

Optimizing Supply Chains



Αναπτύσσοντας την εξωστρέφεια των Ελληνικών Logistics
σε ένα ασταθές και αβέβαιο επιχειρηματικό περιβάλλον

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

(Διερεύνηση του ρόλου του Logistics/ Supply Chain
Manager στην εξωστρέφεια των ελληνικών επιχειρήσεων)

2 Νοεμβρίου 2012

υπό Σταμάτη Ανδριανόπουλο, Executive Consultant

|P|L|A|N|N|I|N|G|

Achieving
Excellence
Together



Γενικά

- Η ΚΡΙΣΗ είναι ΕΔΩ και θα παραμείνει για ΠΟΛΥ ΚΑΙΡΟ.
- Όπως πλειστάκις έχουμε αναφέρει η PLANNING αναμένει να φθάσουμε στα επίπεδα του 2008 περίπου το 2028.
- Άρα χρειάζεται REBUILDING των Ελληνικών επιχειρήσεων.
- Αυτό από πλευράς ΕΞΟΔΩΝ μεταφράζεται ως μετασχηματισμό των επιχειρήσεων από παχύσαρκες και πλαδαρές με μεγάλα ποσοστά λίπους ως LEAN & HUNGRY (Cost Cutting).
- Από πλευράς όμως ΕΣΟΔΩΝ; Η αγοραστική δύναμη των Ελλήνων έχει μειωθεί δραματικά και θα συνεχίσει να μειώνεται. Ο ΜΗ ΥΓΙΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ οδηγεί σε κίνδυνο και τους ΥΓΙΕΙΣ παίκτες δεδομένου ότι στα πλαίσια της επιβίωσης οι ΑΣΘΕΝΕΙΣ παίκτες σκοτώνουν τις τιμές.
- Πώς να επιβιώσεις σε μια αγορά συνεχώς πτωτική τόσο από πλευράς τεμαχιακών πωλήσεων όσο και από πλευράς τιμών; Ειδικά αν έχεις στηθεί με υψηλά fixed cost αντί για variable και όταν στηρίζεσαι σε εισαγόμενες πρώτες ύλες που αποτελούν το μεγαλύτερο μερίδιο του κόστους σου;



Γενικά

- Επιπρόσθετα έχεις και την στέρηση οξυγόνου στην επιχείρισή σου, δηλαδή την ΕΛΛΕΙΨΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ.
- Άρα δεν μπορείς να στηριχθείς αποκλειστικά και μόνο σε αυτή την ΑΣΘΕΝΗ και ΜΙΚΡΗ χώρα. Πρέπει να διευρύνεις τους ορίζοντές του να απευθυνθείς σε μια μεγαλύτερη και υγιέστερη αγορά.
- Η ανάγκη για ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ προκύπτει επιτακτική.
- ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ δε, δεν σημαίνει μόνο εξαγωγές. Μπορεί να σημαίνει και παραγωγική παρουσία στις χώρες του εξωτερικού.
- Μέχρι πρόσφατα οι ελληνικές επιχειρήσεις ένιωθαν σαν βασικό και σχεδόν αποκλειστικό χώρο ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑΣ τους την ΒΑΛΚΑΝΙΚΗ και την ΚΥΠΡΟ. Ίσως οι logistics περιορισμοί και η φοβία, περιόριζαν την ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ στην γειτονιά μας.
- Υπήρχε και ένα άλλο target group ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑΣ που ήταν οι χώρες με έντονο Ελληνικό μεταναστευτικό στοιχείο, κυρίως για τις εταιρείες παραδοσιακών τροφίμων (μετανάστες Γερμανίας, Αυστραλίας, ΗΠΑ, Καναδά, κ.λ.π.)



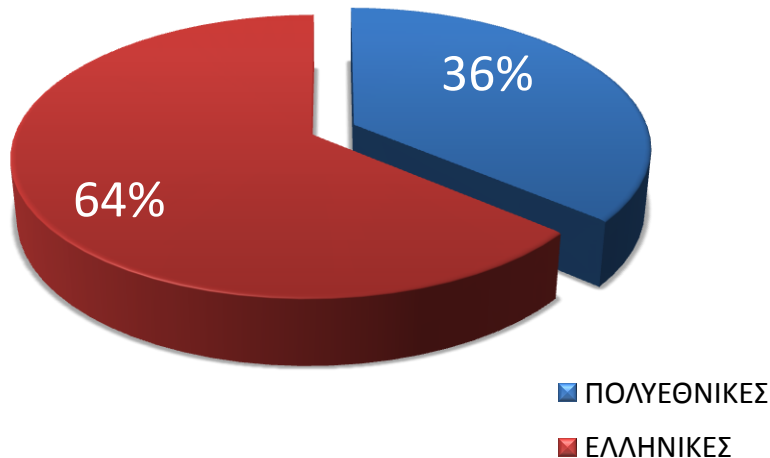
Γενικά

- Η σύγχρονη τάση όμως επιτάσσει τη ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ των Ελληνικών επιχειρήσεων. Πρέπει να ανταγωνισθούν σε διεθνές επίπεδο και μάλιστα σαν ΙΣΧΥΡΟΙ ΠΑΙΚΤΕΣ.
- Έχουμε δε και αρκετά ΗΧΗΡΑ παραδείγματα επιχειρήσεων που δείχνουν τον δρόμο: ΦΑΓΕ, CHIPITA, ΓΑΙΑ, ΠΑΛΙΡΡΟΙΑ, MASTIHA SHOP, ΚΡΟΚΟΣ ΚΟΖΑΝΗΣ, ΚΟΡΡΕΣ, ΑΡΙΒΙΤΑ, ΤΙΤΑΝ, FRIGOGLASS, ΒΙΟΧΑΛΚΟ, ALUMIL, KLEEMANN, ΝΗΡΕΑΣ, FOLLI-FOLLIE, κ.λ.π.
- Η ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ όμως έχει μόνο ΡΟΛΟΥΣ για την ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ και την ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ; ΠΟΙΟΣ ο ρόλος της ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ SUPPLY CHAIN;
- Στόχος της παρούσας έρευνας να αναδείξει:
 - Πόσο σημαντικός ο ρόλος του Supply Chain στην εξωστρέφεια των εταιρειών;
 - Ποιες μορφές οργάνωσης της εφοδιαστικής αλυσίδας επιλέγουν οι εταιρείες;
 - Ποια μοντέλα προμηθειών θεωρούν καταλληλότερα;
 - Ποια προβλήματα αντιμετωπίζουν στην προσπάθεια τους αυτή;
 - Ποια υποστήριξη παρέχουν οι φορείς του κράτους;
- Τα αποτελέσματα της έρευνας είναι ιδιαιτέρως ενδιαφέροντα και αναμένεται να αποτελέσουν αφορμή για σκέψεις και συζήτηση.

Γενικά

Η εταιρεία συμβούλων PLANNING, πραγματοποίησε έρευνα με σκοπό τη διερεύνηση του ρόλου του Logistics/ Supply Chain Manager στην προσπάθεια των ελληνικών επιχειρήσεων για εξωστρέφεια και εξαγωγική δραστηριότητα. Στην έρευνα πήραν μέρος 36 εταιρείες, εκ των οποίων το 36% είναι πολυεθνικές και το 64% είναι ελληνικές.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ



ADIDAS HELLAS A.E
ALUMIL
BARILLA HELLAS
BASF HELLAS A.B.E.E.
COCA - COLA ΤΡΙΑ ΕΨΙΛΟΝ Α.Ε.
COLGATE PALMOLIVE HELLAS ABEE
COSMOTE Α.Ε. ΟΜΙΛΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ (ΓΕΡΜΑΝΟΣ)
DSGI SOUTH - EAST EUROPE Α.Ε.Β.Ε.
ELBISCO ΑΕΒΕ
FOLLI-FOLLIE GROUP
FRIGOGLASS
INTERSPORT
INTRACOM
KLEEMANN
KRAFT
KROCUS KOZANIS
LG ELECTRONICS HELLAS S.A
PEPSICO - ΗΒΗ Α.Β.Ε.

SARA LEE COFFE AND TEA HELLAS AE
SHELMAN
SELONTA
TEVA
TUPPERWARE HELLAS Α.Β.Ε.Ε.
VIVARTIA Α.Β.Ε.Ε. – ΔΕΛΤΑ
YALCO Α.Ε.
ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ ΑΕ
ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ
ΓΡ. ΣΑΡΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. (SARANTIS)
ΜΥ SHOΕ
ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Ε.
ΜΙΝΕΡΒΑ Α.Ε.
ΝΗΡΕΥΣ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ ΑΕ
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ ΜΠΙΣΚΟΤΑ
ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS
ΣΚΑΓΙΑΣ Θ. Κ. Α.Β.&Ε.Ε.
ΧΑΤΖΗΓΙΑΝΝΑΚΗΣ

Ερώτηση 1

Σε ποιους τομείς δραστηριοποιείται εξαγωγικά η επιχείρησή σας;

ΤΟΜΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΤΡΟΦΙΜΑ-ΠΟΤΑ	42%
ΗΛΕΚΤΡΙΚΑ ΕΙΔΗ & ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	14%
ΛΟΙΠΑ	11%
ΕΝΔΥΣΗ / ΥΠΟΔΗΣΗ	11%
ΛΟΙΠΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ	6%
ΥΛΙΚΑ ΟΙΚΟΔΟΜΗΣ	6%
ΦΑΡΜΑΚΑ / ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΑ	6%
S/M	3%
ΒΑΡΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	3%



Ερώτηση 2

Πώς κατατάσσεται η εταιρεία σας βάσει τζίρου;

% ΤΖΙΡΟΥ ΕΞΑΓΩΓΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ
0...5 εκ.	11%
5...10 εκ.	3%
10...20 εκ.	6%
20...50 εκ.	11%
50...100 εκ.	14%
100...200 εκ.	28%
> 200 εκ.	28%

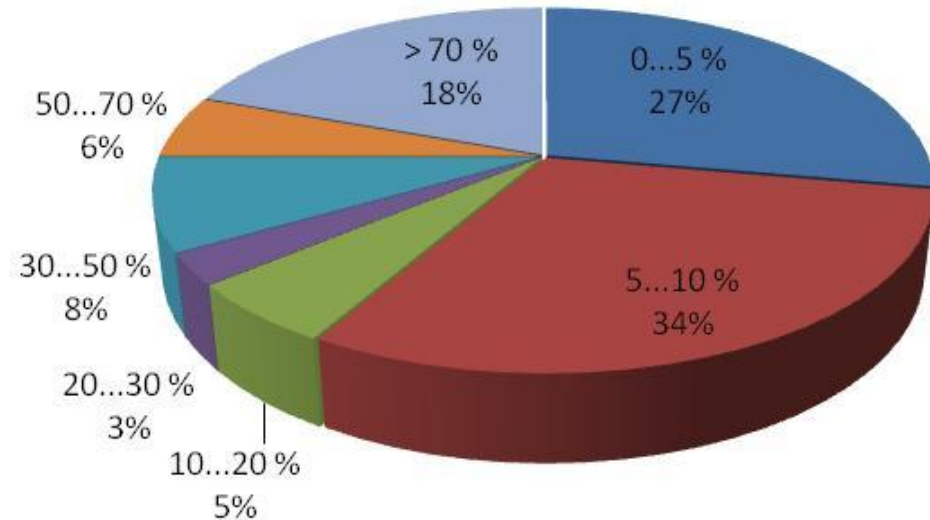


Ερώτηση 3

Τι ποσοστό του τζίρου σας αντιπροσωπεύει η εξαγωγική δραστηριότητά σας;

ΡΟΛΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ SUPPLY CHAIN	ΠΟΣΟΣΤΟ
0...5 %	59%
5...10 %	
10...20 %	6%
20...30 %	3%
30...50 %	8%
50...70 %	6%
> 70 %	19%

% ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΕΠΙ ΤΟΥ ΤΖΙΡΟΥ





Ερώτηση 4

Η εξωστρέφεια εμφανίζεται με πολλές μορφές στις Ελληνικές επιχειρήσεις. Για λόγους τυποποίησης τις κατηγοριοποιήσαμε σε 5 μορφές. Ποιο μοντέλο εφαρμόζει σήμερα η επιχείρησή σας και προς ποιο θέλει να μετεξελιχθεί στο μέλλον;

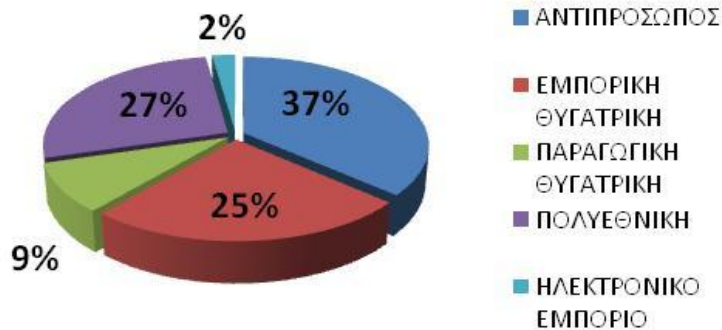
ΜΟΡΦΗ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑΣ	ΠΑΡΟΝ	ΜΕΛΛΟΝ
Χρήση αντιπροσώπου στη χώρα του εξωτερικού που αγοράζει τα προϊόντα και αναλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες Sales & Logistics.	36%	24%
Δημιουργία θυγατρικής εταιρείας, εμπορικής μορφής, στη χώρα του εξωτερικού, που εισάγει τα προϊόντα και αναλαμβάνει τα Sales και τα Logistics (με ίδιες υποδομές ή μέσω 3PL).	34%	39%
Δημιουργία θυγατρικής εταιρείας με παραγωγικές δραστηριότητες στη χώρα του εξωτερικού. Η θυγατρική άλλα προϊόντα παράγει, άλλα εισάγει και για όλα αναλαμβάνει τα Sales και τα Logistics.		
Η εταιρεία μας είναι θυγατρική πολυεθνικής στην Ελλάδα και χρησιμοποιεί το δίκτυο της μαμάς εταιρείας στις εξαγωγές της.	27%	26%
Η εταιρεία δραστηριοποιείται στο ηλεκτρονικό εμπόριο και εξάγει τα προϊόντα της μέσω διαδικτύου.	2%	11%



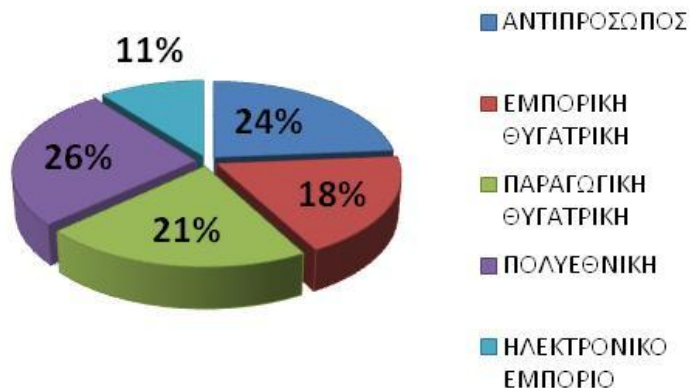
Ερώτηση 4

Η εξωστρέφεια εμφανίζεται με πολλές μορφές στις Ελληνικές επιχειρήσεις. Για λόγους τυποποίησης τις κατηγοριοποιήσαμε σε 5 μορφές. Ποιο μοντέλο εφαρμόζει σήμερα η επιχείρησή σας και προς ποιο θέλει να μετεξελιχθεί στο μέλλον;

ΜΟΡΦΗ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑΣ - ΠΑΡΟΝ



ΜΟΡΦΗ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑΣ - ΜΕΛΛΟΝ



- Σήμερα, η πλειοψηφία (36%) των ελληνικών επιχειρήσεων επιλέγει τη χρήση αντιπροσώπου στο εξωτερικό, με μειούμενη τάση για το μέλλον (24%)
- Μόλις το 2% επιλέγει σήμερα τις εξαγωγές μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου και μόλις το 11% θεωρεί ότι αυτό είναι το μέλλον
- Η σημερινή τάση (25%) για ύπαρξη θυγατρικής εμπορικού χαρακτήρα στο εξωτερικό τείνει να μειωθεί (18%)
- Έντονη είναι η τάση για την εγκατάσταση παραγωγικής διαδικασίας στο εξωτερικό (από 9% ⇒ 21%)



Ερώτηση 5

Το πρώτο βήμα κατά τη φάση της εξωστρέφειας είναι να αποφασίσει η επιχείρηση σε ποιες χώρες του εξωτερικού και με τι προϊόντα θα δραστηριοποιηθεί. Κατά τη λήψη αυτής της απόφασης πόσο ουσιαστικός είναι ο ρόλος της Διεύθυνσης Supply Chain με βάση τη μέχρι στιγμής εμπειρία σας;

ΡΟΛΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ SUPPLY CHAIN	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΜΗΔΕΝΙΚΟΣ: Μελετά και εισηγείται ο Εμπορικός Διευθυντής στο Γενικό Διευθυντή, λαμβάνουν την απόφαση και την ανακοινώνουν στον Διευθυντή Supply Chain, ο οποίος πρέπει να υποστηρίξει την υλοποίηση της	25%
ΧΑΛΑΡΟΣ: Μελετά και εισηγείται ο Εμπορικός Διευθυντής στον Γενικό Διευθυντή, αυτοί οι δύο λαμβάνουν την απόφαση αφού όμως προηγουμένως ρωτήσουν το Διευθυντή Supply Chain στα θέματα αρμοδιότητας του	44%
ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΟΣ: Υπεύθυνος της μελέτης είναι ο Εμπορικός Διευθυντής, αλλά ο Διευθυντής Supply Chain είναι ουσιαστικό μέλος της ομάδας μελέτης, επηρεάζοντας ουσιαστικά την εισήγηση στο Γενικό Διευθυντή	22%
ΚΟΜΒΙΚΟΣ: Τη μελέτη διεκπεραιώνουν από κοινού ο Εμπορικός Διευθυντής και ο Διευθυντής Supply Chain και από κοινού εισηγούνται την πρόταση τους στον Γενικό Διευθυντή	8%

Ερώτηση 5

Το πρώτο βήμα κατά τη φάση της εξωστρέφειας είναι να αποφασίσει η επιχείρηση σε ποιες χώρες του εξωτερικού και με τι προϊόντα θα δραστηριοποιηθεί. Κατά τη λήψη αυτής της απόφασης πόσο ουσιαστικός είναι ο ρόλος της Διεύθυνσης Supply Chain με βάση τη μέχρι στιγμής εμπειρία σας;

ΡΟΛΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ SUPPLY CHAIN ΣΤΗΝ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ



- Σχεδόν οι μισοί ερωτηθέντες απάντησαν ΧΑΛΑΡΟΣ
- Το 72% των επιχειρήσεων που απάντησαν ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΟΣ ή ΚΟΜΒΙΚΟΣ, συνολικά 30% του δείγματος, διαθέτουν τζίρο μεγαλύτερο των 100εκ.€



Ερώτηση 6

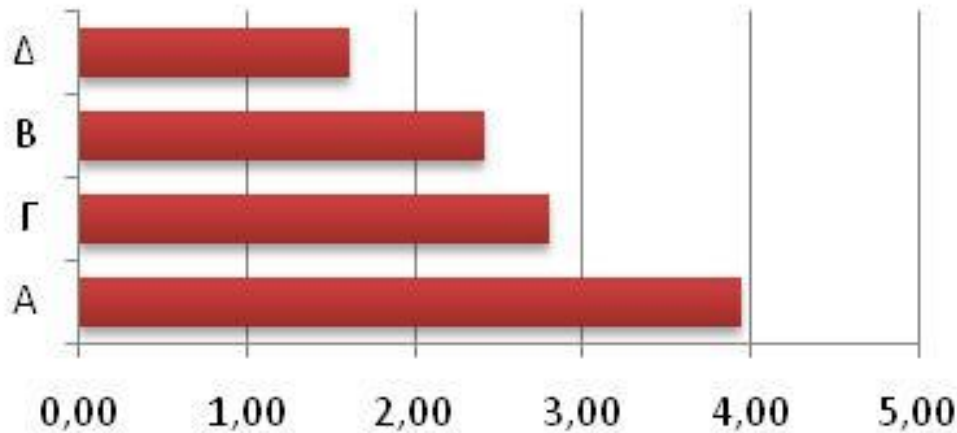
Κατά τη λήψη της στρατηγικής απόφασης εισόδου σας σε μία χώρα, πέραν από τους εμπορικούς παράγοντες, ποιοι από τους παρακάτω Logistics παράγοντες διαδραμάτισαν ουσιαστικότερο ρόλο στη λήψη της απόφασής σας;

Logistics παράγοντες που διαδραμάτισαν ουσιαστικό ρόλο στην λήψη της απόφασης για εξωστρέφεια	Παράγοντας	ΒΑΘΜΟΣ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑΣ
Κόστος και συχνότητα εμπορευματικών μεταφορών μεταξύ Ελλάδας και της συγκεκριμένης χώρας εξαγωγής	A	3,94
Ευκολία ανεύρεσης συνεργατών μεταφοράς – διανομής ή γενικότερα 3PL συνεργατών στη χώρα	Γ	2,81
Ευκολία ανεύρεσης αξιόπιστων αποθηκευτικών χώρων στη συγκεκριμένη χώρα και κόστος αυτών	B	2,42
Ευκολία ανεύρεσης αξιόπιστων Logistics στελεχών στη χώρα	Δ	1,61

Ερώτηση 6

Κατά τη λήψη της στρατηγικής απόφασης εισόδου σας σε μία χώρα, πέραν από τους εμπορικούς παράγοντες, ποιοι από τους παρακάτω Logistics παράγοντες διαδραμάτισαν ουσιαστικότερο ρόλο στη λήψη της απόφασής σας;

ΒΑΘΜΟΣ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑΣ



- Με διαφορά πρώτος παράγοντας αναδείχθηκε το κόστος και η συχνότητα των μεταφορών, με μέση βαρύτητα 3,94/5
- Ακολούθησαν η ανεύρεση συνεργατών μεταφοράς (2,81/5) και αποθηκευτικών χώρων (2,42/5)
- Ως προσθήκες παρατηρήθηκαν:
 - Κόστος VAS (ανασυσκευασιών, επικόλλησης stickers κλπ),
 - Μισθολογικό κόστος



Ερώτηση 6

Κατά τη λήψη της στρατηγικής απόφασης εισόδου σας σε μία χώρα, πέραν από τους εμπορικούς παράγοντες, ποιοι από τους παρακάτω Logistics παράγοντες διαδραμάτισαν ουσιαστικότερο ρόλο στη λήψη της απόφασής σας;

ΒΑΡΥΤΗΤΑ	Κόστος και συχνότητα εμπορευματικών μεταφορών μεταξύ Ελλάδας και της συγκεκριμένης χώρας εξαγωγής	Ευκολία ανεύρεσης αξιόπιστων αποθηκευτικών χώρων στη συγκεκριμένη χώρα και κόστος αυτών	Ευκολία ανεύρεσης συνεργατών μεταφοράς – διανομής ή γενικότερα 3PL συνεργατών στη χώρα	Ευκολία ανεύρεσης αξιόπιστων Logistics στελεχών στη χώρα
5	67%	15%	10%	5%
4	0%	8%	44%	8%
3	5%	33%	8%	3%
2	8%	8%	5%	38%
1	0%	0%	0%	8%

Ερώτηση 7

Ανάλογα με τη γεωγραφική περιοχή που δραστηριοποιήστε εξαγωγικά, αξιολογείστε τα logistics προβλήματα που αντιμετωπίζετε σε κάθε περιοχή.

ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ	Ανεύρεση αξιόπιστων εμπορικών συνεργατών	Ανεύρεση αξιόπιστων συνεργατών μεταφοράς - διανομής	Ανεύρεση αξιόπιστων 3PL συνεργατών	Ανεύρεση αξιόπιστων και οικονομικών αποθηκευτικών χώρων	Ανεύρεση αξιόπιστων τοπικών logistics στελεχών	Γραφειοκρατικά/ τελωνιακά προβλήματα	Χρηματοδότηση δραστηριότητας από τοπικούς φορείς (Funding)	Μηχανογραφική υποστήριξη από τοπικούς παρόχους	Προβλήματα χειρισμού των επιστροφών	AVG
Δ. ΕΥΡΩΠΗ	2,0	1,5	1,2	1,8	1,1	1,1	2,4	1,3	1,6	1,6
ΒΑΛΚΑΝΙΑ	2,7	3,0	3,1	2,8	3,1	3,1	3,5	2,6	2,6	2,9
ΤΟΥΡΚΙΑ	2,3	2,8	2,6	2,3	2,8	3,4	3,1	2,8	2,9	2,8
ΡΩΣΙΑ & ΠΡΩΗΝ ΣΟΒΙΕΤΙΚΕΣ ΧΩΡΕΣ	3,6	4,0	3,6	3,4	3,5	4,1	3,9	3,0	3,8	3,6
ΜΕΣΗ ΑΝΑΤΟΛΗ	3,3	3,0	3,1	3,0	3,5	3,7	3,7	3,1	3,6	3,3
ΒΟΡΕΙΑ ΑΦΡΙΚΗ	3,8	3,1	4,0	4,5	4,4	3,4	5,0	4,3	3,7	4,0
ΚΙΝΑ	3,3	3,0	2,5	3,0	3,6	3,4	4,3	3,0	3,2	3,3
Β. ΑΜΕΡΙΚΗ	2,4	1,9	1,7	2,2	1,3	2,0	3,0	1,7	2,2	2,0

MAX

2^ο MAX

3^ο MAX



Ερώτηση 7

Ανάλογα με τη γεωγραφική περιοχή που δραστηριοποιήστε εξαγωγικά, αξιολογείστε τα logistics προβλήματα που αντιμετωπίζετε σε κάθε περιοχή.

- Δυσκολότερη περιοχή για εξαγωγές αναδείχθηκε κατά μέσο όρο η Β. Αφρική(4/5), με τη Ρωσία(3,6/5), τη Μ.Ανατολή (3,3/5) και την Κίνα(3,3/5) να ακολουθούν
- Τα Βαλκάνια αναδείχθηκαν ως δυσκολότερη εξαγωγική περιοχή συγκριτικά με τη Β. Αμερική και τη Δ. Ευρώπη
- Ως βασικότερο πρόβλημα αναδείχθηκε η χρηματοδότηση από τους τοπικούς φορείς(funding) και αμέσως μετά η γραφειοκρατία και τα τελωνιακά προβλήματα
- Η Ρωσία, η Τουρκία και η Μ. Ανατολή ήταν οι περιοχές που ως σημαντικότερο πρόβλημα αναδείχθηκε η γραφειοκρατία/ τελωνιακά παρά η χρηματοδότηση(funding)
- Επιπροσθέτως συμπληρώθηκαν:
 - Συμφόρηση στα λιμάνια (Ν. Αφρική, Αγκόλα)
 - Μαφία (Ρωσία)



Ερώτηση 8

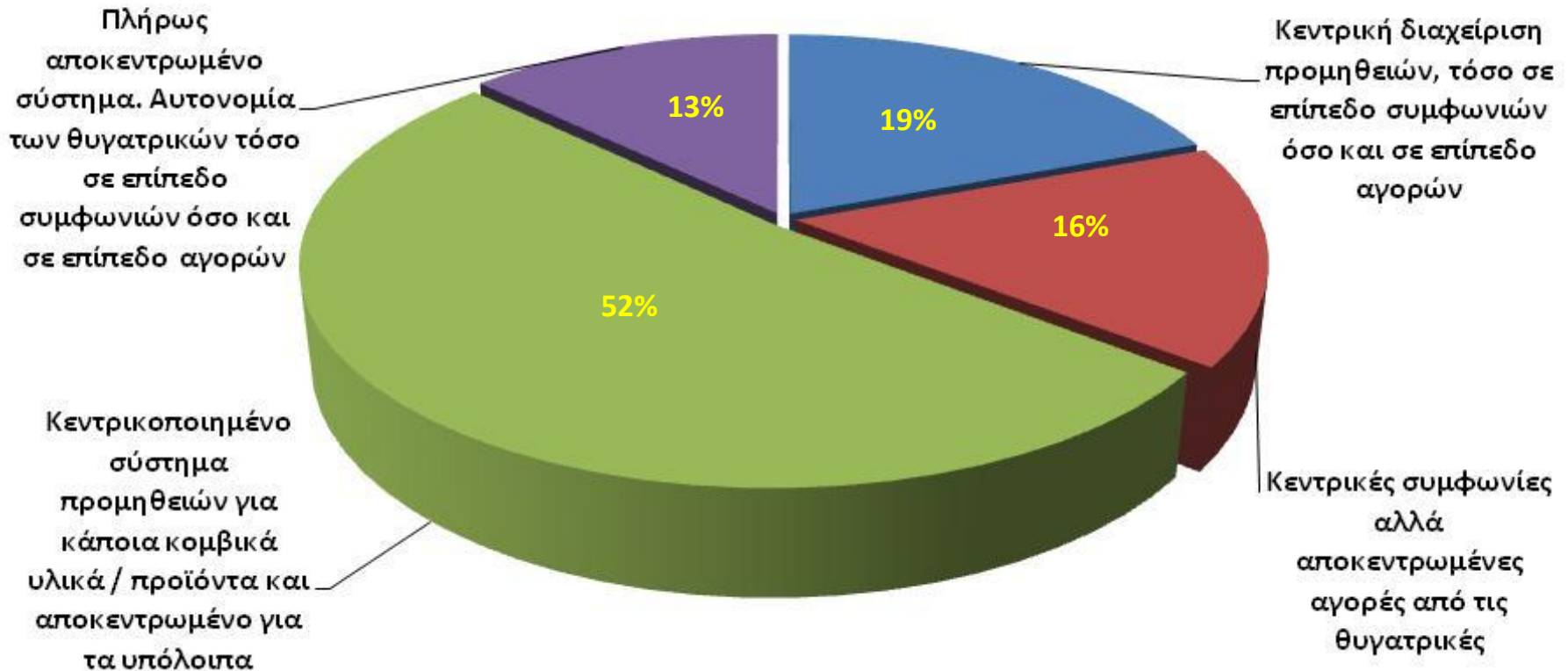
Αν υπάρχουν και τοπικές αγορές από τις θυγατρικές σας στο εξωτερικό, ποιο μοντέλο προμηθειών επιλέγετε σαν καταλληλότερο για την εταιρεία σας;

ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Κεντρική διαχείριση προμηθειών, τόσο σε επίπεδο συμφωνιών όσο και σε επίπεδο αγορών	19%
Κεντρικές συμφωνίες αλλά αποκεντρωμένες αγορές από τις θυγατρικές	16%
Κεντροποιημένο σύστημα προμηθειών για κάποια κομβικά υλικά / προϊόντα και αποκεντρωμένο για τα υπόλοιπα	52%
Πλήρως αποκεντρωμένο σύστημα. Αυτονομία των θυγατρικών τόσο σε επίπεδο συμφωνιών όσο και σε επίπεδο αγορών	13%

Ερώτηση 8

Αν υπάρχουν και τοπικές αγορές από τις θυγατρικές σας στο εξωτερικό, ποιο μοντέλο προμηθειών επιλέγετε σαν καταλληλότερο για την εταιρεία σας;

ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΕΡΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΕΞΩΣΤΡΕΦΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ





Ερώτηση 9

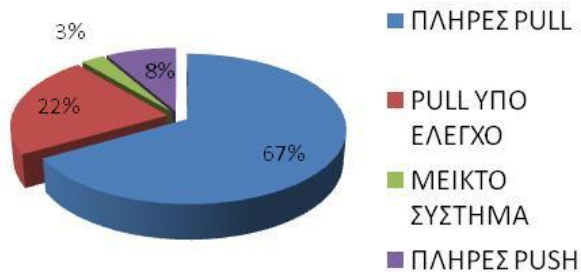
Ο προγραμματισμός των αποθεμάτων είναι από τα ουσιαστικότερα θέματα στην εξωστρέφεια, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται το επιθυμητό Customer Service. Επιλέξτε με ποιο μοντέλο παρομοιάζει περισσότερο η σημερινή λειτουργία της επιχείρησής σας και προς ποιο μοντέλο πιστεύετε ότι πρέπει να μετακινηθεί στο μέλλον.

ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	ΠΑΡΟΝ	ΜΕΛΛΟΝ
A. Η χώρα που εξάγονται τα εμπορεύματα αποφασίζει μόνη της το ύψος αποθεμάτων και παραγγέλνει στα κεντρικά (πλήρες Pull)	67%	34%
B. Η χώρα που εξάγονται τα εμπορεύματα διαμορφώνει το Forecast, βγάζει προτεινόμενη παραγγελία αλλά η απόφαση για την τελική τροφοδοσία πραγματοποιείται από τα κεντρικά (Pull υπό έλεγχο)	22%	21%
Γ. Η χώρα που εξάγονται τα εμπορεύματα διαμορφώνει το Forecast πωλήσεών της και την τροφοδοσία της (αποθέματα) αναλαμβάνουν τα κεντρικά (μεικτό σύστημα)	3%	31%
Δ. Το Forecast και η τροφοδοσία (διαχείριση αποθεμάτων) αποφασίζονται για τη χώρα που εξάγοντα τα προϊόντα από τα κεντρικά (πλήρες Push)	8%	14%

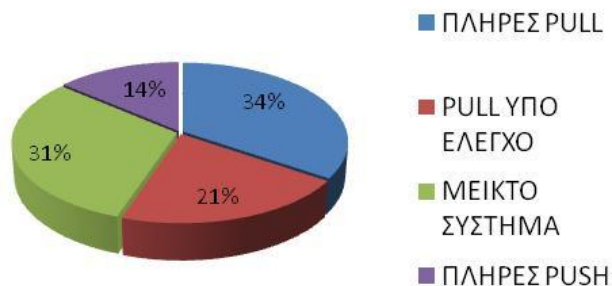
Ερώτηση 9

Ο προγραμματισμός των αποθεμάτων είναι από τα ουσιαστικότερα θέματα στην εξωστρέφεια, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται το επιθυμητό Customer Service. Επιλέξτε με ποιο μοντέλο παρομοιάζει περισσότερο η σημερινή λειτουργία της επιχείρησής σας και προς ποιο μοντέλο πιστεύετε ότι πρέπει να μετακινηθεί στο μέλλον.

ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ
ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ - ΠΑΡΟΝ



ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ
ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ - ΜΕΛΛΟΝ



- Σήμερα εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο σύστημα ΠΛΗΡΕΣ PULL (67%)
- Στο μέλλον η τάση είναι μοιρασμένη ανάμεσα σε:
 - ΠΛΗΡΕΣ PULL (34%)
 - ΜΕΙΚΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ (31%)
 - PULL ΥΠΟ ΕΛΕΓΧΟ (21%)
- Εντυπωσιακή άνοδο παρουσιάζει το ΜΕΙΚΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ (3%⇒31%)



Ερώτηση 10

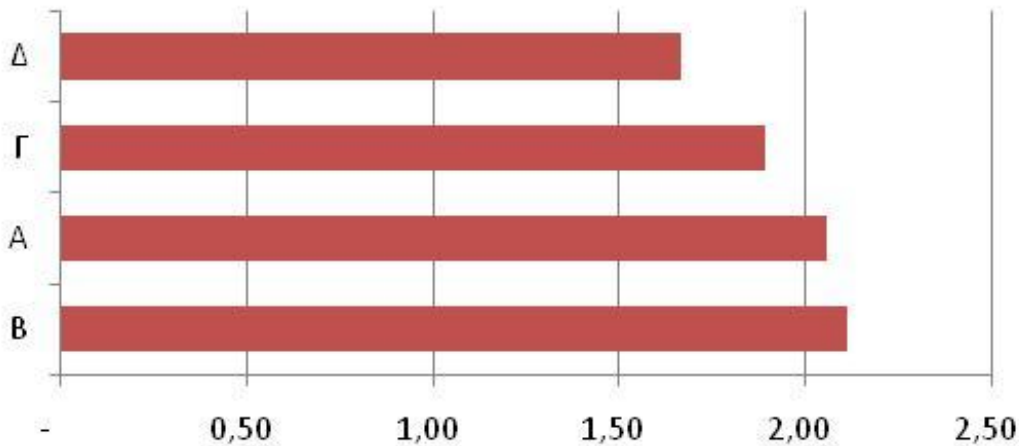
Η περιβαλλοντική διάσταση και γενικότερα η διάσταση του Sustainability αναμένεται να διαδραματίζει όλο και σημαντικότερο ρόλο στον τομέα της εξωστρέφειας. Με βάση την εμπειρία σας καταγράψτε το βαθμό δυσκολίας/προβλημάτων που συναντήσατε σε καθέναν από τους παρακάτω τομείς σχετικά με τη διάσταση αυτή.

Προλήματα εξωστρέφειας με διάσταση το Sustainability	Παράγοντας	ΒΑΘΜΟΣ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑΣ
Περιβαλλοντικά προβλήματα στον τομέα μεταφοράς, διακίνησης (carbon footprint κλπ)	B	2,11
Οικολογικά προβλήματα στη συσκευασία του προϊόντος	A	2,06
Περιβαλλοντικά προβλήματα στα reverse logistics	Γ	1,89
Προβλήματα περιβαλλοντικών πιστοποιήσεων	Δ	1,67

Ερώτηση 10

Η περιβαλλοντική διάσταση και γενικότερα η διάσταση του Sustainability αναμένεται να διαδραματίζει όλο και σημαντικότερο ρόλο στον τομέα της εξωστρέφειας. Με βάση την εμπειρία σας καταγράψτε το βαθμό δυσκολίας/προβλημάτων που συναντήσατε σε καθέναν από τους παρακάτω τομείς σχετικά με τη διάσταση αυτή.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΜΕ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟ SUSTAINABILITY



- Ως σημαντικότερο πρόβλημα sustainability αναδείχθηκε το carbon footprint των μεταφορών (2,11/5) και το packaging (2,06/5)
- Τα reverse logistics και οι πιστοποιήσεις φαίνεται να διαδραματίζουν λιγότερο σημαντικό ρόλο
- Συνδυάζοντας το αποτέλεσμα με την ερώτηση 7, διαπιστώνεται ότι τα reverse logistics προβλήματα αφορούν κυρίως περιοχές όπως η Ρωσία(3,8/5), Β. Αφρική(3.7/5), Μ. Ανατολή(3,6/5), ενώ στη Δ. Ευρώπη δεν παρουσιάζονται προβλήματα reverse logistics(1,6/5)



Ερώτηση 10

Η περιβαλλοντική διάσταση και γενικότερα η διάσταση του Sustainability αναμένεται να διαδραματίζει όλο και σημαντικότερο ρόλο στον τομέα της εξωστρέφειας. Με βάση την εμπειρία σας καταγράψτε το βαθμό δυσκολίας/προβλημάτων που συναντήσατε σε καθέναν από τους παρακάτω τομείς σχετικά με τη διάσταση αυτή.

ΒΑΡΥΤΗΤΑ	Οικολογικά προβλήματα στη συσκευασία του προϊόντος	Περιβαλλοντικά προβλήματα στον τομέα μεταφοράς, διακίνησης (carbon footprint κλπ)	Περιβαλλοντικά προβλήματα στα reverse logistics	Προβλήματα περιβαλλοντικών πιστοποιήσεων
5	6%	6%	8%	3%
4	17%	11%	3%	6%
3	14%	25%	19%	17%
2	17%	14%	19%	17%
1	36%	36%	39%	47%
Δ/Α	11%	8%	11%	11%

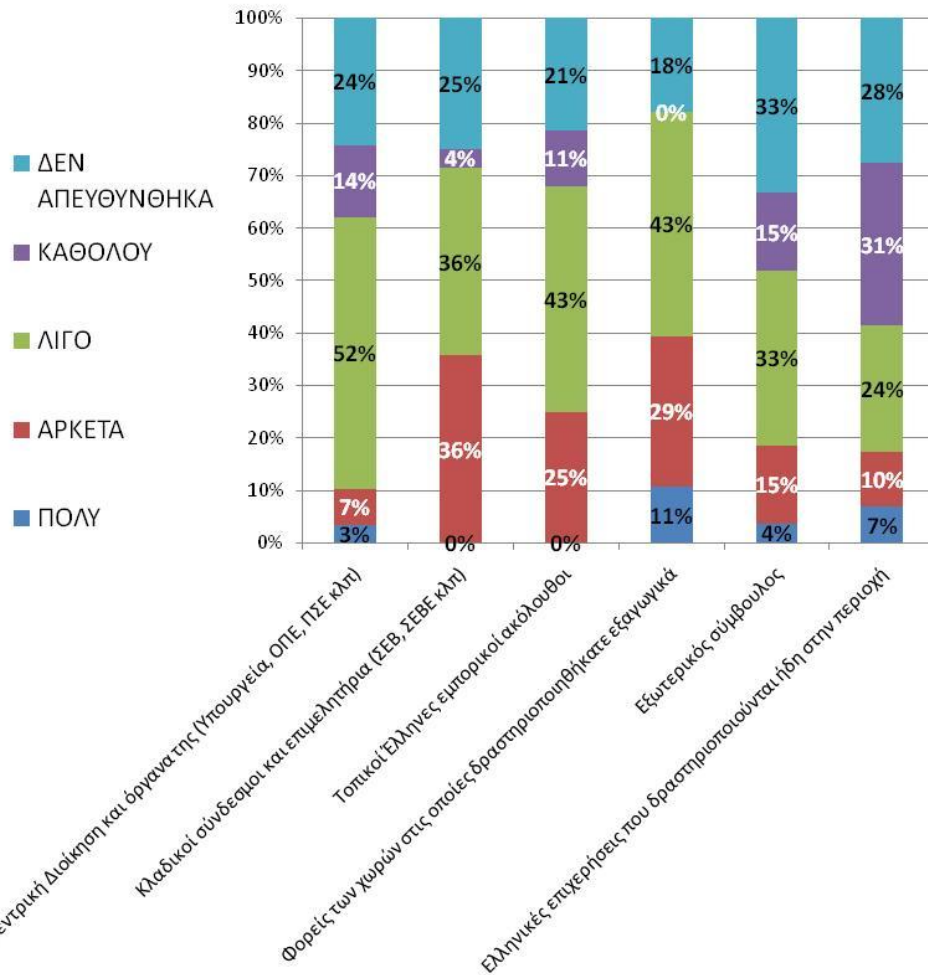
Ερώτηση 11

Κατηγοριοποιήθηκαν σε ομάδες οι φορείς που ενδεχόμενα σας βοήθησαν στην προσπάθειά σας για εξωστρέφεια. Αξιολογήστε το βαθμό υποστήριξης που λάβατε από κάθε ομάδα.

ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΦΟΡΕΙΣ	Κεντρική Διοίκηση και όργανα της (Υπουργεία, ΟΠΕ, ΠΣΕ κλπ)	Κλαδικοί σύνδεσμοι και επιμελητήρια (ΣΕΒ, ΣΕΒΕ κλπ)	Τοπικοί Έλληνες εμπορικοί ακόλουθοι	Φορείς των χωρών στις οποίες δραστηριοποιήκατε εξαγωγικά	Εξωτερικός σύμβουλος	Ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ήδη στην περιοχή
ΠΟΛΥ	3%	0%	0%	11%	4%	7%
ΑΡΚΕΤΑ	7%	36%	25%	29%	15%	10%
ΛΙΓΟ	52%	36%	43%	43%	33%	24%
ΚΑΘΟΛΟΥ	14%	4%	11%	0%	15%	31%
ΔΕΝ ΑΠΕΥΘΥΝΘΗΚΑ	24%	25%	21%	18%	33%	28%

Ερώτηση 11

Κατηγοριοποιήθηκαν σε ομάδες οι φορείς που ενδεχόμενα σας βοήθησαν στην προσπάθειά σας για εξωστρέφεια. Αξιολογήστε το βαθμό υποστήριξης που λάβατε από κάθε ομάδα.



- Γενικότερα οι ελληνικές επιχειρήσεις είτε δεν απευθύνονται σε φορείς, είτε η βοήθεια που λαμβάνουν είναι λίγη
- Αρκετά ή πολύ σημαντική είναι η βοήθεια που έλαβε:
 - 36% των επιχειρήσεων από κλαδικούς συνδέσμους και επιμελητήρια
 - 40% των επιχειρήσεων από φορείς των χωρών εξαγωγής
- Δεν παρατηρήθηκαν ιδιαίτερες συνέργειες μεταξύ των ελληνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στις περιοχές εξαγωγών (μόλις 17%)



Ερώτηση 12

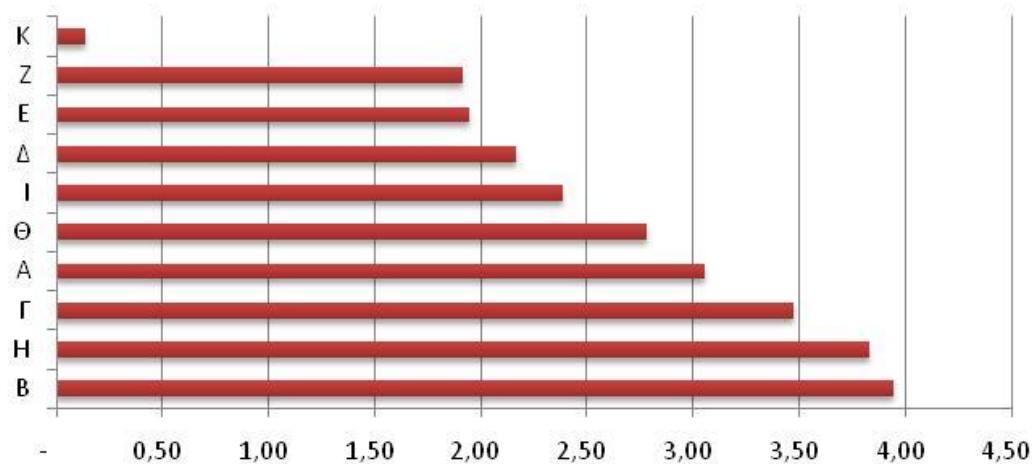
Τι είδους βοήθεια θα περιμένατε από τους κρατικούς φορείς σαν υπεύθυνοι του Supply Chain της επιχείρησής σας στα πλαίσια της εξωστρέφειας;

ΒΟΗΘΕΙΑ ΑΠΟ ΚΡΑΤΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ	Παράγοντας	ΒΑΘΜΟΣ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑΣ
Δημιουργία αξιόπιστων φορέων πληροφόρησης για τις ιδιαιτερότητες της χώρας (τελωνειακές, χρηματοδότησης, εργασιακών σχέσεων, περιβαλλοντολογικές, κλπ)	B	3,94
Δημιουργία γραμμών φθηνής μεταφοράς προς τις χώρες δραστηριοποίησης σας	H	3,83
Benchmarking data bases για τα κόστη στη χώρα δραστηριοποίησής σας (εργατικών, μεταφορικών, ενοικίων, κλπ)	Γ	3,47
Δημιουργία αξιόπιστων φορέων πληροφόρησής σας για τις Logistics υποδομές στη χώρα που δραστηριοποιείστε ή που θέλετε να δραστηριοποιηθείτε και πως θα τους βρείτε	A	3,06
Ενέργειες επίτευξης συνεργιών μεταξύ των Ελληνικών εταιρειών που εξάγουν στην ίδια χώρα	Θ	2,78
Χρηματοδότηση συμβουλευτικών υπηρεσιών για εκπόνηση του Business Plan εισόδου στη χώρα εξαγωγής και οργάνωση της λειτουργίας μετά	I	2,39
Επιδότηση για ανάπτυξη δικών σας τοπικών logistics υποδομών στη χώρα δραστηριοποίησης σας	Δ	2,17
Επιδότηση ελληνικών 3PL εταιρειών για είσοδο τους στη χώρα δραστηριοποίησης σας, ώστε να βρείτε αξιόπιστους και δοκιμασμένους συνεργάτες	E	1,94
Επιδότηση logistics στελεχών που θα εγκατασταθούν στη χώρα δραστηριοποίησης σας	Z	1,92
Ενέργειες επίτευξης συνεργιών μεταξύ των Ελληνικών και Ξένων εταιρειών που εισάγουν προϊόντα στην Ελλάδα	K	0,14

Ερώτηση 12

Τι είδους βοήθεια θα περιμένατε από τους κρατικούς φορείς σαν υπεύθυνοι του Supply Chain της επιχείρησής σας στα πλαίσια της εξωστρέφειας;

ΒΑΘΜΟΣ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΠΟ ΚΡΑΤΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ



- Ως σημαντικότερη ανάγκη για βοήθεια αναδείχθηκε αυτή της πληροφόρησης για τις ιδιαιτερότητες των χωρών (3,94/5)
- 2η σημαντικότερη βοήθεια αναδείχθηκε αυτή του κόστους, φθηνών μεταφορών (3,83/5)
- 3η σημαντικότερη ανάγκη παρουσιάσθηκε αυτή του benchmarking (3,47/5) που θα βοηθήσει στις στρατηγικές αποφάσεις
- 4η σε σειρά βοήθεια θα ήταν η πληροφόρηση για τις logistics υποδομές (3,06/5)
- Στη συνέχεια ακολουθούν οι συνέργειες μεταξύ ελληνικών επιχειρήσεων που εξαγουν και οι συμβουλευτικές υπηρεσίες
- Στο τέλος αναφέρονται οι επιδοτήσεις για ιδιόκτητες υποδομές των εταιρειών, στους έλληνες 3PL και τα στελέχη logistics



Ερώτηση 12

Τι είδους βοήθεια θα περιμένατε από τους κρατικούς φορείς σαν υπεύθυνοι του Supply Chain της επιχείρησής σας στα πλαίσια της εξωστρέφειας;

ΒΟΗΘΕΙΑ ΑΠΟ ΚΡΑΤΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ	5	4	3	2	1	N/A
Δημιουργία αξιόπιστων φορέων πληροφόρησής σας για τις Logistics υποδομές στη χώρα που δραστηριοποιείστε ή που θέλετε να δραστηριοποιηθείτε και πως θα τους βρείτε	31%	17%	19%	8%	11%	14%
Δημιουργία αξιόπιστων φορέων πληροφόρησης για τις ιδιαιτερότητες της χώρας (τελωνειακές, χρηματοδότησης, εργασιακών σχέσεων, περιβαλλοντολογικές, κλπ)	56%	25%	6%	0%	0%	14%
Benchmarking data bases για τα κόστη στη χώρα δραστηριοποίησής σας (εργατικών, μεταφορικών, ενοικίων, κλπ)	31%	33%	11%	14%	0%	11%
Επιδότηση για ανάπτυξη δικών σας τοπικών logistics υποδομών στη χώρα δραστηριοποίησης σας	17%	8%	17%	14%	22%	22%
Επιδότηση ελληνικών 3PL εταιρειών για είσοδο τους στη χώρα δραστηριοποίησης σας, ώστε να βρείτε αξιόπιστους και δοκιμασμένους συνεργάτες	6%	17%	19%	8%	25%	25%
Επιδότηση logistics στελεχών που θα εγκατασταθούν στη χώρα δραστηριοποίησης σας	6%	11%	22%	17%	19%	22%
Δημιουργία γραμμών φθηνής μεταφοράς προς τις χώρες δραστηριοποίησης σας	53%	19%	11%	3%	3%	11%
Ενέργειες επίτευξης συνεργιών μεταξύ των Ελληνικών εταιρειών που εξάγουν στην ίδια χώρα	22%	25%	14%	11%	3%	25%
Χρηματοδότηση συμβουλευτικών υπηρεσιών για εκπόνηση του Business Plan εισόδου στη χώρα εξαγωγής και οργάνωση της λειτουργίας μετά	11%	22%	19%	11%	14%	22%
Ενέργειες επίτευξης συνεργιών μεταξύ των Ελληνικών και Ξένων εταιρειών που εισάγουν προϊόντα στην Ελλάδα	3%	0%	0%	0%	0%	97%



Συμπεράσματα

1. Οι Ελληνικές επιχειρήσεις στην προσπάθεια της ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑΣ νιώθουν μόνες. Εθνική Στρατηγική δεν υπάρχει, Εθνικές πολιτικές και κατευθύνσεις δεν υπάρχουν, υποστήριξη στην προσπάθεια δεν υπάρχει. Ο καθένας δρα μόνος του, όπου και όπως νομίζει.
2. Οι αποφάσεις της ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑΣ λαμβάνονται κατά κανόνα από την Εμπορική Διεύθυνση, έχει όμως αρχίσει τελευταία να αναγνωρίζεται και ο ρόλος της Διεύθυνσης Supply Chain (με χαλαρή όμως συμμετοχή).
3. Αυτοί που παίζουν καλύτερα το παιχνίδι της ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑΣ είναι οι μεγάλοι παίκτες (με τζίρο άνω των 100 εκ. €). Οι μικρότεροι προσπαθούν αλλά δεν είναι εύκολο. Υπάρχουν όμως μικροί παίκτες με καθαρά εξωστρεφή προσανατολισμό. Εντυπωσιακή η τάση για αυτόνομη παρουσία στην χώρα παρά μέσω αντιπροσώπου.



Συμπεράσματα

4. Οι SUPPLY CHAIN MANAGERS δεν είναι ακόμα έτοιμοι να παίξουν το παιχνίδι της ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑΣ. Γι' αυτό επικεντρώνονται κυρίως στο εύκολα αναγνωρίσιμο παιχνίδι των hard υποδομών (μεταφορικές εταιρίες μέχρι την χώρα, κ.λ.π.) και δυσκολεύονται στις soft αποφάσεις για τον τρόπο διοίκησης των τοπικών logistics (προγραμματισμός, αποθέματα, procurement, κ.λπ.), τα περιβαντολλογικά προβλήματα της χώρας, κ.λ.π.
5. Οι ελληνικές επιχειρήσεις που ζητούν ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ ζητούν κυρίως πληροφόρηση και Benchmarking data. Προσπαθούν να την αντλήσουν από άλλες επιχειρήσεις και λίγο από συμβούλους. Λίγο πιστεύουν την αντίληψη πληροφορίας από τους καθ' ύλην αρμόδιους (εμπορικούς συμβούλους).
6. Οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν δείχνουν τάση να συνεργαστούν στην τομέα της εξωστρέφειας, ούτε καν στον τομέα των logistics. "Χορεύουν αυτόνομα" (ζεϊμπέκικο και όχι καλαματιανό)



Και ένα τελευταίο ερώτημα

- Είναι έτοιμα τα στελέχη των ελληνικών logistics για την ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ;
- Θα πήγαιναν να εγκατασταθούν έξω αν τους το ζήτηγε η επιχείρηση τους;
- Οι άνεργοι logisticians θα δούλευαν στο εξωτερικό;
- Και μέχρι που είναι τα γεωγραφικά όρια της εξωστρέφειας; Στη γειτονιά (Βαλκάνια-Κύπρο); Στην Ευρώπη; Μακρύτερα (Ρωσία, Κίνα, Αμερική);
- Πρέπει και εμείς οι logisticians να «ΕΞΩΣΤΡΕΦΗΣΟΥΜΕ»