



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

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

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**3<sup>RD</sup> & 4<sup>TH</sup> Party Logistics:  
Η Κυπριακή Πραγματικότητα**

**ΑΡΙΣΤΕΙΔΗΣ ΚΙΟΣΣΕΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ  
ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΜΙΧΙΩΤΗΣ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2019**

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**  
**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

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

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**3<sup>RD</sup> & 4<sup>TH</sup> Party Logistics:**  
**Η Κυπριακή Πραγματικότητα**

**Αριστείδης Κιοσσές**

**Επιβλέπων Καθηγητής**  
**Αθανάσιος Μιχιώτης**

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.

**ΙΟΥΝΙΟΣ 2019**



## Περίληψη

Ένα από τα πιο σημαντικά κομμάτια της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι αυτό που σχετίζεται με την εφοδιαστική αλυσίδα. Οι μεταφορές εμπορευμάτων και πρώτων υλών από και προς μια επιχείρηση και όλες οι λειτουργίες που περιλαμβάνονται σε αυτήν την διαδικασία είναι αντικείμενο έρευνας τις τελευταίες δεκαετίες. Παρατηρείται ότι τα τελευταία χρόνια όλο και πιο πολλές επιχειρήσεις αποφασίζουν να εκχωρήσουν τις παραπάνω δραστηριότητες Logistics σε εξειδικευμένες εταιρείες που έχουν την τεχνογνωσία και την εμπειρία να τις πραγματοποιήσουν με επιτυχία. Αυτές οι εταιρείες ονομάζονται 3PL και 4PL Providers και προσφέρουν ολοκληρωμένες λύσεις εφοδιαστικής αλυσίδας.

Από την παραπάνω πραγματικότητα δεν θα μπορούσε να διαφέρει και η Κυπριακή αγορά που βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις εισαγωγές και σε λιγότερο στις εξαγωγές. Στην αγορά της Κύπρου εμφανίζονται τα τελευταία χρόνια πολλές εταιρίες που τοποθετούνται στην κατηγορία των Logistics providers και αυτή η εργασία επιχειρεί μια βιομηχανική ανάλυση αυτού του κλάδου.

Η ερευνά πραγματοποιήθηκε με την χρήση ερωτηματολογίου που στάλθηκε σε όλες της εταιρείες που προσφέρουν υπηρεσίες εφοδιαστικής αλυσίδας και λαμβάνοντας ένα ικανοποιητικό αριθμό απαντήσεων κατέληξε σε συμπεράσματα σχετικά με την δομή του κλάδου, τις τάσεις και τις μελλοντικές εξελίξεις στην αγορά.

## Summary

One of the most important parts of the business activity is the supply chain management. The transport of goods and raw materials to and from a company and all the operations involved in this process has been the subject of research for many years. It has been noticed that in recent years, an increasingly number of companies have decided to assign the above logistics activities to specialized companies that have the expertise and the experience to perform them successfully. These companies are called Logistics Providers (3PL and 4PL Providers) and offer complete supply chain solutions.

From the above reality, the Cypriot market, which is largely based on imports and less on exports, could not differ. In the recent years, many companies of the above category have appeared in the Cyprus market and this work makes an industrial analysis of this sector.

The survey was conducted using a questionnaire sent to all the companies who offer supply chain services and a satisfactory number of responses resulted in conclusions about the structure of the industry, trends and future market developments.

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέπων καθηγητή μου κ. Αθανάσιο Μιχιώτη για την καθοδήγηση, τις συμβουλές και την βοήθεια του σε όλη την διάρκεια της προετοιμασίας αυτής της εργασίας από την αρχή, τον Σεπτέμβρη του 2018, μέχρι τώρα.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την σύζυγο μου Μαρίνα για την υποστήριξη και την υπομονή της όλο το προηγούμενο διάστημα.

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή .....	8
Κεφάλαιο 2: Logistics & Supply chain Management.....	11
2.1 Ορισμός .....	11
2.1.1 Supply Chain Management .....	11
2.1.2 Logistics & Logistics Management.....	12
2.2 Ιστορική Ανάδρομη .....	13
2.3 Outsourcing .....	14
2.4 Logistics Providers .....	15
Κεφάλαιο 3: 3rd Party Logistics.....	17
3.1 Ορισμός .....	17
3.2 3PL providers & Freight Forwarders.....	19
3.3 Ιστορική Αναδρομή .....	20
3.4 Παρεχόμενες Υπηρεσίες.....	21
Κεφάλαιο 4: 4th Party Logistics .....	23
4.1 Ορισμός .....	23
4.2 Ιστορική Αναδρομή .....	25
4.3 Παρεχόμενες Υπηρεσίες.....	25
4.4 3 <sup>RD</sup> , 4 <sup>TH</sup> & 5 <sup>th</sup> Party Logistics .....	26
Κεφάλαιο 5: Κύπρος .....	28
5.1 Εξωτερικό εμπόριο.....	28
5.2 Οικονομική Δραστηριότητα. ....	31
5.3 Εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο.....	32
Κεφάλαιο 6: Έρευνα .....	33
6.1 Μεθοδολογία .....	33
6.2 Δείγμα.....	33
6.3 Αποτελέσματα.....	34
Κεφάλαιο 7 : Ανάλυση Αποτελεσμάτων .....	35
Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα .....	53
8.1 Δομή του κλάδου .....	53
8.2 Τάσεις και πρακτικές του κλάδου.....	54
8.3 Προβλέψεις - Μελλοντικές τάσεις.....	55
8.4 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.....	55
Κεφάλαιο 9 : Βιβλιογραφία.....	57

# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

Ο Donald Waters (Waters 2009:4) στην πρώτη γραμμή στο βιβλίο του "Supply chain management. An introduction to Logistics" διατυπώνει μια γενικά αποδεκτή αλήθεια, ότι "κάθε οργανισμός πρέπει να μετακινεί αντικείμενα". Πάνω σε αυτήν την αρχή έχουν αναπτυχθεί και συνεχίζουν να αναπτύσσονται οι θεωρίες της εφοδιαστικής αλυσίδας και των logistics. Η σημαντικότητα τους για κάθε οργανισμό έχει πλέον αναγνωριστεί ευρέως και αποτελούν αντικείμενο διεξοδικής μελέτης. Αν συνδυαστεί το παραπάνω με την γενική τάση των οργανισμών να κάνουν ανάθεση λειτουργιών σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing) για πολλούς και ποικίλους λόγους, τότε γίνεται αντιληπτή η σπουδαιότητα της ανάπτυξης εταιρειών που παρέχουν υπηρεσίες logistics και πιο ειδικά αυτές που κατατάσσονται στην κατηγορία 3PL και 4PL.

Η Κύπρος είναι μια κατά κύριο λόγο εισαγωγική χώρα και σε συνδυασμό με την ιδιαίτερη γεωγραφική της θέση έχει αυξημένη ζήτηση σε εταιρείες που παρέχουν λύσεις εφοδιαστικής αλυσίδας καθώς η πλειοψηφία των καταναλωτικών αγαθών και των πρώτων υλών εισάγεται από διαφορετικές χώρες και με διάφορους τρόπους ενώ και οι εξαγωγές έχουν αυξητική τάση τα τελευταία χρόνια. Είναι γεγονός ότι οι εταιρείες που εμπίπτουν στην παραπάνω κατηγορία έχουν αυξηθεί ή έχουν επεκτείνει τις δραστηριότητες τους.

Οι εταιρείες που μας ενδιαφέρουν και αποτελούν και το αντικείμενο αυτής της εργασίας είναι οι 3<sup>rd</sup> και 4<sup>th</sup> Party Logistics που προσφέρουν όλες τις πιθανές λύσεις σε ανάγκες εφοδιαστικής αλυσίδας. Σε αυτό το πλαίσιο γίνεται και επέκταση της έρευνας και σε άλλους υπαρκτούς τύπους από logistics providers. Στην Κυπριακή πραγματικότητα, αν και οι παραπάνω επιχειρήσεις αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι της αγοράς, δεν έχουν αναλυθεί και μελετηθεί επαρκώς. Η σχετική αναζήτηση έχει λίγα αποτελέσματα σε μελέτες σχετικά με την δομή και τις τάσεις του κλάδου. Εμφανίζονται κάποιες έρευνες μέσα στα πλαίσια συγκεκριμένων εταιρειών που εστιάζουν κυρίως σε θέματα ικανοποίησης



πελατών αλλά ο κλάδος δεν έχει ερευνηθεί αρκετά παρά τις ιδιαίτερες προοπτικές που παρουσιάζει.

Η αντίστοιχη αναζήτηση στο εξωτερικό μας δίνει πολλά παραπάνω αποτελέσματα και ιδιαίτερα στον τομέα των 3PL επιχειρήσεων αφού το κομμάτι των 4PL είναι σχετικά πρόσφατο και θεωρητικά ακόμα σε διαμόρφωση ή και αμφισβήτηση. Ο Robert c. Lieb (2015) σε άρθρο του στην ιστοσελίδα [www.supplychain247.com](http://www.supplychain247.com) αναφέρει ότι οι πρώτες έρευνες για 3PL service providers πραγματοποιήθηκαν το 1994 και από τότε είναι σχεδόν ετήσιες και διεκπεραιώνονται από διάφορους φορείς και σε όλες τις ηπείρους. Ένα παράδειγμα είναι η ετήσια έρευνα " Third - Party Logistics Study. The state of Logistics Outsourcing" που έχει φτάσει στα 23 χρόνια και πραγματοποιείται από τον Dr. C. John Langley, την εταιρεία Infosys και άλλους συνεργάτες.

Σκοπός της έρευνας είναι να γίνει μια βιομηχανική ανάλυση του συγκεκριμένου κλάδου στην Κύπρο. Θα ερευνηθεί η δομή της αγοράς, οι ιστορικές καταβολές, οι σημερινές και μελλοντικές τάσεις, οι κατηγορίες υπηρεσιών που προσφέρονται, οι πιθανοί κίνδυνοι, οι τάσεις των πελατών και οι συνηθισμένες πρακτικές.

Οι περιορισμοί της διατριβής εντοπίζονται σε δυο σημεία. Τα πρώτο είναι θεωρητικό και είναι ο περιορισμένος αριθμός πηγών για τις 4PL εταιρείες και η ασάφεια που ακόμα συμπεριλαμβάνεται σε πολλές από τις ερμηνείες του όρου. Είναι γεγονός ότι αποτελεί έναν όρο που βρίσκετε ακόμα σε διαμόρφωση. Σε αυτό το πλαίσιο θα γίνουν αναφορές σε πολλές από τις υπάρχουσες θεωρίες και στις διάφορες αντιγνώμεις. Ο δεύτερος περιορισμός είναι οι ελάχιστες πηγές για την εύρεση και την καταγραφή του συνόλου των αντιστοιχών εταιρειών της Κύπρου. Ο λόγος είναι η έλλειψη κάποιας ενιαίας συλλογικής οντότητας που θα αντιπροσωπεύει αυτές τις εταιρείες και η μειωμένη συμμετοχή των ιδίων των εταιρειών σε υπάρχουσες δομές. Σε αυτό το πλαίσιο έγινε μια έρευνα σε κάθε πιθανή πηγή στο διαδίκτυο και σε διάφορες εταιρικές ενώσεις και ακολούθησε διασταύρωση με τις ίδιες τις εταιρίες με αποτέλεσμα να καταλήξουμε σε μια αναλυτική λίστα των logistics εταιριών της Κύπρου. Ο συγκεκριμένος κλάδος αποδεικνύεται έντονα δυναμικός και υπάρχουν συχνά συγχωνύψεις, ιδρύσεις η και τερματισμοί λειτουργίας εταιρειών.

Η διατριβή αφού αναφερθεί σε όλα τα θεωρητικά ζητήματα που κλάδου των logistics και της εφοδιαστικής αλυσίδας θα εστιάσει στις εταιρείες της Κυπριακής αγοράς. Η συλλογή των δεδομένων που μας ήταν απαραίτητα έγινε με την μέθοδο του ερωτηματολογίου μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Στην συνέχεια έγινε ανάλυση αποτελεσμάτων και εξαγωγή συμπερασμάτων.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στους όρους Logistics και Supply chain Management και δίνονται ορισμοί και η ιστορική αναδρομή. Τα επόμενα δυο

κεφάλαια εστιάζουν στην ανάλυση των 3<sup>rd</sup> και 4<sup>th</sup> party Logistics providers. Στο κεφάλαιο 4 γίνεται αναφορά στην Κυπριακή αγορά και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της και στα κεφάλαια 5,6 και 7 περιγράφεται η έρευνα και η μεθοδολογία, αναλύονται τα αποτελέσματα και εξάγονται τα τελικά συμπεράσματα.

# Κεφάλαιο 2

## Logistics & Supply chain Management

### 2.1 Ορισμός

Δύο έννοιες που θα συναντήσουμε πολύ συχνά στην παρούσα εργασία είναι η Εφοδιαστική αλυσίδα, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας (Supply chain Management) και η έννοια Logistics και Logistics Management. Στα επόμενα κεφάλαια θα αναφερθούν οι ορισμοί που έχουν επικρατήσει τα τελευταία χρόνια.

#### 2.1.1 Supply Chain Management

Ο Donald Waters (Waters 2009:9) ορίζει πως η Εφοδιαστική αλυσίδα αποτελείται από μια σειρά δραστηριοτήτων και οργανισμών που μέσω τους τα αγαθά μεταφέρονται από τους αρχικούς προμηθευτές μέχρι τους τελικούς πελάτες. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας που σαν όρος απασχολεί τους πιο πολλούς ερευνητές και συγγραφείς ορίζετε (Skekman, Kamauff & Myhr 1998:631) ως η διαδικασία της σχεδίασης, ανάπτυξης, βελτιστοποίησης και διαχείρισης των εσωτερικών και εξωτερικών συστατικών του εφοδιαστικού συστήματος, συμπεριλαμβανομένου της προμηθείας υλικών, της μετατροπής υλικών και τις διανομής προϊόντων ή υπηρεσιών στους τελικούς πελάτες, έτσι όπως καθορίζεται από τους αντικειμενικούς σκοπούς και την στρατηγική της κάθε εταιρίας.

Σε έναν ακόμα ορισμό (Lambert, Cooper & Pagh 1998:1) η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αναφέρετε ως η ενσωμάτωση των καίριων επιχειρηματικών διαδικασιών από τον τελικό χρήστη μέσω των αρχικών προμηθευτών που παρέχουν προϊόντα, υπηρεσίες και πληροφορίες που προσθέτουν αξία στους πελάτες και σε άλλα ενδιαφερόμενα μέλη. Ένας ακόμα ορισμός δίνεται από τους Simchi-Levi, Kaminsky και Edith Simchi- Levi (2003:1) και αναφέρεται ως μια δέσμη προσεγγίσεων που χρησιμοποιούνται για τον αποτελεσματικό συνδυασμό προμηθευτών, κατασκευαστών, αποθηκευτικών χώρων και καταστημάτων με τέτοιο τρόπο που το εμπόρευμα κατασκευάζεται

και διανέμετε στις σωστές τοποθεσίες και στο σωστό χρόνο, με σκοπό τον περιορισμό του κόστους ενώ ταυτόχρονα ικανοποιούνται οι απαιτήσεις ποιότητας των πελατών.

Συμφώνα με τους Stock και Lambert (2001:2) η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελείται από τις παρακάτω επιχειρηματικές διαδικασίες:

- Διαχείριση σχέσης πελατών.
- Διαχείριση εξυπηρέτησης πελατών.
- Διαχείριση ζήτησης.
- Εκπλήρωση παραγγελιών.
- Διαχείριση ροής παραγωγής.
- Διαχείριση προμηθειών.
- Ανάπτυξη προϊόντων και εμπορική εκμετάλλευση.
- Επιστροφές Προϊόντων.

### 2.1.2 Logistics & Logistics Management

Οι Παπαβασιλείου και Μπαλτάς (2003:223) αναφέρουν έναν ορισμό του Daskin (1985) που όρισε τα Logistics ως τον σχεδιασμό και την λειτουργία των φυσικών, διοικητικών και πληροφοριακών συστημάτων που είναι αναγκαία για τα αγαθά να κατανικήσουν τον τόπο και τον χρόνο. Ο Donald Waters (Waters 2009:5) ορίζει τα logistics ως εκείνη την λειτουργία που είναι υπεύθυνη για όλες τις διαστάσεις της μεταφοράς και της αποθήκευσης των υλικών στο ταξίδι τους από τους αρχικούς προμηθευτές μέχρι τους τελικούς πελάτες. Οι Coyle, Langley, Novack και Gibson (2012:37) δίνουν έναν ορισμό για τον όρο Logistics και είναι η διαδικασία της πρόβλεψης των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών, η απόκτηση του κεφαλαίου, των υλικών, του ανθρώπινου δυναμικού, της τεχνολογίας και της πληροφορίας που είναι απαραίτητα για να καλύψουν τις παραπάνω ανάγκες, η βελτιστοποίηση των παρασκευαστικών δικτύων των υπηρεσιών και προϊόντων που καλύπτουν τις απαιτήσεις των πελατών και η χρησιμοποίηση εκείνου του δικτύου που θα καλύψει της ανάγκες έγκαιρα.

Όπως αναφέρουν οι Stock και Lambert (2001:2) ο πιο ευρέως αποδεκτός ορισμός του ορού Logistics Management έχει δοθεί από το Council Of Logistics Management (CLM) που είναι ένας οργανισμός για επαγγελματίες του κλάδου που αριθμεί πάνω από 15,000 μέλη και ορίζει τη διαχείριση των Logistics ως εκείνο το κομμάτι της εφοδιαστικής αλυσίδας που οργανώνει, υλοποιεί και ελέγχει την επαρκή και αποτελεσματική ροή και αποθήκευση των προϊόντων, υπηρεσιών και σχετικών πληροφοριών από το μέρος της παραγωγής στο μέρος

της κατανάλωσης με τέτοιο τρόπο που οι απαιτήσεις και τα προαπαιτούμενα των πελατών να καλυφτούν.

Οι Coyle, Langley, Novack και Gibson (2012:37) αναφέρουν ότι στον 21<sup>ο</sup> αιώνα η διαχείριση των Logistics αποτελεί μέρος της διοίκησης και έχει τις παρακάτω 4 υποκατηγορίες:

- Business Logistics.
- Military Logistics.
- Event Logistics.
- Service Logistics.

## 2.2 Ιστορική Ανάδρομη

Οι πιο πολλές έρευνες τοποθετούν τις απαρχές της δραστηριότητας που εμπίπτουν στον όρο Logistics πολλές εκατοντάδες χρόνια πίσω και στις αρχικές προσπάθειες ανάπτυξης του εμπορίου. Σαν αντικείμενο όμως μελέτης τοποθετείται από τους Stock και Lambert (2001:11) στις αρχές του εικοστού αιώνα ως μια ανάγκη να υποστηριχτούν οι επιχειρήσεις που έκαναν εμπόριο γεωργικών προϊόντων. Το 1927 καταγράφεται από τους Stock και Lambert (2001:11) και ο πρώτος ορισμός του ορού Logistics από τον Ralph Borsodi στο βιβλίο του “the distribution age” που έχει πολλές ομοιότητες με τον όρο όπως χρησιμοποιείται σήμερα. Οι πολεμικές επιχειρήσεις του 20<sup>ου</sup> αιώνα, επίσης, αναγνωρίζεται από πολλούς ότι έχουν παίξει σημαντικό ρόλο στην συνειδητοποίηση της σπουδαιότητας των Logistics σε όλους τους οργανισμούς. Πιο συγκεκριμένα, οι Stock και Lambert (2001:11), αναφέρουν ότι οι εξελίξεις στο θέμα της μεταφοράς πολεμικών υλικών συνέβαλαν στην επικράτηση των συμμαχικών δυνάμεων στο δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο και αυτό το γεγονός έδωσε παραπάνω έμφαση στην σπουδαιότητα της διαχείρισης των Logistics. Οι Coyle, Langley, Novack και Gibson (2012:35) επεκτείνουν την παραπάνω θεωρία αναφέροντας πως οι απαρχές της θεωρίας των Logistics θα πρέπει να αναζητηθούν στον στρατιωτικό τομέα που αναγνώρισε πρώτος τον σημαντικό ρόλο των Logistics για την εθνική ασφάλεια και πρωτοεμφανίστηκε στο στρατιωτικό λεξικό τον 18<sup>ο</sup> αιώνα στην Ευρώπη.

Από την δεκαετία του 1960 το θέμα των Logistics αναπτύσσεται παραπάνω και γίνεται ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της επιχειρηματικής ανάλυσης. Ένα από τα πρώτα εγχειρίδια της διαχείρισης των Logistics δημοσιεύτηκε το 1961 στην Νέα Υόρκη από τον Edward Smykay, Donald Bowersox και Frank Mossman και είχε τον τίτλο “Physical Distribution Management” (Voortman 2004:17). Σύμφωνα με τον Alan Branch (Branch 2009:37) ένας σημαντικός παράγοντας που οδήγησε σε αυτήν την ανάπτυξη είναι η χρήση εμπορευματοκιβωτίων

(container) στο εμπόριο που αλλάζει δυναμικά τα τελευταία 40 χρόνια ενώ η σημαντική στιγμή της συνειδητοποίησης της σημαντικότητας των Logistics ήταν κατά τον Donald Waters ( Waters 2009:34) η αναγνώριση ότι τα Logistics ήταν ακριβά. Από την δεκαετία του 1970 και μετά το θέμα αναπτύσσεται περαιτέρω υποβοηθούμενο από τις διεθνείς εξελίξεις στην οικονομία και το εμπόριο ενώ από την δεκαετία του 1990 και μετά, το νέο παγκοσμιοποιημένο και εμπορικό περιβάλλον μεταλλάσσει και εντείνει τις αναλύσεις και τις έρευνες. Σύμφωνα με τον Alan Branch (Branch 2009:37) οι μεγαλύτερες αλλαγές και εξελίξεις λαμβάνουν χώρα μετά από το 2000 και οι πιο σημαντικοί παράγοντες είναι η παγκοσμιοποίηση που κάνει την εφοδιαστική αλυσίδα πιο πλατιά και περιπλοκή, οι τεχνολογικές εξελίξεις και πιο ειδικά το διαδίκτυο και οι αλλαγές στην βιομηχανία. Σχετικά με την έννοια της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, οι Stock και Lambert (2001:56) την τοποθετούν στις αρχές τις δεκαετίας του 1980 από συμβούλους επιχειρήσεων ενώ από το 1989 επιχειρήθηκε να δοθεί από τους ακαδημαϊκούς μια πιο ολοκληρωμένη δομή.

Η σχέση των εννοιών Supply chain management και Logistics management είναι θέμα πολλών αναλύσεων και ερμηνειών κατά την διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών. Ο Donald Waters (Waters 2009:14) αναφέρει πως η διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ένα εναλλακτικό όνομα για τον όρο Logistics ενώ οι Stock και Lambert (2001:56) αναφέρουν ότι ο όρος Logistics είναι μια πιο γενική έννοια για την διαχείριση της ροής των προϊόντων και των πληροφοριών διάμεσου την εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι Johnson and Wood (1996:4) από την πλευρά τους αναφέρουν ότι το Supply chain Management είναι μια έννοια ευρύτερη από τα Logistics.

## 2.3 Outsourcing

Η δεκαετία του 1990 εισάγει τις επιχειρήσεις σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον με ιδιαίτερες και αυξημένες απαιτήσεις. Οι νέες τεχνολογίες δημιουργούν ευκαιρίες και κινδύνους ενώ και ο ανταγωνισμός παύει να είναι μόνο τοπικός. Αν και η εκχώρηση κάποιων λειτουργιών της επιχείρησης σε τρίτες εταιρείες έχει αναφερθεί και στην δεκαετία του 1970 και 1980, σύμφωνα με τους Ruchton και Walker (2009:6) το outsourcing σαν επιχειρηματική στρατηγική αρχίζει να αναπτύσσεται μετά το 1989. Οι Ruchton και Walker (2009:6) συνεχίζουν αναφέροντας ότι οι επιχειρήσεις μετά το 1990 και κάτω από την πίεση του αυξανόμενου κόστους αναθέτουν σημαντικές πτυχές της δραστηριότητας τους όπως η διοίκηση ανθρωπινών πόρων, η διαχείριση οικονομικών θεμάτων και τα Logistics σε άλλες εξειδικευμένες εταιρίες. Και ο Alan Mc Kinnon ( 2003:213) αναφέρει ότι το Logistics outsourcing έλαβε χώρα

έπειτα από αλλαγές στις διοικητικές προσεγγίσεις στην δεκαετία του 1980 και 1990.

Ο Donald Waters ( 2009:52) αναφέρει ότι με την διαδικασία της ανάθεσης ένας οργανισμός μπορεί να συγκεντρωθεί στις κυρίως δραστηριότητες του και να αναθέσει περιφερειακές δραστηριότητες σε τρίτα μέρη ενώ οι Scott, Lundgren & Thompson (2011, 169) αναφέρουν ότι το outsourcing εφαρμόζεται όταν είναι πιθανό ο εξωτερικός συνεργάτης να μπορεί να εκτελέσει ένα έργο με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, να παρέχει μεγαλύτερη ποιότητα σύμφωνα με κάποιες μετρήσεις ή όταν ο πελάτης δεν έχει την επάρκεια, την ικανότητα ή την θέληση να το εκτελέσει μόνος του.

Πλέον μπορούμε να αναφέρουμε ότι η πλειοψηφία των εταιρειών αποφασίζει να αναθέσει το κομμάτι των Logistics σε άλλες εταιρείες. Σχετικά με τα πλεονεκτήματα αυτής της πρακτικής οι Lakeman, Boyd και Frey (2001:54) αναφέρουν τα παρακάτω:

- Οικονομίες κλίμακας – περιορισμός κόστους.
- Μείωση ρίσκου και κινδύνων.
- Μείωση κεφαλαιουχικών επενδύσεων.
- Συγκέντρωση προσοχής στην κύρια δραστηριότητα.
- Αυξανόμενη ευελιξία.

Σχετικά με τα μειονεκτήματα, οι Nili M. et al, (2013: 97-104) μεταξύ άλλων αναφέρουν την απώλεια έλεγχου, εταιρικής γνώσης, εύκαιρων και εξειδικευμένου προσωπικού και πιθανούς απογοητευμένους πελάτες.

## 2.4 Logistics Providers

Οι αυξανόμενη ανάγκη όπως είδαμε για Logistics outsourcing έχει οδηγήσει στη δημιουργία εταιρειών που μπορούν να παρέχουν αυτές τις υπηρεσίες. Αυτές οι εταιρίες ονομάζονται γενικά Logistics service Providers (LSP) και διαχωρίζονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- 1PL – In house Logistics
- 2PL providers
- 3PL Providers
- 4PL Providers
- 5PL providers

Οι τρίτη και η τετάρτη κατηγορία που είναι και το κυρίως αντικείμενο της εργασίας θα αναλυθούν στα επόμενα δυο κεφάλαια, όποτε εδώ επιγραμματικά θα αναφερθούμε στις άλλες κατηγορίες. Στην κατηγορία 1PL ανήκουν οι εταιρείες στις οποίες το κομμάτι των Logistics είναι μια εσωτερική υπόθεση σε σχεδιασμό και εκτέλεση. Ο κατασκευαστής του προϊόντος αναλαμβάνει την αποθήκευση και την διανομή στον τελικό πελάτη με δικά του μέσα.

Στην κατηγορία 2PL providers ανήκουν οι εταιρείες που παρέχουν αποκλειστικά ένα μέρος της μεταφοράς εμπορευμάτων όπως για παράδειγμα οι εταιρείες φορτηγών για εσωτερική διανομή, οι Ocean carriers για το κομμάτι της θαλάσσιας μεταφοράς εμπορευμάτων και οι σιδηροδρομικές και αεροπορικές επιχειρήσεις. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι παραπάνω οργανισμοί έχουν στην ιδιοκτησία τους τα μέσα με τα οποία προσφέρουν την υπηρεσία της μεταφοράς.

Η κατηγορία των 5PL providers είναι μια σχετικά νέα υποκατηγορία που είναι η φυσική συνέχεια των 4PL providers. Ο Hosie et.al. (2012:305) αναφέρει ότι η έμφαση σε αυτήν την κατηγορία δίνεται στην ηλεκτρονικό συντονισμό της εφοδιαστικής αλυσίδας και την ιδιοκτησία της πληροφορίας. Σε γενικές γραμμές, ο ακριβής ορισμός αυτής της κατηγορίας και τι περιλαμβάνει δεν έχει οριστικοποιηθεί ακόμα.



# Κεφάλαιο 3

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

### 3.1 Ορισμός

Η πιο διαδεδομένη μορφή σε παγκόσμιο επίπεδο των Logistics providers είναι οι 3PL providers. Μια ονομασία που εμφανίζεται πολύ συχνά περιγράφοντας αυτούς τους οργανισμούς είναι και ο όρος 'Logistics service provider' που αναφέρεται και στους 3PL providers αλλά συμπεριλαμβάνει και άλλες κατηγορίες παρόμοιων παροχών και η συντομογραφία TPL (third party logistics provider). Αρχικά, μπορούμε να αναφέρουμε ότι το πρώτο μέρος σε μια μεταφορά είναι ο πωλητής /φορτωτής και το δεύτερο μέρος είναι ο αγοραστής/ τελικός πελάτης, όποτε το τρίτο μέρος που βρίσκεται και ανάμεσα σε αυτές τις δυο οντότητες είναι ο 3PL provider. Οι Lieb, Millen και Wassenhove (1993:6,23) τονίζουν ότι ο όρος third party Logistics αναφέρεται στη χρήση εξωτερικών εταιριών που πραγματοποιούν λειτουργίες logistics που παραδοσιακά ήταν μια δραστηριότητα εντός των οργανισμών. Ο Alan McKinnon (2003:214) 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 υπεύθυνο για την φυσική μεταφορά των προϊόντων μεταξύ τους.

Οι Coyle, Langley, Novack και Gibson (2012:118) ορίζουν τον 3PL provider ως έναν εξωτερικό προμηθευτή που εκτελεί όλες ή ένα μέρος από τις λειτουργίες logistics μιας εταιρείας. Συνεχίζουν αναφέροντας ότι ο ορισμός είναι ευρύς από πρόθεση, για να συμπεριλάβει υπηρεσίες όπως μεταφορά, αποθήκευση, διανομή κ.α. Ένας ακόμη ορισμός από τον Martin Christopher (2016:223) αναφέρει ότι οι 3PL providers είναι εταιρίες που προσφέρουν μια ποικιλία logistics υπηρεσιών και μπορεί να λειτουργούν κέντρα διανομής, να διαχειρίζονται την παράδοση προϊόντων μέσω των μεταφορικών τους μέσων ή και να αναλαμβάνουν υπηρεσίες προστιθεμένης αξίας όπως το πακετάρισμα και ξεπακετάρισμα.

Οι Simchi-Levi, Kaminsky και Edith Simchi- Levi (2003:149) αναφέρουν σχετικά με το θέμα ότι ο όρος Third Party Logistics είναι απλά η χρήση μιας εξωτερικής επιχείρησης που αναλαμβάνει όλη ή μέρος της διαχείρισης εμπορευμάτων και της διανομής αλλά αυτή η συνεργασία είναι μια στρατηγική συμμαχία και είναι μια σχέση πιο περιπλοκή από της παραδοσιακές σχέσεις πελάτη και logistics provider. Επίσης αναφέρουν (2003:149) ότι οι 3PL providers εμφανίζονται σε

διάφορα μεγέθη και σχήματα, από μικρές επιχειρήσεις με λίγα έσοδα μέχρι μεγάλους οργανισμούς με έσοδα εκατομμυρίων.

Με βάση τους ορισμούς παρατηρούμε ότι οι 3PL εταιρίες αλλάζουν την παραδοσιακή σχέση παροχής υπηρεσιών logistics, καλύπτοντας όλο το κομμάτι της εφοδιαστικής αλυσίδας και επιδιώκοντας μακροχρόνιες συνεργασίες που θα επιφέρουν οφέλη για όλες τις εμπλεκόμενες πλευρές. Ένα σημαντικό κομμάτι που πρέπει να αναφερθεί και θα το συναντήσουμε ξανά στην ανάλυση των 4PL providers είναι το θέμα της ιδιοκτησίας των μέσων, όπως για παράδειγμα ιδιόκτητα φορτηγά, αποθήκες, εμπορευματοκιβώτια κ.α. Οι εταιρίες 3PL μπορούν να έχουν στην κατοχή τους τα παραπάνω μέσα αλλά σε πολλές περιπτώσεις αγοράζουν και υπηρεσίες από άλλες εταιρίες στην προσπάθεια τους να παρέχουν ολοκληρωμένες λύσεις εφοδιαστικής αλυσίδας. Επίσης μια εταιρεία 3PL μπορεί να αναλάβει ένα μόνο κομμάτι της εφοδιαστικής αλυσίδας ανάλογα με την γεωγραφική περιοχή και την ειδίκευση, άλλωστε όπως αναφέρουν και οι Coyle, Langley, Novack και Gibson (2012:121) μεγάλες και παγκόσμιες εταιρίες χρησιμοποιούν πολλούς 3PL providers για να καλύψουν τις ανάγκες τους.

Οι 3PL providers έχουν κατηγοριοποιηθεί από πολλές μελέτες με βάση την γεωγραφική τους θέση ή ανάλογα με την σχέση που αναπτύσσουν με τον πελάτη και την κύρια δραστηριότητα τους στην εφοδιαστική αλυσίδα. Οι Hertz και Alfredsson (2003:141) έχουν κάνει την παρακάτω κατηγοριοποίηση με βάση την ικανότητα των εταιρειών στην επίλυση προβλημάτων και την προσαρμοστικότητα στις ανάγκες του πελάτη:

- Service developer. Σε αυτήν την κατηγορία παρέχονται εξελιγμένες υπηρεσίες όπως συστήματα ασφάλειας, cross-docking και ένα πληροφοριακό σύστημα κοινό για όλους τους πελάτες.
- Customer developer. Αυτή η μορφή είναι η πιο δύσκολη και η πιο εξελιγμένη. Οι εταιρίες αυτής της κατηγορίας αναλαμβάνουν όλες τις logistics λειτουργίες του πελάτη και ασχολούνται ακόμα και με τον σχεδιασμό της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αυτή η κατηγορία είναι πιο κοντά στο μοντέλο των 4PL providers που θα δούμε στο επόμενο κεφάλαιο.
- Standard TPL provider: Σε αυτόν τον τύπο ανήκουν οι εταιρίες που παρέχουν συγκεκριμένες και τυποποιημένες υπηρεσίες όπως μεταφορά, αποθήκευση, track and trace κ.α.
- Customer Adapter. Σε αυτήν την κατηγορία οι 3PL providers αναλαμβάνουν τις λειτουργίες που παραδοσιακά εκτελούσε ο πελάτης

τους και τις κάνουν πιο αποτελεσματικές αλλά δεν αναπτύσσουν κάποια νέα και πιο ιδιαίτερη υπηρεσία.

Οι Coyle, Langley, Novack και Gibson (2012:119-121) 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, τις οικονομικές υπηρεσίες, την μεταφορά της πληροφορίας και τέλος αυτές που έχουν σαν βάση το forwarding.

Οι Simchi-Levi, Kaminsky και Edith Simchi- Levi (2003:149-151) αναφέρουν στα πλεονεκτήματα της χρήσης 3PL providers 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. Στα μειονεκτήματα τοποθετούν την απώλεια ελέγχου στο κομμάτι των logistics και ως αποτέλεσμα στη σχέση με τον τελικό πελάτη.

## 3.2 3PL providers & Freight Forwarders

Συχνά γίνεται αναφορά και στην κατηγορία logistics providers που ονομάζετε Freight Forwarder. Είναι μια ονομασία που την συναντούμε συχνά στην Κυπριακή αγορά και γίνεται η παρανόηση να ταυτίζετε με το τον 3PL provider. Μια πιο ορθή αντιμετώπιση θα ήταν να αναφέρουμε ότι οι Freight Forwarders είναι μια κατηγορία μέσα στο γενικότερο πλαίσιο των 3PL logistics.

Οι Coyle, Langley, Novack και Gibson (2012:98) περιγράφουν τους Freight Forwarders σαν εταιρίες εξειδικευμένες στο διεθνές εμπόριο που δημιουργούν οικονομίες κλίμακας αναλαμβάνοντας πολλές μικρές αποστολές εμπορευμάτων. Ο όρος που χρησιμοποιείται για την αυτήν την διαδικασία είναι Consolidation of shipments και τα φόρτια Groupage cargo. Ο freight forwarder είναι μια ενδιάμεση εταιρεία ανάμεσα στον πελάτη και στην μεταφορική εταιρεία. Οι συχνές τους συνεργασίες με τις μεταφορικές εταιρείες έχει σαν αποτέλεσμα να απολαμβάνουν χαμηλότερες χρεώσεις που με την σειρά τους τις απολαμβάνουν και οι πελάτες τους.

Επίσης, οι Freight Forwarders μπορούν να προσφέρουν μια μεγάλη γκάμα υπηρεσιών που είναι παρόμοιες με αυτές που προσφέρουν και οι 3PL. Μια σημαντική διαφοροποίηση βρίσκεται στην θέμα της ευθύνης αφού οι Freight Forwarders λειτουργώντας ως ενδιάμεσοι δεν φέρουν ευθύνη για την μεταφορά των εμπορευμάτων αφού αυτή βρίσκεται στη πλευρά της μεταφορικής εταιρείας (carrier) ενώ ο 3PL provider φέρει και την ευθύνη της μεταφορικής

εταιρείας και όλων των επιμέρους πλευρών μια μεταφοράς από τον προμηθευτή στον παραλήπτη. Τέλος, οι εταιρείες 3PL προσφέρουν όλες τις πιθανές υπηρεσίες στα πλαίσια μια εφοδιαστικής αλυσίδας ενώ οι Freight forwarders περιορίζουν τις υπηρεσίες τους σε θέματα θαλάσσιας και αεροπορικής μεταφοράς εμπορευμάτων.

### 3.3 Ιστορική Αναδρομή

Οι Papadopolou και Macbeth (1998:3) θα διαχωρίσουν την εξέλιξη των Third Party Logistics σε 6 στάδια ξεκινώντας από την αρχή του 20ου αιώνα με την εισαγωγική περίοδο μέχρι το 1950, τη περίοδο της επίγνωσης και της ανάγκης μέχρι την δεκαετία του 1970 όπου η ιδέα των Third Party Logistics αρχίζει να γίνεται δημοφιλής και κάποιες επιχειρήσεις αρχίζουν να την ενστερνίζονται, την περίοδο της ενσωμάτωσης στις δεκαετίες 1970 και 1980 όπου όλο και πιο πολλές εταιρίες υπό το βάρος της διεθνοποίησης και περιπλοκότητας των δικτύων διανομής παραχωρούν κομμάτια της εφοδιαστικής τους αλυσίδας και από την δεκαετία του 1990 και μετά ξεκινά η περίοδος της διαφοροποίησης όπου οι εταιρίες χρησιμοποιούν τους 3PL providers σαν ένα μέσο που θα τις διαφοροποιήσει μέσα στον κλάδο δίνοντας τους ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Τέλος, το στάδιο που βρισκόμαστε τώρα και είχε ως αφετηρία τα τέλη της δεκαετίας του 1990 αναφέρεται ως στάδιο της ενσωμάτωσης όπου κύριο χαρακτηριστικό είναι οι συσσωματωμένες υπηρεσίες.

Οι Simchi-Levi, Kaminsky και Edith Simchi- Levi (2003:149) τοποθετούν την αφετηρία των 3PL providers στην δεκαετία του 1980. Όπως αναφέρθηκε ήδη, η δεκαετία του 1970 και 1980 σηματοδοτεί την αυξημένη τάση των επιχειρήσεων να αναθέτουν σε τρίτους κομμάτια της εφοδιαστικής τους αλυσίδας όποτε και η εμφάνιση των 3PL τοποθετείται σε αυτές τις δεκαετίες. Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει στις 3PL εταιρίες ο οργανισμός Council Of Supply chain Management Professionals (2013,195) ο όρος 3PL χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στις αρχές της δεκαετίας του 1970 για να αναγνωρίζονται οι " intermodal marketing companies (IMCs)" στα μεταφορικά συμβόλαια.

Οι Hertz και Alfredsson (2003:141) θα κάνουν, επίσης, μια αναφορά στα στάδια εξέλιξης των 3PL providers ξεκινώντας με το πρώτο κύμα στην δεκαετία του 1980 οπότε και οι παραδοσιακές μεταφορικές εταιρείες εξελιχτήκαν σε 3PL. Στο δεύτερο κύμα που ξεκινά στις αρχές του 1990 εμφανίζονται εταιρείες όπως οι TNT, DHL, FedEx κ.α. Τέλος, στο τρίτο κύμα 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.

## 3.4 Παρεχόμενες Υπηρεσίες

Οι Delfmann, Albers & Gehring (2003, 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 (labeling, assembly) και στα πληροφοριακά συστήματα (tracking).
- Διοίκηση και υποστηρικτικά εργαλεία (Συμβουλευτικές υπηρεσίες, EDI).
- Οικονομικές υπηρεσίες (Ασφάλεια, τιμολόγηση).

Ο Donalt Waters (2003:218) αναφέρει της παρακάτω προσφερόμενες υπηρεσίες από τις εταιρείες 3PL:

- Μεταφορές.
- Αποθήκευση.
- Μεταφορές φορτίων χύδην (break – bulk).
- Τμηματική φόρτωση (load consolidation).
- Παραλαβή παραγγελιών.
- Επεξεργασία παραγγελιών.
- Έλεγχος αποθεμάτων.
- Παραλαβή και πακετάρισμα.
- Εντοπισμός και παρακολούθηση φορτίου.
- Συντήρηση οχημάτων.
- Τοποθέτηση προϊόντων σε παλέτα (palletization).
- Labeling.
- Ποιοτικός έλεγχος.
- Εξυπηρέτηση πελατών μετά την πώληση.
- Συμβουλευτικές υπηρεσίες.

Οι Coyle, Langley, Novack και Gibson (2012:125) θα προσθέσουν και τις παρακάτω υπηρεσίες:

- Εκτελωνισμός.
- Forwarding.
- Cross docking.
- Reverse Logistics.

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 ανάγκες των πελατών στον σημερινό εμπορικό περιβάλλον μεταβάλλονται συχνά, θα υπάρχουν προσθήκες και μετασχηματισμοί στις παρεχόμενες υπηρεσίες των 3PL providers όπως αναφέρθηκαν παραπάνω.

# Κεφάλαιο 4

## 4<sup>th</sup> Party Logistics

### 4.1 Ορισμός

Ο όρος 4PL provider έχει διαδοθεί την τελευταία δεκαετία και θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η νέα τάση την εξέλιξης των logistics providers. Οι Coyle, Langley, Novack και Gibson (2012:132) αναφέρουν τον ορισμό που δόθηκε από την Accenture το 1996 πως ένας 4PL provider θα πρέπει να θεωρηθεί μια εταιρεία που συναρμολογεί και διοικεί τις πηγές, τις ικανότητες και την τεχνολογία του δικού της οργανισμού με αυτές από άλλους παρόχους με σκοπό να προσφέρει περιεκτικές λύσεις εφοδιαστικής αλυσίδας. Συνεχίζουν αναφέροντας ότι ο σημαντικός ρόλος των 4PL providers είναι να διευθύνει και να κατευθύνει τους πολλαπλούς 3PL providers ή αλλιώς να λειτουργεί σαν ένας οργανισμός ενσωμάτωσης (integrator) που θα φέρνει μαζί τις ανάγκες των πελατών με τους πόρους από τους 3PL providers, τους προμηθευτές πληροφοριακών συστημάτων και τα στοιχεία της διοίκησης της επιχειρηματικής διαδικασίας.

Ο Win (2008:675) από την πλευρά του εμφανίζει τους 4PL providers ως την λύση που επιτρέπει σε εταιρείες από όλο τον κόσμο και από διαφορετικές βιομηχανίες να έχουν μια μοναδική επαφή υπεύθυνη για όλη την αλυσίδα ζήτησης και προμηθείας. Οι Skender και Fabic (2013:102) περιγράφουν τους 4PL providers ως ξεχωριστές οντότητες που λειτουργούν ως κοινοπραξίες ή ως ένα μακροχρόνιο συμβόλαιο ανάμεσα στον αρχικό πελάτη και έναν ή πολλούς συνεργάτες που είναι ουσιαστικά διάφοροι logistics providers.

Οι Skender, Mirkovic και Prudky (2017:99) δίνουν έμφαση στον ουδέτερο χαρακτήρα των 4PL providers σχετικά με ποιά μέσα θα χρησιμοποιηθούν (αποθήκες, μεταφορικές εταιρείες) και ο Bedeman (2001:9) αναφέρεται στην προϋπόθεση ότι οι 4PL providers δεν θα πρέπει να έχουν ιδιόκτητους πόρους αλλά την γνώση να επιλέγουν και να συντονίζουν τους καλύτερους από τους συνεργάτες τους. Ο παραπάνω συνδυασμός τους δίνει την δυνατότητα να αναζητούν τις καλύτερες και πιο οικονομικές λύσεις για τους πελάτες τους.

Ο Pavel Nowodzinski (2010:115) ισχυρίζεται ότι οι 4PL providers συμπεριλαμβάνουν διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας και λύσεις, αλλαγές στις

διοικητικές ικανότητες και προσφορά υπηρεσιών προστιθεμένης αξίας και ουσιαστικά είναι εταιρείες 3PL που είτε προσθέτουν τα παραπάνω στις υπηρεσίες τους ή δημιουργούν συνεργασίες με άλλους. Στο ίδιο κλίμα και ο Donald Waters (2003:226) που αναφέρει ότι σύμφωνα με κάποιους, οι 4PL υπηρεσίες μπορούν να προσφερθούν από συμβατικές 3PL εταιρείες που είναι σε συνεργασία με ένα συμβουλευτικό οργανισμό και μια εταιρεία ανάπτυξης λογισμικών προγραμμάτων. Ο Pavel Nowodzinski (2010:115) ισχυρίζεται ότι οι 4PL providers είναι εταιρείες που τοποθετούν τον εαυτό τους ανάμεσα στον πελάτη και στους 3PL providers και ουσιαστικά τους διοικούν και τους συντονίζουν εκ μέρους του πελάτη.

Ο Laurence Saglietto (2013, 112) έχει αναφέρει ότι για να θεωρείται μια εταιρεία ένας κανονικός 4PL provider πρέπει να έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Συμβουλευτική δραστηριότητα με βάση της εξειδίκευση.
- Μη κατοχή περιουσιακών στοιχείων όπως πλοία, αποθήκες και φορτηγά.
- Ικανότητα τοποθέτησης υπαλλήλου σε πελάτες για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
- Άριστη γνώση τοπικών και διεθνών κανονισμών εμπορίου.
- Ανάλυση πλήρους ευθύνης για κάθε συμβόλαιο με παρόχους, πελάτες και συνεργάτες.
- Ικανότητα σε όλες τις κατηγορίες των εκτελωνισμών.
- Ειδίκευση σε διάφορους τομείς ανάλογα με τον γεωγραφικό διαχωρισμό ή της χρησιμοποίησης διαφορετικών μέσων μεταφοράς.
- Ισχυρή δυνατότητα για εντοπισμό φορτίων με βάση συγκεκριμένα πληροφοριακά συστήματα.
- Διαχείριση ενός συμπλέγματος ηλεκτρονικών συστημάτων αφιερωμένων στα logistics.

Ο Martin Christopher (2016:224) προσθέτει τα παρακάτω τέσσερα συστατικά:

- Ικανότητα για ρολό αρχιτέκτονα όλης της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Ένα “δωμάτιο έλεγχου” όλων των σταδίων της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Ικανότητα για απόκτηση και χρησιμοποίηση γνώσης και πληροφορίας διάμεσου των δικτύων διανομής
- Πρόσβαση στους καλύτερους service providers.



## 4.2 Ιστορική Αναδρομή

Οι Skender, Mirkovic και Prudky (2017:97) αναφέρουν ότι η έρευνα σχετικά με το 4PL ξεκίνησε στα τέλη της δεκαετίας του 1990 όταν και η Gattorna (συμβουλευτική εταιρεία) εισήγαγε το σκεπτικό ως μια ενσωμάτωση πόρων, ικανοτήτων και τεχνολογίας σε μια οντότητα για τον σχεδιασμό και την πραγμάτωση ολοκληρωμένων λύσεων εφοδιαστικής αλυσίδας. Ο Martin Christopher (2016:223) αναφέρει ότι ο ορισμός του 4PL provider δόθηκε κάποια χρόνια αργότερα (1996) από την συμβουλευτική εταιρεία Accenture και η αρχή πίσω από την δημιουργία ήταν τα μοντέρνα δίκτυα διανομής που γίνονται παγκόσμια και πιο περίπλοκα και είναι αδύνατον να διοικηθούν από μία μόνο εταιρεία, όποτε υπάρχει η ανάγκη για οργανισμούς - πιθανότατα προερχομένους από κοινοπραξίες - που μπορούν να χρησιμοποιήσουν την γνώση της εφοδιαστικής αλυσίδας και των εξειδικευμένων 3PL providers και να οργανώσουν όλη την εφοδιαστική αλυσίδα.

## 4.3 Παρεχόμενες Υπηρεσίες

Οι Skender, Mirkovic και Prudky (2017:97) αναφέρουν ότι οι πιο πολλοί συγγραφείς συμφωνούν ότι οι 4PL υπηρεσίες είναι μια σύνθεση διοικητικών, πληροφοριακών, τεχνολογικών και επιχειρησιακών λειτουργιών. Αρχικά, θα πρέπει να τονιστεί ότι οι 4PL providers μπορούν να προσφέρουν όλες τις υπηρεσίες των 3PL providers όπως αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο όποτε εδώ θα προσθέσουμε τις συμπληρωματικές υπηρεσίες που ουσιαστικά τους διαφοροποιούν. Ο Tierney (2004:44) αναφέρει ότι μια από τις πιο σημαντικές υπηρεσίες είναι ο επανασχεδιασμός όλης της εφοδιαστικής αλυσίδας σε συνεργασία με τον πελάτη για να γίνει πιο αποτελεσματική. Δυο ακόμα υπηρεσίες που οι 3PL provider δυσκολεύονται να προσφέρουν είναι η ανάπτυξη και η παροχή πληροφοριακών συστημάτων logistics και η αποτελεσματική επεξεργασία παραγγελιών. Μια ακόμα πολύ σημαντική υπηρεσία που παρέχουν οι 4PL providers σύμφωνα με τον Kutlu (2007:34) είναι η διαχείριση της ροής των πληροφοριών από τους διάφορους συνεργάτες της εφοδιαστικής αλυσίδας προς τις εταιρείες.

Κάποιες ακόμα υπηρεσίες που μπορούν να προστεθούν στις παραπάνω είναι οι εξής:

- Διαχείριση προμηθειών.
- Logistics project management.

- Εκπαίδευση προσωπικού.
- Συμβουλές σε θέματα συμμόρφωσης με κανόνες εμπορίου (compliance).
- Έλεγχος και πληρωμή τιμολογίων.
- Δημιουργία αναφορών για θέματα απόδοσης και οικονομικά θέματα σχετικά με υπηρεσίες logistics.
- Παροχή υποστήριξης στις εγκαταστάσεις του πελάτη.
- Διαχείριση και επεξεργασία οικονομικών αξιώσεων (claims management).
- Εξυπηρέτηση πελατών μετά την πώληση.

#### 4.4 3<sup>RD</sup>, 4<sup>TH</sup> & 5<sup>th</sup> Party Logistics

Η σχέση ανάμεσα στις δυο έννοιες και τις εταιρείες που τις ενστερνίζονται είναι το αντικείμενο πολλών διχογνωμιών τα τελευταία χρόνια από πολλούς συγγραφείς. Οι διαχωριστικές γραμμές ήταν αρχικά δυσδιάκριτες και αποκρυσταλλώνονται με το πέρασμα των χρόνων. Αρχικά, πρέπει να τονίσουμε ότι οι 4PL και 3PL providers προφέρουν υπηρεσίες που είναι παρόμοιες σε πολλές περιπτώσεις και αυτός είναι ο λόγος που δημιουργείται σύγχυση. Η σημαντική διαφορά έγκειται στον ουσιαστικό ρόλο που καλείται να παίξει η κάθε εταιρεία. Οι 4PL providers λειτουργούν σαν εταιρείες που μπορούν να αναλάβουν αλλά και να αναδιοργανώσουν όλη την εφοδιαστική αλυσίδα μια επιχείρησης ενώ οι 3PL providers μπορούν να αναλάβουν κάποια κομμάτια μόνο της εφοδιαστικής αλυσίδας. Με άλλα λόγια ο ρόλος των 4PL providers είναι πιο θεωρητικός ενώ των 3PL providers πιο πρακτικός.

Επίσης, οι δυο κατηγορίες εταιρειών δεν λειτουργούν σε αντιδιαστολή αλλά σε συνεργασία αφού οι 4PL providers αναλαμβάνουν να συντονίσουν πολλές επιμέρους 3PL εταιρείες για να προσφέρουν ολοκληρωμένες λύσεις εφοδιαστικής αλυσίδας. Ο Foster (1999:61), μάλιστα, αναφέρει ότι είναι πολύ πιθανό οι πιο πολλοί 3PL providers να αλλάξουν την λειτουργία τους σε 4PL. Τέλος, μια σημαντική διαφορά είναι η ιδιοκτησία των μέσων μεταφοράς. Η συνηθισμένη πρακτική είναι ένας 3PL provider να έχει στην ιδιοκτησία του ένα μέσο μεταφοράς (π.χ. φορτηγό, πλοίο) ή μια εγκατάσταση (π.χ. αποθήκες) και να τα συνδυάζει με υπηρεσίες που αγοράζει από συνεργάτες. Από την άλλη πλευρά, οι 4PL providers δεν έχουν πόρους στην κατοχή τους για να έχουν την ευκαιρία να διαλέγουν τις πιο οικονομικές και ικανοποιητικές λύσεις. Οι Langley, Van Dory και Sykes(2005:1-46) συμφωνούν ότι σχετικά με την ορολογία και τις διαφορές υπάρχει ακόμα σύγχυση.

Πιο δυσδιάκριτα είναι τα όρια ανάμεσα σε 4PL και 5PL providers. Η ορολογία 5PL αναπτύχθηκε τα τελευταία χρόνια και είναι σε πολλά σημεία παρόμοια με την 4PL έχοντας μια ιδιαίτερη κλίση στο e-commerce. Μερικά από τα καινούργια στοιχεία που εισάγει είναι οι δυνατότητα ηλεκτρονικών πληρωμών και οι παροχή τηλεφωνικών κέντρων για τον πελάτη. Η επομένη δεκαετία αναμένεται να ξεκαθαρίσει τις παραπάνω διαφορές αφού θα γίνουμε μάρτυρες αύξησης των 4PL providers και δημιουργία νέων 5PL providers.

# Κεφάλαιο 5

## Κύπρος

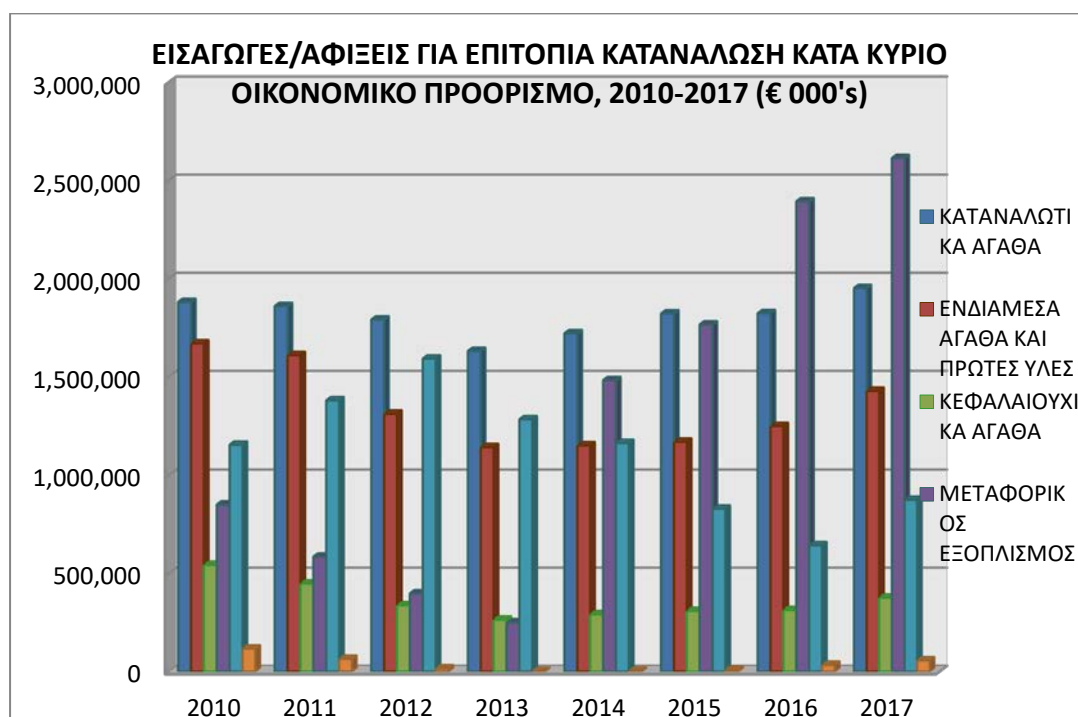
### 5.1 Εξωτερικό εμπόριο

Οι πληροφορίες που παίρνουμε από την στατιστική υπηρεσία της Κύπρου σχετικά με το εξωτερικό εμπόριο είναι πολύ σημαντικές γιατί συνδέονται άμεσα με την κατηγορία των εταιρειών που αναλύουμε. Σε γενικές γραμμές μπορούμε να αναφέρουμε ότι η Κύπρος είναι μια χώρα με αρνητικό ισοζύγιο. Οι εισαγωγές της είναι σχεδόν διπλάσιες από τις εξαγωγές. Το συνολικό ποσό των εισαγωγών της έφτασε το 2018 στα €9.160,6 εκ. και το αντίστοιχο των εξαγωγών στα €4.263,0 εκ. σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία που δημοσίευσε η στατιστική υπηρεσία στις 14/03/2019. Κάνοντας μια σύγκριση με τα προηγούμενα χρόνια και από το 1930 που υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία βλέπουμε ότι υπάρχει μια αυξητική τάση για τις εξαγωγές και για τις εισαγωγές. Σημαντικές χρονολογίες είναι το 2004 οπότε και η Κύπρος γίνεται μέλος της ΕΕ που είχε σαν αποτέλεσμα την παραπέρα αύξηση των εμπορικών συναλλαγών με άλλες χώρες-μελή της Ευρωπαϊκής ένωσης και το 2012/2013 οπότε και η σημαντική οικονομική και τραπεζική κρίση οδήγησε σε σημαντική μείωση των εισαγωγών και εξαγωγών. Από το 2014 και μέχρι το 2018, όμως, η πορεία είναι αυξητική και πάλι και ως τέτοια αναμένετε να συνεχίζει και στο μέλλον. Είναι λογικό ότι οι παραπάνω εμπορικές συναλλαγές με το εξωτερικό οδηγούν σε μεγαλύτερη ανάγκη για logistics providers.

Σχετικά με τα προϊόντα που αποτελούν αντικείμενο εμπορίου με βάση τα στοιχεία του 2017 μπορούμε να αναφέρουμε τα παρακάτω δεδομένα. Οι εισαγωγές της Κύπρου διαχωρίζονται στα παρακάτω προϊόντα:

- Καταναλωτικά αγαθά 26,7%
- Ενδιάμεσα αγαθά και πρώτες ύλες 19,6%
- Κεφαλαιουχικά αγαθά 5,2%
- Μεταφορικός εξοπλισμός 35,8 %
- Καύσιμα και λιπαντικά 12%
- Μη ταξινομημένα 0,8 %

Σαν γενική τάση μπορούμε να αναφέρουμε ότι τα καταναλωτικά αγαθά εμφανίζουν μια σταθερή αύξηση από το 2009 και μετά ενώ οι πρώτες ύλες εμφανίζουν αυξομειώσεις αλλά παραμένουν σε ένα σταθερό επίπεδο. Η μεγαλύτερη αύξηση εμφανίζεται στην κατηγορία μεταφορικός εξοπλισμός και ειδικά στην κατηγορία “Πλοία και άλλες πλωτές κατασκευές για την θαλάσσια ναυσιπλοΐα” από το 2014 και μετά. Είναι εμφανές ότι οι πρόσφατες ανακαλύψεις σε υδρογονάνθρακες στην αποκλειστική οικονομική ζώνη της Κύπρου δημιουργούν μεγάλη ανάγκη για εισαγωγές εξαρτημάτων για τις εξέδρες άντλησης που υπάγονται σε αυτήν την κατηγορία. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε ότι σημαντικοί 3PL providers ασχολούνται πλέον σχεδόν εξολοκλήρου με αυτές τις φορτώσεις.



Πηγή: ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ, ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ (2018)

Σχετικά με τις εξαγωγές από την Κύπρο για το 2018 υπάρχει ο παρακάτω διαχωρισμός:

- Γεωργικά προϊόντα 8,1%
- Ορυκτά 0,4%
- Βιομηχανικά προϊόντα γεωργικής προέλευσης 18,7%
- Βιομηχανικά προϊόντα ορυκτής προέλευσης 36,1%
- Βιομηχανικά προϊόντα μεταποιητικής προέλευσης 35,5%
- Μη ταξινομημένα 1,3 %

Συγκριτικά με τα προηγούμενα χρόνια παρατηρείται μια μεγάλη πτώση στα γεωργικά προϊόντα που έχει βάλει σε εγρήγορση και προβληματισμό όλη την αγορά. Οι λόγοι που παρατηρείται αυτή η μείωση είναι ο ανταγωνισμός από κοντινές χώρες και πιο συγκεκριμένα από το Ισραήλ και την Αίγυπτο, καθώς και η απαγόρευση εισαγωγής τροφίμων στην Ρωσία από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η Ρωσία ήταν ο πρώτος προορισμός για την Κυπριακή μαντόρα (ποικιλία μανταρινιού) και οι εξαγωγείς μετά την απαγόρευση του 2014 αναγκάστηκαν να καταστρέψουν μεγάλο μέρος της παράγωγης. Μείωση εμφανίζεται και στα προϊόντα μεταποιητικής προέλευσης που επίσης είναι ένα ανησυχητικό σημάδι για τον μικρό σε μέγεθος μεταποιητικό τομέα της Κύπρου ενώ τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μεγάλη αύξηση στην εξαγωγή προϊόντων ορυκτής προέλευσης με κύριο προϊόν το μπεντονίτη.

Σχετικά με τις χώρες που είναι οι κύριοι προορισμοί των Κυπριακών προϊόντων για το 2017 είναι οι παρακάτω σύμφωνα με στοιχεία του 2018 από την στατιστική υπηρεσία της Κύπρου :

- Ελλάδα
- Ηνωμένο Βασίλειο
- Γερμανία
- Λιβύη
- Νορβηγία

Εδώ παρατηρούμε ότι τα μικρά σχετικά νούμερα των Κυπριακών εξαγωγών μπορούν να μεταβληθούν γρήγορα από ειδικές συμφωνίες. Για παράδειγμα, κάποια πρόσφατα κατασκευαστικά projects Κυπριακών εταιρειών στη Λιβύη την οδήγησαν να είναι η πρώτη χώρα προορισμός για τις εξαγωγές. Σε γενικές γραμμές μπορούμε να αναφέρουμε ότι οι εξαγωγές προς τρίτες χώρες είναι μεγαλύτερες από τις εξαγωγές στην ΕΕ αλλά οι τελευταίες έχουν μια σταθερά ανοδική τάση τα τελευταία δέκα χρόνια.

Σχετικά με τις χώρες που αποτελούν τους κύριους τροφοδότες του Κυπριακού εμπορίου για το 2017 είναι οι παρακάτω:

- Ελλάδα
- Ιταλία
- Κινά
- Γερμανία
- Νότια Κορέα
- Ηνωμένο Βασίλειο

Στις εισαγωγές υπάρχει προτίμηση σε προϊόντα από χώρες της ΕΕ και αυτή η τάση είναι αυξητική τα τελευταία χρόνια. Το χαμηλότερο κόστος λόγω δασμών και η πιο εύκολη διαδικασία εκτελώνισης είναι κάποιοι από τους παράγοντες που βοηθούν στην παραπάνω τάση.

## 5.2 Οικονομική Δραστηριότητα

Συμφώνα με την τελευταία δημοσίευση της Στατιστικής Υπηρεσίας της Κύπρου στις 15/03/2019 οι κύριοι τομείς της οικονομικής δραστηριότητας είναι οι παρακάτω:

	<b>Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν σε τρέχουσες τιμές αγοράς κατά Οικονομική Δραστηριότητα (Ευρώ εκ.)</b>	
A.	Γεωργία, δασοκομία και αλιεία	356,4
B.	Ορυχεία και λατομεία	25,0
C.	Μεταποιητικές βιομηχανίες	969,9
D.	Παραγωγή ηλεκτρικού ρεύματος, φυσικού αερίου, ατμού και κλιματισμού	333,2
E.	Παροχή νερού, επεξεργασία λυμάτων, διαχείριση αποβλήτων και δραστηριότητες εξυγίανσης	159,4
F.	Κατασκευές	1.034,3
G.	Χονδρικό και λιανικό εμπόριο, επισκευή μηχανοκινήτων οχημάτων και μοτοσικλετών	1.953,7
H.	Μεταφορά και αποθήκευση	1.264,3
I.	Δραστηριότητες υπηρεσιών παροχής καταλύματος και υπηρεσιών εστίασης	1.325,2
J.	Ενημέρωση και επικοινωνία	902,4
K.	Χρηματοπιστωτικές και ασφαλιστικές δραστηριότητες	1.749,5
L.	Διαχείριση ακίνητης περιουσίας	1.751,8
M.	Επαγγελματικές, επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες	1.530,0
N.	Διοικητικές και υποστηρικτικές δραστηριότητες	332,8
O.	Δημόσια διοίκηση και άμυνα, υποχρεωτική κοινωνική ασφάλιση	1.558,3
P.	Εκπαίδευση	1.172,9
Q.	Δραστηριότητες σχετικές με την ανθρώπινη υγεία και κοινωνική μέριμνα	720,9
R.	Τέχνες, διασκέδαση και ψυχαγωγία	317,8
S.	Άλλες δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών	296,9
T.	Δραστηριότητες νοικοκυριών ως εργοδοτών	171,0
<b>Σύνολο Ακαθάριστη Προστιθέμενης αξίας</b>		<b>17.925,7</b>

Πηγή: ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ, ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ (2018)

Είναι φανερό ότι οι κύριες οικονομικές δραστηριότητες είναι το χονδρικό και λιανικό εμπόριο, ο τουρισμός, οι χρηματοπιστωτικές δραστηριότητες και η διαχείριση ακίνητης περιουσίας. Ιστορικά, η διαχείριση ακίνητης περιουσία ως

οικονομική δραστηριότητα εμφανίζει σταθερότητα ενώ οι χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες εμφανίζουν πτώση από το 2015 και μετά. Ο τομέας της μεταποίησης εμφανίζει αύξηση από το 2013 ενώ η μεγαλύτερη αύξηση καταγράφεται στις κατασκευές από το 2014 και μετά. Ο τουρισμός και το χοντρικό εμπόριο επίσης εμφανίζουν αύξηση μετά από το 2012 και τέλος, ο τομέας της μεταφοράς και της αποθήκευσης εμφανίζει μια σταθερότητα την τελευταία δεκαετία μετά από την μεγάλη αύξηση που καταγράφει την δεκαετία 1997-2007.

Όλα τα παραπάνω οδηγούν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει αύξηση στις οικονομικές δραστηριότητες όπου η εισαγωγή προϊόντων και πρώτων υλών είναι απαραίτητη. Ιδιαίτερα το κομμάτι των κατασκευών σχετίζεται με εισαγωγή υλικών οικοδομής κυρίως από Ελλάδα και Ιταλία ενώ και το χοντρικό εμπόριο βασίζεται κυρίως σε προϊόντα από την Ευρωπαϊκή ένωση. Αυτές είναι δραστηριότητες στις οποίες έμμεσα ή και άμεσα έχουν ανάμειξη και οι εταιρείες που παρέχουν λύσεις logistics. Πριν οδηγηθούμε φυσικά στο συμπέρασμα ότι οι Logistics providers θα έχουν αυξημένη ζήτηση στο μέλλον πρέπει να υπολογίσουμε ότι παρά τα θετικά σενάρια που δίνουν οι αριθμοί από τη στατιστική υπηρεσία, η Κύπρος συνεχίζει να είναι ένα μικρό νησιωτικό κράτος με πληθυσμό 956.800 στο τέλος του 2017 οπότε και οι ανάγκες δεν μπορούν να ξεπεράσουν συγκεκριμένα όρια.

## 5.3 Εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο

Μέσα από το Τμήμα Έφορου Εταιρειών και Επίσημου Παραλήπτη μπορούμε να μεταφέρουμε κάποια στοιχεία για τα νούμερα των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στη Κύπρο με σκοπό να υπάρχει μια γενική εικόνα για την αγορά. Το 2018 το σύνολο των εγγεγραμμένων εταιρειών στην Κύπρο ήταν 216.239 και οι νέες έγγραφες κατά την διάρκεια του έτους ήταν 14.526. Χαρακτηριστικό της αλματώδους αύξησης στον παραπάνω αριθμό είναι ότι το 2000 οι εγγεγραμμένες εταιρείες ήταν μόλις 96.272. Από τότε και με σταθερό ρυθμό υπάρχει μια προσθήκη 10.000-20.000 νέων εταιρειών κάθε χρόνο. Δυστυχώς δεν υπάρχουν παραπάνω στοιχεία για το αντικείμενο αυτών των εταιρειών και την δομή τους για να έχουμε μια πληρέστερη εικόνα.



# Κεφάλαιο 6

## Έρευνα

### 6.1 Μεθοδολογία

Τα σχετικά δυσδιάκριτα όρια ανάμεσα στους logistics providers οδηγούν στην απόφαση να γίνει μια συνολική ερευνά σε όλες τις εταιρείες που προσφέρουν λύσεις εφοδιαστικής αλυσίδας στην Κύπρο με απώτερο στόχο την εστίαση στους 3PL & 4PL providers. Ο σκοπός μέσα από αυτήν την ερευνά ήταν να βγάλουμε χρήσιμα συμπεράσματα για την δομή του συγκεκριμένου κλάδου. Η ερευνά διενεργήθηκε με διαδικτυακά ερωτηματολόγια. Κάθε ερωτηματολόγιο περιελάμβανε 14 ερωτήσεις σχετικά με την δομή της κάθε εταιρείας, τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τις προβλέψεις για το μέλλον του κλάδου.

Τα ερωτηματολόγια σταλθήκαν στις 21/03/2019. Η πρώτη υπενθύμιση στάλθηκε στις 27/03/2019 και η ερευνά έκλεισε στις 31/03/2019. Η εφαρμογή που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή των ερωτηματολογίων και την ανάλυση ήταν το Google Forms. Αυτή η υπηρεσία παρέχεται στον υπολογιστή και στο κινητό τηλέφωνο όποτε υπάρχει η δυνατότητα την συχνής παρακολούθησης του ρυθμού απάντησης των ερωτηματολογίων .

### 6.2 Δείγμα

Ένα από τα πιο δύσκολα επιχειρήματα της εργασίας ήταν η εύρεση του δείγματος. Ο λόγος της δυσκολίας ήταν η απουσία μιας συλλογικής οντότητας που να αντιπροσωπεύει όλο τον κλάδο των logistics providers και όπου υπάρχουν κάποια στοιχειά κυρίως διαδικτυακά δεν είναι επικαιροποιημένα. Παρατηρήθηκε από την ερευνά ότι ο συγκεκριμένος κλάδος δεν είναι στατικός καθώς με σχετικά μεγάλη ταχύτητα δημιουργούνται νέες εταιρείες, αλλάζουν όνομα οι υφιστάμενες, δημιουργούνται συγχωνεύσεις και συνεργασίες ενώ κάποιες τερματίζουν την λειτουργία τους.

Με αυτά τα δεδομένα, αρχικά συγκεντρώθηκαν όλες οι εταιρείες που συμμετέχουν στις δυο συλλογικές οργανώσεις που βρεθήκαν και είναι ο

“Σύνδεσμος Ναυτικών πρακτόρων Κύπρου ” που ιδρύθηκε το 1945 και ο σύνδεσμος “Τελωνειακών Πρακτόρων και Διεθνών Διαμεταφορέων Κύπρου”. Προστέθηκαν στις παραπάνω και εταιρείες που βρεθήκαν από αναζητήσεις στο διαδίκτυο που παρέχουν υπηρεσίες Logistics και δημιουργήθηκε μια αρχική βάση δεδομένων. Το επόμενο βήμα ήταν η επικαιροποίηση αυτής της βάσης αφού όπως αναφέραμε υπήρχαν μεγάλες διαφορές. Μέσα από τηλεφωνήματα όπου υπήρχαν διαθέσιμα στοιχεία έγινε η διασταύρωση ότι οι εταιρείες συνεχίζουν να λειτουργούν και ότι το αντικείμενο τους είναι σχετικό με την ερευνά. Βρεθήκαν εταιρείες που είχαν τερματίσει την λειτουργία τους ή συγχωνεύτηκαν με άλλες. Υπήρχαν και περιπτώσεις που για κάποιες εταιρείες δεν βρεθήκαν επαρκή στοιχεία και ούτε ήταν δυνατή η τηλεφωνική επικοινωνία όποτε αυτές δεν συμπεριλήφθησαν στο δείγμα. Το τελικό δειγματοληπτικό πλαίσιο από εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες Logistics σε όλη την επικράτεια της Κύπρου ήταν 104. Σύμφωνα με τον Κώστα Ζαφειρόπουλο (2015: 126) το δειγματοληπτικό πλαίσιο είναι μια λίστα που περιλαμβάνει ολόκληρο ή σχεδόν ολόκληρο τον πληθυσμό της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο για την ερευνά στάλθηκε ηλεκτρονικά σε όλες τις παραπάνω εταιρείες. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε ένα άτομο από κάθε εταιρεία που ήταν ο γενικός διευθυντής ή ένας υπάλληλος που έχει άριστη γνώση της επιχείρησης.

## 6.2 Αποτελέσματα

Οι συνολικές απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν στο τέλος της έρευνας στις 31/03/2019 ήταν 55. Οι πιο πολλές από τις ερωτήσεις απαντήθηκαν και από τις 55 συμμετοχές. Το περιθώριο σφάλματος που ορίζεται από το BD Business Dictionary ως μια τεχνική που αντιπροσωπεύει τον αριθμό των αποδεκτών λαθών σε ένα πείραμα και χρησιμοποιείται από τον μελετητή μιας έρευνας για να εκτιμήσει ποσό ακριβής είναι αυτή και να το λάβει υπόψη στην εξαγωγή συμπερασμάτων υπολογίστηκε στο 9% με το επίπεδο εμπιστοσύνης να είναι στο 95%. Το ποσοστό ανταπόκρισης (Bell, Bryan 2007:196) που είναι το ποσοστό των ερωτηθέντων που δέχτηκε να απαντήσει και βρίσκεται αν διαιρεθεί ο αριθμός των απαντήσεων που λάβαμε με τον συνολικό αριθμό των ερωτηματολογίων που σταλήθηκαν είναι στο 52,8%.

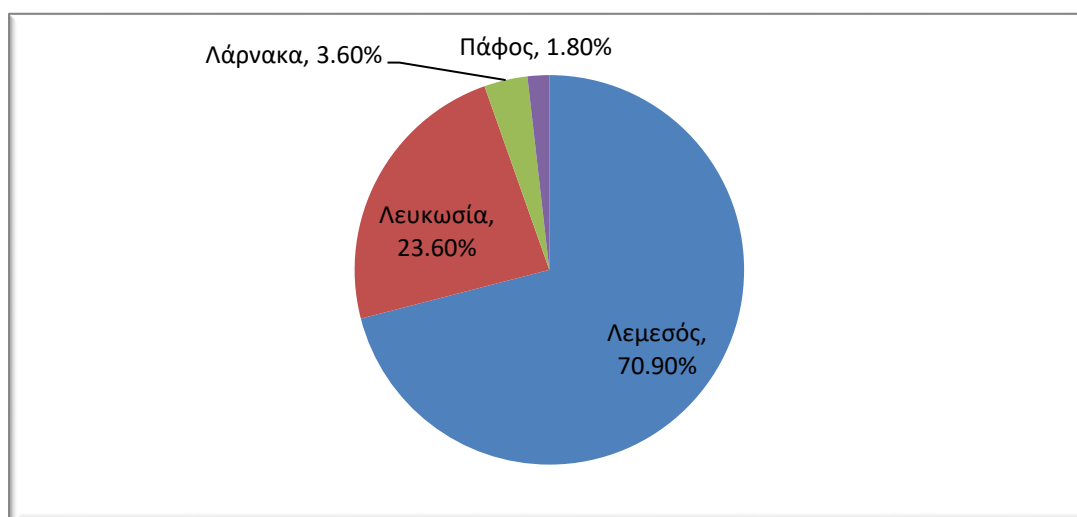
# Κεφάλαιο 7

## Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Το σύνολο των ερωτήσεων που τέθηκαν ήταν 14 και σε αυτό το κεφάλαιο αναφέρονται τα αποτελέσματα σε κάθε ερώτηση και ακολουθεί σύντομη ανάλυση των αποτελεσμάτων.

### Ερώτηση 1

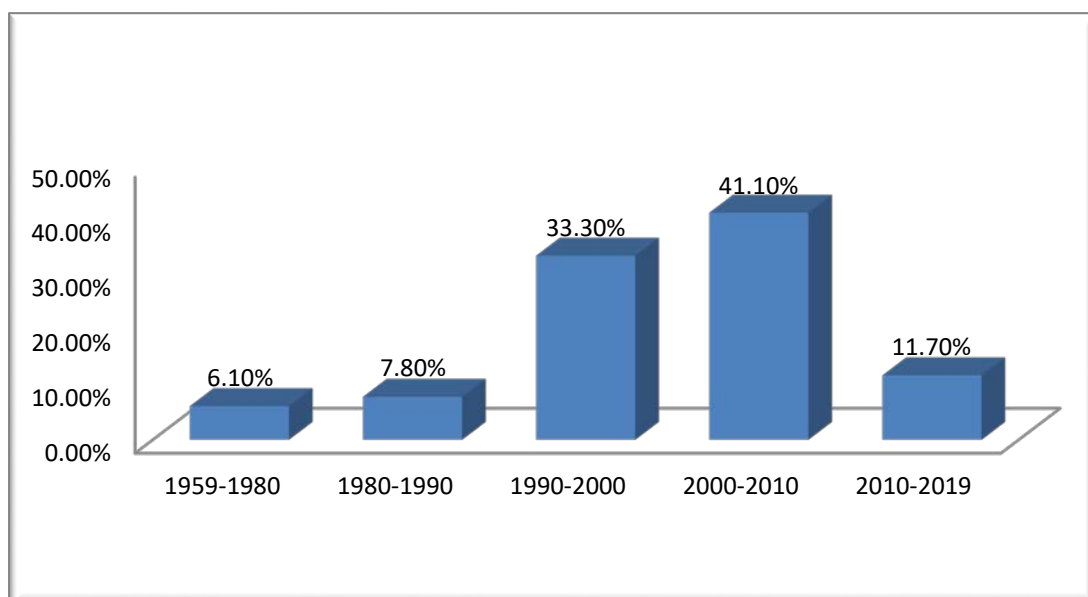
Που βρίσκονται τα γραφεία της εταιρείας σας;



Το 70,9% των εταιρειών έχει για βάση την Λεμεσό, το 23,6% την Λευκωσία, το 3,6% στην Λάρνακα και μόλις το 1,8% την Πάφο. Το πιο μεγάλο ποσοστό έχει βάση στην Λεμεσό που βρίσκεται και το εμπορικό λιμάνι της Κύπρου από όπου πραγματοποιείται το μεγάλο μέρος των εισαγωγών και των εξαγωγών. Στην Λάρνακα όπου βρίσκεται το αεροδρόμιο της Κύπρου έχουν την βάση τους λίγες εταιρείες ενώ στην Λευκωσία που είναι βάση της πλειοψηφίας των επιχειρήσεων και οι πιο σημαντικές βιομηχανικές περιοχές το ποσοστό είναι μεγαλύτερο από της Λάρνακας αλλά και πολύ μικρότερο από της Λεμεσού. Στην Λεμεσό έχουν την βάση τους ο "Σύνδεσμος Ναυτικών Πρακτόρων Κύπρου" και ο σύνδεσμος "Τελωνειακών Πρακτόρων και Διεθνών Διαμεταφορέων Κύπρου".

## Ερώτηση 2

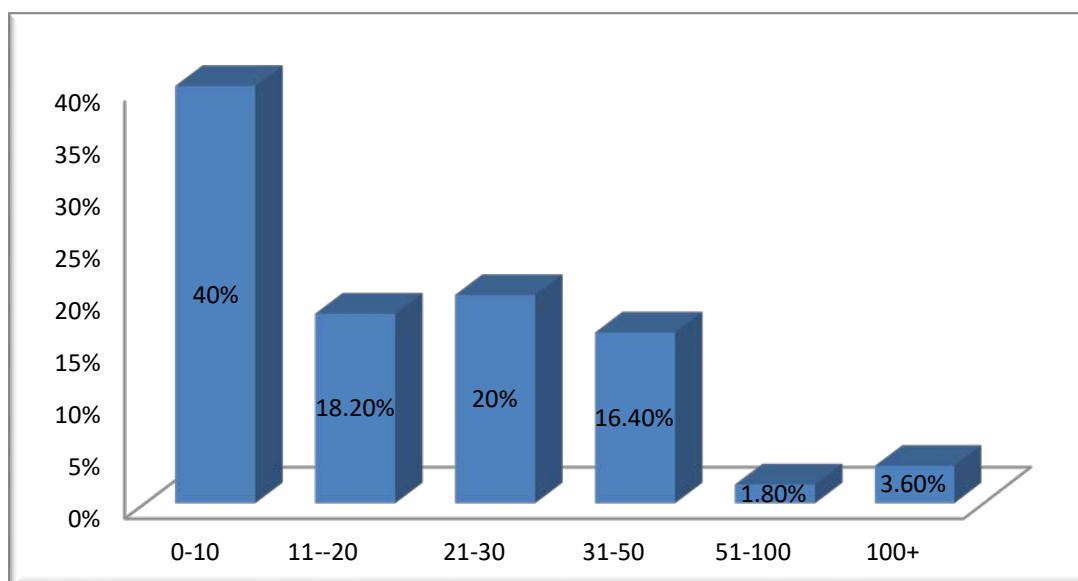
Ποιο έτος ιδρύθηκε η εταιρεία;



Η δεκαετία κατά την οποία δημιουργήθηκαν οι πιο πολλές επιχειρήσεις είναι από το 2000 μέχρι το 2010 με ποσοστό 41,1%. Αμέσως επομένη είναι η δεκαετία από το 1990 μέχρι το 2000 με ποσοστό 33,3% και η παρούσα δεκαετία με ποσοστό 11,7%. Ένα πολύ μικρό ποσοστό (7,8%) ιδρύθηκε στην δεκαετία του 1980 και ακόμα πιο μικρό είναι το ποσοστό για τις εταιρίες που δημιουργήθηκαν πριν το 1980. Στην τελευταία κατηγορία βρίσκονται και εταιρείες που θεωρούνται πρωτοπόροι στον κλάδο τους και ξεκίνησαν σαν μεταφορικές εταιρείες που στην διάρκεια των χρόνων μετεξελίχθησαν στην τωρινής τους μορφή. Αυτό που παρατηρούμε από αυτήν την ερώτηση είναι ότι η πλειοψηφία των εταιρειών έχει σχετικά λίγα χρόνια ζωής. Το 86,1% όλων των εταιρειών ιδρύθηκαν μετά την δεκαετία του 1990 ενώ παραπάνω από τις μισές (52,8%) τα τελευταία 18 χρόνια.

### Ερώτηση 3

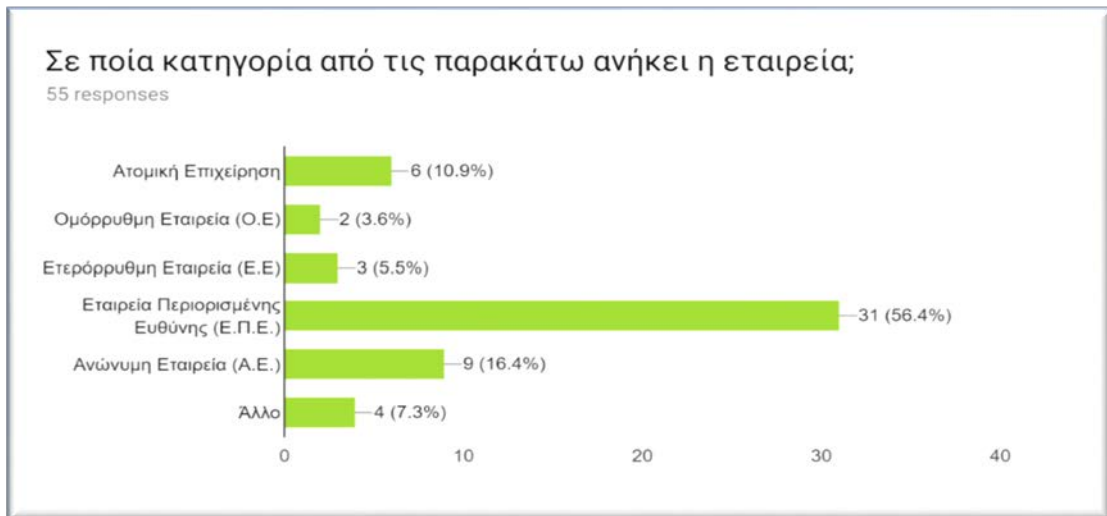
Ποιος είναι ο αριθμός Υπαλλήλων της εταιρείας σας;



Από αυτήν την ερώτηση μπορούμε έχουμε μια εικόνα για το μέγεθος των επιχειρήσεων και τον αριθμό των ανθρώπων που απασχολούν. Το μεγαλύτερο ποσοστό (40%) ανήκει στις εταιρείες που έχουν από 0 μέχρι 10 υπαλλήλους, το 20% απασχολεί από 21 μέχρι 30 υπαλλήλους και το 18,2 % από 11 μέχρι 20. Το 16,4 % των εταιρειών έχει από 31 μέχρι 50 υπαλλήλους ενώ το 3,6% έχει πάνω από 100 και τέλος, το 1,8% απασχολεί από 51 μέχρι 100.

Παρατηρούμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία που φτάνει το 94,6% των εταιρειών έχει κάτω από 50 υπαλλήλους ενώ το 78,2 κάτω από 30. Το ποσοστό με τις εταιρείες που έχουν προσωπικό πάνω από 50 άτομα είναι μόλις 5,4%. Γενικά, ο κλάδος χαρακτηρίζεται από μικρές επιχειρήσεις με λίγο προσωπικό και δεν αποτελείται από logistics providers με μεγάλο αριθμό υπαλλήλων όπως συμβαίνει σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες.

#### Ερώτηση 4

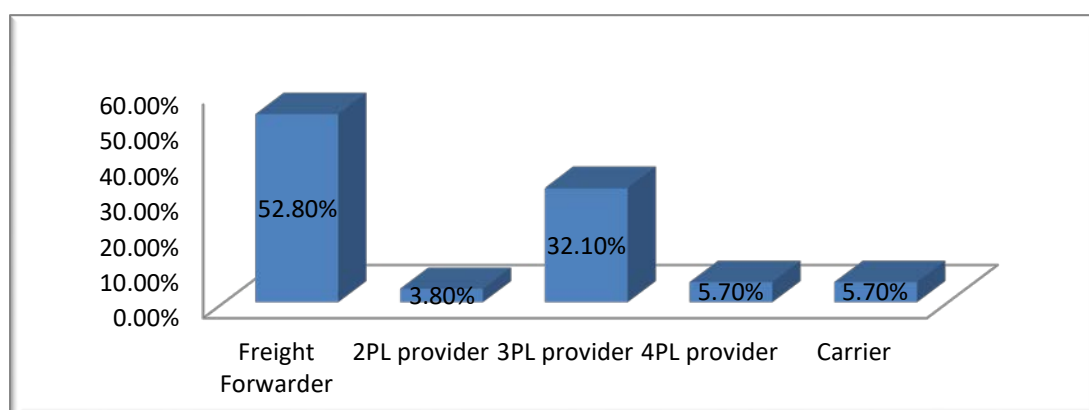


Τα αποτελέσματα αυτής της ερώτησης δίνουν το μεγαλύτερο ποσοστό στον τύπο της Εταιρείας Περιορισμένης Ευθύνης με 56,4%. Ακολουθεί το μοντέλο της Ανώνυμης Εταιρείας με 16,4% και της ατομικής επιχείρησης με 10,9%. Μικρότερα ποσοστά έχουν οι τύποι της Ετερόρρυθμης Εταιρείας με 5,5% και της Ομόρρυθμης Εταιρείας με 3,6%. Τα πλεονέκτημα της Εταιρείας Περιορισμένης Ευθύνης όπως η ευκολία στην ίδρυση, το μικρό αρχικό κεφάλαιο που απαιτείται και η περιορισμένη ευθύνη μέχρι το ποσό της συμμετοχής φαίνεται ότι είναι πλεονεκτήματα που προτιμούνται από τους ιδρυτές των εταιρειών του κλάδου. Επίσης, μέσω αυτής της εταιρικής οργάνωσης οι ιδρυτές μπορούν να διοικούν οι ίδιοι τις εταιρείες τους χωρίς να έχουν απεριόριστη ευθύνη. Από τους παραπάνω παράγοντες στην Κυπριακή αγορά έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα το χαμηλό αρχικό κόστος και η περιορισμένη ευθύνη αν υπολογίσουμε ότι η διαδικασία ίδρυσης οποιουδήποτε τύπου εταιρείας θεωρείται απλή και εύκολη διαδικασία.

Σημαντικό είναι και το ποσοστό των επιχειρήσεων που έχουν την μορφή της ατομικής επιχείρησης. Εδώ, ο ιδρυτής της εταιρείας έχει την αποκλειστική ευθύνη και διοίκηση ενώ έχει και απεριόριστη ευθύνη. Σε αυτήν κατηγορία μπορούμε να προσθέσουμε και την οικογενειακή επιχείρηση που παρατηρείται συχνά στην Κυπριακή αγορά. Το 16,4% μόνο ανήκει στην κατηγορία της Ανώνυμης εταιρείας με μέτοχους και όπως εμφανίζεται δεν είναι ένας τύπος που έχει μεγάλη προτίμηση. Τα αποτελέσματα αυτής της ερώτησης μπορούν εύκολα να συνδυαστούν και με την προηγούμενη ερώτηση σχετικά με τον αριθμό υπαλλήλων αφού είναι λογικό μικρές σε μέγεθος και οικογενειακές επιχειρήσεις να επιλέγουν την μορφή της Εταιρείας Περιορισμένης Ευθύνης, της ατομικής, της Ομόρρυθμης και Ετερόρρυθμης Εταιρείας. Ένα συμπέρασμα που εξάγεται από αυτήν την ερώτηση είναι ότι ένα μεγάλο μέρος του κλάδου (83.6%) λόγω της δομής του δεν είναι αναγκασμένο να δημοσιεύει οικονομικά στοιχεία που θα μπορούσαν να δώσουν κάποια στοιχεία για την βιωσιμότητα τους ενώ και οι διαδικασίες παροχής πίστωσης από τον έναν πάροχο στον άλλο δυσχεραίνει.

## Ερώτηση 5

Σε ποια από τις παρακάτω κατηγορίες θα τοποθετούσατε την εταιρεία σας;



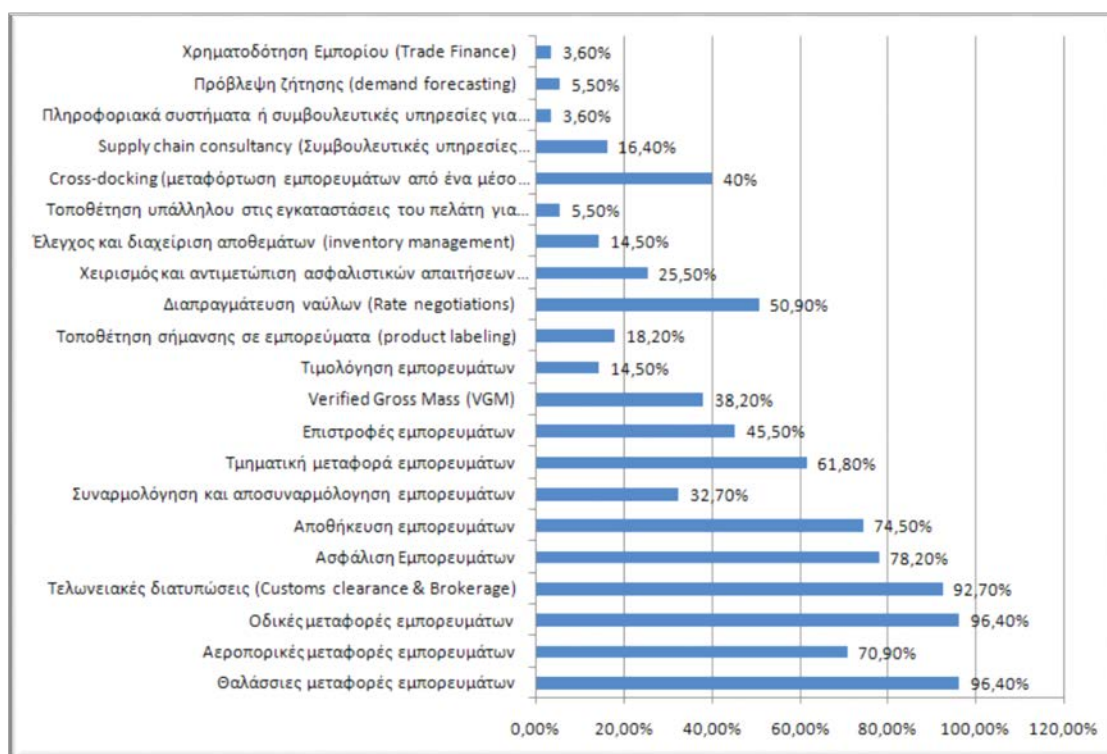
Μια από τις πιο σημαντικές ερωτήσεις ήταν η ερώτηση 5 οπού ζητήθηκε από τις ερωτώμενους να κατηγοριοποιήσουν την εταιρεία τους στην σχετική κλίμακα με τους logistics providers. Το 52.8 % απάντησε ότι ανήκουν στην κατηγορία των Freight forwarders, το 32,1% στην κατηγορία 3PL provider, ίδιο ποσοστό 5,7% είναι οι κατηγορίες 4PL providers και Carriers και 3,8% απάντησαν ότι είναι 2PL providers. Η μισή περίπου αγορά ανήκει στους Freight forwarders που όπως αναφέραμε λειτουργούν σαν ενδιάμεσοι ανάμεσα στον πελάτη και τον Carrier. Η εμπειρία τους στις διεθνείς μεταφορές και οι συχνές επαφές και συνεργασίες με της μεταφορικές εταιρείες τους προσφέρει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα όπως χαμηλές χρεώσεις και ευνοϊκή μεταχείριση. Στα μειονεκτήματα όμως είναι ο μεγάλος αριθμός υπηρεσιών προστιθεμένης αξίας που αδυνατούν να προσφέρουν. Ο μεγάλος αριθμός των Freight forwarders μπορεί να συνδυαστεί και με τα αποτελέσματα της τρίτης ερώτησης οπού βρέθηκε πως η πλειοψηφία των εταιρειών απασχολούν κάτω από 30 άτομα. Ο ρόλος του Freight forwarder ταιριάζει σε μικρές και ευέλικτες εταιρείες.

Αξιοσημείωτο είναι και το γεγονός ότι η κατηγορία των 4PL providers εμφανίζεται να είναι πολύ περιορισμένη. Το ποσοστό που συγκεντρώνει είναι μόλις 5,7% παρόμοιο με αυτό των Carrier. Αυτό μπορεί να ειπωθεί από διπλή σκοπιά. Μια πιθανότητα είναι ότι οι Freight forwarders και οι 3PL provider δεν κάνουν το επόμενο βήμα της μετεξέλιξης τους σε πιο περίπλοκα συστήματα. Από την άλλη πλευρά μπορεί να υποστηριχτεί ότι η αγορά δεν έχει παρουσιάσει ακόμα την ανάγκη για εταιρείες που θα αναλάβουν εξολοκλήρου την εφοδιαστική αλυσίδα οπότε οι πελάτες εκτελούν ακόμα πολλές από τις απαραίτητες logistics δραστηριότητες με δικά τους μέσα.

Τέλος, αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο η σύγχυση που υπάρχει σχετικά με τους παραπάνω όρους άρα υπάρχει και η πιθανότητα κάποιος Freight forwarder να προσφέρει τέτοιες υπηρεσίες που ουσιαστικά να τον τοποθετούν στην κατηγορία των 3PL. Το σημαντικό όμως μέρος είναι που οι ίδιοι οι ιδιοκτήτες τοποθετούν την εταιρεία τους. Το γεγονός ότι η ερώτηση απαντήθηκε από όλους του ερωτηθέντες μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι οροί είναι γνωστοί και σχετικά κατανοητοί.

## Ερώτηση 6

Ποιες από τις παρακάτω υπηρεσίες προσφέρει η εταιρεία σας;



Η παρούσα ερώτηση είχε σκοπό να κάνει μια χαρτογράφηση των υπηρεσιών logistics και το ποσοστό που αυτές παρέχονται από τις εταιρείες της Κύπρου. Οι υπηρεσίες που παρέχονται σχεδόν από όλες τις εταιρείες με πολύ μεγάλο ποσοστό είναι οι θαλάσσιες και οδικές μεταφορές και οι εκτελωνισμοί. Αυτές οι βασικές υπηρεσίες παρέχονται από σχεδόν όλες τις κατηγορίες εταιρειών που αναφέραμε στην προηγούμενη ερώτηση. Σαν υπηρεσίες είναι οι κύριες που παρέχονται από έναν freight forwarder και είναι ουσιαστικά οι βασικές ενέργειες για την εισαγωγή ή εξαγωγή ενός εμπορευματοκιβώτιου στην Κύπρο.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι υπόλοιπες υπηρεσίες και τα ποσοστά τους. Ένα μεγάλο μέρος των εταιρειών (από 70% μέχρι 78%) προσφέρει και αεροπορικές μεταφορές, ασφάλιση και αποθήκευση των προϊόντων. Η αεροπορικές μεταφορές και η αποθήκευση είναι λογικό να εμφανίζουν μεγάλο ποσοστό αφού συμπεριλαμβάνονται στις κύριες λειτουργίες αλλά προκαλεί ενδιαφέρον η υπηρεσία της ασφάλισης των εμπορευμάτων. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι σαν υπηρεσία παρουσιάζει ζήτηση από τους πελάτες. Ο τρόπος που παρέχετε αυτή η ασφάλιση είναι είτε μέσω διαμεσολάβησης με ασφαλιστική εταιρεία είτε ως ειδική συμφωνία με την ασφαλιστική εταιρεία για όλα τα φόρτια που μεταφέρονται.

Σημαντικό ποσοστό (40% - 60%) από τις εταιρείες προσφέρει και πιο εξειδικευμένες υπηρεσίες όπως το cross-docking, η διαπραγμάτευση ναύλων και οι επιστροφές εμπορευμάτων ενώ λίγο χαμηλότερα είναι τα ποσοστά για την

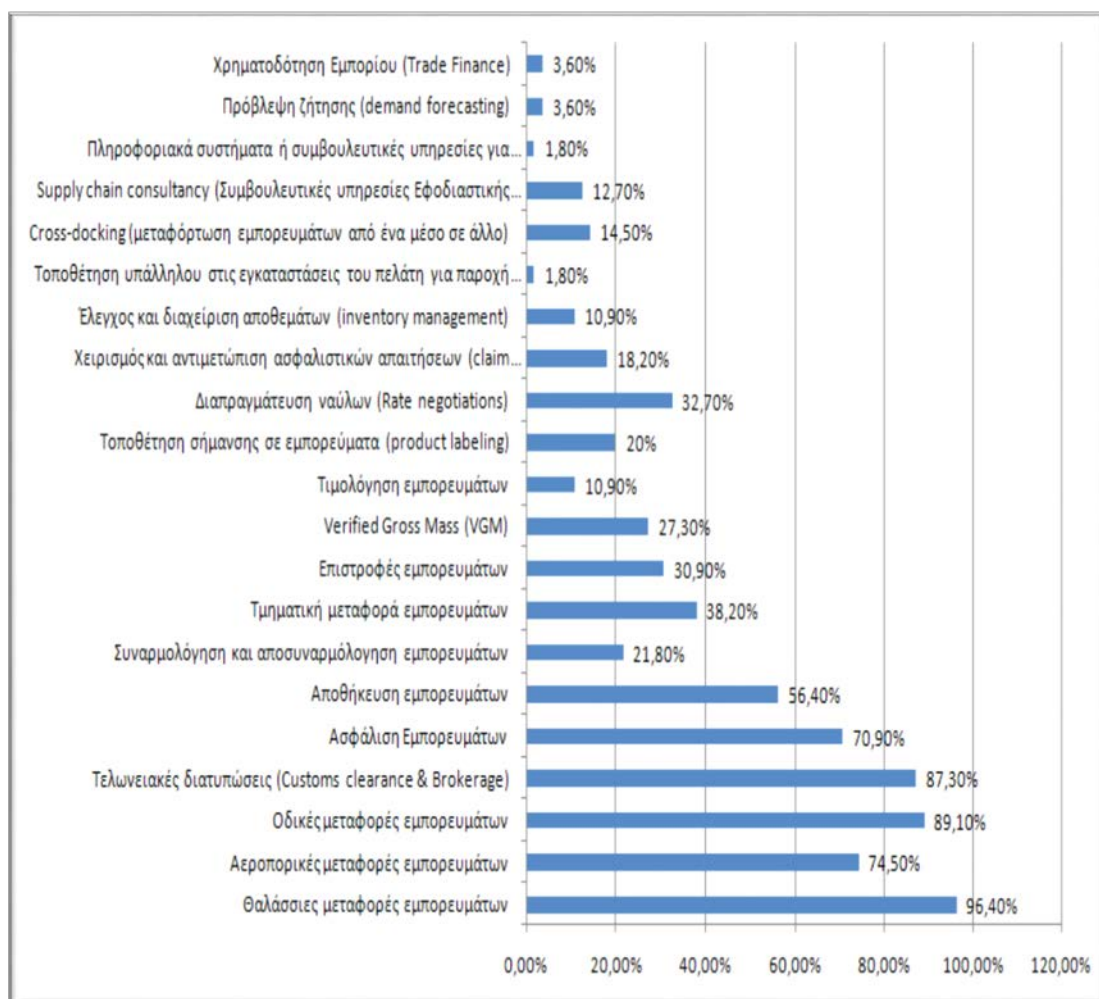


παροχή του VGM που είναι η επίσημη ζύγιση ενός εμπορευματοκιβώτιου πριν την είσοδο στο λιμάνι που πλέον είναι απαραίτητο στοιχείο για να προχωρήσει η φόρτωση σε πλοίο και η συναρμολόγηση εμπορευμάτων που προκαλεί ενδιαφέρον το σχετικά ψηλό ποσοστό αφού αποτελεί μια πιο εξειδικευμένη υπηρεσία που προσφέρεται από 3PL/ 4PL providers. Μια υπόθεση που μπορεί να γίνει σχετικά με το υψηλό ποσοστό παροχής της υπηρεσίας συναρμολόγησης είναι ότι το κύριο αντικείμενο είναι τα εξαρτήματα για τις εξέδρες άντλησης φυσικού αερίου που πριν την φόρτωση και μετά την εκφόρτωση χρήζουν ειδικής προετοιμασίας.

Στις υπηρεσίες που παρουσιάζουν την μικρότερη πρόσφορα είναι αυτές που παραπέμπουν σε 4PL provider και πιο εξελιγμένες μορφές logistics providers όπως η χρηματοδότηση εμπορίου, η πρόβλεψη ζήτησης, τα πληροφοριακά συστήματα και η τοποθέτηση υπαλλήλου στις εγκαταστάσεις του πελάτη.

## Ερώτηση 7

Ποιες από τις παρακάτω λειτουργίες επιλέγουν οι πελάτες να εκχωρήσουν στην εταιρεία σας?



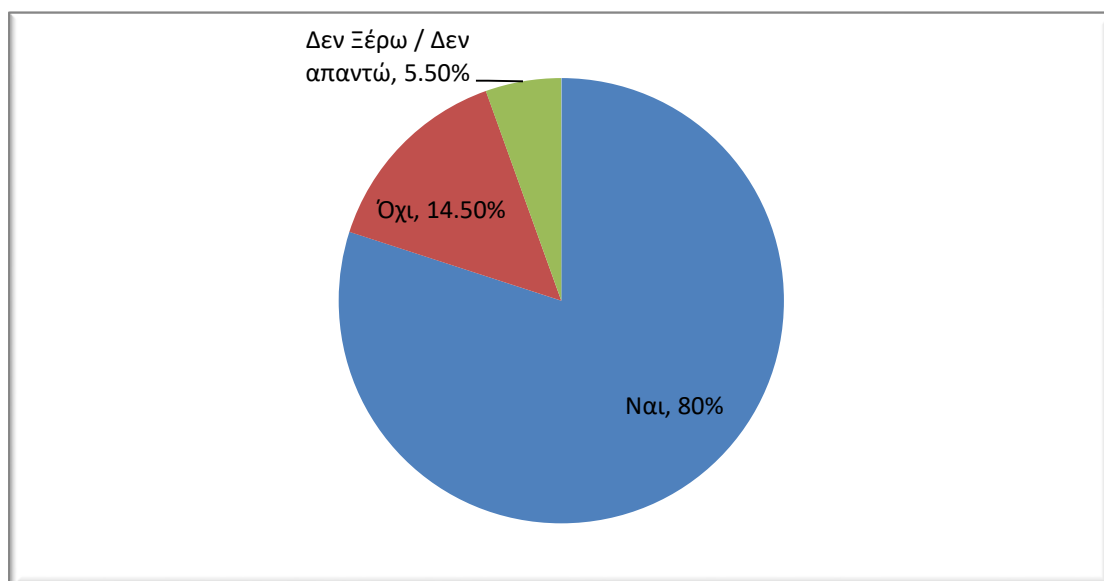
Σε αυτήν την ερώτηση ζητήσαμε την γνώμη των επαγγελματιών του κλάδου σχετικά με ποιες υπηρεσίες είναι σε μεγαλύτερη ζήτηση από τους πελάτες και ποιες λειτουργίες της εφοδιαστική αλυσίδας συνήθως τους παραχωρούνται θέλοντας να αντιπαραβάλουμε τα αποτελέσματα με την προηγούμενη ερώτηση και την πρόσφορα που υπάρχει από τους logistics providers. Αυτό που κυρίως ενδιαφέρει εδώ οι διαφορές και το μέγεθος της διαφοράς. Η κύρια τάση είναι ότι η ζήτηση υπηρεσιών είναι πιο μικρή από την πρόσφορα. Οι μονές δυο περιπτώσεις όπου η ζήτηση είναι μεγαλύτερη είναι για αεροπορικές μεταφορές και υπηρεσίες labeling. Είναι δύο κατηγορίες που οι logistics providers θα μπορούσαν να αναπτύξουν παραπάνω και να τις προσφέρουν σε μεγαλύτερο βαθμό. Σχετικά με τις αεροπορικές μεταφορές θα μπορούσε αυτό να συνδυαστεί με την ανάγκη των πελατών για πιο σύντομο χρόνο μεταφοράς συγκριτικά με τις θαλάσσιες μεταφορές ενώ η υπηρεσία της τοποθέτησης ετικετών έχει ζήτηση γιατί είναι χρονοβόρα, απαιτεί αρκετό προσωπικό και δεν θεωρείται ουσιαστικό κομμάτι της εφοδιαστική αλυσίδας.

Σε όλες τις άλλες κατηγορίες η πρόσφορα είναι μεγαλύτερη από την ζήτηση και πιο μεγάλες διαφορές εντοπίζονται στην αποθήκευση, την συναρμολόγηση προϊόντων, την τμηματική μεταφορά, την επιστροφή προϊόντων, την διαπραγμάτευση ναύλου και το cross-docking. Πιο αξιοπρόσεκτες είναι οι διαφορές στην αποθήκευση και την διαπραγμάτευση ναύλου ενώ η τμηματική μεταφορά μπορεί να μην ζητείται σαν ξεχωριστή υπηρεσία αλλά περισσότερο σαν χαμηλότερο κόστος.

Η ανάλυση που μπορεί να γίνει σε αυτήν την ερώτηση έχει ένα μεγάλο μειονέκτημα που είναι η απουσία της γνώμης των πελατών αφού εδώ έχουμε την οπτική των logistics providers μόνο αλλά με αυτά τα δεδομένα ένα αρχικό συμπέρασμα είναι ότι οι εξελίξεις στον κλάδο δεν προκαλούνται από την πίεση των πελατών για παραπάνω υπηρεσίες αλλά από την πρωτοβουλία των logistics providers να προσθέσουν και νέες υπηρεσίες προστιθεμένης αξίας στην φαρέτρα τους. Εμφανίζεται η εικόνα ότι οι πελάτες έχουν την ανάγκη μόνο βασικών υπηρεσιών μεταφοράς και ότι οι άλλες δραστηριότητες γίνονται εντός της επιχείρησης. Είναι λογικό το επόμενο βήμα να γίνει πάλι από τους logistics providers που θα πείσουν τους πελάτες για την χρησιμότητα και τα ευεργετικά αποτελέσματα που θα έχει το outsourcing και οι πελάτες να δεχτούν να χάσουν κάποιο από τον έλεγχο που έχουν τώρα.

## Ερώτηση 8

Χρησιμοποιείτε και υπηρεσίες από άλλες εταιρείες για να παρέχετε στους πελάτες σας ολοκληρωμένες λύσεις εφοδιαστικής αλυσίδας;

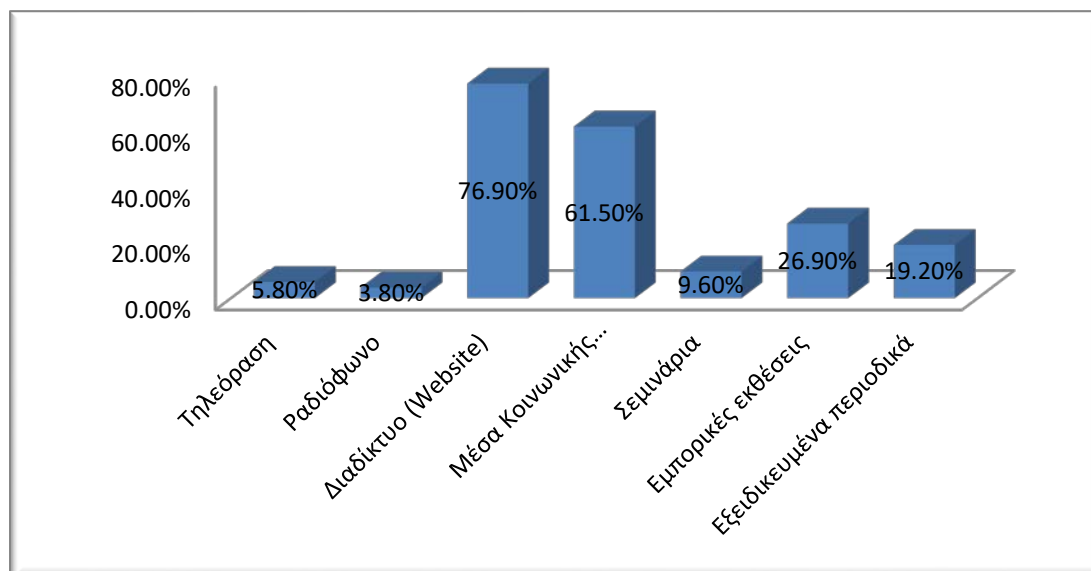


Όπως αναφέραμε στην ανάλυση των 3PL και 4PL εταιρειών, μια συνηθισμένη διαδικασία είναι η συνεργασία με άλλους παρόχους υπηρεσιών για την πρόσφορα ολοκληρωμένων λύσεων εφοδιαστικής αλυσίδας. Ιδιαίτερα στην περίπτωση των 4PL εταιρειών αυτή η αρχή είναι αναγκαστική και συμβάλει στην πολύτιμη ουδετερότητα τους. Η παρούσα ερώτηση είχε σκοπό μέσα σε αυτά τα πλαίσια να ερευνηθεί αν η διαδικασία της συνεργασίας και της ανάθεσης χρησιμοποιείται και στην Κυπριακή αγορά. Η καταφατική απάντηση στη ερώτηση έφτασε το 80 % ενώ η αρνητική το 14,5%. Οι Κυπριακές εταιρίες στην πλειονότητα τους συνεργάζονται με άλλες ή αγοράζουν υπηρεσίες από άλλες για να προσφέρουν ολοκληρωμένες λύσεις στους πελάτες του. Είναι φανερό ότι η παροχή μια υπηρεσίας δεν συνεπάγεται και την κατοχή των αντιστοιχών μεσών και αυτό γίνεται μια συνηθισμένη πρακτική στον κλάδο.

Οι υπηρεσίες που μπορούν να αγοραστούν είναι από μεταφορικές εταιρείες φορτηγών, εκτελωνιστικά γραφεία, εταιρείες αποθηκευτικών χώρων, ασφαλιστικές εταιρείες και άλλες 3PL εταιρείες στην Κύπρο ή το εξωτερικό. Αυτό το αποτέλεσμα σε αυτήν την ερώτηση συνιστά μια αλλαγή νοοτροπίας που μπορεί στο μέλλον να οδηγήσει στην εξέλιξη των freight forwarders σε 3PL providers και των 3PL providers σε 4PL providers.

## Ερώτηση 9

Ποια μέσα χρησιμοποιείτε για να διαφημίσετε την εταιρεία σας;



Με την παρούσα ερώτηση παρουσιάζονται τα μέσα με τα οποία οι εταιρείες του κλάδου αποφασίζουν να διαφημιστούν και να γίνουν γνώστες στο κοινό.

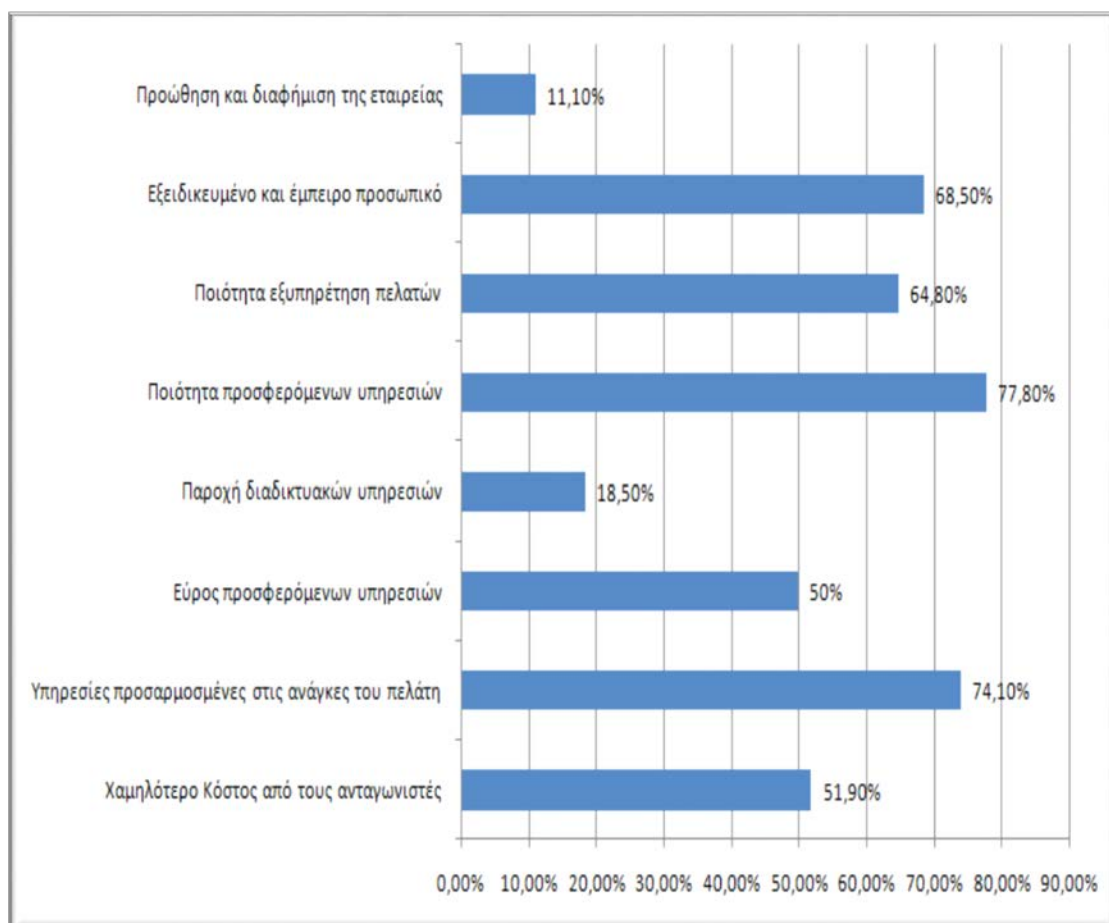
Τα κύρια μέσα που χρησιμοποιούν οι εταιρείες για σκοπούς προώθησης είναι το διαδίκτυο με 76,9% και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης με 61,5%. Η διαφήμιση μέσω αυτών των μεσών είναι άμεση και οικονομική και σύμφωνα με τις ενδείξεις αποτελεσματική. Μπορεί επίσης να είναι στοχευμένη και να είναι άμεσα διαθέσιμη στους πιθανούς πελάτες. Ακολουθούν οι εμπορικές εκθέσεις με 26,9% όπου μια εταιρεία μπορεί να έχει συγκεντρωμένα όλα τα άτομα και τους οργανισμούς ενδιαφέροντος. Τα τελευταία χρόνια η εταιρεία IMH διοργανώνει ετήσια έκθεση Εφοδιαστικής αλυσίδας και Logistics στην Λευκωσία με ικανοποιητικά αποτελέσματα και έκθετες που αυξάνονται σταδιακά.

Ακολουθούν οι δημοσιεύσεις σε εξειδικευμένα περιοδικά της Κύπρου και του εξωτερικού με 19,2% και τα σεμινάρια με 9,6%. Τα παραδοσιακά μέσα διαφήμισης που είναι η τηλεόραση και το ραδιόφωνο συγκεντρώνουν πολύ λίγες προτιμήσεις (5,8% και 3,8% αντίστοιχα) και οι λόγοι μπορούν να αναζητηθούν στο πολύ μεγάλο κόστος αλλά και στο είδος του προϊόντων που είναι μια υπηρεσία που δεν απευθύνεται στον μέσο καταναλωτή αλλά πιο πολύ σε άλλες εταιρείες (B2B) και επαγγελματίες του χώρου της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Σε αυτήν την ερώτηση δόθηκε η δυνατότητα στις εταιρείες να προσθέσουν και άλλους τρόπους που χρησιμοποιούν για να διαφημιστούν και στις απαντήσεις έχουν αναφέρει με ποσοστό 1,9% οι επισκέψεις πωλητών, η ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών και το direct marketing B2B ενώ ένα ακόμα 1,9 % ανέφερε ότι δεν χρησιμοποιεί κανένα μέσο για να διαφημιστεί.

## Ερώτηση 10

Ποια θεωρείτε τα πιο σημαντικά στοιχεία επιτυχίας μιας εταιρείας του κλάδου σας;



Η ερώτηση είχε σκοπό να εντοπίσει ποια είναι τα πιο σημαντικά στοιχεία επιτυχίας μιας εταιρείας του κλάδου και στις πρώτες απαντήσεις εμφανίζονται η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών με 77,8% και η παροχή υπηρεσιών προσαρμοσμένων στον πελάτη με 74,10%. Ακολουθεί η απασχόληση εξειδικευμένου και έμπειρου προσωπικού με 68,5% και η ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών με 64,8%. Το χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές με 51,9% και το εύρος των προσφερόμενων υπηρεσιών με 50 % αναφέρονται σχεδόν από τις μισές εταιρείες και μικρά ποσοστά συγκεντρώνουν η προώθηση και διαφήμιση με 11,1% και η παροχή διαδικτυακών υπηρεσιών με 18,5%.

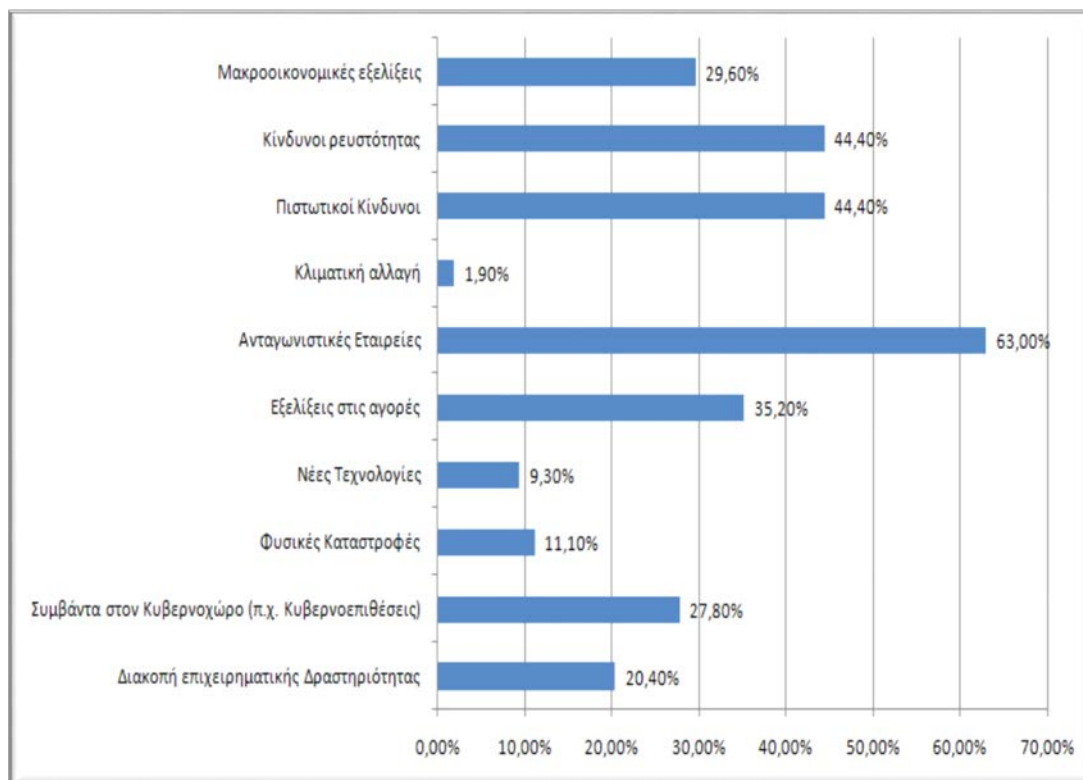
Στο επίκεντρο βρίσκονται με βάση τις απαντήσεις οι πελάτες και οι ανάγκες τους και η ποιότητα των υπηρεσιών με τις οποίες καλύπτονται αυτές οι ανάγκες. Οι υπηρεσίες σχεδιάζονται και προσφέρονται προσαρμοσμένες στις ιδιαιτερότητες του κάθε πελάτη. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά υπερτερούν σε σχέση με τις χαμηλές τιμές που παραδοσιακά ήταν ένα βασικό στοιχείο επιτυχίας. Επίσης, το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών έχει πιο χαμηλό ποσοστό φανερώνοντας μια άποψη ότι το σημαντικό μέρος της δραστηριότητας

πρέπει να είναι η παροχή στοχευόμενων υπηρεσιών όπως αυτές ζητούνται από τους πελάτες και όχι η παρουσίαση ενός μεγάλου εύρους υπηρεσιών.

Πολύ χαμηλό εμφανίζεται το ποσοστό της διαφήμισης που δεν θεωρείται ένα συστατικό επιτυχίας και οι λόγοι θα πρέπει να αναζητηθούν στην δομή της αγοράς, το μέγεθος και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της. Τέλος, αξιοπρόσεκτο είναι και το χαμηλό ποσοστό της παροχής διαδικτυακών υπηρεσιών στο σημερινό παγκόσμιο πλαίσιο της ψηφιοποίησης και των αυτοματισμών. Οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η καθημερινή συνεργασία των πελατών με τους logistics providers γίνεται με παραδοσιακούς τρόπους και όχι μέσω νέων αυτοματοποιημένων διαδικτυακών συστημάτων.

## Ερώτηση 11

Ποιόν θεωρείτε τον μεγαλύτερο κίνδυνο για τις εταιρείες του κλάδου σας?



Ο μεγαλύτερος κίνδυνος που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες του κλάδου είναι με ποσοστό 63% ο ανταγωνισμός από τις άλλες εταιρείες και στην δεύτερη θέση με ίδιο ποσοστό 44,4% είναι οι πιστωτικοί και κίνδυνοι ρευστότητας. Στην τρίτη θέση βρίσκονται οι εξελίξεις στις αγορές με 35,2% και στην τέταρτη οι μακροοικονομικές εξελίξεις με 29,6%. Τα αρνητικά γεγονότα που μπορεί να συμβούν στον κυβερνοχώρο συγκεντρώνουν ένα ποσοστό 27,8% και η διακοπή της επιχειρηματικής δραστηριότητας ακολουθεί με 20,4%. Χαμηλά ποσοστά συγκεντρώνουν οι φυσικές καταστροφές (11,1%), οι νέες τεχνολογίες (9,3%) και η κλιματική αλλαγή(1,9%).

Το μεγάλο ποσοστό που συγκεντρώνουν οι ανταγωνιστικές εταιρείες ως επιχειρηματικός κίνδυνος παρουσιάζει την εικόνα μια αγοράς με έντονη ανταγωνιστικότητα που θα μπορούσε να συνδυαστεί και με το μικρό σχετικά μέγεθος της αγοράς. Θα μπορούσε να γίνει μια σχετική και συγκριτική ανάλυση του αριθμού των πελατών με τον αριθμό των logistics providers που θα μπορούσε να δώσει χρήσιμα συμπεράσματα. Φυσικά οι ανταγωνιστικές εταιρείες είναι πάντα ένα στοιχείο κίνδυνου αλλά η ανάδειξη του ως του πιο σημαντικού χρήζει περεταίρω ανάλυσης και έρευνας. Στην δεύτερη θέση βρίσκονται οι πιστωτικοί κίνδυνοι και οι κίνδυνοι ρευστότητα. Είναι λογικό να υπάρχει αυτός ο φόβος καθώς το 2012-2013 η οικονομική κρίση που ξέσπασε στην Κύπρο είχε αρνητικές επιπτώσεις σε όλη την αγορά. Μέσα σε αυτό το διάστημα πολλές επιχειρήσεις ανέστειλαν την λειτουργία τους με αποτέλεσμα να επηρεαστούν αρνητικά και εταιρείες logistics που ήταν εκτεθειμένες



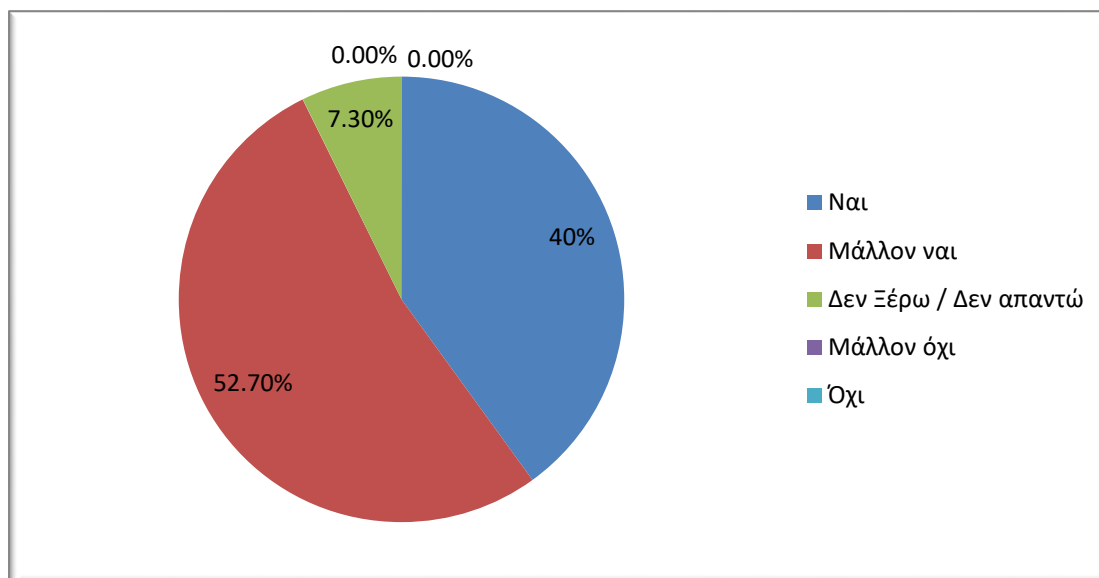
πιστωτικά απέναντι τους. Επίσης, στο ίδιο τον κλάδο παρατηρήθηκαν συγχωνεύσεις και πτωχεύσεις.

Ειδικότερη αναφορά πρέπει να γίνει και στους κινδύνους που υπάρχουν στον κυβερνοχώρο και μπορούν να απειλήσουν την ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης. Είναι γνώστες πολλές πρόσφατες επιθέσεις από χάκερς σε οργανισμούς που έχουν ως αποτέλεσμα την διακοπή της απρόσκοπτης λειτουργίας και μεγάλο οικονομικό κόστος. Ο Josh Fruhlinger (2018) με άρθρο του στην ιστοσελίδα [www.csoonline.com](http://www.csoonline.com) παρουσιάζει μερικά ενδιαφέροντα στατιστικά στοιχεία σχετικά με το θέμα και αναφέρει ότι η μέση επίθεση από χάκερς κοστίζει 5 εκ. δολάρια και ότι το 54% των εταιριών μέσα στο 2018 αντιμετώπισαν ένα σημαντικό θέμα ασφάλειας. Με όλες τις βάσεις δεδομένων να είναι πλέον ηλεκτρονικές και σχεδόν όλες τις λειτουργίες μια επιχείρησης να εκτελούνται μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή είναι λογικό η συνειδητοποίηση αυτού του κινδύνου να αυξάνεται σταδιακά.

Τα παραπάνω αποτελέσματα μπορούν να συγκριθούν με τα αποτελέσματα της παγκόσμιας έρευνας της Allianz Global Corporate & Specialty (AGCS) με τίτλο Allianz Risk Barometer. Στην 8<sup>η</sup> έρευνα που δημοσιεύτηκε το 2019 (2019:04-06) ο πιο σημαντικός επιχειρηματικός κίνδυνος είναι η διακοπή της επιχειρηματικής δραστηριότητας από διάφορους εξωγενείς και μη παράγοντες με 37%, τα γεγονότα στην κυβερνοχώρο με 37%, οι φυσικές καταστροφές με 28% , οι κανονιστικές και νομικές εξελίξεις με 27%, οι εξελίξεις στις αγορές με 23%, η φωτιά ή έκρηξη με 19%, οι νέες τεχνολογίες με 19%, η κλιματική αλλαγή με 13% , η απώλεια φήμης και brand με 13% και τέλος η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού με 9%. Η σύγκριση μας οδηγεί στο αρχικό συμπέρασμα ότι οι μεγαλύτεροι επιχειρηματικοί κίνδυνοι παγκοσμίως διαφέρουν από αυτούς που αναφέρθηκαν από τους logistics providers της Κύπρου ως οι πιο σημαντικοί. Η διακοπή της επιχειρηματικής δραστηριότητας που είναι πρώτος κίνδυνος παγκοσμίως στην έρευνα μας καταλαμβάνει την 7<sup>η</sup> θέση. Επίσης, οι φυσικές καταστροφές και η κλιματική αλλαγή που θεωρούνται πολύ σημαντικοί κίνδυνοι παγκοσμίως, στην έρευνα μας καταλαμβάνουν χαμηλές θέσεις. Η μεγαλύτερη σύγκλιση εμφανίζεται στις απειλές που εμφανίζονται στην Κυβερνοχώρο και στις εξελίξεις στις αγορές.

## Ερώτηση 12

Συμφωνείτε με την υπόθεση ότι οι εισαγωγικές / εξαγωγικές εταιρείες σταδιακά παραχωρούν μεγαλύτερα κομμάτια της εφοδιαστικής τους αλυσίδας σε 3PL/4PL Logistics providers;



Είναι δεδομένη η τάση τις τελευταίες δεκαετίες οι επιχειρήσεις να προχωρούν σε outsourcing πολλών δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής αλυσίδας σε εξωτερικούς συνεργάτες με σκοπό την μείωση του κόστους και την αναβάθμιση των υπηρεσιών και αυτή η τάση φαίνεται να επικρατεί και στην Κυπριακή αγορά. Στην σχετική ερώτηση το 40% απάντησε ναι και το 52,7 μάλλον ναι με ένα ποσοστό 7,3 % να μην άπαντα ή να μην γνωρίζει την απάντηση.

Το αθροιστικό ποσοστό του 92,7 % συμφωνεί ότι και στην Κυπριακή αγορά οι εταιρείες σταδιακά παραχωρούν μεγαλύτερα κομμάτια της εφοδιαστικής αλυσίδας σε logistics providers δημιουργώντας νέες ευκαιρίες για το μέλλον. Η παραπάνω άποψη αποτελεί και ένα δείγμα μια δομικής αλλαγής που πραγματοποιείται στην Κυπριακή αγορά και στο πώς αντιμετωπίζει η κάθε εταιρεία το θέμα της εφοδιαστικής αλυσίδας και μια προσπάθεια συντονισμού με τις τάσεις και τις πρακτικές του διεθνούς εμπορίου. Ένα μεγάλο ερώτημα είναι η χρονική περίοδος που θα χρειαστεί για να πραγματοποιηθεί αυτή η αλλαγή.

### Ερωτηση 13



Στην ερώτηση για την πρόβλεψη της ζήτησης για εταιρείες 3PL / 4PL στο μέλλον, το 36,4% απάντησε ότι θα αυξηθεί, το 34,5 % ότι μάλλον θα αυξηθεί και το 29,1 % απάντησε δεν ξέρω/ δεν απαντώ. Καμία απάντηση δεν υπήρχε στην κατηγορία της μείωσης. Αθροιστικά το 70,9% συμφωνεί ότι η ζήτηση θα αυξηθεί ενώ είναι αξιοπρόσεκτο και το ποσοστό που δεν μπορεί να κάνει πρόβλεψη για το μέλλον που θα μπορούσε να οδηγήσει σε ένα σχετικά ανησυχητικό συμπέρασμα ότι ένα μεγάλο μέρος των στελεχών της αγοράς έχει δυσκολία στο θέμα την πρόβλεψης των μελλοντικών τάσεων της αγοράς.

Παρατηρούμε ότι η πρόβλεψη είναι πως η αγορά θα αυξήσει την ζήτηση σε 3PL / 4PL providers στο μέλλον άρα είναι λογικό να αυξηθούν και οι εταιρείες αυτής της κατηγορίας. Αυτό θα γίνει με ίδρυση νέων εταιρειών που θα καλύψουν την ανάγκη ή με την αναβάθμιση των υφιστάμενων εταιρειών που η πλειοψηφία είναι στην κατηγορία των freight forwarders.

## Ερωτηση 14



Μια από τις αξιόπιστες ετήσιες έρευνες για το τον τομέα των Third party Logistics δημιουργήθηκε το 1996 από τον Dr. C. John Langley, καθηγητή εφοδιαστικής αλυσίδας και πληροφοριακών συστημάτων και διευθυντή ανάπτυξης στο κέντρο έρευνας της εφοδιαστικής αλυσίδας στο Smeal College of Business του πανεπιστήμιου της Pennsylvania. Από το 1996 η ερευνά διεξάγεται κάθε χρόνο σε εταιρείες 3PL και φορτωτές/ πελάτες από την Βόρεια Αμερική , την Ασία και την Ευρώπη σε συνεργασία με τον οργανισμό Infosys. Μια από τις κύριες ερωτήσεις που γίνονται κάθε χρόνο είναι παρόμοια με την τελευταία ερώτηση που θέσαμε και εμείς στο ερωτηματολόγιο προς τους logistics providers της Κύπρου για να εξετάσουμε τις απόψεις τους σχετικά με το θέμα αλλά και αν τα αποτελέσματα συνάδουν με την παγκόσμια τάση και τις απαντήσεις που δίνονται στο εξωτερικό.

Στην 23<sup>η</sup> έρευνα “Third-Party logistics study. The state of logistics outsourcing” και στην ερώτηση εάν η χρήση 3PL providers συμβάλει στην βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται στον τελικό πελάτη (Langley 2019:6), το 98% απάντησε καταφατικά. Αναγνωρίζεται ότι οι εξειδικευμένες γνώσεις των 3PL και η ποιότητα των υπηρεσιών συμβάλει στη μεγαλύτερη ικανοποίηση που λαμβάνουν οι τελικοί παραλήπτες των προϊόντων και υπηρεσιών. Τα αποτελέσματα από την Κυπριακή αγορά έδειξαν ότι το 44,4% συμφωνεί με την διατύπωση, το 37% μάλλον συμφωνεί και το 11,1% εμπίπτει στην κατηγορία δεν ξέρω/δεν απαντώ. Το 81,4 % συμφωνεί η μάλλον συμφωνεί με την διατύπωση που είναι χαμηλότερο ποσοστό από το 98 % της παραπάνω έρευνας αλλά προς της ίδια κατεύθυνση. Συμπερασματικά και η πλειοψηφία των logistics providers της Κύπρου συμφωνεί ότι η χρησιμοποίηση των υπηρεσιών τους έχει θετικά αποτελέσματα στους τελικούς πελάτες.

# Κεφάλαιο 8

## Συμπεράσματα

### 8.1 Δομή του κλάδου

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε σκιαγράφησε την δομή του κλάδου των 3PL / 4 PL providers και γενικά των logistics providers στην Κύπρο. Συμπερασματικά, ο κλάδος αποτελείται από μεγάλο αριθμό freight forwarders και 3PL providers ενώ η κατηγορία των 4PL providers φαίνεται να μην έχει αναπτυχτεί σε μεγάλο βαθμό. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων έχει σαν βάση την πόλη της Λεμεσού όπου βρίσκεται και το εμπορικό λιμάνι και είναι μικρού μεγέθους αφού η πλειοψηφία εργοδοτεί κάτω από 30 άτομα. Γενικά ο κλάδος αποτελείται από εταιρείες που ιδρύθηκαν τα τελευταία 19 χρόνια με ένα μικρότερο ποσοστό να έχει δημιουργηθεί την δεκαετία του 1990 ενώ η κύρια μορφή εταιρικής οργάνωσης είναι η Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης, η Ανώνυμη Εταιρεία και η Ατομική Επιχείρηση. Υπάρχει μια σημαντική διαφορά της Κυπριακής αγοράς με τις διεθνείς τάσεις όπως αποτυπώνεται στην βιβλιογραφία και συμπεριλαμβάνει μεγάλους 3PL / 4 PL providers με την μορφή των Ανωνύμων Εταιρειών και των πολυάριθμων υπάλληλων. Αυτή η διαφορά μπορεί να αποδοθεί στο μικρό μέγεθος γενικά της αγοράς που δεν μπορεί να δικαιολογήσει μεγαλύτερους οργανισμούς αλλά μπορεί να ειπωθεί και σαν μια τάση των επιχειρήσεων να μην μετεξελιχτούν σε πιο περίπλοκους οργανισμούς που αναγκαστικά θα έχει ως προαπαιτούμενα τις διαφοροποιήσεις, συγχωνεύσεις, συνεργασίες και επενδύσεις.

Σχετικά με τις υπηρεσίες που προσφέρονται, η μεγάλη πλειοψηφία παρέχει τις βασικές υπηρεσίες logistics όπως είναι οι θαλάσσιες, οδικές και αεροπορικές μεταφορές, η αποθήκευση, ο εκτελωνισμός, η ασφάλιση και η τμηματική μεταφορά εμπορευμάτων. Πιο ιδιαίτερες και περιπλοκές υπηρεσίες παρέχονται σε μικρό ποσοστό ενώ ακόμα πιο μικρό είναι ποσοστό των παρεχόμενων 4PL υπηρεσιών. Παρόλα αυτά, το ποσοστό των παρεχόμενων υπηρεσιών στις πιο πολλές περιπτώσεις είναι μεγαλύτερο από τη αντίστοιχη ζήτηση και την διάθεση την εκχώρησης τους από τους πελάτες. Αυτό μπορεί να μας οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι οι όποιες εξελίξεις στο τομέα της παροχής logistics υπηρεσιών προέρχεται από πρωτοβουλίες των ίδιων των εταιρειών και όχι από την αλλαγή στην λειτουργία και στις συνήθειες των πελατών. Οι θεωρητικές

προσεγγίσεις στο θέμα αναφέρουν (Alfredsson, Hertz 2003: 142) ότι οι logistics providers μετασχηματίζονται όταν αλλάζουν οι απαιτήσεις των πελατών οπότε για την εδραίωση μιας νέας μορφής αγοράς εκτός από τις πρωτοβουλίες των εταιρειών θα χρειαστούν και πολλές αλλαγές στον τρόπο που χειρίζονται οι πελάτες τους το θέμα της εφοδιαστικής αλυσίδας.

## 8.2 Τάσεις και πρακτικές του κλάδου

Η πλειοψηφία των εταιρειών του κλάδου αγοράζει και υπηρεσίες από άλλους παρόχους στην προσπάθεια να δώσει ολοκληρωμένες λύσεις εφοδιαστικής αλυσίδας στους πελάτες της. Υπάρχει μια αλλαγή νοοτροπίας σε μεγάλη μερίδα της αγοράς από την παραδοσιακή εικόνα της εταιρείας που παρέχει υπηρεσίες μόνο με δικά της μέσα. Το συμπέρασμα είναι ότι στην Κυπριακή αγορά δημιουργούνται συνεργασίες και υπάρχει ταύτιση σε αυτό το κομμάτι με τις πρακτικές του εξωτερικού όπου συστατικό και απαραίτητο μέρος της λειτουργίας των 3PL/4PL providers είναι η χρησιμοποίηση άλλων αντίστοιχων εταιρειών σε μέρη της εφοδιαστικής αλυσίδας που θεωρούνται πιο αξιόπιστα ή πιο εξειδικευμένα.

Σχετικά με τα μέσα που επιλέγουν οι εταιρείες του κλάδου να διαφημιστούν, το μεγαλύτερο ποσοστό καταλαμβάνουν το διαδίκτυο και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης όπως το Facebook, Instagram και LinkedIn. Υπάρχει η τάση να αποφεύγονται παραδοσιακά και ακριβά μέσα διαφήμισης όπως η τηλεόραση και το ραδιόφωνο ενώ η εμπορικές εκθέσεις και τα εξειδικευμένα περιοδικά αποτελούν επίσης επιλογές αλλά σε μικρότερο ποσοστό από τα διαδικτυακά μέσα. Στα στοιχεία που θεωρούνται ότι φέρνουν επιτυχία σε μια εταιρεία του κλάδου είναι η προσαρμογή στις ανάγκες του πελάτη και η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Ακόμα και στοιχεία όπως το εξειδικευμένο προσωπικό συγκεντρώνουν μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων από το κόστος που οδηγεί στο συμπέρασμα της μετατόπισης του ενδιαφέροντος από την παροχή απλά χαμηλών τιμών στην μεγαλύτερη κατανόηση του πελάτη και των αναγκών του και την παροχή προσαρμοσμένων και ποιοτικών υπηρεσιών.

Τέλος, οι μεγαλύτεροι κίνδυνοι παρουσιάζονται να είναι οι ανταγωνιστικές εταιρείες, οι πιστωτικοί κίνδυνοι και οι κίνδυνοι ρευστότητας. Τα συμπεράσματα που μπορούν να εξαχθούν από αυτό το μέρος της έρευνας είναι η μεγάλη ανταγωνιστικότητα που χαρακτηρίζει τις εταιρείες του κλάδου που αν υποθετικά είναι και αποτέλεσμα της ανάγκης για επιβίωση του κάθε οργανισμού θα πρέπει να προβληματίσει σχετικά με την πιθανότητα ύπαρξης πολλών εταιρειών για τα δεδομένα της αγοράς. Επίσης ο φόβος για πιστωτικούς κινδύνους και θέματα ρευστότητα οδηγεί στο συμπέρασμα ότι υπάρχει επιφυλακτικότητα για την αγορά και την μελλοντική του πορεία ή μπορεί να

είναι και αποτέλεσμα των δυσανεστών εξελίξεων την οικονομικής κρίσης το διάστημα 2012-2013.

### 8.3 Προβλέψεις - Μελλοντικές τάσεις

Οι απαντήσεις στα ερωτηματολόγια απέδειξαν ότι σχετικά με τις μελλοντικές τάσεις στην Κυπριακή αγορά, η πλειοψηφία συμφωνεί ότι η ζήτηση σε εταιρείες 3PL/4PL θα αυξηθεί, οι πελάτες θα εκχωρούν σταδιακά μεγαλύτερα κομμάτια της εφοδιαστικής τους αλυσίδας και ότι η χρήση 3PL/4PL providers συμβάλει στην βελτίωση των υπηρεσιών στους τελικούς πελάτες. Τα παραπάνω στοιχεία δείχνουν τη πορεία που αναμένεται να ακολουθήσει ο κλάδος και είναι ο μετασχηματισμός των οργανισμών σε πιο εξελιγμένα στάδια παρόχων. Ενώ η συνέχεια του κλάδου προβλέπεται να είναι η παραπάνω, τα άλλα στοιχεία της δομής της αγοράς είναι λογικό να δημιουργούν μια επιφύλαξη για το χρονικό διάστημα που θα απαιτηθεί για να πραγματοποιηθεί ο παραπάνω μετασχηματισμός. Η εντύπωση που δημιουργείται είναι ότι θα χρειαστεί ένα μεγάλο χρονικό διάστημα για να αλλάξει η δομή της αγοράς και οι εταιρείες να προσαρμοστούν στις διεθνείς εξελίξεις.

### 8.4 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Η παρούσα έρευνα παρουσίασε τις απόψεις και τις βλέψεις των επαγγελματιών του κλάδου των logistics. Θα ήταν εξαιρετικά χρήσιμο αν τα αποτελέσματα θα μπορούσαν να αντιπαρατεθούν με παρόμοιες έρευνες στην πλευρά των πελατών τους σχετικά με την δομή και τις τάσεις τους στους τομείς της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η έρευνα 'Third-Party logistics study. The state of logistics outsourcing' που αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο το εφαρμόζει με μεγάλη επιτυχία τα τελευταία 23 χρόνια. Οι ίδιες ερωτήσεις γίνονται σε εκπροσώπους και των δυο πλευρών και οι απαντήσεις συγκρίνονται και εξάγονται τα αντίστοιχα συμπεράσματα.

Μια ακόμα ενδιαφέρουσα εργασία που θα μπορούσε να γίνει στο μέλλον είναι η χαρτογράφηση των εταιρειών που είναι αγοραστές υπηρεσιών logistics στην Κύπρο. Μερικά από τα στοιχεία της έρευνας μας οδήγησαν στην υπόθεση ότι οι υπάρχουσες εταιρείες του κλάδου των logistics είναι πιο πολλές από τις ανάγκες της αγοράς οπότε μια χαρτογράφηση θα μπορούσε να δώσει πιο ικανοποιητικές απαντήσεις.

Τέλος, η πραγματοποίηση παρόμοιων ερευνών σε τακτά χρονικά διαστήματα θα μπορούσε να δώσει στον μελλοντικό ερευνητή μια εικόνα της μεταβολής των δεδομένων και του μετασχηματισμού του κλάδου διαχρονικά καθώς και τις

μεταβολές στις απόψεις και τις βλέψεις των επαγγελματιών του κλάδου. Ο συγκεκριμένος κλάδος της οικονομίας θα πρέπει να θεωρηθεί πολύ σημαντικός και στην Κυπριακή αγορά γιατί έκτος από τα άτομα που απασχολεί άμεσα, συνδέει πολλά κομμάτια της γενικότερης οικονομικής δραστηριότητας και η ομαλή και αποδοτική του λειτουργία σηματοδοτεί πολλαπλά οφέλη για πολλούς άλλους οικονομικούς κλάδους όπως είναι οι κατασκευές, ο τουρισμός, το λιανικό εμπόριο και οι μεταφορές.



# Κεφάλαιο 8

## Βιβλιογραφία

Παπαβασιλείου, Ν. & Μπαλτάς, Γ. (2003) Διοίκηση Δικτύων Διανομής & Logistics. Αθήνα. Rosili.

Στατιστική Υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας (2018) Κυριότερα Στοιχεία. Εξωτερικό εμπόριο. [http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/externaltrade\\_41main\\_gr/externaltrade\\_41main\\_gr?OpenForm&sub=1&sel=2](http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/externaltrade_41main_gr/externaltrade_41main_gr?OpenForm&sub=1&sel=2). [Πρόσβαση 15.03.2019]

Τμήμα Εφόρου Εταιρειών και Επίσημου Παραλήπτη. Κυπριακή Δημοκρατία, Υπουργείο Ενέργειας, Εμπορίου και Βιομηχανίας. (2019) Στατιστικές Εταιρειών. [http://www.mcit.gov.cy/mcit/drcor/drcor.nsf/company\\_statistics\\_gr/company\\_statistics\\_gr?OpenDocument](http://www.mcit.gov.cy/mcit/drcor/drcor.nsf/company_statistics_gr/company_statistics_gr?OpenDocument). [Πρόσβαση 20.03.2019]

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015) Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία. Αθήνα. Κριτική.

Allianz Global Corporate & Specialty (AGCS). (2019) Allianz Risk Barometer. <https://www.agcs.allianz.com/content/dam/onemarketing/agcs/agcs/reports/Allianz-Risk-Barometer-2019.pdf> [Πρόσβαση 17.04.2019]

Branch, A. (2009) Global Supply Management and International Logistics. New York. Routledge.

Bryman, A., Emma, B. (2007) Business Research Methods. New York. Oxford University Press.

Business Dictionary (2019) Margin Of Error. <http://www.businessdictionary.com/definition/margin-of-error.html> [Πρόσβαση 17.04.2019]

Christopher, M. (2011) Logistics & Supply Chain Management. Harlow. Pearson Education Limited.

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

Cyprus Freight Forwarders & Logistics Association (2013) Λίστα μελών. <http://www.cyprusforwardersassociation.com/index.php?actions=list> [Πρόσβαση 15.02.2019]

Cyprus Shipping Association (2018) Members. <https://www.csa-cy.org/members>. [Πρόσβαση 10.02.2019]

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.

Foster, T.A. (1999) Who's in Charge Around here? *Logistics Management & Distribution Report*, Vol: 38, 61.

Fruhlinger, J. (2018) Top cybersecurity facts, figures and statistics for 2018. <https://www.csoonline.com/article/3153707/top-cybersecurity-facts-figures-and-statistics.html>. [Πρόσβαση 05.02.2019]

Harrison, A. & Hoek, R. V. (2008) *Logistics Management and Strategy. Competing through the Supply chain*. Harlow. Pearson Education Limited.

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

Hosie, P., Sundarakani, B., Tan, A.W.K. and Koźlak, A. (2012) 'Determinants of Fifth Party Logistics (5PL): service providers for Supply Chain Management', *Int. J. Logistics Systems and Management*, Vol. 13, No. 3, pp.287-316.

Kutlu, S. (2007) *Fourth Party Logistics: The Future of Supply Chain Outsourcing?* United Kingdom. Best Global Publishing Ltd.

Langley, C. J. & Infosys (2019) 23rd Annual Third-Party Logistics Study: The State of Logistics Outsourcing.

Langley, C. J. & Van Dort, E., Ang, A. & Sykes, S. R. (2005) 2005 Third- Party Logistics. Results and Findings of the 10<sup>th</sup> Annual Study.

Lambert, D. M., Cooper, M. C. & Pagh J D. (1998) Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 9 Issue: 2, pp.1-20,

Lieb, R. C. (2015) 25 Years of Third-Party Logistics Research & Studies. [http://www.supplychain247.com/article/25\\_years\\_of\\_third-party\\_logistics\\_research](http://www.supplychain247.com/article/25_years_of_third-party_logistics_research). [Πρόσβαση 05.01.2019]

Lieb, R. C., Millen, R. A. & Wassenhove, L. N. V. (1993) *Third Party Logistics Services: A*

Comparison of Experienced American and European Manufacturers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 23 Issue: 6. pp.35-44.

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

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

Nowodzinski P. (2010) Strategic Dimensions of Fourth Party Logistics. *Advanced Logistic Systems*, vol. 4, 114-122.

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

Lakeman, B., Boyd, D., Frey, E. (2001) Why CISCO Fell: Outsourcing and Its Perils. *Strategy+Business*. pp54-65.

Rushton, A. & Walker, S. (2007) *International Logistics and Supply chain Outsourcing. From Local to Global*. London. Kogan Page Limited.

Rushton, A., Croucher, P. & Baker, P. (2010) *The Handbook of Logistics & Distribution Management*. London. Kogan Page Limited.

Saglietto, L. (2013) Towards a Classification of Fourth Party Logistics (4PL). *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 1(3), 104-116.

Scott, C., Lundgren, H. & Thompson, P. (2011) *Guide to Supply Chain Management*. New York. Springer.

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

Spekman, R. E., Kamauff, J. W., Jr., & Myhr, N. (1998). An empirical investigation into supply chain management: A perspective on partnerships. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 28, pp.630-650.

Skender, H., Mirkovic, P. & Prudky, I. (2017) The Role of the 4PL Model in a contemporary Supply Chain. *Scientific Journal of Maritime Research*, 31, pp.96-101.

Stock, J. & Lambert, D. (2001) *Strategic Logistics Management*. New York. McGraw-Hill.

Taylor, D. A. (2006) *Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας*. Αθήνα. Κλειδάριθμος.

Tierney, S. (2004) New Frost & Sullivan Study Bids to Bring Logistics to the Four. Supply chain Europe, Vol: 13, 3, 44-45.

Vitasek, K. (2013) Supply Chain Management Terms and Glossary. [https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921](https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921) [Πρόσβαση: 27.03.2019]

Voortman, G. (2004) Global Logistics Management. Cape Town. Juta Academic.

Waters. D. (2003) Global Logistics and Distribution Planning. Strategies for Management. UK. Kogan Page Limited.

Waters. D. (2009) Supply Chain Management. An Introduction to Logistics. London. Palgrave Macmillan.

Win, A. (2008) The value a 4PL provider can contribute to an organization. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Vol. 38 Issue: 9. pp.674-684.