

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



LOGISTICS

**Ο κλάδος των
οδικών μεταφορών
στην Ελλάδα,
Παρουσίαση της
κατάστασης και
προοπτικές**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΛΟΥΙΖΑ ΠΑΦΥΛΑ - ΠΙΠΕΡΑ
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ
ΣΠΥΡΙΔΑΚΟΣ
ΟΚΤΩΜΒΡΙΟΣ 2017

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή – σκοπός	3
2. Μεταφορές και Logistics	4
2.1. Μεταφορές και Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας	4
2.2. Υπηρεσίες – Δραστηριότητες των επιχειρήσεων Logistics	8
2.2.1. Αγορές	8
2.2.2. Αποθέματα	9
2.2.3. Μεταφορά	11
2.2.4. Αποθήκευση	12
2.2.5. Διανομές	16
2.3. Ο κλάδος των μεταφορών	18
2.4. Είδη μεταφορών - Third Party Logistics	20
3. Ελλάδα και Logistics	24
3.1. Η θέση της χώρας	24
3.2. Μεταφορές και logistics σε σχέση με την Ελληνική οικονομία	25
3.3. Υποδομές για logistics	28
3.5. Θεσμικό πλαίσιο	30
3.6. Επιχειρηματικό περιβάλλον και swot analysis	31
4. Επιχειρηματική δραστηριότητα του κλάδου στην Ελλάδα – προκλήσεις και προοπτικές	36
4.1. Ελληνική επιχειρηματικότητα και logistics	36
4.2. Προσφερόμενες υπηρεσίες	38
4.3. Ελληνικό ΑΕΠ και κλάδος των μεταφορών	41
4.4. Αξιολόγηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας	43
4.5. Προτάσεις – Προοπτικές	44
4.5.1. Τομείς – υπηρεσίες	44
4.5.2. Δραστηριοποίηση των ελληνικών μεταφορικών επιχειρήσεων	47
4.5.3. Ενδεχόμενες βελτιώσεις και προοπτικές	48
4.5.4. Συνδυασμός μεταφορικών μέσων	51
4.5.5. Ο ρόλος των logistics στο ηλεκτρονικό επιχειρείν	52
5. Μελέτη περίπτωση της εταιρείας golden cargo sa	55
5.1. Ίδρυση και πορεία της επιχείρησης	55
5.2. Δίκτυο διανομής και συνεργάτες	57
5.3. Παρεχόμενες υπηρεσίες	60
5.3.1. Θαλάσσιες Μεταφορές	60

5.3.2. Αεροπορικές υπηρεσίες	62
5.3.3. Οδικές μεταφορές	64
5.4. Δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	64
5.5. Βελτιστοποίηση της απόδοσης και κόστους του τμήματος οδικών μεταφορών	65
Συμπεράσματα – Επίλογος.....	71
Βιβλιογραφία	73

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΣΚΟΠΟΣ

Οι διαδικασίες των μεταφορών και της εφοδιαστικής αλυσίδας καλύπτουν ένα μεγάλο φάσμα των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης όπως προμήθειες, στρατηγική, διακίνηση υλικών, συσκευασία, αποθήκευση, κανάλια διανομής, αγορές, μεταφορές, διαχείριση αποθεμάτων, επεξεργασία παραγγελιών, εξυπηρέτηση πελατών). Ο συντονισμός τους δημιουργεί προβλήματα τόσο οργανωσιακά όσο και τεχνολογικά που χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης και επίλυσης. Ειδικότερα απαιτείται μία τεχνολογική πλατφόρμα ικανή να διαχειριστεί το σύνολο των εμπορικών συναλλαγών και της ανταλλαγής των πληροφοριών που εκτελούν οι επιχειρήσεις μεταξύ τους.

Ο κλάδος των μεταφορών συνιστά ένα πεδίο με σαφώς οριοθετημένες λειτουργίες, μέσα στα πλαίσια του οποίου δραστηριοποιούνται και εξελίσσονται δυναμικά επιμέρους οντότητες, οι Πάροχοι Υπηρεσιών Logistics. Στη σημερινή εποχή, οι τεχνολογικές εφαρμογές και τα πληροφοριακά συστήματα αποτελούν την κινητήρια δύναμη του κλάδου, διευκολύνοντας την απρόσκοπτη ροή των εμπορευμάτων, πληροφοριών και χρήματος. Η αναγκαιότητα των πληροφοριακών συστημάτων είναι προφανής για την ανάπτυξη και λειτουργία τόσο των επιμέρους οντοτήτων του κλάδου.

Στα πλαίσια της εργασίας γίνεται ανάλυση όλων των συνιστωσών που σχετίζονται με τις υπηρεσίες εφοδιασμού και μεταφοράς, στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς. Επιπροσθέτως γίνεται μελέτη της εταιρίας Golden Cargo S.A.

2. ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΚΑΙ LOGISTICS

2.1. ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Η Βιομηχανία των μεταφορικών μέσων είναι μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες βιομηχανίες διεθνώς, με σταθερή διαχρονική άνοδο. Ιδιαίτερα η αυτοκινητοβιομηχανία συγκαταλέγεται στην κορυφή των Βιομηχανικών επιχειρήσεων, ακόμη ψηλότερα (πολλές φορές) και από τις επιχειρήσεις της υψηλής τεχνολογίας και πληροφορικής, ή των καυσίμων (Αγγελετόπουλος, 2001). Η ανάγκη για μεταφορές (εμπορικές και επιβατικές), η διεύρυνση της καταναλωτικής αγοράς, τα σύγχρονα πρότυπα ποιότητας ζωής κ.ο.κ. αποτελούν μερικά από τα στοιχεία που συντελούν στην ανάπτυξη του κλάδου. Η Βιομηχανία των μεταφορών, έτσι, επενδύει στην εξέλιξη, την καινοτομία και παράγει διαρκώς νέα μεταφορικά μέσα αλλά και νέους τρόπους μεταφοράς. Ιδιαίτερα, σήμερα είναι προσανατολισμένη σε 4 παράγοντες:

- Ασφαλή μεταφορικά μέσα.
- Μεγαλύτερα μέσα.
- Χαμηλή κατανάλωση ενέργειας.
- Ταχύτερα μέσα.

Οι δύο πρώτοι παράγοντες είναι εν πολλοίς επιβαλλόμενοι από «κοινωνικούς» λόγους, οι δύο τελευταίοι από οικονομικούς». Πέρα από τα θαλάσσια μέσα, εξαιτίας της τεκμηρίωσης της σχέσης της ταχύτητας και του μεγέθους του πλοίου σε σχέση με τον λιμένα, για τα υπόλοιπα μεταφορικά μέσα, συνοπτικά σημειώνονται τα εξής (Γεωργουλάκης & Μπαλάσκας, 2003):

Στις οδικές μεταφορές η τεχνολογία που εφαρμόζεται επενδύει περισσότερο στα υλικά κατασκευής, στην μορφή των οχημάτων και στον μηχανολογικό εξοπλισμό

κυρίως στους τομείς της ασφάλειας και των πιο οικονομικών και φιλικότερων προς το περιβάλλον μηχανών προώθησης. Στα εμπορικά φορτηγά αυτοκίνητα ο προσανατολισμός είναι στην μεγαλύτερη δυνατότητα έλξης, ενώ οι συνθήκες της αγοράς επιθυμούν πλέον μικρότερου όγκου οχήματα διανομής, παρά μεγάλα φορτηγά αυτοκίνητα μεταφορών (Bhatnagar & Sohal, 2005).

Στους επιβατικούς σιδηρόδρομους η εξέλιξη της τεχνολογίας εντοπίζεται κυρίως στα συστήματα ώθησης και κυρίως στην δυνατότητα χρησιμοποίησης τρένων που λειτουργούν με μαγνητική αιώρηση, δηλαδή τρένα τύπου Maglev (από το MAGnetic LEVitation) ή με εξελιγμένη τεχνολογία στη βάση των γαλλικών τραίνων TGV, με σκοπό τον άμεσο ανταγωνισμό με τις αεροπορικές μεταφορές. Στις μεταφορικές σιδηροδρομικές μεταφορές η εξέλιξη της τεχνολογίας εντοπίζεται στην δυνατότητα έλξης περισσότερων και «Βαρύτερων» εμπορικών βαγονιών (π.χ. double stack trains: Βαγόνια που μεταφέρουν δύο εμπορευματοκιβώτια το ένα πάνω στο άλλο) (Αγγελετόπουλος, 2001).

Στις αεροπορικές μεταφορές η τεχνολογία εξελίσσεται περισσότερο εξαιτίας της διαδεδομένης στρατιωτικής χρήσης της αεροπορικής βιομηχανίας, η οποία μετά από λίγο καιρό περνά και σε εμπορική χρήση. Από το παράδειγμα ήδη από το 1960 το ΓαλλοΒρετανικό Concorde το οποίο πετούσε με ταχύτητα διπλάσια από την ταχύτητα του ήχου. Φυσικά, το ακριβό αντίτιμο του εισιτηρίου (απόρροια των ακριβών καυσίμων που χρησιμοποιούνται) σε σχέση με την προσφερόμενη υπηρεσία (μειωμένος χρόνος ταξιδιού) δεν επέτρεψαν στις αεροπορικές και αεροναυπηγικές εταιρίες να επενδύσουν περαιτέρω στην τεχνολογία για ταχύτερα αεροσκάφη. Το νέο στοίχημα αποτελεί το μέγεθος των αεροσκαφών, το οποίο αυξάνεται (π.χ. το νέο Airbus), για την δημιουργία οικονομιών κλίμακας αλλά και για την χρήση τους και για εμπορευματικούς σκοπούς. Τα στρατιωτικά αεροπλάνα μεταφοράς βαρέων αρμάτων μάχης είναι ο προπομπός των νέων εμπορικών αεροσκαφών (air cargo) (Lai et al., 2002).

Στην ανάγκη για μείωση του κόστους μεταφοράς, της ασφαλής και γρήγορης φορτοεκφόρτωσης αλλά και της ανάγκης ομογενοποίησης των μεταφορικών λειτουργιών ανά την υφήλιο εισάχθηκε στις μεταφορές η τεχνική της μοναδοποίησης

(utilization), την δεκαετία του '60 (Αγγελετόπουλος, 2001). Η χρήση του εμπορευματοκιβωτίου (συντ. E/K ή TEU), η πιο διαδεδομένη μορφή μοναδοποίησης, έδωσε στις μεταφορές σημαντική ώθηση στις οδικές, στις σιδηροδρομικές και κυρίως στις θαλάσσιες μεταφορές ξηρού φορτίου αναπτύσσοντας παράλληλα και συνεργίες μεταξύ των μεταφορικών μέσων. Σήμερα, πέρα από τα εναλλακτικά συστήματα συσκευασίας που κυκλοφορούν, καινούργια μοναδοποιημένα συστήματα εισάγονται και μια καινούργια συζήτηση έχει αρχίσει για την αύξηση των μεγεθών της αλλαγής των υλικών κατασκευής των κλασικών πλέον εμπορευματοκιβωτίων αλλά και τον τύπο τους γενικότερα.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι η τεχνολογία που εφαρμόζεται στην βιομηχανία των μεταφορικών μέσων και των φορτωτικών συστημάτων είναι ιδιαίτερα δραστήρια και εφευρετική. Κοινός παρονομαστής είναι το μεγαλύτερο μέγεθος και η ταχύτητα καθώς οι επιστήμονες βλέπουν τα μελλοντικά τρένα και πλοία να τρέχουν με ταχύτητες αεροπλάνων και τα αεροπλάνα να τρέχουν με ταχύτητες διαστημοπλοίων (Lai et al., 2002).

Αντίβαρο στην διαρκώς αυξανόμενη κλίμακα της ταχύτητας και του μεγέθους των μέσων είναι οι κρατικές πολιτικές οι οποίες εμποδίζουν την εξέλιξη είτε μέσω της διαχείρισης των υποδομών (π.χ. δεν επενδύουν στην εκβάθυνση των λιμένων ή την αύξηση της λιμενολεκάνης για να δέχονται μεγαλύτερα πλοία, δεν ανακατασκευάζουν ψηλότερες γέφυρες κ.α.) είτε μέσω της επιβολής περιορισμών (π.χ. ανώτατα επίπεδα ταχυτήτων στους αυτοκινητόδρομους, ή στους θαλάσσιους διαδρόμους που τηρούνται για δεκαετίες, βασισμένα σε παλαιότερα πρότυπα και ανάγκες κ.α.) (Hartmut, 2005).

Αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης είναι ότι από τεχνολογικής άποψης τα μεταφορικά μέσα μπορούν να τρέξουν και να μεταφέρουν περισσότερο, ωστόσο όμως η μέση ταχύτητα των παραδοσιακών μέσων (κυρίως των χερσαίων) μεταφορών έχει αυξηθεί μετά βίας κατά τη διάρκεια των τελευταίων 30 ετών. Επιπλέον, λόγω της αυξανόμενης συμφόρησης στα δίκτυα υποδομής και τα συνεχιζόμενα προβλήματα στις διασταυρώσεις συνόρων (ειδικά στον τομέα των σιδηροδρόμων λόγω της μη τυποποίησης του τεχνικού εξοπλισμού), η μέση εμπορική ταχύτητα στις συνδέσεις ενός συστήματος μεταφορών τείνει να είναι σαφώς πολύ υποδεέστερη από την

εργοστασιακή ταχύτητα των μέσων μεταφορών (Hartmut, 2005). Αυτή η κατάσταση δημιουργεί αντικίνητρα στον τομέα της έρευνας και τεχνολογίας, αλλά και αύξηση του μεταφορικού κόστους.

Έτσι, με δεδομένη την μεταφορική δυνατότητα και ικανότητα των μέσων, η ικανοποίηση της αυξανόμενης αγοράς στον κλάδο των μεταφορών εστιάζεται πλέον στο θέμα της διαχείρισης των μεταφορικών μέσων, η οποία αποτελεί ένα μικρό τμήμα ενός ευρύτερου συστήματος, αυτό της εφοδιαστικής (logistics).

Όσον αφορά στην εφοδιαστική αλυσίδα, η χρησιμοποίηση του αγγλικού όρου: «Logistics» στην σύγχρονη ελληνική επιχειρηματική και ακαδημαϊκή κοινότητα αλλά και καθημερινότητα αποτελεί μια ενδιαφέρουσα γλωσσολογική μελέτη καθώς ένας ξένος όρος με ελληνική ρίζα δεν μπορεί να μεταφραστεί - αποδοθεί επακριβώς στα ελληνικά.

Στην επιχειρηματικότητα η Εφοδιαστική, έχει ως σκοπό την όσο το δυνατό ικανοποιητική μεταφορά και διάθεση προϊόντων από τον τόπο παραγωγής στον τόπο κατανάλωσης, με όσο το δυνατό μικρότερο οικονομικό κόστος, παρέχοντας συγχρόνως ένα ικανοποιητικό επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη (Ruston A. & Oxley J., 1991).

Οι (Coyle et al, 1992) αναφέρουν ότι στις Η.Π.Α. για να εξηγήσουν στα εκπαιδευτικά ιδρύματα τον όρο logistics ότι είναι αυτά που «εγγυώνται την διαθεσιμότητα του Σωστού Προϊόντος, στην Σωστή Ποσότητα, στην Σωστή Κατάσταση, στο Σωστό Τόπο Διάθεσης, την Σωστή Ωρα, για τον Σωστό Πελάτη, με την Σωστή Τιμή».

Ανάλογες εννοιολογικές τοποθετήσεις υπάρχουν σε πλήθος ακαδημαϊκών και επιχειρηματικών πηγών που στόχο έχουν να συμπυκνώσουν την ευρύτητα της συγκεκριμένης επιστήμης σε μια φράση. Ουσιαστικά πρόκειται για μια επιστήμη η οποία έρχεται να οργανώσει, να συντονίσει ένα πλήθος άλλων επιστημών [όπως π.χ. διοίκησης (management), εξυπηρέτησης πελατών (customer service), προώθησης πωλήσεων (marketing), τεχνολογίας της πληροφορίας (information technology), αποθήκευσης (warehousing), μεταφορών (transport), διανομής (distribution),

συσκευασίας (packaging), ακόμα και στοιχεία προστασίας του περιβάλλοντος (Penman, 1994), με στόχο την αποδοτικότερη, για την εταιρία και τον πελάτη, κάλυψη των καταναλωτικών και άλλων αναγκών.

Η εφοδιαστική έρχεται να σχεδιάσει, να οργανώσει, να συντονίσει και να διοικήσει τους «κρίκους» της «Εφοδιαστικής Αλυσίδας» (supply chain) ενός προϊόντος από την στιγμή που αυτό είναι ακόμα πρώτη(-ες) ύλη(-ες) έως ότου φτάσει στα χέρια του καταναλωτή (από την παραγωγή στην κατανάλωση) και κατά της διάρκεια της ζωής της. Η σύγχρονη εφοδιαστική έχει συμπεριλάβει στο πεδίο της και την λεγόμενη «Ανάστροφη Εφοδιαστική» (Reverse Logistics) (Carter & Jennings 2002; Wu & Dunn, 1995) η οποία είναι υπεύθυνη στο να σχεδιάσει, οργανώσει, διοικήσει τους κρίκους της αλυσίδας από την στιγμή που το προϊόν ή/και η συσκευασία του χρησιμοποιηθούν και «τερματίσει η αξία τους» έως το προϊόν αυτό ανακυκλωθεί (recycling), διαλυθεί (cannibalisation), επισκευαστεί (repair), ανακατασκευαστεί (remanufacturing), αναβαθμιστεί (refurbishing), επαναχρησιμοποιηθεί (direct re-use) και χρησιμοποιηθεί πάλι από τον καταναλωτή (από την κατανάλωση στην παραγωγή και από εκεί πάλι στην κατανάλωση). Είναι ίσως η σημαντικότερη πρόκληση για τον κλάδο των logistics όχι μόνο επειδή δημιουργείται ένας νέος και προσοδοφόρος επιχειρηματικός κλάδος αλλά γιατί για πρώτη φορά ίσως, η επιχειρηματικότητα συμβαδίζει με τις πολιτικές της περιβαλλοντικής προστασίας και της οικολογικής συνείδησης.

2.2. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ – ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ LOGISTICS

2.2.1. ΑΓΟΡΕΣ

Στα πλαίσια της λειτουργίας ενός συστήματος logistics, σαν αγορά καλείται η αναφερόμενη μέθοδος συναλλαγής εμπορευμάτων και αξιών, είναι το μέρος στο οποίο δημιουργείται η προσφορά και η ζήτηση των αγαθών. Πιο συγκεκριμένα πρόσφορα από τη μεριά των παραγωγών – προμηθευτών αλλά και ζήτηση από τη μεριά των καταναλωτών – πελατών.

Σε ένα σύστημα logistics, οι αγορές νοούνται σαν κάτι πιο πολύπλοκο συγκριτικά με μια ανταλλαγή χρημάτων με αγαθά (Poluha, 2016). Ως αγορά

μπορεί να εννοηθεί η απόκτηση προϊόντων, υπηρεσιών ή και ενέργειας από προμηθευτές ή από τρίτους ή και από πηγές εκτός επιχείρησης έναντι κάποιας αξίας.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να σημειωθεί πως, οι αγορές δεν μπορούν πλέον να περιορισθούν αποκλειστικά και μόνο σε διαπραγματεύσεις σε θέμα του ύψους των τιμών (Παπαβασιλείου & Μπάλτας, 2003). Από την άλλη, οι διαπραγματεύσεις, αναφορικά με την τιμή είναι δευτερεύουσας σημασίας θέμα. Οι εξελίξεις απαιτούν μια συμπεριφορά στενής συνεργασίας προμηθευτών, βιομηχανίας και αγοραστών και όχι μια συμπεριφορά απρόσωπα ανταγωνιστική. Δεν διαπραγματεύεται για να κερδίσει ο ένας εις βάρος του άλλου, αλλά για να μπορέσουν να έχουν και οι δύο κέρδος και σταθερότητα συνεργασίας.

Η κυριότερη οργάνωση των αγορών μίας επιχείρησης, έχει να κάνει, όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο, με τη διαδικασία του σχεδιασμού και της λήψης αποφάσεων αναφορικά με τα θέματα απόκτησης προϊόντων και περιλαμβάνει τρεις φάσεις (Bowersox & Closs, 2012):

- Αναγνώριση ανάγκης
- Επιλογή Προμηθευτή
- Εργασίες μετά την παραγγελία

2.2.2. ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ

Οι πρώτες ύλες, οι βοηθητικές ύλες, τα αναλώσιμα υλικά, τα υλικά συσκευασίας, τα ημί-κατεργασμένα προϊόντα, τα έτοιμα προϊόντα, τα υπό προϊόντα συνιστούν τα αποθέματα των βιομηχανικών και βιοτεχνικών επιχειρήσεων. Τα εμπορεύματα, τα υλικά συσκευασίας και ορισμένα είδη συσκευασίας συνθέτουν τα αποθέματα των εμπορικών επιχειρήσεων. Τα αναλώσιμα υλικά, τα καύσιμα, τα τρόφιμα αποτελούν μερικά από τα βασικά αποθέματα των περισσότερων επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών (Καραγιάννης και συν., 2009).

Με τα θέματα της λογιστικής παρακολούθησης των αποθεμάτων ασχολείται τόσο η Λογιστική κόστους όσο και η Χρηματοοικονομική Λογιστική. Τα αντίστοιχα θέματα των αποθεμάτων των λοιπών επιχειρήσεων αποτελούν αντικείμενο ενδιαφέροντος της χρηματοοικονομικής λογιστικής.

Όλες γενικώς οι επιχειρήσεις διατηρούν αποθέματα, εξαιτίας του σοβαρού ετεροχρονισμού που παρουσιάζουν η ζήτηση και η προσφορά των αγαθών. Ο ετεροχρονισμός οφείλεται στην αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει τη ζήτηση των αποθεμάτων, στις εποχικές διακυμάνσεις της παραγωγής, στις απεργίες, σε διακοπές στην παραγωγή σειράς κ.λ.π.

Σύμφωνα με τον (Παπά,2006), ο ρόλος των αποθεμάτων δεν περιορίζεται μόνο στην εξασφάλιση της χρονικής συσχέτισης της προσφοράς και της ζήτησης των αγαθών αλλά επεκτείνεται στο χώρο της χρηματοοικονομικής λειτουργίας μιας επιχείρησης. Η αποτελεσματική διαχείρισή τους επηρεάζει καθοριστικά τη διαμόρφωση της ρευστότητας και της αποδοτικότητας των απασχολουμένων κεφαλαίων. Αυτό αποδεικνύει η απλή περιγραφή της θέσης (ρόλου) των αποθεμάτων στο ταμειακό ή λειτουργικό κύκλωμα μιας αμιγούς εμπορικής επιχείρησης.

Στα πλαίσια της εφοδιαστικής αλυσίδας, η διαδικασία της διαχείριση των αποθεμάτων είναι μεταξύ του σταδίου της προμήθειας των πρώτων υλών και σε εκείνο της αποθήκευσης των προϊόντων έτσι ώστε στη συνέχεια να πραγματοποιηθεί η διανομή στους πελάτες (Bowersox & Closs, 2012). Αναφέρεται, από τη μία πλευρά, στην ποσότητα που πρέπει να διατηρεί η επιχείρηση σε έκτακτες ανάγκες όπως καιρικά φαινόμενα, απεργίες, αλλαγή στην παραγγελία, αποθέματα ασφαλείας και αφετέρου στον υπολογισμό και την εξεύρεση του άριστου επίπεδου των προϊόντων που θα πρέπει να διατηρεί μια επιχείρηση σε φυσιολογικές συνθήκες ώστε να μην παρεμποδίζονται οι υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης.

Μια επιχείρηση έχοντας ως σημείο αναφοράς το μέγεθος και την ευελιξία στην ροή της παραγωγικής διαδικασίας, διατηρεί και το κατάλληλο απόθεμα

ασφαλείας. Ο υπεύθυνος προτού λάβει την απόφαση αναφορικά με την ποσότητα των αποθεμάτων που θα διατηρεί η επιχείρηση, θα πρέπει να πραγματοποιήσει μια μελέτη σε σχέση με την κίνηση της αγοράς, τις μεταβολές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, το κόστος των μεταφορικών μέσων στην δεδομένη χρονική στιγμή, στον τρόπο αντικατάστασης των αποθεμάτων κ.ά.. Συνήθως η παραγγελία του επιπλέον αποθέματος γίνεται εμπειρικά μιας και οι παραπάνω προβλέψεις είναι δυνατό να μην πραγματοποιηθούν και το απόθεμα να επιφέρει επιπλέον κόστος στην επιχείρηση .

Το βέλτιστο ύψος αποθεμάτων μπορεί να επιτευχθεί είτε με αύξηση είτε με μείωση των αποθεμάτων που υπάρχουν στην επιχείρηση (Bowersox & Closs, 2012). Η αύξηση ή η μείωση των αποθεμάτων είναι μια καίρια απόφαση που πρέπει να ληφθεί από την επιχείρηση αφού τόσο η αύξηση όσο και η μείωση έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Από τη μία πλευρά, η αύξηση του επιπέδου αποθέματος σημαίνει αύξηση διαθεσιμότητας σε προϊόν, μικρότερη τιμή αγοράς και μείωση των έκτακτων παραγγελιών άρα και μείωση του κόστους, ενώ από την άλλη, αυξημένο προϊόν στην αποθήκη μπορεί να σημαίνει αύξηση του επιπέδου τους κόστους διατήρησης αποθέματος και μεγαλύτερο δεσμευμένο κεφάλαιο (Παπαβασιλείου & Μπάλτας, 2003). Γι' αυτό το λόγο, η εξεύρεση του αρίστου επιπέδου αποθέματος, είναι ένα γεγονός που μπορεί να προβληματίσει αρκετά τις επιχειρήσεις.

2.2.3. ΜΕΤΑΦΟΡΑ

Στα πλαίσια της λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας, ο όρος μεταφορά έχει να κάνει με τα μεταφορικά μέσα τα οποία χρησιμοποιούνται για τη μετακίνηση των αγαθών υλών από τον προμηθευτή, στο εργοστάσιο παραγωγής και από κει προς τις αποθήκες, ανεξάρτητα αν αυτές βρίσκονται στις ίδιες εγκαταστάσεις με το εργοστάσιο παραγωγής είτε σε άλλο τόπο.

Η διαδικασία αυτή μπορεί να χαρακτηρίζεται από σημαντικό κόστος και χρήζει κατάλληλης επιλογής του μέσου μεταφοράς. Η επιλογή της τοποθεσίας του εργοστασίου και η σχεδίαση της γραμμής παραγωγής. Τα μέσα μεταφοράς μπορούν να διακριθούν σε (Troy, 2014):

- Οδικά
- Σιδηροδρομικές μεταφορές
- Θαλάσσια μέσα
- Αερομεταφορές

2.2.4. ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ

Σύμφωνα με τον (Troy,2014), η εύρυθμη λειτουργία της αποθήκης θα μπορούσε να εξασφαλίσει και την επιτυχή εφαρμογή των logistics. Η αποθήκη αποτελεί ένα σημείο κομβικό αναφορικά με την όλη ροή της διακίνησης των αγαθών από τους προμηθευτές στους καταναλωτές. Στην αποθήκη μπορούν να διεκπεραιωθούν οι εργασίες που έχουν σχέση με την παραλαβή των προϊόντων, τη φύλαξη τους στους χώρους της επιχείρησης, της περισυλλογής και εκτέλεσης των παραγγελιών και οι εργασίες που σχετίζονται με την εξαγωγή των προϊόντων από την αποθήκη μέχρι και την αποστολή τους στα σημεία προορισμού που μπορεί να είναι:

- Πελάτες της επιχείρησης
- Μηχανές παραγωγής της επιχείρησης

Αφότου ολοκληρωθεί η διαδικασία της παραλαβής των προϊόντων, η δεύτερη φάση κατά την πορεία της λειτουργίας της αποθήκης είναι η τοποθέτηση των προϊόντων σε κάποιο συγκεκριμένο σημείο αναφορικά με τη φύλαξη τους, μέχρις ότου αυτά ζητηθούν (Ballou & Srivastava, 2007). Στο συγκεκριμένο σημείο, πρέπει να ληφθούν αποφάσεις οι οποίες έχουν να κάνουν με το πού, πώς

και με ποιο τρόπο θα τοποθετούνται τα προϊόντα καθώς και πόσος χώρος αποθήκευσης απαιτείται για κάθε είδος. Με βάση τα παραπάνω δεδομένα έχουν αναπτυχθεί διάφορα συστήματα αποθήκευσης.

Το πιο διαδεδομένο σύστημα, είναι γνωστό ως FIFO(First in – First out). Η μέθοδος FIFO , έχει ως βάση της την υπόθεση ότι το εμπόρευμα του οποίου έγινε εισαγωγή πρώτου στην επιχείρηση, είναι εκείνο το οποίο θα εξαχθεί και πρώτο από αυτήν. Αναλυτικότερα, η κάθε πώληση πραγματοποιείται από τα αποθέματα τα οποία αποκτήθηκαν πιο παλιά και κατά συνέπεια το τελικό απόθεμα μπορεί να αποτελείται κατά βάση από τα εμπορεύματα τα οποία έχουν αποκτηθεί πιο πρόσφατα.

Η διαδικασία του υπολογισμού της αποτίμησης των αποθεμάτων αρχίζει από την τελευταία αγορά και εξακολουθεί με την αμέσως προηγούμενη. Η διαδικασία της αποτίμησης των πωλημένων πραγματοποιείται έχοντας ως βάση τη σειρά που αυτά εισάχθηκαν στην επιχείρηση, γι' αυτό το λόγο και η μέθοδος αυτή καλείται και «μέθοδος της σειράς εξαντλήσεως των αποθεμάτων» (Ζιγκερίδης, 2010). Με τη συγκεκριμένη μέθοδο, οι τιμές βάσει των οποίων γίνεται η αποτίμηση των αποθεμάτων τέλους χρήσης είναι πλησιέστερες στην τιμή αγοράς και κατά συνέπεια, η αξία των αποθεμάτων τα οποία εμφανίζονται στον ισολογισμό είναι πιο αντικειμενική συγκριτικά με εκείνη που μπορεί να προκύπτει από την εφαρμογή άλλων μεθόδων και συγκεκριμένα με τη μέθοδο LIFO (Last in – First out).

Εκτός των άλλων, η LIFO, υστερεί αναφορικά με τη σωστή σύγκριση των εσόδων με το κόστος των πωλήσεων, λόγω του γεγονότος ότι δεν μπορεί να αντιπαραθέσει το παρόν κόστος των πωλήσεων αλλά το κόστος κτήσεως που αφορά σε παλαιότερες αγορές (Τroy, 2014). Κατά συνέπεια, σε περιόδους που εκτιμάται ότι υπάρχει πληθωρισμός, τα λογιστικά κέρδη υπερεκτιμούνται, εν αντιθέσει με τις άλλες μεθόδους και αυτό το γεγονός έχει σαν αποτέλεσμα, από τον κρατικό μηχανισμό, την επιβολή ενός αυξημένου φόρου εισοδήματος. Εν αντιθέσει, σε περιόδους στις οποίες σημειώνεται πτώση των τιμών, το

αποτέλεσμα που μπορεί να προκύψει υποεκτίμηση των κερδών, και αυτό μπορεί να έχει ως συνέπεια έναν μειωμένο φόρο εισοδήματος.

Αν και η μέθοδος FIFO μειονεκτεί κυρίως λόγω της απομάκρυνσης του κόστους των πωλήσεων από τις παρούσες συνθήκες της αγοράς, προτιμάται και χρησιμοποιείται ευρύτατα στη διαδικασία της κοστολόγησης των αποθεμάτων. Εκτός των άλλων, η συγκεκριμένη τεχνική γιατί είναι εύκολης εφαρμογής, αντικειμενική και συστηματική υπό την προϋπόθεση ότι δεν επηρεάζεται από υποκειμενικούς υπολογισμούς. Εκτός των άλλων, η ροή του κόστους μπορεί να συμβαδίζει με τη φυσική ροή των αποθεμάτων καθώς και το τρέχον κόστος αντικατάστασης, ενώ μπορεί να προσεγγισθεί από την αξία των αποθεμάτων στον ισολογισμό. Εν τέλει, υπάρχει η δυνατότητα της εφαρμογής είτε με το σύστημα διαρκούς απογραφής καθ' όλη τη διάρκεια της χρήσης, είτε με το σύστημα περιοδικής απογραφής.

Σήμερα, με την εφαρμογή ISO 9000 ή 9001, είναι απαραίτητο να εφαρμόζεται αυτό το σύστημα σχεδόν σε όλα τα προϊόντα, ακόμη και σε αυτά που έχουν μακρά ημερομηνία λήξεως (φάρμακα) ή που δεν έχουν ημερομηνία λήξεως.

Το δεύτερο σύστημα χρησιμοποιεί τη μέθοδο LIFO. Η LIFO, (last in - first out), μπορεί να βασισθεί στην παραδοχή ότι η τελευταία εισαγωγή αποτελεί και την πρώτη εξαγωγή και ότι τα αποθέματα του τέλους χρήσης μπορεί να προκύψουν από τις πιο παλιές εισαγωγές. Αναλυτικότερα, τα συγκεκριμένα εμπορεύματα τα οποία αγοράστηκαν πρώτα, πουλήθηκαν τελευταία σε σειρά και η διαδικασία του υπολογισμού της αποτίμησης του τελικού αποθέματος αρχίζει από τα χρονολογικά παλιά αγαθά τα οποία αποκτήθηκαν από την επιχείρηση από τις πρώτες αγορές της περιόδου (Ζιγκερίδης, 2010). Η διαδικασία της αποτίμηση των πωλημένων - αναλωμένων αγαθών πραγματοποιείται στην αντίθετη από τη σειρά εισαγωγής τους. Η συγκεκριμένη είναι η αντίθετη της μεθόδου πρώτη εισαγωγή - πρώτη εξαγωγή. Παρ' όλο που ακολουθεί αφύσικη ροή αποθεμάτων, αυτή η τεχνική αποτίμησής πλεονεκτεί στο γεγονός ότι, αναφορικά με τη μέτρηση του αποτελέσματος η ροή του κόστους είναι σημαντικότερη από τη φυσική ροή των αποθεμάτων (Καραγιώργος & Πετρίδης, 2006). Ο υπολογισμός του

αποτελέσματος είναι απαραίτητο να έχει ως βάση του τις παρούσες συνθήκες της αγοράς και τα έσοδα από τις πωλήσεις, είναι απαραίτητο να συσχετίζονται με το τρέχον κόστος των πωλημένων.

Χρησιμοποιώντας τη μέθοδο LIFO, το παρόν κόστος αντικαταστάσεως αποθεμάτων μπορεί να προσεγγισθεί από το κόστος των πωλημένων, εφόσον σε αυτήν την περίπτωση τα πουλημένα προέρχονται από τις πιο πρόσφατες αγορές. Κατά συνέπεια, η συγκεκριμένη μέθοδος μειώνει τα κέρδη τα οποία μπορούν να προσδιορισθούν με λογιστικό τρόπο και περιορίζει τον φόρο εισοδήματος αυτών. Είναι η κατάλληλη μέθοδος για περιόδους που σημειώνονται τάσεις έντονου πληθωρισμού.

Η τρίτη και ίσως πιο σημαντική λειτουργία της αποθήκης είναι η διακίνηση πληροφοριών στο μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας αναφορικά με τα προϊόντα που παραλαμβάνονται και αποστέλλονται καθώς και πληροφορίες σχετικές με το απόθεμα και την κατάσταση στην οποία βρίσκεται στην αποθήκη (Troy, 2014).

Πληροφορίες όπως είναι ο μέσος ρυθμός διακίνησης εμπορευμάτων, το ποσοστό εκμετάλλευσης της αποθήκης ως προς την ικανότητα αποθήκευσής της αλλά και τον τρόπο αποθήκευσης των αποθεμάτων σε αυτή είναι σημαντικές για τη λήψη αποφάσεων. Η διοίκηση έχει πάντα ανάγκη για πλήρη, γρήγορη και ακριβή ενημέρωση σχετικά με τα αποθέματα, ώστε να βοηθηθεί στη λήψη αποφάσεων για τη διακίνηση των εμπορευμάτων.

Αναφορικά με την κάλυψη των παραπάνω απαιτήσεων, έχουν αναπτυχθεί και εφαρμοστεί πολλές νέες τεχνολογίες χρησιμοποιώντας τα πληροφοριακά συστήματα, ασύρματα δίκτυα υπολογιστών, RFID (Αναγνώριση Ασύρματης Τεχνολογίας -Radio Frequency Identification), Barcodes (γραμμωτός κώδικας) , κώδικας QR, Μαγνητική Λωρίδα (Magnetic Stripe) και άλλων. Έχει γίνει δηλαδή μια προσπάθεια να μεταφερθεί η εισαγωγή και εξαγωγή δεδομένων στα πληροφοριακά συστήματα από τους υπαλλήλους γραφείου σε αυτούς που διακινούν και έχουν υπό την εποπτεία τους αποθέματα.

2.2.5. ΔΙΑΝΟΜΕΣ

Η διανομή διαφέρει από την μεταφορά, ποιοτικά και ποσοτικά. Γίνεται κατά κύριο λόγο με ‘ελαφριά’ φορτηγά αυτοκίνητα, αποτελεί μία από τις κρισιμότερες διαδικασίες στη διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας, υπεύθυνη για την ασφαλή και αξιόπιστη παράδοση των προϊόντων στους πελάτες. Το έργο της διανομής δεν είναι απλό καθώς το θέμα της διαχείρισης του στόλου των οχημάτων είναι ένα περίπλοκο πρόβλημα, που επηρεάζεται από πλήθος παραμέτρων, όπως (Harrison & Hoek van R., 2002):

- διαφορετικές και συνήθως ταυτόχρονες επιθυμίες χρόνου παράδοσης και δεσμεύσεις ωραρίων (χρονικά περιθώρια που βασίζονται κυρίως στους μικρούς χρόνους ζωής των εμπορευμάτων),
- δυναμικότητα κάθε ενός δρομολογίου (τεχνικά χαρακτηριστικά των μέσων), ανάγκη για περισσότερες και μικρότερες παραδόσεις (Just In Time),
- αύξηση της χρήσης cross-docking παραδόσεων (οι cross docking παραδόσεις είναι μια διαδικασία κατά την οποία τα προϊόντα ανταλλάσσονται μεταξύ κυρίως φορτηγών, αλλά και άλλων μέσων έτσι ώστε κάθε φορτηγό που μεταβαίνει σε ένα κατάστημα λιανικής πώλησης να έχει προϊόντα από διαφορετικούς προμηθευτές),
- εκτεταμένες χωρικά παραδόσεις,
- μεγάλη ποικιλία μεταφερόμενων προϊόντων, σε ποικιλία συσκευασιών
- έκτακτα γεγονότα και απρογραμμάτιστες παραγγελίες,
- κυκλοφοριακή συμφόρηση, κατάσταση του μεταφορικού δικτύου (τεχνικά έργα, πεζόδρομοι κ.α.)

- δυναμική του εφοδιασμού (ελάχιστα χρονικά περιθώρια οργάνωσης δρομολογίου, χειρισμός των «καλών πελατών»),
- ανάγκη υποστήριξης των διαδικασιών reverse logistics, π.χ. «τελειωμένες συσκευασίες», επιστροφή ελαττωματικών προϊόντων (πρόσθετα back-haul – ενδιάμεσα φορτία) κ.α.

Από τη λύση του προβλήματος κρίνεται η εύρυθμη λειτουργία της αποθήκης και κατ' επέκταση όλης της υπόλοιπης εφοδιαστικής αλυσίδας, η αποδοτικότητά της, όπως επίσης κρίνεται και η διατήρηση - επέκταση της συνεργασίας με τους πελάτες (customer satisfaction). Η βάση του προβλήματος διαχείρισης στόλου οχημάτων βρίσκεται στη δρομολόγηση οχημάτων, η έρευνα της οποίας έχει ξεκινήσει από την δεκαετία του '60 με την μελέτη του προβλήματος του περιπλανώμενου πωλητή (Travelling Salesman Problem - TSP) (Kasilingam R., 1998).

Το θεωρητικό αυτό πρόβλημα είχε να κάνει με έναν φανταστικό πωλητή ο οποίος ξεκινώντας από έναν κόμβο ενός δικτύου έπρεπε να διατρέξει όλους τους κόμβους του δικτύου οι οποίοι ενώνονται όλοι μεταξύ τους, περνώντας μία φορά από τον καθένα και επιστρέφοντας στον κόμβο από τον οποίο είχε ξεκινήσει, διανύοντας την ελάχιστη απόσταση.

Η πολυπλοκότητα του προβλήματος αυτού αυξάνεται εκθετικά με το πλήθος των κόμβων. Σήμερα, τα συστήματα διαχείρισης στόλου οχημάτων έχουν ως βάση το πρόβλημα TSP αλλά ταυτόχρονα συμπεριλαμβάνουν και ένα πλήθος παραμέτρων οι οποίοι αυξάνουν την πολυπλοκότητα. Ωστόσο, η ανάπτυξη σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων δρομολόγησης στόλου (fleet management information systems) έχει διευκολύνει την οργάνωση των δρομολογίων. Τα νέα συστήματα μάλιστα παρακολουθήσης της πορείας των διανομών σε πραγματικό χρόνο (real - time) και η ενεργή συμμετοχή του οδηγού στην συλλογή και καταγραφή στοιχείων και δεδομένων βελτιστοποιούν ακόμη περισσότερο την διαδικασία προγραμματισμού των δρομολογίων.

Είναι χαρακτηριστικό ότι με την εισαγωγή τέτοιων συστημάτων οι χρόνοι παράδοσης μπορούν να μειωθούν αισθητά, παρέχοντας ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρία προμήθειας των προϊόντων και ένα σημαντικό εργαλείο στην λιανική εταιρία να οργανώσει τα αποθέματά της στη βάση των JIT (Just in time) συστημάτων.

2.3. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ

Ο κλάδος των μεταφορών είναι από τους σημαντικότερους κρίκους της εφοδιαστικής αλυσίδας, όχι τόσο στο θέμα της αξίας (ποσοστό των μεταφορών επί του συνολικού logistic cost) όσο στο θέμα του ουσιαστικού ρόλου τους, όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, στην διαρκώς αυξανόμενη παγκοσμιοποιημένη αγορά.

Ο Chiu (Chin-Shan Lu, 2000) αξιολογώντας την απόδοση των ναυτιλιακών εταιριών εμπορευματοκιβωτίων της Ταϊβάν στα πλαίσια της εφοδιαστικής αλυσίδας (logistics performance), βασισμένη και στις απόψεις των ναυλωτών και των μεταφορέων, κατέληξε στο συμπέρασμα, ότι το κόστος δεν περιλαμβάνεται στα πρώτα πέντε κριτήρια αξιολόγησης μια μεταφορικής εφοδιαστικής αλυσίδας αλλά:

- για τους Ναυλωτές σημαντικό ρόλο παίζουν: η γρήγορη ανταπόκριση του μεταφορέα σε κάποιο πρόβλημα, η αξιοπιστία του χρόνου διέλευσης του πλοίου από τον λιμένα, οι υπηρεσίες έκδοσης παραστατικών και το επίπεδο συνεργασίας σε περιπτώσεις αξιώσεων από απώλειες και ζημίες (claims),

- για τους Μεταφορείς σημαντικό ρόλο παίζουν: η χρονική αξιοπιστία διέλευσης του πλοίου από τον λιμένα, γρήγορη απάντηση τους σε προβλήματα που παρουσιάζονται, η γνώση των επιθυμιών του ναυλωτή, η φήμη τους και η ικανότητα γνώσης του προσωπικού των πωλήσεων τους.

Η διαφορετική αντίληψη που έχουν εισάγει τα logistics στον χώρο των μεταφορών είναι, μεταξύ άλλων, ότι το κάθε ένα μέσο δεν εξετάζεται αυτόνομα αλλά ως ένα μέρος μιας ολοκληρωμένης -μεταφορικής αλυσίδας (Kasilingam, 1998). Οι

παραδοσιακές μόνο - μεταφορικές επιχειρήσεις (δηλ. αποκλειστικά ναυτιλιακές, αποκλειστικά αεροπορικές) μετατρέπονται σε απλά μεταφορικές και αναλαμβάνουν να μεταφέρουν προϊόντα σε συγκεκριμένη τιμή και χρόνο, χωρίς να ενδιαφέρει τον πελάτη για το μέσο μεταφοράς που θα χρησιμοποιηθεί για την μεταφορά των προϊόντων τους.

Αλώστε, στην σύγχρονη πρακτική το μεταφορικό μέσο λαμβάνει την έννοια μιας «κινητής αποθήκης ή αλλιώς της έννοιας «της διαχείρισης του αποθέματος σε κίνηση» (inventory in motion), θέλοντας να υπογραμμίσει την διττή διάσταση των μεταφορικών μέσων. Δεν είναι άλλωστε περίεργο, πλέον, στην μεταφορική αγορά, εμπορεύματα που δεν βιάζονται να φτάσουν στον προορισμό τους να κάνουν διαδρομές στην υδρόγειο, πάνω σε μεταφορικά μέσα που λόγω της μη πληρότητάς τους προσφέρουν χαμηλά τιμολόγια την στιγμή της αναχώρησης (Γεωργουλάκης & Μπαλάσκας, 2003). Οι μεταφορικές εταιρίες που έχουν την δυνατότητα να πραγματοποιήσουν τέτοιου είδους υπηρεσίες, είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικές καθώς δεν προσφέρουν απλά μεταφορές αλλά ποιοτικές υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, όχι απαραίτητα πιο ακριβές από τις παραδοσιακές.

Αυτού του είδους οι μεταφορικές επιχειρήσεις, από την στιγμή που δεν ενδιαφέρονται να προωθήσουν κάποιο συγκεκριμένο μεταφορικό μέσο (π.χ. τα δικά τους πλοία), έχουν την δυνατότητα μέσα από συγκεκριμένα ηλεκτρονικά δίκτυα να ανακαλύψουν τον ιδανικότερο για τον πελάτη και το εμπόρευμα τρόπο ή τρόπους μεταφοράς και διαδρομές, με όχι απαραίτητα ένα μεταφορικό μέσο. Αυτή η δυνατότητα δίνει ένα «συγκριτικό πλεονεκτήματα» (competitive advantage) των μεταφορικών αυτών εταιριών σε σχέση με τις παραδοσιακές εταιρίες (Kasilingam, 1998; Bowersox & Closs, 1996).

Στο σημείο αυτό η συμβολή των λεγόμενων ‘συνδυασμένων μεταφορών’ (combine transport) είναι ουσιαστική, η οποία δεν θα ήταν εφικτή εάν δεν υπήρχε η δυνατότητα της μοναδοποίησης που προσφέρουν τα εμπορευματοκιβώτια (containers). Δεκάδες μελέτες και πρακτικές έχουν αποδείξει ότι σε συγκεκριμένες διαδρομές, αποστάσεις, δεδομένες χρονικές περιόδους, η χρήση ενός μεταφορικού μέσου είναι αντί - οικονομική σε σχέση π.χ. με την χρήση δύο διαφορετικών μεταφορικών μέσων. Σύμφωνα με τον (Marlow & Boerne, 1994) κάθε μεταφορικό μέσο και εμπόρευμα έχει

τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, τα οποία σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες (οικονομικό μέγεθος πελάτη, προτεραιότητα, απόσταση, ακρίβεια των χρόνων που πραγματοποιούν συνήθως τα μέσα κ.α.) επηρεάζουν τον σχεδιασμό του κάθε ταξιδιού.

2.4. ΕΙΔΗ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ - THIRD PARTY LOGISTICS

Σύμφωνα με την Ελληνική Εταιρία Logistics με τον όρο Third Party Logistics εννοούμε «την ανάθεση (outsourcing) του συνόλου ή μέρους των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αφορούν τα logistics. Δηλαδή, τη 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 φθάνουν στον τελικό χρήστη (Customer) στον μικρότερο δυνατό χρόνο και κόστος» (Bhatnagar & Sohal, 2005).

Συνοπτικότερα, ως 3PL ορίζεται εκείνος ο ανεξάρτητος φορέας παροχής υπηρεσιών Logistics, ο οποίος αναλαμβάνει ύστερα από ανάθεση (outsourcing) για λογαριασμό μιας εμπορικής ή βιομηχανικής επιχείρησης (Third Party Logistics User) να πραγματοποιήσει ένα σημαντικό μέρος ή το σύνολο των υποχρεώσεων της που σχετίζονται με υπηρεσίες της εφοδιαστικής (Johnson & Wood, 1996). Συνήθως το outsourcing χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες:

- Συνολικό, με το οποίο γίνεται ανάθεση σε εξωτερικό προμηθευτή περισσότερο από το 80% μιας λειτουργίας.
- Επιλεκτικό, με το οποίο γίνεται ανάθεση σε εξωτερικό προμηθευτή για κάποιες διαδικασίες που είναι σε σύνολο λιγότερο από το 80% μιας λειτουργίας.
- Περιστασιακό, με το οποίο γίνεται ανάθεση σε εξωτερικό προμηθευτή κάποιων υπηρεσιών που απαιτούν εξειδικευμένο χειρισμό, σε στιγμιαίες αδυναμίες της επιχείρησης, σε περιόδους αναδιοργάνωσης των επιχειρήσεων κ.α..

Η βάση της ανάπτυξης ενός σύγχρονου επιχειρηματικού κλάδου (των 3PL) βασίζεται στην απλή ιδέα του επιμερισμού των δαπανών σε πολλούς χρήστες και των οικονομιών κλίμακας και εμφανίζει εντυπωσιακούς ρυθμούς ανάπτυξης ετησίως σε ολόκληρο τον κόσμο.

Ωστόσο, στα πλαίσια της πρακτικής του outsourcing οι εταιρίες 3PL καλύπτουν εκτός από όλο το φάσμα της αποθήκευσης και διανομής-μεταφοράς εμπορευμάτων και μια σειρά άλλες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, όπως: συσκευασία, από-συσκευασία, συσκευασίες δώρου, εξειδικευμένη αποθήκευση (ψύξη), λογιστική υποστήριξη, είσπραξη αντικαταβολών και απαιτήσεων για λογαριασμό του πελάτη, διαχείριση επιστρεφόμενων ακατάλληλων, ασφάλιση, τελωνειακές υπηρεσίες, έκδοση περιοδικών στατιστικών αναλύσεων για την κίνηση των εμπορευμάτων κάθε πελάτη κ.α. (Bhatnagar & Sohal, 2005).

Σύμφωνα με τον (Christopher, 1993), το logistics outsourcing στους 3PL, υπό προϋποθέσεις, μπορεί να αυξήσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας κάθε μιας επιχείρησης. Τα πλεονεκτήματα της χρήσης 3PL ή όχι από μια εμπορική ή βιομηχανική επιχείρηση μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- Απεμπλοκή από την διαρκή ανάγκη επενδύσεων, σημαντικού ύψους, σε πάγιο εξοπλισμό όπως γήπεδα, κτήρια, μηχανολογικό εξοπλισμό αποθηκών, φορτηγά αυτοκίνητα, εξειδικευμένες ανάγκες (π.χ. ψύξη). Η απεμπλοκή αυτή μεταφέρεται και στο επίπεδο του εργατικού δυναμικού, το κόστος του οποίου (μισθολογικό κόστος, κόστος διαρκούς κατάρτισης στα σύγχρονα συστήματα logistics) είναι εξαιρετικά υψηλό. Το κέρδος που αποκομίζει η εμπορική ή βιομηχανική επιχείρηση μπορεί να μεταφερθεί στον «σκληρό πυρήνα» (Troyer & Cooper, 1995) της δραστηριότητάς της βελτιώνοντας έτσι τις παρεχόμενες υπηρεσίες της και προϊόντα της.
- Οι εταιρίες 3PL επενδύουν σε logistic τεχνολογικό εξοπλισμό αιχμής και σε διαρκώς εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα

οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις να απολαμβάνουν ποιοτικές υπηρεσίες και δυνατότητες χρησιμοποίησης σύγχρονων διαδικασιών διαχείρισης αποθεμάτων. Πολλές μάλιστα 3PL εταιρίες αναλαμβάνουν να εκπαιδεύσουν, να προτείνουν, να ενημερώσουν τις συνεργαζόμενες τους εταιρίες στα διαρκώς ανανεωμένα δεδομένα της αγοράς των logistics.

- Χρήση υπηρεσιών «logistics ala carte». Οι επιχειρήσεις δεσμεύουν αποθηκευτικούς χώρους, φορτηγά αυτοκίνητα, εργαζόμενους κ.α. της εταιρίας 3PL για όσο χρονικό διάστημα και όση ποσότητα απαιτείται για την ολοκλήρωση μιας εφοδιαστικής υπηρεσίας. Μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ή επιχειρήσεις με έντονη εποχικότητα και διακυμάνσεις (π.χ. ο κλάδος της ένδυσης υπόδησης, ο κλάδος των παγωτών) δεν έχουν την πολυτέλεια να διατηρούν πάγια στοιχεία και εργαζομένους για την ικανοποίηση των αναγκών τους για περιορισμένες μέρες τον χρόνο (μετατροπή του σταθερού κόστους λειτουργίας της επιχείρησης σε μεταβλητό) (Hartmut, 2005).
- Απεμπλοκή από το κόστος των «κρυφών επιβαρύνσεων» της διαχείρισης των εμπορευμάτων. Αναλύσεις, αποδεικνύουν ότι πέρα από το εμφανές κόστος του πάγιου εξοπλισμού και του εργατικού κόστους στον εφοδιαστικό κλάδο μιας επιχείρησης μια σειρά άλλων στοιχείων κόστους (π.χ. λογιστήριο, διοικητική υποστήριξη) και «κρυφών εξόδων» (π.χ. καταστροφές, καθυστερήσεις) παρουσιάζονται, με αποτέλεσμα να επιβαρύνεται συνολικά όλη η επιχείρηση.
- Ευελιξία στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και στην ανάγκη των επιχειρήσεων να ικανοποιήσουν περιφερειακές αγορές με σύγχρονα συστήματα διαχείρισης, η αδυναμία τους για ιδιόκτητες εγκαταστάσεις και συστήματα διανομής- αποθήκευσης μπορεί να καλυφθεί από τοπικούς 3PL. Αυτή η δυνατότητα δίνει για πρώτη φορά την ευκαιρία στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να επεκταθούν, χωρίς ιδιαίτερο ρίσκο, σε νέες αγορές (Lai et al., 2002).

- Περιορισμός της πιθανότητας «κατάρρευσης του συστήματος (break down effect), από περιπτώσεις φυσικών ή άλλων καταστροφών. Η επιχειρηματική ιστορία διαθέτει πλήθος παραδειγμάτων, ακόμα και πολυεθνικών επιχειρήσεων, οι οποίες κατέρρευσαν από την αδυναμία τους να ικανοποιήσουν την αγορά ύστερα από την καταστροφή (π.χ. πυρκαγιά) των ιδιοκτητών τους κεντρικών αποθηκών. Η χρήση 3PL εξασφαλίζει τουλάχιστον την δυνατότητα των επιχειρήσεων να εξυπηρετήσουν την αγορά τους από άλλον 3PL την επόμενη κιάλας μέρα, από μια αδυναμία του κύριου 3PL συνεργάτη τους.

Η σημαντικότερη ίσως συνεισφορά των 3PL στην οικονομία ακόμα και στο περιβάλλον (μείωση των εκπομπών καυσίμων). Χαρακτηριστικά, ένα δρομολόγιο μιας 3PL εταιρίας μπορεί να εξυπηρετήσει δύο και περισσότερους συνεργάτες, ακόμα και ανταγωνιστικών μεταξύ τους, με σκοπό τον ορθολογισμό των δρομολογίων. Έτσι, διαφορετικά εμπορεύματα διαφορετικών συνεργατών ομαδοποιούνται ανά περιοχή και πελάτες και διανέμονται απευθείας με τα φορτηγά της 3PL εταιρίας, χωρίς να πραγματοποιούνται μισο-άδειες αποστολές και άσκοπα μεμονωμένα «κυκλικό ταξίδια», που αναγκαστικά πραγματοποιούν τα περιορισμένα μέσα διανομής των μεμονωμένων επιχειρήσεων (Lai et al., 2002).

Ο (Richardson, 1995) ερευνώντας επιχειρήσεις που εκχώρησαν τις εφοδιαστικές τους υπηρεσίες σε 3PL κατέληξε ότι η στην μεγαλύτερη πλειοψηφία οι 3PL επέφεραν διάφορα οφέλη στις επιχειρήσεις, όπως, μεταξύ άλλων: αποταμιεύσεις στον κλάδο της διανομής, καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, αλλά κυρίως μεγαλύτερο έλεγχο της ίδιας τους επιχείρησης καθώς με την Βοήθεια της πείρας των 3PL οι επιχειρήσεις αυτές βελτίωσαν την εσωτερική τους οργάνωση και μειώθηκαν οι πολυπλοκότητες των διαδικασιών που σχετίζονται με τα logistics.

Στα μειονεκτήματα της χρήσης 3PL συμπεριλαμβάνονται η αίσθηση της «απώλειας» ενός μέρους της επιχείρησης σε έναν Τρίτο. Το θέμα φυσικά δεν είναι συναισθηματικό αλλά ουσιαστικό καθώς η εταιρία αποξενώνεται από τις διαδικασίες της εφοδιαστικής και έτσι σε ένα μεγάλο βαθμό η πορεία της κρίνεται από την πορεία και την ποιότητα του 3PL συνεργάτη της.

Αν και υπάρχουν πολλές τεχνικές και πρακτικές παρακολούθησης και ελέγχου της σχέσης Επιχείρησης-3PL, εντούτοις έχει αποδειχτεί ότι ο χρόνος διαπίστωσης της κακής ποιότητας των υπηρεσιών ενός 3PL μπορεί να καθυστερήσει ενώ δεν είναι πάντοτε ευδιάκριτες οι ελλείψεις ενός εξωτερικού συνεργάτη (Cooper et al., 1994). Επίσης, σημαντικό μειονέκτημα κρίνεται πολλές φορές και η σταδιακή απομάκρυνση του πελάτη από τον προμηθευτή και της κατάργησης των παραδοσιακών διαπροσωπικών σχέσεων. Ανάμεσα στον πελάτη και τον προμηθευτή βρίσκεται ο 3PL, ο οποίος είναι αυτός που λαμβάνει τις παραγγελίες, αυτός που διανέμει, αυτός που εισπράττει τις απαιτήσεις. Έτσι, λοιπόν υπάρχουν πελάτες που δεν συνεργάζονται με κάποιες συγκεκριμένες επιχειρήσεις εξαιτίας της ύπαρξης του ενδιάμεσου 3PL.

3. ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ LOGISTICS

3.1. Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ

Έχοντας ως βάση τα Ελληνικά δεδομένα, ο εγχώριος τομέας logistics μπορεί να χαρακτηριστεί κυρίως από το χαμηλό βαθμό εξωστρέφειας τον οποίο επιδεικνύει το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλά και την ανάγκη που κυριαρχεί αναφορικά με την αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης (Arvis et al., 2012). Παράλληλα, οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης έχουν γίνει εμφανείς στην κερδοφορία και κατ' επέκταση την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων του συγκεκριμένου τομέα. Το σύνολο το ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, αλλά και η αντοχή τους στην οικονομική ύφεση είναι μικρή συγκριτικά με διεθνή benchmarks (WEF, 2013).¹

Ουσιαστικά, στα πλαίσια του Ελληνικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, εμφανίζονται κάποια σημεία και ευκαιρίες ανάπτυξης, όπως είναι τα εξής (ΣΕΒ, 2013):

- Η ανάδειξη της Ελλάδας σε διαμετακομιστικό κόμβο.

¹ Τα κατοχυρωμένα τυποποιημένα πρότυπα

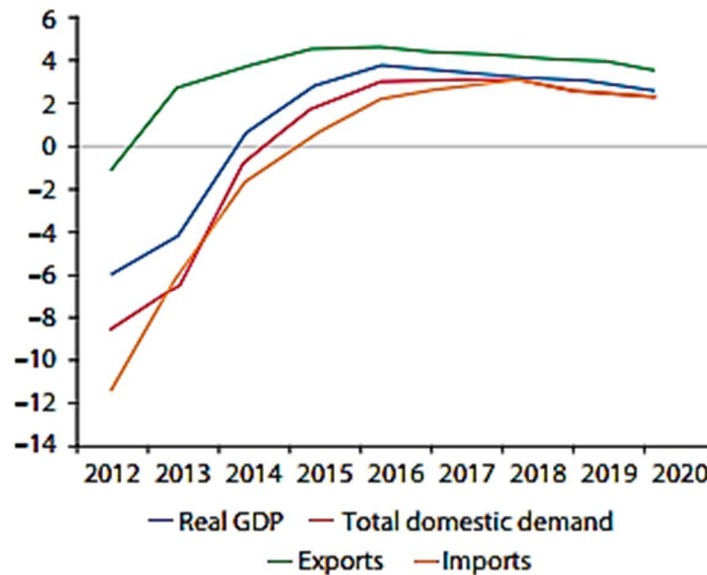
- Η επιπλέον ανάπτυξη και εξ ορθολογισμός του κλάδου λόγω της απελευθέρωσης των μεταφορών.
- Η συνειδητοποίηση του πελατειακού κοινού του συνόλου των δυνατοτήτων τις οποίες προσφέρει η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αναφορικά με τη μείωση (εν μέσω οικονομικής κρίσης) του κόστους.
- Στα πλαίσια του τομέα Logistics, η αύξηση του ποσοστού παροχής υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας στους πελάτες εκ μέρους των μεγάλων επιχειρήσεων καθώς και η διεύρυνση της καθετοποίησης παρεχόμενων υπηρεσιών, έχοντας ως στόχο την παροχή ορισμένων ολοκληρωμένων λύσεων.

3.2. ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΚΑΙ LOGISTICS ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Η οικονομική ανάκαμψη στην Ελλάδα θα πάρει χρόνο και χρειάζεται νέες πηγές ανάπτυξης. Οι εξαγωγές πιθανότατα θα διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην εν λόγω ανάκαμψη, ιδίως μέσω του 2016, σύμφωνα με τις προβλέψεις του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (Σχήμα 3.1). Η αύξηση των εξαγωγών δεν θα είναι εύκολη, ωστόσο, δεδομένης της μειωμένης ζήτησης της αγοράς στις μεγάλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ). Επιπλέον, οι εξαγωγές αγαθών πρέπει να αυξηθούν από χαμηλή βάση και να διαφοροποιηθούν.

Από την πλευρά των εξαγωγών υπηρεσιών, η ναυτιλία εξαρτάται από την παγκόσμια οικονομία πολύ, και ο τουρισμός είναι απίθανο να αυξηθεί δραματικά. Ωστόσο, τα θετικά σημάδια έχουν εμφανισθεί ήδη. Μετά τη συρρίκνωση των εξαγωγών κατά 0,3 τοις εκατό το 2011, η αύξηση των εξαγωγών προβλέπεται στο 3,2 τοις εκατό για το 2013 και το ετήσιο μέσο όρο 3,9 τοις εκατό το 2014-17. Αυτό θα πρέπει να ενισχύσει την εύθραυστη οικονομική ανάκαμψη από το 2014 και μετά (European Commission, 2016).

Σχήμα 3.1.: Οι εξαγωγές θα οδηγήσουν στη μεγέθυνση της οικονομίας στο άμεσο μέλλον



Η αποτελεσματική εφοδιαστική αλυσίδα μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην ανάκαμψη της Ελλάδας με διάφορους τρόπους: Μπορεί να μειώσει το κόστος της εισαγωγής και εξαγωγής, μπορεί να συμβάλει στην αύξηση του ΑΕΠ ως τομέας υπηρεσιών και μπορεί να μειώσει τον κατακερματισμό της εγχώριας οικονομίας, βελτιώνοντας έτσι τις οικονομίες κλίμακας και την παραγωγικότητα (Siamas et al, 2015).

Η Ελλάδα γεωγραφικά και οικονομικά βρίσκεται σε καλή τοποθεσία. Το λιμάνι του Πειραιά, το βαθύτερο λιμάνι στη Μεσόγειο, είναι κοντά στη μεσογειακή θάλασσα και έχει ήδη ξεκινήσει την ανάπτυξη του ως ένα σημαντικό κέντρο μεταφόρτωσης. Τόσο τα λιμάνια του Πειραιά όσο και της Θεσσαλονίκης έχουν τη δυνατότητα να εξελιχθούν σε λιμάνια - πύλη για την Νοτιοανατολική και την Κεντρική Ευρώπη. Έχοντας ως δεδομένο το στοιχείο ότι σε μεγάλες αποστάσεις, μπορεί να δομηθεί μία αξιόπιστη σιδηροδρομική σύνδεση, η Ελλάδα μπορεί να επωφεληθεί από την οικονομική ανάπτυξη στην Ανατολική Ευρώπη και τα περιφερειακά δίκτυα παραγωγής μεταξύ Ανατολικής και Δυτικής Ευρώπης (Arvis et al., 2012). Η εγκαθίδρυση της σε

μια διασυνοριακή πύλη θα απαιτήσει ανταγωνιστικές υπηρεσίες logistics σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού αλλά και αποτελεσματικά λιμάνια και σιδηροδρομικές συνδέσεις.

Μία καλύτερη αλυσίδα logistics θα μειώσει επίσης την έκταση του κατακερματισμού της εφοδιαστικής αλυσίδας στην Ελλάδα. Μια κατακερματισμένη αλυσίδα εφοδιασμού καθιστά ιδιαίτερα δύσκολο για τις μικρότερες επιχειρήσεις να διεισδύσουν σε ξένες αγορές. Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής των επιχειρήσεων στην Ελλάδα και συχνά αδυνατούν να συνειδητοποιήσουν τις οικονομίες κλίμακας που απαιτούνται για το εμπόριο, αφού σύμφωνα με την Ελληνική Ομοσπονδία Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ), μόνο το 27 τοις εκατό των μεταποιητικών επιχειρήσεων έχουν περισσότερους από 250 εργαζόμενους (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2008). Ενώ οι περισσότερες μικρές μεταποιητικές επιχειρήσεις² μπορεί

² Στη δευτερογενή παραγωγή περιλαμβάνονται οι μεταποιητικές επιχειρήσεις (βιομηχανίες-βιοτεχνίες). Είναι οι μονάδες +

να έχουν πολιτιστικές ρίζες, μέρος του φαινομένου μπορεί να αποδοθεί σε ένα περιοριστικό και συχνά στρεβλωτικό κανονιστικό πλαίσιο που ενδεχομένως περιορίζει τη σταθερή ανάπτυξη. Η αποτελεσματική εφοδιαστική αλυσίδα μπορεί να προωθήσει την οικονομία αλλά και την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων κλίμακας, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να ξεπεράσουν τα μειονεκτήματα μεγέθους (European Commission, 2016).

3.3. ΥΠΟΔΟΜΕΣ ΓΙΑ LOGISTICS

Η Ελλάδα μπορεί να χαρακτηριστεί ως μία υπερδύναμη στον τομέα της ναυτιλίας. Οι Έλληνες πλοιοκτήτες ελέγχουν το μεγαλύτερο στον κόσμο εμπορικό στόλο, που μετράτε σε 225 εκατομμύρια νεκρού βάρους (DWT) ή 16 τοις εκατό του παγκόσμιου συνόλου το 2015 (UNCTAD 2015). Τα περισσότερα ελληνικά πλοία που χρησιμοποιούνται στη ναύλωση κατά τα ταξίδια και στη χρονοναύλωση - τυπικά για τη ναυτιλία ξηρού και υγρού χύδην εμπορευμάτων μεταξύ τρίτων χωρών (που δεν περιλαμβάνουν την Ελλάδα ως προέλευσης ή προορισμού). Οι περισσότερες από τις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις διοικούνται από υπεράκτιες εταιρείες.

Αυτό σημαίνει ότι το μεγαλύτερο μέρος της ναυτιλιακής δραστηριότητάς αποσπάται από τις εγχώριες αγορές της εφοδιαστικής αλυσίδας ή διάφορες

που παίρνουν τα προϊόντα του πρωτογενή τομέα (πρώτες ύλες κτλ.), τα επεξεργάζονται περαιτέρω ή τα μετατρέπουν σε άλλα προϊόντα. Από την επεξεργασία αυτή προκύπτουν προϊόντα ενδιάμεσου παραγωγικού σταδίου (βιομηχανικά προϊόντα) ή και έτοιμα προς χρήση από τον τελικό καταναλωτή. Στη δευτερογενή παραγωγή ανήκουν μονάδες παραγωγής, όπως τροφίμων, καπνού, επίπλων, χημικών, ηλεκτρικών συσκευών, κτλ.

επιχειρήσεις οι οποίες σχετίζονται με τη διαμετακόμιση ή το εμπόριο εμπορευμάτων στην Ελλάδα. Ωστόσο, αν γίνουν μεταρρυθμίσεις, υπάρχει η δυνατότητα της προσέλκυσης των υπεράκτιων εταιρειών στην Ελλάδα. Αυτό μπορεί να δώσει ώθηση στον τομέα, όχι μόνο στον τομέα της ναυτιλίας, αλλά και σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού και να οδηγήσει την Ελλάδα να επιτύχει το όραμά της να γίνει ένα διασυνοριακό κέντρο (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2008). Η Ελληνική εξέχουσα θέση στον τομέα της ναυτιλίας είναι ήδη ορατή στις υπηρεσίες εμπορικών δεδομένων για εσόδων από τις εξαγωγές της από θάλασσα τα οποία ήταν μεγαλύτερα από τα έσοδα από τον τουρισμό, φθάνοντας US \$ 13 δισεκατομμύρια (περίπου 6,5 τοις εκατό του ΑΕΠ) το 2010.

3.4. ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Στα πλαίσια της Ελληνικής βιομηχανίας, η προώθηση της ενοποίησης και της αύξησης του ποσοστού της εξωτερικής ανάθεσης της εφοδιαστικής αλυσίδας θα βελτιώσει την αποδοτικότητα της.

Η χρήση των υπηρεσιών logistics δεν αποτελεί στόχο από μόνη της, αλλά η επικράτηση της σε χώρες της Δυτικής Ευρώπης αποδεικνύει ότι είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για τη διαχείριση των αλυσίδων εφοδιασμού. Παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες και την αξιοπιστία, διατηρώντας παράλληλα το κόστος σχετικά χαμηλό (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2008).

Στην Ελλάδα, η αύξηση της χρήσης των υπηρεσιών εξωτερικής ανάθεσης της εφοδιαστικής αλυσίδας δεν πρόκειται να είναι εύκολη, καθώς πολλές ελληνικές επιχειρήσεις έχουν ήδη κατασκευάσει τις επιχειρησιακές πρακτικές τους και έχουν επενδύσει σε εγκαταστάσεις και εξοπλισμό γύρω από το μοντέλο in-house.³ Ένα τέτοιο μοντέλο λειτουργίας έχει συχνά χαμηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας από ένα εξειδικευμένο τρίτο πάροχο εφοδιαστικής αλυσίδας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ο

³ Ένα μοντέλο in-house έχει να κάνει με την ανάθεση μια εργασίας ή δραστηριότητας στα όργανα της εταιρείας, αντί να την αναθέτει σε εξωτερικούς συνεργάτες.

εξοπλισμός και οι εγκαταστάσεις δύσκολα μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε πλήρη δυναμικότητα, όπως ένας εξειδικευμένος πάροχος μπορεί να κάνει.

Αυτό συμβαίνει επειδή ένας εξειδικευμένος πάροχος θα χειριστεί διάφορους τύπους εμπορευμάτων με διαφορετικούς κύκλους αποθήκευσης ταυτόχρονα. Ωστόσο, όπως είναι σήμερα οι συνθήκες, δεν υπάρχει πλεονάζουσα προσφορά χωρητικότητας υπηρεσιών logistics, η πίεση για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων μεταξύ των χρηστών της εφοδιαστικής φαίνεται να αναγκάζει μέρος τους να αναζητήσουν την ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες, ή 3PL υπηρεσίες. Αυτό σημαίνει επίσης ότι το τρέχον επίπεδο του κόστους για τις υπηρεσίες αυτές είναι χαμηλό σε σχέση με διεθνείς συγκρίσεις.

Η Ελλάδα έχει μια επιλογή: μπορεί να διατηρήσει αυτό το status quo, ή μπορεί να αξιοποιήσει την καλή απόδοση της ναυτιλίας και τις σύγχρονες επιχειρήσεις εφοδιαστικής αλυσίδας στη χώρα για να γίνει μια περιφερειακή πύλη (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2008). Στη ναυτιλία, ειδικότερα, όχι μόνο μπορεί η Ελλάδα να καθιερωθεί ως ένα κομβικό σημείο μεταφόρτωσης και πύλη, αλλά μπορεί επίσης να δημιουργήσει σημαντικές δευτερογενείς επιδράσεις από την άποψη της ικανότητας και των υπηρεσιών logistics που παρέχονται στη χώρα.

3.5. ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Η Ελλάδα είναι μία από τις χώρες η οποία έχει τις πιο αυστηρές ρυθμίσεις της Ευρώπης. Οι ίδιοι περιορισμοί που εμποδίζουν το συνολικό επιχειρηματικό περιβάλλον, επηρεάζουν επίσης την εφοδιαστική αλυσίδα. Θα χρειαστεί μια σημαντική μεταρρυθμιστική προσπάθεια της ελληνικής κυβέρνησης να βελτιώσει τους τομείς της εφοδιαστικής αλυσίδας όσον αφορά την ποιότητα και την αποτελεσματικότητά της έτσι ώστε να μπορέσει να χαρακτηριστεί ως ανταγωνιστική σε διασυνοριακό επίπεδο (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2008).

Το σύνολο των μεταβολών οι οποίες λαμβάνουν χώρα στο υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο αναμένεται να παρουσιάσουν επιτάχυνση, κατά το προσεχές μέλλον. Η κατανόηση της σημασίας που έχει ο κλάδος των logistics ως μοχλού ανάπτυξης της οικονομίας, αλλά και του σημαντικού οφέλους που είναι δυνατόν να επιτευχθεί μέσω μικρών παρεμβάσεων, αναμένεται να οδηγήσει σε ένα καθεστώς απελευθέρωσης των σχετικών δραστηριοτήτων καθώς και προώθησης των σχετικών ρυθμίσεων περί της δημιουργίας «κέντρων δραστηριοτήτων logistics» (ΣΕΒ, 2013). Ωστόσο, δεν αναμένεται να μειωθεί η φορολογική επιβάρυνση, αλλά η απελευθέρωση της αγοράς μεταφορών είναι δυνατόν να οδηγήσει σε σημαντικές μειώσεις του κόστους, οι οποίες θα δώσουν τη δυνατότητα της ανάπτυξης του τομέα, παρά την υψηλή φορολογική επιβάρυνση.

Οι πιο βασικές παράμετροι κριτήρια της φορολόγησης είναι η ειδική φορολογία, η οποία πλήττει τον εφοδιαστικό κλάδο, δηλαδή οι φόροι επί των καυσίμων και το ύψος των διοδίων, η ανάγκη πραγματικής απελευθέρωσης της εγχώριας αγοράς μεταφορών και η κατάστρωση κατάλληλου νομοθετικού πλαισίου για την αδειοδότηση και τη λειτουργία εμπορευματικών κέντρων και «Logistics Parks» (Iakovou et al., 2009).

3.6. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ SWOT ANALYSIS

Το επιχειρηματικό περιβάλλον του κλάδου των Logistics στην Ελλάδα δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως ιδιαίτερα εκτεταμένο, λόγω του περιοριστικού ρυθμιστικού πλαισίου αλλά και της αυστηρής φορολόγησης, παρ' όλο που έχει πάρα πολλά εφόδια τα οποία μπορούν να προωθήσουν την ανάπτυξή του.

Λαμβάνοντας υπόψη τα κυριότερα χαρακτηριστικά του κλάδου αλλά και το γενικότερο πλαίσιο εντός του οποίου αυτός πρέπει να εξελιχθεί διαμορφώνεται η ανάλυση SWOT παρακάτω (ισχυρά σημεία, αδυναμίες, ευκαιρίες, κίνδυνοι) αναφορικά με τον Τομέα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, σχετικά με τον προσδιορισμό των παραγόντων οι οποίοι φαίνεται να επηρεάζουν την εξέλιξή του (ΣΕΒ, 2013).

Ισχυρά σημεία (Strengths)

Αδυναμίες (Weaknesses)

<p>Η συνεχιζόμενη τάση προς αναγνώριση του βαθμού της σημαντικότητας των δραστηριοτήτων της αλυσίδας logistics στο εσωτερικό επιχειρήσεων αλλά και σε μακρο – οικονομικό επίπεδο, σχετικά με τη λειτουργία και ανάπτυξη της οικονομίας.</p>	<p>Η έλλειψη ορισμένου και λεπτομερούς χωροταξικού σχεδιασμού αναφορικά με τη χωροθέτηση των εγκαταστάσεων αποθήκευσης αλλά και η εγκατάσταση μια πληθώρας αποθηκευτικών χώρων σε περιοχές οι οποίες έχουν ακατάλληλες ή ελλιπείς υποδομές.</p>
<p>Οι βασικότερες δυνατότητες μείωσης του κόστους ανά μονάδα προϊόντος που αφορούν στις εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις, οι οποίες υιοθετούν τις σύγχρονες μεθόδους διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας.</p>	<p>Το ιδιαίτερα χαμηλό επίπεδο παραγωγής προστιθέμενης αξίας των κλάδων μεταφοράς και αποθήκευσης συγκριτικά με τα ευρωπαϊκά δεδομένα.</p>
<p>Η τάση του ποσοστού των εμπορικών και βιομηχανικών επιχειρήσεων η οποία μπορεί να χαρακτηριστεί ως αυξητική, οι οποίες αναθέτουν τις δραστηριότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας σε εξειδικευμένους παρόχους υπηρεσιών 3PL.</p>	<p>Η έλλειψη ατόμων τα οποία θα έχουν προπτυχιακό τίτλο σπουδών στην επιστήμη της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας.</p>

<p>Τα υψηλά συγκριτικά με τα ευρωπαϊκά δεδομένα, επίπεδα προστιθέμενης αξίας ανά εργαζόμενο όσον αφορά σε κλάδους μεταφορών και αποθήκευσης.</p>	<p>Η διστακτικότητα μιας πληθώρας εμπορικών και βιομηχανικών επιχειρήσεων αναφορικά με την ανάθεση σε εξειδικευμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών 3PL των σχετικών δραστηριοτήτων τους, με το ποσοστό τους να παραμένει πολύ χαμηλότερο του ευρωπαϊκού μέσου όρου.</p>
	<p>Ο μεγάλος βαθμός κατακερματισμού της αγοράς των οδικών εμπορευματικών μεταφορών, ο οποίος μπορεί να είναι αποτρεπτικός αναφορικά με την επίτευξη οικονομιών κλίμακας, τη μείωση του επιπέδου του μεταφορικού κόστους και τη δυνατότητα χρήσης των πιο σύγχρονων μεθόδων διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας.</p>
	<p>Η έλλειψη ορισμένων υποδομών, οι οποίες έχουν να κάνουν με τις μεταφορικές δραστηριότητες.</p>
	<p>Η έλλειψη ενός ρυθμιστικού πλαισίου το οποίο θα μπορούσε να</p>

	<p>χαρακτηρισθεί ως επαρκές και εξειδικευμένο, αναφορικά με τον καθορισμό του συνόλου των όρων και των προϋποθέσεων για την άσκηση του επαγγέλματος, το οποίο θα είχε τη δυνατότητα να διασφαλίσει την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται αλλά και την αξιοπιστία των επιχειρήσεων που εμπλέκονται.</p>
	<p>Η έλλειψη ορισμένης πολιτικής συνδυασμένων μεταφορών.</p>
	<p>Η έλλειψη ενός νομοθετικού πλαισίου το οποίο θα ολοκληρωμένο και θα αφορά στις διαδικασίες για την ίδρυση και τη λειτουργία «εμπορευματικών κέντρων» και Logistics Parks, τα οποία θα μπορέσουν οδηγήσουν σε σημαντικά οφέλη λόγω της συγκέντρωσης ομοειδών δραστηριοτήτων, της αύξησης της κλίμακας της δραστηριότητας και της δυνατότητας καλύτερου συντονισμού των σχετικών εργασιών.</p>

	<p>Η αδυναμία κατοχής ενός στόλου φορτηγών των εταιρειών οι οποίες θα δραστηριοποιούνται στον κλάδο της αποθήκευσης.</p>
<p>Ευκαιρίες (Opportunities)</p>	<p>Κίνδυνοι (Threats)</p>
<p>Η θέση της χώρας γεωγραφικά, η οποία της δίνει τη δυνατότητα να θεωρείται εν δυνάμει διαμετακομιστικός κόμβος στην Ν.Α. Ευρώπη και γέφυρα προς την Κ. Ευρώπη, μέσω των Βαλκανίων.</p>	<p>Η ισχυρή, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, ύφεση της ελληνικής οικονομίας, η οποία οδηγεί συνήθως σε περιορισμό του συνολικού απαιτούμενου μεταφορικού έργου, στην εμφάνιση ορισμένων προβλημάτων ρευστότητας ή και βιωσιμότητας των επιχειρήσεων του κλάδου, και στην αποθάρρυνση όποιων ενδεχόμενων επενδύσεων.</p>
<p>Η είσοδος της Βουλγαρίας και της Ρουμανίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η οποία δίνει τη δυνατότητα σύνδεσης των εγχώριων δικτύων με τα λιμάνια της Μαύρης Θάλασσας και με</p>	<p>Ο μεγάλος βαθμός της δυσκολίας του εκσυγχρονισμού των δικτύων μεταφοράς αλλά και των βασικών υποδομών της χώρας, στο άμεσό μέλλον, λόγω κυρίως των προβλημάτων τα οποία αντιμετωπίζει το τραπεζικό σύστημα της</p>

το δίκτυο των ποτάμιων μεταφορών της Κεντρικής και Δυτικής Ευρώπης.	χώρας και της κακής δημοσιονομικής κατάστασης.
Η στρατηγική θέση των λιμανιών του Πειραιά και της Θεσσαλονίκης τα οποία προστατεύονται φυσικά και η δυνατότητα μετατροπής τους σε σημαντικά κέντρα του παγκόσμιου εμπορίου.	Το πλήθος των περικοπών οι οποίες έχουν λάβει χώρα στα πλαίσια του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων καθώς και η πιθανότητα περαιτέρω περικοπής του στο μέλλον.

4. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ – ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

4.1. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ LOGISTICS

Ο κλάδος των μεταφορών για την ελληνική οικονομία έχει χαρακτηριστεί από πολλούς ως «ρυθμιστικός» και «ουσιαστικός» για την ανάπτυξή της. Η γεωμορφολογία της χώρας αλλά και η απόσταση της από τις πλούσιες δυτικοευρωπαϊκές αγορές, έχει αναγάγει την βιομηχανία των μεταφορών (υποδομές, μεταφορικές εταιρίες κ.α.) σε πρωτεύουσα προτεραιότητα και εθνικό στόχο. Η κοσμογονία μάλιστα των

μεταφορικών έργων που κατασκευάστηκαν, επ' ευκαιρίας ή αφορμής των Ολυμπιακών Αγώνων, το αποδεικνύουν αληθές (Παπαβασιλείου & Μπάλας, 2003).

Δύο μάλιστα Υπουργεία αυτό των Μεταφορών & Επικοινωνιών και το Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας (Υ.Ε.Ν.) έχουν ως αποκλειστική τους αρμοδιότητα θέματα που σχετίζονται με τις μεταφορές, ενώ το Υπουργείο, Περιβάλλοντος & Δημοσίων Έργων (Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε.) μέσω της Γενικής Γραμματείας των Δημοσίων Έργων και των αποκεντρωμένων υπηρεσιών της έχει υπό την επίβλεψη και τον σχεδιασμό του όλα τα τεχνικά μεταφορικά έργα που πραγματοποιούνται στην χώρα (Iakovou et al., 2009).

Αξίζει να σημειωθεί ότι ένα από τα σημαντικά θέματα που σχετίζονται με τον ορθολογικό σχεδιασμό των μεταφορικών έργων και υπηρεσιών σχετίζεται και με την έλλειψη επαρκών μεταφορικών μελετών καθώς η χώρα παρουσιάζει σημαντική υστέρηση στη χρηματοδότηση της επιστημονικής έρευνας για τις οδικές, θαλάσσιες, αεροπορικές και σιδηροδρομικές μεταφορές (Harrison, 2014).

Ένα σημαντικό στοιχείο που πρέπει να αναφερθεί και έχει σχέση με τις μεταφορές είναι ο κλάδος των εισαγωγών και των εξαγωγών. Η μέτρηση του ισοζυγίου, στην προκειμένη περίπτωση, το οποίο είναι συνεχώς θετικό για τις εισαγωγές, δεν ενδιαφέρει τον κλάδο των Μεταφορών σε σχέση με την μέτρηση της παραγωγικότητας της οικονομίας αλλά σε σχέση με την μεταφορική ικανότητα και το κέρδος που αποκομίζουν οι μεταφορικές εταιρίες (Iakovou et al., 2009). Έτσι, τα στοιχεία αναδεικνύουν:

- συνεχή αύξηση του συνολικού εισαγωγικού και εξαγωγικού φόρτου σε χρηματικές αξίες, η οποία μπορεί να υποδηλώνει και μια αύξηση του όγκου των μεταφερόμενων αγαθών (π.χ. μπορεί να μεταφέρονται λιγότερα αγαθά αλλά μεγαλύτερης αξίας) και των οικονομικών ωφελειών που αποκομίζουν οι μεταφορικές εταιρίες,
- διεύρυνση του χάσματος μεταξύ των εισαγωγών και εξαγωγών η οποία μπορεί να υποδηλώνει, σε ένα βαθμό, την άδεια επιστροφή

μεταφορικών μέσων (ή εμπορευματοκιβωτίων) στους τόπους αποστολής τους ή κάπου αλλού ή την φόρτωση των μεταφορικών μέσων με χαμηλότερης αξίας εμπορεύματα, πιθανόν και με χαμηλότερα τιμολόγια., προς εισαγωγή και πάλι (Harrison, 2014),

➤ διαφοροποίηση μεταξύ των χωρών από όπου η χώρα εισάγει και όπου η χώρα εξάγει (εισάγει π.χ. από τις Η.Π.Α., Δυτική Ευρώπη και εξάγει Βαλκάνια, Ανατολική Ευρώπη και έχει τάση αύξησης των εξαγωγών στην Τουρκία και σε άλλες χώρες της Μεσογείου), το οποίο και αυτό υποδηλώνει, σε ένα βαθμό, όπως αναλύθηκε και προηγουμένως την άδεια επιστροφή μεταφορικών μέσων (ή εμπορευματοκιβωτίων) κ.ο.κ.,

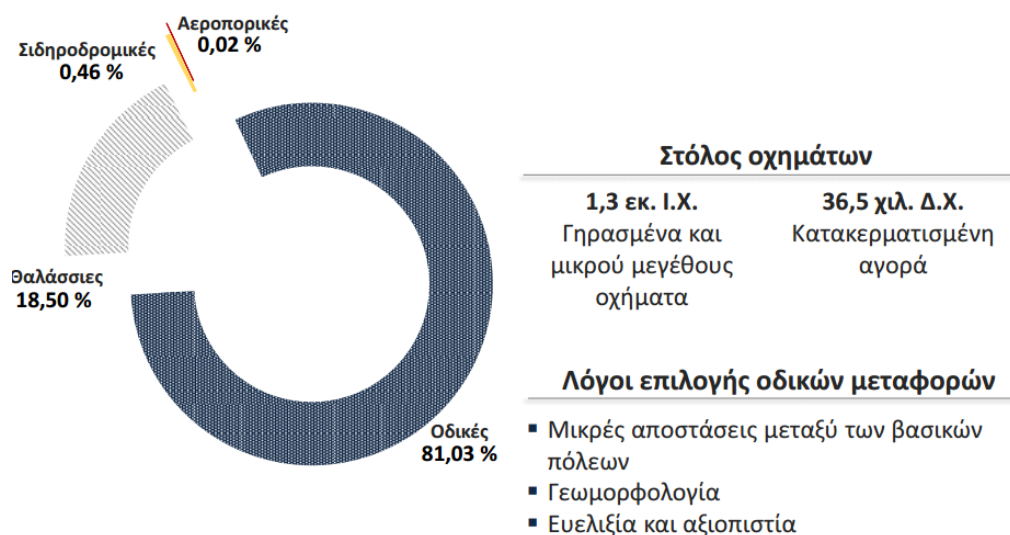
➤ επιπλέον, η εν λόγω γεωγραφική διασπορά των εισαγωγών και των εξαγωγών, διαφοροποιεί και την χρήση των μεταφορικών μέσων καθώς οι μεταφορές από και προς τις Η.Π.Α., τη Δυτική Ευρώπη, τη Μέση ανατολή γίνονται κατά κύριο λόγο με πλοία ενώ οι μεταφορές από και προς τα Βαλκάνια και την Ανατολική Ευρώπη γίνονται κατά κύριο λόγο με φορτηγά αυτοκίνητα.

Έντεκα από τις πιο μεγάλες ελληνικές εταιρίες οι οποίες δραστηριοποιούνται στον κλάδο των logistics, μεταξύ άλλων είναι οι εξής: CARGO GROUP, ELIKON TRANSPORT, ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΙΚΗ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟΥ ΑΘΗΝΑΣ, GOLDAIR CARGO, INTERTRANS, ΚΑΒΑΛΑΡΑΚΗΣ, OMIND CREATIVES, ON LINE DATA, ORPHEE BEINOGLOU, SYNERGY και VELOS TRANS.

4.2. ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Οι εγχώριες μεταφορές πραγματοποιούνται σχεδόν αποκλειστικά από τις οδικές μεταφορές, οι οποίες εξυπηρετούν ετησίως περίπου 450.000 τόνους εμπορευμάτων. Αντίθετα, οι σιδηροδρομικές κυμαίνονται, πτωτικά, στους 3.000 τόνους ενώ οι εσωτερικές αεροπορικές πτήσεις ναι μεν αυξάνουν προοδευτικά το μερίδιό τους εξυπηρετούν όμως χαμηλού Βάρους και όγκου μεταφορές (όχι όμως και αξίας) (Iakovou et al., 2009). Οι ναυτιλιακές μεταφορές αναλαμβάνουν να εξυπηρετήσουν το

μεγαλύτερο εγχώριο μεταφερόμενο όγκο (20-25 εκατ. τόνοι εμπορευμάτων), ο οποίος σε ένα βαθμό είναι πλασματικός καθώς σε αυτόν συμπεριλαμβάνονται τα καύσιμα και τα μεταλλεύματα).



Σχήμα 4.1.: Ποσοστό οδικών μεταφορών

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2016

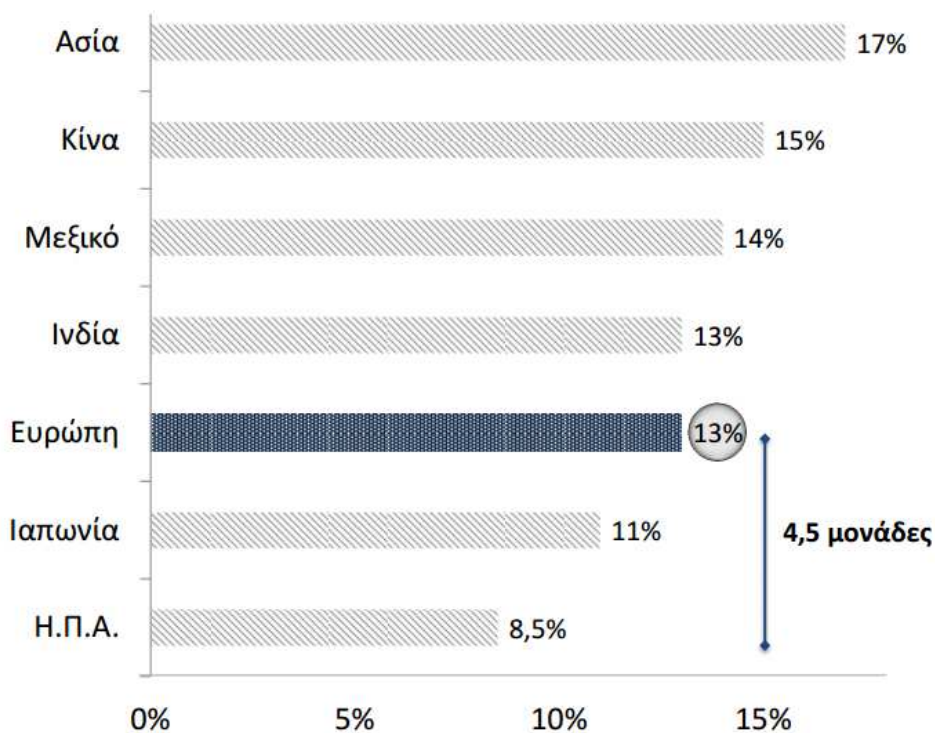
Σύμφωνα με το Μητρώο Προέλευσης - Προορισμού ημερήσιων οδικών εμπορευματικών μετακινήσεων που εκπόνησε το Υπουργείο Μεταφορών με σκοπό να διαπιστώσει την ανάγκη δημιουργίας Εμπορευματικών Κέντρων στην χώρα και να εντοπίσει τις πιθανές θέσεις εγκατάστασής τους (Υ.ΜΕΤ., 2012), βγαίνουν τα εξής συμπεράσματα (Harrison, 2014):

- Το 20% περίπου των αφίξεων και των αναχωρήσεων εμπορευμάτων για εσωτερικές οδικές μεταφορές προέρχεται ή έχει προορισμό την περιοχή της Αττικής και το 15% περίπου την περιοχή της Θεσσαλονίκης.

- Οι πιο υψηλές οδικές ημερήσιες εμπορευματικές ροές της τάξης των 86.500 περίπου τόνων διακινούνται στο «τετράγωνο» Αττική - Πάτρα - Ιωάννινα - Θεσσαλονίκη - Αττική.
- Το υψηλότερο διανομαρχιακό οδικό εμπόριο πραγματοποιείται μεταξύ Αττικής και Αχαΐας (περίπου 28.000 τόνοι ημερησίως) και δευτερευόντως μεταξύ Αττικής και Θεσσαλονίκης (περίπου 24.000 τόνοι ημερησίως).
- Οι υψηλότερες ενδονομαρχιακές οδικές μεταφορές πραγματοποιούνται εντός του νομού Ιωαννίνων (περίπου 12.000 τόνοι ημερησίως). Οι νομοί Αττικής και Θεσσαλονίκης δεν εμφανίζουν στο Μητρώο υψηλά ποσοστά ενδονομαρχιακών οδικών μεταφορών εξαιτίας μάλλον της αδυναμίας της καταγραφής τέτοιων μετακινήσεων εντός των πυκνοδομημένων χωρικών ενοτήτων τους.

4.3. ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΕΠ ΚΑΙ ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ

Σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, το κόστος logistics στην Ευρώπη ως ποσοστό του ΑΕΠ είναι σε σχετικά ικανοποιητικά επίπεδα όπως βλέπουμε και από το σχήμα 4.2. ακριβώς παρακάτω.



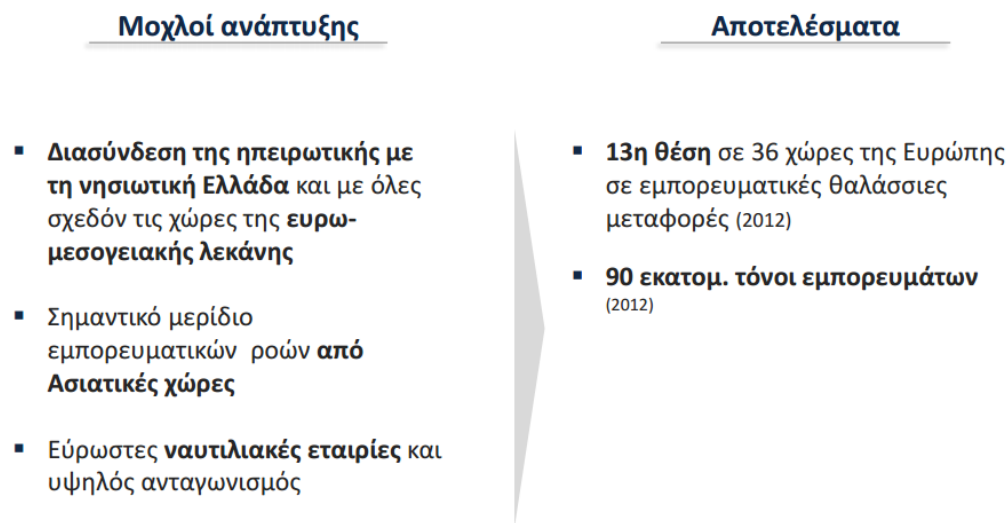
Σχήμα 4.2.: Κόστος logistics

Πηγή: CSCMP, 201

Γενικότερα, οι προοπτικές του κλάδου των 3PL είναι άρρηκτα συνυφασμένες με τη οικονομική δραστηριότητα της χώρας. Με την επιδείνωση της ρευστότητας των επιχειρήσεων ύστερα και από την επιβολή των κεφαλαιακών ελέγχων (Capital -

controls), η περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου θα επέλθει μέσα από την προσέλκυση ξένων επενδύσεων και την εξασφάλιση ενός σταθερού οικονομικού περιβάλλοντος, που θα ευνοήσει την επιχειρηματικότητα. Όσο πάντως συνεχίζει να επικρατεί το αρνητικό αυτό κλίμα, θα ενισχύονται οι τάσεις συγκέντρωσης του κλάδου, καθώς ορισμένες μικρομεσαίες εταιρείες 3PL θα «αναγκασθούν» να αποχωρήσουν από αυτόν (Harrison, 2014).

Οι βασικότεροι μοχλοί ανάπτυξης αναφορικά με την ενίσχυση της επιχειρηματικής δραστηριότητας καθώς και τα αποτελέσματα των κινήσεων αυτών απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα.



Πίνακας 4.1.: Μοχλοί ανάπτυξης και αποτελέσματα

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2016

4.4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Ο κλάδος των Υπηρεσιών Logistics αποτελούσε, μέχρι και το 2008 ένας από τους πιο δυναμικά αναπτυσσόμενους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Παρ' όλα αυτά, η ανοδική πορεία της αγοράς ανακόπηκε εξαιτίας της οικονομικής ύφεσης που πλήττει τα τελευταία χρόνια τη χώρα.

Με το Νόμο 4302/2014 πραγματοποιήθηκε ουσιαστικά η πρώτη προσπάθεια αναφορικά με την αντιμετώπιση της δραστηριότητας της παροχής υπηρεσιών Εφοδιαστικής (Logistics) σαν ένα ενιαίο σύνολο για τις επιμέρους δραστηριότητες αποθήκευσης κ.τ.λ. όπως γινόταν έως σήμερα. Σύμφωνα με το νόμο αυτό, η «εφοδιαστική αποτελεί το σύνολο των διεργασιών που είναι απαραίτητες για το σχεδιασμό, την υλοποίηση και τον έλεγχο της ροής αγαθών και εμπορευμάτων από οποιοδήποτε σημείο προέλευσης σε οποιοδήποτε σημείο προορισμού και αντιστρόφως, καθώς και για το σχεδιασμό, την υλοποίηση και τον έλεγχο της παροχής συναφών υπηρεσιών και της σχετικής πληροφορίας» (Harrison, 2014).

Στις μέρες μας, όσον αφορά στον κλάδο, στα πλαίσια του οποίου δραστηριοποιείται μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, οι οποίες είτε είναι (δια)μεταφορικές που παρέχουν παράλληλα και υπηρεσίες logistics, είτε αμιγείς επιχειρήσεις παροχής αυτών των υπηρεσιών. Ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι έντονος και εστιάζεται σε διάφορους τομείς (Harrison, 2014). Το γεγονός αυτό συμβάλλει στην παροχή ποιοτικότερων και πιο ολοκληρωμένων υπηρεσιών προς τις εταιρείες - πελάτες.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες αυτή τη στιγμή δραστηριοποιούνται στον κλάδο των υπηρεσιών logistics έχουν αναλάβει σημαντικά συμβόλαια. Ωστόσο, η οικονομική κατάσταση η οποία επικρατεί στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών έχει σαν αποτέλεσμα τη συρρίκνωση των δραστηριοτήτων των ελληνικών επιχειρήσεων - πελατών του κλάδου και συνέβαλε στη μείωση της ζήτησης των εξεταζόμενων υπηρεσιών και φυσικά στη σταδιακή συρρίκνωση της αξίας της αγοράς.

Οι μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου κερδίζουν συνεχώς μερίδιο αγοράς, έναντι των μικρότερων εταιρειών εξαιτίας της πτώχευσης αλλά και ορισμένων μεγάλων επιχειρήσεων που τα τελευταία χρόνια λόγω της οικονομικής συγκυρίας στη χώρα σταμάτησαν τη λειτουργία τους ή πτώχευσαν.

4.5. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

4.5.1. ΤΟΜΕΙΣ – ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Μια νέα επιχειρηματική κατηγορία έχει πρόσφατα δημιουργηθεί στην ελληνική αγορά, αυτοί οι οποίοι αναλαμβάνουν να εκτελούν ένα μέρος ή το σύνολο των εφοδιαστικών υπηρεσιών (outsourcing) των παραγωγικών ή εμπορικών εταιριών, έναντι προσυμφωνημένου τιμολογίου. Σύμφωνα με την ICAP (2013) οι επιχειρήσεις που προσφέρουν υπηρεσίες 3PL στην ελληνική αγορά (ελληνικές αλλά και πολυεθνικές, οι οποίες σημειωτέων αυξάνουν συνεχώς την παρουσία τους) κατατάσσονται σε τρεις βασικές κατηγορίες (Iakovou et al., 2009):

➤ σε αυτές που δραστηριοποιούνται αποκλειστικά ως 3PL και οι οποίες είναι οι νεότερες σε έτη λειτουργίας και οι λιγότερες σε αριθμό. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι συνήθως παραρτήματα πολυεθνικών ή επιχειρήσεις με παράλληλη Βιομηχανική ή/και εμπορική δραστηριότητα όπου οι υπηρεσίες 3PL συμβάλλουν σε ποσοστό άνω του 50% στη διαμόρφωση του συνολικού κύκλου εργασιών τους.

➤ σε αυτές που ανήκουν στον κλάδο των διαμεταφορέων οι οποίες όταν το 1993, βάση κοινοτικών οδηγιών, δόθηκε η δυνατότητα υποκατάστασης των κρατικών τελωνειακών αποθηκών για τα κοινοτικά εμπορεύματα, άδραξαν την ευκαιρία και επέκτειναν το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών τους σε αποθηκεύσεις (Harrison, 2014), συσκευασίες, παρακολούθηση αποθεμάτων, εκτελωνισμούς κ.α. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις είναι οι περισσότερες σε αριθμό από όλες τις κατηγορίες 3PL, δραστηριοποιούνται στην αγορά για μεγάλο χρονικό διάστημα αλλά το μερίδιο τους στην αγορά των 3PL φθίνει χρόνο με το χρόνο και

➤ σε αυτές που παράλληλα με την κύρια δραστηριότητα τους (αποθηκεύσεις, εμπορία κ.λπ.) παρέχουν επίσης υπηρεσίες 3PL (απροσδιορίστου αριθμού και εύρους υπηρεσιών).

Η αγορά των 3PL στην Ελλάδα κινείται σε πολύ χαμηλά επίπεδα σε σχέση με τα ευρωπαϊκά δεδομένα (σημειώνουμε ότι οι ευρωπαϊκές Βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν 3PL σε ποσοστό 70% κατά μέσο όρο). Πολλές και διαφορετικές μελέτες και επιτιμήσεις κάνουν λόγο ότι το αντίστοιχο ποσοστό κυμαίνεται σήμερα (Harrison, 2014):

➤ στο 35%-45% σύμφωνα με τον Πρόεδρο του ελληνικού τμήματος του

➤ στο 33% περίπου σε 300 επιχειρήσεις (δείγμα) που έχουν ανάγκη αποθήκευσης και διανομής.

- στο 12% σύμφωνα με μελέτη που επικαλείται η logistic εταιρία CELL
- στο 11% σύμφωνα με μία πανευρωπαϊκή μελέτη της Marketline Inc,
- στο 8-10% σύμφωνα με έρευνα του Πανεπιστημίου Πειραιά

Παρόλα τα χαμηλά ποσοστά χρήσης 3PL από τις ελληνικές βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις ο κλάδος παρουσιάζει σημαντικούς ρυθμούς ανάπτυξης οι οποίοι σε ετήσια βάση εκτιμώνται σε επίπεδα του 10-15%.

Η εν λόγω αύξηση του ρυθμού ανάπτυξης του κλάδου επιτεύχθηκε με την είσοδο νέων εταιριών στην αγορά και τη διεύρυνση του φάσματος των παρεχόμενων υπηρεσιών (Harrison, 2014). Στο σημείο αυτό πρέπει να υπογραμμισθεί ότι η ανάπτυξη αυτή έγινε χωρίς την απορρόφηση κρατικών ενισχύσεων (ο προηγούμενος Αναπτυξιακός Νόμος δεν περιελάμβανε ενισχύσεις για επενδυτικά σχέδια της εφοδιαστικής).

Με τα σημερινά δεδομένα μία ελληνική επαρχιακή επιχείρηση 3PL λειτουργεί με πολύ χαμηλότερο κόστος από μία αντίστοιχη των αστικών κέντρων και αυτό είναι ένα σημείο το οποίο δεν έχουν προσέξει οι εταιρίες που επιλέγουν λύσεις outsourcing. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εταιρίες 3PL είναι εντάσεως παγίου εξοπλισμού (γήπεδα, κτίρια), και έτσι οι επαρχιακές εγκαταστάσεις έχουν πολύ μικρότερο κόστος αγοράς ή κατασκευής από αυτές των αστικών κέντρων, που σημαίνει ανταγωνιστικό τιμολόγιο υπηρεσιών.

Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την συνεχώς αναβαθμισμένη πρόσβαση των μεταφορικών μέσων στις επαρχιακές αποθήκες χωρίς κυκλοφοριακούς περιορισμούς, μποτιλιάρίσματα και καθυστερήσεις λειτουργεί ως κίνητρο για τους μεταφορείς και διαφοροποιεί το μεταφορικό κόστος, έτσι ώστε συγκριτικά να είναι μικρότερο από αυτό των αστικών κέντρων. Η ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών προσφέρει μεγάλες δυνατότητες μεταφοράς φωνής, εικόνας, δεδομένων, επιτυγχάνοντας την τέλεια

επικοινωνία του γραφείου με την αποθήκη, δίνοντας λύση σε όλα τα διαχειριστικά ή λογιστικά ή φορολογικά θέματα (Βιδάλης, 2009).

Συνοπτικά, οι ευκαιρίες ανάπτυξης των 3PL κρίνονται από τις κλαδικές μελέτες «τεράστιες» ενώ προβλέπεται να επιβιώσουν στον κλάδο εταιρίες που έχουν συστήματα, υποδομές, δυνατότητα για επενδύσεις και αποτελεσματικό management που να πρωτοπορεί και να καινοτομεί στην αγορά.

4.5.2. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι μεταφορικές εταιρίες της χώρας διαθέτουν την ικανότητα και την τεχνογνωσία να εξυπηρετήσουν ένα σημαντικό μέρος της εφοδιαστικής αλυσίδας, όχι όμως όλη. Η αδυναμία τους αυτή (η οποία αυξάνεται ανάλογα με το είδος, την ποιότητα και την ποσότητα των μεταφορικών μέσων που διαθέτουν) έχει αποτελέσει ως αντικίνητρο για πολλές μεταφορικές εταιρίες να αναπτύξουν ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας (Βιδάλης, 2009). Αξίζει να σημειωθεί ότι οι μοναδικές μεταφορικές εταιρίες που έχουν εισέλθει στο χώρο των logistics είναι ελάχιστες εταιρίες των οδικών μεταφορών (λόγω της κατάστασης που επικρατεί στον κλάδο βλ. σχετική ανάλυση ανωτέρω). Οι υπόλοιπες ελληνικές μεταφορικές εταιρίες της χώρας (αεροπορικές, ναυτιλιακές, σιδηροδρομικές-ΟΣΕ) αν και διαθέτουν υψηλά κεφάλαια δεν έχουν συμπεριλάβει έως σήμερα στα σχέδια τους οποιαδήποτε σχέδιο ανάπτυξης logistic service.

Μάλιστα, οι ελληνικών συμφερόντων ναυτιλιακές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στην μακρά περίοδο της ευφορίας της ναυλαγοράς, δεν εστιάζουν τις δραστηριότητές τους στο καθαρά μεταφορικό έργο αλλά στις αγοραπωλησίες πλοίων, οι οποίες κάτω από ορισμένες συνθήκες (και στην βάση του λεγόμενου «ελληνικού δαιμόνιου») αποφέρουν πολλαπλάσια κέρδη (Βιδάλης, 2009). Έτσι, οι ελληνικές ναυτιλιακές εταιρίες δεν ενδιαφέρονται, προς το παρόν, για την περιορισμένη ελληνική αγορά logistics ούτε προβλέπεται άμεσα να δραστηριοποιηθούν σε μια πιο σταθερή αγορά, την οποία, επιπλέον, δεν την γνωρίζουν εις βάθος. Αυτές οι ελληνικές ναυτιλιακές εταιρίες που εμπλέκονται σήμερα στην ανάπτυξη εφοδιαστικών υπηρεσιών στην χώρα,

λειτουργούν ως εργολάβοι (3PLs) ή ως αντιπρόσωποι - συνεργάτες άλλων διεθνών ναυτιλιακών-logistics εταιριών (ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ, 2001).

4.5.3. ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Η ελληνική αγορά μόλις αρχίζει και εξοικειώνεται με τον όρο και τις δυνατότητες που προσφέρουν τα logistics. Αυτή η μεγάλη υστέρηση, κυρίως σε σχέση με τις άλλες δυτικοευρωπαϊκές αγορές, λειτουργεί ως τροχοπέδη στην δυνατότητα ανάπτυξης των ελληνικών επιχειρήσεων logistics. Στο σημείο αυτό πρέπει να λυθούν μια σειρά από προβλήματα / δυσλειτουργίες που καθλώνουν τον κλάδο όπως (Παπαβασιλείου & Μπάλτας, 2003):

1. Είναι αναγκαία θεσμοθέτηση της δραστηριότητας «Logistics Services» (Εφοδιαστική), του επαγγέλματος «Logistician» (Εφοδιαστή), της επιχείρησης 3PL κ.α.. Εκτός του γεγονότος της κατοχύρωσης των επαγγελματικών δικαιωμάτων, των υποχρεώσεων και των ρυθμίσεων που πρέπει να τηρούνται στο χώρο, η θεσμοθέτηση αυτή θα εξορθολογήσει τον ανταγωνισμό που σήμερα δεν είναι υγιής.
2. Υπάρχει έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού σε όλους τους υποκλάδους των logistics και φυσικά μεγάλη άγνοια στην επιχειρηματικότητα για το εύρος και τα πλεονεκτήματα του κλάδου. Δεν έχουν ενεργοποιηθεί σχετικά τμήματα παραγωγής logistics από τα ελληνικά ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, ενώ και σε επίπεδο κατάρτισης επιχειρηματιών, εργαζομένων και ανέργων υπάρχει σχετικό έλλειμμα (Βιδάλης, 2009). Το θέμα του εξειδικευμένου προσωπικού θεωρείται κεφαλαιώδες. Σημειώνεται ότι από το 1954 το John Carroll University των Η.Π.Α. παρείχε εξειδικευμένες σπουδές πάνω στα logistics.
3. Είναι ανάγκη να μειωθούν οι γραφειοκρατικές διαδικασίες. Οι φορολογικές απλοποιήσεις και η εισαγωγή της πληροφορικής στις υπηρεσίες που σχετίζονται με τα τελωνεία και την εφορία και η σύνδεσή τους με τις εμπλεκόμενες στα logistics επιχειρήσεις (στα

δυτικοευρωπαϊκά πρότυπα) θα βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα όλων των εμπλεκομένων (Επιχειρήσεις - Logistics Εταιρίες - Δημόσιο) προς όφελος των τελικών τιμών που θα αναλάβουν να καταβάλουν οι καταναλωτές.

Όλες οι σχετικές με τα logistics υπηρεσίες εντοπίζονται χωροταξικά στην Αττική και την Θεσσαλονίκη, όπου και βρίσκονται οι μεγαλύτερες αγορές. Αντίθετα, άλλες αγορές ακόμη και δυναμικότερες από αυτές της πρωτεύουσας και της συμπρωτεύουσας, δεν διαθέτουν υποδομές, μέσα, εξειδικευμένο προσωπικό και εταιρίες logistics με αποτέλεσμα να επιβαρύνεται σε επίπεδο κόστους και διαθεσιμότητας τόσο το τοπικό προϊόν όσο και το εισαγόμενο. Επίσης η υπερσυγκέντρωση στα δύο μεγάλα αστικά κέντρα όλων των σχετικών υπηρεσιών δημιουργεί φαινόμενα συμφόρησης και υπέρμετρου ανταγωνισμού καθώς και συμπίεση κερδών που στην συγκεκριμένη περίπτωση και χρονική στιγμή λειτουργεί ανασταλτικά στην διαδικασία της αναπτυξιακής τους πορείας (Βιδάλης, 2009). Αρκετά παραδείγματα στον ελληνικό χώρο και όχι μόνο δείχνουν ότι αν και υπάρχει σημαντικό δυναμικό ανάπτυξης του κλάδου των logistics αυτό αυτομάτως δεν μεταφράζεται και σε επιτυχία οποιοσδήποτε επιχείρησης θελήσει να μπει στον κλάδο αυτό.

Δεν υπάρχει συνολικότερη επένδυση στο ηλεκτρονικό εμπόριο (υποδομές, κατάρτιση, ενημέρωση κ.α.) στην χώρα, από τα χαμηλότερα ποσοστά σύνδεσης στο Internet σε σχέση με τις ανεπτυγμένες οικονομίες, με αποτέλεσμα πολλές από τις εφαρμογές των e-logistics να μένουν ανενεργές.

Υπάρχει άγνοια ή διστακτικότητα ή σκοπιμότητα από μεριάς των κρατικών μηχανισμών άσκησης εξουσίας οι οποίοι δεν λαμβάνουν εκείνα τα απαραίτητα μέτρα που θα ενεργοποιήσουν την αγορά των green logistics.

Ειδικότερα, όσον αφορά τις 3PL εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα (Βιδάλης, 2009):

- Το εύρος των προσφερόμενων υπηρεσιών από τις 3PL εταιρίες είναι περιορισμένο.

- Η χρήση πάνω του ενός 3PL από τις επιχειρήσεις οφείλεται εκτός από λόγους στρατηγικής και ασφάλειας και σε λόγους αδυναμίας των 3PL εταιριών να καλύψουν όλο το φάσμα των εφοδιαστικών υπηρεσιών.
- Ο επιχειρηματικός κόσμος εξακολουθεί να μην γνωρίζει την συμβολή των 3PL στον κλάδο της εφοδιαστικής (πρόβλημα ενημέρωσης και κατάρτισης).
- Η μη ακριβή γνώση προκαλεί φόβο και επιφυλακτικότητα η οποία διαχέεται σε μεγαλύτερα τμήματα της αγοράς με αρνητικά αποτελέσματα για τον κλάδο.
- Οι ατυχείς επίσης περιπτώσεις εταιριών που αυτοπροσδιορίζονται ως 3PL εταιρίες χωρίς να καν να προσεγγίζουν το ελάχιστο μιας τυπικής 3PL εταιρίας (έλλειψη κρατικού ελέγχου) επιτείνει το πρόβλημα της δυσπιστίας.

Οι μελέτες που αφορούν την ελληνική αγορά των 3PL εταιριών συμπερασματικά υποστηρίζουν ότι οι εταιρίες αυτές δεν έχουν ως πρώτη στη ανάγκη την εξεύρεση νέων πελατών αλλά την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, την διεύρυνση των προσφερόμενων υπηρεσιών, την περαιτέρω προβολή των υπηρεσιών τους στους υφιστάμενους πελάτες.

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα παραμένει το καθεστώς ιδιοκτησίας του στόλου των φορτηγών αυτοκινήτων. Η αδυναμία των 3PLs, λόγω νόμου να διαθέτουν τα δικά τους οχήματα τις υποχρεώνει να διατηρούν (τις περισσότερες φορές) σταθερές συνεργασίες με μεταφορικές εταιρίες. Αυτό σημαίνει ότι οι 3PL εταιρίες δεν έχουν τον συνολικό έλεγχο των προϊόντων που διαχειρίζονται και ως εκ τούτου δεν μπορούν να καθετοποιήσουν την οργάνωση των υπηρεσιών τους προς όφελος τους αλλά και προς όφελος του πελάτη.

Τέλος, οι υποδομές αποθήκευσης και διανομής των 3PLs υφίστανται σημαντικές τεχνικές και άλλες ελλείψεις (όπως π.χ. εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού στην

χρήση σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων αποθήκευσης και δρομολόγησης), ενώ η χωρική τους συγκέντρωση, σε διάσπαρτη μορφή, σε συγκεκριμένες υποβαθμισμένες περιοχές της Αττικής και της Θεσσαλονίκης, εμποδίζει την απρόσκοπτη λειτουργία τους (π.χ. κυκλοφοριακό), περιορίζει την δυνατότητα ανάπτυξης συνεργασιών μεταξύ τους και τέλος επιβαρύνει το κόστος της παρεχόμενης εφοδιαστική υπηρεσίας (Βιδάλης, 2009).

Όσον αφορά τα Εμπορευματικά Κέντρα το νέο θεσμικό καθεστώς, όπως επίσης και ο νέος Αναπτυξιακός Νόμος και οι επιχορηγήσεις του Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα», αναμφίβολα θα δώσουν δυναμική και κίνητρα σε νέες σχετικές επενδύσεις. Ωστόσο ο ν. 3333/05 περιέχει ατέλειες και ελλείψεις, οι οποίες σε ένα βαθμό μπορούν να λειτουργήσουν ανασταλτικά σε όποια επενδυτική προσπάθεια. Άλλωστε, η καθυστέρηση της προώθησης σχετικού θεσμικού κειμένου για τα εμπορευματικά κέντρα έχει ήδη διαμορφώσει δεδομένα στην ελληνική αγορά της εφοδιαστικής που δύσκολα αναδιατάσσονται. Τέλος, σε ότι αφορά το θεσμικό θέμα των εμπορευματικών κέντρων αυτό οφείλει να συμπληρωθεί και με άλλες διατάξεις που έχουν να κάνουν με φορολογικά, τελωνειακό και εργασιακά θέματα.

4.5.4. ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ

Τα τελευταία χρόνια υπάρχουν δεκάδες σχετικές αναφορές στον Τύπο για την εισαγωγή π.χ. του ΟΣΕ, ΟΛΠ, ή του ΟΛΘ στον χώρο των logistics, εκμεταλλεόμενοι τις υποδομές τους και την δυνατότητα άμεσων φορτοεκφορτώσεων ωστόσο, τίποτα δεν έχει προωθηθεί ούτε σε επιχειρηματικό ούτε σε θεσμικό επίπεδο. Η ολιγορία των μεταφορικών αυτών κολοσσών έχει επιτρέψει βέβαια στην ανάπτυξη ιδιωτικών πρωτοβουλιών, οι οποίες όμως, σε ένα βαθμό, είναι περιορισμένης εμβέλειας (Ιακονου et al., 2009).

Σημαντική εξέλιξη στον τομέα αυτό μπορεί να συμβάλει η προσδοκώμενη ανάπτυξη των λεγόμενων Εμπορευματικών Κέντρων (freight village), μέσω του πρόσφατου θεσμικού πλαισίου (βλ. ν. 3333/2005) του Υπουργείου Μεταφορών (Υ.ΜΕΤ.).

Ένα από τα σημαντικότερα σημεία προβληματισμού του νέου θεσμικού καθεστώτος είναι το θέμα της χωροθέτησης των Εμπορευματικών Κέντρων. Σύμφωνα με τον νόμο οι ενδιαφερόμενοι επενδυτές είναι ελεύθεροι να αποφασίσουν που θα εγκαταστήσουν τα Εμπορευματικά Κέντρα σε οποιοσδήποτε περιοχή στην χώρα, εφόσον πληρούνται κάποιες τεχνικές προϋποθέσεις (π.χ. τα μεγάλα εμπορευματικά κέντρα πρέπει να διαθέτουν σιδηροδρομικό τερματικό ή να εφάπτονται με σιδηροδρομικό σταθμό) και εφόσον προτείνονται από τα σχετικά με το θέμα Ειδικά Χωροταξικά Σχέδια Αειφόρου Ανάπτυξης ή τα Περιφερειακά Πλαίσια Χωροταξικού Σχεδιασμού και Αειφόρου Ανάπτυξης.

4.5.5. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ LOGISTICS ΣΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ

Το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν αποτελεί σήμερα μια αναντίρρητη πραγματικότητα στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον. Η ανάπτυξή του τα τελευταία χρόνια είναι εντυπωσιακή. Όσον αφορά την Ελλάδα τα επίπεδα είναι χαμηλά σε σχέση με τα άλλα κράτη της ΕΕ αλλά παρουσιάζουν μία δυναμική ανόδου.

Το Ηλεκτρονικό επιχειρείν ως έννοια περιγράφει τις επιχειρήσεις των οποίων η ύπαρξη και η στρατηγική στηρίζεται στο Διαδίκτυο ή / και επιχειρήσεις που έχουν αναθεωρήσει και προσαρμόσει την αποστολή τους, τη στρατηγική τους και τις λειτουργίες τους με βάση τα νέα μοντέλα συνεργασιών και τις σύγχρονες πρακτικές του Διαδικτύου. Όπως γίνεται αντιληπτό αποτελεί μία ευρεία έννοια η οποία συμπεριλαμβάνει την έννοια του Ηλεκτρονικού Εμπορίου (ΗΕ) η οποία αναφέρεται σε επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες για την αυτοματοποίηση συγκεκριμένων λειτουργιών και την αυτόματη ανταλλαγή προϊόντος, υπηρεσιών και δεδομένων.

Πράγματι, τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μία μετατόπιση του στρατηγικού προσανατολισμού και της φιλοσοφίας των επιχειρήσεων από την ηλεκτρονική συναλλαγή βασικό χαρακτηριστικό του Ηλεκτρονικού εμπορίου, στην ηλεκτρονική συνεργασία που αποτελεί κινητήρια δύναμη του Ηλεκτρονικού επιχειρείν. Ειδικότερα, η ηλεκτρονική συναλλαγή καθορίζεται ως η οποιαδήποτε ανταλλαγή επιχειρηματικής και εμπορικής πληροφορίας ή/και ψηφιακού προϊόντος ή

ακόμα και υπηρεσίας σε ηλεκτρονική μορφή, με τη χρήση των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής (λογισμικό, υπολογιστές) και των τηλεπικοινωνιών (δικτυακές υποδομές, Διαδίκτυο - Internet)

Ο βαθμός αλληλεξάρτησης μεταξύ ΕΑ / ΗΕπ είναι μεγάλος. Η αλληλεπίδραση των τριών παραγόντων συντελεί στην τελική διαμόρφωση των e-Logistics (Σχήμα 4.4).



Σχήμα 4.4: Αλληλεξαρτήσεις Μεταξύ ΕΑ / ΗΕπ στο Περιβάλλον e-Logistics

Η σχέση μεταξύ Εφοδιαστικής Αλυσίδας και Ηλεκτρονικής Επιχειρηματικότητας είναι η εξής (Iakovou et al., 2009):

- Η εξέλιξη / μετασχηματισμός της ΕΑ ακολουθεί την εξέλιξη / μετασχηματισμού του ΗΕπ.
- Το Διαδίκτυο ασκεί έναν καταλυτικό ρόλο στην εξέλιξη / μετασχηματισμό των ΕΑ και ΗΕπ και

➤ Η βελτιστοποίηση των ΕΑ και ΗΕπ στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη βελτιστοποίηση των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων.

Παρόλο που οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν συνειδητοποιήσει το γεγονός ότι η δημιουργία ΕΑ βασισμένων στις νέες τεχνολογίες του Διαδικτύου έχει μεγάλη σημασία και αποτελεί το μέσο επιτυχίας στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον, δεν έχει ακόμα αναλυθεί διεξοδικά η αλληλεξάρτηση μεταξύ της ΕΑ και των κανόνων που διέπουν το νέο ΗΕπ (Hock, 2001).

Υπάρχει άμεση αλληλεξάρτηση μεταξύ των δύο αυτών εννοιών. Η κοινή τους βάση είναι το Διαδίκτυο που αποτελεί καταλυτικό παράγοντα στην βελτιστοποίησή τους. Έτσι, όσο προφανής είναι ο βασικός ρόλος του Διαδικτύου στην εκτέλεση και εξέλιξη του ΗΕπ ως ένα νέο κανάλι μάρκετινγκ, επικοινωνίας και υλοποίησης συναλλαγών, άλλο τόσο αποτελεί παράγοντα που επιδρά σημαντικά στη διαχείριση της ΕΑ.

5. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ GOLDEN CARGO SA

5.1. ΊΔΡΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το έτος ίδρυσης της Golden Cargo SA ήταν το 1989 και έκτοτε είναι βασικό μέλος του Ομίλου Golden Union. Η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στον Πειραιά, ο οποίος αποτελεί και ένα από τα πιο σημαντικά ναυτιλιακά κέντρα του κόσμου (Golden Cargo, 2016).

Πιο συγκεκριμένα, η Golden Cargo SA είναι ένα μέλος τους δικτύου Hellmann Worldwide Logistics και ο αποκλειστικός συνεργάτης από το 1993 στην Ελλάδα, μέσω της παροχής προσαρμοσμένων στις ανάγκες του πελάτη, κορυφαίες υπηρεσιών διακίνησης, αποθήκευσης και διαχείρισης εμπορευμάτων, σε πάρα πολλούς επιχειρηματικούς τομείς σε παγκόσμια βάση με γρήγορα, αξιόπιστα και ανταγωνιστικά αποτελέσματα.



Εικόνα 5.1: Λογότυπο της εταιρείας

Πιο συγκεκριμένα, τα βασικά χαρακτηριστικά της εταιρείας περιγράφονται στον πίνακα παρακάτω:

Έτος Ίδρυσης	1989
Κεντρικά Γραφεία	Πειραιάς
Παραρτήματα	Πειραιάς, Αεροδρόμιο Αθηνών, Μάνδρα Αττικής

Πιστοποιήσεις	ISO 9001
Αποθήκη	15.000 m2
Υπάλληλοι	100

Η βασική αποστολή της εταιρείας, στο σημείο αυτό συνοψίζεται στην ολοκληρωμένη διαδικασία της μεταφοράς του φορτίου του πελάτη στον προορισμό του ασφαλές και με συνέπεια, μέσα από το παγκόσμιο δίκτυο των εξαιρετικά έμπειρων και ειδικευμένων επαγγελματιών της εταιρείας, χρησιμοποιώντας τις μακροχρόνιες σχέσεις που έχει αναπτύξει κατά τη διάρκεια των ετών με τους σημαντικότερους διεθνείς μεταφορείς.

Ειδικότερα, οι πιο βασικοί στόχοι της εταιρείας, από την ίδρυσή της, συνοψίζονται στους παρακάτω (Golden Cargo, 2016):

- Βασικός στόχος της εταιρείας αποτελεί η παροχή ενός πλήρους συστήματος υπηρεσιών μεταφοράς, αποθήκευσης και διαχείρισης των εμπορευμάτων, το οποίο είναι σχεδιασμένο με σκοπό να μπορεί να ανταποκριθεί στις προκλήσεις τις οποίες αντιμετωπίζει ο κάθε πελάτης, στον σύγχρονο κόσμο των δυναμικών και ανταγωνιστικών αγορών.
- Η Golden Cargo επενδύει στην ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχέσεων αφοσίωσης και εμπιστοσύνης με τους συνεργάτες και τους πελάτες της.
- Η διατήρηση σταθερού και χαμηλού κόστους. Ο σεβασμός στους πελάτες και η αποφυγή εκμετάλλευσης των αναγκών τους για τις υπηρεσίες, ακόμα και για επείγουσες αποστολές.
- Η επιλογή του προσωπικού μεταξύ των κορυφαίων επαγγελματιών του χώρου.
- Η εταιρεία αναγνωρίζει ως ο τομέας Ανθρωπίνου Δυναμικού είναι πολύ βασικός για την επιτυχία. Γι' αυτό το λόγο καταβάλλει κάθε

δυνατή προσπάθεια για να παρέχει στο εργατικό δυναμικό ένα ελκυστικό, ενδιαφέρον και δυναμικό περιβάλλον εργασίας.

➤ Η εταιρεία διατηρεί τη δέσμευση να δραστηριοποιείται ως ηγέτης, ως ο εξειδικευμένος μεταφορέας ανταλλακτικών και εξαρτημάτων πλοίου σε παγκόσμια βάση, ως προς την υπεροχή των υπηρεσιών, την ποιότητα, την καινοτομία και την περιβαλλοντική ευθύνη.

➤ Η εταιρεία φροντίζει να υλοποιεί την δέσμευση προς τους πελάτες μέσω της άμεσης ανταπόκρισης στις ανάγκες τους και την παροχή στοχευμένων και εξειδικευμένων λύσεων οι οποίες συμβάλλουν στην επιτυχία των επιχειρηματικών στόχων.

➤ Η μεταφορά οποιουδήποτε φορτίου, οπουδήποτε στον κόσμο με ακεραιότητα, χρονική ακρίβεια και ανταγωνιστικές τιμές.

➤ Η παρακολούθηση, μέσω του άριστα εκπαιδευμένου προσωπικού της κάθε αποστολής, από την αναχώρηση έως και την άφιξη της στον τελικό προορισμό, χρησιμοποιώντας τα πιο προηγμένα εργαλεία αναζήτησης.

Η εταιρεία σήμερα μπορεί να παρέχει υπηρεσίες διακίνησης και διαχείρισης εμπορευμάτων, με περισσότερα από 2000 σκάφη. Οι μεγαλύτεροι ναυτιλιακοί όμιλοι του κόσμου συγκαταλέγονται στο πελατολόγιό της εταιρείας.

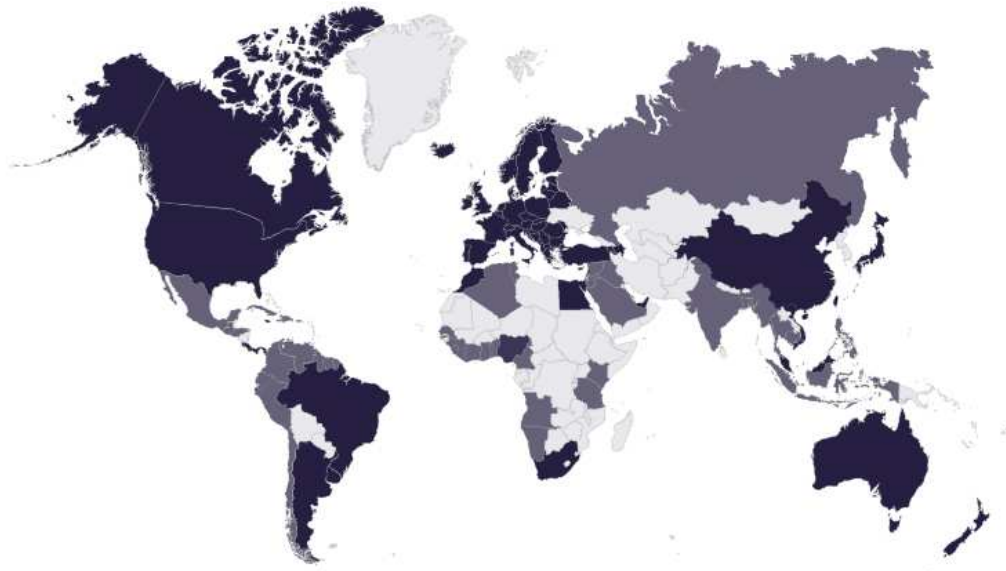
5.2. ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ

Το δίκτυο διανομής της εταιρείας μπορεί να καλύψει των σύνολο των χωρών της Ε.Ε. αλλά και να διατηρεί υπηρεσίες (τμηματικές φορτώσεις και full truck) στο σύνολο των μεγάλων πόλεων και λιμανιών. Η εταιρεία μπορεί να παρέχει (Golden Cargo, 2016):

➤ Αποθήκευση και φύλαξη

- Μεταφορά για ψυχόμενα/ευαίσθητα φορτία
- Μεταφορά επικίνδυνων φορτίων κάθε κλάσης
- Υπηρεσία ολόκληρων / ομαδικών φορτηγών
- Υπηρεσίες ειδικών φορτηγών (πλατφόρμες, υπέρβαρα φορτία κτλ.)
- Υπηρεσίες τελωνειακής διεκπεραίωσης

Πιο συγκεκριμένα, στην παρακάτω εικόνα φαίνεται το δίκτυο διανομής της εταιρείας. Στις χώρες οι οποίες καλύπτονται με σκούρο μπλε χρώμα η εταιρεία έχει πλήρη πρόσβαση στα λιμάνια τους, σε αυτές που καλύπτονται με πιο ανοικτό μπλε, έχει πρόσβαση μετά από αίτηση και σε αυτές οι οποίες καλύπτονται από λευκό χρώμα, η εταιρεία δεν έχει πρόσβαση στα λιμάνια τους.



Εικόνα 1.2: Χάρτης πρόσβασης σε λιμάνια

Ένας βασικός συνεργάτης της εταιρείας στην Ελλάδα είναι η Golden Courier Hellas η οποία έχει την έδρα της στην Αττική και είναι μέλος του Ομίλου εταιρειών Golden Union. Χάρη στην ισχυρή παρουσία του δικτύου της σε τοπικό και διεθνές επίπεδο με άρτια εκπαιδευμένους επαγγελματίες, η Golden Courier είναι ένας σημαντικός πάροχος υπηρεσιών ταχυδρομικής παράδοσης κορυφαίας ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα, η Golden Courier Hellas έχει (Golden Cargo, 2016):

- Δίκτυο 500 συνεργατών
- Μαζική παράδοση εγγράφων, φυλλαδίων και άλλου έντυπου υλικού.
- Ολονύκτια παράδοση εντός της περιφέρειας της Αθήνας.
- Παραδόσεις σε περισσότερους από 500 προορισμούς, σε 90 χώρες
- Παράδοση στον απαιτούμενο χρόνο.
- Παραλαβή, παράδοση και εκτελωνισμός, κατόπιν αιτήματος.
- Χωρίς περιορισμούς ως προς το βάρος και το μέγεθος.

Εν συνεχεία, άλλο ένα βασικό μέλος του δικτύου είναι η World Packing & Logistics (WPL). Η WPL είναι μία εταιρεία συσκευασίας και διανομής εμπορευμάτων και η λειτουργία της πραγματοποιείται σε χώρο με διαστάσεις 8.000 m², στην βιομηχανική ζώνη της Μάνδρας Αττικής (Golden Cargo, 2016). Η WPL παρέχει υπηρεσίες αποθήκευσης και διαμετακόμισης. Οι δραστηριότητες της εταιρείας περιλαμβάνουν:

- Third party logistics (3PL) – Fourth party logistics (4PL)
 - Αποθήκευση
-

- Διανομή
- Έργα βαρέως φορτίου
- Μακροχρόνιες συμβάσεις logistics
- Φορτοεκφορτώσεις

Αναφορικά με τις συμμαχίες της εταιρείας, ιδιαίτερης στρατηγικής σημασίας είναι η συνεργασία της Golden Cargo με την time:matters GMBH (a company by Lufthansa) στην παροχή υπηρεσιών επείγουσας μεταφοράς στον τομέα της ναυτιλίας και της διαμετακόμισης των ανταλλακτικών πλοίων. Συνδυάζοντας τις δυνάμεις και το δίκτυο της time:matters στην παροχή προσαρμοσμένων λύσεων Logistics με την εμπειρία της Golden Cargo στον ναυτιλιακό τομέα (συμπεριλαμβανομένων τελωνειακών διαδικασιών, εξειδικευμένης διαχείρισης και παραδόσεων), δημιουργείται ένα θεμέλιο που παρέχει υψηλής ταχύτητας και υψηλής αξιοπιστίας λύσεις στον χώρο των ναυτιλιακών μεταφορών, απελευθερώνοντας έτσι τεράστιες δυνατότητες καινοτομίας και προοπτικής (Golden Cargo, 2016).

Η συνεργασία της time:matters με την Golden Cargo ενδυναμώνει τη θέση της κάθε εταιρείας στην αγορά περαιτέρω, ενώ παράλληλα μπορεί να προσδώσει προστιθέμενη αξία στους πελάτες τους. Οι πελάτες ωφελούνται τόσο από την συνδυασμένη εμπειρία στην ναυτιλία και των τομέα των ανταλλακτικών πλοίων όσο και από το διευρυμένο δίκτυο μεταφορών, με μικρότερους χρόνους παράδοσης και ακόμη περισσότερες επιλογές για προσαρμοσμένες λύσεις Logistics.

5.3. ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

5.3.1. ΘΑΛΑΣΣΙΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ

Η εταιρεία έχει πολύχρονη εμπειρία στις θαλάσσιες μεταφορές και το γεγονός αυτό, συνδυασμένο με τις μακροχρόνιες συνεργασίες της με τις σημαντικότερες ναυτιλιακές εταιρείες καθώς και το οργανωμένο παγκόσμιο δίκτυό της, της δίνουν τη δυνατότητα της παροχής αξιόπιστων και έγκαιρων λύσεων προς όλα τα λιμάνια του κόσμου. Κάποιες από τις υπηρεσίες θαλάσσιας μεταφοράς που παρέχει είναι οι εξής (Golden Cargo, 2016):

- Φορτία πλήρους (Full container Loads/FCL) ή μερικής φόρτωσης (Less container Loads/LCL),
- ολοκλήρωση τελωνειακών διαδικασιών,
- έκδοση συνοδευτικών εγγράφων,
- διαδικασίες εισαγωγής και εξαγωγής,
- παράδοση των φορτίων door-to-port και door-to-door.

Αναλυτικότερα, οι εξειδικευμένες υπηρεσίες αναφορικά με τη διακίνηση εξαρτημάτων και ανταλλακτικών από και προς τα πλοία που προσφέρει, αποτελεί ένα ιδιαίτερα εξατομικευμένο προϊόν το οποίο έχει σχεδιαστεί για να ανταποκρίνεται στις ανάγκες χρονικής ακρίβειας του κλάδου της ναυτιλίας. Οι ναυτιλιακές εταιρείες, τα ναυπηγεία, οι χειριστές πλοίων και οι προμηθευτές ναυτιλιακών ανταλλακτικών απαιτούν υψηλό βαθμό χρονικής ακρίβειας όσον αφορά την διαχείριση και διακίνηση του υλικού καθώς και 24ωρη διαθεσιμότητα.

Οι λύσεις διακίνησης τις οποίες φροντίζει να εξασφαλίσει η εταιρεία, μπορούν να συνδυάσουν τις διεθνείς μεταφορές, τη ναύλωση, τον ειδικό χειρισμό, τις γνώσεις αποθήκευσης, αλλά και τα ναυτιλιακά ανταλλακτικά στις σωστές ποσότητες, στο σωστό μέρος και στο σωστό χρόνο. Με την τεχνογνωσία την οποία έχει η εταιρεία στην αποθήκευση, την online διαχείριση αποθεμάτων, την ενοποίηση και την αποστολή ανταλλακτικών πλοίων διεθνώς, ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτήσεις κάθε πελάτη, είτε πρόκειται για πλοιοκτήτες, ναυπηγεία,

εταιρείες διαχείρισης πλοίων ή προμηθευτές ναυτιλιακών ανταλλακτικών. Τα βασικότερα πλεονεκτήματα και οφέλη τα οποία παρουσιάζει η χρήση της θαλάσσιας μεταφοράς είναι τα εξής (Golden Cargo, 2016):

- Αποθήκευση και φύλαξη εμπορευμάτων
- Ασφάλιση του φορτίου
- Διακανονισμοί κρατήσεων και δέσμευσης χώρου
- Διακανονισμοί μερικών ή/και πλήρων ναυλώσεων
- Εκτελωνισμός και παράδοση στον τελικό παραλήπτη
- Πλήρης επεξεργασία των απαραίτητων συνοδευτικών εγγράφων, συμπεριλαμβανομένων των τραπεζικών και προξενικών απαιτήσεων
- Συσσκευασία, επανασυσσκευασία και παλετοποίηση εμπορευμάτων
- Υπηρεσία χερσαίας μεταφοράς
- Φυσική επιθεώρηση του φορτίου κατά την διαδικασία φόρτωσης

5.3.2. ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Αναφορικά με την παροχή αεροπορικών υπηρεσιών, η Golden Cargo προσφέρει αξιόπιστες υπηρεσίες αεροπορικής μεταφοράς για το σύνολο των αποστολών υψηλής προτεραιότητας. Επίσης, παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις για μεταφορές τυποποιημένων προϊόντων, ναύλωση πλήρους (Full container Loads) ή μερικής φόρτωσης (Less than container) και παραδόσεις door-to-door (Golden Cargo, 2016).

Οι υπηρεσίες της εταιρίας μπορούν να συμπεριλαμβάνουν βαριά και υπερμεγέθη φορτία, μεταφορά επικίνδυνων εμπορευμάτων αλλά και εξειδικευμένες λύσεις αναφορικά με τους τομείς της αυτοκινητοβιομηχανίας, ναυτιλίας, αεροπορίας, υγειονομικής περίθαλψης, φαρμακευτικών και αγροτικών προϊόντων, μόδας, καταναλωτικών προϊόντων ταχείας διακίνησης, ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και εφοδιασμών κρουαζιερόπλοιων.

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα και οφέλη τα οποία παρουσιάζει η χρήση της αεροπορικής μεταφοράς είναι τα εξής:

- Δεσμευμένος χώρος και αποδοχή φορτίου σε όλες τις μεγάλες διεθνείς αεροπορικές εταιρείες.
- Διακανονισμοί ναυλώσεων μερικού ή ολικού φορτίου.
- Διαπιστευμένη ηλεκτρονική μεταφορά.
- Διεθνείς τραπεζικές υπηρεσίες, προξενικές διαδικασίες και προετοιμασία εγγράφων
- Εξειδικευμένος χειρισμός επικίνδυνων εμπορευμάτων και μεταφορές ειδικών φορτίων.
- Υπηρεσίες αεροπορικής μεταφοράς σε οποιονδήποτε προορισμό παγκοσμίως.
- Υπηρεσίες άμεσης εξυπηρέτησης door-to-door.
- Υπηρεσίες συγκέντρωσης, συναρμολόγησης και διανομής αγαθών.
- Υπηρεσίες χρονικά προκαθορισμένες, για σημαντικές διεθνείς αγορές, με στόχο τον καλύτερο προγραμματισμό προώθησης των αποστολών σας.

5.3.3. ΟΔΙΚΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ

Ο στόλος της εταιρείας ο οποίος απαρτίζεται από 5.000 φορτηγά σε τέσσερις ηπείρους, προηγμένη τεχνολογία και υψηλού επιπέδου προσωπικό, της δίνει τη δυνατότητα της παροχής στους πελάτες της εξατομικευμένων λύσεων χερσαίας μεταφοράς. Κάθε φορά που οι πελάτες χρησιμοποιούν την Golden Cargo, επιλέγουν την υψηλότερη ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών: ταχύτητα, αποτελεσματικότητα και προσεκτικό χειρισμό του φορτίου, όλα τα στοιχεία που έχουν χαρίσει στην Golden Cargo την επιτυχία της, από το πρώτο κιόλας φορτηγό.

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα και οφέλη τα οποία παρουσιάζει η χρήση της οδικής μεταφοράς είναι τα εξής:

- Εξειδικευμένες οδικές μεταφορές
- Υπηρεσία πλήρους και μερικής φόρτωσης
- Αποθήκευση και φύλαξη εμπορευμάτων
- Προετοιμασία όλων των απαιτούμενων συνοδευτικών εγγράφων
- Εκτελωνισμός των εμπορευμάτων
- Παράδοση στον τελικό προορισμό

5.4. ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Η Golden Cargo, από το 1989, αναπτύσσει με μεγάλη επιτυχία τις δραστηριότητές της στο κλάδο των logistics (Golden Cargo, 2016). Το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης, σε παγκόσμια βάση, φροντίζει να διασφαλίσει την ποιότητα και τις πελατοκεντρικές υπηρεσίες, έχοντας ως γνώμονα το βασικό σύστημα αξιών που στηρίζει η εταιρεία:

- την ικανοποίηση των πελατών,
- την ποιότητα,
- την καινοτομία,
- την οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική βιωσιμότητα.

Το βασικότερο μέλημα και κλειδί της επιτυχίας είναι η εδραίωση των μακροπρόθεσμων συνεργασιών οι οποίες έχουν ως βάση τους την εμπιστοσύνη και την αποτελεσματικότητα. Οι υπηρεσίες logistics τις οποίες προσφέρει η εταιρεία λειτουργούν βάσει διεθνών προτύπων και συστημάτων πιστοποίησης. Εφαρμόζει με συνέπεια τα παρακάτω διεθνή πρότυπα BS EN ISO 9001:2008 και ISO 9002: 1996 (Golden Cargo, 2016).

5.5. ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

ΟΔΙΚΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ

Η εταιρεία Golden Cargo διατηρεί ένα ιδιόκτητο δίκτυο μεταφορών για παραδόσεις εμπορευμάτων στην περιφέρεια της Αττικής. Ωστόσο, οι οδικές μεταφορές χαρακτηρίζονται από μεγάλα επίπεδα αστάθειας αλλά και μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Κατά συνέπεια, είναι πολύ σημαντικό, για την Golden Cargo, να μπορεί να διαχειρίζεται και να αντιμετωπίζει τις διάφορες προκλήσεις αλλά και να είναι σε θέση να αποφύγει μη αναμενόμενα κόστη που μπορεί να επιβαρύνουν τις μεταφορές που πραγματοποιεί. Η Golden Cargo θα πρέπει, έχοντας ως στόχο της βελτίωση της αποτελεσματικότητας αλλά και την μείωση του κόστους, να γνωρίζει:

- Τη χρονική διάρκεια που απαιτείται για να φτάσει στον προορισμό του

- Τα ενδεχόμενα εμπόδια που μπορεί να συναντήσει
- Τα συνολικά έξοδα και δυνατότητες επέκτασης που υπάρχουν
- Τις εναλλακτικές διαδρομές που μπορεί να ακολουθήσει
- Τις εναλλακτικές λύσεις υπάρχουν σε ιδιαίτερα έκτακτες καταστάσεις όπως απώλεια φορτίου, δρομολογίου, ατύχημα κ.α.
- Το είδος των προϊόντων που διακινούνται κάθε στιγμή
- Το πλήθος των διαθέσιμων μεταφορικών μέσων που δύναται να αξιοποιηθούν για κάποια εργασία
- Το σημείο στο οποίο βρίσκεται το κάθε μέσο που έχει για την πραγματοποίηση μεταφορών
- Το συνολικό ποσό των αναμενόμενων εξόδων λειτουργίας

Έχοντας γνώση των στοιχείων που αναφέρθηκαν παραπάνω, απαιτείται μια αυτοματοποίηση της διαδικασίας της πληροφόρησης για την ταχύτερη λήψη αποφάσεων και την αυτόματη ενημέρωση των ενδιαφερομένων μερών όπως είναι τα κατώτερα στελέχη της εταιρείας, οι οδηγοί, οι πελάτες, τα πρακτορεία κ.α.

Αναφορικά με τη βελτιστοποίηση της διαδικασίας, απαιτείται η ύπαρξη ενός πληροφοριακού συστήματος μεταφορών το οποίο μπορεί να προσφέρει στην επιχείρηση τη δυνατότητα του προσδιορισμού της γεωγραφικής θέσης, της επικοινωνίας και της ανάλυσης των επιπέδων της απόδοσης των φορτηγών του δικτύου διανομής. Το κάθε αυτοκίνητο το οποίο χρησιμοποιεί η εταιρεία στον ιδιόκτητο στόλο της, βάσει του συγκεκριμένου συστήματος θα μπορούσε να συνδέεται στο δίκτυο και επικοινωνεί αλλά και παρακολουθείται για το σύνολο των εργασιών που διαπεραιώνει σε πραγματικό χρόνο.

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, η θέση του κάθε οχήματος του στόλου μπορούσε να αναπαρασταθεί γραφικά στο κεντρικό σύστημα αλλά και να παρέχει ορισμένες πληροφορίες όπως είναι η ταυτότητα του οδηγού, η κατάσταση του φορτίου, η ταχύτητα κλπ. Μέσω του συστήματος μπορεί να πραγματοποιηθεί η ανταλλαγή μηνυμάτων αλλά και διάφορων οδηγιών αλλά και να γίνει η καταγραφή του συνόλου των πληροφοριών για τα δρομολόγια, τις οποίες επεξεργάζεται το κεντρικό μηχανογραφικό σύστημα.

Κατά συνέπεια, έχοντας ως βάση τις πληροφορίες τις οποίες συλλέγονται από κάθε δρομολόγιο, είναι δυνατός ο έλεγχος των λόγων τυχών καθυστερήσεων, των αποστάσεων που διανύθηκαν, των χρόνων παράδοσης και γενικότερα να πραγματοποιηθεί η απαραίτητη μέτρηση της απόδοσης του δικτύου διανομής.

Πιο συγκεκριμένα, στα πλαίσια της βελτιστοποίησης των διαδικασιών του δικτύου μεταφορών της επιχείρησης, η χρήση ενός τέτοιου συστήματος μπορεί να προσφέρει τη δυνατότητα παρακολούθησης καθώς και λήψης αποφάσεων σε πραγματικό χρόνο, σε περίπτωση που λάβουν χώρα κάποια απρόσμενα συμβάντα κατά την διάρκεια των διανομών. Με τον τρόπο αυτό, μπορεί να επιτευχθεί η βέλτιστη προσαρμογή σε πραγματικές συνθήκες λειτουργίας των διανομών αλλά και, σε πραγματικό χρόνο, η αναδρομολόγηση των οχημάτων καθώς και η αναδιάρθρωση του προγράμματος διανομών.

Εκτός των άλλων, μέσω των εφαρμογών του πληροφοριακού συστήματος, μπορεί να επέλθει η βελτιστοποίηση της διαδικασίας των μεταφορών όσον αφορά στην παρακολούθηση των δρομολογίων και της διαδικασίας φόρτωσης εφόσον το συγκεκριμένο σύστημα, ενέχει τη δυνατότητα, σε ελάχιστο χρόνο, μπορεί να πραγματοποιήσει τις εξής ενέργειες: πραγματοποιεί τον εντοπισμό των οχημάτων στα οποία ταιριάζει η συγκεκριμένη φόρτωση, κάνει την επιλογή αυτών τα οποία έχουν το χαμηλότερο κόστος εφόσον γίνουν οι αυτόματοι υπολογισμοί της χιλιομετρικής απόστασης και του συνολικού χρόνου από το σημείο που βρίσκεται το φορτηγό μέχρι το σημείο παραλαβής και εν συνεχεία, το σημείο παράδοσης.

Εφόσον το φορτίο του φορτηγού δεν επαρκεί για την πλήρωση του φορτίου, το σύστημα πραγματοποιεί αυτόματο «ταίριασμα» του φορτηγού με φορτία κάποιας άλλης εταιρείας, έτσι ώστε να μην είναι μισογεμάτο. Το ίδιο ισχύει και σε περίπτωση που το φορτίο θεωρείται πως είναι παραπάνω από το ωφέλιμο του φορτηγού, δηλαδή το σύστημα διερευνά σε ποιο άλλο φορτηγό είναι δυνατό να γίνει η φόρτωση. Το σύνολο των παραπάνω στοιχείων επεξεργάζεται το σύστημα, συνυπολογίζοντας και τα πολλαπλά σημεία παράδοσης και παραλαβής έτσι ώστε να γίνεται το καλύτερο δυνατό ταίριασμα.

Μέσω της χρήσης του πληροφοριακού συστήματος, η εταιρεία Golden Cargo μπορεί να οδηγηθεί στην ελαχιστοποίηση του κόστους και να μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικές τιμές καθώς και καλύτερες υπηρεσίες μεταφοράς στους πελάτες της καθώς. Όλα αυτά επιτυγχάνονται από τα οφέλη τα οποία προσφέρει σε μια μεταφορική εταιρεία η εισαγωγή και η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων.

Πιο συγκεκριμένα, μέσω της χρήσης του πληροφοριακού συστήματος που προαναφέρθηκε όσον αφορά στη βελτιστοποίηση των υπηρεσιών μεταφοράς της Golden Cargo, τα οφέλη τα οποία αποκομίζονται παρουσιάζονται παρακάτω:

Αρχικά, μία πολύ σημαντική λειτουργία, είναι αυτή του αυτόματου εντοπισμού των κινούμενων φορτίων. Πιο συγκεκριμένα, τα συστήματα εντοπισμού οχημάτων μπορούν να εντοπισθούν πολύ συχνά, αλλά στην συγκεκριμένη περίπτωση αυτό που χρειάζεται η επιχείρηση Golden Cargo είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα το οποίο θα μπορεί να εντοπίζει τις κινήσεις μεγάλου αριθμού φορτίων, σε μετακινήσεις ακόμα και εκτός συνόρων.

Στις πλείστες των περιπτώσεων, στα οχήματα εγκαθίσταται ένα τερματικό GPS το οποίο μπορεί, σε τακτική βάση, να επικοινωνήσει με δορυφόρους του συστήματος και να ανταλλάσσει ορισμένες πληροφορίες οι οποίες έχουν ως βάση, ανά πάσα στιγμή, τη θέση του οχήματος και άλλα στοιχεία τα οποία είναι σημαντικά για την εταιρεία. Εκτός των άλλων, μπορεί να παρέχει την δυνατότητα της επεξεργασίας δεδομένων όπως είναι η κυκλοφοριακή κίνηση, οι καιρικές συνθήκες καθώς και κάποια άλλα απρόοπτα γεγονότα κατά την πορεία την οποία

πρόκειται να ακολουθήσει το εκάστοτε φορτίο και επομένως να προτείνει τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις.

Αναφορικά με τη διαδικασία της υλοποίησης μιας τέτοιας εφαρμογής, κρίνεται αναγκαία η συνεχής ενημέρωση σχετικά με τις συνθήκες οι οποίες επικρατούν από μετεωρολογικές πηγές, πιθανότατα από την τροχαία ή τον πιο κατάλληλο φορέα ο οποίος μπορεί να έχει την πληροφόρηση, ανά πάσα στιγμή, των συνθηκών που επικρατούν σε κάθε σημείο το οποίο πρόκειται να ακολουθήσει το φορτίο και φυσικά στοιχεία τα οποία προκύπτουν από μια βάση δεδομένων που θα περιέχει τους χάρτες με το οδικό δίκτυο και τα δρομολόγια των περιοχών τα οποία ενδιαφέρουν την Golden Cargo.

Η ηλεκτρονική ενημέρωση αναφορικά με την διευκόλυνση των κρατήσεων θέσεων κρίνει ως αναγκαία την αρμονική συνεργασία των δύο πλευρών. Είναι απαραίτητη η συνεννόηση μεταξύ τους έτσι ώστε να ανταλλάσσονται πληροφορίες, όπως, παραδείγματος χάριν, μέσω κάποιας διαδραστικής ιστοσελίδας στα πλαίσια της οποίας θα υπάρχει η δυνατότητα για ηλεκτρονική παραγγελία και πληρωμή. Με τον τρόπο αυτό, γίνεται να εξασφαλισθεί η αποφυγή των μεγαλύτερων καθυστερήσεων οι οποίες, κατά κανόνα, λαμβάνουν χώρας όταν δημιουργούνται προβλήματα στη διαδικασία της μεταφόρτωσης του φορτίου σε κάποιο άλλο μεταφορικό μέσο.

Εκτός των άλλων, έχοντας τη γνώση ο υπεύθυνος πως ένα φορτηγό της επιχείρησης μεταφέρει ένα προϊόν σε μία περιοχή και την ίδια στιγμή, μία άλλη εταιρεία, έχει ανάγκη της μεταφοράς κάποιου προϊόντος από εκείνη την περιοχή κάπου αλλού, μπορεί να κανονίσει την άμεση επαναφόρτωση του φορτηγού με το νέο φορτίο έτσι ώστε αυτό να μην κυκλοφορεί άπρακτο.

Αναλυτικότερα, αν αυτή η διαδικασία παραλείπονταν, μπορεί να χρειαζόταν το φορτηγό να επιστρέψει στην έδρα του χωρίς φορτίο, ξοδεύοντας έτσι χρόνο και χρήμα. Αναφορικά με την υλοποίηση ενός τέτοιου προγράμματος, απαιτείται συνεργασία με τους άλλους φορείς οι οποίοι επιθυμούν την μεταφορά των

προϊόντων τους έτσι ώστε να αναπτυχθεί ένα ηλεκτρονικό σύστημα άμεσης επικοινωνίας.

Ουσιαστικά, ο ρόλος που διαδραματίζουν οι νέες τεχνολογίες και οι εφαρμογές που αναφέρθηκαν, αναφορικά με τη βελτιστοποίηση του χρόνου και του κόστους, της εταιρείας Golden Cargo, δεν περιορίζεται μόνο στον τομέα των οδικών μεταφορών, εφόσον, χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες τροποποιήσεις, έχει τη δυνατότητα επέκτασης και στους τομείς των αερομεταφορών και τον υδάτινων μεταφορών.

Έχοντας αναλύσει την εφαρμογή των ηλεκτρονικών συστημάτων, αναφορικά με τη βελτιστοποίηση των οδικών μεταφορών της εταιρείας Golden Cargo, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως, εφόσον η επιχείρηση εισάγει στη λειτουργία της τα παραπάνω συστήματα, μπορεί να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή εκμετάλλευση των μέσων τα οποία χρησιμοποιούνται για να γίνει μια εμπορευματική μεταφορά, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται και το βέλτιστο κόστος σε κάθε μεταφορά αλλά και τον ελάχιστο χρόνο.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η πολυπλοκότητα που ενυπάρχει στον κλάδο των logistics είναι εμφανής, ενώ απαιτούνται σαφείς και λιτές δομές για την επιτυχή διαχείριση των διαδικασιών. Λόγω της διαρκούς εξέλιξης του κλάδου έχει ανακύψει η ανάγκη για την ύπαρξη του 3PL παρόχου, ώστε να διαχειριστεί το σημαντικό αριθμό των διαφορετικών οντοτήτων, τον πλουραλισμό των φυσικών, πληροφοριακών και επικοινωνιακών δομών, καθώς και τη διαφορετικότητα που ενυπάρχει στη δυναμική των οντοτήτων.

Επιπρόσθετα, ο πλουραλισμός των παρεχόμενων υπηρεσιών, η υλοποίηση επενδύσεων εντάσεως κεφαλαίου, η διεθνοποίηση, οι πολιτικές, οικονομικές και νομοθετικές αλλαγές, σε συνδυασμό με την ανάγκη για διαρκή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και συνεπώς, της αξιοπιστίας των οντοτήτων, προσθέτουν, μαζί με τη διαφορετικότητα που ενυπάρχει στην κουλτούρα των επιμέρους οντοτήτων, ένα λόγο για την ύπαρξη του 3PL, ο οποίος αναλαμβάνει το σημαντικό ρόλο της επιλογής των κατάλληλων συνεργατών τόσο σε τακτικό, όσο και σε στρατηγικό επίπεδο.

Η ανάδειξη του ρόλου του παρόχου 3PL υπηρεσιών είναι εμφανής βιβλιογραφικά, περιορίζεται, όμως, στα τεχνολογικά επιτεύγματα που δύναται να αξιοποιηθούν από τους εν λόγω παρόχους, αφήνοντας ερευνητικό κενό στις ικανότητές διαχείρισης και συντονισμού των οντοτήτων της εφοδιαστικής αλυσίδας. Είναι αναμφίβολο ότι η οικονομική κρίση στην Ελλάδα έχει επηρεάσει αρκετά τον κλάδο των μεταφορών. Παρά το γεγονός ότι υπάρχει ρυθμός ανάπτυξης στο συγκεκριμένο κλάδο δεν υφίσταται αρκετός για την ισορρόπηση της κερδοφορίας και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Ένα σταθερά οικονομικό περιβάλλον θα κατόρθωνε την ανάπτυξη στον κλάδο, αντιθέτως με τη σημερινή κατάσταση υπάρχει μόνο η συρρίκνωση αυτού.

Μέσω του Swot Analysis και τη μελέτη της Golden Cargo φτάνουμε στα εξής συμπεράσματα. Η Golden Cargo έχει εκμεταλλευτεί τα ισχυρά σημεία και τις ευκαιρίες που τις δίνονται. Η σωστή επιλογή γεωγραφικά της έδρας της στη τοποθεσία του Πειραιά έχει δώσει τη πρόσβαση στο μεγαλύτερο λιμάνι της Μεσογείου και σε έναν διαμετακομιστικό κόμβο στην Ευρώπη, κάνοντας την έτσι ιδιαίτερα ανταγωνιστική. Κύριο μέλημα της είναι, η δυνατότητα της μείωσης του κόστους όλων των ειδών των μεταφορών της , οδηγώντας την στη μείωση του κόστους στα προϊόντα και στις υπηρεσίες της.

Ακόμη, έχει καταφέρει να διαμορφώσει τις αδυναμίες του SWOT analysis σε ισχυρά σημεία. Ενώ ή αγορά των οδικών εμπορευμάτων βρίσκεται σε κατακερματισμό, η Golden Cargo έχει καταφέρει να έχει συνεργασίες και συμμαχίες (όπως, Golden Courier Hellas, WPL και time: matters) έχοντας σαν αποτέλεσμα πετύχει τον συνδυασμό όλων των μεταφορών δημιουργώντας έτσι ένα δίκτυο διανομής που καλύπτει και το σύνολο των χωρών της Ε.Ε. Επιπλέον σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις στο κλάδο των μεταφορών έχουν μια διστακτικότητα στην ανάθεση σε τρίτους για την παροχή 3pl υπηρεσιών, δε συμβαίνει όμως το ίδιο με τη Golden Cargo η οποία μέσω της συνεργασίας της με την WPL παρέχει την δυνατότητα υπηρεσιών 3pl.

Τα ευρήματα και οι περιορισμοί της παρούσας εργασίας διαμορφώνουν το πλαίσιο για τη διεξαγωγή μελλοντικής έρευνας. Θα είχε ενδιαφέρον να ερευνηθεί η υιοθέτησή της μεθόδου 3pl, ή και 4pl από τις διαμεταφορικές εταιρίες. Οι τελευταίες διακρίνονται εξίσου από ουδετερότητα, καθώς δεν διαθέτουν πάγιες εγκαταστάσεις και εξοπλισμό, καθώς στηρίζουν την επιτυχία τους σε σταθερές συνεργασίες με παρόχους μεταφορικών και αποθηκευτικών υπηρεσιών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Arvis J-F, Mustra M.A, Ojala L., Shepherd B., Saslavsky D. “Connecting To Compete: Trade Logistics in the Global Economy”, The World Bank 2012.

Bhatnagar R., Sohal A.S., Supply chain competitiveness: measuring the impact of location factors, uncertainty and manufacturing practices, Technovation, Elsevier Ltd., 444 25 pp. 443-456, 2005

Donald Bowersox, David Closs, M. Bixby Cooper, Supply Chain Logistics Management, McGraw-Hill 2012

Fitzsimmons, J.A., Fitzsimmons, M.J., (2008), Service Management, Operations, Strategy, Information Technology. 6th ed. McGraw Hill Higher Education

Harrison A. Van Hoek R., Logistics Management and Strategy, Pearson Education Limited, Essex, 2002

Harrison, Alan, (2014), Logistics μάνατζμεντ και στρατηγική : Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της αλυσίδα εφοδιασμού, Αθήνα : Rosili,

Hartmut S., Supply chain management and advanced planning--basics, overview and challenges, European Journal of Operational Research, Volume 163, Issue 3, pp. 575-588, 2005

Iakovou E., Kapros S., Siamas I., Tsamboulas D., Vamvakopoulos D., (2009), Development of Specialized Logistics Infrastructure (in Greek), Hellenic Ministry of Infrastructure, Transport and Networks, Athens, Greece

Johnson J. Wood D., Contemporary Logistics, Prentice Hall International Editions, New jersey, 1996

Kasillingam R., Logistics Et Transportation, Design & Planning, Kluwer Academic Publishers, The Netherlands, 1998

Lai K.H., Ngai E.W.T., Cheng T.C.E., Measures for evaluating supply chain performance in transport logistics, Transportation Research Part E38, pp. 439-456, 2002

Marlow P.B. & Boerne G.L, The case of Inter-modalism in freight transport, Occasional papers, University of Wales, Cardiff, Department of Maritime Studies Et International Transport, 1994

Penman I., Environmental Concern: Implications for Supply Chain Management, in Logistics and Distribution Planning, Strategies for management, 2nd Edition, edited by Cooper James, Kogan Page Ltd, London, 1994

R.G. Poluha: The Quintessence of Supply Chain Management: What You Really Need to Know to Manage Your Processes in Procurement, Manufacturing, Warehousing and Logistics (Quintessence Series). First Edition. Springer Heidelberg New York Dordrecht London 2016. ISBN 978-3662485132

Richardson, H.L, Logistics help for the challenged, Transportation & Distribution, vol. 60-4, 1995

Siamas I., Iakovou E. & Vlachos D. “Strategic Mapping of a National Logistics & Supply Chain System: The Case of Greece, Laboratory of Quantitative Analysis”, Aristotle University of Thessaloniki 2015.

Troy T. Kirby, The Duke of Wellington and the Supply System During the Peninsula War, CreateSpace Independent Publishing Platform 2014

Troyer, C, Cooper, R., Smart moves in supply chain integration, Transportation and Distribution, vol. 36, 9, pp. 55-62, 1995

WEF, “Enabling Trade Valuing Growth Opportunities”, Geneva, World Economic Forum 2013.

Wu H-J, Dunn S.C., Environmentally responsible logistics systems, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vo. 25, no. 2, pp. 20-38, 1995

Αγγελετόπουλος Ε., Third Party Logistics: Διεθνές Περιβάλλον & Προοπτικές, Plant Management, Αύγουστος - Σεπτέμβριος, 2001

Βιδάλης, Μιχάλης, (2009), Εφοδιαστική (Logistics) : Μια ποσοτική προσέγγιση: 52 αναλυτικά παραδείγματα Αθήνα : Κλειδάριθμος

Γεωργουλάκης Μ., Μπαλάσκας Π., Αυτοματοποιημένες λύσεις αποθήκευσης - Warehousing Managing Systems, Logistics & Management, Μάρτιος - Απρίλιος, 2003

Ζιγκερίδης Δ. Γ., (2010), “Πρακτικός οδηγός ειδικών λογιστικών και φορολογικών θεμάτων, Δημήτριος Γ. Ζιγκερίδης”, 1η έκδ., Αθήνα : Αιγίδα.

Καραγιάννης Ι. Δ., Καραγιάννη Α. Δ., (2009), “Λογιστικά, Κοστολόγηση, Φοροτεχνικά, ΓΛΣ - ΚΒΣ στην Πράξη”, (21η έκδοση), Θεσσαλονίκη: Εκδ. ιδίων.

Καραγιώργος Θ., Πετρίδης Α., (2006), “Εφαρμογή των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων (Δ.Λ.Π.) σε συνδυασμό με το Γενικό Λογιστικό Σχέδιο (Γ.Λ.Σ.) - Θεωρία και Πράξη”, Εκδόσεις Γερμανός, Θεσσαλονίκη

Παπαβασιλείου, Ν. και Μπάλτας Γ., 2003, ‘Διοίκηση Δικτύων Διανομής και Logistics’, Εκδόσεις Rosili

Παπάς Α. Α., (2006), “Χρηματοοικονομική Λογιστική”, Αθήνα: Μπένου.

European Commission, (2016),
http://ec.europa.eu/economy_finance/assistance_eu_ms/greek_loan_facility/pdf/cr_full_to_ewg_en.pdf

ΣΕΒ, (2013), <http://www.sev.org.gr/Uploads/pdf/LOGISTICS.pdf>

Golden Cargo, (2016), <http://www.goldencargo.gr/>