

**Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Σχολή Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών
Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Παγκόσμια Πολιτική Οικονομία »**

**Στρατηγική της ΕΛΤΑ Α.Ε. στον τομέα των δεμάτων
αναφορικά με την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου
στην Ελλάδα**

Πασχαλίδου Χαρίκλεια

Κόρινθος, Ιανουάριος 2016

University of Peloponnese
Faculty of Social and Political Relations
Department of Political Studies and International Relations

Master Program in
«Global Political Economy»

Adressing the development of E-Commerce in Greece -
ELTA S.A. Strategic Shipping Policy

Paschalidou Charikleia

Corinth, Greece, January 2016

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ την κόρη μου Ιωάννα για την υπομονή και την ανοχή της καθόλη την διάρκεια των σπουδών μου.

Στρατηγική της ΕΛΤΑ Α.Ε. στον τομέα των δεμάτων αναφορικά με την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα

Περίληψη

Σκοπός της παρούσης διπλωματικής εργασίας ήταν η διερεύνηση της ανάπτυξης της παγκόσμιας αγοράς ηλεκτρονικού εμπορίου και των επιπτώσεων της εξέλιξης αυτής στη στρατηγική των ταχυδρομικών οργανισμών (εταιρειών) με στόχο να συμμετέχουν κατά το μέγιστο στην νέα αυτή αγορά. Το κεντρικό ερώτημα που κλήθηκε να απαντήσει η παρούσα διπλωματική εργασία ήταν ο ρόλος που μπορεί να διαδραματίσει η εταιρεία ΕΛΤΑ ΑΕ. στην εξέλιξη της αγοράς του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα.

Καταγράφηκαν οι παράγοντες που λειτουργούν υποστηρικτικά ή αποτρεπτικά στην ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου στην ελληνική αγορά και αποτυπώθηκαν τα μεγέθη του ταχυδρομικού κλάδου σε παγκόσμιο και εγχώριο επίπεδο. Στην συνέχεια αναφέρονται οι στρατηγικές που υιοθέτησαν ξένοι ταχυδρομικοί οργανισμοί ώστε να κερδίσουν μερίδια αγοράς.

Προτάθηκε η στρατηγική που πρέπει να χαράξει η ΕΛΤΑ Α.Ε. ώστε να μην μείνει εκτός της αγοράς του ηλεκτρονικού εμπορίου και τέλος αποτυπώθηκαν τα ευρήματα σε περίπτωση μη έγκαιρης προσαρμογής της στρατηγικής της στην αγορά αυτή.

Σημαντικοί Όροι: ηλεκτρονικό εμπόριο, ταχυδρομικές υπηρεσίες, στρατηγική ταχυδρομικών οργανισμών

Addressing the development of E-Commerce in Greece - ELTA S.A. Strategic Shipping Policy

Abstract

The purpose of this dissertation is to examine the international development of the e-commerce market and its impact on the strategy of the postal organisations (companies) that aim to participate in such market. The key question that was explored in this dissertation was the role of the postal organisation EΛTA S.A. in the development of the e-commerce market in Greece.

The key factors that can support or undermine the development of e-commerce in the Greek market have been outlined, and the impact of the postal sector in a global and a localised scale has been presented. A number of key strategies from international postal organisations that aimed to increase their market share are also presented.

A strategy for the EΛTA S.A. has been developed by the author in order to enable the company to remain competent in the e-commerce market and finally the implications of not adapting the company strategy have been explained.

Keywords: e-commerce, postal services, strategy of postal organisation

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	3
Περίληψη	4
Abstract.....	5
Περιεχόμενα	6
Κατάλογος Διαγραμμάτων	9
Κατάλογος Πινάκων	10
Κατάλογος Εικόνων	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Ηλεκτρονικό εμπόριο.....	11
1.1 Εισαγωγή	11
1.2 Διαστάσεις του ηλεκτρονικού εμπορίου.....	11
1.3 Νομικό & Θεσμικό Πλαίσιο για το ηλεκτρονικό εμπόριο	16
1.4 Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου σε διεθνές επίπεδο.....	17
1.4 Ανακεφαλαίωση.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Διείσδυση του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα.....	19
2.1 Εισαγωγή	19
2.2 Το μέγεθος και οι τάσεις της αγοράς ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα.....	19
2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν θετικά την διείσδυση του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα	23
2.4 Παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την διείσδυση του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα	24
2.5 Ανακεφαλαίωση.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Η ταχυδρομική αγορά σε παγκόσμιο επίπεδο. Στρατηγική των ταχυδρομικών οργανισμών σε σχέση με το ηλεκτρονικό εμπόριο	27
3.1 Εισαγωγή	27
3.2. Μέγεθος ταχυδρομικής αγοράς.....	27

3.3. Ευκαιρίες, προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι Ταχυδρομικοί Οργανισμοί σε σχέση με το ηλεκτρονικό εμπόριο	29
3.3.1. Διακινούμενοι Όγκοι Δεμάτων	31
3.3.2. Υπηρεσίες παράδοσης δεμάτων	33
3.4 Υιοθετούμενες στρατηγικές ξένων Ταχυδρομικών Οργανισμών	34
3.4.1 Η περίπτωση των Βρετανικών Ταχυδρομείων (ROYAL MAIL)	36
3.4.2 Η περίπτωση των Βελγικών Ταχυδρομείων (bPost)	38
3.4.3 Η περίπτωση των Γερμανικών Ταχυδρομείων (Deutsche Post).....	40
3.4.4 Η περίπτωση της FedEx	42
3.5 Ανακεφαλαίωση.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Η θέση της ΕΛΤΑ Α.Ε. στην εγχώρια ταχυδρομική αγορά	45
4.1 Εισαγωγή	45
4.2 Η ταχυδρομική αγορά σε εγχώριο επίπεδο	46
4.3 Ο ανταγωνισμός στην εγχώρια ταχυδρομική αγορά.....	49
4.4 Τάσεις –προοπτικές της ελληνικής ταχυδρομικής αγοράς σε συνάρτηση με την άνοδο του ηλεκτρονικού εμπορίου.	54
4.5 Ανακεφαλαίωση.....	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Η στρατηγική της ΕΛΤΑ Α.Ε. για την ενίσχυσή της στον τομέα των δεμάτων. 56	
5.1 Εισαγωγή	56
5.2 Απαιτήσεις εξυπηρέτησης που θέτουν οι e-retailers και οι e-consumers.....	56
5.3 Στρατηγική της ΕΛΤΑ Α.Ε. για την κάλυψη των απαιτήσεων στην αγορά του ηλεκτρονικού εμπορίου.	59
5.3.1 Ενέργειες σε επίπεδο υποδομών:	60
5.3.2 Ενέργειες σε επίπεδο οργάνωσης –λειτουργίας.....	62
5.3.3 Ενέργειες σε επίπεδο μάρκετινγκ.....	63
5.3.4 Ενέργειες σε επίπεδο υπηρεσιών Logistics.....	68
5.3.5 Ενέργειες σε επίπεδο εκπαίδευσης.....	68

5.4 Ευκαιρίες για την ΕΛΤΑ ΑΕ σε σχέση με το ηλεκτρονικό εμπόριο.....	68
5.5. Κίνδυνοι για την ΕΛΤΑ Α.Ε. σε περίπτωση μη ανασχεδιασμού της γενικής στρατηγικής της για τα δέματα.....	70
5.5 Ανακεφαλαίωση.....	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Επίλογος- Γενικά Συμπεράσματα	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. Βιβλιογραφία	75

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1: Ansof Matrix (Edrawsoft.com, 2015)	16
Διάγραμμα 2.1: Αποτελέσματα της Ετήσιας Έρευνας του ELTRUN έτους 2014 (Eltrun,2014)	20
Διάγραμμα 2.2: Χρήστες Διαδικτύου που πραγματοποίησαν ηλεκτρονικές αγορές (2008-2014).....	21
Διάγραμμα 2.3: Ρυθμός μεταβολής ΑΕΠ Ελλάδος (2011-2015).....	22
Διάγραμμα 2.4: Προβληματισμοί των Ελλήνων αγοραστών για αγορά από ηλεκτρονικό κατάστημα	25
Διάγραμμα 3.1: Financial Performance of Postal Industry parcels & courier (%).....	30
Διάγραμμα 3.2:Σημείο καμπής των ταχυδρομικών οργανισμών έως το 2020.....	31
Διάγραμμα 3.3: Κατανομή σε % των διακινούμενων δεμάτων σε διασυνοριακό και εγχώριο επίπεδο	33
Διάγραμμα 3.4: Κατανομή μίγματος εσόδων σε % ανά κατηγορία παροχής υπηρεσιών για τις ταχυδρομικές εταιρείες για το έτος 2014	35
Διάγραμμα 4.1: Εξέλιξη δείκτη κύκλου εργασιών για την ταχυδρομική αγορά (έτος βάσης 2005).....	46
Διάγραμμα 4.2: Κύκλος εργασιών ταχυδρομικών επιχειρήσεων (σε εκατ. ευρώ).....	47
Διάγραμμα 4.3: Κατανομή ταχυδρομικών αντικειμένων έτους 2014 με βάση τους διακινούμενους όγκους.....	48
Διάγραμμα 4.4: Κατανομή ταχυδρομικών αντικειμένων έτους 2014 με βάση το μίγμα εσόδων	48
Διάγραμμα 4.5: Μεριδία εγχώριας ταχυδρομικής αγοράς σε όγκο (2014).....	50
Διάγραμμα 4.6: Μεριδία εγχώριας ταχυδρομικής αγοράς σε έσοδα (2014).....	51
Διάγραμμα 4.7: Μεριδία αγοράς έτους 2014 φακέλων και δεμάτων ως προς το πλήθος	51
Διάγραμμα 4.8: Μεριδία αγοράς έτους 2014 φακέλων και δεμάτων ως προς τα έσοδα	52

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1.1: Τζίρος ηλεκτρονικού Εμπορίου (2014) στην ευρωπαϊκή αγορά.....	18
Πίνακας 2.1: μ.ο. εισοδήματος Ελλήνων κατά τα έτη 2011-2015	21
Πίνακας 3.1: Μέγεθος ταχυδρομικής αγοράς σε παγκόσμιο επίπεδο (έτος 2014)	28
Πίνακας 3.2: Οικονομικά μεγέθη έτους 2014, ανά οικονομική ζώνη.....	28
Πίνακας 3.3: Ρυθμός μεταβολής (%) του συνολικού όγκου δεμάτων & express αποστολών σε διεθνές επίπεδο	32
Πίνακας 3.4: Ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης (%) σε διεθνές επίπεδο που προέρχονται από διακίνηση δεμάτων & express αποστολών σε διασυνοριακό επίπεδο (cross-border).....	32
Πίνακας 4.1: Πλήθος ταχυδρομικών αντικειμένων (σε χιλ. τεμάχια) και έσοδα (σε χιλ. ευρώ) ανά τμήμα της ταχυδρομικής αγοράς (2009-2014)	49

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 5.1: Αυτοκόλλητη Ετικέτα της IPC	66
---	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Ηλεκτρονικό εμπόριο

1.1 Εισαγωγή

Το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την εξάπλωση της χρήσης του διαδικτύου (Internet). Η εξάπλωση του διαδικτύου πραγματοποιήθηκε από το 1991 και έπειτα, όπου και έγινε άρση του περιορισμού για την εμπορική χρήση του. Στην συνέχεια, παράγοντες όπως: η εξέλιξη της τεχνολογίας, η εκτεταμένη χρήση των smartphones και των tablets, η ολοένα και μεγαλύτερη διείσδυση στο διαδίκτυο διαδραμάτισαν καθοριστικό ρόλο για την ανάπτυξη του.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται σε παγκόσμιο επίπεδο μια αλματώδης αύξηση των αγορών που πραγματοποιούν οι καταναλωτές μέσω ηλεκτρονικών καταστημάτων. Το γεγονός αυτό, αποτελεί μια πρόκληση για τις επιχειρήσεις παγκοσμίως αφού διαφαίνεται ότι αποτελεί την νέα τάση αγορών των καταναλωτών.

1.2 Διαστάσεις του ηλεκτρονικού εμπορίου

Το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελεί μια σύγχρονη προσέγγιση των επιχειρήσεων και διαφοροποιείται από το παραδοσιακό εμπόριο με την έννοια ότι επιτρέπει τις ανταλλαγές αγαθών, κεφαλαίων και πληροφορίες ηλεκτρονικά από υπολογιστή σε υπολογιστή και δεν υπάρχει πλέον ανάγκη ύπαρξης φυσικών νομισμάτων ή αγαθών για τη διεξαγωγή των συναλλαγών (Goel, 2007).

Σκοπός του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι να ανταποκρίνεται στις ανάγκες άλλων οργανισμών, των εμπόρων και των καταναλωτών, αποβλέπει στη μείωση του κόστους με παράλληλη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών και την αύξηση της ταχύτητας παροχής υπηρεσιών μέσω του Διαδικτύου (Koronen, 2006).

Το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) περιλαμβάνει την αγορά και την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών μέσω του Διαδικτύου και διακρίνεται σε άμεσο και έμμεσο.

- Άμεσο είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο που περιλαμβάνει παραγγελία, πληρωμή και παράδοση υλικών αγαθών και υπηρεσιών π.χ. αεροπορικά εισιτήρια. Η πληρωμή των υπηρεσιών αυτών γίνεται π.χ. με πιστωτικές κάρτες, μέσω κατάθεσης σε τραπεζικό λογαριασμό της αξίας του εμπορεύματος, PayPal, κ.α.
- Έμμεσο είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο που χρησιμοποιείται όταν πρόκειται για την ηλεκτρονική παραγγελία υλικών αγαθών και παραδίδονται στον παραγγελιοδόχο μόνο με παραδοσιακό τρόπο π.χ. ταχυδρομείο, μεταφορική εταιρεία, παράδοση από την επιχείρηση.

Οι κύριες μορφές που απαντώνται στην λειτουργία του ηλεκτρονικού εμπορίου (Koronen, 2006), είναι:

- Επιχείρηση προς καταναλωτή, Business to- Consumer (B2C)
- Επιχείρηση προς Επιχείρηση, Business-to-Business (B2B)
- Καταναλωτής προς Καταναλωτή, Consumer-to-Consumer (C2C)
- Επιχείρηση προς Κράτος, Business-to-Government (B2G)
- Mobile commerce (m-commerce), εφαρμογές που έχουν αναπτυχθεί από τα ηλεκτρονικά καταστήματα για πωλήσεις μέσω smartphones & tablets

Στην παρούσα διπλωματική εργασία θα γίνει αναφορά στην πρώτη μορφή λειτουργίας του ηλεκτρονικού εμπορίου δηλ. την Επιχείρηση προς καταναλωτή (B2C) καθώς η παρούσα διπλωματική πραγματεύεται την στρατηγική της ΕΛΤΑ Α.Ε. ως πάροχος ταχυδρομικών υπηρεσιών σε επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου.

Σύμφωνα με τους Πασχόπουλο και Σκαλτσά (2001) ο κύκλος του ηλεκτρονικού εμπορίου περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

- Την ανταλλαγή πληροφοριών. Αναφέρεται στην προβολή των προϊόντων και στην αναζήτηση πληροφοριών σχετικά με αυτά. Οι πελάτες από την μια πλευρά ενημερώνονται αντλώντας πληροφορίες σχετικές με το προϊόν που επιθυμούν να αγοράσουν και οι επιχειρήσεις αποσπούν πληροφόρηση που τους αφορά (παράπονα για το προϊόν, στοιχεία πωλήσεων κ.α.)

- Την ηλεκτρονική παραγγελία. Η παραγγελία τοποθετείται ηλεκτρονικά υποκαθιστώντας την χειρόγραφη παραδοσιακή φόρμα παραγγελίας
- Την παράδοση του προϊόντος
- Την πληρωμή του προϊόντος
- Την ηλεκτρονική ανταλλαγή παραστατικών (EDI), όπως τιμολόγια
- Την εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση

Μια επιχείρηση που έχει αναπτύξει μια πλατφόρμα ηλεκτρονικού καταστήματος με σκοπό να προβάλλει και να διαθέτει τα προϊόντα/ υπηρεσίες σε εν δυνάμει πελάτες της αποκτά σημαντικά οφέλη, όπως:

- Ευρεία γεωγραφική διασπορά. Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να απευθυνθεί δυναμικά σε πελάτες που βρίσκονται παντού τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο (απαιτείται και ξενόγλωσση ιστοσελίδα). Οι πελάτες από την άλλη πλευρά έχοντας την δυνατότητα να αγοράσουν προϊόντα από καταστήματα που βρίσκονται σε όλο τον κόσμο γίνονται αυτόματα εν δυνάμει πελάτες της επιχείρησης.
- Κατάργηση των μεσαζόντων. Η επιχείρηση μπορεί να διαθέσει τα προϊόντα/ υπηρεσίες της απευθείας στον πελάτη, χωρίς να είναι αναγκαίο να απευθυνθεί σε μεσάζοντες, ώστε να διαθέσει τα προϊόντα της στους τελικούς καταναλωτές.
- Λειτουργία 24/7. Το διαδίκτυο επιτρέπει την πραγματοποίηση αγορών όλες τις μέρες του χρόνου και όλες τις ώρες της ημέρας.
- Μείωση λειτουργικού κόστους. Η επιχείρηση έχει μειωμένο λειτουργικό κόστος μιας και δεν είναι απαραίτητο να διαθέτει φυσικό χώρο για πώλησης των προϊόντων της εξοικονομώντας έτσι λειτουργικά κόστη όπως π.χ. λογαριασμοί κοινής ωφέλειας, ενοίκια, μισθολογικό κόστος κ.α. Και σε αυτή την περίπτωση ισχύει η οικονομική θεωρία του οριακού κόστους δηλ. όσο αυξάνεται ο αριθμός των πελατών που αγοράζουν μέσω του ηλεκτρονικού καταστήματος τόσο μειώνεται το συνολικό κόστος εξυπηρέτησης αυτών.
- Οι καταναλωτές μπορούν να λάβουν σχετική και αναλυτική πληροφόρηση σχετική με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που τους ενδιαφέρει σε μερικά λεπτά, σε σύγκριση με τον παραδοσιακό τρόπο που θα έπαιρνε ώρες,

ημέρες ή ακόμη και εβδομάδες. Έτσι οι επιχειρήσεις διευρύνουν σημαντικά τους εν δυνάμει πελάτες τους.

- Μειωμένο κόστος μάρκετινγκ. Οι συμβατικοί τρόποι προώθησης ενός προϊόντος (προβολή, διαφήμιση , τοποθέτηση) είναι πιο ακριβοί σε σχέση με τους ηλεκτρονικούς μιας και το ηλεκτρονικό κατάστημα λειτουργεί και αυτοτελώς ως μέσο διαφήμισης. Η συνδυαστική χρήση του δε με πρόσθετα εργαλεία που παρέχονται σήμερα από τα social media μπορούν να προσθέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση εάν αξιοποιήσει αποτελεσματικά τα εργαλεία της ηλεκτρονικής διαφήμισης
- Αποτελεσματικότερο μάρκετινγκ. Παρέχεται η δυνατότητα άντλησης χρήσιμων πληροφοριών για το προφίλ των καταναλωτών, στατιστικών στοιχείων πρόσβασης και πωλήσεων. Η επιχείρηση επομένως με στοχευμένες καμπάνιες μάρκετινγκ δύναται να επιτύχει προσέλκυση δυνητικών πελατών.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο προσφέρει σε μια επιχείρηση στρατηγικά πλεονεκτήματα που εάν τα αναπτύξει, έχει πρόσβαση σε νέες αγορές.

Ωστόσο, σύμφωνα με την Goel (2007) υπάρχουν και μειονεκτήματα τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους καταναλωτές, όπως :

- Κρυφά κόστη που τελικά μπορεί να μετατρέψουν πολύ εύκολα την ευκαιρία της μειωμένης τιμής σε επιπλέον κόστος π.χ. υψηλά κόστη αποστολής του αντικειμένου, με αποτέλεσμα τελικά η μείωση του κόστους για τον καταναλωτή να μην είναι πραγματική.
- Για την επιχείρηση η πιθανή αναξιοπιστία του δικτύου (internet) αποτελεί ένα πρόβλημα που επηρεάζεται από εξωγενείς παράγοντες που δεν μπορεί να ελέγξει η ίδια όπως π.χ. ταχύτητα δικτύου, προβλήματα γραμμών κ.α.
- Ασφάλεια συναλλαγών. Προέρχεται συνήθως από τον φόβο του αγοραστή για την υποκλοπή τραπεζικών προσωπικών δεδομένων του από την διάθεση των στοιχείων της πιστωτικής του κάρτας on-line.
- Απώλεια της ιδιωτικής ζωής. Υπάρχει συνήθως ο φόβος του καταναλωτή για την συλλογή και υποκλοπή προσωπικών του στοιχείων και αγοραστικών του συνηθειών.

- Απρόσωπη εμπειρία αγοράς. Υπάρχει έλλειψη φυσικής επαφής του καταναλωτή με τον πωλητή (ως φυσικό πρόσωπο) και το προϊόν καθώς το αγοράζει βλέποντας το μόνο σε φωτογραφία. Το ηλεκτρονικό κατάστημα για να εξαλείψει αυτό το εμπόδιο θα πρέπει να παρέχει στους εν δυνάμει πελάτες του υψηλά επίπεδα υπηρεσιών όπως: εύκολη πλοήγηση στην ιστοσελίδα του, αναλυτική περιγραφή των χαρακτηριστικών του προϊόντος, να διαθέτει οργανωμένο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών για παροχή πρόσθετης πληροφόρησης, να υπάρχει άμεση επίλυση πιθανών καταγγελιών. Τέλος πολύ σημαντικό κρίνεται να υπάρχει έγκαιρη και χαμηλού κόστους αποστολή των εμπορευμάτων στους πελάτες ώστε αυτοί να μην αποθαρρύνονται για διαδικτυακές αγορές.
- Στο διασυνοριακό ηλεκτρονικό εμπόριο μπορούν να εμφανιστούν νομικά ζητήματα που διαφέρουν από χώρα σε χώρα, όπως ζητήματα επιστροφών προϊόντων, εγγύησης, επιστροφής χρημάτων κ.α

Σύμφωνα με τον Σκαλίδη (2007) υπάρχει ένα ακόμη μειονέκτημα μιας και δημιουργούνται δυο κατηγορίες καταναλωτών: η πρώτη είναι αυτοί που έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο και μπορούν να αγοράσουν φθηνότερα εκμεταλλευόμενοι τις διεθνείς αγορές και η δεύτερη είναι οι μη έχοντες πρόσβαση στο διαδίκτυο όπου αναγκαστικά για τις αγορές τους απευθύνονται στις τοπικές αγορές που έχουν συνήθως υψηλότερο κόστος.

Με το ηλεκτρονικό εμπόριο μια επιχείρηση επιτυγχάνει την εφαρμογή μιας εκ των τεσσάρων προτεινόμενων στρατηγικών ανάπτυξης και διαφοροποίησης της, όπως αυτές έχουν αποτυπωθεί στο Matrix του Ansoff και συγκεκριμένα αυτή της επέκτασης της επιχείρησης με τα υπάρχοντα προϊόντα της σε νέες αγορές που πρωτύτερα δεν είχε πρόσβαση.

Διάγραμμα 1.1: Ansoff Matrix (Edrawsoft.com, 2015)



Το παραπάνω γεγονός αποτυπώνει την σημαντικότητα που αποκτά το ηλεκτρονικό εμπόριο για τον τρόπο λειτουργίας των σημερινών επιχειρήσεων και πως ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα τους διαμέσου αυτού.

1.3 Νομικό & Θεσμικό Πλαίσιο για το ηλεκτρονικό εμπόριο

Οι διαστάσεις που λάμβανε σταδιακά το ηλεκτρονικό εμπόριο, απαιτούσε την λήψη μέτρων και αποφάσεων τόσο ως προς τον τρόπο λειτουργίας του όσο και στην δημιουργία νομοθετικού πλαισίου.

Σε Ευρωπαϊκό επίπεδο οι βάσεις λειτουργίας του ηλεκτρονικού εμπορίου, τέθηκαν την 08.06.2000 με την σχετική Οδηγία 2000/31/ EC που εξέδωσε η Ευρωπαϊκή Ένωση (European Parliament and the Council, 2000). Με την εφαρμογή της παραπάνω οδηγίας τέθηκε ουσιαστικά το πλαίσιο λειτουργίας των ηλεκτρονικών καταστημάτων και προβλέφθηκαν παράλληλα τα δικαιώματα των on line αγοραστών.

Στην Ελλάδα, με το ΠΔ 131/2003 έγινε η προσαρμογή σε εθνικό επίπεδο της παραπάνω ευρωπαϊκής οδηγίας για το ηλεκτρονικό εμπόριο. Το ΠΔ 131/2003 δίνει έμφαση στην εξώδικη επίλυση διαφορών, στη συνεργασία των κρατών - μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, για την επίλυση των προβλημάτων των Καταναλωτών, στη θέσπιση κανόνων δεοντολογίας με υποχρεωτική ισχύ για τους αποδέκτες τους, στην

ευθύνη των ενδιάμεσων, στη σύναψη των ηλεκτρονικών συμβάσεων, στις πληροφορίες, που πρέπει να παρέχονται στις εμπορικές επικοινωνίες (διαφημιστικά, χορηγίες, προσφορές κ.λπ.), στον τόπο εγκατάστασης των φορέων παροχής υπηρεσιών.

Συνδυαστικά και αναφορικά με το θέμα υπάρχουν:

- ο Ν. 2251/94, για την "Προστασία Καταναλωτών", στο άρθρο 4, ρυθμίζει τις συμβάσεις από απόσταση όπου εμπίπτει και το ηλεκτρονικό εμπόριο.
- Ο Ν. 2472/97 αναφέρεται στην προστασία του ατόμου από την επεξεργασία δεδομένων του προσωπικού χαρακτήρα.
- Το Προεδρικό Διάταγμα 150/2001, Φ.Ε.Κ. Α' 125, όπου τίθεται το πλαίσιο για τις ηλεκτρονικές υπογραφές.

1.4 Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου σε διεθνές επίπεδο

Σύμφωνα με την IPC (2015), σε όλο τον κόσμο οι online λιανικές πωλήσεις το 2000 ανέρχονταν σε ~ € 37 δις, ενώ μέχρι το 2014 ο αριθμός αυτός ξεπέρασε τα €615 δις. Σε αυτό κυρίως συνετέλεσαν: α) ο συνδυασμός της αυξημένης διασύνδεσης στο διαδίκτυο, β) ο ολοένα και αυξανόμενος πλούτος που διαθέτουν οι χώρες της Ασίας γ) οι θεμελιώδεις αλλαγές στην καταναλωτική συμπεριφορά.

Ωστόσο, το ηλεκτρονικό εμπόριο το 2014 αντιπροσώπευε λιγότερο από το 6% των λιανικών πωλήσεων, καταδεικνύοντας έτσι την τεράστια ευκαιρία για τη μελλοντική ανάπτυξη του.

Σε παγκόσμιο επίπεδο για κάθε καταναλωτή (IPC 2015), δαπανήθηκαν κατά μέσο όρο € 85 σε online αγορές, σημειώνοντας σημαντική αύξηση σε σύγκριση με τα € 6 κατά. μ.ο. που δαπανήθηκαν το 2000.

Στην Ευρώπη η αγορά του ηλεκτρονικού εμπορίου εξελίχθηκε με αντίστοιχους ρυθμούς ανάπτυξης όπως αυτούς της διεθνούς αγοράς. Τα μεγέθη για το ηλεκτρονικό εμπόριο B2C (υπηρεσιών & καταναλωτικών ειδών) για το 2014 σε σύγκριση με το 2013 (Ecommerce Europe, 2015), ήταν:

Πίνακας 1.1: Τζίρος ηλεκτρονικού Εμπορίου (2014) στην ευρωπαϊκή αγορά

ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΖΩΝΗ	ΤΖΙΡΟΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΕΤΟΥΣ 2014	2014 VS 2013 (%)
Europe	€ 423 δις	+13,6 %
EU28	€ 368,8 δις	+13,4 %
Southern Europe	€ 47,3 δις	+15,4 %
Greece	€ 3,9 δις	+20,4%

Πηγή : European B2C E-commerce Report 2015.

Οι παραπάνω τάσεις δημιουργούν τις πλέον κατάλληλες προϋποθέσεις για προοπτική ανάπτυξης τόσο νέων όσο και παραδοσιακών επιχειρήσεων που θέλουν να δραστηριοποιηθούν στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Το γεγονός αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που έχουν πλέον την δυνατότητα να απευθυνθούν σε μια διεθνή κοινότητα καταναλωτών και όχι μόνο σε τοπικές αγορές.

1.4 Ανακεφαλαίωση

Η ραγδαία ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου τα τελευταία χρόνια και η προοπτική εξέλιξής του, δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την δραστηριοποίηση πολλών νέων και παραδοσιακών επιχειρήσεων, αφού μπορούν να απευθυνθούν σε μια πολύ μεγάλη αγορά καταναλωτών, Εθνική, Ευρωπαϊκή ή και Διεθνή.

Μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις έχουν την ίδια πρόσβαση στους πελάτες και μπορούν να δημιουργήσουν παρόμοια παρουσία στο διαδίκτυο. Υπό την έννοια αυτή αυξάνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων και σύμφωνα με την οικονομική θεωρία ο ανταγωνισμός λειτουργεί σε όφελος του καταναλωτή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Διείσδυση του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα

2.1 Εισαγωγή

Η ιστορία του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα, μπορούμε να πούμε ότι ξεκινά την δεκαετία του 2000 με την δραστηριοποίησή στον χώρο B2C (Business to Consumer) εταιρειών, όπως: airtickets.gr, e-shop.gr, plaisio.gr. κ.α. Είχε προηγηθεί στα μέσα της προηγούμενης δεκαετίας η ευρεία χρήση των συστημάτων EDI (Electronic Data Interchange), παράγοντας υποστηρικτικός για το ηλεκτρονικό εμπόριο. Καθοριστικό όμως ρόλο για την ανάπτυξη της αγοράς διαδραμάτισε η αλματώδης διείσδυση του διαδικτύου.

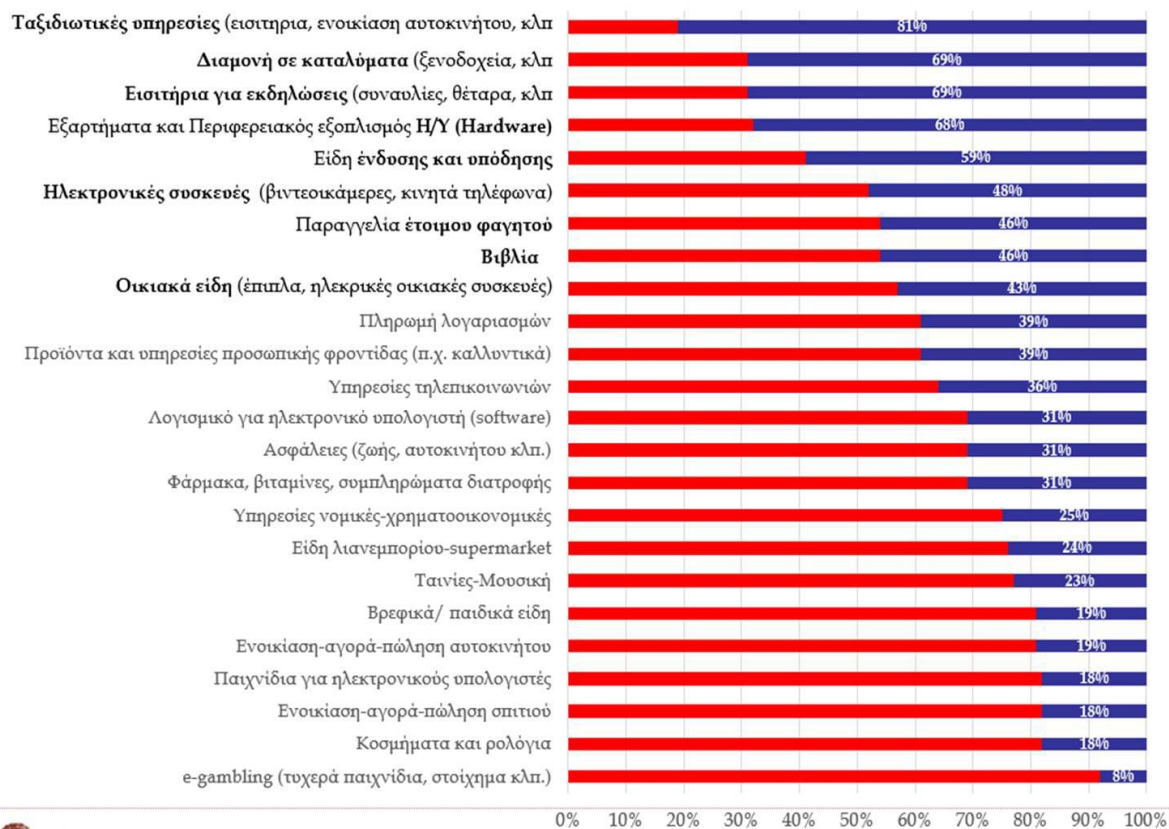
Το 2012 ιδρύεται ο GRECA (Ελληνικός Σύνδεσμος Ηλεκτρονικού Εμπορίου) με σκοπό την διαφύλαξη και προαγωγή των κοινών συμφερόντων των μελών του και γενικότερα του κλάδου του Ηλεκτρονικού Εμπορίου. Παράλληλα καθιερώνονται τα βραβεία e-volution awards με στόχο, να αναδεικνύονται σε ετήσια βάση βέλτιστες πρακτικές και επιχειρηματική αριστεία στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο (INEMY, 2013).

2.2 Το μέγεθος και οι τάσεις της αγοράς ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα

Το 2013 ~ 2,5 εκατ. Έλληνες έκαναν χρήση on-line αγορών, εκ των οποίων τα 2/3 ήταν για υπηρεσίες και το 1/3 για προϊόντα (Δουκίδης, 2014 β). Το 2014 οι Έλληνες καταναλωτές, αύξησαν περίπου κατά 10% τον αριθμό των κατηγοριών που αγόρασαν online (ELTRUN 2014). Η ανάπτυξη του e-commerce είναι εμφανής και από τον αριθμό των αγορών των καταναλωτών αφού από μια online αγορά τους κάθε μήνα του 2013, αυξήθηκε σε τρεις αγορές τους κάθε δυο μήνες για το 2014.

Τα προϊόντα/ υπηρεσίες με τις πρώτες προτιμήσεις των καταναλωτών, αποτυπώνονται στο διάγραμμα 2.1

Διάγραμμα 2.1: Αποτελέσματα της Ετήσιας Έρευνας του ELTRUN έτους 2014 (Eltrun,2014)



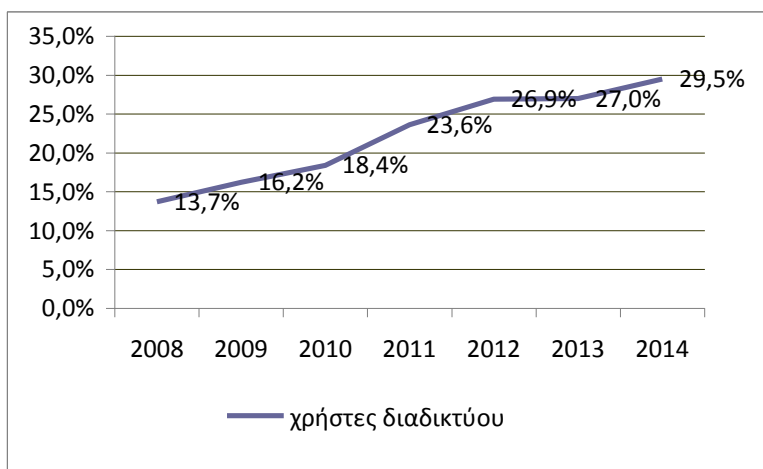
Πηγή : ELTRUN (2014). Αποτελέσματα της Ετήσιας Έρευνας του ELTRUN 2014.

Οι κατηγορίες με την μεγαλύτερη αύξηση για το 2014 (+10% από το 2013 όσον αφορά τα ποσοστά των online αγοραστών) ήταν:

- Ταξιδιωτικές υπηρεσίες
- Εισιτήρια για εκδηλώσεις
- Ασφάλειες
- Παρα-φαρμακευτικά
- Είδη λιανεμπορίου

Σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ, 2014) τρεις στους δέκα χρήστες του Διαδικτύου ηλικίας 16-74 ετών, πραγματοποίησαν κατά το Α΄ τρίμηνο του 2014 κάποια ηλεκτρονική αγορά ή παραγγελία αγαθών ή υπηρεσιών μέσω Διαδικτύου. Το ποσοστό των εν λόγω χρηστών ανέρχεται στο 29,5%, αυξημένο κατά 9,3% σε σχέση με το Α΄ τρίμηνο του 2013.

Διάγραμμα 2.2: Χρήστες Διαδικτύου που πραγματοποίησαν ηλεκτρονικές αγορές (2008-2014)



Πηγή: ΕΛΤΣΑΤ, “Έρευνα χρήσης τεχνολογιών πληροφόρησης και επικοινωνίας από τα νοικοκυριά για το 2014”

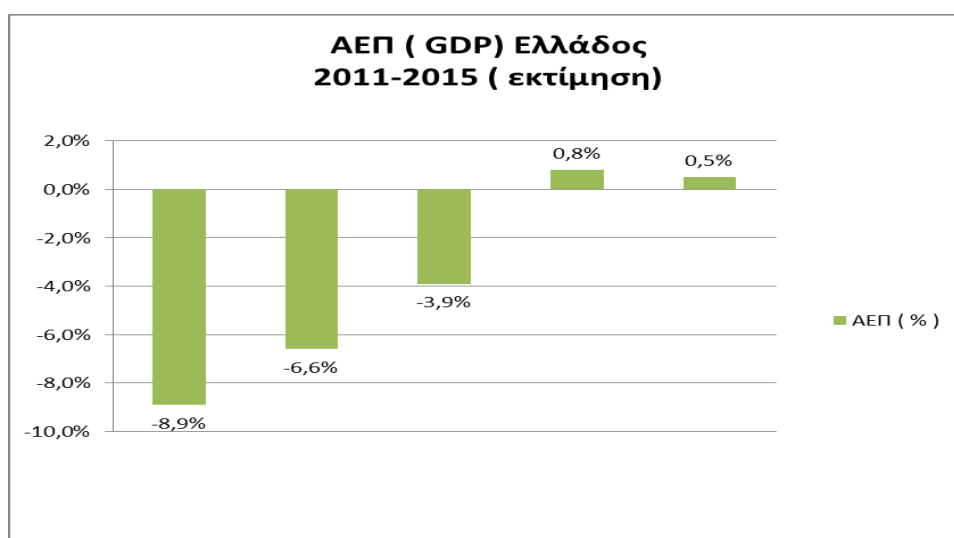
Ως προς τα δημογραφικά στοιχεία για το 2014 (Ecommerce Europe, 2015) ο πληθυσμός της Ελλάδας ανέρχονταν σε 10,9 εκ., εκ των οποίων οι 5,9 εκ. χρησιμοποιούν το Internet ενώ 2,4 εκ. είναι e-consumers. Κατά μέσο όρο ο κάθε Έλληνας e-consumer (ηλεκτρονικός αγοραστής) ξόδεψε ~ €1.624. Στον πίνακα 2.1 αποτυπώνεται ανά έτος το μέσο εισόδημα ανά κάτοικο κατά τα έτη 2011-2015 και στο διάγραμμα 2.3 ο ρυθμός μεταβολής του ΑΕΠ τα αντίστοιχα έτη

Πίνακας 2.1: μ.ο. εισοδήματος Ελλήνων κατά τα έτη 2011-2015

TOTAL GROSS DOMESTIC PRODUCT (Year)	GDP per capita
2015*(εκτίμηση)	€14,789
2014	€16,300
2013	€16,500
2012	€17,500
2011	€18,700

Πηγή: European B2C E-commerce Report 2015.

Διάγραμμα 2.3: Ρυθμός μεταβολής ΑΕΠ Ελλάδος (2011-2015)



Πηγή: European B2C E-commerce Report 2015

Παρόλο που τα παραπάνω έτη (2011-2015) η Ελλάδα βίωσε μια τεράστια οικονομική κρίση, με το ΑΕΠ της και το μέσο εισόδημα ανά κάτοικο να έχουν συρρικνωθεί δραματικά, παρόλο αυτά διαπιστώνεται ότι οι αγορές των Ελλήνων μέσω ηλεκτρονικών καταστημάτων αυξήθηκαν σημαντικά. Έτσι, το μερίδιο του e-commerce στο συνολικό ΑΕΠ της χώρας για το 2014 ανήλθε σε ποσοστό 2,15% ή σε € 3,84 δις. Η πρόβλεψη για το 2015 είναι ότι το εκτιμώμενο μερίδιο των online αγορών στο σύνολο των λιανικών πωλήσεων θα προσεγγίσει το 2,9% του συνολικού ΑΕΠ και ο συνολικός τζίρος του ηλεκτρονικού εμπορίου σε προϊόντα & υπηρεσίες θα ανέλθει σε € 4,4 δις., με το 50% να καταναλώνεται σε αγορά υπηρεσιών και το υπόλοιπο 50% να καταναλώνεται σε αγορά προϊόντων (Ecommerce Europe, 2015).

Αξίζει επίσης να σημειωθεί, ότι ο ρυθμός ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελληνική αγορά (20,4 %) για το 2014, ήταν σημαντικά υψηλότερος από τον μέσο Ευρωπαϊκό όρο των 28 Κρατών που ήταν 13,4 % (Ecommerce Europe, 2015). Από τα παραπάνω στοιχεία γίνεται αντιληπτό ότι στην Ελλάδα διαμορφώνεται μια ιδιαίτερα αυξητική τάση στις αγορές των καταναλωτών μέσω ηλεκτρονικών καταστημάτων. Η διαπίστωση αυτή επιβεβαιώνεται και από το ELTRUN (2014) όπου η έρευνα έδειξε ότι για το 2015 αναμένεται 6 στους 10 καταναλωτές να αυξήσουν την αξία των online αγορών τους και μόνο 1 στους 10 να τις μειώσουν.

Παρατίθενται στην συνέχεια οι παράγοντες από τους οποίους άλλος λιγότερο και άλλος περισσότερο έχουν επιδράσει στην ανάπτυξη του e-commerce στην ελληνική αγορά.

2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν θετικά την διείσδυση του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα

Ως θετικοί παράγοντες καταγράφονται οι παρακάτω:

- **Ταχεία εξάπλωση των smartphones & tablets στην ελληνική αγορά.** Τα τελευταία δυο χρόνια (2013-2015) η διείσδυση των έξυπνων κινητών τηλεφώνων (smartphones) αυξάνεται με εκθετικούς ρυθμούς καθώς όποιος αντικαθιστά το κινητό του τηλέφωνο με νέα συσκευή την αντικαθιστά με smartphone. Το γεγονός αυτό καθιστά πιο εύκολη την αγορά μέσω ηλεκτρονικού καταστήματος καθώς ο καταναλωτής είναι σε μια διαρκής σύνδεση στο διαδίκτυο. Η χρήση του Διαδικτύου μέσω κινητών συσκευών αυξάνεται με ταχείς ρυθμούς, 8 φορές ταχύτερα σε σχέση με τον αντίστοιχο ρυθμό διείσδυσης του Διαδικτύου στα PC (INEMY,2013).
- **Εξοικείωση των Ελλήνων πολιτών με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση.** Την τελευταία πενταετία οι Έλληνες εκπαιδεύθηκαν σε νέες διαδικασίες όπως είναι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση π.χ. ηλεκτρονική υποβολή της φορολογικής δήλωσης. Το γεγονός αυτό είχε ως έμμεσο αποτέλεσμα την εξοικείωση των Ελλήνων με την χρήση των υπολογιστών. Στην έρευνα της ΚτΠ Α.Ε., (2014) αποτυπώνεται το παραπάνω, αφού 1 στους 4 Έλληνες έχει αναζητήσει υπηρεσίες σε κυβερνητικά sites.
- **Η οικονομική κρίση 2009-2015.** Η οικονομική κρίση ώθησε τους Έλληνες να αναζητήσουν τα προϊόντα /υπηρεσίες που επιθυμούσαν σε εναλλακτικά και οικονομικότερα κανάλια αγορών, όπως είναι τα e-shops. Η ευκολία πρόσβασης (24/7), χωρίς κόστος (έξοδα μετακίνησης) σε συνδυασμό με τις ανταγωνιστικές τιμές πώλησης, καθόρισαν σε μεγάλο βαθμό την νέα τάση αγοραστικής συμπεριφοράς των καταναλωτών.
- **Μέσα κοινωνικής δικτύωσης.** Στην Ελλάδα ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως μέρος της επιχειρηματικής τους στρατηγικής για συνεργασία, αναβάθμιση των σχέσεων με τους πελάτες και τον ευρύτερο σχεδιασμό τους (INEMY,2013). Στην πανελλήνια Ετήσια Έρευνα έτους 2012 (Eltrun, 2012) για τη συμπεριφορά

των χρηστών των μέσων κοινωνικής δικτύωσης του Εργαστηρίου Ηλεκτρονικού Εμπορίου – ELTRUN δόθηκε έμφαση τόσο στις σελίδες κοινωνικής δικτύωσης (π.χ. Facebook) όσο και στα υπόλοιπα είδη social media (blogs και review pages). Οι καταναλωτές αξιοποιούν τα social media για να ενημερωθούν για προϊόντα/υπηρεσίες, να κάνουν κριτική, να ανταλλάξουν απόψεις με άλλους αγοραστές και γενικά να επηρεάσουν και να επηρεαστούν.

- **Αναβάθμιση της ηλεκτρονικής πλατφόρμας των e-shops.** Πολλές επιχειρήσεις επένδυσαν σε αναβάθμιση των συστημάτων τους, λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα των ερευνών στις οποίες οι καταναλωτές έθεταν ως κύριους προβληματισμούς τους για αγορά μέσω e-shop: την ευχρηστία του site, της ασφάλειας των συναλλαγών και της πολιτικής της επιχείρησης αναφορικά με την προστασία των προσωπικών τους δεδομένων (Eltrun,2014).

2.4 Παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την διείσδυση του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα

Παρόλα τα βήματα προόδου που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια , υπάρχουν ακόμη αρκετοί παράγοντες που δυσχεραίνουν την διείσδυση του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα.

Ως αρνητικοί παράγοντες καταγράφονται οι παρακάτω :

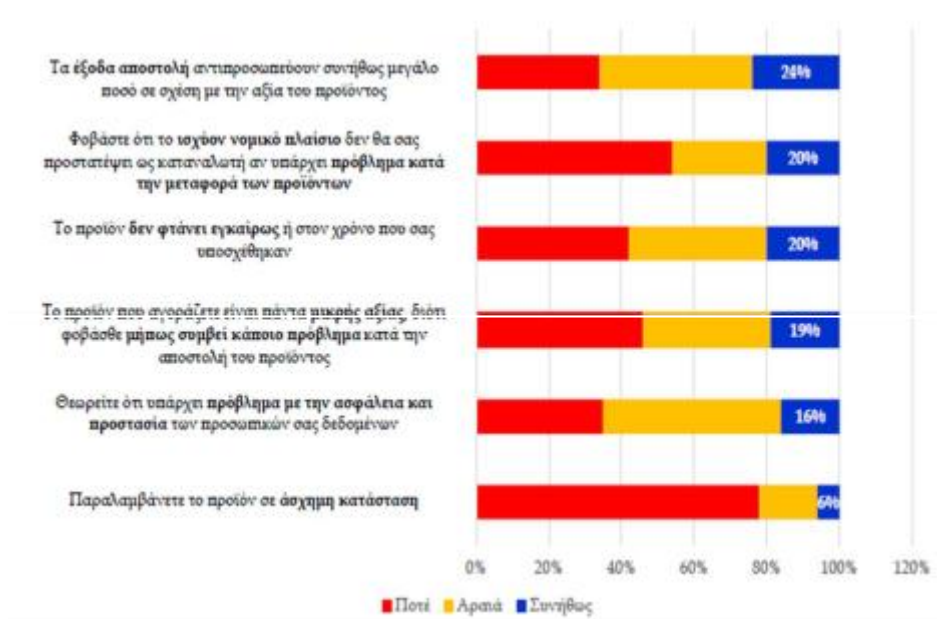
- Τα έξοδα αποστολής, των προϊόντων που έχουν αγοραστεί μέσω e-shop, αντιπροσωπεύουν σημαντικό ποσοστό της τελικής αξίας του προϊόντος (Δουκίδης, 2014β). Στις περιπτώσεις δε εκείνες που η επιχείρηση το μετακυλύει στον αγοραστή χωρίς να απορροφά μέρος του κόστους, τότε πολλές φορές το κόστος αυτό αποτελεί αποτρεπτικό παράγοντα αγοράς. Άμεσα συνδεδεμένο με την αποστολή (μεταφορικά έξοδα), είναι και η διαβεβαίωση που θα πρέπει να παρέχουν οι επιχειρήσεις για την άριστη μεταφορά των προϊόντων ειδικά δε, όταν πρόκειται για ηλεκτρονικά αντικείμενα ή για ευπαθή τρόφιμα.
- Πολλοί online αγοραστές θεωρούν ότι υπάρχει πρόβλημα με την ασφάλεια και την προστασία των προσωπικών τους δεδομένων (ELTRUN 2014) . Οι Έλληνες γενικά θεωρούνται καχύποπτοι και δεν εμπιστεύονται εύκολα την παροχή των προσωπικών τους στοιχείων σε άγνωστες επιχειρήσεις. Ένας

τρόπος αντιμετώπισης του θέματος αυτού είναι η σωστή πληροφόρηση των καταναλωτών από τους θεσμικούς φορείς του κλάδου.

- Πολλές φορές δεν είναι ξεκάθαροι από τις επιχειρήσεις, οι όροι επιστροφής των προϊόντων και η πολιτική που εφαρμόζουν ως προς την επιστροφή του χρηματικού αντιτίμου που έχει καταβάλλει ο αγοραστής για αγορά προϊόντων (Δουκίδης, 2014α).
- Μεσούσης της οικονομικής κρίσης οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται στην δέσμευση κεφαλαίων ώστε να αναβαθμίζουν τεχνολογικά τα συστήματά τους
- Η επιβολή των capital controls έχει περιορίσει τις on line αγορές (Δουκίδης, Φραϊδάκη, 2015).

Στο παρακάτω διάγραμμα αποτυπώνονται οι προβληματισμοί των Ελλήνων καταναλωτών όσον αφορά τις αγορές τους από ηλεκτρονικά καταστήματα.

Διάγραμμα 2.4: Προβληματισμοί των Ελλήνων αγοραστών για αγορά από ηλεκτρονικό κατάστημα



Πηγή : Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Εμπορίου και Επιχειρείν του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών , τίτλος έρευνας «Αποτελέσματα της Ετήσιας Έρευνας του ELTRUN 2014»

2.5 Ανακεφαλαίωση

Στο παρόν κεφάλαιο εξετάστηκε, ο βαθμός διεύθυνσης των ηλεκτρονικών μέσων και του ηλεκτρονικού εμπορίου στις συνήθειες των Ελλήνων καταναλωτών και παρουσιάστηκε μέρος των αποτελεσμάτων από σχετικές έρευνες που έχουν

πραγματοποιηθεί αναφορικά με την ανάπτυξη και διείσδυση του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια.

Έγινε ανάλυση του μεγέθους της αγοράς ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα και των τάσεων αυτής και διαπιστώθηκε η ραγδαία ανάπτυξή του με ρυθμούς σημαντικά μεγαλύτερους από αυτούς των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τέλος, παρουσιάστηκαν οι παράγοντες που επιδρούν θετικά ή αρνητικά στην εξάπλωση του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Η ταχυδρομική αγορά σε παγκόσμιο επίπεδο. Στρατηγική των ταχυδρομικών οργανισμών σε σχέση με το ηλεκτρονικό εμπόριο

3.1 Εισαγωγή

Τα τελευταία 25 χρόνια, με την παγκοσμιοποίηση και τους νέους κανόνες που τέθηκαν στο εμπόριο, είτε μέσω Ζωνών ελεύθερων συναλλαγών είτε στην περίπτωση της Ευρωπαϊκής Ένωσης με την τελωνειακή ένωση, ουσιαστικά απελευθερώθηκαν οι επιχειρήσεις αλλά και οι ταχυδρομικές εταιρείες από παρεχόμενες κοστοβόρες υπηρεσίες όπως ήταν π.χ. η είσπραξη και απόδοση των δασμών που είχαν τα δέματα όταν αποστέλλονταν από μια χώρα σε μια άλλη.

Παράλληλα, η σταδιακή υποκατάσταση της αλληλογραφίας από ηλεκτρονικά μέσα, ανάγκασε τις ταχυδρομικές εταιρείες είτε να ανασχεδιάσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους είτε να εισάγουν νέες, υιοθετώντας σταδιακά τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και των Ενώσεων των επίσημων Ταχυδρομικών Οργανισμών όπως είναι: η UPU (Universal Postal Union), η IPC (International Post Corporation) και η PostEurop.

3.2. Μέγεθος ταχυδρομικής αγοράς

Το μέγεθος της ευρωπαϊκής ταχυδρομικής αγοράς, σύμφωνα με την PostEurop, αποτελείται από τα κάτωθι συνοπτικά στοιχεία (Posteurop.org, 2015):

- Απασχολούνται άμεσα 2.000.000 εργαζόμενοι
- Εξυπηρετούνται καθημερινά 800 εκατομμύρια άνθρωποι
- Διακινούνται 135 δισεκατομμύρια ταχυδρομικά αντικείμενα σε ετήσια βάση
- Διακινούνται εντός των ευρωπαϊκών χωρών 4 δισεκατομμύρια δέματα/ έτος
- Ο κύκλος εργασιών είναι άνω των 150 δις € ή περίπου 1% του ευρωπαϊκού ΑΕΠ.
- Ο ταχυδρομικός κλάδος λειτουργεί σε 175.000 καταστήματα λιανικής πώλησης και παρέχει περισσότερα από 600.000 σημεία πρόσβασης για τους πολίτες σε ολόκληρη την Ευρώπη

Σε παγκόσμιο επίπεδο το μέγεθος της ταχυδρομικής αγοράς IPC (2015) αποτυπώνεται, ως κάτωθι:

Πίνακας 3.1: Μέγεθος ταχυδρομικής αγοράς σε παγκόσμιο επίπεδο (έτος 2014)

€435.6BN	POSTAL INDUSTRY REVENUE
44.8%	MAIL SHARE OF INDUSTRY REVENUE
4.8%	OPERATING PROFITABILITY
2,8%	REVENUE GROWTH
1.5%	MAIL REVENUE GROWTH
-3.9%	FALL IN MAIL VOLUME
6.7%	PARCELS REVENUE GROWTH
6.3%	GROWTH IN PARCELS VOLUME

Πηγή : IPC (2015), Global Postal Industry Report - Key Findings

Από τα παραπάνω στοιχεία συνεπάγεται ότι η ταχυδρομική αγορά αποτελεί μια ισχυρή βιομηχανία στην οποία απασχολούνται εκατομμύρια εργαζόμενοι που εξυπηρετούν σε καθημερινή βάση εκατομμύρια πελάτες. Στον πίνακα 3.2 απεικονίζονται ανά οικονομική ζώνη, επιμέρους οικονομικά μεγέθη.

Πίνακας 3.2: Οικονομικά μεγέθη έτους 2014, ανά οικονομική ζώνη

	Market			Corporate		Mail		Parcels	
	Economy	Digitisation	e-commerce	Revenue	Diversification	Revenue	Volume	Revenue	Volume
	Real GDP Δ 2013-14	Internet users 2014	Online retail Δ 2013-14	Revenue Δ 2013-14	Non mail revenue % of total 2014	Revenue Δ 2013-14	Volume Δ 2013-14	Revenue Δ 2013-14	Volume Δ 2013-14
2014									
EUROPE	1.7%	80.1%	16.9%	2.4%	43.6%	0.7%	-3.8%	5.3%	8.9%
NORTH AMERICA	2.5%	87.2%	15.2%	3.2%	32.6%	3.2%	-2.8%	3.9%	5.1%
ASIA PACIFIC	3.2%	67.7%	19.6%	2.3%	57.1%	2.8%	-4.7%	14.1%	-3.5%
BRICS+ MEXICO	3.2%	48.1%	38.1%	6.9%	59.9%	6.3%	0.7%	5.9%	1.2%

Πηγή : IPC (2015), Global Postal Industry Report - Key Findings

Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα (σύγκριση 2013/14) διαπιστώνεται ότι:

- σε όλες τις οικονομικές ζώνες υπάρχει αύξηση του ηλεκτρονικού εμπορίου
- τα έσοδα των ταχυδρομικών οργανισμών που δε προέρχονται από επιστολικό ταχυδρομείο κυμαίνονται μεταξύ του 30% -60% γεγονός που

καταδεικνύει τη διαφοροποίηση που έχουν επιτύχει οι ταχυδρομικοί οργανισμοί στο μίγμα εσόδων τους

- ο όγκος του επιστολικού ταχυδρομείου βαίνει μειούμενος
- ο όγκος των διακινούμενων δεμάτων αυξήθηκε

Σύμφωνα με την IPC (Irc.be, 2015b) το πρώτο εξάμηνο του 2015 στον ταχυδρομικό κλάδο σημειώθηκε περαιτέρω αύξηση κατά 3,3% σε διεθνές επίπεδο των ταχυδρομικών εσόδων (σύγκριση με πρώτο εξάμηνο 2014). Η αύξηση αυτή προήλθε από αύξηση των κατατεθειμένων όγκων τόσο των επιστολών όσο και των δεμάτων. Σε σύγκριση με το Α' εξάμηνο του 2014, η μέση αύξηση των εσόδων παρέμεινε σταθερή για το επιστολικό ταχυδρομείο (0,2%), αλλά διπλασιάστηκε για τα δέματα (10,5%), ενώ τα περιθώρια κέρδους ενισχύθηκαν και για τις δύο παραπάνω κατηγορίες.

Παρά τη συνεχιζόμενη μείωση του συνολικού όγκου της διακινούμενης αλληλογραφίας (επιστολικό ταχυδρομείο), τον αυξανόμενο ανταγωνισμό και την πίεση στις τιμές, οι ταχυδρομικοί οργανισμοί που παρέμειναν ισχυροί το κατάφεραν κυρίως λόγω: α)της μείωσης του κόστους λειτουργίας τους όπως είναι π.χ. η εφαρμογή προγραμμάτων ενεργειακής απόδοσης, β)την εισαγωγή νέων υπηρεσιών όπως είναι π.χ. η επένδυση σε σταθμούς (lockers) δεμάτων, γ)στην ανάπτυξη καινοτομικών εργαλείων όπως είναι π.χ. οι web services εφαρμογές, και τέλος δ) λόγω της εφαρμογής προγραμμάτων επιχειρησιακού εξορθολογισμού και αναδιοργάνωσης του δικτύου καταστημάτων τους.

Η μεγαλύτερη όμως πρόκληση που αντιμετωπίζει τα τελευταία χρόνια σε διεθνές επίπεδο η ταχυδρομική αγορά στο σύνολο της είναι η άνοδος του ηλεκτρονικού εμπορίου και η διαφοροποίηση που επιβάλλει η άνοδος αυτή στο μίγμα εσόδων των ταχυδρομικών εταιρειών.

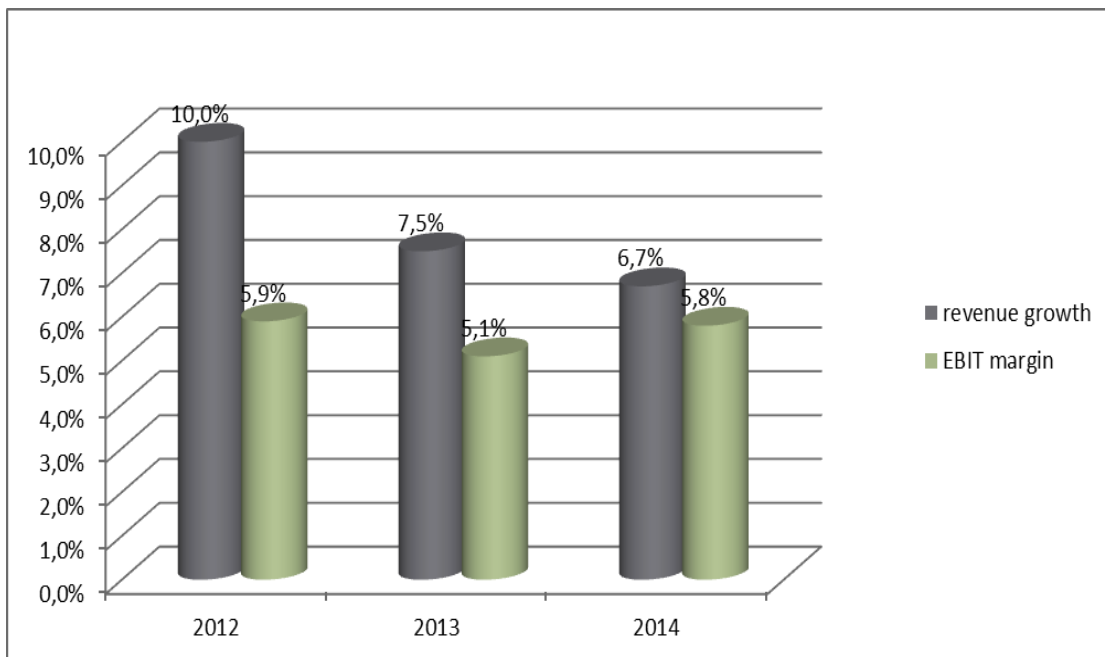
3.3. Ευκαιρίες, προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι Ταχυδρομικοί Οργανισμοί σε σχέση με το ηλεκτρονικό εμπόριο

Το 2014 η συνεχιζόμενη άνοδος του e-commerce αποτέλεσε για ακόμη μια χρονιά τον κύριο μοχλό ανάπτυξης των ταχυδρομικών οργανισμών. Η παγκόσμια στροφή προς το ηλεκτρονικό εμπόριο και τις νέες εφαρμογές πληροφορικής όπως είναι οι

web εφαρμογές, οι cloud επιλογές αλλά και η εξάπλωση των smartphones, επέφεραν ένα νέο τρόπο συνεργασίας μεταξύ των ταχυδρομικών Οργανισμών και των επιχειρήσεων.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελεί κινητήρια δύναμη της ανάπτυξης των ταχυδρομικών εταιρειών καθώς η αύξηση αυτού, αυξάνει κατ' επέκταση την αύξηση των διακινούμενων δεμάτων και των express αποστολών για παραδόσεις των εμπορευμάτων στους online αγοραστές. Εντούτοις, η αύξηση στους διακινούμενους όγκους δεμάτων προερχόμενη από την αγορά B2C δεν αποτυπώνεται στα οικονομικά αποτελέσματα των ταχυδρομικών οργανισμών, κυρίως λόγω του διευρυμένου ανταγωνισμού και την πίεση στις τιμές. Ο μέσος όρος των εσόδων που προέρχονται από δέματα και επείγουσες αποστολές επιβραδύνθηκε στο 6,7% το 2014 σε σύγκριση με το 7,5% που ήταν το 2013, παραμένοντας όμως ισχυρός (IPC 2015).

Διάγραμμα 3.1: Financial Performance of Postal Industry parcels & courier (%)

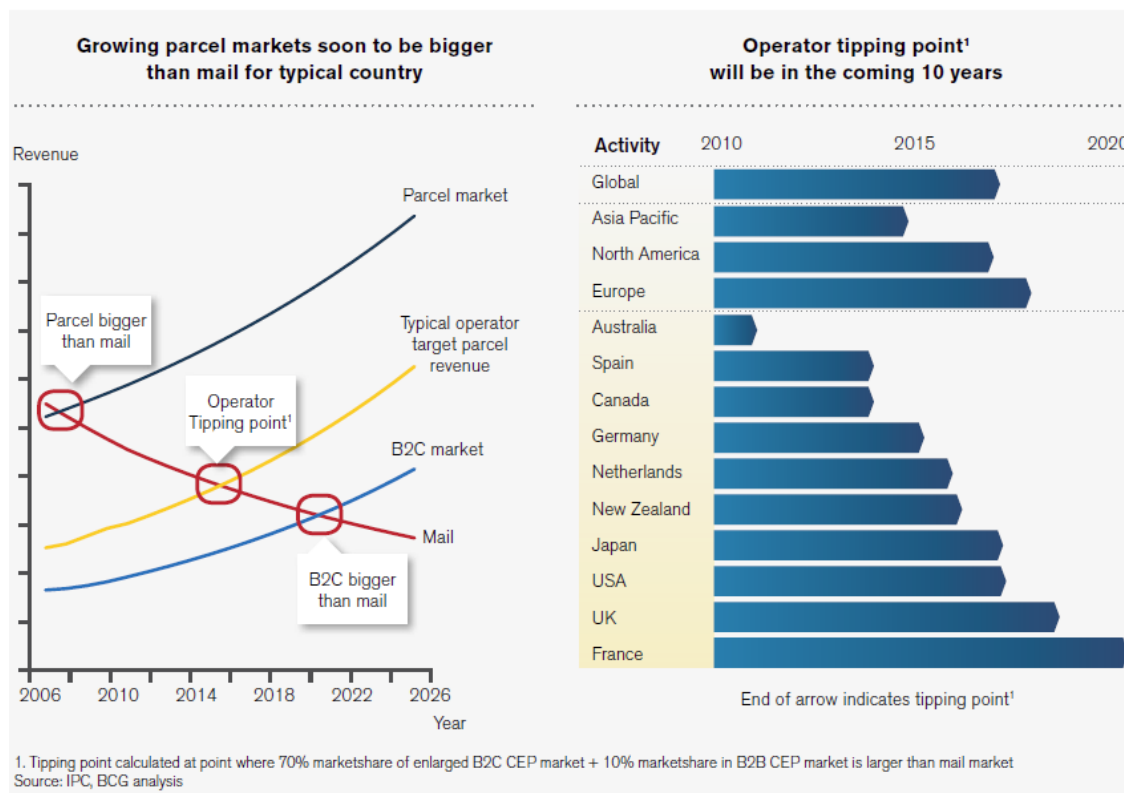


Πηγή : IPC (2015), Global Postal Industry Report - Key Findings

Σύμφωνα με τον Goetz (2013) η αγορά των δεμάτων και των εσόδων που προέρχονται από αυτήν, έχει απόλυτη συσχέτιση με την καμπύλη ζήτησης της αγοράς του ηλεκτρονικού εμπορίου. Η καμπύλη ζήτησης της επιστολικής αλληλογραφίας ακολουθεί μια έντονη πτωτική πορεία, με την πρόβλεψη να δείχνει ότι η ζήτηση στην αγορά της αλληλογραφίας από το 2020 και έπειτα θα κινείται όλο

και χαμηλότερα σε σύγκριση με την αγορά B2C που θα κινείται διαρκώς όλο και υψηλότερα (οι δυο καμπύλες ζήτησης τέμνονται το 2020).

Διάγραμμα 3.2: Σημείο καμψής των ταχυδρομικών οργανισμών έως το 2020



Πηγή : International Post Corporation, 21st Conference on Postal and Delivery Economics, Dublin

3.3.1. Διακινούμενοι Όγκοι Δεμάτων

Η ανάπτυξη του B2C ηλεκτρονικού εμπορίου αντιπροσωπεύει ένα μεγάλο ποσοστό του όγκου των δεμάτων για τους περισσότερους ταχυδρομικούς οργανισμούς, οι οποίοι προσπαθούν να ανταπεξέλθουν, επενδύοντας στις ανάγκες των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο e-Commerce.

Σε παγκόσμιο επίπεδο η αύξηση στους όγκους των δεμάτων και των express αποστολών έχουν αυξηθεί κατά μέσο όρο πάνω από 5% ετησίως για τα τελευταία τρία χρόνια, με το ρυθμό ανάπτυξης να είναι στο 6,3% για το 2014.

Πίνακας 3.3: Ρυθμός μεταβολής (%) του συνολικού όγκου δεμάτων & express αποστολών σε διεθνές επίπεδο

Έτος	Ρυθμός Μεταβολής (%)
2012	5,6 %
2013	5,4 %
2014	6,3 %

Πηγή : IPC (2015), Global Postal Industry Report - Key Findings

Η παγκόσμια οικονομία αναπτύχθηκε κατά 3,4% το 2014, σύμφωνα με το ΔΝΤ (International Monetary Fund, 2015), ενώ αντίστοιχα η παγκόσμια αγορά ηλεκτρονικού εμπορίου είχε αύξηση πωλήσεων κατά 24% για το 2014 (Ecommerce Europe, 2015)

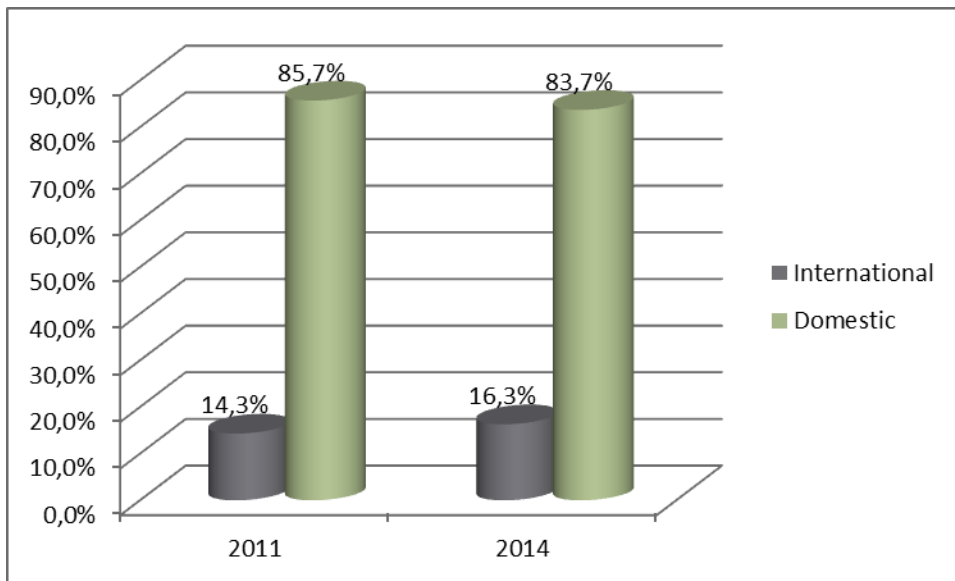
Η συνολική αύξηση των δεμάτων παραμένει πάνω από την παγκόσμια αύξηση του ΑΕΠ αλλά υπολείπεται από την αύξηση του B2C ηλεκτρονικού εμπορίου. Ως προς τα δέματα που διακινήθηκαν διασυνοριακά (από χώρα σε χώρα) ο ρυθμός ανάπτυξης το 2014 ήταν 7,1%, ποσοστό σημαντικά χαμηλότερα σε σχέση με το αντίστοιχο του 2013 που ήταν 13,2%. Ωστόσο η διακίνηση των διασυνοριακών δεμάτων αυξήθηκε ως ποσοστό του συνολικού όγκου διακινούμενων δεμάτων μιας και αγγίζει πλέον το 16,3% σε σύγκριση με το 14,3% που ήταν αντίστοιχα το 2011 (διάγραμμα 3.3) .

Πίνακας 3.4: Ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης (%) σε διεθνές επίπεδο που προέρχονται από διακίνηση δεμάτων & express αποστολών σε διασυνοριακό επίπεδο (cross-border)

Έτος	Ρυθμός ανάπτυξης (%)
2012	11,3 %
2013	13,2 %
2014	7,1 %

Πηγή : IPC (2015), Global Postal Industry Report - Key Findings

Διάγραμμα 3.3: Κατανομή σε % των διακινούμενων δεμάτων σε διασυνοριακό και εγχώριο επίπεδο



Πηγή : IPC (2015), Global Postal Industry Report - Key Findings

3.3.2. Υπηρεσίες παράδοσης δεμάτων

Οι online καταναλωτές γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί θέτοντας υψηλά standards στον τρόπο που παραλαμβάνουν τα δέματα τους. Αποζητούν αξιοπιστία, ιχνηλάτιση της αποστολής τους, έγκαιρη παράδοση αυτής αλλά και ευέλικτους τρόπους παραλαβής των δεμάτων τους από πολλαπλά σημεία παραλαβής των τα οποία οι ίδιοι θα έχουν επιλέξει. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο ηλεκτρονικό εμπόριο με την σειρά τους αναζητούν συνεργάτες (ταχυδρομικούς παρόχους ή εταιρείες μεταφορών) που θα καλύπτουν τις παραπάνω απαιτήσεις των πελατών τους, ώστε να είναι ανταγωνιστικές. Οι ταχυδρομικοί οργανισμοί λοιπόν θα πρέπει να εφαρμόσουν εκείνη την στρατηγική που θα τους επιτρέψει να ικανοποιήσουν ταυτόχρονα τις παραπάνω απαιτήσεις των επιχειρήσεων πελατών τους αλλά και των τελικών καταναλωτών.

Μια εκ των στρατηγικών που έχουν εφαρμόσει στο πλαίσιο να καλύψουν τις παραπάνω απαιτήσεις είναι να προσφέρουν πολλαπλές επιλογές στην ώρα παράδοσης όπως π.χ. απογευματινή παράδοση ή παράδοση το Σαββατοκύριακο και τις αργίες. Μια άλλη στρατηγική είναι να επεκτείνουν το δίκτυο επίδοσης των

δεμάτων αναπτύσσοντας σταθμούς δεμάτων σε δημόσιους (πλατείες) ή ιδιωτικούς χώρους (Super markets, parking αυτοκινήτων, πρατήρια καυσίμων) εκμεταλλευόμενες το ευέλικτο ωράριο λειτουργίας τους ή επεκτείνοντας το δίκτυο καταστημάτων και πρακτορειών τους. Άλλοι ταχυδρομικοί οργανισμοί έχουν αναβαθμίσει τον τεχνολογικό τους εξοπλισμό ώστε να προσφέρουν στον παραλήπτη πλήρη ιχνηλάτιση για την πορεία του δέματος του και να γνωρίζει επακριβώς το κάθε στάδιο διακίνησής του, με σκοπό να είναι προβλέψιμη η μέρα και η ώρα παράδοσης του.

Η υιοθέτηση στρατηγικών, σαν αυτές που αναφέρθηκαν παραπάνω, συνεισφέρουν στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας των ταχυδρομικών οργανισμών μειώνοντας τα κόστη τους και τα προβλήματα που συνήθως έχουν στο αποκαλούμενο last mile δηλ. αυτό της επίδοσης. Παράλληλα εξασφαλίζεται η ικανοποίηση των πελατών ως προς την ευελιξία παράδοσης των προϊόντων τους μιας και ουσιαστικά τους “απελευθερώνει” από το άγχος της παραλαβής σε συγκεκριμένο χρόνο και από συγκεκριμένους χώρους όπως είναι τα ταχυδρομικά καταστήματα. Άλλωστε, το φαινόμενο της μη έγκαιρης παράδοσης ενός προϊόντος αποτελεί έναν από τους κύριους προβληματισμούς τόσο των Ελλήνων όσο και των αλλοδαπών online αγοραστών.

3.4 Υιοθετούμενες στρατηγικές ξένων Ταχυδρομικών Οργανισμών

Με την έκρηξη του ηλεκτρονικού εμπορίου που σταδιακά άρχισε να πραγματοποιείται από τις αρχές της περασμένης δεκαετίας, οι Ταχυδρομικοί Οργανισμοί προσάρμοσαν την στρατηγική τους άλλοι περισσότερο και άλλοι λιγότερο, στην νέα διαφαινόμενη τάση αγορών των καταναλωτών.

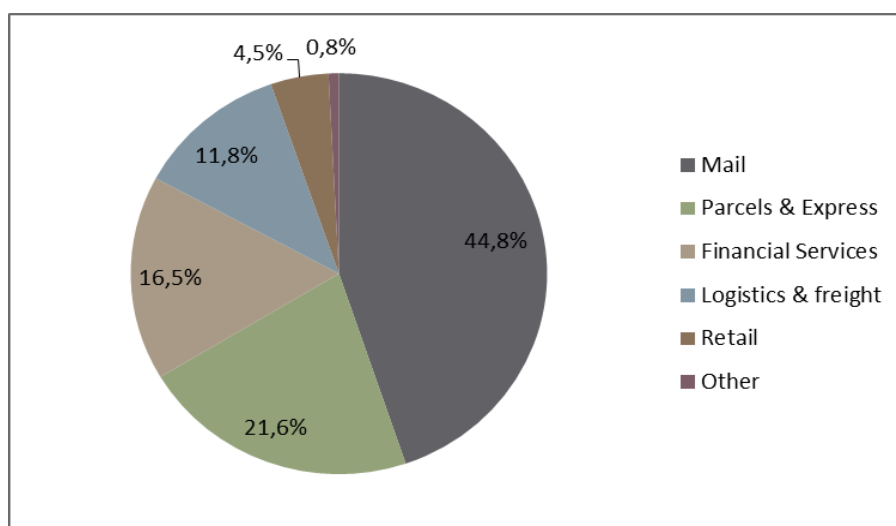
Η νέα τάση αποτέλεσε ταυτόχρονα και μια σημαντική ευκαιρία για μια νέα πηγή εσόδων. Η υποκατάσταση της αλληλογραφίας από τα ηλεκτρονικά μέσα όπως, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), οι εφαρμογές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-government), το ηλεκτρονικό τιμολόγιο (e-billing) κ.α., άρχισε να στερεί σταδιακά, αλλά με συνεχόμενους αυξητικούς ρυθμούς, την κύρια πηγή εσόδων των ταχυδρομικών οργανισμών που είναι το επιστολικό ταχυδρομείο.

Η στρατηγική που έχουν επιλέξει οι περισσότεροι ταχυδρομικοί οργανισμοί ώστε να ανταπεξέλθουν στις συνεχιζόμενες προκλήσεις της αγοράς είναι αυτή της διαφοροποίησης (diversification) του μίγματος των εσόδων τους, παρέχοντας νέες αναβαθμισμένες διαφοροποιημένες υπηρεσίες από αυτές του επιστολικού ταχυδρομείου που αποτελούσε μέχρι την προηγούμενη δεκαετία την κύρια πηγή εσόδων και δραστηριοτήτων τους (core business).

Η διαφοροποίηση του μίγματος των εσόδων σε διεθνές κλαδικό επίπεδο συνεχίζει να αυξάνεται καθώς τα έσοδα που δεν προέρχονται από επιστολικό ταχυδρομείο για το 2014 ανήλθαν σε 55,2% των συνολικών εσόδων του κλάδου από 48,6% που ήταν το 2010. Έτσι παρατηρούμε ότι εκτός από το επιστολικό ταχυδρομείο οι τρεις κύριες πηγές των εσόδων του ταχυδρομικού κλάδου για το 2014 ήταν:

- τα έσοδα από υπηρεσίες δεμάτων & express αποστολών
- τα έσοδα από χρηματοοικονομικές υπηρεσίες
- τα έσοδα από υπηρεσίες logistics και εμπορευματικές μεταφορές (freight)

Διάγραμμα 3.4: Κατανομή μίγματος εσόδων σε % ανά κατηγορία παροχής υπηρεσιών για τις ταχυδρομικές εταιρείες για το έτος 2014



Πηγή : IPC (2015), Global Postal Industry Report - Key Findings

Στην συνέχεια παρουσιάζονται τα κύρια σημεία ανασχεδιασμού της στρατηγικής των Βρετανικών Ταχυδρομείων (ROYAL MAIL), των Βελγικών Ταχυδρομείων (BPOST), των Γερμανικών Ταχυδρομείων (Deutsche Post), ως προς την προσπάθεια τους να εκσυγχρονίσουν τις παρεχόμενες κύριες ή συμπληρωματικές υπηρεσίες τους

στον τομέα των δεμάτων και των μεταφορών, με στόχο να προσελκύσουν επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

Παρατίθεται επίσης η στρατηγική της FedEx μιας πολυεθνικής εταιρείας μεταφορών και υπηρεσιών logistics (integrator).

3.4.1 Η περίπτωση των Βρετανικών Ταχυδρομείων (ROYAL MAIL)

Τα Βρετανικά Ταχυδρομεία συγκαταλέγονται στις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις της Μεγάλης Βρετανίας. Απασχολούν ~162.000 εργαζομένους, συνεισφέρουν £10,9δισ στην οικονομία της χώρας τους και παραδίδουν ~1,5 δις δέματα /έτος.

Ο τομέας των δεμάτων αποτελεί στρατηγική της προτεραιότητα όπως αναφέρει η ROYAL MAIL στην ιστοσελίδα της. Συγκεκριμένα αναφέρεται : « **Να είμαστε μια πετυχημένη επιχείρηση δεμάτων.** Στο Ηνωμένο Βασίλειο, έχουμε την πρόθεση να διατηρήσουμε την εξέχουσα θέση μας με τη διατήρηση και την ανάπτυξη των υφιστάμενων επιχειρηματικών μας δραστηριοτήτων και να αυξήσουμε την παρουσία μας στους αναπτυσσόμενους τομείς δράσης. Στην Ευρώπη θα συνεχίσουμε να προσφέρουμε ανάπτυξη και μέσω επιλεκτικών επενδύσεων στην αγορά. Θα εισαγάγουμε νέα προϊόντα τα οποία θα ανταποκρίνονται στις αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών μας» (*‘Being a successful parcels business. In the UK we intend to maintain our pre-eminent position by retaining and growing existing business and increasing our presence in growth areas. In Europe we will continue to deliver growth organically and through selective acquisitions. We will roll out new products to meet increasing demands*). (Royalmailgroup, 2016)

Ως στρατηγικές πρωτοβουλίες της για τα δέματα, αναφέρει (Royalmailgroup, 2016):

- ‘Να αναπτύσσει την παρουσία της στους ταχύτερα αναπτυσσόμενους τομείς της αγοράς δεμάτων του Ηνωμένου Βασιλείου, όπως είδη ένδυσης και υπόδησης
- Να ενισχύει την ικανότητά της να χειρίζεται μεγαλύτερα δέματα με το να είναι πιο ευέλικτη με τους e- retailers
- Να εισάγει φορητές συσκευές και υποστηρικτικά συστήματα πληροφορικής ώστε να είναι σε θέση να ιχνηλατεί μεγαλύτερο αριθμό δεμάτων

- *Να αυτοματοποιήσει τις διαδικασίες διαλογής δεμάτων στα ~20 μεγαλύτερα Κέντρα Διαλογής της*
- *Να στοχεύσει σε νέες αγορές διαμέσου επιλεκτικών επενδύσεων στην Ευρώπη''.*

Για να επιτύχει τους παραπάνω στόχους της η ROYAL MAIL έχει εφαρμόσει μια σειρά από ενέργειες της, οι οποίες τις έχουν επιτρέψει να είναι ανταγωνιστική και να λογίζεται ως μεγάλος παίκτης στην αγορά των δεμάτων και των express αποστολών.

Αναφέρονται ενδεικτικά οι κάτωθι (Royalmailgroup, 2016):

1. Παραλαβή των δεμάτων και των αποστολών των εταιρικών τους πελατών σε προγραμματισμένη βάση και ανάλογα με τις καθημερινές ανάγκες των πελατών με στόχο να απελευθερώσει τις επιχειρήσεις από την καθημερινή μετάβαση τους στο Ταχυδρομείο για την κατάθεση των δεμάτων τους, σπαταλώντας χρόνο και δεσμεύοντας πόρους.
2. Εάν η επιχείρηση αποστέλλει σημαντικό όγκο δεμάτων, έχει την δυνατότητα να χρησιμοποιήσει το Despatch Manager Online (DMO) που είναι ένα online πρόγραμμα διαχείρισης αποστολής. Το πρόγραμμα αυτό επιτρέπει στην επιχείρηση να παράγει τις ετικέτες των δεμάτων με barcodes παρέχοντας πλήρη ιχνηλάτιση ώστε η επιχείρηση να έχει όλη την πληροφόρηση για τις αποστολές των δεμάτων που πραγματοποιεί.
3. Παρέχει την δυνατότητα σε μικρές κυρίως επιχειρήσεις οι οποίες δεν έχουν μεγάλο όγκο παραγγελιών από πελάτες τους να χρησιμοποιήσουν μια σειρά από online εργαλεία όπως π.χ. η υπηρεσία Click & Drop, η οποία επιτρέπει στην επιχείρηση να εισάγει τα στοιχεία της παραγγελίας απευθείας από το λογαριασμό της σε μια πλατφόρμα όπως είναι η eBay και να πληρώσει τα ταχυδρομικά τέλη εκτύπωσης χωρίς να χρειάζεται να εισάγει εκ νέου τα στοιχεία των πελατών. Στη συνέχεια, η επιχείρηση το μόνο που έχει να κάνει είναι να παραδώσει τα προπληρωμένα πακέτα που έχει προετοιμάσει στο τοπικό ταχυδρομείο.
4. Διαθέτει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών για τις αποστολές δεμάτων με αντίστοιχη χρέωση και ανάλογα με τις ανάγκες των επιχειρήσεων. Π.χ. επίδοση σε 24 ώρες, επίδοση σε 48 ώρες ή αργότερα , επίδοση με ή χωρίς

υπογραφή, επίδοση σε γείτονα, αποζημίωσης σε περίπτωση απώλειας ή καταστροφής του περιεχομένου, ιχνηλάτιση δέματος, επίδοση το Σάββατο

5. Ορισμός εξειδικευμένων Account Managers για την προσωπική εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων

Για την εξυπηρέτηση των express αποστολών έχει ιδρύσει θυγατρική εταιρεία με την ονομασία Parcelforce Worldwide η οποία με δικό της δίκτυο συλλέγει και επιδίδει τα δέματα στην Μεγάλη Βρετανία.

Τις αποστολές δεμάτων σε Ευρωπαϊκό επίπεδο τις αναλαμβάνει η εταιρεία General Logistics Systems (GLS), η οποία αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες παραλαβής –επίδοσης δεμάτων στην Ευρώπη εξυπηρετώντας περισσότερους από 200.000 εταιρικούς πελάτες παρέχοντας τους αξιόπιστες υπηρεσίες διαχείρισης αποστολών καθώς και ολοκληρωμένες λύσεις logistics. Η εταιρεία General Logistics Systems (GLS) έχει συνάψει συμφωνίες με στρατηγικούς partners σε όλη την Ευρώπη, οι οποίοι αναλαμβάνουν να επιδίδουν τις αποστολές σε τοπικό επίπεδο και αντίστροφα η GLS στην Μεγάλη Βρετανία. Στην Ελλάδα η GLS έχει συνάψει συνεργασία με την ACS.

Η GLS παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις στις επιχειρήσεις πελάτες της σε θέματα αποστολών όπως web services, online labeling, interface εφαρμογές. Έχει επίσης αναπτύξει την εφαρμογή Uni-Ship όπου είναι ένα σύστημα που παράγει αυτόματα το δελτίο αποστολής για να επικολληθεί επάνω στο δέμα χωρίς να απαιτείται πρόσθετη ετικέτα για το δέμα με τα απαιτούμενα στοιχεία παράδοσης(ονομ/μο, ταχ. δ/νση κ.α.) .

3.4.2 Η περίπτωση των Βελγικών Ταχυδρομείων (bPost)

Τα Βέλγικα Ταχυδρομεία (bPost) εκμεταλλεύόμενα τους διπλάσιους ρυθμούς ανάπτυξης που παρατηρήθηκαν στην αγορά του e-commerce (B2C), κατάφεραν να επωφεληθούν από την ανάπτυξη αυτή μιας και κατέγραψαν αύξηση των εσόδων τους σε ποσοστό άνω του 50% που προέρχονται από τον τομέα των δεμάτων και των express αποστολών (Ipc.be, 2015a).

Για να καταφέρουν το παραπάνω εφάρμοσαν το 2014 μια σημαντική αναδιοργάνωση στο διεθνές τμήμα τους προκειμένου να εξυπηρετήσουν καλύτερα τις ανάγκες logistic που υπάρχουν στη παγκόσμια αγορά του ηλεκτρονικού εμπορίου. Στο πλαίσιο αυτό εξαγόρασαν το 2013 την εταιρεία Landmark Global η οποία είχε δεκαετή εμπειρία στην διαχείριση διασυνοριακών υπηρεσιών ηλεκτρονικού εμπορίου μεταξύ των ΗΠΑ και του Καναδά.

Η διεθνής παρουσία της bPost αποσκοπεί στο να καταστήσει ευκολότερο για τους αλλοδαπούς e-retailers που προέρχονται κυρίως από τη Βόρεια Αμερική, την Ασία και τον Ειρηνικό, να στέλνουν τα δέματα τους στους Βέλγους και Ευρωπαίους πελάτες τους. Η Landmark Global έχει διάφορες εγκαταστάσεις σε στρατηγικά σημεία στις ΗΠΑ, τον Καναδά, το Ηνωμένο Βασίλειο, την Ολλανδία, το Βέλγιο, την Κίνα, το Χογκ Κονγκ, τη Σιγκαπούρη και την Αυστραλία ώστε στους πελάτες που διακινούν πολύ μεγάλους όγκους, η Landmark Global τους παρέχει εγγύτητα και βελτιωμένους χρόνους μεταφοράς των αντικειμένων τους, επιτυγχάνοντας για αυτούς οικονομική αποδοτικότητα.

Η Landmark Global στοχεύει στην εξάλειψη των εμποδίων που συνήθως έχουν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται με το ηλεκτρονικό εμπόριο σε παγκόσμιο επίπεδο, επιτρέποντάς τους έτσι να επικεντρωθούν στην βασική τους επιχειρηματική δραστηριότητα. Η εταιρεία έχει την τεχνογνωσία, την υποδομή και τις λειτουργικές δεξιότητες για τη διαχείριση των αποστολών δεμάτων των πελατών της, παρέχει πλήρη ετικετοποίηση των συνοδευτικών δελτίων αποστολής μέσω της οποίας επιτρέπεται πλήρης ιχνηλάτιση των δεμάτων –αποστολών, παρέχει συμβατότητα με EDI συστήματα και προσφέρει μια ποικιλία από επίπεδα υπηρεσιών, τόσο σε express παραδόσεις όσο και οικονομικότερων αποστολών παράδοσης.

Οι επιχειρήσεις e-shop που είναι πελάτες της Landmark Global, μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας της τελευταίας, δίνουν την ευκαιρία στον τελικό καταναλωτή να έχει συνδιαλλαγή σε τοπικό νόμισμα σε περισσότερα από 40 νομίσματα ενώ στο τελικό ποσό πληρωμής περιλαμβάνονται όλοι οι φόροι, τα έξοδα αποστολής ή άλλα τέλη. Κατά συνέπεια, ο τελικός πελάτης έχει ξεκάθαρη εικόνα για το τι πρέπει να πληρώσει για την αγορά του προϊόντος. Αυτό έχει σαν

αποτέλεσμα την ικανοποίηση των πελατών και την επαναληψιμότητα στις αγορές τους αφού δεν υπάρχουν κρυφά κόστη κατά την παραλαβή του προϊόντος. Πρόσθετα η ηλεκτρονική πλατφόρμα της μπορεί να διασυνδεθεί με web services εφαρμογές με την εκάστοτε πλατφόρμα αποστολών του πελάτη.

Η Landmark Global παρέχει επίσης : Διεθνείς παραδόσεις δεμάτων, ολοκληρωμένες λύσεις για e-commerce πελάτες, ολοκληρωμένη διαχείριση επιστρεφόμενων αποστολών.

3.4.3 Η περίπτωση των Γερμανικών Ταχυδρομείων (Deutsche Post)

Με έδρα στη Βόννη, ο όμιλος εταιριών Deutsche Post DHL, είναι η κορυφαία εταιρία στον κόσμο για Υπηρεσίες Ταχυδρομείου και Logistics. Ο όμιλος συνδυάζει δύο ισχυρά εμπορικά σήματα: Την Deutsche Post που είναι ο κορυφαίος πάροχος ταχυδρομικών υπηρεσιών στην Ευρώπη και την DHL που αντιπροσωπεύει σε παγκόσμιο επίπεδο ένα εκτεταμένο χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών στους τομείς των διεθνών ταχυμεταφορών, εμπορευματικών μεταφορών, το ηλεκτρονικό εμπόριο και των υπηρεσιών logistics. Ο όμιλος Deutsche Post DHL, απασχολεί περισσότερους από 480.000 εργαζομένους σε 220 χώρες και πραγματοποίησε το 2014, κύκλο εργασιών άνω των € 56 δις (Dpdhl.com, 2016).

Η εξέλιξη της Deutsche Post DHL υπήρξε αλματώδης, καθώς από ελλειμματική Δημόσια Υπηρεσία το 1990, με ζημιές €720 εκ./έτος και το προσωνύμιο SCHNEKENPOST (Ταχυδρομείο σαλιγκάρι), εξελίχθηκε σ' έναν παγκόσμιο κολοσσό, εισηγμένο στο Χρηματιστήριο της Φραγκφούρτης (2000), στον DAX 30 (2001) και στο Euro Stoxx 50 (2002).

Το 1996 ξεκίνησε την υλοποίηση ενός εκτεταμένου σχεδίου υποδομών, που περιλάμβανε 33 νέα κέντρα διαλογής δεμάτων και 83 κέντρα διαλογής επιστολών. Η πλήρης αυτοματοποίηση των εγκαταστάσεων ολοκληρώθηκε εντός 3 ετών, με αποτέλεσμα την σημαντική βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών της επιτυγχάνοντας επίδοση την επόμενη μέρα στο 95% της αλληλογραφίας και παράλληλα η εταιρεία πέρασε σε κερδοφορία.

Το 1998 ξεκίνησαν μαζικές επενδύσεις σε εξαγορές εταιριών και στρατηγικές συνεργασίες για την δημιουργία ενός Ευρωπαϊκού δικτύου για υπηρεσίες δεμάτων

και Express αποστολών. Οι κυριότερες εξαγορές αφορούσαν το 25 % της DHL International, την Global Mail (USA), την εταιρία μεταφορών DANZAS και Air Express International (AEI) που αποτελούσε την μεγαλύτερη Αμερικανική εταιρία διεθνών αερομεταφορών.

Με την εξαγορά και του υπόλοιπου 75% της DHL International με τους 71.000 εργαζόμενους σε 220 χώρες, τα Γερμανικά Ταχυδρομεία, προσφέρουν ήδη από το 2003, το μεγαλύτερο χαρτοφυλάκιο σε υπηρεσίες logistics, Express και Ταχυδρομείου στον κόσμο με το όνομα Deutsche Post World Net. Τέλος το 2005 εξαγόρασαν τον Βρετανικό κολοσσό Logistic Exel με 111.000 εργαζόμενους, δραστηριότητα σε 135 χώρες και κύριο αντικείμενο Υπηρεσίες μεταφορών και Logistics για εταιρικούς πελάτες και εδραιώνονται σαν την κορυφαία εταιρία στο χώρο σε παγκόσμιο επίπεδο (Deutsche Post DHL, 2013).

Τον Απρίλη του 2014 η Deutsche Post DHL, εισήγαγε την νέα στρατηγική της για το 2020 που έχει σαν στόχο να εδραιώσει περαιτέρω τον όμιλο σαν το “Ταχυδρομείο για την Γερμανία” και τον “Πάροχο Υπηρεσιών Logistics” για τον κόσμο.

Η εταιρεία έχει θέσει ως βασικό της στόχο την επικέντρωση της στην εφοδιαστική αλυσίδα (logistics) ως την πλέον βασική δραστηριότητα του ομίλου, με στόχο έως το 2020, άνω του 85% των εσόδων να προέρχονται από τις υπηρεσίες αυτές. Βασικός της στόχος επίσης αποτελεί η επέκτασή της σε δραστηριότητες στον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου. Το τελευταίο υπογραμμίζεται από τη μετονομασία της επιχειρησιακής μονάδος ‘Επιστολές’ σε ‘Επιστολές- Ηλεκτρονικό Εμπόριο – Δέματα’(Mailing, e-Commerce, Parcels) . Μέσα στους στρατηγικούς της στόχους περιλαμβάνεται και η επέκταση της σε νέες αγορές (αναδυόμενες αγορές) και νέους τομείς δραστηριότητας και πιο συγκεκριμένα στην δυναμική αγορά του ηλεκτρονικού εμπορίου σ’ όλον τον κόσμο, αξιοποιώντας την τεχνογνωσία που έχει αποκτήσει από την αγορά της Γερμανίας, που της διασφάλισε την απόκτηση δεσπόζουσας θέσης. Στόχος της εταιρείας είναι να εξάγει αυτές τις δυνατότητες και σε άλλες γεωγραφικές περιοχές και να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες στις εγχώριες υπηρεσίες δεμάτων και ηλεκτρονικού εμπορίου σε επιλεγμένες αγορές, με ιδιαίτερη έμφαση στις αναδυόμενες αγορές. Το εύρος των υπηρεσιών θα περιλαμβάνει, επίσης, συστήματα πληρωμών και online αγορών (Dpdhl.com, 2016 β).

Κλειδί της πετυχημένης πορείας των Γερμανικών Ταχυδρομείων θεωρείται η απλοποίηση των προϊόντων και της τιμολογιακής πολιτικής. Για την Γερμανία υπάρχουν μόνο 2 κατηγορίες προϊόντων, τα Μικροδέματα (Paeckchen) και τα Δέματα (Paket), με 2 υποκατηγορίες τα πρώτα (έως 1κιλό, έως 2 κιλά) και 4 υποκατηγορίες τα δεύτερα (έως 2 κιλά, έως 5 κιλά, έως 10 κιλά, έως 31,5 κιλά). Αντίστοιχα απλή είναι η κατηγοριοποίηση των προϊόντων για τα Διεθνή Δέματα. Όλα τα προϊόντα έχουν τυποποιημένες διαστάσεις, απαραίτητες για την αυτοματοποίηση της παραγωγής (διαλογή, ταξινόμηση) και της μεταφοράς (Dhl.de, 2016).

Στρατηγική επιλογή χαρακτηρίζεται επίσης η εγκατάσταση στην Γερμανία 2.650 Σταθμών Δεμάτων (Packstation) σε 1600 πόλεις, που ξεκίνησε το 2009. Με το δίκτυο αυτό άνω του 90 % των Γερμανών έχει πρόσβαση σ' ένα Σταθμό Δεμάτων εντός 10 λεπτών και έχει την δυνατότητα παράδοσης και παραλαβής δεμάτων 24 ώρες την ημέρα, όλες τις ημέρες του χρόνου. Στο δίκτυο αυτό προστίθενται 1.000 Θυρίδες Δεμάτων (Packetboxen) με αντίστοιχες δυνατότητες και ώρες λειτουργίας, 13.000 ταχυδρομικά καταστήματα της Deutsche Post και 10.000 Καταστήματα Δεμάτων της DHL(DHL Paketshops), πολλά εκ των οποίων λειτουργούν 7 ημέρες την βδομάδα.

Τα Γερμανικά Ταχυδρομεία προσφέρουν για όλα τα δέματα Σύστημα Ιχνηλασιμότητας και δυνατότητα τιμολόγησης από το σπίτι ή την επιχείρηση. Επίσης προσφέρουν πληθώρα δυνατοτήτων για τον τρόπο παράδοσης των δεμάτων, όπως παράδοση σε Σταθμό Δεμάτων, ταχυδρομικό κατάστημα, Δεματοκιβώτιο (αντίστοιχο των γραμματοκιβωτίων), courier, κλπ. καθώς επίσης και για το χρόνο παράδοσης, όπως παράδοση σε συγκεκριμένη ημερομηνία, συγκεκριμένη ώρα (Dhl.de, 2016), κλπ.

3.4.4 Η περίπτωση της FedEx

Η FedEx είναι από τις μεγαλύτερες εταιρείες μεταφορών και δεμάτων σε παγκόσμιο επίπεδο με έμφαση στις εγχώριες υπηρεσίες επείγουσας παράδοσης στις ΗΠΑ και στις διεθνείς express παραδόσεις. Η FedEx έχει ένα σχετικά περιορισμένο δίκτυο σε αρκετές ευρωπαϊκές χώρες. Η παρουσία της είναι ισχυρή σε λίγες μόνο χώρες της Ευρώπης. Τα τελευταία χρόνια, η FedEx επένδυσε στρατηγικά στην ενίσχυση της θέσης της στην ευρωπαϊκή αγορά. Οι στρατηγικοί στόχοι που έθεσε ήταν να

επεκτείνει τις εγχώριες υπηρεσίες της σε επιλεγμένες χώρες της Ευρώπης, και να αυξήσει τους διακινούμενους όγκους ώστε να επωφεληθεί από τις οικονομίες κλίμακας και της πληθυσμιακής πυκνότητας.

Η FedEx εφάρμοσε μια τριπλή στρατηγική (WIK-Consult, 2013) για την επίτευξη αυτών των στόχων:

1. Επένδυσε σε δικές της εγκαταστάσεις. Το 2009, η FedEx επέκτεινε αρχικά το κέντρο διαλογής της που είχε στο Παρίσι ώστε να καταστεί το μεγαλύτερο κομβικό κέντρο εκτός των ΗΠΑ σε ευρωπαϊκό έδαφος. Στην συνέχεια το 2010, μετέφερε το δεύτερο κέντρο διαλογής της από την Φρανκφούρτη στις νέες εγκαταστάσεις της στην Κολωνία λόγω των περιορισμών των νυχτερινών πτήσεων που τέθηκαν για το αεροδρόμιο της Φρανκφούρτης. Το παραπάνω κέντρο διαλογής στο Παρίσι εστιάζει στη συλλογή των δεμάτων από την Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη. Το 2011, η στρατηγική οργανική της ανάπτυξη προήχθη με την απόφαση για την κατασκευή 38 νέων σταθμών εντός του 2012 και 56 νέων σταθμών για το 2013. Επιπλέον, η εταιρεία αύξησε τις επενδύσεις της στον στόλο των οχημάτων της με σκοπό να βελτιώσει τους χρόνους μεταφοράς των διακινούμενων αντικειμένων στο επίγειο δίκτυο της.
2. Επέκτεινε το δίκτυο της με την απόκτηση αρκετών εταιρειών στην Ευρώπη. Το 2012 απέκτησε α) την Tatex, μια γαλλική επιχείρηση που εξυπηρετούσε τις ανάγκες των επιχειρήσεων σε B2B express αποστολές β) την Orek, μια πολωνική εταιρεία ταχυμεταφορών που παρείχε εγχώριες express και μη αποστολές. Και οι δύο εταιρείες είχαν μικρά μερίδια αγοράς στις χώρες τους, αλλά η FedEx αποκόμισε οφέλη από την επέκταση του επίγειου δικτύου αποκτώντας:
 - ένα σημαντικό κομβικό κέντρο διαλογής στο Παρίσι,
 - έξι περιφερειακά κέντρα διαλογής και 35 κέντρα διανομής σε όλη τη Γαλλία,
 - τρία κομβικά κέντρα διαλογής και 44 κέντρα διανομής στην Πολωνία.
3. Επέκτεινε τις υπηρεσίες της σε επτά ευρωπαϊκές χώρες και συγκεκριμένα στο Βέλγιο, τη Δανία, τη Γαλλία, τη Γερμανία, την Ιταλία, το Λουξεμβούργο και

την Ολλανδία. Η FedEx μπόρεσε με αυτόν τον τρόπο να προσφέρει one-stop υπηρεσίες στους πελάτες που είχαν ανάγκες για μεταφορές τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό. Πρόσθετα, η FedEx εστίασε προς τις μη express αποστολές ανταποκρινόμενη στην μετατόπιση της ζήτησης των επιχειρήσεων προς αυτήν την κατηγορία. Έτσι κατάφερε να επιτύχει μεγαλύτερη αξιοποίηση της δυναμικότητας του δικτύου που είχε αποκτήσει.

3.5 Ανακεφαλαίωση

Στο παρόν κεφάλαιο αποτυπώθηκε το μέγεθος της ταχυδρομικής αγοράς σε παγκόσμιο και ευρωπαϊκό επίπεδο. Εξετάστηκαν οι ευκαιρίες και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σήμερα οι ταχυδρομικοί οργανισμοί σε σχέση με το ηλεκτρονικό εμπόριο. Τέλος, παρουσιάστηκε η στρατηγική που εφάρμοσαν τέσσερις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον χώρο της μεταφοράς δεμάτων και της παροχής υπηρεσιών logistics ώστε να διασφαλίσουν την κερδοφορία τους και να αποσπάσουν μερίδια από τον ανταγωνισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Η θέση της ΕΛΤΑ Α.Ε. στην εγχώρια ταχυδρομική αγορά

4.1 Εισαγωγή

Η ΕΛΤΑ Α.Ε. είναι ο Φορέας Παροχής Καθολικής Υπηρεσίας (ΦΠΚΥ) στην Ελλάδα έως το 2028. Η Καθολική Υπηρεσία (ΚΥ) εξασφαλίζει την παροχή ταχυδρομικών υπηρεσιών σε όλους τους κατοίκους της χώρας, όπου και αν βρίσκονται, χωρίς εξαιρέσεις και χωρίς διακρίσεις, σε σταθερή βάση, προσιτή τιμή και καθορισμένη ποιότητα.

Αρμόδια Ρυθμιστική Αρχή είναι η ΕΕΤΤ (Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών & Ταχυδρομείων) όπου στις αρμοδιότητες της εντάσσεται: α) η αξιολόγηση της ποιότητας της ΚΥ, β) ο έλεγχος της ποιότητας των παρεχόμενων ταχυδρομικών υπηρεσιών, γ) η έγκριση του κοστολογικού συστήματος της ΕΛΤΑ ΑΕ και δ) μεριμνά ώστε τα τιμολόγια της ΕΛΤΑ Α.Ε. να συμμορφώνονται με τις ακόλουθες βασικές αρχές:

- να είναι προσιτά σε όλους,
- να πληρούν τους κανόνες του υγιούς ανταγωνισμού,
- να είναι ανάλογα του κόστους παροχής των υπηρεσιών &
- να πληρούν τους κανόνες της διαφάνειας και της δημοσιότητας,

Με τον Ν. 4053/2012 απελευθερώθηκε η ελληνική ταχυδρομική αγορά από 01/01/2013.

Η ταχυδρομική αγορά στο σύνολο της αποτελείται από δυο ξεχωριστές κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει επιχειρήσεις οι οποίες υπόκεινται σε καθεστώς Γενικής Άδειας και η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει επιχειρήσεις οι οποίες υπόκεινται σε καθεστώς Ειδικής Άδειας.

Σε καθεστώς Γενικής Άδειας υπάγεται κάθε είδους δραστηριότητα ταχυδρομικών υπηρεσιών που αφορά σε α) Ταχυμεταφορές φακέλων εσωτερικού & εξωτερικού β) Ταχυμεταφορές δεμάτων εσωτερικού & εξωτερικού.

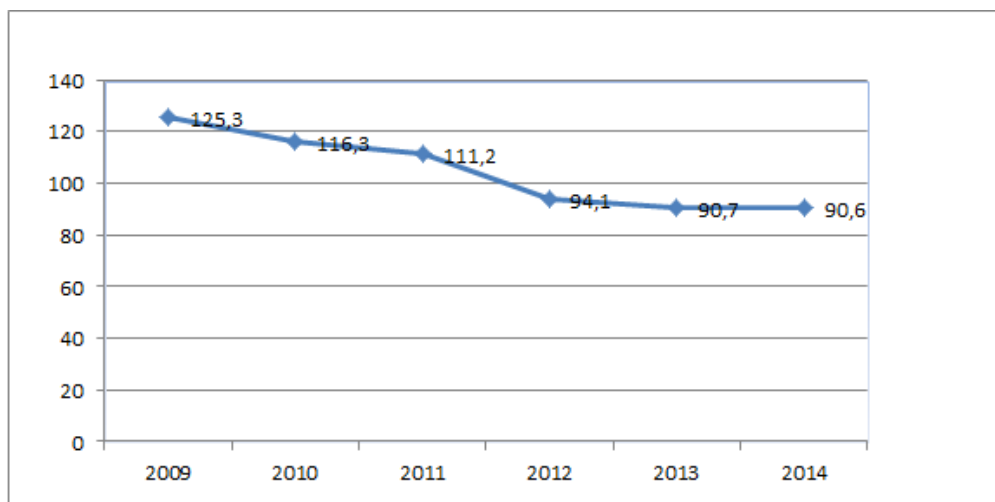
Για να μπορέσει μια επιχείρηση ή φυσικό πρόσωπο να ασκήσει επαγγελματική δραστηριότητα στον παραπάνω τομέα θα πρέπει πρώτα να εγγραφεί στο Μητρώο Ταχυδρομικών Επιχειρήσεων της ΕΕΤΤ. Στην αγορά σήμερα λειτουργούν και παρέχουν υπηρεσίες υπό καθεστώς Γενικής Άδειας 428 επιχειρήσεις (Eett.gr, 2015a).

Σύμφωνα με το Ν. 4053/2012 (ΦΕΚ 44/Α/7-3-2012) και τον Κανονισμό Ειδικών Αδειών (ΦΕΚ 1876/Β/31-07-2013) (Eett.gr, 2015b) κάθε είδους δραστηριότητα ταχυδρομικών υπηρεσιών που εμπίπτει στο πεδίο της Καθολικής Υπηρεσίας και, ειδικότερα, αφορά μία ή περισσότερες ή και το σύνολο των φάσεων περισυλλογής, διαλογής, μεταφοράς και διανομής αντικειμένων αλληλογραφίας έως 2 κιλά συμπεριλαμβανομένων αντικειμένων διαφημιστικού ταχυδρομείου, εφημερίδων μέχρι 2 κιλά, βιβλίων - καταλόγων - περιοδικών μέχρι 2 κιλά και δεμάτων μέχρι 20 κιλά, υπάγεται σε Καθεστώς Ειδικών Αδειών. Στην αγορά σήμερα λειτουργούν και παρέχουν υπηρεσίες υπό καθεστώς Ειδικής Άδειας 11 επιχειρήσεις.

4.2 Η ταχυδρομική αγορά σε εγχώριο επίπεδο

Στην Ελλάδα για το 2014 ο δείκτης του κύκλου εργασιών στον κλάδο των ταχυδρομικών υπηρεσιών ακολούθησε την αρνητική τάση που επικράτησε σε όλους σχεδόν τους τομείς της οικονομίας, καταφέροντας όμως να διατηρηθεί στο επίπεδο του 2013.

Διάγραμμα 4.1: Εξέλιξη δείκτη κύκλου εργασιών για την ταχυδρομική αγορά (έτος βάσης 2005)

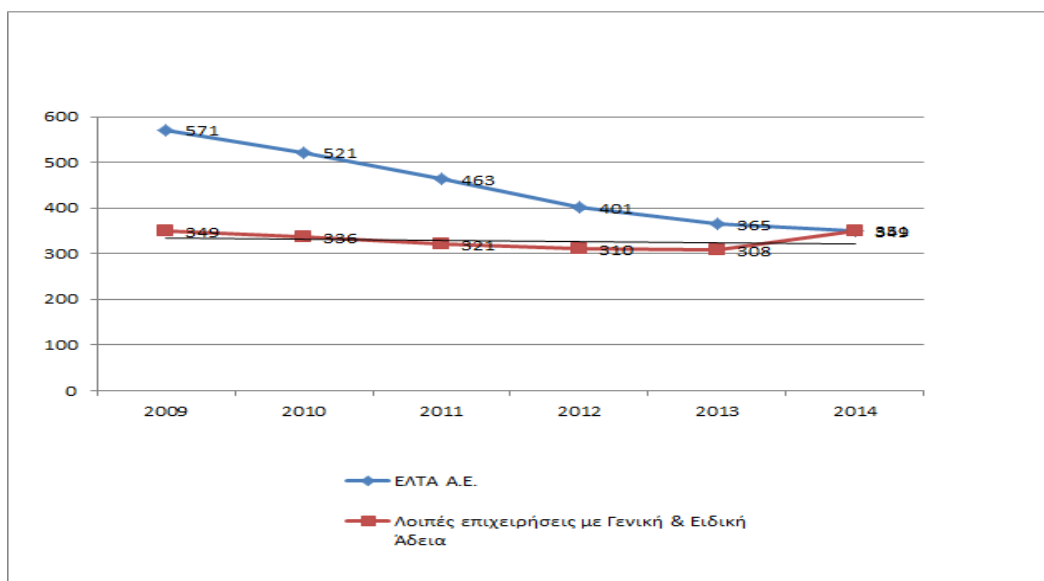


Πηγή: ΕΕΤΤ, “Επισκόπηση Αγορών Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών και Ταχυδρομικών Υπηρεσιών για το 2014”

Η εξέλιξη του παραπάνω δείκτη ακολούθησε ανοδική τάση μέχρι το 2009 με $\delta=125,3$ από $\delta=100$ που ήταν το 2005. Από το 2005 και έπειτα ακολούθησε πτωτική τάση μέχρι και το έτος 2014 ($\delta=90,6$).

Στο διάγραμμα 4.2 παρουσιάζεται ο κύκλος εργασιών της εγχώριας ταχυδρομικής αγοράς. Διαφαίνεται ότι οι ταχυδρομικές επιχειρήσεις, είτε παραμένουν σταθερές στον κύκλο εργασιών είτε τον αυξάνουν όπως το 2014, σε αντίθεση με την σημαντική πτώση του κύκλου εργασιών της ταχυδρομικής αγοράς στο σύνολο της. Αντίστροφα από τις υπόλοιπες εταιρείες, ο κύκλος εργασιών της ΕΛΤΑ βαίνει διαρκώς μειούμενος στα έτη από 2009 έως και 2014. Το 2014 οι λοιπές ταχυδρομικές επιχειρήσεις συγκλίνουν για πρώτη φορά με την ΕΛΤΑ αφού οι μεν πρώτες κατέγραψαν κύκλο εργασιών € 349 δις. η δε ΕΛΤΑ κύκλο εργασιών € 351 δις.

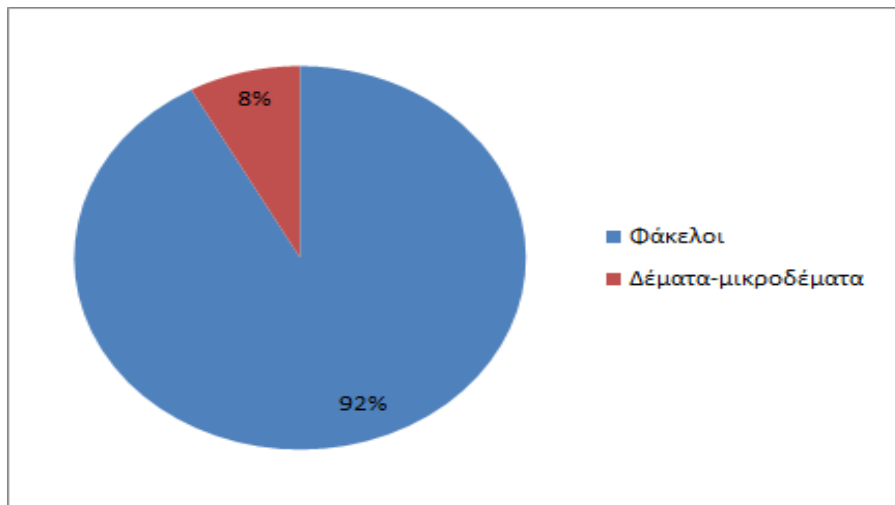
Διάγραμμα 4.2: Κύκλος εργασιών ταχυδρομικών επιχειρήσεων (σε εκατ. ευρώ)



Πηγή: ΕΕΤΤ, ‘Επισκόπηση Αγορών Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών και Ταχυδρομικών Υπηρεσιών για το 2014’

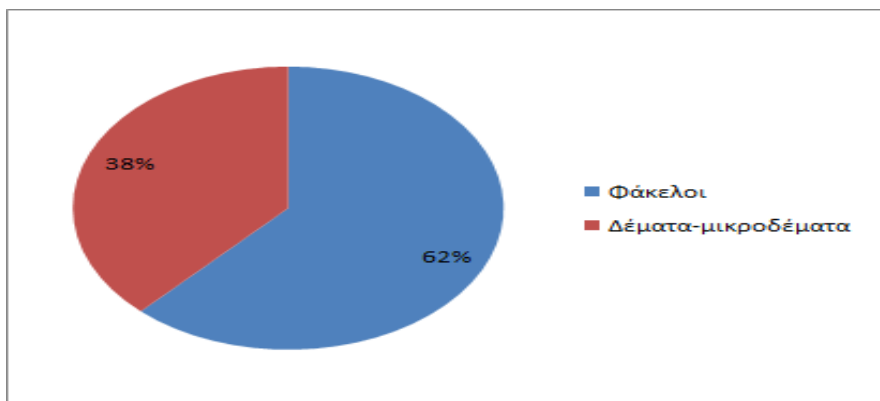
Στα διαγράμματα 4.3 & 4.4 αποτυπώνεται η κατανομή των ταχυδρομικών αντικειμένων στο σύνολο της ταχυδρομικής αγοράς σε φακέλους και δέματα-μικροδέματα. Το 2014 η αγορά των δεμάτων είχε μερίδιο 8% στο σύνολο των διακινούμενων ταχυδρομικών αντικειμένων αποφέροντας όμως το 38% των συνολικών εσόδων.

Διάγραμμα 4.3: Κατανομή ταχυδρομικών αντικειμένων έτους 2014 με βάση τους διακινούμενους όγκους



Πηγή: ΕΕΤΤ, ‘‘Επισκόπηση Αγορών Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών και Ταχυδρομικών Υπηρεσιών για το 2014’’

Διάγραμμα 4.4: Κατανομή ταχυδρομικών αντικειμένων έτους 2014 με βάση το μίγμα εσόδων



Πηγή: ΕΕΤΤ, ‘‘Επισκόπηση Αγορών Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών και Ταχυδρομικών Υπηρεσιών για το 2014’’

Το 2014, ακολουθώντας τη γενικότερη σταθεροποιητική τάση σε Ελλάδα και Ευρώπη, η ελληνική ταχυδρομική αγορά παρουσίασε σημάδια ανάκαμψης. Συγκεκριμένα, διακινήθηκαν 496 εκατ. αντικείμενα, αποφέροντας έσοδα της τάξης των 590 εκατ. ευρώ, ενώ σημειώθηκε αύξηση 7,2% του πλήθους των ταχυδρομικών αντικειμένων και 4,6% των εσόδων σε σχέση με το 2013 (ΕΕΤΤ, 2014).

Στον Πίνακα 4.5 παρουσιάζεται η πορεία της αγοράς σε φακέλους και δέματα-μικροδέματα, κατά τα έτη 2009-2014. Το μερίδιο των δεμάτων & μικροδεμάτων

στο σύνολο των ταχυδρομικών αντικειμένων έχει αυξηθεί κατά 37,8% ως προς το πλήθος και 23,4% ως προς τα έσοδα, σε σύγκριση με το 2013.

Η πτώση του όγκου των φακέλων σε αυτά τα έξι χρόνια αποδίδεται εν πολλοίς στην υποκατάσταση της επιστολικής αλληλογραφίας από την ηλεκτρονική τόσο από ιδιώτες και επιχειρήσεις όσο και από τον ελληνικό δημόσιο τομέα (e-government). Αντίθετα η αγορά των δεμάτων ενισχύεται σημαντικά από την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου η οποία καταγράφει συνεχή αύξηση εσόδων.

Πίνακας 4.1: Πλήθος ταχυδρομικών αντικειμένων (σε χιλ. τεμάχια) και έσοδα (σε χιλ. ευρώ) ανά τμήμα της ταχυδρομικής αγοράς (2009-2014)

	Πλήθος							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014/13	ρυθμός ανάπτυξης 2009/2014
Φάκελοι	706.603	656.266	568.239	494.601	437.211	458.555	4,7%	-8,3%
Δέματα-μικροδέματα	21.764	22.212	22.324	21.987	23.211	37.336	37,8%	11,4%
Σύνολο	728.367	678.478	590.563	516.588	460.422	495.891	7,2%	-7,4%
	Έσοδα							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014/13	ρυθμός ανάπτυξης 2009/2014
Φάκελοι	579.944	547.053	495.189	427.611	393.508	367.682	-7,0%	-8,7%
Δέματα-μικροδέματα	163.143	158.728	146.353	145.175	169.510	222.225	23,4%	6,4%
Σύνολο	743.087	705.781	641.542	572.786	563.018	589.907	4,6%	-4,5%

Πηγή: ΕΕΤΤ, ‘‘Επισκόπηση Αγορών Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών και Ταχυδρομικών Υπηρεσιών για το 2014’’

Από τα παραπάνω καταδεικνύεται ότι και στην ελληνική ταχυδρομική αγορά ακολουθούνται οι διεθνείς τάσεις που παρουσιάζει ο ταχυδρομικός κλάδος σε διεθνές επίπεδο, δηλ. της μείωσης του όγκου και των εσόδων που προέρχονται από το επιστολικό ταχυδρομείο και της αύξησης του όγκου και των εσόδων που προέρχονται από τα δέματα εξαιτίας της ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου.

4.3 Ο ανταγωνισμός στην εγχώρια ταχυδρομική αγορά

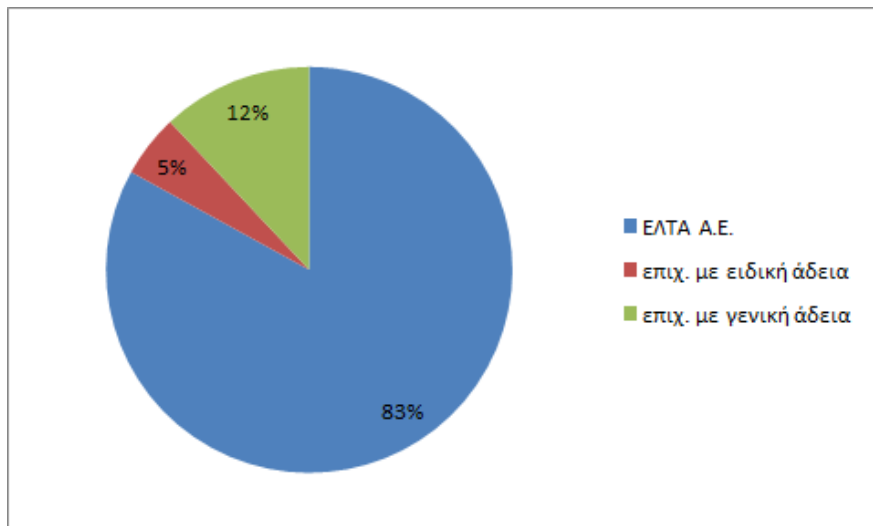
Η εγχώρια αγορά λειτουργεί σε καθεστώς πλήρους απελευθέρωσης και ο κάθε πελάτης ως φυσικό ή νομικό πρόσωπο έχει την επιλογή να συνεργαστεί με οποιαδήποτε ταχυδρομική επιχείρηση καλύπτει τις ταχυδρομικές του ανάγκες.

Το γεγονός αυτό συμπίεσε ουσιαστικά τα μερίδια αγοράς της ΕΛΤΑ καθώς από εκεί που είχε την αποκλειστική διανομή της αλληλογραφίας φακέλων βάρους έως 20gr,

με τις νέες συνθήκες είχε να αντιμετωπίσει και άλλους εγχώριους ή μη παίκτες που θέλησαν να δραστηριοποιηθούν στην αγορά αυτή.

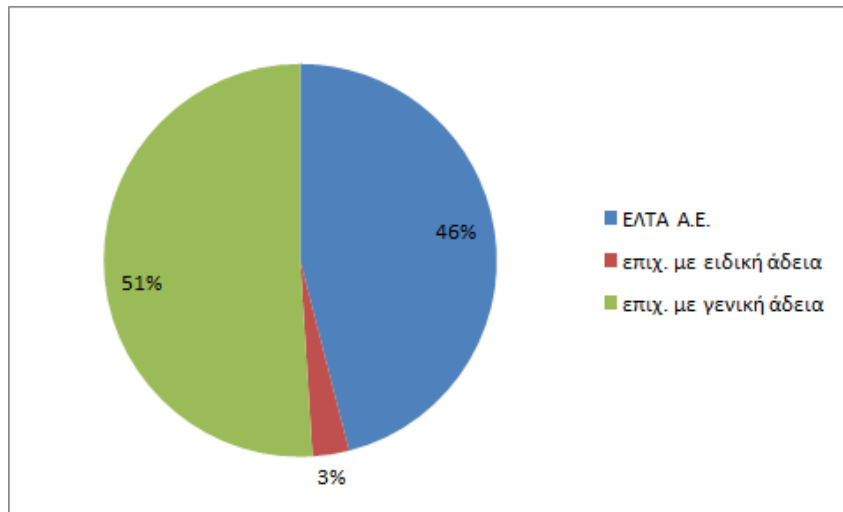
Έως σήμερα η ΕΛΤΑ Α.Ε. εξακολουθεί να κατέχει δεσπόζουσα θέση μιας και οι πολύ μεγάλοι πελάτες, ακόμη και αυτοί που δεν είναι υποχρεωμένοι να προβούν σε διαγωνιστική διαδικασία ώστε να επιλέξουν ταχυδρομικό πάροχο, δεν έχουν μετακινηθεί σε ανταγωνίστριες εταιρείες φοβούμενοι την παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών που θα εκλάβουν από μια μικρότερη ταχυδρομική επιχείρηση. Έτσι η εταιρεία έχει το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς στην αλληλογραφία κατέχοντας δεσπόζουσα θέση (Διαγράμματα 4.5 & 4.6) .

Διάγραμμα 4.5: Μερίδια εγχώριας ταχυδρομικής αγοράς σε όγκο (2014)



Πηγή: ΕΕΤΤ, “Επισκόπηση Αγορών Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών & Ταχυδρομικών Υπηρεσιών για το 2014”

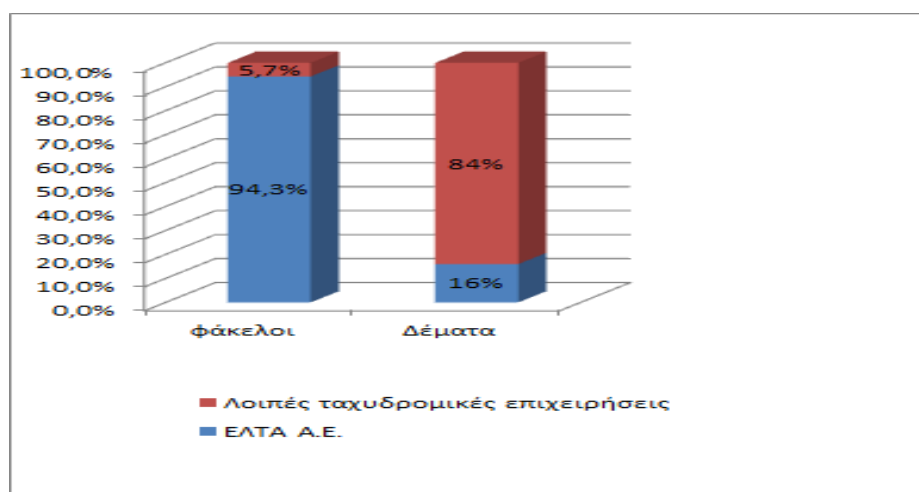
Διάγραμμα 4.6: Μερίδια εγχώριας ταχυδρομικής αγοράς σε έσοδα (2014)



Πηγή: ΕΕΤΤ, “Επισκόπηση Αγορών Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών & Ταχυδρομικών Υπηρεσιών για το 2014”

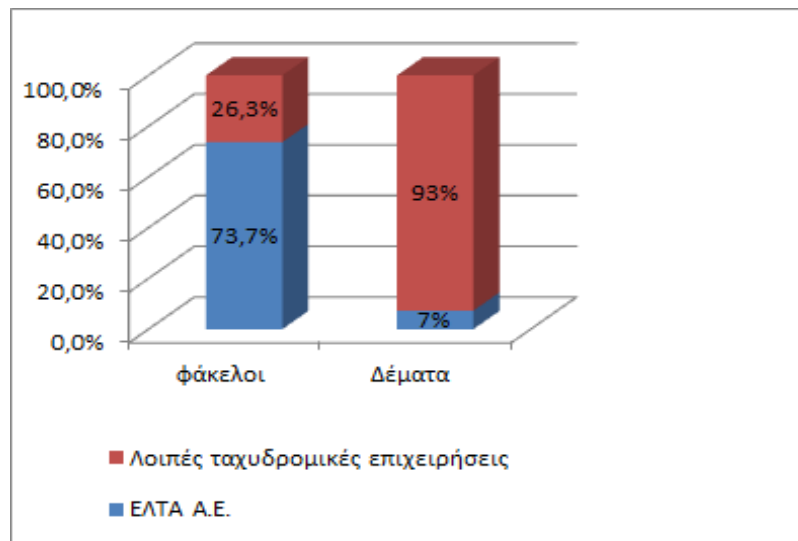
Ως προς τις παρεχόμενες υπηρεσίες τα διαγράμματα 4.7 & 4.8 καταδεικνύουν ότι η ΕΛΤΑ Α.Ε. υπερτερεί στη διακίνηση των φακέλων κατέχοντας το 94,3% ως προς το πλήθος και το 73,7% ως προς τα έσοδα αυτών. Στην αγορά των δεμάτων κυριαρχούν οι λοιπές ταχυδρομικές επιχειρήσεις με σημαντικά αυξημένο μερίδιο σε σύγκριση με την ΕΛΤΑ Α.Ε.

Διάγραμμα 4.7: Μερίδια αγοράς έτους 2014 φακέλων και δεμάτων ως προς το πλήθος



Πηγή: ΕΕΤΤ, “Επισκόπηση Αγορών Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών και Ταχυδρομικών Υπηρεσιών για το 2014”

Διάγραμμα 4.8: Μερίδια αγοράς έτους 2014 φακέλων και δεμάτων ως προς τα έσοδα



Πηγή: ΕΕΤΤ, ‘Επισκόπηση Αγορών Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών & Ταχυδρομικών Υπηρεσιών για το 2014’

Τα παραπάνω καταδεικνύουν την πίεση που δέχεται από ανταγωνιστές της η ΕΛΤΑ στον τομέα των δεμάτων. Η εταιρεία άμεσα θα πρέπει να προβεί σε όλες εκείνες τις ενέργειες που θα αντιστρέψουν την ισχύη δυναμική της στον τομέα αυτό των δεμάτων και θα την καταστήσουν ανταγωνιστική.

Με δεδομένο ότι ο όγκος των ταχυδρομικών αντικειμένων βαίνει μειούμενος σε διεθνές επίπεδο, η εταιρεία πρέπει να εφαρμόσει εκείνη την στρατηγική που θα την απελευθερώσει από κόστη που σχετίζονται με την διανομή της αλληλογραφίας και παράλληλα να της δώσει την απαιτούμενη ώθηση ώστε να ανταπεξέλθει στην νέα τάση που είναι η ανάπτυξη της αγοράς του e-commerce.

Πέραν όλων των παραπάνω η εταιρεία δραστηριοποιείται σε ένα δύσκολο περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από σημαντικές αλληλοεπηρεαζόμενες τάσεις, όπως:

1. Την παρατεταμένη ύφεση που επιδρά συνολικά αλλά και ειδικότερα στην καταναλωτική συμπεριφορά
2. Την μείωση της ζήτησης των παραδοσιακά ταχυδρομικών υπηρεσιών και την μετακίνησης των χρηστών των προσφερόμενων ταχυδρομικών υπηρεσιών σε εναλλακτικές μεθόδους διακίνησης της αλληλογραφίας

3. Την ολοένα αυξανόμενη ηλεκτρονική υποκατάσταση που υπαγορεύεται κυρίως από την συνεχή και ραγδαία εξέλιξη της διείσδυσης του internet, και της χρήσης διαδικτυακών υπηρεσιών η οποία διαμορφώνει δυσμενή προοπτική για τα έσοδα που προέρχονται από το επιστολικό ταχυδρομείο
4. Την απελευθέρωση της ταχυδρομικής εσωτερικής αγοράς

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ταχυδρομική αγορά και ειδικότερα αυτές που δραστηριοποιούνται πάνω από μια δεκαετία όπως π.χ. η ACS, η SPEEDEX, η Γενική Ταχυδρομική, άλλες λιγότερο και άλλες περισσότερο, έχουν αναπτύξει υποδομές και τεχνογνωσία η οποία τους επιτρέπει να είναι σε θέση να αποσπών πλέον μερίδια αγοράς από την ΕΛΤΑ Α.Ε.

Οι επιχειρήσεις αυτές έχοντας μικρότερα λειτουργικά κόστη, όπως κόστη μισθοδοσίας (λιγότερο απασχολούμενο προσωπικό), συντήρησης δικτύου (μικρότερο ιδιόκτητο δίκτυο), δύνανται να εφαρμόζουν ελκυστικότερη τιμολογιακή πολιτική προς τους πελάτες. Επίσης λόγω μεγέθους είναι πιο ευέλικτες και έτσι ευκολότερα μπορούν να αναπτύξουν tailor made λύσεις που θα ταιριάζουν στις ανάγκες των πελατών τους.

Οι πιο μεγάλες επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει διεθνείς συνεργασίες όπως π.χ. η ACS με την GLS, αποκομίζοντας έτσι επιπλέον έσοδα από την διανομή των δεμάτων που έχουν κατατεθεί στο εξωτερικό.

Οι επιχειρήσεις που είναι παραρτήματα πολυεθνικών επιχειρήσεων όπως η TNT, η UPS & η DHL και δραστηριοποιούνται στην εγχώρια αγορά έχουν μεγάλη τεχνογνωσία, υποδομές, εκπαιδευμένο προσωπικό και σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών.

Τέλος, οι μικρότερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται κυρίως σε τοπικό ή περιφερειακό επίπεδο δεν είναι σε θέση να καλύψουν το σύνολο της γεωγραφικής επικράτειας λόγω έλλειψης υποδομών και πόρων. Ωστόσο, δύνανται να προσφέρουν εξόχως ανταγωνιστικές τιμές σε πελάτες εντός των γεωγραφικών ορίων όπου δραστηριοποιούνται.

4.4 Τάσεις –προοπτικές της ελληνικής ταχυδρομικής αγοράς σε συνάρτηση με την άνοδο του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Όπως σε όλο τον κόσμο, η ανάπτυξη της ελληνικής ταχυδρομικής αγοράς είναι άμεσα συνυφασμένη με την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου. Οι τάσεις ανάπτυξης των δεμάτων & μικροδεμάτων ακολουθούν τα τελευταία χρόνια τις αντίστοιχες τάσεις ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου. Έτσι η ανοδική τάση της ελληνικής αγοράς του ηλεκτρονικού εμπορίου τα έτη 2009 έως 2014, είχε σαν αποτέλεσμα την αύξηση των διακινούμενων δεμάτων & μικροδεμάτων σε ποσοστό + 11,4 % ετησίως.

Ιδιαίτερα για το έτος 2014, που η αγορά ηλεκτρονικού εμπορίου παρουσίασε ρυθμούς ανάπτυξης 20,4 %, τα διακινούμενα δέματα & μικροδέματα αυξήθηκαν σε ποσοστό 37,8%. Η εξέλιξη αυτή διαμόρφωσε τα έσοδα από δέματα & μικροδέματα σε ~ € 222 εκ. ετησίως, που αποτελούν πλέον το 38 % της συνολικής εγχώριας ταχυδρομικής αγοράς.

Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου διεθνώς τα επόμενα χρόνια (βλ. Κεφάλαιο 1.4.) και αντίστοιχα της Ελληνικής αγοράς, θα έχει σαν αποτέλεσμα στην περαιτέρω ανάπτυξη των δεμάτων & μικροδεμάτων και σε σημαντικές προοπτικές ανόδου της Ελληνικής ταχυδρομικής αγοράς.

Από την άλλη μεριά διαπιστώνεται ότι κατά την εξαετία 2009-2014 υπήρξε σημαντική πτώση -8,3% ετησίως στην αγορά των φακέλων. Η αγορά των φακέλων αναμένεται να συνεχίσει την αρνητική της πορεία συρρικνούμενη διαρκώς (βλ. Κεφάλαιο 4.2). Λόγω της ωρίμανσης της απελευθέρωσης της ταχυδρομικής αγοράς ολοένα και περισσότεροι πάροχοι ταχυδρομικών υπηρεσιών θα εισέρχονται στην αγορά, προκειμένου να αποσπάσουν μερίδιο από την ΕΛΤΑ.

Συνοπτικά οι τάσεις της Ελληνικής ταχυδρομικής αγοράς, διατυπώνεται σε αριθμούς ως ακολούθως:

1. Το μέγεθος της ταχυδρομικής αγοράς για το 2014 ήταν ~ € 600 εκ.
2. Τα συνολικά έσοδα που προήλθαν από την διακίνηση των δεμάτων και των μικροδεμάτων για το έτος 2014 ανήλθαν σε € 222.225 εκ. (38 % της αγοράς).

3. Ο ρυθμός μεταβολής των εσόδων από δέματα και μικροδέματα μεταξύ των ετών 2014/2013 ανήλθε σε ποσοστό 23,4 %.
4. Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς των δεμάτων σε έσοδα ανήλθε συνολικά σε + 6,4% στην εξαετία 2009-2014, με αντίστοιχη πτώση -8,7% στην αγορά των φακέλων
5. Ο ρυθμός μεταβολής των διακινούμενων (τμχ) δεμάτων & μικροδεμάτων μεταξύ των ετών 2014/2013 ανήλθε σε ποσοστό 37,8 % και η τάση αυτή αναμένεται να συνεχίσει τα επόμενα χρόνια.
6. Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς των διακινούμενων δεμάτων σε πλήθος ανήλθε συνολικά σε + 11,4% στην εξαετία 2009-2014, με αντίστοιχη πτώση -8,3% στην αγορά των φακέλων.

4.5 Ανακεφαλαίωση

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύθηκε το πλαίσιο λειτουργίας της εγχώριας ταχυδρομικής αγοράς. Έγινε αναφορά στον αρμόδιο Ρυθμιστή της που είναι η ΕΕΤΤ και αποτυπώθηκαν τα μεγέθη της εγχώριας ταχυδρομικής αγοράς στο σύνολο της Παρουσιάστηκε ο ανταγωνισμός και καταγράφηκαν οι τάσεις και οι προοπτικές της ταχυδρομικής αγοράς σε συνάρτηση με την άνοδο του ηλεκτρονικού εμπορίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Η στρατηγική της ΕΛΤΑ Α.Ε. για την ενίσχυσή της στον τομέα των δεμάτων.

5.1 Εισαγωγή

Ο τομέας του ηλεκτρονικού εμπορίου αποτελεί μια μεγάλη πρόκληση τόσο για τις ταχυδρομικές, μεταφορικές & εταιρείες logistics όσο και για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται γενικότερα στην παροχή υπηρεσιών και με τον έναν ή άλλο τρόπο εμπλέκονται με τα ηλεκτρονικά καταστήματα π.χ. Τράπεζες, εταιρείες με ασφαλή συστήματα πληρωμών κλπ.

Παράλληλα όμως, διαφαίνεται ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο με τους ρυθμούς ανάπτυξης που παρουσιάζει αποτελεί την πλέον ενδιαφέρουσα αγορά για προσέλκυση νέων επιχειρηματικών δράσεων.

Ο ανταγωνισμός που έχει αναπτυχθεί μεταξύ των ταχυδρομικών εταιρειών και γενικότερα των μεταφορικών εταιρειών με σκοπό την διείσδυση τους και την απόσπαση μεριδίων στην αγορά των δεμάτων είναι οξύς.

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναπτυχθεί η στρατηγική που θα πρέπει να εφαρμόσει η ΕΛΤΑ Α.Ε., ώστε να εξασφαλίσει την παρουσία της στον κλάδο των δεμάτων αλλά και να αναδειχθεί σε εταιρεία ηγέτη της ελληνικής αγοράς.

5.2 Απαιτήσεις εξυπηρέτησης που θέτουν οι e-retailers και οι e-consumers.

Ένας από τους κύριους στόχους της Ευρωπαϊκής Επιτροπής ήταν να επιτευχθεί μια ενιαία αγορά της ΕΕ για τις ταχυδρομικές υπηρεσίες. Ένα σημαντικό βήμα προς την πλήρη απελευθέρωση της ευρωπαϊκής ταχυδρομικής αγοράς έγινε με την έγκριση της 3ης ταχυδρομικής οδηγίας το 2008. Κατά τη διάρκεια της προεδρίας της Επιτροπής από τον Barroso 2010- 2014, προσδιορίστηκαν οι τρεις κύριοι στόχοι για τον ταχυδρομικό τομέα που ήταν: α) η εφαρμογή της 3ης ταχυδρομικής οδηγίας, β) η προώθηση του ηλεκτρονικού εμπορίου και της μεταφοράς δεμάτων και γ) η υιοθέτηση ενός πλαισίου των κρατικών ή ιδιωτικών ενισχύσεων προς τους ταχυδρομικούς οργανισμούς στο

πλαίσιο της υποχρέωσης τους για την παροχή καθολικής υπηρεσίας. Ως προς την επίτευξη του δεύτερου στόχου η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έπρεπε να βελτιώσει τα κάτωθι πεδία (Jaag, Trinkner and Yusof, 2014):

- Των πληροφοριών που ανταλλάσσουν μεταξύ τους οι ταχυδρομικοί οργανισμοί όπως π.χ. βελτιώνοντας τον χρόνο ανταπόκρισης των αιτημάτων αναζήτησης από χώρα σε χώρα, θέματα αποζημιώσεων σε περίπτωση απωλειών κ.α.
- Την ποιότητα και τις τιμές
- Την διαλειτουργικότητα των συστημάτων των ταχυδρομικών οργανισμών (ως προς την ιχνηλάτιση των δεμάτων)
- Την διαχείριση των παραπόνων των καταναλωτών
- Την διασυνοριακή παράδοση των δεμάτων

Από την άλλη πλευρά, οι ταχυδρομικές εταιρείες, θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους μια σειρά από παράγοντες που σχετίζονται τόσο με την εξυπηρέτηση των αναγκών των ηλεκτρονικών καταστημάτων όσο και με τις ανάγκες του e-consumer. Ένα από τα εργαλεία που έχουν στην διάθεση τους είναι οι σχετικές έρευνες που διεξάγονται τόσο σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο όσο και σε ελληνικό. Τα στοιχεία των ερευνών εάν αξιοποιηθούν κατάλληλα από τις ταχυδρομικές εταιρείες μπορούν να αποτελέσουν την βάση για τον ανασχεδιασμό της στρατηγικής τους ώστε να ανταποκρίνονται έγκαιρα στις προκλήσεις της αγοράς και παράλληλα να ενισχύουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της έκθεσης της EETT (2015)

για τα ηλεκτρονικά καταστήματα θεωρούνται σημαντικά τα ακόλουθα χαρακτηριστικά όσον αφορά τα δέματα:

- επίδοση στο σπίτι και επίδοση στο χώρο εργασίας
- επίδοση εντός 2-4 ημερών
- να υπάρχουν διαθέσιμες υπηρεσίες εντοπισμού και παρακολούθησης του ταχυδρομικού αντικειμένου (track & trace) και υπηρεσίες ειδοποίησης της επίδοσης (notification of delivery)
- να έχουν την επιλογή είτε μεταξύ μικρού εύρους υπηρεσιών με χαμηλές τιμές είτε μεγάλου εύρους υπηρεσιών με πολλά επίπεδα τιμών

- δυνατότητα επιστροφής σε ταχυδρομικό κατάστημα ή σημείο περισυλλογής.

για τους καταναλωτές σημαντικότερα κρίνονται τα ακόλουθα:

- επίδοση εντός 2-4 ημερών, καθώς επίσης να υπάρχει και η δυνατότητα για παράδοση σε προσυμφωνημένο χρόνο
- επιλογή παραλαβής από ένα συγκεκριμένο σημείο όπως κατάστημα ή κίосκι
- δυνατότητα επαναδρομολόγησης του δέματος
- υπηρεσία εντοπισμού και παρακολούθησης (track & trace)
- ηλεκτρονική ενημέρωση για την πορεία του προϊόντος
- χαμηλό κόστος επίδοσης (τέλη αποστολής) στην περίπτωση εκείνη που το κόστος βαρύνει τους ίδιους, είτε πρόκειται για την πρώτη είτε για επαναλαμβανόμενη αγορά
- επιστροφή των προϊόντων σε ένα ταχυδρομικό κατάστημα ή σε κάποιο προκαθορισμένο σημείο

Σύμφωνα με τον Goetz (2013) οι σχετικές απαιτήσεις των χρηστών διαμορφώνονται ως κάτωθι:

για τα ηλεκτρονικά καταστήματα:

- Απλουστευμένες επιλογές για τη διασυνοριακή παράδοση τόσο ως προς την αναμενόμενη παρεχόμενη υπηρεσία όσο και ως προς την βεβαίωση επίδοσης στον προκαθορισμένο χρόνο
- Συνέπεια στην προσδοκώμενη υπηρεσία, υπό την έννοια ότι ο ταχυδρομικός πάροχος θα πρέπει να υλοποιεί αυτά που έχει υποσχεθεί
- Η ιχνηλάτιση των αντικειμένων να αποτελεί standard παρεχόμενη υπηρεσία που να είναι διαθέσιμη τόσο προς τον e-retailer όσο και στον e-consumer
- Ο e-consumer να έχει την επιλογή παραλαβής του δέματος του από πολλαπλά σημεία επίδοσης
- Οι προδιαγραφές των υπηρεσιών παράδοσης να είναι σταθερές σε όλες τις χώρες
- Για την παραλαβή των δεμάτων τους οι e-consumers να μην είναι υποχρεωμένοι να αλλάζουν το καθημερινό τους πρόγραμμα. Επομένως ο ταχυδρομικός πάροχος θα πρέπει να έχει ένα ευρύ δίκτυο σημείων επίδοσης ώστε να επιτυγχάνεται η μέγιστη εξυπηρέτηση του πελάτη.

- Να υπάρχουν χαμηλά εμπόδια διασυνοριακής παράδοσης των δεμάτων για τις online αγορές (δασμοί, φόροι κ.α)
- Οι ταχυδρομικοί οργανισμοί θα πρέπει να εργάζονται ως ένα ενιαίο δίκτυο, ανεξαρτήτου χώρας εγκατάστασης.

για τους καταναλωτές:

- Συνέπεια στην αναζήτηση της αποστολής μέσω ιχνηλάτισης (Track & Trace ή T & T)
- Απλή και αξιόπιστη διαδικασία επιστροφών
- Αξιόπιστος χρόνος παράδοσης από τον ταχυδρομικό πάροχο
- Δυνατότητα να επιλέγουν τον τόπο παράδοσης του εμπορεύματος (π.χ. σπίτι, κατάστημα παρόχου , εργασία , σταθμοί δεμάτων -parcel lockers-)
- Προβλεψιμότητα στους χρόνους διαμετακόμισης του δέματος (end-to –end)
- Να έχουν την επιλογή του χρόνου διαμετακόμισης του εμπορεύματος με αντίστοιχες χρεώσεις αντί για μια οριζόντια τιμή.

Στα παραπάνω ευρήματα διατυπώνονται με σαφήνεια τόσο οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των καταναλωτών όσο και των e-retailers. Τα ευρήματα αυτά αποτελούν μια καλή βάση, ώστε η ΕΛΤΑ να χαράξει την στρατηγική της, με στόχο να αποσπάσει μερίδια αγοράς από τους ανταγωνιστές της στον τομέα των δεμάτων.

5.3 Στρατηγική της ΕΛΤΑ Α.Ε. για την κάλυψη των απαιτήσεων στην αγορά του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Είναι προφανές ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο μετασχηματίζει και θέτει σε νέα βάση την παραλαβή και παράδοση δεμάτων B2C. Ιδιαίτερα, η παράδοση των δεμάτων B2C έχει ειδικές απαιτήσεις όσον αφορά α) την αποδοτική οργάνωση του τελευταίου μιλίου (last mile) δηλ. την παράδοση στους καταναλωτές και β) την διαχείριση των επιστροφών. Οι παραπάνω δυο απαιτήσεις αποτελούν την μεγαλύτερη πρόκληση για κάθε ταχυδρομική εταιρεία.

Τα σημεία κλειδιά για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια ταχυδρομική εταιρεία συνοπτικά είναι :

- Να υπάρχει ευθυγράμμιση των προδιαγραφών των παρεχομένων υπηρεσιών με τις ανάγκες των καταναλωτών και των ηλεκτρονικών καταστημάτων
- Να δώσει έμφαση στην αξιοπιστία των παρεχομένων της υπηρεσιών
- Να επιτύχει απλοποίηση των υπηρεσιών (λίγες υπηρεσίες, ξεκάθαρα standards, απλοποιημένο τιμολόγιο)
- Να αποκτήσει στενότερη συνεργασία με τους λιανοπωλητές (e- retailers) ώστε να επιτευχθεί η παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών προς αυτούς
- Να επενδύσει σε διασυνοριακές συνεργασίες με άλλους ταχυδρομικούς φορείς ή με εταιρείες που λειτουργούν ως parcel integrators (ιδιωτικές καθετοποιημένες εταιρείες με εξειδίκευση στις διεθνείς μεταφορές δεμάτων π.χ. DHL, UPS, DPD κ.α.) για την επίτευξη εσόδων από διασυνοριακές αποστολές.

Για την υλοποίηση της ανωτέρω στρατηγικής και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απαιτούνται από την ΕΛΤΑ Α.Ε. οι κάτωθι ενέργειες:

5.3.1 Ενέργειες σε επίπεδο υποδομών:

I. Λειτουργία αυτοματοποιημένων Κέντρων Διαλογής Δεμάτων

Η λειτουργία αυτοματοποιημένων Κέντρου διαλογής δεμάτων στην Αττική και Θεσσαλονίκη (διακίνηση άνω του 60% του όγκου δεμάτων) και της αυτοματοποίησης των διαδικασιών διαλογής, ταξινόμησης και δρομολόγησης διαβίβασης είναι απαραίτητες, ώστε να διασφαλιστούν:

- διαδικασίες σε χρόνους που επιτρέπουν την επίδοση στα προκαθορισμένα χρονικά standards των προϊόντων
- ιχνηλάτιση των δεμάτων σε όλα τα στάδια διακίνησης τους
- μείωση κόστους από χειρωνακτική εργασία

II. Επέκταση της ιχνηλάτισης δεμάτων σε όλο το Δίκτυο

Η πλήρης εφαρμογή της ιχνηλάτισης από όλο το Δίκτυο της ΕΛΤΑ Α.Ε., θα καλύψει τις ανάγκες τόσο των ηλεκτρονικών καταστημάτων όσο και των τελικών καταναλωτών, για την υπηρεσία εντοπισμού και παρακολούθησης (track & trace) καθώς και τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες ειδοποίησης επίδοσης (notification of delivery) δηλ. είτε αποστολή sms είτε αποστολή email στον καταναλωτή.

Η απαίτηση αυτή θα καλυφθεί από την αγορά και εφοδιασμό με ειδικά scanner μηχανήματα όλων των σημείων που χρησιμοποιεί η εταιρεία στο δίκτυο της: κομβικά κέντρα διαλογής, ταχυδρόμοι, Καταστήματα ΕΛΤΑ, πρακτορεία ΕΛΤΑ και στην συνέχεια από το πλήρες και αδιάλειπτο σκανάρισμα από όλους τους εμπλεκόμενους εργαζόμενους.

III. Υλοποίηση web services εφαρμογών για αναβάθμιση της επικοινωνίας με τους e-retailers:

Μια υπηρεσία web service είναι μια μέθοδος επικοινωνίας που επιτρέπει σε δύο συστήματα λογισμικού την ανταλλαγή δεδομένων μέσω του διαδικτύου χωρίς απαραίτητα να χρησιμοποιούν το ίδιο λογισμικό. Η εφαρμογή τέτοιων συστημάτων θα βοηθήσει την εταιρεία να διευρύνει την πελατειακή της βάση καθώς παρέχεται στους πελάτες η δυνατότητα να:

- α) διαχειρίζονται online τα στοιχεία των παραληπτών στους οποίους αποστέλλουν δέματα
- β) να αντλούν απευθείας από το σύστημά μοναδικό αριθμό αποστολής
- γ) εκτυπώνουν και επικολλούν το συνοδευτικό δελτίο μεταφοράς
- δ) αποστέλλουν ηλεκτρονικά εντολή για την παραλαβή των αποστολών τους
- ε) ιχνηλατούν την πορεία κάθε αποστολής
- στ) έχουν στην διάθεση τους ηλεκτρονικές λίστες με πλήρη στοιχεία για κάθε μία από τις αποστολές που έχουν κάνει.

Η ΕΛΤΑ Α.Ε. σήμερα χρησιμοποιεί ηλεκτρονικά συστήματα που είναι εγκατεστημένα στους πελάτες με τα οποία παρέχεται η δυνατότητα εκτύπωσης αυτοκόλλητων ετικετών συνοδευτικών δελτίων δέματος, online παρακολούθησης των αποστολών μέσω ιχνηλάτισης, εξαγωγής ηλεκτρονικών report αναφορών πελατών και διαχείρισης των στοιχείων των παραληπτών οποιαδήποτε στιγμή το επιθυμούν. Η λειτουργία με web services εφαρμογές επιλύει τυχόν προβλήματα διασυνδεσιμότητας που παρουσιάζονται μεταξύ δυο διαφορετικών συστημάτων.

IV. Δημιουργία τηλεφωνικού κέντρου εξυπηρέτησης με λειτουργία 16/7

Η λειτουργία υψηλού επίπεδου τηλεφωνικού κέντρου εξυπηρέτησης πελατών το οποίο ουσιαστικά θα καλύπτει καθημερινές ανάγκες εξυπηρέτησης πελατών όπως:

αναζητήσεων δεμάτων, ραντεβού για επαναδρομολόγηση δεμάτων, τεχνικής υποστήριξης των e-retailer ή οποιοδήποτε άλλο θέμα προκύπτει.

5.3.2 Ενέργειες σε επίπεδο οργάνωσης –λειτουργίας

I. Ανασχεδιασμός κομβικών δρομολογίων:

Ο υφιστάμενος σχεδιασμός των κομβικών δρομολογίων δεν καλύπτει τις σύγχρονες ανάγκες μεταφοράς δεμάτων καθώς για όλα τα δέματα θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί η διαλογή και ταξινόμηση τους κατά προορισμό έως τις 17.00 το απόγευμα ώστε να ταξιδέψουν την ίδια ημέρα. Ο περιορισμός αυτός δεν συνάδει με τις σύγχρονες απαιτήσεις της αγοράς καθώς οι παραγγελίες των καταναλωτών στα e-shops δεν παρουσιάζουν μια κανονική κατανομή όπως ήταν μέχρι σήμερα με τις εμπορικές επιχειρήσεις που λειτουργούσαν με συμβατικό ωράριο λειτουργίας.

II. Επίδοση δεμάτων από τους διανομείς:

Στις αστικές & ημιαστικές περιοχές τα δέματα επιδίδονται κατά κύριο λόγο από τα ταχυδρομικά καταστήματα. Για να διανεμηθεί ένα δέμα στην οικία του παραλήπτη ή στην δηλωθείσα ταχυδρομική δ/νση θα πρέπει ο αποστολέας να το έχει ταχυδρομήσει με αυτήν την επιλογή πληρώνοντας βέβαια και το αντίστοιχο τέλος. Ο περιορισμός αυτός ισχύει και για δέματα τα οποία είναι ελαφριά έως 2kg, παρόλο που ο περιορισμός αυτός μπορεί να αποφευχθεί μέσω της διανομής τους από το αστικό δίκτυο διανομής των ταχυδρόμων.

III. Διεύρυνση ωραρίου Καταστημάτων:

Σήμερα λειτουργούν με απογευματινή βάρδια έως τις 20.00 και το Σάββατο, 70 Καταστήματα ΕΛΤΑ σε όλη την Ελλάδα. Για να αυξηθεί η διείσδυση στους e-retailers αποσπώντας μερίδιο από τον ανταγωνισμό, θα πρέπει ο αριθμός αυτός τουλάχιστον να διπλασιαστεί καλύπτοντας τουλάχιστον Καταστήματα στις έδρες των Νομών και επιλεγμένα Κεντρικά Καταστήματα σε μεγάλους Δήμους των Ν. Αττικής και Θεσσαλονίκης. Η διεύρυνση του ωραρίου των Καταστημάτων θα καλύψει την ανάγκη των e-consumers που θέτουν ως προτεραιότητα τους να επιλέγουν τον τόπο παράδοσης του εμπορεύματος χωρίς να είναι υποχρεωμένοι να παραμένουν στο σπίτι για την παραλαβή του, Πρόσθετα με την διεύρυνση επιτυγχάνεται μια ακόμη απαίτηση που έχουν θέσει οι e-consumers αυτή της μη

διατάραξης του καθημερινού τους προγράμματος όπως π.χ. είναι η αναμονή στο Ταχυδρομείο μεταξύ 07.30-14.30. Παράλληλα θα αποτελέσει και μια απάντηση στις ανταγωνίστριες εταιρείες οι οποίες λειτουργούν τα Καταστήματα τους έως τις 19.00.

IV. Ανασχεδιασμός λειτουργιών παραλαβής των δεμάτων από τους πελάτες:

Έως σήμερα, η παραλαβή των δεμάτων από την έδρα του πελάτη είναι μια δύσκολη διαδικασία. Τα δρομολόγια των αυτοκινήτων παραλαβής ξεκινούν από κεντρικά σημεία στις μεγάλες πόλεις (Αθήνα, Θεσ/κη) όπου διακινείται το 60% των δεμάτων περίπου, και όχι από τα τοπικά καταστήματα ΕΛΤΑ. Το γεγονός αυτό καθιστά δύσκολη την προσέγγιση εν δυνάμει πελατών e-retailers καθώς δεν είναι αυτονόητο ότι θα υπάρχει διαθεσιμότητα αυτοκινήτου παραλαβής των δεμάτων τους σε προκαθορισμένη βάση. Μια ευέλικτη προσέγγιση στο θέμα αυτό αποτελεί η προσέγγιση που έγινε από την Royal Mail δηλ. παραλαβή των δεμάτων και των αποστολών των εταιρικών τους πελατών σε προγραμματισμένη βάση και ανάλογα με τις καθημερινές ανάγκες τους. Η εξυπηρέτηση των εταιρειών γίνεται κατόπιν τηλεφωνικής επικοινωνίας τους με την Royal Mail day-to-day καθώς για ένα e-shop είναι πολύ δύσκολο να γνωρίζει ακριβώς τι παραγγελίες θα έχει κατά την διάρκεια της ημέρας. Για να επιτευχθεί το παραπάνω θα πρέπει το αυτοκίνητο παραλαβής να ξεκινά από το κοντινότερο ταχυδρομείο στην έδρα του πελάτη. Επομένως, θα πρέπει εάν όχι σε κάθε Κατάστημα ΕΛΤΑ αλλά τουλάχιστον ανά 2-3 Καταστήματα να υπάρχει σε καθημερινή βάση διαθέσιμο αυτοκίνητο για την παραλαβή των δεμάτων των εταιρειών κατόπιν συνεννόησης μαζί τους. Η ενέργεια αυτή στόχο έχει, όπως σχεδιάστηκε και από την Royal Mail, να απελευθερώσει τις επιχειρήσεις από την καθημερινή μετάβαση τους στο Ταχυδρομείο για την κατάθεση των δεμάτων, σπαταλώντας χρόνο και δεσμεύοντας πόρους.

5.3.3 Ενέργειες σε επίπεδο μάρκετινγκ

I. Απλοποίηση και τυποποίηση προϊόντων

Έρευνες των ταχυδρομικών υπηρεσιών καταδεικνύουν, ότι οι πελάτες των ταχυδρομείων επιθυμούν μια 'εύκολη' και κατανοητή γκάμα προϊόντων, ως προς τα standard των υπηρεσιών που συνοδεύουν το κάθε προϊόν.

Έτσι η έρευνα των Αυστριακών Ταχυδρομείων το 2011 (dmnoe.at, 2013), μεταξύ 300.000 πελατών της, οδήγησε σε δραστική απλοποίηση των προϊόντων της τόσο

του επιστολικού ταχυδρομείου, όσο και των δεμάτων. Ανάλογη έρευνα των Αυστραλιανών Ταχυδρομείων το 2013 (IPC, 2013), επέφερε σημαντική μείωση των προϊόντων της , ενώ την ίδια χρονιά η Royal mail, μείωσε στο μισό τον αριθμό των προϊόντων δεμάτων εσωτερικού από 15 σε 7 (Postandparcel.info, 2012).

Αξιοσημείωτο είναι, ότι η μεγαλύτερη ταχυδρομική εταιρεία στο κόσμο, DEUTSCHE POST DHL, διαθέτει εξαιρετικά ‘απλοποιημένη’ κατηγοριοποίηση προϊόντων, τα Μικροδέματα (Paekchen) και τα Δέματα (Paket), με 2 υποκατηγορίες τα πρώτα (έως 1κιλό, έως 2 κιλά) και 4 υποκατηγορίες τα δεύτερα (έως 2 κιλά, έως 5 κιλά, έως 10 κιλά, έως 31,5 κιλά).

Τα Ελληνικά Ταχυδρομεία σήμερα δεν διαθέτουν τυποποίηση στις διαστάσεις των δεμάτων παρά μόνο ανώτατα και κατώτατα όρια διαστάσεων και συνολικού βάρους. Η μη τυποποίηση δυσκολεύει την οποιαδήποτε προσπάθεια για την αυτοματοποίηση της παραγωγής (διαλογή, ταξινόμηση) και της μεταφοράς τους.

II. Σχεδιασμός νέας απλοποιημένης και ευέλικτης τιμολογιακής πολιτικής:

Η τιμολογιακή πολιτική θα πρέπει να βασίζεται στην ανάγκη των ηλεκτρονικών καταστημάτων να γνωρίζουν εκ των προτέρων το τελικό κόστος αποστολής των δεμάτων που αποστέλλουν (standard προϊόν). Παράλληλα θα πρέπει να έχουν στην διάθεσή τους επιλογές από μια ευρεία γκάμα διαθέσιμων υπηρεσιών με διαφορετικά επίπεδα τιμών ώστε να επιλέγουν αυτό που τελικά καλύπτει τις εκάστοτε ανάγκες τους (υπηρεσίες add on). Χαρακτηριστικές υπηρεσίες τέτοιου είδους είναι η παραλαβή / παράδοση σε συγκεκριμένη διεύθυνση (π.χ. γείτονας), παράδοση σε συγκεκριμένη μέρα και ώρα, κλπ.

III. Σχεδιασμός νέου προϊόντος για την αποστολή μικροδεμάτων στο εξωτερικό:

Το βάρος πολλών δεμάτων από τους λιανοπωλητές της χώρας συνήθως είναι ~2kg και συνήθως εμπεριέχουν προϊόντα χαμηλής αξίας.

Η προϊόντική προσέγγιση που έχει σήμερα η ΕΛΤΑ Α.Ε. κυρίως για τις αποστολές του εξωτερικού είναι: α) να ταχυδρομηθούν ως γράμμα με γραμματόσημα (αναχρονιστικό & χωρίς ιχνηλάτιση, αλλά φθηνό) β) να ταχυδρομηθούν ως δέμα (με ιχνηλάτιση, αλλά ακριβό).

Ο σχεδιασμός ενός νέου προϊόντος το οποίο ουσιαστικά θα είναι μια προπληρωμένη συσκευασία σε 3-4 τυποποιημένες διαστάσεις με ανώτατο όριο βάρους για την καθεμιά και σε προσιτές τιμές προσφέροντας παράλληλα και ιχνηλάτιση, θα απελευθερώσει τους e-retailers από πρόσθετο κόστος και χρόνο. Επιπλέον, ο e-retailer αποκτά το πλεονέκτημα να γνωρίζει εκ των προτέρων το κόστος αποστολής του δέματος με αποτέλεσμα να έχει μια ξεκάθαρη πολιτική χρεώσεων των αποστολών στους πελάτες του. Παράλληλα θα τονώσει την εξαγωγική δραστηριότητα των Ελλήνων e-retailers για τους οποίους το ταχυδρομικό κόστος πολλές φορές είναι δυσανάλογα μεγάλο σε σχέση με την αξία του εμπορεύματος.

IV. Εφαρμογή ενιαίου αυτοκόλλητου labeling δεμάτων:

Μια σύγχρονη απαίτηση των επιχειρήσεων είναι κατά πρώτον η μείωση των λειτουργικών τους εξόδων και κατά δεύτερον ο εκάστοτε προμηθευτής τους, εν προκειμένω ο ταχυδρομικός πάροχος, να προσφέρει απλοποιημένες λύσεις που είναι συμβατές με την έως τώρα λειτουργία τους και αποτελούν πάραυτα βασικά συστατικά ταχυδρόμησης όπως είναι το συνοδευτικό δελτίο μεταφοράς δεμάτων.

Η υλοποίηση και εφαρμογή ενός ενιαίου τύπου αυτοκόλλητης ετικέτας δέματος η οποία θα εμπεριέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζονται τόσο ο e-retailer όσο και οι ταχυδρομικές εταιρείες, θα πρέπει να αποτελέσει ζήτημα πρώτης προτεραιότητας.

Η IPC για τον σκοπό αυτό έχει σχεδιάσει έναν ενιαίο τύπο αυτοκόλλητης ετικέτας δέματος (εικόνα 5.1) με στόχο η χρήση της να επιτρέψει στους ταχυδρομικούς φορείς να βελτιστοποιήσουν την end to end (από άκρο σε άκρο) διαδικασία αποστολής των δεμάτων σε διεθνές επίπεδο.

Η εμφάνιση της ετικέτας (Εικόνα 5.1) τυποποιήθηκε στα standards MITL (Multi Industry Transport Label). Χρησιμοποιώντας την εναρμονισμένη ετικέτα με barcode S10 σε συνδυασμό με πληροφορίες από EDI συστήματα θα μειωθούν σημαντικά τα έξοδα πολλαπλής σήμανσης και θα βελτιωθούν η παρακολούθηση και εντοπισμός των δεμάτων, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και οι χρόνοι διαμετακόμισης των αποστολών.

Εικόνα 5.1: Αυτοκόλλητη Ετικέτα της IPC



Πηγή: Pickavé, W. (2015). Industry Initiative of the European Postal Operators. Responding to the needs of e-Commerce. PostEurop.

V. Εφαρμογή πολιτικής επιστροφών των δεμάτων από τον καταναλωτή (e-consumer):

Η πολιτική επιστροφών αναφέρεται σε εκείνη την διαδικασία όπου η ταχυδρομική εταιρεία παρέχει την δυνατότητα στον e-consumer να επιστρέψει το δέμα που έχει παραγγείλει από τον e-retailer χωρίς να επιβαρυνθεί με επιπλέον ταχυδρομικά κόστη μιας και αυτά θα πληρωθούν από τον e-retailer. Για να είναι ελκυστικό για τον e-retailer το ταχυδρομικό κόστος για την επιστροφή του δέματος θα πρέπει να μην είναι υψηλό ειδικά, ο e-retailer δεν θα επιλέξει την συγκεκριμένη υπηρεσία.

Η ολοκληρωμένη εφαρμογή πολιτικής επιστροφών, προβλέπει την παροχή δυνατότητας στον e-retailer κατά την αποστολή του δέματος να εσωκλείει μια προπληρωμένη από τον ίδιο, αυτοκόλλητη ετικέτα επιστροφής (ή μια προπληρωμένη συσκευασία), ώστε εάν ο τελικός καταναλωτής επιστρέψει το δέμα το μόνο που θα έχει να κάνει να τοποθετήσει την ετικέτα επάνω στο επιστρεφόμενο δέμα και να το

παραδώσει (ή την προπληρωμένη συσκευασία) στο κοντινότερο Κατάστημα ΕΛΤΑ. Η αποστολή του επιστρεφόμενου δέματος θα πρέπει να μπορεί να ιχνηλατηθεί είτε μέσω της ιστοσελίδας της ΕΛΤΑ είτε μέσω της ιστοσελίδας του e-λιανοπωλητή (e-retailer)

Η εφαρμογή ολοκληρωμένης πολιτικής επιστροφών έχει πολλαπλές ωφέλειες καθώς: α) οδηγεί σε αύξηση του όγκου των δεμάτων μιας και απελευθερώνει τον e-consumer από το κόστος επιστροφής του δέματος με αποτέλεσμα να μην είναι διστακτικός κατά το στάδιο της αγοράς από το ηλεκτρονικό κατάστημα, β) προσελκύει το ηλεκτρονικό επιχειρείν γ) μειώνει το κόστος του over-labelling που έχουν συνήθως οι ταχυδρομικοί φορείς.

Παράλληλα έρχεται να καλύψει την ανάγκη που έχουν δηλώσει τόσο οι καταναλωτές όσο και οι λιανοπωλητές ως προς την δυνατότητα των μεν πρώτων η επιστροφή του προϊόντος να μην κοστίζει πολύ ακριβά, των δε δεύτερων να υπάρχει η δυνατότητα επιστροφής των δεμάτων σε ταχυδρομικό κατάστημα ή σημείο περισυλλογής.

VI. Εισαγωγή νέας υπηρεσίας για την ανακατεύθυνση ή επαναδρομολόγηση του δέματος:

Η υπηρεσία επαναδρομολόγησης αναφέρεται στην περίπτωση εκείνη που ο πελάτης-καταναλωτής για κάποιο λόγο δεν παρέλαβε το δέμα κατά την πρώτη απόπειρα παράδοσης του. Ο πελάτης θα πρέπει να έχει στην διάθεση του περισσότερες επιλογές πέραν της μιας που έχει σήμερα από την ΕΛΤΑ Α.Ε. δηλ. την παραλαβή του δέματος από το γειτονικό Κατάστημα ΕΛΤΑ εντός 20 ημερών.

Η Royal Mail παρέχει τις εξής δυνατότητες: α) Εκ νέου παράδοση του δέματος στην ίδια δ/ση με προκαθορισμένο ραντεβού και επιπλέον κόστος β) Παράδοση του δέματος σε διαφορετική ταχυδρομική διεύθυνση με επιπλέον κόστος. Οι παραπάνω επιλογές στους πελάτες παρέχονται και μέσω της ηλεκτρονικής σελίδας και μέσω τηλεφωνικής εξυπηρέτησης.

Η ΕΛΤΑ Α.Ε. θα μπορούσε να εφαρμόσει το παραπάνω μοντέλο της Royal Mail, ικανοποιώντας την ανάγκη των καταναλωτών για την όσο την δυνατόν μεγαλύτερη

γκάμα επιλογών του ως προς την παράδοση των δεμάτων του, χωρίς να πρέπει να αλλάζει τις καθημερινές του συνήθειες

5.3.4 Ενέργειες σε επίπεδο υπηρεσιών Logistics

- **Αποθήκευση:**

Η παροχή υπηρεσιών αποθήκευσης αναφέρεται σε εκείνη την λειτουργία όπου ο πάροχος προσφέρει δικές του εγκαταστάσεις έναντι αντιτίμου, για τη αποθήκευση των προϊόντων των συνεργατών του.

- **Συσκευασία:**

Η παροχή υπηρεσιών συσκευασίας προβλέπει ότι η εταιρεία παραδίδει τα προϊόντα της σε παλέτες ή εμπορευματοκιβώτια και η ΕΛΤΑ Α.Ε. αναλαμβάνει την συσκευασία αυτών κατά τα πρότυπα και τις οδηγίες του πελάτη της

5.3.5 Ενέργειες σε επίπεδο εκπαίδευσης

Διαρκής εκπαίδευση και παρακίνηση του προσωπικού

Η εταιρεία παρέχει έως σήμερα στο προσωπικό της υψηλού επιπέδου εκπαίδευση για όλα τα νέα προϊόντα και τεχνολογίες που εισάγονται. Αυτό που κρίνεται αναγκαίο, είναι να πραγματοποιούνται διαρκείς εκπαιδευτικές δράσεις ευαισθητοποίησης και παρακίνησης προσωπικού ώστε το νέο όραμα της επιχείρησης να γίνει απόλυτα ξεκάθαρο σε όλους τους εργαζόμενους της και όλοι να είναι σε θέση να γνωρίζουν με ακρίβεια τον βαθμό εμπλοκής τους στην επιτυχία ή αποτυχία του όλου εγχειρήματος.

5.4 Ευκαιρίες για την ΕΛΤΑ ΑΕ σε σχέση με το ηλεκτρονικό εμπόριο

Οι ενέργειες του κεφαλαίου 5.3 αποτελούν προϋπόθεση για την κάλυψη των απαιτήσεων των ηλεκτρονικών καταστημάτων και των καταναλωτών. Με τον τρόπο αυτό η ΕΛΤΑ θα μπορέσει να ευθυγραμμιστεί με τις νέες απαιτήσεις της αγοράς, θα

είναι σε θέση να προσφέρει υπηρεσίες ανάλογες με των ανταγωνιστών της και να λειτουργήσει με επιτυχία σε μια ελκυστική αλλά έντονα ανταγωνιστική αγορά.

Ο βασικός στόχος της ΕΛΤΑ δεν μπορεί να είναι βέβαια, η διατήρηση της σημερινής της θέσης αλλά η κατάκτηση της πρώτης θέσης στην αγορά των δεμάτων, όπως έχει καταφέρει έως σήμερα και στην αγορά του επιστολικού ταχυδρομείου.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο οι φορείς παροχής καθολικής υπηρεσίας (όπως είναι και η ΕΛΤΑ) κατέχουν πλεονέκτημα όσον αφορά τις αποστολές B2C. Το πλεονέκτημα αυτό προκύπτει κυρίως: α) λόγω των εθνικών δικτύων διανομής τους που τους επιτρέπει να προσφέρουν ταυτόχρονα υπηρεσίες διανομής δεμάτων και επιστολικού ταχυδρομείου σε λιγότερο πυκνοκατοικημένες περιοχές β) κατέχουν ένα ευρύ δίκτυο καταστημάτων τους που είναι διάσπαρτα σε όλη την επικράτεια. Τα παραπάνω, τους επιτρέπουν να είναι καλύτερα προετοιμασμένοι για την παράδοση των δεμάτων προς τα νοικοκυριά, από τους ανταγωνιστές τους οι οποίοι μέχρι σήμερα ασχολούνταν κυρίως με την διανομή δεμάτων B2B και των express αποστολών.

Η ΕΛΤΑ εκτός του πλεονεκτήματος της καθολικής εξυπηρέτησης των B2C αποστολών, διαθέτει και πολλά άλλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αναφορικά με τους προβληματισμούς των ελλήνων καταναλωτών (ELTRUN 2014), όπως :

- Για το ζήτημα « Γνωστό όνομα / ανήκει σε μεγάλη εταιρεία», η εμπορική ονομασία (brand name) ΕΛΤΑ είναι συνώνυμη της εγγύησης ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών
- Για το ζήτημα « Άμεση (χωρίς καθυστερήσεις) παράδοση / δωρεάν ή χαμηλή τιμή αποστολής σε σχέση με την αξία του προϊόντος», η ΕΛΤΑ Α.Ε. δύναται να προσφέρει πληθώρα επιλογών παράδοσης των παραγγελιών με μικρό κόστος για τον τελικό καταναλωτή.
- Για το ζήτημα «Αποφυγή προβλημάτων κατά την μεταφορά των προϊόντων» η ΕΛΤΑ Α.Ε. μπορεί να εγγυηθεί την ασφαλή μεταφορά όλων των προϊόντων που αποστέλλονται μέσω του Δικτύου της

Τα ανωτέρω ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, αποτελούν την μεγάλη περιουσία και την δύναμη της εταιρείας. Πολλοί φορείς παροχής καθολικής υπηρεσίας, ιδιαίτερα στις δυτικές χώρες, έχουν χρησιμοποιήσει αντίστοιχα πλεονεκτήματα με αποτέλεσμα να έχουν αποκτήσει μια πανίσχυρη θέση στην αγορά, όπως η Deutsche Post, η PostNL, και η bpost.

Η ΕΛΤΑ με την υλοποίηση των στρατηγικών επιλογών όπως αναφέρθηκαν στο Κεφ. 5.3. έχει τις καλύτερες προϋποθέσεις για αντίστοιχη ανάπτυξη. Ιδιαίτερα στην ελληνική αγορά δεμάτων όπου για το 2014 η εταιρεία κατείχε μερίδιο μόλις 16% ως προς τους διακινούμενους όγκους και μερίδιο εσόδων 7% (€ 16 εκ.) από μια πίτα της τάξης των € 222.225 εκ. Είναι η ευκαιρία που πρέπει να διαγνώσει η εταιρεία σήμερα καθώς σε μια αγορά:

- που τρέχει με ρυθμούς ανάπτυξης (2014/13) 37,8% ως προς το πλήθος και 23,4% ως προς τα έσοδα και
- θα συνεχίσει να εξελίσσεται με τους ίδιους ρυθμούς για τα επόμενα χρόνια,

η ίδια αποτελεί την μεγαλύτερη ταχυδρομική εταιρεία της χώρας, παρέχοντας υπηρεσίες σε όλη την επικράτεια και διαθέτοντας εξαιρετικά πλεονεκτήματα έναντι του ανταγωνισμού.

5.5. Κίνδυνοι για την ΕΛΤΑ Α.Ε. σε περίπτωση μη ανασχεδιασμού της γενικής στρατηγικής της για τα δέματα

Για την ανάπτυξη του κεφαλαίου αυτού θα πρέπει να υπογραμμισθούν δεδομένα που συσχετίζονται με την ταχυδρομική αγορά και τον ανταγωνισμό.

I. Εξέλιξη του επιστολικού ταχυδρομείου (φακέλων) στην Ελλάδα.

Στο κεφάλαιο 4.2 αναλύθηκε επαρκώς η κάθετη πτώση των φακέλων στην Ελληνική αγορά. Η πτώση για τα έτη 2009 έως 2014 ήταν μεσοσταθμικά 8,3 % κατ' έτος, συρρικνώνοντας τον κύκλο εργασιών της ΕΛΤΑ από 571 εκ. Ευρώ το 2009 σε 351 εκ. Ευρώ το 2014.

Η τάση αυτή του “ψηφιακού συμψηφισμού” της επιστολικής αλληλογραφίας θα συνεχιστεί με αντίστοιχους ρυθμούς και τα επόμενα χρόνια σύμφωνα με την IPC (2015)

II. Η δομή των μεγάλων πελατών στο επιστολικό ταχυδρομείο.

Το επιστολικό ταχυδρομείο διαθέτει διεθνώς πολύ μεγάλους πελάτες, που αντιπροσωπεύουν έως και το 60 % του συνολικού κύκλου εργασιών του ταχυδρομικού κλάδου. Επιχειρήσεις, όπως αυτές της ενέργειας, των Τραπεζών, της κινητής τηλεφωνίας, των ασφαλιστικών ταμείων, κλπ. αποτελούν για την ΕΛΤΑ πελάτες ζωτικής σημασίας, καθόσον συμμετέχουν με σημαντικό ποσοστό στον κύκλο εργασιών της.

Οι ανωτέρω κλάδοι, έχουν γίνει οι πρώτοι στόχοι των ανταγωνιστών της ΕΛΤΑ, που δοκιμάζεται καθημερινά για την διατήρηση της συγκεκριμένης πελατειακής βάσης.

III. Υποχρέωση των Αναθέτουσων Αρχών για προκήρυξη διαγωνισμών

Από το 2013 και βάσει του Ν.4053/2012 όλες οι Αναθέτουσες Αρχές είναι υποχρεωμένες να προκηρύξουν μειοδοτικούς διαγωνισμούς για την αποστολή της αλληλογραφίας τους. Με τον τρόπο αυτό, παραδοσιακοί πελάτες της ΕΛΤΑ, όπως το ΙΚΑ, οι ΔΕΥΑΧ, οι Δήμοι, κλπ., ζητούν προσφορές από την ταχυδρομική αγορά και σε κάποιες περιπτώσεις αναθέτουν σε εναλλακτικό πάροχο την διακίνηση της αλληλογραφίας τους. Η εξέλιξη αυτή θα φέρει αρκετές μεταβολές στους παραδοσιακούς πελάτες της ΕΛΤΑ σε σχέση με την επιστολική αλληλογραφία των Οργανισμών του Δημόσιου και του ευρύτερου Δημόσιου τομέα.

IV. Έντονος ανταγωνισμός στο επιστολικό ταχυδρομείο

Οι μεγάλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελληνική ταχυδρομική αγορά και είναι ανταγωνιστές της ΕΛΤΑ, εκμεταλλευόμενες την θετική εξέλιξη της αγοράς στον τομέα των δεμάτων, έγιναν οικονομικά ισχυρές. Με τον τρόπο αυτό κατάφεραν να αναπτύξουν υποδομές και τεχνογνωσία η οποία τους επιτρέπει να είναι σε θέση να αποσπών πλέον μερίδια αγοράς από την εταιρεία.

Η εξέλιξη αυτή αναμένεται να συνεχιστεί και τα επόμενα χρόνια, καθόσον στρατηγικός στόχος των εταιριών αυτών είναι να διατηρήσουν την ηγετική τους θέση στον τομέα των δεμάτων, αποσπώντας ταυτόχρονα συνεχώς μερίδια από την ΕΛΤΑ από το επιστολικό ταχυδρομείο.

V. Δυσχερής θέση της ΕΛΤΑ στην αγορά δεμάτων

Η ανταγωνιστική θέση της ΕΛΤΑ στην αγορά των δεμάτων είναι εξαιρετικά χαμηλή. Χαρακτηριστικά αναφέρεται, ότι ενώ για το 2014 ο συνολικός διακινούμενος όγκος δεμάτων ανήλθε σε 37.336 εκ. τμχ, η ΕΛΤΑ Α.Ε. κατείχε μερίδιο 16% ή 6 εκ. τμχ.. Για το ίδιο έτος τα συνολικά έσοδα που προήλθαν από την διακίνηση των δεμάτων και των μικροδεμάτων, ανήλθαν σε € 222.225 εκ. και η ΕΛΤΑ Α.Ε. απέσπασε μερίδιο € 16 εκ. ήτοι ποσοστό 7%.

Μια τέτοια έλλειψη ανταγωνιστικότητας είναι εξαιρετικά δύσκολο να αλλάξει.

Μέσα σε αυτό το ανταγωνιστικό πλαίσιο, η εταιρεία καλείται να αναπροσαρμόσει την στρατηγική της ώστε να έχει θέση στην αγορά την επόμενη ημέρα. Ο δρόμος προς την υλοποίηση και την εφαρμογή των προτεινόμενων στρατηγικών αξόνων δράσης είναι μακρύς και επίπονος και προϋποθέτει μια εξ ολοκλήρου πολιτική εστίασης από την εταιρεία στους νέους τομείς, τους οποίους αναγκαστικά θα πρέπει να υλοποιήσει με επιτυχία. Ίσως να χρειάζεται να διερευνήσει ακόμη και την πιθανότητα στρατηγικών συνεργασιών με άλλους εξειδικευμένους φορείς οι οποίοι έχουν σημειώσει επιτυχία στην έως τώρα δραστηριοποίηση τους στο τμήμα αυτό της αγοράς, ίσως πάλι θα πρέπει να εφαρμόσει άμεσα εκείνες τις πολιτικές οργάνωσης & λειτουργίας, μάρκετινγκ, διαφοροποίησης των υπηρεσιών και του προϊόντικού της χαρτοφυλακίου, ώστε να μην μείνει εκτός αγοράς.

Ο κίνδυνος που ελλοχεύει είναι ένας και υπαρκτός: να μείνει η ΕΛΤΑ εκτός της καλπάζουσας αγοράς των δεμάτων έχοντας να διαχειριστεί αποκλειστικά το ολοένα μειούμενο τμήμα του επιστολικού ταχυδρομείου. Η προοπτική αυτή θα καταδικάσει την ΕΛΤΑ να λειτουργεί για τα επόμενα χρόνια συνεχώς συρρικνούμενη, με οικονομικά μεγέθη που θα χειροτερεύουν συνεχώς και με νομοτελειακό τρόπο θα οδηγήσει την επιχείρηση στην ολοένα και αυξανόμενη εξασθένηση των εσόδων της.

5.5 Ανακεφαλαίωση

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάστηκαν οι ελάχιστες απαιτήσεις εξυπηρέτησης που θέτουν οι e-retailers & οι e-consumers από τους ταχυδρομικούς παρόχους στον τομέα των δεμάτων.

Παράλληλα παρουσιάστηκαν οι ευκαιρίες που υπάρχουν για την ΕΛΤΑ σε σχέση με την άνοδο του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Προτάθηκε η στρατηγική που πρέπει να εφαρμόσει η ΕΛΤΑ Α.Ε. ώστε να αποκτήσει μερίδιο αγοράς στα δέματα έναντι των ανταγωνιστών της και τέλος αποτυπώθηκαν οι κίνδυνοι για την εταιρεία σε περίπτωση μη ανασχεδιασμού της γενικής στρατηγικής της για τα δέματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Επίλογος- Γενικά Συμπεράσματα

Είναι σαφές ότι η παγκοσμιοποίηση και οι νέοι κανόνες που έχουν τεθεί στην αγορά λόγω της απελευθέρωσης του εμπορίου σε διεθνές επίπεδο, μεταλλάσσει ούτως ή άλλως την λειτουργία των πάσης φύσεως επιχειρήσεων.

Τα σημεία που θα πρέπει να διερευνηθούν περαιτέρω σε επόμενη ερευνητική εργασία, είναι το πόσο τελικά θα επηρεαστεί στο μέλλον: α) η λειτουργία των ταχυδρομικών επιχειρήσεων ως προς την φύση και το αντικείμενο δραστηριοποίησης τους β) ποιο θα είναι τελικά το άριστο μίγμα εσόδων που θα πρέπει να επιτύχουν ώστε να εξασφαλίσουν την συνέχιση της λειτουργίας τους, με δεδομένο:

- την θετική συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ της ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου και της αγοράς των δεμάτων
- την μείωση του όγκου του επιστολικού ταχυδρομείου
- την ανάγκη για επενδύσεις των ταχυδρομικών εταιρειών σε επίπεδο υποδομών αλλά και σε επίπεδο ανάπτυξης καινοτόμων τεχνολογιών
- τις ολοένα αυξανόμενες και μεταβαλλόμενες ανάγκες καταναλωτών και επιχειρήσεων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. Βιβλιογραφία

Ελληνική

Δουκίδης, Γ. (2014α). Καταγραφή και αξιολόγηση των Ελληνικών Ηλεκτρονικών Καταστημάτων – 2014. Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Εμπορίου (ELTRUN).

Διαθέσιμο στη δ/νση: <http://www.eltrun.gr/wp-content/uploads/2014/06/KatagrafhAksiologhshHlektrKatasthmaton14.pdf>

[Πρόσβαση 15 Οκτωβρίου 2015].

Δουκίδης, Γ. (2014β). Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο στην Ελλάδα: Προκλήσεις και Προοπτικές. Συνέδριο «eBusiness World 2014», ημερομηνία διεξαγωγής 26/06/2014 Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Εμπορίου (ELTRUN). Αθήνα

Δουκίδης, Φραϊδάκη (2015). Η Επίδραση των Capital Controls στο B-C Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Ηλ. Τραπεζική. Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Εμπορίου και Επιχειρείν του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Διαθέσιμο στη δ/νση: <http://www.eltrun.gr/wp-content/uploads/2015/07/Capital-Controls.pdf> [Πρόσβαση 06 Ιανουαρίου 2016].

ΕΕΤΤ, (2014). *Επισκόπηση Αγορών Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών & Ταχυδρομικών Υπηρεσιών για το 2014*. Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων. Μαρούσι

ELTRUN, (2012). Η χρήση των Social Media από τους Έλληνες Internet users. [online] Αθήνα: Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Εμπορίου και Επιχειρείν του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Διαθέσιμο στη δ/νση: http://www.eltrun.gr/wp-content/uploads/2013/01/social-media_2012_final.pdf

[Πρόσβαση 15 Οκτωβρίου 2015].

ELTRUN (2014). Αποτελέσματα της Ετήσιας Έρευνας του ELTRUN 2014. Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Εμπορίου και Επιχειρείν του Οικονομικού

Πανεπιστημίου Αθηνών. Διαθέσιμο στη δ/ση: http://www.eltrun.gr/wp-content/uploads/2015/03/ELTRUN_ecommerce_survey_2015.pdf [Πρόσβαση 20 Νοεμβρίου 2015].

ΕΛΣΤΑΤ (2014), Έρευνα χρήσης τεχνολογιών πληροφόρησης και επικοινωνίας από τα νοικοκυριά: 2014, Ελληνική Στατιστική Αρχή

INEMY (2013), Ετήσια Έκθεση Ελληνικού εμπορίου 2013, Ινστιτούτο Εμπορίου και Υπηρεσιών της ΕΣΕΕ. Αθήνα

ΚτΠ Α.Ε. (Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε.), (2014). Οι νέες τεχνολογίες στην καθημερινή ζωή των πολιτών. [online] Μοσχάτο. Διαθέσιμο στη δ/ση: http://www.ktpae.gr/uploaded/anakoinwseis/ktp_fin_pdf_002.pdf [Πρόσβαση 15 Δεκεμβρίου 2015].

Πασχόπουλος Α. Καλτσάς Π. (2001), *Ηλεκτρονικό εμπόριο*, Β' εκδ., Κλειδάριθμος, Αθήνα

Σκαλίδης Λ. (2007), *Εισαγωγή στο Εμπορικό Δίκαιο*, 6η εκδ., ΙuS, Θεσσαλονίκη

Ξενόγλωσση

Deutsche Post DHL, (2013). Deutsche Post DHL 1990 – 2013. Bonn.

Goel, R. (2007). *e-commerce*. Dept. of Computer Sci. & Eng., Institute of Engineering & Technology. Lucknow

Goetz, H. (2013). A roadmap to facilitating e-Commerce. 21st Conference on Postal and Delivery Economics. International Post Corporation. Portmarnock, Ireland

European Parliament and the Council, (2000). Directive 2000/31/EC *of the European Parliament and of the Council of 8 June 2000 on certain legal aspects of information society services, in particular electronic commerce, in the Internal Market (Directive on electronic commerce)*. Brussels: European Union (EU).

Jaag, C., Trinkner, U. and Yusof, J. (2014). Assessment of EU Postal Sector Policy during the Second Barroso Administration (2010-2014). EUI Working Paper RSCAS 2014/117. [online] Italy: Robert Schuman Centre for Advanced Studies Florence School of Regulation. Διαθέσιμο στη δ/νση: http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/33780/RSCAS_2014_117.pdf?sequence=1 [Πρόσβαση 15 Δεκεμβρίου 2015].

International Monetary Fund, (2015). World Economic Outlook: Adjusting to Lower Commodity Prices. [online] Washington: International Monetary Fund. Διαθέσιμο στη δ/νση: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/02/pdf/text.pdf> [Πρόσβαση 04 Νοεμβρίου 2015].

IPC, (2015). Global Postal Industry Report - Key Findings. [online] Brussels: International Post Corporation. Διαθέσιμο στη δ/νση: https://www.ipc.be/~media/documents/public/markets/mi%20products/ipc_gpir2015_key_findings.pdf [Πρόσβαση 21 Νοεμβρίου 2015].

Koponen, A. (2006). E-Commerce Electronic Payments. Helsinki University of Technology. Helsinki

Pickavé, W. (2015). Industry Initiative of the European Postal Operators. Responding to the needs of e-Commerce. posteurop.

WIK-Consult, (2013). Main Developments in the Postal Sector (2010-2013). [online] Bad Honnef: WIK-Consult GmbH. Διαθέσιμο στη δ/ση: http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/studies/20130821_wik_md2013-final-report_en.pdf [Πρόσβαση 10 Νοεμβρίου 2015].

Διαδικτυακοί Τόποι/ Ιστοσελίδες

Dhl.de, (2016). DHL Paket - ab 4,99 Euro ein Paket versenden, Zustellung i.d.R. am nächsten Tag. [online] Διαθέσιμο στη δ/ση: <https://www.dhl.de/dhl-paket> [Πρόσβαση 02 Ιανουαρίου 2016].

Dpdhl.com, (2016). Deutsche Post DHL Group | Daten und Fakten zur Deutschen Post. [online] Διαθέσιμο στη δ/ση: http://www.dpdhl.com/de/presse/mediathek/dokumente/daten_fakten_deutsche_post.html [Πρόσβαση 02 Ιανουαρίου 2016].

Dpdhl.com, (2016β). Deutsche Post DHL Group | Strategy 2020. [online] Διαθέσιμο στη δ/ση: http://www.dpdhl.com/en/about_us/strategy.html [Πρόσβαση 02 Ιανουαρίου 2016].

dmvoe.at, (2013). dmvoe. [online] Διαθέσιμο στη δ/ση: <http://www.dmvoe.at/news> [Πρόσβαση 17 Νοεμβρίου 2015].

Ecommerce Europe, (2015). European B2C E-commerce Report 2015. [online] Brussels: Ecommerce Europe. Διαθέσιμο στη δ/ση: <http://www.ecommerce-europe.eu> [Πρόσβαση 1 Νοεμβρίου 2015].

Edrawsoft.com, (2015). Ansoff Matrix Template and Professional Matrix Software. [online] Διαθέσιμο στη δ/ση: <https://www.edrawsoft.com/ansoff-matrix.php> [Πρόσβαση 09 Οκτωβρίου 2015].

Eett.gr, (2015a). Αδειοδότηση - Μητρώο Ταχυδρομικών Επιχειρήσεων. [online] Διαθέσιμο στη δ/ση: http://www.eett.gr/opencms/opencms/EETT/Postal_Services_n/Register_of_Postal_Services/showNM.html?cat=genikes [Πρόσβαση 29 Νοεμβρίου 2015].

Eett.gr, (2015b). Αδειοδότηση - Ειδική Άδεια παροχής Ταχυδρομικών Υπηρεσιών. [online] Διαθέσιμο στη δ/ση:

http://www.eett.gr/opencms/opencms/EETT/Postal_Services_n/Register_of_Postal_Services/IndividualLicense/ [Πρόσβαση 29 Νοεμβρίου 2015].

IPC, (2013). IPC E-commerce Flash. [online] Διαθέσιμο στη δ/ση: https://www.ipc.be/~media/documents/public/markets/e-commerce_flash/ecf3.pdf [Πρόσβαση 21 Νοεμβρίου 2015].

Ipc.be, (2015a). bpost steps up its international branch - International Post corporation. [online] Διαθέσιμο στη δ/ση: <https://www.ipc.be/en/programmes/e-commerce/research-and-analysis/bpost-landmark-global> [Πρόσβαση 23 Νοεμβρίου 2015].

Ipc.be, (2015b). Continued growth trend for the global postal industry in 2015 - International Post corporation. [online] Διαθέσιμο στη δ/ση: https://www.ipc.be/en/newsroom/press_releases/continued-growth-trend-for-the-global-postal-industry-in-2015 [Πρόσβαση 28 Νοεμβρίου 2015].

Postandparcel.info, (2012). Royal Mail to simplify consumer parcel services from April 2013 « Post & Parcel. [online] Διαθέσιμο στη δ/ση: <http://postandparcel.info/52548/news/companies/royal-mail-to-simplify-consumer-parcel-services-from-april-2013/> [Πρόσβαση 20 Δεκεμβρίου 2015].

Posteurop.org, (2015). The Postal Industry. [online] Διαθέσιμο στη δ/ση: <http://www.posteurop.org/ThePostalIndustry> [Πρόσβαση 28 Νοεμβρίου 2015].

Royalmailgroup (2016). Strategy. [online] Διαθέσιμο στη δ/ση: <http://www.royalmailgroup.com/about-us/strategy-0> [Πρόσβαση 13 Οκτωβρίου 2015].