

ΑΝΑΦΟΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΟ "OUTSOURCING LOGISTICS"

ΑΠΟ

ΓΕΩΡΓΙΟ ΧΡ.ΠΑΠΑΛΟΗ

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΨΥΓΕΙΑ ΑΛΑΣΚΑ Α.ΕΒ.Τ.Ε
ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ, Μ.Β.Α.

ΑΘΗΝΑ ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2006

Η παρακάτω αναφορά αφορά τα κυριότερα συμπεράσματα επιχειρησιακής έρευνας, σχετικά με το καυτό δίλημμα του «**outsourcing**» στις διεργασίες *logistics* (αποθήκευση, διαχείριση αποθήκης, μεταφορές-διανομές) των εμπορικών και παραγωγικών επιχειρήσεων διάθεσης τροφίμων στην Ελλάδα.

Ολοκληρώθηκε τον Νοέμβριο του 2005, στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας, στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα Μ.Β.Α. του Kingston University, σε συνεργασία με την Ψυγεία Αλάσκα ΑΕΒΤΕ.

Η συγκεκριμένη έρευνα συντάχθηκε βάσει συλλογής πρωτογενών στοιχείων, από την επεξεργασία ερωτηματολογίων τα οποία απεστάλησαν στις επιχειρήσεις τροφίμων και από δευτερογενή δεδομένα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας-αρθρογραφίας και λοιπών πηγών (Κλαδικές Μελέτες, Κρατικοί Φορείς, Οργανισμοί κλπ), που οδήγησαν στο θεωρητικό μοντέλο (*conceptual framework*) που αποτέλεσε τον κορμό της έρευνας.

Το θεωρητικό μοντέλο το οποίο αναφέρεται και στην ιστοσελίδα <http://www.iarw.org/hq/aboutus/benefits.asp> του Διεθνή Οργανισμού Βιομηχανιών Ψύξης (I.A.R.W.), εστιάζεται σε πέντε σημαντικά πλεονεκτήματα

- ✓ Το Οικονομικό
- ✓ Της Τεχνογνωσίας
- ✓ Το Τεχνολογικό
- ✓ Της Διανομής
- ✓ Της Προστιθέμενης Αξίας

που εισπράττουν οι επιχειρήσεις με την χρήση ενός third party προμηθευτή (*warehouse & distribution based*), και τα οποία θα πρέπει να αξιολογούνται εκ των αποτελεσμάτων τους.

Τα συμπεράσματα της έρευνας κατέληξαν ότι η επιλογή των επιχειρήσεων για *outsourcing logistics* με την ανάθεση του έργου σε third party προμηθευτή δύναται να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Το κυριότερο πλεονεκτήματα που εισπράττουν οι επιχειρήσεις από την ανάθεση, είναι το οικονομικό λόγω μείωσης του κόστους των παγίων και της εξοικονόμησης προσωπικού από μη «κύριες» δραστηριότητες, με αποτέλεσμα την ευκολότερη ανάπτυξη και επικέντρωση στο κύριο αντικείμενο τους «**core business**» .

Λοιπά πλεονεκτήματα από την χρήση third party προμηθευτών, που προσδίδουν προστιθέμενη αξία δεν γίνονται σήμερα ιδιαίτερα αντιληπτά από τις επιχειρήσεις, πελάτες τους, με αποτέλεσμα το κριτήριο της επιλογής του προμηθευτή να γίνεται με βάση το κόστος των υπηρεσιών του και την ζητούμενη-απαιτούμενη ποιότητα από τους πελάτες του και τους Κρατικούς φορείς.

Η έρευνα αφορά κατά κύριο λόγο Μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Μ.Μ.Ε.), που δραστηριοποιούνται στο κλάδο των τροφίμων. Τα θέματα που αναπτύσσονται στην έρευνα αφορούν τις σχέσεις των επιχειρήσεων με τους 3PLs, την ικανοποίησή τους από την προσφορά των παρεχόμενων υπηρεσιών των 3PL, τα κριτήρια επιλογής 3PL προμηθευτή, την λογική ανάλυση για την δημιουργία απόφασης «outsourcing», και τις προοπτικές εξέλιξης των σχέσεων κάτω από τις αρχές ολικής ποιότητας. Παρακάτω αναφέρονται τα κυριότερα συμπεράσματα των αποτελεσμάτων της έρευνας και προτάσεις βελτίωσης .

Περίληψη συμπερασμάτων:

Από την πρωτογενή έρευνα που διεξήχθη και την ανάλυση και κριτική σκέψη συλλέξαμε τα παρακάτω συμπεράσματα :

- ✓ Υπάρχει έντονος ανταγωνισμός στον χώρο των Μ.Μ.Ε. διάθεσης τροφίμων.
- ✓ Μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων δεν διαθέτει κάποιο σύστημα διασφάλισης της ποιότητας.
- ✓ Οι Μ.Μ.Ε. τροφίμων θεωρούν πιο σημαντικές λειτουργίες την διοίκηση και την οικονομική διαχείριση.
- ✓ Οι Μ.Μ.Ε. τροφίμων θεωρούν σημαντικές λειτουργίες τις προμήθειες, την παραγωγή, την διανομή και τις πωλήσεις .
- ✓ Οι Μ.Μ.Ε. τροφίμων θα επένδυαν περισσότερο στις υποστηρικτικές λειτουργίες και στις πωλήσεις.
- ✓ Το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων αναφέρει κόστος logistics < 10% επί των συνολικών εξόδων.
- ✓ Σημαντικά προβλήματα δημιουργούνται από το σύστημα παραγγελιοληψίας.
- ✓ Μεγάλο μέρος των Μ.Μ.Ε. τροφίμων δεν διαθέτουν σύστημα ελέγχου των υπηρεσιών των τρίτων.
- ✓ Υπάρχει σχετικό ενδιαφέρον από τις Μ.Μ.Ε. τροφίμων σχετικά με την εξέλιξη του κλάδου των logistics.
- ✓ Οι Μ.Μ.Ε. τροφίμων θεωρούν ως «core activities» το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις.
- ✓ Μεγάλο μέρος των Μ.Μ.Ε. τροφίμων κάνουν μικτή χρήση στις διεργασίες logistics, δηλαδή και ίδια μέσα και μέσα τρίτων.
- ✓ Οι αποθηκευτικές δραστηριότητες και ετοιμασία των παραγγελιών αποτελεί το κύριο μέρος των προσφερόμενων υπηρεσιών 3PL.
- ✓ Τις διανεμητικές δραστηριότητες, δηλαδή παράδοση στον τελικό «χρήστη» προτιμούν να τις κάνουν οι Μ.Μ.Ε. με ίδια μέσα.
- ✓ Το επίπεδο της βαθμολόγησης των προσφερόμενων υπηρεσιών logistics από τρίτους κυμαίνεται σε «καλές» και «μέτριες».
- ✓ Οι Μ.Μ.Ε. τροφίμων θεωρούν ότι η ανταπόκριση και αξιοπιστία των παραδόσεων από τους 3PL είναι σε μέτριο επίπεδο.
- ✓ Τα μεγαλύτερα παράπονα των Μ.Μ.Ε. αναφέρονται στην κακή πληροφόρηση και επικοινωνία με τους τρίτους.
- ✓ Οι Μ.Μ.Ε. τροφίμων βλέπουν τις σχέσεις τους με τους 3PL συνεργατικές, αλλά μεγάλο μέρος αυτών έχουν επισυνάψει απλή προσφορά και όχι συμβόλαιο.
- ✓ Οι Μ.Μ.Ε. τροφίμων θεωρούν ως πρώτο λόγο για χρήση υπηρεσιών 3PL την βελτίωση του κόστους, που προκύπτει από την αποδέσμευση παγίων κοστών λειτουργικών απαιτήσεων, από εξοικονόμηση προσωπικού, από το «φτηνό» κόστος των υπηρεσιών 3PL.
- ✓ Οι Μ.Μ.Ε. τροφίμων θεωρούν σημαντικό κριτήριο επιλογής εκτός από το κόστος των προσφερόμενων υπηρεσιών από 3PL, και την ποιότητα των υπηρεσιών.
- ✓ Οι Μ.Μ.Ε. τροφίμων θεωρούν ότι η χρήση outsourcing τους προσδίδει ευελιξία στην ανάπτυξή τους και επικέντρωση στο κύριο αντικείμενό τους.
- ✓ Οι Μ.Μ.Ε. τροφίμων θεωρούν ότι σημαντικός λόγος μη χρήσης υπηρεσιών 3PL είναι η μικρή ανταπόκριση στις απαιτήσεις τους και ο κίνδυνος απώλειας πελατών τους από κακή ποιότητα υπηρεσιών.

Από την *δευτερογενή έρευνα* συλλέξαμε τα παρακάτω συμπεράσματα :

- ✓ Η διοίκηση logistics αποτελεί σήμερα κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας στις επιχειρήσεις.
- ✓ Σκοπός της διοίκησης logistics είναι η βέλτιστη εξυπηρέτηση του πελάτη κάτω από το πνεύμα της ολικής ποιότητας και της βελτιστοποίησης τους κόστους.
- ✓ Οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων οδήγησαν στην αναθεώρηση της στρατηγικής των logistics στην επιχείρηση.
- ✓ Ο σχεδιασμός της εφοδιαστικής αλυσίδας πρέπει να πηγάζει από την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, γι' αυτό η αναδιοργάνωση η συνεχής βελτίωση και η μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητάς της πρέπει να γίνονται συνεχώς.
- ✓ Η αξιολόγηση της εφοδιαστικής αλυσίδας πρέπει να στηρίζεται τόσο σε οικονομικά όσο και σε μη οικονομικά κριτήρια. Η αξιοπιστία η ανταπόκριση και οι σχέσεις αποτελούν σημαντικό παράγοντα «σωστής» εφοδιαστικής αλυσίδας.
- ✓ Σε κάθε στάδιο της εφοδιαστικής αλυσίδας κατά μήκος της ροής των υλικών δημιουργείται κόστος ποιότητας, κόστος διοικητικό, κόστος αποθεμάτων. Στόχος είναι η αύξηση του περιθωρίου «margin» στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης.
- ✓ Το outsourcing αποτελεί κρίσιμη επιλογή τόσο από πλευράς επιλογής προμηθευτή όσο και από πλευράς επιλογής της δραστηριότητας προς εξωτερικευση.
- ✓ Το outsourcing μπορεί να προσφέρει σειρά πλεονεκτημάτων στην επιχείρηση αλλά και μειονεκτημάτων και κινδύνων που πρέπει να εξεταστούν.
- ✓ Στο πνεύμα αυτό οι 3PL δύνανται να προσδώσουν πλεονεκτήματα και να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, λόγω του ότι επενδύουν σε παραγωγικούς χώρους, μέσα, και πληροφορική διότι το κόστος επιμερίζεται σε πολλούς πελάτες.
- ✓ Η επιλογή ενός 3PL προμηθευτή πρέπει να γίνεται βάσει κριτηρίων, να προδιαγράφονται εξαρχής οι αναγκαιότητες, τα όρια ευθύνης και το προσφερόμενο επίπεδο των υπηρεσιών, να γίνεται συνεχής από κοινού έλεγχος της απόδοσης και να ορίζονται δείκτες και στόχοι βελτίωσης.
- ✓ Το μέγεθος των σχέσεων του outsourcing καθορίζεται τόσο από τον όγκο αλλά και το χρονικό διάστημα της συνεργασίας, που προσδίδει ασφάλεια και μειώνει το ρίσκο.

Εκπλήρωση σκοπών και στόχων της έρευνας:

Η συγκεκριμένη έρευνα διεξήχθη με σκοπό την επαλήθευση του προτεινόμενου μοντέλου το οποίο κατέληξε η βιβλιογραφική ανασκόπηση για το «outsourcing logistics».

Το προτεινόμενο μοντέλο έχε σαν στόχο να υποδείξει τα πλεονεκτήματα στις Μ.Μ.Ε τροφίμων στην Ελλάδα από την χρήση third party logistics.

Τα πλεονεκτήματα αυτά αναφέρθηκαν σαν πλεονεκτήματα κόστους και πλεονεκτήματα διαφοροποίησης τα οποία οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από την πρωτογενή έρευνα που έγινε άλλες έννοιες του μοντέλου γίνονται αισθητά αντιληπτές από τους πελάτες και άλλες λιγότερο.

Η έρευνα κατέληξε σε μία κατάταξη των εννοιών του μοντέλου, των κριτηρίων επιλογής 3PL και των λόγων μη χρήσης 3PL, αναλόγως με τον βαθμό σημαντικότητας που κρίθηκε από τις Μ.Μ.Ε.

Η κατάταξη των εννοιών αξιολογήθηκε με παλιότερες έρευνες για να διασφαλιστεί η αξιοπιστία της έρευνας .

Επίσης η έρευνα κατέγραψε σημαντικά συμπεράσματα από την ανάλυση των ερωτηματολογίων που αφορούσαν τόσο την «ευχαρίστηση» από τις προσφερόμενες υπηρεσίες 3PL όσο και λοιπά προβλήματα της αγοράς και των επιχειρήσεων.

Υποδείξεις-Βελτιώσεις:

Σήμερα οι επιχειρήσεις δρουν κάτω από ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ειδικά στο χώρο των τροφίμων που τα περιθώρια κέρδους είναι σχετικώς μικρά και ο ανταγωνισμός έντονος πρέπει οι επιχειρήσεις να γίνουν πιο ανταγωνιστικές για να μπορέσουν να επιβιώσουν. Η βελτίωση της εφοδιαστικής τους αλυσίδας από πλευράς διαφοροποίησης και κόστους μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για το λόγο αυτό προτάθηκε το εννοιολογικό μας μοντέλο που στηρίζεται σε τέσσερα πλεονεκτήματα (το οικονομικό, της τεχνογνωσίας, της τεχνολογίας, της διανομής και της προστιθέμενης αξίας) τα οποία «εισπράττουν» οι Μ.Μ.Ε. με την συνεργασία ενός Third party προμηθευτή.

Επιπροσθέτως οι **Μ.Μ.Ε. τροφίμων** πρέπει να :

- ✓ Εξετάσουν προσεκτικά τις διεργασίες logistics της επιχείρησής τους να επιλέξουν με προσοχή τις δραστηριότητες που θα εξωτερικευτούν και να δουν κατά πόσο είναι δυνατή, η ολοκληρωμένη συνεργασία με έναν third party, τόσο των αποθηκευτικών όσο και των διανεμητικών δραστηριοτήτων.
- ✓ Να αξιολογήσουν τον προμηθευτή με ένα σύνολο κριτηρίων που πρέπει να προσεχτεί ιδιαίτερα διότι ο 3PL έρχεται πολλές φορές σε άμεση επαφή με τον πελάτη του πελάτη του.
- ✓ Να επικεντρώσουν την δυναμικότητά τους στις διοικητικές λειτουργίες, την οικονομική διαχείριση και στις πωλήσεις, με στόχο την ανάπτυξη τους και την επένδυση σε νέα προϊόντα.
- ✓ Να γίνει προσπάθεια βελτίωσης του τρόπου παραγγελιοληψίας και να χρησιμοποιηθούν οι νέες μέθοδοι του διαδικτύου και της τηλεματικής. Αυτό θα βελτιώσει σημαντικά και το χρονικό διάστημα τοποθέτησης παραγγελίας σε ένα 3PL, και θα αυξήσει την ανταπόκριση και την αξιοπιστία των παραδόσεων από τους 3PL.
- ✓ Να αναπτύξουν σύστημα ελέγχου των υπηρεσιών των 3PL, από εξειδικευμένους ανθρώπους στον κλάδο, να ελέγχουν από κοινού την απόδοση των υπηρεσιών των τρίτων, να θέτουν στόχους και δείκτες βελτίωσης μαζί με τον συνεργάτη 3PL, καθώς και να ελέγχουν την ικανοποίηση των πελατών τους.
- ✓ Να δημιουργούν εξ αρχής ένα σύστημα σχέσεων με το third party, με καθορισμό των αναγκαιοτήτων τους και των προσδοκιών τους, να καθορίζουν από κοινού τα όρια ευθύνης των τρίτων και να επισυνάπτουν μακροχρόνια συμβόλαια με σκοπό την εξασφάλιση του 3PL, που οδηγεί στην αναβάθμιση την εξέλιξή και την βελτίωση των υπηρεσιών του.
- ✓ Μέσα στα πλαίσια της συνεχής βελτίωσης και της ολικής ποιότητας το κριτήριο επιλογής προμηθευτή 3PL δεν θα πρέπει να είναι μόνο το κόστος, αλλά η επένδυση στην βελτίωση των διαδικασιών με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του τελικού χρήστη.
- ✓ Να μην προχωρήσουν στη εξωτερίκευση δραστηριοτήτων από την στιγμή που αυτές αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η που η αξιολόγησή τους υπερτερεί της εντός εφαρμογής τους, η εάν δεν καταλήξουν σε κάποιο αξιόπιστο προμηθευτή που θα τους εξασφαλίσει τα προσδοκώμενα.

Οι **third party logistics** πρέπει :

- ✓ Να προσπαθήσουν να βελτιώσουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες τους και να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους μιας και το κόστος αποτελεί βασικό κριτήριο επιλογής τους. Να αυξήσουν το επίπεδο της επικοινωνίας και σωστής πληροφόρησης επενδύοντας σε προηγμένα συστήματα πληροφορικής και online ενημέρωσης.
- ✓ Να ενημερώνουν τους πελάτες τους (Μ.Μ.Ε.) για τα οφέλη προστιθέμενης αξίας που προσδίδουν οι υπηρεσίες τους, όπως την εξασφάλιση της ιχνηλασιμότητας, την τήρηση του FEFO, την διατήρηση της ψυκτικής αλυσίδας, τον ποιοτικό έλεγχο, το διοικητικό κόστος τήρησης αποθεμάτων και στατιστικών στοιχείων.
- ✓ Να προσπαθούν να βελτιώνουν τις διαδικασίες τους, να προσανατολίζονται προς την εξυπηρέτηση των πελατών τους, να συλλέγουν και να επεξεργάζονται τα παράπονά τους με στόχο την βελτίωση και την ολική ποιότητα.
- ✓ Να εξετάσουν τις προσδοκίες των πελατών τους καθώς και να γνωρίσουν και τους πελάτες των πελατών τους ώστε να εκμεταλλευτούν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες .
- ✓ Να ενημερώνουν τις Μ.Μ.Ε. για το πολύπλοκο και δύσκολο έργο τους καθώς κάποια ζημιά σε προϊόντα είναι ανεπανόρθωτη, γι' αυτό να ορίζουν και να καταγράφουν εξαρχής τις προσδιοριζόμενες ανάγκες την δυνατότητά εξυπηρέτησης, και να διαθέτουν αποδεικτικά στοιχεία της διασφάλισης ποιότητας.
- ✓ Να οργανώσουν τμήματα εξυπηρέτησης πελατών με αμεσότητα στην επικοινωνία και διευκόλυνση στην πληροφόρηση.

Οι **κρατικοί φορείς** πρέπει :

- ✓ Να αυξήσουν τους ελέγχους «παράνομων» από πλευράς υγιεινής διακινήσεων, να επιβάλλουν την εφαρμογή των νόμων της Ε.Ε. για την διακίνηση των τροφίμων, έτσι ώστε να ξεκαθαριστεί ο χώρος από τις επιχειρήσεις που δεν καταβάλουν κόστος για την ποιότητα, να γίνουν μητρώα ελέγχου των επιχειρήσεων.
- ✓ Να συνεργαστούν με τις Μ.Μ.Ε τόσο στον τομέα της ενημέρωσης όσο και στον τομέα της παροχής συμβουλών, καθώς και να δοθούν κίνητρα ανάπτυξης και αύξησης της παραγωγής.

Καθότι φαίνεται υπάρχουν προοπτικές και δυνατότητες συνεργασίας στο επίπεδο third party, αλλά θα πρέπει να δοθεί προσοχή στα προβλήματα που αναγνώρισαν οι επιχειρήσεις και αναφέρονται στην ανταπόκριση και επικοινωνία και να αλλάξει ο τρόπος που κινείται γενικά η αγορά. Θα πρέπει να αυξηθεί το επίπεδο της δέσμευσης από κοινού, να ορίζονται συνεργασίες με στόχο την αμοιβαία αποδοχή και επίτευξη των σκοπών και στόχων των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων.

Με εκτίμηση,

Γιώργος Παπαλόης