

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ : ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ



ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ : «Η εφαρμογή των Logistics Management
στον επιχειρησιακό χώρο στην Ελλάδα».

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ : ΛΥΓΓΙΤΣΟΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ

Την Πτυχιακή επιμελήθηκαν οι ακόλουθες σπουδάστριες :

1. Λέκκα Ελένη του Κωνσταντίνου. Α.Μ. : 2002161.
2. Στρατηγού Άννα του Μενελάου . Α.Μ. : 2002263.

Καλαμάτα, Νοέμβριος 2007.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Θέμα Πτυγιακής

«Η εφαρμογή των Logistics Management στον επιχειρησιακό χώρο στην Ελλάδα».

<u>Εισαγωγή</u>	Σελ.
Πρόγνωση Ζήτησης (Forecasting)	4
<u>Κεφάλαιο 1^ο</u>	
Logistics Management	
1.1. Έννοια – ορισμοί.	5
1.2. Η εξέλιξη του Logistics Management.	7
1.3. Ο σκοπός και το αντικείμενο του Logistics Management.	9
1.4. Οι στόχοι του Logistics Management.	13
1.5. Μορφές συνεργασίας.	15
1.5.1. Βασικοί κανόνες για μια συνεργασία στο δίκτυο διανομής.	15
1.5.2. Ροές πληροφόρησης προς τους ενδιαμέσους.	15
1.5.3. Στυλ ηγεσίας και συνεργασία στο δίκτυο διανομής.	16
1.5.4. Η προσέγγιση του efficient consumer response (ECR).	16
1.5.5. Η κινητοποίηση στα πλαίσια της διοίκησης ενός δικτύου διανομής προϊόντος.	17
1.5.6. Τα συστήματα κινητοποίησης στα δίκτυα διανομής των Ελληνικών επιχειρήσεων.	17
1.6. Μελέτες περιπτώσεων για την Ελλάδα.	18
1.6.1. Εισαγωγικές έννοιες του franchising.	18
1.6.2. Το franchising στην Ελλάδα.	19
<u>Κεφάλαιο 2^ο</u>	
Στρατηγική επιχειρήσεων και logistics.	
2.1. Η στρατηγική των επιχειρήσεων.	21
2.1.1. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού.	22
2.1.2. Στρατηγικός σχεδιασμός και Logistics.	23
2.2. Εταιρικός σχεδιασμός και Logistics.	26
2.3. Ανάπτυξη στρατηγικών Logistics.	27
2.4. Στρατηγικά και επιχειρησιακά στάδια.	35
2.4.1. Προγραμματισμός διανομής.	36
2.4.2. Πρακτικές και χαρακτηριστικά επιτυχημένων τμημάτων και projects.	37

Κεφάλαιο 3^ο

Σελ.

Πληροφοριακά συστήματα και συστήματα υποστήριξης αποφάσεων για τη διοίκηση logistics.

3.1. Εισαγωγή.	47
3.2. Ποιότητα της πληροφορίας.	48
3.3. Πληροφορική τεχνολογία και Logistics.	49
3.3.1. Η εξέλιξη των συστημάτων Logistics : Συναλλακτικά και αναλυτικά Πληροφοριακά συστήματα.	49
3.3.2. Ενοποίηση επιχειρησιακών συστημάτων.	50
3.3.3. Τύποι εφαρμογών πληροφοριακών συστημάτων Logistics.	52
3.3.4. Δημιουργώντας ένα πληροφοριακό σύστημα Logistics.	54
3.4. Logistics και συστήματα υποστήριξης αποφάσεων.	56
3.5. Τηλεματικές Εφαρμογές – Το τεχνολογικό υπόβαθρο.	58
3.5.1 Τεχνολογία Η/Υ και τηλεματική σήμερα.	58
3.5.2. Εφαρμογές της τηλεματικής.	59
3.5.3. Προοπτικές και μέλλον της τηλεματικής.	60
3.5.4. Εφαρμογές τηλεματικής στα Logistics.	61
3.5.5. Διαδικασία υποδοχής παραγγελίας.	62

Κεφάλαιο 4^ο

Αποθήκες και απόθεμα.

4.1. Αποθήκες.	64
4.1.1. Γενικά κόστη αποθήκευσης.	69
4.1.2. Ποιοτικά χαρακτηριστικά αποθήκευσης.	69
4.1.3. Μορφή του αποθηκευτικού κτιρίου.	69
4.1.4. Στόχοι του καλού σχεδιασμού αποθηκών.	69
4.2. Διαχείριση αποθέματος.	73
4.3. Διαχείριση φορτίων.	75
4.4. Συσκευασία.	76
4.4.1. Ο ρόλος της συσκευασίας.	76

Κεφάλαιο 5^ο

Λιανεμπορία και χονδρεμπόριο ως μέλη του δικτύου διανομής.

5.1. Λιανεμπόριο.	80
5.1.1. Παράγοντες του περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη σύγχρονη εξέλιξη του λιανεμπορίου.	80
5.1.2. Το γενικό επιχειρηματικό περιβάλλον.	80
5.1.3. Το δημογραφικό περιβάλλον.	81
5.1.4. Το καταναλωτικό περιβάλλον.	82

5.1.5. Το λιανεμπορικό περιβάλλον.	82
5.1.6. Το τεχνολογικό περιβάλλον.	82
5.1.7. Το εσωτερικό περιβάλλον του καταστήματος.	83
5.1.8. Το μελλοντικό περιβάλλον.	83
5.2. Η διεθνοποίηση του λιανικού εμπορίου.	86
5.3. Το λιανεμπόριο στην Ελλάδα.	89
5.4. Η εφαρμογή του μάρκετινγκ στο χώρο του λιανεμπορίου.	91
5.4.1. Ο προσανατολισμός μάρκετινγκ.	91
5.4.2. Η οργάνωση μάρκετινγκ.	92
5.4.3. Το μείγμα μάρκετινγκ.	92
5.5 Χονδρεμπόριο.	94
5.5.1. Η εξέλιξη του χονδρεμπορίου μετά το 19 ^ο αιώνα.	94
5.5.2. Το χονδρεμπόριο στην Ελλάδα.	95
5.5.3. Βασικές στρατηγικές των χονδρεμπόρων και συγκριτική ανάλυση μεταξύ των στρατηγικών μάρκετινγκ του χονδρεμπορίου και του λιανεμπορίου.	97

Κεφάλαιο 6^ο

Συγκρούσεις στα δίκτυα διανομής.

6.1 Η έννοια, οι αιτίες και τα είδη σύγκρουσης στο χώρο των δικτύων διανομής.	99
6.2. Είδη και τύποι σύγκρουσης στο χώρο των δικτύων διανομής.	104
6.2.1. Πηγές σύγκρουσης που προέρχονται από τη <u>συμπεριφορά</u> των επιχειρήσεων – μελών του δικτύου διανομής.	106
6.2..2. Πηγές σύγκρουσης που προέρχονται από την <u>οργάνωση</u> των επιχειρήσεων – μελών του δικτύου διανομής.	107
6.3. Ο χειρισμός των συγκρούσεων.	112
6.4. Οι συγκρούσεις στα δίκτυα διανομής των Ελληνικών επιχειρήσεων.	116

Case Study

“Easy Supply” για τη Λαλίζας. Διαχείριση αποθεμάτων & πρόγνωση μ’ ένα κλικ.	118
Επίλογος.	122
Βιβλιογραφία.	123

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πρόγνωση Ζήτησης (FORECASTING)

«Εάν η ζήτηση παρέμενε πάντα σταθερή, η διαχείριση ενός παραγωγικού συστήματος θα ήταν στα σίγουρα πολύ πιο εύκολη. Ο πραγματικός όμως κόσμος των τυχαίων και εποχιακών διαφοροποιήσεων της ζήτησης, απαιτεί τη βέλτιστη χρησιμοποίηση των πόρων. Το πρώτο βήμα στο πρόβλημα του προγραμματισμού ενός παραγωγικού συστήματος είναι ο ακριβής προσδιορισμός μιας πρόβλεψης της ζήτησης για τα προϊόντα που πρόκειται να παραχθούν. Η βασική ιδέα πίσω από οποιαδήποτε μέθοδο πρόγνωσης είναι η χρησιμοποίηση προηγούμενων στοιχείων (past or historical data), προκειμένου να προβλεφθούν μελλοντικές τάσεις και τιμές».

“J. J. Coyle”.

Κεφάλαιο 1^ο

LOGISTICS MANAGEMENT

1.1 Έννοια - Ορισμοί

Ένα από τα κύρια σημεία ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης, είναι η αποτελεσματικότητα της αναφορικά με τη διάθεση του τελικού προϊόντος της. Χωρίς την αναγκαιότητα αυτή, θα ήταν ίσως περιττή η ανάπτυξη των logistics μέσα στον επιχειρησιακό χώρο. Με τα logistics λοιπόν θ' ασχοληθούμε στην παρούσα πτυχιακή, ξεκινώντας με μια προσπάθεια εύρεσης του πλέον καταλλήλου γι' αυτά ορισμού.

Τα **Logistics** είναι ένα από τα σπουδαιότερα συστατικά της οικονομίας μιας χώρας, γι' αυτό και είναι σημαντικό να προσδιορίσουμε τι σημαίνει ακριβώς αυτός ο όρος. Στο παρελθόν ο εμπορικός και ακαδημαϊκός τύπος είχαν δώσει διάφορα ονόματα όπως :

Φυσική διανομή, διανομή, κατασκευαστική διανομή, επιχειρηματικά logistics, marketing logistics, logistics διανομής, διοίκηση αποθήκης, διαχείριση υλικών, διοίκηση υλικών των logistics, logistics, συστήματα γρήγορης απόκρισης, διοίκησης αλυσίδας προμηθειών, βιομηχανικά logistics.

Όλοι οι παραπάνω όροι αναφέρονται ουσιαστικά στο ίδιο πράγμα *τη διοίκηση (management) της ροής των αγαθών από το σημείο παραγωγής στο σημείο κατανάλωσης*. Όμως, ο όρος «Διοίκηση των logistics, (Logistics Management)» είναι ο πιο αποδεκτός μεταξύ των ειδικών. Μια από τις μεγαλύτερες και εγκυρότερες ομάδες ειδικών στα logistics το Council of Logistics Management, χρησιμοποιεί τον παρακάτω όρο και τον προσδιορίζει ως εξής :

« Η διαδικασία σχεδιασμού, εφαρμογής και ελέγχου μιας αποτελεσματικής και οικονομικής ροής και αποθήκευσης των πρώτων υλών, των ημικατεργασμένων αποθεμάτων και των ετοιμών προϊόντων και οι σχετικές πληροφορίες, από το σημείο παραγωγής στο σημείο κατανάλωσης με σκοπό την ικανοποίηση των απαντήσεων των πελατών. »

Στον παραπάνω ορισμό απεικονίζεται η εξυπηρέτηση των πελατών, η μεταφορά, η αποθήκευση, η επιλογή τύπου εγκατάστασης του εργοστασίου και του αποθηκευτικού χώρου, ο έλεγχος αποθεμάτων, η διαδικασία παραγγελιοληψίας, τα κανάλια διανομής, οι προμήθειες, η διαχείριση υλικών, η διαχείριση των

επιστρεφομένων υλικών, η διεκπεραίωση των ελαττωματικών και άχρηστων υλικών, η συσκευασία, η υποστήριξη των υλικών και των υπηρεσιών και η πρόβλεψη φθορών.

Ο κ. Παππάς, καθηγητής Πολυτεχνείου, δέχεται ή προτείνει τον ορισμό που χρησιμοποιεί το σχέδιο προτύπου DIN69-906 ο οποίος είναι ο εξής :

Εφοδιαστική/ Logistics ορίζεται η λειτουργία της επιχείρησης – και η επιστήμη – που ασχολείται με το σύνολο των δραστηριοτήτων για την παραγωγή, εξασφάλιση ή διαθεσιμότητα όλων των προσώπων ή μέσων που αποτελούν προϋπόθεση, συνοδευτική υποστήριξη ή εξασφάλιση των διαδικασιών ενός συστήματος.

Εκτός από τον παραπάνω ορισμό, έχουν δοθεί πολλοί άλλοι από διακεκριμένους επιστήμονες ή από επιστημονικές εταιρίες και κρίθηκε σκόπιμο να δοθούν οι ορισμοί αυτοί στην αγγλική, έτσι όπως τους έχουν προτείνει χωρίς την πιθανή κακή απόδοση της μετάφρασης.

- ‘Logistics is the management of the supply chain’. Τον ορισμό αυτό έχει υιοθετήσει το Institute of Logistics της Μεγάλης Βρετανίας.
- Το Council of Logistics Management των Ηνωμένων Πολιτειών έχει δώσει τον παρακάτω ορισμό : Logistics management is the process of planning, implementing, and controlling, the efficient, cost effective flow and storage of raw materials, in process inventory, finished goods, and related information from point of origin to point of consumption for the purpose of conforming to customer requirements’.
- Ο καθηγητής Donald J. Bowersox, ο οποίος έχει συμβάλει πάρα πολύ στην ανάπτυξη και διάδοση των logistics δίνει τον παρακάτω ορισμό. ‘Integrated logistics consists of a single logic to guide the process of planning, allocating, and controlling financial and human resources committed to physical distribution, manufacturing support and purchasing operations’.
- Ο στρατηγός W.G.Pagonis, που έγινε γνωστός στον πόλεμο της Ερήμου του Ιράκ δίνει το δικό του ορισμό και γράφει. ‘ I have defined logistics as the integration of transportation, supply, warehousing, maintenance, procurement, contracting and automation into a single function that ensures no suboptimization in any of

those areas to allow the overall accomplishment of the particular strategy, objective or mission.’

- Ο καθηγητής Martin Christopher, τροποποιώντας λίγο τον ορισμό που έδωσε ο καθηγητής Bowersox, ορίζει τα εξής : ‘ Logistics is the process of strategically managing the movement and storage of materials, parts and finished inventory from suppliers through the firm and on to customers’.
- Ο C.B.Baker, το 1905, έγραφε ότι, ‘ the branch of the art of war relating to the movement and supply of armies is called logistics’.

Μετά από όλους τους παραπάνω ορισμούς που μεταφέρουν, περίπου, την ίδια έννοια, ο ορισμός που προτείνεται είναι : «**Logistics management είναι η επιστήμη (η λειτουργία στην επιχείρηση), που ασχολείται με το σχεδιασμό, τον έλεγχο και την εκτέλεση της ροής των προϊόντων ξεκινώντας από τους προμηθευτές, περνώντας από την παραγωγή και την επιχείρηση, καταλήγοντας στους τελικούς καταναλωτές/πελάτες**».

1.2. Η εξέλιξη του Logistics Management

Η επιστήμη του logistics management είναι πρόσφατη σε σχέση με την ιατρική, τη φυσική ή τις άλλες επιστήμες. Αντιθέτως όμως, ως επιχειρησιακή εργασία ή ως λειτουργία του Κράτους ή του Δημοσίου, ο ορισμός του logistics management δεν είναι καθόλου νέος.

Ο όρος logistics, όπως τον χρησιμοποίησε ο Λέων ο Σοφός για πρώτη φορά, με τη λέξη λογιστική, αλλά και με το περιεχόμενο και τον τρόπο που συνεχίζουν οι στρατιωτικοί να χρησιμοποιούν αυτόν τον όρο, (τα logistics ασχολούνται με την κίνηση και τον εφοδιασμό των στρατευμάτων) περιλαμβάνει από παλιά, για πάρα πολλούς αιώνες, την έννοια της ροής των αγαθών, της απόκτησης, της αποθήκευσης, της κίνησης και της μεταφοράς των προϊόντων (και των ατόμων). Στο στρατό, αναφερόταν στη διακίνηση των εφοδίων είτε αυτά χρειάζονται για να συντηρήσουν

τους στρατιώτες, είτε αυτά είναι πολεμοφόδια, είτε ανταλλακτικά ή αυτές καθαυτές οι πολεμικές μηχανές και οι στρατιώτες.

Οι εφαρμογές του logistics management στο στρατό, αναφέρονται στη μετακίνηση χιλιάδων ή ακόμα και εκατοντάδων χιλιάδων ατόμων σε πολλά μέρη ταυτόχρονα, διασκορπισμένα γεωγραφικά από το ένα άκρο της γης ως το άλλο και στην υποστήριξη των στρατευμάτων με όλα τα εφόδια που χρειάζονται είτε αυτά είναι τρόφιμα, είτε αυτά είναι ο ρουχισμός, τα φάρμακα ή/και τα πολεμοφόδια. Πρέπει ακόμη το logistics management του στρατού να μεριμνά και για τα καύσιμα κίνησης των μηχανημάτων και όλων των πολεμικών μηχανών, των μεταφορικών μέσων των ατόμων και κάθε άλλου μηχανήματος. Το logistics management του στρατού μεριμνά και για τους χώρους διαμονής των στρατιωτών, τους χώρους σίτισης, τους χώρους διασκέδασης, τους νοσοκομειακούς χώρους και γενικά για κάθε ανάγκη των στρατιωτών και των στρατηγών.

Οι εφαρμογές του logistics management στο στρατό είναι φυσικά πολύ μεγάλες και πολύ παλιές. Ξεκινούν από την εποχή των εκστρατειών του Μεγάλου Αλεξάνδρου, συνεχίζουν στο Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο και καταλήγουν στον τελευταίο μεγάλο πόλεμο, τον πόλεμο του Περσικού Κόλπου, στο Ιράκ το 1990-1991, ο οποίος χαρακτηρίστηκε ως τη μεγαλύτερη επιχείρηση logistics management που σχεδιάστηκε ποτέ.

Το logistics management σήμερα όμως δεν είναι μόνο εργαλείο του στρατού. Δεν εφαρμόζεται μόνο στο στρατό ή στις στρατιωτικές επιχειρήσεις. Αντίθετα, έχει μεγάλη διάδοση και πολλές εφαρμογές στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, στην καθημερινή ζωή, στην καθημερινή πραγματικότητα. Το logistics management αποτελεί πλέον ένα αναπόσπαστο μέρος της λειτουργίας της σύγχρονης επιχείρησης, είτε αυτή είναι βιομηχανική, είτε αυτή είναι εμπορική, είτε αυτή είναι τουριστική, νοσοκομειακή, εκπαιδευτική κλπ. Είναι αδύνατο, σήμερα, να παραχθεί ένα προϊόν ή μία υπηρεσία χωρίς να ληφθούν υπόψη οι αρχές και τα διδάγματα του logistics management.

1.3. Ο σκοπός και το αντικείμενο του Logistics Management.

Το logistics management είναι μια βασική λειτουργία που υποστηρίζει τα επιχειρησιακά συστήματα παραγωγής και marketing. Επιδιώκει να ικανοποιήσει τους επιχειρησιακούς στόχους με το μικρότερο κόστος. Με λίγες λέξεις, επιδιώκει να βρίσκεται το σωστό προϊόν, στη σωστή ποσότητα, στο σωστό τόπο, στο σωστό χρόνο, στην ώρα του, με το σωστό κόστος.

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

Τα ποιοτικά στοιχεία του logistics management είναι πολλά από τα οποία κυριότερα είναι :

Διαθεσιμότητα (availability). Η διαθεσιμότητα αναφέρεται στην ικανότητα του συστήματος να έχει πάντοτε, αρκετά διαθέσιμα αποθέματα για να εξυπηρετεί τις ανάγκες της παραγωγής ή των πελατών. Το σύστημα πρέπει να εξασφαλίζει συνεχώς, τις ζητούμενες ποσότητες των προϊόντων, την ώρα που τις χρειάζεται η παραγωγή ή ο καταναλωτής.

Δυναμικότητα (capacity). Η δυναμικότητα αναφέρεται στην ικανότητα του συστήματος να διακινεί, μέσα στο χρονικό διάστημα που του έχουν ορίσει, τις ζητούμενες ή τις παραγόμενες ποσότητες. Η δυναμικότητα αναφέρεται στην ταχύτητα εκτέλεσης μιας παραγγελίας και στη συνέπεια, δηλαδή, στην επίτευξη αυτής της ταχύτητας συνεχώς επί καθημερινής βάσεως.

Συνέπεια (consistency). Το τρίτο στοιχείο της ποιότητας είναι η συνέπεια δηλαδή η δυνατότητα του συστήματος να παραδίδει , συνεχώς και επί καθημερινής βάσης, στους χρήστες του συστήματος, τα προϊόντα που ζητάνε σε καλή κατάσταση, χωρίς λάθη, σωστά επισημασμένα έτσι ώστε ο χρήστης να είναι βέβαιος ότι τα

προϊόντα που παραλαμβάνει είναι αυτά που παρήγγειλε και μάλιστα βρίσκονται στη σωστή κατάσταση, ποιότητα.

Τα παραπάνω στοιχεία της ποιότητας του συστήματος logistics μιας επιχείρησης είναι θεωρητικά μόνο δυνατόν να επιτευχθούν και να ικανοποιηθούν στο επίπεδο του 100%. Μπορεί π.χ. η επιχείρηση να διαθέτει τεράστια αποθέματα ώστε η πιθανότητα έλλειψης και μη ικανοποίησης της ζήτησης να είναι μηδενική. Μπορεί να διαθέτει ένα πολύ μεγάλο στόλο αυτοκινήτων, έτσι ώστε σε πρώτη ζήτηση να μεταφέρει τα προϊόντα στη σημεία που ζητούνται. Μπορεί τέλος, να έχει τέτοια συσκευασία στα προϊόντα της ώστε να μην αλλοιώνονται, να μην καταστρέφονται, με οποιαδήποτε μεταχείριση και να έχουν, να παραδίδονται πάντοτε σωστά, χωρίς τραυματισμούς ή αλλοιώσεις.

Η επιχείρηση μπορεί να επιβάλλει δύο και τρεις και τέσσερις ελέγχους πριν εκτελεστεί μια παραγγελία έτσι ώστε πάντοτε να φτάνει το σωστό προϊόν που ζητήθηκε στις σωστές ποσότητες, στα χέρια του πελάτη. Αυτή όμως η θεωρητική προσέγγιση επιτυγχάνεται μόνο με αύξηση του κόστους. Το ζητούμενο στο logistics management δεν είναι όμως μόνο η άριστη ποιότητα, είναι η επίτευξη άριστης ποιότητας με χαμηλό κόστος.

Πρέπει η επιχείρηση να επιλέξει μεταξύ διάφορων εναλλακτικών λύσεων και οπωσδήποτε να αναγνωρίζει το γεγονός ότι κάθε μείωση της ποιότητας των προσφερομένων υπηρεσιών του συστήματος logistics μπορεί να έχει ως συνέπεια τη μείωση του κόστους ή αντίστροφα πρέπει να αναγνωρίζει ότι μια αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών, θα συνοδευτεί από μια αύξηση του κόστους.

Η παραπάνω κατάσταση σημειώνεται όταν η επιχείρηση έχει εξαντλήσει όλα τα οργανωτικά περιθώρια σε μια δεδομένη στιγμή. Σε πολλές επιχειρήσεις είναι ακόμη δυνατόν να επιτευχθεί ουσιαστική μείωση του κόστους και ταυτόχρονα μεγάλη αύξηση στο επίπεδο εξυπηρέτησης και στην ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών. Όμως, η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να επιλέξει το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας και εξυπηρέτησης.

Σε ό,τι αφορά το στοιχείο του κόστους, η σωστή προσέγγιση στο logistics management απαιτεί να λαμβάνεται υπόψη το συνολικό κόστος και όχι το κόστος των επιμέρους στοιχείων. Είναι πολύ εύκολο να γίνουν λάθη όταν η προσπάθεια συγκεντρώνεται στην ελαχιστοποίηση του κόστους σε ένα μόνο από τα σημεία του συστήματος και όχι του συνόλου. Π.χ. μια προσπάθεια μείωσης του κόστους λειτουργίας της αποθήκης με τη μείωση των υπερωριών των εργαζομένων στην αποθήκη, μπορεί να οδηγήσει σε μια αύξηση του κόστους διανομής, μπορεί τα φορτηγά της επιχείρησης να φεύγουν πιο αργά από την αποθήκη και για αυτό να επιστρέφουν μετά τη λήξη του κανονικού ωραρίου.

Η σωστή προσέγγιση στο logistics management, σε σχέση με το κόστος, απαιτεί τον υπολογισμό όλων των σχετικών δαπανών που συνδέονται με τις εργασίες και τις δραστηριότητες των logistics, δηλαδή την διακίνηση των προϊόντων από τον προμηθευτή μέχρι τον καταναλωτή. Τα στοιχεία του κόστους πρέπει να υπολογιστούν ως σύνολο και να γίνει προσπάθεια ελαχιστοποίησης του συνολικού κόστους και όχι ενός στοιχείου του συνόλου.

Δραστηριότητες των οποίων το κόστος περιλαμβάνεται μέσα στο κόστος του συστήματος logistics είναι οι δαπάνες μεταφορών, οι δαπάνες αποθήκευσης, το κόστος διατήρησης αποθεμάτων, το κόστος ελέγχου και απογραφής των αποθεμάτων, το κόστος της φυσικής μετακίνησης των προϊόντων μέσα στους χώρους της επιχείρησης, στην αποθήκη, το κόστος της διακίνησης των πληροφοριών σχετικά με τη λήψη παραγγελιών, με τη διεκπεραίωση των παραγγελιών, το κόστος της προστατευτικής συσκευασίας, το κόστος των κτιρίων και των μηχανημάτων, οι αποσβέσεις του κλπ.

Η τιμή αγοράς του προϊόντος είναι σημαντική, αλλά πρέπει να αξιολογηθεί σε συνδυασμό με τις υπηρεσίες logistics που προσφέρει ο προμηθευτής. Ο υπολογισμός του συνολικού πραγματικού κόστους είναι αρκετά δύσκολος, γιατί, είναι πολύ πιθανό, όταν αναλύονται οι εναλλακτικές λύσεις του συστήματος, να διαπιστωθεί ότι η μείωση του κόστους σε ένα σημείο αντισταθμίζεται ή εξανεμίζεται από μια αύξηση του κόστους σε κάποιο άλλο σημείο της αλυσίδας διακίνησης των αγαθών. Το ζητούμενο είναι η ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους για κάθε δεδομένο

επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών. Δεν επιδιώκεται η εξεύρεση του απόλυτου *minimum*, του ελάχιστου κόστους αλλά του ελάχιστου κόστους για κάποιο συγκεκριμένο και αποδεκτό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών.

Όπως αναφέρεται σε άλλο σημείο, οι δυσκολίες είναι μεγάλες και για ένα ακόμη λόγο. Η σχέση μεταξύ αύξησης κόστους και αύξησης επιπέδου εξυπηρέτησης δεν είναι γραμμική. Δεν επιτυγχάνεται η αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης κατά μια μονάδα με αύξηση των δαπανών κατά X μονάδες και μία αύξηση κατά δύο μονάδες με μια αύξηση των δαπανών, διπλάσια του X . Αντίθετα κάθε αύξηση, κατά μια μονάδα επιπλέον, του επιπέδου εξυπηρέτησης απαιτεί τη δαπάνη αναλογικά πολύ περισσότερων μονάδων κόστους.

Η προσέγγιση του κόστους πρέπει να γίνεται στο σύνολο γιατί, είναι εύκολο να γίνουν λάθη και να ληφθούν λανθασμένες αποφάσεις. Π.χ. ο διευθυντής ή ο υπεύθυνος παραγωγής, για να ελαχιστοποιήσει το κόστος στο τμήμα του, μπορεί να επιδιώξει και να επιλέξει να παράγει μεγάλες ποσότητες χωρίς να σταματήσει τις μηχανές για να αλλάξει το προϊόν που παράγεται. Δεν επιθυμεί να κάνει συχνές αλλαγές των προϊόντων που μπορούν να παραχθούν από κάθε μηχανή, για να αποφύγει τους νεκρούς χρόνους της μηχανής. Αυτό θα έχει ως συνέπεια την αύξηση των αποθεμάτων και την αυτόματη μεταφορά του κόστους σε κάποιο άλλο σημείο της αλυσίδας των logistics.

Πρέπει λοιπόν, το σύστημα logistics να σχεδιάζεται λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των δαπανών και όχι ένα μόνο μέρος. Οι περισσότερες επιχειρήσεις θα διαπιστώσουν ότι η σχέση ποιότητας / κόστους είναι τέτοια που εξισορροπείται σε ένα σχετικά υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης με ένα ρεαλιστικά χαμηλό κόστος. Είναι αδύνατον και ποτέ δεν θα επιτευχθεί το *minimum* του κόστους με την ταυτόχρονη επίτευξη του *maximum* επιπέδου εξυπηρέτησης.

Το σύστημα logistics, για να θεωρηθεί πετυχημένο και αποδοτικό πρέπει να μπορεί να ελέγχει τις αποκλίσεις της ποιότητας και ποσότητας των προσφερομένων υπηρεσιών και πρέπει να είναι ικανό να προσφέρει στους πελάτες της επιχείρησης, μια σταθερή ποιότητα, μια σταθερή ποσότητα για μεγάλα χρονικά διαστήματα και

αυτό να το επιτυγχάνει με όσο το δυνατόν λιγότερα αποθέματα σε όλα τα στάδια της παραγωγής, πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας, ενδιάμεσα προϊόντα, τελικά προϊόντα και εμπορεύματα. Πρέπει επίσης να επιτυγχάνει το ελάχιστο δυνατό κόστος μεταφορών, επιδιώκοντας να κυκλοφορούν τα φορτηγά γεμάτα και σχεδιάζοντας το σύστημα πιο σωστά.

1.4. Οι στόχοι του Logistics Management.

Όταν σχεδιάζεται ένα σύστημα logistics πρέπει να επιδιώκεται η επίτευξη των γενικών και ειδικών επιχειρησιακών στόχων που έχει θέσει η διοίκηση, και ταυτόχρονα πρέπει να επιδιώκεται η επίτευξη των επιμέρους στόχων που συνδέονται με το χώρο και τις λειτουργίες των logistics. Ένας τέτοιος στόχος είναι να **επιτυγχάνεται το επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης με το ελάχιστο δυνατό ύψος αποθεμάτων σε όλα τα στάδια της αλυσίδας παραγωγής και διακίνησης**. Είναι πλέον πολύ δαπανηρό να διατηρούνται αποθέματα σε κάθε φάση της παραγωγής, να διατηρούνται αποθέματα υλικών συσκευασίας, πρώτων υλών, ενδιάμεσων αγαθών και τελικών προϊόντων.

Γύρω από το θέμα των αποθεμάτων, έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρίες, έχουν αναπτυχθεί και διαδοθεί νέες φιλοσοφίες, όπως το γνωστό πλέον **Just in Time (JIT)**, το **Materials Requirement Planning (MRP)** κ.ο.κ.

Ένας δεύτερος σημαντικός στόχος είναι ο έλεγχος της ποιότητας. Σκοπός του συστήματος logistics δεν είναι μόνο η διατήρηση της ποιότητας του προϊόντος σε όλη τη διαδρομή του από τον προμηθευτή ως τον καταναλωτή, δηλαδή των προϊόντων αυτών καθ'εαυτών που διακινεί το σύστημα, αλλά και η επίτευξη μιας αποδεκτής γενικά ποιότητας των υπηρεσιών logistics, αυτού του ίδιου του συστήματος logistics. Χρόνοι εκτέλεσης παραγγελίας, ορθότητα εκτέλεσης παραγγελίας, συνέπεια στις μεταφορές, γνωστοποίηση στους πελάτες που βρίσκεται το προϊόν που έχουν παραγγείλει, μείωση των φθορών, των ζημιών, είναι μερικά από τα στοιχεία που διαμορφώνουν την ποιότητα του συστήματος logistics. Στόχος, λοιπόν, πρέπει να είναι η επίτευξη, συνεχώς, της καλύτερης δυνατής ποιότητας.

Η ποιότητα στο **Logistics Management** παίζει πολύ μεγάλο ρόλο στην επίτευξη χαμηλού κόστους. Τα 'λάθη' είναι πολύ δαπανηρά, κοστίζουν στην επιχείρηση διπλά, γιατί αν π.χ. η επιχείρηση παραδώσει στον πελάτη άλλα προϊόντα, όχι αυτά που ζήτησε, τότε θα υποχρεωθεί να τα πάρει πίσω, να εκδώσει όλα τα σχετικά παραστατικά μεταφοράς, παραλαβής, εισαγωγής στην αποθήκη κ.λ.π. και τελικά πρέπει να επιστρέψει στον πελάτη με τη σωστή παραγγελία (αν φυσικά ο πελάτης τη θέλει ακόμη) εκδίδοντας εκ νέου νέα παραστατικά. Βέβαια εκτός από τα παραστατικά πρέπει να διακινήσει και τα προϊόντα, πρέπει να επαναλάβει τη διαδρομή από τις εγκαταστάσεις της στις εγκαταστάσεις του πελάτη. Στις περιπτώσεις αυτές η επιχείρηση χάνει και τη φήμη, την αξιοπιστία της και ίσως χάσει, για πάντα, και τον πελάτη της.

Ένα τρίτο εξίσου σημαντικό στοιχείο, ένας ιδιαίτερα σημαντικός στόχος, είναι η μείωση ή ακόμα καλύτερα η ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων από τους επιλεγμένους στόχους. Υπάρχει πάντοτε μια αβεβαιότητα σε όσους σχεδιάζουν το σύστημα του logistics management, ως προς τη συνέπεια των προμηθευτών της επιχείρησης, μια αβεβαιότητα σχετικά με τις προτιμήσεις των πελατών της επιχείρησης, των καταναλωτών, μία αβεβαιότητα ως προς την αξιοπιστία των προβλέψεων των άλλων τμημάτων της επιχείρησης (των πωλήσεων) για τη ζήτηση των προϊόντων και τις ανάγκες του συστήματος. Αυτή η αβεβαιότητα για το μέλλον κάνει το σχεδιασμό του συστήματος πιο δύσκολο, αλλά όταν το σύστημα μπει σε λειτουργία πρέπει να είναι ικανό να αντιμετωπίζει αυτές τις αβεβαιότητες.

Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι, είναι το ίδιο πράγμα, αν ο σχεδιαστής του συστήματος προβάλλει ως δικαιολογία ότι αυτό το πρόβλημα δεν το έχει δει, δεν το έχει προβλέψει και γι' αυτό υπάρχουν αυτές οι αποκλίσεις, αντί να δεχθεί ότι σχεδίασε ένα κακό ή χαμηλής ποιότητας σύστημα. Ο υπεύθυνος πρέπει να γνωρίζει εξ αρχής, να είναι ενήμερος για τις αβεβαιότητες του συστήματος και ότι δεν υπάρχουν βέβαια γεγονότα για το μέλλον. Όλες οι προβλέψεις και κυρίως σε ό,τι αφορά τη ζήτηση, παρουσιάζουν αυτές τις αποκλίσεις και με βάση αυτές πρέπει να σχεδιάσει το σύστημα, έτσι ώστε να καλύψει όλες τις πιθανότητες.

Όπως έχει αναφερθεί, δεν θα επιτευχθεί ποτέ το 100% στο επίπεδο εξυπηρέτησης αλλά μόνο ένα αρκετά υψηλό επίπεδο. Τις ακραίες, τις τελείως απρόβλεπτες περιπτώσεις φυσικά δεν θα τις καλύψει το σύστημα αλλά αυτό δε σημαίνει ότι είναι χαμηλή η ποιότητα του συστήματος.

1.5 Μορφές Συνεργασίας.

1.5.1. Βασικοί κανόνες για μια συνεργασία στο δίκτυο διανομής.

Η βιομηχανική επιχείρηση πρέπει να θεωρεί τη σχέση της στο δίκτυο διανομής ως μια στρατηγική συμμαχία. Πρέπει να αφουγκράζεται τις ανάγκες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ενδιαμέσοι της στην προσπάθεια τους να προωθήσουν και να πουλήσουν τα προϊόντα της. Η βιομηχανική επιχείρηση μπορεί να επιτύχει επιχειρηματική οικειότητα, καλλιεργώντας τις σχέσεις με τους ενδιαμέσους. Αυτό αποτελεί ένα πολύ βασικό εργαλείο, όταν υπάρχουν προβλήματα που πρέπει να επιλυθούν.

Οι ενδιαμέσοι που θεωρούν τους εαυτούς τους συνεργάτες, είναι πρόθυμοι να εφαρμόσουν τις πολιτικές τιμολόγησης της επιχείρησης, να προωθήσουν τα υφιστάμενα και νέα προϊόντα της, καθώς και να συμμετάσχουν σε μια από κοινού πρόβλεψη των πωλήσεων. Υπάρχουν οι παρακάτω βασικοί κανόνες για να κερδίσει μια βιομηχανική επιχείρηση την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία των ενδιαμέσων της :

1. Η βιομηχανική επιχείρηση πρέπει να είναι συνεπής με τους ενδιαμέσους.
2. Η βιομηχανική επιχείρηση πρέπει να επικοινωνεί με όλα τα στελέχη (ανεξάρτητα από το επίπεδο ιεραρχίας) των ενδιαμέσων, για να εξασφαλίζει την πιο άρτια και ακριβή ροή πληροφοριών.
3. Η βιομηχανική επιχείρηση πρέπει να διερευνά και να εντοπίζει τις ανάγκες και τα προβλήματα του δικτύου διανομής πριν εφαρμόσει τις στρατηγικές της.

1.5.2. Ροές πληροφόρησης προς τους ενδιαμέσους.

Ο σχεδιασμός και η διατήρηση ενός αποτελεσματικού συστήματος πληροφόρησης προς το δίκτυο διανομής πρέπει να αποτελεί πάγια υπευθυνότητα της διοίκησης της διανομής μιας επιχείρησης. Η επιτυχία των μακροχρόνιων σχέσεων μεταξύ μιας βιομηχανικής επιχείρησης και των ενδιαμέσων της εξαρτάται από το γεγονός ότι το ένα μέλος του δικτύου αντιλαμβάνεται τις ανάγκες του άλλου. Οι πληροφορίες σχετικά με τα αποθέματα, την προώθηση, το προϊόν την τιμολόγηση και

την αγορά, είναι οι πιο σημαντικές για το συντονισμό των δραστηριοτήτων ενός δικτύου διανομής.

Κατά την άποψη του Gross, ένα σύστημα επικοινωνίας σ' ένα δίκτυο διανομής προϊόντος μπορεί να ορισθεί ως ένα σύνολο διαδικασιών για την ανταλλαγή πληροφοριών με σκοπό τα μέλη του δικτύου διανομής να μπορούν να ενεργούν ενιαία. Πιο αναλυτικά υπάρχουν πέντε κατηγορίες πληροφοριών σημαντικές για το συντονισμό των δραστηριοτήτων ενός δικτύου διανομής. Αυτές είναι οι εξής :

- 1. Στοιχεία αποθεμάτων.
- 2. Στοιχεία προωθητικών δραστηριοτήτων.
- 3. Στοιχεία προϊόντος.
- 4. Στοιχεία τιμολόγησης.
- 5. Στοιχεία συνθηκών αγοράς.

1.5.3. Στυλ ηγεσίας και συνεργασία στο δίκτυο διανομής.

Η συνεργασία αποτελεί μια βασική έννοια στα δίκτυα διανομής, αφού ένα δίκτυο διανομής πρέπει να ενεργεί ως μια ενιαία μονάδα. Ένας από τους βασικούς παράγοντες συνεργασίας στο δίκτυο διανομής είναι το στυλ ηγεσίας. Τα διάφορα στυλ ηγεσίας περιλαμβάνουν τις ενέργειες στις οποίες προβαίνει ένα μέλος του δικτύου διανομής για να επιδράσει στις στρατηγικές μάρκετινγκ του δικτύου. Το στυλ ηγεσίας του δικτύου διανομής έχει επίδραση στη βιωσιμότητα και αποτελεσματικότητα του δικτύου.

Τρία στυλ ηγεσίας εφαρμόζονται στα δίκτυα διανομής ενός προϊόντος. Αυτά είναι το συμμετοχικό, το υποστηρικτικό και το καθοδηγητικό. Συμμετοχικό είναι το στυλ ηγεσίας που χαρακτηρίζεται από το βαθμό με τον οποίο ένα άτομο έχει τη δυνατότητα να επιδράσει στις αποφάσεις σχετικά με την εργασία ενός άλλου ατόμου. Στο υποστηρικτικό ο βαθμός στον οποίο ο επικεφαλής του δικτύου δημιουργεί ένα περιβάλλον ενεργειών που βασίζεται στην ψυχολογική υποστήριξη, στην αμοιβαία εκτίμηση και εμπιστοσύνη, καθώς και στη βοήθεια και τη φιλικότητα. Τέλος, καθοδηγητικό είναι εκείνο όπου ο βαθμός στον οποίο ο επικεφαλής του δικτύου διανομής εφαρμόζει τυπικές οδηγίες οργανώνοντας και καθορίζοντας το περιβάλλον των δραστηριοτήτων. Κατανέμει τις αναγκαίες λειτουργίες που πρέπει να εκτελεστούν και διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν για την εκπλήρωση δραστηριοτήτων, δημιουργώντας δίκτυα επικοινωνίας και αξιολογώντας την εκτέλεση των δραστηριοτήτων.

Με τη συνεργασία όλων των ανωτέρω, ο επικεφαλής του δικτύου βοηθά ώστε το συνολικό δίκτυο διανομής να λειτουργεί συμμετοχικά για την επίτευξη των κοινών στόχων.

1.5.4. Η προσέγγιση του efficient consumer response (ECR).

Κατά τις διάφορες χρονικές περιόδους υπήρξαν διάφορες διοικητικές καινοτομίες οι οποίες έλαβαν χώρα στη λειτουργία της διανομής. Κατά την περίοδο 1900-1929 υπήρξαν τα κάθετα ολοκληρωμένα συστήματα όπου οι

χονδρεμπορικές δραστηριότητες εκτελούνταν από το λιανοπωλητή. Από το 1930-1949 υπήρξε η αυτοεξυπηρέτηση με μείωση των υπηρεσιών του καταναλωτή που εκτελούνται από το λιανοπωλητή, πολλά, διάφορα και φθηνά τυποποιημένα προϊόντα. Το διάστημα 1950-1969 υπήρξαν τα συμβατικά ολοκληρωμένα συστήματα μάρκετινγκ με αυξανόμενες προσπάθειες συντονισμού σε αμφότερες κάθετη και οριζόντια ολοκλήρωση. Από το 1970 έως το 1989 υπήρξε η just in time και quick response με αυξημένη ολοκλήρωση μεταξύ των παικτών του δικτύου και πρωτίστως εστίαση στην αποδοτικότητα της παραγωγής και στην αντικατάσταση των προϊόντων, καθώς και στην ποιότητα του προϊόντος και της υπηρεσίας. Τέλος, τη δεκαετία του '90 περάσαμε στη λεγόμενη efficient consumer response με κοινές προσπάθειες παροχής προϊόντων σύμφωνα με τη ζήτηση της αγοράς και προσπάθειες για τη βελτίωση της αποδοτικότητας στην προώθηση των πωλήσεων.

1.5.5. Η κινητοποίηση στα πλαίσια της διοίκησης ενός δικτύου διανομής προϊόντος.

Το σύστημα κινητοποίησης, σύμφωνα με τον McCammon, ορίζεται ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα πολιτικών για την προώθηση ενός προϊόντος μέσω ενός δικτύου διανομής. Η ουσία αυτής της προσέγγισης είναι η ανάπτυξη ενός προγραμματισμένου επαγγελματικά διοικούμενου δικτύου διανομής.

Υπάρχει μια σειρά πάρα πολλών δυνατών πολιτικών που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο βιομήχανος και η συγκεκριμένη επιλογή εξαρτάται από τον βιομηχανικό κλάδο, τη φύση των μελών του δικτύου διανομής, καθώς και τις υφιστάμενες πρακτικές στο δίκτυο. Αυτές οι πολιτικές μπορούν να ενταχθούν στις ακόλουθες τρεις κατηγορίες :

- Τιμολογιακοί και άλλοι διακανονισμοί.
- Χρηματοοικονομική υποστήριξη
- Μέτρα προστασίας για τα μέλη του δικτύου διανομής.

1.5.6. Τα συστήματα κινητοποίησης στα δίκτυα διανομής των ελληνικών επιχειρήσεων.

Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις σχεδιάζουν και εφαρμόζουν ένα σύστημα κινήτρων στα πλαίσια της διοίκησης του δικτύου διανομής των προϊόντων τους. Το 93% των βιομηχανικών επιχειρήσεων διαφοροποιούν το σύστημα κινήτρων που προσφέρουν στους πελάτες τους, με βάση τα παρακάτω κριτήρια :

- Τον όγκο των πωλήσεων που επιτυγχάνει ο πελάτης (98%).
- Τη διαπραγματευτική δύναμη του πελάτη (84%).
- Το πλήθος των σημείων πώλησης που έχει ο πελάτης (84%).
- Τις δυνατότητες που έχει ο πελάτης για να εξασφαλίσει καλύτερες πωλήσεις (78%).
- Τους στόχους που έχουν τεθεί για τον εκάστοτε πελάτη (66%).

- Τη δύναμη επιρροής του πελάτη στα άλλα μέλη του δικτύου (42%).

Μάλιστα οι βιομηχανικές επιχειρήσεις επανεξετάζουν τα υφιστάμενα συστήματα κινήτρων στις παρακάτω περιπτώσεις :

- Όταν δημιουργούνται συγκρούσεις εν καιρώ συμφωνιών.
- Όταν τα κίνητρα που δίνουν παύουν να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τα προβλήματα των πελατών τους.
- Όταν ο ανταγωνισμός προσφέρει ελκυστικότερα κίνητρα.
- Όταν δεν εξασφαλίζονται οι στόχοι πωλήσεων.
- Όταν αυξάνονται οι απαιτήσεις της βιομηχανικής επιχείρησης προς τους πελάτες της.
- Όταν επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι πωλήσεων .
- Όταν η βιομηχανική επιχείρηση αρχίζει συνεργασία με νέους πελάτες.

Προκειμένου μάλιστα οι βιομηχανικές επιχειρήσεις να εξασφαλίσουν τη συνεργασία των πελατών τους εφαρμόζουν τις ακόλουθες πρακτικές κινήτρων :

- Υψηλότερα περιθώρια κέρδους και ειδικές παροχές για αποκλειστικά προνόμια.
- Εκπτώσεις ανάλογα με την αγορασθείσα ποσότητα του εμπορεύματος, ειδικές συμφωνίες όπως για παράδειγμα εκπτώσεις λόγω μετρητών, χονδρικές εκπτώσεις.
- Από κοινού συμμετοχή στο κόστος προβολής και προώθησης.
- Κάλυψη εξόδων και προσφορά υλικού για βιτρίνα και για έκθεση εντός του καταστήματος.
- Αυτοματοποιημένο σύστημα παραγγελιοληψίας.
- Δικαίωμα επιστροφής προϊόντων χωρίς περαιτέρω υποχρέωση.
- Bonus για το προσωπικό του καταστήματος, συμμετοχή στο μισθολόγιο των πωλητών και εκπαίδευση τους.
- Τεχνική υποστήριξη.

Οι ανωτέρω πρακτικές που εφαρμόζονται μέσα στα πλαίσια ενός δικτύου διανομής είναι και οι πιο αποτελεσματικές.

1.6. Μελέτες περιπτώσεων για την Ελλάδα.

1.6.1. Εισαγωγικές έννοιες του franchising.

Το franchising είναι μια μορφή εκχώρησης δικαιώματος, με την οποία ο ιδιοκτήτης (ο franchisor) ενός προϊόντος, μιας υπηρεσίας ή μιας επιχειρηματικής μεθόδου επιτυγχάνει διανομή μέσω εταιρών (τους franchisees) βάσει ενός συμβολαίου συνεργασίας. Οι δικαιούχοι (franchisees) καταβάλουν μια αμοιβή εισόδου (entry fee) στον δικαιούχο για την υποστήριξη του στο ξεκίνημα της επιχείρησης. Ο franchisee έχει την ιδιοκτησία και τη διαχείριση του καταστήματος, η λειτουργία του οποίου διέπεται όμως από τους όρους που καθορίζονται στο

συμφωνητικό δικαιόχρησης. Ο franchisee ακολουθεί ένα δοκιμασμένο πρότυπο λειτουργίας που έχει αναπτυχθεί από τη μητρική εταιρεία (franchisor). Οι franchisees δεν έχουν το δικαίωμα να αποφασίζουν μονομερώς για θέματα που αφορούν την επιχείρηση ή την εικόνα και φήμη του franchisor ή των άλλων καταστημάτων του δικτύου.

1.6.2. Το franchising στην Ελλάδα.

Το franchising εμφανίστηκε για πρώτη φορά στην Ελλάδα στα μέσα της δεκαετίας του '70. Αναπτύχθηκε όμως ουσιαστικά μετά το 1990, αφού το 87,1 % των επιχειρήσεων το ξεκίνησε τη συγκεκριμένη δεκαετία. Σύμφωνα μάλιστα με αποτελέσματα πρόσφατης μελέτης της ICAP, οι επιχειρήσεις που είχαν υιοθετήσει το franchising στην Ελλάδα ανέρχονταν το 2001 σε 230, έναντι 106 που ήταν το 1995.

Με βάση έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών προέκυψε πως οι επιχειρήσεις επιδιώκουν κυρίως τη συμπλήρωση του δικτύου διανομής του προϊόντος τους με το σύστημα franchise και στη συνέχεια έχουν ως στόχο την υποκατάσταση του υφισταμένου δικτύου τους. Μάλιστα οι κυριότεροι λόγοι για τη συμπλήρωση του δικτύου διανομής του προϊόντος με το σύστημα franchise είναι οι ακόλουθοι :

- Η έλλειψη χρηματοοικονομικών πόρων.
- Οι συγκρούσεις με τα υφιστάμενα δίκτυα διανομής.
- Η πιο αποτελεσματική στόχευση στην αγορά - στόχο με τη βοήθεια κοινών προγραμμάτων προβολής και προώθησης.
- Η έλλειψη κατάλληλου και εξειδικευμένου προσωπικού.

Κατά μια άλλη έννοια το σημαντικότερο όφελος των επιχειρήσεων από την εφαρμογή του franchising θεωρείται η ταχύτερη ανάπτυξη. Επιπλέον οφέλη κατ' αυτήν την έννοια είναι :

- Οι πωλήσεις σε αφοσιωμένο εμπορικό δίκτυο.
- Η αύξηση του μεριδίου αγοράς.
- Η προσέλκυση και διατήρηση πελατών και η δημιουργία brand loyalty.

Λιγότερο σημαντικά οφέλη θεωρούνται τα ακόλουθα :

- Η ταχύτερη διείσδυση, στην αγορά, με χαμηλότερες δαπάνες.
- Οι οικονομίες κλίμακας.
- Η προώθηση ευρύτερης γκάμας προϊόντων.
- Η πιο αποτελεσματική στόχευση στην αγορά - στόχο με τη βοήθεια κοινών προγραμμάτων προβολής και προώθησης.
- Η υποκατάσταση των υπαλλήλων με αυτοϋποκινούμενους υπαλλήλους.
- Η διείσδυση σε αγορές με υψηλά εμπόδια εισόδου.
- Η μεταβίβαση διοικητικών καθηκόντων στους δικαιούχους (franchisees).

Το franchise θεωρείται γενικά ως αποτελεσματικότερη μέθοδος σε σύγκριση με την εξυπηρέτηση της διανομής των προϊόντων με τη βοήθεια ιδιόκτητων καταστημάτων ή ανεξάρτητων σημείων πώλησης. Αν τα μειονεκτήματα του franchising έναντι των ιδιόκτητων καταστημάτων αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά, ο δικαιοπάροχος (franchisor) μπορεί να επωφεληθεί των σημαντικών πλεονεκτημάτων που προσφέρει το franchising, όπως για παράδειγμα καλύτερη κερδοφορία, ευνοϊκότερο κόστος προώθησης, ευρύτερη γεωγραφική κάλυψη και ταχύτερη ανάπτυξη.

Η σημαντικότερη ενέργεια για την επιτυχία ενός συστήματος franchise θεωρείται ο σχεδιασμός συστημάτων υποστήριξης των σημείων πώλησης. Επίσης σημαντικές ενέργειες είναι :

- Η διαφημιστική προβολή.
- Η πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού.
- Η διεξαγωγή έρευνας marketing.
- Ο σχεδιασμός εγχειριδίων λειτουργίας για τα σημεία πώλησης.
- Ο καθορισμός στρατηγικής marketing.

Λιγότερο σημαντικές θεωρούνται οι ενέργειες :

- Ο σχεδιασμός συστημάτων ποιοτικού ελέγχου των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Η δημιουργία ενός ή περισσότερων πιλοτικών καταστημάτων.
- Ο σχεδιασμός της διαδικασίας επιλογής των δικαιοδόχων (franchisees).
- Ο σχεδιασμός συστημάτων εκπαίδευσης.

Το σημαντικότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά την επέκταση του δικτύου του με τη μέθοδο του franchising είναι η εξεύρεση των κατάλληλων (franchisees). Άλλα προβλήματα είναι η έλλειψη χρηματοδότησης, η ύπαρξη μεγάλου ανταγωνισμού, οι όροι συνεργασίας με τους franchisees και η έλλειψη προβολής του δικτύου και των καταστημάτων.

Αναφορικά με τα προβλήματα με τους franchisees, το σημαντικότερο πρόβλημα είναι η περιορισμένη ανταπόκριση των franchisees στις οικονομικές τους υποχρεώσεις. Άλλα σημαντικά προβλήματα είναι η έλλειψη διάθεσης για προσωπική εργασία στο κατάστημα, η έλλειψη επιχειρηματικού πνεύματος από τον franchisee και η δυσκολία αποδοχής των προτάσεων – οδηγιών του franchisor.

Περίπου το 74 % των συστημάτων franchise που βρίσκονται σε λειτουργία προέρχονται από το εσωτερικό της χώρας. Σύμφωνα με έρευνα της ICAP και της Arthur Andersen, το 50% των ξένων franchisees προέρχονται από τις ΗΠΑ. Τα συστήματα franchise που προέρχονται από το εσωτερικό της χώρας αφορούν τις κατηγορίες «οικιακός εξοπλισμός – υπηρεσίες» και «καταστήματα τροφίμων». Τέλος, τα συστήματα franchise που προέρχονται από τη διεθνή αγορά αφορούν κυρίως τις κατηγορίες «business services – λοιπές υπηρεσίες» και «εκπαίδευση».

Κεφάλαιο 2^ο

Στρατηγική επιχειρήσεων και Logistics.

2.1. Η στρατηγική των επιχειρήσεων.

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις υπάρχουν πολλές διευθύνσεις των οποίων το αντικείμενο έχει άμεση σχέση με τα logistics. Δεν είναι λίγες οι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις που έχουν και ξεχωριστή διεύθυνση στρατηγικού σχεδιασμού logistics. Παρά την αυξημένη την αυξημένη όμως σημασία και την ειδική προτεραιότητα που απολαμβάνουν τα logistics, οι διευθύνοντες την επιχείρηση δε τα θεωρούν παρά την εκπλήρωση ενός σκοπού που συνοψίζεται στη φράση : «να στείλεις το σωστό προϊόν, στο σωστό μέρος, τη σωστή στιγμή, με το χαμηλότερο κόστος». Ενώ το παραπάνω ακούγεται σωστό και πρακτικό, ουσιαστικά δεν αποτελεί τίποτα άλλο παρά υποχρέωση της εταιρείας και ένα υποσύνολο των υπηρεσιών logistics.

Οι εξελιγμένες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τα logistics ως μια συνεχή διαδικασία, όπου υλικά, πρώτες ύλες, ημιτελή και έτοιμα προϊόντα, καθώς και πληροφορίες αποκτώνται, διακινούνται και αποθηκεύονται μέσω της επιχείρησης προς τα κανάλια διανομής για τη διεκπεραίωση των παραγγελιών, όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται. Επίσης, οι εξελίξεις στο παγκόσμιο σύστημα εμπορίου δημιουργούν νέα πεδία εφαρμογής επιχειρηματικών στρατηγικών, όπως παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Τα logistics προσθέτουν αξία και καθίστανται ζωτικά για την κερδοφορία της επιχείρησης. Άλλωστε, ο μοναδικός τρόπος για να επιτευχθούν σημαντικές βελτιώσεις ή ν' αποκτηθούν στρατηγικά πλεονεκτήματα, μέσω των διαδικασιών logistics, δεν είναι άλλος παρά η άμεση σύνδεση του στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρείας με τις διαδικασίες logistics.

Βέβαια το πρώτο ερώτημα που τίθεται δεν είναι άλλο παρά το τι σημαίνει αξία και το τι προστιθέμενη αξία. Ως **αξία**, ορίζεται η τιμή που ο πελάτης είναι πρόθυμος να πληρώσει για κάποιο προϊόν ή υπηρεσία, ενώ **προστιθέμενη αξία** δεν είναι παρά η διαφορά αξίας πριν και μετά από κάποιο στάδιο επεξεργασίας και διαχείρισης και πριν από τη διάθεση του στον καταναλωτή. Περιλαμβάνει μάλιστα το κόστος παραγωγής, μεταφοράς, αποθήκευσης, κτλ.

Χωρίς να συγχέεται και να συνδέεται απόλυτα με την έννοια του κέρδους, η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει ν' απαντήσει σε δυο άμεσα ερωτήματα σχετικά με τη θέση της στην αγορά και την προστιθέμενη αξία. Η πρώτη ερώτηση ανάγεται ποσοτικά στο πόση αξία προστίθεται στο προϊόν κατά μήκος του καναλιού διανομής συνολικά, δηλαδή από τον παραγωγό προς τον καταναλωτή. Η δεύτερη ερώτηση προσπαθεί να διερευνήσει ποιο είναι το κόστος σε κάθε στάδιο για τον προμηθευτή για να επιτευχθεί η παραπάνω προστιθέμενη αξία. Σε μια τυπική επιχείρηση τα ερωτήματα αυτά θα διερευνηθούν μέσα από την αναζήτηση ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων για τα κανάλια διανομής. Στις πιο σύγχρονες επιχειρήσεις όμως, δεν ισχύουν απόλυτα οι παραπάνω κανόνες, διότι υπεισέρχεται ο παράγοντας της

πληροφόρησης και της διαχείρισης της πληροφορίας που αλλάζει τελείως και τη δομή του κόστους αλλά και τη στρατηγική marketing της επιχείρησης. Στα βιβλία logistics οι στρατηγικές ερωτήσεις δεν ήταν άλλες από το ποιος παίρνει την απόφαση για την κατάσταση, για την αποθήκευση, για τη μεταφορά, για τη σχέση με τον πελάτη και τη σύνδεση με την παραγωγή.

Ο σχεδιασμός για τις επιχειρήσεις ξεκινά από την αναγνώριση των αντικειμενικών στόχων. Συνεχίζοντας απαιτεί ανάλυση των υπαρχόντων δεδομένων, εκτίμηση για το μέλλον και αποφάσεις για το παρόν. Ο πραγματικός λόγος για την ύπαρξη του σχεδιασμού σε μια επιχείρηση αποτελεί τη σύνθεση των ακολούθων τεσσάρων αναγκών :

- Η εστίαση του ενδιαφέροντος σε αντικειμενικούς στόχους.
- Η οικονομική διαχείριση του συστήματος.
- Ο έλεγχος των διαδικασιών και
- Η μείωση της αβεβαιότητας και των κινδύνων μιας ενδεχόμενης αλλαγής.

Γενικά, ο σχεδιασμός καλείται ν' απαντήσει σε έξι βασικές ερωτήσεις :

1. **Τι;** - οι στόχοι.
2. **Ποτέ;** - θα πρέπει να επιτευχθούν οι στόχοι.
3. **Πού;** - σε ποιο ακριβώς σημείο θα πρέπει να επιτευχθούν οι στόχοι;
4. **Ποιος;** - ποιος θα εκπληρώσει τα συγκεκριμένα καθήκοντα;
5. **Πώς;** - με ποια μέθοδο θα υλοποιηθούν οι στόχοι;
6. **Πόσο;** - πόσο κοστίζει σε πόρους η προσπάθεια;

2.1.1. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού.

Παλιότερα είχε δημιουργηθεί μια σύγκριση ανάμεσα στην έννοια της τακτικής και στη διαδικασία εφαρμογής της στρατηγικής. Επίσης το ίδιο συνέβαινε ανάμεσα στο στρατηγικό σχεδιασμό και στο μακροχρόνιο σχεδιασμό, με μόνη πραγματική και ευδιάκριτη διαφορά το γεγονός ότι ο μακροχρόνιος σχεδιασμός ξεκινάει από τα κατώτερα τμήματα της επιχείρησης και από διαφορετικές μονάδες, βασίζεται σε ιστορικά στοιχεία και τελικά καταλήγει σε στόχους. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αντίθετα ξεκινά από τη διοίκηση της επιχείρησης και η τακτική υλοποίησης του εμπλέκει απλά τις διάφορες μονάδες. Εμπεριέχει επίσης προβλέψεις για ειδικές καταστάσεις, όπως η αντιμετώπιση καταστροφών, απρόσμενων γεγονότων και έκτακτων κινδύνων. Γενικά, ο στρατηγικός σχεδιασμός διακρίνεται για τις εναλλακτικές πορείες που θ' ακολουθήσει η επιχείρηση στο μέλλον, σε αντίθεση με το μακροχρόνιο σχεδιασμό που θεωρεί την παρούσα κατάσταση δεδομένη. Η δεύτερη μεγάλη διαφορά είναι ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί διαδικασία συνεχώς ανανεώσιμη και συνεχώς ελεγχόμενη. Τέλος, ο στρατηγικός σχεδιασμός συνδέει κάθε άλλου είδους σχεδιασμό, στόχους, πολιτικές και ανάγκες με τα σχέδια και τα

προγράμματα της επιχείρησης. Ειδικότερα, στο σύγχρονο περιβάλλον των logistics, ο στρατηγικός σχεδιασμός καλείται ν' απαντήσει στις ακόλουθες προκλήσεις :

- Της **απελευθέρωσης** των μεταφορικών υπηρεσιών.
- Της **παγκοσμιοποίησης**.
- Του **εταιρικού σχεδιασμού**.
- Της **διασφάλισης της ποιότητας** και
- Της **ευελιξίας** στην παροχή υπηρεσιών.

Η απελευθέρωση του κλάδου των μεταφορών ξεκίνησε στη δεκαετία του '70 στις ΗΠΑ και σχεδόν αμέσως μείωσε το κόστος και βελτίωσε τις υπηρεσίες που απολάμβαναν οι υπόλοιποι βιομηχανικοί κλάδοι, δηλαδή οι πελάτες. Η χαλάρωση των οικονομικών και θεσμικών ελέγχων επέτρεψε μάλιστα στους αποστολείς των φορτίων να καινοτομήσουν στην επίλυση σχετικών αναγκών. Η επιλογή του μεταφορέα βασίζεται πλέον στο απαιτούμενο επίπεδο υπηρεσίας, αφού οι αποστολείς απαιτούν υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις δικές τους ανάγκες. Από την άλλη οι μεταφορείς μπορούν να δουν πιο ενεργά το ρόλο τους στην αλυσίδα της παραγωγής και της διανομής και να συνάψουν συμβόλαια με πελάτες και συνεργάτες που θα στοχεύουν στην επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Ο κλάδος γνώρισε μεγάλη ανάπτυξη και δέχεται ακόμα πίεση από τους αποστολείς των φορτίων, οι οποίοι μειώνουν τον αριθμό των συνεργαζόμενων μεταφορέων. Η εξέλιξη αυτή είναι λογική, αφού οι αποστολείς έχουν αυξημένη δύναμη στην αγορά και οι μεταφορείς εξειδικεύονται σε τμήματα της, σε μέσα και περιοχές. Τέλος, ο σχηματισμός στρατηγικών συμμαχιών, οι καθετοποιήσεις και οι οριζοντιοποιήσεις μεταξύ μεταφορέων, κυρίως ναυτιλιακών εταιρειών, αλλάζουν τελείως τη δομή της αγοράς, τη δομή του κόστους και τους σχετικούς κινδύνους. Η εξέλιξη αυτή εξισορροπεί σχετικά την αυξημένη δύναμη των αποστολέων.

Μια από τις εξελίξεις που επηρέασε άμεσα την παραγωγή και το εμπόριο δεν ήταν άλλη από τον επαναπροσδιορισμό των στόχων και τη δομή των επιχειρήσεων. Οι μεγάλες συγχωνεύσεις και εξαγορές βοήθησαν στην καλύτερη εκμετάλλευση πόρων και δυναμικού, έστρεψαν όμως και το ενδιαφέρον της επιχείρησης προς το πραγματικό τους προϊόν και τις υπηρεσίες – core business. Δραστηριότητες ζωτικές αλλά όχι κύριες, όπως η αποθήκευση και η μεταφορά, παραχωρήθηκαν σε τρίτες αλλά εξειδικευμένες σχετικά επιχειρήσεις. Δεν ήταν μόνο οι απαιτούμενες οικονομίες κλίμακας που επιτεύχθηκαν αλλά και η δημιουργία νέων αγορών για υπηρεσίες. Η αγορά βαθιάει και αποκτά, όσο γίνεται, χαρακτηριστικά ανταγωνισμού. Από οικονομική άποψη οι επιχειρήσεις μείωσαν τα απαραίτητα πάγια τους και κατά συνέπεια τη συγκεκριμένη τοποθέτηση κεφαλαίων με αποτέλεσμα την απελευθέρωση δυνάμεων, που τους επέτρεψαν να βελτιώσουν το παραγόμενο προϊόν και την προσφερόμενη υπηρεσία.

2.1.2. Στρατηγικός σχεδιασμός και Logistics.

Όπως αναλύθηκε και προηγουμένως, ο σχεδιασμός για τα logistics επιχειρεί ν' απαντήσει στα ερωτήματα του τι, πότε και πως καταστρώνεται, έτσι ώστε να καλύψει

στρατηγικές, τακτικές και λειτουργικές ανάγκες. Η κυριότερη διαφορά ανάμεσα τους είναι ο χρονικός ορίζοντας του σχεδιασμού. Δεν είναι δύσκολο ν' αντιληφθεί κανείς ότι ο σχεδιασμός logistics απαιτεί και μια δεδομένη «μάζα» ή «όγκο» πελατείας, στις οποίας τα χαρακτηριστικά θα βασιστεί και η ανάλυση και η πρόβλεψη. Στις σύγχρονες αγορές όμως, οι συνεργασίες μεταβάλλονται αρκετά εύκολα, με αποτέλεσμα να μην είναι εύκολη η προσέγγιση μιας στρατηγικής που βασίζεται στην πρόβλεψη των αναγκών και επιπέδων εξυπηρέτησης. Ίσως το μόνο επιτυχές παράδειγμα μακροχρόνιου σχεδιασμού logistics ν' αποτελεί η ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία, που η παραγωγή της βασίζεται σε αμοιβαίες σχέσεις και συνέργειες πελάτη και προμηθευτή.

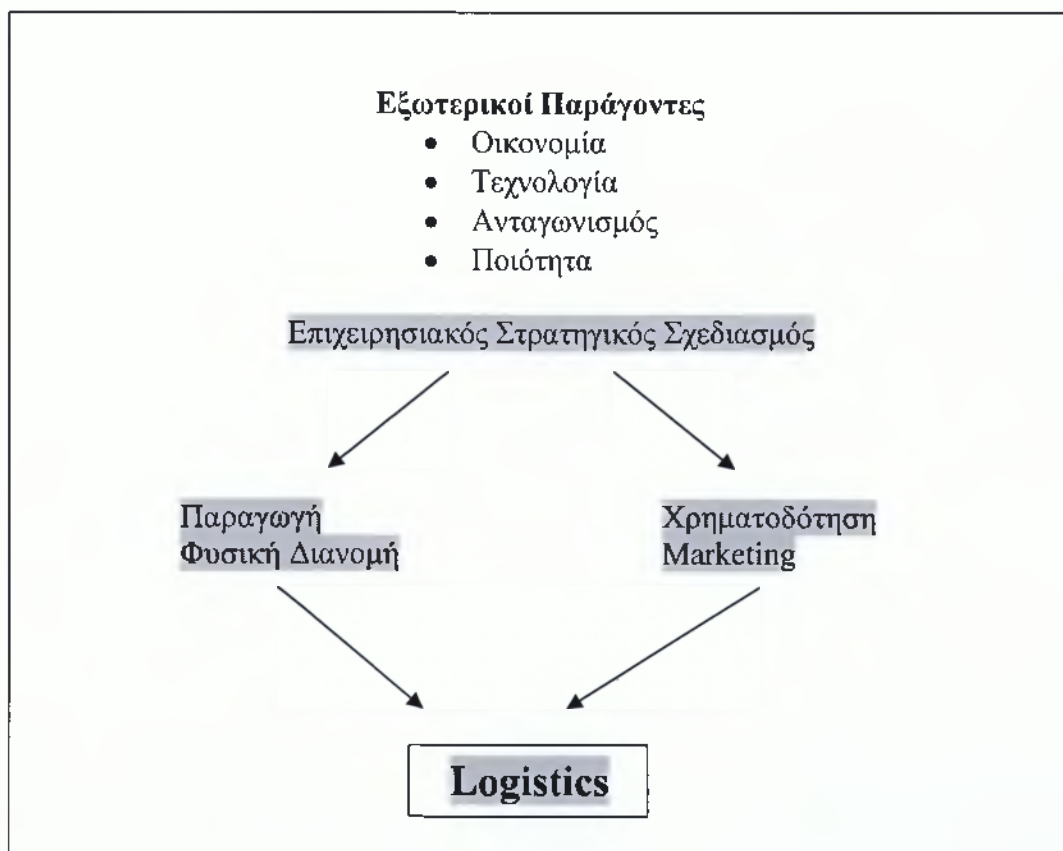
Ένα άλλο πρόβλημα που έχει τεθεί στην πράξη είναι και οι διαφορετικές ανάγκες που αντιμετωπίζει το κάθε επίπεδο σχεδιασμού, το οποίο απαιτεί και έναν διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισης. Αν, για παράδειγμα, έχει υπάρξει στρατηγική επιλογή μέσου και τοποθεσίας αποθήκης, ενώ ακόμα δεν έχουν λυθεί άλλα επιμέρους προβλήματα, ενδέχεται να υπάρξουν προβλήματα αντιμετώπισης της ζήτησης με βάση τα υπάρχοντα μέσα και αποθέματα. Δηλαδή μια στρατηγική απόφαση, που για κάποιο λόγο δεν έχει υλοποιηθεί πλήρως, μπορεί να δημιουργήσει άμεσα και δισεπίλυτα προβλήματα λειτουργικού σχεδιασμού. Παραδείγματα τυπικών προβλημάτων στα διάφορα επίπεδα σχεδιασμού παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα 2.1.

	Στρατηγικός	Τακτικός	Λειτουργικός
Μεταφορά	Επιλογή Μέσου	Χρηματοδοτική Μίσθωση Οχημάτων	Δρομολόγηση
Απόθεμα	<ul style="list-style-type: none"> • Τοποθεσία • Μέθοδος ελέγχου 	Επίπεδο Αποθεμάτων Ασφαλείας	Διαδικασία Διαχείρισης Αποθήκης & Υλικών
Διαδικασία Διεκπεραίωσης Παραγγελιών	Σχεδιασμός Συστήματος Παραγγελιών	-----	Διαδικασία Λήψης Παραγγελίας
Αποθήκευση	Επιλογή Εξοπλισμού	Διάταξη Χώρων	Διαδικασία Φυσικής Παραλαβής
Επιλογή Τοποθεσίας	Αριθμός και Μέγεθος Αποθηκών	-----	-----

Πίνακας 2.1. Τυπικά Προβλήματα στα Διάφορα Επίπεδα Σχεδιασμού.

Μια κρίσιμη παράμετρος για το σχεδιασμό των logistics αποτελεί και το σχετικό κόστος. Ανάλογα με τον τομέα παραγωγής το κόστος των υπηρεσιών logistics διαφοροποιείται και ανέρχεται και ως 30%, ενώ είναι περίπου 10% στη συνήθη βιομηχανική δραστηριότητα. Σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον η

συγκράτηση αυτού του κόστους είναι αποφασιστικός παράγων για την κερδοφορία και το μέλλον της εταιρείας. Συνεπώς εξετάζοντας τη συμμετοχή των παραγόντων του κόστους των διαδικασιών logistics, παρατηρούμε την κατανομή του κόστους αυτού, οπότε αυτόματα μπορεί να επέλθει και ο σχετικός έλεγχος. Αυτή η παράμετρος συνδέει και τη φυσική ροή με τη ροή της πληροφορίας. Επειδή οι υπηρεσίες logistics παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στην προστιθέμενη αξία κάθε προϊόντος, οι εταιρείες ελέγχουν και εξετάζουν τις σχετικές δραστηριότητες για την επίτευξη μείωσης του κόστους. Ακόμη πιο σύνθετο γίνεται το πρόβλημα σχεδιασμού όταν εξετάζονται παράλληλα και οι φυσικές παράμετροι, παραγωγής και διανομής των προϊόντων ή των υπηρεσιών, καθώς και οι εμπορικές, marketing και χρηματοδότησης. Στην πιο σύγχρονη προσέγγιση ο επιχειρησιακός σχεδιασμός συνδυάζει τις φυσικές και εμπορικές παραμέτρους, λαμβάνοντας υπόψη τους εξωτερικούς παράγοντες, όπως είναι ο ανταγωνισμός και το γενικότερο κλίμα. Τα logistics δεν εντάσσονται αμιγώς σε κάποια από τις δυο κατηγορίες, αλλά αλληλεπιδρούν με τις προηγούμενες δραστηριότητες. Το ακόλουθο σχήμα (σχήμα 2.1.) είναι διαφωτιστικό και βασίζεται στην εμπειρία που έχει αποκτηθεί από τις επιχειρήσεις κατά την τελευταία δεκαετία.



Σχήμα 2.1. Logistics και επιχειρησιακός σχεδιασμός.

2.2. Εταιρικός σχεδιασμός και Logistics.

Αφού εξετάστηκε το γενικότερο πλαίσιο σχέσης του στρατηγικού σχεδιασμού και των διαδικασιών logistics, επιβάλλεται να εξεταστούν τώρα οι ειδικότερες παράμετροι και οι άξονες σκέψης ή αρχές για το σχεδιασμό των διαδικασιών logistics. Τα logistics αποτελούν ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα συστημικής προσέγγισης στα επιχειρησιακά προβλήματα. Η συστημική προσέγγιση σημαίνει ότι οι στόχοι μιας επιχείρησης Μπορούν να κατανοηθούν μέσω της αναγνώρισης της αμοιβαίας αλληλεξάρτησης των βασικών λειτουργικών τομέων της εταιρείας (marketing, παραγωγή, διανομή και χρηματοδότηση), όπως έχει γίνει φανερό και από το προηγούμενο σχήμα. Η ίδια λογική μπορεί να εφαρμοστεί στον τομέα της φυσικής διανομής. Ο διαχειριστής των θεμάτων logistics πρέπει να εξισορροπήσει τον κάθε λειτουργικό τομέα κατά τρόπο, ώστε να μην αποβαίνει σε βάρος κάποιου άλλου. Τα logistics βασίζονται σε τρεις αλληλοεξαρτώμενες έννοιες της συστημικής προσέγγισης, προκειμένου να πετύχουν τους στόχους τους :

- α) του ολικού κόστους,
- β) της αποφυγής της υπο-βελτιστοποίησης και
- γ) της ανταλλαγής μονάδων κόστους.

Η έννοια του ολικού κόστους, όταν αναφέρεται σε υπηρεσίες logistics, στηρίζεται στην αντίληψη ότι όλες οι συναφείς λειτουργίες στον τομέα της φυσικής μετακίνησης και αποθήκευσης υλικών και προϊόντων πρέπει ν' αντιμετωπίζονται ως σύνολο και όχι ξεχωριστά. Οι λειτουργίες που πρέπει να περιλαμβάνονται στην προσέγγιση ολικού κόστους είναι συνήθως οι εξής :

- **Μεταφορά**
- **Αποθήκευση**
- **Επιλογή εγκαταστάσεων και αποθηκευτικών χώρων**
- **Έλεγχος αποθεμάτων**
- **Διαχείριση των υλικών**
- **Ροή πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένης της διαδικασίας παραγγελιών και**
- **Συσκευασία.**

Το κλειδί της έννοιας του ολικού κόστους είναι ότι όλες οι μονάδες κόστους πρέπει ν' αντιμετωπίζονται ταυτόχρονα, όταν επιχειρείται η ικανοποίηση συγκεκριμένου επιπέδου εξυπηρέτησης. Όταν εξετάζονται εναλλακτικές προσεγγίσεις, το κόστος ορισμένων λειτουργιών θ' αυξηθεί, ορισμένων θα μειωθεί και ορισμένων θα παραμείνει το ίδιο. Ο στόχος είναι να εξευρεθεί η εναλλακτική λύση με το **χαμηλότερο συνολικό κόστος**.

Η υπο-βελτιστοποίηση συμβαίνει όταν οι καλύτερες προσπάθειες κάθε τμήματος ξεχωριστά αδυνατούν να εξασφαλίσουν το άριστο αποτέλεσμα για το σύνολο. Η υπο-βελτιστοποίηση παρατηρείται όταν κάθε ξεχωριστή δραστηριότητα των logistics κρίνεται με βάση την ικανότητα της να πετύχει συγκεκριμένους στόχους, οι οποίοι συχνά αντιτίθενται μεταξύ τους. Για παράδειγμα, ένας διαχειριστής αποθήκης σε μια εταιρεία που διαθέτει τόσο αποθήκες όσο και φορτηγά,

μπορεί ν' αποφασίσει να μην πληρώνει τους εργάτες υπερωρίες προκειμένου να φορτώσουν ένα φορτηγό της εταιρείας. Μια τέτοια απόφαση κρατάει βέβαια τα έξοδα της αποθήκης σε χαμηλό επίπεδο, αλλά μπορεί ν' αποβεί πολύ δαπανηρή για την εταιρεία, γιατί το πρόγραμμα του φορτηγού διακόπτεται.

Η έννοια της ανταλλαγής μονάδων κόστους θεωρεί ότι μεταβαλλόμενοι τρόποι ή λειτουργίες διανομής προκαλούν την αύξηση ορισμένων εξόδων και τη μείωση κάποιων άλλων. Παρ' όλα αυτά το τελικό αποτέλεσμα είναι μια συνολική μείωση του κόστους για ένα δεδομένο επίπεδο απόδοσης είτε για τον πελάτη, είτε για κάποιο άλλο τμήμα της εταιρείας. Η έννοια της ανταλλαγής μονάδων κόστους μπορεί καλύτερα να διασαφηνιστεί με το ακόλουθο παράδειγμα. Μια εταιρεία παρατήρησε ότι μπορεί να εξασφαλίσει σημαντικές μειώσεις αποθεμάτων με τη συνένωση όλων των προϊόντων που δεν είχαν μεγάλη ζήτηση σε μια κεντρική αποθήκη που βρισκόταν λίγα χιλιόμετρα μακριά από το αεροδρόμιο. Όταν παρουσιάζεται ανάγκη ενός τέτοιου προϊόντος, ειδοποιείται η αποθήκη και τούτο στέλνεται αεροπορικώς. Με τη διαδικασία αυτή αυξάνονται σημαντικά οι μεταφορικές δαπάνες, αλλά οι μειώσεις στο κόστος διατήρησης αποθεμάτων οδηγούν σε χαμηλότερο συνολικό κόστος.

2.3. Ανάπτυξη Στρατηγικών Logistics.

2.3.1. Γενική Προσέγγιση

Για να χαραχθεί μια πολιτική ή μια στρατηγική στο χώρο των logistics, είναι απαραίτητο να ορίσει κανείς σαφώς και επαρκώς το πρόβλημα εξυπηρέτησης του πελάτη. Το πρόβλημα δεν είναι πάντα προφανές, όπως και οι στόχοι, και ο σωστός ορισμός του είναι μια σύνθετη αλλά απαραίτητη διαδικασία.

Οι γραμμές ή αλυσίδες μεταφοράς και οι γραμμές παραγωγής αποτελούν διαδικασίες ροής μεταξύ πηγών και καταναλώσεων. Ως πηγές νοούμε τις εγκαταστάσεις ή τις παραγωγικές διαδικασίες που δημιουργούν φορτίο, όπως τα εργοστάσια, οι αποθήκες, τα συσκευαστήρια. Ως καταναλώσεις (καταβόθρες) νοούνται οι εγκαταστάσεις που δέχονται το φορτίο, όπως κέντρα κατανάλωσης αλλά και εργοστάσια, αποθήκες, κτλ. Είναι πολύ πιθανό μια πηγή να είναι συγχρόνως και σημείο κατανάλωσης φορτίου, όπως ένα εργοστάσιο μεταποίησης που δέχεται πρώτες ύλες και διοχετεύει προϊόντα. Για χάρη απλούστευσης όμως, στο σχεδιασμό διακρίνονται αυτές οι δυο καταστάσεις – λειτουργίες. Το πρόβλημα των logistics μπορεί να επεξηγηθεί ως ακολούθως :

Τοπολογικά Δεδομένα

- Πηγές
 1. τοποθεσία
 2. απαιτήσεις προϊόντος
 3. συχνότητα διανομής κάθε προϊόντος ή παραγγελίας

- καταναλώσεις

1. τοποθεσία
2. απαιτήσεις προϊόντος
3. απαίτηση συχνότητας διανομής κάθε προϊόντος ή παραγγελίας
4. περιορισμοί αγοράς και παραγωγής : min – max προϊόντος
min – max τοποθεσίας

- **Κόστος**

1. προϊόντος
2. εγκατάστασης
3. συνδυασμών

- **περιορισμοί επένδυσης ή αποθήκευσης**

- **απαιτήσεις πελατών**

- **τεχνικές – θεσμικές – επιχειρησιακές απαιτήσεις**

- **μεταφορικές ροές**

1. ακρίβεια δρομολογίων
2. ποιότητα μεταφοράς
3. μεταφορικό μέσο
4. κόστος μεταφοράς
5. συνδέσεις

- **Λοιποί περιορισμοί**

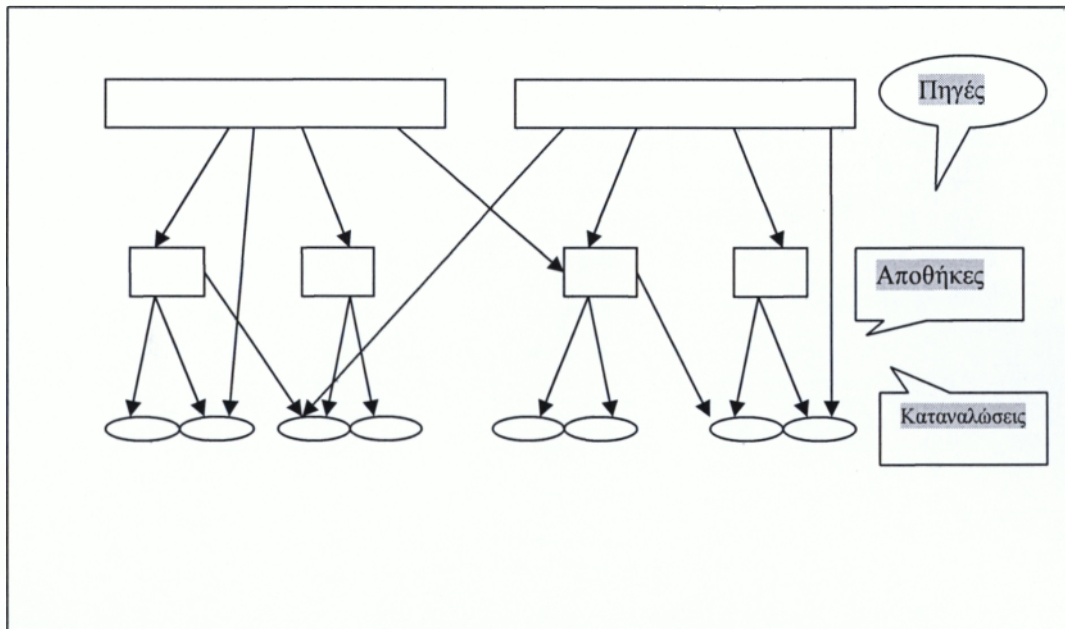
Τα δύο τελευταία σημεία δεν είναι απαραίτητα προφανή. Επίσης, δεν είναι απαραίτητο να παρουσιάζονται με αριθμητική μορφή, αλλά για την επίλυση του οποιουδήποτε προβλήματος θα πρέπει αυτά να απεικονίζονται μαθηματικά. Για παράδειγμα, «αν το προϊόν χ έρχεται στην ψ πηγή, τότε πρέπει και το προϊόν π να φύγει από την ίδια πηγή. Επίσης, δεν είναι απαραίτητο ο μεταφορικός σχεδιασμός ή οι μεταφορικές επιλογές να υπόκεινται σε πολλούς περιορισμούς. Όσο πιο πολλοί δρόμοι, μέσα και εγκαταστάσεις είναι διαθέσιμες, τόσο πιο πολύ αυξάνουν και οι εναλλακτικές.

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα πρέπει κανείς να καθορίσει την ποσότητα του προϊόντος (ή των προϊόντων) που πρέπει να μεταφερθεί από την κάθε πηγή στην κάθε καταβόθρα, έτσι ώστε να μεγιστοποιήσει το κέρδος (ή να ελαχιστοποιήσει το κόστος), λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παραπάνω περιορισμούς και παραμέτρους. Η διαπίστωση αυτή είναι η απλούστερη, διότι υπονοεί μόνο απευθείας συνδέσεις πηγών και καταβοθρών. Στην πράξη τέτοιες περιπτώσεις απαντώνται μόνο όταν :

- Ο όγκος του φορτίου είναι πολύ μεγάλος (οπότε και μειώνεται το ανά μονάδα κόστος).
- Η περιοχή ενδιαφέροντος είναι αρκετά μικρή (οπότε υπάρχει πιο σύντομη εξυπηρέτηση) και

- Η τελική διανομή προς τον πελάτη γίνεται μέσω διαμεταφορέων, οι οποίοι λογίζονται ως πηγές για το σχεδιασμό.

Τα παραπάνω δεν αντανακλούν άμεσα τις ανάγκες του μεταφορικού σχεδιασμού ή της εμπειρίας, αφού έχουν γίνει κάποιες παραδοχές χάρin απλούστευσης. Η πρώτη ουσιαστική πολυπλοκότητα είναι οι μεταφορτώσεις. Στην πράξη τα περισσότερα φορτία δεν καλύπτουν πλήρως τον όγκο ή τη χωρητικότητα του μέσου και συνεπώς δε θα ήταν οικονομικό για το μεταφορέα να τα μεταφέρει. Τέτοια φορτία είναι τα LTL (Less than Track Load : Λιγότερο από το φορτίο που μπορεί ν' αναλάβει το φορτηγό), LCL (Less than Container Load : Λιγότερο από το φορτίο που μπορεί ν' αναλάβει το Container), κλπ που απαιτούν συλλογή σε κάποιο χώρο, π.χ. μια αποθήκη για να σχηματίσουν έναν ικανό όγκο προς μεταφορά. Στην αλυσίδα υπεισέρχεται ακόμα μια παράμετρος, οι αποθήκες. Σχηματικά, υπάρχει μια μετάβαση σε ένα πιο πολύπλοκο σχήμα εφοδιασμού (σχήμα 2.2.).



Σχήμα 2.2. Οι αποθήκες στο σχεδιασμό logistics.

Γιατί όμως εισέρχονται οι αποθήκες στο σχεδιασμό; Απλούστατα διότι συνεισφέρουν θετικά στα ακόλουθα :

Μείωση του κόστους μεταφοράς. Τα φορτία που φεύγουν από τις αποθήκες συλλέγονται σωστά και «γεμίζουν» τα οχήματα, οπότε μειώνεται και το ανά μονάδα κόστος μεταφοράς. Σε διεθνείς μεταφορικές αλυσίδες αυτό σημαίνει πολλές φορές φθηνότερες τιμές από τις αποθήκες παρά από το εργοστάσιο.

Βελτίωση του χρόνου ανταπόκρισης. Η ύπαρξη αποθεμάτων στις αποθήκες βελτιώνει σαφώς τη δυνατότητα άμεσης εξυπηρέτησης αναγκών των πελατών.

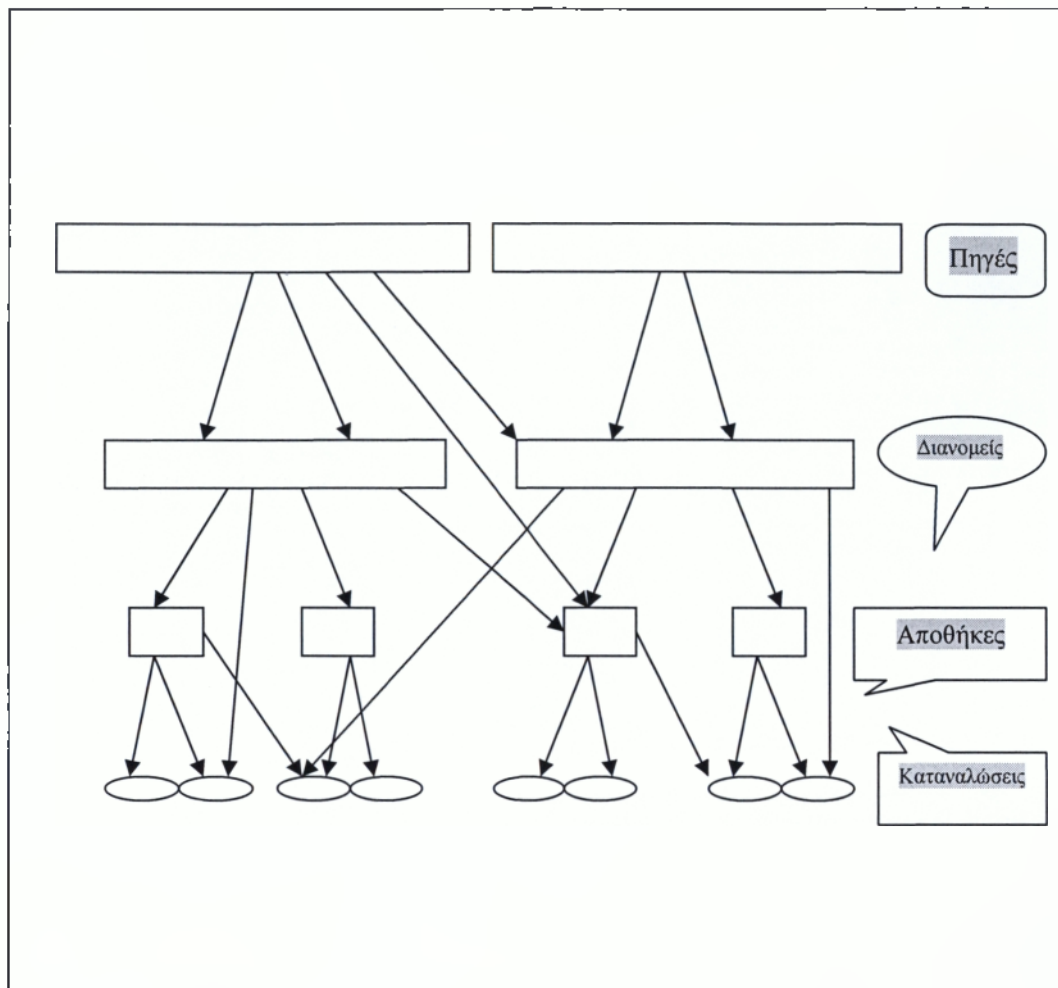
Αύξηση της αξιοπιστίας του συστήματος. Αν μια μεταφορική αλυσίδα καταστραφεί, π.χ. αποκλεισμός της οδικής σύνδεσης ή καταστροφή μιας αποθήκης, τότε το σύστημα διατηρεί διαθέσιμους πόρους προς εξυπηρέτηση των πελατών για κάποιο χρονικό διάστημα.

Παρά τα όποια πλεονεκτήματα κάθε μεταφόρτωσης, δηλαδή χρήση ενδιάμεσου σημείου, παρουσιάζει και κάποια μειονεκτήματα :

Αύξηση κόστους αποθήκευσης. Η αποθήκευση επιφέρει και άλλα κόστη, όπως εργατικά, συσκευασίας, κλπ.

Αύξηση κόστους αποθέματος. Η δέσμευση κεφαλαίου σε απόθεμα δεν είναι ένα θέμα που πρέπει ν' αμελείται, ειδικά όταν οι εταιρείες είναι εισηγμένες σε χρηματιστήρια και μεταβάλλουν την οικονομική εικόνα τους.

Συνεπώς παράλληλα με το πρόβλημα που διατυπώθηκε ως γενικό ή γενικευμένο, πρέπει κανείς να λύσει και το πρόβλημα του βέλτιστου αριθμού αποθηκών. Η αύξηση του αριθμού αποθηκών μειώνει σαφώς και προφανώς το κόστος μεταφοράς. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να είναι τμήμα του προηγούμενου προβλήματος ή απλώς ένα ξεχωριστό πρόβλημα. Το όλο ζήτημα περιπλέκεται ακόμα περισσότερο, όταν εισαχθεί στο σχεδιασμό ακόμα ένα επίπεδο ενδιάμεσων υπηρεσιών και εγκαταστάσεων, τα κέντρα διανομής. Τα κέντρα διανομής δεν είναι τίποτα άλλο παρά πολύ μεγαλύτερες αποθήκες άμεσα συνδεδεμένες με τις πηγές. Από τις πηγές τα φορτία φεύγουν σε μορφή FTL (Full Truck Load : Πλήρης εκμετάλλευση του χώρου φορτίου του φορτηγού), FCL (Full Container Load : Πλήρης εκμετάλλευση του χώρου φορτίου του Container), κλπ, δηλαδή σε μεγαλύτερες ποσότητες, με μικρότερη ανά μονάδα χρέωση. Από εκεί τα προϊόντα στέλνονται στις αποθήκες και στη συνέχεια στον τελικό καταναλωτή. Τα κέντρα διανομής εξυπηρετούν σαφώς τις μεγάλες περιοχές ή συγκεκριμένες ανάγκες πελατών. Σχηματικά το δίκτυο διαμορφώνεται ως εξής (σχήμα 2.3.) :



Σχήμα 2.3. Αποθήκες και κέντρα διανομής στο σύστημα Logistics.

Η διάταξη δε χρήζει περισσότερης ανάλυσης απ' ότι η προηγούμενη διάταξη, αφού τα ίδια μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα μπορούν να καταγραφούν. Αυτό που αξίζει ν' αναφερθεί είναι η χρήση παρόμοιων εφοδιαστικών διατάξεων στο διεθνές εμπόριο. Για παράδειγμα, ιαπωνικές εταιρείες έχουν ένα ή δύο κέντρα διανομής σε όλη την Ευρώπη και από εκεί φεύγουν ανταλλακτικά προς κάθε αποθήκη, συνήθως μια σε κάθε χώρα. Στο όλο σύστημα εμπλέκονται τελωνειακές αρχές, λιμάνια και άλλοι ακόμα κόμβοι, που αυξάνουν την πολυπλοκότητα του συστήματος.

Σχετικά με τα τελωνεία και τα λοιπά κομβικά, το όλο ζήτημα περιπλέκεται ακόμα περισσότερο, αφού στο συνολικό κόστος πρέπει να ληφθούν υπόψη και τέτοιες δαπάνες.

Κλείνοντας την ενότητα αυτή αξίζει ν' αναφερθεί κανείς στο ποιο είναι το πρόβλημα που θα πρέπει να θέσει ως στόχο να λύσει : αυτό της μεγιστοποίησης του κέρδους ή αυτό της ελαχιστοποίησης του κόστους ; Η απάντηση δεν μπορεί να είναι απόλυτη. Εξαρτάται ποια ακριβώς είναι η θέση της εταιρείας στο σύστημα. Γενικά, σε τέτοια προβλήματα «συμφέρει» να προκρίνεται ο στόχος της μεγιστοποίησης του

κέρδους. Ως κέρδος ορίζεται η διαφορά από την πώληση των προϊόντων και του κόστους μέχρι το τελευταίο σημείο διάθεσης προς τον τελικό καταναλωτή. Σε ορισμένες περιπτώσεις, αλλά όχι απαραίτητα στη γενικότητα, η λύση του ενός προβλήματος είναι ταυτόσημη με τη λύση του άλλου. Αν το μείγμα των προϊόντων ή ο αριθμός των εργοστασίων και των αποθηκών είναι διαφορετικός, τότε σίγουρα οι λύσεις είναι διαφορετικές. Πάντως υπάρχουν τρεις περιπτώσεις σημαντικές στο σχεδιασμό των υπηρεσιών logistics :

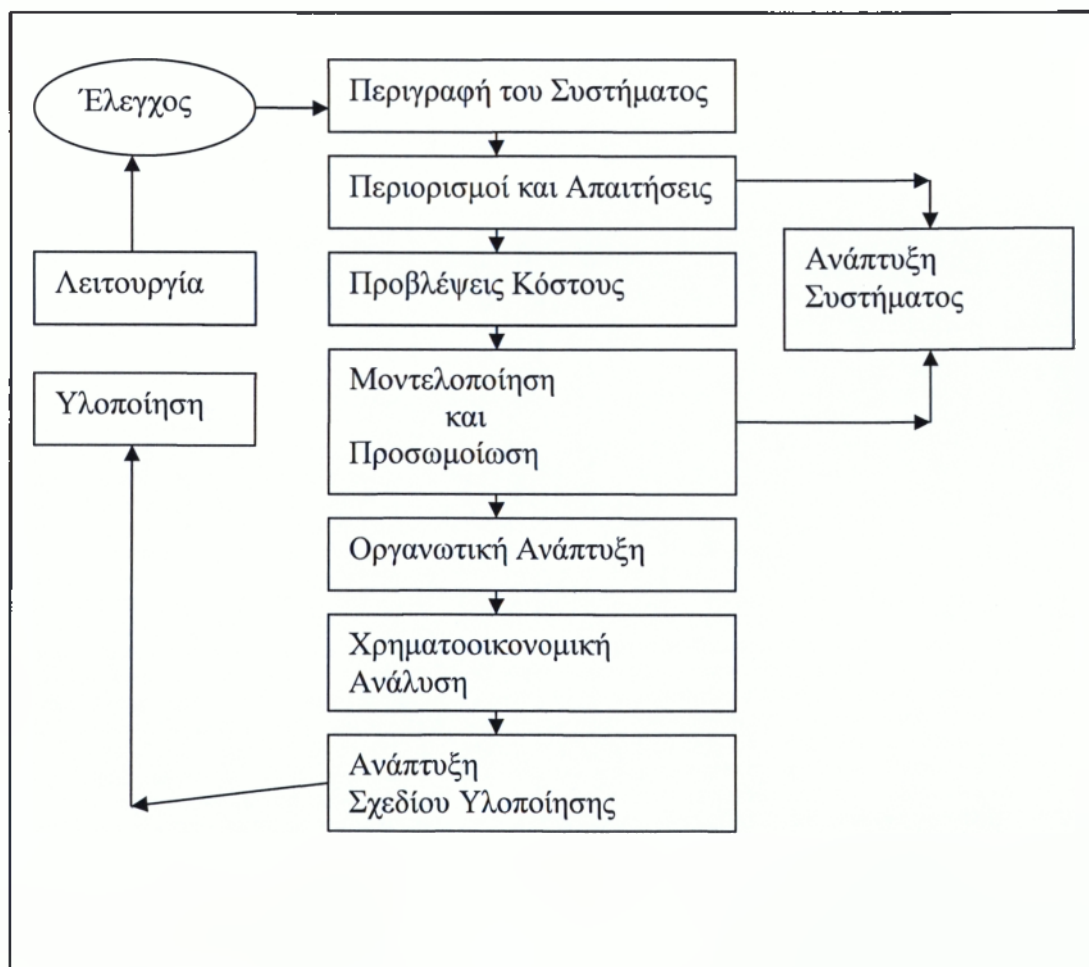
- **Όταν υπάρχουν περιορισμοί και διαφορετικά όρια.** Αν μια μεταφορική σύνδεση έχει περιορισμένη δυναμικότητα σε σχέση με τις άλλες συνδέσεις, ή η παραγωγή του εργοστασίου ή η δυναμικότητα της αποθήκης είναι διαφορετική από των υπολοίπων, τότε η λύση του μέγιστου κέρδους είναι διαφορετική από τη λύση του ελαχίστου κόστους. Τα διαφορετικά όρια αναφέρονται κυρίως σε προσφερόμενες τιμές στις διαφορετικές τοποθεσίες, είτε αυτές αφορούν ενδογενή κόστη ή την τελική τιμή που βλέπει ο καταναλωτής.
- **Έκφραση των αναγκών με όρια ή πεδία τιμών.** Αν οι ανάγκες εκφράζονται με πεδία τιμών και όχι με συγκεκριμένες τιμές, τότε επίσης η λύση της μεγιστοποίησης του κέρδους είναι διαφορετική από την ελαχιστοποίηση του κόστους.
- **Οι απαιτήσεις ή οι ανάγκες εκφράζονται με καμπύλες.** Επειδή χάνεται η γραμμικότητα στην έκφραση τιμής – υπηρεσιών και ανάγκης – απαίτησης, ο μόνος δυνατός τρόπος για τη βελτιστοποίηση του δικτύου είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους, αφού πρώτα έχουν υπολογιστεί τα βέλτιστα επίπεδα τιμών. Υπό αυτές τις συνθήκες δεν έχει νόημα η ελαχιστοποίηση του κόστους.

Οι παραπάνω τρεις συνθήκες εμφανίζονται πολύ συχνά στην πράξη, γι' αυτό και συνήθως προτείνεται η μεγιστοποίηση ως λύση. Με δεδομένα τα παραπάνω διατυπώνεται μια μεθοδολογία που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε πολλές περιπτώσεις :

- **Ανάπτυξη των δεδομένων,** δηλαδή η συλλογή των απαραίτητων στοιχείων και κατόπιν η εξαγωγή συμπερασμάτων μέσα από τα στοιχεία. Ειδικότερα, τα βήματα είναι τα ακόλουθα :
- **Συλλογή στοιχείων :** Καθορισμός των προϊόντων, των πελατών, των προμηθευτών και όλων των σχετικών εμπλεκόμενων μερών.
- **Προβλέψεις πωλήσεων :** Στατιστικές προβλέψεις και έρευνα αγοράς για τον προσδιορισμό των ποσοτήτων.
- **Μεταφορικές δαπάνες :** Υπολογισμός δαπανών μεταφοράς με βάση τους όγκους.
- **Χρόνος μεταφοράς :** Υπολογισμός των απαραίτητων χρόνων.

- **Κόστος αποθήκευσης :** Υπολογισμός του επιμέρους κόστους με βάση σχετικά στοιχεία αποθηκών.
- **Κόστος αποθέματος :** Καθορισμός δαπάνης βάσει της δέσμευσης κεφαλαίου, αλλά και των ταχυτήτων κυκλοφορίας των αποθεμάτων.
- **Κόστος αγοράς και παραγωγής :** Υπολογισμός κυρίως βάσει στατιστικών στοιχείων.

Η παραστατική απεικόνιση όλων των βημάτων γίνεται στο ακόλουθο σχήμα (σχήμα 2.4.).



Σχήμα 2.4. Μεθοδολογία Σχεδίασης Συστήματος Logistics.

Η παρακάτω συνεχής διαδικασία εφοδιαστικού σχεδιασμού μπορεί να παρασταθεί ολικώς ή μερικώς με μαθηματικές εκφράσεις, έτσι ώστε να είναι δυνατή η προσομοίωση του συστήματος πριν την εφαρμογή του. Επίσης μια μαθηματική προσομοίωση επιτρέπει και την εξαγωγή συμπερασμάτων, την έκφραση εναλλακτικών σεναρίων, καθώς και τον ορθότερο προγραμματισμό παράλληλων λειτουργιών. Στην προσπάθεια αυτή βοηθούν αρκετά οι Η/Υ και αυτό όχι μόνο γιατί επαναλαμβάνουν γρήγορα «βαρετές» ρουτίνες, αλλά κυρίως γιατί καταπολεμούν αποτελεσματικά τέσσερα αδύνατα χαρακτηριστικά :

Αβεβαιότητα και πολυπλοκότητα. Οι Η/Υ καταστρώνουν γρήγορα και εύκολα σενάρια ή αναλύσεις ευαισθησίας, οπότε καταλήγουν γρήγορα σε μια λύση που συμβιβάζει αντικρουόμενες παραμέτρους.

Συγκρουόμενα «συμφέροντα» ή παράμετροι. Η κατάληξη σε μια βέλτιστη μαθηματικά λύση, σημαίνει ότι τίθεται κάποιος στόχος ή ποσοτικοποιείται το πρόβλημα, οπότε καμία παράμετρος ή συμφέρον δεν μπορεί να «προτιμηθεί» αβίαστα, έναντι των προτεινόμενων λύσεων.

Προσαρμογή σε διαρκώς εξελισσόμενες συνθήκες. Η αλλαγή μεγεθών ή η προσθαφαίρεση συνθηκών είναι πολύ συχνή, οπότε είναι αρκετά εύκολο και για το μοντέλο προσομοίωσης να δώσει γρήγορα μια λύση, με δεδομένο ότι όλες αυτές οι αλλαγές προβλέπονται στη δομή του.

Δημιουργία γνώσης. Η χρήση Η/Υ και αντιστοίχων μοντέλων προσδίδει στο χρήστη ικανότητες που αποκτώνται με την πείρα και τη μελέτη με τη βοήθεια παραμετρικών αναλύσεων, εύρεσης ορίων, κλπ.

Αν κανείς «τρέξει» το παραπάνω μοντέλο ή καταστρώσει το πρόβλημα των logistics και το λύσει, τότε έχει απαντήσει σε αρκετά ερωτήματα. Ενδεικτικά αναφέρονται τα ακόλουθα :

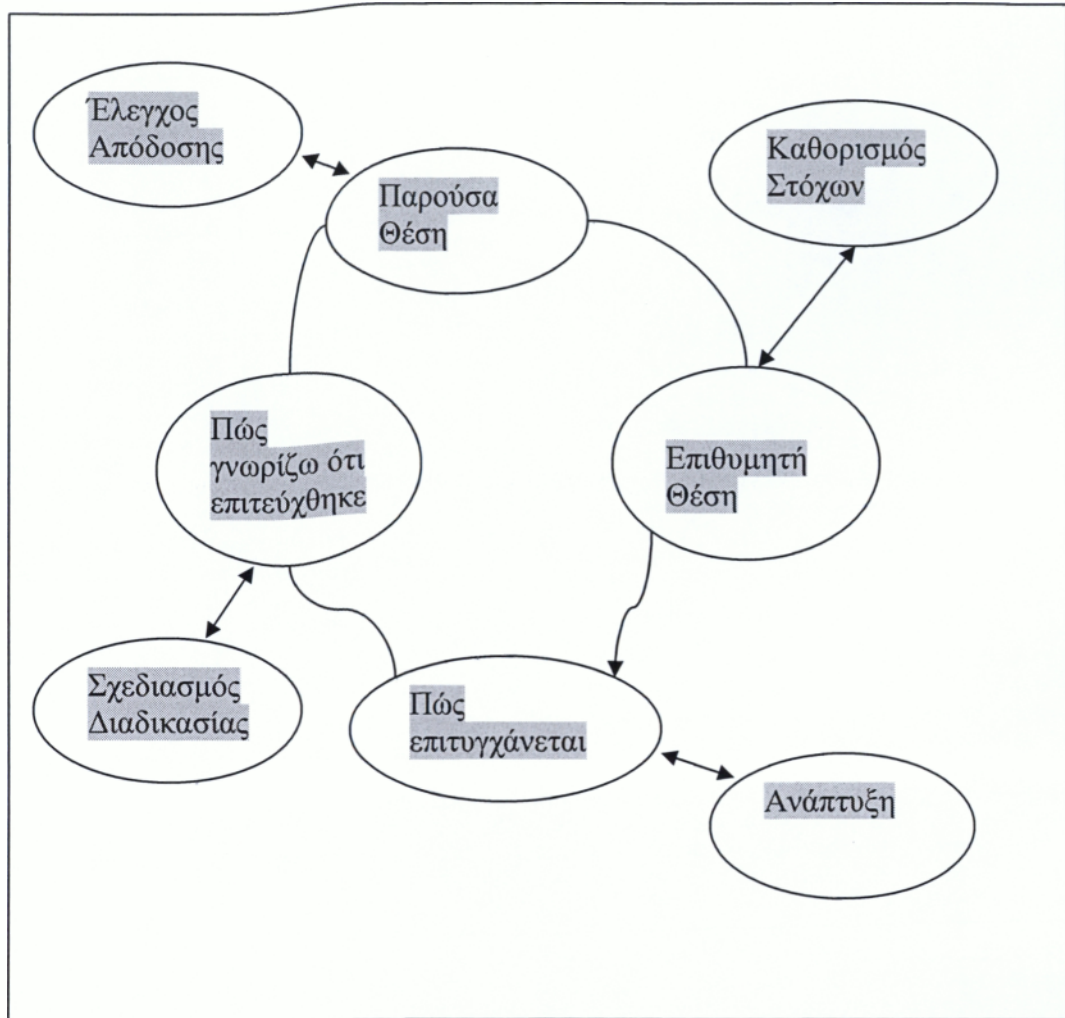
- Πόσες αποθήκες χρειαζόμαστε και που θα βρίσκονται ;
- Τι προϊόντα και ποιες περιοχές θα εξυπηρετούν ;
- Πόσα επίπεδα αποθήκευσης είναι απαραίτητα ;
- Ποια μεταφορικά μέσα πρέπει να χρησιμοποιηθούν ;
- Τι και σε ποια ποσότητα θα μεταφέρουν τα μέσα ;
- Ποιο πρέπει να είναι το ύψος των αποθεμάτων ;
- Πού πρέπει να βρίσκονται τα εργοστάσια και τι πρέπει να παράγουν ;
- Ποια λιμάνια και σύνορα θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν και ποιες είναι οι σχετικές δαπάνες ;
- Ποιο θα είναι το μέγιστο κέρδος για δεδομένη ζήτηση ;
- Υπάρχουν εναλλακτικοί δρόμοι και τρόποι, κι αν ναι, πόσο επηρεάζουν το σύστημα ;

Ενδεικτικά αναφέρεται ότι για τη μελέτη ενός εφοδιαστικού συστήματος απαιτείται και κάποιο κόστος. Αμερικανικές μελέτες και στοιχεία της δεκαετίας του 1990 απέδειξαν ότι η επένδυση 1 \$ σε μελέτη, αποφέρει κέρδος 100 \$ στο σύστημα. Άλλη πηγή αναφέρει μέση βελτίωση περίπου 12 % - 15 % στην κερδοφορία.

2.4. Στρατηγικά και Επιχειρησιακά Σχέδια

Με το πέρασμα του χρόνου όλο και περισσότερες εταιρείες αναγνωρίζουν την ανάγκη να δημιουργήσουν νέες μεθόδους για προγραμματισμό. Οι αβεβαιότητες που επικρατούν στην αγορά δίνουν ένα κίνητρο στους διευθυντές ν' ανακαλύψουν νέες πηγές κέρδους και πόρους για την παραγωγή. Ο σωστός προγραμματισμός δίνει τη δυνατότητα στις εταιρείες να μην αιφνιδιάζονται από τις αλλαγές και να μην αντιδρούν απλά, όταν συμβαίνουν. Επίσης, βοηθάει στην αναγνώριση των πιθανών κινδύνων, καθώς επίσης και στο σχεδιασμό στρατηγικών. Χωρίς έναν προγραμματισμό, η εταιρεία δέχεται τα γεγονότα που συμβαίνουν στην αγορά παθητικά. Δεν είναι σε θέση να ορίσει τη θέση της, αλλά άγεται και φέρεται από τις επιταγές των καιρών, χωρίς να μπορεί να υπερασπίζεται τη θέση της.

Ο γενικότερος προγραμματισμός της εταιρείας είναι μια έκφραση της στρατηγικής της, ένας λεπτομερής ορισμός της και οι μελλοντικές κατευθύνσεις για ανάπτυξη και εξεύρεση πηγών και πόρων. Όταν οι στόχοι της εταιρείας έχουν τεθεί, τότε το τμήμα marketing είναι υπεύθυνο για τη γνωστοποίηση τους στην αγορά. Το τμήμα όμως της παραγωγής και το τμήμα της διακίνησης θα κάνουν την ιδέα πράξη. Πρόκειται δηλαδή για τα τμήματα που θα εκτεθούν, αν το προϊόν δεν είναι στη θέση του τη στιγμή που θα πρέπει να είναι με σωστά χαρακτηριστικά(σχήμα 2.5.).



Σχήμα 2.5. Προγραμματισμός και Στρατηγικός Σχεδιασμός.

2.4.1. Προγραμματισμός διανομής

Ο προγραμματισμός διανομής πραγματοποιείται για βραχυπρόθεσμο και για μακροπρόθεσμο διάστημα. Ο βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός είναι συνήθως για έναν χρόνο και ορίζεται ως «λειτουργικός προγραμματισμός». Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός είναι συνήθως για πέντε ή και περισσότερα χρόνια και ορίζεται ως «προγραμματισμός πηγών και πόρων». Ο λειτουργικός προγραμματισμός έχει άμεση σχέση με το σχεδιασμό των σωστών και απαραίτητων αντιδράσεων στα διάφορα γεγονότα. Στην πραγματικότητα είναι ο σχεδιασμός της ημερήσιας διαχείρισης του συστήματος. Ο προγραμματισμός πηγών και πόρων έχει σχέση με την εξεύρεση πηγών σε μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα. Θέματα όπως αλλαγές σε τρόπους μεταφοράς των εμπορευμάτων, καθώς και νέα κανάλια διανομής αντιμετωπίζονται σε αυτό το σημείο. Ο σκελετός ενός προγραμματισμού διανομής περιλαμβάνει μια λεπτομερή αναφορά για τη σημερινή θέση της εταιρείας. Χωρίς αυτή την αναφορά

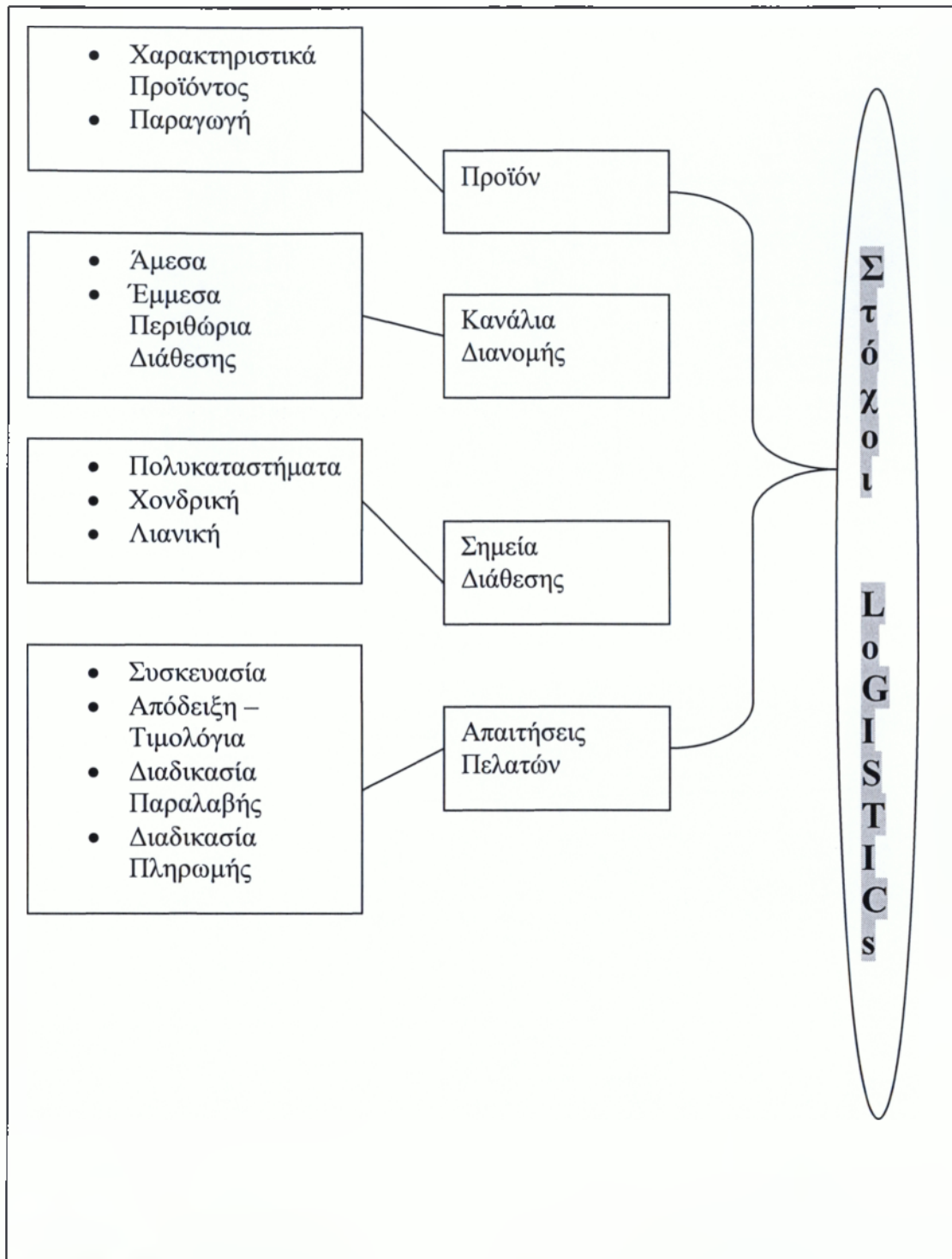
δεν είναι δυνατό να προχωρήσουμε στο δεύτερο βήμα, το οποίο αφορά τον ορισμό των στόχων του τμήματος διανομής.

2.4.2. Πρακτικές και Χαρακτηριστικά Επιτυχημένων Τμημάτων και Projects

Οι περισσότερες εταιρείες στον κόσμο σήμερα θέλουν ν' αποκτήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε διεθνές επίπεδο. Το ερώτημα που τίθεται είναι κατά πόσο τα τμήματα μεταφοράς εμπορευμάτων μπορούν να βοηθήσουν τις εταιρείες στο συγκεκριμένο στόχο, εάν δηλαδή μπορούν να πραγματοποιήσουν κάποια συγκεκριμένα βήματα προς αυτή την κατεύθυνση. Είναι πεποίθηση των αναλυτών αλλά και της αγοράς, ότι όλες οι εταιρείες ανεξαρτήτως μεγέθους, προϊόντων και βιομηχανίας πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους στ' ακόλουθα :

- Δημιουργία νέων προϊόντων.
- Αύξηση παραγωγικότητας.
- Νέα τεχνολογία
- Δέσμευση και εμπιστοσύνη στο ανθρώπινο δυναμικό.
- Αύξηση στις πωλήσεις.
- Βελτίωση στην ποιότητα.
- Αποτελεσματική διανομή προϊόντων και επιτυχημένα τμήματα μεταφοράς και
- Σωστή εξυπηρέτηση πελατείας.

Όλες οι εταιρείες πρέπει να έχουν σωστή πληροφόρηση και στόχο την αύξηση των μεριδίων τους στις ανταγωνιστικές αγορές. Άριστα προϊόντα και αυξημένες πωλήσεις δεν είναι αρκετά. Οι εταιρείες πρέπει να δίνουν έμφαση στη γενικότερη διοίκηση και να αναπτύσσουν νέες μεθόδους διείσδυσης στις αγορές και στα τμήματα αυτών. Στο ακόλουθο σχήμα (σχήμα 2.6.) απεικονίζεται το πολύπλοκο διάγραμμα καθορισμού των διαφόρων στόχων που πρέπει να επιτευχθούν για την ανάπτυξη στρατηγικής logistics.



Σχήμα 2.6. Παράμετροι Καθορισμού Στόχων σε συστήματα Logistics.

Το παραπάνω σχήμα (σχήμα 2.6.) φανερώνει ένα πολύ βασικό βήμα για τον καθορισμό των στόχων : δεν πρόκειται μόνο για ένα στόχο που πρέπει να επιτευχθεί, αλλά για ένα σύνολο μερικών στόχων προς όφελος όλου του συστήματος. Οι

διάφοροι στόχοι μπορούν να οριστούν σε σχέση με το είδος των καναλιών και τα επίπεδα του κόστους και της εξυπηρέτησης. Αυτό το σημείο της διαδικασίας είναι πολύ σημαντικό, διότι παρέχει τις απαραίτητες προϋποθέσεις για τη λήψη των σωστών αποφάσεων. Πρέπει να σημειωθεί ότι όλοι οι στόχοι του τμήματος διανομής βασίζονται πάνω σε θεωρίες προώθησης και λειτουργίας της εταιρείας. Το αποτέλεσμα του σωστού ορισμού των στόχων είναι ότι θα ακολουθήσει η ανάπτυξη συγκεκριμένων στρατηγικών του τμήματος διανομής χωρίς προβλήματα. Υπενθυμίζεται ότι οι στρατηγικές λειτουργούν ως μέσα για την πραγματοποίηση των στόχων και ότι πρέπει να υπάρξουν διάφορες εναλλακτικές στρατηγικές που θα μπορεί να θέσει σε εφαρμογή ή να επιλέξει η διοίκηση. Πάντως η πράξη καταδεικνύει ότι οι περισσότερες μελέτες γίνονται με βάση το κόστος. Ο Murray περιγράφει τη διαδικασία προγραμματισμού διανομής ως ακολούθως :

- Ανάπτυξη στρατηγικής και σχεδιασμού προώθησης.
- Αξιολόγηση προϋποθέσεων εξυπηρέτησης πελατών για τον ορισμό των στοιχείων που θεωρούνται κλειδιά.
- Ανάλυση του συστήματος διανομής και του κόστους παραγωγής και διανομής.

Ο σκοπός είναι η έρευνα για ένα δίκτυο διανομής με μειωμένο κόστος, το οποίο έχει άμεση σχέση με το τμήμα διαφήμισης της εταιρείας και την εξυπηρέτηση των πελατών.

Αν αναλυθούν τα ανωτέρω με βάση τα προηγούμενα περί logistics, παρατηρείται ότι ο προγραμματισμός της διανομής πρέπει να συνδέεται με τα ακόλουθα :

1. Στρατηγική για το απόθεμα :

- Στρατηγική για την εξυπηρέτηση των πελατών,
- Στόχοι για την αποθήκευση,
- Χώρος αποθήκευσης των εμπορευμάτων,
- Στρατηγική για την αντικατάσταση και
- Στρατηγική για τη μεταβλητή χρήση εξοπλισμού.

2. Στρατηγική για την αποθήκευση:

- Αριθμός των αποθηκευμένων εμπορευμάτων,
- Τοποθεσία των depots,
- Χρήση των δημοσίων αποθηκών και
- Σχεδιασμός των αποθηκών.

3. Στρατηγική για τη μεταφορά των εμπορευμάτων :

- Ίδια διαχείριση ή και ανάμιξη τρίτων προσώπων (3PL – Third Part Logistics),
- Απόφαση αγοράς ή ενοικίασης,
- Ελαστικότητα προγράμματος.

4. Στρατηγική για την επικοινωνία μεταξύ των πελατών :

- Εφαρμογή της στρατηγικής του χρόνου,
- Ύπαρξη διαφορετικών στρατηγικών για τις αντιδράσεις των πελατών και
- Στρατηγικές για τις φθορές και επιστροφές των εμπορευμάτων.

Το τελευταίο βήμα είναι η ανάπτυξη των διαδικασιών ελέγχου. Είναι ευνόητο ότι δε θα υπάρξει αποτέλεσμα στη σχεδίαση και στην εφαρμογή χωρίς την ύπαρξη μέσων ελέγχου. Τα μέσα αυτά θα ελέγχουν το «πραγματικό» σε σχέση με το «προγραμματισμένο». Η εφαρμογή του ελέγχου είναι μια συστηματική διαδικασία. Άλλος ερευνητής, ο Heskett, προτείνει την ακόλουθη διαδικασία :

1. Αναγνώριση όλων των σημαντικών κατηγοριών κόστους και όλων των εσωτερικών προσπαθειών της εταιρείας για την εξυπηρέτηση των πελατών.

1. Εφαρμογή συστημάτων και διαδικασιών για τη συλλογή των παραπάνω στοιχείων.

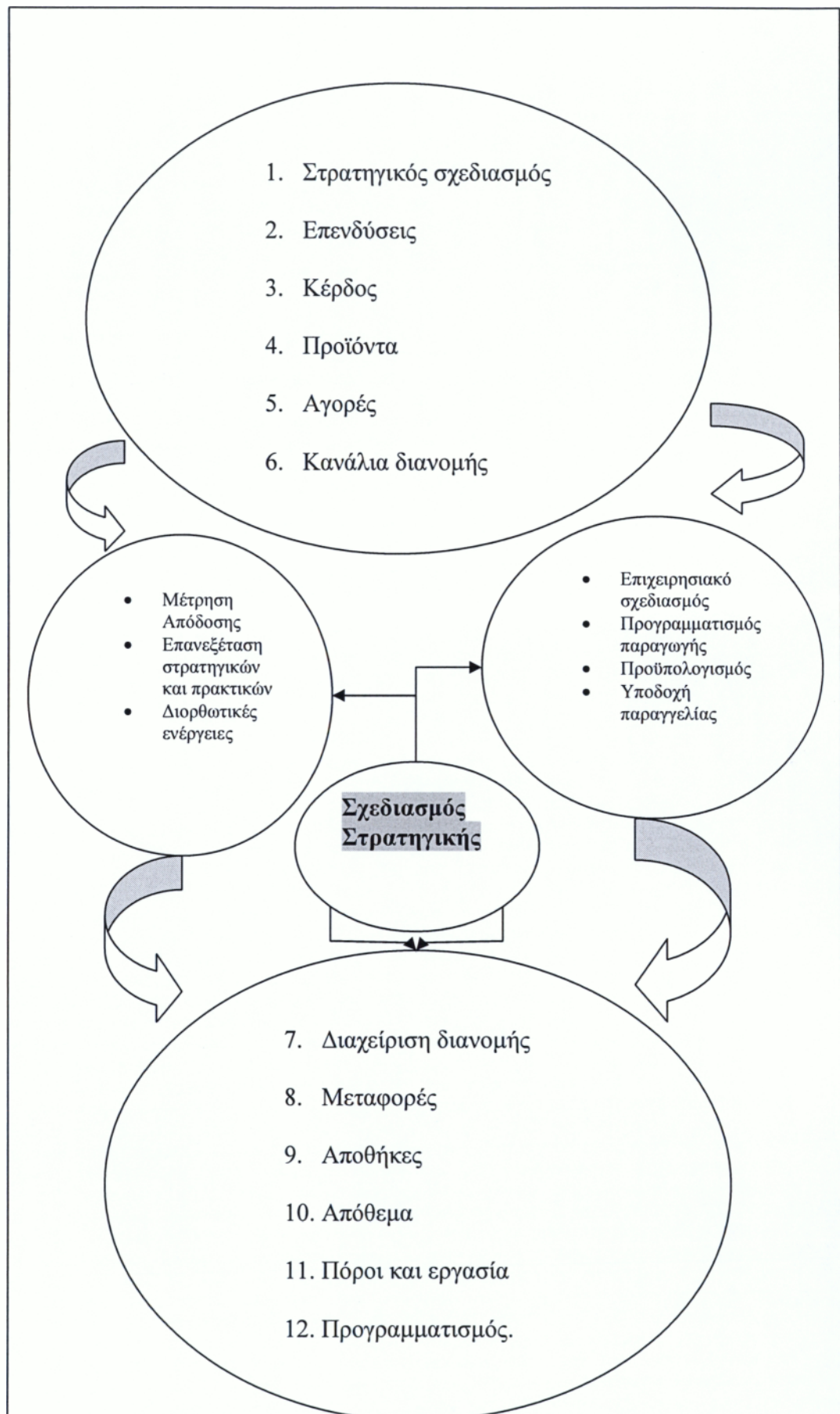
2. Αναγνώριση και συλλογή εξωτερικών στοιχείων.

3. Εισαγωγή μέτρων μέσα από τα οποία θα είναι δυνατή η αξιολόγηση των δραστηριοτήτων του τμήματος μεταφοράς εμπορευμάτων.

4. Εφαρμογή ενός μηχανισμού για την παρουσίαση εκθέσεων.

Ένα σημαντικό πρόβλημα που καλείται ν' αντιμετωπίσει ο στρατηγικός σχεδιασμός logistics είναι ο προσδιορισμός δαπανών και εσόδων, αφού τα καθιερωμένα και αποδεκτά λογιστικά συστήματα δεν έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν λεπτομερή στοιχεία, χρήσιμα, για το συγκεκριμένο σχεδιασμό. Αυτός είναι και ένας από τους λόγους που εισέρχεται η αναλυτική λογιστική στις επιχειρήσεις, ώστε ν' αποφεύγονται καταστάσεις όπως, έξοδα που παρουσιάζονται ως γενικά έξοδα της εταιρείας, ενώ αφορούν συγκεκριμένη δραστηριότητα. Παρατηρείται από τη σχετική εμπειρία ότι η σχεδίαση του προγράμματος για τη συλλογή των στοιχείων είναι περίπλοκη υπόθεση. Η μέτρηση και σύγκριση μέσα στο τμήμα, συνδέεται με τη συλλογή στοιχείων ανά τακτά χρονικά διαστήματα, γι' αυτό και στοιχεία όπως το κόστος αποθήκευσης και μεταφοράς, παρουσιάζονται πολλές φορές σε μορφή δεικτών. Πολλές φορές αποδεικνύεται χρήσιμο να υιοθετήσει η εταιρεία ένα ελαστικό σύστημα προϋπολογισμού, όπου ο κάθε λογαριασμός αντιπροσωπεύει την ακριβή δραστηριότητα και τις επιπλοκές του.

Γεγονός πάντως είναι ότι, κάθε σχεδιαστική διαδικασία, έτσι και αυτή, ακολουθεί μια σπείρα ή έναν κύκλο επαναλήψεων των διαφόρων βημάτων, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται όλο και πιο ακριβείς προσεγγίσεις στα ζητούμενα μεγέθη. Σε μια γενική μορφή ο κύκλος σχεδιασμού στρατηγικής logistics μπορεί να είναι ο ακόλουθος (σχήμα 2.7.) :

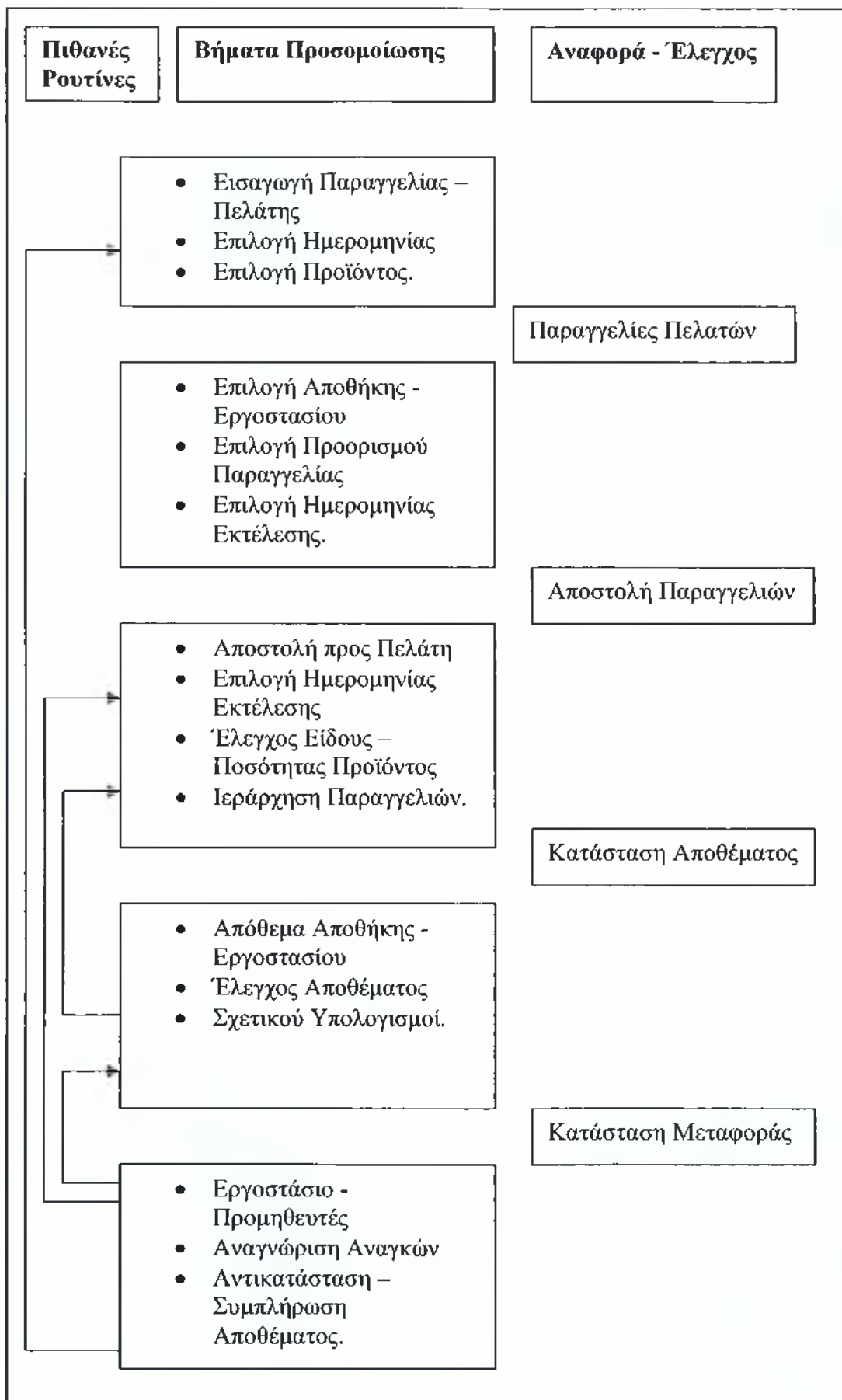


Σχήμα 2.7. Συνδεσμολογία (σπείρα) Σχεδιασμού Στρατηγικής.

Τα τελευταία χρόνια αυξάνεται και το πλήθος συστημάτων υποστήριξης, γεγονός που οφείλεται στις ραγδαίες εξελίξεις στο χώρο των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Με τη χρήση αυτών των συστημάτων, οι διευθυντές είναι σε θέση να συγκρίνουν γρήγορα τα αποτελέσματα διαφόρων στρατηγικών με σκοπό ν' ανακαλύψουν την ιδανική λύση στα προβλήματα του τμήματος μεταφοράς εμπορευμάτων. Στην πιο απλή του μορφή το σύστημα υποστήριξης, είναι ένα απλό μοντέλο βασισμένο στη χρήση του Η/Υ, που περιγράφει τη διαχείριση της διαδικασίας σε συνδυασμό μ' ένα αρχείο πραγματικών στοιχείων για τα χαρακτηριστικά του συστήματος. Ο υπολογιστής μπορεί να δώσει απαντήσεις σ' ερωτήματα του τύπου «Τι θα γινόταν στην περίπτωση που...» (what / if scenarios). Για παράδειγμα μια εταιρεία μέσα από τη συνεργασία της διοίκησης με εξωτερικούς παράγοντες έχει εφαρμόσει ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό και ηλεκτρονικό σύστημα βασισμένο στην παραγωγή, διανομή και αποθήκευση. Με τη χρήση του συστήματος η εταιρεία έχει μειώσει τα έξοδα της και κατά συνέπεια εξοικονομεί κεφάλαια και πόρους, αλλά το κυριότερο, γνωρίζει ακριβώς ποιο είναι το κόστος κάθε απόφασης ή μεταβολής κάποιας κατάστασης.

Ένα μοντέλο αντικατοπτρίζει ή καλύτερα προσπαθεί ν' αναπαραστήσει τις συνεργασίες που υπάρχουν μέσα σ' ένα σύστημα. Στην πιο απλή μορφή αυτές οι συνεργασίες εκφράζονται με λεκτικούς όρους, ενώ σ' ένα πιο περίπλοκο επίπεδο είναι πιο εξειδικευμένες. Πρέπει να τονιστεί ότι υπάρχουν πολλά μοντέλα και η επιλογή του μοντέλου εξαρτάται από το σκοπό χρήσης που θα έχει η εταιρεία. Η έμφαση που δίνεται τα τελευταία χρόνια δεν είναι στη δημιουργία ιδανικών μοντέλων, αλλά στην αναγνώριση αυτή καθαυτή των πολύπλοκων συνεργασιών. Ο λόγος είναι ότι τα ιδανικά μοντέλα δεν είναι δυνατόν να εξευρεθούν. Ακόμα και αν σχεδιαστούν είναι πολύ δύσκολο να εφαρμοστούν στην πράξη. Γι' αυτό το λόγο οι περισσότερες εταιρείες αποζητούν ρεαλιστικές λύσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν εύκολα και όχι ιδανικές. Σε αυτό το σημείο, η προσομοίωση μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως τεχνική. Είναι μια τεχνική που αξιολογεί διάφορες μεθόδους, χρησιμοποιώντας διάφορα μοντέλα και δεν προσφέρει ιδανικές λύσεις. Στο ακόλουθο σχήμα (σχήμα 2.8. επόμενη σελίδα) δίνεται μια διαγραμματική απεικόνιση, η οποία δεν είναι απόλυτα εφαρμόσιμη στη γενική της περίπτωση.

Ένα από τα προβλήματα που προκύπτουν με αυτή την τεχνική, είναι ότι ο τρόπος με τον οποίο δημιουργείται το μοντέλο, είναι πολλές φορές χρονοβόρος και περίπλοκος. Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι υπάρχουν πολλά πακέτα λογισμικού, τα οποία δίνουν τη δυνατότητα στο τμήμα μεταφοράς των εμπορευμάτων, να έχει μια αξιόλογη προσομοίωση των λειτουργιών του. Πολλές φορές μια εταιρεία με τη χρήση της προσομοίωσης, μπορεί να κερδίσει χρόνο αντίδρασης, ειδικά για τα φλέγοντα ζητήματα του εσωτερικού συστήματος του τμήματος μεταφοράς εμπορευμάτων. Αυτό συμβαίνει διότι πολλές φορές η αντίδραση σε μια εσωτερική κίνηση ή αλλαγή στο σύστημα, μπορεί να καθυστερήσει, αφού δεν είναι πάντα αναγνωρίσιμη η διαδικασία ή η γένεση πιθανού προβλήματος. Σε αυτή την περίπτωση μπορεί να χρησιμοποιηθεί το παράδειγμα μιας βιομηχανικής εταιρείας, η οποία πουλάει τα προϊόντα της σε άλλες εταιρείες, οι οποίες με τη σειρά τους τα πουλάνε σε καταστήματα. Σε αυτό το σημείο εισάγεται και ο όρος του φαινομένου της επιτάχυνσης (accelerated effect). Μελετώντας θεωρίες όπως αυτή του accelerated effect, αλλά και διαπλεκόμενων σχέσεων σε μεγάλες εταιρείες με περίπλοκη δομή, ο



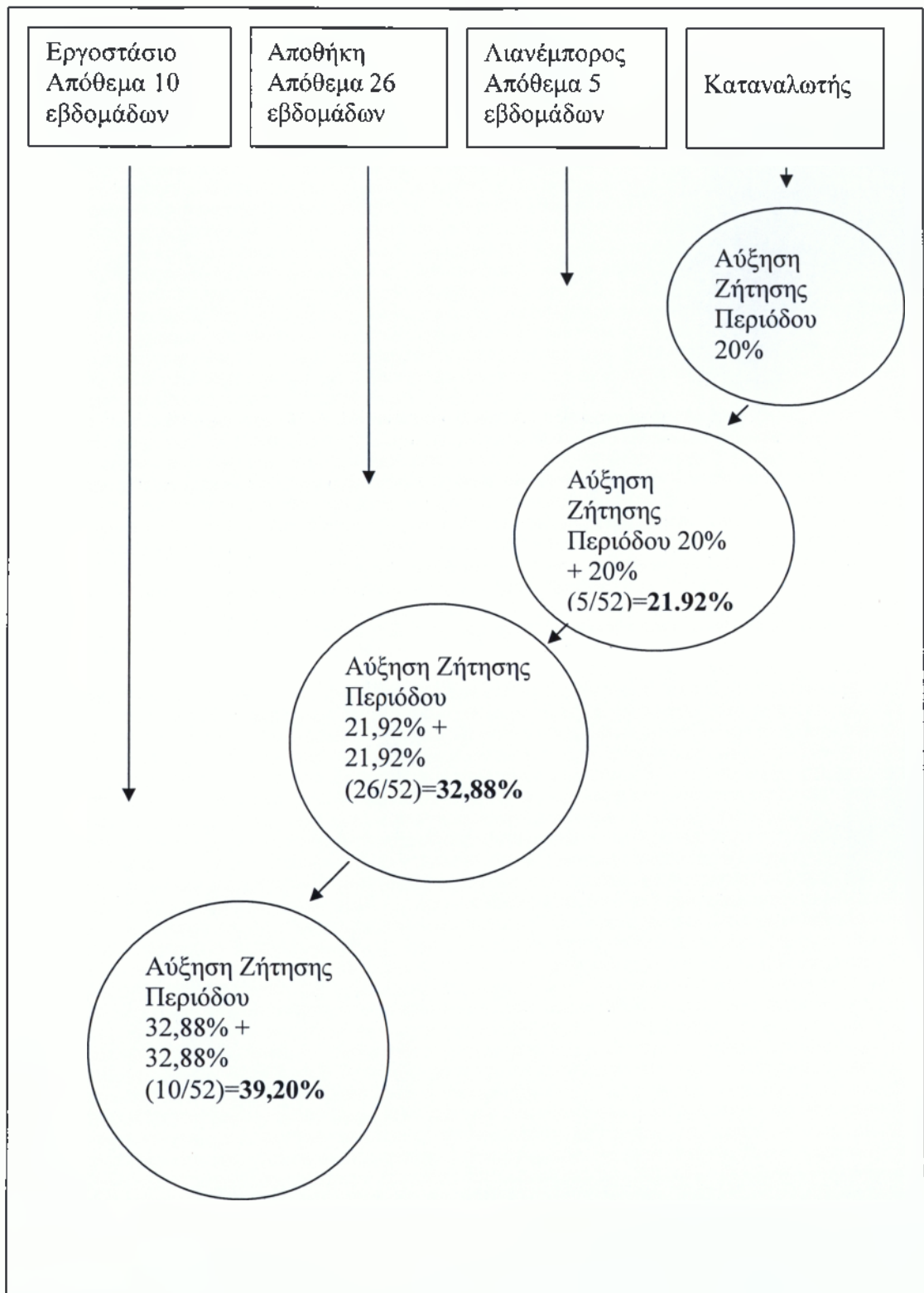
Σχήμα 2.8. Συνήθειες Διαδικασίες Προσομοίωσης.

Forrester ανέπτυξε τη θεωρία των “Industrial Dynamics”. Χρησιμοποιώντας ένα εξειδικευμένο ηλεκτρονικό σύστημα, περιλαμβάνει τρία επίπεδα στη διαδικασία διανομής :

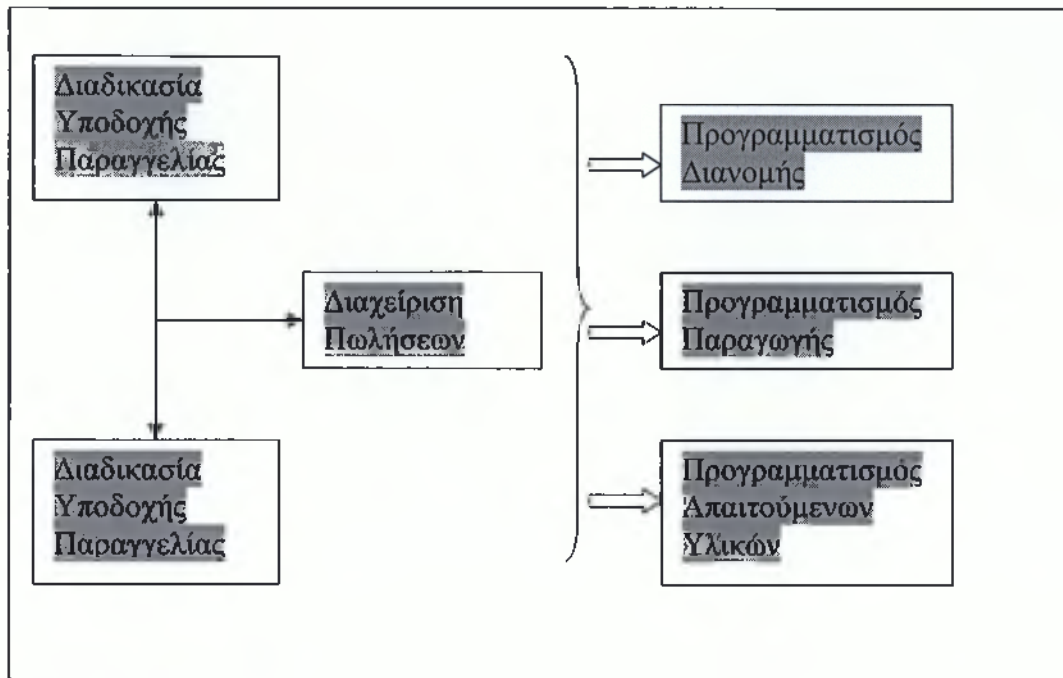
- Αποθήκευση καταστημάτων,
- Αποθήκευση διανομέα και
- Αποθήκευση εργοστασίου.

Κάθε επίπεδο είναι συνδεδεμένο με τα υπόλοιπα μέσα από κανάλια πληροφοριών. Η έρευνα κατέληξε στην ανάδειξη των χρόνων καθυστέρησης, οι οποίοι οφείλονται σε κάθε στάδιο. Η ουσιαστική παρατήρηση είναι ότι μια απλή καθυστέρηση στη βιομηχανική μονάδα, πολλαπλασιάζεται με τον καιρό και συνήθως παρουσιάζεται ως πρόβλημα για τον τελικό καταναλωτή. Η προσπάθεια του Forrester δεν ήταν παρά μια πιο ρεαλιστική προσέγγιση στο φαινόμενο της επιτάχυνσης (σχήμα 2.9. επόμενη σελίδα), όπως χαρακτηριστικά περιγράφεται στο σχήμα που ακολουθεί.

Τέλος, η θεωρία της διαχείρισης ζήτησης υπηρεσιών, είναι ένας συνδυασμός της πρόβλεψης των πωλήσεων, της διαδικασίας παραγγελιών και της διαχείρισης των πωλήσεων. Η προαναφερθείσα θεωρία παρέχει πληροφορίες για τις πωλήσεις κάθε προϊόντος, ικανοποίηση των πελατών κ.ά. Στο σχέδιο διανομής οι μόνες υπηρεσίες στις οποίες η πρόβλεψη κρίνεται ως απαραίτητη, είναι οι υπηρεσίες όπου η ζήτηση είναι ανεξάρτητη. Υπάρχουν πολλές τεχνικές πρόβλεψης διαθέσιμες. Άλλες είναι πιο απλές, άλλες είναι περισσότερο σύνθετες (σχήμα 2.10. επόμενη σελίδα), που όμως ξεφεύγουν από τα πλαίσια του παρόντος.



Σχήμα 2.9. Φαινόμενο Επιτάχυνσης.



Σχήμα 2.10. Σχέσεις Διαδικασιών Σχεδιασμού και Προγραμματισμού.

Κεφάλαιο 3^ο

Πληροφοριακά Συστήματα και Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων για τη Διοίκηση Logistics.

3.1. Εισαγωγή.

Σε όλες τις διαδικασίες ενός συστήματος logistics τις οποίες περιγράψαμε και αναλύσαμε, γίνεται φανερό ότι επιδιώκεται ένας κατάλληλος συντονισμός ενός συνόλου επιχειρησιακών πόρων (ανθρώπων, μηχανημάτων, διαδικασιών), έτσι ώστε να μπορέσει να αποδοθεί η αντίστοιχη προστιθέμενη αξία διάθεσης οποιουδήποτε προϊόντος σ' εκείνους τους καταναλωτές οι οποίοι το επιθυμούν. Επιπλέον, τις περισσότερες φορές, χρειάζεται να συνεργαστούν αρμονικά (να συντονιστούν) επιχειρησιακοί πόροι περισσοτέρων του ενός οργανισμών ή επιχειρήσεων, έτσι ώστε να επιτευχθεί ο συγκεκριμένος αυτοσκοπός μέσα από ένα κανάλι διανομής. Άλλωστε δεν είναι τυχαίο το ότι ο manager ενός συστήματος logistics παρομοιάζεται μ' έναν διευθυντή ορχήστρας, όπου όπως ο κάθε μουσικός που συμμετέχει μπορεί να είναι εξαιρετικός δεξιότηχης, έτσι ακριβώς μπορεί και κάθε μεμονωμένο σύστημα στην αλυσίδα logistics να λειτουργεί άψογα. Όπως όμως η αξία μιας ορχήστρας προκύπτει από την άψογη, αρμονική συνεργασία για την εκτέλεση ενός μουσικού κομματιού, έτσι και σ' ένα σύστημα logistics η απόλυτη αξία προς τον τελικό πελάτη – καταναλωτή (συγκριτικό πλεονέκτημα) μπορεί να δοθεί μόνο μέσα από τον συντονισμό των επιμέρους συστημάτων σε αρμονικό σύνολο.

Τι είναι όμως αυτό το οποίο χαρακτηρίζει μοναδικά την έννοια του συντονισμού ; Με άλλα λόγια, υπάρχει κάποιο χαρακτηριστικό δίχως το οποίο δεν μπορεί να επιτευχθεί συντονισμός ; Η απάντηση είναι απλή : η έννοια της πληροφορίας είναι το κυριότερο συστατικό οποιουδήποτε συστήματος, ώστε να λειτουργεί αυτό αρμονικά. Ας δούμε και πάλι το παράδειγμα της ορχήστρας : αν ο κάθε μουσικός δεν μπορούσε ν' ακούσει αυτό που παίζει ο ίδιος, αλλά και αυτό που παίζουν οι συνάδελφοι του, ή ακόμη και να δει το μάεστρο να δίνει τις ανάλογες οδηγίες είναι βέβαιο ότι το αποτέλεσμα θα ήταν στην καλύτερη περίπτωση απαράδεκτο. Γίνεται φανερό λοιπόν ότι το κρίσιμο σημείο δεν είναι άλλο από την έννοια της μετάδοσης της πληροφορίας. Με την ίδια ακριβώς λογική λοιπόν, μπορούμε πλέον να τεκμηριώσουμε τη σημασία της μετάδοσης της πληροφορίας και για ένα σύστημα logistics.

Όμως, στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε ότι στενά συνυφασμένη με την αξία της πληροφορίας, είναι και η αναγκαιότητα της επεξεργασίας της, έτσι ώστε να λαμβάνονται συνολικά βέλτιστες αποφάσεις. Καθώς βέβαια το αποτέλεσμα της επεξεργασίας μιας πληροφορίας είναι συνάρτηση της ποιότητας της, κρίνουμε σκόπιμο καταρχήν να τεκμηριώσουμε την έννοια της ποιότητας πληροφορίας.

3.2. Ποιότητα της Πληροφορίας.

Όπως είδαμε παραπάνω, η έννοια της ποιότητας πληροφορίας είναι ουσιώδης και καταλυτικής σημασίας για την απόκτηση ενός πραγματικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός συστήματος logistics. Ποιες όμως είναι εκείνες οι ιδιότητες οι οποίες τεκμηριώνουν την πραγματικά ποιοτική πληροφορία ; Επιγραμματικά, μπορούμε να τεκμηριώσουμε τις παρακάτω δυο :

- **Διαθεσιμότητα.** Η έννοια της διαθεσιμότητας έχει δυο σκέλη : (α) την ποσοτική έννοια της κατάλληλης ποσότητας πληροφορίας και (β) την ποιοτική έννοια του καταλλήλου περιεχομένου πληροφορίας. Φυσικά, δε χρειάζεται να κάνουμε ιδιαίτερη μνεία για τον κατάλληλο χρόνο.
- **Ακρίβεια.** Η κάθε πληροφορία είναι απολύτως άχρηστη όταν είναι ανακριβής. Πολλές φορές μάλιστα, κάτι τέτοιο μπορεί να οδηγήσει σε ακριβώς αντίθετα αποτελέσματα καθώς μπορεί να ληφθούν επιζήμιες αποφάσεις.

Ένα φαινόμενο που παρατηρείται αρκετά συχνά, είναι η σημαντική έλλειψη πληροφόρησης γύρω από τη συμπεριφορά του οργανισμού ή αντίστροφα, η πληθώρα πληροφοριών η οποία οδηγεί σε σημαντικές καθυστερήσεις λήψης αποφάσεων λόγω προβλημάτων επιλογής των καταλλήλων πληροφοριών. Πού μπορεί όμως να οφείλεται ένα τέτοιο φαινόμενο ; Τις περισσότερες φορές η πρακτική έχει δείξει ότι ούτε οι managers είναι σε θέση να γνωρίζουν με ικανοποιητική ακρίβεια το ποιες πληροφορίες χρειάζονται για να λάβουν μια απόφαση, κι έτσι να επιζητούν από τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης (και ιδιαίτερα από τμήμα πληροφορικής) να τους δημιουργούν αναφορές κάθε τύπου, οι οποίες πολύ συχνά παραμένουν αναξιοποίητες ή σταματούν να παράγονται όταν ο συγκεκριμένος manager εγκαταλείπει τη θέση του. Βέβαια, δεν είναι και λίγες οι φορές που τέτοιου είδους προβλήματα οφείλονται πολύ απλά στην αδυναμία κατανόησης από τους απασχολούμενους σε χαμηλότερα τμήματα της ιεραρχίας των ουσιαστικών στοιχείων πληροφόρησης, που είναι απαραίτητα στ' ανώτερα κλιμάκια.

Ένα άλλο πολύ σημαντικό θέμα είναι η λήψη ακριβούς πληροφορίας, δηλαδή πληροφορίας η οποία αντανακλά όσο το δυνατόν την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η συγκεκριμένη λειτουργία που μετριέται στη συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Μολονότι κάτι τέτοιο ακούγεται μάλλον εύκολο, στην πράξη παρατηρούμε καθημερινά παραδείγματα επιχειρήσεων και οργανισμών τα οποία δεν έχουν τη δυνατότητα παρακολούθησης των διαδικασιών τους σε πραγματικό χρόνο (ή έστω, κοντά σε πραγματικό χρόνο). Οι λόγοι για τους οποίους παρατηρείται αυτό το φαινόμενο μπορούν τυπικά ν' αναζητηθούν σε δυο διαστάσεις :

- Στη διάσταση των μηχανισμών πληροφόρησης και δημιουργίας αναφορών και
- Στη δυνατότητα μέτρησης των εν λόγω λειτουργιών με κάποιο σχετικά χαμηλό κόστος.

Εύκολα μπορεί ν' αντιληφθεί ο αναγνώστης ότι αν και οι δυο αυτές διαστάσεις της ακρίβειας πληροφορίας έχουν ανάγκη την τεχνολογία ως κοινό παρανομαστή και – κατά συνέπεια – δεν είναι ανεξάρτητες, αυτό που θα πρέπει να παρατηρήσουμε είναι ότι ενώ η πρώτη διάσταση (μηχανισμοί πληροφόρησης) είναι στην ευχέρεια της διοίκησης να τους διατηρήσει, μεταβάλλει ή καταργήσει, οι δυνατότητες μέτρησης του κόστους είναι περισσότερο θέμα τεχνολογίας και τεχνογνωσίας παρά θέμα βούλησης. Κατά συνέπεια τα όποια απαραίτητα πληροφοριακά συστήματα που θα χρησιμοποιηθούν και η επένδυση που θα γίνει σε αυτά, έχει τελικά άμεση σχέση με διάφορους παράγοντες επιχειρησιακής συμπεριφοράς, οι οποίοι είναι πέρα από τους στόχους της παρούσας πτυχιακής. Ενδεικτικά αναφέρουμε το μέγεθος του οργανισμού, την εταιρική κουλτούρα που τον διέπει, τις απόψεις και τις ιδέες των ανωτέρων και ανωτάτων κλιμακίων διοίκησης, κλπ.

3.3. Πληροφορική Τεχνολογία και Logistics.

3.3.1. Η εξέλιξη των Συστημάτων Logistics: Συναλλακτικά και Αναλυτικά Πληροφοριακά Συστήματα.

Στην προηγούμενη ενότητα αναφερθήκαμε στο πόσο σημαντική είναι η ποιότητα της πληροφορίας για το σύγχρονο manager ενός συστήματος logistics. Σε κάθε περίπτωση βέβαια, θα πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι απλά με την πιο γρήγορη και «φθηνότερη» μετάδοση δεδομένων, δεν εξασφαλίζεται de facto η απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εκεί που ουσιαστικά μπορεί και συνεισφέρει η πληροφορική τεχνολογία, είναι στη δημιουργία συστημάτων τα οποία μπορούν και περιγράφουν τις σχέσεις μεταξύ δεδομένων. Πρακτικά λοιπόν, δημιουργείται η ανάγκη διαφοροποίησης των συστημάτων πληροφορικής τεχνολογίας σε :

- **Συναλλακτικά συστήματα (transactional systems)**, τα οποία καταγράφουν, αποθηκεύουν, επεξεργάζονται και επικοινωνούν δεδομένα σχετικά με τις λειτουργίες του συστήματος logistics. Παραδείγματα τέτοιων συστημάτων είναι το σύστημα καταγραφής των παραδόσεων στην αποθήκη από διάφορους προμηθευτές ή το σύστημα αυτόματης διαχείρισης της αποθηκευτικής λειτουργίας. Το σημείο διαφοροποίησης στα συστήματα αυτά είναι η έννοια της καταγραφής.
- **Αναλυτικά συστήματα (analytical systems)**, τα οποία λαμβάνουν τις πληροφορίες των συναλλακτικών συστημάτων και τις επεξεργάζονται, χρησιμοποιώντας για το σκοπό αυτό ειδικούς αλγορίθμους, οι οποίοι μοιάζουν πολλές φορές με τις μεθόδους με τις οποίες λαμβάνει αποφάσεις ο άνθρωπος ή είναι απλά προϊόντα τεκμηριωμένων μαθηματικών σχέσεων που διέπουν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των οντοτήτων οι οποίες συμμετέχουν στο «πραγματικό» σύστημα.

Αναλυτικά, μπορούμε να παραθέσουμε τις παρακάτω διαστάσεις διαφοροποίησης των δυο αυτών κατηγοριών συστημάτων :

- **Στόχος :** στα συναλλακτικά συστήματα, όπως είδαμε και παραπάνω, στόχος είναι η καταγραφή και η επικοινωνία των δεδομένων στους διάφορους ενδιαφερομένους. Αντίθετα, στα αναλυτικά συστήματα, ο στόχος είναι η διευκόλυνση της διοίκησης στη λήψη αποφάσεων αλλά και στην πρόβλεψη των διαφόρων μεγεθών. Η διαφοροποίηση αυτή ουσιαστικά συνεπάγεται και πού σημαντικές επιδράσεις στον ίδιο το λόγο ύπαρξης των δυο αυτών κατηγοριών συστημάτων : Ενώ τα συναλλακτικά συστήματα βρίσκονται εκεί για να ελαχιστοποιήσουν τα ανθρώπινα σφάλματα στην καταγραφή και μεταφορά της πληροφορίας, τα αναλυτικά συστήματα υπάρχουν για να συντονίσουν και να ορθολογικεύσουν τις διάφορες διοικητικές αποφάσεις.
- **Χρονικός ορίζοντας :** τα συναλλακτικά συστήματα, καθώς πρόκειται ουσιαστικά για συστήματα καταγραφής και επικοινωνίας δεδομένων, είναι εξ ορισμού προσανατολισμένα στην καταγραφή του παρελθόντος. Αντίθετα, τα αναλυτικά συστήματα προσανατολίζονται προς την κατεύθυνση πρόβλεψης των μελλοντικών εξελίξεων ή/και των επιδράσεων αυτών στα οικονομικά μεγέθη της επιχείρησης.
- **Φύση των δεδομένων που διακινούνται :** στα συναλλακτικά συστήματα διακινούνται κυρίως δεδομένα που αφορούν σε συναλλαγές ή και άλλες περιβαλλοντικές μεταβλητές οι οποίες έχουν μετρηθεί (π.χ. δείκτες ποιότητας, απώλειες πρώτης ύλης, χρόνοι μεταφοράς, κλπ.). Στα αναλυτικά συστήματα οι πληροφορίες αυτές συνήθως αναφέρονται σε εκτιμήσεις για το μέλλον, δηλαδή εκτιμήσεις που αφορούν στους αναμενόμενους χρόνους μεταφοράς για μια νέα περιοχή που πρόκειται να καλυφθεί από την εταιρεία, την αναμενόμενη ποιότητα των μεταπωλητών στο κανάλι διανομής κλπ.

Έπειτα απ' όλα αυτά γίνεται φανερό ότι οι δυο αυτές διαφορετικές κατηγορίες συστημάτων δεν είναι σε καμία περίπτωση ανταγωνιστικές, αλλά συμπληρωματικές. Όπως είναι μάλλον προφανές, κανένα αναλυτικό σύστημα δεν μπορεί να υλοποιηθεί πλήρως και να δώσει πραγματικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε μια επιχείρηση που δεν καταγράφει και δεν επικοινωνεί με ικανοποιητική ακρίβεια πληροφορίες σχετικά με τη δραστηριότητα της, δηλαδή δε διαθέτει κάποιο αξιόπιστο συναλλακτικό πληροφοριακό σύστημα. Επιπλέον η απλή καταγραφή και επικοινωνία δεδομένων είναι παντελώς ανούσια, εφόσον τα δεδομένα αυτά δε χρησιμοποιούνται με κάποιο τρόπο για τη λήψη αποφάσεων οι οποίες αφορούν στο μέλλον της επιχείρησης. Με το επιχείρημα αυτό μπορούμε να τεκμηριώσουμε την ανάγκη ενοποίησης των εν λόγω συστημάτων, με γνώμονα το συμφέρον της επιχείρησης. Τόσο η ανάγκη αυτή, όσο και οι προσπάθειες των σύγχρονων επιχειρήσεων να την ικανοποιήσουν, αλλά και οι επακόλουθες προσπάθειες των κατασκευαστών αντιστοίχου λογισμικού, αναφέρονται στη συνέχεια.

3.3.2. Ενοποίηση Επιχειρησιακών Συστημάτων.

Στην προηγούμενη ενότητα είδαμε πόσο σημαντική είναι η συνεργασία των συναλλακτικών με τα αναλυτικά συστήματα για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ουσιαστικά, η διαπίστωση της χρησιμότητας μιας τέτοιας ενοποίησης συστημάτων, είναι η τελευταία τάση στην πληροφορική για επιχειρήσεις,

τάση η οποία εκφράζεται αποτελεσματικά, μέσω των συστημάτων Προγραμματισμού Επιχειρησιακών Πόρων (Enterprise Resource Planning ή εν συντομία ERP).

Κατά βάση, τα συστήματα ERP προήλθαν σα φυσική εξέλιξη των συναλλακτικών συστημάτων, όταν τα τελευταία πλέον είχαν «εξαπλωθεί» έτσι ώστε να καλύπτουν ένα ιδιαίτερα ευρύ φάσμα μετρήσεων και καταγραφής δραστηριοτήτων και λειτουργιών των επιχειρήσεων, ενώ ταυτόχρονα παρατηρήθηκε στην αγορά η ανάπτυξη από διάφορους οίκους παραγωγής λογισμικού αντιστοίχων αναλυτικών συστημάτων. Φυσικά, το εγγενές πλεονέκτημα της ενοποίησης των δυο αυτών κατηγοριών συστημάτων σε μια εφαρμογή, εμφάνισε μια σειρά από πλεονεκτήματα τα οποία έσπευσαν (κι ακόμη σπεύδουν να εκμεταλλευθούν) οι σύγχρονες επιχειρήσεις :

- **Απαλοιφή των προβλημάτων επικοινωνίας μεταξύ διαφορετικών συστημάτων :** η επικοινωνία μεταξύ συστημάτων είναι πολλές φορές ένα ιδιαίτερα επίπονο πρόβλημα για τις επιχειρήσεις, το οποίο μάλιστα ανακύπτει συνεχώς καθώς κανένας από τους προμηθευτές δεν είναι σίγουρο ότι ακολουθεί κάποιο συγκεκριμένο «πρωτόκολλο» επικοινωνίας των συστημάτων διαχρονικά.
- **Σύναψη σχέσεων μ' έναν προμηθευτή και κεντρική διαχείριση προβλημάτων :** σε οποιαδήποτε περίπτωση σφάλματος ή απαίτησης για μια επιπλέον λειτουργία, αναφορά, κλπ., είναι σαφές ότι οι επιχειρήσεις κερδίζουν σημαντικά, καθώς μπορούν αποτελεσματικά ν' απευθυνθούν σ' έναν και μόνο εμπορικό αντιπρόσωπο του συγκεκριμένου λογισμικού, αντί να παλινδρομούν μεταξύ ενός πλήθους προμηθευτών, τους οποίους μάλιστα πρέπει και να συντονίζουν.
- **Πιο αποτελεσματικός έλεγχος και περιορισμός του κόστους επενδύσεων σε πληροφορική τεχνολογία :** όπως γίνεται φανερό, είναι πολύ πιο εύκολο να ελέγχει κανείς το κόστος επενδύσεων, όταν πρόκειται για έναν προμηθευτή, απ' ότι για περισσότερους.

Βέβαια η εξέλιξη αυτή ήταν κάτι που ευνόησε και τους μεγάλους οίκους λογισμικού, καθώς τους προσέφερε κάποια σημαντικά πλεονεκτήματα. Ενδεικτικά αναφέρονται τα ακόλουθα :

- **Οικονομίες κλίμακας (scale) και εύρους (scope) :** πλέον, η εξειδικευμένη γνώση μπορούσε να μεταπωληθεί σε περισσότερους και - κατά κανόνα - μεγαλύτερους πελάτες, οι οποίοι μπορούσαν να πληρώσουν καλύτερα.
- **Ελαχιστοποίηση των προβλημάτων επικοινωνίας των εφαρμογών :** καθώς δεν μπορούσαν ν' αποφύγουν την πραγματικά επίπονη διαδικασία διαμόρφωσης επικοινωνίας των συστημάτων, οι προμηθευτές λογισμικού επιθυμούσαν την ολοκληρωτική μηχανογράφηση μιας επιχείρησης, μέσω δικών τους πρωτοκόλλων και βάσεων δεδομένων, έτσι ώστε να ελαχιστοποιείται τόσο ο χρόνος αρχικής εγκατάστασης όσο και τα προβλήματα κατά τη λειτουργία των συστημάτων. Στην πράξη, οι εταιρείες λογισμικού προσέφεραν σε πολύ χαμηλές τιμές ολοκληρωμένα συστήματα, αφού κατόρθωναν να εξασφαλίζουν αποκλειστικούς πελάτες, αυξάνοντας όμως σημαντικά γι' αυτούς το μελλοντικό κόστος αλλαγής

προμηθευτή. Με αυτό τον τρόπο, μπορούσαν πλέον να ελαχιστοποιήσουν τους επιχειρησιακούς πόρους που αφιερώνονταν στην υποστήριξη των συστημάτων και να τους μεταθέσουν στην έρευνα και εξέλιξη νέων λειτουργιών ή ακόμη και στις πωλήσεις νέων συστημάτων.

Βέβαια, θα πρέπει να παρατηρήσουμε ότι η εξέλιξη αυτή δεν ήταν – και πιθανόν δε θα γίνει ποτέ – πανάκεια : Αν και διάφοροι οίκοι παραγωγής και διάθεσης λογισμικού για επιχειρήσεις, μεγαλώνουν προσφέροντας ολοένα και πιο ολοκληρωμένες λύσεις, σχεδόν ταυτόχρονα φαίνεται να εμφανίζονται και διάφοροι μικρότεροι εξειδικευμένοι οίκοι, οι οποίοι παρέχουν υπηρεσίες οι οποίες είναι μάλλον πολύ ακριβές για να παραχθούν από τους «γίγαντες» αντιπάλους τους.

3.3.3. Τύποι Εφαρμογών Πληροφορικών Συστημάτων Logistics.

Καθώς σε προηγούμενες ενότητες είδαμε τη διαφοροποίηση των πληροφοριακών συστημάτων logistics σε αναλυτικά και συναλλακτικά, αλλά και την ενοποίηση τους σε συστήματα ERP, είναι μάλλον χρήσιμο πλέον να εξετάσουμε τα διάφορα μέρη από τα οποία αποτελούνται οι εφαρμογές αυτές (ή τους τύπους εφαρμογών για την περίπτωση αυτοτελούς λογισμικού).

- **Συστήματα Διαχείρισης Υλικών :** στα συστήματα αυτά μπορούμε να εντάξουμε διάφορες εφαρμογές που ασχολούνται με τη διοίκηση των υλικών, όπως MRP και MRP-II, συστήματα διαχείρισης αποθηκών αλλά και αποθεμάτων, αλλά και συστήματα καταγραφής και διαχείρισης γνώσης γύρω από τη διαχείριση υλικών, όπως συστήματα τα οποία αναλαμβάνουν να διατηρούν και ν' ανανεώνουν τους πίνακες απαιτούμενων υλικών (bill of materials) κλπ. Κατά κανόνα, τα συστήματα αυτά είναι συναλλακτικά, καθώς περιλαμβάνουν κάποιους ιδιαίτερα τυποποιημένους αλγορίθμους διαχείρισης υλικών, ενώ δέχονται κάποια μάλλον περιορισμένη παραμετροποίηση.
- **Συστήματα Διαχείρισης Διανομών :** Όπως ακριβώς τα συστήματα διαχείρισης υλικών διαχειρίζονται τις εισερχόμενες ροές προϊόντων και υπηρεσιών, έτσι και τα συστήματα διαχείρισης διανομών, διαχειρίζονται όλες τις εκροές της επιχείρησης, δηλαδή τα αποτελέσματα των παραγωγικών της διαδικασιών. Τις περισσότερες φορές τα συστήματα αυτά περιλαμβάνουν αλγορίθμους βελτιστοποίησης της διανομής στα διάφορα κανάλια, κάτω από ένα σύνολο παραμέτρων, οι οποίες είτε ρυθμίζονται από το χρήστη, είτε υπολογίζονται αυτόματα από τα δεδομένα του συστήματος, εξάγοντας διάφορα χρήσιμα συμπεράσματα για μεγέθη όπως τα απαιτούμενα αποθέματα ασφαλείας, κλπ. Βέβαια, καθώς η βασική τους χρήση είναι μάλλον σε επίπεδο αυτοματοποίησης συναλλαγών, οι λειτουργίες τους επεκτείνονται και στην έκδοση των απαιτούμενων εγγράφων μεταφοράς και διαχείρισης, αλλά ακόμη και στον προγραμματισμό των δρομολογίων κλπ. Φυσικά και αυτή η κατηγορία ανήκει στα συναλλακτικά πληροφοριακά συστήματα, καθώς ουσιαστικά υποστηρίζει την τυποποίηση των διαδικασιών και την ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων, χωρίς όμως ν' αποκλείεται η ύπαρξη

αναλυτικών πληροφοριακών συστημάτων διαχείρισης των διανομών ως εφαρμογή για παράδειγμα των προτύπων μεταφοράς.

- **Συστήματα Διαχείρισης Παραγωγής :** Ίσως η κατηγορία αυτή να είναι μάλλον και η πιο ασαφής απ' όλες τις προηγούμενες, καθώς περιλαμβάνει ένα μεγάλο εύρος λειτουργιών, οι οποίες μάλιστα διαφέρουν από επιχείρηση σ' επιχείρηση. Γενικά, μπορούμε να τεκμηριώσουμε το διαχωρισμό των συστημάτων αυτών σε **συστήματα προγραμματισμού της παραγωγής** και σε **συστήματα σχεδιασμού της παραγωγής**. Τα συστήματα προγραμματισμού της παραγωγής αναφέρονται στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών παραγωγής, με βάση τα δεδομένα των συστημάτων διαχείρισης υλικών αλλά και διαχείρισης της διανομής, ενώ τα συστήματα σχεδιασμού της παραγωγής αναφέρονται στη διερεύνηση του κατά πόσο η παραγωγή γίνεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Μολονότι η πρώτη κατηγορία φαίνεται να είναι πιο κοντά στην καθημερινή διοίκηση των διαδικασιών logistics, σε καμία περίπτωση δε θα πρέπει να παραβλέπουμε και τη σημαντικότητα της δεύτερης μέσα στα πλαίσια της ενοποίησης του συνόλου των λειτουργιών μιας επιχείρησης για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέλος, όσο και αν τα συστήματα είναι δύσκολο να οριοθετηθούν σε σχέση με τις λειτουργίες τους, είναι μάλλον εύκολο να κατηγοριοποιηθούν ως συναλλακτικά – αναλυτικά : τα συστήματα προγραμματισμού της παραγωγής, είναι στις περισσότερες εκ των περιπτώσεων συναλλακτικά (καθώς βασίζονται σε δεδομένες «νόρμες» παραγωγής), ενώ τα συστήματα σχεδιασμού της παραγωγής, είναι τις περισσότερες φορές αναλυτικά (καθώς βασίζονται σε πληροφορίες σχετικά με τη συμπεριφορά των διαφόρων επιμέρους μερών της παραγωγικής διαδικασίας για να βελτιστοποιήσουν το σύνολο των δραστηριοτήτων αυτής).
- Τέλος, μπορούμε ν' αναφέρουμε την κατηγορία των **συστημάτων προβλέψεων και διαχείρισης παραγγελιών**, τα οποία μάλιστα αποτελούν τα πρωτογενή στοιχεία, σύμφωνα με τα οποία μπορεί και υλοποιείται η βελτιστοποίηση όλων των επιμέρους λειτουργιών. Κατά κανόνα, τα συστήματα αυτά περιλαμβάνουν την πρόβλεψη της ζήτησης αλλά και τη διαχείριση των παραγγελιών μέσα από την επικοινωνία τους με τα' αντίστοιχα συστήματα παραγωγής. Με τον τρόπο αυτό μπορούν συνήθως και ανανεώνουν σε σχεδόν πραγματικό χρόνο τις προβλέψεις τους με βάση την εκάστοτε ζήτηση, βελτιστοποιώντας έτσι και τις υπόλοιπες διαδικασίες. Επιπλέον, τα συστήματα αυτά συνήθως επικοινωνούν με διάφορα συστήματα υποστήριξης των διαδικασιών marketing της επιχείρησης, όπως συστήματα **διαχείρισης σχέσεων πελατών (customer relationship management ή CRM)** με στόχο την παροχή πληροφοριών στους πελάτες, γύρω από την πορεία της παραγγελίας τους, το τελικό κόστος, κλπ.

Πώς όμως όλα αυτά τα διαφορετικά συστήματα (ή μέρη συστημάτων) καταφέρνουν να υλοποιούν όλα αυτά που υπόσχονται ; Η απάντηση αν και είναι σχετικά απλή ως γενικότητα, αποτελεί έναν πραγματικά δύσκολο στόχο στην πράξη, καθώς απαιτεί την ταυτόχρονη γνώση σε βάθος της πληροφορικής τεχνολογίας, των διαδικασιών logistics, αλλά και της **επιστήμης λήψεως αποφάσεων (Decision Sciences)**. Πρακτικά, αποτελέσματα της μελέτης της επιστήμης αυτής είναι τα **συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (Decision Support Systems ή DSS)**, τα οποία αναλύονται ακολούθως, πάντα με την προσοχή μας στραμμένη στην εφαρμογή τους στη διοίκηση των λειτουργιών logistics. Στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο ν'

αναφερθούμε συνοπτικά στα στάδια δημιουργίας ενός πληροφοριακού συστήματος logistics, έτσι ώστε να γίνουν αντιληπτά τόσο τα πρακτικά προβλήματα που θα πρέπει ν' αντιμετωπίζονται, όσο και η προσπάθεια η οποία καταβάλλεται.

3.3.4. Δημιουργώντας ένα Πληροφοριακό Σύστημα Logistics.

Τυπικά, η δημιουργία ενός πληροφοριακού συστήματος logistics περιλαμβάνει ένα σύνολο από διακριτά στάδια τα οποία έχουν σα στόχο να πραγματοποιήσουν ένα συγκεκριμένο σύνολο ενεργειών προς τον τελικό σκοπό. Συνοπτικά, μπορούμε ν' αναγνωρίσουμε τα παρακάτω βασικά στάδια, αν και στην πράξη παρατηρείται ότι, οι εταιρείες παραγωγής του σχετικού λογισμικού, τείνουν να τα επαυξάνουν ανάλογα με τις ανάγκες των πελατών τους, αλλά και τις προτεινόμενες μεθοδολογίες :

- **Καταγραφή και σχεδιασμός (η επανασχεδιασμός) των διαδικασιών στην επιχείρηση – πελάτη :** στο στάδιο αυτό γίνεται μια αναλυτική περιγραφή των διαδικασιών logistics που πραγματοποιούνται στον πελάτη, καθώς και το πώς αυτές οι διαδικασίες διαδέχονται η μια την άλλη ή εξαρτώνται η μια από την άλλη. Καθώς το στάδιο αυτό πολλές φορές περιλαμβάνει και τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών αυτών, δεν είναι καθόλου σπάνιο να το αναλαμβάνουν εξωτερικοί σύμβουλοι της επιχείρησης – πελάτη : οι εταιρείες που εξειδικεύονται στην παροχή λογισμικού προτιμούν να εστιάζουν τις προσπάθειες τους στην εξέλιξη του λογισμικού και να μιλούν με σύμβουλους (οι οποίοι είναι συνήθως εξειδικευμένοι και διαθέτουν την απαραίτητη τεχνογνωσία και εμπειρία) παρά να επανασχεδιάζουν οι ίδιες τις διαδικασίες των πελατών τους.
- **Ανάλυση προτεινόμενων συστημάτων και σχεδιασμός :** στο δεύτερο αυτό στάδιο, γίνεται η ανάλυση των διαδικασιών που τεκμηριώθηκαν παραπάνω και δημιουργείται ένα πρότυπο σύστημα σύμφωνα με τα δεδομένα τα οποία ζητά ο πελάτης. Συνήθως, στο στάδιο αυτό γίνεται και μια πρώτη οικονομική αξιολόγηση υπό τη μορφή μιας μελέτης κόστους - απόδοσης του συστήματος, ενώ τεκμηριώνονται και οι απαιτούμενες δαπάνες (τόσο ως αρχικές επενδύσεις όσο και ως κόστος συντήρησης), έτσι ώστε ο πελάτης να έχει μια πρώτη εκτίμηση του κόστους. Τέλος, είναι πολύ σημαντικό να εντοπίσουμε στο σημείο αυτό τη δυσκολία παραμετροποίησης ενός τέτοιου συστήματος καθώς οι διαδικασίες logistics είναι προφανώς ιδιαίτερα διαφορετικές από εταιρεία σε εταιρεία, από προϊόν σε προϊόν, αλλά και από αγορά σε αγορά.
- **Εγκατάσταση του συστήματος και εκπαίδευση χρηστών :** η κύρια δυσκολία του σταδίου αυτού είναι, η αρκετά μεγάλη αρχική αντίδραση απέναντι σε οποιαδήποτε μεταβολή στις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Ένα προφανές τέτοιο παράδειγμα εμφανίζεται όταν η εγκατάσταση ενός συστήματος καταργεί ορισμένες λειτουργίες ή και θέσεις εργασίας, με αποτέλεσμα οι υπάλληλοι του πελάτη να γίνονται από διστακτικοί απέναντι στο νέο αυτό σύστημα μέχρι και έντονα αρνητικοί. Έτσι, η διοίκηση του πελάτη θα πρέπει σε συνδυασμό με την εταιρεία παροχής

του λογισμικού να φροντίσει για τα κατάλληλα μέτρα και ενέργειες τα οποία θα εξασφαλίσουν την κατά το δυνατόν ταχύτερη και αποτελεσματικότερη αποδοχή του νέου συστήματος. Εκτός όμως από την εσκεμμένη αντίσταση σε οποιαδήποτε μεταβολή στις λειτουργικές διαδικασίες, έχει παρατηρηθεί ότι η εφαρμογή ενός νέου συστήματος μπορεί να καθυστερεί ακούσια λόγω, είτε του κακού χειρισμού του, είτε λόγω εμμονής στο παλαιότερο σύστημα το οποίο δύναται να λειτουργεί παράλληλα. Για παράδειγμα, ενώ πολλές αποθήκες επιχειρήσεων φαίνεται να έχουν ενταχθεί σε κάποιο επιχειρησιακό σύστημα λογισμικού, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου χρησιμοποιούνται ακόμη «παραδοσιακά» συστήματα καταγραφής και ελέγχου του αποθέματος, έκδοσης εντολών παραγγελίας, κλπ. Στις περισσότερες εκ των περιπτώσεων αυτών, η εμπειρία έχει δείξει ότι τα προβλήματα οφείλονται στην ελλιπή εκπαίδευση του προσωπικού στις νέες αυτές μεθόδους, αλλά και στην έλλειψη υποστήριξης για την εφαρμογή του συστήματος από την πλευρά του μεσαίου επιπέδου διοικητικών στελεχών. Έτσι, δεν είναι σπάνιο να εμφανίζονται παραδείγματα από επιχειρήσεις οι οποίες, προκειμένου να πείσουν τα στελέχη τους να χρησιμοποιούν ένα νεαποκτηθέν πληροφοριακό σύστημα logistics, να υπόσχονται διάφορα δώρα όπως διήμερα πληρωμένης διαμονής σε τουριστικά νησιά, δείπνα σε ακριβά εστιατόρια, κλπ., για εκείνους τους εργαζόμενους (ή ομάδες εργαζομένων), οι οποίοι θα υιοθετήσουν το σύστημα στο μέγιστο βαθμό. Σε κάθε περίπτωση, πιστεύουμε ότι η αξιοπιστία ενός συστήματος, η αποκλειστική χρήση του απ' όλα τα επίπεδα διοίκησης, αλλά και η ολοκληρωμένη εκπαίδευση των χρηστών, έτσι ώστε ν' αναγνωριστούν στην πράξη τα πλεονεκτήματά του, είναι ο καταλύτης για την αρχική επιτυχία και υιοθέτηση του κάθε συστήματος.

- **Συνεχής υποστήριξη του συστήματος :** η δημιουργία και η εγκατάσταση ενός συστήματος δε σημαίνει σε καμία περίπτωση το τέλος των ευθυνών του κατασκευαστή. Τις περισσότερες φορές μάλιστα, η επιλογή ενός προμηθευτή βασίζεται περισσότερο στο καλό όνομα του στην αγορά ως προμηθευτή υπηρεσιών υποστήριξης του συστήματος, παρά στην τιμή που αυτός χρεώνει για την ανάπτυξη του ή ακόμη και παρά τις δυνατότητες που αυτό θα έχει αρχικά (τουλάχιστον εφόσον οι διαφορές αυτές σε σχέση με τα ανταγωνιστικά συστήματα δεν είναι τεράστιες ή κρίσιμες για την επιχείρηση – πελάτη).

Έτσι, μετά απ' όλα αυτά, ο αναγνώστης μπορεί να πάρει έστω και μια μικρή γεύση για το πόσο πραγματικά μεγάλο και δύσκολο εγχείρημα είναι η ανάπτυξη ενός προσαρμοσμένου προγράμματος υποστήριξης των υπηρεσιών logistics, ιδιαίτερα όσο αυξάνει η πολυπλοκότητα της επιχείρησης – πελάτη σε διάφορες αγορές, προϊόντα, αλλά και κανάλια διανομής. Παράλληλα βέβαια, γίνεται αντιληπτός και ο ρόλος αλλά και η σημασία ενός τέτοιου συστήματος που, στις μέρες μας, έχει φτάσει να είναι πρωταγωνιστικός παράγοντας καθορισμού των ίδιων των δυνατοτήτων της επιχείρησης.

3.4. Logistics και Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων.

Πριν δούμε την πρακτική των συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων στη διαδικασία logistics, είναι χρήσιμο να ξεκαθαρίσουμε την έννοια των συστημάτων αυτών, αναφέροντας έναν από τους πιο διαδεδομένους ορισμούς που χρησιμοποιούνται για να τα περιγράψουν :

...το σύνολο των εργαλείων, δεδομένων, προτύπων και άλλων πόρων τους οποίους χρησιμοποιούν τα διευθυντικά στελέχη ...για να κατανοήσουν, να αξιολογήσουν αλλά και να επιλύσουν επιχειρησιακά προβλήματα τα οποία δεν είναι αυστηρώς διατυπωμένα (Kroenke, 1992)

Είναι σαφές λοιπόν ότι τα συστήματα αυτά αποσκοπούν στη βελτίωση των αποφάσεων που λαμβάνουν οι άνθρωποι μέσω της υποστήριξης τους με πρότυπα και δεδομένα, ενώ θα πρέπει ιδιαίτερα ότι ένα τέτοιο σύστημα δε φαίνεται να μπορεί να υποκαταστήσει τον άνθρωπο (τουλάχιστον στο άμεσο μέλλον). Το να τεκμηριωθεί μια τέτοια άποψη είναι σχετικά απλό, τουλάχιστον για το χώρο των επιχειρήσεων, καθώς οι καθημερινές αποφάσεις ενός διοικητικού στελέχους περιλαμβάνουν όλο και περισσότερους υποκειμενικούς παράγοντες όσο αυτό ανεβαίνει υψηλότερα στην εταιρική ιεραρχία. Επιπλέον, φαίνεται να είναι μάλλον αδύνατο να τεκμηριωθεί η απαραίτητη «μετά-πληροφορία» σχετικά με τη διοίκηση logistics κάτω από διάφορα προϊόντα, κανάλια διανομής αλλά και επιχειρησιακές συνθήκες. Με τα δεδομένα αυτά, η προτυποποίηση ενός συστήματος υποστήριξης αποφάσεων για τη διοίκηση logistics αναγκάζεται στο να περιοριστεί σε σχετικά στενά πλαίσια τα οποία αφορούν σε συγκεκριμένες περιπτώσεις ή συνθήκες, ενώ προσπάθειες εφαρμογής τους σε μια πιο ευρεία βάση είναι καταδικασμένες ν' αποτύχουν λόγω του τεραστίου κόστους ανάπτυξης.

Μπορούμε όμως στηριζόμενοι στα παραπάνω να τεκμηριώσουμε ότι τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων logistics είναι «άχρηστα» στην καθημερινότητα των διευθυντικών στελεχών και, κατά συνέπεια των επιχειρήσεων που τα χρησιμοποιούν ; Φυσικά και όχι. Ένα απλό πρώτο επιχείρημα που θα πρέπει κανείς ν' αναλογιστεί έχει να κάνει λίγο με μια τροποποιημένη εκδοχή της Δαρβινικής θεωρίας της εξέλιξης : «για να επιβιώσει κάτι διαχρονικά, θα πρέπει να προσφέρει κάποιας μορφής κοινωνική ή οικονομική χρησιμότητα». Λογικά λοιπόν και, παρατηρώντας ότι τα συστήματα αυτά όχι μόνο δεν τείνουν να εκλείψουν ή να συρρικνωθούν αλλά, αντίθετα, πληθαίνουν ολοένα και περισσότερο και περιλαμβάνουν συνεχώς περισσότερες εφαρμογές ή περιπτώσεις, πρέπει να προσδίδουν κάποια μορφή οικονομικής χρησιμότητας ώστε να δικαιολογούν την ύπαρξη τους. Ένα δεύτερο επιχείρημα σχετικά με τη χρησιμότητα των συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων logistics, έρχεται από τη μέχρι τώρα επιχειρησιακή εμπειρία, αφού σε πολλές περιπτώσεις, η πρακτική έχει δείξει ότι τα συστήματα αυτά δίνουν ένα άμεσο κέρδος στη διοίκηση της επιχείρησης, αναγκάζοντας την να ξανασκεφτεί τις λειτουργίες, τις δυνατότητες, αλλά και τις πρακτικές της ξεκινώντας από μηδενική βάση. Έτσι, οι διάφορες για παράδειγμα, πολιτικές διανομής φαίνεται να επανακαθορίζονται με βάση σύγχρονα επιχειρησιακά κριτήρια και δεδομένα, να επανασχεδιάζονται τα ίδια τα κανάλια διανομής, να τροποποιούνται ανάλογα οι συμβάσεις με τρίτους προμηθευτές υπηρεσιών logistics και γενικά να εμφανίζεται ένα κλίμα εξορθολογισμού και γενικότερης προόδου. Φυσικά οι προσπάθειες αυτές εξορθολογισμού της επιχείρησης γενικότερα, αλλά και της διαδικασίας logistics

ειδικότερα, δεν μπορούν να είναι αποτέλεσμα σποραδικών και μεμονωμένων ενεργειών. Αντίθετα, η πρακτική εμπειρία έχει αποδείξει ότι θα πρέπει να είναι το αποτέλεσμα ενός συνόλου συντονισμένων και σωστά προετοιμασμένων ενεργειών, οι οποίες θα πρέπει ν' αποσκοπούν σε συγκεκριμένα, κατά το δυνατόν μετρήσιμα αποτελέσματα. Άλλωστε δεν είναι τυχαίο ότι πλέον η έννοια της μεταβολής ή αλλαγής έχει γίνει τόσο συνυφασμένη με τη διοικητική επιστήμη, που μπορούμε πλέον στις μέρες μας να διακρίνουμε ένα ξεχωριστό τομέα της τελευταίας με το όνομα **Διοίκηση της Μεταβολής** ή **Διοίκηση της Αλλαγής** (Management of Change). Φυσικά, οι έννοιες αυτές που περιλαμβάνονται στον τομέα αυτό δεν εμπίπτουν στα πλαίσια της συγκεκριμένης πτυχιακής.

Στο σημείο αυτό, μπορούμε ν' απαριθμήσουμε συνοπτικά τα παρακάτω πλεονεκτήματα εφαρμογής ενός συστήματος υποστήριξης αποφάσεων για τη Διοίκηση Logistics, πριν ανατρέξουμε σε συγκεκριμένο παράδειγμα :

- **Βελτίωση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου παράγοντα :** κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται με (α) την ολοκληρωτική ανάθεση των πραγματικά τετριμμένων αποφάσεων στα ανάλογα συστήματα, τα οποία δύνανται να επεξεργάζονται τις πληροφορίες με τους καταλλήλους αλγορίθμους και πρότυπα και (β) την ανάθεση μέρους περίπλοκων υπολογισμών ή αποφάσεων σε αντίστοιχα συστήματα για επεξεργασία και εξαγωγή συμπερασμάτων. Για παράδειγμα, ένα σύστημα μεταφοράς αποτελούν και οι οδικές αρτηρίες μιας μεγαλόπολης όπως η Αθήνα και οι οποίες διαχειρίζονται μέσω των συστημάτων φωτισήμανσης. Φανταστείτε το κέρδος που θα υπήρχε από τη χρήση εξειδικευμένων εφαρμογών μελέτης της πληροφορίας του φόρτου οχημάτων στους φωτεινούς σηματοδότες ή αντίστροφα, τη δυσχέρεια ορθολογικής διαχείρισης του φόρτου αυτού, υπό την έλλειψη αναλόγου πληροφοριακού συστήματος.
- **Βελτίωση της επιχειρησιακής επικοινωνίας, ιδεών και παραδοχών :** όταν η δημιουργία ενός συστήματος υποστήριξης αποφάσεων απαιτεί τη συνεργασία περισσότερων του ενός τμημάτων (κάτι που είναι πάρα πολύ συχνό για την περίπτωση της διοίκησης των logistics), τότε φαίνεται πως τα συνεργαζόμενα τμήματα μπορούν και αναπτύσσουν ιδιαίτερα επικερδείς και αποδοτικές σχέσεις, πολλές φορές και πέρα από την απλή κατάργηση κάποιων περιττών διαδικασιών. Το κέρδος αυτό ονομάζεται **συνεργεία (synergy)** και αποτελεί μια κατεξοχήν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Φυσικά, δε χρειάζεται ν' αναφερθούμε ιδιαίτερα στο γεγονός ότι για να επιτευχθεί η συνεργεία αυτή χρειάζεται να οικοδομηθούν σχέσεις αμοιβαίας εκτίμησης και εμπιστοσύνης μεταξύ των τμημάτων που συμμετέχουν.
- **Αποκρυστάλλωση των αντιλήψεων και των πρακτικών :** όπως προαναφέραμε, πολλά επιχειρησιακά δεδομένα και πρακτικές βρίσκονται εκεί απλά και μόνο διότι έχουν διατηρηθεί από το παρελθόν, χωρίς ίσως πλέον να εξυπηρετούν τη σκοπιμότητα για την οποία δημιουργήθηκαν αρχικά. Η ανάπτυξη (ή η παραμετροποίηση) ενός συστήματος υποστήριξης αποφάσεων, δημιουργεί την ανάγκη επανεξέτασης όλων αυτών των διαδικασιών και κριτικής αποδοχής ή απόρριψης τους με στόχο το γενικότερο ορθολογισμό της επιχείρησης ή του οργανισμού.

- **Αύξηση του ελέγχου της επιχείρησης ή του οργανισμού :** μέσω της καλύτερης και πιο αποδοτικής τεκμηρίωσης των αποφάσεων που λαμβάνονται σε κάθε επίπεδο διοίκησης.

Σε γενικές γραμμές, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η εφαρμογή συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων αποτελεί μονόδρομο για τις επιχειρήσεις που θ' αποφασίσουν να εφαρμόσουν ορθολογικές πρακτικές logistics, καθώς μπορούν σε πραγματικό χρόνο να βελτιστοποιούν τα αποτελέσματα της διαδικασίας αυτής εξοικονομώντας πολύτιμους επιχειρησιακούς πόρους.

3.5. Τηλεματικές Εφαρμογές. Το τεχνολογικό υπόβαθρο.

3.5.1. Τεχνολογία Η/Υ και τηλεματική σήμερα.

Οι υπηρεσίες logistics βασίζονται στη χρήση της τηλεματικής. Πολλές φορές ο όρος «τηλεματική» συγχέεται με τη χρήση Η/Υ. Στα αρχικά στάδια των εφαρμογών τα δίκτυα και τα τερματικά δεν είχαν καμία σχέση με τους σημερινούς προσωπικούς υπολογιστές ήταν μάλλον κλειστά συστήματα και επικοινωνούσαν επιτυχώς μόνο μεταξύ τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα δίκτυα booking (κράτησης θέσεως) των αεροπορικών εταιρειών. Οι Η/Υ έχουν διεισδύσει πλέον στις εταιρείες και τους οργανισμούς, οπότε οι κάθε λογής εργασίες εκτελούνται μέσω αυτών. Η ανάγκη για απλοποίηση των διαδικασιών και κυρίως το τεράστιο κόστος αγοράς, λειτουργίας και συντήρησης των συστημάτων, οδήγησε την αγορά στο πάντρεμα Η/Υ και επικοινωνιακών δικτύων ή δικτυακών εφαρμογών. Επίσης, υπάρχει πάντα η ανάγκη για μείωση του κόστους σε περιφερειακές συσκευές, όπως π.χ. εκτυπωτές. Μια άλλη παράμετρος, άμεσα συνδεδεμένη με τα περιφερειακά αλλά και τη δικτύωση, είναι η ανάγκη μεταφοράς εικόνας, video, κειμένων, μηνυμάτων από χρήστη σε χρήστη ή ακόμα πιο ειδικά από δίκτυο σε δίκτυο (π.χ. το δίκτυο του λιμανιού σε κεντρικό κρατικό δίκτυο φορολόγησης, ελέγχου και ασφάλειας). Έτσι, παρά το γεγονός ότι και οι εφαρμογές, αλλά και η σχετική τεχνολογία είναι εντυπωσιακά πρόσφατη, υπάρχουν πολλές εξελίξεις σε ελάχιστο χρονικό διάστημα, λόγω του μεγάλου ενδιαφέροντος που δείχνει η αγορά.

Παράλληλα με την ψηφιοποίηση όλων των επικοινωνιακών δικτύων, η τεχνολογία των Η/Υ συγχωνεύεται ή αλληλεπιδρά με τις τεχνολογίες εικόνας και ήχου. Η λογική επέκταση είναι η «κοινή γλώσσα», το πρωτόκολλο επικοινωνίας όλων των χρηστών και η δυνατότητα μεταφοράς του ίδιου είδους πληροφορίας. Όλες οι λειτουργίες μπορούν να γίνουν συγχρόνως και παράλληλα με μόνο περιορισμό τη χωρητικότητα του δικτύου ή της σύνδεσης.

Λόγω λοιπόν της συγχώνευσης των δικτύων διαφόρων τεχνολογιών, η παροχή της πληροφορίας αναφέρεται και ως “bandwidth” για να περιγράψει καλύτερα την ανάγκη μεταφοράς κάθε είδους πληροφορίας, είτε είναι από τηλέφωνο, τηλεοπτικό σήμα, είτε από ένα κοινό e-mail. Είναι προφανές ότι το κόστος πρόσβασης και συντήρησης των δικτύων, θα μειωθεί δραματικά λόγω της οικονομίας

κλίμακας και η ποιότητα παροχής υπηρεσιών θ' αυξηθεί λόγω της αυξημένης ροής πληροφοριών μεταξύ των χρηστών. Όσο αυξάνουν οι δυνατότητες του δικτύου και χρήστες αποκτούν καλύτερους H/Y και συνδέσεις, τόσο περισσότερο μειώνεται και το κόστος. Παράδειγμα αποτελούν οι τεχνικές συμπίεσης και τα off – line συστήματα που εκμεταλλεύονται καλύτερα το bandwidth και το κόστος συνεχώς μειώνεται ή εμπεριέχεται σε πακέτα καθημερινής χρήσης.

Στις αναπτυγμένες χώρες έχει συντελεστεί μια μεγάλη αλλαγή : η πληροφορία και η επικοινωνία έχουν εξελιχθεί σε κρίσιμη δύναμη ανάπτυξης. Η ανάγκη δικτύωσης γέννησε και εγκαθίδρυσε παγκοσμίως το διεθνές πρότυπο TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol), το γνωστό σε όλους Internet (διαδίκτυο), με δυο βασικά και μεγάλα πλεονεκτήματα :

1. Μεγάλο εύρος υψηλών προδιαγραφών τυποποιημένων εφαρμογών με χαμηλό κόστος λόγω της αυξημένης χρήσης και
2. παροχή δυνατότητας στο χρήστη ν' αναλάβει τη συντήρηση και διαχείριση του τερματικού του χωρίς επιπλέον δαπάνες.

Το διαδίκτυο προέκυψε ως εξέλιξη δικτυακών εφαρμογών των ενόπλων δυνάμεων των ΗΠΑ και στη συνέχεια ως δίκτυο μεταξύ πανεπιστημίων και ερευνητικών κέντρων. Πολύ σύντομα οι επιχειρήσεις μπήκαν στο διαδίκτυο μαζί με εκατομμύρια ακόμη χρήστες. Η ιδέα και οι εφαρμογές του διαδικτύου όμως δεν ήταν οι μόνες προσπάθειες δικτύωσης H/Y. Παράλληλα με το διαδίκτυο αναπτύχθηκαν και άλλα πρωτόκολλα όπως τα X.25, X400 και X500 χωρίς όμως σημαντική επιτυχία.

Το μόνο πρόβλημα που υπολογίζουν οι ειδικοί στην εξάπλωση του διαδικτύου είναι η μετάβαση από ένα σύστημα χωρίς κόστος σε ένα με κόστος, όπου κάποιες υπηρεσίες κοστίζουν και δεν είναι δωρεάν όπως τώρα (π.χ. βάσεις δεδομένων). Βέβαια, υπάρχει το προηγούμενο ιστορικό των τηλεπικοινωνιών στις ΗΠΑ, όπου με βάση δημοσιεύματα του τύπου, το 1934 ένα τηλεφώνημα κόστιζε 3,4 \$ το λεπτό, ενώ σήμερα κοστίζει 0,3\$. Μάλιστα το παράδειγμα γίνεται πιο εντυπωσιακό αν κάποιος υπολογίσει και τη μεταβολή στην αξία του χρήματος.

3.5.2. Εφαρμογές της τηλεματικής.

Οι εφαρμογές της τηλεματικής είναι πολλές, αλλά οι κυριότερες και αυτές που σχετίζονται με τον τομέα των logistics είναι οι ακόλουθες :

- Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.
- Ηλεκτρονικές συνεδριάσεις.

Δηλαδή, δυνατότητα αποστολής ενός e-mail σε πολλούς παραλήπτες.

- Απομακρυσμένη πρόσβαση.

Κλασική εφαρμογή αποτελεί η επικοινωνία των εργοταξίων με τα κεντρικά της εταιρείας.

- Απενεργοποιημένη επικοινωνία.

Πρόκειται για τη μετάθεση της αποστολής μηνυμάτων ή διενέργειας κάποιας εντολής σε μεταγενέστερο χρόνο. Πολύ συνηθισμένη εφαρμογή είναι η συγκέντρωση όλων των μηνυμάτων από κάποιο τμήμα της εταιρείας και η αποστολή τους σα «δέμα», έτσι ώστε να επιτευχθεί καλύτερη χρήση της διαθέσιμης χωρητικότητας. Άλλη εφαρμογή είναι η αποστολή όλων των φαξ σε ώρα μειωμένου τιμολογίου.

- Πρόσβαση σε φακέλους (π.χ. αρχεία εταιρείας).
- Πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων.
- Διαδίκτυο.
- Υπηρεσίες καταλόγων.

Εδώ αντιμετωπίζεται το πρόβλημα της εύρεσης παγκόσμια αποδεκτού προτύπου για τις υπηρεσίες καταλόγου.

- Υπηρεσίες fax.
- Υπηρεσίες εικόνας και βίντεο.
- Εμπορικές συναλλαγές.

Αποτελεί ίσως την εφαρμογή που θ' αλλάξει τη μορφή του εμπορίου στο μέλλον, με εφαρμογή σε τράπεζες και σε άλλους μεγάλους οργανισμούς. Τίθεται βέβαια ένα ζήτημα ασφαλείας των δεδομένων από υπεξαيرέσεις.

3.5.3. Προοπτικές και μέλλον της Τηλεματικής

Πολλές συζητήσεις γίνονται σχετικά με το μέλλον της τηλεματικής. Κύριοι άξονες της συζήτησης είναι η υποδομή, οι εφαρμογές και η οργάνωση των πληροφοριών, δηλαδή των υπηρεσιών. Σχετικά θ' αναφερθούν ορισμένα ζητήματα που συνδέονται άμεσα με την κοινωνία των πληροφοριών και το μέλλον των εφαρμογών της τηλεματικής στις ευρωπαϊκές μεταφορές.

Η υποδομή της κοινωνίας των πληροφοριών βασίζεται στις προσδοκίες των τεχνικών και της αγοράς για τη μεταφορά εικόνας και video. Στις ΗΠΑ, τα δίκτυα ήδη έχουν κορεστεί, ενώ τίθενται και θέματα του ποιος ηγείται των ΠΤΥ, οπότε διάφορες ιδιωτικές εταιρείες έχουν προτείνει τεχνικές λύσεις ικανές ν' αναλάβουν αρκετό μέρος του μελλοντικού φορτίου. Το ζητούμενο είναι η σωστή πρόβλεψη της αγοράς, γεγονός που καθίσταται αρκετά δύσκολο, αφού οι μεγάλες εφαρμογές είναι ψυχαγωγικές, όπου η ανταπόκριση του κοινού δεν μπορεί να προβλεφθεί. Η συζήτηση για τις ΗΠΑ παρουσιάζει ενδιαφέρον γι' αρκετούς λόγους. Ο κυριότερος είναι ότι οι ΗΠΑ είναι πιο προηγμένες από την Ευρώπη και στη χρήση αλλά και στην παραγωγή εφαρμογών, οπότε ό,τι γίνει εκεί θα εμφυτευθεί σε μεγάλο βαθμό και στην Ευρώπη.

Ο άλλος μεγάλος άξονας συζητήσεως είναι η υιοθέτηση του internet ως κοινού πρωτοκόλλου για την κοινωνία των πληροφοριών. Η αλματώδης αύξηση της ζήτησης και της προσφοράς του το έχουν ουσιαστικά καθιερώσει. Μέσα σε ελάχιστο χρονικό διάστημα έχουν λυθεί πάρα πολλά τεχνικά προβλήματα που εμφάνισε όταν «γεννήθηκε».

Οι εφαρμογές που έρχονται για μελλοντική χρήση, αφορούν κυρίως γραφικά και κοινό μενού δυνατοτήτων και λειτουργιών. Πάρα πολλές θα διατίθενται ως standard χαρακτηριστικά των προγραμμάτων. Κύριο χαρακτηριστικό και σκοπό πάντως θα έχουν την ελαχιστοποίηση του χρόνου εξοικείωσης του χρήστη και την άμεση χρήση τους για οποιοδήποτε σκοπό, κυρίως εμπορικό.

Τέλος, πολλές συζητήσεις γίνονται και για τις υπηρεσίες που θα προσφέρουν τόσο οι ΠΥ όσο και οι ΠΤΥ. Η δυνατότητα φθηνής σύνδεσης με μισθωμένη γραμμή στον server του ΠΤΥ, καθιστά τις υπηρεσίες του ΠΥ μερικώς άχρηστες. Επίσης, η πρόσβαση σε τεράστιες βάσεις δεδομένων, που παρέχονται από τους «μεσάζοντες» ΠΥ, τείνει να γίνει υπηρεσία των οργανισμών ή των εταιρειών που παρέχουν την πληροφορία. Έτσι, ένας εμπορικός κατάλογος για μια κατηγορία προϊόντων που διέθετε κάποιο επιμελητήριο, ενώ έβγαινε στο διαδίκτυο μέσω κάποιου ΠΥ, που παρείχε και τεχνική υποστήριξη, τώρα μπορεί εύκολα να βγαίνει κατευθείαν από το επιμελητήριο. Το ίδιο έγινε και με την πληροφορία γύρω από το χρηματιστήριο. Πάντως νέες στρατηγικές συμμαχίες θα δημιουργηθούν μεταξύ ΠΤΥ και ΠΥ, με στόχο τη δημιουργία εμπορικών δικτύων και ανάληψη κάποιου ποσοστού από τις πωλήσεις, τον τζίρο ή τη διάδοση της πληροφορίας.

3.5.4. Εφαρμογές Τηλεματικής στα Logistics.

Αναλύοντας την εφαρμογή της τηλεματικής στις υπηρεσίες logistics, θα πρέπει κανείς να εστιάσει τη συζήτηση στο ποιος ωφελείται από τα σημαντικά συστήματα και τις δυνατότητες τους : Ο πελάτης ή η εταιρεία ; Αν και τα οφέλη είναι αμοιβαία, τις περισσότερες φορές υπάρχουν ορισμένες διαφορές. Για τον πελάτη η πληροφόρηση που ακριβώς είναι το φορτίο και ποιο όχημα ή πλοίο εκτελεί τη μεταφορά , είναι μια πληροφορία που δε θα επηρεάσει άμεσα τις λειτουργίες του, αφού υπάρχουν συγκεκριμένα φορτωτικά έγγραφα, που μεταφέρουν την ευθύνη και τους κινδύνους στο μεταφορέα. Για την εταιρεία όμως, που έχει αναλάβει τους σχετικούς κινδύνους, η πληροφόρηση είναι ζωτικής σημασίας. Παράλληλα, η τηλεματική τεχνολογία ανοίγει νέους επιχειρηματικούς ορίζοντες, όπως αυτόν της παροχής πληροφοριών για την αγορά, τις μηχανές αναζήτησης μεταφορέων, αποθηκών, την κράτηση χώρου και όγκου, της αυτόματης εκκαθάρισης ή διαμεσολάβησης για την εκκαθάριση των εγγράφων και των λογαριασμών με το διεθνές τραπεζικό σύστημα, κτλ. Σε επίπεδο λειτουργίας της επιχείρησης, τα τηλεματικά συστήματα επιτυγχάνουν και εξασφαλίζουν καλύτερο έλεγχο των μέσων και των παγίων, του προσωπικού, των εγγράφων και των λογαριασμών. Ειδικότερα θεωρούνται πολύ σημαντικοί τομείς εφαρμογής :

1. Η διαδικασία υποδοχής και εξυπηρέτησης του πελάτη (Marketing).

2. Η ανίχνευση και δρομολόγηση φορτίων και μέσων (Έλεγχος).
3. Τα έξυπνα συστήματα μεταφοράς (Διαχείριση).
4. Το ηλεκτρονικό εμπόριο που τώρα διαμορφώνεται.

Παρά τις ουσιαστικές καινοτομίες και δυνατότητες που παρουσιάζουν οι παραπάνω εφαρμογές, η άμβλυση του προβλήματος διαχείρισης εγγράφων, αποτελεί το άμεσο και απτό αποτέλεσμα της εισαγωγής της τηλεματικής. Εκτιμάται ότι ένας από τους λόγους που οι μεταφορικές εταιρείες ή σύνδεσμοι εξαγωγέων δε θεωρούνται γενικά αποδοτικές επιχειρήσεις, είναι το βάρος και τα προβλήματα που προέρχονται από γραφειοκρατικές πρακτικές και συνήθειες. Σύμφωνα με τα Ηνωμένα Έθνη 7% ή 420 δις \$ αναλώνονται σε σχετικές γραφειοκρατικές και αντιπαραγωγικές πρακτικές από τα 6000 δις \$ της συνολικής αξίας του διεθνούς εμπορίου. Έγγραφα όπως φορτωτικές, αποδείξεις παραλαβής, ζυγιστικά, κτλ, μπορούν μέσω τηλεματικών τεχνολογιών να ψηφιοποιηθούν και ν' ανταλλάσουν πληροφορίες με άλλα συστήματα ή να επιτρέψουν την άμεση εισαγωγή δεδομένων στο σύστημα μια και έξω. Επίσης με την ψηφιοποίηση καθίσταται εφικτή και η ορθή στατιστική παρακολούθηση για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Το πρόβλημα είναι ιδιαίτερα έντονο σε καταστάσεις όπου το σύστημα διαχειρίζεται πολλά μικρά φορτία, όπως στην περίπτωση αποθηκών και super market λιανικού εμπορίου, όπου και οι προμηθευτές είναι πολλοί και τα διαθέσιμα είδη ακόμα περισσότερα.

Σε τεχνολογικό επίπεδο, η επικράτηση του ίντερνετ επιτρέπει την εισαγωγή στο σύστημα σχετικών πληροφοριών και συγκεντρώνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες σε αντίστοιχα έγγραφα ή σημεία πληροφόρησης. Δεν είναι τυχαίο ότι οι μεγαλύτερες εταιρείες δημιουργούν φιλικά προς το χρήστη συστήματα, που του επιτρέπουν να διαβιβάσει πληροφορίες και δεδομένα ηλεκτρονικά και παράλληλα προσφέρουν έκπτωση στη σχετική υπηρεσία. Ο λόγος για την έκπτωση είναι απλός και προφανής, αφού κατ' αυτόν τον τρόπο μειώνεται το λειτουργικό κόστος ή το κόστος υποδοχής της παραγγελίας.

3.5.5. Διαδικασία Υποδοχής Παραγγελίας

Η διαδικασία της υποδοχής παραγγελίας αναφέρεται στον τρόπο ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ πωλητών και αγοραστών σε αρχικό στάδιο. Η απόδοση που πηγάζει από τη σωστή οργάνωση είναι σημαντική και εξασφαλίζει την ικανοποίηση του πελάτη. Αυτός άλλωστε είναι και ο θεμέλιος λίθος της επιτυχίας της επιχείρησης, γι' αυτό και υπάρχουν πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις στο θέμα. Πολλές εταιρείες θεωρούν τη διαδικασία αυτή τμήμα ή μέρος του συστήματος logistics, άλλες το τοποθετούν εκτός διευθύνσεως logistics, αλλά γενικά η απόφαση εξαρτάται από το είδος του προϊόντος και τις υπηρεσίες που αναλαμβάνει η εταιρεία. Η εισαγωγή της τηλεματικής άλλαξε αρκετά τον τρόπο αντίληψης της διαδικασίας, αφού αυτοματοποιήθηκαν πολλές εργασίες, καταργήθηκαν πολλά έγγραφα και κυρίως άρχισε να δουλεύει ο κύκλος της παραγγελίας και της διάθεσης πιο γρήγορα απ' ότι στο παρελθόν.

Η διαδικασία της υποδοχής παραγγελίας, χωρίζεται σε τέσσερις υπό – λειτουργίες ή εργασίες ανάλογα με το μέγεθος της εταιρείας. Η πρώτη είναι η

παραγγελία αυτή καθαυτή, δηλαδή η αίτηση του πελάτη για εξυπηρέτηση. Στη σύγχρονη ηλεκτρονική πραγματικότητα μπορεί να είναι ένα απλό e-mail ή φαξ που αντικαθιστά την επίσκεψη σε συγκεκριμένο σημείο πώλησης. Η επόμενη λειτουργία είναι η μεταβίβαση της παραγγελίας στα τμήματα που αναλαμβάνουν την προετοιμασία της. Δεν είναι τόσο προφανές ότι ένα έγγραφο απλά κοινοποιείται από τμήμα σε τμήμα, αφού και άλλα τμήματα πρέπει να λάβουν σχετική ενημέρωση και πληροφόρηση, ακόμα και αυτοματοποιημένη, για να ξεκινήσουν λειτουργίες, όπως το λογιστήριο, η αποθήκη και το τμήμα διανομής. Το τρίτο στάδιο είναι η προετοιμασία της παραγγελίας, όπου δηλαδή ετοιμάζεται το προϊόν ή η υπηρεσία την οποία αγόρασε ο πελάτης. Τελευταίο στάδιο είναι η αποστολή του προϊόντος. Αυτός είναι ο κύκλος παραγγελίας στη γενική μορφή του, που η τηλεματική έχει αυτοματοποιήσει και επιταχύνει. Στο σημείο αυτό έγκειται και το πραγματικό ενδιαφέρον.

Οι έρευνες και η εμπειρία έχουν δείξει ότι υπάρχει μεγάλη μεταβλητότητα στο χρόνο στον οποίο ολοκληρώνεται ο κύκλος παραγωγής. Μια γενική παρατήρηση είναι ότι η μεγάλη καθυστέρηση γίνεται πριν ή μετά την ετοιμασία της παραγγελίας. Γενικά δε χάνεται χρόνος στην προετοιμασία, αλλά στην παραγγελία, στη διαβίβαση και στη διανομή. Μια άλλη παρατήρηση είναι ότι όσο μεταβάλλεται ο χρόνος παραγγελίας, τόσο πιο δύσκολο είναι το έργο της σωστής δρομολόγησης και διαχείρισης των μέσων και της οργάνωσης αποθεμάτων ασφαλείας. Σε ιδανικές συνθήκες υπάρχει μια επαλληλία των χρόνων που απαιτούνται σε κάθε στάδιο, οπότε αν μειωθεί ο μέσος χρόνος προετοιμασίας της παραγγελίας, μειώνεται και ο συνολικός μέσος χρόνος απόκρισης. Στην πραγματικότητα όμως, δεν είναι τόσο εύκολο να συντονιστούν τα τμήματα και να μειώσουν το συνολικό χρόνο. Σε αυτό το σημείο καλείται η τηλεματική τεχνολογία να προσφέρει λύσεις.

Κεφάλαιο 4^ο

Αποθήκες και απόθεμα.

4.1. Αποθήκες

Ο όρος που χρησιμοποιείται για την οργάνωση των αποθηκών και τη διαχείριση αποθέματος είναι warehousing και inventory control. Και οι δυο όροι εμφανίζονται πολύ συχνά στη βιβλιογραφία της οργάνωση παραγωγής καθώς επίσης και στο marketing. Μέσα στα πλαίσια των logistics όμως, οι όροι αυτοί αποκτούν ιδιαίτερη σημασία, διότι εισέρχονται στο σχεδιασμό ως παράμετροι, και μάλιστα δυναμικές, δηλαδή εξαρτώμενες από το χρόνο. Ακολουθεί ένας ορισμός πάνω στον οποίο βασίζεται και η ανάλυση :

«Αποθήκευση (warehousing) καλείται η διαδικασία φύλαξης προϊόντων (πρώτων υλών, ημιτελών και τελικών) σε διαφορετικό χρόνο και χώρο καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας των logistics. Επίσης προσφέρει την απαραίτητη πληροφορία στη διοίκηση για την ποσότητα και την κατάσταση των προϊόντων που φυλάσσονται. Αποτελεί μέρος της διαδικασίας των Logistics».

Συνεπώς, η αποθήκευση είναι και αυτή μια διαδικασία, όπως είναι και η διαδικασία της μεταφοράς μέσα σ' ένα σύστημα logistics. Οι όροι αποθήκευση και διαχείριση αποθέματος είναι πολύ στενά συνδεδεμένοι μεταξύ τους, αλλά υπάρχει μια ουσιαστική διαφορά : η αποθήκευση αναφέρεται στη φύλαξη των προϊόντων, ενώ η διαχείριση αποθέματος στην αξία και χρησιμότητα των προϊόντων.

Η αποθήκευση είναι απαραίτητη για πολλούς λόγους, αλλά οι τρεις παρακάτω θεωρούνται ως οι πιο σημαντικοί :

1. Οικονομίες κλίμακας.
2. Εκπτώσεις σε τιμές ή επίτευξη χαμηλότερων δαπανών (άμεση συνέπεια της οικονομίας κλίμακος) και
3. Διατήρηση πηγής προμήθειας.

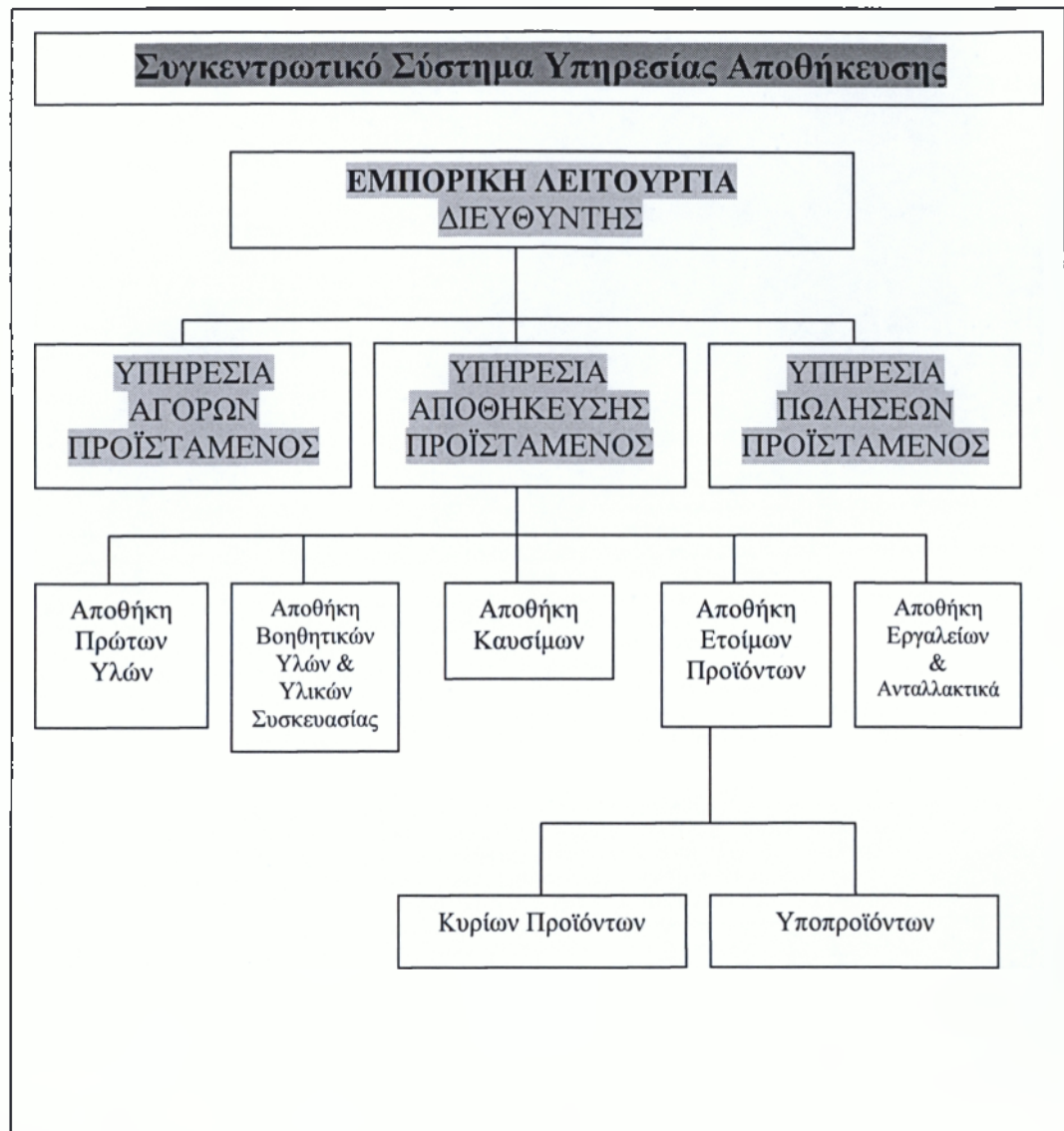
Οι δυο πρώτοι όροι δε χρειάζονται εξήγηση. Ο τρίτος όμως πρέπει να ερμηνευτεί ως προστασία από ανεπιθύμητες πηγές, συνθήκες εμπορίου (π.χ. αύξηση τιμής αγοράς), ξαφνική κάλυψη της ζήτησης κτλ. Όπως φαίνεται δηλαδή η αποθήκευση είναι μια διαδικασία άρρηκτα συνδεδεμένη με την έννοια της πληροφορίας και έτσι επιτυγχάνεται επιπλέον η ομαλή και επιτυχής ένταξη της σε ένα σύστημα logistics. Η φυσική διαχείριση δεν είναι αρκετή πλέον και αυτό φαίνεται καθαρά στα διάφορα συστήματα παραγωγής όπως είναι τα JIT, MRP, DRP. Υπό αυτό το πρίσμα οι αποθήκες καθίστανται κόμβοι. Ο σχεδιασμός και λειτουργία τους βασίζονται στις ακόλουθες παραμέτρους :

1. **Πλήθος (αριθμός) αποθηκών :** Όσο μεγαλύτερο το πλήθος των αποθηκών, τόσο μικρότερη απαιτείται να είναι η αποθηκευτική ικανότητα τους.
2. **Επίπεδο παροχής υπηρεσίας στον πελάτη :** Όσο υψηλότερο το επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών, τόσο περισσότερος χώρος απαιτείται.
3. **Χαρακτηριστικά προϊόντος :** Μεγέθη, όπως πλήθος, μέγεθος, βάρος, όγκος, συσκευασία και λοιπά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αλλάζουν τις απαιτήσεις για τις αποθήκες
4. **Διάταξη και σύστημα διαχείρισης (handling) :** Το μέγεθος των αποθηκών, επηρεάζεται άμεσα από τον τρόπο που είναι αποθηκευμένα τα προϊόντα και από τα μηχανήματα που απαιτούνται για τη φύλαξη, αλλά και μεταφορά τους μέσα στην αποθήκη.
5. **Επίπεδα ζήτησης :** Όσο πιο πολύ μεταβάλλεται η ζήτηση, τόσο πιο μεγάλη (και αντιοικονομική συνήθως) είναι η αποθήκη.
6. **Λόγος διακίνησης :** Μπορεί να είναι σταθερός ή μεταβλητός. Όταν αυτός ο λόγος δεν είναι ο ίδιος με το λόγο της ζήτησης συμπεριλαμβανομένης και της μεταφοράς, τότε η αποθήκευση είναι απαραίτητη.
7. **Οικονομίες κλίμακας :** Μετά τα προαναφερθέντα, αυτή η παράμετρος είναι προφανής.

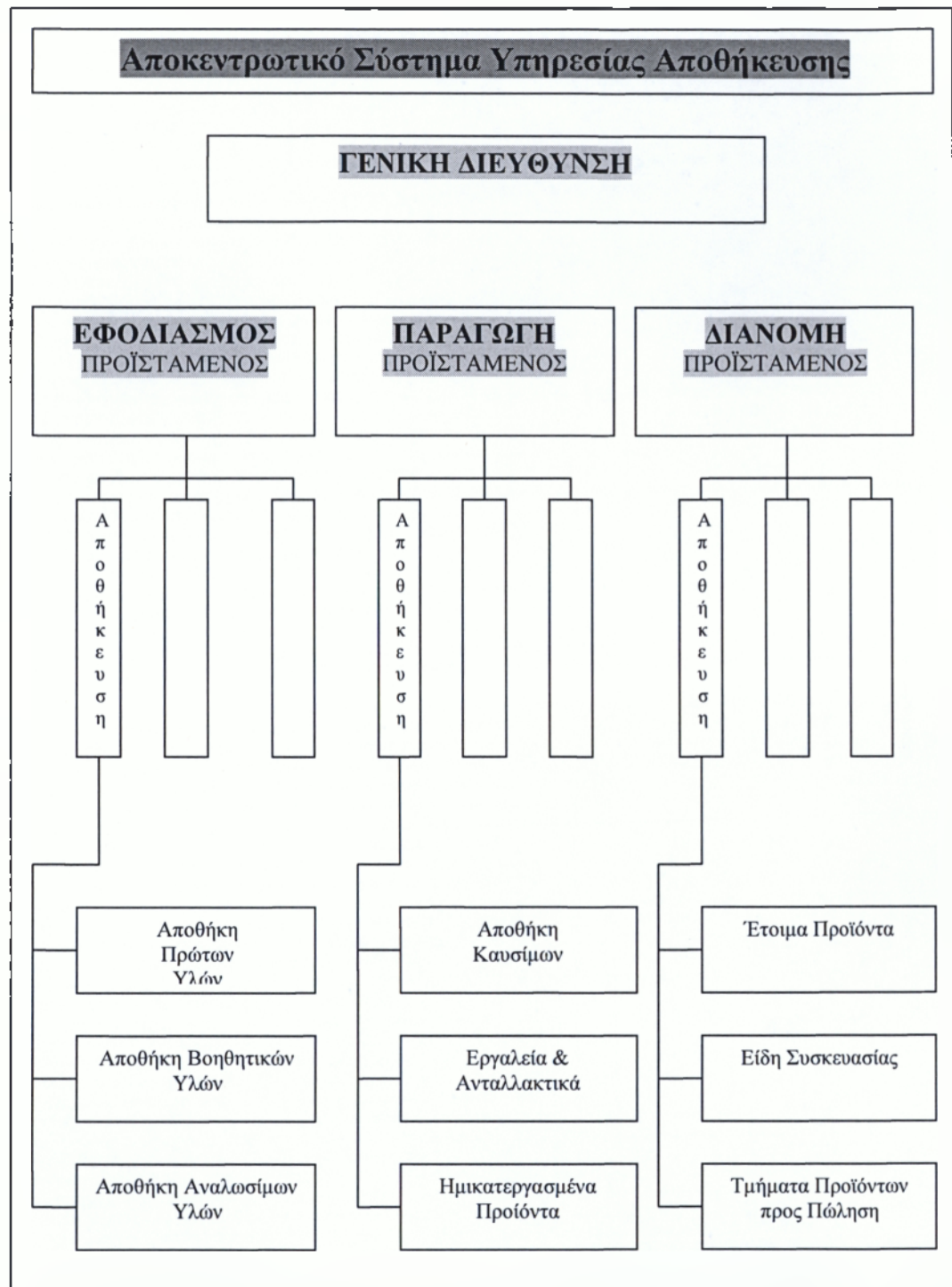
Όλα τα παραπάνω αποτελούν παραμέτρους σχεδιασμού του συστήματος logistics και της αποθήκης ειδικότερα. Όμως δυο θέματα τα οποία απασχολούν άμεσα και στηρίζουν πολύ σημαντικές αποφάσεις επένδυσης είναι :

- Το πλήθος των αποθηκών και
- Η τοποθεσία τους.

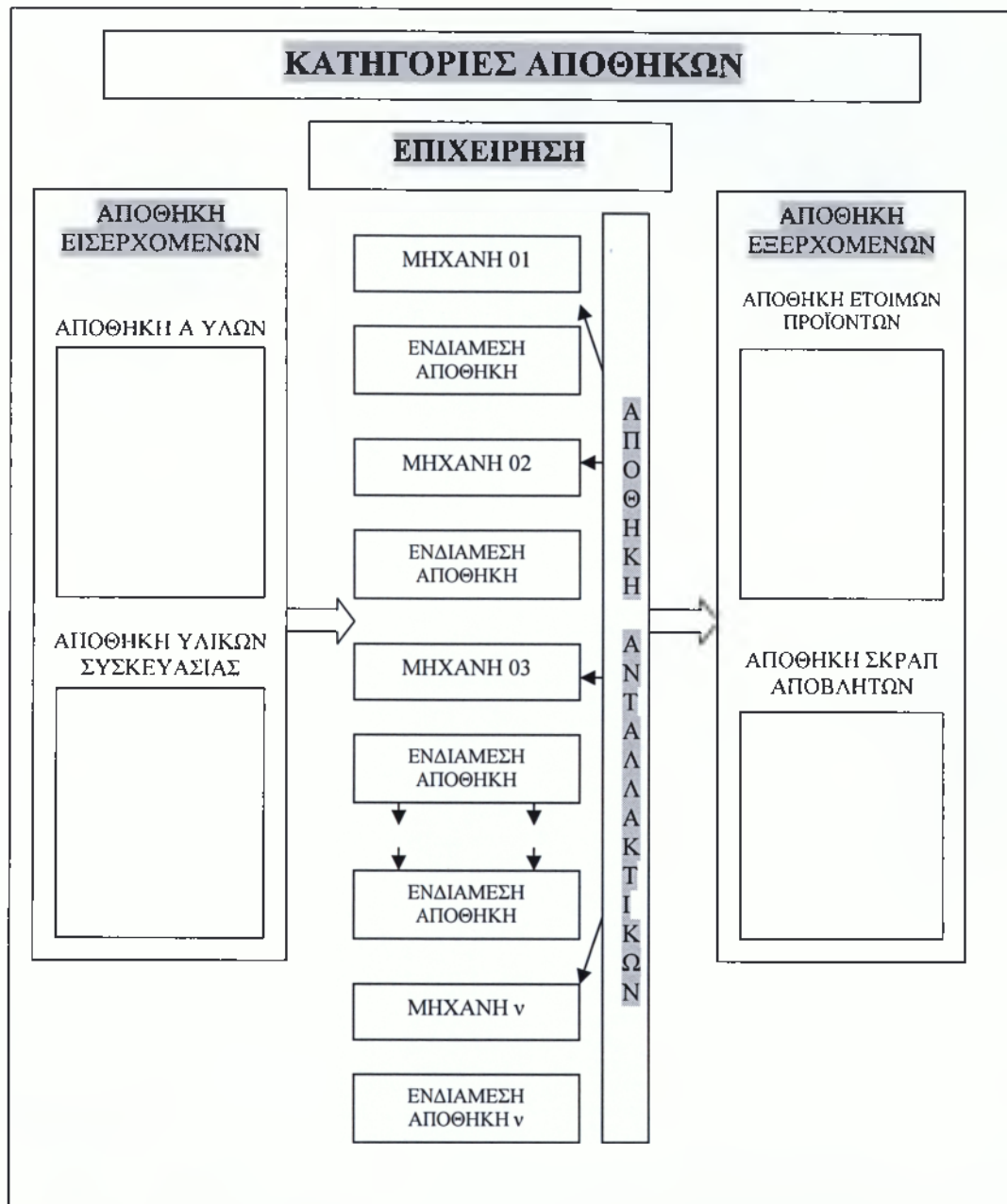
Ακολούθως περιγράφονται χαρακτηριστικά και με τη χρήση των καταλλήλων σχημάτων τα διάφορα συστήματα αποθήκευσης, ο καταλληλότερος τρόπος επιλογής αποθήκευσης, οι μέθοδοι – τρόποι εξοικονόμησης κόστους, ο δεκάλογος σχεδιασμού αποθηκών, καθώς και η επιλογή του συστήματος αποθήκευσης. Πιο αναλυτικά φαίνονται ξεκινώντας από τα διαγράμματα που ακολουθούν.



Πίνακας 4.1. Συγκεντρωτικό Σύστημα Υπηρεσίας Αποθήκευσης.



Πίνακας 4.2. Αποκεντρωτικό Σύστημα Υπηρεσίας Αποθήκευσης.



Πίνακας 4.3. Κατηγορίες Αποθηκών.

4.1.1. Γενικά Κόστη Αποθήκευσης.

Υπάρχει διαφοροποίηση η οποία οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο γεγονός ότι τα εμπλεκόμενα κόστη έχουν διαφοροποιηθεί ραγδαία.

- Κόστος εργαζομένου : 0,20 € / εργατόλεπτο.
- Κόστος χρήματος / αποθεματοποίησης : 1,2 % της αξίας του εμπορεύματος (π.χ. μια παλέτα εμπορεύματος αξίας 3.000 € κοστίζει στην επιχείρηση 36 € / ημέρα ως έξοδα διατήρησης).
- Κόστος χώρου : 0,15 € / ημέρα / τετρ. μέτρο.
- Κόστος διανομής : 150 € / ημέρα και φορτηγό.

4.1.2. Ποιοτικά Χαρακτηριστικά Αποθήκευσης.

Σήμερα απαιτούνται σημαντικά ποιοτικά χαρακτηριστικά αποθήκευσης όπως :

- Ταχύτητα εξυπηρέτησης πελατών (εκτέλεση παραγγελίας σε 24 ώρες).
- Πληρότητα παραγγελιών.
- «Φρεσκάδα» προϊόντων.
- Ιχνηλασιμότητα (για ευκολία ανάκλησης, κλπ.)

4.1.3. Μορφή του Αποθηκευτικού Κτιρίου.

Η περίοδος αποθήκευσης και η φύση των αποθηκευόμενων υλικών καθορίζουν τη μορφή του αποθηκευτικού κτιρίου, όπως χαρακτηριστικά φαίνεται ακολούθως :

- Υπαίθριες Αποθήκες.
- Υπόστεγα.
- Κλειστές αποθήκες.
- Σιλό.
- Δεξαμενές.
- Πρόχειρες αποθήκες.

4.1.4. Στόχοι του καλού Σχεδιασμού Αποθηκών.

- Χαμηλό κόστος λειτουργίας.
- Υψηλή εκμετάλλευση χώρου (όγκου).
- Μείωση κόστους διακίνησης υλικών.
- Μείωση ύψους αποθέματος.

- Χαμηλός δείκτης ζημιών – απωλειών.
- Εύκολη παρακολούθηση υλικών (κατανομή ευθυνών).
- Ταχεία εξυπηρέτηση πελάτη.
- Πλήρης και συνεχής ποιοτικός έλεγχος.
- Υψηλή προστασία – διατήρηση φυσικών χαρακτηριστικών υλικών.
- Ελαστικότητα προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.
- Επεκτασιμότητα.
- Σωστή εκτέλεση των απογραφών.
- Υψηλή εκμετάλλευση των μέσων διακίνησης.
- Υψηλή παραγωγικότητα και αποδοτικότητα εργαζομένων.

ΔΕΚΑΛΟΓΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΘΗΚΩΝ

1. Επιλογή μεταξύ δεσμευμένου – άναρχου – μικτού συστήματος αποθήκευσης.
2. Επιλογή αποθηκευτικής μονάδας ή εξοπλισμού.
3. Υπολογισμός απαιτούμενης χωρητικότητας.
4. Επιλογή συστήματος αποθήκευσης.
5. Υπολογισμός ύψους αποθήκης.
6. Υπολογισμός αποθηκευτικού “module”. Module (κάναβος), είναι τυπική μονάδα μέτρησης του εμβαδού στην αποθήκη. Περιλαμβάνει δυο απέναντι κελιά και το μεταξύ τους διάδρομο.
7. Σχεδιασμός κυρίου αποθηκευτικού χώρου.
8. Καθορισμός ροής υλικών.
9. Επιλογή πλέγματος διαδρομών.
10. Χωροταξία και επεκτασιμότητα αποθήκης.

Πίνακας 4.4. Δεκάλογος Σχεδιασμού Αποθηκών.

Η επιλογή ανάμεσα στο δεσμευμένο – άναρχο και μικτό σύστημα αποθήκευσης εξηγείται ακολούθως :

1. Σύστημα δεσμευμένης θέσης :

Κάθε στοιχείο του χώρου της αποθήκης αντιστοιχείται σε συγκεκριμένο υλικό, το οποίο τοποθετείται αποκλειστικά εκεί.

2. Σύστημα άναρχης θέσης :

Κάθε στοιχείο του χώρου της αποθήκης είναι διαθέσιμο για κάθε υλικό.

3. Μικτό σύστημα :

Συνδυασμός των δυο προαναφερόμενων συστημάτων.

ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΑΠΟΘΗΚΗ ΔΕΣΜΕΥΜΕΝΗΣ ΘΕΣΗΣ	ΑΠΟΘΗΚΗ ΑΝΑΡΧΗΣ ΘΕΣΗΣ
ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΧΩΡΟΥ – ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ	Απόρριψη	Επιλογή
ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΛΗΨΗΣ ΦΟΡΤΙΟΥ ΓΙΑ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	Επιλογή	Απόρριψη
F.I.F.O	Επιλογή	Απόρριψη
ΑΝΑΓΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	Επιλογή	Απόρριψη
ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ, ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ, ΑΠΟΓΡΑΦΗΣ	Επιλογή	Απόρριψη
ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΣΕ ΕΚΤΑΚΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ	Απόρριψη	Επιλογή

Πίνακας 4.5. Κριτήρια Αξιολόγησης Αποθήκης.

Η τελική απόφαση – επιλογή λαμβάνεται ειδικά ανά πελάτη. Σήμερα ειδικά επειδή ο χώρος κοστίζει, υπάρχει η προτίμηση για το σύστημα άναρχης θέσης, αλλά με την προϋπόθεση στιβαρούς οργάνωσης της αποθήκης και υποστήριξης των λειτουργιών της από σωστή μηχανοργάνωση.

Στο σύστημα της δεσμευμένης θέσης ισχύουν επίσης τα ακόλουθα :

- Αποθηκευτικός χώρος = Σ (χώρου για απόθεμα ασφαλείας + χώρος για ποσό αναπαραγγελίας Q).
- Μέσο απόθεμα = Σ (απόθεμα ασφαλείας + Q/2), άρα βαθμός πληρότητας = μέσο απόθεμα/αποθηκευτικό χώρο.

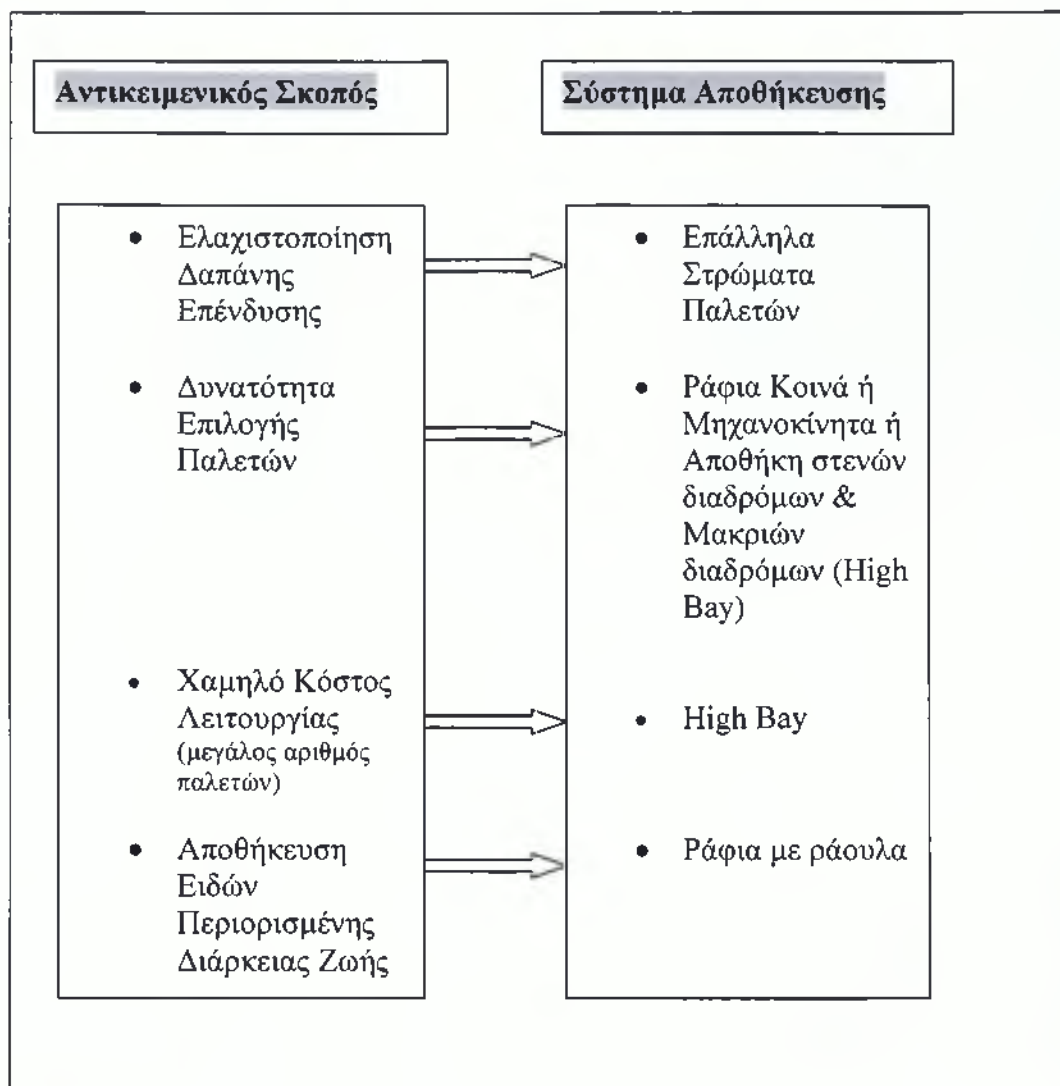
Στο σύστημα της άναρχης θέσης ισχύουν σε σχέση με το σύστημα της δεσμευμένης θέσης :

- Αύξηση του βαθμού πληρότητας κατά 20 – 25 %, αλλά ανάγκη καλύτερου ελέγχου.
- Ισχύει η αρχή Pareto (80% - 20%), ότι δηλαδή 80% της ζήτησης σε αξία, αφορά το 20% των αποθηκευμένων υλικών.

Με βάση όλα τα προαναφερόμενα η επιλογή του συστήματος αποθήκευσης βασίζεται στους ακόλουθους στόχους :

- Αύξηση του βαθμού εξυπηρέτησης των πελατών = αριθμός εκτελουμένων παραγγελιών/συνολική ζήτηση να είναι τουλάχιστον 96%.
- Ελαχιστοποίηση του μέσου χρόνου διαμονής των υλικών στην αποθήκη (ακίνητοποιημένο κεφάλαιο).
- Μεγιστοποίηση της κυκλοφοριακής ταχύτητας (μεγιστοποίηση κερδών).
- Αύξηση του βαθμού εκμετάλλευσης χώρου (ενοίκιο) = συνολικός όγκος αποθήκης/αποθηκευμένος όγκος.
- Επιλογή μεθόδων για ελαχιστοποίηση των διακινήσεων = (λειτουργικό κόστος μείον κόστος εξοπλισμού).
- Βελτιστοποίηση μεθόδων ελέγχου = (κόστος πληροφοριών και προσαρμογής στις εκάστοτε συνθήκες).

Τέλος, ανάλογα με τον αντικειμενικό σκοπό ο οποίος επιδιώκεται ακολουθείται και το αντίστοιχο σύστημα αποθήκευσης (πίνακας 4.6.):



Πίνακας 4.1. Αντικειμενικός Σκοπός και Σύστημα Αποθήκευσης.

4.2. Διαχείριση Αποθέματος.

Όταν μια εταιρεία παρέχει μια συγκεκριμένη υπηρεσία στους πελάτες, πρέπει να επενδύσει σε πόρους, υποδομή και δομές. Η επένδυση θα φέρει κάποιο οικονομικό αποτέλεσμα μετά από καιρό. Το επενδεδυμένο κεφάλαιο σε πόρους παραγωγής δημιουργεί κόστος, όσο περνάει ο καιρός, και αυτό από τη θεώρηση των logistics μεταφράζεται ως χρόνος από την επένδυση μέχρι την πώληση της υπηρεσίας ή του προϊόντος. Όσο πιο μικρός ο χρόνος που μεσολαβεί, τόσο καλύτερη η οικονομική απόδοση. Σε όρους λογιστικής (accounting) επιταχύνεται η κυκλοφορία του κεφαλαίου. Κατά το διάστημα που μεσολαβεί, οι πόροι λέγονται απόθεμα (inventory) και υπάρχουν είτε ως προϊόν, πρώτη ύλη, ημιτελή προϊόντα, είτε ως δυνατότητα παροχής υπηρεσιών.

Για τους κατασκευαστές, χονδρεμπόρους και λιανεμπόρους, μεγάλο μέρος του κεφαλαίου τους είναι δεσμευμένο σε απόθεμα προϊόντων. Υψηλή ποιότητα υπηρεσίας στον πελάτη σημαίνει και υψηλό επίπεδο διαθεσιμότητας των προϊόντων, το οποίο πολλές φορές οδηγεί σε υψηλά επίπεδα αποθέματος. Το απόθεμα μπορεί να αντιπροσωπεύει ως και το 20 % των κεφαλαίων μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, η γνωστή πολυεθνική Honeywell είχε δεσμεύσει το 1990 το 20,5 % των κεφαλαίων σε απόθεμα (H/Y, αναλώσιμα και υπηρεσίες έτοιμες προς διάθεση), ενώ η αλυσίδα πολυκαταστημάτων Winn – Dixie είχε δεσμεύσει το 49 %. Τα νούμερα είναι απλώς ενδεικτικά, αλλά υπάρχουν κατασκευάστριες εταιρείες που είχαν δεσμεύσει λιγότερα κεφάλαια, όπως η XEROX (6,8 %) και άλλοι χονδρέμποροι με 16 %.

Είναι προφανές λοιπόν ότι η διαχείριση αποθεμάτων είναι μια πολύ σημαντική λειτουργία logistics και η κερδοφορία της μπορεί να επηρεαστεί ιδιαίτερα σε μια ανταγωνιστική αγορά. Το σύστημα logistics της εταιρείας πρέπει να σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχει το ελάχιστο συνολικό κόστος. Το όλο θέμα πάντως βασίζεται σε «συμβιβασμούς και παραχωρήσεις» των επιμέρους πλεονεκτημάτων και δαπανών (trade – offs). Κάθε αλλαγή θα επηρεάσει άλλες δαπάνες και κατά συνέπεια το τελικό κόστος. Έτσι η παραγγελία λιγότερων προϊόντων για να γεμίσει η αποθήκη, μειώνει μεν το κόστος αποθήκευσης, αλλά αυξάνει το κόστος μεταφοράς και χάνει τα πλεονεκτήματα από οικονομίες κλίμακας.

Τελικά, ποιοι ακριβώς είναι οι λόγοι για τη διατήρηση του αποθέματος ; Οι απαντήσεις που δίνονται είναι αυτές που θα καθορίσουν και τις αποφάσεις που θα ληφθούν. Η πιο βασική όμως παράμετρος είναι η δέσμευση κεφαλαίων, συνεπώς όλα θ' αναλυθούν υπό αυτό το πρίσμα. Το απόθεμα πρώτων υλών ή ανάλογων προϊόντων δημιουργεί οικονομίες κλίμακας. Αυτή είναι μια κύρια παράμετρος. Περισσότερα προϊόντα ή υλικά σε μια παραγγελία μειώνουν σαφώς το κόστος μεταφοράς και της αγοράς, διότι μειώνεται το μοναδιαίο κόστος, καθώς επίσης στηρίζουν και στρατηγικές μάρκετινγκ με την παροχή δυνατοτήτων κάλυψης αυξημένης παραγωγής ή ζήτησης.

Η τελευταία αυτή δυνατότητα είναι πάρα πολύ σημαντική, διότι δημιουργεί μια ισορροπία στην παραγωγή και τη δυναμικότητα της μονάδας και εκτελεί και χρέη οικονομικού ρυθμιστή (controller), κυρίως διότι προστατεύει από τις αυξομειώσεις τιμών και παροχής πρώτων υλών – προϊόντων σε περιόδους έλλειψης. Το πρόβλημα γίνεται πιο έντονο σε προϊόντα που εξαρτώνται από γεωργική ή υψηλής τεχνολογίας παραγωγή, λόγω έντονης εποχικότητας ή ταχύτητας απαξίωσης της συγκεκριμένης τεχνολογίας. Οι εταιρείες που παράγουν ψωμί και συναφή αρτοποιιδή έχουν τεράστια αποθέματα σταριού για να προφυλαχθούν από την κακή παραγωγή σε διάφορα μέρη του κόσμου, γεγονός που αυτόματα τροποποιεί δραστικά την τιμή διαθέσεως παγκοσμίως. Τελικά συμφέρει και «λογιστικά», αφού κάποια μεγέθη μπορούν και αυξομειώνονται, όπως επιθυμεί η οικονομική διεύθυνση, επηρεάζοντας την εικόνα των οικονομικών μεγεθών. Ακόμα δυο παράμετροι που δεν πρέπει ν' αγνοούνται είναι η παροχή ειδικών υπηρεσιών σε πελάτες και η αποκόμιση ευκαιριακού κέρδους. Μεγάλα αποθέματα σε υπερκαταστήματα λιανικής δίνουν τη δυνατότητα μείωσης τιμής, αναγκάζοντας τον ανταγωνιστή σε απόσυρση ή σε μεγάλα κέρδη σε περιόδους μεγάλης ζήτησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ειδικών υπηρεσιών είναι και η περίπτωση του κρασιού. Εταιρεία εμφιαλώσεως διατηρεί μεγάλα αποθέματα κρασιού για να τα ωριμάσει και ν' αυξήσει ανάλογα τη μοναδιαία αξία.

Όλα τα προαναφερθέντα οδηγούν σχετικά αβίαστα στους εξής τύπους – κατηγορίες αποθέματος :

Απόθεμα παραγωγής : Πρόκειται για απόθεμα που σχετίζεται με τη βιομηχανική μεταποίηση.

Απόθεμα transit : Δηλαδή προϊόν που βρίσκεται στο δρόμο του από το σημείο Α προς το Β.

Απόθεμα stock (κυκλικό) : Απαιτείται για την κάλυψη αναγκών ζήτησης και παραγωγής σε περιόδους αβεβαιότητας.

Απόθεμα ασφαλείας : Όπως παραπάνω, αλλά σε ποσότητες ανάλογες της παραγωγής.

Απόθεμα «κερδοσκοπίας» : Προς μεγιστοποίηση ή αποφυγή διαφυγής κερδών λόγω της διακύμανσης της αγοράς.

Εποχιακό απόθεμα : Για την κάλυψη εποχιακών αναγκών και

Νεκρό απόθεμα (dead inventory) : Όταν δεν υπάρχει ζήτηση για το προϊόν αυτό για κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Περίληπτικά, και για να μην υπάρχουν νοηματικές ανακολουθίες, στο εξής θεωρούμε ως απόθεμα κάθε αδρανές οικονομικό μέσο ή πόρο που διατηρείται για την ικανοποίηση μελλοντικής ζήτησης, ενώ οι κύριοι λόγοι για την τήρηση αποθεμάτων είναι :

1. Η επίτευξη οικονομιών κλίμακας στην προσπάθεια, μεταφορά και παραγωγή.
2. Η ισορροπία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης και
3. Η προστασία από αβεβαιότητα.

Η απόδοση του συστήματος logistics επηρεάζεται άμεσα από την ποσότητα του διατηρούμενου αποθέματος. Γενικά, η απόδοση επηρεάζεται αρνητικά τόσο από υπερβολικές όσο και από ανεπαρκείς ποσότητες αποθέματος, δηλαδή από ελλείψεις. Επιδιώκεται συνεπώς μια χρυσή τομή, ώστε με το μέσο ύψος του διατηρούμενου αποθέματος ν' αποφεύγονται ανεπιθύμητα πλεονάσματα ή ελλείψεις. Αν δεχθούμε σαν κατάλληλο μέτρο απόδοσης το συνολικό κόστος που δημιουργείται για τη λειτουργία ενός συστήματος αποθεμάτων, τότε το άριστο ύψος αποθέματος είναι εκείνο που ελαχιστοποιεί το παραπάνω συνολικό κόστος.

4.3. Διαχείριση Φορτίων.

Ο τρόπος διαχείρισης του φορτίου (materials handling) είναι μια από τις πιο σημαντικές παραμέτρους απόφασης στα logistics. Ο όρος διαχείριση φορτίου, είναι αυτός καθαυτός πολύ δύσκολος να οριστεί και συνήθως προσεγγίζεται περιγραφικά.

Η όλη λειτουργία της διαχείρισης συνίσταται κυρίως από τις υπολειτουργίες της μεταφοράς του φορτίου μέσα και έξω από την αποθήκη, καθώς και στη μετακίνηση του φορτίου από σημείο σε σημείο της αποθήκης. Σε αρκετές περιπτώσεις εμπλέκονται και υπολειτουργίες επιλογής τεμαχίων για την προετοιμασία της παραγγελίας. Γενικά δεν είναι απαραίτητο να συνδυάζεται ή να συγχέεται η όλη λειτουργία με τη χρήση εξειδικευμένων μέσων και εργαλείων, αφού στην πιο απλή της μορφή απαιτεί απλή χειρωνακτική εργασία (χαμηλή παραγωγικότητα). Αντί ορισμού για τον όρο διαχείριση υλικών ή φορτίων, μπορεί να θεωρηθεί η λειτουργία που είναι συνισταμένη αποδοτικών μικρών μετακινήσεων, που συνήθως λαμβάνουν χώρα εντός εγκαταστάσεων, όπως εργοστασίων ή αποθηκών. Η ανάγκη για μικρές και πλήρως αποδοτικές μετακινήσεις, έχει οδηγήσει στη χρήση εξειδικευμένων μέσων και εργαλείων. Γι' αυτό το λόγο, η προσέγγιση του προβλήματος με βάση το διαθέσιμο ή απαραίτητο εξοπλισμό. Σε κάθε περίπτωση η λέξη κλειδί είναι η απόδοση της κάθε υπολειτουργίας.

Το πρόβλημα των μετακινήσεων σε μια εγκατάσταση, έστω σε μια αποθήκη, είναι αρκετά σύνθετο, αφού συνήθως εμπλέκονται έτοιμα και ημικατεργασμένα προϊόντα, οπότε αυτόματα συνδυάζεται και με το πρόβλημα της αποθήκευσης. Η μετακίνηση δεν έχει μόνο χωρικές διαστάσεις, δηλαδή δεν είναι μόνο ένα θέμα αποστάσεων, ύψους και τόπου, αλλά και χρόνου, αφού διαφορετικά προϊόντα έχουν και διαφορετικό χρόνο απαίτησης από το σύστημα. Επίσης, η ποσότητα των υλικών αποτελεί παράμετρο σχεδιασμού και ενδιαφέροντος όχι μόνο σε όρους αποθέματος, αλλά κυρίως σε όρους άμεσης ικανοποίησης των αναγκών του συστήματος (no shortages). Τέλος, δεν πρέπει ν' αγνοείται η διαθέσιμη επιφάνεια ή όγκος για την αποθήκευση του οποιουδήποτε προϊόντος, η οποία πρέπει να εκμεταλλεύεται στο έπακρο τις παρεχόμενες δυνατότητες.

Οι προαναφερθέντες τέσσερις παράμετροι σχεδιασμού, δηλαδή η μετακίνηση, ο χρόνος, η ποσότητα και η επιφάνεια, πρέπει να θεωρούνται άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους και η όποια βελτιστοποίηση ή σχετική απόφαση, πρέπει να τις λαμβάνει εξίσου υπόψη. Δεν πρέπει ν' αγνοείται ότι σε πάρα πολλές περιπτώσεις δεν υπάρχουν ειδικοί χώροι αποθήκευσης ή οι αποθήκες εντάσσονται σε έναν εννιαίο χώρο λειτουργιών, λόγω χάρη παραγωγής – αποθήκευσης – διανομής, οπότε απαιτείται συγκερασμός όλων των επιμέρους απαιτήσεων καθώς και συγχρονισμός των επιμέρους λειτουργιών.

4.4. Συσκευασία.

4.4.1. Ο ρόλος της συσκευασίας.

Η συσκευασία του προϊόντος ή των τεμαχίων αποτελεί μια πολύ σημαντική παράμετρο για τη διατήρηση του φορτίου ή των υλικών κατά την αποθήκευση, τη μεταφορά, την πώληση και τη διανομή. Ο όρος συσκευασία δεν ορίζεται πλήρως, όπως συμβαίνει και με τον όρο «διαχείριση υλικών». *Η συσκευασία δεν προσθέτει αξία άμεσα στο προϊόν, αλλά αυξάνει τις δυνατότητες και πολλαπλασιάζει τις ευκαιρίες κατά τις διαδικασίες του στρατηγικού σχεδιασμού και του μάρκετινγκ.*

Στο μάρκετινγκ η συσκευασία παίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Πέρα από την εμφάνιση του προϊόντος, η οποία έχει ειδική σημασία στις λιανικές πωλήσεις, η συσκευασία καθορίζει και τη διαθέσιμη ποσότητα, το σχήμα και το μέγεθος καθώς και τον τρόπο μεταφοράς. Δεν είναι λίγες οι φορές που η μοίρα διάφορων προϊόντων καθορίστηκε από τη συσκευασία τους. Σε περιπτώσεις αναλωσίμων προϊόντων η συσκευασία φέρει και στοιχεία με νομικές προεκτάσεις, όπως την ημερομηνία λήξεως, τη σύσταση και τις οδηγίες χρήσεως.

Εξάλλου, η συσκευασία επηρεάζει άμεσα και τις διαδικασίες αποθήκευσης και μεταφοράς. Οι απαραίτητες συνθήκες ψύξης, αερισμού, φύλαξης, μεταφοράς, διαφέρουν από τύπο σε τύπο συσκευασίας ή συνηθέστερα από υλικό σε υλικό συσκευασίας. Για παράδειγμα το κρασί, το γάλα οι χυμοί που έχουν συσκευαστεί σε χάρτινη συσκευασία, έχουν διαφορετικές απαιτήσεις φύλαξης και μεταφοράς από τα γυάλινα μπουκάλια. Πέραν της τυποποίησης του μεγέθους, σημαντικό ρόλο παίζει και η πιθανότητα ζημιών καθώς και αυτών της ανακύκλωσης του υλικού συσκευασίας.

Όπως αναφέρθηκε, μια πολύ σημαντική λειτουργία της συσκευασίας, είναι η παροχή πληροφόρησης προς το χρήστη – καταναλωτή. **Από τη σκοπιά του μάρκετινγκ, η παράθεση στοιχείων αποτελεί παράγοντα ανταγωνισμού, αφού η παρουσίαση μπορεί να ελκύσει ευκολότερα τους αγοραστές.** Πέραν των εικαστικών στοιχείων, η προβολή συγκεκριμένων χαρακτηριστικών έναντι του ανταγωνιστικού προϊόντος ή η προσέλευση σε συγκεκριμένο ποσοτικό χαρακτηριστικό, όπως το βάρος και η τιμή, αποτελούν σημείο ενδιαφέροντος του μάρκετινγκ. Σε κάθε περίπτωση όμως, τα αναγραφόμενα στοιχεία δεσμεύουν και νομικά την εταιρεία ως προς την παρεχόμενη ποιότητα και ποσότητα του προϊόντος. **Από τη σκοπιά των διαδικασιών logistics, η συσκευασία θα επηρεάσει τις διαδικασίες μετακίνησης μέσα στην αποθήκη, τον εντοπισμό από το προσωπικό ή το αυτόματο σύστημα μεταφοράς, τη διάθεση σε τελικό ή ενδιάμεσο προορισμό, την προετοιμασία της παραγγελίας,** κτλ. Χωρίς να υπάρχουν γενικοί κανόνες, η συσκευασία πρέπει να συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης της διαδικασίας διαχείρισης των υλικών, όπου η ευκολία μετακίνησης και αποθήκευσης, αποτελεί ένα πρώτο μέτρο ικανοποίησης. Μεγάλες ποσότητες συσκευασμένες, μπορεί να έχουν άμεσο ενδιαφέρον για το τμήμα παραγωγής, αλλά ν' αποτελούν πρόβλημα για τα τμήματα αποθήκευσης και διανομής. Το ζήτημα της ποσότητας πρέπει να εξετάζεται σε συνάρτηση και με το ζήτημα της αντοχής της συσκευασίας που απαιτείται, καθώς και με τις απαιτήσεις του πελάτη. Ο ρόλος του πελάτη, η αναγνώριση των χαρακτηριστικών, των αναγκών και των απαιτήσεων του είναι ιδιαίτερα κρίσιμος, αφού η συσκευασία αποτελεί στην ουσία και την πρώτη εικόνα, που προδιαθέτει προς αγορά ή απόρριψη. Η εικόνα της συσκευασίας προΐδεάζει και τον πελάτη για την προστασία που έλαβε το προϊόν, πριν φτάσει στα χέρια του. Η καθαρή και γεωμετρικά ακέραια συσκευασία, προΐδεάζει για την ορθή μεταφορά και διάθεση του προϊόντος, και κατά συνέπεια την προστασία του από εξωτερικούς κινδύνους, όπως χτυπήματα, μολύνσεις, διάβρωση, κτλ.

Γενικά, μικρή συσκευασία θεωρείται, όπως αναφέρθηκε, η συσκευασία των προϊόντων με τέτοιο τρόπο, ώστε να μεταφέρονται χειρωνακτικά. Η πολύ μικρή συσκευασία αποτελεί και την τελευταία μορφή μοναδοποίησης, με την οποία τα προϊόντα φθάνουν ή προωθούνται στους καταναλωτές. Η μικρή συσκευασία έχει μεγάλη σημασία για την ελληνική αγορά, όπου δεν υπάρχουν ανεπτυγμένα

συστήματα μεταφοράς και logistics. Τα προβλήματα του κλάδου της συσκευασίας, στην Ελλάδα ειδικότερα, είναι πολλά και ποικίλλουν, αλλά δεν αφορούν την παρούσα εργασία. Χαρακτηριστικό είναι όμως ή έλλειψη προτυποποίησης και η μείωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών προϊόντων, τα οποία δε συσκευάζονται σε «έξυπνες» ποσότητες ή με την κατάλληλη εμφάνιση. Τα προβλήματα τείνουν να μεγιστοποιηθούν, όταν χώρες με ειδικό εξαγωγικό βάρος, όπως λ.χ. η Γερμανία, ξεκινούν να θέτουν εξειδικευμένες απαιτήσεις μεταφοράς και φύλαξης ή ακόμα και υγειονομικούς περιορισμούς στη συσκευασία. Συμπερασματικά προκύπτει ότι τόσο η παλετοποίηση όσο και η μικρή συσκευασία αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα. Τα προβλήματα αυτά μάλιστα εξελίσσονται από απλά ποιοτικά (πίνακας 4.7) μέχρι σύνθετα οργανωτικά προβλήματα. Παρακάτω παρατίθεται σχετικός πίνακας, προσαρμοσμένος από σχετική ερευνητική εργασία, με τις κύριες υπάρχουσες μεθόδους συσκευασίας ανά είδος και τις αντίστοιχες τάσεις του κλάδου.

Τύπος Συσκευασίας	ΗΠΑ	Δυτική Ευρώπη	Ελλάδα
Αναψυκτικά - Μπίρα			
Αλουμινένιο κουτί	Κυριαρχεί στη μεταλλική συσκευασία. Μεγάλα ποσοστά ανακύκλωσης.	Αυξάνεται με έντονους ρυθμούς. Η ανακύκλωση προωθείται δυναμικά.	Καλύπτει μεγάλο μέρος της μεταλλικής συσκευασίας. Γίνονται προσπάθειες ανακύκλωσης.
Λευκοσίδηρο κουτί	Πολύ μικρή παρουσία.	Πολύ μικρή παρουσία.	Αναμένεται να υποκατασταθεί σε μεγάλο βαθμό από το αλουμίνιο.
PET	Πολύ μεγάλη αύξηση.	Συνεχής επέκταση, εκτός από ορισμένες χώρες.	Αυξημένη παρουσία εις βάρος του PVC.
Γυάλινη φιάλη μιας χρήσεως	Αποτελεί το μεγαλύτερο ποσοστό της γυάλινης συσκευασίας.	Η κατάσταση ποικίλλει ανάλογα με τη νομοθεσία των επιμέρους χωρών. Η τάση είναι να περιοριστεί η φιάλη μιας χρήσεως. Μεγάλη αύξηση της ανακύκλωσης.	Αποτελεί μικρό ποσοστό της γυάλινης συσκευασίας, κυρίως στις ξένες, εισαγόμενες μπίρες και σε πολλά κρασιά, ελληνικά και ξένα.
Γυάλινη φιάλη	Δεν κατέχει ποσοστό. Η ανακύκλωση ικανοποιητική.		Κυρίαρχη μορφή στη γυάλινη συσκευασία. Η ανακύκλωση περιορισμένη. Οι μέχρι τώρα προσπάθειες δεν απέδωσαν.
Χυμοί Φρούτων - Γαλακτοκομικά			
Χυμοί	Κυριαρχεί η ασπτική χαρτοσυσκευασία. Ακολουθούν οι συσκευασίες «κατάψυξης» (R.T.S.) και οι «σύνθετες» κονσέρβες. Το γυαλί έχει μικρά ποσοστά, το	Η κατάσταση ποικίλλει αναλόγως της χώρας. Κυριαρχεί η ασπτική χαρτοσυσκευασία. Ακολουθούν οιαλουμινένιες κονσέρβες και το γυαλί. Αύξηση PET.	Αύξηση της ασπτικής χαρτοσυσκευασίας σε βάρος του γυαλιού.

	PET προωθείται .		
Γαλακτοκομικά	Κυριαρχεί η ασυπτική χαρτοσυσκευασία. Ακολουθεί το πλαστικό και το γυαλί.	Κυριαρχεί η ασυπτική χαρτοσυσκευασία.	Κυριαρχεί η ασυπτική χαρτοσυσκευασία.
Άλλα Προϊόντα			
Χαρτοκιβώτια	Κρατάει τις αγορές του, δέχεται ανταγωνισμό από πλαστικά.	Υποχωρεί σε αρκετές αγορές από το πλαστικό.	Κατάσταση στάσιμη με τάσεις ελαφράς ανόδου της κατανάλωσης.
Άλλη χάρτινη συσκευασία	Διατηρεί το μερίδιο της και υπάρχει μεγάλη αύξηση ιδίως για χαρτόνι ασυπτικής χαρτοσυσκευασίας.	Μικρή μείωση σε μερικές αγορές, η οποία αντισταθμίζεται σε άλλους τομείς, όπως ασυπτική χαρτοσυσκευασία, μαζικές συσκευασίες, κτλ.	Μείωση, ιδίως στα χαρτιά περιτυλίξεως δεύτερης ποιότητας.
Λευκοσίδηρος	Σημαντική μείωση της κατανάλωσης τα τελευταία χρόνια από τον ανταγωνισμό άλλων ειδών. Η κονσέρβα (λευκοσιδήρου) παύει να κυριαρχεί στην αγορά.	Υποχώρηση σε πολλές αγορές. Μόνο στις χώρες με μεγάλη γεωργική παραγωγή διατηρεί τα μερίδια του.	Εξαρτάται άμεσα από το ύψος της γεωργικής παραγωγής. Ενδέχεται να σημειωθεί μικρή αύξηση.
Πλαστικά	Μετά τη νέα αναδιάρθρωση των τιμών, αναμένεται μια επέκταση σε διάφορους τομείς. Πλήρης κυριαρχία σε μερικές αγορές, λ.χ. φιλμ, PET, μεγάλες συσκευασίες, κ.α.	Η αγορά σταθερή και αισιόδοξη. Το PET αναμένεται ν' αυξηθεί σε πολλές αγορές. Συναντά περιβαλλοντικές αντιδράσεις. Αυξάνει η χρήση του τυπωμένου φιλμ ποιότητας.	Η αγορά σταθερή αλλά συγκεχυμένη. Ο κλάδος χρειάζεται αναδιάρθρωση. Επέκταση γνωρίζει το φιλμ εύκαμπτης συσκευασίας, απλό ή σύνθετο, με εκτύπωση βαθυτυπίας για αυτόματες μηχανές συσκευασίας.

Πίνακας 4.7. Τύποι Συσκευασίας.

Κεφάλαιο 5^ο

Λιανεμπορία και χονδρεμπόριο ως μέλη του δικτύου διανομής.

5.1 Λιανεμπόριο.

5.1.1 Παράγοντες του περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη σύγχρονη εξέλιξη του λιανεμπορίου.

Η αλλαγή στην περιοχή του λιανεμπορίου λαμβάνει χώρα με το ρυθμό αύξησης μιας γεωμετρικής προόδου. Κατά τη διάρκεια του τελευταίου τετάρτου του 20^{ου} αιώνα, το λιανεμπόριο άλλαξε, από μια κατάσταση όπου την ισχύ στο δίκτυο διανομής είχαν οι μικροί ανεξάρτητοι λιανέμποροι, σε εκείνη όπου την ισχύ στο δίκτυο διανομής έχουν οι μεγάλες εθνικές και διεθνείς αλυσίδες καταστημάτων. Ουσιαστικές αλλαγές έχουμε επιπλέον, σχετικά με τον τόπο εγκατάστασης του λιανεμπορίου, με τη μετακίνηση στα προάστια στα προάστια, σε τόπους εγκατάστασης εκτός των πόλεων. Επίσης, βασικές αλλαγές στο λιανεμπόριο προκύπτουν με την ευρεία εφαρμογή της τεχνολογίας της πληροφόρησης. Βασικές αλλαγές στο λιανεμπόριο προξένησαν, τέλος, οι μεταβολές στα δημογραφικά χαρακτηριστικά και στον τρόπο ζωής των καταναλωτών. **Η αλλαγή δεν πρέπει ουσιαστικά να θεωρείται από τους λιανοπωλητές σαν ένα πρόβλημα, αλλά ως μια ευκαιρία.** Οι ευκαιρίες κυμαίνονται στο λιανεμπόριο από τη διεθνοποίηση (ευρωπαϊκή ολοκλήρωση, Ανατολική Ευρώπη, κ.ά.) έως την τοπική επέκταση, όπου η αλλαγή στη δομή, τη φύση και τη συμπεριφορά και κινητικότητα των καταναλωτών προσφέρει μεγάλες δυνατότητες επέκτασης στην αγορά και στις αλυσίδες καταστημάτων, κάτι που είναι σημαντικό, επίσης, στην Ελλάδα.

Οι παράγοντες οι οποίοι προξένησαν και προξενούν την αλλαγή στο λιανεμπόριο, περιλαμβάνονται, σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, σε μια ευρεία γκάμα από τα παρακάτω περιβάλλοντα : το γενικό επιχειρηματικό περιβάλλον, το δημογραφικό περιβάλλον, το καταναλωτικό περιβάλλον, το λιανεμπορικό περιβάλλον, το τεχνολογικό περιβάλλον, το εσωτερικό περιβάλλον του καταστήματος, το οποίο ελέγχουν οι λιανέμποροι και, το περισσότερο απρόβλεπτο, το μελλοντικό περιβάλλον.

5.1.2. Το γενικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Το λιανεμπόριο είναι ευαίσθητο σε πολλές εξωτερικές δυνάμεις στα πλαίσια του γενικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, οι οποίες επιδρούν στην αγοραστική δύναμη των καταναλωτών. Το διαθέσιμο εισόδημα για αγορά λιανεμπορικών προϊόντων εξαρτάται, για παράδειγμα, από τη μεταβολή στα επιτόκια δανείων για

επενδυτικά αγαθά, καθώς επίσης και από τη ροπή προς αποταμίευση. Η αλλαγή στα καταναλωτικά πρότυπα, ευνοεί ορισμένους κλάδους επιχειρήσεων του λιανεμπορίου, όπως, για παράδειγμα, τα τελευταία χρόνια τα καταστήματα ένδυσης και υπόδυσης, καλλυντικών, κ.ά., ενώ άλλοι κλάδοι του λιανεμπορίου παρουσιάζουν μείωση στις πωλήσεις, όπως για παράδειγμα, τα βιβλιοπωλεία, τα κρεοπωλεία, κ.ά. Ο δείκτης του πληθωρισμού και ο δείκτης ανάπτυξης του ακαθαρίστου εθνικού εισοδήματος επιδρούν, επίσης, στις πωλήσεις του λιανεμπορίου.

5.1.3. Το δημογραφικό περιβάλλον.

Μια από τις μεγαλύτερες επιδράσεις στο λιανεμπόριο ασκήθηκε, τα τελευταία χρόνια, από την αλλαγή στο δημογραφικό και κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον. Υπήρξε μια μείωση στο δείκτη ανάπτυξης των περισσότερων πληθυσμών της Ευρώπης. Αυτή η μείωση δεν είχε ως αποτέλεσμα μόνο αλλαγές μεταξύ των καταναλωτών, αλλά επίσης και στην αγορά εργασίας. Συγχρόνως, ο πληθυσμός της Δυτικής Ευρώπης γηράσκει, με μια σημαντική αύξηση στον πληθυσμό των ομάδων των ηλικιωμένων. Τα αποτελέσματα για το λιανεμπόριο είναι η μεγαλύτερη προσοχή στην υγιεινή διατροφή, την άθληση και τις διακοπές. Οι λιανοπωλητές, οι οποίοι έχουν ως αγορά – στόχο ηλικιωμένους καταναλωτές, πρέπει ν' αναπτύξουν τις κατάλληλες στρατηγικές. Τα παραδοσιακά πολυκαταστήματα, για παράδειγμα, και όχι οι νέες μορφές καταστημάτων του λιανεμπορίου, προσελκύουν περισσότερο τους ηλικιωμένους καταναλωτές. Οι ηλικιωμένοι καταναλωτές χρησιμοποιούν, επίσης, περισσότερο τα δημόσια μέσα μεταφοράς, κάτι που έχει ανάλογη επίδραση στο λιανεμπόριο. Μια άλλη δημογραφική επίδραση στο λιανεμπόριο είναι το γεγονός ότι ο αριθμός των νοικοκυριών αυξάνει, μολονότι ο πληθυσμός παρουσιάζει μειωτική τάση. Αυτό οφείλεται, κυρίως, σε δυο παράγοντες : α) ο μέσος αριθμός των μελών του νοικοκυριού μειώνεται συνεχώς, και β) τα νεαρά σε ηλικία άτομα προτιμούν να ζούν μόνα τους. Η αύξηση του αριθμού των νοικοκυριών οδηγεί στην αύξηση της ζήτησης ορισμένων καταναλωτικών προϊόντων του λιανεμπορίου. Η κοινωνικοοικονομική αλλαγή είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση του αριθμού των ατόμων που αποτελούν το εργατικό δυναμικό. Τα τελευταία χρόνια έχουμε μια ιδιαίτερα σημαντική αύξηση των απασχολούμενων στον τομέα των υπηρεσιών εις βάρος εκείνης των απασχολούμενων στη βιομηχανία. Η εργαζόμενη γυναίκα είναι σήμερα ένα καλά εδραιωμένο φαινόμενο, όπως και εκείνο της μερικής απασχόλησης. Τα άτομα θα είναι εντελώς σκόπιμο, στο μέλλον, να έχουν δυο μερικές απασχολήσεις, καθώς θα επιδιώκουν να βελτιωθούν οικονομικά με απώτερο σκοπό να βελτιώσουν τον τρόπο ζωής τους. Οι ευκαιρίες περισσότερης ενασχόλησης, συνεπάγονται λιγότερο διαθέσιμο χρόνο για άλλες δραστηριότητες και αύξηση της ζήτησης για άνεση κατά την αγορά των προϊόντων. Η μικρότερη εβδομάδα εργασίας και η πρόωρη συνταξιοδότηση, αποτελούν άλλες περαιτέρω αλλαγές στο λιανεμπόριο. Οι αλλαγές αυτές οδηγούν σε περισσότερο διαθέσιμο χρόνο, με ανάλογες αλλαγές στην αγοραστική συμπεριφορά. Η ανεργία σε όλες σχεδόν τις οικονομίες των διαφόρων κρατών αποτελεί έναν παράγοντα, ο οποίος οδηγεί σε χαμηλά επίπεδα διαθέσιμου εισοδήματος. Με δεδομένο ότι οι άνεργοι προέρχονται, συχνά, από συγκεκριμένες περιοχές, σημαίνει ότι υπάρχει σ' αυτές τις περιοχές ζήτηση για ορισμένες κατηγορίες προϊόντων.

5.1.4. Το καταναλωτικό περιβάλλον.

Το δημογραφικό και το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον μεταβάλλουν το καταναλωτικό περιβάλλον, στο οποίο το λιανεμπορικό σύστημα αναπτύσσει τις δραστηριότητες του, λόγω των μεταβολών στον τρόπο ζωής και στην αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών. Ο τρόπος ζωής δέχεται πολλές εξωτερικές επιδράσεις, όπως για παράδειγμα, μορφωτικές, δημογραφικές, κοινωνικές, οικογενειακές, κ.ά., όπως επίσης και εσωτερικές (ψυχογραφικές). Τα προϊόντα που αγοράζουν οι καταναλωτές είναι μια έκφραση του τρόπου με τον οποίο αυτοί βλέπουν τον εαυτό τους. Η λιανεμπορική επιχείρηση (διαμόρφωση καταστήματος, προσωπικό πωλήσεων, τόπος εγκατάστασης, κ.ά.), από την οποία αγοράζει ο καταναλωτής, αποτελεί μια έκφραση του τρόπου με τον οποίο αυτός βλέπει τον εαυτό του. Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής και στη συμπεριφορά του καταναλωτή επιδρούν, επομένως, στη διαμόρφωση των στρατηγικών του λιανεμπορίου.

5.1.5. Το λιανεμπορικό περιβάλλον.

Το περιβάλλον στο οποίο αγοράζουν οι καταναλωτές έχει αλλάξει ραγδαία τα τελευταία χρόνια. Οι τόποι εγκατάστασης των λιανεμπορικών επιχειρήσεων και η δομή του λιανεμπορίου είναι σήμερα εντελώς διαφορετικοί. Η ανάπτυξη των μορφών του περιβάλλοντος της προγραμματισμένης αγοράς, όπως για παράδειγμα, τα σούπερ μάρκετ, τα υπερμάρκετ, κ.ά., τόσο στα προάστια όσο και στις παρυφές των πόλεων, όπως επίσης και τα εμπορικά κέντρα είναι πολύ οικεία στους περισσότερους καταναλωτές. Η ανάπτυξη μεγάλων αλυσίδων καταστημάτων με αυξανόμενο το φαινόμενο της κάθετης ολοκλήρωσης και η μείωση του αριθμού των μικρών ανεξαρτήτων λιανοπωλητών είναι επίσης γνωστές. Νέοι τόποι αγοράς έχουν αναπτυχθεί, καθώς τα άτομα αγοράζουν κατά τη διαδρομή τους από τον τόπο κατοικίας στον τόπο εργασίας και αντίστροφα. Αυτοί οι νέοι τόποι αγοράς είναι τα αεροδρόμια, οι σιδηροδρομικοί σταθμοί των υπεραστικών λεωφορείων, τα πρατήρια βενζίνης, κ.ά., Η αλλαγή στη συμπεριφορά του καταναλωτή σχετικά με την καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου του και η ζήτηση για άνεση οδήγησαν στην ανάπτυξη των καταστημάτων γρήγορης εστίασης. Η ανάγκη για άνεση οδήγησε επίσης στην προσαρμογή του ωραρίου λειτουργίας των καταστημάτων (ελεύθερο ωράριο). Άλλη μεγάλη αλλαγή στο λιανεμπόριο είναι η επέκταση των αλυσίδων καταστημάτων στην περιφέρεια, κάτι που υποδηλώνει την τάση για αποκέντρωση στο λιανεμπόριο.

5.1.6. Το τεχνολογικό περιβάλλον.

Η αλλαγή στην τεχνολογία έχει επιδράσει τόσο στον καταναλωτή όσο και στο λιανοπωλητή. Ο σημερινός καταναλωτής θέλει να είναι μέρος της τεχνολογίας και να χρησιμοποιεί τα οφέλη που αυτή του προσφέρει. Τεχνολογία σημαίνει για τον καταναλωτή άνεση. Η αξιοποίηση του χρόνου έχει γίνει ευκολότερη με την τεχνολογία, η οποία είναι διαθέσιμη στον καταναλωτή (για παράδειγμα οι

καταψύκτες, οι φούρνοι μικροκυμάτων, κ.ά.). Η ηλεκτρονική αγορά, η οποία γίνεται από τον τόπο κατοικίας, είναι μια από τις σημαντικότερες αλλαγές που έχουν λάβει χώρα στο λιανεμπόριο. Η τεχνολογία κατέστησε εύκολη επίσης, την αξιοποίηση του χρόνου σχετικά με τη διαχείριση του χρήματος και την τακτοποίηση των πληρωμών (π.χ. η ευρεία χρήση των πιστωτικών καρτών). Οι λιανέμποροι προσφέρουν σήμερα τα δικά τους πακέτα χρηματοοικονομικής εξυπηρέτησης. Η ανάπτυξη του γραμμωτού κώδικα, των οπτικών ανιχνευτών, της εμπορικής επικοινωνίας με EDI όπου τα δεδομένα της συναλλαγής περνούν από τον ηλεκτρονικό υπολογιστή της μιας επιχείρησης στον ηλεκτρονικό υπολογιστή της άλλης, χωρίς να χρειάζεται η ανθρώπινη παρέμβαση για την ερμηνεία ή την αντιγραφή αυτών των στοιχείων, διευκολύνει τόσο το λιανεμπόριο και τον προμηθευτή όσο και τον καταναλωτή. Οι μεταβολές στην τεχνολογία φέρνουν τα προϊόντα των λιανοπωλητών πιο κοντά στις επιθυμίες των καταναλωτών και μάλιστα με τα πλεονεκτήματα της αξιοποίησης των οικονομικών κλίμακας.

5.1.7. Το εσωτερικό περιβάλλον του καταστήματος.

Οι λιανοπωλητές αντιμετωπίζουν σήμερα ολοένα και περισσότερο τη δυσκολία δημιουργίας ενός πλεονεκτήματος διαφοροποίησης με βάση τις συλλογές των προϊόντων, τις τιμές, την προβολή και προώθηση, καθώς επίσης και τον τόπο εγκατάστασης. Γι' αυτό το λόγο η διαμόρφωση του καταστήματος καθίσταται όλο και περισσότερο μια γόνιμη ευκαιρία για διαφοροποίηση στην αγορά. Η διαμόρφωση του καταστήματος αποτελεί ένα σημαντικό περιβάλλον, σήμερα, για την προσέλκυση του καταναλωτή, το οποίο ελέγχεται πλήρως από το λιανέμπορο. Το περιβάλλον του καταστήματος είναι βέβαια ένα σημαντικό εργαλείο για διαφοροποίηση, όταν πρόκειται για καταστήματα του ιδίου λιανεμπορικού κλάδου. Οι επιδράσεις των δυο παρακάτω τύπων παραγόντων είναι πολύ σημαντικές : α) φυσικό περιβάλλον, όπως για παράδειγμα ο φωτισμός και η μουσική και β) κοινωνικό περιβάλλον, όπως για παράδειγμα η φιλικότητα του προσωπικού πωλήσεων. Από τα αποτελέσματα εμπειρικής έρευνας προκύπτει ότι ο φωτισμός και η μουσική σε συνδυασμό με τη φιλικότητα του προσωπικού δημιουργούν ευχάριστο περιβάλλον αγοράς για τον καταναλωτή. Η φιλικότητα του προσωπικού πωλήσεων επιδρά στη διέγερση του καταναλωτή. Αυτές οι συναισθηματικές καταστάσεις (ευχαρίστηση και διέγερση) βρίσκονται σε μια θετική σχέση με την επιθυμία του καταναλωτή για αγορά.

5.1.8. Το μελλοντικό περιβάλλον.

Το μελλοντικό περιβάλλον εκτιμάται μεν δύσκολα, υπάρχουν όμως μερικές τάσεις, οι οποίες είναι καταφανείς. Η ποιότητα και η επικαιρότητα των πληροφοριών αποτελούν τα πιο σημαντικά εργαλεία για εκείνους οι οποίοι εμπλέκονται στο λιανεμπόριο. Ποιοι είναι οι πελάτες ; Πού αυτοί καταναλώνουν τα χρήματα τους και γιατί ; Ποιοι δεν είναι πελάτες και γιατί; Ποιοι θα μπορούσαν να γίνουν πελάτες και πώς ; Οι παραπάνω πληροφορίες είναι σημαντικές για την εξασφάλιση της άριστης αξιοποίησης του δυναμικού του λιανεμπορίου. Η τεχνολογία προσφέρει βάσεις

δεδομένων με στοιχεία πελατών για τους λιανοπωλητές. Το κυριότερο είναι η απάντηση στην ερώτηση :

- Πώς θα γίνει η πιο αποδοτική χρήση των πηγών πληροφόρησης ;

Η ακριβής γνώση του προφίλ της τοπικής αγοράς είναι σημαντικό στοιχείο σήμερα, αφού οι λιανοπωλητές πρέπει να προσαρμόζουν την προσφορά των προϊόντων τους στην αγορά – στόχο. Ευρύτερα φαινόμενα θα επηρεάσουν επίσης, στο άμεσο μέλλον το λιανεμπόριο. Οι εθνικές αγορές ωριμάζουν και εισέρχονται στο στάδιο του κορεσμού, κάτι που απαιτεί νέες στρατηγικές ανάπτυξης από την πλευρά των λιανοπωλητών. Η ανάγκη βελτιστοποίησης των κερδών από τα υφιστάμενα καταστήματα, είναι μια σημαντική περιοχή έρευνας. Οι λιανοπωλητές πρέπει να υιοθετήσουν πολύ περισσότερες επιστημονικές μεθόδους για να εκτιμήσουν τη λειτουργική απόδοση των καταστημάτων και την αποδοτικότητα νέων τόπων εγκατάστασης. Η διαφοροποίηση στις στρατηγικές μάρκετινγκ είναι μια σημαντική επιλογή. Ένας άλλος προσανατολισμός στη στρατηγική είναι η επέκταση σε ξένες αγορές.

Η δημιουργία επιμέρους καταστημάτων μέσα σ' ένα μεγάλο κατάστημα, όπως για παράδειγμα σε ένα υπερμάρκετ, η δημιουργία καταστημάτων καλλυντικών, ηλεκτρικών ειδών, κτλ., είναι επίσης ένα σημαντικό φαινόμενο για την καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου του πελάτη. Σ' αυτό το σημείο πρέπει ν' αναφερθούν και οι παραχωρήσεις (concessions), οι οποίες γίνονται από τα μεγάλα καταστήματα σε γνωστές μάρκες προϊόντων, όπως για παράδειγμα Channel, Gucci, Dunhill, Pierre Garden, κ.ά. Σε πολλά μεγάλα καταστήματα εκτιμάται ότι το 30 % των πωλήσεων προέρχεται απ' αυτές τις παραχωρήσεις.

Ένα από τα πιο σπουδαία στοιχεία του σύγχρονου και μελλοντικού λιανεμπορίου είναι τα σχεδιασμένα εμπορικά κέντρα. Είναι αναπόφευκτο ότι όλες οι ευρωπαϊκές χώρες θα παράγουν τελικά περίπου παρόμοια λιανεμπορικά φαινόμενα, ανεξάρτητα από τις οικονομικές, κοινωνικές και θεσμικές συνθήκες υποδομής. Σήμερα, ο όρος «εμπορικό κέντρο» έχει μια ευρύτερη έννοια και περιλαμβάνει :

- Τα υπό αυστηρή έννοια εμπορικά κέντρα.
- Τα λιανεμπορικά πάρκα, και
- Τα εξειδικευμένα κέντρα.

Τα υπό αυστηρή έννοια εμπορικά κέντρα χωρίζονται σε δυο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τα μεγάλα εμπορικά κέντρα (30.000 τ.μ. και άνω), τα οποία εξυπηρετούν τις ανάγκες μια ευρύτερης περιοχής. Κυρίαρχοι τύποι λιανεμπορικών επιχειρήσεων είναι μια υπεραγορά τροφίμων και ένα μεγάλο κατάστημα. Επιπλέον υπάρχουν καταστήματα τροφίμων και λοιπών ειδών, όπως επίσης και πολλές δυνατότητες αναψυχής. Αυτά τα εμπορικά κέντρα βρίσκονται σε ευρύτερες κεντρικές περιοχές μιας πόλης, σε μη κεντρικές προαστιακές περιοχές που παρουσιάζουν μεγάλη ανάπτυξη, ή εκτός των πόλεων. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει μεσαίου

μεγέθους εμπορικά κέντρα (10.000 – 30.000 τ.μ.), τα οποία εξυπηρετούν τις ανάγκες περισσότερων συνοικιών μιας πόλεως ή τις ανάγκες κεντρικών προαστιακών περιοχών. Επίσης, μεσαίου μεγέθους εμπορικά κέντρα, βρίσκονται εκτός των πόλεων. Κυρίαρχος τύπος λιανεμπορικής επιχείρησης είναι μια υπεραγορά τροφίμων. Επίσης, σ' αυτά τα μεσαίου μεγέθους εμπορικά κέντρα υπάρχουν και ειδικά καταστήματα χωρίς τρόφιμα. Οι δυνατότητες αναψυχής είναι πιο περιορισμένες σε σύγκριση με τα μεγάλα εμπορικά κέντρα. Σ' αυτό το σημείο πρέπει ν' αναφέρουμε και τα μικρά εμπορικά κέντρα (κάτω από 10.000 τ.μ.), τα οποία εξυπηρετούν τις ανάγκες περισσότερων συνοικιών. Τα λιανεμπορικά πάρκα (5.000 – 20.000 τ.μ.) ανήκουν στην ευρύτερη έννοια των εμπορικών κέντρων. Τα λιανεμπορικά πάρκα βρίσκονται σε μη κεντρικές προαστιακές περιοχές ή εκτός των πόλεων. Στα λιανεμπορικά πάρκα έχουμε διάφορες λιανεμπορικές αποθήκες και καταστήματα των βιομηχανικών επιχειρήσεων. Τα εξειδικευμένα κέντρα (1.000 τ.μ.) βρίσκονται σε στοές στα κέντρα των πόλεων. Αυτά αποτελούνται από ειδικά καταστήματα εκτός τροφίμων. Στην Ελλάδα έχουμε κυρίως τη μορφή των αυστηρώς εμπορικών κέντρων και οι άλλες μορφές υπάρχουν σε μικρότερο βαθμό. Η Ελλάδα ανήκει στις χώρες του Ευρωπαϊκού νότου, στις οποίες, εκτός της Γαλλίας, τα εμπορικά κέντρα αναπτύχθηκαν με κάποια καθυστέρηση στα τέλη της δεκαετίας του '80, ενώ στις άλλες χώρες της βόρειας και κεντρικής Ευρώπης και στη Γαλλία αναπτύχθηκαν στα μέσα της δεκαετίας του '60. Τα εμπορικά κέντρα στις διάφορες χώρες εμφανίζονται σε διάφορες παραλλαγές, οι οποίες είναι ένας συνδυασμός μεγέθους, τοποθεσίας και καταστημάτων. Στην Ελλάδα, ο συνολικός χώρος εκμίσθωσης για καταστήματα στα διάφορα μεγάλα εμπορικά κέντρα, κυμαίνεται περίπου στα 10.000 τ.μ. και ο αριθμός των καταστημάτων περίπου στα 100. Η επιχειρηματική πολιτική ενός εμπορικού κέντρου μπορεί να εκφραστεί, λόγω της ιδιαιτερότητας των νομικά αυτοτελών επιχειρήσεων στα πλαίσια μιας ενιαίας διοίκησης που ασκεί γενικού ενδιαφέροντος διοικητικά καθήκοντα, σε τρεις στρατηγικές :

- **Πρώτον**, η ενιαία διοίκηση φροντίζει, εκτός των γενικού ενδιαφέροντος διοικητικών καθηκόντων, για τη βελτίωση των σχέσεων των επισκεπτών και των πελατών με το εμπορικό κέντρο ως σύνολο. Η δημιουργία καλής εικόνας του εμπορικού κέντρου είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη μεγαλύτερης συχνότητας επισκέψεων των πελατών. Η εφαρμογή εργαλείων των δημοσίων σχέσεων, όπως για παράδειγμα οι συνεντεύξεις στον τύπο, η οργάνωση επισκέψεων στο εμπορικό κέντρο, η έκδοση διαφημιστικών φυλλαδίων κ.ά., είναι πολύ σημαντική.
- **Δεύτερον**, οι μισθωτές – λιανοπωλητές του εμπορικού κέντρου σχηματίζουν μια ένωση. Αυτό το όργανο λαμβάνει αποφάσεις για τη διεξαγωγή εκστρατειών κοινής διαφήμισης και την οργάνωση κοινών δραστηριοτήτων, όπως για παράδειγμα επιδείξεις μόδας, εκθέσεις, διαγωνισμούς, κ.ά.
- **Τρίτον**, οι λιανοπωλητές είναι ελεύθεροι στην άσκηση επιχειρηματικής πολιτικής για τα καταστήματα τους, λαμβάνοντας υπ' όψιν όμως, ορισμένες συμφωνίες, όπως για παράδειγμα το ωράριο του εμπορικού κέντρου, την πολιτική εκπτώσεων και άλλες συμφωνίες για το συντονισμό των στρατηγικών, με στόχο την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος. Η επιτυχία στο λιανεμπόριο θα εξαρτηθεί στο μέλλον από την προσφερομένη ποιότητα, τις εξυπηρετήσεις και την κατάλληλη

ανταπόκριση της προσφοράς των λιανοπωλητών στις ψυχολογικές και στις φυσικές ανάγκες των καταναλωτών. Είναι αυτονόητο ότι αυτό θα ποικίλλει από τόπο εγκατάστασης σε τόπο εγκατάστασης και από κλάδο σε κλάδο. Τα επόμενα χρόνια θ' αποτελέσουν την εποχή της ευρείας εφαρμογής της τεχνολογίας της πληροφόρησης στο χώρο του λιανεμπορίου.

5.2. Η διεθνοποίηση του λιανικού εμπορίου.

Η διεθνοποίηση του λιανεμπορίου υπήρξε σχετικά αργή σε σύγκριση με τη διεθνοποίηση των βιομηχανικών επιχειρήσεων. Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις έχουν ήδη αναπτύξει μια διεθνή προσέγγιση των αγορών τους και οι μεγαλύτερες απ' αυτές έχουν προετοιμασθεί για την παγκοσμιοποίηση του μάρκετινγκ των προϊόντων τους. Η διεθνοποίηση του λιανεμπορίου δεν είναι ένα νέο φαινόμενο, αλλά αυτή παραμένει μερική και οριακή. Τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται μια συνεχώς αυξανόμενη διεθνοποίηση του λιανεμπορίου. Στα τέλη του έτους 1989, 1994 ευρωπαϊκές λιανεμπορικές επιχειρήσεις είχαν δραστηριότητες σε δυο ή περισσότερα από 12 κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Κοινότητας. Για μερικές επιχειρήσεις, οι διεθνείς δραστηριότητες αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό των συνολικών δραστηριοτήτων τους.

Ο Williams αναφέρει τις παρακάτω κατηγορίες **κινήτρων για διεθνοποίηση** του λιανικού εμπορίου, βασιζόμενος στην αξιολόγηση της σχετικής βιβλιογραφίας :

- Διάφορα κίνητρα σχετιζόμενα με την ανάπτυξη, όταν η διεθνοποίηση θεωρείται ένα μέσο για την αύξηση των πωλήσεων και κερδών, για επέκταση σε υπανάπτυκτες αγορές, με υψηλούς δείκτες ανάπτυξης και όταν οι στόχοι επέκτασης δεν μπορούν να επιτευχθούν στην εσωτερική αγορά.
- Περιορισμένες ευκαιρίες για ανάπτυξη στην εσωτερική αγορά, οφειλόμενες στην ωριμότητα, κορεσμό και τον αυξανόμενο ανταγωνισμό της αγοράς.
- Κίνητρα που προέρχονται από την ελκυστικότητα της διεθνοποίησης και την ιδέα της καινοτομίας στο λιανεμπόριο.
- Διάφορα παθητικά και υποκειμενικά κίνητρα, στα οποία περιλαμβάνεται η μίμηση των ανταγωνιστών, η ανταπόκριση σε προσφορές από αλλοδαπούς λιανεμπόρους και το πλεόνασμα πόρων, και
- κίνητρα συσχετισμένα με τη μεταφορά τεχνογνωσίας και τεχνικών, με την παρακίνηση της ανώτατης διοίκησης και τις οικονομίες μεγέθους.

Σύμφωνα με τον Treadgold το σημαντικότερο κίνητρο για την επέκταση σε μια αγορά του εξωτερικού είναι, όμως, η έλλειψη μακροπρόθεσμων ευκαιριών ανάπτυξης στην εσωτερική αγορά.

Σ' αυτό το σημείο πρέπει ν' αναφερθούν τα παρακάτω **εμπόδια**, τα οποία περιορίζουν τη διεθνοποίηση του λιανεμπορίου :

- Το μέγεθος των επιχειρήσεων (συχνά μικρή και όχι οργανωμένη ανεξάρτητη επιχείρηση, χωρίς χρηματοοικονομικές δυνατότητες ή διοικητική παιδεία, παράγοντες που είναι αναγκαίοι για διεθνή επέκταση).
- Η μεγάλη προτεραιότητα που δίνεται στην επέκταση στην εθνική αγορά μέσω γεωγραφικής διαφοροποίησης και μέσω μιας ευρείας γκάμας δραστηριοτήτων.
- Η ανεπαρκής γνώση των συνθηκών των εξωτερικών αγορών, και
- η ώθηση για παραγωγικότητα, ιδιαίτερα βάσει της συγκεντρώσης των αγορών εφοδιασμού σε μια εθνική κλίμακα.

Τα παραπάνω αναφερόμενα εμπόδια υπάρχουν σήμερα ολόένα και σε μικρότερο μέγεθος για τις μεγάλες εταιρείες του λιανεμπορίου.

Οι ηγέτες λιανοπωλητές στη διεθνή αγορά επιδιώκουν **ανάπτυξη** σε δυο βασικές στρατηγικές κατευθύνσεις :

α) **Κλαδική επέκταση** στην εσωτερική αγορά, κάτι που σημαίνει επέκταση σε άλλους κλάδους του λιανεμπορίου και σε άλλες δραστηριότητες σχετιζόμενες με το λιανεμπόριο, όπου υπάρχουν δυνατότητες ανάπτυξης, και

β) **επέκταση σε αγορές του εξωτερικού.**

Αυτές οι στρατηγικές ανάπτυξης, δεν αποκλείουν η μια την άλλη. Λίγοι λιανοπωλητές έχουν τις ικανότητες να επεκταθούν στις αγορές του εξωτερικού, χωρίς σημαντική τροποποίηση και προσαρμογή της βασικής προσφοράς τους σε πολύ διαφορετικά καταναλωτικά και επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Οι παγκοσμίως γνωστοί λιανοπωλητές αποτελούν εξαίρεση, όπως για παράδειγμα τα καταστήματα Benetton, McDonalds, κ.ά. Οι υπόλοιποι λιανοπωλητές επεκτείνονται, κυρίως στις αγορές του εξωτερικού, δίχως να βασίζονται στα μέσα της οργανικής ανάπτυξης, αλλά σε εξαγορές, συγχωνεύσεις, μικτές επιχειρήσεις και στρατηγικές συμμαχίες.

Όπως οι βιομηχανικές επιχειρήσεις, ομοίως και οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν σήμερα, στα πλαίσια του διεθνούς μάρκετινγκ, δυο στρατηγικές :

- Την **πολυεθνική** στρατηγική, και
- την **παγκόσμια** στρατηγική.

Η πολυεθνική στρατηγική περιλαμβάνει αυτονομία των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων, απέναντι στη μητρική εταιρεία και προσαρμογή αυτών των μονάδων στις ιδιαιτερότητες των αγορών του εξωτερικού. Η παγκόσμια στρατηγική περιλαμβάνει αναπαραγωγή στις εξωτερικές αγορές των επιτυχημένων στρατηγικών της χώρας προέλευσης. Η επέκταση στις αγορές του εξωτερικού μέσω του συστήματος franchise είναι πολύ διαδεδομένη. Το franchising έχει δυο βασικά πλεονεκτήματα. Το πρώτο βασικό πλεονέκτημα είναι η χρηματοοικονομική ευελιξία, αφού υπάρχει η δυνατότητα να βρεθούν επιχειρηματίες στο εξωτερικό, οι οποίοι έχουν πρόσβαση σε τοπικές πηγές χρηματοδότησης, κάτι που καθιστά ικανή την επέκταση με συνθήκες περιορισμένου χρηματοοικονομικού κινδύνου. Το δεύτερο σημαντικό πλεονέκτημα είναι η καλύτερη προσαρμογή στις συνθήκες της αγοράς του εξωτερικού, αφού ο τοπικός συνεργάτης – ανάδοχος (franchisee) έχει ενδιαφέρον ν' αναπτύξει με επιτυχία δραστηριότητες, κάτι που σημαίνει μεγάλη προσπάθεια για την τοπική αποδοχή του προϊόντος και κάθε καινοτομικής δραστηριότητας.

Τέλος σύμφωνα με τον Pellegrini, η διαδικασία της διεθνοποίησης του λιανεμπορίου αυξάνεται συνεχώς. Μολονότι συγκεκριμένες επιχειρήσεις μπορούν να παρουσιάσουν διαφορές στις στρατηγικές τους, οι οποίες οφείλονται σε μορφωτικούς και διοικητικούς παράγοντες, ο Pellegrini υποστηρίζει ότι οι πιο σπουδαιές μεταβλητές που ερμηνεύουν το παραπάνω φαινόμενο πρέπει ν' αναζητηθούν στα χαρακτηριστικά του τύπου των λιανεμπορικών επιχειρήσεων. Γι' αυτό το λόγο, ο Pellegrini εξετάζει τρεις γενικούς τύπους λιανεμπορίου :

- Το λιανεμπόριο **διάθεσης μαζικών** προϊόντων, όπως σούπερ μάρκετ, υπερμάρκετ και μεγάλα καταστήματα.
- Το **ειδικό** λιανεμπόριο, όπως καταστήματα πώλησης ειδικών προϊόντων και κυρίως καταστήματα ένδυσης και υπόδησης, και
- Το **ειδικό σε συγκεκριμένη αγορά – στόχο** προσανατολισμένο λιανεμπόριο και συγκεκριμένα, καταστήματα διάθεσης ποιοτικών προϊόντων, όπως για παράδειγμα Benetton, Gattier, Stefanel, Gucci, κτλ.

Η ύπαρξη πλεονεκτημάτων ιδιοκτησίας και το μέγεθος της καταλληλότητας τους, παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στην ερμηνεία της άμεσης επένδυσης στην αλλοδαπή και των μέσων τα οποία χρησιμοποιούνται για την πραγματοποίηση της. Όταν τα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας είναι ουσιώδη, η διεθνοποίηση τείνει να σημαίνει τη μεταφορά της ίδιας λιανεμπορικής στρατηγικής στις διάφορες χώρες, σε μια άμεση επιχειρηματική ανάμειξη. Όταν αυτό δεν υφίσταται και η άμεση επένδυση στην αλλοδαπή είναι ένας τρόπος να υπερκερασθούν τα όρια της ανάπτυξης στην εσωτερική αγορά, η διεθνοποίηση είναι περισσότερο πιθανό να οδηγήσει στην απόκτηση περιουσιακών στοιχείων στις αλλοδαπές αγορές, ως μια μορφή διαφοροποίησης χαρτοφυλακίου. Αυτό φαίνεται να είναι η περίπτωση για το λιανεμπόριο διάθεσης μαζικών προϊόντων, όπου οι τύποι των επιχειρήσεων είναι καλά εδραιωμένοι και η οργανωτική καινοτομία έχει περισσότερες δυσκολίες να εξαχθεί στην αλλοδαπή, κάτι που οφείλεται στα προβλήματα της προσαρμογής στις τοπικές συνθήκες. Το ειδικό λιανεμπόριο προσφέρει καλύτερες ευκαιρίες.

περιεχόμενο καινοτομίας πολλών από αυτούς τους τύπους επιχειρήσεων είναι ακόμη ουσιώδες και η εστίαση τους σε ειδικούς τομείς διευκολύνει τη διεθνοποίηση. Η βιομηχανική συγκέντρωση σ' ένα διεθνές επίπεδο είναι συχνά ένα πλεονέκτημα, αφού αυτό σημαίνει μια μεγαλύτερη τυποποίηση των προτιμήσεων μεταξύ των διαφόρων χωρών. Το ειδικό, σε συγκεκριμένη αγορά – στόχο προσανατολισμένο, λιανεμπόριο είναι εκείνο με τις καλύτερες προοπτικές για να καταστεί διεθνές. Η εστίαση σε στενότερα τμήματα καταναλωτών διευκολύνει την είσοδο σε άλλες αγορές. Η σύναψη συμβάσεων δικαιόχρησης (franchising), μέθοδος την οποία ακολουθεί κυρίως το ειδικό, σε συγκεκριμένη αγορά – στόχο προσανατολισμένο, λιανεμπόριο, για την επέκταση σε αγορές του εξωτερικού, φαίνεται να είναι ένας επιπρόσθετα αυξανόμενος σε σπουδαιότητα παράγοντας για την επιτυχία της διεθνοποίησης.

5.3. Το λιανεμπόριο στην Ελλάδα.

Το εμπόριο αποτελεί παράδοση για τους Έλληνες. Οι Έλληνες ήταν εκείνοι οι οποίοι επί 400 χρόνια ασκούσαν, κυρίως, τις διάφορες εμπορικές δραστηριότητες στην Οθωμανική Αυτοκρατορία. Η μορφολογία του εδάφους της χώρας, με τα πολλά βουνά, τις απρόσιτες περιοχές και τα πολλά νησιά, οδήγησε στη δημιουργία πολλών μικρών λιανεμπορικών επιχειρήσεων. Αυτός ο μεγάλος αριθμός των μικρών λιανεμπορικών επιχειρήσεων διατηρείται έως σήμερα. Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι πολλές λιανεμπορικές επιχειρήσεις στην περιφέρεια, λειτουργούν και ως χονδρεμπορικές μιας στενής τοπικής περιοχής. Η Αττική και η Θεσσαλονίκη παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη του λιανεμπορίου, αφού στις δυο αυτές περιοχές παρατηρείται συνεχής ίδρυση νέων σούπερ μάρκετ, με αποτέλεσμα σ' αυτές τις περιοχές να έχουμε το 50 % περίπου των νεοϊδρυθεισών επιχειρήσεων του λιανεμπορίου. Γενικά, η πληθυσμιακή δύναμη των νομών σχετίζεται με την εξέλιξη της αγοράς του λιανεμπορίου, αφού παρουσιάζει αντίστοιχη κατανάλωση. Στην Ελλάδα έχουμε, σε σχέση με τις περισσότερες χώρες της Δυτικής Ευρώπης :

- α) Μεγάλο αριθμό **καταστημάτων** ανά 10.000 κατοίκους.
- β) Μικρό ετήσιο **κύκλο εργασιών** ανά κατάστημα.
- γ) Μικρό **αριθμό εργαζομένων** ανά κατάστημα, και
- δ) Μικρό **ποσοστό απασχολήσεως μισθωτών**.

Η κλασική μέθοδος πωλήσεων προϊόντων από ένα συγκεκριμένο κατάστημα, αποτελεί την κυρίαρχη μορφή του ελληνικού λιανεμπορίου. Άλλες μορφές του λιανεμπορίου, όπως για παράδειγμα η ταχυδρομική πώληση (mail order) και οι πωλήσεις από πόρτα σε πόρτα (door to door), δεν έχουν αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό. Το σύστημα franchise παρουσιάζει σημαντική ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια, και συγκεκριμένα ο αριθμός των ενεργών franchisors έχει αυξηθεί κατά 23 % στο διάστημα 1998 – 2001.

Σχετικά με το λιανεμπόριο τροφίμων το οποίο αποτελεί το βασικό κλάδο στο χώρο του λιανεμπορίου, αφού η δαπάνη για τα τρόφιμα αποτελεί περίπου το ¼ των συνολικών δαπανών για την αγορά πάσης φύσεως αγαθών, σημαντικά είναι τα γεγονότα τα οποία σημάδεψαν και σημαδεύουν την εξέλιξη του τα τελευταία χρόνια. Τα γεγονότα αυτά είναι :

- α) Η είσοδος των ξένων επιχειρήσεων στην εγχώρια αγορά.
- β) Η «συμπύκνωση» με τις εξαγορές των αλυσίδων σούπερ μάρκετ.
- γ) Η ανάπτυξη των προϊόντων λιανεμπορικής επωνυμίας (private labels), και
- δ) Ο αυξανόμενος σκληρός ανταγωνισμός.

Ως προς την είσοδο των ξένων επιχειρήσεων στην εγχώρια αγορά, οι κλάδοι των σούπερ μάρκετ, των υπερμάρκετ και των εκπτώτικων καταστημάτων (discount stores), δέχονται τη μεγαλύτερη είσοδο ξένων επιχειρήσεων. Σχετικά με τη «συμπύκνωση» με τις εξαγορές των αλυσίδων σούπερ μάρκετ, σημαντικός είναι ο αριθμός των συγχωνεύσεων οι οποίες λαμβάνουν χώρα. Οι κοινοπραξίες και η δημιουργία αλυσίδων από μικρά καταστήματα, αποτελούν τη λύση για την αντιμετώπιση του προβλήματος, από τη λειτουργία των μεγάλων σούπερ μάρκετ και του υπερμάρκετ. Αναφορικά με την ανάπτυξη προϊόντων λιανεμπορικής επωνυμίας (private labels), αρκετοί μεγάλοι λιανέμποροι δημιουργούν τα δικά τους προϊόντα, έχοντας κατανοήσει τη σημασία της προσφοράς προϊόντων υψηλής ποιότητας, ώστε ν' ανατρέψουν τις επιφυλάξεις των καταναλωτών ως προς την ποιότητα αυτών των προϊόντων. Σχετικά με τον αυξανόμενο ανταγωνισμό, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις θα πρέπει να εκσυγχρονιστούν και να προσφέρουν τις σωστές υπηρεσίες, οι οποίες αντιστοιχούν στην αγορά – στόχο της περιοχής τους, για να είναι πάντα ανταγωνιστικές.

Στο χώρο του εμπορίου τροφίμων υπάρχουν συμφωνίες μεταξύ των βιομηχανικών και των μεγάλων εμπορικών επιχειρήσεων, αναφορικά με τον ετήσιο στόχο πωλήσεων. Η πολιτική πωλήσεων των μεγάλων βιομηχανικών επιχειρήσεων προς τους λιανοπωλητές, χαρακτηρίζεται από όρους , οι οποίοι αναφέρονται κυρίως στην πολιτική τιμολόγησης, στην παροχή εκπτώσεων και πιστώσεων, καθώς και στην προώθηση πωλήσεων στο κατάστημα (in store promotions). Το λιανεμπόριο τροφίμων χαρακτηρίζεται από :

- α) Μεγάλη συγκέντρωση του κύκλου εργασιών (ολιγοπώληση της αγοράς).
- β) Έλλειψη χώρου πωλήσεων, και
- γ) Μεγάλη προσφορά νέων προϊόντων στην αγορά.

Όσον αφορά τους καταναλωτές, αυτοί χαρακτηρίζονται από ευαισθησία :

- α) στην τιμή, και

β) στην ποικιλία των προϊόντων.

Γι' αυτούς τους λόγους οι λιανοπωλητές επιδιώκουν προωθήσεις μέσα στο κατάστημα, οι οποίες χρηματοδοτούνται από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις.

Τέλος, η μελλοντική εξέλιξη στο χώρο του Ελληνικού λιανεμπορίου τροφίμων και γενικότερα στο εμπόριο, αναφέρεται στην :

α) Τάση για καταστήματα με μεγαλύτερους χώρους πωλήσεων (400 τ.μ. και άνω).

β) Αύξηση των μεγάλων καταστημάτων στην περιφέρεια.

γ) Τάση για συγχωνεύσεις καταστημάτων σε μεγάλες αλυσίδες.

δ) Μείωση του αριθμού των μικρών καταστημάτων.

ε) Είσοδο ξένων καταστημάτων στην αγορά.

στ) Εφαρμογή των νέων τεχνολογιών πληροφόρησης.

ζ) Τάση για ανταγωνιστικές τιμές.

η) Τάση για μεγάλη ποικιλία προϊόντων στο κατάστημα, και

θ) Αύξηση της εφαρμογής των σύγχρονων μεθόδων του μάρκετινγκ και του μάρκετινγκ.

5.4. Η εφαρμογή του μάρκετινγκ στο χώρο του λιανεμπορίου.

Τα τρία βασικά θεματικά αντικείμενα εφαρμογής του μάρκετινγκ στο λιανεμπόριο είναι : (α) ο προσανατολισμός μάρκετινγκ, (β) η οργάνωση μάρκετινγκ, και (γ) το μείγμα μάρκετινγκ.

5.4.1. Ο προσανατολισμός μάρκετινγκ.

Οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις έχουν, σήμερα, αναπτυχθεί αρκετά και συγκαταλέγονται μεταξύ των μεγαλύτερων και των πλέον σημαντικών επιχειρήσεων σ' όλες τις χώρες του κόσμου. Μολονότι υπήρχε καθυστέρηση στον εναγκαλισμό της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ, η οποία στοχεύει στην προσαρμογή των προϊόντων και υπηρεσιών στις ανάγκες και τις επιθυμίες της αγοράς – στόχου, οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις αποτελούν σήμερα το βασικό όχημα της υλοποίησης του μάρκετινγκ. Συνοπτικά, μπορεί να λεχθεί ότι το μάρκετινγκ στο λιανεμπόριο είναι σήμερα αναγκαιότητα. Οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις πρέπει να διαφοροποιηθούν η μια από την άλλη, ώστε να μεταβληθεί η αντίληψη των καταναλωτών ότι οι προσφορές των προϊόντων και υπηρεσιών όλων των ανταγωνιστικών καταστημάτων είναι ίδιες. Αυτό

μπορεί να επιτευχθεί με τη στρατηγική ανάπτυξη της προσωπικότητας του καταστήματος, την προσανατολισμένη προς το μάρκετινγκ εφαρμογή της τεχνολογίας και την περισσότερο εμπειριστατωμένη τμηματοποίηση, στόχευση και τοποθέτηση στην αγορά.

5.4.2. Η οργάνωση μάρκετινγκ.

Η εφαρμογή του μάρκετινγκ προϋποθέτει ουσιώδη οργανωτική αλλαγή. Αυτό σημαίνει διοικητική φιλοσοφία και στάση απέναντι στο μάρκετινγκ και όχι απλώς την υιοθέτηση μιας οργανωτικής δομής. Η ανάπτυξη και υλοποίηση στρατηγικών αποφάσεων μάρκετινγκ από την πλευρά του λιανεμπορίου, συμπίπτει με την ανάπτυξη τμημάτων μάρκετινγκ στις λιανεμπορικές επιχειρήσεις. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την υιοθέτηση πολύ επιθετικών στρατηγικών από τις λιανεμπορικές επιχειρήσεις, όπως είναι για παράδειγμα, η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού, η ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής επωνυμίας (private labels), η αύξηση της ισχύος του λιανεμπορίου λόγω της επίδρασης του μεγέθους των λιανεμπορικών επιχειρήσεων και των τεχνολογικών πλεονεκτημάτων. Η μεγαλύτερη έμφαση στα στοιχεία του μάρκετινγκ, γίνεται συγκεκριμένα στην πολιτική τιμολόγησης και στην προβολή και προώθηση. Η ύπαρξη μιας οργανωτικής δομής μάρκετινγκ συμβάλλει στην απόκτηση εξέχουσας θέσης του μάρκετινγκ στη λιανεμπορική επιχείρηση, στην άσκηση επίδρασης του μάρκετινγκ στον στρατηγικό προσανατολισμό, στην ανάπτυξη παιδείας μάρκετινγκ και στη διάδοση της, καθώς και στην ανάληψη σημαντικής υπευθυνότητας από την πλευρά του τμήματος μάρκετινγκ της λιανεμπορικής επιχείρησης. Η οργάνωση μάρκετινγκ καλλιεργεί το ευρύτερο όραμα του μάρκετινγκ στην επιχείρηση, αναγκαία προϋπόθεση για το μακροχρόνιο προσανατολισμό στον καταναλωτή.

5.4.3. Το μείγμα μάρκετινγκ.

Τρεις διαστάσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την επίτευξη πωλήσεων στο λιανεμπόριο : (α) η φυσική διάσταση, (β) η διάσταση της επικοινωνίας, και (γ) η διάσταση «άνθρωπος». Η φυσική διάσταση είναι η πιο χειροπιαστή και η πλέον πρόσφορη στην επεξεργασία και βελτιστοποίηση. Η φυσική διάσταση περιλαμβάνει τα αναγκαία εργαλεία, όπως για παράδειγμα τη διαμόρφωση του καταστήματος, το φωτισμό, τη συλλογή των προϊόντων, τον τόπο εγκατάστασης, τις προθήκες, τη ζώνη των ταμείων, κ.ά. Η διάσταση της επικοινωνίας προκύπτει από τα φυσικά στοιχεία και αναφέρεται στη διαφήμιση, την προώθηση των πωλήσεων και στις δημόσιες σχέσεις. Αυτά τα εργαλεία επικοινωνίας είναι απαραίτητα είναι απαραίτητα για να προσελκύσουν την προσοχή των καταναλωτών στη φυσική διάσταση. Η διάσταση «άνθρωπος» αποτελείται από τα στελέχη της διοίκησης και τους λοιπούς υπαλλήλους. Οι ικανότητες τους, οι γνώσεις τους και η προσωπικότητα, είναι καθοριστικά στοιχεία για την επιτυχία μιας λιανεμπορικής επιχείρησης. Ιδίως από την κινητοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού, τη δημιουργικότητα του και τη στάση του εξαρτώνται πολλά. Το μάρκετινγκ επηρεάζει, κατά πρώτον, τη φυσική διάσταση και

τη διάσταση της επικοινωνίας. Αυτό επηρεάζει, όμως, άμεσα και τη διάσταση «άνθρωπος», αφού αυτός τελικά θ' αναπτύξει και θα υλοποιήσει τις διάφορες δραστηριότητες του. Ο παράγοντας «άνθρωπος» είναι για την επιτυχία συχνά ο «μεγάλος άγνωστος», χωρίς τη βοήθεια του οποίου όλα τα εργαλεία του μάρκετινγκ υπόκεινται σε περιορισμούς κατά την εφαρμογή τους.

Ένα σωστό μείγμα μάρκετινγκ πρέπει να δημιουργεί τις καλύτερες συνθήκες για την απόκτηση περισσότερων πελατών. Είναι δύσκολο όμως να προσδιορισθεί κάθε φορά το σωστό μείγμα μάρκετινγκ μιας λιανεμπορικής επιχείρησης. Πάντως, είναι αναγκαίο το μείγμα μάρκετινγκ να κατευθύνεται από την αγορά (market – led). Με άλλα λόγια, πρέπει η επιχείρηση συνολικά να κατευθύνεται από τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών. Τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ μιας επιχείρησης μπορούν να παρατεθούν, χρησιμοποιώντας δυο συμπληρωματικά τρίγωνα: το εσωτερικό και το εξωτερικό όπως αυτά παρουσιάζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 5.1.

Το εσωτερικό τρίγωνο απεικονίζει την τριγωνική σχέση μεταξύ τόπου εγκατάστασης, συλλογής εμπορευμάτων και τιμής. Το διάγραμμα 5.1 δείχνει ότι αυτά τα τρία στοιχεία αποτελούν τον πυρήνα των εργαλείων του μάρκετινγκ στο λιανεμπόριο, κι ότι συνδέονται μεταξύ τους. Από την επιλογή του τόπου εγκατάστασης εξαρτάται η ποικιλία της συλλογής των προϊόντων. Αλλά και αντίστροφα, η επιλογή του καταλλήλου τόπου εγκατάστασης εξαρτάται από την επιλογή της συλλογής των εμπορευμάτων. Παρομοίως, οι αποφάσεις αναφορικά με τη συλλογή των προϊόντων και τις τιμές συνδέονται μεταξύ τους. Πρέπει να υπάρχει συντονισμός μεταξύ των παραπάνω αποφάσεων, αφού μια ευρεία και βαθιά ποιοτική συλλογή απαιτεί, κατά κανόνα, ένα υψηλό επίπεδο τιμών. Τα ο ίδιο ισχύει για τη σχέση μεταξύ τιμής και τόπου εγκατάστασης, αφού σύμφωνα με τον τόπο εγκατάστασης μπορούμε να στοχεύουμε σε υψηλότερες ή χαμηλότερες τιμές.

Το εξωτερικό τρίγωνο απεικονίζει τα τρία συμπληρωματικά στοιχεία και συγκεκριμένα την εξυπηρέτηση του πελάτη, τη διαμόρφωση και την εικόνα του καταστήματος. Η εικόνα του καταστήματος εξαρτάται από την τιμή, τον τόπο εγκατάστασης και τη συλλογή των προϊόντων. Γι' αυτό το λόγο είναι τοποθετημένη στην κορυφή του τριγώνου. Επίσης, η εικόνα του καταστήματος εξαρτάται από τις παρεχόμενες υπηρεσίες στον πελάτη και από τη διαμόρφωση του καταστήματος. Τα εργαλεία «πώληση», «εξυπηρέτηση» και «συμβουλή» βρίσκονται μεταξύ της εξυπηρέτησης του πελάτη και της διαμόρφωσης του καταστήματος. Επίσης, τα στοιχεία του μάρκετινγκ του λιανεμπορίου «διαφήμιση» και «πληροφόρηση» βρίσκονται μεταξύ της εξυπηρέτησης του πελάτη και της εικόνας του καταστήματος. Τέλος, τα στοιχεία της προώθησης των πωλήσεων βρίσκονται μεταξύ της εικόνας του καταστήματος και της διαμόρφωσης του καταστήματος. Το εσωτερικό και το εξωτερικό τρίγωνο συνδέονται μεταξύ τους. Τα συμπληρωματικά στοιχεία του εξωτερικού τριγώνου πρέπει να προσανατολίζονται στις βασικές αποφάσεις του εσωτερικού τριγώνου. Θα ήταν λάθος να ξεκινήσουμε αρχικά από τη διαμόρφωση του καταστήματος. Επίσης, και στην περίπτωση που η διαμόρφωση του καταστήματος, η εικόνα του καταστήματος ή οι παρεχόμενες υπηρεσίες παίζουν ένα σπουδαίο ρόλο, αυτά τα στοιχεία έχουν ένα καθαρά συμπληρωματικό χαρακτήρα σε σύγκριση με το εσωτερικό τρίγωνο.

Τέλος, έχει σημασία ν' αναφερθεί συνοπτικά ότι ο προσανατολισμός μάρκετινγκ αποτελεί το από απόψεως παιδείας απαραίτητο εργαλείο υποστήριξης για την αποτελεσματική εφαρμογή του μάρκετινγκ σε μια επιχείρηση. Η οργάνωση μάρκετινγκ αποτελεί το από απόψεως δομής αναγκαίο εργαλείο υποστήριξης για την αποτελεσματική εφαρμογή του μάρκετινγκ σε μια επιχείρηση. Το μείγμα μάρκετινγκ είναι τα εργαλεία μάρκετινγκ τα οποία στο βαθμό που η παιδεία και η οργάνωση μάρκετινγκ επιτρέπουν, μπορεί να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για να προσελκύσει καταναλωτές για τα προϊόντα της.

5.5. Χονδρεμπόριο

5.5.1. Η εξέλιξη του χονδρεμπορίου μετά το 19^ο αιώνα.

Οι ρίζες της δομής του σύγχρονου χονδρεμπορίου τέθηκαν στο τέλος του 19^{ου} αιώνα. Οι εξελίξεις οι οποίες οδήγησαν σ' αυτή τη δομή είναι : α) η ραγδαία μετατροπή της οικονομίας από αγροτική σε βιομηχανική, β) η γρήγορη και εύκολη πρόσβαση σε κεφάλαια, με την εμφάνιση εξειδικευμένων χρηματοπιστωτικών οργανισμών, γ) η αύξηση του αριθμού των συγχωνεύσεων και του μεγέθους των βιομηχανικών επιχειρήσεων και δ) η ανάπτυξη του μεγέθους των καταναλωτικών και των βιομηχανικών αγορών. Από την είσοδο του εκατοστού αιώνα και εξής εμφανίζονται διαρκώς και άλλες αλλαγές, οι οποίες επιδρούν στο χονδρεμπόριο. Τέτοιες αλλαγές είναι : α) η αύξηση της χρήσης ιδίων μεταφορικών μέσων από τους καταναλωτές, β) η ανάπτυξη εμπορικών δρόμων για τη διευκόλυνση της μεταφοράς των προϊόντων, γ) η ανάπτυξη μεγάλων αλυσίδων λιανεμπορικών επιχειρήσεων και δ) η είσοδος διαφόρων μορφών του τηλεμάρκετινγκ. Οι χονδρέμποροι, διεθνώς κατάλαβαν τον κίνδυνο της χρησιμοποίησης παραδοσιακών μεθόδων και άρχισαν να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, αφού η ισχύς σήμερα στο δίκτυο διανομής βρίσκεται στα χέρια των μεγάλων λιανέμπορων και των μεγάλων βιομηχανικών επιχειρήσεων. Οι cash and carry χονδρέμποροι, οι χονδρέμποροι ταχυδρομικών παραγγελιών, οι χονδρεμπορικές επιχειρήσεις που ανήκουν σε μεγάλες λιανεμπορικές επιχειρήσεις κ.ά., έχουν ήδη κάνει την εμφάνιση τους.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι παραδοσιακοί χονδρέμποροι θεωρούνται σημαντικοί στο στάδιο της εισόδου ενός προϊόντος στην αγορά, καθώς αυτοί είναι πρόθυμοι να έχουν το προϊόν στη συλλογή τους προς διάθεση σε περίοδο επισφαλούς ανάπτυξης. Όταν ο κύκλος ζωής του προϊόντος προσεγγίζει το στάδιο της ανάπτυξης, τότε θεωρείται ότι οι νέοι τύποι χονδρεμπόρων είναι αναγκαίοι. Αυτοί οι νέοι τύποι χονδρεμπόρων εξαρτώνται, σε μεγάλο βαθμό, από τους βιομηχάνους ή λιανοπωλητές για να εξασφαλίσουν την αναγκαία υποστήριξη μάρκετινγκ.

Η δομή του χονδρεμπορίου υφίσταται, διεθνώς, αλλαγές όσον αφορά τον αριθμό των χονδρεμπόρων. Η τάση για συγχωνεύσεις μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων οδηγεί στη δραστική μείωση του αριθμού των χονδρεμπόρων σ' ένα μεγάλο αριθμό βιομηχανικών κλάδων. Οι βιομήχανοι και οι λιανέμποροι επανεξετάζουν το ρόλο των χονδρεμπόρων στο δίκτυο διανομής των προϊόντων. Ο τομέας του χονδρεμπορίου αντιμετωπίζει, σήμερα την εμφάνιση εναλλακτικών δικτύων διανομής, όπως την ανάπτυξη συστημάτων άμεσης πώλησης και του

καθεστώς των εισαγωγών, οι οποίες παραμερίζουν το εσωτερικό χονδρεμπόριο κατά το δρόμο των προϊόντων προς τα ράφια των λιανεμπόρων.

Το πιο σπουδαίο εναλλακτικό δίκτυο διανομής είναι η άμεση πώληση από τους βιομηχάνους στους λιανοπωλητές, η οποία χρησιμοποιείται ευρέως από τις μεγάλες αλυσίδες του λιανεμπορίου. Επίσης, άλλα εναλλακτικά δίκτυα διανομής είναι οι ταχυδρομικές πωλήσεις και οι πωλήσεις βάσει καταλόγων. Το μέγεθος της υφιστάμενης και της δυνατής αγοράς για τους χονδρεμπόρους μειώνεται κατά το μέγεθος των προϊόντων που διανέμονται από τα εναλλακτικά δίκτυα διανομής. Καθώς οι αγορές των πελατών – καταναλωτών τμηματοποιούνται, εναλλακτικά δίκτυα διανομής εμφανίζονται για να τις εξυπηρετήσουν. Οι αλλαγές στα δίκτυα διανομής εμφανίζονται για να τις εξυπηρετήσουν. Οι αλλαγές στα δίκτυα διανομής πιέζουν τους βιομηχάνους να επανεξετάσουν τι προσδοκούν αυτοί από τους χονδρεμπόρους, καθώς επίσης να επανεξετάσουν τη χρησιμοποίηση και άλλων εναλλακτικών μορφών, οι οποίες πρέπει να προσφέρουν τις αναγκαίες υπηρεσίες σε μια αποδεκτή τιμή. Το κλειδί για ένα χονδρέμπορο για να κερδίσει τη θέση του βασικού προμηθευτή, είναι να καταλάβει γιατί οι προμηθευτές του και οι πελάτες του τον προτιμούν ως συνεργάτη.

Συνεπώς, ο παραδοσιακός ρόλος του χονδρεμπορίου, ο οποίος είχε κυρίως ως αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών αποθήκευσης και μεταφορών, έχει διεθνώς αλλάξει. Αυτό οφείλεται στην ανάπτυξη προχωρημένων τεχνικών στο χώρο της διοίκησης της φυσικής διανομής (logistics). Αυτές οι προχωρημένες τεχνικές στοχεύουν στη δημιουργία ενός άμεσου συνδέσμου μεταξύ των βιομηχανικών επιχειρήσεων και των σημείων πώλησης. Επιπρόσθετα, οι χονδρέμποροι αντιμετωπίζουν σήμερα, έναν έντονο ανταγωνισμό και απαιτητικούς πελάτες. Γι' αυτό πρέπει να προσφέρουν ένα περισσότερο αναβαθμισμένο «πακέτο» υπηρεσιών, ν' αξιοποιούν τις δυνατότητες επέκτασης στις αγορές του εξωτερικού και να διαφοροποιούνται ανατοποθετώντας το επιχειρηματικό τους χαρτοφυλάκιο.

5.5.2. Το χονδρεμπόριο στην Ελλάδα.

Το χονδρεμπόριο ως ένα ενδιάμεσο στάδιο μεταξύ του βιομηχάνου – εισαγωγέα και του λιανεμπόρου, έχει περιοριστεί σε μεγάλο βαθμό σε τοπική αλλά και σε πανεθνική κλίμακα. Η εξέλιξη αυτή δε συνεπάγεται επικείμενη εξαφάνιση του χονδρεμπορίου, κάτι που αποκλείεται λόγω της γεωγραφικής διαμόρφωσης της Ελλάδας. Η εξέλιξη αυτή σημαίνει στην πραγματικότητα ότι το ελληνικό χονδρεμπόριο συρρικνώνεται αλλά και εκσυγχρονίζεται προκειμένου ν' ανταποκριθεί στις απαιτήσεις – προκλήσεις που αντιμετωπίζει από τον ισχυρό ανταγωνισμό.

Πολλοί χονδρέμποροι, με την πείρα που διαθέτουν, έχουν προσανατολισθεί στην ίδρυση αλυσίδων σούπερ μάρκετ, ενώ δε λείπουν οι ανεξάρτητοι λιανέμποροι, οι οποίοι είτε κλείνουν είτε συνασπίζονται με ποικίλες μορφές. Το κλείσιμο των μικρών, ανεξάρτητων λιανεμπορικών επιχειρήσεων δημιουργεί κενά και ελλείψεις στην προμήθεια προϊόντων από τους καταναλωτές σε πολλές περιοχές. Αυτό

συμβάλλει στη δημιουργία αλυσίδων μικρών καταστημάτων, από τις μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ, κάτι που γίνεται με την πρωτοβουλία του χονδρεμπορίου.

Το βασικό μειονέκτημα του Έλληνα χονδρεμπόρου είναι το μικρό μέγεθος της επιχείρησής του. Η μέση σε μέγεθος ελληνική χονδρεμπορική επιχείρηση απασχολεί τρία άτομα, ενώ η αντίστοιχη γερμανική 18 και η γαλλική 14. Το μικρό μέγεθος το οποίο μεταφράζεται σε μικρό όγκο πωλήσεων και απουσία οικονομικών κλίμακας, οδηγεί σε μετακύλιση της πρόσθετης επιβάρυνσης στην τιμή του προϊόντος, για να μπορέσει η μέση ελληνική χονδρεμπορική επιχείρηση να καλύψει τα έξοδα της. Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, η διατήρηση του μικρού μεγέθους σημαίνει συνεχή μείωση του αριθμού των χονδρεμπορικών επιχειρήσεων. Αρκετοί χονδρέμποροι έχουν στραφεί στην παράλληλη, αποκλειστική εισαγωγή ορισμένων προϊόντων, ακολουθώντας ένα μικτό δρόμο, όπως χονδρεμπορική μονάδα και εισαγωγική επιχείρηση. Η καλύτερη λύση εφόσον υπάρχει έλλειψη κεφαλαίων, είναι η συνένωση τοπικών χονδρεμπόρων.

Οι προηγμένες χώρες έχουν ένα υψηλό ποσοστό cash and carry. Τα τελευταία χρόνια, αυτός ο τύπος χονδρεμπορικών επιχειρήσεων γνωρίζει ανάπτυξη στη χώρα μας και ανταγωνίζεται το παραδοσιακό χονδρεμπόριο. Τα cash and carry αναπτύσσουν σταδιακά το δίκτυο τους σ' όλη τη χώρα με τη δημιουργία νέων μονάδων στα μεγάλα αστικά κέντρα της περιφέρειας. Κύριο πλεονέκτημα των cash and carry είναι ότι οι τιμές των προϊόντων που διατίθενται στους λιανεμπόρους είναι χαμηλότερες από εκείνες των παραδοσιακών χονδρεμπόρων. Τα cash and carry παρουσιάζουν όμως σχετικές δυσκολίες στην ελληνική αγορά, αφού οι μικρέμποροι (μονοπρόσωπα καταστήματα) λόγω έλλειψης προσωπικού δε δύνανται να μεταβούν με ευκολία στο cash and carry. Το μειονέκτημα αυτό εξουδετερώνεται από το γεγονός ότι ο μικρέμπορος έχει τη δυνατότητα να επιλέξει από μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων, ό,τι χρειάζεται και στις ποσότητες που επιθυμεί, χωρίς να επιβαρύνει την επιχείρησή του με μη άμεσα διαθέσιμο απόθεμα.

Τα βασικά συμπεράσματα που προκύπτουν από τα αποτελέσματα σχετικής έρευνας είναι : **Πρώτον**, τα μικρομεσαία λιανεμπορικά καταστήματα προμηθεύονται τα προϊόντα από τον τοπικό τους χονδρέμπορο – αντιπρόσωπο – διανομέα. Αυτό συμβαίνει, γιατί οι παραδοσιακοί ενδιάμεσοι τους προσφέρουν πίστωση, μεταφορά των προϊόντων στο κατάστημά τους και τη δυνατότητα προσωπικών σχέσεων, αν και οι τιμές στις οποίες προμηθεύονται τα προϊόντα τους είναι υψηλές. **Δεύτερον**, τα cash and carry έχουν το μειονέκτημα ότι δεν παρέχουν πιστώσεις, κάτι που κάνει πολλούς λιανεμπόρους επιφυλακτικούς να προβούν σε αγορές προϊόντων.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, το κλασικό χονδρεμπόριο διατηρείται σήμερα, σε μεγάλο βαθμό, στα επαρχιακά κέντρα. Αυτό που ονομάζουμε σήμερα χονδρεμπόριο στα μεγάλα αστικά κέντρα, είναι εταιρείες παροχής υπηρεσιών προς τους προμηθευτές. Η τάση, η οποία παρατηρείται σήμερα στην ελληνική αγορά, είναι η μείωση του αριθμού των παραδοσιακών χονδρεμπόρων και η διεύρυνση στην αγορά νέων μορφών χονδρεμπορίου και, συγκεκριμένα, των οργανωμένων εταιρειών παροχής υπηρεσιών φυσικής διανομής (logistics). Μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών διανομής – logistics βασίζεται σε τρεις παράγοντες : α) τα πλεονεκτήματα που της προσφέρει η χρησιμοποίηση των σύγχρονων μεθόδων πληροφορικής, β) τις υπηρεσίες αποθήκευσης και γ) τη διανομή. Αποτέλεσμα του συντονισμού αυτών των τριών παραγόντων είναι ο εξορθολογισμός της διαδικασίας διανομής των προϊόντων,

οι φθηνότερες υπηρεσίες και η μείωση του χρόνου της όλης διαδικασίας διανομής και πώλησης των προϊόντων.

5.5.3. Βασικές Στρατηγικές των χονδρεμπόρων και συγκριτική ανάλυση μεταξύ των στρατηγικών μάρκετινγκ του χονδρεμπορίου και του λιανεμπορίου.

Πολλοί χονδρέμποροι έχουν επαναξιολογήσει τις βασικές στρατηγικές αποστολές τους. Μερικοί έχουν αποφασίσει ν' απαλλαγούν από τις οριακές δραστηριότητες, οι οποίες δεν εξυπηρετούν τους στόχους της επιχείρησης και να εστιαστούν σε συλλογές προϊόντων και τμήματα αγοράς τα οποία προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ένας αριθμός χονδρεμπόρων – διανομέων σχηματίζουν στρατηγικές συμμαχίες είτε με τους προμηθευτές είτε με τους πελάτες, για να παράσχουν εξειδικευμένες υπηρεσίες και να μειώσουν τους πλεονασμούς στο δίκτυο διανομής. Μια άλλη στρατηγική, την οποία ακολουθούν πολλοί χονδρέμποροι σήμερα, είναι η επέκταση των δραστηριοτήτων τους στο εξωτερικό μέσω της ίδρυσης μεικτών επιχειρήσεων (joint ventures) και συμμαχιών μάρκετινγκ (marketing alliances). Οι εξελίξεις στην τεχνολογία των πληροφοριακών συστημάτων είναι σημαντικές για την αύξηση της ικανότητας των χονδρεμπόρων να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους περισσότερο αποτελεσματικά και αποδοτικά. Η εμπορική επικοινωνία με EDI, η οποία εφαρμόζεται ευρέως από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις και τους λιανοπωλητές για τον έλεγχο των αποθεμάτων και τη διεξαγωγή των συναλλαγών, έχει επίσης υιοθετηθεί από τους χονδρεμπόρους : α) για τη λήψη και επεξεργασία των παραγγελιών από ένα αριθμό προμηθευτών, β) για τη διευκόλυνση της ροής της πληροφορίας και των προϊόντων, καθώς επίσης γ) για τη μείωση του κόστους. Τέλος, πολλοί χονδρέμποροι έχουν αρχίσει να εξετάζουν τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή των προγραμμάτων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management). Αυτά τα προγράμματα στοχεύουν στη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών, όπως αυτές γίνονται αντιληπτές από τους πελάτες τους.

Όσον αφορά τη συγκριτική ανάλυση των στρατηγικών μάρκετινγκ μεταξύ των χονδρεμπόρων και λιανεμπόρων, μπορούν να λεχθούν τα παρακάτω :

- Η συλλογή των προϊόντων των χονδρεμπόρων πρέπει να έχει τέτοιο εύρος, ώστε να ελαχιστοποιείται το κόστος διακίνησης και αποθήκευσης.
- Ο τόπος εγκατάστασης των χονδρεμπόρων πρέπει να είναι εύκολα προσπελάσιμος τόσο στις βιομηχανικές επιχειρήσεις όσο και στους λιανεμπόρους.
- Όσον αφορά τη διασφάλιση της ποιότητας και την παροχή εγγυήσεων, καθώς επίσης και συμβουλών, ο λιανέμπορος, έχοντας μεγάλη εμπειρία από τα προϊόντα που διακινεί, απαιτεί από το χονδρέμπορο

ουσιαστικότερη και ειδικότερη διασφάλιση της ποιότητας, παροχή εγγυήσεων και συμβουλών.

- Αναφορικά με την ταχύτητα και την άνεση κατά την αγορά, μπορεί να λεχθεί ότι στο χονδρεμπόριο η συναλλαγή είναι περισσότερο προγραμματισμένη στο θέμα της ταχύτητας. Ο χονδρέμπορος ενδιαφέρεται περισσότερο να φθάσουν τα προϊόντα στο λιανοπωλητή, χωρίς να έχει αλλοιωθεί η ποιότητα τους.
- Όσον αφορά την επιμέλεια του προϊόντος και την παροχή τεχνικού σέρβις, αυτά θεωρούνται ως δεδομένα για την ύπαρξη του χονδρεμπορίου.
- Αναφορικά με την πολιτική τιμολόγησης, αυτή είναι εξίσου σημαντική τόσο για το χονδρεμπόριο όσο και για το λιανεμπόριο. Οι εκπτώσεις, οι όροι πωλήσεων, οι διάφοροι διακανονισμοί κ.ά., ευνοούν και προσελκύουν εξίσου τον πελάτη – λιανέμπορο και τον τελικό καταναλωτή.
- Τέλος, ως προς την πολιτική προβολής και προώθησης, αυτή η πολιτική λαμβάνει στο χονδρεμπόριο τη μορφή των δημοσίων και της πληροφόρησης. Για το λιανέμπορο είναι σημαντική η παρουσίαση του προϊόντος στο κατάστημα, ενώ ο λιανέμπορος πρέπει να παρέχει ένα ευχάριστο σημείο πώλησης.

Κεφάλαιο 6^ο

Συγκρούσεις στα Δίκτυα Διανομής.

6.1 Η έννοια, οι αιτίες και τα είδη σύγκρουσης στο χώρο των δικτύων διανομής.

Η ισχύς και η σύγκρουση είναι έννοιες αλληλένδετες. Όταν υπάρχει μια σύγκρουση, είναι ανάγκη να διαπραγματεύεσαι από θέση ισχύος. Η ισχύς καθορίζει σε μεγάλο βαθμό, εάν μια σύγκρουση επιλύεται προς όφελος της βιομηχανικής επιχείρησης ή των ενδιαμέσων. Όσο περισσότερο σημαντική είναι μια βιομηχανική επιχείρηση για έναν ενδιάμεσο, τόσο περισσότερο ο ενδιάμεσος θα υπακούει στις πολιτικές που υιοθετεί η βιομηχανική επιχείρηση.

Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις έχουν ισχύ στο δίκτυο διανομής, όταν τα προϊόντα τους είναι αναγκαία στους ενδιάμεσους τους. Η ισχύς αποκτάται όταν τα προϊόντα της βιομηχανικής επιχείρησης είναι αρκετά κερδοφόρα ή αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό ποσοστό των συνολικών πωλήσεων του ενδιάμεσου. Όσο μεγαλύτερο είναι το μερίδιο μιας βιομηχανικής επιχείρησης στις συνολικές πωλήσεις ενός ενδιάμεσου, τόσο περισσότερη ισχύ μπορεί ν' αποκτήσει σε αυτόν.

Η ισχύς μιας μάρκας προϊόντων αποτελεί μια άλλη σημαντική πηγή επίδρασης στο δίκτυο διανομής. Πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα η Procter and Gamble, η Mercedes, κ.ά., είναι ηγέτες της αγοράς και όλοι οι ενδιάμεσοι επιθυμούν να εμπορεύονται αυτές τις μάρκες προϊόντων. Εάν μια βιομηχανική επιχείρηση έχει ισχύ μάρκας προϊόντος, το προϊόν της γίνεται περισσότερο αποδεκτό από τους ενδιάμεσους. Εάν μια βιομηχανική επιχείρηση επιθυμεί συνεπώς ν' αποκτήσει ισχύ στο δίκτυο διανομής, πρέπει ν' αναπτύξει την ισχύ της μάρκας του προϊόντος της. Αυτό δεν γίνεται όμως από τη μια στιγμή στην άλλη. Για να κερδίσει μια βιομηχανική επιχείρηση τη μάχη στο μυαλό του καταναλωτή, χρειάζεται διαφήμιση, προώθηση και, πάνω απ' όλα, ένα πολύ καλό προϊόν, συνοδευόμενο από αναγνώριση και προτίμηση της μάρκας του.

Σήμερα οι ενδιάμεσοι έχουν, επίσης, ισχύ. Αρκετοί λιανοπωλητές στην Ελλάδα και διεθνώς έχουν πολύ περισσότερη δύναμη από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις.

Το γεγονός ότι ένα μέλος του δικτύου διανομής διαθέτει πηγές ισχύος, υποδηλώνει απλά ότι έχει πολλές δυνατότητες επίδρασης για να εκπληρώσει τις στρατηγικές του, βασιζόμενο στην αφοσίωση των άλλων μελών του δικτύου.

Ο Rolinski προτείνει τους τρεις ακόλουθους τρόπους για ν' αποκτηθεί ισχύς στο δίκτυο διανομής προϊόντος :

- **Φρόντισε να πωλούνται εύκολα τα προϊόντα σου.** Αυτό σημαίνει επένδυση σε προγράμματα μαρκετινγκ, τα οποία προωθούν την ισχύ της μάρκας των προϊόντων σου.
- **Πρόσφερε ανταμοιβές στους ενδιαμέσους.** Αυτό σημαίνει τη δημιουργία ενός πακέτου κινήτρων, προσαρμοσμένου στις ιδιαιτερότητες του κάθε ενδιαμέσου.
- **Άσκησε πίεση.** Αυτός ο τρόπος δεν είναι ο πλέον ενδεδειγμένος, αλλά μερικές φορές είναι αναγκαίος σ' ένα βραχυχρόνιο παιχνίδι ισχύος.

Η ισχύς μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να μεταβάλλει τις ροές μάρκετινγκ, τόσο μεταξύ των μελών όσο και μεταξύ των μελών και των γραφείων διευκολύνσεως ενός δικτύου διανομής, δημιουργώντας αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη κατανομή των πόρων στο δίκτυο. Στην πραγματικότητα, η άσκηση της ισχύος ενός μέλους του δικτύου στα άλλα μέλη ή στα γραφεία διευκολύνσεως, περιορίζεται συνήθως λόγω του βαθμού εξειδίκευσης, μόνο σε ροές μάρκετινγκ. Όπως για παράδειγμα, μια μεταφορική εταιρεία έχει πιθανόν μικρή επιθυμία ν' ασκήσει επίδραση σε προωθητικές ενέργειες στο δίκτυο διανομής. Επίσης, πολλοί παραγωγοί καταναλωτικών προϊόντων, προτιμούν ν' αφήσουν στα χέρια των λιανοπωλητών τις αποφάσεις που σχετίζονται με την προώθηση των προϊόντων στους τελικούς καταναλωτές.

Όταν έχει μια επιχείρηση την ισχύ για να προξενήσει αλλαγές στο δίκτυο διανομής, δε σημαίνει ότι αυτή πρέπει οπωσδήποτε να τη χρησιμοποιήσει με σκοπό να επιτύχει τους στόχους της. Πάντως, αν και η χρησιμοποίηση μερικών πηγών ισχύος δημιουργεί μερικές φορές μεγάλα προβλήματα, η μη χρησιμοποίηση της θεωρείται σε άλλες περιπτώσεις επίσης αρνητική. Ο Gaski και ο Nevin πρεσβεύουν ότι εάν οι πηγές της ισχύος είναι παρούσες, αλλά η ισχύς δεν ασκείται, οι συνέπειες μπορεί να είναι πολύ διαφορετικές, ίσως αντίθετες απ' ότι στην περίπτωση που η ισχύς θα είχε ασκηθεί. Όπως για παράδειγμα, η άσκηση πολλών πιέσεων στα μέλη του δικτύου αποτελεί, βέβαια, την αιτία δημιουργίας μη ικανοποίησης και σύγκρουσης, έτσι και η μη άσκηση της δυνατότητας πιέσεων μπορεί να θεωρηθεί από τους franchisees ή τους μεσάζοντες ως διοικητική αδυναμία. Ομοίως, η παροχή ωφελειών μπορεί να ερμηνευθεί θετικά. Η παροχή ωφελειών μπορεί να ερμηνευθεί και ως αδυναμία (αρνητικά).

Η ισχύς στο δίκτυο διανομής δεν αποτελεί μόνο ένα μέσο για την κατανομή των πόρων σε παραγωγικές δραστηριότητες. Η άσκηση της μπορεί επίσης, ν' αποτελέσει μέσο για την επίλυση ή τον έλεγχο των συγκρούσεων. Διαφορετικές πηγές ισχύος στο δίκτυο διανομής, μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο χρήσιμες σε διαφορετικές καταστάσεις συγκρούσεων. Όπως για παράδειγμα, η σύγκρουση στόχων μπορεί να περιοριστεί αποτελεσματικά με την άσκηση της ισχύος ανταμοιβής. Όταν μια βιομηχανική επιχείρηση χρησιμοποιεί έναν ανεξάρτητο διανομέα για να πουλήσει τα προϊόντα της, αυτή μπορεί να προσφέρει χρηματικά κίνητρα στη δύναμη πωλήσεων του διανομέα. Πρόκειται για ένα είδος χρηματικής ανταμοιβής για την αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης. Χρηματικά κίνητρα μπορεί να βοηθήσουν πολύ στην κινητοποίηση της δύναμης πωλήσεων ενός διανομέα, να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια στην προώθηση των προϊόντων μιας επιχείρησης, σε σχέση με τα προϊόντα μιας άλλης επιχείρησης που διαθέτει ο ίδιος. Αυτά τα κίνητρα μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για τη δημιουργία πωλήσεων ενός

νέου προϊόντος, το οποίο δεν είναι ιδιαίτερα γνωστό στην αγορά, και συνεπώς απαιτεί σημαντική προσπάθεια από το τμήμα πωλήσεων για να πετύχει. Επίσης, η ισχύς ανταμοιβής μπορεί να βοηθήσει στην ελαχιστοποίηση της διαφοράς στόχων μεταξύ μιας βιομηχανικής επιχείρησης, η οποία επιδιώκει ν' αυξήσει τα κέρδη της δικής της γραμμής προϊόντος, κι ενός διανομέα, του οποίου στόχος είναι η μεγιστοποίηση των κερδών όλης της συλλογής των προϊόντων που διαθέτει και όχι μόνο της γραμμής προϊόντος αυτής της βιομηχανικής επιχείρησης.

Κατά τον French και τον Raven, και σύμφωνα με όσα προκύπτουν έμμεσα από τα προαναφερθέντα, υπάρχουν οι ακόλουθες πέντε πηγές ισχύος :

1. Ισχύς αναμοιβής (reward power).

Αυτή αναφέρεται στη δυνατότητα που έχει ένα μέλος του δικτύου διανομής ν' ανταμείψει ένα άλλο, εάν το τελευταίο αποδεχθεί την επίδραση του πρώτου. Αυτή η πηγή ισχύος απαντάται εικονικά σ' όλα τα συστήματα διανομής ενός προϊόντος. Οι ανταμοιβές απεικονίζονται συνήθως, σε εικαζόμενα ή πραγματικά οφέλη, τα οποία τα μέλη του δικτύου διανομής απολαμβάνουν ως αποτέλεσμα της συμμόρφωσης με τις επιθυμίες ενός άλλου μέλους του δικτύου διανομής. Τα μέλη του δικτύου, στ επίπεδα παραγωγού, χονδρεμπόρου ή λιανεμπόρου, θα παραμείνουν μακροχρόνια βιώσιμα μέλη μόνο εάν έχουν χρηματικά οφέλη από τη συμμετοχή τους στο δίκτυο διανομής. Υπάρχουν εξαιρέσεις σ' αυτή τη γενική υπόθεση, όταν η σχέση στο δίκτυο διανομής βασίζεται σε συμβατικές συμφωνίες, οι οποίες περιορίζουν τις δυνατότητες των μελών του δικτύου να παύσουν τη συμμετοχή σε ένα μη κερδοφόρο δίκτυο. Αλλά ακόμη και σε αυτή την περίπτωση, όταν η σύμβαση λήξει, το μέλος του δικτύου που πιστεύει ότι οι χρηματικές ανταμοιβές από το δίκτυο δεν είναι επαρκείς, μπορεί ν' αποχωρήσει απ' αυτό.

2. Πιεστική ισχύς (coercive power).

Αυτή, είναι στην ουσία το αντίθετο της ισχύος ανταμοιβής. Σ' αυτή την περίπτωση η ισχύς ενός μέλους του δικτύου διανομής πάνω σ' ένα άλλο μέλος βασίζεται στη δυνατότητα που έχει το πρώτο μέλος να τιμωρήσει το τελευταίο σε περίπτωση μη συμμόρφωσης με τις προσπάθειες επίδρασης του πρώτου. Η πιεστική ισχύς συναντάται συχνά στις σχέσεις στα δίκτυα.

3. Νόμιμη ισχύς (legitimate power).

Αυτή η ισχύς πηγάζει από συμβατικούς κανόνες που υπαγορεύουν ότι ένα μέλος του δικτύου έχει το νόμιμο δικαίωμα ν' ασκήσει επίδραση σ' ένα άλλο και ότι υπάρχει η υποχρέωση το τελευταίο μέλος ν' αποδεχθεί αυτή την επίδραση.

4. Ισχύς ταυτίσεως (referent power).

Όταν ένα μέλος του δικτύου αντιλαμβάνεται ότι οι στόχοι του συμφωνούν με εκείνους ενός άλλου μέλους του δικτύου, τότε υπάρχει πιθανώς μια πηγή ισχύος ταυτίσεως. Συνεπώς, όταν επικρατεί αυτή η κατάσταση, μια

προσπάθεια από ένα μέλος του δικτύου να επιδράσει στη συμπεριφορά του άλλου είναι περισσότερο πιθανόν να κατανοηθεί από το τελευταίο ως ωφέλιμη και για την εκπλήρωση των δικών του στόχων.

5. Ισχύς εξειδικεύσεως (expert power).

Αυτή η πηγή ισχύος προέρχεται από την εμπειρία και τεχνογνωσία, την οποία ένα μέλος του δικτύου αποδίδει σ' ένα άλλο αναφορικά μ' ένα συγκεκριμένο τομέα. Με άλλα λόγια, οι προσπάθειες ενός μέλους του δικτύου να επιδράσει στη συμπεριφορά ενός άλλου, βασίζονται στη μεγαλύτερη εμπειρία που αποδίδεται στο πρώτο μέλος. Η εμπειρία εξειδικεύσεως είναι πολύ συνηθισμένη στα δίκτυα διανομής. Όπως για παράδειγμα, πολλοί βιομήχανοι και χονδρέμποροι παρέχουν παραδοσιακά στους λιανοπωλητές συμβουλές μανάτζμεντ αναφορικά με όλες τις φάσεις της λιανεμπορικής δραστηριότητας. Οι λιανέμποροι προβαίνουν συχνά σε αλλαγές βασιζόμενοι στις συμβουλές των βιομηχάνων ή χονδρεμπόρων που τις προσφέρουν. Ισχύς εξειδικεύσεως ασκείται επίσης από τους λιανοπωλητές στους χονδρεμπόρους ή βιομηχάνους. Οι λιανοπωλητές είναι συχνά σε μια εξαιρετική θέση να αισθάνονται το σφυγμό της καταναλωτικής αγοράς και να διοχετεύουν αυτή την πληροφόρηση στους χονδρεμπόρους και τους βιομηχάνους. Το μέγεθος της επίδρασης μιας τέτοιας πληροφόρησης στη συμπεριφορά του χονδρεμπόρου ή βιομηχάνου εξαρτάται από την αντίληψη που αυτός έχει για την εμπειρία του λιανοπωλητή.

Από την πλευρά του μανάτζερ του δικτύου μιας βιομηχανικής επιχείρησης, η ισχύς πρέπει να χρησιμοποιηθεί με σκοπό να επιδράσει στη συμπεριφορά των μελών του δικτύου, ώστε να βοηθήσει τη βιομηχανική επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της όσον αφορά τη διανομή. Κατά συνέπεια, ο μανάτζερ του δικτύου διανομής πρέπει να χρησιμοποιήσει τις διαθέσιμες πηγές ισχύος, με σκοπό ν' ασκήσει ισχύ στο δίκτυο διανομής. Εδώ προκύπτουν **δύο βασικά ζητήματα στο μανάτζμεντ των δικτύων διανομής :**

1. Ποιες πηγές ισχύος είναι διαθέσιμες και
2. Ποια πηγή ή ποιες πηγές θα χρησιμοποιηθούν ;

Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι περισσότερες στο μανάτζερ των δικτύων διανομής πηγές ισχύος σε μια δεδομένη στιγμή προσδιορίζονται γρήγορα. Αυτές, είναι γενικώς μια συνάρτηση του μεγέθους της βιομηχανικής επιχείρησης σε σχέση με τα μέλη του δικτύου, της οργάνωσης του δικτύου, ή μια ς σειράς συνθηκών που περιβάλλουν τη σχέση στο δίκτυο.

Όσον αφορά το μέγεθος, μια μεγάλη βιομηχανική επιχείρηση, συναλλασσόμενη με σχετικά μικρού μεγέθους χονδρεμπόρους ή λιανοπωλητές, έχει τυπικά ισχυρές διαθέσιμες πηγές ισχύος ανταμοιβής και πίεσης.

Ως προς την οργάνωση του δικτύου, δίκτυα που βασίζονται σε συμβόλαια, όπως για παράδειγμα ένα σύστημα franchise, παρέχουν στο δικαιούχο μια ισχυρή πηγή νόμιμης ισχύος που πηγάζει από το συμβόλαιο. Αντίθετα, τα παραδοσιακά

συστήματα δικτύων, παρέχουν στη βιομηχανική επιχείρηση, εικονικά, μηδαμινή πηγή νόμιμης ισχύος.

Οι συνθήκες μπορούν ν' αλλάξουν κάθε στιγμή στη σχέση στο δίκτυο διανομής. Όπως για παράδειγμα η πηγή της ισχύος εξειδικεύσεως μπορεί να είναι διαθέσιμη σε μια βιομηχανική επιχείρηση κατά τα πρώτα στάδια της εισαγωγής ενός νέου προϊόντος στην αγορά, διότι η βιομηχανική επιχείρηση είναι ίσως το μοναδικό μέλος του δικτύου που γνωρίζει πώς να προωθεί αποτελεσματικά το νέο προϊόν. Συνεπώς, οι λιανοπωλητές μπορεί να συμμορφωθούν με τις προτάσεις προώθησης του προϊόντος της βιομηχανικής επιχείρησης, διότι η βιομηχανική επιχείρηση διαθέτει την αναγκαία εμπειρία. Η πηγή της ισχύος ταυτίσεως μπορεί να είναι διαθέσιμη σε μια βιομηχανική επιχείρηση κατά τη διάρκεια μιας καταστάσεως ελλείψεως της διάθεσης ενός προϊόντος. Η ισχύς της βιομηχανικής επιχείρησης να καταναίμει τα περιορισμένα προϊόντα στα διάφορα μέλη του δικτύου διανομής βασίζεται, σ' αυτή την περίπτωση στην πεποίθηση των μελών του δικτύου ότι η βιομηχανική επιχείρηση ενεργεί προς όφελος των καλύτερων συμφερόντων όλων των μελών του δικτύου.

Ενώ, μπορεί να υπάρξουν μερικές περιπτώσεις όπου η διαθεσιμότητα των πηγών ισχύος να είναι δύσκολο να προσδιοριστεί, στις περισσότερες περιπτώσεις μια προσεκτική εκτίμηση των βασικών σχέσεων στο δίκτυο οδηγεί στον εντοπισμό των διαθέσιμων πηγών ισχύος, λαμβάνοντας υπ' όψιν το μέγεθος και την οργανωτική δομή του δικτύου και όλες τις μεταβαλλόμενες συνθήκες που έχουν να κάνουν με τη σχέση στο δίκτυο.

Ποιες πηγές θα χρησιμοποιηθούν για την άσκηση ισχύος στο δίκτυο διανομής, αποτελεί ένα περισσότερο δύσκολο και πιο σύνθετο ζήτημα για το μάνατζερ του δικτύου διανομής απ' ότι ο εντοπισμός των διαθέσιμων πηγών ισχύος. Με σκοπό να επιλεγούν και να χρησιμοποιηθούν οι σωστές πηγές ισχύος, ο μάνατζερ του δικτύου διανομής είναι αναγκαίο να γνωρίζει πόσο αποτελεσματικές είναι οι διάφορες πηγές όσον αφορά :

1. Την επίδραση τους στα μέλη του, επιδιώκοντας την επίτευξη των στόχων της λειτουργίας της διανομής της επιχείρησης.
2. Τις πιθανές αντιδράσεις των μελών του δικτύου στη χρησιμοποίηση αυτών των πηγών ισχύος, και
3. την επίδραση της χρησιμοποίησης αυτών των διαφόρων πηγών ισχύος στην όλη σχέση του δικτύου διανομής.

Γενικά μπορεί να λεχθεί ότι στους από άποψη μεγέθους, μικρούς και ενδιάμεσους, οι οικονομικές ανταμοιβές και η πιεστική ισχύς προσφέρουν ένα μεγαλύτερο βαθμό ελέγχου πάνω στα μέλη του δικτύου απ' ότι η νόμιμη ισχύς, η ισχύς εξειδικεύσεως και η ισχύς ταυτίσεως. Στους από απόψεως μεγέθους μεγάλους ενδιάμεσους, οι μη χρηματικές πηγές, τέτοιες όπως η ισχύς εξειδικεύσεως και ταυτίσεως, είναι περισσότερο αποτελεσματικές απ' ότι είναι τα άμεσα χρηματικά κίνητρα (πηγή ισχύος ανταμοιβής) ή οι πιέσεις (πηγή πιεστικής ισχύος) στην προσπάθεια να πεισθούν τα μέλη του δικτύου ν' αποδεχθούν ελέγχους. Επίσης μπορεί να λεχθεί ότι οι πηγές της ισχύος ανταπόδοσης, ταυτίσεως, εξειδικεύσεως και της νόμιμης ισχύος, συμβάλλουν στη δημιουργία ενός καλύτερου πνεύματος συνεργασίας

στο δίκτυο και μειώνουν τη σύγκρουση σ' αυτό, ενώ η πειστική ισχύς αυξάνει τη σύγκρουση, ιδιαίτερα μάλιστα όταν πρόκειται για αδύνατα μέλη του δικτύου.

Η χρησιμοποίηση της ισχύος ως ενός μηχανισμού συντονισμού, περιορίζεται σε ασύμμετρες σχέσεις, στις οποίες ένα μέλος του δικτύου διαθέτει περισσότερη ισχύ απ' ότι ένα άλλο. Η σχέση του ηγετικού ρόλου των βιομηχάνων έχει σήμερα αλλάξει προς όφελος των ενδιαμέσων (κυρίως των λιανοπωλητών), λόγω του μεγέθους που έχουν σήμερα αποκτήσει. Εκτός όμως από τη συνεχώς αυξανόμενη ισορροπία δύναμης στις σχέσεις στα δίκτυα διανομής, οι ασύμμετρες σχέσεις είναι από τη φύση τους ασταθείς και λιγότερο κερδοφόρες για τα μέλη του δικτύου διανομής που δε βρίσκονται σε θέση ισχύος. Όταν τα μέλη του δικτύου δεν αντιλαμβάνονται κάποιο επαρκές χρηματικό πλεονέκτημα λόγω της μονόπλευρης άσκησης ελέγχου από τον επικεφαλής στο δίκτυο, αυτοί είναι λιγότερο αφοσιωμένοι στη σχέση και αναζητούν εναλλακτικές, περισσότερο ανταποδοτικές σχέσεις. Η αυξανόμενη ισχύς των ενδιαμέσων (κυρίως των λιανεμπόρων) έχει μετατοπίσει την ανάγκη από τους μονομερείς σε διμερείς ή πολυμερείς μηχανισμούς ελέγχου για τη διοίκηση συμμετρικών σχέσεων μεταξύ ισχυρών, ανεξαρτήτων μελών του δικτύου.

6.2. Είδη και τύποι σύγκρουσης στο χώρο των δικτύων διανομής.

Στο χώρο της διοίκησης των δικτύων διάθεσης, ως σύγκρουση ορίζεται μια κατάσταση στην οποία ένα μέλος του δικτύου αντιλαμβάνεται ένα άλλο μέλος ως αντίπαλο, κάτι που αντικατοπτρίζεται στη συμπεριφορά του, η οποία έχει στόχο να βλάψει, να δημιουργήσει αντίπραξη ή να επωφεληθεί περιορισμένους πόρους εις βάρος του. Πολλά διαφορετικά γεγονότα οδηγούν τυπικά στη δημιουργία και την ανάπτυξη μιας σύγκρουσης μεταξύ των μελών ενός δικτύου διανομής προϊόντος, και ιδιαίτερα οι διαφορετικοί πολλαπλοί επιχειρηματικοί στόχοι των μελών του δικτύου διανομής. Είναι σημαντικό συνεπώς να γνωρίζουμε συνεπώς ότι σπανίως ένα γεγονός ή μια αιτία έχουν ως αποτέλεσμα τη σύγκρουση. Προερχόμενη από μια σειρά ουσιαστικών καταστάσεων, η σύγκρουση είναι συχνά ένα γενικό αίσθημα έντασης μεταξύ των μελών ενός δικτύου. Αυτή η ένταση μπορεί να υπάρχει και η σύγκρουση να υφίσταται σε μια λανθάνουσα κατάσταση για μια απεριόριστη χρονική περίοδο.

Σ' αυτή την περίπτωση, τα απογοητευμένα μέλη δεν προβαίνουν δεν προβαίνουν σε ειδικές ενέργειες για να εκφράσουν τα αισθήματά τους ή δεν αλλάζουν τη συμπεριφορά τους. Η ένταση η οποία υπάρχει μεταξύ των μελών ενός δικτύου διανομής μπορεί τελικά να κορυφωθεί σε περιόδους αλλαγής και να οδηγήσει σε σύγκρουση. Η αλλαγή χρειάζεται συμμόρφωση του απογοητευμένου μέλους, η οποία μπορεί να καταλήξει σε μια ανοικτή έχθρα μεταξύ των μελών του δικτύου. Η σύγκρουση μπορεί ν' αποτελεί το αποτέλεσμα έλλειψης συμφωνίας στην περίπτωση μιας αλλαγής. Παρόλο που η διάκριση μεταξύ αιτιών και περιπτώσεων μιας σύγκρουσης δεν είναι εμφανής, η διαφορά είναι όμως σπουδαία, διότι οι περιπτώσεις αποτελούν παράπονα που αναφέρονται από τα μέλη του δικτύου και είναι τυπικά πλήρως συγκεκριμένες. Οι αιτίες αντιθέτως είναι γενικά ασαφείς. Τα μέλη του δικτύου είναι συνήθως απρόθυμα να εκφράσουν τα πραγματικά αίτια μιας σύγκρουσης. Οι περιπτώσεις μπορούν να θεωρηθούν συμπτώματα αιτιών

συγκρούσεων. Μπορούμε, κατά τον Bowersox και τον Cooper, να χρησιμοποιήσουμε δυο παραδείγματα, ένα από την ιατρική και ένα από το χώρο της διανομής, για να διακρίνουμε μεταξύ αιτίων και περιπτώσεων σύγκρουσης. Σύμφωνα με το πρώτο παράδειγμα, προσπαθώντας να θεραπεύσουμε τον πυρετό, κάνουμε πολύ λίγα για ν' αντιμετωπίσουμε τη μόλυνση που προκαλεί τον πυρετό. Ομοίως, στα κανάλια διανομής, σύμφωνα με το δεύτερο παράδειγμα, αντιμετωπίζοντας το ειδικό παράπονο ενός λιανοπωλητή ότι το κατώτατο μέγεθος παραγγελίας είναι πολύ μεγάλο, κάνουμε πολύ λίγα για να εξαλείψουμε τη σύγκρουση που πηγάζει από το στόχο του λιανοπωλητή να ελαχιστοποιήσει την επένδυση αποθεμάτων. Μολονότι μια συγκεκριμένη περίπτωση σύγκρουσης μπορεί να επιλυθεί, είναι πιθανόν να προκύψουν άλλες περιπτώσεις, εκτός εάν τα μέλη του δικτύου διανομής κατανοήσουν πλήρως τη βασική σύγκρουση.

Κατά τον Palamountain υπάρχουν **τρεις τύποι σύγκρουσης** στο χώρο διανομής των προϊόντων :

1. Οριζόντιος ανταγωνισμός (Horizontal competition).

Αυτός είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ ενδιαμέσων του ίδιου τύπου, όπως για παράδειγμα ένα σούπερ μάρκετ ανταγωνίζεται ένα άλλο σούπερ μάρκετ.

2. Σύγκρουση μεταξύ διαφόρων τύπων μεσαζόντων του ίδιου επιπέδου στο δίκτυο διανομής (Intertype competition).

Αυτός είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ ενδιαμέσων διαφορετικού τύπου, αλλά του ίδιου επιπέδου, όπως για παράδειγμα ένα σούπερ μάρκετ με ένα πολυκατάστημα.

3. Κάθετη σύγκρουση (Vertical conflict).

Αυτή είναι η σύγκρουση μεταξύ μεταξύ των μελών ενός δικτύου διανομής διαφορετικών επιπέδων, όπως για παράδειγμα μια βιομηχανική επιχείρηση τροφίμων μ' ένα σούπερ μάρκετ.

Από τη σκοπιά των δικτύων διανομής, οι **αιτίες μιας σύγκρουσης** μπορεί να χωριστούν σε δυο μεγάλες ομάδες και συγκεκριμένα στις :

- Διαφορές που προκύπτουν από τη **συμπεριφορά** των επιχειρήσεων – μελών του δικτύου διανομής, και
- Διαφορές που προκύπτουν από την **οργάνωση** των επιχειρήσεων – μελών του δικτύου διανομής.

Η πρώτη ομάδα προκύπτει από τις διαφορές στους τρόπους με τους οποίους τα μέλη ενός δικτύου αφομοιώνουν και επεξεργάζονται πληροφόρηση σχετικά με το δίκτυο τους και το περιβάλλον του. Η δεύτερη ομάδα αντικατοπτρίζει μια ομάδα αντίθετων ενδιαφερόντων.

6.2.1. Πηγές σύγκρουσης που προέρχονται από τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων – μελών του δικτύου διανομής.

Οι πηγές σύγκρουσης είναι συνήθως συνδεδεμένες με ασυμφωνίες στους ρόλους, τις προσδοκίες, τις αντιλήψεις και την επικοινωνία μέσα στο δίκτυο διανομής.

α) Ρόλοι.

Όσο περισσότερο χρονικό διάστημα και όσο πιο συχνά τα μέλη ενός δικτύου βρίσκονται σε αλληλεπίδραση, τόσο περισσότερο μαθαίνουν ποια συμπεριφορά αναμένουν τα άλλα μέλη από αυτά. Το μέγεθος της αναμενόμενης συμπεριφοράς από ένα μέλος του δικτύου μπορεί να θεωρηθεί ως ο ρόλος σε ένα σύστημα διανομής. Η αναμενόμενη συμπεριφορά θέτει γι' αυτά τα μέλη ορισμένες προδιαγραφές συμπεριφοράς. Όπως για παράδειγμα, ο ρόλος μιας βιομηχανικής επιχείρησης σ' ένα δίκτυο διανομής συνδέεται συχνά με την ανάπτυξη και την καινοτομία ενός προϊόντος, ενώ ο ρόλος των ενδιαμέσων συνδέεται με τη διείσδυση σε αγορές και με την προσπάθεια τοπικής πώλησης. Συγκρούσεις στο δίκτυο διανομής μπορούν επομένως να προκύψουν όταν :

- Τα μέλη του δικτύου παρεκκλίνουν από τους καθιερωμένους ρόλους τους, και
- Οι ρόλοι σ' ένα δίκτυο διανομής δεν είναι σαφείς και ορισμένοι για όλα τα μέλη του δικτύου.

β) Προσδοκίες.

Διαφορές στη διαθέσιμη πληροφόρηση, στις δυνατότητες επεξεργασίας πληροφοριών και στην εμπειρία, δημιουργούν συχνά διαφορετικές προσδοκίες μεταξύ των μελών ενός δικτύου διανομής αναφορικά με τις δυνατότητες και τα αποτελέσματα συγκεκριμένων στρατηγικών.

γ) Αντιλήψεις.

Τα μέλη ενός δικτύου διαφέρουν επίσης στις αντιλήψεις τους σχετικά με το δίκτυο διανομής και το περιβάλλον του. Οι ενδιάμεσοι βλέπουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των μελών του δικτύου και τη ζήτηση της αγοράς μέσα από ένα τοπικό πρίσμα, χωρίς να δίνουν μεγάλη προσοχή στις συνθήκες που επικρατούν σε άλλες αγορές. Από την άλλη πλευρά, οι βιομηχανικές επιχειρήσεις δίνουν έμφαση σε όλες τις αγορές σχετικά με τον ανταγωνισμό μεταξύ των μελών του δικτύου και στη ζήτηση. Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις και οι ενδιάμεσοι έχουν επίσης διαφορετικές απόψεις για τις ικανότητες κάθε μέλους και για τις σχέσεις μέσα στο δίκτυο.

δ) Σχέσεις Επικοινωνίας.

Στα δίκτυα διανομής υπάρχει σταθερή επικοινωνία. Η βιομηχανική επιχείρηση πρέπει να διαβιβάζει στους ενδιαμέσους πληροφόρηση σχετικά με τις ευκαιρίες νέων προϊόντων, προωθητικές ενέργειες, τεχνολογικές καινοτομίες, κλπ. Οι ενδιαμέσοι πρέπει να διαβιβάζουν στις βιομηχανικές επιχειρήσεις πληροφόρηση σχετικά με τις συνθήκες της αγοράς, τις ανταγωνιστικές στρατηγικές και τις προωθητικές ενέργειες, καθώς και τις αντιδράσεις των καταναλωτών στα προϊόντα και στις πολιτικές προώθησης και τιμολόγησης της βιομηχανικής επιχείρησης. Η έλλειψη ενημέρωσης που μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα μια σύγκρουση στο δίκτυο διανομής, λαμβάνει χώρα τουλάχιστον στις δυο ακόλουθες περιπτώσεις :

- Η πρώτη περίπτωση προκύπτει όταν μια βιομηχανική επιχείρηση επιθυμεί να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως για παράδειγμα όταν αποφασίζει να μην ανακοινώσει την εισαγωγή ενός νέου εθνικού προγράμματος διανομής του προϊόντος. Οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις απαιτούν από την πλευρά τους, πληροφόρηση σχετικά με την εισαγωγή νέων προϊόντων, όσο το δυνατόν συντομότερα, για να προετοιμάσουν τις στρατηγικές τους για την περίοδο εισαγωγής του νέου προϊόντος.
- Η δεύτερη περίπτωση της έλλειψης ενημέρωσης προκαλείται από θόρυβους – διαταράξεις στην επικοινωνία. Οι θόρυβοι – διαταράξεις αποτελούν όλους τους παράγοντες που ελαττώνουν την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας της επικοινωνίας. Σ' ένα δίκτυο διανομής, ένας θόρυβος επικοινωνίας μπορεί να προκύψει από ελλιπή μηνύματα ή από παρερμηνείες. Όταν τα διάφορα μέλη ενός δικτύου διανομής αποδίδουν διαφορετικές ερμηνείες σε μια ειδική ορολογία, τότε η πιθανότητα μιας έντασης αυξάνεται. Τέτοιες διαταράξεις προκύπτουν συχνά από το γεγονός ότι ένας ειδικός αναπτύσσει μια ορολογία η οποία δεν είναι οικεία στον οποιοδήποτε, εκτός εάν ο άλλος είναι ειδικός. Οι συγκεχυμένες ερμηνείες που παρουσιάζονται, όταν ένας ειδικός επιστήμονας επικοινωνεί με έναν μη – ειδικό, συμβάλλουν στην ανάπτυξη μιας σύγκρουσης, όπως για παράδειγμα η λανθασμένη ή περιορισμένη ερμηνεία του όρου «**σταθμική διανομή**».

6.2.2. Πηγές σύγκρουσης που προέρχονται από την οργάνωση των επιχειρήσεων – μελών του δικτύου διανομής.

Οι πηγές αυτές μπορούν να χωριστούν σε τρεις ομάδες παραγόντων :

α) Ασυμφωνία επιδιωκόμενων στόχων από τα διάφορα μέλη του δικτύου διανομής.

β) Τάση για αυτονομία και έλεγχο.

γ) Ασυμφωνία περιοχής αρμοδιότητας.

α) Ασυμφωνία επιδιωκόμενων στόχων.

Οι αλλαγές στο χώρο των εμπορικών επιχειρήσεων έχουν αλλάξει τη σχέση μεταξύ βιομηχανικών επιχειρήσεων και ενδιαμέσων. Παλιότερα, ο ρόλος του εμπορίου ήταν αποκλειστικά η διανομή των προϊόντων, τον οποίο η βιομηχανική επιχείρηση επέβαλλε στο εμπόριο λόγω της άνισης κατανομής ισχύος. Η κατάσταση όμως έχει αλλάξει. Το εμπόριο έχει αποκτήσει δύναμη. Παρατηρείται μια ανεξάρτηση του εμπορίου από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις. Το εμπόριο αναπτύσσει τις δικές του στρατηγικές μάρκετινγκ. Ο ακόλουθος πίνακας (πίνακας 6.1.) παραθέτει τις δυνατές συγκρούσεις στόχων μεταξύ βιομηχανικών και εμπορικών επιχειρήσεων.

Στόχοι Βιομηχανικών Επιχειρήσεων

Στόχοι Εμπορικών Επιχειρήσεων

Πολιτική Προϊόντος

- | | |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| • Διαρκής νεωτερισμός Προϊόντος | Σταθερότητα σε προϊόντα με μεγάλο κύκλο εργασιών. |
| • Δημιουργία φήμης Προϊόντος στα πλαίσια μιας Οικογένειας Προϊόντων | Εισαγωγή νέων Προϊόντων που πρόκειται να έχουν επιτυχία. |
| • Εφαρμογή Πολιτικών Μάρκετινγκ με βάση το Προϊόν | Δημιουργία επιχειρησιακής φήμης λόγω προσφερόμενης συλλογής προϊόντων. |
| • Εμπορικό σήμα της Βιομηχανικής Επιχείρησης | Εφαρμογή πολιτικών μάρκετινγκ με βάση τη Συλλογή των προϊόντων.

Εμπορικό σήμα της εμπορικής Επιχείρησης. |

Πολιτική Συλλογής Προϊόντων

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| • Διάθεση συνολικής οικογένειας Προϊόντων, δηλαδή, του συνολικού προγράμματος παραγωγής | Διάθεση συλλογής προϊόντων προσανατολισμένης προς το τμήμα της αγοράς και την αγορά στόχο, σύμφωνα με την αρχή του πακέτου των αναγκών. |
| • Διασπορά επιχειρηματικών κινδύνων μέσω διαφοροποίησης σε νέες αγορές (υποκατάστατα προϊόντα) | Μη υποκατάστατα προϊόντα, αλλά συμπληρωματικά προϊόντα με την έννοια του συνδυασμού αναγκών. |
| • Δημιουργία μακροπρόθεσμα επιτυχημένης συλλογής προϊόντων | Πώληση προϊόντων που αποφέρουν βραχυπρόθεσμα μεγάλο κύκλο εργασιών και κέρδη. |

Πολιτική Τιμών

- | | |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| • Μείωση των περιθωρίων κέρδους των μελών στα δίκτυα διανομής | Άσκηση πίεσης στους όρους εφοδιασμού με βάση το συνασπισμό. |
| • Συνεχής πολιτική τιμών βασισμένη στη σύσταση τιμών | Περιορισμένη επιθετικότητα στην πολιτική τιμών. |

**Στόχοι Βιομηχανικών
Επιχειρήσεων**

**Στόχοι Εμπορικών
Επιχειρήσεων**

Πολιτική Τιμών

- Υψηλές τιμές εισόδου στην αγορά για νέα προϊόντα, με στόχο τη δημιουργία καλής φήμης για το προϊόν
- Πολιτική τιμών βασισμένη στο προϊόν και την επιχείρηση, στα πλαίσια της πολιτικής απόκτησης καλής φήμης

Χαμηλές τιμές εισόδου στην αγορά, με στόχο τη δημιουργία καλής φήμης για την επιχείρηση.

Πολιτική τιμών βασισμένη στη βιομηχανική επιχείρηση σε συμφωνία με την επιδιωκόμενη καλή φήμη του καταστήματος.

Πολιτική Πωλήσεων

- Άριστη κατανομή σημείων Πώλησης
- Προτεραιότητα στις Εμπορικές επιχειρήσεις με μεγάλο δείκτη ανάπτυξης
- Πώληση με ελάχιστο ύψος παραγγελιών
- Μεγάλος αριθμός παροχής υπηρεσιών από το εμπόριο

Δικαίωμα αποκλειστικότητας

Σταθερός εφοδιασμός.

Παραγγελίες προσανατολισμένες στη ζήτηση με μικρή διάρκεια ανεφοδιασμού.

Συμμετοχή της βιομηχανικής επιχείρησης στην παροχή υπηρεσιών από τον έμπορο.

Διαφήμιση

- Διαφήμιση του προϊόντος σε εθνικό επίπεδο
- Διαφήμιση με στόχο τη δημιουργία καλής φήμης για το προϊόν

Διαφήμιση της εταιρείας σε τοπικό ή περιφερειακό επίπεδο.

Διαφήμιση με στόχο τη δημιουργία καλής φήμης για την επιχείρηση.

Προώθηση Πωλήσεων

- Προώθηση πωλήσεων βασισμένη στο προϊόν
- Καλή τοποθέτηση των Προϊόντων στο εμπόριο

Προώθηση πωλήσεων βασισμένη στη συλλογή των προϊόντων, στο συνδυασμό αναγκών.

Τοποθέτηση στα πλαίσια διαμόρφωσης του καταστήματος.

Στόχοι Βιομηχανικών Επιχειρήσεων	Στόχοι Εμπορικών Επιχειρήσεων
Προώθηση Πωλήσεων	
<ul style="list-style-type: none"> • Προώθηση πωλήσεων βασισμένη στο προϊόν 	<p>Προώθηση πωλήσεων βασισμένη στη συλλογή των προϊόντων, στο συνδυασμό αναγκών.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Καλή τοποθέτηση των Προϊόντων στο εμπόριο 	<p>Τοποθέτηση στα πλαίσια διαμόρφωσης του καταστήματος.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Display προσανατολισμένο στο προϊόν και την εταιρεία 	<p>Display προσανατολισμένο στη διαμόρφωση του καταστήματος.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Καμία προώθηση ανταγωνιστικών προϊόντων στο σημείο πώλησης 	<p>Προώθηση των προϊόντων στα πλαίσια της στρατηγικής μάρκετινγκ της λιανεμπορικής επιχείρησης.</p>

Πίνακας 6.1 Δυνατές συγκρούσεις στόχων μεταξύ βιομηχανικών και εμπορικών επιχειρήσεων.

β) Τάση για αυτονομία και έλεγχο.

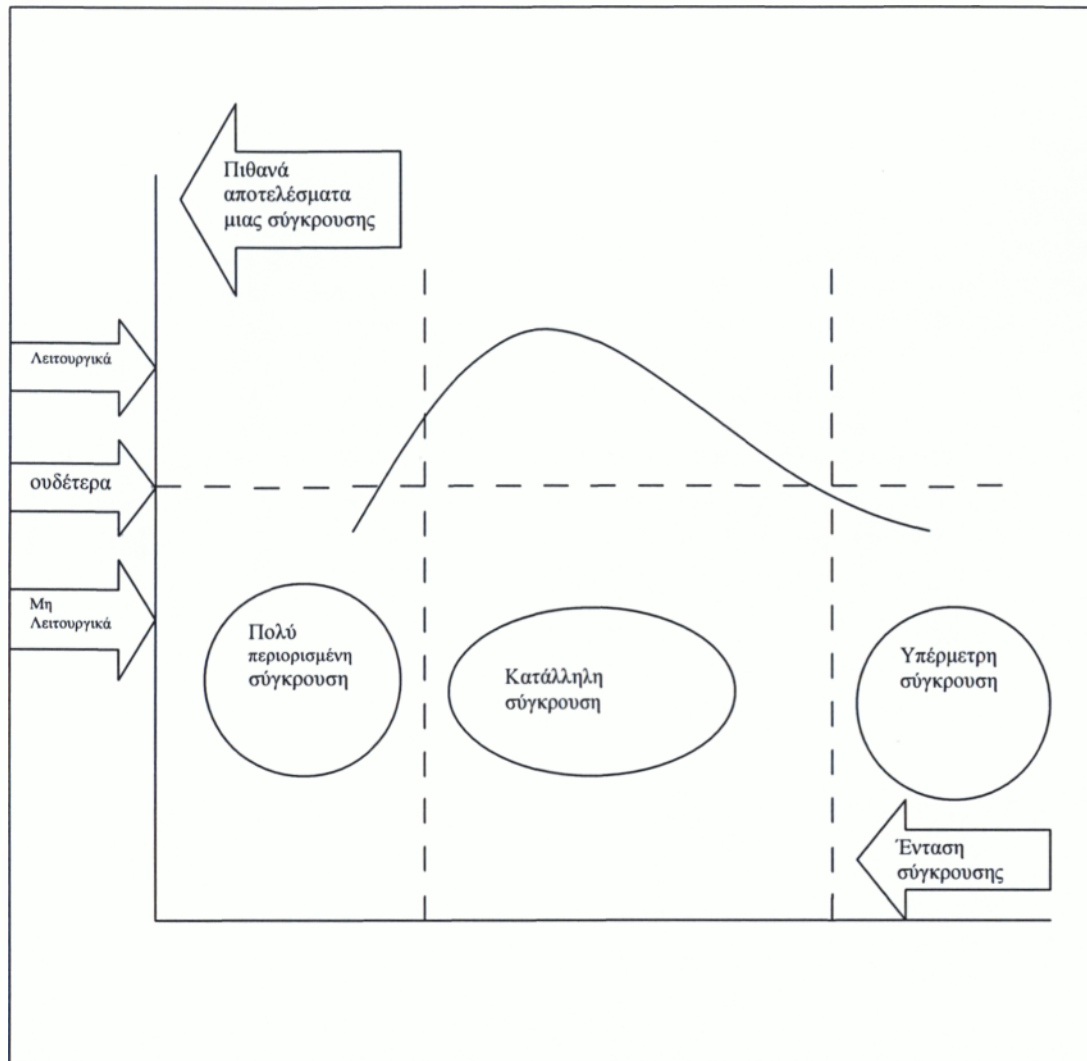
Κατά τον Pondy, οι ανάγκες της αυτονομίας δημιουργούν τη βάση μιας σύγκρουσης όταν ένα μέλος του δικτύου διανομής είτε αναζητεί ν' ασκήσει έλεγχο σε κάποια δραστηριότητα, την οποία ένα άλλο μέλος του δικτύου θεωρεί ότι ανήκει στον τομέα αρμοδιοτήτων του, είτε αναζητεί ν' αποκλεισθεί από έναν τέτοιο έλεγχο. Στη διαμάχη για την ηγεσία στο δίκτυο, ο έλεγχος βασικών αποφάσεων μάρκετινγκ συχνά αμφισβητείται. Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις προσπαθούν να ελέγξουν την πολιτική τιμών με διάφορα μέσα και οι λιανοπωλητές προσπαθούν να επιδράσουν στις αποφάσεις των βιομηχανικών επιχειρήσεων σχετικά με τη γραμμή του προϊόντος, επιλέγοντας μόνο ορισμένα προϊόντα από το προτεινόμενο μείγμα προϊόντος και αποφεύγοντας πιέσεις για την αγορά της συνολικής γραμμής προϊόντος.

γ) Ασυμφωνία περιοχής αρμοδιότητας.

Μια σύγκρουση μπορεί να προκύψει επίσης στα δίκτυα διανομής, όταν υπάρχουν επικαλύψεις σχετικά με την περιοχή αρμοδιότητας. Στην περίπτωση αυτή, δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις ανταγωνίζονται με τις ίδιες λειτουργίες, τα ίδια προϊόντα ή με τους ίδιους πελάτες. Αποτέλεσμα της παραπάνω περίπτωσης είναι η αποθάρρυνση και η ένταση.

6.3. Ο χειρισμός των συγκρούσεων.

Ο χειρισμός των συγκρούσεων απαιτεί την εξέταση της έντασης της σύγκρουσης, τις μεθόδους επίλυσης της και τη μελέτη των δυνατών αποτελεσμάτων. Στο ακόλουθο διάγραμμα (διάγραμμα 6.1.) απεικονίζονται τα πιθανά αποτελέσματα μιας σύγκρουσης και τα διάφορα επίπεδα έντασης μιας σύγκρουσης. Η καμπύλη του διαγράμματος παρουσιάζει τη σχέση μεταξύ του επιπέδου έντασης μιας σύγκρουσης (συμπεριφοράς) και των δυνατών αποτελεσμάτων της. Τα αποτελέσματα μιας σύγκρουσης για τα μέλη ενός δικτύου, μπορεί να είναι λειτουργικά και μη – λειτουργικά.



Διάγραμμα 6.1. Ένταση σύγκρουσης και δυνατά αποτελέσματα σύγκρουσης στα δίκτυα διανομής.

Λειτουργικά αποτελέσματα προκύπτουν στην περίπτωση που έχουμε μια μέσου επιπέδου ένταση σύγκρουσης με τις ανάλογες αιτίες και στον ανάλογο χρόνο. Η ένταση αυτή οδηγεί σε βελτίωση της αποτελεσματικότητας του δικτύου διανομής. Ένα συγκεκριμένο παράδειγμα που μπορεί ν' αναφερθεί και αφορά και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων αποτελούν οι συγκρούσεις σχετικά με τη βελτίωση της υποδομής της διανομής (διοίκηση αποθεμάτων, αποθηκευτική και μεταφορική ικανότητα, όροι αποστολής και παράδοσης), κάτι που θα συμβάλει στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη.

Μη - λειτουργικά αποτελέσματα προκύπτουν στην περίπτωση που έχουμε μια περιορισμένης έντασης ή υπέρμετρης έντασης σύγκρουση. Η περίπτωση της σύγκρουσης περιορισμένης έντασης χαρακτηρίζεται από μη εκδήλωση

συμπεριφοράς για αλλαγή και, επομένως, καμία λειτουργική βελτίωση του συστήματος της διανομής. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα πολλών ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων, που εξυπηρετούν την αγορά χρησιμοποιώντας σταθερά την ίδια υποδομή διανομής και συναλλασσόμενες, σε χρόνια βάση, με έξι έως οκτώ χονδρεμπόρους. Αυτές οι επιχειρήσεις, διατηρώντας το ίδιο σύστημα, δε δρουν λειτουργικά, αφού δεν προσαρμόζονται στις απαιτήσεις της αγοράς για να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα τους. Οι απαιτήσεις της αγοράς προϋποθέτουν την άριστη κατανομή των σημείων πώλησης, δημιουργία δύναμης πωλητών και βελτίωση της υποδομής της διανομής.

Η περίπτωση της υπέρμετρης έντασης χαρακτηρίζεται από πολύ υψηλό επίπεδο ένταση σύγκρουσης, που οδηγεί και σε διπλασιασμό των προσπαθειών. Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα, υπάρχουν πολλές περιοχές σύγκρουσης μεταξύ των βιομηχανικών και των εμπορικών επιχειρήσεων. Αυτές οι περιοχές συγκρούσεων, αποτελούν σήμερα σοβαρές εστίες έντασης, λόγω της δύναμης που έχει αποκτήσει το εμπόριο, και απαιτούν συνεργασία, γιατί έχουν οδηγήσει σε διπλασιασμό προσπαθειών και κατασπατάληση πόρων, αφού κάθε μέλος του δικτύου επιδιώκει την επίτευξη των στόχων του. Μόνο βάσει συνεργασίας θ' αυξηθεί η συνολική κερδοφορία του συστήματος διανομής και, επομένως, εκείνη των μελών που απαρτίζουν το σύστημα διανομής. Η συνεργασία αυτή πρέπει να εστιαστεί, κυρίως, στους χρηματοοικονομικούς όρους (εκπτώσεις, περιθώρια κέρδους), στις στρατηγικές μάρκετινγκ, στον ανταγωνισμό μεταξύ εμπορικών σημάτων των βιομηχανικών και εμπορικών επιχειρήσεων, στην υποδομή της φυσικής διανομής (logistics), καθώς και στην πληροφόρηση (τεχνολογία, διαδικασία επικοινωνίας).

Ο στόχος των στελεχών που εμπλέκονται στη λειτουργία της διανομής των επιχειρήσεων, δεν είναι κατ' ανάγκη η αποφυγή όλων των συγκρούσεων. Στόχος πρέπει να είναι η αποφυγή μιας σύγκρουσης που προβλέπεται να έχει λειτουργικές συνέπειες. Ένα επίπεδο έντασης σύγκρουσης που κινητοποιεί τα μέλη ενός δικτύου ν' αναζητήσουν καλύτερες λύσεις στα κοινά προβλήματα, δεν οδηγεί μόνο στην εκπλήρωση των στόχων της μεμονωμένης επιχείρησης, αλλά αυξάνει επίσης, την ανταγωνιστικότητα του όλου συστήματος διανομής. Επομένως, το ενδιαφέρον των στελεχών που εμπλέκονται στη λειτουργία της διανομής των επιχειρήσεων, πρέπει να εστιάζεται στο χειρισμό των συγκρούσεων και όχι στην αποφυγή τους.

Για την επίλυση συγκρούσεων υπάρχουν τρεις βασικοί τρόποι που μπορούν να εφαρμοστούν και στο πλαίσιο των σχέσεων ενός δικτύου διανομής. Αυτοί οι τρόποι αναλύονται παρακάτω :

1. Λύση προβλήματος.

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι για τη λύση ενός προβλήματος σ' ένα δίκτυο διανομής. Οι δύο βασικότερες είναι :

- α) η αναφορά σε γενικούς στόχους και,
- β) η βελτίωση της διαδικασίας επικοινωνίας μεταξύ των μελών ενός δικτύου διανομής.

Κάθε μέλος ενός δικτύου διανομής έχει δεχθεί να συνεργαστεί, γιατί πιστεύει ότι οι στόχοι του θα επιτευχθούν καλύτερα. Συνεπώς αυτό το γεγονός αποτελεί μια σημαντική προϋπόθεση για τη λύση ενός προβλήματος.

Γενικός στόχος είναι εκείνος που όλα τα μέλη ενός δικτύου επιθυμούν να πετύχουν, όπως για παράδειγμα η μεγαλύτερη κερδοφορία. Χρειάζεται όμως η συνεργασία όλων των μελών για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος.

Όσον αφορά τις διαδικασίες επικοινωνίας, η περισσότερο αποδοτική ροή πληροφοριών σ' ένα δίκτυο διανομής επιτρέπει στα μέλη ενός δικτύου να βρουν για τις συγκρούσεις λύσεις που να βασίζονται σε κοινούς στόχους. Αυτή η ροή πληροφοριών μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη βοήθεια συναντήσεων, αποστολή πληροφοριακού υλικού και εμπορικών εκδόσεων, αντιπροσώπων πωλήσεων, πωλητών, κλπ.

2. Πειθώ.

Η πειθώ περιλαμβάνει μεν την επικοινωνία μεταξύ των συγκρουόμενων μελών ενός δικτύου διανομής, αλλά η έμφαση δίνεται στην επίδραση της συμπεριφοράς μέσω πειθούς και όχι μόνο με τη βοήθεια μιας απλής πληροφόρησης.

3. Διαπραγμάτευση.

Στη διαπραγμάτευση δε γίνεται προσπάθεια για πλήρη ικανοποίηση ενός μέλους ενός δικτύου διανομής. Στόχος της διαπραγμάτευσης είναι να σταματήσει μια σύγκρουση, χωρίς να εξαλείψει οπωσδήποτε την ένταση από την οποία προκύπτει η σύγκρουση. Εάν η ένταση συνεχιστεί, είναι πιθανόν κάποιο επεισόδιο να προκαλέσει μελλοντική σύγκρουση. Η αποτυχία των μελών ενός δικτύου να καταλήξουν σε μια αποδεκτή λύση, μπορεί να οδηγήσει στην ανάμειξη τρίτων (επιχειρήσεων, μελών, κλπ.) στη διαδικασία επίτευξης μιας συμφωνίας. Παραδείγματα τέτοιων λύσεων αποτελούν οι συμμαχίες, οι διαιτησίες, το lobbying, κλπ.

Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις και οι μεσάζοντες έχουν αναγνωρίσει ότι η διοίκηση των δραστηριοτήτων των δικτύων διανομής, προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες στις επιχειρήσεις για να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επομένως κερδοφορία. Οι δραστηριότητες του δικτύου αποτελούν μια βασική πηγή για οφέλη προστιθέμενης αξίας στους τελικούς καταναλωτές και μάλιστα, μεγαλύτερα από εκείνα των άλλων δραστηριοτήτων μάρκετινγκ. Λόγω αυτής της ουσιώδους δυνατότητας να επιτυγχάνεται όφελος προστιθέμενης αξίας, οι επιχειρήσεις μπορούν ν' αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μειώνοντας το κόστος εκτέλεσης αυτών των δραστηριοτήτων ή χρησιμοποιώντας τις δραστηριότητες της διανομής για να διαφοροποιήσουν την προσφορά τους. Βασική προϋπόθεση για την καλύτερη εφαρμογή των παραπάνω είναι η υιοθέτηση του μάρκετινγκ των σχέσεων (relationship marketing) στα δίκτυα διανομής, κάτι που απαιτεί συντονισμό και συνεργασία, ώστε ν' αυξηθεί η αποδοτικότητα του δικτύου διανομής.

Μια βιώσιμη στρατηγική για την ελαχιστοποίηση εντάσεων στο δίκτυο διανομής, λαμβάνοντας υπ' όψιν και τις αλλαγές στο μελλοντικό περιβάλλον, λόγω του παγκόσμιου ανταγωνισμού, είναι η υιοθέτηση συμπεριφορών

προσανατολισμένων στην αγορά. Το παραπάνω προκύπτει από τις ακόλουθες υποθέσεις, οι οποίες επιβεβαιώθηκαν με εμπειρική έρευνα.

- Όσο μεγαλύτερος είναι ο προσανατολισμός του προμηθευτή στην αγορά, τόσο μεγαλύτερος είναι ο προσανατολισμός του ενδιάμεσου στην αγορά, κάτι που αυξάνει την αποδοτικότητα και κερδοφορία του δικτύου διανομής.
- Όσο μεγαλύτερος είναι ο προσανατολισμός του προμηθευτή στην αγορά, τόσο μεγαλύτερη είναι η αξιοπιστία που προσδίδει ο ενδιάμεσος στον προμηθευτή.
- Όσο μεγαλύτερος είναι ο προσανατολισμός του προμηθευτή στην αγορά, τόσο μεγαλύτερη είναι η επιθυμία του ενδιάμεσου για κοινές προσπάθειες όσον αφορά την επιτυχή εκπλήρωση κοινών και ιδίων στόχων.
- Όσο μεγαλύτερος είναι ο προσανατολισμός του προμηθευτή στην αγορά, τόσο μεγαλύτερη είναι η επιθυμία του ενδιάμεσου για ανάπτυξη μιας σταθερής σχέσης με τον προμηθευτή.

Συμπερασματικά, μπορεί να λεχθεί ότι ο προσανατολισμός του προμηθευτή στην αγορά επιδρά στον προσανατολισμό του ενδιάμεσου στην αγορά και στην αφοσίωση του τελευταίου στη σχέση που αναπτύσσεται στο δίκτυο διανομής, γεγονός που ελαχιστοποιεί τις περιπτώσεις συγκρούσεων.

6.4. Οι συγκρούσεις στα δίκτυα διανομής των Ελληνικών επιχειρήσεων.

Κάθε χρόνο υπογράφονται συμφωνίες μεταξύ λιανεμπόρων και προμηθευτών, οι οποίες περιγράφουν τις μεταξύ τους σχέσεις. Οι συμφωνίες προκύπτουν ύστερα από σκληρές διαπραγματεύσεις και αφορούν τις τιμές τιμοκαταλόγου, διακανονισμούς πληρωμής, εκπτώσεις, προωθήσεις, κτλ. Η εκδήλωση σύγκρουσης πριν, κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων και μετά τη συμφωνία είναι συνηθισμένο φαινόμενο. Εξετάζοντας τα πεδία σύγκρουσης στο μείγμα μάρκετινγκ, μπορούν να λεχθούν τα εξής :

- Τα πιο σημαντικά πεδία σύγκρουσης στη διανομή, είναι η ποιότητα του παραδιδόμενου προϊόντος, οι οικονομικοί στόχοι, οι στόχοι πωλήσεων και τα επίπεδα αποθεμάτων.
- Όσον αφορά το προϊόν τα πιο σημαντικά πεδία σύγκρουσης είναι το εύρος και το βάθος των προϊόντων, το λανσάρισμα νέων προϊόντων και οι επιστροφές – εγγυήσεις.
- Στο χώρο της πολιτικής τιμών, τα σημαντικότερα πεδία σύγκρουσης είναι η πιστωτική πολιτική και οι διακανονισμοί πληρωμής, οι εκπτώσεις και προσφορές και τα περιθώρια κέρδους.

- Τέλος, στο χώρο της προώθησης, τα σημαντικότερα πεδία σύγκρουσης είναι η τοποθέτηση στο ράφι και ακολουθούν με ισοδυναμία το in shop promotion (stands, προωθήσεις) και ο στόχος της διαφήμισης, όταν δίνει έμφαση στο προϊόν και στον προμηθευτή.

Εξετάζοντας το μέγεθος της σύγκρουσης από την πλευρά των προμηθευτών, διαπιστώνουμε ότι οι επιχειρήσεις που έχουν ηγετική παρουσιάζουν υψηλό δείκτη σύγκρουσης. Αυτό εξηγείται από τη θέση ισχύος που έχουν και τη δυνατότητα να διακόπτουν συνεργασίες και να εκφράζουν σκληρή πολιτική στα τέσσερα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ.

Επίσης, εξετάζοντας το μέγεθος της σύγκρουσης από την πλευρά των λιανεμπόρων, διαπιστώνουμε ότι ο δείκτης σύγκρουσης είναι ιδιαίτερα αυξημένος για εταιρείες που ανήκουν στον ίδιο όμιλο αγορών ή συνεργάζονται με αυτόν. Αυτό σημαίνει ότι και από την πλευρά των λιανεμπόρων ασκείται σκληρή πολιτική στις σχέσεις τους με τους προμηθευτές.

Ως γενικές πηγές σύγκρουσης στα δίκτυα διανομής των ελληνικών επιχειρήσεων θεωρούνται :

- Οι διαφορετικοί στόχοι.
- Οι περιορισμένοι πόροι.
- Η δυσκολία επικοινωνίας.
- Η σχέση καθηκόντων – ανταμοιβής.
- Οι διαφορετικές προσδοκίες – αντιλήψεις και
- Ποιος λαμβάνει τις αποφάσεις.

Η ανοικτή ανταλλαγή απόψεων – συστάσεων, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, αλλά και η χρήση δύναμης από τις μεγάλες επιχειρήσεις, αποτελούν τις μεθόδους επίλυσης των συγκρούσεων. Οι απειλές, η διαιτησία και τα ένδικα μέσα χρησιμοποιούνται ελάχιστα.

Case Study

“Easy Supply” για τη Χαλίζας. Διαχείριση αποθεμάτων & πρόγνωση μ’ ένα κλικ.

Η Lalizas είναι μια από τις σημαντικότερες κατασκευάστριες εταιρείες ναυτιλιακών και σωστικών ειδών. Δραστηριοποιούμενη από το 1982, κατέχει μια από τις πρώτες θέσεις τόσο στην Ελληνική όσο και στην Ευρωπαϊκή αγορά. Με κεντρικά γραφεία στην Ελλάδα και δίκτυο παρατημάτων σε 10 χώρες, τα προϊόντα της πωλούνται σε 70 χώρες. Την τρέχουσα περίοδο μέσω franchising, η επιχείρηση διαθέτει παρατηματα σε Μεγάλη Βρετανία, Αυστραλία, Ισπανία, Ιταλία, Νότια Αφρική, Τουρκία, Νέα Ζηλανδία, Ολλανδία, Πορτογαλία, Ιράν και Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα. Μεταξύ άλλων, η Lalizas διαθέτει κατάστημα 400 τ.μ. στον Πειραιά, το οποίο λειτουργεί ως πρότυπο του τομέα λιανικής.

Το τμήμα αγορών της εταιρείας αντιμετωπίζει πολλές δυσκολίες στη **διαχείριση των αποθεμάτων**, λόγω του μεγάλου πλήθους των κωδικών που πρέπει να διαχειριστεί. Οι κωδικοί προέρχονται από μια πλειάδα προμηθευτών, ο καθένας από τους οποίους έχει θέσει διάφορους περιορισμούς ως προς τους χρόνους παράδοσης, τις συσκευασίες, τις ποσότητες παραγγελίας, τις εκπτώσεις, την πιστωτική πολιτική, κτλ. Επιπλέον η ζήτηση των κωδικών παρουσιάζει σημαντική μηνιαία διακύμανση. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι να εμφανίζονται συχνά ελλείψεις κωδικών για σημαντικό διάστημα και ταυτόχρονα το αντίστροφο, δηλαδή δέσμευση κεφαλαίων σε αποθέματα, για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Η επιχείρηση αντιλαμβανόμενη τα περιθώρια βελτίωσης που υπάρχουν, αποφάσισε να ενισχύσει τη λειτουργία της με το πληροφοριακό σύστημα Easy Supply της εταιρείας Alexander Moore, το οποίο συνεργάζεται άμεσα με το ERP της επιχείρησης, προσφέροντας τη δυνατότητα βελτιστοποίησης του κυκλώματος προμηθειών. Η εγκατάσταση πραγματοποιήθηκε το Δεκέμβριο του 2004, αρχίζοντας να λειτουργεί κατά τις αρχές του 2005.

Το σύστημα Διαχείρισης Αποθεμάτων και Πρόβλεψης Πωλήσεων Easy Supply, είναι ένα πρωτοποριακό software που εισήχθηκε τελευταία στην Ελληνική αγορά από την εταιρεία επιχειρηματικού λογισμικού Alexander Moore. Προορίζεται για να βοηθήσει τη μέση Ελληνική επιχείρηση να διαχειριστεί με τρόπο αξιόπιστο και αποτελεσματικό τα αποθέματα της και τη συνεργασία με τους προμηθευτές της. Απευθύνεται στους επαγγελματίες των τμημάτων προμηθειών και logistics.

Το πρόγραμμα συμπληρώνει τις σοβαρές αδυναμίες που έχει η μεγάλη πλειοψηφία των ERP στα θέματα αυτά. Το βασικό πλεονέκτημα του συστήματος είναι ότι διαθέτει έξυπνους αλγόριθμους που βρίσκουν τη χρυσή τομή μεταξύ ύψους αποθεμάτων, εξυπηρέτησης πελατών και λειτουργικό κόστους. Επίσης διαθέτει μηχανισμούς που συνεχώς ελέγχουν και βελτιώνουν τα αποτελέσματα του, προσαρμόζοντας το στα νέα δεδομένα της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγονται οι χρονοβόρες και συχνά απλοποιητικές διαδικασίες που εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις με αποτέλεσμα την άστοχη σπατάλη πόρων.

Το Easy Supply είναι μια εφαρμογή με πολλά modules που σχετίζονται μεταξύ τους, ενώ ο χρήστης μπορεί να επιλέξει σε ποιο module επιθυμεί αυτός να δουλέψει :

1. **Διαχείριση Προμηθευτών** : υπάρχει η δυνατότητα τήρησης αρχείου των προμηθευτών με όλα τα στοιχεία επικοινωνίας, καθώς και η αυτοματοποιημένη αποστολή παραγγελιών προς αυτούς. Όλες οι παραγγελίες αρχειοθετούνται για πιθανή μελλοντική χρήση.
2. **Διαχείριση παραγγελιών προς Προμηθευτές** : οι παραγγελίες παράγονται αυτόματα με βάση τις παραμέτρους λειτουργίας της επιχείρησης. Ο στόχος είναι η διατήρηση των αποθεμάτων σε βέλτιστα επίπεδα, χωρίς να επηρεάζεται η εξυπηρέτηση των πελατών. Οι παράμετροι που εξετάζονται είναι :
 - Απόθεμα ανά κωδικό.
 - Διακύμανση ζήτησης.
 - Επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών.
 - Χρόνος παράδοσης του προμηθευτή.
 - Αξιοπιστία προμηθευτών.
 - Συχνότητα παραγγελιών.

Το πρόγραμμα παρέχει τη δυνατότητα παρακολούθησης των εκκρεμών και των μερικώς εκτελεσμένων παραγγελιών. Επίσης, λαμβάνονται υπόψη διάφοροι παράμετροι των προμηθευτών, όπως η μονάδα διακίνησης, παλετοποίηση, ελάχιστη ποσότητα παραγγελίας, εκπτώσεις λόγω ύψους παραγγελίας, κτλ.

3. **Forecasting** : κεντρική διαδικασία στη λειτουργία των προμηθειών είναι η πρόγνωση της ζήτησης. Το Easy Supply προσφέρει ισχυρά εργαλεία πρόγνωσης, με τη βοήθεια στατιστικών πινάκων και γραφικών παραστάσεων. Η ανάλυση μπορεί να γίνει σε επίπεδο κωδικού ή κατηγορίας και βασίζεται στα ιστορικά στοιχεία πωλήσεων των τελευταίων 24 μηνών. Υπάρχει συγκεκριμένος μηχανισμός παρακολούθησης της προόδου των πωλήσεων και διόρθωσης της πρόγνωσης. Το πρόγραμμα είναι on-line με το δίκτυο πωλήσεων και ενημερώνεται σε καθημερινή βάση για την πορεία των πωλήσεων σε επίπεδο καταστήματος και συνολικά. Με βάση την ενημέρωση αυτή εντοπίζει τις σημαντικές αποκλίσεις από την πρόβλεψη και προτείνει αλλαγές. Στα επιπλέον χαρακτηριστικά του εντάσσονται και τα εξής :
 - Ανάλυση εποχικότητας, είτε φυσικής, είτε οικονομικής (τέλος χρονιάς, κτλ.)
 - Τήρηση ημερολογίου εργασίμων ημερών.
 - Καταγραφή και μοντελοποίηση των ενεργειών προώθησης και marketing, ώστε να είναι δυνατή η πρόβλεψη της αποτελεσματικότητας τους στο μέλλον.

4. **Έλεγχος αποθεμάτων :** το πρόγραμμα επιτρέπει τη συνεχή παρακολούθηση των αποθεμάτων, τόσο σε επίπεδο κεντρικής αποθήκης, όσο και σε επίπεδο αλυσίδας καταστημάτων. Η πληροφορία παρέχεται σε απόλυτα μεγέθη και σε ημέρες κάλυψης, ενώ διαθέτει μηχανή αναζήτησης κωδικών ανά κατάσταση – αποθήκη, έχει δυνατότητα διαχείρισης ενεργών – ανενεργών κωδικών, καθώς και εντοπισμού μη κινήσιμων κωδικών, ώστε να ξεκινήσουν διορθωτικές ενέργειες.
5. **Τροφοδοσία καταστημάτων :** στην περίπτωση αλυσίδας καταστημάτων, που εξυπηρετούνται από μια ή περισσότερες αποθήκες ή απευθείας προμηθευτές, το Easy Supply παρέχει τη δυνατότητα ελέγχου της τροφοδοσίας των καταστημάτων, ώστε να εξασφαλίζεται η ομαλή τους λειτουργία, χωρίς ελλείψεις ή πλεονάζοντα αποθέματα. Η τροφοδοσία μπορεί να παραμετροποιηθεί, με στόχο τη μείωση του κόστους διανομής, ενώ επίσης δίνεται η δυνατότητα ενδομετακινήσεων μεταξύ των καταστημάτων. Ο χρήστης δε, μπορεί να βλέπει από τις κεντρικές εγκαταστάσεις, σε πραγματικό χρόνο, τα αποθέματα και τις καταναλώσεις των καταστημάτων και να προβαίνει σε εντολές τροφοδοσίας.
6. **Inventory Modelling :** το πρόγραμμα παρέχει τη δυνατότητα να υπολογιστεί το βέλτιστο απόθεμα της επιχείρησης με βάση τις παραμέτρους λειτουργίας της. Επίσης, μπορεί να υπολογιστεί η επίπτωση που έχει στα αποθέματα η αλλαγή μιας ή περισσότερων παραμέτρων και ν' αναλυθούν διάφορα σενάρια λειτουργίας και συνεργασίας με τους προμηθευτές. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η χάραξη της βέλτιστης πολιτικής για την επιχείρηση στη διαχείριση των παραγγελιών, όπως και η αξιολόγηση της απόδοσης του τμήματος προμηθειών. Περαιτέρω παρέχει δυνατότητα για :
 - Ανάλυση ABC των κωδικών με βάση τις πωλήσεις, ώστε να καθοριστούν οι προτεραιότητες της επιχείρησης στον τομέα logistics και marketing.
 - Υπολογισμό του αποθέματος ασφαλείας ανά κωδικό.
7. **Reports :** για το ημερήσιο απόθεμα και το μηνιαίο απόθεμα ανά αποθήκη.
 - Ημερήσιες και μηνιαίες πωλήσεις ανά κωδικό – κατάσταση.
 - Ακρίβεια πρόγνωσης ζήτησης.
 - Ποσοστό ελλείψεως προϊόντων προς πώληση.

Η Λαλίζας Α.Ε. με την εγκατάσταση του Easy Supply έκανε μια στρατηγική επιλογή προς τις ακόλουθες κατευθύνσεις :

- Καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, λόγω της αποφυγής ελλείψεων ή της συσσώρευσης μη κινήσιμων κωδικών.
- Αύξηση των πωλήσεων λόγω της καλύτερης εξυπηρέτησης και της ανανέωσης των προϊόντων προς πώληση.

- Μείωση του ύψους των αποθεμάτων στα βέλτιστα επίπεδα, το οποίο συνεπάγεται : α) Βελτίωση της ρευστότητας της επιχείρησης. β) Μείωση του κόστους λειτουργίας της αποθήκης. γ) Μείωση των καταστροφών. δ) Μείωση του διαχειριστικού κόστους της επιχείρησης, λόγω αύξησης της παραγωγικότητας του τμήματος προμηθειών. Συγκεκριμένα το πρόγραμμα επιτρέπει την αύξηση του αριθμού των κωδικών που διαχειρίζονται ανά άτομο. ε) Βελτίωση του προγραμματισμού των ενεργειών της επιχείρησης μέσω της διαδικασίας πρόγνωσης ζήτησης (forecasting). Μάλιστα η μελέτη που πραγματοποίησε η Alexander Moore προσδιόρισε ότι προς το τέλος της χρονιάς, η εταιρεία θα έχει μειώσει τα αποθέματα της κατά 35 % και ταυτόχρονα θα έχει περιορίσει τις ελλείψεις της σε προϊόντα. Επίσης, αναμένεται αύξηση της παραγωγικότητας του τμήματος προμηθειών, καθώς και μείωση των καταστροφών των ανενεργών κωδικών λόγω της καλύτερης οργάνωσης των παραγγελιών.

Όλα τα προαναφερθέντα θα έχουν ευεργετικές επιδράσεις **στο κύκλωμα προμηθειών και logistics** της εταιρείας με σημαντική μείωση των δυο βασικών προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο τομέας των logistics :

- το κόστος και,
- το χρόνο.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Έγινε προσπάθεια στην παρούσα πτυχιακή να επεξηγηθεί διεξοδικά η έννοια του **management logistics**, καθώς και οι εφαρμογές του στον επιχειρησιακό χώρο στην Ελλάδα.

Τσως βέβαια χρειάζεται πολλαπλάσιος χώρος για ν' αναπτυχθεί πλήρως η έννοια των logistics, όμως μέσα στο εύρος της παρούσας μελέτης θεωρήθηκε θεμιτό να γίνει ανάλυση σε ορισμένα σημεία τα οποία κρίθηκαν βαρύνουσας σημασίας στα πλαίσια του θέματος της πτυχιακής μας. Η προσέγγιση μας εστίασε κυρίως στην **ανάλυση του όρου Logistics, στην εφαρμογή τους στον Ελληνικό χώρο, στις μεθόδους και στρατηγικές που ακολουθούνται, καθώς και σε διάφορα θέματα και προβλήματα που ανακύπτουν μέσα σ' ένα ολοκληρωμένο κύκλωμα Logistics.**

Κατά την ανάγνωση της μελέτης μας, γίνεται αντιληπτή η σημασία των Logistics για μια επιχείρηση, καθώς **άμεσα ή έμμεσα αυτά επηρεάζουν σημαντικά τα οικονομικά αποτελέσματα μιας εταιρείας, κατέχοντας σημαντικό ποσοστό στην κερδοφορία της.** Γι' αυτό το λόγο, αναμένεται μέσα στα επόμενα χρόνια η περαιτέρω εξέλιξη τους και η καθιέρωση στη συνείδηση της διοίκησης, της σπουδαιότητας των Logistics για την επιτυχημένη πορεία αυτής.

Στάθηκε λοιπόν, για εμάς, ιδιαίτερα σημαντική η εμπειρία που μας δόθηκε ν' ασχοληθούμε μ' ένα τόσο σημαντικό κι επίκαιρο θέμα στον τερματισμό της σπουδαστικής μας καριέρας. Τέλος, ευχόμαστε η ανάγνωση της προσπάθειας μας, να σταθεί αρωγός σε οποιονδήποτε θελήσει ν' ασχοληθεί με τα Logistics εμπνέοντας τον να προχωρήσει ορισμένα ακόμη στάδια στην ανάλυση του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **«Εισαγωγή στα Logistics».** – Στράτος Παπαδημητρίου, Ορέστης Σχοινάς. Εκδόσεις Σταμούλης (Β΄ Έκδοση), Αθήνα 2004.
2. **«Διοίκηση Δικτύων Διανομής και Logistics».** – Νικόλαος Παπαβασιλείου, Γεώργιος Μπαλτάς. Αθήνα.
3. **«Logistics – Εισαγωγή στη Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας».** - Σπύρος Μπινιώρης. Ιατρικές Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης. Αθήνα 2004.
4. **«Οργάνωση & Διαχείριση Αποθήκης S/M – Υπεραγορών & Πολυκαταστημάτων. Διαχείριση και Έλεγχος Αποθεμάτων».** – Χ. Μαύρος Μηχανικός Παραγωγής & Διοίκησης. International Forum Training & Consulting. Αθήνα 2004.
5. **«Case Study».** – “Easy Supply” για τη Λαλίζας. Διαχείριση αποθεμάτων & πρόγνωση μ’ ένα κλικ. – Ευάγγελος Κανελλόπουλος. Αθήνα 2005.
6. **«Logistics Management. Θεωρία και Πράξη».** Κωνσταντίνος Χ. Σιφνιώτης. Εκδόσεις Παπαζήση. Αθήνα 1997.
7. **«Διοίκηση Logistics».** – Π. Κυριαζόπουλος. Σύγχρονη Εκδοτική. Αθήνα 1996.
8. **«Οικονομική των Μεταφορών».** – Ε. Σαμπράκος. Εκδόσεις Σταμούλη. Αθήνα 1997.
9. **«Διαδικασίες Διανομής και Αποθήκευσης στην Ευρώπη. Οργάνωση Αποθήκης».** – Β. Σιάσος. Ένθετο Κυριακάτικης Ελευθεροτυπίας. Οκτώβρης 2007.
10. **«Η πληροφορική τακτοποιεί, παραλαμβάνει, τροφοδοτεί τις αποθήκες. Οργάνωση Αποθήκης».** Ι. Κουνουπά. Ένθετο Κυριακάτικης Ελευθεροτυπίας. Σεπτέμβριος 2007.
11. **« Πόσο συμμετέχουν τα Logistics στην κερδοφορία μιας επιχείρησης».** – Δημήτρης Χαραλαμπόπουλος, Business Sector Manager – Planning A.E. Άρθρο στο περιοδικό Logistics.