

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: LOGISTICS

Διπλωματική Εργασία : Κανάλια Διανομής (επιχείρηση DHL εφαρμογή στις χώρες Γερμανία και Ελλάδα)

Επιβλέπων Καθηγητής: Καθ. Κ. Ν. Μπλέσιος



Μεταπτυχιακός Φοιτητής:

Καρμής Κωνσταντίνος

Αθήνα 13 Σεπτεμβρίου 2010

Ευχαριστήριο Σημείωμα

Με την ευκαιρία ολοκλήρωσης της διπλωματικής μου εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω ειλικρινά όλους εκείνους που με βοήθησαν καθ' όλη την διαδικασία εκπόνησης της. Ξεκινώντας από τον επιβλέποντα αυτής της εργασίας καθηγητή κ. Μπλέσιο Νικόλαο για την πολύτιμη βοήθεια του και καθοδήγηση και τις συμβουλές του. Δεν θα μπορούσα να παραλείψω την εταιρία " DHL Express Hellas και Germany και ιδιαιτέρως τους κ. Δημήτρη Παππά , Στέφανο Αγιόπουλο, Silje Skogstad, Dunja Kuhlmann την κ. Αγγελική Στεργιάτου με τους οποίους είχαμε μια εποικοδομητική συνεργασία και εκτιμώ τον χρόνο που διαθέσανε καθ' όλη την διάρκεια εκπόνησης της έρευνας μου. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους και συνεργάτες μου για την βοήθεια τους τόσο κατά την διάρκεια της φοίτησης μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα του Παν. Πειραιώς "Logistics" όσο και κατά την διάρκεια της ενασχόλησης μου με αυτή την διπλωματική εργασία.

Καρμής Κωνσταντίνος

Εισαγωγικό Σημείωμα

Ο σκοπός για τον οποίο προχώρησα για την διεκπεραίωση της διπλωματικής εργασίας είναι η ανάδειξη των προκλήσεων που παρουσιάζονται σε διαφορετικά περιβάλλοντα στο Δίκτυο Διανομής και να παρουσιάσω τους τρόπους και την μεθοδολογία για να τις εφαρμόσει κανείς. Αντικείμενο μελέτης αυτής της παραπάνω εργασίας αποτελεί η ανάδειξη της μείζονος σημασίας του Δικτύου Διανομής δηλαδή της διοίκησης και της οργάνωσης των καναλιών Διανομής μίας εταιρίας στην σύγχρονη και έντονα αναπτυσσόμενη και ανταγωνιστική αγορά με αναφορά σε θέματα που άπτονται της εξυπηρέτησης του πελάτη. Η πολιτική εξυπηρέτησης των πελατών είναι βασική προϋπόθεση για την προσέλκυση νέων πελατών και την διατήρηση των παλαιών. Διανύοντας την τρίτη χιλιετηρίδα ο πελάτης δεν ενδιαφέρεται μόνο για το προϊόν αυτό καθαυτό, αλλά τον ενδιαφέρει και η εξυπηρέτηση που θα λάβει από την εκάστοτε εταιρία. Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον το επίπεδο του customer service παίζει σημαντικό ρόλο για την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς από την εταιρία. Αυξανόμενες πωλήσεις συνεπάγεται μακροχρόνια βιωσιμότητα για την εταιρία.

Ο νέος ανταγωνισμός στις Λιανικές πωλήσεις δεν υφίσταται πλέον ανάμεσα σε ανεξάρτητες επιχειρηματικές μονάδες, αλλά σε ολόκληρα συστήματα άρτια προγραμματιζόμενων Δικτύων Διανομής με πάρα πολύ καλό Supply Chain Management που ανταγωνίζονται το ένα το άλλο για να επιτύχουν τις καλύτερες οικονομίες κόστους και την ανταπόκριση στον πελάτη.

Παλαιότερα, οι πιο επιτυχημένες εταιρείες ήταν αυτές που παρήγαγαν τα καλύτερα προϊόντα. Σήμερα, η ποιότητα των προϊόντων από μόνη της δεν είναι αρκετή για να εγγυηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χρειάζεται. Οι εταιρείες πρέπει να μειώσουν το κόστος και να συνδυάσουν τα προϊόντα τους με βασικές υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας (value-added services) που θα παρέχουν προς τον πελάτη. Το σύνολο αυτό των δραστηριοτήτων αντιπροσωπεύει την εφοδιαστική αλυσίδα.

Παραδοσιακά οι εταιρείες θεωρούσαν το Δίκτυο Διανομής ως το μέσο με το οποίο το προϊόν φτάνει στην αγορά. Όμως αυτή η θεώρηση αγνοεί ένα πολύ σημαντικό στοιχείο: τον ίδιο τον πελάτη. Οι εταιρείες που παράγουν

προϊόντα πρέπει να αναρωτηθούν τι υπηρεσίες προσδοκούν οι πελάτες τους. Εξάλλου τα προϊόντα των ανταγωνιστών μπορεί να είναι το ίδιο καλά. Αυτό που θα καθορίσει το ποίος θα υπερισχύσει, έχει περισσότερο σχέση με το ποίος παρέχει τις καλύτερες υπηρεσίες διανομής. Ένα άριστα συγκροτημένο Δίκτυο Διανομής με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση μπορεί να αποτελέσει μεγάλο συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους σε τέτοιο βαθμό όπως θα γινόταν με ένα πολύ καλό προϊόν, μια σωστή διαφήμιση ή μια καλή τιμολογιακή πολιτική.

Είναι πλέον γεγονός ότι οι ανταγωνιστικές συνθήκες της τρέχουσας δεκαετίας ένα καλά οργανωμένο Δίκτυο Διανομής είναι και ο κυριότερος λόγος για τον οποίο μια αγορά θα αγοράζει προϊόντα από αυτό το δίκτυο το οποίο είναι επίσης αρκετά δύσκολο να αντιγραφεί από τον ανταγωνισμό σε κάθε λεπτομέρεια. Και όταν λέμε «θα αγοράζει» εννοούμε σε τι κόστος, πώς, πότε, από ποίον και από ποίο μέρος.

Για να μπορέσουμε να αναλύσουμε και να διακρίνουμε με καλύτερη λεπτομέρεια το Δίκτυο Διανομής και τον τρόπο λειτουργίας των καναλιών διανομής στις διάφορες χώρες σαν εταιρεία επιλέχτηκε μια Παγκόσμια δύναμη στον χώρο των Logistics η DHL .

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1°

Σύγχρονες Εφοδιαστικές Αλυσίδες

1.1 Το προφίλ της DHL	8
1.2 Παγκόσμια εταιρικά δεδομένα	8
1.3 Ιστορία	9
1.4 Σημαντικές ημερομηνίες	10
1.5 Η εταιρική δομή της DHL	14

Κεφάλαιο 2°

ΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΣ DHL

2.1 Ταχυδρομείο	18
2.2 DHL Express	19
▪ DHL EXPRESS 9:00\12:00	20
▪ DHL EXPRESS WORLDWIDE	20
▪ DHL IMPORT EXPRESS WORLWIDE	21
▪ DHL DOMESTIC EXPRESS	22
▪ Παγκόσμια στοιχεία DHL EXPRESS	22
2.3 GLOBAL FORWARDING, FREIGHT	22
▪ Οδική και σιδηροδρομική σύνδεση με τις αγορές της Ευρώπης	23
▪ DHL Euroconnect	23
▪ DHL Euroline	24
▪ Αεροπορικές μεταφορές	24
▪ Θαλάσσιες μεταφορές	25
▪ Παγκόσμια στοιχεία DHL Freight	27
2.4 Supply Chain, Corporate Information Solutions	27
2.5 Οικονομικά χαρακτηριστικά Τμημάτων υπηρεσιών	30

Κεφάλαιο 3°

Δίκτυα Διανομής

3.1 Τι είναι Δίκτυο Διανομής	33
3.2 Σχεδιασμός δικτύου διανομής	33
3.3 Η σημασία της φυσικής διανομής	34
3.4 Τα μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας ενός δικτύου	35
3.5 Συστήματα Διανομής	36
3.6 Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή καναλιού διανομής	37
3.7 Εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν τη διανομή	39
3.8 Placement προϊόντων στους πελάτες	39

3.9 Βασικές αρχές Μεθοδολογίας ABC	41
3.10 Κριτήρια καναλιών Διανομής	42
3.11 Στόχοι	44
3.12 Επιλογές σχεδιασμού του δικτύου διανομής	44

Κεφάλαιο 4°

Ανάλυση Καναλιών Διανομής Γερμανίας – Ελλάδος

4.1 Λίγα λόγια για την Γερμανία	52
4.2 Το Δίκτυο της DHL Express στην Γερμανία	55
4.3 Express Δίκτυο Ευρώπης – κύρια χαρακτηριστικά	66
4.4 Η Γερμανία ως κέντρο Logistics	67
4.5 Λίγα λόγια για την Ελλάδα	71
4.6 Η DHL στην Ελλάδα	73
4.7 Σύγκριση Καναλιών Διανομής Γερμανίας - Ελλάδος	77

Κεφάλαιο 5

Παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις σχεδιασμού του Δικτύου

5.1 Στρατηγικοί παράγοντες	79
▪ Οι νέοι στρατηγικοί στόχοι της Deutsche Post DHL	81
5.2 Χρόνος Απόκρισης	85
▪ Βελτίωση της Αλυσίδας Ανεφοδιασμού	85
▪ Διαχείριση Πληροφοριών Αλυσίδας Ανεφοδιασμού	87
▪ Προϊόντα που απαιτούν Ειδική Διανομή	88
▪ Διαχείριση Παρακολούθησης	89
5.4 Τεχνολογικοί παράγοντες	89
▪ EDI & XML Network integration	89
▪ IT for Extended Supply Chain	90
5.5 Μακροοικονομικοί παράγοντες	90
5.6 Πολιτικοί παράγοντες	91
5.7 Υποδομής παράγοντες	92
▪ Δίκτυα Υποδομής Αποθήκευσης	92
▪ EDC-Ευρωπαϊκό Κέντρο διανομής στην Λειψία	94

▪ RDC –Περιφερειακό Κέντρο Διανομής στο Staufenberg της Γερμανίας	100
5.8 Ανταγωνισμού	101
▪ Η δομή του κλάδου και ανταγωνιστικές εταιρείες	102
Συμπέρασμα	115

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1°

1.1 Το προφίλ της DHL

Η DHL ανήκει στον Όμιλο Γερμανικών Ταχυδρομείων (Deutsche Post DHL World Net), τον παγκόσμιο ηγέτη των logistics. Η DHL είναι η ηγέτιδα εταιρεία παγκοσμίως στο χώρο των express μεταφορών και των logistics, με ειδικευση στην παροχή καινοτομικών και εξειδικευμένων λύσεων.

Η DHL προσφέρει ασύγκριτη τεχνογνωσία σε μεταφορές αποστολών express, σε οδικές, αεροπορικές και θαλάσσιες μεταφορές φορτίων, σε λύσεις logistics καθώς και επίσης και σε διεθνείς υπηρεσίες mail σε συνδυασμό με παγκόσμια κάλυψη και βαθιά γνώση των τοπικών αγορών. Το διεθνές δίκτυο της DHL συνδέει περισσότερες από 220 χώρες και γεωγραφικές περιοχές παγκοσμίως. Οι περίπου 300.000 εργαζόμενοί της δεσμεύονται για την παροχή ταχύτατων και αξιόπιστων υπηρεσιών που υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών. Η DHL ανήκει στον Όμιλο Γερμανικών Ταχυδρομείων (Deutsche Post DHL). Τα έσοδα του Ομίλου ξεπέρασαν τα 46 δισ. ευρώ το 2009 .

Για να καλύψει και τις εξειδικευμένες ανάγκες αποστολών προσφέροντας πάντα το υψηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης και τεχνογνωσίας, η DHL απαρτίζεται από τέσσερα εξειδικευμένα τμήματα κάθε ένα από τα οποία λειτουργεί ξεχωριστά με δική του κεντρική διεύθυνση. Τα κεντρικά γραφεία του Ομίλου των Γερμανικών Ταχυδρομείων ασκούν την κεντρική διοίκηση όλων των τμημάτων. Τα τμήματα αυτά είναι τα εξής:

1. Express
2. Global Forwarding, Freight
3. Αλυσίδα Εφοδιασμού
4. Mail

Οι εσωτερικές, υποστηρικτικές για όλον τον Όμιλο υπηρεσίες, όπως Λογιστήριο, Operations, IT και Προμήθειες, βρίσκονται συγκεντρωμένες στα Κεντρικά Γραφεία της εταιρείας. Το γεγονός αυτό βοηθά στην ενίσχυση της ευελιξίας της εταιρείας μας, τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, καθώς και την επίτευξη οικονομιών κλίμακας και χαμηλότερου κόστους.

1.2 Παγκόσμια εταιρικά δεδομένα:

Προσωπικό : περίπου 285,000
Κέντρα Εξυπηρέτησης: περίπου 6,500
Αριθμός Αποθηκών: πάνω από 450
Αριθμός Αεροσκαφών*: 420
Κέντρα Διαλογής: 240
Αριθμός Οχημάτων: 76,200

Γεωγραφική Κάλυψη Χωρών: πάνω από 220
Αριθμός Αποστολών τον χρόνο: πάνω από 1,5 δις
Εξυπηρετούμενοι Προορισμοί: 120,000

*Ιδιόκτητες και συμβαλλόμενες αεροπορικές εταιρείες

1.3 Ιστορία

Η DHL ιδρύθηκε στο Σαν Φραγκίσκο πριν από 40 και πλέον χρόνια από τους 3 φίλους επιχειρηματίες - Adrian Dalsey, Larry Hillblom και Robert Lynn - και συνέχισε την ανάπτυξή της με απίστευτους ρυθμούς. Σήμερα βρίσκεται υψηλά ως ο παγκόσμιος ηγέτης της αγοράς της διεθνούς βιομηχανίας express και logistics.

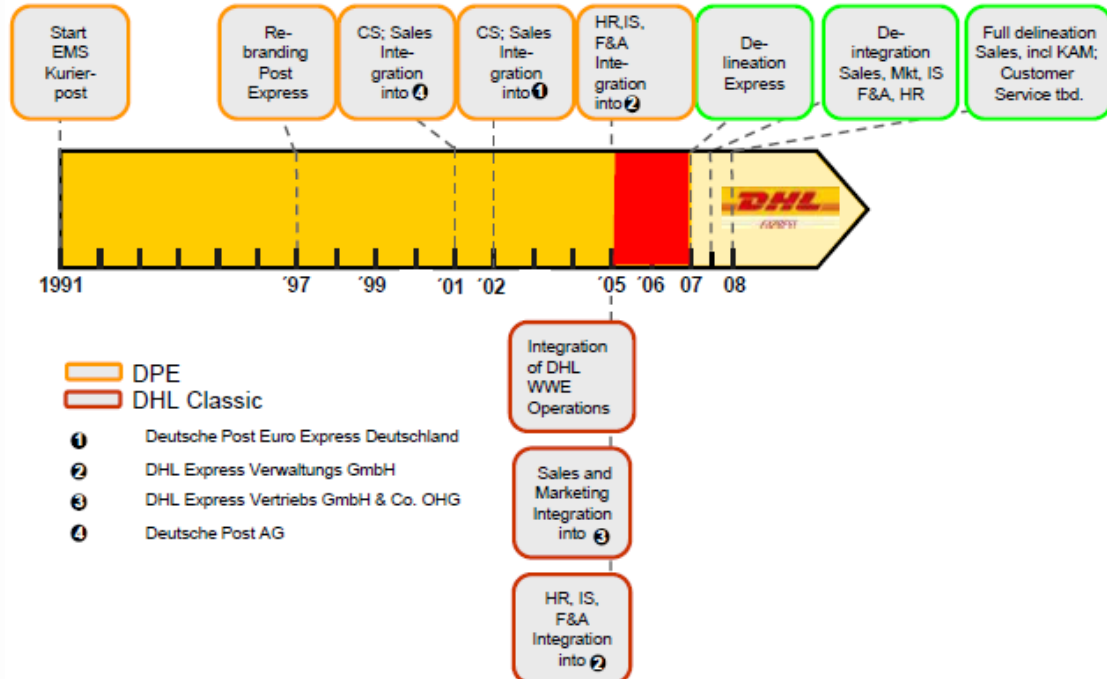
Από το 1969, η DHL έκανε τα πρώτα της βήματα προς το μέλλον μεταφέροντας έγγραφα με αεροπλάνο από το Σαν Φρανσίσκο στη Χονολουλού. Τα χρόνια πέρασαν και το δίκτυο της DHL έγινε μεγαλύτερο, φτάνοντας βαθμιαία σε νέους πελάτες σε κάθε γωνιά του κόσμου. Συγχρόνως, η αγορά αναπτύχθηκε και έγινε πιο σύνθετη, με αποτέλεσμα η DHL να προσαρμόζεται αναλόγως, με σκοπό πάντα την ικανοποίηση των μεταβαλλόμενων αναγκών των πελατών της - και σε τοπικό αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Σήμερα, το διεθνές δίκτυο της DHL συνδέει περισσότερες από 220 χώρες και γεωγραφικές περιοχές παγκοσμίως απασχολώντας περίπου 300.000 υπαλλήλους. Η DHL προσφέρει επίσης ασύγκριτη τεχνογνωσία σε μεταφορές αποστολών express, σε οδικές, αεροπορικές και θαλάσσιες μεταφορές φορτίων, σε λύσεις logistics καθώς επίσης και σε διεθνείς υπηρεσίες ταχυδρομείου.

Από το 1969 μέχρι σήμερα, η προσέγγιση και η αφοσίωση στον πελάτη παραμένουν σταθερές αξίες της DHL. Η επιτυχία μας βασίζεται στην παράδοση άριστων υπηρεσιών στους πελάτες μας. Πάντα κοντά στον πελάτη, η DHL έχει αποκτήσει ένα εμπορικό σήμα που συμβολίζει την προσωπική δέσμευση, την παροχή άμεσων λύσεων και τη δυναμική παρουσία στις τοπικές αγορές του κόσμου. Στην καρδιά της επιτυχίας της βρίσκονται οι υπάλληλοί της που εστιάζουν στις ανάγκες των πελατών παρέχοντάς τους εξειδικευμένες λύσεις για κάθε τους ανάγκη.

Η DHL ανήκει στον Όμιλο Γερμανικών Ταχυδρομείων (Deutsche Post DHL). Τα έσοδα του Ομίλου ξεπέρασαν τα 46 δις. ευρώ το 2009.

History



1.4 Σημαντικές ημερομηνίες

1971-1980

1971

- Η DHL επεκτείνει ταχύτητα το δίκτυο ταχυμεταφορών (express) και γίνεται έμπιστος συνεργάτης πολλών επιχειρήσεων. Επέκταση στην Άπω Ανατολή και τις χώρες της Ασίας/ Ειρηνικού.

1972

- Λανσάρονται υπηρεσίες στην Ιαπωνία, το Χονγκ Κονγκ και την Αυστραλία.

1974

- Ανοίγει το πρώτο Βρετανικό γραφείο στο Λονδίνο. Παγκοσμίως, η DHL έχει τώρα 3.052 πελάτες και 314 υπαλλήλους.

1976-1978

- Επέκταση της DHL σε τρεις σημαντικές περιφέρειες: Μέση Ανατολή, Λατινική Αμερική και Αφρική.

1977

- Ανοίγει το πρώτο γραφείο της DHL στη Γερμανία και συγκεκριμένα στη Φρανκφούρτη.

1979

- Η DHL επεκτείνει τις υπηρεσίες της παραδίδοντας και δέματα. Μέχρι τότε μόνο η μεταφορά εγγράφων ήταν δυνατή.

1981-1990

1983

- Η DHL γίνεται η πρώτη εταιρεία παροχής υπηρεσιών express που εξυπηρετεί χώρες της Ανατολικής Ευρώπης. Νέο διεθνές κέντρο διανομής (διαμετακομιστικό κέντρο - hub) ανοίγει στο Σινσινάτι των ΗΠΑ.

1985

- Ένα διαμετακομιστικό κέντρο υψηλότατης τεχνολογίας ανοίγει στις Βρυξέλλες. Περισσότερες από 165.000 αποστολές διαχειρίζονται κάθε νύχτα.

1986

- Η DHL εισέρχεται σε κοινοπραξία με τη Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας και γίνεται έτσι η πρώτη εταιρεία express που δραστηριοποιείται στην Κίνα.

1990

- Η DHL εισέρχεται σε στρατηγικές συμμαχίες με τη Lufthansa, την Japan Airlines και τη Nissho Iwai.

1991-2000

1991

- Η DHL γίνεται η πρώτη διεθνής εταιρεία express που επαναφέρει τις υπηρεσίες της στο Κουβέιτ μετά από τον πόλεμο του Κόλπου.

1993

- Η DHL επενδύει 60 εκατ. δολάρια σε ένα νέο διαμετακομιστικό κέντρο στο Μπαχρέιν.

1998

- Ο Όμιλος των Γερμανικών Ταχυδρομείων γίνεται μέτοχος στην DHL.
- Ένα πολύ σημαντικό κέντρο IT ανοίγει στην Κουάλα Λουμπόρ.

1999

- Η DHL Worldwide Express επενδύει 1 δισ. ευρώ σε νέο ύψιστης τεχνολογίας στόλο για αεροπορική μεταφορά φορτίων στο Ευρωπαϊκό και Αφρικανικό δίκτυο.

- Η DHL αποκτά 34 νέα αεροσκάφη Boeing 757SF: τα αεροσκάφη αυτά έχουν κατά 77% μειωμένο θόρυβο κατά την απογείωση και κατά 13% λιγότερη εκπομπή διοξειδίου του άνθρακα (CO₂) σε σύγκριση με το στόλο των αεροσκαφών B737F που αντικατέστησαν.

2001- έως σήμερα

, 2002

- Ο Όμιλος Γερμανικών Ταχυδρομείων γίνεται ο μεγαλύτερος μέτοχος στην DHL από την 1η Ιανουαρίου. Η απόκτηση του 100% των μετοχών ολοκληρώνεται στο τέλος του έτους αυτού.
- Επέκταση του δικτύου στην Ασία: τον Οκτώβριο η DHL εισέρχεται σε κοινοπραξία με την Cathay Pacific για αερομεταφορές express.
- Ένα νέο παγκόσμιο κέντρο IT ανοίγει στο Scottsdale των ΗΠΑ.

2003

- Η DHL αυξάνει τη συμμετοχή της στη Sinotrans στο 5%, με αποτέλεσμα να είναι πλέον ο μεγαλύτερος στρατηγικός της επενδυτής.
- Τα Deutsche Post, DHL και Postbank αποτελούν τα νέα εμπορικά σήματα του Ομίλου.
- Η DHL τώρα αποτελεί το αποκλειστικό εμπορικό σήμα για όλες τις δραστηριότητες express μεταφοράς και logistics.
- Η DHL αλλάζει τα εταιρικά της χρώματα από κόκκινο και άσπρο σε κίτρινο και κόκκινο. Τον Απρίλιο ξεκινά η αντίστοιχη ανανέωση όλων των οχημάτων, των υλικών συσκευασίας και των κτιρίων παγκοσμίως.
- Μετά από την αγορά της Airborne Express (3,3 δις. δολάρια ΗΠΑ έσοδα το 2002), η DHL γίνεται ο τρίτος μεγαλύτερος φορέας παροχής υπηρεσιών express στις ΗΠΑ. Με το χερσαίο αυτό δίκτυο μεταφορών, η DHL γεφυρώνει το τελευταίο χάσμα στο Αμερικάνικο δίκτυό της.
- Τον Οκτώβριο ξεκινά ένα νέο πενταετές επενδυτικό πρόγραμμα στην Κίνα: μέσω αυτής της επένδυσης αξίας 200 εκατ. δολαρίων, η DHL επεκτείνει σημαντικά τη δυναμικότητά της στην περιοχή.

2004

- Νέα εγκατάσταση IT ανοίγει στην Πράγα της Τσεχίας. Αντικαθιστά την αντίστοιχη εγκατάσταση στο Λονδίνο.
- Το DHL γίνεται το νέο εμπορικό σήμα για το σύνολο των διεθνών δραστηριοτήτων ταχυδρομείου των Γερμανικών Ταχυδρομείων. Περίπου 4.000 υπάλληλοι παγκοσμίως εργάζονται για την DHL Global Mail.
- Απόκτηση μεριδίου 68% στην Blue Dart, την κορυφαία σε ποιότητα εταιρεία μεταφορών express εσωτερικού και διανομής δεμάτων της Ινδίας.

2004/2005

- Αμέσως μετά το τσουνάμι στη Νότια Ασία, η DHL, με περισσότερα από 40 γραφεία στις περιοχές που επλήγησαν, ανταποκρίνεται στις

εκκλήσεις από κυβερνήσεις και οργανισμούς παροχής βοήθειας. Ο Όμιλος συμπαρίσταται προσφέροντας δωρεάν αεροπορική και οδική μεταφορά προμηθειών, καθώς και χρηματικές δωρεές. Οι εργαζόμενοι της DHL από όλον τον κόσμο ξεκινούν εκστρατείες με σκοπό τη συγκέντρωση δωρεών.

- Η DHL οργανώνει τις Ομάδες Αντιμετώπισης Φυσικών Καταστροφών με σκοπό την παροχή υποστήριξης στις προσπάθειες των Ηνωμένων Εθνών και της διεθνούς κοινότητας για ενεργή δράση μετά από μεγάλες φυσικές καταστροφές.

2005

- Από τον Αύγουστο η DHL εισάγει τη νέα εταιρική της ενδυμασία. Μέσα στους επόμενους εννέα μήνες, 110.000 υπάλληλοι της DHL σε περισσότερες από 200 χώρες και γεωγραφικές περιοχές θα προμηθευτούν τις νέες στολές τους. Περισσότερα από 1,4 εκατ. ρούχα θα μεταφερθούν από την DHL. Το τελικό σχέδιο έχει εγκριθεί μέσω συνεντεύξεων και εκτεταμένων δοκιμών σε 3.600 οδηγούς και διανομείς.
- Το Δεκέμβριο ο Όμιλος Γερμανικών Ταχυδρομείων εξαγοράζει την Exel, τη Βρετανική εταιρεία logistics, για 5,5 δις. ευρώ. Περίπου 111.000 υπάλληλοι εργάζονται για την Exel σε 135 χώρες. Η Exel προσφέρει κυρίως λύσεις μεταφοράς και logistics σε μεγάλους πελάτες. Η εταιρεία το πρώτο εξάμηνο του 2005 επιτυγχάνει 55% αύξηση στα κέρδη φτάνοντας τα 251 εκατ. ευρώ.

2007

- Εγκαινιάζεται το Κέντρο Καινοτομίας της DHL κοντά στη Βόννη. Το υψηλής τεχνολογίας κέντρο έρευνας και ανάπτυξης έχει στόχο να αναπτύξει νέα, ιδιαίτερα καινοτόμα και εμπορεύσιμα προϊόντα ακολουθώντας τις τελευταίες τάσεις στα logistics. Τα προγράμματα πραγματοποιούνται μέσω συνεργασιών με στόχο την καινοτομία και την έρευνα.

2008

- Η DHL εγκαινιάζει το νέο, τελευταίας τεχνολογίας Ευρωπαϊκό διαμετακομιστικό κέντρο στο αεροδρόμιο της Λειψίας (Leipzig/Halle) στη Γερμανία. Το διαμετακομιστικό αυτό κέντρο, ένα από τα μεγαλύτερα κατασκευαστικά έργα της Ευρώπης, επεκτείνει το διεθνές δίκτυο της DHL, παρέχοντας μεγαλύτερη συνδεσιμότητα με τις μεγαλύτερες αγορές παγκοσμίως κι επιτρέποντας έτσι στην DHL να βελτιώσει ακόμα περισσότερο τα επίπεδα εξυπηρέτησης των πελατών της.

2009

- Ο Όμιλος παρουσιάζει τη δική του Στρατηγική 2015 και μετονομάζεται σε Deutsche Post DHL.

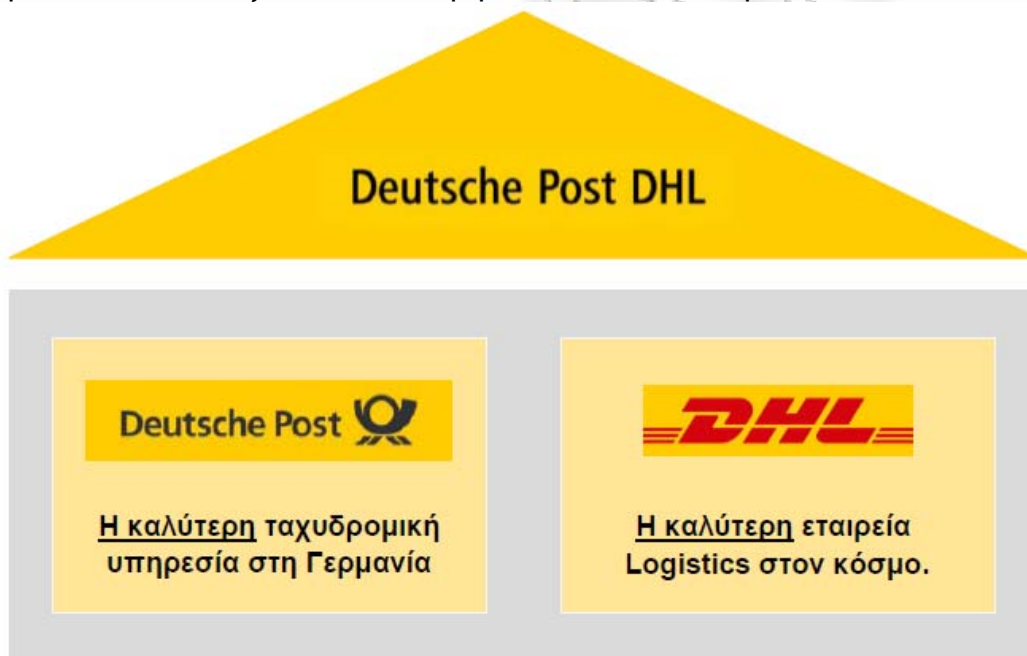
- Το όραμα της Στρατηγικής 2015 είναι να γίνει η DHL " The logistics Company for the World" μέσω σεβασμού και αποτελεσμάτων, κάνοντας απλούστερη τη ζωή των πελατών και παρέχοντας θετική εισφορά στον κόσμο.
- Μία νέα οργανωτική μονάδα με την επωνομασία 'DHL Solutions & Innovation' έχει ιδρυθεί ως ο οδηγός καινοτομικών λύσεων logistics.

1.5 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ DHL

Η εταιρεία DHL είναι μια εταιρεία που αποτελείται από δύο ισχυρούς πυλώνες. Αυτοί είναι:

1. Deutsche Post
2. DHL

Παρακάτω απεικονίζονται και αναφέρονται αναλυτικότερα.



Για να μπορέσουμε να δείξουμε το μέγεθος αυτών των δύο μεγάλων Πυλώνων θα αναφέρουμε το σύνολο των υπαλλήλων που εμπλέκονται σε αυτούς. Στην Deutsche Post αποτελείται από περίπου 180.000 υπαλλήλους και η DHL (EXPRESS, GLOBAL FORWARDING, FREIGHT, SUPPLY CHAIN) αποτελείται από 300.000 υπαλλήλους. Με βάση τα παραπάνω θα παρατηρήσουμε ότι η εταιρεία έχει οργανώσει την δομή της με βάση τις υπηρεσίες που διαθέτει στους πελάτες. Αυτοί οι τομείς είναι οι εξής :

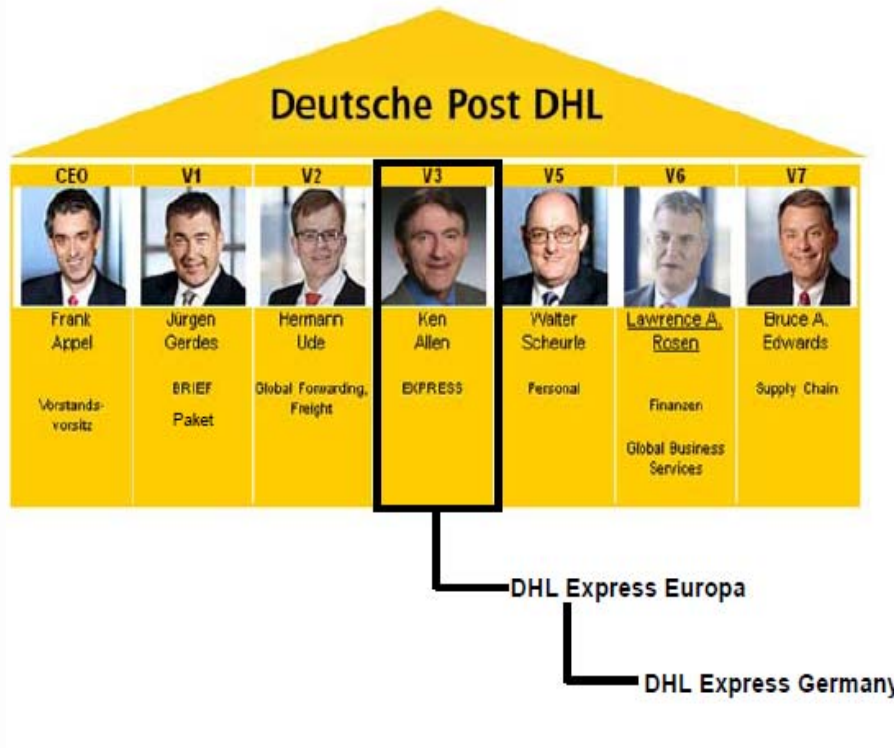
1. MAIL
2. EXPRESS
3. GLOBAL FORWARDING FREIGHT
4. SUPPLY CHAIN
5. GLOBAL BUSSINESS SERVISE (Εταιρικές Λειτουργίες)
6. PERSONEL (Προσωπικό)

Παρακάτω απεικονίζουμε την εξής εταιρική δομή



Τα άτομα που είναι υπεύθυνα για να διοικούν τους συγκεκριμένους τομείς παγκοσμίως αναφέρονται παρακάτω και απεικονίζονται :

1. Chief Executive Officer of Deutsche Post World Net (Διευθύνων Σύμβουλος) – Frank Appel
2. Υπεύθυνος στον τομέα Mail και Packet είναι Jurgen Gerdes Ken Allen ,Walter Scheurle
3. Τον τομέα Global Forwarding Freight έχει αναλάβει ο Herman Ude
4. Στον τομέα Express υπεύθυνος είναι ο Ken Allen
5. Υπεύθυνος του τμήματος Global Business Service είναι ο Lawrence A. Rosen
6. Στον τομέα Supply Chain υπεύθυνος είναι ο Bruce A. Edwards.
7. Και τέλος υπεύθυνος προσωπικού είναι ο Walter Scheurle

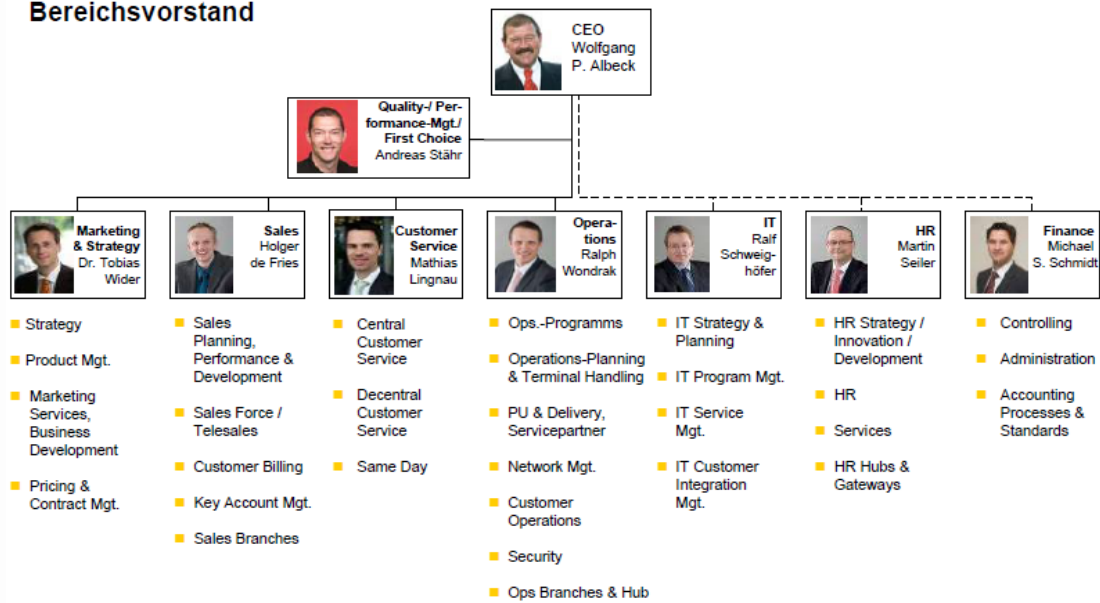


Η δομή της εταιρείας είναι περαιτέρω πολύπλοκη. Κάθε τομέας υπηρεσιών που αναφέρεται σε παγκόσμια κλίμακα για να μπορέσει να έχει σωστή διοίκηση και λειτουργία διασπάται σε περισσότερους τομείς. Είναι αξιοσημείωτο να δηλώσουμε το μεγάλο μέγεθος του τομέα την στιγμή που εργάζονται περίπου 100.000 υπάλληλοι στην DHL Express Worldwide. Για να μπορέσουμε να γίνουμε πιο σαφής θα αναλύσουμε τον τομέα Express τον οποίο έχει αναλάβει ο Ken Allen σε παγκόσμια κλίμακα για την διοίκηση του. Αυτό το τμήμα διασπάται σε τομείς Express διαφόρων χωρών ή ενός συμπλέγματος χωρών όπως DHL Express Germany και DHL Express Hellas. Εμείς θα αναλύσουμε παρακάτω μόνο τον τομέα DHL Express Germany. Ο τομέας DHL Express Germany αποτελείται από τα συγκεκριμένα τμήματα :

1. Τμήμα Marketing και Management - Dr Tobias Wider
2. Τμήμα Sales - Holger de Fries
3. Τμήμα Customer Service - Mathias Lingnau
4. Τμήμα Operations - Ralph Wondrak
5. Τμήμα IT - Ralf Schweig-hofer
6. Τμήμα HR - Martin Seiler
7. Τμήμα Finance - Michael S.Schmidt

Παρακάτω απεικονίζεται η δομή της DHL Express Germany :

Bereichsvorstand



DHL EXPRESS

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°

ΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΣ DHL

2.1 ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΟ

Σε διεθνές επίπεδο, η DHL Global Mail παρέχει υπηρεσίες ταχυδρομείου και επικοινωνίας με άμεση σύνδεση σε περισσότερες από 200 χώρες σε όλον τον κόσμο, ενώ ακόμα προσφέρει ενοποιημένες λύσεις για εταιρική επικοινωνία.

Ο τομέας mail της DHL χωρίζεται σε 3 κλάδους. Αυτοί είναι :

1. Mail Germany
2. PARCEL Germany
3. Global mail

Παρακάτω αναφέρω αναλυτικότερα στοιχεία για τις παραπάνω υπηρεσίες

MAIL Germany

- 82 υπερσύγχρονα κέντρα ταξινόμησης email
- 80,000 άτομα προσωπικό παράδοσης ταχυδρομείου
- Περίπου 31,000 οχήματα για παράδοση ταχυδρομείου.
- Περίπου 3,100 γραφεία παράδοσης Ταχυδρομείου
- περίπου 53,000 περιοχές παράδοσης
- περίπου 40 m households
- 108,000 mail boxes
- 900,000 P.O. boxes
- 68 m mail items daily
- Περίπου 14,000 retail outlets

PARCEL Germany

- Περίπου 9,000 άτομα προσωπικό για παράδοση δεμάτων
- 7,000 οχήματα για παράδοση δεμάτων
- 33 διεθνής κέντρα ταξινόμησης δεμάτων
- περίπου 7,000 υπάλληλοι σε κέντρα ταξινόμησης
- παράδοση 680 εκατομμυρίων δεμάτων το χρόνο
- Περίπου 2,500 Packstations
- Περίπου 1,000 Ταχυδρομικά κουτιά για δέματα
- 6,800 περιοχές παράδοσης
- 208 delivery bases στην Γερμανία

GLOBAL MAIL

- άμεση σύνδεση σε περισσότερες από 200 χώρες σε όλον τον κόσμο
- Περίπου 2,000 υπάλληλοι
- Περίπου 40 κέντρα επεξεργασίας
- Περίπου 100 γραφεία πωλήσεων σε Ευρώπη, Αμερική και Ασία/Ειρηνικός

2.2 DHL Express

Οι express μεταφορές αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους τομείς του παγκόσμιου εμπορίου. Στην DHL Express έχουν άριστα διαμορφωθεί οι υπηρεσίες ώστε να καλύπτουν απόλυτα όλες τις ανάγκες ταχυμεταφοράς - εσωτερικού και εξωτερικού - των πελατών σε όλον τον κόσμο. Η DHL Express εξυπηρετεί περισσότερα από 500 αεροδρόμια στην Ευρώπη, την Ασία/Ειρηνικό, τη Λατινική Αμερική, τη Μέση Ανατολή και την Αφρική, καθώς και περίπου 50 στις Η.Π.Α.. Με τέτοια παγκόσμια κάλυψη σε έκταση αλλά και σε αριθμό περιοχών που εξυπηρετούνται ανά τον κόσμο, το αεροπορικό δίκτυο είναι अपαράμιλλο στον κλάδο των express μεταφορών. Αποτελεί τη ραχοκοκαλιά του οργανισμού για διεθνείς αποστολές express.

Διατίθεται ένα σύνθετο σύστημα αποτελούμενο από προγραμματισμένα δρομολόγια αεροπορικών μεταφορών express. Τα δρομολόγια εξυπηρετούνται από τις ιδιόκτητες αεροπορικές γραμμές καθώς και μέσω συνεργατών ή τρίτων εταιρειών. Με σκοπό την ενίσχυση των δυνατοτήτων αλλά και των οικονομικών αποτελεσμάτων, εμπορευόμενη την περισσευούμενη χωρητικότητα φορτίου η εταιρεία προσφέρει υπηρεσίες μεταφοράς από αεροδρόμιο σε αεροδρόμιο φορτίων των συνεργατών ή τρίτων εταιριών.

Μέσω ενός δικτύου που εκτείνεται σε περισσότερες από 220 χώρες και γεωγραφικές περιοχές και περισσότερους από 120.000 προορισμούς (βάσει των σημαντικότερων ταχυδρομικών κωδικών), παρέχονται υπηρεσίες ταχυμεταφοράς σε εταιρείες και ιδιώτες. Είτε πρόκειται για έγγραφα ή δέματα, είτε για Υπηρεσίες Προκαθορισμένης Ώρας ή Ημέρας Παράδοσης, η DHL Express έχει διαμορφωθεί για να εξυπηρετεί όλες τις ανάγκες του πελάτη.

Για να καλύψει και τις πιο ειδικές ανάγκες αποστολών προσφέροντας πάντα το υψηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης και τεχνογνωσίας, η DHL Express απαρτίζεται από τέσσερα εξειδικευμένα τμήματα:

DHL EXPRESS 9:00\12:00

Η κατάλληλη υπηρεσία για υπερ-επείγουσες παραδόσεις διεθνών αποστολών νωρίς το πρωί σε μεγάλα επιχειρηματικά κέντρα. Η υπηρεσία DHL EXPRESS 9:00 συνοδεύεται από ειδοποίηση παραδόσεως και εγγύηση επιστροφής χρημάτων.

Χαρακτηριστικά και Πλεονεκτήματα

- Παράδοση έως τις 9:00 π.μ. την επόμενη εργάσιμη ημέρα*
- Αυτόματη επιβεβαίωση παράδοσης και ειδοποίηση καθυστέρησης μέσω e-mail, fax ή SMS
- Παράδοση στις μεγαλύτερες πόλεις και επιχειρηματικά κέντρα
- Ειδικά διαμορφωμένες διαδικασίες για τις αποστολές απόλυτης προτεραιότητας
- Ευέλικτες και απλές διαδικασίες κράτησης (booking)
- Χωρίς επιπλέον διαδικασία συμπλήρωσης εγγράφων
- Δυνατότητα παραλαβής της αποστολής σας (pick-up) μέχρι το τέλος της εργάσιμης ημέρας
- Παράδοση από πόρτα σε πόρτα
- Ολοκληρωμένο σύστημα ηλεκτρονικής παρακολούθησης αποστολών
- Δυνατότητα συνδυασμού με την υπηρεσία **DHL IMPORT EXPRESS WORLDWIDE**, υπό την προϋπόθεση ότι η χώρα προέλευσης και η χώρα προορισμού προσφέρουν την υπηρεσία Time Definite DHL EXPRESS 9:00\12:00.

DHL EXPRESS WORLDWIDE

Για τις επείγουσες αποστολές σε διεθνής προορισμούς, η υπηρεσία DHL EXPRESS WORLDWIDE, εγγυάται ταχεία παράδοση από πόρτα σε πόρτα μέχρι το τέλος της επόμενης εργάσιμης ημέρας.

Η υπηρεσία DHL EXPRESS WORLDWIDE είναι η ιδανική επιλογή όταν η αποστολή -έγγραφα ή δέματα- πρέπει να βρίσκεται στον προορισμό της το απόγευμα της επόμενης ημέρας. Όποια κι αν είναι η αποστολή : δείγματα, ανταλλακτικά ή τελικά προϊόντα, μπορείτε να βασιστείτε στο ευρύ express δίκτυο της DHL για να τη στείλετε στον προορισμό της γρήγορα.

Η υπηρεσία DHL EXPRESS WORLDWIDE εγγυάται γρήγορη, αξιόπιστη παράδοση όλων των αποστολών. Κι βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησής έχοντας:

- Γρηγορότερη εξυπηρέτηση των πελατών
- Ταχύτερους χρόνους διεκπεραίωσης
- Πιο αποδοτικές διαδικασίες
- Μεγαλύτερη ορατότητα των αποστολών , που επιτρέπει να ελαχιστοποιήσετε τα "κρυμμένα κόστη".

DHL IMPORT EXPRESS WORLDWIDE

Η απόλυτη υπηρεσία σε επίπεδο ευελιξίας και ελέγχου

Η υπηρεσία DHL IMPORT EXPRESS WORLDWIDE είναι διαθέσιμη σε περισσότερες από 210 χώρες και σας προσφέρει απόλυτο έλεγχο των εισαγωγών σας αλλά και της μεταφοράς των αποστολών σας μεταξύ δύο άλλων χωρών, μέσω ενός και μόνο συνεργάτη με εξειδίκευση στις εισαγωγές.

Χαρακτηριστικά και Πλεονεκτήματα

- Επιλογή της ώρας παράδοσης που επιθυμεί ο πελάτης με βάση το μεγαλύτερο δίκτυο ταχυμεταφορών στον κόσμο– η υπηρεσία IMPORT EXPRESS είναι διαθέσιμη και σε συνδυασμό με όλες τις υπηρεσίες Προκαθορισμένης Παράδοσης (Time Definite) της DHL
- Ένας και μόνο Αριθμός Λογαριασμού αρκεί για όλο τον κόσμο, ελέγχοντας και απλοποιώντας τον υπολογισμό του κόστους και την τελική χρέωση
- Με περισσότερους ειδικούς από οποιαδήποτε άλλη εταιρεία ταχυμεταφορών στις εισαγωγές και στη μεταφορά αγαθών μεταξύ δύο άλλων χωρών, εξασφαλίζετε προσωπική εξυπηρέτηση για όλες τις ανάγκες των εισαγωγών σας
- Η εκ των προτέρων καθορισμένη και γνωστή τιμολόγηση για την παράδοση από πόρτα σε πόρτα, σημαίνει ότι δεν υπάρχουν κρυφές χρεώσεις και "εκπλήξεις"
- Το τιμολόγιο εκδίδεται στο νόμισμα της χώρας – έτσι, αποφεύγονται οι νομισματικές διαφορές και απλοποιείται ο καταμερισμός των δαπανών
- Εξασφαλίζετε ότι οι αποστολές σας παρακολουθούνται συνεχώς – ανεξαρτήτως του τόπου αποστολής και του τελικού προορισμού
- Πρόσβαση σε ηλεκτρονικές πληροφορίες για την πορεία και την παράδοση της αποστολής, με ποικίλους τρόπους – μέσω Διαδικτύου, WAP, SMS ή με ένα απλό τηλεφώνημα

DHL DOMESTIC EXPRESS

Αξιοπιστία και έλεγχος εντός Ελλάδας

Η υπηρεσία DHL DOMESTIC EXPRESS προσφέρει ταχεία παράδοση των αποστολών σε όλους τους προορισμούς εντός Ελλάδας, από πόρτα σε πόρτα, έως το τέλος της επόμενης εργάσιμης ημέρας.

Παγκόσμια στοιχεία DHL EXPRESS:

- 120,000 προορισμοί σε 220 χώρες
- Περίπου 100,000 υπάλληλοι διεθνώς
- Πάνω από 8 εκατομμύρια πελάτες
- Κεντρικά Διαμετακομιστικά κέντρα DHL Air Hubs: Bahrain, Cincinnati, Hong Kong, Lagos, Leipzig, Miami
- Περίπου 4,500 εγκαταστάσεις διεθνώς
- Περίπου 62,000 οχήματα
- Global QCC: Ένα Διεθνές Κέντρο Διαχείρισης ποιότητας (Global Quality Control Center located) το οποίο βρίσκεται στα κεντρικά γραφεία της DHL Express στην Bonn

Δραστηριότητες κλειδιά: Real Time Shipment Management και Crisis Command Center

2.3 Global Forwarding, Freight

Αυτό το τμήμα αναλαμβάνει την αεροπορική και θαλάσσια μεταφορά φορτίων, καθώς επίσης και υπηρεσίες χερσαίας μεταφοράς στην Ευρώπη. Η DHL Global Forwarding είναι η ηγέτιδα εταιρία παγκοσμίως στην αεροπορική και θαλάσσια μεταφορά φορτίων.

Μεταφέρει εμπορεύματα και αγαθά σε ένα συμφωνηθέντα προορισμό με συμφωνημένο κόστος και χρόνο παράδοσης. Επιπλέον, προσφέρουμε εξειδικευμένες λύσεις για τα μεγαλύτερα έργα logistics.

Η DHL Freight είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες προώθησης φορτίου στον τομέα χερσαίων μεταφορών στην Ευρώπη.

Αυτή η εμπορική μονάδα παρέχει ευέλικτες, εξατομικευμένες λύσεις: εθνικές και διεθνείς υπηρεσίες FTL ή LTL - μέσω οδικού, σιδηροδρομικού δικτύου ή και συνδυασμένης μεταφοράς.

Οδική και σιδηροδρομική σύνδεση με τις αγορές της Ευρώπης

Η DHL παρέχει υπηρεσίες που συνδυάζουν τη χρήση του οδικού και του σιδηροδρομικού δικτύου. Εγγυόμαστε αξιόπιστη και έγκαιρη μεταφορά χάρη στο εκτενές ευρωπαϊκό μας δίκτυο και τις εξειδικευμένες υπηρεσίες μας.

DHL Euroconnect

Η υπηρεσία DHL Euroconnect αφορά στην οδική μεταφορά μεγάλων φορτίων σε όλες τις εμπορικές περιοχές της Ευρώπης. Τα δρομολόγια είναι προκαθορισμένα και δίνετε η δυνατότητα στον πελάτη να γνωρίζει από πριν το μέγιστο χρόνο παράδοσης της αποστολής του.

Είναι η ιδανική υπηρεσία για φορτία συσκευασμένα σε παλέτες ή μη, που ξεπερνούν τα 31.5 κιλά. Έχοντας περισσότερους από 160 τερματικούς σταθμούς και 1.200 προγραμματισμένα δρομολόγια, η υπηρεσία DHL Euroconnect προσφέρει παράδοση door-to-door και δυνατότητα παρακολούθησης της πορείας των φορτίων .

Παράλληλα, μπορεί ο πελάτης να επιλέξει ανάμεσα σε μία μεγάλη γκάμα ειδικών υπηρεσιών, ώστε να προγραμματίσει την πιο συμφέρουσα για αυτόν διαδικασία μεταφοράς (χρήση μερικής ή ολικής χωρητικότητας ενός οχήματος).

Οφέλη Πελάτη

- Μεταφορά μερικών (part-load) και ομαδοποιημένων (groupage) φορτίων
- Ευρεία κάλυψη στην Ευρώπη
- 1,200 δρομολόγια
- Προγραμματισμένες διαδρομές

- Υπηρεσίες παρακολούθησης της πορείας των φορτίων (Tracking services)

DHL Euroline

Η υπηρεσία DHL Euroline προσφέρει τακτικές υπηρεσίες ολικής και μερικής φόρτωσης με προκαθορισμένα δρομολόγια για εγχώρια και διεθνή φορτία σε όλες τις Ευρωπαϊκές χώρες. Ωφελώντας τον πελάτη από την έγκαιρη παράδοση και ευελιξία για να καλύψει τις επιχειρηματικές ή εποχικές ανάγκες του. Προσφέροντας τον απαιτούμενο εξοπλισμό, ακόμη κι αν υπάρχει ανάγκη για μεταφορά αγαθών σε ελεγχόμενη θερμοκρασία, μεταφορά μεγάλου αριθμού φορτίων ή φορτίων μεγάλου όγκου. Οι πρόσθετες υπηρεσίες περιλαμβάνουν την ανταλλαγή παλετών, τις παραδόσεις τα Σαββατοκύριακα, τις ατομικές χρεώσεις, την πρόσθετη ασφάλιση, καθώς και τη βαθμολόγηση απόδοσης και ποιότητας.

Οφέλη Πελάτη

- Λύσεις τακτικών μεταφορών που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του πελάτη
- Εξαιρετική ποιότητα και αξιοπιστία
- Πανευρωπαϊκή παρουσία
- Μεγάλη ευελιξία

Αεροπορικές μεταφορές

1. Air First : Η γρηγορότερη Υπηρεσία αεροπορικών μεταφορών των επείγουσών αποστολών σας
2. Air Premier: Χρήση προγραμματισμένων άμεσων υπηρεσιών.
3. Air Value: Χαμηλότερες τιμές αεροπορικής μεταφοράς για τις λιγότερο επείγουσες αποστολές
4. Part and Full Charter: Παγκόσμια εμπειρία και ευέλικτες δυνατότητες για part και full charters.
5. Sea/Air: Συνδυάζοντας την ταχύτητα των αεροπορικών μεταφορών και την οικονομία των θαλάσσιων μεταφορών

Συνδέοντας τον κόσμο αεροπορικώς

Η DHL Airlines παρέχει τη δυνατότητα μεταφορών για την υποστήριξη των εμπορικών δραστηριοτήτων της DHL.

Η DHL κατέχει τέσσερις αεροπορικές εταιρείες :

- Η European Air Transport με έδρα τις Βρυξέλλες, παρέχει τις μεταφορές του Ευρωπαϊκού δικτύου της DHL, όπως επίσης και τις

υπηρεσίες longhaul για τη Μέση Ανατολή και Αφρική, χρησιμοποιώντας αεροσκάφη τύπου Boeing 757SF/PF και Airbus A300B4.

- Η DHL Air UK είναι η νεότερη αεροπορική εταιρεία της DHL και έχει έδρα στο αεροδρόμιο των East Midlands του Ηνωμένου Βασιλείου. Η DHL Air UK προσφέρει υπηρεσίες στο Ευρωπαϊκό δίκτυο της DHL, χρησιμοποιώντας αεροσκάφη τύπου Boeing 757SF.
- Η αεροπορική εταιρεία της DHL για τη Μέση Ανατολή έχει έδρα στο Διεθνές Αεροδρόμιο του Μπαχρέιν και εξυπηρετεί ένα ευρύ φάσμα προορισμών στη Μέση Ανατολή, συμπεριλαμβανομένων χωρών όπως το Αφγανιστάν και το Ιράκ, χρησιμοποιώντας διάφορα αεροσκάφη.
- Η αεροπορική εταιρεία της DHL για τη Λατινική Αμερική έχει έδρα στον Παναμά και εξυπηρετεί ένα ευρύ φάσμα προορισμών στην Κεντρική και Νότια Αμερική, χρησιμοποιώντας αεροσκάφη τύπου Boeing 727.

Θαλάσσιες μεταφορές

Το παγκόσμιο δίκτυο της DHL προσφέρει ένα ευρύ φάσμα διεθνών θαλάσσιων μεταφορών, καλύπτοντας όλες τις ανάγκες παραδόσεων ενώ υποστηρίζεται από έναν απλοποιημένο και ανταγωνιστικό τιμοκατάλογο.

1. Less Than Container Load: Πλήρης έλεγχος της ροής μεταφοράς φορτίων Less Than Container Loads.
2. Full Container Load :Ανταγωνιστικές τιμές για εναλλακτική μεταφορά FCL.
3. Non-Containerised Load: Υπηρεσίες για μικρά, Non-Containerised Φορτία.

Οι εξειδικευμένες ομάδες στο παγκόσμιο δίκτυο της DHL Global Forwarding's παρέχουν υψηλής ποιότητας λύσεις. Η ποιοτικά καθορισμένη προσέγγισή, η εμπειρία στο risk management και οι υψηλών προδιαγραφών λύσεις Πληροφορικής Τεχνολογίας, συνδυάζονται για να εξασφαλίσουν αξιόπιστη διαδικασία και απόδοση καθώς και μείωση του κόστους καθ' όλη την αλυσίδα ανεφοδιασμού.

Μεταφορές

- Σχέδιο συσκευασίας (βιομηχανικό)
- Σχεδιασμός μεταφοράς πολλαπλών μέσων
- Μελέτες σκοπιμότητας και γνωμοδοτήσεων

Έργα Διαχείρισης Logistics

- Σχεδιασμός Risk Management
- Μελέτες διαμεταφοράς αποστολών μεγάλου όγκου
- Διαχείριση εγγράφων
- Διεκπεραίωση, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης των παραγγελιών, της παρακολούθησης και του εντοπισμού των εμπορευμάτων

Logistics & Έργα Παρακολούθησης Φορτίων

- Έλεγχος συσκευασίας
- Επίβλεψη του Handling σε Λιμένες & Αερολιμένες

Τοποθέτηση & εγκατάσταση Μεγάλων Φορτίων

Παράδοση και τοποθέτηση των υλικών στην τελική τους θέση εντός του εργοστασίου, του εργοταξίου ή στον προορισμό του έργου. Άνεση και ευκολία στις αποστολές με ένα ευρύ φάσμα Υπηρεσιών Προστιθέμενης Αξίας, που υποστηρίζουν τις υπηρεσίες μας Αεροπορικών και Θαλάσσιων Μεταφορών.

Παρακάτω θα αναφέρουμε λεπτομερέστερα τις υπηρεσίες Forwading και Freight.

DHL Global Forwarding

- Παρουσία σε 150 χώρες
- Περίπου 30,000 υπάλληλοι διεθνώς
- 810 τερματικά, αποθήκες και γραφεία
- Όγκος εναέριας Μεταφοράς: περίπου. 3,700,000 t
- Όγκος Θαλάσσιας Μεταφοράς σε TEU: περίπου 2,600,000
- Business units and products:
 - Air freight
 - Ocean freight

- Industrial projects
- International Supply Chain Management

Παγκόσμια στοιχεία DHL Freight

- No. 2 in European road freight
- Παρουσία σε 53 χώρες
- Περίπου 10,000 υπάλληλοι διεθνώς
- Περισσότερο από 160 τερματικά
- 2 εκατομμύρια full truck load αποστολές .
- Περισσότερο από 40 mn tons transported p.a.
- Business units and products:

Full truck load

Less than truck load

Customs brokerage(τελωνείο)

Intermodal transports

Trade Fairs and Event Logistics

2.4 Supply Chain, Corporate Information Solutions

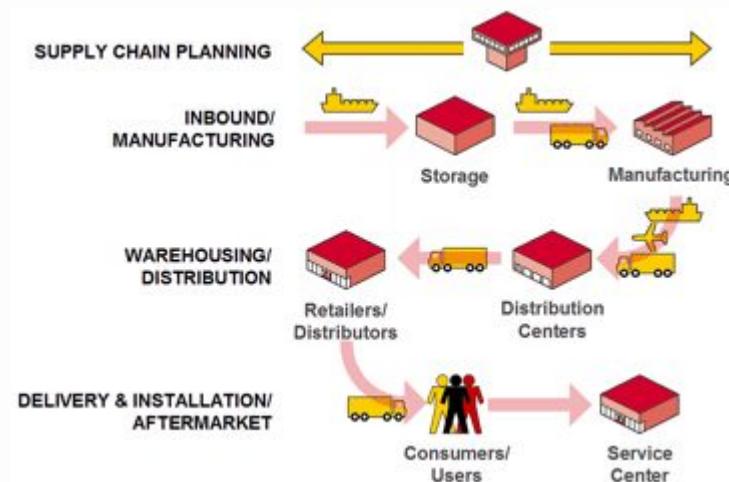
Αυτό το τμήμα περιλαμβάνει τις υπηρεσίες logistics, καθώς και το κομμάτι της εταιρικής τεχνολογικής υποστήριξης. Και οι δύο εμπορικές αυτές μονάδες εστιάζουν στην παροχή εξειδικευμένων λύσεων στους πελάτες.

Το τμήμα Supply Chain παρέχει αποθήκευση και υπηρεσίες μεταφοράς των αποθηκευμένων εμπορευμάτων καθώς επίσης και λύσεις προστιθεμένης αξίας κατά μήκος ολόκληρης της αλυσίδας εφοδιασμού για πελάτες από διάφορους τομείς της βιομηχανίας, συμπεριλαμβανομένων των σημαντικότερων αυτοκινητοβιομηχανιών, βιολογικών επιστημών, τεχνολογίας, καταναλωτικών αγαθών, λιανικής πώλησης και μόδας.

Η θυγατρική Williams Lea είναι η καρδιά της επιχειρησιακής μονάδας Corporate Information Solutions. Με ειδικότητα σε λύσεις outsourcing για έγγραφα, συλλέγει, ψηφιοποιεί, τυπώνει, αποθηκεύει, ταξινομεί, εξετάζει,

φακελώνει, αποστέλλει και αρχειοθετεί έγγραφα όλων των τύπων. Η Williams Lea είναι επίσης ο πιο κατάλληλος συνεργάτης για ανάγκες ηλεκτρονικής τιμολόγησης και υπηρεσίες marketing.

Our goal is nothing less than to transform the logistics industry and to deliver beyond our customers' expectations wherever and whenever they need us - by offering the most comprehensive suite of services and becoming the only genuine one-stop source for logistics solutions, globally.



Δίκτυα Διανομής για εξειδικευμένους τομείς της Βιομηχανίας

FMCG (ταχέως κινούμενα καταναλωτικά αγαθά)

Κρίσιμες συνέργιες για μαζικές παραγγελίες

Consolidation

Με τους ισχυρούς σταθμούς διασύνδεσης, η DHL αυξάνει την αποδοτικότητα της αλυσίδας ανεφοδιασμού. Οι κατασκευαστές και οι έμποροι λιανικής μοιράζονται τους πόρους, ενώ παράλληλα παρακολουθούν όλη την διαδικασία. Η DHL ενοποιεί τις διαδικασίες και παραδίδει τα ενοποιημένα φορτία ως ξεχωριστές μονάδες σε κάθε κέντρο λιανικής. Τα μεγαλύτερα φορτία μειώνουν την κίνηση και το συνολικό κόστος.

Προϊόντα Υγείας

Η DHL είναι η ηγέτιδα εταιρεία στη διαχείριση ποικίλων και πολύπλοκων αλυσίδων ανεφοδιασμού που αφορούν προϊόντα υγείας. Αυτό συμπεριλαμβάνει την εισαγωγή προϊόντων από τους κατασκευαστές και την παράδοση σε νοσοκομεία, φαρμακεία, χονδρεμπόρους και διανομείς.

Δίκτυο Διανομής Ηλεκτρονικών

Το Δίκτυο Διανομής Ηλεκτρονικών είναι μια ειδικά σχεδιασμένη λύση που ανταποκρίνεται στις πολλαπλές απαιτήσεις του συγκεκριμένου κλάδου και προσφέρει μέγιστη ασφάλεια, ταχύτητα στην αγορά, μειωμένα επίπεδα αποθεμάτων και άμεση πληροφόρηση.

Μόδα

Η DHL παρέχει στη βιομηχανία μόδας προσαρμοσμένες και ενοποιημένες υπηρεσίες logistics, από την μεταφορά του εμπορεύματος από την χώρα προέλευσης έως την τελική παράδοση σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου.

Αυτοκινητοβιομηχανία

Η DHL παρέχει ειδικές υπηρεσίες logistics για την αυτοκινητοβιομηχανία (εξαρτήματα, ανταλλακτικά κλπ).

Παρακάτω αναφέρουμε τα χαρακτηριστικά του τομέα DHL Supply Chain

DHL Supply Chain

- Νο.1 παγκόσμια σε συμβάσεις logistics
- Παρουσία σε περισσότερες από 60 χώρες
- Περίπου 120,000 υπάλληλοι διεθνώς
- 2,400 κέντρα logistics , αποθήκες, τερματικά
- Περίπου 23 εκατομμύρια sqm αποθηκευτικός χώρος διεθνώς

- Εξειδίκευση σε βασικούς τομείς συμπεριλαμβανομένης της μόδας ,λιανικής πώλησης, τεχνολογίας, υγειονομικής περίθαλψης, αυτοκινητοβιομηχανίας, χημείας & βιομηχανίας.
- Business units and products:
 - Αποθήκευση
 - Διανομή
 - Managed Transport services
 - Υπηρεσίες Προστιθέμενης Αξίας (πχ packaging, technical services, προμήθειες)

2.5 Οικονομικά χαρακτηριστικά Τμημάτων υπηρεσιών

Παρακάτω απεικονίζονται τα οικονομικά χαρακτηριστικά για το κάθε τμήμα ξεχωριστά για τα τρέχων έτη 2008,2009:

Key figures – 2009

in million euros	2008 ¹⁾	2009	change in %
Revenue	54,474	46,201	-15.2
Reported EBIT	-966	231	123.9
Underlying EBIT	2,011	1,473	-26.8

Revenues corporate divisions – 2009

in million euros	2008 ¹⁾	2009	As reported change in %
MAIL	14,393	13,684	-4.9
EXPRESS	13,637	10,312	-24.4
GLOBAL FORWARDING, FREIGHT	14,179	10,870	-23.3
SUPPLY CHAIN	13,718	12,507	-8.8
Corporate Center/Others	-1,453	-1,172	19.3

EBIT: Earnings before interest and taxes = Έσοδα προ φόρων και τόκων

EBIT corporate divisions – 2009

in million euros	2008 ¹⁾	2009	As reported change in %
MAIL	2,179	1,383	-36.5
EXPRESS	-2,194	-807	63.2
GLOBAL FORWARDING, FREIGHT	362	191	-47.2
SUPPLY CHAIN	-920	-208	77.4
Corporate Center/Others	-393	-328	16.5

Underlying EBIT corporate divisions – 2009

in million euros	2008 ¹⁾	2009	As reported change in %
MAIL	1,641	1,412	-14.0
EXPRESS	164	238	45.1
GLOBAL FORWARDING, FREIGHT	403	272	-32.5
SUPPLY CHAIN	196	-121	n.m.
Corporate Center/Others	-393	-328	16.5

Κεφάλαιο 3^ο Δίκτυα Διανομής

3.1 Τι είναι Δίκτυο Διανομής

Δίδοντας ένα ευρύ ορισμό θα μπορούσαμε να πούμε ότι : **“Δίκτυο Διανομής είναι το σύνολο των μέσων που διαθέτει μια εταιρεία, συμπεριλαμβανομένων και των εξωτερικών συνεργατών μέσω των οποίων διαθέτει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της στην αγορά”**. Για να είμαστε πιο ακριβής θα λέγαμε, ότι τα δίκτυα διανομής αναφέρονται σε τρεις κλάδους :

- a. **Διανομή πρώτων υλών:** Αφορά την διακίνηση των πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας από τους προμηθευτές, στην εταιρεία που παράγει το προϊόν ή στην παραγωγική μονάδα.
- b. **Ενδοεπιχειρησιακή Διανομή:** Στο πλαίσιο μίας εταιρείας υπάρχουν διάφορες παραγωγικές μονάδες που επεξεργάζονται τις πρώτες ύλες, τα ημιέτοιμα προϊόντα και τα υλικά συσκευασίας , για την δημιουργία του τελικού προϊόντος. Η διακίνηση όλων αυτών των προϊόντων, δημιουργεί ένα ενδοεπιχειρησιακό ή ενδοεργοστασιακό Δίκτυο Διανομής (όταν υπάρχουν πολλές εργοστασιακές μονάδες).
- c. **Τελικό Δίκτυο Διανομής:** Ρόλος αυτού του δικτύου, είναι η διάθεση του τελικού προϊόντος στον καταναλωτή. Το δίκτυο αυτό συμπεριλαμβάνει και όλους τους εξωτερικούς συνεργάτες της εταιρείας όπως τους ενδιάμεσους, αντιπροσώπους, χονδρεμπόρους, λιανέμπορους, κ.α., μέσω των οποίων το προϊόν φθάνει στον τελικό καταναλωτή.

3.2 Σχεδιασμός δικτύου διανομής

Στις συνθήκες του έντονου ανταγωνισμού της τρέχουσας δεκαετίας ένα καλά οργανωμένο δίκτυο διανομής αποτελεί μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ανάλογο σε αποτελεσματικότητα με την ποιότητα των προϊόντων, την διαφήμιση και την τιμολογιακή πολιτική.

Ένα δίκτυο διανομής έχει σαν κύριο έργο την μεταφορά και διανομή των προϊόντων στις αγορές η οποίες συχνά βρίσκονται σε μεγάλη απόσταση από την επιχείρηση και μεταξύ τους. Το δίκτυο διανομής παίζει σημαντικό ρόλο στην εξασφάλιση υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών, διότι μέσω αυτού ο καταναλωτής έχει πρόσβαση στα προϊόντα της επιχείρησης και μάλιστα στις ζητούμενες ποσότητες και με την απαιτούμενη ποιότητα.

Η επίτευξη του στόχου “ Υψηλό Επίπεδο Εξυπηρέτησης Πελάτη “ και η διατήρηση του απαιτεί ένα αρκετά πολύπλοκο και σταθερό σχεδιασμό του κυκλώματος διανομής ο οποίος να εξασφαλίζει την αύξηση του τζίρου της επιχείρησης μέσω του χαμηλότερου δυνατού κόστους διανομής των προϊόντων στις αναμενόμενες ποσότητες του ταχύτερου δυνατού χρόνου

εξυπηρέτησης . Είναι πολύ σημαντικό το κόστος ενός δικτύου διανομής να είναι όσο το δυνατόν μικρότερο γιατί ενώ η διανομή ως διεργασία δε προσδίδει αξία στο προϊόν εντούτοις συμβάλλει στην αύξηση της τελικής τιμής του προϊόντος.

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα στην Ελληνική πραγματικότητα των επιχειρήσεων που διέθεταν καλό ποιοτικά προϊόν σε ανταγωνιστική τιμή και το επικοινωνήσαν πολύ καλά στον καταναλωτή , όμως λόγω του ότι ο σχεδιασμός στο δίκτυο διανομής δεν ήταν σωστός με αποτέλεσμα να προσθέσει επιπλέον κόστος στο προϊόν δημιούργησε προβλήματα στην επιχείρηση.

Η δομή της εφοδιαστικής αλυσίδας στην χώρα μας τελευταία παρουσιάζει τάσεις αλλαγής, όπως :

- Προσπάθεια εξάλειψης του σταθερού κόστους (fixed costs) – ανάθεση των ιδιόκτητων αποθηκών σε τρίτους (outsourcing).
- Αλλαγή του τρόπου παραγγελιοληψίας από manual χειρισμό σε ηλεκτρονική παραγγελιοληψία (Electronic Data Interchange).
- Παράμετροι παραδόσεων, activity cost drivers (full truck, full pallets, full layers, κιβώτια) για παραδόσεις κεντρικά στις αποθήκες ή ανά outlet για κάθε κατηγορία προϊόντων.
- Cross docking-εισαγωγές ειδών στην αποθήκη οι οποίες πρόκειται να φύγουν από αυτήν σχεδόν αμέσως.
- Διαχωρισμός Logistics από Sales Regions με χρήση ειδικών συνεργατών.
- Χρήση ειδικών συνεργατών για συγκεκριμένες λειτουργίες του κυκλώματος των Logistics- Τοπική διανομή (transit terminals) σε δύσκολες περιοχές.
- Αποπελατοποίηση –Μείωση του αριθμού πελατών που βλέπει κατευθείαν η επιχείρηση / Αποπροϊντοποίηση.

3.3 Η σημασία της φυσικής διανομής

Η φυσική διανομή που αποτελεί μέρος της όλης εφοδιαστικής αλυσίδας έχει σαν σκοπό την παράδοση στους καταναλωτές, προϊόντων στο σωστό τόπο και χρόνο, στη σωστή ποσότητα και βέβαια με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Έτσι λοιπόν είναι προφανής και η μεγάλη σημασία της φυσικής διανομής στο σύνολο των λειτουργιών μιας εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η επιλογή του βέλτιστου συστήματος φυσικής διανομής γίνεται όταν κανείς απαντήσει σε ερωτήματα όπως :

- Ποια η φύση της αγοράς και οι πελάτες στους οποίους απευθύνεται η εν λόγω επιχείρηση;
- Ποια τα είδη των προϊόντων που θα διακινηθούν;
- Απαιτούν ειδική μεταχείριση ;
- Ποιοι είναι οι στόχοι της επιχείρησης ;
- Θα δημιουργηθούν πολλές αποθήκες σε διάφορα σημεία ;
- Κόστος δεδομένου δικτύου διανομής ;

- Κ.λπ.

Οι στόχοι ενός καλά δομημένου δικτύου διανομής είναι :

- Μικρότερο δυνατό κόστος διαχείρισης του κυκλώματος διανομής.
- Διασφάλιση της υψηλής ποιότητας των προϊόντων.
- Μέγιστο δυνατό επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη.
- Μέγιστη ευελιξία του δικτύου διανομής.

Τα τμήματα Logistics των εκάστοτε επιχειρήσεων έχουν εδώ το κύριο λόγο αφού αποτελούν τον συνδετικό κρίκο μεταξύ της επιχείρησης και πελατών εξασφαλίζοντας έτσι ότι οι υποσχέσεις που τους έχουν δοθεί θα τηρηθούν. Αυτή η συνέπεια διατηρεί τους πελάτες ευχαριστημένους και κρατά το επίπεδο εξυπηρέτησης υψηλό.

3.4 Τα μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας ενός δικτύου

Όπως είναι γνωστό, στα Logistics όλα χαρακτηρίζονται από την εφοδιαστική αλυσίδα (Supply Chain) που μεσολαβεί μεταξύ παραγωγού – καταναλωτή. Η εφοδιαστική αλυσίδα μπορεί βέβαια να έχει πολλαπλά ζεύγη παραγωγού – καταναλωτή. Για παράδειγμα, ας θεωρήσουμε μια κονσέρβα με αποφλοιωμένα κομματάκια. Το πρώτο ζεύγος είναι “κονσερβοποιεία – τελικός καταναλωτής”. Η κονσερβοποιεία όμως είναι μέλος και του ζεύγους “κονσερβοποιεία – παραγωγός μεταλλικών κουτιών”. Συνεχίζοντας με τον ίδιο τρόπο βρίσκουμε τα ζεύγη “παραγωγός μεταλλικών κουτιών – χαλυβουργία” και “χαλυβουργία – μεταλλείο”. Παρατηρούμε ότι στην διευρυμένη ανάπτυξη της η εφοδιαστική αλυσίδα ξεκινά και καταλήγει στην “μάνα γη”.

Συνεπώς η εφοδιαστική αλυσίδα ενός προϊόντος χαρακτηρίζεται από ζεύγη του τύπου “ παραγωγός – καταναλωτής”. Ας ορίσουμε όμως αυτούς τους δύο κρίκους:

Παραγωγός : Είναι αυτός που μετασχηματίζει το προϊόν, προσθέτοντας του αξία (added value). Η παραγωγή μπορεί να είναι πρωτογενής, δευτερογενής ή τριτογενής. Έχουμε παραγωγούς σίτου, παραγωγούς ψωμιού αλλά και παραγωγούς κινηματογραφικών ταινιών, παραγωγούς software κλπ.

Καταναλωτής : Είναι αυτός που καταναλώνει το παραχθέν από τον παραγωγό προϊόν, είτε σαν τελευταίος κρίκος της εφοδιαστικής αλυσίδας (καταναλωτής ψωμιού, ρούχου κλπ.) είτε σαν ενδιάμεσος κρίκος μετασχηματίζοντας το σε άλλο προϊόν (αρτοποιείο μετασχηματίζει το αλεύρι σε ψωμί ή εργοστάσιο ενδυμάτων μετασχηματίζει το ύφασμα σε ρούχο).

Πολλές φορές όμως στην εφοδιαστική αλυσίδα (κυρίως στα καταναλωτικά αγαθά) μεταξύ του παραγωγού και του καταναλωτή περιβάλλονται ορισμένοι ενδιάμεσοι κρίκοι οι οποίοι είναι οι εξής:

Αντιπρόσωπος: Πρόκειται για αποκλειστική συνεργασία με παραγωγό καλύπτοντας τις ανάγκες μιας συγκεκριμένης περιοχής, στην ουσία αποτελεί πελάτη του παραγωγού. Προμηθεύεται τα προϊόντα του παραγωγού και δεν έχει δικαίωμα να προωθεί ανταγωνιστικά προϊόντα. Προμηθεύει τόσο τους Λιανέμπορους όσο και τους Χονδρέμπορους.

Ειδικός συνεργάτης: διαφοροποιείται από τους αντιπροσώπους στο ότι μπορεί να απευθύνεται σε συγκεκριμένους καταναλωτές μάλιστα συνήθως σε “μικρά σημεία πώλησης “ ή να διακινεί συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων.

Πρόκειται λοιπόν για ειδική συνεργασία και όπως στην περίπτωση του αντιπροσώπου δεν έχει το δικαίωμα να πουλά ανταγωνιστικά προϊόντα.

Χονδρέμπορος: Είναι εκείνος ο οποίος προμηθεύεται το προϊόν κατευθείαν από τον παραγωγό, τον αντιπρόσωπο ή τον ειδικό συνεργάτη, το αποθηκεύει σε δικές του αποθήκες και κατόπιν το προωθεί στο λιανεμπόριο.

Λιανέμπορος: Είναι εκείνος ο οποίος προμηθεύεται το προϊόν κατευθείαν από τον παραγωγό είτε από χονδρέμπορους, αντιπροσώπους, ειδικούς συνεργάτες και το προωθεί στον καταναλωτή.

3.5 Συστήματα Διανομής

Η δομή ενός κυκλώματος διανομής πρέπει να είναι τέτοια ώστε να παρέχει στους καταναλωτές τα προϊόντα στον σωστό τόπο, στο σωστό χρόνο, στην σωστή ποσότητα και με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Οι καταναλωτές τελικά είναι εκείνοι οι οποίοι καθορίζουν τη δομή του κυκλώματος διανομής, αφού είναι εκείνοι οι οποίοι δίνουν το “στίγμα” στους υπεύθυνους αναλυτές εμπορίου (marketers). Το βέλτιστο κανάλι διανομής θα έχει διαμορφωθεί όταν πια κανένας άλλος παράγοντας από αυτούς που συντελούν στην ικανοποίηση του τελικού αποδέκτη (πελάτη) ή στην αύξηση των κερδών, δεν θα μπορεί πλέον να προστεθεί στο δίκτυο.

Δύο από τις σημαντικότερες αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν όσο αφορά το σχεδιασμό ενός δικτύου διανομής είναι η θέση και το πλήθος των κέντρων διανομής. Είναι σαφές ότι ο απώτερος σκοπός των επιχειρήσεων είναι να έχουν τα προϊόντα τους διαθέσιμα ανά πάσα στιγμή για τους πελάτες τους. Ο ευκολότερος τρόπος για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου είναι η δημιουργία πολλών αποθηκών, σε διάφορα σημεία κάτι όμως το οποίο μπορεί να αποδειχτεί καταστροφικό προς την επιχείρηση, αφού με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται φοβερά το κόστος της. Χρειάζεται μεγάλη προσοχή ούτως ώστε τα προϊόντα της επιχείρησης να είναι διαθέσιμα ανά πάσα στιγμή χωρίς όμως αυτό να αποβεί ζημιογόνο για την επιχείρηση.

Η αύξηση των κέντρων διανομής βελτιώνει αρχικά το βαθμό εξυπηρέτησης των πελατών. Όταν όμως το πλήθος των κέντρων διανομής ξεπεράσει κάποια όρια τότε ο συνολικός βαθμός εξυπηρέτησης αρχίζει να μειώνεται, γιατί είναι αδύνατο να κρατείται ικανοποιητικό απόθεμα σε κάθε κέντρο διανομής για κάθε προϊόν. Αν πάλι δημιουργηθούν λίγα κέντρα διανομής είναι ευκολότερο να γίνει πιο αποτελεσματικό Management, ενώ παράλληλα απαιτούνται λιγότερες επενδύσεις σε εξοπλισμό και απόθεμα.

Για το σωστό σχεδιασμό ενός δικτύου διανομής είναι απαραίτητο να ληφθούν υπ’ όψιν πολλοί παράγοντες πολλοί παράγοντες που θα μπορέσουν να επηρεάσουν την δομή τους όπως:

- Φύση της αγοράς(πελάτες στους οποίους απευθύνεται).
- Σημεία πώλησης των προϊόντων.
- Είδη προϊόντων που θα διανέμονται μέσω του δικτύου διανομής (τρόφιμα προϊόντα συνήθως απαιτούν διαφορετική μεταχείριση από άλλα είδη εμπορευμάτων).
- Στόχοι της επιχείρησης σχετικά με το δίκτυο διανομής(μέγεθος, εύρος κ.α.)

- Αποστάσεις μεταξύ αποθήκης - κέντρου διανομής και σημείων πώλησης των προϊόντων

Ποιο συγκεκριμένα οι κυριότεροι παράγοντες που πρέπει να καθοριστούν προτού αρχίσει ο σχεδιασμός του δικτύου διανομής είναι οι κάτωθι:

1. Χρόνος παράδοσης ανά περιοχή.
2. Σημεία εξυπηρέτησης ανά περιοχή.
3. Ύψος αποθέματος ανά ομάδα προϊόντων που θα είναι αποθηκευμένοι στο κέντρο διανομής.

Πολλές φορές είναι δυνατόν μια επιχείρηση να χρησιμοποιεί περισσότερους από ένα τρόπους διανομής των προϊόντων της. Θεωρείται σκόπιμο όμως να αξιολογηθούν οι πελάτες της επιχείρησης ως προς το μέγεθος τους και την συχνότητα εξυπηρέτησης τους (σε σχέση πάντα με τον τζίρο τους). Έτσι αφού γίνει αυτός ο διαχωρισμός πολλές φορές είναι πιο συμφέρον προς την επιχείρηση οι μεγάλοι ή σημαντικοί πελάτες της να εξυπηρετούνται με άλλο τρόπο διανομών απ' ότι οι μικροί και λιγότερο σημαντικοί πελάτες.

Τα διάφορα κανάλια διανομής αναπτύσσονται για τους εξής κυρίως λόγους:

- Οι μεσάζοντες ενέχονται εμμέσως στη διαδικασία διανομής και κατ' αυτόν τον τρόπο μπορούν να δημιουργούν ικανοποιητικές προϋποθέσεις για την εφαρμογή των σύγχρονων αρχών του Marketing: "Στο σωστό τόπο, στο σωστό χρόνο και στην σωστή ποσότητα".
- Οι μεσάζοντες δημιουργούν επίσης τις προϋποθέσεις για την ακρίβεια στην ταξινόμηση των εισροών και εκροών.
- Τα κανάλια διανομής διευκολύνουν την διαδικασία έρευνας και επιλογής για τον πελάτη.
- Διευκολύνονται οι συναλλαγές μέσω συμφωνιών που κλείνονται από εμπορικούς πράκτορες.

3.6 Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή καναλιού διανομής

A. Το προϊόν

Η επιλογή του καναλιού διανομής πρώτα και κύρια επηρεάζεται από το ίδιο το προϊόν που θα διακινηθεί εντός του καναλιού και επίσης οφείλεται στο γεγονός ότι το είδος του προϊόντος προβάλλει από μόνο του περιορισμούς όπως για παράδειγμα:

- Προϊόντα μεγάλης αξίας είναι πιο πρόσφορο να διακινηθούν μέσω μικρού μήκους καναλιού διανομής, διότι τα υψηλά ακαθόριστα περιθώρια κέρδους μπορούν ευκολότερα να καλύψουν τις πωλήσεις και τα έξοδα που προκύπτουν από την λειτουργία του κυκλώματος διανομής.
- Πολύπλοκης κατασκευής και εξειδικευμένης τεχνογνωσίας προϊόντα (βαρέα βιομηχανικά μηχανήματα κλπ.) συνήθως απαιτούν ευθείας

πώληση λόγω του ότι οι ενδιαμέσοι μπορεί να μην είναι σε θέση να εξηγήσουν τις ιδιαιτερότητες του προϊόντος στους πελάτες.

- Προϊόντα με μικρή διάρκεια ζωής πρέπει να διοχετευθούν μέσω ενός ευέλικτου καναλιού διανομής για τον προφανή λόγο ότι πρέπει να φτάσουν σε άριστη κατάσταση στον καταναλωτή.
- Νέα προϊόντα μπορούν να διοχετευθούν άμεσα ή μέσω ταχυδρομικών πωλήσεων, διότι παραδοσιακοί πελάτες ενδέχεται να φανούν επιφυλακτικοί και απρόθυμοι να αποδεχτούν την καινοτομία των προϊόντων.
- Προϊόντα που απαιτούν ειδικές συνθήκες μεταφοράς (θερμοκρασία, ψύξη κλπ) για παράδειγμα βασικά είδη διατροφής όπως γάλα, αυγά κλπ χρειάζεται να διακινηθούν μέσω ενός βραχέως καναλιού διανομής.

B. Η αγορά

Σε αυτή την περίπτωση είναι σημαντικό να γίνει χρήση εκείνων των τύπων των καναλιών που είναι πιο πιθανόν να χρησιμοποιήσουν οι πελάτες. Εξίσου σημαντικό ρόλο παίζουν τόσο το μέγεθος όσο και η εξάπλωση της αγοράς.

Εάν μια αγορά είναι πολύ μεγάλη και γεωγραφικά εξαπλωμένη σε μεγάλη ακτίνα, τότε το πιο συνηθισμένο είναι να χρησιμοποιούνται κανάλια μεγάλου μήκους. Με τον όρο κανάλι μεγάλου μήκους εννοούμε ένα κανάλι στο οποίο εμφανίζεται ποικιλία ειδών μετακινήσεων και αποθηκευτικών χώρων από τους οποίους ξεκινούν τα προϊόντα για να καταλήξουν στους καταναλωτές.

Γ. Η γεωγραφική διασπορά

Στις περιπτώσεις εκείνες κατά τις οποίες η ζήτηση εκτείνεται σε μεγάλη γεωγραφική έκταση είναι προτιμότερο να γίνεται χρήση καναλιών μεγάλου μήκους, ενώ όταν η ζήτηση περιορίζεται σε μικρότερης κλίμακας γεωγραφικά όρια καλό είναι να γίνεται χρήση μικρού καναλιού διανομής μέσω του οποίου θα εξυπηρετούνται οι λίγοι αγοραστές.

Δ. Ο ανταγωνισμός

Όταν στην αγορά διακινούνται ίδια η παρόμοια προϊόντα τα στοιχεία που απεικονίζουν τον ανταγωνισμό είναι πολύ χρήσιμα κατά την επιλογή του καναλιού διανομής. Τα πιο συνηθισμένα ερωτήματα που θέτονται κατά την διαδικασία λήψης τέτοιας απόφασης είναι: “Πρέπει να συνεχίσω να πουλώ στις ίδιες αγορές με αυτές που απευθύνεται ο ανταγωνισμός;”, “Μήπως πρέπει να στρέψω το ενδιαφέρον μου σε άλλες αγορές διαφορετικού είδους προκειμένου το προϊόν να απορροφηθεί ταχύτερα και ευκολότερα παρακάμπτοντας έτσι τον κατά μέτωπο ανταγωνισμό;”.

Ε. Διαθέσιμοι πόροι

Πολλές φορές εκείνο που επηρεάζει την στρατηγική απόφαση για την επιλογή του καναλιού διανομής είναι η οικονομική δυνατότητα της επιχείρησης. Οι εύρωστες και οικονομικά δυνατές επιχειρήσεις έχουν την πολυτέλεια να έχουν ιδιόκτητους αποθηκευτικούς χώρους και μέσα μεταφοράς παρέχοντας έτσι το βέλτιστο επίπεδο εξυπηρέτησης στους πελάτες τους, ενώ ταυτόχρονα έχουν τον πλήρη έλεγχο λειτουργίας του

δικτύου. Οι μικρότερες και πιο αδύναμες οικονομικές επιχειρήσεις, που προφανώς δεν μπορούν να έχουν ιδιόκτητους αποθηκευτικούς χώρους και μεταφορικά μέσα συνήθως επιλέγουν την λύση των ενδιαμέσων ή third party οργανισμών. Οι οργανισμοί αυτοί αναλαμβάνουν τόσο την αποθήκευση όσο και τη μεταφορά και κατανομή για λογαριασμό των επιχειρήσεων αυτών, τίποτε όμως δεν διασφαλίζει στις επιχειρήσεις αφ' ενός το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης και παροχής υπηρεσιών στο αγοραστικό της κοινό και αφ' εταίρου πλήρη έλεγχο των λειτουργιών της διανομής.

Εδώ θα πρέπει να εξαιρεθεί η αποστολή εμπορευμάτων σε μερικές αλυσίδες σουπερμάρκετ, όπου οι μαζικές αποστολές μέσω αυτών μειώνει πολλές φορές το κόστος και τον χρόνο παράδοσης των προϊόντων.

3.7 Εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν τη διανομή

Εκτός από τις πολιτικές τιμών, προϊόντων, υπηρεσιών και επικοινωνίας της εταιρίας, υπάρχουν εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν τη διανομή. Χαρακτηριστικά αναφέρονται:

- Η ανάπτυξη της αγοράς
- Η τεχνολογική ανάπτυξη
- Η οικονομική ανάπτυξη
- Η κοινωνική ανάπτυξη
- Οι καταναλωτές και
- Οι ενέργειες των δημοσίων οργανισμών και υπηρεσιών.

3.8 Placement προϊόντων στους πελάτες

Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή της παρούσας ενότητας, εκτός από την απόφαση που πρέπει να λάβει μια επιχείρηση αναφορικά με την αγορά που θα τοποθετήσει τα προϊόντα της, εξίσου σημαντικό είναι να αποφασίσει εάν είναι συμφέρον προς αυτήν να διανέμει όλα τα προϊόντα της και σε ποιους πελάτες. Για παράδειγμα Προϊόντα που εμφανίζουν λίγες πωλήσεις είναι πιθανόν να μη συμφέρει να διανέμονται στους μικρούς πελάτες της επιχείρησης, παρά μόνο στους μεγάλους.

Η απόφαση αυτή είναι πολύ σημαντική καθώς επηρεάζει όλο το δίκτυο διανομής εμφανίζοντας άλλοτε θετικές και άλλοτε αρνητικές επιπτώσεις. Συνεπώς είναι πολύ σημαντικό να ληφθούν υπ' όψιν όλοι εκείνοι οι παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν το δίκτυο έτσι ώστε να διασφαλιστεί η ορθολογικότερη και καλύτερη λειτουργία του δικτύου διανομής.

Οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την επιλογή μιας επιχείρησης στην απόφαση της για την τοποθέτηση των προϊόντων της στους πελάτες είναι τα ίδια τα προϊόντα, οι πελάτες της επιχείρησης και η γεωγραφική θέση των σημείων πώλησης. Το πώς αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν την απόφαση αναλύεται παρακάτω.

A. Το προϊόν και η κατηγοριοποίησή του

Είναι γνωστό ότι όλα τα προϊόντα της επιχείρησης δεν έχουν την ίδια σημαντικότητα, δεδομένου ότι μπορούν να διαχωριστούν σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με τις πωλήσεις και το κέρδος που προσφέρουν στην επιχείρηση. Ανάλογα λοιπόν με τη σημαντικότητα τους τα προϊόντα διαχωρίζονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες:

- A κατηγορίας προϊόντα - Πρόκειται για κωδικούς προϊόντων οι οποίοι χαρακτηρίζονται ως ταχυκίνητοι και με μεγάλο τζίρο.
- B κατηγορίας προϊόντα - Πρόκειται για λιγότερο ταχυκίνητους κωδικούς και με μικρότερο τζίρο.
- C κατηγορίας προϊόντα - Πρόκειται για τους πολύ αργά απορροφημένους κωδικούς (αργοκίνητους) και με ελάχιστο σε σχέση με τους άλλους τζίρο .

B. Οι πελάτες και η κατηγοριοποίησή τους

Ανάλογος διαχωρισμός με αυτόν που γίνεται στο προϊόν και αναφέρθηκε παραπάνω μπορεί να γίνει και με τους πελάτες της επιχείρησης. Σε αυτήν την περίπτωση όμως ο διαχωρισμός γίνεται βάσει του τζίρου που πραγματοποιεί ο κάθε πελάτης, αλλά και του αριθμού των επισκέψεων που δέχεται . Έτσι οι πελάτες μπορούν να διαχωριστούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες:

- A κατηγορίας πελάτες - Πρόκειται για πελάτες οι οποίοι πραγματοποιούν μεγάλο τζίρο στην επιχείρηση και παράλληλα απαιτούν μεγάλο αριθμό επισκέψεων.
- B κατηγορίας πελάτες - Πρόκειται για πελάτες οι οποίοι πραγματοποιούν μικρό τζίρο και απαιτούν σχετικά μικρό αριθμό επισκέψεων.
- C κατηγορίας πελάτες - Πρόκειται για πελάτες οι οποίοι εμφανίζουν πολύ μικρό τζίρο και παράλληλα απαιτούν ελάχιστο συνολικό αριθμό επισκέψεων.

Γ. Τα σημεία πώλησης και η γεωγραφική τους θέση

Η γεωγραφική διασπορά και θέση των σημείων πώλησης επηρεάζει άμεσα τόσο το δίκτυο διανομής και μάλιστα το κόστος λειτουργίας του, όσο και τη βιωσιμότητα και πορεία των πωλήσεων των προϊόντων. Είναι γεγονός ότι η γεωγραφική θέση επηρεάζει άμεσα και τις συνήθειες του αγοραστικού κοινού. Άλλες αγοραστικές συνήθειες έχουν οι καταναλωτές στα μεγάλα αστικά κέντρα (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Βόλος, Πάτρα κ.λπ.) και διαφορετικές αγοραστικές συνήθειες εμφανίζουν οι καταναλωτές στην περιφέρεια (Μικρά και απομακρυσμένα χωριά, νησιά κ.λπ.). Για παράδειγμα στην δεύτερη περίπτωση πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν το γεγονός ότι οι άνθρωποι έχουν συνηθίσει να συντηρούν τις βασικές καθημερινές τους ανάγκες με το να παράγουν ή ακόμα να κατασκευάζουν οι ίδιοι τα προϊόντα που καταναλώνουν, είτε πρόκειται για προϊόντα διατροφής είτε πρόκειται π.χ. για προϊόντα ένδυσης.

Συμπερασματικά μπορεί να σημειωθεί ότι η απόφαση για την τοποθέτηση των προϊόντων και την διανομή τους προς τους διάφορους πελάτες είναι συνισταμένη των δύο παραπάνω παραγόντων, ενώ βεβαίως

υπάρχουν και περιπτώσεις κατά τις οποίες είναι ασύμφορο για την επιχείρηση να διανέμει και να τοποθετεί τα προϊόντα της.

3.9 Βασικές αρχές Μεθοδολογίας ABC

Οι μέθοδοι υπολογισμού του κόστους οι οποίες βασίζονται σε διαδικασίες (Activity Based Costing) αποτελούν τις πλέον σύγχρονες οι οποίες χρησιμοποιούνται σήμερα και είναι ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία για την εύρεση του βέλτιστου καναλιού διανομής.

Στα **παραδοσιακά συστήματα** ο επιμερισμός του κόστους π.χ. αποθήκευσης, συλλογής, παραλαβής, διανομής, τιμολόγησης κ.λπ. στα προϊόντα και στους πελάτες γίνεται βάση κάποιου μεγέθους (πχ. τζίρος, τονάζ κ.λπ.) (volume related costing) θεωρώντας ότι η κατανάλωση των πόρων (εργατών, εγκαταστάσεων, μηχανημάτων κ.λπ. είναι ανάλογη αυτών των μεγεθών. Συνήθως η πραγματική αιτία απορρόφησης επηρεάζεται από π.χ. την παραλαβή παλετοποιημένου ή απαλετοποιήτου φορτίου, την αποθήκευση και συλλογή σε παλέτες ή κιβώτια, τα μεγέθη των παραγγελιών, τη φόρτωση με παλέτες ή με δέματα, τη διανομή και ricking επί του φορτηγού ή τη διανομή full pallet, full track κ.λπ. Επιπλέον δεν είναι δυνατός ο υπολογισμός του κόστους των δραστηριοτήτων και ενεργειών και η λήψη αποφάσεων παρεμβάσεων επί των διαδικασιών με επίγνωση του κόστους – οφέλους.

Οι **σημερινές συνθήκες** απαιτούν ολοένα και περισσότερο τη χρήση της μεθοδολογίας ABC costing η οποία διαφοροποιείται από τις παραδοσιακές μεθόδους στα εξής :

- Κοστολόγηση δραστηριοτήτων (activities) με ταυτόχρονο υπολογισμό δεικτών απόδοσης αυτών και σύγκριση με τους αντίστοιχους βέλτιστους του χώρου (Benchmarking).
- Υποστήριξη στην λήψη αποφάσεων παρεμβάσεων στον τρόπο εκτέλεσης των δραστηριοτήτων μέσω άμεσου προϋπολογισμού του αντίστοιχου κόστους-οφέλους.
- Ορθολογικότερη απόδοση κόστους (κοστολόγηση) στα προϊόντα και στους πελάτες άμεσα σχετιζόμενα με ότι δημιουργεί το κόστος και όχι αυθαίρετα ή έστω με μικρή προσέγγιση.

Περισσότερα όμως για την λειτουργία της μεθοδολογίας ABC costing όσο και για την δόμηση ενός τέτοιου συστήματος παρουσιάζονται στην ακόλουθη παράγραφο.

Οι δύο βασικές αρχές που διέπουν την μεθοδολογία ABC costing είναι οι ακόλουθες :

1. Ένα σύστημα ABC προσπαθεί να αποτυπώσει ακριβώς τις δραστηριότητες που δημιουργούν τα κόστη π.χ. το ricking και ο έλεγχος των παραγγελιών πριν την φόρτωσή τους είναι δραστηριότητες που δημιουργούν κόστη.
2. Η δεύτερη αρχή αφορά στο ότι τα προϊόντα ή οι πελάτες (cost objects) δημιουργούν ζήτηση από τις δραστηριότητες που προαναφέρθηκαν. Ένα σύστημα ABC προσπαθεί να βρει το τμήμα του κόστους που δημιουργείται από τις δραστηριότητες και το οποίο καταναλώνει κάθε

cost object π.χ. γραμμές παραγγελιών σε πολλαπλάσια παλετών ή layers απαιτούν λιγότερο χρόνο για picking και έλεγχο και θα απορροφήσουν μικρότερο κόστος από γραμμές σε τεμάχια ή κιβώτια.

Η μεθοδολογία ABC αποτελείται από δύο φάσεις (two stage allocation):

- Στην πρώτη φάση (resource allocation) γίνεται επιμερισμός του κόστους για κάθε overhead resources (εργατικά pickers, ελεγκτών παραγγελιών, οδηγών περονοφόρων, αντίστοιχες αποσβέσεις και λειτουργικές δαπάνες) στα σχετιζόμενα activities (συλλογή και έλεγχος ακέραιων παλετών, layer, κιβωτίων) με βάση ποσοστά συμμετοχής (resource drivers) τα οποία προκύπτουν είτε από ακριβείς μετρήσεις μέσω καταγραφής των ενεργειών (π.χ. με χρήση bar codes, με σύστημα ηλεκτρονικού - paperless picking) σε ένα εξελιγμένο μηχανογραφικό περιβάλλον warehouse management, είτε από τους πρότυπους χρόνους μέσω χρονομετρήσεων ή στιγμιαίων παρατηρήσεων.
- Στην δεύτερη φάση (cost allocation) τα κόστη κάθε δραστηριότητας επιμερίζονται στα cost objects (προϊόντα ή πελάτες) με βάση τους οδηγούς κόστους (activity cost drivers) (π.χ. αριθμό ακέραιων παλετών που συλλέχθηκαν για ένα πελάτη).

Ο διαχωρισμός των δραστηριοτήτων σε σχετιζόμενες με προϊόντα (product driven) χαρακτηρίζει τα συστήματα ABC δεύτερης γενιάς (second generation) τα οποία παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την απόδοση των πόρων, των δραστηριοτήτων και των αντικειμένων κόστους.

3.10 Κριτήρια καναλιών Διανομής

Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να κάνει μια σειρά από επιλογές καναλιών διανομής, βασισμένη στα παρακάτω κριτήρια :

- Αριθμός επιθυμητών σημείων διανομής
- Sales turnover του κάθε σημείου διανομής
- Γεωγραφική κατανομή και δυνατότητα προσέγγισης των διαφόρων γεωγραφικών περιοχών
- Εικόνα των καταστημάτων διανομής
- Όροι και συμφωνίες που ισχύουν με τους διανομείς και τους ενδιάμεσους
- Πολιτικές αποθεματοποίησης και συνθήκες αποθήκευσης
- Συνεργασία αναφορικά με το sales promotion
- Τιμολογιακή πολιτική
- Επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών
- Κερδοφορία
- Επίπεδο δύναμης των πωλήσεων.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει αν θα τοποθετήσει τα προϊόντα της σε ένα επιλεγμένο αριθμό καταστημάτων, αν θα τα διαθέτει από όλα τα καταστήματα της περιοχής ή τέλος αν θα έχει περιορισμένη διανομή, διαθέτοντας τα προϊόντα της από ένα κατάστημα σε κάθε γεωγραφική περιοχή.

Οι τρεις παραπάνω εναλλακτικές λύσεις είναι γνωστές σαν :

Εντατική Διανομή. Αφορά επιχειρήσεις που κυρίως παράγουν ή διανέμουν προϊόντα που διατίθενται σε μεγάλη ποσότητα και είναι κυρίως χαμηλής αξίας και υψηλής ζήτησης. Χαρακτηριστική αγοραστική συμπεριφορά τέτοιων προϊόντων είναι ότι ο αγοραστής επιθυμεί να τα βρίσκει εύκολα (π.χ. τσιγάρα).

Επιλεκτική Διανομή .Αφορά κατά το πλείστον, πάγια καταναλωτικά αγαθά, για τα οποία ο καταναλωτής δεν έχει αντίρρηση να καταβάλλει κάποια προσπάθεια για να τα προσεγγίσει, δηλαδή να μεταβεί στο σημείο πώλησης, να έχει την δυνατότητα να συγκρίνει το προϊόν με άλλα παρόμοια κ.λπ. Στην περίπτωση αυτή, υπάρχει βεβαίως ανάγκη επικοινωνίας μεταξύ των καταστημάτων που διαθέτουν προϊόν της ίδιας επιχείρησης, αλλά είναι απαραίτητη και η ανάπτυξη στενότερων σχέσεων μεταξύ επιχείρησης και ενδιαμέσων, προκειμένου να υπάρχει καλύτερος σχεδιασμός και εφαρμογή του σχετικού promotion plan, καθώς επίσης και καλύτερη κάλυψη της αγοράς, με αντίστοιχη μείωση του κόστους.

Αυστηρά επιλεκτική διανομή. Εδώ παρατηρείται ότι η επιχείρηση έχει εξαιρετικά περιορισμένο αριθμό καταστημάτων στα οποία διανέμει τα προϊόντα της και τα οποία μπορεί να είναι, σε ορισμένες περιπτώσεις, μόνο ένα σε κάθε γεωγραφική περιοχή. Στην περίπτωση αυτή οι dealers έχουν αποκλειστικό δικαίωμα διανομής των προϊόντων στην εν λόγω γεωγραφική περιοχή, με την δέσμευση ότι δεν θα διανέμουν και ανταγωνιστικά προϊόντα.

Προκειμένου η επιχείρηση να πάρει μια τέτοια απόφαση, πρέπει να λάβει υπ' όψιν της τους παράγοντες, που σχετίζονται με την φύση του προϊόντος, την αγορά που στοχεύει και την θέση του στην συγκεκριμένη αγορά.

- Οι πελάτες χρειάζονται ή προσδοκούν ειδική υποστήριξη ή service για τα προϊόντα της επιχείρησης.
- Το image που προσδίδει στο προϊόν ή στην επιχείρηση, η αποκλειστική διανομή του προϊόντος.
- Ο βαθμός που επηρεάζονται οι πωλήσεις του προϊόντος, από την μορφή αυτή της διανομής.
- Ο βαθμός ελέγχου που επιθυμεί να έχει η επιχείρηση στο κανάλι διανομής και στους ενδιαμέσους του καναλιού.

Η ανάγκη για ολοκληρωμένη αντιμετώπιση του θέματος της διανομής, τόσο από πλευράς επιχείρησης όσο και από πλευράς ενδιαμέσων έχει στόχο τη μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης του πελάτη ή του τελικού χρήστη του προϊόντος. Θα πρέπει να τονιστεί ότι η διανομής είναι ουσιαστικής σημασίας και πρέπει να καλύπτει όλες τις απαιτήσεις του marketing mix της επιχείρησης. Επίσης πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο, που να μην επιτρέπει τη δημιουργία προστριβών μεταξύ επιχείρησης και διανομέων , αλλά ούτε μεταξύ των διαφόρων ενδιαμέσων στο κανάλι διανομής.

3.11 Στόχοι

Τα τμήματα Logistics των εκάστοτε επιχειρήσεων αποτελούν το συνδυαστικό κρίκο μεταξύ της επιχείρησης και του πελάτη. Απαραίτητο είναι να προσπαθούν τα κατάλληλα κανάλια διανομής ώστε οι συμφωνίες που έχουν δοθεί, να εξασφαλίζονται με απώτερο σκοπό το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών να είναι αρκετά υψηλό. Οπότε οι στόχοι ενός καλά δομημένου δικτύου είναι:

1. Μικρότερο δυνατό κόστος διαχείρισης του κυκλώματος διανομής.
2. Διασφάλιση της υψηλής ποιότητας των προϊόντων.
3. Μέγιστο δυνατό επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη.
4. Μέγιστη ευελιξία του καναλιού διανομής.

3.12 Επιλογές σχεδιασμού του δικτύου διανομής

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να παρατεθούν οι εναλλακτικές λύσεις που υφίστανται ως προς το σχεδιασμό του δικτύου διανομής. Οι αποφάσεις – κλειδιά για το σχεδιασμό είναι οι ακόλουθες:

1. Θα γίνεται κατ' οίκον παράδοση του προϊόντος στον τελικό καταναλωτή ή θα το παραλαμβάνει εκείνος από ένα προκαθορισμένο σημείο;
2. Θα παρεμβάλλονται ενδιάμεσοι ή ενδιάμεσες τοποθεσίες;

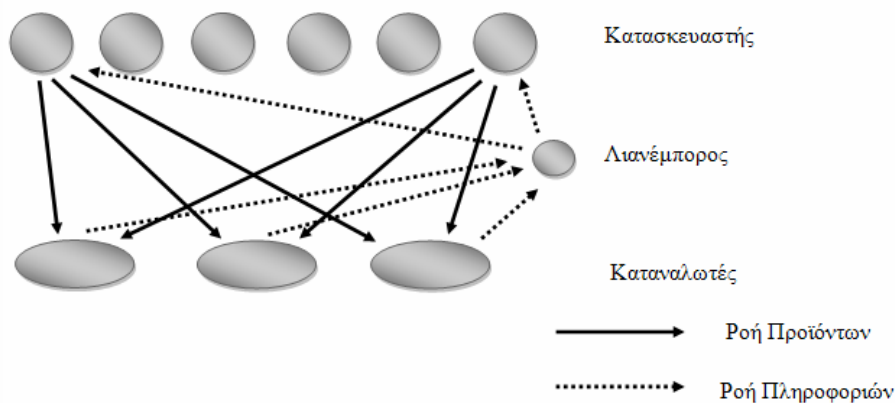
Με βάση τις αποφάσεις αυτές, οι εναλλακτικές επιλογές είναι οι ακόλουθες:

1. Αποθήκευση στον κατασκευαστή με απευθείας παράδοση.
2. Αποθήκευση στον κατασκευαστή με απευθείας παράδοση με συγχωνευμένη μεταφορά.
3. Αποθήκευση στο διανομέα και παράδοση από μεταφορέα.
4. Αποθήκευση διανομέα κοντά στον πελάτη, με παράδοση του διανομέα.

5. Αποθήκευση στον κατασκευαστή / διανομέα και παραλαβή από τον πελάτη.

6. Αποθήκευση στο λιανέμπορο και παραλαβή από τον πελάτη.

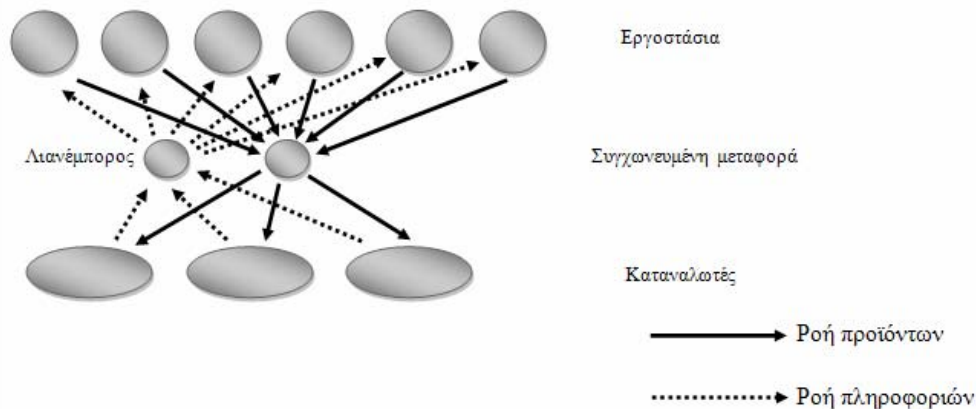
Τα χαρακτηριστικά της κάθε μιας επιλογής παρουσιάζονται στους πίνακες που ακολουθούν, όπως επίσης τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους. Επιπλέον για κάθε μια επιλογή υπάρχει και η αντίστοιχη σχηματική απεικόνιση. Η πρώτη επιλογή αφορά την αποθήκευση στον κατασκευαστή με απευθείας παράδοση και χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο σε προϊόντα υψηλής αξίας, με χαμηλή και απρόβλεπτη ζήτηση.



Στον ακόλουθο πίνακα 1.1 παρατίθενται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία αυτής της επιλογής.

ΚΟΣΤΟΣ (ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ)	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
Αποθέματος (ελάχιστο)	<u>ΘΕΤΙΚΑ</u> : Συγκέντρωση σε ένα μόνο σημείο. Δυνατότητα ανάβολης (postponement).
Μεταφοράς (πολύ μεγάλο)	<u>ΑΡΝΗΤΙΚΑ</u> : Μεγάλη απόσταση από τον καταναλωτή. Πολλαπλές αποστολές.
Εγκαταστάσεων & Διαχείρισης (ελάχιστο)	<u>ΘΕΤΙΚΑ</u> : Συγκέντρωση σε ένα μόνο σημείο. Μη ύπαρξη ενδιάμεσων.
Πληροφόρησης (πολύ μεγάλο)	<u>ΑΡΝΗΤΙΚΑ</u> : Η παραγγελία δίνεται στο λιανέμπορο. Απαραίτητη η σύνδεση με κατασκευαστή.
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ (ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ)	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
Χρόνος Απόκρισης (μέγιστος)	<u>ΑΡΝΗΤΙΚΑ</u> : Η παραγγελία δίνεται στο λιανέμπορο Μεγάλη απόσταση.
Ποικιλία Προϊόντων (μέγιστη)	<u>ΘΕΤΙΚΑ</u> : Συγκέντρωση σε ένα μόνο σημείο.
Διαθεσιμότητα Προϊόντων (μέγιστη)	<u>ΘΕΤΙΚΑ</u> : Συγκέντρωση σε ένα μόνο σημείο.
Εμπειρία Καταναλωτή (αρκετά κακή)	<u>ΘΕΤΙΚΑ</u> : Παράδοση κατ' οίκον. <u>ΑΡΝΗΤΙΚΑ</u> : Πολλαπλές παραδόσεις
Ιχνηλασιμότητα (πολύ δύσκολη)	<u>ΑΡΝΗΤΙΚΑ</u> : Η παραγγελία δίνεται στο λιανέμπορο. Απαραίτητη η σύνδεση με κατασκευαστή.
Δυνατότητα Επιστροφής (πολύ δύσκολη)	<u>ΑΡΝΗΤΙΚΑ</u> : Πιθανότητα πολλαπλών παραδόσεων. Ανάγκη για δημιουργία ξεχωριστής εγκατάστασης.

Η δεύτερη επιλογή αφορά την αποθήκευση στον κατασκευαστή με απευθείας παράδοση με συγχωνευμένη μεταφορά και απευθύνεται συνήθως σε προϊόντα υψηλής αξίας, με μικρή ως μεσαία ζήτηση, αλλά και όταν ο αριθμός των κατασκευαστών είναι μικρός.

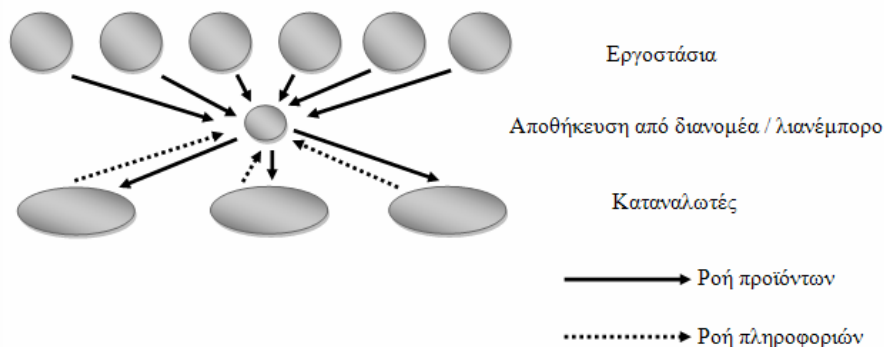


Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία αυτής της επιλογής.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2 Δυνατά και αδύνατα σημεία αποθήκευσης στον κατασκευαστή με απευθείας παράδοση με συγχωνευμένη μεταφορά

ΚΟΣΤΟΣ (ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ)	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
Αποθέματος (ελάχιστο)	<u>ΘΕΤΙΚΑ</u> : Συγκέντρωση σε ένα μόνο σημείο. Δυνατότητα ανάβολης (postponement).
Μεταφοράς (μεγάλο)	<u>ΘΕΤΙΚΑ</u> : Συγχώνευση παραγγελίας. <u>ΑΡΝΗΤΙΚΑ</u> : Μεγάλη απόσταση από τον καταναλωτή.
Εγκαταστάσεων & Διαχείρισης (μικρό)	<u>ΘΕΤΙΚΑ</u> : Συγκέντρωση σε ένα μόνο σημείο. Υπαρξη εγκατάστασης για τη συγχώνευση.
Πληροφόρησης (πολύ μεγάλο)	<u>ΑΡΝΗΤΙΚΑ</u> : Η παραγγελία δίνεται στο λιανέμπορο. Απαραίτητη η σύνδεση με κατασκευαστή. Επιπλέον πληροφόρηση λόγω συγχώνευσης.
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ (ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ)	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
Χρόνος Απόκρισης (μέγιστος)	<u>ΑΡΝΗΤΙΚΑ</u> : Η παραγγελία δίνεται στο λιανέμπορο. Μεγάλη απόσταση. Συγχώνευση.
Ποικιλία Προϊόντων (μέγιστη)	<u>ΘΕΤΙΚΑ</u> : Συγκέντρωση σε ένα μόνο σημείο.
Διαθεσιμότητα Προϊόντων (μέγιστη)	<u>ΘΕΤΙΚΑ</u> : Συγκέντρωση σε ένα μόνο σημείο.
Εμπειρία Καταναλωτή (μέτρια)	<u>ΘΕΤΙΚΑ</u> : Συγχώνευση παραδόσεων. Παράδοση κατ' οίκον.
Ιχνηλασιμότητα (σχετικά δύσκολη)	<u>ΘΕΤΙΚΑ</u> : Καλή ιχνηλασιμότητα μετά τη συγχώνευση.
Δυνατότητα Επιστροφής (πολύ δύσκολη)	<u>ΑΡΝΗΤΙΚΑ</u> : Πιθανότητα πολλαπλών παραδόσεων.

Η τρίτη εναλλακτική λύση που αφορά την αποθήκευση στο διανομέα και παράδοση από μεταφορέα, απευθύνεται συνήθως σε προϊόντα μεσαίας και ταχείας κίνησης και σε καταναλωτές που επιζητούν περισσότερη ταχύτητα σε σχέση με την αποθήκευση στον κατασκευαστή.



ΣΧΗΜΑ 1.3 Αποθήκευση στο διανομέα και παράδοση από μεταφορέα

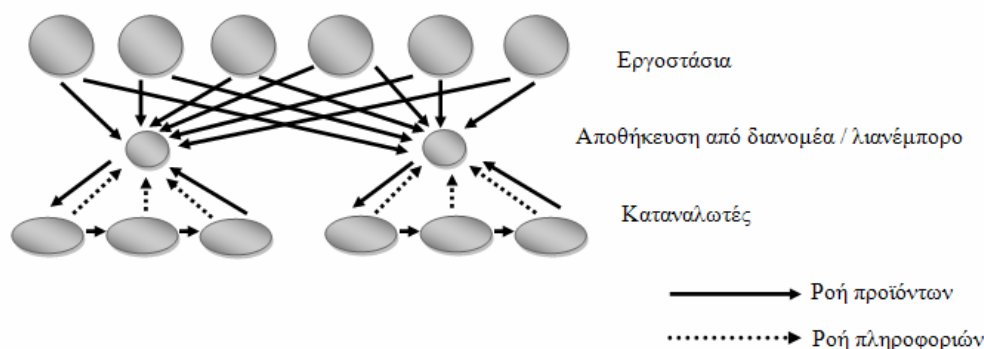
Εν συνεχεία, παρουσιάζονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία της τρίτης εναλλακτικής λύσης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3 Δυνατά και αδύνατα σημεία αποθήκευσης στο διανομέα και παράδοση από μεταφορέα.

ΚΟΣΤΟΣ (ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ)	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
Αποθέματος (σχετικά μικρό)	ΘΕΤΙΚΑ: Δυνατότητα αναβολής (postponement). ΑΡΝΗΤΙΚΑ: Μη συγκέντρωση σε ένα μόνο σημείο.
Μεταφοράς (μέτριο)	ΘΕΤΙΚΑ: Μικρότερη απόσταση από τον καταναλωτή. Οικονομική μέθοδος μεταφοράς προς το διανομέα. Συγχώνευση παραγγελίας. ΑΡΝΗΤΙΚΑ: Αποστολή κατ' οίκον.
Εγκαταστάσεων & Διαχείρισης (μέτριο)	ΑΡΝΗΤΙΚΑ: Περισσότερες εγκαταστάσεις. Υπαρξη ενδιάμεσων.
Πληροφόρησης (μεγάλο)	ΘΕΤΙΚΑ: Μικρό κόστος πληροφόρησης αποθήκης-κατασκευαστών. ΑΡΝΗΤΙΚΑ: Πληροφόρηση αποθήκης-καταναλωτών.
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ (ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ)	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
Χρόνος Απόκρισης (μέτριος)	ΘΕΤΙΚΑ: Ενιαία παράδοση παραγγελίας. ΑΡΝΗΤΙΚΑ: Σχετικά μεγάλη απόσταση από καταναλωτή.
Ποικιλία Προϊόντων (σχετικά μεγάλη)	ΑΡΝΗΤΙΚΑ: Μη συγκέντρωση σε ένα σημείο.
Διαθεσιμότητα Προϊόντων (σχετικά μεγάλη)	ΑΡΝΗΤΙΚΑ: Μη συγκέντρωση σε ένα σημείο.
Εμπειρία Καταναλωτή (πολύ καλή)	ΘΕΤΙΚΑ: Συγχώνευση παραγγελίας. Παράδοση κατ' οίκον. ΑΡΝΗΤΙΚΑ: Σχετικά μεγάλη απόσταση.
Ιχνηλασιμότητα (μέτρια)	ΘΕΤΙΚΑ: Παράδοση ενιαίας παραγγελίας. ΑΡΝΗΤΙΚΑ: Σύνδεση αποθήκης – καταναλωτών.
Δυνατότητα Επιστροφής (δύσκολη)	ΘΕΤΙΚΑ: Ενιαία επιστροφή. ΑΡΝΗΤΙΚΑ: Υψηλό κόστος διαχείρισης.

ΣΧΗΜΑ 1.4 Αποθήκευση διανομέα κοντά στον πελάτη, με παράδοση του διανομέα

Η ακόλουθη επιλογή της αποθήκευσης στον διανομέα κοντά στον πελάτη, με παράδοση του διανομέα, μπορεί να εφαρμοσθεί κυρίως σε περιπτώσεις που οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να πληρώσουν γι' αυτή τη διευκόλυνση και στην περίπτωση που μπορούν να προκύψουν οικονομίες κλίμακος είτε από το μέγεθος των παραγγελιών, είτε από την εκμετάλλευση υπάρχοντος δικτύου διανομής.

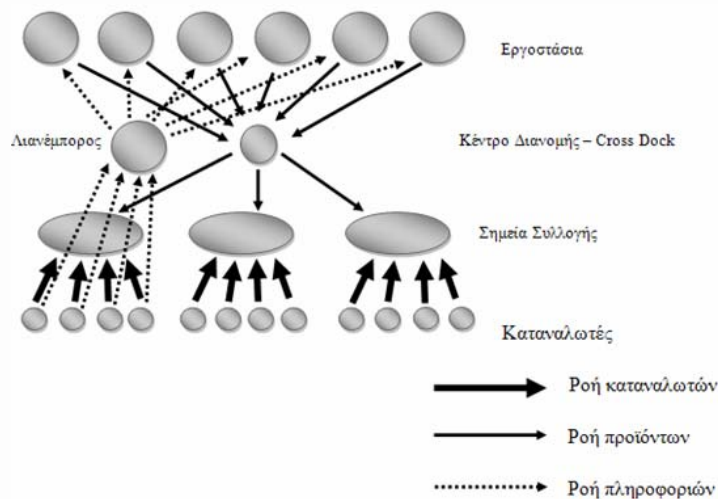


Τα αρνητικά και τα θετικά της τέταρτης εναλλακτικής λύσης παρουσιάζονται κατωτέρω.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4 Δυνατά και αδύνατα σημεία αποθήκευσης στο διανομέα κοντά στον πελάτη, με παράδοση του διανομέα

ΚΟΣΤΟΣ (ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ)	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
Αποθέματος (αρκετά μεγάλο)	<u>ΑΡΝΗΤΙΚΑ</u> : Αρκετές εγκαταστάσεις.
Μεταφοράς (μέγιστο)	<u>ΑΡΝΗΤΙΚΑ</u> : Μεμονομένες παραγγελίες. Όχι οικονομίες κλίμακος.
Εγκαταστάσεων & Διαχείρισης (αρκετά μεγάλο)	<u>ΑΡΝΗΤΙΚΑ</u> : Αρκετές εγκαταστάσεις. Παράδοση κατ' οίκον.
Πληροφόρησης (μικρό)	<u>ΘΕΤΙΚΑ</u> : Πολύ απλή επικοινωνία. <u>ΑΡΝΗΤΙΚΑ</u> : Προγραμματισμός παραδόσεων.
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ (ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ)	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
Χρόνος Απόκρισης (μικρός)	<u>ΘΕΤΙΚΑ</u> : Μικρή απόσταση από καταναλωτή.
Ποικιλία Προϊόντων (σχετικά μικρή)	<u>ΑΡΝΗΤΙΚΑ</u> : Ύπαρξη αρκετών σημείων.
Διαθεσιμότητα Προϊόντων (σχετικά μικρή)	<u>ΑΡΝΗΤΙΚΑ</u> : Ύπαρξη αρκετών σημείων.
Εμπειρία Καταναλωτή (άριστη)	<u>ΘΕΤΙΚΑ</u> : Συγγώνευση παραγγελίας. Παράδοση κατ' οίκον. Μικρή απόσταση από καταναλωτή.
Ιχνηλασιμότητα (αρκετά εύκολη)	<u>ΘΕΤΙΚΑ</u> : Άμεσες αποστολές.
Δυνατότητα Επιστροφής (εύκολη)	<u>ΘΕΤΙΚΑ</u> : Συνδιασμός επιστροφών με τη μεγάλη συχνότητα των διανομών.

Ως προς την πέμπτη επιλογή της αποθήκευσης στον κατασκευαστή/διανομέα και παραλαβής από τον πελάτη, αυτή μπορεί να εφαρμοσθεί όταν υπάρχουσες υποδομές μπορούν να αποτελέσουν σημεία συλλογής για τον πελάτη



ΣΧΗΜΑ 1.5 Αποθήκευση στον κατασκευαστή/διανομέα και παραλαβή από τον πελάτη

Τα αρνητικά και τα θετικά της λύσης αυτής, παρουσιάζονται στη συνέχεια.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.5 Δυνατά και αδύνατα σημεία αποθήκευσης στον κατασκευαστή/διανομέα και παραλαβή από τον πελάτη

ΚΟΣΤΟΣ (ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ)	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
Αποθέματος (ελάχιστο)	<u>ΘΕΤΙΚΑ</u> : Πολύ καλή εκμετάλλευση της συγκέντρωσης.
Μεταφοράς (ελάχιστο)	<u>ΘΕΤΙΚΑ</u> : Πολύ καλή εκμετάλλευση της συγκέντρωσης. Συλλογή εκ μέρους του πελάτη.
Εγκαταστάσεων & Διαχείρισης (πολύ μεγάλο)	<u>ΑΡΝΗΤΙΚΑ</u> : Αρκετές εγκαταστάσεις. Πολύ μεγάλο κόστος διαχείρισης παραγγελιών.
Πληροφόρησης (μέγιστο)	<u>ΑΡΝΗΤΙΚΑ</u> : Απαραίτητη ύπαρξη ισχυρής πληροφοριακής υποδομής μεταξύ των σταδίων.
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ (ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ)	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
Χρόνος Απόκρισης (μέγιστος)	<u>ΘΕΤΙΚΑ</u> : Ενιαία παράδοση παραγγελίας. <u>ΑΡΝΗΤΙΚΑ</u> : Μεγάλη απόσταση από καταναλωτή.
Ποικιλία Προϊόντων (μέγιστη)	<u>ΘΕΤΙΚΑ</u> : Συγκέντρωση σε ένα μόνο σημείο.
Διαθεσιμότητα Προϊόντων (μέγιστη)	<u>ΘΕΤΙΚΑ</u> : Συγκέντρωση σε ένα μόνο σημείο.
Εμπειρία Καταναλωτή (κακή)	<u>ΑΡΝΗΤΙΚΑ</u> : Συλλογή εκ μέρους του πελάτη.
Ιχνηλασιμότητα (πάρα πολύ δύσκολη)	<u>ΑΡΝΗΤΙΚΑ</u> : Απαραίτητη η ύπαρξη ισχυρού πληροφοριακού συστήματος.
Δυνατότητα Επιστροφής (αρκετά εύκολη)	<u>ΘΕΤΙΚΑ</u> : Καλές προϋποθέσεις στα σημεία συλλογής.

Η τελευταία εναλλακτική λύση που αφορά την αποθήκευση στο λιανέμπωρο και παραλαβή από τον πελάτη, μπορεί να εφαρμοσθεί στις περιπτώσεις ταχέως κινούμενων προϊόντων, όπως επίσης και όταν ο πελάτης επιθυμεί τη γρήγορη εξυπηρέτηση. Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αυτής της επιλογής παρουσιάζονται στον πίνακα 1.6 που ακολουθεί.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.6 Δυνατά και αδύνατα σημεία αποθήκευσης στο λιανέμπωρο και παραλαβής από τον πελάτη

ΚΟΣΤΟΣ (ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ)	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
Αποθέματος (πολύ μεγάλο)	<u>ΑΡΝΗΤΙΚΑ:</u> Μεγάλη αποκέντρωση.
Μεταφοράς (πολύ μικρό)	<u>ΘΕΤΙΚΑ:</u> Χρήση φθηνών μέσων. Συλλογή εκ μέρους του πελάτη.
Εγκαταστάσεων & Διαχείρισης (μέγιστο)	<u>ΑΡΝΗΤΙΚΑ:</u> Ύπαρξη πολλών σημείων λιανικής.
Πληροφόρησης (μέτριο)	<u>ΘΕΤΙΚΑ:</u> Απλή πληροφοριακή υλοδομή.
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ (ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ)	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
Χρόνος Απόκρισης (άριστος)	<u>ΘΕΤΙΚΑ:</u> Πολύ μικρή απόσταση από καταναλωτή.
Ποικιλία Προϊόντων (ελάχιστη)	<u>ΑΡΝΗΤΙΚΑ:</u> Μεγάλο επίπεδο αποκέντρωσης.
Διαθεσιμότητα Προϊόντων (ελάχιστη)	<u>ΑΡΝΗΤΙΚΑ:</u> Μεγάλο επίπεδο αποκέντρωσης.
Εμπειρία Καταναλωτή (μέτρια)	<u>ΘΕΤΙΚΑ:</u> Πολύ μικρή απόσταση από καταναλωτή. <u>ΑΡΝΗΤΙΚΑ:</u> Συλλογή εκ μέρους του πελάτη. Μικρή ποικιλία και διαθεσιμότητα.
Ιχνηλασιμότητα (σχετικά δύσκολη)	<u>ΑΡΝΗΤΙΚΑ:</u> Παραγγελίες μέσω τηλεφώνου ή διαδικτύου.
Δυνατότητα Επιστροφής (πολύ εύκολη)	<u>ΘΕΤΙΚΑ:</u> Καλές προϋποθέσεις στα σημεία λιανικής.

Γίνεται λοιπόν κατανοητό από τα ανωτέρω, ότι ο σχεδιασμός του δικτύου διανομής θα πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν του τόσο τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, όσο και τις ιδιαιτερότητες της κάθε μιας εναλλακτικής λύσης. Πάντως, οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συνδυασμό των ανωτέρω λύσεων.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί το γεγονός ότι υπάρχει μεγάλος προβληματισμός σχετικά με το αν οι διανομείς προσδίδουν τελικά αξία στην εφοδιαστική αλυσίδα. Από την άλλη μεριά, ο αντίλογος τονίζει πως υπάρχουν αρκετές καταστάσεις όπου οι διανομείς και εν γένει οι ενδιάμεσοι προσθέτουν σημαντική αξία, με τα επιχειρήματα αυτών να συνοψίζονται στα παρακάτω:

- Μείωση κόστους στις “εισερχόμενες μεταφορές”, καθώς αποστέλλονται πλήρη φορτία από τους κατασκευαστές στους διανομείς.
- Μείωση κόστους στις “εξερχόμενες μεταφορές”, καθώς επιτυγχάνεται η συγχώνευση παραγγελιών από πολλούς κατασκευαστές σε μια παράδοση.
- Μείωση κόστους αποθέματος, καθώς δημιουργείται απόθεμα ασφαλείας στο διανομέα, αντί για τους λιανέμπορους.
- Μείωση κόστους από τον αποτελεσματικότερο προγραμματισμό της παραγωγής. Αυτό επιτυγχάνεται καθώς δημιουργείται μια περισσότερο ομαλή ροή παραγγελιών από τους διανομείς προς τους κατασκευαστές, σε σχέση με τη ροή παραγγελιών από τους λιανέμπορους προς τους κατασκευαστές.

- Ταχύτερος χρόνος απόκρισης απέναντι στους καταναλωτές, καθώς είναι πιο κοντά σε αυτούς, σε αντίθεση με τους κατασκευαστές.
- Παροχή ποικιλίας προϊόντων από πολλούς κατασκευαστές.

Έχοντας τα παραπάνω ως βασικές πληροφορίες σχετικά με την δόμηση και την λειτουργία των καναλιών διανομής, παρακάτω θα αναλύσουμε τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιεί η εταιρεία και κυρίως θα συγκρίνουμε τα κανάλια διανομής που λειτουργούν σε Γερμανία και Ελλάδα.

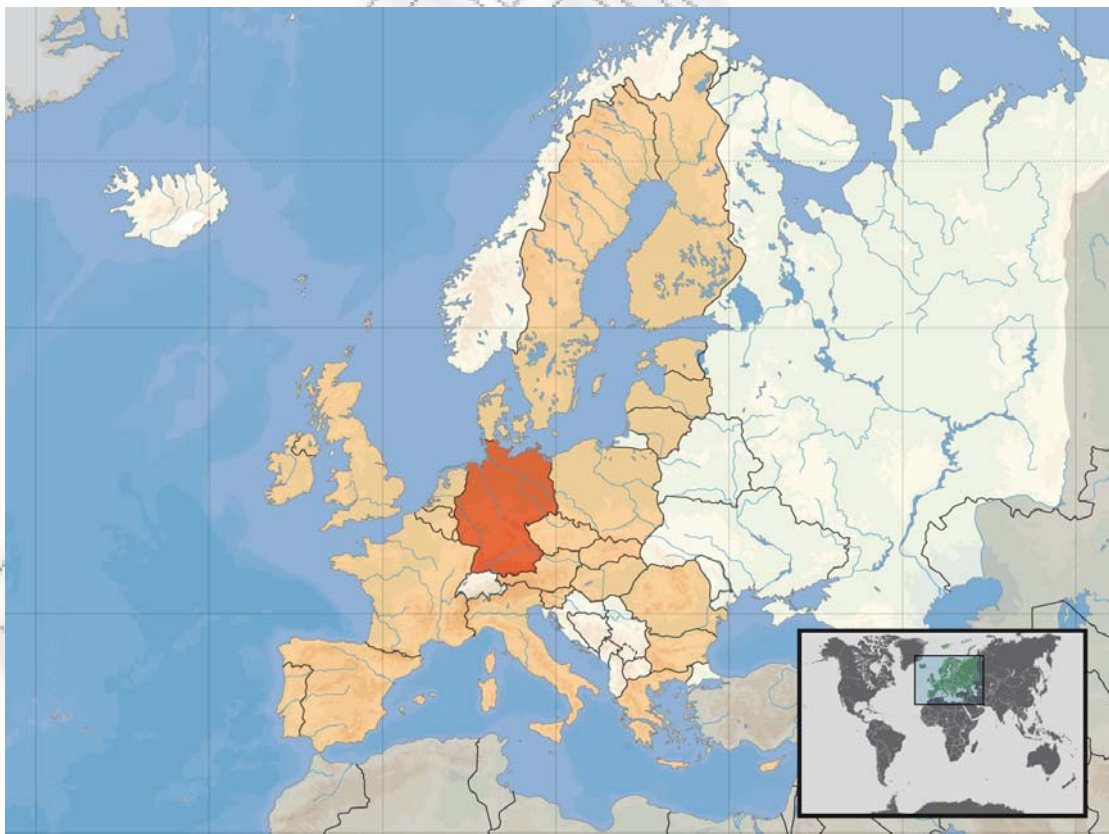
Κεφάλαιο 4^ο

Ανάλυση Καναλιών Διανομής Γερμανίας – Ελλάδα

Γερμανία

4.1 Λίγα λόγια για την Γερμανία

Η Γερμανία, επίσημα Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γερμανίας (γερμ. Bundesrepublik Deutschland) είναι μία από τις μεγαλύτερες σε πληθυσμό χώρες της Ευρώπης, η πολυπληθέστερη χώρα στην Ευρωπαϊκή Ένωση και κινητήρια δύναμή της, και μία από τις σημαντικότερες βιομηχανικές και ανεπτυγμένες χώρες του κόσμου. Συνορεύει προς τα βόρεια με τη Δανία, στα ανατολικά με την Πολωνία και την Τσεχική Δημοκρατία, στα νότια με την Αυστρία και την Ελβετία και στα δυτικά με τη Γαλλία, το Λουξεμβούργο, το Βέλγιο και την Ολλανδία. Στα βόρεια βρέχεται από τη Βόρεια Θάλασσα και τη Βαλτική. Έχοντας αυτή την θέση δεν είναι τυχαίο που η Γερμανία είναι το κέντρο Logistics της Ευρώπης μιας και ενώνει το μεγαλύτερο ποσοστό των χωρών μέσω αυτής. Η Γερμανία (η τότε *Δυτική Γερμανία*) είναι ένα από τα ιδρυτικά μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.



Οικονομία

Η οικονομία της Γερμανίας βασίζεται κυρίως στον βιομηχανικό τομέα και στον τομέα παροχής υπηρεσιών. Ενώ μεγάλες εκτάσεις της χώρας καταλαμβάνονται από αγροτικές καλλιέργειες, μόνο το 2-3% του πληθυσμού ασχολείται με τον τομέα αυτό, λόγω της μηχανοποίησης των καλλιεργειών. Με ΑΕΠ 2.714.418 εκατομμυρίων δολαρίων (2005), η Γερμανία αποτελεί την μεγαλύτερη εθνική οικονομία στην Ευρωπαϊκή Ένωση και την τρίτη μεγαλύτερη παγκοσμίως. Εκτός αυτού, είναι η μεγαλύτερη εξαγωγός χώρα του κόσμου. Όσον αφορά το βιοτικό επίπεδο, η Γερμανία είναι, βάσει *Δείκτη Ανθρώπινης Ανάπτυξης (Human Development Index)*, 19η στον κόσμο, ενώ η World Bank Group εκτιμά την ευημερία ανά κάτοικο ως την 5η μεγαλύτερη στον κόσμο, μετά από Ελβετία, Δανία, Σουηδία και ΗΠΑ.

Δημογραφία

Πληθυσμός και στατιστικά στοιχεία

Με περίπου 82 εκατομμύρια κατοίκους, η Γερμανία είναι η μεγαλύτερη πληθυσμιακά χώρα της Ευρώπης. Ο ρυθμός γεννήσεων είναι όμως ένας από τους χαμηλότερους στην ήπειρο, ενώ στατιστικά αντιστοιχούν 1,41 παιδιά ανά γυναίκα. Ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού είναι αρνητικός, με τελευταία εκτίμηση -0,05% σε ετήσια βάση, και διατηρείται σε αυτό το επίπεδο αποκλειστικά από το μεταναστευτικό ρεύμα και τους μετανάστες που ζουν εκεί. Σε άλλη περίπτωση, ο πληθυσμός της χώρας θα μειωνόταν με ρυθμό 0,9% το χρόνο.

Μεγάλο μέρος του πληθυσμού συγκεντρώνεται σε μεγάλα αστικά συγκροτήματα, όπως το Βερολίνο, το Αμβούργο, το Μόναχο, η Κολωνία, η Φρανκφούρτη και η Στουτγκάρδη. Παράλληλα, η επαρχία της χώρας είναι αρκετά πυκνοκατοικημένη, με μικρές πόλεις, κωμοπόλεις, αλλά και μεγάλα χωριά, σε όλη την έκτασή της. Πρέπει να σημειωθεί ότι μεγάλη αστική συγχώνευση καταγράφεται στην περιοχή του Ρήνου στο Ρουρ, στο ομόσπονδο κρατίδιο της Βόρεια Ρηνανίας-Βεστφαλίας, όπου περίπου 12 εκατ. κατοικούν στις γειτονικές πόλεις του Ντίσελντορφ, της Κολωνίας, του Έσσεν, του Ντόρτμουντ, του Ντούισμπουργκ και του Μπόχουμ.

Πόλεις

Οι πέντε μεγαλύτερες πόλεις της Γερμανίας είναι:

1. Βερολίνο με 3.391.407 κάτοικους
2. Αμβούργο με 1.736.752 κάτοικους
3. Μόναχο με 1.397.537 κάτοικους
4. Κολωνία με 975.907 κάτοικους
5. Φρανκφούρτη με 657.126 κάτοικους

Μεταφορές

Η χώρα καλύπτεται από πυκνό δίκτυο αυτοκινητοδρόμων (Autobahn) υψηλής ποιότητας και με άψογη σήμανση. Το σιδηροδρομικό δίκτυο είναι από τα πυκνότερα της Ευρώπης, ενώ οι περισσότεροι ποταμοί της είναι πλωτοί και σημαντικό τμήμα των μεταφορών εμπορευμάτων γίνεται μέσω αυτών. Διαθέτει, επίσης, μεγάλους λιμένες, όπως το Κίελο και η Βρέμη και σχεδόν όλες οι μεγάλες πόλεις διαθέτουν διεθνείς αερολιμένες. Η οδήγηση γίνεται στα δεξιά.



4.2 Το Δίκτυο της DHL Express στην Γερμανία

Παράγοντες κλειδιά

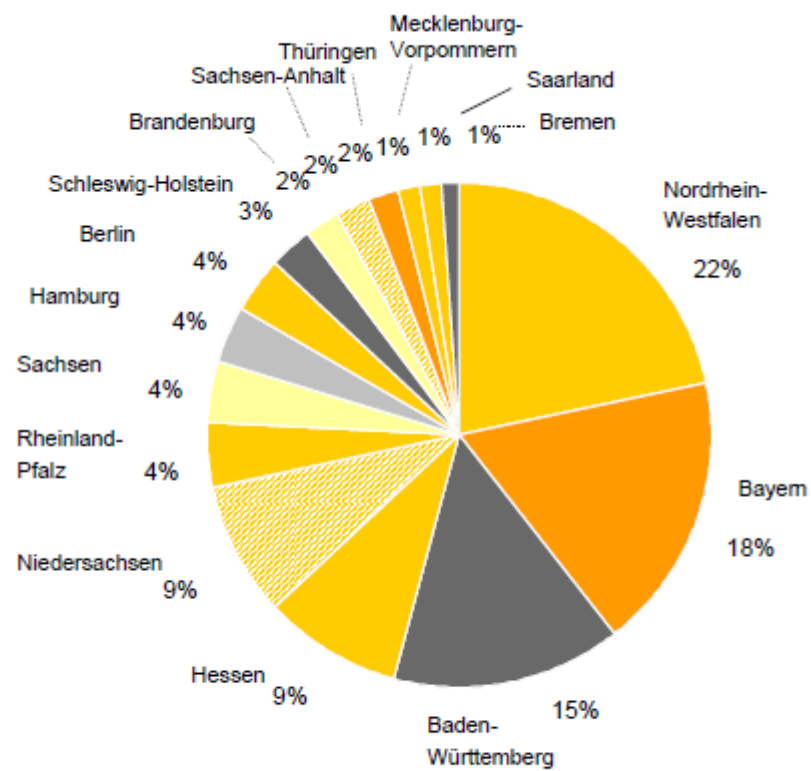
Παρακάτω απεικονίζονται και αναγράφονται σχετικές πληροφορίες σχετικά με τους κυριότερους παράγοντες κλειδιά που συνέβαλαν για τον σχεδιασμό του δικτύου και των καναλιών διανομής στην DHL Express στην Γερμανία.

Indicator		Value
Surface Area (1,000 km ²)		357
Population (m)		82
Population Density (inh./km ²)		230
GDP real (bn. €)		2,495
GDP per Capita (€)		30,392
Five Largest Cities (Pop.)	Berlin (Capital)	3,416,255
	Hamburg	1,770,629
	Munich	1,311,573
	Köln	995,397
	Frankfurt	659,029

GDP: Gross Domestic Product = Ακαθόριστο Εγχώριο Προϊόν

Population Density = Πυκνότητα πλυθησμού.

Share of GDP by federal States 2008



GDP real (bn €): 2,5

Source: Federal Statistical Office Germany

Key Facts	2009	(2008)
DHL Revenue ¹	569 Mio €	(641 Mio €)
# hubs TDD	4	(5)
# gateways TDI	6	(6)
# gateways DDI	4	(4)
# depots	32	(36)
# Employees (FTE) H&G, CoC, Expats	1.200 80	(1299)
# Linehaul per day, thereof:	413	(533)
- TDD	211	(286)
- TDI	142	(169)
- DDI (national)	63	(78)
# PUD tours per day (referring to Business days)	~2200	(~2500)

Revenue = έσοδα, Hubs = κέντρα, Depots = αποθήκες, Employes = υπάλληλοι, TDI = International Air, DDI = International Road. TDD = Domestic

Europlus Network

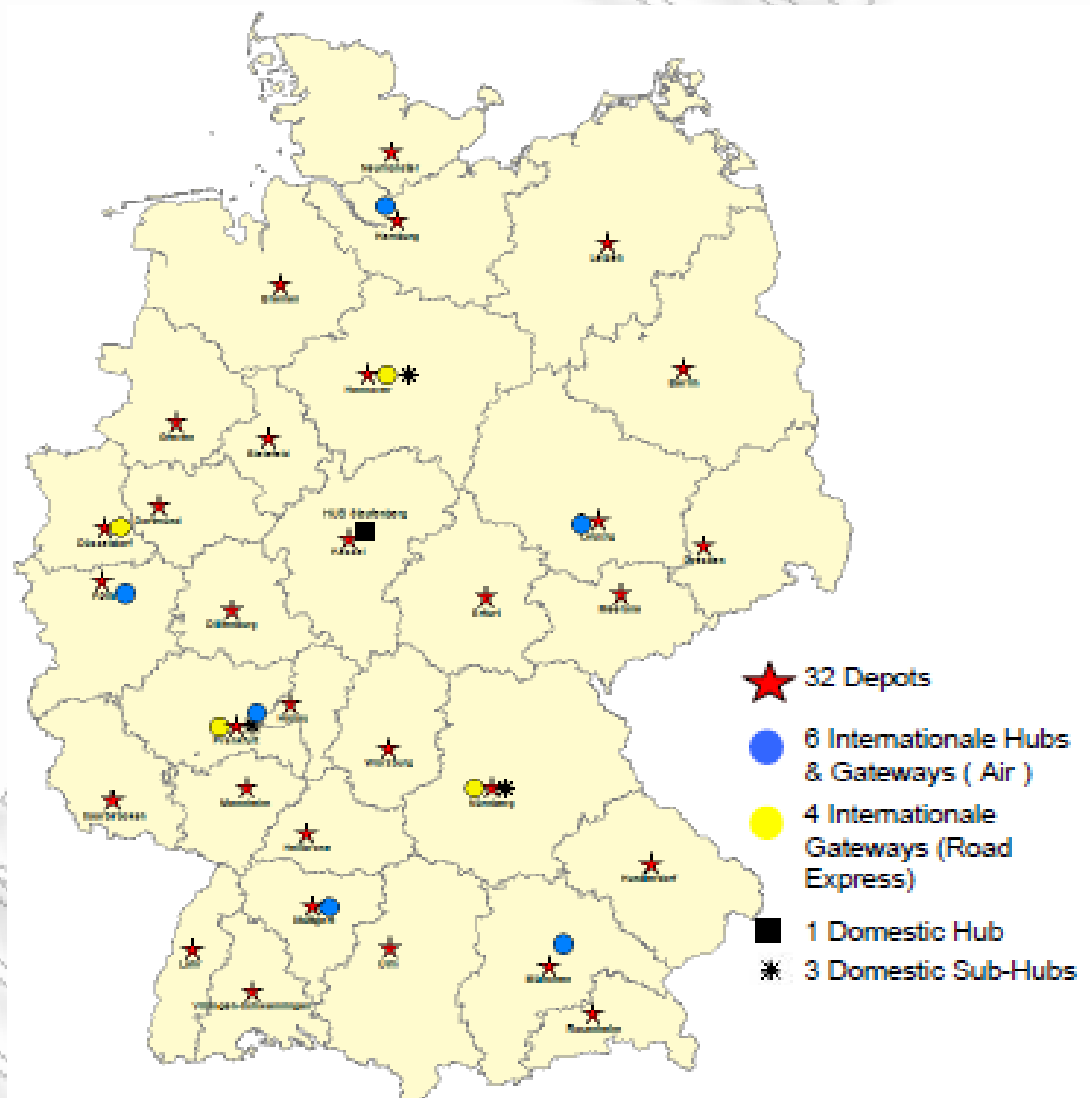
Four DDI Gateways

- Langenhagen
- Ratingen
- Ginsheim
- Fürth

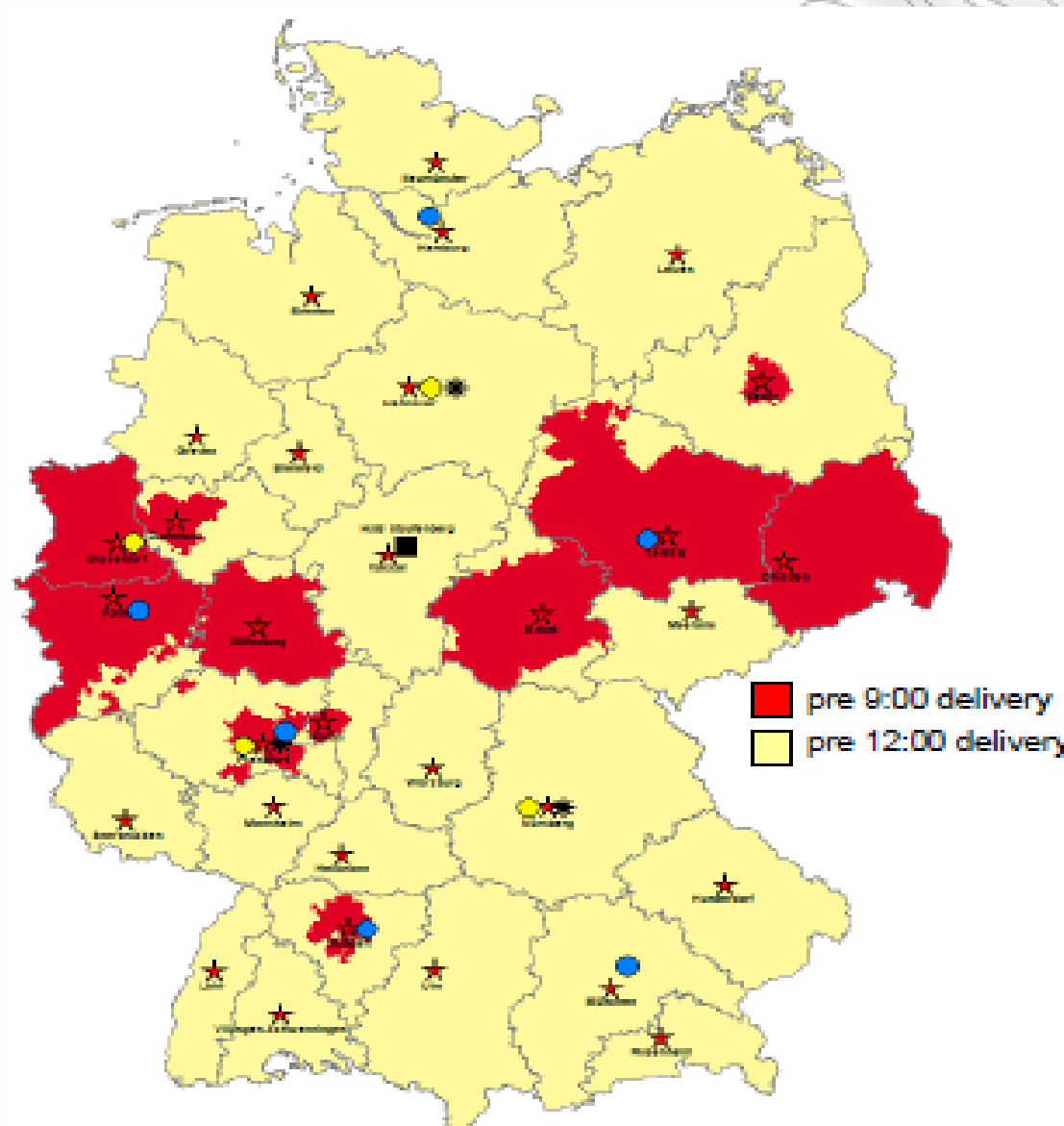


Το δίκτυο της εταιρείας DHL στην Γερμανία αποτελείται από:

- 32 Αποθήκες
- 6 διαμετακομιστικά κέντρα σε κεντρικά σημεία όπου επικοινωνούν οδικώς σιδηροδρομικώς και εναερίως
- ένα κέντρο διανομής
- και 3 βοηθητικά κέντρα διανομής

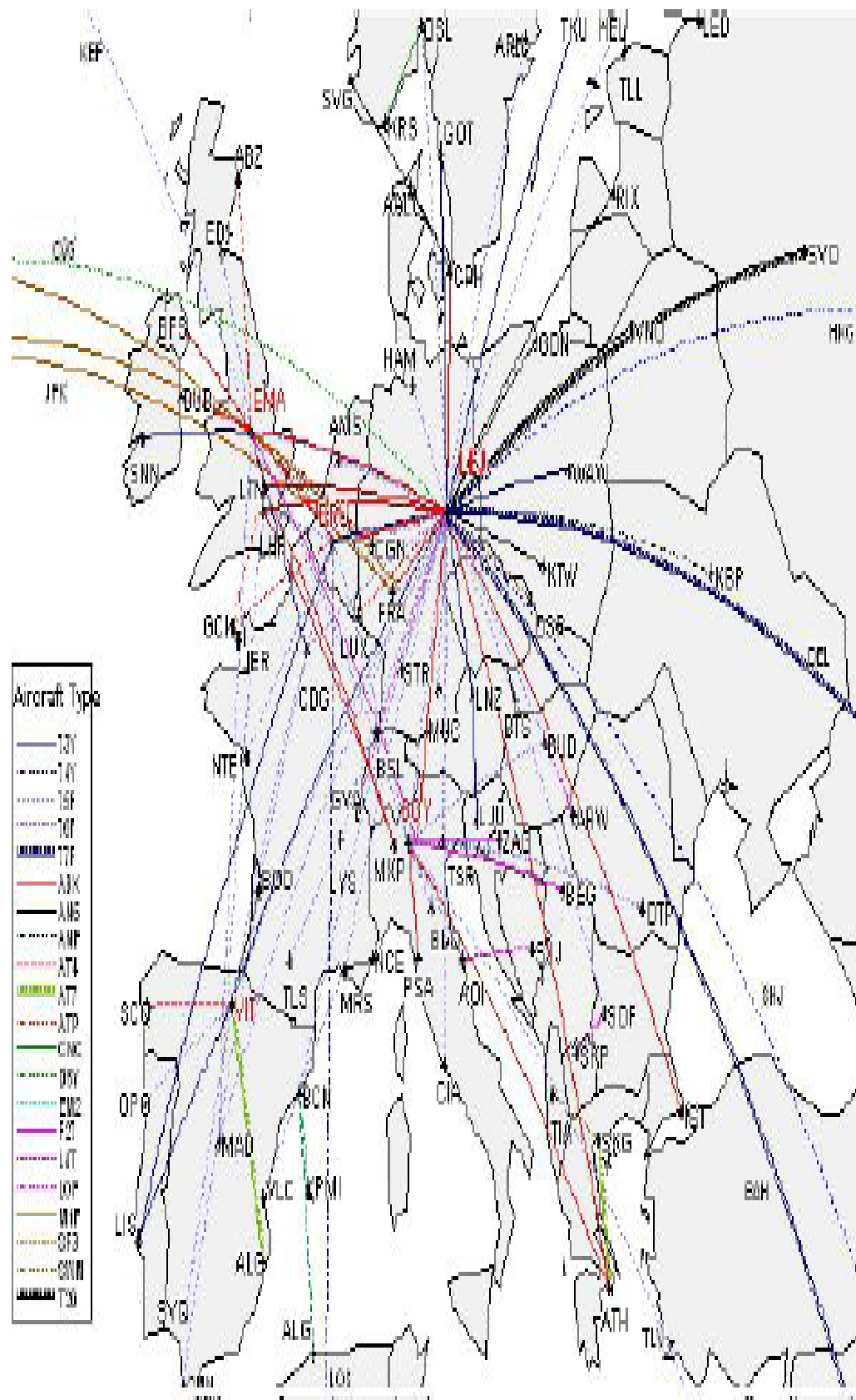


Το δίκτυο της DHL είναι έτσι σχεδιασμένο και καταμετρημένο ώστε να μπορεί να ικανοποιεί τις υπηρεσίες που διαθέτει στον πελάτη στους ανάλογους χρόνους(δείτε εικόνα παρακάτω)





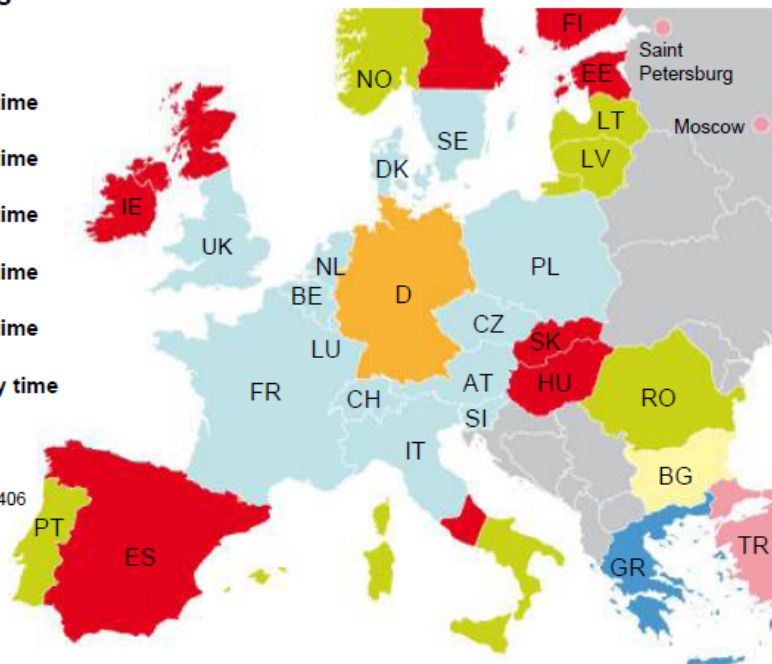
FAWEEK



Europlus Transit Times



Moscow postal codes 101000-129626
Rest of Moscow 140000-143989
St. Petersburg postal code 190000-199406



Η οικονομία της Γερμανίας είναι πάρα πολύ προσανατολισμένη προς τις εξαγωγές και ως εκ τούτου ιδιαίτερα εξαρτώμενος από τη παγκόσμια ζήτηση. Επομένως η οικονομία πάσχει από την παγκόσμια οικονομική κρίση σε έναν πολύ υψηλό βαθμό.

Λόγω των λιγοστών φυσικών πόρων η Γερμανία εξαρτάται επίσης από τις εισαγωγές - Συγκεκριμένα, στον τομέα της ενέργειας (ορυκτέλαιο, φυσικό αέριο).

Το 2008 η Γερμανία εξήγαγε τα αγαθά αξίας 994.9 δισεκατομμύρια Euro- και παρέμεινε παγκόσμιος πρωτοπόρος στον τομέα της εξαγωγής. Τα εισαγόμενα αγαθά ανήλθαν σε 818.6 δισεκατομμύρια ευρώ. Και οι εξαγωγές και οι εισαγωγές έφθασαν στο υψηλότερο επίπεδο όλων των εποχών

Το 2008, περισσότερο από το 60% των εξαγωγών της Γερμανίας πήγε σε άλλες χώρες της Ευρώπης. Έχοντας αποστείλει το ποσό του 10% όλων των γερμανικών εξαγωγών, η Γαλλία είναι ο σημαντικότερος προορισμός για τις γερμανικές εξαγωγές. Οι ΗΠΑ κατατάσσονται δεύτερες στην λίστα και ακολουθούνται από την Αγγλία, την Ολλανδία και την Ιταλία. Οι ανερχόμενες αγορές όπως η Κίνα και η Ινδία έχουν ωθήσει επίσης τις εξαγωγές στις μη ευρωπαϊκές χώρες.

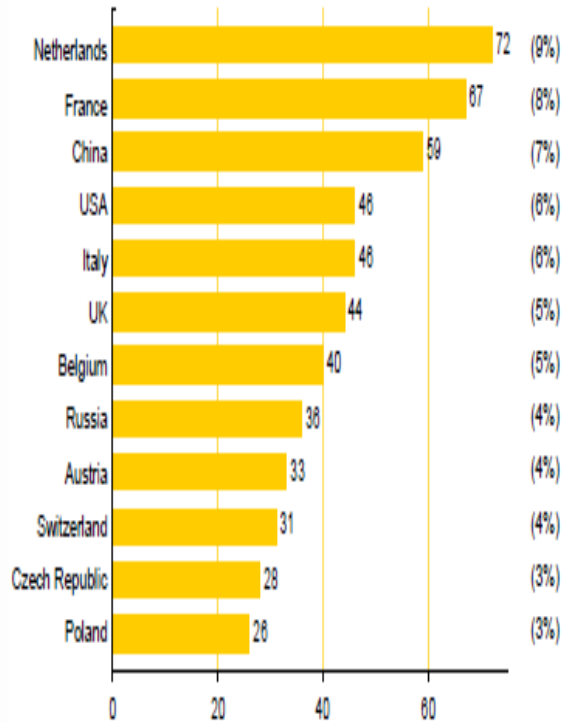
Από τον Ιανουάριο μέχρι τον Ιούνιο του 2009 οι γερμανικές εξαγωγές έχουν μειωθεί κατά συνολικά 23.5%. Οι άνω του μετρίου πτώσεις καταγράφηκαν

ειδικά στον τομέα των εξαγωγών στην Ιρλανδία (- 41.3%), την Ισπανία (- 38.2%), την Ουγγαρία (- 37.4%) και στο Ηνωμένο Βασίλειο (- 27.8%).

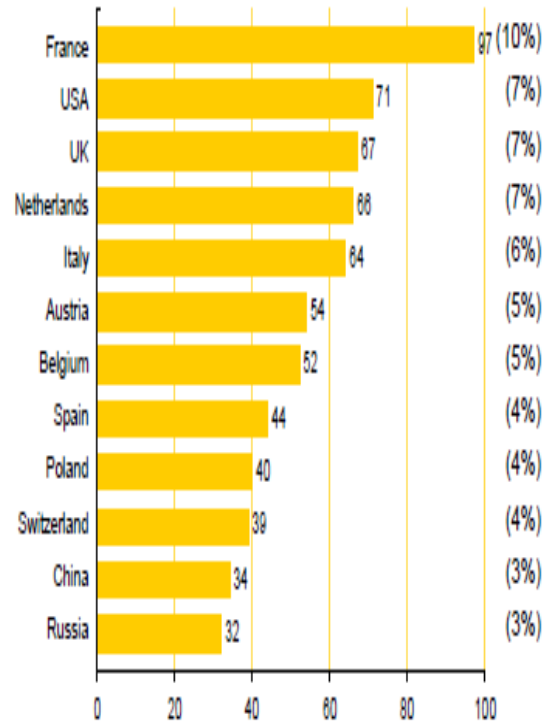
Το 18% των συνολικών εξαγωγών είναι μηχανοκίνητα οχήματα και ανταλλακτικά των μηχανοκίνητων οχημάτων, τα οποία αποτελούν τα σημαντικότερα προϊόντα εξαγωγής της Γερμανίας . Μηχανικά αντικείμενα (15%) και τα χημικά προϊόντα (14%) έρχονται δεύτερα και τρίτα αντίστοιχα στην λίστα των σημαντικότερων αντικειμένων εξαγωγής.

Trade Facts

Germany's major import partners
in EUR bn; (share of total imports)



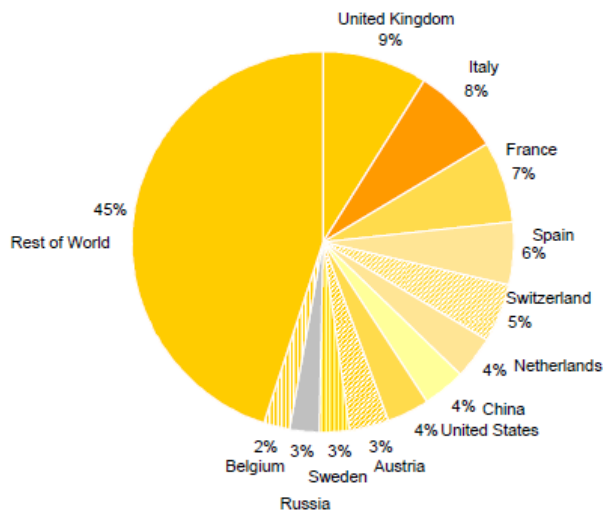
Germany's major export partners
in EUR bn; (share of total exports)



Facts	Total Import Trades 2008	Total Export Trades 2008
Market Size	EUR 818 billion	EUR 995 billion
Top Industries	<ol style="list-style-type: none"> 1) Chemicals and chemical products (12%) 2) Crude petroleum and natural gas (10%) 3) Motor vehicles, parts of motor vehicles (9%) 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Motor vehicles, parts of motor vehicles (18%) 2) Machinery and equipment (15%) 3) Chemicals and chemical products (14%)

Source: Federal Statistical Office of Germany 2009

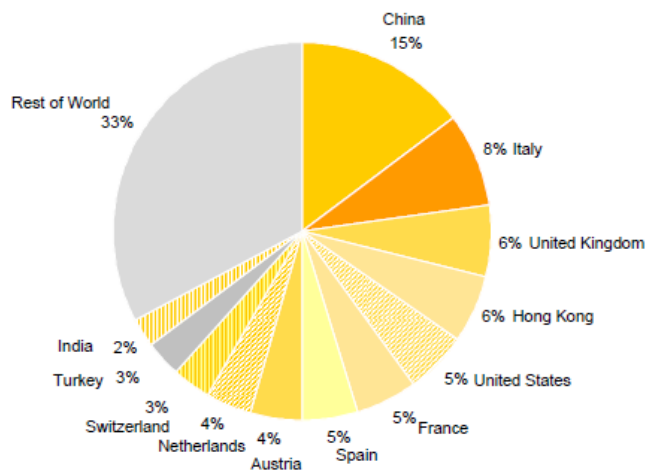
Distribution of outbound DHL shipments 2008 by destination country



Rank	Destination	Shipments 2008
1	United Kingdom	547.455
2	Italy	470.994
3	France	432.844
4	Spain	346.859
5	Switzerland	301.520
6	Netherlands	235.348
7	China	225.845
8	USA	222.860
9	Austria	202.478
10	Sweden	161.598
11	Russia	160.194
12	Belgium	138.925
	Rest of world	2.808.388

Source: Globuss
Including business and private customers

Distribution of inbound DHL shipments 2008 by origin country

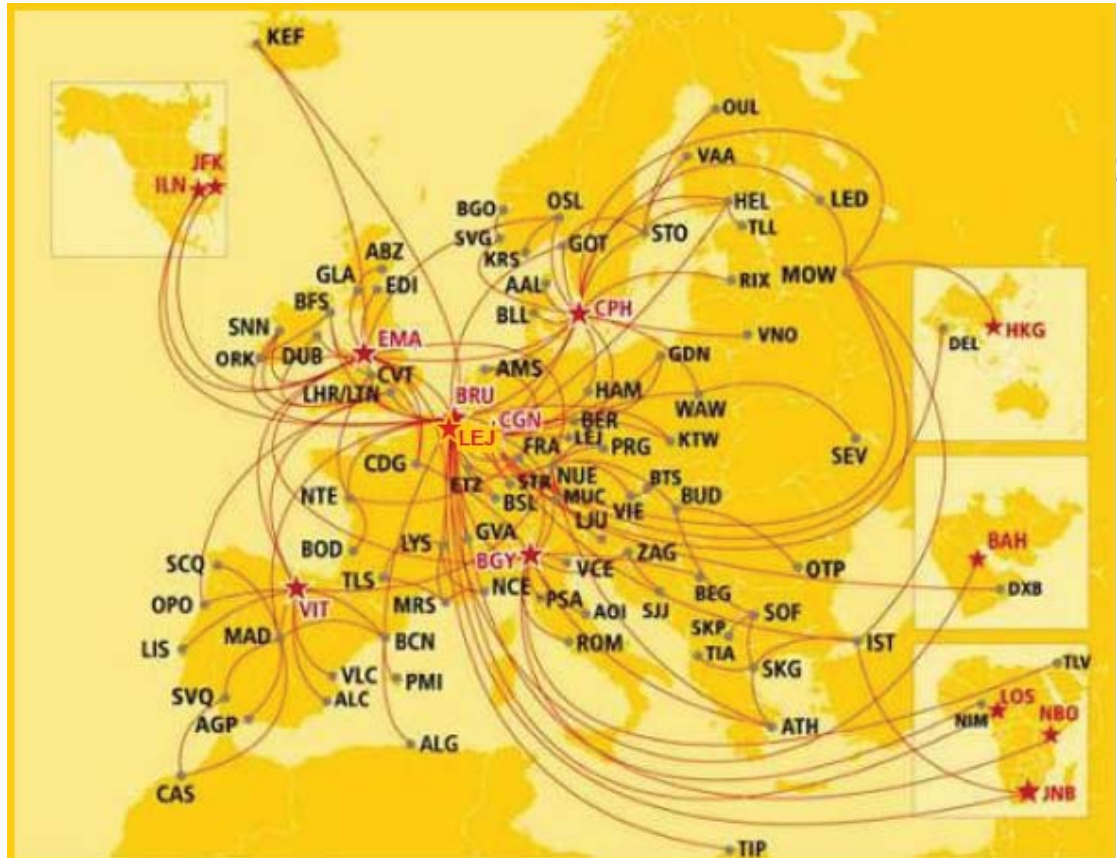


Rank	Origin	Shipments 2008
1	China	110.939
2	Italy	61.676
3	United Kingdom	45.188
4	Hong Kong	43.363
5	USA	40.642
6	France	39.808
7	Spain	38.672
8	Austria	31.723
9	Netherlands	29.565
10	Switzerland	25.680
11	Turkey	23.932
12	India	18.570
	Rest of World	246.943

Source: Globuss
Including business and private customers

4.3 Express Δίκτυο Ευρώπης – κύρια χαρακτηριστικά

- Η DHL είναι μια εταιρεία με 30 χρόνια πείρα στον τομέα Express μεταφορών στην Ευρώπη.
- Δομείται από 2,350 γραφεία και 74000 εργαζομένους.
- 70 χώρες εξυπηρετούνται
- Τα μεγαλύτερα διαμετακομιστικά κέντρα βρίσκονται :
 - Βέλγιο
 - Δανία
 - Γερμανία (οπού ευρίσκονται 2 από τα μεγαλύτερα διαμετακομιστικά κέντρα)
 - Ιταλία
 - Ολλανδία
 - Ισπανία (οπού ευρίσκονται 2 από τα μεγαλύτερα διαμετακομιστικά κέντρα)
 - Ηνωμένο Βασίλειο
- Το νέο διαμετακομιστικό κέντρο στην Λειψία είναι το πλέον λειτουργικό.
- 24 ώρες λειτουργίας στο Express κέντρο Logistics στις Βρυξέλες
- 2 δις εκατομμύρια αποστολές το χρόνο
- 40 εκατομμύρια τόνοι φορτίου
- 1 εκατομμύριο πελάτες



Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η DHL και ιδιαίτερα στην Γερμανία παίζει ένα σημαντικό ρόλο μιας και έχει μεταμορφώσει την Γερμανία ως ένα κέντρο Logistics που ενώνει την Ευρώπη και όλο τον κόσμο με υπηρεσίες που προσδίδουν αυξημένη ποιότητα στον σωστό χρόνο και τόπο προς τον πελάτη. Βέβαια για να μπορεί να δομηθεί και να αναπτυχθεί μια εταιρεία ως κυρίαρχη εταιρεία μεταφορών σε όλο τον κόσμο και να μπορέσει να αντιμετωπίσει τον μεγάλο ανταγωνισμό θα πρέπει να υπάρχει το ανάλογο περιβάλλον για να μπορέσει να ευδοκιμήσει παρακάτω θα αναφερθούν παράγοντες βασικοί που έπαιξαν σημαντικό ρόλο για την ανάπτυξη της εταιρείας.

4.4 Η Γερμανία ως κέντρο Logistics

Η Γερμανία γενικότερα συνεχίζει να αυτοπροσδιορίζεται ως η κεντρική πλατφόρμα Logistics της Ευρώπης. Περίπου το 40% του συγκεκριμένου κύκλου εργασιών αναφέρεται στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών Logistics ενώ το υπόλοιπο 60 % του κύκλου εργασιών αναφέρεται στις εσωτερικές διαδικασίες Logistics της υπόλοιπης οικονομίας. Επιπρόσθετα θα πρέπει να αναφέρουμε ότι υπάρχει μια τάση για στροφή

προς τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών Logistics παρά την εσωτερική διατήρηση των λειτουργιών αυτών στις εταιρείες. Ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου της παροχής υπηρεσιών Logistics από τρίτους ανέρχεται σε περίπου € 10 δις χρόνο με το χρόνο. Στην Γερμανία ο κλάδος των Logistics είναι ο μεγαλύτερος στην Ευρώπη. Ο κύκλος εργασιών το 2005 ήταν στα €170 δις. Αυτό αντιστοιχούσε περίπου στο 7% του Γερμανικού ΑΕΠ. Ο κύκλος εργασιών του κλάδου των Logistics έρχεται τρίτος μετά από αυτόν του Λιανικού εμπορίου και των αυτοκινητοβιομηχανιών όπου εκτιμάται ότι απασχολούν 2,5 εκατομμύρια υπαλλήλους.

Η Γερμανία έχει ήδη εκπονήσει ένα φιλόδοξο Master Plan για τις εμπορευματικές μεταφορές και τα Logistics. Με στόχο να διατηρήσει την λειτουργικότητα και την αποτελεσματικότητα του συνόλου του Μεταφορικού συστήματος, η Γερμανική κυβέρνηση ανέπτυξε ένα σχέδιο με κύριο στόχο να διασφαλίσει ότι οι διαφορετικές λειτουργίες των εμπορευματικών μεταφορών, του κόμβου Logistics και διαμετακόμισης, και των υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας θα αντιμετωπίζονται με ένα συνολικό τρόπο, εξασφαλίζοντας έτσι οικονομική και κοινωνική σταθερότητα για αυτές τις υπηρεσίες. Για το λόγο αυτό, μέσα στο σχέδιο δράσης ενσωματώθηκαν οι πολιτικές για επενδύσεις, οι ρυθμιστικές αρχές διάφορα εργαλεία για ανάπτυξη καινοτομίας.

Η ολοκληρωμένη πολιτική μεταφορών πρέπει να επιφέρει μια γενική, ενισχυμένη αποδοτικότητα μέσω της βελτιστοποίησης των υποδομών των μεταφορών και της καλύτερης διασύνδεσης όλων των μέσων μεταφορών, το καλά εκπαιδευμένο προσωπικό, τη χρήση καινοτόμων στρατηγικών Logistics και νέων τεχνολογιών, την αποδοτικότερη και με συντήρηση πόρων οργάνωση της διαδικασίας της εφοδιαστικής και με την χρήση όλων των δυνατοτήτων που η ναυτιλία και οι σιδηρόδρομοι μπορούν να προσφέρουν.

Οι κύριοι στόχοι του γερμανικού σχεδίου δράσης, είναι ο <<οδικός χάρτης >> για να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα της βιομηχανίας Logistics και των τοποθεσιών για Logistics υπηρεσίες στην Γερμανία, το σχέδιο δράσης για το βέλτιστο σχεδιασμό της χρηματοδότησης και χρήσης του συστήματος εμπορευματικών μεταφορών, τη συμβολή στις οικονομικές και δομικές αλλαγές και τη βιώσιμη ανάπτυξη, καθώς επίσης και διερεύνηση της αντίληψης του κόσμου για την οικονομική σημασία των εμπορευματικών μεταφορών και των Logistics. Οι κύριες ομάδες – στόχοι είναι οι ναυλωτές, μεταφορείς, επιχειρήσεις Logistics, ενώσεις, αρχές καθώς επίσης και οι τελικοί καταναλωτές. Η μεθοδολογία που επιλέχτηκε για το κύριο σχέδιο δράσης της Γερμανίας αναπτύχθηκε με ευθύνη του ομοσπονδιακού Υπουργείου μεταφορών που ανέλαβε τον ρόλο να πραγματοποιήσει έναν

<<δομημένο διάλογο>> μεταξύ της διαχείρισης δικτύων και αλληλεπίδρασης με μια <<συμβουλευτική κοινοπραξία>> η οποία παρείχε συμβουλές από ειδήμονες του χώρου. Αυτός ο δομημένος διάλογος πραγματοποίησε μια σειρά από συναντήσεις με την συμμετοχή άνω 700 εμπειρογνομώνων και οδήγησε σε 27 προτάσεις που κυμαίνονται από τα μέτρα υποδομής (διεύρυνση των ομοσπονδιακών εθνικών οδών σε εθνικό επίπεδο, πολύ επίπεδη συντονισμένη στρατηγική και σχεδιασμός για την ανάπτυξη των υποδομών, βέλτιστη διασύνδεση των λιμένων και της ενδοχώρας τους) μέχρι τις προτάσεις σχετικά με την ενίσχυση των κανονισμών σχετικά με τον χρόνο οδήγησης και ανάπαυλας, αποδοτική χρήση της οδικής υποδομής μέσω των συστημάτων διαχείρισης της κυκλοφορίας και παροχής δεδομένων για την κυκλοφορία κ.λπ. Επιπρόσθετα, συζητήσεις με την Βιομηχανία, άλλες κυβερνητικές υπηρεσίες, ομοσπονδιακούς οργανισμούς και ενώσεις πραγματοποιήθηκαν και το κύριο σχέδιο δράσης παρουσιάστηκε την άνοιξη το 2008, με τα μέτρα τα οποία άρχισαν να εφαρμόζονται στα τέλη του 2008. Μια από τις εκβάσεις του κύριου προγράμματος θα είναι ένας ομοσπονδιακός δείκτης Logistics (DVZ,2007).

Τα Logistics ως ποσοστό του ΑΕΠ:

Χώρα	ΑΕΠ σε US\$m	Logistics σε US\$m	%of GDP
Mexico	334.726	49.573	14.9
Ireland	67.392	9.611	14.2
Singapore	94.063	13.074	13.9
Hong Kong	153.068	20.992	13.7
Germany	2.352.472	306.264	13.0
Taiwan	273.440	35.686	13.0
Denmark	174.237	22.440	12.8
Portugal	101.182	12.871	12.7
Canada	585.105	70.191	12.0
Japan	4.599.706	522.982	11.3

Netherlands	392.550	44.495	11.3
Italy	1.214.272	137.027	11.2
UK	1.151.348	122.344	10.6
US	7.576.100	795.265	10.5

Πηγή : Διάφορες εκθέσεις των εκάστοτε χωρών

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΑ

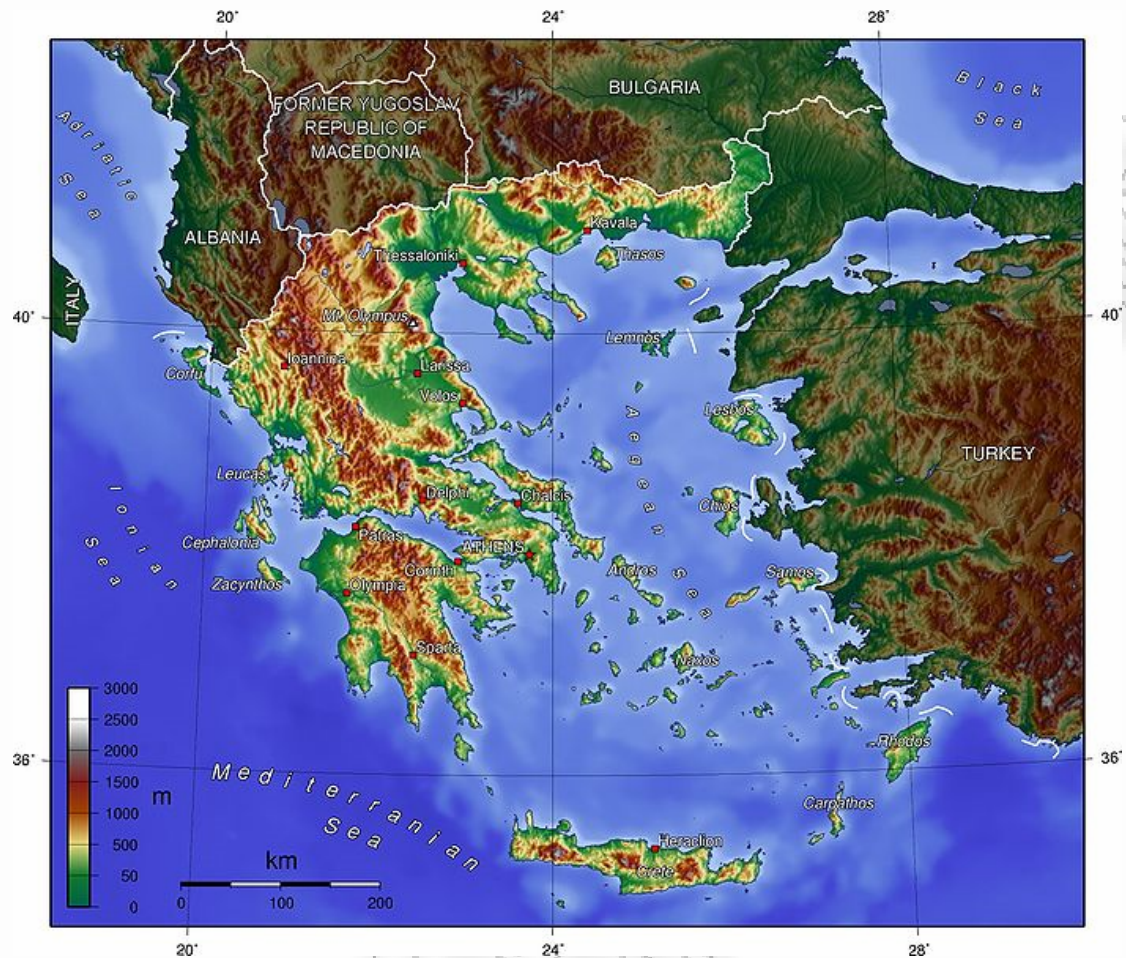
4.4 Λίγα λόγια για την Ελλάδα

Η Ελλάδα (παλαιότερα: Ελλάς, επίσημα: Ελληνική Δημοκρατία) είναι χώρα που βρίσκεται στη νοτιοανατολική Ευρώπη, στο νοτιότερο άκρο της Βαλκανικής χερσονήσου, στην Ανατολική Μεσόγειο. Συνορεύει στα βόρεια με τη Βουλγαρία και την Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας (Π.Γ.Δ.Μ.), στα βορειοδυτικά με την Αλβανία και στα βορειοανατολικά με την Τουρκία. Βρέχεται ανατολικά από το Αιγαίο Πέλαγος, στα δυτικά από το Ιόνιο και νότια από τη Μεσόγειο θάλασσα.

Η Ελλάδα χωρίζεται σε 13 διοικητικές περιοχές γνωστές σαν Περιφέρειες, που διαχωρίζονται περαιτέρω σε 54 Νομούς, οι διοικητικές περιφέρειες είναι η εξής:

- Αττική
- Στερεά Ελλάδα
- Κεντρική Μακεδονία
- Κρήτη
- Ανατολική Μακεδονία και Θράκη
- Ήπειρος
- Ιόνια νησιά
- Βόρειο Αιγαίο
- Πελοπόννησος
- Νότιο Αιγαίο
- Θεσσαλία
- Δυτική Ελλάδα
- Δυτική Μακεδονία

Οι 54 Ελληνικοί νομοί διαιρούνται σε 900 δήμους και 133 κοινότητες. Πριν το 1999 και την εφαρμογή του Σχεδίου Καποδίστριας υπήρχαν 361 δήμοι και 5.560 κοινότητες, υποδιαιρούμενες σε 12.817 οικισμούς, ενώ υπήρχαν επίσης οι επαρχίες στις οποίες διαιρούνταν οι νομοί και ανέρχονταν σε 147.



Δημογραφία

Σύμφωνα με την τελευταία απογραφή (2001)¹ ο μόνιμος πληθυσμός της χώρας είναι 10.934.097 κ. Την ημέρα της απογραφής, στη χώρα βρέθηκαν και απογράφηκαν (πραγματικός πληθυσμός) 10.164.020 κ. Σύμφωνα με εκτιμήσεις για το 2009, η χώρα αριθμεί 11.262.500 κατοίκους.

Επικοινωνίες και μεταφορές

Το οδικό δίκτυο καλύπτει περισσότερα από 117.000 χιλιόμετρα το 2009. Η οδήγηση γίνεται στα δεξιά. Ο εμπορικός στόλος περιελάμβανε 2086 πλοία το Φεβρουάριο του 2009.

Οικονομία

Η Ελλάδα έχει μικτή καπιταλιστική οικονομία, με τον δημόσιο τομέα να συνεισφέρει περίπου στο μισό του Α.Ε.Π. Ο Τουρισμός αποτελεί μία πολύ σημαντική βιομηχανία, που συνεισφέρει κι αυτή σε μεγάλο ποσοστό του Α.Ε.Π., και επίσης αποτελεί πηγή συναλλάγματος. Το 2004 η μεγαλύτερη

βιομηχανία στην Ελλάδα με έσοδα γύρω στα 12 δισ. ευρώ ήταν η συνήθως σχετικά αφανής ναυτιλία.

Η οικονομία βελτιώνεται σταθερά τα τελευταία χρόνια, καθώς η κυβέρνηση εφάρμοσε αποτελεσματική οικονομική πολιτική, στην προσπάθεια της ένταξης της Ελλάδας στην ζώνη του ευρώ, την 1 Ιανουαρίου 2001. Παράγοντας που σίγουρα βοήθησε σε αυτήν την πορεία είναι ότι η Ελλάδα είναι αποδέκτης οικονομικής βοήθειας από την Ευρωπαϊκή Ένωση, ίσης περίπου με το 3,3% του Α.Ε.Π. Η συνέχιση τόσο γενναιόδωρων ενισχύσεων από την Ε.Ε. όμως είναι υπό αμφισβήτηση. Η διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης με την είσοδο χωρών πολύ φτωχότερων από την Ελλάδα σε συνδυασμό με την ανοδική πορεία της ελληνικής οικονομίας θα βγάλει πιθανότατα πολλές περιοχές από τον λεγόμενο *Στόχο 1* του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης στον οποίο κατευθύνονται και οι περισσότερες επιδοτήσεις και στον οποίο ανήκουν περιοχές με Α.Ε.Π. κατά κεφαλήν μικρότερο του 75% του ευρωπαϊκού μέσου όρου. Με τα στοιχεία του 2003 από τον *Στόχο 1* έχουν βγει οι εξής περιοχές: Αττική, Νότιο Αιγαίο, Στερεά Ελλάδα, Κεντρική Μακεδονία, Βόρειο Αιγαίο και οριακά η Πελοπόννησος.

4.6 Η DHL στην Ελλάδα

- Η DHL ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1978.
- Το 1991, το πρώτο αεροπλάνο της DHL προσγειώνεται στην Αθήνα & ξεκινά καθημερινές συνδέσεις με το Ευρωπαϊκό Διαμετακομιστικό Κέντρο.
- Από το 1996, το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της DHL Ελλάς πιστοποιείται από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛ.Ο.Τ.) για την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του EN ISO 9001:2000.
- Το 2001, η DHL Ελλάς επενδύει €8,8εκατ. για την αποκλειστική χρήση εγκαταστάσεων 6.000 τ.μ στο αεροδρόμιο «Ελ. Βενιζέλος». Το συμβόλαιο ανανεώθηκε το 2008 με επιτυχία για τα επόμενα 7 χρόνια.
- Από το 2003, European Air Transport (DHL Aviation), διαθέτει πιστοποίηση ISO 14001. Το Νοέμβριο του 2004, το κέντρο διαλογής μας στον Δ.Α.Α. απέσπασε την πιστοποίηση TAPA (Technology Asset Protection Association) "A" για την ασφαλή διαχείριση των αποστολών, με επιτυχία 85% (αυξήθηκε στο 97% το 2007).
- Το 2005, η DHL Ελλάς απέσπασε το δεύτερο επίπεδο αναγνώρισης "Recognized for Excellence in Europe" για το 2006 από τον οργανισμό EFQM (European Foundation for Quality Management).
- Το 2007, η DHL Ελλάς άρχισε να επεκτείνει το δίκτυό της στην Ελλάδα διαμέσου νέων αντιπροσώπων. Τον ίδιο χρόνο απέσπασε το βραβείο «Superbrands» για δεύτερη συνεχή φορά.

Σήμερα η εταιρεία διαθέτει 5 γραφεία εξυπηρέτησης πελατών εντός της ευρύτερης περιοχής των Αθηνών, όπως στον Άλιμο, το Μαρούσι, το κέντρο της Αθήνας, τον Πειραιά και τα Σπάτα και 4 γραφεία στην περιφέρεια σε Θεσσαλονίκη, Πάτρα, Ηράκλειο και Λάρισα.

Η DHL Express διαθέτει 16 υποκαταστήματα στην υπόλοιπη Ελλάδα, ενώ έχει συνάψει συνεργασία με τοπική εταιρεία ταχυμεταφορών εξυπηρετώντας όλους τους υπόλοιπους προορισμούς της ελληνικής επικράτειας.

Στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας η DHL προσφέρει τη δυνατότητα παράδοσης δεμάτων και αλληλογραφίας την επόμενη ημέρα, σε δεκατέσσερις περιοχές της Ελλάδας (Νομοί Δράμας, Ημαθίας, Ηρακλείου, Καβάλας, Καστοριάς, Κιλκίς, Κοζάνης, Λάρισας, Ξάνθης, Πέλλας, Πιερίας, Ροδόπης, Χαλκιδικής, καθώς και στο νησί της Ρόδου).

Στις αναπτυξιακές προοπτικές της εταιρείας συγκαταλέγεται και η αναμόρφωση των εγκαταστάσεων των καταστημάτων, εγχείρημα το οποίο βρίσκεται ακόμα στην φάση των μελετών, οι οποίες θα έχουν ολοκληρωθεί το 2008.

Ο κύριος όγκος των αντικειμένων που διανέμει η DHL προωθείται από και προς το διαμετακομιστικό κέντρο των Σπάτων και ειδικότερα από τις ιδιόκτητες εγκαταστάσεις της εταιρείας στο Διεθνές Αεροδρόμιο Ελ. Βενιζέλος, συνολικού εμβαδού 6.000 τ.μ.

Υπενθυμίζεται ότι ο κύκλος εργασιών του ομίλου της DHL Express Hellas ανήλθε πέρυσι στα 71,1 εκατ. ευρώ έναντι 60,9 εκατ. ευρώ το 2005, ενώ τα κέρδη προ φόρων στα 2,24 εκατ. ευρώ έναντι 1,96 εκατ. ευρώ το 2005.

Κεντρικά σημεία εξυπηρέτησης πελατών της DHL

Ελευθέριος Βενιζέλος ,Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών
Αθήνα βόρεια προάστια
Αθήνα κέντρο
Αθήνα Πειραιάς
Θεσσαλονίκη
Λάρισα
Πάτρα
Κρήτη

Ανά την Ελλάδα αντιπρόσωποι της DHL

ΑΓΙΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΚΡΗΤΗΣ
ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΗ
ΧΑΛΚΙΔΑ
ΧΑΛΚΙΔΙΚΗ

ΧΑΝΙΑ
ΚΕΡΚΥΡΑ
ΚΟΡΙΝΘΟΣ
ΔΡΑΜΑ
ΙΩΑΝΝΙΝΑ
ΚΑΛΑΜΑΤΑ
ΚΑΣΤΟΡΙΑ
ΚΑΤΕΡΙΝΗ
ΚΑΒΑΛΑ
ΚΙΛΚΙΣ
ΚΟΜΟΤΗΝΗ
ΚΟΖΑΝΗ
ΡΟΔΟΣ
ΡΕΘΥΜΝΟ
ΣΑΝΤΟΡΙΝΗ
ΒΕΡΟΙΑ
ΒΟΛΟΣ
ΞΑΝΘΗ

Παρακάτω απεικονίζονται όσα αναφέρθηκαν παραπάνω.



Χάρης το διαμετακομιστικό κέντρο (hub) σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις συνολικού εμβαδού 6.000 τετραγωνικών μέτρων μέσα στο αεροδρόμιο «Ελευθέριος Βενιζέλος» η εταιρεία διαθέτει ένα ευέλικτο δίκτυο. Στο διαμετακομιστικό κέντρο που βρίσκεται στο διεθνή αερολιμένα Αθηνών διεκπεραιώνονται πάνω από 10 χιλιάδες αποστολές. Για την εξυπηρέτησή τους δρομολογείται ιδιόκτητο αεροσκάφος τύπου Airbus A 300. Αεροπορική σύνδεση υπάρχει και με το αεροδρόμιο «Μακεδονία» της Θεσσαλονίκης από το οποίο εξυπηρετούνται οι πελάτες της Βόρειας Ελλάδας. Από το διαμετακομιστικό κέντρο του Βελγίου αναχωρεί αεροσκάφος τύπου Boeing 757-200SF και φθάνει στη Θεσσαλονίκη, όπου η εταιρεία έχει ενισχύσει την παρουσία της. Πριν από λίγο καιρό, η DHL μεταφέρθηκε σε νέες εγκαταστάσεις συνολικού εμβαδού 800 τετραγωνικών μέτρων. Καθημερινώς διεκπεραιώνονται δύο πτήσεις από Αθήνα προς Θεσσαλονίκη και αντίστροφα καθώς το διαμετακομιστικό κέντρο στην Αθήνα συνδέεται επίσης με την Κύπρο μέσω Εμπορικής πτήσης. Για τις αποστολές που αναφέρονται προς το εξωτερικό εκτελούνται καθημερινώς πτήσεις προς τα μεγαλύτερα διαμετακομιστικά κέντρα Μπέργκαμο και Λειψίας και από εκεί δρομολογούνται ανάλογα με την χώρα –προορισμό του προϊόντος. Όσον αφορά τις Express αποστολές είναι χαρακτηριστικό να καταγράψουμε την κίνηση εντός και εκτός της Ελλάδος όσον αφορά τις αποστολές και σε ποιες χώρες για να δούμε καλύτερα πόσο ευρύ είναι το φάσμα των υπηρεσιών που προσδίδει η εταιρεία DHL στον Πελάτη.

Οι χώρες στις οποίες γίνονται οι περισσότερες εξαγωγές από Ελλάδα είναι αντιστοίχως:

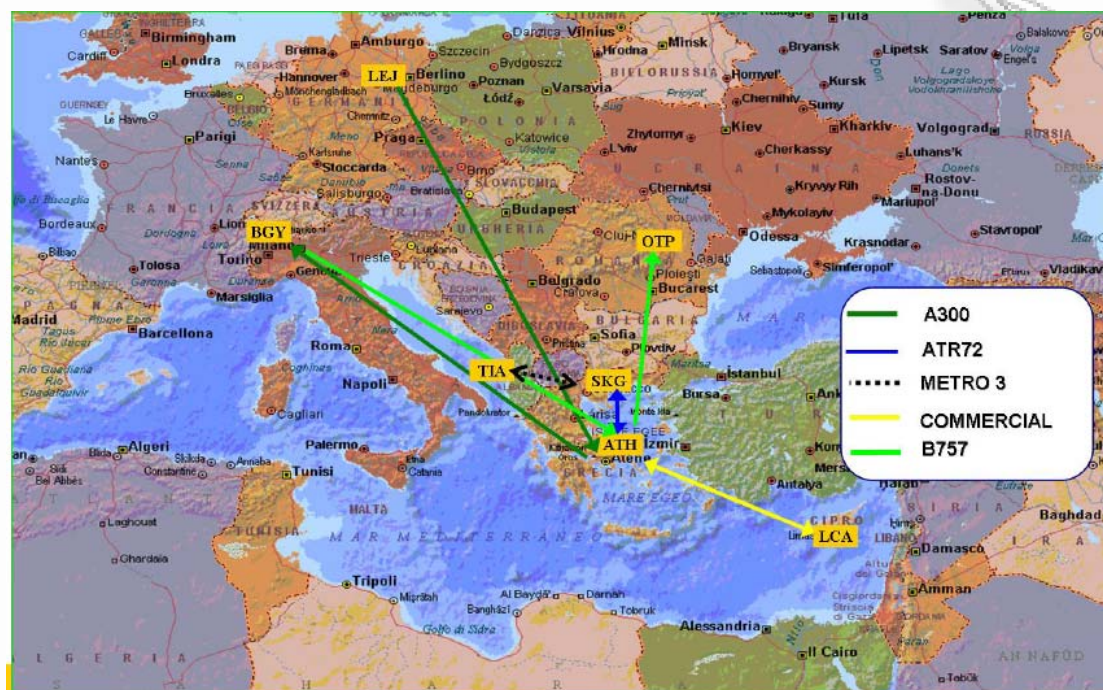
1. Ηνωμένο Βασίλειο
2. Ιταλία
3. Κύπρος
4. Γαλλία
5. Κίνα
6. Ηνωμένα Έθνη

Οι χώρες στις οποίες υπάρχει αυξημένος αριθμός αποστολών προς Ελλάδα είναι αντιστοίχως:

1. Κίνα
2. Ιταλία
3. Γερμανία
4. Ηνωμένες Πολιτείες
5. Ηνωμένο Βασίλειο
6. Ολλανδία
7. Hong Kong

Για τις αποστολές εντός της χώρας η εταιρεία DHL συνεργάζεται με εξωτερικούς συνεργάτες κυρίως στην Θεσσαλονίκη και συγκεκριμένα στην Αθήνα υπάρχουν τέσσερις εταιρείες οχημάτων που είναι υπεύθυνες για την εκτέλεση των αποστολών εντός του Λεκανοπεδίου της Αττικής. Τέλος στον Ασπρόπυργο υπάρχει κέντρο διανομής - αποθήκη που είναι υπεύθυνο για την καλύτερη διεκπεραίωση των μεταφορών.

Παρακάτω απεικονίζονται τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιεί η DHL.



4.7 Σύγκριση Καναλιών Διανομής Γερμανίας - Ελλάδος

Συγκρίνοντας το δίκτυο της εταιρείας DHL στις δύο χώρες θα διαπιστώσουμε πόσο μεγάλο είναι το δίκτυο και η πολυπλοκότητα των καναλιών διανομής σε σχέση με την Ελλάδα. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε που η Γερμανία θεωρείται κέντρο Logistics της Ευρώπης. Παρακάτω θα αναφέρουμε αυτές τις διαφορές:

Γερμανία

- Μεγάλο και Πολύπλοκο δίκτυο για την καλύτερη εξυπηρέτηση όλων των πελατών , έχει 6 διαμετακομιστικά κέντρα, 32 αποθήκες, ένα κέντρο δικτύου για τις εγχώριες αποστολές και τρία βοηθητικά κέντρα για την καλύτερη λειτουργία του παραπάνω
- Ο Στόλος είναι ιδιόκτητος , είναι μικρότερος ο αριθμός των εξωτερικών συνεργατών σε σχέση με την Ελλάδα
- Τα περισσότερα κέντρα ενώνονται μεταξύ τους οδικώς, αεροπορικώς, σιδηροδρομικώς καθώς και πολλά μέσω θαλάσσης
- Αυξημένη χρήση των συνδυαστικών μεταφορών
- Χρήση περίπου 2.500 Pack stations
- Μέσω των παραπάνω δημιουργούνται οικονομίες κλίμακος
- Έχει ένα πολύ καλά δομημένο τομέα Mail
- Η κυβέρνηση καθώς και η πολιτεία έχουν παίξει ένα σημαντικό ρόλο έτσι ώστε να ευδοκιμήσει ο τομέας των Logistics στην χώρα.

Ελλάδα

- Μεγάλος αριθμός εξωτερικών συνεργατών
- Δεν υπάρχει μεγάλη δυνατότητα συνδυασμένων μεταφορών
- Κύριος τρόπος διασύνδεσης μεταξύ κέντρων διανομής είναι μέσω πτήσεων καθώς και οδικώς

Λόγω της Γεωγραφικής θέσης της η Ελλάδα θα μπορούσε να γίνει ο διαμετακομιστικό κόμβος των Βαλκανίων και της Ανατολικής Ευρώπης. Παρά την κομβική γεωγραφική της θέση έχει υστέρημα στον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας και η συμμετοχή του κλάδου στο ΑΕΠ είναι της τάξης του 6,5 %. Παρακάτω θα αναφέρουμε τα κυριότερα προβλήματα που εμφανίζονται στα δίκτυα μεταφοράς και καναλιών διανομής στην Ελλάδα:

- ❖ Καθυστέρηση ολοκλήρωσης βασικών οδικών αξόνων σύνδεσης πόλεων αυξημένης οικονομικής δραστηριότητας/ καθυστέρηση ολοκλήρωσης σιδηροδρομικού δικτύου
- ❖ Δυσκολίες εφαρμογής και αξιοποίησης συνδυασμένων μεταφορών ειδικά λόγω περιορισμένης παροχής υπηρεσιών σιδηροδρομικής μεταφοράς
- ❖ Καθυστερήσεις στην ανανέωση και εκσυγχρονισμό του εθνικού στόλου οδικών μεταφορών
- ❖ Γραφειοκρατικές καθυστερήσεις και στασιμότητα εμπορευμάτων στις πύλες εισόδου/εξόδου της χώρας (ειδικά από χώρες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης)
- ❖ Υψηλό κόστος και περιορισμένο customer service, ειδικά τους καλοκαιρινούς μήνες, από τους παρόχους θαλάσσιων εμπορευματικών μεταφορών.
- ❖ Σημαντικές αυξήσεις κόστους διοδίων και ανάλογη επιβάρυνση του κόστους μεταφορών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις σχεδιασμού του Δικτύου

1. Στρατηγικοί
2. Χρόνος Απόκρισης
3. Τεχνολογικοί
4. Μακροοικονομικοί
5. Πολιτικοί
6. Υποδομής
7. Ανταγωνισμού

5.1 Στρατηγικοί παράγοντες:

Η στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας θα πρέπει να συμβαδίζει με την στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση. Για να επιτύχουμε υψηλό επίπεδο υπηρεσιών θα πρέπει να έχουμε μικρούς χρόνους απόκρισης και εγκαταστάσεις κοντά στους πελάτες. Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε καλύτερα την στρατηγική της εταιρείας και στο πώς καταλήγει η εταιρεία σε αυτή την στρατηγική παρακάτω παραθέτουμε μια ανάλυση στο πώς διακρίνει η εταιρεία τους πελάτες της. Η DHL διακρίνει τους πελάτες στις ακόλουθες τρεις κατηγορίες:

- **Ευκαιριακοί Πελάτες:** Η εξυπηρέτηση τέτοιων πελατών μειώνεται σταδιακά ως τμήμα της δραστηριότητας της DHL.
- **Τακτικοί Πελάτες – Εταιρείες:** Πρόκειται για επιχειρήσεις οι οποίες χρησιμοποιούν τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών επείγουσας παράδοσης στο πλαίσιο της συνήθους δραστηριότητάς τους.
- **Μεγάλοι Πελάτες:** Πρόκειται για μεγάλους εταιρικούς πελάτες με τους οποίους οι εταιρείες της υπό εξέταση αγοράς διατηρούν συμβατικές σχέσεις και οι οποίοι χρησιμοποιούν τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών επείγουσας παράδοσης ως αναπόσπαστο τμήμα του καθημερινού δικτύου διανομής τους. Η δραστηριότητα αυτού του είδους αυξάνεται.

Οι Ευκαιριακοί Πελάτες επιλέγουν τον προμηθευτή τους κυρίως επί τη βάσει της τιμής και της φήμης του. Γι' αυτούς, η εμπιστοσύνη στο σήμα είναι αρκετά σημαντική (αν και λιγότερο σε σχέση με άλλες αγορές επώνυμων καταναλωτικών αγαθών). Στην Ευρώπη όλες οι εταιρείες παροχής

ολοκληρωμένων υπηρεσιών (FedEx, UPS, TNT, και DHL) απολαμβάνουν ισχυρής αναγνωρισιμότητας λόγω σήματος, ενώ στις ΗΠΑ μόνο η Federal Express και η UPS έχουν τέτοιου είδους αναγνωρισιμότητα. Η εμπιστοσύνη στο σήμα δεν είναι το ίδιο σημαντική για τους Τακτικούς Πελάτες και για τους Μεγάλους Πελάτες. Η ανάθεση γίνεται επί τη βάση της τιμής και της ποιότητας των υπηρεσιών και στην περίπτωση των Μεγάλων Πελατών επίσης επί τη βάση συγκεκριμένων υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας που επιθυμούν. Η επιλογή προμηθευτών των υπό εξέταση υπηρεσιών γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή από επαγγελματίες-στελέχη managers που ασχολούνται ειδικά με τη διανομή. Η επιλογή αυτή γίνεται με βάση λεπτομερείς προσκλήσεις για την υποβολή ανταγωνιστικών προσφορών. Συγκεκριμένα, σε ό,τι αφορά τους Μεγάλους Πελάτες, είναι εξαιρετικά σημαντικό οι επιχειρήσεις της υπό εξέταση αγοράς να έχουν την δυνατότητα να τους προσφέρουν ένα πλήρες φάσμα υπηρεσιών από τον προσδιορισμό της ακριβούς ημέρας και ώρας παράδοσης και διαφορετική κοστολόγηση ανάλογα με το βάρος του υπό αποστολή αντικειμένου (εγγράφου ή δέματος), μέχρι υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, όπως ασφάλιση, διαμοιρασμό φορτίου (breakbulk), επισκευή και επιστροφή σε περίπτωση ζημιάς, κλπ. Ο πελάτης αυτού του είδους αναμένει από τον εργολάβο των υπηρεσιών αυτών να ικανοποιήσει όλες τις απαιτήσεις του, σαν να αποτελεί ο εργολάβος αυτός εσωτερικό τμήμα του δικτύου διανομής του.

Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία, φαίνεται ότι αν και οι περισσότερες εταιρείες παροχής υπηρεσιών επείγουσας παράδοσης έχουν μια πελατειακή βάση κατακερματισμένη λόγω της συνεχούς ζήτησης από ευκαιριακούς αποστολείς, ωστόσο το μεγαλύτερο μέρος της δραστηριότητάς τους συγκεντρώνεται όλο και περισσότερο σε πολύ μεγάλες επιχειρήσεις-πελάτες, με αποτέλεσμα η φύση της ζήτησης να έχει αλλάξει ριζικά τα τελευταία χρόνια. Η διανομή προϊόντων, εγγράφων και λοιπών αντικειμένων θεωρείται πλέον σημαντικό επιχειρηματικό εργαλείο και στοιχείο που εισφέρει σημαντικά στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών διεθνών επείγουσών παραδόσεων, όπως η DHL, έχουν μεταβληθεί από απλούς παρόχους ταχυδρομικών υπηρεσιών σε ουσιαστικούς «συνεργάτες» της στρατηγικής διανομών των μεγάλων πελατών τους, παρέχοντας ολοκληρωμένες λύσεις υπηρεσιών logistics, οι οποίες έχουν συνεισφέρει στον εκσυγχρονισμό της παραγωγικής διαδικασίας. Για πολλούς πελάτες η DHL λειτουργεί ως αναπόσπαστο κομμάτι του δικτύου διανομής τους, συχνά μεταξύ των σημαντικότερων κέντρων διανομής ανά περιοχή. Για παράδειγμα, η DHL μεταφέρει μηχανικά εξαρτήματα για τη Ford και την Siemens, ως τμήμα της κανονικής καθημερινής δραστηριότητάς των τελευταίων και παρέχει υπηρεσίες επισκευής και επιστροφής (repair and return services) για εταιρείες τηλεπικοινωνιών όπως η Nokia.

Οι νέοι στρατηγικοί στόχοι της Deutsche Post DHL

Ο Frank Appel, Διευθύνων Σύμβουλος της Deutsche Post World Net, έχει παρουσιάσει και εφαρμόζει ένα πρόγραμμα το "Στρατηγική 2015" που στοχεύει να προετοιμάσει την εταιρεία κατάλληλα για το μέλλον.

Η νέα Deutsche Post DHL θα στηρίζεται σε δύο πυλώνες: μια ολοκληρωμένη διεθνή εταιρεία logistics με έμφαση στην ποιότητα και την εξυπηρέτηση των πελατών και μία ισχυρή επιχείρηση mail η οποία ενισχύεται με νέες προστιθέμενης αξίας ηλεκτρονικές υπηρεσίες.



Το νέο όνομα, Deutsche Post DHL αποτελείται από ισχυρές δομές, αυξημένη συνεργασία και κινητικότητα εντός του Ομίλου καθώς και ολοκληρωμένων λύσεων για τους πελάτες.

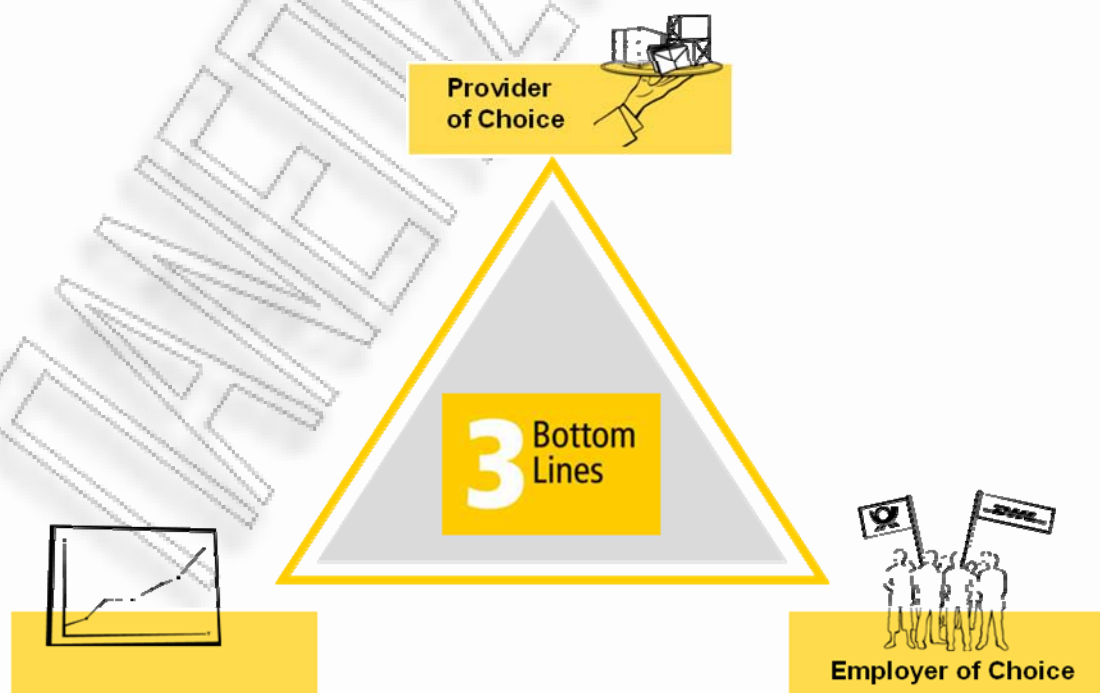
Για να μπορέσουν να διατηρηθούν οι μακροχρόνιες σχέσεις πελατών και μετόχων της εταιρείας πρέπει να υπάρξει συνεχής και δραματική βελτίωση της εταιρίας αντιμετωπίζοντας τις αδυναμίες αυτής.

Στην ουσία, η νέα στρατηγική του Ομίλου προβλέπει την δυαδική δομή με τις επιχειρήσεις TAXYΔΡΟΜΕΙΟ και DHL (Logistics), καθώς και την στενότερη σχέση μεταξύ των τριών τμημάτων της DHL, για την επίτευξη του τελευταίου στόχου έχει δημιουργηθεί μια εκτελεστική επιτροπή που είναι υπεύθυνη για την σωστή λειτουργία των τμημάτων. Άλλα βήματα θα είναι η απλοποίηση των διαδικασιών στα διάφορα προγράμματα που χρησιμοποιεί η εταιρεία, μία ακόμα πιο έντονη εστίαση στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών και η ενίσχυση του ανοικτού πολιτισμού ηγεσίας στο περιβάλλον της εταιρείας, μέσω ενός νέου συστήματος παροχής κινήτρων που υπογραμμίζει τις επιδόσεις και θα σέβεται την αλληλεπίδραση μεταξύ των υπαλλήλων.

Το πρόγραμμα Στρατηγική 2015 έχει ως στόχο να κρατήσει ισχυρή την θέση του Ομίλου στη γερμανική αγορά αλληλογραφίας και την αύξηση της αποδοτικότητας στην DHL. Μεσοπρόθεσμα, όλα τα τμήματα Corporate θα πρέπει να παράγουν ετήσια οργανική ανάπτυξη του 1 έως 2 ποσοστιαίες μονάδες πάνω από το μέσο όρο της αγοράς. Επιπλέον, όλα τα τμήματα θα πρέπει να κατατάσσονται σε μια πυραμίδα όπου κύρια κριτήρια για την κατάταξή τους προς την κορυφή είναι η αποδοτικότητα, η μετατροπή σε μετρητά και η απόδοση επί του κεφαλαίου. Υπό το φως της τρέχουσας οικονομικής κρίσης, ο Όμιλος σε σύντομο χρονικό διάστημα έχει ως στόχο να διατηρήσει μια σταθερή θέση στην οικονομική κατάσταση της εταιρείας και να μειώσει περαιτέρω το κόστος.

Ένα βασικό στοιχείο αυτής της προσπάθειας θα είναι το πρόγραμμα Index το οποίο θα αναδείξει και θα εκτιμήσει την αξία των διαφόρων αγορών στο περιβάλλον της εταιρείας. Το πρόγραμμα Index αποσκοπεί στο να εξοικονομήσει κατά τουλάχιστον 1 δις ευρώ σε μη λειτουργικές δαπάνες μέχρι το τέλος του 2010.

Η επίτευξη των οικονομικών στόχων της Στρατηγικής 2015, θα συμβάλει στην ικανοποιητική απόδοση των μετόχων μεσοπρόθεσμα. Η νέα στρατηγική του Ομίλου είναι το αποτέλεσμα λεπτομερούς ανάλυσης των αδυναμιών του και των δυνατοτήτων της εταιρείας. Η ανάλυση αυτή, στην οποία όλα τα εταιρικά τμήματα συνέβαλαν τους τελευταίους μήνες, διαπίστωσε ότι τα μέτρα που ελήφθησαν είχαν αποτελέσματα αλλά όχι σε ικανοποιητικό επίπεδο. Ειδικότερα, οι επιμέρους εμπορικές μονάδες θα πρέπει να συνεργαστούν στενότερα. Τα τμήματα της DHL θα μπορούσαν να αυξήσουν σημαντικά τα έσοδα από την ικανοποίηση των αιτημάτων των πελατών σε μια συντονισμένη προσπάθεια. Στην επιχείρηση MAIL, σημαντική ανάπτυξη εμφανίστηκε στο τομέα της αγοράς, στην ηλεκτρονική επικοινωνία και στον τομέα δεμάτων.



Το παρακάτω είναι μια λεπτομερής επισκόπηση των μέτρων του προγράμματος Στρατηγικής 2015:

MIA DHL

Η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της DHL θα επιτευχθεί από μια εκτελεστική επιτροπή, η λειτουργία της οποίας θα είναι να διευκολύνει τη συνεργασία μεταξύ των τριών τμημάτων DHL GLOBAL FORWARDING / FREIGHT, EXPRESS και το SUPPLY CHAIN προς το συμφέρον του πελάτη. Σε ένα βήμα για να προσεγγίσει και να βελτιώσει την σχέση με τον πελάτη, συγκεκριμένοι τομείς-στόχοι όπως life sciences (βίο επιστήμες) και η τεχνολογία θα προωθηθούν από ένα ειδικό τμήμα διαχείρισης πάνω στο συγκεκριμένο θέμα. Ο τομέας "DHL Solutions & Innovation" θα είναι μια νέα οργανωτική μονάδα η οποία θα είναι υπεύθυνη στον τομέα των καινοτόμων λύσεων στην εφοδιαστική αλυσίδα. Σε αυτή την κεντρική λειτουργία όλες οι προηγούμενες δραστηριότητες καινοτομίας θα πρέπει να ομαδοποιούνται να καταγράφονται και να κατηγοριοποιούνται, ώστε να προσφέρουμε στους πελάτες εξειδικευμένες λύσεις με τη βοήθεια των νέων τεχνολογιών. Αυτή η κεντρική λειτουργία θα αναφέρεται απευθείας στον CEO.

MAIL - Deutsche Post MAIL - Deutsche Post

Για την ρύθμιση των επιχειρήσεων με σκοπό την μείωση του όγκου και της αύξησης της ψηφιοποίησης, ο πυλώνας MAIL θα εστιάσει εκ νέου στον πυρήνα των δραστηριοτήτων της, διατηρώντας το υψηλό επίπεδο ποιότητας που απολαμβάνουν από γερμανούς πελάτες. Κατά τη διαδικασία αυτή, η εταιρεία θα επικεντρωθεί κατά κύριο λόγο την ενσωμάτωση ψηφιακών και σε φυσικό επίπεδο λύσεων στο πλαίσιο διαλόγου μάρκετινγκ. Θα εισαγάγει επίσης online letter για την παροχή ασφαλών ηλεκτρονικών επικοινωνιών, καθώς και ολοκληρωμένες υπηρεσίες για τον αποστολέα και του παραλήπτη των υπηρεσιών στον τομέα Parcel Germany. Για την επίτευξη αυτών των στόχων, η διοίκηση MAIL σχεδιάζει να εντείνει τις επενδύσεις κατά τα επόμενα χρόνια και μπορεί να εξετάζει επίσης και το ενδεχόμενο συνεργασίας με άλλες εταιρείες. Ο τελικός στόχος είναι να ενισχυθεί η μοναδική θέση της εταιρείας ως φορέα παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών για ασφαλείς και αξιόπιστες μεταφορές/διανομές.

Ηγεσία

Μια νέα κατευθυντήρια αρχή βασίζεται στην ιδέα του "Respect and Results" («Σεβασμός και Αποτελέσματα») έχει σχεδιαστεί για να αυξήσουν σημαντικά το επίπεδο συμμετοχής των εργαζομένων και τη δέσμευση αυτών.. Η διαφάνεια και η ευθύνη είναι κεντρικής σημασίας για το σκοπό αυτό.. Για την προώθηση της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων του Ομίλου, τα μελλοντικά στελέχη θα πρέπει να κατέχουν πολλαπλή εμπειρία σε διάφορα κλιμάκια. Ένα νέο σύστημα παροχής κινήτρων έχει σχεδιαστεί για να υπογραμμίσει τις διαφορές των επιδόσεων και να ανταμείψει τις συνεισφορές αυτών προς την εταιρεία.

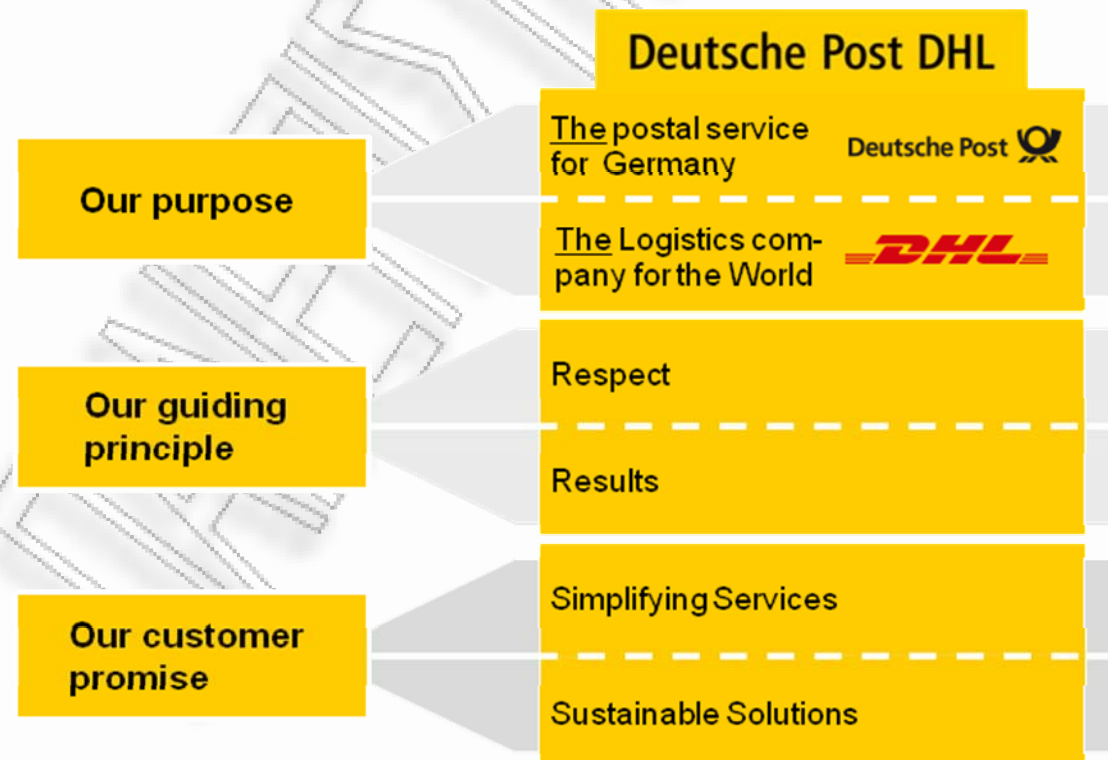
Αποτελέσματα σχεδίαση και την αναθεώρηση

Το παράθυρο διαλόγου μεταξύ της έδρας του Ομίλου και των επιχειρηματικών μονάδων θα πρέπει να απλουστευθούν και να είναι περισσότερο επικεντρωμένο. Οι οικονομικοί και στρατηγικοί τομείς θα συνεργαστούν στενότερα για να βοηθήσει το συμβούλιο/διοίκηση να ορίσει ευρύς στόχους που θα κατανέμονται σε επιμέρους μονάδες. Η διαδικασία σχεδιασμού Χρηματοδότησης θα αναδιοργανωθεί από άποψη χρόνου, και τα αποτελέσματα θα πρέπει να επανεξεταστούν πιο συστηματικά.

Στρατηγικά προγράμματα και πρωτοβουλίες

Οι τρέχουσες στρατηγικές πρωτοβουλίες θα ταιριάζουν απόλυτα στην νέα κατεύθυνση του Ομίλου. Αυτό ισχύει ιδίως για το επιτυχημένο πρόγραμμα όσον αφορά την αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών που εισήχθη το 2007 (First Choice). Το πρόγραμμα "Roadmap to Value" (Χάρτη Πορείας για την αξία) που αποσκοπεί στη δημιουργία μετρητών και την αύξηση της κερδοφορίας επίσης θα εφαρμοσθεί αυστηρά περαιτέρω. Στον τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ο Όμιλος θα επικεντρωθεί στην προστασία του κλίματος με το πρόγραμμα GoGreen, με το τμήμα DHL's Disaster Response Teams, καθώς και προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, όπως το Teach First .

Το πρόγραμμα Στρατηγική 2015 αποτελεί το κατάλληλο εργαλείο για να απλουστεύσει τις διεργασίες εντός της εταιρείας, την αξιοποίηση του δυναμικού και τη σύνδεση των επιχειρήσεων με τέτοιο τρόπο ώστε να απλοποιήσει τη ζωή των πελατών .



5.2 Χρόνος Απόκρισης :

Το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο θα ανταποκριθεί μια εταιρεία απέναντι στην ανάγκη ενός πελάτη αποτελεί ένα επιπλέον παράγοντα που επηρεάζει το σχεδιασμό του δικτύου. Αν για παράδειγμα οι πελάτες θέλουν να έχουν μικρούς χρόνους εξυπηρέτησης, είναι σκόπιμο οι επιχειρήσεις να προτιμούν περιοχές κοντά τους, με αποτέλεσμα να αυξάνεται και ο αριθμός των σημείων εξυπηρέτησης. Εναλλακτικά, μικρός χρόνος απόκρισης επιτυγχάνεται αν μια επιχείρηση διαθέτει γρήγορους τρόπους μεταφοράς, με αποτέλεσμα να έχει τη δυνατότητα να περιορίσει τον αριθμό των σημείων εξυπηρέτησης.

Για να επιτύχουμε τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης καθώς και τους χρόνους απόκρισης τους οποίους επιθυμούμε εκτελούμε τα παραπάνω:

Βελτίωση της Αλυσίδας Ανεφοδιασμού

Ανάπτυξη καινοτομιών στην Αλυσίδα Ανεφοδιασμού

Η DHL προωθεί καινοτόμες εφαρμογές στην αλυσίδα ανεφοδιασμού. Οι Υπηρεσίες Διαχείρισης της Αλυσίδας Ανεφοδιασμού παρέχονται σε όλους τους τομείς της βιομηχανίας και προσφέρουν εμπειρία, γνώση και ενημέρωση. Οι Υπηρεσίες Διαχείρισης της Αλυσίδας Ανεφοδιασμού περιλαμβάνουν ενδεδειγμένη ανάλυση, σχεδιασμό και παροχή συμβουλών. Στοιχεύουν στη βελτιστοποίηση των λειτουργικών διαδικασιών και της στρατηγικής, σύμφωνα με τις εμπορικές ανάγκες και προσδοκίες των πελατών.

Οι υπηρεσίες είναι οι εξής:

- Παροχή Στρατηγικών Συμβουλών Logistics
- Lead Logistics Provider
- CAPs Βελτιστοποίηση μεταφοράς: Route-Pro και Trans-Pro
- CAPs Σχεδιασμός Αλυσίδας Ανεφοδιασμού
- CAPs Trans-pro
- Κατασκευή, βελτίωση και ανακατασκευή
- Διαχείριση Έργου
- Διαχείριση Διαδικασίας
- Outsourcing

Οι υπηρεσίες παροχής συμβουλών προσφέρουν επίσης αναδιοργάνωση των εγκαταστάσεων των πελατών, διαχείριση έργου για τους πελάτες, εφαρμογή νέων Συστημάτων Τεχνολογίας και Πληροφοριών, δημιουργία και επεξεργασία εγγράφων για διαγωνισμούς ανάθεσης έργου.

Επανασχεδιασμός Αλυσίδας Ανεφοδιασμού

Συνεργαζόμαστε με τους πελάτες μας για να αναθεωρήσουμε την απόδοση της αλυσίδας ανεφοδιασμού ως μέρος του Προγράμματος Συνεχούς Βελτίωσης της DHL. Ένα από τα κύρια καθήκοντα είναι η αξιολόγηση της σχέσης κόστους-αποτελεσματικότητας και η εξασφάλιση τρόπου μείωσης του κόστους κατά τη διάρκεια της σύμβασης. Η ανάλυση των δεδομένων επιτρέπει στην DHL να παρέχει στους πελάτες της τη δυνατότητα να αλλάξουν ή να επιδράσουν στην αλλαγή των επιχειρηματικών κανόνων.

Βελτίωση μεταπωλήσεων

Βελτίωση των υπηρεσιών logistics ανταλλακτικών και παροχή υπηρεσιών συντήρησης και επισκευής.

Ενοποίηση Δικτύου

Η αλυσίδα ανεφοδιασμού της εταιρείας μπορεί να ενσωματωθεί σε κάποιο τμήμα ή σε όλο το παγκόσμιο δίκτυο της DHL, το οποίο παρέχει οδικές, θαλάσσιες και αεροπορικές υπηρεσίες μεταφοράς καθώς επίσης και ένα δίκτυο εγκαταστάσεων αποθήκευσης.

Ανεξάρτητες Υπηρεσίες 4PL Services

Η DHL ενεργεί ως γενικός και αμερόληπτος ανάδοχος, προσφέροντας εκτενείς υπηρεσίες διαχείρισης αλυσίδας ανεφοδιασμού, ελαχιστοποιώντας με τον τρόπο αυτό το κόστος που σχετίζεται με τη διαχείριση ενός ευρέος φάσματος εργασιακών σχέσεων.

Lead Logistics Provider Services

Η DHL συνεργάζεται με κορυφαίες εταιρείες για τις παρεχόμενες υπηρεσίες της. Διατηρεί στρατηγικούς εταίρους στους τομείς των υπηρεσιών physical logistics (3PL για μεταφορά και αποθήκευση), των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, της παροχής συμβουλών για τις αλυσίδες ανεφοδιασμού και λύσεων Τεχνολογίας και Πληροφοριών, τόσο με εσωτερικούς συνεργάτες στο πλαίσιο του Ομίλου της Deutsche Post World Net (DPWN), όσο και με εξωτερικούς συνεργάτες. Η διαδικασία επιλογής διεξάγεται πάντα σύμφωνα με τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών και σύμφωνα με τους κανόνες που καθορίζονται εξαρχής από τους όρους της σύμβασης.

LLP Transport

Η υπηρεσία LLP Transport λειτουργεί με σκοπό την βελτίωση του επιπέδου των προσφερόμενων υπηρεσιών (ακρίβεια, σωστοί χρόνοι) αλλά και την μείωση της πολυπλοκότητας και του κόστους προσωπικού και μεταφοράς.

Διαχείριση Πληροφοριών Αλυσίδας Ανεφοδιασμού

Visibility, Track & Trace

Η διαχείριση αλυσίδας ανεφοδιασμού παρέχει πλήρη ενημέρωση των δεδομένων. Η DHL έχει την δυνατότητα να ενσωματώνει ποικίλες πληροφορίες logistics και να παρέχει στον πελάτη πιο ολοκληρωμένη ενημέρωση.

Η ανεξάρτητη πηγή πληροφοριών ανταλλάσσει σχετικές πληροφορίες με όλους τους συμβαλλομένους που συμμετέχουν στη διαδικασία των logistics. Η προσέγγιση αυτή είναι εξαιρετικά ευέλικτη και εύκολα μπορούν να προστεθούν στο σύστημα καινούριοι εταίροι.

Μπορεί ο πελάτης να παρακολουθήσει και να εντοπίσει αποστολές, φορτία και παραγγελίες σύμφωνα με τους αριθμούς αναφοράς που χρησιμοποιούνται σε εμπορικά έγγραφα, όπως παραγγελίες πωλήσεων, αγοράς, μεταφοράς ή αποθήκευσης.

KPI/Διαχείριση Απόδοσης

Η διαχείριση απόδοσης αποτελεί βασικό τμήμα στην αλυσίδα ανεφοδιασμού. Η μέτρηση της απόδοσης δεν καταγράφει μόνο την ιστορική απόδοση αλλά παρέχει επίσης πρόωρη ένδειξη σε περίπτωση ελλιπούς χειρισμού. Για τον λόγο αυτό, οι μετρήσεις συνεισφέρουν σημαντικά στο Πρόγραμμα Συνεχούς Βελτίωσης της DHL.

Outsourcing

Η ανάθεση σε τρίτους αποτελείται από την ανάληψη και διαχείριση από την DHL προηγούμενων in-house δραστηριοτήτων εφοδιαστικής διαχείρισης, οι οποίες περιλαμβάνουν:

- Κέντρα διανομής
- Μεταφορές
- Τμήματα εξυπηρέτησης και υποστήριξης
- Λειτουργίες διαχείρισης αλυσίδας ανεφοδιασμού
- Υπηρεσίες μεταπώλησης

Προϊόντα που απαιτούν Ειδική Διανομή

Reverse Logistics

Οι Υπηρεσίες Reverse Logistics διασφαλίζουν τον έλεγχο ροής των υλικών, με στόχο την επιδιόρθωση, την ανακύκλωση ή την καταστροφή.

Οι υπηρεσίες περιλαμβάνουν:

- Roll in Management μετεγκατάσταση των προϊόντων στο χώρο του πελάτη
- Διαχείριση Αποδόσεων, παραλαβή, διαχωρισμός, επαλήθευση και διαχείριση των προϊόντων που επιστράφηκαν
- Ταχύτατη Παράδοση και ανταλλαγή προϊόντων που έληξαν με την Άφιξη

Διανομή Ιατρικού Εξοπλισμού

Η DHL παρέχει εγχώριες αποθήκες για μεγάλο αριθμό κατασκευαστών που εξυπηρετούν τοπικούς πελάτες. Περιλαμβάνει την παραλαβή προϊόντων από τοπικά ή παγκόσμια εργοστάσια κατασκευής και διανομή σε νοσοκομεία.

Διαχείριση Εισαγωγών Αποστολών Μεγάλου Όγκου

Ο κύκλος διαχείρισης των εξαρτημάτων και των ανταλλακτικών από τους προμηθευτές συμπεριλαμβάνει τις παρακάτω υπηρεσίες :

- Έγκαιρες και Διαδοχικές υπηρεσίες για προμηθευτές μεγάλων όγκων
- Υπηρεσίες 'Milk run' και Κέντρα Διαλογής για προμηθευτές με μικρότερες απαιτήσεις σε χρόνο παράδοσης
- Υπηρεσίες ενοποίησης
- Παραλαβή από την εταιρεία
- Υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας
- Έλεγχο ποιότητας
- Κυλιόμενο προγραμματισμό παραγωγής
- Παράδοση με την παρουσίαση Bill Of Material (BOM)

Διαχείριση Εξαγωγών Αποστολών Μεγάλου Όγκου

Ενοποίηση όλων των εμπορευμάτων από μία μόνο πηγή προέλευσης (βιομηχανία ή αποθήκη). Οι υπηρεσίες περιλαμβάνουν:

- Δρομολόγια γραμμής
- Καθιερωμένους στόλους
- Διανομή
- Milk runs
- Ταχείες/έκτακτες μεταφορές

- Εξειδικευμένες μεταφορές

Υπηρεσίες Αποστολών Μεγάλου Όγκου

Merge-In-Transit

Η ενοποίηση φορτίων από διαφορετικές τοποθεσίες για τελική διανομή σε ένα πελάτη είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τους αποστολείς, μέρος των προϊόντων των οποίων προέρχεται από τρίτους προμηθευτές και δεν απαιτείται εργασία εκ νέου πριν από τη διανομή στον τελικό παραλήπτη. Ο αποστολέας δεν απογράφει το προϊόν.

Διαχείριση Παρακολούθησης

Η διαχείριση ενεργειών παρέχει την ολοκληρωμένη παρακολούθηση των ενεργειών στο πλαίσιο της αλυσίδας ανεφοδιασμού. Ως ηγετικός παροχέας Logistics, η DHL έχει τη δυνατότητα να ενσωματώνει ποικίλες πληροφορίες υπηρεσιών logistics και να παρέχει στον πελάτη μια ενοποιημένη εικόνα.

Η ανεξάρτητη πλατφόρμα ανταλλάσσει σχετικές πληροφορίες με όλους τους συμβαλλομένους που συμμετέχουν στη διαδικασία εφοδιαστικής διαχείρισης. Η προσέγγιση αυτή είναι εξαιρετικά ευέλικτη και είναι εύκολο να προστεθούν καινούριοι εταίροι.

Μπορεί ο πελάτης να παρακολουθήσει και να εντοπίσει τεμάχια, φορτία και παραγγελίες σύμφωνα με τους αριθμούς αναφοράς, που χρησιμοποιούνται σε εμπορικά έγγραφα, όπως παραγγελίες πωλήσεων, αγοράς, μεταφοράς ή αποθήκευσης και ανάμεσα σε όλους τους συμβαλλομένους.

5.4 Τεχνολογικοί Παράγοντες

Η διαθέσιμη τεχνολογία παίζει καθοριστικό ρόλο στο σχεδιασμό του δικτύου. Τα τεχνολογικά εργαλεία που χρησιμοποιεί η επιχείρηση είναι τα εξής :

EDI & XML Network integration

Τα EDI Competence Centers της DHL επιτρέπουν τη γρήγορη ανταλλαγή δεδομένων. Η συχνότητα καθορίζεται βάσει συμφωνίας με τον πελάτη.

Η DHL έχει αναπτύξει πρότυπα XML API για τα συστήματα των πελατών της, προκειμένου να συνδέονται με τα συστήματα υποστήριξης. Αυτό επιτρέπει την ανταλλαγή δεδομένων σε πραγματικό χρόνο.

Η DHL είναι μέλος αρκετών οργανώσεων ανταλλαγής εμπορικών πληροφοριών – συμπεριλαμβανομένων των τομέων της αυτοκινητοβιομηχανίας και των ηλεκτρονικών.

IT for Extended Supply Chain

Σύστημα Διαχείρισης Παραγγελιών

Το Σύστημα Διαχείρισης Παραγγελιών (OMS) παρακολουθεί την πορεία ενός αριθμού παραγγελίας αποστολέα ή παραλήπτη μέσα από ολόκληρη την αλυσίδα ανεφοδιασμού.

Σύστημα Διαχείρισης Μεταφοράς

Το Σύστημα Διαχείρισης Μεταφοράς (TMS) αρχίζει με το σχεδιασμό των κατάλληλων μέσων και προγραμμάτων μεταφοράς, διαχειρίζεται την εκτέλεση και παρακολουθεί την πορεία των φορτίων μέσα από την αλυσίδα ανεφοδιασμού.

Αναφορές Εξαίρεσης

Οι Αναφορές Εξαίρεσης αναγνωρίζουν πού και πότε διεξάγονται αποκλίσεις στο πρόγραμμα Αλυσίδας Ανεφοδιασμού, προειδοποιώντας με αυτόν τον τρόπο τους πελάτες της.

Παρακολούθηση και εντοπισμός

Παρακολούθηση και εντοπισμός, έλεγχος και καταγραφή κάθε σημαντικού γεγονότος κατά την πορεία παραγγελίας φορτίου στο πλαίσιο της Αλυσίδας Ανεφοδιασμού.

Η DHL αναλαμβάνει και διαχειρίζεται τις δραστηριότητες της αποθήκης, είτε σε καθιερωμένες τοποθεσίες, είτε σε τοποθεσίες πολλαπλών χρήσεων.

5.5 Μακροοικονομικοί παράγοντες

Οι μακροοικονομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν έννοιες όπως δασμοί, φορολογικά κίνητρα, συναλλαγματική ισοτιμία, πληθωρισμός κ.α.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τις έννοιες αυτές μπορούμε για παράδειγμα να αυξήσουμε τον αριθμό των εγκαταστάσεων στις κατωτέρω περιπτώσεις:

- Όταν οι δασμοί εισαγωγής σε μια χώρα είναι ιδιαίτερα υψηλοί, καθώς είναι προτιμότερο να ικανοποιούνται οι ανάγκες της συγκεκριμένης χώρας από εγχώριες εγκαταστάσεις και όχι από κεντρικές.
- Όταν παρέχονται υψηλά φορολογικά κίνητρα σε διάφορες χώρες, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ξεχωριστές εγκαταστάσεις στις χώρες αυτές.
- Όταν πρόκειται για χώρες που έχουν δημιουργήσει ζώνες ελεύθερου εμπορίου.
- Όταν το νόμισμα της χώρας παραγωγής υπερτιμάται, με αποτέλεσμα να αυξάνεται το αντίστοιχο κόστος και να είναι προτιμότερη η δημιουργία νέας μονάδας στις χώρες που πραγματοποιούνται εξαγωγές.

Παράλληλα, κάποιες από τις περιπτώσεις στις οποίες συνίσταται η αύξηση της δυναμικότητας των εγκαταστάσεων είναι οι ακόλουθες:

- Όταν υπάρχουν αρκετές πιθανότητες, ορισμένες αγορές να αντιμετωπίσουν πρόβλημα υπερτίμησης του εθνικού νομίσματός τους, οπότε είναι σκόπιμο να μειώσουν την παραγωγή τους και να καλύψουν τις ανάγκες τους από τις εγκαταστάσεις άλλης χώρας με υψηλή δυναμικότητα. Βέβαια, για να είναι εφικτό κάτι τέτοιο, είναι απαραίτητο να υπάρχει αρκετά μεγάλη ευελιξία δυναμικότητας.
- Όταν παρουσιάζεται οικονομική κρίση στον κύριο κλάδο δραστηριοποίησης και άρα κρίνεται απαραίτητη η είσοδος και σε κάποιο άλλο κλάδο· αρκεί βέβαια η παραγωγή να παρουσιάζει την ανάλογη ευελιξία.

5.6 Πολιτικοί παράγοντες

Είναι απόλυτα λογικό να παρουσιάζεται μεγαλύτερη παρουσία εγκαταστάσεων σε χώρες που διακρίνονται από πολιτική σταθερότητα. Όταν οι νόμοι της αγοράς είναι απόλυτα προσδιορισμένοι και παρουσιάζεται συνέπεια ανάμεσα στα λόγια και τις πράξεις, το έδαφος είναι περισσότερο ώριμο για επενδυτικές πρωτοβουλίες. Πιο αναλυτικά μπορούμε να ανατρέξουμε στην σελίδα 67 όπου αναγράφονται οι μακροοικονομικοί και πολιτικοί στόχοι που βοήθησαν στην μετατροπή της Γερμανίας ως κέντρο Logistics.

5.7 Παράγοντες Υποδομής

Εξίσου καθοριστικός παράγοντας επηρεασμού του τύπου εγκατάστασης μιας μονάδος είναι η ύπαρξη των κατάλληλων υποδομών για την απρόσκοπτη επιχειρηματική δραστηριοποίηση. Ο παράγοντας αυτός περιλαμβάνει έννοιες όπως, τηλεπικοινωνιακές υποδομές, συγκοινωνίες, δρόμοι, ανθρώπινο δυναμικό κ.α.

Δίκτυα Υποδομής Αποθήκευσης

Strategic Part Centers (SPC)

Τα Strategic Part Centers (SPC) της DHL είναι τοπικές εγκαταστάσεις σε κάθε χώρα, τα οποία προσφέρουν:

- Διεκπεραίωση παραγγελιών μέσα σε 1, 2 και 4 ώρες
- Βελτίωση των αποθεμάτων στο συνολικό δίκτυο των SPC
- Εξασφαλισμένη απόδοση

Οι προσαρμοσμένες λύσεις παρέχουν την πιο αποτελεσματική απόδοση, που ανταποκρίνεται στις υπηρεσίες της αλυσίδας ανεφοδιασμού της εταιρείας πελάτη.

Express Logistics Centers (ELC)

Τα Express Logistics Centers (ELC) της DHL είναι εγκαταστάσεις σε κεντρικές περιοχές που προσφέρουν :

- Επεξεργασία παραγγελιών
- Εγκαταστάσεις επισκευής που έχουν ανατεθεί σε τρίτους
- Τελική συναρμολόγηση
- Υπηρεσίες συσκευασίας

Όλες οι υπηρεσίες ELC διατίθενται προς διανομή την επόμενη εργάσιμη ημέρα

Dedicated EDC /RDC Solutions

Η έννοια του DC (Κέντρο Διανομής) αποτελεί ουσιαστικά φάσμα εγκαταστάσεων αποθήκευσης, οι οποίες ολοένα και αυξάνονται σε μέγεθος

και γεωγραφική σημασία. Για να κατανοήσουμε την στρατηγική τους σημασία και το όφελός τους στην επιχείρηση πρέπει να γνωρίζουμε ότι μπορούν να βγάλουν εις πέρας σε μία ώρα μέχρι και 75000 αποστολές την ώρα προς όλο τον κόσμο.

- RDC – το Περιφερειακό Κέντρο Διανομής μπορεί να εξυπηρετεί μια ομάδα χωρών, οι οποίες ενδέχεται να διατηρούν αποθέματα bulk φορτίων σε τοπικές εγκαταστάσεις αποθήκευσης.
- EDC – το Ευρωπαϊκό Κέντρο Διανομής είναι μια μεγάλη αποθηκευτική εγκατάσταση που στεγάζει όλο το ευρωπαϊκό απόθεμα ενός πελάτη, πριν αυτό διανεμηθεί στις χώρες. Το απόθεμα μπορεί να φυλάσσεται σε γενική μορφή (δηλαδή κοινά προϊόντα που δεν προορίζονται για ιδιαίτερες αγορές).

Επίσης για να μπορέσει η επιχείρηση να γίνει ανταγωνιστική έχει δημιουργήσει μια κατάλληλη και διαμορφωμένη στις υπηρεσίες της υποδομή. Αυτή είναι η εξής:

Προσωπικό : περίπου 285,000

Κέντρα Εξυπηρέτησης: περίπου 6,500

Αριθμός Αποθηκών: πάνω από 450

Αριθμός Αεροσκαφών*: 420

Κέντρα Διαλογής: 240

Αριθμός Οχημάτων: 76,200

Γεωγραφική Κάλυψη Χωρών: πάνω από 220

Αριθμός Αποστολών τον χρόνο: πάνω από 1,5 δις

Εξυπηρετούμενοι Προορισμοί: 120,000

*Ιδιόκτητες και συμβαλλόμενες αεροπορικές εταιρείες

Παρακάτω θα αναφέρουμε παραδείγματα Ευρωπαϊκών και Περιφερειακών Κέντρων διανομής για να μπορέσουμε να αναλύσουμε τον τρόπο λειτουργίας αυτών καθώς και την σημαντικότητα του ρόλου που παίζουν στα κανάλια διανομής.

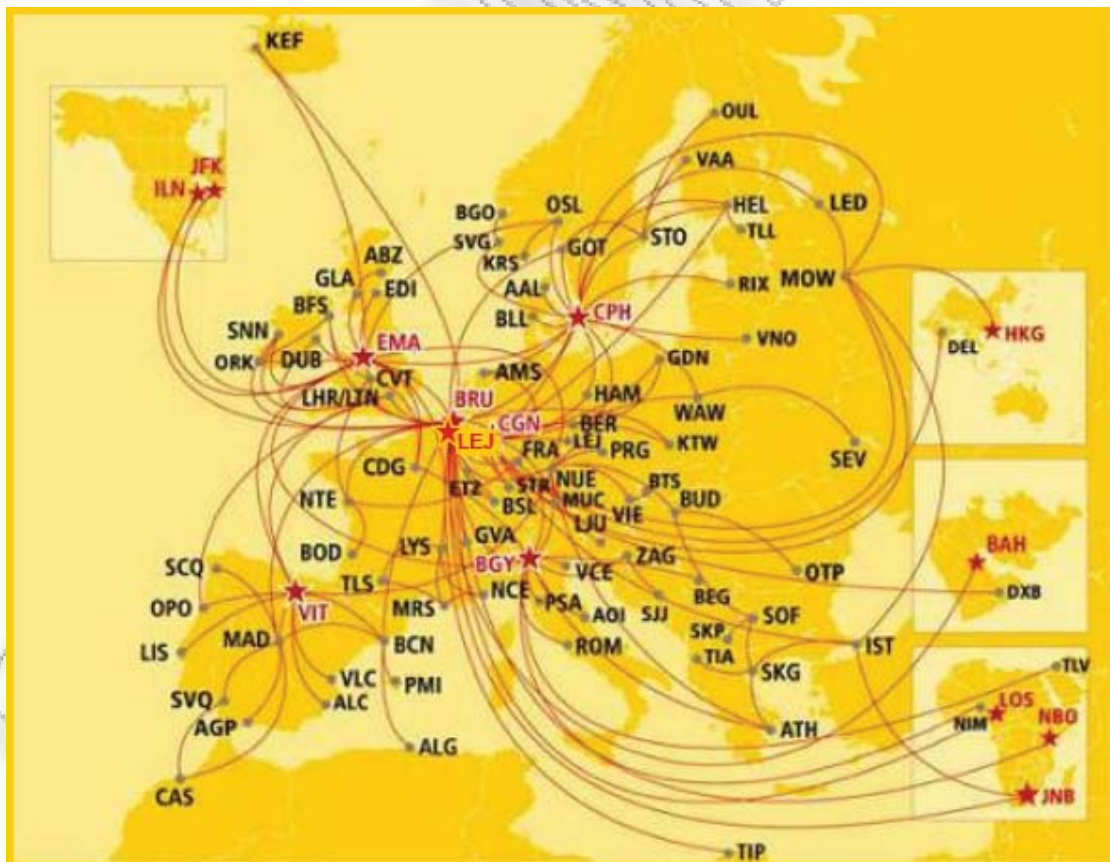
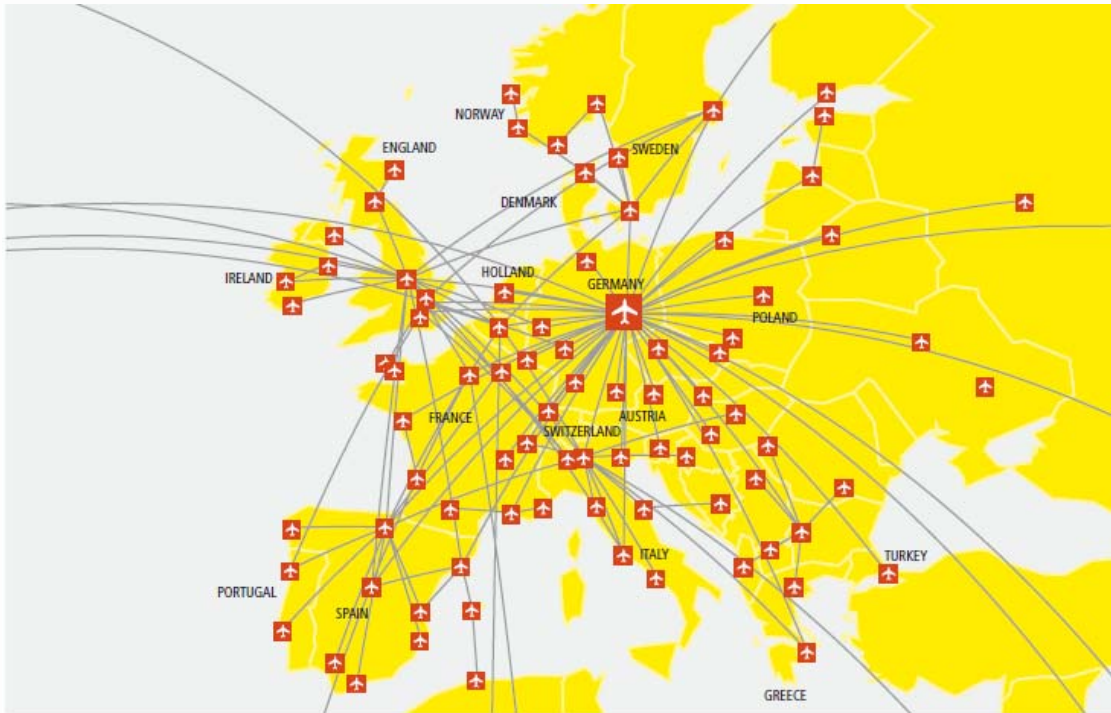
EDC-Ευρωπαϊκό Κέντρο διανομής στην Λειψία

Το διαμετακομιστικό κέντρο στην Λειψία βρίσκεται στο κέντρο της Ευρώπης και θεωρείτε ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα στο τομέα Logistics για την εταιρεία. Η γεωγραφική θέση του κέντρου είναι ένας από τους κυρίους λόγους που έπαιξαν ρόλο για την απόφαση δημιουργίας του κέντρου υπέρ της Λειψίας. Η πλατφόρμα του κέντρου σχεδιάστηκε με σκοπό να εξυπηρετήσει τον συνεχώς αυξανόμενο όγκο αποστολών και τον ανταγωνισμό σε επιχειρηματικό επίπεδο. Όχι μόνο σήμερα αλλά και για τα επόμενα 30 χρόνια με σύμβαση που έχει συνάψει η εταιρεία μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών δίνει στους πελάτες και τους υπαλλήλους της DHL την μέγιστη ασφάλεια μακροπρόθεσμα.

Μακροπρόθεσμα η εταιρεία προσφέρει επαρκή χωρητικότητα για να ικανοποιήσει τον ολοένα και αυξανόμενο όγκο αποστολών χρησιμοποιώντας την εμπειρία και την τεχνογνωσία στον τομέα των αεροπορικών μεταφορών. Χάρης το 24ωρο λειτουργίας και την δυνατότητα απογείωσης και απόβασης αεροπορικής μεταφοράς 365 μέρες τον χρόνο η εταιρεία γίνεται ελκυστική σε εταιρείες που χρησιμοποιούν ταχέως κίνησης υλικά όπου ο χρόνος απόκρισης της μεταφοράς είναι κρίσιμος .

Η εταιρεία DHL εξυπηρετεί πάνω από 220 χώρες και περιοχές με πλήρη κάλυψη χρησιμοποιώντας το μεταφορικό δίκτυο της. Παρόλα ταύτα, η απευθείας σύνδεση με αεροδρόμια σε όλες αυτές τις χώρες θα ήταν πρακτικά αδύνατον να διεκπεραιωθεί – αυτό θα συντελούσε σε έναν μεγάλο αριθμό πτήσεων καθώς προβλήματα όσον αφορά την χωρητικότητα θα εμφανιζόντουσαν λόγω των ποικίλων όγκων σε αγαθά που χρησιμοποιούνται σε διαφορετικές διαδρομές. Ως αποτέλεσμα δημιουργήθηκε ένα κεντρικό σημείο όπου αποστέλλονται όλα τα προϊόντα ταξινομούνται ,κατανέμονται και φορτώνονται αναλόγως ώστε να μεταφερθούν στον τελικό προορισμό τους. Ένα τέτοιο κέντρο είναι το διαμετακομιστικό κέντρο της Λειψίας . Κάθε νύχτα πτήσεις από όλον τον κόσμο συγκεντρώνουν φορτίο εδώ για αποστολή/διανομή από και προς την Ευρώπη προς όλον τον κόσμο . Καθημερινώς προγραμματισμένες πτήσεις βαίνουν καθημερινώς σε περίπου 50 προορισμούς σε Ευρώπη, Ασία και Αμερική*.

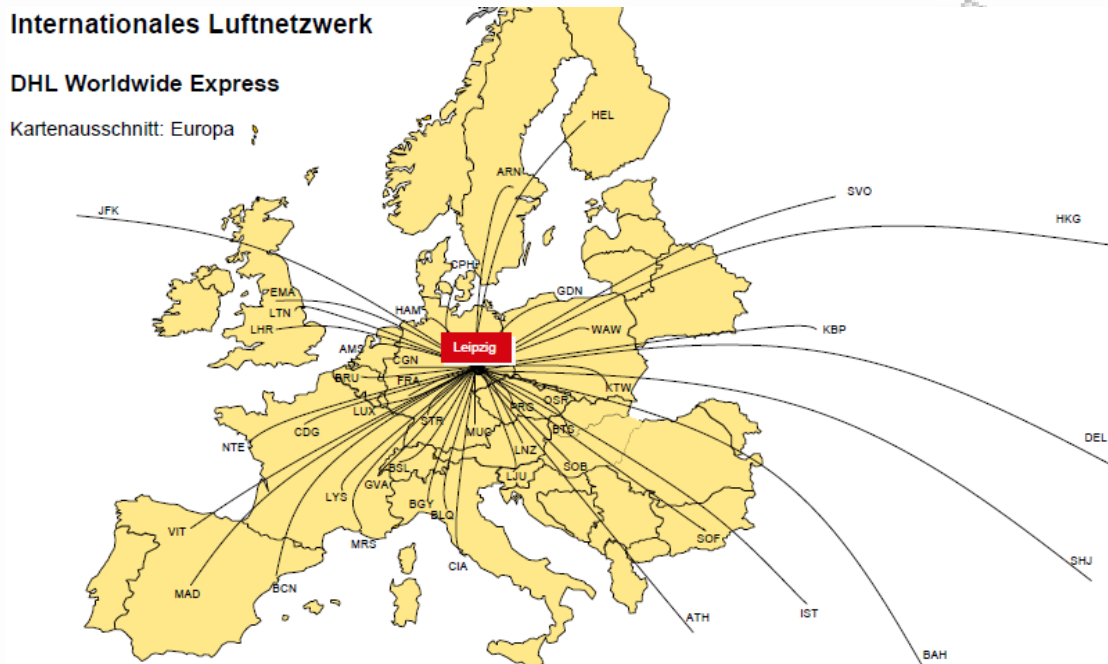
*σε αυτούς τους προορισμούς κατανέμονται Athens, Bahrain, Balaton, Barcelona, Basle, Bergamo, Bologna, Bratislava, Brussels, Cologne/Bonn, Copenhagen, Delhi, East Midlands, Frankfurt am Main, Geneva, Gdansk, Hamburg, Helsinki, Hong Kong, Istanbul, Katowice, Kiev, Linz, Ljubljana, London, Luxembourg, Lyons, Madrid, Marseille, Moscow, Munich, Nantes, New York, Nuremberg, Ostrava, Paris, Prague, Rome, Sharjah (UAE),Singapore, Sofia, Stockholm, Stuttgart, Victoria and Warsaw.



Internationales Luftnetzwerk

DHL Worldwide Express

Kartenausschnitt: Europa

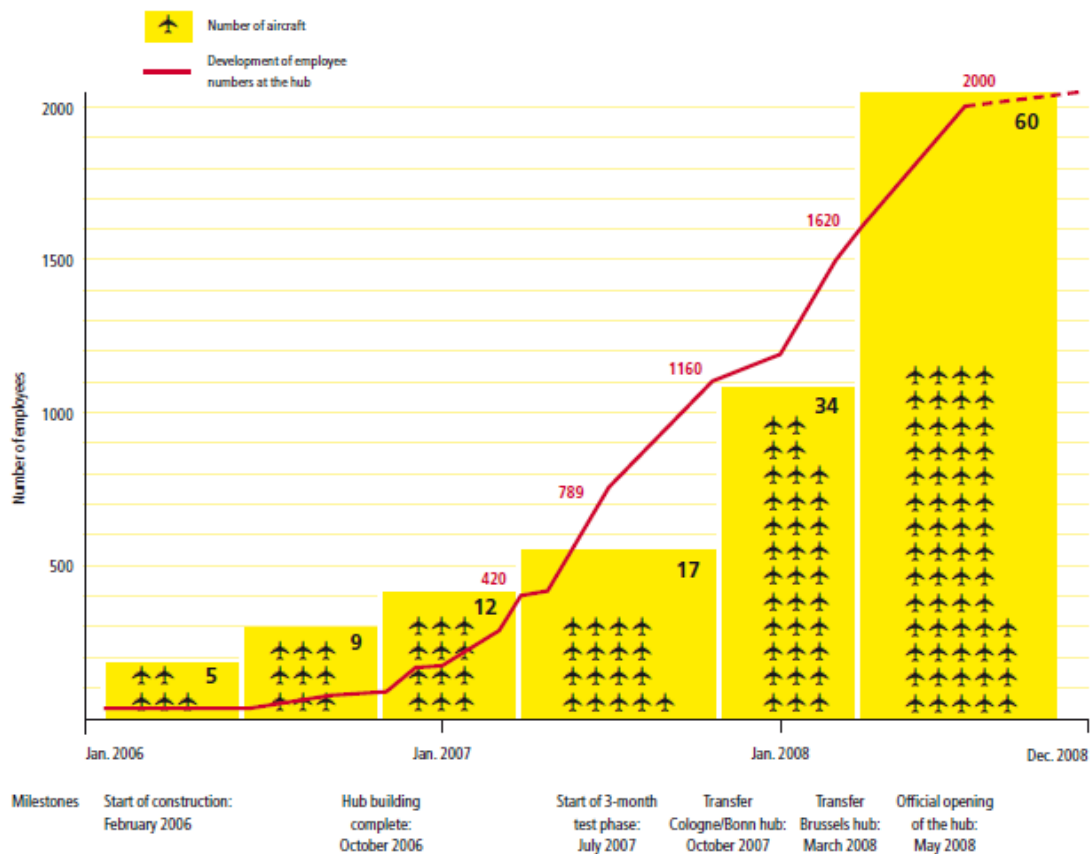


Η προσβασιμότητα του κέντρου εναερίως, οδικώς και σιδηροδρομικώς δίνουν την δυνατότητα να διεκπεραιωθούν συνδυασμένες μεταφορές κάνοντας την χρήση των τριών τύπων μεταφοράς με αποτέλεσμα να δημιουργείται στρατηγικό πλεονέκτημα για την εταιρεία.

Η εγκατάσταση του κέντρου μέχρι την έναρξη και σωστή λειτουργία αυτού έγινε σε 4 φάσεις όπου ελέγχτηκε ο τεχνικός εξοπλισμός, εκπαιδεύτηκε το προσωπικό, δοκιμαστικές πτήσεις και έλεγχος της σωστής λειτουργίας του κέντρου. (δείτε σχεδιάγραμμα).

Περίπου 60 αεροπλάνα απογειώνονται και προσγειώνονται κατά την νύχτα κάθε μηχανή με διαφορά 5 λεπτά μέχρι τις 4 τα ξημερώματα. Ο τύπος του αεροπλάνου για τις αερομεταφορές είναι Boeing 757-SF. Η εταιρεία έχει επενδύσει 1.3 δισεκατομμύρια EUR για να έχει στην κατοχή της 34 τελευταίας τεχνολογίας Boeing 757-SF για την καλύτερη περιβαλλοντική προστασία και εξυπηρέτηση των πελατών της. Επιπλέον η εταιρεία χρησιμοποιεί Airbus A 300B4-200F, McDonnell Douglas MD11F και Antonov 26 and 12 αεροσκάφη αντίστοιχα.

Rapid development – The hub from the start of construction to the grand opening



Παρακάτω αναφέρουμε περιληπτικά στοιχεία όσον αφορά το διαμετακομιστικό κέντρο στην Λειψία.

Project data

Συνολική επένδυση 300 εκατομμύριων ευρώ, επ' αυτού για την γραμμή ταξινόμησης 70 εκατομμύρια ευρώ

Total area : 2 εκατομμύρια τετραγωνικά μέτρα.

Όγκος Κέντρο διανομής $48\,000\text{ m}^2$, 413 m μήκος, 97 m πλάτος, 16 m ύψος

Υπόστεγο : $27,460\text{ m}^2$, 232 m μήκος, 98 m πλάτος, 30 m ύψος

Κτήριο Διοίκησης : $11,900\text{ m}^2$

Αποθηκευτικοί χώροι: 3 αποθηκευτικούς χώρους με χωρητικότητα $3,800\text{ m}^3$

Δάπεδο: 1400m μήκος, 400m πλάτος και διάδρομοι 3600m μήκος

Υποδομή : 6.000 τόνοι χάλυβα κατασκευής, 4.500 τόνοι ενισχυμένου χάλυβα, 48.000 κυβικά μέτρα τσιμέντου, 1500 finished parts και 2.3 χιλιόμετρα οδόστρωμα κατασκευασμένο από σκυρόδεμα.

Χρειάστηκαν μέχρι και 2000 εργάτες για την κατασκευή του έργου.

Operation Λειτουργικότητα

Αριθμός πτήσεων : 60 αεροπλάνα ανά εργάσιμη μέρα από τον Μάρτιο του 2008

Προορισμοί 46: Athens, Bahrain, Balaton, Barcelona, Basel, Bergamo, Bologna, Bratislava, Brussels, Cologne/Bonn, Copenhagen, Delhi, East

Midlands, Frankfurt, Gdansk, Geneva, Hamburg, Helsinki, Hong Kong, Istanbul, Katowice, Kiev, Linz, Ljubljana, London, Luxembourg, Lyon, Madrid, Marseille, Moscow, Munich, Nantes, New York, Nuremberg, Ostrava, Paris, Prague, Rom, Sharjah (UAE), Singapore, Sofia, Stockholm, Stuttgart, Victoria, Warsaw, Wilmington (USA)

Κύκλος εργασιών Φορτίου : 1500 τόνοι ανά εργάσιμη μέρα (το 2012 θα φτάσει στους 2000 τόνους)

Τύποι αεροσκαφών: Boeing 757, Airbus A 300, McDonnell Douglas 11, Boeing 737, turboprop planes

Υπάλληλοι

Αριθμός : περίπου 2000 υπάλληλοι και μέχρι το 2012 εκτιμάτε ότι ο αριθμός θα φτάσει τους 3500.

Εκπαιδευτές : περίπου 30 εκπαιδευτές και στο μέλλον εκτιμάτε ότι ο αριθμός τους θα αγγίξει τους 100 σε επαγγέλματα όπως υπάλληλος εναέριας κυκλοφορίας, specialist warehouse clerk, clerk for forwarding and logistics services, IT specialist and IT systems clerk.

Τεχνολογία

Γραμμή Ταξινόμησης : Είναι η μεγαλύτερη στην Γερμανία και έχει κατασκευαστεί από τα εργοστάσια Vanderlande.

Μήκος κεντρικής γραμμής ταξινόμησης 6500m μήκος.

Δυνατότητα ταξινόμησης : 60000 κομμάτια/ δέματα και 36000 έγγραφα ανά ώρα.

Μήκος γραμμής ταξινόμησης εγγράφων 900m.

260 χώροι φόρτωσης και εκφόρτωσης για air containers.

Η γραμμή είναι πλήρως αυτοματοποιημένη για να αποφεύγονται τυχών λάθη ταξινόμησης.

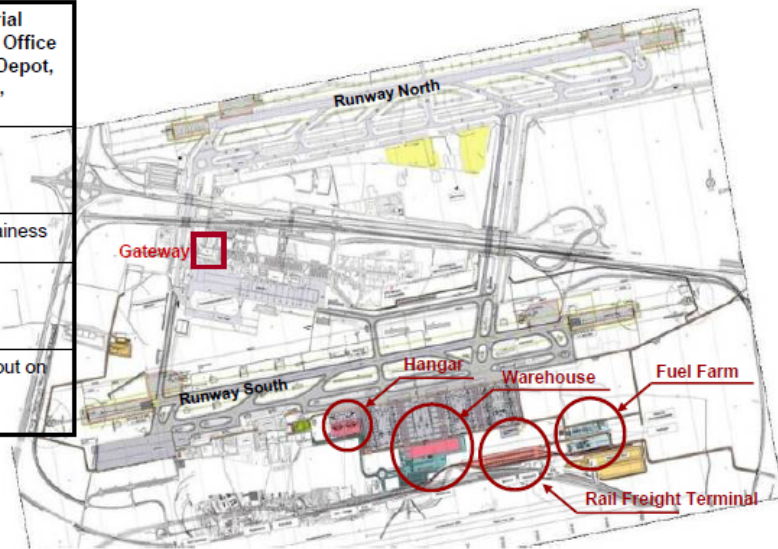
European Air Hub LEJ – Hangar

Dedicated facility for aircraft inspection and maintenance	
Semi-transparent walls permit view of sheltered aircraft	
Length	232 meters
Width	98 meters
Height	30 meters
Floor space	27,460 m ²
Gross Volume	787,865 m ³
Capacity	Up to 2 Airbus A380



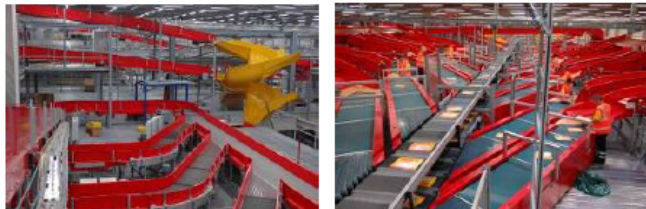
European Air Hub LEJ – Key Figures

Hub Facilities	Warehouse, Material Handling System, Office Building, Freight Depot, Hangar, Fuel Farm, Apron
Total Area	200 hectares
Employees:	2,100 thereof 61 trainees
Daily Turnover	over 1000 tons
Flights	Over 50 aircraft in/out on normal weekdays



European Air Hub LEJ – Material Handling System

<p>Largest sorting system in Germany with four cross-belt sorters</p> <p>Largest single investment of new Central Air Hub Europe</p>	
Lead contractor:	Vanderlande Industries (NL)
Length	6,500 meters
Sorting Capacity	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 185,000 shipments per shift ▪ 60,000 conveyable shipments per hour ▪ 9,000 non-conveyable shipments per hour ▪ 36,000 flyers per hour

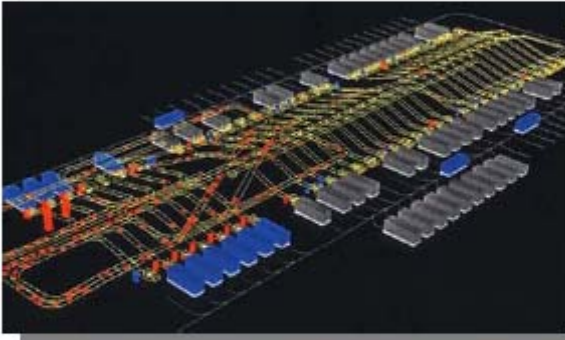


RDC –Περιφερειακό Κέντρο Διανομής στο Staufenberg της Γερμανίας

Η εταιρεία DHL ανέπτυξε μια αποθήκη εμπορευμάτων 50000 τετραγωνικών μέτρων στο Staufenberg της Γερμανίας. Η αποθήκη των εμπορευμάτων χτίστηκε σύμφωνα με τις απαιτήσεις της εταιρείας. Κατασκευάστηκαν 72 αποβάθρες φόρτωσης εκφόρτωσης και 5 υπερυψωμένες πόρτες. Από αυτήν την εγκατάσταση η DHL μπορεί να προσφέρει συνδυασμένες μεταφορές, αποθήκευση, order-picking, διανομή, τιμολόγηση, mail-order και internet-trading services. Η εταιρεία πρέπει να μεταφέρει τα υλικά σε εξαιρετικά γρήγορο χρονικό διάστημα έτσι ώστε οι πελάτες να μπορούν να παραλαμβάνουν το εμπόρευμα την ίδια μέρα που το έχουν ζητήσει. Για τον λόγο η εγκατάσταση πρέπει να είναι ευπρόσιτη έχει τοποθετηθεί πλησίον της εξόδου A7 στον αυτοκινητόδρομο στο κέντρο του Staufenberg. Παρακάτω αναφέρουμε περιληπτικά κάποια στοιχεία όσον αφορά το HUB στο Staufenberg

Χρόνος προγράμματος 8 μήνες.
Έναρξη Το Σεπτέμβριο του 2005.
Παράδοση Τον Απρίλιο του 2006.

Τεχνικές πληροφορίες .
Συνολική επιφάνεια 87.200 τετραγωνικά μέτρα.
Αποθηκευτικός χώρος 49.896 τετραγωνικά μέτρα.
Διοικητικά γραφεία 3.999 τετραγωνικά μέτρα .
Λειότητα πατωμάτων 3 mm per 2 m.
Έχει 72 πόρτες φόρτωσης – εκφόρτωσης σε μήκος 150 m.
Πάνω από 100 εργάτες ταξινομούν καθημερινώς τα φορτία που παραλαμβάνονται στο κέντρο.
Μέσω του κέντρου διεκπεραιώνονται πάνω από 6000 αποστολές ανά ώρα.
Το κέντρο περιλαμβάνει 4 τομείς ταξινόμησης.
Κάθε νύχτα διαχειρίζονται μέσω του κέντρου 30000 αποστολές.



5.8 Παράγοντες Ανταγωνισμού

Ο παράγοντας του ανταγωνισμού επηρεάζει την απόφαση των επιχειρήσεων ως προς την επιλογή του τόπου εγκατάστασης. Ορισμένες από τις περιπτώσεις που εξυπηρετεί τις επιχειρήσεις να τοποθετούν τις εγκαταστάσεις τους σε κοντινή απόσταση η μία από την άλλη. Παρακάτω θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε την αγορά και τον ανταγωνισμό που συναντά η εταιρεία DHL τόσο στην Ελλάδα όσο και Παγκοσμίως.

Η δομή του κλάδου και ανάλυση ανταγωνιστών

Στην Ελλάδα, με βάση το εύρος του δικτύου και το είδος των αποστολών, ο κλάδος των ταχυμεταφορών μπορεί να διακριθεί σε τρεις κατηγορίες. Ειδικότερα, υπάρχει η κατηγορία των εταιριών που εκτελούν διεθνείς ταχυμεταφορές. Οι επιχειρήσεις που ειδικεύονται, κυρίως ή αποκλειστικά, στις αποστολές εξωτερικού είναι κυρίως θυγατρικές ή υποκαταστήματα ξένων πολυεθνικών εταιριών του χώρου.

Κυρίαρχη θέση σε αυτή την κατηγορία έχουν οι εταιρίες DHL, TNT και UPS. Το σημαντικό πλεονέκτημα αυτών των εταιριών είναι το παγκόσμιας εμβέλειας δίκτυό τους, αλλά και η υποστήριξη από τις μητρικές τους εταιρίες τόσο σε μέσα (αεροσκάφη) και τεχνογνωσία, αλλά και στη διεθνή πελατειακή βάση. Επίσης στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις που εκτελούν ταχυμεταφορές εντός της επικράτειας και βασίζονται στο δίκτυο των τοπικών αντιπροσώπων και των υποκαταστημάτων που διαθέτουν. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν εταιρίες ελληνικών συμφερόντων και διαφόρων μεγεθών, όπως η ACS, αλλά και μικρότερες επιχειρήσεις.

Η τρίτη κατηγορία σύμφωνα με τη μελέτη της ICAP είναι οι τοπικές, στην οποία περιλαμβάνονται η πλειονότητα των επιχειρήσεων του κλάδου που δραστηριοποιούνται κυρίως στα δύο μεγάλα αστικά κέντρα και είναι μικρού μεγέθους.

Τα τελευταία χρόνια, η τάση για συνεργασίες μεταξύ των επιχειρήσεων ταχυμεταφορών εμφανίζεται ενισχυμένη, καθώς οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές κατηγορίες αποστολών συνεργάζονται για την αλληλοκάλυψη των κενών που υπάρχουν, τόσο στις προσφερόμενες υπηρεσίες όσο στα υπάρχοντα δίκτυά τους. Πέρα από τις συνεργασίες, η αναπόφευκτη συγκέντρωση, όσο η αγορά ωριμάζει, αναμένεται να δημιουργήσει λιγότερους και ισχυρότερους παίκτες, οι οποίοι θα μοιράζονται τα μερίδια της αγοράς.

Συνολικά, η «Ταχυμεταφορές - ΕΛΤΑ», μαζί με την ACS του ομίλου Φέσσα, την DHL του ομίλου Deutsche Post, τη Γενική Ταχυδρομική και τη Speedex των ομίλων Φουρλή και Σφακιανάκη, αποτελούν τις πέντε μεγαλύτερες επιχειρήσεις που κυριαρχούν στην αγορά των ταχυμεταφορών. Το μερίδιο αγοράς μάλιστα που συγκεντρώνουν οι πέντε εταιρίες συνθέτει περίπου το 80% των διακινούμενων ταχυδρομικών αντικειμένων, ενώ τα έσοδα των ίδιων επιχειρήσεων αντιπροσωπεύουν το 72% των συνολικών εσόδων της αγοράς. Περαιτέρω θα αναλύσουμε τις κυριότερες εταιρίες που συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα.

ACS

Η ACS, με ηγετική θέση μεταξύ των εταιριών Express μεταφορών στην Ελλάδα, εξειδικεύεται στις μεταφορές εγγράφων, δεμάτων, χρηματικών αποστολών. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1981 και σήμερα, πέρα από ισχυρή αναγνωρισιμότητα στην επικράτεια με ευρύτατο δίκτυο καταστημάτων, εμφανίζει και αυξητικούς ρυθμούς ανάπτυξης. Η ανάπτυξή της προσέκλυσε επίσης συνεργασίες στο επίπεδο της αλληλοκάλυψης δικτύων (π.χ. με την DHL), αλλά και στην ευρύτερη αγορά, καθώς στο δίκτυό της προσφέρονται επίσης οι τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες της Q-Telecom. Η εταιρεία εγγυάται υψηλής ποιότητας υπηρεσίες κατά την μεταφορά όπως ταχύτητα, ασφάλεια, αξιοπιστία και ακρίβεια.

Η ACS Courier κατά το 2007 παρουσίασε σημαντική ανάπτυξη στα μεγέθη της. Οι Πωλήσεις (Revenue) ανήλθαν σε 81 εκ. ευρώ παρουσιάζοντας αύξηση κατά 8% σε σχέση με το 2006, ενώ τα κέρδη προ φόρων ανήλθαν σε 4 εκ. ευρώ παρουσιάζοντας αύξηση κατά 33% (EAT/IAS) σύμφωνα με τα διεθνή λογιστικά πρότυπα (ΔΛΠ).

Για το 2008 προγραμματίζεται η επέκταση του Δικτύου Καταστημάτων της ACS στα Σκόπια, ενώ ακολουθεί η σταδιακή επέκταση και στις υπόλοιπες βαλκανικές χώρες. Σημειώνεται ότι, η ACS Courier, διαθέτει ένα από τα μεγαλύτερα αυτόνομα δίκτυα καταστημάτων ταχυμεταφορών στην Ελλάδα, Κύπρο, Αλβανία και Βουλγαρία, με περισσότερα από 350 καταστήματα.

ΓΕΝΙΚΗ ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΗ

Η Γενική Ταχυδρομική είναι αμιγώς ελληνική και δραστηριοποιείται στην αγορά παροχής υπηρεσιών σε όλη την ελληνική επικράτεια. Αύξηση της τάξεως του 12% σημείωσε στα μεγέθη της η Γενική Ταχυδρομική με ετήσιο τζίρο για το 2007 στα 47 εκατ. ευρώ έναντι των 41,96 εκατ. για το 2006. Με μηνιαίο κύκλο εργασιών πάνω από 4 εκατ. και μηνιαίες αποστολές πάνω από 1.000.000 φάκελοι και δέματα. Το δίκτυό της αριθμεί 330 περίπου καταστήματα στην Ελλάδα, ενώ ίδρυσε θυγατρική επιχείρηση στην Αλβανία με δίκτυο 28 καταστημάτων και στο Ντύσσελντορφ της Γερμανίας που λειτουργεί ως κέντρο διαλογής και προώθησης των από την Ελλάδα διεθνών ταχυδρομικών αποστολών μέσω επιλεγμένων διεθνών δικτύων. Ένα από τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας είναι η Εγγύηση των Αποστολών της. Η Γενική Ταχυδρομική δεσμεύεται έναντι όλων των πελατών της για της επιστροφή του κόστους αποστολής σε κάθε περίπτωση μη εμπρόθεσμης παράδοσης χωρίς πρόσθετο κόστος.

SPEEDEX

Η SPEEDEX κατέχοντας την 3η θέση ανάμεσα στις Ελληνικές Εταιρείες ταχυμεταφορών και πρωτοπόρος στο τομέα των νέων τεχνολογιών στα μέσα της δεκαετίας του 1990 εφαρμόζει για πρώτη φορά το σύστημα της ηλεκτρονικής ανίχνευσης (barcode) και εξελίσσει το μηχανογραφικό σύστημα ώστε να παρέχει στους πελάτες με αξιοπιστία στοιχεία για την πορεία των αποστολών τους. Στις μέρες μας η Speedex σε συνεργασία με την Vodafone έχει αναπτύξει ένα λογισμικό το οποίο έχει ενσωματώσει στην τεχνολογία του Blackberry έτσι ώστε με ένα απλό τηλεφώνημα του πελάτη να γίνεται αυτόματη καταγραφή στοιχείων στο δIANOΜΕΑ ο οποίος παίρνει την εντολή χωρίς να καλέσει την εταιρεία. Επίσης, μέσω της ίδιας τεχνολογίας τη στιγμή ο δIANOΜΕΑΣ που θα παραδώσει, τη στιγμή γίνεται αυτομάτως και η καταγραφή στο σύστημα μέσω web. Λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των πελατών της και ανοικτή προς νέες τεχνολογικές εφαρμογές, η Speedex σύμφωνα με τον κ. Γεράσιμο Αγοράνο, Γενικό Διευθυντή της εταιρείας σκοπεύει στο μέλλον να επεκτείνει τις δραστηριότητές της σε υπηρεσίες logistics, δηλαδή να επεκταθεί σε υπηρεσίες 3PL (αποθήκευση, συσκευασία, ετικετοποίηση και διανομή αγαθών). Να σημειωθεί ότι μέχρι τώρα η μία υπηρεσία λειτουργεί ως συμπληρωματική της άλλης.

Στόχος της εταιρίας είναι να βελτιώνει συνεχώς τις παρεχόμενες υπηρεσίες της, αυξάνοντας ταυτόχρονα το μερίδιο αγοράς της. Το στρατηγικό της πλάνο προβλέπει την περαιτέρω διεύρυνση του δικτύου της μέσω Franchise, έχοντας αυστηρά πρότυπα επιλογής και στελέχωσης των νέων καταστημάτων της, καθώς και την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών της.

TACHYMETAFOPRES ELTA

Οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ σήμερα κατέχουν την 4η θέση στην αγορά των ταχυμεταφορών και στην υπηρεσία ΠΟΡΤΑ-ΠΟΡΤΑ που προσφέρεται στην Ελληνική αγορά εδώ και 20 χρόνια, ενώ προσφέρει υπηρεσίες courier στο εσωτερικό και στο εξωτερικό με προϊόντα EMS-SPM. Να σημειωθεί ότι το 2004 αποτέλεσε ορόσημο για την εταιρεία με την επιτυχημένη υλοποίηση του έργου του courier στην διάρκεια των Ολυμπιακών Αγώνων 2004.

Ανεξαρτήτως της έκβασης και του χρόνου που θα απαιτηθεί για την εξεύρεση στρατηγικού εταίρου, στόχος της εταιρίας «Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ» (το μερίδιο της ανέρχεται σήμερα στο 14% της αγοράς) είναι η λειτουργία 170 καταστημάτων το 2010, προκειμένου σε δυο χρόνια να συγκαταλέγεται στις δύο πρώτες εταιρίες του κλάδου.

Η εταιρία έκλεισε το 2007 με κύκλο εργασιών 28 εκατ. ευρώ, σημειώνοντας κερδοφορία 1,1 εκατ. ευρώ, ενώ για το 2008 στόχος είναι τα 32 εκατ. ευρώ σε κύκλο εργασιών και κέρδη 1,25 εκατ. ευρώ.

Σύμφωνα με στελέχη της εγχώριας ταχυδρομικής αγοράς και εκτιμήσεις αναλυτών του χώρου, η εταιρία «Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ», σε συνάρτηση πάντοτε με τη δημιουργία νέων υποκαταστημάτων σε πανελλαδικό επίπεδο, δύναται να σημειώσει το 2009 κύκλο εργασιών 37-38 εκατ. ευρώ και το 2010 κοντά στα 45 εκατ. ευρώ.

Η αύξηση των μεγεθών οφείλεται στη δημιουργία νέων καταστημάτων, είτε από τη μητρική εταιρία, είτε μέσω της μεθόδου franchise.

DHL

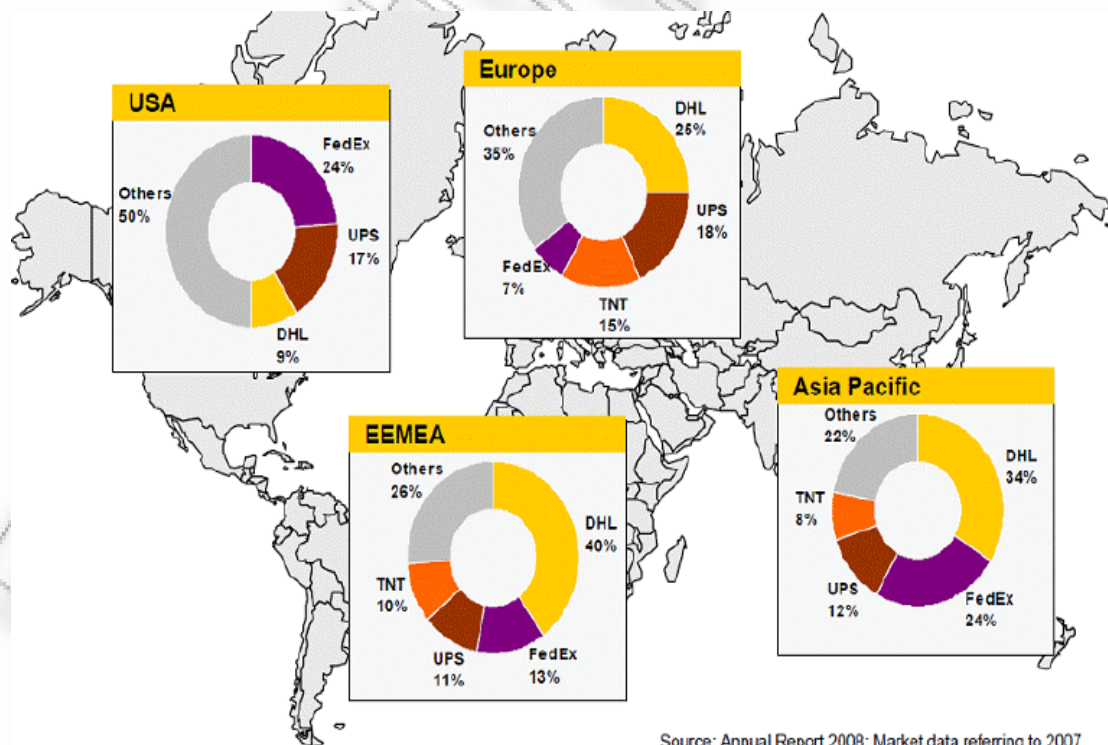
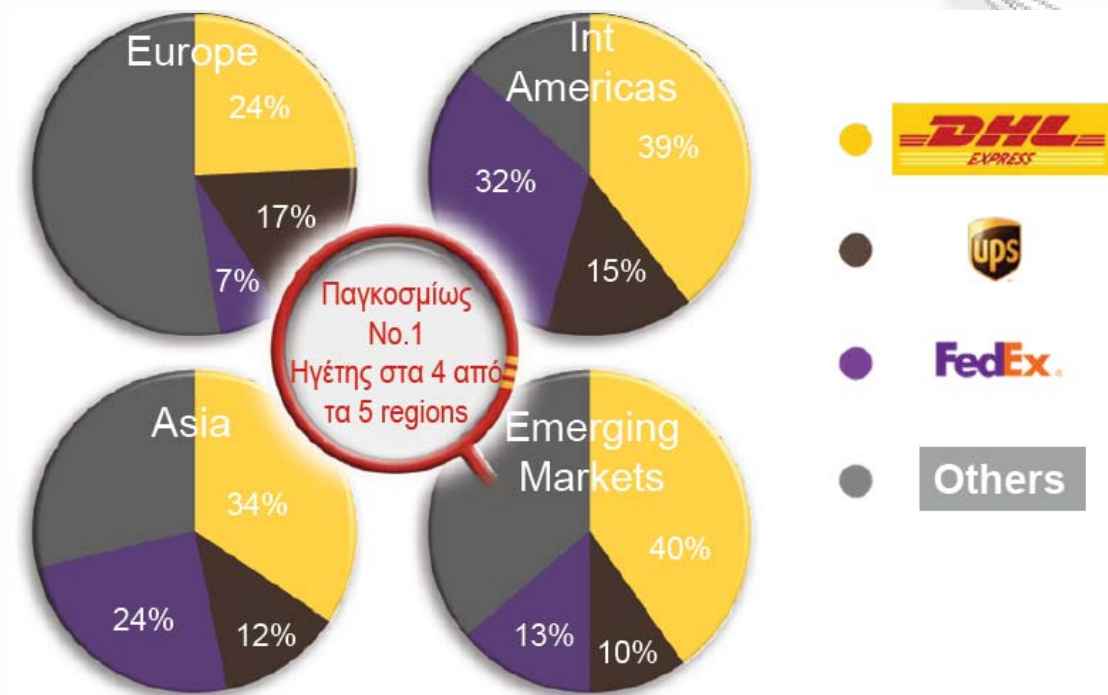
Η DHL θυγατρική εταιρεία των Γερμανικών Ταχυδρομείων (Deutsche Post), από τις κορυφαίες εταιρείες στο κλάδο των express μεταφορών και των logistics με ειδίκευση στην παροχή εξειδικευμένων λύσεων. Η DHL εστιάζει στις ταχυμεταφορές, και σε αερομεταφερόμενο και χερσαίο cargo. Η DHL θα επενδύσει 210 εκατ. δολ. για την ανάπτυξη υποδομών, διπλασιάζοντας την δυναμικότητα του Διαμετακομιστικού Κέντρου της Κεντρικής Ασίας στο Χονγκ-Κονγκ, ενώ από τις 30 Ιανουαρίου του 2009, η DHL Express έπαυσε τις υπηρεσίες εσωτερικού στις ΗΠΑ. Στην Ελλάδα συνεχίζει να κατέχει την πρώτη θέση στην αγορά, τα δε έσοδα του ομίλου για το 2007 παγκοσμίως ξεπέρασαν τα 63 δισ. ευρώ.

UPS

Η UPS εισήλθε στην Ελληνική αγορά μετά την κρατική απελευθέρωση των αερομεταφορών σε συνδυασμό με την αυξημένη ζήτηση για ταχυμεταφορές ενώ από το 1988 η αδειοδοτείται από την FAA για την χρήση δικών της αεροσκαφών. Σήμερα η UPS συναλλάσσεται με περισσότερες από 185 χώρες διακινώντας μικροδέματα, έγγραφα, πληροφορίες και κεφάλαια και παρέχοντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες (supply chain solutions) που στοχεύουν στη βελτιστοποίηση της οικονομικής απόδοσης των πελατών τους και της παγκόσμιας εφοδιαστικής αλυσίδας.

Μέχρι στιγμής έχουμε αναλύσει την αγορά στην Ελλάδα και τις εταιρείες που δημιουργούν τον μεγαλύτερο ανταγωνισμό. Παρακάτω αναφέρονται σχεδιαγράμματα όσον αφορά την αγορά και των ανταγωνισμό σε διαφορετικές αγορές αλλά και παγκοσμίως.

Μερίδιο αγοράς International Express



Source: Annual Report 2008; Market data referring to 2007

Με βάση τα παραπάνω συνειδητοποιούμε ότι οι κύριοι αντίπαλοι της DHL στην αγορά τόσο την Ελληνική όσο και Παγκοσμίως είναι η εταιρείες TNT ,η UPS και η Fed Ex.

Παρακάτω θα αναλύσουμε τις εταιρείες αυτές αναλυτικότερα.

Εταιρεία Fed Ex

Παρόλο την ενισχυμένη θέση που κατέχει στην ελληνική αγορά, η Fedex θεωρείται η μεγαλύτερη εταιρία ταχυμεταφορών παγκοσμίως. Πρόσφατα πραγματοποιήθηκε στο Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος» η παρουσίαση της νέας, απευθείας πτήσης της FedEx Express προς την Ελλάδα και του αεροσκάφους τύπου Airbus A310 200 Freighter, που θα πραγματοποιεί την εν λόγω πτήση. Με την κίνηση αυτή, η FedEx Express, υποστηρίζει τη στρατηγική της για μεγαλύτερη ενδυνάμωση των διηπειρωτικών υπηρεσιών της στην Ευρώπη. Οι αυξητικοί ρυθμοί ανάπτυξης της ελληνικής αγοράς, η ανερχόμενη θέση της στην παγκόσμια αγορά και η συνεχής προσπάθεια της FedEx Express για μείωση των χρόνων αποστολής αποτέλεσαν τους βασικούς παράγοντες επιλογής της Ελλάδας ως σταθμό εξυπηρέτησης των πελατών της FedEx Express από την Ασία, τις Η.Π.Α. και πολλά μέρη της Ευρώπης. Η Ελλάδα, βάσει των προβλέψεων, παρουσιάζει ένα σημαντικό ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης του ΑΕΠ της τάξης του 2,5% έως 4,3% μέχρι το 2007. Σύμφωνα με την ανεξάρτητη ιδιωτική εταιρία προβλέψεων, Global Insight, το 2004 οι εισαγωγές που θα γίνουν στην Ελλάδα από όλο τον κόσμο, προβλέπεται να αυξηθούν κατά 23%, ενώ η αύξηση των ελληνικών εξαγωγών προβλέπεται να ξεπεράσει το 22%. Δεδομένου του ότι υπάρχει μεγάλη ανάγκη σε συστήματα μεταφορών και logistics για τη σύνδεση της Ελλάδας με τον υπόλοιπο κόσμο (το 45% της εισερχόμενης κίνησης στην Ελλάδα προέρχεται από τις ευρωπαϊκές χώρες, περίπου το 30% προέρχεται από τις Η.Π.Α. και το 20% από την Ασία), η διοίκηση της FedEx έκρινε στρατηγικής σημασίας την τοποθέτηση ειδικού αεροσκάφους αερομεταφορών στην Ελλάδα, τόσο για την εξυπηρέτηση των εγχώριων αναγκών και υπηρεσιών όσο και για την εξυπηρέτηση τρίτων χωρών και προορισμών. Ήδη από τις 2 Μαρτίου, το αεροσκάφος της FedEx Express θα εκτελεί 6 δρομολόγια εβδομαδιαίως από και προς την Αθήνα. Τα δρομολόγια θα πραγματοποιούνται με το αεροσκάφος τύπου Airbus A310 200 Freighter, το οποίο έχει δυνατότητα φόρτωσης και μεταφοράς φορτίου συνολικού βάρους 37.200 κιλών. Τα δρομολόγια του Airbus θα εκτελούνται καθημερινά από Τρίτη έως Παρασκευή και Σάββατο και θα μειώσουν το χρόνο παράδοσης των αποστολών από όλο τον κόσμο στην Ελλάδα κατά μία ολόκληρη ημέρα. Με ετήσια κέρδη της τάξης των 23 δις δολ., η FedEx Corporation αποτελεί τον πρώτο πάροχο υπηρεσιών στους τομείς των μεταφορών, του ηλεκτρονικού εμπορίου και της διαχείρισης προμηθειών. Η εταιρία προσφέρει ολοκληρωμένες επιχειρηματικές λύσεις, μέσω ενός δικτύου θυγατρικών που λειτουργούν ανεξάρτητα και είναι οι εξής: FedEx Express, η μεγαλύτερη εταιρία ταχυμεταφορών στον κόσμο, FedEx Ground, η δεύτερη μεγαλύτερη εταιρία επίγειων μεταφορών μικρών αντικειμένων στη Βόρεια Αμερική, FedEx Freight, η μεγαλύτερη εταιρία τοπικών μεταφορών μικρών φορτίων στις ΗΠΑ, FedEx Custom Critical, η μεγαλύτερη εταιρία

κατεπειγόντων και εκτάκτων αποστολών στη Βόρεια Αμερική και FedEx Trade Networks, η μεγαλύτερη εταιρία εκτελωνισμού και παροχής υπηρεσιών διεθνών μεταφορών φορτίων και εμπορικών διευκολύνσεων στη Βόρεια Αμερική. Η FedEx καταλαμβάνει την υψηλότερη θέση στη μελέτη της J.D. Power and Associates με τίτλο «2002 Small Package Delivery Service Business Customer Satisfaction StudySM» στις κατηγορίες των εναέριων, επίγειων και διεθνών υπηρεσιών διανομών. Η FedEx Express, θυγατρική της FedEx Corporation, η οποία δραστηριοποιείται και στην ελληνική αγορά συνδέει περιοχές οι οποίες αντιπροσωπεύουν το 90% του παγκόσμιου ΑΕΠ σε 24-28 ώρες, Πόρτα-Πόρτα, προσφέροντας υπηρεσίες εκτελωνισμού και εγγύησης επιστροφής χρημάτων. Οι αρχές των αεροπορικών δρομολογίων και η υποδομή της έκαναν τη FedEx Express τη μεγαλύτερη εταιρία ταχυμεταφορών στον κόσμο, που προσφέρει άμεση, αξιόπιστη και χρονικά καθορισμένη αποστολή περισσότερων των 3.1 εκατ. τεμαχίων σε 215 χώρες καθημερινά. Η FedEx Express απασχολεί περίπου 138.000 άτομα και καλύπτει περισσότερες από 50.000 περιοχές με 643 αεροσκάφη και περίπου 43.000 οχήματα που αποτελούν το διεθνές δίκτυό της.

Εταιρεία TNT

Η TNT Express, θυγατρική της TPG (TNT Post Group), είναι ο παγκόσμιος ηγέτης στον τομέα των ταχυμεταφορών και ειδικότερα στον επιχειρηματικό τομέα. Μεταφέρει 3,3 εκατ. δέματα, έγγραφα και φορτία την εβδομάδα, σε περισσότερες από 200 χώρες, χρησιμοποιώντας ένα δίκτυο από 900 σταθμούς και διαμετακομιστικά κέντρα. Η TNT Express έχει πάνω από 18.000 οχήματα, 43 αεροσκάφη και το πιο εκτεταμένο δίκτυο στην Ευρώπη, με παράδοση πόρτα - πόρτα και απασχολεί 43.000 ανθρώπους σε όλο τον κόσμο. Παρέχει στους πελάτες της μια μεγάλη γκάμα ευέλικτα προσαρμοσμένων και αξιόπιστων λύσεων, που βοηθούν στην καλύτερη και λειτουργία της επιχείρησής τους. Η TNT Express ξεκίνησε τη λειτουργία της στην Ελλάδα το 1989. Χρησιμοποιεί ιδιόκτητο αεροσκάφος, που συνδέει την Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη με τη Λιέγη του Βελγίου και ένα στόλο από 103 οχήματα. Έχει 230 εργαζομένους στα 3 υποκαταστήματα που βρίσκονται στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη και συνεργάζεται με ένα δίκτυο αντιπροσώπων σε όλη την Ελλάδα..

Προϊόντα & υπηρεσίες

Same Day: Αυθημερόν παράδοση εντός Ελλάδας και σε βασικούς ευρωπαϊκούς προορισμούς

9:00 Express: Εγγυημένη παράδοση την επόμενη ημέρα πριν από τις 9:00 π.μ. στην Ελλάδα και στις μεγάλες ευρωπαϊκές πόλεις.

12:00 Express: Εγγυημένη παράδοση πριν από τις 12:00 μ.μ. στην Ελλάδα και όλο τον κόσμο.

Global Express: Παράδοση την επόμενη μέρα στην Ελλάδα και την Ευρώπη και στο συντομότερο δυνατό χρονικό διάστημα σε όλο τον κόσμο.

Economy Express: Μια πιο οικονομική λύση για τις λιγότερο επείγουσες και

βαριές αποστολές σας σε όλο τον κόσμο.
Special Services: Ειδικά προσαρμοσμένες λύσεις για εξειδικευμένες ανάγκες στον τομέα των μεταφορών.

Η TNT Ελλάδας έχει 3 υποκαταστήματα στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη και απασχολεί περισσότερους από 200 υπαλλήλους. Τα κεντρικά γραφεία βρίσκονται στο Ελληνικό, σε ένα χώρο 1,000 τ.μ. γραφεία και 1.600 τ.μ. χώρους αποθήκευσης και παραγωγής. Αντίστοιχα, οι νέες μας εγκαταστάσεις (σε μια έκταση 5,500 τ.μ.) στη Θεσσαλονίκη αποτελούνται από 1.000 τ.μ. αποθηκευτικών χώρων και χώρων παραγωγής και γραφεία 600 τ.μ. Η σύνδεση της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης με τη Λιέγη (ο κεντρικός διαμετακομιστικός σταθμός του εναέριου δικτύου της TNT) γίνεται καθημερινά με ιδιόκτητο αεροσκάφος. Επίσης η Ελλάδα συνδέεται οδικώς με το Μιλάνο, ένα από τα μεγαλύτερα κέντρα διαλογής του πανευρωπαϊκού οδικού δικτύου της TNT. Σε εβδομαδιαία βάση διακινούνται 16.000 αποστολές από και προς την Ελλάδα, με εναέρια και οδική μεταφορά. Η TNT Ελλάδος είναι μία από τις 44 χώρες του δικτύου μας όπου έχει διακριθεί με το διεθνές πιστοποιητικό «Investor in People». Είναι η πρώτη εταιρία στον τομέα που αποκτά τη συγκεκριμένη διάκριση. Το «Investor in People» είναι μία πιστοποίηση όπου αναγνωρίζει τη δέσμευση της εν λόγω εταιρίας στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της. Στην TNT πρωταρχικό ρόλο στη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς μας έχει το ανθρώπινο δυναμικό. Επιμένουμε στο να επιλέγουμε και να επενδύουμε σε ανθρώπους με βάση την ακεραιότητα του χαρακτήρα, τον ενθουσιασμό για καινοτομία και το ομαδικό πνεύμα. Βασικό μέλημα της TNT είναι η υπερκάλυψη των προσδοκιών των μετόχων μας, των συνεργατών /πελατών μας, των ανθρώπων μας και της κοινωνίας μέσα στην οποία ζούμε. Για την ικανοποίηση αυτών των προσδοκιών, η TNT έχει ξεκάθαρη στρατηγική, καινοτομικό περιβάλλον και ενδυναμωμένους ανθρώπους, καθώς επίσης και ευρεία γκάμα υπηρεσιών και προϊόντων. Στόχος είναι η προσφορά αξιόπιστων και προσαρμοσμένων λύσεων σε κάθε μεταφορική ανάγκη των συνεργατών της. Σε παγκόσμιο επίπεδο, έχουμε στρατηγικές συνεργασίες σε κάθετους κλάδους αγορών, όπως η αυτοκινητοβιομηχανία, η φαρμακοβιομηχανία, η υψηλή τεχνολογία και η τηλεπικοινωνία.

Η εξειδίκευση σε κάθε κλάδο οδήγησε στη δημιουργία υπηρεσιών που προσαρμόζονται στα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες του κάθε κλάδου, όπως το Medpack, Clinical Trials κ.λπ., που απευθύνεται σε ιδιαίτερα ευαίσθητες αποστολές, όσον αφορά στο χρόνο και στον τρόπο μεταφοράς. Επίσης η εμπειρία στη διοργάνωση και διεκπεραίωση αποστολών που απαιτούν ειδικό χειρισμό, αξιοπιστία και ευελιξία, όπως τη μεταφορά των ενδυμάτων που φόρεσαν οι διεθνείς ποδοσφαιριστές στον τελικό του Euro 2004, λίγες ώρες πριν από τον τελικό, κάνουν τους πελάτες να αισθάνονται ότι μπορούν να εμπιστευτούν την TNT, ακόμη και για τις πιο ιδιόζουσες μεταφορικές τους ανάγκες. Η TNT διακρίθηκε για την ευελιξία και τη σωστή οργάνωση συνολικά του Project των 14.134 Ολυμπιακών Εισιτηρίων. Καταφέραμε να παρέχουμε προσωπική εξυπηρέτηση σε κάθε μία παράδοση, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες των παραληπτών. Οι παραδόσεις πραγματοποιήθηκαν με ταχύτητα, συνέπεια και παραδόθηκαν σε ποσοστό 100% στους παραλήπτες.

Αυτό όμως που πραγματικά έκανε επιτυχημένο το project είναι η αφοσίωση και η επαγγελματικότητα των ανθρώπων του τμήματος Special Services, τόσο στην TNT Ελλάδας όσο και στον υπόλοιπο κόσμο. Μεγάλης σημασίας είναι και η ευαισθησία και δραστηριοποίηση της TNT σε σημαντικά κοινωνικά θέματα. Με τη διεθνή συνεργασία της με την WFP (παγκόσμιο Πρόγραμμα Σίτισης) των Ηνωμένων Εθνών συνεργαζόμαστε στο κομμάτι του Logistics, παρέχοντας εκπαίδευση για την καλύτερη στήριξη του δικτύου τους. Επιπρόσθετα, υπάρχει εθελοντικό πρόγραμμα με συμμετοχή υπαλλήλων της εταιρείας για προσφορά βοήθειας σε χώρες όπως η Νικαράγουα, η Καμπότζη κ.τ.λ. Στόχος της εταιρείας είναι να μπορέσει να παρέχει σίτιση σε τόσα παιδιά όσα και οι υπάλληλοι της TNT δηλαδή 160.000 παιδιά. Στα πλαίσια των προσπαθειών για συνεχή βελτίωση, η εταιρεία έχει στηρίξει το πλαίσιο για την επιχειρηματική αριστεία στο διεθνώς καταξιωμένο μοντέλο του EFQM. Στον τομέα αυτό, αξιοποιείται η μεγάλη εμπειρία της TNT διεθνώς και την πολύχρονη συμμετοχή της στον ευρωπαϊκό διαγωνισμό ποιότητας (EQA). Η ενσωμάτωση και η εφαρμογή του μοντέλου EFQM είναι συνυφασμένη με την αυξημένη προστιθέμενη αξία και αειφόρο ανάπτυξη σε όλες τις επιχειρήσεις.

Εταιρεία UPS

Ιστορικό εταιρείας

Ιδρυθείσα το 1907 ως μία εταιρεία αγγελιοφόρων στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, η UPS έχει αναπτυχθεί σε έναν οργανισμό \$49.7 δισεκατομμυρίων, με το να επικεντρώνεται ξεκάθαρα σε έναν σκοπό, τη διευκόλυνση του παγκόσμιου εμπορίου. Σήμερα, η UPS αποτελεί μία από τις πλέον αναγνωρίσιμες και επιτυχημένες εταιρείες σε ολόκληρο τον κόσμο. Έχουμε εξελιχθεί στη μεγαλύτερη εταιρεία μεταφοράς δεμάτων σε ολόκληρο τον κόσμο και σε παγκόσμιο ηγέτη στην παροχή υπηρεσιών logistics και εξειδικευμένης μεταφοράς. Καθημερινά, διαχειριζόμαστε τη ροή αγαθών πληροφοριών και κεφαλαίων σε περισσότερες από 200 χώρες και γεωγραφικές περιοχές σε ολόκληρο τον κόσμο.

Σύμμαχος της προηγμένης τεχνολογίας δηλώνει η UPS, η οποία εκτελεί ταχυμεταφορικό έργο κυρίως με δέματα που έρχονται από το εξωτερικό στην Ελλάδα και αντιστρόφως. Στο εμπορευματικό τμήμα του αεροδρομίου «Ελευθέριος Βενιζέλος» μπορεί να δει κανείς τις αποθήκες της εταιρείας. Καθημερινώς μπροστά στις πόρτες των αποθηκών υπάρχουν τα χαρακτηριστικά καφέ οχήματα της UPS, όπου φορτώνονται ή εκφορτώνονται.

Ο στόλος φορτηγών, βαν και δικύκλων της εταιρείας είναι από τους πιο αξιόπιστους και καινούργιους. Οι αφίξεις και οι αποστολές προϊόντων γίνονται συνήθως στις ώρες που βρίσκεται το κλασσικό εμπορευματικό αεροσκάφος Boeing 757 στον διεθνή αερολιμένα των Αθηνών.

Αυτό το αεροσκάφος ενώνει την Ελλάδα με τον υπόλοιπο κόσμο ενώ η εταιρεία μισθώνει αποκλειστικώς αεροσκάφη (charters). Εκτός από τα δρομολόγια με το εξωτερικό, η UPS προγραμματίζει και εκτελεί καθημερινώς πτήσεις εμπορευματικού χαρακτήρα προς τη Θεσσαλονίκη και την Κύπρο.

Το χρονικό πλεονέκτημα που προσφέρει η μεταφορά δεμάτων, εγγράφων και βιβλίων, συγκριτικώς με άλλα μέσα όπως είναι τα φορτηγά και τα πλοία, δίνουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους πελάτες της UPS. Σύμφωνα με τα στοιχεία που μας έδωσαν στελέχη της εταιρείας, το πελατολόγιο ξεπερνά αυτή τη στιγμή τις 1.500 εταιρείες και τους πέντε χιλιάδες ιδιώτες.

Η UPS διαθέτει κέντρα διαλογής στην Αττική (Γλυφάδα και Μαρούσι) και στη Θεσσαλονίκη. Ο εξοπλισμός αυτών των κέντρων διαλογής βρίσκεται στην αιχμή της τεχνολογίας προκειμένου να προκύπτει κέρδος χρόνου και κάλυψη οποιασδήποτε απαίτησης εκ μέρους των πελατών. Η εταιρεία χρησιμοποιεί την πλέον προηγμένη τεχνολογία (DIAD) για να συνδέει τις αποστολές των δεμάτων με το ηλεκτρονικό σύστημα παρακολούθησης και εντοπισμού που έχει αναπτύξει και το οποίο λειτουργεί σε όλο τον πλανήτη.

Οι πελάτες της μπορούν να χρησιμοποιούν πλήρη αυτοματοποίηση για τις αποστολές τους το οποίο παρέχεται δωρεάν από τη UPS και με το οποίο μπορούν να ενημερωθούν σε ελάχιστα δευτερόλεπτα για την πορεία της αποστολής τους, τον χρόνο παράδοσης και το όνομα του παραλήπτη μέσω διαδικτύου ή μέσω του κινητού τηλεφώνου τους χρησιμοποιώντας την υπηρεσία γραπτών μηνυμάτων.

Σκοπός της εταιρείας αποτελεί ένα δυνατό ανταγωνιστή που ξεχωρίζει επειδή προσέχει ακόμη και τη λεπτομέρεια. Στο πλαίσιο αυτό εντάσσεται και η προσπάθεια αναβάθμισης των εταιριών courier και κυρίως των διεθνών ταχυμεταφορών.

Παρακάτω αναφέρουμε συνοπτικά λεπτομέρειες όσον αφορά την εταιρεία UPS που θα μας βοηθήσουν για να συγκρίνουμε τον ανταγωνισμό με τις άλλες εταιρείες παγκοσμίως

Ίδρυση: 28 Αυγούστου 1907, στο Seattle, Washington, ΗΠΑ

Παγκόσμια Έδρα: Atlanta, Ga., ΗΠΑ

Διεύθυνση World Wide Web: www.ups.com.

Πρόεδρος & CEO: Scott Davis

Έσοδα 2009: 45,3 δις δολάρια ΗΠΑ

Εργαζόμενοι: 408.000 σε όλον τον κόσμο (340.000 στις ΗΠΑ, 68.000 διεθνώς)

Διακινήσεις δεμάτων

Έσοδα 2009: 37,9 δις δολάρια ΗΠΑ

Όγκος παραδόσεων 2009: 3,8 δισεκατομμύρια έγγραφα και δέματα

Καθημερινός όγκος παραδόσεων: 15,1 εκατομμύρια έγγραφα και δέματα

Καθημερινός όγκος ΗΠΑ: 2,2 εκατομμύρια έγγραφα και δέματα

Καθημερινός διεθνής όγκος: 2,0 εκατομμύρια έγγραφα και δέματα

Περιοχή παροχής υπηρεσιών: Περισσότερες από 200 χώρες και εδαφικές περιοχές - όλες οι διευθύνσεις στη Βόρεια Αμερική και την Ευρώπη

Πελάτες: 7,9 εκατομμύρια την ημέρα (1,8 εκατομμύρια παραλαβές, 6,1 εκατομμύρια παραδόσεις)

Online Ανίχνευση: Κατά μέσο όρο 22.4 εκατομμύρια αιτήματα για ανίχνευση αποστολών ημερησίως

Πρόσβαση λιανικής πώλησης: The UPS Store[®], 4,676 σημεία, Mail Boxes Etc.[®], 74 σημεία, UPS Customer Centers 1.000 σημεία, εξουσιοδοτημένα σημεία πώλησης 16.000 σημεία, UPS Drop Boxes, 40.000 σημεία

Εγκαταστάσεις λειτουργίας: 1.801

Στόλος Αυτοκινήτων: 96,105 αυτοκίνητα, φορτηγά, μηχανάκια, συμπεριλαμβανομένων 2,060 οχημάτων εναλλακτικών καυσίμων

Στόλος αεροσκαφών Jet της UPS: 214 σε λειτουργία (253 αεροπλάνα συνολικά, 9η αεροπορική εταιρεία παγκοσμίως)

Ναυλωμένα αεροσκάφη: 299

Καθημερινές πτήσεις: Εσωτερικού - 959 - Διεθνείς - 763

Εξυπηρετούμενα αεροδρόμια: Εσωτερικού - 400 - Διεθνώς - 435

Κέντρα διανομής:

- **Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής:** Louisville, Ky. (Κύριο κέντρο διανομής ΗΠΑ) - Philadelphia, Pa. - Dallas, Texas - Ontario Calif. - Rockford, Ill. - Columbia, S.C.
- **Ευρώπη:** Κολωνία/Βόννη, Γερμανία
- **Ανατολική Ασία:** Ταιβάν, Παμπάνγκα, Σιγκαπούρη
- **Λατινική Αμερική και Καραϊβική:** Μαϊάμι, Φλόριντα, ΗΠΑ
- **Καναδάς:** Χάμιλτον, Οντάριο

Εφοδιαστική αλυσίδα και μεταφορά
Έσοδα 2009: 7,4 δις δολάρια ΗΠΑ

UPS Supply Chain Solutions

Κύριες υπηρεσίες: Διοικητική μέριμνα και διανομή / μεταφορά και διακίνηση (αεροπορική, θαλάσσια, χερσαία, σιδηροδρομική) / προώθηση φορτίων / διαχείριση διεθνούς εμπορίου / εκτελωνισμοί.

Ειδικές υπηρεσίες: Υπηρεσίες Logistics για αναταλλακτικά, επισκευές και οργάνωση, σχεδιασμός εφοδιαστικής αλυσίδας και διαχείριση επιστροφών.

Εγκαταστάσεις: 852 εγκαταστάσεις σε περισσότερες από 120 χώρες, 33 εκατομμύρια τετρ. Πόδια

UPS Freight





Κύριες υπηρεσίες: Κορυφαία εταιρεία παροχής υπηρεσιών από ακτή σε ακτή για less-than-truckload μεταφορές

Στόλος παραδόσεων: 6.541 ρυμουλκά, 22.018 ρυμουλκούμενα

Εγκαταστάσεις: 215+ κέντρα εξυπηρέτησης

Παρακάτω απεικονίζονται και αναγράφονται σχετικές πληροφορίες όσον αφορά τους μεγαλύτερους ανταγωνιστές της εταιρείας DHL:





Competitor's Overview

Germany				
Year of Entry	1969	1991	1976	1969
Headquarters	Bonn	Neu-Isenburg	Neuss	Cologne (Troisdorf)
Estimated Number of Employees	1200	1300	15000	2300 + 1700 (Servicepartner)
Estimated Sales Force	172	80	230	250
Vehicles	2200 (Servicepartner)		3700	1700
Hubs	1+3 subhubs (dom.)		2	9
Service Centers	32	17	26	29
Global Network	> 220 countries	> 215 countries	> 200 countries	> 222 countries

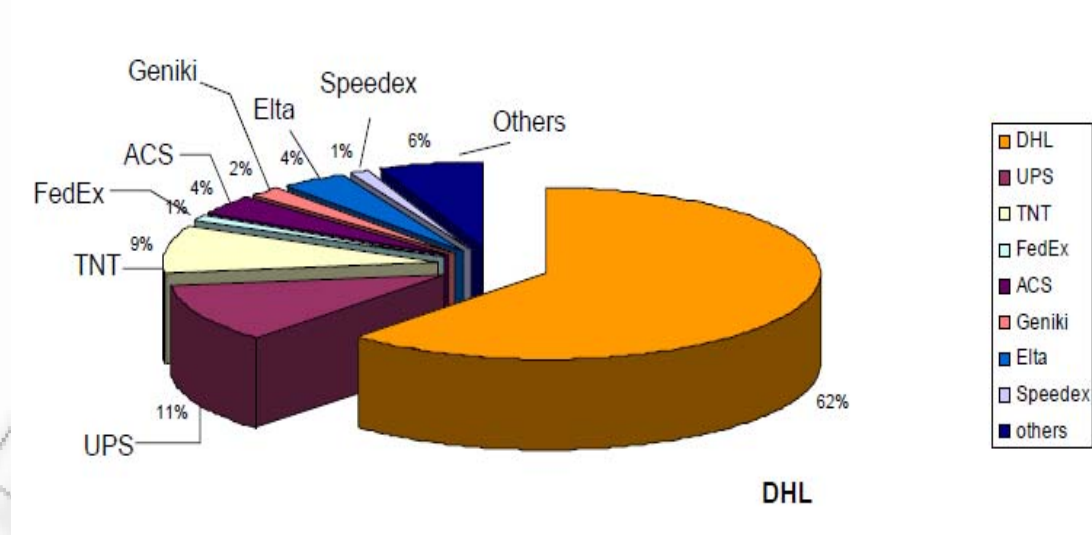
Source: Various pressclips

FAWELZFW

Competitor Profiles

	<p>“The all American Super-tanker”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Complete in standard and international express • Operational excellence – strong worldwide IT • Consistent quality and brand • One streamlined network 	<ul style="list-style-type: none"> • Due to high standardization sometimes lack of flexibility • One size fits all approach • Highly operations driven
	<p>“The Express champion”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quality champion with very strong brand • TNT customers are fans – top customer service • High flexibility – focus on heavier shipments • Top European Air and road network 	<ul style="list-style-type: none"> • High price level • Intransparent discount policy • Lack of global coverage (US) • Dumping price to boost volume outside Europe
	<p>“Lord of the skies”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Strong brand image (US) • Strong on US/Asia lanes • Synonym for air borne express services with high quality • Innovative and flexible • Intercontinental focus on heavier shipments 	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of presence in Europe • Economy Express not in focus
	<p>“Cost leader”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Best price/services ratio • European network with strength in CEE • Cost leader with lean and mean structure 	<ul style="list-style-type: none"> • Still gaps in the network • Struggles to cope with increasing “hybridization” of core customer base

ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ ΤΑΧΥΜΕΤΟΦΟΡΩΝ ΤΟ 2007



Βασισμένα στις αξίες της TDI αγοράς

source Market Intelligence Study 2008

Συμπέρασμα

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι ο κατάλληλος σχεδιασμός και λειτουργία των καναλιών διανομής μιας εταιρείας (σύμφωνα με τις δυνατότητες του περιβάλλοντος που λειτουργεί η επιχείρηση) είναι εξέχουσας σημασίας, μιας και μέσω αυτών μπορούν να δημιουργηθούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και πολιτικές που να κατακτήσουν την αγορά. Στην εταιρεία DHL και κυρίως στον τομέα των Express μεταφορών είναι ολοφάνερη η προστιθέμενη αξία στις υπηρεσίες της εταιρείας εφόσον έχει προσαρμοστεί όλο το δίκτυο της εταιρείας για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες του πελάτη στο μέγιστο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Chopra S-meindl P Supply chain management {strategy, planning and operation}.

Στράτος Παπαδημητρίου – Ορέστης Σχινάς {Εισαγωγή στα Logistics}.

Γεώργιος Γιαννάτος –Σταμάτης Ανδριανόπουλος {Logistics Μεταφορές και Διανομές}

Σημειώσεις παραδόσεων από Π.Μ.Σ. Πανεπιστήμιο Πειραιώς στο μάθημα 'Συστήματα και Μεταφορά' του καθηγητή Ν. Μπλέσιου.

Σημειώσεις παραδόσεων από Π.Μ.Σ. Πανεπιστήμιο Πειραιώς στο μάθημα 'Δίκτυα Διανομής' του καθηγητή Γ. Κονταράτου.

Κύριο σχέδιο Δράσης της Αγοράς των Εμπορευματικών μεταφορών και των Logistics της Ελλάδος
(Ελληνική Εταιρεία Logistics).

Μέτρηση τάσεων της Ελληνικής Αγοράς με στόχο την διαμόρφωση της Εθνικής Στρατηγικής Logistics
(Ελληνική Εταιρεία Logistics).

International Logistics , International Journal of Logistic Management
Donald F. Wood, Anthony P. Barone

Μικροοικονομική Οργανωτική Παραγωγή και Διανομή Αγαθών,
Μπανταλούκας Κλαύδιος

Logistics and transportation Design and Planning
Raga G . Kasinlingam

Ανατομία των Logistics,
Βλάσσης Γιαννάκαινας.

World class Supply Management – the key to Supply Chain Management
David N. Burt.
Donald W. Dobler
Stephen L. Starling

Reverse Logistics και ηλεκτρονικό εμπόριο
Ξένος Σπ.

Σχεδιασμός Δικτύου Διανομής
Πετρίδης Δημήτριος

Πληροφορίες επίσης συγκεντρώθηκαν από δικτυακούς τόπους στο internet όπως

www.DHL.gr

www.DHL.com

www.hrima.gr

<http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CF%8D%CE%BB%CE%B7:%CE%9A%CF%8D%CF%81%CE%B9%CE%B1>

<http://www.logistics-management.gr/us.php>

<http://www.competition.gov.cy/competition/competition.nsf/0/70204DDE91E5CE2CC2256FBE0022CFD3?OpenDocument>

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:62002B0358:EL:HTML>

http://www.epant.gr/apofasi_details.php?Lang=gr&id=265&nid=400&page=9