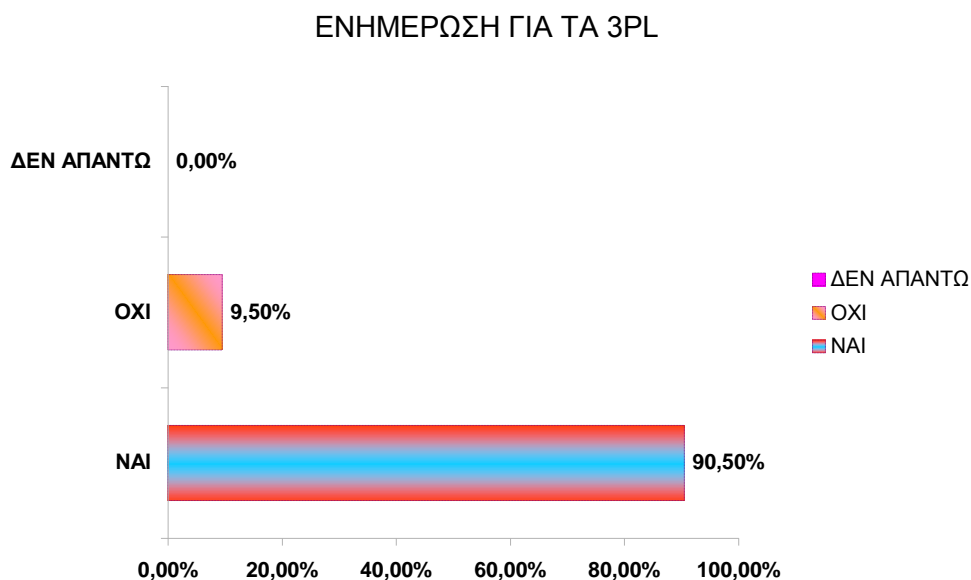
Διάγραμμα 9.3: Τα οφέλη της χρήσης 3PL στα τρόφιμα

Σύμφωνα με τα ποσοστά της έρευνας και οι τρεις κλάδοι θεωρούν σαν όφελος την μείωση του κόστους μεταφοράς με τη χρήση 3PL υπηρεσιών.

**10. Αν δεν χρησιμοποιείτε υπηρεσίες 3PL στην επιχείρησή σας θα μπειτε στην διαδικασία να ενημερωθείτε για αυτές;**

**Πίνακας 12:** Ενημέρωση για 3PL

Ναι	90,50%
Όχι	9,50%
Δεν απαντώ	0%



**Διάγραμμα 10:** Ενημέρωση για τα 3PL

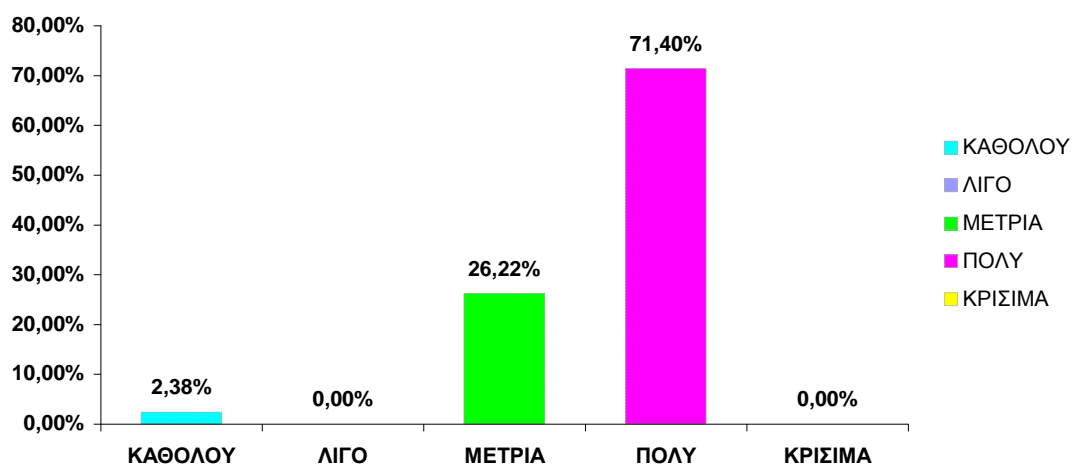
Παρατηρείται ότι το 90,50% των ερωτηθέντων θέλει να ενημερωθεί για τα 3PL στο μέλλον

**11. Πόσο σημαντική θα είναι στο μέλλον η μεταφορά και διανομή των προϊόντων σας μέσω τρίτων ;**

**Πίνακας 13:** Πόσο σημαντικά θα είναι τα 3PL στο μέλλον

Καθόλου: 2,38%
Λίγο: 0,00%
Μέτρια: 26,22%
Πολύ: 71,40%
Κρίσιμα :0,00%

#### ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΘΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ 3PL ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ



**Διάγραμμα 11:** Πόσο σημαντικά θα είναι τα 3PL στο μέλλον

Στην ερώτηση πόσο σημαντικά θα είναι τα 3PL στο μέλλον οι περισσότεροι ερωτηθέντες απάντησαν ότι τα 3PL θα είναι πολύ σημαντικά στο μέλλον.

## 4.ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

### 4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Στην παρούσα ενότητα θα αναλυθούν τα αποτελέσματα της έρευνας τα οποία παρουσιάστηκαν στην τρίτη ενότητα. Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από 70 επιχειρήσεις που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο. Από αυτές τις 70 οι 38 δραστηριοποιούνται στο κλάδο των τροφίμων, οι 15 στο κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων και οι 17 στο κλάδο των ποτών και των αναψυκτικών.

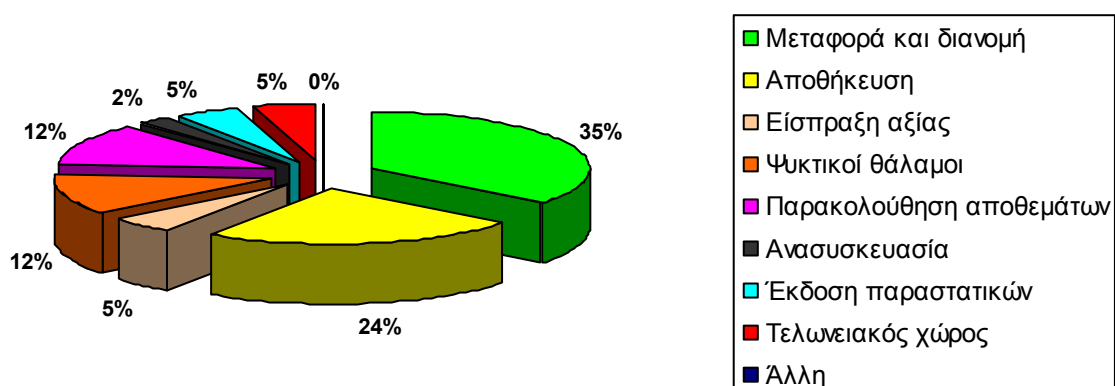
Τα αποτελέσματα της έρευνας μας θα συγκριθούν με τα αποτελέσματα της έρευνα της ICAP «Third Party Logistics Providers» (Απρίλιος 2000).

Στην ερώτηση ποιές υπηρεσίες 3PL έχετε υιοθετήσει στην επιχείρησή σας :

<b>Μεταφορά και διανομή</b>	<b>35,74%</b>
<b>Αποθήκευση</b>	<b>23,80%</b>
<b>Είσπραξη αξίας</b>	<b>4,76%</b>
<b>Ψυκτικοί θάλαμοι</b>	<b>11,90%</b>
<b>Παρακολούθηση αποθεμάτων</b>	<b>11,90%</b>
<b>Ανασυσκευασία</b>	<b>2,38%</b>
<b>Έκδοση παραστατικών</b>	<b>4,76%</b>
<b>Τελωνειακός χώρος</b>	<b>4,76%</b>
<b>Άλλη</b>	

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα η μεταφορά-διανομή κατέχουν το υψηλότερο ποσοστό 35,74%, ενώ αρκετά υψηλό είναι το ποσοστό για την αποθήκευση 23,80%.

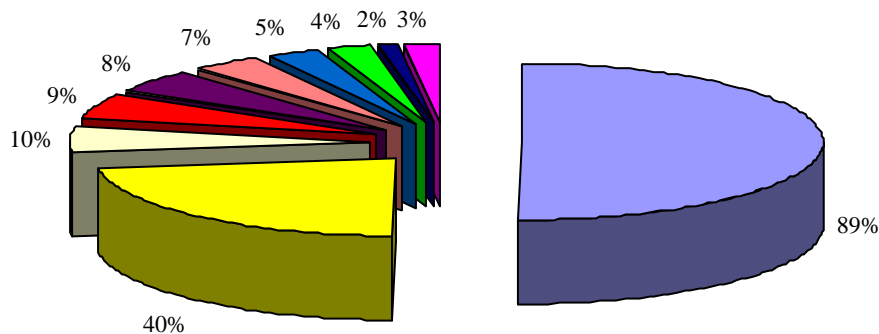
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ 3PL



Στην έρευνα της ICAP το 89% των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν από τις υπηρεσίες 3

**Διάγραμμα 6:** Υπηρεσίες 3PL που υιοθετήθηκαν από εταιρείες

ΠΟΣΟΣΤΟ



■ <u>ΜΕΤΑΦΟΡΑ / ΔΙΑΝΟΜΗ</u>	■ <u>ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ</u>	■ <u>ΕΞΠΡΑΞΗ ΑΞΙΑΣ</u>
■ <u>ΨΥΚΤΙΚΟΙ ΘΑΛΑΜΟΙ</u>	■ <u>ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ</u>	■ <u>ΑΝΑΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ</u>
■ <u>ΕΚΔΟΣΗ ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΩΝ</u>	■ <u>ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΟΣ ΧΩΡΟΣ</u>	■ <u>ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟΣ ΧΩΡΟΣ</u>
■ <u>ΆΛΛΗ</u>		

Πηγή: Μελέτη ICAP “Third Party Logistics Providers “Απρίλιος 2000

Και στα δύο διαγράμματα παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό το κατέχει η μεταφορά – διανομή, που αποτελεί την σημαντικότερη υπηρεσία 3PL . Ο λόγος που έχει τόσο υψηλά ποσοστά είναι η έλλειψη ιδιόκτιτου στόλου από τις επιχειρήσεις με αποτέλεσμα να συνεργάζονται με εταιρείες 3PL για την μεταφορά και διανομή των προϊόντων της.

Παρατηρούμε από τα αποτελέσματα της έρευνας ότι αν και οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολλούς τρόπους μεταφορά των προϊόντων τους, όταν ερωτούνται ποιόν θεωρούν τον καλύτερο τρόπο μεταφορά των προϊόντων το μεγαλύτερο ποσοστό 47,62% απαντά ότι ο καλύτερος τρόπος μεταφοράς είναι η μεταφορά με δικά τους αυτοκίνητα. Στο σημείο αυτό επισημαίνεται πως και οι τρεις συνεντευξιαζόμενοι τόνισαν ότι ο λόγος που χρησιμοποιούν για την μεταφορά των προϊόντων τους δικά τους είναι η κακή ποιότητα των μεταφορών.

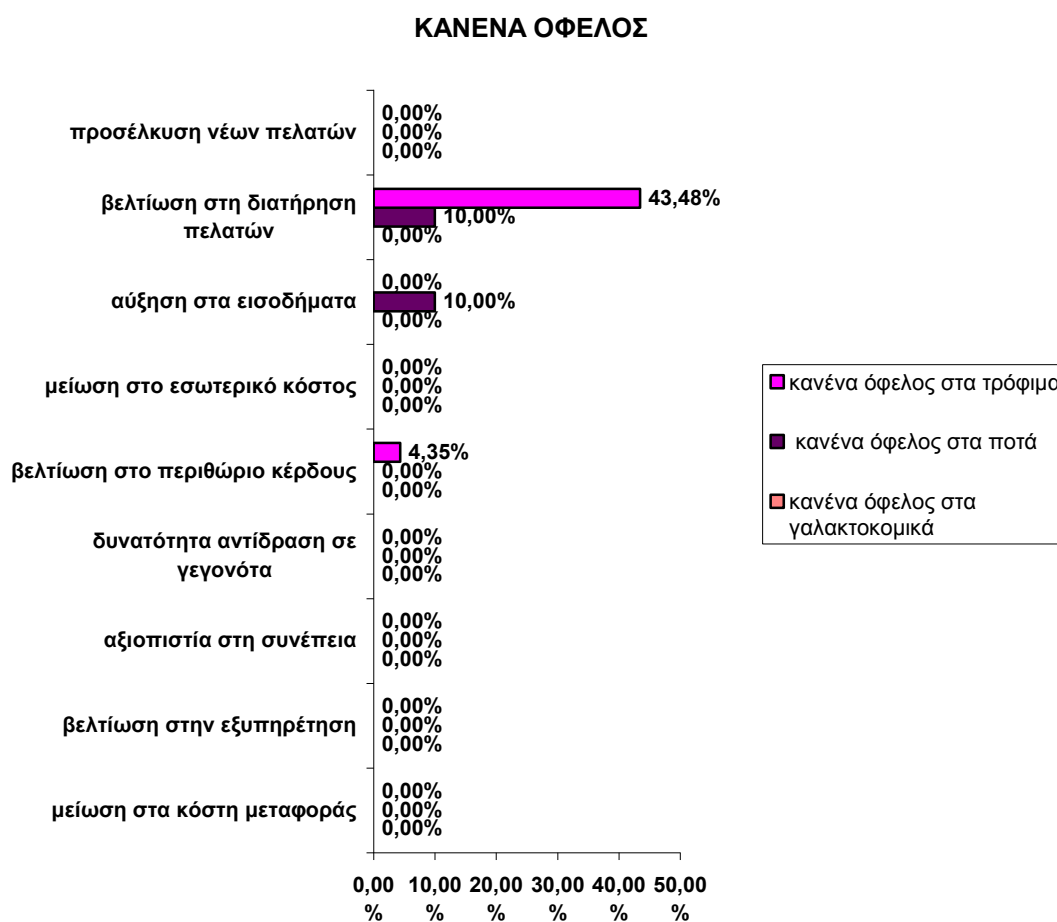
Η κακή εικόνα για τις υπηρεσίες 3PL απεικονίζεται και στις απαντήσεις της ερώτησης: «Πιστεύεται ότι οι επιχειρήσεις 3PL μπορούν να κάνουν τη μεταφορά των προϊόντων σας πιο γρήγορα, με χαμηλότερο κόστος και με καλύτερο τρόπο;» Στην οποία το 90,5% απάντησε όχι και μόλις το 9,5% απάντησε ναι το υψηλό

ποσοστο έρχεται να ισχυροποιήσει τα λεγόμενα των συνεντευξιαζόμενων καθώς δείχνει μια δυσαρέσκεια και έλλειψη εμπιστοσύνης προς τις εταιρείες 3PL.

Η κακή εικόνα για τα 3PL επιβεβαιώνεται και από την μελέτη της ICAP 2003, στην οποία προκύπτει ότι οι επιχειρήσεις που πήραν μέρος στην έρευνα της ICAP χρησιμοποιούν υπηρεσίες 3PL σε μικρότερο βαθμό σε σχέση με το παρελθόν για τα είδη διατροφή (17% έναντι του 28% το 2001).

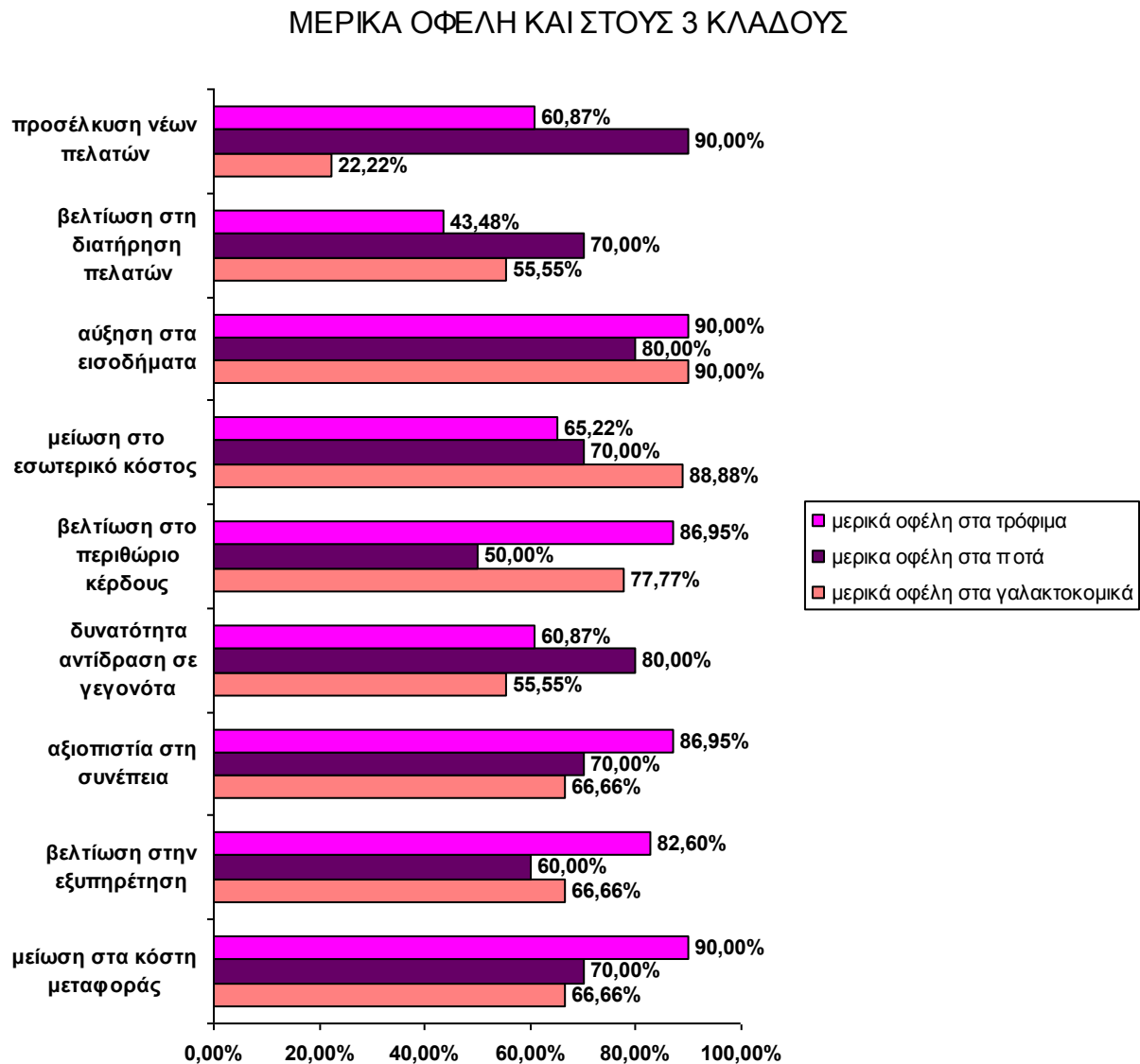
Στην ερώτηση 7 «Πιστεύεται ότι ο κλάδος σας είναι θετικός στη χρήση 3PL;» το διάγραμμα 7 απεικονίζει ένα μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 60,4% στην επιλογή μέτρια σε σύγκριση με την επιλογή πολύ 15,4%. Η διαφορά είναι πολύ μεγάλη και φαίνεται για ακόμα μια φορά η μουνδιασμένη στάση που έχουν οι επιχειρήσεις αυτών των τριών κλάδων για της εταιρείες 3PL.

Στην ερώτηση 8 και 9 απεικονίζονται τα οφέλη και τα εμπόδια-προβλήματα που έχουν αντιμετωπίσει οι επιχειρήσεις που υιοθέτησαν 3PL ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο βρίσκονται.



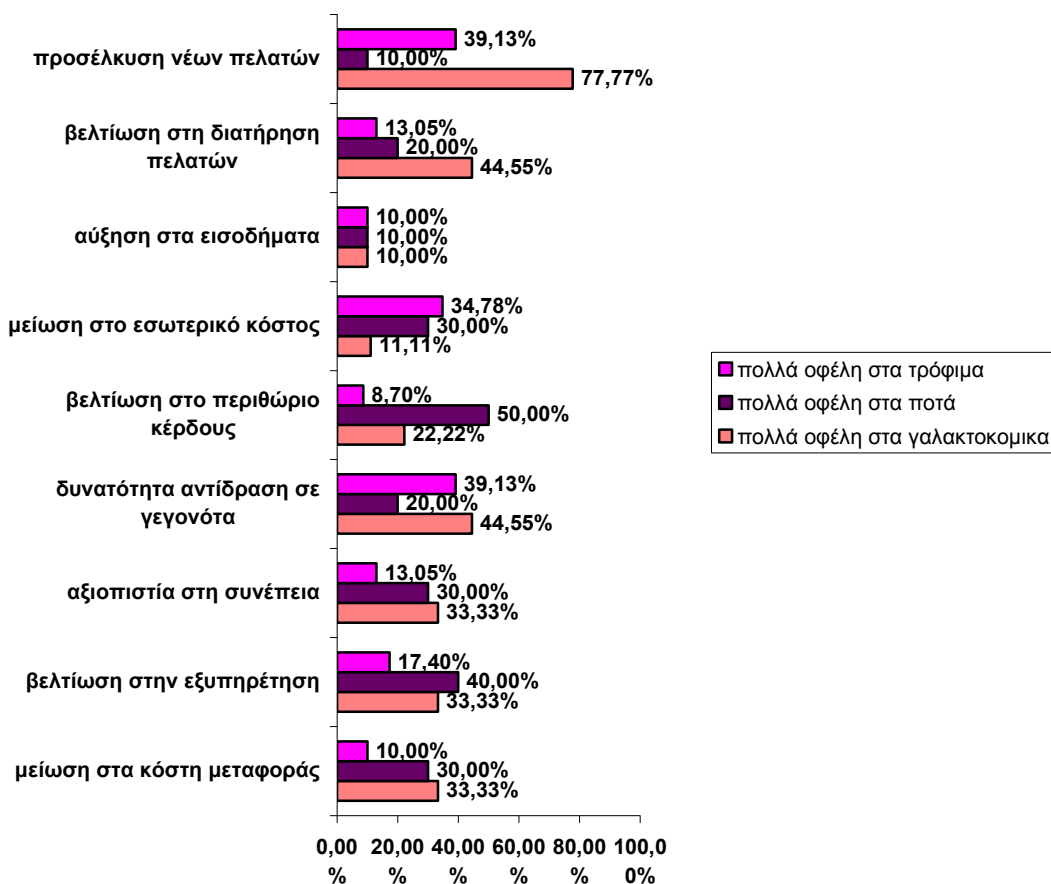


**Διάγραμμα 12.1:** Συγκριτικά αποτελέσματα για την απάντηση κανένα όφελος και στους τρεις κλάδους



**Διάγραμμα 12.2:** Συγκριτικά αποτελέσματα στην απάντηση μερικά οφέλη και στους τρεις κλάδους

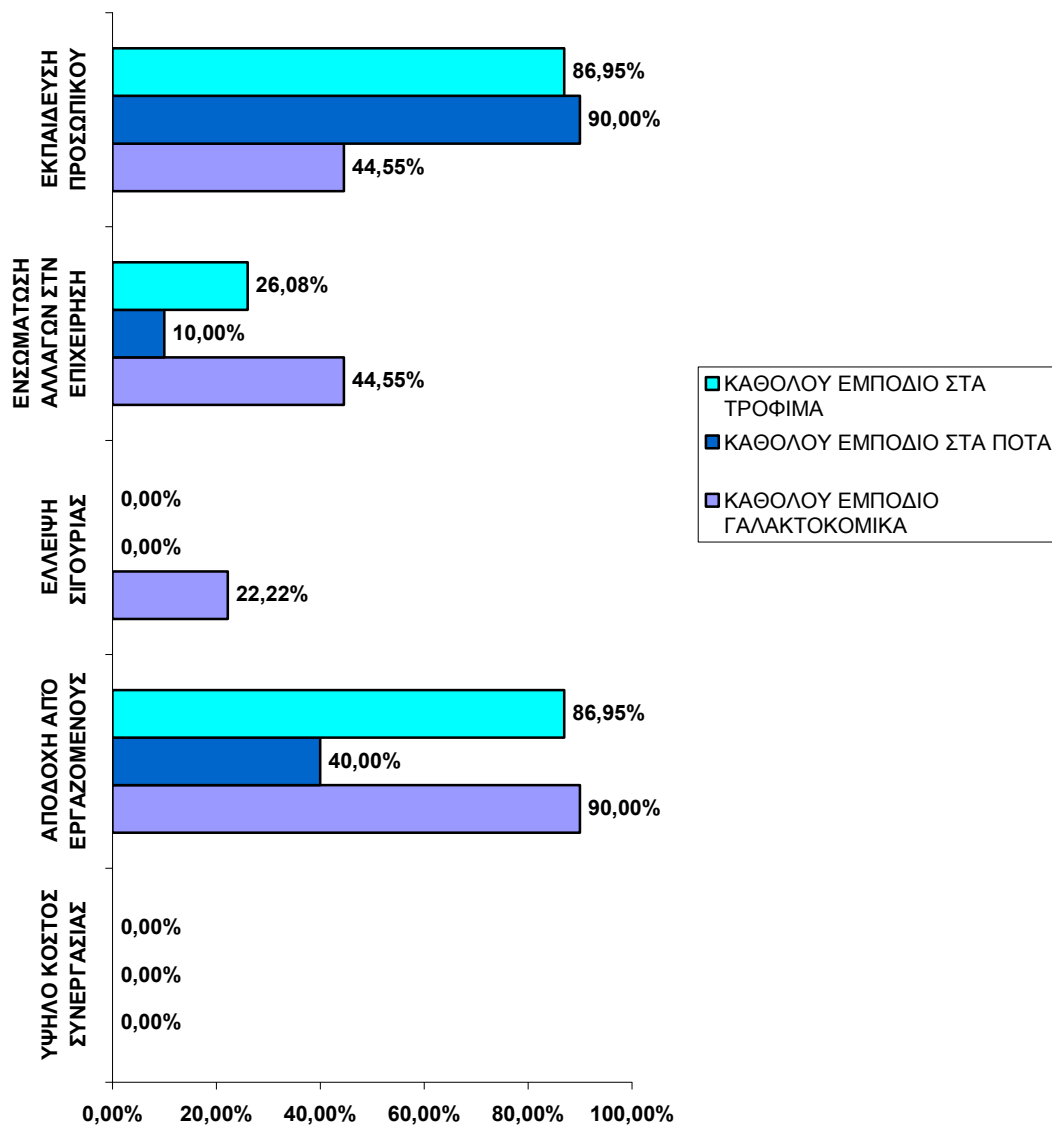
### ΠΟΛΛΑ ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΓΙΑ ΤΟΥΣ 3 ΚΛΑΔΟΥΣ



**Διάγραμμα 12.3:** Συγκριτικά αποτελέσματα και για τους 3 κλάδους στην απάντηση πολλά οφέλη

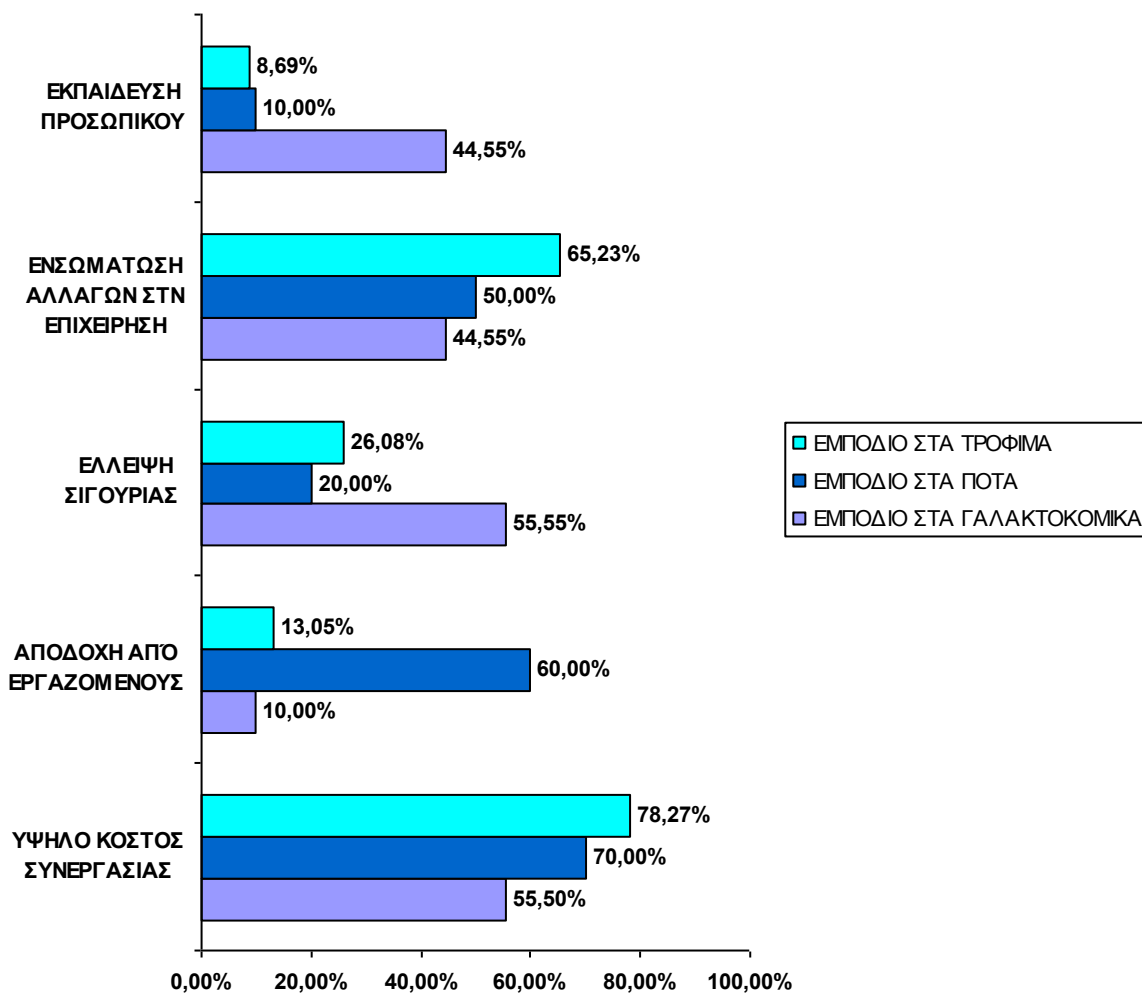
Στα διαγράμματα 12.1, 12.2, 12.3 απεικονίζονται τα οφέλη της χρήσης 3PL και στους τρεις κλάδους. Βλέπουμε ότι τα μεγαλύτερα ποσοστά είναι στα μερικά οφέλη που προσφέρουν οι υπηρεσίες και τα μικρότερα ή και μηδενικά ποσοστά βρίσκονται σε κανένα όφελος. Και οι τρεις κλάδοι συμφωνούν ότι η αύξηση στα εισοδήματα της επιχείρησης αποτελεί μερικό όφελος για την επιχείρηση σε μεγάλο βαθμό.

## ΚΑΘΟΛΟΥ ΕΜΠΟΔΙΟ ΚΑΙ ΓΙΑ ΤΟΥΣ 3 ΚΛΑΔΟΥΣ



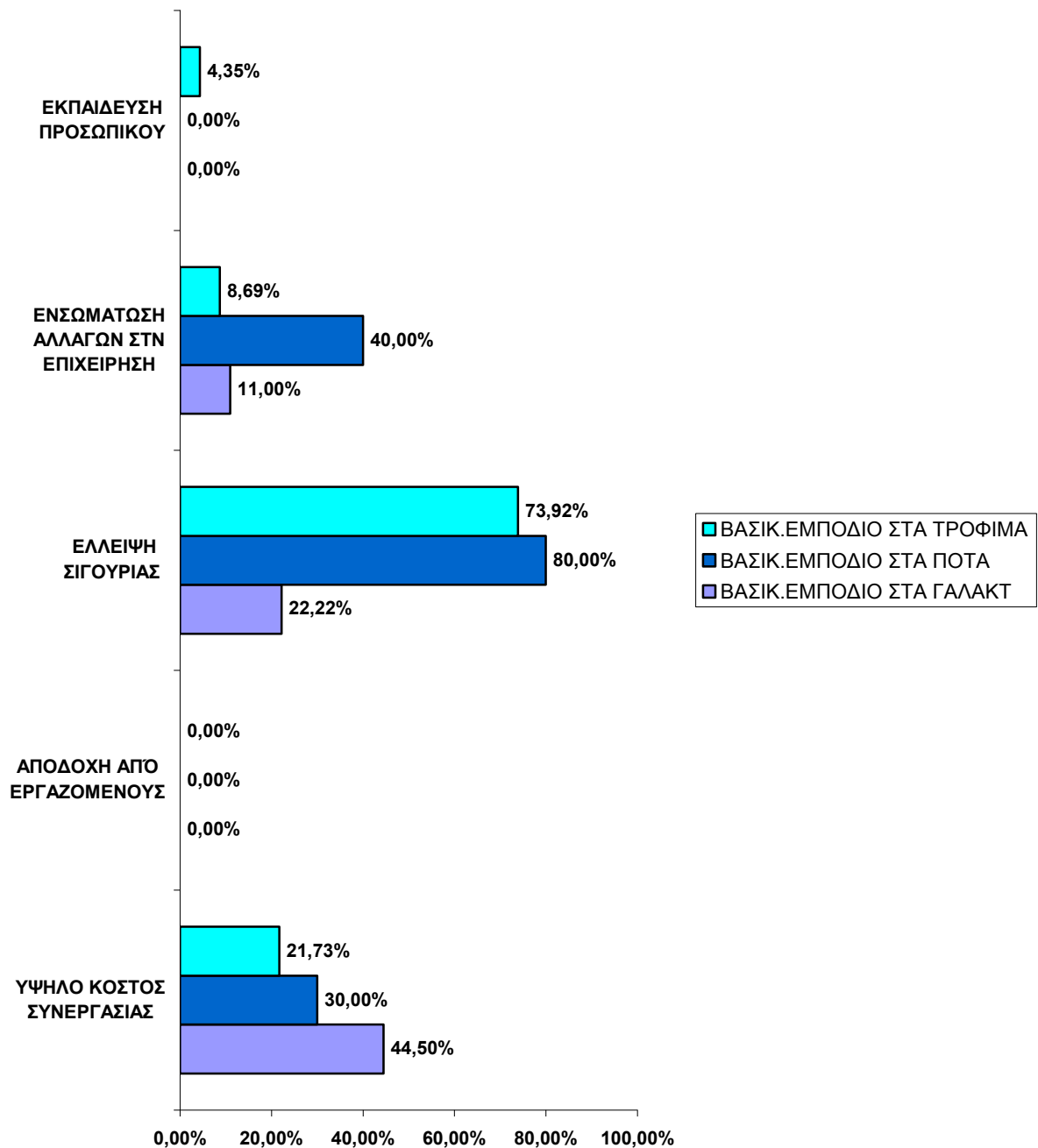
Διάγραμμα 13.1: Συγκριτικά αποτελέσματα για την απάντηση κανένα εμπόδιο

## ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΙ ΓΙΑ ΤΟΥΣ 3 ΚΛΑΔΟΥΣ



**Διάγραμμα 13.2:** Συγκριτικά αποτελέσματα και για τους 3 κλάδους στην απάντηση εμπόδιο

### ΒΑΣΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΙ ΓΙΑ ΤΟΥΣ 3 ΚΛΑΔΟΥΣ

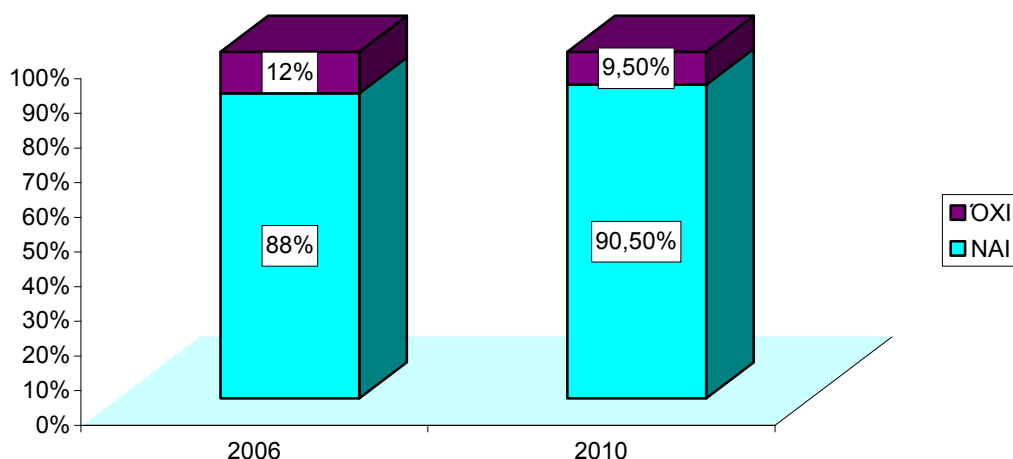


**Διάγραμμα 13.3:** Συγκριτικά αποτελέσματα και για τους 3 κλάδους στην απάντηση βασικό εμπόδιο

Παρατηρούμε ότι το πιο βασικό εμπόδιο για την χρήση 3PL εταιρειών σε όλους τους κλάδους είναι το υψηλό κόστος συνεργασίας. Δεν θεωρείται εμπόδια όπως παρατηρείται και στα διαγράμματα η στις επιχειρήσεις η αποδοχή των υπηρεσιών 3PL από τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Τέλος ως εμπόδιο, θεωρείται η ενσωμάτωση των αλλαγών στην επιχείρηση.

Στην ερώτηση αν στο μέλλον θα θέλατε να ενημερωθείτε για τα 3PL το 90,5% των ερωτηθέντων απάντησε θετικά το ίδιο συνέβη και στη μελέτη της ICAP « 3PL Απρίλιος 2006).

Στο διάγραμμα 14 συγκρίνουμε και τις δυο χρονολογίες και διαπιστώνουμε την θετική στάση που έχουν οι επιχειρήσεις που δεν χρησιμοποιούν 3PL υπηρεσίες να ενημερωθούν για τα 3PL στο μέλλον. Η ανοδική τάση αποτελεί μια πολύ θετική εξέλιξη για τα 3PL στην Ελλάδα.



**Διάγραμμα 14:** Ενημέρωση για τα 3PL στο μέλλον

Εν κατακλείδι οι επιχειρήσεις που πήραν μέρος στην έρευνα χρησιμοποιούν υπηρεσίες 3PL, όμως δεν είναι ευχαριστημένες από τις υπηρεσίες αυτές. Η αρνητική στάση των επιχειρήσεων απεικονίζεται στα αρνητικά ποσοστά των απαντήσεων και στις συνεντεύξεις. Ο κλάδος των τροφίμων είναι επιφυλακτικός στη παροχή υπηρεσιών από τρίτους. Οι εταιρείες 3PL πρέπει να κερδίσουν το χαμένο τους έδαφος. Στα συμπεράσματα αναφέρονται κάποιες προτάσεις για την ανάπτυξη των υπηρεσιών 3PL στο κλάδο των τροφίμων.

#### 4.2. SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ 3PL ΣΤΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Η ανάλυση SWOT στο κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων έγινε σύμφωνα με τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου. Στην ανάλυση επισημαίνονται τα δυνατά σημεία της χρήσης υπηρεσιών 3PL, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες καθώς και τις απειλές που υπάρχουν από τις υπηρεσίες 3PL.

<b>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</b>	<b>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</b>
Μείωση κόστος μεταφοράς	Υψηλό κόστος συνεργασίας
Αύξηση στο εισόδημα	Έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων για τη μεταφορά των προϊόντων
Βελτίωση στη διατήρηση πελατών	
<b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</b>	<b>ΑΠΕΙΛΕΣ</b>
Θετικές είναι οι επιχειρήσεις που δεν χρησιμοποιούν 3PL να ενημερωθούν για τις υπηρεσίες 3PL	Η μεγαλύτερη απειλή του κλάδου είναι οι ίδιοι οι προμηθευτές που προτιμούν να κάνουν την μεταφορά των προϊόντων τους με δικά τους αυτοκίνητα

##### 4.2.1 SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ 3PL ΣΤΑ ΠΟΤΑ - ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΑ

Η ανάλυση SWOT στο κλάδο των ποτών -αναψυκτικών έγινε σύμφωνα με τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου. Στην ανάλυση επισημαίνονται τα δυνατά σημεία της χρήσης υπηρεσιών 3PL, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες καθώς και τις απειλές που υπάρχουν από τις υπηρεσίες 3PL

<b>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</b>	<b>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</b>
Μείωση κόστος μεταφοράς	Υψηλό κόστος συνεργασίας
Αύξηση στο εισόδημα	Δυσκολία στην αποδοχή από τους εργαζομένους
Μείωση στο εσωτερικό κόστος	
<b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</b>	<b>ΑΠΕΙΛΕΣ</b>
Θετικές είναι οι επιχειρήσεις που δεν χρησιμοποιούν 3PL να ενημερωθούν για τις υπηρεσίες 3PL	Η μεγαλύτερη απειλή του κλάδου είναι οι ίδιοι οι προμηθευτές που προτιμούν να κάνουν την μεταφορά των προϊόντων

	τους με δικά τους αυτοκίνητα
--	------------------------------

#### 4.2.2 SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ 3PL ΣΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ

Η ανάλυση SWOT στο κλάδο των τροφίμων έγινε σύμφωνα με τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου. Στην ανάλυση επισημαίνονται τα δυνατά σημεία της χρήσης υπηρεσιών 3PL, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες καθώς και τις απειλές που υπάρχουν από τις υπηρεσίες 3PL

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
Μείωση κόστος μεταφοράς	Υψηλό κόστος συνεργασίας
Αύξηση στο εισόδημα	Έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων για τη μεταφορά των προϊόντων
Βελτίωση στην εξυπηρέτηση	Πρέπει να εκπαιδευτεί το προσωπικό
Προσέλκυση νέων πελατών	
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
Θετικές είναι οι επιχειρήσεις που δεν χρησιμοποιούν 3PL να ενημερωθούν για τις υπηρεσίες 3PL	Η μεγαλύτερη απειλή του κλάδου είναι οι ίδιοι οι προμηθευτές που προτιμούν να κάνουν την μεταφορά των προϊόντων τους με δικά τους αυτοκίνητα



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ανάπτυξη του κλάδου υπηρεσιών 3PL στην Ελλάδα ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Οι πρώτες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο αυτό ήταν οι διαμεταφορείς, ενώ πιο πρόσφατα δραστηριοποιήθηκαν και εταιρείες που ασχολούνται αποκλειστικά με τις υπηρεσίες 3PL. Οι υπηρεσίες που σε μεγαλύτερο ποσοστό προσφέρουν οι υπηρεσίες 3PL, είναι η αποθήκευση και η μεταφορά και διανομή.

Τα χρόνια που ακολούθησαν την εμφάνιση του κλάδου στη χώρα μας, χαρακτηρίστηκαν από την είσοδο σε αυτόν σημαντικού αριθμού διαμεταφορικών εταιρειών, οι οποίες επέκτειναν σταδιακά τη δραστηριότητα τους στην παροχή υπηρεσιών προς τρίτους. Οι επιχειρήσεις αυτές διεύρυναν σταδιακά τις προσφερόμενες υπηρεσίες πέρα από την αποθήκευση και διανομή, έτσι ώστε σήμερα αρκετές από αυτές να καλύπτουν ολοένα και περισσότερα στάδια.

Σημαντική εξέλιξη στο κλάδο έρχεται να δώσει ο αναπτυξιακός νόμος 3299/2004 που προσφέρει επενδυτικά κίνητρα. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονίσουμε την έλλειψη ενός θεσμικού και νομοθετικού πλαισίου για τις μεταφορές και ιδιαίτερα για τις εταιρείες 3PL.

Η διαμόρφωση εθνικής πολιτικής για τον κλάδο κρίνονται αναγκαία, αφενός διότι βρίσκεται στο επίκεντρο της ανάπτυξης ενόψει των διεθνών μεταβολών στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι και αφετέρου διότι θα συμβάλει στην αξιοποίηση των ευκαιριών που προσφέρει η γειτνίαση με πρόσφορες αναπτυσσόμενες αγορές.

Η παρούσα εργασία ερευνά τον τρόπο που γίνεται η μεταφορά των προϊόντων στη βιομηχανία των τροφίμων, ποτών και αναψυκτικών και των γαλακτοκομικών προϊόντων. Η μεθοδολογία της εργασίας είναι με ερωτηματολόγια κλειστού τύπου και με συνεντεύξεις. Η πρόθεση μας ήταν να δούμε αν η βιομηχανία τροφίμων που αποτελεί ένα δύσκολο τομέα για τις μεταφορές μιας και το μεγαλύτερο ποσοστό των προϊόντων της είναι ευπαθή αν εμπιστεύεται την μεταφορά των προϊόντων της σε άλλους ή αν την κάνει η ίδια με δικά της αυτοκίνητα. Τα αποτελέσματα της έρευνας μας έδειξαν την έλλειψη εμπιστοσύνης σε εταιρείες 3PL και μας επιβεβαίωσαν την υπόθεση που είχαμε κάνει εξ αρχής αφού η βιομηχανία τροφίμων χρησιμοποιεί δικά της αυτοκίνητα για την μεταφορά των προϊόντων της.

Συμβολή στη παρούσα μελέτη είχαν σε πρακτικό επίπεδο τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων και σε θεωρητικό επίπεδο τα βιβλία και τα επιστημονικά άρθρα που αναφέρονται στα 3PL.

Η αδυναμία της εργασίας είναι ότι τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων δεν είναι αναλογικά δηλαδή στο κλάδο των τροφίμων οι επιχειρήσεις που ανταποκρίθηκαν και απάντησαν στο ερωτηματολόγιο είναι 38 ενώ στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων μόλις 15 και στο κλάδο των ποτών και αναψυκτικών 17. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι υπάρχουν πολύ περισσότερες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο κλάδο των τροφίμων παρά στους άλλους δυο κλάδους.

Το θέμα των 3PL θα μας απασχολεί για πολύ καιρό. Οι επόμενες έρευνες που θα γίνουν το μέλλον πρέπει να εστιάσουν στα αρνητικά και στα θετικά της χρήσης των 3PL και να βοηθήσουν στην καλύτερη ανάπτυξη τους.

Μετά την έρευνα που διενεργήθηκε και μετά την ανάλυση των αποτελεσμάτων παραθέτονται προτάσεις βελτιστοποίησης . Οι προτάσεις χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

#### Προτάσεις σε Θέματα Κινήτρων

- Επιχορήγηση της αντικατάστασης παλαιάς τεχνολογίας φορτηγών Δ.Χ. με νέας τεχνολογίας

#### Προτάσεις σε Θέματα Υποδομών

- Βελτίωση της υποδομής των ήδη υπαρχόντων υποδομών
- Εκσυγχρονισμός των αποθηκών

#### Προτάσεις σε Θέματα εκπαίδευσης

- Εκπαίδευση των νέων και των ήδη υπαρχων υπαλλήλων για τις σωστές συνθήκες αποθήκευσης , μεταφοράς και διανομής

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αλεξόπουλος, Κ.(2007) Τεχνικές Διαχείρισης Εφοδιαστικών Αλυσίδων. Αθήνα:Μεταφορές-Αποθήκη-Logistics.
2. Βλαδιμήρου,Χ. (2007) Logistics σε ξυλάκι και πύραυλο.Αθήνα: Logistics &Management
3. Γιαννάτος, Γ., Ανδριανόπουλος, Στ.(1999). Logistics Μεταφορές-Διανομές: Αθήνα: Εκδόσεις SOLE
4. Γιαννόπουλος, Γ., Κονίτσης, Κ, Νανιόπουλος, Πολυδωρόπουλος, Χ., Τσακαλάκης,& Φωτιάδης, Γ. (1990). Οδικές εμπορευματικές μεταφορές: Αθήνα: Εκδόσεις ΙΕΣ Ινστιτούτο Εξαγωγικών Σπουδών.
5. Θεόδωρας, Δ. (2008). Διοίκηση αλυσίδα εφοδιασμού και εξυπηρέτησης πελάτη:Αθήνα:Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη.
6. Κακατσάκης, Σ. (2006). Η Ελληνική διεθνής χερσαία εμπορευματική μεταφορά: Αθήνα
7. Κοντοβέρος, Χ.(2007). Cold chain.τεύχος10. Αθήνα: Supply chain & Logistics
8. Πυργίδης, Χ.(1987). L' entreposage frigorifique, evolution technique - evolution economique emoire de fin d' etudes, D.E.A. Transports. Ecole Nationale des Ponts et Chaussees.
9. Σαμψωνάκης, Σ. (2007). Logistics. Αθήνα: Η Ναυτεμπορική
10. Σαραγιαννίδης, Μ. (2006) Διδακτικές Σημειώσεις Ασφ. Συστήματα- Ασφ. Μεταφορών Θεωρία Κατερίνη: Εκδόσεις ΑΤΕΙΘ-Παράρτημα Κατερίνης.
11. Σιφνιώτης, Κ. (2004). Logistics Management-Θεωρία και Πράξη. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήσης
12. Christopher, Μ. (2007). Logistics και διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδα: Αθήνα Εκδόσεις Κριτική.:
13. Lambert, L.(2005) Πολλαπλά τα οφέλη από τις 3PL εταιρείες. Αθήνα: Logistics & Management.

## ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

14. Christopher, M. (2007). Logistics και διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
15. Elten Briggs, Timothy D. Landry, and Patricia J. Daugherty. (2009). Investigating the influence of velocity performance on satisfaction with third party logistics service. USA: The University of Texas at Arlington, College of Business.
16. Ju-Chia Kuoa and Mu-Chen Chen. (2009). Developing an advanced Multi-Temperature Joint Distribution System for the food cold chain. Taiwan: Technology Center for Service Industries, Industrial Technology Research Institute.
17. Kunpeng Lia, Appa Iyer Sivakumar, and Viswanath Kumar Ganesan. (2006). Analysis and algorithms for coordinated scheduling of parallel machine manufacturing and 3PL transportation. School of Management, China: Huazhong University of Science and Technology.
18. Paul Liston, James Byrne, P.J. Byrne and Cathal Heavey. (2007). Contract costing in outsourcing enterprises: Exploring the benefits of discrete-event simulation. Ireland: Enterprise Research Centre, University of Limerick
19. Rushton, A., Walker, St. (2007). International logistics and supply chain outsourcing. Μ.Βρετανία: Εκδόσεις Kogan Page Limited.
20. Tage, Sk., Oh, L., Schary, Ph., Mikkola, J., Kotzab, H. (2007). Managing the global supply chain. Κοπεγχάγη: Εκδόσεις Copenhagen Business School press.
21. Taylor, D. (2006). Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας. Αθήνα: Εκδόσεις Κλεδάριθμος

## ΚΛΑΔΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ

- 22) ICAP. (2000). Third Party Logistics Providers
- 23) ICAP. (2003). Third Party Logistics
- 24) ICAP. (2006). Third Party Logistics

**ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ**

[http://portal.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_kathbreak\\_1\\_12/02/2010\\_323720](http://portal.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_kathbreak_1_12/02/2010_323720).

Ανακτήθηκε στις 23.04.2010

[www.iobe.gr/index.asp?a\\_id=92&news\\_id=74](http://www.iobe.gr/index.asp?a_id=92&news_id=74) . Ανακτήθηκε στις 20.03.2010

[www.iobe.gr/media/sebt/food10.pdf](http://www.iobe.gr/media/sebt/food10.pdf) . Ανακτήθηκε στις 19.03.2010

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

Στο παράρτημα παρατίθεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία.

1. Σε ποίο κλάδο ανήκετε ;

- Τρόφιμα
- Γαλακτοκομικά προϊόντα
- Ποτά, αναψυκτικά , χυμοί
- Άλλο, παρακαλώ διευκρινίστε .....

2. Ποιας μορφής είναι τα προϊόντα σας;

- Ξηρό
- Συντήρηση
- Κατάψυξη
- Βαθιά κατάψυξη

3. Πως γίνεται η μεταφορά και η διανομή των προϊόντων σας;

- Με δικά σας αυτοκίνητα
- Σε συνεργασία με μεταφορική
- Μέσω τρίτων (3PL)
- Όλα τα παραπάνω
- Άλλος τρόπος
- Δεν απαντώ

4. Ποιος από τους παραπάνω τρόπους πιστεύετε ότι είναι καλύτερος για την μεταφορά των προϊόντων σας;

- Με δικά σας αυτοκίνητα

- Σε συνεργασία με μεταφορική
- Μέσω τρίτων (3PL)
- Όλα τα παραπάνω
- Άλλος τρόπος
- Δεν απαντώ

**5. Πιστεύετε ότι οι επιχειρήσεις 3PL μπορούν να κάνουν την μεταφορά των προϊόντων σας πιο γρήγορα , με χαμηλότερο κόστος και με καλύτερο τρόπο;**

- Ναι
- Όχι
- Δεν απαντώ

**6.Ποιες υπηρεσίες παροχής μέσω τρίτων έχετε υιοθετήσει στην επιχείρησή σας;**

- Μεταφορά και διανομή
- Αποθήκευση
- Είσπραξη αξίας
- Ψυκτικοί θάλαμοι
- Παρακολούθηση αποθεμάτων
- Ανασυσκευασία
- Έκδοση παραστατικών



- Τελωνειακός χώρος
- Φορολογικός χώρος
- Άλλη

**7. Πιστεύετε ότι ο κλάδος σας είναι θετικός στην χρήση υπηρεσιών διαμεταφοράς 3pl's;**

- Πάρα πολύ
- Πολύ
- Μέτρια
- Ελάχιστα
- Καθόλου
- Δεν απαντώ

**8. Κατά πόσο οι παρακάτω παράγοντες αποτελούν εμπόδιο για την εταιρεία σας στο να υιοθετήσετε υπηρεσίες 3pl's ; (απαντήστε με: κανένα εμπόδιο, εύκολο εμπόδιο ή δύσκολο εμπόδιο, σε καθένα από τα παρακάτω)**

	<u>Καθόλου εμπόδιο</u>	<u>Εμπόδιο</u>	<u>Βασικό Εμπόδιο</u>
Υψηλό κόστος συνεργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υψηλό κόστος συντήρησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αποδοχή από τους εργαζόμενους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ενσωμάτωση αλλαγών στην επιχείρηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εκπαίδευση προσωπικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. Ποια οφέλη έχουν δώσει στην επιχείρησή σας οι υπηρεσίες 3pl's;**

**(απαντήστε μόνο αν χρησιμοποιείται υπηρεσίες 3pl's)**

**(απαντήστε με κανένα όφελος, μερικά οφέλη ή πολλά οφέλη)**

	<b><u>Κανένα Όφελος</u></b>	<b><u>Μερικά Οφέλη</u></b>	<b><u>Πολλά οφέλη</u></b>
Μείωση στα κόστη μεταφοράς.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Βελτίωση στην εξυπηρέτηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αξιοπιστία / συνέπεια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δυνατότητα αντίδρασης σε γεγονότα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Βελτίωση στο περιθώριο κέρδους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μείωση στο εσωτερικό κόστος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αύξηση στα εισοδήματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Βελτίωση στη διατήρηση πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προσέλκυση νέων πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. Αν δεν χρησιμοποιείτε υπηρεσίες διαμεταφοράς στην επιχείρησή σας θα  
μπείτε στην διαδικασία να ενημερωθείτε για αυτές;**

- Ναι
- Όχι
- Δεν απαντώ

**11. Πόσο σημαντική θα είναι στο μέλλον η μεταφορά και διανομή των προϊόντων σας μέσω τρίτων ;**

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Κρίσιμα