

Α.ΤΕΙ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ  
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΚΑΤΕΡΙΝΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ( LOGISTICS)

ΦΟΙΤΗΤΡΙΕΣ:  
ΓΚΙΓΚΗ ΦΑΝΗ  
ΠΛΙΑΤΣΙΚΑ ΣΩΣΑΝΝΑ

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**  
**“ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ**  
**ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ 3PL’ S”**  
**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ : ΜΑΚΙΟΣ ΑΕ. & ΩΜΕΓΑ ΔΙΕΘΝΕΙΣ**  
**ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ & LOGISTICS**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : κος Δ. ΦΩΛΙΝΑΣ

ΚΑΤΕΡΙΝΗ, 2010.

## Ευχαριστίες

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον καθηγητή μας, κύριο Δημήτρη Φωλίνα που μας καθοδήγησε σωστά και μας συμβούλεψε σε κάθε μας βήμα ως την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης εργασίας. Είναι ανάγκη μας να ευχαριστήσουμε τις εταιρείες που πραγματοποιήσαμε την πρακτική μας άσκηση, την εταιρεία ΜΑΚΙΟΣ Α.Ε και την εταιρεία ΩΜΕΓΑ Α.Ε. Επίσης, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τους logistics manager των συγκριμένων εταιρειών κο. Καμενίδη Αθανάσιο και κο. Ηλιάδη Βασίλειο καθώς και κάθε εργαζόμενο των συγκεκριμένων εταιρειών και των αποθετών τους που πρόσχαρα μας δεχτήκαν αφιερώνοντας μας χρόνο και μοιράστηκαν την επαγγελματική τους εμπειρία μαζί μας, βοηθώντας μας να καταλάβουμε καλύτερα το τρόπο που λειτουργεί μια 3PL's εταιρεία στην Ελλάδα.

Τέλος θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τις οικογένειες μας που χωρίς την συμπαράσταση τους όλα αυτά τα χρόνια δεν θα είχαμε καταφέρει να φτάσουμε έως εδώ.

## **Περίληψη**

Βασικός στόχος αυτής της εργασίας είναι η αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών 3pl εταιρειών στην Ελλάδα ως προς τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών της.

Με την καταγραφή αυτή αξιολογούνται οι εταιρείες 3pl's και δίνονται λύσεις σε πιθανά προβλήματα βελτιώνοντας την απόδοση των εταιρειών αυτών όσο προς την ικανοποίηση των πελατών τους. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την συλλογή στοιχείων για την ολοκλήρωση της έρευνας στηρίχθηκε σε ποιοτικές μεθόδους όπως την χρήση προσωπικών συνεντεύξεων καθώς και δυο δομημένων ερωτηματολογίων που απευθύνονται στις εκάστοτε εταιρείες. Εν συνεχεία παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων ως προς τα χαρακτηριστικά της κάθε υπό μελέτη εταιρείας καθώς και των πελατών – αποθετών της. Για την εξαγωγή των συμπερασμάτων μας ως προς την ικανοποίηση των πελατών – αποθετών, στηριχθήκαμε στο θεωρητικό μοντέλο ποιότητας Servqual και την θεωρία της διάψευσης των προσδοκιών τους. Τα πέντε βασικά χαρακτηριστικά που ζητήσαμε να μας αξιολογήσουν ήταν η αξιοπιστία, η διασφάλιση, οι εγκαταστάσεις, η εξατομίκευση και η ανταπόκριση. Τα αποτελέσματά μας έδειξαν ότι η αξιολόγηση των υπό μελέτη υπηρεσιών από τους πελάτες με την προσδοκία τους γι' αυτές αλλά και το τι τελικώς λαμβάνουν έχουν μια απόκλιση 10% - 20% και παρουσιάζονται ικανοποιημένοι από τις συνεργαζόμενες εταιρεία 3pl' s. Στο τελευταίο κομμάτι της εργασίας παρουσιάζονται κάποιες προτάσεις – ιδέες μας που προέκυψαν μετά την παραπάνω μελέτη.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.

Ευχαριστίες.	
Περίληψη.	
Εισαγωγή.....	σελ.1
<b>1. Βιβλιογραφική επισκόπηση.....</b>	<b>σελ.3</b>
1.1 Εννοιολογική προσέγγιση βασικών εννοιών.....	σελ.3
1.2 Καθορισμός των λειτουργιών – υπηρεσιών των 3pl's.....	σελ.16
1.3 Μέτρηση παρεχόμενων υπηρεσιών.....	σελ.37
<b>2. Μεθοδολογία έρευνας.....</b>	<b>σελ.58</b>
2.1 Οι συνεντεύξεις.....	σελ.59
2.2 Το ερωτηματολόγιο.....	σελ.59
2.3 Ερευνητική μέθοδος.....	σελ.61
2.4 Δείγμα.....	σελ.64
<b>3. Αποτελέσματα.....</b>	<b>σελ.66</b>
3.1 Μελέτη Περίπτωσης 3.1: Μακίος Logistics A.E.....	σελ.66
3.2 Μελέτη Περίπτωσης 3.2: Ωμέγα Διεθνείς Μεταφορές A.E.....	σελ.89
<b>4 Συζήτηση αποτελεσμάτων.....</b>	<b>σελ.107</b>
4.1 Σύγκριση των υπό μελέτη εταιρειών – Μακίος A.E & Ωμέγα A.E.....	σελ.107
Συμπεράσματα – προτάσεις.....	σελ.114
Παράρτημα.	

### Κατάλογος φωτογραφιών.

Φωτογραφία 3.1: Αποθήκες ξηρού φορτίου.....	σελ.68
Φωτογραφία 3.2: Αποθήκες ψυγεία.....	σελ.68
Φωτογραφία 3.3: Εγκαταστάσεις cross – docking.....	σελ.68
Φωτογραφία 3.4: Ρυμουλκά ψυγεία.....	σελ.68
Φωτογραφία 3.5: Βυτία τροφίμων υγρής μορφής.....	σελ.69
Φωτογραφία 3.6: Φορητά Silo.....	σελ.69
Φωτογραφία 3.7: Σιδηροδρομικές εγκαταστάσεις.....	σελ.69
Φωτογραφία 3.8: Κάτοψη εγκαταστάσεων της εταιρείας.....	σελ.70
Φωτογραφία 3.9: Αποθηκευτικοί χώροι.....	σελ.71
Φωτογραφία 3.10: Εργασιακό περιβάλλον.....	σελ.73
Φωτογραφία 3.11: Εγκαταστάσεις αποθηκής.....	σελ.74
Φωτογραφία 3.12: Ψυχωμένοι θάλαμοι.....	σελ.75
Φωτογραφία 3.13: Διαδικασία picking.....	σελ.75
Φωτογραφία 3.14: Χώρος του cross docking.....	σελ.76
Φωτογραφία 3.15: στόλος της εταιρίας.....	σελ.76
Φωτογραφία 3.16: Διαδικασία ανασυσκευασίας.....	σελ.77
Φωτογραφία 3.17: Στόλος των βυτιοφόρων της εταιρείας.....	σελ.78
Φωτογραφία 3.18: Σιδηροδρομικές εγκαταστάσεις.....	σελ.79
Φωτογραφία 3.19: Κεντρικές εγκαταστάσεις.....	σελ.90

Φωτογραφία 3.20: εγκαταστάσεις του Ασπρόπυργου – Κύριλλος.....	σελ.90
Φωτογραφία 3.21: Εγκαταστάσεις Ασπρόπυργου – Λάκκου.....	σελ.90
Φωτογραφία 3.22: Εγκαταστάσεις Σίνδου στη Θεσσαλονίκη.....	σελ.91
Φωτογραφία 3.23: Εγκαταστάσεις στο Ηράκλειο Κρήτης.....	σελ.91
Φωτογραφία 3.24: Εγκαταστάσεις στη Ρουμάνια.....	σελ.91
Φωτογραφία 3.25: Ελληνικό δίκτυο διανομής.....	σελ.95
Φωτογραφία 3.26: Οδικές μεταφορές.....	σελ.95
Φωτογραφία 3.27: Αεροπορικές μεταφορές.....	σελ.96
Φωτογραφία 3.28: Ναυτιλιακές μεταφορές.....	σελ.96
Φωτογραφία 3.29: Εικονική απεικόνιση εργασιακής ροής εταιρείας.....	σελ.98

### **Κατάλογος διαγραμμάτων.**

Διάγραμμα 1.1: Η εφοδιαστική αλυσίδα .....	σελ.5
Διάγραμμα 1.2: Απεικόνιση της βαθμολόγησης των μεταφορικών μέσων σε σχέση με τα κριτήρια επιλογής.....	σελ.24
Διάγραμμα 1.3: Πέντε δυνάμεις του Porter.....	σελ.38
Διάγραμμα 1.4: Κατανομή αγοράς 3PL ανά είδος υπηρεσίας.....	σελ.45
Διάγραμμα 1.5:Κατηγορίες προϊόντων.....	σελ.46
Διάγραμμα 1.6: Λόγοι χρήση των υπηρεσιών 2009.....	σελ.47
Διάγραμμα 1.7: Λόγοι χρήση των υπηρεσιών 2008.....	σελ.48
Διάγραμμα 1.8: Χρήση υπηρεσιών 3PL ανά κατηγορία προϊόντων.....	σελ.49
Διάγραμμα 1.9: Πιθανότητα αύξησης της χρήσης υπηρεσιών 3pl στο άμεσο μέλλον.....	σελ.49
Διάγραμμα 3.1: Πληροφοριακά συστήματα.....	σελ.81
Διάγραμμα 3.2: Αποθήκες.....	σελ.82
Διάγραμμα 3.3: Επικοινωνία με τους πελάτες.....	σελ.83
Διάγραμμα 3.4: Κριτήρια επιλογής 3PL' s.....	σελ.85
Διάγραμμα 3.5: Υπηρεσίες: Παρεχόμενες υπηρεσίες 3PL' s.....	σελ.86
Διάγραμμα 3.9: Κριτήρια.....	σελ.87
Διάγραμμα 3.10: Υπηρεσίες.....	σελ.88
Διάγραμμα 3.11: Επικοινωνία με τους πελάτες.....	σελ.100
Διάγραμμα 3.12: Είδη μεταφοράς.....	σελ.102
Διάγραμμα 3.13: Κατηγορίες προϊόντων.....	σελ.104
Διάγραμμα 3.14: Κριτήρια επιλογής 3pl.....	σελ.105
Διάγραμμα 3.15: Υπηρεσίες.....	σελ.106
Διάγραμμα 3.16: Βαθμός ικανοποίησης πελατών.....	σελ.106
Διάγραμμα 4.1:Αξιολόγηση των ποιοτικών χαρακτηριστικών των υπηρεσιών 3pl's.....	σελ.109
Διάγραμμα 4.2 Προσδοκώμενες Υπηρεσίες.....	σελ.111
Διάγραμμα 4.3 Υπηρεσίες που λαμβάνουν τελικά οι αποθέτες.....	σελ.112
Διάγραμμα 4.4 Συγκεντρωτική απεικόνιση αποτελεσμάτων.....	σελ.112
Διάγραμμα 4.5 Βαθμός ικανοποίησης των πελατών – αποθετών από τις συνεργαζόμενες 3PL's.....	σελ. 112

**Κατάλογος πινάκων.**

Πίνακας 1.1: Επιλογή κατάλληλου μέσου μεταφοράς.....	.σελ.23
Πίνακας 1.2: Βαθμολόγηση μεταφορικών μέσων.....	.σελ.23

## Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία έχει ως αντικείμενο τη διερεύνηση της εγχώριας αγοράς των υπηρεσιών Third Party Logistics (3PL). Τα logistics αρχικά βρήκαν εφαρμογή στη συστηματική διαδικασία ανεφοδιασμού των στρατιωτικών επιχειρήσεων με ανθρώπινο δυναμικό, εξοπλισμό και εφόδια. Η είσοδός τους στη βιομηχανία και το εμπόριο ξεκίνησε κατά τη δεκαετία του 1960, αλλά η ευρεία διάδοσή τους ακολούθησε κατά τη δεκαετία του 1980. Στην εφαρμογή των μεθόδων αυτών στο χώρο των επιχειρήσεων, ο όρος logistics αφορά τα στάδια που προηγούνται και ακολουθούν της παραγωγής ενός προϊόντος, μέχρι το σημείο της τελικής κατανάλωσής του.

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

Οι διαδικασίες εφοδιασμού (logistics) πραγματοποιούνται είτε από την ίδια τη βιομηχανική ή εμπορική επιχείρηση ή με την ανάθεση μέρους ή του συνόλου τους σε μια ή περισσότερες εξειδικευμένες και ανεξάρτητες εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics. Ο φορέας που αναλαμβάνει την εκτέλεση αυτών των εργασιών για λογαριασμό κάποιας βιομηχανικής ή εμπορικής επιχείρησης χαρακτηρίζεται ως εταιρεία παροχής υπηρεσιών logistics προς τρίτους (Third Party Logistics Provider-3PL Provider). Η ανάθεση συγκεκριμένων λειτουργιών ή αναγκών μιας εταιρείας σε μία τρίτη εξειδικευμένη επιχείρηση, χαρακτηρίζεται από τον ευρύτερο διεθνή όρο «outsourcing», ενώ η απόφαση για την ανάθεση μέρους ή του συνόλου κάποιων διαδικασιών που μεσολαβούν ως την τελική παράδοση των εμπορευμάτων βασίζεται σε συγκεκριμένα οφέλη που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτή την πρακτική. Τα τελευταία χρόνια, έχει αυξηθεί σημαντικά η αποδοχή του «outsourcing», με στόχο τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των

επιχειρήσεων, με τη διοχέτευση των διαθέσιμων πόρων τους στο κύριο αντικείμενο δραστηριοποίησής τους. Στη πράξη, οι υπηρεσίες logistics που παρέχονται από τις επιχειρήσεις συνίστανται στη διαχείριση εμπορευμάτων τρίτων και αφορούν σε γενικές γραμμές εργασίες παραλαβής, προετοιμασίας και αποστολής προϊόντων στους τελικούς αποδέκτες ή πελάτες.

Η προσφορά και ζήτηση των υπηρεσιών 3PL συναρτώνται από τη γενικότερη εμπορική και βιομηχανική δραστηριότητα της χώρας, τη σύνθεση του πληθυσμού των επιχειρήσεων όσον αφορά το μέγεθός τους και τους κλάδους δραστηριοποίησής τους, το επίπεδο των υποδομών και το περιβάλλον των επενδύσεων.

Σκοπός της εργασίας είναι η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών εταιρειών 3PL's με την μελέτη των δυο περιπτώσεων Μακιάς Α.Ε και Ωμέγα Α.Ε. Οι στόχοι της εργασίας είναι η παρουσίαση και αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και η μέτρηση της ικανοποίησης των επιχειρήσεων που κάνουν χρήση των συγκεκριμένων υπηρεσιών.

Η μέθοδος συλλογής στοιχείων έγινε μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης, δυο ερωτηματολογίων που παραδόθηκαν το ένα στις εξεταζόμενες επιχειρήσεις και το άλλο στους αποθέτες- πελάτες τους καθώς επίσης έγινε χρήση της μεθόδου της προσωπικής συνέντευξης.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρονται κάποια γενικά πληροφοριακά στοιχεία για τον εξεταζόμενο κλάδο και την έννοια των logistics. Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται η αναλυτική παρουσίαση των δυο προς μελέτη εταιρειών καθώς και τα αποτελέσματα από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων που τους παραδόθηκαν. Τέλος, παρουσιάζονται αναλυτικά τα συμπεράσματα από την βιβλιογραφική έρευνα όπως επίσης και τα αποτελέσματα από την μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών.



## 1. Βιβλιογραφική επισκόπηση

### 1.1 Εννοιολογική προσέγγιση βασικών εννοιών

Στη παρούσα ενότητα παρατίθενται κάποιοι ορισμοί που αφορούν τα logistics, προκειμένου να κατανοηθεί πληρέστερα η εξεταζόμενη δραστηριότητα. Σύμφωνα με το **Council of Logistics Management** (*Παγκόσμιος σύλλογος των επαγγελματιών του κλάδου. Η σημερινή επωνυμία έχει αλλάξει σε Council of Supply Chain Management Professionals*), τα logistics αποτελούν τη διαδικασία σχεδιασμού, εφαρμογής και ελέγχου της αποτελεσματικής και από πλευράς δαπανών αποδοτικής ροής και αποθήκευσης των πρώτων υλών, των αποθεμάτων και των τελικών προϊόντων, καθώς και των σχετικών πληροφοριών από το σημείο προέλευσης στο σημείο κατανάλωσης, εξυπηρετώντας το σκοπό της προσαρμογής στις επιθυμίες των πελατών. Συνεπώς, σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, η αποστολή των logistics είναι να φέρουν τα σωστά προϊόντα ή υπηρεσίες στο σωστό χρόνο και με τις επιθυμητές προϋποθέσεις, πραγματοποιώντας συγχρόνως τη μεγαλύτερη δυνατή συνεισφορά στην επιχείρηση.

Ο Daskin διατύπωσε τον όρο logistics ως το σχεδιασμό και τη λειτουργία των φυσικών, διοικητικών και πληροφοριακών συστημάτων, τα οποία είναι αναγκαία για να επιτρέψουν στα αγαθά να καταικήσουν το χρόνο και το χώρο. (Daskin, 1985)

Οι ορισμοί που ακολουθούν προέρχονται από το δικτυακό τόπο [www.logistics.org.gr](http://www.logistics.org.gr) της Ελληνικής Εταιρείας Logistics (EEL). Ο συγκεκριμένος φορέας είναι ένα επιστημονικό, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα σωματείο που εκπροσωπεί στην Ελλάδα τον SOLE (The International Society of Logistics). Σύμφωνα με την EEL, logistics είναι εκείνο το τμήμα της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας που σχεδιάζει, υλοποιεί και ελέγχει την αποδοτική και αποτελεσματική κανονική και αντίστροφη ροή και αποθήκευση των προϊόντων, υπηρεσιών και των σχετικών πληροφοριών από το σημείο προέλευσης τους έως το σημείο κατανάλωσης τους, ώστε να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών. Τα Logistics βρίσκουν εφαρμογή σε δύο κυρίως πεδία:

Το **πρώτο πεδίο** είναι η επιχείρηση, η οποία πρέπει να οργανώσει την εισροή, την εσωτερική διακίνηση και την εκροή υλικών και προϊόντων κατά 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 να μετατραπεί από πρώτες ύλες και 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).

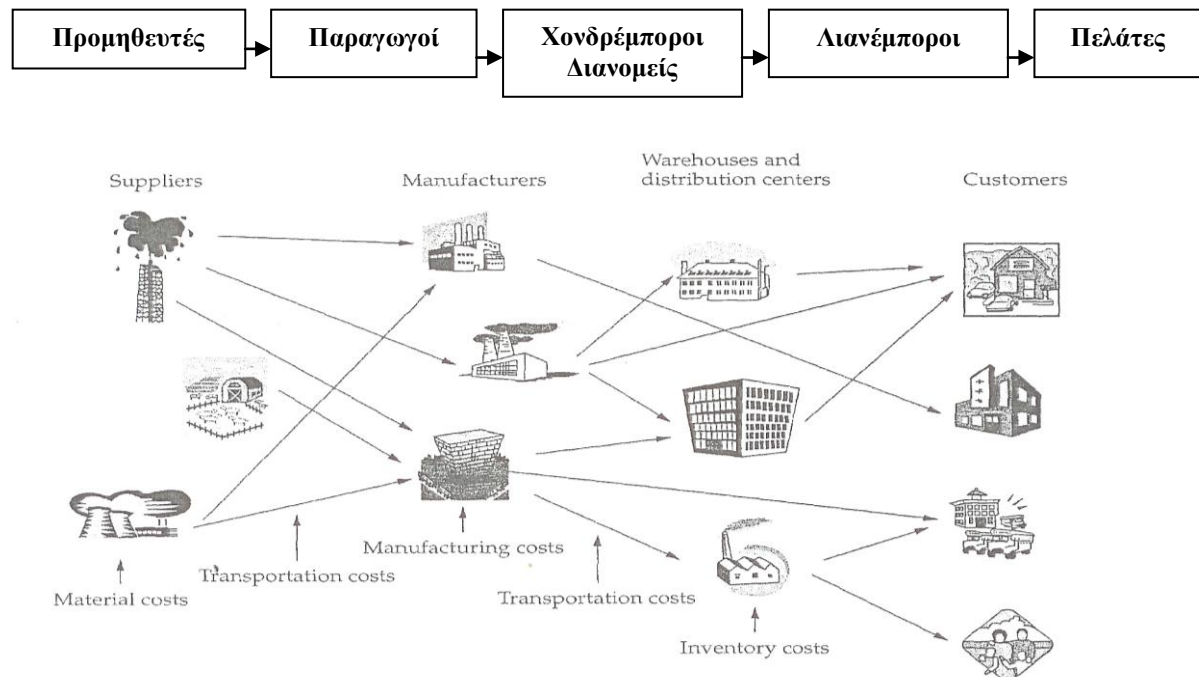
### **Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας**

Στην προσπάθεια να καθοριστούν οι λειτουργίες που παρέχουν οι 3pl's κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστούν και να αναλυθούν συνοπτικά οι ορισμοί όπως διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, Logistics, outsourcing κ.α. Τα παρακάτω στοιχεία αντλήθηκαν από την δευτερογενή έρευνα που πραγματοποιήθηκε.

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

Κατ' ουσία, η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας ενοποιεί και ολοκληρώνει το σχεδιασμό, τις προμήθειες, την παραγωγή, την αποθήκευση, τη μεταφορά και τις πωλήσεις τόσο μέσα στις επιχειρήσεις όσο και μεταξύ αυτών. Ο αντικειμενικός λοιπόν σκοπός της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι η αύξηση της συνολικής κερδοφορίας κατά μήκος της αλυσίδας που συνεπάγεται την αύξηση της κερδοφορίας όλων των εταίρων της. Αυτό επιτυγχάνεται με την κατανόηση και ικανοποίηση των πελατειακών αναγκών στον απαιτούμενο χρόνο, και με την προσφορά προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας και ανταγωνιστικού κόστους.

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, απαραίτητα χαρακτηριστικά των εφοδιαστικών αλυσίδων που ανταγωνίζονται μέσα στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον είναι η ευελιξία και η ταχεία προσαρμοστικότητα τους στις δυναμικά μεταβαλλόμενες συνθήκες.



**Διάγραμμα 1.1:** Η εφοδιαστική αλυσίδα

Πηγή 1: Σημειώσεις μαθήματος “ Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας ”, 2005

### Ορισμός των logistics

Η ολοκλήρωση δύο ή και περισσότερων δραστηριοτήτων με σκοπό τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και τον έλεγχο της αποδοτικής ροής των πρώτων υλών, προϊόντων υπό κατασκευή και τελικών προϊόντων από το σημείο προέλευσης στο σημείο κατανάλωσης με σκοπό την πλήρη συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις του πελάτη.

Τα Logistics αποτελούν έννοια και διαδικασία προσανατολισμένη στις ανάγκες του πελάτη και όχι απλά μια ακόμα διαδικασία ελέγχου ή φυσικής διαχείρισης.

### Στόχος των Logistics

Είναι να γίνει εφικτή η επίτευξη των βασικών στόχων της παραγωγής και της διάθεσης των προϊόντων, δηλαδή η διασφάλιση της συνέχειας της παραγωγής, που συνίσταται στην αποφυγή διακοπών που επιφέρουν αυξημένο κόστος και μείωση της παρεχόμενης ποιότητας, καθώς και την διασφάλιση της συνεχούς ροής αγαθών στο σύστημα διανομής, χωρίς όμως την ύπαρξη αυξημένης και δαπανηρής υπερχωρητικότητας.

Τα logistics επιτυγχάνουν τον στόχο τους εφαρμόζοντας τις παρακάτω τεχνικές:

- Συνολική παρακολούθηση, έλεγχο, και ρύθμιση των ροών από την κατανάλωση προς την παραγωγή τόσο του συστήματος όσο και του δικτύου που έχουν δημιουργηθεί.

- Προσαρμογή των ροών, ώστε να υπάρχει ισορροπία μεταξύ των φορτίων και της χωρητικότητας

- Παρακολούθηση των ροών ώστε να είναι εφικτός ο έλεγχος και η μεταβολή των φυσικών μετακινήσεων σε απρόβλεπτα γεγονότα

Άρα τα LOGISTICS αποτελούν μια μεθοδολογία που αφορά την σωστή λειτουργία του προϊόντος από την αποστολή μέχρι την ποιότητα και την τιμή.

### **Δραστηριότητες των Logistics**

Οι δραστηριότητες των logistics χωρίζονται σε κύριες και βοηθητικές. Στις κύριες δραστηριότητες ανήκουν ο προσδιορισμός στρατηγικής, η μεταφορά, η αποθήκευση και η πληροφόρηση. Στις βοηθητικές δραστηριότητες συγκαταλέγονται η διεκπεραίωση παραγγελιών, η συνεργασία με τον τομέα παραγωγής και οι προμήθειες.

### **Ανάλυση κύριων Δραστηριοτήτων Logistics**

#### **Προσδιορισμός στρατηγικής**

- Προσδιορισμός αναγκών και επιθυμιών πελατών για το επίπεδο εξυπηρέτησης στον τομέα των logistics
- Προσδιορισμός της ανταπόκρισης των πελατών σε συγκεκριμένο επίπεδο εξυπηρέτησης
- Ο καθορισμός επιπέδων εξυπηρέτησης πελατών

#### **Μεταφορά**

- Επιλογή μέσου μεταφοράς
- Συγκέντρωση και συνένωση φορτίων
- Επιλογή διαδρομών
- Δρομολόγηση οχημάτων – στόλου
- Επιλογή εξοπλισμού για την μεταφορά
- Διεκπεραίωση διεκδικήσεων αξιώσεων πελατών
- Έλεγχος κομίστρων ναύλων

#### **Αποθήκευση**

- Προσδιορισμός απαιτούμενου χώρου
  - Σχεδιασμός χώρου και τερματικών εγκαταστάσεων
  - Διαμόρφωση αποθήκης και τοποθέτηση αποθεμάτων

- Διαχείριση υλικών
  - Επιλογή εξοπλισμού (ιμάντες, περονοφόρα, παλέτες, κτλ.)
  - Πολιτικές αντικατάσταση & συντήρησης εξοπλισμού
- Διαδικασίες προετοιμασίας παραγγελιών
- Αποθήκευση και ανάκτηση αποθεμάτων
- Προστατευτική συσκευασία & σχεδιασμός για
  - Διαχείριση φορτίου εμπορευμάτων
  - Αποθήκευση
  - Συσκευασία (προστασία από κλοπή, φθορά, κτλ.)
- Διαχείριση αποθεμάτων
  - Πολιτικές αποθήκευσης πρώτων υλών και τελικών προϊόντων
  - Προβλέψεις βραχυπρόθεσμης ζήτησης
  - Σύνθεση συνδυασμός προϊόντων στα σημεία αποθήκευσης για την προετοιμασία της παραγγελίας
  - Στρατηγικές JIT

### **Πληροφόρηση**

- Συλλογή αποθήκευση και διαχείριση πληροφοριών
- Ανάλυση δεδομένων
- Υποστήριξη διαδικασιών ελέγχου. (Παπαδημητρίου – Σχοινάς, 2004)

### **Ανάλυση Βοηθητικών Δραστηριοτήτων Logistics**

- Διεκπεραίωση Παραγγελιών
  - Διαδικασίες διασύνδεσης παραγγελιών πωλήσεων & αποθεμάτων
  - Μέθοδοι μετάδοσης πληροφοριών σχετικά με τις παραγγελίες
  - Κανόνες παραγγελιών
- Συνεργασία με τον τομέα παραγωγής
  - Προσδιορισμός των συνολικών ποσοτήτων
  - Προσδιορισμός της σειράς και του χρόνου παραγωγής των προϊόντων
- Προμήθειες
  - Επιλογή πηγών προμηθειών
  - Επιλογή κατάλληλου χρόνου προμηθειών
  - Επιλογή ποσότητας προμηθειών

## **Ο ρόλος των logistics στην επιχείρηση**

Οι στόχοι της Στρατηγικής των Logistics

- **Η μείωση κόστους**

ελαχιστοποίηση μεταβλητών δαπανών που σχετίζονται με την διακίνηση & αποθήκευση. (Αξιολόγηση εναλλακτικών)

- **Η μείωση κεφαλαιουχικών αναγκών**

μεγιστοποίηση εσόδων από επενδυτικές αποφάσεις. Πιθανώς να απαιτούν μεγαλύτερα μεταβλητά έξοδα αλλά να μεγιστοποιούν την απόδοση κεφαλαίου

- **Η βελτίωση υπηρεσιών**

Η βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης προσφέρει μεγαλύτερα έσοδα μέσω αύξησης πωλήσεων, που πιθανώς να αντισταθμίζει την πιθανή αύξηση μεταβλητών δαπανών.

## **Στρατηγική των επιχειρήσεων & Logistics**

Ο σκοπός συνοψίζεται στην φράση: “Να στείλεις το *σωστό προϊόν*, στο *σωστό μέρος*, την *σωστή στιγμή*, στην *σωστή τιμή*.”

Τα logistics βασίζονται σε 3 αλληλοεξαρτώμενες έννοιες της συστηματικής προσέγγισης προκειμένου να πετύχουν τους στόχους τους: του ολικού κόστους, της αποφυγής της υπό – βελτιστοποίησης και της ανταλλαγής μονάδων κόστους

### **Η έννοια του ολικού κόστους**

Στηρίζεται στην αντίληψη ότι όλες οι συναφείς λειτουργίες στον τομέα της φυσικής μετακίνησης και αποθήκευσης των υλικών και προϊόντων πρέπει να αντιμετωπίζονται ως σύνολο και όχι ξεχωριστά.

Οι λειτουργίες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη είναι: η μεταφορά, η αποθήκευση, η επιλογή εγκαταστάσεων και αποθηκευτικών χώρων, ο έλεγχος αποθέματος, η διαχείριση υλικών, η ροή πληροφοριών και τέλος η συσκευασία.

### **Η έννοια της υπό – βελτιστοποίησης**

Η υπό – βελτιστοποίηση συμβαίνει όταν οι καλύτερες προσπάθειες κάθε τμήματος ξεχωριστά αδυνατούν να εξασφαλίσουν το άριστο αποτέλεσμα για το σύνολο.

Συνήθως εμφανίζεται όταν η κάθε ξεχωριστή δραστηριότητα των logistics κρίνεται

με βάση την ικανότητά της να πετύχει συγκεκριμένους στόχους, οι οποίοι συχνά αντιτίθενται μεταξύ τους.

### **Η έννοια της ανταλλαγής μονάδων κόστους**

Θεωρεί πως μεταβαλλόμενοι τρόποι ή λειτουργίες διανομής προκαλούν την αύξηση ορισμένων εξόδων και την μείωση κάποιων άλλων. Παρόλα αυτά το τελικό αποτέλεσμα είναι μια συνολική μείωση κόστους είτε για τον πελάτη είτε για κάποιο άλλο τμήμα της εταιρείας. π.χ. αεροπορική αποστολή βραδέως κινούμενων προϊόντων από αποθήκη με αργούς κωδικούς.

### **Ανάπτυξη στρατηγικών logistics**

#### **Ορισμοί:**

- **Πηγές** είναι οι εγκαταστάσεις ή η παραγωγική διαδικασία που δημιουργούν φορτίο, όπως τα εργοστάσια, οι αποθήκες, τα συσκευαστήρια.
- **Καταναλώσεις** είναι οι εγκαταστάσεις που δέχονται αυτό το φορτίο, όπως κέντρα κατανάλωσης αλλά και εργοστάσια, αποθήκες κτλ.
- **Ροή** είναι η γραμμές ή αλυσίδες μεταφοράς μεταξύ πηγών & καταναλώσεων.

Επιπλέον, τα Logistics αφορούν σε:

#### **• Απαιτήσεις**

Οι δραστηριότητες των Logistics εμπλέκονται με την ανάλυση, σύνθεση και καθορισμό των πόρων που απαιτούνται για να επιτύχουμε ένα σκοπό ή να φέρουμε σε πέρας μία επιχείρηση κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες.

Ο συνολικός στόχος, του να καθορίσουμε απαιτήσεις είναι μία λειτουργία σχεδιασμού που εμπλέκει ταυτόχρονα και τη στρατηγική και τα Logistics. Ο καταμερισμός των κυρίων διαθέσιμων πόρων, αν είναι λιγότεροι από τους απαιτούμενους και η αξιολόγηση του αποτελέσματος των ελλείψεων για την επίτευξη

των κυρίων στόχων, είναι κύριες ευθύνες της στρατηγικής και όχι λειτουργία των Logistics.

#### • Σχεδιασμό

Αυτή η λειτουργία περιλαμβάνει όλο το πλάνο του σχεδιασμού μέσα από λεπτομερή σχεδιασμό των προϊόντων, συστημάτων και υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων της ανάπτυξης, δοκιμής και αξιολόγησης του σχεδιασμού.

Το Logistics Engineering έχει να κάνει με τον σχεδιασμό του εφοδιασμού και της συντήρησης κάτω από το πρίσμα της αποτελεσματικότητας κόστους, σε αντίθεση του σχεδιασμού της εύκολης παραγωγής ή χρήσης.

#### • Εφοδιασμό

Αυτή η περιοχή εμπλέκει τον φυσικό εφοδιασμό και διανομή όλων των διαθέσιμων πόρων π.χ. προμήθειες, πρόσληψη και εκπαίδευση προσωπικού, υποστήριξη παραγωγής, συσκευασία, διοίκηση αποθεμάτων, διακίνηση και μεταφορές, ιχνηλασιμότητα προϊόντων, διαδικασία παραγγελιών, αποθήκευση, αποσύρσεις, κλπ.

Υπάρχουν λειτουργίες που δημιουργούν «χρονική και χωροταξική χρησιμότητα» σε αντίθεση με τις λειτουργίες παραγωγής που χρησιμοποιούν «χρησιμότητα τυποποίησης» και τις λειτουργίες του marketing που δημιουργούν «χρησιμότητα ιδιοκτησίας».

#### • Συντήρηση

Η συντήρηση εκλαμβάνεται ευρέως σαν τη διατήρηση των εγκαταστάσεων, προϊόντων, ανθρώπινου δυναμικού, συστημάτων και υπηρεσιών των παραγωγών και χρηστών, συμπεριλαμβανομένης της προστασίας, διατήρησης και ανάκτησης όλων των διατιθέμενων πόρων.

#### • Πόρους

Πρώτες ύλες (υλικά), εξοπλισμός, εγκαταστάσεις, προσωπικό, συμπεριλαμβανομένων των κεφαλαίων και πληροφοριών. Τα Logistics συχνά συνδέονται με την διοίκηση των υλικών, όμως οι τεχνικές της διοίκησης των υλικών μπορούν επίσης να εφαρμοσθούν στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, χρημάτων και πληροφοριών. Οι δραστηριότητες των Logistics συμπληρώνουν και υποστηρίζουν τη στρατηγική και την τακτική. Υποστηρίζουν τους στόχους, τα σχέδια και τις επιχειρησιακές δραστηριότητες των συστημάτων.

Τα υποστηριζόμενα συστήματα μπορεί να είναι Οργανισμοί ή μεμονωμένα άτομα. Ο παραπάνω ορισμός των Logistics δεν δηλώνει ότι τα Logistics προσδιορίζουν τις



απαιτήσεις, ούτε ότι είναι μηχανικός σχεδιασμός, ούτε ότι είναι διοίκηση. Δηλώνει μόνο ότι, όταν μία προκαθορισμένη διοίκηση, συγκεκριμένη τεχνική μεθοδολογία και συγκεκριμένες τεχνικές δραστηριότητες, εμπλέκονται με ειδικές λειτουργίες υποστήριξης, τότε ο συνδυασμός των παραγόντων αυτών αποτελεί εφαρμογή των Logistics.

Η εφαρμογή των Logistics έχει διαφορετικούς τρόπους δράσης και διαφορετικά αποτελέσματα κατά περίπτωση, που εξαρτώνται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσονται και τους παράγοντες που το επηρεάζουν, όπως:

- Η οικονομική κατάσταση
- Η πολιτική κατάσταση
- Το κοινωνικό καθεστώς
- Το μορφωτικό επίπεδο
- Το ηθικό περιβάλλον
- Το τεχνολογικό περιβάλλον
- Το νομικό καθεστώς
- Το φυσικό περιβάλλον. (Παπαδημητρίου – Σχοινάς, 2004)

Εκείνος όμως ο παράγοντας που έχει την μεγαλύτερη βαρύτητα, είναι ο **ανθρώπινος παράγοντας** και η **ανθρώπινη λογική**, που αν είναι αλόγιστη, μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα όχι μόνο την αποτυχία του οποιουδήποτε εγχειρήματος, αλλά και την καταστροφή του ίδιου του ανθρώπου και κατ' επέκταση της ίδιας της φύσης.

Δυο από τους τομείς logistics είναι:

**Business Logistics:** είναι η διαδικασία του σχεδιασμού, της υλοποίησης και του ελέγχου της επιτυχημένης (efficient) και της αποτελεσματικής (cost effective) ροής των πάσης φύσης υλικών, από την πρώτη ύλη μέχρι το τελικό προϊόν, και όλων των σχετιζομένων πληροφοριών, από την πηγή προμήθειας (point of origin) μέχρι τον τελικό καταναλωτή (point of consumption).

Ερμηνεύοντας τον παραπάνω ορισμό διαπιστώνουμε ότι στην σύγχρονη επιχείρηση τα logistics είναι υπεύθυνα για την διάθεση όλων των κατηγοριών υλικών (από την πρώτη ύλη μέχρι το έτοιμο προϊόν) στην κατάλληλη ποσότητα, ποιότητα, τόπο και χρόνο και στο χαμηλότερο δυνατό κόστος, αξιοποιώντας όλους τους διατιθέμενους πόρους.

Τα Logistics λοιπόν στην σύγχρονη επιχείρηση αποτελούν την διανομή των προϊόντων (Physical Distribution) από την επιχείρηση μέχρι τον τελικό καταναλωτή.

Την υποστήριξη της παραγωγής (Production Support) με όλο το απαιτούμενο στην κάθε φάση υλικό (πρώτες ύλες, ημιέτοιμα προϊόντα, υλικά συσκευασίας κλπ.) και τις προμήθειες για την απόκτηση όλου του απαραίτητου υλικού για την υλοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Για να υλοποιηθούν οι παραπάνω δραστηριότητες, εμπλέκονται και συνεργάζονται σχεδόν όλα τα τμήματα της σύγχρονης επιχείρησης, δηλαδή αναλυτικότερα και με απλά λόγια σε μία επιχείρηση Logistics σημαίνει:

- **Μεταφορικά μέσα:** (αριθμός, μέγεθος, είδος κλπ.) προκειμένου να μεταφερθεί το προϊόν από και προς την επιχείρηση.
- **Management Διανομών:** Καθορισμός βελτιστοποιημένων δρομολογίων, χρόνων παράδοσης των προϊόντων κλπ.
- **Αποθηκευτικοί Χώροι:** Θέση, μέγεθος, εξοπλισμός κλπ.
- **Αποθέματα:** Καθορισμός ειδών, ύψους αποθεμάτων, σημείων αναπαραγγελίας, μοντέλων παρακολούθησης των αποθεμάτων, πολιτικής ελέγχου κλπ.
- **Ιχνηλασιμότητα:** Υποτύπωση του τι έχουμε διαθέσει που και τι έχουμε προμηθευτεί από που. Η υποτύπωση αυτή αποδεικνύεται πολύτιμη σε περιπτώσεις ανάκλησης προϊόντων.
- **Προμήθειες:** Επιλογή πηγών προμήθειας, καθορισμός κριτηρίων επιλογής προμηθευτών, καθορισμός πολιτικής ποιότητας πρώτων υλών κλπ.
- **Προσωπικό:** Απαιτήσεις σε προσωπικό ποσοτικά και ποιοτικά για την υλοποίηση του συγκεκριμένου επιχειρηματικού έργου.
- **Εκπαίδευση:** Προσδιορισμός και παροχή της απαιτούμενης εκπαίδευσης στο προσωπικό προκειμένου να είναι σε θέση να φέρει σε πέρας με επιτυχία το έργο που του έχει ανατεθεί.
- **Εγκαταστάσεις:** Προσδιορισμός και απόκτηση όλων των απαραίτητων εγκαταστάσεων που είναι απαραίτητες για την διεκπεραίωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- **Τεκμηρίωση:** Ανάπτυξη γραπτών οδηγιών και διαδικασιών για όλες τις δραστηριότητες με τη σύνταξη εγχειριδίων και λοιπών γραπτών οδηγιών που είναι ουσιαστικές για την ορθή διεξαγωγή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- **Logistics Information System:** πληροφοριακό σύστημα με βάση το οποίο θα επεξεργάζονται και θα αξιοποιούνται όλες οι απαραίτητες για τα Logistics, πληροφορίες.

Είναι προφανές ότι ο βαθμός συσχέτισης και αλληλεπίδρασης των τομέων δράσης των Logistics δηλαδή του physical distribution, της υποστήριξης της παραγωγής και των αγορών /προμηθειών είναι μεγάλος και απαιτεί επιτυχημένη, αποτελεσματική επιχειρηματική δράση και αρμονική συνεργασία των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Ενδεικτικά, απαιτείται συνεχής συνεργασία με τις Διευθύνσεις Μάρκετινγκ και Παραγωγής ώστε:

- Να τεθούν τα επίπεδα (όρια) εξυπηρέτησης πελατών.
- Να καθοριστούν οι ανάγκες των πελατών για την εξυπηρέτησή τους.
- Να καθοριστούν οι αντιδράσεις των πελατών στην παρεχόμενη εξυπηρέτηση.
- Να καθορίζονται συγκεντρωτικές ποσότητες για παραγγελίες πρώτων υλών.
- Να επιτευχθεί συντονισμός του ρυθμού και χρόνου παραγωγής με τις δραστηριότητες Logistics.

**Systems Logistics** Με τον όρο Systems Logistics ορίζεται το σύνολο των δραστηριοτήτων και ενεργειών συντονισμένης ανάπτυξης όλων των στοιχείων υποστήριξης ενός συστήματος, οι οποίες αρχίζουν από τη φάση της σχεδίασης του συστήματος και ολοκληρώνονται παράλληλα με αυτό, με σκοπό να το διατηρούν διαθέσιμο (available), στο μέγιστο της απόδοσης του (Systems Effectiveness), με ταυτόχρονη μείωση του συνολικού κόστους στον προγραμματισμένο Κύκλο Ζωής (Life Cycle Cost).

Το βασικό εργαλείο management με το οποίο γίνεται πράξη η φιλοσοφία της ολοκληρωμένης και αποτελεσματικής υποστήριξης του κάθε συστήματος στον κύκλο ζωής του, είναι το Integrated Logistics Support (ILS) που βασίζεται:

- Στο Configuration του συστήματος
- Στο μοντέλο Επιχειρησιακής Λειτουργίας και
- Στις απαιτήσεις σε Logistics.

**Οι τομείς υποστήριξης που καλύπτει ένα πρόγραμμα ILS είναι:**

- **Συντήρηση.** Σωστή και προγραμματισμένη συντήρηση του συστήματος (προληπτική και διορθωτική), προκειμένου να βρίσκεται πάντα σε καλή κατάσταση και σε επιχειρησιακή ετοιμότητα, ώστε να μεγιστοποιείται η αποδοτικότητα και ο ωφέλιμος χρόνος ζωής.
- **Εφοδιασμός.** Τα υλικά διαθέσιμα στην σωστή ποσότητα, ποιότητα, τόπο και χρόνο ώστε να εξασφαλίζεται η απρόσκοπτη λειτουργία και συντήρηση του συστήματος.

- **Μέσα Ελέγχου και Υποστήριξης.** Όλα τα απαραίτητα μέσα ελέγχου και συντήρησης του συστήματος.
- **Physical Distribution-Materials Handling & Storage Equipment.** Διάθεση και πλήρης αξιοποίηση όλων των απαραίτητων μέσων για την διατήρηση, αποθήκευση και διακίνηση τόσο του κυρίως συστήματος καθώς και όλων των υποσυστημάτων και απαραίτητων για την υποστήριξη και τη λειτουργία των μέσων και υλικών.
- **Προσωπικό και Εκπαίδευση.** Αφορά το απαραίτητο ποσοτικά και ποιοτικά αλλά και κατάλληλο εκπαιδευμένο προσωπικό για την ορθή και απρόσκοπτη λειτουργία του συστήματος.
- **Εγκαταστάσεις.** Αφορά τις εγκαταστάσεις που είναι αναγκαίες και πρέπει να είναι διαθέσιμες προκειμένου το σύστημα να λειτουργεί και να συντηρείται στο κατάλληλο περιβάλλον.
- **Τεκμηρίωση.** Όλα τα απαραίτητα για το χειρισμό, τη λειτουργία και τη συντήρηση του συστήματος εγχειρίδια στην κατάλληλη μορφή και όλες τις απαραίτητες σε ποσότητα και ποιότητα πληροφορίες.
- **Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές.** Υποστήριξη του συστήματος με Η/Υ στους τομείς λειτουργίας (π.χ. Computer simulation) και υποστήριξης (π.χ. management προσωπικού αποθεμάτων κλπ.). (Κλαδική μελέτη ICAP, 2009)

## Outsourcing

Η συγκεκριμένη μελέτη εξετάζει τον κλάδο των Third Party Logistics, έναν από τους ανερχόμενους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Τα logistics αποτελούν τη διαδικασία διαχείρισης των αποθεμάτων μιας επιχείρησης, από την πρώτη ύλη μέχρι το έτοιμο προϊόν, στην κατάλληλη ποσότητα, ποιότητα, τόπο και χρόνο και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, αξιοποιώντας όλους τους διαθέσιμους πόρους.

Η διαδικασία αυτή πραγματοποιείται είτε από την ίδια τη βιομηχανική ή εμπορική επιχείρηση, ή με την ανάθεση μέρους ή του συνόλου της σε μια ή περισσότερες εξειδικευμένες και ανεξάρτητες εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics. Ο φορέας που αναλαμβάνει την εκτέλεση αυτών των υπηρεσιών χαρακτηρίζεται ως εταιρεία παροχής υπηρεσιών logistics προς τρίτους (Third Party Logistics Provider ή 3PL Provider).

Γενικότερα, η ανάθεση συγκεκριμένων διαδικασιών μίας επιχείρησης σε τρίτους χαρακτηρίζεται ως outsourcing. Σκοπός του outsourcing είναι η επίτευξη της μέγιστης

δυνατής απόδοσης των διαθέσιμων πόρων και γνώσεων της επιχείρησης στο κύριο αντικείμενό της (core business). Στην πράξη, οι υπηρεσίες logistics που παρέχονται από τις επιχειρήσεις της ελληνικής αγοράς συνίστανται στη διαχείριση εμπορευμάτων τρίτων και αφορούν σε γενικές γραμμές τις εργασίες παραλαβής, προετοιμασίας και αποστολής στους τελικούς αποδέκτες ή πελάτες των προϊόντων.

Το outsourcing, δηλαδή η ανάθεση εργασιών μιας επιχείρησης σε εξωτερικούς συνεργάτες, μπορεί -με το σωστό σχεδιασμό- να λειτουργήσει ως εργαλείο αύξησης της αποδοτικότητας, καλύπτοντας τις περισσότερες διαδικασίες που πραγματοποιούνται μέσα στο πλαίσιο του επιχειρείν (τόσο του συμβατικού όσο και του ηλεκτρονικού). Η ανάθεση μέρους των εργασιών μιας επιχείρησης σε τρίτους αποτελεί συχνό φαινόμενο εδώ και πολλά χρόνια. Σύμφωνα με αυτή την πρακτική, εργασίες όπως οι λογιστικές και φορολογικές υποχρεώσεις, η διανομή των προϊόντων, η μισθοδοσία, οι προσλήψεις, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού κ.ά. ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης, μέσω "ελεύθερης" εργασιακής σχέσης - ελεύθερης, με την έννοια ότι ο επιχειρηματίας δεν απασχολεί προσωπικό με εξαρτημένη σχέση (μισθό), αλλά καταβάλλει κάποιο αντίτιμο που έχει συμφωνηθεί για τις υπηρεσίες που λαμβάνει.

Ο όρος outsourcing μπορεί να μεταφερθεί στα ελληνικά με περιφραστικό τρόπο, ως υπηρεσίες "εξωγενών ή εξωεπιχειρησιακών πόρων", σε αντιδιαστολή με τις εργασίες που μπορούν να υλοποιηθούν εντός της επιχείρησης, "ενδοεπιχειρησιακά". Το outsourcing μπορεί να καλύψει τις περισσότερες από τις εργασίες μιας επιχείρησης, ξεκινώντας από τις πιο βασικές και φθάνοντας μέχρι τις πιο εξειδικευμένες. Για παράδειγμα, υπάρχουν αρκετές εταιρίες που έχουν εμπιστευθεί σε τρίτους την πλειονότητα των εργασιών τους, από την παραγωγή των πρώτων υλών, τη συσκευασία και τη διανομή των προϊόντων μέχρι τις εργασίες διαφήμισης και προώθησης, έχοντας κρατήσει μόνο τη διοίκηση, τη γενική εποπτεία και την εμπορική διαχείριση.

Το outsourcing αποτελεί πλέον πρακτική για πολλές μικρές αλλά και μεγάλες επιχειρήσεις, αφού παρέχει τη δυνατότητα σε αυτές να επωφεληθούν "αγοράζοντας" εξειδικευμένες υπηρεσίες. Έτσι, εκτός από το μειωμένο κόστος, ελαττώνεται το ρίσκο, βελτιώνεται η παραγωγικότητα, ενώ περιορίζονται οι ευθύνες των επιχειρηματιών και των εργαζομένων σε αυτές. Ειδικά στο χώρο της τεχνολογίας -και λόγω των εξειδικευμένων γνώσεων που απαιτούνται- το outsourcing μπορεί να αποτελέσει ιδανική λύση για μια μικρομεσαία επιχείρηση, καθώς θα λύσει πολλά προβλήματα και θα βελτιώσει ποιοτικά και ποσοτικά την παραγωγικότητα. ( Κλαδική μελέτη ICAP, 2009)

## 1.2 Καθορισμός των λειτουργιών – υπηρεσιών των 3pl's

### Third Party Logistics

Ορισμός

**Third Party Logistics** είναι το **outsourcing** του συνόλου ή μέρους των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αφορούν στα Logistics και η συνεργασία ενός φορέα παροχής υπηρεσιών Logistics (Third Party Logistics Provider) και μιας εμπορικής ή βιομηχανικής επιχείρησης (Third Party Logistics User), με βασικό σκοπό τα προϊόντα να φτάσουν στον Τελικό Χρήστη (Customer) στο μικρότερο δυνατό χρόνο και κόστος, παράγοντες εξαιρετικής σημασίας για το προσφερόμενο, από τις επιχειρήσεις, έργο (Customer Service).

Η δραστηριότητα των Third Party Logistics ξεκίνησε στη χώρα μας αφενός από μεταφορικές επιχειρήσεις, οι οποίες διαβλέποντας τις εξελίξεις θέλησαν να εκμεταλλευτούν το συγκριτικό πλεονέκτημα που διέθεταν (δεδομένου ότι είχαν στην κατοχή τους μεταφορικά μέσα, εκτάσεις για ανέγερση αποθηκών, ακίνητα κλπ.) και αφετέρου από επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών διαμεταφοράς, οι οποίες διέθεταν την απαραίτητη οργάνωση για την επέκταση και την καθετοποίηση των υπηρεσιών τους με σκοπό την πληρέστερη εξυπηρέτηση των πελατών τους.

Σύμφωνα με την κλαδική μελέτη ICAP που πραγματοποιήθηκε το 2009, χρονικά η ανάπτυξη των υπηρεσιών 3PL στην Ελλάδα τοποθετείται περί το 1993, όταν μια σχετική κοινοτική οδηγία έδωσε τη δυνατότητα υποκατάστασης των κρατικών τελωνειακών αποθηκών, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις που ασχολούνταν με τις διαμεταφορές να αξιοποιήσουν τους χώρους προσωρινής εναπόθεσης των κοινοτικών εμπορευμάτων, προκειμένου να παρέχουν υπηρεσίες αποθήκευσης και διανομής. Οι διαμεταφορικές επιχειρήσεις, διαβλέποντας τις ανάγκες της αγοράς και τις κυρίαρχες τάσεις σε αγορές του εξωτερικού, θέλησαν να επεκτείνουν το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών για να καλύψουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μέρος των αναγκών των πελατών τους. Αντίστοιχη διεύρυνση υπηρεσιών πραγματοποιήθηκε και από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν αποκλειστικά στην ενοικίαση αποθηκευτικών χώρων και ψυκτικών θαλάμων. Η ίδρυση εταιρειών με αποκλειστικό προσανατολισμό την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών 3PL, αποτελεί πιο πρόσφατη εξέλιξη.

### **Ζήτηση**

Η ζήτηση για υπηρεσίες 3PL επηρεάζεται από τους εξής παράγοντες:

- Τη διάδοση της πρακτικής του outsourcing όσον αφορά τις διαδικασίες διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, με στόχο τη μείωση του κόστους και

τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας για συγκεκριμένες λειτουργίες των επιχειρήσεων.

- Το βαθμό εξοικείωσης των επιχειρήσεων με τα πλεονεκτήματα του outsourcing των logistics.
- Την αυξανόμενη σημασία και πολυπλοκότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας, όσο επεκτείνεται η δραστηριότητα μιας εταιρείας και αυξάνονται οι ανταγωνιστικές πιέσεις που της ασκούνται.
- Τις βελτιωμένες δυνατότητες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των επιχειρήσεων, για την αποτελεσματικότερη διαχείριση και διακίνηση των αποθεμάτων.
- Τη δυνατότητα παροχής από ορισμένους third party logistics providers, υπηρεσιών προτιθέμενης αξίας σε θέματα όπως ο σχεδιασμός του δικτύου διανομής, η στατιστική πληροφόρηση για την κίνηση και το ύψος των αποθεμάτων κλπ.
- Το κόστος των υπηρεσιών 3PL, η εξοικονόμηση χώρων και προσωπικού και η ποιότητα των υπηρεσιών. Η κάλυψη των logistics εσωτερικά από τις επιχειρήσεις σημαίνει ότι τα κόστη αποτελούν μέρος των σταθερών εξόδων των επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως ύψους πωλήσεων, ενώ με το outsourcing τα κόστη αυτά μετατρέπονται σε μεταβλητά έξοδα.

Η επίτευξη σημαντικών οικονομιών κλίμακας από τους third party logistics providers συνδέεται με την ανάπτυξη του κλάδου και επηρεάζει το κόστος των υπηρεσιών.

### **Προσφορά**

Η διαχείριση εμπορευμάτων τρίτων στη χώρα μας αποτελεί δραστηριότητα με την οποία αρχικά ασχολήθηκαν επιχειρήσεις διαμεταφορών και μεταφορών, ενώ πιο πρόσφατα δραστηριοποιήθηκαν και εταιρείες που ασχολούνται αποκλειστικά με υπηρεσίες 3PL.

Η πλειοψηφία των εταιρειών logistics εδρεύει στην Αττική οι περισσότερες δε από αυτές διατηρούν τις βασικές τους εγκαταστάσεις στο Θριάσιο Πεδίο (Ασπρόπυργο, Μαγούλα, Μάνδρα) ή σε περιοχές όπως η Παιανία, το Κορωπί και το διεθνές αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος. Αρκετές από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου, ιδιαίτερα όσες έχουν παρουσία και στο κλάδο των υπηρεσιών διαμεταφοράς, διατηρούν αποθηκευτικούς χώρους και στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης (Καλοχώρι, Σίνδος).

Επιπλέον, ορισμένες διατηρούν συμπληρωματικούς αποθηκευτικούς χώρους στη Λάρισα, στην Πάτρα και στο Ηράκλειο Κρήτης.

### **Αγορά**

Η συνολική εγχώρια αγορά των υπηρεσιών 3PL παρουσίασε διαχρονική άνοδο καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου 1998-2006 με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 20,8%. Για το 2006 η αγορά εκτιμάται σε €332 εκ., μέγεθος που αντιπροσωπεύει αύξηση 11,8% σε σχέση με το 2005. Οι υπηρεσίες αποθήκευσης (με και χωρίς ψύξη) αντιστοιχούν στο 50% περίπου της συνολικής αξίας των παρεχόμενων υπηρεσιών 3PL για το 2006, ενώ οι υπηρεσίες διανομής αντιστοιχούν στο 38,5%. Οι υπηρεσίες αποσυσκευασίας-ανασυσκευασίας- ετικετοποίησης καταλαμβάνουν το 6,5% της αξίας της αγοράς, ενώ το μερίδιο των υπηρεσιών λογισμικής υποστήριξης και των λοιπών υπηρεσιών ανέρχεται στο 5%.

Όσον αφορά την κατανομή της αγοράς ανά ευρύτερη κατηγορία προϊόντων για το 2006, στη πρώτη θέση βρίσκονται τα τρόφιμα και ποτά με ποσοστό 35%, ο δε τομέας του αυτοκινήτου καταλαμβάνει μερίδιο 15%. Τα φάρμακα και καλλυντικά καταλαμβάνουν το 11%, ενώ ίδιο ποσοστό καταλαμβάνουν και τα ηλεκτρονικά είδη (11%). Ακολουθούν οι ηλεκτρικές συσκευές (7%), τα λοιπά καταναλωτικά είδη (7%), τα είδη ένδυσης (4%) και τα βιομηχανικά προϊόντα (3%).

Παρά τον μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, ο κλάδος χαρακτηρίζεται από σχετικά υψηλό ποσοστό συγκέντρωσης, καθώς 12 από τις μεγαλύτερες εταιρείες κάλυψαν από κοινού το 45% της αγοράς υπηρεσιών 3PL σε αξία το 2006. Συγκεκριμένα, η εταιρεία Διακίνησις Α.Ε. κατέλαβε μερίδιο 10,9%, η δε Kuehne-Nagel Ελλάς Μονοπρόσωπη Ε.Π.Ε. απέσπασε το 4,3%. Η εταιρεία Πρόοδος Α.Ε. Ελληνικών & Διεθνών Μεταφορών κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο σε υπηρεσίες 3PL μεταξύ των διαμεταφορικών επιχειρήσεων (3,9%).

Όσον αφορά την πορεία της συνολικής εξεταζόμενης αγοράς για το 2007, παράγοντες του κλάδου εκτιμούν ότι σύμφωνα με τις ισχύουσες συνθήκες και τάσεις, ο ρυθμός ανάπτυξης θα διαμορφωθεί στο 12% σε σχέση με το 2006.

Η εξέλιξη της αγοράς για τις επιμέρους κατηγορίες προϊόντων είναι συνάρτηση της οικονομικής πορείας των κλάδων και το βαθμό διάδοσης της πρακτικής του outsourcing όσον αφορά τις διαδικασίες διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

(Κλαδική μελέτη ICAP, 2009)



### **Ανάλυση κύριων Δραστηριοτήτων των εταιριών 3PL's**

Τρεις είναι οι κύριες δραστηριότητες των εταιρειών 3pl's: η μεταφορά, η αποθήκευση και η πληροφόρηση.

Όσον αφορά την μεταφορά έχει ως σκοπό της την επιλογή μέσου μεταφοράς, την συγκέντρωση και συνένωση φορτίων, την επιλογή διαδρομών, την δρομολόγηση οχημάτων – στόλου, την επιλογή εξοπλισμού για την μεταφορά καθώς και την διεκπεραίωση διεκδικήσεων αξιώσεων πελατών και τον έλεγχο κομίστρων ναύλων.

Οι κύριες δραστηριότητες της αποθήκευσης είναι ο προσδιορισμός του απαιτούμενου χώρου (σχεδιασμός χώρου και τερματικών εγκαταστάσεων και διαμόρφωση αποθήκης και τοποθέτηση αποθεμάτων). Η διαχείριση υλικών (επιλογή εξοπλισμού: ιμάντες, περνοφόρα, παλέτες, κτλ. και πολιτικές αντικατάστασης και συντήρησης εξοπλισμού). Οι διαδικασίες προετοιμασίας παραγγελιών, η αποθήκευση και ανάκτηση αποθεμάτων. Επίσης η προστατευτική συσκευασία και σχεδιασμός για την διαχείριση φορτίου εμπορευμάτων, την αποθήκευση και την συσκευασία (προστασία από κλοπή, φθορά, κτλ.). Τέλος η διαχείριση αποθεμάτων όπως είναι οι πολιτικές αποθήκευσης πρώτων υλών και τελικών προϊόντων, η σύνθεση και ο συνδυασμός προϊόντων στα σημεία αποθήκευσης για την προετοιμασία της παραγγελίας και οι στρατηγικές JIT.

Τελευταία κύρια δραστηριότητα είναι η πληροφόρηση η οποία απαρτίζεται από την συλλογή, αποθήκευση και διαχείριση πληροφοριών την ανάλυση δεδομένων και την υποστήριξη διαδικασιών ελέγχου

### **Ανάλυση Βοηθητικών Δραστηριοτήτων των εταιριών 3PL'S**

- Διεκπεραίωση Παραγγελιών
  - Διαδικασίες διασύνδεσης παραγγελιών πωλήσεων & αποθεμάτων
  - Μέθοδοι μετάδοσης πληροφοριών σχετικά με τις παραγγελίες
- Συνεργασία με τον τομέα παραγωγής
- Σήμανση των προϊόντων που διαχειρίζονται με ετικέτες bar-code
- Ηλεκτρονική επικοινωνία με τους πελάτες για λήψη και ενημέρωση αναμενόμενων παραλαβών, παραγγελιών προς εκτέλεση κτλ.
- Εξασφάλιση της ιχνηλασιμότητας για την ανάκληση των εμπορευμάτων.
- Δυνατότητα δέσμευσης – αποδέσμευσης θέσεων και ειδών βάση κωδικού, lot number ή προέλευσης
- Υποστήριξη συστημάτων FIFO, FEFO ή LIFO ανάλογα με το είδος και την δυνατότητα χειροκίνητης παράκαμψης.

- Παρακολούθηση και καταγραφή των στοιχείων κάθε κίνησης στην αποθήκη σε επίπεδο παλέτας, κιβώτιου ή τεμαχίων.
- Χειρισμός επιστροφών.

Εναλλακτικά σενάρια χρέωσης για τις παρεχόμενες υπηρεσίες ανάλογα με την μορφή του προϊόντος και τις απαιτήσεις των πελατών. (Παπαδημητρίου – Σχοινιάς 2004)

## **Μεταφορά**

Τα κύρια μεταφορικά μέσα είναι πέντε και η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει αυτό που θεωρεί ιδανικό για την μεταφορά των προϊόντων της.

1. **Σιδηρόδρομοι μεταφορείς.** Οι σιδηροδρομικοί μεταφορείς έχουν τη δυνατότητα μεταφοράς μεγάλων ποσοτήτων και όγκου σε μακρινές αποστάσεις. Έχουν αυξημένα σταθερά κόστη αλλά επειδή μεταφέρονται μεγάλες ποσότητες σε μεγάλες αποστάσεις, το κόστος αυτό επιμερίζεται. Γενικά , προτιμάται για περιπτώσεις μεταφοράς μεγάλων φορτίων σε μακρινές αποστάσεις, με χαμηλό μεταφορικό κόστος. Ο σιδηρόδρομος έχει μεγάλο χρόνο μεταφοράς γι' αυτό προτιμάται για αντικείμενα χαμηλής αξίας που η άμεση παράδοσή τους δεν επείγει. Μπορούν να μεταφερθούν προϊόντα συσκευασμένα ή σε χύδην μορφή, καθώς παρέχονται οι κατάλληλες εγκαταστάσεις και εξοπλισμός. Ο σιδηρόδρομος έχει περιορισμένη αυτοτέλεια, διότι χρειάζεται η χρήση επικουρικών μέσων για τη μεταφορά των φορτίων στον σταθμό αναχώρησης αλλά και από τον σταθμό άφιξης στον τελικό προορισμό.
2. **Οδικό μεταφορείς.** Αυτό το μέσο είναι ευρέως διαδεδομένο. Μπορούν να καλύψουν ποικίλες μεταφορικές ανάγκες καθώς υπάρχουν πολλές παραλλαγές οχημάτων, όπως φορτηγά-ψυγεία, βυτιοφόρα, containers κ.α. Τα φορτηγά μπορεί να είναι ιδιόκτητα ή μισθωμένα. Οι μεταφορές με αυτό το μέσο συνήθως παρουσιάζουν χαμηλό σταθερό κόστος αλλά υψηλό μεταβλητό κόστος. Τα πλεονεκτήματά τους είναι ότι έχουν υψηλή αυτοτέλεια, δηλαδή δεν είναι αναγκαίο ενδιάμεσο επικουρικό μέσο, καθώς έχουν τη δυνατότητα πρόσβασης στο σημείο παραλαβής αλλά και παράδοσης. Επιπλέον, έχουν μεγάλη ευελιξία στην επιλογή δρομολογίου και μπορούν να διαφοροποιήσουν τη διαδρομή τους οποιαδήποτε στιγμή κριθεί αναγκαίο. Το μειονέκτημα τους είναι ότι ενδέχεται να μην είναι συνεπείς στον χρόνο παράδοσης αφού επηρεάζονται από τις καιρικές και κυκλοφοριακές συνθήκες. Χωρίζονται σε δύο κατηγορίες : Στις μεταφορές με φορτηγό με πλήρες φορτίο (Full Truckload), όπου η χρέωση γίνεται μόνο για τη μίσθωση του φορτηγού, ανεξαιρέτως το φορτίο και την μεταφερόμενη ποσότητα,

και στις μεταφορές με φορτηγό με μη πλήρες φορτίο (Less Than Truckload) όπου η χρέωση γίνεται αναλόγως τη μεταφερόμενη ποσότητα και την διανυόμενη απόσταση.

3. **Θαλάσσιοι μεταφορείς.** Στην Ελλάδα γίνονται θαλάσσιες μεταφορές αλλά σε άλλες χώρες γίνονται μεταφορές και σε ποτάμια ή/και σε κανάλια. Όπως τα φορτηγά, έτσι και τα πλοία, ανάλογα τις ανάγκες και τα φυσικά χαρακτηριστικά του φορτίου, οι μεταφορές γίνονται σε πλοία-ψυγεία, tankers, δεξαμενόπλοια κ.α. Με τα πλοία μπορούν να μεταφερθούν σχεδόν όλα τα είδη φορτίων, αλλά προτιμάται για μεγάλα εμπορεύματα χαμηλής αξίας, αφού οι χρονικές καθυστερήσεις είναι συνήθεις. Είναι το μέσο με το χαμηλότερο μεταφορικό κόστος. Έχει χαμηλή αυτοτέλεια, καθώς είναι απαραίτητη η χρήση ενδιάμεσων μέσων για τη μεταφορά των φορτίων από και προς τα λιμάνια. Το μεγαλύτερο μειονέκτημα είναι ότι η πραγματοποίηση των διαδρομών εξαρτάται από τις καιρικές συνθήκες. Όμως, τα πλοία μεταφέρουν φορτία, τα οποία είναι επικίνδυνα, και δεν μεταφέρονται από τα άλλα μέσα, για λόγους ασφαλείας.

4. **Αεροπορικοί μεταφορείς.** Θεωρείται το πιο αξιόπιστο μέσο μεταφοράς λόγω της μεγάλης συχνότητας δρομολογίων και του μικρού χρόνου παράδοσης των φορτίων. Τα αεροπλάνα κυρίως είναι επιβατικά και μόνο 10% χρησιμοποιείται για τη μεταφορά φορτίων. Έχει υψηλά κόστη και είναι το πιο ακριβό μεταφορικό μέσο. Γι' αυτό το λόγο χρησιμοποιείται για τη μεταφορά κυρίως προϊόντων υψηλής αξίας, είναι ευπαθείς, έχουν μικρό κύκλο ζωής και η μεταφορά τους στον προορισμό έχει κριθεί αναγκαία. Η αυτοτέλειά του είναι περιορισμένη καθώς είναι απαραίτητη επικουρικών μέσων για τη μεταφορά των φορτίων από και προς τους αερολιμένες.

5. **Αγωγοί μεταφορών (Pipelines).** Οι αγωγοί χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά υγρών και αέριων φορτίων μόνο, όπως για παράδειγμα πετρέλαιο και φυσικό αέριο. Είναι αξιόπιστο καθώς δε επηρεάζεται από περιβαλλοντικές συνθήκες, όπως συμβαίνει στις θαλάσσιες μεταφορές. Έχει χαμηλό κόστος μεταφοράς αλλά έχει πολύ υψηλά πάγια κόστη εγκατάστασης. Έχει περιορισμένη αυτοτέλεια καθώς χρειάζονται και άλλα μέσα για την ολοκλήρωση της μεταφοράς. Τα μειονεκτήματα του συγκεκριμένου τρόπου μεταφοράς είναι ότι μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο σε περιοχές όπου είναι εγκατεστημένο ένα δίκτυο αγωγών και γίνεται μόνο προς μία κατεύθυνση κάθε φορά. (Παπαδημητρίου – Σχοινιάς 2004)

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται ο καλύτερος τρόπος μεταφοράς προϊόντων αναλόγως την διανυόμενη απόσταση μέχρι τον προορισμό και το μέγεθος του φορτίου.

Πίνακας 1.1: Επιλογή κατάλληλου μέσου μεταφοράς

Μέγεθος εμπορεύματος	100 Τόνοι	Φορηγό	Φορηγό/Τραίνο	Τραίνο/Πλοίο	Πλοίο
	20 Τόνοι	Φορηγό	Φορηγό	Φορηγό/Τραίνο	Τραίνο/Πλοίο
	Παλέτα	Φορηγό	Φορηγό	Φορηγό/Τραίνο	Αεροπλάνο/Πλοίο
	Δέμα	Φορηγό	Φορηγό/Αεροπλάνο	Φορηγό/Αεροπλάνο	Αεροπλάνο
		<b>Κοντινή</b>	<b>Μέτρια</b>	<b>Μακρινή</b>	<b>Πολύ μακρινή</b>
		<b>Απόσταση</b>			

Πηγή 2: Παπαδημητρίου – Σχοινάς 2004

Στον πίνακα 1: εξετάζονται τα μεταφορικά μέσα συναρτήση των κριτηρίων επιλογής μεταφορικού μέσου, τα οποία αναλύθηκαν στην προηγούμενη υποενότητα.

## Μεταφορικά μέσα

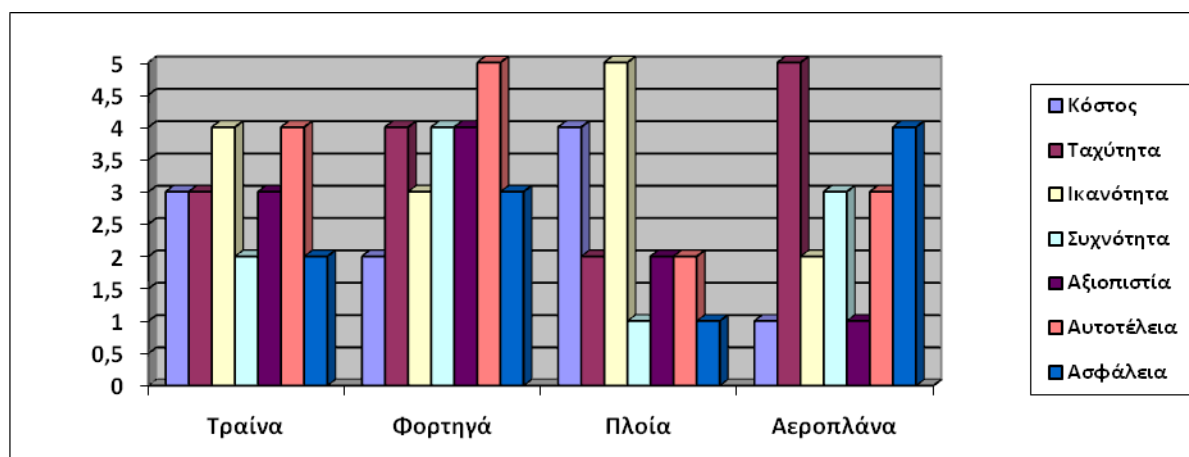
Πίνακας 1.2: Βαθμολόγηση μεταφορικών μέσων

Κριτήρια	Τραίνα	Φορτηγά	Πλοία	Αεροπλάνα	Αγωγοί
Μέσο Κόστος	3	2	4	1	5
Ταχύτητα	3	4	2	5	1
Ικανότητα	4	3	5	2	1
Συχνότητα	2	4	1	3	5
Αξιοπιστία	3	4	2	1	5
Αυτοτέλεια	4	5	2	3	1
Ασφάλεια	2	3	1	4	5
<b>Σύνολο</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>23</b>

Πηγή 3: Παπαδημητρίου – Σχοινάς 2004

Η βαθμολόγηση των μεταφορικών μέσων έγινε με αριθμητική κλίμακα από το 1 έως το 5, με αύξουσα σημασία. 1= το χειρότερο μέσο για το κριτήριο που εξετάζεται και μεγαλύτερο κόστος μεταφοράς 5= το καλύτερο μέσο για το κριτήριο που εξετάζεται και το μικρότερο κόστος μεταφοράς.

Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση με βάση τα στοιχεία του πίνακα για καλύτερη κατανόηση του.



Διάγραμμα 1.2: Απεικόνιση της βαθμολόγησης των μεταφορικών μέσων σε σχέση με τα κριτήρια επιλογής.

Πηγή 4: Διπλωματική εργασία Σαμιώτη Ειρήνη, 2009

Συνεπώς, με δεδομένα τα στοιχεία του πίνακα, προκύπτει ότι το καλύτερο μεταφορικό μέσο είναι το φορτηγό και το λιγότερο αξιόπιστο το πλοίο. Κάθε μέσο όμως εξυπηρετεί διαφορετικές ανάγκες και έχει την ανάλογη χρησιμότητα. Κανένα μεταφορικό μέσο δεν είναι άριστο με βάση όλα τα κριτήρια επιλογής. Το κάθε ένα έχει

πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Η επιλογή του κατάλληλου πρέπει να γίνεται πάντα με τις ανάγκες του ναυλωτή, του μεταφορέα και τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων που μεταφέρονται.

Αυτοί οι πέντε τρόποι μεταφοράς είναι οι βασικοί. Υπάρχει και ένας άλλος τρόπος, η Ηλεκτρονική μεταφορά. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να μεταφερθούν μόνο ορισμένοι τύποι προϊόντων, όπως δεδομένα, ήχος, εικόνες και βίντεο. Παρουσιάζει ευελιξία και έχει χαμηλό κόστος. ( Παπαδημητρίου – Σχοινάς 2004)

### **Multi modal Transportation**

Με τον όρο Multi modal transportations εννοούμε τη μεταφορά προϊόντων με τουλάχιστον δύο διαφορετικά είδη μεταφορικών μέσων, οι Πολυμορφικές μεταφορές. Για τις Πολυμορφικές μεταφορές χρησιμοποιούνται φορτηγά, τραίνα και πλοία. Με τη χρήση Πολυμορφικών μεταφορών επιτυγχάνονται:

- Μείωση γενικών δαπανών
- Βελτιωμένοι χρόνοι μεταφοράς
- Μικρότερη επιβάρυνση στο περιβάλλον
- Λιγότερη κυκλοφοριακή συμφόρηση
- Υψηλότερη ποιότητα υπηρεσιών

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που λειτουργούν ως κριτήρια επιλογής για την χρήση Πολυμορφικής μεταφοράς είναι:

- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος
- Όγκος προϊόντος
- Συχνότητα των αποστολών
- Διανυόμενη απόσταση
- Απαιτήσεις των πελατών
- Γενικό κόστος.

### **Intermodal Transportations**

Με αυτό τον τρόπο μεταφοράς γίνεται συνδυασμός των βασικών τρόπων μεταφοράς, χωρίς όμως τα εμπορεύματα να αλλάζουν όχημα. Δηλαδή, μένουν

σταθερά μέσα σε ένα όχημα, το οποίο μεταφέρεται με παραπάνω από ένα μέσο μεταφοράς. Μπορούν να γίνουν αρκετοί συνδυασμοί, οι πιο δημοφιλείς όμως είναι:

- *Piggyback (TOFC/COFC)*. Σε αυτό το συνδυασμό ένα τρέιλερ ή ένα κοντέινερ τοποθετείται σε ένα βαγόνι τραίνου ή ένα φορτηγό και μεταφέρεται από σταθμό σε σταθμό. Συνδυάζεται το χαμηλό κόστος της σιδηροδρομικής μεταφοράς και την ευελιξία και την ευκολία της μεταφοράς με φορτηγό αυτοκίνητο.
- *Αυτοκινητάμαξες (Roadrillers)*. Οι αυτοκινητάμαξες συνδυάζουν οδική και σιδηροδρομική μεταφορά με ένα μόνο μεταφορικό μέσο. Στον αυτοκινητόδρομο ταξιδεύει χρησιμοποιώντας τους τροχούς του σαν όλα τα άλλα αυτοκίνητα, όμως αντί να ρυμουλκηθεί από κάποια μηχανή τρένου, αντικαθίστανται οι τροχοί με άλλους που επιτρέπουν τη μετακίνηση σε σιδηροδρομικές γραμμές. Τα πλεονεκτήματα των συνδυασμένων τύπων μεταφοράς είναι ότι ο χρόνος αλλαγής των τροχών είναι μικρότερος από το χρόνο φόρτωσης / εκφόρτωσης του τρέιλερ στο φορτηγό ή στο βαγόνι. Το βασικό μειονέκτημα των αυτοκινηταμαξών είναι το βάρος των σιδηροδρομικών τροχών που μειώνει το χώρο φόρτωσης και συνεπάγεται αύξηση κόστους μεταφοράς στον αυτοκινητόδρομο.
- *Μεταφορικές επιχειρήσεις*. Οι μεταφορικές επιχειρήσεις που ελέγχουν αρκετούς τύπους μεταφορικών μέσων, παρέχουν πλέον "πακέτο" μεταφορικών υπηρεσιών. Δηλαδή ο αγοραστής υπηρεσιών μεταφοράς μπορεί να αγοράσει μια τεράστια γκάμα μεταφορικών δυνατοτήτων και υπηρεσιών υποστήριξης και να λαμβάνει ένα τιμολόγιο για όλη την αγορά. Η ιδέα της μεταφορικής ή διαμεταφορικής εταιρείας στηρίζεται στο ολοκληρωμένο σύστημα μεταφοράς που βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της μεταφορικής διαδικασίας και επιτρέπει να γίνουν οικονομίες κλίμακας και από τους μεταφορείς και από τους αποστολείς. (Κυριαζόπουλος, 1996)

### **Κόστη μεταφοράς προϊόντων**

Τα κόστη που προκύπτουν από τη μεταφορά προϊόντων είναι αρκετά και μπορούν να κατηγοριοποιηθούν. Δύο είναι οι κατηγορίες : Transportations costs και Handling costs.

Στην πρώτη κατηγορία, **Transportations costs**, μπορούν να προστεθούν αρκετά κόστη, τα περισσότερα από τα οποία έχουν να κάνουν με το κόστος σχετικά με τα οχήματα που χρησιμοποιούνται για την μεταφορά. Αναλυτικότερα:

- **Κόστος λειτουργίας στόλου οχημάτων.** Οι κύριες δαπάνες λειτουργίας ενός στόλου οχημάτων μεταφοράς προϊόντων σχετίζονται με μεταβλητά κόστη κυρίως, όπως τις αμοιβές των εργαζομένων, την κατανάλωση καυσίμων, και την κατοχή , χρήση και συντήρηση των οχημάτων.
- **Κόστος που πληρώνει ένας μεταφορέας για τη μεταφορά φορτίου.** Το κόστος αυτό είναι δύσκολο να οριστεί καθώς διαφορετικές αποστολές μοιράζονται συνήθως κοινά κόστη. Παραδείγματος χάριν, ένα φορτηγό μπορεί να μεταφέρει πολλές παραγγελίες- αποστολές, συνεπώς, δεν είναι σαφές από το συνολικό κόστος της μεταφοράς, το κόστος κάθε αποστολής ξεχωριστά.
- **Κόστος μίσθωσης ενός οχήματος.** Το κόστος για τη μίσθωση ενός οχήματος, εκτός από τις δαπάνες που πληρώνονται από το μεταφορέα, επιφέρει και κρυφή αύξηση κόστους.
- **Κόστος μιας αποστολής όταν χρησιμοποιείται ένας δημόσιος μεταφορέας.** Όταν ένας ναυλωτής χρησιμοποιεί έναν δημόσιο μεταφορέα, το κόστος για μια αποστολή μπορεί να υπολογιστεί βάσει των ποσοστών που ανακοινώνει ο μεταφορέας. Για μια εξατομικευμένη μεταφορά, το κόστος ενός πλήρους φορτίου εξαρτάται και από την προέλευση και από τον προορισμό της διαδρομής , καθώς επίσης και από το μέγεθος και τον εξοπλισμό του οχήματος που απαιτείται. Για μια μη- εξατομικευμένη μεταφορά, σε κάθε αποστολή γίνεται μια εκτίμηση, η οποία εξαρτάται από τα φυσικά χαρακτηριστικά των αγαθών.

Στην δεύτερη κατηγορία, Handling costs, τοποθετούνται όλες οι δαπάνες που προκύπτουν όταν προσθέτονται, σε μια παλέτα ή ένα εμπορευματοκιβώτιο,



μεμονωμένα αντικείμενα για μεταφορά, φορτώνονται σε ένα όχημα, και στέλνονται στον προορισμό.

### **Αποθήκες & Απόθεμα**

**Αποθήκευση (warehousing)** καλείται η διαδικασία φύλαξης προϊόντων σε διαφορετικό χώρο καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας Logistics. Επίσης προσφέρει την απαραίτητη πληροφορία στη διοίκηση για την ποσότητα και την κατάσταση των προϊόντων που φυλάσσονται. Αποτελεί μέρος της διαδικασίας των logistics.

Είναι απαραίτητη για τους εξής λόγους:

- Οικονομία κλίμακας
- Εκπτώσεις στις τιμές ή επίτευξη χαμηλότερων δαπανών
- Διατήρηση πηγής προμήθειας

### **Παράγοντες σχεδιασμού & λειτουργίας αποθηκών**

- **Πλήθος αποθηκών.** Όσο μεγαλύτερο το πλήθος τόσο μικρότερη απαιτείται η αποθηκευτική τους ικανότητα
- **Επίπεδο παροχής υπηρεσιών προς τον πελάτη.** Όσο υψηλότερο επίπεδο απαιτείται, τόσο περισσότερος και ο αποθηκευτικός χώρος
- **Χαρακτηριστικά προϊόντος.** Μεγέθη όπως το πλήθος, το βάρος, ο όγκος, η συσκευασία, αλλάζουν τις απαιτήσεις για τις αποθήκες
- **Διάταξη και σύστημα διαχείρισης.** Το μέγεθος επηρεάζεται άμεσα από τον τρόπο που είναι αποθηκευμένα τα προϊόντα και από τα μηχανήματα που απαιτούνται για τη φύλαξη αλλά και τη μεταφορά τους στην αποθήκη.
- **Επίπεδα ζήτησης.** Όσο πιο πολύ μεταβάλλεται η ζήτηση τόσο πιο μεγάλη είναι η αποθήκη
- **Λόγος διακίνησης.** Μπορεί να είναι σταθερός ή μεταβλητός. Όταν αυτός ο λόγος δεν είναι ίδιος με το λόγο της ζήτησης συμπεριλαμβανομένης και της μεταφοράς, τότε η αποθήκη είναι απαραίτητη.

### **Πλήθος αποθηκών**

Εξαρτάται από:

1. Επίπεδο παρεχομένων υπηρεσιών
2. Κόστος μεταφοράς
3. Κόστος αποθήκευσης

4. Αγοραστική δύναμη των πελατών
5. Περιβάλλον μεταφορών
6. Προσφορά & ζήτηση
7. Κανόνες Νόμοι και Ρυθμιστικές διατάξεις
8. Βαθμός χρήσης IT & τηλεπικοινωνιών

### **Τοποθεσία αποθηκών**

Απαιτούνται:

- ο προσδιορισμός της γεωγραφικής θέσης
- ο προσδιορισμός της ακριβούς θέσης

#### **Πρέπει να ξεκαθαριστεί η πολιτική**

- Με βάση το προϊόν
- Με βάση την αγορά

#### **Πρέπει να ληφθούν υπόψη**

- Οι μεταφορικές συνδέσεις της περιοχής
- Το κόστος κτήσης οικοπέδου
- Οι δυνατότητες εξάπλωσης της εγκατάστασης
- Επιδοτήσεις ανάπτυξης περιοχής κτλ.

### **Κύριοι στόχοι των αποθηκών**

1. Λειτουργία με χαμηλό κόστος
2. Εύκολη παρακολούθηση
3. Εξυπηρέτηση
4. Πλήρης και συνεχής ποιοτικός έλεγχος
5. Ελαστικότητα προσαρμογής
6. Επεκτασιμότητα

### **Κατηγορίες & τύποι αποθηκών**

Οι αποθήκες διακρίνονται σε ομάδες με βάση:

- **Την αποστολή της αποθήκης**
  - Αποθήκες πρώτων υλών
  - Αποθήκες υλικών συσκευασίας
  - Αποθήκες έτοιμων προϊόντων
  - Αποθήκες άχρηστων
- **Τη φύση των αποθηκευόμενων υλικών**

- Αποθήκες στερεών υλικών
- Αποθήκες χύδην προϊόντων
- Αποθήκες υγρών υλικών
- Αποθήκες αέριων υλικών
- **Τη μορφή του αποθηκευτικού χώρου**
- Υπαίθριες αποθήκες
- Υπόστεγα
- Κλειστές αποθήκες
- Σιλό
- Δεξαμενές
- Πρόχειρες αποθήκες

### **Τύποι αποθέματος**

Ως απόθεμα θεωρείται κάθε αδρανές οικονομικό μέσο ή πόρο που διατηρείται για την ικανοποίηση μελλοντικής ζήτησης.

Διακρίνεται σε:

- Απόθεμα παραγωγής
- Απόθεμα transit
- Απόθεμα stock
- Απόθεμα ασφαλείας
- Απόθεμα κερδοσκοπίας
- Εποχιακό απόθεμα
- Νεκρό απόθεμα

### **Κύριοι λόγοι για τήρηση αποθέματος**

1. Επίτευξη οικονομιών κλίμακας
2. Ισορροπίας μεταξύ προσφοράς & ζήτησης
3. Προστασία από αβεβαιότητα

### **Κόστος αποθέματος**

1. Κόστος εγκατάστασης
2. Διοικητικές δαπάνες

3. Μοναδιαίο κόστος παραγωγής
4. Κόστος αποθήκευσης
5. Κόστος έλλειψης
6. Κόστος παραγγελίας. ( Παπαδημητρίου – Σχοινιάς, 2004)

### **Μέθοδοι εκτίμησης Αποθεμάτων**

#### **• LIFO (Last in First out)**

Το τεμάχιο που θα μπει τελευταίο στην αποθήκη, θα φύγει πρώτο. Αυτό με θετικό πληθωρισμό, καταλήγει σε μειωμένη φορολόγηση, καθώς μειώνει το ύψος του αποθέματος σε αξία

#### **• FIFO (First in First out)**

• Το τεμάχιο που θα μπει πρώτο θα φύγει πρώτο. Αυξάνει την κερδοφορία, αυξάνει και την αξία του αποθέματος

#### **• Μέσο κόστος**

Υπολογίζει το μέσο κόστος του αποθέματος παίρνοντας όλες τις τιμές σαν μέσο όρο.

### **Η πρακτική JIT ( Just in time ) – Μέθοδος Διαχείρισης Αποθέματος**

#### **Οι βασικές αρχές του συστήματος JIT είναι**

- Μικρές και συχνές ποσότητες ανά-παραγγελίας
- Υψηλή ποιότητα και πλήρης απουσία ελαττωματικών προϊόντων
- Μηδενικά αποθέματα
- Βραχείς χρόνους ανά-παραγγελίας

#### **Το σύστημα διαφέρει από τις κλασικές μεθόδους στα εξής σημεία**

- Μείωση του απαιτούμενου αποθέματος
- Μικρότερος κύκλος παραγωγής
- Μικρότερες ουρές αναμονής
- Βραχύς και σταθερός χρόνος ανάμεσα στην παραγγελία & την υλοποίηση
- Η ποιότητα (αξιοπιστία)
- Η αμοιβαία δέσμευση πελάτη προμηθευτή. ( Τσακλάγκανος, 2005)

### **Διαχείριση φορτίων & συσκευασία**

Καθοριστικοί παράγοντες οικονομίας είναι η βέλτιστη εκμετάλλευση του ύψους και των διαστάσεων των διαδρόμων, που πρέπει να είναι αρκετά μεγάλοι ώστε να διακινούνται τα μηχανήματα φόρτωσης, χωρίς παράλληλα να μειώνουν τον ωφέλιμο χώρο. Πρέπει ακόμα να ελαχιστοποιηθούν οι απαραίτητες κινήσεις για την τοποθέτηση και συλλογή των φορτίων, ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα. Πρέπει ακόμα να ληφθούν υπόψη η ασφάλεια και η ελαχιστοποίηση της βαριάς εργασίας. Σαν ασφάλεια θεωρούνται παράγοντες υγιεινής, όπως ο φωτισμός, ο κλιματισμός, κτλ.

### **Συμβατικός Εξοπλισμός για διαχείριση φορτίου**

1. Περονοφόρα
2. Ανυψωτικά
3. Ελκυστήρες
4. Παλέτες
5. Ιμάντες

### **Βασικές τεχνικές βελτίωσης της διαδικασίας προετοιμασίας της παραγγελίας**

1. Γρηγορότερη μετακίνηση
2. Λιγότερη μετακίνηση (οικονομία κινήσεων)
3. Ελαχιστοποίηση γραφειοκρατικών διαδικασιών
4. Ταυτόχρονη προετοιμασία πολλών παραγγελιών
5. Παράδοση της παραγγελίας στην τελική θέση

### **Παράμετροι επιλογής εξοπλισμού**

1. Τα φυσικά χαρακτηριστικά και η συσκευασία του προϊόντος
2. Τα φυσικά χαρακτηριστικά της εγκατάστασης
3. Τις χρονικές απαιτήσεις της παραγωγής και του συστήματος logistics
4. Το επίπεδο του επιθυμητού ελέγχου των επιμέρους και όλης της διαδικασίας
5. Τη δομή του κόστους κάθε επιλογής σε συνάρτηση με τους οικονομικούς στόχους της εταιρείας

### **Ο ρόλος της συσκευασίας**

Η συσκευασία καθορίζει τη διαθέσιμη ποσότητα, το σχήμα, το μέγεθος, καθώς και τον τρόπο μεταφοράς. Επηρεάζει άμεσα τις διαδικασίες αποθήκευσης και

μεταφοράς. Π.χ. Το γάλα σε χάρτινη συσκευασία, έχει άλλες απαιτήσεις αποθήκευσης & μεταφοράς από τη γυάλινη συσκευασία.

Η συσκευασία καθορίζει και την ευπάθεια, ευαισθησία των προϊόντων. Είναι ακόμα μια πηγή πληροφόρησης για τον αγοραστή, π.χ. ημ. Λήξης, σύνθεση προϊόντος κτλ. Μικρή συσκευασία, θεωρείται αυτή που μπορεί να μεταφερθεί χειρονακτικά. Αρχίζει η τυποποίηση συσκευασιών κυρίως στην Ευρώπη, με χρήση παλετών.

### **Εμπορευματοκιβώτιο Ε/Κ – Container**

Είναι ένα κιβώτιο που μοιάζει με κουτί, το οποίο αποθηκεύει, προστατεύει και διαχειρίζεται ένα πλήθος δεμάτων ή παραγγελιών ως μια ενιαία μονάδα μεταφοράς.

Έχει 2 κύρια πλεονεκτήματα:

1. Η χρήση του ως μια μονάδα του επιτρέπει να διαμετακομιστεί μεταξύ διαφορετικών μέσων μεταφοράς χωρίς να επηρεάζονται τα περιεχόμενα
2. Το φορτίο που θα στοιβαχτεί σε ένα Ε/Κ θα μεταφερθεί σωστά, οικονομικά και η παραλαβή θα γίνει απρόσκοπτα χωρίς ζημιές. (Ματόπουλος, 2007)

### **Διανομή**

Ένα δίκτυο διανομής έχει ένα κύριο έργο την μεταφορά και διάθεση των προϊόντων στις αγορές οι οποίες συχνά βρίσκονται σε μεγάλη απόσταση από την επιχείρηση και μεταξύ τους. Το δίκτυο διανομής παίζει σημαντικό ρόλο στην εξασφάλιση υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών, διότι μέσω αυτού ο καταναλωτής έχει πρόσβαση στα προϊόντα της επιχείρησης και μάλιστα στις ζητούμενες ποσότητες και με την απαιτούμενη ποιότητα.

Η επίτευξη του στόχου « Υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη» και η διατήρηση του απαιτεί ένα αρκετά πολύπλοκο και σωστό σχεδιασμό του συστήματος διανομής ο οποίος να εξασφαλίζει την αύξηση του τζίρου της επιχείρησης μέσω του χαμηλότερου δυνατού κόστους διανομής των προϊόντων στις αναμενόμενες

ποσότητες και ταχύτερου δυνατού χρόνου εξυπηρέτησης. Είναι πολύ σημαντικό το κόστος ενός δικτύου διανομής να είναι όσο το δυνατόν μικρότερο, γιατί ενώ η διανομή ως διεργασία δεν προσδίδει αξία στο προϊόν εντούτοις συμβάλει στην αύξηση της τελικής τιμής του προϊόντος.

Οι στόχοι ενός καλά δομημένου δικτύου διανομής είναι:

- Μικρότερο δυνατό κόστος διαχείρισης του κυκλώματος διανομής
- Διασφάλιση της υψηλής ποιότητας των προϊόντων.
- Μέγιστο δυνατό επίπεδο εξυπηρέτηση του πελάτη.
- Μεγίστη ευελιξία του δικτύου διανομής.

Τα τμήματα Logistics των εκάστοτε επιχειρήσεων έχουν εδώ το κύριο λόγο αφού αποτελούν το συνδετικό κρίκο μεταξύ επιχείρησης και πελατών εξασφαλίζοντας έτσι ότι οι υποσχέσεις που τους έχουν δοθεί θα τηρηθούν. Αυτή η συνέπεια διατηρεί τους πελάτες ευχαριστημένου και κρατεί το επίπεδο εξυπηρέτησης υψηλό.

Οι τρόποι διανομής των προϊόντων θα μπορούσαν να αναλυθούν σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες. Έτσι έχουμε:

- Απευθείας διανομή ( τα προϊόντα διανέμονται στους καταναλωτές απευθείας από το εργοστάσιο ).
- Διανομή μέσω ιδιοκτητών υποσυστημάτων ή άλλων μικρότερων αποθηκών που ελέγχονται πλήρως από την επιχείρηση.
- Διανομή μέσω παρακαταθηκών για συνεργατών δηλαδή αποκλειστικών αντιπροσώπων περιοχών με ιδιόκτητους χώρους που αναλαμβάνουν την πλήρη διανομή με δικά τους μέσα και προσωπικό ή κλασσικών χονδρεμπόρων.
- Διανομή μέσω τρίτων ( Third Party).

### **Ο Προγραμματισμός διανομής πρέπει να συνδέεται με τα εξής:**

#### **1. Στρατηγική για το απόθεμα.**

- Στρατηγική για την εξυπηρέτηση των πελατών
- Στόχοι για την αποθήκευση
- Χώρος αποθήκευσης εμπορευμάτων
- Στρατηγική αντικατάστασης
- Στρατηγική για μεταβλητή χρήση εξοπλισμού

## 2. Στρατηγική για την αποθήκευση.

- Αριθμός των αποθηκευμένων εμπορευμάτων
- Τοποθεσία των Depots
- Χρήση των δημόσιων αποθηκών
- Σχεδιασμός αποθηκών

## 3. Στρατηγική για την μεταφορά των εμπορευμάτων.

- Ίδια χρήση ή και ανάμιξη τρίτων προσώπων
- Απόφαση αγοράς ή ενοικίασης
- Ελαστικότητα προγράμματος

## 4. Στρατηγική για την επικοινωνία μεταξύ των πελατών.

- Εφαρμογή της στρατηγικής του χρόνου
- Ύπαρξη διαφορετικών στρατηγικών για τις αντιδράσεις των πελατών
- Στρατηγικές για τις φθορές και επιστροφές των εμπορευμάτων. (Γιαννάτος – Ανδριανόπουλος, 2000)

## Πληροφόρηση

Στη σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα είναι ξεκάθαρη η απαίτηση από την πλευρά των επιχειρηματικών οργανισμών για αύξηση της παραγωγικότητας με ταυτόχρονη μείωση του λειτουργικού κόστους. Η χρήση συστημάτων διαχείρισης των επιχειρηματικών λειτουργιών είναι σήμερα μια πραγματικότητα τόσο για τους διεθνείς όσο και για τους ελληνικούς επιχειρηματικούς οργανισμούς και φορείς του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Μια από τις σημαντικές υποσχέσεις της πληροφορικής για την υποστήριξη των επιχειρήσεων στη μάχη της αγοράς αποτελούν τα **ολοκληρωμένα επιχειρησιακά συστήματα** που παρέχουν ενιαίο τρόπο λειτουργίας με τυποποιημένες διαδικασίες, καθώς και ένα ανοικτό μέσο επικοινωνίας των στελεχών σε ενιαία γλώσσα.

Τα πληροφοριακά συστήματα επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να συγκεντρώνουν πληροφορίες πχ για τους πελάτες τους ( από τις αγοραστικές τους συνήθειες έως στοιχεία για τον τόπο μόνιμης διαμονής τους ) και να τα αποθηκεύουν στις βάσεις δεδομένων ( databases ) ώστε να είναι διαθέσιμα για ανάλυση και εξαγωγή συμπερασμάτων οποιαδήποτε στιγμή. Η χρήση λοιπόν των πληροφοριακών συστημάτων βοηθά την επιχείρηση να «θυμάται» τις προτιμήσεις και απαιτήσεις των πελατών της αυξάνοντας την ικανοποίησή τους και εξασφαλίζοντας μακροχρόνιες συνεργασίες ( για B2B1 καταστάσεις ) και πελατειακές σχέσεις ( για B2C2



καταστάσεις ). Έτσι οι επιχειρήσεις δημιουργούν ένας-προς-έναν (one to one ) σχέσεις με τους πελάτες, κερδίζουν την εμπιστοσύνη τους και τη ζήτηση των προϊόντων τους την επόμενη φορά που αυτοί θα θέλουν να αγοράσουν ξανά.

Τη δεκαετία του 1960 οι διεθνείς αλλά και οι ελληνικές επιχειρήσεις έστρεψαν την προσοχή τους στη μηχανογραφημένη υποστήριξη των πολύπλοκων λειτουργιών τους. Έτσι αναπτύχθηκαν εξειδικευμένα πακέτα που αφορούσαν τη λογιστική και τη μισθοδοσία καθώς επίσης και εφαρμογές ελέγχου αποθεμάτων. Στα τέλη της δεκαετίας και στις αρχές του 70 εμφανίστηκαν τα **συστήματα MRP (Material Requirements Planning)** τα οποία παρουσίαζαν κάποιο βαθμό ολοκλήρωσης καθώς μετέφραζαν το βασικό πλάνο παραγωγής ( Master Production Schedule ) των τελικών προϊόντων σε χρονικά κατανεμημένες απαιτήσεις παραγωγής υποσυναρμολογημάτων και συστατικών και σε απαιτήσεις προμήθειας πρώτων υλών. Με την εμφάνιση του **MRP-II (Manufacturing Resources Planning)** στα τέλη της δεκαετίας του 70 , το σύστημα MRP συνέδεσε μεταξύ τους τα κυκλώματα του προγραμματισμού παραγωγής, του ελέγχου παραγωγής, της κοστολόγησης και των προμηθειών.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 ξεκινά μια ερευνητική προσπάθεια για επιχειρηματική ολοκλήρωση ( enterprise integration ), η οποία χρησιμοποιεί ως τεχνολογικό υπόβαθρο τις βάσεις δεδομένων και προσπαθεί να ενοποιήσει τις βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες με βασική προτεραιότητα το κύκλωμα οικονομικής διαχείρισης και το κύκλωμα παραγωγής. Αποτέλεσμα αυτής της προσπάθειας είναι η εμφάνιση των συστημάτων Enterprise Resources Planning (Προγραμματισμός Επιχειρηματικών Πόρων) στα τέλη της δεκαετίας του 1980, τα οποία ολοκληρώνουν πέραν του κυκλώματος οικονομικής διαχείρισης και παραγωγής, και άλλες βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες όπως τη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων το κύκλωμα Πωλήσεων κτλ. **Τα συστήματα ERP** λοιπόν ο είναι ολοκληρωμένα συστήματα πληροφορικής, τα οποία καλύπτουν όλες τις λειτουργικές περιοχές μιας επιχείρησης, ώστε να ικανοποιηθούν οι στόχοι της, ενοποιώντας όλες τις διαδικασίες.

Οι λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση ενός συστήματος ERP αφορούν την ικανοποίηση συγκεκριμένων απαιτήσεων ή προκλήσεων και στην προσπάθεια ανάπτυξης συγκεκριμένων ικανοτήτων. Όσον αφορά τις απαιτήσεις ή προκλήσεις, αυτές μπορούν να συνερισθούν σε δυο μεγάλες κατηγορίες :

- Επιχειρηματικές
- Τεχνολογικές.

Με την επιλογή της τεχνολογίας η επιχείρηση μπορεί να έχει καλύτερη διαχείριση πόρων με βάση ένα ERP, καλύτερη και πληρέστερη πραγματοποίηση των λειτουργιών, και τελικά να διαμορφώνει και υλοποιεί τις πελατειακές της στρατηγικές.

Τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να αποκτούν ολοκληρωμένα συστήματα για την εξυπηρέτηση των αναγκών τους, με κύριο αντιπρόσωπο το ERP. Σε παγκόσμιο επίπεδο πλέον, οι περισσότερες επιχειρήσεις διαθέτουν ένα τέτοιο σύστημα ως ένα ολοκληρωμένο σύνολο εφαρμογών που εξυπηρετούν όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης. Οι λειτουργίες αυτές που χαρακτηρίζονται ως παρασκηνακές είναι:

- Διαδικασίες και ολοκλήρωση παραγγελιών
- Σχεδιασμός και προγραμματισμός της παράγωγης
- Έλεγχος και διαχείριση υλικών
- Προμήθειες
- Λογιστική
- Μεταφορές
- Διαχείριση προσωπικού. (Καζαντζίδης – Χουσουρίδης, 2005)

Με το ERP αυτοματοποιούνται και εξυπηρετούνται οι παρασκηνακές λειτουργίες της επιχείρησης. Για παράδειγμα, με το ERP η διανομή των προϊόντων μέχρι τον τελικό πελάτη γίνεται σε μικρότερο χρονικό διάστημα λόγω της παρεχομένης από αυτό αυτοματοποίησης, οπότε τα προϊόντα φτάνουν γρηγορότερα στον πελάτη και επόμενος αυξάνουν την ικανοποίησή του. Η σχέση του CRM με το ERP είναι ισχυρότερη από ποτέ. Ενώ το ERP είναι το παρασκηνακό σύστημα που υποστηρίζει τις δραστηριότητες τις επιχειρήσεις, το CRM το σύστημα πρώτης γραμμής. Επομένως το CRM αποτελεί μια επιχειρησιακή στρατηγική που σχεδιάστηκε με σκοπό να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να γνωρίσουν τους υπάρχοντες ή πιθανούς πελάτες τους και να δημιουργήσουν ισχυρές πελατειακές σχέσεις με την πάροδο του χρόνου. Τα δεδομένα των πελατών συλλέγονται από διάφορα σημεία της επιχείρησης, συγκεντρώνονται σε μια κεντρική βάση δεδομένων και με την απολυτή χρήση της τεχνολογίας, αναλύονται και διανέμονται σε συγκεκριμένα σημεία εντός της επιχείρησης. Τα σημεία αυτά είναι τα λεγόμενα “σημεία επαφής”. Αυτά τα σημεία είναι οι πωλήσεις, τα σημεία διαχειρίσεως εισερχόμενων και εξερχόμενων, καθώς και όλα τα υπόλοιπα σημεία όπου η επιχείρηση έρχεται σε επαφή με τους πελάτες αλλά και τους προμηθευτές της. (Φωλίνας, 2007)

### **1.3 Μέτρηση παρεχόμενων υπηρεσιών**

Αφού παρουσιάστηκαν οι λειτουργίες – υπηρεσίες των εταιρειών 3pl's παρακάτω αναλύονται οι προοπτικές του κλάδου και οι μέθοδοι μέτρησης των παρεχόμενων υπηρεσιών.

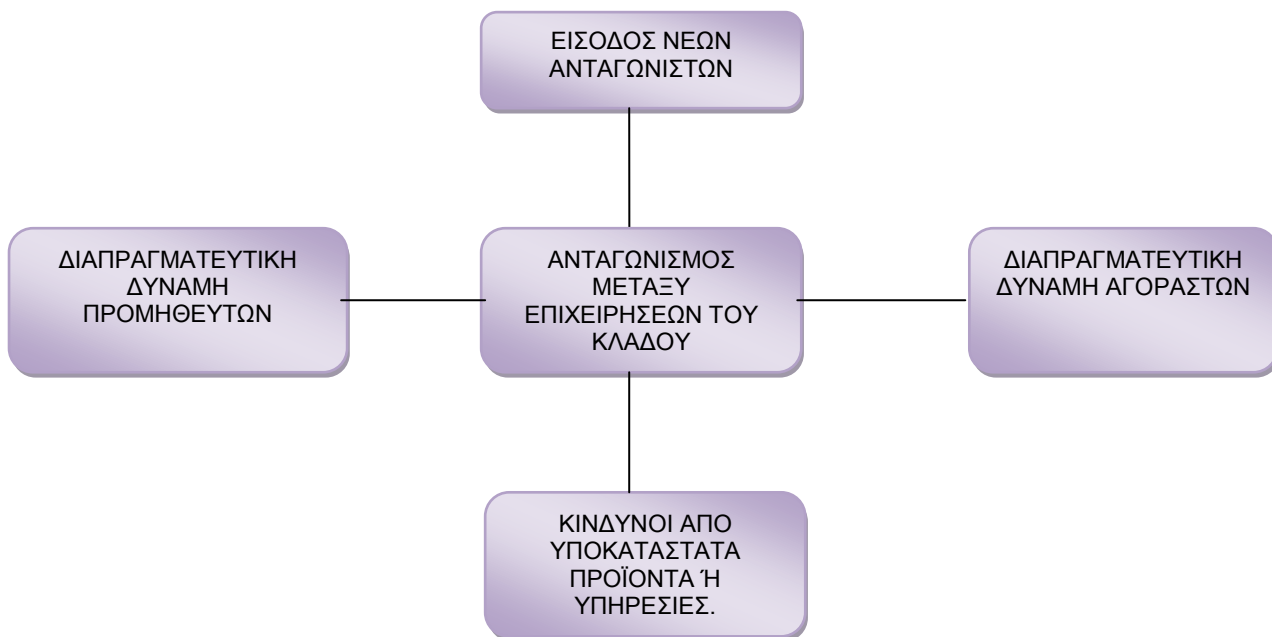
#### **1.3.1 Προοπτικές κλάδου**

Ο κλάδος των logistics είναι από τους πιο δυναμικά αναπτυσσόμενους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Στη χώρα μας η εν λόγω δραστηριότητα άρχισε να αναπτύσσεται στις αρχές της δεκαετίας του '90, με αφορμή την υποκατάσταση των τελωνειακών αποθηκών για κοινοτικά εμπορεύματα. Στο χώρο αυτό αρχικά δραστηριοποιήθηκαν επιχειρήσεις διαμεταφορών και μεταφορών, ενώ αργότερα άρχισαν να δραστηριοποιούνται και εταιρείες που ασχολούνται αποκλειστικά με υπηρεσίες Third Party Logistics. Κεντρικός κορμός των υπηρεσιών 3PL είναι οι αποθηκείσεις και οι διανομές, ενώ ακολουθούν οι υπηρεσίες διαχείρισης αποθεμάτων, αποσυσκευασίας – ανασυσκευασίας - ετικετοποίησης, λογισμικής υποστήριξης και οι λοιπές υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας.

Σήμερα, στον εξεταζόμενο κλάδο δραστηριοποιούνται αρκετές επιχειρήσεις με αποτέλεσμα ο υφιστάμενος ανταγωνισμός να είναι έντονος. Σημειώνεται ότι πολλές εταιρείες δραστηριοποιήθηκαν στον κλάδο τα τελευταία χρόνια, εκμεταλλεζόμενες τις επιχορηγήσεις που υπάρχουν για τις εταιρείες logistics. Σύμφωνα με εκτιμήσεις της αγοράς, ο αριθμός των εταιρειών μελλοντικά θα μειωθεί, κυρίως μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων που θα οδηγήσουν τον κλάδο σε συγκέντρωση. Παράλληλα, στη συγκέντρωση του κλάδου θα συμβάλει και η δυσμενής οικονομική συγκυρία που επικρατεί στην παρούσα φάση διεθνώς, γεγονός το οποίο οδήγησε σε επιβράδυνση των ρυθμών ανάπτυξης των οικονομιών, με αποτέλεσμα σε όλους του τομείς να επιβιώσουν οι πιο εδραιωμένες και οικονομικά υγιείς επιχειρήσεις.

Ακολουθούν τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης παρουσιαζόμενα βάσει του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter και της ανάλυσης SWOT.

### 1.3.2 Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER



Διάγραμμα 1.3: Πέντε δυνάμεις του Porter.  
Πηγή 5: Porter 1984.

#### Είσοδος Νέων Ανταγωνιστών

Στον εξεταζόμενο κλάδο δεν εντοπίζονται ιδιαίτερα θεσμικά και νομικά εμπόδια εισόδου μιας νέας εταιρείας. Ωστόσο, ο μεγάλος αριθμός εταιρειών που δραστηριοποιείται πλέον στο εξεταζόμενο αντικείμενο και το δυσμενές οικονομικό κλίμα που επικρατεί από το δεύτερο εξάμηνο του 2008, εκτιμάται ότι θα περιορίσει το ρυθμό εισόδου νέων επιχειρήσεων τα επόμενα χρόνια. Σημειώνεται ότι για να εισέλθει μια εταιρεία στο κλάδο πρέπει να δαπανήσει σημαντικά ποσά για την αγορά οικοπέδων, για τη δημιουργία κτιριακών εγκαταστάσεων, για την αγορά μηχανολογικού και πάγιου εξοπλισμού, εξοπλισμού πληροφορικής κλπ. Τα σημαντικά κόστη επένδυσης που απαιτούνται σε συνδυασμό με το γεγονός ότι για την επιτυχή δραστηριοποίηση στον κλάδο και την προσφορά ολοκληρωμένων και ανταγωνιστικών υπηρεσιών απαιτείται σχετική τεχνογνωσία, είναι παράγοντας που πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη.

### **Κίνδυνοι από Υποκατάστατα Προϊόντα ή Υπηρεσίες**

Σαν υποκατάστατη υπηρεσία του εξεταζόμενου κλάδου μπορεί να αναφερθεί η πραγματοποίηση των δραστηριοτήτων logistics από την ίδια την εμπορική ή βιομηχανική επιχείρηση. Η απόφαση για την ανάθεση μέρους ή του συνόλου κάποιων διαδικασιών που μεσολαβούν μέχρι την τελική παράδοση των εμπορευμάτων/προϊόντων, βασίζεται στη στάθμιση των ωφελειών τις οποίες μπορεί να αποκομίσει μια εταιρεία από αυτή την πρακτική (μείωση του κόστους, απελευθέρωση σημαντικών πόρων, επικέντρωση στο πυρήνα των δραστηριοτήτων της, παράκαμψη χρονοβόρων και γραφειοκρατικών διαδικασιών κ.α.), καθώς και των μειονεκτημάτων που μπορεί να υπάρχουν από τη σημαντική εξάρτηση που συνεπάγεται η ανάθεση μέρους (ή του συνόλου) των δραστηριοτήτων της αποθήκευσης-διανομής σε τρίτο φορέα. Σημειώνεται ότι οι διαμορφούμενες διεθνείς τάσεις ευνοούν την ανάθεση των λειτουργιών διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας μιας εταιρείας σε τρίτες ειδικευμένες επιχειρήσεις, στα ευρύτερα πλαίσια ανάπτυξης του outsourcing.

Επιπλέον, η αύξηση της πολυπλοκότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας, όσο επεκτείνεται η δραστηριότητα μιας εταιρείας, καθώς και οι βελτιωμένες δυνατότητες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των επιχειρήσεων για την αποτελεσματικότερη διαχείριση και διακίνηση των αποθεμάτων, ευνοούν την ανάπτυξη και αποδοχή από όλο και μεγαλύτερο αριθμό εταιρειών, των υπηρεσιών που προσφέρουν οι επιχειρήσεις 3PL.

### **Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών**

Οι εταιρείες του εξεταζόμενου κλάδου χρειάζονται μεγάλους αποθηκευτικούς χώρους για την τοποθέτηση των εμπορευμάτων που διαχειρίζονται. Η διαπραγματευτική δύναμη των κατόχων γης επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την θέση του υπό αξιοποίηση οικοπέδου. Έτσι οι κάτοχοι εκτάσεων γης σε περιοχές υψηλής ζήτησης και στις οποίες παρατηρείται μεγάλη συγκέντρωση των εταιρειών logistics (όπως στον Ασπρόπυργο, στη Μαγούλα, στην Ελευσίνα, στο Κορωπί, στο Μαρόκπουλο, στη Σίνδο Θεσσαλονίκης, στο Καλοχώρι Θεσσαλονίκης κ.α.) διαθέτουν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη έναντι των εταιρειών του εξεταζόμενου κλάδου.

Περαιτέρω, σημαντικοί προμηθευτές των επιχειρήσεων Third Party Logistics είναι επιχειρήσεις, τόσο της εγχώριας αγοράς όσο και του εξωτερικού, οι οποίες τις προμηθεύουν με τον απαραίτητο μηχανολογικό και πάγιο εξοπλισμό (κλαρκ, ράφια, παλέτες, μηχανογραφικά προγράμματα και προγράμματα υπολογιστών, συστήματα

ασφαλείας κ.α.). Η διαπραγματευτική δύναμη των τελευταίων είναι αντιστρόφως ανάλογη με το μέγεθος της εταιρείας 3PL.

Συγκεκριμένα όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος του πάγιου εξοπλισμού που απαιτεί μια εταιρεία 3PL, αυξάνεται η διαπραγματευτική της δύναμη και μειώνεται αυτή των προμηθευτών της.

### **Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών**

Πελάτες των επιχειρήσεων Third Party Logistics είναι όλες εκείνες οι εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις, οι οποίες αποφασίζουν την ανάθεση μέρους ή του συνόλου των διαδικασιών διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας σε τρίτες ανεξάρτητες εταιρείες. Η διαπραγματευτική τους δύναμη έναντι των επιχειρήσεων του εξεταζόμενου κλάδου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον όγκο των εργασιών και εμπορευμάτων που αναθέτουν στις εταιρείες 3PL για διαχείριση, καθώς και από την ευκολία με την οποία μπορούν να αλλάξουν πάροχο στην περίπτωση που δεν μείνουν ικανοποιημένες από το κόστος και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σημειώνεται ότι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από το μέγεθος και τη «δύναμη» της εταιρείας 3PL, με αποτέλεσμα όσο μεγαλύτερη είναι η εταιρεία 3PL τόσο η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών/πελατών περιορίζεται και αντίστροφα.

### **Ανταγωνισμός μεταξύ Επιχειρήσεων του Κλάδου**

Ο ανταγωνισμός στον κλάδο των logistics είναι ολοένα και πιο έντονος τα τελευταία χρόνια, λόγω της αύξησης των εταιρειών που δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Παράλληλα, πολλές διαμεταφορικές και εμπορικές επιχειρήσεις επέκτειναν τις δραστηριότητές τους, παρέχοντας και υπηρεσίες διαχείρισης εμπορευμάτων τρίτων, εκμεταλλευόμενες τις εγκαταστάσεις, το πελατολόγιο και το δίκτυο συνεργατών που ήδη διέθεταν. Το γεγονός αυτό εντείνει ακόμα περισσότερο τον ανταγωνισμό και δημιουργεί πιέσεις στα επίπεδα των τιμών των παρεχόμενων υπηρεσιών των εταιρειών του κλάδου, όχι μόνο για να διευρύνουν τη θέση τους στην αγορά, αλλά συχνά και για να διατηρήσουν το πελατολόγιό τους.

### **1.3.3 Ανάλυση SWOT γενικά για το κλάδο των Logistics.**

#### **Δυνατά Σημεία**

Στα δυνατά σημεία του εξεταζόμενου κλάδου συγκαταλέγεται η όλο και μεγαλύτερη αποδοχή του outsourcing από τις εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις, γεγονός που αυξάνει τη ζήτηση για τις υπηρεσίες που παρέχουν οι επιχειρήσεις Third Party Logistics. Οι εταιρείες του εξεταζόμενου κλάδου πέρα των υπηρεσιών αποθήκευσης και διανομής προσφέρουν και υπηρεσίες λογιστικής παρακολούθησης, ασφάλισης των εμπορευμάτων, ανασυσκευασίας και τυποποίησης των προϊόντων κ.α., με αποτέλεσμα να παρακάμπνεται χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες και οι εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις να μπορούν να επικεντρωθούν στο πυρήνα των δραστηριοτήτων τους.

Μια από τις σημαντικότερες ευκαιρίες για τις ελληνικές επιχειρήσεις 3PL συνίσταται στη σημαντική γεωγραφική θέση της χώρας μας και εντοπίζεται στην αξιοποίηση των υποδομών στην βόρεια Ελλάδα, με στόχο την εξυπηρέτηση πέραν της εγχώριας αγοράς και γειτονικών βαλκανικών αγορών, οι οποίες βρίσκονται σε φάση ανάπτυξης τα τελευταία χρόνια.

#### **Αδύνατα Σημεία**

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις του εξεταζόμενου κλάδου είναι το ειδικό καθεστώς που ισχύει για τις άδειες φορτηγών δημόσιας χρήσης (ΦΔΧ), γεγονός που καθιστά το συγκεκριμένο επάγγελμα κλειστό. Οι συγκεκριμένες άδειες συνδέονται με φυσικά και όχι νομικά πρόσωπα. Το ισχύον θεσμικό πλαίσιο δυσχεραίνει τη δυνατότητα απόκτησης ιδιόκτητου στόλου οχημάτων διανομής από τις εγχώριες επιχειρήσεις του κλάδου, κατά τα πρότυπα των επιχειρήσεων logistics του εξωτερικού. Το γεγονός αυτό περιορίζει την ανταγωνιστικότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν οι επιχειρήσεις 3PL στους πελάτες τους, δεδομένου ότι εξαρτώνται από τρίτους για τη διανομή των προϊόντων που διαχειρίζονται, ενώ παράλληλα αυξάνει και το κόστος τους και τις καθιστά λιγότερο ανταγωνιστικές σε σχέση με τις εταιρείες που λειτουργούν σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες.

Άλλο σημαντικό πρόβλημα του κλάδου εντοπίζεται στην έλλειψη κατάλληλων οικοπέδων για τη δημιουργία αποθηκευτικών χώρων από τις εταιρείες logistics, ενώ και οι τιμές διάθεσης των διαθέσιμων οικοπέδων θεωρούνται υψηλές από τις επιχειρήσεις του κλάδου. Σημειώνεται ότι περιοχές όπως ο Ασπρόπυργος και τα Οινόφυτα, όπου μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων 3PL διατηρεί αποθήκες, χαρακτηρίζονται από ελλείψεις υποδομών και ασφάλειας, γεγονός που αυξάνει τα κόστη των εταιρειών. Παράλληλα, το χωροταξικό σχέδιο της χώρας, με τις ασάφειες και τις ελλείψεις του, αποτελεί τροχοπέδη για την περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου των logistics. Σημειώνεται επίσης ότι πολλές επιχειρήσεις του κλάδου επισημαίνουν την ανάγκη δημιουργίας logistic parks κατά τα πρότυπα του εξωτερικού, για μια πιο οργανωμένη ανάπτυξη του κλάδου.

Ένα άλλο πρόβλημα, το οποίο διαπιστώνεται από εταιρείες του κλάδου, είναι η έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών πάνω στην επιστήμη των logistics, τονίζεται δε έντονα από παράγοντες του κλάδου η ανάγκη κατοχύρωσης και αναγνώρισης του επαγγέλματος μέσω του εκπαιδευτικού συστήματος. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό απαιτείται αναβάθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος με νέες ειδικότητες στις επιστημονικές θεματικές ενότητες της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας και των Logistics.

Επίσης, από τα σημαντικότερα προβλήματα που καταγράφονται στον κλάδο των 3PL είναι η ελλιπής ενημέρωση των επιχειρήσεων της μεταποίησης και του εμπορίου για τα οφέλη από την ανάθεση σε τρίτους των διαδικασιών logistics και η διστακτικότητα σημαντικού μέρους των ελληνικών εταιρειών να αναθέσουν τις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας σε εταιρείες 3PL. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο θεσμός των logistics να βρίσκεται ακόμα σε χαμηλά επίπεδα διείσδυσης σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, ενώ περαιτέρω ανάπτυξη ανακόπτεται από τη χαμηλή χρησιμοποίηση λύσεων logistics από τους δημόσιους οργανισμούς.

Τέλος, επιτακτική θεωρείται και η ανάγκη δημιουργίας ειδικού θεσμικού πλαισίου που θα θέτει τους όρους και τις προϋποθέσεις άσκησης του επαγγέλματος, με τρόπο που να διασφαλίζεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και να προστατεύονται οι επιχειρήσεις που λειτουργούν με ένα κώδικα δεοντολογίας.

## **Ευκαιρίες**

Παράλληλα, όπως αναφέρεται και στο κεφάλαιο 6 της μελέτης, υπάρχει μια αυξανόμενη κινητικότητα προς την κατεύθυνση της λεγόμενης «Πράσινης Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Green Supply Chain)». Η έννοια της Πράσινης Εφοδιαστικής Αλυσίδας συνδέεται με όλες τις πρακτικές οι οποίες διασφαλίζουν ένα ευοίωνο μέλλον για το περιβάλλον, αλλά παράλληλα προστατεύουν και τις λειτουργίες



των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών 3pl. Η προώθηση της Πράσινης Εφοδιαστικής Αλυσίδας θα πρέπει να αποτελεί βασική προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις του χώρου, καθώς και η προώθηση πρωτοβουλιών από την πλευρά των επιχειρήσεων, στην κατεύθυνση της Πράσινης Εφοδιαστικής Αλυσίδας, είναι υψηλής σημαντικότητας για το μέλλον των επιχειρήσεων αυτών. Όσες επιχειρήσεις καταφέρουν να εκμεταλλευθούν τις νέες εξελίξεις στο επίπεδο αυτό θα αποκτήσουν μελλοντικά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Επίσης παρατηρείται όλο και μεγαλύτερο ενδιαφέρον αναφορικά με τις υπηρεσίες 3pl που σχετίζονται με τα πληροφορικά συστήματα (IT) και τις τεχνολογίες πληροφορικής, όπου δημιουργούνται νέες ευκαιρίες και αυξημένη ζήτηση για το outsourcing IT-based υπηρεσιών. Οι επιχειρήσεις που θα καταφέρουν να εντάξουν νέες τεχνολογίες στις δραστηριότητές τους και να προσαρμοστούν με τις εξελίξεις στο τομέα των IT-based υπηρεσιών, θα μεγιστοποιήσουν τη δυναμική τους για περαιτέρω ανάπτυξη και κερδοφορία.

Επιπροσθέτως, κυρίως σε διεθνές επίπεδο, παρατηρείται μια αυξανόμενη ζήτηση για παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών logistics, καθώς μέσω αυτών επιτυγχάνονται καλύτερα αποτελέσματα, σε όλα τα επίπεδα των λειτουργιών των επιχειρήσεων 3pl αλλά και των επιχειρήσεων-χρηστών των υπηρεσιών αυτών. Τα βασικότερα των πλεονεκτημάτων των ολοκληρωμένων υπηρεσιών logistics αφορούν οφέλη όπως: μείωση του χρόνου διαχείρισης, επικέντρωση της ομάδας διοίκησης της εταιρείας – πελάτη στους τομείς του core-business αυτής, μείωση κόστους κ.α. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να οργανώσουν τις δομές τους με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να είναι σε θέση να παρέχουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες 3pl.

Παρά την αναταραχή στις χρηματοοικονομικές αγορές και την αυξανόμενη επιφυλακτικότητα των επενδύσεων, η αγορά logistics φαίνεται να παραμένει σε ανοδική τροχιά, ενισχυμένη από ισχυρές προοπτικές ανάπτυξης του παγκόσμιου εμπορίου. Επίσης, η οικονομική κρίση έχει ωθήσει και αναμένεται να ωθήσει περαιτέρω περισσότερες βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις σε ανάθεση μέρους ή του συνόλου των διαδικασιών logistics σε εταιρείες 3PL, για λόγους μείωσης του λειτουργικού κόστους τους.

### **Απειλές**

Οι επενδύσεις που πραγματοποιούν πολλές επιχειρήσεις του εξεταζόμενου κλάδου, κυρίως μέσω αναπτυξιακών προγραμμάτων και επιδοτήσεων αλλά και ιδίων κεφαλαίων, επικεντρώνονται στο τομέα των κτιρίων και των αποθηκευτικών χώρων. Το γεγονός αυτό ενδέχεται να δημιουργήσει υπερπροσφορά αποθηκευτικών χώρων, ενώ σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς, οι εταιρείες θα έπρεπε πέρα από την

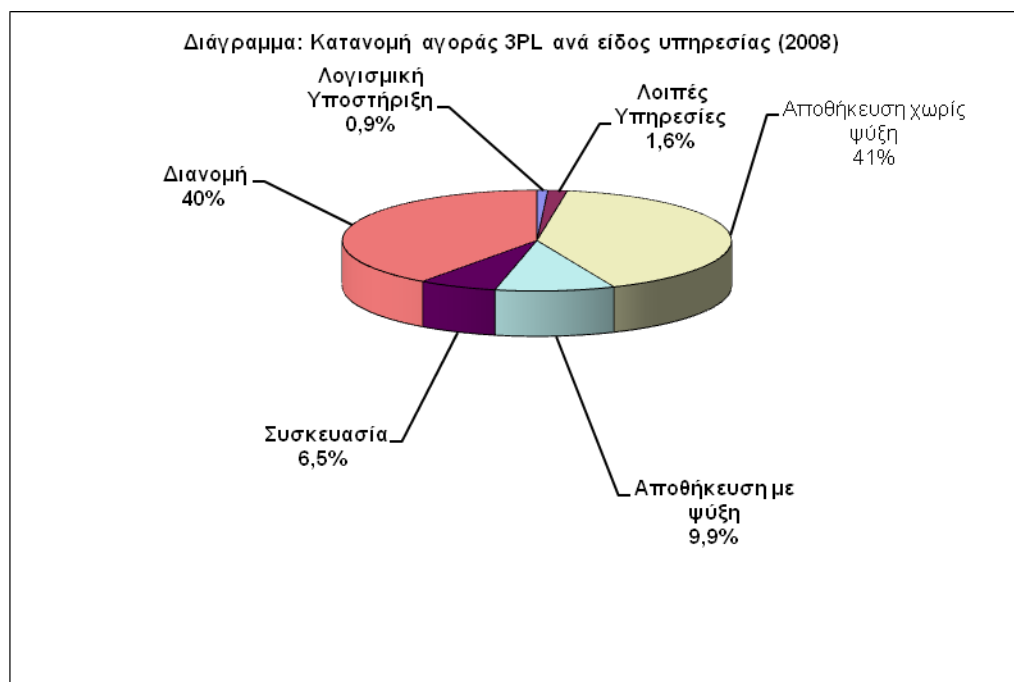
ανάπτυξη των κτιριακών τους εγκαταστάσεων να στοχεύουν και σε επενδύσεις στον τομέα της οργάνωσης και της παροχής πρόσθετων ή εξειδικευμένων υπηρεσιών, οι οποίες θα τους προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Παράλληλα, η ανάπτυξη πολλών επιχειρήσεων στον κλάδο έχει οδηγήσει σε κατακερματισμό της αγοράς των 3PL και σε υψηλό ανταγωνισμό μεταξύ των εταιρειών, προκειμένου να αποσπάσουν όσο το δυνατό μεγαλύτερα μερίδια αγοράς. Στο μέλλον εκτιμάται ότι θα ενταθούν οι τάσεις συγκέντρωσης στον κλάδο μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων, ενώ θα επιβιώσουν οι περισσότεροι υγιείς και καλά οργανωμένες εταιρείες. (Κλαδική Μελέτη ICAP, 2009)

#### **1.3.4 Κατανομή Αγοράς Υπηρεσιών 3PL**

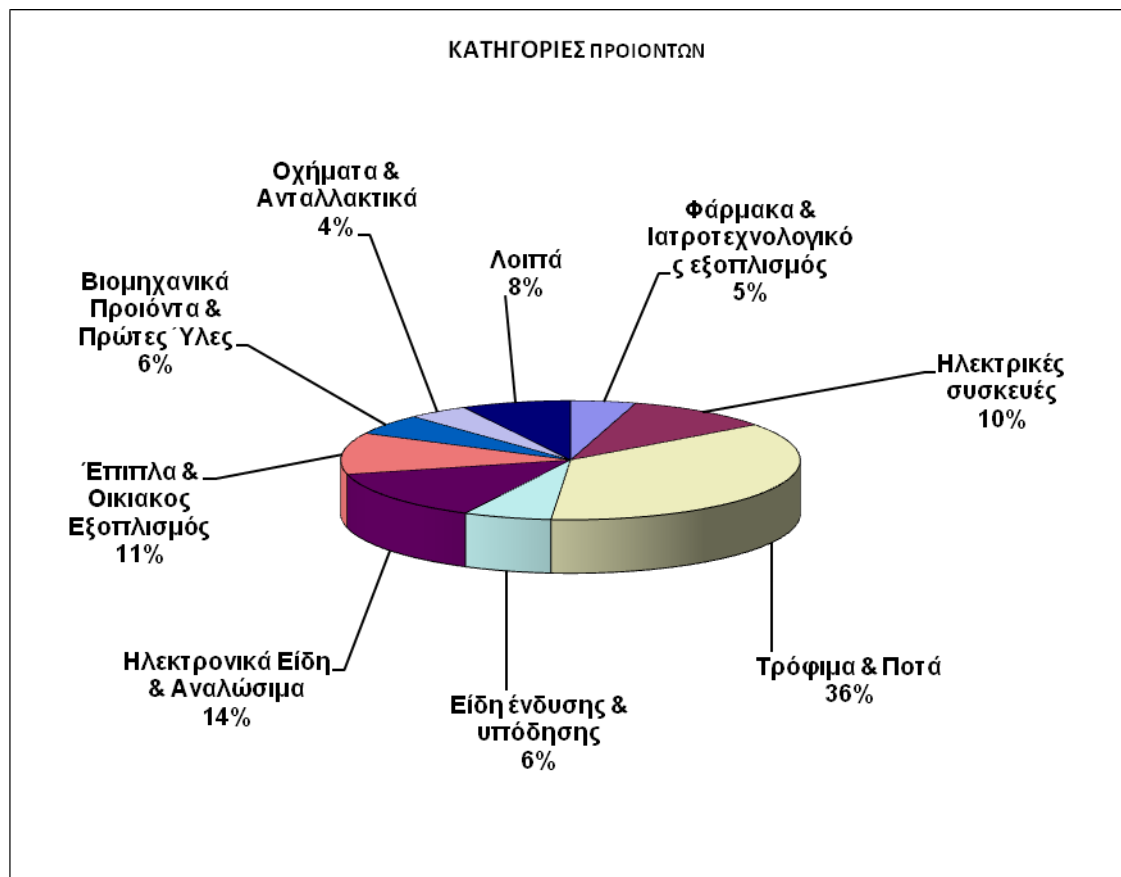
Στο διάγραμμα παρουσιάζεται η κατανομή της αγοράς 3PL ανά κύρια κατηγορία υπηρεσιών για το 2008, σύμφωνα με τα ευρήματα της πρωτογενούς έρευνας. Οι υπηρεσίες αποθήκευσης καταλαμβάνουν το 51% περίπου της συνολικής αξίας των παρεχόμενων υπηρεσιών 3PL, ακολουθούμενες από τις υπηρεσίες διανομής, οι οποίες αποσπούν μερίδιο 40%. Οι υπηρεσίες αποθήκευσης χωρίζονται περαιτέρω σε αποθηκεύσεις χωρίς ψύξη που καταλαμβάνουν το 41% και αποθηκεύσεις με ψύξη που καταλαμβάνουν το 9,9%.

Παρατηρείται δηλαδή ότι το δίπτυχο αποθήκευση – διανομή εξακολουθεί να καταλαμβάνει το 90% της συνολικής αγοράς, ποσοστό που παρέμεινε αμετάβλητο. Οι υπηρεσίες αποσυσκευασίας – ανασυσκευασίας –ετικετοποίησης καταλαμβάνουν το 6,5% της συνολικής αξίας των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενώ η λογισμική υποστήριξη μόλις το 1%.



Διάγραμμα 1.4: Κατανομή αγοράς 3PL ανά είδος υπηρεσίας.  
 Πηγή 6: Κλαδική Μελέτη ICAP 2009

Στο διάγραμμα παρουσιάζεται η κατανομή της αγοράς υπηρεσιών 3PL ανά κύρια κατηγορία προϊόντων, για το 2008. Στην πρώτη θέση βρίσκεται η κατηγορία των τροφίμων και ποτών με ποσοστό 36,5%, ακολουθούμενη από την κατηγορία των ηλεκτρονικών ειδών και αναλώσιμων, η οποία απέσπασε μερίδιο 13,6%. Στη τρίτη θέση βρίσκεται η κατηγορία των επίπλων και οικιακού εξοπλισμού αποσπώντας μερίδιο 11,3%. Ακολουθούν οι ηλεκτρικές συσκευές (10,3%), τα λοιπά είδη (7,7%), τα είδη ένδυσης και υπόδησης (6,2%) και τα βιομηχανικά προϊόντα και πρώτες ύλες (5,6%).



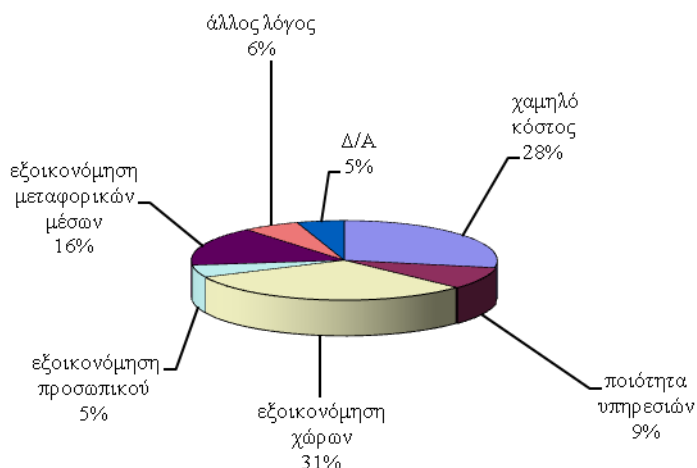
Διάγραμμα 1.5: Κατηγορίες προϊόντων.  
Πηγή 7: Κλαδική Μελέτη ICAP 2009

### 1.3.5 Λόγοι χρήσης των υπηρεσιών 3pl's

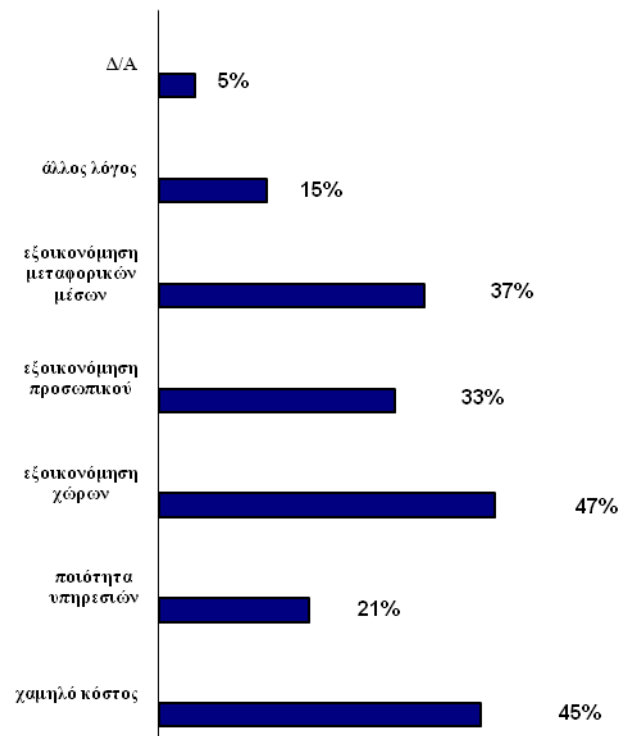
Όσον αφορά τους λόγους ανάθεσης των logistics, ο πλέον σημαντικός (κατά σειρά ιεράρχησης από ένα έως πέντε) το 2009 ήταν η εξοικονόμηση χώρων με ποσοστό 31% και ακολουθεί το χαμηλό κόστος των υπηρεσιών με ποσοστό 28%. Τα αντίστοιχα ποσοστά το 2008 ήταν 47% και 30%. Συγκεντρωτικά, οι λόγοι ανάθεσης των logistics που αναφέρθηκαν ανεξαρτήτως ιεράρχησης, ανέδειξαν την εξοικονόμηση χώρων με ποσοστό 47% το 2009.

Ακολουθούν το χαμηλό κόστος και η εξοικονόμηση μεταφορικών μέσων με ποσοστά 45% και 37% αντίστοιχα. Το 2008 το ποσοστό που αφορούσε το χαμηλό κόστος ήταν 64%, ενώ η εξοικονόμηση χώρων 67% και η εξοικονόμηση προσωπικού (41%). Στο σημείο αυτό διευκρινίζεται ότι τα ποσοστά δεν αθροίζονται στο 100% διότι, χωρίς ιεράρχηση, κάθε μια από τις 100 επιχειρήσεις προσδιορίζει περισσότερους από έναν λόγους για τους οποίους χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες 3PL.

(α) Πιο σημαντικός (2009)

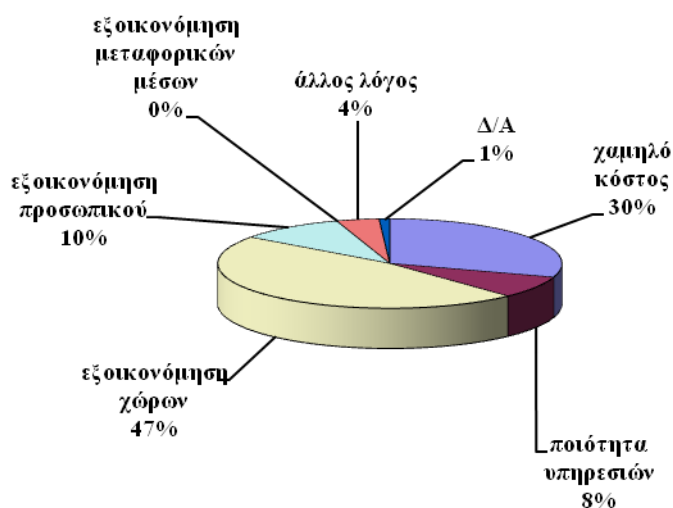


(β) Συγκεντρωτικά (2009)

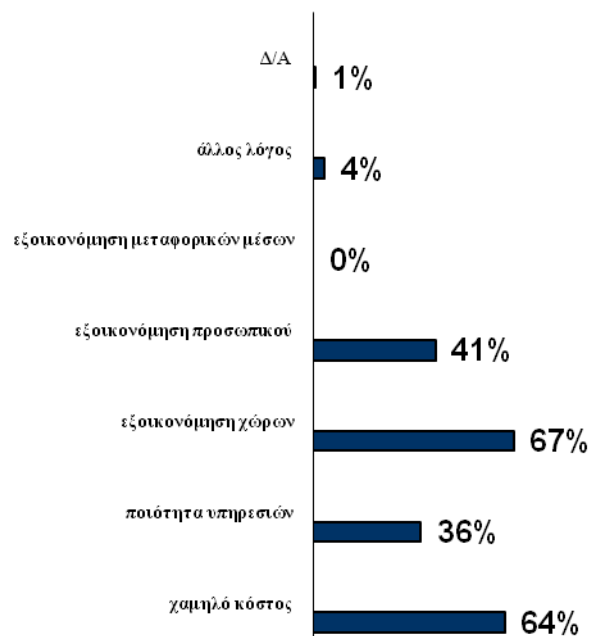


Διάγραμμα 1.6: Λόγοι χρήση των υπηρεσιών 2009.  
Πηγή 8: Κλαδική Μελέτη ICAP 2009

(γ) Πιο σημαντικός (2008)



(δ) Συγκεντρωτικά (2008)

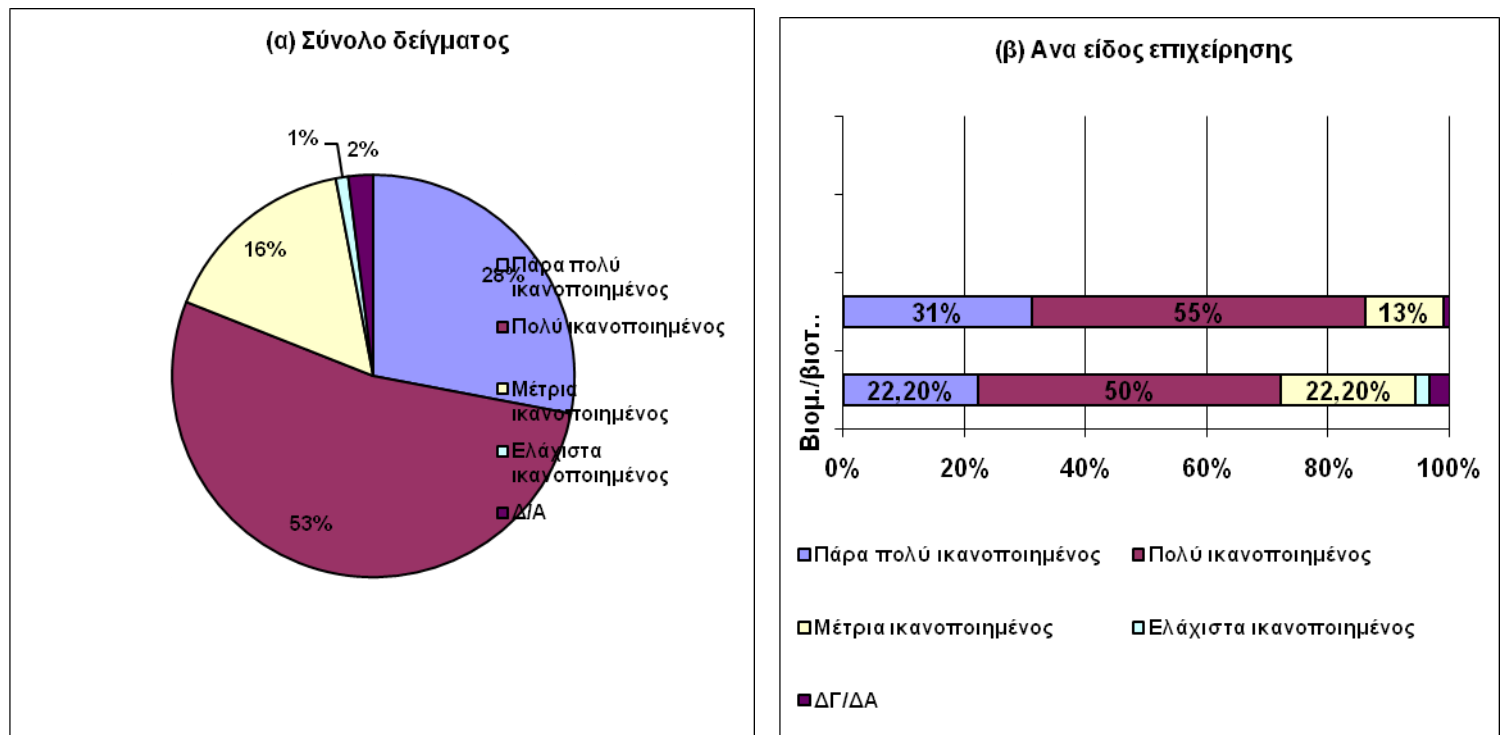


Διάγραμμα 1.7: Λόγοι χρήση των υπηρεσιών 2008.  
 Πηγή 9: Κλαδική Μελέτη ICAP 2009

### Κατηγορίες προϊόντων για τις οποίες χρησιμοποιούνται οι υπηρεσίες 3PL

Παρακάτω παρουσιάζεται η ικανοποίηση των χρηστών υπηρεσιών 3PL συνολικά και ανά είδος επιχείρησης. Παρατηρείται ότι το 81% των επιχειρήσεων του δείγματος της έρευνας, οι οποίες χρησιμοποιούν υπηρεσίες 3PL, δηλώνουν από πολύ ικανοποιημένοι έως και πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Παράλληλα, Το 16% δηλώνουν μέτρια ικανοποιημένοι, ενώ μόλις το 1% δηλώνουν ελάχιστα ικανοποιημένοι.

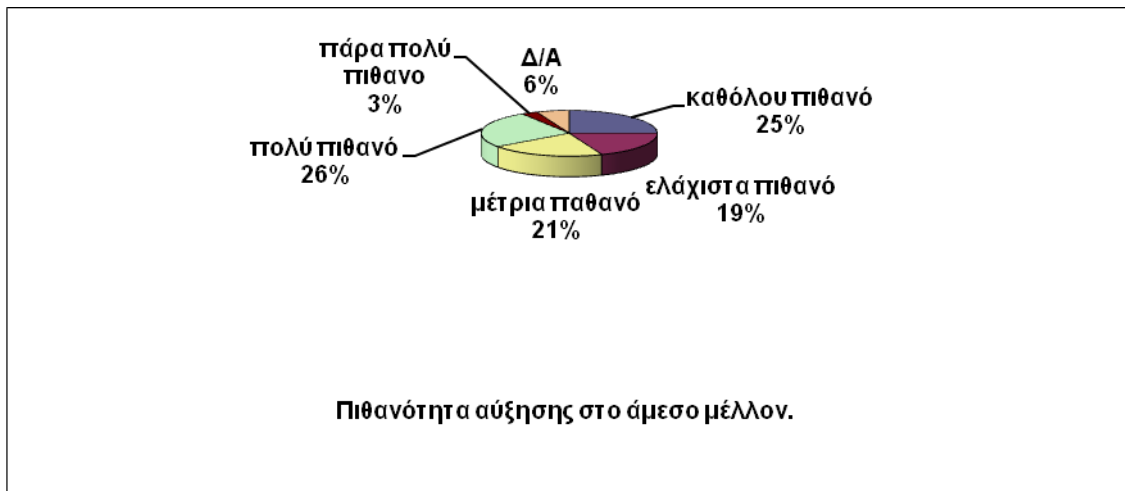
Αντίστοιχα είναι τα ποσοστά, του βαθμού ικανοποίησης των χρηστών υπηρεσιών 3PL, όσον αφορά το είδος της επιχείρησης. Παρατηρείται ότι το 72% των βιομηχανικών επιχειρήσεων του δείγματος της έρευνας, οι οποίες χρησιμοποιούν υπηρεσίες 3PL, δηλώνουν από πολύ ικανοποιημένοι έως και πάρα πολύ ικανοποιημένοι ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις εμπορικές επιχειρήσεις είναι 86%. Το 22% και το 12,5% για τις βιομηχανικές και τις εμπορικές επιχειρήσεις αντίστοιχα, δηλώνουν μέτρια ικανοποιημένοι, ενώ ποσοστό μόλις το 2,8% των βιομηχανικών επιχειρήσεων δηλώνουν ελάχιστα ικανοποιημένοι.



Διάγραμμα 1.8: Χρήση υπηρεσιών 3PL ανά κατηγορία προϊόντων.  
Πηγή 10: Κλαδική Μελέτη ICAP 2009

Όσον αφορά τις προθέσεις των επιχειρήσεων για επέκταση του outsourcing σε περισσότερα προϊόντα στο άμεσο μέλλον, διαπιστώνεται ότι το 2009 το 26% των επιχειρήσεων θεωρεί από πολύ πιθανή έως πάρα πολύ πιθανή μια τέτοια εξέλιξη και ποσοστό 21% θεωρεί μέτρια την πιθανότητα για μια τέτοια εξέλιξη. Αντίθετα, ποσοστό 44% θεωρεί από ελάχιστα έως καθόλου πιθανή μια τέτοια εξέλιξη.

Στην έρευνα του 2008, το ποσοστό που θεωρούσε από ελάχιστα έως καθόλου πιθανή μια τέτοια εξέλιξη ήταν 52%, προκύπτει δηλαδή συρρίκνωση του μεριδίου των επιχειρήσεων που δεν προτίθενται να αυξήσουν τη χρήση outsourcing για υπηρεσίες logistics.



Διάγραμμα 1.9: Πιθανότητα αύξησης της χρήσης υπηρεσιών 3pl στο άμεσο μέλλον.

Πηγή 11: Κλαδική Μελέτη ICAP 2009

### 1.3.6 Αξιολόγηση υπηρεσιών 3PL's : Θεωρητικά μοντέλα μέτρησης ικανοποίησης πελατών

#### **Προσδιορισμός βαθμού ικανοποίησης πελατών.**

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως στην αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών μετά την πώλησή τους, ο δείκτης που προσδιορίζει το επίπεδο της παρεχόμενης ποιότητας από την επιχείρηση είναι ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη.

Ο **βαθμός ικανοποίησης**<sup>i</sup> ενός πελάτη προσδιορίζεται από τη διαφορά μεταξύ της ίδιας αντίληψης που σχηματίζει ο ίδιος για την ποιότητα της εξυπηρέτησης που του παρασχέθηκε και του επιπέδου των προσδοκιών που είχε για την αναμενόμενη εξυπηρέτησή του

Το ίδιο τονίζει και ο *Μύρων Ζαβλανός*, ότι **ικανοποίηση από την Υπηρεσία = Αντίληψη – Προσδοκία**. Αν η αντίληψη για την παρεχόμενη υπηρεσία είναι μεγαλύτερη από την προσδοκία, τότε έχουμε ικανοποίηση. Η αντίληψη έχει να κάνει με τον τρόπο διαχείρισης της ίδιας της υπηρεσίας καθώς επίσης και με τον τρόπο διαχείρισης της ομάδας των πελατών. Με άλλα λόγια όσο πιο συναφής είναι η ποιότητα εξυπηρέτησης με αυτήν που περίμενε ο πελάτης, τόσο πιο ικανοποιημένος αισθάνεται αυτός από την επιχείρηση.

#### **Ανάλυση προσδοκιών πελάτη**

Έχει διαπιστωθεί ότι οι προσδοκίες του πελάτη για την ποιότητα εξυπηρέτησης αναφέρονται σε δύο επίπεδα ποιότητας. Υπάρχει δηλαδή διπλός χαρακτήρας σ' αυτό που αναμένει ένας πελάτης.



Υπάρχουν ορισμένες προσδοκίες για ένα **επιθυμητό** επίπεδο ποιότητας και ταυτόχρονα άλλες προσδοκίες για ένα **αποδεκτό** επίπεδο ποιότητας εξυπηρέτησης. Η διαφορά μεταξύ των δύο αυτών επιπέδων ορίζει μια ζώνη ανοχής. Εφόσον η ίδια αντίληψη του πελάτη για την παρεχόμενη ποιότητα είναι μέσα στα όρια της ζώνης ανοχής, αυτός μένει ικανοποιημένος.

Το **επιθυμητό επίπεδο ποιότητας εξυπηρέτησης** αναφέρεται στο επίπεδο εκείνο ποιότητας που ο πελάτης ελπίζει να του παρασχεθεί κάτω από κανονικές συνθήκες. Το επίπεδο αυτό εξαρτάται από :

- την τιμή που πληρώνει ο πελάτης
- την πείρα και τις γνώσεις που έχει ο πελάτης για το τι συνιστά καλή ποιότητα
- την συμπεριφορά σημαντικών «τρίτων» παραγόντων που είναι σε θέση να επηρεάσουν την κρίση του, όπως οι απαιτήσεις δικών του πελατών, του προϊσταμένου του, του οικογενειακού του περιβάλλοντος κλπ.

Το **αποδεκτό επίπεδο ποιότητας εξυπηρέτησης** αναφέρεται στο μίνιμουμ επίπεδο ποιότητας που ο πελάτης είναι διατεθειμένος να δεχθεί χωρία να διαμαρτυρηθεί, έστω και με ήπιο τρόπο. Εξαρτάται από :

- τις συγκεκριμένες συνθήκες κάτω από τις οποίες παρέχεται η εξυπηρέτηση
- τον αριθμό των διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων
- την ανάγκη ή όχι αποκατάστασης λαθών και παραλείψεων κατά την αρχική εξυπηρέτηση, σε περίπτωση επανάληψης αυτής της εξυπηρέτησης.

Είναι σύνηθες η ζώνη ανοχής να διαφέρει τόσο σε θέση όσο και σε εύρος από πελάτη σε πελάτη. Αρκετά συχνά η ζώνη ανοχής μπορεί να διαφέρει, ανάλογα με την περίπτωση, ακόμα και για τον ίδιο πελάτη.

### **Μέτρηση παρεχόμενου επιπέδου μέτρησης**

Βρισκόμαστε σε μια εποχή που στόχος είναι η βελτίωση της λειτουργίας των οργανισμών και των επιχειρήσεων καθώς και η ανάπτυξη ενός επιπέδου ποιότητας. Ποιότητα επιζητούμε στη ζωή μας, στην υγεία, στο εκπαιδευτικό σύστημα, ποιότητα παντού. Μια επιδίωξη που διακρίνει τόσο την ατομική όσο και την συλλογική δράση. Η ποιότητα αυτή προϋποθέτει σύγκριση και συσχετισμό με ένα σημείο αναφοράς, προϋποθέτει δηλαδή αξιολόγηση. Στοιχείο της διαδικασίας της αξιολόγησης αποτελεί η **μέτρηση**.

Κάνουμε μέτρηση για **δύο βασικούς σκοπούς** :

1. για να διαπιστώσουμε την πορεία των πραγμάτων
2. για να προβλέψουμε το μέλλον

Για να επιτευχθεί ο πρώτος στόχος χρειαζόμαστε **δεδομένα**.

Ειδικότερα :

- ✓ δεδομένα τα οποία περιγράφουν τα αποτελέσματα που προκύπτουν από μια διαδικασία π.χ. παράπονα πελατών του εστιατορίου σε ένα Σαββατοκύριακο.
- ✓ δεδομένα σχετικά με την πορεία της διαδικασίας, όπως δείκτες οι οποίοι καθορίζουν το πόσο καλά προχωρούν τα πράγματα πριν ακόμη γίνουν γνωστά τα αποτελέσματα

Για να προβλέψουμε το μέλλον κυρίαρχο στοιχείο είναι το να έχουμε κατανοήσει πλήρως τη διαδικασία καθώς και όλους τους παράγοντες που είναι αναγκαίοι για την πραγματοποίησή της.

Η μέτρηση είναι το κλειδί για τη βελτίωση της ποιότητας. Αν κάτι δεν μπορώ να το μετρήσω, δεν μπορώ να το ελέγξω. Αν δεν μπορώ να το ελέγξω, δεν μπορώ να το διαχειριστώ. Αν δεν μπορώ να το διαχειριστώ, δεν μπορώ να το βελτιώσω.

Ένα σύστημα μέτρησης πρέπει να δώσει απαντήσεις στα παρακάτω ερωτήματα : Γιατί πρέπει να μετράω; Η μέτρηση είναι θεμελιώδης διαδικασία στη ζωή μας. Μετράμε τα πάντα.

Πού πρέπει να κάνω τη μέτρηση; Κάνουμε μέτρηση σε κάθε δραστηριότητα της διαδικασίας στα κρίσιμα σημεία που έχουμε από πριν προσδιορίσει, έτσι ώστε να έχουμε άμεσες πληροφορίες για την απόδοση της συγκεκριμένης δραστηριότητας.

Τι πρέπει να μετρήσω; Πρέπει να μετρήσω την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και την προσαρμοστικότητα της συνολικής διαδικασίας.

Ποιος θα κάνει τη μέτρηση; Ένα εκπαιδευμένο άτομο τόσο στη μέθοδο μέτρησης όσο και στα κριτήρια που θα χρησιμοποιήσει για την αξιολόγηση του αποτελέσματος. Το ιδανικό είναι να πρόκειται για το ίδιο άτομο που πραγματοποιεί τη δραστηριότητα γιατί υπάρχει άμεση ανατροφοδότηση.

Ποιος θα δώσει την ανατροφοδότηση; Η σχέση που υπάρχει μεταξύ πελάτη και προμηθευτή υποχρεώνει τον πελάτη να δώσει ανατροφοδότηση στον προμηθευτή.

Η μέτρηση είναι χρήσιμη και σπουδαία όταν παράλληλα υπάρχει ένα αποτελεσματικό σύστημα ανατροφοδότησης. Αν δεν υπάρχει, η μέτρηση δεν έχει βαρύτητα και χάνουμε χρόνο, κόπο και χρήματα.

Για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει αφενός μεν να κατανοήσουμε τις απαιτήσεις του εξωτερικού πελάτη, αφετέρου δε να αξιολογήσουμε τη σπουδαιότητά τους. Στη συνέχεια θα πρέπει να μετατρέψουμε τις απαιτήσεις αυτές σε μετρήσεις τεχνικών χαρακτηριστικών της διαδικασίας που μελετάμε. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει :

- να εκφράσουμε ποσοτικά τις ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη

- να κατανοήσουμε την αλυσίδα των διαδικασιών που εκπληρώνουν αυτές οι ανάγκες και προσδοκίες
- να καθορίσουμε τους στόχους για κάθε διαδικασία, έτσι ώστε να εκπληρωθούν οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών

Με τη συγκέντρωση πληροφοριών από τις μετρήσεις μπορούμε γρήγορα να προσδιορίσουμε τα λάθη που ενδεχομένως θα εμποδίσουν την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

Η αξιολόγηση πρέπει να είναι συνεχής, ώστε να διαπιστώνονται έγκαιρα οι αδυναμίες ενός συστήματος, γιατί αν αυτές μεγαλώσουν θα είναι δύσκολο, αν όχι αδύνατο, να αντιμετωπιστούν.

### **1.3.7 Θεωρητικά μοντέλα ολικής ποιότητας**

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί γίνεται μια αναφορά, ανάλυση και αξιολόγηση των κυριότερων θεωρητικών μοντέλων ολικής ποιότητας. Ο σκοπός είναι η επιλογή του καταλληλότερου για τον σχεδιασμό του πλαισίου μέτρησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της **Δ.Ε.Ε.Ι.Π.Α.**

### **Πρόγραμμα μέτρησης ικανοποίησης Naumann & Giel**

Η υλοποίηση ενός προγράμματος μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών, οφείλει να υιοθετεί τις βασικές αρχές τόσο της διεξαγωγής ερευνών της αγοράς και των καταναλωτών, όσο και της διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης της επιχείρησης.

### **Μεθοδολογία Musa.**

Η μέθοδος **MUSA (Multicriteria Satisfaction Analysis)** αποτελεί την πολυκριτήρια αναλυτική προσέγγιση για το πρόβλημα της μέτρησης της ικανοποίησης. Η πρωτότυπη αυτή μεθοδολογία βασίζεται στην πολυκριτήρια ανάλυση αποφάσεων, υιοθετώντας τις βασικές αρχές της αναλυτικής προσέγγισης και της θεωρίας των συστημάτων αξιών.

Οι **κύριες παραδοχές** της μεθόδου εστιάζονται στα εξής σημεία :

- Ορθολογικός καταναλωτής
- Κριτήρια ικανοποίησης
- Προσθετικό μοντέλο σύνθεσης

Τα **βασικά στάδια** της μεθοδολογίας παρουσιάζονται στο επόμενο σχήμα και περιλαμβάνουν :

- Προκαταρκτική έρευνα

- Διεξαγωγή έρευνας ικανοποίησης
- Αναλύσεις
- Αποτελέσματα

Η μέθοδος **MUSA** βασίζεται σε πρωτογενή δεδομένα που προέρχονται άμεσα από το σύνολο των πελατών της επιχείρησης και γι' αυτό το λόγο προτείνεται η ενσωμάτωσή της σε μια γενικότερη εφαρμογή μέτρησης της ικανοποίησης. (Σίσκος – Γρηγορούδης 2005)

### **Το Μοντέλο SERVQUAL**

Το 1985 οι Αμερικανοί καθηγητές Zeithaml, Parasuraman and Berry πρότειναν ένα μοντέλο το οποίο αποκάλεσαν **SERVQUAL** από τις λέξεις **Service** και **Quality**. Σαν στόχο και σκοπό είχαν να ερμηνεύσουν και να μετρήσουν την έννοια της ποιότητας μιας υπηρεσίας.

Το μοντέλο SERVQUAL στηρίζεται στη **θεωρία της διάψευσης των προσδοκιών**. Σύμφωνα με το μοντέλο, ο καταναλωτής, βάσει **i)** των προσωπικών του αναγκών, **ii)** της προηγούμενης εμπειρίας του με μια συγκεκριμένη επιχείρηση παροχής υπηρεσιών ή με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, **iii)** της επικοινωνίας που έχει με άλλους καταναλωτές, δημιουργεί συγκεκριμένες **προσδοκίες**. Οι προσδοκίες αυτές έχουν σχέση με την υπηρεσία που μια επιχείρηση είναι σε θέση να του προσφέρει. Στη διαμόρφωση των προσδοκιών αυτών συμβάλλει και η ίδια η επιχείρηση με την επικοινωνιακή προσπάθεια και πολιτική της (διαφημίσεις, direct marketing, ενέργειες προώθησης των πωλήσεων).

Ο καταναλωτής πραγματοποιεί τη σύγκριση μεταξύ της υπηρεσίας που ανέμενε ότι θα του παρεχόταν με την υπηρεσία που τελικώς του παρασχέθηκε. Το αποτέλεσμα της σύγκρισης αυτής καθορίζει και την τελική εντύπωση που θα έχει ο καταναλωτής για την ποιότητα της υπηρεσίας.

Είναι φανερό ότι το μοντέλο δίνει έμφαση στην έννοια της ποιότητας της υπηρεσίας όπως αυτή φαίνεται αντιληπτή από τον πελάτη και όχι βάσει κάποιων προδιαγραφών που έχει θέσει η επιχείρηση. Είναι μια πελατοκεντρική προσέγγιση τόσο στον προσδιορισμό όσο και στην μέτρηση της ποιότητας της υπηρεσίας. Επομένως είναι χρήσιμο για οποιαδήποτε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών αφού θέτει την επιχείρηση απέναντι στους πελάτες της και την ευαισθητοποιεί να προσπαθήσει να σκεφτεί και να λειτουργήσει σύμφωνα με τις προσδοκίες και τις ανάγκες των πελατών της.

Προκειμένου ωστόσο να κατανοηθούν οι στρατηγικές συνέπειες του μοντέλου είναι αναγκαία η ανάλυση των πέντε **χασμάτων (gaps)** που απεικονίζονται στο μοντέλο και τα οποία περιγράφουν γιατί οι επιχειρήσεις αδυνατούν να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες σύμφωνα με τα πρότυπα της ποιότητας που προσδοκούν οι πελάτες τους.

#### **ΧΑΣΜΑ 1 : Οι «άγνωστες» προσδοκίες του πελάτη**

Η πρώτη και μία από τις σοβαρότερες αιτίες για τις οποίες μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών αποτυγχάνει να δώσει στην αγορά ποιοτικές υπηρεσίες, σύμφωνα με τις προσδοκίες της αγοράς, είναι γιατί δεν γνωρίζει ποιες είναι οι προσδοκίες και οι ανάγκες της αγοράς. Σ' αυτό συμβάλλει η ανεπαρκής ή (και) η παντελής έλλειψη ερευνών αγοράς με στόχο τη διερεύνηση των αναγκών, των προσδοκιών και των απαιτήσεων των πελατών της επιχείρησης.

#### **ΧΑΣΜΑ 2 : Μετατροπή των προσδοκιών σε προδιαγραφές**

Το δεύτερο χάσμα σχετίζεται με την αδυναμία της επιχείρησης, έστω κι αν έχει καταφέρει να μάθει τις προσδοκίες των πελατών, να μεταφράσει τις προσδοκίες αυτές σε συγκεκριμένες προδιαγραφές για την παροχή ανάλογων υπηρεσιών. Η πιο συνηθισμένη αιτία για το χάσμα αυτό βρίσκεται στο γεγονός ότι τα περισσότερα στελέχη, που επηρεάζουν με το έργο τους τις προδιαγραφές εξυπηρέτησης, δεν έχουν πιστέψει πραγματικά στη σημασία της ποιότητας και δεν έχουν αναπτύξει την αναγκαία προσήλωση στην προσπάθεια να προσφέρουν πραγματικά ποιοτικές υπηρεσίες.

#### **ΧΑΣΜΑ 3 : Παροχή υπηρεσιών έξω από τα πρότυπα της επιχείρησης**

Αποτελεί μια πραγματικότητα το γεγονός ότι έστω κι αν υπάρχουν τα κατάλληλα πρότυπα εξυπηρέτησης, δεν τηρούνται πάντα όταν οι επιφορτισμένοι εργαζόμενοι έρχονται σε επαφή με τους πελάτες και συναλλάσσονται μαζί τους. Πιθανή αιτία είναι η αδυναμία των εργαζομένων, με ρόλο επαφής με τους πελάτες της επιχείρησης, να ανταπεξέλθουν στις υπάρχουσες προδιαγραφές παροχής ποιοτικών υπηρεσιών. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην έλλειψη εκπαίδευσης που συντελεί στο να μην έχουν μια ξεκάθαρη εικόνα του τι και πως πρέπει να γίνει η εξυπηρέτηση των πελατών, στην επιβάρυνση των εργαζομένων λόγω των υψηλών απαιτήσεων των πελατών, στην πιθανή σύγκρουση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων για τις προτεραιότητες της επιχείρησης. Μια άλλη αιτία είναι όταν η επιχείρηση στην προσπάθειά της να ανταποκριθεί στην αυξημένη ζήτηση των υπηρεσιών που προσφέρει, ώστε να μη

χάσει πελάτες και πωλήσεις, προσφέρει στον πελάτη υπηρεσίες κατώτερες των προσδοκιών του.

#### **ΧΑΣΜΑ 4 : Παροχή υπηρεσιών κατώτερη των υποσχέσεων της επιχείρησης**

Η περίπτωση του τέταρτου χάσματος αφορά στο τι υπόσχεται ότι θα προσφέρει στους πελάτες της μια επιχείρηση και σ' αυτό που τελικά είναι σε θέση να τους προσφέρει. Μέσα από τα κανάλια προσωπικής (πωλητές) αλλά και μη προσωπικής επικοινωνίας (διαφήμιση, direct marketing) δίνει «υποσχέσεις» και μεταδίδει μηνύματα στους πελάτες αναφορικά με το τι μπορούν να περιμένουν από την επιχείρηση. Αυξάνει μ' αυτό τον τρόπο υπέρμετρα τις προσδοκίες των πελατών οι οποίες, στη συνέχεια, όταν δεν ικανοποιηθούν στην πράξη, συμβάλλουν στη δημιουργία μιας εικόνας χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών. Αιτία είναι η έλλειψη συντονισμού μεταξύ της προσπάθειας της επιχείρησης να προσφέρει τις υπηρεσίες της και της προσπάθειας να κάνει γνωστό τι υπηρεσίες προσφέρει.

#### **ΧΑΣΜΑ 5 : Η συνολική εικόνα**

Ένα-ένα ξεχωριστά ή συνδυασμοί των επιμέρους προβλημάτων που αναλύσαμε ως το σημείο αυτό, καταλήγουν στη δημιουργία του πέμπτου χάσματος. Αυτό αναφέρεται στην τελική και συνολική εικόνα της διάψευσης των προσδοκιών των πελατών, σε διάσταση μεταξύ του τι προσδοκούν οι ίδιοι οι πελάτες και τι τελικά αντιλαμβάνονται ότι τους προσφέρει η επιχείρηση. Η αποτελεσματική αντιμετώπιση της διάστασης αυτής προϋποθέτει ότι η επιχείρηση έχει κατανοήσει όλους τους πιθανούς παράγοντες που μπορούν να δημιουργήσουν τα τέσσερα προηγούμενα προβλήματα (χάσματα) στην παροχή υπηρεσιών, σύμφωνα με τις ποιοτικές προσδοκίες των πελατών της. (Σίσκος – Γρηγορούδης 2005)

### **Το Μοντέλο SERVPERF**

Μελετώντας τις αδυναμίες του μοντέλου SERVQUAL, οι καθηγητές Cronin & Taylor πρότειναν μια εναλλακτική προσέγγιση, το μοντέλο **SERVPERF**.

Η χαρακτηριστική του διαφορά από το SERVQUAL βρίσκεται στην άποψη ότι η έννοια της ποιότητας της υπηρεσίας δεν θα πρέπει να στηρίζεται στην προσέγγιση της διάψευσης των προσδοκιών. Αντίθετα είναι ορθότερο να αντιμετωπίζεται ως η στάση του πελάτη **αφού καταναλώσει τις υπηρεσίες της επιχείρησης**.

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 έχει προταθεί από τον Oliver ότι οι έννοιες ποιότητα και ικανοποίηση είναι αλληλένδετες. Συγκεκριμένα η στάση που έχει ο πελάτης για μια υπηρεσία είναι αρχικά συνάρτηση των προσδοκιών του. Ακολούθως αφού “καταναλώσει” για πρώτη φορά μια υπηρεσία, η παρούσα στάση του γίνεται συνάρτηση της προηγούμενης στάσης και του επιπέδου της τωρινής ικανοποίησης.

Με βάση αυτό το πλαίσιο, οι δύο καθηγητές διερεύνησαν με στοιχεία από τέσσερις διαφορετικούς κλάδους παροχής υπηρεσιών (τράπεζες, ταχεία εστίαση, καθαρισμός ρούχων, απολυμάνσεις κτιρίων) κατά πόσον η έννοια της ποιότητας μπορεί να μετρηθεί στη βάση της απόδοσης που είχε η επιχείρηση παρέχοντας την υπηρεσία της, ως συνάρτηση δηλαδή του βαθμού ικανοποίησης των πελατών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η προσέγγιση SERVPERF είναι πιο αποτελεσματική **(α)** στο να περιγράψει την έννοια της ποιότητας μιας υπηρεσίας και **(β)** στο να δώσει μια πιο αξιόπιστη πρόβλεψη των αγοραστικών προθέσεων του πελάτη, αν δηλαδή θα αγοράσει ξανά την υπηρεσία.

Βλέπουμε ότι το συγκεκριμένο μοντέλο, ειδικά για υπηρεσίες που προορίζονται για ιδιώτες καταναλωτές, έχει πολύ καλύτερη ερμηνευτική ικανότητα της πρόθεσης του καταναλωτή να συνεχίσει ή όχι με τον ίδιο παροχέα της υπηρεσίας. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για κάθε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών που ενδιαφέρεται να αξιοποιεί τα αποτελέσματα της προσπάθειας παροχής ποιοτικών υπηρεσιών. (Σίσκος – Γρηγορούδης 2005)

### **Επιλογή θεωρητικού μοντέλου**

Σύμφωνα με τον κο. Σπανό, για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών τα πλέον κατάλληλα θεωρητικά μοντέλα μέτρησης της ποιότητας, είναι το **SERVQUAL** και το SERVPERF. Παρ’ όλο που σύμφωνα με τις κριτικές το μοντέλο SERVPERF είναι πιο εύκολο στην εφαρμογή του, το μοντέλο **SERVQUAL** είναι το πιο διαδεδομένο διεθνώς σαν εργαλείο για την μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών και της ικανοποίησης των πελατών, καθώς για την εφαρμογή του υπάρχουν πολλές μελέτες, βιβλιογραφία, μεθοδολογία έρευνας και συμπερασμάτων. Είναι απλό και ταυτόχρονα υψηλής απόδοσης. Η επιχείρηση μπορεί εύκολα να αντιληφθεί τον βαθμό της απόκλισης μεταξύ της αντίληψης και της προσδοκίας του πελάτη. Με την χρησιμοποίηση των χασμάτων μπορούν να εντοπιστούν οι αιτίες (αλλά και τα κριτήρια) εξαιτίας των οποίων παρατηρούνται οι αποκλίσεις.

Οι κυριότεροι λόγοι της **επιλογής του μοντέλου SERVQUAL στην Δ.Ε.Ε.Ι.Π.Α.** είναι :

- I. Χαρακτηρίζεται από τον Cronroos ως το καλύτερο μοντέλο μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών.
- II. Είναι το πιο συχνά χρησιμοποιούμενο μοντέλο μέτρησης υπηρεσιών, μια και το εύρος εφαρμογής του είναι μεγάλο και ταυτόχρονα αποτελεί μέτρο σύγκρισης επιχειρήσεων με διαφορετικό αντικείμενο.
- III. Δίνει βαρύτητα στις ανάγκες και την ικανοποίηση των πελατών.
- IV. Είναι ξεκάθαρος ο τρόπος εφαρμογής του. (Γούναρης, 2003)



## 2: Μεθοδολογία έρευνας.

Αφορμή για τη διεξαγωγή μιας έρευνας αποτελεί συνήθως ένας προβληματισμός, ένα ερευνητικό ερώτημα. Το πρώτο ίσως πράγμα που καλείται ένας ερευνητής να σχεδιάσει είναι η μεθοδολογία που θα υιοθετήσει πρώτον σε σχέση με τον προβληματισμό του και δεύτερον με το υπό εξέταση πεδίο. Η πορεία δηλαδή πάνω στην οποία θα βασιστεί για να εκπονήσει την έρευνά του και να την παρουσιάσει έπειτα ως γραπτό κείμενο. Αυτή η διαδικασία δεν είναι καθόλου εύκολη. Είναι αρκετά δύσκολο να αποφασίσει κάποιος ποια μεθοδολογία θα επιλέξει. Αλλά και από τη στιγμή που θα συγκεκριμενοποιήσει την ερευνητική του επιλογή θα αντιμετωπίσει άλλου είδους προβλήματα. Συμβουλευόμενος επιστημονικά βιβλία μεθοδολογίας θα βρεθεί στη δύσκολη θέση να προσπαθεί να καταλάβει ποιο μοντέλο μεθοδολογίας τελικά έχει επιλέξει. Με άλλα λόγια υπάρχουν διαφωνίες μεταξύ των ειδικών που αφορούν τυπολογικά ζητήματα, που σχετίζονται με τις ονομασίες και τους ορισμούς των μεθόδων. Ειδικά όσον αφορά στις συνεντεύξεις το πρόβλημα μοιάζει να μεγιστοποιείται.

Η μεθοδολογία της έρευνας περιλαμβάνει μια σειρά ερευνητικών εργαλείων, ποσοτικών και ποιοτικών . Οι ποιοτικές και ποσοτικές προσεγγίσεις έχουν πολλά κοινά. Και οι δύο προσπαθούν να συλλέξουν ακριβείς πληροφορίες για το υπό μελέτη θέμα, έχουν όμως και διαφορές ως προς το είδος των πληροφοριών και τον τρόπο που τις συλλέγουν . Οι **ποσοτικές μέθοδοι** επικεντρώνονται σε αριθμητικά δεδομένα και σε στατιστικές συγκρίσεις , στην μέτρηση των θεωρητικών εννοιών μέσω εργαλείων ,όπως είναι το τυποποιημένο ερωτηματολόγιο, προκειμένου να εξάγουν αιτιακές σχέσεις . Οι **ποιοτικές μέθοδοι** και τεχνικές αποτελούν αναγκαία εργαλεία στην ανάλυση ποσοτικών στοιχείων και στην διατύπωση νέων υποθέσεων . Αποτελούν τα βασικά εργαλεία για την συλλογή στοιχείων που δίνουν απάντηση σε ερωτήσεις που αφορούν το «πώς , γιατί , κάτω από ποιες συνθήκες , με ποιες επιπτώσεις». Η **συνδυαστική και συμπληρωματική χρήση** ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων αποτελεί την πλέον αποτελεσματική μεθοδολογική προσέγγιση για μια ολοκληρωμένη περιγραφή και εξήγηση των δεδομένων.

## 2.1 Τεχνικές συγκέντρωσης δεδομένων

Η συνέντευξη είναι ένα από τα βασικότερα εργαλεία της ποιοτικής μεθόδου. Πρόκειται για την αλληλεπίδραση, την επικοινωνία μεταξύ προσώπων, που καθοδηγείται από τον ερευνητή ή ερωτώντα με στόχο την απόσπαση πληροφοριών σχετιζομένων με το αντικείμενο της έρευνας. Με άλλα λόγια πρόκειται για την μέθοδο που έχει ως αντικείμενό της να σχηματίσει ένα «νοητικό περιεχόμενο», να αποκαλύψει πτυχές της προσωπικότητας και να αναγνωρίσει συμπεριφορές. Βασικό εργαλείο της είναι η συνομιλία που λαμβάνει χώρα μεταξύ δύο ή και παραπάνω προσώπων. Ένα στοιχείο που τη διαφοροποιεί από μια απλή συζήτηση, είναι ότι αποτελεί το βασικό εργαλείο της έρευνας, ένας έμμεσος τρόπος συλλογής πληροφοριών αναφορικά με τις αντιλήψεις και τα «πιστεύω» των ανθρώπων που ερωτώνται. Ένα δεύτερο στοιχείο είναι ότι ο διάλογος λαμβάνει χώρα ανάμεσα σε ανθρώπους που κατ' ουσίαν είναι ξένοι μεταξύ τους και ένα τρίτο στοιχείο είναι πως οι συνεντεύξεις κατευθύνονται από τον ερευνητή κατά ένα μεγάλο ποσοστό, στοιχείο που βέβαια εξαρτάται και από το είδος της συνέντευξης. Η επιλογή του ερευνητή να ακολουθήσει συνεντεύξεις κρύβει ένα πολύ θετικό στοιχείο και για εκείνον και για την πλευρά του υποκειμένου: ενθαρρύνει και τις δύο πλευρές, που λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία να νιώσουν περισσότερο συνδεδεμένες με τη συζήτηση, που διεξάγεται, ανατροφοδοτούμενη από τις απόψεις που εκφράζονται. Σ' αυτό το σημείο, πρέπει να αναφερθεί ότι η συνέντευξη βασίζεται στην παρακάτω θέση: η γνώση επιτυγχάνεται σε μεγάλο βαθμό μέσω καλής ακρόασης, έως και «ευγενούς αφουγκράσματος» των κόσμων των υποκειμένων, τα οποία ο ερευνητής οφείλει να έχει ενθαρρύνει να εκφραστούν. Για αυτό το λόγο ακόμα και τα πρώτα λεπτά της συνέντευξης είναι καθοριστικά.

## 2.2 Το ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα από τα βασικότερα εργαλεία για την ποσοτική μέθοδο συλλογής στοιχείων. Σχεδιάζουμε το ερωτηματολόγιο με βάση των στόχων της έρευνας. Το τυπικό ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τον ερωτούμενο, γνώσεις του και ενημέρωση του σχετικά με το αντικείμενο μελέτης. Ένα ερωτηματολόγιο μπορεί να περιλαμβάνει "ανοιχτές" ερωτήσεις ή ερωτήσεις με συγκεκριμένες απαντήσεις (κλειστές ερωτήσεις). Έτσι π.χ στην πρώτη περίπτωση η ερώτηση μπορεί να είναι "Τι χαρακτηριστικά θεωρείτε σημαντικά στην επιλογή μιας εταιρείας παροχής υπηρεσιών (3PL's)" ενώ στη δεύτερη "Τα παρακάτω χαρακτηριστικά είναι α) πολύ σημαντικά β) σημαντικά γ) καθόλου σημαντικά στην επιλογή μιας εταιρείας παροχής υπηρεσιών (3PL's) : κόστος, εξυπηρέτηση, τεχνική

κατάρτιση, εμπειρία." Οι ερωτήσεις αυτές είναι ευκολότερες στην ανάλυση τους αλλά μπορεί να μη δώσουν στον ερωτώμενο την ευκαιρία να εκφράσει τη γνώμη του. Βασικό πλεονέκτημα των ερωτηματολογίων είναι ότι μπορούν να προσαρμοστούν στις ακριβείς ανάγκες της επιχείρησης, είναι εύκολο να εκτελεσθούν και μπορούν δώσουν εκτενείς πληροφορίες γρήγορα.

Το βασικό μειονέκτημα τους είναι ότι οι απαντήσεις μπορεί να μην είναι αξιόπιστες. Μπορεί να απαιτούν από τον ερωτούμενο καλή μνήμη ή μπορεί να κάνουν ερωτήσεις ανεπιθύμητες ή ερωτήσεις στις οποίες ο ερωτώμενος μπορεί να δώσει την κοινωνικά αποδεκτή απάντηση παρά την πραγματική γνώμη του.

Το άλλο μεγάλο πρόβλημα είναι ότι η υπερβολική χρήση ερωτηματολογίων έχει οδηγήσει πολλούς καταναλωτές να τα αποφεύγουν. Επίσης ένα ακόμα πρόβλημα είναι ο τρόπος με τον οποίο συλλέγονται οι απαντήσεις - τηλεφωνικά, ταχυδρομικά, προσωπικά ή ηλεκτρονικά.

Η ταχυδρομική συλλογή είναι η πλέον φτηνή αλλά πολλοί λίγοι απαντούν και ποτέ δεν ξέρει κανείς ποιος έδωσε τις απαντήσεις. Η τηλεφωνική συλλογή είναι λίγο πιο καλή - είναι πιο γρήγορη, οι απαντήσεις μπορούν να αποσαφηνισθούν - αλλά έχει χρονικά στενά όρια και ο ερωτών μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις. Η προσωπική συλλογή γίνεται με απευθείας συνέντευξη και συνήθως γίνεται σε κάποιο χώρο με μεγάλη κυκλοφορία καταναλωτών. Η μέθοδος αυτή έχει γίνει πιο δημοφιλής τα τελευταία χρόνια λόγω του χαμηλού κόστους της, αλλά το πλεονέκτημα αυτό σπάνια εξουδετερώνει το μειονέκτημα ότι δεν δίνουν χρόνο για ερωτήσεις σε βάθος, ότι παρενοχλούν τους περαστικούς και το ότι οι ερωτώντες μπορεί να μην έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση και να διαλέγουν μόνο άτομα με τα οποία αισθάνονται άνετα. Οι μανάτζερ που στηρίζουν κάποιες αποφάσεις τους σε ερωτηματολόγια πρέπει πάντα να λαμβάνουν υπόψη τους όλα τα παραπάνω.

### **2.2.1 Ανάπτυξη Δομημένου Ερωτηματολογίου**

Ένα δομημένο ερωτηματολόγιο θα πρέπει να αποτελείται από τρία μέρη:

1. Εισαγωγικές ερωτήσεις με γενικότερο χαρακτήρα και όχι καθαυτού για το συγκεκριμένο αντικείμενο της έρευνας.
2. Ερωτήσεις που έχουν σχέση με το αντικείμενο της έρευνας (αυτό που θέλουμε να διερευνήσουμε)
3. Στοιχεία του ερωτούμενου: φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, επάγγελμα, οικογενειακή κατάσταση

Οι ερωτήσεις θα πρέπει να ομαδοποιηθούν σε κάθε τμήμα του ερωτηματολογίου για να υπάρξει ομογένεια στις απαντήσεις και ευκολία στην ανάλυση των στοιχείων αργότερα.

### **2.2.2 Μη Δομημένου Ερωτηματολογίου**

Σε ένα μη δομημένο ερωτηματολόγιο οι ερωτήσεις είναι κυρίως ανοικτές και η σειρά των ερωτήσεων μπορεί να αλλάζει σύμφωνα με τη γνώμη του ερευνητή.

Χρησιμοποιείται κυρίως σε έρευνες με ομάδες εστίασης (focus groups) και προσωπικές συνεντεύξεις. Τα μειονεκτήματα του μη δομημένου ερωτηματολογίου είναι ότι οι ερμηνείες των ερευνητών μπορεί να είναι διαφορετικές και έτσι δυσκολεύει την στατιστική ανάλυση, χρειάζεται έμπειρους ερευνητές και το κόστος διεξαγωγής είναι ακριβό. (Μανίκας, 2005)

### **2.3 Ερευνητική μέθοδος**

Στα πλαίσια της πτυχιακής μας εργασίας με θέμα “Αξιολόγηση των υπηρεσιών 3pl’s” πραγματοποιήθηκε έρευνα με την χρήση ποιοτικής και ποσοτικής μεθόδου συλλογής στοιχείων. Ο σκοπός της εργασίας είναι η μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών των δυο εταιρειών παροχής υπηρεσιών του ΜΑΚΙΟΥ Α.Ε και της ΩΜΕΓΑ Α.Ε όπου αντληθήκαν πληροφορίες μέσω ενός δομημένου ερωτηματολογίου (κλειστές ερωτήσεις) όπως επίσης και με προσωπικές συνεντεύξεις με σκοπό να γίνουν αντιληπτές οι προτιμήσεις και οι αντιλήψεις τόσο των επιχειρήσεων όσο και των αποθετών - πελατών τους.

Η σύνταξη του ερωτηματολογίου περιελάμβανε ερωτήσεις που ακολουθούν μια συγκεκριμένη σειρά και αποτελούνταν από δυο τμήματα:

1. Εισαγωγικές ερωτήσεις
2. Ερωτήσεις που σχετίζονται με το αντικείμενο της έρευνας.

Η επιλογή των ερωτήσεων για την σύνταξη των ερωτηματολογίων δεν ήταν τυχαία. Για τις ανάγκες της έρευνας δημιουργήθηκαν δυο ερωτηματολόγια ένα για τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών – 3pl’s και ένα για τους πελάτες – αποθέτες αυτών.

Τα ερωτηματολόγια που συντάχθηκαν παρατίθενται στο παράρτημα της εργασίας μας.

Το ερωτηματολόγιο που απευθύνονταν στις εταιρείες αποτελούνταν από έξι ενότητες. Στην πρώτη ενότητα ο ερωτούμενος έπρεπε να συμπλήρωση τα στοιχεία της εταιρείας όπως την επωνυμία, την έδρα, την νομική μορφή κ.α καθώς και να συμπλήρωση και το όνομα του και την θέση του. Οι επιλογή των συγκεκριμένων ερωτήσεων είχε ως σκοπό την γνωριμίας μας με την κάθε εταιρεία ξεχωριστά. Στην δεύτερη ενότητα οι ερωτήσεις είχαν ως θέμα τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιήσει η κάθε εταιρεία και αν και κατά πόσον ήταν ευχαριστημένη από την χρήση αυτών. Οι παραπάνω ερωτήσεις είχαν σαν σκοπό να γνωρίσουμε αν και κατά πόσον οι εταιρείες αυτές είναι αυτοματοποιημένες στις διεργασίες τους. Στην τρίτη ενότητα αναφέρθηκαν οι ερωτήσεις με θέμα την ποιότητα. Οι εταιρείες έπρεπε να απαντήσουν σε ερωτήσεις για το αν εφαρμόζουν κάποιο σύστημα ποιότητας και ποιο είναι αυτό. Στην τέταρτη ενότητα υπήρχαν ερωτήσεις που αφορούσαν στις εγκαταστάσεις ( αποθηκευτικούς χώρους) της εταιρείας αλλά και την διαχείριση τους με σκοπό να πάρουμε από τις απαντήσεις τις μεθόδους που χρησιμοποιούν. Στην πέμπτη ενότητα οι ερωτήσεις είχαν ως θέμα τους πελάτες – αποθέτες που συνεργάζονται ενεργά με την συγκεκριμένη εταιρεία καθώς και αν η τελευταία κάνει χρήση κάποιου συστήματος παρακολούθησης και καταγραφής της ικανοποίησης των πελατών της. Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις αποσκοπούσαν στο καταλάβουμε αν και κατά πόσον οι εταιρείες έχουν πελατοκεντρική προσέγγιση και στρατηγική. Στην τελευταία ενότητα υπήρχαν ερωτήσεις που αφορούσαν το κομμάτι της μεταφοράς και της διανομής με σκοπό να καταλάβουμε το εύρος της εταιρείας και τις δυνατότητες της. Όλες οι ερωτήσεις είχαν σαν σκοπό να γνωρίσουμε τις εταιρείες που θα ερευνήσουμε και να αντλήσουμε όσο το δυνατόν περισσότερο πληροφορίες.

Το δεύτερο ερωτηματολόγιο που συντάχτηκε απευθύνονταν στους πελάτες – αποθέτες των δυο υπό μελέτη εταιρειών. Το ερωτηματολόγιο συντάχτηκε με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να εξυπηρετήσει την συλλογή των στοιχείων που θα βοηθήσουν στην διεξαγωγή της έρευνας με σκοπό την μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών.

Η μορφή του ερωτηματολογίου είναι ως εξής: Οι πρώτες οκτώ ερωτήσεις είχαν γενικό χαρακτήρα με σκοπό να γνωρίσουμε την επιχείρηση με οποία ερχόμαστε σε επαφή. Μετά τις εισαγωγικές ερωτήσεις υπάρχουν ερωτήσεις που αφορούν τις υπηρεσίες των εταιρειών 3pl's που κάνουν χρήση οι αποθέτες. Ο σκοπός των ερωτήσεων αυτών είναι να μελετήσουμε κατά πόσον οι επιχειρήσεις που ήρθαμε σε επαφή έχουν επιτρέψει την εξ ολοκλήρου ή όχι διαχείριση των εμπορευμάτων τους στις υπό μελέτη εταιρείες. Στις επόμενες ερωτήσεις οι επιχειρήσεις έπρεπε να απαντήσουν σε ερωτήσεις ως προς το βασικό κριτήριο για την επιλογή μιας εταιρείας 3pl's αλλά και των βαθμό ικανοποίησης των επιχειρήσεων και των πελατών τους

από τις υπηρεσίες που κάνουν χρήση (μεταφορά, αποθήκευση, διανομή κ.α). Ο σκοπός των ερωτήσεων είναι η καταμέτρηση της ικανοποίησης των πελατών – αποθετών. Στο τελευταίο κομμάτι του ερωτηματολογίου ζητήσαμε από τους πελάτες – αποθέτες να αξιολογήσουν κάποια από βασικά ποιοτικά χαρακτηριστικά που θα έπρεπε να έχουν οι εταιρείες 3pl's καθώς και ποιες είναι οι προσδοκίες τους για αυτά τα χαρακτηριστικά αλλά και σε τι βαθμό τελικά τα λαμβάνουν. Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις έχουν σκοπό την καταγραφή των προσδοκιών των συγκεκριμένων επιχειρήσεων αλλά και την καταγραφή του τι τελικά αντιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις ότι λαμβάνουν από τις εταιρείες 3pl's. Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις εξυπηρετούν την ερμηνεία του μοντέλου Servqual (θεωρία της διάψευσης των προσδοκιών) που κάναμε χρήση για την μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών

Σε πρώτη φάση τα ερωτηματολόγια παραδόθηκαν στους logistics managers τις εκάστοτε επιχειρήσεις: στις 12 Οκτωβρίου 2009 ήρθαμε σε πρώτη επαφή με τον Logistics Manager της εταιρείας Μακίος Α.Ε. όπου και με την βοήθεια της προσωπικής συνέντευξης συλλέξαμε πληροφορίες σχετικά με την δομή της επιχείρησης και των παρεχόμενων υπηρεσιών και συμπληρώθηκε το ερωτηματολόγιο από αυτόν και δυο ακόμα διοικητικά στελέχη. Στις 20 Οκτωβρίου 2009 πραγματοποιήθηκε η ίδια διαδικασία και με τον Logistics Manager της εταιρείας Ωμέγα Α.Ε καθώς επίσης δόθηκε το ερωτηματολόγιο και σε τρία ακόμα στελέχη της εταιρείας

Στις 22 Οκτωβρίου 2009 ξεκίνησε η διαδικασία για την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων που απευθύνονταν στους αποθέτες - πελάτες των εταιρειών με την μέθοδο της τηλεφωνικής συνέντευξης από διοικητικά στελέχη της κάθε επιχείρησης. Ο αριθμός των εγκύρων ερωτηματολογίων που συγκεντρώθηκαν ήταν 10 στο σύνολο και για τις δυο επιχειρήσεις και κρίθηκε ως ικανοποιητικό δείγμα για τη συλλογή των επιθυμητών πληροφοριών. Η διαδικασία συλλογής στοιχείων από τις εξεταζόμενες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (3PL's) ολοκληρώθηκε επιτυχώς 5 Νοέμβριου 2009. Το χρονικό διάστημα που χρειάστηκε από τη σύνταξη του ερωτηματολογίου ως την αποκομιδή και επεξεργασία των τελικών πληροφοριών ήταν 30 μέρες.

Η επιλογή των μεθόδων συλλογής πληροφοριών έγινε με βάση τα πλεονεκτήματα τους:

1. Προσωπική συνέντευξη: Επιτρέπει βαθύτερη διερεύνηση στις ερωτήσεις. Το δείγμα είναι περισσότερο ελεγχόμενο και υπάρχει οπτική επικοινωνία με τον ερωτηθέντα

2. Τηλεφωνική έρευνα: Πρόκειται για ένα γρήγορο τρόπο συλλογής των επιθυμητών στοιχείων λόγω της ευκολότερης πρόσβασης του δείγματος. Ένα από τα βασικότερα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι οι ερωτήσεις μπορούν να διευκρινιστούν από αυτόν που παίρνει την συνέντευξη με αποτέλεσμα την καλύτερη παρακολούθηση του δείγματος.

3. Ερωτήσεις κλειστού τύπου: Στις κλειστές ερωτήσεις ο ερωτώμενος επιλέγει μια σειρά από απαντήσεις με αποτέλεσμα οι απαντήσεις να αναλύονται με ποσοτικό τρόπο και να γίνεται ευκολότερη η σύγκριση των απαντήσεων μεταξύ ομάδων. Η ανάλυση είναι πιο εύχρηστη για τον ερευνητή αλλά παρουσιάζει το πρόβλημα στο ότι οι ερωτούμενοι περιορίζονται στις προτεινόμενες επιλογές και έτσι μπορεί να μην εκφράζουν ολοκληρωτικά τις απόψεις τους. (URENIO, 2005)

## 2.4 Δείγμα

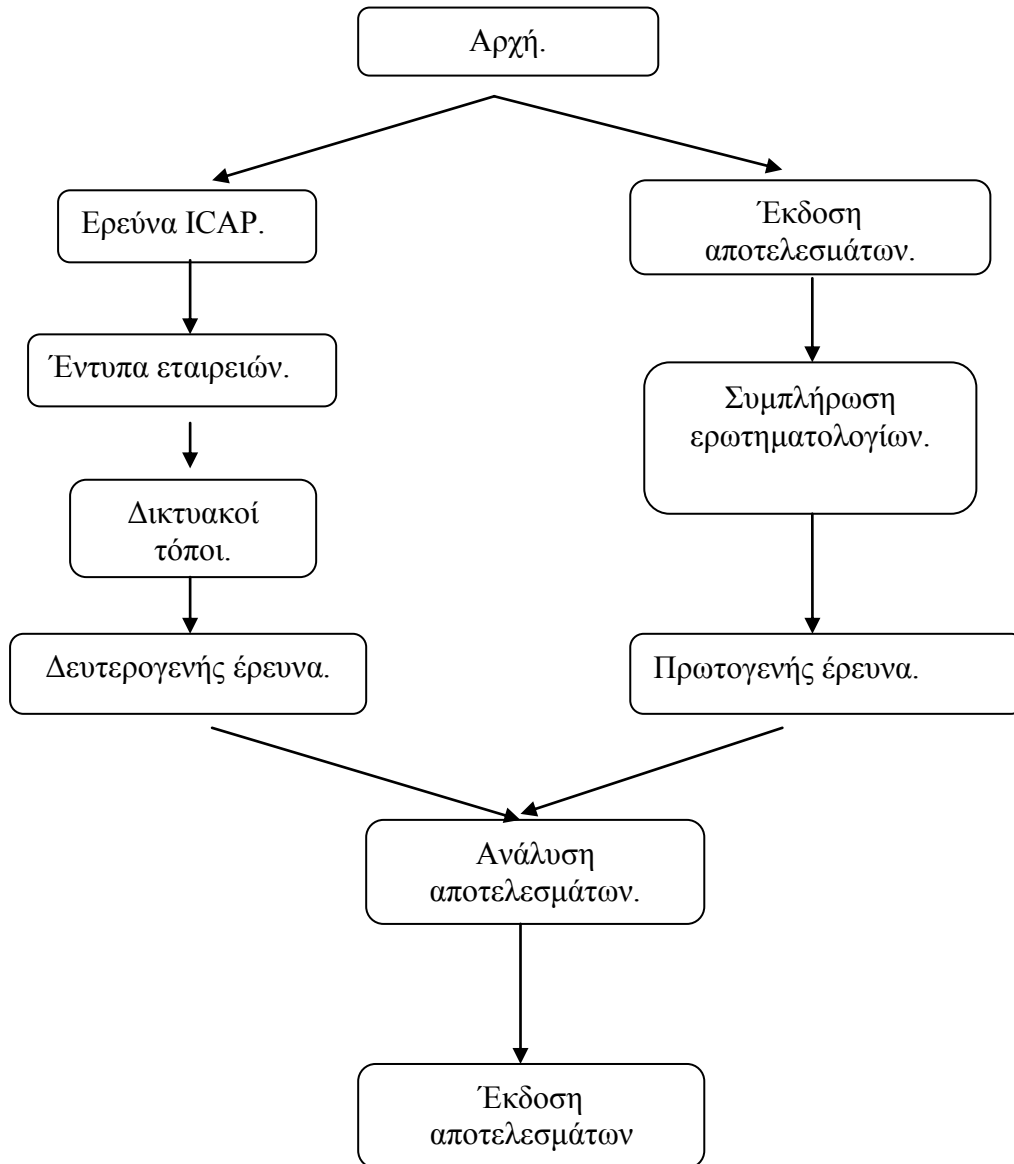
Η επιλογή του δείγματος έγινε με βάση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων που βασίζεται στο εύρος και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν.

Η πρώτη επιχείρηση ήταν ο Μακίος Logistics A.E και η δεύτερη ήταν η Ωμέγα Διεθνείς Μεταφορές & Logistics δυο από τις μεγαλύτερες 3rd party logistics εταιρείες στην Ελλάδα ,που παρέχουν σήμερα μια ποικιλία υπηρεσιών μεταφέροντας εμπορεύματα σε κοντέινερ , παλέτες , κιβώτια, σε τεμάχια τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνή επίπεδο μεταφορών.

Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν στους εκάστε logistics manager των επιχειρήσεων διότι θεωρηθήκαν ως το πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα. Σύμφωνα με την μέθοδο pareto δόθηκαν και ερωτηματολόγια στους κυριότερους και μεγαλύτερους πελάτες των δυο αυτών επιχειρήσεων. Ο ιταλός οικονομολόγος Pareto το 19<sup>ο</sup> αιώνα διαπίστωσε ότι το 20% του πληθυσμού στην Ιταλία κατέχει το 80% του πλούτου. Ο Juran επέκτεινε τη φιλοσοφία του Pareto διαπιστώνοντας την άποψη ότι το 80% των προβλημάτων σ' ένα οργανισμό οφείλεται στο 20% των αίτιων ή ότι το 80% της εργασίας πραγματοποιείται από το 20% των υπάλληλων. Αυτή η άποψη του Pareto ονομάζεται <<κανόνας 80/20>>. Ο σκοπός αυτού του διαγράμματος είναι να διαχωρίσουμε τις σημαντικές αίτιες του προβλήματος από τις πολλές ασήμαντες. Ο κανόνας αυτός χρησιμοποιείται στην περίπτωση κατά την οποία θέλουμε να διαφοροποιήσουμε τις <<λίγες σπουδαίες ζωτικές αίτιες>> από τις <<πολλές

ασήμαντες>>. Δηλαδή, όταν θέλουμε να διαπιστώσουμε τους παράγοντες οι οποίοι έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στο πρόβλημα. ( Μύρων - Ζάβλανος, 2006)

Η ροή της έρευνας απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 1: Διάγραμμα ροής έρευνας.



### **3. Αποτελέσματα έρευνας**

#### **Μελέτη Περίπτωσης 3.1: Μακίος Logistics A.E**

##### **ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΜΑΚΙΟΣ Α.Ε.**

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ερωτηματολόγιου και τον δικτυακό τόπο [www.makios.gr](http://www.makios.gr) η εταιρεία ΜΑΚΙΟΣ LOGISTICS είναι μια από τις μεγαλύτερες 3rd party logistics εταιρείες στην Ελλάδα , παρέχει μια ποικιλία υπηρεσιών μεταφέροντας εμπορεύματα σε κοντέϊνερ , παλέτες , κιβώτια και σε τεμάχια. Το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα βασίζεται στο εύρος αλλά και στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει. Ο τελευταίος κρίκος της αλυσίδας αυτής είναι η επέκταση στη μεταφορά μέσω σιδηροδρόμων μιας νέας επένδυσης που διεξάγεται στην ευρεία περιοχή της Θεσσαλονίκης σε μια έκταση 150 στρεμμάτων.

#### **3.1.1 Ιστορικό**

**Παρακάτω παρουσιάζονται μερικοί σταθμοί στην ιστορία της εταιρείας:**

**1927** Η εταιρεία ιδρύεται στην Καβάλα ως ιδιωτική επιχείρηση από τον Θρασύβουλο Μακίο. Η κύρια δραστηριότητα της είναι η μεταφορά καπνού από την Καβάλα στην Θεσσαλονίκη με ιδιωτικά φορτηγά.

**1940** Στις αρχές του πολέμου η επιχείρηση αναστέλλει τη λειτουργία της.

**1949** Η εταιρεία επανιδρύεται και λειτουργεί ως εταιρεία μεταφοράς εμπορευμάτων και διανομής δεμάτων από την Καβάλα στη Θεσσαλονίκη.

**1964** Ο στόλος της εταιρείας αποτελείται από 5 ιδιωτικά φορτηγά.

**1975** Υπογράφεται το πρώτο συμβόλαιο με τη NESTLE HELLAS. Η δραστηριότητα της εταιρείας αλλάζει από γενικές μεταφορές σε εξειδικευμένες. Ο στόλος της εταιρείας αποτελείται από ανοξείδωτα βυτία που χρησιμοποιούνται πρώτη φορά στην Ελλάδα.

**1977** Η ΜΑΚΙΟΣ Α.Ε ιδρύεται στη Θεσσαλονίκη. Πρόεδρος της εταιρείας αναλαμβάνει ο Στράτος Μακίος και αντιπρόεδρος ο Θωμάς Μακίος. Η εταιρεία αρχίζει να δραστηριοποιείται στην Ελλάδα και την Ευρώπη με φορτηγά δημόσιας χρήσεως.

**1998** Η εταιρεία παίρνει επιχορήγηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση και κατασκευάζει τις υπερσύγχρονες αποθηκευτικές εγκαταστάσεις . Μπορούν να διαχειριστούν τόσο ξηρό φορτίο όσο και ψυχωμένα και καταψυγμένα εμπορεύματα.

**1999** Η ΜΑΚΙΟΣ Α.Ε ενισχύει το στόλο της με φορητά ψυγεία που μπορούν να παραδίδουν εμπορεύματα σε τρεις διαφορετικές θερμοκρασίες .

**2000** Το νέο κέντρο logistics ξεκινά τη λειτουργία του τον Ιανουάριο. Η δυνατότητα των εγκαταστάσεων καλύπτει 10000 παλλετοθέσεις για ξηρό φορτίο και 6000 παλλετοθέσεις για προϊόντα σε συνθήκες συντήρησης και βαθιάς κατάψυξης.

**2002** Οι αποθήκες επεκτείνονται η νέα χωρητικότητα των ψυγείων είναι 10000 παλέτες και οι αποθήκες ξηρού φορτίου είναι 15000 παλέτες . Κατασκευάζεται επίσης ένα ειδικό κέντρο διανομής . Είναι εφοδιασμένο με ένα σταθμό cross-docking , θαλάμους κρύων και καταψυγμένων προϊόντων καθώς και με μια ειδικό ανοξειδωτο αποθηκευτικό χώρο για φρέσκα ψάρια και πουλερικά .

**2004** Οι εγκαταστάσεις ψύχους επεκτείνονται ακόμα περισσότερο και η χωρητικότητά τους αγγίζει τις 20000 παλέτες. Επιπλέον η εταιρεία κατασκευάζει γραφεία προκειμένου να στεγάσει τους συνεργαζόμενους πελάτες που αναζητούν υπηρεσίες στέγασης.

**2005** Η εταιρεία επενδύει σε δύο μεγάλες εκτάσεις γης. 160 στρέμματα που βρίσκονται στην περιοχή της Γέφυρας , 20χλμ από το λιμάνι της Θεσσαλονίκης και 200 στρέμματα στη Θήβα σε απόσταση 80χλμ από το κέντρο της Αθήνας . Οι δύο αυτές εκτάσεις συνδέονται με το εθνικό σιδηροδρομικό δίκτυο.

**2007** Η νέα επιδότηση του αναπτυξιακού νόμου που χορηγείται βοηθά στην κατασκευή του νέου κέντρου logistics . Το νέο D. C. που αναμένεται να λειτουργήσει το φθινόπωρο αποτελεί τις πρώτες διαμετακομιστικές εγκαταστάσεις της εταιρείας που εξυπηρετούν ταυτόχρονα οδικώς και σιδηροδρομικώς μεταφερόμενο φορτίο.

### **3.1.2 Εγκαταστάσεις.**

Οι εγκαταστάσεις παρουσιάζονται παρακάτω:

Χωρητικότητα 15000 παλλετοθέσεων στο Καλοχώρι.

#### **Αποθήκες Ξηρού Φορτίου :**

Χωρητικότητα 15000 παλλετοθέσεων στη Γέφυρα (ξεκίνησε το φθινόπωρο του 2007)



Φωτογραφία 3.1: Αποθήκες ξηρού φορτίου.

### Αποθήκες Ψυγεία :

Χωρητικότητα 20000 παλλετοθέσεων στο Καλοχώρι.  
Έλεγχος θερμοκρασίας από +14 έως -28 βαθμοί κελσίου.



Φωτογραφία 3.2: Αποθήκες ψυγεία.

### Εγκαταστάσεις Cross- Docking :

Χωρητικότητα 5000τμ για ξηρό και καταψυγμένο φορτίο στο Καλοχώρι  
Χωρητικότητα 2500τμ για ξηρό φορτίο στη Γέφυρα(ξεκίνησε το φθινόπωρο του 2007)  
Εγκαταστάσεις για cross- docking προϊόντων από εμπορευματοκιβώτια και σιδηροδρομικούς συρμούς.



Φωτογραφία 3.3: Εγκαταστάσεις cross – docking.

### Ρυμουλκά ψυγεία :

Στόλος 150 επικαθήμενων και τριαξονικών φορτηγών  
Μικρότερα φορτηγά για παραδόσεις μέσα στα αστικά κέντρα.



Φωτογραφία 3.4: Ρυμουλκά ψυγεία

### Βυτία Τροφίμων Υγρής Μορφής :

Στόλος 100 ανοξειδωτων βυτίων  
 Στόλος από 30 ανοξειδωτα βυτία για εξειδικευμένες αποστολές.



Φωτογραφία 3.5; Βυτία τροφίμων υγρής μορφής

### Φορηγά Silo :

Στόλος από 20 φορηγά silo για προϊόντα σε σκόνη



Φωτογραφία 3.6: Φορηγά Silo

### Σιδηροδρομικές Εγκαταστάσεις :

2000μ ιδιωτικού σιδηροδρομικού δικτύου  
 2 ανυψωτικά μηχανήματα εμπορευματοκιβωτίων για διαχείριση TEU.



Φωτογραφία 3.7: Σιδηροδρομικές εγκαταστάσεις.

### 3.1.3 Στρατηγική

Σύμφωνα με την πολιτική της εταιρείας απαιτείται ένα σχέδιο στρατηγικής που να εξασφαλίζει ανά πάσα στιγμή τη μακροχρόνια ανάπτυξη της εταιρείας . Όλοι οι άνθρωποι που εργάζονται για την Μακίος Logistics συμμετέχουν στην εξέλιξη αυτού του σχεδίου που αντιπροσωπεύει το μέλλον της εταιρείας. Η εταιρεία απέκτησε δύο νέες εκτάσεις πάνω από 150 στρέμματα η καθεμία. Η μια βρίσκεται στη Γέφυρα Θεσσαλονίκης και η άλλη στη Θήβα 80χλμ βόρεια της Αθήνας. Οι δύο τοποθεσίες συνδέονται με το εθνικό σιδηροδρομικό δίκτυο καθώς αποτελεί πεποίθηση της εταιρείας ότι η επόμενη επανάσταση στον τομέα των μεταφορών της Ελλάδας θα αφορά τη σιδηροδρομική μεταφορά. Στο επίκεντρο του προσανατολισμού της εταιρείας υπάρχει πάντα μια πελατοκεντρική αντίληψη η οποία έχει ως σκοπό την ανάπτυξη μιας αμοιβαίας συνεργασίας με όλους τους πελάτες. Σημαντικοί πελάτες

όπως η Nestle, η Tate & Lyle και η Lidl χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες που παρέχονται εδώ και χρόνια.

Το νέο βήμα στην ανάπτυξη της εταιρείας θα είναι η επέκταση της πέρα από τα Ελληνικά σύνορα. Η MAKIOS LOGISTICS πιστεύει ότι όλες οι γειτονικές χώρες αποτελούν το πεδίο της φυσικής της εξέλιξης . Ήδη μελετούνται τα κέντρα διανομής στη Βουλγαρία και τη Ρουμανία.



Φωτογραφία 3.8: Κάτοψη εγκαταστάσεων της εταιρείας

### 3.1.4 Ποιότητα.

Κύρια δέσμευση της εταιρείας αποτελεί την παροχή των καλύτερων δυνατών υπηρεσιών στους πελάτες της . Αυτό διασφαλίζεται με την πιστοποίηση **HACCP** από την **TUV Hellas** σε όλες τις επιχειρηματικές μονάδες. Επιπλέον ο ποιοτικά άριστος εξοπλισμός ιδιαίτερα στις εγκαταστάσεις των ψυγείων παρέχει τα απαραίτητα μέσα προκειμένου να διατηρούνται σε υψηλά ποιοτικά επίπεδα. Για παράδειγμα όλες οι ψυκτικές εγκαταστάσεις ελέγχονται από ένα εξαιρετικά εξελιγμένο λογισμικό που επιτρέπουν να έχουμε την πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο για τις θερμοκρασίες ή τυχόν βλάβες. Οποιοδήποτε πρόβλημα προκύπτει αναφέρεται αμέσως μέσω τηλεφώνου απευθείας στον Τεχνικό Διευθυντή. Αυτός και άλλου είδους προηγμένος εξοπλισμός επιτρέπουν να έχουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες κατά την 24ωρη λειτουργία προκειμένου να διατηρούνται τα ποιοτικά χαρακτηριστικά σε υψηλά επίπεδα.



Φωτογραφία 3.9: Αποθηκευτικοί χώροι.

### **3.1.5 Υγεία και ασφάλεια.**

**Η MAKIOS LOGISTICS** δεσμεύεται να παρέχει ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες στους υπαλλήλους της και τους πελάτες της. Αυτό επιτυγχάνεται με μια σειρά αρκετών διαδικασιών και τρόπων που καλύπτουν τους παρακάτω τομείς :

#### **Κτιριακές εγκαταστάσεις.**

Οι κτιριακές εγκαταστάσεις έχουν σχεδιαστεί και κατασκευαστεί σύμφωνα με τα υψηλότερα στάνταρ υγιεινής και ασφάλειας και όλες τις αρχές ασφάλειας τροφίμων και GPM. Τα κτίρια είναι εξοπλισμένα με τα καλύτερα συστήματα ανίχνευσης φωτιάς και πυρόσβεσης. Όλα τα κλαρκ διαχείρισης παλλετών συμβαδίζουν με τα υψηλότερα Ευρωπαϊκά στάνταρ ασφάλειας.

#### **Πρόγραμμα συντήρησης**

Υπάρχει ένα πολύ λεπτομερές και αυστηρό πρόγραμμα συντήρησης για όλα τα κτίρια , το μηχανικό εξοπλισμό και τα κλαρκ μεταφορών που διεξάγεται από το τεχνικό τμήμα της εταιρείας υπό την επίβλεψη ενός Μηχανολόγου Μηχανικού. Το πρόγραμμα αυτό , που αποτελεί μέρος της πιστοποίησης ISO διασφαλίζει την τέλεια κατάσταση και λειτουργία κάθε μηχανικού τμήματος της επιχείρησής μας , γεγονός που οδηγεί στα εξαιρετικά επίπεδα ασφάλειας .

#### **Μικροβιακός έλεγχος**

Υπάρχει ένας προληπτικός μικροβιακός έλεγχος που παρακολουθείται από έναν εγκεκριμένο πάροχο μικροβιακού ελέγχου με την συνεισφορά ειδικά εκπαιδευμένων εργαζομένων από το τεχνικό τμήμα. Το πρόγραμμα καλύπτει τόσο τα κτίρια όσο και τον περιβάλλοντα χώρο. Περιλαμβάνει μηνιαίες επισκέψεις επιθεώρησης και αναφορές. Όλη η διαδικασία καταγράφεται τα 3 τελευταία χρόνια και είναι στη διάθεση όλων των πελατών της.

#### **Προσωπική υγιεινή**

Όλοι οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν την σημασία της προσωπικής τους ευθύνης σχετικά με την υγιεινή και την ασφάλεια. Η εταιρεία τους παρέχει όλο τον απαραίτητο εξοπλισμό ασφάλειας όπως τον προστατευτικό ρουχισμό , τα κράνη κλπ.

#### **Απαγόρευση του καπνίσματος**

Το κάπνισμα δεν επιτρέπεται στις αποθήκες και στα γραφεία εκτός από τους ειδικά διαμορφωμένους χώρους.

### **Εκπαίδευση**

Υπάρχει ένα εισαγωγικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα το οποίο πρέπει να παρακολουθήσει κάθε υπάλληλος και το οποίο καλύπτει τα βασικά θέματα που αφορούν την υγιεινή και την ασφάλεια και βέβαια την εξειδικευμένη εκπαίδευση πάνω στον τομέα εργασίας του καθενός . Τα πιο λεπτομερή προγράμματα οργανώνονται 4 φορές το χρόνο για όλους τους υπαλλήλους σε θέματα όπως είναι η πρόληψη και η κατάσβεση φωτιάς , ο χειρισμός ανυψωτικών μηχανημάτων , η ασφάλεια στις αποθήκες , η διαχείριση των προϊόντων και του HACCP.

### **Επιθεωρήσεις**

Τακτικές επιθεωρήσεις διεξάγονται από ειδικά εκπαιδευμένους υπαλλήλους που υποδεικνύουν το οποιοδήποτε πρόβλημα ή βλάβη. Αυτή η διαδικασία επιτρέπει να έχουν πλήρη αντίληψη του προβλήματος στο αρχικό του στάδιο και επομένως γίνεται σχετικά εύκολο να διατηρηθούν τα υψηλά πρότυπα υγιεινής και ασφάλειας.

### **Περιβάλλον**

Η εταιρεία ακολουθεί όλη τη σχετική Ελληνική και Ευρωπαϊκή νομοθεσία που αφορά την προστασία του περιβάλλοντος . Υπάρχει αυτή τη στιγμή ένα πρόγραμμα που στόχος του είναι η μείωση της κατανάλωσης νερού και ηλεκτρικής ενέργειας καθώς επίσης και η μείωση των στερεών συμπαγών αποβλήτων.



*Φωτογραφία 3.10: Εργασιακό περιβάλλον.*



### 3.1.6 Υπηρεσίες.

#### Αποθήκευση ξηρού φορτίου.

Η εταιρεία προσφέρει υπηρεσίες αποθήκευσης ξηρού φορτίου στο κέντρο logistics το οποίο βρίσκεται στο Καλοχώρι και έχει χωρητικότητα 15000 παλετοθέσεων. Η δυναμικότητα αναμένεται να διπλασιαστεί. Όλες οι αποθήκες ξηρού φορτίου είναι εφοδιασμένες με σύστημα ραφιών άμεσης πρόσβασης back to back . Ανυψωτικά μηχανήματα με τηλεσκοπικά πιρούνια VNA εξυπηρετούν όλα τα αποθηκευμένα προϊόντα.



Φωτογραφία 3.11: Εγκαταστάσεις αποθήκης

#### Αποθήκευση ψυχωμένων και καταψυγμένων προϊόντων.

Η εταιρεία παρέχει υπηρεσίες αποθήκευσης ψυχωμένων και καταψυγμένων προϊόντων στο κέντρο logistics που βρίσκεται στο Καλοχώρι και έχει χωρητικότητα 19000 παλετοθέσεων. Όλες οι **εγκαταστάσεις αποθήκευσης ψυχωμένων** και καταψυγμένων προϊόντων είναι πιστοποιημένες από το HACCP. Υπάρχουν 18 διαφορετικοί θάλαμοι όπου οι θερμοκρασίες κυμαίνονται από +14 έως -18 βαθμούς κελσίου. Όλες οι αποθήκες είναι εξοπλισμένες με σύστημα ραφιών άμεσης πρόσβασης back to back . Ανυψωτικά μηχανήματα με τηλεσκοπικά πιρούνια VNA εξυπηρετούν όλα τα αποθηκευμένα προϊόντα.



Φωτογραφία 3.12: Ψυχωμένοι θάλαμοι.

### Picking.

Το άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό μπορεί να προσφέρει υπηρεσίες picking τόσο σε αποθηκευτικούς **χώρους ξηρού φορτίου** όσο και στα **ψυγεία**. Ειδικεύονται στις υπηρεσίες picking φρούτων, καταψυγμένων προϊόντων και ρούχων με δυνατότητα για πάνω από 10000 τεμάχια ημερησίως.



Φωτογραφία 3.13: Διαδικασία picking.

### Cross Docking

Τόσο οι αποθηκευτικές εγκαταστάσεις ξηρού φορτίου όσο και ψυχώμενοι παρέχουν ειδικές εκτάσεις **cross-docking** για τα transit φορτία τα οποία δεν απαιτείται να αποθηκευτούν στους χώρους μας. Οι cross –docking εγκαταστάσεις στο Καλοχώρι δίνουν την δυνατότητα να διανέμονται στη Θεσσαλονίκη όλων των ειδών τα προϊόντα τα οποία φτάνουν από την Αθήνα.



Φωτογραφία 3.14: Χώρος του cross docking.

### Διανομή.

Ένας ειδικός στόλος φορτηγών διανέμει διαφόρων ειδών προϊόντα **(+14 μέχρι - 28)** στην πόλη της Θεσσαλονίκης αλλά και σε άλλες μεγάλες πόλεις της Βορείου Ελλάδας. Όλα τα φορτηγά είναι εξοπλισμένα με υδραυλικές ράμπες έτσι ώστε να φορτώνουν και να ξεφορτώνουν προϊόντα σε όλα τα πιθανά σημεία.



Φωτογραφία 3.15: στόλος της εταιρίας

### **Ανασυσκευασία.**

Εξειδικευμένοι εργαζόμενοι προσφέρουν υπηρεσίες ανασυσκευασίας στις **εγκαταστάσεις** του Καλοχωρίου. Ειδικός εξοπλισμός όπως τα μηχανήματα flow rack και θερμοσυρρίκνωσης δίνουν την δυνατότητα για μεγάλη δυναμικότητα παραγωγής υψηλών ποιοτικά επιπέδων . Σύμφωνα με την άποψη οι υπηρεσίες ανασυσκευασίας πρέπει να παρέχονται όσο το δυνατόν πιο κοντά στο σημείο κατανάλωσης των προϊόντων. Τα προϊόντα τα οποία έχουν ήδη ανασυσκευαστεί κοστίζουν πολύ περισσότερο για να μεταφερθούν . Οι πελάτες είναι πεπεισμένοι ότι ανασυσκευάζοντας προϊόντα τους και πουλώντας τα στην αγορά της Βόρειας Ελλάδας μειώνουν το κόστος των logistics τους .



Φωτογραφία 3.16: Διαδικασία ανασυσκευασίας.

### **Αναφορές και τιμολόγια.**

Με τη βοήθεια του προηγμένου **τομέα πληροφορικής** της εταιρείας δίνεται η δυνατότητα να παρέχονται υψηλές υπηρεσίες I. T. όπως είναι η τιμολόγηση και η συνεχής πληροφόρηση . Όλοι οι πελάτες που χρησιμοποιούν τις εγκαταστάσεις χρειάζεται να έχουν πρόσβαση σε όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την κατάσταση των προϊόντων τους. Το Σύστημα Διαχείρισης των Αποθηκών ( WMS ) ,δίνει τη δυνατότητα να προσφέρει διαδικτυακή ενημέρωση ανά πάσα στιγμή. Παράλληλα οι πελάτες που θέλουν να τιμολογήσουν τους αποδέκτες των προϊόντων τους αναθέτουν την τιμολόγηση στην εταιρεία.

### **Μεταφορά υγρών τροφίμων.**

Τα ανοξειδωτα βυτία μπορούν να ταξιδέψουν τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Ειδικά ανοξειδωτα βυτία μεταφέρουν εξειδικευμένα προϊόντα για την μεταφορά των οποίων απαιτούνται υψηλές συνθήκες υγιεινής σε όλη την Ευρώπη. Κάθε μέρα πραγματοποιούνται παραδόσεις σε πάνω από 100 σημεία . Όλα τα βυτία είναι εξοπλισμένα με ανοξειδωτες αντλίες που επιτρέπουν να φορτώνονται και να ξεφορτώνονται όπου το επιθυμούν οι πελάτες . Κάθε βυτίο έχει πολλά διαμερίσματα έτσι ώστε να είναι δυνατές πολλαπλές παραδόσεις και η μεταφορά διαφορετικών ποιοτικά προϊόντων. Τα σιλοφόρα μεταφέρουν προϊόντα σε χύδην φορτία σε όλη την ευρύτερη περιοχή , εξυπηρετώντας πελάτες σε μεγάλες αλευροβιομηχανίες και μύλους ζαχάρεως και αμύλου .



Φωτογραφία 3.17: Στόλος των βυτιοφόρων της εταιρείας.

### **Μεταφορά με σιδηροδρομικούς συρμούς.**

Το νέο διαμετακομιστικό κέντρο διανομής στη Γέφυρα Θεσσαλονίκης που είναι συνδεδεμένο με το σιδηροδρομικό δίκτυο επιτρέπει να διανέμονται προϊόντα τα οποία φτάνουν από την Κεντρική και τη Βόρεια Ευρώπη . Στις εγκαταστάσεις μπορούν να διαχειριστούν τόσο εμπορευματοκιβώτια αλλά και βαγόνια τα οποία μεταφέρονται στην Ελλάδα . Ο ειδικός εξοπλισμός μπορεί να μεταφέρει τα εμπορευματοκιβώτια από τους σιδηροδρομικούς συρμούς σε φορτηγά. Η εταιρεία ΜΑΚΙΟΣ έχει επενδύσει στα συστήματα ενημέρωσης στην προσπάθεια της να παρέχει τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα και παράλληλα να καλύψει τις υψηλότερες απαιτήσεις των πελατών της.



Φωτογραφία 3.18: Σιδηροδρομικές εγκαταστάσεις.

### 3.1.7 Πληροφοριακά συστήματα

Η εταιρία **ΜΑΚΙΟΣ Α.Ε.** έχει επενδύσει σε σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα στην προσπάθεια της να παρέχει την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα και παράλληλα να καλύψει τις υψηλότερες απαιτήσεις των πελατών της. Δύο προγράμματα το **ERP Atlantis** της **Altec** και το **WMS Lvision III** της Mantis Πληροφορική αποτελούν την βάση πάνω στην οποία στηρίζεται όλη η πληροφοριακή υποδομή της εταιρίας. Παράλληλα έχουν αναπτυχθεί διάφορα υποσυστήματα και εφαρμογές από το τμήμα Πληροφορικής της εταιρίας για να καλύψουν κυρίως τις ανάγκες πληρέστερης και ταχύτερης ενημέρωσης. Η εταιρία έχει δημιουργήσει ένα εσωτερικό δίκτυο on line πληροφόρησης το οποίο βασίζεται σε περιβάλλον internet και σε σύγχρονες γλώσσες προγραμματισμού. Με βάση τα παραπάνω δύο προγράμματα έχουν αναπτυχθεί τόσο από το τμήμα μηχανογράφησης όσο και από **outsourcing sources** επιμέρους **modules** τα οποία βοηθάνε στις καθημερινές εργασίες. Έχουν αναπτυχθεί ειδικά συστήματα διαχείρισης και ανάλυσης δρομολογίων όπως και ειδικά συστήματα επικοινωνίας και ανταλλαγής δεδομένων με πελάτες. Τελευταίο έργο είναι η υλοποίηση ενός συστήματος παραγωγής εκτυπώσεων επιχειρηματικής ευφυΐας με την ολοκλήρωση αυτού του έργου τα στελέχη της εταιρίας θα μπορούν να έχουν άμεση πρόσβαση στα δεδομένα και να αυτοεξυπηρετούνται σε οποιοσδήποτε ανάγκες συλλογής αυτών. Όλα τα Δεδομένα είναι αποθηκευμένα σε **Oracle** χρησιμοποιώντας ειδικά συστήματα αποθήκευσης αλλά και αξιοποιώντας όλες τις δυνατότητες των βάσεων δεδομένων εκτελούν ταυτόχρονη αποθήκευση σε πολλαπλά απομακρυσμένα σημεία για ασφάλεια και άμεση επαναφορά σε περίπτωση προβλήματος των κεντρικών βάσεων. Το ενεργό δίκτυο αλλά και το ασύρματο δίκτυο της εταιρίας στηρίζεται αποκλειστικά σε προϊόντα

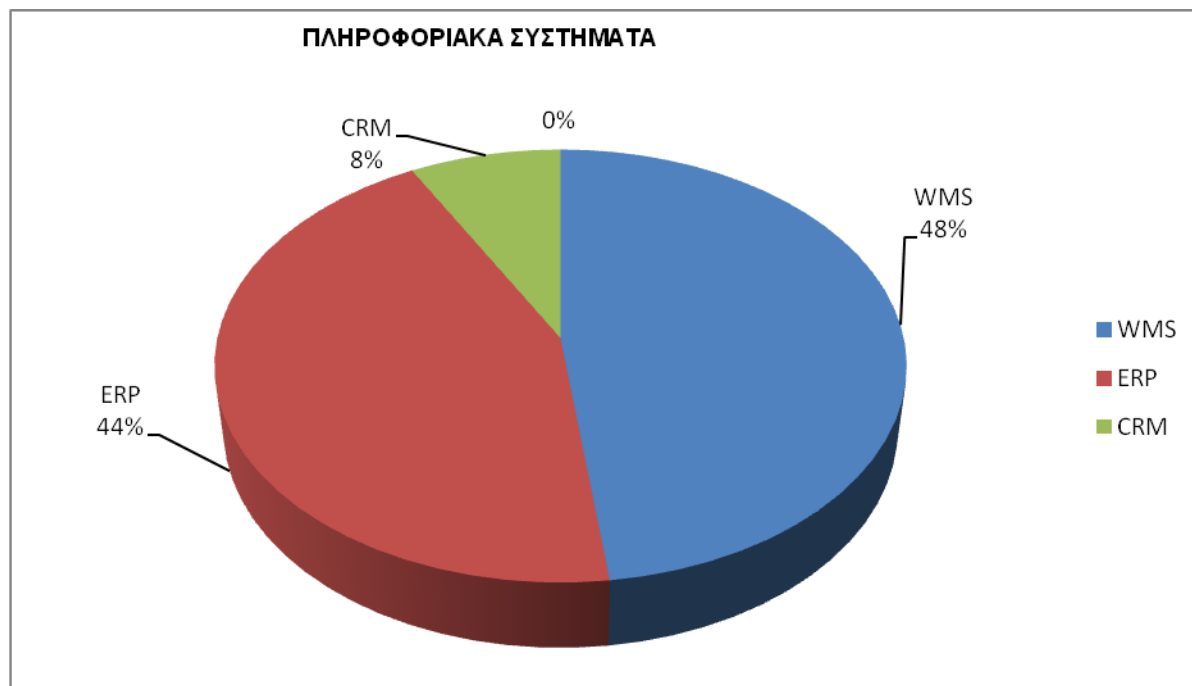
**CISCO** . Αξιοποιούνται όλες τις δυνατότητες συνδεσιμότητας μεταξύ των αποθηκών είτε ενσύρματες είτε ασύρματες ώστε να επιτύχονται ταχύτητα και μηδενικό χρόνο αποσύνδεσης . Ολόκληρη η λειτουργία των αποθηκών στηρίζεται αποκλειστικά στην χρήση ασύρματων τερματικών. Έχει αναπτυχθεί ένα δίκτυο με **access point** το οποίο σε οποιοδήποτε σημείο των αποθηκών είτε εσωτερικά είτε και εξωτερικά χρειαστεί να γίνει εργασία από αποθηκάριο παρέχει σήμα ώστε να μπορέσει η εργασία να πραγματοποιηθεί. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η καλύτερη παρακολούθηση των αποθεμάτων καθώς και η άμεση ενημέρωση σε πραγματικό χρόνο για όλες τις πραγματοποιηθείσες κινήσεις από τους αποθηκάριους. Οι servers της εταιρίας είναι όλοι Επώνυμοι τελευταίας τεχνολογίας . Οι **Data Base Servers** εργάζονται παράλληλα ( **cluster** ) ενώ ταυτόχρονα υπάρχει και **Backup Replication Database Server** ώστε να επιτυγχάνεται η απρόσκοπτη και αδιάλειπτη εργασία των Βάσεων Δεδομένων. Εκτός από τους **Database Servers** η εταιρία έχει ενεργοποιήσει με την χρήση ανεξάρτητων servers διάφορα ακόμα υποσυστήματα όπως ο email server , ο proxy server, ο report intranet server και ο file server. Στόχος είναι να προσφερθεί από το τμήμα της μηχανογράφησης όλη η υποστήριξη προς τους εσωτερικούς πελάτες της εταιρίας ώστε αυτοί με την σειρά τους να παρέχουν πληρέστερες υπηρεσίες προς τους τελικούς πελάτες. Πρόσφατα η εταιρία στέγασε το σύνολο των Servers και του κεντρικού ενεργού εξοπλισμού ολοκληρώνοντας την κατασκευή ενός σύγχρονου computer room με όλες τις απαιτήσεις πιστοποίησης του. Η εταιρία μέσα σε επτά χρόνια έχει αναβαθμίσει 3 φορές συνολικά όλον τον μηχανογραφικό της εξοπλισμό ακολουθώντας τις σύγχρονες τεχνολογίες και εφαρμογές. Κύριο μέλημα της είναι η προσφορά σε όλους τους εργαζόμενους της εργαλεία για γρήγορη και αποδοτική εργασία. Παράλληλα έχει ως σκοπό και στόχο την ικανοποίηση όλων των αναγκών των πελατών και της δημιουργίας αισθήματος σιγουριάς για την σωστή και ασφαλή ηλεκτρονική διαχείριση δρομολογίων , παραγγελιών και αποθεμάτων.

### **Αποτελέσματα των ερωτηματολογίων σχετικά με την εταιρεία Μακίος Α.Ε.**

Με βάση το ερωτηματολόγιο που παρατίθεται παραπάνω γίνεται μια απόπειρα για μια ουσιαστική προσέγγιση των βασικών στοιχείων που μπορούν να αναδυθούν από τις πληροφορίες που δόθηκαν από τις εταιρίες 3pl's και των αποθετών τους. Σκοπός της ενότητας αυτής είναι να διευκολύνουμε τον αναγνώστη στο να κατανοήσει τις

απαντήσεις των ερωτηθέντων που σχετίζονται με τα θέματα αξιολόγησης των 3pI's με τον σχολιασμό αλλά και με την παράθεση σχημάτων.

Τα στοιχεία που θα αναλυθούν παρακάτω είναι της εταιρίας ΜΑΚΙΟΣ Α.Ε και αναφέρονται στην ίδια την επιχείρηση. Η εταιρία αυτή έχει υιοθέτηση πληροφοριακά συστήματα με σκοπό την καλύτερη και ταχύτερη επίτευξη των στόχων της. Τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιεί είναι αυτά που παρατίθενται στο παρακάτω σχήμα:



Διάγραμμα 3.1: Πληροφοριακά συστήματα.

Παρατηρώντας το σχήμα αυτό, αντιλαμβανόμαστε ότι τα πληροφοριακά συστήματα που κάνει χρήση η εταιρία είναι το WMS σε ποσοστό 48% , το ERP σε ποσοστό 44% και το CRM στο αντίστοιχο ποσοστό των 8%. Τα δυο πρώτα συστήματα κάνουν αισθητή την εμφάνιση τους στην εταιρία αφήνοντας το προσωπικό που το διαχειρίζεται πολύ ικανοποιημένο χωρίς κάποια αμφιβολία κατά τη χρήση τους.

### 3.1.8 Ποιότητα.

Η κύρια δέσμευση της εταιρείας είναι να μπορεί να παρέχει τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες στους πελάτες της. Αυτό διασφαλίζεται με την εφαρμογή συστήματος ποιότητας το οποίο είναι η πιστοποίηση HACCP από την TUN Hellas σε όλες τις επιχειρησιακές μονάδες. Η επιχείρηση δεν έχει πιστοποιηθεί με κάποιο άλλο σύστημα ποιότητας αλλά η ίδια η εταιρεία παρέχει τα απαραίτητα μέσα προκειμένου

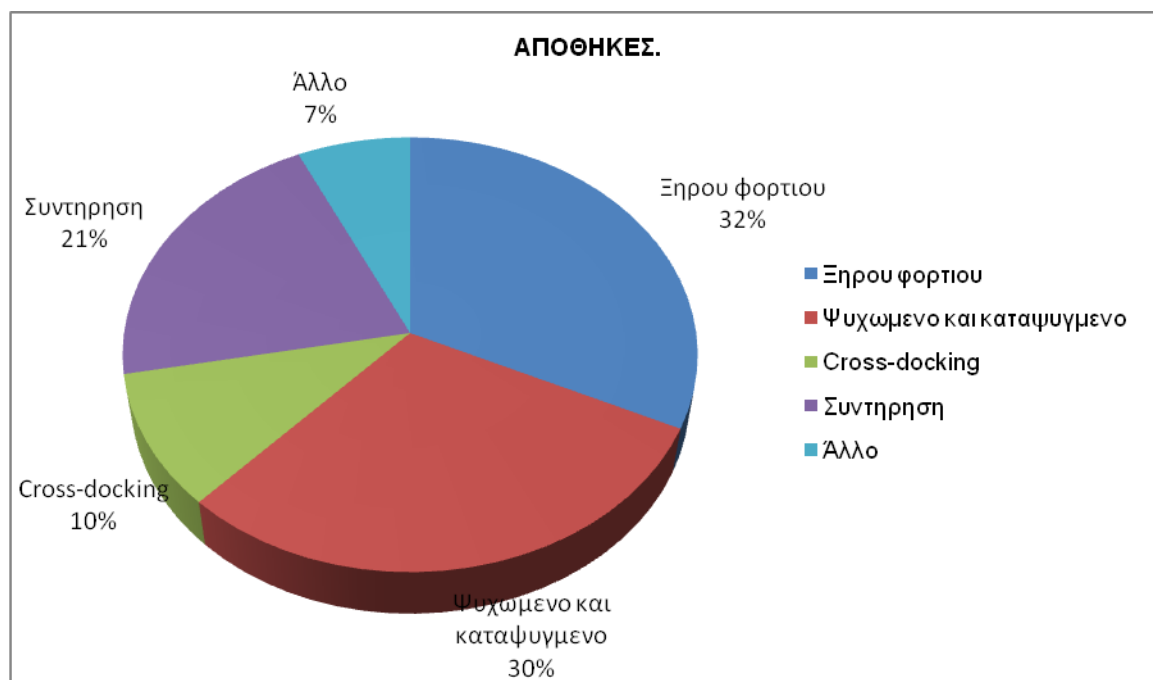


να διατηρηθούν σε υψηλά επίπεδα οι εγκαταστάσεις της. Οι ψυκτικές εγκαταστάσεις της ελέγχονται με εξελιγμένο λογισμικό σε τακτά χρονικά διαστήματα τόσο για τις θερμοκρασίες όσο και για κάθε τεχνικό πρόβλημα που θα προκύψει.

### 3.1.9 Διαχείριση αποθεμάτων.

Η εταιρεία ΜΑΚΙΟΣ Α.Ε προσφέρει υπηρεσίες αποθήκευσης των εμπορευμάτων στις εγκαταστάσεις της στο Καλοχώρι εφαρμόζοντας συστήματα παρακολούθησης και σύνδεσης με τις αποθήκες της. Ακόμα η εταιρεία κάνει χρήση του συστήματος bar-code στα αποθηκευμένα εμπορεύματα της για την καλύτερη παρακολούθηση αυτών στις αποθήκες της.

Στις εγκαταστάσεις που διαθέτει παρέχονται υπηρεσίες αποθήκευσης ξηρού φορτίου, ψυχωμένων και καταψυγμένων προϊόντων, cross-docking, συντήρησης προϊόντων και άλλες υπηρεσίες. Το σχήμα που ακολουθεί μας απεικονίζει το χορό που κατέχουν τα προϊόντα στις αντίστοιχες αποθήκες των εγκαταστάσεων της εταιρείας.



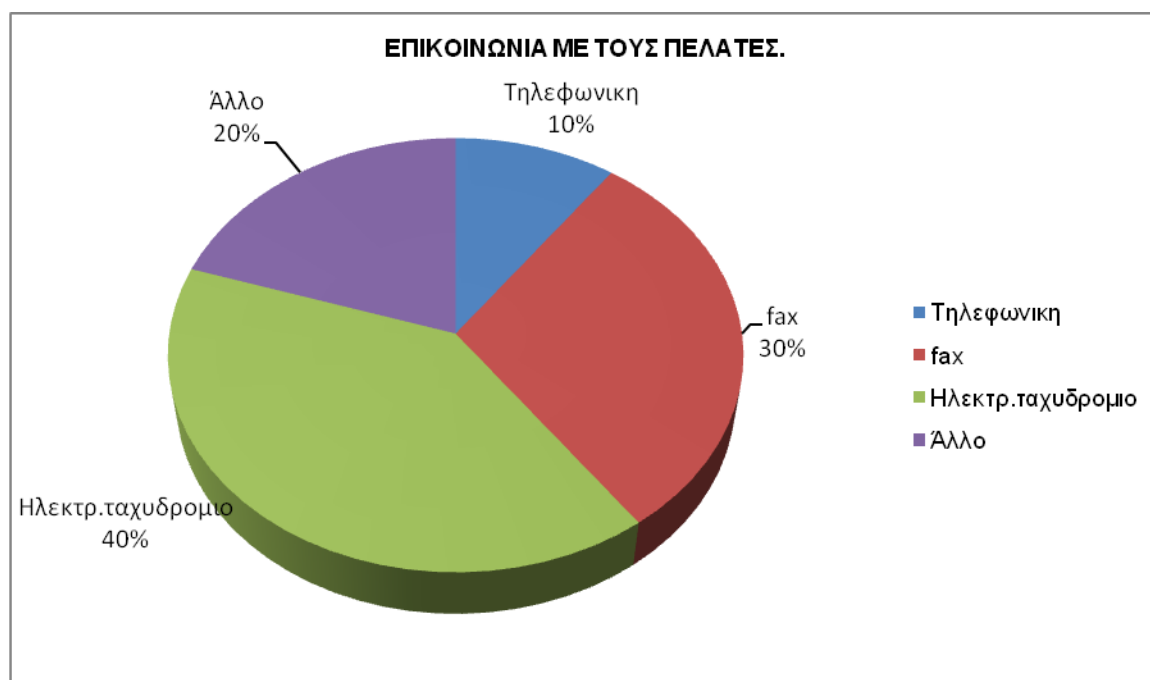
Διάγραμμα 3.2: Αποθήκες.

Όπως παρατηρούμε το περισσότερο χορό που κατέχουν τα προϊόντα στις αποθήκες είναι αυτών των ξηρών προϊόντων με ποσοστό 32% και των ψυχωμένων και κατεψυγμένων προϊόντων με ποσοστό 30%. Επίσης, αξιόλογο ποσοστό κατέχουν τα προϊόντα συντήρησης με 21% ακολουθούν με ποσοστό 10% τα cross-

docking. Και τέλος με 7% άλλες υπηρεσίες αποθήκευσης προϊόντων όπως είναι η ανασυσκευασία και το picking.

### 3.1.10 Πελάτες.

Η επιχείρηση αυτή έχει στο επίκεντρο του προσανατολισμού της μια πελατοκεντρική αντίληψη η οποία έχει ως σκοπό την ανάπτυξη μιας αμοιβαίας συνεργασίας με όλους τους πελάτες της. Ο ενεργός αριθμός των πελατών της είναι 13 στον αριθμό έχοντας σημαντικότερους την Nestle, Lidl, Makro, Tate & Lyle, Algida και άλλες. Ο ημερήσιος αριθμός των παραγγελιών είναι αρκετά μεγάλος στο σύνολο των ενεργών πελατών της. Η παραγγελιοληψία και η επικοινωνία γίνεται με διάφορους τρόπους καθημερινά όπως είναι με τηλεφωνική επικοινωνία, με fax, με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο καθώς και επίσης με την μέθοδο γεφυρών επικοινωνίας που εφαρμόζεται στην εταιρία αυτή.



Διάγραμμα 3.3: Επικοινωνία με τους πελάτες.

Το σχήμα μας δείχνει ότι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι η συχνότερη μέθοδος επικοινωνίας με τους πελάτες κατέχοντας 40%. Ακόλουθη το fax με ποσοστό 30% και η μέθοδος που εφαρμόζει η εταιρεία με τις γέφυρες επικοινωνίας το 20%. Η τηλεφωνική επικοινωνία εξασφαλίζει το 10% που είναι το μικρότερο ποσοστό θέλοντας να μας δείξει ότι η εταιρεία ΜΑΚΙΟΣ εφαρμόζει πιο εξελεγμένες μεθόδους επικοινωνίας από ότι εφαρμόζει σε προηγούμενα έτη. Με τις μεθόδους αυτές γίνεται

καταγραφή της ικανοποίησης των πελατών της καθώς επίσης και τον χρόνο εκτέλεσης των επιθυμιών όπως είναι για παράδειγμα μια παραγγελία.

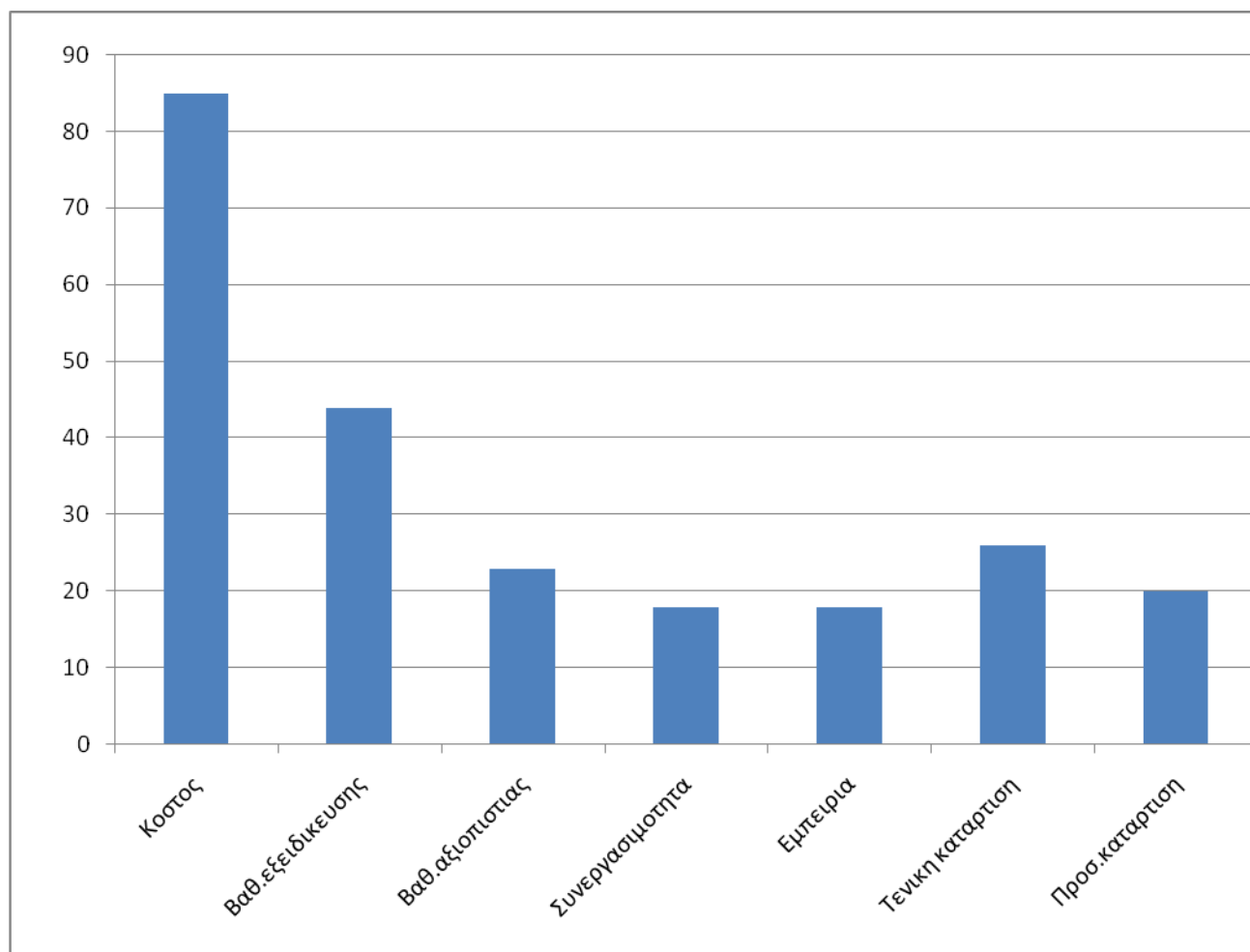
### **3.1.11 Μεταφορά**

Η εταιρεία ΜΑΚΙΟΣ Α.Ε παρέχει τη δυνατότητα μεταφοράς των προϊόντων της σε όλη την Ελλάδα με τον ιδιόκτητο στόλο της που ανέρχεται περίπου σε 180 φορτηγά. Η εταιρεία διαθέτει εγκαταστάσεις και σε άλλο σημείο εντός Ελληνικών συνόρων το οποίο βρίσκεται στην Γέφυρα Θεσσαλονίκης καθώς επίσης και στη Θήβα 80 χλμ βόρεια της Αθήνας. Εκτός Ελληνικών συνόρων δεν υπάρχουν εγκαταστάσεις αλλά γίνονται αξιόλογες ενέργειες για την επέκταση της σε γειτονικές χώρες όπως είναι η Ρουμάνια και η Βουλγαρία.

Ο στόλος της επιχείρησης έχει τη δυνατότητα να μεταφέρει εμπορεύματα όπως είναι τα υγρά τρόφιμα, ξηρού φορτίου, κατεψυγμένα προϊόντα αλλά και σε σιδηροδρομικούς συρμούς. Για κάθε είδους μεταφορά υπάρχει σύστημα εντοπισμού του φορτίου για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών καθώς και σύστημα JIT για την αποφυγή παραπόνων και καθυστερήσεων.

Παρακάτω με βάση τα ερωτηματολόγια που δόθηκαν στους αποθέτες της εταιρείας ΜΑΚΙΟΣ Α.Ε γίνεται σχολιασμός και ανάλυση των στοιχείων με σχήματα για την κατανόηση και εμπέδωση τόσο για τις υπηρεσίες που κάνουν χρήση όσο και για τον βαθμό ικανοποίησης τους. Οι δυο κύριοι αποθέτες της εταιρεία είναι η Lidl hellas Α.Ε και η UNILEVEL hellas Α.Ε.

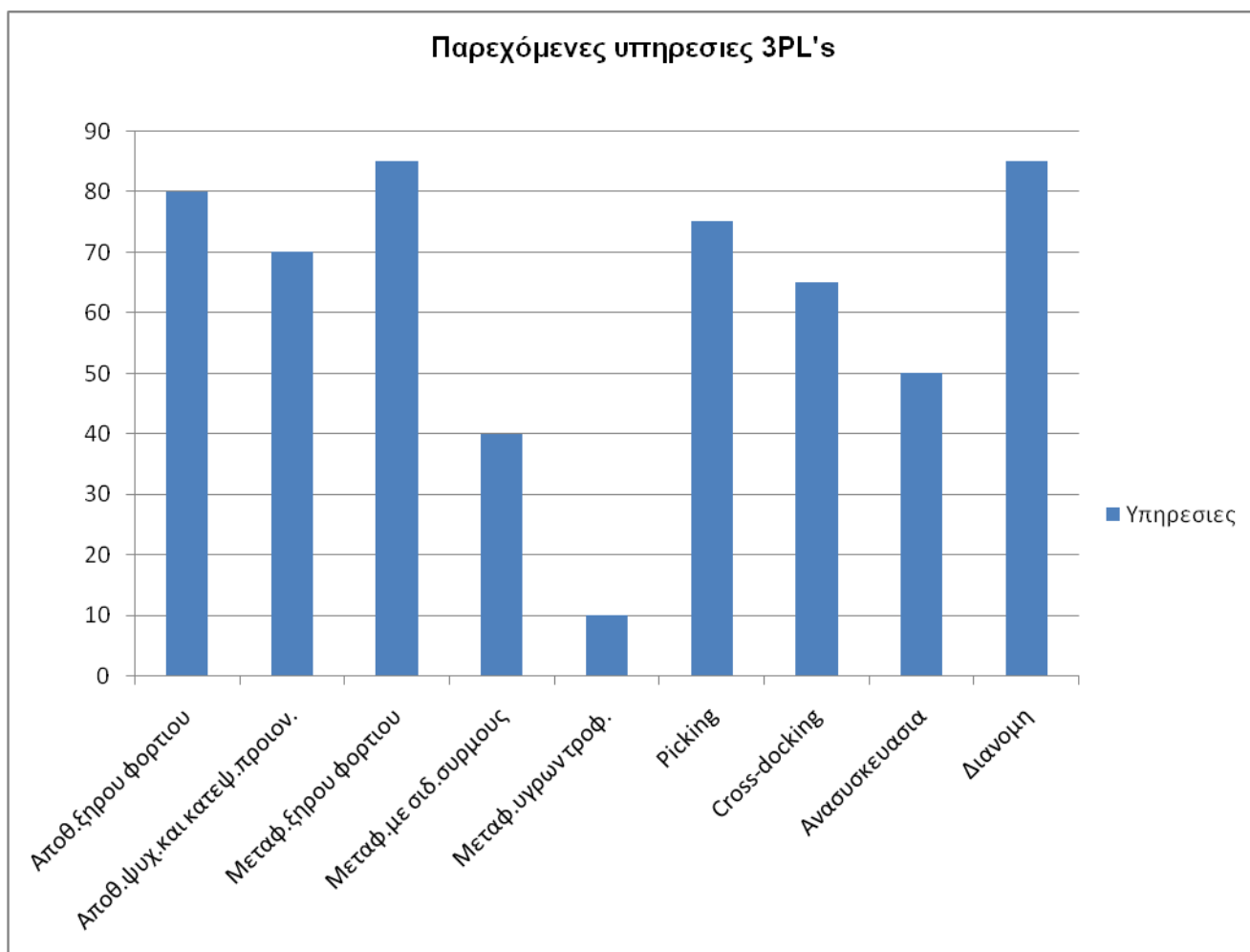
Η Lidl hellas Α.Ε έχει έτος ίδρυσης το 1930 και κάνει την εμφάνιση της στο λιανικό εμπόριο ειδών διατροφής. Η εταιρεία αυτή συνεργάζεται με την ΜΑΚΙΟΣ Α.Ε αρκετά χρονιά κάνοντας χρήση των υπηρεσιών της. Ρωτώντας τους πελάτες - αποθέτες ποιο είναι το βασικό κριτήριο για την επιλογή της εταιρείας 3pl's απάντησαν ότι είναι το κόστος, ο βαθμός εξειδίκευσης, η συνεργασιμότητα, η εμπειρία και μετά από όλα αυτά ακολουθούν ο βαθμός αξιοπιστίας, η τεχνική κατάρτιση και τέλος η προσωπική κατάρτιση της εταιρείας.



Διάγραμμα 3.4: Κριτήρια επιλογής 3PL' s

Το παραπάνω σχήμα μας δείχνει τα κριτήρια επιλογής των 3pl's εταιρειών από την Lidl hellas A.E. απαντώντας ότι σημαντικότερο είναι το κόστος το οποίο κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό 85% και ακολουθούν τα υπόλοιπα τα οποία είναι: ο βαθμός εξειδίκευσης 44%, ο βαθμός αξιοπιστίας 23%, η συνεργασιμότητα 18%, η εμπειρία 18%, η τεχνική κατάρτιση 26% και τέλος η προσωπική κατάρτιση που καταλαμβάνει το 20%.

Ακόμα για την επιλογή της 3pl's εταιρείας οι πελάτες – αποθέτες της, απάντησαν ότι είναι σημαντικό οι υπηρεσίες που παρέχουν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Στο παρακάτω σχήμα παρατίθενται οι απαντήσεις αυτών με βάση τις υπηρεσίες που παρέχονται όπως είναι:



Διάγραμμα 3.5: Παρεχόμενες υπηρεσίες 3PL' s.

η αποθήκευση ξηρού φορτίου που καταλαμβάνει το 80%, την αποθήκευση των ψυχώμενων και κατεψυγμένων προϊόντων που έχει ποσοστό 70%. Επίσης, σημαντικό ποσοστό βλέπουμε ότι διασφαλίζει και η μεταφορά ξηρού φορτίου με 85%. Το 40% ακολουθεί η μεταφορά με σιδηροδρομικούς συρμούς και το μόλις 10% η μεταφορά υγρών τροφίμων η οποία μας κάνει σαφές ότι δεν ενδιαφέρει την παρούσα εταιρεία δίνοντας αυτό το μικρό ποσοστό. Ακόμα, το 75% καταλαμβάνει το picking το οποίο είναι σημαντικό και αναγκαίο στην παρούσα εταιρεία. Το 65% κατέχει η υπηρεσία cross-docking, το 50% η ανασυσκευασία και τέλος μεγάλο ποσοστό έχει η διανομή των εμπορευμάτων της σε ποσοστό 85%.

Ένας άλλος σημαντικός πελάτης - αποθέτης της εταιρείας ΜΑΚΙΟΣ Α.Ε είναι η UNILEVEL hellas Α.Ε. Η μεγάλη αυτή εταιρεία ιδρύθηκε το 1920 έχει έδρα της την Αθήνα και ασχολείται με την παράγωγη και εμπορία λιανικών ειδών τροφίμων. Η συνεργασία της με την ΜΑΚΙΟΣ Α.Ε μετράει 4 χρόνια κάνοντας χρήση τις υπηρεσίες της.

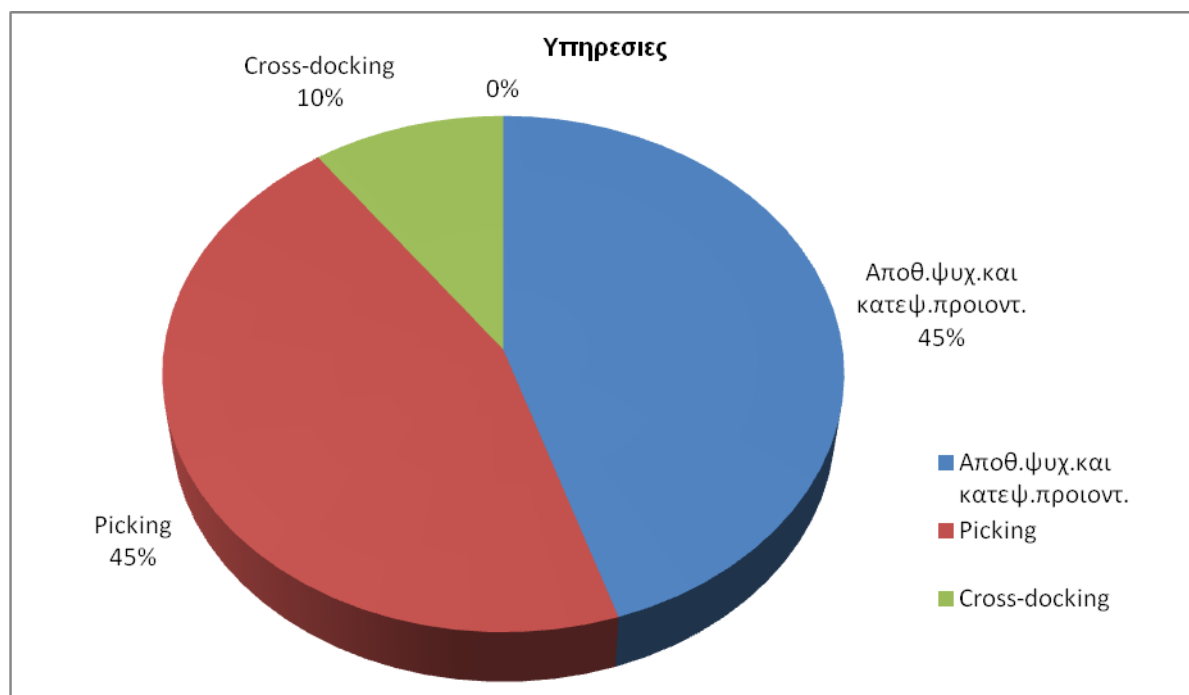
Ρωτώντας τον συγκεκριμένο πελάτη – αποθέτη ποιος είναι ο σημαντικός ρόλος για την επιλογή της συνεργαζόμενης 3PL's διαπιστώθηκαν τα παρακάτω κριτήρια:



Διάγραμμα 3.9: Κριτήρια επιλογής

Με βάση τις απαντήσεις τους το πιο σημαντικό είναι το κόστος που καταλαμβάνει το μεγαλύτερο ποσοστό 50%, ακολουθεί με το ίδιο ποσοστό 15% η εμπειρία και η τεχνική κατάρτιση αντίστοιχα και τέλος πάλι με το ίδιο ποσοστό 10% η συνεργασιμότητα και η προσωπική κατάρτιση αντίστοιχα. Σε αυτή την εταιρεία δεν υπάρχουν αλλά κριτήρια που να θεωρούνται σημαντικά για την επιλογή των 3pl's εταιρειών όπως είδαμε με την προηγούμενη.

Ο πελάτης- αποθέτης UNILEVEL hellas A.E. χρησιμοποιεί της ακόλουθες υπηρεσίες με βάση τις απαντήσεις της:



Διάγραμμα 3.10: Παρεχόμενες υπηρεσίες.

Της αποθήκευσης των ψυχωμένων και κατεψυγμένων προϊόντων που διασφαλίζει σημαντικό μέρος των υπηρεσιών που φτάνει στο 45% του ποσοστού. Ακόμα ένα σημαντικό ποσοστό είναι της υπηρεσίας του picking που κατέχει το 45%. Και τέλος το 10% είναι το cross-docking. Από όλες τις υπηρεσίες που προσφέρει ο ΜΑΚΙΟΣ Α.Ε στην συγκεκριμένη εταιρεία είναι πάρα πολύ ικανοποιημένη και σε βαθμό αποθήκευσης. Η μεταφορά επίσης είναι ένα σημαντικό κομμάτι της επιλογής αλλά η εταιρεία UNILEVEL hellas A.E. είναι πάρα πολύ ικανοποιημένη και σε αυτό το τομέα έχοντας δώσει το δικαίωμα της εξολοκλήρου μεταφοράς των εμπορευμάτων και στα κατά τόπους καταστήματα της.

## **Μελέτη Περίπτωσης 3.2: Ωμέγα Διεθνείς Μεταφορές Α.Ε.**

### **ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΩΜΕΓΑ Α.Ε**

Σύμφωνα με το δικτυακό τόπο της εταιρείας Ωμέγα Διεθνείς Μεταφορές & Logistics είναι μια από τις πρωτοπόρες εταιρείες υπηρεσιών Logistics στην Ελλάδα η εταιρεία ιδρύθηκε το 1970 και έχει εξελίχθη σε μια από τις μεγαλύτερες 3rd's εταιρείες της Ελλάδας. Οι σημαντικότερες χρονολογικές στιγμές της εταιρείας παρουσιάζονται παρακάτω:

#### **3.2.1 Ιστορικό**

Παρακάτω παρουσιάζονται μερικοί σταθμοί στην ιστορία της εταιρείας:

- 1970** Ίδρυση της εταιρείας «ΩΜΕΓΑ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ»
- 1977** Ίδρυση Καταστήματος Θεσσαλονίκης
- 1989** Μετατροπή της εταιρείας σε Α.Ε.
- 1992** Κατασκευή ιδιόκτητων εγκαταστάσεων στο Παλαιό Φάληρο. Μετεγκατάσταση στα νέα κτίρια. Άνοιγμα κεντρικών αποθηκών στον Ασπρόπυργο.
- 1997** Ίδρυση τμήματος Logistics
- 1999** Πιστοποίηση κατά EN ISO 9001:2000 από την Γερμανική TUV Cert
- 1971-2000** Ανάπτυξη Παγκόσμιου Δικτύου Συνεργατών
- 2000** Μετεγκατάσταση στις νέες αποθήκες στην Μάνδρα Αττικής. Νέα Δομή Management και νέα Business Units
- 2001** Ίδρυση της θυγατρικής εταιρείας OMEGA I.D.F στο Παρίσι. Μετεγκατάσταση αεροπορικού τμήματος στο Αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος στα Σπάτα 2002. Άνοιγμα δεύτερης αποθήκης στο Καλοχώρι Θεσσαλονίκης.
- 2004** Δημιουργία νέου συστήματος ERP βασισμένο στο SAP. Ίδρυση νέου γραφείου στην Κομοτηνή. Δημιουργία της Alpha Omega Trade Ltd & Special Movers.
- 2005** Ίδρυση της θυγατρικής εταιρείας OMEGA S.R.L. στο Βουκουρέστι. Λειτουργία νέων στεγασμένων αποθηκευτικών εγκαταστάσεων στην Θεσσαλονίκη (Καλοχώρι) Δημιουργία δικτύου ανταποκριτών στην Ανατολική Ευρώπη, και ανακατάταξη του Ευρωπαϊκού δικτύου με γνώμονα την συνεργασία με δυνατές και ανεξάρτητες εταιρίες.
- 2006** Υπό κατασκευή νέες αποθήκες στην Σίνδο έκτασης 10.000τ.μ.
- 2007** Ρουμανία: Μετεγκατάσταση σε νέα γραφεία (800.μ.) και Αποθήκες (7.000τ.μ.)



**2008** Πιστοποίηση FIDI : Στάνταρτ Ποιότητα για Διεθνής Μετακομίσεις. Ίδρυση νέου Υποκαταστήματος στο Ηράκλειο Κρήτης. Ίδρυση της θυγατρικής εταιρείας OMEGA Executive Movers A.E. | Άνοιγμα Αποθήκης στην Αθήνα 15.000τ.μ. (Θέση Κύριλλος) Θεσσαλονίκη: Μετεγκατάσταση σε νέα γραφεία (2.000τ.μ) και Αποθήκες (12.000τ.μ.)

### 3.2.2 Τα υποκαταστήματα της εταιρίας

Οι εγκαταστάσεις της εταιρείας έχουν διαμορφωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετούν τις εξειδικευμένες ανάγκες της επιχείρησης σε διαχείριση εμπορευμάτων τρίτων. Η κατασκευή των κτιριακών εγκαταστάσεων έχει ολοκληρωθεί έπειτα από σχετική χωροταξική και λειτουργική μελέτη. Τα 8 υποκαταστήματα της εταιρεία βρίσκονται τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στην περιοχή του Π. Φαλήρου.



Φωτογραφία 3.19: Κεντρικές εγκαταστάσεις.

Η εταιρεία διαθέτει επίσης σε διάφορα σημεία της Ελλάδας αποθηκευτικούς χώρους αλλά και γραφεία.

#### 1. Ασπρόπυργος – Αττικής Θέση Κύριλλος



Φωτογραφία 3.20: εγκαταστάσεις του Ασπρόπυργου – Κύριλλος.

#### 2. Ασπρόπυργος – Αττικής Θέση Λάκκος



Φωτογραφία 3.21: Εγκαταστάσεις Ασπρόπυργου – Λάκκου

#### 3. Σπάτα – Αττικής

#### 4. ΒΙ.ΠΕ Σίνδου – Θεσσαλονίκης



Φωτογραφία 3.22: Εγκαταστάσεις Σίνδου στη Θεσσαλονίκη.

#### 5. ΒΙ.ΠΕ. Ηρακλείου – Κρήτης



Φωτογραφία 3.23: Εγκαταστάσεις στο Ηράκλειο Κρήτης.

#### 6. Όθωνος & Αμαλίας – Πάτρα

#### 7. ProLogis Park Bucharest – Ρουμανία



Φωτογραφία 3.24: Εγκαταστάσεις στη Ρουμανία

### 3.2.3 Η αποστολή της εταιρείας

Η Ωμέγα Α.Ε. εστιάζει στην απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη με το να παρέχει τις καλύτερες υπηρεσίες στον σωστό χρόνο, στο σωστό μέρος και στη σωστή τιμή. Πάντα με σεβασμό στους εργαζόμενους, στους συνεργάτες και το περιβάλλον.

Η στρατηγική της εταιρείας έχει στο επίκεντρο της τον πελάτη. Με στρατηγικούς πελάτες και στρατηγικές συμμαχίες, η Ωμέγα επιδιώκει να κατοχυρωθεί ως μία από της ηγετικές εταιρίες στον χώρο των Βαλκανίων στους τομείς της μεταφοράς και των logistics. Με τα τελευταία τεχνολογικά μέσα στην διάθεσή της και μοναδικές καινοτομίες προσφέροντας παράλληλα μια μεγάλη ποικιλία εξειδικευμένων και διαφοροποιημένων υπηρεσιών της εφοδιαστικής αλυσίδας σε συγκεκριμένους πελάτες.

Το όραμα της εταιρίας είναι να διατηρήσει την πρώτη θέση στην διακίνηση φορτίων groupage σε ένα μεγάλο δίκτυο συνεργατών προσφέροντας ταυτόχρονα πρωτοποριακές, προστιθέμενης αξίας και ειδικευμένες 3PL - 4PL υπηρεσίες και εθνικές διανομές.

### **3.2.4 Υπηρεσίες**

Μια εταιρία Διεθνών Μεταφορών & Logistics για να είναι ανταγωνιστική, θα πρέπει να προσφέρει κάτι παραπάνω από μια απλή παράδοση εμπορευμάτων. Για να το πετύχει αυτό, πρέπει να γίνει κατανοητό τι πραγματικά χρειάζεται ο πελάτης και να είναι σε θέση να παρέχει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών για να εξυπηρετήσει αυτές τις ανάγκες - από την αποθήκευση και τις διανομές έως τις εκτελωνιστικές υπηρεσίες και όχι μόνο.

Η Ωμέγα Διεθνείς Μεταφορές έχοντας καταλάβει το τι ακριβώς χρειάζεται για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες μεταφοράς και αποθήκευσης. Συνοπτικά οι υπηρεσίες που παρέχει φαίνονται παρακάτω:

- Διεθνείς Μεταφορές
- Εθνικές Μεταφορές
- Logistics
- Μεταφορές Οικοσκευών.

Οι υπηρεσίες της συνδυάζουν την ταχύτητα και το χαμηλό κόστος των μεταφορών για αποστολές μεγάλου όγκου. Εγγυώνται άμεση μεταφορά για αποστολές με συγκεκριμένες χρονικές προθεσμίες ,με παράδοση από πόρτα σε πόρτα ή από αεροδρόμιο σε αεροδρόμιο. Η Ωμέγα Α.Ε είναι απόλυτα αρμόδια και υπεύθυνη για τις εισαγωγές και εξαγωγές αποστολών μεγάλου όγκου σε ένα ενοποιημένο πανευρωπαϊκό δίκτυο. Οι υπηρεσίες της είναι αξιόπιστες και πλήρως προγραμματισμένες με σκοπό την εξοικονόμηση κόστους και χρόνου.

#### **Διεθνείς μεταφορές**

Το παγκόσμιο δίκτυο της εταιρείας προσφέρει ανταπόκριση και κάλυψη του μεγαλύτερου εύρους της παγκόσμιας αγοράς. Η παρουσία της σε 140 χώρες με πάνω από 1.000 πλατφόρμες εγγυάται για την αποτελεσματικότερη Door to Door μεταφορά.

#### **Διεθνείς οδικές μεταφορές**

Η ανάπτυξη των μεταφορών στην Ευρωπαϊκή Ένωση τα τελευταία 30 χρόνια μοιράστηκε άνισα μεταξύ διαφόρων ειδών μεταφοράς. Οι μεταφορές εμπορευμάτων αυξήθηκαν σε ποσοστό 50% για το διάστημα 1977- 1997 με το μεγαλύτερο μέρος της αύξησης να κατευθύνεται προς τις οδικές μεταφορές. Οδικώς μεταφέρεται σήμερα το

70% των εμπορευμάτων, το 19% μεταφέρεται σιδηροδρομικώς και τέλος το 9% πλωτές μεταφορές.

Σε μια διαρκώς μεταβαλλόμενη και άκρως ανταγωνιστική αγορά οι εταιρίες προσπαθούν να βελτιώσουν το κόστος τους μειώνοντας τα αποθέματά τους στις αποθήκες και διακινώντας όλο και περισσότερα εμπορεύματα σε φορτηγά σύμφωνα με τις ανάγκες τους. Ο χρόνος παράδοσης, η ασφάλεια και η ενημέρωση αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες για την εκτέλεση αποτελεσματικής μεταφοράς. Η Ωμέγα Διεθνείς Μεταφορές και Logistics, με περισσότερους από 5.000 διεθνείς πελάτες, κατέχει την ηγετική θέση σε ολοκληρωμένες υπηρεσίες logistics στην Ελλάδα προσφέροντας προγραμματισμένες μεταφορές groupage, part load και full truck load.

Ένα Ευρωπαϊκό δίκτυο ανταποκριτών με 16.000 άτομα προσωπικό εγγυάται μια αξιόπιστη μεταφορά Door to Door. Με προγραμματισμένες αναχωρήσεις και αφίξεις από και προς την Ελλάδα η Ωμέγα Διεθνείς Μεταφορές και Logistics μπορεί να εκτελέσει αποτελεσματικά κάθε είδους μεταφορά μέχρι τον τελικό καταναλωτή λειτουργώντας ως φυσική προέκταση της εφοδιαστικής αλυσίδας των πελατών της.

Οι προσφερόμενες υπηρεσίες είναι:

- Συνδυασμένη Μεταφορά - Groupage, Door to Door με τακτικές Αφίξεις - Αναχωρήσεις από και προς 50 πλατφόρμες ανά την Ευρώπη.
- Μερικά & Πλήρη Door to Door Φορτία
- Μεταφορές Multimodal
- Συσκευασία-Αποθήκευση και Διανομή Προϊόντων
- Τελωνειακές Διατυπώσεις
- Ασφάλειες

### **Διεθνείς ναυτιλιακές μεταφορές**

Το Ναυτιλιακό τμήμα στην Ωμέγα Διεθνείς Μεταφορές και Logistics είναι πλαισιωμένο από έμπειρο προσωπικό με πολυετή γνώση του χώρου της ναυτιλίας και ειδικότερα των μεταφορών και έχει άριστες σχέσεις με τις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρίες του κόσμου. Το Ναυτιλιακό τμήμα έχει πάντα ένα στόχο: Να οργανώσει και να συντονίσει την καλύτερη δυνατή υπηρεσία και εναλλακτική λύση μεταφοράς προς όφελος του πελάτη, προσφέροντας υπηρεσίες διαμεταφοράς σε παγκόσμιο επίπεδο από και προς όλα τα μέρη του κόσμου.

Κάποιες από τις προσφερόμενες υπηρεσίες της εταιρείας είναι:

- FCL (Full Container Loads) όλων των ειδών
- LCL (Less Container Loads)

- RO/RO (Roll On Roll Off)
- Μεταφορές Multimodal
- Project Cargoes (Handling)
- Bulk Cargoes (Handling)
- Chartering
- Υπηρεσίες Door to Door
- Τελωνειακές διατυπώσεις

### **Διεθνείς αεροπορικές μεταφορές**

Το αεροπορικό μας τμήμα στην Ωμέγα Διεθνείς Μεταφορές και Logistics, διατηρώντας άριστες επαγγελματικές σχέσεις με τις μεγαλύτερες αεροπορικές εταιρίες του κόσμου και με ένα επιλεγμένο και άρτιο παγκόσμιο δίκτυο ανταποκριτών μπορεί να προσφέρει μία ολοκληρωμένη υπηρεσία διεθνούς διαμεταφοράς Door to Door.

Με ευελιξία και ταχύτητα μπορεί να ανταποκριθεί σε κάθε ανάγκη του πελάτη προσφέροντας ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών προς και από κάθε προορισμό. Express, Economy και Super Economy είναι υπηρεσίες που συνδυάζουν μεταφορές, πλατφόρμες και χρόνους παράδοσης επιτρέποντας στον αποστολέα / παραλήπτη να διαλέξει την καλύτερη υπηρεσία στην καλύτερη τιμή για τον πελάτη του.

Προσφερόμενες υπηρεσίες:

- 24 ώρες υπηρεσίες σε καθημερινή βάση
- Συγκέντρωση φορτώσεων προς εξαγωγή / από εισαγωγή
- Μεταφορά ανταλλακτικών πλοίων
- Μεταφορά κρεμαστών ενδυμάτων
- Υπηρεσίες Door to Door
- Μεταφορές φρέσκων και αλλοιώσιμων προϊόντων
- Τελωνειακές διατυπώσεις
- Συγκέντρωση φορτώσεων για εκθέσεις
- Τριγωνικές φορτώσεις - Φορτώσεις από / προς τρίτες χώρες
- Truck - Air and Sea - Air in Transit shipments
- Packing - Warehousing and Distribution Services

### **Εθνικές μεταφορές**

Η εταιρεία έχει αναπτύξει δίκτυο διανομής με αντιπροσώπους σε όλη την Ελλάδα. Το νομικό καθεστώς δεν επιτρέπει στις εταιρείες Logistics να εξυπηρετούν την διανομή των εμπορευμάτων των πελατών της με ίδια μέσα. Η Ωμέγα έχει καταφέρει

μέσα από τη πολύχρονη εμπειρία της να αναπτύξει συνεργάτες αξιόλογους για τους οποίους ωστόσο εγγυάται η ίδια έναντι των πελατών της.

Όλοι οι ανταποκριτές της Ωμέγα κατέχουν ηγετική θέση στην χώρα τους και προσφέρουν υψηλής ποιότητας μεταφορικές υπηρεσίες.

Με έναν μεγάλο Πανελλαδικό δίκτυο συνεργατών διανέμουν σε καθημερινή βάση φορτία σε ολόκληρη την Ελληνική επικράτεια.

Οι αποθήκες της Ωμέγα συνδέονται μεταξύ τους με daily feeder δρομολόγια.



Φωτογραφία 3.25: Ελληνικό δίκτυο διανομής.

### Εθνικές οδικές μεταφορές



Φωτογραφία 3.26: Οδικές μεταφορές.

- Υπηρεσίες Groupage
- Κομπλέ Φορτία – FTL
- Part Load Φορτία – LTL
- Chartering
- Projects Cargos

### **Εθνικές αεροπορικές μεταφορές**



Φωτογραφία 3.27: Αεροπορικές μεταφορές

- 24ωρο Service
- Άμεσες Παραδόσεις
- Συνδυασμένη Μεταφορά
- Τριγωνικές Φορτώσεις
- Special Projects & Chartering

### **Εθνικές ναυτιλιακές μεταφορές**



Φωτογραφία 3.28: Ναυτιλιακές μεταφορές.

- LCL
- FCL
- RO/RO
- BULK Dry Cargos
- Project Cargos

### **Υπηρεσίες Logistics**

Η Ωμέγα Διεθνείς Μεταφορές & Logistics αναλαμβάνει την αποθήκευση εμπορευμάτων, σύμφωνα με τους περιορισμούς που υπαγορεύονται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των προϊόντων, τις απαιτήσεις των πελατών αλλά και από την ισχύουσα εθνική και κοινοτική νομοθεσία.

Στις εγκαταστάσεις πραγματοποιείτε Cross Docking των εμπορευμάτων που διακινούνται από και προς τα αποθηκευτικά κέντρα της εταιρείας με προορισμό την υπόλοιπη Ελλάδα μέσα από το οργανωμένο δίκτυο αντιπροσώπων.

Μέσω των εξελιγμένων συστημάτων μηχανογράφησης, γίνεται λεπτομερής παρακολούθηση των αποθεμάτων και των διακινήσεων έτσι ώστε να εξασφαλίζουν τον απόλυτο έλεγχο, παρέχοντας επίσης στους συνεργάτες τους το πλεονέκτημα να συμπληρώνουν και να αναδιανέμουν τα φορτία τους. Αυτή η μέθοδος μειώνει το χρονικό κύκλο κάθε διαδικασίας ενώ παράλληλα εξασφαλίζει την συνεχή διαθεσιμότητα του προϊόντος. Παράλληλα διενεργούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα φυσικές απογραφές με πρόγραμμα ανά συγκεκριμένο πελάτη και των εμπορευμάτων που διαθέτει.

Πιο συνοπτικά η Ωμέγα Α.Ε προσφέρει στον τομέα της αποθήκευσης τα εξής:

#### **Αποθήκευση & Διανομή**

Αποθήκευση:

- Cross docking services
- Αναλυτικά εισερχόμενες & εξερχόμενες εργατικές υπηρεσίες
- Φορτοεκφόρτωση εύφλεκτων

#### **Αποθήκευση και έλεγχος απογραφής:**

- Αποθήκευση
- Εξέταση απογραφής
- Έλεγχος αποθέματος
- FIFO / LIFO



- Έλεγχος ειδών
- Έλεγχος απογραφής
- Μέρος προμηθειών

#### **Picking:**

- Picking κάθε διαφορετικού τύπου συσκευασίας / κουτιού / παλέτας

#### **Διανομή:**

- Τοπικές και εθνικές υπηρεσίες παραλαβής και παράδοσης
- Γρήγορες παραδόσεις κιβωτίων
- Συναντήσεις και ειδικές υπηρεσίες διανομής

Όλες οι διαδικασίες των Logistics παρακολουθούνται (μηχανογραφικά) από το WMS καθώς και άλλα προγράμματα δρομολόγησης, barcoding μαζί με τελευταίας τεχνολογίας φορητών τερματικών χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο και τον συντονισμό όλων των κυρίων δραστηριοτήτων της αποθήκης, όπως είναι το cross docking, διαχείριση αποθεμάτων, παραγγελιοληψία, διαλογή και δεματοποίηση, έλεγχος ποιότητας, διασύνδεση με εξωτερικά συστήματα όπως ERP/MRP.

Όλοι οι πελάτες είναι συνδεδεμένοι online με το σύστημα αποθέματος EDI καθώς και όλες οι αποθήκες είναι πλήρως εξοπλισμένες με τελευταίου τύπου τεχνολογικά μέσα για τις λειτουργίες των Logistics, αποσυσκευασία, επανασυσκευασία, barcodes, τεχνολογία RF, ηλεκτρονικές διαβιβάσεις παραγγελιών, και είναι στελεχωμένες με εξειδικευμένο και άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό. ([www.omegatransport.gr](http://www.omegatransport.gr))



Φωτογραφία 3.29: Εικονική απεικόνιση εργασιακής ροής εταιρείας

#### **Αποτελέσματα των ερωτηματολογίων σχετικά με την εταιρεία Ωμέγα Α.Ε.**

Μετά την επεξεργασία των στοιχείων που συλλέξαμε από τις συνεντεύξεις και τα ερωτηματολόγια που δόθηκαν στις εταιρείες Ωμέγα Διεθνείς Μεταφορές παρουσιάζονται τα συμπεράσματα από την ερευνά μας.

Με βάση τις απαντήσεις που πήραμε από τον Logistics Manager του υποκαταστήματος της Θεσσαλονίκης αλλά και τρεις ακόμα εργαζόμενους με διοικητικές θέσεις στην εταιρεία αποκομίσαμε τα εξής συμπεράσματα στις παρακάτω ερωτήσεις.

### **Ποιότητα.**

Ρωτώντας τους εργαζόμενους για την χρήση πληροφοριακών συστημάτων και ποια η γνώμη τους για την χρησιμότητάς τους στις καθημερινές εργασίες τους μας απάντησαν ότι θεωρούν πολύ σημαντική την ύπαρξη ενός καλά οργανωμένου και συγχρόνου πληροφοριακού συστήματος για την καλύτερη εκτέλεση των καθημερινών διεργασιών τους αλλά και την ταχύτερη και αποδοτικότερη εξυπηρέτηση των πελατών τους που είναι και ο κύριος στόχος της εταιρεία.

Τα πληροφοριακά συστήματα τα οποία χειρίζεται είναι τα εξής :

- SAP ERP Software & WMS
- Σύστημα Αναλυτικών αναφορών
- Bar coding & Διαχείριση Αποθηκών βασισμένο σε τεχνολογία EAN-bar coding
- Τεχνολογία RF
- Ηλεκτρονική παραγγελιοληψία και Διεκπεραίωση
- Επικοινωνία On line EDI
- Εφαρμογή δρομολόγησης
- Ηλεκτρονικό Σύστημα Αρχαιοθέτησης POD
- Batch tracking ανά μονάδα
- Κλήσεις μέσω Internet
- On line Συστήματα Ασφαλείας & Παρακολούθησης

Σε ερώτημα που τέθηκε στην εταιρεία για την διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν και πως επιτυγχάνεται αυτό μας απάντησαν ότι:

Η Ωμέγα Α.Ε δίνει μεγάλη σημασία στην διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει και αυτό αποδεικνύεται από ενέργειες όπως η πιστοποίηση ISO 9002, ISO 9001:2000 και η πιστοποίηση ως προς το ΦΕΚ 32/Β/16.1.2004 (ΥΑΔΥ8δ/Γ.Π.ΟΙΚ./1348/2004) - που απονεμήθηκαν στην Ωμέγα από την TÜV CERT- όπως επίσης και οι τακτικές έρευνες Ικανοποίησης Πελατών, η διαρκής

επιμόρφωση του προσωπικού και η ενεργός συμμετοχή σε Εθνικούς και Διεθνείς Οργανισμούς Ποιότητας, όπως η EFQM (European Foundation of Quality Management).

Πιο συγκεκριμένα η Ωμέγα Α.Ε κατέχει τις παρακάτω πιστοποιήσεις :

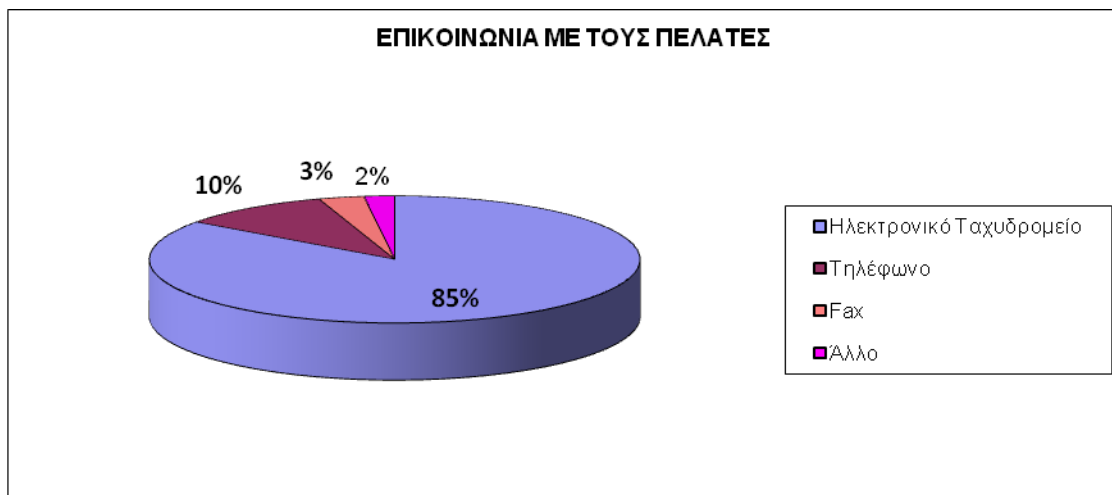
- 11/1999 Πιστοποίηση ISO 9002
- 11/2002 Πιστοποίηση ISO 9001 :2000
- 11/2005 Επαναπιστοποίηση ISO 9001:2000
- 11/2008 Επαναπιστοποίηση ISO 9001:2000 & πιστοποίηση ΦΕΚ (ΚΥΑ 8/1348/2004)
- 04/2008 FIDI
- 07/2008 Μέλος TAPA

### **Αποθήκευση.**

Ρωτώντας την επιχείρηση για το είδος των εγκαταστάσεων και των αποθηκών που διατηρούν αλλά και τις μεθόδους διαχείρισης των αποθεμάτων των πελατών – αποθετών τους μας απάντησαν ότι όλες οι αποθήκες τους είναι πλήρως μηχανογραφημένες και παρακολουθούνται από το ERP αλλά και το WMS καθώς και άλλων προγραμμάτων δρομολόγησης, barcoding κ.α έτσι ώστε να επιτυγχάνετε ο πλήρης έλεγχος και συντονισμός κάθε διεργασίας της αποθήκης.

Το είδος των αποθηκευτικών χώρων που διατηρεί η εταιρεία είναι κύριος αποθήκη ξηρού φορτίου. Σε όλες τις εγκαταστάσεις τις εταιρείας πραγματοποιείται Cross Docking, διαλογή, έλεγχος ποιότητας των εμπορευμάτων καθώς και η χρήση οποιοδήποτε μοντέλου διαχείρισης αποθεμάτων (FIFO/LIFO & JIT) επιθυμεί ο αποθέτης πάντα κατά τις απαιτήσεις των εμπορευμάτων που εμπορεύεται.

Η επικοινωνία με τους πελάτες – αποθέτες γίνεται κατά κύριο λόγο ηλεκτρονικά και η παραγγελιολήψια γίνεται σε ποσοστό 85% μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου κατά 10% μέσω τηλεφώνου και μόνο το 5% μέσω Fax ή άλλου μέσου.



Διάγραμμα 3.11: Επικοινωνία με τους πελάτες.

Στο τμήμα του ερωτηματολογίου που αφορούσε το αριθμό των πελατών αλλά και των αποθετών της εταιρείας καθώς και την υπάρξει συστήματος παρακολουθήσεις τις ικανοποιήσεις των πελατών τους τα αποτελέσματα που πήραμε είναι τα εξής:

Στην Θεσσαλονίκη αυτήν την στιγμή υπάρχουν 10 ενεργοί αποθέτες από τους οποίους εκείνοι με την με την μεγαλύτερη κινητικότητα είναι οι εταιρείες Offirama A.E, Αμοιρίδης – Σαββίδης A.E, Alaris A.E, Σειτανίδης A.E και υπολείπονται οι υπόλοιποι. Στο κομμάτι της διαμεταφοράς και των διεθνών μεταφορών ο αριθμός των ενεργών πελατών είναι αρκετά μεγάλος και απαρτίζεται τόσο από Έλληνες πελάτες όσο και από πελάτες του εξωτερικού. Είναι αρκετά δύσκολο να υπολογίσουμε πόσοι ακριβώς είναι οι ενεργοί πελάτες και για αυτόν τον λόγο μας δίνεται ένας αριθμός κατά προσέγγιση 1000 – 1500 ενεργούς πελάτες για όλη την εταιρεία. Ένα από τα συμπεράσματα που βγάλαμε από την εξέταση της συγκεκριμένης εταιρείας είναι ότι αν και αναφέρεται ότι πραγματοποιούνται τακτικές έρευνες ικανοποιήσεις των πελατών τους δεν υπάρχει μια μέθοδος για την συστηματική ερευνά και διαχείρισης των αποτελεσμάτων αυτής.

### **Μεταφορά.**

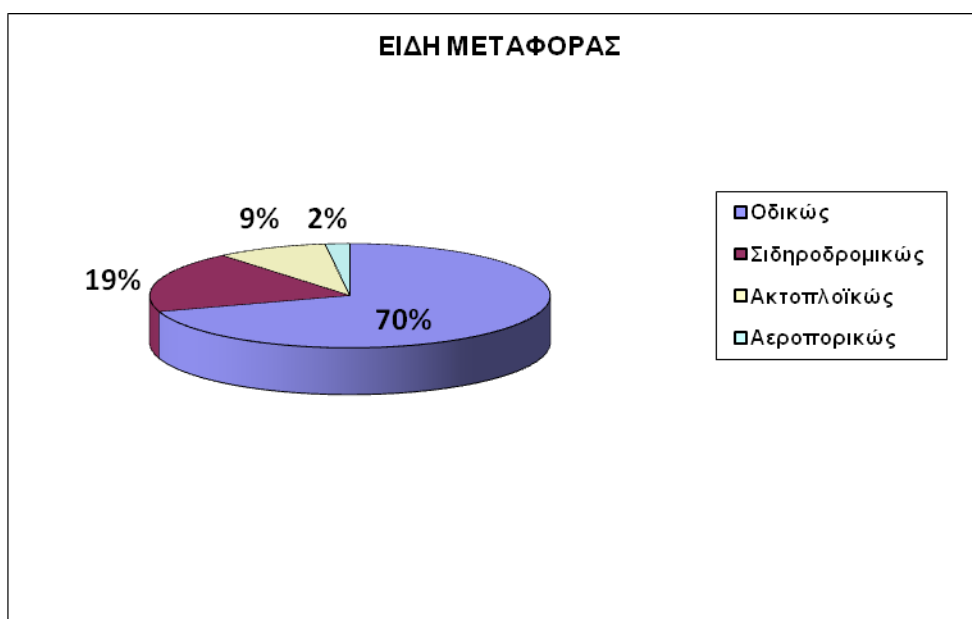
Το τελευταίο τμήμα του ερωτηματολογίου αφορά το κομμάτι της μεταφοράς αλλά και της διανομής των εμπορευμάτων στα κατά τόπους σημεία καθώς και το μέγεθος του ιδιόκτητου στόλου των συγκεκριμένων επιχειρήσεων.

Η Ωμέγα A.E αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες παροχής υπηρεσιών αποθήκευσης και μεταφοράς εμπορευμάτων που μαζί με τις υπόλοιπες του ίδιου κλάδου αντιμετωπίζει ένα σημαντικό πρόβλημα βάση του ειδικού καθεστώτος που

ισχύει για τις άδειες φορτηγών δημόσιας χρήσης. Το ισχύον θυμικό πλαίσιο δυσχεραίνει την απόκτηση ιδιοκτήτου στόλου οχημάτων διανομής με αποτέλεσμα η εταιρεία να μην διαθέτει ιδιόκτητο στόλο φορτηγών. Η διανομή των εμπορευμάτων στα μεγάλα αστικά κέντρα της Ελλάδος (Αθήνα – Θεσσαλονίκη) γίνεται από συνεργαζόμενα με την εταιρεία φορτηγά που κυμαίνονται από 7 έως 10 φορτηγά ανά περιοχή. Για την μεταφορά των εμπορευμάτων στην επαρχία της Ελλάδας η εταιρεία έχει συνεργασία με καταξιωμένες μεταφορικές εταιρείες της Ελλάδας με ειδικότητα στις εσωτερικές μεταφορές.

Με τον ίδιο τρόπο γίνεται και η μεταφορά εμπορευμάτων στο εξωτερικό, η εταιρεία έχει σύναψη συνεργασία με μεγάλες μεταφορικές εταιρείες αλλά και ιδιώτες οδηγούς.

Τα είδη των εμπορευμάτων που μπορεί να μεταφέρει για λογαριασμό των πελατών της η εταιρεία είναι: μεταφορά ξηρού φορτίου, υγρών εμπορευμάτων, κατεψυγμένων προϊόντων. Η μεταφορά των εμπορευμάτων γίνεται οδικώς κατά 70%, σιδηροδρομικώς κατά 19%, ακτοπλοϊκώς κατά 9% και τέλος αεροπορικώς μόνο 2%.



Διάγραμμα 3.12: Είδη μεταφοράς.

Το δίκτυο διανομής της εταιρείας επεκτείνεται σ' όλη την Ελλάδα καθώς επίσης και σε όλες της Ευρωπαϊκές και Ανατολικές χώρες. Στόχος της εταιρείας είναι η παράδοση των εμπορευμάτων να γίνεται μέσα σε 24 ώρες για την επαρχία και σε 48 ώρες στα νησιά.

Βασική προτεραιότητα στο τομέα της μεταφοράς για την εταιρεία είναι η ταχύτερη παράδοση των εμπορευμάτων με το μικρότερο δυνατό κόστος και πάντα διασφαλίζοντας της ποιότητα και την ακεραιότητα των εμπορευμάτων που μεταφέρει. Χρησιμοποιώντας σύστημα εντοπισμού φορτίου μπορεί να κρατά ενήμερους τους πελάτες της για την ακριβή ημερομηνία άφιξης των εμπορευμάτων τους.

Το δεύτερο σκέλος της έρευνας μας είχε να κάνει με την προσέγγιση των πελατών – αποθετών που κάνουν χρήση των υπηρεσιών μιας ή και περισσότερων εταιρειών παροχής υπηρεσιών (3PL's). Ήταν ένα εγχείρημα όχι και πολύ εύκολο διότι όπως είναι γνωστό και απόλυτα κατανοητό καμία επιχείρηση δεν επιθυμεί να αποκάλυψη και να “ενοχληση” έστω και στο ελάχιστο τους πελάτες της. Με την βοήθεια των manager των επιχειρήσεων που ήρθαμε σε επαφή προσεγγίσαμε κάποιους από τους πελάτες – αποθέτες και αποκομίσαμε ενδιαφέρουσες πληροφορίες για αυτές αλλά και την αξιολόγηση τους για τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις που κάνουν χρήση των υπηρεσιών τους.

Οι πελάτες – αποθέτες που συνεργάζονται με την Ωμέγα Α.Ε και μπορέσαμε να έρθουμε σε επαφή μαζί τους είναι πέντε αποθέτες που κάνουν χρήση των αποθηκών της εταιρείας και έναν πελάτη που μεταφέρει τα εμπορεύματα του από το εξωτερικό αλλά και στο εσωτερικό εξ' ολοκλήρου με την συγκεκριμένη εταιρεία.

Πριν αναλύσουμε τις απαντήσεις που συλλέξαμε από τους πελάτες – αποθέτες θα ήταν καλό να γίνει μια μικρή παρουσίαση των συγκεκριμένων εταιρειών.

Η πρώτη εταιρεία είναι ο Αμοιριδης – Σαββίδης Α.Ε που εδρεύει στην Θεσσαλονίκη. Η συγκεκριμένη εταιρεία εμπορεύεται ηλεκτρικές συσκευές. Η συνεργασία της με την Ωμέγα Α.Ε άρχισε πριν από 6 χρόνια και οι υπηρεσίες που χρησιμοποιεί είναι η αποθήκευση τόσο στην Θεσσαλονίκη όσο και στις αποθήκες της εταιρεία στην Αθήνα. Ο Αμοιριδης – Σαββίδης Α.Ε επίσης μεταφέρει τα εμπορεύματα του από το εξωτερικό αλλά και στο εσωτερικό μέχρι τον τελικό παραλήπτη με την συγκεκριμένη εταιρεία.

Η δεύτερη εταιρεία είναι η Sedia Α.Ε που εδρεύει την Θεσσαλονίκη και συνεργάζεται πάνω από 6 χρόνια. Η Sedia Α.Ε εμπορεύεται έπιπλα γραφείου και καναπέδες και παρόμοια με την παραπάνω εταιρεία αποθηκεύει και μεταφέρει εξ' ολοκλήρου τα εμπορεύματα της με την εξεταζόμενη εταιρεία.

Η τρίτη εταιρεία είναι ο Σειτανίδης Α.Ε που εδρεύει στην Καβάλα και εμπορεύεται ηλεκτρικές συσκευές. Συνεργάζεται με την Ωμέγα Α.Ε ένα χρόνο, αποθηκεύει και μεταφέρει αυτή και οι θυγατρικές εταιρείες της τα εμπορεύματα τους.

Η τέταρτη εταιρεία είναι η Offirama Α.Ε που εδρεύει στην Θεσσαλονίκη και εμπορεύεται έπιπλα γραφείου. Η συνεργασία με την Ωμέγα Α.Ε ξεκίνησε από την

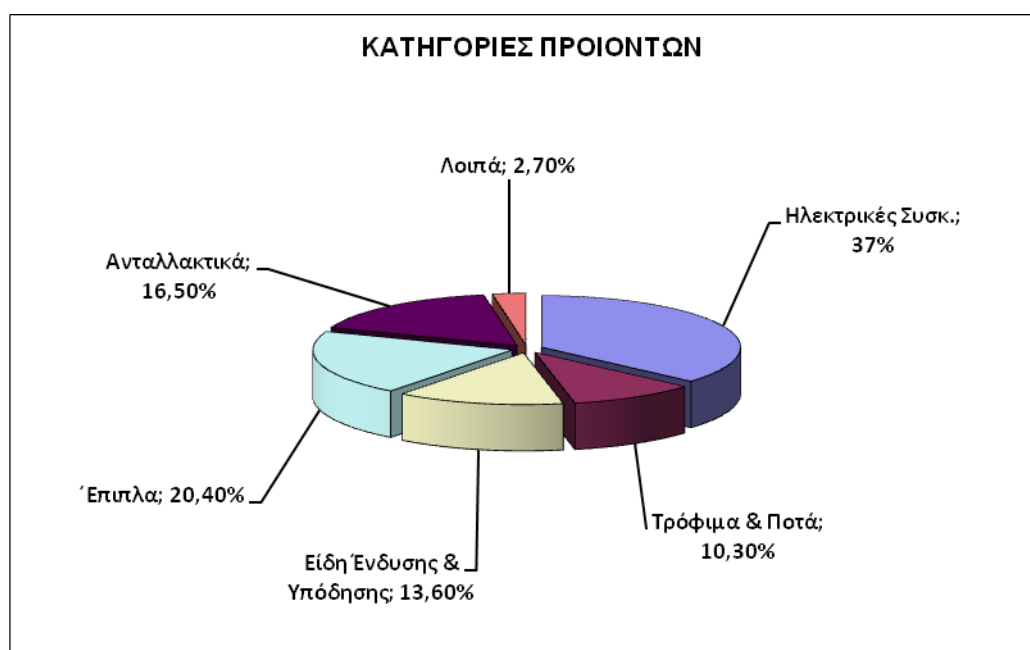
ίδρυση της εταιρείας πριν ένα περίπου χρόνο και η αποθήκευση και η μεταφορά των εμπορευμάτων της γίνεται εξ' ολοκλήρου με την Ωμέγα Α.Ε.

Ο τελευταίος αποθέτης που ήρθαμε σε επαφή μαζί του είναι η εταιρεία Alaris Α.Ε που εδρεύει στην Αθήνα και εμπορεύεται γεωργικά είδη και φυτοφάρμακα. Η συνεργασία της με την Ωμέγα Α.Ε μετράει 4 χρόνια.

Τέλος ήρθαμε σε επαφή με τον κο. Πετρίδη που εμπορεύεται φωτιστικά και συνεργάζεται με την εταιρεία μεταφέροντας τα εμπορεύματα από και προς το εξωτερικό τα τελευταία χρόνια.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου η επιλογή μια εταιρείας παροχής υπηρεσιών αποθήκευσης και μεταφοράς δεν εύκολη υπόθεση. Όλοι οι χρήστες αυτών των υπηρεσιών μας απάντησαν ότι η συγκεκριμένη επιλογή δεν αφορά απλά ένα μέσο ή ένα αποθηκευτικό χώρο αλλά στην ουσία ένα συνεργάτη που πρέπει να εργάζεται μαζί με εσένα σωστά και να επιδιώκει τους ίδιους στόχους που έχεις θέσει και εσύ σαν επιχείρηση. Συνήθως η συνεργασία αυτή πραγματοποιείται για μεγάλο χρονικό διάστημα και δύσκολα μια επιχείρηση αλλάζει και μεταφέρεται σ' άλλη εταιρεία παροχής υπηρεσιών.

Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα που ακολουθεί οι κατηγορίες των προϊόντων που μεταφέρονται και αποθηκεύονται για λογαριασμό των πελατών της Ωμέγα Α.Ε κατά κύριο λόγο είναι ηλεκτρικές συσκευές, έπιπλα, ανταλλακτικά & μηχανήματα, είδη ένδυσης & υπόδησης και υπολείπονται κατηγορίες όπως τρόφιμα & ποτά, φάρμακα και ιατροφαρμακευτικός εξοπλισμός κ.α.



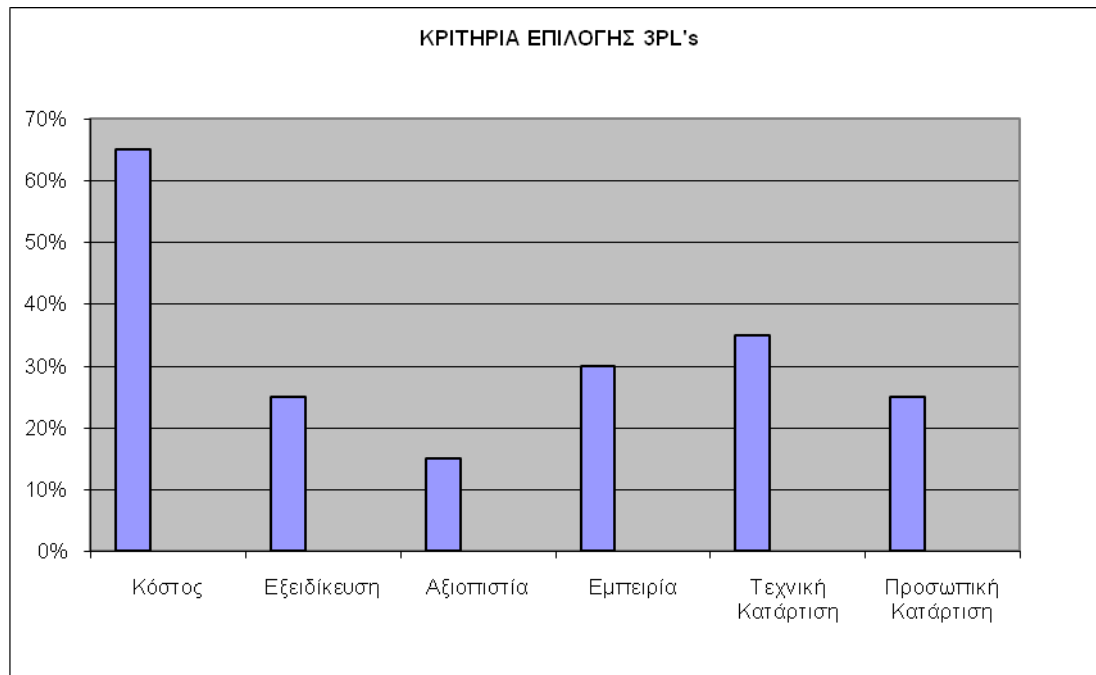
*Διάγραμμα 3.13: Κατηγορίες προϊόντων*

Παρακάτω γίνεται μια προσπάθεια ανάλυσης των απαντήσεων και μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών – αποθετών.

### **Κριτήρια επιλογής της 3pl's.**

Ρωτώντας τους πελάτες - αποθέτες ποιο είναι το βασικό κριτήριο για την επιλογή μιας εταιρείας παροχής υπηρεσιών μας απάντησαν ότι τα βασικότερα κριτήρια αποτελούν η εμπειρία και η εξειδίκευση στον χώρο, η τεχνική κατάρτιση και οπωσδήποτε το κόστος. Παρακάτω παρατίθεται ένα διάγραμμα με τα βασικότερα κριτήρια που ελέγχουν οι πελάτες πριν την τελική επιλογή ενός συνεργάτη.

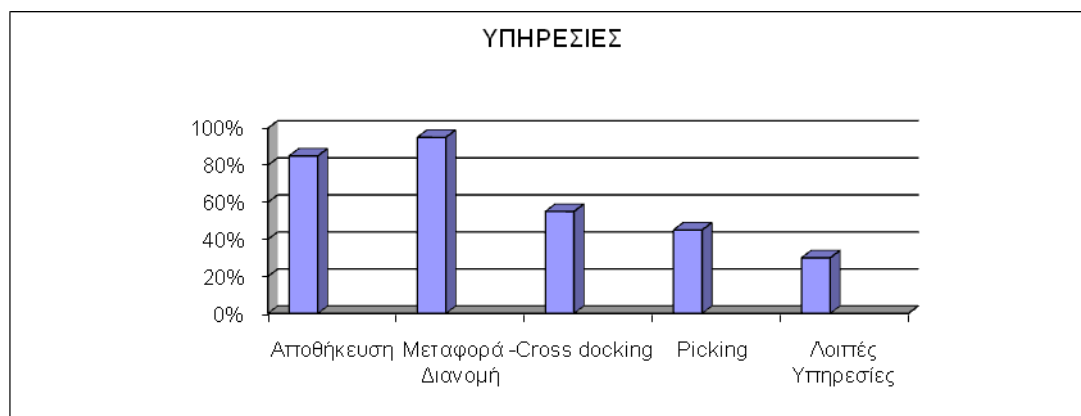




Διάγραμμα 3.14: Κριτήρια επιλογής 3pl

### Υπηρεσίες.

Ρωτώντας τους πελάτες – αποθέτες ποιες από της παρεχόμενες υπηρεσίες της συνεργαζόμενης εταιρείας κάνουν χρήση οι απάντηση που πήραμε έδειχναν ξεκάθαρα ότι οι πιο δημοφιλείς παρεχόμενες υπηρεσίες ήταν η μεταφορά ξηρού φορτίου εντός και εκτός Ελλάδας καθώς επίσης σημαντική θέση καταλάμβανε και η αποθήκευση και η διανομή. Σε δεύτερη θέση με μικρότερα ποσοστά έρχονταν υπηρεσίες όπως ανασυσκευασία εμπορευμάτων, λογισμική υποστήριξη, τελωνιακές υπηρεσίες κ. α



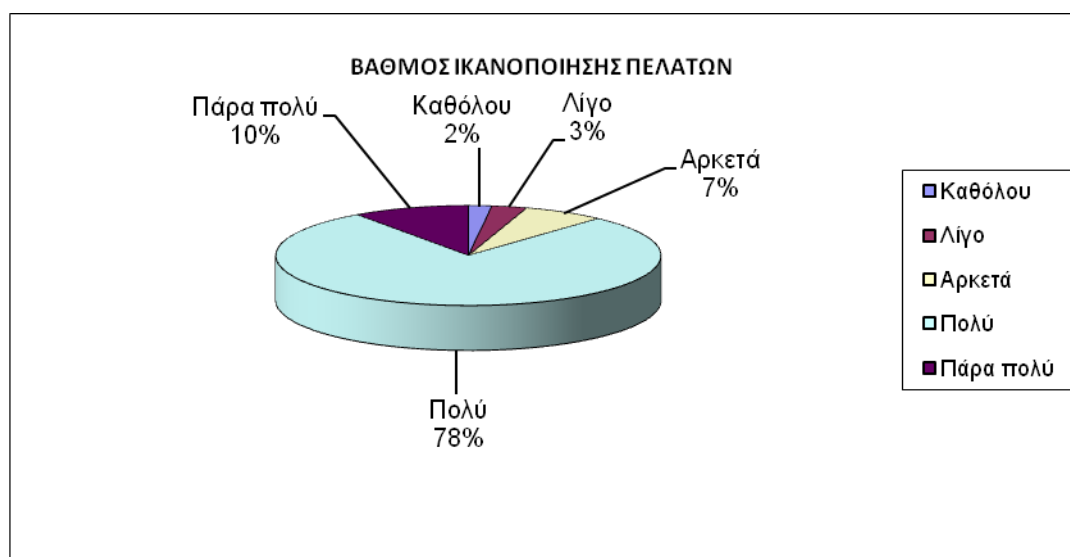
Διάγραμμα 3.15: Υπηρεσίες.

### Βαθμό ικανοποίησης.

Ρωτώντας τους πελάτες – αποθέτες για τον βαθμό ικανοποίησης αυτών και των πελατών τους από τις παρεχόμενες υπηρεσίες που τους προσφέρει η συγκεκριμένη εταιρεία μας απάντησαν τα εξής:

Σε γενική εικόνα όλοι οι αποθέτες παρουσιάζονται πλήρως ικανοποιημένοι από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και οι πελάτες τους δεν αντιμετωπίζουν πρόβλημα ούτε στην συνέπεια των μεταφορών, ούτε στην ποιότητα της αποθήκευσης.

Παρακάτω παρουσιάζονται ποσοτικά τα αποτελέσματα από την μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών – αποθετών.



Διάγραμμα 3.16: Βαθμός ικανοποίησης πελατών.

## 4. Συζήτηση αποτελεσμάτων

### 4.1 Σύγκριση των υπό μελέτη εταιρειών – Μακίος Α.Ε & Ωμέγα Α.Ε

Κατόπιν της έρευνας μας που έγινε με την μέθοδο ερωτηματολογίων και προσωπικής συνέντευξης στις δυο κορυφαίες στο τομέα τους εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics Μακίος Α.Ε και Ωμέγα Διεθνείς Μεταφορές και logistics παρακάτω παρουσιάζεται η σύγκριση των εταιρειών και η αξιολόγηση των υπηρεσιών τους από τους αποθέτες – πελάτες τους.

#### 4.1.1 Αποθήκευση

Μια από τις βασικότερες υπηρεσίες logistics που παρέχουν στους πελάτες τους και οι δυο υπό μελέτη εταιρείες είναι αποθήκευση εμπορευμάτων στις ιδιοκτήτες εγκαταστάσεις

που διατηρούν. Οι βασικές ομοιότητες των δυο εταιριών είναι ότι μπορούν να παρέχουν υπηρεσίες:

- αποθήκευσης ξηρών φορτίων
- cross- docking
- picking
- ανασυσκευασία
- ετικετοποίησης
- παρακολούθηση εμπορευμάτων με την χρήση προγραμμάτων διαχείρισης αποθεμάτων (WMS, ERP)
- Παραγγελιοληψια και
- εκδοση παραστατικών.

Στις βασικές διαφορές των δυο εταιριών εντοπίζεται η δυνατότητα διατήρησης ψυχωμένων και κατεψυγμένων προϊόντων από την πρώτη εταιρεία σε σύγκριση με την δεύτερη που δεν διαθέτει τέτοιου είδους αποθηκευτικούς χώρους.

#### **4.1.2 Μεταφορές**

Όσον αφορά των τομέα των μεταφορών και οι δυο εταιρείες είναι καταξιωμένες στο χώρο τους με δυνατότητα μεταφοράς ξηρού φορτίου, κατεψυγμένων προϊόντων, υγρών τροφίμων καθώς και πασης φύσεως εμπορεύματος. Διατηρώντας εγκαταστάσεις τόσο στη Θεσσαλονίκη όσο και εκτός αυτής επιτυγχάνεται η καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους με τη συχνή επικοινωνία και συνεργασία των αποθηκών τους προσδίδοντας τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες εταιρείες στο κλάδο τους.

Στο δεύτερο σκέλος της έρευνας μας εξετάσαμε τους λόγους χρήσης των εταιριών παροχής υπηρεσιών από εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις καθώς και την αξιολόγηση των συγκεκριμένων υπηρεσιών που τους παρέχονται. Παρατηρείται μια αυξανόμενη τάση για παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών logistics, καθώς μέσω αυτών επιτυγχάνονται καλύτερα αποτελέσματα, σε όλα τα επίπεδα των λειτουργιών των επιχειρήσεων-χρηστών των υπηρεσιών αυτών.

Όλα τα άτομα καθώς επίσης και οι ίδιοι οι οργανισμοί ενδιαφέρονται για την απόδοση τους. Το έργο του σχεδιασμού, της υλοποίησης και της μέτρησης της απόδοσης είναι μέσα στις δραστηριότητες και τις υποχρεώσεις του κάθε μάνατζερ. Αν θεωρούμε την μέτρηση της απόδοσης ως μια διαδικασία, τότε μπορούμε να την αναλύσουμε και να περιγράψουμε τα βήματα που χρειάζονται για να την βελτιώσουμε. Οι μάνατζερ πρέπει να επιλέξουν με προσοχή τους δείκτες ποιότητας και να σχεδιάσουν ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης, το οποίο να συνδέεται και να ευθυγραμμίζεται με τους σκοπούς του οργανισμού, τη

στρατηγική και τις απαιτήσεις των πελατών. Παράλληλα, το σύστημα αυτό πρέπει να διέπεται από τις παρακάτω αρχές:

- Οι δείκτης πρέπει να ανταποκρίνονται στη φιλοσοφία της μέτρησης της απόδοσης.
- Οι δείκτης απόδοσης δεν μετρούν την απόδοση, τα άτομα τη μετρούν. Γι' αυτό τα άτομα πρέπει να εκπαιδεύονται σωστά και να είναι ικανά να τη μετρήσουν.
- Η μέτρηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια γενική και συνολική έννοια. Αντίθετα, η αξιολόγηση αναφέρεται πάντοτε σε συγκεκριμένη κατάσταση.
- Η απόδοση μπορεί να περιγραφεί από τα βήματα της μέτρησης, της αξιολόγησης και της παρακολούθησης.

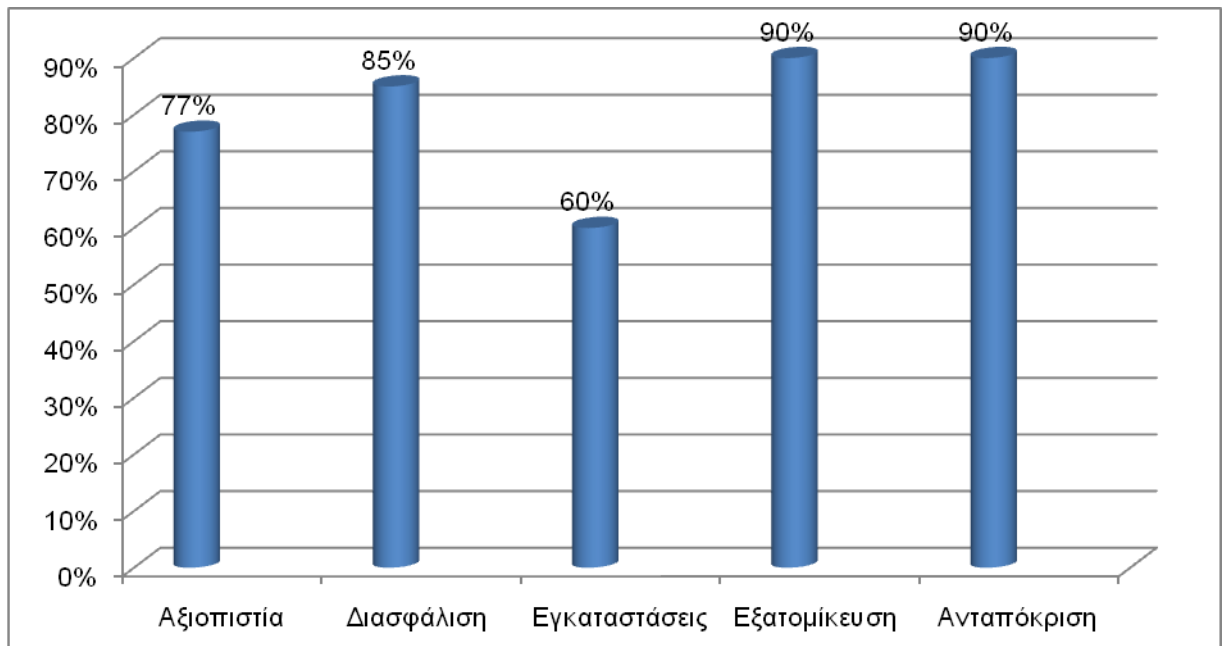
Στα πλαίσια της πτυχιακής μας εργασία επιχειρήσαμε να καταμετρήσουμε την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν οι προς μελέτη εταιρείες παροχής υπηρεσιών συμφώνα με το αποτέλεσμα που λαμβάνουν οι κύριοι και μεγαλύτεροι τους πελάτες τους και σας παραθέτουμε τα συμπεράσματα του αποκομίσαμε.

Σε πρώτη φάση ζητήσαμε από τους αποθέτες – πελάτες των δυο εταιρειών να μας αξιολογήσουν κατά πόσον θεωρούν σημαντικά ή όχι κάποια ποιοτικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών 3p1's που θα έπρεπε η εταιρεία παροχής υπηρεσιών που συνεργάζονται να τους προσφέρει. Ας αναλύσουμε όμως πρώτα για ποια χαρακτηριστικά θα μιλήσουμε. Το πρώτο χαρακτηριστικό είναι η αξιοπιστία που προσφέρει η εταιρεία σ' όλες τις παρεχόμενες υπηρεσίες και κυρίως ο χρόνος ανταπόκρισης κ.α.

Το δεύτερο χαρακτηριστικό είναι η διασφάλιση των υπηρεσιών της σε ότι έχει σχέση με την ασφάλεια.

Το τρίτο χαρακτηριστικό είναι η εξατομίκευση που μπορεί να παρέχει η εταιρεία παροχής υπηρεσιών στα πλαίσια της ικανοποίησης των ατομικών αναγκών κάθε πελάτη. Το τέταρτο χαρακτηριστικό είναι ανταπόκριση και η ικανοποιητική εξυπηρέτηση σε κρίσιμες καταστάσεις τόσο από την εταιρεία όσο και από τους εργαζομένους της. Το τελευταίο χαρακτηριστικό έχει να κάνει με τις εγκαταστάσεις που διαθέτει η εταιρεία και μπορεί να προσφέρει τις επιπλέον και ίσως πιο ποιοτικές υπηρεσίες.

Τα συμπεράσματα που βγάλαμε από τις απαντήσεις που πήραμε από τους αποθέτες και των δυο μεγάλων εταιρειών παροχής υπηρεσιών ( Μακίος Α.Ε & Ωμέγα Α.Ε ) είναι τα εξής:



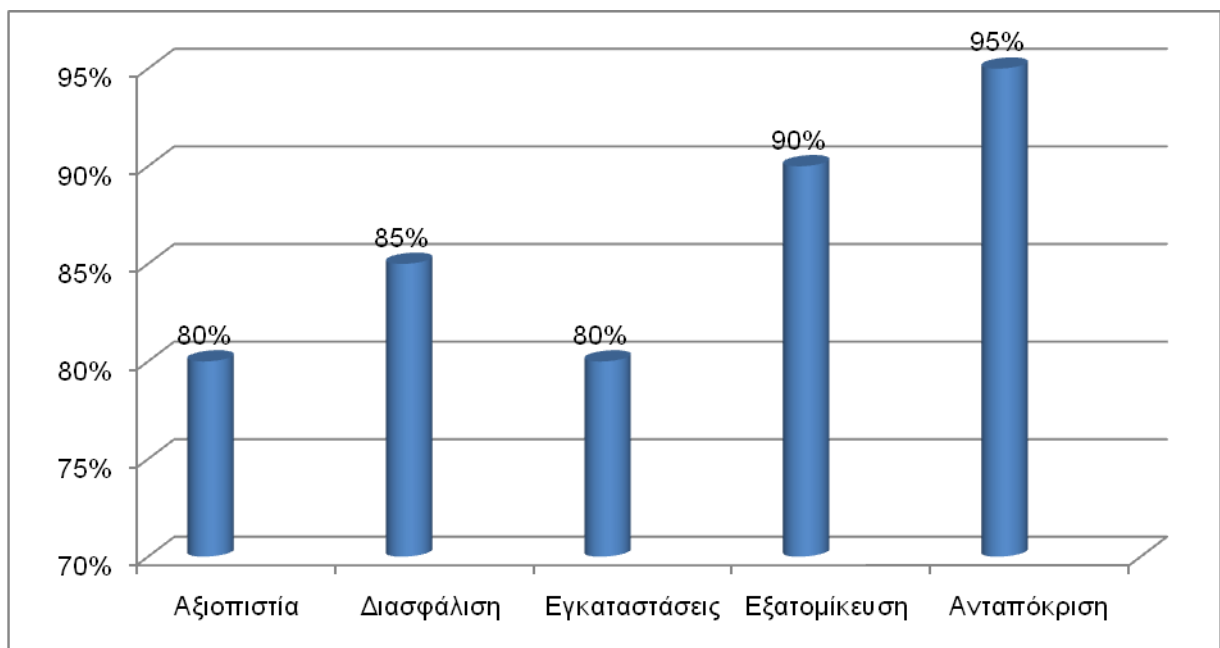
Διάγραμμα 4.1: Αξιολόγηση των ποιοτικών χαρακτηριστικών των υπηρεσιών 3pl's.

Όπως είναι εμφανές από το διάγραμμα που παρουσιάζεται παραπάνω είναι ότι όλοι η αποθέτες δίνουν την πρώτη θέση στην εξατομίκευση και την ανταπόκριση της οποιασδήποτε εταιρείας παροχής υπηρεσιών καθώς θεωρούν πολύ σημαντικό όπως είπαν οι εργαζόμενοι να είναι πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν σε κάθε περίπτωση και κυρίως κάτω από κρίσιμες καταστάσεις έτσι ώστε και εκείνοι με την σειρά τους να προσδίδουν κάτι καλύτερο στο προϊόν τους έτσι ώστε να γίνονται πιο ανταγωνιστικοί. Στη δεύτερη θέση έρχεται η διασφάλιση διότι όπως μας τόνισαν είναι πολύ θετικό να έχουν ταχύτατη εξυπηρέτηση και ανταπόκριση αλλά πάντα διαφυλάσσοντας την ασφάλεια και την ποιότητα των εμπορευμάτων τους. Στην τρίτη και τέταρτη θέση έρχεται η αξιοπιστία και οι εγκαταστάσεις της κάθε εταιρείας χωρίς όμως να απαξιώνουν τα συγκεκριμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά.

Ζητώντας λοιπόν από τους αποθέτες να μας αξιολογήσουν τα παραπάνω ποιοτικά χαρακτηριστικά πήραμε μια πρώτη εικόνα για το τι θεωρούν οι αποθέτες πιο σημαντικό και τι λιγότερο. Το δεύτερο βήμα της έρευνας μας ήταν να μετρήσουμε ποια είναι η προσδοκία που έχουν οι αποθέτες από την εταιρεία παροχής υπηρεσιών που συνεργάζονται σε σχέση με τα συγκεκριμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά. Σ' αυτό το σημείο ήταν που αντιμετωπίσαμε τα δυο χάσματα που αναφέρονται και την μέθοδο Servqual και έχουν να κάνουν πρώτον με την αδυναμία των εταιρειών, έστω και αν έχουν καταφέρει να κατανοήσουν τις προσδοκίες των πελατών τους, να μεταφράσουν τις προσδοκίες αυτές σε συγκεκριμένες προδιαγραφές για την παροχή αναλόγων υπηρεσιών και δεύτερον στην παροχή υπηρεσιών κατώτερη των

υποσχέσεων της επιχείρησης καθώς με διάφορους τρόπους (διαφήμιση κ.α) αυξάνει υπέρμετρα τις προσδοκίες των πελατών της και μετέπειτα με την μη πραγματοποίησή τους δίνει την εικόνα στους πελάτες της μια χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών.

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται ποσοτικά οι προσδοκίες όλων των αποθετών από τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών που συνεργάζονται και ρωτήθηκαν για τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που συζητήσαμε παραπάνω. Σαν πολύ υψηλή φαίνεται το ποσοστό 100% και ανάλογος πολύ χαμηλή στο ποσοστό 0%.



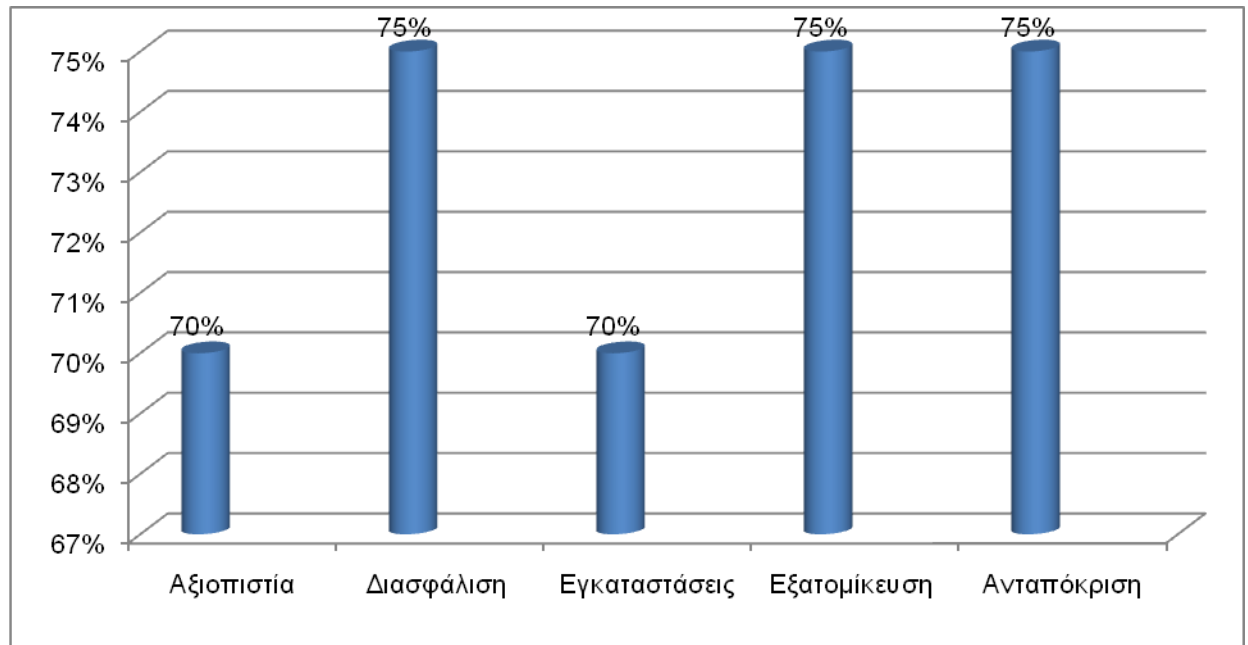
Διάγραμμα 4.2: Προσδοκώμενες Υπηρεσίες.

Όπως αναλύσαμε παραπάνω και διαπιστώσαμε από τα αποτελέσματα που πήραμε από τα ερωτηματολόγια και απεικονίζονται στο διάγραμμα παραπάνω οι προσδοκίες των αποθετών σε θέματα όπως είναι η αξιοπιστία, η ανταπόκριση, η διασφάλιση κ.τ.λ είναι αρκετά υψηλές και πάντα επιδιώκουν να περνούν από τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών το κάτι παραπάνω σε θέματα ποιότητας.

Ποια όμως είναι η πραγματικότητα και κατά πόσον είναι ποιοτικές οι υπηρεσίες που τελικά λαμβάνουν οι αποθέτες. Ο καταναλωτής πραγματοποιεί τη σύγκριση μεταξύ της υπηρεσίας που ανέμενε ότι θα του παρέχονταν με την υπηρεσία που τελικώς του παρασχέθηκε. Το αποτέλεσμα της σύγκρισης αυτής καθορίζει και την τελική εντύπωση που θα έχει ο αποθέτης για την ποιότητα της υπηρεσίας.

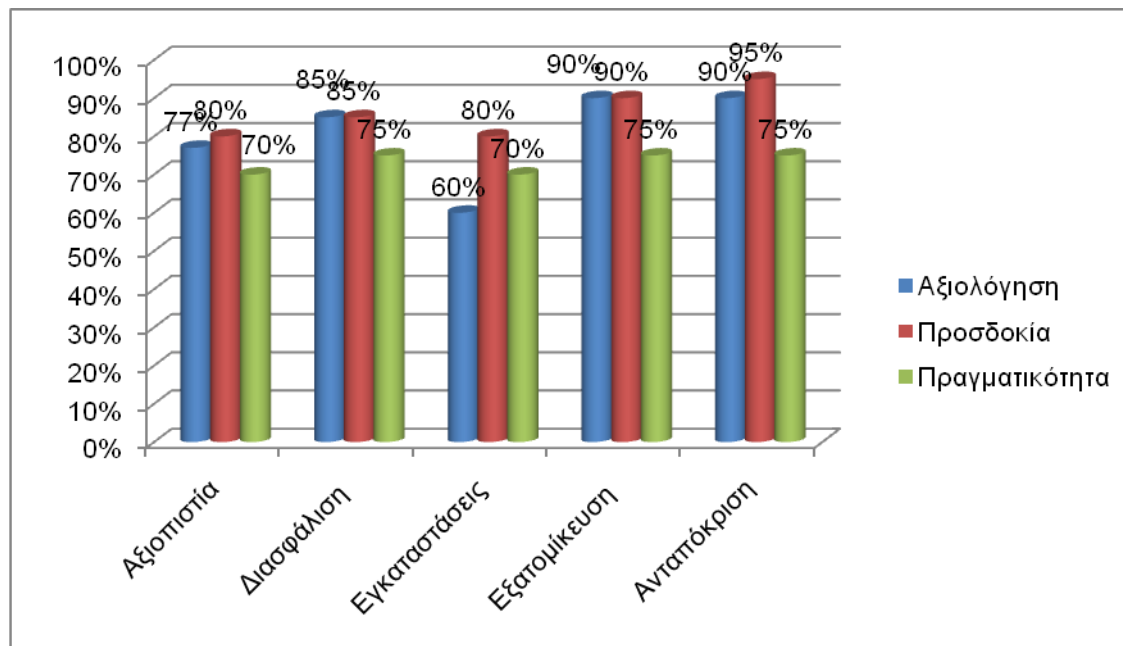
Στο τρίτο και τελευταίο βήμα της έρευνας μας ζητήσαμε από τους αποθέτες που ήρθαμε σε επαφή να μας αξιολογήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών που τελικά λαμβάνουν από

την συνεργαζόμενη τους 3pI's. Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνονται τα αποτελέσματα. Με ποσοστό 100% χαρακτηρίζετε η πολύ υψηλή ποιοτικά υπηρεσία και αντιστοίχως 0% η πολύ χαμηλή.



Διάγραμμα 4.3: Υπηρεσίες που λαμβάνουν τελικά οι αποθέτες.

Όπως απεικονίζετε και στο διάγραμμα παραπάνω οι προσδοκώμενες υπηρεσίες με αυτές που τελικά λαμβάνουν οι αποθέτες έχουν διάφορα. Συγκεντρωτικά παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την αξιολόγηση των πέντε ποιότητων χαρακτηριστικών.

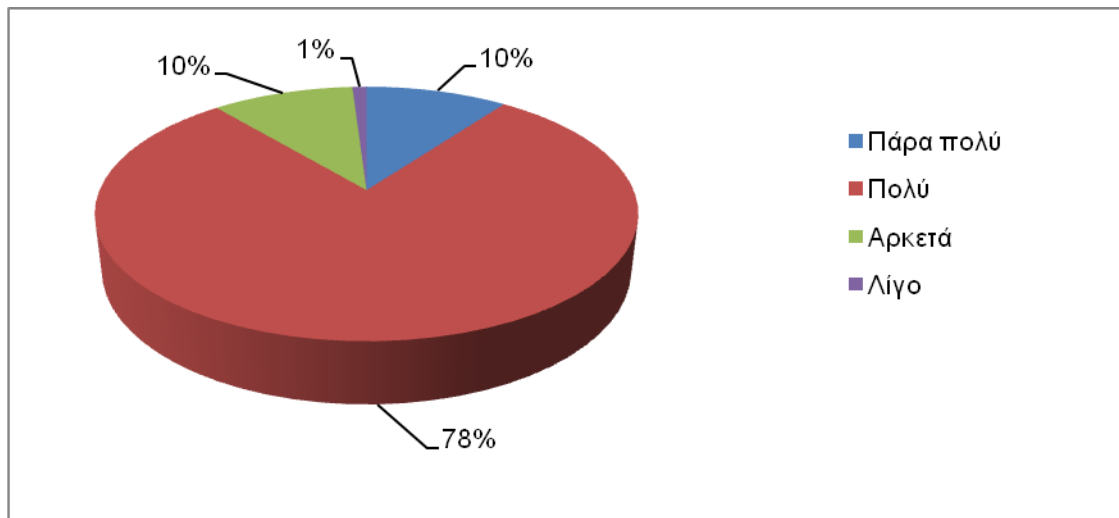


Διάγραμμα 4.4 : Συγκεντρωτική απεικόνιση αποτελεσμάτων.

Σημαντική υποσημείωση μετά την ανάλυση των αποτελεσμάτων είναι ότι οι μεγάλη και σημαντική πελάτες – αποθέτες θεωρούν και προσμένουν σε μεγαλύτερο βαθμό την ανταπόκριση και την εξατομίκευση και όχι όπως θα ήταν αναμενόμενο την διασφάλιση ή την αξιοπιστία. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι κύριοι αποθέτες – πελάτες διενεργούν σημαντική έρευνα αγοράς πριν την συνεργασία τους με κάποια εταιρεία παροχής υπηρεσιών και έτσι ώστε να αποκομίσουν από την συγκεκριμένη εταιρεία βασικά ποιοτικά χαρακτηριστικά και έπειτα επιζητούν από αυτήν την ανταπόκριση σε κάθε περίπτωση αλλά και την εξατομίκευση.

Σε γενικές γραμμές, μετά την έρευνα μας, οι πελάτες – αποθέτες φαίνονται σε ποσοστό 78% πολύ ικανοποιημένοι από την συνεργαζόμενη εταιρεία παροχής υπηρεσιών.





Διάγραμμα 4.5: Βαθμός ικανοποίησης των πελατών – αποθετών από τις συνεργαζόμενες 3PL's

## Συμπέρασμα – προτάσεις

Η ποιότητα υπηρεσιών συνδέεται με την ικανοποίηση που έχει ο πελάτης από την παρεχομένη υπηρεσία. Δηλαδή η ικανοποίηση από την υπηρεσία = Αντίληψη – Προσδοκία. Αν η αντίληψη για την παρεχομένη υπηρεσία είναι μεγαλύτερη από την προσδοκία, τότε έχουμε ικανοποίηση. Η αντίληψη έχει να κάνει με τον τρόπο διαχείρισης της ίδιας της υπηρεσίας, καθώς επίσης και με τον τρόπο διαχείρισης της ομάδας των πελατών.

Συγκεκριμένα για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών πρέπει κάθε οργανισμός να διακρίνεται από τα παρακάτω ποιοτικά χαρακτηριστικά:

1. **Πιστότητα & συνέπεια.** Η ικανότητα του οργανισμού να παρέχει την υπηρεσία έγκυρα, σταθερά και με ακρίβεια.
2. **Αναπόκριση.** Η προθυμία και η ετοιμότητα των υπαλλήλων να παρέχουν την υπηρεσία άμεσα και σωστά.
3. **Ικανότητα.** Η κατοχή γνώσεων και δεξιοτήτων που είναι αναγκαίες για να εκτελέσει ο υπάλληλος την υπηρεσία του σωστά.
4. **Ευκολία πρόσβασης.** Ο βαθμός ευκολίας προσέγγισης με τον οργανισμό.
5. **Ευγένεια.** Φιλικό περιβάλλον και σεβασμός προς τον πελάτη.
6. **Επικοινωνία.** Η ενημέρωση και η αμφίδρομη επικοινωνία με τον πελάτη.
7. **Αξιοπιστία.** Η εμπιστοσύνη που έχει ο πελάτης στον οργανισμό, η τιμιότητα και η ειλικρίνεια. Αυτή αναφέρεται στο καλό όνομα του οργανισμού.
8. **Ασφάλεια.** Ο βαθμός εγγύησης και αποφυγής κινδύνων για τον πελάτη.
9. **Κατανόηση & πραγματική επικοινωνία.** Η ικανότητα του υπεύθυνου του οργανισμού να κατανοήσει τις ανάγκες των πελατών.
10. **Υλική υπόσταση.** Εμφάνιση κτηρίου, περιβάλλον ευχάριστο, καθαρό και ελκυστικό.

Ο σύγχρονος πελάτης απαιτεί από τον υπάλληλο που θα τον εξυπηρετήσει:

- Να είναι χαμογελαστός, προσιτός και ευχάριστος
- Να δείχνει στο πελάτη ότι παρακολουθεί όλα όσα του λέει, να τον κοιτάζει στα μάτια και να μην τον διακόπτει όταν αυτός μιλά
- Να δείχνει κατανόηση
- Να ερμηνεύει αυτό που πραγματικά εννοεί.
- Να δίνει χρήσιμες πληροφορίες και να διευκρινίζει όλες τις λεπτομέρειες με απόλυτη προθυμία, ώσπου να βεβαιωθεί ότι ο πελάτης κατανοεί απόλυτα αυτά που του λέει.
- Να ζητεί τη γνώμη του.
- Να παίρνει πρωτοβουλίες μερικές φορές χωρίς την έγκριση του προϊσταμένου του

- Να διατηρεί πάντα τη ψυχραιμία του απέναντι του.
- Να δίνει γρήγορη λύση στο πρόβλημα του.
- Να παραδέχεται το δίκιο του πελάτη και να εξηγεί τον τρόπο επίλυσης του προβλήματος
- Να του παρέχει εναλλακτικές λύσεις.
- Να εξηγεί στον πελάτη τις αιτίες του προβλήματος που πρόέκυψε και να τον ευχαριστεί για την υπομονή του
- Και τέλος, να μην προσφέρει στον πελάτη ποτέ λιγότερα από αυτά που του υποσχέθηκε.

Γνωρίζοντας λοιπόν ποια ποιοτικά χαρακτηριστικά χρειάζεται ένας οργανισμός καθώς και τι απαιτεί ο πελάτης – αποθέτης από αυτόν μπορούμε να δημιουργήσουμε μια επιτυχημένη και κερδοφόρα εταιρεία παροχής υπηρεσιών. Για την διατήρηση της κερδοφορίας αλλά και την ταχύτερη επίτευξη του σκοπού της εταιρείας που σαφώς θα πρέπει να είναι η διαρκώς ανοδική πορεία της κάτι που επιτυγχάνετε με την συνεχή διατήρηση της ποιότητας και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της θα πρέπει να μην επαναπαύεται ποτέ και λαμβάνει μετρά. Παρακάτω αναλύουμε τις δίκες μας προτάσεις για τα μετρά που πρέπει να λαμβάνει κάθε οργανισμός.

### **Προτάσεις προς στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics**

Μετά από την έρευνα που πραγματοποιήσαμε για την επίτευξη της πτυχιακής μας εργασίας οι προτάσεις μας προς τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics βασίζονται στα αποτελέσματα που πήραμε από την αξιολόγηση των πέντε βασικών χαρακτηριστικών που εξετάσαμε. Οι τέσσερις προτάσεις μας προς τις 3pl's εταιρείες έχουν σαν σκοπό την ικανοποίηση των πελατών – αποθετών ως προς τα τρία χαρακτηριστικά που Φεράν εκείνοι με τις απαντήσεις τους στις πρώτες θέσεις των προτιμήσεων τους. Οι προτάσεις που ακολούθου απευθύνονται και στις δυο υπό μελέτη 3pl's εταιρείες διότι η ερευνά έγινε συγκεντρωτικά και τα αποτελέσματα επίσης διεξήχθησαν και για τις δυο.

- **Η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα**

Όλα τα άτομα που ανήκουν σε μια εταιρεία πρέπει να εκπαιδεύονται στη βασική φιλοσοφία και μεθοδολογία της εταιρείας. Την ίδια εκπαίδευση πρέπει να παρακολουθήσουν και οι μάντζερ αλλά και οι διευθυντές. Αυτό γιατί όταν υπάρχει ένα πρόβλημα στην εταιρεία, κάθε άτομο πρέπει αν έχει την ικανότητα να το προσδιορίσει, να το αναλύσει και το επιλύσει. Παράλληλα, κάθε άτομο στην εργασία πρέπει να έχει την υποστήριξη του διοικητικού στελέχους.

Κάθε μέλος της εταιρείας πρέπει να κατανοεί το ρολό του, την υπευθυνότητα του και τα συγκεκριμένα καθήκοντα που συνδέονται με τη θέση του. Ο μάνατζερ πρέπει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που να δίνει τη δυνατότητα στο προσωπικό να αναπτύξει και να αξιοποιήσει όλες τις ικανότητες και τις γνώσεις του. Η εκπαίδευση πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία μέσα στην εταιρεία, γιατί έτσι θα υπάρχει συνεχής βελτίωση, προσωπική ανάπτυξη και δυνατότητα πραγματοποίησης καινοτομικών αλλαγών. Καλό θα ήταν επίσης να υπάρχουν συχνά εκπαιδευτικά προγράμματα για όλους τους εργαζόμενους της εταιρείας με διαφορετικό κάθε φορά θέμα. Οι εργαζόμενοι θα μπορούν να κάνουν χρήση της εκπαίδευσης και να εφαρμόσουν τις γνώσεις πάνω στην καθημερινή εργασία τους.

Για να είναι ένα άτομο ευχαριστημένο μέσα στην εταιρεία και παράλληλα να βελτιώνεται και να αναπτύσσεται, πρέπει ο διευθυντής να δίνει έμφαση στα παρακάτω σημεία:

- Να δίνεται άμεση ανατροφοδότηση σχετικά με την ποιότητα της εργασίας που πραγματοποιεί.
- Να αναγνωρίζεται η απόδοση του στην εργασία
- Να προσδιορίζονται οι ανάγκες του υπαλλήλου για κατάρτιση, εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων κατά τη διάρκεια της καριέρας του.
- Να επιλέγονται τα κατάλληλα άτομα για κάθε θέση της εταιρείας
- Να υπάρχει καθημερινή και συνεχής επικοινωνία μέσα στην εταιρεία.

- **Συνεχής παρακολούθηση των τάσεων της αγοράς**

Για να είναι ένας οργανισμός συνεχώς αποδοτικός και αποτελεσματικός θα πρέπει να γνωρίζει τι ακριβώς χρειάζεται να προσφέρει στο αγοραστικό κοινό στο οποίο απευθύνεται. Για να επιτευχτεί αυτό θα πρέπει ο οργανισμός να είναι ενημερωμένος. Αυτού του είδους την ενημέρωση μπορεί να την αποκομίσει δίνοντας στους πελάτες - αποθέτες ερωτηματολόγια σε τακτά χρονικά διαστήματα έτσι ώστε να μπορεί η εταιρεία να εντοπίσει τα προβλήματα της αλλά και τυχόν νέες ανάγκες που έχουν δημιουργηθεί. Με την συγκέντρωση πληροφοριών από τις μετρήσεις μπορεί γρήγορα να προσδιορίσει τα λάθη που ενδεχομένως θα εμποδίσουν την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Έτσι μπορεί άμεσα να αντιμετωπίσει ή ακόμα και να προλάβει προβλήματα και παράπονα πελατών καθώς επίσης να διερευνήσει και το έδαφος για την ανταπόκριση που μπορεί να έχει μια νέα πρόταση ή μια νέα υπηρεσία που έχει σκοπό να υιοθετήσει.

- **Διαχείριση των παραπόνων**

Η διαχείριση των παραπόνων είναι σπουδαία διαδικασία για τον οργανισμό. Ο οργανισμός περιμένει από τους πελάτες του να εκφράσουν τα τυχόν παράπονα τους, τη γνώμη τους και τις προτάσεις τους. Τα παράπονα των πελατών και των υπάλληλων μπορεί να βελτιώσουν τη λειτουργία των διαδικασιών και κατ' επέκταση την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ή προϊόντων. Γι' αυτό ο μάνατζερ του κάθε οργανισμού πρέπει να θεωρεί τα παράπονα ως μια σημαντική πηγή πληροφοριών για τον εντοπισμό των αδυναμιών, άλλα συγχρόνως και ως μια ευκαιρία για βελτίωση των διαδικασιών. Κάθε οργανισμός πρέπει να ενθαρρύνει σταθερά τους πελάτες να εκφράζουν τα παράπονα τους. Το παράπονο είναι ένα αίτημα που διατυπώνεται από έναν παραπονούμενο και απευθύνεται σε μια εταιρία για κάποιο θέμα που συνδέεται με την παρεχόμενη υπηρεσία. Κατά τη διαδικασία των παραπόνων συμμετέχουν τρεις παράγοντες:

- Ο καταναλωτής που εκφράζει το παράπονο
- Η εταιρεία στην οποία απευθύνεται το παράπονο και
- Ο φορέας διαχείρισης που είναι επιφορτισμένος με τη διαδικασία χειρισμού του παραπόνου.

Οι πελάτες είναι αυτοί που γνωρίζουν καλύτερα από εμάς τα αδύνατα και τα δυνατά σημεία της επιχείρησης. Πάρα το γεγονός ότι οι απατήσεις των πελατών σήμερα έχουν αυξηθεί πολύ, οι ίδιοι τις περισσότερες φορές αποσιωπούν τη δυσαρέσκεια τους για την υπηρεσία ή το προϊόν που αγόρασαν. Αυτό συμβαίνει γιατί δεν έχουν χρόνο ή πιστεύουν ότι δεν είναι κάποιος από τον οργανισμό διαθέσιμος να ακούσει πραγματικά τα παράπονα τους. Έρευνες παντός έχουν δείξει ότι ανεξάρτητα από το αν ο πελάτης θα εκφράσει στον οργανισμό το παράπονο του, ο ίδιος θα ενημερώσει κατά μέσο ορό 20 άτομα για τη δυσάρεστη εμπειρία του, ενώ την ίδια στιγμή ένας ικανοποιημένος πελάτης θα ενημερώσει κατά μέσο ορό 8 ανθρώπους.

- **Διαχείριση των πληροφοριών – συνεργασία**

Από τα βασικότερα σημεία που πρέπει να προσέξει ένας οργανισμός είναι η συνεργασία μεταξύ του προσωπικού καθώς και η έγκυρη και ταχυστάτη διαχείριση των πληροφοριών από τον πρώτο μέχρι των τελευταίο εργαζόμενο με σκοπό την αποφυγή λαθών και παρεξηγήσεων. Για την επίτευξη των παραπάνω ο οργανισμός μπορεί να διοργανώνει σε τακτά χρονικά διαστήματα συγκεντρώσεις στελεχών της εταιρείας. Σε αυτές τις συγκεντρώσεις θα ήταν καλό να πραγματοποιούνται στο εργασιακό χορό έτσι ώστε να μην

ξεφεύγουν από το εργασιακό κλίμα που υπάρχει. Τα άτομα που θα παραβρίσκονται σε αυτό θα είναι οι επικεφαλείς των τμημάτων της εταιρείας έχοντας συγκεντρώσει τις απαραίτητες πληροφορίες, τυχόν προβλήματα που έχουν προκύψει καθώς επίσης και προτάσεις για την επίλυση αυτών. Επίσης σε κάθε συγκέντρωση η διοίκηση θα πρέπει να ενημερώνει τους επικεφαλείς και αυτοί με την σειρά τους τους υφισταμένους τους για της νέες εξελίξεις, τις νέες αποφάσεις και συμφωνίες. Γνωρίζοντας λοιπόν όλοι μπορούν να εξυπηρετήσουν αποτελεσματικότερα τους πελάτες του οργανισμού και έτσι επιτυγχάνετε ο σκοπός της εταιρείας.

Τελειώνοντας εφαρμόζοντας όλες τις παραπάνω προτάσεις οι δυο 3pl's εταιρείες που ήρθαμε σε επαφή και εξετάσαμε θα έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών- αποθετών τους καθώς θα έχουν εκπληρώσει την ανάγκη των πελατών – αποθετών τους για αξιοπιστία, διασφάλιση και εξατομίκευση τα τρία βασικά χαρακτηριστικά που ήρθαν πρώτα στις προτιμήσεις τους. Πιο συγκεκριμένα εφαρμόζοντας την πρόταση για συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα αποβλέπουν στην αύξηση της διασφάλισης, της αξιοπιστίας και της ανταπόκρισης, καθώς κάθε υπάλληλος θα είναι πρόθυμος και έτοιμος να αντιμετωπίσει κάθε πιθανόν κίνδυνο. Δεύτερον με την συνεχή παρακολούθηση των τάσεων της αγοράς επιταχύνεται η ανταπόκριση και η εξατομίκευση καθώς θα δίνονται υπηρεσίες προσανατολισμένες στις ανάγκες των πελατών – αποθετών τους. Επίσης, εφαρμόζοντας την ορθή διαχείριση των παράπινων που προέρχονται από τους πελάτες – αποθέτες τους επιταχύνουν στην αύξηση της διασφάλισης και της εξατομίκευσης με αποτέλεσμα την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών που απευθύνονται στον κάθε πελάτη – αποθέτη ξεχωριστά. Τέλος, με την σωστή διαχείριση των πληροφοριών και την καλή συνεργασία του ανθρωπίνου δυναμικού επιτυγχάνεται η αύξηση της ανταπόκρισης του συνόλου σε κάθε περίπτωση καθώς και η αξιοπιστία σε όλες τις παρερχόμενες υπηρεσίες καθώς και η σημαντική μείωση του χρόνου ανταπόκρισης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.

1. Daskin, M.S, 1985, Network and Discrete Location – Models, Algorithms and Applications, John Wiley and Sons, Inc., New York.
2. Γιαννάτος, Γ. – Ανδριανόπουλος, Σ. (2003), **Logistics Μεταφορές και Διανομή**, Εκδόσεις Ι. Κονταράτος, Αθήνα.
3. Γούναρης, Σ. (2003), **Μάρκετινγκ Υπηρεσιών**, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
4. Γρηγορούδης, Β. & Σίσκος, Ι. (2000), **Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη**, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.
5. **Επιχειρησιακός Οδηγός Διοίκησης Παραγωγής Logistics** του Καζαντζίδης & Χουσουρίδης, Αθήνα 2005.
6. Ζαβλανός, Μ. (2006), **Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και των προϊόντων**, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.
7. Καζάζης, Ν. (2006), **Αποτελεσματικό Marketing**, Εκδόσεις: Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.
8. Κλαδική μελέτη **ICAP**, ICAP Αθηνά 2009.
9. Κυριαζόπουλος, Π. (2007), **Customer Satisfaction through multi-criteria analysis: The case of ISP e- customers**, Αθήνα
10. Ματόπουλος, Α. (2007) **Σημειώσεις μαθήματος Εφοδιαστικής 4.**, Κατερίνη.
11. Παπαδημητρίου, Σ. & Σχινάς, Ο. (2004), **Εισαγωγή στα Logistics**, Εκδόσεις: Αθ. Σταμούλης, Αθήνα
12. Σαρμανιώτης, Χ. (2005), **Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γκιούρδας, Αθήνα.
13. Τσακλάγκανος, Α. (2005), **Θεωρία και Λογιστική Κόστους**, Εκδόσεις Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε., Αθήνα .
14. Φωλίνας, Δ. (2007), **Ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης επιχειρηματικών πόρων**, Εκδόσεις: Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.
15. Φωλίνας, Δ. (2006), **Σημειώσεις μαθήματος Εφοδιαστικής “ Θεωρητικά μοντέλα μέτρησης ικανοποίησης πελατών ”**, Κατερίνη.

Διαδίκτυο.

1. ICOP, (2008), <http://www.omegatransport.com/index.asp>, ανακτήθηκε (28/11/2009)
2. RightClick, (2007), <http://www.makios.com.gr/>, ανακτήθηκε (28/11/2009)
3. PROTON ADVERTISING, (2010), Σύνδεσμος επιχειρήσεων διεθνούς διαμεταφορών και επιχειρήσεων Logistics Ελλάδος, <http://www.synddel.gr/synddel/gr/indexgr.htm>, ανακτήθηκε (20/10/2009)
4. Ναυτεμπορική – Hellas on line, (2003), Αποθήκευση και e-logistics, [http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article\\_id=1317](http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1317) , ανακτήθηκε (20/10/2009)
5. Σχεδιασμός ανάπτυξη EXODUS A.E, (2008), THIND PARTY LOGISTICS PROVIDERS, <http://www.icap.gr/Default.aspx?id=1972&nt=149&lang=1>, ανακτήθηκε (25/11/2009)



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ LOGISTICS.

### 1. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

1.1 Επωνυμία:

Απάντηση:

1.2 Νομική μορφή:

ΑΕ	
ΕΠΕ	
ΟΕ	
ΕΕ	
ΤΗΣ	
Ατομική επιχείρηση	
ΑΒΕΕ	
ΑΕΒΕ	
Συνεταιρισμός	
Μη κερδοσκοπική εταιρεία	
Άλλη νομική μορφή. Προσδιορίστε:	

1.3 Έτος ίδρυσης:

Απάντηση:

1.4 Έδρα επιχείρησης:

Νομός	
Οδός	
Αριθμός	
Πόλη	
Τ.Κ	
Τηλέφωνο	
Φαξ	
Εταιρική ιστοσελίδα	
Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο	

1.5 Τα στοιχεία δόθηκαν από: Απάντηση:

Όνομα υπαλλήλου	
Θέση υπαλλήλου	

## 2. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ.

2.1 Πιστεύεται ότι η υιοθέτηση ενός πληροφοριακού συστήματος θα βοηθήσει στην καλύτερη και ταχύτερη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης;

Επιλογή μίας απάντησης.

Ναι	
Όχι	

2.2 Χρησιμοποιείται κάποιο πληροφοριακό σύστημα;

Επιλογή μίας απάντησης.

Ναι	
Όχι	

2.3 Αν ναι ποιο είναι αυτό;

Επιλογή μίας απάντησης.

WMS	
ERP	
CRM	

2.4 Είστε ευχαριστημένοι από το πληροφοριακό σύστημα που χρησιμοποιείται;

Επιλογή μίας απάντησης.

Καθόλου	
Λίγο	
Αρκετά	
Πολύ	
Παρά πολύ	

## 3. ΠΟΙΟΤΗΤΑ

3.1 Η επιχείρηση μέριμνα για την ποιότητα;

Ναι	
Όχι	
Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ	

3.2 Αν ναι ποιο είναι το σύστημα ποιότητας που εφαρμόζει; Απάντηση:

3.3 Η επιχείρηση έχει πιστοποιηθεί για την περιβαλλοντική διαχείριση κατά EMAS;

Ναι	
Όχι	
Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ	

3.4 Η επιχείρηση έχει αποκτήσει άλλο πιστοποιητικό ποιότητας / βραβείο ποιότητας πλην των παραπάνω;

Ναι	
Όχι	
Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ	

#### 4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΗΚΗΣ.

4.1 Εφαρμόζετε συστήματα μηχανογραφικής παρακολούθησης και σύνδεσης σας με την αποθήκη;

Επιλογή μίας απάντησης.

Ναι	
Όχι	
Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ	

4.2 Εφαρμόζετε συστήματα bar code;

Επιλογή μίας απάντησης.

Ναι	
Όχι	
Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ	

4.3 Εφαρμόζετε συστήματα αυτοματισμών και ρομποτικής στις αποθήκες σας;  
Επιλογή μίας απάντησης.

Ναι	
Όχι	
Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ	

4.5 Τι είδους αποθήκες διαθέτετε;

Αποθήκη ξηρού φορτίου	
Αποθήκη ψυχώμενων και κατεψυγμένων προϊόντων	
Εγκαταστάσεις cross-docking	
Αποθήκη συντήρησης προϊόντων	
Άλλο	

4.6 Πώς γίνεται η παραγγελιοληψία/επικοινωνία με τους αποθέτες σας;

Τηλέφωνο	
Fax	
Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο	
Άλλο	

4.7 Κάνετε χρήση του συστήματος JIT (Προγραμματισμένης και παρακολουθούμενης χρονικά παραδόσεις);

Ναι	
Όχι	

## 5. ΠΕΛΑΤΕΣ.

5.1 Ποιος είναι ο αριθμός πελατών σας;(ενεργοί κωδικοί)

Απάντηση:

5.2 Ποιος είναι ο ημερήσιος αριθμός των παραγγελιών σας;

Απάντηση:

5.3 Ποιος είναι ο αριθμός των νέων πελατών σας την τελευταία διαχειριστική περίοδο;

Απάντηση:

5.4 Γίνετε παρακολούθηση και καταγραφή της ικανοποίησης των πελατών σας;

Ναι	
-----	--

Όχι	
-----	--

5.5 Ποιος είναι ο αριθμός των παράπινων που αφορούν τους πελάτες σας;

Απάντηση:

5.6 .Υπάρχει σύστημα παρακολούθησης και μελέτης της κερδοφορίας των πελατών σας στις αγορές που δραστηριοποιούνται;

Ναι	
Όχι	

## 6. ΜΕΤΑΦΟΡΑ.

6.1 Διάθετε ιδιόκτητο στόλο φορτηγών;

Ναι	
Όχι	

6.2 Αν ναι ποιος είναι ο αριθμός του στόλου σας;

Απάντηση:

6.3 Ποιο είναι το δίκτυο διανομής σας στην Ελλάδα;

Απάντηση:

6.4 Το δίκτυο διανομής σας επεκτείνεται και στο εξωτερικό;

Απάντηση:

6.5 Διαθέτετε ιδιοκτήτες αποθήκες και σε άλλο σημείο εκτός της Θεσσαλονίκης;

Ναι	
Όχι	

6.6 Διαθέτετε ιδιοκτήτες αποθήκες εκτός των συνόρων της Ελλάδος;

Ναι	
Όχι	

6.7 Αν ναι, σε ποιο σημείο βρίσκονται;

Απάντηση:

6.8 Υπάρχει σύστημα εντοπισμού του φορτιού;

Ναι	
Όχι	

6.9 Τι είδους εμπορεύματα μπορεί να μεταφέρει ο στόλος της επιχείρησής σας;

Μεταφορά υγρών τροφίμων	
Μεταφορά ξηρού φορτιού	
Μεταφορά κατεψυγμένων προϊόντων	
Μεταφορά με σιδηροδρομικούς συρμούς	

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΑΠΟΘΕΤΕΣ.

1.1 Επωνυμία:

Απάντηση:

1.2 Νομική μορφή:

ΑΕ	
ΕΠΕ	
ΟΕ	
ΕΕ	
ΤΗΣ	
Ατομική επιχείρηση	
ΑΒΕΕ	
ΑΕΒΕ	
Συνεταιρισμός	
Μη κερδοσκοπική εταιρεία	
Άλλη νομική μορφή. Προσδιορίστε:	

1.3 Έτος ίδρυσης:

Απάντηση:

1.4 Έδρα επιχείρησης:

Νομός	
Οδός	
Αριθμός	
Πόλη	

Τ.Κ	
Τηλέφωνο	
Φαξ	
Εταιρική ιστοσελίδα	
Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο	

1.5 Τα στοιχεία δόθηκαν από:

Απάντηση:

Όνομα υπαλλήλου	
Θέση υπαλλήλου	

1.6 Τι εμπορεύεται ή παράγει η εταιρεία σας;

Απάντηση:

1.7 Συνεργάζεστε με εταιρεία παροχής υπηρεσιών αποθήκευσης και μεταφοράς;

Ναι	
Όχι	

1.7 Αν ναι ποία είναι η εταιρεία αυτή;

Απάντηση:

1.8 Ποιο είναι το χρονικό διάστημα που συνεργάζεστε με την συγκεκριμένη εταιρεία;

Απάντηση:

1.9 Ποιο θεωρείται βασικό κριτήριο για την επιλογής μιας εταιρείας 3pl's;



Κόστος	
Βαθμός εξειδίκευσης	
Βαθμός αξιοπιστίας	
Συνεργασιμότητας	
Εμπειρία	
Τεχνική κατάρτιση	
Προσωπική κατάρτιση	

1.12 Ποιες υπηρεσίες σας παρέχει η συνεργαζόμενη εταιρεία;

Αποθήκευση ξηρού φορτίου	
Αποθήκευση ψυχώμενων και κατεψυγμένων προϊόντων	
Μεταφορά ξηρού	
Μεταφορά με σιδηροδρομικούς συρμούς	
Μεταφορά υγρών τροφίμων	
Picking	
Cross docking	
Ανασυσκευασία	
Διανομή	

1.13 Ποσό ικανοποιημένοι είστε από τις υπηρεσίες αποθήκευσης της συγκεκριμένης εταιρείας;

Επιλογή μίας απάντησης.

Καθόλου	
Λίγο	
Αρκετά	
Πολύ	
Παρά πολύ	

3.2 Ποσό ικανοποιημένοι είστε από τις υπηρεσίες μεταφοράς της συγκεκριμένης εταιρείας;

Επιλογή μίας απάντησης.

Καθόλου	
Λίγο	
Αρκετά	

Πολύ	
Παρά πολύ	

1.15 Η συγκεκριμένη εταιρεία έχει αναλάβει εξολοκλήρου την μεταφορά των προϊόντων σας;

Ναι	
Όχι	

1.16 Η εταιρεία έχει αναλάβει την διανομή των εμπορευμάτων σας στα κατά τόπους καταστήματα των πελατών σας;

Ναι	
Όχι	

1.16 Αν ναι είστε ικανοποιημένοι;

Ναι	
Όχι	

1.18 Οι πελάτες σας είναι ικανοποιημένοι από την διανομή των εμπορευμάτων ;

Ναι	
Όχι	

1.19 Παρακαλώ αξιολογήστε την σημαντικότητα των ακόλουθων ποιοτικών χαρακτηριστικών στις υπηρεσίες των 3pl's, γενικά

	Πολύ Σημαντική	Αρκετά Σημαντική	Σημαντική	Λίγο Σημαντική	Καθόλου Σημαντική
<b>ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ</b> (π.χ. χρόνος ανταπόκρισης, κλπ)					
<b>ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ</b> (π.χ. ασφάλεια κλπ)					
<b>ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</b> (σύγχρονα οχήματα, χρηστικές εγκαταστάσεις, ηλεκτρονικό σύστημα πληροφόρησης )					

<b>ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΣΗ</b> (π.χ. ικανοποίηση των ατομικών αναγκών για μετακίνηση, κλπ)					
<b>ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ</b> (Ικανοποιητική εξυπηρέτηση σε κρίσιμες καταστάσεις, Πρόθυμη ανταπόκριση των εργαζομένων σε κάθε περίπτωση)					

1.20 Ποια είναι η προσδοκία σας για το καθένα από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά στις υπηρεσίες του 3pl

			Πολύ Υψηλή	Σχετικά Υψηλή	Υψηλή	Αρκετά Χαμηλή	Πολύ Χαμηλή
<b>ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ</b>		<b>Αξιοπιστία σε όλες τις παρεχόμενες υπηρεσίες του</b>					
<b>ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ</b>	<b>A</b>	<b>Διασφάλιση σε όλες τις παρεχόμενες υπηρεσίες του</b>					
<b>ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</b>	<b>A</b>	<b>Τα περιουσιακά του στοιχεία στο σύνολο</b>					

<b>ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΣΗ</b>	A	Οι υπηρεσίες είναι προσανατολισμένες στις ανάγκες των επιβατών					
<b>ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ</b>	A	Η ανταπόκριση του συνόλου σε κάθε περίπτωση					

1.21 Παρακαλώ αξιολογήστε την ποιότητα των υπηρεσιών που λάβατε τελικά

			Πολύ Υψηλή	Σχετικά Υψηλή	Υψηλή	Αρκετά Χαμηλή	Πολύ Χαμηλή
<b>ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ</b>		Αξιοπιστία σε όλες τις παρεχόμενες υπηρεσίες του					
<b>ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ</b>	A	Διασφάλιση σε όλες τις παρεχόμενες υπηρεσίες του					
<b>ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</b>	A	Τα περιουσιακά του στοιχεία στο σύνολο					
<b>ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΣΗ</b>	A	Οι υπηρεσίες είναι προσανατολισμένες στις ανάγκες των επιβατών					

ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ	Α	Η ανταπόκριση του συνόλου σε κάθε περίπτωση					
-------------	---	---	--	--	--	--	--

---