



# Στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης επιχειρήσεων στον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας

## Σύνοψη Σχεδίου



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
"ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ"  
ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ  
ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΟ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Μάρτιος 2012

---

Το «Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης Επιχειρήσεων στον Τομέα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας» εκπονήθηκε από την Ένωση της «Kantor Σύμβουλοι Επιχειρήσεων Α.Ε.» και του επιστημονικού Σωματείου μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα «Ελληνική Εταιρεία Logistics», για λογαριασμό του ΣΕΒ και της Ανώνυμης Εταιρείας Αναπτυξιακών Δράσεων Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας. Συγχρηματοδοτήθηκε από το επιχειρησιακό πρόγραμμα «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού», στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2007-2013.

---

## Εισαγωγή

Υφιστάμενη Κατάσταση

Συμπεράσματα Υφιστάμενης Κατάστασης

Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης

# Η πρωτοβουλία του ΣΕΒ

## Ανάγκη για σταθεροποίηση, ανάκαμψη και ανάπτυξη

- Η οικονομική κρίση αγγίζει καταλυτικά όλους τους κλάδους της επιχειρηματικότητας. Η συρρίκνωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας δεν μπορεί να αναστραφεί χωρίς ολοκληρωμένες παρεμβάσεις για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων.
- Ο ΣΕΒ δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη σταθεροποίηση, ανάκαμψη και ανάπτυξη στρατηγικών τομέων της επιχειρηματικότητας. Επιδιώκει ενεργητικά τη διαμόρφωση ουσιαστικών προτάσεων στήριξης των κρίσιμων αυτών τομέων ώστε να προσαρμοστούν στη συνεχιζόμενη οικονομική ύφεση. Τα παραγωγικά αυτά κύτταρα είναι πλέον τα μόνα που μπορούν να συνεισφέρουν δυναμικά στην ανάκαμψη της εθνικής οικονομίας.
- Ένας κρίσιμος τομέας είναι αυτός της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, για το λόγο αυτό ο ΣΕΒ θεώρησε αναγκαία την εκπόνηση ενός «Στρατηγικού Σχεδίου Ανάπτυξης». Απώτερος σκοπός του σχεδίου είναι η αξιολόγηση των δυνατοτήτων / προϋποθέσεων βελτίωσής της ανταγωνιστικότητας, ο προσδιορισμός των επιχειρηματικών τάσεων και προοπτικών καθώς και ο σχεδιασμός εναλλακτικών προτάσεων ανάπτυξης του τομέα.

## Ο ρόλος του τομέα στην ανάκαμψη της επιχειρηματικότητας

Ο τομέας της Εφοδιαστικής Αλυσίδας έχει κομβικό ρόλο στην επερχόμενη επιχειρηματικότητα γιατί:

- Αποτελεί οριζόντιο «εργαλείο» σε όλο τον κύκλο ζωής της
- Παράγει & προάγει (εξ αντικειμένου) την αποτελεσματικότητα, τη μείωση του κόστους, τις στρατηγικές συνεργασίες, την καινοτομία, κτλ
- Η εφοδιαστική αλυσίδα πολλές φορές δημιουργεί & οδηγεί τη ζήτηση (σε αντίθεση με άλλους τομείς), ειδικά όταν συνδυάζεται με υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας.

---

# Η πρωτοβουλία του ΣΕΒ

## Εστίαση στη βιώσιμη επιχειρηματικότητα

Ο ΣΕΒ επιδίωξε τη διαμόρφωση (από κοινού με τις επιχειρήσεις του τομέα) ενός συνεκτικού πλαισίου προτάσεων για την στήριξη του τομέα. Μέσα από το στρατηγικό σχέδιο ο ΣΕΒ δίνει ιδιαίτερη σημασία σε θέματα όπως:

- Σταθεροποίηση και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του τομέα
- Εδραίωση βιώσιμων επιχειρηματικών πρωτοβουλιών σε ένα σαφές επιχειρηματικό πλαίσιο ως κρίσιμη προϋπόθεση για την ανάκαμψη και ανάπτυξη του τομέα
- Αναγνώριση και δρομολόγηση κρίσιμων θεσμικών αλλαγών θα επιταχύνουν περαιτέρω την δημιουργία βιώσιμης επιχειρηματικότητας στον τομέα.

## Ενεργητική συμμετοχή των επιχειρήσεων του τομέα

Το πρότυπο σχέδιο ανάπτυξης συν-διαμορφώθηκε με τη συμμετοχή άνω των 20 εταιριών του τομέα σε εργαστήρια (workshops). Επίσης, έγινε έρευνα πεδίου σε 47 εταιρείες 3PL και Forwarders και 37 εταιρείες Shippers. Η ενεργητική επικοινωνία με τις σημαντικότερες επιχειρήσεις του τομέα αποτέλεσε ευκαιρία για:

- Ανταλλαγή και διάχυση τεχνογνωσίας στις επιχειρήσεις του τομέα
- Κινητοποίηση για τη δικτύωση και διασύνδεση της κατάρτισης, του σχεδιασμού προϊόντων / υπηρεσιών, της παραγωγής λύσεων, της επιχειρηματικής διαχείρισης, κτλ
- Δικτύωση των επιχειρήσεων του τομέα για μεγαλύτερη συμπληρωματικότητα προϊόντων / υπηρεσιών, οικονομίες κλίμακας, κοινές επιχειρηματικές ευκαιρίες, πρόσβαση σε νέες αγορές, κτλ.

---

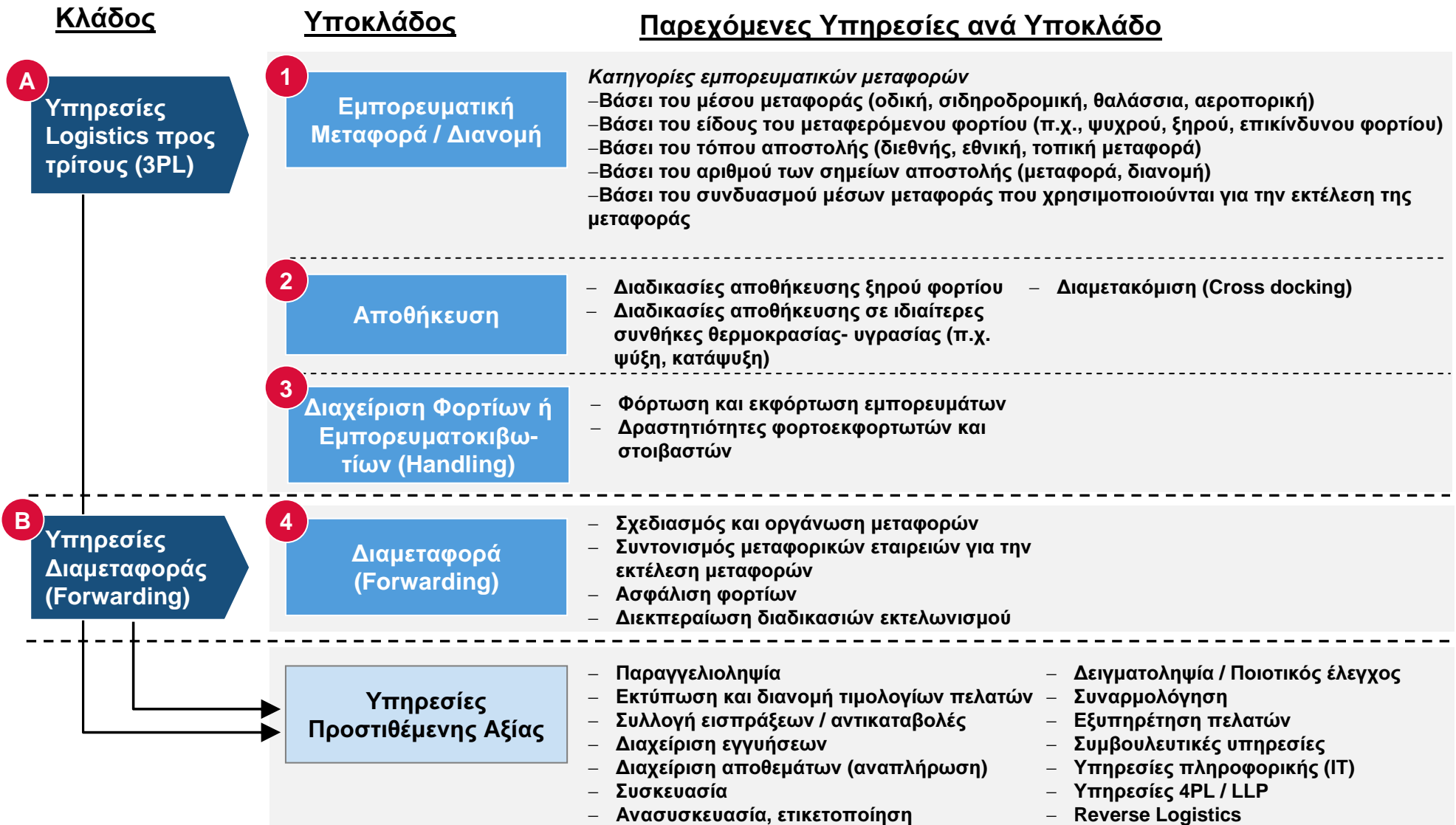
Εισαγωγή

## **Υφιστάμενη Κατάσταση**

Συμπεράσματα Υφιστάμενης Κατάστασης

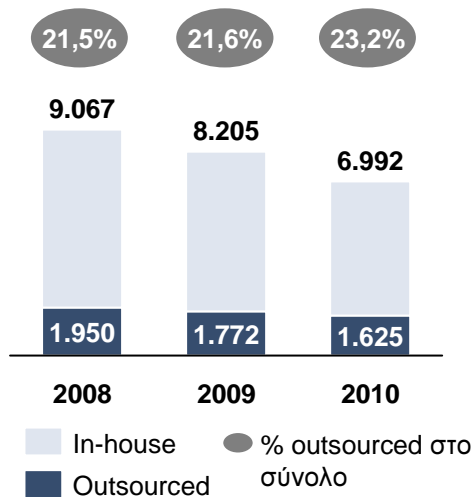
Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης

# Χαρτογράφηση των υπηρεσιών του τομέα

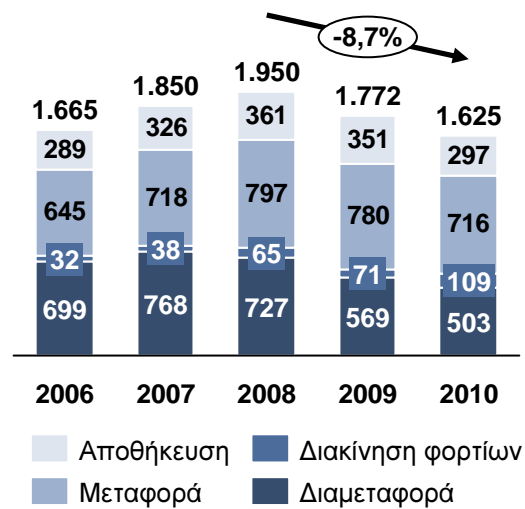


# Η ζήτηση υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας το 2010 εκτιμάται στα € 1,6 δις, ενώ από την έναρξη της οικονομικής κρίσης (2008) βαίνει μειούμενη με ρυθμό ~9%

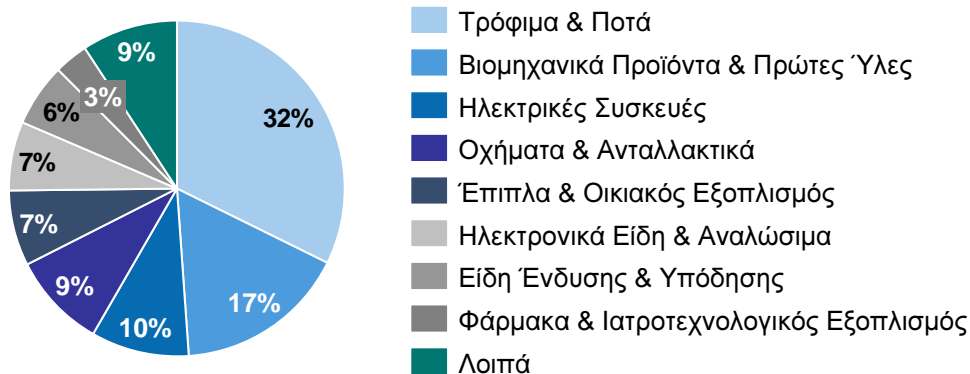
## Ζήτηση στο σύνολο του κόστους εφοδιαστικής αλυσίδας (€ εκατ.)



## Ζήτηση ανά παρεχόμενη υπηρεσία (€ εκατ.)



## Ζήτηση ανά κατηγορία προϊόντος (2010)



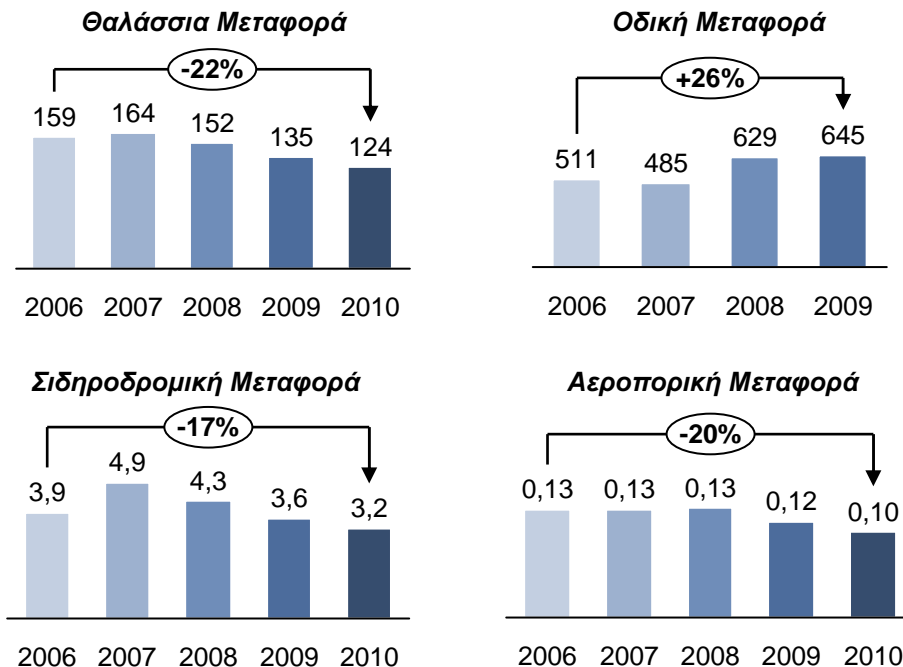
## Χαρακτηριστικά Εγχώριας Ζήτησης

- Η μείωση του κόστους εφοδιαστικής αλυσίδας και το αυξανόμενο επίπεδο ποιότητας και εξυπηρέτησης αποτελούν τους κύριους οδηγούς (drivers) για την αύξηση της ζήτησης υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας μέσω τρίτων
- Αντίθετα, η ζήτηση περιορίζεται σε περιπτώσεις εταιρειών που διαθέτουν την κατάλληλη τεχνογνωσία και υποδομές για την υλοποίηση των υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας με ίδια μέσα
- Η διακύμανση της ζήτησης για υπηρεσίες εφοδιαστικής αλυσίδας εξαρτάται άμεσα από τη διακύμανση της ζήτησης των ειδών στους κλάδους οι οποίοι ζητούν σχετικές υπηρεσίες, οπότε η υφιστάμενη οικονομική κρίση (και η επακόλουθη μείωση της παραγωγικής και εμπορικής δραστηριότητας – μείωση διαχειριζόμενων όγκων) έχει οδηγήσει στη μείωση της ζήτησης υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας
- Αν και το ποσοστό ζήτησης υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας από τρίτους (στο σύνολο της αγοράς εφοδιαστικής αλυσίδας – in-house & outsourced) είναι χαμηλό (~23%) σε σχέση με διεθνείς πρακτικές (49% στην Ευρώπη), η τάση δείχνει ότι αυξάνεται με χαμηλούς αλλά σταθερούς ρυθμούς (~4% την Ζετία 2008-2010)

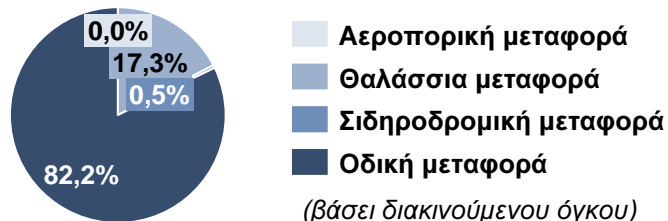


# Αντίστοιχη μείωση παρουσίασε και η ζήτηση για εμπορευματικές μεταφορές σε όλα τα μέσα μεταφοράς εκτός από τις οδικές μεταφορές

## Εξέλιξη ζήτησης εμπορευματικών μεταφορών ανά μέσο μεταφοράς (εκατ. τόνοι)



## Κατανομή υπηρεσιών ανά μέσο μεταφοράς



## Χαρακτηριστικά Ζήτησης Μεταφορών

- Οι οδικές μεταφορές καλύπτουν την πλειοψηφία της ζήτησης σε σχετικό έργο (κατά αξία και ποσότητα)
- Αυτή τη χρονική περίοδο διανύεται το μεταβατικό στάδιο της απελευθέρωσης των οδικών εμπορευματικών μεταφορών μέσω του κλάδου των ΦΔΧ
- Η οδική μεταφορά εμπορευμάτων στην Ελλάδα από μεταφορείς άλλων χωρών (cabotage) έχει αυξηθεί κατά 47% κατά το χρονικό διάστημα 2006-2010
- Χαμηλό ποσοστό αξιοποίησης του σιδηροδρομικού δικτύου σε αντίθεση με τις κατευθύνσεις της ΕΕ, αλλά και χαμηλό ποσοστό διαμετακόμισης (transit)

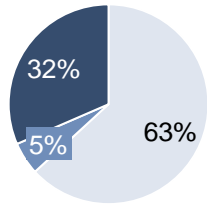
## Κατανομή σιδηροδρομικών μεταφορών στην Ελλάδα ανά προορισμό (βάσει βάρους)



# Η ζήτηση για υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και χαμηλού κόστους έχει συμβάλει στη σταδιακή αύξηση του βαθμού καθετοποίησης των προσφερόμενων υπηρεσιών

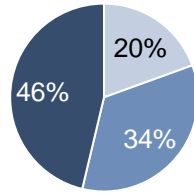
## Ολοκλήρωση (Integration)

Υπηρεσίες Αποθήκευσης



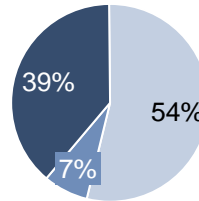
- Αποθήκευση χωρίς ψύξη
- Αποθήκευση με ψύξη
- Αποθήκευση με και χωρίς ψύξη

Υπηρεσίες Μεταφοράς  
Βάσει τόπου αποστολής



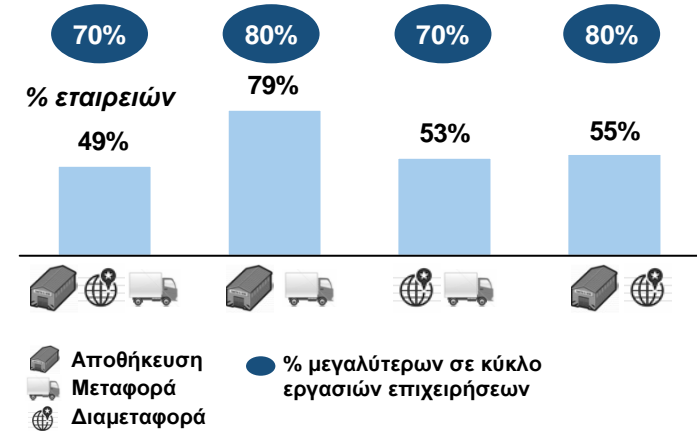
- Διεθνείς Μεταφορές
- Εθνικές Μεταφορές
- Διεθνείς & Εθνικές Μεταφορές

Υπηρεσίες Μεταφοράς  
Βάσει μεταφερόμενου είδους



- Μεταφορά χωρίς ψύξη
- Μεταφορά με ψύξη
- Μεταφορά με και χωρίς ψύξη

% καθετοποίησης βάσει των δραστηριοποιούμενων υπηρεσιών

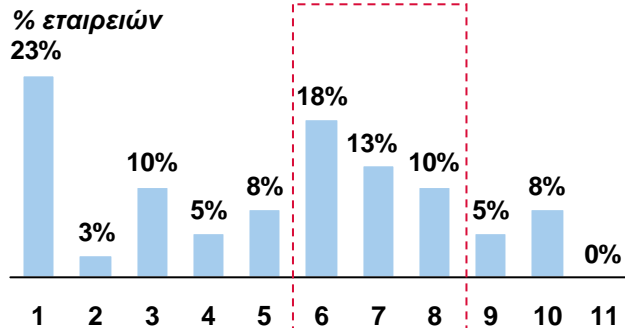


- Αποθήκευση
- Μεταφορά
- Διαμεταφορά

● % μεγαλύτερων σε κύκλο εργασιών επιχειρήσεων

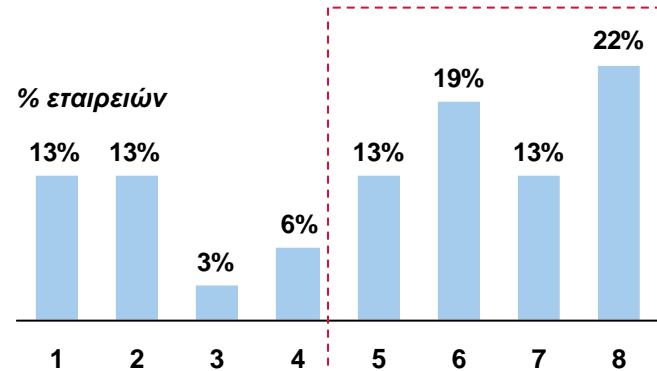
## Διαφοροποίηση (Diversification)

Υπηρεσίες Προστιθέμενης Αξίας



# Value added services

## Εξειδίκευση ανά κατηγορία διαχειριζόμενου προϊόντος

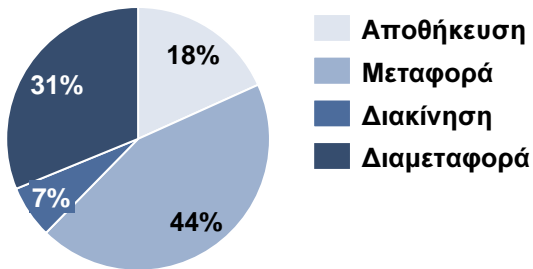


# Κατηγοριών προϊόντων

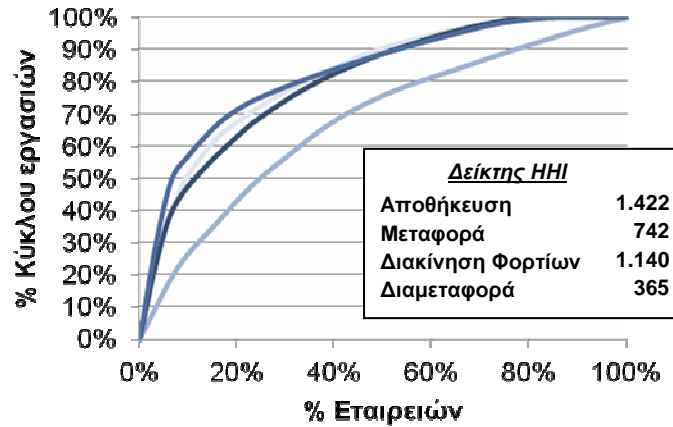
- Οι υπηρεσίες εφοδιαστικής αλυσίδας μπορούν να θεωρηθούν ως commodities
- Χαμηλός βαθμός εξειδίκευσης των εταιρειών βάσει των διαχειριζόμενων προϊόντων (εκτός από ειδικές κατηγορίες προϊόντων)

# Ο τομέας χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων, χωρίς να παρατηρούνται τάσεις συγκέντρωσης της αγοράς

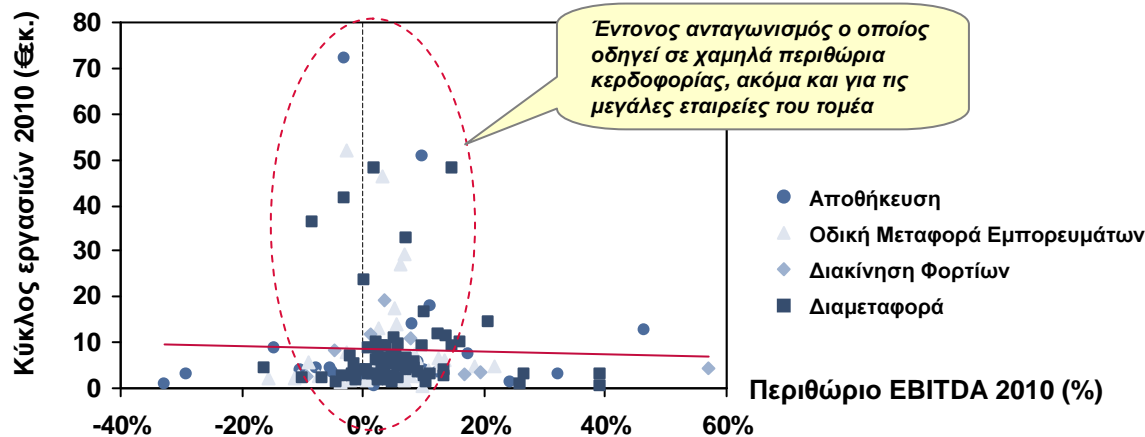
**Μερίδια Αγοράς Τομέα (2010)**



**Συγκέντρωση Τομέα (2010)**



**Συσχέτιση κύκλου εργασιών και περιθωρίου EBITDA**



## Χαρακτηριστικά Τομέα & Επιχειρήσεων

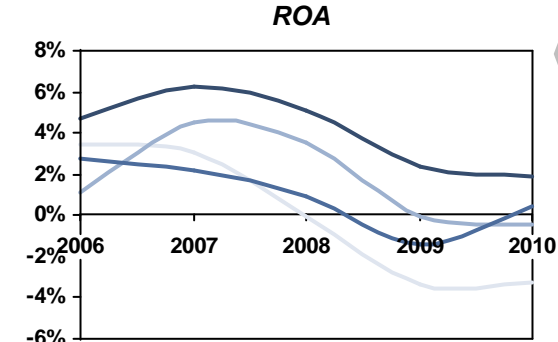
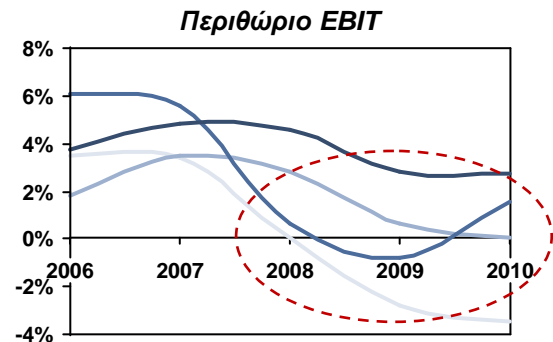
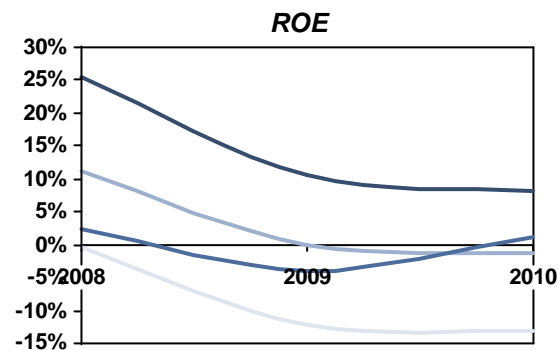
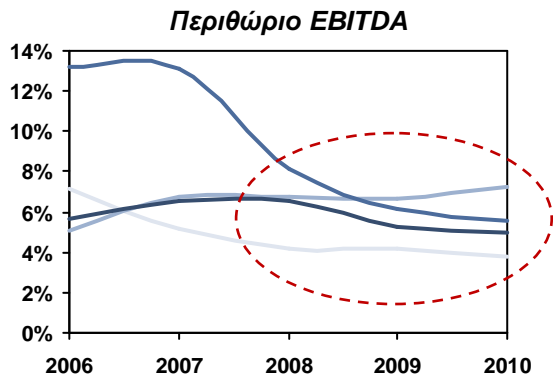
- Υψηλά εμπόδια στην είσοδο νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων, λόγω του υψηλού κόστους για τη διείσδυση στην αγορά και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Χαμηλός βαθμός εξωστρέφειας των ελληνικών επιχειρήσεων του τομέα εφοδιαστικής αλυσίδας
- Υψηλό ποσοστό συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων του τομέα λόγω της ανάγκης για αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης. Παρόλα αυτά το επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των εταιρειών του τομέα δεν χαρακτηρίζεται ως επιτυχές
- Χαμηλός βαθμός εφαρμογής συνεργατικών μοντέλων κυρίως στον κλάδο μεταφορών (π.χ., city logistics, 4PL)
- Χαμηλός βαθμός ευαισθητοποίησης αλλά και χρήσης δράσεων ή συστημάτων “πράσινης εφοδιαστικής αλυσίδας” (green logistics)

# Η οικονομική κρίση και ύφεση εκτός από το μέγεθος έχει επηρεάσει και την κερδοφορία και κατ' επέκταση την αποδοτικότητα του τομέα

## Εξέλιξη Κερδοφορίας Τομέα

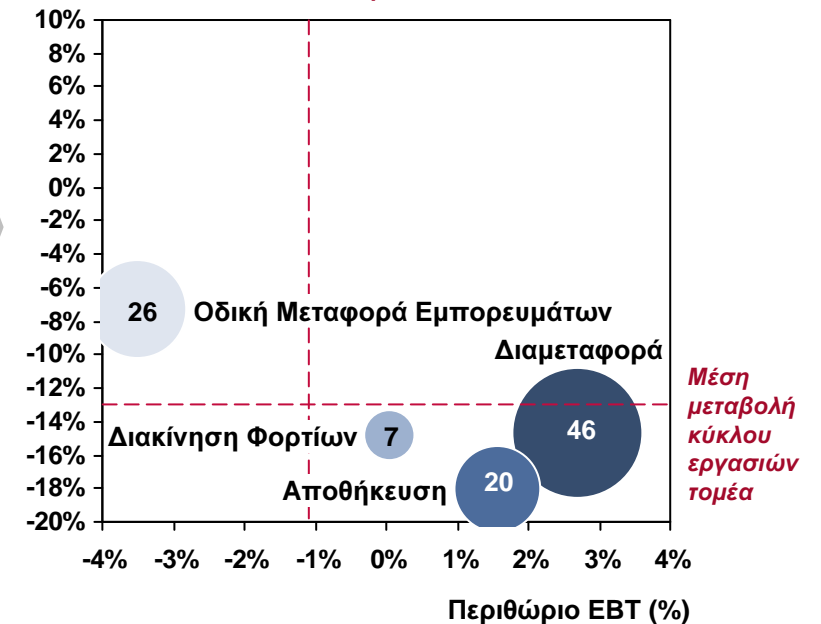
## Εξέλιξη Αποδοτικότητας Τομέα

## Μεταβολή Κύκλου Εργασιών (2009-2010) και Περιθώριο EBT (2010)



### Μεταβολή κύκλου εργασιών

Μέσο περιθώριο EBT τομέα



- Οδική Μεταφορά Εμπορευμάτων
- Διακίνηση Φορτίων
- Αποθήκευση
- Διαμεταφορά

Σημείωση: Το μέγεθος του κύκλου υποδηλώνει το ποσοστό του κύκλου εργασιών στο σύνολο του τομέα εφοδιαστικής αλυσίδας

---

Εισαγωγή

Υφιστάμενη Κατάσταση

## **Συμπεράσματα Υφιστάμενης Κατάστασης**

Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης

## Το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο θέτει περιορισμούς στην ανάπτυξη του τομέα

### Περιορισμοί

Έλλειψη χωροταξικού σχεδιασμού, καθορισμένων χρήσεων γης και θεσμοθέτησης αυτόνομων logistics περιοχών (ενσωμάτωση σε βιομηχανικές περιοχές)

Περιοριστικοί όροι κάλυψης / δόμησης για ανέγερση αποθηκευτικών / διανεμητικών κέντρων

Μη διασύνδεση των κόμβων στο εθνικό δίκτυο και μη ένταξη στο διεθνές εμπορευματικό δίκτυο

Απελευθέρωση σιδηροδρομικών μεταφορών

Επέκταση δυνατότητας χρήσης ιδιωτικών λιμένων

Απουσία ειδικού και ενιαίου νομοθετικού πλαισίου για εκτέλεση δραστηριοτήτων εφοδιαστικής αλυσίδας

Απουσία νομοθεσίας / φορολογικού συστήματος για κίνητρα προσέλκυσης ξένων επενδύσεων για ανάπτυξη δραστηριοτήτων logistics

Απελευθέρωση του επαγγέλματος του μεταφορέα

### Αποτέλεσμα

Η ανάπτυξη κέντρων logistics χωρίς σχεδιασμό, με ελλιπείς υποδομές, εντός πόλεων οδηγεί σε:

- υψηλό κόστος κτήσης οικοπέδων
- υψηλό κόστος εμπορευματικών διακινήσεων και
- αντιδράσεις των τοπικών κοινωνιών

Αδυναμία ανέγερσης υψηλών αποθηκευτικών / διανεμητικών κέντρων (και σε πολλές περιπτώσεις με υψηλό κόστος)

Αύξηση εμπορευματικού κόστους και απουσία εξωστρέφειας

Αύξηση εμπορευματικού κόστους λόγω έλλειψης συνδυασμένων μεταφορών

Αύξηση εμπορευματικού κόστους λόγω έλλειψης συνδυασμένων μεταφορών

Απουσία διασφάλισης ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών και προστασίας εταιρειών που λειτουργούν με σωστά πρότυπα

Απουσία ξένων επενδύσεων που θα δώσουν ώθηση στις δραστηριότητες logistics και στη ενδυνάμωση της Ελλάδας ως transit προορισμού από την Ευρώπη προς την Ασία / Αφρική και το αντίστροφο

Περιορισμένες επιπτώσεις στην αγορά

## Ο τομέας παρουσιάζει αδυναμίες αλλά και ευκαιρίες για απόκτηση νέων μεριδίων αγοράς και επίτευξη νέων στρατηγικών σχέσεων

### Δυνατά Σημεία & Ευκαιρίες

- 1 Υψηλός βαθμός **καθετοποίησης** (μεγάλο εύρος) παρεχόμενων υπηρεσιών με στόχο την παροχή ολοκληρωμένων λύσεων
- 2 Αύξηση του ποσοστού παροχής **υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας** (κυρίως) από τις μεγάλες εταιρείες του τομέα
- 3 Η εφοδιαστική αλυσίδα και οι **δυνατότητες** που προσφέρει για **μείωση κόστους** την καθιστούν σημαντική κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης
- 4 Υψηλό **τεχνολογικό επίπεδο** και επίπεδο **τεχνογνωσίας** από τις μεγάλες εταιρείες του τομέα
- 5 Δυνατότητες περαιτέρω μείωσης κόστους μέσω εφαρμογής δράσεων **“Πράσινης Εφοδιαστικής Αλυσίδας”**
- 6 Περαιτέρω ανάπτυξη και εξορθολογισμός του τομέα λόγω της **απελευθέρωσης των μεταφορών**
- 7 Ανάδειξη **χώρας σαν διαμετακομιστικός κόμβος** εκμεταλλεύομενη ευνοϊκές συγκυρίες όπως:
  - εμπορευματική συμφόρηση σε λιμάνια της Δυτικής Ευρώπης και
  - ανεπαρκείς υποδομές γειτονικών χωρών

### Αδύνατα Σημεία & Απειλές

- 1 Υψηλός **ανταγωνισμός** με αποτέλεσμα την πίεση των τιμών στις προσφερόμενες υπηρεσίες
- 2 Υψηλός **κατακερματισμός** αγοράς λόγω της έλλειψης καθορισμένου **θεσμικού πλαισίου**
- 3 Μεγάλος αριθμός ατομικών εταιρειών **παρωχημένης οργάνωσης** και **τεχνολογίας** (χαμηλή ανταγωνιστικότητα φορτηγών οχημάτων)
- 4 **Υπερπροσφορά** αποθηκευτικών χώρων με χαμηλό επίπεδο τεχνολογικών υποδομών και συστημάτων
- 5 Έλλειψη **εξειδικευμένων στελεχών** και χαμηλό επίπεδο κατάρτισης στο μεσαίο και χαμηλό επίπεδο του προσωπικού
- 6 Μειωμένες **συνέργειες** μεταξύ των εταιρειών διανομής με αποτέλεσμα χαμηλό ποσοστό αξιοποίησης οχημάτων
- 7 Η έλλειψη **χρηματοδότησης** έχει δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα ρευστότητας και θέτει σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα των εταιρειών του τομέα
- 8 Έλλειψη οργανωμένων **logistics parks / hubs** (με υποδομές πρόσβασης και ασφάλειας)
- 9 Χαμηλό ποσοστό αξιοποίησης **σιδηροδρομικού δικτύου** και γενικότερα χρήσης συνδυασμένων μεταφορών (συνδέσεις λιμένων με σιδηροδρομικό δίκτυο)
- 10 Χαμηλός βαθμός της Ελλάδας σε θέματα **ανταγωνιστικότητας** και στο **“επιχειρείν”**

---

Εισαγωγή

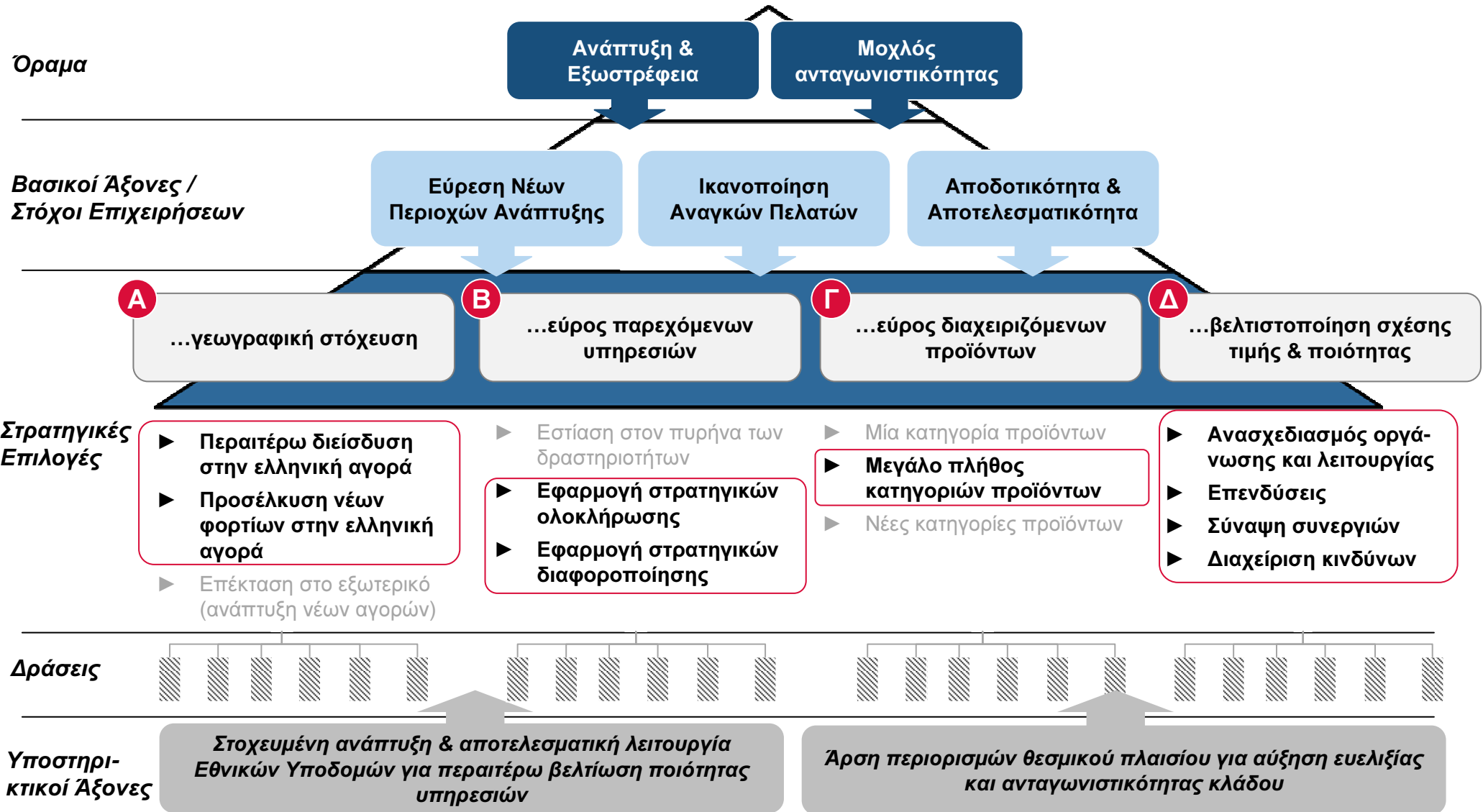
Υφιστάμενη Κατάσταση

Συμπεράσματα Υφιστάμενης Κατάστασης

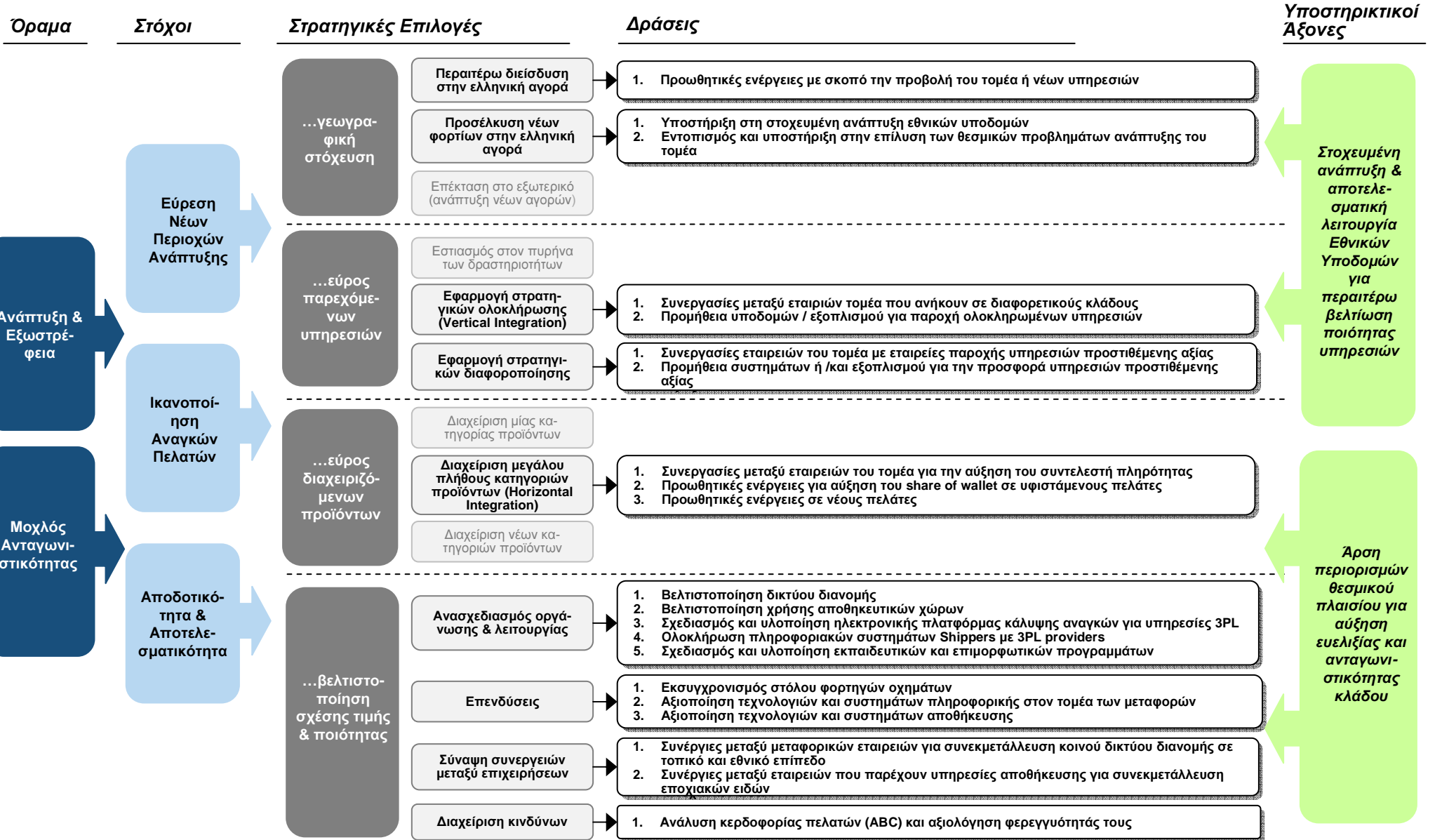
**Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης**



# Οι στρατηγικές επιλογές του τομέα διαμορφώνονται σε 4 διαστάσεις



# Ολοκληρωμένο στρατηγικό πλαίσιο ανάπτυξης του τομέα



---

**Σημείωση:** Οι μελέτες / αναλύσεις / σχέδια που εκπονούν οι ανεξάρτητοι Σύμβουλοι για λογαριασμό του ΣΕΒ, αποτελούν αποκλειστική τους ευθύνη, φέρουν το λογότυπο τους και σε κάθε περίπτωση ο ΣΕΒ δεν παρεμβαίνει στο περιεχόμενο τους. Αποτελούν εργαλεία, τα οποία χρησιμοποιεί ο ΣΕΒ για να οριοθετήσει τις δικές του προτάσεις και θέσεις, στο πλαίσιο της ενεργητικής συζήτησης και διαβούλευσης του με εμπειρογνώμονες, ακαδημαϊκούς, στελέχη της αγοράς και άλλους εκπροσώπους της ευρύτερης επιχειρηματικής κοινότητας.