



---

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ»**

**ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ : LOGISTICS**

---

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΣΩΚΡΑΤΗΣ ΜΟΣΧΟΥΡΗΣ**

**ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΕ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΕ ΤΟΠΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ »**

---

**ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ :**

***ΠΟΛΥΧΡΟΝΟΠΟΥΛΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ***

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2014**



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην εργασία αυτή θα ασχοληθούμε με τα συστήματα διανομής και αποθήκευσης. Θα προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε τι είδους συστήματα είναι αυτά και πόσο σημαντικός παράγοντας είναι για μια επιχείρηση. Είναι αναγκαίο να τονίσουμε την επιρροή που ασκούν ή δέχονται από άλλους τομείς μιας επιχείρησης. Για μεγαλύτερη κατανόηση του θέματος, αναλύσαμε τον κορμό δ

ύο εμπορικών εταιριών που δραστηριοποιούνται στην επαρχία. Η επιλογή αυτή συνέβη για να αναλυθεί, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό τομέα, εάν η σημαντικότητα της διανομής και της αποθήκευσης γίνεται αντιληπτή από την κάθε εταιρία που σχετίζεται με αυτό. Η παρούσα εργασία δομείται σε τέσσερα βασικά κεφάλαια τα οποία συμπεριλαμβάνουν πληθώρα υποενοτήτων.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται ο ορισμός και η έννοια της διανομής έτσι ώστε να κατανοηθεί από αυτούς που το διαβάζουν, επίσης στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται η ποσοτική διάσταση της διανομής διότι η έννοια της διανομής έχει μια ποσοτική διάσταση. Πρόκειται για τις έννοιες της αριθμητικής και της σταθμικής διανομής. Επιπρόσθετα, το περιβάλλον και η επιχειρησιακή λειτουργία της διανομής δηλαδή από πού εξωτερικούς παράγοντες επηρεάζεται η διανομή για παράδειγμα κοινωνικοί, γεωγραφικοί και δημογραφικοί παράγοντες. Αναλύονται τα συστατικά μέρη του δικτύου διανομής δηλαδή από πια σημεία αποτελείται ένα δίκτυο διανομής καθώς και οι μορφές αυτού. Τα ολοκληρωμένα συστήματα διανομής αναλύονται έτσι ώστε να δούμε πως οι νέες τεχνολογίες επηρεάζουν την διανομή. Είναι σημαντικό και θα αναλυθεί η διανομής ως στοιχείο της επιχείρησης καθώς ένας από τους βασικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση των στόχων και των στρατηγικών της διανομής είναι η συγκεκριμένη συνθήκη αγοράς – διανομής στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση. Εδώ αναγράφονται τις δραστηριότητες έχει η διανομή τα μεταφορικά ήδη που χρησιμοποιούνται για να μεταφερθούν δηλαδή πλοίο , αεροπλάνο και μεταφορικά μέσα καθώς και ο συνδυασμός αυτών ώσπου να φθάσουν τα προϊόντα στον τελικό προορισμό τους. Τέλος , αναφέρεται η διαδικασία τιμολόγησης των μεταφορών δηλαδή η αξία και η τιμολόγησης των μεταφορών , απεικονίζεται και διαγραμματικά έτσι ώστε να κατανοηθεί με μεγαλύτερη ακρίβεια η διαδικασία αυτή.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η αποθήκευση έτσι ώστε να αναδειχθεί η διαφορετικότητα της αποθήκευσης από την διανομή. Αρχικά , Η αποθήκευση εμπορευμάτων διευκολύνει τη λειτουργία της διανομής , διότι βελτιώνει τη διαθεσιμότητα του εντός του δικτύου διανομής οπότε γίνεται ο σχεδιασμός αποθηκευτικού δικτύου. Επιπλέον , στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται οι λειτουργίες της αποθήκης και η διαχείριση αυτής. Το κόστος αποθήκευσης αναλύεται και διαγραμματικά με σκοπό να αναδειχθεί από πια άλλα κόστη επηρεάζεται και πόσο σημαντικό ρόλο παίζει στην διαδικασία κοστολόγησης μιας αποθήκης. Τέλος , αναλύονται οι μέθοδοι και οι τεχνικές διαχειρίσεις των αποθεμάτων καθώς και οι παράγοντες και τα κριτήρια επιλογής αυτών.

Στο τρίτο κεφάλαιο ασχολούμαστε με την εταιρία «ΖΥΓΟΣ». Αρχικά, αναφέρεται η ιατρική αναδρομή των δύο εταιριών καθώς και η θέση που κατέχουν στην αγορά που δραστηριοποιούνται. Αναλύονται τα συστήματα ERP έτσι ώστε να κατανοηθεί αν είναι χρήσιμα στην λειτουργία των επιχειρήσεων ή αν είναι προτιμότερο να υπάρχει software φτιαγμένο για τα μέτρα τις κάθε εταιρίας. Επιπλέον , καταγράφονται τα συστήματα CRM καθώς όλες οι εμπορικές επιχειρήσεις είναι πελατοκεντρικές οπότε εξηγείται για να κατανοηθεί η σημαντικότητα του καθώς και πως επηρεάζονται πελάτες και προμηθευτές από τα CRM. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι αναλύεται το πρόγραμμα πωλήσεων της εταιρίας , οι λειτουργίες του κάθε πωλητή καθώς και τα είδη των πωλητών που κατέχουν οι επιχειρήσεις. Τέλος , αναλύεται το σύστημα διανομής και το σύστημα αποθήκευσης που έχει η κάθε εταιρία καθώς ακολουθούν διαφορετική στρατηγική.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γράφονται τα συμπεράσματα δηλαδή τι κατανοήσαμε από την εκπόνηση αυτού του συγγράμματος και ειδικά πόσο μας βοήθησε το πρακτικό κομμάτι να κατανοήσουμε αν εφαρμόζεται η θεωρία. Τέλος, καταγράφονται προτάσεις για βελτίωση των συστημάτων αυτών για να γίνουν καλύτερες και να διευκολύνουν την δουλεία του προσωπικού και οι δύο εταιρίες. Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχει παράρτημα στο οποίο υπάρχουν φωτογραφίες των χώρων εργασίας και αποθήκευσης έτσι ώστε να κατανοηθεί ο τρόπος που εργάζονται στις επιχειρήσεις. Και το σημαντικότερο κομμάτι είναι η βιβλιογραφία γι' αυτό και υπάρχει στο τέλος της εργασίας.



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΔΙΑΝΟΜΗ-ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ	<b><u>7</u></b>
1.1.2. Ποσοτική Διάσταση Διανομής	8
1.1.3. 1.1.3. Περιβάλλον της Επιχειρησιακής Λειτουργικής Διανομής	8
1.2 Συστατικά Μέρη του Δικτύου Διανομής	<b>10</b>
1.2.1 Μορφές των Δικτύων Διανομής	10
1.3 Εναλλακτικές Μορφές Καναλιών Διανομής	<b>12</b>
1.3.1 Ολοκληρωμένα Συστήματα Διανομής	12
1.3.2 Ανεξάρτητα Συστήματα Διανομής-Χρήση Μεσαζόντων	13
1.3.3 Μεσάζοντες στην Εγχώρια Αγορά	14
1.3.4 Μεσάζοντες στις Διεθνείς Αγορές/Στόχους	15
1.4 Η Διανομή ως Στοιχείο Λειτουργίας της Επιχείρησης	<b>17</b>
1.4.1 Οι Δραστηριότητες της Φυσικής Διανομής	17
1.5 Μεταφορές	<b>20</b>
1.5.1 Φυσικά Στοιχεία Των Συστημάτων Μεταφορών	20
1.5.2 Πελάτες Εμπορευματικών Μεταφορών	21
1.5.3 Τα Κύρια Μεταφορικά Μέσα Στη Λειτουργία Της Διανομής	22
1.5.4 Διαδικασία Σχεδιασμού Μεταφορών	25
1.5.5 Η Τιμολόγηση Των Μεταφορών	26
1.5.6 Νέες τάσεις	27
2. ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ	<b><u>30</u></b>
2.1 Σχεδιασμός Αποθηκευτικού Δικτύου	<b>30</b>
2.2 Λειτουργίες της Αποθήκης	<b>31</b>
2.2.1 Διαχείριση Αποθεμάτων	31
2.2.2 Το Κόστος των Αποθεμάτων	32
2.2.3 Μέθοδοι και Τεχνικές Διαχείρισης Αποθεμάτων	32
2.3 Παράγοντες Επιλογής Καναλιού Διανομής	<b>36</b>
2.3.1 Κριτήρια Επιλογής Καναλιού στο Διεθνές Μάρκετινγκ	37
3. Π. ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΥ & ΣΙΑ ΟΕ	<b><u>39</u></b>
3.1 Ιστορική Αναδρομή	<b>39</b>
3.2 Η Θέση της Εταιρίας στην Αγορά	<b>40</b>
3.3 Συστήματα Τιμολογιακής Πολιτικής	<b>41</b>
3.3.1 ERP ή Εξειδικευμένα LOGISTICS SOFTWARE	41
3.3.2 Ορισμός και τρόπος Λειτουργίας ERP	41
3.3.3 Εφαρμογή ERP στην Επιχείρηση	41
3.4 Διαχείριση CRM	<b>43</b>
3.4.1 Εισαγωγή-Ιστορική Αναδρομή	43
3.4.2 Ορισμός	43
3.4.3 Οφέλη του CRM Software	43
3.4.4 Databases για CRM συστήματα	44

3.4.5 Πελάτες και Προμηθευτές	44	
3.4.6 Εφαρμογή των CRM στην Επιχείρηση	44	
3.5 Η Διαδικασία των Πωλήσεων		<b>46</b>
3.5.1 Λειτουργίες ενός Πωλητή	46	
3.5.2 Είδη των Πωλητών στην Επιχείρηση	46	
3.5.3 Πρόγραμμα Πωλήσεων	49	
3.6 Συστήματα Αποθήκευσης και Διανομής		<b>52</b>
3.6.1 Συστήματα Αποθήκευσης	52	
3.6.2 Συστήματα Διανομής	52	
4. ΕΠΙΛΟΓΟΣ		<b><u>54</u></b>
5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		<b><u>58</u></b>
6. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ		<b><u>59</u></b>

## **1. ΔΙΑΝΟΜΗ- ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ**

Η διανομή είναι η δραστηριότητα εκείνη του μάρκετινγκ που αναφέρεται στην εξασφάλιση διαθεσιμότητας εκείνη του μάρκετινγκ που αναφέρεται στην εξασφάλιση διαθεσιμότητας προϊόντων. Από τη σκοπιά της επιχείρησης που διαθέτει τα προϊόντα επικεντρώνεται σε δύο είδη επιμέρους δραστηριοτήτων : στην μεταβίβαση της ιδιοκτησίας και στην φυσική ροή των προϊόντων (φυσική διανομή). Η μεταβίβαση της ιδιοκτησίας γίνεται ή διευκολύνεται από τα κανάλια διανομής. Όσοι συμμετέχουν σε αυτή την μεταβίβαση της ιδιοκτησίας μεταξύ του παραγωγού και του καταναλωτή είναι γνωστοί με την γενική ονομασία μεσάζοντες ή ενδιάμεσοι. Η άλλη περιοχή της διανομής δηλαδή η φυσική διανομή (physical distribution ) , ασχολείται βασικά με τη "φυσική" διακίνηση των προϊόντων και περιλαμβάνει την μεταφορά , την αποθήκευση των προϊόντων και τον έλεγχο των αποθεμάτων.

Ένας ορισμός που έχει δοθεί είναι ότι τα logistics αποτελούν την διαδικασία σχεδιασμού, εφαρμογής και ελέγχου της αποτελεσματικής και από πλευράς δαπανών αποδοτικής ροής και αποθήκευσης των πρώτων υλών, των αποθεμάτων και των τελικών προϊόντων, καθώς και των σχετικών πληροφοριών από το σημείο κατανάλωσης , εξυπηρετώντας το σκοπό της προσαρμογής στις επιθυμίες των πελατών. Συνεπώς, σύμφωνα με τον ορισμό, η αποστολή των logistics είναι τα φέρουν τα σωστά προϊόντα ή υπηρεσίες στο σωστό χρόνο και στο σωστό χρόνο και με τις επιθυμητές προϋποθέσεις, πραγματοποιώντας συγχρόνως τη μεγαλύτερη δυνατή συνεισφορά στην επιχείρηση.

Πέντε όροι κλειδιά χρησιμοποιούνται κυρίως στην αγγλοσαξονική βιβλιογραφία: logistics, physical distribution, inbound logistics, material management, supply-chain management. Τα logistics περιγράφουν τη συνολική διαδικασία των υλών και των προϊόντων που διακινούνται προς την επιχείρηση, μέσα στην επιχείρηση και από την επιχείρηση. Το physical distribution αναφέρεται στην διακίνηση των προϊόντων από την γραμμή παραγωγής στον πελάτη. Τα inbound logistics καλύπτουν την διακίνηση των υλών που παρελήφθησαν από τους προμηθευτές. Το material management περιγράφει τις διακινήσεις των υλών μέσα στην επιχείρηση. Τέλος, το supply - chain management είναι κάτι ευρύτερο από τα logistics. Τα logistics περιγράφουν μεν τη συνολική διαδικασία των υλών και των προϊόντων που διακινούνται προς την επιχείρηση, μέσα στην επιχείρηση και από την επιχείρηση ως ενιαίο σύνολο, όμως τα περισσότερα καταναλωτικά και βιομηχανικά προϊόντα δεν δημιουργούνται εξ ολοκλήρου από μια μοναδική επιχείρηση. Συνήθως, αρκετές ανεξάρτητες επιχειρήσεις εμπλέκονται στην παραγωγή ενός προϊόντος και στην τοποθέτηση του στα χέρια του καταναλωτή.

Η ομάδα των επιχειρήσεων που προωθεί αυτές τις ύλες και τα προϊόντα μπορεί να αναφερθεί ως μια εφοδιαστική αλυσίδα (Supply chain). Παρ' ότι κάθε επιχείρηση σε μια τέτοια αλυσίδα εφαρμόζει ένα ολοκληρωμένο σύστημα logistics (integrated logistics management) για τις δικές της εσωτερικές λειτουργίες, υπάρχει ακόμα η δυνατότητα να αυξηθεί η συνολική αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας ως συνόλου, εφαρμόζοντας μια ολοκληρωμένη διοίκηση logistics στην συνολική ροή των υλών και των προϊόντων διαμέσου της συνολικής εφοδιαστικής αλυσίδας.

Οι επιχειρήσεις δίνουν σήμερα μεγαλύτερη έμφαση στα logistics, αφού θεωρούν ένα όπλο το marketing που μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά για την επίτευξη ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό οφείλεται στους παρακάτω λόγους :

- Η εξυπηρέτηση και η ικανοποίηση του πελάτη αποτελούν σήμερα θεμέλια της στρατηγικής marketing και η διανομή αποτελεί ένα βασικό στοιχείο της εξυπηρέτησης του πελάτη. Οι επιχειρήσεις διαπιστώνουν ότι μπορούν να αποκτούν και να διατηρούν περισσότερους πελάτες, προσφέροντας γρηγορότερη παράδοση και καλύτερες υπηρεσίες μέσω περισσότερο αποτελεσματικών logistics.
- Τα logistics είναι το κύριο στοιχείο του κόστους για τις περισσότερες επιχειρήσεις. Ελλείψεις αποφάσεις σχετικά με τα logistics έχουν ως αποτέλεσμα υψηλότερες δαπάνες, ενώ βελτιώσεις στην αποτελεσματικότητα

μπορούν να επιφέρουν σημαντικές εξοικονομήσεις δαπανών για αμφότερους την επιχείρηση και τους πελάτες.

- Η έκρηξη σχετικά με την ποικιλία των προϊόντων έχει δημιουργήσει την ανάγκη για βελτίωση της οργάνωσης και διοίκησης των logistics.
- Οι βελτιώσεις στην τεχνολογία της πληροφόρησης έχουν δημιουργήσει ευκαιρίες σχετικά με τη βελτίωση της αποδοτικότητας της διανομής. Η αυξανόμενη χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπολογιστών, οι ηλεκτρονικοί ανιχνευτές στο σημείο πώλησης, οι ομοιόμορφοι κωδικοί προϊόντων, η ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων (EDI) και η ηλεκτρονική μεταφορά κεφαλαίων (EFT) έχουν επιτρέψει στις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν προχωρημένα συστήματα για την διαδικασία των παραγγελιών, τον έλεγχο των αποθεμάτων και τον σχεδιασμό των δρομολογίων.

### 1.1.2 Ποσοτική Διάσταση της Διανομής

Η έννοια της διανομής έχει μια ποσοτική διάσταση. Πρόκειται για τις έννοιες της αριθμητικής και της σταθμικής διανομής. Με την έννοια της αριθμητικής διανομής καταλαβαίνουμε το ποσοστό του αριθμού των σημείων πώλησης, από τα οποία η επιχείρηση διαθέτει τα προϊόντα της στο σύνολο των σχετικών για τα προϊόντα σημείων πώλησης που υπάρχουν στην αγορά. Ως προς την έννοια της σταθμικής διανομής λαμβάνονται και άλλοι παράγοντες υπόψη, όπως για παράδειγμα το ποσοστό του κύκλου εργασιών, το οποίο έχουν τα σημεία πώλησης από τα οποία η επιχείρηση διαθέτει τα προϊόντα σημείων πώλησης που υπάρχουν στην αγορά.

Σχετικές με την ποσοτική διάσταση της διανομής είναι και οι έννοιες εντατική, επιλεκτική και αποκλειστική διανομή οι οποίες αποτελούν αποφάσεις αναφορικά με το εύρος του δικτύου διανομής (channel breadth) και οι οποίες ονομάζονται και στρατηγικές κάλυψης της αγοράς.

Με τον όρο εντατικής διανομής ονομάζουμε την χρησιμοποίηση όσο τον δυνατόν περισσότερων σημείων πώλησης για τη διάθεση του προϊόντος της επιχείρησης. Οι παράγοντες που οδηγούν στην χρησιμοποίηση μιας στρατηγικής εντατικής διανομής είναι η χαμηλή τιμή του προϊόντος και η μη ύπαρξη απαίτησης για εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πώληση.

Η στρατηγική της επιλεκτικής διανομής περιλαμβάνει τη χρησιμοποίηση ενός περιορισμένου αριθμού ενδιάμεσων για την διανομή των προϊόντων της επιχείρησης στην περιοχή τους, ενώ στην αποκλειστική διανομή των προϊόντων της επιχείρησης στην περιοχή τους, ενώ στην αποκλειστική διανομή χρησιμοποιούνται περισσότεροι τους ενός ενδιάμεσοι. Οι παράγοντες που οδηγούν στην χρησιμοποίηση μιας στρατηγικής επιλεκτικής ή αποκλειστικής διανομής είναι η υψηλή τιμή του προϊόντος, η διατήρηση της προτεινόμενης τιμής, η μεγάλη προσήλωση στη μάρκα και στην τεχνική πολυπλοκότητα του προϊόντος, η αναγκαία εκπαίδευση και επιδεξιότητα όσων ασχολούνται με την πώληση του προϊόντος αφού οι απαιτήσεις για εξυπηρέτησης του πελάτη μετά την πώληση είναι αυξημένες.

### 1.1.3 Το Περιβάλλον της Επιχειρησιακής Λειτουργίας της Διανομής

Η λειτουργία της διανομής επηρεάζεται από την συμπεριφορά ορισμένων παραγόντων του περιβάλλοντος. Η σπουδαιότητα των παραγόντων αυτών και οι δυνατές αντιδράσεις της επιχείρησης, το μέγεθος της, τις στρατηγικές και τη φιλοσοφία της, τον κλάδο οικονομικής δραστηριότητας, καθώς και τις συγκεκριμένες συνθήκες της αγοράς και της διανομής. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να ομαδοποιηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Τοπογραφικοί κλιματολογικοί και παράγοντες υποδομής: η κατηγορία αυτή των παραγόντων σχετίζεται με τις γεωγραφικές συνθήκες και τις συνθήκες υποδομής. Αυτές οι συνθήκες αφορούν κυρίως στην κατάσταση εμπορικών δρόμων, τις κλιματολογικές συνθήκες και την υποδομή των μεταφορών.

- Δημογραφικοί , κοινωνικοί και μορφωτικοί παράγοντες : η κατηγορία αυτή σχετίζεται με τις διαφορετικές συνήθειες κατανάλωσης για αρκετά προϊόντα οι οποίες οφείλονται σε διαφορετικούς παράγοντες , όπως το μέγεθος του πληθυσμού , η ηλικία , το φύλο , καθώς και σε κοινωνικούς , μορφωτικούς παράγοντες (όπως οι κοινωνικές αξίες , το επάγγελμα , το μορφωτικό επίπεδο και ο τρόπος ζωής μεταξύ διαφόρων γεωγραφικών περιοχών.)
- Οικονομικοί παράγοντες : στο πλαίσιο των οικονομικών παραγόντων εννοούμε , κυρίως , τον παράγοντα ζήτηση και περιλαμβάνει αλλαγές στο βιοτικό επίπεδο , στη ζήτηση μεταξύ των μελών του δικτύου διανομής , στην κινητικότητα των καταναλωτών και στην αγοραστική συμπεριφορά των πελατών λόγω αλλαγής οικονομικών μεταβλητών.
- Καινοτομίες σχετικά με την οργάνωση , τη διοίκηση και το μάρκετινγκ : οι καινοτομίες αυτές αναφέρονται στην ανάπτυξη νέων μεθόδων και πρακτικών καθώς και στις διάφορες αλλαγές στο χώρο του μάρκετινγκ και του μάρκετινγκ. Αυτές επιδρούν σημαντικά στην διαμόρφωση της επιχειρησιακής λειτουργίας της διανομής.
- Τεχνολογικές καινοτομίες : η κατηγορία αυτή αναφέρεται κυρίως στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών στον τομέα της πληροφόρησης και νέων μεθόδων και τεχνικών σε διάφορες λειτουργικές περιοχές της διανομής, όπως χρησιμοποίηση ηλεκτρονικής διαδικασίας στις παραγγελίες και στην πώληση , διοίκηση αποθεμάτων με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Επίσης , ο παράγων αυτός περιλαμβάνει και άλλες νέες τεχνολογίες , όπως αλλαγές στην τεχνολογία διατήρησης τροφίμων και νέες μεθόδους πληρωμών.
- Νομικό καθεστώς : ο παράγων αυτός αναφέρεται στη νομοθετική δομή σε εθνικό και τοπικό επίπεδο, η οποία καθιστά ανελαστική τη λειτουργία της διανομής της επιχείρησης. Υπάρχουν περιορισμοί στους οποίους πρέπει να προσαρμόσει τις στρατηγικές της, όπως κανονισμοί κυκλοφορίας, αλλαγές στο νόμο για το ωράριο λειτουργίας των καταστημάτων, μεταφοράς.
- Μέλη του δικτύου διανομής: μέλη του δικτύου διανομής είναι οι προμηθευτές, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν τις στρατηγικές της επιχειρησιακής λειτουργίας της διανομής και οι εμπορικές επιχειρήσεις, οι οποίες εμπλέκονται στη διανομή του ετοιμού προϊόντος της επιχείρησης.
- Ανταγωνιστές: οι ανταγωνιστές μπορεί να εφαρμόζουν τις ιδέες ή διαφορετικές στρατηγικές διανομής και οι αλλαγές στις στρατηγικές τους μπορεί να αποτελέσουν απειλές ή ευκαιρίες για την επιχείρηση. Για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι μεγάλης σημασίας η ανάπτυξη στρατηγικών διαφήμισης και προώθηση των πωλήσεων.
- Γραφεία διευκόλυνσης : πρόκειται για επιχειρήσεις οι οποίες παρέχουν βοήθεια στις βιομηχανικές επιχειρήσεις σχετικά με τη διανομή στους τομείς της πληροφόρησης, μάρκετινγκ, μεταφορών, αποθήκευσης, παροχής πιστώσεων και νομικών προβλημάτων. Οι επιχειρήσεις αυτές αποτελούν την υποστηρικτική δομή των δικτύων διάθεσης των προϊόντων. Πρόκειται για υποστηρικτικές λειτουργίες απαιτούμενες για την καλύτερη υλοποίηση της συνολικής λειτουργίας της διανομής της επιχείρησης, ώστε να επιτυγχάνεται η καλύτερη εξυπηρέτηση της αγοράς στόχου.

## **1.2 Συστατικά Μέρη του Δικτύου Διανομής**

Ως δίκτυα διανομής ορίζουμε την εξωτερική οργάνωση επαφής, της οποίας οι δραστηριότητες και οι αποφάσεις της διοίκησης της αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων της διανομής. Το δίκτυο διανομής υπάρχει έξω από την

επιχείρηση και δεν αποτελεί μέρος της εσωτερικής οργανωτικής δομής της επιχείρησης. Η διοίκηση της επιχείρησης έχει θέσει συγκεκριμένους στόχους διανομής στην επίτευξη των οποίων θα συμβάλει το δίκτυο διανομής.

Ο όρος «οργάνωση επαφής» αναφέρεται σε εκείνες τις επιχειρήσεις, μέλη του δικτύου διανομής, οι οποίες εμπλέκονται στις λειτουργίες της διαπραγμάτευσης, καθώς ένα προϊόν ή υπηρεσία κινείται από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή. Οι λειτουργίες διαπραγμάτευσης αποτελούνται από την αγορά, την πώληση και τη μεταβίβαση του τίτλου κυριότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Συνεπώς, μόνο εκείνες οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με αυτές τις λειτουργίες, είναι μέλη του δικτύου διανομής.

### 1.2.1 Μορφές των Δικτύων Διανομής

Σύμφωνα με τον αριθμό των επιπέδων στο δικτύου διανομής, διακρίνουμε δύο τύπους διανομής: την άμεση και την έμμεση, ενώ σύμφωνα με τον αριθμό των συγχρόνως χρησιμοποιούμενων δικτύων διανομής από μια επιχείρηση και για μια ομάδα προϊόντος, διακρίνονται η πώληση μιας ροής και η πώληση περισσοτέρων ροών.

Στην περίπτωση της άμεσης διανομής ή του άμεσου δικτύου διανομής δεν υπάρχουν επίπεδα ενδιάμεσων, δηλαδή η επιχείρηση διαθέτει τα προϊόντα της απευθείας στον τελικό αγοραστή. Όσον αφορά την έμμεση διανομή ή το έμμεσο δίκτυο διανομής, υπάρχουν ένα ή περισσότερα επίπεδα ενδιάμεσων στο δίκτυο διανομής. Ο αριθμός των επιπέδων των ενδιάμεσων εκφράζει το μήκος (length) ενός δικτύου διανομής.

Τα πολύ καναλικά συστήματα διανομής προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα για την εξυπηρέτηση μεγάλου μεγέθους και πολύπλοκων αγορών. Με τη χρησιμοποίηση κάθε νέου δικτύου διανομής, η επιχείρηση επεκτείνει τις πωλήσεις της και την κάλυψη της αγοράς και κερδίζει ευκαιρίες για να προσαρμόσει τα προϊόντα της και τις υπηρεσίες της συγκεκριμένες ανάγκες των διάφορων αγορών - στόχων. Τα πολύ καναλικά συστήματα ελέγχονται, όμως δυσκολότερα και δημιουργούν συγκρούσεις, καθώς περισσότερα δίκτυα διανομής ανταγωνίζονται για την απόκτηση πελατών και την δημιουργία πωλήσεων.

Η επιχείρηση είναι ελεύθερη να διαμορφώσει το δίκτυο διανομής κατά τον τρόπο που θεωρεί ότι εξυπηρετεί περισσότερο της ανάγκες της. Γενικά τα δίκτυα διανομής μπορεί να λειτουργούν σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο. Συνήθως το δίκτυο είναι οργανωμένο έτσι, ώστε να καλύπτει αποτελεσματικά κάποια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

Το δίκτυο διανομής παρουσιάζει ποικιλομορφία:

- Στην απλούστερη μορφή του μη οργανωμένου δικτύου, οι εμπορικοί αντιπρόσωποι, διανομείς και λήπτες franchising ενεργούν ελεύθερα και ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλο, ενώ συμβατικές σχέσεις υπάρχουν μόνο κάθετα, δηλαδή μεταξύ κάθε μέλους του δικτύου και της επιχείρησης. Αυτή η μορφή δικτύου όμως δεν είναι συχνή στις εμπορικές συναλλαγές.
- Συνηθέστερη μορφή δικτύου αποτελεί το δίκτυο που είναι οργανωμένο με μορφή πολυμερών σχέσεων μεταξύ των μελών του, «κόμβων» και τις επιχειρήσεις, όπου τα μέλη του συνδέονται συμβατικά τόσο μεταξύ τους (οριζόντια) όσο και με τον επιχειρηματία (κάθετα). Τέτοιου είδους δίκτυα αποτελούν :
- Το δίκτυο που έχει ως μέλη «αποκλειστικούς» εμπορικούς αντιπροσώπους, διανομής ή λήπτες franchising, όπου η επιχείρηση αναλαμβάνει την υποχρέωση να μην ορίζει άλλο πρόσωπο στην συγκεκριμένη περιοχή της αποκλειστικότητα του μέλους καθώς και να μην πραγματοποιεί ο ίδιος πωλήσεις στην περιοχή αυτή ("exclusive" distributor or agent). Αν όμως η επιχείρηση έχει διατηρήσει το δικαίωμα να προβαίνει και η ίδια σε πωλήσεις το μέλος καλείται «μόνος διανομέας» ("sole" distributor or agent).



- Πιο οργανωμένο «κλειστό ή στεγανό» είναι το δίκτυο στο οποίο παρέχεται «απόλυτη εδαφική προστασία» («absolute territorial protection») όπου τα μέλη δικτύου δεν επιτρέπεται να πραγματοποιούν, ή ακόμη να προσφέρονται να πραγματοποιήσουν πωλήσεις στην περιοχή άλλου μέλους.
- Το δίκτυο μπορεί να οργανώνεται και ως δίκτυο επιλεκτικής διανομής (selective distribution) όπου οι διανομείς επιλέγονται με βάση κυρίως ποιοτικά κριτήρια όπως πείρα, φήμη, ικανότητα, φερεγγυότητα, τοποθεσία, εμφάνιση καταστήματος, αλλά σε ορισμένες περιπτώσεις και με ποιοτικά κριτήρια, ιδίως όταν ο παραγωγός επιθυμεί να συμβληθεί με περιορισμένο αριθμό διανομέων. Το παραπάνω κριτήριο προκαθορίζονται από τον παραγωγό, ο οποίος επιδιώκει να διαθέσει τα προϊόντα του, συνήθως πολυτελή, κατά τον καταλληλότερο τρόπο. Η θέσπιση και η χρήση των κριτηρίων πρέπει να είναι γενικές, γνωστές και αντικειμενικές.

Το δίκτυο διανομής αποτελεί πολύτιμο στοιχείο της επιχείρησης, διότι μπορεί να της δώσει ανταγωνιστικό προβάδισμα με την αξιοποίηση των ικανοτήτων, των γνωριμιών, της πείρας και της πελατείας των μελών του. Επιπλέον λόγω της συνολικής οργάνωσης του δικτύου, δίνεται η δυνατότητα στον φορέα της επιχείρησης να διασταυρώνει πληροφορίες, να ερευνά συγκριτικά την αγορά, να προγραμματίζει την παραγωγή και με τον τρόπο αυτό να προωθεί αποτελεσματικά τα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης του και να επεκτείνει την εμπορική του δραστηριότητα.

### **1.3 Εναλλακτικές Μορφές Καναλιών Διανομής**

Γενικά, η διεθνής επιχείρηση αντιμετωπίζει τρεις βασικές εναλλακτικές μορφές καναλιών διανομής :



- Α. τη δημιουργία δικών της δικτύων διανομής χρησιμοποιώντας την δική της δύναμη πωλήσεων, όπως, πχ. Β2Β αγορές ή/ και ιδρύοντας τις δικές της θυγατρικές και προωθώντας το προϊόν κατευθείαν στο τελικό χρήστη.
- Β. την χρήση μεσαζόντων που λειτουργούν στην εγχώρια αγορά ή χώρα προέλευσης
- Γ. τη χρήση μεσαζόντων και λειτουργούν στις αγορές/ χώρες που στοχεύει η επιχείρηση

Στην περίπτωση Β και Γ αναφερόμαστε σε ανεξάρτητα συστήματα διανομής τα οποία δεν ελέγχονται άμεσα από την επιχείρηση και τα οποία δεν ελέγχονται άμεσα από την επιχείρηση και τα οποία χρησιμοποιούνται για να δημιουργηθούν επαφές τους τελικούς πελάτες και να επιτευχθούν οι πωλήσεις.

### 1.3.1 Ολοκληρωμένα Συστήματα Διανομής

Στα συστήματα αυτά τα στελέχη της επιχείρησης πετυχαίνουν πωλήσεις, διαχειρίζονται παραγγελίες και παραδίδουν προϊόντα και υπηρεσίες. Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες και καθορίζουν ποια στελέχη εμπλέκονται άμεσα στη διαδικασία πώλησης, όπως το μέγεθος της επιχείρησης, το μέγεθος της δυναμικής αγοράς, η σημασία της εξυπηρέτησης του πελάτη, η πολυπλοκότητα του προϊόντος και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για να έλθει η επιχείρηση σε επαφή με τον πελάτη.

Για εξειδικευμένα προϊόντα ή προϊόντα που απαιτούν εξειδικευμένη γνώση και υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης μετά την πώληση, που είναι ιδιαίτερα διαφοροποιημένα και αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της κύριας δραστηριότητας της επιχείρησης, τα ολοκληρωμένα συστήματα διανομής είναι τα πλέον κατάλληλα. Βέβαια, στο πλαίσιο του ολοκληρωμένου συστήματος διανομής, η επιχείρηση εκτός από τη δύναμη των πωλήσεων μπορεί να χρησιμοποιεί ιδιόκτητα καταστήματα ή εκθέσεις (showrooms) για την άμεση επαφή και πώληση στον τελικό πελάτη ή χρησιμοποιεί μεθόδους, όπως η ταχυδρομική παραγγελία ή τηλεφωνική πώληση και φυσικά το διαδικτυακό μάρκετινγκ (internet marketing).

Τα ολοκληρωμένα συστήματα διανομής έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Με τα συστήματα αυτά μπορεί η επιχείρηση

- να ελέγχει πλήρως τη λειτουργία της διανομής
- αποκτά άμεση γνώση των αναγκών και απαιτήσεων των τελικών πελατών και
- να εξασφαλίζει τη διάθεση των προϊόντων της σε αγορές/χώρες που δεν υπάρχουν τα κατάλληλα δίκτυα διανομής

Από την άλλη, όμως, νομικοί περιορισμοί όσον αφορά τις άμεσες ξένες επενδύσεις στην αγορά/χώρα στόχο μπορεί να εμποδίζουν την επιχείρηση να χρησιμοποιεί τέτοιου είδους συστήματα διανομής, το μεγαλύτερο μειονέκτημα των οποίων είναι το υψηλό κόστος. Διευθυντές πωλήσεων και πωλητές θα πρέπει να προσληφθούν και να εκπαιδευτούν, και τα πρώτα χρόνια οι θυγατρικές που λειτουργούν ως γραφεία πωλήσεων στις διάφορες χώρες μπορεί να λειτουργούν με ζημιά, καθώς οι πωλήσεις που επιτυγχάνονται δεν μπορούν να καλύψουν τα σταθερά έξοδα. Γι' αυτό οι περισσότερες επιχειρήσεις που επεκτείνονται σε διεθνείς αγορές προτιμούν στα αρχικά στάδια να λειτουργούν με ανεξάρτητους μεσάζοντες.

Η πολιτική αυτή όμως ενέχει τον κίνδυνο ότι όταν η επιχείρηση αποφασίσει να καταργήσει τους μεσάζοντες δημιουργώντας τα δικά της δίκτυα διανομής, θα αντιμετωπίσει έντονο ανταγωνισμό από αυτούς. Ορισμένες φορές η από κοινού ανάληψη της διάθεσης των προϊόντων με μια τοπική επιχείρηση (joint venture) είναι προτιμητέα σε σχέση με τη δημιουργία αυστηρά ιδιόκτητων δικτύων διανομής. Η προσέγγιση αυτή δίνει την ευκαιρία στην επιχείρηση να αυξήσει τον έλεγχο και την κάλυψη της αγοράς εκμεταλλευόμενη τη γνώση της αγοράς και των τοπικών

συνθηκών από μέρους της τοπικής επιχείρησης, χωρίς να μπαίνει στη διαδικασία να χτίζει δίκτυα διανομής από μηδενική βάση.

Ο βαθμός ολοκλήρωσης των συστημάτων διανομής σε διεθνείς αγορές είναι συνάρτηση μιας σειράς παραγόντων, όπως η απαιτούμενη επένδυση, η οικονομική και πολιτική αβεβαιότητα στην αγορά/χώρα εισόδου, το μέγεθος της επιχείρησης, η διεθνής εμπειρία της επιχείρησης, καθώς και το κατά πόσον η στρατηγική τοποθέτησης (positioning) και διαφοροποίησης των προϊόντων της επιχείρησης είναι παρόμοια σε όλες τις διεθνείς αγορές. Ο βαθμός ολοκλήρωσης των συστημάτων διανομής δεν έχει άμεση επίδραση στην απόδοση τους, αλλά αυτό που είναι σημαντικό και συνδέεται με την απόδοση των καναλιών διανομής είναι το κατά πόσον το σύστημα διανομής «ταιριάζει» με τους παράγοντες που αναφέραμε παραπάνω. Η έλλειψη «ταιριάσματος» επηρεάζει αρνητικά την απόδοση σε όρους μεριδίου αγοράς και ανάπτυξης πωλήσεων, γι' αυτό και η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίζει για το βαθμό ολοκλήρωσης των καναλιών διανομής σε διεθνείς αγορές λαμβάνοντας υπόψη πόρους, τους στρατηγικούς στόχους, και τις συνθήκες που επικρατούν στις αγορές αυτές.

### 1.3.2 Ανεξάρτητα Συστήματα Διανομής – Χρήση Μεσαζόντων

Υπάρχουν δύο τύποι μεσαζόντων: αντιπρόσωποι (agent) και έμποροι (merchants) και η βασική τους διαφορά έγκειται στην κυριότητα των ή όχι προϊόντων που διακινούν. Οι αντιπρόσωποι - μεσάζοντες δεν αποκτούν την κυριότητα των προϊόντων και δεν αναλαμβάνουν οποιοδήποτε οικονομικό κίνδυνο, δηλαδή πιστωτικό, συναλλαγματικό ή κίνδυνο αγορά, αλλά λειτουργούν ως εκπρόσωποι της επιχείρησης αμειβόμενοι με προμήθεια. Αντίθετα, οι έμποροι - μεσάζοντες αποκτούν την κυριότητα των προϊόντων που διακινούν, αναλαμβάνουν όλους τους επιχειρηματικούς κινδύνους και γενικά αγοράζουν διαχειρίζονται και πωλούν προϊόντα για δικό τους λογαριασμό. Υπάρχουν μεσάζοντες – αντιπρόσωποι και έμποροι που λειτουργούν είτε στην εγχώρια αγορά ή χώρα προέλευσης είτε στις διεθνείς αγορές που στοχεύει η επιχείρηση.

Οι κυριότερες κατηγορίες μεσαζόντων είναι δύο, ο χονδρέμπορος και ο λιανέμπορος με αρκετές μικρότερες κατηγορίες η κάθε μια. Οι χονδρέμποροι χωρίζονται στους αυτοτελείς εμπόρους, που λαβαίνουν κυριότητα και ευθύνη διάθεσης των προϊόντων στους αντιπροσώπους και στους μεσίτες, οι οποίοι ενεργούν σαν μεσολαβητές μεταξύ παραγωγού και πελάτη.

Οι εταιρίες που κάνουν εξαγωγές, συνήθως ξεκινούν με την εξεύρεση αντιπροσώπων στις αγορές που τις ενδιαφέρουν, συνάπτοντας ειδικές συμφωνίες μαζί τους. Ανάλογα με τις συμφωνίες και διάφορα είδη αντιπροσώπων όπως :

- Τον αντιπρόσωπο ποσοστών (commission agent ) ο οποίος με τη βοήθεια δειγμάτων, καταλόγων κλπ., πουλά τα προϊόντα μιας εταιρίας έναντι ορισμένου ποσοστού επί των πωλήσεων. Ο αντιπρόσωπος αυτός δεν αγοράζει, ούτε έχει κυριότητα των προϊόντων. Απλώς βρίσκει τους πελάτες και στέλνει στην εταιρία την παραγγελία τους, η οποία στην συνέχεια στέλνει στην εταιρία την παραγγελία τους, η οποία στην συνέχεια στέλνει τα προϊόντα κατευθείαν στους πελάτες.
- Άλλοι αντιπρόσωποι (stocking agents ) όμως αναλαμβάνουν εκτός από τις πωλήσεις και τη διατήρηση αποθεμάτων από τα προϊόντα της εταιρίας χωρίς όμως να τα αγοράζουν και τις υπηρεσίες τους αυτές πληρώνονται επί πλέον του ποσοστού επί των πωλήσεων. Εκτός, από το απόθεμα των προϊόντων, ορισμένοι αντιπρόσωποι διαθέτουν και ανταλλακτικά για τα προϊόντα μιας εταιρίας ή παρέχουν και το απαιτούμενο service μετά την πώληση.
- Αντιπρόσωποι με πίστωση που αποδέχονται το συναφή πιστωτικό κίνδυνο, αλλά οι οποίοι λόγω του απαιτούν μεγαλύτερο ποσοστό προμήθειας.

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει ένας αντιπρόσωπος, σε μια εταιρία εξαγωγών, είναι ότι της παρέχει την πείρα, τις γνώσεις και τις διασυνδέσεις του στην αγορά, χωρίς καμία επιβάρυνση πέραν των ποσοστών επί των πωλήσεων. Εάν ο αντιπρόσωπος έχει και άλλα προϊόντα της εταιρίας μπορεί εύκολα να κινηθούν στα ίδια κανάλια.

Χρησιμοποιώντας έναν αντιπρόσωπο, η εταιρία μπορεί να έχει άμεσες πωλήσεις και συγχρόνως να δοκιμάσει την αγορά γύρω από την αποδοχή των προϊόντων της. Ο αντιπρόσωπος βοηθά στην κίνηση των προϊόντων, χωρίς να χρειάζεται για το σκοπό αυτό μόνιμο προσωπικό της εταιρίας με σταθερούς μισθούς και έξοδα.

Η χρήση αντιπροσώπου δεν είναι τα προϊόντα δεν είναι πάντοτε ευνοϊκή για μια εταιρία. Εάν ο αντιπρόσωπος δεν προσέξει τα προϊόντα της εταιρίας, τότε δεν θα γίνουν σημαντικές πωλήσεις. Εάν υπάρξει κάμψη στη ζήτηση των προϊόντων, ο αντιπρόσωπος μπορεί να θέλει να σταματήσει την συνεργασία ή εάν η ζήτηση γίνει μεγαλύτερη από την υπάρχουσα, ο αντιπρόσωπος μπορεί να μην είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις νέες καταστάσεις. Σε τέτοιες περιπτώσεις, θα συνέφερε την εταιρία να ανοίξει παρατήματα σε ξένες χώρες ή να συνεργαστεί συνεταιρικά με τοπικούς εμπόρους.

### 1.3.3 Μεσάζοντες στην Εγχώρια Αγορά

Στην εν χώρα αγορά υπάρχουν διάφορες μορφές μεσαζόντων που παρέχουν υπηρεσίες διεθνούς μάρκετινγκ. Οι εγχώριοι μεσάζοντες προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις με περιορισμένες δραστηριότητες και μικρή πείρα στις διεθνείς αγορές, καθώς και στις επιχειρήσεις που θέλουν να αναπτύξουν διεθνείς δραστηριότητες με ελάχιστη οικονομική και διοικητική δέσμευση.

Στην κατηγορία των αντιπροσώπων-μεσαζόντων συγκαταλέγονται οι εταιρίες διαχείρισης εξαγωγών (Export Management Company) όπως και ο εξαγωγικός αντιπρόσωπος της επιχείρησης (Manufacturer's Export Agent).

Η εταιρία διαχείρισης εξαγωγών είναι ένας ανεξάρτητος εξαγωγικός οργανισμός που εξυπηρετεί πολλές επιχειρήσεις με εξαγωγικό προσανατολισμό, παρέχοντας πολλές υπηρεσίες μάρκετινγκ και πωλήσεων, αναλαμβάνοντας την ευθύνη για τον εντοπισμό και την επαφή των διεθνών πελατών, τις διαπραγματεύσεις, την προώθηση των προϊόντων, την έρευνα αγοράς και τις πιστωτικές διευθετήσεις. Η εταιρία διαχείρισης εξαγωγών λειτουργεί κάτω από το όνομα της επιχείρησης που αντιπροσωπεύει και η αμοιβή της μπορεί να πάρει την μορφή προμήθειας ή της παροχής εκπτώσεων από τα προϊόντα που αγοράζει για μεταπώληση στο εξωτερικό, οπότε σ' αυτήν την περίπτωση λειτουργεί σαν έμπορος.

Ο εξαγωγικός αντιπρόσωπος (Manufacturer's Export Agent - MEA) παρέχει και αυτός υπηρεσίες όμοιες με αυτές που προσφέρει η εταιρεία διαχείρισης εξαγωγών με τη διαφορά ότι καλύπτει μικρό αριθμό αγορών, η σχέση με την επιχείρηση είναι βραχυχρόνια (λίγους μήνες μέχρι 1 ή 2 χρόνια), τέλος, διεξάγει εργασίες στο όνομα του και όχι για λογαριασμό της επιχείρησης που αντιπροσωπεύει.

Στην κατηγορία των εμπόρων – μεσαζόντων συγκαταλέγονται οι εξαγωγείς έμποροι (export merchants ) και οι συνεργαζόμενοι εξαγωγείς (corporate exporters ).

Οι εξαγωγείς έμποροι είναι βασικά εγχώριοι έμποροι που λειτουργούν σε ξένες αγορές αγοράζοντας από τους εγχώριους παραγωγούς προϊόντα με δικές τους προδιαγραφές, αποκτώντας μάλιστα και την κυριότητα των προϊόντων αυτών. Διαθέτουν επαφές και δίκτυα στο εξωτερικό, μέσω των οποίων πωλούνται τα προϊόντα συνήθως σε χονδρέμπορους ή λιανέμπορους. Όπως είναι φυσικό, αναλαμβάνουν όλους τους κινδύνους να πωλούν κάτω από το δικό τους όνομα. Έτσι, μπορεί να διακινούν ανταγωνιζόμενες γραμμές προϊόντων, έχοντας πλήρη έλεγχο των τιμών και μικρή πιστότητα απέναντι στους προμηθευτές. Η αμοιβή του προέρχεται από το ποσοστό περιθωρίων κέρδους (

make up percentage ) που ενσωματώνουν στις τιμές τους και το οποίο εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στις διάφορες διεθνείς αγορές.

Συνεργαζόμενοι εξαγωγείς είναι οι επιχειρήσεις εκείνες που έχουν πολύ καλές υποδομές και αναπτυγμένα συστήματα διανομής στις διεθνείς αγορές και αναλαμβάνουν να προωθήσουν και να πωλήσουν παράλληλα με τα δικά τους προϊόντα και άλλες μη ανταγωνιστικές προϊόντικές γραμμές άλλων παραγωγών. Αυτού του είδους οι συμφωνίες ονομάζονται και «riggybacking» και πραγματοποιούνται κυρίως όταν μια διεθνής επιχείρηση επιθυμεί να συμπληρώσει την προϊόντική της γραμμή στις διεθνείς αγορές ή ακόμη να κρατήσει σε λειτουργία τυχόν εποχικά δίκτυα διάθεσης στην διάρκεια όλου του έτους. Είναι εμφανές λοιπόν ότι μια τέτοια συμφωνία προϋποθέτει ότι τα προϊόντα τα οποία αναλαμβάνει να διακινήσει και να πουλήσει στις διεθνείς αγορές η επιχείρηση, έχοντας αποκτήσει την κυριότητα τους, θα πρέπει:

- να είναι συμπληρωματικά των δικών της
- να απαιτούν τα ίδια δίκτυα διάθεσης
- να εξασφαλίζουν κερδοφόρες πωλήσεις.

Το βασικό πλεονέκτημα αυτής της μορφής μεσάζοντα είναι η μεγάλη διεθνής εμπειρία της επιχείρησης που αναλαμβάνει τη διάθεση των προϊόντων.

#### 1.3.4 Μεσάζοντες στις Διεθνείς Αγορές/Στόχους

Οι επιχειρήσεις και επιθυμούν να ασκήσουν μεγαλύτερο έλεγχο στη διαδικασία διανομής και να έλθουν πιο κοντά στις ιδιαιτερότητες κάθε αγοράς που δραστηριοποιούνται. Οι μεσάζοντες αυτοί μπορεί να συνδέονται με τη μητρική επιχείρηση ποικιλοτρόπως και να είναι αντιπρόσωποι ή έμποροι.

Στην κατηγορία των αντιπροσώπων εντάσσονται μεταξύ άλλων οι αντιπρόσωποι πωλήσεων (sales representative ) και οι μεσίτες (brokers).

Οι αντιπρόσωποι πωλήσεων δημιουργούν και διατηρούν σχέσεις με υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες, εκ μέρους της επιχείρησης που συνεργάζονται, σε μία προκαθορισμένη γεωγραφική περιοχή που μπορεί να καλύπτει μια πόλη, μια περιφέρεια ή ακόμη και ολόκληρη χώρα. Οι αντιπρόσωποι πωλήσεων μπορεί να είναι αποκλειστικοί ή μη αποκλειστικοί και μπορεί επίσης να διακινούν συμπληρωματικά προϊόντα άλλων παραγωγών αλλά όχι ανταγωνιστικά. Σίγουρα, αποτελούν μια σημαντική πηγή πληροφόρησης για την αγορά και αμείβονται συνήθως με προμήθεια.

Οι μεσίτες (brokers) είναι φυσικά πρόσωπα ή οργανισμοί που φέρνουν σε επαφή πωλητές και αγοραστές για προϊόντα όπως είναι τα τρόφιμα και τα χρηματιστηριακά εμπορεύματα (commodities). Τα πλεονεκτήματά τους είναι ότι διατηρούν καλές σχέσεις με τους πελάτες στην τοπική αγορά, παρέχουν γρήγορη κάλυψη της αγοράς με χαμηλό κόστος και η αμοιβή τους παίρνει τη μορφή προμήθειας.

Στην κατηγορία των εμπόρων εντάσσονται οι διανομείς (distributors), οι ντίλερς (dealers), και οι εισαγωγείς (importers). Όπως όλοι οι έμποροι, μεσάζοντες, έτσι και αυτοί δε λαμβάνουν καμία άμεση αμοιβή, το κέρδος τους είναι περιθώριο μεταξύ της τιμής της αγοράς και της τιμής πώλησης των προϊόντων που διακινούν μείον τα λειτουργικά τους κόστη. Τα περιθώρια κέρδους που προσφέρονται σ' αυτούς διαφέρουν σημαντικά από χώρα σε χώρα, καθώς εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες, όπως το ύψος των πωλήσεων που πετυχαίνουν, η αγοραστική τους δύναμη, η ένταση τους ανταγωνισμού που αντιμετωπίζουν, η γεωγραφική απόσταση τους από τον παραγωγό/προμηθευτή, το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρουν, ακόμη και η παράδοση (tradition) που χαρακτηρίζει την συγκεκριμένη αγορά – χώρα.

Οι διανομείς έχουν στενές και μακροπρόθεσμες επιχειρηματικές σχέσεις με τον παραγωγό και αποκλειστικά δικαιώματα πώλησης για μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Αγοράζουν τα προϊόντα για λογαριασμό τους και μεταπωλούν σε άλλους εμπόρους (χονδρεμπόρους, λιανέμπορους, ντίλερς) ή απευθείας σε βιομηχανικούς πελάτες. Η στενή συνεργασία παραγωγού και διανομής δίνει τη δυνατότητα στον πρώτο να ασκεί σημαντικό βαθμό ελέγχου και στα άλλα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ, δηλαδή στις τιμές και στις προωθητικές ενέργειες.

Οι ντίλερς (dealers) διαφέρουν από τους διανομείς στο ότι πουλούν τα προϊόντα του παραγωγού απευθείας στους τελικούς πελάτες. Οι ντίλερς (dealers) έχουν, όπως και οι διανομείς, συνεχείς και στενές επιχειρηματικές σχέσεις με τους προμηθευτές τους και αποκλειστικά δικαιώματα πώλησης στο πλαίσιο μιας συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής. Πολλές μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις, κυρίως στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας και των βιομηχανικών (B2B) προϊόντων, χρησιμοποιούν εκτεταμένο δίκτυο από ντίλερς (dealers). Ένα άλλο χαρακτηριστικό των ντίλερς (dealers) είναι ότι ένα μεγάλο ποσοστό, που πολλές φορές πλησιάζει και το 100% των πωλήσεων τους προέρχεται από τα προϊόντα μιας μόνο διεθνούς επιχείρησης.

Οι εισαγωγείς εκτελούν τις ίδιες περίπου λειτουργίες όπως οι διανομείς, αλλά, γενικά, δεν έχουν αποκλειστικά δικαιώματα πώλησης σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές. Οι εισαγωγείς είναι συνήθως χονδρέμποροι ή λιανέμποροι, που ασχολούνται με την άμεση εισαγωγή προϊόντων από πολλούς προμηθευτές για την κάλυψη των δικών τους αναγκών και πολλές φορές για την διάθεση αυτών των προϊόντων και σε μικρότερους μεσάζοντες. Μερικές φορές τα προϊόντα που διακινούνται είναι ανταγωνιστικά μεταξύ τους και ο έλεγχος που μπορεί να ασκήσει ο παραγωγός-προμηθευτής είναι περιορισμένος.

Εν κατακλείδι, είναι εμφανές ότι οι μεσάζοντες παίζουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια της επιχείρησης να διεισδύσει στις διεθνείς αγορές. Αυτό ισχύει ακόμη περισσότερο για τις μικρές επιχειρήσεις με την περιορισμένη παραγωγική δυνατότητα και την έλλειψη χρηματοοικονομικών πόρων και διεθνούς εμπειρίας. Οι μεσάζοντες, και κυρίως αυτοί που λειτουργούν σε διεθνείς αγορές, διεξάγουν όλες εκείνες τις ενέργειες μάρκετινγκ που απαιτούνται για τη διείσδυση προϊόντων και υπηρεσιών στις αγορές αυτές. Βέβαια, το κατά πόσον οι ενέργειες αυτές είναι αποτελεσματικές δεν μπορεί εύκολα να ελεγχθεί από την επιχείρηση, και αυτό είναι το σημαντικότερο μειονέκτημα από τη χρήση μεσαζόντων.

#### **1.4 Η Διανομή ως Στοιχείο Λειτουργίας της Επιχείρησης**



Ένας από τους βασικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση των στόχων και των στρατηγικών της διανομής είναι η συγκεκριμένη συνθήκη αγοράς-διανομής στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση.

Η διανομή του προϊόντος είναι ένα από τα τέσσερα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ και περιλαμβάνει όλες τις αποφάσεις και δραστηριότητες, οι οποίες αφορούν στη ροή του προϊόντος από τον παραγωγό στον τελικό αγοραστή. Σκοπός των δραστηριοτήτων αυτών είναι η διαθεσιμότητα των προϊόντων στον κατάλληλο χρόνο, στον κατάλληλο τόπο και με την κατάλληλη παροχή υπηρεσιών. Οι δραστηριότητες αυτές πρέπει σήμερα να διέπονται έντονα από τον προσανατολισμό στις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών. Για την πραγματοποίηση της λειτουργίας της διανομής είναι απαραίτητες δύο επιμέρους λειτουργίες : εκείνη της επαφής και εκείνη της υλοποίησης.

Η λειτουργία της επαφής περιλαμβάνει το σχεδιασμό του δικτύου διανομής και την εξωτερική οργάνωση των πωλήσεων, αφού οι δύο αυτές δραστηριότητες είναι αναγκαίες για τη δημιουργία της συναλλαγής με τους αγοραστές. Η λειτουργία της επαφής αφορά κυρίως αποφάσεις και δραστηριότητες οι οποίες σχετίζονται με την επιλογή μελών στο δίκτυο διανομής, καθώς και με την διοίκηση των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών ενός δικτύου διανομής.

Η λειτουργία της υλοποίησης περιλαμβάνει την εσωτερική οργάνωση των πωλήσεων και τη φυσική διανομή, αφού οι δύο αυτές δραστηριότητες είναι απαραίτητες για την εκτέλεση των παραγγελιών, τις οποίες έχει πετύχει η επιχείρηση στο πλαίσιο λειτουργίας της επαφής. Η λειτουργία της υλοποίησης αφορά αποφάσεις και δραστηριότητες οι οποίες σχετίζονται με την διευθέτηση και εκτέλεση των παραγγελιών και οι οποίες, λόγω της φύσεως τους, είναι αποφάσεις διαδικασίας.

#### 1.4.1 Οι Δραστηριότητες της Φυσικής Διανομής

Οι κυριότερες δραστηριότητες της φυσικής διανομής είναι: η διαδικασία των παραγγελιών, η επιλογή των αποθηκευτικών χώρων, η διοίκηση των αποθεμάτων, οι μεταφορές καθώς και η εξυπηρέτηση του πελάτη.

##### *Εσωτερική οργάνωση πωλήσεων και διευθέτηση παραγγελιών*

Οι καθαρές δραστηριότητες της εσωτερικής οργάνωσης των πωλήσεων αποτελούνται από την συλλογή και επεξεργασία των παραγγελιών. Αυτές οι παραγγελίες διαβιβάζονται στην επιχείρηση είτε άμεσα από τους πελάτες, είτε από τους πωλητές και αντιπροσώπους της επιχείρησης. Μετά τη συλλογή και επεξεργασία των παραγγελιών, γίνεται η διαβίβαση αυτών των παραγγελιών στις αποθήκες και στο τμήμα αποστολής.

Τα συστήματα διευθέτησης των παραγγελιών είναι βασικά δύο :

- Αναζήτηση του προϊόντος από τις αποθήκες παραγωγής.
- Παραγωγή του προϊόντος σύμφωνα με τις επιθυμίες των πελατών.

Η χωρίς λάθη και ορθολογική διευθέτηση των παραγγελιών αποτελούν τον βασικό σκοπό της συνολικής διαδικασίας παραγγελιών. Η διαδικασία των παραγγελιών αποτελείται από έναν αριθμό δραστηριοτήτων. Αυτές οι δραστηριότητες είναι :

- Η προετοιμασία της παραγγελίας
- Η διαβίβαση της παραγγελίας
- Η καταχώρηση της παραγγελίας
- Η εκπλήρωση της παραγγελίας
- Η αναφορά της κατάστασης της παραγγελίας

##### *Η προετοιμασία της παραγγελίας*

Η προετοιμασία της παραγγελίας αναφέρεται στην δραστηριότητα της επικοινωνίας της επιθυμίας του πελάτη με τον προμηθευτή για προϊόντα και υπηρεσίες. Αυτή η επικοινωνία μπορεί να περιλαμβάνει την συμπλήρωση ενός εντύπου παραγγελίας από έναν πελάτη ή ένα πωλητή της εταιρείας, την τηλεφωνική επικοινωνία με έναν υπάλληλο του τμήματος πωλήσεων, την επικοινωνία με φαξ ή την επιλογή από ένα μενού στον ηλεκτρονικό υπολογιστή. Η ηλεκτρονική τεχνολογία έχει συμβάλει πάρα πολύ στην προετοιμασία της παραγγελίας.

#### *Η διαβίβαση της παραγγελίας*

Η διαβίβαση της πληροφορίας της παραγγελίας αποτελεί την επόμενη δραστηριότητα της διαδικασίας παραγγελίας. Αυτή η δραστηριότητα περιλαμβάνει την διαβίβαση της επιθυμίας της παραγγελίας από το σημείο προέλευσης της στον χώρο που γίνεται η καταχώρηση της παραγγελίας. Η διαβίβαση μπορεί να γίνει ταχυδρομικά, με τον ίδιο τον πωλητή της εταιρείας, με φαξ, τηλεφωνικά ή με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών.

#### *Η καταχώρηση της παραγγελίας*

Η καταχώρηση της παραγγελίας περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που γίνονται πριν την πραγματική εκπλήρωση της παραγγελίας. Αυτές οι δραστηριότητες είναι :

- Ο έλεγχος της ακρίβειας της πληροφορίας της παραγγελίας (περιγραφή του προϊόντος, κωδικός αριθμός, ποσότητα και τιμή)
- Ο έλεγχος της διαθεσιμότητας του προϊόντος
- Η ακύρωση της παραγγελίας
- Ο έλεγχος της οικονομικής κατάστασης του πελάτη
- Η αντιγραφή της πληροφορίας της παραγγελίας σύμφωνα με τα έντυπα της επιχείρησης
- Η έκδοση τιμολογίου

Οι εφαρμογές των νέων τεχνολογιών όπως γραμμωτοί κώδικες, οπτικοί ανιχνευτές και η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών έχουν βελτιώσει σημαντικά την παραγωγικότητα της καταχώρησης της παραγγελίας.

#### *Η εκπλήρωση της παραγγελίας*

Η εκπλήρωση της παραγγελίας περιλαμβάνει :

1. Αναζήτηση του προϊόντος από το απόθεμα, την παραγωγή ή την αγορά
2. Συσκευασία του προϊόντος για αποστολή
3. Σχεδιασμό της αποστολής για παράδοση
4. Προετοιμασία των εγγραφών αποστολής

#### *Αναφορά της κατάστασης της παραγγελίας*

Η αναφορά της κατάστασης της παραγγελίας περιλαμβάνει την ενημέρωση του πελάτη για τυχόν καθυστερήσεις ή σχετικά με την ημερομηνία παράδοσης. Η ευελιξία και η γρήγορη ανταπόκριση των διαδικασιών μιας επιχείρησης στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών αποτελούν τα βασικά στοιχεία των ανταγωνιστικών στρατηγικών που βασίζονται στο χρόνο. Τα στελέχη της λειτουργίας της διανομής έχουν αναγνωρίσει ήδη την σημασία του χρονικού κύκλου των παραγγελιών. Ο χρονικός κύκλος των παραγγελιών συμπεριλαμβάνεται στο σχεδιασμό και την εκτέλεση των συστημάτων ελέγχου των αποθεμάτων και της διανομής εδώ και αρκετά χρόνια.

Ως χρονικός κύκλος θεωρείται εκείνος, ο οποίος παρέρχεται μεταξύ του χρονικού σημείου όπου ένας πελάτης θέτει μια παραγγελία και του σημείου που αποκτάται η ιδιοκτησία του προϊόντος. Παραδοσιακά, αυξάνοντας τη διαθεσιμότητα των αποθεμάτων, τοποθετώντας εκ των προτέρων αποθέματα σε αποθήκες πλησίον των πελατών ή



χρησιμοποιώντας προμοδοτημένες υπηρεσίες μεταφορών για να επιταχύνουν την αποστολή. Αυτές οι τακτικές όμως επιβαρύνονται με δαπάνες.

Από άλλο σημείο θεώρησης, ο χρονικός κύκλος είναι η διάρκεια του χρόνου που παραμένουν οι πρώτες ύλες στην επιχείρηση καθώς αυτές ρέουν από πρώτες ύλες στην παραγωγή, σε τελικά προϊόντα και στην παράδοση στον πελάτη. Ελέγχοντας αυτόν τον χρονικό κύκλο έχουμε αρκετά οφέλη. Πρώτον, αυτός παρέχει στην επιχείρηση την δυνατότητα της περισσότερης ανταπόκρισης, δηλαδή η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να παράγει και να διανέμει ένα προϊόν σε ένα συγκεκριμένο πελάτη πιο γρήγορα. Δεύτερον, η μείωση του χρονικού κύκλου μειώνει την διάρκεια που οι πρώτες ύλες και τα προϊόντα βρίσκονται σε απόθεμα και επομένως αυξάνει την κυκλοφοριακή ταχύτητα των αποθεμάτων και της αποδοτικότητα της επένδυσης. Αυτή η μορφή της πίεσης του χρονικού κύκλου μπορεί να εξεταστεί, χρησιμοποιώντας τις τεχνικές Material Requirements Planning και Distribution Requirements Planning στο σύστημα παραγωγής/διανομής. Σύμφωνα με την προσέγγιση Material Requirements Planning, εξετάζεται το πρόγραμμα παραγωγής, υπολογίζονται οι πρώτες ύλες που απαιτούνται για το πρόγραμμα παραγωγής, υπολογίζονται οι πρώτες ύλες που απαιτούνται για το πρόγραμμα παραγωγής και παραγγέλλονται οι αναγκαίες πρώτες ύλες να παραδοθούν στην επιχείρηση όταν αυτές απαιτούνται. Σ' ένα τέτοιο σύστημα ο νεκρός χρόνος που οι πρώτες ύλες παραμένουν ως απόθεμα για να χρησιμοποιηθούν μπορεί να μειωθεί δραστικά. Ένα σύστημα Distribution Requirements Planning εφαρμόζει την ίδια τακτική αναφορικά με τα τελικά προϊόντα στο σύστημα διανομής, σχεδιάζοντας την παραγωγή και διανομή των προϊόντων, ώστε να συμπίπτουν με τις πωλήσεις και το πρόγραμμα marketing του προϊόντος.

Η Τρίτη μορφή του χρονικού κύκλου είναι ο χρόνος που χρειάζεται μια επιχείρηση για να εισάγει ένα νέο προϊόν στην αγορά. Για μερικά προϊόντα, ο χρονικός κύκλος του σχεδιασμού και της ανάπτυξης ενός προϊόντος δεν συνδέεται στενά με τις διαδικασίες τα διανομής και των logistics. Στην περίπτωση των προϊόντων όπου ο κύκλος ζωής είναι μικρός, όπως στα προϊόντα μόδας, οι διαδικασίες της διανομής και των logistics μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά σε μια επιτυχημένη στρατηγική πίεσης του χρονικού κύκλου.

### **1.5 Μεταφορές**

Οι μεταφορές αποτελούν σημαντικό και απολύτως απαραίτητο μέρος της φυσικής διανομής. Οι μεταφορές αφορούν την μετακίνηση των εμπορευμάτων μεταξύ των κόμβων του συστήματος διανομής. Ουσιαστικά, η αξία των

μεταφορών έγκειται στη μεταβολή του τόπου διατήρησης των αποθεμάτων. Το σύστημα μεταφορών εκτελεί σημαντικές επιπρόσθετες οικονομικές λειτουργίες :

- οι μεταφορές υποστηρίζουν τον ανταγωνισμό μιας αγοράς, διότι επιτρέπουν σε επιχειρήσεις που βρίσκονται μακριά από αυτή να διανέμουν τα προϊόντα τους.
- η μέσω μεταφορών αύξηση των αγορών στις οποίες μπορεί να πουλήσει μια επιχείρηση δημιουργεί περιθώρια για επίτευξη οικονομικών κλίμακας στην παραγωγή και την διανομή προϊόντων.
- η αποτελεσματικότητα του δικτύου μεταφορών οδηγεί σε μείωση του σχετικού μεταφορικού κόστους και σε αντίστοιχη πτώση τιμών.

#### 1.5.1 Φυσικά Στοιχεία Των Συστημάτων Μεταφορών

##### *Υποδομή*

Η υποδομή μπορεί να διαχωριστεί σε τρία είδη κατηγοριών: τις οδούς, τους τερματικούς σταθμούς και τους σταθμούς. Υπάρχει ένας αριθμός από παραδείγματα οδών, δύο από τα οποία είναι αυτοκινητόδρομοι και σιδηρόδρομοι. Οι αυτοκινητόδρομοι είναι γενικής χρήσης οδοί που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από οποιοδήποτε όχημα με ελαστικά στους τροχούς, ενώ οι σιδηρόδρομοι είναι ειδικής χρήσης αφού μόνο τα σιδηροδρομικά οχήματα μπορούν να χρησιμοποιήσουν την υποδομή τους. Οι τερματικοί σταθμοί συχνά εξυπηρετούν μια διεκπεραιωτή λειτουργία, δηλαδή την ρύθμιση της κίνησης των οχημάτων. Επίσης, εμπορεύματα και επιβάτες μπορούν να εισέλθουν και να εξέλθουν από το σύστημα μέσω τερματικών σταθμών. Επιπλέον, οι τερματικοί σταθμοί συχνά παρέχουν την λειτουργία αποθήκευσης ενώ τέλος οι τερματικοί σταθμοί εξυπηρετούν ως ενδιάμεσα σημεία ανταπόκρισης, δηλαδή σημεία που μπορούν επιβάτες και εμπορεύματα να μεταβούν από μέσο σε μέσο. Οι σταθμοί είναι ένα άλλο παράδειγμα υποδομής.

##### *Οχήματα*

Τα οχήματα είναι παρόν σε πολλά, αλλά όχι σε όλα τα συστήματα μεταφορών, για παράδειγμα δεν υπάρχουν οχήματα σε ένα σύστημα αγωγού. Τα οχήματα είναι επιμέρους στοιχεία ενός συστήματος μεταφορών που κινούνται. Υπάρχουν αρκετοί τύποι οχημάτων περιλαμβανομένων των αυτοκινήτων, των φορτηγών, των σιδηροδρόμων, των πλοίων και των αεροπλάνων. Εξετάζοντας τα οχήματα σε σχέση με το βάρος τους, την αντοχή τους και τη συμπεριφορά τους σε περίπτωση σύγκρουσης φανερώνεται και η αντοχή του και τη συμπεριφορά τους σε περίπτωση σύγκρουσης φανερώνεται και η εξάρτηση από το υλικό από το οποίο είναι κατασκευασμένα. Συχνά υπάρχει μια σχέση ανταλλαγής μεταξύ απόδοσης και ασφάλειας. Κάθε όχημα έχει την δική του μέθοδο κίνησης. Μπορούμε να διακρίνουμε δύο τύπους οχημάτων : α) αυτά με ίδια κινητήρια δύναμη β) αυτά χωρίς ίδια κινητήρια δύναμη.

##### *Εξοπλισμός*

εξοπλισμός είναι τα μηχανήματα που λειτουργούν, ώστε να διευκολύνουν την λειτουργία των μεταφορών, όπως για παράδειγμα ένας γερανός φορτίου και ο εξοπλισμός για την συντήρηση μιας σιδηροδρομικής γραμμής.

##### *Συστήματα πρόωσης*

τα συστήματα πρόωσης περιλαμβάνουν και τους ηλεκτρικούς κινητήρες που προωθούν τα οχήματα. Οι μηχανές εσωτερικής καύσης και οι νηξελομηχανές είναι παράδειγμα ευρέως χρησιμοποιημένων συστημάτων πρόωσης. Τα συστήματα πρόωσης συνήθως καθορίζουν τη μέγιστη ταχύτητα και την επιτάχυνση που επιτυγχάνεται.

##### *Καύσιμα*

Τα καύσιμα μπορεί να είναι βενζίνη, φυσικό αέριο, καύσιμο ντίζελ, αιθανόλη, μεθανόλη , άνθρακας κλπ. Το κόστος και η απόδοση του καυσίμου έχουν ιδιαίτερη σημασία. Επίσης οι περιβαλλοντικές συνέπειες των συστημάτων μεταφορών είναι στενά συνυφασμένες με τον τύπο του καυσίμου που χρησιμοποιείται. Καύσιμα θεωρούνται επίσης ο ηλεκτρισμός καθώς και η ηλιακή ενέργεια.

### *Έλεγχος – Επικοινωνία - Συστήματα εντοπισμού*

Αυτά τα επιμέρους στοιχεία είναι διάφορες μέθοδοι για τον έλεγχο των οχημάτων, της υποδομής και του συνολικού δικτύου μεταφορών. Συχνά το στοιχείο του ελέγχου συνιστάται σε κάποιο άνθρωπο, όπως είναι ο οδηγός του οχήματος ή ένας ελεγκτής εναέριας κυκλοφορίας. Πέρα από τα ανθρώπινα στοιχεία ελέγχου, των επικοινωνιών και των συστημάτων εντοπισμού υπάρχουν επίσης και τα τεχνολογικά στοιχεία. Τέτοια παραδείγματα είναι η σηματοδότηση, η σήμανση των δρόμων. Επίσης σε ορισμένα οχήματα έχουμε συστήματα ελέγχου που βασίζονται σε πλήρως αυτόματα οχήματα. Τέλος, μια σχετικά νέα τεχνολογία που βρίσκει όλο και μεγαλύτερη απήχηση στην βιομηχανία των μεταφορών είναι οι δορυφορικές επικοινωνίες και το Παγκόσμιο Σύστημα Προσδιορισμού Θέσης (GPS- Global Positioning System), ως ένα σύστημα εντοπισμού για επιχειρήσεις μεταφορών.

#### 1.5.2 Πελάτες Εμπορευματικών Μεταφορών

Οι πελάτες στον τομέα των εμπορευματικών μεταφορών είναι οι φορτωτές και οι παραλήπτες των αγαθών. Τα χαρακτηριστικά αυτών των αγαθών μπορεί να μεταβάλλονται σημαντικά. Μια πρόσφατη ώθηση στον τομέα των εμπορευματικών μεταφορών, ιδιαίτερα στα βιομηχανοποιημένα αγαθά, έδωσε η διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας – logistics. Εδώ ο προμηθευτής μεταφορικών υπηρεσιών γίνεται ένα ενδογενές τμήμα του συστήματος εφοδιαστικής αλυσίδας (logistics) του πελάτη, παρέχοντας αξιόπιστη παράδοση και παραλαβή αγαθών καθώς αυτά κινούνται μέσα σε αυτήν την αλυσίδα.

Αναλόγως του φορτίου υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τύποι υπηρεσιών μεταφοράς εμπορευμάτων. Για παράδειγμα, για χαμηλού κόστους αγαθά ο χρόνος μετακίνησης μεταξύ προέλευσης και προορισμού είναι ένα σχετικά έλασσον θέμα. Ωστόσο, οι δαπάνες μεταφοράς είναι πολύ σημαντικό θέμα καθώς η αξία του αγαθού είναι μικρή και πωλείται με βάση την τιμή. Έτσι, η μεταφορά πρέπει να κοστίζει πολύ λίγο, καθώς οι πελάτες το αγοράζουν με βάση την καλύτερη τιμή.

Για βιομηχανικά αγαθά ο χρόνος μεταφοράς μπορεί να είναι πολύ σημαντικός, επειδή υπάρχει ένας υψηλής αξίας στοιχείο στην παραγωγική διαδικασία και η δαπάνη μεταφοράς και αποθήκευσης είναι υψηλή. Η αξιοπιστία της μεταφοράς βιομηχανικών αγαθών σε λιανική πώληση είναι σημαντική, γιατί δεν πρέπει να υπάρχει έλλειψη αποθέματος αγαθών σε χρονικά κρίσιμες περιόδους.

Μεταβλητές που σχετίζονται με το επίπεδο εξυπηρέτησης για εμπορευματικές μεταφορές:

- Η τιμή
- Ο χρόνος μεταφοράς
- Η αξιοπιστία των μεταφορών
- Η διαθεσιμότητα ειδικού εξοπλισμού
- Η πιθανότητα απώλειας ή ζημίας

#### *Βασικά Κριτήρια Επιλογής Μεταφορικών Μέσων*

Η επιλογή μεταφορικού μέσου εξαρτάται από τις ιδιαιτερότητες της συγκεκριμένης περίπτωσης όπως είναι τα χαρακτηριστικά του εμπορεύματος και η ποσότητα του εμπορεύματος. Οι ιδιαιτερότητες κάθε περίπτωσης μεταφοράς προσδίδουν διαφορετική σπουδαιότητα σε βασικά κριτήρια αξιολόγησης των εναλλακτικών μεταφορικών μέσων. Τα κύρια κριτήρια επιλογής μεταφορικού μέσου είναι τα ακόλουθα :

##### *Κόστος*

Το κόστος του μεταφορικού μέσου είναι άμεσο και έμμεσο. Το άμεσο κόστος είναι η αμοιβή του μεταφορέα. Το έμμεσο κόστος αφορά επιπρόσθετες δαπάνες που πρέπει να καταβάλει ο αποστολέας, όπως έξοδα φόρτωσης και εκφόρτωσης και ασφάλιστρα.

### *Μεταφορική ικανότητα*

Το κριτήριο αυτό αφορά την ικανότητα ενός μεταφορικού μέσου να εκτελέσει αποτελεσματικά τη μεταφορά ενός συγκεκριμένου φορτίου , όπως βάρος , διαστάσεις και τύπος καθορίζουν την καταλληλότητα του μέσου για την διακίνηση του συγκεκριμένου εμπορεύματος.

### *Συχνότητα*

Η συχνότητα του μεταφορικού μέσου αφορά το πλήθος των διαθεσίμων δρομολογίων εντός μιας χρονικής περιόδου. Είναι ένας δείκτης ευελιξίας και ανταπόκρισης του μεταφορικού μέσου στις χρονικές ανάγκες της διανομής. Επιπλέον , καθώς αυξάνεται η συχνότητα των δρομολογίων , μειώνεται το φορτίο κάθε επιμέρους αποστολής , διότι οι δεδομένες ανάγκες της διανομής επιμερίζονται σε περισσότερες αποστολές. Η συχνότητα των δρομολογίων συσχετίζεται με το χρόνο μεταφοράς , στο βαθμό που μεταφορές μικρότερου χρόνου τείνουν να είναι συχνότερες και περισσότερο ευέλικτες.

### *Αυτοτέλεια*

Η αυτοτέλεια του μεταφορικού μέσου είναι η ικανότητα του να μεταφέρει ένα φορτίο από το σημείο παραλαβής στο σημείο παράδοσης χωρίς τη χρήση άλλων επικουρικών μεταφορικών μέσων. Η χρήση επικουρικών μεταφορικών μέσων αυξάνει το μεταφορικό κόστος και το χρόνο μεταφοράς του φορτίου. Η αυτοτέλεια του μεταφορικού μέσου σχετίζεται με τη πυκνότητα των τερματικών σταθμών του. Για παράδειγμα , η θαλάσσια μεταφορά ενός φορτίου συχνά χρειάζεται τη συμπληρωματική χρήση φορτηγών οχημάτων , από τον αποστολέα στο λιμένα απόπλου , και από το λιμένα άφιξης στον τελικό παραλήπτη.

### 1.5.3 Τα Κύρια Μεταφορικά Μέσα Στη Λειτουργία Της Διανομής

Τα κύρια μεταφορικά μέσα είναι ο σιδηρόδρομος , τα πλοία , τα αεροσκάφη , τα φορτηγά οχήματα και οι αγωγοί :

#### *Σιδηρόδρομος*

Ο σιδηρόδρομος χρησιμοποιείται κυρίως για την μεταφορά φορτίων σχετικά χαμηλής αξίας, σχετικά μεγάλου βάρους και μεγάλου όγκου σε μεγάλες αποστάσεις. Η λειτουργία του σιδηροδρόμου συνεπάγεται μεγάλο σταθερό κόστος, αλλά προσφέρει μεγάλη μεταφορική δυναμικότητα. Επομένως, το μέσο προσφέρεται για μεταφορές μεγάλων ποσοτήτων σε μεγάλες αποστάσεις, καθώς έτσι επιμερίζεται το σταθερό κόστος του μέσου και μειώνεται το μέσο κόστος μεταφοράς. Οι σιδηροδρομικές μεταφορές χαρακτηρίζονται από ισχυρότατες οικονομίες κλίμακας, οι οποίες μειώνουν το μεταφορικό κόστος καθώς αυξάνεται το συνολικό φορτίο. Ο σιδηρόδρομος είναι επιλογή χαμηλού μεταφορικού κόστους για περιπτώσεις που απαιτείται η μεταφορά μεγάλων φορτίων σε μεγάλες αποστάσεις. Ιδιαίτερα κατάλληλα για σιδηροδρομική μεταφορά είναι φορτία ογκώδη, ή βαριά φορτία χαμηλής αξίας, στα οποία το κόστος μεταφοράς αποτελεί σημαντικό τμήμα της τελικής τιμής τους. Οι σιδηροδρομικές μεταφορές χαρακτηρίζονται από κορυφαία αξιοπιστία και ακρίβεια στους χώρους αναχώρησης και άφιξης των αμαξοστοιχιών. Ο σιδηρόδρομος έχει περιορισμένη αυτοτέλεια, διότι χρειάζεται η χρήση επικουρικών μέσων για την μεταφορά των φορτίων αφ' ενός από τον αποστολέα στο σταθμό αναχώρησης αφ' ετέρου από τον σταθμό άφιξης στον παραλήπτη. Επιπλέον, τα δρομολόγια του σιδηροδρόμου είναι γενικώς σταθερά και ανελαστικά και δεν προσαρμόζονται ή προγραμματίζονται κατά περίπτωση. Η ταχύτητα του σιδηροδρόμου είναι επίσης μικρή. Η αιτία δεν είναι κυρίως η ταχύτητα των αμαξοστοιχιών αλλά οι καθυστερήσεις φόρτωσης και εκφόρτωσης.

#### *Φορτηγά αυτοκίνητα*

Οι οδικές μεταφορές με φορτηγά είναι εξαιρετικά διαδεδομένες. Τα φορτηγά μπορεί να είναι ιδιόκτητα ή μισθωμένα. Οι μεταφορές με φορτηγά χαρακτηρίζονται από χαμηλό σταθερό κόστος, αλλά και υψηλό μεταβλητό κόστος. Το μέσο μεταφορικό κόστος των φορτηγών αυτοκινήτων είναι γενικά μεγαλύτερο από ότι του σιδηροδρόμου και των πλοίων.

Τα φορτηγά μεταφέρουν κυρίως εμπορεύματα σχετικά υψηλής αξίας σε κυρίως μικρές αποστάσεις. Επίσης, τα οχήματα έχουν περιορισμένη δυναμικότητα και μεταφέρουν μικρότερα φορτία σε σχέση με μέσα όπως τα πλοία και ο σιδηρόδρομος. Βασικό πλεονέκτημα των φορτηγών αυτοκινήτων είναι η πρόσβαση τους σε οποιαδήποτε σημεία αποστολής και παραλαβής. Χαρακτηρίζονται από αυτοτέλεια, σε αντίθεση με μέσα σταθερού δικτύου όπως ο σιδηρόδρομος και οι αερομεταφορές. Τα φορτηγά έχουν μικρό χρόνο μεταφοράς, κυρίως επειδή είναι αυτοτελή και μεταφέρουν το φορτίο απευθείας από τον αποστολέα στον παραλήπτη. Προσφέρουν επίσης μέγιστη ευελιξία όσον αφορά τα δρομολόγια τους. Όπως όλες οι οδικές μεταφορές, τα φορτηγά επηρεάζονται από καιρικές και κυκλοφοριακές συνθήκες και δεν προσφέρουν ιδιαίτερη χρονική συνέπεια.

### *Πλοία*

Στην Ελλάδα, τα πλοία διεκπεραιώνουν θαλάσσιες μεταφορές, αλλά σε άλλα μέρη του κόσμου γίνονται μεταφορές διαμέσου ποταμών, καναλιών και μεγάλων λιμνών. Τα πλοία προσφέρουν κυρίως μεταφορές μεγάλων αποστάσεων και μεγάλου όγκου. Το μέσο μεταφορικό κόστος των πλοίων είναι χαμηλότερο από κάθε άλλου μέσου. Τα πλοία, επομένως, προσφέρονται για εμπορεύματα με χαμηλό λόγο αξίας προς βάρος, για τα οποία το μεταφορικό κόστος αποτελεί σημαντικό τμήμα της τελικής τιμής. Αξίζει να σημειωθεί ότι το μέσο αυτό προσφέρει τη μεγαλύτερη δυναμικότητα, αφού σχεδόν οποιοδήποτε φορτίο μπορεί να μεταφερθεί με πλοίο, αν αυτό κριθεί σκόπιμο. Η ταχύτητα των πλοίων είναι γενικά χαμηλότερη από όλων των άλλων μεταφορικών μέσων. Η χρονική αξιοπιστία του μέσου είναι επίσης χαμηλή, καθώς επηρεάζεται εξαιρετικά από καιρικές συνθήκες. Η συχνότητα επίσης των δρομολογίων είναι πολύ μικρή. Η αυτοτέλεια των θαλασσιών μεταφορών είναι πολύ περιορισμένη, διότι χρειάζεται χρήση επικουρικών μέσων για τη μεταφορά του φορτίου προς και από τους λιμένες απόπλου και κατάπλου. Στην Ελλάδα, εξαιτίας της μεγάλης ακτογραμμής και των πολλών νησιών, τα πλοία χρησιμοποιούνται και για μεταφορές σε μικρότερες αποστάσεις. Τα οχηματαγωγά πλοία μεταφέρουν φορτηγά αυτοκίνητα και το φορτίο τους, καθιερώνοντας ένα συνδυασμό αυτοκινήτου και πλοίου για τις μεταφορές πολλών φορτίων, όπως αγροτικών και καταναλωτικών προϊόντων.

### *Αερομεταφορές*

Οι αερομεταφορές χαρακτηρίζονται από υψηλά μεταβλητά κόστη, τα οποία τις καθιστούν ιδιαίτερα ακριβές για φορτία εμπορευμάτων. Τα βασικά πλεονέκτημα της αερομεταφοράς είναι η μεγάλη ταχύτητα, η οποία οδηγεί σε σημαντική μείωση του χρόνου για μεγάλες αποστάσεις. Η αερομεταφορά χρησιμοποιείται για εμπορεύματα που πρέπει να φθάσουν γρήγορα στον προορισμό τους είτε λόγω αναγκών, είτε λόγω ευπάθειας. Εμπορεύματα με πολύ μεγάλο λόγο αξίας προς βάρος μπορούν ενδεχομένως να απορροφήσουν το μεγάλο μεταφορικό κόστος, εφόσον αυτό θα αποτελέσει μικρό τμήμα της τελικής τιμής. Επίσης, η διατήρηση αποθεμάτων στα εμπορεύματα πολύ μεγάλης αξίας είναι δαπανηρή και ενδεχομένως να απορροφήσουν το μεγάλο μεταφορικό κόστος, εφόσον αυτό θα αποτελέσει μικρό τμήμα της τελικής τιμής. Επίσης, η διατήρηση αποθεμάτων στα εμπορεύματα πολύς μεγάλης αξίας είναι δαπανηρή και ενδεχομένως η χρήση αερομεταφορών για τον ταχύ εφοδιασμό συμφέρει περισσότερο από την χρήση φθηνότερων μέσων, των οποίων η καθυστέρηση επιβάλλει τη διατήρηση υψηλότερων αποθεμάτων. Γενικά, τα αεροσκάφη μεταφέρουν ακριβά και ελαφριά εμπορεύματα, ευπαθή προϊόντα, εποχιακά προϊόντα, αποθέματα εκτάκτου ανάγκης, κρίσιμα ανταλλακτικά για επισκευές και κρίσιμα εξαρτήματα για την ομαλή συνέχιση μιας παραγωγικής διαδικασίας. Η αυτοτέλεια του μέσου είναι σχετικά περιορισμένη, καθώς χρειάζεται χρήση συμπληρωματικών μέσων για τη μεταφορά του φορτίου από και προς τα αεροδρόμια. Η συχνότητα των δρομολογίων και η γενική αξιοπιστία του μέσου είναι σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα.

### *Αεραγωγοί*

Ένας ειδικός τρόπος μεταφοράς ορισμένων υλικών όπως πετρελαίου και φυσικού αερίου, είναι οι αγωγοί. Οι αγωγοί μεταφέρουν με κορυφαία αξιοπιστία και χαμηλό κόστος μεγάλες ποσότητες του προϊόντος. Τα συστήματα των



αγωγών είναι αυτοματοποιημένα και δεν επηρεάζονται από εξωτερικές συνθήκες. Ωστόσο, η αυτοτέλεια του είναι περιορισμένη και χρειάζονται τη συνεργασία άλλων μέσων (π.χ. πλοίων, βυτιοφόρων οχημάτων) για την ολοκλήρωση της μεταφοράς.

### *Οδικές Μεταφορές*

Τα φορτηγά διαφέρουν από τους σιδηροδρόμους θεμελιωδώς. Καταρχήν διαφέρουν ως προς την κυριότητα της «οδού διέλευσης». Επίσης η βιομηχανία των οδικών μεταφορών είναι πολύ λιγότερο συγκεντρωμένη από την βιομηχανία των σιδηροδρόμων από άποψη μεγέθους των εταιριών σε σχέση με το συνολικό μέγεθος της βιομηχανίας. Τέλος, τα δύο μέσα διαφέρουν και στην τεχνολογία. Υπάρχουν δύο βασικά είδη τρόπων λειτουργίας στις οδικές μεταφορές. Ο πρώτος είναι η αποστολή πλήρως φορτωμένου οχήματος (Truck Load – TL). Σε αυτήν την λειτουργία ο πελάτης μισθώνει το φορτηγό για να μεταφέρει ένα φορτίο από το σημείο Α στο σημείο Β. Σε αυτήν την υπηρεσία που είναι μια υπηρεσία προέλευσης-προορισμού ένας μοναδικός αποστολέας έχει την αποκλειστικότητα χρήσης του φορτηγού κατά την διάρκεια αυτή της μετακίνησης. Τα TL έχουν την τάση να είναι ριψοκίνδυνες αγορές για τον μεταφορέα. Ο άλλος τρόπος λειτουργίας του φορτηγού ως μέσου είναι αυτή του μερικού φορτίου εμπορευμάτων (Less than Truck Load – LT). Οι εταιρίες οδικών μεταφορών LTL έχουν τερματικούς σταθμούς σε δίκτυο τροφοδότησης που περιλαμβάνει και παραδίδει εμπορεύματα από αποστολές σε μικρά φορτηγά και φέρνει αυτό το εμπόρευμα στους τερματικούς σταθμούς στο τέλος της διαδρομής. Η βιομηχανία οδικών μεταφορών έχει εισαγάγει διάφορες νέες τεχνολογίες που έχουν βαρύνουσα αξία στη βελτίωση της λειτουργίας και των υπηρεσιών όπως:

- Αυτόματος εντοπισμός θέσης οχήματος (Automatic Vehicle Location – AVL): προσδιορίζει τη θέση όλων των αυτοκινήτων σε ένα στόλο, είτε είναι αστικές, είτε υπεραστικές. Τα συστήματα παγκοσμίου εντοπισμού (GPS) χρησιμοποιούνται συχνά παρόλο που και η παράπλευρη υποδομή των οδών μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί. Η δυνατότητα του εντοπισμού και του προσδιορισμού ενός φορτηγού επιτρέπει την καλύτερη δρομολόγηση και προγραμματισμό των οχημάτων, επομένως επιτρέπει την πιο παραγωγική χρήση ενός στόλου οχημάτων. Επίσης η παρακολούθηση της θέσης των οχημάτων προσδίδει και ασφάλεια.
- Πληροφορία θέσης / Κατάστασης φορτίου: Αυτά τα συστήματα εντοπισμού μπορούν να είναι ένας μηχανισμός για την παροχή πληροφορίας σχετικά με την θέση των φορτίων στους αποστολείς σε πραγματικό χρόνο συμβάντων. Έτσι πομποί μπορούν να τοποθετηθούν σε εμπορεύματα με σκοπό να μπορούν να εντοπιστούν από απόσταση.
- Ζύγιση εν κινήσει: Μια νέα τεχνολογία στις οδικές μεταφορές είναι οι συσκευές «ζύγισης εν κινήσει» (Weight in Motion – WIM). Η τεχνολογία της ζύγισης εν κινήσει επιτρέπει την ζύγιση ενός φορτηγού με αισθητήρες εγκατεστημένους στο έδαφος σε συνήθη ταχύτητα επί του αυτοκινητόδρομου. Το φορτηγό δεν χρειάζεται να σταματήσει στο σταθμό ζύγισης αποφεύγοντας έτσι τη σχετική μείωση της παραγωγικότητας του. Υπάρχουν νόμοι που περιορίζουν το βάρος των φορτηγών για τρεις λόγους. Ο πρώτος είναι η ασφάλεια, ο δεύτερος είναι η φορολόγηση και ο τρίτος είναι ότι τα υπέρβαρα φορτηγά μπορεί να προκαλέσουν μεγάλη καταστροφή στο αυτοκινητόδρομο.
- Συναλλαγές άνευ εντύπων: Μια άλλη τεχνολογική εξέλιξη των οδικών μεταφορών είναι οι συναλλαγές άνευ εντύπων. Η διέλευση μεταξύ των εθνικών συνόρων, απαιτεί σημαντικό όγκο εγγράφων και τεκμηρίωσης. Διεκπεραιώνοντας αυτό μέσω της τεχνολογίας χωρίς έγγραφα έχουμε μεγάλο πλεονέκτημα μείωσης της δαπάνης.

### *Συνδυασμός μεταφορικών μέσων*

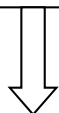
Σύμφωνα με το άρθρο 1 της οδηγίας του συμβουλίου για τροποποίηση της οδηγίας 75/130/ΕΟΚ ως «συνδυασμένη μεταφορά» νοείται ως η μεταφορά εμπορευμάτων μεταξύ των κρατών – μελών που γίνεται είτε οδικά κατά ένα τμήμα της διαδρομής και δια σιδηροδρόμου, ή δια της πλωτής ή της θαλάσσιας οδού κατά το υπόλοιπο τμήμα της διαδρομής. Ο συνδυασμός δύο ή περισσότερων μεταφορικών μέσων για την αποστολή ενός φορτίου είναι είτε αναγκαστικός, είτε προαιρετικός. Ο συνδυασμός μέσων είναι αναγκαστικός όταν ένα μέσο δεν επαρκεί για την σύνδεση των σημείων αποστολής και παραλαβής του φορτίου. Άλλωστε ο συνδυασμός των μέσων γίνεται για να μειωθεί το συνολικό μεταφορικό κόστος. Οι βασικοί συνδυασμοί είναι φορτηγό με σιδηρόδρομο, φορτηγό με πλοίο και φορτηγό με αεροσκάφος. Αξίζει να σημειωθεί ότι η εκφόρτωση από το αρχικό και η μεταφόρτωση στο επόμενο μεταφορικό μέσο δημιουργεί καθυστέρηση και αυξάνει το συνολικό μεταφορικό κόστος.

#### 1.5.4 Διαδικασία Σχεδιασμού Μεταφορών.

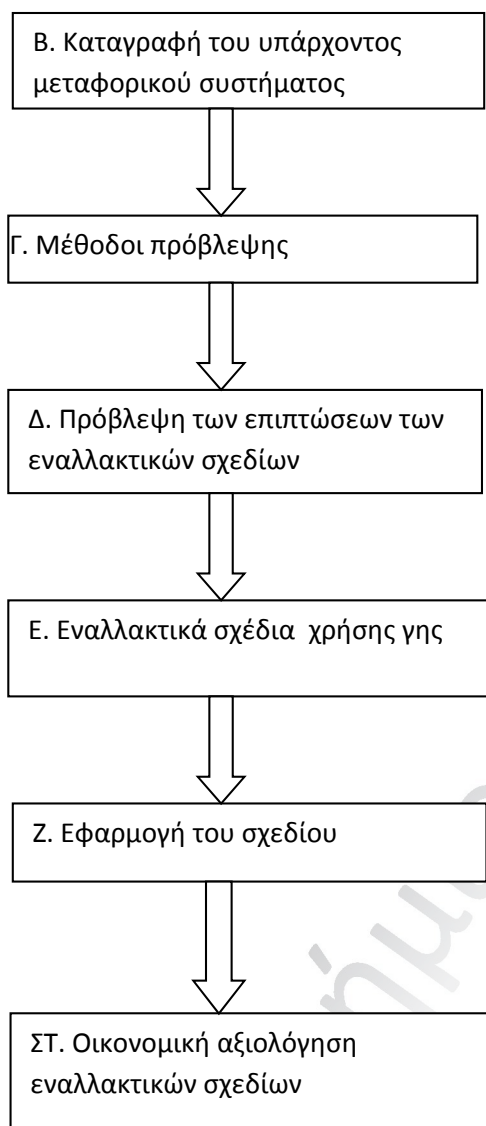
Η διαδικασία σχεδιασμού των μεταφορών είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη. Σε γενικές γραμμές μπορεί να διασπαστεί σε ορισμένα βασικά στάδια όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα :

A. Στόχοι και περιορισμοί

1. Στόχοι και κριτήρια αξιολόγησης
2. Περιορισμοί της μελέτης







Διάγραμμα 1 : η διαδικασία σχεδιασμού των μεταφορών

Ο σχεδιασμός της χρήσης του εδάφους σκοπεύει στον όσο το δυνατόν καλύτερη χρήση της γης για την οικονομία και το κοινωνικό σύνολο. Τα προαπαιτούμενα ενός καλού μοντέλου μεταφορών είναι :

- Να συμβάλει στην κατανόηση και επεξήγηση συμπεριφορών
- Να βοηθάει στην διαμόρφωση πολιτικής και
- Να παρέχει εύρωστες προβλέψεις

Τα μοντέλα ζήτησης μεταφορικών υπηρεσιών χρησιμοποιούνται για πρόβλεψη και συνεπώς είναι σημαντικό οι διάφοροι επεξηγηματικοί παράγοντες να μπορούν να εκτιμηθούν με κάποιο βαθμό βεβαιότητας. Επίσης, τα μοντέλα αυτά χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση των επιπτώσεων των εναλλακτικών σχεδίων και συνεπώς είναι απαραίτητο να είναι όσο το δυνατόν πιο απλά στη χρήση του. Όσον αφορά τα εναλλακτικά σχέδια συνήθως λαμβάνεται υπόψη ένας μικρός αριθμός εναλλακτικών λύσεων, που περιλαμβάνει ένα πακέτο βασισμένο στην ιδιωτική πρωτοβουλία,

ένα άλλο βασισμένο στη δημόσια ιδιοκτησία του μεταφορικού συστήματος και τέλος ένα σχέδιο που προτείνει ένα μείγμα των δύο παραπάνω, με συμμετοχή και του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα.

### 1.5.5 Η Τιμολόγηση Των Μεταφορών.

#### *Το κόστος της μεταφοράς*

Οι τιμές των μεταφορικών υπηρεσιών παρουσιάζουν έντονη μεταβλητότητα, η οποία οφείλεται στο διαφορετικό κόστος (προσφορά) αλλά και στη διαφορετική αξία (ζήτηση) των μεταφορών. Οι τιμές χρήσεως μεταφορικών μέσων εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες.

#### *Η τιμή μιας μεταφορικής*

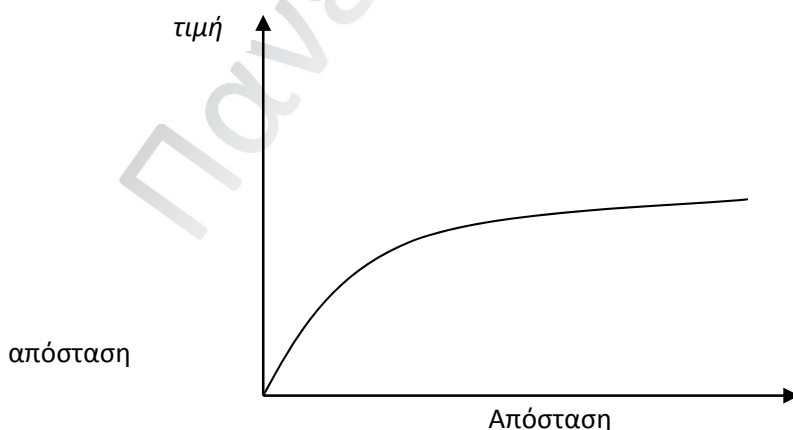
Η τιμή μιας μεταφορικής υπηρεσίας εξαρτάται από το κόστος της. Το κόστος εκτέλεσης της σχετικής μεταφοράς θέτει πρακτικά το κατώτατο όριο τιμής, στο οποίο ο μεταφορέας προσφέρει την υπηρεσία του χωρίς ζημία. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι προσέγγισης του σχετικού κόστους της μεταφοράς, ως συνολικό, μεταβλητό και οριακό μεταφορικό κόστος. Ο ακριβής υπολογισμός του κόστους που αντιστοιχεί σε μια συγκεκριμένη μεταφορά φορτίου δεν είναι απλός και μπορεί να γίνει με εναλλακτικές μεθόδους. Η φύση των μεταφορών περιπλέκει περισσότερο την κοστολόγηση τους και την κατανομή του κόστους ανά αναφερόμενο φορτίο. Παραδείγματος χάριν, η μεταφορά ενός φορτίου συχνά δεν συνεπάγεται μόνο την μετάβαση του μεταφορικού μέσου από το σημείο παραλαβής στο σημείο παράδοσης, αλλά και την επιστροφή του μέσου στην βάση του, όταν ολοκληρωθεί η ενέργεια.

#### *Η αξία της μεταφοράς*

Το κόστος της μεταφοράς αφορά τις συνθήκες προσφοράς των μεταφορικών υπηρεσιών. Η αξία της μεταφοράς αφορά τις συνθήκες ζήτησης των μεταφορικών υπηρεσιών από τον πελάτη. Στην περίπτωση αυτή, ως βάση τιμολόγησης της μεταφορικής υπηρεσίας λαμβάνεται η αξία της σχετικής μεταφοράς για τον πελάτη, δηλαδή η τιμή που είναι διατεθειμένος να καταβάλει ο πελάτης προκειμένου να αγοράσει την υπηρεσία. Για παράδειγμα, εμπορεύματα μεγάλης αξίας είναι ικανά να απορροφήσουν μεγαλύτερα μεταφορικά έξοδα, εφόσον το μεταφορικό κόστος παραμένει ένα μικρό τμήμα της τιμής τους. Αντίθετα, εμπορεύματα μικρής αξίας είναι ευαίσθητα στα μεταφορικά έξοδα, καθώς τα τελευταία αποτελούν αξιόλογο τμήμα της τιμής τους.

#### *Απόσταση και βάρος*

Η απόσταση της μεταφοράς είναι καθοριστικός παράγοντας διαμόρφωσης του μεταφορικού κόστους. Τα μεταφορικά έξοδα τείνουν να αυξάνονται καθώς μεγαλώνει η σχετική απόσταση. Η τιμή των μεταφορικών υπηρεσιών αυξάνεται με την απόσταση, αλλά με τρόπο μη γραμμικό, όπως στο παρακάτω διάγραμμα (2)



Διάγραμμα (2) : Σχέση απόστασης και τιμής

Η συνάρτηση κόστους και απόστασης είναι αύξουσα αλλά και κοίλη, αντανακλώντας τον φθίνοντα ρυθμό μεταβολής του κόστους. Το φθίνον οριακό κόστος της απόστασης οφείλεται κυρίως στην σύνθεση του μεταφορικού κόστους, οποίο δεν αποτελείται μόνο από μεταβλητά και ανάλογα με την απόσταση μέρη όπως π.χ. καύσιμα. Αντιθέτως, το συνολικό μεταφορικό κόστος ενσωματώνει και έξοδα ασυσχέτιστα με την απόσταση μεταφοράς ή έξοδα που δεν εξαρτώνται γραμμικώς από την απόσταση. Το βάρος του φορτίου γενικά επηρεάζει την τιμή, αλλά όχι με γραμμικό τρόπο. Συνήθως προσφέρονται εκπτώσεις ποσότητας, όπου μεγαλύτερα φορτία έχουν καλύτερες μέσες τιμές.

#### 1.5.6 Νέες τάσεις στις μεταφορές (ηλεκτρονικές/εμπορευματικές μεταφορές (e-freight)/νοήμονα συστήματα μεταφορών (ITS)

Οι προηγμένες Τεχνολογίες Πληροφοριών Επικοινωνιών (ΤΠΕ) μπορούν να συμβάλουν ευρέως στη βελτίωση της διοίκησης της υποδομής, της κυκλοφορίας και του στόλου, με διευκόλυνση του εντοπισμού και της ιχνηλασιμότητας εμπορευμάτων στα δίκτυα μεταφορών και με βελτίωση των επαφών μεταξύ επιχειρήσεων και διοικητικών υπηρεσιών.

Η ιδέα των ηλεκτρονικών – εμπορευμάτων μεταφορών σημαίνει ηλεκτρονική ροή πληροφοριών, χωρίς χρήση χαρτιού, όπου συνδυάζονται η φυσική ροή εμπορευμάτων με ιχνηλάτηση χωρίς χαρτί μέσω ΤΠΕ. Περιλαμβάνονται η δυνατότητα εντοπισμού και μεταφοράς και η δυνατότητα αυτοματοποίησης της ανταλλαγής δεδομένων σχετικών με το περιεχόμενο για κανονιστικούς ή εμπορικούς σκοπούς. Αυτά θα γίνουν πρακτικότερα και οικονομικώς προσιτά με αναδυόμενες τεχνολογίες όπως η ραδιοσυχνική ταυτοποίηση (RFID-ΡΣΤ) και η χρήση του δορυφορικού συστήματος εντοπισμού θέσης «Galileo». Τα εμπορεύματα πρέπει να είναι ταυτοποιήσιμα και εντοπίσιμα, ανεξαρτήτως μέσου με το οποίο μεταφέρονται. Αναγκαία συνθήκη για αυτό είναι να υπάρξουν τυποποιημένες διεπαφές στους διάφορους τρόπους μεταφοράς και να διασφαλιστεί η λειτουργικότητά τους.

Η πραγματοποίηση συστήματος ανταλλαγής πληροφοριών για θαλάσσιες δραστηριότητες από πλοίο προς ακτή, από ακτή προς πλοίο και μεταξύ όλων των συμμετεχόντων, με χρησιμοποίηση SafeSeaNet, LRIT (Ταυτοποίηση και Εντοπισμός Εξ Αποστάσεως) και AIS (Σύστημα Αυτόματης Ταυτοποίησης), θα συμβάλλει σε ασφαλέστερη και εξυπηρετικότερη ναυτιλία και θα διευκολύνει τις εφοδιαστικές εργασίες, βελτιώνοντας με τον τρόπο αυτό την ολοκλήρωση των θαλάσσιων μεταφορών με άλλους τρόπους μεταφοράς (ηλεκτρονική/ ναυτιλία/ e-maritime).

Η ανέλιξη συστημάτων όπως το RIS (River Information Services – Υπηρεσίες Ποταμίων Πληροφοριών), το ERTMS (European Rail Traffic Management System – Ευρωπαϊκό Σύστημα Διαχείρισης της Σιδηροδρομικής Κυκλοφορίας), TAF (Telematic Applications for Rail Freight – Εμπορικές Τηλεπληροφορικές Εφαρμογές για το Σιδηρόδρομο) και VTMS (Vessel Traffic Management and Information Systems – Συστήματα Διαχείρισης Κυκλοφορίας και Πληροφόρησης για Πλοία) αποτελεί μαρτυρία για την πρόοδο που έχει επέλθει σε άλλους τρόπους μεταφοράς. Όμως στις οδικές μεταφορές η ανέλιξη των Νοημόνων Συστημάτων Μεταφοράς (ΝΣΜ) ως συμβολή στην βελτίωση της διαχείρισης της υποδομής και των εργασιών εφοδιαστικής είναι βραδεία. Κάποια στρατηγική για τη συνεκτική εξάπλωση των ΝΣΜ, με ενσωμάτωση των εξειδικευμένων απαιτήσεων των οδικών μεταφορών, θα μπορούσε να συντελέσει πολύ σε ουσιώδεις αλλαγές στην εφοδιαστική αλυσίδα.

## **2. ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ**

Η αποθήκευση εμπορευμάτων διευκολύνει τη λειτουργία της διανομής, διότι βελτιώνει τη διαθεσιμότητα του εντός του δικτύου διανομής. Συγκεκριμένα, η αποθήκευση αυξάνει τη χρονική και χωρική διαθεσιμότητα των εμπορευμάτων για τους αγοραστές τους. Η ύπαρξη αποθηκευτικών εγκαταστάσεων και ο εφοδιασμός τους με αποθέματα καθιστά το εμπόρευμα άμεσα διαθέσιμο και το φέρνει πλησιέστερα στον πελάτη. Τα κύρια οφέλη της αποθήκευσης είναι τα εξής :

### *Μεταφορές*

Η ύπαρξη αποθηκών επιτρέπει στην επιχείρηση να απολαμβάνει οικονομίες κλίμακας στις μεταφορές, εφόσον ο εφοδιασμός της μπορεί να γίνεται συγκεντρωτικά στις αποθήκες. Ανάλογη εξοικονόμηση μεταφορικών

επιτυγχάνεται και στις αποστολές εμπορευμάτων στους πελάτες της επιχείρησης, οι οποίες γίνονται συγκεντρωτικά από της αποθήκης της, σε οικονομικά συμφέρουσες ποσότητες.

#### *Διαχείριση παραγγελιών*

Η ύπαρξη αποθηκευτικών εγκαταστάσεων διευκολύνει την συγκεντρωτική διαχείριση παραγγελιών πελατών, οι οποίες μπορούν να αφορούν πολλαπλά και διαφορετικά εμπορεύματα.

#### *Εξυπηρέτηση πελατών*

Η διατήρηση αποθεμάτων σε αποθηκευτικούς χώρους βελτιώνει την εξυπηρέτηση των πελατών, διότι οδηγεί σε μειωμένους χρόνους παράδοσης, εγγυάται την συνεχή διαθεσιμότητα των εμπορευμάτων και τέλος, αν υπάρχει δίκτυο αποθηκών, φέρνει το εμπόρευμα πλησιέστερα στα σημεία χρήσης ή κατανάλωσης.

#### *Συνεχής τροφοδοσία δικτύου*

Η αποθήκευση εμπορευμάτων και η διατήρηση αποθεμάτων σε γεωγραφικά δίκτυο αποθηκών την αδιάκοπη τροφοδοσία του δικτύου διανομής σε περιπτώσεις ανωμαλιών, όπως υπερβάλλουσα ζήτηση, απρόβλεπτη πτώση της προσφοράς και δυσχέρειες ή διακοπή των μεταφορών.

### 2.1 Σχεδιασμός Αποθηκευτικού Δικτύου

Οι αποθηκευτικές εγκαταστάσεις μιας επιχείρησης μπορεί να είναι ιδιοκτήτες ή μισθωμένες. Ένα αποθηκευτικό δίκτυο μπορεί να αποτελείται από έναν συνδυασμό ιδιόκτητων και μισθωμένων αποθηκών. Το μέγεθος της αποθήκης επηρεάζεται από τους εξής παράγοντες :

- Μέγεθος της αντίστοιχης αγοράς
- Αριθμός ειδών προς αποθήκευση
- Διαστάσεις των ειδών προς αποθήκευση
- Διακύμανση της ζήτησης για τα αποθηκευμένα εμπορεύματα
- Χαρακτηριστικά των μηχανημάτων διαχείρισης αποθεμάτων
- Ποσότητες μεταφοράς
- Ύπαρξη οικονομικών κλίμακας
- Επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών
- Αναγκαία διαρρύθμιση του χώρου

Μια άλλη παράμετρος στο σχεδιασμό του αποθηκευτικού δικτύου είναι η συγκέντρωση της αποθηκευτικής δυναμικότητας. Επιχειρήσεις με εκτεταμένη και γεωγραφικά διασπαρμένη διανομή χρειάζονται μεγαλύτερο αριθμό αποθηκών από επιχειρήσεις με περιορισμένη και γεωγραφικά συγκεντρωμένη διανομή.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο αριθμός και το μέγεθος των αποθηκών συνδέονται αντιστρόφως. Τέλος η ακριβής τοποθεσία των αποθηκών επιλέγεται λαμβάνοντας υπ' όψιν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε εναλλακτικού σημείου, όπως κόστος εγκατάστασης, κόστος λειτουργίας, κόστος μεταφορών, απόσταση από πελάτες, απόσταση από προμηθευτές και υποδομή μεταφορών και επικοινωνιών.

### 2.2 Οι Λειτουργίες της Αποθήκης

Η αποθήκη εκτελεί πληθώρα λειτουργιών

#### *Παραλαβή εμπορευμάτων*

Αφορά την εισαγωγή των εμπορευμάτων στην αποθήκη , όταν γίνεται εφοδιασμός. Περιλαμβάνει την εκφόρτωση και την επιθεώρηση των εμπορευμάτων.

#### *Διευθέτηση παραλαβών*

Πρόκειται για την αναγνώριση και την ταξινόμηση των παραληφθέντων εμπορευμάτων στις κατάλληλες θέσεις μέσα στην αποθήκη.

#### *Ανάληψη παραγγελιών*

Η διαδικασία αυτή αφορά την επιλογή των εμπορευμάτων που περιέχει μια παραγγελία από τους αποθηκευτικούς χώρους.

#### *Αποστολή παραγγελιών*

Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει τη συγκέντρωση των ειδών προς αποστολή , τον έλεγχο τους , την ετοιμασία των σχετικών εγγράφων , τη συσκευασία και τη φόρτωση τους.

#### *Αποθήκευση*

Η φυσική αποθήκευση των εμπορευμάτων είναι η θεμελιώδης λειτουργία των αποθηκευτικών εγκαταστάσεων. Ο χρόνος αποθήκευσης είναι μεταβλητός και εξαρτάται από το λειτουργικό προορισμό της αποθήκης και το είδος των προϊόντων. Η θέση αποθήκευσης κάθε εμπορεύματος εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Εμπορεύματα ταχείας κυκλοφορίας και μικρού μεγέθους τείνουν να τοποθετούνται κοντά στους χώρους αποστολής και φόρτωσης , ώστε αφενός εμπορεύματα υψηλής ζήτησης και αφετέρου περισσότερα εμπορεύματα να είναι κοντά στους χώρους αποστολής.

#### 2.2.1 Διαχείριση Αποθεμάτων

Τα αποθέματα στα συστήματα διανομής χρησιμεύουν ως εξής :

#### *Ομαλή παραγωγική διαδικασία*

Όταν η παραγωγική διαδικασία αποτελείται από αλληπάληλα στάδια, η έλλειψη αποθεμάτων μπορεί να οδηγήσει σε καθυστερήσεις και προβλήματα. Τα αποθέματα μετά το πέρας ενός σταδίου εγγυώνται ότι μπορεί να αρχίσει το επόμενο παραγωγικό στάδιο, ακόμα και όταν υπάρχουν καθυστερήσεις και έλλειψη συγχρονισμού.

#### *Εκπτώσεις ποσότητας*

Αποθέματα συγκεντρώνονται για την εκμετάλλευση των χαμηλότερων τιμών που συχνά προσφέρουν οι προμηθευτές για μεγαλύτερες παραγγελίες. Η αγορά μεγαλύτερων ποσοτήτων μειώνει το μέσο κόστος απόκτησης του εμπορεύματος, αλλά αυτό το όφελος πρέπει να συγκριθεί με το επιπλέον κόστος που συνεπάγεται η αύξηση των σχετικών αποθεμάτων. Ανάλογη μείωση του μέσου κόστους παρατηρείται και στις μεταφορές , όπου μεγαλύτερες ποσότητες έχουν συχνά εκπτώσεις στα μεταφορικά έξοδα.

#### *Αποφυγή ελλείψεων*

Η διατήρηση ικανού ύψους αποθεμάτων μειώνει τον κίνδυνο ελλείψεων και εξασφαλίζει συνεπή τροφοδότηση των πελατών.

#### *Εποχικότητα*

Η προσφορά ορισμένων προϊόντων (πχ. Αγροτικών προϊόντων) εμφανίζει έντονη εποχικότητα. Τα προϊόντα εποχιακής προσφοράς πρέπει να αποθηκευτούν, ώστε να υπάρχει εφοδιασμός της ζήτησης σε περιόδους μειωμένης ή μηδενικής παραγωγής. Ανάλογη εποχικότητα παρουσιάζει η ζήτηση ορισμένων προϊόντων. Επομένως για να

ικανοποιηθεί η εποχιακή ζήτηση τους συγκεντρώνονται αποθέματα ικανά να καλύψουν τη μεγάλη ζήτηση συγκεκριμένων περιόδων.

Σε κάθε περίπτωση, τα οφέλη από τη συγκέντρωση αποθεμάτων πρέπει να συγκρίνονται με τα κόστη που συνεπάγεται η ύπαρξη αποθεμάτων.

### 2.2.2 Το Κόστος των Αποθεμάτων

#### *Κόστος παραγγελίας*

Πρόκειται για το κόστος υποβολής μιας παραγγελίας εφοδιασμού. Περιλαμβάνει το κόστος σύνταξης και αποστολής παραγγελιών, το κόστος επεξεργασίας και επιθεώρησης εισερχομένων αποθεμάτων, το κόστος διαχείρισης πληρωμών και το γενικότερος κόστος λειτουργίας του τμήματος προμηθειών.

#### *Κόστος διατήρησης αποθεμάτων*

Καταρχήν έχουμε το κόστος ευκαιρίας του κεφαλαίου κτήσεως των αποθεμάτων. Πρόκειται για το άμεσο κόστος αγοράς των αποθεμάτων. Είναι άμεση συνάρτηση τους ύψους τους, αλλά εξαιτίας πιθανών εκπτώσεων ποσότητας μπορεί να μην είναι γραμμική συνάρτηση της ποσότητας. Απαιτεί επένδυση κεφαλαίου σε εμπορεύματα και ουσιαστικά εγκλωβισμό οικονομικών πόρων, οι οποίοι θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν διαφορετικά. Άλλο σχετικό κόστος είναι το κόστος αποθήκευσης των αποθεμάτων, το οποίο πηγάζει από την διακίνηση των εμπορευμάτων στον αποθηκευτικό χώρο και τα έξοδα εξασφάλισης και λειτουργίας του αποθηκευτικού χώρου. Τέλος, προκύπτει και κόστος κινδύνου αποθεμάτων, το οποίο αφορά την πιθανή μείωση της αξίας του αποθέματος εξαιτίας διάφορων κινδύνων, όπως είναι οι καταστροφές, κλοπές και η χρονική απαξίωση των εμπορευμάτων.

### 2.2.3 Μέθοδοι και Τεχνικές Διαχείρισης Αποθεμάτων

Οι μέθοδοι και οι τεχνικές διαχείρισης και ελέγχου αποθεμάτων αποσκοπούν στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των θεμάτων ποσότητας και χρόνου εφοδιασμού. Η άριστη ποσότητα και ο άριστος χρόνος εφοδιασμού ελαχιστοποιούν το κόστος που συνδέεται με το ύψος των αποθεμάτων, εξασφαλίζοντας την ομαλή λειτουργία της διανομής.

#### *Η οικονομική ποσότητα εφοδιασμού.*

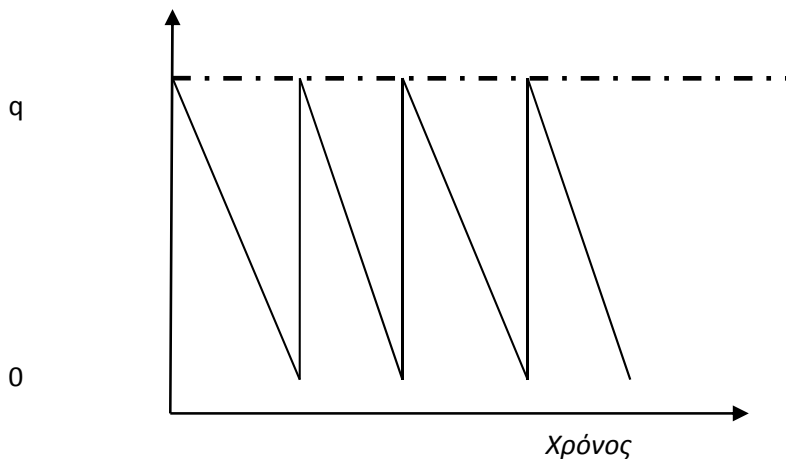
Η οικονομική ποσότητα εφοδιασμού (ΟΠΕ) είναι μια από τις παλαιότερες και διαδεδομένες αναλυτικές μεθόδους για την εύρεση της άριστης ποσότητας εφοδιασμού. Οι κύριες υποθέσεις της μεθόδου ΟΠΕ είναι οι εξής :

- Η ζήτηση είναι γνωστή και σταθερή.
- Ο χρόνος διεκπεραίωσης της παραγγελίας είναι γνωστός και σταθερός.
- Το μέσο κόστος του εμπορεύματος είναι ανεξάρτητο από την ποσότητα και το χρόνο της παραγγελίας.
- Η άφιξη ολόκληρης της παραγγελίας λαμβάνει χώρα σε μια χρονική στιγμή.
- Τα σχετικά μεταβλητά κόστη είναι το κόστος υποβολής παραγγελίας και το κόστος διατήρησης αποθέματος.

Υπό τις παραπάνω συνθήκες η διαχρονική εξέλιξη του αποθέματος παρουσιάζεται παρακάτω

*απόθεμα*





Διάγραμμα (3) : Διαχρονική εξέλιξη αποθέματος

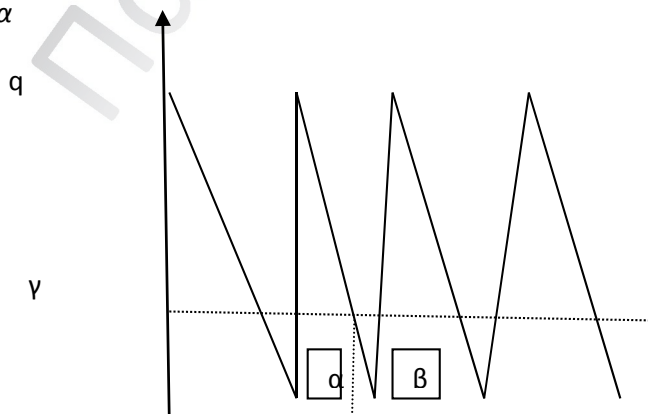
Στο διάγραμμα η ποσότητα παραγγελίας είναι  $q$ . Η ποσότητα αυτή μειώνεται διαχρονικά με σταθερό ρυθμό, μέχρι να μηδενιστεί το ύψος του αποθέματος. Όταν το απόθεμα μηδενιστεί, εισέρχεται η επόμενη παραγγελία ύψους  $q$ . Ο ίδιος κύκλος απορρόφησης αποθέματος και ανεφοδιασμού επαναλαμβάνεται συνεχώς. Ο σκοπός της απορρόφησης αποθέματος και ανεφοδιασμού επαναλαμβάνεται συνεχώς. Ο σκοπός της μεθόδου ΟΠΕ είναι η εύρεση της ποσότητας παραγγελίας που ελαχιστοποιεί το συνολικό κόστος αποθεμάτων, το οποίο αποτελείται από το κόστος διατήρησης (ΚΔ) και το κόστος παραγγελιών (ΚΠ).

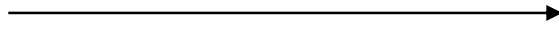
Το ΚΔ είναι αύξουσα συνάρτηση του μεγέθους παραγγελίας, γιατί καθώς αυξάνεται η ποσότητα εφοδιασμού, αυξάνεται το απόθεμα που πρέπει να διατηρήσει η επιχείρηση. Το ΚΠ είναι φθίνουσα συνάρτηση του μεγέθους παραγγελίας, γιατί καθώς αυξάνεται η ποσότητα εφοδιασμού, μειώνεται ο αριθμός των παραγγελιών που υποβάλλονται εντός μιας σταθερής χρονικής περιόδου.

#### Ο χρόνος υποβολής παραγγελίας

Ο χρόνος εφοδιασμού αφορά το ελάχιστο ύψος αποθεμάτων, στο οποίο υποβάλλεται η νέα παραγγελία. Η νέα παραγγελία πρέπει να υποβληθεί σε χρόνο που να εξασφαλίζει παράδοση του εμπορεύματος πριν το απόθεμα μηδενιστεί. Αυτό συμβαίνει επειδή πάντα υπάρχει μια καθυστέρηση μεταξύ της στιγμής της υποβολής της παραγγελίας και της στιγμής παράδοσης της. Η καθυστέρηση αυτή ονομάζεται χρόνος παράδοσης (delivery time, lead time). Το επίπεδο αποθεμάτων που δίνει σήμα για την υποβολή νέας παραγγελίας καλείται σημείο παραγγελίας (reorder point). Το σημείο παραγγελίας αντιστοιχεί σε ποσότητα αποθέματος που θα καλύψει την προβλεπόμενη ζήτηση κατά του χρόνου παράδοσης. Μπορεί να οριστεί ίσο με τη ζήτηση κατά το χρόνο παράδοσης. Μπορεί να οριστεί ίσο με τη ζήτηση του χρόνου παράδοσης και μια ποσότητα αποθέματος ασφαλείας. Υπό συνθήκες σταθερής ζήτησης και γνωστού χρόνου παράδοσης, το σημείο παραγγελίας (ROP) είναι απλώς το γινόμενο της παράδοσης (LT) και της ημερήσιας ζήτησης (DD). Στο διάγραμμα βλέπουμε ότι η περίοδος  $\alpha\beta$  είναι ο χρόνος παράδοσης και  $\gamma$  το σημείο παραγγελίας. Η κλίση των γραμμών αποθέματος ισούται με την ημερήσια ζήτηση.

#### απόθεμα





χρόνος

Διάγραμμα (4) : Χρόνος και σημείο εφοδιασμού

#### Εφοδιασμός σταθερής περιόδου

Η μέθοδος εφοδιασμού σταθερής περιόδου προβλέπει την υποβολή παραγγελιών σε τακτικά διαστήματα. Το μέγεθος της παραγγελίας εξαρτάται κάθε φορά από το ύψος των τρεχόντων αποθεμάτων. Η επιχείρηση ορίζει ένα μέγιστο επιθυμητό επίπεδο αποθεμάτων και ανά τακτά χρονικά διαστήματα παραγγέλνει ποσότητα ίση με τη διαφορά του τρέχοντος επιπέδου από το μέγιστο επίπεδο αποθέματος. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως στο λιανικό εμπόριο, όταν οι παραλαβές εμπορευμάτων γίνονται συγκεντρωτικά κατά τακτικά χρονικά διαστήματα, όπως ημέρες και εβδομάδες.

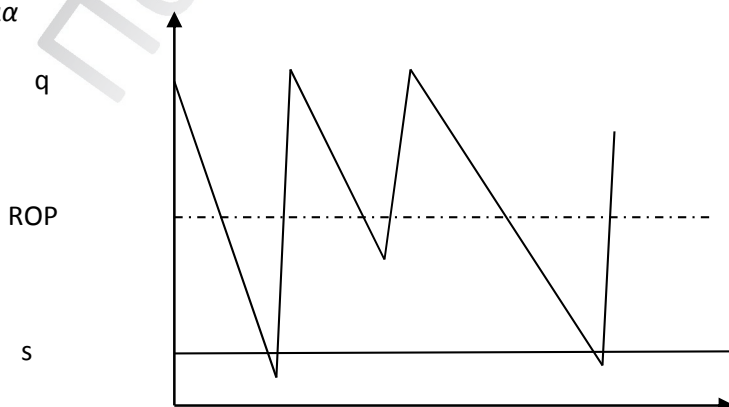
#### Μέθοδος min-max

Η μέθοδος min-max τροποποιεί το μέγεθος της παραγγελίας, στις περιπτώσεις που η τελευταία δεν υποβάλλεται ακριβώς όταν το απόθεμα φθάσει στο σημείο παραγγελίας ROP. Όταν η παραγγελία υποβάλλεται ακριβώς στο σημείο ROP, έχει ύψος  $q$  και λαμβάνοντας υπ' όψιν την κάλυψη της ζήτησης κατά το χρόνο παράδοσης, οδηγεί όταν παραλειφθεί σε απόθεμα ύψους  $MI$ . Αν όμως το ύψος των αποθεμάτων έχει πέσει κάτω από το σημείο υποβολής παραγγελίας ROP, η ποσότητα της παραγγελίας πρέπει να αυξηθεί αναλόγως για να καλυφθεί η διαφορά. Άρα το μέγεθος της παραγγελίας κάθε φορά που αυτή δεν υποβάλλεται ακριβώς στο ROP, αλλά κάτω από αυτό, δεν είναι σταθερό αλλά μεταβλητό.

#### Ασταθής ζήτηση και χρόνος παράδοσης

Όταν η ζήτηση δεν είναι διαχρονικά σταθερή ή όταν ο χρόνος παράδοσης δεν είναι σταθερός, η επιχείρηση πρέπει να διατηρεί αποθέματα ασφαλείας προκειμένου να αποφύγει ελλείψεις. Η εξασφάλιση αποθέματος ασφαλείας γίνεται με αύξηση του σημείου παραγγελίας. Ο προσδιορισμός του σημείου παραγγελίας και του μεγέθους παραγγελίας υπό συνθήκες αβεβαιότητας είναι πολύπλοκος. Πρέπει πάντα να συνεκτιμώνται αφενός οι συνέπειες από διατήρηση υπερβάλλοντος αποθέματος και αφετέρου οι επιπτώσεις από τον κίνδυνο πρόωρης εξάντλησης του αποθέματος. Στο παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε ότι η ζήτηση είναι διαχρονικά ασταθής, εφόσον οι γραμμές αποθέματος έχουν διαφορετική κλίση. Επίσης ο χρόνος παράδοσης είναι άνισος, αφού το διάστημα μεταξύ του χρόνου υποβολής παραγγελίας (σημεία τομής γραμμής αποθέματος και ευθείας ROP) και άφιξης νέας παραγγελίας δεν είναι ίσο. Παρατηρούμε ότι η ύπαρξη αποθέματος ασφαλείας ύψους  $S$  οδήγησε στην αποφυγή ελλείψεων (εξάντληση αποθεμάτων) δύο φορές, όταν η γραμμή ύψους αποθέματος διήλθε κάτω από την γραμμή ασφαλείας  $S$ . Το απόθεμα ασφαλείας τροφοδότησε τη ζήτηση και αποφεύχθηκε η έλλειψη μέχρις να γίνει η παράδοση νέων παραγγελιών.

απόθεμα



χρόνος

Διάγραμμα (5) : απόθεμα ασφαλείας

### Σύστημα Just In Time (JIT)

Το σύστημα Just In Time (jit) αποσκοπεί στην ελαχιστοποίηση των αποθεμάτων σε παραγωγικές διαδικασίες. Τα αποθέματα εισάγονται στην επιχείρηση ακριβώς την στιγμή που θα χρησιμοποιηθούν στην παραγωγική διαδικασίες. Τα αποθέματα εισάγονται στην επιχείρηση ακριβώς την στιγμή που θα χρησιμοποιηθούν στην παραγωγική διαδικασία. Η άφιξη του αποθέματος ακριβώς την στιγμή που αυτό θα χρησιμοποιηθεί οδηγεί σε μηδενικό επίπεδο αποθεμάτων. Το σύστημα βασίζεται σε μικρά διαστήματα παράδοσης παραγγελιών και σε παραγγελίες μικρού μεγέθους, οι οποίες φθάνουν ακριβώς όταν χρειάζονται και χωρίς ελαττώματα ή ελλείψεις. Η επιτυχής εφαρμογή του συστήματος επιτρέπει την μείωση των αποθεμάτων. Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας του συστήματος είναι οι σύντομοι και σταθεροί χρόνοι παράδοσης των παραγγελιών, οι οποίοι συχνά υπαγορεύουν την εγγύτητα προμηθευτή και αγοραστή. Επίσης χρειάζεται συγχρονισμός της παραγωγής με τις διαδικασίες εφοδιασμού και στενή συνεργασία μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή, ώστε να λειτουργεί ομαλά και συντονισμένα το σύστημα. Ο συντονισμός εφοδιασμού και παραγωγής επιτυγχάνεται με αξιόπιστα συστήματα επικοινωνιών, μεταφορών και πληροφορικής.

### **2.3 Παράγοντες Επιλογής Καναλιού Διανομής**

Πολλές φορές τα κριτήρια επιλογής συνεργατών διαφέρουν ανάλογα με την περίπτωση. Συνήθως, αυτά είναι το μέγεθος των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων, η γεωγραφική κάλυψη που διαθέτουν και η φύση των εμπορικών δραστηριοτήτων. Επιπλέον, η φύση του ανταγωνισμού, η εξαγωγική εμπειρία και ο τρόπος διοίκησης μπορούν να επηρεάζουν την τελική επιλογή του καναλιού διανομής. Οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη στην επιλογή του καναλιού διανομής είναι οι παρακάτω :

#### *Οι διαθέσιμοι πόροι και το μέγεθος της επιχείρησης*

Μια επιχείρηση που επιτυγχάνει την εμπορία των προϊόντων της σε πολλές χώρες του εξωτερικού, συνήθως, έχει επενδύσει σημαντικούς πόρους στην παραγωγή τους, στην επιχειρησιακή της εικόνα και την εικόνα και την ποιότητα επιπέδου των στελεχών της. Επιπλέον, διαθέτει σημαντική πείρα σε θέματα διεθνών συναλλαγών και εμπορίας προϊόντων, παράγοντες που βοηθούν αποφασιστικά πολλές φορές στην αντιμετώπιση των διαφορετικών εμποδίων που μπορεί να αντιμετωπίσει στην είσοδο της σε νέες αγορές του εξωτερικού. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά δίνουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα στις μεγάλες σε μέγεθος και πόρους επιχειρήσεις, στην αποτελεσματική επιλογή του διεθνούς καναλιού διανομής. Αντίθετα, οι μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις δεν έχουν τις ίδιες επιλογές, μια που δεσμεύονται από την ύπαρξη περιορισμένων πόρων, την αδυναμία δανεισμού και την έλλειψη του κατάλληλου στελεχιακού δυναμικού που απαιτείται στη διεθνή παρουσία τους. Η καλύτερη λύση που ενδείκνυται σε αυτήν την περίπτωση, είναι η συνεργασία με άλλους παραγωγούς ή ενδιάμεσους που έχουν την αναγκαία πείρα και

πόρους που απαιτούνται για την αντιμετώπιση όλων των δυσκολιών που συνδέονται με τη διανομή τους στο εξωτερικό. Την τελική απόφαση επιλογής του καναλιού διανομής για τα προϊόντα της επιχείρησης στο εξωτερικό, τη λαμβάνει συνήθως ο υπεύθυνος εξαγωγών αφού αναλύσει την παραγωγική της δυνατότητα, τη δυνατότητα πραγματοποίησης πωλήσεων στο εξωτερικό, το ύψος της αναγκαίας επένδυσης, την ανάγκη προσαρμογών στο προϊόν ή στο είδος της υποστήριξης μάρκετινγκ του προϊόντος στη συγκεκριμένη αγορά.

#### *Οι επιχειρησιακοί στόχοι και το στρατηγικό πρόγραμμα μάρκετινγκ*

Οι στόχοι αυτοί επιδρούν στην επιλογή των αγορών, το χρονικό προσδιορισμό των δραστηριοτήτων, τα αναμενόμενα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και στην τακτική μάρκετινγκ. Είναι σημαντικό, στην επιλογή του καναλιού, να ληφθεί υπόψη η ευελιξία, να υπάρχει δηλαδή η δυνατότητα για νέες επιλογές. Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας είναι το είδος και ο χαρακτήρας της αγοράς του εξωτερικού που μας ενδιαφέρει. Για το λόγο αυτό, είναι σκόπιμο το στέλεχος που επιλέγει το κανάλι να έχει στη διάθεση του μια μελέτη έρευνας αγοράς για να έχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που μπορεί να τον βοηθήσουν στην απόφαση του.

#### *Ο βαθμός του ανταγωνισμού στην αγορά του εξωτερικού*

Εδώ επιβάλλεται λεπτομερής μελέτη του ανταγωνισμού, των τάσεων και των εξελίξεων που συνδέονται με την αγορά του εξωτερικού στην οποία επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση. Είναι χρήσιμο πολλές φορές, η ανάλυση αυτή να συνδέεται με τη συγκεκριμένη κυβερνητική προδιάθεση προς τα εισαγόμενα προϊόντα ή την πολιτική της προς τα εισαγόμενα προϊόντα ή την πολιτική της προς τα κυριότερα υποκατάστατα προϊόντα.

#### *Ο αριθμός των προϊόντων που εξάγονται και η τεχνολογική τους πολυπλοκότητα*

Όσο περισσότερο τεχνολογικά πολύπλοκο είναι το προϊόν, τόσο απαιτείται η επιλογή ενός αυστηρότερα ειδικευμένου καναλιού διανομής, μια που είναι απαραίτητος ένας ειδικευμένος εξοπλισμός ενδιάμεσων με ιδιαίτερη εκπαίδευση. Πολλές φορές η επιλογή του καναλιού γίνεται σε συνάρτηση με τον βαθμό της εμπειρίας του διανομέα που θα πρέπει να συνδέεται με την εικόνα του εξαγωγέα. Σπάνια θα επιλεγεί ένας διανομέας που εμπορεύεται προϊόντα που είναι ανταγωνιστικά με αυτά του εξαγωγέα.

#### *Η δυνατότητα έκθεσης στους καταναλωτές, στόχους του εξωτερικού*

Από την μεριά του εξαγωγέα, αυτός είναι ένας παράγοντας που διαθέτει ιδιαίτερο βάρος, μια που ακόμα και ένα καλό προϊόν μπορεί να αποτύχει στην αγορά απλά γιατί επιλέχθηκε γι' αυτό ένα κανάλι διανομής που δεν το φέρνει με επιτυχία σε επαφή με τους αγοραστές που ενδιαφέρουν την επιχείρηση.

#### *Η μέθοδος εισόδου στην αγορά του εξωτερικού*

Η μέθοδος εισόδου στην αγορά του εξωτερικού, που μπορεί να είναι άμεση ή έμμεση, επηρεάζει σημαντικά την επιλογή του καταλληλότερου για την εξαγωγική επιχείρηση καναλιού διανομής. Στην περίπτωση της έμμεσης εισόδου, δηλαδή πράκτορες, μεσάζοντες κλπ. η επιχείρηση αντιμετωπίζει το ίδιο πρόβλημα με αυτά της εθνικής αγοράς αλλά με έναν διαφορετικό χαρακτήρα. Εδώ ο εξαγωγέας δεν αντιμετωπίζει σημαντικό χρηματοοικονομικό κίνδυνο και η πληρωμή είναι άμεση. Η μέθοδος είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για την εξαγωγή μικρών ποσοτήτων προϊόντων και για την πραγματοποίηση εισόδου σε νέα αγορά. Αποφεύγεται όμως στην εξαγωγή προϊόντων που διαθέτουν ένα εμπορικό όνομα, αφού δε δίνει τη δυνατότητα ελέγχου, γεγονός που μπορεί να επιδράσει αρνητικά στην ποιοτική εικόνα του. Το χαμηλότερο κόστος που συνεπάγεται η υιοθέτηση της μεθόδου είναι το σημαντικότερο της πλεονέκτημα.

Η άμεση μέθοδος, δηλαδή όταν ο εξαγωγέας ελέγχει ολόκληρο το κανάλι διανομής, έχει τη δυνατότητα παραγωγής στη χώρα του εξωτερικού και σε συνεργασία με επιχειρηματίες ή συνεργάτες που εμπορεύονται το προϊόν με τη διάθεση σχετικής άδειας, δίνει τη δυνατότητα καλύτερης προσαρμογής στις ανάγκες της αγοράς του εξωτερικού.

Είναι περισσότερο κερδοφόρες και κάνει αποτελεσματικότερο τον έλεγχο του προγράμματος μάρκετινγκ που παρέχεται για την υποστήριξη του προϊόντος.

### 2.3.1 Κριτήρια Επιλογής Καναλιών στο Διεθνές Μάρκετινγκ

#### *Προϊόν και μείγμα μάρκετινγκ*

Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος επιδρούν στην εκλογή του δικτύου διανομής. Για βιομηχανικά προϊόντα, τα κοντά κανάλια διανομής ενδείκνυται περισσότερο, σε αντίθεση με πολλά καταναλωτικά προϊόντα που χρειάζονται δύο και τρεις μεσάζοντες για να φτάσουν στον καταναλωτή της αγοράς στόχου. Ευπαθή προϊόντα ή άλλα μεγάλης αξίας χρειάζονται κοντά κανάλια διανομής για να φτάνουν έγκαιρα στον καταναλωτή. Τέλος, πολύπλοκα προϊόντα ή άλλα με ειδικές προδιαγραφές πωλούνται απευθείας από τον κατασκευαστή, ενώ τυποποιημένα προϊόντα και χαμηλής αξίας πωλούνται μέσω μακρινών δικτύων διανομής.

#### *Αγορά – στόχος*

Οι ανάγκες μιας πιθανής αγοράς στόχου της εταιρίας και τα γεωγραφικά χαρακτηριστικά της περιοχής της παίζουν ρόλο στην εκλογή μέσων διανομής. Εάν μια αγορά είναι συγκεντρωμένη σε μια περιοχή ή σε λίγες σχετικά περιοχές, καταλληλότερη μέθοδος είναι αυτή άμεσης διανομής. Εάν η αγορά – στόχος καλύπτει μια μεγάλη περιοχή και είναι διασπαρμένη, τότε χρειάζονται περισσότεροι μεσάζοντες. Σε περιπτώσεις όπως επιχειρείται μαζική κάλυψη της αγοράς, είναι απαραίτητο ένα πλατύ και πυκνό δίκτυο διανομής, αντίθετα όταν η εταιρία προτιμά εκλεκτική διανομή των προϊόντων της, τότε ενδείκνυται ένα δίκτυο διανομής με λίγους αντιπροσώπους ή η απευθείας διανομή των προϊόντων της.

#### *Το δυναμικό της επιχείρησης*

Οι διεθνείς επιχειρηματικοί στόχοι της επιχείρησης, οι εμπειρίες της στις διεθνείς αγορές, η οργάνωση της, το προσωπικό της, η οικονομική της κατάσταση, τα αναμενόμενα έξοδα σε σύγκριση με τα έσοδα, οι απαιτούμενες επενδύσεις, ο έλεγχος κατά τη διανομή και η δημιουργία μιας καλής εντύπωσης (image) της εταιρίας είναι από τους παράγοντες που εξετάζονται κατά την επιλογή δικτύων διανομής.

#### *Το υπάρχον σύστημα διανομής*

Για να χρησιμοποιηθεί ένας τρόπος διανομής θα πρέπει να είναι δυνατή η εφαρμογή του στη χώρα που χρειάζεται, να μην έχει δεσμευθεί με ανταγωνιστές με ανταγωνιστές και να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του προϊόντος και της αγοράς.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες δεν θα πρέπει να εξετάζονται αποκλειστικά και απομονωμένα, αλλά κατά γενικό και συστηματικό τρόπο για να συνδέονται με τις γενικότερες εξελίξεις του ιδιαίτερα δυναμικού διεθνούς περιβάλλοντος. Γι' αυτό συνήθως, απαιτείται στην πράξη η δυνατότητα ενός αριθμού εναλλακτικών λύσεων, για να επιλέγεται τελικά η περισσότερο ευνοϊκή για την επιχείρηση λύση και προοπτική.

### **3. Π. ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΥ & ΣΙΑ ΟΕ**

#### **3.1 Ιστορική Αναδρομή**

Η εταιρία Παναγιωτοπούλου Παναγίωτα & Σια Ο.Ε. με λογότυπο «ΖΥΓΟΣ» ιδρύθηκε το 1993 με έδρα την πόλη της Καλαμάτας του νομού Μεσσηνίας. Η επιχείρηση στεγάζεται σε ένα κτίριο 3.000 τμ στην βιομηχανική περιοχή του νομού. Το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται η εταιρία είναι εμπορία και διακίνηση σε περιοχές της Πελοποννήσου και ειδικότερα στους νομούς Μεσσηνίας, Λακωνίας και Αρκαδίας. Η εταιρία συνολικά απασχολεί 15 εργαζομένους και θεωρείται μικρομεσαία επιχείρηση. Κατά το ξεκίνημα της η επιχείρηση δραστηριοποιείτο ως εμπορική αλλά με το πέρασ των χρόνων και τις συνεχήs αλλαγές του επαγγελματικού περιβάλλοντος η φύση και η ιδιότητα της εταιρείας εξελίχθηκε. Για να είναι η επιχείρηση ανταγωνιστική έχει συνάψει κάποιου είδους συνεργασίες με μερικές εταιρείες όπως:

- Αποθέτης, Αφοί Κωτσιόπουλοι (ION) και για τους τρεις νομούς
- Αποθέτης, ELITE Πατραϊκή χαρτοποιεία και για τους τρεις νομούς
- Ειδικός συνεργάτης, Mondelez Ελλάς Α.Ε. και για τους τρεις νομούς
- Ειδικός συνεργάτης, ΕΒΓΑ για το ξηρό φορτίο μόνο
- Αντιπρόσωπος, MARS Α.Ε. και για τους τρεις νομούς
- Αντιπρόσωπος, GLAXO για τους τρεις νομούς
- Αντιπρόσωπος, ΓΙΩΤΗΣ Α.Ε. (τμήμα βιολογικών προϊόντων) και για τους τρεις νομούς



- Αντιπρόσωπος, LOGO και για τους τρεις νομούς
- Εμπορία, Χύτος Ελλάς (ΖΑΓΟΡΙ)
- Εμπορία, Αλλατίνη Α.Ε.
- Εμπορία, Παπαδόπουλος Α.Ε.

Πιο συγκεκριμένα, για την καλύτερη κατανόηση του χώρου θα παρατεθούν στο παράρτημα φωτογραφίες των εγκαταστάσεων καθώς και των προϊόντων.

Η επιχείρηση λοιπόν στις αρχές του 2009 δημιούργησε μια θυγατρική εταιρεία με επωνυμία «Β. Πολυχρονοπούλου και Δ.Σέργη & ΣΙΑ Ο.Ε.» διατηρώντας παράλληλα τον ίδιο διακριτικό τίτλο «ΖΥΓΟΣ». Η αρχική δραστηριότητα της επιχείρησης ήταν η εμπορία καπνικών και καταναλωτικών ειδών για τον νομό Μεσσηνίας. Αυτός ο διαχωρισμός συνέβη διότι προέκυψε συνεργασία με μορφή αντιπροσωπείας με την εταιρεία JTI με σκοπό την διακίνηση και πώληση των τσιγάρων για τον νόμο Μεσσηνίας. Τα τσιγάρα θεωρούνται αφορολόγητα προϊόντα καθώς και η τιμολογιακή πολιτική και διακίνησης τους είναι διαφορετική. Η θυγατρική αυτή επιχείρηση απασχολεί 7 άτομα. Στις αρχές του 2013 εντάχθηκε σε αυτή και η αντιπροσωπεία των επαγγελματικών ροφημάτων της Mondelez Ελλάς ενδεικτικά προϊόντα είναι Jacobs Espresso, Lacta, Παυλίδης μαύρη σοκολάτα και λοιπά καταναλωτικά προϊόντα για τον νομό Μεσσηνίας και Λακωνίας. Στόχος της εταιρίας αυτής είναι η ύπαρξη και δραστηριοποίηση σε καινούργιο τομέα της αγοράς.

### **3.2 Η Θέση της Εταιρίας στην Αγορά**

Η εταιρία «ΖΥΓΟΣ» θεωρείται μια από τις σημαντικότερες και γνωστότερες στο χώρο της καθώς την δεκαετία που δημιουργήθηκε ήταν από τις πρώτες που χρησιμοποίησαν την άμεση επικοινωνία με τον πελάτη. Επιπλέον αποτελεί πρωτοπόρα εταιρεία στην περιοχή, που σύναψε κάποια είδους συνεργασία με τους προμηθευτές της. Εκείνη την εποχή το εμπόριο μόλις είχε ανθίσει με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν πολλές εταιρίες με την ίδια δραστηριότητα. Για να διαφοροποιηθεί από τις υπόλοιπες και να έχει ένα παραπάνω πλεονέκτημα ανέπτυξε με τους προμηθευτές της μεγαλύτερη δέσμευση και κέρδισε καλύτερες παροχές .

### **3.3 Συστήματα Τιμολογιακής Πολιτικής**

Στην σημερινή εποχή λόγω της αναπτυσσόμενης τεχνολογίας υπάρχουν αρκετά εμπορικά πακέτα τα οποία είναι ικανά να εξυπηρετήσουν τις απαιτήσεις μιας σύγχρονης επιχείρησης και συχνά τίθεται το ερώτημα ERP ή εξειδικευμένα λογιστικά πακέτα;

#### **3.3.1 ERP ή Εξειδικευμένα LOGISTICS SOFTWARE;**

Το συγκεκριμένο ερώτημα απασχολεί αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις που ανήκουν στον χώρο, αλλά κατά κανόνα η πλειοψηφία αυτών καταλήγει στην χρήση συστημάτων ERP. Η μεγαλύτερη φιλοδοξία των επιχειρήσεων, αυτού του τύπου, είναι να καταφέρουν να λύσουν τα προβλήματα που άπτονται της οργάνωσης και των διαδικασιών logistics. Για να είμαστε σε θέση να βγάλουμε κάποιο συμπέρασμα είναι σημαντικό να γνωρίζουμε τι περιλαμβάνει το καθένα.

Αρχικά, η οικογένεια των εξειδικευμένων λογισμικών για τα logistics ή αλλιώς η οικογένεια των Supply Chain Execution Software περιλαμβάνει τα εξής :

- Διαχείριση αποθεμάτων και μοντέλων προβλέψεων ζήτησης (Customer Demand Management)
- Warehouse Management
- Προγραμματισμό δικτύου διανομής και fleet management

- Ασύρματη real-time παρακολούθηση δρομολογίων διανομής
- Προγραμματισμός και έλεγχος παραγωγής
- Project management και διαχείριση συμβάσεων
- Order processing
- M-bussiness
- E-commerce

Πολλά από αυτά υπάρχουν ήδη σε πακέτα μεγάλων συστημάτων ERP του εξωτερικού ενώ αρχίζουν να εμφανίζονται τουλάχιστον σε επίπεδο προθέσεων και από εγχώριους προμηθευτές ανάλογων συστημάτων. Εκ των πραγμάτων ένα σύστημα ERP που είναι σχεδιασμένο κυρίως για να υποστηρίξει το εμπορολογιστικό κύκλωμα μιας επιχείρησης είναι δεδομένο ότι κατέχει ήδη μεγάλο όγκο παραμετροποίησης και λογική για να εξυπηρετεί τις συγκεκριμένες διαδικασίες. Όπως είναι αναμενόμενο είναι δύσκολο να καλύπτει τις κάθε ιδιαιτερότητες σχετικά με τα logistics που κατέχει οποιαδήποτε εταιρία. Βέβαια στην περίπτωση που ένα σύστημα ERP είχε την ικανότητα και δυνατότητα να καλύψει σε μεγάλο βαθμό όλα τα κυκλώματα operation και logistics, δεν θα υπήρχε λόγος μια επιχείρηση να επένδυε σε ένα τόσο βαρύ πακέτο δεδομένου ότι το μείγμα αναγκών κάθε επιχείρησης είναι ξεχωριστό. Για παράδειγμα ένας κατασκευαστής καταναλωτικών προϊόντων έχει μεγαλύτερες ανάγκες σε Supply Chain Execution και πολύ μικρότερες σε Supply Chain Planning από ένα κατασκευαστή αυτοκινήτων.

Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι κάθε επιχείρηση μέσω ενός ERP η κάθε επιχείρηση επιδιώκει την εφαρμογή κατά των δυνατών paperless διαδικασιών και την παραγωγή αξιόπιστης πληροφόρησης. Από την άλλη βέβαια υπάρχουν αυξημένες ανάγκες προγραμματισμού και ελέγχου του κόστους σε κυκλώματα που αφορούν τα logistics, καλύτερο είναι να υιοθετούνται εξειδικευμένες λύσεις λογισμικού με σημαντικές δυνατότητες αριστοποίησης. Μια τέτοια κίνηση θα φέρει αποτελέσματα που θα δικαιολογούν το κόστος και το χρόνο απασχόλησης των στελεχών της επιχείρησης. Σημαντικό είναι να αναφερθεί σε αυτό το σημείο η αυξημένη ζήτηση των συστημάτων Warehouse Management στην χώρα μας παρά το σημαντικό κόστος εγκατάστασης και συντήρησής τους. Τέλος, η χρήση σχεσιακών βάσεων δεδομένων από τα ERP δεν βάζει πλέον περιορισμούς επικοινωνίας μεταξύ των εφαρμογών και εφόσον το ERP είναι ευέλικτο ως προς την πραγματοποίηση του workflow η συνεργασία του εξειδικευμένα συστήματα logistics μπορεί να δώσει εξαιρετικά αποτελέσματα.

### 3.3.2 Ορισμός και τρόπος Λειτουργίας ERP

Τα συστήματα προγραμματισμού των επιχειρηματικών πόρων (ERP) είναι προγράμματα λογισμικού που εξυπηρετούν την επιχειρησιακή διαδικασία. Καλύπτουν τις ενότητες που υποστηρίζουν τις λειτουργικές περιοχές τις επιχειρήσεις όπως των προγραμματισμό, την μεταποίηση, τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ, το λογιστήριο, την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, την διαχείριση των project, τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας την συντήρηση και το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce). Η αρχιτεκτονική του λογισμικού διευκολύνει την συνένωση των ενοτήτων του, παρέχοντας ροή πληροφοριών μεταξύ όλων των λειτουργιών μέσα στην επιχείρηση. Η χρήση στην εταιρία των συστημάτων αυτών επιτρέπει την εφαρμογή ενός ενιαίου ενσωματωμένου συστήματος με την αντικατάσταση ή την ανακατασκευή των συνήθως ασυμβίβαστων κληρονομημένων συστημάτων των πληροφοριών τους.

Τα συστήματα ERP είχαν προέλευση από συστήματα κατασκευής και προγραμματισμού παραγωγής. Στα μέσα της δεκαετίας του 1990 επεκτάθηκε για να περιλάβει ένα “black office” στον τομέα της διαχείρισης παραγγελιών, στην οικονομική διαχείριση, στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και στην διαχείριση περιουσιακών στοιχείων. Με την πάροδο των χρόνων το ERP έχει επεκταθεί περαιτέρω για να περιλαμβάνει περισσότερες απαιτήσεις. Πριν από τα συστήματα αυτά οι επιχειρήσεις αποθήκευαν τα σημαντικά επιχειρησιακά στοιχεία και αρχεία μέσα σε πολλά διαφορετικά τμήματα. Έτσι, κάθε τμήμα χρησιμοποιούσε συχνά διαφορετικά συστήματα και τεχνικές για να διαχειριστεί όλες αυτές τις πληροφορίες. Οι πληροφορίες ήταν επίσης καταχωρημένες πολλές φορές μέσα μια

επιχείρηση χωρίς να είναι απαραίτητως ίδιες ή όμοια ενημερωμένες σε αυτούς. Μερικές από τις πληροφορίες ήταν χειρόγραφες καθιστώντας έτσι δύσκολή την πρόσβαση από τον οργανισμό. Παραδείγματος χάριν, ένας πελάτης μπορεί να καλούσε το τμήμα πωλήσεων για να ενημερωθεί για την πρόοδο της παραγγελίας του. Το τμήμα πωλήσεων με την σειρά του θα έπρεπε να αναζητήσει την τύχη της παραγγελίας μέσω μιας σειράς τηλεφωνημάτων αντίστοιχα στο τμήμα παρασκευής, αποθήκευσης και αποστολής. Έτσι λοιπόν τα ERP διευκολύνουν αυτήν την διαδικασία αρκεί ο υπεύθυνος να ανατρέξει σε μια κοινά μοιραζόμενη με τα άλλα τμήματα βάση δεδομένων.

### 3.3.3 Εφαρμογή ERP στην Επιχείρηση

Τα συστήματα αυτά συνδυάζουν όλες της εφαρμογές της επιχείρησης σε ένα πακέτο. Με αποτέλεσμα να μπορεί να αντλεί πληροφορίες από διάφορες τομείς της επιχειρήσεις καθώς και να ενημερώνει αυτούς ταυτόχρονα. Η εταιρεία Π. Παναγιωτοπούλου χρησιμοποιεί το εμπορικό πακέτο των ERP της εταιρίας Singular logic. Με το σύστημα αυτό η επιχείρηση έχει απλουστεύσει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η διαδικασία της τιμολόγησης καθώς και η ενημέρωση των υπολοίπων των πελατών της. Σημαντικό πλεονέκτημα αυτών των συστημάτων είναι ότι έχουν την δυνατότητα να περνά το λογιστήριο στην καρτέλα του κάθε πελάτη την αντίστοιχη συμφωνία που έχει υπογραφεί με σκοπό οι παροχές του να περνούν αυτόματα. Τα παραστατικά που χρησιμοποιεί κατά κύριο λόγο η επιχείρηση είναι το δελτίο αποστολής-τιμολόγιο πώλησης, το τιμολόγιο πώλησης, το δελτίο αποστολής, το δελτίο ποσοτικής παραλαβής και τέλος το πιστωτικό τιμολόγιο. Υπάρχουν πολλών ειδών εκπτώσεων και παροχών αλλά οι πιο διαδεδομένες είναι τέσσερις :

- Παροχή επί τιμολογίου, δηλαδή η έκπτωση αναγράφεται κάθε φορά που υπάρχουν τα αντίστοιχα προϊόντα, στα οποία υπάρχει παροχή, σε κάθε παραστατικό οποιουδήποτε συναλλασσόμενου .
- Εκκαθάριση τριμήνου, με αυτό τον τρόπο ο πελάτης λαμβάνει κάθε τέλος ενός τριμήνου συνολική παροχή (σύμφωνα με την συμφωνία που έχει συνάψει) σε αντίστοιχα προϊόντα που έχει αγοράσει μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα.
- Εκκαθάριση του μήνα, αυτό από ότι μπορούμε να κατανοήσουμε είναι ίδιο με το από πάνω με την μόνη διαφορά ότι ο συναλλασσόμενος λαμβάνει κάθε τέλος του μήνα την extra παροχή από την εταιρία.
- Προβολές και φυλλάδια, οι προμηθευτές της υπάρχουσας εταιρίας εκδίδουν κάποια φυλλάδια με επιπλέον δώρα ή με μείωση τιμών για κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα με σκοπό να δελεάσουν του πελάτες να προτιμήσουν τα προϊόντα τους είτε να λανσάρουν κάτι καινούργιο.

Επίσης, τα συστήματα ERP επιτρέπουν στην επιχείρηση να μπορεί να διαχειρίζεται άρτια την τριγωνική πώληση. Η τριγωνική πώληση είναι μια διαδικασία που ακολουθείται εάν κάποιος πελάτης ανήκει σε κάποιο μεγάλο όμιλο. Εκεί λοιπόν η εταιρία κόβει δελτίο αποστολής στον πελάτη και τιμολόγιο στον προμηθευτή με στοιχεία παράδοσης του έκαστε πελάτη έτσι λοιπόν οι παροχές γίνονται αυτόματα από των προμηθευτή και η εταιρία ουσιαστικά παίζει το ρόλο του μεσάζοντα καθώς ασχολείται μόνο με την εκτέλεση και την παράδοση των παραγγελιών σε αυτήν την περίπτωση.

Από την άλλη πλευρά η θυγατρική εταιρία χρησιμοποιεί το εμπορικό κομμάτι των ERP της εταιρίας soft one. Ο λόγος που οι δύο εταιρίες δουλεύουν διαφορετικά πακέτα είναι διότι η JTI, που συνεργάζεται με την Β. Πολυχρονοπούλου κ Δ. Σέργη & Σια Ο.Ε., εγκατέστησε αυτό το πρόγραμμα με σκοπό να μπορεί να συνδέεται η JTI on line με απώτερο στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και την άμεση ανταπόκριση των τεχνικών σε τυχόν βλάβη. Τα δύο συστήματα δεν έχουν μεγάλες διαφορές μεταξύ τους κατά των χειρισμό. Οπότε κ στην εταιρία αυτή χρησιμοποιούνται τα ίδια παραστατικά πωλήσεων. Η μοναδική διαφορά είναι ότι η εταιρία Β. Πολυχρονοπούλου κ Δ. Σέργη & Σια Ο.Ε λαμβάνει παραγγελίες τηλεφωνικά τις οποίες τιμολογεί απευθείας. Επίσης η εταιρία δουλεύει με

ex-van πώληση πράγμα που σημαίνει ότι έχει να διαχειριστεί πάνω από μια αποθήκες καθώς και παραστατικά με διαφορετικές σειρές.

### **3.4 Διαχείριση CRM**

#### **3.4.1 Εισαγωγή-Ιστορική Αναδρομή**

Τα ERP συστήματα αποτελούν ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα που έχουν στόχο την υποστήριξη όλων των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Τα συστήματα αυτά δεν αποτελούν πρόσφατη ιδέα, η αρχή έγινε από το 1970 με τα MRP (Material Requirement Planning), ωστόσο τα συστήματα αυτά είχαν ενσωματωμένες πολύ λίγες λειτουργίες. Καθώς περνούσαν τα χρόνια προστέθηκαν και κάποιες άλλες λειτουργίες που αφορούσαν τους κλάδους όπως χρηματοοικονομικά και τους ανθρώπινους πόρους. Τα συστήματα αυτά ονομάστηκαν MRP II. Αυτή η πρόοδος συνεχίστηκε και κατά την δεκαετία του 1990 με αποτέλεσμα την δημιουργία των ERP συστημάτων. Τα συστήματα αυτά όμως έδιναν περισσότερη έμφαση στις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης. Η τεχνολογική εξέλιξη όμως σε συνδυασμό με τη μεγαλύτερη εξοικείωση του καταναλωτικού κοινού, δημιούργησε την ανάγκη για μια πιο πελατοκεντρική προσέγγιση. Το κενό αυτό ήρθαν να καλύψουν τα CRM συστήματα τα οποία αποτελούν μια εξέλιξη των κλασικών ERP συστημάτων.

Τα συστήματα αυτά, κατά βάση αναφέρονται στους πελάτες των εκάστοτε επιχειρήσεων και κύριοι στόχοι τους είναι ο εντοπισμός των σημαντικότερων πελατών, η αύξηση των ποσών που διαθέτουν για καταναλωτικές δαπάνες, ο περιορισμός των απωλειών στην καταναλωτική βάση και η δημιουργία πιστού αγοραστικού κοινού. Έτσι σε γενικές γραμμές παρατηρούμε πως η εξυπηρέτηση των εξατομικευμένων αναγκών των πελατών η οποία επιτυγχάνεται μέσω μιας συγκεκριμένης και συστηματοποιημένης μεθοδολογίας και προσέγγισης του θέματος αποτελεί τον κύριο σκοπό της εφαρμογής αυτής. Η νέα τεχνολογία και η εξέλιξη του λογισμικού των ηλεκτρονικών υπολογιστών επιτρέπουν τον προγραμματισμό και την ενεργοποίηση των επαφών με τους πελάτες με βάση την ίδια την αγοραστική συμπεριφορά

και τις συνήθειες τους, τις οποίες μπορούμε να γνωρίζουμε σε αρκετά μεγάλο βάθος και αυτό ακριβώς είναι που εκμεταλλεύεται και το CRM.

### 3.4.2 Ορισμός

Ως Crm Software ονομάζεται ένα σύστημα από κανόνες ή μια συλλογή από συστήματα και τεχνολογίες πληροφορικής που εστιάζονται στην αυτοματοποίηση και βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών. Οι διαδικασίες αυτές σχετίζονται με την διαχείριση των πελατειακών σχέσεων και έχουν συνάρτηση με τα τμήματα των πωλήσεων, το marketing, της εξυπηρέτησης και υποστήριξης πελατών.

### 3.4.3 Οφέλη του CRM software

Για μια επιχείρηση με λίγους εργαζόμενους, οι λειτουργίες του CRM software μπορούν εύκολα να γίνουν από τους ίδιους τους υπαλλήλους οι οποίοι αντλούν πληροφορίες χειροκίνητα. Πάρ' αυτά, για την κοινή ανάπτυξη ενός οργανισμού η κοινή χρήση των πληροφοριών των πελατών από ομάδες και τμήματα μέσω ενός CRM software, έχει στρατηγική σημασία και παρέχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα καθώς αυξάνεται ο αριθμός των πελατών. Μερικά από τα οφέλη εξυπηρέτησης πελατών που παρέχει το CRM software είναι τα παρακάτω:

- Οι υπάλληλοι μπορούν γρήγορα να εκχωρούν, να διαχειρίζονται και να επιλύουν περιστατικά με αυτόματη δρομολόγηση, τοποθέτηση σε ουρά και κλιμάκωση των αιτήσεων εξυπηρέτησης.
- Οι αναφορές βοηθούν στον προσδιορισμό συνηθισμένων ζητημάτων υποστήριξης, στην αξιολόγηση των αναγκών των πελατών, στην παρακολούθηση των διαδικασιών και στην μέτρηση της απόδοσης της εξυπηρέτησης.
- Οι υπάλληλοι μπορούν εύκολα να κάνουν κοινή χρήση πληροφοριών πωλήσεων και παραγγελιών, καθώς και πληροφοριών υποστήριξης, και να τις χρησιμοποιούν για να εντοπίζουν τους σημαντικότερους πελάτες και να ιεραρχούν τις ανάγκες εξυπηρέτησης.

### 3.4.4 Βάση Δεδομένων (Databases) για CRM συστήματα

Όλες οι εφαρμογές του CRM έχουν ένα κοινό και σε μεγάλο βαθμό καθοριστικό παρανομαστή. Την βάση δεδομένων (Data Base). Η βάση δεδομένων με τη χρήση εξειδικευμένου software (λογισμικού προγράμματος) επιτρέπει τη συλλογή, χρήση ανάλυση και τελική αξιολόγηση των υπαρχόντων στοιχείων του καταναλωτικού κοινού, δίνοντας βοήθεια στην διαχείριση αυτών των πληροφοριών. Οι εφαρμογές της βάσης δεν έχουν μονοδιάστατο χαρακτήρα, αλλά χαρακτηρίζονται από πολλαπλές λειτουργίες και εναλλαγή. Στην αγορά κυκλοφορούν πολλά εργαλεία λογισμικού που θα μπορούσαν να διαδραματίσουν τον ρόλο της βάσης δεδομένων. Τα πιο διαδεδομένα και πιο απλά συνιστούν οι εφαρμογές της εταιρείας Microsoft Corp., Microsoft Excel καθώς και Microsoft Access. Και τα δύο αυτά προϊόντα είναι «δεδομένα» πάνω σε μια απλή σουίτα εφαρμογών που η Microsoft ονομάζει Microsoft Office.

### 3.4.5 Πελάτες και Προμηθευτές

Η κύρια εφαρμογή των CRM συστημάτων αφορά, όπως φαίνεται και από το όνομα τους, στην διαχείριση πελατειακών σχέσεων. Τα CRM συστήματα ακολουθώντας τον κανόνα «80/20» προσπαθούν να προσφέρουν υπηρεσίες που να εφάπτονται στις ανάγκες του καλύτερου 20% των πελατών μιας επιχείρησης. Ο κανόνας «80/20» λέει 80% του συνολικού τζίρου μιας επιχείρησης προέρχεται από το 20% των πελατών της, ενώ μόνο το 20% προέρχεται από το υπόλοιπο 80% των πελατών μιας επιχείρησης. Έτσι τα CRM συστήματα φροντίζουν για την καλύτερη εξυπηρέτηση των συγκεκριμένων πελατών τους οποίους διαλέγουν μέσω αναλύσεων όπως στο Differential Marketing.

Επίσης, μπορούν να εντοπίσουν τους πελάτες υψηλού κινδύνου (δηλαδή αυτούς που έχουμε πολλές ενδείξεις που μπορεί να αποχωρήσουν) αλλά και να αυξήσουν το χρόνο παραμονής τους (για παράδειγμα πελάτες που μειώνουν σταδιακά τις παραγγελίες τους ώστε να αποδεσμευτούν από την εταιρία μας)



Επιπλέον, τα Crm συστήματα προωθούν μια ευρεία γκάμα προϊόντων σε πελάτες γνωστοποιώντας έτσι το σύνολο των προϊόντων στην αγορά. Παρόλο που ως επί των πλείστον τα CRM συστήματα ασχολούνται με τους πελάτες, εντούτοις επειδή αναπτύχθηκαν μέσα από τα ERP συστήματα, περιλαμβάνουν εφαρμογές που ξεφεύγουν ελαφρώς από το αρχικό τους αντικείμενο. Μια άλλη εφαρμογή των CRM συστημάτων αφορά τη διαχείριση των σχέσεων με τους προμηθευτές. Με το Business to Business (B 2 B) τα CRM παρέχουν πολλές δυνατότητες όπως:

- αυτόματες και on-line παραγγελίες
- επικοινωνία μέσω μιας ενιαίας πλατφόρμας με τους προμηθευτές
- οργάνωση και παρακολούθηση της πορείας των προμηθευτών ως προς τις κινήσεις τους στην αγορά

#### 3.4.6 Εφαρμογή των CRM στην Επιχείρηση

Η εταιρεία «ΖΥΓΟ» κατά την ίδρυση και την έναρξη της λειτουργίας της είχε ως στόχο σχετικά μικρό αριθμό πελατών. Με το πέρασμα του χρόνου όμως ο αριθμός των πελατών αυξήθηκε με αποτέλεσμα την ταυτόχρονη αύξηση των απαιτήσεων καθώς και των υποχρεώσεων της επιχείρησης προς τρίτους. Έτσι λοιπόν η επιχείρηση στα αρχικά της βήματα που οι απαιτήσεις της ήταν λίγες αλλά παρουσίαζαν υψηλό βαθμό ανάπτυξης θεώρησε αναγκαία την χρησιμοποίηση των συστημάτων CRM με σκοπό την αποφυγή τυχόν προβλημάτων στο μέλλον καθώς και την σωστή επίλυση αυτών. Σήμερα υπάρχει μια μεγάλη σειρά εμπορικού λογισμικού που συλλέγει βασικές πληροφορίες πελατών οι οποίες είναι απαραίτητες για να κατανοήσει η εταιρία τον τρόπο συμπεριφοράς των πελατών της με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση και κατανόηση αυτών.

Η επιχείρηση με την εφαρμογή των CRM έχει τέσσερις πυλώνες στους οποίους δίνει προτεραιότητα:

##### Αποτελεσματική διαχείριση των εισπράξεων

Τα CRM έχουν την ικανότητα να προγραμματίζουν τις κλήσεις και τις υπενθυμίσεις στα στελέχη που διενεργούν εισπράξεις, εμφανίζουν συγκεντρωτικά την πληροφορία που απαιτείται ώστε να γίνεται η συμφωνία υπολοίπου ευκολότερη, κρατούν ιστορικό λαμβάνουν υπόψη τις διαφορετικές συμφωνίες πληρωμής με τον εκάστοτε πελάτη και τέλος παράγουν πληθώρα στατιστικών στοιχείων – χρήσιμα σε κάθε είδους διαπραγμάτευση.

##### Εντατικοποίηση των πωλήσεων

Τα CRM συστήματα αξιοποιούν το ίντερνέτ αλλά και άλλα κανάλια επικοινωνίας για την μαζική ενημέρωση πελατών ή εν δύναμη πελατών, δίνουν τα εργαλεία που χρειάζονται για την εύκολη δημιουργία, αποστολή, παρακολούθηση και ανάθεση στους πωλητές marketing campaigns. Επίσης συνδυάζουν διασύνδεση με τηλεφωνικό κέντρο για την καταγραφή του follow up στους πελάτες. Ακόμη μπορούν να χρησιμοποιούν πολλαπλές λίστες (π.χ. λίστα πελατών ή λίστα από e-mail τα οποία προέρχονται από διάφορες πηγές) καθώς και να προσωποποιούν τα μηνύματα προς τους πελάτες πετυχαίνοντας έτσι την καλύτερη απόδοση και ανταπόκριση. Τέλος παράγουν πληθώρα στατιστικών στοιχείων – χρήσιμα σε κάθε είδους διαπραγμάτευση.

##### Ανάγκη για πολλαπλές εκτυπώσεις και διακίνηση χαρτιού

Για παράδειγμα εσωτερικά σημειώματα, αποστολή/λήψη fax, τήρηση αρχείου σε κλασέρ, αλληλογραφία και λοιπά βοηθώντας έτσι στην δραστική μείωση των απαιτούμενων χρόνων για εσωτερικές διαδικασίες και αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητα των ανθρώπων οι οποίοι με την σειρά τους πετυχαίνουν περισσότερη και ποιοτικότερη δουλειά. Ακόμη μειώνονται οι πιθανότητες λαθών. Για παράδειγμα λάθη από παραγγελίες που λαμβάνονται με τον παραδοσιακό τρόπο και οποίες προκαλούν αυξημένα κόστη διαχείρισης (επιστροφές, καθυστερήσεις κ.α.). Λάθη σε συμβάσεις ή στην διαχείριση έργων και λοιπά. Τέλος μειώνουν τα κόστη στο marketing με την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών για προωθητικές

ενέργειες καθώς και παράγουν πληθώρα στατιστικών στοιχείων – χρήσιμα σε κάθε είδους διαπραγμάτευση. Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα την μείωση του λειτουργικού κόστους.

### Διακράτηση Πελατών

Τα συστήματα αυτά τηρούν ένα πλήρες προφίλ του πελάτη με όλες τις πιθανές ιδιαιτερότητες του, κρατούν ένα ιστορικό με στόχο την αποφυγή παραλείψεων σε βάρος του πελάτη, μπορούν να εξασφαλίζουν την τακτική επικοινωνία (επισκέψεις ή τηλεφωνικές επικοινωνίες) εδραιώνοντας έτσι έναν ισχυρό δεσμό της εταιρίας μας στον πελάτη.

Συνοψίζοντας λοιπόν συμπεραίνουμε ότι οι καθημερινές και απόλυτα αναγκαίες, για την επιχείρηση, διεργασίες αυτοματοποιούνται και απλοποιούνται με την χρήση συστημάτων CRM. Η εφαρμογή Διαχείρισης Πελατείας (CRM) είναι μια πελατοκεντρική επιχειρησιακή στρατηγική με σκοπό να βελτιστοποιήσει το εισόδημα, την αποδοτικότητα και να δημιουργήσει πιστούς πελάτες. Η εφαρμογή CRM δίνει πρόσθετη αξία στους πελάτες ενσωματώνοντας τις πωλήσεις τους, το μάρκετινγκ και τις προσπάθειες υποστήριξης. Ο αρχικός στόχος του CRM είναι να παρέχει σε ολόκληρη την επιχείρηση μια πλήρη άποψη 360 μοίρες του πελάτη, οπουδήποτε και να υπάρχουν οι πληροφορίες ή οπουδήποτε και να είναι το σημείο επαφής με τον πελάτη.

Η CRM διαχειρίζεται κάθε επαφή με τον πελάτη για να εξασφαλίσει ότι ο καθένας από αυτούς παίρνει το καλύτερο επίπεδο εξυπηρέτησης και ότι καμία ευκαιρία πώλησης δε χάνεται. Με την εγκατάσταση της εφαρμογής CRM, μια οργάνωση μπορεί να βελτιώσει τις επιχειρησιακές διαδικασίες και τις τεχνολογικές λύσεις γύρω από την πώληση, το μάρκετινγκ και τις λειτουργίες των υπηρεσιών σε όλα τα σημεία επαφής με τον πελάτη. Έτσι λοιπόν, μια βασική εφαρμογή των ERP είναι τα CRM. Η εταιρία εστιάζει στην εφαρμογή των CRM συστημάτων διότι έτσι συνδυάζει την τιμολογιακή πολιτική με την διαχείριση πελατών. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει περισσότερη και ορθότερη επικοινωνία μεταξύ των δύο αυτών τομέων της κάθε εταιρίας.

### **3.5 Η Διαδικασία των Πωλήσεων**

Σε αυτήν την ενότητα θα αναφερθούμε στον τρόπο με τον οποίο γίνεται η πώληση σύμφωνα με την στρατηγική της εταιρίας «ΖΥΓΟΣ». Επίσης θα αναλύσουμε και τις αρμοδιότητες που έχουν οι εξωτερικοί και οι εσωτερικοί πωλητές και τον ορισμό και την λειτουργία της ex-vaπ πώλησης.

#### 3.5.1 Λειτουργίες ενός Πωλητή

Η δραστηριότητα των πωλήσεων μπορεί να διακριθεί σε τρεις διαφορετικές λειτουργίες οι οποίες μπορεί να εκτελεστούν από κάθε είδος πωλητή ξεχωριστά. Η πρώτη λειτουργία είναι η αναζήτηση και ο εντοπισμός των πελατών, η ανεύρεση όλων των δυνητικών πελατών και η ενημέρωση για τα προϊόντα της εταιρίας, καθώς και η επαφή μαζί τους με σκοπό να γίνουν πελάτες της εταιρίας. Η λειτουργία αυτή ίσως είναι η σημαντικότερη και έχει έναν επιτελικό χαρακτήρα, διότι περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως οι συνεργασίες με νέους πελάτες, εντοπισμό νέων ευκαιριών, «στήσιμο» και διαχείριση των νέων διαύλων, σχέσεων και προοπτικών, οι οποίες περιλαμβάνουν οργανωτικές και διοικητικές αρμοδιότητες. Η βασική αποστολή του πωλητή σε αυτή την περίπτωση είναι να «περάσει» το μήνυμα ότι η εταιρία είναι σοβαρή και υπεύθυνη και ότι οι πελάτες μπορούν να βασίζονται σε αυτήν, ότι θα μπορεί να τους υποστηρίξει και να τους εξυπηρετεί. Αν οι καταναλωτές δεν πεισθούν για την χρησιμότητα, των προσόντων αυτών δύσκολα αυτά θα παραμείνουν στην αγορά. Η διαδικασία της πειθούς είναι η πιο δύσκολη, πολύπλοκη και σημαντική διαδικασία.

Η δεύτερη λειτουργία των πωλήσεων είναι η λήψη των παραγγελιών. Η εργασία αυτή είναι καθαρά διεκπεραιωτική και περιλαμβάνει μια περιοδική επαφή με τον πελάτη για απάντηση σε τυχόν τελευταίες ερωτήσεις, το κλείσιμο της τελικής παραγγελίας, ειδικές παροχές που θα κατέχει ο πελάτης και τέλος το έλεγχο της εκτέλεσης της. Αυτή η

διαδικασία δεν απαιτεί πίεση καθώς συνήθως δημιουργεί φιλικές σχέσεις πελάτη και πωλητή, με τέτοιο τρόπο ώστε ο πωλητής να μεταφέρει μηνύματα και ιδέες από τους πελάτες στην επιχείρηση.

Η τρίτη λειτουργία των πωλήσεων είναι η υποστήριξη του πελάτη κατά την πώληση αλλά και μετά την πώληση εδώ πρέπει να σημειώσουμε ότι απαραίτητο στοιχείο είναι η αξιοπιστία του πωλητή έτσι ώστε να υπάρχει επαναλαμβανόμενη πώληση. Με την εργασία αυτή ο πωλητής κερδίζει την εμπιστοσύνη του πελάτη και έτσι αυτό βοηθά στην καθιέρωση των συνεχών πωλήσεων διότι ο πελάτης αποκτά σχέση εξάρτησης με τον προμηθευτή καθώς ο πωλητής κάνει οτιδήποτε μπορεί για να παραμείνει ευχαριστημένος ο πελάτης και να ψωνίζει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων από αυτόν με σκοπό την αύξηση του τζίρου του. Τέλος, ο πελάτης γνωρίζει ότι στην πιθανότητα λάθους ή στην ενδεχόμενη περίπτωση που παραλαβή αλλοιωμένο ή κοντόληκτο προϊόν έχει την δυνατότητα να το επιστρέψει ως ακατάλληλο και η εταιρία έχει την υποχρέωση να το αντικαταστήσει το ταχύτερο δυνατό.

### 3.5.2 Είδη των Πωλητών στην Επιχείρηση

#### *Εσωτερικοί πωλητές*

Είναι οι πωλητές που έχει προσλάβει η εταιρία. Η «Ζυγός» διαθέτει τρεις εσωτερικούς πωλητές, οι οποίοι υποχρεωτικά ακολουθούν ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα πωλήσεων που έχει ορισθεί από τον Γενικό Διευθυντή Πωλήσεων σε καθημερινή βάση. Οι πωλητές της εταιρίας χρησιμοποιούν ως τρόπο πώλησης την προσωπική πώληση η οποία περιλαμβάνει την προσωπική επίσκεψη του πωλητή στο κατάστημα της λιανικής πώλησης. Ο κυριότερος στόχος των πωλητών είναι η επαναλαμβανόμενη πώληση. Η δουλειά τους πλέον δεν είναι να προσπαθούν να πουλήσουν στον πελάτη τα αγαθά αλλά να τον βοηθήσουν να ικανοποιήσει τις ανάγκες του μέσω των προϊόντων που διαθέτει. Οι πωλητές δεν λειτουργούν με την προοπτική να «ξεφορτωθούν» τα προϊόντα αλλά θέλουν να τα πωλούν σε αυτούς που τα χρειάζονται, αφού βέβαια τα προϊόντα αυτά έχουν την δυνατότητα να καλύψουν τις ανάγκες των καταναλωτών. Βέβαια αυτό συμβαίνει διότι η εταιρία έχει ως στόχο την δημιουργία πιστών πελατών και στηρίζεται σε αυτό.

Ο Γενικός Διευθυντής Πωλήσεων είναι το όργανο στην εταιρία που ασκεί τον έλεγχο του τμήματος και είναι υπεύθυνος για τον τμήμα και υπόχρεος να λογοδοτεί στους εταίρους σε περίπτωση προβλήματος στο τμήμα αυτό. Έτσι λοιπόν ο Γενικός Διευθυντής Πωλήσεων κατά καιρούς βγαίνει στην αγορά με σκοπό να εποπτεύσει τους κατωτέρους του. Σε αυτό το σημείο αξίζει να τονίσουμε ότι η κύρια δραστηριότητα του διευθυντή αυτού είναι να θέτει στόχους στην ομάδα του οι οποίοι θα πρέπει να είναι ποσοτικοί, ρεαλιστικοί, ακριβείς και εφικτοί. Στην διαδικασία στοχοθέτησης είναι πιο δημοκρατικό να συμμετέχουν και οι πωλητές και αυτό συμβαίνει γιατί πρέπει να υπάρχει αρμονία στο τμήμα έτσι ώστε να βρίσκει τρόπους να προωθήσει τα πιο «αδύναμα» προϊόντα της εταιρίας χωρίς βέβαια να παίρνει μερίδιο αγοράς από τα είδη υπάρχοντα δυνατά της προϊόντα. Εδώ είναι εύλογο να σημειώσουμε ότι η ικανοποίηση των στόχων για κάθε πωλητή σημαίνει ανάλογη απόδοση για αυτούς μέσω των αμοιβών με σκοπό να αποκτούν κίνητρα αυτοπεποίθηση και αφοσίωση προς την εταιρία.

#### *Εξωτερικοί πωλητές*

Η εταιρία συνεργάζεται και με εξωτερικούς πωλητές, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τους νομούς που η «Π. Παναγιωτοπούλου & ΣΙΑ ΟΕ» και επιβλέπουν μαγαζιά μεγάλου όγκου πωλήσεων όπως για παράδειγμα σουπερ μάρκετ. Ο κύριος σκοπός αυτών των πωλητών είναι εάν η φήμη και οι δραστηριότητες που έχει ο αντιπρόσωπος τους ανταποκρίνεται στους στόχους και στις προσδοκίες των προμηθευτριών εταιριών. Επιπλέον οι εξωτερικοί πωλητές επισκέπτονται τα καταστήματα για να καταγράψουν τυχόν παράπονα που έχουν για τον συνεργάτη τους που έχουν στην περιοχή καθώς και να συνάψουν κάποιου είδους συνεργασία μαζί του όπως παροχή καλύτερης τιμής με την μορφή έκπτωσης ή κάποιου είδους δώρα. Τέλος, μια σημαντική ενέργεια που κάνουν αυτοί οι πωλητές είναι το merchandising. Σε αυτό το σημείο να σημειωθεί ότι ανάλογα με την δομή και την ικανότητα της κάθε επιχείρησης

υπάρχει άλλος πωλητής και άλλος merchandiser για παράδειγμα η ION , η Mars Ελλάς καθώς και η Mondelez ακολουθεί αυτή την δομή. Το merchandising λοιπόν είναι όλες οι δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί με σκοπό να πετύχουν την διακίνηση του προϊόντος από το σημείο πώλησης στο καλάθι των καταναλωτών. Όλες οι ενέργειες του merchandising στοχεύουν στην υποκίνηση του καταναλωτή να αγοράσει τώρα. Το merchandising χρησιμοποιεί την τεχνική να τοποθετεί ή να παρουσιάζει το προϊόν σε καλή θέση , με καλή εμφάνιση και ελκυστικό τρόπο ώστε ο αγοραστής να επηρεάζεται και να το κατακτά.

### *Πωλητές ex-van*

Αυτή είναι μια εξειδικευμένη κατηγορία πωλητών που χρησιμοποιεί μόνο η θυγατρική εταιρία και μόνο στον κλάδο των τσιγάρων, στις επαρχιακές περιοχές που είναι απομακρυσμένες για την καλύτερη και γρηγορότερη εξυπηρέτηση των πελατών. Δεν είναι λίγες οι φορές που τα πολλά, μικρά και διεσπαρμένα σημεία πώλησης σε συνδυασμό με την έλλειψη προηγούμενης πληροφόρησης για τις ακριβείς ανάγκες των σημείων αυτών, ωθούν τις προμηθεύτριες εταιρίες στη λύση των πωλήσεων ex van (τιμολόγηση επ' αυτοκινήτου). Πέραν των πλεονεκτημάτων που προσφέρει στον χώρο των πωλήσεων, η συγκεκριμένη πρακτική επιφέρει και μια σειρά αλλαγών τόσο στον τρόπο λειτουργίας της αποθήκης όσο και της διανομής. Σ' αυτό ακριβώς το σημείο εστιάζει το ρεπορτάζ που ακολουθεί, καθώς παρουσιάζονται: οι παράμετροι που καθορίζουν ένα ολοκληρωμένο σύστημα ex van πωλήσεων.

- Η σύνδεσή του με τα Logistics και την Εφοδιαστική Αλυσίδα
- Ο απαιτούμενος εξοπλισμός hardware και software

Η βασική θεωρία που κρύβεται πίσω από τον συνδυασμό των Logistics και των πωλήσεων στην τιμολόγηση επ' αυτοκινήτου είναι ότι ο διανομέας μετατρέπεται σε πωλητή που πωλεί τα προϊόντα του σε μια συγκεκριμένη περιοχή. Τα σημεία πώλησης δεν είναι απαραίτητα, θεωρητικά τουλάχιστον, να είναι συγκεκριμένα. Για τον λόγο αυτό, αποστολή του φορτηγού μπορεί να είναι η «σάρωση» μιας συγκεκριμένης περιοχής και το ξεπούλημα μέσα στα όριά της. Μιλώντας για διανομή και πωλήσεις μέσω της στρατηγικής ex-van, εννοούμε κάτι πολύ πιο πολύπλοκο. Στις μέρες μας, διανομή με πωλήσεις από το φορτηγό (ex van sale), σημαίνει, κατά κανόνα, τα ακόλουθα:

- Ο οδηγός πραγματοποιεί ταυτόχρονα δύο εργασίες: πωλεί και διανέμει τα προϊόντα της εταιρίας για λογαριασμό της οποίας δουλεύει
- Ο οδηγός μπορεί να είναι είτε υπάλληλος της εταιρίας είτε ένας μικρός επιχειρηματίας που αγοράζει τα προϊόντα και τα διανέμει
- Στις περισσότερες περιπτώσεις, τα σημεία διανομής και πώλησης είναι συγκεκριμένα, μιας και η εταιρία θέλει να ξέρει πού πουλάει, με τι όρους πιστωτικής πολιτικής κλπ
- Ο οδηγός είναι υπεύθυνος για την ανεύρεση νέων σημείων πώλησης στην περιοχή για την οποία είναι υπεύθυνος, καθώς αυτός θα δει, πρώτος απ' όλους, νέα σημεία να εγκαινιάζονται και να λειτουργούν. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι, σαφώς, είναι τελείως διαφορετικό θέμα εάν τελικά, αυτά τα σημεία θα ενταχθούν ή όχι στο δίκτυο πωλήσεων της εταιρίας
- Αφού ο οδηγός είναι ταυτόχρονα και πωλητής, εκδίδει παραστατικά για λογαριασμό της εταιρίας και εισπράττει τα αντίστοιχα ποσά από τους πελάτες
- Παράλληλα, παραλαμβάνει επιστροφές προϊόντων, όπως π.χ. αυτών των οποίων η ημερομηνία λήξης πλησιάζει
- Οι πελάτες δεν παραγγέλλουν προκαταβολικά αλλά «πείθονται» για αγορά κάθε φορά που ο οδηγός θα τους επισκεφθεί. Στο πλαίσιο αυτό, εξαιρετικής σημασίας είναι η ύπαρξη καλών σχέσεων του οδηγού με κάθε πελάτη του, όπως άλλωστε συμβαίνει με κάθε πωλητή
- Με δεδομένο ότι το σημείο πώλησης δεν έχει προηγουμένως ενημερώσει την προμηθεύτρια εταιρία για την παραγγελία που επιθυμεί, δεν είναι προκαθορισμένο ποια ακριβώς προϊόντα θα πάρει
- Ο οδηγός επιδιώκει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του πελάτη και να τον καθοδηγεί για τον τρόπο με τον οποίο αυτές καλύπτονται μέσω των προϊόντων της εταιρίας που εκπροσωπεί



- Ο οδηγός οφείλει να καλύπτει, πάντα, τις ανάγκες του πελάτη ακόμα κι αν αυτές είναι πέραν πάσης εκτίμησης. Φανταστείτε να έχει ξεπουλήσει ένας πελάτης σας και να σας παίρνει το μισό φορτηγό
- Ο χώρος πώλησης των προϊόντων στο σημείο του πελάτη είναι συνήθως καθορισμένης χωρητικότητας σε κιβώτια. Μερικές φορές είναι και προσχεδιασμένης χωρητικότητας για κάποιους κωδικούς που «πουλάνε πολύ» με stand ή ψυγεία

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι η παραπάνω διαδικασία επιφέρει στα Logistics της παρακάτω επιδράσεις:

- Δεν υπάρχει δυνατότητα προδρομολόγησης του φορτίου και επομένως βελτιστοποίησης της διαδρομής του
- Ένα φορτηγό μπορεί να χρειαστεί να περάσει από το ίδιο σημείο δύο φορές όχι γιατί δεν έχει εμπόρευμα, αλλά γιατί τα είδη που μεταφέρει, ο πελάτης θέλει να τα παραλάβει άλλες ώρες. Για παράδειγμα, παραδίδουν το φρέσκο γάλα μέχρι τις 8 το πρωί σ' όλα τα σημεία πώλησης και στη συνέχεια ξαναπερνούν απ' αυτά για να παραδώσουν γιαούρτια και τυριά, να παραλάβουν επιστροφές κτλ.
- Μιας και δεν υπάρχει καταγεγραμμένη ζήτηση προς ικανοποίηση από κάθε πελάτη, είναι δύσκολο να διαπιστωθεί το επίπεδο εξυπηρέτησης (service level) που δίνει η εταιρία σε κάθε σημείο πώλησης. Δεν γνωρίζουμε καμία εταιρία που να καταγράφει τι ακριβώς ζήτησε ο πελάτης από το διανομέα και να συγκρίνει τα δεδομένα αυτά με το τι τελικά του παραδόθηκε
- Οι κανόνες που οφείλουν να επηρεάζουν, επομένως, τα αποθέματα που πρέπει να υπάρχουν στα Κέντρα Διανομής απ' όπου φεύγουν φορτωμένα τα φορτηγά, δεν είναι οι ίδιοι με αυτούς που υποστηρίζουν την κλασική παραγγελιοληψία και τη διανομή με φορτηγό που παραδίδει παραγγελίες, για τις οποίες υπάρχει προηγούμενο αίτημα
- Οι παραγγελίες αναπλήρωσης αποθεμάτων ενός φορτηγού συνήθως ελέγχονται από ένα κεντρικό σύστημα που διορθώνει τις όποιες αβλεψίες του οδηγού- παραγγελιοδότη
- Ένα φορτηγό μπορεί να αδειάσει χωρίς να έχουν καλυφθεί όλοι οι πελάτες του. Επομένως, πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα για επιπλέον αποστολή, γεγονός που συνεπάγεται εκτεταμένα ωράρια λειτουργίας μέσα στην ημέρα
- Το δίκτυο πώλησης και διανομής πρέπει να έχει αυξημένο βαθμό αξιοπιστίας σε θέματα όπως τα παρακάτω: λειτουργία μέσω διανομής, μικρό χρόνο ανταπόκρισης σε έκτακτες καταστάσεις, επάρκεια αποθεμάτων στα Κέντρα Διανομής της εταιρίας, γρήγορη αναπλήρωση αποθεμάτων στα Κέντρα Διανομής κ.α
- Κάθε φορτηγό αποτελεί ουσιαστικά μια κινούμενη αποθήκη της εταιρίας, γεγονός που επιβάλλει καθημερινό έλεγχο των ποσοτήσεων αποθεμάτων μεταξύ Κέντρου Διανομής και κάθε φορτηγού, άρα και χρήση συστημάτων πληροφορικής που εύκολα, γρήγορα και αξιόπιστα κάνουν τις χρεώσεις και τις πιστώσεις
- Επιπλέον ευελιξία προσφέρει η χρήση Τηλεματικής, η οποία επιτρέπει την άμεση ενημέρωση των κεντρικών γραφείων για το τι πουλάει το φορτηγό, επομένως για τον τρόπο με τον οποίο εξελίσσονται τα αποθέματά του κι το τι ακριβώς πρέπει να αναπληρωθεί
- Η διανομή πραγματοποιείται με φορτηγά μικρής χωρητικότητας ή μεγάλα vans με στόχο την εύκολη πρόσβαση σε πολλά σημεία της πόλης. Αυτό σημαίνει ότι ο στόλος που κινείται δεν είναι μικρός σε πλήθος, γεγονός που επιβάλλει συγκεκριμένη οργάνωση διαχείρισής του
- Η γκάμα μιας εταιρίας αποτελεί, επίσης, περιοριστικό παράγοντα για την υλοποίηση απόφασης ex van διανομής και πωλήσεων αφού όλα τα είδη πρέπει να υπάρχουν μέσα στο φορτηγό που έχει δεδομένη χωρητικότητα. Η χωρητικότητα αυτή, μάλιστα, περιορίζεται λόγω κάποιου ελάχιστου χώρου που πρέπει να υπάρχει για να κινηθεί ο οδηγός και να κάνει π.χ. συλλογή της παραγγελίας του πελάτη. Αυτό δεν σημαίνει, όμως, ότι οι ex van διανομές δεν μπορούν να αποτελούν μια παράλληλη στρατηγική που να εξυπηρετεί συγκεκριμένους ενεργούς κωδικούς της εταιρίας (π.χ. 300,400) για συγκεκριμένους πελάτες

### 3.5.3 Πρόγραμμα Πωλήσεων

Στο σημείο αυτό είναι εύλογο να τονίσουμε ότι αφού απευθυνόμαστε σε δύο εταιρίες με διαφορετικό γεωγραφικό εύρος είναι λογικό να έχουν και διαφορετικό πρόγραμμα πωλήσεων. Έτσι λοιπόν το πρόγραμμα πωλήσεων της εταιρίας Π.Παναγιωτοπούλου είναι το εξής :

	<b>ΔΕΥΤΕΡΑ</b>	<b>ΤΡΙΤΗ</b>	<b>ΤΕΤΑΡΤΗ</b>	<b>ΠΕΜΠΤΗ</b>	<b>ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ</b>
<b>ΠΩΛΗΤΗΣ 1</b>	ΚΟΡΩΝΗ-ΠΕΤΑΛΙΔΙ-ΠΥΛΟΣ	ΣΠΑΡΤΗ	ΣΠΑΡΤΗ	ΚΑΛΑΜΑΤΑ	ΑΝΩ-ΜΕΣΣΗΝΙΑ/ΘΟΥΡΙΑ
<b>ΠΩΛΗΤΗΣ 2</b>	ΚΥΠΑΡΙΣΣΙΑ-ΓΑΡΓΑΛΙΑΝΟΙ	ΝΕΑΠΟΛΗ	ΕΛΑΦΟΝΝΗΣΟΣ	ΚΑΛΑΜΑΤΑ	ΜΕΣΣΗΝΗ
<b>ΠΩΛΗΤΗΣ 3</b>	ΜΕΓΑΛΟΠΟΛΗ-ΤΡΙΠΟΛΗ	ΑΣΤΡΟΣ-ΛΕΩΝΙΔΙΟ	ΣΚΑΛΑ-ΒΛΑΧΙΩΤΗ	ΚΑΛΑΜΑΤΑ	ΜΑΝΗ
		**ΚΥΘΗΡΑ			

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΔΡΟΜΟΛΟΓΙΑ ΠΩΛΗΤΩΝ

Όπως βλέπουμε και στον παραπάνω πίνακα αυτό είναι το πρόγραμμα που ακολουθούν εβδομαδιαίως οι πωλητές

της εταιρίας «ΖΥΓΟΣ» με σκοπό την διατήρηση του πελατολογίου καθώς και το άνοιγμα της αγοράς. Η μόνη εξαίρεση είναι τα Κύθηρα που λόγω απόστασης και αυξημένου κόστους τα επισκέπτονται μια φορά το μήνα. Επίσης σε αυτό το σημείο θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι οι δύο πωλητές που βλέπουν την Σπάρτη δύο ημέρες έχουν την δυνατότητα διανυκτέρευσης λόγω φόρτου εργασίας.

Από την άλλη, η Β. Πολυχρονοπούλου ακολουθεί άλλο πρόγραμμα πωλήσεων καθώς σε ότι αφορά τον τομέα των καπνικών δραστηριοποιείται μόνο στο νομό Μεσσηνίας και η τιμολογιακή πολιτική της εταιρίας είναι αυστηρά μετρητοίς και στις περιπτώσεις που τα τιμολόγια ξεπερνούν τα 500 ευρώ γίνεται κατάθεση σε τραπεζικό λογαριασμό από τους πελάτες άμεσα. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφέρουμε ότι επειδή η εταιρία ακολουθεί την πολιτική της μετρητοίς, η επίσκεψη στα σημεία πώλησης είναι αρκετά συχνή. Επιπλέον πρέπει να αναφερθεί το γεγονός ότι οι πωλητές ex-vaп δεν έχουν την δυνατότητα να επισκέπτονται πάνω από 45 με 50 πελάτες ημερησίως λόγω έλλειψης χρόνου οπότε αναγκαστικά σπάνε τα δρομολόγια. Τέλος, είναι χρήσιμο να γνωρίζουμε ότι οι πωλητές των τσιγάρων είναι αναγκασμένοι να σερβίρουν και οποιοδήποτε μαγαζί έχει άδεια καπνικών επομένως επισκέπτονται και το πιο απομακρυσμένο χωριό. Έτσι, οι πωλητές ex-vaп στην εταιρία Β.ΠΟΛΥΧΡΟΝΟΠΟΥΛΟΥ ΚΑΙ Δ.ΣΕΡΓΗ & ΣΙΑ Ο.Ε. ακολουθούν το παρακάτω πρόγραμμα εβδομαδιαίως :

<b>ΠΩΛΗΤΗΣ</b>	<b>ΔΕΥΤΕΡΑ</b>	<b>ΤΡΙΤΗ</b>	<b>ΤΕΤΑΡΤΗ</b>	<b>ΠΕΜΠΤΗ</b>	<b>ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ</b>	<b>ΣΑΒΒΑΤΟ</b>
<b>ΠΩΛΗΤΗΣ</b>	ΚΥΠΑΡΙΣΣΙΑ-ΦΙΛΙΑΤΡΑ	ΠΥΛΟ-ΓΙΑΛΟΒΑ	ΑΝΩ ΜΕΣΣΗΝΙΑ	ΚΥΠΑΡΙΣΣΙΑ-ΦΙΛΙΑΤΡΑ	ΚΟΡΩΝΗ-ΠΕΤΑΛΙΔΙ	ΚΥΠΑΡΙΣΣΙΑ-ΦΙΛΙΑΤΡΑ



<b>ΠΩΛΗΤΗΣ</b>	ΓΑΡΓΑΛΙΑΝΟΥΣ -ΧΩΡΑ	ΦΟΙΝΙΚΟΥΝΤΑ - ΠΕΤΑΛΙΔΙ	ΔΥΤΙΚΗ ΜΑΝΗ	ΧΩΡΑ- ΠΥΛΟ	ΜΕΛΙΓΑΛΑ -ΜΕΣΣΗΝΗ	
----------------	-----------------------	------------------------------	----------------	---------------	----------------------	--

## ΠΙΝΑΚΑΣ 2 : ΔΡΟΜΟΛΟΓΙΑ ΠΩΛΗΤΩΝ EX-VAN

Όσον αφορά πλευρά της Καλαμάτας καθώς και της Μεσσήνης που είναι οι κεντρικότερες περιοχές σερβίρονται καθημερινά καθώς οι παραγγελίες δίνονται τηλεφωνικά και εκτελούνται επί τόπου.

Τέλος, το κομμάτι της αντιπροσωπείας του Jacobs Espresso είναι ιδιαίτερο διότι ο πωλητής δεν έχει συγκεκριμένο πρόγραμμα καθώς σκοπός του είναι να ανοίξει την αγορά και να δηλώνει την ύπαρξη της εταιρίας. Όπως και ο τεχνικός δεν ακολουθεί συγκεκριμένο πρόγραμμα διότι πρέπει να ρυθμίζει μύλους και μηχανές, καθώς και να προλαμβάνει ή να διορθώνει τυχόν βλάβες σε μηχανές ώστε να βγαίνει σωστό το αποτέλεσμα στον καταναλωτή.

### **3.6 Συστήματα Αποθήκευσης και Διανομής**

#### 3.6.1 Συστήματα Αποθήκευσης

Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή η εταιρία Π. Παναγιωτοπούλου κατέχει μια μεγάλη έκταση εγκαταστάσεων εκ των οποίων έχει εκμεταλλευτές το 1/3 του χώρου που κατέχει. Έτσι λοιπόν οι υπάρχουσες αποθήκες είναι σε ένα κτίριο περίπου 3000τμ και τα προϊόντα είναι αποθηκευμένα σε ράφια. Η μέθοδος αποθήκευσης είναι η μέθοδο lifo καθότι αρκετά προϊόντα είναι αναλώσιμα οπότε εκ των πραγμάτων πρέπει να ανακυκλώνεται η ημερομηνίες λήξεως αυτών. Αρχικά, η εταιρία έχει χωρίσει κάθε ράφι και προμηθευτή ανάλογα με το πόσο μεγάλο καρδιολόγο έχει ο κάθε προμηθευτής καθώς επίσης και ανάλογα με τον όγκο πωλήσεων των προϊόντων αυτού. Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητο να προσθέσουμε ότι στο ράφι του ματιού δηλαδή στο μεσαίο ράφι υπάρχουν τα ταχυκίνητα προϊόντα από κάθε εταιρία, στο τελευταίο ράφι έχουν αποθηκευτεί τα βραδυκίνητα προϊόντα και τέλος στο πιο ψηλό ράφι είναι τα αποθέματα όλων των προϊόντων σύμφωνα και την ημερομηνία παραλαβής και λήξης τους. Για καλύτερη κατανόηση του συστήματος αποθήκευσης θα παρατεθούν φωτογραφίες στο παράρτημα. Είναι δεδομένο ότι υπάρχει ένας υπεύθυνος για το τμήμα αποθήκευσης ο οποίος ονομάζεται αποθηκάριος και ως κύρια καθήκοντα έχει την παραλαβή των προϊόντων από τους μεταφορείς καθώς και την αποθήκευση αυτών στις ανάλογες θέσης δηλαδή είναι ο συντονιστής της αποθήκης. Επιπλέον υπάρχει ένας χώρος που εκεί είναι αποθηκευμένα τα προϊόντα της ION και άλλος ένας που είναι αποθηκευμένη η ELITE καθότι είναι αποθετήριο που αυτό σημαίνει ότι υπάρχει on-line σύνδεση

με τις εταιρίες και το μόνο που αναλαμβάνει η Π.Παναγιωτοπούλου είναι να υλοποιεί και να διακινεί τις παραγγελίες. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειώσουμε ότι για μεγαλύτερη ευκολία υλοποίησης των παραγγελιών χρησιμοποιεί συγκεντρωτική. Τέλος, οι εταιρία κατέχει εγκαταστάσεις ψυγείων διότι εκεί συντηρεί την σοκολάτα του καλοκαιρινούς μήνες που τα προϊόντα είναι πιο ευπαθή καθώς η ζέστη μπορεί να αλλοιώσει την γεύση και την ποιότητα αυτών. Είναι αναγκαίο στο σημείο αυτό να αναφέρουμε ότι η εταιρία ION εκτελεί δύο φορές τον χρόνο έλεγχο στις εγκαταστάσεις του αποθέτη, βέβαια χωρίς προειδοποίηση και αυτό γίνεται για να διαπιστώσουν αν υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες αποθήκευσης των προϊόντων.

Από την άλλη πλευρά όσον αφορά την εταιρία Β. Πολυχρονοπούλου κ Δ. Σέργη υπάρχει μια διαφορετικότητα καθώς τα τσιγάρα και τα αναλώσιμα αυτών δεν έχουν ημερομηνίες λήξεως και επιπλέον σε αυτή την εταιρία υπάρχει μεγάλος όγκος πωλήσεων εβδομαδιαίως. Δηλαδή, η παραγγελία των τσιγάρων γίνεται κάθε Παρασκευή τηλεφωνικώς και η παραλαβή αυτών γίνεται κάθε Τρίτη. Και σε αυτήν την εταιρία τα προϊόντα είναι αποθηκευμένα σε ράφια αλλά το κάθε ράφι έχει χωριστεί σύμφωνα με την μπράντα στην οποία ανήκει. Στην μοναδική περίπτωση που γίνεται ανακύκλωση των αποθεμάτων είναι όταν αλλάζουν τιμή πώλησης τα προϊόντα. Είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε ότι επειδή στην επιχείρηση διακινείται μεγάλη ποσότητα προδοτών και ειδικότερα του θερινούς μήνες, η εταιρία προσπαθεί να κρατά όσο το δυνατόν μικρότερο απόθεμα χωρίς αυτό τα σημαίνει ότι ξεμένει από προϊόν. Για καλύτερη διευκόλυνση της η επιχείρηση έχει βρει μια αναφορά από τον υπολογιστή η οποία σύμφωνα με τις πωλήσεις και τα αποθέματα της προηγούμενης εβδομάδος βγάζει προτεινόμενη παραγγελία για την επόμενη εβδομάδα. Αντίθετα, οι καφέδες είναι προϊόντα αναλώσιμα δηλαδή έχουν ημερομηνία λήξης επομένως πρέπει να ελέγχονται και τα προωθούνται στην αγορά για κατανάλωση πριν την λήξη τους. Και αυτά τα προϊόντα είναι αποθηκευμένα με την ίδια λογική όπως προείπαμε παραπάνω με την μόνη διαφορά ότι η επιχείρηση δεν έχει αποθηκάριο. Επομένως, χρησιμοποιεί την ίδια αναφορά που βγάζει παραγγελία στα τσιγάρα για να κρατά μικρό απόθεμα και με αυτό τον τρόπο να αποφεύγει να λήγουν πράγματα. Βέβαια αξίζει να αναφέρουμε ότι στο παράρτημα θα παραθέσουμε φωτογραφίες και από αυτήν την εταιρία.

### 3.6.2 Συστήματα Διανομής

Στην εταιρία Π.Παναγιωτοπούλου το σύστημα διανομής στηρίζεται κυρίως από το πρόγραμμα πωλήσεων των εξωτερικών και εσωτερικών πωλητών η εταιρίας. Αρχικά πάνε οι πωλητές και κάνουν επίσκεψη στα σημεία, στην συνέχεια οι παραγγελίες φτάνουν στην επιχείρηση στην συνέχεια εκτελούνται από το τμήμα της αποθήκης και τέλος αποθηκεύονται στα φορτηγά από το τμήμα διανομής δηλαδή τους οδηγούς. Είναι αναγκαίο να αναφερθεί ότι οι πωλητές ακλουθούν ένα εβδομαδιαίο πρόγραμμα το οποίο είναι αναγκασμένοι να ακολουθήσουν και οι οδηγοί, εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι η παράδοση των παραγγελιών γίνεται δύο ημέρες αργότερα από την ημέρα που είχε επισκεφθεί το σημείο ο αντιστοίχος πωλητής και αυτό συμβαίνει διότι οι παραγγελίες εκτελούνται μια ημέρα αργότερα από την ημέρα λήψης τους από τον εκάστοτε πωλητή. Όσο αφορά το κομμάτι της φόρτωσης των φορτηγών γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να βολεύει τον οδηγό στην εκφόρτωση των παραγγελιών στα σημεία πώλησης γρηγορότερα και ευκολότερα. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε ότι είναι απαραίτητο να γίνει σωστή και ασφαλή φόρτωση των οχημάτων και αυτό έγκειται μία σειρά προϋποθέσεων δηλαδή ο οδηγός είναι αναγκασμένος :

- να επιλέξει ορθά ποιο φορτηγό είναι κατάλληλο να μεταφέρει τις παραγγελίες που έχει να παραδώσει σύμφωνα με τον όγκο, το βάρος, τις διαστάσεις και τέλος την φύση και τις ιδιότητες του φορτίου.
- Να έχει ορθή τοποθέτηση των προϊόντων μέσα στο φορτηγό. Αρχικά, ολόκληρη η επιφάνεια φόρτωσης του οχήματος να είναι εντελώς γεμάτη και δεν πρέπει να υπάρχει κανένα κενό ανάμεσα στα συσκευασμένα προϊόντα, ώστε να είναι ομοιογενές το σύνολο. Επιπλέον, επειδή το φορτίο πρόκειται να αφαιρεθεί κατά την διάρκεια του ταξιδιού είναι απαραίτητο να ληφθεί υπόψη το μεικτό βάρος του φορτηγού και πάνω στον άξονα των τροχών να είναι ισομερώς κατανομημένο καθώς επίσης να είναι εξασφαλισμένη η ομοιογένεια και η σταθερότητα του φορτίου. Αυτό σημαίνει ότι είναι απαραίτητο να

μην υπάρχει υπερφόρτωση του οχήματος διότι το φορτίο πρέπει να τοποθετείται έτσι ώστε να εξασφαλίζεται επαρκής ευστάθεια και ευχέρεια στην αλλαγή κατεύθυνσης.

- Να υπάρχει σωστό δέσιμό του φορτίου. Επειδή μιλάμε για προϊόντα που κατά κύριο λόγο είναι τρόφιμα, είναι απαραίτητο να δένονται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να προστατεύονται. Οπότε χρησιμοποιούνται χαρτοκιβώτια στα οποία αποθηκεύονται οι παραγγελίες αφού τα προϊόντα τιμολογηθούν ένα ξεχωριστά με την χρήση barcode. Βέβαια, προτιμάται τα χαρτοκιβώτια αυτά να είναι ίδιας ή παρόμοιας μορφής για να αποθηκεύονται στα φορτηγά σωστότερα. Τέλος, στην πιθανότητα που οι παραγγελίες έχουν μεγάλο πλήθος χαρτοκιβωτίων δένονται με ζελατίνη πάνω σε παλέτα με σκοπό να προστατευτούν και αυτά καθώς οι υπόλοιπες παραγγελίες.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονίσουμε ότι ο κάθε οδηγός είναι υπεύθυνος για τα εμπορεύματα που κουβαλάει και οποιαδήποτε απώλεια ή ζημιά των εμπορευμάτων κατά την διάρκεια του ταξιδιού μέχρι να φτάσει η παραγγελία στον πελάτη επιβαρύνει εκείνον. Τέλος, όταν οι παραγγελίες φθάνουν στον τελικό προορισμό τους υπεύθυνος του κάθε καταστήματος υποχρεούνται να σφραγίζει και να υπογράφει το αντίγραφο που προορίζεται για το λογιστήριο με σκοπό υπάρχει αποδεικτικό στοιχείο ότι τα προϊόντα παρελήφθησαν.

Από την άλλη πλευρά, η εταιρία Β. Πολυχρονοπούλου και Δ. Σέργη & ΣΙΑ Ο.Ε. έχει άλλη φιλοσοφία στον τρόπο φόρτωσης καθώς ακολουθεί άλλο πρόγραμμα. Στο κομμάτι της πώλησης ex-vaη οι οδηγοί-πωλητές φορτώνουν το πρωί μια συγκεντρωτική φόρτωση με σκοπό να γεμίσουν το φορτηγό με πράγματα, η φόρτωση γίνεται νωρίς το πρωί διότι τα τσιγάρα είναι ακριβά και για μεγαλύτερη ασφάλεια. Με σκοπό να ακολουθήσει τα πρόγραμμα που έχει αναφερθεί στον πίνακα πωλήσεων πιο πάνω. Βέβαια, η Καλαμάτα έχει χωριστεί σε δύο τμήματα παραλία και πλατεία και οι οδηγοί φεύγουν κατά της 9.30 με τις παραγγελίες έτσι ώστε να εξυπηρετηθούν οι πρωινοί πελάτες και στις 1.00 φεύγουν για το δεύτερο και τελευταίο δρομολόγιο με τους υπόλοιπους πελάτες. Ο διαχωρισμός αυτός έχει γίνει διότι ελήφθη υπόψη το πλήθος των σημείων που είναι αρκετά μεγάλο καθώς και η πόλη είναι η πρωτεύουσα του νομού. Επίσης σημαντικό παράγοντα έπαιξε και η γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών καθώς κύριο στόχο μας είναι τα υπάρχουν τα προϊόντα μας σε κάθε σημείο και να μην ξεμένουν τα μαγαζιά και προτείνουν άλλοι μπράντα. Τέλος, οι καφέδες δεν αποτελούν ξεχωριστό κομμάτι διανομής και αυτό γιατί η εταιρία είχε ήδη διαμορφώσει το δίκτυο της με τα τσιγάρα οπότε και οι πελάτες του καφέ προσαρμόστηκαν σε αυτό. Στόχος λοιπόν της εταιρίας είναι η γρηγορότερη και ορθότερη εξυπηρέτηση του πελατολογίου της.

#### 4. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Συμπερασματικά, διαβάζοντας και αναλύοντας τα συστήματα διανομής και αποθήκευσης οφείλουμε να αποδεχτούμε το γεγονός ότι είναι βασικός πυλώνας για μια επιχείρηση και πόσο μάλλον για τις εταιρίες που εμείς αναλύομαι καθώς δραστηριοποιούνται μόνο στο εμπορικό κομμάτι και δεν υπάρχει καθόλου ο τομέας της παραγωγής.

Είναι γεγονός ότι ο τρόπος λειτουργίας και αποθήκευσης είναι τελείως διαφορετικός στις δύο εταιρίες και αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι έχουν διαφορετικό αντικείμενο εργασίας οι εταιρίες αυτές. Δηλαδή, οι Π.Παναγιωτοπούλου ασχολείται κυρίως στα προϊόντα ζαχαρώδη και επειδή έχει έντονο ανταγωνισμό προσπαθεί να βρει τρόπο να διαφοροποιηθεί από τους συναδέλφους της έτσι ώστε να έχει πλεονέκτημα και να επιλέγεται από τους υπόλοιπους. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι η εταιρία έχει αγοράσει tablets στους πωλητές της με σκοπό να βελτιώσει τον τρόπο παρουσίασης των προϊόντων της και βέβαια μέσω αυτού οι παραγγελίες θα φθάνουν πιο γρήγορα on-line στην αποθήκη, θα εκτελούνται νωρίτερα και οι πελάτες θα εξυπηρετούνται πιο νωρίς και δεν θα ξεμένουν από εμπόρευμα. Επίσης, με αυτό τον τρόπο η επιχείρησης θα γίνει πιο αξιόπιστη καθώς θα καταργήσει τα μπλοκ εισπράξεις και θα κόβονται αποδείξεις μέσω αυτού αφού θα υπογράφουν ψηφιακά οι πελάτες. Αυτό θα είναι το μεγαλύτερο εργαλείο για την εταιρία καθώς θα βοηθήσει να τραβάει στοιχεία έτσι ώστε να μην στοκάρει αποθέματα που δεν είναι εύκολο να πουλήσει. Τέλος, θα βοηθήσει τους οδηγούς στο να φορτώνουν και να ολοκληρώνουν την εργασία τους γρηγορότερα.

Από την άλλη πλευρά η Β. Πολυχρονοπούλου επειδή εξ αρχής δουλεύει μετρητά έχει ένα μεγαλύτερο πλεονέκτημα από την άλλη εταιρία καθώς σε κάθε μαγαζί που συνεργάζεται υπάρχει προτεραιότητα διότι το τσιγάρο είναι προϊόν με ευρεία κατανάλωση. Εκ των πραγμάτων αναγκάστηκε λοιπόν να βάλει τις νέες τεχνολογίες πιο γρήγορα σε εφαρμογή χωρίς αυτό βέβαια να σημαίνει ότι δεν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Όπως μπορούμε να

κατανοήσουμε από την άλλη πλευρά υπάρχει μια ανεκτικότητα όσον αφορά το κομμάτι του καφέ καθώς είναι τελείως διαφορετικός τρόπος και πώλησης καθώς και διατήρησης του πελάτη καθώς είναι το βασικό προϊόν σε μια καφετέρια. Όποτε, τον πελάτη πρέπει να τον έχεις από κοντά.

#### *Προτάσεις για Βελτίωση του Υπάρχοντος Συστήματος*

Σταδιακά, εμφανίζονται σημαντικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας τόσο των αποθηκών όσο και των κέντρων διανομής, οι οποίες μας κάνουν να αναθεωρούμε το ρόλο που διαδραματίζουν και την αξία που έχουν για την επιχείρηση. Η εισαγωγή των on line εμπορικών συναλλαγών και του ηλεκτρονικού εμπορίου, φέρνει νέες προκλήσεις, αλλά και δυνατότητες. Δεν μιλάμε πια μόνο για “επιλογή, συλλογή, συσκευασία και αποστολή” (click, pick, pack and ship). Τόσο μία αποθήκη όσο και ένα κέντρο διανομής πρέπει να είναι πιο “εύστροφα” και πιο ευέλικτα απ’ ότι στο παρελθόν. Η διαδικασία της αποθήκευσης και της διανομής έχει εξελιχθεί σημαντικά, δίνοντας έμφαση:

- στη συνεχή αλλαγή και αναδιαμόρφωση των αποθηκευόμενων κωδικών (Stock Keeping Units - SKUs)
- στην πελατοκεντρική διαχείριση των προϊόντων (product customization)
- στην ικανοποίηση των πελατών των αποθηκών, οι οποίοι θέτουν ολοένα και περισσότερες και συχνότερες παραγγελίες με συντομότερα χρονικά περιθώρια

Παράλληλα, λόγω και της εξέλιξης του ηλεκτρικού εμπορίου, ένα σύγχρονο κέντρο διανομής πρέπει να προσαρμόζεται εύκολα στη διαχείριση πολλών διαφορετικών SKUs, σ’ ένα μόνο χαρτοκιβώτιο ή άλλη συσκευασία μεταφοράς. Η τάση αυτή έχει δώσει ώθηση στη συλλογή σε επίπεδο τεμαχίου ή τεμαχίων (less than case picking) και στη διαμόρφωση μικρών συσκευασιών μεταφοράς (pick, pack and slap operations). Επιπλέον, λαμβάνοντας υπόψη ότι το μανάτζμεντ των παραγγελιών γίνεται ηλεκτρονικά (e-fulfillment), το κέντρο διανομής πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζεται on line τις παραγγελίες, οι οποίες πλέον αφορούν ένα μεγαλύτερο εύρος “γραμμών παραγγελίας” ή SKUs στο πλαίσιο ενός και μόνο πελάτη. Επειδή η ποσότητα και η πολυπλοκότητα των παραγγελιών έχει αυξηθεί αισθητά λόγω του e-fulfillment σε σύγκριση με ένα παραδοσιακό κέντρο διανομής, απαραίτητη είναι πλέον η χρήση τεχνολογιών αιχμής και αυτοματισμών στα συστήματα εσωτερικής διακίνησης και αποθήκευσης των προϊόντων.

Η εξέλιξη των λειτουργιών αποθήκευσης και διανομής καθώς και ο σύντομος πια χρόνος προετοιμασίας και παράδοσης των παραγγελιών, έχουν δημιουργήσει νέους τρόπους αποθήκευσης και διανομής.

Παρακάτω παρουσιάζουμε τους εννέα κυριότερους, κάθε ένας από τους οποίους, δυνητικά είναι σε θέση να σας προσφέρει υψηλή προστιθέμενη αξία.

#### *Αποθήκη*

Η αποθήκη πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζεται αυξημένες ροές φορτίων. Η αύξηση αυτή μπορεί να οφείλεται είτε σε άνοδο της παραγωγής λόγω αυξημένης εποχιακής ζήτησης είτε λόγω απρόβλεπτης μείωσης της ζήτησης. Στην προκειμένη περίπτωση, η αποθήκη λειτουργεί ως ζώνη εξισορρόπησης ανάμεσα στις διαφορές που παρατηρούνται στη ζήτηση και στην παραγωγή (*Storage Accumulation*).

#### *Κόστος*

Ένας συνήθης φόβος των εταιρειών είναι το πλεονάζον απόθεμα από πάρα πολλούς κωδικούς ετοιμών προϊόντων, το οποίο δημιουργεί κόστος. Μια καλή επιλογή θα ήταν η αποθήκευση μεγάλων ποσοτήτων προϊόντων που καταναλώνονται γρήγορα. Στη συνέχεια, η εταιρεία έχει την δυνατότητα της δημιουργίας προσφορών έτσι ώστε να προωθήσει καινούργια προϊόντα και να στοκάρει την αγορά με προϊόντα μεγάλης κατανάλωσης. Με αυτόν τον τρόπο, μειώνονται τα αποθέματα τελικών προϊόντων ενώ παράλληλα, η εταιρεία διατηρεί υψηλό δείκτη εξυπηρέτησης πελατών. Επιπλέον, η μέθοδος αυτή επιτρέπει τη διατήρηση χαμηλού αποθέματος σε χώρους κοντά στις ράμπες φόρτωσης, στους οποίους επιτελούνται διάφορες εργασίες (ανασυσκευασίας κ.λπ.).

#### *Κέντρο Διανομής*

Το κέντρο διανομής στέλνει απευθείας τα προϊόντα στα τελικά σημεία πώλησης ανάλογα με τη ζήτηση που εκδηλώνεται. Εδώ το κόστος αποθήκευσης ισοσκελίζεται από τις οικονομίες κλίμακας που επιτυγχάνονται με την αποστολή μεγάλων ποσοτήτων του ίδιου προϊόντος με φορτηγά αυτοκίνητα σε διαφορετικούς πελάτες.



Δεν είναι λίγες οι φορές όπου το κέντρο διανομής καλείται να καλύψει έκτακτες και ταυτόχρονα, άμεσες ανάγκες πελατών για αποστολή παρτίδων όχι απαραίτητα ενός κωδικού, ακόμη και μέσα στην ίδια ημέρα. Αυτό συνεπάγεται γρήγορες και συχνές αποστολές μικρών ποσοτήτων προϊόντων σε μεμονωμένους πελάτες. Ενδέχεται, μάλιστα, να πρέπει να προηγηθούν οι διαδικασίες της ελαφράς μεταποίησης, της συσκευασίας, της ανασυσκευασίας, της επικόλλησης ετικετών, της παλετοποίησης κ.λπ. Ένα τέτοιο κέντρο διανομής πετυχαίνει τον στόχο του όταν έχει στη διάθεσή του αρκετούς προμηθευτές που θα εγγυώνται τη συνέχεια στη διαθεσιμότητα κρίσιμων κωδικών.

#### *Διανομή Hub & Spoke*

Διανομή τύπου “Hub & Spoke” (κόμβος & ακτίνες): Αντί για απευθείας αποστολές, η διανομή πραγματοποιείται μέσα από ένα δίκτυο το οποίο δομείται από το βασικό κέντρο διανομής (που λειτουργεί ως κόμβος) και τροφοδοτεί μια σειρά από μικρότερα, περιφερειακά κέντρα διανομής. Αυτά τα μικρότερα κέντρα διανομής ενδέχεται, μάλιστα, να τροφοδοτούν με τη σειρά τους ακόμη μικρότερα κέντρα διανομής δημιουργώντας έτσι τοπικά συστήματα. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, πλήρη φορτία παραλαμβάνονται από τα περιφερειακά κέντρα διανομής, ανοίγονται και δημιουργούνται νέες παρτίδες, οι οποίες προορίζονται προς τις τοπικές εγκαταστάσεις μικρότερου μεγέθους της εταιρείας σε καθημερινή βάση. Εκτός από τις κεντρικές εγκαταστάσεις, απόθεμα κωδικών προϊόντων που κινούνται αργά διατηρείται και στα περιφερειακά κέντρα διανομής, ενώ τα μικρότερα λειτουργούν μόνο με τους ταχέως κινούμενους κωδικούς. Απαραίτητη είναι η τήρηση αποθέματος αργών κωδικών στα περιφερειακά κέντρα διανομής, ώστε να είναι η δυνατή η άμεση ανταπόκριση στη ζήτηση.

#### *Αποθήκευση*

Οι αποθηκευτικές εγκαταστάσεις “ζωντανεύουν” και περιλαμβάνουν υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας όπως η ελαφρά συναρμολόγηση, η τελική διαμόρφωση του προϊόντος, η συσκευασία, η ανασυσκευασία κ.λπ. Αυτό συναντάται ευρέως όταν η επιχείρηση επιδιώκει άμεση επαφή με την καταναλωτική αγορά μέσω των εννοιών Just in Time, Quick Response, Efficient Consumer Response κ.λπ.

#### *Συστήματα Βελτίωσης*

Σημαντικό κομμάτι βελτίωσης μιας επιχείρησης είναι η ανάπτυξη συστημάτων που βοηθούν στην βελτίωση του τρόπου τιμολόγησης, αποθήκευσης και διανομής των προϊόντων. Η Εφοδιαστική Συστημάτων δεν αποτελεί μια λειτουργία της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας αλλά ένα εργαλείο για την εφαρμογή της αλυσίδας αυτής, ένα συνδεδετικό κρίκο ανάμεσα στα τμήματα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας και στους συμμετέχοντες σε αυτή, ενοποιώντας όλα σε ένα σύνολο. Υπάρχουν κάποια κύρια είδη συστημάτων που βοηθούν την εφοδιαστική αλυσίδα να γίνει πιο ανταγωνιστική. Πιο συγκεκριμένα είναι τα εξής :

**Barcodes** : αποτελούν το πρώτο βήμα για τον αυτοματισμό ενός συστήματος εφοδιαστικής. Αυτό το σύστημα βοηθά τις επιχειρήσεις να ελέγχουν τις πωλήσεις τους και να γνωρίζουν συγχρόνως τι υπάρχει στις αποθήκες τους.

**Electronic Data Interchang** : αυτά τα συστήματα μετακινούν μεταξύ υπολογιστών δεδομένα όπως φόρμες παραγγελιών, τιμολόγια και προγράμματα παράδοσης εμπορευμάτων και υποστηρίζουν την επικοινωνία μεταξύ εταιρίας και πελατών / προμηθευτών.

**RPOS** : με αυτά τα συστήματα γίνονται ηλεκτρονικές παραγγελίες αυτόματα όταν συγκεκριμένα επίπεδα αποθεμάτων προϊόντων προκύπτουν στο λιανεμπορικό κατάστημα. Μπορεί βεβαίως να πραγματοποιηθεί και μέσω Internet όπου απλοποιούνται και οι ανάλογες διαδικασίες.

#### *Cross Docking*

Ο σταθμός μεταφόρτωσης (cross docking): η συγκεκριμένη διαδικασία που, σε γενικές γραμμές, αφορά σε κάθε διαδικασία που αποκλείει το στάδιο της αποθήκευσης των προϊόντων πριν την αποστολή τους στην αγορά,



ελαχιστοποιεί τα κόστη που προκύπτουν από την ανάγκη διαχείρισης των προϊόντων εντός της αποθήκης και της διατήρησης των αποθεμάτων, ενώ συχνά δημιουργεί και κέρδος από την ενοποίηση των μεταφερόμενων φορτίων. Υπάρχουν, βέβαια, διάφορες παραλλαγές cross docking. Στην πιο εξελιγμένη του μορφή, μία αποθήκη cross docking έχει ήδη ζητήσει από τους προμηθευτές της να έχουν διαμορφώσει μικτές παλέτες και να έχουν επικολλήσει τις αντίστοιχες ετικέτες barcode. Στον αντίποδα, στην απλούστερη μορφή cross docking, ο picker επιλέγει από τα φορτία που παραλαμβάνει η αποθήκη, τα τεμάχια που χρειάζεται να “φύγουν” άμεσα και τα εναποθέτει σ’ ένα χώρο προσωρινής αποθήκευσης μέχρι να φορτωθούν και πάλι. Σημαντικός είναι και ο ρόλος που παίζουν οι αυτοματισμοί σε μία τέτοια αποθήκη, προς χάρη αύξησης της ταχύτητας. Έτσι, πολύ συχνά συναντάμε αυτόματα συστήματα διακίνησης στα οποία εισάγονται τα παραλαμβανόμενα τεμάχια και εξάγονται από διαδρόμους ανά προορισμό.

#### *Αποθήκευση τύπου “Flow-through”*

Οι θέσεις picking ανατροφοδοτούνται με απόθεμα που διαρκεί το πολύ για μία εβδομάδα, υποστηρίζοντας έτσι μόνο τις άμεσες ανάγκες παραγωγής ή διανομής. Παρότι το σύστημα αυτό προσομοιάζει με το cross docking, διαφέρει ως προς το εξής: εδώ ανοίγονται μέχρι και τα τεμάχια, προκειμένου να διαμορφωθούν και να διανεμηθούν νέες παλέτες από έναν μόνο κωδικό. Παράλληλα, ενώ σε μία αποθήκη cross docking μετράμε τις διαδικασίες ανά ώρα, σε μία αποθήκη flow-through υπολογίζουμε με βάση την ημέρα ή και την εβδομάδα, αφήνοντας έτσι χρονικά περιθώρια και για την πραγματοποίηση διαδικασιών που προσθέτουν αξία στο προϊόν. Πολλές εταιρείες που διατηρούν τέτοιες αποθήκες, μάλιστα, υπολογίζουν τη ζήτηση που θα προκύψει τις επόμενες ημέρες, δημιουργούν τις αντίστοιχες τελικές παλέτες και τις εναποθέτουν σε χώρους προσωρινής αποθήκευσης, όντας έτσι σε θέση να αποστείλουν άμεσα τα προϊόντα στους πελάτες όταν τους ζητηθεί.

Υπάρχουν δύο βασικές παράμετροι στην αποθήκευση: ο χώρος και η κινητικότητα. Η κατάλληλη αξιοποίηση του χώρου οδηγεί στην ανάγκη σωστής επιλογής συστήματος αποθήκευσης και προφύλαξης της εταιρείας από τον παράγοντα του ανθρώπινου λάθους. Η έννοια της κινητικότητας περιλαμβάνει τη διακίνηση των προϊόντων εντός του κέντρου διανομής, καθώς και όλο το μεταφορικό σύστημα, που εγγυάται την προώθησή τους στην αγορά. Αυτές οι δύο παράμετροι συνδέονται άμεσα μεταξύ τους και όσο περνά ο καιρός, αυτή η σχέση γίνεται όλο και πιο πολύπλοκη.

Το κρίσιμο ερώτημα που πρέπει να απαντήσει μια επιχείρηση είναι κατά πόσον είναι προετοιμασμένη να κάνει τις απαραίτητες κινήσεις ώστε το σύστημα αποθήκευσης και διανομής που χρησιμοποιεί να είναι περισσότερο “εύστροφο” και ευέλικτο απ’ ό,τι στο παρελθόν, ώστε να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά του. Η απάντηση, βέβαια, δεν είναι εύκολη. Η λύση έγκειται στη διάγνωση της πραγματικής αξίας που προσδίδει στην επιχείρηση κάθε κρίκος της εφοδιαστικής της αλυσίδας και στην ενσωμάτωση στον προγραμματισμό των στοιχείων εκείνων που θα διατηρήσουν την ευελιξία του συστήματος σ’ ένα αναπόφευκτα μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό και απαιτητικό περιβάλλον. Η γρήγορη προσαρμογή (η οποία πρέπει να είναι διαρκής) των αποθηκών ή των κέντρων διανομής σας, μπορεί να αποτελέσει ένα από τα καλύτερα εχέγγυα για να επιβιώσετε στην αγορά.

## **5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αυλωνίτης Γ. Σταθακόπουλος Β. (1997) «Αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων», Πειραιάς  
Κονταράτος Ι. "Δίκτυα διανομής", παραδόσεις 2013, Αθήνα  
Μπαλτάς Γ. & Παπαβασιλείου Ν. (2003) Διοίκηση Δικτύων Διανομής και Logistics, Αθήνα  
Νάκος Κ. (2000), Εργαλεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εκδόσεις Πασχαλίδης, Αθήνα  
Σινανιώτη Μαριύση Α. (2004), Εμπορικό Δίκαιο Τ2 Εμπορικές Εταιρίες, Αθήνα  
Γεωργαντά Ζ. (2004) Επιχειρηματική Καινοτομία Αθήνα, Αθήνα  
Κανελοπούλου Χ. (1991), Διοίκηση προσωπικού, Αθήνα  
Ιωάννου Γ. (2006) Ολοκληρωμένα Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων, Αθήνα  
Τομαράς Π. (2006) Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ και στην έρευνα αγοράς, Αθήνα  
Λογοθέτης Μ. Λιαμαρκόπουλος, (2004). Διοίκηση Συστημάτων Παραγωγής. Πάτρα  
Ζαπουνίδης Κ. Ψιμάρνη – Βούλγαρη Φ (2000), Χρηματοοικονομική Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στην Ελλάδα, Αθήνα

### Ξένη Βιβλιογραφία

- Caspian Woods (2006), Από το μηδέν

Geus de Arie , (2001) , Εταιρία ένας ζωντανός οργανισμός  
Siegel G. Joel – Shim K. Jae PH.D. , (2004) , Διοικητική Οικονομική  
Allen P. , (1980) , Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων  
Taylor D. , (2006) , Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας  
Montana-chapanou , (2002) , management  
Ballou Ronald H. (2004) , “Business Logistics / Supply Chain Management “ fifth edition, Prentice Hall

Διαδίκτυο

<http://epixeirein.gr/2008/04/04/crm-epixeirisi/>

[http://www.extol.com.my/solution/sea\\_ecerp.html](http://www.extol.com.my/solution/sea_ecerp.html)

<http://www.mycon.gr/company->

[blog/secondcategory/item/%CF%83%CF%85%CF%83%CF%84%CE%AE%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1-erp.html](http://www.mycon.gr/company-blog/secondcategory/item/%CF%83%CF%85%CF%83%CF%84%CE%AE%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1-erp.html)

## 6. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



**ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΑ 1 : ΦΟΡΤΗΓΑ EX-VAN**



**ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΑ 2 : ΦΟΡΤΗΓΑ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ Π.ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΥ**

όπως φαίνεται στις εικόνες παραθέτουμε τον στόλο των φορτηγών που κατέχει η επιχείρηση και χρησιμοποιεί για να φορτώσει τα προϊόντα της καθώς επίσης φαίνονται και οι μπάρες φόρτο-εκφόρτωσης.



**ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΑ 3 :ΡΑΦΙΑ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ**





**ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΑ 4 : ΧΩΡΟΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΣΙΓΑΡΩΝ**





**ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΑ 5 :ΔΙΑΔΡΟΜΟΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ ΕΤΟΙΜΩΝ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ**



**ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΑ 6 : ΧΩΡΟΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΚΑΦΕ**



**ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΑ 7 : ΧΩΡΟΣ ΑΠΟΘΕΤΗΡΙΟΥ ΙΟΝ**



**ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΑ 8 : ΧΩΡΟΣ ΑΠΟΘΕΤΗΡΙΟΥ ΕΛΙΤΕ**



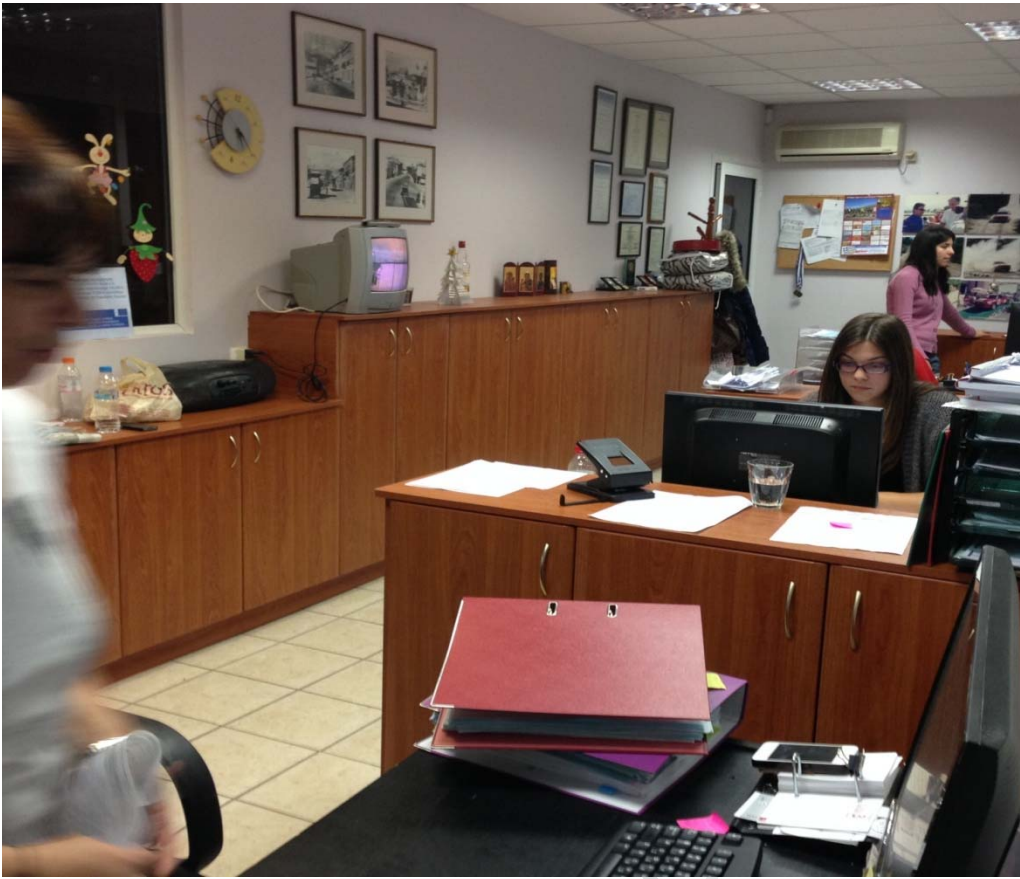
**ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΑ 9 : ΧΩΡΟΣ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ**

Στις παραπάνω φωτογραφίες φαίνονται τα εμπορεύματα που διακινούνται και από τις δύο επιχειρήσεις καθώς επίσης και ο τρόπος που αποθηκεύονται στους χώρους που κατέχουν οι εταιρίες.





**ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΑ 10 : ΓΡΑΦΕΙΑ ΑΠΟΘΗΚΗΣ**



ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΑ 11: ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ ΕΤΑΙΡΙΑΣ





**ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΑ 12 : ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ ΤΣΙΓΑΡΩΝ ΚΑΙ ΚΑΦΕ**

Στις εικόνες αυτές όπως μπορούμε και να διακρίνουμε είναι οι δύο χώροι που στεγάζονται τα γραφεία των επιχειρήσεων άρα και τα λογιστήρια αυτών.



ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΑ 13 : ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ SHOW ROOM



ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΑ 14 : ΠΡΟΒΟΛΗ JACOBS ESPRESSO



ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΑ 15 : ΚΑΘΙΣΤΙΚΟ SHOW ROOM





#### **ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΑ 16 : BAR SHOW ROOM**

Σε αυτές τις τελευταίες φωτογραφίες βλέπουμε τον ειδικά διαμορφωμένο χώρο για τον καφέ όπου γίνονται παρουσιάσεις στους εν δύναμη πελάτες της εταιρίας καθώς και σεμινάρια με πιστοποιήσεις στους υπάρχοντες πελάτες με σκοπό την σωστή ανάδειξη των προϊόντων τις στους τελικού καταναλωτές.



Πανεπιστήμιο