



ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΙ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΚΑΤΕΡΙΝΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ & ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ (LOGISTICS)

ΛΙΤΣΕΣΕΛΙΔΟΥ ΜΑΡΙΑ
ΣΤΡΟΓΓΥΛΟΥ ΕΛΙΣΑΒΕΤ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΚΑΝΑΛΙΩΝ MARKETING
ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΝΟΜΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΟΡΜΑΝΗ ΣΟΦΙΑ

ΚΑΤΕΡΙΝΗ ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2010

Ευχαριστίες

Η εργασία είναι αποτέλεσμα προσπάθειας που πραγματοποιήθηκε σε διάστημα μηνών με πολύ μελέτη και σκληρή δουλειά για τη συλλογή και την επεξεργασία των στοιχείων.

Στην προσπάθεια μας είχαμε αρωγό την επιβλέπουσα καθηγήτρια μας Ορμάνη Σοφία που με την καθοδήγηση και τις εύστοχες παρατηρήσεις της, μας βοήθησε να ολοκληρώσουμε αυτή την εργασία γι' αυτό και την ευχαριστούμε θερμά.

Επειδή με την εργασία αυτή ολοκληρώνεται και ο κύκλος των προπτυχιακών μας σπουδών θέλουμε να ευχαριστήσουμε επίσης όλους τους καθηγητές μας για τις πολύτιμες γνώσεις και τα εφόδια που μας προσέφεραν σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μας, καθώς και όλο το προσωπικό του ΤΕΙ για τη βοήθεια που πρόθυμα μας πρόσφεραν κάθε φορά που το ζητούσαμε.

Τέλος, οφείλουμε ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μας που όλα αυτά τα χρόνια ήταν πάντα δίπλα μας υποστηρίζοντας με πολύ αγάπη τις προσπάθειες μας. Ελπίζουμε πως καταφέραμε να φανούμε αντάξιες των προσδοκιών τους.

Λιτσεσελίδου Μαρία

Στρογγυλού Ελισάβετ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

(EXECUTIVE SUMMARY)

Η παρούσα πτυχιακή εργασία έχει ως αντικείμενο τις διαφορές της Αλυσίδας Εφοδιασμού και του καναλιού Διανομής Μάρκετινγκ. Βασικός στόχος της εργασίας είναι η σύγκριση του καναλιού των Logistics με αυτό του Marketing με αναφορά στους ενδιάμεσους/μεσάζοντες των καναλιών καθώς επίσης και η εφαρμογή των καναλιών αυτών σε μεταφορικές και εμπορικές εταιρείες. Κατά την διεξαγωγή της παρούσας πτυχιακής εργασίας πραγματοποιήθηκε δευτερογενής έρευνα σε βιβλιογραφικές και ηλεκτρονικές πηγές προκειμένου να διερευνηθεί σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βάθος η θεωρία που αναφέρεται στην Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, στο Μάρκετινγκ και στην λειτουργία της Διανομής. Επίσης, πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα, ακολουθώντας τη μέθοδο δειγματοληψίας κρίσεως μέσω ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων σε μεταφορικές και εμπορικές εταιρίες. Συμπερασματικά και σε γενικές γραμμές οι αρμοδιότητες του τμήματος Μάρκετινγκ και του τμήματος Logistics εμπλέκονται κατά την διαδικασία της Διανομής που αποτελεί στοιχείο καθοριστικό για την ποιότητα των υπηρεσιών του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών. Τα ευρήματα της έρευνας αφορούν τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούν οι εταιρίες (άμεση – έμμεση), παρουσιάζονται οι τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται κατά τη διαδικασία της διανομής από κάθε εταιρία ,το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, και τις τεχνολογίες που θα μπορούσαν να εφαρμόσουν. Επιπλέον ,υπογραμμίζονται οι αδυναμίες που υπάρχουν στα κανάλια διανομής, και ακολουθούν οι προτάσεις βελτιστοποίησης

- ❖ Λέξεις κλειδιά: εφοδιαστική αλυσίδα, logistics, μάρκετινγκ, κανάλι διανομής, μεσάζοντες, σύγκριση

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	<u>Σελίδα</u>
Εξώφυλλο	
Ευχαριστίες.....	I.
<u>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</u>	II.
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ</u>	III.
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	VI.
<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	VII.
<u>1. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ</u>	1
1.1 Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας	1
1.1.1 Έννοια και περιεχόμενο της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.....	1
1.1.2 Στρατηγική και Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας.....	2
1.1.3 Έννοια και Ορισμός των Logistics.....	3
1.1.4 Ο σκοπός και το αντικείμενο του Logistics Management.....	5
1.1.5 Τα στοιχεία του Logistics Management.....	8
1.2 Λειτουργίες του Μάρκετινγκ	11
1.2.1 Έννοια και ορισμός του Μάρκετινγκ.....	11
1.2.2 Τα πεδία εφαρμογής του Μάρκετινγκ.....	12
1.2.3 Λειτουργίες του Μάρκετινγκ.....	12
1.2.4 Το μίγμα του Μάρκετινγκ.....	13
1.2.5 Η στρατηγική Μάρκετινγκ.....	15

1.2.6 Δέσμες στρατηγικών αποφάσεων στο πεδίο του Μάρκετινγκ.....	15
1.2.7 Η θέση του Μάρκετινγκ στη σύγχρονη επιχείρηση.....	16
1.3 Τα Κανάλια Διανομής της Εφοδιαστικής Αλυσίδας και του Μάρκετινγκ	19
1.3.1 Ορισμός και έννοια της Διανομής.....	
1.3.2 Δραστηριότητες – Λειτουργίες που αφορούν το Κανάλι Διανομής του Συστήματος Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας.....	19
1.3.3 Δραστηριότητες – Λειτουργίες που αφορούν το Κανάλι Διανομής του Μάρκετινγκ.....	20
1.3.4 Διανομή προς τους τελικούς καταναλωτές.....	32
1.3.5 Εναλλακτικές στρατηγικές Διανομής.....	35
1.3.6 Δίκτυα Διανομής.....	36
1.3.7 Μέθοδοι Διανομής.....	37
1.3.8 Η «αποβολή» των Μεσαζόντων.....	40
1.3.9 Τα συστήματα Διανομής.....	43
1.3.10 Τα σύγχρονα Κανάλια Διανομής.....	44
1.3.11 Τα Κανάλια Λιανεμπορίου.....	47
1.3.12 Τα Κανάλια Χονδρεμπορίου.....	47
	50
<u>2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</u>	
2.1 Ερευνητική Μέθοδος.....	51
2.2 Δείγμα.....	51
2.2.1 Μελέτη περίπτωσης: «ΠΡΟΟΔΟΣ ΑΕ».....	52
2.2.2 Μελέτη περίπτωσης: «ΩΜΕΓΑ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ & LOGISTICS».....	52
2.2.3 Μελέτη περίπτωσης: «BARILLA SpA».....	55
2.2.4 Μελέτη περίπτωσης: «VIVARTIA ABEE».....	58
2.2.5 Μελέτη περίπτωσης: «AVON».....	60
2.3 Ερευνητικό Υλικό-Εργαλεία.....	64
2.4 Ερευνητική Διαδικασία.....	67
	68
<u>3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</u>	
3.1 Αποτελέσματα έρευνας για την εταιρεία «ΠΡΟΟΔΟΣ ΑΕ».....	69

3.2 Αποτελέσματα έρευνας για την εταιρεία «ΩΜΕΓΑ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ & LOGISTICS».....	69
3.3 Αποτελέσματα έρευνας για την εταιρεία «BARILLA SpA».....	72
3.4 Αποτελέσματα έρευνας για την εταιρεία «VIVARTIA ABEE».....	74
3.5 Αποτελέσματα έρευνας για την εταιρεία «AVON».....	75
	76
<u>4. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ</u>	
4.1 Σύγκριση μεταφορικών εταιρειών «ΠΡΟΟΔΟΣ ΑΕ & ΩΜΕΓΑ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ & LOGISTICS».....	79
4.2 Σύγκριση εμπορικών εταιρειών «BARILLA SpA, VIVARTIA ABEE & AVON».....	80
4.3 Σύγκριση μεταφορικών και εμπορικών εταιρειών	81
	82
<u>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</u>	
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>.....	83
ΠΑΡΑΡΤΗΜΙΑ.....	86
	89

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

	<u>Σελίδα</u>
Σχήμα 1: Η Εφοδιαστική Αλυσίδα.....	1
Σχήμα 2: Τυπικό οργανόγραμμα εταιρείας.....	16
Σχήμα 3: Η αλυσίδα αξίας.....	17
Σχήμα 4: Λειτουργία της Διανομής σε μια επιχείρηση.....	19
Σχήμα 5: Ροές Μάρκετινγκ στα δίκτυα διανομής προϊόντος.....	37
Σχήμα 6: Βασικοί τύποι συστημάτων Διανομής σύμφωνα με τον αριθμό των επιπέδων.....	38
Σχήμα 7: Βασικοί τύποι Συστημάτων Διανομής σύμφωνα με τον αριθμό των δικτύων διανομής προϊόντος.....	39
Σχήμα 8: Συμβατικό Κανάλι Διανομής.....	44
Σχήμα 9: Κάθετο Κανάλι Διανομής.....	45
Σχήμα 10: Υβριδικό Σύστημα Διανομής.....	46
Σχήμα 11: Ποσοστά χρήσης μεταφορικών μέσων.....	71
Σχήμα 12: Ποσοστά χρήσης μεταφορικών μέσων.....	73

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία έχει ως στόχο την καλύτερη και πλήρη, στον βαθμό του εφικτού, κατανόηση των εννοιών της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, του Logistics και του Καναλιού Διανομής Μάρκετινγκ καθώς επίσης και την αναγνώριση της χρησιμότητας της ύπαρξης τους στην λειτουργία μιας επιχείρησης. Προηγούμενες έρευνες έδειξαν ότι οι αλλαγές στα Τμήματα Προμηθειών είναι απόρροια της προσπάθειας των επιχειρήσεων να εναρμονίσουν τη δραστηριότητά τους με τις ανάγκες των πελατών τους (Λάιος, 2000). Έτσι, η κατάτμηση μεγάλων επιχειρήσεων σε αυτοδύναμες αποκεντρωμένες μονάδες που παράγουν και διαθέτουν λίγες κατηγορίες προϊόντων έχει σαν αποτέλεσμα αποκέντρωση και των προμηθειών. Διατηρείται κεντρική μονάδα προμηθειών με καθοδηγητικό και συμβουλευτικό ρόλο. Τα στελέχη των προμηθειών έχουν υψηλό επίπεδο κατάρτισης, ακαδημαϊκής και επαγγελματικής, που πιστοποιείται από επίσημους φορείς. Το χαρτοφυλάκιο δεξιοτήτων και ικανοτήτων συντίθεται από:

- Γνώση και Εφαρμογή Τεχνικών Ανάλυσης
- Επίλυση Προβλημάτων
- Ηγεσία και Καθοδήγηση Αλλαγών
- Καθοδήγηση Διατμηματικών Ομάδων
- Γνώση του Αντικειμένου της Επιχείρησης
- Εστίαση στους Πελάτες και στους Προμηθευτές.

Άλλη έρευνα έδειξε ότι η προσέγγιση της ζήτησης από την αγορά, ακόμα και ο επηρεασμός της αποτελεί σημαντικό κεφάλαιο για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις και την εφοδιαστική αλυσίδα (Γκαγιαλής, 2008). Οποιαδήποτε διαφορά στη σύγκλιση μεταξύ ζήτησης και προσφοράς (εφοδιασμού) των προϊόντων μπορεί να κοστίζει ακριβά, να επιφέρει απώλειες πωλήσεων, να δημιουργήσει υψηλά αποθέματα ή

προβλήματα στην εξυπηρέτηση των πελατών. Προκειμένου να μπορούν οι επιχειρήσεις - μέλη μίας εφοδιαστικής αλυσίδας να ανταπεξέρχονται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της αγοράς, θα πρέπει να πραγματοποιείται πρόγνωση, συνεχής παρακολούθηση και ανάλυση της ζήτησης των πελατών, να διαχειρίζεται η ζήτηση σε όλα τα επίπεδα προγραμματισμού με σκοπό τη σύγκλιση ζήτησης και εφοδιασμού. Εντούτοις, η έλλειψη του εντοπισμού και της κατανόησης των σημάτων της αγοράς, σε συνδυασμό με τη δυσκολία των παραδοσιακών συστημάτων να ανταπεξέλθουν στις μεγάλες αλλαγές στα δίκτυα εφοδιασμού, οδηγούν σε δυσκολία της πρόγνωσης της ζήτησης και του προγραμματισμού της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η υιοθέτηση των διαδικασιών διαχείρισης της ζήτησης, σε μακροπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και βραχυπρόθεσμο επίπεδο προγραμματισμού, μπορεί να ενισχύσει τη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τη σύγκλιση της ζήτησης από την αγορά και την προσφορά προϊόντων από την πλευρά του εφοδιασμού. Η σύγχρονη τάση των δικτύων εφοδιασμού, καθοδηγούμενων από τη ζήτηση, μπορεί να προσφέρει πραγματικά οφέλη για τις επιχειρήσεις, ενώ η αποτελεσματική διαχείριση της ζήτησης μπορεί να συνεισφέρει στη λειτουργία τέτοιων δικτύων προς όφελος των μελών τους.

Έχοντας υπόψη τις παραπάνω έρευνες τόσο στον τομέα της εφοδιαστικής, αλλά και του μάρκετινγκ, και θέλοντας να διερευνηθούν εκτενέστερα τα κανάλια διανομής τους, η παρούσα εργασία έχει σαν σκοπό να αναλύσει σε συγκεκριμένες εταιρείες (μεταφορικές αλλά και εμπορικές), τη λειτουργικότητα των καναλιών αυτών. Έτσι, θα αναδειχθούν, θα εξεταστούν τυχόν αδυναμίες των καναλιών και θα παρουσιαστούν προτάσεις για μελλοντικές βελτιώσεις στον τομέα της εφοδιαστικής και του μάρκετινγκ.

Η Μεθοδολογία Έρευνας που εφαρμόστηκε είναι η συγκεκριμένη αλλά και η προληπτική μέθοδος συγκέντρωσης δευτερογενών στοιχείων. Στην πρωτογενή έρευνα χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της δειγματοληψίας. Το δείγμα αποτελείται από δύο εταιρίες του κλάδου των μεταφορών(ΠΡΟΟΔΟΣ ΑΕ, ΩΜΕΓΑ ΑΕ)και τρεις εμπορικές(BARILLA SPA, VIVARTIA ABEE και AVON).Επίσης ,χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια με δομημένες και μη δομημένες ερωτήσεις, και πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις.

Η εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη τα οποία αποτελούνται από τέσσερις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα γίνεται αναφορά στην έννοια και το περιεχόμενο της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, στο σκοπό και το αντικείμενο του Logistics Management και στα στοιχεία από τα οποία αποτελείται. Επίσης, αναφέρεται στο Μάρκετινγκ και

την λειτουργία του σε μια επιχείρηση και γίνεται σύντομη αναφορά στα στοιχεία του μίγματος Μάρκετινγκ, γνωστά και ως 4ps. Τέλος, αναλύεται η λειτουργία της Διανομής αλλά και οι βασικές δραστηριότητες που αφορούν το Κανάλι της Εφοδιαστικής Αλυσίδας και του Μάρκετινγκ αντίστοιχα. Στην δεύτερη ενότητα παρουσιάζεται η μεθοδολογία της εργασίας και εξετάζονται πέντε μελέτες περιπτώσεων. Οι δύο αφορούν τις μεταφορικές εταιρίες Πρόοδο και Ωμέγα και οι άλλες τρεις τις παραγωγικές εταιρίες Barilla, Avon και ΔΕΛΤΑ. Στην τρίτη ενότητα γίνεται η παρουσίαση των ευρημάτων της έρευνας. Στην τέταρτη ενότητα γίνεται η σύγκριση μεταξύ των εταιριών για τα Κανάλια Διανομής Logistics και Μάρκετινγκ αντίστοιχα. Τέλος, παρατίθενται τα συμπεράσματα της εργασίας και οι προτάσεις για το μέλλον.

1. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

1.1 Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας

1.1.1 Έννοια και περιεχόμενο της εφοδιαστικής αλυσίδας

Με τον όρο Εφοδιαστική Αλυσίδα (ΕΑ) εννοούμε την ροή υλικών, πληροφοριών και υπηρεσιών από τους προμηθευτές πρώτων υλών μέσα από τα εργοστάσια και τις αποθήκες, στους τελικούς πελάτες. (Δουκίδης, 2003)



Σχήμα 1: Η Εφοδιαστική Αλυσίδα (Καζιάζης 2006)

Ως Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας (SCM/ΔΕΑ) ορίζεται ο σχεδιασμός, η οργάνωση, και ο συντονισμός όλων των δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management) αποτελεί ένα σχετικά νέο και πολλά υποσχόμενο τομέα της επιστήμης, με μεγάλη επίδραση στην αποτελεσματικότητα των σημερινών επιχειρήσεων και στην ευρύτερη διασφάλιση ποιοτικών διαδικασιών, στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον της σύγχρονης επιχειρηματικότητας. Η διάδοσή της οφείλεται κατά κύριο λόγο στα ιδιαίτερα

σημαντικά αποτελέσματα που επιφέρει, τόσο προς την κατεύθυνση της μείωσης του κόστους των επιχειρήσεων, όσο και προς την κατεύθυνση του βέλτιστου συντονισμού των διεργασιών της επιχείρησης που συνδέονται με τους προμηθευτές και τους διανομείς.

1.1.2 Στρατηγική και Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Η ανάγκη που κυριαρχεί στις μέρες μας στις επιχειρήσεις ώστε να αποκτήσουν πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές τους και να καταφέρουν να τους ξεπεράσουν, είναι ουσιαστικά ο βασικότερος λόγος που η στρατηγική της ΔΕΑ κερδίζει ολοένα και περισσότερο έδαφος.

Έχοντας ήδη κάνει σημαντικά βήματα τόσο σε ακαδημαϊκό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο εφαρμογών, στην καθημερινή πρακτική, η στρατηγική της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας ουσιαστικά δημιουργεί τις προϋποθέσεις ώστε να βελτιωθεί η θέση της επιχείρησης σε σχέση με αυτήν των ανταγωνιστών της.

Σύμφωνα με τους ακαδημαϊκούς στρατηγικής, Johnson και Scholes (1999), η έννοια της στρατηγικής δεν γίνεται να οριστεί τόσο εύκολα, αφού αποτελεί όρο που βασίζεται πιο πολύ στην ικανότητα αυτού που την εφαρμόζει και ο καθένας μπορεί να την ορίσει διαφορετικά.

Η στρατηγική ασχολείται με αποφάσεις που επηρεάζουν την μακροχρόνια πορεία του οργανισμού ή της επιχείρησης. Οι αποφάσεις αυτές προσπαθούν να πετύχουν συγκριτικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό ή για την επιχείρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό τους, δίνοντας τους έτσι την δυνατότητα να αντιμετωπίσουν καλύτερα τυχόν προβλήματα και να μπορούν να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικότερα στις καθημερινές τους ανάγκες.

Επιπλέον, εκτός από το συγκριτικό πλεονέκτημα που προσπαθούν να πετύχουν οι αποφάσεις ασχολούνται με τα όρια ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, δηλαδή ποιες κατευθύνσεις θα πρέπει να βρίσκονται στο επίκεντρο των λειτουργιών της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Με την πάροδο του χρόνου δημιουργήθηκαν δυο σχολές που αντιπροσώπευαν δυο διαφορετικές ιδέες όσον αφορά το θέμα της στρατηγικής. Η πρώτη σχολή υποστηρίζει ότι πρέπει οι επιχειρησιακοί πόροι της επιχείρησης ή του οργανισμού να συμβαδίζουν με το περιβάλλον της επιχείρησης στο οποίο λειτουργεί. Αυτή η ιδέα

ονομάστηκε **στρατηγική προσαρμογής**. Ενώ αντίθετα η δεύτερη σχολή πίστευε ότι οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί πρέπει να επενδύσουν πάνω στην προσπάθεια για απόκτηση νέων επιχειρησιακών πόρων και δυνατοτήτων ώστε να δημιουργηθούν νέες ευκαιρίες. Αυτή η ιδέα ονομάστηκε **στρατηγική διεύρυνσης**. Βέβαια για να μπορέσουμε να καταλάβουμε καλύτερα την έννοια της στρατηγικής και να έχουμε μια καλύτερη επαφή μαζί της θα πρέπει να έχουμε μια εικόνα του συνολικού περιβάλλοντος της επιχείρησης στο οποίο έχουμε σκοπό να την εφαρμόσουμε.

Τώρα για το ποια από τις δυο ιδέες θα ακολουθήσει η κάθε επιχείρηση ή ο οργανισμός είναι θέμα της ανώτερης και ανώτατης Διοίκησής τους. Όμως αυτό δεν καθιστά υποχρεωτική την επιλογή κάποιας εκ των δυο ιδεών. Όπως ήδη αναφέρθηκε, η έννοια της στρατηγικής είναι τελείως υποκειμενική και διαισθητική, και εξαρτάται πλήρως από αυτόν που την εφαρμόζει. Έτσι δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο για να ακολουθήσει κάποιος. Εξαρτάται από την πολιτική που εφαρμόζει η κάθε επιχείρηση ή οργανισμός μέσα αλλά και έξω από αυτήν ή αυτόν.

1.1.3 Έννοια και Ορισμός των Logistics

Logistics είναι το τμήμα της ΔΕΑ που σχεδιάζει, υλοποιεί και ελέγχει την αποδοτική και αποτελεσματική ροή και αποθήκευση των προϊόντων, υπηρεσιών και πληροφοριών από το σημείο προέλευσής τους έως το σημείο κατανάλωσής τους.

Τα Logistics βρίσκουν εφαρμογή σε δύο κυρίως πεδία. Το πρώτο είναι η επιχείρηση, η οποία πρέπει να οργανώνει την εισροή, την εσωτερική διακίνηση και την εκροή υλικών και προϊόντων κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να εξασφαλίζει τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών της. Το δεύτερο πεδίο είναι η Εφοδιαστική Αλυσίδα, η οποία αποτελείται από όλες εκείνες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που είναι απαραίτητοι ώστε ένα προϊόν από πρώτες ύλες να καταλήξει στον τελικό καταναλωτή.

Ο όρος Logistics αποτελεί πολυσήμαντη και πολυσύνθετη έννοια, καλύπτοντας μια τεράστια γκάμα διαδικασιών σχεδιασμού, υλοποίησης και ελέγχου στο επιχειρηματικό πεδίο. Τα βασικά στοιχεία που συνυφαίνουν τα Logistics είναι η διοίκηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης, η βέλτιστη αξιοποίηση των έμψυχων και των άψυχων πόρων της, η παραγωγή, η αποθήκευση και η διανομή των αγαθών, από την πρώτη ύλη μέχρι το έτοιμο προϊόν και από την παραγωγή στο ράφι.

(Κυριαζόπουλος, 1996)

Θεωρητικά τα Logistics εξυπηρετούν την κερδοφορία μιας επιχείρησης, εξασφαλίζοντας τη συνεχή διαθεσιμότητα των προϊόντων και των λοιπών πόρων της, επιτρέποντας παράλληλα την ομαλή ροή επιτέλεσης των διαδικασιών που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Τα Logistics αποσκοπούν στην παραγωγή προϊόντων με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος, στη διατήρηση των προϊόντων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, στην πλήρη αξιοποίηση των υλικών μέσων της επιχείρησης, στη μεταφορά των προϊόντων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και τις μικρότερες δυνατές καθυστερήσεις και τελικά στην επίτευξη κερδοφορίας και οικονομίας κλίμακας για την επιχείρηση.

Αν και αφορούν σε κάθε είδους επιχειρηματικό τομέα και κάθε είδους επιχείρηση, εκεί που βρίσκουν κατεξοχήν πρόσφορο έδαφος εφαρμογής είναι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην εφοδιαστική αλυσίδα (εμπορικές, μεταφορικές, παραγωγικές, εταιρίες αποθήκευσης κ.ά.), ανεξαρτήτως του τομέα της οικονομίας στον οποίο ανήκουν. Ο όρος "Εφοδιαστική Αλυσίδα", όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, περιγράφει το πλέγμα διαδικασιών που απαιτούνται ώστε ένα προϊόν να περάσει από τη φάση της παραγωγής στη φάση της κατανάλωσης. Μεταξύ των διαδικασιών αυτών ξεχωρίζει η παραγωγή, η τυποποίηση, η αποθήκευση, η διακίνηση και η διάθεση του προϊόντος.

Όπως διαφαίνεται από τα παραπάνω, Logistics και Εφοδιαστική Αλυσίδα συνδέονται άρρηκτα. Η Εφοδιαστική Αλυσίδα αποτελεί το βασικότερο πεδίο εφαρμογής των Logistics, τα οποία αποτελούν το βασικότερο ζητούμενο για την ορθολογικοποίηση και την επιτυχία των διαδικασιών της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Τα Logistics απαντούν στο πώς πρέπει να οργανωθούν οι διαδικασίες της Εφοδιαστικής Αλυσίδας π.χ. πώς πρέπει να γίνεται η διακίνηση των προϊόντων, με τι συχνότητα πρέπει να εκτελούνται οι παραδόσεις, μέσω ποιου δρομολογίου κ.λπ.

1.1.4 Ο σκοπός και το αντικείμενο του Logistics Management

Το Logistics Management είναι μια βασική λειτουργία που υποστηρίζει τα επιχειρησιακά συστήματα παραγωγής και Marketing. Επιδιώκει να ικανοποιήσει τους επιχειρησιακούς στόχους με το μικρότερο δυνατό κόστος. Με λίγα λόγια, επιδιώκει να βρίσκεται το σωστό προϊόν, στη σωστή ποσότητα, το σωστό τόπο, στο σωστό χρόνο, στην ώρα του, με το σωστό κόστος.

Με τα παραπάνω είναι φανερό ότι το Logistics Management για να ικανοποιεί τις επιδιώξεις της επιχείρησης πρέπει να ικανοποιεί δύο κριτήρια. Το ένα κριτήριο είναι η ποιότητα των υπηρεσιών που επιτυγχάνει και το δεύτερο κριτήριο είναι το χαμηλό κόστος με το οποίο επιτυγχάνει την ποιότητα αυτών των υπηρεσιών. Πρέπει να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, τόσο στο τμήμα παραγωγής όσο και στο τμήμα του marketing και στους πελάτες της επιχείρησης, αλλά με χαμηλό κόστος.

Τα ποιοτικά στοιχεία του Logistics Management είναι πολλά από τα οποία κυριότερα είναι (Μπινιώρης, 2003):

1. **ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ(availability)**
2. **ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ(capacity)**
3. **ΣΥΝΕΠΕΙΑ(consistency)**

Πιο αναλυτικά, η **ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ** αναφέρεται στην ικανότητα του συστήματος να έχει πάντοτε, αρκετά διαθέσιμα αποθέματα για να εξυπηρετεί τις ανάγκες της παραγωγής ή των πελατών της. Το σύστημα πρέπει να εξασφαλίζει συνεχώς, τις ζητούμενες ποσότητες των προϊόντων, την ώρα που τις χρειάζεται η παραγωγή ή ο πελάτης.

Η **ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ** αναφέρεται στην ικανότητα του συστήματος να διακινεί, μέσα στο χρονικό διάστημα που του έχουν ορίσει, τις ζητούμενες ή τις παραγόμενες ποσότητες και στην ταχύτητα και στη συνέπεια εκτέλεσης μιας παραγγελίας.

Η **ΣΥΝΕΠΕΙΑ**, δηλαδή, η δυνατότητα του συστήματος να παραδίδει συνεχώς και σε καθημερινή βάση, στους χρήστες του συστήματος, τα προϊόντα που ζητάνε, σε καλή κατάσταση, χωρίς λάθη, σωστά επισημασμένα έτσι ώστε ο χρήστης να είναι

βέβαιος ότι τα προϊόντα που παραλαμβάνει είναι αυτά που παρήγγειλε και στη σωστή κατάσταση, ποιότητα.

Τα παραπάνω στοιχεία της ποιότητας του συστήματος Logistics μιας επιχείρησης είναι μόνο θεωρητικά δυνατόν να επιτευχθούν στο επίπεδο 100%. Μπορεί για παράδειγμα η επιχείρηση να διαθέτει τεράστια αποθέματα εμπορευμάτων, με τέτοια συσκευασία ώστε να μην υπάρχει κίνδυνος καταστροφής τους ή αλλοίωσης, τα απαραίτητα μέσα για την άμεση παράδοσή τους και να επιβάλει πολλούς ελέγχους πριν την εκτέλεση της παραγγελίας, όμως όλα αυτά επιτυγχάνονται μόνο με αύξηση του κόστους.

Το ζητούμενο στο Logistics Management δεν είναι μόνο η άριστη ποιότητα, είναι η επίτευξη της άριστης ποιότητας με χαμηλό κόστος. Πρέπει η επιχείρηση να επιλέξει μεταξύ διαφόρων εναλλακτικών λύσεων και οπωσδήποτε να γνωρίζει ότι κάθε μείωση της ποιότητας υπηρεσιών του συστήματος Logistics μπορεί να έχει ως συνέπεια την μείωση του κόστους ή αντίστροφα. Η παραπάνω κατάσταση σημειώνεται όταν η επιχείρηση έχει εξαντλήσει όλα τα οργανωτικά περιθώρια σε μια δεδομένη στιγμή. Σε πολλές επιχειρήσεις είναι ακόμη δυνατόν να επιτευχθεί ουσιαστική μείωση του κόστους και ταυτόχρονη μεγάλη αύξηση στο επίπεδο εξυπηρέτησης και στην ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών. Πρέπει να καθοριστεί πιο είναι το επίπεδο ποιότητας και εξυπηρέτησης από την διοίκηση της επιχείρησης.

Σε ότι αφορά το στοιχείο του κόστους, η σωστή προσέγγιση στο Logistics Management απαιτεί να λαμβάνεται υπόψη το συνολικό κόστος και όχι το κόστος των επιμέρους στοιχείων. Είναι πολύ εύκολο να γίνουν λάθη όταν η προσπάθεια συγκεντρώνεται στην ελαχιστοποίηση του κόστους σε ένα μόνο από τα σημεία του συστήματος. Η σωστή προσέγγιση στο Logistics Management, σε σχέση με το κόστος, απαιτεί τον υπολογισμό όλων των σχετικών δαπανών που συνδέονται με τις εργασίες και τις δραστηριότητες των logistics, δηλαδή της διακίνησης των προϊόντων από τον προμηθευτή μέχρι και τον καταναλωτή. Τα στοιχεία του κόστους πρέπει να υπολογιστούν ως σύνολο και να γίνει προσπάθεια ελαχιστοποίησης του συνολικού κόστους και όχι ενός στοιχείου του συνόλου. (Σιφνιώτης, 1997)

Δραστηριότητες των οποίων το κόστος περιλαμβάνεται μέσα στο κόστος του συστήματος Logistics, είναι οι δαπάνες μεταφορών, οι δαπάνες αποθήκευσης, το κόστος διατήρησης αποθεμάτων, το κόστος ελέγχου και απογραφής των αποθεμάτων,

το κόστος της φυσικής μετακίνησης των προϊόντων μέσα στους χώρους της επιχείρησης, στην αποθήκη, το κόστος της διακίνησης των πληροφοριών σχετικά με την λήψη παραγγελιών, το κόστος της προστατευτικής συσκευασίας, το κόστος των κτιρίων, των οχημάτων και των μηχανημάτων, οι αποσβέσεις τους κλπ. . (Σιφνιώτης, 1997)

Η τιμή αγοράς των προϊόντων είναι σημαντική, αλλά πρέπει να αξιολογηθεί σε συνδυασμό με τις υπηρεσίες Logistics που προσφέρει ο προμηθευτής. Ο υπολογισμός του συνολικού πραγματικού κόστους είναι αρκετά δύσκολος, γιατί, είναι πολύ πιθανό, όταν αναλύονται οι εναλλακτικές λύσεις του συστήματος, να διαπιστωθεί ότι η μείωση του κόστους σε ένα σημείο, αντισταθμίζεται ή εξανεμίζεται από μία αύξηση του κόστους σε κάποιο άλλο σημείο της αλυσίδας διακίνησης των προϊόντων. Το ζητούμενο είναι η ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους για κάθε δεδομένο επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών. Δεν επιδιώκεται η εξεύρεση του απολύτου minimum, του ελάχιστου κόστους αλλά του ελάχιστου κόστους για κάποιο συγκεκριμένο και αποδεκτό επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών. Είναι αδύνατον και ποτέ δεν θα επιτευχθεί το minimum του κόστους με την ταυτόχρονη επίτευξη του maximum επιπέδου εξυπηρέτησης.

Το σύστημα Logistics, για να θεωρηθεί πετυχημένο και αποδοτικό, πρέπει να μπορεί να ελέγχει τις αποκλίσεις της ποιότητας και ποσότητας των προσφερομένων υπηρεσιών και πρέπει να είναι ικανό να προσφέρει στους πελάτες της επιχείρησης, μια σταθερή ποιότητα, μια σταθερή ποσότητα για μεγάλα χρονικά διαστήματα και αυτό να το επιτυγχάνει με όσο το δυνατόν λιγότερα αποθέματα σε όλα τα στάδια της παραγωγής, πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας, ενδιάμεσα προϊόντα, τελικά προϊόντα και εμπορεύματα. Πρέπει επίσης να επιτυγχάνει το ελάχιστο δυνατό κόστος μεταφορών, επιδιώκοντας να κυκλοφορούν τα φορτηγά γεμάτα και σχεδιάζοντας το σύστημα πιο σωστά.

1.1.5 Τα στοιχεία του Logistics Management

Η προσέγγιση, η μέθοδος, που επιλέγει ο κάθε υπεύθυνος του σχεδιασμού ενός συστήματος Logistics διαφέρει. Μερικοί ξεκινούν από την αρχή, από τους προμηθευτές, από το σύστημα αγορών, παρακολουθούν την πορεία των προϊόντων σε όλη τη διαδρομή που κάνουν ως που θα καταλήξουν στους πελάτες και στους τελικούς καταναλωτές. Άλλοι ξεκινούν από το τέλος, από τους καταναλωτές και τους πελάτες και με κάποιο σύστημα πρόβλεψης της ζήτησης σε μια χρονική στιγμή, επιδιώκουν να χαράξουν την πιο οικονομική πορεία που θα φέρει τα προϊόντα στους πελάτες και καταλήγουν στους προμηθευτές, στους οποίους πρέπει να παραγγείλουν έγκαιρα όλα όσα χρειάζεται η παραγωγή. Και οι δύο αυτές μέθοδοι είναι επιστημονικά σωστές και αποδεκτές. Ανάλογα με την μορφή της επιχείρησης, είναι προτιμότερο να επιλεγεί μία από αυτές τις μεθόδους. Δεν υπάρχει κάποια εξ' ορισμού προτίμηση της μίας ή της άλλης μεθόδου. Η πρώτη, εφαρμόζεται κυρίως στις επιχειρήσεις που παράγουν κατόπιν παραγγελίας και η δεύτερη, εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις που παράγουν μαζικά με βάση το πρόγραμμα των προβλέψιμων πωλήσεων.

Τα στοιχεία του συστήματος Logistics και οι εργασίες που θα πρέπει να διεκπεραιώνει καθημερινά το τμήμα Logistics, με βάση τη σειρά που ακολουθούν, στη διαδρομή τους τα αγαθά από τους προμηθευτές προς τους καταναλωτές, είναι (Μπαλτάς & Παπαβασιλείου, 2003) :

- 1. Αγορές**
- 2. Αποθέματα**
- 3. Μεταφορές**
- 4. Αποθήκευση**
- 5. Διανομή**

Το πρώτο στοιχείο «**Αγορές**» αναφέρεται στην εργασία απόκτησης προϊόντων ή υπηρεσιών από τρίτους, από προμηθευτές, από πηγές εκτός της επιχείρησης. Οι αγορές αυτές μπορεί να αναφέρονται σε προϊόντα που θα ενσωματωθούν στο τελικό προϊόν, μπορεί να είναι πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας, μπορεί να αποτελούν ενέργεια, μπορεί να είναι ακόμα και υπηρεσίες.

Το δεύτερο στοιχείο «**Αποθέματα**» ή «**Έλεγχος Αποθεμάτων**» ή «**Διαχείριση Αποθεμάτων**» αναφέρεται στην εργασία του υπολογισμού του άριστου επιπέδου των προϊόντων που πρέπει να διατηρεί μια επιχείρηση για να διεκπεραιώνει με επιτυχία τις εργασίες της. Πόσες μονάδες θα παραγγείλει από κάθε προϊόν μια επιχείρηση; Που χρειάζεται ; και Πότε θα τις παραγγείλει;

Το τρίτο στοιχείο «**Μεταφορές**» συνδέεται με την εργασία εξεύρεσης του άριστου τρόπου της φυσικής μετακίνησης των προϊόντων που παραγγέλλει η επιχείρηση από τις εγκαταστάσεις του προμηθευτή της ως τις δικές της εγκαταστάσεις.

Οι μεταφορές και ειδικά το κόστος μεταφορών, αποτελεί ένα από τα πιο αξιόλογα στοιχεία του συνολικού κόστους που πρέπει να μελετηθεί με προσοχή κατά το σχεδιασμό του συστήματος Logistics. Η εργασία αυτή περιλαμβάνει την προσπάθεια εξεύρεσης των κατάλληλων μέσων μεταφοράς, αν τα μέσα αυτά θα είναι ιδιοκτησία ή όχι της επιχείρησης και αν όχι τότε πρέπει να βρεθεί κάποιος μεταφορέας με συνέπεια.

Το τέταρτο στοιχείο «**Αποθήκευση**», είναι πολύ μεγάλο θέμα και αναφέρεται στο σχεδιασμό, την οργάνωση και τη λειτουργία της αποθήκης, δηλαδή σχεδιάζεται με την εκτέλεση της εργασίας παραλαβής, φύλαξης, εξαγωγής και παράδοσης των προϊόντων που αποκτά η επιχείρηση από τρίτους ή των προϊόντων που παράγει η ίδια η επιχείρηση.

Οι εργασίες που γίνονται μέσα στην αποθήκη είναι πολλές και ξεκινούν με την οργάνωση των χώρων, την επιλογή των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν για την μετακίνηση των προϊόντων, την επιλογή του εξοπλισμού ραφιών και των άλλων μηχανημάτων, τη λογιστική παρακολούθηση των αποθεμάτων, την εξασφάλισή τους από κλοπές ή από διαρροές ή ακόμα από φθορές ή ζημιές και γενικά την εκτέλεση πολλών εργασιών που βοηθούν στο να φτάσει το προϊόν στον τελικό του προορισμό.

Τέλος, το πέμπτο στοιχείο «**Διανομή**» αναφέρεται στη φυσική διακίνηση, στη μεταφορά πάλι των προϊόντων από την αποθήκη, από τις εγκαταστάσεις της

επιχείρησης, από το εργοστάσιο προς τους τελικούς πελάτες. Οι διανομές, με τις μεταφορές διαφέρουν στο ότι οι διανομές έχουν ως αντικείμενο τη διακίνηση πολλών προϊόντων σε μικρές ποσότητες, σε πολλούς πελάτες, ενώ οι μεταφορές έχουν ως αντικείμενο τη μεταφορά λίγων προϊόντων σε μεγάλες ποσότητες σ' ένα σημείο μόνο ή σε πολύ λίγους πελάτες. Οι διανομές και οι μεταφορές εκτελούνται συχνά με φορτηγά αυτοκίνητα αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι είναι και η ίδια λειτουργία. Άλλοι οι στόχοι, άλλες οι επιδιώξεις και τα κοστολόγια και ο προγραμματισμός των μεταφορών και άλλοι των διανομών.

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, το Logistics Management είναι μια βασική λειτουργία που υποστηρίζει τα επιχειρησιακά συστήματα παραγωγής και Marketing. Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια αποσαφήνισης της έννοιας του Μάρκετινγκ και των βασικών του δραστηριοτήτων.

1.2 Λειτουργίες του Μάρκετινγκ

1.2.1 Έννοια και ορισμός του Μάρκετινγκ

Ο όρος του μάρκετινγκ εμφανίστηκε για πρώτη φορά στην βιβλιογραφία το 1914 όταν εκδόθηκε στην Αμερική το πρώτο διδακτικό εγχειρίδιο με σχετική θεματολογία (Butler, DeBower & Jones, 1914). Ο όρος Μάρκετινγκ τα τελευταία χρόνια ακούγεται ολοένα και πιο συχνά σε κάθε συζήτηση είτε αυτή αφορά επιχειρηματικές είτε άλλες δραστηριότητες όπως πολιτικές, κοινωνικές κλπ. Ωστόσο, είναι γεγονός ότι πολύ λίγοι είναι αυτοί που γνωρίζουν πραγματικά τι ακριβώς σημαίνει Μάρκετινγκ και τι σκοπούς εξυπηρετεί. Ακριβής μετάφραση του όρου δεν έχει γίνει μέχρι σήμερα στα Ελληνικά και αυτό είναι κάτι που κάνει τη σύγχυση μεγαλύτερη. Πολλοί νομίζουν ότι το Μάρκετινγκ είναι συνώνυμο της “πώλησης”, άλλοι θεωρούν ότι Μάρκετινγκ είναι η διαφήμιση και οι ενέργειες προώθησης πωλήσεων ή συνδυασμός της προσωπικής πώλησης και της διαφήμισης. Τις δεκαετίες του '80 και του '90 είχαν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί, όμως ο πλέον πρόσφατος ορισμός που χρησιμοποιείται έως και σήμερα είναι αυτός της **American Marketing Association** που υιοθετήθηκε τον Αύγουστο του 2004 και **Ορίζει το Μάρκετινγκ ως μια οργανωσιακή λειτουργία κι' ένα σύνολο διαδικασιών για τη δημιουργία, επικοινωνία και παράδοση «αξίας» στους πελάτες και τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων με τρόπο που να ικανοποιεί την επιχείρηση και τις ομάδες συμφερόντων (stakeholders) που συνδέονται μαζί της.**

Το Μάρκετινγκ είναι τρόπος επιχειρηματικής σκέψης και δράσης. Στηρίζεται στην αρχή της πλήρους ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη μέσα από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες καθώς επίσης και στην σωστή εξυπηρέτηση που του προσφέρονται. Αυτό σημαίνει πως όλες οι ενέργειες των μελών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού πρέπει να είναι εστιασμένες στην πλήρη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.

1.2.2 Τα πεδία εφαρμογής του μάρκετινγκ

Το πεδίο εφαρμογής του Μάρκετινγκ δεν έχει περιορισμούς (Καζάζης, 2006). Μπορεί να εφαρμοστεί σε όλου του είδους τις επιχειρήσεις, σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς ακόμα και στο κράτος.

Τα πεδία εφαρμογής του είναι τα εξής:

- ❖ Το Μάρκετινγκ των καταναλωτικών προϊόντων
- ❖ Το Μάρκετινγκ των βιομηχανικών προϊόντων
- ❖ Το Μάρκετινγκ των υπηρεσιών
- ❖ Το εξαγωγικό και διεθνές Μάρκετινγκ
- ❖ Το πολιτιστικό Μάρκετινγκ
- ❖ Το πολιτικό Μάρκετινγκ
- ❖ Το αθλητικό Μάρκετινγκ
- ❖ Το εθνικό Μάρκετινγκ
- ❖ Το κοινωνικό Μάρκετινγκ
- ❖ Το Μάρκετινγκ των μη κερδοσκοπικών οργανισμών
- ❖ Το Μάρκετινγκ στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

1.2.3 Λειτουργίες του Μάρκετινγκ

Οι λειτουργίες του Μάρκετινγκ είναι καθολικές, με την έννοια ότι πρέπει να εκτελεστούν σε όλα τα συστήματα Μάρκετινγκ (Καζάζης, 2006).

Οι λειτουργίες αυτές είναι:

- **Η λειτουργία της αγοράς**, που σημαίνει τη διαδικασία της εκτίμησης των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- **Η λειτουργία της πώλησης**, που σημαίνει την προώθηση ενός προϊόντος. Περιλαμβάνει την προσωπική πώληση, τη διαφήμιση και άλλες μεθόδους μαζικών πωλήσεων. Είναι η περισσότερο γνωστή λειτουργία και πολλοί άνθρωποι νομίζουν ότι είναι η μόνη λειτουργία του Μάρκετινγκ.

Οι δύο παραπάνω λειτουργίες περιλαμβάνουν τις δραστηριότητες εκείνες που απαιτούνται για τη μεταβίβαση της κυριότητας των προϊόντων.

- **Η λειτουργία της μεταφοράς**, που σημαίνει τη μετακίνηση των αγαθών από τη μια περιοχή στην άλλη.

- **Η λειτουργία της αποθήκευσης**, που σημαίνει την ύπαρξη και διατήρηση των αγαθών για την αντιμετώπιση της ζήτησης στον επιθυμητό χρόνο.
- **Η τυποποίηση και διαβάθμιση**, που περιλαμβάνει την ταξινόμηση των προϊόντων ανάλογα με το μέγεθος και την ποιότητα. Η τυποποίηση διευκολύνει την αγορά και την πώληση, γιατί αποφεύγεται έτσι η καθυστέρηση για εξέταση και δειγματοληψία.
- **Η χρηματοδότηση**, που παρέχει τα αναγκαία κεφάλαια, τις απαραίτητες πιστώσεις για την παραγωγή, μεταφορά, αποθήκευση, προώθηση, πώληση και αγορά των προϊόντων.
- **Η ανάληψη κινδύνου**, που περιλαμβάνει την αβεβαιότητα που συνδέεται με τη διαδικασία του Μάρκετινγκ. Καμιά επιχείρηση δεν είναι βέβαιη ότι οι πελάτες θα θέλουν να αγοράσουν τα προϊόντα της. Τα προϊόντα μπορεί επίσης να καταστραφούν, να κλαπούν ή και να μη χρειάζονται πια.
- **Συσκευασία**, που περιλαμβάνει την τοποθέτηση των προϊόντων σε ειδικό συσκευαστικό υλικό για να τα κάνει πιο ελκυστικά στον αγοραστή και να τα προστατέψει από διάφορους φυσικούς κινδύνους.
- **Η λειτουργία της πληροφόρησης της αγοράς**, που περιλαμβάνει τη συλλογή, ανάλυση και διανομή πληροφοριών απαραίτητων για τον προγραμματισμό, εκτέλεση και έλεγχο των δραστηριοτήτων του Μάρκετινγκ.

1.2.4 Το μίγμα του Μάρκετινγκ

Ο όρος αυτός, σημαίνει το συνδυασμό και συντονισμό των διαφόρων ελεγχόμενων μεταβλητών του Μάρκετινγκ, τις οποίες διαλέγει η επιχείρηση και προσδιορίζουν το πρόγραμμα Μάρκετινγκ της επιχείρησης για να ικανοποιήσει μια συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών, προς τους οποίους επιθυμεί να απευθυνθεί σε μια δεδομένη χρονική περίοδο.

Το «μίγμα του Μάρκετινγκ» είναι ένα σύστημα αλληλεξαρτημένων και αλληλοσχετιζόμενων δραστηριοτήτων του Μάρκετινγκ που σχεδιάστηκαν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών και τους στόχους της επιχείρησης (Καζιάζης, 2006). Ο καθορισμός του μίγματος του Μάρκετινγκ μπορεί να θεωρηθεί σαν η πιο

σπουδαία απόφαση που παίρνει το Μάνατζμεντ. Τα κεφάλαια και οι διάφοροι πόροι της επιχείρησης πρέπει να κατανεμηθούν προσεκτικά ανάμεσα στις διάφορες διευθύνσεις, τμήματα και λειτουργίες που γίνονται μέσα σ' αυτά τα τμήματα.

Οι ελεγχόμενες μεταβλητές που απαρτίζουν το «μίγμα του Μάρκετινγκ» είναι γνωστές σαν τα «**4 P's**», δηλαδή το προϊόν, η τιμή, η προώθηση και η διανομή.

Το **προϊόν** αναφέρεται όχι μόνο στο φυσικό προϊόν, αλλά και στις σχετικές υπηρεσίες που το συνοδεύουν, όπως είναι η ονομασία και το σήμα του προϊόντος, η συσκευασία και τυποποίηση, οι διάφορες ποικιλίες του προϊόντος κλπ.

Η **τιμή** πρέπει να καθοριστεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε το προϊόν να είναι ελκυστικό στην ομάδα των πελατών που απευθύνεται, στα κανάλια διανομής και μέσα στα σχετικά όρια που προβλέπονται από διάφορους αγορανομικούς και φορολογικούς νόμους, ώστε να παρέχουν και ένα ικανοποιητικό κέρδος. Η τιμολόγηση του προϊόντος περιλαμβάνει αποφάσεις σχετικές με το επίπεδο των τιμών, τα περιθώρια και τα είδη των εκπτώσεων και το γεωγραφικό ή μη διαφορισμό των τιμών.

Η **προώθηση** συνίσταται στην επικοινωνία με τους πελάτες ή τους πιθανούς πελάτες για να πληροφορηθούν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, που η διοίκηση του Μάρκετινγκ αποφάσισε να γνωστοποιήσει στους πελάτες. Προώθηση σημαίνει επικοινωνία διαμέσου της διαφήμισης, πωλητών της εταιρίας, εκθέσεων, καταλόγων, δημοσιότητας κλπ.

Η **διανομή** συνίσταται στην τοποθέτηση του προϊόντος εκεί όπου θα είναι διαθέσιμο αποτελεσματικά στους πελάτες. Κάθε οικονομία έχει στη διάθεσή της πολλά κανάλια διανομής στο ενδιάμεσο στάδιο του χονδρεμπορίου, όπως και στο τελικό στάδιο της κατανάλωσης με το λιανικό εμπόριο. Η διανομή και τα διάφορα κανάλια διανομής περιλαμβάνουν τη μεταφορά και την αποθήκευση του προϊόντος. Η εκλογή των κατάλληλων καναλιών διανομής μπορεί να επιβάλλει ένα προϊόν στην αγορά ή να προκαλέσει την αποτυχία του.

1.2.5 Η στρατηγική Μάρκετινγκ

Η στρατηγική Μάρκετινγκ είναι μια από τις κύριες λειτουργικές στρατηγικές μιας επιχείρησης. Ωστόσο, συνδέεται στενά τόσο με τις υπόλοιπες λειτουργίες της διοίκησης (χρηματοοικονομική, παραγωγής κλπ.) όσο και με τα ανώτερα επίπεδα στρατηγικής. Δηλαδή, τη στρατηγική των επιχειρηματικών μονάδων και την επιχειρησιακή στρατηγική γενικά.

Η στρατηγική Μάρκετινγκ εκφράζει την επιχειρησιακή στρατηγική σε όρους Μάρκετινγκ. Πιο συγκεκριμένα, εκφράζει τις επιλογές της επιχείρησης σχετικά με τις αγορές ή τα τμήματα των αγορών που αυτή δραστηριοποιείται, ή επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί στο μέλλον και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που έχει ή πρόκειται να τοποθετήσει σ' αυτές τις αγορές. Η στρατηγική Μάρκετινγκ εκφράζει επίσης τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση προσπαθεί να εξασφαλίσει συγκριτικά πλεονεκτήματα στο πεδίο της αγοράς ώστε να μεγιστοποιήσει την ικανοποίηση των καταναλωτών ή χρηστών των προϊόντων ή των υπηρεσιών της.

Η ανάπτυξη της στρατηγικής Μάρκετινγκ περιλαμβάνει τρία στάδια (Graham & Saunders, 1993). Στο πρώτο στάδιο δημιουργείται ο πυρήνας της στρατηγικής, γνωστή ως **SWOT analysis** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) στο δεύτερο στάδιο δημιουργείται ένα ανταγωνιστικό positioning, όπου προσδιορίζονται οι αγορές στόχοι της επιχείρησης όσο και των ανταγωνιστών της, και στο τρίτο στάδιο γίνεται η υλοποίηση της στρατηγικής, κατά το οποίο διαμορφώνεται το οργανωτικό σχήμα που είναι κατάλληλο για την εφαρμογή της στρατηγικής.

1.2.6 Δέσμες στρατηγικών αποφάσεων στο πεδίο του Μάρκετινγκ

Η στρατηγική Μάρκετινγκ αποτελεί την πλέον πολυσύνθετη στρατηγική της επιχείρησης γιατί διαμορφώνεται μέσα από ένα πλέγμα στρατηγικών αποφάσεων που μπορούν να καταταχθούν σε επτά χωριστές δέσμες ανάλογα με το περιεχόμενο και τους σκοπούς που εξυπηρετούν ως εξής (Καζάζης, 2006):

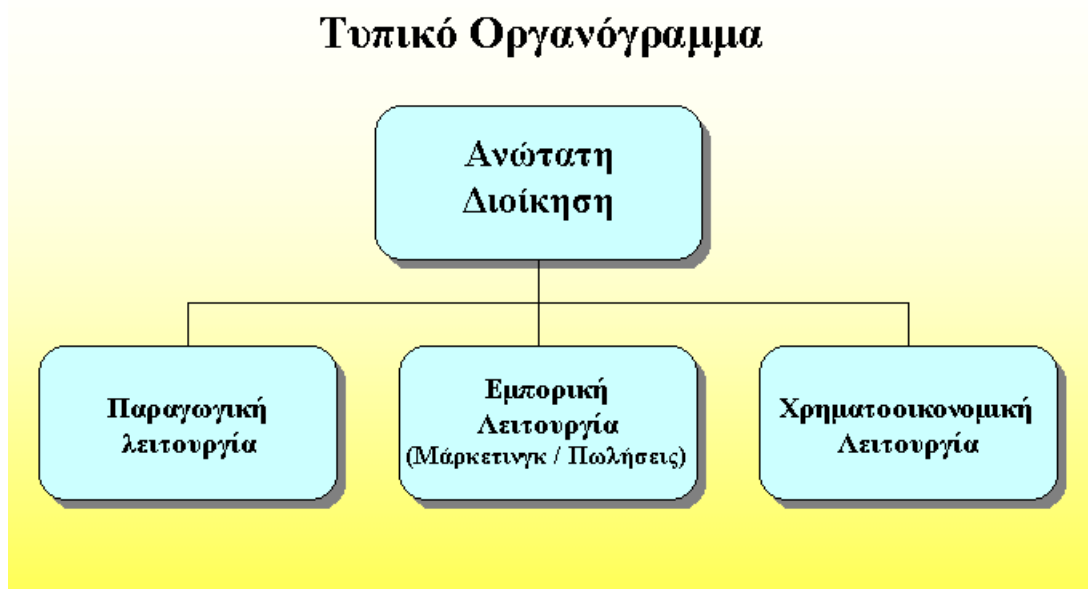
- Στρατηγικές επιλογής “αγορών - στόχων”
- Στρατηγικές ανάπτυξης
- Στρατηγικές εισόδου σε νέες αγορές
- Στρατηγικές μίγματος προϊόντος

- Στρατηγικές προϊόντος
- Στρατηγικές κύκλου ζωής προϊόντος
- Στρατηγικές μίγματος μάρκετινγκ

1.2.7 Η θέση του Μάρκετινγκ στη σύγχρονη επιχείρηση

Όλες οι επιχειρήσεις και οργανισμοί – είτε κερδοσκοπικοί είτε όχι – που λειτουργούν στα πλαίσια μιας οργανωμένης κοινωνίας προσφέρουν στο κοινωνικό σύνολο προϊόντα ή υπηρεσίες που απολαμβάνουν τα μέλη της κοινωνίας καταβάλλοντας άμεσα (τιμή) ή έμμεσα (φόροι) το αντίστοιχο τίμημα.

Η διαδικασία αυτή αντιπροσωπεύει την εμπορική λειτουργία – υπό την ευρεία της έννοια – που αποτελεί μια από τις κύριες λειτουργίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Συνήθως η λειτουργία αυτή και οι σχέσεις της με τις υπόλοιπες επιχειρηματικές λειτουργίες αποτυπώνονται σ' ένα τυπικό οργανόγραμμα όπως αυτό που ακολουθεί (Καζάζης, 2006).



Σχήμα 2: Τυπικό οργανόγραμμα εταιρείας (Καζάζης, 2006)

Ωστόσο, είναι γνωστό ότι αυτό που αγοράζουμε όλοι μας είναι αξία. Η αξία αντιπροσωπεύει τη διαφορά της τιμής που πληρώνουμε με την ικανοποίηση που αποκομίζουμε από τη χρήση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η αξία όμως δεν πηγάζει από μια μεμονωμένη πηγή αλλά μέσα από διαδοχικές διαδικασίες που απαιτούνται για την παραγωγή και την παράδοση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στους τελικούς καταναλωτές.

Με βάση αυτό το σκεπτικό ο **Michael Porter** (1985) σε μια προσπάθεια αποτύπωσης των διαδοχικών διαδικασιών δημιουργίας αξίας δημιούργησε το υπόδειγμα της αλυσίδας αξίας. Σύμφωνα με το υπόδειγμα της αλυσίδας αξίας η λειτουργία κάθε επιχείρησης ή οργανισμού που παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες περιλαμβάνει εννέα λειτουργίες δημιουργίας αξίας που ομαδοποιούνται σε δύο κατηγορίες που χαρακτηρίζονται ως κύριες και υποστηρικτικές λειτουργίες.



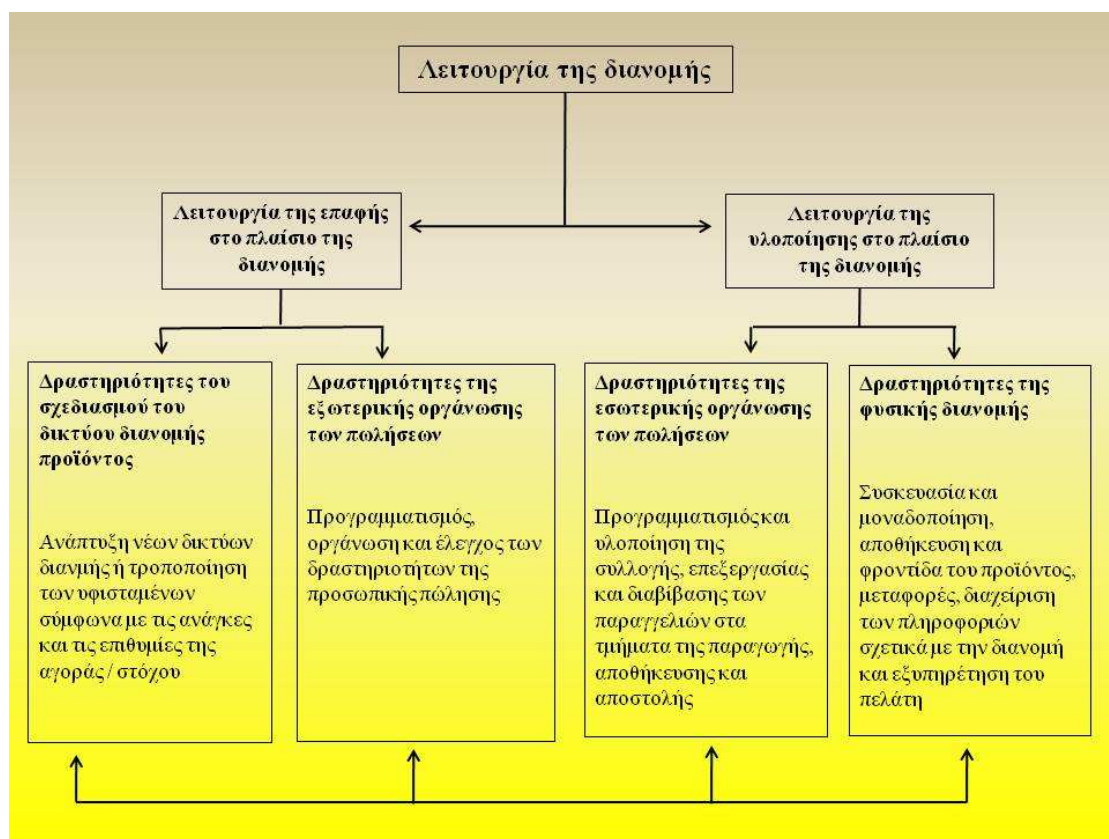
Σχήμα 3: Η αλυσίδα αξίας (Καζάζης, 2006)

Από το υπόδειγμα της αλυσίδας αξίας προκύπτει σαφώς ότι η λειτουργία του Μάρκετινγκ εντάσσεται στις κύριες λειτουργίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και δεν αποτελεί απλά τμήμα ενός τυπικού οργανογράμματος μιας μεγάλης επιχείρησης ή οργανισμού, ούτε αποτελεί «πολυτέλεια» για μια μικρή επιχείρηση. Αντίθετα, αποτελεί μια ζωτική επιχειρησιακή λειτουργία που παίζει καταλυτικό ρόλο στη δημιουργία αξίας προς όφελος των πελατών κάθε επιχείρησης. Δηλαδή, το Μάρκετινγκ αποτελεί ένα σημαντικό κρίκο της αλυσίδας αξίας και ως τέτοιος συνδέεται στενά με τις υπόλοιπες επιχειρηματικές λειτουργίες. Συνεπώς, πρέπει να υποστηρίζεται από τις επιχειρησιακές λειτουργίες που προηγούνται και να υποστηρίζει αυτές που ακολουθούν με κύριο στόχο τη μέγιστη συμβολή στη δημιουργία αξίας για τους πελάτες και τους μετόχους της επιχείρησης.

1.3 Τα Κανάλια Διανομής της Εφοδιαστικής Αλυσίδας και του Μάρκετινγκ

1.3.1 Ορισμός και έννοια της Διανομής

Η διανομή περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται αφενός με την τροφοδοσία της αγοράς, δηλαδή τη ροή των προϊόντων από τους παραγωγούς προς τα σημεία πώλησης και αφετέρου στη διευκόλυνση των τελικών καταναλωτών για αγορές από τα σημεία πώλησης.



Σχήμα 4: Λειτουργία της διανομής σε μια επιχείρηση (Αυλωνίτης & Παπαβασιλείου, 1999)

Όλες οι διαδικασίες και ενέργειες που αφορούν στην τροφοδοσία της αγοράς εντάσσονται στη λειτουργία της «**φυσικής διανομής**» και στοχεύουν στην ικανοποίηση των πελατών μέσα από τη διασφάλιση της παράδοσης των προϊόντων στα σωστά σημεία πώλησης, το σωστό χρόνο με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Αυτό

σημαίνει ότι η φυσική διανομή αποβλέπει κυρίως σ' ένα στοχευμένο επίπεδο εξυπηρέτησης που ικανοποιεί τους πελάτες και έχει το χαμηλότερο δυνατό κόστος, παρά στην αύξηση των πωλήσεων. Αντίθετα, οι διαδικασίες και ενέργειες που εντάσσονται στη διανομή και έχουν σχέση με το εύρος της (αριθμητική διανομή) και την επιλογή συγκεκριμένων σημείων πώλησης ανά περιοχή (σταθμισμένη διανομή) και εξυπηρετούν την ομαλή ροή των προϊόντων προς τους τελικούς καταναλωτές, στοχεύουν κυρίως στην αύξηση των πωλήσεων.

1.3.2 Δραστηριότητες – Λειτουργίες που αφορούν το κανάλι διανομής του συστήματος Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Ένα σύστημα Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας (ΔΕΑ) προκειμένου να αναλυθεί θα πρέπει πρώτα να αναγνωριστούν οι δραστηριότητες - λειτουργίες του.

Οι δραστηριότητες – λειτουργίες αυτές είναι (Kellesher, El-Rhalibi, & Arshad, 2003):

1. Καθορισμός Επιθυμητού Επιπέδου Εξυπηρέτησης του Πελάτη: Με την έννοια αυτή εννοούμε ότι η επιχείρηση έχει μια φιλοσοφία - πολιτική, η οποία απευθύνεται στις ανάγκες του πελάτη, πάντα βέβαια σε σχέση με τις δυνατότητες που έχει η κάθε επιχείρηση. Πρόκειται ουσιαστικά για ενέργειες που κάνει η επιχείρηση λαμβάνοντας τον πελάτη και τις επιθυμίες του, ως προτεραιότητα της. Έτσι όταν μια επιχείρηση θέτει στόχους για την όσο δυνατόν καλύτερη επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη, και καταφέρνει και τους πραγματοποιεί, τότε έχουμε επιτυχία άρα και αποτέλεσμα.

2. Διαδικασία Παραγγελιών: Πρόκειται ίσως για την πιο σημαντική διαδικασία μέσα σε μια επιχείρηση, και αυτό γιατί αποτελείται από πολλές επιμέρους διαδικασίες όπως η είσοδος, η καταγραφή αλλά και η τροποποίηση των παραγγελιών, ο προγραμματισμός που σχετίζεται με τις παραγγελίες, η φόρτωση των παραγγελιών, η τιμολόγηση αλλά και η πίστωση προς τον πελάτη. Θα πρέπει να τονίσουμε ότι εξίσου σημαντικός είναι και ο χρόνος που απαιτείται για μια παραγγελία από τη στιγμή που γίνεται μέχρι να φτάσει στα χέρια του τελικού πελάτη καθώς αποτελεί ένα κρίσιμο παράγοντα εξυπηρέτησης του. Η ώρα της αλήθειας για μία Εφοδιαστική Αλυσίδα φτάνει όταν εμφανίζεται η ζήτηση με τη μορφή της πραγματικής παραγγελίας του πελάτη. Ο εφοδιασμός καλείται να υλοποιήσει την παραγγελία και να επαληθεύσει όλα τα πλάνα που έγιναν προκειμένου να μπορέσει να προγνωστεί η ζήτηση και ο

τρόπος κάλυψής της (Γκαγιαλής, 2008).

3. Επικοινωνίες Διανομής: Η τεχνολογία ήταν και εξακολουθεί να είναι πολύ σημαντική για τις επιχειρήσεις καθώς κάνει ευκολότερη τη διαχείριση της πληροφορίας προς την κατεύθυνση της εξυπηρέτησης του πελάτη. Τα τελευταία χρόνια χάρη στη χρήση των δικτύων επικοινωνιών, υπάρχει η δυνατότητα να μεταβιβάζεται σχεδόν κάθε είδους πληροφορία που χρειάζεται η επιχείρηση, την οποία μπορεί να αποθηκεύει, να μεταβάλλει, να ανακαλεί αλλά και να επεξεργάζεται ανάλογα με τη χρήση που πρόκειται να γίνει, έτσι ώστε να επιτευχθεί το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα. Έτσι τα μέλη μιας επιχείρησης θα πρέπει να έχουν δυνατότητα πρόσβασης στις πληροφορίες οποιαδήποτε στιγμή και χωρίς την οποιαδήποτε διακοπή. Συνεπώς, η συνεισφορά της επικοινωνίας για την επίτευξη του στόχου καλύτερης εξυπηρέτησης είναι κρίσιμη. Οι διαπροσωπικές σχέσεις σε ένα οποιοδήποτε σύστημα Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δυο ομάδες:

A) Στις εσωστρεφείς σχέσεις δηλαδή στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων που εργάζονται στην εταιρία σε διάφορα τμήματα και έχουν ως στόχο την ικανοποίηση του πελάτη αλλά και να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη του τμήματος τους άρα και της εταιρίας.

B) Και στις εξωστρεφείς σχέσεις όπως δηλαδή τις σχέσεις μεταξύ πελάτη και προμηθευτή.

4. Διοίκηση Αποθεμάτων: Για πολλές επιχειρήσεις τα αποθέματα αποτελούν μια μη παραγωγική αλλά αναγκαία δέσμευση κεφαλαίων υπό μορφή πρώτων υλών, υλικών υπό κατεργασία ή έτοιμων προϊόντων προς πώληση. Βέβαια η αποθήκευση αυτών των προϊόντων ανεξάρτητα από την μορφή τους απαιτεί αρκετό χρόνο από την επιχείρηση αλλά και χρήμα. Επίσης όταν αποθηκεύονται τα επενδυμένα κεφάλαια, δε μπορούν να χρησιμοποιηθούν καθώς είναι δεσμευμένα. Όμως η φύλαξη και διατήρηση ενός αποθέματος προϊόντων είναι πολύ σημαντική και αναγκαία για μια επιχείρηση. Για να θεωρηθεί επιτυχημένη η διοίκηση αποθεμάτων, θα πρέπει να υπάρχει στην αποθήκη μια συγκεκριμένη ποσότητα αποθέματος, ώστε να μπορεί να ικανοποιείται η αναμενόμενη ζήτηση κατά τον επιθυμητό βαθμό έτσι όπως έχει τεθεί από τις διαδικασίες Μάρκετινγκ, οι οποίες αφορούν την διαπίστωση των αναγκών των καταναλωτών, τη μελέτη και τον σχεδιασμό των προϊόντων που προορίζονται για την ικανοποίηση των αναγκών αυτών, και κατόπιν την παραγωγή, τυποποίηση,

συσκευασία, αποθήκευση, μεταφορά, προώθηση, προβολή και πώληση των προϊόντων αυτών στον κατάλληλο τόπο και χρόνο. Θα πρέπει επίσης να ικανοποιείται και η θεσμοθέτηση επιπέδων αποθήκευσης τα οποία θα ενεργοποιούν δραστηριότητες όπως η τοποθέτηση νέας παραγγελίας, η έναρξη μιας συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας, κλπ.

5. Πρόβλεψη Ζήτησης: Κρίσιμο συστατικό της αποτελεσματικής ΔΕΑ είναι ο καθορισμός της αναμενόμενης ζητούμενης ποσότητας του δεδομένου προϊόντος, αλλά και των συνοδευτικών υπηρεσιών που οι πελάτες θα αναζητήσουν μέσα σε κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα στο μέλλον. Έτσι ανάλογα με τις προβλέψεις σχετικά με τη μελλοντική ζήτηση που θα έχουν τα προϊόντα της επιχείρησης, καθορίζονται διαφορετικές στρατηγικές - πολιτικές, τόσο στην προώθηση πωλήσεων όσο και σε άλλες διαδικασίες. Η ΔΕΑ θα πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογήσει αυτές τις πολιτικές αλλά και προβλέψεις και να τις ενσωματώσει στις επιχειρησιακές λειτουργίες, οργανώνοντας αντίστοιχες στρατηγικές αγορές πρώτων υλών και άλλων παραγωγικών συντελεστών ή ακόμη και στρατηγικές παραγωγής και διανομής, σε συνδυασμό με την τεχνολογία που είναι κάθε φορά διαθέσιμη. Όπως γίνεται αντιληπτό, το να γίνει μια σωστή πρόβλεψη σχετικά με τη ζητούμενη ποσότητα των προϊόντων που παράγονται από την επιχείρηση είναι πολύ σημαντικό καθώς καθορίζει το μετέπειτα επιχειρηματικό σχεδιασμό.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα βασίζεται στο Άρθρο: «Η Διαχείριση της Ζήτησης στα Σύγχρονα Δίκτυα Εφοδιαστικής» του Γκαγιαλή Σ. (2008) το οποίο αναφέρει ότι οι βιομηχανικές επιχειρήσεις προγραμματίζουν την παραγωγή τους με βάση τη δυναμικότητα του εργοστασίου και τη διαθεσιμότητα των υλικών. Παραδοσιακά, οι επιχειρήσεις προγραμματίζουν και εκτελούν τη στρατηγική τους στην παραγωγή, πραγματοποιώντας ανασκόπηση του τι έχει πωληθεί στο παρελθόν και εξετάζοντας τη δυναμικότητα του εργοστασίου, σύμφωνα με τη λογική της πρόγνωσης της ζήτησης. Στη συνέχεια, τα προϊόντα που παράγονται ως αποτέλεσμα αυτής της προσέγγισης, προωθούνται στους πελάτες της επιχείρησης. Η προσέγγιση αυτή χαρακτηρίζεται ως διαδικασία «push» των προϊόντων, μέσω ενός γραμμικού μοντέλου συνεργασιών. Η παραδοσιακή Εφοδιαστική Αλυσίδα, που υιοθετεί αυτήν την προσέγγιση, καθοδηγείται από την πίσω πλευρά της, δηλαδή την πλευρά του παραγωγού, «σπρώχνοντας» προϊόντα προς τους πελάτες και διαμορφώνοντας παράλληλα τη ζήτηση. Με τον τρόπο αυτό, οι επιχειρήσεις - μέλη της Εφοδιαστικής

Αλυσίδας είναι απλά αποδέκτες της ζήτησης που βασίζεται σε παραγγελίες από τις επιχειρήσεις που βρίσκονται μπροστά τους στο πλαίσιο της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, ενώ δύσκολα επιτυγχάνουν μία βαθύτερη ματιά στις πραγματικές απαιτήσεις της αγοράς για τα προϊόντα. Προκειμένου να συμπιεστούν τα αποθέματα και τα κόστη των επιχειρήσεων που βρίσκονται από την πλευρά του εφοδιασμού, ασκείται έντονη πίεση στα μέλη της εφοδιαστικής που βρίσκονται προς τη μεριά του τελικού πελάτη, προκειμένου να δώσουν τις παραγγελίες τους.

Το αποτέλεσμα είναι η ζήτηση να χαρακτηρίζεται ως ακανόνιστη και για το λόγο αυτό δύσκολο να προγνωστεί. Ορισμένες πρωτοπόρες και ηγετικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τα τελευταία χρόνια με διαφορετικό τρόπο τη ζήτηση, επιτρέποντας στους πελάτες να καθορίζουν ζητήματα προγραμματισμού και εκτέλεσης στην εφοδιαστική αλυσίδα με βάση τις απαιτήσεις τους. Η προσέγγιση αυτή, που ονομάστηκε από την AMR Research ως δίκτυο εφοδιασμού καθοδηγούμενου από τη ζήτηση (Demand-Driven Supply Network ή DDSN) και από την Procter and Gamble ως δίκτυο εφοδιασμού καθοδηγούμενου από τον καταναλωτή (Consumer-Driven Supply Network ή CDSN), χρησιμοποιεί ένα σύστημα αποτελούμενο από νέες τεχνολογίες και διαδικασίες που «αισθάνεται» τη ζήτηση και αντιδρά κατάλληλα σε πραγματικό χρόνο σε ολόκληρο το δίκτυο της εφοδιαστικής (Γκαγιαλής, 2008). Η συγκεκριμένη προσέγγιση στην Εφοδιαστική Αλυσίδα χαρακτηρίζεται ως διαδικασία «pull» των προϊόντων από τους τελικούς πελάτες, δηλαδή η ζήτηση κατά κανόνα καθοδηγείται από την πλευρά των καταναλωτών των προϊόντων, χωρίς παράλληλα να αφαιρείται από τον παραγωγό η δυνατότητα προώθησης προϊόντων (push). Στο δίκτυο αυτό της εφοδιαστικής, οι επιχειρήσεις - μέλη συνεργάζονται, λειτουργούν από κοινού και μοιράζονται πληροφορίες για το σχηματισμό της ζήτησης από την αγορά, αποκτώντας παράλληλα αυτή τη βαθύτερη ματιά στη ζήτηση που έλειπε από τις παραδοσιακές αλυσίδες της εφοδιαστικής. Ο στόχος της συνεργασίας των μελών του δικτύου της εφοδιαστικής είναι η απόκτηση της ικανότητας να προσεγγίσουν τη ζήτηση της αγοράς και να παράγουν από κοινού, αυτό που ακριβώς ζητά η αγορά.

Η στρατηγική ενός δικτύου εφοδιασμού καθοδηγούμενου από τη ζήτηση, δεν στοχεύει στο να υποκαταστήσει πλήρως την προώθηση (push) προϊόντων στην κατανάλωση αλλά να ταιριάζει την έλξη (pull) της ζήτησης από τους καταναλωτές με μία αντίστοιχα ίση ώθηση προϊόντων από τα μέλη της εφοδιαστικής, μέσω της από κοινού αντίδρασης στη ζήτηση (Γκαγιαλής, 2008).

Η υιοθέτηση κυρίως των νέων διαδικασιών και των οργανωτικών αλλαγών, καθώς και η υλοποίηση των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής δίνουν τη δυνατότητα για την υλοποίηση τέτοιων συνεργατικών δικτύων της εφοδιαστικής που μπορούν να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τη ζήτηση. Οι τεχνολογίες της πληροφορικής δεν θα πρέπει να θεωρηθούν ούτε το πρώτο, αλλά ούτε και το μοναδικό μέσο για την επίτευξη παρόμοιων δικτύων. Η υιοθέτηση νέων διαδικασιών και η αναδιοργάνωση της εφοδιαστικής αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες προς αυτήν την κατεύθυνση. Οι πρωτοπόροι των δικτύων εφοδιαστικής καθοδηγούμενων από τη ζήτηση έχουν ωφεληθεί σημαντικά σε ζητήματα χρηματοοικονομικά (κόστους και κέρδους), όπως καταδεικνύουν οι σχετικές μελέτες της AMR Research. Επίσης, η δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ωφεληθούν άμεσα από τις ευκαιρίες που τους προσφέρει η αγορά και σε ορισμένες περιπτώσεις να πετύχουν καιρία χτυπήματα στον ανταγωνισμό. Η μέχρι στιγμής εμπειρία από τις εταιρείες που έχουν εφαρμόσει παρόμοιες πρακτικές φανερώνει ότι αυτές μπορούν να προσφέρουν ευρύτερης γκάμας προϊόντα στους πελάτες τους, με λιγότερο απαιτούμενο κεφάλαιο και με μεγαλύτερα κέρδη (Γκαγιαλής, 2008).

Η διαχείριση της ζήτησης (demand management) μπορεί να οριστεί απλά ως το αδιάλειπτο, διαχρονικό ταίριασμα της ζήτησης και του εφοδιασμού. Το σημαντικό σε αυτόν τον ορισμό είναι ο χρονικός προσδιορισμός της ζήτησης. Ο προσδιορισμός αυτός δεν σημαίνει μόνο σε κάθε χρονική στιγμή (για παράδειγμα συνεχώς και σε πραγματικό χρόνο), αλλά επίσης εμπεριέχει και τη λήψη αποφάσεων για τη μελλοντική ζήτηση και τον εφοδιασμό εντός των κύκλων προγραμματισμού. Επομένως, η διαχείριση της ζήτησης εμπλέκεται σε διαδικασίες μακροπρόθεσμου, μεσοπρόθεσμου και βραχυπρόθεσμου προγραμματισμού (συμπεριλαμβανομένου του προγραμματισμού σε πραγματικό χρόνο) στο πλαίσιο της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.

Πλέον, η διαχείριση της ζήτησης δεν αντιμετωπίζεται ως υποστηρικτική διαδικασία της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Η νέα θεώρηση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, υπό τη μορφή των demand driven supply networks, αναδεικνύει τη σημασία της διαχείρισης της ζήτησης ως όπλο στη φαρέτρα της σύγχρονης επιχείρησης για να πετύχει συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι του ανταγωνισμού. Η διαχείριση της ζήτησης εντός της Εφοδιαστικής Αλυσίδας απαιτεί συνεργασία στη λήψη αποφάσεων τόσο από την πλευρά του εφοδιασμού όσο και από την πλευρά της αγοράς. Κάτι

τέτοιο μπορεί να αποτρέψει προβλήματα λόγω των προωθητικών ενεργειών του Μάρκετινγκ και των πωλήσεων τα οποία μπορεί να προκαλέσουν κατάρρευση των λειτουργιών του εφοδιασμού ή και ολόκληρης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας λόγω αδυναμίας ανταπόκρισης σε ζήτηση που μπορεί να προσφέρει κερδοφορία στα μέλη της εφοδιαστικής (Γκαγιαλής, 2008).

Επιπλέον, διαμορφώνεται η ανάγκη για τη διαχείριση της ζήτησης όχι απλά αντιδρώντας σε αυτήν, αλλά εντάσσοντάς τη στο γενικότερο πλαίσιο προγραμματισμού της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Αυτό προϋποθέτει την αναγνώριση ότι η ζήτηση από τους πελάτες είναι μεταβλητή και ως ένα βαθμό ρυθμιζόμενη, έτσι ώστε να δημιουργηθεί και να διαμορφωθεί με τέτοιο τρόπο που να συνδυάζεται με τον εφοδιασμό. Η ζήτηση επηρεάζεται από προγράμματα όπως είναι το λανσάρισμα νέων προϊόντων, προωθητικές εκστρατείες ή άλλες παρόμοιες ενέργειες (Γκαγιαλής, 2008).

Η διαχείριση της ζήτησης εμπλέκεται σε διαδικασίες προγραμματισμού της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, όπως: ο καθορισμός της εξυπηρέτησης των πελατών σε μακροπρόθεσμο επίπεδο και η κατάτμηση της εξυπηρέτησης των πελατών (customer service segmentation).

Παρότι η διαχείριση της ζήτησης (demand management), όπως παρουσιάστηκε στο παρόν άρθρο, δεν συγχέεται με την πρόγνωση της ζήτησης (demand forecasting), αλλά αντιθέτως καλύπτει ένα μεγάλο εύρος διαδικασιών και μεθόδων προγραμματισμού για τη λήψη αποφάσεων στο πλαίσιο της εφοδιαστικής αλυσίδας, θα πρέπει να αναγνωριστεί ο ρόλος της πρόγνωσης της ζήτησης ως το μέσο που ενδυναμώνει και καθιστά εφικτές τις διαδικασίες αυτές. Ο ρόλος της πρόγνωσης είναι σημαντικός καθώς μέσω αυτής υπολογίζεται η ζήτηση που μπορεί να προκύψει μέσα από διάφορες συνθήκες της αγοράς και συνεκτιμώνται τα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών που ορίζονται σε κάθε κατηγορία πελατών σε μακροπρόθεσμο επίπεδο (Γκαγιαλής, 2008).

Τέλος, αναφορικά με τις αποφάσεις που σχετίζονται με την υπόσχεση του χρόνου παράδοσης, η πρόγνωση της ζήτησης μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό της ανάγκης απόδοσης προτεραιοτήτων στην ικανοποίηση της ζήτησης για τους σημαντικούς πελάτες. Έτσι, ενώ η πρόγνωση δεν είναι συνώνυμη της διαχείρισης της ζήτησης (demand management), εντούτοις μπορεί να υποστηρίξει την τελευταία σε όλα τα επίπεδα προγραμματισμού.

Οποιαδήποτε διαφορά στη σύγκλιση μεταξύ ζήτησης και προσφοράς (εφοδιασμού) των προϊόντων μπορεί να κοστίσει ακριβά, να επιφέρει απώλειες πωλήσεων, να δημιουργήσει υψηλά αποθέματα ή προβλήματα στην εξυπηρέτηση των πελατών. Προκειμένου να μπορούν οι επιχειρήσεις - μέλη μίας Εφοδιαστικής Αλυσίδας να αντεπεξέρχονται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της αγοράς, θα πρέπει να πραγματοποιείται πρόγνωση, συνεχής παρακολούθηση και ανάλυση της ζήτησης των πελατών, να διαχειρίζεται η ζήτηση σε όλα τα επίπεδα προγραμματισμού με σκοπό τη σύγκλιση ζήτησης και εφοδιασμού. Εντούτοις, η έλλειψη του εντοπισμού και της κατανόησης των σημάτων της αγοράς, σε συνδυασμό με τη δυσκολία των παραδοσιακών συστημάτων να αντεπεξέλθουν στις μεγάλες αλλαγές στα δίκτυα εφοδιασμού, οδηγούν σε δυσκολία της πρόγνωσης της ζήτησης και του προγραμματισμού της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η υιοθέτηση των διαδικασιών διαχείρισης της ζήτησης, σε μακροπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και βραχυπρόθεσμο επίπεδο προγραμματισμού, μπορεί να ενισχύσει τη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τη σύγκλιση της ζήτησης από την αγορά και την προσφορά προϊόντων από την πλευρά του εφοδιασμού. Η σύγχρονη τάση των δικτύων εφοδιασμού, καθοδηγούμενων από τη ζήτηση, μπορεί να προσφέρει πραγματικά οφέλη για τις επιχειρήσεις, ενώ η αποτελεσματική διαχείριση της ζήτησης μπορεί να συνεισφέρει στη λειτουργία τέτοιων δικτύων προς όφελος των μελών τους (Γκαγιαλής, 2008).

6. Μεταφορές: Οι μεταφορές αποτελούν πολύ σημαντικό παράγοντα για τη διαδικασία ΔΕΑ. Σύμφωνα με κάποιες μελέτες αλλά και κάποια άρθρα που έχουν γραφτεί, η μεταφορά ως αυτόνομη διαδικασία μπορεί να εξοικονομήσει τεράστια κεφάλαια όταν αυξάνεται η γεωγραφική έκταση που πρέπει να καλυφθεί. Θα πρέπει να τονίσουμε, ότι η μετακίνηση αγαθών από την επιχείρηση στον τελικό καταναλωτή δεν είναι κάτι απλό αλλά πρόκειται για μια διαδικασία που απαιτεί αυστηρό και προσεκτικό σχεδιασμό. Διάφοροι μαθηματικοί και μελετητές έχουν προσπαθήσει να βρουν τρόπους ώστε να ελαχιστοποιήσουν το κόστος της μεταφοράς. Έχουν αναπτυχθεί αρκετοί αλγόριθμοι που προσπαθούν να κάνουν αυτήν τη δουλειά, πάντα βέβαια με τη χρήση των απαραίτητων παραμέτρων. Όπως αναφέρθηκε και πριν, οι μεταφορές είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες της ΔΕΑ αλλά παραμένει και ένας από τους πιο δαπανηρούς (Kellesher, El-Rhalibi, & Arshad, 2003).

7. Αποθήκευση και Φύλαξη: Η αναγκαιότητα για αποθέματα από την επιχείρηση, δημιουργεί μια ακόμη διαδικασία για αυτήν. Πρόκειται για τη διαδικασία αποθήκευσης και φύλαξης των προϊόντων, η οποία ουσιαστικά αναφέρεται στην ασφάλιση των προϊόντων από εξωτερικούς παράγοντες. Είναι ακόμη μια διαδικασία αρκετά δαπανηρή για την επιχείρηση και οι κυριότεροι λόγοι είναι οι εξής δυο:

A) Η δημιουργία κόστους μεταφοράς από τα σημεία παραγωγής προς τα σημεία αποθήκευσης αλλά και από τα σημεία αποθήκευσης προς τα σημεία πώλησης.

B) Δημιουργία κόστους από την ίδια την «μικρό-αποθηκευτική» διαδικασία. Δηλαδή οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται εντός της επιχείρησης για την ταξινόμηση των αγαθών στις αποθήκες, για τον τρόπο που φθάνουν τα προϊόντα στην επιχείρηση αλλά και εν συνεχεία η αποστολή τους, η δημιουργία χώρου για την αποθήκευση μιας νέας παραγγελίας κλπ..

Άλλες δραστηριότητες αναφορικά είναι οι εξής :

8. Επιλογή Τοποθεσίας Χώρου Εγκαταστάσεων και Αποθήκευσης: Με στόχο την εξυπηρέτηση του πελάτη η επιλογή του σημείου των εγκαταστάσεων των αποθηκών είναι απόφαση στρατηγικής σημασίας, καθώς με την κατάλληλη επιλογή ο ανεφοδιασμός της αγοράς θα γίνεται πιο γρήγορα, ενώ, συγχρόνως, δεν θα αυξάνεται και το αποθηκευτικό κόστος (Kellesher, El-Rhalibi, & Arshad, 2003).

9. Διαχείριση Υλικών: Συνοπτικά, οι στόχοι διαχείρισης υλικών μπορούν να θεωρηθούν οι εξής (Kellesher, El-Rhalibi, & Arshad, 2003):

- Η μείωση του συνολικού κόστους του συστήματος ΔΕΑ.
- Η παροχή ενιαίας ροής χωρίς συμφορήσεις, έτσι ώστε να διευκολύνεται η παραγωγική διαδικασία
- Η ελαχιστοποίηση των απωλειών από σπατάλη, ζημία, φθορά ή κλοπή.

10. Ανεφοδιασμός-Διαδικασίες Προμηθειών

Σύμφωνα με το άρθρο του Λάιου (2000) η εποχή που το Τμήμα Προμηθειών ήταν διεκπεραιωτής εντολών άλλων τμημάτων έχει περάσει και τώρα είναι εταίρος με άλλα τμήματα στο σχεδιασμό και την υλοποίηση κρίσιμων επιχειρησιακών αποφάσεων. Στις περισσότερες επιχειρήσεις η προμηθευτική δραστηριότητα ρυθμίζεται από την παραγωγή, τις τεχνικές υπηρεσίες ή άλλα "μάχιμα" τμήματα. Για κρίσιμες πρώτες ύλες και ακριβά πάγια ο ιδιοκτήτης παίζει συχνά το ρόλο του αγοραστή. Ενώ για πολλές επιχειρήσεις η οργάνωση μιας αποτελεσματικής υπηρεσίας προμηθειών είναι ακόμη επιθυμητός στόχος, η "παγκοσμιοποίηση" έφερε

σαρωτικές αλλαγές στο "επιχειρείν" που μεταμορφώνουν εσωτερικές λειτουργικές δομές και αλυσίδες εφοδιασμού. Αν και είναι δύσκολο να αντιληφθούμε το εύρος και το μέγεθος των αλλαγών, είναι σαφές ότι οι προμήθειες είναι κατ' εξοχήν χώρος εφαρμογής νέων ιδεών και λύσεων.

Το Τμήμα Προμηθειών σε κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτως μεγέθους, έχει πρόσβαση στα οργανωτικά και τεχνολογικά εργαλεία με τα οποία δύναται να μετατραπεί σε στρατηγικό όπλο της επιχείρησης. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η υιοθέτηση από το Τμήμα Προμηθειών μιας "ενεργητικής" φιλοσοφίας - συνεχής εκμάθηση νέων ικανοτήτων και καινοτόμων τεχνικών που προσδίδουν αξία στο τελικό προϊόν, άμεσα αντιληπτή από τους πελάτες. Με τρία παραδείγματα θα καταδείξουμε πώς είναι δυνατόν να μετεξελιχθεί θετικά η λειτουργία των προμηθειών σε ισάριθμους φορείς (Λάιος, 2000).

Ο Διευθυντής Εφοδιασμού μεγάλης εταιρίας από το χώρο των ταξιδιών και των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών αντιμετώπισε την "παγκοσμιοποίηση" με στρατηγικές από το χώρο του Μάρκετινγκ. Οι απειλές που αντιμετώπισε η εταιρία επήλθαν από διάφορες κατευθύνσεις. Ηλεκτρονικές συναλλαγές αντικατέστησαν επισκέψεις πελατών στα καταστήματα της εταιρίας, έξυπνες κάρτες αντικατέστησαν ταξιδιωτικές επιταγές, ενώ η Νομισματική Ένωση επέδρασε αρνητικά στις εργασίες ανταλλαγής συναλλάγματος. Αποτέλεσμα ήταν δραστηριότητες μεγάλης κερδοφορίας κατά το παρελθόν να αντικατασταθούν με πολλές και νέες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες προκειμένου να αυξηθούν και διευρυνθούν οι πηγές εσόδων. Η δομή της εταιρίας έγινε σε μεγάλο βαθμό οριζόντια, οι δε απαιτήσεις προς τον εφοδιασμό πολυποίκιλες σε σχέση με το παρελθόν (Λάιος, 2000).

Ο Διευθυντής Εφοδιασμού και οι συνεργάτες του Τμήματος προκειμένου να προσδιορίσουν το ρόλο τους στις νέες συνθήκες, εφάρμοσαν τεχνικές έρευνας αγοράς με ερωτηματολόγια, προσωπικές συνεντεύξεις και ομάδες εστίασης προκειμένου να συλλέξουν πληροφορίες για τους πελάτες τους και τις απαιτήσεις τους. Οι πελάτες τμηματοποιήθηκαν ανάλογα με τον προϋπολογισμό που διέθεταν, τον προμηθευτικό κίνδυνο των απαιτήσεών τους και τον αριθμό των αιτήσεων αγορών.

Οι πελάτες, οι οποίοι κατά βούληση δύνανται να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες του Τμήματος, χωρίστηκαν σε ομάδες, κάθε μία με διαφορετικές αγοραστικές απαιτήσεις. Αποφασίστηκε το Τμήμα Εφοδιασμού να επιδιώξει ενεργό συμμετοχή σε έργα στα οποία οι ικανότητες και η εμπειρία των αγοραστών βελτιώνει

το αποτέλεσμα, ενώ οι προμήθειες μικρότερης σημασίας αφέθηκαν στους πελάτες η ανατέθηκαν σε εξωτερικούς φορείς. Η εκπαίδευση πελατών σε θέματα προμηθειών συμπεριελήφθη στις υπηρεσίες του Τμήματος.

Μετά τον προσδιορισμό του χαρτοφυλακίου υπηρεσιών του Τμήματος ξεκίνησε εκστρατεία δημοσιότητας για να γνωρίσουν οι πελάτες τι θα μπορούσε να προσφέρει το Τμήμα και να τους υποκινήσει να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες του. Κατέστη επίσης αναγκαίο μέσω ανάλυσης του ανταγωνισμού (οι εσωτερικοί πελάτες και εξωτερικοί σύμβουλοι δύνανται να διενεργούν προμήθειες) να αναδειχθούν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα από την αξιοποίηση του Τμήματος (μικρότερο κόστος, γνώση του αντικειμένου της επιχείρησης, οικονομική διαφάνεια κ.λπ.).

Μέσω της χρήσης εργαλείων από το χώρο του μάρκετινγκ το Τμήμα κατανόησε τα συγκριτικά πλεονεκτήματα και τις ιδιαίτερες ικανότητες. Υπηρεσίες όπως η διοίκηση συμβάσεων και έργων απέφεραν τα κύρια έσοδα στο Τμήμα, ενώ η παραδοσιακή συναλλακτική δραστηριότητα σταδιακά εγκαταλήφθηκε. Τέλος, το Τμήμα απέκτησε περίοπτη θέση μέσα στην επιχείρηση ως ικανή, πελατοκεντρική και επαγγελματική ομάδα (Λάιος, 2000).

Μεγάλο πρόβλημα για το Τμήμα Προμηθειών Πανεπιστημίου αποτελούσε ο μεγάλος αριθμός αιτήσεων αγοράς μικρής αξίας από χρήστες διαφόρων τμημάτων του Πανεπιστημίου. Το Τμήμα Προμηθειών έπρεπε να εξετάζει κάθε αίτηση και μετά την τυπική έγκριση να αποστέλλει την παραγγελία στον προμηθευτή. Λόγω φόρτου, ο χρήστης ανέμενε τουλάχιστον δύο εβδομάδες για την εκτέλεση της παραγγελίας του (Λάιος, 2000).

Το 1982 εισήχθη πληροφοριακό σύστημα που επέτρεπε στους χρήστες να εισάγουν μέσω υπολογιστή όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την εντολή παραγγελίας με παράλληλη κατάργηση της αιτήσεως αγοράς. Το Τμήμα Προμηθειών επεξεργαζόταν όλες τις παραγγελίες. Ο χρόνος εκπλήρωσης των παραγγελιών και τα λάθη μειώθηκαν. Αργότερα, το ηλεκτρονικό σύστημα παραγγελιών συνδέθηκε με προμηθευτές οι οποίοι δέχονταν μεγάλο όγκο παραγγελιών, μικρής αξίας και μεγάλου ετήσιου τζίρου. Την ίδια εποχή εισήχθη σύστημα αυτομάτου εγκρίσεως σε πραγματικό χρόνο. Ο έλεγχος αφορούσε στην ύπαρξη σχετικού κονδυλίου, στην καταλληλότητα κωδικού χρέωσης, σε εγκεκριμένους προμηθευτές κ.ά. Το σύστημα ήταν πλήρως συνδεδεμένο με το χρηματολογιστικό σύστημα του Πανεπιστημίου (Λάιος, 2000).

Πρόσφατα προστέθηκαν on-line κατάλογοι 11 σημαντικών προμηθευτών με πάνω από 650.000 είδη. Ο χρήστης επιλέγει μέσω καταλόγου το αντικείμενο που επιθυμεί, και μετά τον αυτόματο έλεγχο η εντολή μεταδίδεται στον προμηθευτή. Το αντικείμενο παραλαμβάνεται την ίδια ή την επομένη ημέρα. Η ανάγκη διατήρησης αποθεμάτων εξέλειπε. Πάνω από το 93% των παραγγελιών διεκπεραιώνονται χωρίς τη μεσολάβηση του Τμήματος Προμηθειών. Οι χρήστες έχουν τη δυνατότητα να κάνουν ανασκόπηση της καταστάσεως των παραγγελιών τους, έτσι ώστε να παρεμβαίνουν διορθωτικά σε περίπτωση προβλήματος. Το Τμήμα Προμηθειών διατηρεί εποπτικό ρόλο στο σύστημα μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης, αποστολής μηνυμάτων και έκδοσης ενημερωτικού υλικού (Λάιος, 2000).

Το κύριο πρόβλημα τώρα εντοπίζεται στις παραδόσεις καθώς συχνά οι χρήστες δεν ενημερώνουν το σύστημα για την άφιξη της παραγγελίας τους. Λόγω μη ενημέρωσης οι πληρωμές προς τους προμηθευτές μπορεί ενίοτε να καθυστερούν. Πέραν της μείωσης των χρόνων παραγγελιών, έχει σημαντικά μειωθεί και το βαρετό, διεκπεραιωτικό έργο του Τμήματος Προμηθειών. Ο Διευθυντής με πέντε αγοραστικά στελέχη χειρίζονται ετησίως 150.000 παραγγελίες ύψους 40 δισ. δρχ. Φυσικά, το βάρος της προσπάθειάς τους εστιάζεται στο 8% των παραγγελιών που όμως αντιπροσωπεύουν το 85% της ετήσιας δαπάνης.

Μεγάλη διεθνής εταιρία άλλαξε τη δομή της με στόχο να έλθει πιο κοντά στις ανάγκες των πελατών της όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Λάιος (2000) στο άρθρο του. Οι υπηρεσίες υποστήριξης διαχωρίστηκαν από τις παραγωγικές λειτουργίες οι οποίες κατέστησαν ανεξάρτητες μονάδες με ελευθερία για την αγορά υπηρεσιών υποστήριξης εκτός εταιρίας. Η νέα Διεύθυνση Εφοδιασμού προκειμένου να αναλάβει έργο από τους "εσωτερικούς πελάτες" έπρεπε να "διαγωνιστεί" με εξωτερικούς φορείς. Είχε όμως την ελευθερία να διαθέτει τις υπηρεσίες της και σε εξωτερικές εταιρίες.

Λόγω της νέας δομής η Διεύθυνση Εφοδιασμού χρειάστηκε να αναδιατάξει τις δυνάμεις της. Στα στελέχη που δεν επιθυμούσαν να συμμετέχουν στη νέα πελατοκεντρική αντίληψη, δόθηκε η δυνατότητα να αποχωρήσουν από τη Διεύθυνση, ενώ συγχρόνως νέα δυναμικά στελέχη αντικατέστησαν όσους αποχώρησαν. Κύριες δραστηριότητες της νέας Διεύθυνσης ήταν η παροχή συμβουλών, δηλ. η εκπαίδευση των πελατών σε ό,τι ήθελαν οι ίδιοι να κάνουν, η διευκόλυνση των πελατών για την πραγματοποίηση μιας εργασίας και η παροχή υπηρεσίας, δηλ. η εκτέλεση εργασίας

για λογαριασμό ενός πελάτη. Οι αρχικοί φόβοι για ανάθεση αγοραστικής εργασίας σε εξωτερικούς φορείς από πελάτες αποδείχθηκαν αδικαιολόγητοι λόγω της νέας πελατοκεντρικής αντίληψης που έκανε τη Διεύθυνση πιο ελκυστική, των μακροχρόνιων σχέσεων και της γνώσης του αντικειμένου της εταιρίας (Λάιος, 2000). Ο ανταγωνισμός προέρχεται από τους ίδιους τους εσωτερικούς πελάτες οι οποίοι συχνά προτιμούν να κάνουν μόνοι τους αγορές. Για να αντιμετωπιστεί το ζήτημα, η Διεύθυνση Εφοδιασμού εφάρμοσε τρόπους για την αύξηση της αξιοπιστίας της:

- Δημοσιοποιεί τις επιτυχίες της.
- Επενδύει σε εκπαίδευση και πιστοποίηση των στελεχών σε θέματα αγορών.
- Εκμεταλλεύεται τα δυνατά της σημεία. Τα στελέχη της είναι επιδέξιοι και ικανοί διαπραγματευτές και πολλές φορές ηγούνται διατμηματικών ομάδων εφοδιασμού. Συχνά άλλες εταιρίες ζητούν τις υπηρεσίες τους λόγω καλής φήμης.
- Δεν αναλαμβάνει δραστηριότητες και έργα που είναι εκτός αντικειμένου τους.

Η Διεύθυνση Εφοδιασμού τιμολογεί τις υπηρεσίες της προς τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες και απολαμβάνει περιθώριο κέρδους 5%. Έχει κάποιες δυσκολίες να αναλαμβάνει έργο από ανταγωνιστές, ακόμη και για μη κρίσιμα υλικά, για αυτό απευθύνεται σε μικρότερες εταιρίες.

Η αλλαγή αποδείχθηκε επιτυχής. Η ικανοποίηση των πελατών της Διεύθυνσης Εφοδιασμού αυξήθηκε πάνω από 20%. Νέες ιδέες αναδύονται για καλύτερη δικτύωση με πελάτες και αύξηση της αξίας των παραγωγικών διαδικασιών. Το ηθικό ανυψώθηκε λόγω προσανατολισμού προς το κέρδος, κάτι που ενθαρρύνει τη δημιουργία και την ανάληψη πρωτοβουλίας.

Προ της αναδιοργάνωσης η Διεύθυνση επεδίωκε τη λειτουργική τελειότητα. Σήμερα, είναι οργανωμένη σύμφωνα με τις ανάγκες της πελατείας της, και απολαμβάνει τα κέρδη προσπαθώντας να αυξήσει τον κύκλο εργασιών της. Σταδιακά επιδιώκει να μετατραπεί σε "οργανισμό γνώσης" που δημιουργεί αξία για τους πελάτες του.

Οι αλλαγές στα Τμήματα Προμηθειών φαίνεται ότι είναι απόρροια της προσπάθειας των επιχειρήσεων να εναρμονίσουν τη δραστηριότητά τους με τις ανάγκες των πελατών τους. Έτσι η κατάτμηση μεγάλων επιχειρήσεων σε αυτοδύναμες αποκεντρωμένες μονάδες που παράγουν και διαθέτουν λίγες κατηγορίες προϊόντων έχει σαν αποτέλεσμα αποκέντρωση και των προμηθειών. Διατηρείται

κεντρική μονάδα προμηθειών με καθοδηγητικό και συμβουλευτικό ρόλο. Τα στελέχη των προμηθειών έχουν υψηλό επίπεδο κατάρτισης, ακαδημαϊκής και επαγγελματικής, που πιστοποιείται από επίσημους φορείς. Το χαρτοφυλάκιο δεξιοτήτων και ικανοτήτων συντίθεται από:

- Γνώση και Εφαρμογή Τεχνικών Ανάλυσης
- Επίλυση Προβλημάτων
- Ηγεσία και Καθοδήγηση Αλλαγών
- Καθοδήγηση Διατμηματικών Ομάδων
- Γνώση του Αντικειμένου της Επιχείρησης
- Εστίαση στους Πελάτες και στους Προμηθευτές.

Μεγάλο μέρος των διαδικαστικών καθηκόντων θα απορροφηθεί από πληροφοριακά συστήματα, χρήστες η εξωτερικούς φορείς. Αν και ο συνολικός αριθμός εργαζομένων στα Τμήματα Προμηθειών θα μειωθεί ελαφρά, είναι σαφής η ποιοτική αναβάθμιση της δραστηριότητας (Λάιος, 2000).

11. Βοηθητικές Υπηρεσίες και Διαδικασίες

12. Συσκευασία

13. Διάθεση Αποβλήτων

14. Διαχείριση επιστροφών

1.3.3 Δραστηριότητες – Λειτουργίες που αφορούν το κανάλι διανομής του μάρκετινγκ

Η φυσική διανομή περιλαμβάνει τέσσερις βασικές λειτουργίες που είναι οι εξής (Καζάζης, 2006):

1. Διαχείριση παραγγελιών

Για τη σωστή διαχείριση των παραγγελιών της μια επιχείρηση είναι απαραίτητο να διαθέτει ένα σωστά σχεδιασμένο και αποτελεσματικό σύστημα υποδοχής των παραγγελιών της. Το σύστημα αυτό μπορεί να λειτουργεί είτε με τη συμμετοχή πωλητών, είτε ανεξάρτητα λαμβάνοντας παραγγελίες από τους πελάτες μέσω τηλεφώνου, fax, e-mail ή on line. Το σύστημα πρέπει να διασφαλίζει την ταχύτατη και ορθή λήψη και εκτέλεση των παραγγελιών. Δηλαδή, χωρίς λάθη, πολύπλοκες και

χρονοβόρες διαδικασίες καθώς και την ταχύτερη διαβίβαση των παραγγελιών στο τμήμα εκτέλεσης παραγγελιών, τις οικονομικές υπηρεσίες για τις διαδικασίες τιμολόγησης, το τμήμα αποστολών για τον προγραμματισμό της αποστολής των εμπορευμάτων κλπ. Η ταχύτητα λήψης και εκτέλεσης των παραγγελιών χωρίς προβλήματα αποτελεί ένα από τα σημαντικά κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιούν οι πελάτες για τους προμηθευτές τους γι' αυτό ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης παραγγελιών επηρεάζει ευνοϊκά την εικόνα της επιχείρησης στην αγορά.

2. Διαχείριση αποθεμάτων

Η διαχείριση των αποθεμάτων είναι η δεύτερη σημαντική λειτουργία της φυσικής διανομής που στοχεύει στην «αριστοποίηση» (optimization) του επιπέδου αποθεμάτων που διατηρεί η επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι τα αποθέματα της επιχείρησης θα πρέπει να διατηρούνται σε τέτοιο επίπεδο ώστε να διασφαλίζεται η ομαλή τροφοδοσία της αγοράς χωρίς να σημειώνονται ελλείψεις προϊόντων (out of stocks) που οδηγούν αναπόφευκτα σε απώλειες πωλήσεων και φυσικά μεριδίου αγοράς προς όφελος των ανταγωνιστών. Το ύψος των αποθεμάτων υπαγορεύεται αφενός από τις ανάγκες της αγοράς που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση και αφετέρου από τη στρατηγική Μάρκετινγκ που ακολουθεί η συγκεκριμένη επιχείρηση. Αν η στρατηγική Μάρκετινγκ επιβάλλει την ύπαρξη μεγάλων αποθεμάτων, τότε το κόστος διατήρησης τους θα πρέπει να δικαιολογείται από αυξημένη συνεισφορά στα κέρδη που πρέπει να καλύπτουν το κόστος διατήρησης των υψηλών αποθεμάτων.

3. Αποθήκευση προϊόντων

Η διατήρηση αποθεμάτων απαιτεί όπως είναι φυσικό και ανάλογους αποθηκευτικούς χώρους. Συνεπώς, το μέγεθος και η διασπορά των αποθηκών αποτελούν σημαντικούς παράγοντες εξυπηρέτησης της φυσικής διανομής. Πολλές επιχειρήσεις διατηρούν μόνο κεντρικές αποθήκες ενώ άλλες δημιουργούν και περιφερειακές που τις χρησιμοποιούν και ως κέντρα διανομής των προϊόντων τους. Οι αποθήκες αυτές μπορούν να ανήκουν στην επιχείρηση ή εξωτερικούς συνεργάτες που προσφέρουν υπηρεσίες Logistics. Η απόφαση σχετικά με την διατήρηση μίας ή περισσότερων αποθηκών εξαρτάται και πάλι από τις ανάγκες της αγοράς, τη στρατηγική μάρκετινγκ και το επίπεδο της εξυπηρέτησης που επιθυμεί η επιχείρηση να προσφέρει στους πελάτες της. Για τη λήψη των σχετικών αποφάσεων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη:

- Η διασπορά των πελατών ως προς τις γεωγραφικές περιοχές που είναι εγκατεστημένοι
- Το μέγεθος των παραγγελιών τους
- Η συχνότητα των παραδόσεων και
- Ο χρόνος εκτέλεσης (lead time) των παραγγελιών.

Επίσης, ένας σημαντικός παράγοντας που συμβάλει στην αποτελεσματική λειτουργία των αποθηκών είναι ο τεχνολογικός τους εξοπλισμός με σύγχρονα μέσα.

4. Μεταφορά στα σημεία πώλησης

Η μεταφορά των προϊόντων έχει συνήθως το υψηλότερο κόστος απ' όλες τις λειτουργίες της φυσικής διανομής. Ωστόσο, το κόστος αυτό είναι εύκολο να υπολογιστεί αφού εξαρτάται άμεσα από το βάρος, τον όγκο ή τα τεμάχια των προϊόντων που πρόκειται να μεταφερθούν καθώς και από τη μέθοδο και μέσα μεταφοράς που θα επιλεγούν. Οι εναλλακτικές μέθοδοι μεταφοράς που έχουν στη διάθεση τους οι επιχειρήσεις είναι οι εξής:

- **Οδική μεταφορά.** Πρόκειται για οικονομικά συμφέρουσα και ευέλικτη μέθοδο σε ότι αφορά τους χρόνους εκτέλεσης δρομολογίων και τις ακολουθούμενες διαδρομές. Για τις οδικές μεταφορές οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν δικά τους μέσα (ιδιόκτητο στόλο αυτοκινήτων) ή συνεργάζονται με μεταφορικές εταιρίες.
- **Σιδηροδρομική μεταφορά.** Οικονομικά είναι η πλέον συμφέρουσα μέθοδος μεταφοράς εμπορευμάτων κατάλληλη για μεγάλες αποστάσεις και ογκώδη προϊόντα.
- **Θαλάσσια μεταφορά.** Η μέθοδος είναι περισσότερο χρονοβόρα σε σύγκριση με τις προηγούμενες και δεν μπορεί να καλύψει όλα τα σημεία αποστολής ή προορισμού. Η χρήση αυτής της μεθόδου απαιτεί συνδυασμό με άλλη μέθοδο πχ. οδική μεταφορά προς ή από το λιμάνι. Επίσης επηρεάζεται συχνά από τις καιρικές συνθήκες.
- **Αεροπορική μεταφορά.** Πρόκειται για την ταχύτερη μέθοδο μεταφοράς εμπορευμάτων αλλά και την πλέον δαπανηρή. Χρησιμοποιείται συνήθως για φθαρτά προϊόντα (αγροτικά ή προϊόντα αλιείας) ή για προϊόντα που καταλαμβάνουν μικρό όγκο και έχουν μεγάλη αξία (πχ. βιβλία, κοσμήματα κλπ).

- **Μεταφορά μέσω αγωγού.** Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται μόνο σε ειδικές περιπτώσεις όπως είναι η μεταφορά αργού πετρελαίου ή φυσικού αερίου και απαιτεί ειδικά έργα υποδομής που προϋποθέτουν μεγάλο κόστος κατασκευής.

Οι αποφάσεις σχετικά με την επιλογή της μεθόδου μεταφοράς θα πρέπει να λαμβάνονται πάντα με γνώμονα την ασφαλή διακίνηση και παράδοση των προϊόντων στους πελάτες στο χρόνο που αυτοί επιθυμούν.

1.3.4 Διανομή προς τους τελικούς καταναλωτές

Όλες οι δραστηριότητες που εντάσσονται στη λειτουργία της διανομής απαιτούν προσεκτικό σχεδιασμό γιατί οι καταναλωτές θέλουν να βρίσκουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες (Καζάζης, 2006):

- Όταν και όπου τα χρειάζονται
- Στις ποσότητες που χρειάζονται
- Σε χώρους ευχάριστους που να τους επιτρέπουν να κάνουν τις επιλογές τους με άνεση και επίσης
- Να έχουν άριστη εξυπηρέτηση πριν και μετά την πώληση

Για να μπορέσει μια επιχείρηση ν' ανταποκριθεί στις παραπάνω απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού πρέπει να πάρει μια σειρά από αποφάσεις που αφορούν στην επιλογή:

- Της στρατηγικής διανομής
- Της μεθόδου διανομής και
- Των καναλιών διανομής

1.3.5 Εναλλακτικές στρατηγικές διανομής

Υπάρχουν τρεις εναλλακτικές στρατηγικές διανομής που μπορεί ν' ακολουθήσει μια επιχείρηση (Μπαλτάς & Παπαβασιλείου, 2003). Η στρατηγική εντατικής διανομής, η στρατηγική επιλεκτικής διανομής και η στρατηγική αποκλειστικής διανομής.

- **Η στρατηγική εντατικής διανομής** αποβλέπει στην τοποθέτηση του προϊόντος σε όσο το δυνατόν περισσότερα σημεία πώλησης. Είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις που διακινούν μεγάλο όγκο προϊόντων των οποίων η αγορά γίνεται από τους καταναλωτές αυθόρμητα ή λόγω συνήθειας ή ευκολίας.

- **Η επιλεκτική στρατηγική διανομής** αποβλέπει στην τοποθέτηση ενός προϊόντος ή τη διάθεση μιας υπηρεσίας από επιλεγμένα σημεία πώλησης που να ταιριάζουν στις προτιμήσεις της συγκεκριμένης ομάδας των καταναλωτών που απευθύνεται το προϊόν ή η υπηρεσία και την εικόνα που θέλει να δημιουργήσει η επιχείρηση γι' αυτά. Επίσης, η στρατηγική επιλεκτικής διανομής είναι κατάλληλη για διαρκή καταναλωτικά αγαθά όπως ηλεκτρικές συσκευές, αυτοκίνητα κλπ. Η στρατηγική αυτή επιτρέπει την ανάπτυξη στενών σχέσεων του παραγωγού ή εισαγωγέα με τους εμπόρους που διακινούν το προϊόν του, έχει χαμηλότερο κόστος από την προηγούμενη μέθοδο και εξασφαλίζει καλύτερο έλεγχο των σημείων πώλησης.

- **Η στρατηγική αποκλειστικής διανομής** αποβλέπει στην τοποθέτηση του προϊόντος σε μικρό αριθμό σημείων πώλησης σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές. Για κάθε περιοχή ορίζεται ένας αποκλειστικός διανομέας ο οποίος βεβαίως δεν διακινεί και ανταγωνιστικά προϊόντα. Η στρατηγική της αποκλειστικής διανομής είναι κατάλληλη για ειδικά προϊόντα ή υπηρεσίες η διάθεση των οποίων απαιτεί υψηλή εξειδίκευση ή έχουν πολύ υψηλή τιμή αγοράς.

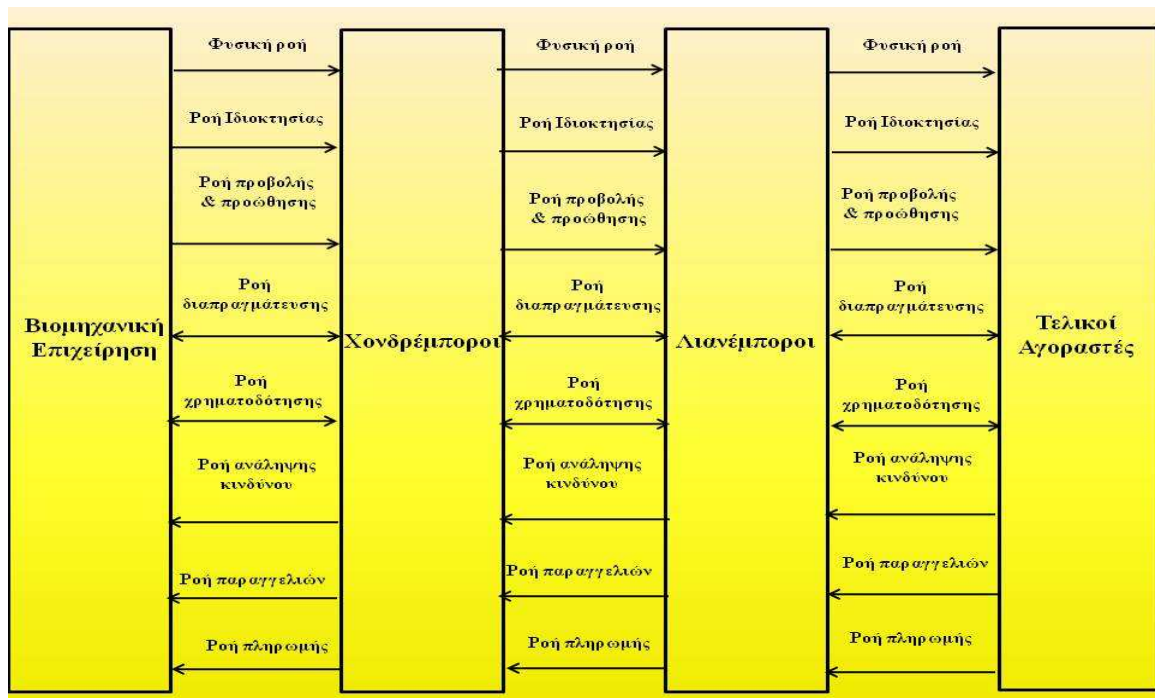
1.3.6 Δίκτυα Διανομής

Τα δίκτυα διανομής του προϊόντος αποτελούνται από εκείνες τις επιχειρήσεις οι οποίες μεσολαβούν στην πώληση του προϊόντος της επιχείρησης (όπως μεσίτες, ορισμένα είδη αντιπροσώπων) ή και αγοράζουν το προϊόν της επιχείρησης προς μεταπώληση (όπως σούπερ μάρκετς, ειδικά καταστήματα κ.α) (Rosenbloom, 1987).

Μέσα στο δίκτυο διανομής του προϊόντος λαμβάνουν χώρα ροές μάρκετινγκ. Οι οκτώ βασικές, καθολικές ροές μάρκετινγκ είναι:

1. Η φυσική ροή
2. Η ροή της ιδιοκτησίας
3. Η ροή της προβολής και προώθησης
4. Η ροή της διαπραγμάτευσης
5. Η ροή της χρηματοδότησης
6. Η ροή της ανάληψης κινδύνου
7. Η ροή των παραγγελιών
8. Η ροή της πληρωμής

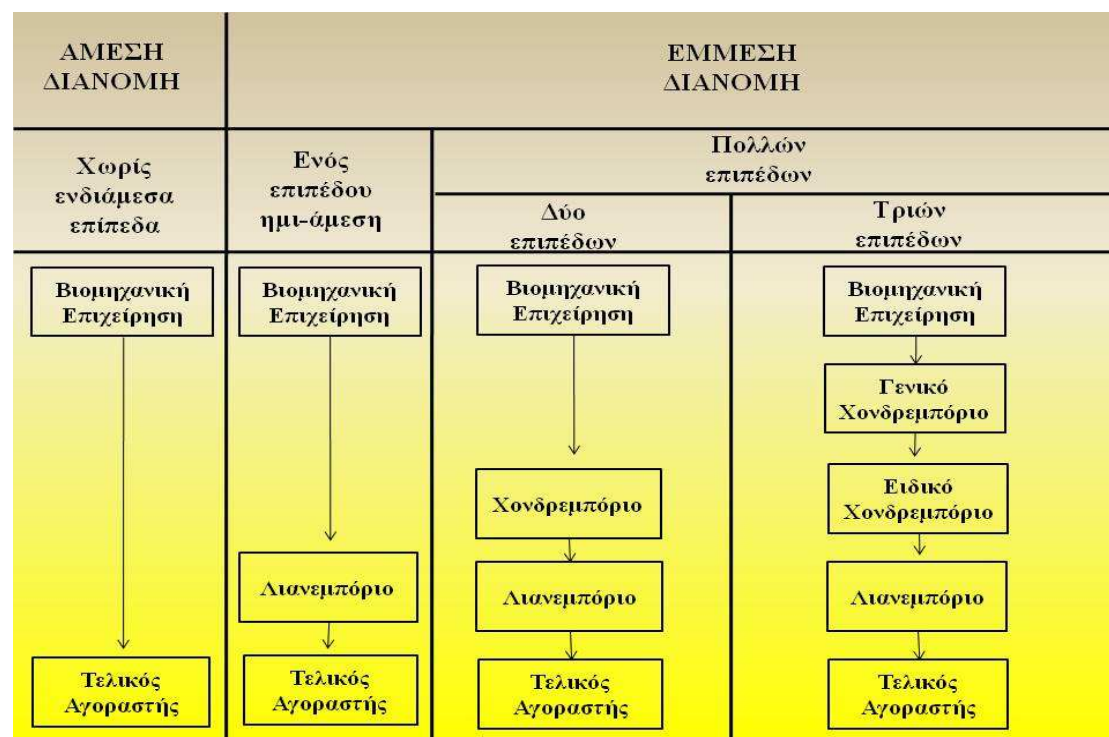
Οι παραπάνω ροές μάρκετινγκ παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 5: Ροές Μάρκετινγκ στα δίκτυα διανομής προϊόντος, (Αυλωνίτης & Παπαβασιλείου 1999)

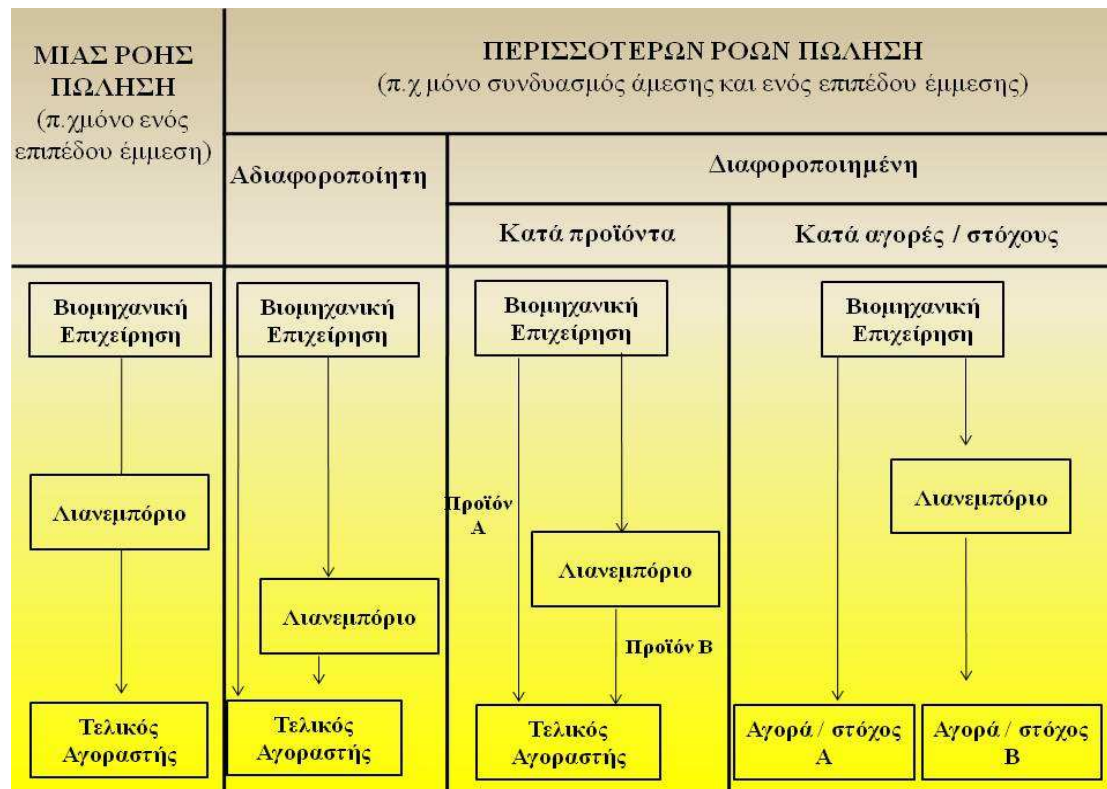
Η φυσική ροή, η ροή της ιδιοκτησίας και η ροή της προβολής και προώθησης κινούνται από τη βιομηχανική επιχείρηση μέσω του χονδρεμπορίου και του λιανεμπορίου προς τον τελικό αγοραστή. Η ροή της διαπραγμάτευσης, η ροή της χρηματοδότησης και η ροή της ανάληψης κινδύνου κινούνται αμφίδρομα. Η ροή των παραγγελιών και η ροή της πλήρωσης κινούνται από τον τελικό αγοραστή μέσω του λιανεμπορίου και του χονδρεμπορίου προς τη βιομηχανική επιχείρηση. Όλες οι ροές του Μάρκετινγκ είναι απαραίτητες, ώστε να εξασφαλίζεται η λειτουργία του δικτύου διανομής του προϊόντος. Αυτό σημαίνει ότι τουλάχιστον μια επιχείρηση μέσα στο δίκτυο διανομής πρέπει να συμμετέχει στην εκτέλεση τουλάχιστον μια από τις παραπάνω οκτώ ροές Μάρκετινγκ.

Σύμφωνα με τον αριθμό των επιπέδων στο δίκτυο διανομής προϊόντος, διακρίνονται δύο βασικοί τύποι διανομής: η άμεση διανομή και η έμμεση διανομή. Οι δύο αυτοί τύποι διανομής θα αναλυθούν στην επόμενη ενότητα με τίτλο μέθοδοι διανομής.



Σχήμα 6: Βασικοί τύποι συστημάτων διανομής σύμφωνα με τον αριθμό των επιπέδων (Αυλωνίτης & Παπαβασιλείου, 1999)

Σύμφωνα με τον αριθμό των δικτύων διανομής που χρησιμοποιούνται συγχρόνως από μια βιομηχανική επιχείρηση και για μια ομάδα προϊόντων, διακρίνονται η **μία ροής πώληση** και η **περισσότερων ροών πώληση**.



Σχήμα 7: Βασικοί τύποι συστημάτων διανομής σύμφωνα με τον αριθμό των δικτύων διανομής προϊόντος (Αυλωνίτης & Παπαβασιλείου, 1999)

Στη μία ροής πώληση υπάρχει μόνο ένα δίκτυο διανομής, ενώ στην περισσότερων ροών πώληση υπάρχουν περισσότερα δίκτυα διανομής προϊόντος. Η περισσότερων ροών πώληση μπορεί να είναι αδιαφοροποίητη, δηλαδή η βιομηχανική επιχείρηση να απευθύνεται με το ίδιο προϊόν ή μάρκα προϊόντος στην ίδια αγορά / στόχο μέσω διαφορετικών δικτύων διανομής προϊόντος. Η περισσότερων ροών πώληση όμως μπορεί να είναι και διαφοροποιημένη: α) κατά προϊόντα ή μάρκες προϊόντος, που απευθύνονται στην ίδια αγορά / στόχο μέσω διαφορετικών δικτύων διανομής προϊόντος και β) κατά αγορά / στόχο, όπου το ίδιο προϊόν ή μάρκα προϊόντος απευθύνεται σε διαφορετικές αγορές / στόχους μέσω διαφορετικών δικτύων διανομής προϊόντος.

1.3.7 Μέθοδοι Διανομής

Υπάρχουν δύο βασικές μέθοδοι διανομής προϊόντων ή υπηρεσιών, η άμεση και η έμμεση (Αυλωνίτης & Παπαβασιλείου, 1999).

➤ **Άμεση διανομή** έχουμε όταν η επιχείρηση διαθέτει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες απευθείας στους καταναλωτές ή χρήστες χωρίς τη μεσολάβηση τρίτων. Τη μέθοδο της άμεσης διανομής εφαρμόζουν κυρίως επιχειρήσεις που κατασκευάζουν ή εισάγουν προϊόντα ή προσφέρουν υπηρεσίες σε άλλες επιχειρήσεις. Την ίδια μέθοδο εφαρμόζουν συχνά και πολλές βιοτεχνίες που παράγουν καταναλωτικά προϊόντα διαρκείας ή ταχυκίνητα που διαθέτουν δικά τους καταστήματα ή πρατήρια χονδρικής ή λιανικής πώλησης. Τέλος, την μέθοδο άμεσης διανομής εφαρμόζουν και ορισμένες επιχειρήσεις που διαθέτουν τα προϊόντα τους με πώληση “από πόρτα σε πόρτα” ή με telemarketing.

➤ **Έμμεση διανομή** έχουμε όταν η επιχείρηση διαθέτει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της μέσω τρίτων. Δηλαδή μέσω εμπόρων ή αντιπροσώπων. Οι έμποροι αγοράζουν τα προϊόντα και στη συνέχεια τα μεταπωλούν σε άλλους εμπόρους ή τους τελικούς καταναλωτές ή χρήστες. Οι αντιπρόσωποι πραγματοποιούν εμπορικές συναλλαγές για λογαριασμό τρίτων έναντι προμήθειας.

Η μέθοδος της έμμεσης διανομής είναι περισσότερο διαδεδομένη γιατί η διακίνηση των προϊόντων ή υπηρεσιών μέσω τρίτων διευκολύνει σε μεγάλο βαθμό τις συναλλαγές και προσφέρει μια σειρά από σημαντικά πλεονεκτήματα τα οποία συνοψίζονται στα εξής:

- **Οι ενδιάμεσοι - έμποροι ή αντιπρόσωποι - διαθέτουν συνήθως ένα έτοιμο δίκτυο διανομής** για το οποίο θα χρειαζόταν πολύ χρόνο και σημαντικά κεφάλαια για να το δημιουργήσει μια επιχείρηση από την αρχή.

- **Οι ενδιάμεσοι διαθέτουν εγκαταστάσεις και μέσα** (πχ αποθηκευτικούς χώρους, αυτοκίνητα κ.α.) που διευκολύνουν τη διακίνηση των προϊόντων σε τοπικό επίπεδο.

- **Οι ενδιάμεσοι συνήθως διακινούν και προϊόντα άλλων επιχειρήσεων** με αποτέλεσμα να επιμερίζουν τα σταθερά τους έξοδα μεταξύ όλων των προϊόντων που διακινούν. Κατά συνέπεια, η διακίνηση των

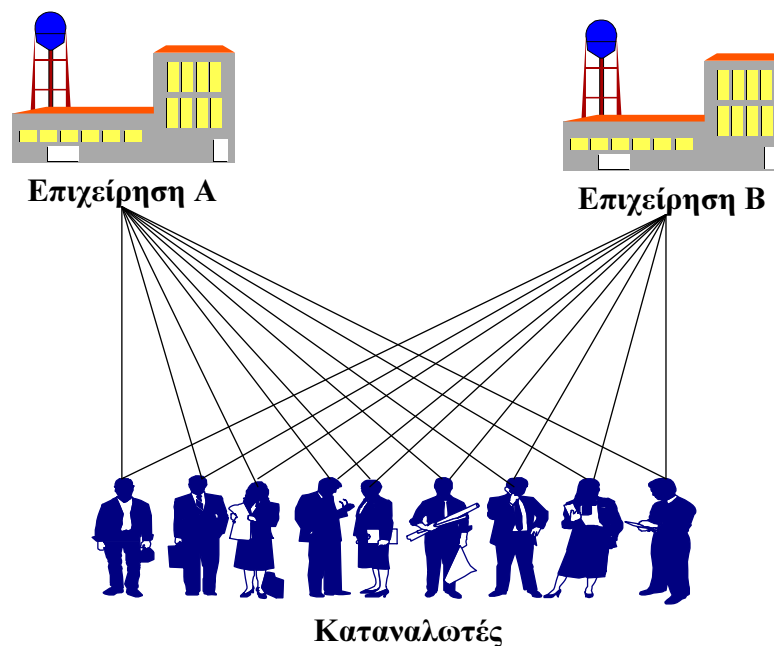
προϊόντων της επιχείρησης μέσω τρίτων γίνεται με μικρότερο κόστος από αυτό που θα είχε η επιχείρηση αν διακινούσε τα προϊόντα της με δικά της μέσα.

- Οι ενδιάμεσοι διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις και πείρα στη διακίνηση των προϊόντων που πολλές φορές οι παραγωγοί - κυρίως οι μικροί - δεν διαθέτουν επειδή το ενδιαφέρον τους είναι στραμμένο αποκλειστικά στη μεταποίηση.

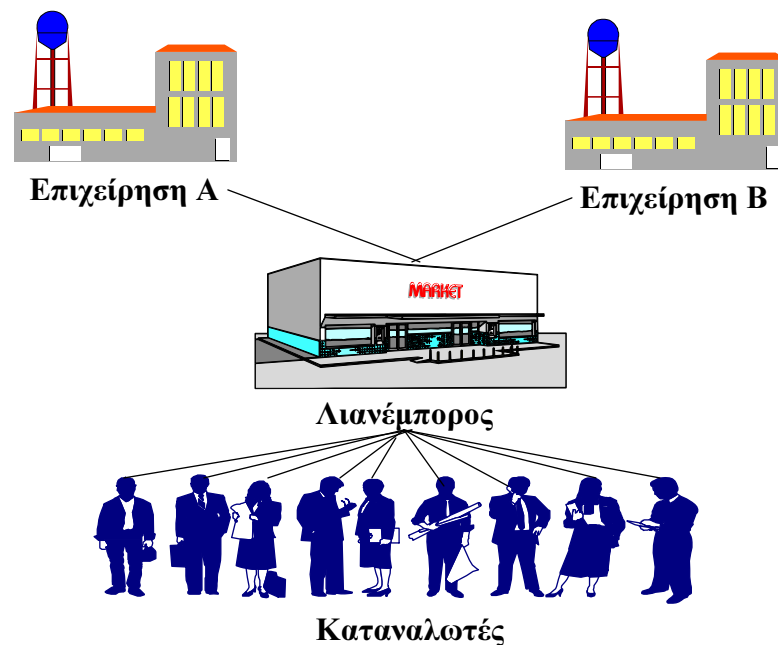
- Οι ενδιάμεσοι γνωρίζουν καλύτερα τις συνθήκες και τις “παγίδες” των τοπικών αγορών και μειώνουν έτσι τους κινδύνους επισφάλειας.

- Οι ενδιάμεσοι πχ λιανέμποροι δημιουργούν και βελτιώνουν διαρκώς το περιβάλλον που χρειάζονται οι καταναλωτές για να επιλέξουν με την ησυχία τους τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που τους ενδιαφέρουν.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζεται η πολυπλοκότητα των συναλλαγών μεταξύ επιχειρήσεων και τελικών καταναλωτών χωρίς την μεσολάβηση ενδιάμεσων φορέων διανομής.



Στο επόμενο διάγραμμα όμως απεικονίζεται η συμβολή των ενδιάμεσων στην απλούστευση των συναλλαγών.



Μολονότι η παρέμβαση των ενδιάμεσων στη διακίνηση των προϊόντων παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα δεν σημαίνει ότι είναι και χωρίς προβλήματα.

Τα κυριότερα προβλήματα που παρουσιάζει η συνεργασία με ενδιάμεσους φορείς διακίνησης προϊόντων ή υπηρεσιών είναι τα εξής:

- Οι ενδιάμεσοι εύκολα μπορούν να σταματήσουν τη διακίνηση ενός προϊόντος αν κρίνουν ότι μπορούν να κερδίσουν περισσότερα από τη διακίνηση ενός άλλου.
- Συχνά οι ενδιάμεσοι, για να προσελκύσουν πελατεία χρησιμοποιούν προϊόντα μιας επιχείρησης ως “κράχτες” μειώνοντας τις τιμές τους κι’ αυτό μπορεί να βλάψει την εικόνα του προϊόντος ή να διαταράξει τις σχέσεις της επιχείρησης με άλλους πελάτες της.
- Πολλές φορές, όταν διακινούν και προϊόντα άλλων επιχειρήσεων δεν είναι απόλυτα αφοσιωμένοι στα προϊόντα της επιχείρησης με αποτέλεσμα

όταν ορισμένοι πελάτες δείχνουν προτίμηση για άλλα προϊόντα άμεσα ή έμμεσα ανταγωνιστικά, είναι δυνατόν να τους ενθαρρύνουν προς αυτή την κατεύθυνση για να μη χάσουν την πώληση.

- Προβάλουν συχνά απαιτήσεις για κάλυψη δαπανών πχ. διαφήμισης ή προώθησης πωλήσεων. Επίσης, αν πρόκειται για μεγάλα δίκτυα διανομής, όπως είναι οι αλυσίδες καταστημάτων, προβάλλουν υπερβολικές απαιτήσεις προκειμένου να δεχτούν να διακινήσουν το προϊόν. Πχ καταβολή χρημάτων για να συμπεριληφθεί το προϊόν στη λίστα προμηθειών των καταστημάτων της αλυσίδας, μεγάλη διάρκεια πίστωσης κλπ.

Πάντως, παρά τις δυσκολίες και τα προβλήματα που μπορούν να ανακύψουν μεταξύ των δύο πλευρών η μεταξύ τους συνεργασία αποτελεί μονόδρομο που τελικά προσφέρει αμοιβαία οφέλη.

1.3.8 Η «αποβολή» των Μεσαζόντων

Οι τεχνολογικές εξελίξεις των τελευταίων ετών και η συνακόλουθη ανάπτυξη του τομέα των υπηρεσιών επηρέασαν δραστικά και επιμέρους στοιχεία Μίγματος Μάρκετινγκ όπως για παράδειγμα η διανομή (Καζάζης, 2006). Με τη βοήθεια της τεχνολογίας πολλές επιχειρήσεις δημιουργούν «εικονικά καταστήματα» πώλησης προϊόντων στο διαδίκτυο ή καταφέρνουν να «απαλλαγούν» από τους μεσαζόντες της διανομής.

Η Easy Jet, για παράδειγμα, πουλά τα εισιτήρια της μέσω του Internet αντί να χρησιμοποιεί ταξιδιωτικούς πράκτορες. Παρόμοια τακτική ακολουθεί και η εταιρία Dell που δέχεται τις παραγγελίες των πελατών της μέσω του Internet και αποστέλλει τα προϊόντα της κατ' ευθείαν σ' αυτούς μέσω ταχυδρομείου.

Η τάση αυτή της «αποβολής» των μεσαζόντων, που είναι γνωστή με τον όρο “disintermediation”, συνεχώς διογκώνεται και απασχολεί έντονα τις επιχειρήσεις πολλών κλάδων και ιδιαίτερα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τομέα της διανομής.

1.3.9 Τα Συστήματα Διανομής

Τα συστήματα που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις για τη διανομή των προϊόντων ή υπηρεσιών τους διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες (Καζάζης, 2006).

Συμβατικά συστήματα

Τα συμβατικά συστήματα διανομής σχηματίζονται από ανεξάρτητους παραγωγούς, χονδρεμπόρους και λιανεμπόρους μέσα από τους οποίους διακινούνται τα διάφορα προϊόντα από τους παραγωγούς ή εισαγωγείς στους τελικούς καταναλωτές.

Συμβατικό κανάλι διανομής



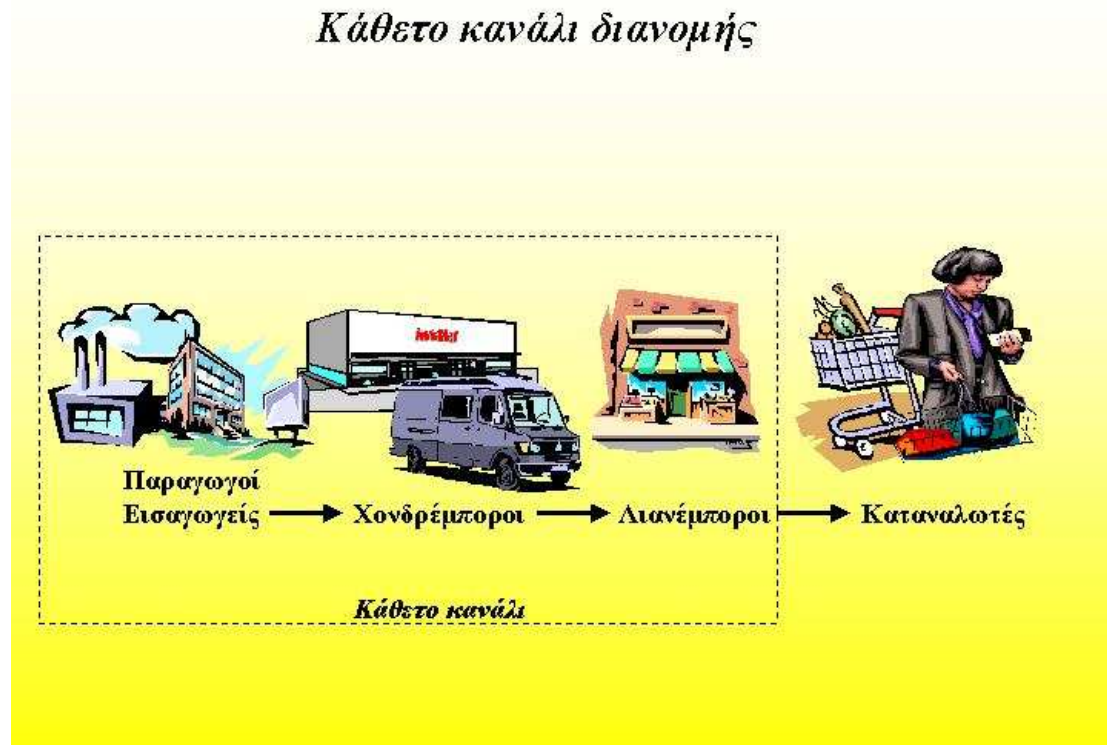
Σχήμα 8: Συμβατικό κανάλι διανομής (Παπαβασιλείου & Μπάλτας, 2003)

Κάθε μια από τις επιχειρήσεις που εμπλέκονται στο σύστημα διανομής διατηρεί την αυτονομία της και επιδιώκει τη μεγιστοποίηση του κέρδους της. Η επιδίωξη αυτή συχνά δημιουργεί συγκρούσεις μεταξύ των μελών ενός συμβατικού καναλιού γιατί υπάρχουν διεκδικήσεις του ενός μέλους προς ένα άλλο.

Κάθετα συστήματα διανομής

Τα κάθετα συστήματα διανομής αποτελούνται από επιχειρήσεις (παραγωγούς / εισαγωγείς – χονδρεμπόρους – λιανεμπόρους) που εμπλέκονται στη διαδικασία διακίνησης των προϊόντων προς τους τελικούς καταναλωτές. Οι επιχειρήσεις αυτές, σε αντίθεση με ότι συμβαίνει στα συμβατικά κανάλια, έχουν κοινά συμφέροντα και συχνά συνδέονται μεταξύ τους με ιδιοκτησιακή σχέση.

Κάθετο κανάλι διανομής



Σχήμα 9: Κάθετο κανάλι διανομής (Παπαβασιλείου & Μπάλτας, 2003)

Οι επιχειρήσεις ενός κάθετου Συστήματος Διανομής μπορούν επίσης να συνδέονται μεταξύ τους είτε μέσα από συμμαχίες, όπως αυτές των αλυσίδων φαρμακείων που δημιουργήθηκαν πρόσφατα, είτε μέσα από συμβάσεις franchising.

Στις περιπτώσεις σχηματισμού κάθετων Καναλιών Διανομής την ηγεσία του καναλιού κατέχει η επιχείρηση που διαθέτει τη μεγαλύτερη δύναμη και μπορεί να αναλάβει το συντονισμό της δράσης των υπολοίπων.

Οριζόντια συστήματα διανομής

Τα οριζόντια συστήματα διανομής σχηματίζονται από επιχειρήσεις που εμπλέκονται στο ίδιο επίπεδο διανομής και προχωρούν σε στρατηγική συμμαχία μεταξύ τους προκειμένου να εκμεταλλευτούν μια επιχειρηματική ευκαιρία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας συμμαχίας είναι αυτή της **Αθηναϊκής Ζυθοποιίας** με την Κυπριακή εταιρία αναψυκτικών «**Λανίτης**» που συνεργάζονται για τη διανομή την μπίρας **Heineken** στην Κυπριακή αγορά.

Υβριδικά συστήματα διανομής

Τα υβριδικά συστήματα διανομής αντιπροσωπεύουν σύνθετα κανάλια διανομής που σχηματίζονται για να εξυπηρετήσουν την ίδια ή διαφορετικές αγορές. Τα υβριδικά κανάλια διανομής δημιουργούνται μέσα από τις προσπάθειες των διαφόρων παραγωγών προϊόντων ή παροχών υπηρεσιών να επιτύχουν ταχύτερη και μεγαλύτερη διανομή των προϊόντων ή υπηρεσιών τους με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και καλύτερη στόχευση των αγορών τους (target markets).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα υβριδικού καναλιού διανομής είναι αυτό που χρησιμοποιούν οι εταιρίες κινητής τηλεφωνίας και απεικονίζεται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα.

Υβριδικό σύστημα διανομής



Σχήμα 10: Υβριδικό σύστημα διανομής (Καζάζης, 2006)

1.3.10 Τα σύγχρονα Κανάλια Διανομής

Η ροή των διαφόρων προϊόντων ή υπηρεσιών από τον παραγωγό προς τους τελικούς καταναλωτές είναι αποτέλεσμα της κοινής προσπάθειας και της συνεργασίας ενός αριθμού επιχειρήσεων που σχηματίζουν Κανάλια Διανομής προϊόντων ή υπηρεσιών (Καζάκης, 2006). Δηλαδή, τα κανάλια διανομής είναι ένα σύνολο αλληλεξαρτημένων επιχειρήσεων που διευκολύνουν τη διαδικασία διάθεσης προϊόντων ή υπηρεσιών στους τελικούς καταναλωτές ή χρήστες.

Τα κανάλια διανομής σήμερα αποτελούνται από σύγχρονες επιχειρήσεις λιανικού και χονδρικού εμπορίου μέσα από τις οποίες διακινούνται τα διάφορα προϊόντα ή υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις αυτές αναπτύσσονται και εξελίσσονται διαρκώς με αποτέλεσμα να δημιουργούνται νέες μέθοδοι διανομής των διαφόρων προϊόντων και υπηρεσιών, νέα κανάλια και νέοι τύποι καταστημάτων.

Τα κανάλια διανομής διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες, τα κανάλια λιανεμπορίου και τα κανάλια χονδρεμπορίου. Και οι δύο αυτές κατηγορίες καναλιών είναι εξίσου σημαντικές στη διακίνηση προϊόντων και υπηρεσιών.

1.3.11 Τα Κανάλια Λιανεμπορίου

Το λιανεμπόριο περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που καταλήγουν στην πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών απευθείας στους τελικούς καταναλωτές για προσωπική μη επαγγελματική χρήση. Στο σύστημα του σύγχρονου λιανεμπορίου δραστηριοποιούνται τρεις τύποι λιανοπωλητών:

- Λιανοπωλητές με κατάστημα
- Λιανοπωλητές χωρίς κατάστημα
- Οργανισμοί λιανικών πωλήσεων

Οι λιανοπωλητές με κατάστημα είναι αυτοί που διαθέτουν ένα ή περισσότερα σταθερά σημεία πώλησης (καταστήματα) από τα οποία πραγματοποιούν λιανικές πωλήσεις διαφόρων προϊόντων ή υπηρεσιών. Σήμερα, οι τύποι των καταστημάτων λιανικής πώλησης διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες με βάση τα γενικά

χαρακτηριστικά τους, τα είδη και την ποικιλία των προϊόντων ή υπηρεσιών που διαθέτουν, την πολιτική τιμών που ακολουθούν κλπ.

Οι κυριότεροι τύποι καταστημάτων λιανικής πώλησης είναι οι εξής:

- **Καταστήματα γενικού εμπορίου:** Τρόφιμα, είδη νοικοκυριού, αγροτικά εφόδια και εργαλεία
- **Ειδικά καταστήματα (Specialty stores):** Κωτσόβολος, Oxford Company, Metropolis, Παπασωτηρίου είτε με τη μέθοδο του franchising (Γερμανός, Sotrek, Crocodilino, Coffeeway κ.α)
- **Καταστήματα “Shop in Shop”:** Τα παλαιά καταστήματα του Λαμπρόπουλου και του Κλαουδάτου (Notos Galleries & Notos Galleries Home), το Attica Center, το Factory Outlet, Hondos Center
- **Πολυκαταστήματα (Department stores):** Καναδική Hudson’s Bay Company, Bon Marche στο Παρίσι, Marble Palace στη Νέα Υόρκη. Στην Ελλάδα το MINION
- **Τα εμπορικά κέντρα:** Στις ΗΠΑ: τα “Shopping Malls” και τα Mega-Malls, το “Isfahan’s Grand Bazaar” , το South China Mall που άρχισε να λειτουργεί το 2005 στην πόλη Dongguan της Κίνας. Στην Ελλάδα το Athens Mall που άρχισε να λειτουργεί το Νοέμβριο του 2005.
- **Τα εμπορικά πάρκα:** Στην περιοχή του αεροδρομίου των Σπάτων όπου λειτουργούν τα καταστήματα Ikea και «Κωτσόβολος-Mega»
- **Οι αλυσίδες καταστημάτων:** Great Atlantic και Pacific Tea Company, αλυσίδες όπως των ειδών ένδυσης, τροφίμων, φαρμακείων, εστιατορίων
- **Super Markets:** Καταστήματα αυτοεξυπηρέτησης με επιφάνεια πωλήσεων 200 τετρ. μέτρων και άνω και δύο τουλάχιστον ταμιακές μηχανές
- **Υπεραγορές:** Carrefour τα Mega AB
- **Μικρά καταστήματα τροφίμων:** όπως είναι τα Ola Stores και τα OK
- **Μικρά καταστήματα άλλων κατηγοριών:** Τα γαλακτοπωλεία αποτελούν σημαντικά σημεία πώλησης για το γάλα, το ψωμί του τοστ, τα περίπτερα για τα κρουασάν, τις σοκολάτες, τα σνακ, τα παγωτά

- **Εκπτώτικα καταστήματα:** Ελλάδα είναι τα DIA και Lidl ενώ πρόσφατα έκανε την εμφάνιση της και η αλυσίδα Plus
- **Πρατήρια:** Λειτουργούν συνήθως μέσα ή κοντά στις εγκαταστάσεις των βιοτεχνιών και σε περιοχές όπου υπάρχει συγκέντρωση βιοτεχνιών. Πχ. Καλλιθέα, Νέα Ιωνία.
- **Στοκατζίδικα:** Καταστήματα λιανικής πώλησης που διαθέτουν κυρίως προϊόντα ένδυσης, υπόδησης και άλλων συναφών προϊόντων.

Οι λιανοπωλητές χωρίς κατάστημα περιλαμβάνουν τις παρακάτω κατηγορίες:

- **Πωλήσεις με “telemarketing”:** Όργανα γυμναστικής, εργαλεία οικιακής χρήσης, ορισμένες κατηγορίες καλλυντικών, CD’s κ.α.
- **Πωλήσεις με “Άμεσο Μάρκετινγκ”**
- **Πωλήσεις μέσω Internet**
- **Πωλήσεις πόρτα-πόρτα**
- **Μηχανές αυτόματης πώλησης.**
- **Οργανισμοί λιανικών πωλήσεων**
- **Εταιρικές αλυσίδες.**
- **Εθελοντικές εταιρικές αλυσίδες:** Στην Ελλάδα στο χώρο των καταστημάτων τροφίμων και περιλαμβάνουν αλυσίδες όπως ο Αστέρας, ο ΕΛΟΜΑΣ κ.α. και στο χώρο των καταστημάτων ηλεκτρικών οικιακών συσκευών όπως τα καταστήματα ΣΕΗΟΣ, Electronet κ.α.
- **Συνεταιρισμοί καταναλωτών:** ΔΕΗ, ΕΡΤ
- **Οργανισμοί Franchising**

1.3.12 Τα Κανάλια Χονδρεμπορίου

Το χονδρεμπόριο περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται κατά την πώληση αγαθών και υπηρεσιών σε αυτούς που θέλουν να αγοράσουν για επαγγελματική χρήση ή μεταπώληση.

Στο σύστημα του σύγχρονου χονδρεμπορίου δραστηριοποιούνται οι παρακάτω κατηγορίες χονδρεμπόρων:

Χονδρέμποροι πλήρους εξυπηρέτησης

Είναι αυτοί που διατηρούν αποθέματα προϊόντων, έχουν δικούς τους πωλητές, παραδίδουν τα προϊόντα στους πελάτες με δικά τους μέσα, κλπ. Οι χονδρέμποροι αυτής της κατηγορίας διακρίνονται σε δύο υποκατηγορίες:

- **στους χονδρεμπόρους που πωλούν σε λιανέμπορους** και τους προσφέρουν πλήρεις υπηρεσίες και
- **στους βιομηχανικούς διανομείς** που διακινούν προϊόντα που απευθύνονται σε μεταποιητικές ή άλλες επιχειρήσεις.

Χονδρέμποροι μερικής εξυπηρέτησης

Σ' αυτή την κατηγορία ανήκουν τα καταστήματα Cash and Carry και οι πλανόδιοι χονδρέμποροι.

- **Τα Cash and Carries:** MAKRO
- **Πλανόδιοι χονδρέμποροι:** κοσμήματα, μικροαντικείμενα
- **Πράκτορες και αντιπρόσωποι**

Από τα όσα προαναφέρθηκαν είναι προφανές ότι οι επιχειρήσεις έχουν μια τεράστια ποικιλία εναλλακτικών λύσεων σχετικά με τη διακίνηση των προϊόντων τους. Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζονται τέσσερα case studies επιλεγμένων εταιριών που παρουσιάζουν τον τρόπο λειτουργίας της διανομής των εταιριών αυτών. Τα δύο αναφέρονται στις μεταφορικές εταιρίες ΠΡΟΟΔΟ και ΩΜΕΓΑ και τα υπόλοιπα δύο αναφέρονται στις παραγωγικές εταιρίες Avon και Barilla. Στο τέλος της εργασίας, με συνδυασμό της θεωρίας και των case studies, θα γίνει η εξαγωγή συμπερασμάτων και η σύγκριση μεταξύ των καναλιών logistics και marketing.

2.Μεθοδολογία Έρευνας

2.1 Ερευνητική μέθοδος

Στην παρούσα πτυχιακή χρησιμοποιήθηκε η συγκεκριμένη αλλά και η προληπτική μέθοδος συγκέντρωσης δευτερογενών στοιχείων (Τηλικίδου, 2002). Σύμφωνα με την συγκεκριμένη μέθοδο οι πληροφορίες συγκεντρώθηκαν από έναν κατάλογο απαραίτητων δευτερογενών στοιχείων και πηγών. Από την άλλη, με την προληπτική μέθοδο, συγκεντρώθηκαν διάφορα στοιχεία κατά κατηγορίες έτσι ώστε οι πληροφορίες να εμπλουτίζονται και να ενημερώνονται τακτικά. Ο συνδυασμός των δύο παραπάνω μεθόδων έχει το πλεονέκτημα της εξοικονόμησης χρόνου και απαιτεί οργανωτική προσπάθεια για την ταξινόμηση ενός μεγάλου όγκου πληροφοριών στον Η/Υ.

Στην πρωτογενή έρευνα χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της δειγματοληψίας κρίσεως (judgement sampling). Τα δείγματα κρίσεως ή σκοπιμότητας (purposive samples) όπως αλλιώς λέγονται, επιλέγονται στη βάση του ότι ο ερευνητής κρίνει πως μία συγκεκριμένη κατηγορία μονάδων δειγματοληψίας από τη φύση της ή τη θέση της έχει τη δυνατότητα να ανταποκριθεί καλύτερα από ότι κάποιες τυχαίες μονάδες στις απαιτήσεις του της εκάστοτε έρευνας (Τηλικίδου, 2002). Συνήθως η κατηγορία αυτή διακρίνεται γιατί οι μονάδες της έχουν κάποιο κοινό χαρακτηριστικό, πληρούν μία ιδιότητα ή υπακούουν σε μία συνθήκη.

Η δημοσκόπηση είναι η κύρια μέθοδος συλλογής πρωτογενών στοιχείων στο Μάρκετινγκ (Τηλικίδου,2002). Μέσω των δημοσκοπήσεων συγκεντρώνονται στοιχεία που αφορούν συμπεριφορές, αισθήματα, απόψεις, προτιμήσεις, γνώσεις, προσωπικά χαρακτηριστικά και άλλα περιγραφικά γνωρίσματα. Η δημοσκόπηση είναι συνδεδεμένη με το περίφημο όργανο συλλογής στοιχείων που χρησιμοποιεί, το Ερωτηματολόγιο. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ονομάζεται συνέντευξη. Με βάση τη δομή, οι συνεντεύξεις χωρίζονται σε δομημένες όπου οι απαντήσεις ακολουθούν μία προαποφασισμένη, κοινή φόρμα ερωτήσεων και σε μη δομημένες όπου η συζήτηση γίνεται ανοιχτά, σε βάθος, χωρίς συγκεκριμένη φόρμα (Τηλικίδου, 2002). Με βάση την αμεσότητα, οι συνεντεύξεις χωρίζονται σε άμεσες όπου ο ερωτώμενος γνωρίζει το σκοπό διεξαγωγής της δημοσκόπησης και σε έμμεσες όπου ο

ερωτώμενος δε γνωρίζει για ποιον σκοπό ερωτάται. Στην παρούσα εργασία οι συνεντεύξεις (προσωπικές και τηλεφωνικές) είναι σε δομημένη δομή και άμεσες.

Γενικός στόχος της παρούσας εργασίας είναι η εξεύρεση όλων των απαραίτητων πληροφοριών για τα δύο κανάλια διανομής, της ΔΕΑ και του Μάρκετινγκ. Ο ειδικός στόχος είναι το κατά πόσο χρησιμοποιούνται αυτά τα κανάλια διανομής, αλλά και το ποιο κανάλι χρησιμοποιούν διάφορες εταιρείες, όπως είναι οι μεταφορικές και οι εμπορικές. Για την έρευνα των πέντε εταιρειών που θα αναφερθούν παρακάτω έχουν περιληφθεί εσωτερικές αλλά και εξωτερικές πηγές πληροφόρησης. Οι εσωτερικές πηγές που χρησιμοποιήθηκαν, οι οποίες βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση, είναι το προσωπικό και εξωτερικές από το περιβάλλον της επιχείρησης είναι οι βιβλιοθήκες αλλά και εταιρείες ερευνών όπως η ICAP.

Στην παρούσα εργασία, το δείγμα αποτελείται από 2 εταιρείες του κλάδου των μεταφορών, την ΠΡΟΟΔΟ ΑΕ και την ΩΜΕΓΑ Α.Ε. και από 3 εταιρείες εμπορικές, οι δύο στα είδη τροφίμων, BARILLA SPA και VIVARTIA ABEE, ενώ η AVON, στα είδη καλλυντικών. Παρακάτω περιγράφεται και αναλύεται η καθεμία εταιρεία ξεχωριστά.

2.2 Δείγμα

2.2.1 Μελέτη περίπτωσης: «ΠΡΟΟΔΟΣ ΑΕ»

Η Α.Ε. Ελληνικών & Διεθνών Μεταφορών ΠΡΟΟΔΟΣ Α.Ε. ιδρύθηκε το 1946 με έδρα την Αθήνα (www.homeonline.gr/proodos/etaireia.htm, 2009). Παρά τις δύσκολες μεταπολεμικές συνθήκες, η ανάπτυξή της ήταν ραγδαία, με αποτέλεσμα την δεκαετία του '50 να ξεκινήσει συνεργασία με τον παγκόσμιο οργανισμό KUEHNE + NAGEL. Επιστέγασμα αυτής της συνεργασίας ήταν η συμμετοχή του οργανισμού KUEHNE + NAGEL στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας. Ο οργανισμός KUEHNE + NAGEL είναι παγκοσμίως μία από τις πρωτοπόρες εταιρείες Διεθνών Μεταφορών & Υπηρεσιών Logistics, ιδρύθηκε το 1890 και διαθέτει σήμερα 620 γραφεία σε 98 χώρες, σε 5 ηπείρους με 24.000 ειδικευμένους υπαλλήλους.

Η πορεία της ΠΡΟΟΔΟΣ Α.Ε. τα επόμενα χρόνια ήταν σταθερά ανοδική, ώστε σύντομα την ξεχώρισε από τις άλλες εταιρείες του κλάδου της, εδραιώνοντάς την από

την δεκαετία του '80 στην κορυφή. Έκτοτε η ΠΡΟΟΔΟΣ Α.Ε. συνεχίζει να είναι η μεγαλύτερη εταιρεία στον κλάδο των Διεθνών Διαμεταφορών στην Ελλάδα, απασχολώντας σήμερα μαζί με την θυγατρική της 400 υπαλλήλους, με κύκλο εργασιών το οικονομικό έτος 2007 € 132.273.299, ενώ το πελατολόγιο της κοσμούν οι μεγαλύτερες βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις.

Την 01/01/1993, ταυτόχρονα με την κατάργηση των ενδοκοινοτικών συνόρων, η ΠΡΟΟΔΟΣ Α.Ε. εισέρχεται στην δραστηριότητα των Logistics, εγκαινιάζοντας σύγχρονους αποθηκευτικούς χώρους στην Αθήνα και στην Θεσσαλονίκη συνολικού εμβαδού καλυμμένης επιφάνειας 48.000 τ.μ. Παράλληλα αναπτύσσει το δικό της δίκτυο διανομής σε όλη την Ελλάδα.

Το 1997 η ΠΡΟΟΔΟΣ Α.Ε. καθιερώνει ένα καινοτόμο σύστημα διαχείρισης συρμών, ενώνοντας την Ευρώπη, σιδηροδρομικώς, με την Ελλάδα και τα Βαλκάνια. Σύντομα καταλαμβάνει μερίδιο πέραν του 50 % της ευρωπαϊκής σιδηροδρομικής μεταφοράς προς τα Βαλκάνια και επιτυγχάνει αύξηση του μεταφορικού της έργου άνω του 300%, φαινόμενο μοναδικό στη συνεχώς φθίνουσα πορεία της σιδηροδρομικής μεταφοράς στην Ευρώπη.

Το 1999 βραβεύεται από την Ευρωπαϊκή Ένωση Επιχειρήσεων και Επιχειρηματιών για τις υψηλής ποιότητας υπηρεσίες της στις σιδηροδρομικές μεταφορές.

Το 1999 η ΠΡΟΟΔΟΣ Α.Ε. εγκαινιάζεται μέσω της θυγατρικής της (ΣΙΝΔΟΣ ΑΕ – Αποθηκεύσεων – Logistics) ένα νέο εμπορευματικό – διαβαλκανικό κέντρο σε ιδιόκτητο οικόπεδο 60.225 τ.μ στην ΒΙ. ΠΕ Θεσσαλονίκης με παρακαμπτήριο γραμμή τρένου εντός των εγκαταστάσεων της. Η ΠΡΟΟΔΟΣ με την ηγετική της θέση στην Ελλάδα και τον ευρωπαϊκό της χαρακτήρα, θεωρεί πρόκληση την περαιτέρω εξέλιξη της στον διεθνή διαμεταφορικό χώρο, έτοιμη να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της νέας χιλιετίας.

Το 2003 ιδρύει σε συνεργασία με την NACORA International Insurance Brokers S.A. και την BROKINS Μεσιτική Ασφαλίσεων Α.Ε. την NACORA BROKINS International με σκοπό την κάλυψη αποκλειστικά των ασφαλιστικών αναγκών των πελατών της.

Τον Σεπτέμβριο 2003 εγκαινιάζει ένα εναλλακτικό σύστημα συνδυασμένης μεταφοράς, εξυπηρετώντας μεταφορές φορτίων σε container από και προς την Γερμανία βάσει προγραμματισμένου δρομολογίου με τρένο αποκλειστικής χρήσης.

Το 2004 ιδρύει την εταιρεία S.R.S (Sindos Railcontainer Services S.A.) στην ΒΙ.ΠΕ Θεσσαλονίκης, στην οποία συμμετέχει ισότιμα και η αυστριακή εταιρεία οδικών μεταφορών GARTNER KG, με αντικείμενο δραστηριότητας την φορτοεκφόρτωση εμπορευμάτων και την διαχείριση container που μεταφέρονται σιδηροδρομικώς. Η εταιρεία διαθέτει παρακαμπτήριο γραμμή τρένου εντός των εγκαταστάσεων της, όπως έχει προαναφερθεί.

Τον Ιούνιο του 2004 εγκαθιστά ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης διανομών σε εθνικό δίκτυο Proof of Delivery (POD), το οποίο καλύπτει όλες τις συναλλαγές από την δημιουργία εντολών από τον πελάτη και την ενημέρωση του στόλου των φορητών μέχρι την παρακολούθηση της παράδοσης των εμπορευμάτων στον τελικό παραλήπτη.

Το 2005 στην προσπάθειά της να προσφέρει συνεχώς καινοτόμες υπηρεσίες στους πελάτες της, η ΠΡΟΟΔΟΣ Α.Ε. επενδύει σε νέες τεχνολογίες πληροφορικής με την εγκατάσταση συστήματος παρακολούθησης των συρμών μέσω Internet (tracking & tracing) και συστήματος διαχείρισης αποθηκών WMS/P.A.L.I.S (Proodos Advanced Logistics Information System).

Σημαντικό κεφάλαιο της ΠΡΟΟΔΟΣ Α.Ε. αποτελούν τα στελέχη και το υποστηρικτικό προσωπικό της εταιρείας. Για τον λόγο αυτό η εταιρεία επενδύει συνεχώς στην εκπαίδευση και εξειδίκευση του προσωπικού, το οποίο συμβάλλει ενεργά στην ανάπτυξη της εταιρείας.

Η ΠΡΟΟΔΟΣ Α.Ε. κατέχοντας επαξίως την πρωτοπόρο θέση στον κλάδο της Διαμεταφοράς στην Ελλάδα, αλλά και με την ευρωπαϊκή της πλέον δυναμική παρουσία, στοχεύει στην συνεχή βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών της, υιοθετώντας άμεσα νέες τεχνολογίες σε όλο το κύκλωμα της εφοδιαστικής αλυσίδας. Είναι αδιαφιλονίκητα ηγέτης στον κλάδο των οδικών μεταφορών, διακινώντας 15.000 φορητά διεθνούς μεταφοράς ετησίως εκ των οποίων τα μισά με ομαδικό φορτίο. Η συνεργασία με τον διεθνή οργανισμό KUEHNE & NAGEL, της επιτρέπει να έχει ανταπόκριση κοντά σε οποιοδήποτε τόπο φόρτωσης. Συνεργάζεται μόνο με συνεπείς και αξιόπιστες ναυτιλιακές εταιρείες. Η συνεργασία με τον διεθνή οργανισμό KUEHNE & NAGEL, της επιτρέπει να έχει ανταπόκριση σε όλα τα λιμάνια του κόσμου και να εκδίδει φορτωτικές θαλάσσιας μεταφοράς Blue Anchor Line ως NVOCC Carrier. Από το 1995 πρώτοι στην κατάταξη Cargo agents της IATA στην

Ελλάδα. Συνεργάζεται με όλες τις αξιόπιστες αεροπορικές εταιρείες με δυνατότητα επιλογής των καλύτερων δρομολογίων. Η συνεργασία της με τον διεθνή οργανισμό KUEHNE & NAGEL, της επιτρέπει να έχουμε ανταπόκριση σε όλα τα αεροδρόμια του κόσμου. Τα μεγάλα έργα ήταν ανέκαθεν μια σημαντική δραστηριότητα της εταιρίας, αφού οι μεταφορές των περισσότερων εγκαταστάσεων της ΔΕΗ, των Διυλιστηρίων, του Μετρό αλλά και των μεγαλύτερων ιδιωτικών εργοστασιακών εγκαταστάσεων έχουν γίνει τα τελευταία 40 χρόνια από αυτήν. Μελετά, σχεδιάζει και εκτελεί με ασφάλεια και επαγγελματική ευσυνειδησία τις μεταφορές υπερμεγεθών και υπέρβαρων φορτίων σε συνεργασία με τον διεθνή οργανισμό KUEHNE & NAGEL αλλά και με άλλους εξειδικευμένους συνεργάτες της.

2.2.2 Μελέτη περίπτωσης: «Ωμέγα Διεθνείς Μεταφορές & Logistics»

Η εταιρία «Ωμέγα Διεθνείς Μεταφορές & Logistics» ιδρύθηκε το 1970 και το 1997 προχώρησε με την ίδρυση του καταστήματος της στην Θεσσαλονίκη (www.omegatransport.com, 2009). Το 1997 ίδρυσε το τμήμα Logistics. Σήμερα, διαθέτει οκτώ καταστήματα. Τα τρία βρίσκονται στην Αττική (Δύο στην περιοχή του Ασπρόπυργου και ένα στον διεθνή Αερολιμένα Αθηνών), ένα στην Θεσσαλονίκη, ένα στο Ηράκλειο της Κρήτης, ένα στην Πάτρα κι ένα στην Ρουμανία. Το 2007 τα καθαρά κέρδη της εταιρίας ανήλθαν σε € 48.737.013.

Η Ωμέγα εστιάζει στην απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη με το να παρέχει τις καλύτερες υπηρεσίες στον σωστό χρόνο, στο σωστό μέρος και στη σωστή τιμή. Πάντα με σεβασμό στους εργαζόμενους, στους συνεργάτες και το περιβάλλον.

Το όραμα της εταιρίας είναι να διατηρήσει την πρώτη θέση στην διακίνηση φορτίων groupage σε ένα μεγάλο δίκτυο συνεργατών προσφέροντας ταυτόχρονα πρωτοποριακές, προστιθέμενης αξίας και ειδικευμένες 3PL – 4PL και εθνικές διανομές.

Με επίκεντρο τον πελάτη, με στρατηγικούς πελάτες και στρατηγικές συμμαχίες, η Ωμέγα επιδιώκει να κατοχυρωθεί ως μία από τις ηγετικές εταιρίες στον χώρο των Βαλκανίων στους τομείς της μεταφοράς και των Logistics, με τα τελευταία τεχνολογικά μέσα στην διάθεσή της και μοναδικές καινοτομίες προσφέροντας παράλληλα μια μεγάλη ποικιλία εξειδικευμένων και διαφοροποιημένων υπηρεσιών της εφοδιαστικής αλυσίδας σε συγκεκριμένους πελάτες.

Από την ίδρυση της η Ωμέγα επένδυσε σε ένα άρτιο δίκτυο επιλεγμένων συνεργατών σε παγκόσμιο επίπεδο. Όλοι οι αντιπρόσωποι της Ωμέγα κατέχουν ηγετική θέση στην χώρα τους και προσφέρουν υψηλής ποιότητας μεταφορικές υπηρεσίες.

Το παγκόσμιο δίκτυο της προσφέρει ανταπόκριση και κάλυψη του μεγαλύτερου εύρους της παγκόσμιας αγοράς. Η παρουσία της σε 140 χώρες με πάνω από 1.000 πλατφόρμες εγγυάται για την αποτελεσματικότερη Door to Door μεταφορά.

Σε μια διαρκώς μεταβαλλόμενη και άκρως ανταγωνιστική αγορά οι εταιρίες προσπαθούν να βελτιώσουν το κόστος τους μειώνοντας τα αποθέματά τους στις αποθήκες και διακινώντας όλο και περισσότερα εμπορεύματα σε φορτηγά σύμφωνα με τις ανάγκες τους. Ο χρόνος παράδοσης, η ασφάλεια και η ενημέρωση αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες για την εκτέλεση αποτελεσματικής μεταφοράς. Η Ωμέγα Διεθνείς Μεταφορές και Logistics, με περισσότερους από 5.000 διεθνείς πελάτες, κατέχει την ηγετική θέση σε ολοκληρωμένες υπηρεσίες logistics στην Ελλάδα προσφέροντας προγραμματισμένες μεταφορές groupage, part load και full truck load.

Ένα Ευρωπαϊκό δίκτυο αντιπροσώπων με 16.000 άτομα προσωπικό εγγυάται μια αξιόπιστη μεταφορά Door to Door. Με προγραμματισμένες αναχωρήσεις και αφίξεις από και προς την Ελλάδα η Ωμέγα Διεθνείς Μεταφορές και Logistics μπορεί να εκτελέσει αποτελεσματικά κάθε είδους μεταφορά μέχρι τον τελικό καταναλωτή λειτουργώντας ως φυσική προέκταση της εφοδιαστικής αλυσίδας των πελατών της.

Το Ναυτιλιακό τμήμα στην Ωμέγα Διεθνείς Μεταφορές και Logistics είναι πλαισιωμένο από έμπειρο προσωπικό με πολυετή γνώση του χώρου της ναυτιλίας και ειδικότερα των μεταφορών και έχει άριστες σχέσεις με τις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρίες του κόσμου. Το Ναυτιλιακό τμήμα έχει πάντα ένα στόχο: Να οργανώσει και να συντονίσει την καλύτερη δυνατή υπηρεσία και εναλλακτική λύση μεταφοράς προς όφελος του πελάτη, προσφέροντας υπηρεσίες διαμεταφοράς σε παγκόσμιο επίπεδο από και προς όλα τα μέρη του κόσμου.

Το Αεροπορικό τμήμα στην Ωμέγα Διεθνείς Μεταφορές και Logistics, διατηρώντας άριστες επαγγελματικές σχέσεις με τις μεγαλύτερες αεροπορικές εταιρίες του κόσμου και με ένα επιλεγμένο και άρτιο παγκόσμιο δίκτυο αντιπροσώπων μπορεί να προσφέρει μία ολοκληρωμένη υπηρεσία διεθνούς

διαμεταφοράς Door to Door. Με ευελιξία και ταχύτητα μπορεί να ανταποκριθεί σε κάθε ανάγκη του πελάτη προσφέροντας ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών προς και από κάθε προορισμό. Express, Economy και Super Economy είναι υπηρεσίες που συνδυάζουν μεταφορείς, πλατφόρμες και χρόνους παράδοσης επιτρέποντας στον αποστολέα / παραλήπτη να διαλέξει την καλύτερη υπηρεσία στην καλύτερη τιμή για τον πελάτη του.

Σε καθημερινή βάση διαχειρίζεται εμπορεύματα όπως ενδύματα, ανταλλακτικά πλοίων, χειροτεχνήματα, ιατρικό εξοπλισμό, μηχανήματα, φαρμακευτικά, είδη σπιτιού, έργα τέχνης, καθώς και εμπορεύματα «μεγάλης αξίας» όπως τηλεπικοινωνιακό εξοπλισμό και computers.

Με έναν μεγάλο στόλο φορτηγών και ένα Πανελλαδικό δίκτυο συνεργατών διανέμει σε καθημερινή βάση φορτία σε ολόκληρη την Ελληνική επικράτεια με εγγυημένη παράδοση το αργότερο σε 48 ώρες ανάλογα με την ζώνη διανομής.

Οι αποθήκες της Ωμέγα συνδέονται μεταξύ τους με daily feeder δρομολόγια.

Διαχειρίζεται συμβόλαια για τους τομείς των Business Logistics, κατά μήκος όλης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Όλες οι διαδικασίες των Logistics παρακολουθούνται (μηχανογραφικά) από το MWS καθώς και άλλα προγράμματα δρομολόγησης. Barcoding μαζί με τελευταίας τεχνολογίας φορητά τερματικά χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο και τον συντονισμό όλων των κυρίων δραστηριοτήτων της αποθήκης, όπως είναι το merchandise reception, cross docking που θα μπορούσε να αποδοθεί ως η ανακατανομή και δρομολόγηση φορτίων που έχει ως αρχή του την αποστολή ποσοτήτων από τον προμηθευτή στην κεντρική αποθήκη, διαχείριση αποθεμάτων, παραγγελιοληψία, διαλογή και δεματοποίηση, έλεγχος ποιότητας, διασύνδεση με εξωτερικά συστήματα όπως ERP/MRP.

Όλοι οι πελάτες είναι συνδεδεμένοι online με το σύστημα αποθέματος EDI. Όλες οι αποθήκες είναι πλήρως εξοπλισμένες με τελευταίου τύπου τεχνολογικά μέσα για τις λειτουργίες των Logistics, αποσυσκευασία, επανασυσκευασία, barcodes, τεχνολογία RF, ηλεκτρονικές διαβιβάσεις παραγγελιών, και είναι στελεχωμένες με εξειδικευμένο και άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό.

Όσο πιο πολύπλοκες οι απαιτήσεις των πελατών, τόσο μεγαλύτερη η ανάγκη για εξεζητημένες "ad-hoc" λύσεις σε όλους τους τομείς της μεταφοράς. Η Ωμέγα Διεθνείς Μεταφορές και Logistics με άρτια εκπαιδευμένα στελέχη με πολυετή

εμπειρία στον χώρο της μεταφοράς είναι σε θέση να φέρει εις πέρας κάθε είδους ειδική μεταφορά.

2.2.3. Μελέτη περίπτωση: «Barilla SpA»

Η Barilla η μεγαλύτερη παραγωγική εταιρία ζυμαρικών παγκοσμίως, ιδρύθηκε το 1875 από το Pietro Barilla στην Πάρμα της Ιταλίας ως μικρό κατάστημα (int.primopiatto.barilla.com, 2009).

Στα 125 χρόνια που πέρασαν από την πρώτη παραγωγή ζυμαρικών στην Πάρμα της Ιταλίας, οι άνθρωποι της Barilla επένδυσαν στην ποιότητα, στην τεχνολογία, μα πιο πολύ στον παράγοντα άνθρωπο.

Η Barilla, παράγει τα προϊόντα της σε 25 εγκαταστάσεις (20 στην Ιταλία και 5 στο εξωτερικό) και διαχειρίζεται άμεσα 6 μύλους, οι οποίοι προμηθεύουν το 70% της απαιτούμενης πρώτης ύλης.

Η εξάπλωσή της και η αναγνώρισή της σε όλο τον κόσμο, είναι απλά το αποτέλεσμα καλής και συστηματικής δουλειάς.

Οι εξαγωγές αποτελούν το 30% του όγκου εργασιών της εταιρίας και πραγματοποιούνται σε περισσότερα από 100 κράτη. Στις αγορές εξωτερικού, πωλούνται κυρίως τα ζυμαρικά, τα οποία παράγονται επί τόπου, μέσω joint ventures, alliances (στην Ιαπωνία, στο Μεξικό, στην Βραζιλία, στην Πολωνία, στην Ισπανία και στην Νότια Αφρική) και λειτουργικών εταιριών του γκρούπ του εξωτερικού (Ελλάδα-MISKO A.E. και Τουρκία-FILIZ Gida).

Ο Όμιλος Barilla έκλεισε το 2001 με τζίρο 2,202 δις ευρώ, αυξημένος κατά 4,7% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά. Οι πωλήσεις κατέγραψαν επίσης θετική πορεία, αυξανόμενες κατά 4%, φθάνοντας τους 1,265 εκατ. τόνους, αλλά και οι πωλήσεις εκτός Ιταλίας αυξήθηκαν κατά 9,4% φθάνοντας έτσι τα 709 εκατ. ευρώ. Οι υπάλληλοι που απασχολεί η Barilla ανά τον κόσμο φθάνουν τους 7.000.

Το όραμα της εταιρίας Barilla είναι να διαθέτει διεθνώς τα προϊόντα της, τα οποία οι καταναλωτές να τα αναγνωρίζουν ως εξαιρετικά από πλευράς γεύσης, εξαιρετικής ποιότητας και τα οποία να συμβάλλουν σε μια ισορροπημένη διατροφή. Η εταιρία επικεντρώνει την υλοποίηση του οράματός της σε δύο επιχειρηματικές δραστηριότητες:

α) Γεύμα ζυμαρικών (pasta meal) ιταλικού στιλ.

β) Πάσης φύσεως προϊόντα αρτοποιίας.

Έχει ένα μερίδιο αγοράς 35% στην Ιταλία και ένα μερίδιο αγοράς 22% στην Ευρώπη. Εκτός από την παραγωγή ζυμαρικών, παράγει και ψωμί, μπισκότα, φρυγανιές, σάλτσες, breadsticks, κ.λπ. Η Barilla έχει ένα πολύ σύνθετο δίκτυο διανομής που αποτελείται από τους μεγάλους διανομείς (που είναι κύριως οι μεγάλες αλυσίδες υπεραγορών), οργανωμένους διανομείς (ενδιάμεσοι) σε συνδυασμό με τις αποθήκες της.

Λόγω του σύνθετου και πολυκλιμακούμενου δικτύου της, η Barilla παρουσίασε μεγάλες διακύμανσεις στις ποσότητες της ζήτησης, οι οποίες οδήγησαν σε λειτουργική αναποτελεσματικότητα, στην αύξηση της παραγωγής και το κόστος διανομής.

Ο Brando Vitali, πρώην Διευθυντής της Logistics της Barilla είχε προτείνει το σύστημα διανομής Just-In-Time (JITD), για να αντιμετωπίσει αυτήν την διακύμανση της ζήτησης.

Το σύστημα αυτό απαιτεί οι διανομείς να ανταλλάσσουν πληροφορίες για τις πωλήσεις τους με την Barilla, έτσι θα προβλέπονταν και θα διανέμονταν οι κατάλληλες ποσότητες των προϊόντων στους διανομείς την κατάλληλη στιγμή, προκειμένου να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στη ζήτηση.

Αυτή ήταν μια ριζική αλλαγή από την τρέχουσα και την πιο παραδοσιακή αλυσίδα προμηθειών, όπου οι διανομείς δεν μοιράζονταν τα δεδομένα και θα μπορούσαν να διευθετούν τις παραγγελίες κατά βούληση.

Η πρόταση του Brando Vitali, δέχθηκε αυστηρή κριτική όχι μόνο από τους διανομείς αλλά και από το εμπορικό τμήμα και το τμήμα πωλήσεων για μια σειρά λόγων.

Ο Giorgio Magialli, τρέχων διευθυντής Logistics της της Barilla, προσπαθεί να εφαρμόσει αυτήν την ιδέα εδώ και δύο έτη αλλά δεν έχει σημειώσει πρόοδο.

Οι πελάτες της λιανέμποροι, είναι οι απαραίτητοι συνεργάτες στην προσφορά ικανοποίησης στους καταναλωτές, και σαν συνέπεια αυτού, στην επίτευξη εμπορικής επιτυχίας.

Αναπτύσσοντας παράλληλα, σχέδια κατανόησης των αναγκών τους, και δημιουργώντας αξίες στις κατηγορίες προϊόντων που παράγουμε, θεωρεί ότι είναι ο καλύτερος τρόπος για να βελτιώσει αυτή τη συνεργασία.

Στην πραγματικότητα, η Barilla εφαρμόζει προγράμματα category management στις κυριότερες ευρωπαϊκές χώρες. Δουλεύει πάνω σε αρκετά προγράμματα, για να υποστηρίξει και να βελτιώσει τη συνολική αξία της πρότασής της, και στην εφοδιαστική αλυσίδα και στη ζήτηση.

2.2.4 Μελέτη περίπτωσης: «Vivartia AΒΕΕ»

Η Vivartia, η μεγαλύτερη εταιρία τροφίμων στην ελληνική αγορά, διαθέτει κορυφαία προϊόντα που καλύπτουν τις διατροφικές ανάγκες και συνήθειες εκατομμυρίων καταναλωτών σε 30 χώρες στον κόσμο (www.vivartia.com, 2009). Ιδρύθηκε το Σεπτέμβριο του 2006 μετά την απορρόφηση των ΔΕΛΤΑ, CHIPITA, GOODY'S (FLOCAFE) και ΜΠΑΡΜΠΙΑ ΣΤΑΘΗ. Η εταιρία διαθέτει δυναμική παρουσία στο εξωτερικό επωφελούμενη των υψηλών ρυθμών ανάπτυξης των αγορών της Ευρώπης, Μέσης Ανατολής και Αφρικής.

Τα προϊόντα της Vivartia, που στην Ελλάδα μόνο μπαίνουν σε 9 από τα 10 νοικοκυριά, αναπτύσσονται στους εξής κλάδους:

- Τον Κλάδο Γαλακτοκομικών και Ποτών που έχει ως αντικείμενο την παραγωγή και διανομή γαλακτοκομικών προϊόντων, όπως γάλα και παρεμφερή προϊόντα γιαουρτιού και χυμών φρούτων. Ορισμένα από τα πλέον αναγνωρίσιμα εμπορικά σήματα του Κλάδου είναι: Λευκό Γάλα ΔΕΛΤΑ, ΔΕΛΤΑ Daily , ΔΕΛΤΑ Advance , Milko , Life , Complet , Natural , Vitaline.
- Τον Κλάδο Αρτοποιίας και Ζαχαρωδών που ειδικεύεται στην παραγωγή τυποποιημένων τροφίμων (snacks) όπως προϊόντα μαλακής ζύμης και φουρνιστά παξιμάδια, με βασική πρώτη ύλη το αλεύρι, καθώς και ζαχαρώδη προϊόντα με βάση την σοκολάτα. Ορισμένα από τα πλέον αναγνωρίσιμα εμπορικά σήματα του Κλάδου είναι: Bake Rolls , Bake Bars , 7Days Pita Bakes, Molto , 7Days croissant, Finetti.
- Τον Κλάδο Υπηρεσιών Εστίασης και Ψυχαγωγίας που δραστηριοποιείται στην παραγωγή και διάθεση προϊόντων εστίασης, μέσω της λειτουργίας αλυσίδας εστιατορίων και καφε-ζαχαροπλαστείων και υπηρεσιών μαζικής εστίασης (catering). Οι κυριότερες αλυσίδες εστίασης και ψυχαγωγίας του Ομίλου είναι τα Goody ' s, τα Flocafe , τα νέα καταστήματα με gusto , καθώς

και η Hellenic Catering με αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών μαζικής εστίασης.

- Τον Κλάδο Καταψυγμένων Τροφίμων που εστιάζει στην παραγωγή και διανομή καταψυγμένων τροφίμων, όπως λαχανικά και έτοιμες συνταγές γευμάτων και ζαχαροπλαστικής. Με τα εμπορικά σήματα «Μπάρμπα Στάθης», «Froza» και «Χρυσή Ζύμη» τα καταψυγμένα λαχανικά και τρόφιμα του Κλάδου έχουν καταφέρει να αποκτήσουν την εμπιστοσύνη του καταναλωτή, όχι μόνο για την διατροφική τους αξία αλλά και για την εγγύηση ποιότητας.

Μία οικονομικά ισχυρή επιχείρηση, με σύγχρονη οργάνωση και δομή, με άριστο ανθρώπινο δυναμικό και με βλέμμα σταθερά στραμμένο προς τον ευρύτερο χώρο που την περιβάλλει, η Vivartia έχει υιοθετήσει ένα σύστημα οργάνωσης ικανό να αντιμετωπίσει, τόσο τις απαιτήσεις της επιχειρηματικής της θέσης σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον που διαρκώς μεταβάλλεται, όσο και τη συνεχή ανάπτυξη και ανέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της. Η δυναμική αυτή ταυτότητα της Vivartia, σε εθνικό και πολυεθνικό επίπεδο, ισχυροποιήθηκε περαιτέρω μέσω της συμφωνίας με την MIG . Η κεφαλαιακή ισχύ της MIG έχει τη δυνατότητα να αποτελέσει την κινητήρια δύναμη για την περαιτέρω ανάπτυξη της Vivartia και την υλοποίηση των στρατηγικών της στόχων. Η νέα εποχή προσφέρει τα εχέγγυα στον Όμιλο για να διατηρήσει την κυρίαρχη θέση του στην ελληνική αγορά, επεκτείνοντας ταυτόχρονα τις δραστηριότητες του στο διεθνή χώρο, αλλά και να εξελιχθεί από έναν ελληνικό κολοσσό σε μια παγκόσμια εταιρία.

Συνεπώς στη στρατηγική της για επέκταση πέρα από τα όρια της ελληνικής αγοράς, η Vivartia πρόσφατα προχώρησε σε δύο πολύ σημαντικές εξαγορές. Τον Απρίλιο του 2007 υπεγράφη η συμφωνία εξαγοράς του 99,99% της UNITED MILK COMPANY AD (UMC), Βουλγαρικής εταιρίας που κατέχει ηγετικό μερίδιο στην αγορά γάλακτος και τη δεύτερη θέση στην αγορά γιαουρτιού στην αγορά της Βουλγαρίας. Επιπλέον, η εταιρία ολοκλήρωσε πρόσφατα και την εξαγορά της Κυπριακής γαλακτοβιομηχανίας Christis Dairies Public LTD, ενώ ανακοίνωσε και την υπογραφή οριστικής συμφωνίας για την ίδρυση κοινής εταιρίας με την Western Bakeries και την Olayan Financing Company (OFC), με σκοπό την παραγωγή και διανομή προϊόντων του κλάδου αρτοποιίας, με έδρα την Σαουδική Αραβία. Το 2007

επίσης ολοκληρώθηκε η εξαγορά της αμερικάνικης Nonni's και ανακοινώθηκε η συνεργασία με τα Everest.

Η επιτυχημένη επιχειρηματική πορεία της Vivartia στηρίζεται σε μια σειρά από αρχές που διέπουν αναλλοίωτη την καθημερινή επιχειρηματική πρακτική των ανθρώπων της Vivartia. Οι αρχές αυτές αντικατοπτρίζονται πλήρως στην έννοια της Κοινωνικής Υπευθυνότητας. Μια έννοια η οποία είναι απόλυτα εναρμονισμένη με την πορεία της Vivartia, και πηγάζει από την πίστη ότι η επιχειρηματική ανάπτυξη δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς τη φροντίδα για τους ανθρώπους, το περιβάλλον, αλλά και την κοινωνική και οικονομική ζωή των περιοχών, που η εταιρία δραστηριοποιείται.

Υποστηρίζεται από 7 μονάδες παραγωγής εντός και εκτός Ελλάδας, 8 σταθμούς συγκέντρωσης γάλακτος και ισχυρό δίκτυο πωλήσεων και διανομής. Η ΔΕΛΤΑ διαθέτει, επίσης, δική της φάρμα, τη Φάρμα ΔΕΛΤΑ, η οποία βρίσκεται στην Κομοτηνή σε εγκαταστάσεις 30 στρεμμάτων, διαθέτει 120 στρέμματα για ελεύθερη βοσκή και είναι δυναμικότητας 500 παραγωγικών ζώων. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της ίδιας της ΔΕΛΤΑ στην ιστοσελίδα της η ΔΕΛΤΑ κατέχει στον Κλάδο Γαλακτοκομικών και Ποτών ηγετική θέση. Τα μερίδια της ΔΕΛΤΑ στις αντίστοιχες αγορές είναι: 1η θέση στον τομέα διανομής φρέσκου γάλακτος με ποσοστό 41%, 1η θέση στην αγορά φρέσκου σοκολατούχου γάλακτος με ποσοστό 55%, 2η θέση στην αγορά γιαουρτιού και φρέσκων γαλακτοκομικών προϊόντων με ποσοστό 30% και 1η θέση στην αγορά φρέσκων χυμών διατήρησης σε ψύξη με ποσοστό 65%. Ο παγκόσμιος κύκλος εργασιών του Ομίλου ΔΕΛΤΑ ανήλθε το 2005 σε 694.397.703 €. Τα γαλακτοκομικά προϊόντα, που παράγει / εισάγει και διαθέτει στην αγορά η ΔΕΛΤΑ είναι: (α) παραγόμενα προϊόντα: Γάλα παστεριωμένο με διάφορες λιποπεριεκτικότητες και με ή χωρίς προσθήκη στοιχείων (σίδηρο, ασβέστιο κ.ά.), συμπυκνωμένο γάλα, γάλα υψηλής παστερίωσης (MMMILK), γάλα παιδικό (ADVANCE), σοκολατούχο ρόφημα (MILKO) με διάφορες λιποπεριεκτικότητες, γιαούρτι αγελαδινό στραγγιστό και απλό με διάφορες λιποπεριεκτικότητες και με ή χωρίς προσθήκη συστατικών, γιαούρτι με φρούτα και επιδόρπια γιαουρτιού (β) εισαγόμενα προϊόντα: κρέμα γάλακτος, γάλα με καφέ (UHT), γιαούρτι (ACTIMEL, DANONITO), επιδόρπια γιαουρτιού.

Η Vivartia ισχυροποιεί σήμερα τη θέση της στην Ελλάδα, ενώ επεκτείνεται στον παγκόσμιο χάρτη. Δεσμεύεται για μία εξίσου δυναμική συνέχεια, με νέες αυξημένες

δυνατότητες και πιο ανταγωνιστικούς όρους, με σύγχρονη οργάνωση και εταιρική διαφάνεια, με αποτελεσματική στρατηγική και καινοτόμο πνεύμα, με συνέπεια στο όραμα και σεβασμό στην κληρονομιά και στον πρωταρχικό της στόχο: τη δημιουργία και προσφορά αξίας, σήμερα και στο μέλλον.

Οι εργοστασιακές δομές της Vivartia βρίσκονται σε πλήρη συμφωνία με τα διεθνή πρότυπα διαχείρισης της ποιότητας (σειρά ISO 9000), εθνικά και διεθνή πρότυπα διαχείρισης της ασφάλειας των τροφίμων (ΕΛΟΤ 1416, ISO 22000), το σύστημα Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία (OHSAS 18001:1999 - ΕΛΟΤ 1801:2002) και τα συστήματα Ολοκληρωμένης Αγροτικής Διαχείρισης (AGRO 2-1 & AGRO 2-2, ISO 9001 & HACCP, ISO 14001). Οι συνολικές πωλήσεις του Ομίλου κατά το πρώτο εξάμηνο του 2008 ανήλθαν σε € 632,6εκατ. έναντι € 517,6εκατ. κατά την αντίστοιχη περίοδο της προηγούμενης χρήσης, σημειώνοντας αύξηση 22,2%. Σημειώνεται ότι η εταιρεία Nonni's ενσωματώθηκε στα αποτελέσματα του Ομίλου για τρεις μήνες, ενώ ο Όμιλος Everest και η Olympic Catering ενσωματώθηκαν για περίοδο μικρότερη του ενός μηνός.

Τα κέρδη προ φόρων, χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA) ανήλθαν σε € 54,2εκατ., έναντι € 65,0εκατ. κατά το 1ο εξάμηνο του 2007, παρουσιάζοντας μείωση 16,6%.

Τέλος τα καθαρά κέρδη μετά από φόρους ανήλθαν σε € 4,0εκατ. έναντι € 27,2εκατ. την αντίστοιχη περίοδο του 2007 παρουσιάζοντας μείωση 85,1%.

Σχολιάζοντας τις οικονομικές καταστάσεις του πρώτου εξαμήνου του 2008, ο Διευθύνων Σύμβουλος της Vivartia κ. Σπ. Θεοδωρόπουλος τόνισε ότι τα αποτελέσματα του Ομίλου κατά το πρώτο εξάμηνο, δεν αποτελούν πρόκριμα για τα τελικά αποτελέσματα του έτους, λόγω του ότι η απότομη άνοδος των τιμών των πρώτων υλών σημειώθηκε κατά τη διάρκεια του δευτέρου εξαμήνου του έτους 2007. Τα αποτελέσματα του 2008 είναι σημαντικά ενισχυμένα τόσο σε επίπεδο πωλήσεων όσο και σε επίπεδο κερδοφορίας.

Με βάση το άρθρο τα εφημερίδας, η εταιρεία που προήλθε από τη συνένωση των Δέλτα και Chipita είναι ένας όμιλος που απασχολεί παγκοσμίως 13.000 εργαζομένους, ενώ έχει ετήσιο τζίρο της τάξης των 900.000.000 €. Το μεγαλύτερο μέρος του τζίρου (40%) είναι τα προϊόντα φρέσκου γάλακτος (το core business της Δέλτα), ενώ τα προϊόντα της Chipita συμβάλλουν με περίπου 1/3 του τζίρου. Το 17%

του τζίρου προέρχεται από τα fast food εστιατόρια του ομίλου (Goody's), ενώ το υπόλοιπο 8% από τα κατεψυγμένα (General Frozen Foods).

Η εταιρεία κατέχει:

- Ηγετική θέση στον κλάδο τροφίμων στην Ελλάδα
- Ισχυρά εμπορικά σήματα
- Το μεγαλύτερο δίκτυο διανομής στην ΝΑ Ευρώπη
- Σύγχρονες βιομηχανικές εγκαταστάσεις
- Σημαντική γεωγραφική παρουσία σε 30 χώρες
- Σημαντική εμπειρία σε διεθνή ανάπτυξη και σε εξαγορές & συγχωνεύσεις
- Ισχυρή χρηματοοικονομική θέση
- Ισχυρό στελεχιακό δυναμικό
- Κεφαλαιοποίηση >2δισ ευρώ

2.2.5 Μελέτη περίπτωσης της «Avon»

Η Avon ιδρύθηκε το 1886 στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής από τον David McConnell (www.avon.gr, 2009). Αρχικά η Εταιρία ονομαζόταν California Perfume και το 1939 μετονομάστηκε σε Avon. Σήμερα, 123 χρόνια μετά, η Avon είναι η μεγαλύτερη Εταιρία κατευθυνόμενης πώλησης στο χώρο της ομορφιάς με πάνω από 5 εκατομμύρια Αντιπροσώπους που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από 100 χώρες. Η Avon είναι μία από τις κορυφαίες μάρκες ομορφιάς στον κόσμο με περισσότερα από 300 εκατομμύρια καταναλωτές και ποσοστό αναγνωρισιμότητας που αγγίζει το 90%.

Είναι ηγέτης στην άμεση πώληση προϊόντων ομορφιάς και συναφών προϊόντων με έσοδα 6,2 εκατομμύρια δολάρια ετησίως. Στην Ευρώπη, την Μέση Ανατολή και την Αφρική λειτουργεί σε 29 διαφορετικές αγορές, όπου το 2001 ανήλθαν σε πάνω από 1 δις δολάρια σε πωλήσεις. Στην Ευρώπη, την Μέση Ανατολή και την Αφρική η Avon πουλάει πάνω από 40.000 συνδυασμούς προϊόντων μέσω των άμεσων αντιπροσώπων της. Επειδή τα προϊόντα της πωλούνται με ευρεία ποικιλία προσφορών σε διαφορετικούς χρόνους και χώρες, οι αριθμοί πωλήσεων για τα

μεμονωμένα προϊόντα ποικίλουν ευρέως από μέρα σε μέρα και από χώρα σε χώρα. Κατά συνέπεια αυτή η ιδιαίτερα προσανατολισμένη προς την προώθηση αγορά παράγει τις ευρείες παραλλαγές στις ανάγκες ανεφοδιασμού και μια σύνθετη αλυσίδα ανεφοδιασμού.

Αν και η λειτουργία της Avon τα τελευταία χρόνια επεκτάθηκε αρκετά στην Ευρώπη, Μέση Ανατολή και την Αφρική, δεν υπήρξε καμία λειτουργία προγραμματισμού όσον αφορά τη ζήτηση και την προσφορά. Επειδή τα συστήματα και οι ροές πληροφοριών ήταν «τεμαχισμένα», η Avon δεν ήταν σε θέση να προσφέρει συνεπή και ανταγωνιστική εξυπηρέτηση πελατών. Ο προγραμματισμός της παραγωγής στα τρία εργοστάσια (Πολωνία, Γερμανία και Ηνωμένο Βασίλειο) ήταν ιδιαίτερα χειρωνακτικός, άκαμπος και αδιάφορος στις απαιτήσεις πελατών. Ήταν μια μάταιη και ακριβή διαδικασία που δεν μπορούσε να υποστηρίξει τον προγραμματισμό της Avon στις νέες και πτητικές αγορές.

Η Avon λαμβάνει 50.000 παραγγελίες κάθε μέρα όπου οι 10.000 προέρχονται μόνο από το Ηνωμένο Βασίλειο. Η πλειοψηφία τους είναι μικρές αποστολές σε άτομα που δεν μπορούν να περιμένουν το εμπόρευμα να φτάσει. Η επιχείρηση στοχεύει να γυρίσει κάθε κύκλο παραγγελίας σε μια ημέρα, ώστε τα προϊόντα να είναι διαθέσιμα όταν λαμβάνονται οι παραγγελίες προκειμένου να εξασφαλισθεί η 100 % εξυπηρέτηση των πελατών. Για να το επιτύχει αυτό η Avon χρειάστηκε να γίνει αποδοτικότερη με τον τρόπο που εξέταζε τη διαθεσιμότητα και την καταγραφή των εμπορευμάτων.

Η πιο τολμηρή απόφαση της εταιρείας ήταν να πουλήσει τα προϊόντα της μέσω νέων καναλιών εκτός από την ανεξάρτητη πώληση. Το 1995, η Avon διένεμε ένα κατάλογο μέσω direct-mail. Έτσι, ξεκίνησε η αποδοχή παραγγελιών, μέσω μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τηλεφώνου και φαξ απευθείας από τους καταναλωτές. Λίγο αργότερα δημιούργησε μια ιστοσελίδα όπου είχε 3.000.000 εγγεγραμμένους χρήστες. Οι καταναλωτές που επισκέπτονται την ιστοσελίδα μπορούν να ζητήσουν, επίσης, και μια επίσκεψη από ένα άτομο – πωλητή της Avon.

Τα αποτελέσματα από την ιστοσελίδα και τη λιανική πώληση είναι πολύ ενθαρρυντικά για την διοίκηση της Avon καθώς επίσης και για τους αντιπροσώπους της εταιρείας. Πολυάριθμοι καταναλωτές που επισκέπτονται τα περίπτερα και την Avon.com ζητούν επισκέψεις από ένα αντιπρόσωπο της Avon. Επιπλέον, η έρευνα αγοράς αποκάλυψε ότι η αυξημένη αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας και η εικόνα

της επιχείρησης βελτιώθηκε σε τομείς στους οποίους βρισκόταν ένα Avon Beauty Center.

Ωστόσο, τα άλλα κανάλια διανομής της Avon ήταν ανησυχητικά για τους αντιπροσώπους της. Και λαμβάνοντας υπόψη ότι εξακολουθούν να έχουν τη μερίδα του λέοντος των πωλήσεων, οι αντιπρόσωποι της σίγουρα δεν μπορεί να αγνοηθούν. Προκειμένου λοιπόν να τους καθησυχάσει η εταιρία αρχικά περιόρισε τον αριθμό των προϊόντων που πωλούνταν μέσω του διαδικτύου και στα περίπτερα της σε λιγότερο από 10% από τα 5.000 προϊόντα και έδωσε στους αντιπροσώπους της αποκλειστική χρήση των προϊόντων με εκπτώσεις και προσφορές.

Η ιδιαιτερότητα της Avon έγκειται στην έννοια της άμεσης πώλησης, δηλαδή στον πρωτοποριακό τρόπο διάθεσης των προϊόντων της στο χώρο της κάθε γυναίκας τη στιγμή που εκείνη τα χρειάζεται. Σήμερα πάνω από 5 εκατομμύρια γυναίκες σε περισσότερες από 100 χώρες συνθέτουν το "δίκτυο Αντιπροσώπων Avon ", οι οποίες μέσα από συνεχή εκπαίδευση διαθέτουν τα εξαιρετικής ποιότητας προϊόντα, ικανοποιώντας τις ανάγκες κάθε γυναίκας. Οι Αντιπρόσωποί της αποτελούν την ψυχή της Εταιρίας, διατηρώντας τη στην κορυφή όλα αυτά τα χρόνια μέσα από την προσωπική σχέση που δημιουργούν με τους πελάτες τους.

2.3 Ερευνητικό Υλικό – Εργαλεία

Παρακάτω παρατίθεται η δομή των ερωτηματολογίων που χρησιμοποιήθηκαν για την έρευνα της παρούσας εργασίας σε μεταφορικές και εμπορικές εταιρείες. Δημιουργήθηκαν με διαφορετική φόρμα έτσι ώστε να συλλεχθούν οι απαραίτητες πληροφορίες για την εκάστοτε εταιρεία. Για τον επιτυχή σχεδιασμό του Ερωτηματολογίου δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη τεχνική ή φόρμα. Όμως για την αποφυγή λαθών ή προβλημάτων μπορούν να ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα (Τηλικίδου, 2002):

- 1) Προκαταρκτικές αποφάσεις: οι ερωτήσεις πρέπει να ακολουθούν τους στόχους και την εξειδίκευση των απαιτούμενων πληροφοριών όπως επίσης είναι απαραίτητη και η εξασφάλιση της κατανόησης του τύπου συνέντευξης και της δημοσκόπησης. Τα ερωτηματολόγια της έρευνας μας αποσκοπούσαν στη κατανόηση αλλά ταυτόχρονα και στη συγκέντρωση απαιτητών πληροφοριών για το κανάλι διανομής της εκάστοτε εταιρείας.
- 2) Περιεχόμενο των ερωτήσεων: να μην παραλείπεται καμία απαραίτητη ερώτηση αλλά και να μην περιλαμβάνονται περιττές ερωτήσεις. Επίσης οι ερωτήσεις πρέπει να έχουν την ικανότητα να προσφέρουν τις κατάλληλες για τις απαιτούμενες πληροφορίες απαντήσεις με ακρίβεια. Οι ερωτήσεις "αναζητούσαν" πληροφορίες για τον στόλο, τους αντιπροσώπους, το χρόνο εξυπηρέτησης κ.λ.π.
- 3) Φρασεολογία των ερωτήσεων: να είναι σωστή η διατύπωση των ερωτήσεων. Η διατύπωση των ερωτήσεων ήταν σωστή καθώς απαντήθηκαν σχεδόν όλες οι ερωτήσεις.
- 4) Η φόρμα των απαντήσεων: περιλαμβάνει τις ανοικτές και κλειστές ερωτήσεις. Οι ανοικτές είναι αυτές που δεν περιλαμβάνουν πιθανές εναλλακτικές απαντήσεις, αλλά αφήνουν κενό χώρο για να απαντήσει ελεύθερα ο ερωτώμενος. Οι κλειστές είναι αυτές που ακολουθούνται από εναλλακτικές απαντήσεις. Τα ερωτηματολόγια περιείχαν κυρίως κλειστού τύπου ερωτήσεων με 2-5 πιθανές απαντήσεις και λίγες ανοικτού τύπου ερωτήσεις.

- 5) Αλληλουχία των ερωτήσεων: η αλληλουχία αφορά τη σειρά των ερωτήσεων στο ερωτηματολόγιο και συνήθως χωρίζεται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά και το γενικό μέρος. Τα ερωτηματολόγια των εμπορικών εταιρειών ξεκινούσαν με το γενικό μέρος και κατέληγαν στα δημογραφικά χαρακτηριστικά, ενώ των μεταφορικών εταιρειών το αντίστροφο.
- 6) Φυσικά χαρακτηριστικά του ερωτηματολογίου: όσο πιο καλογραμμένο, τακτικό και εμφανίσιμο είναι ένα ερωτηματολόγιο τόσο το καλύτερο.
- 7) Δοκιμή και Διόρθωση: πριν τη διανομή του Ερωτηματολογίου καλό θα ήταν να δοθεί σε ένα μικρό αριθμό ερευνώμενων ώστε να ελεγχθεί, να διορθωθεί και να αποδοθεί μετά στο τελικό δείγμα. Δείγμα ερωτηματολογίων δόθηκε σε αντιπροσώπους.

2.4 Ερευνητική Διαδικασία

Τα Ερωτηματολόγια που δόθηκαν προς συμπλήρωση στις μεταφορικές και εμπορικές εταιρείες έγιναν με μορφή τηλεφωνικής και ηλεκτρονικής συνέντευξης. Ο χρόνος συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων από την ημέρα αποστολής τους ήταν από 2 έως 5 ημέρες. Εκτός από τη περίπτωση της «Αvon», στην οποία τα ερωτηματολόγια χορηγήθηκαν και ατομικά και ομαδικά στους αντιπροσώπους, στις υπόλοιπες εταιρείες χορηγήθηκαν ατομικά. Το ποσοστό επιστροφής των ερωτηματολογίων ήταν 100%. Από τη στιγμή που παρελήφθησαν όλα τα ερωτηματολόγια συμπληρωμένα, καταγράφηκαν, ομαδοποιήθηκαν και αναλύθηκαν οι απαντήσεις όλων των ερωτώμενων.

3.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1.Αποτελέσματα έρευνας για την εταιρεία «ΠΡΟΟΔΟΣ ΑΕ»

Η Πρόοδος είναι η μεγαλύτερη ιδιωτική εταιρεία στον Κόσμο σε Logistics-διαμεταφορές και συνδυασμένες μεταφορές. Το είδος της λειτουργίας της είναι μικτή. Δηλαδή, ασχολείται με τη συλλογή εμπορευμάτων από διάφορα μέρη και με τις αστικές, υπεραστικές και διεθνείς διανομές καθώς παρέχει και υπηρεσίες Logistics. Το δίκτυο διανομής της αποτελείται από συνεργαζόμενα οχήματα μέχρι 5 τόνους και κάποια άλλα από 10 τόνους και πάνω. Το φορτίο της τις περισσότερες φορές είναι ξηρό φορτίο και μοναδοποιημένο σε παλέτες, κιβώτια κλπ. Ως επί το πλείστον εργάζεται για εταιρείες τηλεπικοινωνιών, χημικές βιομηχανίες, εταιρείες ενέργειας, κατασκευών, τροφίμων, μεταφορών, Παροχών (ΔΕΗ, ΟΤΕ κλπ) Γενικού εμπορίου, Πρώτων υλών και Αγροτικών Προϊόντων. Το σύνολο των αποθηκευτικών χώρων της εταιρείας είναι 55.000 τ.μ. στεγασμένοι χώροι, σε ακάλυπτο χώρο 160.000 τ.μ. με δικό της δίκτυο διανομής σε όλη την Ελλάδα..

Η εταιρεία διαθέτει το πληροφοριακό σύστημα αυτόματης δρομολόγησης παραγγελιών **Aberon Router** το οποίο καλύπτει όλες τις διαχειριστικές ανάγκες στο χώρο του προγραμματισμού των δρομολογίων και των διανομών. Λειτουργεί τόσο σαν αυτόματη, όσο και σαν χειροκίνητη διαδικασία, λαμβάνοντας υπόψη όλους τους περιορισμούς διανομής, όπως διαθέσιμα μεταφορικά μέσα, ωφέλιμους όγκους και βάρη φορτηγών, ημερομηνίες παράδοσης παραγγελιών, όγκους και βάρη παραγγελιών, αριθμό κιβωτίων ανά παραγγελία, επείγουσες παραγγελίες, μέγιστο αριθμό παραγγελιών και σημείων παράδοσης, παραγγελίες τοπικές και επαρχίας, οδηγούς, πρακτορεία μεταφορών, κλπ

Μία από τις βασικές λειτουργίες του Aberon Router είναι η αυτόματη δρομολόγηση (auto routing). Κατά την αυτόματη δρομολόγηση το **Aberon Router** διαμορφώνει τα δρομολόγια λαμβάνοντας υπόψη όλους τους δυνατούς περιορισμούς βάρους, όγκου, αριθμού κιβωτίων, ημερών παράδοσης κλπ.

Το **Aberon Router** προγραμματίζει τα δρομολόγια μέσα σε ελάχιστο χρόνο λαμβάνοντας υπόψη του όλους τους δυνατούς περιορισμούς ενός καθημερινού προβλήματος διανομής, όπως:

- Χωρητικότητες των οχημάτων (ωφέλιμο βάρος και όγκο)
- Ημέρες παράδοσης των πελατών
- Προτεραιότητες των παραγγελιών
- Μέγιστο αριθμό δρομολογίων
- Μέγιστο αριθμό σημείων παράδοσης ανά δρομολόγιο
- Παραγγελίες επαρχίας μέσω πρακτορείων
- Διαθέσιμα μεταφορικά μέσα (ιδιόκτητα ή δημοσίας χρήσεως)
- Περιοχές που εξυπηρετούνται από τα μεταφορικά μέσα, κ.ά.

Αν κατά την δρομολόγηση προκύψουν ανεκτέλεστες παραγγελίες, τότε αυτές παραμένουν σε εκκρεμότητα για περαιτέρω διευθέτηση από την χειροκίνητη διαδικασία.

Κατά την χειροκίνητη δρομολόγηση, ο δρομολογητής μπορεί να ταξινομήσει με χειροκίνητη διαδικασία τις παραγγελίες στα διαθέσιμα μεταφορικά μέσα. Ακόμη και στην περίπτωση της χειροκίνητης δρομολόγησης, η διευθέτηση είναι ταχύτατη, γιατί ο δρομολογητής έχει πλήρη εποπτεία στην οθόνη των μεταφορικών μέσων, των υπολειπομένων όγκων και βαρών, καθώς επίσης και των υπό εκκρεμότητα παραγγελιών.

Το πληροφοριακό σύστημα proof of delivery έχει τη δυνατότητα να ελέγχει ότι σε κάθε σημείο παραδίδονται οι σωστές συσκευασίες χωρίς ελλείψεις ή πλεονάσματα. Το σύστημα παρακολουθεί το φορτίο του κάθε φορτηγού σε πραγματικό χρόνο. Κατά την παράδοση ο χειριστής σαρώνει το Barcode της εντολής παράδοσης και στη συνέχεια σαρώνει κάθε συσκευασία που παραδίδει. Το σύστημα ελέγχει ότι παραδίδονται οι σωστές συσκευασίες. Όταν παραδοθεί και η τελευταία συσκευασία, καταγράφονται τυχόν παρατηρήσεις και ο παραλήπτης υπογράφει ηλεκτρονικά. Το back Office ενημερώνεται μέσω GPRS.

Η εταιρεία προς το παρόν χρησιμοποιεί το σύστημα proof of delivery, αλλά μέχρι το στάδιο της ολοκλήρωσης της παράδοσης του κάθε οδηγού. Δηλαδή ο οδηγός έχει ένα τερματικό on-line και με κάθε παράδοση που έχει χρεωμένη το αυτοκίνητο αυτόματα το σύστημα ενημερώνεται για τη παράδοση και όχι για το πρόβλημα. τα προβλήματα είναι κωδικοποιημένα ώστε να επιλέγει ο οδηγός και να μην πληκτρολογεί. Η καταγραφή των σφαλμάτων παράδοσης τώρα, γίνεται με την υπογραφή του παραλήπτη στο δελτίο αποστολής. Αυτό είναι μία διαδικασία κατά

την οποία μπορούν πολύ εύκολα να παραλειφθούν σημαντικά πράγματα, ή να χαθούν κάποια έγγραφα κλπ.

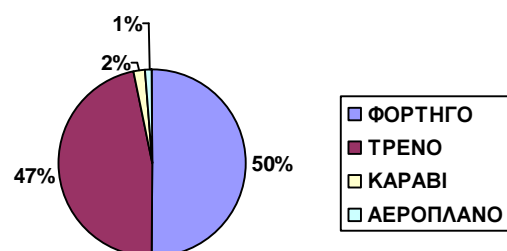
Στα επόμενα τρία χρόνια η Πρόοδος σχεδιάζει να εφαρμόζει το Proof of Delivery ολοκληρωμένα και για τα σφάλματα που μπορεί να υπάρχουν (ζημία, αλλοιωμένα αγαθά, διεύθυνση παράδοσης).

Όλοι οι οδηγοί της εταιρείας διαθέτουν κινητά τηλέφωνα και στα φορτηγά υπάρχει το σύστημα GPRS. Το σύστημα GPRS αποτελεί το πρώτο ουσιαστικό βήμα μετάβασης στις υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας 3ης γενιάς και καθιστά τη σύγκλιση της κινητής τηλεφωνίας με το διαδίκτυο πραγματικότητα. Η τεχνολογία αυτή βασίζεται στη μεταφορά δεδομένων σε "πακέτα", χρησιμοποιώντας έτσι πιο οικονομικά τους πόρους των δικτύων κινητής τηλεφωνίας, αφού ο χρήστης θα καταλαμβάνει μέρος του δικτύου μόνο κατά τη διάρκεια της μετάδοσης της πληροφορίας.

Η επιχείρηση εφαρμόζει συστήματα (software) δρομολόγησης τα οποία παρέχουν αυτόματο προγραμματισμό και έτσι δεν είναι χρονοβόρα η διαδικασία της δρομολόγησης, όπως επίσης μειώνονται σημαντικά και τα λάθη.

Ο χρόνος διανομής των προϊόντων (συσκευασία, φόρτωση και έκδοση δελτίων αποστολής) είναι περίπου 4 ώρες.

Τα μέσα μεταφοράς που χρησιμοποιούνται από την εταιρεία, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα, είναι σε ποσοστά, 50% το φορτηγό, 47% το τρένο, 2% το καράβι και 1% το αεροπλάνο.



Σχήμα 11. Ποσοστά χρήσης μεταφορικών μέσων

Η σχέση της εταιρείας με τους προμηθευτές της είναι πολύ καλή. Η μέση διάρκεια σχέσεων συνεργασίας είναι πάνω από 10 χρόνια.

3.2 Αποτελέσματα έρευνας για την εταιρεία «ΩΜΕΓΑ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ & LOGISTICS»

Η Ωμέγα είναι μία ιδιωτική διαμεταφορική εταιρεία (3PL). Το είδος της λειτουργίας της είναι μικτή. Δηλαδή ασχολείται με τη συλλογή εμπορευμάτων από διάφορα μέρη και με τις αστικές, υπεραστικές και διεθνείς διανομές καθώς παρέχει και υπηρεσίες Logistics. Ο στόλος της αποτελείται από συνεργαζόμενα οχήματα μέχρι 5 τόνους και κάποια άλλα από 10 τόνους και πάνω. Το φορτίο της τις περισσότερες φορές είναι ξηρό φορτίο και μοναδοποιημένο σε παλέτες, κιβώτια κ.λ.π. Ως επί το πλείστον εργάζεται για εταιρείες τηλεπικοινωνιών, χημικές βιομηχανίες, εταιρείες ενέργειας, κατασκευών, τροφίμων, μεταφορών, Παροχών (ΔΕΗ, ΟΤΕ κλπ) Γενικού εμπορίου, Πρώτων υλών και Αγροτικών Προϊόντων. Η εταιρεία διαθέτει ιδιόκτητες αποθήκες με πάγιο κόστος μηνιαία 80.000 ευρώ.

Τα σφάλματα που οδηγούν στη ζημία και αφορούν τη διεύθυνση παράδοσης και τα αλλοιωμένα αγαθά, είτε καταγράφονται εγγράφως στη λίστα στην οποία είναι γραμμένες οι αναμενόμενες αφίξεις των εμπορευμάτων στην εταιρεία, είτε υπάρχει προφορική ενημέρωση από τους οδηγούς σε περίπτωση που δεν έχει παρατηρηθεί κατά την εκφόρτωση τους. Επίσης αν έχει υπάρξει κάποια αλλαγή στη διεύθυνση παράδοσης από την αναγραφόμενη διεύθυνση στο δελτίο Αποστολής, ενημερώνουν τηλεφωνικά τον οδηγό.

Όταν υπάρχουν αλλοιωμένα αγαθά ο τρόπος καταγραφής τους είναι η ψηφιακή απεικόνιση (με ψηφιακή φωτογραφική μηχανή). Δηλαδή, φωτογραφίζεται το εμπόρευμα πριν ακόμη εκφορτωθεί από το φορτηγό για να φαίνεται η αλλοίωση και η ζημία στο πελάτη. Από την ερώτηση για το πώς σχεδιάζει η εταιρεία να καταγράφει τα σφάλματα παράδοσης μετά από τρία χρόνια, δεν είχαμε κάποια απάντηση για κάποια πιθανή μέθοδο για καλύτερα αποτελέσματα στην εταιρεία. Από αυτό το σημείο είναι κατανοητό ότι η εταιρεία δεν έχει στα άμεσα σχέδια της να εφαρμόσει κάποια αποτελεσματικότερη διαδικασία. Πράγμα το οποίο σημαίνει ότι θα συνεχίσουν να υπάρχουν προβλήματα στη καλύτερη καταγραφή σφαλμάτων παράδοσης. Έτσι οι πελάτες δε θα μπορούν κάποιες φορές να είναι πλήρως ικανοποιημένοι. Σ' αυτό το σημείο πρέπει να τονίσουμε ότι η εταιρεία θα μπορούσε να εφαρμόσει ένα λογισμικό Proof Of Delivery. Αυτό σημαίνει ότι κάθε οδηγός έχει ένα τερματικό on line και με κάθε παράδοση που έχει χρεωμένη το αυτοκίνητο

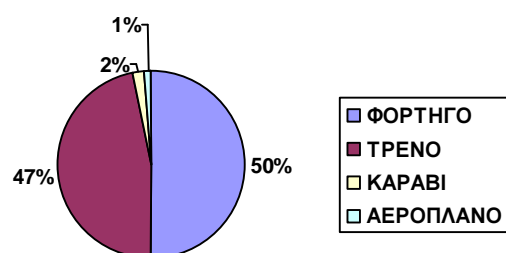
αυτόματα ενημερώνεται το σύστημα για την παράδοση και το τυχόν πρόβλημα. Τα προβλήματα είναι κωδικοποιημένα ώστε ο οδηγός να επιλέγει και να μην πληκτρολογεί.

Το POD ελέγχει ότι σε κάθε σημείο παραδίδονται οι σωστές συσκευασίες χωρίς ελλείψεις ή πλεονάσματα. Το σύστημα παρακολουθεί το φορτίο του κάθε φορτηγού σε πραγματικό χρόνο. Κατά την παράδοση ο χειριστής σαρώνει το Barcode της εντολής παράδοσης και στη συνέχεια σαρώνει κάθε συσκευασία που παραδίδει. Το σύστημα ελέγχει ότι παραδίδονται οι σωστές συσκευασίες. Όταν παραδοθεί και η τελευταία συσκευασία, καταγράφονται τυχόν παρατηρήσεις και ο παραλήπτης υπογράφει ηλεκτρονικά. Το back Office ενημερώνεται μέσω GPRS.

Οι υπάλληλοι της εταιρείας μετά την απομάκρυνση των οδηγών από τις αποθήκες της, επικοινωνούν με τα κινητά τηλέφωνα. Αυτό δεν είναι και τόσο αποτελεσματικό τις περισσότερες φορές γιατί υπάρχει περίπτωση να χρειαστεί ο οδηγός να ενημερωθεί για κάτι σημαντικό και το κινητό τηλέφωνο του να μην έχει σήμα ή μπαταρία.

Η δρομολόγηση γίνεται σε πραγματικό χρόνο. Δηλαδή κανονίζεται από τον υπεύθυνο δρομολόγησης ανάλογα με τη χωρητικότητα του κάθε φορτηγού και τη συνεννόηση που έχει γίνει με το πελάτη για την ώρα της παράδοσης. Ο χρόνος διανομής των προϊόντων (συσκευασία, φόρτωση και έκδοση δελτίων αποστολής) είναι περίπου 4 ώρες.

Τα μέσα μεταφοράς που χρησιμοποιούνται από την εταιρεία είναι σε ποσοστά, 50% το φορτηγό, 47% το τρένο, 2% το καράβι και 1% το αεροπλάνο.



Σχήμα 12. Ποσοστά χρήσης μεταφορικών μέσων

Η σχέση της εταιρείας με τους προμηθευτές της είναι πολύ καλή. Η μέση διάρκεια σχέσεων συνεργασίας είναι πάνω από 10 χρόνια.

Η μέθοδος διανομής που ακολουθείται από την εταιρεία είναι έμμεση. Διαθέτουν δηλαδή αντιπροσώπους. Τα πλεονεκτήματα των αντιπροσώπων είναι αρχικά η ποιότητα, έπειτα η συνέπεια και τέλος οι τιμές.

3.3 Αποτελέσματα έρευνας για την εταιρεία «BARILLA SPA»

Η Barilla χρησιμοποιεί την στρατηγική της εντατικής διανομής. Αυτό είναι λογικό εφόσον πρόκειται για καταναλωτικά προϊόντα. Είναι γνωστό ότι η μεταπήδηση των καταναλωτών από μάρκα σε μάρκα είναι πολύ εύκολη, συνεπώς η παραγωγός εταιρία έχει φροντίσει ώστε τα προϊόντα της να είναι διαθέσιμα παντού. Η Barilla δηλαδή διαθέτει τα προϊόντα της απευθείας σε μεγάλους λιανοπωλητές όπως είναι για παράδειγμα τα super markets αλλά και μέσω χονδρεμπόρων σε μικρότερους λιανοπωλητές. Βέβαια, εδώ παρουσιάζεται και ένα μειονέκτημα για την Barilla όσον αφορά τον έλεγχο για την τελική τιμολόγηση και παρουσίαση του προϊόντος, όπου είναι πολύ μικρός. Η εταιρία Barilla χρησιμοποιεί την μέθοδο της έμμεσης διανομής. χρησιμοποιεί μεσάζοντες, λιανοπωλητές, για την διανομή των προϊόντων της. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι μεσάζοντες να διευκολύνουν την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και την υψηλότερη δυνατή ικανοποίηση για τον αγοραστή λόγω του ότι έχουν εξειδικευθεί σε κάποια δραστηριότητα διανομής αποκτώντας οικονομίες κλίμακας.

3.4 Αποτελέσματα έρευνας για την εταιρεία «VIVARTIA ABEE»

Η Vivartia ABEE πρόκειται για ιδιωτική επιχείρηση. Ο στόλος της αποτελείται από οχήματα μέχρι 5 τόνους και από 10 τόνους και πάνω. Το δίκτυο καλύπτει γεωγραφικά αστικές διανομές, υπεραστικές και εθνικές. Το είδος φορτίου που μεταφέρεται είναι χύδην φορτίο, μοναδοποιημένο σε παλέτες, κιβώτια κλπ. Όλοι οι οδηγοί που απασχολούνται από τη Vivartia διαθέτουν κινητά τηλέφωνα και όλα τα οχήματα διαθέτουν συστήματα τηλεματικής. Τα οφέλη της τηλεματικής στην εταιρεία από τις τηλεματικές υπηρεσίες σύμφωνα με τον Κο Καρνοφιλλίδη Πασχάλη (Προϊστάμενος Κίνησης), είναι η μείωση στα κόστη μεταφοράς, η βελτίωση στην εξυπηρέτηση, μείωση του εσωτερικού κόστους και η προσέλκυση νέων πελατών. Οι υπηρεσίες ιχνηλασίας που παρέχει η εταιρεία στους πελάτες της, είναι υπηρεσίες

μέσω τηλεφωνικού κέντρου. Οι υπηρεσίες αυτές θα ήταν πιο αποτελεσματικές και ελκυστικές για τους πελάτες της με απευθείας σύνδεση τερματικού της Vivartia με τους πελάτες. Μ' αυτό τον τρόπο θα είναι σε θέση ο εκάστοτε ενδιαφερόμενος να παρακολουθήσει on-line την θέση της παραγγελίας του και έτσι να απαλλαγεί η εταιρεία από την ταλαιπωρία των τηλεφώνων που απαιτούν χρόνο και διαδικασίες για να εξυπηρετηθεί ο πελάτης.

Επιπλέον, στη Vivartia ABEE, το σύστημα απόδειξης παραλαβής είναι η υπογραφή σε χαρτί του παραλήπτη. Το συγκεκριμένο σύστημα απόδειξης παραλαβής πρόκειται για ένα σύστημα που εύκολα μπορούν να γίνουν λάθη και παραλείψεις ή ακόμα και να χαθεί κάποιο έγγραφο. Για την αντιμετώπιση και πρόληψη όλων αυτών, θα είναι πιο χρήσιμο για την εταιρεία να υιοθετήσει το σύστημα της ηλεκτρονικής υπογραφής σε πραγματικό χρόνο (Proof Of Delivery). Ο οδηγός θα διαθέτει ένα scanner με το οποίο να σκανάρει το barcode του φορτίου με τη παράδοση στο πελάτη, και απευθείας θα ενημερώνεται το σύστημα της εταιρείας και του πελάτη.

Η μέθοδος δρομολόγησης που χρησιμοποιείται από τη Vivartia είναι ο χειρωνακτικός προγραμματισμός. Ο προϊστάμενος κίνησης Κοσ Καρυοφιλλίδης Πασχάλης αποφασίζει για τη δρομολόγηση. Για τον καλύτερο σχεδιασμό της δρομολόγησης, θα μπορούσε η επιχείρηση να εισάγει συστήματα (software) δρομολόγησης τα οποία θα παρέχουν αυτόματο προγραμματισμό και έτσι δεν θα ήταν χρονοβόρα διαδικασία, όπως επίσης θα μειωθούν σημαντικά και τα λάθη.

Τέλος, η Vivartia δεν διαθέτει Τμήμα Διαχείρισης Παραπόνων, με αποτέλεσμα ο πελάτης να μην γνωρίζει σε ποιον θα πρέπει να επικοινωνήσει για να δηλώσει τη δυσαρέσκεια του. Με την έλλειψη αυτού του τμήματος η εταιρεία δεν έχει την ουσιαστική επικοινωνία με τους πελάτες της. Αντίθετα, μ αυτό το τμήμα θα ενισχυόταν ο πελατοκεντρικός της χαρακτήρας.

3.5 Αποτελέσματα έρευνας για την εταιρεία «AVON»

Η Avon είναι μία μεγάλη εταιρεία η οποία βασίζεται στη διακίνηση των προϊόντων σε αντιπροσώπους σε συνδυασμό με τη μόνιμη συνεργασία της με την ACS. Ο αντιπρόσωπος σε κάθε παραγγελία των καλλυντικών έχει τη δυνατότητα να παραγγέλλει τους κωδικούς των προϊόντων που επιθυμεί με δύο τρόπους: τηλεφωνικά ή μέσω internet.

Σύμφωνα με τη Κα Παπάζογλου Όλγα, διευθύντρια τμήματος εξυπηρέτησης πελατών, η παράδοση της παραγγελίας γίνεται σε δύο εργάσιμες μέρες. Οι αντιπρόσωποι δεν επιβαρύνονται με τα έξοδα αποστολής. Επίσης, σε περίπτωση επιστροφής της παραγγελίας ο αντιπρόσωπος της εταιρείας συμπληρώνει το δελτίο αποστολής και η καινούρια πλέον παραγγελία παραδίδεται σε 4 εργάσιμες μέρες.

Σε ερώτηση μας σχετικά με το αν υπάρχει μικρό, μεγάλο ή μηδενικό ποσοστό διαγραφής αντιπροσώπων η Κα Παπάζογλου απάντησε πως το ποσοστό είναι μικρό, αλλά το ποσοστό των αδρανών αντιπροσώπων είναι πολύ μεγαλύτερο. Παρόλα αυτά η Κα Παπάζογλου δηλώνει πως οι αντιπρόσωποι της εταιρείας είναι πολύ ευχαριστημένοι καθώς υπάρχει πολύ καλή συνεργασία μεταξύ Avon και αυτών.

Αντίθετα μετά από έρευνα μας διαπιστώθηκε πως η δυσαρέσκεια των αντιπροσώπων επικεντρώνεται σε δύο σημεία. Το πρώτο είναι πως σε περίπτωση επιστροφής της παραγγελίας υπάρχει μεγάλη καθυστέρηση στην παράδοση της καινούριας παραγγελίας. Χαρακτηριστικά, η Κα Τάνια Μπραιναιτλύ (αντιπρόσωπος της Avon στη Λήμνο), απάντησε πως γύρω στις 14 μέρες παραδίδεται η παραγγελία.

Το δεύτερο σημείο δυσαρέσκειας είναι η ελλιπής παράδοση παραγγελίας. Συγκεκριμένα σε κωδικούς προϊόντων που υπάρχει προσφορά ή δώρο από την εταιρεία, υπάρχει και μεγαλύτερο ποσοστό παραγγελίας από τους αντιπροσώπους. Σ αυτούς τους κωδικούς παρουσιάζεται έλλειμμα στην Avon και εν συνεχεία οι αντιπρόσωποι δεν έχουν στη διάθεση τους κωδικούς αυτούς.

Είναι εμφανές λοιπόν, ότι η εταιρεία Avon δεν καταγράφει τα παράπονα των αντιπροσώπων και συνεπώς δεν υπάρχει ουσιαστική συνεργασία μεταξύ τους. Αυτό αποτελεί το αίτιο του ότι παρουσιάζεται το μεγάλο ποσοστό αδράνειας των αντιπροσώπων. Η Κα Χριστοπούλου Παναγιώτα (αντιπρόσωπος Θεσ/νίκης περιοχή Συκιές), αναφέρει πως σε προσπάθεια επικοινωνίας με την εταιρεία ο μέσος χρόνος αναμονής είναι περίπου 15-20 λεπτά.

Για την βελτίωση της συνεργασίας η Avon θα μπορούσε να ενσωματώσει στη φόρμα παραγγελίας και μία φόρμα παραπόνων στην οποία ο αντιπρόσωπος θα μπορεί να γράφει το πρόβλημα που έχει δημιουργηθεί και στη συνέχεια να αποστέλλεται κατευθείαν στο τμήμα παραπόνων. Το τμήμα παραπόνων με τη σειρά του να μπορεί να ομαδοποιεί τα προβλήματα ανά κατηγορία έτσι ώστε να είναι πιο αποτελεσματική, ευέλικτη και θα είναι πιο εύκολο με αυτόν τον τρόπο να έχουν καλύτερη εικόνα των προβλημάτων της εταιρείας.

Επιπλέον, οι ελλειπείς παραγγελίες που παραλαμβάνουν οι αντιπρόσωποι της Avon, υποδηλώνουν την ανεπάρκεια σε απόθεμα των κωδικών που έχουν κάποια προσφορά. Συμπερασματικά για την αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού, θα πρέπει η εταιρεία να εφαρμόσει τη μέθοδο πρόβλεψης της ζήτησης και συγκεκριμένα τη μέθοδο Περιοδική Ποσότητα Παραγγελίας.(Periodic Order Quantity-POQ). Η διαδικασία εφαρμογής είναι η εξής:

- 1) υπολογισμός της EOQ(Οικονομική Ποσότητα Παραγγελίας)

$$EOQ = \sqrt{C_p R / C_h}$$

C_p : σταθερό κόστος παραγγελίας Q

R : ρυθμός ζήτησης

C_h : κόστος διατήρησης μονάδας αποθέματος

Υπολογισμός του αριθμού περιόδων που καλύπτει η EOQ διαιρώντας με τη μέση ζήτηση:

$$n = EOQ / E_{(R)}$$

n

$$E_R = \sum_{j=1}^n R(j) / n$$

$j-1$

Παράδειγμα:

Έστω $EOQ = 100$ τμχ, $E_R = 39.29$, $n = 2.55$

Κατά συνέπεια οι παραγγελίες θα γίνονται κάθε τρεις περιόδους. Η ποσότητα παραγγελίας πρώτων υλών θα είναι ίση με το άθροισμα της ζήτησης σ αυτό το χρονικό διάστημα:

Περίοδος	1	2	3	4	5	6	7
Ζήτηση R(j)	37	42	25	30	32	64	45
Παραγγελία	104	-	-	126	-	-	45
Απόθεμα (τέλος περιόδων)	67	25	0	96	64	0	0

4.ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Συνοψίζοντας κανείς την θεωρία που αναφέρθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια θα έλεγε ότι το Μάρκετινγκ καθορίζει κατά κύριο λόγο το πού θα διανέμεται ένα προϊόν ενώ η Εφοδιαστική Αλυσίδα καθορίζει το πώς θα φτάσει μέχρι εκεί ένα προϊόν.

Για μια εταιρία που της ανήκει μια Εφοδιαστική Αλυσίδα με μέρη που βρίσκονται σε διαφορετικά γεωγραφικά σημεία του κόσμου η εκτέλεση των διαδικασιών για την σωστή μεταφορά και διανομή των προϊόντων είναι μια σημαντικά απαιτητική εργασία υψηλού ρίσκου. Η μεγάλη εξειδίκευση που απαιτείται στις γνώσεις που απαιτούνται για την μεταφορές και οι απαιτήσεις σε προσπάθεια και σε εργατικό δυναμικό, οδηγούν πολλές φορές την ανάθεση αυτού του έργου σε κάποιο τρίτο. Υπάρχουν σε όλο τον κόσμο διαμεσολαβητές, που αναλαμβάνουν την διεκπεραίωση όλων των διαδικασιών που απαιτούνται για να ξεπεραστούν απαιτήσεις γραφειοκρατικές νομικές ή συμβατότητας κατά τη μετακίνηση των προϊόντων στο μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η διεθνής εκδοχή της λειτουργίας των Logistics είναι ιδιαίτερα σύνθετη διεργασία που απαιτεί ικανότητες πόρους και γνώση. Δεν είναι παράδοξο το γεγονός ότι έχουν δημιουργηθεί τόσο μεγάλες οικονομικές συνεργασίες - ενώσεις μεταξύ κρατών ώστε να μειωθεί δραστικά το κόστος που δημιουργείται από αυτή τη λειτουργία. Οι ενδιάμεσοι φορείς που έχουν αναπτυχθεί για να καλύψουν αυτές τις ανάγκες σε περιπτώσεις δραστηριοποίησης εκτός ενώσεων είναι ένα ακόμη στοιχείο για τη δυσκολία και τη περιπλοκότητα αυτής της εργασίας.

Οι Ελληνικές εταιρίες Logistics έχουν την τύχη να λειτουργούν σε μια χώρα που ανήκει στην Ευρωπαϊκή Ένωση, μια μεγάλη οικονομική και πολιτική ένωση, παρέχοντας τους πολλές διευκολύνσεις, ομοιομορφία και ένα ισχυρό και σταθερό νομικό πλαίσιο. Με αυτές τις προϋποθέσεις είναι δυνατή η επένδυση σε εξειδικευμένο προσωπικό στα θέματα Logistics που ισχύουν στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ενώ ταυτόχρονα μπορούν να έχουν συνεργασίες με άλλες εταιρίες του χώρου χωρίς να δημιουργούνται θέματα ασυμβατότητας και περίπλοκων διαδικασιών.

4.1 Σύγκριση μεταφορικών εταιριών: “ΠΡΟΟΔΟΣ ΑΕ & ΩΜΕΓΑ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ & LOGISTICS”

Η μεταφορική εταιρία “Πρόοδος” αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα διαμεσολαβητή. Δηλαδή αποτελεί ανεξάρτητο παροχέα εφοδιαστικών υπηρεσιών. Το ίδιο ισχύει και για την εταιρία “Ωμέγα”. Δηλαδή, προσλαμβάνονται από εταιρίες για την μεταφορά των προϊόντων τους αλλά και για υπηρεσίες Logistics. Εκτελεί υπηρεσίες που αφορούν την λειτουργία της φυσικής ροής προϊόντων. Η εταιρία “Πρόοδος” έχει εξαλείψει τους μεσάζοντες αφού διατηρεί δικό της δίκτυο διανομής και συνεπώς ακολουθεί την στρατηγική της άμεσης διανομής. Δηλαδή, δεν χρησιμοποιεί διαμεσολαβητές για την παροχή των υπηρεσιών που προσφέρει. Οι υπηρεσίες που προσφέρει αφορούν την αποθήκευση – διακίνηση προϊόντων, την επεξεργασία των παραγγελιών και τον προγραμματισμό φορτώσεων. Έχει αναπτύξει συνεταιριστική σχέση με τους προμηθευτές της. Αυτό σημαίνει ότι έχει δημιουργηθεί μια μακροπρόθεσμη σχέση, βασισμένη σε ξεκάθαρη και αμοιβαία αποδεκτή συμφωνία. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να έχει ελαχιστοποιηθεί το κόστος της συνεργασίας τους, να έχουν κερδίσει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να έχουν πλήρως ικανοποιημένους πελάτες.

Η μεταφορική εταιρία “Ωμέγα”, ομοίως με την εταιρία “Πρόοδο”, αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα διαμεσολαβητή. Δηλαδή, προσλαμβάνονται από εταιρίες για την μεταφορά των προϊόντων τους αλλά και για υπηρεσίες Logistics. Εκτελεί υπηρεσίες που αφορούν την λειτουργία της φυσικής ροής προϊόντων όπως και η “Πρόοδος” με τη διαφορά ότι χρησιμοποιεί αντιπροσώπους, δηλαδή χρησιμοποιεί την μέθοδο της έμμεσης διανομής. Αναθέτει σημαντικές μη βασικές λειτουργίες της σε εξειδικευμένους και αποδοτικούς παροχείς υπηρεσιών και με τον τρόπο αυτό έχει καταφέρει να μειώσει τα γενικά της έξοδα, να εστιάσει στις βασικές της ικανότητες και να αυξήσει την ευελιξία της σαν επιχείρηση. Διατηρεί έτοιμα δίκτυα διανομής και διαθέτει τις απαραίτητες εγκαταστάσεις και τα μέσα για την διακίνηση προϊόντων. Επίσης, λόγω της πολυετούς πείρας της διαθέτει εξειδικευμένες γνώσεις για τη μεταφορά προϊόντων.

Οι δύο μεταφορικές εταιρείες Πρόοδος και Ωμέγα, διαθέτουν ίδια μέσα μεταφοράς, επομένως και ίδιο στόλο.(φορτηγό, αεροπλάνο, καράβι, τρένο). Η Ωμέγα χρησιμοποιεί χειρόγραφο απόδειξη παραλαβής από το πελάτη, σε αντίθεση με

τη Πρόοδο που εφαρμόζει λογισμικό (software), με το οποίο ο πελάτης υπογράφει ηλεκτρονικά σε πραγματικό χρόνο (real time). Μία επιπλέον διαφορά των δύο μεγάλων μεταφορικών εταιρειών είναι ότι η Ωμέγα δε χρησιμοποιεί κανένα λογισμικό δρομολόγησης, επομένως οι αποφάσεις δρομολόγησης γίνονται από το Προϊστάμενο Κίνησης Κο Καμενίδη Σάκη, ενώ η Πρόοδος διαθέτει σύστημα αυτόματης δρομολόγησης. Επιπλέον, καμία από τις δύο εταιρείες δεν διαθέτει λογισμικό για τις ζημιές στις παραγγελίες τους με αποτέλεσμα να μην ενημερώνεται το σύστημα αυτόματα και αρκούνται μόνο στην ενημέρωση που γίνεται από τους οδηγούς.

4.2 Σύγκριση εμπορικών εταιρειών: “BARILLA SPA, VIVARTIA ABEE & AVON”

Η “Avon” ακολουθεί στρατηγική αποκλειστικής διανομής. Δηλαδή έχει ορίσει ένα μικρό αριθμό αποκλειστικών διανομέων, λόγω του ότι πρόκειται για μια μεγάλη αγορά, σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές. Η στρατηγική αυτή συνεπάγεται πολύ στενή συνεργασία με τους μεσάζοντες και καλή προβολή του προϊόντος από αυτούς. Επιλέχθηκε αυτή η στρατηγική διανομής από την εταιρία, αφού πρόκειται για εξειδικευμένα προϊόντα. Παρ’ όλα αυτά υπάρχει ένας προβληματισμός όσον αφορά την πλήρη κάλυψη της αγοράς. Η “Avon” χρησιμοποιεί την μέθοδο της άμεσης διανομής, δηλαδή χρησιμοποιεί αντιπροσώπους / πράκτορες αλλά ταυτόχρονα διατηρεί και ηλεκτρονική σελίδα. Η “Barilla SPA” όπως και “Vivartia ABEE” χρησιμοποιούν τη μέθοδο της έμμεσης διανομής καθώς διακινούν τα προϊόντα τους ενδιάμεσοι όπως είναι η “MISCO” και η “ΔΕΛΤΑ” αντίστοιχα. Δηλαδή λειτουργούν σαν χονδρέμποροι και οι ενδιάμεσοι σαν λιανοπωλητές.

Καμία από τις τρεις εταιρείες δεν χρησιμοποιεί ηλεκτρονική απόδειξη παραλαβής, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται πολλά λάθη λόγω των χειρόγραφων αποδείξεων που χρησιμοποιούν. Η Vivartia ABEE χρησιμοποιεί τη διαδικασία της τηλεματικής, με αποτέλεσμα να έχει μεγάλο προβάδισμα σε σχέση με των άλλων δύο εμπορικών εταιρειών που δεν διαθέτουν τέτοια τεχνολογία. Η Avon διαθέτει Τμήμα Παραπόνων, παρόλο που δεν εξυπηρετεί επαρκώς τους πελάτες της σε αντίθεση με τις άλλες δύο, που δεν έχουν τέτοιο τμήμα. Επίσης ένα ακόμη κοινό στοιχείο ανάμεσα στην Avon και στη Barilla αποτελεί το πρόβλημα που καλούνται να

επιλύσουν σχετικά με το απόθεμα ,το οποίο πολλές φορές είναι ελλιπής και δεν μπορούν να καλύψουν σωστά όλες τις παραγγελίες.

4.3 Σύγκριση μεταφορικών και εμπορικών εταιρειών

Η εταιρία “Αvon”, όπως και η εταιρία “Barilla”, χρησιμοποιούν τους διαύλους διανομής για καταναλωτικά προϊόντα σε αντίθεση με τις εταιρίες “Πρόοδο” και “Ωμέγα” που χρησιμοποιούν τους διαύλους διανομής της αγοράς των επιχειρήσεων. Αυτό είναι και φανερό λόγω του διαφορετικού αντικειμένου των επιχειρήσεων αυτών. Οι δίαυλοι διανομής αφορούν τις αποφάσεις και τις λειτουργίες που είναι απαραίτητες ώστε να φτάσει το προϊόν από τον παραγωγό στον τελικό αγοραστή. Η έννοια του διαύλου για την “Αvon” είναι πολύ σημαντική γιατί της επιτρέπει να βλέπει τη διαδικασία της διανομής προϊόντων από την άποψη παρεχομένων υπηρεσιών και πρόσθεσης αξίας παρά από την άποψη συμμετεχόντων. Από άποψη ικανοποίησης των τελικών αγοραστών της “Αvon” ο δίαυλος μπορεί να προσθέσει αξία από πολλές απόψεις. Μπορεί να δώσει στον πελάτη τα προϊόντα που θέλει, μπορεί να μειώσει το κόστος διανομής και την τελική τιμή τους, μπορεί να διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ παραγωγών και αγοραστών, μπορεί να παρέχει συναλλαγές υψηλής ποιότητας, και μπορεί να παρέχει χρήσιμες υπηρεσίες κατά και μετά την πώληση.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπερασματικά, η παρούσα εργασία εξέτασε τα δύο διαφορετικά Κανάλια Διανομής, της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας (ΔΕΑ) και του Μάρκετινγκ καθώς και όποιες ομοιότητες και διαφορές τους. Το δείγμα των εξεταζόμενων εταιρειών περιλαμβάνει μεταφορικές αλλά και εμπορικές εταιρείες. Κατά την διεξαγωγή της παρούσας πτυχιακής εργασίας πραγματοποιήθηκε δευτερογενής έρευνα σε βιβλιογραφικές και ηλεκτρονικές πηγές προκειμένου να διερευνηθεί σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βάθος η θεωρία που αναφέρεται στην Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, στο Μάρκετινγκ και στην λειτουργία της Διανομής.

Ακόμα, πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα, ακολουθώντας τη μέθοδο δειγματοληψίας κρίσεως σε μεταφορικές και εμπορικές εταιρίες. Δημιουργήθηκαν διαφορετικά ερωτηματολόγια για την εκάστοτε ομάδα εταιρειών και οι συνεντεύξεις έγιναν είτε τηλεφωνικώς είτε μέσω ηλεκτρονικής αποστολής. Το συνολικό δείγμα των εταιρειών που εξετάστηκαν είναι 5.

Προηγούμενες έρευνες μας έδειξαν ότι η προσέγγιση της ζήτησης είναι ένα πολύ βασικό κομμάτι για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις και την εφοδιαστική αλυσίδα αφού μπορεί να ενισχύσει τη λήψη αποφάσεων αγοράς και προσφοράς προϊόντων από την πλευρά του εφοδιασμού. Επίσης, ένα σημαντικό κομμάτι της ΔΕΑ είναι το σωστά οργανωμένο Τμήμα Προμηθειών. Τα στελέχη του τμήματος αυτού θα πρέπει να γνωρίζουν τεχνικές ανάλυσης, να ξέρουν πώς να επιλύουν ένα πρόβλημα, να ξέρουν να καθοδηγούν για τυχόν αλλαγές, να γνωρίζουν πολύ καλά το αντικείμενο της επιχείρησης και τέλος να εστιάζουν στους πελάτες και τους προμηθευτές.

Ένα από τα κύρια ευρήματα της έρευνάς μας έδειξε ότι τα κανάλια διανομής του Marketing και των Logistics, έχουν την αντίθετη φορά κατά το ήμισυ της λειτουργίας τους. Δηλαδή, το πρώτο μεταφέρει τις πληροφορίες από τους καταναλωτές στην επιχείρηση όπως διακινεί και προωθεί αντίστροφα και τα προϊόντα στους καταναλωτές, ενώ το δεύτερο μεταφέρει (στη φυσική τους μορφή) τα προϊόντα από την επιχείρηση στους καταναλωτές. Είναι πιθανό το τμήμα μάρκετινγκ να επιλέξει ως το καλύτερο κανάλι την καθημερινή ή εβδομαδιαία ή μηνιαία επίσκεψη όλων των πελατών της επιχείρησης, από δικούς της πωλητές, που τους έχει

εκπεδαύσει, που μπορεί να τους προγραμματίζει, να τους ελέγχει, να τους ενημερώνει γρήγορα και γενικά να επιτυγχάνει με αυτήν την μέθοδο την μεγιστοποίηση των πωλήσεων.

Το τμήμα των Logistics μπορεί όμως να επιλέξει ως την καλύτερη μέθοδο τη μεταφορά και εκτέλεση των παραγγελιών με φορτηγά της επιχείρησης ή με φορτηγά τρίτων. Δεν είναι απαραίτητο τα κανάλια εμπορίας και διανομής να συμπίπτουν. Μπορεί το Μάρκετινγκ να επιλέξει μια εταιρία που θα κάνει την παραγγελιοληψία και το τμήμα Logistics να επιλέξει μια άλλη για την διανομή.

Το Μάρκετινγκ επιδιώκει την διατήρηση και αύξηση της ζήτησης, ενώ η διοίκηση της Logistics στοχεύει στην ικανοποίηση της. Τα δύο τμήματα λειτουργούν διαφορετικά. Το Μάρκετινγκ προωθεί το προϊόν στους πελάτες και τους πληροφορεί γι' αυτό με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι παραγγελίες, συνεπώς και οι πωλήσεις του προϊόντος. Η διοίκηση Logistics παρέχει υπηρεσίες που αφορούν τον τρόπο διανομής του προϊόντος στον πελάτη και φροντίζει ο πελάτης να μένει ικανοποιημένος μέσω των υπηρεσιών που του παρέχει η επιχείρηση που διαθέτει το προϊόν στην αγορά, με αποτέλεσμα την ικανοποίηση του πελάτη και τελικά την αύξηση των παραγγελιών και των πωλήσεων.

Χρησιμοποιούν διαφορετικά εργαλεία και πρακτικές. Το Marketing χρησιμοποιεί πρακτικές όπως διαφήμιση, προώθηση, τηλεμάρκετινγκ, street Marketing κλπ . Η διοίκηση Logistics χρησιμοποιεί πρακτικές όπως διαχείριση αποθεμάτων, συστήματα αποθήκευσης, κωδικοποίηση προϊόντων κλπ. Από τα 4 p του Marketing (price, product, place, promotion) για τον υπεύθυνο Logistics το λιγότερο σημαντικό είναι το promotion, ενώ οποιοδήποτε λάθος στο place οδηγεί στην καταστρατήγηση των στόχων που θέτει η διοίκηση Logistics.

Πρέπει να σημειωθεί ότι οι στρατηγικές αποφάσεις, όπως είναι η επιλογή του καναλιού διανομής, είναι δεσμευτικές για την επιχείρηση και κοστίζει πολύ η αλλαγή των αποφάσεων σε σύντομο χρονικό διάστημα. Οι στρατηγικές αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται με ιδιαίτερη προσοχή για να μην επιδράσουν αρνητικά στα αποτελέσματα και στους στόχους της επιχείρησης.

Η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ του τμήματος Μάρκετινγκ και του τμήματος Logistics, είναι μια από τις πιο βασικές σχέσεις που αναπτύσσονται στην οργανωτική δομή μιας εταιρείας. Το σημείο όπου επικοινωνούν τα δύο αυτά τμήματα είναι αυτό του καθορισμού του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών. Άρα μπορεί λοιπόν το τμήμα

Μάρκετινγκ να καθορίζει τις προδιαγραφές, τον τρόπο προώθησης, την τιμή και τον τρόπο πληρωμής ενός προϊόντος αλλά το τμήμα Logistics είναι υπεύθυνο για τις διαδικασίες μεταφοράς και αποθήκευσης που έπονται της παραγωγικής διαδικασίας.

Βέβαια όπως είναι προφανές τα συστήματα Logistics που υπάρχουν σε μια εταιρία βοηθούν και συνεισφέρουν σημαντικά στην ορθή λειτουργία του τμήματος Μάρκετινγκ. Τα Logistics δηλαδή είναι υπεύθυνα σε μεγάλο βαθμό για παράγοντες όπως η αξιοπιστία για την παράδοση του σωστού προϊόντος στο σωστό τόπο και χρόνο, στοιχεία που ολοκληρώνουν επιτυχώς τη διαδικασία της πώλησης έτσι όπως ξεκινά μέσω του τμήματος μάρκετινγκ της επιχείρησης.

Η σωστή συνεργασία μεταξύ των δύο τμημάτων αποφέρει σημαντικά αποτελέσματα και δημιουργεί προδιαγραφές για ένα υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, γεγονός που δίνει εξ αρχής στην επιχείρηση ένα συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών της.

Σε γενικές γραμμές οι αρμοδιότητες του τμήματος Μάρκετινγκ και του τμήματος Logistics εμπλέκονται κατά την διαδικασία της διανομής που αποτελεί στοιχείο καθοριστικό για την ποιότητα των υπηρεσιών του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών.

Μέσα από την παρούσα έρευνα καταγράφηκαν τα Κανάλια Διανομής του Μάρκετινγκ και του Logistics καθώς και το κατά πόσο χρησιμοποιούνται από εταιρείες όπως οι μεταφορικές και οι εμπορικές. Έγινε αναφορά και σύγκριση μεταξύ τους τόσο για τις ελλείψεις που έχουν, όσο και σε τι υπερτερεί ενδεχομένως η μία από την άλλη. Παρ' όλα αυτά περαιτέρω έρευνες πρέπει να διεξαχθούν σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές όπως π.χ. σε μία 5ετία ή 10ετία, που να περιλαμβάνουν μεγαλύτερο αριθμό εξεταζόμενων εταιρειών για να καταλήξουν σε πιο ακριβή συμπεράσματα για τα δύο Κανάλια Διανομής, αλλά και το πώς αυτά χρησιμοποιούνται ή έχουν αναπτυχθεί από τις εταιρείες στην Ελλάδα κατά το πέρασμα των χρόνων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία:

Αυλωνίτης, Γ., & Παπαβασιλείου, Ν. (1999). *Δίκτυα Διανομής – Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Δουκίδης, Γ. (2003). *Διοίκηση Επιχειρήσεων και Πληροφοριακά Συστήματα*. Αθήνα: Εκδόσεις Ι. Σιδεράς.

Καζάζης, Ν. (2006). *Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ για κερδοφόρες πωλήσεις*. 2^η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Κυριαζόπουλος, Π. (1996). *Διοίκηση Logistics*. Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική.

Μπαλτάς, Γ., & Παπαβασιλείου, Ν. (2003). *Διοίκηση δικτύων διανομής και Logistics*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Μπινιώρης, Σ. (2003). *Logistics: Εισαγωγή στη Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας*. Θεσσαλονίκη: Ιατρικές Εκδόσεις Π.Χ Πασχαλίδης.

Σχινάς, Ο., & Παπαδημητρίου, Ε. (2004). *Εισαγωγή στα Logistics*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Τηλικίδου, Ε. (2002). *Ερευνα Μάρκετινγκ*. Θεσσαλονίκη: Global Bookstore Ε.Π.Ε.

Ξενογλώσση Βιβλιογραφία:

Butler, R., DeBower, H., & Jones, J. G. (1914). *Marketing Methods and Salesmanship*. NY: Alexander Hamilton Institute.

Graham, H., & John, S. (1993). *Competitive Positioning: The key to market success*. Hertfordshire: Prentice Hall.

Johnson, G., και Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy*. (5th ed.). Hertfordshire: Prentice Hall Europe.

Kellesher, G., El-Rhalibi, A., & Arshad, F. (2003). Intermodal Transport Scheduling. *Journal of Logistics Information Management*, 16 (5).

Lendermann, P., Julka, N., Gan, B.P., Chen, D., McGinnis, L.F., & McGinnis, J.P. (2003). Distributed Supply Chain Simulation as a Decision Support Tool for the Semiconductor Industry, *Simulation*, 79, 126—138.

Moriarty, R. T., & Moran, U. (1990). Managing Hybrid Systems. *Harvard Business Review*, 68 (6), 146 – 156.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.

Journal of Marketing (1948). Report of the Definitions Committee. *Journal of Marketing*, XIII (2).

Άρθρα:

Λάιος, Λ. (2000). Διοίκηση Εφοδιασμού: Η μεταμόρφωση μιας κρίσιμης δραστηριότητας. *Plant Management*, 165, Ανακτήθηκε Δεκέμβριος 9, 2009, από www.plant-management.gr

Γκαγιαλής, Σ. (2008). Η Διαχείριση της Ζήτησης στα Σύγχρονα Δίκτυα Εφοδιαστικής. *Plant Management*, 202, Ανακτήθηκε Δεκέμβριος 10, 2009, από www.plant-management.gr

Ηλεκτρονικές Πηγές:

Barilla Spa (2009). Προφίλ, ανακτήθηκε Νοέμβριος 20,2009 από int.primoppiato.barilla.com

Avon (2009). Προφίλ, οικονομικά στοιχεία, ανακτήθηκε Νοέμβριος 20,2009, από www.avon.com

Πρόοδος ΑΕ (2009). Προφίλ εταιρείας, οικονομικά στοιχεία, δραστηριότητες, ανακτήθηκε Νοέμβριος 20,2009, από www.homeonline.gr/proodos/etaireia.htm

Ωμέγα ΑΕ (2009). Προφίλ εταιρείας, οικονομικά στοιχεία, δραστηριότητες, ανακτήθηκε Νοέμβριος 20,2009 από www.omegatransport.com

Vivartia ABEE (2010). Προφίλ εταιρείας, οικονομικά στοιχεία ανακτήθηκε Φεβρουάριος 1,2010 από www.vivartia.com

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

ΟΝΟΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ: ΠΡΟΟΔΟΣ ΑΕ

ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ: 1946

ΕΔΡΑ: ΑΘΗΝΑ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ: ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ ΣΚΥΒΑΛΑΚΗ

1. Πως θα χαρακτηρίζατε την εταιρία σας σε σχέση με τις δραστηριότητες μεταφορών / logistics ;

Η εταιρία σας είναι :

Εταιρία Μεταφορών

Διαμεταφορική (3PL) ΝΑΙ

Ενδοεταιρική μεταφορά

Άλλο, παρακαλώ διευκρινίστε

Είδος Λειτουργίας :

Συλλογή μόνο

Διανομή μόνο

Μικτή (συλλογή και διανομή) ΝΑΙ

Άλλο, παρακαλώ διευκρινίστε

Νομική μορφή εταιρείας :

Δημόσια επιχείρηση

Ιδιωτική επιχείρηση ΝΑΙ

Ο στόλος σας αποτελείται από οχήματα:

(συμπληρώστε και τον αριθμό των οχημάτων της αντίστοιχης κατηγορίας που διαθέτει η εταιρία σας)

Μέχρι 5 τόνους ΝΑΙ ,ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΑ

Από 5 μέχρι 10 τόνους

Από 10 τόνους και πάνω ΝΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΑ

Γεωγραφική κάλυψη του δικτύου (συμπληρώστε ένα ή και περισσότερα)

Αστικές διανομές ΝΑΙ

Υπεραστικές διανομές ΝΑΙ

Εθνικές διανομές ΝΑΙ

Διεθνείς διανομές ΝΑΙ

Είδος Φορτίου (συμπληρώστε ένα ή και περισσότερα)

Ξηρό φορτίο ΝΑΙ

Χύδην φορτίο

Παγωμένο/Κατεψυγμένο φορτίο ΝΑΙ

Μοναδοποιημένο φορτίο (σε παλέτες, κιβώτια κλπ) ΝΑΙ

Άλλο, παρακαλώ αναφέρετε

2. Για ποιο είδος εταιριών εργάζεστε ως επί το πλείστον:

Εταιρίες Τηλεπικοινωνιών ΝΑΙ

Εταιρίες Τροφίμων ΝΑΙ

Χημικές Βιομηχανίες ΝΑΙ

Εταιρίες Μεταφορών ΝΑΙ

Φαρμακοβιομηχανίες

Εταιρίες Παροχών (ΔΕΗ, ΟΤΕ, ΕΥΔΑΠ)

Εταιρίες Ενέργειας (Πετρελαίου,
Φυσικού Αερίου) ΝΑΙ

Εταιρίες Χρηματοοικονομικών,
Ασφαλιστικών υπηρεσιών και υπηρεσιών
Υγείας

Εταιρίες Κατασκευών ΝΑΙ

Εταιρίες Γενικού Εμπορίου ΝΑΙ

Εταιρίες Ηλεκτρονικών και Νέων
Τεχνολογιών

Εταιρίες Πρώτων Υλών και Αγροτικών
Προϊόντων ΝΑΙ

Άλλες, παρακαλώ αναφέρετε
.....

3. Πώς καταγράφετε τα σφάλματα (ζημία, αλλοιωμένα αγαθά, διεύθυνση παράδοσης):

Δε γίνεται καταγραφή

Εγγράφως ΝΑΙ

Προφορική ενημέρωση από τους οδηγούς ΝΑΙ

Τηλεφωνικές κλήσεις ΝΑΙ

Ηλεκτρονική καταγραφή (PDA, ταμπλέτα)

Ψηφιακή απεικόνιση (με ψηφιακή φωτογραφική μηχανή) ΝΑΙ

Αλλιώς, παρακαλώ αναφέρετε

4. Πώς σχεδιάζετε να καταγράφετε τα σφάλματα παράδοσης σε 3 έτη;

Δε θα γίνεται καταγραφή

Εγγράφως

Προφορική ενημέρωση από τους οδηγούς

Τηλεφωνικές κλήσεις

Ηλεκτρονική καταγραφή (PDA, ταμπλέτα)

Ψηφιακή απεικόνιση (με ψηφιακή φωτογραφική μηχανή)

Αλλιώς, παρακαλώ αναφέρετεProof of Delivery –Κάθε οδηγός έχει τερματικό Online και με κάθε παράδοση που έχει χρεώμενη το αυτοκίνητο αυτόματα ενημερώνεται το σύστημα για την παράδοση και τυχόν πρόβλημα. Τα προβλήματα είναι κωδικοποιημένα ώστε να επιλέγει και να μην πληκτρολογεί (Θεωρητικά το σύστημα δουλεύει ήδη αλλά μόνο για την ολοκλήρωση της παράδοσης και όχι για τα λάθη)

5. Πώς επικοινωνείτε με το όχημα/οδηγό μετά την απομάκρυνσή τους από τις αποθήκες σας;

Δεν υπάρχει επικοινωνία

Ραδιοεπικοινωνία

Κινητή τηλεφωνία (GSM) ΝΑΙ

Γραπτά μηνύματα (SMS)

Κινητή τηλεφωνία, φωνή και δεδομένα (GPRS) ΝΑΙ

Δορυφορικά

Άλλο τρόπο, παρακαλώ αναφέρετε

6. Ποιες μεθόδους χρησιμοποιείτε για τη δρομολόγηση και το σχεδιασμό των οχημάτων σας;

Καμία μέθοδος, ο οδηγός αποφασίζει

Χειρωνακτικός προγραμματισμός (λευκός πίνακας)

Συστήματα (software) δρομολόγησης – αυτόματος προγραμματισμός
NAI

Μέθοδος σε πραγματικό χρόνο: χειρωνακτική επικοινωνία – GSM NAI

Μέθοδος: ηλεκτρονικές πληροφορίες - σε υπολογιστή του οχήματος (on board computer)

Αναζήτηση επόμενου φορτίου σε πραγματικό χρόνο

Επιβεβαίωση του επόμενου φορτίου NAI

7. Σε τι ποσό ανέρχονται τα καθαρά κέρδη της εταιρείας τα τελευταία χρόνια;

8. Ποιος ο χρόνος διανομής προϊόντων (σε ώρες) (συσκευασία + φόρτωση, έκδοση δελτίων αποστολής, τιμολόγηση); 4 ώρες

9. Ποιος ο μέσος χρόνος εξυπηρέτησης παραγγελίας πελάτη (σε ώρες); 24 ώρες από τη λήψη παραγγελίας αστικά, 48 ώρες νησιά, 4-5 ημέρες Β>Ευρώπη

11. Ποιος ο χρόνος προγραμματισμού της κάθε παραγγελίας;

12. Ποια η σχέση σας με τους προμηθευτές σας?

Καθόλου καλή

Μέτρια

Πολύ καλή NAI

13. Ποιος ο συνολικός αριθμός εργαζομένων;

14. Ποιος ο αριθμός συνεργατών/φορτοταξί (αν υπάρχουν συνεργάτες) 15

15. Ποια η μέση διάρκεια σχέσεων συνεργασίας (σε έτη)

>5 χρόνια NAI

έως 10

και πάνω από 10

16. Ποια η μέθοδος διανομής που ακολουθείτε; (άμεση ή έμμεση διανομή) άμεση

17. Ποια τα πλεονεκτήματα των αντιπροσώπων που διαθέτετε όσο αφορά τη πληρωμή και τα προϊόντα/παραγγελίες;

Ποιότητα 1

Τιμές 3

Συνέπεια 2

18. Ποια τα μειονεκτήματα των αντιπροσώπων;

Ποιότητα 3

Τιμές 1

Συνέπεια 2

19. Η εταιρεία διαθέτει ιδιόκτητες ή ενοικιαζόμενες εγκαταστάσεις; Ποιο το κόστος ανάλογα τη περίπτωση; **ΙΔΙΟΚΤΗΤΕΣ ΑΠΟΘΗΚΕΣ 80000 ΕΥΡΩ ΠΑΓΙΟ ΚΟΣΤΟΣ ΜΗΝΙΑΙΑ**

20. Ποια μέσα μεταφοράς χρησιμοποιούνται συνήθως από την εταιρεία σας;

Φορτηγό ΝΑΙ 50%

Αεροπλάνο ΝΑΙ 1%

Καράβι ΝΑΙ 2%

Τρένο ΝΑΙ 47%

ΟΝΟΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ: Omega international Transport &Logistics Services S.A

ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ: 1970

ΕΔΡΑ: ΑΘΗΝΑ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ: ΕΡΝΕΣΤΟ ΣΤΑΝΙΝΟ

7. Πως θα χαρακτηρίζατε την εταιρία σας σε σχέση με τις δραστηριότητες μεταφορών / logistics ;

Η εταιρία σας είναι :

Εταιρία Μεταφορών

Διαμεταφορική (3PL) ΝΑΙ

Ενδοεταιρική μεταφορά

Άλλο, παρακαλώ διευκρινίστε

Είδος Λειτουργίας :

Συλλογή μόνο

Διανομή μόνο

Μικτή (συλλογή και διανομή) ΝΑΙ

Άλλο, παρακαλώ διευκρινίστε

Νομική μορφή εταιρείας :

Δημόσια επιχείρηση

Ιδιωτική επιχείρηση ΝΑΙ

Ο στόλος σας αποτελείται από οχήματα:

(συμπληρώστε και τον αριθμό των οχημάτων της αντίστοιχης κατηγορίας που διαθέτει η εταιρία σας)

Μέχρι 5 τόνους ΝΑΙ ,ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΑ

Από 5 μέχρι 10 τόνους

Από 10 τόνους και πάνω ΝΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΑ

Γεωγραφική κάλυψη του δικτύου (συμπληρώστε ένα ή και περισσότερα)

Αστικές διανομές ΝΑΙ

Υπεραστικές διανομές ΝΑΙ

Εθνικές διανομές ΝΑΙ

Διεθνείς διανομές ΝΑΙ

Είδος Φορτίου (συμπληρώστε ένα ή και περισσότερα)

Ξηρό φορτίο ΝΑΙ

Χύδην φορτίο

Παγωμένο/Κατεψυγμένο φορτίο

Μοναδοποιημένο φορτίο (σε παλέτες, κιβώτια κλπ) ΝΑΙ

Άλλο, παρακαλώ αναφέρετε

8. Για ποιο είδος εταιριών εργάζεστε ως επί το πλείστον;

Εταιρίες Τηλεπικοινωνιών ΝΑΙ

Εταιρίες Τροφίμων ΝΑΙ

Χημικές Βιομηχανίες ΝΑΙ

Εταιρίες Μεταφορών ΝΑΙ

Φαρμακοβιομηχανίες

Εταιρίες Παροχών (ΔΕΗ, ΟΤΕ, ΕΥΔΑΠ)

Εταιρίες Ενέργειας (Πετρελαίου, Φυσικού Αερίου) ΝΑΙ

Εταιρίες Χρηματοοικονομικών, Ασφαλιστικών υπηρεσιών και υπηρεσιών Υγείας

Εταιρίες Κατασκευών ΝΑΙ

Εταιρίες Γενικού Εμπορίου ΝΑΙ

Εταιρίες Ηλεκτρονικών και Νέων Τεχνολογιών

Εταιρίες Πρώτων Υλών και Αγροτικών Προϊόντων ΝΑΙ

Άλλες, παρακαλώ αναφέρετε

.....

9. Πώς καταγράφετε τα σφάλματα (ζημία, αλλοιωμένα αγαθά, διεύθυνση παράδοσης):

Δε γίνεται καταγραφή

Εγγράφως ΝΑΙ

Προφορική ενημέρωση από τους οδηγούς ΝΑΙ

Τηλεφωνικές κλήσεις ΝΑΙ

Ηλεκτρονική καταγραφή (PDA, ταμπλέτα)

Ψηφιακή απεικόνιση (με ψηφιακή φωτογραφική μηχανή) ΝΑΙ

Αλλιώς, παρακαλώ αναφέρετε

10. Πώς σχεδιάζετε να καταγράφετε τα σφάλματα παράδοσης σε 3 έτη:

Δε θα γίνεται καταγραφή

Εγγράφως

Προφορική ενημέρωση από τους οδηγούς

Τηλεφωνικές κλήσεις

Ηλεκτρονική καταγραφή (PDA, ταμπλέτα)

Ψηφιακή απεικόνιση (με ψηφιακή φωτογραφική μηχανή)

Αλλιώς, παρακαλώ αναφέρετε.....Δεν έχουμε σχεδιάσει να γίνεται με διαφορετικό τρόπο η καταγραφή.....

.....

.....

11. Πώς επικοινωνείτε με το όχημα/οδηγό μετά την απομάκρυνσή τους από τις αποθήκες σας:

Δεν υπάρχει επικοινωνία

Ραδιοεπικοινωνία

Κινητή τηλεφωνία (GSM) ΝΑΙ

Γραπτά μηνύματα (SMS)

Κινητή τηλεφωνία, φωνή και δεδομένα (GPRS)

Δορυφορικά

Άλλο τρόπο, παρακαλώ αναφέρετε

12. Ποιες μεθόδους χρησιμοποιείτε για τη δρομολόγηση και το σχεδιασμό των οχημάτων σας:

Καμία μέθοδος, ο οδηγός αποφασίζει

Χειρωνακτικός προγραμματισμός (λευκός πίνακας)

Συστήματα (software) δρομολόγησης – αυτόματος προγραμματισμός
 Μέθοδος σε πραγματικό χρόνο: χειρωνακτική επικοινωνία – GSM NAI
 Μέθοδος: ηλεκτρονικές πληροφορίες - σε υπολογιστή του οχήματος (on board computer)
 Αναζήτηση επόμενου φορτίου σε πραγματικό χρόνο
 Επιβεβαίωση του επόμενου φορτίου NAI

7. Σε τι ποσό ανέρχονται τα καθαρά κέρδη της εταιρείας τα τελευταία χρόνια;

48.737,013 ευρώ

8. Ποιος ο χρόνος διανομής προϊόντων (σε ώρες) (συσκευασία + φόρτωση, έκδοση δελτίων αποστολής, τιμολόγηση); 4 ώρες

9. Ποιος ο μέσος χρόνος εξυπηρέτησης παραγγελίας πελάτη (σε ώρες); 24 ώρες από τη λήψη παραγγελίας αστικά, 48 ώρες νησιά, 4-5 ημέρες Β>Ευρώπη

11. Ποιος ο χρόνος προγραμματισμού της κάθε παραγγελίας;

12. Ποια η σχέση σας με τους προμηθευτές σας?

Καθόλου καλή

Μέτρια NAI, ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΣΤΗΝ ΣΤΑΘΕΡΗ ΠΛΗΡΩΜΗ

Πολύ καλή

13. Ποιος ο συνολικός αριθμός εργαζομένων;

Πάνω από 40 άτομα

14. Ποιος ο αριθμός συνεργατών/φορτοταξί (αν υπάρχουν συνεργάτες) 15

15. Ποια η μέση διάρκεια σχέσεων συνεργασίας (σε έτη)

>5 χρόνια ΝΑΙ
έως 10
και πάνω από 10

16. Ποια η μέθοδος διανομής που ακολουθείτε; (άμεση ή έμμεση διανομή) έμμεση

17. Ποια τα πλεονεκτήματα των αντιπροσώπων που διαθέτετε όσο αφορά τη πληρωμή και τα προϊόντα/παραγγελίες;

Ποιότητα 1
Τιμές 3
Συνέπεια 2

18. Ποια τα μειονεκτήματα των αντιπροσώπων; Ποιότητα 3

Τιμές 1
Συνέπεια 2

19. Η εταιρεία διαθέτει ιδιόκτητες ή ενοικιαζόμενες εγκαταστάσεις; Ποιο το κόστος ανάλογα τη περίπτωση; ΙΔΙΟΚΤΗΤΕΣ ΑΠΟΘΗΚΕΣ 80000 ΕΥΡΩ ΠΑΓΙΟ ΚΟΣΤΟΣ ΜΗΝΙΑΙΑ

20. Ποια μέσα μεταφοράς χρησιμοποιούνται συνήθως από την εταιρεία σας;

Φορτηγό ΝΑΙ 50%
Αεροπλάνο ΝΑΙ 1%
Καράβι ΝΑΙ 2%
Τρένο ΝΑΙ 47%

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ VIVARTIA ABEE

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αφορά τις λειτουργίες μεταφορών/Logistics της εταιρείας σας. Έχει σχεδιαστεί με τρόπο τέτοιο ώστε να γίνεται εύκολα αντιληπτό και να απαιτούνται λιγότερο από 10 λεπτά για την ολοκλήρωσή του.

Οδηγίες

1. Παρακαλώ απαντήστε στις ερωτήσεις που ακολουθούν μαρκάροντας με «X» το τετράγωνο δίπλα στην απάντηση που σας αντιπροσωπεύει. Υπάρχουν ερωτήσεις που μπορούν να δοθούν πολλαπλές απαντήσεις
2. Απαντήστε αν είναι δυνατόν σε όλες τις ερωτήσεις.
3. Αν κάποιες δεν αφορούν καθόλου την εταιρεία σας, παρακαλούμε αγνοείστε τις.

1. Νομική μορφή εταιρείας :

Δημόσια επιχείρηση

Ιδιωτική επιχείρηση

Ο στόλος σας αποτελείται από οχήματα:

(συμπληρώστε και τον αριθμό των οχημάτων της αντίστοιχης κατηγορίας που διαθέτει η εταιρία σας)

Μέχρι 5 τόνους

Από 5 μέχρι 10 τόνους

Από 10 τόνους και πάνω

Γεωγραφική κάλυψη του δικτύου (συμπληρώστε ένα ή και περισσότερα)

Αστικές διανομές

Υπεραστικές διανομές

Εθνικές διανομές

Διεθνείς διανομές

Είδος Φορτίου (συμπληρώστε ένα ή και περισσότερα)

Ξηρό φορτίο

Χύδην φορτίο

Παγωμένο/Κατεψυγμένο φορτίο

Μοναδοποιημένο φορτίο (σε παλέτες, κιβώτια κλπ)

Άλλο, παρακαλώ αναφέρετε

2. Για ποιο είδος εταιριών εργάζεστε ως επί το πλείστον;

Εταιρίες Τηλεπικοινωνιών

Εταιρίες Τροφίμων

Χημικές Βιομηχανίες

Εταιρίες Μεταφορών

Φαρμακοβιομηχανίες

Εταιρίες Παροχών (ΔΕΗ, ΟΤΕ, ΕΥΔΑΠ)

Εταιρίες Ενέργειας (Πετρελαίου,
Φυσικού Αερίου)

Εταιρίες Χρηματοοικονομικών,
Ασφαλιστικών υπηρεσιών και υπηρεσιών
Υγείας

Εταιρίες Κατασκευών

Εταιρίες Γενικού Εμπορίου

Εταιρίες Ηλεκτρονικών και Νέων
Τεχνολογιών

Εταιρίες Πρώτων Υλών και Αγροτικών
Προϊόντων

Άλλες, παρακαλώ αναφέρετε

.....

3. Τι ποσοστό των οδηγών που απασχολούνται από την εταιρία σας διαθέτουν κινητά τηλέφωνα;

Κανένας

<25%

25% - 50%

50% - 75%

Πάνω από 75%

Όλοι

4. Τι ποσοστό των οχημάτων της εταιρίας σας διαθέτουν εξοπλισμό τηλεματικής;

Κανένας

<25%

25% - 50%

50% - 75%

Πάνω από 75%

Όλα

5. Τι υπηρεσίες ιχνηλασίας (track and trace) παρέχετε στους πελάτες σας;

Καμία

Έντυπο υλικό

Υπηρεσίες μέσω τηλεφωνικού κέντρου

Απευθείας σύνδεση τερματικού σας με πελάτη

Web based εφαρμογή

Άλλο, παρακαλώ αναφέρετε

6. Τι υπηρεσίες ιχνηλασίας (track and trace) θα παρέχετε στους πελάτες σας σε 3 χρόνια;

Καμία

Έντυπο υλικό

Υπηρεσίες μέσω τηλεφωνικού κέντρου

Απευθείας σύνδεση τερματικού σας με πελάτη

Web based εφαρμογή

Άλλο, παρακαλώ αναφέρετε

13. Τι απόδειξη παραλαβής (Proof Of Delivery) συστήματα χρησιμοποιείτε;

Κανένα

Υπογραφή σε χαρτί

Ηλεκτρονική υπογραφή με μαζική (batch) επεξεργασία στο τέλος του δρομολογίου

Ηλεκτρονική υπογραφή σε πραγματικό χρόνο

14. Τι απόδειξη παραλαβής (Proof Of Delivery) συστήματα θα χρησιμοποιείτε σε 3 έτη;

Κανένα

Υπογραφή σε χαρτί

Ηλεκτρονική υπογραφή με μαζική (batch) επεξεργασία στο τέλος του δρομολογίου

Ηλεκτρονική υπογραφή σε πραγματικό χρόνο

15. Πώς καταγράφετε τα σφάλματα (ζημία, αλλοιωμένα αγαθά, διεύθυνση παράδοσης);

Δε γίνεται καταγραφή

Εγγράφως

Προφορική ενημέρωση από τους οδηγούς

Τηλεφωνικές κλήσεις

Ηλεκτρονική καταγραφή (PDA, ταμπλέτα)

Ψηφιακή απεικόνιση (με ψηφιακή φωτογραφική μηχανή)

Αλλιώς, παρακαλώ αναφέρετε

16. Πώς σχεδιάζετε να καταγράφετε τα σφάλματα παράδοσης σε 3 έτη;

Δε θα γίνεται καταγραφή

Εγγράφως

Προφορική ενημέρωση από τους οδηγούς

Τηλεφωνικές κλήσεις

Ηλεκτρονική καταγραφή (PDA, ταμπλέτα)

Ψηφιακή απεικόνιση (με ψηφιακή φωτογραφική μηχανή)

Αλλιώς, παρακαλώ αναφέρετε

17. Πώς θα εκτιμούσατε την αξία της ασύρματης μεταφοράς των εικόνων από τον οδηγό/το όχημά σας; (απαντήστε σε κάθε ένα από τα ακόλουθα με: καμία αξία, μερική αξία είτε υψηλή αξία).

	<u>καμία</u> <u>αξία</u>	<u>μερική</u> <u>αξία</u>	<u>υψηλή</u> <u>αξία</u>
On-line απόδειξη παράδοσης			
On-line ψηφιακή εικόνα των αγαθών στη ζημία			
On-line τιμολόγηση			
On-line απόθεμα φορτηγού			
On-line αναδρομολόγηση φορτηγού			

18. Πώς επικοινωνείτε με το όχημα/οδηγό μετά την απομάκρυνσή τους από τις αποθήκες σας;

Δεν υπάρχει επικοινωνία

Ραδιοεπικοινωνία

Κινητή τηλεφωνία (GSM)

Γραπτά μηνύματα (SMS)

Κινητή τηλεφωνία, φωνή και δεδομένα (GPRS)

Δορυφορικά

Άλλο τρόπο, παρακαλώ αναφέρετε

19. Πώς σχεδιάζετε να επικοινωνείτε με το όχημα/τον οδηγό σας σε 3 έτη;

Δε θα υπάρχει επικοινωνία

Ραδιοεπικοινωνία

Κινητή τηλεφωνία (GSM)

Γραπτά μηνύματα (SMS)

Κινητή τηλεφωνία, φωνή και δεδομένα (GPRS)

Δορυφορικά

Άλλο τρόπο, παρακαλώ αναφέρετε

20. Μπορείτε να ελέγξετε εξ αποστάσεως οποιοδήποτε από τα ακόλουθα μέσω ενός τηλεματικού συστήματος;

Θέση οχημάτων (π.χ. μέσω GPRS)

Θέση ρυμουλκών (π.χ. μέσω GPRS)

Θερμοκρασία φορτίου

Θέση παλέτας

Ασφάλεια πόρτας

Βάρος φορτίου

Συμμόρφωση με τις ώρες οδήγησης

Έξοδα οδηγού

Οδηγική συμπεριφορά

Άλλο, παρακαλώ αναφέρετε

21. Ποιες μεθόδους χρησιμοποιείτε για τη δρομολόγηση και το σχεδιασμό των οχημάτων σας;

Καμία μέθοδος, ο οδηγός αποφασίζει

Χειρωνακτικός προγραμματισμός (λευκός πίνακας)

Συστήματα (software) δρομολόγησης – αυτόματος προγραμματισμός

Μέθοδος σε πραγματικό χρόνο: χειρωνακτική επικοινωνία – GSM

Μέθοδος: ηλεκτρονικές πληροφορίες - σε υπολογιστή του οχήματος (on board computer)

Αναζήτηση επόμενου φορτίου σε πραγματικό χρόνο

22. Ποιες μεθόδους δρομολόγησης και σχεδιασμού θα χρησιμοποιείτε σε 3 έτη από σήμερα;

Καμία μέθοδος, ο οδηγός θα αποφασίζει

Χειρωνακτικός προγραμματισμός (λευκός πίνακας)

Συστήματα (software) δρομολόγησης – αυτόματος προγραμματισμός

Μέθοδος σε πραγματικό χρόνο: χειρωνακτική επικοινωνία – GSM

Μέθοδος: ηλεκτρονικές πληροφορίες - σε υπολογιστή του οχήματος (on board computer)

Αναζήτηση επόμενου φορτίου σε πραγματικό χρόνο

23. Κατά πόσο οι παρακάτω παράγοντες αποτελούν εμπόδιο για την εταιρεία σας στο να διευρύνετε τη χρήση τηλεματικών υπηρεσιών; (απαντήστε με: κανένα εμπόδιο, εύκολο εμπόδιο ή δύσκολο εμπόδιο, σε καθένα από τα παρακάτω)

	<u>Καθόλου εμπόδιο</u>	<u>Εμπόδιο</u>	<u>Βασικό Εμπόδιο</u>
Υψηλό κόστος επένδυσης			
Αβέβαιη επιστροφή του κόστους επένδυσης (return on investment)			
Υψηλό κόστος συντήρησης			
Αποδοχή από τους εργαζόμενους			
Έλλειψη σιγουριάς στην υιοθέτηση προτύπων (standard)			
Ενσωμάτωση αλλαγών στην επιχείρηση			
Δυσκολία στην επιλογή προμηθευτή τηλεμετρικών εφαρμογών			
Εκπαίδευση προσωπικού			
Ολοκλήρωση των τηλεμετρικών εφαρμογών με τα συστήματα εφοδιαστικής αλυσίδας			

24. Ποια οφέλη έχουν δώσει στην επιχείρησή σας οι τηλεματικές υπηρεσίες; (απαντήστε μόνο αν χρησιμοποιείτε τηλεματικές υπηρεσίες)

(απαντήστε με κανένα όφελος, μερικά οφέλη ή πολλά οφέλη)

	<u>Κανένα Όφελος</u>	<u>Μερικά Οφέλη</u>	<u>Πολλά οφέλη</u>
Μείωση στα κόστη μεταφοράς.			
Βελτίωση στην εξυπηρέτηση			

Αξιοπιστία / συνέπεια			
Δυνατότητα αντίδρασης σε γεγονότα			
Βελτίωση στο περιθώριο κέρδους			
Μείωση στο εσωτερικό κόστος			
Αύξηση στα εισοδήματα			
Βελτίωση στη διατήρηση πελατών			
Προσέλκυση νέων πελατών			

25. Πόσο σημαντικές θα είναι στο μέλλον οι τηλεματικές υπηρεσίες για την επιχείρησή σας για τα επόμενα 3 έτη από σήμερα;

Καθόλου

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Κρίσιμα

26. Υπάρχει Τμήμα Διαχείρισης Παραπόνων στην επιχείρησή σας;

Όχι

Ναι

Σχεδιάζουμε να δημιουργήσουμε

Παρακαλώ συμπληρώστε τα στοιχεία σας:

Εταιρεία:

Όνοματεπώνυμο:

Θέση εργασίας:

E-mail:

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ AVON

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αφορά τις λειτουργίες της εταιρίας AVON και απευθύνεται αποκλειστικά σε αντιπροσώπους της εταιρίας . Έχει σχεδιαστεί με τρόπο τέτοιο ώστε να γίνεται εύκολα αντιληπτό και να απαιτούνται λιγότερο από 10 λεπτά για την ολοκλήρωσή του.

Οδηγίες

Παρακαλώ απαντήστε στις ερωτήσεις που ακολουθούν μαρκάροντας με «X» το τετράγωνο δίπλα στην απάντηση που σας αντιπροσωπεύει.

Πόσο χρονικό διάστημα συνεργάζεστε με την εταιρία AVON;

1 μήνα - 6 μήνες

6 μήνες - 1 χρόνο

1 χρόνο - 2 χρόνια

Περισσότερο από 2 χρόνια

Παραγγέλνετε μέσω :

Τηλεφώνου

Internet

Η παράδοση της παραγγελίας γίνεται μετά από:

2 εργάσιμες μέρες

4 εργάσιμες μέρες

7 εργάσιμες μέρες

Περισσότερο από 1 εβδομάδα

Επιβαρύνεστε τα έξοδα αποστολής;

Ναι

Όχι

Έχετε παραλάβει ελαττωματικά προϊόντα ;

Ποτέ

Σπάνια

Μερικές φορές

Συχνά

Πολύ συχνά

Έχετε παραλάβει ελλιπή παραγγελία ;

Ποτέ

Σπάνια

Μερικές φορές

Συχνά

Πολύ συχνά

Η παραγγελία παραδίδεται στον χώρο σας;

Ναι

Όχι

Εξαρτάται από την συνολική τιμή της παραγγελίας

Επιστρέφετε παραγγελία στην εταιρία:

Ποτέ

Σπάνια

Μερικές φορές

Συχνά

Πολύ συχνά

Η επιστρεφόμενη παραγγελία από την εταιρία ,παραδίδεται σε εσάς:

2 εργάσιμες μέρες

4 εργάσιμες μέρες

7 εργάσιμες μέρες

Περισσότερο από 1 εβδομάδα

Προσθέστε κάποια παρατήρηση που έχετε για την εταιρία AVON και θα επιθυμούσατε να βελτιωθεί

.....
.....
.....

Παρακαλώ συμπληρώστε τα στοιχεία σας:

Όνοματεπώνυμο:

Περιοχή :

E-mail: