

Πανεπιστήμιο Πατρών  
Σχολή Οικονομικών Επιστημών & Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας

## Πτυχιακή Εργασία

# Η ανταγωνιστικότητα των διαδικασιών μεταφοράς στην εφοδιαστική αλυσίδα του κλάδου της Ναυτιλίας, σε περίοδο παγκόσμιας κρίσης στην δημόσια υγεία, τύπου "πανδημίας"

Γιάννης Χριστόπουλος  
Αριστομένης Κωτσάκης



Πάτρα Ιούνιος 2021

## Περίληψη

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ) στις αρχές Μαρτίου του 2020 χαρακτήρισε τον κορονοϊό πανδημία. Ο αριθμός των κρουσμάτων του Covid-19 εκτός Κίνας, όπου πρωτοεμφανίσθηκε, είχε 13πλασιαστεί και ο αριθμός των χωρών που είχαν πληγεί είχε τριπλασιαστεί. Το γεγονός αυτό σήμανε αυτομάτως συναγερμό σε παγκόσμιο επίπεδο και επιβολή σειράς μέτρων όπως lockdowns, περιορισμό στις μετακινήσεις, διακοπή λειτουργίας μιας σειράς οικονομικών δραστηριοτήτων, κ.ά. σε παγκόσμιο επίπεδο σε μια προσπάθεια να περιοριστεί η μετάδοση της πανδημίας.

Αποτέλεσμα να διαταραχθεί μεταξύ άλλων και η παγκόσμια οικονομία. Χιλιάδες πλοία φορτωμένα με containers που μετέφεραν εμπορεύματα αναγκάστηκαν να μείνουν είτε στη ράδα, είτε αγκυροβολημένα στα λιμάνια διάφορων χωρών για μέρες ακόμα και εβδομάδες. Κάτι που σημάδεψε τις εμπορευματικές μεταφορές, δια μέσου θαλάσσης, με ακυρώσεις ή αλλαγές δρομολογίων και μειωμένη διακίνηση εμπορευμάτων.

Η παρούσα πτυχιακή εργασία, αποτυπώνει την κατάσταση που διαμορφώθηκε από το πρώτο τρίμηνο του 2020 και εστιάζει στις αποφάσεις που έλαβαν ναυτιλιακές και άλλες επιχειρήσεις εκτός ναυτιλίας, για να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που τους δημιούργησε.

Βασικός στόχος της πτυχιακής είναι να αναλύσει τις πρωτοβουλίες που ανέλαβαν οι εν λόγω επιχειρήσεις και οι κλάδοι της ναυτιλίας και των logistics, όχι μόνο για να ξεπεράσουν τον σκόπελο της πανδημίας αλλά και για να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Επίσης στην εργασία, φιλοξενούνται συνεντεύξεις ιδιοκτητών εταιρειών και ανώτατων στελεχών από διάφορους οικονομικούς κλάδους που επηρεάστηκαν, οι οποίοι μίλησαν για τις στρατηγικές που ακολούθησαν και τι σκοπεύουν να πράξουν στο μέλλον.

**ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:** Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, Εφοδιαστική αλυσίδα, Logistics, Ναυτιλία, Αειφόρος Ανάπτυξη, Υγειονομική Κρίση – Πανδημία

# ABSTRACT

In early March 2020, the World Health Organization (WHO) identified the Corona virus as a pandemic. By that time, the number of Covid-19 cases, beside China, where it first appeared, had increased 13 times as much, and the number of countries, which had been affected, had tripled.

The "upgrade" of the Corona virus to a pandemic, automatically set the world to an alarming situation, and imposed of a series of measures such as lockdowns, restrictions on movement, cessation of a series of economic activities, etc. by governments worldwide, in an effort to curb the transmission of the virus.

As a result, the world economy, among others, is disrupted. Thousands of ships loaded with containers, carrying goods, were forced to stay either on the rails or anchored in the ports of various countries for days or even weeks. Something that marked the freight, which was being transported through the sea, was the cancellations or changes of routes and reduced movement of goods.

This dissertation reflects the situation that was developed since the first three months of 2020, and focuses on the decisions that were taken by shipping and other non-shipping companies to address the problems that were being caused to them.

The main goal of the dissertation is to analyze the initiatives that were taken by these companies, including the shipping and logistics sectors, not only to overcome the pitfall of the pandemic, but how to create a competitive advantage too.

Furthermore, in this dissertation, there are interviews of company owners and senior executives from various financial sectors that were affected during the pandemic, who talked about the strategies they followed, how they faced the problem and what they intend to do in the future.

**Key words:** Competitive advantage, Supply chain, Logistics, Shipping, Sustainable development, Health crisis – Pandemic

## Ευχαριστίες

Φτάνοντας στο τέλος του φοιτητικού ταξιδιού για την απόκτηση του πτυχίου, μια εκ των τελευταίων υποχρεώσεων που καλούνται οι φοιτητές του τμήματός μας να πραγματοποιήσουν είναι η συγγραφή της πτυχιακής εργασίας.

Για την υλοποίηση της χρειάστηκαν αρκετές ώρες έρευνας και συγγραφής. Δεν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί χωρίς την βοήθεια πολύτιμων ανθρώπων. Ξεκινώντας, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Αριστομένη Κωτσάκη ο οποίος επιμελήθηκε την πραγμάτωση της πτυχιακής εργασίας, δίνοντάς μου τις οδηγίες και τις συμβουλές του σε κάθε μου βήμα. Στην συνέχεια, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου που τόσα χρόνια βρίσκεται στο πλευρό μου και με βοηθάει πάντα σε οποιαδήποτε δυσκολία κι αν αντιμετωπίζω, την φίλη μου Εύη Σιδηροπούλου για την πολύτιμη βοήθειά της, και τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους επιχειρηματίες – υψηλόβαθμα στελέχη εταιρειών τα οποία αφιέρωσαν ένα μέρος από τον χρόνο τους για να με βοηθήσουν να απαντηθούν τα ερωτήματα μου για να τελειοποιήσω την εργασία αυτή.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	2
Ευχαριστίες.....	4
Εισαγωγή.....	8
Στόχος.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	10
1.1 Ο Ορισμός της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.....	10
1.2 Η Ιστορική Αναδρομή της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.....	11
1.2.1 Η Επανάσταση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.....	17
1.3 Εφοδιαστική Αλυσίδα και Ναυτιλία.....	20
1.4 Τεχνολογική Εξέλιξη της Εφοδιαστικής Αλυσίδας .....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ.....	31
2.1 Διαδικασία Μεταφοράς.....	31
Διαδικασίες Logistics.....	31
Μέσα Μεταφοράς Εμπορευμάτων.....	34
Θαλάσσιες μεταφορές.....	34
Χερσαίες μεταφορές.....	35
Σιδηροδρομικές μεταφορές.....	36
Αερομεταφορές ή εναέρια μεταφορές.....	36
Αγωγοί μεταφορών.....	37
2.1.1 Μεγαλύτερα λιμάνια και ναυτιλιακές εταιρείες στον κόσμο και στην Ευρώπη.....	38
Ναυτιλιακές εταιρείες.....	39
Ιστορική αναδρομή της APM – MAERSK.....	41
Μεγαλύτερα λιμάνια στον κόσμο.....	43
Ιστορική αναδρομή του λιμένα της ΣΑΓΚΑΗΣ.....	46
Μεγαλύτερα λιμάνια στην Ευρώπη.....	47
Ιστορική αναδρομή του λιμένα του ΡΟΤΕΡΝΤΑΜ.....	48
2.2 Προϊόντα, Κόστος και Διαδρομές.....	49
Προϊόντα – Φορτία Μεταφοράς.....	51
Ξηρά φορτία.....	51
Υγρά φορτία.....	52
Επικίνδυνα φορτία.....	52
Κόστος και Διαδρομές Εμπορικών Πλοίων.....	53
2.3 Κίνδυνοι και Ασφάλεια Προϊόντος.....	58

Κίνδυνοι στην Εφοδιαστική Αλυσίδα.....	58
Κίνδυνοι στην Ναυτιλία.....	62
Πειρατεία.....	63
Καιρικές συνθήκες.....	67
2.4 Η Επιβατική Ναυτιλία μεταφοράς εμπορευμάτων στην Ελλάδα.....	69
2.5 Πελατειακές Σχέσεις και Εξυπηρέτηση Πελατών.....	73
Ορισμός Εξυπηρέτησης Πελατών .....	74
Εξυπηρέτηση Πελατών στην Εφοδιαστική Αλυσίδα.....	74
Στρατηγική Πελατειακών Σχέσεων.....	76
Πλαίσιο Στρατηγικής Επιλογής.....	77
Τεχνολογία Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (CRM) .....	78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΚΤΙΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕ ΚΛΕΙΔΙ ΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ .....	79
3.1 Ορισμός του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος .....	79
3.1.1 Η Σπουδαιότητα του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος .....	82
3.2 Χτίσιμο – Εφαρμογή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	83
Χτίσιμο Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	83
Εφαρμογή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	85
Η Ανταγωνιστικότητα στην Διαδικασία Μεταφοράς.....	86
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΚΤΙΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΗΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΑΓΟΡΑ ΜΕ ΚΛΕΙΔΙ ΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ.....	90
Εισαγωγή.....	90
4.1 Διαδικασία Μεταφοράς στην Ναυτιλία.....	90
4.1.1 Συνεργατική Διαχείριση Μεταφορών (CTM) .....	92
Ορισμός της Συνεργατική Διαχείριση Μεταφορών .....	93
Στόχος της Σ.Δ.Μ. ....	93
Μοντέλα προσομοίωσης της Συνεργατικής Διαδικασία Μεταφορών .....	94
4.1.2 Διαδικασία Ανάθεσης Λειτουργιών OUTSOURCING και 3 <sup>RD</sup> & 4 <sup>TH</sup> Party Logistics .....	97
Outsourcing .....	97
Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα του Outsourcing .....	98
3PL – 4PL.....	101
Μεθοδολογία Επιλογής 3PL - 4PL .....	102
4.2 Συστήματα Εφοδιασμού .....	104
Συνδυασμένες μεταφορές .....	105

Λιμένες και συνδυασμένες μεταφορές.....	107
Διαδικασία και οργάνωση εφοδιασμού πλοίων.....	108
Σχέση της ναυτιλιακής με τους προμηθευτές και ανταλλακτικά πλοίων.....	108
Διαδικασία αλυσίδας εφοδιασμού ανταλλακτικών .....	110
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΕΙΦΟΡΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ .....	112
5.1 Ορισμός Αειφόρου Ανάπτυξης.....	112
Στόχοι της αειφόρου ανάπτυξης.....	116
5.2 Ο ΟΗΕ και η Προστασία του Περιβάλλοντος .....	118
Ιστορική αναδρομή .....	118
Προστασία του περιβάλλοντος.....	118
Ναυτιλία και Αειφόρος Ανάπτυξη.....	120
Στόχοι του Δ.Ν.Ο στην ανάπτυξη της αειφόρου ναυτιλίας .....	124
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ .....	131
NISSAN & MERCEDES .....	131
DOLE HELLAS .....	137
ΟΜΙΛΟΣ FDL GROUP .....	140
ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ.....	145
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	154
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	155
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	157

## Εισαγωγή

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία αναλύονται όλα τα επιμέρους στοιχεία και οι τρόποι λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας και πως δημιουργείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παράλληλα, αναπτύσσονται οι λειτουργίες των logistics – από την αποθήκευση μέχρι και τη στιγμή μεταφοράς του προϊόντος προς τον πελάτη – καθώς και οι σχέσεις και τα πληροφοριακά συστήματα, τα οποία χρησιμοποιεί η εφοδιαστική αλυσίδα για να είναι πιο ανταγωνιστική σε σχέση με τους «αντιπάλους» της.

Περιγράφονται οι διαδικασίες μεταφοράς, με εστίαση στις θαλάσσιες διαδικασίες μεταφοράς, δηλαδή στους τρόπους μεταφοράς του προϊόντος στα σημεία διανομής, στις αποφάσεις που λαμβάνουν οι ναυτιλιακές εταιρείες για την εύρεση της συντομότερης διαδρομής με το λιγότερο κόστος, και στους κίνδυνους που ενδεχομένως να αντιμετωπίσουν.

Σημαντικό κεφάλαιο για τον κλάδο, το οποίο εξετάζεται στην παρούσα πτυχιακή, είναι η αειφόρος ανάπτυξη με βάση τις κατευθυντήριες γραμμές του ΟΗΕ και του Δ.Ν.Ο, για την προστασία του περιβάλλοντος και με ποιους τρόπους οι εταιρείες επηρεάζονται, με το να εισάγουν την αειφόρο ανάπτυξη στη στρατηγική τους.

Τέλος, μέσα από συνεντεύξεις ιδιοκτητών εταιρειών και ανώτατων στελεχών επιχειρήσεων από διάφορους οικονομικούς κλάδους, μαθαίνουμε πως οι ίδιοι αντιμετώπισαν την κρίση και πως δημιούργησαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς τους. Επίσης, αναλύουν την υπάρχουσα κατάσταση αλλά και εκτιμούν την αγορά μετά την πανδημία.



## Στόχος

Στόχος της εργασίας στο πρώτο της μέρος, είναι να ανακαλυφθούν οι λειτουργίες και διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας και των logistics των επιχειρήσεων, όπως οι διαδικασίες και οι ενέργειες που λαμβάνουν μέρος, πώς δουλεύουν, και πως επιλέγεται η καλύτερη διαδρομή για το προορισμό του πλοίου με το δυνατότερο, γρηγορότερο, ασφαλέστερο, και πιο οικονομικό τρόπο για την ίδια την εταιρεία.

Στη συνέχεια, εμβαθύνουμε στον κόσμο των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και ανατρέχουμε στον χρόνο, όπου εξετάζουμε πως ενέργησαν και βρήκαν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις άλλες τη στιγμή της άρσης των μέτρων κατά της πανδημίας (lockdown) στις χώρες που είχαν επιβληθεί, και πώς κινήθηκαν για να ικανοποιήσουν ταχύτερα και ασφαλέστερα στους πελάτες τους.

Ποιες ήταν οι κινήσεις και πως μπόρεσαν να καλύψουν τη ζημιά που είχε δημιουργηθεί στα οικονομικά τους(;). Στην συνέχεια, θα εξετάσουμε με μελέτη περίπτωσης (case study) πως έδρασαν οι μεγάλες επιχειρήσεις στην στεριά, για να αναπτύξουν και εκείνες ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να κρατηθούν ζωντανές στην αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται.

Στο τελευταίο μέρος της εργασίας παραθέτονται συνεντεύξεις ιδιοκτητών εταιρειών και ανώτατων στελεχών επιχειρήσεων από διάφορους οικονομικούς κλάδους και σχετικά άρθρα που έχουν δημοσιευθεί σε εφημερίδες και οικονομικά site πάνω στο αντικείμενο της μελέτης.

Φιλοδοξία και απώτερος στόχος αυτής της εργασίας είναι ο διάπλους του αναγνώστη στο θέμα.

Επιδίωξη μου είναι να γίνει συνεπιβάτης σε αυτό το «ταξίδι» μέσα από συνεντεύξεις, παρουσιάσεις και αναλύσεις για να χαρτογραφήσουμε μαζί τα «νερά» αυτού του κλάδου της ναυτιλίας και των επιχειρήσεων.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:

## Η ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### 1.1 Ο Ορισμός της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Το λεξικό APICS<sup>1</sup> ορίζει τον όρο εφοδιαστική αλυσίδα ως εξής :

**Πρώτος ορισμός:** «Οι διαδικασίες που συνδέουν τις επιχειρήσεις με σχέσεις προμηθευτή-χρήστη από τα αρχικά ακατέργαστα υλικά ως τα ολοκληρωμένα προϊόντα για τελική κατανάλωση»

**Δεύτερος ορισμός:** «Οι λειτουργίες εντός και εκτός της επιχείρησης που επιτρέπουν στην αλυσίδα αξίας (value chain) να παράγει προϊόντα για τους πελάτες ή να τους παρέχει υπηρεσίες».

**Τρίτος ορισμός:** « Μια εφοδιαστική αλυσίδα (logistics) αποτελείται από όλα τα στάδια(μέλη) που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με την ικανοποίηση της απαίτησης ενός πελάτη. Στην εφοδιαστική αλυσίδα (logistics) περιλαμβάνονται, εκτός από τον παραγωγό (manufacturer) και τον προμηθευτή (supplier), οι μεταφορείς (transporters), οι αποθήκες (warehouses), τα σημεία λιανικής πώλησης (retailers) και οι ίδιοι οι πελάτες(customers) »

«Μια απλή εφοδιαστική αλυσίδα (logistics) περιλαμβάνει πρώτα τα ακατέργαστα υλικά, κατόπιν παράγονται τα προϊόντα από ένα ή περισσότερα εργοστάσια, μετά φορτώνονται για αποθήκευση ή ενδιάμεση αποθήκευση και τέλος μεταφέρονται σε λιανοπωλητές ή πελάτες. Για την

---

<sup>1</sup>: Το APICS λεξικό, η 14η έκδοση περιέχει περισσότερες από 4.500 ορολογίες και ορισμούς σχετικά με την εφοδιαστική αλυσίδα και του μάντζμεντ της επιχειρηματικής διαχείρισης των εργασιών στηριζόμενο στο σημερινό παγκόσμιο περιβάλλον .

εξοικονόμηση του κόστους και την αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης πρέπει να εφαρμοστούν αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας»(Βιδάλης, 2009).<sup>2</sup>

Στον όρο εφοδιαστική αλυσίδα, αναλύουμε όχι μόνο την ροή των πρώτων υλών από τον προμηθευτή ή τον κατασκευαστή του προϊόντος μέχρι τον τελικό καταναλωτή, αλλά παράλληλα αναλύουμε και τις πληροφορίες που ανταλλάσσονται μεταξύ των μελών της ίδιας της αλυσίδας. Πρωταρχικός στόχος μιας εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η μεγιστοποίηση της καθαρής αξίας που δημιουργείται από όλο το σύστημα. Όταν αναφερόμαστε στην καθαρή αξία της εφοδιαστικής αλυσίδας, κάνουμε λόγο για την διαφορά της χρηματικής ροής από τον πελάτη και του συνολικού κόστους που δαπάνησε η εφοδιαστική αλυσίδα για την παραγωγή-διάθεση του. Τέλος, κύριο μέλημα της είναι η κατάλληλη οικονομική διαχείριση της δαπάνης όλων αυτών των ροών (προϊόντα, χρήματα, πληροφορίες) με αποτέλεσμα να συμβάλλουν στην επιτυχία της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας ενοποιεί και ολοκληρώνει το σχεδιασμό, τις προμήθειες, την παραγωγή, την αποθήκευση, τη μεταφορά και τις πωλήσεις, εντός των επιχειρήσεων, αλλά και μεταξύ αυτών.

## **1.2 Η Ιστορική Αναδρομή της Εφοδιαστικής Αλυσίδας**

Η γέννηση της εφοδιαστικής αλυσίδας (logistics) χρονολογείται από τους αρχαίους χρόνους, την περίοδο της Ρωμαϊκής αυτοκρατορίας, όταν οι λεγεώνες έπρεπε να φτάσουν σε σύντομο χρονικό διάστημα για να αποκρούσουν τα σύνορα της αυτοκρατορίας από διάφορες επιδρομές βαρβάρων, ήταν αναγκαία η ανακάλυψη συντομότερων διαδρομών για την προστασία των συνόρων, όπως επίσης και ο εφοδιασμός του στρατού με τρόφιμα, στρατιώτες και διαταγές για την καλύτερη στρατηγική καθοδήγηση των λεγεώνων. Στην συνέχεια, οι άνθρωποι ασχολήθηκαν σοβαρά με το

---

<sup>2</sup> Μιχάλης Βιδάλης, Εφοδιαστική (Logistics) Μια ποσοτική προσέγγιση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος (2009)

εμπόριο, δημιουργήθηκε η ανάγκη ύπαρξης καλύτερης διαχείρισης αποθηκών, αποθεμάτων, μεταφορών, κλπ, για την καλύτερη οικονομική τους ενίσχυση.

Επόμενη αναφορά του όρου, γίνεται τον 4ο αιώνα π.Χ., στην εποχή του Μέγα Αλέξανδρου, ο οποίος με επιτυχία έκανε χρήση των τεχνικών της εφοδιαστικής αλυσίδας στην εκστρατεία του προς την Ασία, προκειμένου να πετύχει τον σωστό εφοδιασμό και τις μετακινήσεις των στρατευμάτων του, από μία περιοχή σε μία άλλη, με σκοπό τη μείωση του κόστους.

Ο Μέγας Αλέξανδρος χρησιμοποίησε τις θαλάσσιες μεταφορές για την ανασύσταση προμηθειών. Υπέδειξε στον στρατό του μια διαδρομή κατά μήκος του ποταμού, για να γίνει πιο εύκολη και γρήγορη η πρόσβαση στην παροχή προμηθειών από τις θαλάσσιες μεταφορές.

Αξιοθαύμαστος θεωρείται μέχρι και σήμερα ο τρόπος που ο Μέγας Αλέξανδρος μετέφερε τα πλοία του στον Ινδό ποταμό το 326 π.Χ. και αποσυναρμολόγησε έναν άγνωστο αριθμό πλοίων για να τα μεταφέρει από τον Ινδό ποταμό στον Υδάσπη. Ενώ τρία χρόνια αργότερα, πάλι με τον ίδιο τρόπο κατάφερε να αποσυναρμολογήσει 45 φοινικικά πλοία και μεταφέροντας τα από τις ακτές της Μεσογείου στην Θάψακο, όπου και τα επανασυναρμολόγησε.

Επίσης με τον φόβο του στρατού του, πολλές πόλεις παραδόθηκαν πριν φτάσει καν ο Μέγας Αλέξανδρος σε αυτές, ως αποτέλεσμα είχε να εκμεταλλευτεί τις πόλεις ως βάσεις για καταφύγια και προμήθειες.

Όταν σκεφτόμαστε μεγάλους στρατιωτικούς ηγέτες και τις νίκες τους, σκεφτόμαστε την ανδρεία, τα καλύτερα όπλα, ή μια ανώτερη στρατηγική. Στην πραγματικότητα, αυτές οι μάχες και οι πόλεμοι κερδήθηκαν μέσω της εφοδιαστικής αλυσίδας των στρατευμάτων και των logistics που εφαρμόζαν.

Ο Μέγας Αλέξανδρος δήλωσε, «η νίκη είναι αδύνατη χωρίς μια αποτελεσματική εφοδιαστική αλυσίδα».

Ο Timothy Van Mieghem συνοψίζει στο άρθρο του «Logistics: Διδάγματα από το Μέγα Αλέξανδρο» (Quality Press, 1998) τα εξής:

- Εφάρμοσε logistics στο στρατηγικό σχεδιασμό.
- Με συνέπεια έκανε αλλαγές στην οργάνωση, που είχαν αποδειχθεί ότι παρέχουν συγκεκριμένα οφέλη.
- Ανέπτυξε μια πρακτική γνώση και κατανόησε λεπτομερώς τους πελάτες του (στρατιώτες), τα προϊόντα τους, τον ανταγωνισμό, τη βιομηχανία (παραγωγής των αγαθών τους), τις απαιτήσεις της εφοδιαστικής, και τις τεχνολογίες. Έτσι κατάφερε να αξιοποιήσει τη γνώση αυτή, μαζί με άλλα περιουσιακά στοιχεία, ώστε και ανέπτυξε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- Όρισε ένα και μόνο πρόσωπο να οδηγήσει όλες τις λειτουργίες της εφοδιαστικής και να συμμετέχει στο στρατηγικό σχεδιασμό.
- Ανέπτυξε συμμαχίες με τους βασικούς προμηθευτές και παρόχους υπηρεσιών, αξιολόγησε τη πρόσβαση στην υποδομή τους, επιτρέποντάς τους να εδραιώσουν τον εαυτό τους στη δική του εταιρεία(αυτοκρατορία).
- Χρησιμοποίησε την τεχνολογία και άλλα επιχειρηματικά εργαλεία μόνο στο βαθμό που προωθούσαν τους στόχους της κερδοφορίας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός του.

«Το γεγονός ότι ο Αλέξανδρος [ο Μέγας] κατεύθυνε τόσο άξια τις λειτουργίες [του πολέμου], είχε σαν αποτέλεσμα τα logistics να φαίνεται σχεδόν να είχαν επηρεάσει κάποια από τις στρατηγικές αποφάσεις του. Ο εφοδιασμός ήταν πράγματι η βάση της στρατηγικής του Αλεξάνδρου ... Ο Αλέξανδρος ήταν σε θέση να ξεπεράσει αυτά τα [logistics] εμπόδια όταν άλλοι στρατοί είχαν αποτύχει λόγω της ανώτερης ικανότητας του στην συλλογή πληροφοριών, τον προγραμματισμό, την προετοιμασία και την οργάνωση» (Engels, 1978).<sup>3</sup> Συνεχίζοντας την ιστορική αναδρομή, προχωράμε στην την εποχή του Ηρόδοτου τον 5ο αιώνα π.Χ.

---

<sup>3</sup>Engels, D.W. 1978. Alexander the Great and the logistics of the Macedonian Army. Berkley: University of California Press. pp.119 & 123

Συγκεκριμένα, συναντάμε τα logistics στις πολεμικές προετοιμασίες των Περσών κατά των Ελλήνων, όπου ο όρος «εφοδιαστική αλυσίδα» περιγράφει τον σχεδιασμό και την υποστήριξη διακίνησης προϊόντων και ατόμων.

Αργότερα, κατά τη διάρκεια του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου (1939-1945), η έννοια της εφοδιαστικής αλυσίδας εξελίχτηκε σε μεγάλο βαθμό. Τα σώματα του στρατού των Ηνωμένων Πολιτειών και των Συμμάχων, τα οποία ήταν υπεύθυνα για τον εφοδιασμό των δυνάμεων τους, αποδείχτηκαν ικανότερα από τα αντίστοιχα σώματα του Γερμανικού στρατού. Οι Σύμμαχοι προκάλεσαν σοβαρές ζημιές στις τοποθεσίες με τις προμήθειες των γερμανικών ενόπλων δυνάμεων, ενώ η Γερμανία δεν ήταν σε θέση να προκαλέσει αντίστοιχες σοβαρές ζημιές στους εχθρούς της. Ο στρατός των Ηνωμένων Πολιτειών είχε διασφαλίσει ότι οι υπηρεσίες και οι προμήθειες θα πραγματοποιούνταν τη σωστή ώρα και στο σωστό μέρος. Επίσης, προσπάθησαν οι υπηρεσίες αυτές να είναι διαθέσιμες, όταν και όπου απαιτούνταν, και με τον ταχύτερο και τον οικονομικότερο τρόπο. Αυτό γέννησε τις διάφορες στρατιωτικές τέχνες εφοδιαστικής αλυσίδας (logistics) που είναι ακόμα σε χρήση, αν και σε μια πιο εξελιγμένη μορφή.

Παρατηρούμε πως με τα χρόνια, η εφοδιαστική αλυσίδα εξελίσσεται με ραγδαίους ρυθμούς είτε στον στρατιωτικό τομέα, είτε στον τομέα των επιχειρήσεων, που έχει σαν αποτέλεσμα την καλύτερη αντιμετώπιση των βασικών της προβλημάτων, όπως είναι ο χρόνος παράδοσης, αποθήκευσης και διανομής των προϊόντων.

Κατά την διάρκεια της δεκαετίας του 1950, η εφοδιαστική αλυσίδα εξελισσόταν μαζί με την ιδεολογία του μάρκετινγκ που είχε σαν αποτέλεσμα να συνδυαστούν σε μεγάλο βαθμό και να επικεντρωθούν περισσότερο στις υπηρεσίες προς τον πελάτη. Όμως στο τέλος της δεκαετίας παρατηρήθηκε απρόσμενος κορεσμός στην ζήτηση των προϊόντων, μειώνοντας έτσι την παραγωγή οι ευκαιρίες κέρδους για αυτό οι διοικήσεις των επιχειρήσεων έστρεψαν το ενδιαφέρον και τις προτεραιότητες τους περισσότερο στην μείωση του κόστους. Με την πάροδο του χρόνου, κατά την διάρκεια της δεκαετίας του 60', εμφανίζονται οι πρώτες επιστημονικές μελέτες πάνω στο θέμα της Δ.Ε.Α, αναπτύσσοντας έτσι την έννοια του συνολικού κόστους

λειτουργίας μιας επιχείρησης. Στην συνέχεια, 10 χρόνια αργότερα, στο ξεκίνημα της δεκαετίας του 1970', έρχεται η επανάσταση στην τεχνολογία, λόγω της ανάγκης για αναθεώρηση της πολιτικής των αποθεμάτων και του προγραμματισμού των αγορών όπου έγινε αναγκαία, κάνουν την εμφάνιση τους οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές δίνοντας έτσι μια τεράστια βοήθεια στα συστήματα ελέγχου των αποθεμάτων εισάγοντας με αυτό τον τρόπο την φιλοσοφία του προγραμματισμού των αγορών. Με την δημιουργία ηλεκτρονικών υπολογιστών ήρθε η ανάγκη απόκτησης περισσότερων τεχνολογικών προϊόντων και υπηρεσιών όπου σήμανε την εκτόξευση στην τεχνολογία στην περίοδο του 1980, υπήρξε μεγάλη πρόοδος στις τηλεπικοινωνίες, νέες μέθοδοι και τεχνικές συνέβαλαν στη βελτιστοποίηση της επικοινωνίας, στην υψηλή ταχύτητα μεταφοράς των πληροφοριών, γραμμικοί κώδικες (barcoding) ως τρόπος αναγνώρισης των προϊόντων και εργαλεία αναγνώρισης των **barcodes** και πολλά άλλα προϊόντα καθώς και στη συνολικά καλύτερη απόδοση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Στην περίοδο αυτή, εταιρείες παροχής υπηρεσιών και διανομών ξεκίνησαν να υπόσχονται συγκεκριμένους και αυστηρούς χρόνους παράδοσης. Από το 1990 και έπειτα, παρατηρήθηκε ότι ο μέσος χρόνος ενός προϊόντος από μια εταιρεία για την διεκπεραίωση όλων των διαδικασιών παράδοσης του από την αποθήκη σε ένα πελάτη, κυμαινόταν από 15 έως 30 μέρες, ενώ μερικές φορές ο απαιτούμενος χρόνος ήταν ακόμη μεγαλύτερος. Η διαδικασία παραγγελίας-παράδοσης γινόταν συνήθως μέσω τηλεφώνου, φαξ, ηλεκτρονικής μεταβίβασης δεδομένων ή δημόσιου ταχυδρομείου.

Η επεξεργασία της παραγγελίας περιλάμβανε την χρήση χειροκίνητων ή υπολογιστικών συστημάτων, την εξουσιοδότηση πίστωσης και την ανάθεση της παραγγελίας σε μια αποθήκη για διεκπεραίωση, ενώ στο τέλος ακολουθούσε η μεταφορά προς τον πελάτη. Όταν κάτι πήγαινε λάθος με την συνεννόηση της παραγγελίας, πράγμα που συνέβαινε αρκετά συχνά, ο συνολικός χρόνος παράδοσης στον πελάτη αυξανόταν ραγδαία. Ο βασικός σχεδιασμός για την λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας, των καναλιών διανομής, για την ολοκλήρωση της παράδοσης, εξελίχθηκε με βάση την πολυετή εμπειρία των ανθρώπων στο αντικείμενο μελέτης που χρονολογείται από τη βιομηχανική επανάσταση.

Κινητήρια δύναμη, για την εξέλιξη της εφοδιαστικής αλυσίδας ήταν ο καπιταλισμός. Όσο, ο καπιταλισμός διεισδύει στα σπίτια των καταναλωτών και τρέφεται από τις διάφορες κυβερνήσεις κρατών και διαφημιστικές καμπάνιες των κολοσσών στην παγκόσμια αγορά για την απόκτηση κι' άλλων προϊόντων (που μπορεί να μην χρειάζεται καν ο ένας καταναλωτής) , δημιουργώντας μια πρόκληση στην εφοδιαστική αλυσίδα. Έτσι, η εφοδιαστική αλυσίδα έρχεται σε θέση να την αντιμετωπίσει και να αποδείξει στην παγκόσμια αγορά αν αντέχει την πίεση των μεγάλων όγκων παραγγελιών που θα χρειαστεί το εκάστοτε προϊόν για να φθάσει στην ώρα του, στο εκάστοτε κατάστημα είτε στο σπίτι του εκάστοτε καταναλωτή. Χάρη τον καπιταλισμό στους καταναλωτές, τους δημιουργήθηκε η επιθυμία-ανάγκη για ευρεία γκάμα επιλογών σε προϊόντα, υπηρεσίες και πηγές προμήθειας όπου συνεχίζονται να αυξάνονται ανά τα χρόνια. Ο βιομηχανικός κόσμος του σήμερα δεν χαρακτηρίζεται από ελλείψεις, με αποτέλεσμα αυτό που ξεκίνησε την τελευταία δεκαετία του 20<sup>ου</sup> αιώνα και συνεχίζει να εκτυλίσσεται και στον 21<sup>ο</sup>, «είναι αυτό που οι ιστορικοί όλο και περισσότερο χαρακτηρίζουν ως η αυγή της **εποχής της πληροφορίας** ή αλλιώς της **ψηφιακής εποχής**. Στην εποχή της πληροφορίας, η πραγματικότητα της συνδεσιμότητας μεταξύ συνεργαζόμενων επιχειρηματικών οργανισμών συνεχίζει να κινεί μια νέα τάξη σχέσεων, η οποία καλείται **διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας (supply chain management)**.»(Bowersox, Closs, Cooper, & Bowersox, 2016)<sup>4</sup>.

Στόχος αυτής της εξέλιξης – αλλαγής της εφοδιαστικής αλυσίδας έγινε για την καταπολέμηση της συχνής εμφάνισης αποτυχημένων εξυπηρετήσεων που αποτελούσε χαρακτηριστικό του παρελθόντος, με αποτέλεσμα την δημιουργία μιας αυξανόμενης διοικητικής δέσμευσης απέναντι σε μηδενικά λάθη, η αλλιώς αυτό που αποκαλείται απόδοση **six-sigma**<sup>5</sup>.

«Οι **τέλειες παραγγελίες** -παράδοση της επιθυμητής ποικιλίας και ποσότητας προϊόντων στη σωστή τοποθεσία τη σωστή χρονική στιγμή, χωρίς ζημιές, και

---

<sup>4</sup>DonaldJ. Bowersox, DavidJ. Closs, M. BixbyCooper, JohnC. Bowerson, (2016), Logistics: Εφοδιαστική&ΔιοίκησηΔικτύωνΔιανομής, Νικοσία, Κύπρος, Εκδόσεις Broken Hill Publishers LTD, 1ηελληνικήέκδοση, σ.22

<sup>5</sup> Η απόδοση six-sigmaαντανακλά ένα επίπεδο επίτευξης με αναλογία σφάλματος 3,4 ελαττωματικά προϊόντα ανά εκατομμύριο παραγόμενων προϊόντων, ή αλλιώς 99,99966% τέλεια απόδοση.



με σωστή τιμολόγηση- που κάποτε αποτελούσαν την εξαίρεση, σήμερα αποτελούν την αυτόνομη προσδοκία».

Ίσως ακόμη πιο σημαντικό είναι το γεγονός ότι μια τέτοια απόδοση υψηλού επιπέδου επιτυγχάνεται σε χαμηλότερο κόστος και με την δέσμευση λιγότερων οικονομικών πόρων από ότι συνηθιζόταν στο παρελθόν. Όλες αυτές οι θεμελιακές αλλαγές στην επιχειρηματική δομή και στρατηγική προέρχονται κυρίως από την τεχνολογία της πληροφορίας»(Bowersox, Closs, Cooper, & Bowersox, 2016)<sup>6</sup>.

### 1.2.1 Η Επανάσταση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Όπως παρατηρήσαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο ο όρος εφοδιαστική αλυσίδα συναντάται και στα αρχαία χρόνια, κυρίως στις στρατιωτικές επιχειρήσεις των κρατών, καθώς οι άνθρωποι της εποχής δεν είχαν σκεφτεί ακόμα το εμπόριο εκτός των συνόρων των πόλεων τους, αφού οι έμποροι της εποχής είχαν σαν στόχο να κάνουν τις πωλήσεις είτε τις αγορές τους, στις πόλεις τους είτε στις άλλες κοντινότερες πόλεις-κράτη.

Συνεχίζοντας , στο ταξίδι μας στον χρόνο ανακαλύπτουμε ότι κάποιοι έμποροι ξεκίνησαν και να διευρύνουν τους εμπορικούς τους ορίζοντες και σε άλλες χώρες είτε και σε άλλες ηπείρους, πράγμα πρωτόγνωρο και παράλληλα επικίνδυνο για την εποχή, αφού πρώτα θα έπρεπε ο ενδεχόμενος πελάτης να εμπιστευτεί τον έμπορο. Για παράδειγμα, μια πρωτοπόρα επιλογή για τα αρχαία χρόνια ήταν η δημιουργία του «δρόμου του μεταξιού» που αναπτυσσόταν από την Κίνα και των κρατών που βρίσκονται στα δυτικά και στα νότια αυτής. Το υπέρογκο αυτό δίκτυο για τα χρόνια εκείνα απλωνόταν σε ολόκληρη την Ασιατική ήπειρο, με έναρξη την Κίνα και προορισμό την Ινδία, την Περσία και τις περιοχές της Μεσογείου, ενώ παράλληλα, μέσω του Ινδικού Ωκεανού, τα προϊόντα μεταφέροντα μέσα από θαλάσσιες μεταφορές ενώ οι

---

<sup>6</sup>Donald J. Bowersox, David J. Closs, M. Bixby Cooper, John C. Bowersox, (2016), Logistics: Εφοδιαστική & Διοίκηση Δικτύων Διανομής, Νικοσία, Κύπρος, Εκδόσεις Broken Hill Publishers LTD, 1η ελληνική έκδοση, σ.22

διαδρομές τους ήταν προς την Ινδοκίνα, την Ινδία, την Αραβική χερσόνησο και τις χώρες της ανατολικής Αφρικής. Με αυτή την πρωτοτυπία, η δημιουργία του παγκόσμιου εμπορίου έγινε αναγκαία σε ολόκληρο τον κόσμο.

Προχωρώντας το ιστορικό μας ταξίδι θα ανακαλύψουμε ότι μετά το 1944 ο Θίοντορ Λέβιτ ήταν ο πρώτος που χρησιμοποίησε σε οικονομικό πλαίσιο τον όρο «παγκοσμιοποίηση». Το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο δίνει τον ορισμό ως εξής: «η παγκοσμιοποίηση δίνει έμφαση στην αυξανόμενη οικονομική αλληλεξάρτηση των χωρών παγκόσμια μέσω του αυξανόμενου όγκου και ποικιλίας διεθνών συναλλαγών αγαθών και υπηρεσιών, της ελεύθερης ροής κεφαλαίου διεθνώς, και της γρήγορης και ευρείας διάχυσης της τεχνολογίας.»(Wikipedia)<sup>7</sup>.

Παρά το γεγονός ότι η παγκοσμιοποίηση είναι ένα περίεργο σύμπλεγμα φαινομένων και σχέσεων , μπορεί κάποιος να διαχωρίσει διάφορες πτυχές της.

- βιομηχανική παγκοσμιοποίηση
  - χρηματοπιστωτική παγκοσμιοποίηση
  - πολιτική παγκοσμιοποίηση
  - πολιτισμική παγκοσμιοποίηση
  - παγκοσμιοποίηση της πληροφόρησης
- απρόσμενος κορεσμός στην ζήτηση των προϊόντων, μειώνοντας έτσι την παραγωγή οι ευκαιρίες κέρδους

Ο ορισμός «παγκοσμιοποίηση» ή αλλιώς «εκτός συνόρων ανάπτυξη». Βοήθησε την παγκόσμια εφοδιαστική αλυσίδα να αναπτυχθεί και να βρει τους τρόπους με τους οποίους θα την κρατήσουν 'ζωντανή' στο παγκόσμιο παιχνίδι, βρίσκοντας διαφορετικούς κόμβους μεταφορών και κανάλια διανομής για την καλύτερη ποιοτική και ταχύτερη εξυπηρέτηση στους πελάτες της ανά τον κόσμο. Μάλιστα, στις αρχές του 1950 όπως παρατηρήσαμε, οι εφοδιαστικές αλυσίδες ήταν πιο ανθρωποκεντρικές. Η επικέντρωση τους στο αντικείμενο όμως άλλαξε απρόσμενα, αφού με την πάροδο του χρόνου, οι

---

<sup>7</sup><https://cutt.ly/lcMQHsB>

επιχειρήσεις ανακάλυψαν τον κορεσμό των πελατών τους στην ζήτηση των προϊόντων, μειώνοντας έτσι την παραγωγή για ευκαιρίες κέρδους. Στην συνέχεια, με τον τρόπο αυτό, παρατηρείται στην πάροδο του χρόνου, ότι καμία εταιρεία μόνη της δεν ήταν εντελώς αυτάρκης, αφού η στενή επαφή με άλλες επιχειρήσεις ήταν ουσιαστική για την συνεχιζόμενη επιτυχία, με αποτέλεσμα να έρχεται σε αντίθεση με κάποιες παλαιότερες αντιλήψεις σχετικά με την κάθετη ολοκλήρωση. Συνεχίζοντας στα χρόνια της ανάπτυξης της τεχνολογίας και της επιχειρηματικής θεωρίας πάνω στην εφοδιαστική αλυσίδα από τους ειδικούς, δημιουργήθηκε η ανάγκη για αλλαγή της οπτικής πλευράς από μια ανθρωποκεντρική εφοδιαστική αλυσίδα σε μια αλυσίδα όπου θα εστίαζε στο κόστος χάνοντας έτσι την επαφή με τους πελάτες της, αλλά γνωρίζοντας πλέον την ανάλυση του κόστους της. Όσο αναπτυσσόταν η τεχνολογία έτσι αναπτύσσονταν και τα κανάλια διανομής στις εφοδιαστικές αλυσίδες με κύριο παράδειγμα την δημιουργία ηλεκτρονικών υπολογιστών και κατασκευή ειδικών συριακών αριθμών στα προϊόντα για την καλύτερη κατανόηση των επιχειρήσεων στον τομέα των αποθεμάτων που υπάρχουν για το εκάστοτε προϊόν στις αποθήκες τους. Στόχος αυτής της τεχνολογικής εξέλιξης ήταν η γρηγορότερη και ευκολότερη κατανομή των προϊόντων τους. Αντικειμενικό λοιπόν σκοπό αποτελεί η αύξηση της συνολικής κερδοφορίας κατά μήκος της αλυσίδας, η οποία και συνεπάγεται την αύξηση της κερδοφορίας όλων των εταιρών της. Αποτέλεσμα της τεχνολογικής εξέλιξης ήταν η επίγνωση από τις επιχειρήσεις της μόνιμης αύξησης του κέρδους τους και η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους με τις νέες μεθόδους. Για τον λόγο αυτό, οι εταιρίες αποφάσισαν να επενδύσουν περισσότερα χρήματα και προσοχή στην τεχνολογική πρόοδο των εφοδιαστικών τους αλυσίδων παρά σε διάφορους άλλου τομείς.

Όπως αναπτύχθηκε η τεχνολογία, έτσι αναπτύχθηκαν και τα κανάλια διανομής και οι κόμβοι των εταιριών ή των εκάστοτε εφοδιαστικών αλυσίδων. Φτάνοντας στο σήμερα, στην περίοδο της ολοκληρωτικής πρόκλησης για την εφοδιαστική αλυσίδα από τις υπέρογκες παραγγελίες των πελατών στον κόσμο βλέπουμε ότι η πανδημία ταρακούνησε τα νερά των επιχειρήσεων και κατέστησε σαφείς τις προδιαγραφές που πρέπει να πληροί η εφοδιαστική αλυσίδα και ανέδειξε την ανάγκη άμεσης αξιοποίησης ψηφιακών λύσεων.

Στόχος των εταιριών πλέον είναι η δημιουργία ενός δυναμικού και ευέλικτου μοντέλου και ταυτόχρονα σύγχρονου για την παραδοσιακή γραμμική διαχείριση των δικτύων εφοδιασμού δημιουργώντας έτσι έναν διάυλο επικοινωνίας σε όλα τα μέλη της αλυσίδας επικοινωνώντας σε πραγματικό χρόνο χωρίς την μεσολάβηση κάποιου τρίτου, καθυστερώντας έτσι την γραμμή παραγωγής-εκτέλεσης.

Τέλος, με αυτές τις προοπτικές εξέλιξης η εκάστοτε εφοδιαστική αλυσίδα έρχεται πιο κοντά και γρηγορότερα στην δημιουργία ενός σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς βελτιώνουν την παραγωγικότητα και μειώνουν τα κόστη λειτουργίας, επιτρέποντας με αυτόν τον τρόπο την καλύτερη ανταπόκριση σε πιεστικές χρονικές απαιτήσεις παραγωγής και παράδοσης προϊόντων.

### **1.3 Εφοδιαστική Αλυσίδα και Ναυτιλία**

Ο όρος ναυτιλία ορίζει ένα σύνολο από διάφορες μεθόδους, διαδικασίες και πράξεις, οι οποίες εκτελούνται με σκοπό ένα θαλάσσιο μέσο να ταξιδέψει για τον προορισμό του με ασφάλεια, συνέπεια και ταχύτητα. Επίσης, η ναυτιλία αφορά τη μελέτη χαρτών, δημιουργίας ναυτικής πορείας και τον έλεγχο της θέσης εντός της θάλασσας. Έντονες αναφορές έχουν επισημανθεί ότι στην αρχαιότητα η ναυτιλία ήταν εκείνη που έφερε κοντά τους λαούς της εποχής, υιοθετώντας έτσι την κουλτούρα και την γλώσσα ξένων πολιτισμών και την εξερεύνηση ξένων εδαφών, με αποτέλεσμα την δημιουργία εμπορίου και συλλογή τροφής για τον λαό.

«Με την οικονομική έννοια ναυτιλία ή «ναυτιλιακή βιομηχανία» είναι η ναυτιλιακή οικονομία, (shipping), που περιλαμβάνει τις θαλάσσιες μεταφορές ανθρώπων και αγαθών και τη γενικότερη ναυτιλιακή οικονομική δραστηριότητα»<sup>8</sup>. Με την πάροδο του χρόνου η ναυτιλιακή βιομηχανία έχει αναδεχθεί σαν τριτογενή τομέας της οικονομίας, όπου αποτελεί σημαντικό

---

<sup>8</sup><https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9D%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BB%CE%AF%CE%B1>

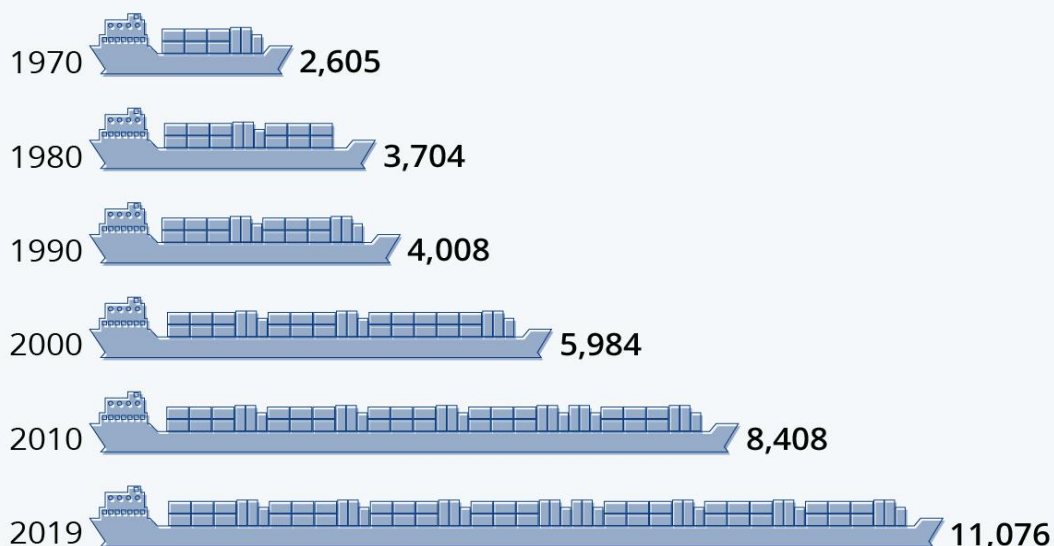
φορέα του κλάδου των μεταφορών επηρεάζοντας με αυτό τον τρόπο άμεσα την εθνική οικονομία της εκάστοτε χώρας.

Με μια σύντομη ιστορική αναδρομή θα παρατηρήσουμε το ξεκίνημα της ελληνικής ναυτιλίας στον 19ο αιώνα, σχεδόν αμέσως μετά από την απελευθέρωση της χώρας. Το 1828 πραγματοποιήθηκε το πρώτο δρομολόγιο. Ήταν ένα ταχυδρομικό πλοίο, το οποίο μαζί με τη αλληλογραφία μετέφερε για πρώτη φορά επιβάτες και εμπορεύματα. Μέχρι εκείνη τη στιγμή, η μεταφορά επιβατών από ακτή σε ακτή γινόταν με καΐκια ή τρεχαντήρια.

Σύμφωνα με έρευνες ο ρυθμός της παγκόσμιας οικονομικής δραστηριότητας παρέμεινε υποτονικός καθ' όλη τη διάρκεια του 2019, με πτωτική τάση για τη βιομηχανική δραστηριότητα, εν μέσω του «πολέμου» ανάμεσα στα δύο μεγαθήρια στον ναυτιλιακό κόσμο όπου είναι οι Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής (ΗΠΑ) και της Κινάς. Η αγορά είχε μέγεθος **8,7 δισεκατομμύρια** δολάρια ΗΠΑ το 2019. Σύμφωνα με στοιχεία που δημοσιεύτηκαν από την Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το Εμπόριο και την Ανάπτυξη(UNCTAD), εντοπίστηκε στην αγορά ότι η παγκοσμιοποίηση προκάλεσε απότομη αύξηση του θαλάσσιου εμπορίου τις τελευταίες δεκαετίες, με τα στοιχεία να δείχνουν ότι ο συνολικός όγκος αγαθών αυξήθηκε από της 4.000 εκατομμύρια τόνους το 1990, σε περισσότερους από 11.000 εκατομμύρια τόνους όπου φορτώθηκε το 2019.

# The Steep Rise in Global Seaborne Trade

Total volume of international maritime trade  
(in million tons loaded)\*



\* incl. all cargo, i.e. tanker trade, main bulk and other dry cargo

Source: UNCTAD



statista

Εικόνα 1: Η κατασκευαστική ανάπτυξη των πλοίων από το 1970 έως το 2019

Ένας μεγάλος αριθμός μελετών, που υιοθετούν την φιλοσοφία και την μεθοδολογία της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας στην ναυτιλιακή βιομηχανία, έχουν γίνει από τον Ιωάννη Λαγούδη<sup>9</sup> (2002, 2004, 2006). Αυτές οι μελέτες έχουν ως στόχο την ταυτοποίηση των παραγόντων που καθορίζουν τις στρατηγικές της εφοδιαστικής αλυσίδας, οι οποίες υιοθετούνται από ναυτιλιακές εταιρείες – ανάλογα και με τον τομέα στον οποίο κινούνται. Ο γενικός στόχος δεν είναι μόνο να τονιστούν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που προσθέτουν αξία σε αυτές τις εταιρείες, αλλά και το ότι αυτά είναι μέρος της ίδιας της εφοδιαστικής αλυσίδας. Παρόμοιες μελέτες<sup>10</sup> έχουν αναπτυχθεί

<sup>9</sup>Ιωάννης Λαγούδης. Επίκουρος καθηγητής στο τμήμα Ναυτιλιακών του Πανεπιστημίου Πειραιά.

<sup>10</sup>Panayides, Ph.M. (2003). Competitive Strategies and organizational performance in ship management. *Maritime Policy and Management* 30, 123-140.

και από τον Φώτη Παναγίδη<sup>11</sup> (2003) ο οποίος μελέτησε τις συνέπειες που έχουν οι διαφορετικές στρατηγικές που υιοθετούν οι ναυτιλιακές εταιρείες πάνω στην επίδοση τους (Panayides, 2003). Επιπλέον, παρόμοια μελέτη<sup>12</sup> πραγματοποιήθηκε από τον Παναγίδη σε συνεργασία με τον Kevin Cullinane<sup>13</sup> το 2002, οι οποίοι είχαν την πρόθεση να αναγνωρίσουν τους παράγοντες στους οποίους οι ιδιοκτήτες στρέφουν την προσοχή τους για την επιλογή μιας ναυτιλιακής εταιρείας σαν τρίτη πλευρά (Panayides&Cullinane, 2002).

Σύμφωνα με το άρθρο του Λαγούδη και Θεοτοκά<sup>14</sup>, υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά την ναυτιλιακή βιομηχανία, όπως το κόστος, η ποιότητα, ο απαιτούμενος χρόνος και οι υπηρεσίες αυτές καθαυτές. Ο συνδυασμός των παραπάνω παραγόντων θεωρείται πως καθορίζει την αξία που έχει η εκάστοτε εταιρεία, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο ανήκει(Lagoudis&Theotokas, 2007). Πιο συγκεκριμένα, στον χώρο της ναυτιλίας, οι παράγοντες αυτοί χωρίζονται ως εξής: *η ποιότητα και ο χρόνος θεωρούνται απαραίτητα στοιχεία για να προκριθεί μια εταιρεία, καθώς το κόστος και η υπηρεσία κριτήρια που μπορούν να οδηγήσουν μια εταιρεία στην κορυφή.*<sup>15</sup>

Η μεθοδολογία της εφοδιαστικής αλυσίδας που πρέπει να εφαρμόζεται, προέρχεται από την ανάγκη που έχουν οι εταιρείες να παράγουν υλικά αγαθά και υπηρεσίες ελάχιστου κόστους και αυξημένης ποιότητας έτσι ώστε να πετύχουν την δημιουργία υψηλότερης αξίας για αυτές τις ίδιες αλλά και για τον πελάτη τους. Η εφοδιαστική αλυσίδα προσφέρει μια ολιστική φιλοσοφία, η οποία εμπεριέχεται στην ναυτιλιακή βιομηχανία από τη στιγμή που η διαδικασία μεταφοράς αγαθών είναι ένας συνδεδετικός κρίκος στην παραγωγή και διανομή των τελειοποιημένων αγαθών και εμπορευμάτων, και επομένως

---

<sup>11</sup>Φώτης Παναγίδης. Κοσμήτορας στη σχολή Διοίκηση και Οικονομία του Πανεπιστημίου της Κύπρου και καθηγητής στο τμήμα Εμπορίου, Χρηματοοικονομικών και Ναυτιλίας.

<sup>12</sup>Panayides, Ph.M. and Cullinane, K.P.B. (2002). The vertical disintegration of ship management: choice criteria for third party selection and evaluation. *Maritime Policy and Management* 29, 45-64.

<sup>13</sup>Kevin Cullinane. Καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Gothenburg (Department of International Logistics & Transport Economics).

<sup>14</sup> Lagoudis, I. N., & Theotokas, I. (2007). The competitive advantage in the Greek shipping industry. *Research in Transportation Economics*, 21, 95-120.

<sup>15</sup>Οι παράγοντες αυτοί είναι βασισμένοι στο μοντέλο του Johanssonetal (1993).

επηρεάζει την κατάσταση του τελικού προϊόντος. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της αξίας που έχει δημιουργηθεί μέσω της συνεργασίας μεταξύ ναυτιλιακών επιχειρήσεων και λιμανιών. Ένας καλός συντονισμός των διαδικασιών μεταξύ αυτών των «παικτών» – ναυτιλιακές εταιρείες και λιμάνια – μπορεί να προσφέρει αμοιβαία πλεονεκτήματα μέσω της ελαχιστοποίησης στις μεταβολές των πλοίων, και της χρήσης του εξοπλισμού και των υποδομών των λιμανιών (Laine&Vepsalainen, 1994). Τα δύο κύρια ρεύματα που είναι κεντρικά για την δημιουργία μιας αποτελεσματικής εφοδιαστικής αλυσίδας είναι οι πληροφορίες που συλλέγονται από τον ίδιο τον καταναλωτή και οι πληροφορίες που συλλέγονται από τα προϊόντα προς τον καταναλωτή, μαζί με τις επιπρόσθετες ροές του χρήματος και άλλων πόρων, όπως για παράδειγμα το ανθρώπινο δυναμικό και τον εξοπλισμό. Ένα αποτελεσματικό σχέδιο εφοδιαστικής αλυσίδας επιβεβαιώνει ότι οι συνδετικοί μηχανισμοί είναι, τουλάχιστον, τόσο καλοί όσο τα στάδια αξιών στην αλυσίδα. Ο συνδετικός μηχανισμός μεταξύ των διάφορων «παικτών» στην αλυσίδα, υπό την έννοια της ροής των υλικών, είναι η βιομηχανία μεταφορών.

Στις δεκαετίες του 1950 και 1960, οι περισσότερες εταιρείες στον τομέα της βιομηχανίας, εστίαζαν στην μαζική παραγωγή ώστε να ελαχιστοποιούν το κόστος παραγωγής και να εκμεταλλεύονται τις οικονομίες κλίμακας (Tan, 2001). Η ίδια φιλοσοφία ήταν κυρίαρχη και στον τομέα των μεταφορών, και πιο συγκεκριμένα στην ναυτιλιακή βιομηχανία όπου κατασκευάστηκαν μεγαλύτερα πλοία για να καταφέρουν να μειώσουν το κόστος μεταφοράς. Σε γενικές γραμμές, δύο χαρακτηριστικά που επικρατούν στον χώρο είναι αυτό του συγχρονισμού και της ενσωμάτωσης στην εφοδιαστική αλυσίδα. Σύμφωνα με τον Stevens (1989), για να επιτευχθεί η ενσωμάτωση στην εφοδιαστική αλυσίδα, χρειάζονται τέσσερα βασικά στάδια. Το πρώτο στάδιο είναι και η αρχική γραμμή – όπως την ορίζει εκείνος –, όπου μια εταιρεία δεν έχει πετύχει καμία ενσωμάτωση. Το δεύτερο στάδιο είναι η λειτουργική ενσωμάτωση η οποία εστιάζει στην εσωτερική ροή των αγαθών. Το τρίτο στάδιο είναι η εσωτερική ενσωμάτωση όπου η εταιρεία ξεκινάει να εστιάζει και στον πελάτη, και το τέταρτο και τελευταίο στάδιο είναι αυτό της εξωτερικής ενσωμάτωση όπου η εταιρεία συμπεριλαμβάνει τους προμηθευτές και τους



πελάτες της σε όλες τις διαδικασίες της, με αποτέλεσμα να γίνεται περισσότερο πελατοκεντρική.

Σύμφωνα με την μελέτη που έκανε ο Λαγούδης και ο Θεοτοκάς, οι εταιρείες μεγάλου φάσματος και εκείνες που υιοθετούν διαφοροποιημένες στρατηγικές, φαίνεται να είναι πιο ενήμερες και να εφαρμόζουν στρατηγικές για την εφοδιαστική τους αλυσίδα. Αυτή η φιλοσοφία σχετικά με την διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας έχει παρατηρηθεί και στην ελληνική ναυτιλιακή βιομηχανία, καθώς υπάρχουν συγκεκριμένες διαδρομές που ακολουθούν τα πλοία ώστε να βγαίνουν κερδισμένες και οι δύο πλευρές (εταιρεία – πελάτης), τόσο σε χρόνο όσο σε ποιότητα. Συνεπώς, για να μπορέσουν αυτές οι εταιρείες να είναι ανταγωνιστικές, έχουν αναπτύξει μέσα στον χρόνο, δυνατές σχέσεις με τους πελάτες τους επενδύοντας στο να εξελίξουν τα συστήματα τους έως ένα επίπεδο που είναι συμβατά με όλα τα υπόλοιπα μέρη της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Από την άλλη πλευρά, εταιρείες μεσαίου φάσματος δεν φαίνονται να ακολουθούν κάποια στρατηγική για την εφοδιαστική τους αλυσίδα, κυρίως επειδή υιοθετούν στρατηγικές που βασίζονται στην ναύλωση. Αυτό συμβαίνει γιατί λειτουργούν σε αγορές ναύλων που είναι ανταγωνιστικές και βασίζονται περισσότερο σε αγορές άμεσης παράδοσης για την ναύλωση των πλοίων τους (Storford, 1990). Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι, διαφορετικού τύπου εταιρείες δίνουν την προσοχή τους σε διαφορετικούς παράγοντες καθώς υπάρχουν άλλες πεποιθήσεις. Για παράδειγμα, οι εταιρείες μεγάλου φάσματος δίνουν περισσότερη σημασία στο κόστος καθώς πιστεύουν πως αυτό περιέχει περισσότερη αξία, ή οι εταιρείες μεσαίου φάσματος δείχνουν πως εκτιμούν περισσότερο την ποιότητα και τη φήμη με την οποία ξεχωρίζουν. Παρόλα αυτά, οι ελληνικές εταιρείες μεγάλου φάσματος στον τομέα της ναυτιλίας, δείχνουν να ενδιαφέρονται περισσότερο για την ποιότητα του προσωπικού τους. Αυτή η επίγνωση που υπάρχει σχετικά με την εφοδιαστική αλυσίδα, έχει κάνει τις εταιρείες μεγάλου φάσματος πιο πελατοκεντρικές σε σύγκριση με τις μεσαίου φάσματος ή αυτές που λειτουργούν μόνο σε ένα τομέα. Αυτό έχει συμβεί καθώς η βιομηχανία μεταφορών αλλάζει με κατεύθυνση την ανάγκη για πιο σταθερές σχέσεις

μεταξύ πελάτη και προμηθευτή, με στόχο την βελτίωση του επιπέδου για τις υπηρεσίες.

## **1.4 Τεχνολογική Εξέλιξη της Εφοδιαστικής Αλυσίδας**

Στις περισσότερες εταιρείες, τη σημερινή εποχή, έχει καταστεί αναγκαίο – σε ανταγωνιστικά πλαίσια – η ενσωμάτωση δραστηριοτήτων σχετικά με την εφοδιαστική αλυσίδα και την τεχνολογία που απαιτείται, με αποτέλεσμα την επίτευξη τους. Έτσι λοιπόν, η τάση για μια καλύτερη χρήση της τεχνολογίας, σε σχέση με την εφοδιαστική αλυσίδα, είναι μονόδρομος. Όπως κάποιος μάνατζερ είπε: «Με την σχεδόν καθημερινή και παγκόσμια εξέλιξη της τεχνολογίας σε κάθε πλευρά του επιχειρηματικού κλάδου, οι εταιρείες πρέπει να συγχρονιστούν, υιοθετώντας και εφαρμόζοντας νέο ηλεκτρονικό εμπόριο και νέα τεχνολογία για την εφοδιαστική αλυσίδα, με σκοπό να προστατέψουν το μερίδιο της αγοράς, αλλά και να βελτιώσουν και διείσδυση στην αγορά.

Οι εταιρείες σήμερα, αντιμετωπίζουν ένα πολύ πιο περίπλοκο και ανταγωνιστικό περιβάλλον σε σύγκριση με το παρελθόν. Καθώς τα εμπορικά φράγματα καταρρέουν και οι λιγότερο αναπτυγμένες χώρες εισέρχονται στην ανταγωνιστική αγορά, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ένα μεγάλο αριθμό ανταγωνιστών, οι οποίοι είναι ικανοί να εισάγουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες πιο γρήγορα και πιο φθηνά από όσο ποτέ. Οι ολοένα και επεκτεινόμενες ικανότητες του κλάδου της πληροφορικής, μαζί με την ταυτόχρονη μείωση σε επενδύσεις κόστους, επιτρέπουν στο κεφάλαιο και στην πληροφορία να ρέουν σχεδόν άμεσα σε πάρα πολλά μέρη του κόσμου. Επιπλέον, καθώς οι καταναλωτές έχουν γίνει περισσότερο επιλεκτικοί και απαιτητικοί, ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει μικρύνει, αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να μειώσουν τον χρόνο για χάρη της εμπορευματοποίησης, και να παρέχουν μια καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών αλλά και εξατομικευμένων προϊόντων. Συνεπώς, οι μεγάλες βιομηχανίες και επιχειρήσεις έχουν εισέλθει σε μία

«υπέρ-ανταγωνιστική» αγορά, η οποία χαρακτηρίζεται από μια αύξηση στον ανταγωνισμό, την αβεβαιότητα και την περιπλοκότητα<sup>16</sup>.

Στο επιχειρησιακό περιβάλλον, η καινοτομία σχετικά με τις διαδικασίες οργάνωσης και σχετικά με τα προϊόντα είναι μια μεγάλη και σημαντική πρόκληση για τις εταιρείες, καθώς είναι κρίσιμη και για την επιτυχία της εκάστοτε επιχείρησης. Η καινοτομία έχει οριστεί ως «..η υιοθέτηση μιας εσωτερικά παραγμένης ή αγορασμένης συσκευής, ενός συστήματος, μιας πολιτικής, ενός προγράμματος, μιας διαδικασίας, ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που είναι νέα στον οργανισμό»<sup>17</sup>. Ο Merrifield<sup>18</sup> λέει πως «η πιο βιώσιμη στρατηγική για να παραχθεί και να διατηρηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει γίνει η συνεχής καινοτομία και η εταιρική ανανέωση». Στο παρελθόν, οι εταιρικοί οργανισμοί εστίαζαν στη μείωση των κοστών και στην βελτίωση της ποιότητας, έτσι ώστε να κερδίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σήμερα, ωστόσο, «οι εταιρείες πρέπει να μπορούν να καινοτομούν σε παγκόσμιο επίπεδο και να δημιουργούν και να εμπορευματοποιούν μια ροή από νέα προϊόντα και διαδικασίες, όπου αλλάζουν το τεχνολογικό σύνορο, προοδεύοντας τόσο γρήγορα, όσο οι αντίπαλες εταιρείες τις προφτάνουν»<sup>19</sup>.

Ένας τομέας καινοτομίας που είναι το επίκεντρο εξεζητημένων συζητήσεων είναι η υιοθέτηση της τεχνολογίας των πληροφοριών<sup>20</sup>. Η καινοτομία αυτή έχει την δυνατότητα να επηρεάζει την οργανωτική δομή, τη στρατηγική της επιχείρησης, την επικοινωνία ανταλλαγής, τις λειτουργικές διαδικασίες, τις σχέσεις μεταξύ αγοραστή-προμηθευτή και της δυναμικής των διαπραγματεύσεων. Επιπλέον, η τεχνολογία των πληροφοριών ίσως αυξήσει την οργανωτική παραγωγικότητα, την ευελιξία και την ανταγωνιστικότητα, καθώς και να ωθήσει την ανάπτυξη των διοργανωτικών δικτύων.

---

<sup>16</sup> (D\_Aveni, 1994; D\_Aveni, 1999; Merrifield, 2000).

<sup>17</sup> (Damanpour, 1991, p. 556)

<sup>18</sup> Merrifield (2000, p. 42)

<sup>19</sup> (Porter and Stern, 2001, p. 28)

<sup>20</sup> Αμερικάνικα στελέχη εταιρειών κατανέμουν το 40% του νέου κεφαλαίου σε επένδυση στον εξοπλισμό της τεχνολογίας. (Hittand Brynjolfsson, 1996).

Τα συστήματα πληροφορίας έχουν γίνει τόσο διαπεραστικά που τώρα θεωρούνται πως είναι προϋπόθεση για μια επιχείρηση στην σημερινή ανταγωνιστική αγορά.

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας έχει αναγνωριστεί ως ένας σημαντικός τομέας για την καινοτομία της τεχνολογίας πληροφοριών, καθώς και για την επένδυση της. Έχει οριστεί επίσης από το Παγκόσμιο Φόρουμ της Εφοδιαστικής Αλυσίδας ως «η ενσωμάτωση των διαδικασιών-κλειδιά για την επιχείρηση από τον τελικό χρήστη μέσω αυθεντικών προμηθευτών που παρέχουν προϊόντα, υπηρεσίες και πληροφορίες που προσθέτουν αξία για τους πελάτες και άλλους ενδιαφερόμενους»<sup>21</sup>. Με την εφαρμογή της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, το περιορισμένο σημείο εστίασης των μάνατζερ και οι ανταγωνιστικές σχέσεις μεταξύ των παροχών των logistics, τους προμηθευτές και τους πελάτες, έχουν αντικατασταθεί με στρατηγικές συμμαχίες και μακροπρόθεσμους συνεταιρισμούς, αντιμετωπίζοντας τους προμηθευτές και τους πελάτες σαν συνέταιρους αντί για αντιπάλους, με τον στόχο «να μεγιστοποιηθεί η ανταγωνιστικότητα και η αποδοτικότητα για την εταιρεία, καθώς και για όλο το δίκτυο της εφοδιαστικής αλυσίδας, συμπεριλαμβανομένου του τελικού πελάτη»<sup>22</sup>.

Η καλύτερη ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των συνεργατών στην εφοδιαστική αλυσίδα – που είναι ίσως το πλεονέκτημα-κλειδί για μια ενοποιημένη εφοδιαστική αλυσίδα – παρέχει περισσότερες πληροφορίες του σήμερα (ή εκσυγχρονισμένες – διάλεξε ποιο σου αρέσει περισσότερο) και επιτρέπει για περισσότερες ακριβείς απαντήσεις σχετικές με το απόθεμα, ειδικά όσον αφορά τις αλλαγές που είναι σε ζήτηση, και επομένως, περισσότερα κατάλληλα επίπεδα αποθέματος καθ' όλη την εφοδιαστική αλυσίδα.

Ο Levary<sup>23</sup> προτείνει τα πλεονεκτήματα της ενοποιημένης εφοδιαστικής αλυσίδας να συμπεριλαμβάνουν τα εξής:

---

<sup>21</sup> (Lambert et al., 1998, p. 1)

<sup>22</sup> (Lambert et al., 1998, p. 4)

<sup>23</sup>Levary (2000, pp. 25–26)

- την ελαχιστοποίηση του φαινομένου bullwhip
- την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας στη διεξαγωγή εργασιών στην εφοδιαστική αλυσίδα
- την ελαχιστοποίηση των αποθεμάτων στην εφοδιαστική αλυσίδα
- την ελαχιστοποίηση των χρονικών κύκλων στην εφοδιαστική αλυσίδα
- την επίτευξη ενός αποδεκτού επιπέδου ποιότητας στην εφοδιαστική αλυσίδα

Παρόλο που περισσότερο από το 90% των Νότιο-αμερικανών κατασκευαστών πιστεύουν πως η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι πάρα πολύ σημαντική ή κριτική για την επιτυχία της εταιρείας τους, μόνο το 2% βαθμολογεί την διαχείριση των δραστηριοτήτων τους στην εφοδιαστική αλυσίδα ως «παγκοσμίου κλάσης»<sup>24</sup>. Ίσως, ο κύριος λόγος για αυτή την ακραία ανομοιότητα να είναι η πολυπλοκότητα στην ενσωμάτωση των λειτουργιών των logistics μεταξύ των εταιρειών, καθώς και μεταξύ των ορίων που θέτουν οι εταιρείες, όσο προσπαθούν να αντέξουν τις κατάλληλες τεχνολογίες των πληροφοριών. Μια επιτυχής διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας προαπαιτεί μια αποτελεσματική διαχείριση των στρατηγικών συμμαχιών, καθώς και ικανότητες εκτενούς διαχείρισης των δεδομένων και προηγμένα δια-οργανωτικά συστήματα πληροφορίας που επιτρέπουν καλύτερη εναλλαγή πληροφοριών. Οι καινοτόμες τεχνολογίες πληροφορίας παρέχουν τις ικανότητες για να μεταφέρουν με μεγαλύτερη ακρίβεια και όσο πιο εκσυγχρονισμένες πληροφορίες γίνεται, με αποτέλεσμα την καλύτερη ορατότητα ζήτησης και αποθέματος σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα. Κάποιοι προτείνουν ότι η τεχνολογία των πληροφοριών είναι ο μοναδικός και πιο σημαντικός παράγοντας στα logistics και στην βελτίωση της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας<sup>25</sup>, καθώς το 34% των στελεχών των logistics αξιολογούν την τεχνολογία ως τον πιο σημαντικό παράγοντα στην βελτίωση των ικανοτήτων των logistics<sup>26</sup>.

Συνοπτικά, το πόσο σημαντικές είναι η τεχνολογία των πληροφοριών και η

---

<sup>24</sup>(Thomas, 1999).

<sup>25</sup>(Dawe, 1994)

<sup>26</sup>(Bradley et al., 1999).

διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας στην οργανωτική απόδοση και στην ανταγωνιστικότητα είναι ευρέως γνωστό. Ωστόσο, το μικρό ποσοστό των εταιρειών «παγκοσμίου τάξης» στα επίπεδα της εφοδιαστικής αλυσίδας, συστήνουν πως υπάρχουν ουσιαστικά φράγματα σχετικά με την ενοποίηση/ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων των logistics και την υιοθέτηση της τεχνολογίας για την εφοδιαστική αλυσίδα.

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:**

## **Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ**

### **2.1 Διαδικασία Μεταφοράς**

Από μια ολοκληρωμένη εφοδιαστική αλυσίδα δεν γίνεται να λείπει το κυριότερο-χαρακτηριστικό στέλεχος της η διαδικασία των logistics. Για μια εταιρεία που ως στόχο της έχει την παγκόσμια καταξίωση και αναγνωρισιμότητα, θα πρέπει σίγουρα να μάθει – να δώσει ιδιαίτερο βάρος στην διαδικασία μεταφοράς του προϊόντος της, πέρα από τις υπόλοιπες διαδικασίες των logistics. Μια διαδικασία μεταφοράς που ξεκινάει από τον τόπο παραγωγής, φύλαξης του προϊόντος μέχρι και την παράδοσή του στον πελάτη της, με την καλύτερη δυνατή επιλογή του μέσου μεταφοράς για την ταχύτερη, ασφαλέστερη και πιο συνεπή παράδοση του.

### **Διαδικασίες Logistics**

Στα πλαίσια της διοίκησης της εφοδιαστικής αλυσίδας, τα logistics υπάρχουν για να μετακινούν και να τοποθετούν το απόθεμα έτσι ώστε να επιτυγχάνουν οφέλη επιθυμητού χρόνου, τόπου και κτήσης στο χαμηλότερο δυνατό συνολικό κόστος. Οι εργασίες των logistics δημιουργούνται για να μπορέσουν να προσφέρουν ένα επιθυμητό αποτέλεσμα στην εταιρεία και να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις του χρόνου και τόπου για να μπορέσει να πωλήσει τα προϊόντα της.

Για να επιτευχθεί αξία στον τομέα των logistics της μια εταιρεία θα χρειαστεί να επιτύχει την συσχέτιση μεταξύ των πέντε εργασιών των logistics.

Σαν εργασίες έχουμε να λέμε την

1. επεξεργασία των παραγγελιών
2. τα αποθέματα
3. τις μεταφορές
4. την αποθήκευση, διαχείριση υλικών και συσκευασίας
5. το δίκτυο εγκαταστάσεων.

Όλες αυτές οι διαδικασίες αν επιτευχθούν σωστά υπάρχει το επιθυμητό αποτέλεσμα αποστολής και παραλαβής του προϊόντος από την εταιρεία στον πελάτη.

Στην συνέχεια αναλύονται περαιτέρω οι τρόποι λειτουργίας κάθε εργασίας.

- Επεξεργασία παραγγελιών: Η επεξεργασία παραγγελιών είναι πρωταρχικής σημασία συνιστώσα για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των logistics. Σαν στόχο έχει την ελαχιστοποίηση του χρόνου που απαιτείται για την ενεργοποίηση των υπολοίπων εργασιών των logistics.
- Αποθέματα: Ο στόχος για την στρατηγική των αποθεμάτων είναι η επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών με την ελάχιστη δυνατή δέσμευση αποθεμάτων.
- Μεταφορές: Η μεταφορά των προϊόντων αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο των logistics, ενώ παράλληλα έχει υπολογιστεί ότι οι μεταφορές απορροφούν τα 2/3 του συνολικού κόστους των logistics. Όταν μεταφέρονται προϊόντα περιλαμβάνουν πρώτες ύλες και τελικά προϊόντα από τις θέσεις παραγωγής τους στους τόπους κατανάλωσης.
- Αποθήκευση, Διαχείριση Υλικών και Συσκευασίας: Ως λειτουργία μπορεί να θεωρηθεί αναπόσπαστο κομμάτι των λειτουργιών των logistics. Με τον όρο αποθήκευση εννοούμε τον σχεδιασμό και την διαχείριση του χώρου που απαιτείται για την τήρηση των αποθεμάτων. Ο σχεδιασμός της αποθήκευσης περιλαμβάνει αποφάσεις σχετικές με την επιλογή θέσης, τον προσδιορισμό του απαιτούμενου χώρου, την χωροταξική διάταξη των αποθεμάτων μέσα στην αποθήκη και τον σχεδιασμό των χώρων φορτοεκφόρτωσης των εμπορευμάτων. Ένα από τα σημαντικότερα κομμάτια της αποθήκευσης είναι η παραλαβή, επεξεργασία και αποκομιδή των επιστροφών και των ελαττωματικών αποθεμάτων.



Η διαχείριση των υλικών μέσα σε μια αποθήκη είναι εξίσου σημαντική δραστηριότητα. Για να καλυφθούν οι απαιτήσεις των πελατών πρέπει τα προϊόντα να παραλαμβάνονται, να μετακινούνται, να αποθηκεύονται, να ταξινομούνται και τέλος να συναρμολογούνται. Όταν η διαχείριση των υλικών δεν εκτελείται σωστά, τότε έχει σαν αποτέλεσμα σημαντικές ζημιές στα προϊόντα.

Όταν οι λειτουργίες αυτές αξιοποιούνται σωστά βγάζουν ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα συμβάλλοντας στην βελτίωση της ταχύτητας και την ευκολία στην ροή των προϊόντων μέσα στο σύστημα των logistics.

- Σχεδιασμός Δικτύου Εγκαταστάσεων: Σε ένα σύστημα logistics ο σχεδιασμός του δικτύου εγκαταστάσεων ασχολείται με τον προσδιορισμό της τοποθεσίας, του αριθμού και του ιδιοκτησιακού καθεστώτος όλων των τύπων εγκαταστάσεων που απαιτούνται για την εκτέλεση των λειτουργιών. Χάρη στο δίκτυο αυτό, ενοποιούνται οι λειτουργίες των logistics και συνδέει τις δυνατότητες της πληροφόρησης και της μεταφοράς.

Στην συνέχεια, θα εστιάσουμε περισσότερο στον τομέα των μεταφορών των προϊόντων και θα αναλύσουμε τα κριτήρια επιλογής ενός αξιόπιστου μέσου μεταφοράς και εταιρείας για μια εφοδιαστική αλυσίδα. Το κόστος μεταφοράς, η ταχύτητα με την οποία φθάνει το προϊόν στον προορισμό του και τέλος η συνέπεια στις μέρες και στην ώρα άφιξης του προϊόντος στο εκάστοτε μέρος. Για την επιλογή του μέσου μεταφοράς υπάρχουν τέσσερις ( 4 ) επιλογές:

1. Θαλάσσιες μεταφορές
2. Χερσαίες μεταφορές
3. Αερομεταφορές ή εναέρια μεταφορές
4. Αγωγοί μεταφορών

Με τον όρο logistics, συνήθως έρχεται στο μυαλό του κόσμου κατευθείαν ο εφοδιασμός αποθηκών και η ναυτιλιακή μεταφορά εμπορευμάτων, κάνοντας έτσι το λάθος να ξεχνάμε και τους βασικούς τρόπους λειτουργίας και μεταφοράς όπως είναι οι χερσαίες μεταφορές, οι αερομεταφορές ή εναέρια

μεταφορές και τέλος, οι αγωγοί μεταφορών. Στο παρακάτω κεφάλαιο θα αναλύσουμε την διαδικασία μεταφοράς ενός προϊόντος με όλους τους τρόπους και στο τέλος θα εστιάσουμε στην ναυτιλιακή διαδικασία (θαλάσσιες μεταφορές) και γιατί οι περισσότερες επιχειρήσεις προτιμάνε πιο πολύ αυτό τον κλάδο.

Οι μεταφορές σε μια αλυσίδα εφοδιασμού είναι η λειτουργική περιοχή των logistics που ασχολούνται με τη γεωγραφική μετακίνηση και τοποθέτηση των αποθεμάτων. Πλέον, όλες οι επιχειρήσεις έχουν σαν γνώμονα να καλυφθούν τα εκάστοτε κριτήρια για την κατάλληλη επιλογή μεταφορικού μέσου:

1. Κόστος
2. Ταχύτητα
3. Συνέπεια
4. Μεταφορική ικανότητα
5. Αξιοπιστία
6. Αυτοτέλεια

Όπου για πάρα πολλά χρόνια, στελέχη των logistics θεωρούσαν την συνέπεια ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ποιότητας της μεταφοράς.

## Μέσα Μεταφοράς Εμπορευμάτων

### Θαλάσσιες μεταφορές

Ένα από τα κυρίαρχα μέσα μεταφοράς εμπορευμάτων αφού εξυπηρετεί το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς και καλύπτει το 98% του παγκόσμιου εμπορίου είναι η θαλάσσιες μεταφορές. Με τις θαλάσσιες μεταφορές να έχουν το πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων, καθιστώντας εφικτό το εμπόριο μεγάλων και ογκώδη εμπορευμάτων σε πολύ μακρινές χώρες (Department, 2021)<sup>27</sup>. Πριν από την εισαγωγή των containerships, η αποστολή του φορτίου ήταν αρκετά ακριβή, καθώς και χρονοβόρα. Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα είναι ο μειωμένος χρόνος διεκπεραίωσης, επειδή τα περισσότερα προϊόντα είναι συσκευασμένα σε κοντέινερ μπορεί να γίνει πολύ

---

<sup>27</sup><https://www.statista.com/topics/1367/container-shipping/>

γρήγορα η φόρτωση του πλοίου και η εκφόρτωση του παράλληλα, μειώνοντας έτσι τον κόστος αναμονής του πλοίου στον λιμένα. Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί ότι έχουν κάνει αισθητή την είσοδο τους στην αγορά τα containerships καθιστώντας τα πιο ικανά, σε σχέση με τα κλασικά cargo ships, αφού προσφέρουν μεγαλύτερη ταχύτητα στην μεταφορά και χαμηλότερο κόστος.

Η ναυτιλία είναι η ραχοκοκαλιά του παγκόσμιου εμπορίου, εκτιμάται ότι περίπου το 80% όλων των εμπορευμάτων μεταφέρονται δια θαλάσσης. Όσον αφορά την αξία, το παγκόσμιο θαλάσσιο εμπόριο containers εκτιμάται ότι αντιπροσωπεύει περίπου το 60% του συνολικού θαλάσσιου εμπορίου, το οποίο εκτιμήθηκε σε περίπου 14 τρισεκατομμύρια δολάρια το 2019. Επιπρόσθετα, ο αριθμός των εμπορευμάτων που μεταφέρθηκε από containers αυξήθηκε περίπου 102 εκατομμύρια τόνους το 1980 σε περίπου 1,83 δισεκατομμύρια τόνους το 2017.

Καθώς τα παγκόσμια δίκτυα ενοποιούνται, οι παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού αυξάνουν την ανάγκη τους για θαλάσσιες μεταφορές, αφού η μεταφορά container είναι οικολογική και φιλική για το περιβάλλον σε σχέση για τις υπόλοιπες επιλογές μεταφορών για το εξωτερικό, καθώς επίσης η ναυτιλία συνεισφέρει ουσιαστικά στην αειφόρο οικονομική ανάπτυξη κάθε Χώρας. Εκτός αυτού, ο παγκόσμιος όγκος αποστολών εμπορευματοκιβωτίων έφτασε περίπου τα 775 εκατομμύρια ισοδύναμες μονάδες <sup>28</sup>(TEU) το 2020, αύξηση από 622 εκατομμύρια TEUs το 2012.

## Χερσαίες μεταφορές

Ο όρος χερσαία μεταφορά διακρίνεται στις **οδικές** μεταφορές εμπορευμάτων και στις **σιδηροδρομικές** μεταφορές.

Οι οδικές μεταφορές επεκτάθηκαν πολύ γρήγορα μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου πολέμου. Σε ένα σημαντικό βαθμό, η γρηγορότερη ανάπτυξη του κλάδου των μηχανοκίνητων μεταφορών οφείλεται στον συνδυασμό ταχύτητας και ευελιξίας των λειτουργιών D2D(door to door).Γενικά, το μέσο

---

<sup>28</sup>Η συντομογραφία TEU σημαίνει ισοδύναμη μονάδα είκοσι ποδιών, μια τυπική μονάδα μέτρησης στη ναυτιλιακή βιομηχανία.

μεταφορικό κόστος των οδικών μεταφορών είναι μεγαλύτερο από ότι του σιδηροδρόμου και των πλοίων. Έχουν χαμηλό σταθερό κόστος, αλλά υψηλό μεταβλητό κόστος.

Εξαιτίας της τεράστιας διάθεσης αυτοκινητοδρόμων στον κόσμο τα φορτηγά έχουν καταστηθεί ως το πιο ευέλικτο μέσο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί καλύπτοντας την περισσότερη απόσταση απ όλα τα υπόλοιπα μέσα επίγειας μεταφοράς, ενώ μπορεί και να χρησιμεύσει σαν συμπληρωματικό μέσο μεταφοράς. Ο παγκόσμιος στόλος φορτηγών υπερβαίνει τα 1,7 εκατομμύρια ελκυστήρες και τα 4,9 εκατομμύρια τρέιλερ.

Τέλος, τα τελευταία χρόνια οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις της καύσης καυσίμων από μηχανοκίνητα οχήματα έχουν συγκεντρώσει αυξημένη προσοχή και ένας αυξανόμενος αριθμός αγορών άρχισαν να θεσπίζουν κανονισμούς για τον περιορισμό των εκπομπών από τέτοια οχήματα

## **Σιδηροδρομικές μεταφορές**

Οι σιδηροδρομικές μεταφορές αποτελούν τον κλασικό τύπο μεταφοράς φορτίων. Πρόκειται για ένα οικονομικό και φιλικό προς το περιβάλλον μέσο μεταφοράς εμπορευμάτων, το οποίο ωστόσο παρουσιάζει το μειονέκτημα της ανελαστικότητας στις αλλαγές των διαδρομών και προορισμών, καθώς η ακολουθούμενη πορεία είναι προδιαγεγραμμένη. Με τις σιδηροδρομικές μεταφορές προσφέρεται μεγάλη μεταφορική δυνατότητα, αλλά η χρήση τους γίνεται με μεγάλο σταθερό κόστος. Επομένως, η μεταφορά υπέρογκων εμπορευμάτων και σε μεγάλες ποσότητες βοηθάει στον επιμερισμό του σταθερού κόστους με αυτού του μεταφορικού μέσου με το μέσο κόστος μεταφοράς.

## **Αερομεταφορές ή εναέρια μεταφορές**

Καθώς η παγκόσμια οικονομία συνδέεται με όλο και περισσότερο, η αεροπορική βιομηχανία είναι ένας από τους ταχύτερους τομείς μεταφορών, βασικό πλεονέκτημα της ταχύτητας της είναι ότι βοηθάει τις άλλες πτυχές των logistics να μειωθούν. Πρόκειται για ένα από τα νεότερα μέσα μεταφοράς που

καλύπτει μόνο το 1% των μεταφορών του παγκόσμιου εμπορίου, το οποίο όμως αντιστοιχεί περίπου στο 25% της συνολικής μεταφερόμενης αξίας, ενώ εκτιμάται ότι το ποσοστό των εναέριων μεταφορών στην Ευρώπη θα διπλασιαστεί μέχρι το 2030. Οι αεροπορικές μεταφορές παρέχουν επίσης είσοδο σε διεθνείς αγορές και βοηθούν στην πρόοδο του παγκόσμιου εμπορίου. Περίπου 54,2 εκατομμύρια μετρικοί τόνοι φορτίου μεταφέρθηκαν αεροπορικώς το 2020, δημιουργώντας 117,7 δισεκατομμύρια δολάρια σε έσοδα (Mazareanu, 2021)<sup>29</sup>. Αίσθηση παρουσιάζουν τα οικονομικά δεδομένα των εναέριων μεταφορών ότι το σταθερό κόστος τους είναι πολύ πιο χαμηλότερο συγκριτικά με τους σιδηρόδρομους και των θαλάσσιων μεταφορών και των μεταφορών με αγωγό. Παράλληλα όμως, το μεταφορικό κόστος των αερομεταφορών είναι εξαιρετικά υψηλό, ως αποτέλεσμα των καυσίμων, των χρεώσεων χρήσης, την συντήρησή τους και τέλος την ένταση της εργασίας τόσο των πληρωμάτων χρήσης όσο και του προσωπικού εδάφους.

## Αγωγοί μεταφορών

Οι αγωγοί αποτελούν σημαντικότερο κομμάτι μεταφορικού συστήματος των ΗΠΑ. Οι αγωγοί αντιστοιχούσαν στο περίπου 67.8% στου συνόλου των τόνο-μιλίων μετακινήσεων αργού πετρελαίου. Το 2010, λειτουργούσαν στις ΗΠΑ 165,000 μίλια αγωγών πετρελαίου. Συνεχίζοντας όμως οι αγωγοί σαν μέσο μεταφοράς δεν υπόκειται μόνο στην μεταφορά πετρελαίου αλλά και φυσικού αερίου. Οι αγωγοί έχουν το μεγαλύτερο σταθερό κόστος συγκριτικά με τα υπόλοιπα μέσα μεταφοράς καθώς επίσης και το χαμηλότερο μεταβλητό κόστος. Ένα από τα βασικά τους μειονεκτήματα είναι ότι οι αγωγοί δεν είναι ευέλικτοι σαν μεταφορικό μέσο, προορίζονται μόνο για συγκεκριμένα εμπορεύματα που μπορούν να μεταφερθούν, όπως επίσης μπορούν να διαχειριστούν προϊόντα που έχουν την μορφή αερίου, υγρού ή κονιάματος.

---

<sup>29</sup> Πηγή (<https://www.statista.com/topics/1707/air-transportation/>)

## **2.1.1 Μεγαλύτερα λιμάνια και ναυτιλιακές εταιρείες στον κόσμο και στην Ευρώπη**

Καθώς η παγκοσμιοποίηση εδραιώνεται και η αύξηση της εφοδιαστικής αλυσίδας μεγαλώνει με ταχύτατους ρυθμούς, όπως επίσης και ότι τα 4/5 του παγκόσμιου εμπορίου μεταφέρονται μέσω θαλάσσης, θα εστιάσουμε σε ένα συγκεκριμένο τομέα φορτοεκφόρτωσης containers και εμπορευμάτων όπου παίζει κομβικό ρόλο ως κρίκος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Έχοντας την ευθύνη για την καλύτερη εξυπηρέτηση εκατομμυρίων εμπορευμάτων και χρημάτων στα χέρια του. Καθώς επίσης και τον τομέα όπου ανέδειξε τα λιμάνια ως μέρος των σύγχρονων logistics, παρέχοντας αποθήκευση, ταξινόμηση και τέλος η σύνδεση με τα χερσαία μέσα μεταφοράς. Στο παρακάτω υποκεφάλαιο, θα αναζητήσουμε τα μεγαλύτερα λιμάνια και τις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες με τους δυνατότερους στόλους πλοίων σε όλο τον κόσμο καθώς θα εστιάσουμε, επίσης, και στην Ευρώπη.

## Ναυτιλιακές εταιρείες

Τα παρακάτω στοιχεία αντληθήκαν από την ιστοσελίδα Statista<sup>30</sup> για την σύγκριση στις ναυτιλιακές εταιρείες στον κόσμο το έτος 2017-2021.



Εικόνα 2: Οι δέκα μεγαλύτεροι στόλοι πλοίων στον κόσμο το 2017

Η πρώτη σύγκριση θα γίνει την περίοδο του 2017, παρατηρώντας την πρώτη εταιρεία στον κόσμο και με διαφορά 124 πλοίων, όπως αναφέρεται στους δείκτες, η οποία είναι η Δανέζικη εταιρεία APM–MAERSK.

Συνεχίζοντας την σύγκριση των ναυτιλιακών εταιρειών ως προς τον στόλο τους, θα παρατηρήσουμε στην αμέσως επόμενη σελίδα, ότι στη σύγκριση που θα γίνει τέσσερα (4) χρόνια μετά το 2021, δεν θα υπάρξει κάποια αλλαγή στην κατάταξη της πρώτης θέσης. Οι μόνες διαφορές και ανακατατάξεις που παρατηρούμε στα δυο γραφήματα είναι η αύξηση του στόλου της Κινεζική COSCO σε σχέση με την γαλλική CMA CGM, όπου η COSCO αύξησε τα πλοία της από 313 στα 501 σε μόλις 4 χρόνια.

<sup>30</sup><https://www.statista.com/>

Μπορεί η γαλλική ναυτιλιακή εταιρεία GMACGM να έχει περισσότερα πλοία στην διάθεση της αλλά η COSCO βρίσκεται σε υψηλότερη θέση λόγω της μεγαλύτερης χωρητικότητας που κατέχουν τα πλοία της.

**COSCO:** 30,22,882 TEU

**GMA CGM:** 30,15.200 TEU.



Εικόνα 3: Η σύγκριση των μεγαλύτερων στόλων του κόσμου, 4 χρόνια μετά.

Επίσης όπως βλέπουμε και στην Εικόνα 3 (Network, 2021)<sup>31</sup>, εκτός της άνοδο της COSCO παρατηρούμε και την άνοδο της ONE (Ocean Network Express) περνώντας έτσι, την ταϊβανική εταιρεία μεταφοράς Evergreen Marine. Η ONE δεν παρατηρείται στο πρώτο διάγραμμα με τις 12 μεγαλύτερες εταιρείες στον κόσμο γιατί ιδρύθηκε στις 7 Ιουλίου του 2017. Η ONE προκύπτει από μια ένωση τριών (3) μεγάλων ναυτιλιακών εταιρειών, της MOL, της "K" -Line και

<sup>31</sup><https://www.marineinsight.com/know-more/10-largest-container-shipping-companies-in-the-world/>



της NYK. Η ίδρυσή της έγινε με σκοπό την ενίσχυση των υπηρεσιών στην Ασία, τη Λατινική Αμερική και την Αφρική.

**ONE:** 15,71,702 TEU

**Evergreen:** 12,79,000 TEU

Παρατηρήσαμε πως η APM – MAERSK είναι ένας κολοσσός στην ναυτιλία με παγκόσμια διάκριση και κατακτητής της πρώτης θέσης επί σειρά ετών. Η MAERSK είναι η μεγαλύτερη εταιρεία μεταφοράς containers στον κόσμο και αντιπροσωπεύει το 17% του παγκόσμιου στόλου των container.

### **Ιστορική αναδρομή της APM – MAERSK**



**Εικόνα 2.1.1(3)** Από ένα μεταχειρισμένο ατμόπλοιο σε βασίλισσα της ναυτιλίας.

«Το Dampskibsselskabet Svendborg (The Steamship Company Svendborg) ιδρύθηκε στις 16 Απριλίου 1904 στην πόλη Svendborg. Η εταιρεία, ο πρόδρομος της σημερινής AP Moller - Maersk, ξεκίνησε από τον AP Møller μαζί με τον πατέρα του Peter Mærsk Møller. Παρά τις αρχικές δυσκολίες, κατάφεραν να συγκεντρώσουν αρκετά κεφάλαια για να αγοράσουν ένα μεταχειρισμένο ατμόπλοιο στις 6 Οκτωβρίου 1904. Ονόμασαν το πλοίο SVENDBORG μετά την πατρίδα του και την ιδιοκτήτρια εταιρεία». (Maersk)<sup>32</sup>

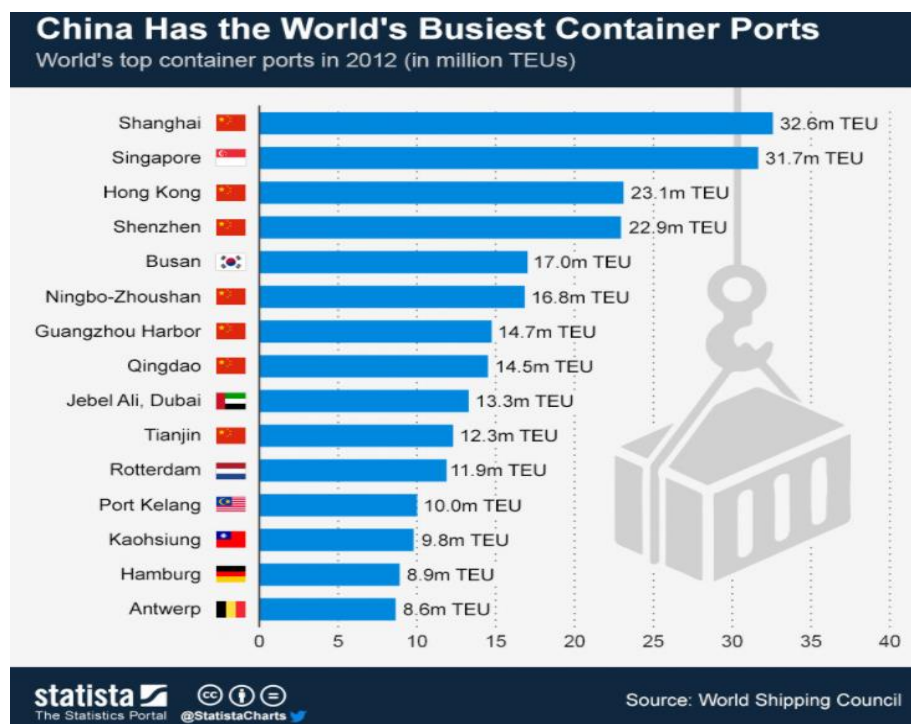
<sup>32</sup><https://www.maersk.com/about/our-history/explore-our-history>

Τα πρώτα containerships της παραγγέλθηκαν στις 5 Σεπτεμβρίου 1975, ενώ το πρώτο ταξίδι έκανε ο ADRIAN MÆRSK όπου αναχώρησε από το Newark των ΗΠΑ μεταφέροντας 385 εμπορευματοκιβώτια. Κομβικής σημασίας κίνηση της AP Moller - Maersk το 1993 ήταν η εξαγορά όλων των δραστηριοτήτων των τακτικών γραμμών στην EACBen Container Line Ltd. από την Danish East Asiatic Company (ØK), καθιστώντας έτσι τη Maersk Line τη μεγαλύτερη ναυτιλιακή εταιρεία containers στον κόσμο. Από την στιγμή που εισήλθε στον τομέα των containers, η Maersk Line επένδυσε σε τερματικές στάσεις σε ολόκληρο τον κόσμο. «Το χαρτοφυλάκιο των τερματικών αυξήθηκε σημαντικά με την εξαγορά της Sea - Land το 1999 και αποφασίστηκε η ίδρυση των τερματικών APM ως ανεξάρτητης επιχειρηματικής μονάδας που παρέχει λιμενικές και εσωτερικές υποδομές» (Maersk)<sup>33</sup>. Η Maersk έκανε πάλι μια δυνατή εξαγορά στην παγκόσμια οικονομία, εξαγοράζοντας την γερμανική εταιρεία μεταφορών container στην Hamburg Südamerikanische Dampfschiffahrts - Gesellschaft KG (Hamburg Süd) όπου έως εκείνη την στιγμή (2016) η εταιρεία ήταν η έβδομη μεγαλύτερη γραμμή μεταφοράς container στον κόσμο. Η εξαγορά της Hamburg Süd ολοκληρώθηκε τον Δεκέμβριο του 2017. Τέλος, τον Απρίλιο του 2019, η AP Moller - Maersk ξεκίνησε τον διαχωρισμό και την απομάκρυνση της Maersk Drilling και των δραστηριοτήτων της.

---

<sup>33</sup><https://www.maersk.com/about/our-history/explore-our-history>

## Μεγαλύτερα λιμάνια στον κόσμο



Εικόνα 4: Τα 15 μεγαλύτερα λιμάνια του κόσμου. Έτος: 2012

Στη παραπάνω εικόνα, παρατηρούμε την κυρίαρχη θέση της Κίνας στην παγκόσμια κατάταξη με τους μεγαλύτερους λιμένες στον κόσμο, αφού, από τα 15 μεγαλύτερα λιμάνια, βλέπουμε στο διάγραμμα ότι τα 7 προέρχονται από την Κίνα, βρίσκοντας και την Σαγκάη στην πρώτη θέση με την μεγαλύτερη χωρητικότητα στον κόσμο το 2012. Η Σαγκάη το 2010 ξεπέρασε το λιμάνι της Σιγκαπούρης στην κυκλοφορία containers και στέφτηκε ως το πολυσύχναστο λιμάνι στον κόσμο.

## The world's biggest ports

Hong Kong slips out of top five in 2018, in the face of mainland China's increasing dominance, and Singapore's continued resilience

Rank	2016	2017	2018	Million teu*, 2018
1	Shanghai	Shanghai	1 Shanghai	42.01
2	Singapore	Singapore	2 Singapore	36.60
3	Shenzhen	Shenzhen	3 Ningbo	26.35
4	Ningbo	Ningbo	4 Shenzhen	25.74
5	<b>Hong Kong</b>	<b>Hong Kong</b>	5 Guangzhou	21.92
6	Busan (S.Kor)	Busan	6 Busan	21.54
7	Guangzhou	Guangzhou	<b>7 Hong Kong</b>	19.64
8	Qingdao	Qingdao	8 Qingdao	19.32
9	Jebel Ali (UAE)	Jebel Ali	9 Tianjin	16.00
10	Tianjin	Tianjin	10 Jebel Ali	14.95

\* teu = twenty foot equivalent unit

Source : Drewry

© AFP

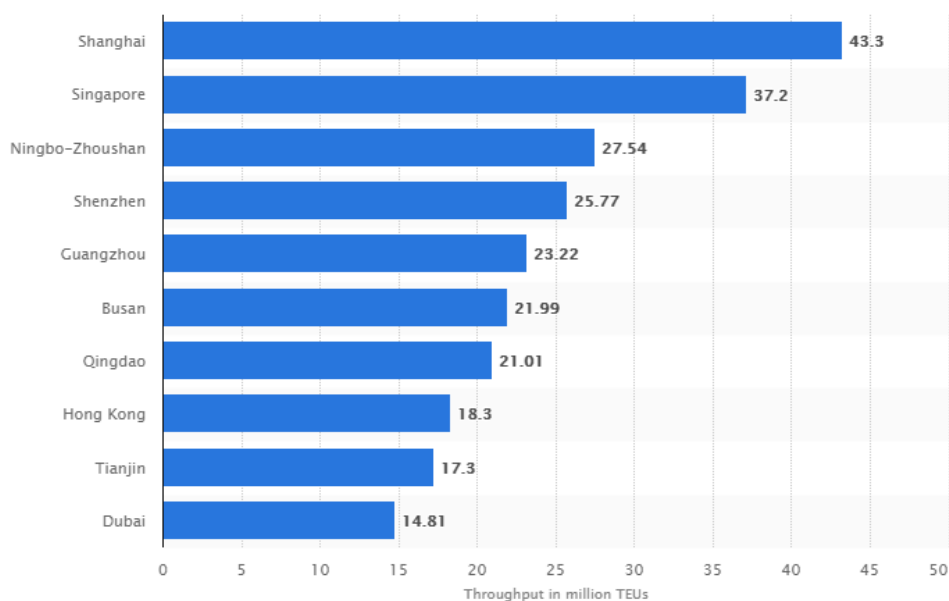
**Εικόνα 5:** Τα 10 μεγαλύτερα λιμάνια του κόσμου. Έτος: 2016 - 2018

Στην συνέχεια, η Εικόνα 5 δείχνει την ετήσια πορεία των λιμανιών από το 2016 μέχρι το 2018, αντιλαμβανόμεστε την πτώση, στην παγκόσμια κατάταξη, του λιμένα του Χονγκ Κονγκ μένοντας σταθερό στον όγκο του στα κοντέινερ το 2016 και 2017, ενώ, το 2018 υπάρχει μια πτώση στις 2,32 μονάδες. Επίσης, ανακαλύπτουμε ότι το λιμάνι του Χονγκ Κονγκ ξεπεράστηκε από τα λιμάνια του Σενζεν και του Νινγκμπο, πάλι λιμένες της Λαϊκής Δημοκρατίας της Κίνας, διακρίνοντας έτσι την έντονη επιθυμία της Κίνας για ανάπτυξη στον τομέα του ανεφοδιασμού – εφοδιασμού των θαλάσσιων μεταφορών.

Τέλος, στο τελευταίο διάγραμμα του 2021 παρουσιάζεται, από τα στοιχεία της ιστοσελίδας Statista, ως το μεγαλύτερο λιμάνι στον κόσμο αυτό της Σαγκάης, με αύξηση στον όγκο κοντέινερ κατά 1.2 μονάδες (σε εκατομμύρια). Αλματώδη πτώση στο λιμάνι του Χονγκ Κόνγκ παρατηρείται από το 2018 με τον λιμένα πλέον να βρίσκεται 7<sup>ος</sup> στον κόσμο, ενώ το 2018 το είδαμε στην 5<sup>η</sup> θέση.

Επιπρόσθετα, βλέπουμε ότι άλματα εξέλιξης έχει κάνει και το λιμάνι το Ντουμπάι με τον δείκτη να δείχνει 14.81 εκατομμύρια όγκοι κοντέινερ, τα

οποία δέχθηκε την περίοδο του 2021, καθιστώντας το ως ένα από τα 10 μεγαλύτερα λιμάνια του κόσμου.



© Statista 2021

*Εικόνα 6: 10 μεγαλύτερα λιμάνια του κόσμου την περίοδο 2021*

Όπως αναφέραμε παραπάνω τον κολοσσό των ναυτιλιακών εταιρειών μεταφοράς που είναι η APM – MAERSK, έτσι θα αναφέρουμε και τον κολοσσό των μεγαλύτερων λιμένων στον κόσμο, που είναι το λιμάνι της Σαγκάης με χωρητικότητα 514 εκατομμύρια (2016) και ετήσιο όγκο κοντέινερ 43.3 εκατομμύρια TEU (2019).

## Ιστορική αναδρομή του λιμένα της ΣΑΓΚΑΗΣ

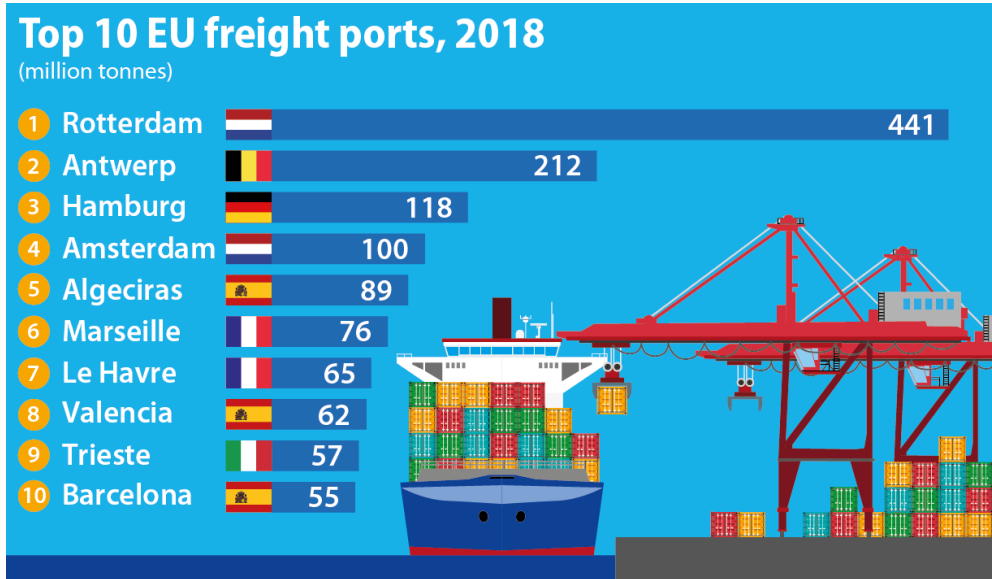


**Εικόνα 7:** Λιμάνι Σαγκάης: Στην κορυφή του κόσμου

Το λιμάνι της Σαγκάης ιδρύθηκε το 1842 όπου και έγινε λιμάνι συνθήκης, με αποτέλεσμα να εξελιχθεί σε διεθνή εμπορική πόλη. Στις αρχές του 20ού αιώνα, ήταν η μεγαλύτερη πόλη και το μεγαλύτερο λιμάνι στην Ανατολική Ασία. Το 1949, με την κομμουνιστική εξαγορά στη Σαγκάη, το εξωτερικό εμπόριο μειώθηκε δραματικά. Η οικονομική πολιτική της Λαϊκής Δημοκρατίας επηρέασε αρνητικά την υποδομή της Σαγκάης και την ανάπτυξη κεφαλαίου. Το λιμάνι της Σαγκάης είναι ένας εξαιρετικά σημαντικός κόμβος μεταφορών για την περιοχή του ποταμού Yangtze και η πιο σημαντική πύλη για το εξωτερικό εμπόριο. Εξυπηρετεί την Yangtze, την οικονομικά αναπτυσσόμενη ενδοχώρα των επαρχιών Anhui, Jiangsu, Zhejiang και Henan με τον πυκνό πληθυσμό, την ισχυρή βιομηχανική βάση και τον αναπτυσσόμενο γεωργικό τομέα. Η μεγαλύτερη επίτευξη των στόχων του λιμανιού ήταν η αλματώδης ανάπτυξη και εξέλιξη του, και το προσπέρασμα του από το λιμάνι της Σιγκαπούρης το 2010.

Τέλος στην λίστα μας με τα μεγαλύτερα λιμάνια και ναυτιλιακές εταιρείες του κόσμου, θα εστιάσουμε και στα μεγαλύτερα λιμάνια της Ευρώπης.

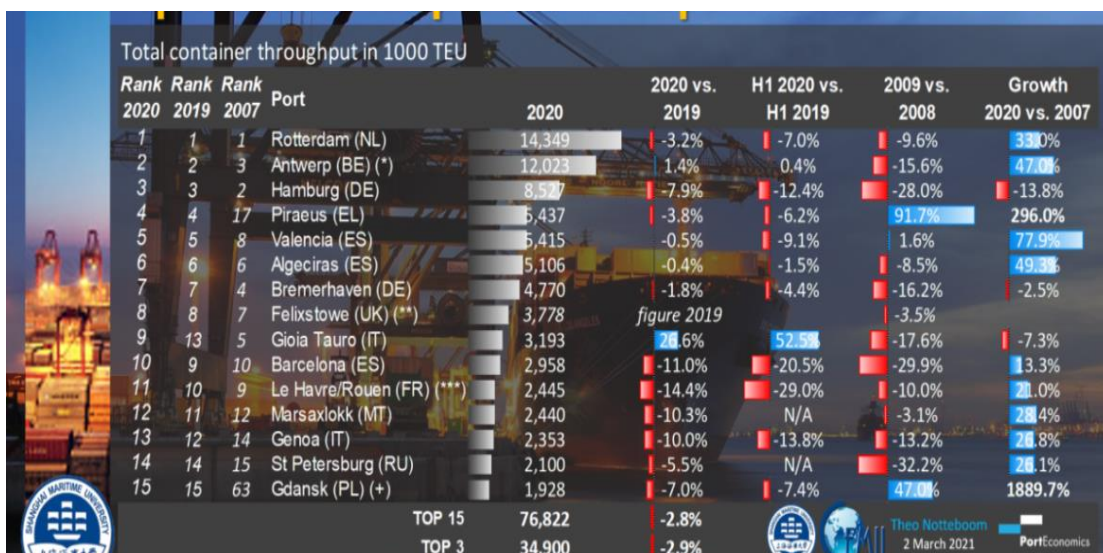
## Μεγαλύτερα λιμάνια στην Ευρώπη



ec.europa.eu/eurostat

Εικόνα 8: Τα μεγαλύτερα λιμάνια της Ευρώπης. Έτος:2018

Στην εικόνα από το Eurostat (2020)<sup>34</sup>, βλέπουμε ότι στην πρώτη θέση είναι το λιμάνι του Ρότερνταμ με τεράστια διαφορά από το δεύτερο, στα 2,29 εκατομμύρια τόνους φορτίων κοντέινερ. Παρακάτω, θα κάνουμε την σύγκριση ανάμεσα στο έτος 2018 και στο έτος 2021 – αφήνοντας 3 χρόνια ανάπτυξης για τα λιμάνια για να γίνει καλύτερη η σύγκριση.



Εικόνα 9: Η εξέλιξη των καλύτερων λιμένων της Ευρώπης

<sup>34</sup><https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200402-2>

Στην τελευταία εικόνα από το Port Economics (Notteboom, 2021)<sup>35</sup>, θα παρατηρήσουμε την απότομη ανάπτυξη στο λιμάνι του Πειραιά όπου η οικονομική ιστοσελίδα θα το χαρακτηρίσει και ως «Ανερχόμενο αστέρι», διότι την περίοδο του 2018 από 17<sup>ο</sup> στην λίστα, βρέθηκε στην τέταρτη θέση με τα μεγαλύτερα λιμάνια της Ευρώπης. Στα οικονομικά στοιχεία της εικόνας, θα παρατηρήσουμε μια σχετική μείωση στο λιμάνι του Ρότερνταμ την περίοδο 2019 – 2020 της τάξεως του -3,2%, τον καιρό της πανδημίας δηλαδή, ενώ το μόνο μεγάλο λιμάνι της Ευρώπης που κατάφερε να παρουσιάσει θετικά στοιχεία ήταν αυτό της Αμβέρσας, όπου θα παρατηρήσουμε ότι όχι μόνο δεν είχε μείωση την κρίσιμη περίοδο της παγκόσμιας υγειονομικής κρίσης, αλλά βρέθηκε και με ανάπτυξη της τάξεως του 1,4%.

### Ιστορική αναδρομή του λιμένα του ΡΟΤΕΡΝΤΑΜ



**Εικόνα 10:** Το λιμάνι του Ρότερνταμ

Το λιμάνι του Ρότερνταμ είναι το μεγαλύτερο λιμάνι της Ευρώπης και βρίσκεται στην πόλη του Ρότερνταμ στην Ολλανδία. Από το 1962 μέχρι το 2004, ήταν το πιο πολυσύχναστο λιμάνι στον κόσμο, ρεκόρ το οποίο ξεπέρασε για πρώτη φορά η Σιγκαπούρη και, στη συνέχεια, η Σαγκάη. Το 2011, το Ρότερνταμ ήταν το ενδέκατο μεγαλύτερο λιμάνι εμπορευματοκιβωτίων στον κόσμο. Το 2012 το Ρότερνταμ ήταν το έκτο μεγαλύτερο λιμάνι του κόσμου από άποψη ετήσιας χωρητικότητα φορτίου.

<sup>35</sup><https://www.porteconomics.eu/top-15-containers-ports-in-europe-in-2020/>



**Αριθμός εργαζομένων:385.000**

**Όγκος χωρητικότητας φορτίου κοντέινερTEU : 14.811.000**

## **Σύνοψη**

Εν κατακλείδι, οι θαλάσσιες μεταφορές είναι μια κατηγορία μεταφορών που κυριαρχούν στο διεθνές εμπόριο, καθιστώντας την ανάπτυξη των logistics εξίσου σημαντική.

## **2.2 Προϊόντα, Κόστος και Διαδρομές**

Με την πάροδο του χρόνου και με την τεχνολογική εξέλιξη των ημερών οι ναυτιλιακές εταιρείες για να πρωταγωνιστούν στο παγκόσμιο στερέωμα χρειάζεται να κάνουν κινήσεις όπου θα μπορέσουν να κάνουν τον πελάτη να τους εμπιστευθεί περισσότερο, όταν μιλάμε για εκατομμύρια φορτίων. Ένας κρίσιμος παράγοντας προκειμένου να είναι αποδοτικές είναι ο τύπος των πλοίων που χρησιμοποιούνται. Για τον λόγο αυτό έχουν οδηγηθεί οι εταιρείες στην κατασκευή πλοίων σύμφωνα με τις ανάγκες και τις ιδιότητες των φορτίων που μεταφέρονται και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τα εμπορεύματα να μεταφέρονται με μεγαλύτερη ασφάλεια και χαμηλότερο κόστος. Πιο συγκεκριμένα, τα εμπορικά πλοία που εκτελούν τις θαλάσσιες μεταφορές κατατάσσονται σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες (eNautilia, 2016)<sup>36</sup>:

- Φορτηγά πλοία (cargo ships): τα οποία με τη σειρά τους διακρίνονται σε: φορτηγά πλοία ξηρών φορτίων, υγρών φορτίων και συνδυασμένων μεταφορών. Τα ore/bulk/oil carriers- O.B.O. και τα Ore/oil carriers.
- Ομοειδή φορτία (homogeneous cargoes) ή τα λεγόμενα "χύδην" ή "χύδην φορτία" (in bulk, ή bulk cargoes): Χαρακτηρίζονται τα

---

<sup>36</sup><https://e-nautilia.gr/katigories-kai-eidi-ploiwn/>

αποτελούμενα από το ίδιο προϊόν και μεταφέρονται χωρίς συσκευασία. Τέτοια μεταφερόμενα φορτία είναι από την κατηγορία των ξηρών φορτίων τα φορτία δημητριακών και τα μεταλλεύματα.

- Επιβατηγά πλοία (passenger ships) (επιβατική ναυτιλία): τα οποία μεταφέρουν επιβάτες και υπό προϋποθέσεις φορτία και πιο συχνά στην χώρα μας φορτηγά οχήματα με ποσότητες εμπορευμάτων. Τέτοια πλοία είναι τα επιβατηγά της ακτοπλοΐας, τα κρουαζιερόπλοια και τα υπερωκεάνια πλοία.
- Φορτηγά πλοία υγρών φορτίων: είναι τα δεξαμενόπλοια (tanker) τα οποία διαθέτουν δεξαμενές στις οποίες, ανάλογα και με τον τύπο τους, φορτώνουν αργό πετρέλαιο, βενζίνη, νάφθα κ.τ.λ. Στα δεξαμενόπλοια συμπεριλαμβάνονται και τα πλοία που μεταφέρουν υγροποιημένο αέριο πετρελαίου (Liquefied Petroleum Gases) και υγροποιημένο φυσικό αέριο (Liquefied Natural Gases).
- Πλοία ειδικού προορισμού: Πλοία ειδικού προορισμού είναι πλοία τα οποία δημιουργήθηκαν λόγω ανάγκης για γρήγορες μεταφορές ή λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας. Πλοία ειδικού προορισμού είναι τα πλοία ψυγεία (Refrigerated ship), τα αλιευτικά (Fishing boat), τα ωκεανογραφικά (Oceanographic ships), τα πλοία τοποθέτησης καλωδίων (Cable ships), τα εκπαιδευτικά (Training ships), μετεωρολογικά (Meteorological ships).
- Πλοία βοηθητικής ναυτιλίας: Δεν μεταφέρουν φορτία ή ανθρώπους αλλά βοηθούν τα υπόλοιπα πλοία για την ασφαλή και ομαλή διέλευση τους. Τέτοια πλοία είναι τα παγοθραυστικά (Ice breakers), τα ρυμουλκά (Tug boats) , οι βυθοκόροι (Dredges), οι πλοηγίδες (Pilot boats), τα φάρόπλοια (Light vessels), οι πλωτοί γερανοί (Floating Derricks), τα ναυαγοσωστικά (Salvage Boats).

## **Προϊόντα – Φορτία Μεταφοράς**

Η αναφορά των πλοίων γίνεται για να είναι εύκολα κατανοητή η μεταφορά των φορτίων από το πλήθος πλοίων, που κατέχει η εκάστοτε εταιρεία και δραστηριοποιείται στον τομέα της ναυτιλίας.

Στην συνέχεια, θα αναλύσουμε τις τρεις κατηγορίες φορτίων που μπορεί να μεταφέρει ένα πλοίο μεταφοράς εμπορευμάτων:

### **Ξηρά φορτία**

Στα ξηρά φορτία περιλαμβάνονται για αρχή, τα ομοειδή φορτία ή αλλιώς «χύδην φορτία» χαρακτηρίζονται τα αποτελούμενα από το ίδιο προϊόν και μεταφέρονται χωρίς συσκευασία. Παραδείγματος χάριν, τα φορτία δημητριακών, τα σιδηρομεταλλεύματα, αλουμίνια, βωξίτης και τα φωσφάτα. Στην συνέχεια στην κατηγορία των ξηρών φορτίων μεταφέρονται και τα γενικά φορτία τα οποία χαρακτηρίζονται συνήθως τα βιομηχανικά προϊόντα αλλά και τα γεωργικά προϊόντα που όμως μεταφέρονται συσκευασμένα σε σάκους ή κιβώτια ή δέματα κ.λπ. Επιπλέον, περιλαμβάνονται και τα φορτία ειδικής μεταχείρισης, τα οποία πρέπει να μεταφέρονται κάτω από δεδομένες συνθήκες προκειμένου να παραμένουν ασφαλή και ποιοτικά, π.χ. κατεψυγμένα προϊόντα και το υγραέριο.



*Εικόνα 11: Ομοιογενές "χύδην φορτίο" δημητριακών πριν την εκφόρτωση ρωσικού Μπαλκ κάριερ (δεξαμενόπλοιο) στον Πειραιά.*

### Υγρά φορτία

Με τον όρο υγρά φορτία ονομάζουμε όσα φορτία βρίσκονται σε υγροποιημένη μορφή και δεν είναι στερεά. Ένα παράδειγμα υγρού φορτίου είναι το αργό πετρέλαιο και όλα τα παράγωγά του, δηλαδή όλα τα κλάσματα διύλισης του. Επίσης, ανήκουν τα χημικά φορτία και τα λοιπά υγρά φορτία, τα οποία μεταφέρονται σε χύδην μορφή όπως είναι το κρασί και το λάδι. Τέλος, ανήκουν και τα υγροποιημένα αέρια και κυρίως το μεθάνιο και το αιθάνιο, όπως επίσης το προπάνιο και το βουτάνιο.

### Επικίνδυνα φορτία

Ως επικίνδυνα φορτία χαρακτηρίζεται το σύνολο των επιβλαβών ουσιών, οι οποίες μεταφέρονται διατροφικά είτε σε συσκευασίες είτε χύδην. Οι συγκεκριμένες ουσίες είναι δυνατόν να επιφέρουν προβλήματα υγείας στον άνθρωπο κατά την μεταφορά τους είτε κατά τον χειρισμό του φορτίου. Ακόμη μπορεί να βλάψουν και το φυσικό περιβάλλον. Παραδείγματα τέτοιων

φορτίων είναι τα εύφλεκτα στερεά προϊόντα – τα εκρηκτικά, τα ραδιενεργά φορτία, οι τοξικές ουσίες, τα καύσιμα όπως βενζίνη, πετρέλαιο, υγραέρια και αεροπορικά καύσιμα, το οξυγόνο (βιομηχανικό και νοσοκομειακό), μπαταρίες, μετασχηματιστές και τέλος τα απόβλητα (νοσοκομειακά και βιομηχανικά).

## **Κόστος και Διαδρομές Εμπορικών Πλοίων**

Ένας από τους πυλώνες της παγκόσμιας οικονομίας είναι η ναυτιλιακή βιομηχανία, αφού τα περισσότερα προϊόντα στον κόσμο μεταφέρονται μέσω θαλάσσης, με την μεγαλύτερη μεταφορά χύδην φορτίων να είναι τα καύσιμα, οι πρώτες ύλες και τα τρόφιμα. Με μια πρώτη ματιά, είναι ξεκάθαρο ότι μεταξύ παραγωγής και κατανάλωσης, συνδετικός κρίκος πλέον είναι οι θαλάσσιες μεταφορές, αποτελώντας έτσι τον θεμέλιο λίθο της παγκόσμιας οικονομίας και ανάπτυξης. Ένας από τους βασικότερους παράγοντες αξιολόγησης και επιλογής μεταφορικού μέσου για μια εφοδιαστική αλυσίδα είναι το κόστος. Για να γίνει η κατάλληλη επιλογή μεταφορικού μέσου πρέπει να προηγηθεί ενδελεχής έρευνα των χαρακτηριστικών μεταφοράς και ναύλωσης (διαδρομές, απόσταση, τύπος φορτίου). Σαν κόστος για την επιλογή μεταφορικού μέσου ορίζουμε για αρχή το άμεσο κόστος, δηλαδή την αμοιβή του μεταφορέα και για έμμεσο κόστος ορίζουμε τις επιπρόσθετες δαπάνες που καλείται ο αποστολέας να καταβάλει (πχ ασφάλιστρα). Προβάδισμα στην επιλογή των μέσων μεταφοράς για μια επιχείρηση έχουν οι θαλάσσιες μεταφορές λόγω του χαμηλού κόστους, υπό την προϋπόθεση όμως, ότι τα εν λόγω φορτία μπορούν να διακινηθούν από τα σημεία φόρτωσης και εκφόρτωσης των λιμανιών. Το βασικότερο μειονέκτημα των θαλάσσιων μεταφορών είναι ότι είναι αργές και δεν συμφέρουν για προϊόντα που είναι ευαίσθητα στον χρόνο. Το βασικότερο μειονέκτημα των θαλάσσιων μεταφορών προσπάθησε να το επιλύσει ο άνθρωπος, για να μπορέσει να μειώσει την διάρκεια του ταξιδιού και της παραμονής των εμπορευμάτων ενός πλοίου στην θάλασσα και κατά συνέπεια και για το κόστος μεταφοράς του. Για την επίλυση αυτού οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις ξεκίνησαν να εκμεταλλεύονται τις διώρυγες. Οι διώρυγες είναι τεχνικά έργα μεγάλου μήκους που συνδέουν ποτάμια, λίμνες

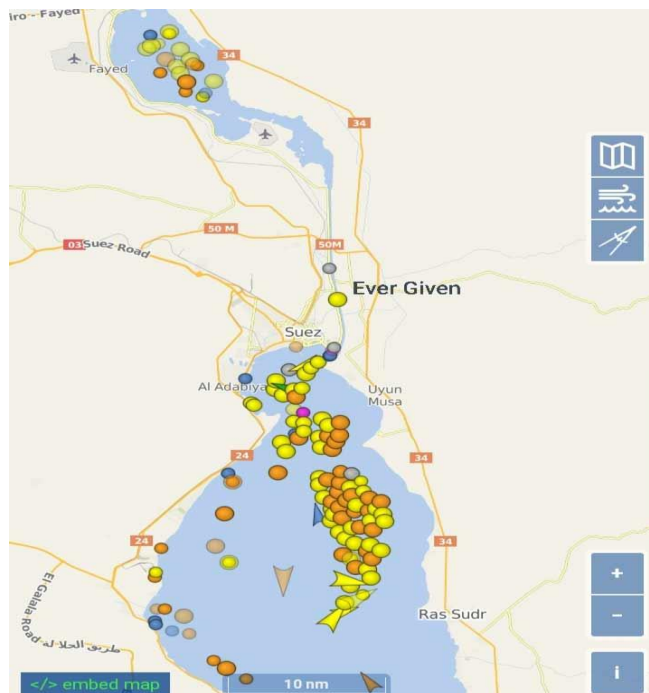
και θάλασσες μεταξύ τους, δημιουργώντας νέους θαλάσσιους δρόμους για όλα τα είδη των πλοίων που έχουν μέγεθος κατάλληλο για να τις διασχίσει.

Οι σημαντικότεροι δρόμοι που εκμεταλλεύεται το θαλάσσιο εμπόριο για να λιγοστέψει τον χρόνο παράδοσης είναι οι ακόλουθοι:

**Η Διώρυγα του Σουέζ:** είναι η μεγαλύτερη διώρυγα του κόσμου, συνολικού μήκους 162 χιλιάδες μέτρα. Ενώνει την Μεσόγειο θάλασσα με την Ερυθρά θάλασσα, γλιτώνοντας έτσι οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις 13,000 χιλιάδες μέτρα καθώς αν δεν υπήρχε αυτή η συντόμευση της διαδρομής θα έπρεπε ένα πλοίο για να πάει από την Ερυθρά θάλασσα στην Μεσόγειο να κάνει τον γύρο της Αφρικής. Χάρη σε αυτή αναπτύχθηκαν οικονομικά πολλές πόλεις, τα πλοία που την χρησιμοποιούν υποχρεούνται να καταβάλλουν τέλη, τα οποία κατατίθενται στα ταμεία της αιγυπτιακής κυβέρνησης. Το έτος του 2015 η αιγυπτιακή κυβέρνηση, εγκαινιάζει την νέα διώρυγα του Σουέζ, η οποία αποτελεί την επέκταση της είδη υπάρχουσας. Με αυτό το έργο επιτρέπεται η δυνατότητα αμφίδρομης κυκλοφορίας των πλοίων σε γρήγορο χρόνο, διπλασιάζοντας την ημερήσια δυνατότητα μεταφοράς εμπορευμάτων και μειώνοντας έως και 75% τον χρόνο αναμονής τους. Παραδείγματος χάριν, από 18 ώρες σε 11 ώρες. Στόχος του έργου που επιτεύχθηκε σε λιγότερο χρονικό διάστημα απ' ό,τι προοριζόταν, είναι να περνούν καθημερινά έως το 2023, 97 πλοία από 49 που ήταν το 2015. Ένα τρανταχτό παράδειγμα του πόσο σημαντική είναι η διώρυγα του Σουέζ στην παγκόσμια οικονομία και στη ναυσιπλοΐα, είναι η προσάραξη του μεγαλύτερου πλοίου μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων στον κόσμο το "MVEver Given", μήκους 400 μέτρων και πλάτους 59 μέτρων, της Ταϊβανικής εταιρείας «Evergreen Marine» την Τρίτη 23 Μαρτίου 2021 στην Διώρυγα του Σουέζ στο 151<sup>ο</sup> χιλιάδες μέτρα της, καθώς χάθηκε ο έλεγχος έπειτα από ισχυρούς ανέμους, έχοντας παραλύσει τη θαλάσσια δίοδο αφήνοντας έτσι 321 πλοία εγκλωβισμένα.



**Εικόνα 12:** Προσάραξη του πλοίου *Ever Given* στην Διώρυγα Σουέζ



**Εικόνα 13:** 321 εμπορικά πλοία εγκλωβισμένα στην Διώρυγα του Σουέζ

Σύμφωνα με τον πρόεδρο του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Πειραιώς Βασίλη Κορκίδη το κόστος μετά την απεγκλώβιση του πλοίου από την Διώρυγα κόστισε στην παγκόσμια αγορά τουλάχιστον 6 δις. δολάρια. Στην συνέχεια, ο κ. Κορκίδης πρόσθεσε ότι ο μεγαλύτερος αντίκτυπος από το μποτιλιάρισμα της Διώρυγας, ήταν στην ενεργειακή αγορά. «Τα μηνιαία έσοδα που

καταγράφει η Αρχή της Διώρυγας του Σουέζ ξεπερνούν τα 500 εκατ. δολάρια με μηνιαία διέλευση καθαρού φορτίου άνω των 100 εκατ. τόνων και το 12% των εμπορευματοκιβωτίων. Θα περιμένουμε τις εξελίξεις στον τρόπο και χρόνο αποκόλλησης του πλοίου, ώστε να είμαστε σε θέση να υπολογίσουμε με μεγαλύτερη ακρίβεια τις οικονομικές επιπτώσεις μέχρι να είναι και πάλι διαθέσιμη στη παγκόσμια ναυσιπλοΐα η μεγαλύτερη Διώρυγα του κόσμου». (SPUTNIK, 2021)<sup>37</sup>

- **Η Διώρυγα του Παναμά:** Η διώρυγα του Παναμά συνδέει τον Ατλαντικό Ωκεανό με τον Ειρηνικό, μέσω της θάλασσας της Καραϊβικής και είναι ένα από τα σημαντικότερα σημεία θαλάσσιας διαδρομής για την διευκόλυνση των διεθνών δραστηριοτήτων των θαλασσιών μεταφορών χρησιμοποιώντας δεξαμενές που ανυψώνουν τα πλοία στα 26 μ. (85 π.) πάνω από την επιφάνεια της θάλασσας, (είναι το επίπεδο της τεχνητής λίμνης Gatún και τα χαμηλώνουν πάλι στην άλλη πλευρά στο ύψος της θάλασσας). Το 2016 εγκαινιάστηκε η διώρυγα του Παναμά, επεκτείνοντας έτσι την ήδη υπάρχουσα, η οποία επιτρέπει σε πλοία ακόμα μεγαλύτερου μεγέθους να διέλθουν από εκεί, καθώς δημιουργήθηκαν νέα, βαθύτερα κανάλια. Τα πλοία καταβάλουν τέλη στη διαχειριστική αρχή της διώρυγας βάσει της χωρητικότητας που έχουν. Τα ύδατα της διώρυγας θεωρούνταν από παλιότερα μέχρι και σήμερα ουδέτερη θάλασσα, γεγονός που καθιστά ακόμα πιο εύκολο το ταξίδι των πλοίων.
- **Η Διώρυγα του Γιβραλτάρ**  
Συνδέει τη Μεσόγειο θάλασσα με τον Ατλαντικό ωκεανό.
- **Το Στενό του Βοσπόρου**  
Το Στενό του Βοσπόρου είναι ένα από τα δύο τουρκικά Στενά, που συνδέει τη Μαύρη Θάλασσα με τη Μεσόγειο Θάλασσα μέσω της

---

<sup>37</sup><https://sputniknews.gr/20210329/dioryga-toy-soyez-zimia-pano-6-dis-dolaria-apo-tin-prosaraxi-toy-ever-given-10957677.html>



θάλασσας του Μαρμαρά. Πρόκειται για μια σημαντική θαλάσσια διαδρομή που συνδέει το Ευρωπαϊκό δίκτυο θαλάσσιων με την Ασία και ως εκ τούτου έχει πολύ μεγάλη σημασία στον παγκόσμιο ναυτιλιακό τομέα.

- **Το Στενό του Ορμούζ**

Το Στενό Ορμούζ συνδέει τον Κόλπο του Ομάν με τον Περσικό κόλπο στην Μέση Ανατολή. Είναι μια ευρέως χρησιμοποιούμενη θαλάσσια οδός, τόσο για τα εισερχόμενα πλοία από τις δυτικές χώρες, όσο και για τα φορτηγά πλοία εξερχόμενα για τη Δύση.

- **Το στενό Malaccan**

Το Στενό Malaccan είναι πολύ σημαντικό γιατί συνδέει τον Ειρηνικό και τον Ινδικό Ωκεανού, μέσω της Θάλασσας της Νότιας Κίνας. Από το στενό αυτό μεταφέρεται ετησίως το ¼ των παγκόσμιων αγαθών, ενώ είναι τοποθετημένο σε στρατηγικό σημείο μεταξύ των χωρών της Σιγκαπούρης, της Μαλαισίας και της Ινδονησίας. Τα τελευταία χρόνια αντιμετωπίζει σοβαρά περιστατικά πειρατεία.

- **Τα στενά της Δανίας**

Συνδέουν τη Βόρεια θάλασσα με τη Βαλτική διευκολύνοντας το εμπόριο μέσω του Υπερσιβηρικού Σιδηρόδρομου, ιδιαίτερα για τα δεξαμενόπλοια από την Ανατολική Ευρώπη με διαδρομή στη Δύση.

## 2.3 Κίνδυνοι και Ασφάλεια Προϊόντος

### Κίνδυνοι στην Εφοδιαστική Αλυσίδα

Εδώ θα εστιάσουμε περισσότερο στον τομέα των επιχειρήσεων και ειδικά στο θέμα μας, τον κίνδυνο της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Ενώ οι επιχειρήσεις, προσπαθούν ανεπανόρθωτα να εκλείψουν τις πιθανότητες κινδύνου με διάφορες μελέτες και αναλύσεις επί του θέματος, πάντα υπάρχει αβεβαιότητα σχετικά με τα μελλοντικά γεγονότα. Ένα πλοίο κοντέινερ μπορεί να εκτελεί κανονικά το δρομολόγιο αλλά να πέσει θύμα πειρατείας με αποτέλεσμα να παρεκκλίνει από την κανονισμένη του πορεία, με αποτέλεσμα η εταιρεία να χάσει εκατομμύρια χρημάτων μέχρι να φύγουν οι πειρατές από το πλοίο. Άλλο ένα παράδειγμα που είναι πρόσφατο και ευρέως γνωστό σε όλο τον κόσμο, είναι η περίπτωση της πανδημίας COVID 19. Οι μεγάλες επιχειρήσεις ναυτιλιακών συμφερόντων έβλεπαν τα πλοία τους να είναι αγκυροβολημένα για μήνες σε λιμάνια χάνοντας έτσι χρήματα, εν συνεχεία κάποιες επιχειρήσεις λόγω αυτής της αναπάντεχης κρίσης αναγκάστηκαν να κλείσουν.

Συνοψίζοντας, για τον κάθε άνθρωπο η λέξη κίνδυνος φαντάζει κάτι αναπάντεχο, δυσάρεστο και γενικά κάτι που μπορεί να πάει στραβά. Ο κίνδυνος δεν περιορίζεται μόνο στον άνθρωπο, έχει πολλές μορφές και παρουσιάζεται σε διάφορους τομείς ενώ σχετίζεται με σφάλματα, συνέπειες και διαταραχές που μπορούν να επηρεάσουν την λήψη αποφάσεων.

Στην έρευνα πάνω στον κίνδυνο θα εκπλήξει το γεγονός παρότι είναι ευρέως γνωστήσαν λέξη με αρκετούς ορισμούς, στο αντικείμενο της εφοδιαστικής αλυσίδας δεν υπάρχει κάποιος σαφής ορισμός από την ακαδημαϊκή βιβλιογραφία, αλλά υπάρχουν διαφορετικές ερμηνείες πάνω στην λέξη από ανθρώπους του κλάδο των επιχειρήσεων.

Συγγραφείς όπως οι Christopher & Peck (2004) θα ορίσουν τον κίνδυνο «οτιδήποτε διακόπτει ή παρεμποδίζει τις ροές πληροφοριών, υλικού ή

προϊόντων από τους αρχικούς προμηθευτές μέχρι τη παράδοση του τελικού προϊόντος στον τελικό χρήστη».

Ο Elleggard (2008) υποστηρίζει ότι «ο κίνδυνος περιέχει τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά χαρακτηριστικά καθώς ενσωματώνει τη γνώση ενός γεγονότος που προκαλεί απώλειες, τη πιθανότητά του και τη σημαντικότητα του γεγονότος». Με την παράμετρο απώλεια (σημαντικότητα) εννοούμε ότι όσο μεγαλύτερη είναι αυτή, τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος.

Ο Waters (2011), αρχικά, ορίζει τον κίνδυνο «ως απειλή ότι κάτι μπορεί να συμβεί για να διαταράξει τις φυσιολογικές δραστηριότητες και να σταματήσουν τα πράγματα να συμβαίνουν όπως έχει προγραμματιστεί». Εννοώντας διατάραξη των φυσιολογικών δραστηριοτήτων ισούται με αρνητικά αποτελέσματα.

Τέλος, ο William Ho όρισε τον κίνδυνο της εφοδιαστικής αλυσίδας ως «η πιθανότητα και ο αντίκτυπος απρόβλεπτων γεγονότων ή συνθηκών μακροοικονομικής ή/και μικροοικονομικής ανεπάρκειας που επηρεάζουν αρνητικά οποιοδήποτε τμήμα μιας αλυσίδας εφοδιασμού που οδηγεί σε αστοχίες ή παρατυπίες σε επιχειρησιακό, τακτικό ή στρατηγικό επίπεδο».

Παράλληλα για την αποφυγή του κινδύνου οι επιχειρήσεις διεξήγαγαν έρευνες και διάφορους μεθόδους για την αποφυγή του. Με την δημιουργία ενός τύπου για τον ποσοτικό προσδιορισμό του κινδύνου της αλυσίδας εφοδιασμού είναι:

**Κίνδυνος= P (Ζημιά) \* I (Ζημιά)**

Ως (P) ορίζεται το γινόμενο της πιθανότητας μιας διαταραχής επί της σημασίας των συνεπειών της ( I ) (Manuj & Mentzer, 2008).

Ο κλάδος των εφοδιαστικών αλυσίδων αναπτύσσεται με ραγδαίους ρυθμούς, λόγω της παγκοσμιοποίησης και είναι λογικό οι κίνδυνοι που θα κληθεί να αντιμετωπίσει η επιχείρηση είναι διδακτώδης σε σχέση με τους κινδύνους στην εγχώρια αγορά της. Η αλλαγή στη σύγχρονη διαχείριση κινδύνων της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι αναπόφευκτη και απαραίτητη για την επιτυχία. Οι κίνδυνοι εξελίσσονται και γίνονται πιο διαδεδομένοι με το χρόνο. Αν οι επιχειρήσεις δεν δώσουν την απαραίτητη προσοχή τους για τους κινδύνους,

οι συνέπειες που θα αντιμετωπίσουν θα είναι καταστροφικές για αυτές. Για αυτό, το πρώτο βήμα σε οποιαδήποτε διαδικασία διαχείρισης κινδύνου είναι ο προσδιορισμός και η κατηγοριοποίησή τους δημιουργώντας έτσι ένα πλάνο στο οποίο θα γνωρίζουν τι θα πρέπει να κάνουν για την εκάστοτε περίπτωση.

Γενικά οι κίνδυνοι που απειλούν την εφοδιαστική αλυσίδα είναι διάφοροι. Αλλά οι πρώτες κατηγοριοποιήσεις τους διαχωρίζουν σε εσωτερικούς και εξωτερικούς κινδύνους.

**Εξωτερικοί** είναι οι κίνδυνοι που είναι εκτός του ελέγχου της επιχείρησης και αυτό καθιστά πιο δύσκολη την επίλυσή τους.

**Εσωτερικοί** ονομάζονται οι κίνδυνοι που βρίσκονται υπό τον έλεγχο της επιχείρησης σε κάποιο βαθμό και υπάρχουν ευκαιρίες μετριασμού τους.

Στους **εξωτερικούς κινδύνους** περιλαμβάνονται οι:

- **Κίνδυνοι ζήτησης:** Προκαλούνται από απρόσμενες απαιτήσεις πελατών είτε κάποιο πρόβλημα στην ροή εφοδιασμού ενός πλοίου.
- **Περιβαλλοντικοί κίνδυνοι:** Σχετίζονται με κλιματικούς, οικονομικούς και κοινωνικούς παράγοντες.
- **Επιχειρηματικοί κίνδυνοι:** Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι στηρίζονται με την χρηματοοικονομική σταθερότητα είτε την σταθερότητα του προμηθευτή είτε ακόμα την σταθερότητα της αγοράς.

Στους εσωτερικούς κινδύνους περιλαμβάνονται οι:

- **Διαταραχές εσωτερικών λειτουργιών και διαδικασιών**
- **Επιχειρηματικοί κίνδυνοι**
- **Απόκρυψη ή καθυστέρηση αρνητικών πληροφοριών**

Όλοι αυτοί οι κίνδυνοι έχουν να κάνουν με τις επιχειρήσεις όσον αφορά την εσωτερική της λειτουργία. Για παράδειγμα, οι διαταραχές εσωτερικών λειτουργιών και διαδικασιών έχουν να κάνουν περισσότερο με τις ανακατατάξεις στο προσωπικό της επιχείρησης, την διαχείριση και διαδικασίες, όσον αφορά τους επιχειρηματικούς κινδύνους θα αναφερθούμε

στην επικοινωνία – αξιολόγηση των πελατών είτε προμηθευτών και αγοραστών της εκάστοτε επιχείρησης με αποτέλεσμα την αποφυγή ανεπαρκούς αξιολόγησης και δημιουργία πλάνου έκτακτης ανάγκης σε περίπτωση εναλλακτικών λύσεων. Η απόκρυψη αρνητικών πληροφοριών για τον χειρισμό της εταιρείας από τους πελάτες είτε συνεργάτες έχει σαν αποτέλεσμα τον ολέθριο αποδεκατισμό της λόγω κακής διαχείρισης, όπου συνεπάγεται λιγότερα κέρδη άρα λιγότερος χρόνος οικονομικής ύπαρξης της εταιρείας.

Τέλος, οι επιχειρήσεις ανέπτυξαν κάποιες στρατηγικές με τις οποίες θα μπορέσουν να διαχειριστούν τους κινδύνους που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν. Αν δεν υπάρξει η κατάλληλη εύρεση κάποιας στρατηγικής τα προβλήματα μπορούν να επεκταθούν από τον ένα κόμβο στον άλλον καθώς είναι αλληλένδετα μεταξύ τους. Δημιουργώντας μια ταραχή στο ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον καταλήγουν έτσι είτε στην απώλεια παραγωγικότητας, είτε σε αυξημένο κόστος. Κάθε εταιρεία αναλύει το περιβάλλον της και αποφασίζει να εκτελέσει συγκεκριμένη στρατηγική για την διαχείριση των ενδεχόμενων κινδύνων που θα αντιμετωπίσει.

Οι κύριες στρατηγικές για την αντιμετώπιση των κινδύνων είναι οι εξής:

1. Στρατηγική ελέγχου
2. Στρατηγική αποφυγής
3. Στρατηγική συνεργασίας
4. Στρατηγική ευελιξίας
5. Στρατηγική μεταφοράς

**Στρατηγική ελέγχου:** Πρόκειται για μια στρατηγική μείωσης της συχνότητας με την οποία εμφανίζονται οι ζημιές. Περιλαμβάνοντας άμεσες ανταποκρίσεις στους παράγοντες κινδύνου μειώνοντας έτσι το αντίκτυπό τους στην επιχείρηση.

**Στρατηγική αποφυγής:** Όπως το λέει και το όνομα της πρόκειται για την αποφυγή δραστηριοτήτων σε περίπτωση κινδύνων και δεν αφορά κινδύνους

που έχουν ήδη προκύψει. Η στρατηγική αυτή συνήθως δεν χρησιμοποιείται μόνη της αλλά σε συνδυασμό και με άλλες.

**Στρατηγική συνεργασίας:** Σε μια εφοδιαστική αλυσίδα η στρατηγική αυτή βασίζεται σε κοινές συμφωνίες μεταξύ των μελών ενός δικτύου με σκοπό την από κοινού διαχείριση και μείωση της αβεβαιότητας για το μέλλον. Λόγω αυτών των συνεργασιών μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών μπορούν αν προλάβουν άμεσα στις διαδικασίες για την κατανόηση μεταξύ προμηθευτών και αγοραστών.

**Στρατηγική ευελιξίας:** Με την στρατηγική της ευελιξίας αυξάνεται η ταχύτητα ανταπόκρισης στις εκάστοτε αλλαγές που συμβαίνουν στις μεταβολές της ζήτησης και του περιβάλλοντος.

**Στρατηγική μεταφοράς:** Με αυτή την στρατηγική η επιχείρηση αποποιείται την ευθύνη του κινδύνου μεταφέροντας την στους συνεργάτες της. Αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής είναι σε περίπτωση κάποια υλικής ζημιάς τους εμπορεύματος να μπορέσει να λάβει μερική ή και πλήρη αποζημίωση. Η χρήση της συγκεκριμένης στρατηγικής αποτελεί βιώσιμη επιλογή σε ορισμένες περιπτώσεις.

## Κίνδυνοι στην Ναυτιλία

Ένα από τα μεγαλύτερα μειονεκτήματα των θαλάσσιων μεταφορών, είναι οι πιθανοί κίνδυνοι που μπορούν να αντιμετωπίσουν. Για παράδειγμα ένα πλοίο μπορεί να βρεθεί αντιμέτωπο σε συγκεκριμένες χώρες υπό την απειλή πειρατείας είτε από δυσμενείς καιρικές συνθήκες. Γνωρίζοντας αυτό το μειονέκτημα οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις επενδύουν αρκετά χρήματα στην φύλαξη του πλοίου τους ,είτε για την αποφυγή της πειρατείας είτε για την καλύτερη ασφάλιση των κοντέινερ σε περίπτωση ακραίων καιρικών συνθηκών.

## Πειρατεία

Το φαινόμενο της πειρατείας εμφανίστηκε εδώ και πάρα πολλά χρόνια, από τότε που ο άνθρωπος πάλευε να επιβιώσει μέσω του θαλάσσιου εμπορίου. Με τον όρο πειρατεία εννοούμε κάθε μορφή βίαιης πράξης ή αιχμαλώτισης, των ανθρώπων που βρίσκονται σε ένα σκάφος ή πλοίο, από το πλήρωμα ενός άλλου ιδιωτικού πλοίου ή αεροσκάφους. Κατά την διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών το φαινόμενο της πειρατείας έχει ανακύψει κυρίως στα βόρεια στενά της Ινδονησίας, στην Ερυθρά Θάλασσα, στα Στενά του Άντεν καθώς και στις δυτικές ακτές της Αφρικής. Μέχρι και στις μέρες μας, στον 21<sup>ο</sup> αιώνα, οι θαλάσσιες μεταφορές αντιμετωπίζουν μεγάλο πρόβλημα από την πειρατεία σε παγκόσμιο επίπεδο, σε διάφορες περιοχές ανά τον κόσμο και με διαφορετικές εντάσεις στην κάθε μια.

Ερχόμενοι στο σήμερα, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν αυτή την απειλή και να αναγνωρίσουν τον εχθρό τους. Πλέον οι πειρατές δεν είναι το ίδιο με αυτούς που γνωρίζουμε από την αρχαιότητα. Οι σύγχρονοι πειρατές είναι μέλη οργανωμένων κυκλωμάτων, καλά δικτυωμένων έχοντας διασυνδέσεις σε όλες τις εμπλεκόμενες αρχές (π.χ λιμενικές, αστυνομικές, τελωνειακές και ναυτιλιακές) μαθαίνοντας έτσι χρήσιμες πληροφορίες για τις κινήσεις των πλοίων αλλά και πλαστά πιστοποιητικά, ώστε να οργανώνουν τις κινήσεις και τις δράσεις τους, με απώτερο σκοπό τους τη λεηλασία των εμπορευμάτων του εκάστοτε πλοίου.

Στην συνέχεια παραθέτουμε τον χάρτη με τις περιοχές που πλήττονται περισσότερο από την πειρατεία, Μάρτιος 2016 (Stocker, 2016)<sup>38</sup>

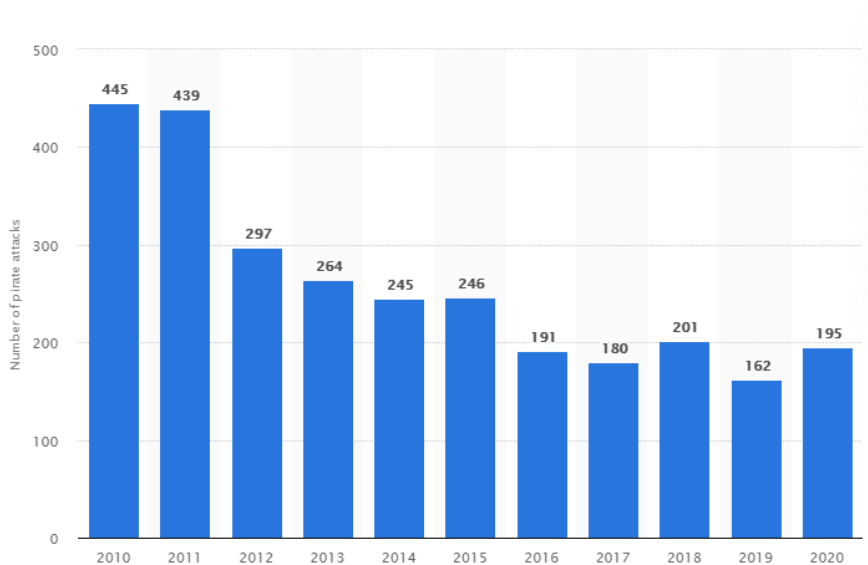


**Εικόνα 14:** Επιθέσεις πειρατών σε ολόκληρο τον κόσμο το 2016

Στον χάρτη παρουσιάζονται οι επιθέσεις των πειρατών σύμφωνα με την εταιρεία ναυτικής ασφάλειας MAST το 2015 (υπήρξαν σύνολο 386 μετρήσεις θαλάσσιου εγκλήματος). Τα στοιχεία του παγκόσμιου θαλάσσιου εγκλήματος, δείχνουν ότι το 66% όλων των πειρατικών συγκρούσεων γίνονται στην περιοχή της Ασίας (255 περιστατικά) σε σύγκριση το 17% στις ακτές της δυτικής Αφρικής και τέλος 16% γύρω από το Κέρασ της Αφρικής. Μεταγενέστερα, στο εννεάμηνο του 2020 καταγράφηκαν 134 πειρατικές επιθέσεις με επίκεντρό τους τον κόλπο της Γουϊνέας στην Δυτική Αφρική.

<sup>38</sup> Πηγή: <https://www.yachtingmonthly.com/news/pirate-attacks-revealed-on-global-map-34955>





**Εικόνα 15:** Επιθέσεις πειρατείας από το 2010 - 2020

Η Ευρωπαϊκή Ένωση υιοθέτησε το 2015 Σχέδιο Δράσης για τον Κόλπο της Γουινέας με το οποίο θα συνεισφέρει στην οικοδόμηση περιφερειακών και εθνικών δυνατοτήτων, στην εκπόνηση εθνικών ναυτιλιακών στρατηγικών και στη βελτίωση των δυνατοτήτων ναυτικής επέμβασης. Την ίδια περίοδο οι απαγωγείς συγκριτικά με το ίδιο διάστημα του 2019 έχουν αυξηθεί κατά 40%. Συνολικά έγιναν απόπειρες σε 112 πλοία ενώ σε 6 από αυτά άνοιξαν και πυρ. Από τις 85 απαγωγές πληρωμάτων οι 80 έγιναν στον κόλπο της Γουινέας.

Σε όλα αυτά τα στατιστικά δεδομένα, έρχονται οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις εδώ και πολλά χρόνια για να δώσουν την λύση στο πρόβλημα και αν όχι την λύση, έστω τον περιορισμό του προβλήματος. Οι εκάστοτε κινήσεις πρόληψης και αντιμετώπισης του προβλήματος κατανέμονται ως εξής:

- 1. Μέσα αποτροπής εντός του πλοίου:** Σαν μέσο προστασίας οι ναυτιλιακές εταιρείες ενημερώνουν το πλήρωμα του πλοίου για την καλύτερη και ασφαλέστερη πορεία του πλοίου από τις επικίνδυνες ζώνες, να κάνουν τακτικές περιπολίες το πλήρωμα στο κατάστρωμα, επίσης τα καράβια πλέον είναι πιο εξελιγμένα και έχουν εφοδιαστεί με μηχανισμούς απόκρουσης – καθυστέρησης των πειρατών, όπως είναι η τοποθέτηση εμποδίων στο πλοίο όπως εκτόξευση νερού με μεγάλη πίεση και ηλεκτροφόρα καλώδια.



**Εικόνα 16:** Εκτόξευση νερού κατά πειρατών.

- 2. Υψηλή ταχύτητα:** Η ταχύτητα του πλοίου θεωρείται ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους για την αποτροπή πειρατικής επίθεσης. Οι καπετάνιοι είναι αναγκασμένοι όταν διασχίζουν ύδατα που είναι επικίνδυνα για την ασφάλεια του πλοίου και του πληρώματος να προχωρούν με πλήρη ταχύτητα είτε τουλάχιστον 18 κόμβους. Όταν εντοπισθούν πειρατές ο καπετάνιος είναι υποχρεωμένος να αυξήσει την ταχύτητα του πλοίου μεγαλύτερης των 18 κόμβων, κάνοντας δύσκολο στους πειρατές να επιβιβαστούν στο πλοίο όταν έχει μεγάλη ταχύτητα.
- 3. Ανάπτυξη ναυτικών δυνάμεων:** Πρόκειται για επίβλεψη των υδάτων στα οποία ταξιδεύει το πλοίο με παρουσία του ναυτικού της εκάστοτε χώρας. Η παρουσία του ναυτικού αποτρέπει την περίπτωση πειρατών κάνοντας έτσι πιο ασφαλή την διέλευση του πλοίου.
- 4. Ένοπλη ασφάλεια στα πλοία:** Σύμφωνα με την IMO (International Maritime Organization) «Είναι ευθύνη των μεμονωμένων κρατών σημαίας και των παράκτιων κρατών να καθορίσουν εάν η χρήση του Προσωπικού Ασφάλειας με Σύμβαση με Ιδιωτική Σύμβαση (PCASP) είναι κατάλληλη, νομική και υπό ποιες προϋποθέσεις. Ο Οργανισμός έχει εκδώσει οδηγίες για κράτη σημαίας, λιμένα και παράκτια καθώς και σε πλοιοκτήτες, χειριστές πλοίων και πλοιοκτήτες σχετικά με τη χρήση

του PCASP σε πλοία στην περιοχή υψηλού κινδύνου». (ORGANAZATION)<sup>39</sup>

Τα τελευταία χρόνια το πρόβλημα της πειρατείας έχει μετατοπιστεί από την Αφρικανική ήπειρο στην ΝΑ Ασία. Αν και το πρόβλημα παραμένει, οι συνδυασμένες προσπάθειες ναυτιλιακών εταιρειών και των δυνάμεων ασφαλείας μέσω περιπολιών από πλοία του Πολεμικό Ναυτικό της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και άλλων κρατών έχει περιορίσει σημαντικά αυτήν την παγκόσμια μάστιγα. Κρίνοντας έτσι την πειρατεία αρκετά κοστοβόρα, αφού κάθε μέσο πρόληψης, είτε το ορίζει ο νόμος είτε το επιθυμούν οι πλοιοκτήτες, τους επιβαρύνει οικονομικά. Σύμφωνα με αναφορές του Διεθνούς Ναυτιλιακού Γραφείου, το οικονομικό κόστος που προκαλείται στη διεθνή οικονομία από τις πειρατικές επιθέσεις αγγίζει τα 25 δις δολάρια το χρόνο.

## Καιρικές συνθήκες

Το δεύτερο και πιο πιθανό μειονέκτημα – πρόβλημα που μπορεί να αντιμετωπίσει μια πλοιοκτήτρια εταιρεία είναι οι ασταθείς καιρικές συνθήκες, που κάθε πλοίο καλείται να αντιμετωπίσει κατά την διάρκεια ενός ταξιδιού του. Παρακάτω θα αναφέρουμε διάφορες περιπτώσεις δυσμενών καιρικών συνθηκών και τους τρόπους αντιμετώπισης που η εκάστοτε εταιρεία ή ο οργανισμός βρήκε για να προστατεύσει το φορτίο, το πλήρωμα και τέλος το ίδιο το πλοίο.

---

<sup>39</sup><https://www.imo.org/en/OurWork/Security/Pages/MaritimeSecurity.aspx>



**Εικόνα 17:** Αντίξοες καιρικές συνθήκες κατά τη μεταφορά εμπορευμάτων.

Μια εκ των τριών παραμέτρων που περιλαμβάνονται στις καιρικές συνθήκες είναι τα **κύματα**, δηλαδή οι διακυμάνσεις της επιφάνειας του νερού της θάλασσας. Τα κύματα οφείλονται κατά κύριο λόγο στον άνεμο και χαρακτηρίζονται από το ύψος, τη διεύθυνση και την περιοδικότητά τους.

Άλλη παράμετρος που δυσκολεύει το ταξίδι των πλοίων είναι τα **θαλάσσια ρεύματα**, δηλαδή κάθε συνεχής κίνηση του θαλάσσιου νερού προς την ίδια κατεύθυνση σε μία περιοχή της θάλασσας. Τα ρεύματα δημιουργούνται κατά κύριο λόγο από τους ανέμους και τις διάφορες πυκνότητες του νερού της θάλασσας σε διαφορετικές θέσεις και βάθη.

Η τελευταία παράμετρος που περιλαμβάνεται είναι ο **άνεμος**, δηλαδή οι κινήσεις της αέριας μάζας στην ατμόσφαιρα που την περιβάλλει. Για να μετρήσουν οι μετεωρολόγοι την ένταση του ανέμου την εκφράζουν σε Μποφόρ, ενώ μετά την μέτρηση του ανέμου αναλύουν την κατεύθυνση και την ταχύτητα τους.

Στην συνέχεια θα παρουσιάσουμε τα φαινόμενα του ανέμου που επηρεάζει την πορεία ενός πλοίου και λαμβάνονται υπόψη για τον σχεδιασμό της πορείας του:

- **Υψηλό/χαμηλό βαρομετρικό**  
**Χαμηλό βαρομετρικό:** Ονομάζεται το σύστημα το οποίο στην επιφάνεια του εδάφους παρουσιάζει χαμηλότερη ατμοσφαιρική πίεση

από τη γύρω περιοχή, η οποία ελαττώνεται από την περιφέρεια προς το κέντρο.

**Υψηλό βαρομετρικό:** Ορίζεται ως μια περιοχή όπου επικρατούν υψηλότερες τιμές ατμοσφαιρικής πίεσης από τις γειτονικές περιοχές.

- **Μουσώνες:** Είναι γνωστοί ισχυροί εποχικοί άνεμοι που δημιουργούνται κυρίως στον Ινδικό Ωκεανό και στη Νότια Σινική θάλασσα
- **Κυκλώνες:** Ονομάζεται ένα σύστημα θύελλας με κλειστή περιστροφική κυκλοφορία γύρω από ένα ήρεμο κέντρο χαμηλής βαρομετρικής πίεσης

Ο συνδυασμός των παραπάνω προσδίδει μια έντονη ανησυχία στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις αλλά και στους πελάτες της, αφού στόχος και των δύο είναι η ασφαλής μεταφορά του εμπορεύματος και του πληρώματος στο προορισμό του χωρίς κάποια αναπάντεχη τροπή στα σχέδια τους.

## 2.4 Η Επιβατική Ναυτιλία μεταφοράς εμπορευμάτων στην Ελλάδα.

Ένας από τους κυριότερους κλάδους της ναυτιλίας στην Ελλάδα είναι η επιβατική ναυτιλία<sup>40</sup> που συνδέει 115 κατοικήσιμα νησιά με την υπόλοιπη ηπειρωτική χώρα. Αν και ο κλάδος αυτός εξυπηρετεί περισσότερο την μεταφορά ανθρώπων στα νησιά για τις διακοπές τους συνεισφέροντας σημαντικά στην εγχώρια οικονομία. Η συνολική συμβολή της επιβατηγού ναυτιλίας εκτιμάται σε 7,4% του ΑΕΠ το 2019 (€13,6 δισεκ.). Εκτός της μεταφοράς ανθρώπων στα νησιά, η επιβατική ναυτιλία εξυπηρετεί την μεταφορά εμπορευμάτων από και προς την υπόλοιπη Ελλάδα,

---

<sup>40</sup> Στην ανάλυση του υποκεφαλαίου της επιβατηγού ναυτιλίας δεν λαμβάνεται υπόψη οι πορθμειακές γραμμές, στις οποίες πραγματοποιούνται διαδρομές μικρών αποστάσεων και η κρουαζιέρα.

διευκολύνοντας έτσι τον αγροτικό τομέα, το εμπόριο και την ανάπτυξη των τοπικών οικονομιών.

Η μεγαλύτερη συνεισφορά στο ΑΕΠ καταγράφεται στις περιφέρειες Κρήτης και Νοτίου Αιγαίου, όπου εντοπίζονται περισσότερο από τα 4/5 της συνολικής επίδρασης στην οικονομία των νησιωτικών περιοχών. Για να γίνει πιο κατανοητό αυτό, καλό είναι να εμβαθύνουμε περισσότερο με ένα παράδειγμα για τις περιοχές αυτές, βασισμένο σε μία πρόσφατη μελέτη που έχει γίνει<sup>41</sup>.

Στην Κρήτη η συνεισφορά της επιβατικής ναυτιλίας εκτιμάται σε €3,5 δισεκ. το 2019, επίδραση που αντιστοιχεί στο 37% του ακαθάριστου προϊόντος στο σύνολο των 4 νομών του νησιού. Εκτός από τη μεγάλη κίνηση επιβατών, η ακτοπλοϊκή σύνδεση Πειραιάς-Κρήτη συμβάλλει στην μεταφορά προϊόντων προς την ηπειρωτική χώρα, αλλά και σε αγορές του εξωτερικού. Αυτό επισημαίνει και περισσότερες θέσεις εργασίας στην επιβατική ναυτιλία, καθώς η ανάπτυξη του κλάδου υποστηρίζει 103 χιλ. θέσεις, μέγεθος το οποίο αντιστοιχεί στο 41% της απασχόλησης του νησιού.

Στο Νότιο Αιγαίο η συνεισφορά της επιβατικής ναυτιλίας εκτιμάται σε €3,1 δισεκ. το 2019 και περισσότερες από 63 χιλ. θέσεις απασχόλησης. Η επίδραση είναι ισχυρή στα νησιά των Κυκλάδων, καθώς εκτιμάται σε περίπου €2,2 δισεκ., αντιπροσωπεύοντας περισσότερο από τα 3/4 της οικονομικής δραστηριότητας στην περιοχή σε όρους ΑΕΠ. Στα 18 από τα 24 κατοικημένα νησιά των Κυκλάδων, οι ακτοπλοϊκές συγκοινωνίες αποτελούν το μοναδικό μέσο σύνδεσης με την ηπειρωτική Ελλάδα αλλά και μεταξύ τους, ενώ και στα νησιά που διαθέτουν αεροδρόμιο η ακτοπλοϊκή επιβατική κίνηση είναι κατά πολύ υψηλότερη των αφιχθέντων επιβατών με πτήσεις από το εσωτερικό της χώρας. Αντίστοιχα, στα Δωδεκάνησα, η συνολική επίδραση εκτιμάται σε περίπου €866 εκατ., αντιπροσωπεύοντας το 24% του ακαθάριστου προϊόντος της περιοχής.

Μπορούμε να μιλήσουμε περεταίρω και για το πώς η επιβατική ναυτιλία συνεισφέρει στο Βόρειο Αιγαίο, τις Κυκλάδες, τα Επάνησα, τις Σποράδες και τα νησιά του Αργοσαρωνικού, καθώς οι νησιώτικες περιοχές αυτές, οι οποίες

---

<sup>41</sup>[http://iobe.gr/docs/research/RES\\_05\\_F\\_12012021\\_SUM\\_GR.pdf](http://iobe.gr/docs/research/RES_05_F_12012021_SUM_GR.pdf)

ως κατά βάση είναι τουριστικοί προορισμοί, βασίζονται σχεδόν αποκλειστικά στην ακτοπλοΐα για την εξυπηρέτησή τους.

Πιο συγκεκριμένα, στα νησιά του Βορείου Αιγαίου η επίδραση αντιστοιχεί στο 35% του ακαθάριστου προϊόντος. Η ποσοστιαία επίδραση είναι μεγαλύτερη στα νησιά της Σάμου και της Ικαρίας (40% του ΑΕΠ), ενώ στη Χίο ανέρχεται στο 30% του ΑΕΠ του νησιού. Όσον αφορά τα Επτάνησα, σημαντικά οφέλη για την τοπική οικονομία και κοινωνία προκύπτουν από την ακτοπλοϊκή σύνδεση της Ζακύνθου και της Κεφαλονιάς με την ηπειρωτική Ελλάδα μέσω Κυλλήνης. Η συνολική επίδραση στο ΑΕΠ της Ζακύνθου αντιστοιχεί στο 70% του ακαθάριστου προϊόντος της περιοχής. Αντίστοιχα, η συνολική επίδραση στην Κεφαλονιά εκτιμάται σε €176 εκατ. ή 29% του ακαθάριστου προϊόντος του νησιού. Σχετικά με τις Κυκλάδες, εμφανίζεται μεγαλύτερη ποσοστιαία συνεισφορά στην απασχόληση λόγω του υποστηρικτικού ρόλου της επιβατικής ναυτιλίας, κάτι που εμφανίζεται και στα Επτάνησα. Τέλος, οι ακτοπλοϊκές συγκοινωνίες συνέβαλλαν κατά περίπου €198 εκατ. σε όρους ΑΕΠ το 2019 στην οικονομία των Σποράδων και κατά €76 εκατ. στην οικονομία των νησιών του Αργοσαρωνικού.

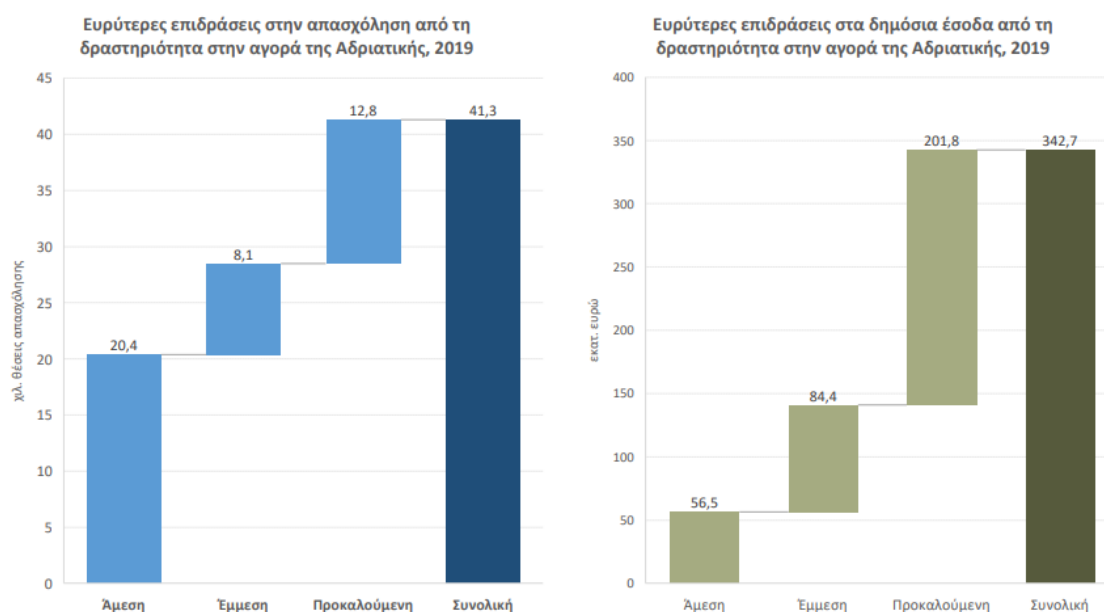
	Συνολική επίδραση στο ΑΕΠ (εκατ. €)	Επίδραση στο ακαθάριστο προϊόν της περιοχής	Συνολική επίδραση στην απασχόληση (χιλ.)	Επίδραση στην απασχόληση της περιοχής
Κρήτη	3.516	37%	103,0	41%
Νότιο Αιγαίο	3.099	48%	63,7	48%
Βόρειο Αιγαίο	912	35%	24,4	33%
Ζάκυνθος	531	70%	15,5	73%
Κεφαλονιά	176	29%	4,3	41%
Λοιπά νησιά	273		6,0	
<b>Σύνολο</b>	<b>8.507</b>	<b>41%</b>	<b>216,9</b>	<b>44%</b>

Πηγή: IOBE

**Εικόνα 18:** Συμβολή της επιβατηγού ναυτιλίας στην οικονομία των νησιωτικών περιοχών

Συνεχίζοντας στην ανάλυση της επιβατηγού ναυτιλίας, θα αναφερθούμε στην επίδραση που δέχεται η οικονομία από το εξαγωγικό εμπόριο μέσα από το μεταφορικό δίκτυο των επιβατικών πλοίων στις γραμμές της Αδριατικής

θάλασσας. Με την αύξηση του εμπορίου στην Αδριατική θάλασσα το λιμάνι της Πάτρας και της Ηγουμενίτσας τα ξεπέρασαν τα €1,7 δισ. το 2019 κατατάσσοντας τα έτσι στην 2<sup>η</sup> και 3<sup>η</sup> θέση μετά το λιμάνι του Πειραιά σε όρους όγκου εμπορευματικής κίνησης του εξωτερικού. Η συνεισφορά από τη δραστηριότητα στην αγορά της Αδριατικής εκτιμάται σε €1,5 δισεκ. (0,8% του ΑΕΠ το 2019). Σε όρους απασχόλησης, η συνολική επίδραση εκτιμάται σε περίπου 41 χιλ. θέσεις εργασίας, ενώ σε €343 εκατ. ανέρχεται η συνολική συνεισφορά στα δημόσια έσοδα. Συνεπάγοντας έτσι στις εξαγωγές των ελληνικών προϊόντων στην Αδριατική θάλασσα σε αύξηση των μεταφορικών οχημάτων όπου ανήλθε το 2019 στο υψηλότερο επίπεδο της τελευταίας τετραετίας. Η συνολική κίνηση οχημάτων (Φ/Γ, ΙΧ, δίκυκλα) διαμορφώθηκε στις 691 χιλ., αυξημένη κατά 4,0% (ή 26,7 χιλ. οχήματα) συγκριτικά με το προηγούμενο έτος, ενώ σε σχέση με το 2016 έχει αυξηθεί κατά 7,5%.



Πηγή: Εκτιμήσεις IOBE

**Εικόνα 19:** Οι επιδράσεις στις θέσεις εργασίας και στα δημόσια έσοδα από το εμπόριο στην Αδριατική θάλασσα.

Τέλος, θα προχωρήσουμε στην οικονομική ανάλυση της μεταφοράς των εμπορευμάτων μέσω τον επιβατικών πλοίων μεταφοράς. Παρατηρώντας έτσι, μια πιο οικονομική εκδοχή μεταφοράς προϊόντων σε σχέση με τη μεταφορά προϊόντων μέσω κοντέινερ όπου συνήθως είναι και πιο οικονομικά. Το μεταφορικό κόστος για ένα κοντέινερ (24-25 τόνοι) λεμόνια που εισάγονται



από την Αργεντινή, βγαίνει στα 15-20 λεπτά το κιλό. Από την Πολωνία το μεταφορικό κόστος για εισαγωγή τομάτας κυμαίνεται στα 12-13 λεπτά ενώ από την Ισπανία για τη μεταφορά μιας παλέτας μπρόκολου (800 κιλά) κυμαίνεται στα 20-22 λεπτά το κιλό. Την ίδια ώρα η μεταφορά ενός φορτίου πορτοκαλιών από τη Λακωνία στοιχίζει 5-6 λεπτά για να φθάσει στην Αθήνα. Άλλα 10 λεπτά κοστίζει να μεταφερθεί το συγκεκριμένο φορτίο στη Θεσσαλονίκη, ενώ με 8-10 λεπτά το κιλό επιβαρύνεται η μεταφορά αν παρεμβάλλεται πλοίο.

## **2.5 Πελατειακές Σχέσεις και Εξυπηρέτηση Πελατών**

Σε μια εφοδιαστική αλυσίδα, ο απώτερος σκοπός της είναι η αποτελεσματική αντιμετώπιση του ανταγωνισμού στην παγκόσμια αγορά και την διασφάλιση της πελατείας της είτε ακόμα και την αύξησή της. Εάν εξυπηρετηθεί σωστά ο πελάτης συνεπάγεται η ικανοποίηση και η προτίμηση του προς την εταιρεία. Για να επιτευχθεί αυτή η ικανοποίηση του τελικού καταναλωτή (πελάτη) από μια εφοδιαστική αλυσίδα πρέπει να υπάρχουν κάποιοι παράμετροι που να τηρούνται από την πλευρά της επιχείρησης. Όπως για παράδειγμα, το σύστημα το οποίο αποσκοπεί στην παράδοση του σωστού προϊόντος, στον σωστό πελάτη, στον τόπο παράδοσης που επιθυμεί ο ίδιος, με την σωστή κατάσταση του προϊόντος, του χρόνου που έχει συμφωνηθεί και τέλος στο σωστό κόστος. Αν όλα αυτά επιτευχθούν και μείνει ικανοποιημένος ο πελάτης, δημιουργούνται έσοδα στην επιχείρηση τα οποία προέρχονται μόνο από τον τελικό καταναλωτή αφού γενικότερα θεωρείται ο δημιουργός εσόδων στην αλυσίδα εφοδιασμού. Μια εφοδιαστική αλυσίδα αποσκοπεί στο να μετουσιώνει τις πραγματικές ανάγκες των πελατών της μέσω πρακτικών τρόπων διακίνησης αγαθών και υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, ο καταναλωτής αποτελεί το αρχικό στάδιο σχεδιασμού και το τελικό στάδιο της αλυσίδας εφοδιασμού με την παροχή σε αυτούς αγαθών και υπηρεσιών.

## Ορισμός Εξυπηρέτησης Πελατών

Σαν εξυπηρέτηση πελατών ορίζουμε κάτι που γίνεται για τον πελάτη το οποίο ενισχύει την εμπειρία του. Οι πελάτες έχουν διαφορετικές ιδέες για το τι θα πρέπει να περιμένουν για κάθε τους αλληλεπίδραση. Ο υπάλληλος ή ο υπεύθυνος μάρκετινγκ για μια άλλη επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει καλά τον πελάτη και να προσπαθήσει να του παρέχει άριστη εξυπηρέτηση. Όσο καλά και να ανταποκρίνεται μια επιχείρηση ή μια αλυσίδα εφοδιασμού στην εξυπηρέτηση της προς τους πελάτες της, πάντα θα πρέπει να ανταποκρίνεται με το τι πιστεύουν οι πελάτες της ότι η εξυπηρέτηση πελατών θα πρέπει να 'ναι.

Η εξυπηρέτηση πελατών είναι η παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την αγορά. Σύμφωνα με τους Turban et al., «Η εξυπηρέτηση πελατών είναι μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί για να ενισχύσουν το επίπεδο της ικανοποίησης του πελάτη. Αυτό είναι η αίσθηση ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία έχει εκπληρώσει τις προσδοκίες του πελάτη».

## Εξυπηρέτηση Πελατών στην Εφοδιαστική Αλυσίδα

Μια εφοδιαστική αλυσίδα θα πρέπει να είναι ανεπτυγμένη έτσι ώστε να υπάρχει μια κοινή σχέση μεταξύ των προϊόντων αυτών και του τελικού καταναλωτή. Επειδή οι προτιμήσεις των πελατών συνεχίζουν να αλλάζουν και οι προσδοκίες τους να αυξάνονται, όταν ο κύκλος των προϊόντων βρίσκεται στο στάδιο του κορεσμού, τότε αρχίζει η εμπιστοσύνη των πελατών να μειώνεται με αποτέλεσμα την αλλαγή προϊόντος από άλλη εταιρεία. Συνεπώς, για να γίνει η εισαγωγή του προϊόντος πρέπει πρώτα να γίνει σωστή ανάλυση της αγοράς, ώστε να γνωρίζει η επιχείρηση τις ανάγκες των διάφορων ομάδων πελατών στους οποίους θα γίνει η προσφορά. Το σκεπτικό της στρατηγικής αυτής είναι η βελτίωσης των υπηρεσιών που παρέχονται, είτε άμεσα είτε έμμεσα, στους πελάτες της και γίνεται χρήση των πληροφοριών στο σύστημα για στοχοθετημένους σκοπούς μάρκετινγκ και πώλησης. (Msimangira & Venkatraman, 2014).

Για την αξιολόγηση της εξυπηρέτησης πελατών, η κάθε εταιρεία θα πρέπει να χρησιμοποιεί ένα είδος μετρήσεων, όπως είναι η ικανότητα της να καλύπτει την παράδοση παραγγελιών σε προκαθορισμένο χρόνο και συνήθως περιορισμένο, ή να γίνεται η παράδοση κατά την ημερομηνία λήξης. Σημαντικό είναι πως οι πελάτες εκτιμούν ιδιαίτερα τη διάρκεια ζωής μιας εταιρείας και η ικανοποίησή τους δεν συμβιβάζεται σε μια πράξη αμέλειας.

Στην σημερινή εποχή, όπου η οικονομία είναι ταχέα αναπτυσσόμενη, γεγονός είναι ότι τα στοιχεία που διακρίνουν πλέον μια εταιρεία είναι η ταχύτητα και η ακρίβεια της. Δεν υφίσταται πλέον το ρητό ότι «ο μεγάλος τρώει τον μικρό» σε επίπεδο επιχειρήσεων.

Τα πιο σημαντικά βήματα για την βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών, και τη μείωση του κόστους εκπλήρωσης παράλληλα, που αφορούν τις αλυσίδες εφοδιασμού είναι τα ακόλουθα:

- Ενσωμάτωση με το σύστημα εισαγωγής παραγγελιών
- Παραγγελίες με βάση το φόρτο εργασίας των εγκαταστάσεων
- Κατασκευή προσαρμοστικότητας
- Επιβεβαίωση με γραμμικούς κώδικες
- Διεξαγωγή αυτοποιημένων επιλογών
- Αυτοποιημένα σχέδια αποστολής
- Η αυτοματοποίηση επαλήθευσης της αποστολής

Τα παραπάνω βήματα αποσκοπούν στην πιο γρήγορη αποστολή των προϊόντων και στην άμεση ικανοποίηση των πελατών.

Για να προστεθεί αξία σε μια εφοδιαστική αλυσίδα, η εξυπηρέτηση πελατών πρέπει να είναι εξαιρετική. Για να διαμορφώσει η εκάστοτε εταιρεία μια στρατηγική εξυπηρέτησης, πρέπει να αναλογιστεί το εξής ερώτημα: «Τα κόστη που συνδέονται με την επίτευξη της συγκεκριμένης απόδοσης εξυπηρέτησης, αποτελούν μια λογική επένδυση;». Για να αναλυθεί η απόδοση των ανταγωνιστών και η ευαισθησία των πελατών απέναντι στα χαρακτηριστικά της εξυπηρέτησης είναι απαραίτητη η διαμόρφωση μιας στρατηγικής βασικής εξυπηρέτησης. Τα χαρακτηριστικά αυτά που έχουν προσδιοριστεί ως θεμελιώδη είναι:

- Διαθεσιμότητα
- Λειτουργική Απόδοση
- Αξιοπιστία της Εξυπηρέτησης

**Διαθεσιμότητα:** Η ικανότητα της εταιρείας να έχει απόθεμα όταν ο πελάτης το επιθυμεί. Βασίζεται σε τρεις τρόπους μέτρησης της απόδοσης, οι οποίοι είναι η συχνότητα των ελλείψεων, ο βαθμός πληρότητας και η αποστολή τέλειων παραγγελιών.

**Λειτουργική Απόδοση:** Ο χρόνος που απαιτείται για την παράδοση της παραγγελίας ενός πελάτη. Σημαντικοί παράγοντες που την προσδιορίζουν είναι η ταχύτητα εκτέλεσης, η συνέπεια, η ευελιξία και η διόρθωση δυσλειτουργιών.

**Αξιοπιστία Εξυπηρέτησης:** Η ικανότητα μιας εταιρείας, να εκτελεί όλες τις ενέργειες που σχετίζονται με τις παραγγελίες, αλλά και να παρέχει στους πελάτες σημαντικές πληροφορίες, αναφορικά με τις λειτουργίες των logistics και την κατάστασή τους. Περιλαμβάνει λοιπόν τα συνδυασμένα χαρακτηριστικά των logistics. Επιπλέον, χαρακτηρίζεται από την άφιξη των φορτώσεων χωρίς ζημιές, τη σωστή έκδοση τιμολογίων χωρίς λάθη, την μεταφορά των φορτώσεων προς τις σωστές τοποθεσίες και την φόρτωση της ακριβούς ποσότητας που παραγγέλθηκε.

Πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά ενός καλού προγράμματος εξυπηρέτησης είναι η ικανότητα μιας εταιρείας να παρέχει ακριβείς πληροφορίες.

## Στρατηγική Πελατειακών Σχέσεων

Η βασική εξυπηρέτηση πελατών μπορεί να είναι κατάλληλη για κάποιους πελάτες, η ικανοποίηση πελατών να είναι κατάλληλη για κάποιους άλλους, ενώ άλλοι μπορεί να απαιτούν εστίαση στην επιτυχία. Το παραπάνω προκύπτει από το γεγονός ότι οι διαφορετικοί πελάτες απαιτούν διαφορετικές προσεγγίσεις και διαφορετικές εξυπηρέτησης πελατών. Στην πραγματικότητα,

μια βασική αρχή των logistics – εφοδιαστική αλυσίδα είναι η τμηματοποίηση των πελατών με βάση τις ανάγκες τους για εξυπηρέτηση, έτσι ώστε η εφοδιαστική αλυσίδα να εφαρμόζεται για να εξυπηρετεί να τα τμήματα αυτά.

Για παράδειγμα η εταιρεία Unilever με παρουσία σε 150 χώρες ανά τον κόσμο και με περίπου 179,000 εργαζομένους, διεξήγαγε μια έρευνα πελατών, προκειμένου να κατανοήσει πλήρως τις μελλοντικές απαιτήσεις τους και τις προβλεπόμενες τάσεις<sup>42</sup>. Η έρευνα αφορούσε πρακτικές διοίκησης παραγγελιών και αποθεμάτων, τεχνικές μείωσης των ελλείψεων στο λιαν εμπόριο, ανάθεση εργασιών σε τρίτους, μοντέλα διανομής και διαφοροποίηση υπηρεσιών, προφίλ παραγγελιών και τάσεις συχνότητας, ανάγκες εξατομίκευσης προϊόντων, και συνεργατικό σχεδιασμό μέσω στοιχείων σημείων πώλησης (P.O.S). Το βασικό συμπέρασμα της έρευνας ήταν ότι η εταιρεία έπρεπε να επικεντρωθεί σε στρατηγικές πρωτοβουλίες εφοδιαστικής αλυσίδα, εστιασμένες σε συγκεκριμένους πελάτες.

Για να μπορέσουν οι εταιρείες όπως η Unilever να καταφέρουν το παραπάνω χρειάζονται τόσο ένα πλαίσιο επιλογής των κατάλληλων στρατηγικών ανά πελάτη, όσο και προγράμματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

## Πλαίσιο Στρατηγικής Επιλογής

Μια εταιρεία για να προσεγγίσει επιτυχημένα ένα πελάτη, πρέπει να γνωρίζει ότι τέτοιες προσεγγίσεις είναι απαιτητικές από άποψη χρόνου και πόρων, οι οποίες προφανώς δεν μπορούν να εφαρμοστούν σε όλους. Επομένως, από μια στρατηγική οπτική γωνία, η εταιρεία θα πρέπει να καθορίσει ποιος τύπος σχεσιακής προσέγγισης είναι κατάλληλος και για ποιούς πελάτες. Αυτό βασίζεται στην εδραιωμένη αρχή του Pareto, γνωστή και ως ο κανόνας 80/20. Με άλλα λόγια, το πλαίσιο στρατηγικής επιλογής εξαρτάται από διαφορετικές καταστάσεις, και κατά συνέπεια και η επιτυχία πελάτη. Άλλες καταστάσεις μπορεί να απαιτούν μια προσέγγιση ικανοποίησης. Το ξεκάθαρο είναι όμως,

---

<sup>42</sup> Η έρευνα έγινε στα πλαίσια της πρωτοβουλίας «Εφοδιαστική Αλυσίδα 2010» της εταιρείας.

ότι εάν μια εταιρεία επιλέξει να συνεργαστεί με έναν πελάτη, μια επαρκής βασική εξυπηρέτηση αποτελεί την ελάχιστη προϋπόθεση.

## Τεχνολογία Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (CRM)

Ο όρος διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM), χρησιμοποιείται από πολλές εταιρείες για να περιγράψει τις προσπάθειές τους για καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών και απαιτήσεων μεμονωμένων πελατών. Ωστόσο, ο όρος χρησιμοποιείται για να περιγράψει την τεχνολογία και το λογισμικό που χρησιμοποιεί η εκάστοτε εταιρεία για την διαχείριση και ανάλυση δεδομένων, με στόχο την απόκτηση μεγαλύτερης γνώσης γύρω από την αγοραστική συμπεριφορά του πελάτη. Η τεχνολογία αυτή παρέχει, τόσο στους αντιπρόσωπους πωλήσεων όσο και στους πελάτες πληροφορίες σχετικές με το ιστορικό των πωλήσεων, το ιστορικό φορτώσεων, την κατάσταση της παραγγελίας, τις περιλήψεις προωθητικών ενεργειών και τις πληροφορίες φορτώσεων. Οι παραπάνω πληροφορίες σε συνδυασμό με πληροφορίες ανάπτυξης προϊόντων, τιμολόγησης και προώθησης δίνουν στην εκάστοτε εταιρεία την ευκαιρία να δημιουργεί και να διαχειρίζεται παραγγελίες πελατών πολύ καλύτερα. Ο στόχος της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι η ανάπτυξη ενός οργανισμού, στον οποίο επίκεντρο θα είναι ο πελάτης. Ο οργανισμός έχει την δυνατότητα να καλύπτει τις μεμονωμένες ανάγκες των πελατών όσο πληρέστερα γίνεται, εφόσον η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων του, πέραν της συλλογής και ανάλυσης δεδομένων για τις ανάγκες και τις αγοραστικές συνήθειες των πελατών, επεκτείνουν την διαδικασία ανάπτυξης των ικανοτήτων του.

Το πρόγραμμα του CRM έχει αναπτυχθεί ραγδαία τα τελευταία χρόνια ως μια διαδικασία βελτίωσης της συνολικής απόδοσης μιας εταιρείας, μέσω της καλύτερης κατανόησης και πρόβλεψης των επιθυμιών και αναγκών των πελατών της.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:**

### **ΚΤΙΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕ ΚΛΕΙΔΙ ΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ**

#### **3.1 Ορισμός του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος**

Μια επιχείρηση για να πετύχει τον στόχο της και να κατακτήσει την κορυφή στον κλάδο της και εν συνεχεία να παραμείνει και σε αυτήν, χρειάζεται συνεχή εξέλιξη και γρήγορες προσαρμογές με τα δεδομένα της αγοράς, όπως επίσης και την συχνή παρακολούθηση των ανταγωνιστών της. Σε μια αγορά που συχνά αλλάζει λόγω των τάσεων ανά τον κόσμο, η εταιρεία για να μπορέσει να πρωτοστατήσει στον κλάδο της και να προλάβει τους ανταγωνιστές της, πρέπει να βρει το κλειδί της επιτυχίας της το οποίο ονομάζεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Με τον όρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εννοούμε «όταν η διατήρηση των αποδόσεων ξεπερνά το μέσο όρο του κλάδου της. Το πλεονέκτημα αυτό προκύπτει από τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, που το καθιστούν ανώτερο των ανταγωνιστικών» (Train)<sup>43</sup>. Δυστυχώς ο ορισμός ωστόσο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν υπάρχει κάπου σαφής αλλά αντίθετα υπάρχουν πολλές ερμηνείες πάνω στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σύμφωνα με τους Foss και Knudsen (Foss & Knudsen, 2003). Στην συνέχεια θα αναφερθούν μερικές από αυτές.

Για αρχή θα μιλήσουμε για τον Ansoff (Ansoff, 1965) του οποίου η προσέγγιση πάνω στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ήταν ως εξής «τα απομονωμένα χαρακτηριστικά μοναδικών ευκαιριών στο πεδίο που οριοθετείται από την έκταση προϊόντος – αγοράς ως φορέας ανάπτυξης της εταιρείας». Εν συνεχεία ο M. Porter (Porter, 1985) τόνισε ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι «η ικανότητα μιας επιχείρησης να δημιουργεί αξία για τους

---

<sup>43</sup><http://st.merig.eu/index.php?id=35&L=4>

πελάτες της, που να υπερβαίνει το κόστος δημιουργίας της ικανότητας αυτής». Επίσης ο Winter (Winter, 1995) προσπάθησε να ορίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα «ως την ανώτερη χρηματοοικονομική απόδοση». Τέλος, οι Foss και Knudsen (Foss & Knudsen, 2003) ορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως «τα αυστηρώς θετικά κέρδη πλέον του κόστους ευκαιρίας (το οποίο περιλαμβάνει και το κόστος κεφαλαίου) τα οποία διατηρούνται σε ισορροπία, όπου η σχετική διαφορά μπορεί να εντοπίζεται τόσο μεταξύ εταιρειών του ίδιου κλάδου όσο και μεταξύ εταιρειών διαφορετικών κλάδων».

Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε από τις αναφορές που έγιναν προηγουμένως, αρκετοί ακαδημαϊκοί και ερευνητές του τομέα έχουν διαφορετική άποψη σχετικά με τον ορισμό, όπως επίσης και αν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σημαίνει καθολική υπερνίκηση όλων των ανταγωνιστών της επιχείρησης ή απλά διατήρηση της εταιρείας στους επικρατέστερους του κλάδου.

Για το θέμα της ανταγωνιστικής στρατηγικής είχε ασχοληθεί πριν 41 χρόνια ο Michael Porter και ιδιαίτερα ανέλυσε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης, τονίζοντας πως οι στρατηγικές αποφάσεις που μπορεί να πάρει μια επιχείρηση κυμαίνονται από το να είναι επιθετική, για τη δημιουργία κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή αμυντική για τη διαφύλαξή του, είτε μπορεί και να εναλλάσσεται ανάμεσα σε αυτές τις δυο στρατηγικές. Συνεχίζοντας τις έρευνες του πάνω στο θέμα ο Porter (1980) σύμφωνα με την θεωρία του, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης διακρίνεται σε δυο κατηγορίες:

- Στην ηγεσία κόστους
- Διαφοροποίηση

Έχοντας κατά νου αυτές τις δυο κατηγορίες, η επιχείρηση έχει άλλες τρεις βασικές επιλογές σχετικά με ποια στρατηγική θα πρέπει να ακολουθήσει:

1. τη στρατηγική ηγεσίας κόστους
2. τη στρατηγική διαφοροποίησης
3. τη στρατηγική εστίασης



Για την **στρατηγική ηγεσία κόστους**, η επιχείρηση στοχεύει να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της με μείωση του κόστους παραγωγής του προϊόντος που προσφέρει. Ενώ σκοπός της στρατηγικής αυτής, είναι η μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και όχι την μείωση που θα μπορούσε να επιφέρει ανεπιθύμητα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Στην συνέχεια η **στρατηγική διαφοροποίησης** στοχεύει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας, σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Με αυτή την στρατηγική η εταιρεία εστιάζει περισσότερο στις ανάγκες των αγοραστών της για την δημιουργία προϊόντων που είναι πιο ελκυστικά και πιο κοντά στις προτιμήσεις των καταναλωτών σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Καθώς για την επίτευξη αυτής της στρατηγικής η εταιρεία θα πρέπει πριν την επιλογή αυτής της στρατηγικής να εντοπίσει εάν υπάρχουν στοιχεία για να βασίσει την εφαρμογή της διαφοροποίησης.

1. Χαρακτηριστικά προϊόντος
2. Σύνδεση μεταξύ λειτουργιών
3. Κατάλληλος χρόνος εισαγωγής του προϊόντος
4. Τοποθεσία
5. Φήμη της επιχείρησης

Τέλος, η τρίτη (3<sup>η</sup>) και τελευταία **στρατηγική** είναι αυτή της **εστίασης**. Η στρατηγική αυτή έχει στοιχεία και από τις άλλες δύο (2) στρατηγικές. Βασική διαφορά της στρατηγικής εστίασης σε σχέση με τις υπόλοιπες είναι ότι βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς. Το τμήμα αυτό μπορεί να είναι γεωγραφικό ή μπορεί να ορίζεται από ειδική χρήση ή από ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Για να μπορέσει να εφαρμοστεί αυτή η στρατηγική, θα πρέπει η επιχείρηση να διακρίνει στην αγορά τα επιμέρους τμήματα επιλέγοντας εκείνο που ταιριάζει στις ικανότητες της επιχείρησης και να την εκμεταλλευτεί αποτελεσματικότερα σε σχέση από τους ανταγωνιστές της (Παπαδάκης, 2007).



**Εικόνα 20:** Ανταγωνιστικές στρατηγικές

Παράλληλα με την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μια επιχείρηση πρέπει να σκεφτεί πώς θα γίνει και βιώσιμο αυτό χωρίς να ξεπεραστεί σύντομα από τους ανταγωνιστές της. Για παράδειγμα, πολλές φορές το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάται μέσω τεχνολογικών εξελίξεων, καθιστώντας συνήθως μικρή διάρκεια ζωής, για τον λόγο ότι οι υπόλοιποι ανταγωνιστές θα αντιγράψουν σε σύντομο χρόνο ένα νέο ή τεχνολογικά βελτιωμένο προϊόν. Ένα πλεονέκτημα για να παραμείνει βιώσιμο και ανταγωνιστικό δεν χρειάζεται να προέρχεται από την τεχνολογία είτε από διάφορες τροποποιήσεις στο προϊόν, αλλά χρειάζεται να εξαρτάται περισσότερο από την κοινωνική τους σημασία παρά από την λειτουργική τους χρησιμότητα σύμφωνα με διάφορους ερευνητές στον τομέα του μάρκετινγκ.

### 3.1.1 Η Σπουδαιότητα του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Προχωρώντας στην ανάλυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, θα εξηγήσουμε για ποιόν λόγο ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι σπουδαίος παράγοντας για την επιχείρηση.

Μια επιχείρηση έχει ως στόχο για αρχή την οικονομική της βιωσιμότητά και έπειτα την ανάδειξή της στην κορυφή του κλάδου. Για την επίτευξη αυτών των δύο στόχων της πρέπει να είναι κατάλληλα προετοιμασμένη για την δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που χάρις αυτού να μπορέσει να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό της. Καθώς με αυτό το δημιουργείται επιπλέον απόδοση στο κεφάλαιο, διαμορφώνοντας έτσι μια συσχέτιση με τα θεμελιώδη οικονομικά της και τη κεφαλαιαγορά της για μεγάλο χρονικό διάστημα. Αυτή η σύνδεση των δύο δημιουργείται από την κατάλληλη επιλογή της στρατηγικής. Τέλος, με την κατάλληλη επιλογή ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα μπορέσει να κερδίσει την αγορά θα επιτύχει καλές αποδόσεις πέρα από την ίδια αλλά και για τους μετόχους της. Συνοψίζοντας θα παρατηρήσουμε ότι οι λέξεις «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» και «βιωσιμότητα» είναι αλληλένδετες μεταξύ τους για μια επιχείρηση, καθώς η δημιουργία ενός αειφόρου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποδεικνύει το λόγο ύπαρξης της, δεδομένου ότι χωρίς αυτό έχει περιορισμένο οικονομικό χρόνο, και χάρις αυτού βασίζεται η ύπαρξη της.

## **3.2 Χτίσιμο – Εφαρμογή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος**

### **Χτίσιμο Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος**

Αφού παραπάνω αναλύσαμε τις στρατηγικές με τις οποίες μια επιχείρηση μπορεί να τις ακολουθήσει και χάρις αυτές να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, παρακάτω θα προχωρήσουμε στην ανάλυσή τρόπων επίτευξης εισόδου ενός καινοτόμου προϊόντος είτε υπηρεσίας στην αγορά. Για την ανάπτυξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος πέρα από τις στρατηγικές επίτευξης θα πρέπει να απαντηθούν και κάποια ερωτήματα για να δοθεί σωστή καθοδήγηση στην εταιρεία για το πώς θα το δημιουργήσει, χωρίς αυτές τις ερωτήσεις δεν θα μπορέσει να βγάλει κάποιο αξιόλογο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με αποτέλεσμα οι πόροι που θα δαπανηθούν να είναι άκαρποι.

Μια επιχείρηση χρησιμοποιεί τους πόρους και τις δυνατότητές της για να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει ως αποτέλεσμα την ανώτερη δημιουργία αξίας (M. Porter). «Οι ξεχωριστές ικανότητες που προκύπτουν από τους πόρους και τις ειδικές δυνατότητες της επιχείρησης, διευκολύνουν την καινοτομία, την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα και την αποδοχή των πελατών» (Χατζηχρήστος, 2016).<sup>44</sup>

Τα ερωτήματα στα οποία θα πρέπει να απαντήσει είναι τα ακόλουθα:

1. Ποιοι είναι οι καταναλωτές μας;

Με αυτή την ερώτηση η επιχείρηση κάνει μια τμηματοποίηση της αγοράς και ανάδειξη αγοράς στόχου για να μπορέσει να ξέρει πως θα κινηθεί στρατηγικά.

2. Ποιες είναι οι ανάγκες των καταναλωτών;

Στην συνέχεια, και αφού έχει δημιουργηθεί η τμηματοποίηση της αγοράς και γνωρίζουν σε ποιους απευθύνεται, θα πρέπει παράλληλα μέσα από έρευνες να μάθει και ποιες είναι οι ανάγκες των καταναλωτών της με αποτέλεσμα να μάθει και ποια χαρακτηριστικά θα έχει το προϊόν έτσι ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των καταναλωτών της.

3. Ποιες θεμελιώδεις ικανότητες θα πρέπει να αναπτύξει η επιχείρηση;

Το τελευταίο ερώτημα της που θα πρέπει να απαντηθεί για την δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι ικανότητες που θα πρέπει να αναπτυχθούν.

Τέλος, η εταιρεία θα χρειαστεί να αξιοποιήσει τις απαντήσεις που δοθήκαν από τα παραπάνω ερωτήματα, για να βρεθούν καινοτόμοι τρόποι και μέθοδοι οι οποίοι θα προσφέρουν τα κατάλληλα προϊόντα είτε υπηρεσίες με τα επιθυμητά χαρακτηριστικά.

Με την σωστή αξιοποίηση των παραπάνω απαντήσεων, θα δοθούν αποτελέσματα τα οποία θα μπορέσουν να κερδίσουν τον ανταγωνισμό με την

---

<sup>44</sup><https://drcc.eu/antagonistiko-pleonektima/>

ελπίδα ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με αυτόν τον τρόπο, η εκάστοτε επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει αξία και πιστούς πελάτες, εφόσον το προϊόν ή η υπηρεσία που παρέχει, γίνονται ολοένα και περισσότερο αρεστά στους καταναλωτές, καθώς με την εμφάνιση του νέου προϊόντος είτε της υπηρεσίας της δημιουργεί μια ταραχή στην αγορά, διαφοροποιώντας την από τους ανταγωνιστές τις όπως επίσης και κέρδη για την ίδια.

## Εφαρμογή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα δεν ορίζονται μόνο στην δημιουργία προϊόντος είτε κάποιας υπηρεσίας στην οποία η επιχείρηση επενδύει. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να δημιουργηθεί και σε άλλους τομείς. Στην συνέχεια, θα αναλυθούν μερικοί τομείς που η επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει και να ξεχωρίσει την μακροπρόθεσμη επιτυχία της.

- **Μερίδιο Αγοράς:** Σε αυτό τον τομέα πλεονέκτημα στον κλάδο έχουν οι επιχειρήσεις που έχουν μεγάλο μερίδιο στην αγορά, για παράδειγμα επιχειρήσεις που είναι ευρέως γνωστές και τα προϊόντα είναι γνωστά και αποδεκτά στην αγορά δημιουργούν πρόβλημα στους ανταγωνιστές τους, με αποτέλεσμα να επωφελούνται από αυτή την κατάσταση.
- **Επίδραση δικτύου:** Η επίδραση του δικτύου συμβαίνει όταν ένα προϊόν δημιουργεί ζήτηση από τους καταναλωτές, που ενισχύουν το προϊόν. Μια επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί την επίδραση του δικτύου προσελκύοντας έτσι περισσότερους πωλητές όπου με αυτή την κίνηση συνεπάγεται και περισσότεροι αγοραστές δημιουργώντας έτσι μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά.
- **Ισχυρό Εμπορικό Σήμα:** Με αυτό εξασφαλίζεται μακροπρόθεσμα την οικονομική επιτυχία της εταιρείας. Τα ισχυρά εμπορικά σήματα έχουν την τάση να δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με μεγάλη διάρκεια ζωής.

- **Εμπορικά Σήματα και Διπλώματα Ευρεσιτεχνίας:** Αποτελούν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάποιες επιχειρήσεις.
- **Δομή αποτελεσματικότητας κόστους:** Σε αυτό τον τομέα αν μια επιχείρηση έχει παραγωγή χαμηλού κόστους έχει κάποια πλεονεκτήματα αλλά συχνά είναι βραχυπρόθεσμα. Μια επιχείρηση μπορεί να «αποδυναμώσει» τους ανταγωνιστές της προσφέροντας αναγκαστικές τιμές στα προϊόντα της, γεγονός που προσελκύει πολλούς πελάτες.
- **Υψηλό κόστος αλλαγής:** Για την επίτευξη καλών αποδόσεων και παράταση του χρόνου ζωής, μια επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει τον τρόπο κόστους αλλαγής στο επιχειρηματικό της μοντέλο. Αποτέλεσμα αυτού του στόχου είναι η αναζήτηση πελατών με μεγαλύτερο συμβόλαιο στην εταιρεία και με ρήτρα αποχώρηση, για να μην αποχωρήσει ο πελάτης και πάει σε κάποιον ανταγωνιστή της.

### Η Ανταγωνιστικότητα στην Διαδικασία Μεταφοράς



**Εικόνα 21:** Η μεγαλύτερη εταιρεία παιχνιδιών στην Ελλάδα

Η πασίγνωστη εταιρεία, για τα ελληνικά δεδομένα, **Jumbo** είναι μια εταιρεία λιανικής πώλησης παιχνιδιών, βρεφικών ειδών, εποχιακών ειδών, ειδών διακόσμησης και ειδών βιβλιοχαρτοπωλείου. Η ίδρυσή της έγινε από τον Απόστολο Βακκάκη με το άνοιγμα του πρώτου καταστήματός του το 1986. Το αρχικό σχέδιο του ήταν το άνοιγμα μικρών καταστημάτων σε εμπορικά κέντρα με χαμηλές τιμές για να προσελκύσει όσο περισσότερο κόσμο μπορεί, πράγμα που πέτυχε και με το παραπάνω. Μια από τις σημαντικότερες κινήσεις, που έκανε για την εταιρεία, ήταν η εισαγωγή της επιχείρησης στο χρηματιστήριο τον Ιούνιο του 1997, γεγονός που επέφερε αρκετά χρήματα στα ταμεία και συνέβαλε στην δημιουργία τεράστιων καταστημάτων, φεύγοντας από την ζώνη των υπογείων και τον καταστημάτων μόνο σε όροφο. Στην ανάπτυξη που υπάρχει με τα χρόνια, η εταιρεία του Απ. Βακκάκη έχει κατακτήσει την κορυφή στην ελληνική αγορά για πάρα πολλά χρόνια με αποτέλεσμα την ανάπτυξή της και εκτός ελληνικών συνόρων. Μέχρι τον Ιούνιο του 2019 ο Όμιλος Jumbo διέθετε 80 καταστήματα. Από τα οποία, ανέρχονται 52 στην Ελλάδα, στην Κύπρο 5, Βουλγαρία 9 και τέλος στην Ρουμανία διαθέτει 14 καταστήματα όπως επίσης διαθέτει και ηλεκτρονικό κατάστημα.

Τα χρόνια περνάνε και φτάνουμε (34 χρόνια μετά, στο έτος 2020), μετά την ίδρυση της εταιρείας και το άνοιγμα του πρώτου καταστήματος στην Γλυφάδα Αττικής. Βάζοντας στο μικροσκόπιο την εταιρεία αυτή, θα ανακαλύψουμε ότι η Jumbo βρίσκεται στην κορυφή της εγχώριας αγοράς παιχνιδιών με ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές και με τεράστια ποικιλία προϊόντων για όλες τις πιθανές ηλικίες. Ένα από τα μεγαλύτερα πλήγματα στην αγορά, έρχεται να δώσει η πανδημία του COVID – 19, όπου το Μάιο του 2020 η Ελλάδα (και ολόκληρος ο κόσμος) βρίσκεται σε μια πρωτοφανή κατάσταση μετά το γενικό lockdown που αποφάσισε η κυβέρνηση της χώρας για την μείωση της διασποράς του ιού. Για όλη την αγορά στην χώρα αλλά και στον υπόλοιπο κόσμο το φαινόμενο αυτό ήταν πρωτόγνωρο για τις επιχειρήσεις, κλείνοντας έτσι πολλές επιχειρήσεις τα καταστήματά τους για την δημιουργία ρευστού χρήματος και ακόμα περισσότερες πήραν την απόφαση του οριστικού κλεισίματος των επιχειρήσεών τους. Αρκετές επιχειρήσεις, όπως και η Jumbo στην χώρα μας, πήραν την απόφαση της δημιουργίας ηλεκτρονικών καταστημάτων, αφού τα καταστήματά τους δεν μπορούσαν να

εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους από κοντά. Έτσι, η δημιουργία ηλεκτρονικών καταστημάτων εξομάλυνε κάπως τα οικονομικά των επιχειρήσεων κερδίζοντας έδαφος, ωστόσο τα σχέδια της επιχείρησης του κύριου Απόστολου Βακκάκη ήρθε να τα χαλάσει ο μεγάλος όγκος παραγγελιών και το μη καλά διαμορφωμένο δίκτυο παραγγελιών που δεν υπήρχε στο ηλεκτρονικό κατάστημα του. Στις 13 Δεκεμβρίου του 2020, η εταιρεία Jumbo βρέθηκε στην δύσκολη θέση να μην μπορέσει να εκτελωνίσει 6000 κοντέινερ με εμπορεύματά της, λόγω ανεπάρκειας αποθηκευτικού χώρου. Αποτέλεσμα αυτής της αδυναμίας παραλαβής των εμπορευμάτων της ήταν να προβεί σε μια δήλωση πως δεν μπορεί πλέον να εξυπηρετήσει τους καταναλωτές της ούτε μέσω της διαδικασίας click-away ούτε και μέσα από το e-shop. Βέβαια, η εταιρεία είχε την δυνατότητα να κάνει αυτή την κίνηση, διατηρώντας δηλαδή κλειστά τα καταστήματά της και το δίκτυο της, αφού τα ταμειακά της διαθέσιμα ήταν 600 εκατ. ευρώ και η κεφαλαιοποίηση της ξεπέρανε τα 1,9 δισ. ευρώ, όπως επίσης και τα καταστήματά της σε Κύπρο, Ρουμανία και Βουλγαρία μπορούσαν να λειτουργήσουν κανονικά.

Προχωρώντας στον χρόνο, οι επιπτώσεις της πανδημίας αυξαινόντουσαν ολοένα και περισσότερο αφού έχουν υπονομευτεί σημαντικά οι εφοδιαστικές αλυσίδες σηματοδοτώντας έτσι την αύξηση του μεταφορικού κόστους για καταναλωτές και επιχειρήσεις, τους ναύλους και τέλος την αύξηση των τιμών πρώτων υλών.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι τα κοντέινερ πριν την πανδημία χρειάζονταν μόλις 2,000 δολάρια για να διασχίσουν τον Ειρηνικό Ωκεανό, ενώ πλέον το κόστος αυτό θα φθάσει μέχρι και τα 13,000 δολάρια.

Σε αυτή την σημαντική και πρωτόγνωρη κατάσταση, οι επιχειρήσεις χρειάζεται να βρουν λύσεις με τις οποίες δεν θα επιβαρυνθούν περισσότερο, είτε θα μπορέσουν να καλύψουν το χαμένο τους κέρδος.

Την λύση για την επιχείρηση του ήρθε να δώσει ο κύριος Απόστολος Βακκάκης ιδρυτής της εταιρείας Jumbo, δημιουργώντας έτσι ένα ικανοποιητικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ανακτώντας το χαμένο έδαφος κατά κάποιο τρόπο.



Στις δηλώσεις που έκανε ο κύριος Βακκάκης την Πέμπτη 15 Απριλίου μιλώντας στην ενημέρωση των αναλυτών, δεν παρέλειψε να χαρακτηρίσει το 2020 όπως και το 2021 ως χαμένες χρονιές και τις δυο λόγω της πανδημίας, ενώ εκτίμησε ότι η επίδραση στην οικονομία από τον θανατηφόρο αυτό ιό θα διαρκέσει τουλάχιστον τρία έτη. Με μεγάλη βεβαιότητα ο κύριος Βακκάκης τόνισε ότι οι τιμές της εταιρείας Jumbo δεν πρόκειται να έχουν κάποια αλλαγή στις τιμές τους, γεγονός που δίνει προβάδισμα στην αγορά με τον ανταγωνισμό να μην μπορεί να ανταπεξέλθει σε αυτή την περίπτωση. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χρησιμοποιεί η Jumbo έγκειται της πάγιας τακτικής του ομίλου να διαπραγματεύεται το μεταφορικό κόστος που θα ισχύσει την επόμενη χρονιά, ένα χρόνο πριν. Οι δηλώσεις του κύριου Απόστολου Βακκάκη ήταν οι εξής «Ένας ανταγωνιστής μας πληρώνει τουλάχιστον 5 φορές μεγαλύτερο κόστος μεταφοράς σε σύγκριση με πέρυσι» (Μανιφάβα, 2021).

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Χάρης αυτής της πάγιας τακτικής του επικεφαλής της Jumbo, η εταιρεία θα μπορέσει εν μέσω πανδημίας να αποφύγει το πρόσθετο μεταφορικό κόστος και την μεγαλύτερη «χασούρα» με αποτέλεσμα να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό και να κερδίσει περισσότερους καταναλωτές σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που θα έχουν ανεβάσει τις τιμές τους. Δημιουργώντας έτσι, ένα μεγάλο ρήγμα στα οικονομικά των αντιπάλων, καθώς επίσης θα κερδίσει και το πλεονέκτημα για πιο γρήγορη επέκταση της επιχείρησης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:**

### **ΚΤΙΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΗΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΑΓΟΡΑ ΜΕ ΚΛΕΙΔΙ ΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ**

#### **Εισαγωγή**

Στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναλύσαμε τα μέσα μεταφοράς, τα προϊόντα, το κόστος μεταφοράς, τους κινδύνους και τις πελατειακές σχέσεις των επιχειρήσεων με τις ναυτιλιακές εταιρείες. Στο κεφάλαιο αυτό, θα μελετηθούν πιο συγκεκριμένα οι σύνθετες μεταφορές στις θαλάσσιες μεταφορές, τα συστήματα εφοδιασμού ενός πλοίου, και τέλος θα αναλυθούν κάποιες απαντήσεις από ερωτήσεις που έγιναν σε στελέχη ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

#### **4.1 Διαδικασία Μεταφοράς στην Ναυτιλία**

Σαν διαδικασία μεταφοράς αναλύθηκαν, στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο, οι τρόποι μεταφοράς των προϊόντων και εκτιμήθηκαν σχετικά με τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα τους. Οι θαλάσσιες μεταφορές καλύπτουν το 90% του διεθνούς εμπορίου με αποτέλεσμα οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις διασφαλίσουν με κάποιο τρόπο την θωράκιση των μεταφορών τους, ώστε να αποφευχθούν πάσης φύσεως ατυχήματα και έκνομες ενέργειες που αποφέρουν καταστροφικές συνεπείς στην παγκόσμια οικονομία. Στην συνέχεια, θα αναλυθούν περαιτέρω η διαδικασία μεταφοράς και συνεργατική μεταφοράς εμπορευμάτων επίσης και η διαδικασία εφοδιασμού ενός πλοίου.

Στη συγκεκριμένη αυτή ενότητα, θα περιγράψουμε πως κάποιες επιχειρήσεις για την διασφάλιση των προϊόντων τους χρησιμοποιούν παραπάνω από ένα μεταφορείς.

Σαν σύνθετη μεταφορά ορίζεται η συνεργασία παραπάνω από ένα μεταφορείς για την πραγματοποίηση της. Παρακάτω θα αναλυθούν διεκπαιρωτικά οι μορφές συνεργασίας του καταμερισμού της ευθύνης καθενός μεταφορέα.

1. **Διαμεταφορά:** Σαν Διαμεταφορά εννοούμε την σύμβαση με την οποία ο Διαμεταφορέας αναλαμβάνει έναντι αμοιβής την υποχρέωση έναντι του αποστολέα ή του παραλήπτη των εμπορευμάτων, να τα μεταφέρει στον τόπο προορισμού, όχι διενεργώντας τη μεταφορά ο ίδιος προσωπικά, αλλά βρίσκοντας το μεταφορέα που θα τα μεταφέρει και με τον οποίο αυτός συνάπτει τη σύμβαση μεταφοράς στο δικό του όνομα αλλά για λογαριασμό του αποστολέα ή του παραλήπτη.
2. **Συλλογική Μεταφορά:** Στην οποία με μία σύμβαση και έναντι συνολικού ναύλου αναλαμβάνεται από τους συμβαλλόμενους περισσότερους μεταφορείς η μεταφορά των εμπορευμάτων από τον τόπο φορτώσεως μέχρι τον τόπο του τελικού προορισμού ως ενιαίο συλλογικό αποτέλεσμα.
3. **Μεταφορά με Επαναποστολή:** Επιτυγχάνεται η μετακίνηση αγαθών με τη συνεργασία περισσότερων μεταφορέων έναντι συνολικού ναύλου που καθορίζεται από τους συμβαλλόμενους φορτωτή και πρώτο μεταφορέα.

Ως χαρακτηριστικό γνώρισμα της διαδοχικής μεταφοράς, αποτελεί η ταυτόχρονη κατάρτιση δύο συμβάσεων. Η πρώτη αναφέρεται στον πρώτο μεταφορέα, ο οποίος έχει την υποχρέωση να μεταφέρει τα εμπορεύματα με δικό του μεταφορικό μέσο για το τμήμα της διαδρομής που εξυπηρετεί ο ίδιος, και η άλλη αναφέρεται στην υποχρέωση που έχει να επιμεληθεί την περαιτέρω αποστολή των πραγμάτων με άλλους μεταφορείς, καταρτίζοντας σύμβαση τμηματικής μεταφοράς με τον επόμενο μεταφορέα για λογαριασμό του φορτωτή.

Τέλος, στην διαμεταφορά δεν υπάρχει συμβατικός δεσμός μεταξύ του κοιμιστή και του τελευταίου μεταφορέα και τον λόγο αυτό ο πρώτος δεν μπορεί να στραφεί εναντίον του τελευταίου και να ζητήσει αποζημίωση στην περίπτωση

που υπάρξει κάποια απώλεια είτε βλάβη των μεταφορικών πραγμάτων, εκτός και αν έχει προηγηθεί κάποιοι όροι εξωσυμβατικής ευθύνης.

#### **4.1.1 Συνεργατική Διαχείριση Μεταφορών (CTM)**

Έπειτα, θα αναλύσουμε την Συνεργατική Διαχείριση Μεταφορών (CTM) η οποία, βασίζεται στην αλληλεπίδραση και τη συνεργασία μεταξύ εμπορικών εταιρών και φορέων που συμμετείχαν στην αλυσίδα εφοδιασμού. Έτσι με την κατάλληλη εφαρμογή του Σ.Δ.Μ. μπορεί να βελτιώσει την ευελιξία στη φυσική διανομή και να ελαχιστοποιήσει την αναποτελεσματικότητα της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η παγκόσμια εφοδιαστική στη λειτουργία των επιχειρήσεων διαδραμάτισε κρίσιμο ρόλο στην ανταπόκριση και στην μεταβαλλόμενη ζήτηση της αγοράς τον κόσμο της παγκοσμιοποίησης και της μαζικής προσαρμογής. Η αποτελεσματικότητα και η ευελιξία της παγκόσμιας διανομής κατέχει το κλειδί για την επιτυχία στο διεθνές εμπόριο. Η Σ.Δ.Μ. δεν είναι μόνο μια νέα στρατηγική συνεργασίας μεταξύ του αποστολέα και του μεταφορέα αλλά και ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο (Feng & Yuan, 2007). Η Σ.Δ.Μ. βασίζεται στην αλληλεπίδραση και τη συνεργασία μεταξύ εμπορικών εταιρών και φορέων που συμμετείχαν στην αλυσίδα εφοδιασμού. Ωστόσο, προβληματισμό δημιουργεί το γεγονός ότι η μεταφορά και η διαχείριση της διανομής είναι συχνά παραμελημένες. Όπου κατά συνέπεια, ο ελλιπής σύνδεσμος μεταφοράς θολώνει τις γραμμές μεταξύ προγραμματισμού και εκτέλεσης της προμήθειας αλυσίδας, σαν αποτέλεσμα έχει οι οικονομικές και επιχειρησιακές επιδόσεις για τους πωλητές και, επομένως, για τους αγοραστές θα επηρεαστούν ιδιαίτερα. Μια συνέπεια είναι η αύξηση του μεταφορικού κόστους χρησιμοποιώντας δευτερεύοντες αερομεταφορείς, των οποίων τα συμβόλαια δεν είναι ίδια πλέον ως πρωτογενείς φορείς. Προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί η αναποτελεσματικότητα της μεταφοράς που προκαλείται από ανεπαρκή αλληλεπίδραση και συνεργασία, οι εμπορικοί εταίροι της αλυσίδας εφοδιασμού πρέπει να λάβουν υπόψη. Ότι η ικανότητα παράδοσης που μπορεί να αλλάξει στο μοντέλο μας είναι η ικανότητα ταχύτητας παράδοσης που μετριέται από το χρόνο παράδοσης, αφού όσο λιγότερος είναι ο χρόνος τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανότητα. Ενώ, το μοντέλο

που κατασκευάστηκε από τον Feng et al. (Feng, Yuan, & Lin, 2005) επέτρεψε το μεταβλητόποσό παράδοσης, ο λόγος του οποίου επικεντρώθηκε στην ελαχιστοποίηση του αποθέματος και του κόστους διακράτησης.

## **Ορισμός της Συνεργατική Διαχείριση Μεταφορών**

Η Σ.Δ.Μ. ορίζεται ως μια ολιστική διαδικασία που συγκεντρώνει τους εμπορικούς εταίρους της αλυσίδας εφοδιασμού και τους παρόχους υπηρεσιών για να απομακρύνει τις αναποτελεσματικότητες από τη διαδικασία σχεδιασμού και εκτέλεσης μεταφορών. Το μοντέλο της Σ.Δ.Μ. περιλαμβάνει τον μεταφορέα ως στρατηγικό συνεργάτη για ανταλλαγή πληροφοριών και συνεργασία στην αλυσίδα εφοδιασμού. Η εφαρμογή του υπόσχεται να μειώσει τους χρόνους διαμετακόμισης και το συνολικό κόστος για τον πωλητή λιανικής και τους προμηθευτές του, αυξάνοντας παράλληλα τη χρήση περιουσιακών στοιχείων για τους μεταφορείς. Το πρόγραμμα ωφελεί και τα τρία εμπλεκόμενα μέρη: τον λιανοπωλητή, τον προμηθευτή και τον μεταφορέα.

## **Στόχος της Σ.Δ.Μ.**

Η βελτίωση της απόδοσης λειτουργίας όλων των μερών που εμπλέκονται στη σχέση, εξαλείφοντας τις ανεπάρκειες στο μεταφορικό στοιχείο της αλυσίδας εφοδιασμού μέσω της συνεργασίας. Όπου σημαντικό για τις εταιρείες είναι να συνεργαστούν για να εξαλείψουν τις ανεπάρκειες, να μειώσουν το κόστος και να διασφαλίσουν την αριστεία στην κυκλοφορία των εμπορευμάτων. Προκειμένου να επιτευχθούν τα θετικά αποτελέσματα της Σ.Δ.Μ., οι διαδικασίες μεταξύ των συμμετεχόντων εταιρειών θα πρέπει να είναι σε πραγματικό χρόνο, επεκτάσιμες και αυτοματοποιημένες.

## Μοντέλα προσομοίωσης της Συνεργατικής Διαδικασία Μεταφορών

Παρακάτω θα παρουσιαστούν τρία μοντέλα προσομοίωσης, τα οποία έχουν κατασκευαστεί για τρεις διαφορετικές καταστάσεις το κάθε ένα.

**Πρώτο Μοντέλο:** Ανεξέλεγκτη ικανότητα χωρίς CTM.

**Δεύτερο Μοντέλο:** Περιορισμένη ικανότητα χωρίς CTM.

**Τρίτο Μοντέλο:** Περιορισμένη ικανότητα με CTM

Η προσομοίωση χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: Η μία είναι η παραγωγή ζήτησης όπως φαίνεται στο Σχήμα 1. Η επόμενη είναι η επεξεργασία παραγγελίας και η αποστολή όπως παρουσιάζεται στα Σχήματα 2–4. Οι κατηγορίες της παραγωγής και της ζήτησης είναι οι ίδιες και στα τρία μοντέλα, ενώ οι διαφορές παρουσιάζονται στην επεξεργασία και αποστολή παραγγελιών.

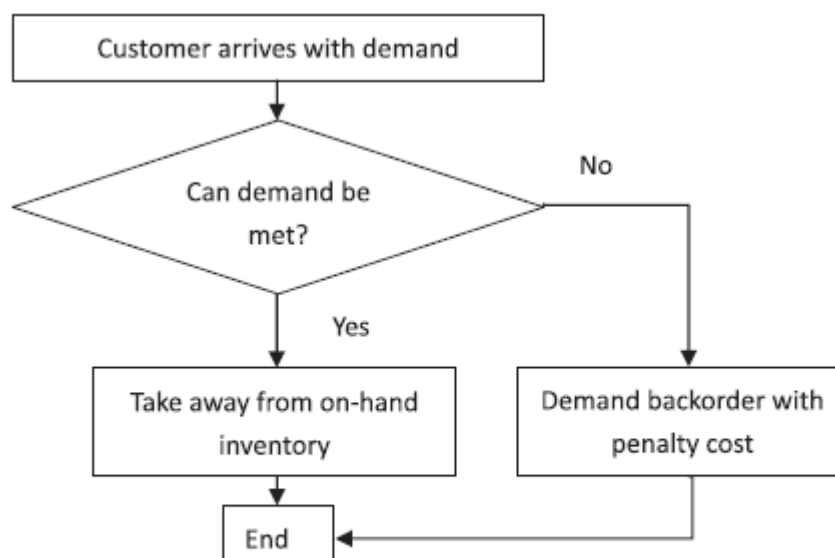
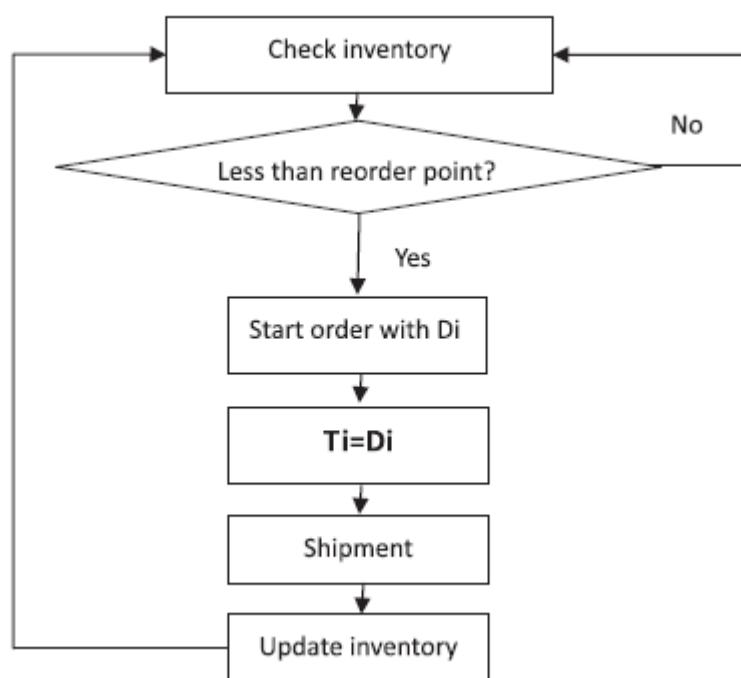


Fig. 1. Demand logic.

### Εικόνα 22: Λογική απαιτήσεων

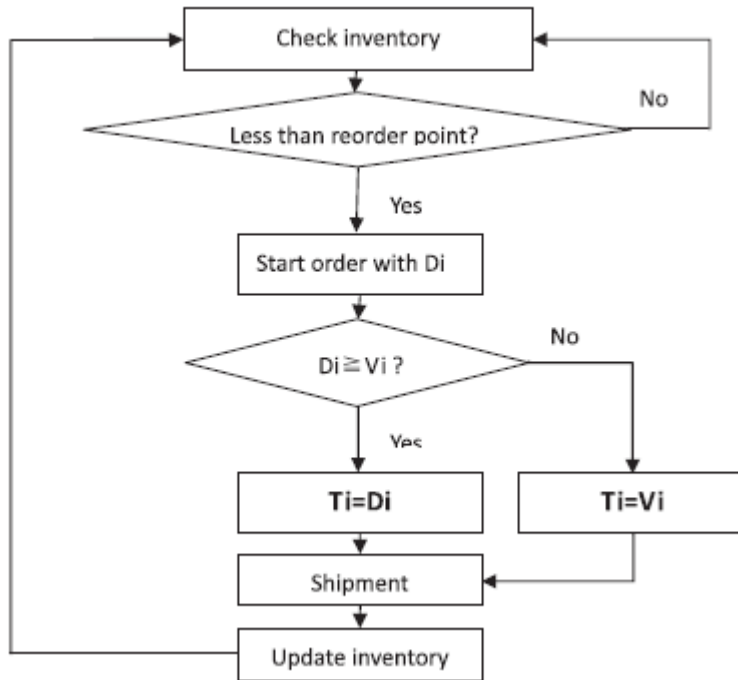
Το παραπάνω σχήμα μας δείχνει τη ζήτηση παραγωγής. Η διαδικασία ξεκινά κάθε ημέρα προσομοίωσης με τη δημιουργία μιας οντότητας που εκπροσωπεί έναν πελάτη. Στη συνέχεια δημιουργείται η ζήτηση αυτού του πελάτη. Έπειτα, το μοντέλο καθορίζει εάν η ζήτηση μπορεί πραγματικά να καλυφθεί. Εάν

υπάρχει αρκετό απόθεμα, η ζήτηση καλύπτετε και να αφαιρείτε από το απόθεμα. Εάν όχι, καταγράφεται η παραγγελία της ζήτησης μαζί με το κόστος ποινής. Τα στατιστικά στοιχεία για το κόστος και το επίπεδο υπηρεσιών θα ενημερωθούν αναλόγως.



**Εικόνα 23:** Επεξεργασία και αποστολή παραγγελιών

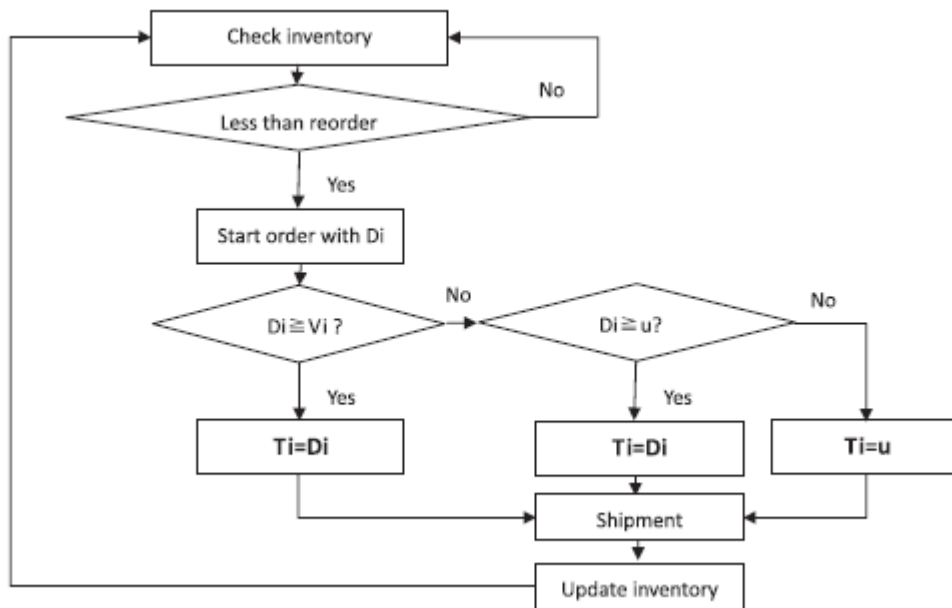
Το 2<sup>ο</sup> σχήμα παρουσιάζει την επεξεργασία και αποστολή παραγγελιών του πρώτου μοντέλου. Δεδομένου ότι σε αυτό το σχήμα δείχνει να εξετάζεται η πολιτική αποθέματος συνεχούς ελέγχου, το μοντέλο ελέγχει το επίπεδο αποθέματος σε κάθε ημέρα προσομοίωσης. Στη συνέχεια, συγκρίνει το επίπεδο αποθέματος με το σημείο αναδιάταξης. Εάν το επίπεδο αποθέματος είναι χαμηλότερο από το σημείο αναδιάταξης, η επεξεργασία παραγγελιών ξεκινά με τον απαιτούμενο χρόνο παράδοσης. Υπάρχει δυνατότητα απεριόριστης παράδοσης στο πρώτο μοντέλο, οπότε ο πραγματικός χρόνος παράδοσης ( $T_i$ ) είναι ο απαιτούμενος χρόνος παράδοσης ( $D_i$ ). Μετά το χρόνο αποστολής  $T_i$ , το επίπεδο αποθέματος ενημερώνεται.



**Εικόνα 24:** Περιορισμένη ικανότητα χωρίς CTM

Το 3<sup>ο</sup> σχήμα παρουσιάζει την επεξεργασία και αποστολή παραγγελιών από το δεύτερο μοντέλο. Το μέρος πριν από την έναρξη της επεξεργασίας παραγγελιών είναι παρόμοιο με το μοντέλο. Δεδομένου ότι υπάρχει περιορισμένη ικανότητα παράδοσης στο μοντέλο 2 που παρουσιάζεται από τον διαθέσιμο χρόνο παράδοσης περιορισμένης παράδοσης ( $V_i$ ), το μοντέλο πρέπει να καθορίσει εάν μπορεί να ικανοποιηθεί ο απαιτούμενος χρόνος παράδοσης. Εάν το ( $D_i$ ) δεν είναι μικρότερο από το ( $V_i$ ), ο πραγματικός χρόνος παράδοσης ( $T_i$ ) θα είναι ίσος με την απαίτηση ( $D_i$ ). Από την άλλη πλευρά, εάν το ( $D_i$ ) είναι μικρότερο από το ( $V_i$ ), τότε το ( $T_i$ ) θα είναι ίσο με το ( $V_i$ ) που είναι μεγαλύτερο από το ( $D_i$ ).





**Εικόνα 25:** Περιορισμένη ικανότητα με CTM

Τέλος, το 4<sup>ο</sup> και τελευταίο σχήμα μας δείχνει την επεξεργασία παραγγελιών και την αποστολή στο μοντέλο τρία. Το μέρος πριν από την έναρξη της επεξεργασίας παραγγελιών εξακολουθεί να είναι παρόμοιο με τα μοντέλα 1,2 . Στο τρίτο μοντέλο, υπάρχει περιορισμένη δυνατότητα παράδοσης με την Σ.Δ.Μ. , οπότε ο απαιτούμενος χρόνος παράδοσης ( $D_i$ ) μπορεί να ικανοποιηθεί εφόσον δεν είναι μικρότερος από τον μικρότερο χρόνο παράδοσης ( $u$ ) που παρουσιάζει τη μέγιστη ικανότητα παράδοσης(Felix&Zhang, 2011).

## 4.1.2 Διαδικασία Ανάθεσης Λειτουργιών OUTSOURCING και 3<sup>RD</sup> & 4<sup>TH</sup> PartyLogistics

### Outsourcing

Με τον όρο Outsourcing εννοούμε τη διαδικασία με την οποία μία επιχείρηση αναθέτει μία υπεργολαβία σε μία άλλη, η οποία έχει συγκριτικό πλεονέκτημα στο συγκεκριμένο τομέα, για να εξοικονομήσει χρήματα, προσωπικό, χρόνο

και να επιτύχει καλύτερο αποτέλεσμα. Η εισαγωγή του όρου στην διεθνή επιχειρηματική αγορά εταιρειών έχει σαν αποτέλεσμα ραγδαίες εξελίξεις αφενός στο εσωτερικό των βιομηχανιών και εμπορικών επιχειρήσεων και αφετέρου στο παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Οι διαδικασίες τις οποίες αναθέτει συνήθως μια επιχείρηση σε τρίτους είναι οι παρακάτω (Παντικίδης , 2007):

- Η Διαδικασία της Μεταφοράς των προϊόντων από τις βιομηχανικές εγκαταστάσεις παραγωγής στις αποθήκες της εταιρείας που αναλαμβάνει το outsourcing.
- Η Διαδικασία της αποθήκευσης, των προϊόντων, αφότου φτάνουν στις αποθήκες και μέχρι να διανεμηθούν στα τελικά σημεία.
- Η Διαδικασία της Διανομής των προϊόντων από τις αποθήκες προς τα σημεία διανομής και τελικής προώθησης τους.

## **Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα του Outsourcing**

Σύμφωνα, με το Special Report του ΣΕΒ(2019)<sup>45</sup>, το outsourcing είναι μια πρακτική οργάνωσης της παραγωγής και της εργασίας με ευρεία εφαρμογή στους παραγωγικούς τομείς, τόσο διεθνώς όσο και στην Ελλάδα.Στις περιπτώσεις που ένας οργανισμός χρειάζεται εξειδίκευση και δεν έχει τους καταλλήλους πόρους προκειμένου να προσλάβει και να εκπαιδεύσει το κατάλληλο προσωπικό, το outsourcing δείχνει να είναι η καλύτερη λύση.Πιο συγκεκριμένα θα παρουσιαστούν παρακάτω τα εκάστοτε πλεονεκτήματα του της χρήσης outsourcing:

### **Πλεονεκτήματα**

- Δημιουργεί αμοιβαία οφέλη, τόσο για τις αναλαμβάνουσες όσο και για τις αναθέτουσες επιχειρήσεις, αλλά και αυξάνει τις θέσεις εργασίας.

---

<sup>45</sup>[http://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/52329/SR\\_outsourcing\\_FINAL.pdf](http://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/52329/SR_outsourcing_FINAL.pdf)

- Οι επιχειρήσεις, που αναλαμβάνουν εργασίες για λογαριασμό άλλων επιχειρήσεων διασφαλίζουν ροές εσόδων, μειωμένα κόστη και βελτιωμένα περιθώρια κέρδους.
- Μείωση αβεβαιότητας και επιτυχία καλύτερου στρατηγικού σχεδιασμού, εστιάζοντας σε εξειδικεύσεις, που εξελίσσονται σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- Για τις αναθέτουσες επιχειρήσεις, πέρα από την μείωση του λειτουργικού κόστους και των κεφαλαιουχικών δαπανών, απελευθερώνονται παραγωγικές δυνάμεις επιτρέποντας την επικέντρωση στις κρίσιμες για την επιχείρηση δραστηριότητες, μειώνονται οι χρόνοι ανταπόκρισης σε προκλήσεις καθώς και βελτιώνεται η πρόσβαση σε πόρους, τεχνολογία, δεξιότητες και τελικά αυξάνεται η επιχειρησιακή απόδοση.

### **Μειονεκτήματα**

Στην συνέχεια, όπως κάθε σημαντική απόφαση έτσι και η απόφαση μιας εταιρείας να αναθέσει κάποια εσωτερική της λειτουργία σε εξωτερικό προμηθευτή έγκειται και τους ανάλογους κινδύνους όπως θα δούμε παρακάτω, που σχετίζονται με την ίδια τη βάση και τη λειτουργία αυτού του συστήματος.

- Σε περίπτωση που κάποια επιχείρηση διαθέτει ένα καλά οργανωμένο και αποτελεσματικό δίκτυο διανομής, το outsourcing ενδέχεται να μην αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Η εκάστοτε επιχείρηση παίρνει ένα μεγάλο ρίσκο, το οποίο σχετίζεται με το γεγονός πως θα εκχωρήσει δραστηριότητες, υπηρεσίες, προϊόντα σε άλλα πρόσωπα και ουσιαστικά παραχωρεί σημαντικό κομμάτι ελέγχου και δύναμης σε τρίτους<sup>46</sup>. Η απόφαση για συνεργασία με ένα τρίτο μέρος είναι σημαντική, και η επιλογή αυτού του τρίτου μέρους

---

<sup>46</sup> Για την διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της υπηρεσίας που θα εκχωρηθεί απαιτούνται κάποιοι κανόνες που θα θέτουν το πλαίσιο λειτουργίας, το οποίο βασίζεται στην σύνταξη ενός λεπτομερούς συμβολαίου που εξασφαλίζει τόσο την ανάληψη ρίσκου και από τις δυο πλευρές όσο και την απόλαυση των κερδών από την επιτυχή και αποτελεσματική λειτουργία.

σημαντικότερη καθώς μπορεί να αποβεί μοιραία για την πορεία της επιχείρησης.

- Ένα από τα βασικότερα σημεία κριτικής σε σχέση με το outsourcing – και ιδιαίτερα σε σχέση με το offshore outsourcing<sup>47</sup> – είναι ο ρόλος και τα δικαιώματα των εργαζομένων ως αποτέλεσμα της επιχείρησης που εκχωρεί υπηρεσίες. Αυτό έχει δημιουργήσει πολλές αντιδράσεις σε σχέση με το ρόλο και τη λειτουργία των επιχειρήσεων που οδηγούνται σε outsourcing, καθώς παρουσιάζονται από κριτικούς ως άπληστες, και με μοναδικό γνώμονα τη μεγιστοποίηση του κέρδους τους.
- Η εξωτερική ανάθεση μπορεί επίσης να αποδειχθεί απειλή για την ασφάλεια και την εμπιστευτικότητα των θεμάτων της επιχείρησης, όπως η μισθοδοσία ή άλλες εμπιστευτικές πληροφορίες τα οποία θα είναι γνωστά στον πάροχο υπηρεσιών του outsourcing.
- Ένα ακόμα σημαντικό μειονέκτημα του outsourcing είναι η μείωση του ελέγχου της επιχείρησης στις λειτουργίες που έχει εκχωρήσει – κυρίως όσον αφορά θέματα εξειδικευμένης τεχνολογίας και εργασιακά στάνταρτ – με αποτέλεσμα να μην μπορεί να παρακολουθήσει στενά τον τρόπο που εκτελούνται οι εργασίες και τον βαθμό στον οποίο η εκτέλεση τους εξυπηρετεί τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, και απλώς να ενημερώνεται. Ειδικά σε περιπτώσεις offshore outsourcing, οι δυσκολίες είναι μεγαλύτερες όσον αφορά την επικοινωνία μεταξύ των δύο πλευρών.
- Τέλος, πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν κάποιο πρόγραμμα outsourcing με σκοπό την μείωση του κόστους, αναμένοντας ταχεία εξοικονόμηση χρημάτων και γενικότερα μακροπρόθεσμες μειώσεις του κόστους. Ωστόσο, η επιλογή του αυτή είναι πολλές φορές η πιο ακριβή λύση, όσον αφορά τη διαχείριση δραστηριοτήτων outsourcing, απ' ότι είχαν αρχικά εκτιμήσει.

---

<sup>47</sup>Όταν η απόσταση γεωγραφικά μεταξύ της εταιρείας και του παρόχου είναι μεγάλη.

## 3PL – 4PL

Όπως προαναφερθήκαμε για το outsourcing, όπου και είναι μια από τις πιο σύγχρονες τάσεις των logistic, αναλύθηκαν ωστόσο και στα μειονεκτήματα, πλεονεκτήματα του για την κατανόηση του όρου αυτού. Έτσι και τώρα θα εμβαθύνουμε περισσότερο στην ανάθεση διαδικασιών μιας επιχείρησης σε μια άλλη. Στην συνέχεια θα δώσουμε τους ορισμούς των 3<sup>RD</sup> – 4<sup>TH</sup> Party Logistics, όπως επίσης ομοιότητες – διαφορές και τέλος τα κριτήρια επιλογής των εταιρειών.

### **3<sup>RD</sup> Party Logistics**

Ο κλάδος των 3<sup>th</sup> Party Logistics αφορά τις υπηρεσίες που παρέχονται από εταιρείες που εξειδικεύονται στην ανάληψη του συνόλου ή μέρους των λειτουργιών που αφορά το ευρύτερο κύκλωμα αποθήκευσης – διανομής για λογαριασμό μιας εμπορικής ή βιομηχανικής επιχείρησης. Συγκεκριμένα οι υπηρεσίες αυτές καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων με παραδείγματα την αποθήκευση, φορτοεκφόρτωση, μεταφορά – διανομή και τέλος την αποσυσκευασία και ανασυσκευασία.

### **4<sup>TH</sup> Party Logistics**

Η 4<sup>th</sup> Party Logistics είναι η εξέλιξη στο outsourcing διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Πιο συγκεκριμένα, είναι ένας καθοδηγητής αλυσίδων εφοδιασμού που συγκεντρώνει και διαχειρίζεται τους πόρους, τις ικανότητες και την τεχνολογία της οργάνωσης του με εκείνους των συμπληρωματικών φορέων παροχής υπηρεσιών για να επιτύχει να παραδώσει μια περιεκτική λύση όσον αφορά τις αλυσίδες εφοδιασμού. Ωστόσο για να αντιληφθούμε καλύτερα τις έννοιες θα υπάρξει παρακάτω ένα σύντομο παράδειγμα και θα ακολουθήσουν οι διαφορές ανάμεσα στο 3<sup>rd</sup> – 4<sup>th</sup>PL.

Παράδειγμα: Η 3PL παρακολουθεί τα αποθέματα, ενώ η 4PL διαχειρίζεται τα αποθέματα.

Συνεχίζουμε με τις συγκρίσεις, 3PL – 4PL για να γίνει περισσότερο κατανοητή η διαφορά τους.

1. Η 3PL ενεργεί στα πλαίσια ενός συγκεκριμένου και ήδη διαμορφωμένου πλάνου λειτουργίας του κυκλώματος logistics μιας εταιρίας.

Ενώ, η 4PL είναι υπεύθυνος για την διαμόρφωση αυτού του πλάνου λειτουργίας.

2. Η 3PL πρέπει να διαθέτει υποδομές και μέσα για να επιτελέσει το έργο του.

Αντιθέτως, η 4PL δεν είναι απολύτως αναγκαίο να διαθέτει υποδομές. Ωστόσο, όμως χρειάζεται σύγχρονες τεχνικές management, τεχνογνωσία και τεχνολογίες πληροφορικής.

3. Ο 3PL προμηθευτής είναι εκείνος ο οποίος δραστηριοποιείται στον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας περισσότερο στο κομμάτι της «Μεταφοράς – Αποθήκευσης – Διανομής».

Αντιθέτως, ένας 4PL προμηθευτής δεν περιορίζεται μόνο σε αυτό το κομμάτι της εφοδιαστικής αλυσίδας, αλλά διαχειρίζεται όλη την κλίμακα της εφοδιαστικής αλυσίδας, της οποίας τα δεδομένα τα αναλύει με στόχο της βελτιστοποίησης της λειτουργίας της.

## Μεθοδολογία Επιλογής 3PL - 4PL

Για την σωστή επιλογή χρειάζεται να ακολουθηθεί μια συγκεκριμένη μεθοδολογία που μπορεί η επιχείρηση να κάνει σωστή επιλογή προμηθευτή.

1. Δημιουργία ομάδας έργου: Η επιχείρηση πρέπει να κάνει την κατάλληλη επιλογή για την δημιουργία μιας ομάδας που θα αναλάβει το έργο. Η συγκεκριμένη ομάδα πρέπει να απαρτίζεται απ' όλα τα κρίσιμα τμήματα της επιχείρησης, αλλιώς η ομάδα μπορεί να συμπεριληφθεί από και από ένα μόνο ειδικευμένο σε θέματα Logistics και outsourcing.
2. Σαφής καθορισμός αναγκών και στόχων: Η πρώτη «αποστολή» της ομάδας θα πρέπει να είναι ο άμεσος καθορισμός σαφών στόχων και

αναγκών της επιχείρησης για την ικανοποίηση των οποίων θα χρησιμοποιηθεί η λύση του outsourcing. Η ανάλυση πρέπει να είναι λεπτομερείς, αφού τα ευρήματα θα αποτελέσουν οδηγό για τα επόμενα βήματα.

3. Δημιουργία Τεύχους Προδιαγραφών (RFP): Με βάση τις ανάγκες και τους στόχους που θα έχουν προσδιοριστεί, πρέπει να δημιουργηθεί το Τεύχος Προδιαγραφών του έργου, το οποίο θα περιγράφει με σαφήνεια τις ανάγκες και τις απαιτήσεις και θα σταλεί στους υποψήφιους συνεργάτες από τους οποίους θα ζητηθούν προσφορές.
4. Καθορισμός και Ιεράρχηση κριτηρίων αξιολόγησης: Καθορισμός και ιεράρχηση κριτηρίων αξιολόγησης. Η αξιολόγηση των υποψηφίων θα γίνει με εξειδικευμένα κριτήρια, τα οποία πρέπει να καθορισθούν από την ομάδα έργου, αλλά και να ιεραρχηθούν με χρήση συντελεστών βαρύτητας. Μπορούν να δημιουργηθούν δύο επίπεδα κριτηρίων αξιολόγησης. Το 1ο επίπεδο μπορεί να απαρτίζεται από γενικότερα κριτήρια αξιολόγησης, στόχος του οποίου είναι ο προσδιορισμός των υποψηφίων στους οποίους θα αποσταλεί το Τεύχος Προδιαγραφών. Το 2ο επίπεδο περιέχει εξειδικευμένα κριτήρια, με τη χρήση των οποίων θα γίνει η τελική επιλογή. Σε γενικές γραμμές, τα κριτήρια αξιολόγησης εντάσσονται στις ακόλουθες 4 κατηγορίες:
  - Γενικά στοιχεία εταιρίας (υποψήφιος συνεργάτης)
  - Στοιχεία εγκαταστάσεων-εξοπλισμού
  - Στοιχεία ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών
  - Στοιχεία κόστους
5. Δημιουργία λίστας υποψήφιων συνεργατών: Με βάση τα κριτήρια του 1ου επιπέδου αξιολόγησης καταρτίζεται η λίστα των υποψηφίων συνεργατών, στους οποίους και θα αποσταλεί το Τεύχος Προδιαγραφών, ώστε να καταθέσουν λεπτομερείς προσφορές.
6. Πολυκριτηριακή αξιολόγηση – Τελική επιλογή: Τελευταίο βήμα είναι η τελική επιλογή του συνεργάτη (3PL, 4PL), η οποία προκύπτει ως αποτέλεσμα πολυκριτηριακής ανάλυσης, με βάση τα εξειδικευμένα κριτήρια του 2ου επιπέδου αξιολόγησης. Η αξιολόγηση αφορά, τόσο τις εταιρείες όσο και τις προσφορές που έχουν αποσταλεί και πρέπει να γίνει με προσοχή.

Μετά την τελική επιλογή, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στον τρόπο που θα δομηθεί το συμβόλαιο παροχής υπηρεσιών, το οποίο πρέπει να είναι κατανοητό, απλά δομημένο, αλλά και ευέλικτο με βάση το πραγματικά υλοποιούμενο έργο. Τελειώνοντας, τα κριτήρια επιλογής ενός 3PL, 4PL συνεργάτη καθορίζονται από τους εξής παράγοντες:

- Γενικά στοιχεία εταιρίας: εμπειρία logistics, εξειδίκευση σε συγκεκριμένο τομέα ή υπηρεσίες logistics, τζίρος «συνολικός & τζίρος logistics», κερδοφορία, πελατολόγιο, ανθρώπινο δυναμικό και δίκτυο συνεργατών.
- Στοιχεία εγκαταστάσεων – εξοπλισμού: Κατάσταση, μέγεθος χώρων - εγκαταστάσεων, χρησιμοποιημένος εξοπλισμός, γεωγραφική κατανομή εγκαταστάσεων, διαθεσιμότητα εγκαταστάσεων – εξοπλισμού την επιθυμητή χρονική στιγμή, συστήματα μηχανογραφικής υποστήριξης και συστήματα ασφαλείας.
- Στοιχεία ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών: συνέπεια χρόνου παράδοσης, παράδοση χωρίς καταστροφές, έλλειψη λαθών, τήρηση- παρακολούθηση συνθηκών ελεγχόμενης θερμοκρασίας, τήρηση συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας, ευελιξία κάλυψη ιδιαίτερων αναγκών πελάτη, κλίμα συνεργασίας, εύρος παρεχόμενων υπηρεσιών, εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας και ασφάλιση εμπορευμάτων.
- Στοιχεία κόστους: κόστος υπηρεσιών, κατανοητός και διαφανής τρόπος τιμολόγησης, κατανοητό και απλά δομημένο συμβόλαιο και δυνατότητα επαναπροσδιορισμού της συμφωνίας

## 4.2 Συστήματα Εφοδιασμού

Συνεχίζοντας, από την παραπάνω ενότητα που αναλύσαμε τις συνεργατικές μεταφορές εμπορευμάτων και εφαρμογές προγραμμάτων για την καλύτερη φυσική διανομή, ευελιξία και ελαχιστοποίηση της αναποτελεσματικότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας όπως και την διαχείριση κάποιων λειτουργιών 3<sup>rd</sup> – 4<sup>th</sup>



Party Logistics. Έτσι, θα αναλύσουμε σε αυτή την ενότητα τις συνδυασμένες μεταφορές και την κατάσταση εφοδιασμού ενός πλοίου από τα λιμάνια.

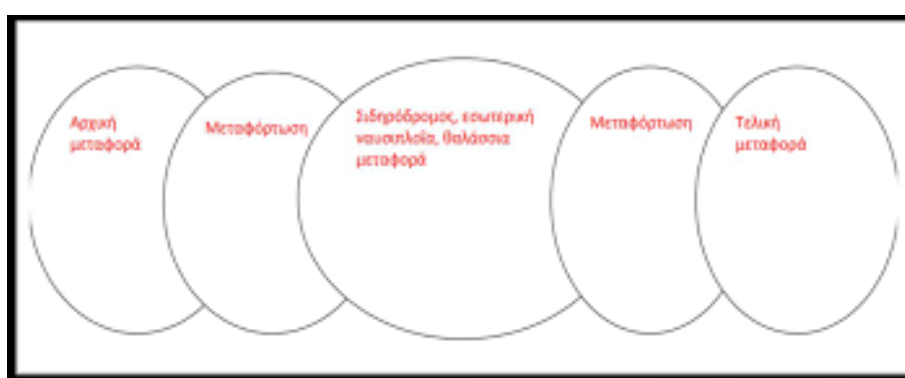
## Συνδυασμένες μεταφορές

Ο ορισμός των συνδυασμένων μεταφορών από την Ευρωπαϊκή Διάσκεψη των Υπουργών Μεταφορών είναι η μεταφορά όπου το μεγαλύτερο τμήμα του ταξιδιού γίνεται σιδηροδρομικώς ή μέσω θαλάσσης ή ποτάμιας οδού και κάθε αρχικό ή τελικό τμήμα του που γίνεται με οδικά μέσα είναι όσον το δυνατόν μικρότερο (Σαμπράκος, 2008).

Επίσης υπάρχουν και άλλοι ορισμοί για τις συνδυασμένες μεταφορές όπου είναι:

- 1) Πολυτροπικές Μεταφορές: Μεταφορά εμπορευμάτων με τουλάχιστον δύο διαφορετικά μέσα μεταφοράς
- 2) Διατροπικές Μεταφορές: Μεταφορά φορτίου σε μια και μόνη μεταφορική μονάδα ή όχημα χρησιμοποιώντας σταδιακά διάφορα μέσα μεταφοράς ενώ το πραγματικό φορτίο δεν υπόκειται σε χειρισμό κατά τη διάρκεια της μεταφοράς.

## Οργάνωση των συνδυασμένων μεταφορών



Εικόνα 26: Αλυσίδα συνδυασμού μεταφορών

Έπειτα, θα διευκρινήσουμε την εικόνα και τι σημαίνει ο εκάστοτε κρίκος.

**Πρώτος κρίκος:** Στον πρώτο κρίκο έχουμε την μεταφορά φορτίων από τον μεταφορέα στον τερματικό σταθμό. (Συνήθως η αρχική μεταφορά γίνεται

μέσω φορτηγού αλλά θα αναλυθούν όλες οι περιπτώσεις). Στην περίπτωση λοιπόν χερσαίας μεταφοράς, η διαδικασία αυτή γίνεται οδικώς ενώ στην θάλασσα μέσω θαλάσσης. Στον τερματικό σταθμό οι μονάδες φορτίου δρομολογούνται για την μεταφορά μέσω σιδηροδρόμου ή εσωτερικής ναυσιπλοΐας ή θαλάσσιας μεταφοράς προς τον τελικό τερματικό σταθμό. Στον τερματικό αυτό σταθμό οι μονάδες φορτίου φορτώνονται σε φορτηγά και μεταφέρονται στον τελικό προορισμό τους δηλαδή τον παραλήπτη. Η οργάνωση της συγκεκριμένης αλυσίδας συνδυασμού μεταφορών οργανώνεται συγκεκριμένα από τους intermodal operators. Κύριος στόχος τους είναι η εξασφάλιση χαμηλού κόστους και υψηλής ποιότητας υπηρεσιών ικανών να ανταγωνιστούν με επιτυχία τους τρίτους, ανεξάρτητους μεταφορείς. Ωστόσο, για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα οι operators λειτουργούσαν ως μονοπώλια στο χώρο τους χωρίς να εισαίρχεται κανένας στον χώρο του άλλου. Μετά την απελευθέρωση των μεταφορών στην Ευρώπη ξεκίνησε μια νέα εποχή, όπου η UIRR άρχισε πλέον να ασχολείται με θέματα θαλάσσιας μεταφοράς και η ICF με τις χερσαίες μεταφορές.

Όσον αφορά των συμβατικό τρόπο μεταφοράς των φορτίων, αυτό που παρατηρείται είναι ότι τα φορτία αυτά, πριν φτάσουν στον τελικό παραλήπτη, πρέπει να μεταφερθούν και στοιβαχθούν αρκετές φορές. Με αποτέλεσμα να γίνεται συχνή διακοπή μεταφοράς των φορτίων σε πολλά σημεία για προσωρινή αποθήκευση, κάτι που οδηγεί στην αύξηση του κόστους. Την λύση στο πρόβλημα έφεραν οι συνδυασμένες μεταφορές με την κιβωτιοποίηση, οι οποίες περιλαμβάνουν περισσότερα μέσα μεταφοράς και συνήθως πραγματοποιούνται κάτω από τον έλεγχο, τον σχεδιασμό και την υπευθυνότητα ενός διαμεταφορέα. Με αυτό τον τρόπο, δημιουργήθηκε μια ενιαία οργάνωση σε ολόκληρη την αλυσίδα συστημάτων μεταφοράς μεταξύ του αποστολέα και του παραλήπτη, με στόχο την αύξηση της ταχύτητας διανομής των φορτίων και την μείωση του όγκου του μη παραγωγικού κεφαλαίου.

Στο διεθνές εμπόριο, οι νέες μορφές που έχουν προκύψει απαιτούν μια πιο γρήγορη, πιο οικονομική και πιο ασφαλή μεταφορά των προϊόντων σε σχέση με το παρελθόν. Με δεδομένο το παραπάνω, η συνδυασμένη μεταφορά έχει ως στόχο την ελαχιστοποίηση του συνολικού μεταφορικού κόστους από τον

αποστολέα στον παραλήπτη, κάτι που μπορεί να γίνει με την επιλογή του καταλληλότερου μέσου μεταφοράς. Η εμφάνιση των logistics επεκτείνει την συνδυασμένη μεταφορά και την κάνουν ακόμα πιο αποτελεσματική. Πολύ σημαντική είναι η εξέλιξη των logistics ως μια τεχνική διαχείρισης που προβλέπει και συνοδεύει τις ενέργειες της φυσικής ροής των αγαθών από την στιγμή παραγωγής τους έως και την κατανάλωση, μέσω της ροής της πληροφόρησης.

### Λιμένες και συνδυασμένες μεταφορές

Η αποτελεσματικότητα των μεταφορτώσεων που γίνεται στα λιμάνια, είναι πολύ σημαντική για την διαδικασία των συνδυασμένων μεταφορών για να μπορέσει να υπάρξει ένα ολοκληρωμένο σύστημα, το οποίο ο πελάτης αντιλαμβάνεται ως μια και μοναδική ολοκληρωμένη υπηρεσία.

Το σύστημα φόρτωσης – εκφόρτωσης των εμπορευματοκιβωτίων αποτελείται από ένα σύστημα γερανών στην άκρη της αποβάθρας, καθώς και από μια χερσαία σύνδεση με τον σιδηρόδρομο και το οδικό δίκτυο που απαιτείται για την παραλαβή και την παράδοση των φορτίων, όπως επίσης και η κατάλληλη δομή αποθήκευσης. Ένα ποσοτό των λιμένων ανήκει στο κράτος και το υπόλοιπο σε ιδιωτικές επιχειρήσεις. Αποτέλεσμα αυτού, είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από ναυτιλιακές επιχειρήσεις οι οποίες επενδύουν στην δημιουργία – απόκτηση τερματικών σταθμών, με αποτέλεσμα την άμεση εξυπηρέτηση των πλοίων τους, και την ανάπτυξη τους στον τομέα των logistics.

Οι συνδυασμένες μεταφορές είναι μια μεγάλη και διαρκώς αυξανόμενη αγορά, με μεγαλύτερα πλοία, τεχνολογία διπλής στοιβάδας στον σιδηρόδρομο, μεγαλύτερα εμπορευματοκιβώτια, μεγαλύτερα λιμάνια, και υψηλότερης απόδοσης και μεγαλύτερης χωρικότητας γερανούς. Έτσι, η τάση που επικρατεί στην βιομηχανία, σχετικά με την παραγωγικότητα των συνδυασμένων μεταφορών, είναι προς την κατεύθυνση των μεγαλύτερων πλοίων με στόχο την επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, την αύξηση της παραγωγικότητας των λιμένων και ως εκ τούτου

την ταχύτατη φόρτωση και εκφόρτωση των πλοίων. Για να έχει μια περισσότερο αυξημένη παραγωγικότητα ο αυτοματισμός του λιμένα είναι εξίσου σημαντικός.

## **Διαδικασία και οργάνωση εφοδιασμού πλοίων**

Η σωστή οργάνωση εφοδιασμού αποτελεί για κάθε εταιρεία μια λειτουργία ύψιστης σημασίας η οποία έγκειται στην επάρκεια, τη διαθεσιμότητα και την αμεσότητα του εφοδιασμού των απαραίτητων προμηθειών για μια πιο παραγωγική διαδικασία. Πιο συγκεκριμένα η ναυτιλιακή βιομηχανία έχει να αντιμετωπίσει μία πρόκληση που σχετίζεται με την άρτια προμήθευση και λειτουργία του πλοίου. Η πρόκληση αυτή έχει να κάνει με την απόσταση της διοικητικής και οργανωτικής αρχής – με άλλα λόγια τα γραφεία της εταιρείας και την παραγωγική μονάδα που είναι το πλοίο. Η οργάνωση των προμηθειών σε μια ναυτιλιακή επιχείρηση είναι σημαντική τόσο σε επίπεδο παραγωγικότητας όσο και σε επίπεδο βιωσιμότητας. Αυτό συμβαίνει επειδή πολύ συχνά γίνονται ταξίδια μακράς διάρκειας όπου η ξηρά δεν προσεγγίζεται για μεγάλο χρονικό διάστημα, με συνέπεια ο εφοδιασμός των πλοίων να καθίσταται αδύνατος σε οποιαδήποτε περιοχή περα των λιμένων. Έτσι λοιπόν, το πλοίο θα πρέπει να είναι κατάλληλα οργανωμένο ώστε να διαθέτει το σύνολο των απαραίτητων εφοδίων για να μπορέσει να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε περίσταση σε κάθε δεδομένη χρονική στιγμή.

## **Σχέση της ναυτιλιακής με τους προμηθευτές και ανταλλακτικά πλοίων**

Με την ανάπτυξη καλών σχέσεων προμηθειών με εταιρείες που δεσμεύονται για την επιτυχία του οργανισμού – αγοραστή είναι πολύ σημαντική στην ανάπτυξη προμηθευτών. Σημαντική είναι η ανάπτυξη στενών εργασιακών σχέσεων με τέτοιους προμηθευτές για την ανταλλαγή πληροφοριών και πόρων για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων. Οι εταιρείες αντιμετωπίζουν τους προμηθευτές ως πηγές καινοτομίας και νέων

τεχνολογιών, που μπορούν να βοηθήσουν στο σχεδιασμό νέων προϊόντων και τη βελτίωση των υπαρχόντων. Εκτός όμως των προμηθευτών που παρέχουν στους πελάτες τους πρώτες ύλες για την κατασκευή προϊόντων, είναι και εκείνοι οι οποίοι εφοδιάζουν τα πλοία σε περιπτώσεις ανάγκης, για παράδειγμα με καύσιμα, ανταλλακτικά και διάφορα υλικά. Για τον σκοπό αυτό οι προμηθευτές αυτοί είτε θα είναι μόνιμοι είτε περιστασιακοί που βρίσκονται ανά τον κόσμο. Για τη διατήρηση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων του πλοίου, ένα σημαντικό είναι η αλυσίδα εφοδιασμού των ανταλλακτικών, κάτι που βοηθάει στη συνολική διαδικασία βελτιστοποίηση του κόστους μιας ναυτιλιακής εταιρείας – ειδικά αν λάβουμε υπόψη ότι τα πλοία έχουν συνεχώς αυξανόμενα κόστη. Σύμφωνα με την UNCTAD, το 2019 και τις προβλέψεις για το συνολικό ετήσιο μέσο ρυθμό ανάπτυξης στο παγκόσμιο θαλάσσιο εμπόριο, για την περίοδο 2019-2024, η διαχείριση και η διαθεσιμότητα ανταλλακτικών έχουν γίνει πιο σημαντικές από ποτέ. Οι βιομηχανίες υψηλής έντασης περιουσιακών στοιχείων απαιτούν την καθιέρωση αποτελεσματικών διαδικασιών, συντήρησης, προμήθειας και παραγγελίας ανταλλακτικών για την αποφυγή μεγάλων διακοπών λειτουργίας του μηχανήματος ή διακοπών στο σύστημα παραγωγής ή εξυπηρέτησης.

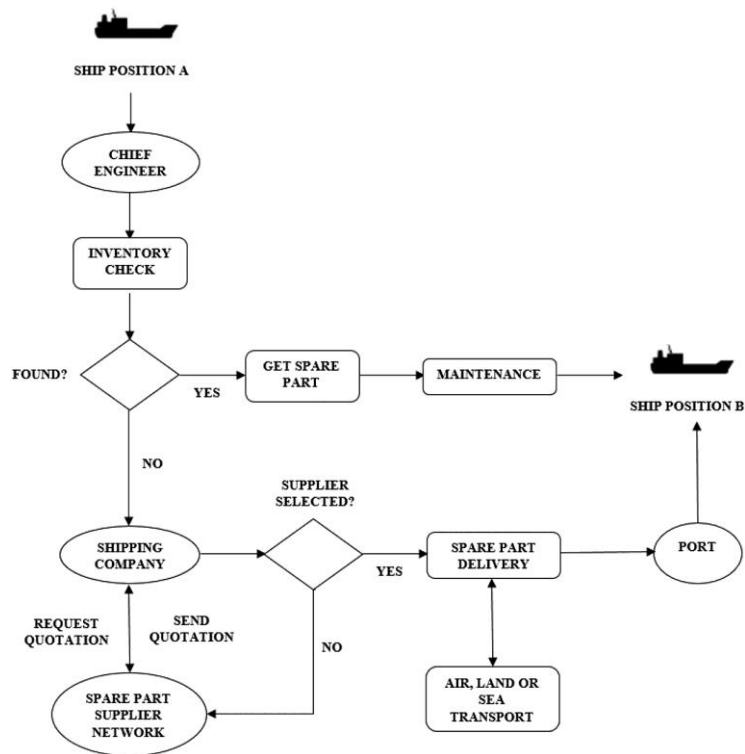
Ένα πλοίο αντιμετωπίζει πολλές απαιτήσεις όσον αφορά την διαχείριση των ανταλλακτικών και την συντήρησή τους κάτι που είναι μια αρκετά περίπλοκη και δύσκολη διαδικασία. Η διαδικασία αυτή πρέπει να προγραμματίζεται και να πραγματοποιείται βάση χρονοδιαγράμματος, καθώς τα πλοία, κατά την διάρκεια του ταξιδιού τους, αντιμετωπίζουν αντίξοες καιρικές συνθήκες, οπότε η διασφάλιση των σωστών διαδικασιών συντήρησης του πλοίου είναι απαραίτητη.

## Διαδικασία αλυσίδας εφοδιασμού ανταλλακτικών

Η διαχείριση ανταλλακτικών στα πλοία, βρίσκεται σε στενή σχέση με τον γενικό στόχο της διαχείρισης αποθέματος ο οποίος αναφέρεται στην παροχή ενός βέλτιστου επιπέδου ζήτησης στο ελάχιστο κόστος. Γενικά η διαδικασία σχεδιασμού συντήρησης του πλοίου είναι πολύπλοκη επειδή περιέχει ένα μεγάλο αριθμό παραγόντων περιορισμού στην εφαρμογή αυτής της διαδικασίας, καθώς και μεγάλο αριθμό εμπλεκόμενων θεμάτων που έχουν συγκεκριμένες απαιτήσεις. Οι απαιτήσεις αυτές υποχρεώνουν την εκάστοτε ναυτιλιακή εταιρεία να επιλέξει το πιο βολικό προγραμματισμένο σύστημα συντήρησης και τις πιο αποτελεσματικές στρατηγικές συντήρησης για να μπορέσει να ανταποκριθεί στις αρχές της αξιοπιστίας της ασφάλειας και της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών του πλοίου.

Εάν, κατά την διάρκεια του ταξιδιού ενός πλοίου, προκύψει η ανάγκη για ανταλλακτικά επί του σκάφους και το συγκεκριμένο ανταλλακτικό είναι εξαντλημένο στο απόθεμα του σκάφους. Ο επικεφαλής μηχανικός οφείλει να ειδοποιήσει το χερσαίο γραφείο και να ζητήσει το κατάλληλο εξάρτημα. Μόλις ληφθεί το αίτημα θα πρέπει το τεχνικό γραφείο να δώσει έγκριση και στην συνέχεια το τμήμα προμηθειών να το υποβάλλει σε επεξεργασία. Το επόμενο βήμα είναι η εντολή αγοράς η οποία διανέμεται στο ήδη εγκατεστημένο δίκτυο προμηθευτών ανταλλακτικών ή σε ανεξάρτητους προμηθευτές που βρίσκονται στην περιοχή, ζητώντας προσφορές, ανάλογα με την θέση του πλοίου. Οι προμηθευτές μετά την επεξεργασία του αιτήματος, κάνουν μια προσφορά για τα ζητούμενα ανταλλακτικά η οποία διαφοροποιείται βάση της τιμής της διαθεσιμότητας του χρόνου και της ποιότητας. Έτσι η διαδικασία αγοράς συνεχίζεται εφόσον ο καταλληλότερος προμηθευτής επιλεγεί και η παραγγελία ολοκληρωθεί με τιμολόγιο – αφού ληφθεί από τον προμηθευτή. Το τελευταίο βήμα είναι η έγκαιρη παράδοση των εξαρτημάτων από τον προμηθευτή σε μια καθορισμένη τοποθεσία η οποία στην περίπτωση αυτή είναι το επόμενο λιμάνι. Για να επιλεγεί ο κατάλληλος τρόπος μεταφοράς και μεθόδου για την παράδοση των ανταλλακτικών, πρέπει να ληφθούν υπόψη πολλές περιστάσεις. Συνήθως, η πιο γρήγορη παράδοση γίνεται αεροπορικώς αλλά είναι η πιο ακριβή μέθοδος παραλαβής εξαρτημάτων.

Αυτό μπορεί να αποφευχθεί αν όλες οι φάσεις της διαδικασίας προγραμματιστούν έγκαιρα.



**Εικόνα 27:** Διαδικασία αλυσίδας εφοδιασμού ανταλλακτικών επί των πλοίων κατά την διάρκεια ταξιδιού

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:**

## **ΑΕΙΦΟΡΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

### **5.1 Ορισμός Αειφόρου Ανάπτυξης**

Η αειφόρος ανάπτυξη, ή αλλιώς βιώσιμη ανάπτυξη<sup>48</sup>, αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα προς διευθέτηση σε παγκόσμια κλίμακα, έχοντας υψηλό συντελεστή πολυπλοκότητας, καθώς αποτελεί ένα κοινό ζητούμενο. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι δεν αποτελεί μια στατική έννοια, αλλά αντιθέτως χαρακτηρίζεται από μία δυναμική και έχει ένα πολυδιάστατο χαρακτήρα. Ο άνθρωπος, η κοινωνία, η οικονομία και το περιβάλλον αποτελούν τις πτυχές της αειφόρου ανάπτυξης και κάθε δραστηριότητα οφείλει να στοχεύει στη βέλτιστη ικανοποίηση των αναγκών τους με την προϋπόθεση να διαφυλάσσονται τα συμφέροντα και των επόμενων γενεών. Όλοι επηρεάζουν και επηρεάζονται ταυτοχρόνως από τη μορφή και τους ρυθμούς της περιφερειακής και της παγκόσμιας ανάπτυξης.

Η αειφόρος ανάπτυξη μπορεί να οριστεί με πολλούς τρόπους, οι οποίοι όμως έχουν κοινά στοιχεία. Πιο συγκεκριμένα:

- Ως αειφόρος ανάπτυξη ορίζεται η «ανάπτυξη που καλύπτει τις ανάγκες του παρόντος χωρίς να θέτει σε κίνδυνο τη δυνατότητα των μελλοντικών γενεών να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες»<sup>49</sup>.
- Η αειφόρος ανάπτυξη αναφέρεται στην οικονομική ανάπτυξη που σχεδιάζεται και υλοποιείται λαμβάνοντας υπόψη την προστασία του περιβάλλοντος και τη βιωσιμότητα. Γνώμονας της αειφόρου είναι η μέγιστη δυνατή απολαβή αγαθών από το περιβάλλον, χωρίς όμως να

---

<sup>48</sup> Δεδομένου ότι ο όρος στα αγγλικά είναι «sustainabledevelopment».

<sup>49</sup><https://www.mvffoundation.gr/el/%CE%B7%CE%B1%CE%B5%CE%B9%CF%86%CF%8C%CF%81%CE%BF%CF%82-%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7/>



διακόπτεται η φυσική παραγωγή αυτών των προϊόντων σε ικανοποιητική ποσότητα και στο μέλλον<sup>50</sup>.

- Ο όρος της αειφόρου ανάπτυξης αναφέρεται στον σχεδιασμό και την υλοποίηση της οικονομικής ανάπτυξης με κύριο γνώμονα δράσης την προστασία του περιβάλλοντος μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Αποτελεί τη συνιστώσα δύο βασικών κοινωνικών αναγκών: της οικονομικής προόδου με στόχο την άνοδο του βιοτικού επιπέδου, και της περιβαλλοντικής προστασίας με σημείο όμως αναφοράς την παρούσα αλλά και τις επόμενες γενεές.

Αυτό που παρατηρείται, και στους τρεις ορισμούς, είναι πως οι φράσεις – κλειδιά που χαρακτηρίζουν την αειφόρο ανάπτυξη είναι η οικονομική ανάπτυξη, η προστασία του περιβάλλοντος, η βιωσιμότητα και οι μελλοντικές γενιές. Σημαντικό είναι, λοιπόν, πως κάθε σύγχρονο κράτος οφείλει να εντάσσει στα αναπτυξιακά του προγράμματα και τη μέριμνα για τις μελλοντικές γενεές.

Για να επεκταθεί λίγο παραπάνω ο όρος της αειφόρου ανάπτυξης, αξίζει να σημειωθεί η προϋπόθεση για την ανάπτυξη των παραγωγικών δομών της οικονομίας, παράλληλα με τις υποδομές για μία ευαίσθητη στάση απέναντι στο φυσικό περιβάλλον και στα οικολογικά προβλήματα. Η βιωσιμότητα υπονοεί ότι οι φυσικοί πόροι υφίστανται εκμετάλλευση με ρυθμό μικρότερο από αυτόν με τον οποίο ανανεώνονται, διαφορετικά λαμβάνει χώρα περιβαλλοντική υποβάθμιση. Θεωρητικά, το μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα της περιβαλλοντικής υποβάθμισης, είναι η ανικανότητα του γήινου οικοσυστήματος να υποστηρίξει την ανθρώπινη ζωή, με αποτέλεσμα να οδηγηθούμε σε μια οικολογική κρίση.

Συναφείς όροι, οι οποίοι συνήθως χρησιμοποιούνται με σχεδόν ταυτόσημη έννοια, είναι η πράσινη ανάπτυξη και η πράσινη οικονομία. Ωστόσο, πρέπει να τονισθεί πως η πράσινη ανάπτυξη δίνει προτεραιότητα στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα και όχι στην οικονομική ανάπτυξη. Από την άλλη,

---

<sup>50</sup><https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%B5%CE%B9%CF%86%CF%8C%CF%81%CE%BF%CF%82%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7>

η πράσινη οικονομία αποτελεί ουσιαστικά εφαρμογή των οικολογικών οικονομικών, μίας ετερόδοξης οικονομολογικής σχολής με παρεμφερείς προβληματισμούς, δίνοντας έμφαση στις ήπιες μορφές ενέργειας. Η αειφόρος ανάπτυξη, η πράσινη ανάπτυξη και η πράσινη οικονομία, ανάμεσα στ' άλλα, μπορούν να αξιοποιούν και τα σύγχρονα τεχνολογικά εργαλεία που παρέχει η επιστήμη των περιβαλλοντολόγων μηχανικών, καθώς και τις αρχές της βιοκλιματικής αρχιτεκτονικής.

Κάτι ακόμα που χρειάζεται να αναφερθεί σε αυτό το σημείο είναι πως το Εργαστήριο Τοπικής και Νησιωτικής Ανάπτυξης του Πανεπιστημίου Αιγαίου διερεύνησε την ιστορική πορεία που οδήγησε στη σημερινή κατάσταση και ανέλυσε τους διάφορους ορισμούς της αειφόρου ανάπτυξης. Μεταξύ των άλλων αναφέρει πως μέχρι και σήμερα δεν υπάρχει κοινά αποδεκτός ορισμός της έννοιας.

Κάποιοι περαιτέρω ενδεικτικοί ορισμοί που υπάρχουν είναι οι εξής:

- Αειφόρος ανάπτυξη είναι η βελτίωση της ποιότητας της ζωής μέσα στα πλαίσια της φέρουσας ικανότητας των υποστηρικτικών οικοσυστημάτων (IUCN, UNEP και WWF, 1991).
- Βιώσιμη είναι η κοινωνία που μπορεί να υπάρχει για γενεές και γενεές, που μπορεί να βλέπει αρκετά μακριά, που είναι αρκετά ευέλικτη και σοφή, ώστε να μην υπονομεύει ούτε τα φυσικά, ούτε τα κοινωνικά της υποστηρικτικά συστήματα (Meadows et al., 1995).
- Αειφόρος ανάπτυξη σημαίνει να βασίζονται οι αναπτυξιακές και περιβαλλοντικές πολιτικές σε μία ανάλυση κόστους-οφέλους και σε μία προσεκτική οικονομική ανάλυση που θα ενδυναμώνει την περιβαλλοντική προστασία και θα οδηγεί σε αυξανόμενα και διατηρήσιμα επίπεδα ευημερίας (World Bank, 1992).

Παρόλα αυτά, υπάρχουν άνθρωποι που προσπάθησαν να δώσουν έναν ορισμό κατά τα χρόνια – από το 1987 έως και σήμερα.

Το 1989 ο Barbier καθορίζει ως «βιώσιμη-αιφόρος ανάπτυξη την ταυτόχρονη μεγιστοποίηση των στόχων του βιολογικού συστήματος, του οικονομικού συστήματος και των κοινωνικών στόχων, όπου ως βιολογικοί στόχοι αναφέρονται η προσαρμοστικότητα, η γενετική ποικιλότητα και η βιολογική παραγωγικότητα, οικονομικοί η ικανοποίηση των βασικών αναγκών και η αύξηση των χρήσιμων υπηρεσιών και αγαθών και κοινωνικοί η κοινωνική δικαιοσύνη, η πολυπολιτισμικότητα, η θεσμική βιωσιμότητα και η συμμετοχή» (Barbier&Markandya, 1990)<sup>51</sup>.

Αντιθέτως, ο ορισμός του Atkin το 1997 έχει μία οικονομική κατεύθυνση καθώς θεωρεί ότι «η βιώσιμη-αιφόρος ανάπτυξη είναι η οικονομική πρόοδος που πρέπει να σχεδιάζεται και να πραγματοποιείται πάντοτε με αρχή την περιβαλλοντική προστασία» (Atkins&Cobb, 1997)<sup>52</sup>.

Την οικονομική ανάπτυξη ως συμπληρωματική της περιβαλλοντικής προστασίας καθορίζει και ο Ruckelshaus το 1989 θεωρώντας ότι «η βιώσιμη-αιφόρος ανάπτυξη συντελείται όταν η οικονομική αύξηση πραγματοποιείται και διατηρείται με την πάροδο του χρόνου μέσα στα όρια της ευρύτερης οικολογίας».

Ο Viederman το 1994 αναφέρει ότι «ως βιώσιμη-αιφόρος ανάπτυξη νοείται η συμμετοχική διαδικασία διαχείρισης των πόρων του πλανήτη από μία κοινότητα κατά τρόπο δημοκρατικό και συμμετοχικό ώστε να διασφαλίζεται ένας υψηλός βαθμός οικονομικής ασφάλειας και να προστατεύεται η ακεραιότητα των οικολογικών συστημάτων για τις ανάγκες και το όραμα των μελλοντικών γενεών» (Καρβούνης & Γεωργακέλλος, 2003)<sup>53</sup>.

Παρά την πληθώρα των επιστημονικών προτάσεων δεν έχει επιτευχθεί ένας κοινός προσδιορισμός της αιφόρου ανάπτυξης, κυρίως λόγω της διαφορετικότητας των προσεγγίσεων. Ο πλέον αποδεκτός ορισμός

---

<sup>51</sup>Barbier E.B-Markandya A. (1990), "The Conditions for Achieving Environmentally Sustainable Development", *European Economic Review*, Vol. 34, No2-3:659-669.

<sup>52</sup>Atkins J.-Cobb A. (1997), *Sustainable Development*, *Scientific American* 277(2):8-8

<sup>53</sup>Καρβούνης Σωτ.-Γεωργακέλλος Δημ. (2003), *Διαχείριση του Περιβάλλοντος*, εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, σελ. 214

αναγράφεται στην έκθεση που εξέδωσε το 1987 η Παγκόσμια Επιτροπή για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη του Ο.Η.Ε. (World Commission on Environment and Development - W.C.E.D.) γνωστή και ως Επιτροπή Brundtland. Σύμφωνα με τον ορισμό που διατυπώθηκε από την επικεφαλής Νορβηγή Πρωθυπουργό Gro Harlem Brundtland «βιώσιμη-αιφόρος ανάπτυξη ορίζεται η ανάπτυξη που καλύπτει τις ανάγκες του παρόντος χωρίς να διακυβεύει την ικανότητα των μελλοντικών γενεών να καλύπτουν τις δικές τους ανάγκες» (Blowers, Boersema, & Martin, 2012)<sup>54</sup>.

Σημαντική διατύπωση για την ιστορική αναδρομή της αιφόρου ανάπτυξης πρέπει να επισημανθεί ότι τον Μάιο του 2001 εγκρίθηκε η στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης υπέρ της αιφόρου ανάπτυξης, ενώ το 2002 εγκρίθηκε από την Επιτροπή, η οποίας της προσέδωσε μια εξωτερική διάσταση ενσωματώνοντας τα περιβαλλοντικά ζητήματα στον ορισμό και την εφαρμογή των άλλων πολιτικών για την επίτευξη του στόχου της αιφόρου ανάπτυξης. Με την πάροδο του χρόνου και συγκεκριμένα το 2005 αναθεωρήθηκε ώστε να δοθεί μια νέα ώθηση στον τομέα.

## Στόχοι της αιφόρου ανάπτυξης

Με άλλα λόγια, η αιφόρος ανάπτυξη αποσκοπεί στο να βελτιώσει τις συνθήκες διαβίωσης των ατόμων διαφυλάσσοντας παράλληλα το περιβάλλον τους σε βραχυπρόθεσμα, σε μεσοπρόθεσμα και, κυρίως, σε μακροπρόθεσμα βάση. Δεδομένου αυτού, ο στόχος της είναι τριπλός. Στοχεύει λοιπόν στην:

- Οικονομική ανάπτυξη
- Κοινωνικά δίκαιη ανάπτυξη
- Περιβαλλοντικά βιώσιμη ανάπτυξη

Πιο συγκεκριμένα από τους τρεις στόχους της αιφόρου ανάπτυξης προτεραιότητα έχει η οικονομική ανάπτυξη καθώς αποτελεί τον κύριο σκοπό της οικονομικής δραστηριότητας. Στόχος του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι μια ακμάζουσα, καινοτόμα, ανταγωνιστική και οικολογικά

---

<sup>54</sup>Blowers Andrew-Boersema Jan -Martin Adrian (2012), "Is sustainable development sustainable?", Journal of Integrative Environmental Sciences, 9:1.1-8,

αποτελεσματική οικονομία, όπου θα εξασφαλίσει υψηλό επίπεδο ζωής<sup>55</sup>. Χωρίς την βελτίωση των οικονομικών στοιχείων δεν θα νοείτε ανάπτυξη στον τομέα. Συμπληρωματικά με τους οικονομικούς δείκτες η αειφόρος ανάπτυξη στοχεύει στην ποιοτική αναβάθμιση ώστε να είναι εφαρμόσιμη η ανακατανομή των πόρων όπου ως αποτέλεσμα θα έχει την ευημερία και την συμμετοχή όλων των εθνών στην πρόσβαση στους φυσικούς πόρους για την δημιουργία νέων προοπτικών οικονομικής ανάπτυξης. Σημαντικό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη έχει ο χρόνος.

Η διασφάλιση των οικονομικών πόρων των επόμενων γενεών προσδίδει ένα νέο χαρακτηριστικό στον ορίζοντα της αειφόρου-βιώσιμης ανάπτυξης καθώς πρέπει να διασφαλίζεται η ισότητα ευκαιριών εξέλιξης ανάμεσα στις γενεές (Μήτουλα, Αστάρα, & Καλδής, 2008)<sup>56</sup>.

Καθοριστική σημασίας στόχος της αειφόρου ανάπτυξης χαρακτηρίζεται η κοινωνική πρόοδος. Η σωστή λειτουργία των κοινωνικών συνόλων καθορίζει τις δυνατότητες των κοινωνικών ομάδων. Η κοινωνική συνοχή, η ισότητα, η εκπαίδευση, η δικαιοσύνη, η ελευθερία συμμετοχής, η πολιτιστική ποικιλομορφία και η αλληλεγγύη οφείλουν να διέπουν όλες τις στρατηγικές αλλά και διαδικασίες ώστε να προάγεται το κοινωνικό σύνολο<sup>57</sup>. Σαν κοινωνικό σύνολο συμπεριλαμβάνονται οι άνθρωποι ως ομάδες – μέλη μιας ομάδας, οι οργανώσεις, τα έθνη, οι κοινωνικές ομάδες αλλά και η παγκόσμια κοινότητα για την μελλοντική διάστασή και συνέχεια τους. Με την διατήρηση της παραγωγικότητας για τις επόμενες γενεές και την διασφάλιση της παγκόσμιας ειρήνης προσδίδει και περικλείει το κοινωνικό όραμα της αειφόρου ανάπτυξης.

Τελευταίο στόχο αποτελεί η προστασία του φυσικού περιβάλλοντος από τις επιπτώσεις της ανθρώπινης δραστηριότητας. Διατήρηση της ικανότητας της γης να ευνοεί τη ζωή σε όλη της την ποικιλία, τήρηση των ορίων των φυσικών πόρων του πλανήτη και εξασφάλιση υψηλού επιπέδου όσον αφορά την

---

<sup>55</sup> [https://mio-ecsde.org/epeaek09/basic\\_docs/renewed\\_eu\\_sds\\_el.pdf.pdf](https://mio-ecsde.org/epeaek09/basic_docs/renewed_eu_sds_el.pdf.pdf)

<sup>56</sup> Μήτουλα Ρ.-Αστάρα Ο.-Ε.-Καλδής Π. (2008), Βιώσιμη Ανάπτυξη, εκδοτικός οίκος Rosili, σελ. 31-33

<sup>57</sup> [https://mio-ecsde.org/epeaek09/basic\\_docs/renewed\\_eu\\_sds\\_el.pdf.pdf](https://mio-ecsde.org/epeaek09/basic_docs/renewed_eu_sds_el.pdf.pdf)

προστασία και τη βελτίωση της ποιότητας του περιβάλλοντος.<sup>58</sup> Οι φυσικοί πόροι, τα έμβια όντα, η ατμόσφαιρα, το έδαφος και το υδάτινο στοιχείο βλάπτονται μέσω της περιβαλλοντικής υποβάθμισης και υπερκατανάλωσης τους. Η προσπάθεια του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης στοχεύει στον σεβασμό των κανόνων της φύσης και της διασφάλισης της περιβαλλοντικής ισορροπίας για την αποσύνδεση της οικονομικής μεγέθυνσης από την υποβάθμιση του περιβάλλοντος.

## 5.2 Ο ΟΗΕ και η Προστασία του Περιβάλλοντος

### Ιστορική αναδρομή

Ο Οργανισμός των Ηνωμένων Εθνών αποτελεί τον κύριο φορέα διαμόρφωσης πολιτικής βιώσιμης αειφόρου ανάπτυξης σε παγκόσμιο επίπεδο. Πρόδρομος του Ο.Η.Ε θεωρείται «Η κοινωνία των Εθνών», ένας παγκόσμιος οργανισμός ο οποίος δημιουργήθηκε το 1919 για τον τερματισμό του Α΄ Παγκοσμίου πολέμου με την «Συνθήκη των Βερσαλλιών». Στην συνέχεια το 1945 ιδρύθηκε με την ονομασία «Ηνωμένα Έθνη» κατά την εφαρμογή του «Χάρτη των Ηνωμένων Εθνών» όπου και υπογράφηκε από τον Άγιο Φραγκίσκο κατά την διάρκεια της «Συνδιάσκεψης των Ηνωμένων Εθνών για τη Διεθνή Οργάνωση» από 51 χώρες στα πλαίσια μίας διεθνούς προσπάθειας να τερματίσουν το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Προάγοντας έτσι την ειρήνη, την ασφάλεια και την οικονομική και κοινωνικό πρόοδο σε όλους τους λαούς.

### Προστασία του περιβάλλοντος

Ο Οργανισμός των Ηνωμένων Εθνών παρουσιάζει ένα πλούσιο έργο αναφορικά με την περιβαλλοντική προστασία το οποίο δημιούργησε το Πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών για το Περιβάλλον (UNEP). Η δημιουργία αυτού του προγράμματος διαδραματίζει έναν ηγετικό ρόλο και ενθαρρύνει τις

---

<sup>58</sup>[https://mio-ecsde.org/epeaek09/basic\\_docs/renewed\\_eu\\_sds\\_el.pdf.pdf](https://mio-ecsde.org/epeaek09/basic_docs/renewed_eu_sds_el.pdf.pdf)

συνεργασίες για την φροντίδα του περιβάλλοντος δίνοντας την δυνατότητα στα κράτη και στους ανθρώπους να βελτιώνουν την ποιότητα ζωής τους χωρίς να υποθηκεύουν εκείνη των μελλοντικών γενεών τους. Ως κεντρικό όργανο η UNEP προωθεί την συγκροτημένη εφαρμογή της περιβαλλοντικής διάστασης της αειφόρου ανάπτυξης του συστήματος του Ο.Η.Ε. και λειτουργεί ως εξουσιοδοτημένος συνήγορος του περιβάλλοντος.

Η στρατηγική για την αειφόρο ανάπτυξη (Σ.Α.Α.) της Ε.Ε. (Ευρωπαϊκής Ένωσης) και η στρατηγική της Λισσαβόνας για την οικονομική αύξηση και απασχόλησης αλληλοσυμπληρώνονται. Η Σ.Α.Α. ασχολείται κατά κύριο λόγο με την ποιότητα της ζωής, την ισότητα μεταξύ των γενεών και την συνοχή μεταξύ των τομέων της πολιτικής συμπεριλαμβανομένων και των εξωτερικών πτυχών. Η Σ.Α.Α. υποστηρίζει ότι η οικονομική ανάπτυξη διευκολύνει την μετάβαση της βιώσιμης κοινωνικής ανάπτυξης. Ωστόσο η στρατηγική της Λισσαβόνας επικεντρώνεται στο γενικότερο στόχο της αειφόρου ανάπτυξης, όπου είναι η έγκριση δράσεων και μέτρων που αυξάνουν την ανταγωνιστικότητα στην οικονομική αύξηση για την δημιουργία θέσεων εργασίας.

Έπειτα, «η Σ.Α.Α. διαμορφώνει το γενικό πλαίσιο εντός του οποίου η στρατηγική της Λισσαβόνας, έχοντας ως επίκεντρο την οικονομική ανάπτυξη και την απασχόληση, αποτελεί τον κινητήρα για μια δυναμικότερη οικονομία. Αμφότερες, και οι δυο αυτές στρατηγικές αναγνωρίζουν ότι οι οικονομικοί, περιβαλλοντικοί και κοινωνικοί στόχοι μπορούν να αλληλοενισχύονται και άρα θα πρέπει να συμπορεύονται. Παράλληλα αποσκοπούν στη στήριξη των απαραίτητων διαρθρωτικών αλλαγών οι οποίες θα επιτρέπουν στις οικονομίες των κρατών μελών να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης εξασφαλίζοντας δίκαιες συνθήκες ανταγωνισμού στο πλαίσιο των οποίων ο δυναμισμός, η καινοτομία και η δημιουργικότητα μπορούν να αναπτύσσονται παράλληλα με την εξασφάλιση κοινωνικής δικαιοσύνης και ενός υγιούς περιβάλλοντος».<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup>[https://mio-ecsde.org/epeaek09/basic\\_docs/renewed\\_eu\\_sds\\_el.pdf.pdf](https://mio-ecsde.org/epeaek09/basic_docs/renewed_eu_sds_el.pdf.pdf)

Τα προαπαιτούμενα, σύμφωνα με την Σ.Α.Α. για την ανταγωνιστικότητα και την οικονομική ευημερία μακροπρόθεσμα, τη κοινωνική συνοχή, την ποιοτική απασχόληση και την καλύτερη προστασία του περιβάλλοντος, είναι οι επενδύσεις σε ανθρώπινο προσωπικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό κεφάλαιο καθώς και η τεχνολογική εξέλιξη.

## Ναυτιλία και Αειφόρος Ανάπτυξη

Μετά τη δημιουργία του προγράμματος για την προστασία του περιβάλλοντος όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών στράφηκε στο χώρο της ναυτιλίας, καθώς οι ανάγκες των ναυτιλιακών παραγόντων για ασφαλείς (safe and secure) θαλάσσιες μεταφορές ήδη από το 19ο αιώνα επέβαλλαν τη λήψη διεθνών κανόνων. Η ναυτιλία αποτελεί έναν από τους βασικότερους τομείς της παγκόσμιας οικονομίας και τη διέπουν πολυάριθμες ιδιαιτερότητες συγκριτικά με τις υπόλοιπες βιομηχανίες. Αναφορικά με την περιβαλλοντική επιβάρυνση, η ναυτιλιακή δραστηριότητα συγκριτικά με τις υπόλοιπες κατηγορίες μεταφορών εμπορευμάτων και ανθρώπων συμβάλλει κατά το ελάχιστο. Δεδομένης αυτής της κατάστασης και για να διευθετηθούν ζητήματα που αφορούν την οργάνωση αλλά κυρίως τη λειτουργία της ναυτιλιακής οικονομίας έχουν συσταθεί ειδικοί Διεθνείς Οργανισμοί<sup>60</sup>.

Ο Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός – Δ.Ν.Ο. αποτελεί την εξειδικευμένη υπηρεσία του Ο.Η.Ε. για την προάσπιση της ασφαλούς, φιλικής προς το περιβάλλον, αποτελεσματικής και βιώσιμης ναυτιλίας μέσω της συνεργασίας φορέων, κρατών και ιδιωτών.

Προτού συσταθεί ο οργανισμός αυτός, έγιναν πολλές απόπειρες σύστασης του ξεκινώντας από το 1889 έως το 1982 όπου και δημιουργήθηκε. Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη επιτυχής απόπειρα σύστασης ενός οργανισμού

---

<sup>60</sup>Ταυτοχρόνως, Διεθνείς Οργανώσεις με διευρυμένες δραστηριότητες και πεδία ενδιαφέροντος έχουν συγκροτήσει εξειδικευμένες Επιτροπές ή έχουν απασχολήσει κατά περιόδους συγκεκριμένα Όργανά τους με στόχο την επίλυση εξειδικευμένων υποθέσεων και ζητημάτων που άπτονται των θεμάτων της αειφόρου-βιώσιμης ανάπτυξης της ναυτιλίας.



καταγράφηκε κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου με το Ναυτιλιακό Διευθετικό Συμβούλιο (Combined Shipping Adjustment Board). Το 1946 ιδρύθηκε ειδική επιτροπή Μεταφορών και Επικοινωνιών από τον Ο.Η.Ε. με σκοπό τη μελέτη και προετοιμασία των αρμόδιων οργάνων για τη δημιουργία ενός διεθνούς φορέα που θα αναλάμβανε το κανονιστικό πλαίσιο της θαλάσσιας ασφάλειας. Το 1948 κατά τη διάρκεια της Ναυτιλιακής Συνδιάσκεψης των Ηνωμένων Εθνών στη Γενεύη αποφασίστηκε η ίδρυση ενός μόνιμου διεθνούς οργάνου, του Διακυβερνητικού Ναυτιλιακού Συμβουλευτικού Οργανισμού (Inter-Governmental Maritime Consultative Organization – I.M.C.O.) μέσω της υπογραφής της ιδρυτικής Σύμβασης. Το 1958 ολοκληρώθηκαν οι διαδικασίες επικύρωσης της Σύμβασης και ο I.M.C.O. ξεκίνησε την επίσημη λειτουργία του το επόμενο έτος. Το 1982 μετονομάστηκε σε International Maritime Organization – I.M.O. και αποτελεί ένα κοινά αποδεκτό ρυθμιστή των κανόνων βιώσιμης – αειφόρου ανάπτυξης στο θαλάσσιο χώρο.

Ο Δ.Ν.Ο. έχει ως βασικό στόχο την δημιουργία του κατάλληλου κανονιστικού πλαισίου για την ασφάλεια της ανθρώπινης ζωής στη θάλασσα και την προστασία του θαλάσσιου περιβάλλοντος, με τρόπο τέτοιο ώστε να είναι δίκαιος για όλα τα μέλη του. Στην αειφόρο ανάπτυξη, βασικός συντελεστής και ρυθμιστής της είναι ο άνθρωπος, του οποίου η προστασία αποτελεί προτεραιότητα για τη λειτουργία και τη διάρθρωση των οργάνων του οργανισμού. Ως στρατηγική, ο οργανισμός έχει την υιοθέτηση κανονισμών, προτύπων και κωδίκων λειτουργίας ώστε να διασφαλίζονται σε διεθνές επίπεδο η έρευνα επιβαιόντων, η διάσωση ανθρώπων, η διευκόλυνση και η ομαλή διεξαγωγή της ναυτιλιακής κυκλοφορίας.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις ήταν ραγδαίες και η ναυτιλιακή κοινότητα όφειλε να συμβαδίσει το θεσμικό της πλαίσιο με τα νέα μεταφορικά δεδομένα. Για αυτό τον λόγο, το πρώτο σημαντικό δείγμα εργασίας του οργανισμού ήταν η αναθεώρηση της Διεθνούς Σύμβασης για την Προστασία της Ανθρώπινης Ζωής στη Θάλασσα (International Convention on Safety of Life at Sea), ευρέως γνωστή ως SOLAS το 1960.

Η Γη αποτελείται από το υγρό στοιχείο στο 71% της επιφάνειάς της, και με δεδομένο ότι οι θαλάσσιες και παραποτάμιες μεταφορές αποτελούν το αντικείμενο του Δ.Ν.Ο., γίνεται αντιληπτή η ανάγκη θέσπισης κανονισμών και πρωτοκόλλων προστασίας του περιβάλλοντος. Για αυτόν τον λόγο, υπογράφηκε η Διεθνής Σύμβαση για την Πρόληψη της Θαλάσσιας Ρύπανσης από Πετρέλαιο (International Convention for the Prevention of Pollution of the Sea by Oil – OILPOL<sup>61</sup>) το 1954 στο Λονδίνο, γεγονός που δημιούργησε νέα δεδομένα για την περιβαλλοντική προστασία. Η εφαρμογή της ανατέθηκε στον οργανισμό το 1958, καθώς η θαλάσσια ρύπανση από πετρέλαιο επικεντρωνόταν στα πετρελαιοφόρα πλοία. Ο καθαρισμός των δεξαμενών των συγκεκριμένων πλοίων και η απόληξη των αποβλήτων στο θαλάσσιο χώρο κυρίως σε περιοχές με μεγάλη συγκέντρωση δεξαμενόπλοιων αποτέλεσαν τα πρώτα περιβαλλοντικά ενδιαφέροντα του Οργανισμού.

Ο Δ.Ν.Ο το 1973 συνεκάλεσε τη Διεθνή Σύνοδο για τη ρύπανση από πετρέλαιο, λύματα, απορρίμματα, μοναδοποιημένες επιβλαβείς ουσίες και χημικά, καθώς τα δεδομένα στις θαλάσσιες μεταφορές μεταβάλλονταν και η OILPOL θεωρούταν πλέον ανεπαρκής. Αποτέλεσμα της Συνόδου υπήρξε η υπογραφή της Διεθνούς Σύμβασης για την Προστασία Ρύπανσης από τα Πλοία (International Convention for the Prevention of Pollution from Ships – MARPOL<sup>62</sup>) με έναρξη ισχύς το 1983.

Φτάνοντας σε πιο πρόσφατες εξελίξεις σχετικά με τον Δ.Ν.Ο. αυτό που αντιμετώπιστηκε επιτυχώς το 2009 ήταν η ανακύκλωση των πλοίων με φιλικούς για το περιβάλλον όρους σε συνεργασία με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Εργασίας με την υπογραφή της δεσμευτικής Διεθνούς Σύμβασης για την Ασφαλή και Περιβαλλοντικά Φιλική Ανακύκλωση των Πλοίων (Hong Kong International Convention for the Safe and Environmentally Sound

---

<sup>61</sup>Η OILPOL αναθεωρήθηκε δύο φορές, το 1962 και το 1969.

<sup>62</sup>Το 1978 και το 1997 πραγματοποιήθηκαν αντιστοίχως σημαντικές αναθεωρήσεις και επικαιροποιήσεις της MARPOL 73 καταλήγοντας στην MARPOL 73/78, επεκτείνοντας την πηγή και το είδος της θαλάσσιας ρύπανσης από κάθε είδους ναυτιλιακή δραστηριότητα. Η MARPOL 73/78 καθόριζε, εκτός των άλλων, το ιδιαίτερο περιβαλλοντικό καθεστώς των ειδικών θαλάσσιων περιοχών όπως ο Περσικός Κόλπος, η Ανταρκτική, η Καραϊβική, η Βόρειος, η Βαλτική, η Μεσόγειος, η Μαύρη και η Ερυθρά Θάλασσα, όλα τα σχετιζόμενα θέματα και διαδικασίες για την αποτροπή αλλά και αντιμετώπιση των ρυπογόνων περιστατικών στο θαλάσσιο και παραθαλάσσιο χώρο, τη διαχείριση του έρματος από τα πλοία και την ανακύκλωση των πλοίων.

recycling of Ships). Σκοπός της Σύμβασης<sup>63</sup> ήταν να ρυθμιστούν οι διαδικασίες σχετικά με την αξιοποίηση των υλικών προς ανακύκλωση, διαχείριση των επιβλαβών ουσιών, κατηγοριοποίηση των επικίνδυνων υλικών και προαγωγή της εργασιακής προστασίας, ασφαλείας και ανάπτυξης των εργαζομένων στους χώρους λειτουργίας των διαλυτηρίων των πλοίων.

Το 2011, αυτό που απασχόλησε την Επιτροπή Προστασίας Θαλάσσιου Περιβάλλοντος (Marine Environment Protection Committee – MEPC) ήταν η εκπομπή αέριων ρύπων από τη λειτουργία των πλοίων που συμβάλουν στο φαινόμενο του θερμοκηπίου, με αποτέλεσμα να εκδοθεί μια μία λίστα τεχνικών μέτρων για όλα τα νέα πλοία και λειτουργικών μέτρων μείωσης των ρύπων για όλα τα πλοία ανεξαρτήτως τύπου και σημαίας. Τα μέτρα που εγκρίθηκαν προσαρτήθηκαν στην MARPOL 73/78 ως νέο κεφάλαιο επιβάλλοντας κανονισμούς για την ενεργειακή απόδοση των πλοίων, το οποίο κεφάλαιο τέθηκε σε ισχύ το 2013 και αποτελεί το πρώτο υποχρεωτικό καθεστώς μείωσης αερίων του φαινομένου του θερμοκηπίου σε ένα ολόκληρο βιομηχανικό τομέα παγκοσμίως.

Εν συντομία, ο Δ.Ν.Ο. μαζί με άλλους Διεθνείς Φορείς, εστίαζε, τα πρώτα χρόνια, το ενδιαφέρον τους στην υιοθέτηση της αρχής «ο ρυπαίνων πληρώνει» περιορίζοντας το φάσμα της περιβαλλοντικής προστασίας στο στάδιο της αποκατάστασης αποτιμώντας με υλικούς-οικονομικούς όρους τα παρεχόμενα οφέλη του περιβάλλοντος. Μετέπειτα, η «αρχή της πρόληψης» διεύρυνε και ως ένα βαθμό αποκατέστησε τη στρέβλωση που επικρατούσε από την περιορισμένη οπτική της προηγούμενης αρχής, στρέφοντας το ενδιαφέρον των Διεθνών Οργανισμών στην υιοθέτηση μέτρων και κανονισμών προληπτικού χαρακτήρα. Προχωρώντας τα χρόνια, ο Δ.Ν.Ο. με την υιοθέτηση του Διεθνούς Κώδικα Ασφαλούς Λειτουργίας των Πλοίων και την Προστασία του Θαλάσσιου Περιβάλλοντος (International Management Code for the Safe Operation of Ships and for the Pollution Preventing – I.S.M. Code) εισήλθε στην ονομαζόμενη «δεύτερη περίοδο του Δικαίου του

---

<sup>63</sup>Η Σύμβαση αναθεωρήθηκε το 2011 και το 2012 ώστε να ενισχυθούν τα κράτη μέλη στην προσπάθεια πρόωρης ενσωμάτωσης των προτύπων στην εθνική τους πολιτική στρατηγική, ωστόσο η εφαρμογή της Σύμβασης δεν πραγματοποιήθηκε καθώς δεν πληρούνται ακόμη οι προϋποθέσεις εφαρμογής της όπως αυτές ορίζονται στο κείμενο της.

Περιβάλλοντος». Τότε, με δεδομένα τη νέα προοπτική της διεθνούς οργάνωσης και τις ανάγκες του θαλάσσιου περιβάλλοντος, μετακίνησε το ενδιαφέρον του από το αυστηρό και περιορισμένο πλαίσιο της προστασίας του θαλάσσιου περιβάλλοντος στη φιλοσοφία της αειφόρου ανάπτυξης της ναυτιλίας.

## Στόχοι του Δ.Ν.Ο στην ανάπτυξη της αειφόρου ναυτιλίας

Η Διεθνής ναυτιλία ωφελεί τον κόσμο, σε μεγάλο βαθμό με το να μετακινεί τρόφιμα, εμπορεύματα, ακατέργαστα υλικά αξιόπιστα και αποτελεσματικά σε όλο τον κόσμο με χαμηλό κόστος. Οι συνεργασίες που προκύπτουν με τους λιμένες και άλλους ενδιαφερόμενους της ναυτιλιακής βιομηχανίας, καθιστά τη διεθνής ναυτιλία απαραίτητη για τη λειτουργία του παγκόσμιου εμπορίου αφού συνδέει τους παραγωγούς, τους κατασκευαστές και τους καταναλωτές, μεταξύ τους. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν ορισμένες επιδράσεις της ναυτιλίας στο περιβάλλον ή την κοινωνία που είναι επιθυμητό να βελτιωθούν. Ο Δ.Ν.Ο. διαδραματίζει βασικό ρόλο στην εφαρμογή ορισμένων στόχων αειφόρου ανάπτυξης του Ο.Η.Ε. που αφορούν άμεσα ή έμμεσα τους ωκεανούς, την προστασία του περιβάλλοντος και τη ναυτιλιακή βιομηχανία.

Οι βιώσιμες θαλάσσιες μεταφορές αποτελούν σημαντικό παράγοντα για τους περισσότερους SustainableDevelopmentGoals (SDGs). Ενώ κάθε SDG απευθύνεται σε μια διαφορετική πτυχή της βιωσιμότητας, οι SDGs την ίδια στιγμή αλληλοσυνδέονται. Επομένως, ορισμένες δραστηριότητες του Δ.Ν.Ο. μπορεί να συμβάλουν σε περισσότερους από ένα στόχο.

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



**Εικόνα 28:** Στόχοι αειφόρου ανάπτυξης

Πιο συγκεκριμένα, ο στόχος που αφορά την ναυτιλία είναι ο **14<sup>ος</sup>**, ο οποίος αναφέρεται στην «*Διατήρηση και βιώσιμη χρήση των ωκεανών, των θαλασσών και των θαλάσσιων πόρων για την βιώσιμη ανάπτυξη*». Ο στόχος αυτός, είναι ο κατ' εξοχήν στόχος αειφόρου ανάπτυξης που σχετίζεται με τη ναυτιλία. Η διεθνής ναυτιλία λαμβάνει χώρα στους ωκεανούς του πλανήτη, και ο Δ.Ν.Ο. είναι υπεύθυνος για τα μέτρα σχετικά με τη βελτίωση της ασφάλειας, την ασφάλιση της διεθνούς ναυτιλίας και την πρόληψη της ρύπανσης από τα πλοία.

Ο θεμελιώδης σκοπός του Δ.Ν.Ο., όπως περιγράφεται στη Σύμβαση του Οργανισμού, έχει τις ρίζες του στην διατήρηση και βιώσιμη χρήση των ωκεανών και των πόρων. Η Συνθήκη του Δ.Ν.Ο. και η Σύμβαση των Ηνωμένων Εθνών για το δίκαιο της Θάλασσας (The United Nations Convention on the Law of the Sea - UNCLOS) αντανakλά το παραπάνω θεμέλιο με τη σύνδεση που δημιουργείται μεταξύ Δ.Ν.Ο. και Ο.Η.Ε.. Ο Δ.Ν.Ο. μεταξύ άλλων, είναι αρμόδιος για την UNCLOS για την πλοήγηση ασφάλειας και την ασφάλεια της ζωής στη θάλασσα, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού, της κατασκευής, του εξοπλισμού και της επάνδρωσης πλοίων.

Επίσης, είναι υπεύθυνος για την ασφάλεια και την προστασία του περιβάλλοντος, αλλά και για την ευθύνη και αποζημίωση για θαλάσσια ατυχήματα. Ενεργώντας ως αρμόδια οργάνωση μέσω ενός τέτοιου ευρέως φάσματος δραστηριοτήτων, ο Δ.Ν.Ο. κατέχει ένα σημαντικό ρόλο στην επίτευξη του 14<sup>ου</sup> στόχου.

Επιπλέον, ο Δ.Ν.Ο. υποστηρίζει τους στόχους για τη διαχείριση και την προστασία των θαλάσσιων και παράκτιων οικοσυστημάτων, μέσω του καθορισμού των ειδικών περιοχών στο πλαίσιο της Διεθνούς Σύμβασης για την πρόληψη της ρύπανσης από τα πλοία (the International Convention for the Prevention of Pollution from ships - MARPOL).

Συνεχίζοντας, **οι στόχοι 1, 2, 16** είναι επίσης στόχοι αειφόρου ανάπτυξης που σχετίζονται με τη ναυτιλία.

**Στόχος 1:** *«Τέλος της φτώχειας σε όλες τις μορφές της».*

**Στόχος 2:** *«Τέλος της πείνας, επίτευξη ασφάλειας τροφίμων, βελτίωση της διατροφής και προώθηση βιώσιμης γεωργίας».*

**Στόχος 16:** *«Προώθηση της ειρήνης και ενοποιημένες εταιρίες για την αειφόρο ανάπτυξη, παροχή πρόσβασης στη δικαιοσύνη για όλους και αποτελεσματικούς οργανισμούς σε όλα τα επίπεδα».*

Ως, ο πιο οικονομικά αποτελεσματικός τρόπος και με την υψηλή απόδοση στην κατανάλωση καυσίμου για την μεταφορά αγαθών, είναι οι θαλάσσιες μεταφορές όπως και το επίκεντρο του παγκόσμιου εμπορίου και της παγκοσμιοποίησης. Ενώ παγκόσμιο εμπόριο και οι θαλάσσιες μεταφορές διατηρούν την οικονομική ανάπτυξη και ευημερία σε ολόκληρο τον κόσμο. Βελτιώνοντας ωστόσο την πρόσβαση σε βασικά υλικά, αγαθά και προϊόντα αναμένεται να άρει εκατομμύρια ανθρώπους από τη φτώχεια και, ως εκ τούτου, συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων ή αλλιώς SDG 1 και 2<sup>64</sup>.

Ο Δ.Ν.Ο. διευκολύνει το θαλάσσιο σύστημα μεταφορών που συνδέει τις αγορές και κινεί το 80% του παγκόσμιου εμπορίου.Αλλά προκειμένου η ροή

---

<sup>64</sup>SDG 1: Τέλος της φτώχειας σε όλες τις μορφές της παντού.

SDG 2: Τέλος στην πείνα, επίτευξη στην επισιτιστική ασφάλεια και τη βελτίωση της διατροφής και προώθηση της βιώσιμης γεωργίας.

του συστήματος να βρεθεί σε αποτελεσματικά επίπεδα, χωρίς κάποια περιττή καθυστέρηση πρέπει να υποστηρίζεται από το παγκόσμιο σύστημα νόμων και κανονισμών που είναι ενιαίοι για την ανάπτυξη και την εκτέλεση του. Μάλιστα, ο Δ.Ν.Ο. προστατεύει τα νόμιμα αυτούς που επηρεάζονται από ένα συμβάν ρύπανσης ή απώλειας επί του σκάφους στα επιβατηγά πλοία.

Επιπρόσθετα, **οι στόχοι 4, 5, 8** είναι στόχοι αειφόρου ανάπτυξης που επίσης σχετίζονται με τη ναυτιλία.

**Στόχος 4:** «Εξασφάλιση ποιοτικής εκπαίδευσης και ενίσχυση ευκαιριών για την δια βίου μάθηση για όλους».

**Στόχος 5:** «Επίτευξη της ισότητας των φύλων και ενδυνάμωση όλων των γυναικών και των κοριτσιών».

**Στόχος 8:** «Πρώθηση της ασφαλούς και βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης, επαγγελματική και παραγωγική απασχόληση και αποκατάσταση εργασίας για όλους».

Χάρης, την ναυτιλιακή κοινότητα 1,5 εκατομμύρια ναυτικοί έχουν μια θέση εργασία στον τομέα με αποτέλεσμα να υπάρχει άμεση ενίσχυση της οικονομικής ευημερίας στις τοπικές κοινότητες. Ως αποτέλεσμα, της ενασχόλησης 1,5 εκ ναυτικών στις προηγμένες χώρες η ναυτιλία και η βιομηχανίες εξαρτώνται από τα προσόντα των ναυτικών και του προσωπικού της ξηράς για την υποστήριξη των λειτουργιών των πλοίων. Η ασφάλεια της ζωής στη θάλασσα, η προστασία του θαλάσσιου περιβάλλοντος και η αποδοτική κυκλοφορία του παγκόσμιου εμπορίου εξαρτάται από τον επαγγελματισμό και την ικανότητα των ναυτικών. Ο Δ.Ν.Ο. συμβάλει της ποιοτικής εκπαίδευσης παρέχοντας δραστηριότητες κατάρτισης, μέσω της τεχνικής συνεργασίας προγραμμάτων και τα δυο εκπαιδευτικά ιδρύματα ναυτιλίας, όπως για παράδειγμα είναι το Παγκόσμιο Ναυτικό Πανεπιστήμιο (the World Maritime University - WMU) και το Διεθνές Ινστιτούτο Ναυτικού Δικαίου (the International Maritime Law Institute - IMLI). Στα δύο ιδρύματα οι απόφοιτοι θα είναι σίγουροι για την εύρεση εργασίας που ως στόχο έχει την επίτευξη των παραπάνω στόχων και συγκεκριμένα τον 4, 8. Τέλος, ο Δ.Ν.Ο. προωθεί την ισότητα ανάμεσα στα δυο φύλα, κυρίως την

ανάδειξη των γυναικών μέσω στοχευμένης κατάρτισης ίσων ευκαιριών στον ναυτιλιακό τομέα. Ειδικότερα, παρέχει πρόσβαση σε εξειδικευμένη κατάρτιση, στην προώθηση της οικονομικής αυτονομίας, και στη βελτίωση ευκαιριών εργασίας κατά τη λήψη αποφάσεων σε επίπεδα λιμένων και θαλάσσιων τομέων. Έτσι με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται και ο 5<sup>ος</sup> στόχος.

Παρακάτω, οι επόμενοι στόχοι που σχετίζονται εξίσου με την ναυτιλία είναι **οι στόχοι 6, 11 ,12.**

**Στόχος 6:**«Εξασφάλιση διαθεσιμότητας και βιώσιμης διαχείρισης του νερού για όλους».

**Στόχος 11:**«Να καταστήσουν τις πόλεις και τους ανθρώπινους οικισμούς ασφαλείς, ανθεκτικούς και βιώσιμους».

**Στόχος 12:** «Εξασφάλιση βιώσιμων προτύπων κατανάλωσης και παραγωγής».

Οι στόχοι 12, 6 και 11, αναμφίβολα αφορούν στόχους που αφορούν την βιώσιμη παραγωγή, τα καταναλωτικά αγαθά και την διαχείριση των πόρων, συμπεριλαμβανομένου τη διαχείριση των αποβλήτων.Ο Δ.Ν.Ο. έχει αναπτύξει έναν αριθμό σημαντικών κανονισμών σχετικά με τους στόχους της αειφόρου ανάπτυξης, ιδιαίτερα το LC / LP, τη σύμβαση Ανακύκλωσης Πλοίων Χονγκ Κονγκ και τη MARPOL. Έπειτα, το LC / LP, συμβάλει στον 6<sup>ο</sup> στόχο για την αειφόρα ανάπτυξη του νερού, απαγορεύοντας έτσι την μη ρυθμιζόμενη απόρριψη των αποβλήτων στην θάλασσα. Πιο συγκεκριμένα ο Δ.Ν.Ο. παρέχει εκτεταμένη βοήθεια προς στις αναπτυσσόμενες χώρες με αποτέλεσμα να ενισχύσουν τις νομοθετικές, επιστημονικές και τεχνολογικές δυνατότητες.Με την σύμβαση της ανακύκλωσης πλοίων στο Χονγκ Κονγκ συμβάλλει στον 12<sup>ο</sup> στόχο την μείωση της παραγωγή αποβλήτων και προωθώντας την βιώσιμη κατανάλωση. Όπως επίσης συμβάλλειμέσω της μείωσης της παραγωγής αποβλήτων, τόσο των λειτουργικών αποβλήτων από τα πλοία όσο και της απόρριψης αποβλήτων στο πλαίσιο του LC / LP<sup>65</sup>.

---

<sup>65</sup> Σύμφωνα με το παράρτημα V της MARPOL είναι οι ειδικές ζώνες θαλάσσιων περιοχών :η περιοχή της Μεσογείου, η περιοχή της Βαλτικής Θάλασσας, η περιοχή της Μαύρης Θάλασσας, η περιοχή της



Στην συνέχεια, **οι στόχοι 7 , 13** οι οποίοι εξίσου θεωρούνται ως σημαντικοί και σχετίζονται με την ναυτιλία αναλύονται παρακάτω.

**Στόχος 7:** «Εξασφάλιση της πρόσβασης σε προσιτή, αξιόπιστη, βιώσιμη και σύγχρονη ενέργεια για όλους».

**Στόχος 13:** «Λήψη μέτρων για την καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής και των επιπτώσεων της».

Ο Δ.Ν.Ο. προσπαθεί να καταπολεμήσει την κλιματική αλλαγή συμπεριλαμβανομένης της ατμοσφαιρικής ρύπανσης, της ενέργειας της αποδοτικότητας και των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου. Στόχος του είναι η διασφάλιση του ναυτιλιακού τομέα όπου και θα μπορεί να συνεχίσει αποτελεσματικά, προωθώντας έτσι το εμπόριο και την παροχή υπηρεσιών με οικονομικά αποδοτική ενέργεια σε όλους τους προορισμούς του κόσμου.

Σημαντικό ρόλο για την επίτευξη του 7<sup>ου</sup> και 13<sup>ου</sup> αειφόρου στόχου διαδραματίζουν ο ναυτιλιακός τομέας και ο Δ.Ν.Ο. όσον αφορά ιδίως την ενεργειακή απόδοση και την κλιματική αλλαγή. Ο Δ.Ν.Ο. έχει εργαστεί εκτεταμένα για την αντιμετώπιση της εκπομπή αερίων του θερμοκηπίου από τη ναυτιλία και, το 2011, εγκρίθηκε το πρώτο υποχρεωτικό, παγκόσμιο, νομικά δεσμευτικό καθεστώς ελέγχου σχετικά με τεχνικά μέτρα για τα νέα πλοία και τις λειτουργικές εκπομπές για όλα τα πλοία.

Οι τελευταίοι **στόχοι της αειφόρου ανάπτυξης 9, 10, 17** οι οποίοι επίσης σχετίζονται με την ναυτιλία είναι οι εξής.

**Στόχος 9:**«Δημιουργία ανθεκτικών υποδομών, προώθηση της βιώσιμης εκβιομηχάνισης και της καινοτομίας».

**Στόχος 10:**«Μείωση των ανισοτήτων εντός και μεταξύ των χωρών».

**Στόχος 17:**«Ενίσχυση των μέσων εφαρμογής και αναζωογόνηση της παγκόσμιας εταιρικής σχέσης για την αειφόρο ανάπτυξη».

---

Ερυθράς Θάλασσας, ο Κόλπος του Άντεν, η περιοχή της Βόρειας Θάλασσας, η ευρύτερη περιοχή της Καραϊβικής και η περιοχή της Ανταρκτικής.

Στα πλαίσια του ΟΗΕ, ο Δ.Ν.Ο. συμβάλλει στον 10<sup>ο</sup> στόχο παρέχοντας σε όλα τα κράτη μέλη μια πλατφόρμα για συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων στις διάφορες επιτροπές και τις συνεδριάσεις του. Επιπλέον, ο Δ.Ν.Ο. συμβάλλει στον 9<sup>ο</sup> αειφόρο στόχο, κυρίως μέσω της Σύμβασης για τη διευκόλυνση της Διεθνούς Ναυτιλιακής Κυκλοφορίας (Convention on Facilitation of International Maritime Traffic - FAL). Στόχος της σύμβασης Δ.Ν.Κ. είναι η επίτευξη μέγιστης απόδοσης σε θαλάσσιες μεταφορές. Μειώνοντας τη γραφειοκρατία και τις διαδικασίες που σχετίζονται με την άφιξη, παραμονή και αναχώρηση πλοίων σε διεθνή ταξίδια, επιτρέπει στα πλοία, τα φορτία και τους επιβάτες να περάσουν ομαλά από το ένα λιμάνι στο άλλο. Ενθαρρύνει επίσης, την χρήση σύγχρονων πληροφοριών και τεχνολογικών επικοινωνιών και την ανταλλαγή ηλεκτρονικών πληροφοριών μεταξύ πλοίων και λιμανιών. Αυτή η απόδοση έχει ένα σαφές όφελος στο εμπόριο και, ως εκ τούτου, στην οικονομία. Τέλος, ο 17<sup>ος</sup> στόχος του Δ.Ν.Ο. επιτρέπει στα πλοία να διέρχονται ομαλά μεταξύ των λιμένων, όπως επίσης καλείται σε παγκόσμιο επίπεδο εταιρικές σχέσεις και άλλους πολυεθνικούς φορείς, να υποστηρίξουν τους αειφόρους στόχους σε όλες τις χώρες και ειδικότερα στις αναπτυσσόμενες.

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

Στο τελευταίο αυτό κεφάλαιο, υπάρχει μια πιο τρισδιάστατη προσέγγιση στον τομέα των επιχειρήσεων μέσα από συνεντεύξεις με ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων και ιδιοκτήτες εταιρειών από τον τομέα της αυτοκινητοβιομηχανίας, των logistics, της χονδρεμπορικής φρούτων και λαχανικών και τέλος στον τομέα της ναυτιλίας. Μέσα από τις απαντήσεις μαθαίνουμε πώς οι επιχειρήσεις κινήθηκαν την κρίσιμη στιγμή του καιρού της πανδημίας για να βρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αντάξιο να τους κρατήσει ενεργούς στην αγορά και όσο το δυνατόν λιγότερο ζημιωμένους.

### **Αυτοκινητοβιομηχανία**

Στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας απευθύνθηκαν 3 επιχειρήσεις, και συγκεκριμένα στη Volvo, στη Mercedes και στην Nissan.

Από τη Nissan απάντησε ο κ. Γιάννης Μεθενίτης, υπεύθυνος Δημοσίων Σχέσεων του τμήματος Marketing και Επικοινωνίας. Από την Mercedes απάντησε ο κύριος Δημήτρης Σταμούλης, υπεύθυνος του κέντρου Logistics στην Αθήνα.

Έχει διαμορφωθεί ένα ερωτηματολόγιο που στάλθηκε και απαντήθηκε όπως θα δούμε παρακάτω ανά ερώτηση.

## NISSAN & MERCEDES

### **Ερώτηση 1:**

Η εξάρτηση των βιομηχανιών, των προμηθευτών και λιανεμπορικών επιχειρήσεων από συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές του πλανήτη έχει αυξήσει τους κινδύνους για την παγκόσμια αλυσίδα εφοδιασμού, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να έχουν ήδη ξεκινήσει την αναδιάρθρωση της

προμηθευτικής τους αλυσίδας. Ποια είναι τα εργαλεία εκείνα μέσω των οποίων θα επιτευχθεί καλύτερη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού;

## **Nissan**

Η βέλτιστη διαχείριση στην εφοδιαστική αλυσίδα επιτυγχάνεται με την εφαρμογή των κατάλληλων στρατηγικών και εργαλείων υλοποίησής τους. Συγκεκριμένα απαιτούνται :

- Στρατηγικές συμφωνίες με προμηθευτές, διανομείς και πελάτες, δημιουργώντας κανάλια επικοινωνίας για κριτική πληροφόρηση και λειτουργικές βελτιώσεις.
- Αποτελεσματική διαχείριση του κύκλου ζωής προϊόντος.
- Ευθυγράμμιση της συνολικής οργανωτικής στρατηγικής με τη στρατηγική της προσφοράς.
- Αξιοποίηση εργαλείων τηλεματικής (χερσαίες, θαλάσσιες μεταφορές) και λογισμικού διαχείρισης αποθέματος.
- Στατιστική αξιολόγηση της ζήτησης με βάση την εποχικότητα, την συμπεριφορά του πελατολογίου, την στάθμιση απρόβλεπτων παραγόντων κ.α.

Υιοθέτηση εργαλείων CRM και RCM με στόχο την λήψη των καλύτερων δυνατών αποφάσεων στην διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

## **Mercedes**

Το θέμα αυτό εξαρτάται, λίγο πολύ, από την λογική μιας εταιρείας σχετικά με την εφοδιαστική αλυσίδα (μονής ή πολλαπλής προμήθειας). Κάθε λύση έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της. Ωστόσο, υπάρχει μια τάση να μην εξαρτάται (η εταιρεία) από έναν μόνο προμηθευτή, όπου παρά τη συνέργεια κόστους, έχει υψηλό ρίσκο έλλειψης προμηθειών, καθυστερήσεων

ή πλήρους διακοπής, με υψηλό αντίκτυπο στην διαθεσιμότητα του τελικού προϊόντος και στην δυσaréσκεια των πελατών.

### **Ερώτηση 2:**

Το μεταφορικό κόστος έχει πολλαπλασιαστεί τους τελευταίους μήνες, φθάνοντας σε επίπεδα-ρεκόρ, όπως προκύπτει από επίσημα στοιχεία και έρευνες που έχουν γίνει. Πόσο έχει επιβαρύνει το κόστος λειτουργίας της εταιρείας σας;

#### **Nissan**

Είναι γεγονός ότι το διαρκώς αυξανόμενο κόστος των μεταφορών εξ αιτίας κυρίως της τιμής των καυσίμων, των φόρων διέλευσης στους αυτοκινητοδρόμους και των ναύλων στις θαλάσσιες εμπορευματικές μεταφορές, επιβαρύνει την τελική τιμή του προϊόντος. Στις περισσότερες περιπτώσεις γίνονται προσπάθειες για να εξομαλυνθεί αυτή η επιβάρυνση, είτε μέσω κεντρικών συμφωνιών με τους προμηθευτές, ή με τον καλύτερο προγραμματισμό του αποθέματος και της διακίνησης των προϊόντων.

#### **Mercedes**

Αυτή την στιγμή δεν έχει επιβαρυνθεί το κόστος λειτουργίας, επομένως δεν υπάρχει κάποιο αντίκτυπο.

### **Ερώτηση 3:**

Πως αντιμετωπίζετε αυτή τη νέα πρόκληση με την αύξηση του μεταφορικού κόστους;

#### **Nissan**

Υπολογίζοντας επακριβώς και με ορθολογικό τρόπο το μεταφορικό έργο. Μια τέτοια προσέγγιση αποτρέπει αφενός τον κίνδυνο της υπερκοστολόγησης ή της υποκοστολόγησης και αφετέρου θα συμβάλλει στην ανάπτυξη ορθών πολιτικών τιμολόγησης. Χάρη στην εφαρμογή μοντέλων υπολογισμού του

κόστους του μεταφορικού έργου, μπορούμε να προσεγγίσουμε με αξιοπιστία το κόστος του, περιορίζοντας τις όποιες αυξήσεις.

### **Mercedes**

Από την στιγμή που δεν έχει επιβαρυνθεί το κόστος λειτουργίας της εταιρείας, δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη απάντηση επί του θέματος.

### **Ερώτηση 4:**

Εκτιμάτε ότι θα υπάρξει εξομάλυνση και αν ναι σε τι βάθος χρόνου;

### **Nissan**

Αναμφίβολα, η υιοθέτηση σωστών πρακτικών σε όλο το εύρος της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να επιφέρει εξομάλυνση των τιμών του μεταφορικού κόστους. Αυτή η εξομάλυνση ενδεχομένως να επιτευχθεί σε μεσοπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα, καθώς καταλυτικό ρόλο διαδραματίζει ο ενεργειακός τομέας (τιμές καυσίμων), όπως και η υιοθέτηση βιώσιμων λύσεων κινητικότητας (ηλεκτροκίνηση).

### **Mercedes**

Η ίδια απάντηση με την 3<sup>η</sup> ερώτηση έχει δοθεί και στην 4<sup>η</sup> διότι είναι επεκτείνει την συλλογική σκέψη της προηγούμενης ερώτησης.

### **Ερώτηση 5:**

Έχετε αναδιαμορφώσει τις πολιτικές τήρησης αποθεμάτων των πρώτων υλών, των ημιετοίμων και των τελικών προϊόντων; Εξετάζετε τη μετάβαση στην local-for-local εφοδιαστική, δηλαδή, την προμήθεια και τη μεταφορά πλησίον του σημείου παραγωγής και τελικής συναρμολόγησης;

## **Nissan**

Ο προσδιορισμός μιας πολιτικής για τη διαχείριση των αποθεμάτων μιας επιχείρησης συνίσταται στον προσδιορισμό του πότε θα πρέπει να γίνει μια νέα παραγγελία, καθώς και της ποσότητας που θα πρέπει να παραγγελθεί κάθε φορά. Η απόφαση που θα παρθεί για μια παραγγελία θα έχει επιπτώσεις σε όλες τις επόμενες παραγγελίες και συνεπώς σε όλη τη διαχείριση αποθέματος από τη στιγμή εκείνη. Στην περίπτωση που το αντικείμενο της δραστηριότητας είναι η εμπορία αυτοκινήτων και συναφών ειδών, η μετάβαση σε local-for-local εφοδιαστική αλυσίδα έχει νόημα όταν όλες οι εγγενείς δραστηριότητες λαμβάνουν χώρα σε σχετικά κοντινές αποστάσεις.

## **Mercedes**

Η συγκεκριμένη ερώτηση δυστυχώς δεν μπόρεσε να απαντηθεί.

## **Ερώτηση 6:**

Ποιες οι στρατηγικές παρεμβάσεις θεωρείτε ότι σας έδωσαν σχετικό προβάδισμα σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό στο κομμάτι των διεθνών μεταφορών ή παραλαβών ή διαμετακόμισης εμπορευμάτων αμέσως μετά το πρώτο κύμα της πανδημίας; Και ποια διοικητικά μέτρα έπαιξαν καταλυτικό ρόλο για την επιτυχία αυτών των παρεμβάσεων;

## **Nissan**

Η έγκαιρη προσαρμογή στην ζήτηση σε συνδυασμό με τις δυνατότητες διάθεσης των εμπορευμάτων από τον προμηθευτή, διαδραμάτισαν καταλυτικό ρόλο στη διαχείριση των αποθεμάτων μας, αποφεύγοντας την επιπλέον επιβάρυνση σε χρηματοοικονομικό κόστος. Παράλληλα, η αποτελεσματική επικοινωνία με το δίκτυο πωλήσεων έδωσε το κατάλληλο feedback για την οργάνωση και διαχείριση του αποθέματος, προκειμένου η εταιρεία να στοχεύσει στον εξορθολογισμό του κόστους και στην καλύτερη ανταπόκριση από πλευράς ζήτησης, τόσο σε χρόνους παράδοσης όσο και σε όρους τιμολογιακής πολιτικής.

## **Mercedes**

Κυρίως επηρεάστηκε από τους εκτεταμένους συνοριακούς ελέγχους, που κατέληξαν σε καθυστερήσεις και μη διαθεσιμότητα των ανταλλακτικών για την εκτέλεση των προγραμματισμένων διαδρομών μεταφοράς. Έχουμε κρατήσει επιπλέον ανταλλακτικά από τους μεταφορείς μας για να διαχειριστούμε την κατάσταση.

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Εν ολίγοις, για να μπορέσει μια εταιρεία να διαχειριστεί καλύτερα την αλυσίδα εφοδιασμού της, έγκειται στις επιλογές που είναι διατεθειμένη να λάβει, όπως π.χ. να παραμείνει σε έναν μόνο προμηθευτή με όποια ρίσκα συνεπάγονται, είτε να ακολουθήσει κάποιες στρατηγικές και εργαλεία υλοποίησης, όπου με την εφαρμογή το αποτέλεσμα θα είναι η βέλτιστη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Όσον αφορά στις περιπτώσεις αύξησης κόστους, ο τρόπος εξομάλυνσης του είναι μέσω κεντρικών συμφωνιών με προμηθευτές ή με τον σωστό προγραμματισμό του αποθέματος και της διακίνησης του προϊόντος. Για να μπορέσει να αντιμετωπιστεί αυτή η νέα πρόκληση όμως, η εκάστοτε εταιρεία οφείλει να υπολογίσει με ακρίβεια και ορθολογισμό το κόστος της ώστε να αποτρέψει τυχόν κινδύνους, κάτι που μπορεί να πετύχει μέσω της εφαρμογής μοντέλων υπολογισμού. Τέλος, η εξομάλυνση του μεταφορικού κόστους έρχεται ως αποτέλεσμα των σωστών πρακτικών της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπου καταλυτικό παράγοντα διαδραματίζει ο ενεργειακός τομέας αλλά και η υιοθέτηση βιώσιμων λύσεων κινητικότητας.

Σχετικά με τον προσδιορισμό μιας πολιτικής τήρησης αποθεμάτων μιας εταιρείας, συνίσταται στον χρόνο που θα πραγματοποιηθεί μια νέα παραγγελία, καθώς και η ποσότητα αυτής – εφόσον η απόφαση για την παραγγελία αυτή, θα φέρει επιπτώσεις σε ότι άλλο προκύψει μετά σχετικά με την διαχείριση του αποθέματος.

Στο κομμάτι σχετικά με τη μετάβαση μια εταιρείας στην local-for-local εφοδιαστική αλυσίδα, θα έχει νόημα για μια αυτοκινητοβιομηχανία, μόνο εάν



οι δραστηριότητες που θα διεξάγονται, θα λαμβάνουν χώρα σε σχετικά κοντινές αποστάσεις.

Τέλος, σχετικά με τις στρατηγικές παρέμβασης που έδωσαν προβάδισμα στις εταιρείες κατά το πρώτο κύμα της πανδημίας, καταλυτικό ρόλο είχε η έγκαιρη προσαρμογή στην ζήτηση σε συνδυασμό με τις δυνατότητες διάθεσης των εμπορευμάτων από τον προμηθευτή. Πολύ σημαντικό όφελος πρόσφερε το feedback που δόθηκε από το δίκτυο πωλήσεων, καθώς μέσω αυτού μπόρεσε να εξορθολογιστεί το κόστος και να υπάρξει καλύτερη ανταπόκριση όσον αφορά τους χρόνους παράδοσης του προϊόντος και τις τιμολογιακές πολιτικές. Έπειτα, το γεγονός ότι υπήρξαν εταιρείες που είχαν προνοήσει και κράτησαν επιπλέον ανταλλακτικά, τις βοήθησε στην καλύτερη διαχείριση του αποθέματος τους, με αποτέλεσμα να έχουν αυτό το προβάδισμα.

## **DOLE HELLAS**

Τις ίδιες ερωτήσεις απεύθυνα στην DOLE – HELLAS, έναν από τους μεγαλύτερους εισαγωγείς φρούτων. Απαντήσεις στα ερωτήματα έδωσε ο κύριος Στάθης Πισλής, Διευθύνων Σύμβουλος της.

### **Ερώτηση 1:**

Η εξάρτηση των βιομηχανιών, των προμηθευτών και λιανεμπορικών επιχειρήσεων από συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές του πλανήτη έχει αυξήσει τους κινδύνους για την παγκόσμια αλυσίδα εφοδιασμού, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να έχουν ήδη ξεκινήσει την αναδιάρθρωση της προμηθευτικής τους αλυσίδας. Ποια είναι τα εργαλεία εκείνα μέσω των οποίων θα επιτευχθεί καλύτερη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού;

### **Ερώτηση 5:**

Έχετε αναδιαμορφώσει τις πολιτικές τήρησης αποθεμάτων των πρώτων υλών, των ημιετοιμών και των τελικών προϊόντων; Εξετάζετε τη μετάβαση

στην local-for-local εφοδιαστική, δηλαδή, την προμήθεια και τη μεταφορά πλησίον του σημείου παραγωγής και τελικής συναρμολόγησης;

### **Απάντηση**

Για τις ερωτήσεις 1 και 5 ο κ. Πισλής απάντησε πως δεν μπορεί να γίνει αλλαγή στην αλυσίδα εφοδιασμού της επιχείρησης που διοικεί.

### **Ερώτηση 2:**

Το μεταφορικό κόστος έχει πολλαπλασιαστεί τους τελευταίους μήνες, φθάνοντας σε επίπεδα-ρεκόρ, όπως προκύπτει από επίσημα στοιχεία και έρευνες που έχουν γίνει. Πόσο έχει επιβαρύνει το κόστος λειτουργίας της εταιρείας σας;

### **Απάντηση**

Το μεταφορικό κόστος αυξήθηκε κατά 30% με αποτέλεσμα το κιβώτιο να έχει αυξηθεί κατά 1 δολάριο. Δηλαδή παλιά η τιμή του ήταν 2,5 δολάρια ενώ πλέον έχει φθάσει στα 3,5 αποτέλεσμα αυτής της αύξησης είναι όταν γίνεται παραγγελία 3 εκ κιβώτια το συνολικό κόστος να ανέρχεται στα 3,5 εκατ. δολάρια ΗΠΑ.

### **Ερώτηση 3:**

Πως αντιμετωπίζετε αυτή τη νέα πρόκληση με την αύξηση του μεταφορικού κόστους;

### **Απάντηση**

Αυτή την αύξηση του κόστους μερικές φορές επιτυγχάνουμε να την αντιμετωπίσουμε με το να την μεταφέρουμε στον τελικό καταναλωτή. Πολλές φορές αυτή η λύση όμως δεν βρίσκει κάποιο αποτέλεσμα δηλαδή τα σουπέρ

μάρκετ κάποιες φορές θα αγοράσουν από την DoleHellasκαι άλλες φορές θα βρουν φθηνότερη λύση με αποτέλεσμα να μην αγοράσουν από εμάς.

#### **Ερώτηση 4:**

Εκτιμάτε ότι θα υπάρξει εξομάλυνση και αν ναι σε τι βάθος χρόνου;

#### **Απάντηση**

Η εξομάλυνση θα υπάρξει μετά το τέλος της πανδημίας σύμφωνα με στοιχεία που διαθέτουμε από ναυτιλιακές εταιρείες και επιχειρήσεις logisticsδηλαδή σε βάθος 5 μηνών.

#### **Ερώτηση 6:**

Ποιες οι στρατηγικές παρεμβάσεις θεωρείτε ότι σας έδωσαν σχετικό προβάδισμα σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό στο κομμάτι των διεθνών μεταφορών ή παραλαβών ή διαμετακόμισης εμπορευμάτων αμέσως μετά το πρώτο κύμα της πανδημίας; Και ποια διοικητικά μέτρα έπαιξαν καταλυτικό ρόλο για την επιτυχία αυτών των παρεμβάσεων;

#### **Απάντηση**

Σε σχέση με τον ανταγωνισμό η Dole Hellas βρισκόταν σε προνομιακή θέση διότι η ναυτιλιακή εταιρεία MSC σεβάστηκε το εβδομαδιαίο πρόγραμμα μεταφοράς εμπορευμάτων που είχε η επιχείρηση. Η στρατηγική επιλογή της Dole ήταν να δουλέψει με τα σούπερ μάρκετ διότι τα σούπερ μάρκετ κατά την διάρκεια της πανδημίας είχαν το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Αποτέλεσμα αυτού ήταν ότι η εταιρεία είχε προβάδισμα σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Η DOLE παρατήρησε την αύξηση του μεταφορικού κόστους κατά 30% στη διακίνηση των προϊόντων της με αποτέλεσμα τη διοχέτευση αυτής της

αύξησης να την μεταφέρει στον τελικό καταναλωτή. Πράγμα που κάποιες φορές αυτό γινόταν και κάποιες άλλες όχι.

Η εταιρεία εμφανίζεται ικανοποιημένη με τις σχέσεις που έχει με την ναυτιλιακή εταιρεία που συνεργάζεται, και όπως είπε ο γενικός της διευθυντής δεν αντιμετώπισε προβλήματα καθυστέρησης στη μεταφορά των προϊόντων της. Επίσης εστίασε στην αγορά των σουπερμάρκετδιότι κατά τη διάρκεια της πανδημίας ο συγκεκριμένος κλάδος ήταν ο μόνο που λειτούργησε χωρίς διακοπή και μεγάλους περιορισμούς. Αυτό έδωσε στη DOLE προβάδισμα σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

## **ΟΜΙΛΟΣ FDL GROUP**

Από τον όμιλο FDL GROUP οι ερωτήσεις απαντήθηκαν από τον έναν εκ των ιδρυτών του ομίλου και πρόεδρο, κ. Βασίλη Καρακουλάκη.

Η παρακάτω συνέντευξη έγινε μέσω τηλεφώνου. Ως αποτέλεσμα κάποιες απαντήσεις δόθηκαν περιληπτικά ενώ κάποιες άλλες έγιναν με αυτούσια τα λόγια του κύριου Καρακουλάκη.

### **Ερώτηση 1:**

Η εξάρτηση των βιομηχανιών, των προμηθευτών και λιανεμπορικών επιχειρήσεων από συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές του πλανήτη έχει αυξήσει τους κινδύνους για την παγκόσμια αλυσίδα εφοδιασμού, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να έχουν ήδη ξεκινήσει την αναδιάρθρωση της προμηθευτικής τους αλυσίδας. Ποια είναι τα εργαλεία εκείνα μέσω των οποίων θα επιτευχθεί καλύτερη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού;

### **Απάντηση**

Τα εργαλεία για να επιτευχθεί καλύτερη διαχείριση στην εφοδιαστική αλυσίδα σύμφωνα με τον κ. Καρακουλάκη είναι μια εταιρεία να παίρνει το εμπόρευμα της από τους πιο φθηνούς και πιο καλούς παραγωγούς και σε αυτό το

κομμάτι κατέχει σημαντικό ρόλο η παγκοσμιοποίηση και η λογική που επικρατεί γύρω από αυτό, καθώς ο τοπικός παραγωγός για την σύγχρονη εφοδιαστική αλυσίδα έχει φτάσει στο τέλμα του. Από την άλλη πλευρά η σύγχρονη εφοδιαστική αλυσίδα πλέον επηρεάζεται θετικά από τους μεγάλους αποθηκευτικούς χώρους. Αυτό συμβαίνει στην περίπτωση που μια εταιρεία θέλει να περάσει από το b2b στο b2c, για αυτό και επιλέγει να έχει μεγαλύτερα αποθέματα για περισσότερη ασφάλεια. Ωστόσο, υιοθετείται η στάση των μειωμένων αποθεμάτων και η τάση του just in time για «να έχουμε τα αποθέματα πιο κοντά προς την παραγωγή». Ένα ακόμη εργαλείο για την καλύτερη διαχείριση είναι τα έτοιμα πλάνα για την αντιμετώπιση διαφόρων κρίσεων στον τομέα.

### **Ερώτηση 2:**

Το μεταφορικό κόστος έχει πολλαπλασιαστεί τους τελευταίους μήνες, φθάνοντας σε επίπεδα-ρεκόρ, όπως προκύπτει από επίσημα στοιχεία και έρευνες που έχουν γίνει. Πόσο έχει επιβαρύνει το κόστος λειτουργίας της εταιρείας σας;

### **Απάντηση**

Στην ερώτηση αυτήν δυστυχώς ο κύριος Καρακουλάκης ως παραγωγός μεταφορικού έργου δεν έχει επίδραση πάνω στο μεταφορικό κόστος γιατί «*οι εταιρείες logistics ουσιαστικά μεταφέρουν το κόστος από το ένα κομμάτι στο άλλο*». Ωστόσο, μπόρεσε να αναλύσει την κατάσταση για τις υπόλοιπες επιχειρήσεις και να δώσει μια παραπάνω πληροφόρηση.

### **Ερώτηση 4:**

Εκτιμάτε ότι θα υπάρξει εξομάλυνση και αν ναι σε τι βάθος χρόνου;

## **Απάντηση**

*«Φυσικά και θα υπάρξει εξομάλυνση. Με τα δεδομένα τα οποία έχουμε σήμερα, θεωρώ ότι το 2021 θα περάσει έτσι όπως θα περάσει. Πιστεύω ότι μετά το τέλος του 2023 θα είμαστε σε έναν κόσμο σαν τον προηγούμενο. Θα επανέλθουμε σε μια κανονικότητα η οποία θα είναι πολύ κοντά στην προηγούμενη «ζωή μας». Και θα υπάρχουν και αντίστοιχες κινήσεις οι οποίες θα είναι πιο αργές σαν και αυτές που είπαμε, η ισχυροποίηση του Π.Ο.Υ.66, διάφορες τέτοιες εμπλοκές και τα σενάρια αντιμετώπισης να υπάρχουν σε όλες τις εταιρείες για να βγουν στην περίπτωση που κάποιος κίνδυνος εμφανίζεται.»*

## **Ερώτηση 5:**

Έχετε αναδιαμορφώσει τις πολιτικές τήρησης αποθεμάτων των πρώτων υλών, των ημιετοίμων και των τελικών προϊόντων; Εξετάζετε τη μετάβαση στην local-for-local εφοδιαστική, δηλαδή, την προμήθεια και τη μεταφορά πλησίον του σημείου παραγωγής και τελικής συναρμολόγησης;

## **Απάντηση**

Η μετάβαση στην local-for-local εφοδιαστική δεν θα πραγματοποιηθεί διότι ο ίδιος δεν θα προτιμήσει να πάρει τα προϊόντα του από έναν τοπικό παραγωγό αλλά θα προτιμήσει να του τα διοχετεύσουν εργοστάσια από το εξωτερικό. *«Αν ποτέ πηγαίναμε πίσω στο μοντέλο της τοπικής παραγωγής, αν το πίστευα αυτό θα έπρεπε να την κλείσω την επιχείρηση γιατί εγώ είμαι logistics και είμαι βασισμένος στο ότι ο τόπος κατανάλωσης είναι μακριά από τον τόπο παραγωγής. Έτσι, αλλά δεν το πιστεύω αυτό, δεν θα ξαναπάμε ποτέ στα τοπικά. Δεν ξαναγυρνάς πίσω, συνεχίζεις να πηγαίνεις μπροστά με άλλο τρόπο, λίγο πιο προσεκτικοί δεν θα γυρίσουμε πίσω, δεν θα γυρίσει η οικονομία πίσω.»*

---

<sup>66</sup> Το ακρωνύμιο Π.Ο.Υ σημαίνει Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας.

### **Ερώτηση 6:**

Ποιες οι στρατηγικές παρεμβάσεις θεωρείτε ότι σας έδωσαν σχετικό προβάδισμα σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό στο κομμάτι των διεθνών μεταφορών ή παραλαβών ή διαμετακόμισης εμπορευμάτων αμέσως μετά το πρώτο κύμα της πανδημίας; Και ποια διοικητικά μέτρα έπαιξαν καταλυτικό ρόλο για την επιτυχία αυτών των παρεμβάσεων;

### **Απάντηση**

*«Το βασικό διοικητικό μέτρο ήταν ότι έχουμε την ομάδα διαχείρισης κρίσης έχουμε τις κρίσεις οι οποίες ήταν φτιαγμένες για έκτακτους κινδύνους και ήταν έτοιμες να συντονιστούν και να αρχίσουν να λειτουργούν. Αυτό ήταν το βασικό διοικητικό μέτρο το οποίο έκανε την μεγάλη διαφορά ώστε να αντιμετωπίσουμε την κρίση –να την αντιμετωπίζουμε ως τώρα – κατά ένα πολύ καλό τρόπο αυτό μας έδωσε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σίγουρα. Δηλαδή το να είναι έτοιμη μια επιχείρηση να μπορεί να διαχειριστεί κρίσεις και να έχει μια έτοιμη διοικητική ομάδα η οποία ξέρει τι να κάνει η οποία να είναι συνηθισμένη να υπάρχει το μοντέλο το οποίο θα διαχειριστεί την κρίση είναι πάρα πολύ σημαντικό.*

***Το δικό μας κομμάτι το οποίο εν πάση περιπτώσει μας έδωσε σε αυτή την περίπτωση ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ήτανε η μεγαλύτερη εμπλοκή μας και το στήσιμο και η ενεργοποίηση μιας μικρής εταιρείας κούριερ που είχα.***

*Άρα στα υπόλοιπα, είτε στην διαμεταφορά είτε στο οτιδήποτε, ήταν πράγματα τα οποία ουσιαστικά απλά τα «χαιδεύαμε» για να λειτουργούν. Την μεγάλη μας ευκαιρία την είδαμε στο κομμάτι της αλλαγής του μοντέλου από b2b σε b2c και της εμπλοκής μας περισσότερο στην δημιουργία b2cnetwork. Επομένως, οι πελάτες μας είναι πιο πιστοί πια. Ξέρουνε ότι έχουν μια εταιρεία η οποία ακόμη και σε μεγάλες κρίσεις δεν θα εμφανίσει εμπλοκή ούτε μια μέρα στην λειτουργία της.*

*Το δεύτερο κομμάτι είναι ότι οι πελάτες μας είχανε πρόβλημα για το b2c μοντέλο τους, και κατά την διάρκεια της κρίσης βρήκανε σε μας έναν partner, τον οποίο πολύ γρήγορα ενεργοποιήσαμε και μεγαλώσαμε. Στην*

*πραγματικότητα φτάσαμε να έχουμε 50 ανθρώπους προσωπικό, από εκεί που είχαμε 4 – την ενεργοποιήσαμε αυτή την ομάδα και διαχειριστήκαμε b2c παραδώσεις αντί να τις αφήνουμε τις εταιρείες κούριερ οι οποίες λογικά λόγω του φόρτου εργασίας σπάσανε».*

Πέραν των ερωτήσεων αναφερθήκαμε και στο θέμα της εταιρείας JUMBO και στον κύριο Βακκάκη σχετικά με την δήλωσή του, ότι το 2020 και 2021 θεωρεί εκείνος ότι είναι χαμένες χρονιές. Πιο συγκεκριμένα η άποψη που εκφράστηκε από τον κύριο Καρακουλάκη ήταν η εξής: *«Έχει απόλυτο δίκιο. Οι χρονιές αυτές είναι χαμένες για τις επιχειρήσεις οι επιχειρήσεις σταμάτησαν να ασχολούνται με τα πλάνα τους τα στρατηγικά και σε όλα αυτά τα πλάνα βάλανε .. πίσω από την αντιμετώπιση του κορωνοϊού και τη μείωση των συνεπειών οπότε σίγουρα έχει δίκιο ο Βακκάκης λέγοντας ότι αυτές οι δύο χρονιές θεωρούνται χαμένες. Βάζοντας και το δικό μου που λέω ότι μετά το τέλος του 2023 θα έχουμε πλήρη ομαλοποίηση αντιλαμβάνεσαι ότι και η δική μου οπτική είναι η ίδια. Λέω 2020-2021 χαμένα, στο 2022 να ξαναμπούμε στον ρυθμό μας της κανονικής επιχειρήσεις με τα πλάνα μας να δούμε τι κάνουμε και από εκεί κα μπρος μετά το τέλος του 2023 να βλέπουμε τα πράγματα όπως ήταν. Το 2020 και το 2021 όλες οι επιχειρήσεις δεν μπορέσαμε να κάνουμε αυτά που είχαμε στο μυαλό μας. Είναι χαμένες χρονιές. Διαφοροποιήσεις στα μοντέλα κόστους οτιδήποτε είχε στο μυαλό της μια κλασική επιχείρηση έβαλε την προσπάθεια του στην αντιμετώπιση της πανδημίας και στην ελαχιστοποίηση των προβλημάτων που θα της δημιουργήσει. Τώρα μέσα σε μια τέτοια κρίση σε ένα τέτοιο πράγμα κάποιοι επιχειρηματίες και κάποιες επιχειρήσεις θα βρουν και θα εκμεταλλευτούν κάποιες ευκαιρίες αυτό είναι διαφορετικό. Πάντα στις κρίσεις εμφανίζονται ευκαιρίες. Αλλά υπάρχουν και ευκαιρίες οι οποίες εκτός από τις αισχροκέρδειες υπάρχουν και ευκαιρίες που είναι σύννομες. Αλλά γενικά υπήρχαν αυτές οι ευκαιρίες και σίγουρα επειδή υπήρξαν, υπάρχουν και θα υπάρξουν και εταιρείες που θα τις εκμεταλλευτούν ανάλογα με την ταχύτητα και την τοποθέτηση εκείνη τη στιγμή. Αλλά γενικά μιλώντας οι δύο χρονιές είναι χαμένες για τις επιχειρήσεις σύμφωνα με τον στρατηγικό τους σχεδιασμό.»*



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Η συμβολή του κύριου Καρακουλάκη στην παρούσα πτυχιακή εργασία έδωσε μια πιο ξεκάθαρη εικόνα για τον τομέα των logistics και πώς λειτούργησε ο όμιλος FDL GROUP κατά την περίοδο του πρώτου κύματος της πανδημίας.

Τα συμπεράσματα τα οποία προέκυψαν από την τηλεφωνική συνέντευξη, είναι ότι βλέπουμε έναν επιχειρηματία ο οποίος δεν σταμάτησε λεπτό να δουλεύει μαζί με την ομάδα διαχείρισης κινδύνου που είχε για να μπορέσει να αντιμετωπίσει την πανδημία και την οικονομική ανισορροπία η οποία ερχόταν. Τέλος, η εύρεση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έγινε μέσα από τις αποφάσεις της ομάδας διαχείρισης κινδύνου ώστε να υπάρξει επένδυση στην εταιρεία κούριερ όπου και κατείχε, περνώντας από το b2b μοντέλο στο b2c, πράγμα που δημιούργησε ισχυρότερη εμπιστοσύνη ανάμεσα στην εταιρεία του και στους πελάτες της, οι οποίοι αντιμετώπισαν πρόβλημα με το b2c μοντέλο τους. Όπως πρόσθεσε «Οι πελάτες μας ξέρουνε ότι έχουν μια εταιρεία η οποία ακόμη και σε μεγάλες κρίσεις δεν θα εμφανίσει εμπλοκή ούτε μια μέρα στην λειτουργία της». Αποτέλεσμα αυτών των χειρισμών ήταν η δημιουργία πιστών πελατών για την εταιρεία.

## ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Στην παρακάτω συνέντευξη στον κλάδο της ναυτιλίας η εταιρεία τακτικών γραμμών και ο εκπρόσωπος της θα παραμείνουν ανώνυμοι για λόγους δικαιωμάτων.

Το ερωτηματολόγιο και οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν τα εξής:

### **Ερώτηση 1:**

Η βαρύτητα του κλάδου στην παγκόσμια εμπορική δραστηριότητα είναι δεδομένη, αφού περίπου το 90% του παγκόσμιου εμπορίου πραγματοποιείται μέσω πλοίων. Κάτι που έγινε ευρέως αντιληπτό εν μέσω της πανδημίας, αφού

εξαιτίας της υγειονομικής κρίσης καταγράφηκαν σημαντικές καθυστερήσεις στην παράδοση φορτίων, ακυρώσεις συμβολαίων, κατάρρευση των ναύλων αλλά και προβλήματα στην αλλαγή πληρωμάτων ακόμη και στην επιθεώρηση πλοίων. Έναν χρόνο και μετά το ξέσπασμα της κρίσης, πως διαμορφώνεται σήμερα το τοπίο στον κλάδο;

### **Απάντηση**

*«Το πρώτο τρίμηνο της πανδημίας δεν υπήρχε μεταφορικό έργο και από τον Μάιο και έπειτα η κατάσταση άλλαξε. Πρώτα ξεκίνησε το ηλεκτρονικό εμπόριο, με αποτέλεσμα να ξεκινήσει να κινείται η αγορά. Αυτό με την σειρά του έφερε το άδειασμα των αποθηκών με το στοκαρισμένο εμπόριο που είχαν οι εταιρείες προ πανδημίας. Με την Κίνα να βγαίνει πρώτη από το lockdown, σηματοδοτήθηκε η έναρξη των εργοστασίων και επομένως της παραγωγής όπου το έτοιμο προϊόν θα έπρεπε πάλι να διοχετευθεί στην αγορά, και έτσι δημιουργήθηκε μια αύξηση στην αναζήτηση του μεταφορικού έργου, με τις εταιρείες των κοντέινερς να έπρεπε να ανταποκριθούν σε αυτό – κάτι που ούτως ή άλλως συνέβη. Κατάρρευση ναύλων δεν υπήρξε ειδικά στο πρώτο δίμηνο τρίμηνο της πανδημίας. Υπήρξε, ωστόσο, καθυστέρηση στην συντήρηση και επιτήρηση των πλοίων, διότι τα ναυπηγεία ήταν κλειστά με αποτέλεσμα να μην μπορούν να γίνουν επισκευές, και δεύτερον λόγω της απαγόρευσης των ταξιδιών, οι επιθεωρητές δεν μπορούσαν να βρεθούν «onboard». Παρόλα αυτά, ο κλάδος της ναυτιλίας τακτικών γραμμών, πλέον, πηγαίνει πολύ καλά, καθώς διανύει την καλύτερη περίοδο του, εφόσον οι ναύλοι βρίσκονται πολύ ψηλά. Οι ναυτιλιακές εταιρείες, όπως έχουν ανακοινώσει για την πρόβλεψη του outlook για το κλείσιμο του έτους, δείχνουν ότι τα πράγματα θα είναι εξίσου καλά όσο πέρυσι. Υπάρχει αυτό που λέμε «excesscash» καθώς εταιρείες όπως είναι για παράδειγμα η MAERSK ήδη από το πρώτο τρίμηνο του έτους έβγαλε τα κέρδη της και προχωράει σε τετραπλασιασμό των κερδών της. Έτσι λοιπόν, όλες οι μεγάλες εταιρείες θέλουν να επεκταθούν και αυτό το excesscash να το επενδύσουν γιατί τώρα είναι που υπάρχει αυτή η δυνατότητα. Με άλλα λόγια, αυτή τη στιγμή η κατάσταση είναι τελείως διαφορετική, οδεύοντας στο καλύτερο συγκριτικά με την προηγούμενη χρονιά, με το παγκόσμιο capacity να έχει επίσης αυξηθεί. Το capacity της παγκόσμιας ναυτιλίας τακτικών γραμμών το 2020 ανερχόταν στα*

22.800 κοντέινερς, και η πρόβλεψη για το 2021 ανέρχεται στα 24.800 εκατομμύρια. Επομένως, αυτό που είναι εμφανές είναι πως αυξάνεται συνεχώς, ακριβώς γιατί υπάρχει το μεταφορικό έργο».

### **Ερώτηση 2:**

Που αποδίδετε την κατακόρυφη αύξηση του μεταφορικού κόστους; Εκτιμάτε ότι θα υπάρξει εξομάλυνση και αν ναι σε τι βάθος χρόνου;

### **Απάντηση**

«Μετά το πρώτο τρίμηνο της πανδημίας και το lockdown των εργοστασίων στην Κίνα, υπήρξε μια ξαφνική και απότομη αύξηση στη ζήτηση του μεταφορικού έργου. Όμως, η πανδημία δεν πήγε ταυτόχρονα παντού, γεγονός που δημιούργησε άλλα προβλήματα. Μπορεί η Κίνα να ξεκίνησε να δουλεύει, αλλά πολλές χώρες βρίσκονταν σε lockdown με αποτέλεσμα την υπολειτουργία. Πηγαίνανε τα πλοία, για παράδειγμα, στην Αμερική αλλά καθόντουσαν για πολύ καιρό, διότι είτε δεν λειτουργούσαν οι γερανογέφυρες, είτε τα εργατικά χέρια ήταν μειωμένα κατά 50%. Αυτό που δημιούργησε όλον αυτόν τον φαύλο κύκλο ήταν το γεγονός του «πολύ φορτίο, λίγος κόσμος να το εξυπηρετήσει» και η λογική του «πληρώνω όσο-όσο για να το φέρω σε μένα όσο πιο γρήγορα γίνεται». Υπήρχαν λοιπόν, άδεια κοντέινερς που δεν μπορούσαν να γυρίσουν πίσω στην Κίνα, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί αυτό που λέμε «shortage of equipment» - δεν υπήρχαν κενά κουτιά για να γεμίσουν με το νέο εμπόρευμα. Με αυτόν τον τρόπο αυξήθηκε το μεταφορικό κόστος.

Όσον αφορά την εξομάλυνση του κόστους είναι κάτι που δεν προβλέπεται σύντομα, τουλάχιστον μέσα στο 2021».

### **Ερώτηση 3:**

Ποια είναι η εκτίμηση σας για τις προοπτικές της ναυτιλιακής βιομηχανίας τους επόμενους 12 μήνες;

## **Απάντηση**

«Οι ναύλοι αυξάνονται, αυξάνεται όμως πια και ο ναύλος του πλοίου. Δηλαδή πια όταν μια εταιρεία ναυλώνει ένα πλοίο από μια πλοιοκτήτρια εταιρεία οι ναύλοι πια έχουν αυξηθεί 4 και 5 φορές. Δηλαδή ένα πλοίο που κόστιζε 12.000 δολάρια την μέρα, τώρα μπορεί να κοστίζει 35-40.000 αυξάνεται και αυτό άρα λοιπόν. Αυτό συμπαρασύρει και την τελική τιμή πώλησης του μεταφορικού κόστους. Δηλαδή δεν είναι μόνο πια το ότι υπήρχανε αυτά τα bottlenecks που είπαμε, υπάρχει πλέον ότι και οι πλοιοκτήτες και στα καινούρια ναυλοσύμφωνα που κάνουν ζητάνε 3-4 φορές πιο πάνω, γιατί βλέπουν ότι η αγορά πάει μια χαρά, οι ναυτιλιακές εταιρείες βγάζουν λεφτά οπότε θέλουνε και αυτοί να αποκομίσουνε ένα κομμάτι αυτής της πίτας. Άρα, αυξάνεται λοιπόν το κόστος της εταιρείας τακτικών γραμμών γιατί αυξάνεται και το ενοίκιο του πλοίου – να το πούμε διαφορετικά.

Αυτό, θα συνεχιστεί και από τις δύο μεριές και τους επόμενους 12 μήνες και για αυτό υπάρχουν περιπτώσεις που μπορεί να μεταφέρεις ένα πλοίο αξίας 10-12.000\$ και το κουτί το ίδιο δηλαδή η μεταφορά του κουτιού από το σημείο A στο B να κάνει πιο πολλά απ' ότι το περιεχόμενο του κουτιού».

## **Ερώτηση 4:**

Ποιες είναι οι άλλες μεγάλες προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο κλάδος σας;

## **Απάντηση**

«Οι μεγάλες προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο κλάδος είναι το *shortage of equipment*. Δηλαδή λείπουνε κουτιά άρα υπάρχει ανισορροπία στο πού βρίσκονται τα κουτιά. Οι προκλήσεις είναι τι θα γίνει όταν κοπάσει όλη αυτή η ευφορία που υπάρχει αυτή την στιγμή στον κλάδο και πώς θα μπορέσουνε αυτά τα υπερκέρδη οι εταιρείες να τα επανατοποθετήσουνε μέσα πια στις εταιρείες, για παράδειγμα σε νέες τεχνολογίες, αλλά τώρα μιλάμε για τα κοντέινερς, επομένως δεν μπορώ να σας πω για τη υπόλοιπη ναυτιλία. Εγώ μπορώ να σας πω μόνο για τα κοντέινερς. Όσον αφορά τις νέες τεχνολογίες,

αυτό που μπορώ να σας πω είναι το πως θα βελτιώσουμε το *customer experience* που λέμε, δηλαδή την επαφή με τον πελάτη και πως θα μπορέσουν τα λιμάνια να ανταποκριθούν στον αυξημένο όγκο φορτίου».

### **Ερώτηση 5:**

Πόσο εύκολη είναι η συμμόρφωση του κλάδου με τους νέους περιβαλλοντικούς κανονισμούς; Ποιες είναι οι δεσμεύσεις που έχετε αναλάβει και πόσο εύκολη είναι η αλλαγή του μοντέλου λειτουργίας σας με βάση αυτούς τους νέους κανονισμούς;

### **Απάντηση**

«Θα σας παραπέμψω να δείτε το *low self regulation* του IMO (Δ.Ν.Ο) και να δείτε τον όρο «*regulation*», ο οποίος είναι για τα καυσαέρια και έχει μπει σε εφαρμογή από τον Ιανουάριο του 2020, με βάση τον οποίο θα πρέπει να μειωθούν τα σωματίδια στο 0.5% από το 3.5% που αυτό είναι ένα *challenge* γιατί αυτό σημαίνει νέες τεχνολογίες πάνω στα πλοία και νέα καύσιμα που και αυτό είναι μια πρόκληση – καθώς θα πρέπει να τα χρησιμοποιήσουν οι εταιρείες.

Η ερώτηση η μία, αλληλεπικαλύπτει και την άλλη. Άρα μπορείτε να το δείτε και αυτό το IMO και στο IMO *balance waste management*. Αυτά τα δύο ουσιαστικά.

Τα πλοία χρησιμοποιούν το ERMA, δηλαδή όταν είναι άδειο ένα πλοίο βάζουμε νερό από τη θάλασσα. Όταν βάζεις μέσα νερό από την θάλασσα, δεν τραβάς μόνο νερό, τραβάς ψάρια και διάφορα άλλα, τα οποία όταν γεμίσεις με φορτίο, βγάζεις ERMA, δηλαδή το πετάς. Άρα μπορεί λοιπόν, να φέρουμε κάποια είδη από τον Ινδικό στην Μεσόγειο. Οπότε αυτό είναι *regulated* πια – δεν μπορείς να ρίξεις όπου θέλεις τα νερά σου».

### **Ερώτηση 6:**

Παρά τις προκλήσεις, εκτιμάτε ότι η συμμόρφωση με τους νέους περιβαλλοντικούς κανονισμούς θα αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

### **Απάντηση**

*«Αν θα αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Θα αποτελέσει με την έννοια ότι από την στιγμή που όλοι θέλουμε ένα «sustainable growth» όπως λέμε, θεωρητικά σε κάποιους πελάτες οι οποίοι έχουν συγκεκριμένες διαδικασίες και θέλουν και οι συνεργάτες τους να ακολουθούν τις ίδιες περιβαλλοντικές ανησυχίες, τότε θεωρητικά κάποιος, ο οποίος θα τις ακολουθεί, θα έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με κάποιον άλλον. Αυτό είναι ξεκάθαρο».*

### **Ερώτηση 7:**

Οι ασφαλιστικές ρήτρες και το κόστος της θαλάσσιας ασφάλισης έχουν επηρεαστεί από την έξαρση της πανδημίας; Δηλαδή ποιες είναι οι διαφορές στα ασφαλιστικά συμβόλαια πριν και μετά το ξέσπασμα της υγειονομικής κρίσης;

### **Απάντηση**

*«Δεν το ξέρω, να σας πω την αλήθεια, αν έχει προκύψει κάτι τέτοιο. Δεν νομίζω ότι υπάρχει κάποια διαφορά στα συμβόλαια. Δεν νομίζω ότι έχω ακούσει κάτι τέτοιο από πέρυσι διότι δεν είμαι και ο αρμόδιος πάνω στο συγκεκριμένο θέμα».*

### **Ερώτηση 8:**

Ποιες οι στρατηγικές παρεμβάσεις θεωρείτε ότι σας έδωσαν σχετικό προβάδισμα σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό στο κομμάτι των διεθνών

μεταφορών ή παραλαβών ή διαμετακόμισης εμπορευμάτων αμέσως μετά το πρώτο κύμα της πανδημίας; Και ποια διοικητικά μέτρα έπαιξαν καταλυτικό ρόλο για την επιτυχία αυτών των παρεμβάσεων;

### **Απάντηση**

Λόγω ανωνυμίας δεν μπορούσε ο εκπρόσωπος να αναλύσει τις στρατηγικές της συγκεκριμένης ναυτιλιακής τακτικών διαδρομών.

### **Ερώτηση 9:**

Γνωρίζετε αν υπάρχουν διαφορές και ομοιότητες για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος πριν και μετά την πανδημία;

### **Απάντηση**

*«Η γρήγορη ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς είναι σίγουρα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όπως επίσης, το να μπορείς να λειτουργείς τα πλοία σου σε δικό σου terminal, καθώς αυτό σημαίνει ότι θα μπορείς να εξυπηρετήσεις τα πλοία σου με προτεραιότητα, γρήγορα και με ασφάλεια. Ταυτόχρονα είναι να δίνεις λύσεις και στο οδικό κομμάτι της μεταφοράς. Με άλλα λόγια, αυτός ο οποίος έχει κάνει μια καθετοποιημένη δομή στον όμιλο του πια, πιστεύω ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.*

*Η διαφορά είναι ανάμεσα στις εταιρείες που είναι ιδιωτικές και στις εισηγμένες. Γιατί στις εισηγμένες εταιρείες υπάρχει η λογική να εγκρίνουν την οποιαδήποτε αλλαγή στρατηγικής ή αποφάσεων. Ενώ στις ιδιωτικές εταιρείες, όσο μεγάλες και να είναι, υπάρχει μια μικρή ομάδα, η οποία αυτή αποφασίζει. Σωστό ή λάθος, αυτή αποφασίζει. Όμως η ευελιξία μιας τέτοιας εταιρείας είναι πολύ καλύτερη».*

### **Ερώτηση 10:**

Πιστεύεται ότι η αιφόρος ανάπτυξη αποτελεί απειλή; Οι νέοι κανονισμοί δηλαδή αποτελούν απειλή για μια ναυτιλιακή εταιρεία;

## **Απάντηση**

*«Σίγουρα για τις μικρές ναυτιλιακές εταιρείες. Εταιρείες, οι οποίες είναι μικρές σε μέγεθος, έχουν παλιά πλοία και το κόστος καμιά φορά των μηχανημάτων που πρέπει να αντικαταστήσουν πάνω στο πλοίο για να μπορούν να ανταποκριθούν στα νέα regulations, ίσως, είναι υψηλότερο από την αξία του πλοίου, αυτές θα αναγκαστούν είτε να βγουν εκτός παιχνιδιού – δηλαδή να πουλήσουν τα πλοία – είτε να αναγκαστούν να αναβαθμίσουν την θέση τους – που σημαίνει κόστος και σημαίνει ότι ξαφνικά μπορείς να βγεις εκτός παιχνιδιού. Δεν νομίζω να ισχύει για τις μεγάλες εταιρείες, οι οποίες συνέχεια ανανεώνουν τον στόλο τους και συνέχεια κοιτάζουν να συμμορφώνονται με τους κανονισμούς – γιατί ακριβώς συνεργάζονται με πολύ μεγάλες εταιρείες. Υπάρχουν όμως εταιρείες που είναι μονοβάπτορες, εταιρείες που έχουν λίγα βαπόρια, λίγα πλοία, όπου το κόστος για να ακολουθήσουν τους κανονισμούς ίσως είναι απαγορευτικό. Οπότε, θα αναγκαστούν να πηγαίνουν σε περιοχές όπου τα regulations δεν ισχύουν, είτε θα πρέπει να προσαρμοστούν. Κάποιοι μπορεί να δουν ότι το κόστος δεν τους συμφέρει και θα βγουν εκτός παιχνιδιού, με αποτέλεσμα οι μεγάλες εταιρείες να αναλάβουν αυτό το έργο – άρα κέρδος για τις μεγάλες εταιρείες – ή να πάρουν το κόστος και να προσπαθήσουν να το αποσβέσουν σε ένα μακρύ χρονικό διάστημα. Το αντίκτυπο της απάντησης αυτής είναι ανάλογα με το μέγεθος της εταιρείας και μου φαίνεται πως πάντα έτσι είναι – ανάλογα με τα μεγέθη και σε ποιον τομέα δραστηριοποιήσε».*

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Τα συμπεράσματα τα οποία προέκυψαν από τη συνέντευξη είναι πως στην αρχή της πανδημίας δεν υπήρξε ζήτηση μεταφορικού έργου, ούτε κάποια κατάρρευση ναύλων. Ωστόσο, από τον Μάιο και έπειτα, όταν η Κίνα βγήκε από την υποχρεωτική καραντίνα στην οποία είχε τεθεί, και ξεκίνησαν να λειτουργούν πάλι τα εργοστάσια της, το αποτέλεσμα ήταν η ζήτηση του μεταφορικού έργου. Σύμφωνα με όσα έχουν προκύψει το τελευταίο διάστημα, η άποψη του στελέχους της ναυτιλιακής εταιρείας είναι πως εξομάλυνση κόστους δεν θα υπάρξει σύντομα, τουλάχιστον όχι μέσα στο 2021. Παρόλα



αυτά, αναμένεται να υπάρξει γενική αύξηση κόστους μέσα στο επόμενο έτος. Τέλος, μια μεγάλη πρόκληση για μικρές ναυτιλιακές εταιρείες είναι η αιφόρος ανάπτυξη, η οποία μπορεί να θεωρηθεί και απειλή για την βιωσιμότητα τους. Αντιθέτως, στις μεγάλες ναυτιλιακές εταιρείες, η αιφόρος ανάπτυξη αποτελεί πρόκληση από την στιγμή που πρέπει να τοποθετηθούν νέες τεχνολογίες στα πλοία, αλλά μπορεί να λειτουργήσει και προς όφελος τους καθώς δίνει την δυνατότητα για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παράλληλα, ένα ακόμη ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο μπορούν να εκμεταλλευτούν οι ιδιωτικές εταιρείες είναι η καθετοποιημένη δομή – δηλαδή η επένδυση σε τερματικούς σταθμούς και στον κλάδο των logistics.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Για να γίνει, λοιπόν, κατανοητή η ανταγωνιστικότητα των διαδικασιών μεταφοράς στην εφοδιαστική αλυσίδα του κλάδους της Ναυτιλίας στην περίοδο της υγειονομικής κρίσης, έπρεπε να αναπτυχθούν και να αναλυθούν ορισμένοι όροι και βήματα. Επομένως, χρειάστηκε να περιγραφεί η εφοδιαστική αλυσίδα και πως αυτή δημιουργήθηκε, εδραιώθηκε και εξελίχθηκε με σκοπό να κατανοηθεί το πώς δημιουργείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε επόμενο βήμα, έπρεπε να αναλυθούν οι διαδικασίες μεταφοράς ενός προϊόντος σε διεθνές και τοπικό επίπεδο, καθώς και οι πελατειακές σχέσεις και η εξυπηρέτηση πελατών που κατέχουν καταλυτικό ρόλο.

Συνεπώς, αυτά είναι χρήσιμα στοιχεία για να μπορέσει να επιτευχθεί μια ομαλή μετάβαση στο χτίσιμο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, πως εφαρμόζεται και ποια η σπουδαιότητα του, με κλειδί τις διαδικασίες μεταφοράς, αλλά και στο χτίσιμο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην ναυτιλιακή αγορά.

Τέλος, η αιφόρος ανάπτυξη αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα στην πορεία και εξέλιξη της αγοράς, οπότε η αναφορά και ανάλυση της κρίνεται αναγκαίο συστατικό στοιχείο. Την παρούσα πτυχιακή εργασία, ολοκληρώνουν οι συνεντεύξεις που γίνονται στο τέλος και αποτυπώνουν τις απόψεις στελεχών διάφορων εταιρειών, απεικονίζοντας αυτό που συμβαίνει στην αγορά.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy: Business for growth & expansion*. McGraw-Hill Book.
- Atkins, J., & Cobb, A. (1997). Sustainable Development. *Scientific American* , σσ. 8-8.
- Barbier, E., & Markandya, A. (1990, 02 01). The Conditions for Achieving Environmentally Sustainable Development. *European Economics Review* , σσ. 659-669.
- Blowers, A., Boersema, J., & Martin, A. (2012, 03 01). Is sustainable development sustainable? *Journal of Integrative Environmental Sciences* , σσ. 1-8.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., Cooper, M. B., & Bowersox, J. C. (2016). *Logistics: Εφοδιαστική & Διοίκηση Δικτύων Διανομής* (1η Ελληνική Έκδοση εκδ.). Νικοσία, Κύπρος: Broken Hill Publishers LTD.
- D\_Aveni, R. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: The Free Press.
- D\_Aveni, R. (1999). Strategic Supremacy through Disruption and Dominance. *Sloan Management Review* , σσ. 127-135.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal* , σσ. 555-590.
- Dawe, R. (1994). An investigation of pace and determination of information technology use in the manufacturing materials logistics system. *Journal of Business Logistics* , σσ. 229-260.
- Engels, D. (1978). *Alexander the Great and the logistics of the Macedonian Army*. Berkley: University of California Press.
- Felix, T. C., & Zhang, T. (2011, 03 01). The impact of Collaborative Transportation Management on supply chain performance: A Simulation Approach. *Expert Systems with Applications* , σσ. 2319-2329.
- Feng, C., Yuan, C., & Lin, Y. (2005, 01 01). The system framework for evaluating the effect of collaborative transportation management on supply chain. *Journal of the Easter Asia Society for Transportation Studies* , σσ. 2837-2851.
- Foss, N. J., & Knudsen, T. (2003, 02 01). The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. *Managerial & Decision Economics* , σσ. 291-307.
- Hitt, L., & Brynjolfsson, E. (1996). Productivity, business profitability, and consumer surplus: three different measures of information technology value. *MIS Quarterly* , σσ. 121-142.
- Lagoudis, I. N., & Theotokas, I. (2007, 12 31). The Competitive Advantage in the Greek Shipping Industry. *Research in Transportation Economics* , σσ. 95-120.

- Laine, J. T., & Vepsäläinen, A. P. (1994, 10 01). Economies of Speed in Sea Transportation. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* , σσ. 33-41.
- Lambert, D., Cooper, M., & Pagh, J. (1998). Supply Chain Management: implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management* , σσ. 1-19.
- Levary, R. (2000). Better supply chains through information technology. *Industrial Management* , σσ. 24-30.
- Merrifield, D. (2000). Changing nature of competitive advantage. *Research Technology Management* , σσ. 41-45.
- Panayides, P. M. (2003, 04 01). Competitive Strategies and Organizational Performance in Ship Management. *Maritime Policy and Management* , σσ. 123-140.
- Panayides, P. M., & Cullinane, K. (2002, 01 01). The Vertical Disintegration of Ship Management: Choice criteria for third party selection and evaluation. *Maritime Policy and Management* , σσ. 45-64.
- Porter, M., & Stern, S. (2001). Innovation: location matters. *MIT Sloan Management Review* , σσ. 28-36.
- Porter, S. (1985). Four Rs Profitability: rents, resources, routines & replication. Στο S. Porter, *Resources-Based & Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis* (σσ. 147-178). Boston: Kluwer.
- Stevens, G. C. (1989, 31 12). Integrating The Supply Chain. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management* , σσ. 3-8.
- Stocker, T. (2016, 03 23). *Pirate attacks revealed on global map*. Ανάκτηση 05 23, 2021, από YACHTING MONTHLY: <https://www.yachtingmonthly.com/news/pirate-attacks-revealed-on-global-map-34955>
- Stopford, M. (1990). *Maritime Economics*. London: Routledge.
- Tan, K.-C. (2001, 03 01). A Framework of Supply Chain Management. *European Journal of Purchasing & Supply Management* , σσ. 39-48.
- Thomas, J. (1999). Why your supply chain doesn't work? *Logistics Management and Distribution Report* , σσ. 42-44.
- Winter, M. (1995). *Competitive Advantage: Creating & Maintaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Βιδάλης, Μ. (2009). *Εφοδιαστική (Logistics): Μια ποσοτική προσέγγιση*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Z., Γ. (2008). *Η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας στις Εταιρείες Μεταφορών (Οδικές, Αεροπορικές, Θαλάσσιες Μεταφορές)*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, Τμήμα Εφαρμοσμένης Πληροφορικής, Θεσσαλονίκη.

Κανδύλη, Μ.-Σ., & Τζαγκούρη, Ε. (2013). *Logistics & Διαχείριση Προμηθειών στη Ναυτιλία*. ΤΕΙ Κρήτης, Λογιστικής, Ηράκλειο.

Καρβούνης, Σ., & Γεωργακέλλος, Δ. (2003). *Διαχείριση του Περιβάλλοντος*. Αθήνα: Σταμούλης Α.Ε.

Κόζας, Ε. (2017). *Στρατηγικό Management εφοδιαστικής αλυσίδας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος*. Πανεπιστήμιο Πειραιά, Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πειραιάς.

Κοκόσιας, Χ. (2013). *Συνδυασμένες Μεταφορές στα Χυδρήν Φορτία*. Πανεπιστήμιο Πειραιά, Ναυτιλιακές Σπουδές, Πειραιάς.

Κοντούδη, Α. (2018). *Οι στόχοι της βιώσιμης ανάπτυξης: Συνεισφορά της ναυτιλίας*. Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ναυτιλία & Επιχειρηματικές Υπηρεσίες, Χίος.

Μήτουλα, Ρ., Αστάρα, Ο.-Ε., & Καλδής, Π. (2008). *Βιώσιμη Ανάπτυξη*. Rosili.

Σαμπράκος, Ε. (2008). *Ο τομέας των μεταφορών και οι συνδυασμένες εμπορευματικές μεταφορές*. Αθήνα: Σταμούλης Α.Ε.

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Department, S. R. (2021, 04 01). *Container Shipping - Statistics & Facts*. Ανάκτηση 05 23, 2021, από Statista: <https://www.statista.com/topics/1367/container-shipping/>

eNautilia. (2016, 04 17). *Κατηγορίες και είδη πλοίων*. Ανάκτηση 05 23, 2021, από eNautilia: <https://e-nautilia.gr/katigories-kai-eidi-ploiwn/>

Eurostat. (2020, 04 02). (Eurostat, Επιμελητής) Ανάκτηση 05 23, 2021, από Rotterdam: the largest freight port in the EU: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200402-2>

Maersk. (n.d.). *Our History*. Ανάκτηση 05 23, 2021, από Maersk: <https://www.maersk.com/about/our-history/explore-our-history>

Mazareanu, E. (2021, 01 11). *Air Transportation - Statistics & Facts*. Ανάκτηση 05 23, 2021, από Statista: <https://www.statista.com/topics/1707/air-transportation/>

Network, M. N. (2021, 02 15). *10 Largest Container Shipping Companies in the World 2021*. Ανάκτηση 05 23, 2021, από Marine in sight: <https://www.marineinsight.com/know-more/10-largest-container-shipping-companies-in-the-world/>

Notteboom, T. (2021, 03 02). *Top 15 containers ports in Europe in 2020*. Ανάκτηση 05 23, 2021, από PortEconomics: <https://www.porteconomics.eu/top-15-containers-ports-in-europe-in-2020/>

ORGANAZATION, I. M. (n.d.). *Maritime Security and Piracy*. Ανάκτηση 05 23, 2021, από INTERNATIONAL MARITIME ORGANAZATION:

<https://www.imo.org/en/OurWork/Security/Pages/MaritimeSecurity.aspx>

SPUTNIK. (2021, 03 29). *Διώρυγα του Σουέζ: Το αστρονομικό κόστος της προσάραξης του Ever Given*. Ανάκτηση 05 23, 2021, από SPUTNIK: <https://sputniknews.gr/20210329/dioryga-toy-soyez-zimia-pano-apo-6-dis-dolaria-apo-tin-prosaraxi-toy-ever-given-10957677.html>

Statista. (n.d.). *Statista*. Ανάκτηση 05 23, 2021, από Statista: <https://www.statista.com/>

Stocker, T. (2016, 03 23). *Pirate attacks revealed on global map*. Ανάκτηση 05 23, 2021, από YACHTING MONTHLY: <https://www.yachtingmonthly.com/news/pirate-attacks-revealed-on-global-map-34955>

Train, S. (n.d.). *Ποια είναι η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος;*. Ανάκτηση 05 23, 2021, από Strategy Train: <http://st.merig.eu/index.php?id=35&L=4>

Wikipedia. (n.d.). *Αειφόρος Ανάπτυξη*. Ανάκτηση 05 23, 2021, από Wikipedia: [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%B5%CE%B9%CF%86%CF%8C%CF%81%CE%BF%CF%82\\_%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%B5%CE%B9%CF%86%CF%8C%CF%81%CE%BF%CF%82_%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7)

Wikipedia. (n.d.). *Υποστηρικτές της Παγκοσμιοποίησης*. Ανάκτηση 05 23, 2021, από Wikipedia: [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%B1%CE%B3%CE%BA%CE%BF%CF%83%CE%BC%CE%B9%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83%CE%B7#%CE%A5%CF%80%CE%BF%CF%83%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%B9%CE%BA%CF%84%CE%AD%CF%82\\_%CF%84%CE%B7%CF%82\\_%CF%80%CE%B1%CE%B3%CE%BA%CE%BF%CF%83%CE%BC](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%B1%CE%B3%CE%BA%CE%BF%CF%83%CE%BC%CE%B9%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83%CE%B7#%CE%A5%CF%80%CE%BF%CF%83%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%B9%CE%BA%CF%84%CE%AD%CF%82_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CF%80%CE%B1%CE%B3%CE%BA%CE%BF%CF%83%CE%BC)

Ένωσης, Σ. τ. (2006, 06 28). *Επανεξέταση της στρατηγικής της ΕΕ για την αειφόρο ανάπτυξη - ανανεωμένη στρατηγική*. Ανάκτηση 05 23, 2021, από Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης: [https://mio-ecsde.org/epaeak09/basic\\_docs/renewed\\_eu\\_sds\\_el.pdf.pdf](https://mio-ecsde.org/epaeak09/basic_docs/renewed_eu_sds_el.pdf.pdf)

Μανιφάβα, Δ. (2021, 04 16). *Jumbo: Η Χαμένη Χροιά και τα Νέα Σχέδια*. Ανάκτηση 05 23, 2021, από Η Καθημερινή: <https://www.kathimerini.gr/economy/561333043/jumbo-h-xameni-chronia-kai-ta-nea-schedia/>

ΣΕΒ. (2019, 09 05). *Outsourcing - Ευκαιρία για εξωστρέφεια, αύξηση παραγωγικότητας και δημιουργία νέων θέσεων εργασίας*. Ανάκτηση 05 23, 2021, από ΣΕΒ: [http://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/52329/SR\\_outsourcing\\_FINAL.pdf](http://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/52329/SR_outsourcing_FINAL.pdf)

Χατζηχρήστος, Δ. Χ. (2016, 12 16). *Γιατί είναι σημαντικό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;*. Ανάκτηση 05 23, 2021, από Δρ. Χατζηχρήστος Δ. Χρήστος: <https://drcc.eu/antagonistikopleonektima/>