



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

**Ο Ρόλος των Παρόχων 3PL στις  
Κυπριακές Αλυσίδες Εφοδιασμού**

**ΚΑΠΑΡΗΣ ΧΡΙΣΤΟΦΟΡΟΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ  
ΠΕΤΡΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2021**

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
*«Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)»*

## Μεταπτυχιακή Διατριβή



Ο Ρόλος των Παρόχων 3PL στις  
Κυπριακές Αλυσίδες Εφοδιασμού

Χριστόφορος Καπαρής

Επιβλέπων Καθηγητής  
Πέτρος Δημητρίου

Ιούνιος 2021

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

*«Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)»*

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Ο Ρόλος των Παρόχων 3PL στις  
Κυπριακές Αλυσίδες Εφοδιασμού**

**Χριστόφορος Καπαρής**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Πέτρος Δημητρίου**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Ιούνιος 2021**



## Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή κινείται γύρω από τη σφαίρα ενός διαρκώς εξελισσόμενου και αναπτυσσόμενου κλάδου, τόσο στη Κύπρο όσο και στο εξωτερικό, του κλάδου των εταιρειών παροχής υπηρεσιών Logistics προς τρίτους (Third party Logistics ή 3PL για συντομία). Παρατηρείτε ότι με το πέρασμα των χρόνων όλο και περισσότερες εταιρείες αποφασίζουν τη συνεργασία με εταιρείες παροχής 3PL. Έρευνες σε παγκόσμια κλίμακα έχουν αναδείξει τα πολλά και σημαντικά συγκριτικά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις που εκχωρούν μερικές ή όλες τις δραστηριότητες Logistics τους σε εξειδικευμένες εταιρείες.

Ακολουθώντας τις παγκόσμιες τάσεις και υποβοηθούμενη από τη μεγάλη οικονομική κρίση του 2012-2014 η αγορά της Κύπρου άρχισε δειλά-δειλά στις αρχές τις δεκαετίας να ανακαλύπτει και να εμπιστεύεται το κλάδο των παρόχων 3PL. Οι κυπριακές επιχειρήσεις ολοένα και περισσότερο αντιλαμβάνονται τη χρησιμότητα της συνεργασίας με εταιρεία 3PL ως μια λειτουργική πράξη που έχει ως στόχο την υποστήριξη των πωλήσεων, του μάρκετινγκ και γενικότερα ενισχύει την ανταγωνιστικότητα των εταιρειών.

Σκοπός της έρευνας είναι να μελετήσει και να αξιολογήσει το κλάδο και να αναδείξει το ρόλο και τη χρησιμότητα του στο κυπριακό εμπόριο. Η προσέγγιση που επιχειρείται αποσκοπεί στο να λάβει υπόψη όλο το φάσμα του κυπριακού εμπορίου και στοχεύει στην εξαγωγή συμπερασμάτων σε σχέση με τη δομή του κλάδου, τα προβλήματα, τις ανάγκες, τις τάσεις και τις εξελίξεις στη αγορά.

Η έρευνα υλοποιείται με βάση τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων μέσω της αποστολής και επεξεργασίας ερωτηματολογίων, τα οποία απεστάλησαν σε επιχειρήσεις του κυπριακού εμπορίου και με ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, αρθρογραφίας και λοιπών άλλων πηγών.

## **Summary**

The present dissertation focuses on the domain of provision of logistics services (Third party Logistics or 3PL for short) in Cyprus as well as abroad. This is an industry which continuously develops and improves. It should be said that more and more companies choose to cooperate with enterprises which provide 3PL services. Research, on a universal scale, has shown that there are many and significant advantage for companies that allocate some or all of their logistic needs to providers that specialise in this field.

In accordance to universal tendencies spurred on by the great economic crisis of 2012-2014 the Cypriot market, at the beginning of the decade has gradually started to discover and trust the above domain - i.e. 3PL providers. The Cypriot enterprises have increasingly started to realise the benefits of cooperating with 3PL companies as a function which aims at supporting marketing and increasing competition.

The purpose of the present research is to investigate and evaluate this domain and to point out its contribution, usefulness and benefits to the Cypriot commerce. The approach employed aims at exploring the spectrum of Cypriot commerce and reaching conclusions relating to the structure of this industry, its problems, needs, tendencies and market developments.

This research is based on raw field data obtained through the use of questionnaires sent to Cypriot companies and on the relevant literature review.

## **Ευχαριστίες,**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέπων καθηγητή μου κ. Πέτρο Δημητρίου, για την καθοδήγησή του στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας και φυσικά ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου, την σύζυγό μου Κατερίνα και τα παιδιά μου Σοφία, Ελένη και Ερατώ για την κατανόηση, την ηθική υποστήριξη, την εμπιστοσύνη, την υπομονή και την αγάπη, που μου έδειξαν καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου.

# Περιεχόμενα

<b>Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή</b> .....	9
<b>Κεφάλαιο 2: Εφοδιαστική αλυσίδα και Logistics</b> .....	12
2.1 Ορισμός.....	12
2.2 Εφοδιαστική Αλυσίδα.....	12
2.3 Logistics.....	15
2.4 Ιστορική ανάδρομη.....	16
2.5 Σχέση μεταξύ Logistics και εφοδιαστικής αλυσίδας.....	18
2.6 Παγκοσμιοποίηση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.....	19
<b>Κεφάλαιο 3: 3<sup>rd</sup> Party logistics</b> .....	21
3.1 Ορισμός Outsourcing και 3PL.....	21
3.2 Ιστορική ανάδρομη .....	23
3.3 Τύποι 3PL.....	24
3.4 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα χρήσης υπηρεσιών 3PL.....	26
3.5 Παρεχόμενες υπηρεσίες 3PL.....	28
<b>Κεφάλαιο 4: Εξέλιξη Κλάδου 3PL στο Κυπριακό Περιβάλλον</b> .....	30
4.1 Κυπριακό Εμπόριο.....	30
4.1.1 Εισαγωγές.....	31
4.1.1.1 Εξαγωγές.....	32
4.2 Ιστορική ανάδρομη κλάδου 3PL στη Κύπρο.....	33
<b>Κεφάλαιο 5: Έρευνα</b> .....	36
5.1 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα.....	36
5.2 Σχεδίαση της έρευνας.....	36
5.3 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου.....	37
5.4 Δείγμα έρευνας.....	38
5.5 Περιορισμοί έρευνας.....	38
5.6 Αποτελέσματα.....	39
<b>Κεφάλαιο 6: Ανάλυση αποτελεσμάτων</b> .....	40
6.1 Εισαγωγή.....	40
6.2 Πρώτη ενότητα.....	41
6.3 Δεύτερη ενότητα.....	48
6.4 Τρίτη ενότητα.....	62
<b>Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα</b> .....	72
7.1 Εισαγωγή.....	72
7.2 Το παρόν του κλάδου των 3PL.....	72
7.3 Προβλέψεις για το κλάδο.....	74
7.4 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.....	75
<b>Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο Έρευνας</b>	
A.1 Εισαγωγή.....	77
A.2 Πρώτη ενότητα: Γενικές Πληροφορίες Επιχειρήσεων.....	77
A.3 Δεύτερη ενότητα: Εταιρείες σε συνεργασία με 3PL συνεργάτη.....	78
A.4 Τρίτη ενότητα: Εταιρείες χωρίς συνεργασία με 3PL.....	81
<b>Κεφάλαιο 8: Βιβλιογραφία</b> .....	84



# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

Στο σύγχρονο, έντονα ανταγωνιστικό, διαρκώς μεταβαλλόμενο και γεμάτο προκλήσεις επιχειρηματικό περιβάλλον, ο ρόλος της Εφοδιαστικής Αλυσίδας και των Logistics αναδεικνύεται ως στρατηγικής σημασίας στην προσπάθεια κάθε επιχείρησης, να εξασφαλίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιζητεί. Η πλήρης και σωστή αξιοποίηση των δυνατοτήτων των Logistics και Εφοδιαστικής Αλυσίδας, ως ουσιαστικά ένας συνεχώς εξελισσόμενος και δυναμικά αναπτυσσόμενος κλάδος, οδηγεί αναμφίβολα σε σημαντικά υπολογίσιμα οικονομικά, λειτουργικά και ποιοτικά αποτελέσματα. (14<sup>η</sup> Έκθεση Εφοδιαστικής Αλυσίδας και Logistics, Κύπρος, 2021).

Σε έναν κόσμο όπου τα περισσότερα προϊόντα που καταναλώνουμε παράγονται από πολλές συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, πολύ συχνά, σε διαφορετικά μέρη του κόσμου, οι υπηρεσίες εφοδιαστικής αλυσίδας είναι νευραλγικές στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο και στις οικονομίες παγκοσμίως. Η αποτελεσματική οργάνωση των λειτουργιών Logistics αποτελεί πλέον επιτακτική ανάγκη για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο σύγχρονο, ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Από όλες αυτές τις εξελίξεις στο τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας δε θα μπορούσε να μην επηρεαστεί μια νησιωτική χώρα όπως η Κύπρος η οποία προμηθεύεται το μεγαλύτερο όγκο των προϊόντων της από τις ξένες αγορές. Έτσι τα τελευταία χρόνια βλέπουμε να συντελούνται μεγάλες αλλαγές στους τομείς των Logistics και της εφοδιαστικής αλυσίδας και στο τόπο μας. Η παγκοσμιοποίηση των αγορών, το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον καθώς και η οικονομική κρίση που έχει περάσει η χώρα μας, έχουν αναγκάσει τις εταιρίες που ασχολούνται με το εμπόριο να επανεξετάσουν τη διαχείριση της εφοδιαστικής τους αλυσίδας. Η ανάθεση δραστηριοτήτων logistics μια εταιρίας, σε μια άλλη εξειδικευμένη εταιρία αρχίζει να γίνεται κάτι συνηθισμένο. Σε αυτές τις αλλαγές που συντελούνται οι εταιρίες 3PL (Third Party Logistics) φαίνεται να παίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο.

Οι περιορισμοί που υπάρχουν στη παρούσα εργασία αφορούν την έλλειψη βιβλιογραφίας και άλλων πηγών σε σχέση με τη στην εξέλιξη των Logistics και των εταιριών 3PL στο κυπριακό εμπόριο όπως και η έλλειψη κάποιας ενιαίας συλλογικής οντότητας σε σχέση με τις εταιρείες οι οποίες ασχολούνται με τα Logistics η οποία θα μπορούσε να παρέχει σχετικές πληροφορίες. Επίσης σημαντικός περιορισμός αποτέλεσε το ολικό lockdown σε όλη τη Κύπρο με στόχο το περιορισμό της διασποράς του Covid-19 που αποφάσισε να εφαρμόσει η Κυπριακή κυβέρνηση με αποτέλεσμα πολλές επιχειρήσεις να διακόψουν τις εργασίες τους και να είναι δύσκολη η επικοινωνία μαζί τους για τους σκοπούς της έρευνας.

Η εργασία αυτή έχει σαν αντικείμενο να μελετήσει το ρόλο των παρόχων 3PL στο κυπριακό εμπόριο, εξετάζοντας την άποψη εταιριών από διάφορους κλάδους ώστε να βγουν χρήσιμα συμπεράσματα για τη παρουσία του κλάδου. Επιχειρείται η κατανόηση του κλάδου των παρόχων 3PL, μέσα από την ανασκόπηση βιβλιογραφίας, που αναφέρεται στα παγκόσμια δεδομένα και την επικέντρωση στη κυπριακή πραγματικότητα με τη διεξαγωγή πρωτογενής έρευνας με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Στην συνέχεια γίνεται ανάλυση αποτελεσμάτων και εξαγωγή συμπερασμάτων.

Μετά την εισαγωγή, στο δεύτερο κεφάλαιο ξεκινά η βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος, η οποία αποσκοπεί στην περιγραφή και τον ορισμό των όρων Εφοδιαστική αλυσίδα και Logistics. Παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά τους, η μεταξύ τους σχέση, οι διαδικασίες τους καθώς και το πώς έχει διαμορφωθεί σήμερα η εφοδιαστική αλυσίδα με την Παγκοσμιοποίηση των αγορών.

Στο τρίτο κεφάλαιο προσεγγίζονται οι έννοιες των Outsourcing και 3PL και η μεταξύ τους σχέση αποσκοπώντας να αναδειχθεί η σημαντικότητα τους στο σύγχρονο εμπόριο. Γίνεται η ιστορική ανάδρομη τους και αναλύονται οι τύποι, οι παρεχόμενες υπηρεσίες 3PL και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της χρήσης τους.

Κατά το τέταρτο κεφάλαιο της έρευνας επιχειρείται μια ανασκόπηση του κυπριακού εμπορίου παρουσιάζοντας στοιχεία από την στατιστική υπηρεσία Κύπρου. Στη συνέχεια γίνεται μια αναφορά στην εξέλιξη και την χρησιμότητα των εταιριών 3PL στο κυπριακό εμπορικό περιβάλλον.

Ακολούθως στα κεφάλαια 5 και 6 γίνεται ανάλυση της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε στην έρευνα και παρουσιάζονται γραφικά και αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας.

Τέλος στο κεφάλαιο 7 καταγράφονται τα τελικά συμπεράσματα που εξάγονται από τη διεξαγωγή της έρευνας.

# Κεφάλαιο 2

## Εφοδιαστική Αλυσίδα και Logistics

### 2.1 Ορισμός

Δυο έννοιες που θα συναντήσουμε πολύ συχνά στη παρούσα εργασία είναι η Εφοδιαστική Αλυσίδα, η έννοια Logistics. Η πραγματική διάσταση της εφοδιαστικής αλυσίδας και του Logistics έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης Πανεπιστημιακών και Τεχνολογικών ιδρυμάτων και εκπόνησης ερευνών από διακεκριμένους συγγραφείς. Τα διαπιστωμένα εντυπωσιακά θετικά αποτελέσματα που ασκούν τόσο σε όρους μείωσης του κόστους όσο και στη βελτίωση και ταχύτητα εξυπηρέτησης των πελατών δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις απέναντι στον ανταγωνισμό.

Οδηγούμενοι από την παγκοσμιοποίηση και τις διαρκώς εκτεινόμενες απαιτήσεις των πελατών, η Εφοδιαστική Αλυσίδα (Supply Chain) παίζει καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία πλεονεκτήματος για όλες τις επιχειρήσεις. Η ανάπτυξη μιας πλήρους και ανταποκρινόμενης Εφοδιαστικής Αλυσίδας που να καλύπτει τις απαιτήσεις των πελατών και να εξασφαλίζει αύξηση τόσο των μεριδίων της αγοράς όσο και της κερδοφορίας είναι κρίσιμη. (Μαρινάκης & Μυγδαλάς, 2008:17)

Στα επόμενα κεφάλαια θα αναφερθούν οι ορισμοί που έχουν επικρατήσει τα τελευταία χρόνια και η σημαντικότητα των εννοιών αυτών.

### 2.2 Εφοδιαστική Αλυσίδα

Όπως απλά έχει οριστεί, “η εφοδιαστική αλυσίδα είναι μία ομπρέλα που καλύπτει όλες εκείνες τις λειτουργίες που συνδέονται με την διακίνηση αγαθών από το στάδιο των Α’ υλών μέχρι τον τελικό καταναλωτή”.(Ζυγιάρης,2000:3) Κατά συνέπεια, η εφοδιαστική αλυσίδα (Supply Chain) συμπεριλαμβάνει τη ροή υλικών, από τον προμηθευτή πρώτων

υλών ή τον παραγωγό του τελικού προϊόντος μέχρι τον τελικό καταναλωτή, παράλληλα με τη ροή πληροφοριών μεταξύ των μελών της αλυσίδας. (Μαλινδρέτος, 2015:21)

Σύμφωνα με το Συμβούλιο των Επαγγελματιών Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας (CSCMP), η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας περιλαμβάνει το σχεδιασμό και τη διαχείριση όλων των δραστηριοτήτων που εμπλέκονται στην προμήθεια, τη μετατροπή και τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Περιλαμβάνει επίσης τις βασικές συνιστώσες του συντονισμού και της συνεργασίας με εταιρικά κανάλια, τα οποία μπορεί να είναι οι προμηθευτές, μεσάζοντες, τρίτοι πάροχοι υπηρεσιών(3PL) και οι πελάτες. Στην ουσία, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας ενσωματώνει την διαχείριση της προσφοράς και της ζήτησης εντός και μεταξύ των εταιρειών.

Ένας άλλος ορισμός που έχει δοθεί για τη Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι αυτός που έδωσε ο Bernard J. (Bud) LaLonde, καθηγητής του Ohio State University. Ο LaLonde ορίζει τη Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας ως: «..την παράδοση βελτιωμένης οικονομικής αξίας και εξυπηρέτησης του πελάτη μέσα από συγχρονισμένη διαχείριση της ροής των φυσικών αγαθών και της σχετικής πληροφόρησης, από την παραγωγή ως την κατανάλωση». (Ζυγιάρης,2000:2)

Επίσης ένας ευρύτατα αποδεκτός ορισμός της Εφοδιαστικής αλυσίδας διατυπώθηκε από το Global Supply Chain Forum του Πανεπιστημίου The Ohio State University, Η.Π.Α.: «Εφοδιαστική αλυσίδα είναι η ολοκληρωμένη διαδικασία σχεδιασμού, εφαρμογής και ελέγχου βασικών διαδικασιών που μετατρέπουν τις εισροές από τους προμηθευτές σε προϊόντα και υπηρεσίες που προσθέτουν αξία στους πελάτες». (Lambert, 2004)

Η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ο συστηματικός, στρατηγικός συντονισμός των παραδοσιακών επιχειρηματικών λειτουργιών μέσα στην επιχείρηση και μεταξύ των επιχειρήσεων μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα, για τους σκοπούς βελτίωσης της μακροπρόθεσμης απόδοσης των μεμονωμένων επιχειρήσεων και της εφοδιαστικής αλυσίδας ως σύνολο. (Mentzer et al. 2001)

Με τον όρο Εφοδιαστική Αλυσίδα εννοούμε όχι μόνο τη ροή υλικών από τον προμηθευτή πρώτων υλών ή τον κατασκευαστή μέχρι τον τελικό καταναλωτή, αλλά παράλληλα και τη ροή πληροφοριών μεταξύ των μελών της ίδιας αλυσίδας. (Μαρινάκης & Μυγδαλάς, 2008:17)

Σκοπός λοιπόν της Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι να ενοποιεί το σύνολο των προσπαθειών για την αποδοτική ενοποίηση παραγωγών, προμηθευτών, μεταφορέων κλπ. έτσι ώστε τα προϊόντα να παράγονται και να διανέμονται στη σωστή ποσότητα, ποιότητα, στο σωστό χρόνο, στο σωστό τόπο με τελικό στόχο την μείωση του συνολικού κόστους επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης των τελικών πελατών. (Φωλίνας, 2014:7)

Ουσιαστικά η εφοδιαστική αλυσίδα αποτελείται από όλα τα στάδια που εμπλέκονται, έμμεσα ή άμεσα στην ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη. Η εφοδιαστική αλυσίδα είναι δυναμική και εμπλέκει την ροή προϊόντων, πληροφοριών και κεφαλαίων μεταξύ των διαφορετικών σταδίων. Αντικειμενικός λοιπόν σκοπός της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η ικανοποίηση του πελάτη και η αύξηση της συνολικής κερδοφορίας κατά μήκος της αλυσίδας. Αυτό επιτυγχάνεται με την κατανόηση και ικανοποίηση των πελατειακών αναγκών στον απαιτούμενο χρόνο, και με την προσφορά προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας και ανταγωνιστικού κόστους. (Μαλινδρέτος, 2015:22)

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας δεν αφορά μόνο τη δημιουργία της πιο αποτελεσματικής δυνατής διαδικασίας, είναι επίσης ζωτικής σημασίας και για να μπορέσουν να μετριαστούν οι κίνδυνοι και να διασφαλιστεί ότι όλα λειτουργούν ομαλά. Αυτό συμβαίνει επειδή είναι τόσοι πολλοί οι παράγοντες που αποτελούν την αλυσίδα εφοδιασμού, από εργοστάσια και αποθήκες έως μεταφορές, διαχείριση αποθέματος και εκπλήρωση παραγγελιών που κάθε στάδιο αυτής της διαδικασίας κρύβει κινδύνους και δυνατότητες εκτροχιασμού ολόκληρης της διαδικασίας.



Σχήμα 2.1 Μοντέλο διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας  
Πηγή : (<https://corporatefinanceinstitute.com>)

## 2.3 Logistics

Εφοδιαστική (Logistics) ονομάζεται η επιστήμη της Διοίκησης (Management), της Τεχνικής Μεθοδολογίας (Engineering), και των Τεχνικών Δραστηριοτήτων (Technical Activities) που σχετίζονται με τον Σχεδιασμό (Design), τον Προσδιορισμό των Απαιτήσεων (Requirement), την απόκτηση, την διατήρηση και την διάθεση των παραγωγικών Πόρων και Μέσων που υποστηρίζουν τους Στόχους, την Στρατηγική, την Τακτική και τον Έλεγχο ενός Οργανισμού. (SOLE - Society of Logistics Engineers)

Η Ελληνική Εταιρεία Logistics έχει διατύπωση των ορισμό ως εξής: Logistics ονομάζουμε το τμήμα της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας που σχεδιάζει, υλοποιεί και ελέγχει την αποδοτική και αποτελεσματική κανονική και αντίστροφη ροή και αποθήκευση των προϊόντων, υπηρεσιών και των σχετικών πληροφοριών από το σημείο προέλευσης τους έως το σημείο κατανάλωσης τους, ώστε να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών.

Σύμφωνα με το Encyclopedia of Production and Manufacturing Management, Logistics είναι η ολοκλήρωση δύο ή και περισσότερων δραστηριοτήτων με σκοπό τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και τον έλεγχο της αποδοτικής ροής των πρώτων υλών, προϊόντων υπό κατασκευή και τελικών προϊόντων από το σημείο προέλευσης στο σημείο κατανάλωσης με σκοπό την πλήρη συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις του πελάτη.

Επί της ουσίας Logistics μπορούν να χαρακτηριστούν οι λειτουργίες εκείνες που κάνει μια επιχείρηση, ώστε να έχει διαθέσιμα σε κατάλληλο χρόνο και ποσότητα τα αγαθά εκείνα που της χρειάζονται για την παραγωγή της, ώστε να μπορέσει με τη σειρά της να ικανοποιήσει όσο μπορεί καλύτερα τους πελάτες της, προσφέροντας το σωστό προϊόν, στο σωστό μέγεθος, στον κατάλληλο τόπο και χρόνο με λογικό κόστος, στοχεύοντας στην αφοσίωση του πελάτη και τη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με αυτόν. (Παπαβασιλείου & Μπαλτάς, 2003)

Τα logistics αποσκοπούν στην παραγωγή προϊόντων με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος, στη διατήρηση των προϊόντων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, στην πλήρη αξιοποίηση των υλικών μέσων της επιχείρησης, στη μεταφορά των προϊόντων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και τις μικρότερες δυνατές καθυστερήσεις και τελικά στην επίτευξη κερδοφορίας και οικονομίας κλίμακας για την επιχείρηση (Ling, 2013:125).

Ένας από τους επικρατέστερους ορισμούς είναι του Martin Christopher συγγραφέα και επίτιμου καθηγητή του Marketing & Logistics στο Cranfield School of Management, Cranfield University:

Logistics είναι η διαδικασία της στρατηγικής διαχείρισης των προμηθειών, της κίνησης και αποθήκευσης πρώτων υλών, εξαρτημάτων και τελικών αποθεμάτων (και των σχετικών πληροφοριών για τις ροές τους) μέσα στην επιχείρηση και τα κανάλια του μάρκετινγκ, με τέτοιο τρόπο, ώστε η τρέχουσα και η μελλοντική κερδοφορία να μεγιστοποιούνται, με την εκπλήρωση των παραγγελιών σύμφωνα με τις αρχές της αποτελεσματικότητας του κόστους. (Martin, 2011)

Τα Logistics βρίσκουν εφαρμογή σε δύο κυρίως πεδία:

- Το πρώτο πεδίο είναι η επιχείρηση, η οποία πρέπει να οργανώσει την εισροή, την εσωτερική διακίνηση και την εκροή υλικών και προϊόντων κατά τέτοιον τρόπο, έτσι ώστε να εξασφαλίζει τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών της.
- Το δεύτερο πεδίο είναι η εφοδιαστική αλυσίδα, η οποία αποτελείται από όλες εκείνες τις επιχειρήσεις και οργανισμούς που είναι απαραίτητοι έτσι ώστε ένα προϊόν, από πρώτες ύλες να καταλήξει στον τελικό πελάτη. (Μαλινδρέτος, 2015:22)

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

## 2.4 Ιστορική Ανάδρομη

Τα Logistics και η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας δεν είναι νέες ιδέες. Από το χτίσιμο των πυραμίδων ως την παραλαβή ενός πακέτου από το AMAZON στο σπίτι μας, ελάχιστα έχουν μεταβληθεί οι αρχές στις οποίες στηρίζεται η αποτελεσματική ροή υλικών και πληροφοριών που είναι απαραίτητες για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

Ετυμολογικά, ο όρος Logistics έχει προέλευση από τον ελληνικό όρο «λόγος», που σημαίνει λογική, με την έννοια της εκλογίκευσης και σκοπό την επίτευξη ορισμένων συγκεκριμένων στόχων. Με την έννοια αυτή λέγεται ότι έχει γίνει αρχική χρήση του



όρου «Λογιστική» πρώτη φορά από τον αυτοκράτορα του Βυζαντίου «Λέοντα τον Σοφό», σε σχέση με τη μέριμνα για τον εφοδιασμό, την τροφοδοσία και τη διατήρηση του στρατού της αυτοκρατορίας με τρόφιμα, ρουχισμό, πολεμοφόδια, κτλ. (Σιφνιώτης, 1997). Κατ' άλλους ιστορικούς, ως πρώτος "Logistician" αναφέρεται ο Μέγας Αλέξανδρος, ο οποίος εφάρμοσε ίδιες στρατηγικές για τον εφοδιασμό των στρατευμάτων της αυτοκρατορίας του (Engles, 1978). Ακόμη, ο Μέγας Ναπολέων είχε σημειώσει ότι «οι στρατοί προχωρούν με το στομάχι τους». Αξιόλογο είναι γενικότερα να αναφέρουμε ότι η ανάπτυξη των πολιτισμών των αρχαίων Ελλήνων, των Αιγυπτίων, των Φοινίκων και αργότερα της Ρωμαϊκής αυτοκρατορίας, είχαν στηριχτεί σε πρωτοπόρα για την εποχή τους μεταφορικά συστήματα (δίκτυα), που αποτελούν σημαντική προϋπόθεση και παράγοντα του Logistics. (Μαλινδρέτος, 2015:20)

Σε πιο σύγχρονη ιστορική και επιστημονική αναφορά, μαζική χρήση Εφοδιαστικής αλυσίδας και logistics έγινε κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου από τις ΗΠΑ και τους Συμμάχους για τον εφοδιασμό των νηοπομπών των συμμαχικών δυνάμεων. Εδώ μπορούμε να επισημάνουμε και την πιο μεγάλη αποτυχία μη εφαρμογής αποτελεσματικών Logistics στην ιστορία που ανήκει στο στρατό του Χίτλερ κατά τον 2ο Παγκόσμιο Πόλεμο, στην επιχείρηση "Μπαρμπαρόσα", που στόχευε στην κατάκτηση της Σοβιετικής Ένωσης. Ενώ κέρδιζε τη μια μάχη μετά την άλλη, φτάνοντας σε απόσταση 30 χιλιομέτρων από την Μόσχα ο γερμανικός στρατός κατέρρευσε καθώς η εφοδιαστική αλυσίδα του Χίτλερ ήταν απροετοίμαστη και συνεπώς ανίκανη να ανταποκριθεί. (Τσουδέρος, 2014)

Το ενδιαφέρον στην Εφοδιαστική/Logistics σε επιστημονικό και επιχειρηματικό επίπεδο είχε αρχίσει μεταπολεμικά να στρέφεται συστηματικά από τη δεκαετία του 1960 (Rushton & Oxley, 1998). Αυτό είχε σκοπό την ενιαία διαχείριση των επιμέρους λειτουργιών του τομέα της διανομής σε επίπεδο επιχείρησης.

Από της δεκαετία του 1970 και μετά το θέμα αναπτύσσεται περαιτέρω υποβοηθούμενο από τις διεθνείς εξελίξεις στην οικονομία και το εμπόριο. Προς τα τέλη της δεκαετίας του 1980 και αρχές της δεκαετίας του 1990, η εξυπηρέτηση πελατών αποτέλεσε το επίκεντρο για πολλές επιχειρήσεις. Ακόμη οργανισμοί οι οποίοι βασιζόνταν παλαιότερα σε αντιλήψεις μάρκετινγκ αναθεωρούσαν τις πολιτικές τους έτσι ώστε να καθοδηγούνται από τους πελάτες και την σωστή εξυπηρέτηση. Τα logistics παίζουν πολύ βασικό ρόλο στην προσέγγιση αυτή (Lambert et al. 1998)

Σύμφωνα με τον Alan E. Branch οι μεγαλύτερες εξελίξεις λαμβάνουν χώρα μετά το 2000 και οι πιο σημαντικοί παράγοντες είναι η παγκοσμιοποίηση που κάνει την εφοδιαστική αλυσίδα πιο πλατεία και περίπλοκη, οι τεχνολογικές εξελίξεις και πιο ειδικά το διαδίκτυο και οι αλλαγές στη βιομηχανία. (Branch, 2009:37)

Από τη δεκαετία του 1990 μέχρι και σήμερα όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, παραχωρούν σε τρίτες εταιρίες, βασικές υπηρεσίες όπως αποθήκευση, μεταφορές, διανομές κλπ. Η αύξηση της πελατειακής βάσης οδηγούσε σε αύξηση της προστιθέμενης αξίας, δηλαδή χαμηλό κόστος, μικρό χρόνο παράδοσης και αξιόπιστες υπηρεσίες. Σήμερα, πλέον, εμφανίζονται εταιρίες που προσφέρουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες Logistics εξυπηρετώντας επιπρόσθετα τις απαιτήσεις πληροφορικής, τηλεπικοινωνιών και διαχείρισης δεδομένων των διαφόρων επιχειρήσεων.

## **2.5 Σχέση Μεταξύ Logistics και Εφοδιαστικής Αλυσίδας**

Τα τελευταία χρόνια τα Logistics και η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας, αναγνωρίζονται πλέον από τις επιχειρήσεις ως ένας παράγοντας μεγιστοποίησης της αξίας των αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρουν στους πελάτες τους. Από πολλούς, οι όροι Εφοδιαστική αλυσίδα και Logistics συγχέονται και αυτό δεν θα πρέπει να γίνεται, αφού δεν αναφέρονται στο ίδιο πράγμα, απλώς υπάρχει μια διαλειτουργική σχέση μεταξύ τους.

Η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι η διαχείριση ενός δικτύου συνδεδεμένων επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην απώτερη παροχή πακέτων προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία απευθύνονται στους τελικούς καταναλωτές. Η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας εκτείνεται σε όλη τη διαδικασία μεταφοράς και αποθήκευσης των πρώτων υλών, απογραφής της εσωτερικής διαδικασίας και παροχής ολοκληρωμένων αγαθών από πλευράς προέλευσης μέχρι και την κατανάλωση τους (Harland, 1996).

Χαρακτηριστικός είναι ο ορισμός που έχει υιοθετήσει το Institute of Logistics της Μεγάλης Βρετανίας: “Τα Logistics είναι η οργάνωση και η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.”

Όπως πολύ εύκολα μπορούμε να καταλάβουμε από τους πιο πάνω ορισμούς η Διαχείριση Εφοδιαστική Αλυσίδας είναι έννοια ευρύτερη από τα Logistics. Τα Logistics αποτελούν την κατεύθυνση και το πλαίσιο οργάνωσης το οποίο επιδιώκει να δημιουργήσει ένα ενιαίο σχέδιο για την ροή προϊόντων και πληροφοριών μέσα και από/προς την επιχείρηση και η Διαχείριση Εφοδιαστική Αλυσίδας στηρίζεται στο πλαίσιο αυτό και θέλει να πετύχει την σύνδεση και τον συντονισμό ανάμεσα στις λειτουργίες των άλλων εμπλεκόμενων μερών: των προμηθευτών, των πελατών και άλλων διευθύνσεων της ίδιας της επιχείρησης. (Ασκούνης & Πανόπουλος, 2016)

Παρατηρούμε λοιπόν ότι τα Logistics και η Εφοδιαστική Αλυσίδα συνδέονται άμεσα όπως αναφέρθηκε παραπάνω καθώς η εφοδιαστική αλυσίδα αποτελεί το βασικότερο πεδίο εφαρμογής των Logistics, τα οποία αποτελούν με τη σειρά τους το βασικότερο μέσο για την αποτελεσματική οργάνωση και διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.

## **2.6 Παγκοσμιοποίηση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας**

Στον 21ο αιώνα, οι αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον συνέβαλαν στην ανάπτυξη των δικτύων εφοδιαστικής αλυσίδας. Πρώτον, ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης και της εξάπλωσης των πολυεθνικών εταιρειών, σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας εντοπίστηκαν, συμπληρώνοντας τις προηγούμενες πρακτικές, "Just-In-Time", "Lean Manufacturing» και «ευέλικτη παραγωγή». Δεύτερον, οι τεχνολογικές αλλαγές, κυρίως στη δραματική πτώση του κόστους των πληροφοριών και των επικοινωνιών, οι οποίες αποτελούν σημαντική συνιστώσα του κόστους των συναλλαγών, έχουν οδηγήσει σε αλλαγές στο συντονισμό μεταξύ των μελών του δικτύου της εφοδιαστικής αλυσίδας (Coase, 1998:72).

Κατά την τελευταία εικοσαετία η τάση για παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων και των εφοδιαστικών τους αλυσίδων έχει γίνει μια ολοένα και ανερχόμενη τάση. Πλέον, συναντιόνται σχεδόν σε όλες τις αγορές, ανεξαρτήτως εθνικότητας, τα ίδια γνωστά εμπορικά σήματα. Η διεθνής αυτή εξάπλωση των επιχειρήσεων στις παγκόσμιες αγορές αποσκοπεί βασικά στην εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας στις προμήθειες και στην παραγωγή για την μείωση του κόστους των παραγόμενων προϊόντων. (Μαλινδρέτος, 2015:74)

Το ενδιαφέρον για την διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας από τον στρατό, την βιομηχανία αλλά και την ακαδημία έχει αυξηθεί καταπληκτικά τα τελευταία χρόνια. Η παγκοσμιοποίηση έχει οδηγήσει σε αυξημένο διεθνή ανταγωνισμό, σε αυξημένες απαιτήσεις για ταχεία επιβεβαίωση των απαιτήσεων των καταναλωτών παρά τις μακρύτερες αποστάσεις για τις διανομές και παρά την μεγενθυμένη ποικιλία προϊόντων. (Μαρινάκης & Μυγδαλάς, 2008:44)

Πλέον η δύναμη της εφοδιαστικής αλυσίδας αρχίζει να αναγνωρίζεται διεθνώς, ο ρόλος των logistics αναβαθμίζεται και παρατηρούνται συγκεκριμένες τάσεις στο διεθνές επιχειρηματικό σκηνικό. Αυτές μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω:

- Η διαρκώς αυξανόμενη σημασία της πληροφορικής στην εφοδιαστική αλυσίδα,
- Οι περισσότερες παγκόσμιες εφοδιαστικές αλυσίδες, ειδικά σε σχέση με τις ταχέως αναπτυσσόμενες οικονομίες,
- Η αυξανόμενη σημασία των ενοποιημένων υπηρεσιών logistics: αποθήκευση, αποστολή και express μεταφορές,
- Τα “πράσινα” logistics και ο αντίκτυπος των περιβαλλοντικών ανησυχιών στην παγκόσμια παραγωγή.

Στην πραγματικότητα, ο πραγματικός ανταγωνισμός σήμερα δεν είναι μεταξύ εταιρειών, αλλά μεταξύ αλυσίδων εφοδιασμού. Η νικηφόρα προσέγγιση στις αλυσίδες εφοδιασμού είναι μια ολοκληρωμένη προοπτική που λαμβάνει υπόψη τα δίκτυα σχέσεων, τη βιωσιμότητα και το σχεδιασμό προϊόντων, καθώς και την εφοδιαστική των προμηθειών, της διανομής και της εκπλήρωσης. (Martin Christopher,2011)

# Κεφάλαιο 3

## 3<sup>rd</sup> Party logistics

### 3.1 Ορισμός Outsourcing και 3PL

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία ως Outsourcing ορίζεται η ανάθεση υπηρεσιών και εργασιών μιας επιχείρησης σε εξωτερικό συνεργάτη, ο οποίος μπορεί να είναι εταιρεία που εξειδικεύεται σε ένα συγκεκριμένο τομέα ή ένας μεμονωμένος ιδιώτης. Ένας άλλος ορισμός για το outsourcing είναι μια δραστηριότητα στην αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης, όπου το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να κερδηθεί όταν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μπορούν να παραχθούν αποτελεσματικά και οικονομικά από άλλους προμηθευτές. (McCarthy and Anagnostou, 2004)

Το outsourcing πρόκειται για μια στρατηγική απόφαση της επιχείρησης που περιλαμβάνει την προσωρινή εκχώρηση των μη σχετιζόμενων άμεσα με την στρατηγική της επιχείρησης εργασιών ή επιχειρησιακών διαδικασιών με στόχο τη βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. ( Παπαδόπουλος, 2015)

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

Ο McKinnon et al (2002:214) επεξηγεί ότι το πρώτο μέρος είναι ο φορτωτής ή αποστολέας και το δεύτερο μέρος είναι ο τελικός πελάτης ή παραλήπτης και έτσι το τρίτο μέρος που είναι ο 3PL provider είναι υπεύθυνος για την φυσική μεταφορά των προϊόντων μεταξύ τους.

Με απλά λόγια, οι 3PL's είναι η εφαρμογή της πρακτικής outsourcing του συνόλου ή μέρους των δραστηριοτήτων που αφορούν στα Logistics και περιλαμβάνει τη συνεργασία ενός φορέα παροχής υπηρεσιών Logistics και μιας εμπορικής ή βιομηχανικής επιχείρησης με βασικό σκοπό τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες να φτάσουν στον τελικό πελάτη - καταναλωτή στο μικρότερο δυνατό χρόνο και με το μικρότερο

δυνατό κόστος, ώστε να επιτευχθούν οι κύριοι στόχοι του συστήματος logistics που είναι η αύξηση του παρεχόμενου επιπέδου εξυπηρέτησης και η ταυτόχρονη μείωση του κόστους. (Φωλίνας, 2014 :77)

Πλέον, η εξωτερική ανάθεση λειτουργιών logistics είναι μια αναπτυσσόμενη επιχείρηση και οι υπηρεσίες που ανατίθενται σε τρίτους έχουν μετατοπιστεί από ένα συγκεκριμένο είδος υπηρεσίας σε ένα ευρύτερο φάσμα υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων λύσεων προηγμένης αλυσίδας εφοδιασμού, με αποτέλεσμα την αύξηση στην τάση της εξωτερικής ανάθεσης της εφοδιαστικής. Οι περισσότεροι σημαντικοί κλάδοι, όπως η τεχνολογία της πληροφορίας, η αυτοκινητοβιομηχανία, τα γρήγορα αναπτυσσόμενα καταναλωτικά αγαθά (FMCG) και ο φαρμακευτικός και λιανικός τομέας αναθέτουν τις υπηρεσίες εφοδιαστικής σε 3PLs (Mothilal et al, 2012).

Ο ρόλος της εταιρίας 3PL είναι να παρέχει υπηρεσίες άριστης ποιότητας και προστιθέμενης αξίας προς τους χρήστες της , να κατανοεί σε βάθος τις πραγματικές της ανάγκες και να προάγει αίσθημα υπευθυνότητας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Κλείνοντας είναι καλό να ξεκαθαρίσουμε ότι στο κλάδο των Logistics ο όρος Logistics Outsourcing είναι συνώνυμο του 3PL. Με αυτή την έννοια δηλώνετε η συνεργασία που γίνεται στη βάση του outsourcing, ανάμεσα σε εξειδικευμένες εταιρείες, οι οποίες αναλαμβάνουν διαδικασίες Logistics εκ μέρους άλλων επιχειρήσεων, διαχειριζόμενοι τα προϊόντα τους και εξυπηρετώντας τους πελάτες των επιχειρήσεων αυτών.



Σχήμα 3.1 Περιοχή δράσης των παρόχων 3PL στη εφοδιαστική αλυσίδα.  
Πηγή : (<https://www.factory2021.ru/category?name=3pl%20supply%20chain>)

## 3.2 Ιστορική Ανάδρομη

Συμφώνα με την έρευνα των Papadopoulou και Macbeth (1998:3) η εξέλιξη των Third Party Logistics διαχωρίζεται σε 5 στάδια.

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

Σχήμα 3.2: Η εξέλιξη των Third Party Logistics

Πηγή : Third Party Logistics Evolution: Lessons from Past. Papadopoulou και Macbeth (1998)

- Εισαγωγική περίοδος (1900-1950): Η έννοια του 3PL βρίσκεται στα σπάργανα. Οι εταιρείες δεν θεωρούν σημαντική την συνεργασία με ένα πάροχο 3PL εκτός εάν υπάρχουν σημαντικά οικονομικά οφέλη ή μεταφορική ανάγκη.
- Περίοδος ευαισθητοποίησης (1950-1960): Η έννοια του 3PL κερδίζει δημοτικότητα. Οι εταιρείες αρχίζουν να θεωρούν την συνεργασία με ένα πάροχο 3PL εναλλακτική λύση για έλεγχο του κόστους των αποθεμάτων και μείωση των συνολικών δαπανών με παράλληλη αύξηση της κερδοφορίας τους. Ωστόσο, οι εταιρείες εξακολουθούν να εγείρουν ορισμένες ανησυχίες σχετικά με την απώλεια έλεγχου των διαδικασιών Logistics τους.
- Περίοδος αναγκαιότητας (1960-1970): Η έννοια του 3PL αρχίζει να υιοθετείται από τις επιχειρήσεις. Οι σημαντικές αλλαγές στην αγορά αυξάνουν την πολυπλοκότητα της διαμονής και έτσι η χρησιμοποίηση των 3PL κρίνεται αναγκαία.
- Περίοδος ολοκλήρωσης (1970-1980): Η έννοια του 3PL ενδιαφέρει όλο και περισσότερες εταιρείες. Η διεθνοποίηση και η αυξημένη πολυπλοκότητα των καναλιών διανομής αναγκάζουν τις εταιρείες να στραφούν σε συνεργασία με πάροχο 3PL.
- Περίοδος διαφοροποίησης 1980-1990: Η έννοια του 3PL θεωρείται παράγοντας διαφοροποίησης έναντι του ανταγωνισμού. Η τάση της παγκοσμιοποίησης και η μεγάλη σημασία των συνεργασιών καθίστα αναγκαία την σύναψη συνεργασίας με πάροχο 3PL ως ζωτική λειτουργία για την ανάπτυξη και την επίτευξη των στόχων μια εταιρείας.

Τέλος το στάδιο από το 1990 μέχρι σήμερα αναφέρετε ως στάδιο της ενσωμάτωσης όπου κύριο χαρακτηριστικό είναι οι συσσωματωμένες υπηρεσίες.

Οι Hertz και Alfredsson (2003:141) κάνουν, επίσης, μια αναφορά στα στάδια εξέλιξης των 3PL providers ξεκινώντας με το πρώτο στάδιο στην δεκαετία του 1980 οπότε και οι παραδοσιακές μεταφορικές εταιρείες εξελιχτήκαν σε 3PL. Στο δεύτερο στάδιο που ξεκινά στις αρχές του 1990 εμφανίζονται εταιρείες όπως οι TNT, DHL, FedEx κ.α. Τέλος, στο τρίτο στάδιο που ξεκινά από τον νέο αιώνα τα Third Party Logistics services αρχίζουν να παρέχονται και από συμβουλευτικές, οικονομικές και πληροφοριακές εταιρείες όπως οι Accenture, Ge Capital και Manugistics.

### **3.3 Τύποι 3PL**

Σε διάφορες έρευνες και μελέτες που έχουν διεξαχθεί οι εταιρείες παροχής 3PL ταξινομούνται με βάση:

- Τον τύπο συνεργασίας που έχουν με τους πελάτες τους
- Με βάση τη γεωγραφική τους θέση
- Την κύρια δραστηριότητα τους στην εφοδιαστική αλυσίδα
- Τις υπηρεσίες που προσφέρουν

Οι Coyle et al (2013:119-121) πραγματοποιούν μια κατηγοριοποίηση των εταιρειών ανάλογα με τις υπηρεσίες που προσφέρουν με αποτέλεσμα να υπάρχουν οι 3PL providers με κύριο αντικείμενο τις μεταφορές προϊόντων, την αποθήκευση, της οικονομικές υπηρεσίες, την μεταφορά της πληροφορίας και τέλος αυτές που έχουν σαν βάση το forwarding.

Οι Hertz and Alfredsson (2003) περιγράφουν τέσσερις βασικές κατηγορίες για τις εταιρίες 3PL ανάλογα για με τις συνεργασίες που αναπτύσσουν με τις διάφορες επιχειρήσεις:

#### **1) Τυποποιημένος προμηθευτής 3PL**

Αυτή η κατηγορία συνιστά την βασική μορφή των third-party logistics. Εκτελούν δραστηριότητες όπως η συλλογή και η συσκευασία, η αποθήκευση και η διανομή των εμπορευμάτων σε επιχειρήσεις. Αναλαμβάνουν δηλαδή τις βασικότερες λειτουργίες των logistics. Για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων αυτών η 3PL λειτουργία δεν αποτελεί την κύρια δράση τους.



## 2) Υπεύθυνος για την Ανάπτυξη Υπηρεσιών προμηθευτής 3PL

Οι εταιρείες 3PL που αναπτύσσουν αυτές τις υπηρεσίες έχουν την δυνατότητα είτε να προσφέρουν στους πελάτες τους προηγμένες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, όπως η παρακολούθηση και ο εντοπισμός (tracking and tracing), το cross-docking και εξειδικευμένους τρόπους συσκευασίας είτε να παρέχει ένα πρωτότυπο και μοναδικό σύστημα ασφαλείας. Κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία των εταιρειών 3PL σε αυτή τη κατηγορία είναι η αναπτυγμένη τεχνολογική υποδομή τους, η εστίαση τους σε οικονομίες κλίμακας και στο πεδίο εφαρμογής τους. Μέσω αυτών των παραγόντων μπορούν να εκτελούν τις αποστολές τους με αποτελεσματικότητα και με ακρίβεια.

## 3) Εναρμονιστής προμηθευτής 3PL

Στη κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τους προμηθευτές 3PLs που μπορούν και εναρμονίζονται, που προσαρμόζονται δηλαδή στις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών τους. Αναλαμβάνει, μετά από συμφωνία με τον πελάτη τον πλήρη έλεγχο και την διαχείριση των logistics της επιχείρησης. Η 3PL εταιρία βελτιώνει εντυπωσιακά τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα των logistics αλλά δεν αναπτύσσει μια νέα υπηρεσία. Η πελατειακή βάση για αυτές τις 3PL επιχειρήσεις είναι κατά κανόνα αρκετά μικρή.

## 4) Υπεύθυνος για την Ανάπτυξη Πελατών προμηθευτής 3PL

Οι εταιρείες 3PL που δραστηριοποιούνται σε αυτή τη κατηγορία είναι στο υψηλότερο δυνατό επίπεδο που μπορούν να φτάσουν σε σχέση με τις διαδικασίες και τις δραστηριότητες τους. Αυτό επιτυγχάνεται όταν ο 3PL προμηθευτής ενσωματώνεται με τις δραστηριότητες του πελάτη του και αναλαμβάνει εξολοκλήρου την λειτουργία των logistics του. Οι τελευταίοι αυτοί προμηθευτές 3PL έχουν λίγους πελάτες αλλά οι υποχρεώσεις τους έναντι των πελατών είναι αρκετές και πολλές φορές πολύ απαιτητικές και άκρως σημαντικές.

Σύμφωνα με τον Martin Murray υπάρχουν τρεις τύποι εταιρειών 3PL που λειτουργούν σήμερα:

### 1) Με βάση τα περιουσιακά στοιχεία

Οι εταιρείες 3PL με βάση τα περιουσιακά στοιχεία χρησιμοποιούν τα δικά τους φορτηγά, αποθήκες.

### 2) Με βάση τη διαχείριση

Οι εταιρείες που βασίζονται στη διαχείριση παρέχουν τις τεχνολογικές και διευθυντικές υπηρεσίες για τη διοίκηση των λειτουργιών logistics των πελατών τους. Δεν είναι

απαραίτητο να διαθέτουν περιουσιακά στοιχεία αφού μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα μέσα άλλων εταιρειών με τις οποίες συνεργάζονται.

### 3) Ολοκληρωμένοι πάροχοι

Η τρίτη κατηγορία, οι ολοκληρωμένοι πάροχοι, μπορούν είτε να βασίζονται σε περιουσιακά στοιχεία είτε σε εταιρείες διαχείρισης που συμπληρώνουν τις υπηρεσίες τους με οποιεσδήποτε υπηρεσίες χρειάζονται οι πελάτες τους.

## **3.4 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα Χρήσης Υπηρεσιών 3PL**

Η ανάθεση δραστηριοτήτων σε παρόχους 3PL έχει ως κύριο στόχο τη μείωση του κόστους, την αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης και την συνολική βελτίωση της αποτελεσματικότητας για τις λειτουργίες αυτές.

Οι Simchi-Levi, et al (2003:149) αναφέρουν στα πλεονεκτήματα της χρήσης παρόχων 3PL την δυνατότητα που δίνεται στις εταιρείες να εστιάσουν στις κύριες δραστηριότητες τους απαλλαγμένες από την διαχείριση των logistics και την ευελιξία που τους δίνει η όλη διαδικασία σε θέματα τεχνολογικά, διανομής και εξυπηρέτησης πελατών.

Μερικά από τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα συνεργασίας με πάροχο 3PL σύμφωνα με μελέτη της ICAP 2006 είναι:

- Μείωση του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης: Αυτό επιτυγχάνεται με «οικονομίες κλίμακας» λόγω προσφοράς παρόμοιων υπηρεσιών σε πολλές επιχειρήσεις και κατά συνέπεια οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών outsourcing λειτουργούν με σημαντικά χαμηλότερο κόστος.
- Η βελτίωση της ποιότητας και της ταχύτητας των υπηρεσιών, λόγω εξειδίκευσης και καλύτερης διαχείρισης των λειτουργιών μειώνοντας έτσι τα λάθη τόσο στην παραγγελιοληψία όσο και στην τελική εφαρμογή της λύσης.
- Η βελτίωση της εικόνας και φήμης της επιχείρησης έναντι των πελατών και η ευκαιρία στόχευσης μερίδας δυνητικών πελατών στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

- Η δυνατότητα επικέντρωσης της επιχείρησης στις βασικές κύριες δραστηριότητές της, όπως η παραγωγική διαδικασία, ο σχεδιασμός του προϋπολογισμού, η καλύτερη οργάνωση της διεύθυνσης ανθρωπίνου δυναμικού.
- Η μεγαλύτερη ευελιξία που απολαμβάνει η επιχείρηση δίνοντας έτσι μεγαλύτερη σημασία στην βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών προς τους πελάτες της.
- Η εταιρεία που επιλεγεί τη συνεργασία επωφελείται από την τεχνογνωσία, την εμπειρία και την υποδομή του παρόχου 3PL, στοιχεία στα οποία η εταιρεία 3PL λόγω εξειδίκευσης μπορεί επενδύσει πόρους.

Παρόλα τα εμφανή πλεονεκτήματα μπορούν να υπάρξουν και κάποια μειονεκτήματα στην συνεργασία με μια εταιρία παροχής υπηρεσιών Logistics. Σχετικά με τα μειονεκτήματα, οι Nili et al, (2013: 98) μεταξύ άλλων αναφέρουν την απώλεια ελέγχου, εταιρικής γνώσης, εύκαιρων και εξειδικευμένου προσωπικού και την πιθανότητα απογοητευμένων πελατών.

Ένας από τους μεγαλύτερους κινδύνους που μπορεί να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση αποφασίσει να προχωρήσει σε συνεργασία με παροχέα 3PL, είναι να χάσει σταδιακά τις γνώσεις της αγοράς, των εξελίξεων που διαδραματίζονται ή σχεδιάζονται να ισχύσουν σε αυτήν και συνεπώς η εταιρία να χάσει την ευελιξία της.

Κάποια άλλα σημαντικά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν είναι:

- Απώλεια ελέγχου των λειτουργιών logistics
- Απώλεια επαφής με τον πελάτη
- Διαρροή ευαίσθητων πληροφοριών
- Αδυναμία ανταπόκρισης στις ανάγκες του πελάτη
- Απώλεια τεχνογνωσίας (Selviaridis et al, 2008 : 385 )

Πρέπει να σημειωθεί ότι έχουν υπάρξει και περιπτώσεις αποτυχίας αναθέσεων σε εταιρείες 3PL, καθόσον δεν τηρούνται αυστηρά οι όροι και διαψεύδονται οι προσδοκίες των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, π.χ., σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης 'Calling a Change in the Outsourcing Market' (Deloitte, 2005), το outsourcing στον τομέα των Logistics σε σημαντικό αριθμό εταιρειών δεν λειτούργησε αποτελεσματικά, με συνέπεια τη διακοπή των συνεργασιών με τους φορείς παροχής υπηρεσιών 3PL. (Μαλινδρέτος, 2015: 81)

### 3.5 Παρεχόμενες υπηρεσίες 3PL

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

Οι Delfmann, Albers & Gehring (2002: 205) διαχωρίζουν τις υπηρεσίες που προσφέρονται από τους 3PL με τον παρακάτω τρόπο:

- Κύριες δραστηριότητες στην μεταφορά και αποθήκευση προϊόντων.
- Δραστηριότητες προστιθεμένης αξίας στην παράγωγη και στα πληροφοριακά συστήματα.
- Διοίκηση και υποστηρικτικά εργαλεία (Συμβουλευτικές υπηρεσίες).
- Οικονομικές υπηρεσίες (Ασφάλεια, τιμολόγηση).

Με βάση μια έρευνα των χρηστών 3PL υπηρεσιών στις ΗΠΑ, ο Πίνακας 3.1 παρέχει μια γενική εικόνα των λειτουργιών που πραγματοποιούνται από τους 3PL παρόχους. (Hinkelman, 2008).

<b>Διαδικασία εφοδιαστικής αλυσίδας</b>	<b>Δραστηριότητες</b>
Μεταφορά	οδικές, σιδηροδρομικές, θαλάσσιες μεταφορές, διαχείριση διατοπικών μεταφορών, ναυτιλία, αποστολές, μεταφορές έκτακτης ανάγκης, τελωνειακές διαδικασίες, ενοποίηση, διαχείριση φθαρτών / επικίνδυνων εμπορευμάτων, πληρωμή φορτίου / έλεγχος
Διανομή	ολοκλήρωση και επεξεργασία παραγγελιών, συλλογή, διαλογή, αποστολή, διαμόρφωση μετά την παραγωγή, εγκατάσταση προϊόντων στην τοποθεσία του πελάτη
Αποθήκευση	αποθήκευση, παραλαβή, cross-docking, ενοποίηση, ευπαθή / επικίνδυνα εμπορεύματα
Διαχείριση αποθεμάτων	πρόβλεψη, σχεδιασμός διαστρωμάτωσης / διαμόρφωση, ανάλυση θέσης, διαχείριση αποθήκευσης / ανάκτηση

Συσκευασία	σχεδιασμός, σήμανση, συναρμολόγηση και συσκευασία, παλετοποίηση
Αντίστροφη εφοδιαστική	διαχείρισης ροών παλετών, ανακύκλωσης, επαναχρησιμοποίησης, επανακατασκευής διαχείρισης απορριμμάτων, επισκευής, δοκιμών και προϊόντων που εξαντλούνται, διαχείριση αποστολών επιστροφών

Πίνακας 3.3: Δραστηριότητες που σχετίζονται με το 3PL  
Πηγή: Hinkelman, 2008

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

Οι Hertz και Alfredsson (2003:148) μέσα από την έρευνα τους καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι 3PL providers εξελιχθήκαν κυρίως μέσα από την διαντίδραση με τους πελάτες τους και την διαρκή προσπάθεια να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και όχι τόσο σαν μια στρατηγική απόφαση. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι από την στιγμή που οι απαιτήσεις των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι διαρκώς αυξανόμενες, οι εταιρίες 3PL θα επεκτείνουν συνεχώς τις δραστηριότητες τους ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν σε όλο και περισσότερες υπηρεσίες.

# Κεφάλαιο 4

## Εξέλιξη Κλάδου 3PL στο Κυπριακό Περιβάλλον

### 4.1 Κυπριακό Εμπόριο

Η Κύπρος βρίσκεται σε στρατηγική γεωγραφική θέση στην Ανατολική Μεσόγειο, σε κομβικό σημείο τριών ηπείρων και κοντά στους πολυσύχναστους εμπορικούς δρόμους που συνδέουν τη Δυτική Ευρώπη με τον Αραβικό Κόσμο και την Άπω Ανατολή. Παρόλο τη στρατηγική θέση που έχει η Κύπρος, ως νησιωτικό κράτος της ΝΑ Μεσογείου, βρίσκεται σε μία σχετικά απομακρυσμένη γεωγραφική θέση, τόσο σε σχέση με τα γειτονικά της κράτη όσο και σε σχέση με τους εταίρους της στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Μετά την ανακήρυξη της Κυπριακής Δημοκρατίας (1960) κατεβλήθη μεγάλη προσπάθεια για την ανάπτυξη των εμπορικών συναλλαγών με διάφορες χώρες. Προς το σκοπό αυτό υπεγράφησαν διμερείς εμπορικές συμβάσεις με πολλές χώρες και επιδιώχθηκε σημαντική αύξηση των εμπορικών σχέσεων της Κύπρου με όλο τον κόσμο. Αποτέλεσμα ήταν η σημαντική ανάπτυξη του εξωτερικού εμπορίου. Η ανοδική πορεία του εξωτερικού εμπορίου βοηθήθηκε κατά τα επόμενα χρόνια, ιδίως λόγω της σύνδεσης της Κύπρου με την Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (ΕΟΚ) και τη σύνδεση και, τελικά την ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση. (Αριστείδου, 2020)

Το εμπόριο συνεισφέρει σημαντικά στην οικονομική ανάπτυξη του νησιού. Ο τομέας του εμπορίου αποτελεί βασικό παράγοντα στην προσπάθεια της Κύπρου να αναπτύξει περαιτέρω και να ενδυναμώσει τις εμπορικές της σχέσεις με τρίτες χώρες. Λόγω του μικρού μεγέθους της εγχώριας αγοράς, η πρόσβαση σε διεθνείς αγορές είναι εξαιρετικής σημασίας για την Κύπρο. (Κυπριακή Δημοκρατία, Υπουργείο εξωτερικών)

Σύμφωνα με πληροφορίες της Στατιστικής Υπηρεσίας Κύπρου οι συνολικές εισαγωγές αγαθών για την περίοδο Ιανουαρίου - Δεκεμβρίου 2019 ήταν €8.235,9 εκ. Οι συνολικές εξαγωγές αγαθών την αντίστοιχη περίοδο του 2019 ήταν €3.146,2 εκ. Με βάση τα πιο

πάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η Κύπρος είναι μια χώρα με αρνητικό ισοζύγιο. Οι εισαγωγές της είναι τουλάχιστον διπλάσιες από τις εξαγωγές της.

Σημαντικά στοιχεία μας παρέχει η ανάλυση της Στατιστικής Υπηρεσίας και αναφορικά με το σύνολο των εισαγωγών και των εξαγωγών του 2019 τόσο αναφορικά με τα προϊόντα που εισαγάγαμε και εξαγάγαμε όσο και για τις χώρες με τις οποίες συνεργαστήκαμε.

#### 4.1.1 Εισαγωγές

Οι εισαγωγές της Κύπρου διαχωρίζονται στις πιο κάτω ομάδες προϊόντων:

➤ Καταναλωτικά αγαθά	29,73%
➤ Ενδιάμεσα αγαθά και πρώτες ύλες	24,48%
➤ Κεφαλαιουχικά αγαθά	6,35%
➤ Μεταφορικός εξοπλισμός	25,87%
➤ Καύσιμα και λιπαντικά	11,99%
➤ Μη ταξινομημένα	1,58%

Κυριότεροι προμηθευτές αυτών των προϊόντων είναι:

- Από Ευρωπαϊκή Ένωση:  
Ελλάδα, Ιταλία, Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία, Κάτω Χώρες, Ισπανία, Γαλλία, Βέλγιο
- Από άλλες ευρωπαϊκές χώρες εκτός Ε.Ε:  
Ρωσία, Ελβετία, Νορβηγία
- Από τον υπόλοιπο κόσμο:  
Ισραήλ, Κίνα, Νότια Κορέα



Πίνακας 4.1. Πηγή: Στατιστική Υπηρεσία Κυπριακής Δημοκρατίας (2019)

Όπως βλέπουμε στο πιο πάνω πίνακα τα τελευταία 10 χρόνια υπάρχει μια αυξητική τάση στις εισαγωγές η οποία διακόπηκε κατά τη περίοδο 2012-2013 όπου η οικονομική και τραπεζική κρίση φρέναρε την αύξηση των εισαγωγών. Από το 2014 και μέχρι το 2018 η πορεία είναι και πάλι αυξητική.

#### 4.1.1.1 Εξαγωγές

Οι εξαγωγές της Κύπρου διαχωρίζονται στις πιο κάτω ομάδες προϊόντων:

➤ Γεωργικά προϊόντα	7,5%
➤ Ορυκτά	0,3%
➤ Βιομηχανικά προϊόντα γεωργικής προέλευσης	22,7%
➤ Βιομηχανικά προϊόντα ορυκτής προέλευσης	29,5%
➤ Βιομηχανικά προϊόντα μεταποιητικής προέλευσης	38,9%
➤ Μη ταξινομηθέντα	1,10%

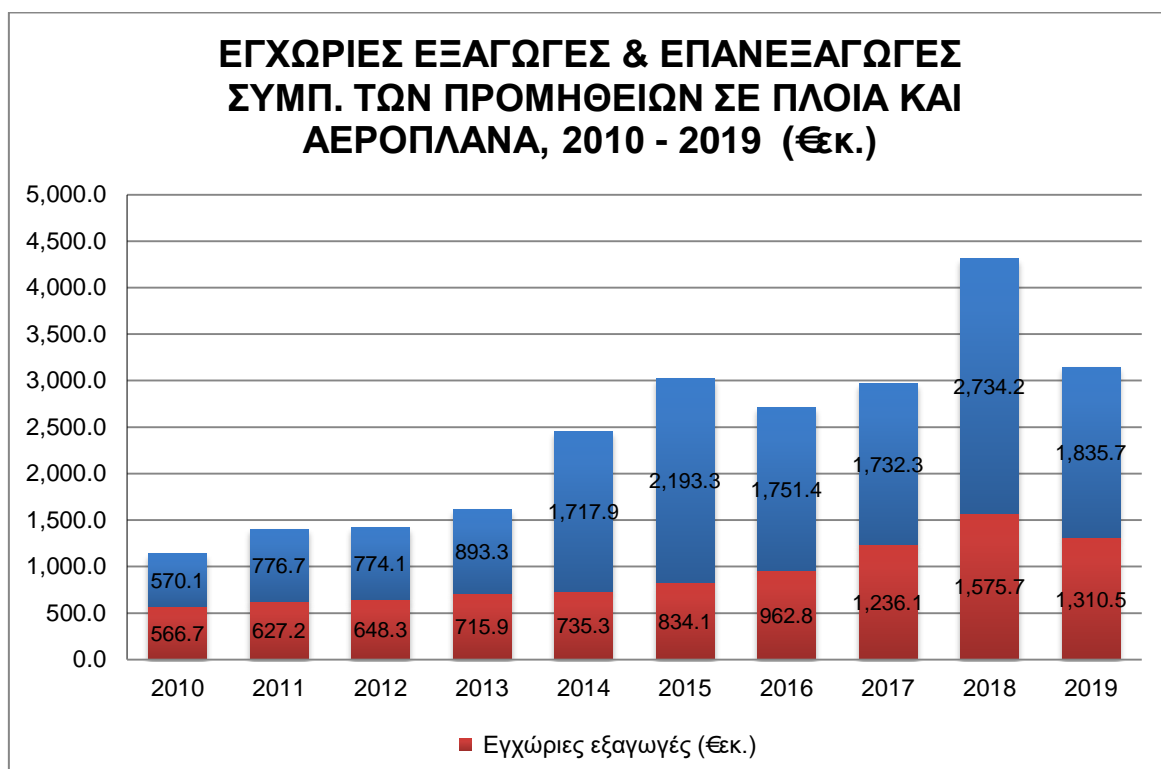
Οι κυριότερες χώρες προορισμού των κυπριακών προϊόντων είναι:

- Προς Ευρωπαϊκή Ένωση:

Ολλανδία, Ελλάδα, Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία, Δανία

- Προς τον υπόλοιπο κόσμο:

Λιβύη, Χονγκ Κονγκ, Ανοικτή θάλασσα, Νήσοι Μάρσαλ, Ηνωμένες Πολιτείες, Νορβηγία, Ισραήλ.



Πίνακας 4.2. Πηγή: Στατιστική Υπηρεσία Κυπριακής Δημοκρατίας (2019)



Όπως βλέπουμε και στο πιο πάνω πίνακα οι εξαγωγές, είτε από εγχώρια παραγωγή είτε και από τις επανεξαγωγές, διανύουν μια δεκαετία άνθισης. Οι σημαντικές βελτιώσεις στα λιμάνια αλλά και στις υποδομές του διακομιστικού εμπορίου επιτρέπουν στην Κύπρο να γίνει πιο εξωστρεφείς όσον αφορά το εξαγωγικό εμπόριο.

Σημαντικός παράγοντας στην άνθηση του τομέα είναι βέβαια και η είσοδος μας στην ΕΕ ανοίγοντας σημαντικές διόδους προς τα κράτη μέλη και την αγορά τους αλλά και ως διακομιστικού σταθμού για τρίτες χώρες.

Για το μέλλον δύο γεγονότα αποτελούν βαρίδι για τις επόμενες χρονιές που έχουν και ιδιαίτερη σημασία στο αν θα παραμείνουμε σε ανοδική πορεία. Το πρώτο είναι η συμφωνία του Brexit και το δεύτερο η αποτυχία να κρατήσουμε το εμπορικό σήμα του χαλουμιού στην Βρετανία, την δεύτερη μεγαλύτερη σε βαθμό εξαγωγών για την Κύπρο χώρα. (Πολυκάρπου,2020)

## **4.2 Ιστορική ανάδρομη κλάδου 3PL στη Κύπρο**

Ο κλάδος των εταιρειών 3PL αναπτύχθηκε στην Κύπρο στα μέσα της δεκαετίας του 2000 αρκετά μετά που η τάση για εξωτερίκευση δραστηριοτήτων έκανε την εμφάνιση της στην Ελλάδα και στην υπόλοιπη Ευρώπη.

Ειδικότερα, η δραστηριότητα των 3PL προμηθευτών ξεκίνησε με τις πιο κάτω μορφές:

1. Επιχειρήσεις οι οποίες ήδη ασχολούνταν με το εμπόριο, διαβλέποντας τις εξελίξεις στο εξωτερικό εκμεταλλεύτηκαν το συγκριτικό πλεονέκτημα που διέθεταν (λόγο μεταφορικών μέσων, κατάλληλων υποδομών και τεχνογνωσίας)
2. Επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών διαμεταφοράς, οι οποίες διέθεταν την απαραίτητη οργάνωση για την επέκταση των υπηρεσιών τους με σκοπό την εκτενέστερη εξυπηρέτηση των πελατών τους.

Από το 2001 αρχίζει η προσπάθεια ανάπτυξης και εκσυγχρονισμού του κλάδου των Logistics. Από το 2004 μέχρι το 2012 αρχίζει να αναπτύσσετε ο κλάδος των 3PL με επενδύσεις στην ανάπτυξη υποδομών όπως αποθηκευτικών χώρων, συστημάτων WMS (Warehouse Management System). Επίσης κατά την ίδια περίοδο σε συνδυασμό με την κάθοδο ελλαδικών επαγγελματιών του κλάδου αναπτύσσονται γνώσεις και εμπειρίες γύρω από τον χώρο των logistics. Η πιο μεγάλη δυσκολία ανάπτυξης του κλάδου αυτή

την περίοδο είναι οι αγκυλώσεις και οι πεπαλαιωμένες αντιλήψεις σε σχέση με τα Logistics των κυπριακών εταιρειών.

Κατά τη περίοδο 2012 μέχρι το 2015 η ανάπτυξη του κλάδου διακόπηκε λόγω της μεγάλης οικονομικής και τραπεζικής κρίσης η οποία φρέναρε τις όποιες επενδύσεις. Η κρίση αυτή και τα προβλήματα που έφερε ήταν όμως, η ευκαιρία οι εταιρείες να αποβάλουν τις οποιεσδήποτε ενστάσεις και προβληματισμούς και να εξετάσουν σοβαρά το ενδεχόμενο να προχωρήσουν σε συνεργασίες με εταιρείες 3PL.

Από το 2015 μέχρι και σήμερα υπάρχει μια αλματώδεις ανάπτυξη του κλάδου των παρόχων 3PL. Οι εταιρείες δίνουν πρωταρχική σημασία στις εγκαταστάσεις τους, σε σημείο που η υποδομή μπορεί να θεωρηθεί ισάξια με του εξωτερικού. Πλέον διαθέτουν σωστές εγκαταστάσεις που βοηθούν στην εύκολη προσαρμογή ανάλογα με τις απαιτήσεις του εκάστοτε πελάτη, το σωστό υπόβαθρο, τεχνολογία, εξελιγμένα προγράμματα διαχείρισης αποθηκών, αλλά και σύγχρονα συστήματα δρομολόγησης και παρακολούθησης των διανομών. Όλα αυτά μηχανογραφούνται, ώστε να προσφέρεται υψηλό customer service, χωρίς επιπτώσεις στην παραγωγικότητα και με χαμηλότερο κόστος. Η ανάθεση δραστηριοτήτων Logistics μιας εταιρίας σε μια άλλη εξειδικευμένη εταιρία αρχίζει να γίνεται κάτι συνηθισμένο. Πλέον υπάρχουν αρκετές εταιρείες που ασχολούνται με τον κλάδο και όλο και περισσότερες εταιρίες ψάχνουν συνεργασίες με παρόχους 3PL.



Πίνακας 4.3 : Εξέλιξη Logistics και 3PL στη Κύπρο

Πηγή : Λοιζίδης Γ, Οι ευκαιρίες βελτιστοποίησης μεταξύ των συμβαλλομένων μερών στο ταξίδι μίας παραγγελίας στο λιανεμπόριο, 1ο Βιοματικό εργαστήριο, Λευκωσία, 2019

Τα Logistics και η συνεργασία με παρόχους 3PL είναι πλέον αναπόσπαστο κομμάτι των κυπριακών επιχειρήσεων και παίζει σημαντικό ρόλο στην λειτουργία τους. Οι κύριοι επιχειρηματίες ολοένα και περισσότερο αντιλαμβάνονται τη χρησιμότητα των Logistics ως ένα λειτουργικό τομέα της επιχείρησης που έχει ως στόχο την υποστήριξη των πωλήσεων και του μάρκετινγκ.

Οι προοπτικές για τον κλάδο παροχής υπηρεσιών Logistics φαίνονται ευοίωνες. Η παγκόσμια πανδημία του covid-19 έχει φέρει μια στασιμότητα σε πολλούς κλάδους του λιανεμπορίου αλλά και σε ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα. Οι οικονομικές δυσκολίες αυτές είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα βοηθήσουν ακόμη περισσότερο το κλάδο να αναπτυχθεί αφού όλο και περισσότερες εταιρείες θα προχωρήσουν σε συνεργασίες αν θέλουν πραγματικά, όχι μόνο να επιβιώσουν, αλλά να ξεχωρίσουν από τον ανταγωνισμό.

# Κεφάλαιο 5

## Μεθοδολογία Έρευνας

### 5.1 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας ερευνάς είναι να εξεταστεί η άποψη διαφόρων εταιρειών από διαφόρους κλάδους ώστε να βγουν χρήσιμα συμπεράσματα για τη παρουσία και το ρόλο του κλάδου των εταιρειών 3PL στο κυπριακό εμπόριο. Στη βάση αυτή τα πιο σημαντικά ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν είναι:

- Βαθμός χρήσης των υπηρεσιών 3PL στο κυπριακό εμπόριο.
- Οι κυριότεροι λόγοι που επιδιώκεται ή όχι η συνεργασία.
- Γνώμη αγοράς για κλάδο.
- Προοπτικές του κλάδου.

### 5.2 Σχεδίαση της Έρευνας

Η σχεδίαση της έρευνας έχει ως σκοπό τον προσδιορισμό των πηγών για την απόκτηση των επιθυμητών στοιχείων. Υπάρχουν δύο βασικές πηγές πληροφοριών: οι πρωτογενείς και οι δευτερογενείς.

- Τα πρωτογενή στοιχεία αποτελούνται από πρωτότυπες πληροφορίες που έχουν συλλεχτεί.
- Τα δευτερογενή στοιχεία αποτελούνται από πληροφορίες, οι οποίες είναι ήδη διαθέσιμες καθώς έχουν ήδη συλλεχτεί από κάποιο άλλο.

Στο πρώτο κομμάτι της παρούσας εργασίας ασχοληθήκαμε με τη μελέτη των δευτερογενών στοιχείων και πιο συγκεκριμένα με την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας. Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει η συλλογή και ανάλυση πρωτογενών στοιχείων.

Η συλλογή πρωτογενών πληροφοριών είναι από τους πλέον σημαντικούς τομείς μανάτζμεντ στην περιοχή του μάρκετινγκ. Η συλλογή αυτή είναι απαραίτητη όταν άλλες πηγές δεν παρέχουν τα κατάλληλα στοιχεία, και είναι η πλέον σημαντική γιατί είναι προσαρμοσμένη στις απαιτήσεις όχι μόνο της επιχείρησης αλλά και κάποιας συγκεκριμένης επιδίωξης της. (URENIO, 2005)

Η μέθοδος έρευνας που επιλέχθηκε είναι η ποσοτική, και πιο συγκεκριμένα η δειγματοληπτική μέθοδος. Η χρήση αυτής της μεθόδου έρευνας, δηλαδή της συμπλήρωσης ενός ερωτηματολογίου από ένα δείγμα ατόμων, στην παρούσα εργασία, επιλέχτηκε ως ιδανική σύμφωνα και με τα όσα αναφέρονται από τη διεθνή βιβλιογραφία. Μία δημοσκοπική έρευνα στο πλαίσιο της ποσοτικής μεθόδου παρέχει μια ποσοτική, αριθμητική περιγραφή των τάσεων, των στάσεων, των απόψεων ενός πληθυσμού μελετώντας ένα δείγμα αυτού του πληθυσμού. Από τα αποτελέσματα αυτού του δείγματος είναι εν μέρει δυνατή η γενίκευση των αποτελεσμάτων και η εξαγωγή συμπερασμάτων για το σύνολο του πληθυσμού (Creswell, 2014),

### **5.3 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου**

Το εργαλείο συλλογής δεδομένων που επιλέχθηκε στο πλαίσιο της ποσοτικής μεθόδου είναι το ερωτηματολόγιο, δεδομένου ότι αποτελεί το κυριότερο εργαλείο συλλογής δεδομένων σε αυτό το είδος έρευνας, που επιτρέπει τη διερεύνηση στάσεων, συμπεριφορών και απόψεων, και που επιτρέπει και τη στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων (Creswell, 2014).

Η ερευνά και η ανάλυση διενεργήθηκε με διαδικτυακά ερωτηματολόγια με τη βοήθεια της εφαρμογής Google Forms. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου έγινε με γνώμονα την επίτευξη ενός συνδυασμού περιεκτικότητας και έκτασης. Θέλαμε δηλαδή ένα ερωτηματολόγιο που και θα μας επέτρεπε να αντλήσουμε όλη την απαιτούμενη πληροφόρηση και που συνάμα δε θα κούραζε τον ερωτώμενο. Η απαιτούμενη χρονική διάρκεια συμπλήρωσης ορίστηκε στα 5 λεπτά.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις ενότητες: Στην πρώτη ενότητα υπάρχει κοινός κορμός 6 ερωτήσεων, και εμπεριέχει γενικές ερωτήσεις που σχετίζονται με τα στοιχεία των εταιριών και που αποτυπώνουν μεγέθη και δυνατότητες των κλάδων με τους οποίους ασχολήθηκε η έρευνά μας. Ακολούθως το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε

δύο μέρη. Στις εταιρείες που έχουν συνεργασία με 3PL συνεργάτη και σε αυτές που δεν έχουν. Η ερώτηση η οποία διαχωρίζει τα δύο τμήματα του ερωτηματολογίου, είναι εάν οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ή όχι υπηρεσίες Third party logistics. Ανάλογα με την απάντηση που δίνεται από τις επιχειρήσεις στην εν λόγω ερώτηση (θετική ή αρνητική) διαφοροποιείται και η συνέχεια του ερωτηματολογίου. Στη δεύτερη και τρίτη ενότητα περιέχονται ερωτήσεις πολύ σημαντικές για τις περαιτέρω αναλύσεις που θα γίνουν στο επόμενο κεφάλαιο της εργασίας.

Ο διαχωρισμός σε εταιρείες που έχουν συνεργασία με 3PL συνεργάτη και σε αυτές που δεν έχουν, έγινε ώστε να καλυφθεί όσο το δυνατό μεγαλύτερο ποσοστό εταιριών που ασχολούνται με το εμπόριο, να αναδειχθεί καλύτερα η γνώμη της αγοράς αλλά και να καταλάβουμε καλύτερα το ρόλο των εταιριών 3PLs στο κυπριακό εμπόριο. Συνολικά απαντήθηκαν 20 ερωτήσεις από τις εταιρείες που έχουν συνεργασία με 3PL συνεργάτη και 14 σε αυτές που δεν έχουν.

## **5.4 Δείγμα έρευνας**

Σαν πληθυσμός της έρευνας αποφασίστηκε να είναι όλες οι εταιρίες οι οποίες ασχολούνται με την παράγωγή, εισαγωγή και διακίνηση προϊόντων. Οι εταιρείες δηλαδή που θα μπορούσαν να αποτελούν πελάτες των εταιριών 3PL. Το δειγματοληπτικό πλαίσιο καταρτίστηκε από τα αρχεία μελών των Εμπορικών και Βιομηχανικών Επιμελητήριων (ΕΒΕ) κάθε επαρχίας. Ο τελικός κατάλογος περιλάμβανε περισσότερα από 1200 emails εταιριών οι οποίες πληρούσαν τα κριτήρια που θέσαμε και στο αρχείο των μελών των ΕΒΕ συμπεριλάμβαναν το email τους ώστε να μπορούσαμε να επικοινωνήσουμε μαζί τους. Το ερωτηματολόγιο για την έρευνα στάλθηκε ηλεκτρονικά σε όλες τις εταιρείες του δειγματοληπτικού πλαισίου. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε με την παράκληση να συμπληρωθεί από Logistic manager ή άλλο αντιπρόσωπο της εταιρείας ο οποίος να είναι άριστος γνωστής της εταιρείας και των διαδικασιών της.

## **5.5 Περιορισμοί έρευνας**

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά την περίοδο 10/01/2021 μέχρι την 30/01/2021. Κατά τη περίοδο αυτή η Κυπριακή κυβέρνηση αποφάσισε όπως εφαρμοστεί ολικό

lockdown σε όλη τη Κύπρο με στόχο το περιορισμό της διασποράς του Covid-19. Οι περιορισμοί που τέθηκαν ανάγκασαν πολλές επιχειρήσεις να διακόψουν τις εργασίες τους. Σαν συνέπεια πολλά από τα emails που αποστάλθηκαν δεν απαντήθηκαν ποτέ, αφού οι επιχειρήσεις ήταν κλειστές. Άλλη δυσκολία που εμφανίστηκε κατά την αποστολή των ερωτηματολογίων είναι ότι διαπιστώθηκε ότι πολλές εταιρείες δεν είχαν επικαιροποιήσει τα emails τους με αποτέλεσμα να μην μπορεί να σταλεί το ερωτηματολόγιο. Ενώ άλλες, δεν είχαν υπεύθυνα άτομα για τη επικοινωνία των εταιρειών τους.

## **5.6 Αποτελέσματα**

Οι συνολικές απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν στο τέλος της έρευνας ήταν 122. Όλες οι ερωτήσεις απαντήθηκαν από όλους του συμμετέχοντες. Τα αποτελέσματα της δειγματοληπτικής έρευνας παρουσιάζονται παρακάτω με τη μορφή διαγραμμάτων και ακολουθούνται από συμπεράσματα.

# Κεφάλαιο 6

## Ανάλυση αποτελεσμάτων

### 6.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε κατά την περίοδο 10/01/2021 μέχρι την 30/01/2021. Οι παραπάνω ημερομηνίες αποτελούν την έναρξη και την λήξη των διαδικασιών της έρευνας, που αφορούν στη αποστολή και στη συλλογή των ερωτηματολογίων. Στη έρευνα συμμετείχαν 122 εταιρείες από όλο το φάσμα του κυπριακού εμπορίου.

Τα αποτελέσματα αποτυπώνουν το βαθμό διείσδυσης των υπηρεσιών 3PL σε διάφορους τομείς του εμπορίου, τους λόγους που χρησιμοποιούνται, την αντίληψη των επιχειρήσεων για τη σχέση κόστους- ποιότητας των υπηρεσιών, τους λόγους που δεν χρησιμοποιούνται οι υπηρεσίες 3PL και την προοπτική χρήσης τους στο μέλλον.

Όπως είπαμε και πιο πάνω το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα υπάρχει κοινός κορμός 6 ερωτήσεων, με τα εταιρικά στοιχεία. Ακολούθως το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε δύο μέρη: στις εταιρείες που έχουν συνεργασία με 3PL συνεργάτη και σε αυτές που δεν έχουν. Στη ανάλυση μας θα χρησιμοποιήσουμε την ίδια δομή. Θα σχολιαστούν οι απαντήσεις της πρώτης ενότητας, συγκρίνοντας τις απαντήσεις των εταιρειών σε συνεργασία με 3PL με αυτές που δεν έχουν. Ακολούθως στη δεύτερη ενότητα θα σχολιαστούν οι απαντήσεις για τις εταιρείες που έχουν 3PL συνεργάτη και στη τρίτη ενότητα οι απαντήσεις για τις εταιρείες που δεν έχουν.



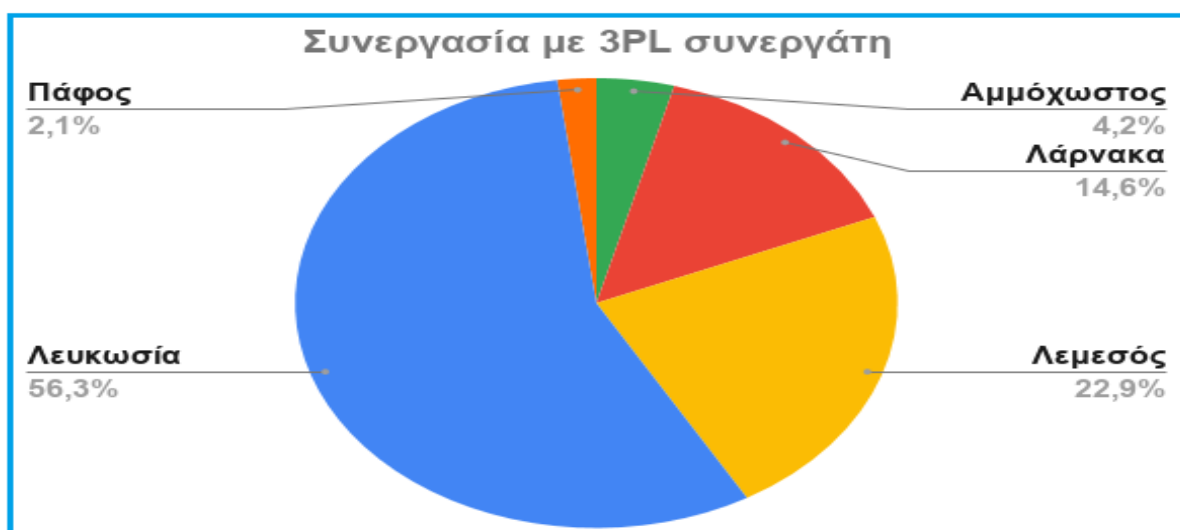
## 6.2 Πρώτη ενότητα

Στη παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα γενικά στοιχεία των εταιρειών που έχουν λάβει μέρος στην έρευνα. Οι πληροφορίες αυτές περιλαμβάνουν γεωγραφικά στοιχεία, στοιχεία παλαιότητας, το εργατικό δυναμικό των εταιρειών και τους κλάδους που δραστηριοποιούνται.

Το σύνολο των ερωτήσεων που τέθηκαν σε αυτή την ενότητα ήταν 6. Πιο κάτω αντιπαραβάλλονται τα αποτελέσματα για τις εταιρείες που συνεργάζονται με εταιρεία 3PL με αυτές που δεν έχουν συνεργασία. Ακολουθεί σύγκριση και σύντομη ανάλυση των αποτελεσμάτων.

### Ερώτηση 1

Που βρίσκεται η βάση της εταιρείας σας;

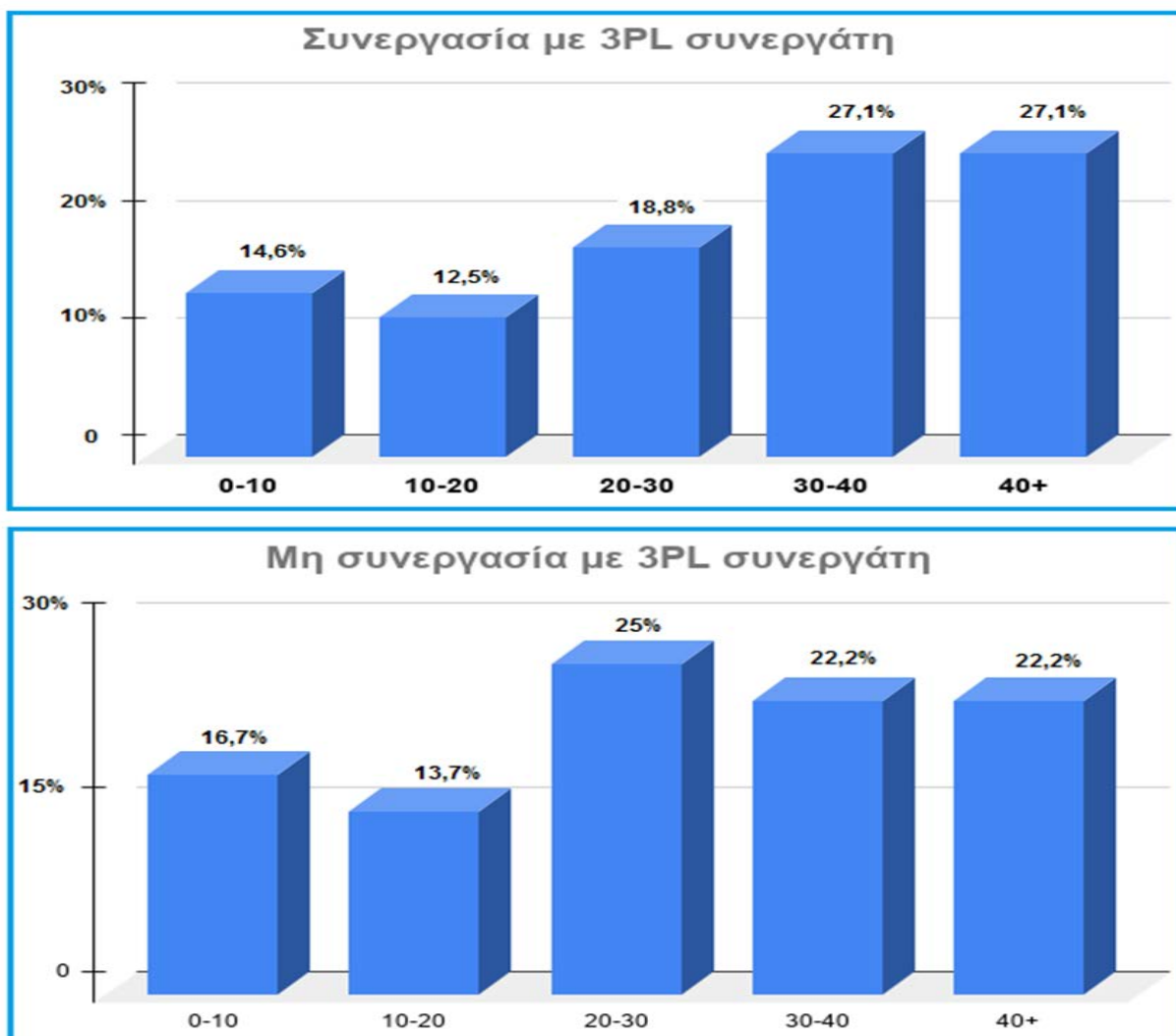


Όπως βλέπουμε στα πιο πάνω σχήματα οι εταιρείες της έρευνας είτε χρησιμοποιούν υπηρεσίες 3PL είτε όχι είναι διάσπαρτες σε ολόκληρη τη Κύπρο. Το πιο μεγάλο ποσοστό 56,3% - 54,2% , έχει τη βάση του στη Λευκωσία, ακολουθεί η Λεμεσός με 22,9% - 26,4%, η Λάρνακα 14,6% - 12,5%, η Αμμόχωστος 4,2% - 5,6%, και η Πάφος με 2,1% - 1,4%. Το πιο μεγάλο ποσοστό έχει τη βάση του στη Λευκωσία όπου είναι η πρωτεύουσα, η μεγαλύτερη πόλη και το οικονομικό κέντρο του νησιού. Σύμφωνα με το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Λευκωσίας (ΕΒΕ Λευκωσίας) 1250 κυπριακές και 270 εταιρείες διεθνών δραστηριοτήτων είναι εγγεγραμμένες στη δύναμη του Επιμελητηρίου Λευκωσίας. Επίσης πέραν από τη πόλη και επαρχία Λευκωσίας το ΕΒΕ καλύπτει γεωγραφικά και τις επαρχίες Κερύνειας και Μόρφου. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό το έχει η Λεμεσός, η δεύτερη μεγαλύτερη πόλη, όπου βρίσκεται το εμπορικό λιμάνι της Κύπρου. Με μικρότερα ποσοστά ακολουθούν οι υπόλοιπες πόλεις της Κύπρου.

Εκ πρώτης όψεως δεν υπάρχουν σοβαρές διαφορές στην γεωγραφική κατανομή των εταιρειών που έχουν συνεργασία με 3PL και σε αυτές που δεν έχουν. Διαπιστώνετε να μην έχει κάποιο ρόλο η γεωγραφική τοποθεσία στο να προχωρήσουν οι εταιρείες σε συνεργασία με 3PL.

## Ερώτηση 2

Έτη λειτουργίας της εταιρείας σας;

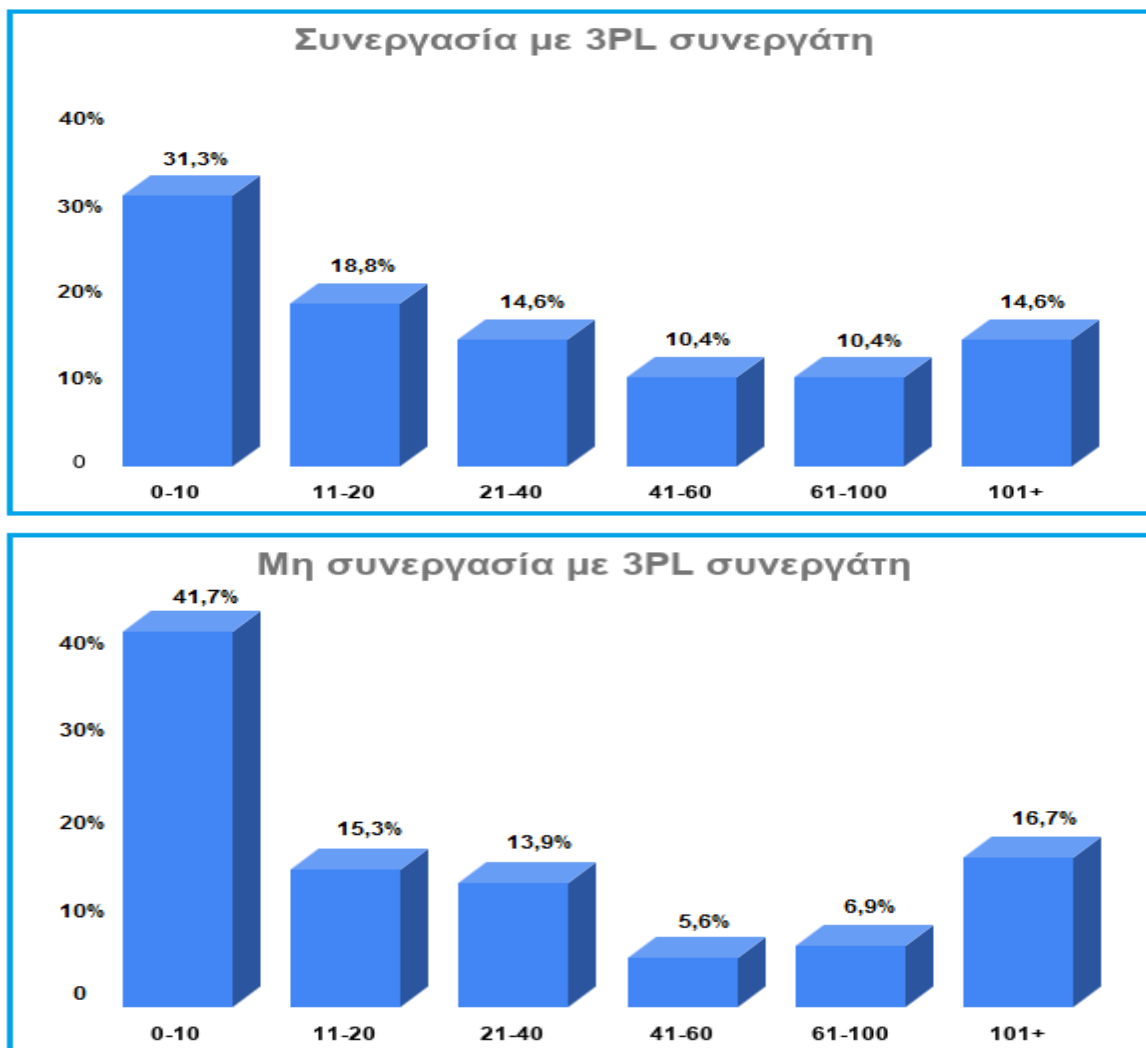


Η διάρκεια ζωής μιας επιχείρησης δεν είναι ένα απλό δημογραφικό στοιχείο καθώς δείχνει τις βάσεις μιας επιχείρησης και την ανθεκτικότητά της στο χρόνο. Στους πιο πάνω πίνακες βλέπουμε τη διάρκεια ζωής των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα. Στις εταιρείες που συνεργάζονται με παροχέα 3PL έχουμε τα μεγαλύτερα ποσοστά από 30-40 και 40+ χρόνια ζωής με 27,1%, έχουμε 18,8% με 20-30 χρόνια ζωής, 12,5% με 10-20 και από 1-10 χρόνια ζωής έχουμε 14,6%. Αντίστοιχα για τις εταιρείες που δεν έχουν συνεργασίες έχουμε 25% με 20-30 χρόνια ζωής, 22,2% με 30-40 και 40+ χρόνια, 13,7% με 10-20 και από 1-10 χρόνια έχουμε 16,7%.

Είναι αξιοσημείωτο ότι οι περισσότερες εταιρείες που συνεργάζονται με παροχέα 3PL σε ποσοστό 54,4% έχουν πάνω από 30 χρόνια ζωής. Το ποσοστό αυτό σε εταιρείες που δεν συνεργάζονται με 3PL πέφτει στο 44,4%. Σε κάθε περίπτωση δεν φαίνεται να υπάρχει ξεκάθαρη σύνδεση μεταξύ παλαιότητας της λειτουργίας της εταιρείας και συνεργασίας ή μη με πάροχο 3PL.

### Ερώτηση 3

Ποιος είναι ο αριθμός των υπαλλήλων της εταιρείας σας;

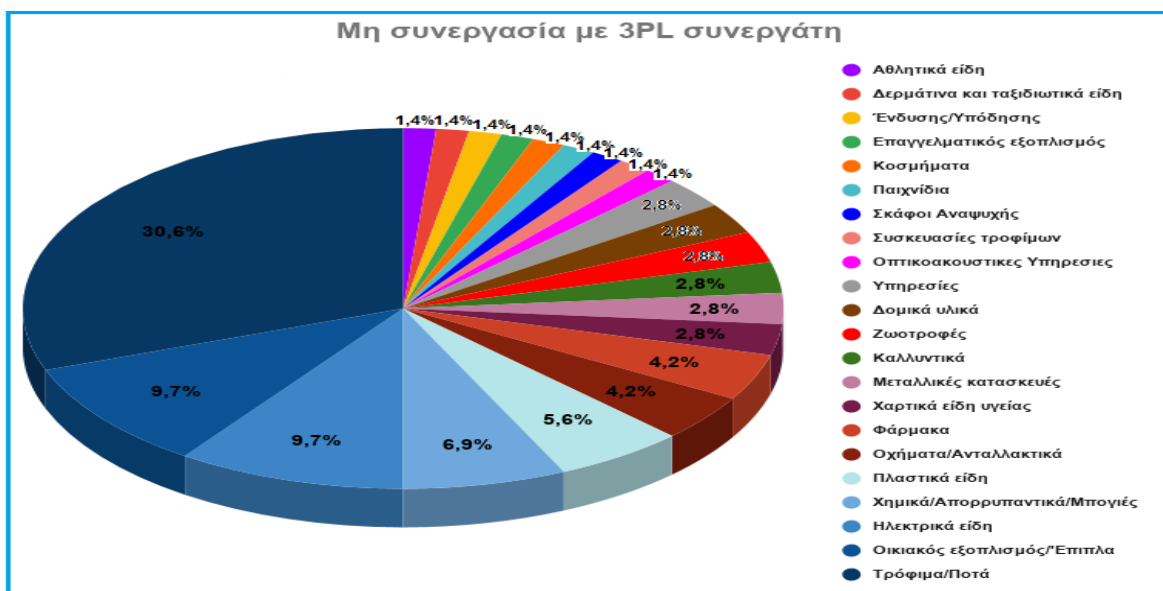
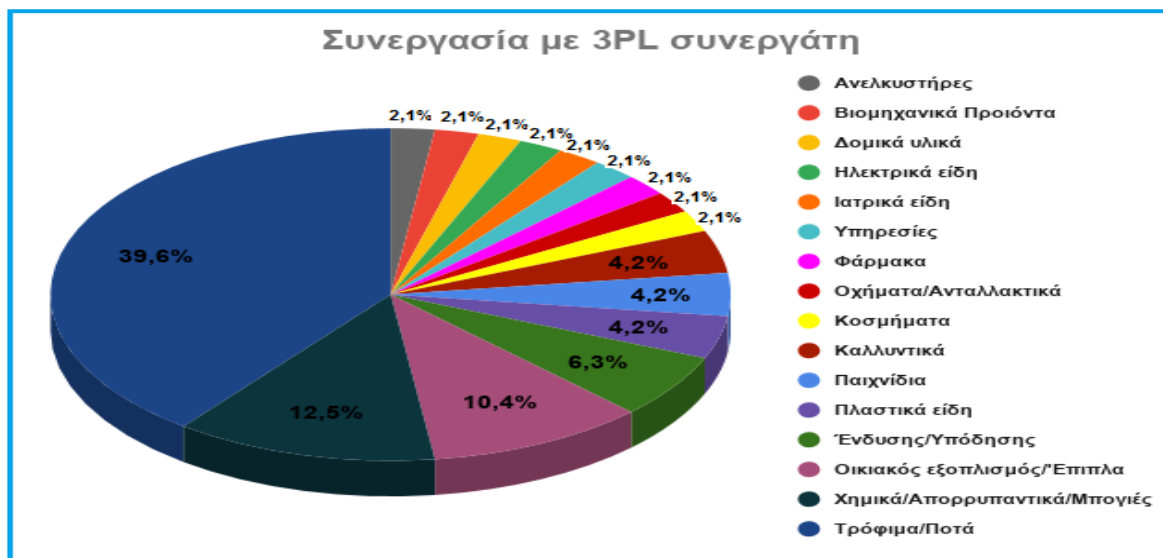


Από την ερώτηση αυτή μπορούμε να έχουμε μια εικόνα για το μέγεθος των επιχειρήσεων και των αριθμό των εργαζομένων που απασχολούν. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εταιρειών 31,3% και 41,7% αντίστοιχα απασχολούν από 1-10 υπαλλήλους, το 18,8% και το 15,3% απασχολεί 11-20 υπαλλήλους, το 14,6% και το 13,9% απασχολεί από 21-40 υπαλλήλους. 41-60 υπαλλήλους απασχολεί το 10,4% και το 5,6% αντίστοιχα, 10,4% και 6,9% έχουν από 61-100 υπαλλήλους και τέλος πάνω από 100 υπάλληλους έχουν το 14,6% και 16,7%.

Παρατηρώντας τους δυο πίνακες, βλέπουμε ότι αν εξαιρέσουμε την πρώτη στήλη 0-10 στην οποία υπάρχει μια διαφορά 10%, υπάρχει μια ισορροπία σε όλες τις κατηγορίες τόσο στις εταιρείες που συνεργάζονται με 3PL όσο και σε αυτές που δεν έχουν. Δεν φαίνεται να υπάρχει κάποια σοβαρή διαφορά η οποία να μας οδηγεί σε ασφαλή συμπεράσματα για τις εταιρείες που συνεργάζονται με παρόχους 3PL ή όχι.

## Ερώτηση 4

Σε ποιο κλάδο δραστηριοποιείτε η εταιρεία σας;



Στα πιο πάνω διαγράμματα αποτυπώνονται το εύρος των κλάδων, των εταιρειών οι οποίες έλαβαν μέρος στην έρευνα. Όπως βλέπουμε και στους δυο πίνακες ο κλάδος των τροφίμων/ποτών έχει τις περισσότερες συμμετοχές και το μεγαλύτερο ποσοστό με 39,6% και 30,6%. Ακολουθεί η κατηγορία των Χημικών/Απορρυπαντικών/ Μπογιές με 12,5% και 6,9% και Οικιακού εξοπλισμού/Έπιπλα η οποία απέσπασε μερίδιο 10,4% και 9,7%. Έπονται τα πλαστικά είδη με 4,2% και 5,6%, ο κλάδος Ένδυσης/Υπόδησης με 6,3% και 1,4% και τα Οχήματα/Ανταλλακτικά με 2,1% και 4,2%. Οι υπόλοιποι κλάδοι της έρευνας Αθλητικά είδη, Δερμάτινα και ταξιδιωτικά είδη, Επαγγελματικός εξοπλισμός, Κοσμήματα, Παιχνίδια, Σκάφοι Αναψυχής, Συσκευασίες τροφίμων, Οπτικοακουστικές Υπηρεσίες, Υπηρεσίες, Δομικά υλικά, Ζωοτροφές, Καλλυντικά,

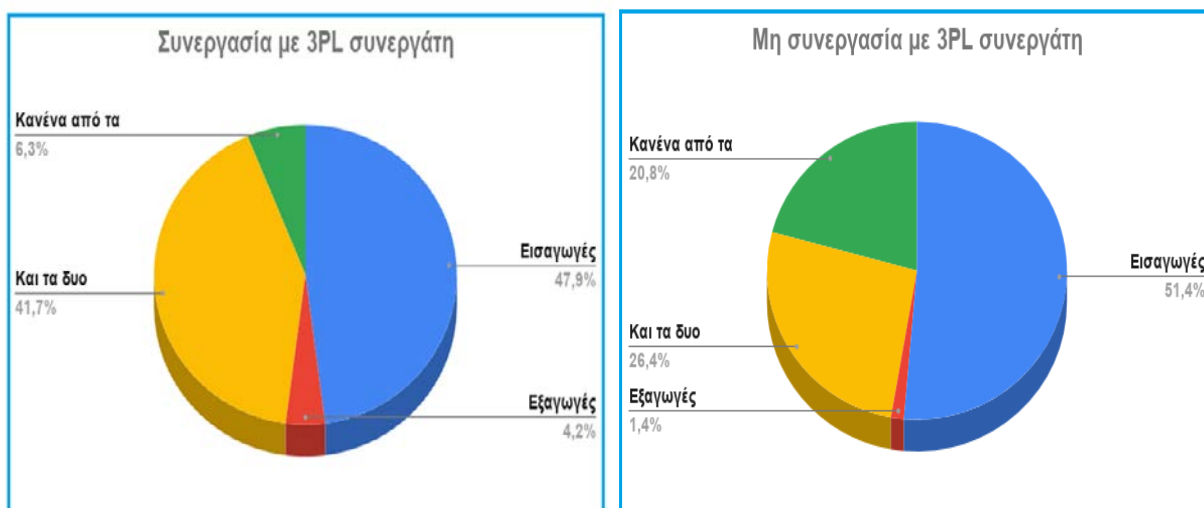
Μεταλλικές κατασκευές, Χαρτικά είδη υγείας, Φάρμακα απέσπασαν η κάθε μια κατηγορία μικρότερα ποσοστά.

Είναι ενδιαφέρον ότι παρόλο που ο κλάδος των τροφίμων χρησιμοποιεί υπηρεσίες 3PL σε μεγάλο ποσοστό ένα εξίσου μεγάλο ποσοστό του κλάδου δεν χρησιμοποιεί υπηρεσίες 3PL. Το ίδιο ισχύει και για τους υπόλοιπους κλάδους αφού φαίνεται να υπάρχει σχετική ισορροπία σε όλα σχεδόν τα ποσοστά.

Αξιοσημείωτο είναι επίσης ο βαθμός διείσδυσης των υπηρεσιών 3PL σε διάφορους τομείς του εμπορίου όπως Δομικά υλικά, Ανελκυστήρες, Βιομηχανικά προϊόντα, Ιατρικά και ηλεκτρικά είδη, υπηρεσίας, φάρμακα κτλ.

### **Ερώτηση 5**

**Η εταιρεία σας ασχολείται με εισαγωγές ή/και εξαγωγές;**



Όπως είδαμε στα προηγούμενα κεφάλαια η Κύπρος προμηθεύεται το μεγαλύτερο όγκο των προϊόντων της από τις ξένες αγορές, με αποτέλεσμα το εμπορικό της ισοζύγιο να είναι ελλειμματικό. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ότι έχουν ενισχυθεί σημαντικά και οι εξαγωγές, ωστόσο όχι σε βαθμό που να μπορούν να επηρεάσουν αισθητά το εν λόγω έλλειμμα.

Η ερώτηση αυτή αποσκοπεί στο να διερευνήσει αν υπάρχει κάποια διασύνδεση μεταξύ των εισαγωγών ή/και εξαγωγών και της συνεργασίας ή όχι με 3PL παροχέα. Τα αποτελέσματα της έρευνας δίνουν μεγαλύτερο ποσοστό στις εισαγωγές με 47,9% για τις εταιρείες σε συνεργασία με 3PL και 51,4% στις εταιρείες χωρίς συνεργασία, ακολουθεί με 41,7% και 26,4% η επιλογή και τα δυο (εισαγωγές και εξαγωγές), με 6,3%

και 20,8% αντίστοιχα, η επιλογή κανένα από τα δυο (εισαγωγές και εξαγωγές), και με ποσοστό 4,2% και 1,4% οι εξαγωγές.

Παρατηρώντας τα αποτελέσματα βλέπουμε ότι ενώ στις εισαγωγές υπάρχει σχετική ισορροπία 47,9% με 51,4%, στις εισαγωγές και εξαγωγές, υπάρχει αρκετά μεγάλη διαφορά στα δυο ποσοστά, 41,7% με 3PL και 26,4% χωρίς. Αν προσθέσουμε και τα ποσοστά των εταιρειών που ασχολούνται μόνο με εξαγωγές τότε η διαφορά στα ποσοστά γίνεται ακόμη μεγαλύτερη με 45,9% για συνεργασία με 3PL και 27,8% χωρίς. Επίσης υπάρχει αρκετά μεγάλη διαφορά στα ποσοστά τις επιλογές κανένα από τα δυο (ούτε εισαγωγές ούτε εξαγωγές). Φαίνεται να υπάρχει μια τάση μεγαλύτερης χρήσης των παρόχων 3PL από τις εταιρείες που ασχολούνται και με εισαγωγές και με εξαγωγές και αντίθετα μια τάση μη χρησιμοποίησης παρόχων 3PL από τις εταιρείες οι οποίες δεν ασχολούνται ούτε με εισαγωγές και ούτε με εξαγωγές.

### **Ερώτηση 6**

**Συνεργάζεστε με εταιρεία παροχής υπηρεσιών logistics (Third party logistics - 3PL);**



Στην ερώτηση αυτή βλέπουμε το ποσοστό των εταιρειών που έχουν συνεργασία με εταιρεία 3PL. Όπως βλέπουμε το μεγαλύτερο ποσοστό των εταιρειών που έλαβαν μέρος στην έρευνα απάντησαν αρνητικά με 59,8% (73 απαντήσεις) σε αντίθεση με το 40,2% (49 απαντήσεις) που απάντησαν θετικά. Με την ερώτηση αυτή τελειώνει η πρώτη ενότητα της έρευνας.

## 6.3 Δεύτερη ενότητα

Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει τα αποτελέσματα της έρευνας για τις επιχειρήσεις που έχουν προβεί σε ανάθεση εργασιών σε εταιρεία 3PL. Το σύνολο των ερωτήσεων που τέθηκαν σε αυτή την ενότητα ήταν 16. Εξετάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα για τις 49 εταιρείες που απάντησαν το ερωτηματολόγιο.

### Ερώτηση 1

**Ποσά χρόνια συνεργάζεστε με εταιρεία παροχής υπηρεσιών logistics (3PL);**



Στο πιο πάνω γράφημα βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων εταιρειών με ποσοστό 51% έχουν συνεργασία με εταιρεία 3PL πάνω από 10 χρόνια. Ακολουθεί με 32,7% η συνεργασία με εταιρείες 3PL από 5-10 χρόνια, με 2-4 χρόνια το 14,3% και με ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξεως του 2% οι εταιρείες που συνεργάζονται με εταιρεία 3PL από 0-1 χρόνο.

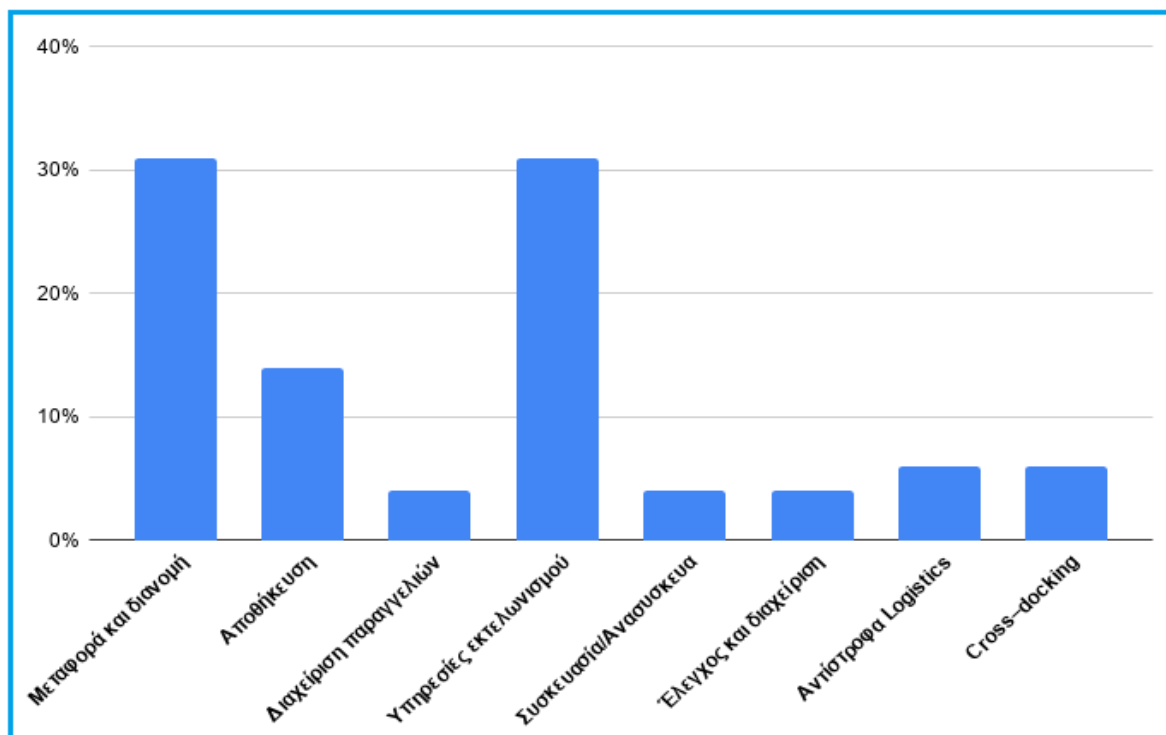
Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω από το 2004 μέχρι το 2012 αρχίζει να αναπτύσσεται ο κλάδος των 3PL. Από τότε οι εταιρείες παρόχων υπηρεσιών logistics έχουν αναπτύξει τις υποδομές και τις υπηρεσίες τους και φαίνεται ότι οι συνεργασίες και οι δεσμοί που χτίζουν με τους πελάτες τους είναι ισχυρές.

Η συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων και εταιρειών 3PL φαίνεται ότι δεν είναι μόδα των τελευταίων χρόνων αλλά επικερδής και εποικοδομητικός συνεταιρισμός.



## Ερώτηση 2

Ποιες υπηρεσίες εκχωρήσατε σε εταιρεία 3PL;



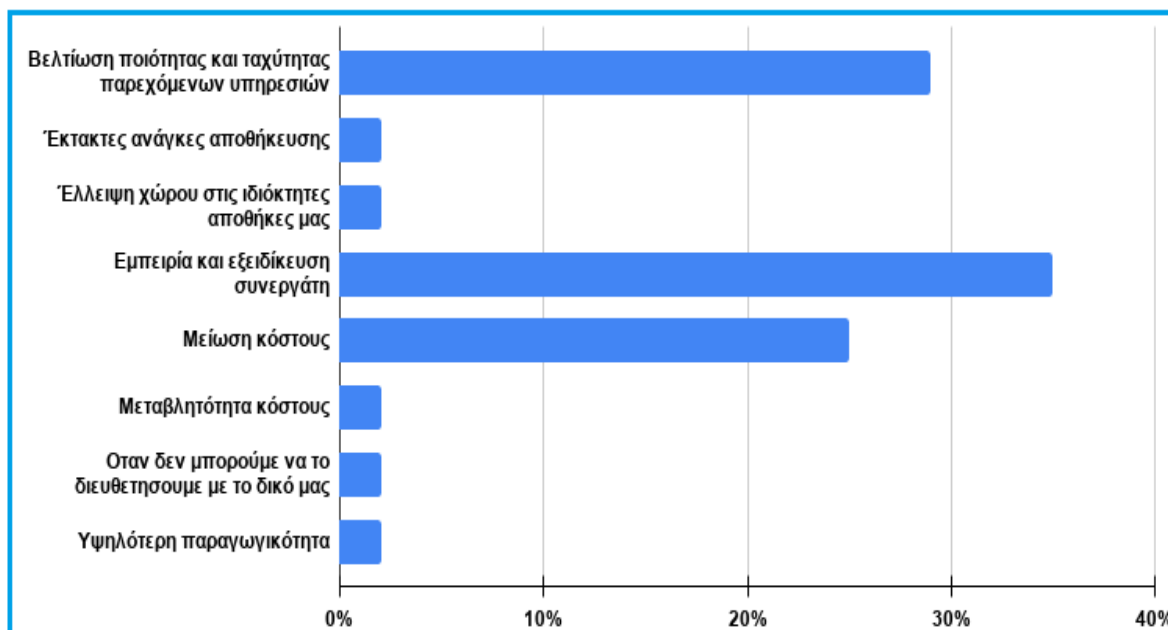
Σε αυτήν την ερώτηση ζητήσαμε την γνώμη των εταιρειών σχετικά με ποιες λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας εκχώρησαν σε εξειδικευμένο πάροχο 3PL. Όπως βλέπουμε και στο διάγραμμα οι πιο "δημοφιλείς" υπηρεσίες που ζητούνται είναι η μεταφορά και διανομή και η υπηρεσίες εκτελωνισμού με 31%, ακολουθεί η αποθήκευση με 14% και τα αντίστροφα Logistics και το Cross-docking με 6%. Λιγότερη ζήτηση έχουν η διαχείριση παραγγελιών, η συσκευασία/ανασυσκευασία προϊόντων και ο έλεγχος και διαχείριση αποθεμάτων με 4%.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η Κύπρος είναι μια χώρα η οποία βασίζεται κυρίως στις εισαγωγές προϊόντων είναι απόλυτα λογικό οι υπηρεσίες εκτελωνισμού να βρίσκονται ψηλά στις προτιμήσεις των επιχειρήσεων. Από την άλλη τόσο η μεταφορά και η διανομή όσο και η αποθήκευση που βρίσκεται λίγο πιο χαμηλά είναι οι υπηρεσίες που εκχωρώντας τις οι επιχειρήσεις προσδοκούν σε μεγάλες οικονομικές εξοικονομήσεις.

Όπως βλέπουμε ακόμη και πιο εξειδικευμένες υπηρεσίες logistics όπως τα αντίστροφα Logistics, το Cross-docking, η διαχείριση παραγγελιών, η συσκευασία/ανασυσκευασία προϊόντων και ο έλεγχος και διαχείριση αποθεμάτων έχουν αρχίσει να προτιμώνται από τις επιχειρήσεις και στο μέλλον αναμένεται να δούμε περαιτέρω ανάπτυξή τους.

### Ερώτηση 3

**Ποιος ήταν ο κυριότερος λόγος για να προχωρήσετε σε αγορά υπηρεσιών logistics;**



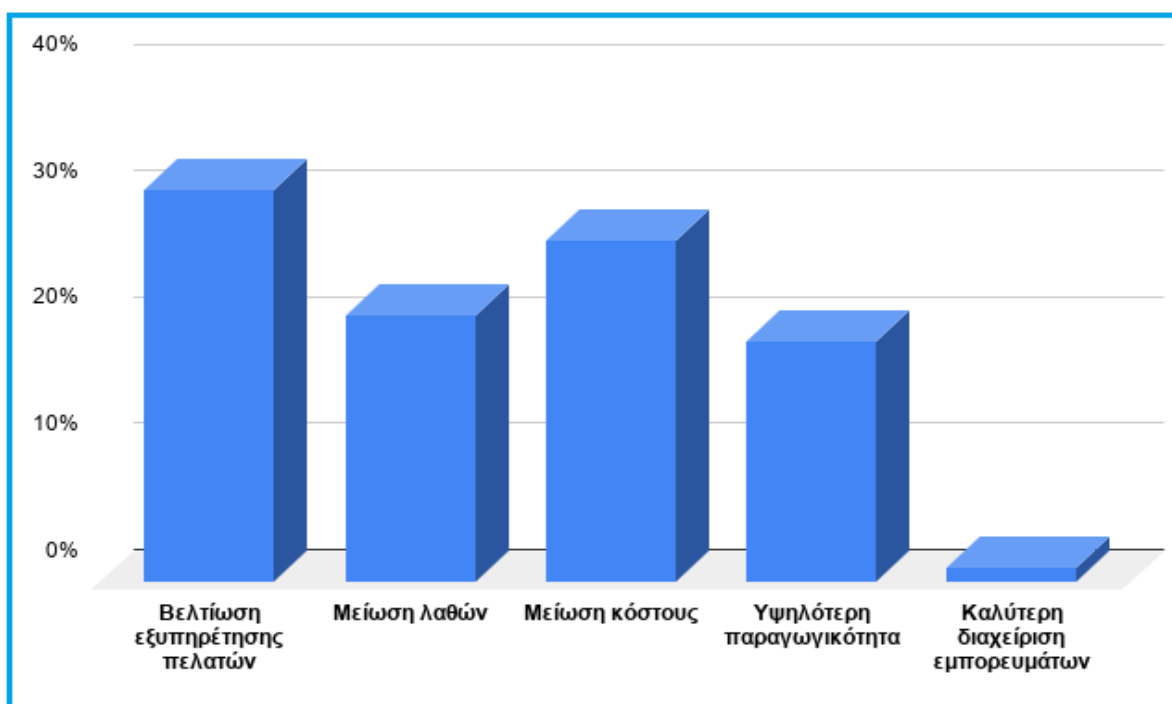
Στην ερώτηση αυτή γίνεται προσπάθεια να κατανοηθούν οι λόγοι που οι εταιρείες προχωρούν σε αγορά υπηρεσιών logistics. Η εμπειρία και η εξειδίκευση του συνεργάτη με 35% αναδεικνύεται ο σημαντικότερος λόγος ακολουθεί η βελτίωση της ποιότητας και ταχύτητας παρεχόμενων υπηρεσιών με 29% και η μείωση του κόστους με 25%. Οι υπόλοιπες επιλογές: οι έκτακτες ανάγκες αποθήκευσης, η έλλειψη χώρου στις ιδιόκτητες αποθήκες, η μεταβλητότητα κόστους, όταν δεν μπορούμε να το διευθετήσουμε με το δικό μας logistics και η υψηλότερη παραγωγικότητα έχουν ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξεως του 2% .

Αναλύοντας τα δεδομένα βλέπουμε ότι η εμπειρία και η εξειδίκευση του συνεργάτη, η βελτίωση της ποιότητας και ταχύτητας παρεχόμενων υπηρεσιών και η μείωση του κόστους συγκεντρώνουν πάνω από το 89% των απαντήσεων και αποτελούν τους κυριότερους και σημαντικότερους λόγους ώστε οι εταιρείες να προχωρήσουν σε αγορά υπηρεσιών logistics. Ειδικά η εμπειρία και η εξειδίκευση του συνεργάτη και η βελτίωση της ποιότητας και ταχύτητας παρεχόμενων υπηρεσιών σχετίζονται άμεσα με τη μεγάλη σημασία που δίνουν οι εταιρείες στη εξυπηρέτηση των πελατών τους. Επίσης το ψηλό ποσοστό στη μείωση του κόστους αντανακλά στη οικονομικές εξοικονομήσεις που αναμένουν οι εταιρείες από την συνεργασία.

Οι υπόλοιποι λόγοι δεν συγκεντρώνουν αξιοσημείωτα ποσοστά ώστε να αποτελούν θέμα περαιτέρω ανάλυσης.

#### Ερώτηση 4

Ποια οφέλη αποκόμισε η επιχείρησή σας από τη συνεργασία με τον 3PL συνεργάτη σας;



Όπως και κάθε μορφή επένδυσης, έτσι και η επιλογή συνεργασίας με έναν συνεργάτη παροχής υπηρεσιών logistics, έχει ρίσκο, αλλά προσδοκά και σε οφέλη.

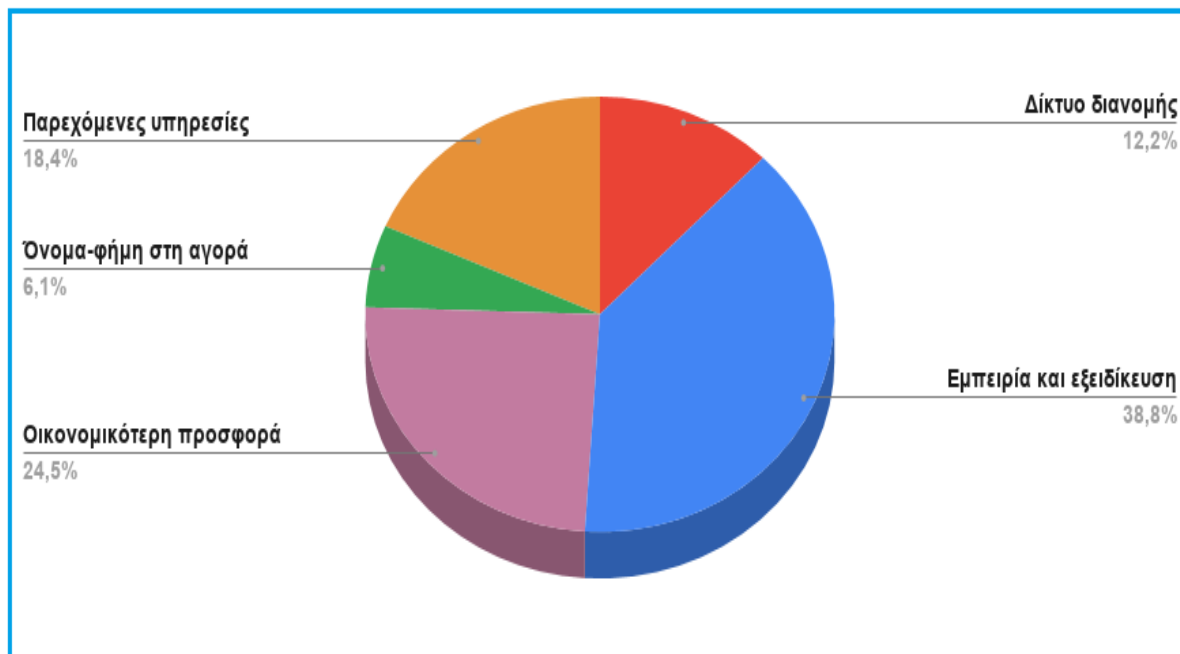
Η σύναψη συνεργασίας με μια εταιρεία 3PL, πρόκειται για μια στρατηγική απόφαση της επιχείρησης που περιλαμβάνει την προσωρινή εκχώρηση εργασιών ή επιχειρησιακών διαδικασιών με στόχο τη βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης.

Σκοπός της ερώτησης αυτής είναι να διερευνήσει ποια είναι αυτά τα οφέλη τα οποία αποκομίζουν οι επιχειρήσεις από τη συνεργασία με τις εταιρείες 3PL. Στη συγκεκριμένη ερώτηση επιτράπηκε η επιλογή περισσοτέρων από μια απαντήσεων ώστε να αναδειχθεί το ποσοστό ωφελημάτων που αποκομίζουν οι εταιρείες.

Όπως βλέπουμε στο σχήμα η βελτίωση εξυπηρέτησης πελατών με 31% και η μείωση κόστους με 27% είναι τα οφέλη που αποκομίζουν οι περισσότερες εταιρείες. Ακολουθεί με 21% η μείωση λαθών και η υψηλότερη παραγωγικότητα με 19% και η καλύτερη διαχείριση εμπορευμάτων με 1%.

### Ερώτηση 5

Ποιος είναι ο λόγος για τον οποίο επιλέξατε τον 3PL συνεργάτη που χρησιμοποιείται τώρα;



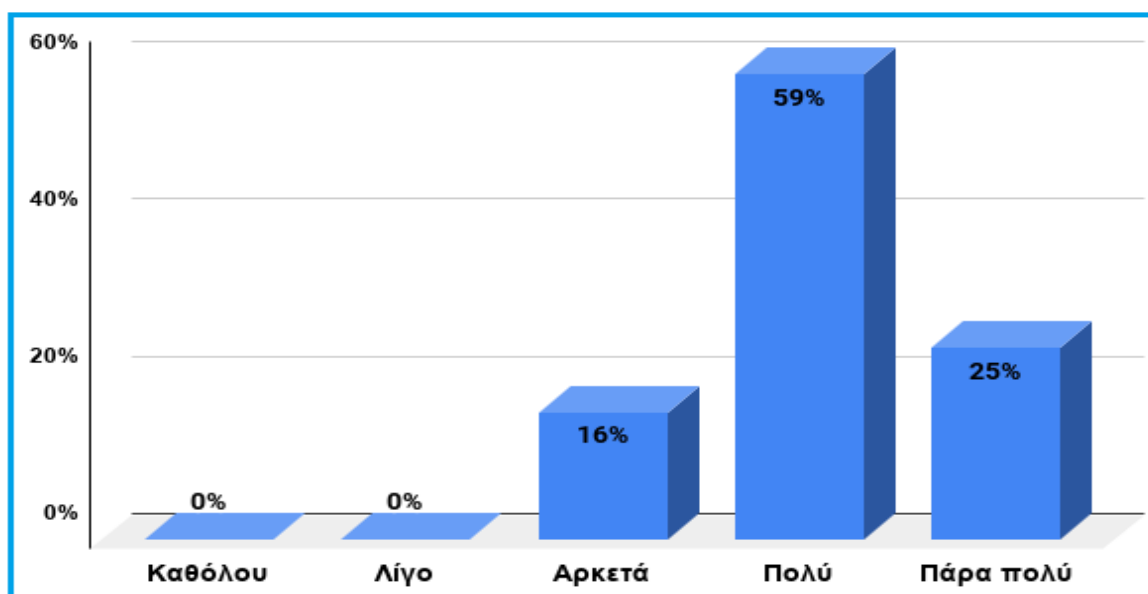
Η απόφαση για την χρήση ενός συνεργάτη παροχής υπηρεσιών logistics, είναι μια απόφαση, η οποία εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, οι οποίοι διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία. Η επιλογή του τελικού συνεργάτη είναι μια δυναμική διαδικασία αξιολόγησης διαφόρων παραγόντων με απώτερο στόχο η διοίκηση της εταιρείας να επιλέξει τον κατάλληλο συνεργάτη. Ποιος είναι όμως ο κυριότερος λόγος που κάθε εταιρεία επιλεγεί τον 3PL συνεργάτη που χρησιμοποιεί;

Όπως βλέπουμε στις απαντήσεις η εμπειρία και η εξειδίκευση του 3PL είναι ο σημαντικότερος λόγος για το 38,8% των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα, ακολουθεί η οικονομικότερη προσφορά με 24,5%, οι παρεχόμενες υπηρεσίες με 18,4%, το δίκτυο διανομής με 12,2% και τέλος το όνομα-φήμη στην αγορά με 6,1%.

Αναλύοντας τα δεδομένα μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι ο σημαντικότεροι λόγοι επιλογής συνεργάτη παροχής υπηρεσιών logistics έχουν να κάνουν με θέματα εξυπηρέτησης των πελατών αφού η εμπειρία και η εξειδίκευση, οι παρεχόμενες υπηρεσίες και το δίκτυο διανομής συγκεντρώνουν σχεδόν το 70% των προτιμήσεων.

### Ερώτηση 6

**Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την συνεργασία που έχετε από τον 3PL συνεργάτη σας;**



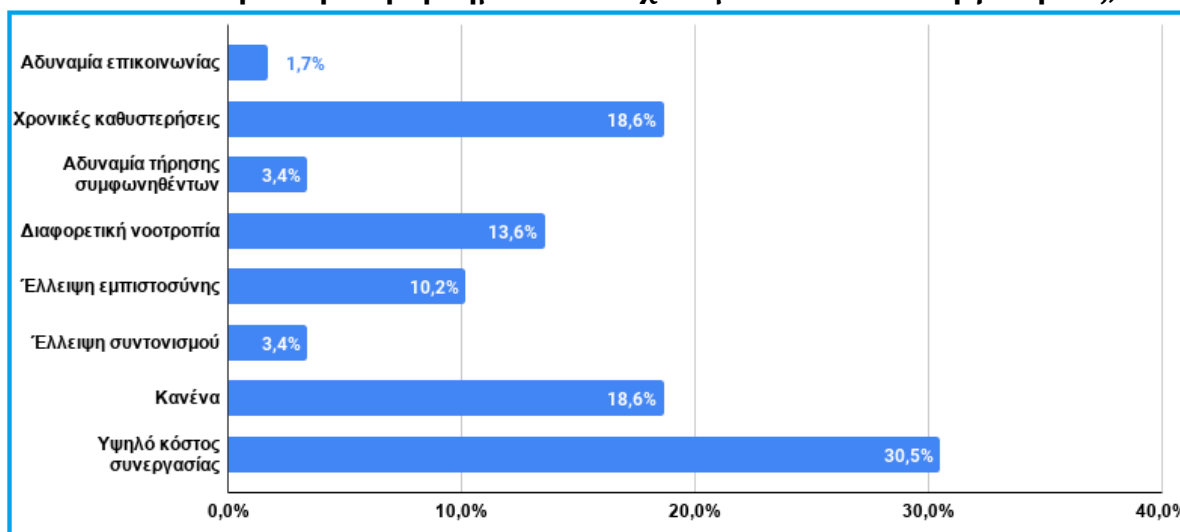
Η ικανοποίηση των πελατών θεωρείται συχνά ως δείκτης εκτίμησης της παρεχόμενης υπηρεσίας και αποτελεί επιβεβαίωση της προσδοκίας των πελατών. Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που αφορούν επιχειρήσεις και οργανώσεις όλων των τύπων, στη βάση της φιλοσοφίας του προσανατολισμού προς των πελάτη και τις αρχές της συνεχούς βελτίωση των επιχειρήσεων.

Στόχος της ερώτησης ήταν να καταγραφεί και να αξιολογηθεί η ικανοποίηση των εταιριών από την συνεργασία τους με τον παροχέα 3PL. Όπως βλέπουμε στο διάγραμμα η ικανοποίηση των εταιριών είναι σε πολύ ψηλά επίπεδα αφού το 84% των ερωτηθέντων είναι από πολύ μέχρι πάρα πολύ ικανοποιημένη με τη συνεργασία. Αξιοσημείωτο είναι ότι στις επιλογές καθόλου ικανοποιημένη και λίγο ικανοποιημένη από τη συνεργασία δεν υπήρξε καμία απάντηση.

Όλα αυτά μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι ικανοποιημένες με τις παρεχόμενες υπηρεσίες και από τη γενικότερη συνεργασία με τις εταιρείες 3PL.

## Ερώτηση 7

**Ποια είναι τα κυριότερα προβλήματα που έχετε με τον 3PL συνεργάτη σας;**



Η συνεργασία με πάροχο 3PL υπηρεσιών γίνεται ώστε να επιτευχθεί ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό ή την επιχείρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό τους, δίνοντας τους έτσι την δυνατότητα να αντιμετωπίσουν προβλήματα και ανταπεξέλθουν καλύτερα στις καθημερινές τους ανάγκες. Όπως σε κάθε συνεργασία υπάρχουν δυσκολίες και προβλήματα. Σκοπός της ερώτησης είναι να αναδειχθούν τα κυριότερα προβλήματα που έχουν οι εταιρείες με τους 3PL συνεργάτες τους.

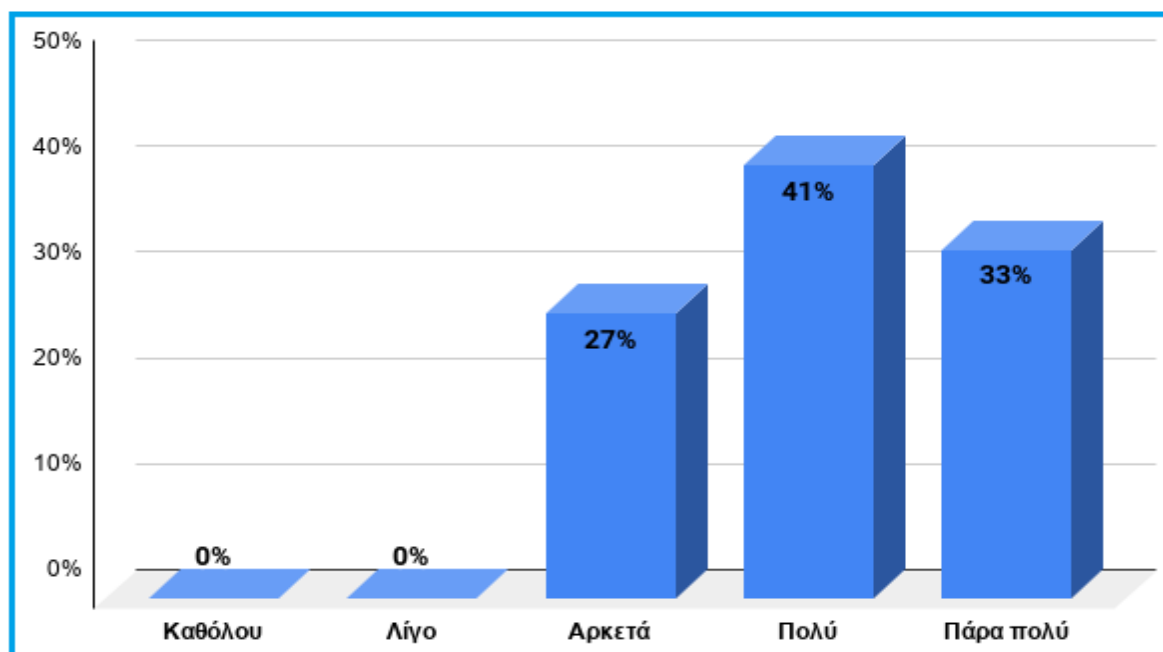
Στη συγκεκριμένη ερώτηση επιτράπηκε η επιλογή περισσότερων από μια απαντήσεων ώστε να αναδειχθεί το ποσοστό των προβλημάτων των εταιρειών. Φαίνεται ότι το πιο μεγάλο πρόβλημα της συνεργασίας είναι το υψηλό κόστος με 30,5%, ακολουθούν οι χρονικές καθυστερήσεις και η επιλογή του μηδενικού προβλήματος με 18,6%. Στη συνέχεια με 13,6% είναι η διαφορετική νοοτροπία των συμβαλλόμενων και με 10,2% η έλλειψη εμπιστοσύνης. Με μικρότερα ποσοστά έχουμε την αδυναμία τήρησης συμφωνηθέντων και την έλλειψη εμπιστοσύνης με 3,4% και τέλος την αδυναμία επικοινωνίας με 1,7%.

Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις της έρευνας το οικονομικό κόστος της συνεργασίας είναι το σημαντικότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις που αποφασίζουν να συνεργαστούν με πάροχο 3PL υπηρεσιών. Αυτό μπορεί να δικαιολογείται εν μέρει από την έλλειψη μεγάλου αριθμού εταιριών που προφέρουν υπηρεσίες logistics έτσι ώστε να υπάρχει έντονος ανταγωνισμός και μείωση των τιμών των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Επίσης αξιοπρόσεκτο είναι το ψηλό ποσοστό των απαντήσεων για μηδενικά προβλήματα στη συνεργασία. Φαίνεται ότι ένα αρκετά καλό ποσοστό συνεργασιών είναι στηριγμένες σε γερά θεμέλια με αλληλοκατανόηση των αναγκών των συμβαλλόμενων μελών.

### Ερώτηση 8

**Συμφωνείτε ή διαφωνείτε με το ότι η συνεργασία με εταιρεία 3PL συμβάλει στη βελτίωση των υπηρεσιών στο τελικό πελάτη;**



Με τον όρο υπηρεσία (service) περιγράφεται μια σειρά ενεργειών οι οποίες έχουν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών αυτού που λαμβάνει την υπηρεσία (π.χ. πελάτη, μαθητή, ασθενή) (Χυτήρης, 2004 - Χυτήρης & Άννινος, 2005). Δηλαδή συνήθως υπάρχει άμεση και καθοριστική προσωπική αλληλεπίδραση μεταξύ του παρέχοντος την υπηρεσία και εκείνου ο οποίος τη λαμβάνει (π.χ. έκδοση εισιτηρίου, μεταφορά αποσκευών, παροχή πληροφοριών). (Λ Χυτήρης, 2015)

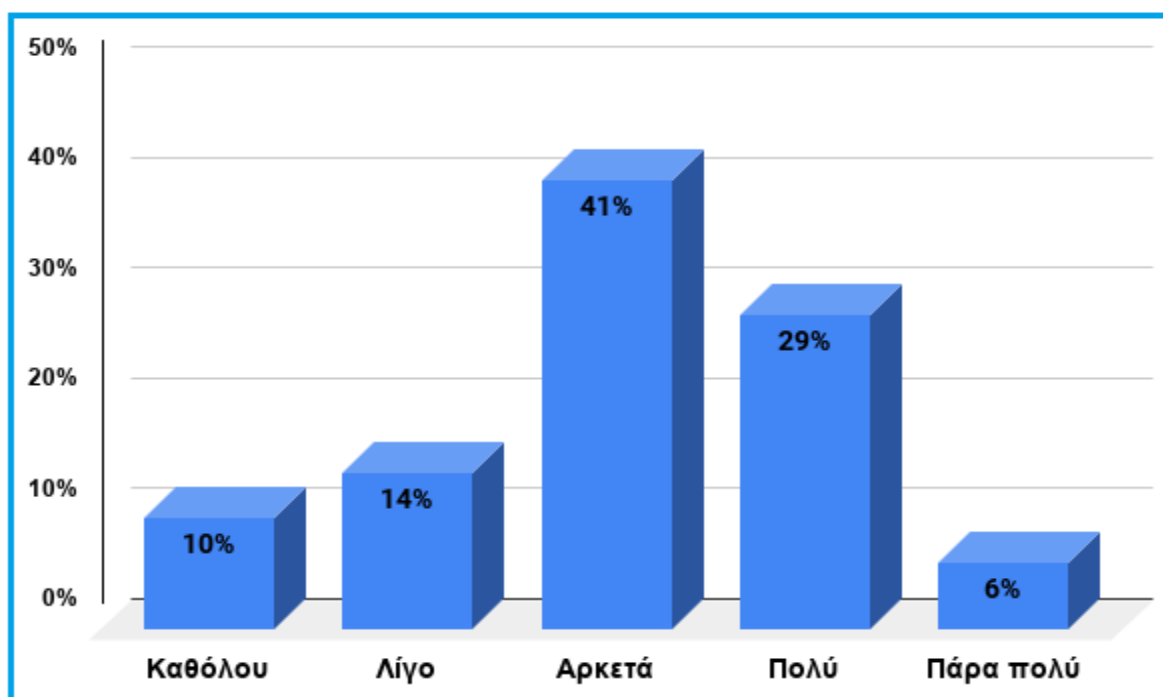
Με βάση τα πιο πάνω γίνεται κατανοητό ότι η σχέση εταιρείας - πελάτη είναι κάτι πολύτιμο. Μάλιστα κάποιοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι τα περισσότερα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας οφείλονται στους ικανοποιημένους πελάτες της.

Η εξωτερική ανάθεση των λειτουργιών logistics μπορεί να έχει σημαντικές συνέπειες στις σχέσεις των τελικών πελάτων και της εταιρείας. Η ερώτηση αυτή αποσκοπεί στο να αξιολογήσει τον βαθμό ικανοποίησης των εταιρειών σε συνεργασία με 3PL προμηθευτή ως προς τη βελτίωση των υπηρεσιών στο τελικό πελάτη που επιτυγχάνεται λόγω της συνεργασίας.

Όπως βλέπουμε στο γράφημα, οι εντυπώσεις των εταιρειών ως προς την βελτίωση των υπηρεσιών στο τελικό πελάτη, είναι πολύ θετικές αφού ένα ποσοστό 74% έχουν από πολύ μέχρι πάρα πολύ καλή αποχή. Επίσης ένα 27% θώρει ότι η συνεργασία με εταιρεία 3PL συμβάλει στη βελτίωση των υπηρεσιών στο τελικό πελάτη. Αξιοσημείωτα είναι τα μηδενικά ποσοστά των επίλογων καθόλου και λίγο.

### Ερώτηση 9

**Η συνεργασία σας με εταιρεία 3PL συνέβαλε στη μείωση του συνολικού κόστους της εταιρείας;**



Είναι δεδομένη η τάση ανά το παγκόσμιο τις τελευταίες δεκαετίες οι επιχειρήσεις να προχωρούν σε outsourcing πολλών δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής αλυσίδας σε εξωτερικούς συνεργάτες με σκοπό την μείωση του κόστους τους. Τα αποτελέσματα στη ερώτηση σχετικά με τη μείωση του κόστους σαν αποτέλεσμα της συνεργασίας το 6% απάντησε πάρα πολύ, το 29% πολύ, το 41% αρκετά, τι 14% λίγο και το 10% καθόλου.

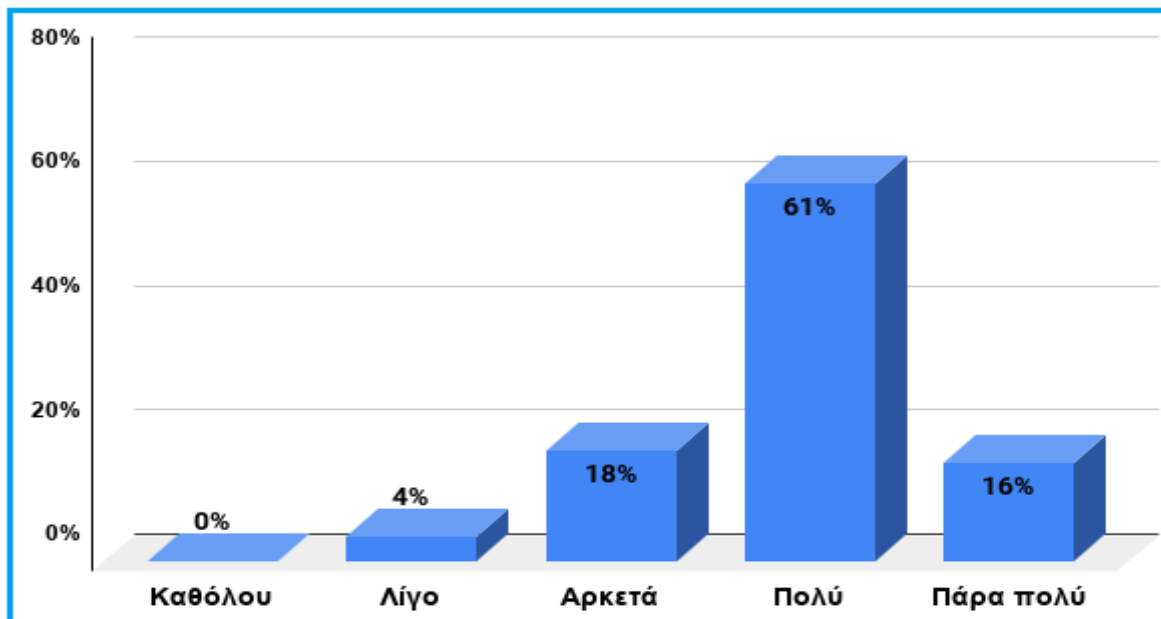
Φαίνεται ότι η συνεργασία με εταιρεία 3PL πράγματι βοηθά στη μείωση του κόστους των επιχειρήσεων αφού ένα ποσοστό πάνω από 75% αναγνωρίζει ότι το outsourcing δραστηριοτήτων συνέβαλλε από αρκετά μέχρι πάρα πολύ στη μείωση του κόστους της.

Με την πάροδο του χρόνου μεταβάλλονται οι ανάγκες των επιχειρήσεων αναφορικά με την μεγιστοποίηση του οφέλους και την ελαχιστοποίηση του κόστους. Η μείωση του συνολικού κόστους μιας εταιρείας δεν αποτελεί γενικά μια εύκολη υπόθεση και οι κυπριακές επιχειρήσεις φαίνεται να το κατανοούν και να στρέφονται με προσεκτικά βήματα προς τη συνεργασία με παρόχους 3PL ώστε να το επιτύχουν.



### Ερώτηση 10

**Έχετε επιτύχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα από τη συνεργασία με την εταιρεία 3PL;**



Η ανάθεση δραστηριοτήτων σε προμηθευτή 3PL όπως αναφέραμε παραπάνω, έχει πολλά πλεονεκτήματα όπως η μείωση του κόστους, η αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης, η συνολική βελτίωση της αποτελεσματικότητας, η χαμηλή δέσμευση κεφαλαίου, η καλύτερη εξυπηρέτηση στο τελικό πελάτη κτλ.

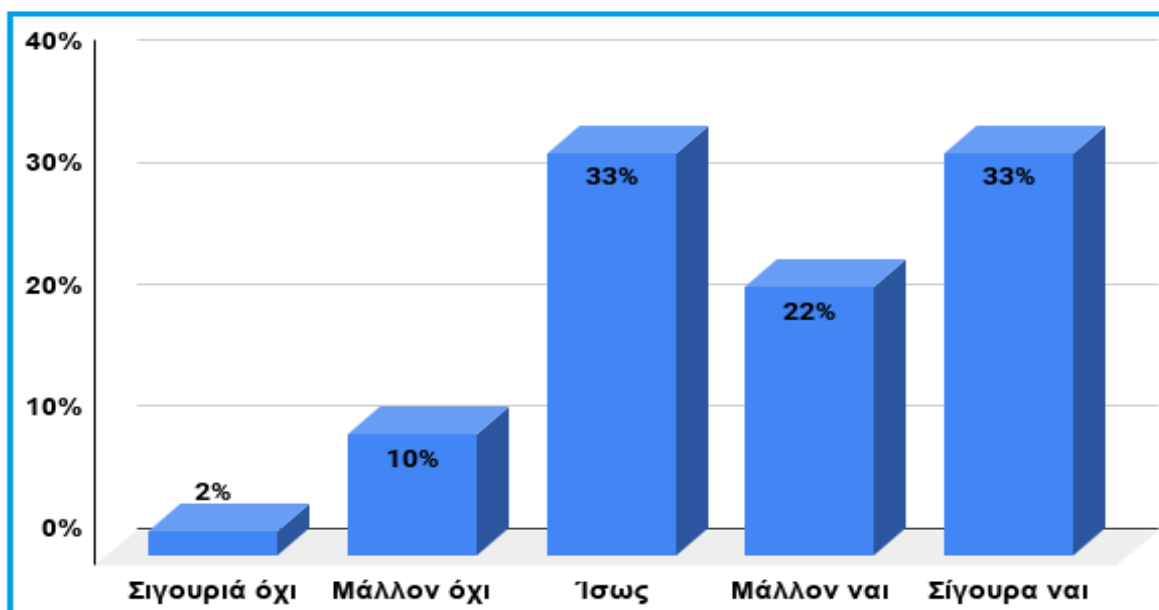
Οι επιχειρήσεις αναμένουν ότι η συνεργασία τους με παροχέα 3PL θα τους προφέρει τα περισσότερα από τα πιο πάνω πλεονεκτήματα και θα μπορούν να έχουν μετρήσιμα και απτά αποτελέσματα. Σκοπός της ερώτησης είναι να διαφανεί αν τα αποτελέσματα αυτά έχουν όντως επιτευχθεί μέσα από τη συνεργασία.

Αναλύοντας τις απαντήσεις της συγκεκριμένης ερώτησης βλέπουμε ότι το 16% των συνολικών απαντήσεων θώρει ότι τα αποτελέσματα έχουν επιτευχθεί πάρα πολύ, το 61% πολύ, το 18% αρκετά και τέλος έχουμε την απάντηση λίγο με 4% και καθόλου με 0%.

Το πρώτο πράγμα που συμπεράνει κάποιος από τις απαντήσεις είναι ότι η πλειοψηφία των εταιριών που αποφασίζουν την συνεργασία με πάροχο 3PL είναι πολύ ικανοποιημένες από τα αναμενόμενα αποτελέσματα της συνεργασίας. Αξιοσημείωτο είναι επίσης ότι δεν είχαμε καμία απάντηση στην επιλογή κανένα. Εκ του αποτελέσματος η επιλογή των εταιριών για συνεργασία με πάροχο 3PL είναι απόλυτα επιτυχημένη.

### Ερώτηση 11

Θεωρείτε ότι οι ανάγκες της εταιρείας σας για υπηρεσίες logistics θα αυξηθούν στο μέλλον;



Όπως έχει προαναφερθεί, ως logistics νοείται η διαδικασία διαχείρισης των λειτουργιών που σχετίζονται με τη εφοδιαστική αλυσίδα και ολόκληρο το πλέγμα αλληλεξαρτήσεων έτσι, ώστε να υπάρχει σύνδεση μεταξύ σχεδιασμού και του συντονισμού της ροής υλικών.

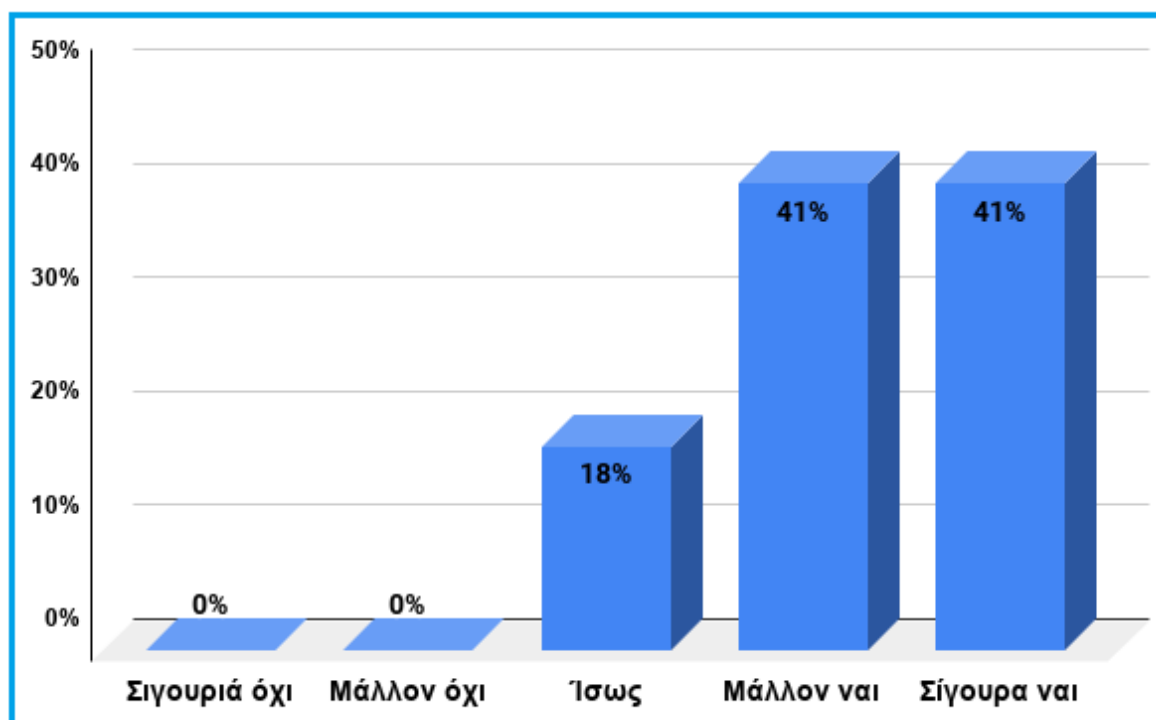
Κάθε επιχείρηση αποτελεί έναν δυναμικό οργανισμό, ο οποίος για να επιβιώσει και να αναπτυχθεί, οφείλει να προσαρμόζεται στις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά που δραστηριοποιείται.

Σκοπός της ερώτησης είναι να διαφανεί κατά πόσο οι εταιρείες που συμμετέχουν στην έρευνα βλέπουν ότι στο μέλλον οι ανάγκες τους για υπηρεσίες logistics θα αυξηθούν. Παρατηρώντας των πίνακα βλέπουμε ότι 33% των εταιρειών θεωρούν ότι οι ανάγκες τους για υπηρεσίες logistics θα αυξηθούν σίγουρα και ένα άλλο 33% ότι ίσως αυξηθούν. Το 22% των εταιρειών πιστεύει ότι μάλλον θα αυξηθούν, το 10% μάλλον όχι και το 2% σίγουρα όχι.

Στο πιο πάνω πίνακα βλέπουμε ότι το 52% των εταιρειών θεωρεί ότι θα αυξηθούν οι ανάγκες του για υπηρεσίες logistics στο μέλλον και προσθέτοντας και αυτούς που απάντησαν ίσως βλέπουμε ότι το ποσοστό ανεβαίνει στο 88%. Μπορούμε να υποθέσουμε ότι υπάρχει μια τάση τόσο για περαιτέρω ανάπτυξη των εταιρειών αλλά και για περαιτέρω outsourcing πολλών δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής αλυσίδας σε εξωτερικούς συνεργάτες.

### Ερώτηση 12

Συμφωνείτε ότι η ανάθεση υπηρεσιών σε εταιρείες 3PL έχει έντονη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια;

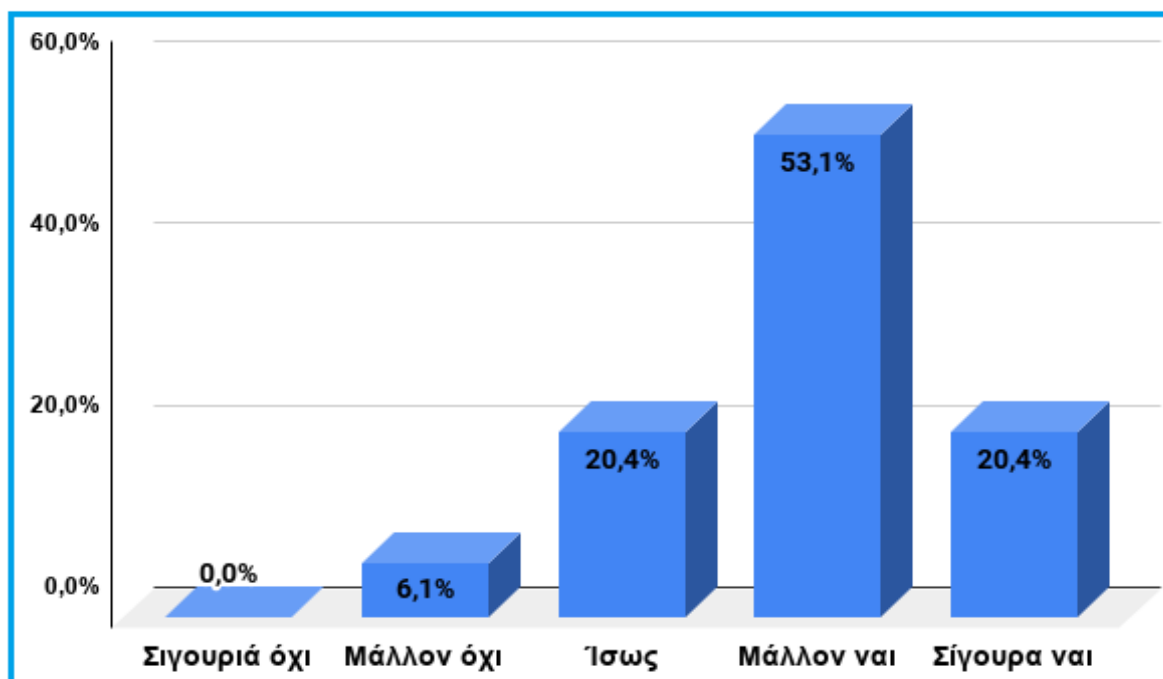


Στο εξωτερικό τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται μία έντονη τάση αύξηση της χρήσης των 3PL εταιρειών καθώς σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από χρονικούς περιορισμούς, οι συνέργειες και συμμαχίες εταιρειών και παρόχων 3PL έχει άμεσο θετικό αντίκτυπο στην στρατηγική και λειτουργική απόδοση.

Αυτή η ανοδική τάση εξωτερίκευσης των δραστηριοτήτων logistics των εταιρειών φαίνεται τα τελευταία χρόνια να μεταφέρεται και στη Κύπρο. Όπως βλέπουμε και στο πιο πάνω γράφημα το 41% πιστεύει ότι υπάρχει σίγουρα έντονη ανάπτυξη και ένα άλλο 41% ότι μάλλον υπάρχει. Τέλος ένα 18% απάντησε ίσως υπάρχει έντονη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια στη ανάθεση υπηρεσιών σε εταιρείες 3PL.

### Ερώτηση 13

**Μπορούν να ανταποκριθούν οι εταιρείες 3PL στις ανάγκες των κυπριακών εταιρειών;**



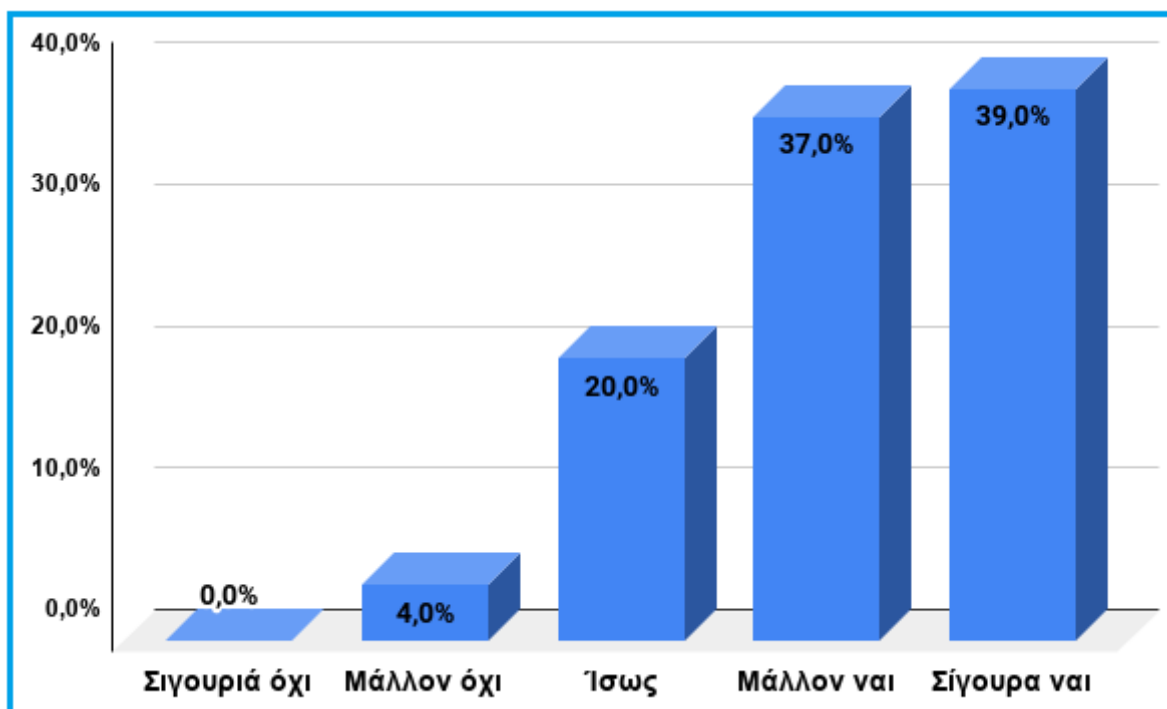
Όταν στο εξωτερικό πρωτοεμφανίστηκε ο όρος 3PL πολλοί θεωρούσαν ότι το όλο εγχείρημα δε θα είχε ουσιαστική επιτυχία. Αυτό βασιζόταν στο γεγονός ότι η έννοια 3PL δεν ήταν ξεκάθαρη αλλά και οι επιχειρήσεις δεν είχαν την δυνατότητα να ανταποκριθούν επαρκώς σε μια τέτοια συνεργασία, λόγω έλλειψης εμπειρίας αλλά και εμπιστοσύνης. Με το πέρασμα των χρόνων, αποδείχθηκε ότι το εγχείρημα όχι μόνο πέτυχε, αλλά πλέον οι εταιρείες 3PL θεωρούνται αναπόσπαστο κομμάτι των Logistics.

Σκοπός της ερώτησης είναι να διαφανεί αν οι πάροχοι 3PL μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες των κυπριακών εταιρειών. Το 20,4% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι σίγουρα μπορούν, το 53,1% ότι μάλλον μπορούν, το 20,4% θεωρεί ότι ίσως μπορούν και το 6,1% ότι μάλλον όχι. Στην απάντηση σίγουρα όχι δεν είχαμε καμία απάντηση.

Φαίνεται ότι τόσο οι παρεχόμενες υπηρεσίες όσο και η γενικότερη συνεργασία με εταιρείες 3PL αφήνει ικανοποιημένες της κυπριακές εταιρείες που έλαβαν μέρος στην έρευνα αφού πάνω από το 73% των εταιρειών θεωρεί ότι οι πάροχοι 3PL μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες τους.

### Ερώτηση 14

**Έχουν ρόλο οι εταιρείες 3PL στο Κυπριακό Εμπόριο;**



Προκειμένου κατανοηθεί καλύτερα ο σημαντικός ρόλος των εταιρειών 3PL και η ολοένα αυξητική τους συμμετοχή σε συνεχώς περισσότερα τμήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας, στη τελευταία ερώτηση αυτής της ενότητας ζητήσαμε από τις εταιρείες που έλαβαν μέρος στην έρευνα να μας απαντήσουν αν οι εταιρείες 3PL έχουν όντως ρόλο στο κυπριακό εμπόριο.

Όπως βλέπουμε στο γράφημα οι επιλογές σίγουρα ναι με 39% και μάλλον ναι με 37% έχουν τις περισσότερες απαντήσεις. Ακολουθεί το ίσως με 20% και το μάλλον όχι με 4%. Η επιλογή σίγουρα όχι δεν πήρε καμία ψήφο.

Φαίνεται ότι οι εταιρείες 3PL έχουν κερδίσει επάξια τον ρόλο τους στο κυπριακό εμπόριο και η γενικότερη αίσθηση που μένει είναι ότι οι εταιρείες 3PL έχουν βοηθήσει στην επίτευξη κρίσιμων εταιρικών στόχων που σχετίζονται με τη μείωση του κόστους, τη βελτίωση της εξυπηρέτησης και της ικανοποίησης του πελάτη.

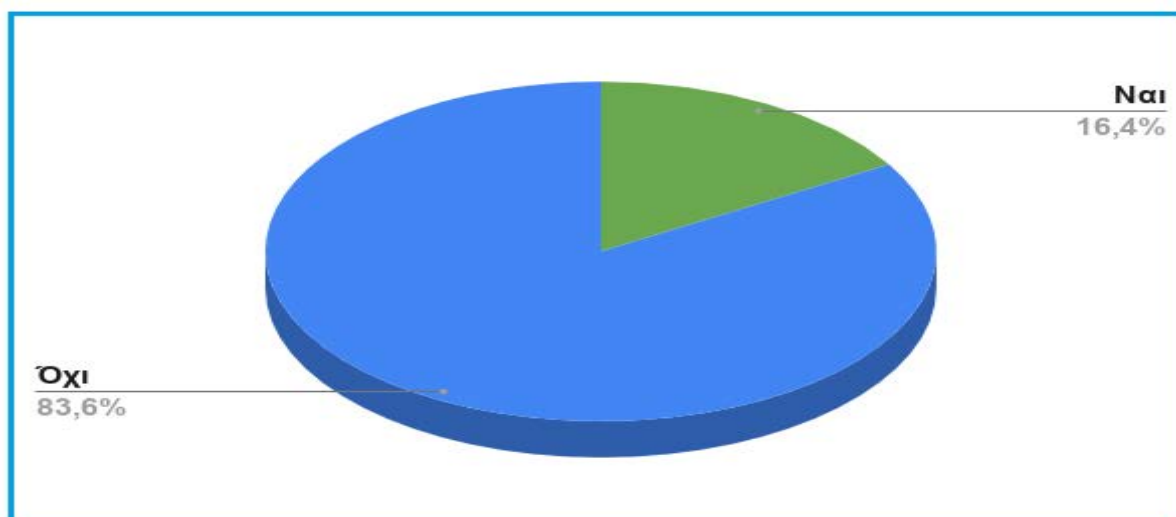
## 6.4 Τρίτη ενότητα

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, στο συνολικό δείγμα της έρευνας έχουν συμπεριληφθεί και επιχειρήσεις, οι οποίες δεν κάνουν χρήση υπηρεσιών 3PL. Με αυτόν τον τρόπο έγινε δυνατή η διερεύνηση των λόγων για τους οποίους εκείνες δεν έχουν προβεί ακόμα σε συνεργασία με εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics, καθώς και των προθέσεων τους στο μέλλον, ώστε να προκύψει μία ολοκληρωμένη εικόνα των υπηρεσιών 3PL στο κυπριακό χώρο.

Το σύνολο των ερωτήσεων που τέθηκαν σε αυτή την ενότητα ήταν 10. Εξετάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα για τις 73 εταιρείες που απάντησαν το ερωτηματολόγιο.

### Ερώτηση 1

**Έχετε συνεργαστεί με εταιρεία 3PL στο παρελθόν;**



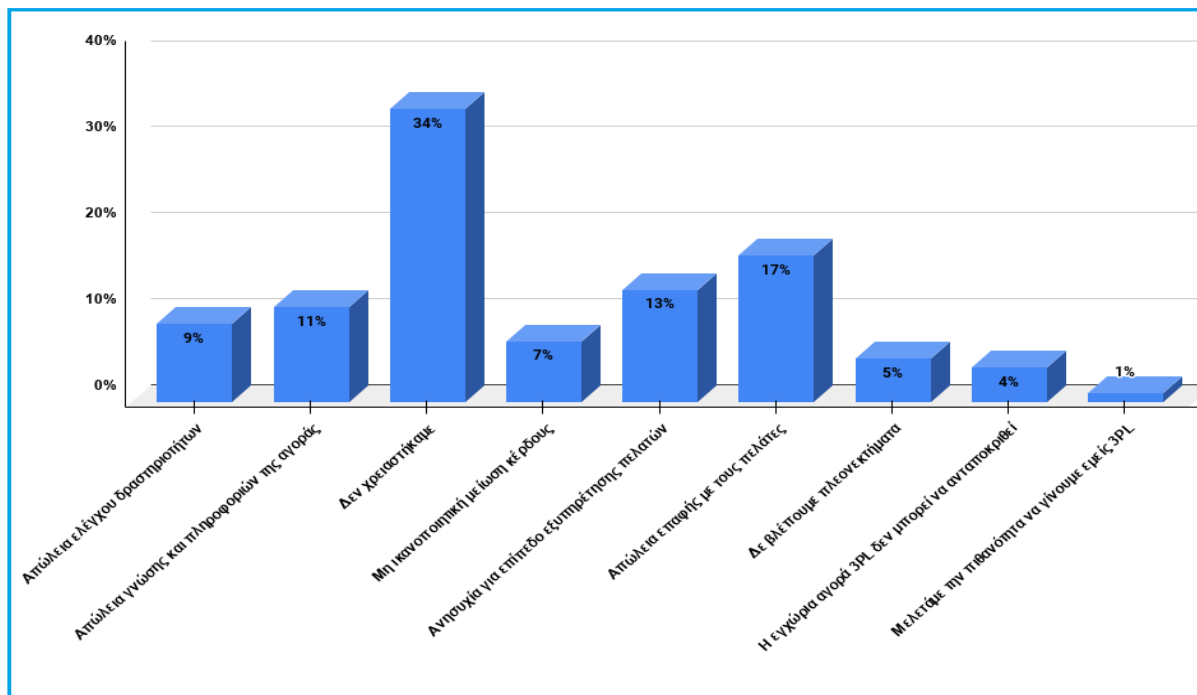
Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι στις περισσότερες των περιπτώσεων η λύση του «outsourcing» είναι προς όφελος των επιχειρήσεων που την επιλέγουν. Η επιχείρηση θα πρέπει να αναλογιστεί ότι η απόφαση για την εξωτερική ανάθεση υπηρεσιών σε τρίτους υπόσχεται οφέλη, αλλά εγκυμονεί και αρκετούς κινδύνους.

Η πρώτη ερώτηση αυτής της ενότητας έχει να κάνει με τυχόν προηγούμενη συνεργασία με εταιρεία παροχής 3PL ώστε να διαφανεί αν οι ερωτώμενες εταιρείες έχουν προηγούμενη εμπειρία.

Όπως βλέπουμε στο διάγραμμα η συντριπτική πλειοψηφία των εταιρειών με ποσοστό 83,6% δεν έχει συνεργαστεί στο παρελθόν με πάροχο υπηρεσιών logistics ενώ ένα ποσοστό της τάξης του 16,4% των εταιρειών είχαν προηγούμενη συνεργασία η οποία διακόπηκε.

## Ερώτηση 2

**Ποιοι είναι οι κυριότεροι λόγοι που δεν προχωράτε σε αγορά υπηρεσιών logistics;**



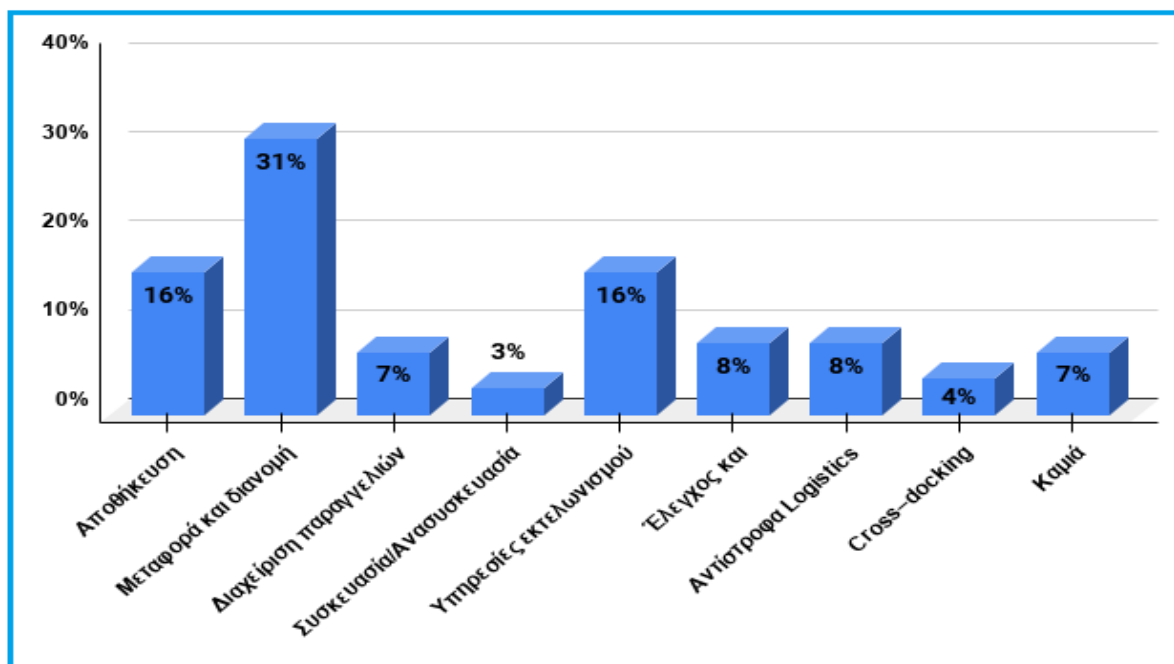
Στην ερώτηση αυτή προσπαθήσαμε να χαρτογραφήσουμε τους λόγους που κάποιες κυπριακές εταιρείες επιλέγουν να μην έχουν συνεργασία με εταιρείες 3PL. Στη συγκεκριμένη ερώτηση επιτράπηκε η επιλογή περισσότερων από μια απαντήσεων ώστε να αναδειχθούν πιο ξεκάθαρα οι λόγοι μη συνεργασίας. Ο κυριότερος λόγος που προβάλλεται με ποσοστό 34% είναι ότι δεν χρειάστηκαν κάποια από τις παρεχόμενες υπηρεσίες logistic, ακολουθούν με 17% ο λόγος της απώλειας επαφής με τους πελάτες, με 13% η ανησυχία για το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, με 11% η απώλεια γνώσης και πληροφοριών της αγοράς, με 9% η απώλεια ελέγχου δραστηριοτήτων και με 7% η μη ικανοποιητική μείωση κέρδους. Τέλος με 5% η επιλογή δεν βλέπουμε πλεονεκτήματα και με 4% η εγχώρια αγορά 3PL δεν μπορεί να ανταποκριθεί.

Αναλύοντας τα αποτελέσματα είναι αξιοπρόσεκτο το ψηλό ποσοστό της επιλογής δεν χρειαστήκαμε με 34%. Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να μας οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι οι εταιρείες αυτές είτε έχουν όλη την απαραίτητη υποδομή και κερδοφορία ώστε πράγματι δεν χρειάστηκαν οποιαδήποτε υπηρεσία logistic είτε απλά δεν έχουν ασχοληθεί καθόλου με το θέμα αγοράς υπηρεσιών logistics λόγω απειρίας στο κομμάτι των logistics η/και φόβου.

Γενικότερα φαίνεται μια διστακτικότητα από τις εταιρείες στο να προχωρήσουν σε συνεργασία με 3PL συνεργάτη.

### Ερώτηση 3

Αν αποφασίζατε να συνεργαστείτε με εταιρεία 3PL ποιες υπηρεσίες θα εκχωρούσατε;



Η ανάθεση δραστηριοτήτων σε εξειδικευμένους παρόχους υπηρεσιών logistics, όπως αναφέραμε παραπάνω, έχει ως στόχο τη μείωση του κόστους, την αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης και την συνολική βελτίωση της αποτελεσματικότητας για τις λειτουργίες αυτές.

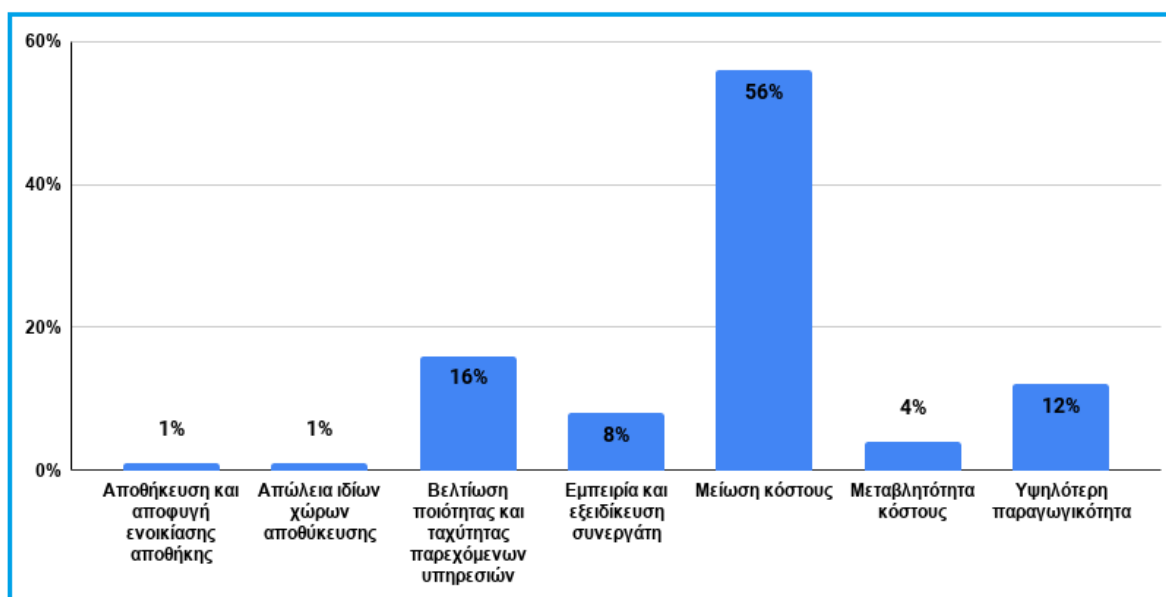
Η ερώτηση αυτή τέθηκε ώστε να αναδειχθεί η προτίμηση των εταιριών ως προς τις υπηρεσίες που θα εκχωρούσαν σε εταιρεία 3PL σε περίπτωση συνεργασίας. Και στη συγκεκριμένη ερώτηση επιτράπηκε η επιλογή περισσότερων από μια απαντήσεων ώστε να αναδειχθούν πιο ξεκάθαρα προτιμώμενες υπηρεσίες. Όπως φαίνεται και στο γράφημα η μεταφορά και διανομή με 31%, η αποθήκευση και οι υπηρεσίες εκτελωνισμού με 16% είναι οι δημοφιλέστερες επιλογές ως προς το πιθανό outsourcing των εταιρειών. Ακολουθούν ο έλεγχος και διαχείριση αποθεμάτων και τα αντίστροφα Logistics με 8%, η διαχείριση παραγγελιών και η επιλογή καμία με 7%, το cross-docking με 4% και με 3% η συσκευασία /ανασυσκευασία.

Αναλύοντας τα αποτελέσματα διαπιστώνουμε ότι οι επιλογές των εταιρειών που συμμετείχαν στη έρευνα εναρμονίζονται με τις δημοφιλέστερες επιλογές για outsourcing τόσο των εταιρειών που ήδη συνεργάζονται με πάροχο 3PL όσο και με τις επιλογές παρομοίων ερευνών που έγιναν ανά το παγκόσμιο. Αυτό είναι απόλυτα φυσιολογικό αφού ειδικά η αποθήκευση, η μεταφορά και διανομή είναι μεταξύ των πιο δαπανηρών τμημάτων ολόκληρης της αλυσίδας εφοδιασμού.



#### Ερώτηση 4

Ποιος θα ήταν ο κυριότερος λόγος για να προχωρήσετε σε αγορά υπηρεσιών Logistics;

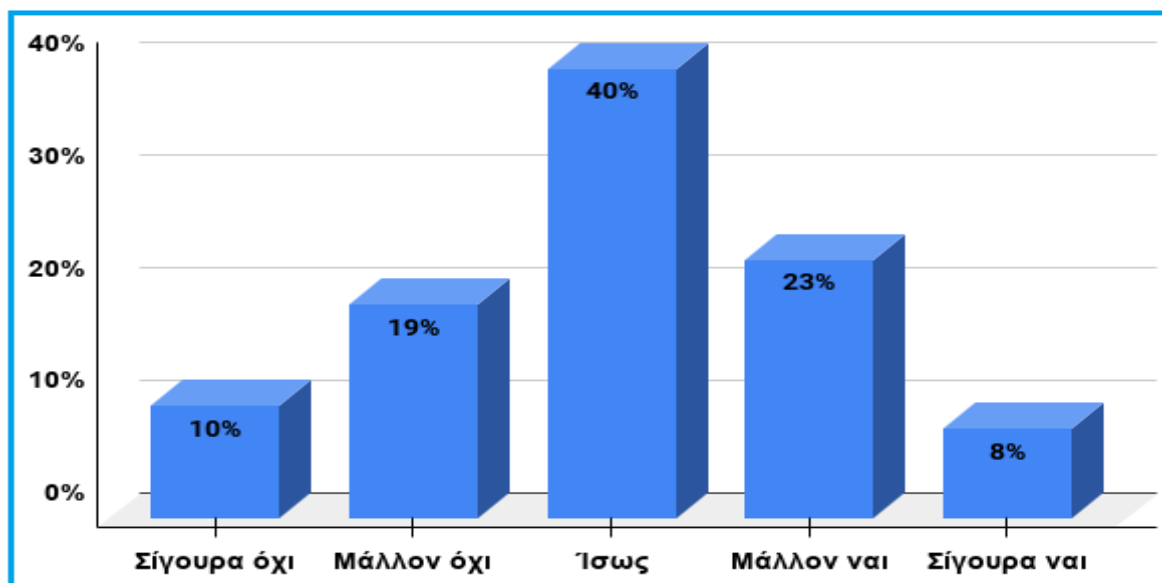


Με της συγκεκριμένη ερώτηση προσπαθήσαμε να κατανοήσουμε τους κυριότερους λόγους που μια κυπριακή εταιρεία θα προχωρούσε σε αγορά υπηρεσιών Logistics. Ο κυριότερος λόγος όπως αναμενόταν είναι η μείωση του κόστους με 56%. Ακολουθούν η βελτίωση ποιότητας και ταχύτητας των παρεχόμενων υπηρεσιών με 16%, η υψηλότερη παραγωγικότητα με 12%, η εμπειρία και εξειδίκευση του συνεργάτη (3PL) με 8%, η μεταβλητότητα κόστους με 4%, και με 1% η αποθήκευση και αποφυγή ενοικίαση αποθήκης και η απώλεια ιδίων χώρων αποθήκευσης.

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία το πρώτο και κύριο πλεονέκτημα που προσφέρει το "outsourcing" σε μια σύγχρονη επιχείρηση είναι η εξοικονόμηση πόρων που πετυχαίνει, αφού πλέον δεν χρειάζεται να κάνει μεγάλες επενδύσεις σε υποδομές, εξοπλισμό και εφαρμογές για την κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών. Με την άποψη αυτή φαίνεται να συμφωνούν και οι εταιρείες στην έρευνα μας αφού πάνω από 55% επέλεξαν σαν κυριότερο λόγο για να προχωρήσουν σε συνεργασία με πάροχο 3PL την μείωση του κόστους.

### Ερώτηση 5

Θεωρείτε ότι οι ανάγκες της εταιρείας σας για υπηρεσίες logistics θα αυξηθούν στο μέλλον;



Οι σύγχρονες εταιρείες λειτουργούν σε μια αγορά διαρκώς αυξανόμενου ανταγωνισμού, σε επίπεδο παροχής και ποιότητας υπηρεσιών, όπου καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχή λειτουργία αποτελεί η ικανότητα προσφοράς εξειδικευμένων υπηρεσιών προσαρμοσμένων στις ανάγκες κάθε πελάτη

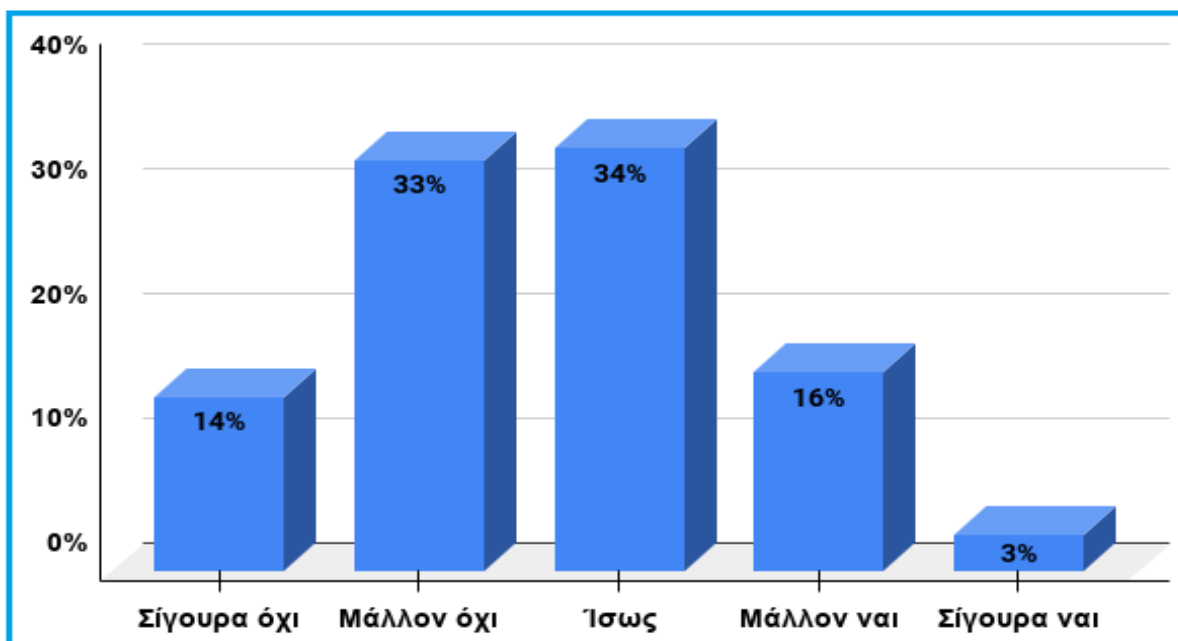
Μέσα από την ερώτηση προσπαθήσαμε να διερευνήσουμε αν οι εταιρείες αναμένουν να αυξηθούν οι ανάγκες τους για υπηρεσίες logistics. Όπως βλέπουμε από τις απαντήσεις ένα μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 40% απάντησαν ίσως, μάλλον ναι απάντησε το 23% των ερωτηθέντων, μάλλον όχι απάντησε το 19%, σίγουρα όχι το 10% και σίγουρα ναι το 8%.

Προσπαθώντας να αναλύσουμε τα αποτελέσματα διαπιστώνουμε ότι υπάρχει σχεδόν απόλυτη ισοψηφία σε αυτούς που θεωρούν ότι είναι πιθανόν (μάλλον ναι, σίγουρα ναι) με αυτούς που δεν θεωρούν ότι είναι πιθανόν (μάλλον όχι, σίγουρα όχι). Και επίσης στηρίζοντας την ισοψηφία υπάρχει ένα μεγάλο ποσοστό της τάξης του 40% το οποίο είναι στη μέση και απαντά με το ίσως.

Αυτή η ισορροπία στις απαντήσεις καθώς και το μεγάλο ποσοστό του “ίσως” θα μπορούσε να δικαιολογηθεί με την πολύ ρευστή κατάσταση της οικονομίας αφού η αγορά ακόμη βιώνει και θα συνεχίζει να βιώσει τις συνέπειες της πανδημίας του COVID-19 κάτι που αποτρέπει τις εταιρείες να κάνουν ασφαλείς προβλέψεις για το μέλλον τους.

## Ερώτηση 6

Θεωρείτε ότι είναι πιθανόν στο μέλλον να συνεργαστείτε με εταιρεία 3PL;



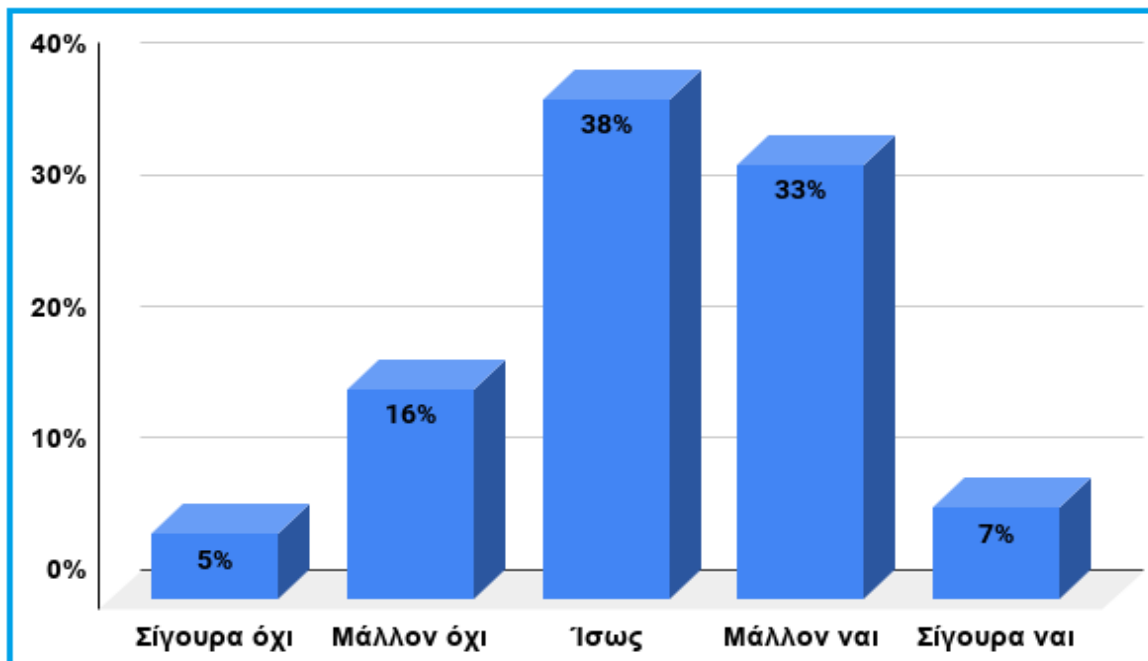
Η απόφαση για τη χρήση ενός συνεργάτη παροχής υπηρεσιών logistics, είναι μια απόφαση, η οποία εξαρτάται από ποικίλους παράγοντες, οι οποίοι διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία. Η απόφαση να δώσει μια επιχείρηση κάποια κομμάτια ή ολόκληρη τη διαχείριση της εφοδιαστικής της αλυσίδας σε πάροχο 3PL εξαρτάται από τα πλανά της επιχείρησης, τα μελλοντικά της σχέδια, τη φύση των προϊόντων της, τις οικονομικές και υλικοτεχνικές τις ανάγκες.

Σκοπός της ερώτησης είναι να διερευνηθεί αν κάποιες από τις εταιρίες έχουν στα πλανά τους ή θεωρούν ότι είναι πιθανόν να συνεργαστούν με εταιρεία 3PL στο μέλλον. Σίγουρα ναι απάντησε το 3%, που είναι το πιο μικρό ποσοστό από τις επιλογές που τέθηκαν. Μάλλον ναι απάντησε το 16% και ίσως απάντησε το 34% που είναι και το ψηλότερο ποσοστό. Μάλλον όχι απάντησε το 33% και σιγουριά όχι το 14%.

Αναλύοντας τα αποτελέσματα της ερώτησης βλέπουμε ότι μεγάλο ποσοστό των εταιρειών δεν φαίνεται να θεωρούν ότι στο μέλλον θα προχωρήσουν σε συνεργασία με πάροχο 3PL. Αυτή η διστακτικότητα σε μελλοντικής συνεργασίας με εταιρίες 3pl είναι πιθανό να εντοπίζεται στο γεγονός ότι η συνεργασία με μία εταιρία παροχής υπηρεσιών logistics δημιουργεί σε πολλές περιπτώσεις ένα αίσθημα αβεβαιότητας το οποίο συνεπάγεται διστακτικότητα και επιφυλακτικότητα των επιχειρήσεων, δεδομένου ότι δεν θεωρούν ότι είναι σίγουρη η επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων.

## Ερώτηση 7

Έχετε θετική άποψη για τις εταιρείες 3PL;



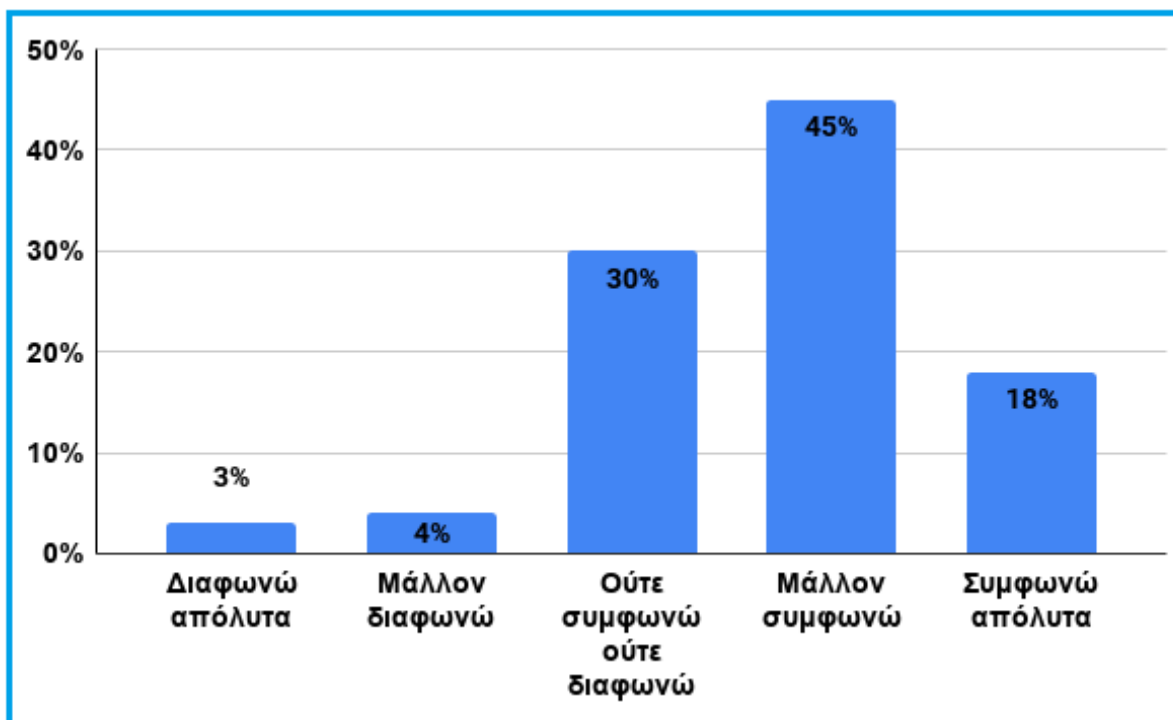
Ο κλάδος των logistics και ειδικότερα των εταιριών 3PL γνωρίζει διάδοση, καθώς έχει αυξηθεί αφενός η αναγνώριση της σπουδαιότητας των δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής αλυσίδας και αφετέρου η αποδοχή του outsourcing μεταξύ των επιχειρήσεων ανά το παγκόσμιο.

Η ερώτηση έχει τεθεί στους συμμετέχοντες με σκοπό να διερευνηθεί αν η άποψη των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα είναι θετική προς τις εταιρείες 3PL που δραστηριοποιούνται στο τόπο μας. Έχει σίγουρα θετική άποψη απάντησε το 7% των συμμετεχόντων, το 33% απάντησε ότι μάλλον έχει θετική άποψη, το μεγαλύτερο ποσοστό με 38% απάντησε ίσως. Μάλλον αρνητική άποψη για τις εταιρείες 3PL έχει το 16% και σίγουρα αρνητική άποψη έχει το 5%.

Γενικότερα φαίνεται να υπάρχει μια θετική εικόνα μεταξύ των εταιρειών για τους παρόχους υπηρεσιών logistics αφού το 40% απάντησε ότι έχει θετική άποψη και το 38% απάντησε με το ίσως χωρίς να παίρνει ξεκάθαρη θέση. Αρνητική άποψη έχει ένα ποσοστό κοντά στο 20%.

### Ερώτηση 8

Συμφωνείτε ότι η ανάθεση υπηρεσιών σε εταιρείες 3PL έχει έντονη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια;



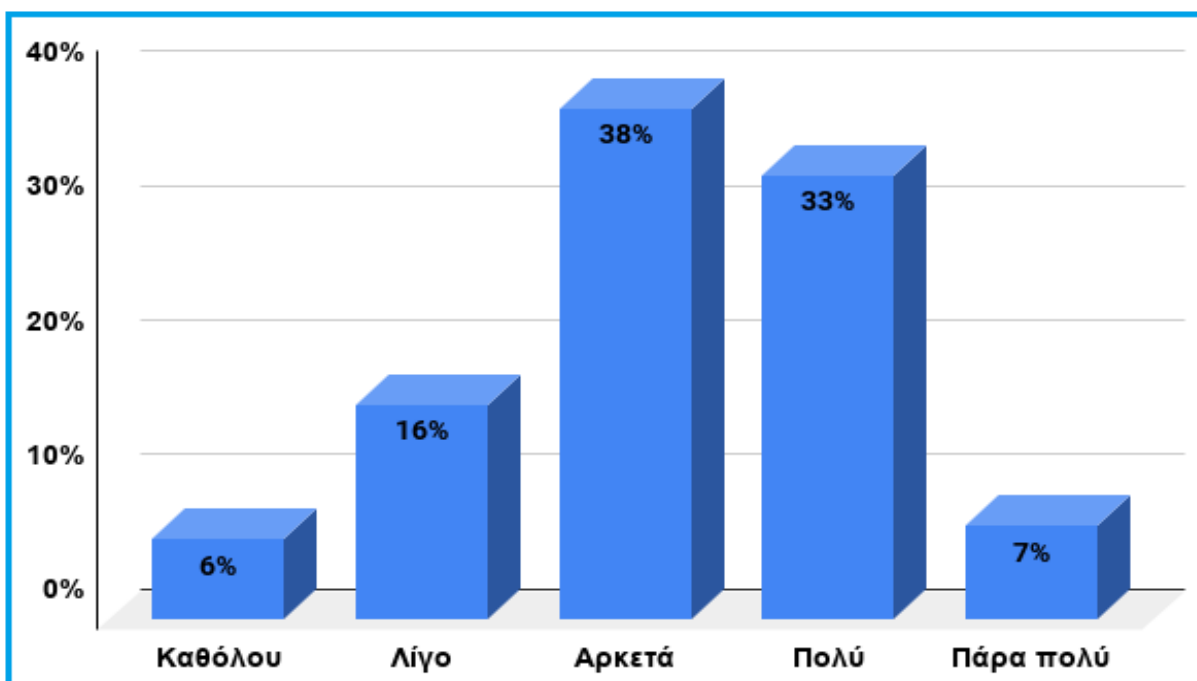
Την τελευταία δεκαετία ανά το παγκόσμιο αυξήθηκε σημαντικά η αποδοχή του “outsourcing”, με στόχο τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων, με τη διοχέτευση των διαθέσιμων πόρων τους στο κύριο αντικείμενο δραστηριοποίησής τους. Στην πράξη, οι υπηρεσίες logistics που παρέχονται από εξειδικευμένες εταιρείες ασχολούνται με τη διαχείριση εμπορευμάτων τρίτων και αφορούν συνήθως εργασίες παραλαβής, προετοιμασίας και αποστολής προϊόντων στους τελικούς αποδέκτες ή πελάτες.

Στα αποτελέσματα της ερώτησης βλέπουμε ότι το 18% συμφωνεί απόλυτα ότι η ανάθεση υπηρεσιών σε εταιρείες 3PL έχει έντονη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια, το 45% μάλλον συμφωνεί, το 30% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 4% μάλλον διαφωνεί και το 3% διαφωνεί απόλυτα.

Όπως βλέπουμε από το διάγραμμα αθροιστικά ένα ποσοστό πάνω από το 63% των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι η ανάθεση εργασιών logistics σε εταιρείες 3PL έχει έντονη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια γεγονός που μπορεί να δημιουργήσει νέες συνεργασίες στο μέλλον.

### Ερώτηση 9

Μπορούν να ανταποκριθούν οι εταιρείες 3PL στις ανάγκες των κυπριακών εταιρειών;



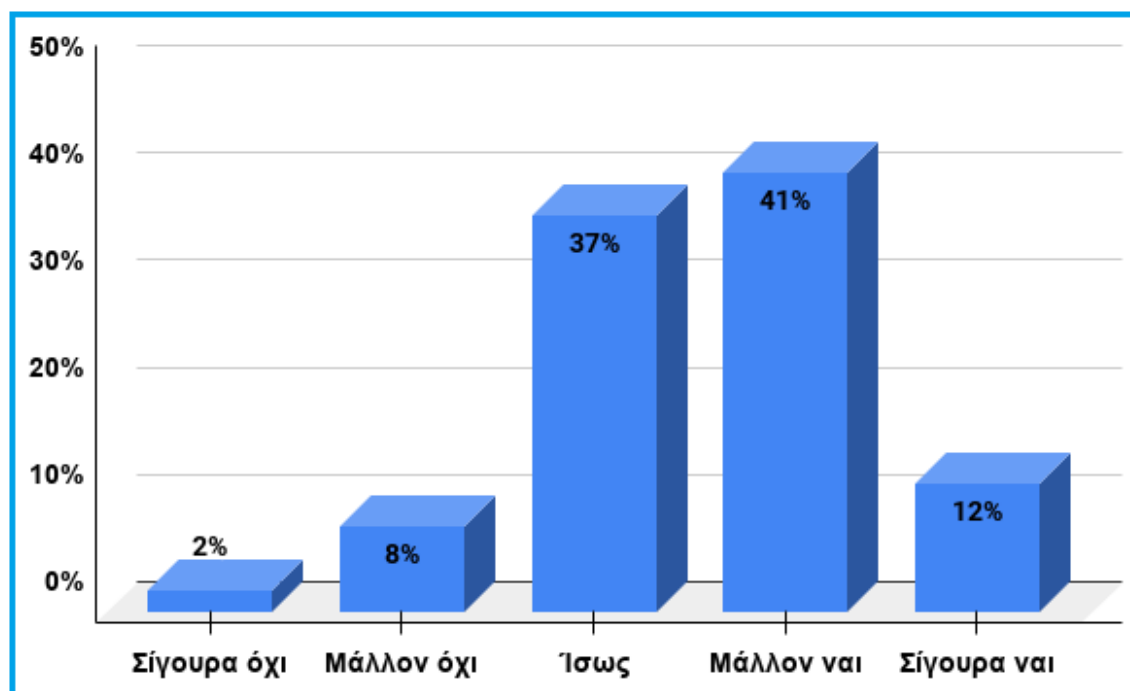
Οι παρόχοι 3PL ειδικεύονται στον τομέα της ολοκληρωμένης παροχής υπηρεσιών λειτουργίας, αποθήκευσης και μεταφοράς. Έχουν την δυνατότητα να προσαρμοστούν στις ανάγκες του κάθε πελάτη, βασιζόμενοι στις εκάστοτε συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, στις απαιτήσεις και στις υπηρεσίες παράδοσης που χρειάζονται τα προϊόντα και τα υλικά τους.

Η κυπριακή αγορά έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες και ιδιομορφίες που σίγουρα έχει πολλές διάφορες από τις πολύ μεγαλύτερες αγορές του εξωτερικού. Οι παρόχοι 3PL μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες της κυπριακής αγοράς, πάρα πολύ πιστεύει το 7% των εταιρειών της έρευνας, το 33% πιστεύει ότι μπορούν να ανταποκριθούν πολύ και το μεγαλύτερο ποσοστό με 38% πιστεύει ότι μπορούν να ανταποκριθούν αρκετά. Θεωρούν ότι μπορούν να ανταποκριθούν λίγο στις ανάγκες των κυπριακών εταιρειών το 16% και καθόλου το 6%.

Φαίνεται να υπάρχει μια γενικότερη αποδοχή στην ικανότητα των εταιρειών 3PL να ανταποκριθούν στις ανάγκες των κυπριακών εταιρειών αφού μόνο το 22% θεωρεί ότι δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες.

## Ερώτηση 10

Έχουν ρόλο οι εταιρείες 3PL στο Κυπριακό Εμπόριο;



Με την πάροδο του χρόνου ο ρόλος των εταιρειών 3PL γίνεται όλο και πιο σημαντικός, καθώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις παγκοσμίως, μη μπορώντας να διαχειριστούν τις πολύπλοκες εφοδιαστικές αλυσίδες, αναθέτουν τις «logistics» δραστηριότητες τους σε εταιρείες 3PL.

Στην τελευταία ερώτηση της ενότητας διερευνούμε την άποψη των εταιρειών αν τελικά οι εταιρείες 3PL έχουν ρόλο στο Κυπριακό εμπόριο. Με 41% η άποψη ότι μάλλον έχουν ρόλο είναι η απάντηση με το μεγαλύτερο ποσοστό, ακολουθεί το ίσως έχουν με 37%, το σίγουρα ναι με 12%, το μάλλον όχι με 8% και το σίγουρα όχι με 2%.

Φαίνεται να υπάρχει μια καθολική αποδοχή του ρόλου των εταιρειών 3PL και στο κυπριακό εμπόριο. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας η μεγάλη πλειονότητα των εταιρειών αναγνωρίζουν την σημαντικότητα και τον ενεργό ρόλο που έχουν οι πάροχοι 3PL στο κυπριακό εμπόριο.

# Κεφάλαιο 7

## Συμπεράσματα

### 7.1 Εισαγωγή

Αποτελεί αδιαμφισβήτητο το γεγονός ότι με την πάροδο του χρόνου μεταβάλλονται οι ανάγκες των επιχειρήσεων αναφορικά με την μεγιστοποίηση του οφέλους και την ελαχιστοποίηση του κόστους. Για κάθε επιχείρηση, λαμβάνοντας υπόψη τα σημερινά δεδομένα της παγκοσμιοποιημένης αγοράς, των πολυεθνικών εταιριών, των συγχωνεύσεων και των συνεργασιών, κρίνεται απαραίτητο να εκμεταλλευτεί κάθε δραστηριότητα που της προσφέρεται προκειμένου να αποκομίσει όφελος και επομένως ανταγωνιστικό πλεονέκτημά στην αγορά που δραστηριοποιείται. Αυτό που έχει έντονο ενδιαφέρον είναι το πώς η επιχείρηση θα διαμορφώσει την στρατηγική της και ποια εργαλεία θα χρησιμοποιήσει για την επίτευξη του στόχου αυτού. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων ανά τον κόσμο δείχνει ιδιαίτερη προτίμηση στην επίτευξη συνεργασίας με έναν πάροχο υπηρεσιών logistics καθότι αντιλαμβάνεται τα θετικά αποτελέσματα από μια τέτοια σύμπραξη.

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να εξεταστεί η άποψη διαφόρων εταιριών από διαφόρους κλάδους και δραστηριότητες, ώστε να βγουν χρήσιμα συμπεράσματα για τη παρουσία και το ρόλο του κλάδου των εταιριών 3PL στο κυπριακό εμπόριο.

### 7.2 Το παρών του κλάδου των 3PL

Ο κλάδος παρόχων 3PL στη Κύπρο, φαίνεται να εμφανίζει έντονη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια, όμως βρίσκεται ακόμη σε χαμηλά επίπεδα συγκριτικά με άλλες χώρες. Η βάση των περισσότερων εμπορικών εταιριών βρίσκεται στη Λευκωσία όπου είναι το οικονομικό κέντρο του νησιού και διαπιστώνετε να μην έχει κάποιο ρόλο η γεωγραφική τοποθεσία στο να προχωρήσουν οι εταιρείες σε συνεργασία με πάροχο



3PL. Επίσης δε φαίνεται να υπάρχει κάποια σχέση της συνεργασίας ή μη με πάροχο 3PL με τα έτη λειτουργίας της εταιρείας ή με τον αριθμό του προσωπικού της εταιρείας.

Αξιοσημείωτος είναι ο βαθμός διείσδυσης των υπηρεσιών 3PL σε διάφορους και ποικίλους τομείς του εμπορίου. Ενδιαφέρων παρουσιάζει ο κλάδος των τροφίμων ο οποίος έχει και το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετοχών στην έρευνα. Αν και ένα μεγάλο ποσοστό του κλάδου χρησιμοποιεί υπηρεσίες 3PL ένα εξίσου μεγάλο ποσοστό δεν χρησιμοποιεί υπηρεσίες 3PL. Κάποια διαφορά βλέπουμε να υπάρχει τόσο στις εταιρείες που ασχολούνται και με εισαγωγές και με εξαγωγές όσο και σε αυτές που ασχολούνται μόνο με εξαγωγές αφού φαίνεται να γίνεται χρήση υπηρεσιών logistics σε μεγαλύτερο ποσοστό. Αυτό μπορεί να συμβαίνει λόγω της πολυπλοκότητας των διαδικασιών και στην απειρία των εταιρειών στις εξαγωγές. Επίσης φαίνεται να μην είναι διαδεδομένη η χρήση παρόχων 3PL από τις εταιρείες οι οποίες δεν ασχολούνται ούτε με εισαγωγές και ούτε με εξαγωγές.

Στη Κυπριακή αγορά η συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων και παρόχων 3PL είναι κτισμένη σε γερές βάσεις με μακροχρόνιες συνεργασίες. Όπως σε κάθε ανθρώπινη συναλλαγή έτσι και εδώ υπάρχουν και οι αστοχίες και αυτό αποτυπώνεται με ένα μικρό αριθμό εταιρειών οι οποίες έχουν διακόψει την συνεργασία τους με παρόχους 3PL. Γενικά υπάρχει μια διστακτικότητα στην συνεργασία με παρόχους 3PL από τις εταιρείες που δεν έχουν ξανασυνεργαστεί αφού πολλές δηλώνουν ότι δεν χρειάζονται εξωτερίκευση υπηρεσιών logistics και άλλες ανησυχούν για την απώλεια επαφής και για το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών τους.

Μεταξύ των κυπριακών εταιρειών οι δημοφιλέστερες επιλογές για εξωτερίκευση εργασιών είναι η αποθήκευση, η μεταφορά και διανομή και οι υπηρεσίες εκτελωνισμού κάτι το οποίο εναρμονίζεται με τις δημοφιλέστερες επιλογές παρομοίων ερευνών που έγιναν ανά το παγκόσμιο αφού οι επιλογές αυτές είναι από τις πιο κοστοβόρες της αλυσίδας εφοδιασμού.

Η μείωση του κόστους και η εξυπηρέτηση των πελατών τους είναι οι κυριότεροι λόγοι ώστε μια κυπριακή εταιρεία να προχωρήσει σε αγορά υπηρεσιών logistics. Σύμφωνα με τις ίδιες τις εταιρείες αυτοί οι λόγοι είναι τα σημαντικότερα από τα οφέλη που επιτυγχάνονται από τη συνεργασία αφού η ικανοποίηση των εταιρειών που έχουν συνεργασίες με παρόχους 3PL για τα συγκεκριμένα θέματα είναι μεγάλη.

Ακόμη και η απόφαση για την επιλογή ενός συνεργάτη παροχής υπηρεσιών logistics, είναι μια απόφαση η οποία έχει να κάνει με θέματα εξυπηρέτησης των πελατών των εταιρειών και λιγότερο με οικονομικά κίνητρα.

Τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες με τους παρόχους 3PL είναι κυρίως το οικονομικό κόστος της συνεργασίας. Αυτό μπορεί να δικαιολογείται από την έλλειψη μεγάλου αριθμού εταιριών που προφέρουν υπηρεσίες logistics έτσι ώστε να υπάρχει έντονος ανταγωνισμός και μείωση των τιμών των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Γενικότερα υπάρχει μια μεγάλη ικανοποίηση στις εταιρείες που συνεργάζονται με παρόχους 3PL αφού η πλειοψηφία δηλώνει πολύ ικανοποιημένη από τα αποτελέσματα της συνεργασίας. Για κάθε κυπριακή εταιρεία το θέμα των logistics ήταν και θα είναι πάντοτε σημαντικό, εφόσον εξασφαλίζει οικονομικότερους και ευκολότερους τρόπους μεταφοράς εμπορευμάτων και εξυπηρέτησης πελατών.

### **7.3 Προβλέψεις για το κλάδο**

Κάθε επιχείρηση αποτελεί έναν δυναμικό οργανισμό, ο οποίος για να επιβιώσει και να αναπτυχθεί, οφείλει να προσαρμόζεται στις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά που δραστηριοποιείται και να μπορεί να αντιμετωπίσει τις μελλοντικές προκλήσεις.

Οι εταιρείες που ήδη συνεργάζονται παρόχους 3PL δείχνουν μια αυξητική τάση τόσο για περαιτέρω ανάπτυξη των εταιρειών αλλά και για περαιτέρω outsourcing πολλών δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής αλυσίδας τους σε εξωτερικούς συνεργάτες στο μέλλον αφού έχουν πειστεί ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες και η γενικότερη συνεργασία με εταιρείες 3PL τις αφήνει ικανοποιημένες. Από την άλλη οι εταιρείες που δεν συνεργάζονται με πάροχο 3PL αν και πιστεύουν ότι οι ανάγκες τους για υπηρεσίες logistics μάλλον θα αυξηθούν στο μέλλον, σε μεγάλο ποσοστό δεν φαίνεται να θεωρούν ότι θα προχωρήσουν σε συνεργασία.

Είναι κοινή διαπίστωση του μεγαλύτερου ποσοστού των εταιρειών ότι η ανάθεση εργασιών logistics σε εταιρίες 3PL έχει έντονη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια. Υπάρχει ακόμη, μια γενικότερη αποδοχή στην ικανότητα των εταιρειών 3PL να ανταποκριθούν στις ανάγκες των κυπριακών εταιρειών.

Οι απαντήσεις στα ερωτηματολόγια απέδειξαν ότι οι μελλοντικές τάσεις στην Κυπριακή αγορά είναι ευοίωνες για το κλάδο των παρόχων 3PL. Φαίνεται να υπάρχει μια αλλαγή νοοτροπίας σε μεγάλη μερίδα της αγοράς από την παραδοσιακή εικόνα της εταιρείας που παρέχει υπηρεσίες μόνο με δικά της μέσα. Η πλειοψηφία συμφωνεί ότι η ζήτηση σε εταιρείες 3PL θα αυξηθεί και οι πελάτες θα εκχωρούν σταδιακά μεγαλύτερα κομμάτια της εφοδιαστικής τους αλυσίδας.

Η μεγάλη πλειονότητα των εταιρειών αναγνωρίζει την σημαντικότητα και τον ενεργό ρόλο που έχουν οι πάροχοι 3PL στο κυπριακό εμπόριο. Οι εταιρείες 3PL έχουν κερδίσει επάξια τον ρόλο τους και η γενικότερη αίσθηση που μένει, με το τέλος της έρευνας, είναι ότι έχουν βοηθήσει στην επίτευξη κρίσιμων εταιρικών στόχων που σχετίζονται με τη μείωση του κόστους, τη βελτίωση της εξυπηρέτησης και της ικανοποίησης του πελάτη.

## **7.4 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες**

Η παρούσα έρευνα διερεύνησε και αντιπαραβάλε τις απόψεις κυπριακών εταιρειών από διαφόρους κλάδους συνεργαζόμενες ή μη με παρόχους 3PL ώστε να βγουν χρήσιμα συμπεράσματα για τη παρουσία και το ρόλο του κλάδου των παρόχων 3PL στο κυπριακό εμπόριο. Θα ήταν εξαιρετικά χρήσιμο και ενδιαφέρον αν τα αποτελέσματα μπορούσαν να αντιπαραβληθούν και με παρόμοια έρευνα από την πλευρά των επαγγελματιών του κλάδου των παρόχων 3PL ώστε να υπάρχει πλήρης εικόνα όλων των μερών.

Ενδιαφέρον σαν ερευνητικό πεδίο θα ήταν να διερευνηθεί το ποσοστό των εταιρειών που έχουν συνεργαστεί με πάροχο 3PL και έχουν σταματήσει την συνεργασία. Οι λόγοι διακοπής της συνεργασίας, η αποτυχία συνεργασίας και κυρίως ο τρόπος αξιολόγησης και επιλογής συνεργάτη 3PL είναι θέματα που έχουν μελετηθεί διεξοδικά στο εξωτερικό και θα ήταν πολύ ενδιαφέρον να μελετηθούν και στο κυπριακό περιβάλλον.

Η πιο σημαντική έρευνα που γίνεται ανά το παγκόσμιο στον τομέα του κλάδου των εταιρειών 3PL είναι η έρευνα "Third-Party logistics study. The state of logistics outsourcing" η οποία διεξάγεται τα τελευταία 24 χρόνια. Η συγκεκριμένη έρευνα αντιπαραθέτει τις απόψεις των επαγγελματιών του κλάδου των παρόχων 3PL και τις απόψεις των πελατών. Οι ίδιες ερωτήσεις γίνονται σε εκπροσώπους και των δυο

πλευρών και οι απαντήσεις συγκρίνονται και εξάγονται τα αντίστοιχα συμπεράσματα.  
Θα ήταν πολύ ενδιαφέρον να γίνει κάτι αντίστοιχο και στη κυπριακή αγορά.

# Παράρτημα Α

## Ερωτηματολόγιο Έρευνας

### A.1 Εισαγωγή

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στα πλαίσια της Μεταπτυχιακής Διατριβής μου με θέμα: "Ο ρόλος των παρόχων 3PL στις κυπριακές αλυσίδες εφοδιασμού" στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού προγράμματος Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Σκοπός της έρευνας είναι να μελετήσει και να αξιολογήσει το κλάδο εταιριών που προσφέρουν υπηρεσίες Logistics σε τρίτους (Third Party Logistics – 3PL) και να αναδείξει το ρόλο τους στο κυπριακό εμπόριο. Οι απαντήσεις σας είναι ανώνυμες και εμπιστευτικές και σας διαβεβαιώνω ότι δεν θα χρησιμοποιηθούν για κανένα άλλο σκοπό εκτός από τις ανάγκες της διατριβής.

Εκτιμώμενος χρόνος που απαιτείται για συμπλήρωση του ερωτηματολογίου: λιγότερο από πέντε λεπτά.

### A.2 Πρώτη ενότητα: Γενικές Πληροφορίες

**1. Που βρίσκεται η βάση της εταιρείας σας;**

- Λευκωσία
- Αμμόχωστος
- Λεμεσός
- Λάρνακα
- Πάφος
- Άλλο: .....

**2. Έτη λειτουργίας της εταιρεία σας;**

- 0-10
- 10-20
- 20-30
- 30-40
- 40+

**3. Ποιος είναι ο αριθμός των υπαλλήλων της εταιρείας σας;**

- 0-10
- 11-20
- 21-40
- 41-60
- 61-100
- 101+

**4. Σε ποιο κλάδο δραστηριοποιείτε η εταιρεία σας;**

- Φάρμακα
- Τρόφιμα/Ποτά
- Οχήματα/Ανταλλακτικά
- Καλλυντικά
- Χημικά/Απορρυπαντικά/Μπογιές
- Ένδυσης/Υπόδησης
- Ηλεκτρικά είδη
- Οικιακός εξοπλισμός/ Έπιπλα
- Παιχνίδια
- Κοσμήματα
- Ζωοτροφές
- Πλαστικά είδη
- Άλλο: .....

**5. Η εταιρεία σας ασχολείται με εισαγωγές ή/και εξαγωγές;**

- Εισαγωγές
- Εξαγωγές
- Και τα δυο
- Κανένα από τα δυο

**6. Συνεργάζεστε με εταιρεία παροχής υπηρεσιών logistics (third party logistics - 3PL);**

- Ναι
- Όχι

### **A.3 Δεύτερη ενότητα: Εταιρείες σε συνεργασία με 3PL συνεργάτη**

**1. Ποσά χρόνια συνεργάζεστε με εταιρεία παροχής υπηρεσιών Logistics (3PL);**

- 0-1
- 2-4
- 5-10
- 10 και πάνω

**2. Ποιες υπηρεσίες εκχωρήσατε σε εταιρεία 3PL;**

- Αποθήκευση
- Μεταφορά και διανομή
- Διαχείριση παραγγελιών
- Συσκευασία/Ανασυσκευασία προϊόντων
- Υπηρεσίες εκτελωνισμού
- Έλεγχος και διαχείριση αποθεμάτων
- Cross-docking (άμεση μεταφόρτωση εμπορευμάτων)
- Αντίστροφα Logistics(ελαττωματικά, επιστροφές)
- Άλλο: .....

**3. Ποιος ήταν ο κυριότερος λόγος για να προχωρήσετε σε αγορά υπηρεσιών Logistics;**

- Μείωση κόστους
- Βελτίωση ποιότητας και ταχύτητας παρεχόμενων υπηρεσιών
- Υψηλότερη παραγωγικότητα
- Μεταβλητότητα κόστους
- Εμπειρία και εξειδίκευση συνεργάτη
- Άλλο: .....

**4. Ποια οφέλη αποκόμισε η επιχείρησή σας από τη συνεργασία με τον 3PL συνεργάτη;**

- Μείωση κόστους
- Υψηλότερη παραγωγικότητα
- Βελτίωση εξυπηρέτησης πελατών
- Μείωση λαθών
- Άλλο: .....

**5. Ποιος είναι ο λόγος για τον οποίο επιλέξατε τον 3PL συνεργάτη που χρησιμοποιείται τώρα;**

- Εμπειρία και εξειδίκευση συνεργάτη
- Οικονομικότερη προσφορά
- Όνομα-φήμη στη αγορά
- Δίκτυο διανομής
- Παρεχόμενες υπηρεσίες
- Άλλο: .....

**6. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την συνεργασία που έχετε από τον 3PL συνεργάτη σας;**

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

**7. Ποια είναι τα κυριότερα προβλήματα που έχετε με τον 3PL συνεργάτη σας;**

- Υψηλό κόστος συνεργασίας
- Αδυναμία τήρησης συμφωνηθέντων
- Αδυναμία επικοινωνίας
- Διαφορετική νοοτροπία
- Έλλειψη συντονισμού
- Χρονικές καθυστερήσεις
- Έλλειψη εμπιστοσύνης
- Άλλο: .....

**8. Συμφωνείτε ή διαφωνείτε με το ότι η συνεργασία με εταιρεία 3PL συμβάλει στη βελτίωση των υπηρεσιών στο τελικό πελάτη;**

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

**9. Η συνεργασία σας με εταιρεία 3PL συνέβαλε στη μείωση του συνολικού κόστους της εταιρείας;**

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

**10. Έχετε επιτύχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα από τη συνεργασία με την εταιρεία 3PL;**

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

**11. Θεωρείτε ότι οι ανάγκες της εταιρείας σας για υπηρεσίες Logistics θα αυξηθούν στο μέλλον;**

- Σίγουρα όχι
- Μάλλον όχι
- Ίσως
- Μάλλον ναι
- Σίγουρα ναι



**12. Συμφωνείτε ότι η ανάθεση υπηρεσιών σε εταιρείες 3PL έχει έντονη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια;**

- Σίγουρα όχι
- Μάλλον όχι
- Ίσως
- Μάλλον ναι
- Σίγουρα ναι

**13. Μπορούν να ανταποκριθούν οι εταιρείες 3PL στις ανάγκες των κυπριακών εταιρειών;**

- Σίγουρα όχι
- Μάλλον όχι
- Ίσως
- Μάλλον ναι
- Σίγουρα ναι

**14. Έχουν ρόλο οι εταιρείες 3PL στο Κυπριακό Εμπόριο;**

- Σίγουρα όχι
- Μάλλον όχι
- Ίσως
- Μάλλον ναι
- Σίγουρα ναι

## **A.4 Τρίτη ενότητα: Εταιρείες χωρίς συνεργασία με 3PL**

**1. Έχετε συνεργαστεί με εταιρεία 3PL στο παρελθόν;**

- Ναι
- Όχι

**2. Ποιοι είναι οι κυριότεροι λόγοι που δεν προχωράτε σε αγορά υπηρεσιών logistics;**

- Απώλεια ελέγχου δραστηριοτήτων
- Απώλεια γνώσης και πληροφοριών της αγοράς
- Μη ικανοποιητική μείωση κέρδους
- Ανησυχία για επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών
- Η εγχώρια αγορά 3PL δεν μπορεί να ανταποκριθεί
- Απώλεια επαφής με τους πελάτες
- Δε βλέπουμε πλεονεκτήματα
- Δεν χρειαστήκαμε
- Άλλο: .....

**3. Αν αποφασίζατε να συνεργαστείτε με εταιρεία 3PL ποιες υπηρεσίες θα εκχωρούσατε;**

- Αποθήκευση
- Μεταφορά και διανομή
- Διαχείριση παραγγελιών
- Συσκευασία/Ανασυσκευασία προϊόντων
- Υπηρεσίες εκτελωνισμού
- Έλεγχος και διαχείριση αποθεμάτων
- Cross-docking (άμεση μεταφόρτωση εμπορευμάτων)
- Αντίστροφα Logistics(ελαττωματικά, επιστροφές)
- Καμιά

**4. Ποιος θα ήταν ο κυριότερος λόγος για να προχωρήσετε σε αγορά υπηρεσιών logistics;**

- Μείωση κόστους
- Βελτίωση ποιότητας και ταχύτητας παρεχόμενων υπηρεσιών
- Υψηλότερη παραγωγικότητα
- Μεταβλητότητα κόστους
- Εμπειρία και εξειδίκευση συνεργάτη
- Άλλο: .....

**5. Θεωρείτε ότι οι ανάγκες της εταιρείας σας για υπηρεσίες logistics θα αυξηθούν στο μέλλον;**

- Σίγουρα όχι
- Μάλλον όχι
- Ίσως
- Μάλλον ναι
- Σίγουρα ναι

**6. Θεωρείτε ότι είναι πιθανόν στο μέλλον να συνεργαστείτε με εταιρεία 3PL;**

- Σίγουρα όχι
- Μάλλον όχι
- Ίσως
- Μάλλον ναι
- Σίγουρα ναι

**7. Έχετε θετική άποψη για τις εταιρείες 3PL;**

- Σίγουρα όχι
- Μάλλον όχι
- Ίσως
- Μάλλον ναι
- Σίγουρα ναι

**8. Συμφωνείτε ότι η ανάθεση υπηρεσιών σε εταιρείες 3PL έχει έντονη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια;**

- Διαφωνώ απόλυτα
- Μάλλον διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Μάλλον συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

**9. Μπορούν να ανταποκριθούν οι εταιρείες 3PL στις ανάγκες των κυπριακών εταιρειών;**

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

**10. Έχουν ρόλο οι εταιρείες 3PL στο Κυπριακό Εμπόριο;**

- Σίγουρα όχι
- Μάλλον όχι
- Ίσως
- Μάλλον ναι
- Σίγουρα ναι

# Βιβλιογραφία

(2000) LOGISTICS. In: Swamidass P.M. (eds) Encyclopedia of Production and Manufacturing Management. Springer, Boston, MA . [https://doi.org/10.1007/1-4020-0612-8\\_521](https://doi.org/10.1007/1-4020-0612-8_521), [Accessed 5 November 2020]

14<sup>η</sup> Έκθεση Εφοδιαστικής Αλυσίδας και Logistics, 2021, Έκθεση Εφοδιαστικής Αλυσίδας και Logistics, ΙΜΗ, Available at: <https://www.imhbusiness.com/130-συνέδριο-και-έκθεση-εφοδιαστικής-αλυσίδας-και-logistics>, [Accessed 20 Mart 2021]

Αριστείδου Χ, Το εμπόριο της Κύπρου μετά την ανεξαρτησία, [Polignosi], Available at: <http://www.polignosi.com/cgibin/hweb?-A=12771&-V=limmata>, [Accessed 12 February 2021]

Ασκούνης Δ., Πανόπουλος Δ., 2016, Εφοδιαστική (Logistics), ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ, Available at: <http://academics.epu.ntua.gr/LinkClick.aspx?fileticket=Xw5nj4eXTNc%3D&tabid=379&mid=2339>, [Accessed 15 November 2020]

Γιαννάτος, Γ. & Ανδριανόπουλος, Σ., 1999. Logistics Μεταφορές-Διανομές. Αθήνα: Εκδόσεις SOLE.

Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, [Wikipedia], Available at: [https://el.wikipedia.org/wiki/Διαχείριση\\_εφοδιαστικής\\_αλυσίδας](https://el.wikipedia.org/wiki/Διαχείριση_εφοδιαστικής_αλυσίδας), [Accessed 10 November 2020]

EEL-Ελληνική Εταιρεία Logistics Available at: <https://eel.gr/> [Accessed 8 November 2020]

Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Λευκωσίας [online], Available at: <https://news.ccci.org.cy/>, [Accessed 23 January 2021]

Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αμμοχώστου [online], Available at: <https://famagustachamber.org.cy/>, [Accessed 24 January 2021]

Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο [online], Available at: <http://www.limassolchamber.eu/>, [Accessed 25 January 2021]

Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Λάρνακας [online], Available at: <http://www.larnakachamber.com.cy/>, [Accessed 25 January 2021]

Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Πάφου [online], Available at: <https://pcci.org.cy/>, [Accessed 26 January 2021]

Ζυγιάρης Σ., Διαχείριση και Λογιστική Αλυσίδας Παραγωγής, έκθεση για το ερευνητικό πρόγραμμα Innoregio, BPR HELLAS SA, Αθήνα 2000. Available at: [http://www.urenio.org/tools/gr/supply\\_chain\\_management.pdf](http://www.urenio.org/tools/gr/supply_chain_management.pdf), [Accessed 22 October 2020]

Κυπριακή Δημοκρατία, Υπουργείο εξωτερικών, Κύπρος: Κέντρο Διεθνών Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, Available at: [http://www.mfa.gov.cy/mfa/consulate/consulate\\_krasnodar.nsf/71E4B7D4B686E07CC2257D80002CB6CC/\\$file/Κύπρος%20Κέντρο%20Διεθνών%20Επιχειρήσεων%20και%20Υπηρεσιών.pdf](http://www.mfa.gov.cy/mfa/consulate/consulate_krasnodar.nsf/71E4B7D4B686E07CC2257D80002CB6CC/$file/Κύπρος%20Κέντρο%20Διεθνών%20Επιχειρήσεων%20και%20Υπηρεσιών.pdf), [Accessed 14 February 2021]

Λοϊζίδης Γ, Οι ευκαιρίες βελτιστοποίησης μεταξύ των συμβαλλομένων μερών στο ταξίδι μίας παραγγελίας στο λιανεμπόριο, 1ο Βιομαστικό εργαστήριο, Λευκωσία, 24 Σεπτεμβρίου 2019

Μαλινδρέτος Γ. (2015), Εφοδιαστική Αλυσίδα, Logistics Και Εξυπηρέτηση Πελατών, Αθήνα: Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράματα και Βοηθήματα.

Μαρινάκης Ι., Μυγδαλάς Α., 2008, Σχεδιασμός και Βελτιστοποίηση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, [Online] Available at: [https://www.esofia.net/sites/default/files/indicative-capital/\\_4.pdf](https://www.esofia.net/sites/default/files/indicative-capital/_4.pdf), [Accessed 20 October 2020]

Παπαβασιλείου, Ν. και Μπαλτάς, Γ. (2003). Διοίκηση Δικτύων Διανομής και Logistics, 1η Έκδοση. Αθήνα: Rosili.

Παπαδόπουλος Χ. (2015), “ Διοίκηση Επιχειρησιακών Λειτουργιών”, Εκδόσεις Σοφία

Πολυκάρπου Α, 2020, Οι εισαγωγές και οι εξαγωγές της Κύπρου, Brief, Available at: <https://www.brief.com.cy/analyseis/oi-eisagoges-kai-oi-exagoges-tis-kyproy-stoiheia>, [Accessed 15 February 2021]

Σιφνιώτης, Κ. (1997) Logistics Management, Θεωρία και Πράξη. Εκδόσεις Παπαζήση.

Στατιστική Υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας (2019), Available at: [https://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/externaltrade\\_41main\\_gr/externaltrade\\_41main\\_gr?OpenForm&sub=1&sel=2](https://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/externaltrade_41main_gr/externaltrade_41main_gr?OpenForm&sub=1&sel=2), [Accessed 10 February 2021]

Τσουδέρος, Ι. (2014). Η εφοδιαστική αλυσίδα. Αθήνα: Rosili

Φωλίνας, Δ. Εφαρμογές Εφοδιαστικής, Αθήνα, Εκδόσεις: Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων <<Διόφαντος>>

Φωλίνας, Δ. (2014) Εισαγωγή στην Εφοδιαστική, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις: Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων <<Διόφαντος>>

Χυτήρης, Λ. & Άννινος, Λ.Ν. (2005). Ηγεσία και ποιότητα σε ιδιωτικά σχολεία δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Χυτήρης, Λ. (2004). Ποιότητα υπηρεσιών στα τουριστικά γραφεία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Χυτήρης Λ, 2015. Χαρακτηριστικά και ποιότητα υπηρεσιών. [Online] Available at: [https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/4982/1/02\\_chapter\\_2.pdf](https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/4982/1/02_chapter_2.pdf) [Accessed 25 January 2021]

Alan E. Branch (2009) *Global Supply Chain Management and International Logistics*

Coyle, J., Langley, C. J., Novack, R. A. & Gibson, B. J. (2013) *Managing Supply Chains. A logistics Approach*. USA. South – Western Cengage Learning.

Coase, R. (1998). "The New Institutional Economics." *The American Economic Review* 88(2): 72-74.

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage

CSCMP glossary "Archived copy" (PDF). Archived from the original (PDF) on 22 May 2016. Retrieved 10 September 2013, Wikipedia, Available at: <https://en.wikipedia.org/wiki/Logistics>, [Accessed 23 October 2020]

Delfmann, W., Albers, S. & Gehring, M. (2002) *The Impact of Electronic Commerce on Logistics service Providers*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 32, issue 3, 203-222.

Deloitte(2005), *Calling a Change in the Outsourcing Market*, Deloitte, Available at: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/InteligenciaFrentealRiesgo/No.8-Risk\\_riskintelligent\\_Outsourcing021208.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/InteligenciaFrentealRiesgo/No.8-Risk_riskintelligent_Outsourcing021208.pdf), [Accessed 30 October 2020]

Douglas M. Lambert, "The Eight Essential Supply Chain Management Processes," *Supply Chain Management Review*, Researchgate, Available at: [https://www.researchgate.net/publication/282851860\\_Douglas\\_M\\_Lambert\\_The\\_Eight\\_Essential\\_Supply\\_Chain\\_Management\\_Processes\\_Supply\\_Chain\\_Management\\_Review\\_Vol\\_8\\_No\\_6\\_2004\\_pp\\_18-26](https://www.researchgate.net/publication/282851860_Douglas_M_Lambert_The_Eight_Essential_Supply_Chain_Management_Processes_Supply_Chain_Management_Review_Vol_8_No_6_2004_pp_18-26), [Accessed 23 October 2020]

Douglas M.Lambert. James R.Stock, Lisa M.Ellram (1998), *Fundamentals of Logistics Management*, European edition

Engles, D. W. (1978). *Alexander the Great and the Logistics of the Macedonian Army*. Los Angeles. CA: University of California Press.

ICAP (2006), *Κλαδική μελέτη Third Party Logistics*.

Harland C. (1996): *Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks*, [online], Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1996.tb00148.x>, [Accessed 17 November 2020]

Hertz, S. & Alfredsson, M. (2003) *Strategic Development of Third Party Logistics Providers*. *Industrial Marketing Management*, 32, pp. 139-149.

Hinkelman, E. (2008). Dictionary of International trade. 8th edition. Handbook of the Global Trade Community. World Trade Press

Ling, Z. (2013). Information Sharing in Supply Chain: A Review. Journal of Digital Information Management 11(2), pp 125-130.

Martin, C., 2011. LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGMENT. 4H επιμ. Great Britain : Pearson Education Limited

Martin Murray, 2019, Selecting a Third Party Logistics (3PL) Provider, thebalancesmb, Available at: <https://www.thebalancesmb.com/selecting-a-third-party-logistics-3pl-provider-2221230>, [Accessed 22 October 2020]

McCarthy and Anagnostou, 2004, "The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing".

McKinnon, A., Button, K. & Nijkamp, P. (2002) Transport Logistics. UK. Edward Elgar Publishing Limited

Mentzer, J.T. et al. (2001): Defining Supply Chain Management, in: Journal of Business Logistics, Vol. 22, No. 2, 2001, pp. 1-25, Wikipedia, Available at: [https://el.wikipedia.org/wiki/Διαχείριση\\_εφοδιαστικής\\_αλυσίδα](https://el.wikipedia.org/wiki/Διαχείριση_εφοδιαστικής_αλυσίδα), [Accessed 25 October 2020]

Mothilal, S., Gunasekaran, A., Nachiappan, S.P., & Jayaram, J. (2012). Critical success factors of supply chain management: A literature survey and Pareto analysis. A Journal of Business, 10(2), 2407-2422.

Nili M., Shekarchizadeh A., Shojaey R., Dehbanpur M., (2013) Outsourcing Maintenance Activities or Increasing Risks? International Journal of Academic Researc in Business and Social Sciences. Vol. 3, No. 5, 93-114.

Papadopoulou, C. & Macbeth, D. K. (1998) Third Party Logistics Evolution: Lessons from Past. Logistics & Supply Chain Management Conference.

Rushton, A. and Oxley, J. (1998). Handbook of Logistics and Distribution Management. Cranfield Institute of Technology. London: Kogan Page Ltd.

Selviaridis, K., Spring, M., Profillidis, V., Botzoris, G.,(2008) Benefits, Risks, Selection Criteria and Success Factors for Third-Party Logistics Services [online], Available at: [https://www.researchgate.net/publication/23779538\\_Benefits\\_Risks\\_Selection\\_Criteria\\_and\\_Success\\_Factors\\_for\\_Third-Party\\_Logistics\\_Services](https://www.researchgate.net/publication/23779538_Benefits_Risks_Selection_Criteria_and_Success_Factors_for_Third-Party_Logistics_Services) [Accessed 27 October 2020]

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. & Simchi- Levi, E. (2003) Designing & Managing The Supply Chain. Concept, Strategies & Case Studies. New York. McGraw- Hill Irwin.

SOLE - THE INTERNATIONAL SOCIETY OF LOGISTICS, Available at: <http://www.sole.org/info.asp>, [Accessed 7 November 2020]

URENIO Ερευνητική Ομάδα (2005), Οδηγός έρευνας αγοράς, Wikipedia, Available at: <https://web.archive.org/web/20110304165018/http://www.thestep.gr/dat/%7B73993ee7-e194-44c2-91d2-a831da883c15%7D/file.pdf>, [Accessed 20 February 2021]