

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ



-ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ-

ΘΕΜΑ : Εξυπηρέτηση πελατών και
στρατηγικές marketing στα πλαίσια της
εφοδιαστικής αλυσίδας μιας επιχείρησης.

ΜΠΑΛΑΣΚΑΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ
ΠΑΤΡΩΝΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ : ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΣ ΗΛΙΑΣ

-ΠΑΤΡΑ 2008-

-ΠΕΡΙΟΧΟΜΕΝΑ-

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	- 5 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	- 19 -
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ LOGISTIC.	- 19 -
1.1 Η ΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ.....	- 19 -
1.1.1 Διαχείριση Πελατών και Προμηθευτών	- 24 -
1.1.2 Διαχείριση των Οικονομικών	- 25 -
1.1.3 Διαχείριση Αποθεμάτων και Αποθηκευτικών Χώρων.....	- 26 -
1.1.4 Αναφορές και Αναλύσεις	- 26 -
1.1.5 Ενδυνάμωση των Εργαζομένων.....	- 27 -
1.1.6 Διαχείριση Έργων	- 27 -
1.1.7 Έλεγχος και Διαχείριση της Παραγωγικής Διαδικασίας	- 28 -
1.1.8 Τι εννοούμε όταν λέμε logistics;	- 28 -
1.2 ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ.....	- 30 -
1.2.1 Διάφοροι τομείς των Logistics	- 31 -
1.2.2 Δραστηριότητες των Logistics	- 32 -
1.3 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ BUSINESS-LOGISTICS ΚΑΙ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ.....	- 34 -
1.4 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ SYSTEMS LOGISTICS ΚΑΙ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ.....	- 37 -
1.5 ΓΙΑΤΙ ΔΙΝΕΤΑΙ ΤΟΣΗ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΑ LOGISTICS;.....	- 38 -
1.6 ΤΑ ΚΟΣΤΗ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	- 40 -
1.7 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΝΟΣ ΚΕΝΤΡΟΥ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ.....	- 42 -
1.8 ΠΕΡΙ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ.....	- 43 -
1.9 ΠΕΡΙ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΟΥ ΧΩΡΟΥ	- 44 -
1.10 Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ LOGISTIRICSIS	- 46 -
1.11 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ LOGISTICS.....	- 46 -
1.12. Σχεδιασμός και οργάνωση λειτουργίας κέντρων αποθήκευσης.....	- 50 -
1.12.2 Σχεδιασμός δικτύου διανομής/Logistics.....	- 53 -
1.12.3 Επαλήθευση Αποδοτικότητας Διαδικασιών Logistics (Logistics Audit) ..	- 54 -
1.12.4 Μελέτες σκοπιμότητας παροχής υπηρεσιών 3rd Party Logistics	- 55 -
1.12.5 Υποστήριξη εισαγωγής νέων τεχνολογιών	- 56 -
1.12.6 Οργάνωση Υπηρεσιών 3rd Party Logistics (3PL).....	- 58 -
1.12.7 Σχεδιασμός διαχείρισης αποθεμάτων	- 59 -

1.12.8 Σχεδιασμός Συστημάτων Activity Based Costing (ABC)	- 60 -
1.12.9 Σχεδιασμός, λειτουργίας και υλοποίησης Εμπορευματικών Κέντρων....	- 61 -
1.12.10 Σχεδιασμός δικτύου διανομής/Logistics.....	- 65 -
1.12.11 Επαλήθευση Αποδοτικότητας Διαδικασιών Logistics	- 67 -
1.13 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ LOGISTICS	- 68 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	- 73 -
Η ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΚΑΙ Ο ΕΛΛΗΝΑΣ LOGISTICIAN	- 73 -
2.1 Ο ΕΛΛΗΝΑΣ LOGISTICIAN	- 73 -
2.1.1 Βέλτιστη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας	- 78 -
2.2 ΣΤΗΡΙΞΗ ΠΥΡΟΠΑΘΩΝ ΚΑΙ LOGISTICS.....	- 83 -
2.3 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ LOGISTICS.....	- 86 -
2.4 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ LOGISTICS.....	- 86 -
2.5 ΠΟΙΟΣ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΕ ΝΑ ΓΙΝΕΙ ΜΕΛΟΣ.....	- 87 -
2.6 ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ LOGISTICS.....	- 87 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	- 91 -
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ LOGISTICS	- 91 -
3.1 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ E- LOGISTICS.....	- 91 -
3.2 ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ ΚΑΙ E-LOGISTICS.....	- 93 -
3.4 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ Η-ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ.....	- 97 -
3.5 ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ	- 99 -
3.6 ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ.....	- 99 -
3.7 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ERP	- 100 -
3.8 ACTION SALES & LOGISTICS MANAGEMENT SYSTEM.....	- 100 -
-	
3.9 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ.....	- 102 -
3.10 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ...	- 103 -
3.11 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	- 104 -
3.12 ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΛΗΨΙΑ ON SITE.....	- 105 -
3.13 ΤΡΟΠΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΔΟΤΗΣΗΣ.....	- 106 -
3.13.1 Το ACTION 2005 PLAN	- 107 -

3.13.1.1 q manager	- 107 -
3.13.1.2 e-learning	- 108 -
3.13.1.3 sales logistic	- 108 -
3.13.1.4 e-catering	- 108 -
3.13.1.5 green globe 21	- 109 -
3.13.1.6 e-commerce	- 109 -
3.13.1.7 e-catalogue.....	- 109 -
3.13.1.8 To project management	- 110 -
3.13.1.9 Q-Manager Construction.....	- 110 -
3.13.1.10 customer service	- 111 -
3.13.1.11 Qualicert.....	- 111 -
3.13.1.12 ifs(international food standart).	- 111 -
3.13.1.13 wms (action warehouse management system)	- 111 -
3.13.1.14 action retail management system	- 111 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο	- 112 -
ΑΡΧΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΚ	- 112 -
4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	- 112 -
4.2 ΠΕΡΙ ΕΚΠΤΩΣΕΩΝ.....	- 114 -
4.3 ΟΡΟΙ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΕΚΠΤΩΣΕΙΣ.....	- 116 -
4.4 ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ.....	- 117 -
4.5 ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΒΑΘΜΟΥ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ ΝΕΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ	- 118 -
4.6 7 ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΝΑ ΕΧΕΤΕ ‘ΠΑΝΤΟΤΙΝΟΥΣ’ ΠΕΛΑΤΕΣ.....	- 119 -
4.7 ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΡΕΥΝΩΝ – ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	- 121 -
4.8 ΠΩΣ ΝΑ ΕΠΙΛΕΞΤΕ ΤΗ ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΑΣ	- 122 -
4.9 Η ΑΞΙΑ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	- 125 -
4.10 Η ΤΕΧΝΗ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	- 125 -
4.11 ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ	- 126 -
4.12 ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΈΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	- 127 -
4.13 Η «ΓΛΩΣΣΑ» ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΟΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗΣ ΣΑΣ.....	- 127 -
4.14 ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ	- 129 -
4.15 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	- 131 -

4.16 ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	- 132 -
4.17 ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	- 133 -
4.18 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ ΑΓΟΡΑΣ	- 134 -
4.19 ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ - ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	- 136 -
4.20 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	- 136 -
4.21 Η ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	- 137 -
4.22 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	- 137 -
4.23 INTERNET ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ- INTERNET MARKETING	- 138 -
4.24 ΤΟ INTERNET ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	- 139 -
4.25 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ INTERNET ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ....	- 140 -
4.26 ΠΟΙΑ Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΊNTERNET ΜΕ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	- 141 -
4.27 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ	- 141 -
4.27.1 Τιμολόγηση νέου προϊόντος	- 142 -
4.27.2 Δικτύωση (Networking)	- 143 -
4.28 ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T.	- 155 -
4.29 ΝΕΥΡΟΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	- 162 -
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	-164
ΠΗΓΕΣ.....	167-

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΠΟΥ ΘΑ ΕΞΕΤΑΣΟΥΜΕ.

Στο **πρώτο κεφάλαιο** γίνεται λόγος, για την διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και την διαχείριση των logistic. Επίσης εξετάζεται, **που αναφέρεται** η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, **ποιοι είναι οι τομείς και οι δραστηριότητες** των logistic και γιατί δίνουμε τελικά **τόση έμφαση** στα logistic και τι είναι τελικά τα **logistic**.

Η λύση της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

1. Διανομή
2. Διαχείριση Επιστροφών
3. Διαχείριση Αποθήκης
4. Συστήματα Αυτόματης Καταγραφής Δεδομένων
5. Τιμολόγηση
6. Προγραμματισμός Ζήτησης
7. Παραγωγή

Για την διαχείριση των logistic, ιδιαίτερη προσοχή δίνουμε στις ανάγκες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, στις οποίες προτείνεται να ενημερωθούν για την πρωτοποριακή υπηρεσία Logistiricisis (**Logistics+Στήριξις**).

- Σχεδιασμός / οργάνωση κέντρων αποθήκευσης και διανομής
- Σχεδιασμός / οργάνωση δικτύων διανομής

- Επαλήθευση αποδοτικότητας διαδικασιών Logistics (Logistics Audit)
- Σκοπιμότητα υπηρεσιών 3PL
- Εισαγωγή νέων τεχνολογιών
- Διαχείριση αποθεμάτων
- Οργάνωση υπηρεσιών 3PL
- Κοστολόγηση διαδικασιών (ABC)
- Logistircsis
- Κατάρτιση και επιλογή προσωπικού
- Σχεδιασμός, οργάνωση λειτουργίας και υποστήριξη υλοποίησης Εμπορευματικών Κέντρων

Οι τομείς των logistic είναι οι εξής:

- 🏰 **Business Logistics**
- 🏰 **Systems Logistics**
- 🏰 **Defence Logistics**
- 🏰 **Crisis Logistics**
- 🏰 **Supply Chain Management**
- 🏰 **Environmental Logistics**
- 🏰 **Logistics in Services**
- 🏰 **Logistics Information Systems**

Για τους σημαντικότερους εξ αυτών, τομείς γίνεται ανάλυση στο πρώτο κεφάλαιο.

Οι δραστηριότητες των logistic αφορούν κυρίως, **τις απαιτήσεις** όπου ο συνολικός στόχος, του να καθορίσετε απαιτήσεις είναι μία λειτουργία σχεδιασμού που εμπλέκει ταυτόχρονα και την στρατηγική και τα Logistics. Οι δραστηριότητες των Logistics εμπλέκονται με **τον σχεδιασμό**, αυτή η λειτουργία περιλαμβάνει όλο το πλάνο του σχεδιασμού μέσα από λεπτομερή σχεδιασμό των προϊόντων, συστημάτων και υπηρεσιών,

συμπεριλαμβανομένων της ανάπτυξης, δοκιμής και αξιολόγησης του σχεδιασμού.

Μια ακόμα σημαντική δραστηριότητα των logistic είναι ο **εφοδιασμός**, αυτή η περιοχή εμπλέκει τον φυσικό εφοδιασμό και διανομή όλων των διαθέσιμων πόρων π.χ (προμήθειες, πρόσληψη και εκπαίδευση Προσωπικού, υποστήριξη παραγωγής, συσκευασία, Διοίκηση Αποθεμάτων, διακίνηση και μεταφορές, ιχνηλασιμότητα προϊόντων, διαδικασία παραγγελιών, αποθήκευση, αποσύρσεις,) κλπ.

Τέλος έχουμε την **συντήρηση και τους πόρους** όπου εκλαμβάνεται ευρέως σαν την διατήρηση των εγκαταστάσεων, προϊόντων, ανθρώπινου δυναμικού, συστημάτων και υπηρεσιών των παραγωγών και χρηστών, συμπεριλαμβανομένης της προστασίας, διατήρησης και ανάκτησης όλων των διατιθέμενων πόρων: (Πρώτες ύλες (υλικά),εξοπλισμός εγκαταστάσεις, Προσωπικό, συμπεριλαμβανομένων των κεφαλαίων και πληροφοριών).

Η χρήση των logistic είναι πολύ σημαντική όλους τους τομείς μιας επιχείρησης όπου θα κάνει χρήση όλων των διαδικασιών logistic και αυτό γιατί με την χρήση τους, έρευνες που έγιναν σε επιχειρήσεις που έχουν αναπτύξει τις διαδικασίες της εφοδιαστικής τους αλυσίδας, βασιζόμενες στην τεχνογνωσία των logistics έχουν αποδώσει τα **εξής θετικά στοιχεία:**

- 🏰 Μείωση του κόστους μέχρι ποσοστού 45% σε σχέση με το κόστος ενός μέσου ανταγωνιστή.
- 🏰 Σμίκρυνση του Κύκλου Παραγγελίας σε ποσοστό 50% σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
- 🏰 Αύξηση της Ταχύτητας Κυκλοφορίας των Αποθεμάτων στο διπλάσιο.
- 🏰 Βελτίωση της αξιοπιστίας των παραδόσεων σε ποσοστό 17%.

Απο τα παραπάνω καταλαβαίνουμε, γιατί είναι τόσο σημαντική η χρήση και η εφαρμογή των logistic. Αλλά εννοιολογικά τι ακριβώς είναι τα logistic;

Σύμφωνα λοιπόν με τον Magee, διακεκριμένο ερευνητή του χώρου, **Logistics είναι:** «Η τεχνική της διαχείρισης της ροής των υλικών από την πηγή στον χρήστη. Το κύκλωμα των Logistics περιλαμβάνει το σύνολο της ροής των υλικών από την προμήθεια πρώτων υλών μέχρι και την διανομή μεταποιημένων προϊόντων στους τελικούς χρήστες.»

Στο **πρώτο κεφάλαιο** γίνεται ακόμη λόγος για την δημιουργία ενός σωστού **κέντρου αποθήκευσης**, τα κόστη που προκύπτουν από την **αποθήκευση** και διανομή της επιχείρησής σας, από την ορθή τήρηση των **αποθεμάτων και αποθηκευτικού χώρου**.

Για την δημιουργία ενός σωστού **κέντρου αποθήκευσης** η επιχείρηση καλείται να λάβει αποφάσεις που θα έχουν άμεση σχέση με τις απαιτήσεις και τη οριοθέτηση των επιμέρους χώρων (παραλαβής, αποθήκευσης, συσκευασίας, φόρτωσης κ.α.), τις προδιαγραφές των μέσων διακίνησης και αποθήκευσης (περονοφόρα μηχανήματα, ράφια παλέτας, ράφια θυρίδας, ράμπες, ταινιόδρομοι, ξυλόδρομοι κ.α.).

Είναι επιτακτική η άριστη οργάνωση όλων των αποθηκευτικών χώρων, ώστε να μην αποτελούν πρόσθετη εισαγωγή λειτουργικού κόστους, τέτοιου που να παύουν να είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης.

Τα κόστη που προκύπτουν από την **αποθήκευση** και διανομή της επιχείρησης για να μπορεί μία επιχείρηση να εκτιμήσει με ακρίβεια το κόστος των Logistics, θα πρέπει να εφαρμόσει μία σύγχρονη μέθοδο διαχείρισης και ελέγχου του κόστους.

Η Κοστολόγηση Βασισμένη σε Δραστηριότητες (**Activity Based Costing - ABC**), θεωρείται ως η πλέον αξιόπιστη και αποτελεσματική για τη διαχείριση και τον έλεγχο του κόστους των δραστηριοτήτων κάθε επιχείρησης, υποστηρίζοντας τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων

Τα βασικά πλεονεκτήματα της μεθοδολογίας ABC είναι τα ακόλουθα:

- 🏰 Ακριβέστερος και ορθολογικός υπολογισμός του κόστους των ειδών ή και των υπηρεσιών σε σχέση με τα παραδοσιακά συστήματα.

- ✚ Αναλυτικός υπολογισμός Κέρδους /Ζημίας σε επίπεδο είδους και πελάτη με δυνατότητα ανάλυσης σε πολλαπλές συνιστώσες.
- ✚ Βελτιωμένη αντίληψη και αξιολόγηση των δραστηριοτήτων και του κόστους αυτών.
- ✚ Υποστήριξη του προσδιορισμού του βέλτιστου συνδυασμού ειδών – πελατών, με στόχο την αύξηση του κέρδους.
- ✚ Υπόδειξη δραστηριοτήτων για εφαρμογή εναλλακτικών μεθόδων και διαδικασιών διεκπεραίωσής τους, με στόχο τη μείωση του κόστους λειτουργίας. Τεκμηρίωση της εφαρμογής βελτιωμένης τιμολογιακής πολιτικής, με στόχο την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Μία ασφυκτικά γεμάτη **αποθήκη** μπορεί να οφείλεται σε σημαντική αύξηση του κύκλου εργασιών (κατάσταση συνήθως επικερδής), σε λανθασμένη διαχείριση αποθεμάτων (κατάσταση συνήθως επιζήμια), ή και στις δύο παραπάνω αιτίες. Για να εξαλειφθούν οι περιπτώσεις **Out-Of-Stock** και τα **αποθέματα** να ακολουθούν πάντοτε τη διακύμανση της ζήτησης, πρέπει να εγκατασταθεί και να αυτοματοποιηθεί κατά το δυνατόν ένα σύστημα τήρησης και να επαναυπολογισθούν **σημαντικά λειτουργικά και ποσοτικά στοιχεία**.

1] Το επίπεδο αποθεμάτων ασφαλείας ανά κωδικό, που εξαρτάται άμεσα από τη διακύμανση της ζήτησης .

2] Το επίπεδο αποθεμάτων που θα ενεργοποιεί τις αναπαραγγελίες (Re-Order Point), που εξαρτάται από τον χρόνο ανταπόκρισης των προμηθευτών.

3] Η συμφέρουσα & η πραγματική ποσότητα αναπαραγγελίας (Economic Order Quantity & Re-Order Quantity), που εξαρτάται από τη σχέση μεταξύ το κόστους ανεφοδιασμού και του κόστους αποθήκευσης ενός κωδικού.

Παρόμοια λειτουργία με την **αποθήκευση** είναι η **εσωτερική διαχείριση υλικών**. Η άψογη οργάνωση είναι επιτακτική, ώστε να υπάρχει

πλήρης παρακολούθηση των υλικών, εξάλειψη των απωλειών και ζημιών, χωρίς να παρατηρείται αύξηση των λειτουργικών εξόδων.

Όλα αυτά οδηγούν σε μία συνολικά αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη αποθηκευτική λειτουργία που με τη σειρά της οδηγεί σε χαμηλό κόστος λειτουργίας χωρίς να μειώνεται το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών και η χρήση του αποθηκευτικού κυκλώματος.

Στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζεται η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας παράλληλα με τον έλληνα **logistician**, που βρίσκεται στο επίκεντρο της ελληνικής οικονομίας και της ελληνικής επιχείρησης. Η χώρα μας αποτελεί προμηθευτή της Παγκόσμιας Εφοδιαστικής Αλυσίδας ούσα παραγωγός ενώ, παράλληλα, αποτελεί πελάτη των παραγωγών, εμπόρων ή προμηθευτών της Παγκόσμιας Εφοδιαστικής Αλυσίδας.

Επίσης, οι Διεθνείς Μεταφορείς είναι προμηθευτές υπηρεσιών μεταφοράς των Ελληνικών επιχειρήσεων ενώ αντίθετα οι Έλληνες Μεταφορείς είναι προμηθευτές Μεταφορικού έργου των Διεθνών Μεταφορικών εταιρειών. Τέλος, τα νοικοκυριά ως τελικοί αποδέκτες αυτών των εφοδιαστικών αλυσίδων και ως ρυθμιστές της προσφοράς και της ζήτησης συνιστούν πελάτες ή προμηθευτές αυτών.

A] Ο Έλληνας **Logistician** λειτουργεί στο επίκεντρο της Ελληνικής Οικονομίας και της Ελληνικής Επιχείρησης.

B] Ο Έλληνας **Logistician** δεν είναι ο αποθηκάριος, δεν είναι ο μεταφορέας και δεν είναι ο χειριστής Κλαρκ.

Γ] Ο Έλληνας **Logistician** είναι ο σύγχρονος manager που διαχειρίζεται την ραχοκοκαλιά της επιχείρησης, την εφοδιαστική της αλυσίδα, συμβάλλει άμεσα στην αύξηση των πωλήσεων της εταιρείας, στη βελτιστοποίηση της εξυπηρέτησης των πελατών αλλά και στη βελτιστοποίηση της εσωτερικής λειτουργίας της επιχείρησης.

Είναι στρατηγικό λάθος αν οι Ελληνικές επιχειρήσεις επικεντρώνονται μόνο στις πωλήσεις και το Marketing. Γιατί το δύσκολο δεν είναι να μπει στην αγορά αλλά να παραμείνει.

Η άριστη οργάνωση Logistics συμπεριλαμβανομένης και της εξυπηρέτησης των πελατών θα διατηρήσουν μια εταιρεία στην αγορά! Ούτε οι πωλήσεις ούτε το Marketing από μόνα τους.

Επίσης στο **κεφάλαιο δεύτερο** εξετάζουμε την **βέλτιστη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας** και την χαρακτηρίζουμε σαν το αντίδοτο της ελληνικής βιομηχανίας κατά της παγκοσμιοποίησης. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας συνιστά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε κάθε εταιρεία ανεξάρτητα αν είναι βιομηχανία ή όχι καθώς ελέγχει και αξιολογεί συνεχώς οριζόντια όλες τις λειτουργίες της εταιρείας δημιουργώντας μια δυναμική εξαιρετική η οποία ανάλογα πως θα την διαχειριστεί η εταιρεία μπορεί να εξυψώσει την κερδοφορία ή να επιφέρει την απόλυτη ζημιά στην επιχείρηση.

Ένα ακόμα στοιχείο που εξετάζουμε στο **δεύτερο κεφάλαιο** είναι η **ελληνική εταιρεία logistic**, ποιος είναι ο σκοπός της και ποιος θα μπορούσε να γίνει μέλος.

Η Ελληνική Εταιρεία Logistics είναι μη Κερδοσκοπικό Σωματείο που εκπροσωπεί τον Έλληνα Logistian. Προβάλλει και προωθεί τα αιτήματα της αγοράς των Logistics στους αρμόδιους φορείς, οδηγεί σε λύσεις, βοηθά στην ανάπτυξη του κλάδου, κατοχυρώνει και οριοθετεί τον Έλληνα Logistician, το Ελληνικό Management Logistics και την Ελληνική Υπηρεσία Logistics. Σκοπός της Ελληνικής Εταιρείας Logistics είναι η συσπείρωση των επαγγελματιών της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας και των Logistics με στόχους: τη ραγδαία ανάπτυξη του κλάδου, την κατοχύρωση του επαγγέλματος των Logistics, την αναβάθμιση του ρόλου του Έλληνα Logistician στις Ελληνικές επιχειρήσεις και την Εθνική Οικονομία.

Μέλος της Ελληνικής Εταιρείας Logistics μπορεί να γίνει οποιοδήποτε στέλεχος της εφοδιαστικής αλυσίδας ασχολείται με:

- Logistics & Μεταφορές • Προμήθειες & Αγοραστικό management • Τμήματα Λειτουργιών Βιομηχανιών ή εταιρειών παροχής υπηρεσιών • Third party Logistics • Προμηθευτές της εφοδιαστικής αλυσίδας(π.χ στελέχη εταιρειών πληροφορικής, εξοπλισμών αποθηκών) κ.τ.λ.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** έχουμε τις τεχνολογίες σχετικά με τα **e-logistic**, ποια είναι τα **οφέλη** από την χρήση τους, και από την **αποθήκευση σε e-logistic**.

Οι ψηφιακές τεχνολογίες που απαντώνται συχνότερα στα logistics και την εφοδιαστική αλυσίδα είναι οι ακόλουθες:

α) Συστήματα πληροφορικής

β) Τεχνολογίες αναγνώρισης και κτήσης δεδομένων

γ) Συστήματα Τηλεματικής

δ) Υποδομές δικτύων

Η αποθήκη είναι η «καρδιά» των logistics, ή όπως είπε κάποιος θεωρητικός, **«αν τα logistics ήταν χώρα, τότε σίγουρα η πρωτεύουσά της θα ήταν η αποθήκη»**, υποδηλώνοντας την κομβική σημασία που έχουν οι αποθήκες και η αποθήκευση γενικά για τα logistics και την εφοδιαστική αλυσίδα. Στο **τρίτο κεφάλαιο** αναφέρεται η χρήση του η-επιχειρήν στις επιχειρήσεις.

Το Διαδίκτυο, μολονότι συχνά δεν είναι ορατή ή εύκολα μετρήσιμη η επίδρασή του, παίζει σταδιακά σημαντικότερο ρόλο στη διαδικασία πωλήσεων. Ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα που παρέχει στις επιχειρήσεις Λιανεμπορίου το Διαδίκτυο είναι η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών τους. Επίσης, το Internet και οι δυνατότητες που παρέχει

προσφέρουν στις επιχειρήσεις καλύτερη κάλυψη για τις ανάγκες των πελατών, με ειδικά σχεδιασμένες λύσεις.

Πολλές επιχειρήσεις του συγκεκριμένου τομέα, κατανοώντας τα πλεονεκτήματα που παρέχει το Internet και σχετίζονται με τη μείωση κόστους αλλά και την καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών, έχουν ήδη επιλέξει το Διαδίκτυο ως αποκλειστικό κανάλι πώλησης προϊόντων και υπηρεσιών.

Ένα ακόμα στοιχείο που εξετάζουμε είναι τα **προγράμματα erp** αυτά αποτελούν ολοκληρωμένα πακέτα λογισμικού που αναλαμβάνουν να ενσωματώσουν όλες ή ορισμένες από τις εσωτερικές διαδικασίες μιας επιχείρησης σε μία ενιαία διαχειριστική πλατφόρμα.

Η διείσδυσή τους στις μεσαίες και μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις είναι εξαιρετικά ικανοποιητική. Εκεί που παρατηρείται σημαντική υστέρηση είναι στις ελληνικές ΜΜΕ και ιδίως σε εκείνες των οποίων ο ετήσιος τζίρος κυμαίνεται μεταξύ 1 και 5 εκατομμυρίων ευρώ.

Τέλος έχουμε το πρόγραμμα **action plan 2005** που στοχεύει να καλύψει τις ανάγκες όλων των Ελληνικών ΜΜΕ. Τα προϊόντα αυτά θα είναι καινοτομικά και συνδυάζουν την πιο προηγμένη τεχνολογία πληροφόρησης με τη βαθιά γνώση της λειτουργίας της Ελληνικής Επιχείρησης.

Τα προϊόντα αυτά είναι: 1] q manager 2] e-learning 3] sales logistic 4] e-catering 5] green globe 21 6] e-commerce 7] e-catalogue 8] To project management 9] Q-Manager Construction 10] customer service 11] Qualicert 12] ifs(international food standart 13] wms (action warehouse management system) 14] action retail management system.

Για αυτά τα προϊόντα γίνεται λόγος αναλυτικότερα **στο τρίτο κεφάλαιο**. Τέλος στο τέταρτο και **τελευταίο κεφάλαιο** εξετάζουμε τις βασικές αρχές marketing ,όπως και τις στρατηγικές τιμολόγησης για την εισαγωγή ενός προϊόντος στην αγορά.

Πρώτη στρατηγική τιμολόγησης είναι η εισαγωγή του νέου αυτού προϊόντος στην αγορά στόχο με μία υψηλή τιμή για την περισυλλογή της «αφρόκρεμας» της ζήτησης. **Δεύτερη στρατηγική τιμολόγησης** είναι η εισαγωγή του νέου προϊόντος στην αγορά στόχο με μία χαμηλή τιμή με σκοπό τη γρήγορη εξάπλωση του προϊόντος σε όλα τα στρώματα της αγοράς.

Όσο αφορά **τις εκπτώσεις** σαν έκπτωση ορίζουμε κάθε μείωση της τιμής, την οποία παρέχει ο προμηθευτής προς τον αγοραστή και αποτελεί το αντάλλαγμα της παροχής υπηρεσιών από τον αγοραστή προς τον προμηθευτή. Οι εκπτώσεις είναι δυνατόν να ταξινομηθούν στις εξής βασικές κατηγορίες:

Οι εκπτώσεις λόγω αγοράς σε **μετρητά, σε εμπορικές εκπτώσεις, σε εποχιακές εκπτώσεις και σε ποσοτικές εκπτώσεις**. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο είναι η επιλογή της νομικής μορφής της επιχείρησής σας. Εδώ έχουμε τις **ανώνυμες εταιρείες** με ελάχιστο κεφάλαιο ίδρυσης 60.000 € τις εταιρίες περιορισμένης ευθύνης με κεφάλαιο 20.000€, τις ομόρρυθμες εταιρείες με κεφάλαιο που δεν υπάρχει, τις ετερόρρυθμες εταιρείες με ελάχιστο κεφάλαιο όπου δεν υπάρχει, και τις ατομικές επιχειρήσεις που ελάχιστο κεφάλαιο ίδρυσης δεν υπάρχει.

Σε αυτό το κεφάλαιο δίνονται και κάποιες συμβουλές προς τους επιχειρηματίες για να έχουν όπως αναφέρουμε (**παντοτινούς πελάτες**).

- 1) Κρατήστε τις υποσχέσεις σας
- 2) Αντιμετωπίστε τους νέους πελάτες σαν παλιούς
- 3) Η διαφορά είναι στην υπέρβαση
- 4) Δώστε βάση στον πελάτη και όχι στα έσοδα που αποφέρει
- 5) Διπλασιάστε αφοσιωμένους υπαλλήλους
- 6) Κάντε τους πελάτες να θέλουν διαρκώς να συνεργάζονται μαζί σας
- 7) Να είστε επιλεκτικοί με τους πελάτες σας

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο είναι η χρήση του **σύμβουλου επιχειρήσεων**.

Τα τελευταία χρόνια ο όρος «σύμβουλος επιχειρήσεων» έχει ιδιοποιηθεί για άλλες χρήσεις, για να σημάνει μερικές φορές τη συμβατική σχέση μεταξύ ενός ανθρώπου με τον προηγούμενο εργοδότη του, ή ακόμα και για να αντικαταστήσουν την λέξη «πωλητής». Η παροχή διοικητικών συμβουλών είναι μια τέχνη και όπως τις παραδοσιακές τέχνες, αναπτύσσεται με την πρακτική εμπειρία. Κανένας δεν έγινε ειδικός κατασκευαστής γραφείων απλά με την ανάγνωση των βιβλίων πάνω στο θέμα.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** εξετάζουμε ακόμα τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουμε για τον επιτυχή **σχεδιασμό μιας έρευνας αγοράς**, όπως και τις κυριότερες έρευνες αγοράς που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη. Οι στόχοι της έρευνας αγοράς προκύπτουν από τις απαντήσεις στα εξής ερωτήματα:

- 📌 Τι πληροφορίες χρειάζομαι;
- 📌 Πως θα χρησιμοποιήσω τα στοιχεία της έρευνας;
- 📌 Για να συγκεντρώσει η επιχείρηση τις απαιτούμενες πληροφορίες πρέπει να θέσει τις κατάλληλες ερωτήσεις.
- 📌 Ποιοι είναι οι πιθανοί πελάτες;
- 📌 Ποιο είναι το μέγεθος της επιλεγμένης αγοράς;
- 📌 Τι μερίδιο της αγοράς προσδοκούμε;
- 📌 Υπάρχουν παρόμοια προϊόντα στην αγορά;
- 📌 Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές;
- 📌 Ποια είναι τα αποτελέσματα της σύγκρισης των προϊόντων μας με τα ανταγωνιστικά;
- 📌 Ποιος είναι ο ρυθμός πωλήσεων;

Οι κυριότερες **έρευνες αγοράς** που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι:

1] Η αξιοποίηση υπαρχόντων πληροφοριών **ανήκει στην κατηγορία των εσωτερικών ερευνών.**

2] Η τηλεφωνική έρευνα και η προσωπική συνέντευξη **ανήκουν στην κατηγορία ερευνών με χρήση ερωτηματολογίων εκ των προτέρων.**

3] Οι συζητήσεις με διάφορες ομάδες καταναλωτών **ανήκουν στην κατηγορία έρευνας εκ των υστέρων με τη βοήθεια των καταναλωτών.**

4] Η μοντελοποίηση της αγοράς **ανήκει στην κατηγορία των εξωτερικών ερευνών.**

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** θα ασχοληθούμε ακόμη με το **marketing**, τι είναι λοιπόν marketing και **ποια η σημασία του;**

Τι είναι το **μίγμα marketing** και ποια είναι η σχέση του σε συνάρτηση με την έρευνα αγοράς-έρευνα marketing.

Τι είναι το **marketing υπηρεσιών;**

Τι είναι το **internet marketing;**

Τι είναι το **νευρομάρκετινγκ;**

Μάρκετινγκ ορίζεται το «σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που κατευθύνουν τη ροή των αγαθών και των υπηρεσιών από τον παραγωγό προς τον καταναλωτή ή αυτόν που κάνει χρήση». Το μάρκετινγκ αποτελείται από εκείνες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που κατευθύνονται προς την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών ορισμένων ομάδων καταναλωτών με κάποιο κέρδος

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

Το «μείγμα του μάρκετινγκ» είναι ένα σύστημα αλληλεξαρτημένων και αλληλοσχετιζόμενων δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ που σχεδιάστηκαν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών και τους στόχους της επιχείρησης.

Ο καθορισμός του μίγματος του μάρκετινγκ μπορεί να θεωρηθεί σαν η πιο σπουδαία απόφαση που παίρνει το μάνατζμεντ.

Τα κεφάλαια και οι διάφοροι πόροι της επιχείρησης πρέπει να κατανεμηθούν προσεκτικά ανάμεσα στις διάφορες διευθύνσεις, τμήματα και λειτουργίες μέσα σ' αυτά (τα τμήματα).

1] Προϊόν

2] Τιμή

3] Προώθηση

4] Διανομή

Η κατάστρωση κάθε Marketing Plan προϋποθέτει τη διενέργεια ερευνών αγοράς για την επιλογή ελκυστικών αγορών. Οι έρευνες αυτές μπορεί να αφορούν σε προϊόν, σε κανάλι διανομής, στο σύνολο της εταιρίας κτλ.

Επομένως η έρευνα αγοράς μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να θέσει στόχους, να επιλύσει τα πιθανά προβλήματά της και κατά συνέπεια να βελτιώσει την ανταγωνιστική θέση της στην αγορά. Από την άλλη μεριά ένα σημαντικό στοιχείο που εμπλέκεται στο marketing είναι το marketing υπηρεσιών. Η διαδικασία του Μάρκετινγκ υπηρεσιών και του Μάρκετινγκ προϊόντων είναι βασικά η ίδια: η διαδικασία προγραμματισμού, η εφαρμογή και ο έλεγχος του μείγματος Μάρκετινγκ πραγματοποιούνται τόσο σε σχέση με τις υπηρεσίες όσο και με τα προϊόντα.

Ωστόσο, λόγω της άυλης υπόστασής τους, οι υπηρεσίες παρουσιάζουν ιδιαίτερα προβλήματα και προκλήσεις για τους ανθρώπους που ασχολούνται με το marketing. Εκτός από το marketing υπηρεσιών έχουμε και **internet marketing**.

Ως Ιντερνέτ Μάρκετινγκ μπορεί να οριστεί η χρήση του Ιντερνέτ και των νέων ηλεκτρονικών μέσων και τεχνολογιών για την υλοποίηση των στόχων του Μάρκετινγκ, καθώς και για την υποστήριξη των ιδεών του σύγχρονου Μάρκετινγκ.

Όπως το προσωπικό Μάρκετινγκ και το Μάρκετινγκ σχέσεων, έτσι και το Ιντερνέτ Μάρκετινγκ δεν είναι μαζικό Μάρκετινγκ για μαζικές αγορές.

Το διαδίκτυο αντιπροσωπεύει σίγουρα μια ευκαιρία για όλους εκείνους που συμμετέχουν στην τεχνική, εμπορική και κοινωνική ανάπτυξή του, γιατί είναι το όχημα που μεταφέρει τη γνώση, και γνώση = ωφέλεια / κέρδος.

Το διαδίκτυο προσφέρει τα εξής πλεονεκτήματα στο Μάρκετινγκ:

- 1] Μείωση του κόστους
- 2] Παρέχει μεγαλύτερες δυνατότητες στο μάρκετερ
- 3] Προσφέρει καλύτερες επικοινωνίες
- 4] Παρέχει καλύτερες υπηρεσίες προς τους πελάτες και την επιχείρηση

Ένα ακόμα στοιχείο που θα εξετάσουμε σε αυτό το κεφάλαιο είναι το **νευρομάρκετινγκ**. Η εκτίμηση και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από έρευνες στις αντιδράσεις του ανθρώπινου εγκεφάλου, προσελκύουν το ενδιαφέρον των επιστημόνων ολοένα και περισσότερο.

Η ανάπτυξη νέων τεχνικών ανάλυσης της ανθρώπινης σκέψης έχει συγκεντρώσει την προσοχή των απασχολούμενων με το μάρκετινγκ, στην προσπάθειά τους να προωθήσουν ένα νέο προϊόν στους καταναλωτές.

Έτσι σήμερα ο όρος νευρομάρκετινγκ και η μεθοδολογία που προτείνει για την ανάπτυξη των πωλήσεων αποτελεί μια νέα τάση του μάρκετινγκ. Οι ρίζες του νευρομάρκετινγκ βρίσκονται μια δεκαετία πίσω, όταν ο Dr Antonio Damasio διατύπωσε την άποψη ότι οι άνθρωποι δεν χρησιμοποιούν μόνο το λογικό μέρος του εγκεφάλου για τη λήψη αποφάσεων, αλλά μεγάλη μερίδα του λέντος λαμβάνει και το συναισθηματικό μέρος. Αναλυτικότερα για το νευρομάρκετινγκ θα αναφερθούμε εντός του τέταρτου κεφαλαίου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ LOGISTIC

1.1 Η ΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Η απόδοση της λύσης της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι το υπ' αριθμόν ένα στοιχείο στη λίστα επιθυμιών κάθε εταιρείας, αλλά η μετάφραση μιας επιθυμίας στην πραγματικότητα σημαίνει επιλογή μιας λύσης που διαχειρίζεται τις διαδικασίες παραγωγής και διανομής για αυξημένη απόδοση.

Με της λύσης της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, μπορείτε να προσαρμόσετε την κάθε επιχείρηση, στις ευκαιρίες της σημερινής και ταχύτητα μεταβαλλόμενης αγοράς.

Η λύση της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας περιλαμβάνει τα παρακάτω:

- 1. Διανομή**
- 2. Διαχείριση Επιστροφών**
- 3. Διαχείριση Αποθήκης**
- 4. Συστήματα Αυτόματης Καταγραφής Δεδομένων**
- 5. Τιμολόγηση**
- 6. Προγραμματισμός Ζήτησης**
- 7. Παραγωγή**

1. Διανομή

Για να προπορευτείτε των ανταγωνιστών, πρέπει να διατηρήσετε την ικανοποίηση των πελατών σας, κάτι που δε μπορείτε να κάνετε χωρίς ένα αποτελεσματικό και ευέλικτο σύστημα διανομής.

Το υποσύστημα της Διανομής δίνει τη δυνατότητα να ανταποκρίνεστε καλύτερα στις απαιτήσεις των πελατών, να βελτιώνετε την εξυπηρέτηση του πελάτη σας και να μειώνετε το κόστος σε απόθεμα και διανομή.

Βασικά πλεονεκτήματα:

- 🏰 Κερδίζετε την εμπιστοσύνη του πελάτη σε συνδυασμό με καλύτερη εξυπηρέτηση
- 🏰 Βελτιώνετε την ταχύτητα απόκρισης στις ανάγκες του πελάτη, μέσω της καλύτερης οργάνωσης
- 🏰 Μειώνετε τα έξοδα ώστε να μπορείτε να προσφέρετε πιο ανταγωνιστικές τιμές

2. Διαχείριση Επιστροφών

Η Διαχείριση Επιστροφών του Microsoft® Business Solutions-Navision® προσεγγίζει ένα πολύ σημαντικό επιχειρησιακό θέμα:

Τους δυσαρεστημένους πελάτες.

Πρόκειται για πελάτες, οι οποίοι για κάποιον λόγο θέλουν να επιστρέψουν ένα προϊόν. Εάν η διαδικασία επιστροφής της επιχείρησής σας είναι περίπλοκη, αργή ή δύσχρηστη, οι δυσαρέσκεια των πελατών θα αυξηθεί, γεγονός που θέτει σε κίνδυνο οποιαδήποτε μελλοντική συνεργασία. Αντίθετα, μία γρήγορη και εύκολη διαδικασία επιστροφής προϊόντος μπορεί να μετατρέψει την επαφή με έναν δυσαρεστημένο πελάτη σε επιχειρησιακή ευκαιρία. Με επαγγελματικούς χειρισμούς κατά την διαδικασία επιστροφής,

εξασφαλίζετε την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των πελατών και ενισχύετε τις επιχειρησιακές σχέσεις ακόμη περισσότερο.

Βασικά πλεονεκτήματα:

- 🏰 Άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών.
- 🏰 Αύξηση των κερδών.
- 🏰 Αύξηση της αποδοτικότητας όλων όσων σχετίζονται με τις διαδικασίες επιστροφής προϊόντων.

3. Διαχείριση Αποθήκης

Η Διαχείριση Αποθήκης του Microsoft® Business Solutions Navision, εξοικονομεί χρόνο και χρήματα μέσω αποτελεσματικών διαδικασιών διαχείρισης της αποθήκης.

Βασικά πλεονεκτήματα:

- 🏰 Μείωση του κόστους αποθήκευσης και βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών επιταχύνοντας τη διαδικασία χειρισμού των παραγγελιών.
- 🏰 Εντατικοποίηση των λειτουργιών της αποθήκης, παρέχοντας διαφανή και ακριβή στοιχεία των αποθεμάτων.
- 🏰 Βελτιστοποίηση της χωροταξία της αποθήκης ώστε να εκμεταλλευτούμε το χώρο στο έπακρον.

4. Συστήματα Αυτόματης Καταγραφής Δεδομένων

Το Σύστημα Αυτόματης Καταγραφής Δεδομένων (Automated Data Capture System) της Microsoft® Business Solutions δίνει τη δυνατότητα καταγραφής των δεδομένων με ακρίβεια.

Η διαδικασία συγκέντρωσης δεδομένων ολοκληρώνεται πιο γρήγορα, ενώ βελτιώνεται η ακρίβεια των δεδομένων για τα αποθέματα.

Το ADCL ενσωματώνεται με το Microsoft Business Solutions-Navision έτσι ώστε τα ακριβή δεδομένα να διαμοιράζονται σε όλο το φάσμα

της επιχείρησης σε πραγματικό χρόνο, γεγονός που βελτιώνει σημαντικά τη συνολική απόδοση της επιχείρησης.

Βασικά πλεονεκτήματα:

- 🏰 Συγκέντρωση και χρησιμοποίηση ακριβή στοιχείων για τα αποθέματα σε πραγματικό χρόνο.
- 🏰 Βελτίωση της αποδοτικότητα της αποθήκης και της παραγωγικότητας.
- 🏰 Αύξηση της «ορατότητας» των σωστών στοιχείων για τα αποθέματα σε όλη την εταιρία.

5. Τιμολόγηση

Η Τιμολόγηση του Microsoft Business Solutions–Navision® επιτρέπει να αφοσιωθείτε στις αυξανόμενες πωλήσεις και με τα εργαλεία να ελαχιστοποιείται το κόστος προμηθειών.

Βασικά πλεονεκτήματα:

Πωλήσεις:

- 🏰 Επικέντρωση σε συγκεκριμένο μερίδιο πελατών.
- 🏰 Κερδίζετε την εμπιστοσύνη των πελατών, προσφέροντας ομοιογένεια στις τιμές.
- 🏰 Ελαχιστοποίηση του κόστος διατήρησης της τιμής.

Προμήθειες:

- 🏰 Εξασφάλιση πλήρους διαφάνειας στις επιλογές των προμηθειών.
- 🏰 Αποτελεσματική διατήρηση των τιμών αγοράς και των εκπτώσεων.
- 🏰 Οικοδόμηση σταθερών σχέσεων με τους προμηθευτές.

6. Προγραμματισμός Ζήτησης

Το υποσύστημα του Προγραμματισμού Ζήτησης απλοποιεί και βελτιώνει τη διαδικασία που ακολουθείται για τον προγραμματισμού της ζήτησης και του προϋπολογισμού πωλήσεων. Εάν δεν έχετε ήδη κάποια

σαφώς καθορισμένη διαδικασία για τον προγραμματισμό της ζήτησης, η εφαρμογή αυτή θα βοηθήσει να δημιουργήσετε μία γρήγορα.

Με τον Προγραμματισμό Ζήτησης μπορείτε να ξεκινήσετε το νέο εμπορικό έτος αναλύοντας τα δεδομένα των πωλήσεων και τα οικονομικά αποτελέσματα των περασμένων ετών. Επίσης μπορείτε να καθορίσετε τους στόχους πωλήσεων της επιχείρησης ή να καταρτίσετε μια λεπτομερή πρόβλεψη, προβάλλοντας τις πωλήσεις περασμένων ετών στο μέλλον με τη χρήση του κατάλληλου αλγόριθμου, ή και να αναθεωρήσετε τα αποτελέσματα της επιχείρησης, προσομοιάζοντας πιθανές παραλλαγές και συγκρίνοντας διαφορετικά σενάρια.

7. Παραγωγή

Η λύση της Παραγωγής υποστηρίζει την εφαρμογή παγκοσμίου φήμης φιλοσοφιών στην παραγωγή. Η λύση περιλαμβάνει λειτουργικότητα ώστε να διαχειριστείτε αποτελεσματικά τις διαδικασίες της παραγωγής όπου περιλαμβάνονται οι παραγγελίες παραγωγής, οι τεχνικές προδιαγραφές, η πρόβλεψη της ζήτησης, ο σχεδιασμός της προσφοράς και ο σχεδιασμός των απαιτήσεων της δυναμικότητας.

Η λύση της Παραγωγής επιτρέπει να βελτιώσετε την απόδοση της επιχείρησής, μέσω αποτελεσματικών διαδικασιών παραγωγής και αξιοποίηση των ευκαιριών για πρόσθετο εισόδημα.

Μπορείτε να αλλάξετε τις μεθόδους και διαδικασίες της παραγωγής για να αντανακλούν τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών. Η λύση αυτή μπορεί επίσης να εφαρμοστεί χωρίς να γίνουν σημαντικές αλλαγές στις τρέχουσες διαδικασίες παραγωγής.

Μπορείτε να ξεκινήσετε με μία βασική εφαρμογή με άμεσο όφελος και αργότερα, να προσθέσετε αξία, με την εφαρμογή του λογισμικού σε φάσεις, αυξάνοντας τη λειτουργικότητα όπως προστάζουν οι επιχειρηματικές ανάγκες.

1.1.1 Διαχείριση Πελατών και Προμηθευτών

Είναι γεγονός ότι καμία επιχείρηση δεν μπορεί να λειτουργήσει μόνη της, αλλά πάντα εξαρτάται από τους πελάτες και τους προμηθευτές της.

Η Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας φέρνει τους πελάτες και τους προμηθευτές πιο κοντά στην επιχείρησή, αντικαθιστώντας τις χρονοβόρες και υψηλού κόστους διαδικασίες που βασίζονται στην ανταλλαγή εγγράφων με την απλή ηλεκτρονική ανταλλαγή πληροφοριών.

Το αποτέλεσμα; Πιο αποδοτική διαχείριση της πληροφορίας για την επιχείρησή και βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των συνεργατών. Βελτιώνοντας την εξυπηρέτηση που προσφέρεται στους πελάτες, με αποτέλεσμα την αύξηση των κερδών.

Από την πρώτη επαφή μέχρι την υποστήριξη μετά την πώληση, οι εφαρμογές διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες που υπάρχουν διαθέσιμες, αυτοματοποιούν τις καθημερινές εργασίες για τους εργαζομένους στα τμήματα πωλήσεων, εξυπηρέτησης πελατών, μάρκετινγκ και τηλεφωνικών κέντρων. Θα αυξηθεί η αξιοπιστία προς τους πελάτες και θα δοθεί η ευκαιρία στους ανθρώπους των παραπάνω τμημάτων να δουλεύουν μαζί προκειμένου να μειωθούν οι κύκλοι πώλησης των προϊόντων και να αυξηθούν τα κέρδη

Η επέκταση σε ολόκληρο τον κόσμο μέσω του Internet ή μείωση των λειτουργικών εξόδων, παρέχοντας στους εργαζομένους, πελάτες και συνεργάτες υπηρεσίες αυτοεξυπηρέτησης οι οποίες ταυτόχρονα προσφέρουν και αυξημένα επίπεδα εξυπηρέτησης.

Με την χρήση του **e-commerce** κάνετε περισσότερα πράγματα, από όταν κάνετε **online** πωλήσεις σε καταναλωτές. Πολλοί από τους πελάτες έρχονται σε επαφή μόνο με τους εργαζόμενους της επιχείρησής, που εργάζονται στο τμήμα της υποστήριξης, οπότε για ποιο λόγο το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρει το τμήμα της Τεχνικής Υποστήριξης να είναι κατώτερο από αυτό που προσφέρει το τμήμα των πωλήσεων ή το τηλεφωνικό κέντρο;

Τα προϊόντα που ανήκουν στην οικογένεια Microsoft Dynamics παρέχουν πληροφορίες στους εργαζόμενους του τμήματος υποστήριξης πελατών σε οποιοδήποτε σημείο και αν βρίσκονται οποιαδήποτε στιγμή και μέσω ενός μεγάλου αριθμού συσκευών, προκειμένου αυτοί να είναι σε θέση να δώσουν σωστές πληροφορίες και να λύσουν τα προβλήματα, βελτιώνοντας το επίπεδο υποστήριξης και αυξάνοντας την αξιοπιστία των πελατών προς την εκάστοτε εταιρεία.

1.1.2 Διαχείριση των Οικονομικών

Όλες οι επιχειρήσεις χρειάζονται γενική λογιστική, εργαλεία να διαχειριστούν τις εισπράξεις και τις πληρωμές τους καθώς και άλλες καθημερινές εργασίες.

Πολλές επιχειρήσεις χρειάζονται ένα λογισμικό οικονομικής διαχείρισης το οποίο παρέχει περισσότερα από τα συνηθισμένα. Οι λύσεις Microsoft Dynamics παρέχουν μια ολοκληρωμένη διαχείριση των αποθεμάτων, πωλήσεων, αγορών, τραπεζών, παγίων και πολλών άλλων λειτουργιών προκειμένου να αποτελέσουν τη ραχοκοκαλιά για όλα τα υπόλοιπα συστήματα που χρησιμοποιούνται. Επιπλέον, οι παραπάνω λειτουργίες είναι ενοποιημένες προκειμένου να δίνουν τη δυνατότητα να αναλύονται και να ελέγχονται εύκολα οι σημαντικές πληροφορίες από όποιο

τμήμα και αν προέρχονται, παρέχοντας με τον τρόπο αυτό αυξημένη παραγωγικότητα και οδηγώντας σε πιο επικερδείς αποφάσεις.

Πέρα από τα παραπάνω, προσφέρουμε δωρεάν αναβαθμίσεις προκειμένου να είναι η επιχείρηση σύμφωνη με τους τοπικούς νόμους και τις μεταβαλλόμενες πρακτικές διαχείρισης των οικονομικών.

Οι πελάτες είναι σήμερα πιο απαιτητικοί από ποτέ και δουλεύοντας με ενημερωμένες πληροφορίες θα φανεί εύκολη η επικοινωνία μαζί τους και η παροχή σωστών απαντήσεων προς τα ερωτήματά τους.

1.1.3 Διαχείριση Αποθεμάτων και Αποθηκευτικών Χώρων

Οι λειτουργίες που παρέχονται από τις λύσεις της Microsoft Dynamics βοηθούν στη βελτίωση της διαχείρισης των αποθεμάτων, συμπεριλαμβανομένου των αγορών και πωλήσεων αποθεμάτων, παρέχοντας αυτοματοποιημένους τρόπους εκτέλεσης παραγγελιών πωλήσεων και τιμολόγησης, συνδέοντας διαφορετικά συστήματα διανομής και ιχνηλατώντας τα αποθέματα που πωλούνται.

Η δυνατότητα ολοκλήρωσης των παραγγελιών, γίνεται πιο γρήγορα, με την ελαχιστοποίηση των μεταφορικών εξόδων και την αύξηση της ακρίβειας των διαθέσιμων αποθεμάτων. Οι λειτουργίες των διανομών μπορούν να βοηθήσουν να ανταποκριθείτε πιο γρήγορα και με μεγαλύτερη ακρίβεια στις απαιτήσεις των πελατών.

Ευέλικτες, ολοκληρωμένες λειτουργίες θα βοηθήσουν στη βελτιστοποίηση της διαδικασίας αγορών και εκτέλεσης παραγγελιών έτσι ώστε, να είμαστε σε θέση να διαχειριστείτε καλύτερα τα διαθέσιμα αποθέματά , και να μπορείτε να καλύψετε τις ανάγκες των πελατών.

1.1.4 Αναφορές και Αναλύσεις

Υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις οι οποίες δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα δεδομένα που εισάγονται καθημερινά στα διάφορα συστήματά τους. Τα εργαλεία αναλύσεων και αναφορών κάνουν αυτό για εσάς, συγκεντρώνοντας στοιχεία, αναλύοντας τα και παρουσιάζοντάς τα σε τέτοια μορφή, ώστε οι άνθρωποι που παίρνουν τις αποφάσεις στην επιχείρησή, να μπορούν να τα διαβάσουν εύκολα και να τα χρησιμοποιήσουν προκειμένου να αυξήσουν την απόδοση της εταιρείας.

Αναλύετε λοιπόν τις πληροφορίες, χρησιμοποιώντας δυναμικά εργαλεία τα οποία επιτρέπουν να συγκεντρώνετε στοιχεία από κάθε περιοχή της επιχείρησής, και τα παρουσιάζετε χρησιμοποιώντας ένα μεγάλο αριθμό διαφορετικών layouts.

1.1.5 Ενδυνάμωση των Εργαζομένων

Παρέχετε στους εργαζομένους της επιχείρησής, τους πελάτες και τους συνεργάτες, πρόσβαση σε δεδομένα και λειτουργικότητες που χρειάζονται μέσα από έναν **Web Browser**.

Τα **Business portals** προσφέρουν όλα τα απαραίτητα εργαλεία που χρειάζεται η ομάδα, προκειμένου να εργαστείτε σε μια απλή ιστοσελίδα, βελτιώνοντας την παραγωγικότητα καθώς μειώνεται η δυσκολία της εύρεσης της απαιτούμενης πληροφορίας.

Η προσέλκυση και στη συνέχεια διατήρηση εργαζομένων με υψηλές δυνατότητες είναι πολύ κρίσιμη στην επιτυχία της επιχείρησής. Οι λύσεις της Microsoft Dynamics, βοηθούν στην πιο αποτελεσματική διαχείριση των πιο πολύτιμων πόρων των ανθρώπων από την πρόσληψη μέχρι τη συνταξιοδότηση.

1.1.6 Διαχείριση Έργων

Προκειμένου να είσαστε σίγουροι ότι τα έργα που αναλαμβάνετε ολοκληρώνονται στη σωστή στιγμή και σύμφωνα με τα προϋπολογισθέντα

κόστη, πρέπει να υπάρχει μια σύνδεση μεταξύ των εργασιών του κάθε έργου και των οικονομικών. Αυτή η σύνδεση δίνει τη δυνατότητα να ελέγχετε καλύτερα τους πόρους και να γνωρίζετε πότε και τι πρέπει να πληρώσετε ή να εισπράξετε.

Και όλα αυτά μπορούν να συντηρηθούν μέσα από ένα ασφαλές Intranet portal.

1.1.7 Έλεγχος και Διαχείριση της Παραγωγικής Διαδικασίας

Προκειμένου να επιτύχετε στο σημερινό ανταγωνιστικό επιχειρηματικό στίβο, θα πρέπει να έχετε στη διάθεσή μας ένα λογισμικό το οποίο θα βοηθάει στο να ανακαλύψετε νέες ευκαιρίες στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον εργασίας, με νέες πηγές εσόδων, να αυξήσετε την παραγωγικότητα των εργαζομένων και να ικανοποιήσετε τους πελάτες, με την ταυτόχρονη βελτίωση των παραγωγικών διαδικασιών.

Η Microsoft Dynamics μαζί με τους πιστοποιημένους συνεργάτες της, μπορούν να βοηθήσουν να ελέγξετε τα υλικά, τις πληροφορίες και τα οικονομικά καλύτερα, ενώ ταυτόχρονα να συνδέσετε τους εργαζομένους, με τους πελάτες, τους προμηθευτές σας και τους συνεργάτες. Με τον τρόπο αυτό μπορείτε να διαχειριστείτε καλύτερα τα αποθέματά, μειώνοντας ταυτόχρονα τα λειτουργικά έξοδα.

1.1.8 Τι εννοούμε όταν λέμε logistics;

Πολλοί, περιεκτικοί και εύστοχοι ορισμοί για τα Logistics έχουν κυκλοφορήσει κατά τις τελευταίες δεκαετίες που ο όρος εισέβαλε δυναμικά στο λεξιλόγιο του σύγχρονου επιχειρηματία. Παρατίθεται ένας από τους απλούστερους και πιο κατανοητούς.

Σύμφωνα λοιπόν με τον Magee, διακεκριμένο ερευνητή του χώρου, **Logistics είναι:** «Η τεχνική της διαχείρισης της ροής των υλικών από την

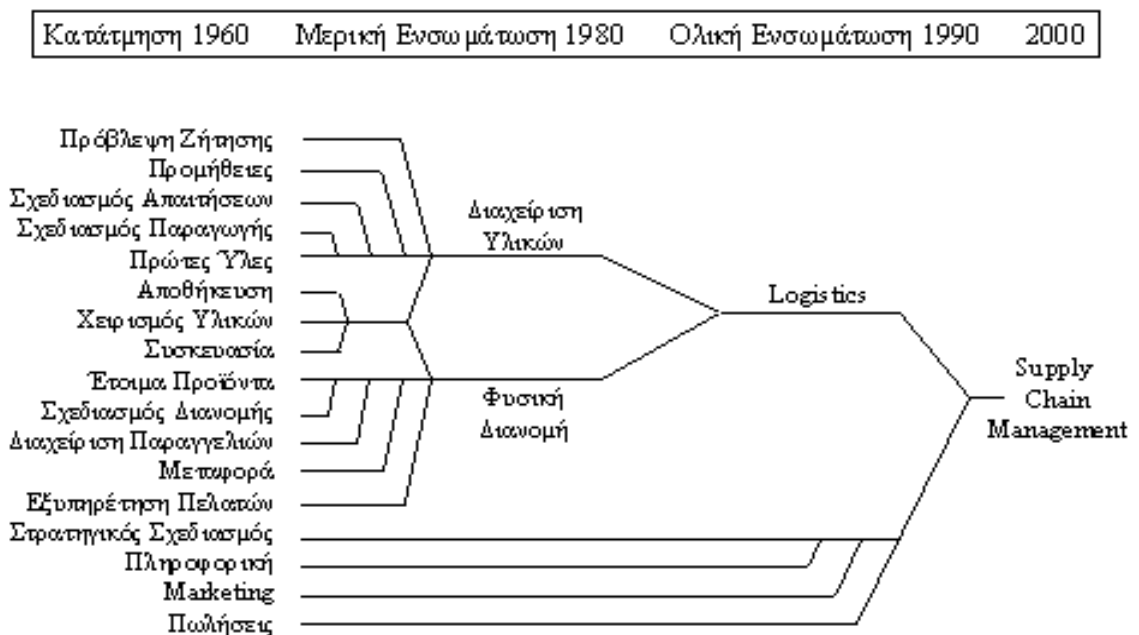
πηγή στον χρήστη. Το κύκλωμα των Logistics περιλαμβάνει το σύνολο της ροής των υλικών από την προμήθεια πρώτων υλών μέχρι και την διανομή μεταποιημένων προϊόντων στους τελικούς χρήστες.»

Επομένως, ένα πλήρες σύστημα Logistics περιλαμβάνει συνήθως τις εξής δραστηριότητες: προμήθεια πρώτων υλών, μεταφορά, αποθήκευση και διαχείριση αποθεμάτων σε όλα τα στάδια (πρώτων υλών, ημικατεργασμένων και τελικών προϊόντων) καθώς και τη φυσική διανομή των τελικών προϊόντων.

Ο σκοπός, που καλείται να εκπληρώσει ένα σωστά σχεδιασμένο σύστημα Logistics, είναι η αποστολή του **σωστού προϊόντος**, στο **σωστό χρόνο**, στο **σωστό τόπο**, σε **σωστές συνθήκες**, με το **σωστό κόστος** στον πελάτη που το ζήτησε.

Στο σχήμα που ακολουθεί φαίνεται η εξέλιξη των Logistics στο χρόνο και η μετεξέλιξή τους σε Supply Chain Management.

Από το 1990 τα Logistics Μετεξελίσσονται σε Supply Chain Management



Πηγή: Alfred J. Battaglia
Beacon Dickenson

1.2 ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας αναφέρεται στο σχεδιασμό και τη διαχείριση όλων των **ενεργειών-δραστηριοτήτων** που σχετίζονται με τις **διαδικασίες προμήθειας**, την **παραγωγή-μεταποίηση** και όλες τις δραστηριότητες της **διανομής**.

Επιπλέον, συμπεριλαμβάνει το συντονισμό και τη συνεργασία με όλους τους εταίρους του καναλιού εφοδιασμού, πού μπορεί να είναι προμηθευτές, μεσάζοντες, εταιρείες παροχής υπηρεσιών Third Party Logistics (3PL) και πελάτες.

Κατ' ουσία, η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας ενοποιεί και ολοκληρώνει το σχεδιασμό, τις προμήθειες, την παραγωγή, την αποθήκευση, τη μεταφορά και τις πωλήσεις τόσο μέσα στις επιχειρήσεις όσο και μεταξύ αυτών

Ο αντικειμενικός λοιπόν σκοπός της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι η αύξηση της συνολικής κερδοφορίας κατά μήκος της αλυσίδας που συνεπάγεται την αύξηση της κερδοφορίας όλων των εταίρων της.

Αυτό επιτυγχάνεται με την κατανόηση και ικανοποίηση των πελατειακών αναγκών στον **απαιτούμενο χρόνο**, και με την προσφορά προϊόντων **υψηλής προστιθέμενης αξίας** και ανταγωνιστικού κόστους

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, απαραίτητα χαρακτηριστικά των εφοδιαστικών αλυσίδων που ανταγωνίζονται μέσα στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον είναι η ευελιξία και η ταχεία προσαρμοστικότητα τους στις δυναμικά μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Logistics είναι εκείνο το τμήμα της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας που σχεδιάζει, υλοποιεί και ελέγχει την αποδοτική και αποτελεσματική κανονική και αντίστροφη ροή και αποθήκευση των

προϊόντων, υπηρεσιών και των σχετικών πληροφοριών από το σημείο προέλευσης τους έως το σημείο κατανάλωσης τους, ώστε να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών.

Ενδεικτικές περιοχές εφαρμογών των Logistics περιλαμβάνουν τα: Business Logistics, Systems Logistics, Maritime Logistics, Logistics Υγείας, Logistics Στρατού, Περιβαλλοντικά Logistics, City Logistics, Crisis Logistics, Logistics Υπηρεσιών, Agro-logistics και Reverse Logistics. Τα Logistics βρίσκουν εφαρμογή σε δύο κυρίως πεδία.

□ **Το πρώτο πεδίο** είναι η επιχείρηση, η οποία πρέπει να οργανώσει την εισροή, την εσωτερική διακίνηση και την εκροή υλικών και προϊόντων κατά τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να εξασφαλίζει τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών της.

□ **Το δεύτερο πεδίο** είναι η εφοδιαστική αλυσίδα, η οποία αποτελείται από όλες εκείνες τις επιχειρήσεις και οργανισμούς που είναι απαραίτητοι έτσι ώστε ένα προϊόν, από πρώτες ύλες να καταλήξει στον τελικό πελάτη. Η αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση της ροής προϊόντων και πληροφοριών σε αυτήν την αλυσίδα αποτελεί επιτακτική ανάγκη σε μία παγκοσμιοποιημένη και ψηφιακή οικονομία, όπου ο ανταγωνισμός από ατομικός (επιχείρηση εναντίον επιχείρησης) γίνεται συλλογικός (εφοδιαστική αλυσίδα εναντίον εφοδιαστικής αλυσίδας).

1.2.1 Διάφοροι τομείς των Logistics είναι οι εξής:

🏰 **Business Logistics**

🏰 **Systems Logistics**

🏰 **Defence Logistics**

🏰 **Crisis Logistics**

🏰 **Supply Chain Management**

Environmental Logistics

Logistics in Services

Logistics Information Systems

1.2.2 Δραστηριότητες των logistic

Απαιτήσεις:

Οι δραστηριότητες των Logistics εμπλέκονται με την ανάλυση, σύνθεση και καθορισμό των πόρων που απαιτούνται να επιτύχετε ένα σκοπό ή να φέρετε σε πέρας μία επιχείρηση κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Ο συνολικός στόχος, του να καθορίσετε απαιτήσεις είναι μία λειτουργία σχεδιασμού που εμπλέκει ταυτόχρονα και την στρατηγική και τα Logistics.

Ο καταμερισμός των κυρίων διαθέσιμων πόρων, αν είναι λιγότεροι από τους απαιτούμενους και η αξιολόγηση του αποτελέσματος των ελλείψεων για την επίτευξη των κυρίων στόχων, είναι κύριες ευθύνες της στρατηγικής και όχι λειτουργία των Logistics.

Σχεδιασμό:

Αυτή η λειτουργία περιλαμβάνει όλο το πλάνο του σχεδιασμού μέσα από λεπτομερή σχεδιασμό των προϊόντων, συστημάτων και υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων της ανάπτυξης, δοκιμής και αξιολόγησης του σχεδιασμού. Το Logistics Engineering έχει να κάνει με τον σχεδιασμό του εφοδιασμού και της συντήρησης κάτω από το πρίσμα της αποτελεσματικότητας κόστους.

Εφοδιασμό:

Αυτή η περιοχή εμπλέκει τον φυσικό εφοδιασμό και διανομή όλων των διαθέσιμων πόρων π.χ (προμήθειες, πρόσληψη και εκπαίδευση

Προσωπικού, υποστήριξη παραγωγής, συσκευασία, Διοίκηση Αποθεμάτων, διακίνηση και μεταφορές, ιχνηλασιμότητα προϊόντων, διαδικασία παραγγελιών, αποθήκευση, αποσύρσεις,) κλπ.

Υπάρχουν λειτουργίες που δημιουργούν χρονική και χωροταξική χρησιμότητα' σε αντίθεση με τις λειτουργίες παραγωγής που χρησιμοποιούν 'χρησιμότητα τυποποίησης' και τις λειτουργίες του marketing που δημιουργούν 'χρησιμότητα ιδιοκτησίας'.

Συντήρηση:

Η συντήρηση εκλαμβάνεται ευρέως σαν την διατήρηση των εγκαταστάσεων, προϊόντων, ανθρώπινου δυναμικού, συστημάτων και υπηρεσιών των παραγωγών και χρηστών, συμπεριλαμβανομένης της προστασίας, διατήρησης και ανάκτησης όλων των διατιθέμενων πόρων.

Πόρους:

Πρώτες ύλες(υλικά),εξοπλισμός εγκαταστάσεις, Προσωπικό συμπεριλαμβανομένων των κεφαλαίων και πληροφοριών. Τα Logistics συχνά συνδέονται με την διοίκηση των υλικών, όμως οι τεχνικές της διοίκησης των υλικών μπορούν επίσης να εφαρμοσθούν στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, χρημάτων και πληροφοριών.

Οι δραστηριότητες των Logistics συμπληρώνουν και υποστηρίζουν την στρατηγική και την τακτική. Υποστηρίζουν τους στόχους, τα σχέδια και τις επιχειρησιακές δραστηριότητες των συστημάτων. Τα υποστηριζόμενα συστήματα μπορεί να είναι Οργανισμοί ή μεμονωμένα άτομα.

Ο παραπάνω ορισμός των Logistes δεν δηλώνει ότι τα Logistics προσδιορίζουν τις απαιτήσεις, ούτε ότι είναι μηχανικός σχεδιασμός, ούτε ότι είναι διοίκηση.

Δηλώνει μόνο ότι: όταν μία προκαθορισμένη διοίκηση, συγκεκριμένη τεχνική μεθοδολογία και συγκεκριμένες τεχνικές

δραστηριότητες, εμπλέκονται με ειδικές λειτουργίες υποστήριξης , τότε ο συνδυασμός των παραγόντων αυτών αποτελεί εφαρμογή των Logistics

Η εφαρμογή των Logistics έχει διαφορετικούς τρόπους δράσης και διαφορετικά αποτελέσματα κατά περίπτωση, που εξαρτώνται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσονται και τους παράγοντες που το επηρεάζου

Παράγοντες όπως:

- 🏰 **Η οικονομική κατάσταση**
- 🏰 **Η πολιτική κατάσταση**
- 🏰 **Το κοινωνικό καθεστώς**
- 🏰 **Το μορφωτικό επίπεδο**
- 🏰 **Το ηθικό περιβάλλον**
- 🏰 **Το τεχνολογικό περιβάλλον**
- 🏰 **Το νομικό καθεστώς**
- 🏰 **Το φυσικό περιβάλλον**

Εκείνος όμως ο παράγοντας που έχει την μεγαλύτερη βαρύτητα, είναι ο **ανθρώπινος παράγοντας** και η **ανθρώπινη λογική**, που αν είναι αλόγιστη, μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα όχι μόνο την αποτυχία του οποιουδήποτε εγχειρήματος αλλά και την καταστροφή του ίδιου του ανθρώπου και κατ' επέκταση της ίδιας της φύσης.

1.3 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ BUSINESS-LOGISTICS ΚΑΙ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ

Business Logistics είναι η διαδικασία του σχεδιασμού, της υλοποίησης και του ελέγχου της επιτυχημένης (efficient) και της αποτελεσματικής (cost effective) ροής των πάσης φύσεως υλικών, από την πρώτη ύλη μέχρι το τελικό προϊόν, και όλων των σχετιζομένων πληροφοριών,

από την πηγή προμήθειας (point of origin) μέχρι τον τελικό καταναλωτή (point of consumption). Ερμηνεύοντας τον παραπάνω ορισμό διαπιστώνουμε ότι στην σύγχρονη επιχείρηση τα logistics είναι υπεύθυνα για την διάθεση όλων των κατηγοριών υλικών (από την πρώτη ύλη μέχρι το έτοιμο προϊόν) στην κατάλληλη ποσότητα, ποιότητα, τόπο και χρόνο και στο χαμηλότερο δυνατό κόστος, αξιοποιώντας όλους τους διατιθέμενους πόρους.

Logistics λοιπόν στην σύγχρονη επιχείρηση σημαίνει τις παρακάτω δραστηριότητες:

- 🏰 **Διανομή των προϊόντων** (Physical Distribution) από την επιχείρηση μέχρι τον τελικό καταναλωτή.
- 🏰 **Υποστήριξη της παραγωγής** (Production Support) με όλο το απαιτούμενο στην κάθε φάση υλικό (πρώτες ύλες, ημιέτοιμα προϊόντα, υλικά συσκευασίας κ.λ.π.)
- 🏰 **Προμήθειες για την απόκτηση** όλου του απαραίτητου υλικού για την υλοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Για να υλοποιηθούν οι παραπάνω δραστηριότητες, εμπλέκονται και συνεργάζονται σχεδόν όλα τα τμήματα της σύγχρονης επιχείρησης, δηλαδή αναλυτικότερα και με απλά λόγια σε μία επιχείρηση Logistics σημαίνει:
- 🏰 **Μεταφορικά μέσα:** (αριθμός, μέγεθος, είδος κλπ) προκειμένου να μεταφερθεί το προϊόν από και προς την επιχείρηση.
- 🏰 **Management Διανομών:** Καθορισμός βελτιστοποιημένων δρομολογίων, χρόνων παράδοσης των προϊόντων κ.λ.π.
- 🏰 **Αποθηκευτικοί Χώροι:** Θέση, μέγεθος, εξοπλισμός κλπ.
- 🏰 **Αποθέματα:** Καθορισμός ειδών, ύψους αποθεμάτων, σημείων αναπαραγγελίας μοντέλων παρακολούθησης των αποθεμάτων, πολιτικής ελέγχου κλπ.

- ✿ **Ιχνηλασιμότητα:** Υποτύπωση του τι έχουμε διαθέσει που και τι έχουμε προμηθευτεί από που. Η υποτύπωση αυτή αποδεικνύεται πολύτιμη σε περιπτώσεις ανακλήσεως προϊόντων.
- ✿ **Προμήθειες:** Επιλογή πηγών προμήθειας, καθορισμός κριτηρίων επιλογής προμηθευτών, καθορισμός πολιτικής ποιότητας πρώτων υλών κλπ.
- ✿ **Προσωπικό:** Απαιτήσεις σε προσωπικό ποσοτικά και ποιοτικά για την υλοποίηση του συγκεκριμένου επιχειρηματικού έργου.
- ✿ **Εκπαίδευση:** Προσδιορισμός και παροχή της απαιτούμενης εκπαίδευσης στο προσωπικό προκειμένου να είναι σε θέση να φέρει σε πέρας με επιτυχία το έργο που του έχει ανατεθεί.
- ✿ **Εγκαταστάσεις:** Προσδιορισμός και απόκτηση όλων των απαραίτητων εγκαταστάσεων που είναι απαραίτητες για την διεκπεραίωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- ✿ **Τεκμηρίωση:** Ανάπτυξη γραπτών οδηγιών και διαδικασιών για όλες τις δραστηριότητες με τη σύνταξη εγχειριδίων και λοιπών γραπτών οδηγιών που είναι ουσιαστικές για την ορθή διεξαγωγή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- ✿ **Logistics Information System:** με βάση το οποίο θα επεξεργάζονται και θα αξιοποιούνται όλες οι απαραίτητες για τα Logistics, πληροφορίες. Είναι προφανές ότι ο βαθμός συσχέτισης και αλληλεπίδρασης των τομέων δράσης των Logistics δηλαδή του physical distribution, υποστήριξης της παραγωγής και των αγορών/ προμηθειών είναι μεγάλος και απαιτεί επιτυχημένη και αποτελεσματική επιχειρηματική δράση και αρμονική συνεργασία των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων
- ✿ Ενδεικτικά ,απαιτείται συνεχής συνεργασία με τις Διευθύνσεις Μάρκετινγκ και Παραγωγής ώστε:
 - Να τεθούν** τα επίπεδα (όρια) εξυπηρέτησης πελατών.
 - Να καθοριστούν** οι ανάγκες των πελατών για την εξυπηρέτησή τους.

- Να καθοριστούν** οι αντιδράσεις των πελατών στην παρεχόμενη εξυπηρέτηση.
- Να καθορίζονται** συγκεντρωτικές ποσότητες για παραγγελίες πρώτων υλών.
- Να επιτευχθεί συντονισμός** του ρυθμού και χρόνου παραγωγής με τις δραστηριότητες Logistics.

1.4 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ SYSTEMS LOGISTICS ΚΑΙ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ

Με τον όρο Systems Logistics ορίζεται το σύνολο των δραστηριοτήτων και ενεργειών συντονισμένης ανάπτυξης όλων των στοιχείων υποστήριξης ενός συστήματος, οι οποίες αρχίζουν από τη φάση της σχεδίασης του συστήματος και ολοκληρώνονται παράλληλα με αυτό, με σκοπό να το διατηρούν διαθέσιμο (available) στο μέγιστο της απόδοσης του (Systems Effectiveness) με ταυτόχρονη μείωση του Συνολικού Κόστους στον προγραμματισμένο Κύκλο Ζωής (Life Cycle Cost)

Το βασικό εργαλείο management με το οποίο γίνεται πράξη η φιλοσοφία της ολοκληρωμένης και αποτελεσματικής υποστήριξης του κάθε συστήματος στον κύκλο ζωής του είναι το Integrated Logistics Support (ILS) που βασίζεται:

1] Στο Configuration του Συστήματος

2] Στο μοντέλο Επιχειρησιακής Λειτουργίας

3] Στις απαιτήσεις σε Logistics

Οι τομείς υποστήριξης που καλύπτει ένα πρόγραμμα ILS είναι:

Συντήρηση. Σωστή και προγραμματισμένη συντήρηση του συστήματος (προληπτική και διορθωτική), προκειμένου να βρίσκεται πάντα σε καλή κατάσταση και σε επιχειρησιακή ετοιμότητα, ώστε να μεγιστοποιείται η αποδοτικότητα και ο ωφέλιμος χρόνος ζωής.

Εφοδιασμός. Τα υλικά διαθέσιμα στην σωστή ποσότητα, ποιότητα, τόπο και χρόνο ώστε να εξασφαλίζεται η απρόσκοπτη λειτουργία και συντήρηση του συστήματος.

Μέσα Ελέγχου και Υποστήριξης. Όλα τα απαραίτητα μέσα ελέγχου και συντήρησης του συστήματος.

Physical Distribution-Materials Handling & Storage Equipment.

Διάθεση και πλήρης αξιοποίηση όλων των απαραίτητων μέσων για την διατήρηση, αποθήκευση και διακίνηση τόσο του κυρίως συστήματος καθώς και όλων των υποσυστημάτων και απαραίτητων για την υποστήριξη και τη λειτουργία των μέσων και υλικών.

Προσωπικό και Εκπαίδευση. Αφορά το απαραίτητο ποσοτικά και ποιοτικά αλλά και κατάλληλο εκπαιδευμένο προσωπικό για την ορθή και απρόσκοπτη λειτουργία του συστήματος.

Εγκαταστάσεις. Αφορά τις εγκαταστάσεις που είναι αναγκαίες και πρέπει να είναι διαθέσιμες προκειμένου το σύστημα να λειτουργεί και να συντηρείται στο κατάλληλο περιβάλλον.

Τεκμηρίωση. Όλα τα απαραίτητα για το χειρισμό, τη λειτουργία και τη συντήρηση του συστήματος, εγχειρίδια στην κατάλληλη μορφή και όλες τις απαραίτητες σε ποσότητα και ποιότητα πληροφορίες.

Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές. Υποστήριξη του συστήματος με Η/Υ στους τομείς λειτουργίας (π.χ. Computer simulation) και υποστήριξης (π.χ. management προσωπικού αποθεμάτων κλπ.)

1.5 ΓΙΑΤΙ ΔΙΝΕΤΑΙ ΤΟΣΗ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΑ LOGISTICS;

Επιχειρήσεις που εξορθολόγισαν τις διαδικασίες logistics τους (μεταφορές, αποθήκευση, επίπεδα διατηρούμενων αποθεμάτων, σχετική διοικητική υποστήριξη) κατάφεραν να μειώσουν αυτό το κόστος κατά **10-30%**, αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό τα κέρδη τους έως και **5 ποσοστιαίες μονάδες**.

Ταυτόχρονα, κατόρθωσαν να **περιορίσουν** τους **χρόνους απόκρισης** τους **μέχρι και 33%**, βελτιώνοντας σημαντικά την εικόνα τους στα μάτια των πελατών τους. «Δένοντας» και βελτιστοποιώντας την εκτέλεση των παραπάνω δραστηριοτήτων, τόσο μέσα στην επιχείρηση, όσο και κατά μήκος ολόκληρης της αλυσίδας επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην υλοποίηση αυτής της ροής υλικών της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως έχει επικρατήσει να ονομάζεται, επιτυγχάνει κανείς κατ' αρχήν **σημαντική μείωση του λειτουργικού κόστους, λόγω της:**

- ✚ βελτιστοποίησης χρήσης των διαθέσιμων πόρων (χώρων, οχημάτων, ανθρώπινου δυναμικού)
- ✚ μείωσης του κόστους μεταφορών και διανομών
- ✚ μείωσης του κόστους ανανέωσης αποθεμάτων
- ✚ μείωσης της δέσμευσης κεφαλαίου σε αποθέματα
- ✚ μείωσης του λειτουργικού και διοικητικού κόστους αποθηκών
- ✚ μείωσης του κόστους παραγγελιοληψίας
- ✚ ελαχιστοποίησης επιστροφών και παραπόνων που δεν οφείλονται σε ελαττωματικά προϊόντα
- ✚ μείωσης του κόστους διαχείρισης επιστρεφόμενων.

Αφετέρου επιτυγχάνετε εντυπωσιακή βελτίωση στην αποτελεσματικότητα λειτουργίας της επιχείρησης λόγω της:

- ✚ μείωσης του χρόνου αντίδρασης σε παραγγελίες
- ✚ αύξησης της πληρότητας των αποστελλόμενων παραγγελιών
- ✚ απλοποίησης της διαδικασίας λήψης παραγγελιών
- ✚ αύξησης της διαθεσιμότητας προϊόντων
- ✚ αύξησης της αξιοπιστίας των απογραφών αποθεμάτων
- ✚ συντονισμού παραγωγής, διανομής, πωλήσεων και λογιστηρίου
- ✚ αύξησης της ιχνηλασιμότητας των προϊόντων στην εφοδιαστική αλυσίδα

🏰 αύξησης της αξιοπιστίας του συστήματος σε έκτακτες καταστάσεις.

Σήμερα, όσο ποτέ άλλοτε, η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού από μία επιχείρηση απαιτεί την διαφοροποίησή της από τις υπόλοιπες, με σκοπό την προσφορά είτε **μεγαλύτερης ποιοτικής και χρηστικής αξίας, είτε χαμηλότερου κόστους.**

Μεταξύ επιχειρήσεων, που προσφέρουν παρόμοια προϊόντα ή και υπηρεσίες, η διαφοροποίηση μπορεί να επέλθει μόνο μέσω της βελτίωσης του προϊόντος, **της μείωσης των λειτουργικών εξόδων και της βελτίωσης της εξυπηρέτησης του πελάτη.**

Επομένως, η μείωση του λειτουργικού κόστους, σε συνδυασμό με την βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης του πελάτη που επιτυγχάνεται μέσα από ένα ολοκληρωμένο και σωστά σχεδιασμένο σύστημα logistics, μπορεί να εξασφαλίσει στην επιχείρηση σημαντικό ανταγωνιστικό προβάδισμα.

Έρευνες που έγιναν σε επιχειρήσεις που έχουν αναπτύξει τις διαδικασίες της εφοδιαστικής τους αλυσίδας, βασιζόμενες στην τεχνογνωσία των logistics έχουν αποδώσει τα **εξής θετικά στοιχεία:**

- 🏰 Μείωση του κόστους μέχρι ποσοστού 45% σε σχέση με το κόστος ενός μέσου ανταγωνιστή.
- 🏰 Σμίκρυνση του Κύκλου Παραγγελίας σε ποσοστό 50% σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
- 🏰 Αύξηση της Ταχύτητας Κυκλοφορίας των Αποθεμάτων στο διπλάσιο.
- 🏰 Βελτίωση της αξιοπιστίας των παραδόσεων σε ποσοστό 17%.

1.6 ΤΑ ΚΟΣΤΗ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το κόστος των Logistics ανά προϊόν δεν πρέπει να είναι ένα «ξερό» ποσοστό επί του τζίρου. Ο αποθηκάριος ή ο διανομέας δεν μεταβάλλουν την ποσότητα της προσπάθειάς τους, άρα και το κόστος τους, ανάλογα με το

περιεχόμενο του κάθε κιβωτίου που πρέπει να διακινήσουν μέσα στην αποθήκη.

Για να μπορεί μία επιχείρηση να εκτιμήσει με ακρίβεια το κόστος των Logistics, θα πρέπει να εφαρμόσει μία σύγχρονη μέθοδο διαχείρισης και ελέγχου του κόστους.

Η Κοστολόγηση Βασισμένη σε Δραστηριότητες (**Activity Based Costing - ABC**), θεωρείται ως η πλέον αξιόπιστη και αποτελεσματική για τη διαχείριση και τον έλεγχο του κόστους των δραστηριοτήτων κάθε επιχείρησης, υποστηρίζοντας τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.

Η μεθοδολογία ABC αφορά τον υπολογισμό και τον έλεγχο του κόστους των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στην επιχείρηση και, μέσω αυτών, τον επιμερισμό του κόστους στους πελάτες της και στα είδη που εμπορεύεται η επιχείρηση (Αντικείμενα Κόστους).

Ασχολείται αποκλειστικά με κάθε υποστηρικτικό και έμμεσο κόστος, πέραν του κόστους παραγωγής, ενώ κάθε άμεσο κόστος υπολογίζεται και καταλογίζεται όπως και με τις παραδοσιακές μεθόδους.

Τα βασικά πλεονεκτήματα της μεθοδολογίας ABC είναι τα ακόλουθα:

- ✚ Ακριβέστερος και ορθολογικός υπολογισμός του κόστους των ειδών ή και των υπηρεσιών σε σχέση με τα παραδοσιακά συστήματα.
- ✚ Αναλυτικός υπολογισμός Κέρδους /Ζημίας σε επίπεδο είδους και πελάτη με δυνατότητα ανάλυσης σε πολλαπλές συνιστώσες.
- ✚ Βελτιωμένη αντίληψη και αξιολόγηση των δραστηριοτήτων και του κόστους αυτών.
- ✚ Υποστήριξη του προσδιορισμού του βέλτιστου συνδυασμού ειδών – πελατών, με στόχο την αύξηση του κέρδους.
- ✚ Υπόδειξη δραστηριοτήτων για εφαρμογή εναλλακτικών μεθόδων και διαδικασιών διεκπεραίωσής τους, με στόχο τη μείωση του κόστους

λειτουργίας. Τεκμηρίωση της εφαρμογής βελτιωμένης τιμολογιακής πολιτικής, με στόχο την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Κανένα κόστος δεν μπορεί να θεωρηθεί σημαντικό ή ασήμαντο εάν δεν έχει προηγουμένως μετρηθεί, ώστε να εκτιμηθεί σωστά το μέγεθος και η σημαντικότητά του.

1.7 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΝΟΣ ΚΕΝΤΡΟΥ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ

Η αποθήκη δεν είναι ένα οποιοδήποτε κτίριο και σίγουρα ο όρος δεν συμπεριλαμβάνει μόνο το κτίριο. Η αποθήκη είναι μία ολόκληρη λειτουργία της επιχείρησης η οποία είναι κρίσιμη, σημαντική και περιλαμβάνει πολλά κρυμμένα και δύσκολα υπολογιζόμενα κόστη.

Κατά συνέπεια η δημιουργία ενός νέου κέντρου αποθήκευσης – διανομής είναι μία σημαντική απόφαση που πρέπει να αντιμετωπισθεί με σοβαρότητα και να σχεδιαστεί με πολλή προσοχή, ώστε κάθε στάδιο υλοποίησης αλλά και κάθε στοιχείο της αποθήκης να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες της επιχείρησης.

Ο στόχος του σχεδιασμού είναι να προσεχθούν όλα τα επιμέρους κυκλώματα που απαρτίζουν τη λειτουργία της αποθήκης, έτσι ώστε να επιτευχθεί βέλτιστη λειτουργικότητα με το χαμηλότερο κόστος κατασκευής και λειτουργίας.

Κατά το σχεδιασμό ενός νέου κέντρου αποθήκευσης – διανομής, η επιχείρηση καλείται να λάβει αποφάσεις που θα έχουν άμεση σχέση με τις απαιτήσεις και τη χωροθέτηση των επιμέρους χώρων (παραλαβής, αποθήκευσης, συσκευασίας, φόρτωσης κ.α.), τις προδιαγραφές των μέσων διακίνησης και αποθήκευσης (περονοφόρα μηχανήματα, ράφια παλέτας, ράφια θυρίδας, ράμπες, ταινιόδρομοι, ραουλόδρομοι κ.α.).

Η αποθήκευση συνεπάγεται δέσμευση κεφαλαίου, υπό μορφή προϊόντων και επένδυση σε κτίρια και εξοπλισμό (περονοφόρα μηχανήματα,

ράφια, ράμπες, φραγές, κ.λ.π.). Σημαντικά ποσοστά λειτουργικών και επενδυτικών κονδυλίων έχουν να κάνουν με την αποθήκευση. Είναι, όμως, αναγκαίο κακό διότι η αποθηκευτική λειτουργία καλείται να εξυπηρετήσει την ανομοιομορφία στην ταχύτητα εκτέλεσης διαφορετικών διαδικασιών.

Είναι επιτακτική η άριστη οργάνωση όλων των αποθηκευτικών χώρων, ώστε να μην αποτελούν πρόσθετη εισαγωγή λειτουργικού κόστους, τέτοιου που να παύουν να είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης.

Η συνολική αποτίμηση πρέπει να βγαίνει υπέρ της ύπαρξης αποθηκευτικών χώρων, αλλά βασική προϋπόθεση για να συμβαίνει αυτό είναι η άριστη και αρτιότατη οργάνωσή τους.

1.8 ΠΕΡΙ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Μία ασφυκτικά γεμάτη αποθήκη μπορεί να οφείλεται σε σημαντική αύξηση του κύκλου εργασιών (κατάσταση συνήθως επικερδής), σε λανθασμένη διαχείριση αποθεμάτων (κατάσταση συνήθως επιζήμια), ή και στις δύο παραπάνω αιτίες.

Τι ισχύει πραγματικά; Απαιτείται η επένδυση σε μία νέα αποθήκη ή μπορεί να αναβληθεί για κάποια χρόνια μέσω της αποτελεσματικότερης διαχείρισης των αποθεμάτων; Η διαχείριση των αποθεμάτων μίας εταιρείας καλείται να ικανοποιήσει μία σειρά από αντικρουόμενες απαιτήσεις.

Οι απαιτήσεις για κατά το δυνατό βραχυχρόνια δέσμευση κεφαλαίων και για διαθεσιμότητα προϊόντων πρέπει να συνδυαστούν.

Η επιλογή της μεθόδου διαχείρισης των αποθεμάτων είναι μία σύνθετη διαδικασία η οποία πρέπει να αντιμετωπισθεί αντικειμενικά και επιστημονικά, διότι η μέθοδος που θα επιλεγεί, θα επηρεάσει ένα σύνολο δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Μερικές από αυτές είναι η προμήθεια πρώτων υλών & προϊόντων, η λειτουργική ομαλότητα των αποθηκών, η εξάλειψη διατήρησης απαξιωμένων αποθεμάτων και η κάλυψη κυμαινόμενης ζήτησης, χωρίς επιπλοκές.

Για να εξαλειφθούν οι περιπτώσεις **Out-Of-Stock** και τα αποθέματα να ακολουθούν πάντοτε τη διακύμανση της ζήτησης, πρέπει να εγκατασταθεί και να αυτοματοποιηθεί κατά το δυνατόν ένα σύστημα τήρησης και επαναυπολογισμού σημαντικών λειτουργικών και ποσοτικών στοιχείων.

Μερικά από αυτά είναι:

- 🏰 Το επίπεδο αποθεμάτων ασφαλείας ανά κωδικό, που εξαρτάται άμεσα από τη διακύμανση της ζήτησης.
- 🏰 Το επίπεδο αποθεμάτων που θα ενεργοποιεί τις αναπαραγγελίες (Re-Order Point), που εξαρτάται από τον χρόνο ανταπόκρισης των προμηθευτών.
- 🏰 Η συμφέρουσα & η πραγματική ποσότητα αναπαραγγελίας (Economic Order Quantity & Re-Order Quantity), που εξαρτάται από τη σχέση μεταξύ του κόστους ανεφοδιασμού και του κόστους αποθήκευσης ενός κωδικού.

Οι παραπάνω παράγοντες, δίνουν τη δυνατότητα σε μία επιχείρηση να οργανώσει σε μεγάλο βαθμό τα επίπεδα των αποθεμάτων που διατηρεί. Το μικρό κόστος αξιολόγησης της μεθόδου διαχείρισης αποθεμάτων, συγκρινόμενο με αυτό νέων αποθηκευτικών χώρων, και το άμεσο κέρδος από την πιθανή αποδέσμευση κεφαλαίου, την καθιστά μία πολύ συμφέρουσα κίνηση.

Οι στρατηγικές και προσεκτικά σχεδιασμένες συμφωνίες με τους προμηθευτές, με επιχειρήσεις 3rd Party Logistics και λοιπούς συνεργάτες μπορεί να «συμπιέσουν» τα αναγκαία επίπεδα αποθεμάτων σε σημαντικό βαθμό, καθυστερώντας την επένδυση σε νέους αποθηκευτικούς χώρους.

1.9 ΠΕΡΙ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΟΥ ΧΩΡΟΥ

Παρόμοια λειτουργία με την αποθήκευση είναι η εσωτερική διαχείριση υλικών. Η άψογη οργάνωση είναι επιτακτική, ώστε να υπάρχει πλήρης παρακολούθηση των υλικών, εξάλειψη των απωλειών και ζημιών, χωρίς να παρατηρείται αύξηση των λειτουργικών εξόδων.

Με την άρτια οργάνωση της διαχείρισης των υλικών και των μετακινήσεών τους στις εγκαταστάσεις, εξασφαλίζεται η παρακολούθηση της πορείας των προϊόντων (Tracking Ability), καθίσταται εύκολη και επιτυχής η απογραφή προϊόντων και μειώνονται ή και αποφεύγονται εντελώς τυχόν ζημίες και φθορές.

Συνοπτικά οι στόχοι είναι:

- ✚ Να ελαχιστοποιηθεί η απόσταση.
- ✚ Να μειωθούν τα αγαθά που βρίσκονται σε στάδιο επεξεργασίας.
- ✚ Να υπάρχει ομοιόμορφη και απρόσκοπτη ροή. Να εξαλειφθούν οι απώλειες από αργοπορίες, βλάβες, καταστροφές και κλοπές.
- ✚ Η σωστά οργανωμένη αποθήκη βοηθά στη μείωση του χρόνου εκτέλεσης παραγγελιών.
- ✚ στην εύκολη παρακολούθηση και απογραφή των κωδικών, στην ελαχιστοποίηση των λαθών κατά την εκτέλεση των παραγγελιών.
- ✚ στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, στην επίτευξη χαμηλού βαθμού ζημιών, φθορών και απωλειών, στην ταχύτερη και αποδοτικότερη παραλαβή και καταμέτρηση προϊόντων και τέλος στην σωστή τήρηση των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας.

Όλα αυτά οδηγούν σε μία συνολικά αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη αποθηκευτική λειτουργία που με τη σειρά της οδηγεί σε **χαμηλό κόστος λειτουργίας** χωρίς να μειώνεται το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών και η χρήση του αποθηκευτικού κυκλώματος.

Αρωγός σε μία προσπάθεια σωστής και αποτελεσματικής οργάνωσης της αποθηκευτικής λειτουργίας μπορούν να είναι μία σειρά από

οικονομικές και γρήγορα εφαρμόσιμες αλλαγές οι οποίες, σε πολλές περιπτώσεις, μπορεί να προσφέρουν σημαντική βελτίωση, ειδικά σε σχέση με την απαιτούμενη επένδυση.

Ενδεικτικά, μερικές από τις προαναφερθείσες αλλαγές είναι:

- κωδικοποίηση διαδρόμων και θέσεων αποθήκευσης,
- ομοιογενής σήμανση ειδών,
- καταγραφή φυσικού (όχι λογιστικού) αποθέματος,
- οργάνωση των αλληλεπιδράσεων των διαφόρων εσωτερικών λειτουργιών, σχεδιασμός αποτελεσματικής ροής πληροφορίας σε κάθε κίνηση κωδικού μέσα στην αποθήκη, σαφής διαχωρισμός αρμοδιοτήτων – ευθυνών.

1.10 Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ LOGISTIRICSIS

Πλήθος παραδειγμάτων που αναφέρονται στη βιβλιογραφία σχετικά με το όφελος που μπορεί να προκύψει από την (αναδι)οργάνωση των διαδικασιών logistics, αφορά επιχειρήσεις το όνομα των οποίων προκαλεί δέος στον κλάδο τους.

Η πρακτική αυτή, εύλογη αφού πάντα το μεγάλο μέγεθος μιας επιχείρησης έλκει περισσότερο τον αναγνώστη, οδήγησε στην αντίληψη ότι τα logistics αφορούν αποκλειστικά και μόνο τις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις.

Η αντίληψη αυτή πολύ απέχει από την πραγματικότητα, γι' αυτό και έχει νόημα να μιλούμε για logistics στην Ελλάδα, όπου οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν τον κανόνα και όχι την εξαίρεση.

Μέσω της υπηρεσίας **LogistiRicsIS** (Logistics + Στήριξης), η Ομάδα Logistics παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες που απευθύνονται σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, αναγνωρίζοντας ότι οι ανάγκες και οι δυνατότητές τους είναι πολύ διαφορετικές από αυτές μιας μεγάλης επιχείρησης.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της υπηρεσίας LogistiRicsIS, είναι τα εξής:

- Περιλαμβάνει οποιαδήποτε από τις προσφερόμενες υπηρεσίες της Ομάδας Logistics, μεμονωμένα ή και σε συνδυασμό.

- 🏰 Είναι η πλέον συμφέρουσα πρόταση όσον αφορά το κόστος και η πλέον ευέλικτη όσον αφορά τη διάρκειά της.
- 🟢 Αποτελεί συνδυασμένη δράση της Ομάδας Logistics και της επιχείρησης. Η Ομάδα Logistics αναλύει την υφιστάμενη κατάσταση, παρέχει τις κατευθυντήριες γραμμές για τις απαιτούμενες λύσεις, επιβλέπει και ελέγχει την υλοποίησή τους στην οποία εμπλέκεται ενεργά η ίδια η επιχείρηση.
- 🏰 Βοηθά στη μεταφορά τεχνογνωσίας προς την επιχείρηση.

1.11 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ LOGISTICS

Η ύπαρξη καταρτισμένου προσωπικού, αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει σήμερα μία επιχείρηση. Αφενός μεν διότι η εύρεσή του δεν είναι καθόλου εύκολη και αφετέρου δε διότι η έλλειψή του μπορεί να οδηγήσει σε υψηλά λειτουργικά κόστη και χαμηλή προστιθέμενη αξία προς τους πελάτες της.

Η πρόκληση αυτή γίνεται ακόμη εντονότερη λαμβάνοντας υπόψη την συνεχώς αυξανόμενη ανάγκη για εισαγωγή νέων μεθόδων οργάνωσης/λειτουργίας και πρακτικών, ώστε να είναι σε θέση να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

Ο τομέας των logistics αποτελεί έναν ιδιαίτερα απαιτητικό τομέα όσον αφορά την κατάρτιση και επιλογή προσωπικού, λόγω αφενός μεν της ευρύτητας γνώσεων που απαιτεί από τους άμεσα ή έμμεσα εμπλεκόμενους σε αυτόν, όσο και από την ταχύτατη εξέλιξη του τομέα, η οποία καθιστά την συνεχή ενημέρωση, απαραίτητη.

Για την κάλυψη των αναγκών κατάρτισης προσωπικού, η Ομάδα Logistics αναλαμβάνει τον σχεδιασμό και την παροχή σεμιναρίων σε ένα ευρύ φάσμα αντικειμένων, μεταξύ των οποίων τα εξής:

- 🏰 Logistics - Εξυπηρέτηση του πελάτη
- 🏰 Ο ρόλος της αποθήκης - Κύρια ερωτήματα πριν από την έναρξη δημιουργίας χώρων αποθήκευσης και διανομής
- 🏰 Αρχές χωροταξίας κέντρων αποθήκευσης και διανομής

- 📌 Αποθηκευτικά συστήματα – Εναλλακτικές και καταλληλότητα
- 📌 Μεταφορικά μέσα – Εναλλακτικές και καταλληλότητα
- 📌 Ροή διαδικασίας μέσα στην αποθήκη
- 📌 Έλεγχος διαχείρισης αποθεμάτων
- 📌 Πληροφορική υποστήριξη συστημάτων Logistics
- 📌 Διαχείριση ανθρώπινων πόρων – Διοικητική οργάνωση αποθηκευτικών χώρων
- 📌 Μέτρηση απόδοσης και παρακολούθηση συστημάτων Logistics
- 📌 Κοστολόγηση διαδικασιών (ABC)
- 📌 Χρήση υπηρεσιών 3rd Party Logistics
- 📌 Εξελίξεις στον τομέα των εμπορευματικών μεταφορών & Logistics στην Ελλάδα

1.12 Η ΟΜΑΔΑ LOGISTIC ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ:

Η Ομάδα Logistics παρέχει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών που καλύπτουν τις ανάγκες μιας επιχείρησης τόσο σε σχέση με συγκεκριμένα προβλήματα διαδικασιών logistics, όσο και με τη λειτουργική διασύνδεσή της με την εφοδιαστική της αλυσίδα (supply chain).

Έχει την εμπειρία και τη γνώση να σας υποστηρίξει σε όποιο θέμα logistics σας απασχολεί, όποιο τμήμα του συστήματος κι αν αφορά αυτό: το κτίριο και τον εξοπλισμό του

- 📌 **τις διαδικασίες**
- 📌 **τις σύγχρονες τεχνολογίες**
- 📌 **το προσωπικό**
- 📌 **τη συνεργασία σας με παρόχους ανάλογων υπηρεσιών**

Αρχή της Ομάδας Logistics είναι να προσεγγίζει κάθε πρόβλημα ολοκληρωμένα ώστε να διασφαλίζει για τους πελάτες της:

- **ορθή και ρεαλιστική οριοθέτηση των πραγματικών τους αναγκών σήμερα και στο μέλλον,**

- ολοκληρωμένες και υλοποιήσιμες λύσεις,
- ικανοποιητική ευελιξία,
- αποδοτική λειτουργία που οδηγεί σε χαμηλά κόστη χωρίς να μειώνεται το επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη,
- τήρηση των κανόνων ασφάλειας και υγιεινής,
- ομαλή και απρόσκοπτη ροή προϊόντων/υλικών,
- αξιοποίηση υφιστάμενου εξοπλισμού, ενσωμάτωση και καλύτερη αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας όπου απαιτείται,
- μέγιστη δυνατή εκμετάλλευση του χώρου και των άλλων διατιθέμενων πόρων,
- δυνατότητα παρακολούθησης και ελέγχου της λειτουργίας,
- ομαλή μετάβαση του ανθρώπινου δυναμικού στις νέες συνθήκες.

Βασική αρχή σε κάθε έργο που αναλαμβάνουμε είναι η στενή συνεργασία με τον πελάτη μας και η συνεχής υποστήριξη μέχρι αυτός να αισθανθεί άνετα στις νέες συνθήκες. Ιδιαίτερη προσοχή δίνουμε στις ανάγκες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στις οποίες προτείνεται να ενημερωθούν για την πρωτοποριακή υπηρεσία **Logistircsis (Logistics+Στήριξις)**.

- Σχεδιασμός / οργάνωση κέντρων αποθήκευσης και διανομής
- Σχεδιασμός / οργάνωση δικτύων διανομής
- Επαλήθευση αποδοτικότητας διαδικασιών Logistics (Logistics Audit)
- Σκοπιμότητα υπηρεσιών 3PL
- Εισαγωγή νέων τεχνολογιών
- Διαχείριση αποθεμάτων
- Οργάνωση υπηρεσιών 3PL
- Κοστολόγηση διαδικασιών (ABC)
- Logistircsis
- Κατάρτιση και επιλογή προσωπικού

■ Σχεδιασμός, οργάνωση λειτουργίας και υποστήριξη υλοποίησης Εμπορευματικών Κέντρων

1.12.1 Σχεδιασμός και οργάνωση λειτουργίας κέντρων αποθήκευσης και διανομής

Όταν αναφερόμαστε στο σχεδιασμό και την οργάνωση λειτουργίας ενός κέντρου αποθήκευσης και διανομής, εννοούμε το σύνολο των ενεργειών εκείνων οι οποίες απαιτούνται έτσι ώστε η λειτουργία του κέντρου να είναι ομαλή, οικονομική και να βοηθά την επιχείρηση η οποία το χρησιμοποιεί να παρέχει καλύτερη εξυπηρέτηση στους πελάτες της.

Η πολυπλοκότητα των σχετικών προβλημάτων ξεκινά από το γεγονός ότι ένα τέτοιο κέντρο δεν είναι απλά ένα κτίριο, αλλά ένα σύστημα από ανομοιόμορφα στοιχεία (κτίριο, συστήματα αποθήκευσης, εξοπλισμός διαχείρισης φορτίων, ανθρώπινο δυναμικό, πληροφοριακές εφαρμογές) τα οποία ωστόσο θα πρέπει να λειτουργούν ως δεμένο και συγχρονισμένο σύνολο.

Στην πολυπλοκότητα του προβλήματος προσθέτει και το γεγονός ότι οι διαδικασίες στα πλαίσια των οποίων λειτουργεί αυτό το σύστημα (τακτοποίηση, συλλογή παραγγελιών, φόρτωση αποστολών, κλπ.), μπορούν εύκολα να μετατραπούν σε «μαύρες τρύπες» κόστους, αν δεν σχεδιαστούν σωστά εκ των προτέρων.

Η Ομάδα Logistics μπορεί, με την εμπειρία και την κατάρτισή της, να βοηθήσει την επιχείρησή σας να αντεπεξέλθει στις υψηλές απαιτήσεις τεχνολογίας που απαιτούν τόσο ο χωροταξικός σχεδιασμός ενός νέου κέντρου αποθήκευσης / διανομής, όσο και η λειτουργική οργάνωση ενός τέτοιου κέντρου, νέου ή και υφιστάμενου.

Όσον αφορά τη χωροταξία ενός νέου κέντρου αποθήκευσης / διανομής, η Ομάδα Logistics μπορεί να παρέχει τεχνικά και επιστημονικά

τεκμηριωμένες, σαφείς και υλοποιήσιμες προτάσεις λύσεων, μελετώντας θέματα όπως:

- ✚ ο αρχικός υπολογισμός σημερινών και μελλοντικών απαιτήσεων χώρου.
- ✚ ο υπολογισμός του απαιτούμενου εμβαδού και ο καθορισμός των διαστάσεων και της μορφής του κτιρίου.
- ✚ η διαμόρφωση εναλλακτικών σεναρίων χρήσης αποθηκευτικών συστημάτων (π.χ. κλασικά ράφια παλέτας, ράφια στενών διαδρόμων κ.α.) και η επιλογή βέλτιστου συνδυασμού τους.
- ✚ ο σχεδιασμός εναλλακτικών τρόπων μελλοντικής επέκτασης του κτιρίου, ώστε κατά την υλοποίηση της επέκτασης, να επέλθει η ελάχιστη δυνατή παρεμπόδιση της ομαλής λειτουργίας του κέντρου.
- ✚ ο σχεδιασμός της ροής των υλικών μέσα στην αποθήκη, ώστε να εξασφαλίζεται οικονομία, λειτουργικότητα και ασφάλεια.
- ✚ η τελική διαμόρφωση απαιτήσεων χώρου με βάση τον τρόπο αποθήκευσης, διακίνησης και τους απαιτούμενους ειδικούς και βοηθητικούς χώρους.
- ✚ η επιλογή της βέλτιστης τελικής χωροταξίας.
- ✚ η δημιουργία τεχνικών και λειτουργικών προδιαγραφών απαιτούμενου εξοπλισμού αποθήκευσης (ράφια) και διαχείρισης φορτίων (περονοφόρα, ράμπες, φραγές, κλπ.).
- ✚ η έρευνα αγοράς και αξιολόγηση των προσφορών εξοπλισμού.
- ✚ η διαμόρφωση τελικού σχεδίου δράσης, ώστε η κατασκευή, η μετακόμιση από την παλιά στη νέα αποθήκη και η μετάβαση της λειτουργίας από τις υφιστάμενες στις νέες συνθήκες να ολοκληρωθούν γρήγορα και ομαλά.

Η Ομάδα Logistics προσφέρει ακόμη ολοκληρωμένες λύσεις σε σχέση με την οργάνωση της λειτουργίας ενός κέντρου αποθήκευσης / διανομής, οι οποίες μπορεί να αφορούν σε επίπεδο εξαρχής σχεδιασμού ή και απλών βελτιωτικών παρεμβάσεων ενδεικτικά, τα εξής:

- ✚ κωδικοποίηση διαδρόμων και θέσεων αποθήκευσης.

- ✚ σχεδιασμό συστήματος σήμανσης ειδών.
- ✚ καταγραφή λειτουργικών διαδικασιών που υποστηρίζει το υφιστάμενο μηχανογραφικό σύστημα.
- ✚ σχεδιασμό παραλαβών.
- ✚ σχεδιασμό των διαδικασιών τακτοποίησης και τροφοδοσίας των θέσεων συλλογής (picking).
- ✚ επιλογή συστήματος συλλογής παραγγελιών – τυποποίηση των θέσεων picking,
- ✚ σχεδιασμό της διαδικασίας ελέγχου συλληφθέντων παραγγελιών, φόρτωσης και αποστολής τους.
- ✚ οργάνωση υποδοχής επιστροφών,
- ✚ καθορισμό της διαδικασίας απογραφών.
- ✚ διαμόρφωση δεικτών ελέγχου και μέτρησης των παραμέτρων της αποθηκευτικής λειτουργίας.
- ✚ σχεδιασμό οργανογράμματος αποθήκης – καθορισμό αρμοδιοτήτων – περιγραφή εργασιών.
- ✚ καθορισμό χρονοδιαγράμματος λειτουργίας του κέντρου αποθήκευσης – διανομής.

Η Ομάδα Logistics παρέχει τις παραπάνω υπηρεσίες με τη μορφή ολοκληρωμένων λύσεων χωροταξικού σχεδιασμού και οργάνωσης λειτουργίας από την αρχή του σχεδιασμού του αποθηκευτικού κέντρου μέχρι την έναρξη της λειτουργίας του.

Μπορεί ακόμη να τις παρέχει με τη μορφή μεμονωμένων βελτιωτικών επεμβάσεων σε συγκεκριμένα σημεία, σύμφωνα με τις ιδιαίτερες απαιτήσεις της επιχείρησής σας.

Σε κάθε περίπτωση πάντως, παραμένει δίπλα σας, υποστηρίζοντας κάθε βήμα μέχρι την ολοκλήρωση της εφαρμογής τους.

1.12.2 Σχεδιασμός δικτύου διανομής/Logistics

Η μορφή ενός δικτύου διανομής/Logistics, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων προκύπτει από τις συγκεκριμένες ανάγκες ή δυνατότητες της επιχείρησης κατά την έναρξη (ή τα πρώτα βήματα) λειτουργίας.

Με το πέρασμα του χρόνου, η επιχείρηση αναπτύσσεται, οι πελάτες της διαφοροποιούνται, τα προϊόντα της αλλάζουν καθώς αυτή προσπαθεί να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό. Παρόλα αυτά, συνήθως το δίκτυο διανομής/Logistics, είτε παραμένει το ίδιο, είτε γίνεται συνεχώς πολυπλοκότερο καθώς προσπαθεί να ανταποκριθεί αποσπασματικά στις νέες ανάγκες.

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, η επιχείρηση είτε κατορθώνει να καλύπτει τις ανάγκες των πελατών της αλλά με σημαντικά μεγαλύτερο κόστος από ό,τι θα μπορούσε, είτε, προσπαθώντας να κρατήσει το κόστος της στα ίδια επίπεδα, αδυνατεί να ικανοποιήσει τους πελάτες της.

Η Ομάδα Logistics, αναλαμβάνοντας το σχεδιασμό/εξορθολογισμό ενός δικτύου διανομής/Logistics στοχεύει στην εξάλειψη των παραπάνω προβλημάτων. Στα πλαίσια αυτής της υπηρεσίας, αποτιμώνται οι απαιτήσεις των πελατών της επιχείρησης και οι ιδιαιτερότητες των προϊόντων που αυτή διακινεί. Με βάση αυτές, δημιουργούνται εναλλακτικά δίκτυα διανομής, δηλαδή συνδυασμοί εναλλακτικών λύσεων όσον αφορά παραμέτρους

όπως:

Το εύρος χρήσης υπηρεσιών/μέσων τρίτων (μεταφορέων/διαμεταφορέων)

- 🏢 Ο αριθμός, το μέγεθος και η οριοθέτηση των κόμβων του δικτύου (κέντρα αποθήκευσης/διανομής, σημεία μεταφόρτωσης, κλπ.)
- 🏢 Οι λειτουργίες που λαμβάνουν χώρα σε κάθε κόμβο του δικτύου
- 🏢 Το είδος και το ύψος των αποθεμάτων που διατηρούνται σε κάθε σημείο του δικτύου.

Κατά το τέλος της διαδικασίας αυτής, η επιχείρηση γνωρίζει με ποιους εναλλακτικούς τρόπους είναι δυνατό να εξυπηρετήσει τους πελάτες της (εναλλακτικά δίκτυα).

Ταυτόχρονα γνωρίζει το κόστος (επενδυτικό και λειτουργικό κάθε δικτύου) που συνεπάγεται κάθε εναλλακτική λύση αλλά και τους χρόνους απόκρισης που μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση μέσω αυτής, έτσι ώστε να είναι σε θέση να πάρει τη σωστή απόφαση.

1.12.3 Επαλήθευση Αποδοτικότητας Διαδικασιών Logistics (Logistics Audit)

Κατά διαστήματα, κάθε επιχείρηση έχει την ανάγκη μιας σαφούς εικόνας του πόσο καλά διαχειρίζεται τις διαδικασίες logistics της.

Με το πέρασμα του χρόνου, καθώς τα ίδια τα χαρακτηριστικά των προϊόντων της αλλάζουν, οι απαιτήσεις των πελατών της διαφοροποιούνται, το δίκτυο διανομής της τροποποιείται, οι δραστηριότητες της επεκτείνονται σε νέες γεωγραφικές ζώνες, κλπ., οι διαδικασίες logistics της επιχείρησης οι οποίες έχουν διαμορφωθεί με βάση τα παλιά δεδομένα, αρχίζουν να γίνονται όλο και πιο κοστοβόρες και λιγότερο αποτελεσματικές

Ο ρόλος της «επαλήθευσης αποδοτικότητας των διαδικασιών logistics (logistics audit», είναι η πραγματοποίηση περιοδικών ελέγχων των διαδικασιών logistics της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη τις προαναφερθείσες αλλαγές.

Η Ομάδα Logistics μπορεί να αναλάβει την επαλήθευση/έλεγχο της αποδοτικότητας των διαδικασιών logistics μιας επιχείρησης, σε σχέση με:

- τις απαιτήσεις / ανάγκες των πελατών της (π.χ. όσον αφορά την ταχύτητα παράδοσης των προϊόντων, τους χρόνους απόκρισης της επιχείρησης – lead times, τις ιδιαίτερες απαιτήσεις διαχείρισης των προϊόντων, κλπ)

- τα παρεχόμενα επίπεδα εξυπηρέτησης στους πελάτες της (π.χ. σε σχέση με παραμέτρους όπως η διαθεσιμότητα αποθεμάτων, η ταχύτητα παράδοσης, η πληρότητα και ακρίβεια των παραδόσεων, κλπ)
- τα κόστη τα οποία επιβαρύνεται η επιχείρηση σε σχέση με τα παρεχόμενα επίπεδα εξυπηρέτησης (κόστη αποθήκευσης, αποθεμάτων, μεταφοράς, κλπ)

Στο τέλος του logistics audit, η επιχείρηση θα είναι σε θέση να γνωρίζει τις ακριβείς ενημερωμένες **απαιτήσεις των πελατών της** (ανά ομάδα πελατών), **ποιά είναι τα επίπεδα** εξυπηρέτησης τα οποία τους παρέχει και με **ποιό κόστος**.

Με βάση τις πληροφορίες αυτές, η επιχείρηση θα μπορεί να επικεντρώσει τους πόρους και τις προσπάθειές της σε εκείνες τις δραστηριότητες και ομάδες πελατών που είναι (ή μπορούν να γίνουν) οι πιο επικερδείς, ενώ ταυτόχρονα θα μπορεί να αποφύγει την «υπέρ-εξυπηρέτηση» πελατών ή δραστηριοτήτων με ιδιαίτερα υψηλές απαιτήσεις και όχι σημαντική οικονομική ανταποδοτικότητα.

1.12.4 Μελέτες σκοπιμότητας παροχής υπηρεσιών 3rd Party Logistics

Με τον όρο Third-Party Logistics αναφερόμαστε στην ανάληψη, από εξειδικευμένο πάροχο υπηρεσιών logistics, για λογαριασμό βιομηχανικών ή εμπορικών επιχειρήσεων και σε μέσο/μακροπρόθεσμη βάση, της διεκπεραίωσης του συνδυασμού τουλάχιστον δύο από τις παρακάτω υπηρεσίες logistics:

- οργάνωση και εκτέλεση της μεταφοράς (απλής ή συνδυασμένης) / μεταφόρτωση
- αποθήκευση
- παραγγελιοληψία και εκτέλεση παραγγελιών
- διαχείριση αποθεμάτων

- συσκευασία-αποσυσκευασία-ανασυσκευασία-ετικετοποίηση
- άλλες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, όπως παροχή πρόσβασης σε προηγμένα πληροφορικά συστήματα, είσπραξη αξίας τιμολογίων, τελική προσαρμογή προϊόντων, κλπ.

Εκτιμήσεις πανευρωπαϊκών μελετών (MarketLine Inc), φέρουν το ποσοστό της αγοράς υπηρεσιών Logistics στην Ελλάδα που καλύπτεται από εξειδικευμένες εταιρείες (παρόχους υπηρεσιών 3rd Party Logistics), μόλις στο 11%. Όπως έχει αποδείξει η εμπειρία όμως, το σημαντικό δυναμικό ανάπτυξης του κλάδου δεν μεταφράζεται αυτόματα και σε επιτυχία οποιασδήποτε επιχείρησης θελήσει να μπει στον κλάδο αυτό.

Οι πιθανότητες και η στρατηγική επιτυχίας, διαφοροποιούνται σημαντικά ανάλογα με την γεωγραφική περιοχή παροχής υπηρεσιών 3rd Party Logistics (3PL), τις κατηγορίες προϊόντων στις οποίες πρόκειται να επικεντρωθεί η συγκεκριμένη επιχείρηση, τους υφιστάμενους και δυνητικούς ανταγωνιστές της, την τιμολογιακή πολιτική που πρέπει να ακολουθήσει, κλπ.

Η αποτίμηση της δυνατότητας επιτυχίας μιας επιχείρησης που είτε πρώτο-εισέρχεται στο χώρο της παροχής υπηρεσιών 3PL είτε αναρωτιέται όσον αφορά την επέκταση των υπηρεσιών της, μπορεί να αντιμετωπισθεί μόνο μέσα από την τεκμηριωμένη και πρακτική ανάλυση μίας μελέτης σκοπιμότητας.

Η μελέτη αυτή, θα σταθμίσει όλους τους παραπάνω παράγοντες και θα καταλήξει σε σαφείς προτάσεις, όσον αφορά τη δυνατότητα ή όχι της συγκεκριμένης επιχείρησης να προχωρήσει στον κλάδο των 3PL και την πορεία που θα πρέπει να ακολουθήσει.

1.12.5 Υποστήριξη εισαγωγής νέων τεχνολογιών

Η αναγκαιότητα για σωστή και ολοκληρωμένη πληροφόρηση, παρουσιάζεται εντονότερη σήμερα λαμβάνοντας υπόψη:

- τα μικρά χρονικά περιθώρια που έχει κάθε επιχείρηση για να καλύψει τις ανάγκες των πελατών της και να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του ανταγωνισμού.
- τις αυξημένες απαιτήσεις του πελάτη (σε ταχύτητα, αξιοπιστία και ενημέρωση) που επιβάλλει η εξάπλωση του ηλεκτρονικού εμπορίου.
- την ανάδειξη της εφοδιαστικής αλυσίδας (supply chain) ως πρώτη πηγή προσθήκης αξίας μέσα στις αγορές B2B που δημιουργούνται στα πλαίσια του ηλεκτρονικού επιχειρείν.
- την ανάγκη εξασφάλισης πλήρους ορατότητας κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας και αυστηρού συγχρονισμού των δραστηριοτήτων logistics των μελών της (από κοινού πρόβλεψη πωλήσεων, διαχείριση αποθεμάτων, οργάνωση μεταφορών, κλπ.)

Στα πλαίσια αυτά, πολλές επιχειρήσεις εξετάζουν την περίπτωση εισαγωγής νέων τεχνολογιών για να υποστηρίξουν τις διαδικασίες logistics τους.

Δυστυχώς όμως, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων δίνεται υπερβολική έμφαση στην ίδια την τεχνολογία και σχεδόν καθόλου στο τελικό αποτέλεσμα το οποίο είναι η βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης ή της θέσης της μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα, μέσω της τεχνολογίας.

Η Ομάδα Logistics γνωρίζει πώς να βοηθήσει την επιχείρησή σας:

- να διαγνώσει τις ανάγκες της, μικρές ή μεγάλες μέσα στην πολυπλοκότητα της ψηφιακής οικονομίας
- να επιλέξει τις εφαρμογές που μπορούν να τις ικανοποιήσουν και να συνεχίσουν να τις ικανοποιούν και στο μέλλον, είτε αυτές αφορούν τη βελτιστοποίηση της λειτουργίας της ίδιας της επιχείρησης (συστήματα διαχείρισης αποθήκης, παρακολούθησης και (ανά) δρομολόγησης στόλου, παρακολούθησης φορτίων, κλπ.),
- είτε την αποτελεσματικότερη σύνδεσή της με τους εταίρους της μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα (εφαρμογές supply chain management),

- ✚ να προδιαγράψει τα λειτουργικά χαρακτηριστικά των απαιτούμενων εφαρμογών,
- ✚ να αξιολογήσει και να επιλέξει τους προμηθευτές αυτών των εφαρμογών.

Επιπλέον, η Ομάδα Logistics αναλαμβάνει:

- ✚ να αποτιμήσει το αναμενόμενο οικονομικό όφελος από την εισαγωγή των συγκεκριμένων εφαρμογών νέας τεχνολογίας, έτσι ώστε να είναι σε θέση να αποφασίσει η επιχείρησή σας εάν πρέπει και μέχρι ποιου σημείου να προχωρήσει
- ✚ να μελετήσει και, αν χρειάζεται, να αλλάξει τις διαδικασίες logistics της επιχείρησής σας, έτσι ώστε η εισαγωγή νέων τεχνολογιών να αποδώσει τα μέγιστα δυνατά οφέλη και όχι απλά να αυτοματοποιήσει διαδικασίες και τρόπους λειτουργίας οι οποίοι είναι αναποτελεσματικοί
- ✚ να επιμορφώσει το προσωπικό της επιχείρησης στην αναγκαιότητα και τις πρακτικές των νέων διαδικασιών
- ✚ να σας υποστηρίξει στη διαχείριση της μεταβατικής περιόδου, από την υφιστάμενη λειτουργία στη νέα, έτσι ώστε η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών να είναι ομαλή.

1.12.6 Οργάνωση Υπηρεσιών 3rd Party Logistics (3PL)

Η χρήση υπηρεσιών 3rd Party Logistics αποτελεί μία πολύπλοκη διαδικασία, αφού απαιτεί να δοθούν τεκμηριωμένες απαντήσεις σε μια σειρά από ερωτήματα. Η Ομάδα Logistics σας υποστηρίζει σε όλα τα στάδια της συνεργασίας σας με τον πάροχο υπηρεσιών 3PL, από την επιλογή μέχρι την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των υπηρεσιών του.

Πιο συγκεκριμένα, τα αντικείμενα που καλύπτει η Ομάδα Logistics, είναι τα εξής:

- ✚ Καθορισμός αναγκών επιχείρησης.
- ✚ Καθορισμός κριτηρίων/διαδικασίας αξιολόγησης.
- ✚ Δημιουργία τεύχους στοιχείων προσφοράς.

- ✚ Προσέγγιση υποψηφίων παροχών υπηρεσιών 3PL.
- ✚ Συλλογή και αξιολόγηση προσφορών.
- ✚ Καθορισμός χαρακτηριστικών σύμβασης (διάρκεια, δυνατότητα παράτασης, προϋποθέσεις λύσης).
- ✚ Καθορισμός παρεχόμενου επιπέδου εξυπηρέτησης (χρόνοι μεταφοράς και εξυπηρέτησης).
- ✚ Καθορισμός τιμών χρέωσης κατά περίπτωση (περιπτώσεις και κριτήρια αναπροσαρμογής).
- ✚ Καθορισμός κριτηρίων και διαδικασίας παρακολούθησης και αξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών.

1.12.7 Σχεδιασμός διαχείρισης αποθεμάτων

Η διαχείριση των αποθεμάτων μίας εταιρείας καλείται να ικανοποιήσει μία σειρά από αντικρουόμενες απαιτήσεις. Οι απαιτήσεις για κατά το δυνατό βραχυχρόνια δέσμευση κεφαλαίων και για διαθεσιμότητα προϊόντων, πρέπει να συνδυαστούν. Για να εξαλειφθούν οι περιπτώσεις Out-Of-Stock και τα αποθέματα να ακολουθούν πάντοτε τη διακύμανση της ζήτησης, πρέπει να εγκατασταθεί και να αυτοματοποιηθεί κατά το δυνατόν ένα σύστημα τήρησης και επαναϋπολογισμού σημαντικών λειτουργικών και ποσοτικών στοιχείων.

Μερικά από αυτά είναι:

- ✚ Το επίπεδο αποθεμάτων ασφαλείας ανά κωδικό, το οποίο εξαρτάται άμεσα από τη διακύμανση της ζήτησης.
- ✚ Το επίπεδο αποθεμάτων που θα ενεργοποιεί τις αναπαραγγελίες (Re-Order Point), το οποίο εξαρτάται από τον χρόνο ανταπόκρισης των προμηθευτών.
- ✚ Η συμφέρουσα & η πραγματική ποσότητα αναπαραγγελίας (Economic Order Quantity & Re-Order Quantity), οι οποίες εξαρτώνται από τη σχέση μεταξύ του κόστους ανεφοδιασμού και του κόστους αποθήκευσης ενός κωδικού.

Η σωστή διαχείριση των ιδιαιτεροτήτων των παραπάνω παραγόντων, αποτελούν το αντικείμενο της υπηρεσίας «Σχεδιασμού διαχείρισης αποθεμάτων».

Με την υπηρεσία αυτή, δίνεται η δυνατότητα σε μία επιχείρηση να οργανώσει σε μεγάλο βαθμό τα επίπεδα των αποθεμάτων που διατηρεί, γνωρίζοντας:

🏰 **Πόσα αποθέματα πρέπει να διατηρεί ανά κωδικό**

🏰 **Πότε πρέπει να θέτει μία νέα παραγγελία**

🏰 **Σε ποιες ποσότητες πρέπει να τίθεται η νέα παραγγελία**

Το χαμηλό κόστος της υπηρεσίας, συγκρινόμενο με αυτό των πιθανά απαιτούμενων νέων αποθηκευτικών χώρων, και το άμεσο κέρδος από την συνεπαγόμενη αποδέσμευση κεφαλαίου, την καθιστά μία πολύ συμφέρουσα κίνηση.

1.12.8 Σχεδιασμός Συστημάτων Activity Based Costing (ABC)

Η Ομάδα Logistics, με χρήση της μεθοδολογίας Activity Based Costing, δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να γνωρίζει ποιο είναι το κόστος εξυπηρέτησης κάθε πελάτη και ποιο το κόστος διακίνησης κάθε προϊόντος της. Επίσης της δίνει τη δυνατότητα να γνωρίζει, η παροχή ποιων από τα προϊόντα της, και σε ποιους από τους πελάτες της, είναι κερδοφόρα και ποια είναι ζημιογόνα.

Ένα σημαντικό μέρος των πόρων μιας επιχείρησης είναι έμμεσοι ή υποστηρικτικοί (π.χ. ρεύμα, λογιστήριο, κλπ), δηλαδή δεν σχετίζονται άμεσα με μία και μόνο δραστηριότητα της επιχείρησης.

Οι πόροι αυτοί βοηθούν στην εκτέλεση περισσότερων της μίας δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Η Ομάδα Logistics, χρησιμοποιεί τη μεθοδολογία Activity Based Costing προκειμένου να κοστολογήσει με

ακρίβεια καθεμία δραστηριότητα ανάλογα με τη χρήση άμεσων και έμμεσων πόρων που απ αιτούνται για την ολοκλήρωσή της.

Από την άλλη μεριά, κάθε δραστηριότητα εξυπηρετεί πολλά προϊόντα, πολλές υπηρεσίες και πολλούς πελάτες.

Με χρήση της μεθοδολογίας ABC, το κόστος κάθε δραστηριότητας επιμερίζεται με ακρίβεια σε κάθε προϊόν, υπηρεσία ή πελάτη ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους.

Για παράδειγμα, ένας πελάτης που θέτει συχνά παραγγελίες για μικρές ποσότητες, είναι πιθανόν να κοστίζει στην επιχείρηση περισσότερο, από ό,τι ένας πελάτης που θέτει αραιά παραγγελίες για μεγάλες ποσότητες.

Για την εφαρμογή των παραπάνω, ακολουθούνται τα εξής βήματα:

- ☛ διαχωρίζονται τα κόστη σε άμεσα και έμμεσα
- ☛ αναλύονται οι λειτουργικές διαδικασίες της επιχείρησης σε δραστηριότητες
- ☛ συσχετίζονται οι δραστηριότητες (π.χ. διανομή) με τους πόρους (π.χ. οδηγός, όχημα) που απαιτούνται για την ολοκλήρωση καθεμιάς
- ☛ καταγράφονται τα προϊόντα, οι υπηρεσίες και οι πελάτες της επιχείρησης
- ☛ καθορίζεται ο τρόπος επιμερισμού του κόστους κάθε δραστηριότητας σε κάθε προϊόν, υπηρεσία, πελάτη της επιχείρησης
- ☛ ενσωματώνονται τα άμεσα κόστη σε κάθε προϊόν, υπηρεσία, πελάτη
- ☛ διαμορφώνεται ο πίνακας κέρδους-ζημίας προϊόντων, υπηρεσιών, πελατών

1.12.9 Σχεδιασμός, οργάνωση λειτουργίας και υποστήριξη υλοποίησης Εμπορευματικών Κέντρων

Μιλώντας για «Εμπορευματικά Κέντρα», αναφερόμαστε σε ειδικά χωροθετημένες ζώνες, στις οποίες συναντώνται τουλάχιστον δύο μέσα μεταφοράς και όπου βρίσκονται εγκατεστημένες, σε καθορισμένη περιοχή, ανεξάρτητες επιχειρήσεις από το χώρο της διανομής και των logistics, αλλά και άλλες επιχειρήσεις έντασης μεταφορών.

Στην ουσία δηλαδή, τα Κέντρα αυτά αποτελούν οργανωμένες αγορές υπηρεσιών logistics. Στόχο τους αποτελεί η αύξηση της συνεργασίας και διαλειτουργικότητας μεταξύ των διαφόρων μέσων (προς ανάπτυξη των συνδυασμένων μεταφορών) και η βελτίωση των υπηρεσιών μεταφοράς, διανομής και logistics γενικότερα στην περιοχή, τόσο για οικονομικούς, όσο και για αναπτυξιακούς και περιβαλλοντικούς λόγους.

Εμπορευματικά Κέντρα αυτού του τύπου είναι πολύ συνήθη στις χώρες της Δυτικής και Βόρειας Ευρώπης, π.χ.: Στη Γαλλία, (Plates-Formes Logistiques - Sogaris, Garonor,) κλπ. Στη Γερμανία, (Gueterverkehrscentren - Bremen, Roland, Koeln,) κλπ. Στις Κάτω Χώρες,(Freight Centres – Venlo) Στην Ιταλία,(Interporti - Quadrante Europa Verona, Bologna, Padova, Parma,)κλπ. Στο Ηνωμ. Βασίλειο, (Freight Villages - Manchester Trafford Park, Euroterminal, Mosses (Glasgow), Port Wakefield,) κλπ.

Τα Εμπορευματικά Κέντρα, λόγω των οικονομιών κλίμακας που επιτυγχάνουν με τη συγκέντρωση ομοειδών δραστηριοτήτων (συνέργιες), και της εξειδίκευσης και εμπειρίας που διαθέτουν, μπορούν να προσφέρουν οικονομικά και ποιοτικά ανταγωνιστικές υπηρεσίες logistics.

Και οικονομικές και ποιοτικές υπηρεσίες logistics, μεταφράζονται άμεσα σε ανταγωνιστικά βιομηχανικά και εμπορικά προϊόντα. Παρόμοια «ανοιχτά» Εμπορευματικά Κέντρα δεν λειτουργούν ακόμη στην Ελλάδα. Η ανάπτυξη ενός περιορισμένου όμως αριθμού από αυτά αναμένεται να γίνει πραγματικότητα μέσα στα προσεχή χρόνια, με ή και χωρίς κρατική/κοινοτική επιχορήγηση.

Η δημιουργία ενός Εμπορευματικού Κέντρου, συνδέεται άμεσα με μία σειρά από ερωτήματα, τα οποία απαιτούν τεκμηριωμένες και ρεαλιστικές απαντήσεις:

- ❖ Ποια είναι η σκοπιμότητα του συγκεκριμένου Εμπορευματικού Κέντρου και ποιες οι ανάγκες που αυτό θα καλύπτει;

- ✿ Ποια θα πρέπει να είναι η μορφή, οι χώροι, και το γενικό σχέδιο (Master Plan) του Εμπορευματικού Κέντρου με την οποία θα είναι δυνατή η κάλυψη των προβλεπόμενων αναγκών;
- ✿ Ποια είναι τα αναμενόμενα οικονομικά αποτελέσματα από τη λειτουργία του Εμπορευματικού Κέντρου (οικονομική σκοπιμότητα και βιωσιμότητα);
- ✿ Ποιες προκαταρκτικές ενέργειες θα πρέπει να αναληφθούν για την υλοποίηση του Εμπορευματικού Κέντρου;
- ✿ Ποιο είναι το ενδεικνυόμενο ιδιοκτησιακό και οργανωτικό σχήμα; Στην απάντηση των παραπάνω ερωτημάτων μπορεί να σας βοηθήσει η Ομάδα Logistics. Αξίζει να αναφερθεί ότι, στελέχη της Ομάδας Logistics, στα πλαίσια ειδικής ομάδας έργου που συστήθηκε από τον Οργανισμό Λυμένος Θεσσαλονίκης (ΟΛΘ), είχαν την κύρια ευθύνη για την εκπόνηση της μελέτης «Διερεύνησης της βιωσιμότητας, κατάρτισης του MASTER PLAN και οργανωτικής διαμόρφωσης του φορέα του Εμπορευματικού Κέντρου στο λιμένα Θεσσαλονίκης», η οποία ολοκληρώθηκε το Φεβρουάριο του 2002.
- ✿ Εάν η δημιουργία ή η οργάνωση ενός Εμπορευματικού Κέντρου αποτελεί μια από τις κύριες προτεραιότητές σας, η Ομάδα Logistics μπορεί να υποστηρίξει όλες τις φάσεις ανάπτυξης και λειτουργίας του:

Στον καθορισμό του χαρακτήρα και των επιχειρηματικών στόχων του Εμπορευματικού Κέντρου:

- ✿ Ανάλυση επιχειρηματικών στόχων του φορέα ανάπτυξης του Κέντρου σε σχέση με τη δημιουργία και λειτουργία του Εμπορευματικού Κέντρου
- ✿ Ανάλυση Δυνατοτήτων-Αδυναμιών και Ευκαιριών-Απειλών (SWOT Analysis) του Εμπορευματικού Κέντρου, έτσι ώστε να υπάρξει συσχετισμός των εναλλακτικών στρατηγικών στόχων του Εμπορευματικού Κέντρου με υφιστάμενες ή αναμενόμενες σχετικές πρωτοβουλίες

- ✚ Αποτίμηση δυνητικών εμπορευματικών ροών που μπορεί να προσελκύσει το Εμπορευματικό Κέντρο (όγκος εκτιμώμενων φορτίων ανά ροή, ανά τύπο φορτίου, ανά τύπο μοναδοποίησης, κλπ.)
- ✚ Καθορισμός στρατηγικών στόχων του Εμπορευματικού Κέντρου, με βάση την προηγηθείσα ανάλυση
- ✚ Καθορισμός, ιεράρχηση και χρονική εισαγωγή παρεχόμενων υπηρεσιών

Στο χωροταξικό και λειτουργικό Σχεδιασμό του Εμπορευματικού Κέντρου (Master Plan):

- ✚ Καθορισμός και διαστασιολόγηση απαιτούμενων εγκαταστάσεων με βάση τις παρεχόμενες υπηρεσίες και της εσωτερικές λειτουργίες του Εμπορευματικού Κέντρου
- ✚ Χωροθέτηση εγκαταστάσεων
- ✚ Σχεδιασμός ροών οχημάτων στους εξωτερικούς χώρους
- ✚ Επιλογή συστημάτων αποθήκευσης και διαχείρισης φορτίων
- ✚ Σχεδιασμός αποθηκευτικών χώρων
- ✚ Καθορισμός απαιτούμενης υλικοτεχνικής υποδομής
- ✚ Καθορισμός απαιτούμενου ανθρώπινου δυναμικού

Στην αποτίμηση της οικονομικής βιωσιμότητας του Εμπορευματικού Κέντρου:

- ✚ Αποτίμηση αρχικού κόστους του Εμπορευματικού Κέντρου (κατασκευαστικό κόστος, κόστος εξοπλισμού, κλπ.):
- ✚ Αποτίμηση λειτουργικού κόστους του Εμπορευματικού Κέντρου (μίσθωση οικοπέδου, μίσθωση εγκαταστάσεων, μίσθωση εξοπλισμού, κόστος ανθρώπινου δυναμικού, κλπ.)
- ✚ Καθορισμός τιμολογιακής πολιτικής
- ✚ Εκτίμηση μεριδίου αγοράς
- ✚ Αποτίμηση αναμενόμενων εσόδων

- ✚ Αποτίμηση της οικονομικής βιωσιμότητας του Εμπορευματικού Κέντρου (NPV, IRR)

Στον καθορισμό του ενδεικνυόμενου ιδιοκτησιακού και οργανωτικού σχήματος του Εμπορευματικού Κέντρου:

- ✚ Καθορισμός εναλλακτικών μορφών ιδιοκτησιακού και διαχειριστικού καθεστώτος του Εμπορευματικού Κέντρου, με βάση τη διεθνή και ελληνική εμπειρία
- ✚ Ανάλυση πλεονεκτημάτων, μειονεκτημάτων και καταλληλότητας εφαρμογής των παραπάνω εναλλακτικών
- ✚ Καθορισμός βέλτιστου μίγματος εγκατεστημένων επιχειρήσεων
- ✚ Σχεδιασμός εξέλιξης φορέα ανάπτυξης σε φορέα εκμετάλλευσης
- ✚ Επιλογή βέλτιστου ιδιοκτησιακού και οργανωτικού σχήματος

Στην υποστήριξη του φορέα του Κέντρου κατά την υλοποίησή του:

- ✚ Κατάστρωση χρονοδιαγράμματος υλοποίησης του Εμπορευματικού Κέντρου
- ✚ Συσχετισμός χρονοδιαγράμματος με τον προγραμματισμό άλλων έργων στην περιοχή Καθορισμός βημάτων υλοποίησης του Εμπορευματικού Κέντρου
- ✚ Καθορισμός βημάτων για την προώθηση του Εμπορευματικού Κέντρου προς δυνητικούς επενδυτές/χρήστες Δημιουργία υλικού προώθησης και marketing του
- ✚ Κέντρου Προετοιμασία φακέλου για την εξεύρεση πηγών χρηματοδότησης

1.12.10 Σχεδιασμός νέου και εξορθολογισμός υφιστάμενου δικτύου διανομής/Logistics

Η μορφή ενός δικτύου διανομής/Logistics, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων προκύπτει από τις συγκεκριμένες ανάγκες ή δυνατότητες της επιχείρησης κατά την έναρξη (ή τα πρώτα βήματα) λειτουργίας.

Με το πέρασμα του χρόνου, η επιχείρηση αναπτύσσεται, οι πελάτες της διαφοροποιούνται, τα προϊόντα της αλλάζουν καθώς αυτή προσπαθεί να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό.

Παρ'όλα αυτά, συνήθως το δίκτυο διανομής/Logistics, είτε παραμένει το ίδιο, είτε γίνεται συνεχώς πολυπλοκότερο καθώς προσπαθεί να ανταποκριθεί αποσπασματικά στις νέες ανάγκες.

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, η επιχείρηση είτε κατορθώνει να καλύπτει τις ανάγκες των πελατών της αλλά με σημαντικά μεγαλύτερο κόστος από ό,τι θα μπορούσε, είτε, προσπαθώντας να κρατήσει το κόστος της στα ίδια επίπεδα, αδυνατεί να ικανοποιήσει τους πελάτες της.

Η Ομάδα Logistics, αναλαμβάνοντας το σχεδιασμό/εξορθολογισμό ενός δικτύου διανομής/Logistics στοχεύει στην εξάλειψη των παραπάνω προβλημάτων. Στα πλαίσια αυτής της υπηρεσίας, αποτιμώνται οι απαιτήσεις των πελατών της επιχείρησης και οι ιδιαιτερότητες των προϊόντων που αυτή διακινεί.

Με βάση αυτές, δημιουργούνται εναλλακτικά δίκτυα διανομής, δηλαδή συνδυασμοί εναλλακτικών λύσεων όσον αφορά παραμέτρους όπως:

- 🏢 Το εύρος χρήσης υπηρεσιών/μέσων τρίτων (μεταφορέων/διαμεταφορέων)
- 🏢 Ο αριθμός, το μέγεθος και η χωροθέτηση των κόμβων του δικτύου (κέντρα αποθήκευσης/διανομής, σημεία μεταφόρτωσης, κλπ.)
- 🏢 Οι λειτουργίες που λαμβάνουν χώρα σε κάθε κόμβο του δικτύου
- 🏢 Το είδος και το ύψος των αποθεμάτων που διατηρούνται σε κάθε σημείο του δικτύου.

Κατά το τέλος της διαδικασίας αυτής, η επιχείρηση γνωρίζει με ποιους εναλλακτικούς τρόπους είναι δυνατό να εξυπηρετήσει τους πελάτες

της (εναλλακτικά δίκτυα). Ταυτόχρονα γνωρίζει το κόστος (επενδυτικό και λειτουργικό κάθε δικτύου) που συνεπάγεται κάθε εναλλακτική λύση αλλά και τους χρόνους απόκρισης που μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση μέσω αυτής, έτσι ώστε να είναι σε θέση να πάρει τη σωστή απόφαση.

1.12.11 Επαλήθευση Αποδοτικότητας Διαδικασιών Logistics (Logistics Audit)

Κατά διαστήματα, κάθε επιχείρηση έχει την ανάγκη μιας σαφούς εικόνας του πόσο καλά διαχειρίζεται τις διαδικασίες logistics της. Με το πέρασμα του χρόνου, καθώς τα ίδια τα χαρακτηριστικά των προϊόντων της αλλάζουν, οι απαιτήσεις των πελατών της διαφοροποιούνται, το δίκτυο διανομής της τροποποιείται, οι δραστηριότητες της επεκτείνονται σε νέες γεωγραφικές ζώνες, κλπ., οι διαδικασίες logistics της επιχείρησης οι οποίες έχουν διαμορφωθεί με βάση τα παλιά δεδομένα, αρχίζουν να γίνονται όλο και πιο κοστοβόρες και λιγότερο αποτελεσματικές.

Ο ρόλος της «επαλήθευσης αποδοτικότητας των διαδικασιών logistics (logistics audit)», είναι η πραγματοποίηση περιοδικών ελέγχων των διαδικασιών logistics της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη τις προαναφερθείσες αλλαγές.

Η Ομάδα Logistics μπορεί να αναλάβει την επαλήθευση/έλεγχο της αποδοτικότητας των διαδικασιών logistics μιας επιχείρησης, σε σχέση με:

- 🏰 τις απαιτήσεις / ανάγκες των πελατών της (π.χ. όσον αφορά την ταχύτητα παράδοσης των προϊόντων, τους χρόνους απόκρισης της επιχείρησης – lead times, τις ιδιαίτερες απαιτήσεις διαχείρισης των προϊόντων, κλπ)
- 🏰 τα παρεχόμενα επίπεδα εξυπηρέτησης στους πελάτες της (π.χ. σε σχέση με παραμέτρους όπως η διαθεσιμότητα αποθεμάτων, η ταχύτητα παράδοσης, η πληρότητα και ακρίβεια των παραδόσεων, κλπ)
- 🏰 τα κόστη τα οποία επιβαρύνεται η επιχείρηση σε σχέση με τα παρεχόμενα επίπεδα εξυπηρέτησης (κόστη αποθήκευσης, αποθεμάτων, μεταφοράς, κλπ)

✚ Στο τέλος του logistics audit, η επιχείρηση θα είναι σε θέση να γνωρίζει τις ακριβείς ενημερωμένες απαιτήσεις των πελατών της (ανά ομάδα πελατών), ποιά είναι τα επίπεδα εξυπηρέτησης τα οποία τους παρέχει και με ποιό κόστος.

Με βάση τις πληροφορίες αυτές, η επιχείρηση θα μπορεί να επικεντρώσει τους πόρους και τις προσπάθειές της σε εκείνες τις δραστηριότητες και ομάδες πελατών που είναι (ή μπορούν να γίνουν) οι πιο επικερδείς, ενώ ταυτόχρονα θα μπορεί να αποφύγει την «υπερ-εξυπηρέτηση» πελατών ή δραστηριοτήτων με ιδιαίτερα υψηλές απαιτήσεις και όχι σημαντική οικονομική ανταποδοτικότητα.

1.13 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ LOGISTICS

ι. Ποια είναι η φιλοσοφία και η στρατηγική που θα ακολουθήσει το νέο διοικητικό συμβούλιο της Ελληνικής Εταιρείας Logistics;

Χάραξη Εθνικής Στρατηγικής Logistics, ο Έλληνας Logistician στην πρώτη γραμμή των επιχειρηματικών εξελίξεων. Εξωστρέφεια, ουσιαστικές και αποτελεσματικές υπηρεσίες προς τον Έλληνα Logistician, συνέπεια και έργο είναι οι αξίες που διέπουν το νέο Διοικητικό Συμβούλιο της Ελληνικής Εταιρείας Logistics.

Η φιλοσοφία μας είναι ξεκάθαρη και απλή: ο φορέας των Logistics στην Ελλάδα, η Ελληνική Εταιρεία Logistics θα πρέπει δυναμικά και ουσιαστικά να συμβάλλει στην επίτευξη **δύο βασικών στόχων:**

□ **Σχεδιασμός Εθνικής Στρατηγικής Logistics**, δεν φτάνει να λέμε η Ελλάδα έχει μια στρατηγική γεωγραφική θέση, δεν φτάνει να λέμε ότι μπορούμε να γίνουμε το κέντρο Logistics των Βαλκανίων, πρέπει να το αποδεικνύουμε κιόλας, αλλά να το αποδεικνύουμε συντονισμένα, με σχέδιο και προοπτικές, με συναίνεση και συγκεκριμένες δράσεις.

Το νέο Διοικητικό Συμβούλιο έχει ήδη καταρτίσει δράσεις και βρίσκεται σε διαβουλεύσεις με τους αρμόδιους φορείς έτσι ώστε άμεσα και λειτουργικά να δημιουργηθεί μια ολοκληρωμένη Εθνική Στρατηγική Logistics.

□ **Ο Έλληνας Logistician στο επίκεντρο των επιχειρηματικών εξελίξεων**, ο Έλληνας Logistician θα πρέπει να πάρει τη θέση, που του αξίζει στο σύγχρονο μάνατζμεντ, και να σταματήσει να διεκδικεί τα αυτονόητα.

Η Ελληνική Εταιρεία Logistics θα συμβάλλει προς αυτή την κατεύθυνση έχοντας ετοιμάσει δράσεις που θα συσπειρώσουν τους επαγγελματίες του χώρου μέσα από ουσιαστικές και αποτελεσματικές υπηρεσίες.

2. Οι κανόνες θα αλλάξουν με... ριζοσπαστικές (θεσμικές) τομές;

Οι κανόνες αλλάζουν. Αυτό είναι γεγονός. Το 10ο Πανελλήνιο Συνέδριο ήταν απλά μια πρώτη γεύση από αυτό που πρόκειται να επακολουθήσει. Η Ελληνική Εταιρεία Logistics ξεκίνησε μ'ένα απλό και συγκεκριμένο σκοπό: την διάδοση της επιστήμης των Logistics στην χώρα μας.

Η ανάπτυξη της αγοράς και η δυναμική του κλάδου αποδεικνύουν ότι ο συγκεκριμένος στόχος επετεύχθη και με ιδιαίτερη επιτυχία. Το νέο Διοικητικό Συμβούλιο έχει υποχρέωση να θέσει νέους στόχους για το Σωματείο μας, στόχους που να ανταποκρίνονται στις εξελίξεις και την δυναμική της αγοράς. Οι θεσμικές τομές που θα επιφέρουμε θα είναι ριζοσπαστικές και σε κάθε περίπτωση θα ανταποκρίνονται πλήρως στις ανάγκες, επιθυμίες και προοπτικές του σύγχρονου Logistics Manager.

Πλέον δεν βρισκόμαστε στην εποχή που «δημιουργούμε» τους νέους διευθυντές Logistics, που αποδεικνύουμε την ανάγκη της επιστήμης αυτής στην σύγχρονη επιχείρηση. Είμαστε στην εποχή που τους ενδυναμώνουμε, τους συσπειρώνουμε, που πρέπει να δημιουργήσουμε πρακτικά οφέλη και πλεονεκτήματα από την Συμμετοχή τους στο Σωματείο. Είμαστε στην εποχή που γιατί όχι, ακόμα και να εξάγουμε γνώση και εμπειρία.

Το σωματείο μας, η Ελληνική Εταιρεία Logistics είναι έτοιμη από καιρό να ανταποκριθεί σε αυτό τον ρόλο, είναι έτοιμη να αποτελέσει τον πόλο γνώσης και εμπειρίας όχι μόνο του Έλληνα Logistician αλλά και των Logistics των Βαλκανίων. Το νέο Διοικητικό Συμβούλιο έχει την όρεξη, την επιθυμία, την εμπειρία αλλά και την ανάγκη να αλλάξει τα δεδομένα, να αλλάξει τους κανόνες.

Εμείς οι ίδιοι ως Διευθυντές Logistics στις εταιρείες μας διαπιστώνουμε την ανάγκη για επίλυση τόσων θεμάτων που απασχολούν καθημερινά τον κλάδο μας, την ανάγκη για κεντρική και ουσιαστική αντιπροσώπευση και είμαστε αποφασισμένοι έχοντας καταρτίσει ήδη συγκεκριμένο πλάνο δράσεων να φέρουμε την Ελληνική Εταιρεία Logistics στο κέντρο των εξελίξεων.

3. Στα συνέδρια θίγεται ευρέως η πολυδιάσπαση φορέων και οργανισμών που σχετίζονται με τα Logistics. Πώς σχολιάζετε αυτήν την κατάσταση και ποιες θα είναι οι πρωτοβουλίες που θα αναλάβετε;

Η Ελληνική Εταιρεία Logistics είναι το πρώτο σωματείο που δημιουργήθηκε στην Ελλάδα εδώ και 12 πλέον χρόνια αναφορικά με την αγορά της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.

Σήμερα, 12 χρόνια μετά εξακολουθεί και είναι ο επίσημος φορέας των Logistics στην χώρα μας έχοντας πάνω από 400 μέλη απ' όλη την Ελλάδα, διοργανώνοντας μια σειρά από εκδηλώσεις και ημερίδες συμπεριλαμβανομένου και του Πανελληνίου Συνεδρίου, της ετήσιας γιορτής των Logistics στην χώρα μας.

Η δυναμική του κλάδου της εφοδιαστικής αλυσίδας, η αναγνώριση της ανάγκης για διαχείριση Logistics εντός των εταιρειών ήταν φυσικό να ωθήσει αρκετούς λάτρεις ή νέο- λάτρεις της επιστήμης των Logistics να θελήσουν να δημιουργήσουν φορείς οι οποίοι θα συνέβαλαν στην διάδοση της εν λόγω επιστήμης. Αυτό είναι υγιές, είναι θετικό και είναι άλλο ένα δείγμα που αποδεικνύει την ανάπτυξη του κλάδου. Εμείς, ως το κατ' εξοχήν ενεργό

σωματείο για τα Logistics στην Ελλάδα, είμαστε ανοιχτοί σε κάθε είδους συζήτηση και συνεργασία που θα συνέβαλε στην ανάπτυξη του Έλληνα Logistician, στην ανάπτυξη της Ελληνικής Υπηρεσίας Logistics.

4. Πολλοί είναι εκείνοι που υποστηρίζουν τη «μεταμόρφωση» της Ελληνικής Εταιρείας Logistics από αστική μη κερδοσκοπική εταιρεία σε συνδικαλιστικό όργανο των Ελλήνων Logistician. Ποιες είναι οι απόψεις σας;

Ο Έλληνας Logistician χρειάζεται αντιπροσώπευση, χρειάζεται φωνή προς τους διάφορους φορείς, χρειάζεται συσπείρωση και οργάνωση, χρειάζεται ενδυνάμωση και υποστήριξη, χρειάζεται «εργαλεία» πληροφόρησης και ενημέρωση, χρειάζεται ένα «σπίτι» για να συσκέπτεται, συνεδριάζει, αποφασίζει, συζητά.

Χρειάζεται εξωστρέφεια και εμπιστοσύνη στις ικανότητες του, την επιστήμη και το μάνατζμεντ που αντιπροσωπεύει. Η Ελληνική Εταιρεία Logistics είναι το «σπίτι» του Έλληνα Logistician και σύντομα θα του παρέχει όλα τα παραπάνω.

Πάνω και πέρα από κάθε στενή ή ευρεία ερμηνεία εννοιών όπως :συνδικαλιστικό όργανο, επαγγελματικό σωματείο, κερδοσκοπική η μη κερδοσκοπική εταιρεία, το ζητούμενο είναι ο Έλληνας Logistician να βρίσκει λύσεις στα καθημερινά του προβλήματα μέσα από τις υπηρεσίες που του παρέχονται.

5. Ποιες ενέργειες πρέπει να κάνει η Πολιτεία εν όψει της εφαρμογής του νέου Αναπτυξιακού Νόμου και της αποδόσεως κονδυλίων του Δ' ΚΠΣ;

Το νέο Διοικητικό Συμβούλιο είναι σε απόλυτη ευθυγράμμιση τόσο με το Υπουργείο Ανάπτυξης όσο και με το Υπουργείο Οικονομικών με στόχο την άμεση προώθηση και ενίσχυση θεμάτων που άπτονται της καθημερινότητας του Έλληνα Logistician , της Ελληνικής Επιχείρησης παροχής υπηρεσιών Logistics, της Ελληνικής και Πολυεθνικής Επιχείρησης που λειτουργεί τμήματα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η Ελληνική Εταιρεία Logistics έχει πλέον φωνή, έχει εξωστρέφεια και ήδη προωθεί ιδιαίτερα σημαντικές δράσεις σε συνεργασία με τα προαναφερθέντα Υπουργεία, δράσεις που είμαστε σίγουροι ότι θα αλλάξουν τα δεδομένα της αγοράς της εφοδιαστικής αλυσίδας στα επόμενα χρόνια.

6. Η αγορά των logistics εξακολουθεί να βρίσκεται σε φάση ακμής; Ποιες είναι οι προοπτικές της;

Αν σήμερα κάναμε ένα Life cycle για την αγορά των Logistics στην Ελλάδα σίγουρα θα βλέπαμε ότι δεν έχουμε αρχίσει να αγγίζουμε ακόμα την αρχή της καμπύλης της ωριμότητας. Η χώρα μας ειδικά έχει τόσες προοπτικές u945 ανάπτυξης που σίγουρα έχουμε μπροστά μας μια γεμάτη εικοσαετία εξελίξεων και ανάπτυξης.

Απλά χρειάζεται συντονισμός, χάραξη Εθνικής Στρατηγικής Logistics, ενίσχυση των κλάδων και τομέων που χρειάζονται ανάπτυξη, απλούστευση διαδικασιών σε όλα τα επίπεδα και Εθνική εξωστρέφεια αναφορικά με την Ελληνική Υπηρεσία Logistics. Τα Ελληνικά Logistics, η Ελληνική αγορά δεν εστιάζονται σε καμία περίπτωση στην κάλυψη της εγχώριας αγοράς.

- νέες αγορές μας περιμένουν να δραστηριοποιηθούμε**, να διδάξουμε, να διδαχθούμε και φυσικά να συμβάλλουμε στην περαιτέρω ανάπτυξή τους,
- οι πολυεθνικές εμπορευματικές ροές μας** περιμένουν να τις εκτρέψουμε μέσω της χώρα μας και να τις εξυπηρετήσουμε:
- οι σύγχρονες υποδομές και κουλτούρες**, τα Λιμάνια, τα Εμπορευματικά Κέντρα χρειάζονται έμπειρους Logistics Managers να τις διευθύνουν
- ο τομέας των υπηρεσιών, η υγεία, ο χρηματοπιστωτικός τομέας, ο κατασκευαστικός τομέας**, η πληροφορική και οι ασφάλειες συνιστούν παρθένες αγορές προς εξερεύνηση και ανάπτυξη από σύγχρονους Διευθυντές Logistics.

Οι εξελίξεις στον κλάδο μας θα είναι ραγδαίες και οι προοπτικές των νέων που θα ασχοληθούν με τα Logistics θα είναι εξαιρετικές. Η Ελληνική

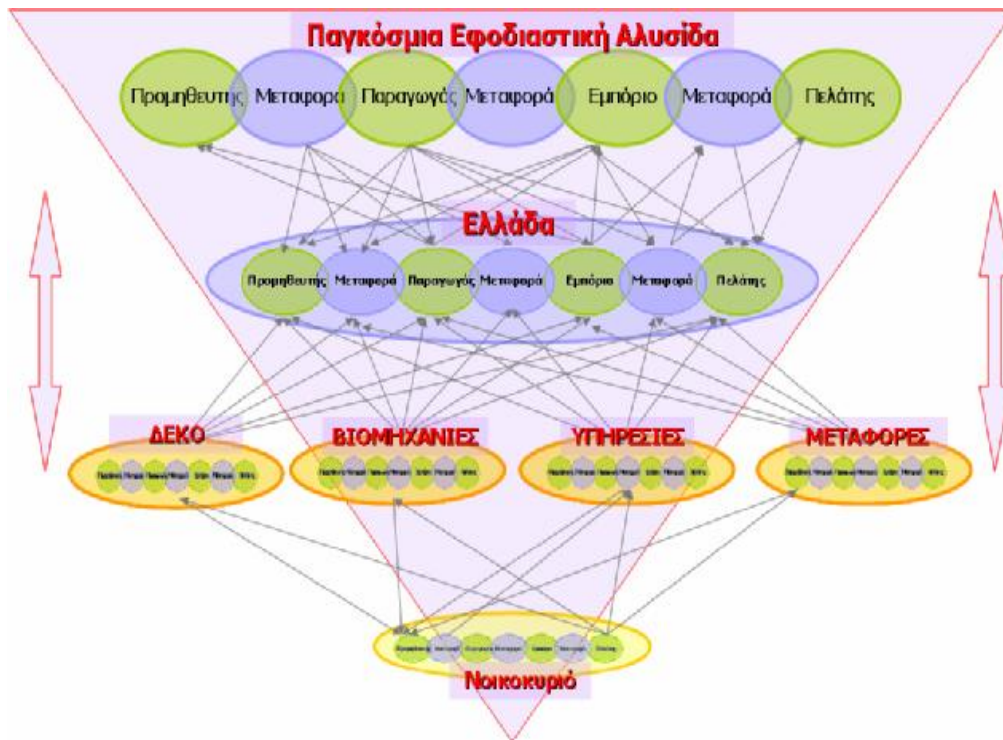
Εταιρεία Logistics θα είναι αρωγός των εξελίξεων και συνοδοιπόρος των Ελλήνων Logistian

(ΠΗΓΗ: Από το 10 πανελλήνιο συνέδριο logistic που διεξάγει στη θεσ/νικη)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Η ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΚΑΙ Ο ΕΛΛΗΝΑΣ LOGISTICIAN

2.1 Ο ΕΛΛΗΝΑΣ LOGISTICIAN ΣΤΟ ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



Η διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι η πρακτική ενός σύγχρονου management που βρίσκει εφαρμογές από την καθημερινή διαχείριση του νοικοκυριού μας έως την διαχείριση ενός καλά οργανωμένου κράτους. Σε μια σύγχρονη οικονομία τα πάντα διέπονται από εφοδιαστικές αλυσίδες και όλοι μας εμπλεκόμαστε σε αυτές έχοντας κάθε φορά διαφορετικό ρόλο, συνιστώντας κάθε φορά διαφορετικό οικονομικό κρίκο.

Η χώρα μας αποτελεί προμηθευτή της Παγκόσμιας Εφοδιαστικής Αλυσίδας ούσα παραγωγός ενώ, παράλληλα, αποτελεί πελάτη των παραγωγών, εμπόρων ή προμηθευτών της Παγκόσμιας Εφοδιαστικής Αλυσίδας.

Επίσης, οι Διεθνείς Μεταφορείς είναι προμηθευτές υπηρεσιών μεταφοράς των Ελληνικών επιχειρήσεων ενώ αντίθετα οι Έλληνες Μεταφορείς είναι προμηθευτές Μεταφορικού έργου των Διεθνών Μεταφορικών εταιρειών.

Παράλληλα, οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην χώρα μας, είτε είναι υπηρεσίες κοινής ωφελείας (π.χ. ΔΕΗ, ΕΥΔΑΠ, ΟΤΕ), είτε είναι

βιομηχανίες, είτε είναι στον κλάδο των υπηρεσιών (π.χ. Τράπεζες, Νοσοκομεία, Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες, Κατασκευές), είτε είναι στον κλάδο των μεταφορών, έχουν τις δικές τους εφοδιαστικές αλυσίδες οι οποίες αντίστοιχα συνιστούν, ανάλογα την περίπτωση, διαφορετικό κρίκο στην Εφοδιαστική αλυσίδα της χώρα μας: οι βιομηχανίες συνιστούν παραγωγό αλλά και προμηθευτή και πελάτη, οι υπηρεσίες αποτελούν πελάτη αλλά και παραγωγό κ.ο.κ.

Τέλος, τα νοικοκυριά ως τελικοί αποδέκτες αυτών των εφοδιαστικών αλυσίδων και ως ρυθμιστές της προσφοράς και της ζήτησης συνιστούν πελάτες ή προμηθευτές αυτών.

Το σημαντικό που η εν λόγω ανάλυση παρουσιάζει είναι ότι πρακτική των Logistics διέπει απόλυτα όλο το φάσμα της Οικονομίας γεγονός που δεν έχει γίνει ακόμα αντιληπτό ούτε από το κράτος, ούτε από τις επιχειρήσεις αλλά ούτε και από τους ίδιους τους Logisticians!

✚ **Ο Έλληνας Logistician** λειτουργεί στο επίκεντρο της Ελληνικής Οικονομίας και της Ελληνικής Επιχείρησης. Ο Έλληνας Logistician δεν είναι ο αποθηκάριος, δεν είναι ο μεταφορέας και δεν είναι ο χειριστής Κλαρκ.

✚ **Ο Έλληνας Logistician** είναι ο σύγχρονος manager που διαχειρίζεται την ραχοκοκαλιά της επιχείρησης, την εφοδιαστική της αλυσίδα, συμβάλλει άμεσα στην αύξηση των πωλήσεων της εταιρείας, στη βελτιστοποίηση της εξυπηρέτησης των πελατών αλλά και στη βελτιστοποίηση της εσωτερικής λειτουργίας της επιχείρησης.

Είναι στρατηγικό λάθος αν οι Ελληνικές επιχειρήσεις επικεντρώνονται μόνο στις πωλήσεις και το Marketing. Γιατί το δύσκολο δεν είναι να μπεις στην αγορά αλλά να παραμείνεις.

Η άριστη οργάνωση Logistics συμπεριλαμβανομένης και της εξυπηρέτησης των πελατών θα διατηρήσουν μια εταιρεία στην αγορά! Ούτε οι πωλήσεις ούτε το Marketing από μόνα τους.

Για να μπορέσουν οι Ελληνικές επιχειρήσεις να απολαύσουν τα μέγιστα από την διαχείριση Logistics και τον Διευθυντή Logistics που έχουν προσλάβει, αλλά και για να μπορέσουν οι Έλληνες Logistician να έχουν στην διοίκησή τους όλο το φάσμα της εφοδιαστικής αλυσίδας θα πρέπει να λάβουν υπ' όψιν τους τα εξής:

Ποια είναι τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει μια εταιρεία για να υλοποιήσει τις υπηρεσίες logistic:

- ❖ Πρέπει να αντιληφθείτε ότι το management της εφοδιαστικής αλυσίδας περιλαμβάνει πέρα των αποθηκών και των μεταφορών, την εξυπηρέτηση των πελατών, την διαχείριση των προμηθειών, τον σχεδιασμό της μακροχρόνιας στρατηγικής ανάπτυξης των υποδομών υποστήριξης, την διαχείριση της ροής των υλικών – τελικών προϊόντων ή πρώτων υλών, την διαχείριση των λειτουργιών (operations management) αλλά και την οργάνωση της παραγωγής.
- ❖ Πρέπει να δοθεί στον Διευθυντή Logistics της εταιρείας, την πλήρη εικόνα και την πλήρη ευθύνη της εφοδιαστικής αλυσίδας. Μόνο έτσι θα καταφέρετε να εξασφαλίσετε τα πραγματικά οφέλη μιας ολοκληρωμένης διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας.
- ❖ Η θέση του Διευθυντή Logistics είναι κάτω από τον Γενικό Διευθυντή και σε κάθε περίπτωση ποτέ κάτω από τον Εμπορικό Διευθυντή ή τον Οικονομικό Διευθυντή.
- ❖ Η τοποθέτηση του Διευθυντή Logistics κάτω από τον Εμπορικό ή τον Οικονομικό Διευθυντή όχι μόνο αποδυναμώνει και απαξιώνει το έργο του αλλά στην ουσία μετατρέπει την διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μετρήσιμη είτε βάσει οικονομικών δεδομένων μόνο (κόστος εταιρείας) είτε βάσει δεδομένων πωλήσεων μόνο (ποσοστό υποστήριξης των πωλήσεων).

- ✿ Σε κάθε περίπτωση χάνεται το πλεονέκτημα της συνολικής διαχείρισης και καλό θα είναι οι επιχειρήσεις αντί να ονομάζουν την συγκεκριμένη θέση «Διευθυντή Logistics» να της δίνουν την ονομασία του βοηθού του Εμπορικού ή του Οικονομικού Διευθυντή.
- ✿ Μια επιχείρηση που σήμερα δεν έχει τμήμα Logistics και θέλει να δημιουργήσει θα πρέπει να είναι αποφασισμένη να κάνει τομές.
- ✿ Αν θέλει Διευθυντή Logistics που θα φέρει αποτελέσματα και θα σχεδιάσει την στρατηγική Logistics της εταιρείας για την επόμενη δεκαετία και όχι απλά θα φτιάξει ένα νέο κέντρο διανομής και μετά θα αποχωρήσει, τότε θα πρέπει η επιχείρηση να σχεδιάσει την μεταβατική περίοδο όπου τα ανάλογα τμήματα θα περάσουν από τους λοιπούς Διευθυντές στον Διευθυντή Logistics.

Οι Δημόσιες Επιχειρήσεις, οι Τράπεζες, οι Κατασκευές, τα Νοσοκομεία, οι εταιρείες Τεχνολογίας και τηλεπικοινωνιών, οι Κρατικές Υπηρεσίες θα πρέπει να αντιληφθούν ότι ο καιρός που σπασμωδικά, τυχαία και χωρίς οργάνωση λειτουργούσαν την εφοδιαστικής τους αλυσίδας πέρασε ανεπιστρεπτί.

- ✿ Χρειάζονται σύγχρονους μάνατζερ, γνώστες του αντικειμένου για να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις αυτές δομημένα και αποτελεσματικά.

Επειδή το επάγγελμα του Logistician είναι πραγματικά επίκαιρο οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικές στους ανθρώπους που προσλαμβάνουν ως στελέχη Logistics. Ιδιαίτερα στην συγκεκριμένη χρονική στιγμή καθώς τα πρώτα μεταπτυχιακά στην χώρα μας ξεκίνησαν πριν από 5-6 χρόνια και τα στελέχη που υπάρχουν στηρίζονται περισσότερο στην εμπειρία τους, παρά στο θεωρητικό τους υπόβαθρο.

Μια λάθος επιλογή όχι μόνο μπορεί να δημιουργήσει σημαντικές δυσλειτουργίες στις επιχειρήσεις αλλά μπορεί να απαξιώσει ένα management απόλυτα σημαντικό για την Ελληνική Επιχείρηση. Αναζητήστε

επαγγελματικές πιστοποιήσεις, πιστοποιήστε όσο μπορείτε την επαγγελματική εμπειρία

Τι πρέπει να κατέχει ένας logistic manager :

- 1. Εξωστρέφεια, δυναμικότητα, διεκδίκηση:** Απαιτεί αυτό που χρειάζεται για να γίνει ολοκληρωμένα η δουλειά.
- 2. Δείχνει στην επιχείρηση** ότι τα Logistics είναι κάτι πολύ μεγάλο, είναι ολόκληρη η εφοδιαστική αλυσίδα και δεν περιορίζονται στην διαχείριση των αποθηκευτικών χώρων της εταιρείας.
- 3. Ο Διευθυντής Logistics δεν κοιτάζει μόνο αν τα ράφια είναι γεμάτα** αλλά συμβάλλει στην **αύξηση των πωλήσεων** και **ελέγχει όλη την λειτουργική ραχοκοκαλιά της επιχείρησης.**
- 4. Επιδιώκει την συνεχή πληροφόρηση και εκπαίδευση.** Ενημερώνεται για καινούργιες τεχνικές και πρακτικές, συμβάλλει στο να δημιουργηθούν δείκτες παραγωγικότητας και απόδοσης του τμήματος που ελέγχει.
- 5. Επιχειρηματολογεί με αριθμούς και δείκτες.**

2.1.1 Βέλτιστη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας: (το αντίδοτο της ελληνικής βιομηχανίας στην παγκοσμιοποίηση)

Η Βιομηχανία είναι ο κατεξοχήν κλάδος της Ελληνικής Οικονομίας με πολλαπλές εφαρμογές διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η μεταποίηση πρώτων υλών σε τελικά προϊόντα, η παραγωγή, γεννά από μόνη

της αρχής μανάτζμεντ Logistics Engineering πέρα από το καθ'



αυτό Logistics Management δημιουργώντας έτσι την ολοκληρωμένη εικόνα στην διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.

Πριν αναφερθούμε στο πως η Εφοδιαστική Αλυσίδα και η βέλτιστη διαχείριση της αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αδιαμφισβήτητα είναι σκόπιμο να εστιάσουμε λίγο στον χάρτη του μανάτζμεντ τις τελευταίες δεκαετίες.

Την δεκαετία του '80 κάθε εταιρεία που παρήγαγε ή εμπορευόταν είχε ως στόχο την αύξηση των πωλήσεων. Οι εμπορικοί Διευθυντές και οι Διευθυντές πωλήσεων ήταν τα πιο ακριβοπληρωμένα στελέχη καθώς η συμβολή στις πωλήσεις ήταν το παν για κάθε επιχειρηματία.

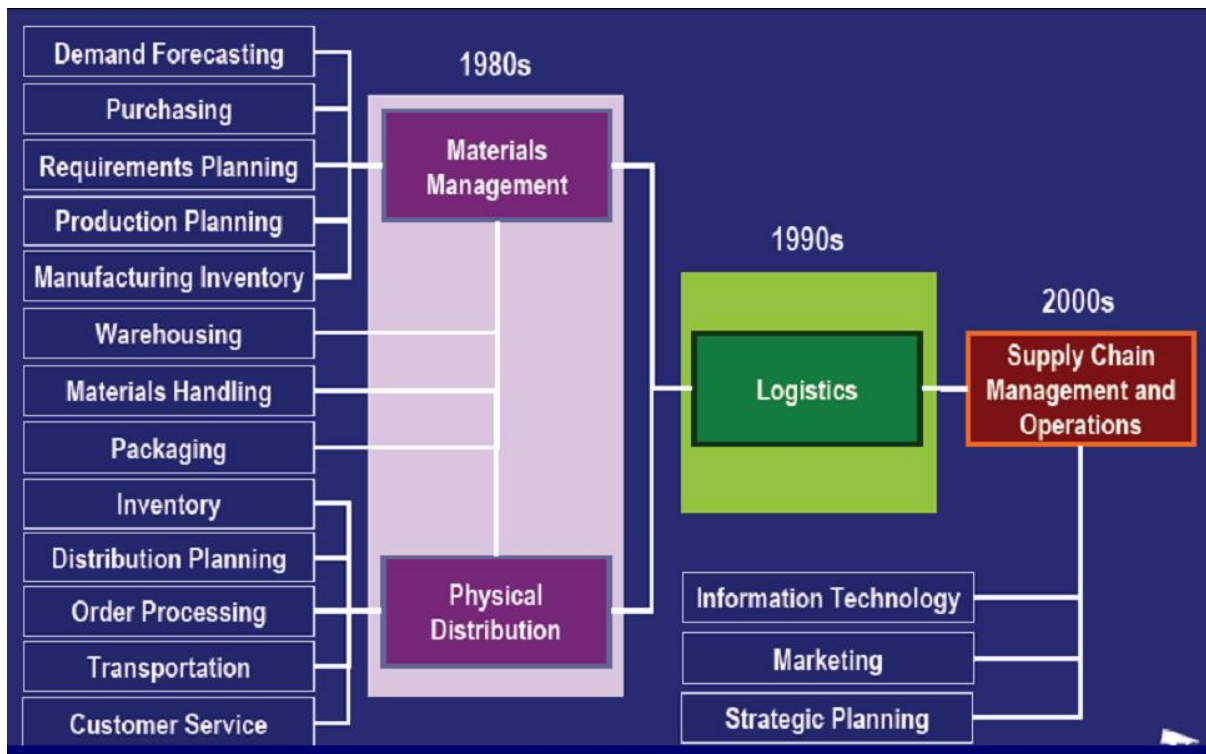
Την δεκαετία του '90 οι πωλήσεις από μόνες τους λόγω του ισχυρού πλέον ανταγωνισμού και του ανοίγματος της Οικονομίας μας δεν έφταναν και έπρεπε να ενισχυθούν μ' ένα μανάτζμεντ που θα υποστήριζε το σωστό προϊόν για την αγορά, εκείνη την χρονική στιγμή και θα το προωθούσε και πρόβαλε σωστά στην αγορά. Το Marketing έγινε μόδα και οι Διευθυντές Marketing περιζήτητοι στις εταιρείες.

Το τελείωμα της δεκαετίας του '90 και έχοντας οι εταιρείες επιδοθεί σε ακριβοπληρωμένους αγώνες προβολής και προώθησης των προϊόντων τους διαπιστώνουν ότι πλέον τα περιθώρια κέρδους θα αυξηθούν

εν των έσω, βελτιώνοντας δηλαδή τις διαδικασίες που οι εταιρείες διαχειρίζονταν την παραγωγή και διανομή των προϊόντων τους, δηλαδή τα Logistics τους.

Στην αρχή ήταν οι αποθήκες, το αναγκαίο αυτό κακό όπου λόγω της εφεύρεσης του Logistics out-sourcing οι εταιρείες απαλλάχτηκαν από την συνολική τους διαχείριση και παράλληλα μείωσαν το κόστος λειτουργίας τους.

Παράλληλα όμως έχοντας ανακαλύψει την διαχείριση των Logistics διαπιστώνουν ότι αυτή η λειτουργία είναι κάτι πολύ μεγαλύτερο από τις αποθήκες και περιλαμβάνει από το πως παραγγέλνουν τις προμήθειες τους από τους διάφορους



προμηθευτές μέχρι την παραγωγή, την οργάνωση των γραμμών παραγωγής, την εξυπηρέτηση των πελατών και την διανομή του τελικού προϊόντος στο τελικό καταναλωτή, είτε πρόκειται για ιδιώτη είτε για εταιρεία.

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας συνιστά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε κάθε εταιρεία ανεξάρτητα αν είναι βιομηχανία ή όχι καθώς

ελέγχει και αξιολογεί συνεχώς οριζόντια όλες τις λειτουργίες της εταιρείας δημιουργώντας μια δυναμική εξαιρετική η οποία ανάλογα πως θα την διαχειριστεί η εταιρεία μπορεί να εξυψώσει την κερδοφορία ή να επιφέρει την απόλυτη ζημιά στην επιχείρηση. Η διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας στην Βιομηχανία περιλαμβάνει όλα αυτά που αναφέρονται στο σχήμα και είναι τα εξής:

Demand Forecasting: προβλέψεις και κυρίως προβλέψεις της ζήτησης των πελατών της εταιρείας. Στην ουσία πλέον αναφέρεστε σε εφοδιαστικές αλυσίδας που εξαρτιούνται 100% από την ζήτηση που προκαλούν οι πελάτες. Η κάλυψη αυτής της ζήτησης την σωστή χρονική στιγμή με το λιγότερο δυνατό κόστος είναι το ζητούμενο της βελτιστοποίησης της εφοδιαστικής αλυσίδας,

Purchasing: Αγοραστικό Μάνατζμεντ, Προμήθειες, πότε θα δώσετε μια παραγγελία για προμήθειες, σε τι ποσότητα και σε ποιόν προμηθευτή, ο οποίος πότε μπορεί να παραδώσει και αν μπορεί να συνδυαστεί με παραδώσεις άλλων προμηθευτών έτσι ώστε να μειωθεί και το συνολικό κόστος μεταφοράς είναι μερικές από τις σκέψεις που πρέπει να κάνει ο Διευθυντής Logistics αναφορικά με τις προμήθειες,

Requirements Planning: ανάλυση και προγραμματισμός όλων των απαιτούμενων για την παραγωγή των προϊόντων, έμμεσων ή έμμεσων με την παραγωγή όπως η συντήρηση των μηχανημάτων κτλ,

Production Planning: προγραμματισμός της παραγωγής, πόσες γραμμές παραγωγής, πότε αλλάζουμε γραμμή παραγωγής κτλ, στατιστικές αναφέρουν ότι ο χρόνος που χρειάζεται για να αλλάξει μια γραμμή παραγωγής μπορεί να μειωθεί και κατά 50% ανάλογα με το μάνατζμεντ που ακολουθούμε στην διαχείριση της εφοδιαστικής μας αλυσίδας,

Manufacturing Inventory: Αποθεματοποίηση σε πρώτες ύλες και υλικά χρήσιμα στην παραγωγική διαδικασία,

Warehousing: Αποθήκευση γενικώς, σε πρώτες ύλες, σε συμπληρωματικά υλικά, σε τελικά προϊόντα, σε υλικά συσκευασίας κτλ,

Materials Handling: διαχείριση υλικών, πάσης φύσεως, κωδικοποίηση, διαχείριση παρτίδων, ημερομηνιών λήξης κ.ο.κ.,

Packaging: Συσκευασία των τελικών προϊόντων, ιδιαίτερα σημαντική για όλη την διαχείριση Logistics (αποθήκευση, διανομή κτλ) αλλά και για τις πωλήσεις και την προβολή του προϊόντος

Inventory: Αποθέματα και διαχείριση αποθεμάτων το επίπεδο των οποίων συνιστά το μεγάλο στοίχημα του κάθε Logistian και η κύρια αιτία για να χαρακτηριστεί μια εφοδιαστική αλυσίδα lean and hungry, το πρότυπο δηλαδή των εφοδιαστικών αλυσίδων σήμερα,

Distribution Planning: προγραμματισμός παραδόσεων, μια λειτουργία γεμάτη κόστος από την οποία όμως εξαρτάται άμεσα η εξυπηρέτηση των πελατών,

Order Processing: η διαχείριση παραγγελιών είναι ιδιαίτερα σημαντική λειτουργία στην διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, άμεσα επηρεάζει την εξυπηρέτηση των πελατών και επηρεάζεται από την διαχείριση των αποθεμάτων της εταιρείας,

Transportation: οι μεταφορές πάσης φύσεως της εταιρείας τόσο εσωτερικά, όσο και από προμηθευτές, σε πελάτες κ.ο.κ.

Customer Service: η εξυπηρέτηση των πελατών, ένα μάλιστα ιδιαίτερα σημαντικό με πολλαπλά ποιοτικά στοιχεία διαχείρισης που όμως επηρεάζονται άμεσα από την βέλτιστη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Πληροφοριακά Συστήματα: τα πληροφοριακά συστήματα είναι κύριο εργαλείο στον Έλληνα Logistian καθώς διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας σημαίνει αριθμοί και οι αριθμοί πηγάζουν από την πληροφορική.

Δεν είναι τυχαίο εξάλλου ότι όλα πλέον τα πληροφοριακά συστήματα είτε ονομάζονται ERP ή αλλιώς εστιάζονται πλέον και προσαρμόζονται στα

δεδομένα της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας καθώς εκεί πλέον βασίζεται η διαχείριση της κάθε εταιρείας,

Στρατηγικός Σχεδιασμός: η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας απαιτεί Στρατηγικό Σχεδιασμό σε υψηλό επίπεδο. Ο Logistics Manager σε μια επιχείρηση έχει άποψη αλλά και εμπειρία και την καθύλην απαραίτητη γνώση για το σε ποία τοποθεσία θα πρέπει να αγοραστεί μια ιδιοκτησία για να κατασκευασθεί το καινούργιο κέντρο διανομής της εταιρείας, για το πόσα φορτηγά πρέπει να αγοράσει η εταιρεία, για το πως θα αναπτυχθεί και εξελιχθεί το τμήμα της εφοδιαστικής αλυσίδας για να αντεπεξέλθει στους στόχους των πωλήσεων τα επόμενα χρόνια κ.ο.κ.

Η Ελληνική Βιομηχανία πρέπει να ανακαλύψει την σύγχρονη διαχείριση στην Εφοδιαστική Αλυσίδα και να χρησιμοποιήσει αυτό το εργαλείο – μάνατζμεντ έναντι της παγκοσμιοποίησης και του σκληρού ανταγωνισμού. Σήμερα στις περισσότερες Βιομηχανίες της χώρας μας είτε δεν υπάρχουν Διευθυντές Logistics και η διαχείριση έχει αφηθεί στον Οικονομικό ή Εμπορικό Διευθυντή είτε οι Διευθυντές Logistics ασχολούνται αποκλειστικά και μόνο με τις Αποθήκες και τις Μεταφορές.

Έτσι όμως το συγκριτικό πλεονέκτημα χάνεται, η βέλτιστη διαχείριση δεν έρχεται ποτέ, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας γίνεται πάρεργο των Εμπορικών Διευθυντών και οι Ελληνικές Βιομηχανίες δεν ανακαλύπτουν το μάνατζμεντ που θα κάνει την ειδοποιό διαφορά. Ελπίζουμε άμεσα οι Ελληνικές Βιομηχανίες να εκσυγχρονιστούν και εκσυγχρονισμός δεν είναι καινούργια μηχανήματα μόνο ή εγκαταστάσεις αλλά είναι και ίσως κυρίως μερικές φορές, νέες αρχές μάνατζμεντ!

2.2 ΣΤΗΡΙΞΗ ΠΥΡΟΠΑΘΩΝ ΚΑΙ LOGISTICS

Τη τελευταία τετραετία, μετά τη «ISOMANIA», μία νέα λέξη ήλθε να προστεθεί στο καθημερινό λεξικό των Ελλήνων. Η άγνωστη λέξη «logistics» απέκτησε ευρεία χρήση στην ελληνική ακαδημαϊκή και επιχειρηματική κοινότητα. Η επιχειρηματική κοινότητα έχει πλέον τη

δυνατότητα να συνεργάζεται με πτυχιούχους οι οποίοι (με εξαίρεση ίσως ένα μικρό αριθμό περιπτώσεων) δεν διαθέτουν καμία διεθνή αναγνώριση προσόντων ή επιβεβαίωση της ακαδημαϊκής και πρακτικής εμπειρίας τους πάνω στα «logistics».

Τα διάφορα επαγγελματικά περιοδικά και οι εφημερίδες άρχισαν να κάνουν εκτενή αφιερώματα στα «logistics» δηλαδή στα εμπορευματικά κέντρα, στην οργάνωση των αποθηκευτικών χώρων, στις προμήθειες, στο προγραμματισμό των παραδόσεων, στη έγκαιρη υλοποίηση των μεταφορών - διανομών και στην ασφαλή μετακίνηση των ανθρώπων ή των προϊόντων. Παρά τις διεθνείς εξελίξεις, στην Ελλάδα η εφαρμογή των logistics περιορίζεται μόνο στον χώρο των δικτύων διανομής.

Έτσι ο όρος «logistics» έχει ταυτισθεί κυρίως με τον σχεδιασμό, τη διαχείριση ή και τη βελτιστοποίηση της αλυσίδας εφοδιασμού καταναλωτικών προϊόντων χαμηλής κυρίως αξίας ή τεχνολογίας. Οι φυσικές καταστροφές, οι ανάγκες παροχής άμεσης ανθρωπιστικής βοήθειας και οι απαιτήσεις ανασυγκρότησης - ανακούφισης των πληγέντων αποτελούν επίσης ένα κρίσιμο αντικείμενο των logistics αλλά δεν έχουν τύχει της ανάλογης προσοχής από τους Έλληνες logisticians.

Όπως αποδείχθηκε τους τελευταίους μήνες, η έλλειψη δυνατότητας έγκαιρης πρόβλεψης του μεγέθους, της τοποθεσίας, του χρόνου και της διάρκειας των φυσικών καταστροφών (πυρκαγιές, πλημμύρες κ.λπ.) καθώς και η αναγκαιότητα για έγκαιρη, αποτελεσματική και συνεχή ροή ανθρωπιστικής βοήθειας (στις αναγκαίες πάντα ποσότητες) επιβάλλουν τον σωστό σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού & ευέλικτου (lean) συστήματος διαχείρισης έκτακτων αναγκών («συστήματος»).

Σε αντίθεση με τη περίπτωση των εμπορικών επιχειρήσεων, η ιδιαιτερότητα και η πρόκληση αυτού του συστήματος διαχείρισης είναι ότι θα πρέπει να προβλέπει για την πιθανή μεταφορά και εγκατάσταση του κατάλληλου προσωπικού, εξοπλισμού και χρηματοοικονομικών μέσων,

στις αναγκαίες ποσότητες καθώς και για τη πιθανή συσκευασία, μεταφορά, αποθήκευση και διανομή των απαραίτητων υλικών, στις κατάλληλες τοποθεσίες, χρησιμοποιώντας πιθανόν αναξιόπιστα ή μη υπάρχοντα μέσα χειρισμού και διακίνησης καθώς και αναξιόπιστες πληροφοριακές δομές.

Μία άλλη σημαντική διαφορά με τις αλυσίδες εφοδιασμού των εμπορικών επιχειρήσεων είναι η ροή των απαιτήσεων. Στις εμπορικές επιχειρήσεις, οι εξωτερικές απαιτήσεις αφορούν κυρίως προϊόντα, είναι σταθερές και προβλέψιμες.

Οι απαιτήσεις για εξαγωγή προϊόντων από την Αποθήκη, έχουν σχέση με συγκεκριμένα προϊόντα, απαιτούν παράδοση σε κανονικά, «τυποποιημένα» διαστήματα και προέρχονται από συγκεκριμένες τοποθεσίες (εμπορευματικά κέντρα, υποκαταστήματα, πελάτες κ.λπ.). Οι απαιτήσεις του συστήματος διαχείρισης έκτακτων αναγκών αφορούν κυρίως εξοπλισμό, προσωπικό και προϊόντα. Δεν είναι σταθερές ούτε προβλέψιμες.

Οι απαιτήσεις αυτές δημιουργούνται ξαφνικά, προέρχονται από διαφορετικές (συνήθως άγνωστες) τοποθεσίες και απαιτούν άμεση παράδοση, σε ένα άγνωστο αριθμό αποθηκών (συνήθως αγνώστου χωρητικότητας και υποδομής η κάθε μία), σε διάφορες ποσότητες και σε μη «τυποποιημένα» διαστήματα.



Η πρόσφατες καταστροφές, η έλλειψη υποδομών & συντονισμού και η ανάγκη άμεσης ανακούφισης όσων επλήγησαν επιβεβαιώνουν την αναγκαιότητα ύπαρξης ενός καταλλήλως στελεχωμένου επιχειρησιακού κέντρου και ενός ρεαλιστικού, αξιόπιστου, εφαρμόσιμου, επικαιροποιημένου και αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης των έκτακτων αναγκών και της ανθρωπιστικής βοήθειας ειδικά κατά τις πρώτες ώρες αντιμετώπισης της φυσικής καταστροφής.

Έλληνες logisticians (αυτοί δηλαδή που ασχολούνται επαγγελματικά με τα logistics) θα πρέπει να ετοιμασθούν να δώσουν την δική τους απάντηση στην ανασυγκρότηση. Θα πρέπει να κάνουν την παρουσία τους αισθητή στους διάφορους κρατικούς φορείς, συμμετέχοντας ενεργά και εξασφαλίζοντας έναν ηγετικό και καθοριστικό ρόλο σε όλες τις προσπάθειες στήριξης των πυροπαθών.

Είναι καιρός πλέον, οι Έλληνες logisticians να έχουν μία ουσιαστική συμμετοχή στο σχεδιασμό, στις τεχνικές μελέτες, στη βελτιστοποίηση της αξίας και στις διαδικασίες καθορισμού δεικτών αποδοτικότητας, ακεραιότητας, ευελιξίας και αποτελεσματικότητας σε όλα τα στάδια σχεδιασμού αυτού του προγράμματος ανασυγκρότησης. Όπως και στις πολεμικές συρράξεις του παρελθόντος έτσι και στην περίπτωση αποκατάστασης των φυσικών καταστροφών, τα logistics αποτελούν την διαφορά μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας.

Σε κάθε περίπτωση απειλής ή πολεμικής σύρραξης, ο ρόλος των διαφόρων στοιχείων των logistics είναι κρίσιμος για την διασφάλιση της επιτυχίας. Υπάρχει όμως μία σημαντική διαφορά. Στις κανονικές πολεμικές συρράξεις, τα logistics είναι καθαρά ένα στοιχείο υποστήριξης. Στην περίπτωση αποκατάστασης των φυσικών καταστροφών, τα logistics δεν θα πρέπει να είναι απλά και μόνο ένα στοιχείο υποστήριξης.

Οι logisticians θα πρέπει να έχουν την δυνατότητα να εφαρμόσουν τη «τέχνη και την επιστήμη της διαχείρισης, της τεχνικής μεθοδολογίας και των τεχνικών δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τον σχεδιασμό, τον προσδιορισμό των απαιτήσεων, την απόκτηση, την διατήρηση και την διάθεση των πόρων και μέσων που υποστηρίζουν τους στόχους, την στρατηγική, την τακτική και τον έλεγχο «του συστήματος».

2.3 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ LOGISTICS;

Η Ελληνική Εταιρεία Logistics είναι Μη Κερδοσκοπικό Σωματείο που εκπροσωπεί τον Έλληνα Logistian. Προβάλλει και προωθεί τα αιτήματα

της αγοράς των Logistics στους αρμόδιους φορείς, οδηγεί σε λύσεις, βοηθά στην ανάπτυξη του κλάδου, κατοχυρώνει και οριοθετεί τον Έλληνα Logistician, το Ελληνικό Management Logistics και την Ελληνική Υπηρεσία Logistics

2.4 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ LOGISTICS

Σκοπός της Ελληνικής Εταιρείας Logistics είναι η συσπείρωση των επαγγελματιών της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας και των Logistics με στόχους: τη ραγδαία ανάπτυξη του κλάδου, την κατοχύρωση του επαγγέλματος των Logistics, την αναβάθμιση του ρόλου του Έλληνα Logistician στις Ελληνικές επιχειρήσεις και την Εθνική Οικονομία.

2.5 ΠΟΙΟΣ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΕ ΝΑ ΓΙΝΕΙ ΜΕΛΟΣ

Μέλος της Ελληνικής Εταιρείας Logistics μπορεί να γίνει οποιοδήποτε στέλεχος της εφοδιαστικής αλυσίδας ασχολείται με:

- **Logistics & Μεταφορές**
- **Προμήθειες & Αγοραστικό management**
 - **Τμήματα Λειτουργιών Βιομηχανιών ή εταιρειών παροχής υπηρεσιών**
- **Third party Logistics**
- **Προμηθευτές της εφοδιαστικής αλυσίδας**

2.6 ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ LOGISTICS

Εν όψει σημαντικών αλλαγών και ανακατατάξεων βρίσκεται ο χώρος των Logistics στη χώρα μας, με κύριο χαρακτηριστικό την παραμονή στο παιχνίδι των μεγάλων και εξειδικευμένων εταιριών παροχής υπηρεσιών, εκτιμά ο νέος Πρόεδρος της Ελληνικής Εταιρείας Logistics, του σωματείου που εκπροσωπεί στη χώρα μας το μεγάλο, διεθνή οργανισμό SOLE, κ. Ιωάννης Γ. Κονταράτος.

Στην πρώτη συνέντευξη που παραχώρησε στο Plant, με την ιδιότητα του Προέδρου της EEL ο κ. Κονταράτος, στέλεχος με μεγάλη επαγγελματική αλλά και εκπαιδευτική εμπειρία στον τομέα (σήμερα είναι ο Logistics Director του Groupe Carrefour στη χώρα μας), σκιαγραφεί το παρόν και ιδίως το

μέλλον της ελληνικής αγοράς Logistics, μιας αγοράς που περνά τη φάση της ενηλικίωσης για να συγκλίνει με τα ευρωπαϊκά πρότυπα.

Ιδιαίτερης σημασίας είναι - επίσης - και η παρατήρηση του Προέδρου της EEL, ότι ενώ η βιομηχανία στην Ελλάδα βρίσκεται σε ύφεση, εντούτοις πολλές επιχειρήσεις δεν έχουν συνειδητοποιήσει ότι η σωστή διαχείριση των αποθεμάτων και ιδίως η μείωσή τους αποτελεί πηγή κέρδους γι' αυτές.

PLANT: Κύριε Πρόεδρε, κάνοντας ένα σύντομο απολογισμό, σκιαγραφήστε μας τη μέχρι σήμερα προσφορά της Ελληνικής Εταιρίας Logistics προς την κατεύθυνση της ενημέρωσης γύρω από τα μεθοδολογικά εργαλεία που προσφέρει η επιστήμη των Logistics με στόχο την αποτελεσματική και αποδοτική οργάνωση των διαδικασιών της σύγχρονης αλυσίδας εφοδιασμού (όπως είναι οι τομείς της διαχείρισης αποθηκών, δρομολόγησης παραγγελιών-φορτηγών και στόλου οχημάτων, βελτιστοποίησης της αποθήκευσης-διανομής και προγραμματισμού αποθεμάτων, επιλογής εξοπλισμού καθώς και πληροφοριακών συστημάτων για την υποστήριξη των παραπάνω διαδικασιών).

I.K.: Από την ίδρυσή της η EEL είχε σαν βασικό στόχο τη γνωστοποίηση, διάδοση, προώθηση και κατανόηση της επιστήμης των Logistics σαν ένα σύστημα εφαρμοσμένων επιστημών στο χώρο της επιχειρησιακής δράσης.

Στο Δ.Σ. του Αθηναϊκού Παραρτήματος, που είναι και το πρώτο που ιδρύθηκε στην Ελλάδα, πιστεύουμε ότι η επίτευξη αυτού του στόχου έπρεπε πρώτα να περάσει από την αρχική ανάγκη της γνώσης.

Για το λόγο αυτό, τα πρώτα συνέδρια της EEL έδιδαν περισσότερη έμφαση στη θεωρία. Έπρεπε να γίνει κατανοητό στους συνέδρους, αλλά ιδίως στους Έλληνες επιχειρηματίες ότι τα Logistics δεν έχουν καμία σχέση ούτε με το λογιστήριο ούτε με το λογισμικό. Το ελληνικό δαιμόνιο ανταποκρίθηκε

άμεσα. Πολλές εταιρίες μεταφορών μετατράπηκαν σε εταιρίες υπηρεσιών Logistics.

Τελικά σήμερα πιστεύουμε ότι ο χώρος των Logistics είναι πλέον γνωστός. Όλοι σχεδόν γνωρίζουν ότι η έννοια των Logistics έχει να κάνει με ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα, από τον παραγωγό έως τον τελικό καταναλωτή. Στα πλαίσια αυτά λοιπόν, το Αθηναϊκό Παράρτημα αποφάσισε την οργάνωση ημερίδων και εκδηλώσεων που ασχολούνται με πρακτικά θέματα που ενδιαφέρουν τους logisticians.

Το αποτέλεσμα μας ενθάρρυνε αφού υπήρξε αθρόα προσέλευση στις δύο πρώτες ημερίδες του 2003 που είχαν σαν θέματα «Μηχανογράφηση και Logistics» η πρώτη, και «Κοστολόγηση υπηρεσιών Logistics» η δεύτερη.

PLANT: Πιστεύετε, με βάση την εμπειρία σας ότι η ελληνική βιομηχανία έχει εξαντλήσει όλες τις δυνατότητές της όσον αφορά την αποτελεσματική διαχείριση των αποθεμάτων της;

Επιπλέον σε ποιο βαθμό η διοίκηση των επιχειρήσεων έχει προσδιορίσει τα κόστη που συνδέονται με τις διαδικασίες οργάνωσης της αποθήκευσης - διανομής - μεταφοράς, ώστε να μπορεί να προχωρήσει σε ορθολογικές επενδυτικές αποφάσεις, π.χ. επιλογή υπηρεσιών Logistics Outsourcing;

I.K.: Η άποψή μου είναι ότι η βιομηχανία στην Ελλάδα βρίσκεται σε ύφεση. Λίγες είναι οι επιχειρήσεις που θα παραμείνουν, και αυτές θα είναι οι πολύ μεγάλες και πολύ εξειδικευμένες. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι μεγάλες εταιρίες τροφίμων (π.χ. γαλακτοκομικών προϊόντων) είναι από τις πιο υγιείς και έχουν την καλύτερη διαχείριση των αποθεμάτων τους.

Δυστυχώς όμως πολλές επιχειρήσεις δεν έχουν συνειδητοποιήσει ότι η σωστή διαχείριση των αποθεμάτων και ιδίως η μείωσή τους είναι μια πηγή κέρδους για την εταιρία. Όσον αφορά το δεύτερο μέρος της ερώτησής σας στη χώρα μας υπάρχουν δύο κατηγορίες εταιριών παροχής υπηρεσιών.

Η πρώτη αφορά τις πολυεθνικές και με τις μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις όπου τα Logistics βρίσκονται σε σωστό δρόμο. Η κοστολόγηση των υπηρεσιών σε αυτές γίνεται λεπτομερώς.

Η δεύτερη κατηγορία είναι αυτή του απλού μεταφορέα, των μικρών ελληνικών μεταφορικών εταιριών, που δεν είναι σε θέση ή δεν θέλουν να επωφεληθούν από την τεχνογνωσία και ανάπτυξη των Logistics. Στις εταιρίες αυτές ο ιδιοκτήτης είναι και ο οδηγός, ο εργάτης, ο λογιστής.

Το συνολικό κόστος και η ποιότητα των υπηρεσιών είναι όροι άγνωστοι γι' αυτούς. Σ' αυτή την κατηγορία χρειάζεται άμεση ενημέρωση και φυσικά, αρκετή δουλειά. Δυστυχώς, όμως, δεν είμαι τόσο αισιόδοξος για το μέλλον αυτών των εταιριών.

Θεωρώ ότι οι μεγάλες και εξειδικευμένες εταιρίες θα επιβιώσουν. Ήδη οι μεγάλες πολυεθνικές είναι στην ελληνική αγορά και προσφέρουν τις υπηρεσίες τους. Οι μικρομεσαίοι είναι καταδικασμένοι σε αφανισμό.

Η λύση έχει ήδη εφαρμοστεί στο εξωτερικό και έχει να κάνει με τη συγχώνευση εταιριών, υπό την αιγίδα όμως ανθρώπων που είναι γνώστες του αντικειμένου.

Μόνο σ' αυτή την περίπτωση θα υπάρξει μέλλον. Για να έχουμε όμως αποτελέσματα θα πρέπει να έχουμε και επενδύσεις, χωρίς αυτές δεν δημιουργούνται εταιρίες με προοπτική, αλλά εταιρίες με ημερομηνία λήξεως.

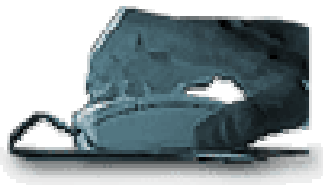
PLANT: Ποιες εκτιμάτε ότι θα είναι οι σημαντικότερες ευκαιρίες ανάπτυξης στο προσεχές μέλλον της αγοράς που δραστηριοποιείστε εν όψει και μεγάλων projects που υλοποιούνται στη χώρα μας (Ολυμπιακοί Αγώνες 2004, επενδύσεις στο πλαίσιο του Γ' ΚΠΣ και της Ευρωπαϊκής Διεύρυνσης);

I.K.: Οι Ολυμπιακοί Αγώνες θα δώσουν στην Ελλάδα την ευκαιρία να αποκτήσει υποδομές που δεν είχε. Έργα όπως η Αττική Οδός, η Εγνατία και η ΠΑΘΕ είναι απαραίτητα οδικά έργα, τα οποία ο κάθε επαγγελματίας της μεταφοράς έπρεπε να τα έχει ήδη στη διάθεσή του.

Η έγκαιρη ανάπτυξη των εμπορευματικών κέντρων στις σωστές πόλεις και τοποθεσίες, αλλά και λιμένων θα είναι σημαντικός παράγοντας ανάπτυξης των Logistics στην Ελλάδα. Θα πρέπει επίσης, στην περιοχή της Αττικής, να παρθούν αποφάσεις για το χώρο που θα εγκατασταθούν οι μεταφορικές εταιρίες (πρακτορεία).

Τέλος, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η Β. Ελλάδα θα μπορούσε να είναι η πύλη των Βαλκανίων. Η Θεσσαλονίκη αλλά και η Αλεξανδρούπολη έχουν τις προδιαγραφές ώστε να γίνουν τα λιμάνια πρόσβασης των χωρών της Βαλκανικής

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ LOGISTICS

3.1 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ E- LOGISTICS

Οι ψηφιακές τεχνολογίες που απαντώνται συχνότερα στα logistics και την εφοδιαστική αλυσίδα είναι οι ακόλουθες:

α) Συστήματα πληροφορικής: Είναι εξειδικευμένες εφαρμογές λογισμικού, που αναλαμβάνουν να εξυπηρετήσουν το σύνολο των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι πιο γνωστές είναι τα συστήματα επιχειρηματικού σχεδιασμού (**Enterprise Resource Planning - ERP**) και τα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (**Supply Chain Execution - SCE**).

Η συνηθέστερη μορφή των συστημάτων SCE είναι τα προγράμματα διαχείρισης αποθηκών (**Warehouse Management System - WMS**), τα οποία εν πολλοίς ταυτίζονται με τα συστήματα SCE.

β) Τεχνολογίες αναγνώρισης και κτήσης δεδομένων: Είναι εξειδικευμένες τεχνολογικές υποδομές (hardware και software), που συλλέγουν την πληροφορία τη στιγμή της δημιουργίας της -σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας, λ.χ. μέσα στην αποθήκη- και τη μεταβιβάζουν στο εκάστοτε πρόγραμμα (λ.χ. WMS) για επεξεργασία.

Τέτοιες υποδομές είναι τα φορητά τερματικά χειρός, τα τερματικά περονοφόρων οχημάτων, οι τεχνολογικές λύσεις Αυτόματης Αναγνώρισης και Κτήσης Δεδομένων (**Automatic Identification and Data Capture - AIDC**), στις οποίες ανήκουν ο γραμμωτός κώδικας (**barcode**), οι «έξυπνες» κάρτες, τα συστήματα αναγνώρισης χαρακτήρων και οι εφαρμογές ασύρματης αναγνώρισης, ευρύτερα γνωστές με το ακρωνύμιο RFID (**Radio Frequency Identification**).

γ) Συστήματα Τηλεματικής: Είναι τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται στις μεταφορές και αποτελούνται από πολλά μέρη hardware (πομποδέκτες, κεραίες, μικροϋπολογιστές, τηλεπικοινωνιακά δίκτυα, δορυφόροι) και software (συστήματα GIS, πρωτόκολλα επικοινωνίας), με βασική λειτουργία την καταγραφή της γεωγραφικής θέσης του οχήματος σε πραγματικό χρόνο και την απεικόνισή της σε ηλεκτρονικό υπολογιστή.

Χάρη σ' αυτά, ο επιχειρηματίας μπορεί π.χ. να βλέπει ανά πάσα στιγμή πού βρίσκονται τα οχήματα και τα εμπορεύματά του, ενώ οι δυνατότητες σύνδεσης

και αξιοποίησης των τεχνολογιών της πρώτης και της δεύτερης κατηγορίας είναι απεριόριστες.

δ) Υποδομές δικτύων: Ο λόγος για τα ενσύρματα και τα ασύρματα τοπικά δίκτυα, που συνήθως βρίσκονται σε μια αποθήκη εξυπηρετώντας τη μετάδοση των δεδομένων από τις διάφορες φορητές συσκευές, τους υπολογιστές κ.λπ. Τα δίκτυα αυτά αποτελούνται από υπολογιστές, καλωδίωση ή ασύρματα σημεία πρόσβασης (access points).

3.2 ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ ΚΑΙ E-LOGISTICS

Η αποθήκη είναι η «καρδιά» των logistics, ή όπως είπε κάποιος θεωρητικός, **«αν τα logistics ήταν χώρα, τότε σίγουρα η πρωτεύουσά της θα ήταν η αποθήκη»**, υποδηλώνοντας την κομβική σημασία που έχουν οι αποθήκες και η αποθήκευση γενικά για τα logistics και την εφοδιαστική αλυσίδα.

Ας δούμε, όμως, πως ρέει ο χρόνος σε μια σύγχρονη αποθήκη όπου χρησιμοποιούνται οι τεχνολογίες e-logistics, τις οποίες παρουσιάσαμε παραπάνω. Κατ' αρχάς, κάθε προϊόν που βρίσκεται στο ράφι της αποθήκης διαθέτει ένα μοναδικό κωδικό αριθμό, ο οποίος αναπαρίσταται με μια σειρά από μαύρες γραμμές. Πρόκειται για το λεγόμενο **γραμμωτό κώδικα ή barcode**

Ένας υπολογιστής μπορεί να «θυμάται» όλα τα είδη που υπάρχουν μέσα στην αποθήκη -όσο τεράστια κι αν είναι- και να γνωρίζει την ακριβή ποσότητα για το καθένα από αυτά, αρκεί να τον ενημερώνουμε κάθε φορά που ένα προϊόν εισέρχεται ή εξέρχεται.

Η ενημέρωση αυτή γίνεται μέσω ενός σαρωτή γραμμωτού κώδικα, ο οποίος διαβάζει «πίσω από τις γραμμές» και μεταφέρει στον υπολογιστή την πληροφορία που υπάρχει στο barcode.

Η πληροφορία φθάνει στον υπολογιστή ενσύρματα ή ασύρματα μέσω των αντίστοιχων δικτύων και καταχωρείται σε κάποιο πρόγραμμα

λογισμικού (ERP, WMS, SCE) που έχει αναλάβει την καταγραφή και ανάλυση των κινήσεων της αποθήκης. Το πρόγραμμα συλλέγει τα δεδομένα και είναι ικανό να δώσει απαντήσεις σε πλήθος ερωτημάτων.

Να σημειώσουμε εδώ, ότι το barcode της συσκευασίας (ή ετικέτα RFID) δίνει πληροφορίες και για την ποσότητα που αυτή περιλαμβάνει, κατά συνέπεια δεν χρειάζεται να «διαβάσουμε» κάθε προϊόν χωριστά.

Η ανάγνωση μπορεί να γίνεται απευθείας από την κούτα ή κάποια άλλη μεγαλύτερη συσκευασία.

Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και τη στιγμή που αγοράζεται ένα προϊόν, περνάει δηλαδή από το σαρωτή barcode του ταμείου: αυτόματα καταγράφεται και μεταφέρεται στον υπολογιστή η συγκεκριμένη ενέργεια, η πώληση δηλαδή του προϊόντος, το οποίο αφαιρείται από το στοκ της αποθήκης, ενώ ανάλογα με την εφαρμογή λογισμικού, είναι δυνατόν μόλις το στοκ φθάσει σε κρίσιμο σημείο, ο υπολογιστής να ενημερώνει τον επιχειρηματία (είτε μέσω της οθόνης του είτε μέσω μιας εκτύπωσης) ότι πρέπει να παραγγείλει άμεσα τα προϊόντα που πρόκειται σύντομα να εξαντληθούν.

Παράλληλα, ανάγνωση με το barcode scanner κάνουμε και στα προϊόντα που φέρνει ο προμηθευτής, έτσι ώστε να προστίθενται αντίστοιχα στο στοκ.

Βλέπουμε, λοιπόν, ότι στο χώρο της αποθήκης η παρουσία των e-logistics εντοπίζεται σε συστήματα συλλογής και κτήσης δεδομένων, σε εφαρμογές λογισμικού και σε υποδομές ενσύρματων ή ασύρματων τοπικών δικτύων, μέσω των οποίων μεταφέρονται τα δεδομένα. Δεν είναι όμως μόνο αυτά.

Τα συστήματα τηλεματικής μπορούν επίσης να συνδέονται (ασύρματα) με τα συστήματα αποθήκευσης (WMS) και μέσω εκείνων να μεταφέρονται κρίσιμα δεδομένα που αφορούν στις παραγγελίες, τους πελάτες, τα αποθέματα, τις παραδόσεις, και στη συνέχεια να αναλύονται από τα προγράμματα του είδους.

Επιπλέον, είναι δυνατόν τα συστήματα της αποθήκης να βρίσκονται συνδεδεμένα με τα συστήματα των συνεργατών (λ.χ. των προμηθευτών) και κάθε φορά που υπάρχει κάποια έλλειψη στην αποθήκη, ο προμηθευτής να ενημερώνεται αυτόματα από το σύστημα και να αναπληρώνει το στοκ.

Στο άμεσο μέλλον, οι σύγχρονες τεχνολογίες υπόσχονται ότι η ανθρώπινη παρέμβαση θα ελαχιστοποιηθεί ακόμα περισσότερο, καθώς προϊόντα και μηχανές θα επικοινωνούν απευθείας μεταξύ τους και μέσω του Internet.

Το παράδειγμα της αποθήκης είναι χαρακτηριστικό για το πώς διαφορετικές τεχνολογικές υποδομές συνεργάζονται για να επιτελέσουν πληθώρα εργασιών, από την καταγραφή, τον ποσοτικό και ποιοτικό έλεγχο του στοκ μέχρι την ανάλυση των δεδομένων και τη χάραξη στρατηγικής για τις πωλήσεις, τον ανεφοδιασμό, τη διακίνηση των προϊόντων κ.ά.

3.3 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΑ E-LOGISTICS

Τα οφέλη που απορρέουν από την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στα logistics και την εφοδιαστική αλυσίδα είναι σε γενικές γραμμές τα ακόλουθα:

α) Καλύτερη εκμετάλλευση των υλικών (άψυχων) πόρων της επιχείρησης. Υλικοί πόροι θεωρούνται τα οχήματα, οι αποθηκευτικοί χώροι, ο εξοπλισμός κ.λπ.

Για παράδειγμα, η χρήση ενός συστήματος τηλεματικής στα οχήματα της επιχείρησης (**διαχείριση στόλου, fleet management**) έχει ως αποτέλεσμα πιο οργανωμένες κινήσεις και λιγότερα δρομολόγια.

α) Καλύτερη εκμετάλλευση των υλικών (άψυχων) πόρων της επιχείρησης. Υλικοί πόροι θεωρούνται τα οχήματα, οι αποθηκευτικοί χώροι, ο εξοπλισμός κ.λπ. Για παράδειγμα, η χρήση ενός συστήματος τηλεματικής στα οχήματα της επιχείρησης (**διαχείριση στόλου, fleet management**) έχει ως αποτέλεσμα πιο οργανωμένες κινήσεις και λιγότερα δρομολόγια.

Σχετικά με τον αποθηκευτικό χώρο, ένα σύστημα WMS και η εγκατάσταση κάποιου ασύρματου **τοπικού δικτύου** έχουν ως αποτέλεσμα αφενός την αξιοποίηση κάθε σπιθαμής της αποθήκης, αφετέρου τη γρηγορότερη επιτέλεση των διαδικασιών μέσα σ' αυτήν. Λόγου χάρη, το σκάνερ διαβάζει το **γραμμωτό κώδικα** μιας κούτας και στέλνει αυτόματα την πληροφορία (τι περιέχει η κούτα) σε κεντρικό υπολογιστή εφοδιασμένο με σύστημα WMS, μέσω του ασύρματου τοπικού δικτύου.

β) Καλύτερη αξιοποίηση των έμψυχων πόρων της επιχείρησης. Εδώ εντάσσονται όχι μόνο οι εργαζόμενοι αλλά και οι πελάτες, οι προμηθευτές κ.λπ. Για παράδειγμα, ένα σύστημα **ERP** ή WMS ενημερώνει σχετικά με το ποιοι είναι οι επικερδείς πελάτες, εξασφαλίζει πολύτιμες εργατώρες για το προσωπικό και συντελεί στην καλύτερη οργάνωση των εισερχόμενων ροών από τους προμηθευτές.

Ο ενδιαφερόμενος δεν χρειάζεται πλέον να ασχολείται με τον έλεγχο του στοκ, αφού αυτό το έχει αναλάβει το ίδιο το σύστημα, η απογραφή αποθήκης γίνεται με το πάτημα ενός κουμπιού, ενώ το ίδιο απαιτείται για να μάθουμε τα έσοδα, τα έξοδα και τα κέρδη για μία ημέρα ή ένα μήνα. Συγχρόνως, γνωρίζει ποια είδη διακινούνται περισσότερο και αναλόγως διαμορφώνει τις παραγγελίες του.

Στο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπως αυτό διαμορφώνεται σήμερα, ζητούμενο της διοίκησης δεν είναι ο λεπτομερής έλεγχος κάθε τμήματος της επιχείρησης -καθώς κάτι τέτοιο απαιτεί πολλή ενέργεια και χρόνο- αλλά η αυτοματοποίηση διαδικασιών με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων.

Οι τεχνολογίες που εξετάσαμε παρέχουν πλήθος πληροφοριών στη διοίκηση και τα στελέχη της επιχείρησης, ώστε να είναι δυνατή η λήψη ορθών και άμεσων αποφάσεων, καθώς και η χάραξη μακρόπνοης αναπτυξιακής στρατηγικής.

3.4 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ Η-ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ

Τα στοιχεία της έρευνας καταδεικνύουν ότι ο τομέας του Λιανεμπορίου καθυστερεί ακόμα στην υιοθέτηση του η-επιχειρείν και των νέων τεχνολογιών. Το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων, η αδυναμία τους να προβούν σε επενδύσεις στην πληροφορική, η έλλειψη κατανόησης των πλεονεκτημάτων του η-επιχειρείν αλλά και συχνά οι υπερβολικές προσδοκίες για άμεση απόδοση της επένδυσης σε μικρό χρονικό διάστημα, οδηγούν σε περιορισμένη διείσδυση του η-επιχειρείν

Ωστόσο, το Διαδίκτυο μεταβάλλει το επιχειρηματικό σκηνικό και τον τρόπο που λειτουργούν οι επιχειρήσεις, και ιδιαίτερα αυτές που απευθύνονται στη μεγάλη μάζα των καταναλωτών, όπως οι επιχειρήσεις του Λιανεμπορίου. Συγκεκριμένα, οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα και επηρεάζουν άμεσα τις επιχειρήσεις, είναι οι ακόλουθες:

1. Το Διαδίκτυο αλλάζει τις καταναλωτικές συνήθειες

Πλέον, σύμφωνα με όλες τις τελευταίες έρευνες, όλο και περισσότεροι καταναλωτές αναζητούν τιμές και προϊόντα στο Internet.

Αυτό σημαίνει ότι το Διαδίκτυο, μολονότι συχνά δεν είναι ορατή ή εύκολα μετρήσιμη η επίδρασή του, παίζει σταδιακά σημαντικότερο ρόλο στη διαδικασία πωλήσεων.



Επιπλέον, η παρουσία στο Διαδίκτυο περιορίζει το κόστος πληροφόρησης των πελατών μιας ΜΜΕ, γεγονός σημαντικό ιδιαίτερα για μια μικρή επιχείρηση, η οποία δεν διαθέτει τους πόρους για να απευθυνθεί στους

πελάτες της με τα παραδοσιακά μέσα μαζικής ενημέρωσης και πληροφόρησης.

2. Βελτιωμένη εξυπηρέτηση πελατών μέσα από το Διαδίκτυο

Ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα που παρέχει στις επιχειρήσεις Λιανεμπορίου το Διαδίκτυο είναι η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών τους. Επίσης, το Internet και οι δυνατότητες που παρέχει προσφέρουν στις επιχειρήσεις καλύτερη κάλυψη για τις ανάγκες των πελατών, με ειδικά σχεδιασμένες λύσεις.

Ο αριθμός των προσωποποιημένων υπηρεσιών και προϊόντων (personalization) μεγαλώνει διαρκώς, και πλέον η δόμηση και η παροχή τους, ειδικά σε εξειδικευμένες αγορές, υλοποιείται όλο και περισσότερο με εργαλεία η-επιχειρείν.

3. Το Διαδίκτυο ως κανάλι πωλήσεων

Πολλές επιχειρήσεις του συγκεκριμένου τομέα, κατανοώντας τα πλεονεκτήματα που παρέχει το Internet και σχετίζονται με τη μείωση κόστους αλλά και την καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών, έχουν ήδη επιλέξει το Διαδίκτυο ως αποκλειστικό κανάλι πώλησης προϊόντων και υπηρεσιών.

Σταδιακά, η διαφαινόμενη τάση στο λιανικό εμπόριο είναι η ύπαρξη από τη μία σημαντικού αριθμού επιχειρήσεων που έχουν εντάξει το Internet στα κανάλια πωλήσεων που διαθέτουν και από την άλλη επιχειρήσεων που δεν χρησιμοποιούν καθόλου το Διαδίκτυο.

Δεν υπάρχει συγκεκριμένη «συνταγή» για τον κατάλληλο ταυτόχρονο χειρισμό πολλών καναλιών πωλήσεων από τις MME.

Το βέβαιο είναι ότι απαιτούνται νέες διαδικασίες τιμολόγησης των προϊόντων, διάθεση για καινοτομία εκ μέρους των επιχειρήσεων, αναδιάρθρωση των εσωτερικών διεργασιών και φυσικά πλήρης ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στην εταιρική λειτουργία.

Συχνά, οι επιχειρήσεις παραβλέπουν την ανάγκη αναδιοργάνωσης και προσπαθούν, χωρίς να αλλάξουν δομές, να εντάξουν το Διαδίκτυο στα ήδη υπάρχοντα κανάλια πωλήσεων που διαθέτουν.

3.5 ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Η διάδοση του η-επιχειρείν ευνοεί την κάθετη ολοκλήρωση των επιχειρήσεων που εμπλέκονται στην εφοδιαστική αλυσίδα του τομέα Λιανεμπορίου.

Το η-επιχειρείν αποτελεί εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο για αυτές τις επιχειρήσεις, καθώς μειώνει τον όγκο του στοκ, ενώ επιταχύνει την ροή των προμηθειών επιτυγχάνοντας καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Τα εργαλεία του η-επιχειρείν επιτρέπουν την ανταλλαγή δεδομένων και πληροφορίας ανάμεσα στους συνεργάτες που συμμετέχουν στην εφοδιαστική αλυσίδα (καταστήματα, προμηθευτές κ.λπ.). Ήδη πολλές ΜΜΕ έχουν προβεί στη διασύνδεση των ηλεκτρονικών τους συστημάτων με εκείνα των μεγαλύτερων επιχειρήσεων που προμηθεύουν.

3.6 ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Οι νέες τεχνολογίες και γενικότερα το η-επιχειρείν μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις καταναλωτικών ηλεκτρονικών ειδών να βελτιστοποιήσουν τις διαδικασίες logistics, να τις κάνουν πιο ξεκάθαρες και διαφανείς, καθώς και να επιταχύνουν την αποτελεσματικότητα του δικτύου εσωτερικών και εξωτερικών συνεργατών. Υπό αυτή την οπτική, τα βασικά σημεία προσοχής είναι τα εξής:

Οι επιχειρήσεις καταναλωτικών ηλεκτρονικών ειδών αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις σχετικά με την εφοδιαστική τους αλυσίδα: Μερικές από αυτές είναι το ότι έχουν να κάνουν με μια εξαιρετικά κατακερματισμένη και παγκόσμια εφοδιαστική αλυσίδα, σύντομους κύκλους ζωής προϊόντων και εξάρτηση από τους διανομείς.

Τα εργαλεία που παρέχει το η-επιχειρείν για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας στην αγορά καταναλωτικών ηλεκτρονικών προϊόντων ίσως είναι λιγότερο διαδεδομένα από όσο θα περίμενε κανείς. Παρόλα αυτά, αυτό δεν αποδίδεται στην επιφυλακτικότητα από την πλευρά των επιχειρήσεων.

Τα πρότυπα η-επιχειρείν, όπως το EDIFACT (**Electronic Data Interchange For Administration, Commerce, and Transport = Ανταλλαγή Ηλεκτρονικών Δεδομένων για τη Διοίκηση, το Εμπόριο και τις Μεταφορές**) ή άλλες ευρέως καθιερωμένες λύσεις, όπως το RosettaNet (μια μη κερδοσκοπική κοινοπραξία που ασχολείται με την καθιέρωση προτύπων για την ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα στις επιχειρήσεις) δίνουν τη λύση σε αρκετές προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν οι εταιρίες καταναλωτικών ηλεκτρονικών ειδών. Εντούτοις, μέχρι στιγμής φαίνεται πως αυτοί που έχουν κατά κύριο λόγο κέρδος από όλα τα παραπάνω συστήματα είναι οι μεγάλοι παίκτες της αγοράς.

3.7 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ERP

Τα προγράμματα ERP(Enterprise Resource Planning) αποτελούν ολοκληρωμένα πακέτα λογισμικού που αναλαμβάνουν να ενσωματώσουν όλες ή ορισμένες από τις εσωτερικές διαδικασίες μιας επιχείρησης σε μία ενιαία διαχειριστική πλατφόρμα.

Στα ελληνικά αποδίδονται ως Συστήματα Πληροφοριακών Πόρων ή Ενδοεπιχειρησιακής Οργάνωσης.

Η διεύθυνσή τους στις μεσαίες και μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις είναι εξαιρετικά ικανοποιητική. Εκεί που παρατηρείται σημαντική υστέρηση είναι στις ελληνικές ΜΜΕ και ιδίως σε εκείνες των οποίων ο ετήσιος τζίρος κυμαίνεται μεταξύ 1 και 5 εκατομμυρίων ευρώ.

Μία από τις βασικές αιτίες αυτής της υστέρησης είναι το υψηλό κόστος των συστημάτων ERP. Αυτό αποτρέπει πολλές ΜΜΕ να υιοθετήσουν κάποια σχετική λύση, και παρά τις σημαντικές προοπτικές που υπάρχουν, δύσκολα οι εγχώριοι επιχειρηματίες πείθονται να αναλάβουν το ρίσκο.

Το λογισμικό ανοιχτού κώδικα (ΑΚ), το λογισμικό δηλαδή που μπορεί να διανεμηθεί και να χρησιμοποιηθεί δωρεάν (ή όπως ορίζουν οι εκάστοτε άδειες χρήσης που το συνοδεύουν) μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό

αντιστάθμισμα στην αδυναμία και τη διστακτικότητα των ΜΜΕ να ενσωματώσουν κάποιο ERP στη λειτουργία τους.

Σε αντίθεση με το λογισμικό κλειστού κώδικα (ΚΚ) και με τα ERP ΚΚ που κοστίζουν μια μικρή περιουσία, υπάρχουν αξιόλογα ERP ΑΚ που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια ελληνική ΜΜΕ με πολύ μικρό κόστος. Ωστόσο, κάθε πρόγραμμα ΑΚ, όπως και κάθε πρόγραμμα ΚΚ έχει ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Ο δυνητικός χρήστης επιβάλλεται να συνυπολογίσει τα υπέρ και τα κατά, όσο αντικειμενικότερα γίνεται, προκειμένου να λάβει τη σωστή απόφαση.

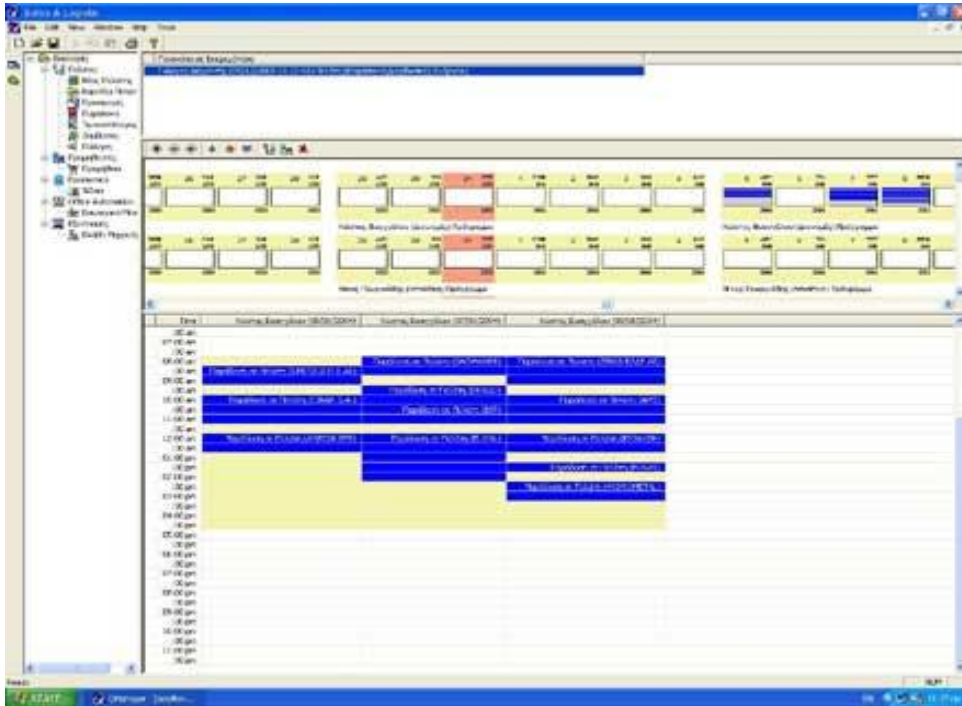
3.8 ACTION SALES & LOGISTICS MANAGEMENT SYSTEM

Το AS&LMS στοχεύει στην οργάνωση του τμήματος πωλήσεων μιας επιχείρησης. Είναι ιδανικό για την οργάνωση Εμπορικών Επιχειρήσεων. Το τμήμα πωλήσεων μιας επιχείρησης περιλαμβάνει πωλητές, εισπράκτορες, αποθήκη και προσωπικό αποστολής εμπορευμάτων.

Το AS&LMS παρεμβαίνει σε αυτούς ακριβώς τους τομείς:

1. *Στον προγραμματισμό των πωλητών*
2. *Στον προγραμματισμό των εξουσιοδοτημένων για την είσπραξη υπαλλήλων της εταιρείας*
3. *Στον προγραμματισμό αποστολής των εμπορευμάτων*
4. *Στην on site παραγγελιοληψία*

5. Στην on site ενημέρωση της εταιρείας τη στιγμή που γίνεται η παραγγελιοληψία



3.9 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ

Οι πωλητές αυτοί θα πρέπει να επισκέπτονται τους πελάτες της εταιρείας:

1. Σε συγκεκριμένες μέρες του μηνός.
2. Σε συγκεκριμένο ή περιοδικό χρόνο.
3. Με συγκεκριμένη απόκλιση (κάθε εβδομάδα όχι όμως την Παρασκευή της πρώτης εβδομάδας και τη Δευτέρα της δεύτερης εβδομάδας).
4. Ξεκινώντας από τον ίδιο τόπο (εταιρεία) ή διαφορετικό τόπο (τα σπίτια τους και φτάνοντας σε διαφορετικό τόπο ή στον ίδιο τόπο.
5. Δουλεύοντας 8 ώρες ή μέχρι την ολοκλήρωση των προγραμματισμένων πωλήσεων.

Παράλληλα οι πωλητές θα πρέπει να επιτύχουν το συγκεκριμένο στόχο πωλήσεων της εταιρείας.

Ακόμα οι πωλητές θα πρέπει να εισπράξουν τις οφειλές των πελατών που τους ανατέθηκαν.

Το AS&LMS καλύπτει συνολική διαδικασία λειτουργίας του τμήματος πωλήσεων:

- 1. Προγραμματίζοντας τις επισκέψεις των πωλητών.*
- 2. Σχεδιάζοντας τις καλύτερες δυνατόν διαδρομές για βελτιστοποίηση του διαθέσιμου χρόνου σε περισσότερες επισκέψεις.*
- 3. Ανασχεδιάζοντας το πρόγραμμα αν μία ή περισσότερες συναντήσεις ακυρωθούν.*
- 4. Δημιουργώντας κενά χρόνου για εξεύρεση νέων πελατών και δράσεις marketing.*
- 5. Συνδέοντας τον προγραμματισμό με την επίτευξη στόχου*

3.10 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΕΙΣΠΡΑΞΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Τις εισπράξεις της εταιρείας τις πραγματοποιούν εισπράκτορες, πωλητές, τράπεζες, και άλλοι υπάλληλοι της εταιρείας που εξουσιοδοτούνται για την είσπραξη σε συγκεκριμένες ημέρες (π.χ. πρώτες τρεις εργάσιμες έκαστου μηνός).

Το AS&LMS συντονίζει όλες αυτές τις προσπάθειες κάτω από τις μεταβλητές που η ίδια επιχείρηση θέτει:

- 1. Αριθμό εισπρακτόρων.*
- 2. Αριθμό πωλητών.*
- 3. Θέλετε να εισπράξετε τα υπόλοιπα μιας περιοχής σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο, πόσους εισπράκτορες πρέπει να χρησιμοποιήσετε αυτή την χρονική περίοδο.*
- 4. Διαθέτετε ένα εισπράκτορα πόσες μέρες θα μου πάρει για να εισπράξω τα υπόλοιπα της συγκεκριμένης περιοχής ή των συγκεκριμένων πελατών.*

5. Θέλετε να εισπράξετε από τα υπόλοιπα τη συγκεκριμένη ημέρα, το συγκεκριμένο ποσό γιατί έχετε υποχρεώσεις, χωρίς βέλτιστες διαδρομές παρά μόνο με στόχο στο ποσό.

6. Συνδυασμός όλων των πιο πάνω μεταβλητών.

Το AS&LMS προγραμματίζει τη διαδικασία των εισπράξεων δίνοντας στην επιχείρηση τη δυνατότητα να σχεδιάζει συνδυασμούς εισπράξεων έχοντας πάντα κατά νου και το κόστος των εισπράξεων.

3.11 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ

Το AS&LMS δίδει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να προγραμματίζει την αποστολή των εμπορευμάτων της στοχεύοντας στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα λαμβάνοντας υπόψιν

1. Τον στόλο των οχημάτων της.

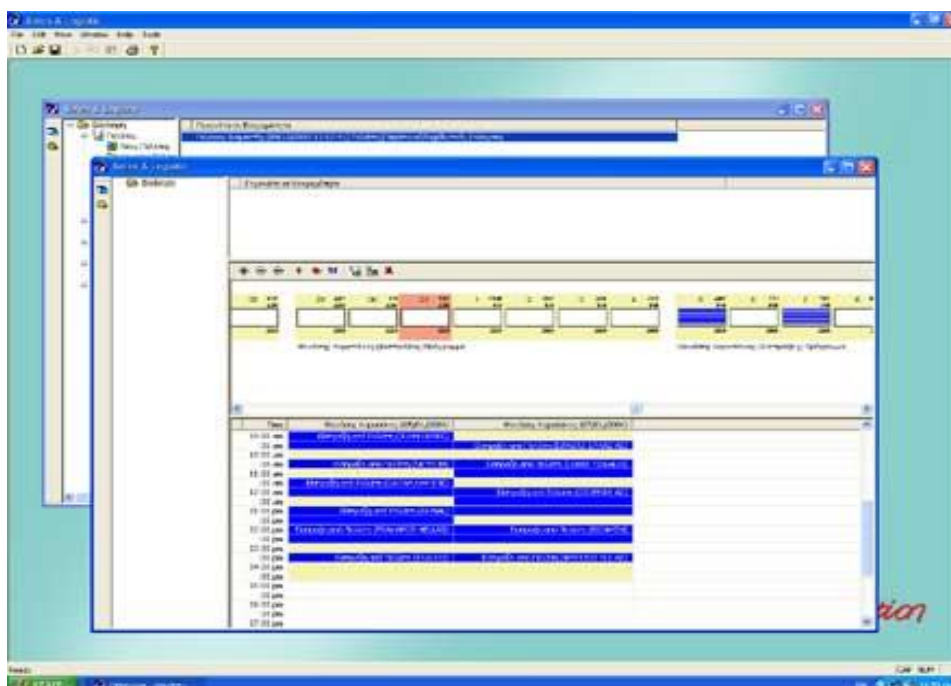
2. Τον όγκο και το βάρος των εμπορευμάτων

3. Τη βέλτιστη διαδρομή.

4. Τις προτεραιότητες που ορίζει η Διεύθυνση Πωλήσεων

5. Την αναχώρηση από τον ίδιο αποθηκευτικό χώρο ή από διαφορετικούς αποθηκευτικούς χώρους.

6. Τον έλεγχο του κόστους μεταφοράς.



πίνακας 1.)

3.12 ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΛΗΨΙΑ ON SITE

Η λήψη και η on site μετάδοση της παραγγελίας από τον πωλητή στην εταιρεία είναι για πολλές εταιρείες μια πολύ δυναμική διαδικασία διότι:

1. Ο πωλητής έχει πρόσβαση στην αποθήκη προγραμματίζοντας τις παραδόσεις.
2. Ο πωλητής χειρίζεται πανεύκολα τους κωδικούς και τα προϊόντα συντάσσοντας σε ελάχιστο χρόνο το φύλλο παραγγελίας.
3. Η εταιρεία λαμβάνει on site την παραγγελία τη στιγμή που γίνεται και αφού περάσει το credit control οδεύει στην αποθήκη της εταιρείας.
4. Η αποθήκη ενημερώνεται για τη εκτέλεση της παραγγελίας μόλις γίνει η έγκριση εκτέλεσης της.

The screenshot displays the 'Action' website interface for creating an order. The page has a red header with the 'Action' logo. On the left, there is a vertical navigation menu with buttons for 'ΝΕΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ', 'ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ', 'ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ', 'ΝΕΕΣ ΠΕΛΑΤΕΣ', 'ΚΑΡΤΕΛΑ ΠΕΛΑΤΩΝ', 'ΝΕΟ ΠΡΟΪΟΝ', 'ΚΑΡΤΕΛΑ ΠΡΟΣΩΠΩΝ', and 'ΕΞΟΦΟΣ'. The main content area is a form titled 'ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ ΠΕΛΑΤΗ' (Customer Return) with the following fields:

- Πελάτης:** ΠΕΛΑΤΑΚΗΣ
- ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΠΕΛΑΤΑΚΗΣ**
- Όνοματικό επώνυμο:** ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΠΕΛΑΤΑΚΗΣ
- ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑ:** ΑΡΤΟΠΟΙΑ (dropdown), **Τρόπος πληρωμής:** ΠΙΣΤΩΣΗ (dropdown)
- ΑΦΜ:** 151211562, **ΕΟΥ:** ΒΥ ΑΘΗΝΩΝ (dropdown)
- Στοιχεία Επικοινωνίας:**
 - ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:** Ρηθύου, **Αριθμός:** 21, **ΤΚ:** 12451, **ΠΟΛΗ:** ΑΘΗΝΑ
 - Τηλέφωνο 1:** 2105122421, **Τηλέφωνο 2:** 2105225656, **Κινητό:** 6973845645, **fax:** [empty]
 - email:** [empty]
- Λογιστήριο:**
 - ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:** Ρηθύου, **Αριθμός:** 21, **ΤΚ:** 12451, **ΠΟΛΗ:** ΑΘΗΝΑ
 - Τηλέφωνο 1:** 2105122421, **Τηλέφωνο 2:** 2105225656, **fax:** [empty]
- Εκδόση:** [empty]
- Άλλα στοιχεία:**
 - Υπεύθυνος:** [empty]
 - Σταυρωτή Έγκριση:** 0

At the bottom of the form, there is a button labeled 'Επιβεβαίωση'.

πίνακας 2.)

πίνακας 3.)

3.13 ΤΡΟΠΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΔΟΤΗΣΗΣ ΤΟΥ SALES & LOGISTICS ΑΠΟ ΤΗΝ ACTION

Η Action προσφέρει ένα ολοκληρωμένο πακέτο χρηματοδότησης και επιδότησης του Sales & Logistics.

Το πακέτο αυτό περιλαμβάνει:

- Εξόφληση πλατφόρμας Sales & Logistics κα των υπηρεσιών που περιλαμβάνει σε 36 μηνιαίες δόσεις.
- Ένταξη της πλατφόρμας Sales & Logistics και των υπηρεσιών που περιλαμβάνει στα Ευρωπαϊκά Προγράμματα:
- **«ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΤΕ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ»**
- **“ΜΜΕ”**

- **“ΠΕΠ”**

Η Action αναλαμβάνει να προετοιμάσει τους φακέλους υπαγωγής στα προγράμματα χωρίς κανένα κόστος από την πλευρά της εταιρείας και εγγυάται το 40% του κόστους του **Sales & Logistics** που αποτελεί η επιδότηση.

3.13.1 Το ACTION 2005 PLAN παρουσιάζει τη νέα γενιά προϊόντων της Action που στοχεύουν να καλύψουν τις ανάγκες όλων των Ελληνικών ΜΜΕ.

Τα προϊόντα αυτά θα είναι καινοτομικά και συνδυάζουν την πιο προηγμένη τεχνολογία πληροφόρησης με τη βαθιά γνώση της λειτουργίας της Ελληνικής Επιχείρησης.

3.13.1.1 q manager

Το Q Manager είναι ένα εργαλείο διαχείρισης Διαδικασιών. Η βασική φιλοσοφία βασίζεται σε τρεις βασικές αρχές:

- **Στην Καταγραφή των Επιχειρηματικών Διαδικασιών μίας Επιχείρησης.**
- **Στην Διαχείριση του Χρόνου κάθε πόρου της επιχείρησης.**
- **Στην Διαχείριση των Επιχειρηματικών Γεγονότων (Events) μίας Επιχείρησης**

Σε κάθε σύγχρονη τεχνική η κατασκευαστική επιχείρηση, είναι αναγκαίο για την αποδοτική λειτουργία της, να συντονιστούν αποτελεσματικά εργασίες από πολλούς εργαζόμενους και παράλληλα να οργανωθούν αποτελεσματικά οι συναλλαγές με τις διάφορες υπηρεσίες.

Το AQMS (Action Quality Management System) είναι ένα πρόγραμμα οργάνωσης και παρακολούθησης των διαδικασιών μιας Επιχείρησης που: > **Καταγράφει τις Επιχειρηματικές Διαδικασίες μίας Επιχείρησης**> **Διαχειρίζεται τον χρόνο κάθε πόρου επιχείρησης**> **Διαχειρίζεται τα Επιχειρηματικά Γεγονότα (events) μίας Επιχείρησης**

3.13.1.2 e-learning

Το AQe-LMS είναι ένα ολοκληρωμένο εργαλείο εκπαίδευσης και πληροφόρησης του προσωπικού ενός δικτύου που περιέχει υπηρεσίες ανάπτυξης του εκπαιδευτικού υλικού και πλατφόρμα εκπαίδευσης του προσωπικού ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

Το AQeMS (Action Quality e-learning Management System) είναι μια ολοκληρωμένη πλατφόρμα εκπαίδευσης, ένα virtual σχολείο στο οποίο μπορείς να εντάξεις οποιοδήποτε περιεχόμενο επιθυμείς. Παράλληλα για τα δίκτυα επιχείρησης το AQeMS είναι ένα ολοκληρωμένο εργαλείο αλληλοενημέρωσης και ανταλλαγής στοιχείων .

3.13.1.3 sales logistic

Στόχος του AS&LMS είναι να συντονίσει όλες τις ενέργειες που απαιτούνται για την επιτυχή ανάπτυξη μιας εμπορικής επιχείρησης.

Το AS & LMS (Action Sales & Logistic Management System) στοχεύει στην οργάνωση του τμήματος πωλήσεων μιας επιχείρησης παρεμβαίνοντας > *Στον προγραμματισμό των πωλητών*

> *Στον προγραμματισμό των εξουσιοδοτημένων για την είσπραξη υπαλλήλων της εταιρείας*

> *Στον προγραμματισμό αποστολής των εμπορευμάτων*

> *Στην on-site παραγγελιοληψία*

3.13.1.4 e-catering

Η διαχείριση μιας αλυσίδας τροφίμων είναι ο τομέας που καλύπτει το e-Catering. Η παραγγελιοληψία, οι διαδικασίες παραγωγής, τιμολόγησης και αποστολής των παραγγελιών αλλά και η διαχείριση του food cost και του Labor cost είναι οι τομείς εφαρμογής του e-Catering.

Το ACOMS (Action Catering Operating Management System) είναι ένα ολοκληρωμένο λογισμικό διαχείρισης και οργάνωσης της λειτουργίας μιας αλυσίδας ή μεμονωμένων καταστημάτων εστίασης και περιλαμβάνει:

- > *Σύστημα παραγγελιοληψίας*
- > *Διαδικασία παραγωγής και Έλεγχος Παραγωγής*
- > *Διαδικασία Διανομής (Delivery Process)*
- > *Διαχείριση Back Store*

3.13.1.5 green globe 21

Το GREEN GLOBE 21 είναι ένα παγκόσμιο πρόγραμμα ανάπτυξης, αξιολόγησης και πιστοποίησης με στόχο να διευκολύνει τους καταναλωτές, τις επιχειρήσεις και τις κοινότητες να αναπτύξουν βιώσιμο τουρισμό. Το GREEN GLOBE 21 είναι βασισμένο στις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης που επικυρώθηκαν το 1992 από 182 κυβερνήσεις στη Συνάντηση Κορυφής των Ηνωμένων Εθνών για την προστασία της γης που έγινε στο Ριο Ντε Τζανέιρο.

3.13.1.6 e-commerce

Το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι η σύγχρονη Τεχνολογία για αλλαγή. Οι εταιρείες που θεωρούν σαν προστιθέμενη αξία τον παραδοσιακό τρόπο διεξαγωγής των εμπορικών συναλλαγών θα έχουν περιορισμένα μόνο οφέλη σε σύγκριση με αυτούς που είναι σε θέση να αναδιοργανώσουν την δομή τους και την χρήση του e-commerce.

3.13.1.7 e-catalogue

Είναι η δυνατότητα που προσφέρεται στους αγοραστές που χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό εμπόριο ή από δίκτυα καταστημάτων που χρειάζονται αλληλοενημέρωση πάνω στα προϊόντα που διαθέτουν να μπορούν να αποκτήσουν γρήγορα και εύκολα όλα τα στοιχεία του προϊόντος που χρειάζονται και να λάβουν σωστές αποφάσεις για τις αγορές τους.

Σχεδόν για κάθε σύγχρονη επιχείρηση είτε παραγωγική, είτε εμπορική η διαχείριση των αποθεμάτων είναι καίριο ζήτημα.

Επομένως, είναι σημαντικό η κάθε επιχείρηση να επιτύχει μείωση των περιττών αποθεμάτων και παράλληλα μεγιστοποίηση της ικανοποίησης της ζήτησης των πελατών.

3.13.1.8 To project management

Το project management είναι ένα πληροφοριακό σύστημα που διαχειρίζεται κάθε πόρο της επιχείρησης (εργαζόμενοι, υλικά, μηχανήματα) που διατίθενται για την διεκπεραίωση ενός έργου, ενώ παράλληλα εμφανίζεται σε real-time reports το κόστος κάθε παραμέτρου Ανάπτυξης του έργου.

Το Project Management διαχειρίζεται κάθε πόρο της επιχείρησης (εργαζόμενοι, υλικά, μηχανήματα) που διατίθενται για την διεκπεραίωση ενός έργου, ενώ παράλληλα εμφανίζει σε real-time reports το κόστος κάθε παραμέτρου Ανάπτυξης του έργου επιτυγχάνοντας:

- > **Δυνατότητα μείωσης του κόστους των έργων**
- > **Μείωση χρόνων εκτέλεσης εργασιών**
- > **Δυνατότητα άμεσου ελέγχου κάθε εργασίας και πόρου**
- > **Άμεσο προσδιορισμό κόστους τόσο σε προϋπολογιστικό όσο και σε απολογιστικό επίπεδο**
- > **Ευχερής εντοπισμός αποτελεσματικών εργασιών / υποέργων (bottle necks) που καθυστερούν στην εκτέλεση του συνολικού έργου.**

3.13.1.9 Q-Manager Construction.

Σε κάθε σύγχρονη τεχνική η κατασκευαστική επιχείρηση, είναι αναγκαίο για την αποδοτική λειτουργία της, να συντονιστούν αποτελεσματικά εργασίες από πολλούς εργαζόμενους (γραμματείς, αρχιτέκτονες, πολιτικούς μηχανικούς, μηχανολόγους μηχανικούς) και παράλληλα να οργανωθούν αποτελεσματικά οι συναλλαγές με τις διάφορες υπηρεσίες. Λύση στο συγκεκριμένο πρόβλημα παρέχει το πληροφοριακό σύστημα Q-Manager Construction.

Το Q-Manager Construction είναι δυνατόν να συνδυασθεί με όλα τα Module του Q-Manager και με τη Διαχείριση έργων (Project Management) και με τη διαχείριση αποθέματος και παραγωγής MRP II, δημιουργώντας μια ενοποιημένη πληροφοριακή λύση.

3.13.1.10 customer service

Είναι το ολοκληρωμένο εργαλείο εξυπηρέτησης πελατών για επιχειρήσεις που παρέχουν services εκτός εταιρείας.

3.13.1.11 Qualicert

Το Qualicert είναι ένα πρότυπο παρεχόμενων υπηρεσιών το οποίο μπορεί να αναπτυχθεί από μία εταιρεία ή έναν οργανισμό.

3.13.1.12 ifs(international food standart) Πιστοποίηση Υπηρεσιών Προμηθευτών Λιανεμπορίου Τροφίμων.

Το IFS είναι ένα πρότυπο σχετικά με την **ασφάλεια των τροφίμων**, το οποίο έχει αναπτυχθεί από το Γερμανικό και Γαλλικό Σύνδεσμο Λιανέμπορων σε συμφωνία και εναρμόνιση με τις απαιτήσεις της Παγκόσμιας Πρωτοβουλίας για την Ασφάλεια των Τροφίμων-GFSI

3.13.1.13 wms (action warehouse management system)

Το σύστημα διαχείρισης αποθήκης της είναι ένα πληροφοριακό σύστημα που καλύπτει όλες τις διαδικασίες που συσχετίζονται με την βελτιστοποιημένη διαχείριση αποθηκευτικών χώρων.

3.13.1.14 action retail management system

Το ACTION RETAIL MANAGEMENT SYSTEM είναι ένα ολοκληρωμένο μηχανογραφικό σύστημα που καλύπτει το σύνολο των απαιτήσεων μιας εμπορικής επιχείρησης στον τομέα του λιανεμπορίου

Στόχος και τομέας εφαρμογή: Το IT Dpt ιδρύθηκε στην ACTION SYNERGY A.E. με στόχο να βελτιώσει την διαχείριση της πληροφορίας στο Εσωτερικό μιας Επιχείρησης.

Η ACTION SYNERGY A.E. δεν ασχολείται με λύσεις πληροφορικής που σκοπεύουν στην λογιστική καταγραφή των δεδομένων μιας Επιχείρησης αλλά λύσεις που στοχεύουν στην ουσία της διαχείρισης μιας επιχείρησης δηλαδή στη διαχείριση των διαδικασιών λειτουργίας της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΡΧΕΣ MARKETING

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ

4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Για την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος σε μία αγορά, έχοντας υπόψη τον πιθανό κύκλο ζωής του προϊόντος αυτού, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε δύο βασικές στρατηγικές τιμολόγησης.

Πρώτη στρατηγική

Πρώτη στρατηγική τιμολόγησης είναι η εισαγωγή του νέου αυτού προϊόντος στην αγορά στόχο με μία υψηλή τιμή για την περισυλλογή της «αφρόκρεμας» της ζήτησης.

Αργότερα, όταν το προϊόν από μοναδικό γίνει κανονικό, δηλαδή, ανήκει πια σε μία ποικιλία προϊόντων, μειώνουμε την τιμή αυτού με στόχο τη διατήρηση ή και πιθανώς την αύξηση των πωλήσεων.

🏰 Η επιχείρηση θα μειώσει ακόμα περισσότερο την τιμή, όταν το προϊόν γίνει ένα κοινό εμπόρευμα.

🏰 Η παραπάνω στρατηγική τιμολόγησης μπορεί να έχει τα εξής πλεονεκτήματα για την επιχείρηση:

- 1) Η στρατηγική αυτή προσφέρει στον επιχειρηματία ασφάλεια στην περίπτωση κατά την οποία έχουν γίνει σφάλματα κατά τον καθορισμό της τιμής.
- 2) Μία υψηλή αρχική τιμή μπορεί να χρησιμοποιηθεί, για να διατηρηθεί η ζήτηση μέσα στα όρια της παραγωγικής δυναμικότητας της επιχείρησης.
- 3) Είναι πιθανόν, η ζήτηση του προϊόντος να είναι λιγότερο ελαστική κατά τα πρώτα στάδια του κύκλου ζωής του.

Δεύτερη στρατηγική

Δεύτερη στρατηγική τιμολόγησης είναι η εισαγωγή του νέου προϊόντος στην αγορά – στόχο με μία χαμηλή τιμή με σκοπό τη γρήγορη εξάπλωση του προϊόντος σε όλα τα στρώματα της αγοράς.

Με την παραπάνω στρατηγική της διείσδυσης του προϊόντος στην αγορά ο επιχειρηματίας επιθυμεί να δημιουργήσει μία μαζική ζήτηση για το προϊόν του και να εμποδίσει την είσοδο των ανταγωνιστών στην αγορά εξαιτίας του χαμηλού περιθωρίου κέρδους.

Η στρατηγική της χαμηλής τιμής μπορεί να αποβεί πολύ αποτελεσματική, αν συντρέχουν οι ακόλουθες προϋποθέσεις.

- 1) **το προϊόν δεν απευθύνεται στις ανώτερες εισοδηματικές τάξεις.**
- 2) **Το προϊόν αντιμετωπίζει έντονο ανταγωνισμό κατά την εμφάνισή του στην αγορά.**
- 3) **Η παραγόμενη ποσότητα επηρεάζει την τιμή, επειδή είναι δυνατόν να επιτευχθεί σημαντική μείωση του κόστους παραγωγής του προϊόντος και των γενικών εξόδων με την αύξηση της παραγωγής.**

Τιμολόγηση με σκοπό την προώθηση των πωλήσεων:

Ο αντικειμενικός σκοπός αυτής της μεθόδου είναι η αύξηση των πωλήσεων με την παροχή στον αγοραστή περισσότερων από ότι πληρώνει. Αυτή η στρατηγική τιμολόγησης μπορεί να παρέχει διάφορες μορφές, όπως τη μορφή δωρεάς, των βραβείων και των κουπονιών.

Αν και δεν υπάρχει μείωση της τιμής το καθαρό αποτέλεσμα αποτελεί μείωση της πραγματικής τιμής, γιατί ο αγοραστής παίρνει περισσότερα από την επιχείρηση με το ίδιο ποσό χρημάτων.

Ο τύπος αυτός της τιμολόγησης είναι κυρίως δημοφιλής στο λιανεμπόριο, αλλά χρησιμοποιείται, επίσης, από τους χονδρέμπορους και βιομηχάνους, ιδιαίτερα σε περιόδους μείωσης των πωλήσεων.

4.2 ΠΕΡΙ ΕΚΠΤΩΣΕΩΝ

Είναι κάθε μείωση της τιμής, την οποία παρέχει ο προμηθευτής προς τον αγοραστή και αποτελεί το αντάλλαγμα της παροχής υπηρεσιών από τον αγοραστή προς τον προμηθευτή.

Κάθε επιχειρηματίας επιβάλλεται να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες των εκπτώσεων. Πρέπει, να γνωρίζει τα διάφορα είδη των εκπτώσεων, τις οποίες παρέχουν σε επιχειρήσεις παρόμοιες τη δική του.

Οι εκπτώσεις είναι δυνατόν να ταξινομηθούν στις εξής βασικές κατηγορίες: Οι εκπτώσεις λόγω αγοράς σε **μετρητά, σε εμπορικές εκπτώσεις, σε εποχιακές εκπτώσεις και σε ποσοτικές εκπτώσεις.**

Εκπτώσεις λόγω αγοράς σε μετρητά

Η έκπτωση αυτή είναι μία μείωση της τιμής της αναγραφόμενης στο τιμολόγιο μετά την αφαίρεση των άλλων εκπτώσεων και παρέχεται από τον προμηθευτή προς τους μεσάζοντες, εφόσον οι τελευταίοι ξοφλήσουν τους λογαριασμούς τους μέσα σε μία καθορισμένη χρονική περίοδο.

Εμπορικές Εκπτώσεις

Εμπορική έκπτωση είναι μία μείωση της τιμής, η οποία παρέχεται στους μεσάζοντες ενός δικτύου διανομής, για τις υπηρεσίες, τις οποίες παρέχουν από τη διανομή των προϊόντων στους καταναλωτές.

Η έκπτωση αυτή δεν έχει σχέση με την αγοραζόμενη ποσότητα και είναι δυνατόν να παρέχεται επί πλέον οποιαδήποτε άλλης έκπτωσης. Είναι γνωστές με την ονομασία εμπορικές εκπτώσεις, γιατί δίνονται μόνο σε άτομα, τα οποία ασχολούνται κατά παράδοση και εξυπηρετούν δύο κυρίως σκοπούς:

A) Με τις εκπτώσεις αυτές μπορούν οι μεσάζοντες να καλύψουν τα κόστη λειτουργίας τους και να πετύχουν, επίσης και ένα κέρδος.

B) Με την παρουσίαση των εκπτώσεων σε ξεχωριστό κατάλογο, είναι δυνατόν ο βιομήχανος ή χονδρέμπορος ο οποίος επιθυμεί αλλαγή των τιμών του, να πετύχει αυτό χωρίς τύπωση νέων καταλόγων.

Εποχιακές Εκπτώσεις

Εποχιακή έκπτωση είναι η μείωση της τιμής της αναγραφόμενης στο τιμολόγιο, παρέχεται στους μεσάζοντες και έχει σαν σκοπό να τους ενθαρρύνει να παραγγείλουν και να παραλάβουν προϊόντα εκτός εποχής.

Η παροχή αυτού του είδους των εκπτώσεων δικαιολογείται από τις οικονομίες, τις οποίες θα έχει ο προμηθευτής όπως:

- 1) η πραγματοποίηση πωλήσεων σε περιόδους μείωσης της ζήτησης και η διατήρηση του εργοστασίου σε λειτουργία.
- 2) η μείωση του κόστους αποθήκευσης.
- 3) η ελαχιστοποίηση των κινδύνων από τις μεταβολές της τιμής των προϊόντων, τα οποία διατηρεί στις αποθήκες του.

Από την πλευρά του αγοραστή οι εποχιακές εκπτώσεις αντιμετωπίζονται με επιφυλακτικότητα για δύο κυρίους λόγους:

A) δημιουργούν προβλήματα ρευστότητας για την επιχείρησή του

B) είναι δυνατόν να μην πουληθούν τα προαγορασθέντα από αυτόν εμπορεύματα.

Ποσοτικές Εκπτώσεις

Ποσοτική έκπτωση είναι μία μείωση της τιμής, που αναγράφεται στο τιμολόγιο. Το ύψος της έκπτωσης εξαρτάται από το μέγεθος της ποσότητας, που αγοράζεται σε μια δεδομένη χρονική στιγμή.

Η αθροιστική ποσοτική έκπτωση αποτελεί ένα άλλο είδος έκπτωσης και αναφέρεται στις συνολικές αγορές, οι οποίες πραγματοποιήθηκαν μέσα σε μία χρονική περίοδο (π.χ. το πρώτο εξάμηνο).

4.3 ΟΡΟΙ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΕΚΠΤΩΣΕΙΣ

Για την επίτευξη κέρδους ο επιχειρηματίας υποχρεώνεται να πουλήσει τα προϊόντα του σε τιμή μεγαλύτερη του κόστους τους.

Το σύνολο των πωλήσεων μετά την αφαίρεση των εκπτώσεων και των επιστροφών των πελατών ονομάζονται καθαρές πωλήσεις.

Η διαφορά μεταξύ καθαρών πωλήσεων και του κόστους πωληθέντων ονομάζεται μικτό ή ακαθάριστο κέρδος.

Η διαφορά μεταξύ ακαθάριστου κέρδους και λειτουργικών εξόδων, όπως ενοίκια, μισθοί, διαφημίσεις και ότι άλλο έξοδο προκύπτει κατά τη λειτουργία της επιχείρησης, είναι γνωστό σαν καθαρό κέρδος ή καθαρά έσοδα.

4.4 ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΧΕΙ ΕΝΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ

- ✚ Λειτουργεί πάντα με τους κανόνες της λογικής
- ✚ Αναλύει όλα τα στοιχεία πριν λάβω κάποια απόφαση
- ✚ Οι άλλοι άνθρωποι ζητούν συχνά τις συμβουλές του
- ✚ Συνήθως λαμβάνει γρήγορες και αποτελεσματικές αποφάσεις για τα διάφορα θέματα της καθημερινότητας
- ✚ Μπορεί και διακρίνει όλες τις πλευρές μιας κατάστασης
- ✚ Στην παρέα του τον θεωρούν απαραίτητο(η)
- ✚ Έχει τον απλό κοινό νου
- ✚ Αναλαμβάνει πρόθυμα την αρχηγία
- ✚ Αντιστέκεται σε αποπροσανατολιστικές παρεμβάσεις
- ✚ Προχωράει βάση στόχων
- ✚ Συνήθως πετυχαίνει τους στόχους του
- ✚ Έχει συνέπεια των λόγων του
- ✚ Η ζωή που ζει είναι προγραμματισμένη
- ✚ Μπορεί και μπαίνει στη θέση του άλλου
- ✚ Ζητεί βοήθεια από ειδικούς
- ✚ Μπορεί και λαμβάνει και μόνος του αποφάσεις χωρίς να του είναι απαραίτητη η συνυπευθυνότητα
- ✚ Αναλαμβάνει τις ευθύνες του αγόγγυστα
- ✚ Έχει τη διάθεση και μπορεί να εργάζεται επί πολλές ώρες
- ✚ Έχει βιολογική αντοχή
- ✚ Αιτιολογεί την κάθε του απόφαση
- ✚ Επιθυμεί τη διαρκή οικονομική του άνοδο
- ✚ Έχει τη συναίσθηση των αδυναμιών του
- ✚ Πιστεύει στις δυνατότητες του
- ✚ Διαβάξει τον οικονομικό τύπο

- ✚ Ενημερώνεται πάνω στις οικονομικές εξελίξεις
- ✚ Εμπνέει σεβασμό
- ✚ Εμπνέει αποδοχή
- ✚ Φέρει σε πέρας ότι αναλαμβάνει
- ✚ Δεν επιρρίπτει ευθύνες σε άλλους σε περίπτωση αποτυχίας
- ✚ Πιστεύει στη συνεργασία και όχι στην εξουσία

4.5 ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΒΑΘΜΟΥ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ ΝΕΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ

1. Είναι βέβαιος(η) ότι έχει τεκμηριώσει αυτή την απόφαση.
2. Γνωρίζει και αποδέχεται τα αίτια που οδήγησαν στην απόφαση του.
3. Πιστεύει ότι καλύπτει όλες τις σχετικές προσωπικές προϋποθέσεις.
4. Εάν παρουσιάζει κάποια κενά στις γνώσεις ή στις δυνατότητες του δεν αποκλείει τη συνεργασία με κάποιο άλλο άτομο, που να μπορεί να καλύψει αυτές τις ελλείψεις.
5. Πιστεύει ότι η εποχή προσφέρεται για αυτό το εγχείρημα.
6. Κρίνει ότι η κατάσταση του κλάδου με τον οποίο θα ασχοληθεί είναι ευνοϊκή.
7. Διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις για τη δημιουργία και διαχείριση, μιας μικρής επιχείρησης.
8. Έχει εξετάσει τα σχετικά νομικά θέματα.
9. Έχει εξετάσει τις σχετικές διοικητικές προϋποθέσεις.
10. Έχει ασχοληθεί με το αντικείμενο των φοροτεχνικών υποχρεώσεων.
11. Έχει ενημερωθεί ως προς τα θέματα του προσωπικού όπως είναι οι μισθοί, οι άδειες, οι προσλήψεις, τα ασφαλιστικά, οι ασθένειες, οι απολύσεις και οι υποχρεώσεις του.
12. Έχει απευθυνθεί στο σχετικό κλαδικό σωματείο.
13. Έχει ανατρέξει σε σχετικές με το αντικείμενο εργασίες, έρευνες και μελέτες.

14. Έχει ενημερωθεί για τους ανταγωνιστές του.

15. Έχει διαμορφώσει ένα σχέδιο δημιουργίας και ανάπτυξης αυτής της επιχείρησης.

4.6 7 ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΝΑ ΕΧΕΤΕ 'ΠΑΝΤΟΤΙΝΟΥΣ' ΠΕΛΑΤΕΣ

1) Κρατήστε τις υποσχέσεις σας:

Πολλοί ιδιοκτήτες επιχειρήσεων επικεντρώνονται στους τρόπους με τους οποίους θα κρατήσουν τους πελάτες τους και αγνοούν το γεγονός ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες τους δεν ανταποκρίνονται σ' αυτό που οι ίδιοι διατείνονται.

Πρώτα, εξασφαλίστε ότι αυτό που προσφέρετε αξίζει τη μακροπρόθεσμη αφοσίωση του πελάτη και έπειτα αναζητήστε τρόπους για να το καλλιεργήσετε.

2) Αντιμετωπίστε τους νέους πελάτες σαν παλιούς:

Ένα άλλο εμπόδιο στη διατήρηση των πελατών είναι οι ανατροπές. Πολλές επιχειρήσεις περιμένουν από τους πελάτες να «αποδείξουν» την αξία τους πριν καν αρχίσουν να κάνουν βήματα για να εδραιώσουν τη μεταξύ τους σχέση.

Λάθος! Προσεγγίστε τους πελάτες σαν να πρόκειται να παραμείνουν κοντά σας για πάντα. Μην τους υπενθυμίζετε την προθεσμία πληρωμής πριν καν προκύψει καθυστέρηση!

Αν τους αντιμετωπίζετε, εξ' αρχής, με σεβασμό και είστε σίγουροι ότι πληρώνουν εγκαίρως, τότε θα μπορέσετε να συνάψετε μακροπρόθεσμες σχέσεις μαζί τους, που βασίζονται στην αφοσίωση.

3) Η διαφορά είναι στην υπέρβαση:

Μετά τα βασικά βήματα, ένας τρόπος για να κερδίσετε παντοτινούς πελάτες είναι να υπερβαίνετε διαρκώς το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Καθορίστε τη βάση μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος και κάντε κανόνα σας την υπέρβαση αυτής της βάσης. Προσφέρετε ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες σας, που ποτέ δεν περιμένουν από σας!

4) Δώστε βάση στον πελάτη και όχι στα έσοδα που αποφέρει:

Ένα πολύτιμο στοιχείο για την παντοτινή αφοσίωση ενός πελάτη είναι να δίνετε περισσότερη προσοχή στις ανάγκες και τις προτιμήσεις του παρά στην αύξηση των εσόδων σας. Φυσικά, και τα έσοδα είναι σημαντικά. Η μακροπρόθεσμη, όμως, οικονομική ευρωστία απορρέει από τους πιστούς πελάτες.

5) Διπλασιάστε αφοσιωμένους υπαλλήλους:

Η αποτελεσματική στρατηγική για να κερδίσετε μακροπρόθεσμους πελάτες δεν υπάρχει στο κενό. Αντιμετωπίστε τους υπαλλήλους σας σαν είναι πελάτες που θέλετε να τους κρατήσετε για πάντα κοντά σας.

Αυτό, ενθαρρύνει το προσωπικό να κάνει ακριβώς το ίδιο πράγμα με τους πελάτες, και είναι μια καλή ιδέα για να δίνετε συνεχώς έμφαση στο υποστηρικτικό και γεμάτο κατανόηση εργασιακό περιβάλλον.

6) Κάντε τους πελάτες να θέλουν διαρκώς να συνεργάζονται μαζί σας:

Καλές είναι οι εκπληκτικές υπηρεσίες και τα εξαιρετικά προϊόντα, αλλά ποτέ δεν βλάπτει να δελεάζετε τους πελάτες σας με μακροπρόθεσμες προκλήσεις. Ανανεώστε τα προϊόντα σας και την επιχείρησή σας.

7) Να είστε επιλεκτικοί με τους πελάτες σας:

Ορισμένοι άνθρωποι δεν είναι γραφτό να γίνουν παντοτινοί πελάτες σας. Είναι γεγονός, επίσης, ότι μερικοί πελάτες είναι μπελάς!

Παρακολουθήστε τι είναι αυτό που ικανοποιεί έναν πελάτη. Αν κοστίζει πολύ ή απαιτεί πολλές ώρες εργασίας, ίσως είναι καλύτερα να

επενδύσετε τις δυνάμεις σας αλλού. Τελικά, είναι μύθος ότι όλοι οι πελάτες πρέπει να είναι παντοτινοί.

4.7 ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΡΕΥΝΩΝ – ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η έρευνα αγοράς είναι ένα εργαλείο που παρέχει σημαντικές πληροφορίες για την συμπεριφορά του αγοραστικού κοινού. Όμως η αγορά μεταβάλλεται συνεχώς και οι πληροφορίες απαιτούν επικαιροποίηση.

Συνεπώς η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να αποφασίσει:

- ✿ Τη συχνότητα επανάληψης της έρευνας.
- ✿ Το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της έρευνας.
- ✿ Η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων αυξάνεται όταν η σχεδίαση προβλέπει αντιπροσωπευτικό δείγμα πληθυσμού και βασίζεται σε επιστημονικά τεκμηριωμένες μεθόδους.

Η επιχείρηση καλείται να καταστρώσει ένα σχέδιο δειγματοληψίας, το οποίο προϋποθέτει τρεις αποφάσεις:

- ✿ Δείγμα. Η έρευνα marketing πρέπει να ορίσει τον πληθυσμό – στόχο από τον οποίο θα ληφθεί το δείγμα.
- ✿ Μέγεθος δείγματος, δηλαδή πόσα άτομα πρέπει να περιληφθούν στο δείγμα.
- ✿ Τα μεγάλα δείγματα δίνουν πιο αξιόπιστα αποτελέσματα.
- ✿ Διαδικασία δειγματοληψίας.

Για την επιλογή ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος, πρέπει να ληφθεί ένα δείγμα πληθυσμού με τη μέθοδο των πιθανοτήτων.

Επιπλέον, οι ακόλουθοι τέσσερις παράγοντες προσδιορίζουν μια ολοκληρωμένη και άρτια υλοποιημένη έρευνα αγοράς, τα αποτελέσματα της οποίας παρουσιάζουν μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας:

- ✿ Εφαρμογή των αρχών της επιστημονικής μεθόδου:

- ✚ προσεκτική παρατήρηση, διατύπωση των υποθέσεων, πρόγνωση και έλεγχος.
- ✚ Δημιουργικότητα της έρευνας και καινοτομικές μέθοδοι επίλυσης ενός προβλήματος.
- ✚ Εφαρμογή πολλαπλών μεθόδων και συλλογή δεδομένων από πληθώρα πηγών.
- ✚ Αλληλεξάρτηση μοντέλων και δεδομένων.

4.8 ΠΩΣ ΝΑ ΕΠΙΛΕΞΤΕ ΤΗ ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΑΣ

Το παρόν άρθρο αποτελεί έναν πολύ χρήσιμο οδηγό για την επιλογή της νομικής μορφής της εταιρείας που δύναται να δημιουργήσει ένας επιχειρηματίας στην Ελλάδα.

Στη συνέχεια δίνονται τα χαρακτηριστικά των εταιρειών, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του κάθε τύπου εταιρείας :

ΑΝΩΝΥΜΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ (ΑΕ)

Ελάχιστο κεφάλαιο ίδρυσης 60.000 έχουν υψηλό κύρος, σε σχέση με τις υπόλοιπες νομικές μορφές επιχειρήσεων.

Οι αποφάσεις, ανάλογα με το καταστατικό, παίρνονται από τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων ή το Διοικητικό Συμβούλιο. Τηρούν Γ' κατηγορίας βιβλία και δημοσιεύουν ισολογισμό.

Έχουν υψηλό κόστος σύστασης και λειτουργίας (λογιστή, δημοσιεύσεις, ΦΕΚ). Η ευθύνη των μετόχων φτάνει μέχρι το ύψος της συμμετοχής τους στο μετοχικό κεφάλαιο.

Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου έχουν επιπλέον ευθύνη απέναντι στο νόμο, με αρχή από τον (ή τους) Διευθύνοντα Σύμβουλο(ους), κυρίως σε θέματα οφειλών προς το δημόσιο. Σήμερα (2006) τα κέρδη τους φορολογούνται με συντελεστή 32%, ο οποίος σταδιακά θα μειωθεί στα επόμενα χρόνια στο 25%.

Έχουν τη δυνατότητα να συμπεριλάβουν πολλές κατηγορίες δαπανών στα έξοδα τους.

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ (ΕΠΕ)

Ελάχιστο κεφάλαιο ίδρυσης 20.000 € Οι αποφάσεις, ανάλογα με το καταστατικό, παίρνονται από τη Γενική Συνέλευση των Εταίρων. Τροποποίηση του Καταστατικού γίνεται υποχρεωτικά παρουσία συμβολαιογράφου.

Τηρούν Γ' κατηγορίας βιβλία και δημοσιεύουν ισολογισμό. Έχουν υψηλό κόστος σύστασης και λειτουργίας (λογιστή, δημοσιεύσεις, ΦΕΚ). Η ευθύνη των εταίρων φτάνει μέχρι το ύψος της συμμετοχής τους στο μετοχικό κεφάλαιο.

Ο (ή οι) Διαχειριστής(ές) έχουν επιπλέον ευθύνη απέναντι στο νόμο, κυρίως σε θέματα οφειλών προς το δημόσιο.

Σήμερα (2006) τα κέρδη τους φορολογούνται με συντελεστή 32%, ο οποίος σταδιακά θα μειωθεί στα επόμενα χρόνια στο 25%. Έχουν τη δυνατότητα να συμπεριλάβουν πολλές κατηγορίες δαπανών στα έξοδα τους.

ΟΜΟΡΡΥΘΜΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ (ΟΕ)

Ελάχιστο κεφάλαιο ίδρυσης δεν υπάρχει. Οι αποφάσεις, ανάλογα με το καταστατικό, παίρνονται από τους εταίρους κατά πλειοψηφία. Τηρούν βιβλία Β' ή Γ' κατηγορίας και δεν δημοσιεύουν ισολογισμό. Έχουν χαμηλό κόστος σύστασης και λειτουργίας (πολύ χαμηλό για τα βιβλία Β' κατηγορίας)

Είναι προσωπικές εταιρείες, έτσι η ευθύνη των εταίρων απέναντι σε τρίτους είναι απεριόριστη. Οι εταίροι δεσμεύονται και με την προσωπική τους περιουσία σε περιπτώσεις οφειλών σε τρίτους ή δημόσιο. Όλοι οι εταίροι έχουν επιπλέον ευθύνη απέναντι στο νόμο, κυρίως σε θέματα οφειλών προς το δημόσιο.

Τα μισά κέρδη της εταιρείας φορολογούνται στην πηγή (δηλαδή στην εταιρεία) και τα άλλα μισά στους εταίρους, ανάλογα με το ποσοστό συμμετοχής τους. Σήμερα (2006), τα κέρδη που φορολογούνται στην πηγή φορολογούνται με συντελεστή 24%, ο οποίος σταδιακά θα μειωθεί στα επόμενα χρόνια στο 20%.

ΕΤΕΡΟΡΡΥΘΜΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ (ΕΕ)

Οι ΕΕ έχουν πολλά κοινά με τις ΟΕ, απλώς στο κεφάλαιο τους συμμετέχει και ο (ή οι) λεγόμενος ετερόρρυθμος εταίρος με μειωμένη ευθύνη.

Έτσι : **Ελάχιστο κεφάλαιο ίδρυσης δεν υπάρχει.** Οι αποφάσεις, ανάλογα με το καταστατικό, παίρνονται από τους ομόρρυθμους εταίρους κατά πλειοψηφία. Τηρούν βιβλία Β' ή Γ' κατηγορίας και δεν δημοσιεύουν ισολογισμό. Έχουν χαμηλό κόστος σύστασης και λειτουργίας (πολύ χαμηλό για τα βιβλία Β' κατηγορίας).

Η ευθύνη των ομόρρυθμων εταίρων απέναντι σε τρίτους είναι απεριόριστη. Οι ομόρρυθμοι εταίροι δεσμεύονται και με την προσωπική τους περιουσία σε περιπτώσεις οφειλών σε τρίτους ή δημόσιο.

Αυτό δεν ισχύει για τους ετερόρρυθμους εταίρους οι οποίοι ευθύνονται μέχρι το ποσό συμμετοχής τους στο εταιρικό κεφάλαιο. Όλοι οι ομόρρυθμοι εταίροι έχουν επιπλέον ευθύνη απέναντι στο νόμο, κυρίως σε θέματα οφειλών προς το δημόσιο.

Τα μισά κέρδη της εταιρείας φορολογούνται στην πηγή (δηλαδή στην εταιρεία) και τα άλλα μισά στους εταίρους, ανάλογα με το ποσοστό συμμετοχής τους. Σήμερα (2006), τα κέρδη που φορολογούνται στην πηγή φορολογούνται με συντελεστή 24%, ο οποίος σταδιακά θα μειωθεί στα επόμενα χρόνια στο 20%.

ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Οι ατομικές επιχειρήσεις είναι η πιο απλή μορφή ή επιχειρήσεων. Αφορούν ένα και μοναδικό επιχειρηματία.

Ελάχιστο κεφάλαιο ίδρυσης δεν υπάρχει, ούτε καταστατικό. Τηρούν βιβλία Β' ή Γ' κατηγορίας και δεν δημοσιεύουν ισολογισμό. Η ευθύνη του επιχειρηματία απέναντι σε τρίτους είναι απεριόριστη.

Ο επιχειρηματίας δεσμεύεται και με την προσωπική του περιουσία σε περιπτώσεις οφειλών σε τρίτους ή δημόσιο. Εκπροσωπεί νομικά την

επιχείρηση του σε τρίτους και το δημόσιο. Έχουν χαμηλό κόστος σύστασης και λειτουργίας (πολύ χαμηλό για τα βιβλία Β' κατηγορίας).

Επειδή, όπως είναι φυσικό, τα κέρδη φορολογούνται στο σύνολο τους στον επιχειρηματία, πρακτικά δεν προτιμώνται σε περιπτώσεις επιχειρήσεων με υψηλά κέρδη.

4.9 Η ΑΞΙΑ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τα τελευταία χρόνια ο όρος «σύμβουλος επιχειρήσεων» έχει ιδιοποιηθεί για άλλες χρήσεις, για να σημάνει μερικές φορές τη συμβατική σχέση μεταξύ ενός ανθρώπου με τον προηγούμενο εργοδότη του, ή ακόμα και για να αντικαταστήσουν την λέξη «πωλητής».

Εάν οι σύμβουλοι επιχειρήσεων θέλουν να δείξουν την αξία τους, πρέπει να δώσουν αξία στους πελάτες τους. Τι δίνει λοιπόν ένας σύμβουλος επιχειρήσεων στους πελάτες του;

3 περιοχές έχουν προσδιοριστεί:

🏰 *Η πρακτική της διοικητικής γνωμοδότησης*

🏰 *Η πρακτική της διοίκησης*

🏰 *Η πρακτική των ειδικοτήτων γνωμοδότησης.*

Υπάρχουν επίσης άλλοι παράγοντες που διακρίνουν τους συμβούλους :

🏰 *διανοητική ικανότητα*

🏰 *η άποψη που φέρουν ως «ξένοι» δηλαδή άνθρωποι εκτός της επιχείρησης*

🏰 *ο χρόνος - για το λόγο ότι ένας πελάτης μπορεί να προσλάβει συμβούλους επιχειρήσεων*

4.10 Η ΤΕΧΝΗ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η παροχή διοικητικών συμβουλών είναι μια τέχνη και όπως τις παραδοσιακές τέχνες, αναπτύσσεται με την πρακτική εμπειρία. Κανένας δεν έγινε ειδικός κατασκευαστής γραφείων απλά με την ανάγνωση των βιβλίων πάνω στο θέμα.

Έτσι λοιπόν κανένας δεν μπορεί να είναι πλήρως ικανός διοικητικός σύμβουλος χωρίς εμπειρία στην υλοποίηση εργασιών. Στο ξεκίνημά του ως επαγγελματίας σύμβουλος επιχειρήσεων ο νεοφερμένος θα εργαστεί κάτω από την καθοδήγηση των πιο πεπειραμένων συναδέλφων του.

Καθώς ο χρόνος θα περνά, μπορεί να διαχειριστεί προγράμματα αυξανόμενης κλίμακας, ίσως πουλώντας αρχικά τις εργασίες του. Τέλος, ένας σύμβουλος επιχειρήσεων θα είναι αρμόδιος για ένα κέντρο κέρδους ή μια ολόκληρη επιχείρηση.

4.11 ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ

Οι στόχοι της έρευνας αγοράς προκύπτουν από τις απαντήσεις στα εξής ερωτήματα:

- ✚ Τι πληροφορίες χρειάζομαι;
- ✚ Πως θα χρησιμοποιήσω τα στοιχεία της έρευνας;
- ✚ Για να συγκεντρώσει η επιχείρηση τις απαιτούμενες πληροφορίες πρέπει να θέσει τις κατάλληλες ερωτήσεις.
- ✚ Ποιοι είναι οι πιθανοί πελάτες;
- ✚ Ποιο είναι το μέγεθος της επιλεγμένης αγοράς;
- ✚ Τι μερίδιο της αγοράς προσδοκούμε;
- ✚ Υπάρχουν παρόμοια προϊόντα στην αγορά;
- ✚ Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές;
- ✚ Ποια είναι τα αποτελέσματα της σύγκρισης των προϊόντων μας με τα ανταγωνιστικά;
- ✚ Ποιος είναι ο ρυθμός πωλήσεων;

Υπάρχουν διακυμάνσεις στις πωλήσεις;

- ✚ Ποια είναι η καταλληλότερη χρονική στιγμή εισαγωγής του προϊόντος;
- ✚ Ποια είναι τα περισσότερο / λιγότερο ελκυστικά χαρακτηριστικά του προϊόντος;
- ✚ Ποιών υπαρχόντων προϊόντων θα επηρεάζεται η ζήτηση;

🏰 Ποιες είναι οι σημερινές και μελλοντικές προβλέψεις για τη ζήτηση του προϊόντος;

Η έρευνα αγοράς πρέπει να σχεδιαστεί με κατάλληλο τρόπο ώστε να ευθυγραμμίζεται με τους στόχους του επιχειρηματικού σχεδιασμού της επιχείρησης.

Κρίνεται σκόπιμο να υλοποιείται μια αμφίδρομη επίδραση μεταξύ της έρευνας αγοράς και του επιχειρηματικού σχεδίου.

Η έρευνα αγοράς πρέπει να συμβαδίζει με τους στόχους του επιχειρηματικού σχεδιασμού, όπως επίσης και ο επιχειρηματικός σχεδιασμός πρέπει να διαθέτει την απαραίτητη ευελιξία για να αφομοιώνει τα αποτελέσματα της έρευνας αγοράς.

4.12 ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΈΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ

1] Η αξιοποίηση υπαρχόντων πληροφοριών ανήκει στην κατηγορία των εσωτερικών ερευνών.

2] Η τηλεφωνική έρευνα και η προσωπική συνέντευξη ανήκουν στην κατηγορία ερευνών με χρήση ερωτηματολογίων εκ των προτέρων.

3] Οι συζητήσεις με διάφορες ομάδες καταναλωτών ανήκουν στην κατηγορία έρευνας εκ των υστέρων με τη βοήθεια των καταναλωτών.

4] Η μοντελοποίηση της αγοράς ανήκει στην κατηγορία των εξωτερικών ερευνών.

4.13 ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΤΕ ΤΗ «ΓΛΩΣΣΑ» ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΟΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗΣ ΣΑΣ

Μια εύκολη μέθοδος εκμάθησης της γλώσσας του σώματος είναι να χαμηλώσετε τον ήχο της τηλεόρασης και να παρακολουθήσετε τις κινήσεις των ηθοποιών.

Αντίστοιχες κινήσεις του σώματος του πελάτη μπορούν να σας δώσουν πληροφορίες για την απόδοσή σας, εάν δηλαδή είστε πειστικοί ή όχι. Από εσάς εξαρτάται να δείτε εάν βρίσκεστε στο σωστό δρόμο. Εάν τα μηνύματα που λαμβάνετε είναι αρνητικά, πάλι εσείς θα πρέπει να αναλάβετε να τα μετατρέψετε σε θετικά.

Παρακάτω περιγράφονται στοιχεία της γλώσσας του σώματος που θεωρούνται ευνοϊκά για τον πωλητή και την πρότασή του:

- ☞ Συχνή επαφή με τα μάτια.
- ☞ Συχνή κίνηση του κεφαλιού.
- ☞ Χαμόγελο.
- ☞ Κλίση του κεφαλιού από τη μία πλευρά.
- ☞ Ανοιχτά χέρια. Χαϊδεμα πηγουνιού.
- ☞ Αποδοχή όσων προτείνει ο πωλητής.
- ☞ Όταν ο πελάτης δεν στραβώνει τα πόδια.
- ☞ Ο πελάτης έτοιμος να μιλήσει.

Όταν λαμβάνετε αυτά τα μηνύματα, τότε οι μέθοδοι που χρησιμοποιείτε είναι επιτυχείς. Παρ' όλα αυτά δεν θεωρείται σωστό να βασίζετε την επιτυχία της πώλησης αποκλειστικά στη γλώσσα του σώματος.

Συχνά να απευθύνετε ερωτήσεις με τις οποίες μπορείτε να τσεκάρετε τον πελάτη εάν πραγματικά συμφωνεί και δεν πρόκειται για καταφάσεις ευγένειας.

Παρακάτω περιγράφονται μερικά αρνητικά μηνύματα, που μπορεί να λάβετε καθώς προτείνετε κάτι στον πελάτη σας και τα οποία θα πρέπει να σας προειδοποιούν για μια επερχόμενη αποτυχία:

- ☞ Ο πελάτης είναι ανέκφραστος.
- ☞ Μικρή επαφή με τα μάτια.
- ☞ Μικρή κίνηση του κεφαλιού.

- ✚ Αγέλαστος.
- ✚ Χαμηλές ματιές προς το γραφείο σας.
- ✚ Σταυροπόδι.
- ✚ Απροθυμία να δεχτεί τις προτάσεις σας.

Εάν δεχτούμε ότι αυτά τα μηνύματα απεικονίζουν την άρνηση του πελάτη να αποδεχτεί τις προτάσεις σας, τότε θα πρέπει να προετοιμαστείτε για μια αρνητική απάντηση.

Εσείς θα πρέπει να αντιδράσετε, με τον ακόλουθο τρόπο:

- ✚ Χρησιμοποιείτε «ανοιχτές» ερωτήσεις για να κινήσετε το ενδιαφέρον του πελάτη.
- ✚ Αναγκάστε τον πελάτη να σπάσει τη σιωπή του και να σας απαντήσει.
- ✚ Προσπαθήστε να τον προσελκύσετε, δίνοντας του μια λίστα από ευχαριστημένους πελάτες σας.
- ✚ Η εμπειρία, θα σας δώσει τη δυνατότητα να αποκτήσετε «ραντάρ» ώστε να λαμβάνετε τα μηνύματα των πελατών σας, ενθαρρυντικά ή προειδοποιητικά.

4.14 ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

Η κατάλληλη περίοδος για να διαφημιστείτε είναι η περίοδος κορύφωσης των επιχειρηματικών σας δραστηριοτήτων.

- ✚ Αποκτήστε ένα εύκολα απομνημονεύσιμο αριθμό τηλεφώνου, όπως «800-ΑΡΙΘΜΟΣ.»
- ✚ Αποκτήστε ένα εύκολα απομνημονεύσιμο URL και διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και συμπεριλάβετε τα σε κάθε είδους διαφημιστικό υλικό.
- ✚ Να δίνετε κάρτες ή αυτοκόλλητα με το τηλέφωνό σας τα οποία θα φέρουν προεκτυπωμένα, τα στοιχεία επικοινωνίας της επιχείρησής σας.
- ✚ Προωθήστε την επιχείρησή σας από κοινού με άλλους επαγγελματίες δια μέσου μαζικής αποστολής αλληλογραφίας.

- 🏰 Διαφημιστείτε σε κάποιον ειδικευμένο κατάλογο ή στο Χρυσό Οδηγό.
- 🏰 Διαφημιστείτε και βάλτε καταχωρήσεις σε κάποια άλλη γλώσσα, ώστε να προσεγγίσετε μη ελληνόφωνες αγορές.
- 🏰 Καταχωρήστε τη διαφήμιση σε κάποιο έντυπο που απευθύνεται στη συγκεκριμένη αγορά, όπως για παράδειγμα σε μια αγγλόφωνη εφημερίδα.
- 🏰 Διανείμετε διαφημιστικά προϊόντα όπως στυλό, mouse pads ή κούπες.
- 🏰 Ταχυδρομήστε φωτογραφίες, δείγματα και άλλα καινοτόμα αντικείμενα στον κατάλογο πιθανών πελατών σας. (Σκεφθείτε ότι ένας φουσκωμένος φάκελος εξάπτει την περιέργεια του παραλήπτη σχετικά με το περιεχόμενο!)
- 🏰 Δημιουργήστε έναν κατάλογο μαζικής αποστολής με «κερδοφόρες νέες επαφές.»
- 🏰 Εξετάστε το ενδεχόμενο να ακολουθήσετε μη παραδοσιακές τακτικές, όπως διαφημίσεις σε λεωφορεία, σε πανώ και σε δημοφιλείς δικτυακούς τόπους.
- 🏰 Προβάλλετε ένα μήνυμα στο πεζοδρόμιο μπροστά από τα γραφεία σας με τη βοήθεια φωτός που θα περνάει μέσα από γράμματα που θα έχετε χαραξίσει στο τζάμι ενός παραθύρου.

Σκεφτείτε την πιθανότητα να δημιουργήσετε μια ετικέτα με την εταιρική επωνυμία σας, την οποία θα τοποθετήσετε στα αυτοκίνητα της επιχείρησής σας.

- 🏰 Δημιουργήστε ένα φιλικό αυτοκόλλητο προφυλακτήρα για το αυτοκίνητό σας.
- 🏰 Κωδικοποιήστε τις διαφημίσεις σας και καταγράφετε τα αποτελέσματά τους.

- 🏰 Βελτιώστε τη σήμανση του κτιρίου σας και τις κατευθυντήριες πινακίδες στο εσωτερικό και το εξωτερικό του.
- 🏰 Επενδύστε σε μια πινακίδα νέον για να κάνετε το γραφείο ή τη βιτρίνα του καταστήματός σας εμφανή και τη νύχτα.
- 🏰 Δημιουργήστε ένα νέο ή βελτιωμένο εταιρικό λογότυπο ή αλλάξτε τα χρώματα του παραδοσιακού σας λογότυπου.
- 🏰 Γίνετε χορηγός κάποιου διαγωνισμού, αθλητικής ή πολιτιστικής εκδήλωσης.

4.15 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Οι λειτουργίες του μάρκετινγκ είναι καθολικές, με την έννοια ότι πρέπει να εκτελεστούν σε όλα τα συστήματα μάρκετινγκ.

Οι λειτουργίες αυτές είναι:

- 🏰 Η λειτουργία της αγοράς, που σημαίνει τη διαδικασία της εκτίμησης των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- 🏰 Η λειτουργία της πώλησης, που σημαίνει την προώθηση ενός προϊόντος. Περιλαμβάνει την προσωπική πώληση, τη διαφήμιση και άλλες μεθόδους μαζικών πωλήσεων. Είναι η περισσότερο γνωστή λειτουργία και πολλοί άνθρωποι νομίζουν ότι είναι η μόνη λειτουργία του μάρκετινγκ.
- 🏰 Οι δύο παραπάνω λειτουργίες περιλαμβάνουν τις δραστηριότητες εκείνες που απαιτούνται για τη μεταβίβαση της κυριότητας των προϊόντων.
- 🏰 Η λειτουργία της μεταφοράς, που σημαίνει τη μετακίνηση των αγαθών από τη μια περιοχή στην άλλη.
- 🏰 Η λειτουργία της αποθήκευσης, που σημαίνει την ύπαρξη και διατήρηση των αγαθών για την αντιμετώπιση της ζήτησης στον επιθυμητό χρόνο.
- 🏰 Η τυποποίηση και διαβάθμιση, που περιλαμβάνει την ταξινόμηση των προϊόντων ανάλογα με το μέγεθος και την ποιότητα. Η τυποποίηση διευκολύνει την αγορά και την πώληση, γιατί αποφεύγεται έτσι η καθυστέρηση για εξέταση και δειγματοληψία.

- ✚ Η χρηματοδότηση, που παρέχει τα αναγκαία κεφάλαια, τις απαραίτητες πιστώσεις για την παραγωγή, μεταφορά, αποθήκευση, προώθηση, πώληση και αγορά των προϊόντων.
- ✚ Η ανάληψη κινδύνου, που περιλαμβάνει την αβεβαιότητα που συνδέεται με τη διαδικασία του μάρκετινγκ. Καμιά επιχείρηση δεν είναι βέβαιη ότι οι πελάτες θα θέλουν να αγοράσουν τα προϊόντα της.
- ✚ Τα προϊόντα μπορεί επίσης να καταστραφούν, να κλαπούν ή και να μη χρειάζονται πια (οικονομική απαξίωση).
- ✚ Συσκευασία, που περιλαμβάνει την τοποθέτηση των προϊόντων σε ειδικό συσκευαστικό υλικό για να τα κάνει πιο ελκυστικά στον αγοραστή και να τα προστατέψει από διάφορους φυσικούς κινδύνους.
- ✚ Η λειτουργία της πληροφόρησης της αγοράς, που περιλαμβάνει τη συλλογή, ανάλυση και διανομή πληροφοριών απαραίτητων για τον προγραμματισμό, εκτέλεση και έλεγχο των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ.

4.16 ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

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

Το «μίγμα του μάρκετινγκ» είναι ένα σύστημα αλληλεξαρτημένων και αλληλοσχετιζόμενων δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ που σχεδιάστηκαν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών και τους στόχους της επιχείρησης.

Ο καθορισμός του μίγματος του μάρκετινγκ μπορεί να θεωρηθεί σαν η πιο σπουδαία απόφαση που παίρνει το μάνατζμεντ.

Τα κεφάλαια και οι διάφοροι πόροι της επιχείρησης πρέπει να κατανεμηθούν προσεκτικά ανάμεσα στις διάφορες διευθύνσεις, τμήματα και λειτουργίες μέσα σ' αυτά (τα τμήματα).

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

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

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

Η διανομή συνίσταται στην τοποθέτηση του προϊόντος εκεί όπου θα είναι διαθέσιμο αποτελεσματικά στους πελάτες. Κάθε οικονομία έχει στη διάθεσή της πολλά κανάλια διανομής στο ενδιάμεσο στάδιο του χονδρεμπορίου, όπως και στο τελικό στάδιο της κατανάλωσης με το λιανικό εμπόριο.

Η διανομή και τα διάφορα κανάλια διανομής περιλαμβάνουν τη μεταφορά και την αποθήκευση του προϊόντος. Η εκλογή των κατάλληλων καναλιών διανομής μπορεί να επιβάλλει ένα προϊόν στην αγορά ή να προκαλέσει την αποτυχία του.

4.17 ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Μάρκετινγκ ορίζεται το «σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που κατευθύνουν τη ροή των αγαθών και των υπηρεσιών από τον παραγωγό προς τον καταναλωτή ή αυτόν που κάνει χρήση».

Το μάρκετινγκ αποτελείται από εκείνες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που κατευθύνονται προς την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών ορισμένων ομάδων καταναλωτών με κάποιο κέρδος.

Μάρκετινγκ είναι το σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στη διαπίστωση των τωρινών και μελλοντικών αναγκών των πελατών, στη μελέτη και σχεδιασμό των προϊόντων που προορίζονται για την ικανοποίηση των αναγκών αυτών, και κατόπιν στην παραγωγή, τυποποίηση, συσκευασία, αποθήκευση, μεταφορά, προώθηση, προβολή και πώληση των προϊόντων αυτών στον κατάλληλο τόπο και χρόνο.

Επιπλέον παρακολούθηση των καταναλωτών και των αναγκών τους και μετά την πώληση και προσαρμογή των προϊόντων προς τις εξελισσόμενες ανάγκες τους για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης.

4.18 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ ΑΓΟΡΑΣ

Εξωτερικές. Αυτές οι έρευνες πραγματοποιούνται εντός του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όπου πολύτιμες πληροφορίες μπορούν να συγκεντρωθούν σε σχέση με:

- Τις σύγχρονες τάσεις της αγοράς
- Τις τρέχουσες τιμές των ανταγωνιστικών προϊόντων
- Την επίδραση της διαφήμισης στις πωλήσεις

Εσωτερικές. Οι έρευνες αυτές συμπληρώνουν τις εξωτερικές με πληροφορίες από το επιχειρηματικό πλάνο της κάθε επιχείρησης και λοιπό διαθέσιμο υλικό. Έρευνες εκ των προτέρων. Αυτές δίνουν στοιχεία βασισμένα σε μετρήσεις πριν τη διάθεση των προϊόντων. Οι πλέον συνήθεις μέθοδοι έρευνας αυτής της κατηγορίας περιλαμβάνουν:

- ✚ Έρευνα γραφείου όπου μελετάται υπάρχον υλικό (διαφημίσεις, παλαιότερες έρευνες αγοράς, στατιστικά στοιχεία, στοιχεία από εμπορικούς συλλόγους κτλ.)
- ✚ Χρήση ερωτηματολογίων (τηλεφωνική έρευνα, προσωπική συνέντευξη, κτλ.)
- ✚ Πειραματισμός με την προσωρινή διάθεση προϊόντων και τον έλεγχο της συμπεριφοράς της αγοράς.
- ✚ Έρευνες εκ των ύστερων. Αυτές βασίζονται στην κατανόηση και επεξήγηση της συμπεριφοράς της αγοράς μετά τη διάθεση των προϊόντων. Οι πλέον συνήθεις μέθοδοι έρευνας αυτής της κατηγορίας περιλαμβάνουν:
- ✚ Έρευνα πωλήσεων που περιλαμβάνει τη συστηματική παρακολούθηση της κίνησης αντιπροσωπευτικών δειγμάτων από τις αποθήκες προς τους πωλητές και τα μεγέθη πώλησης των δειγμάτων αυτών στους καταναλωτές.
- ✚ Έρευνα με τη βοήθεια ομάδας καταναλωτών που περιλαμβάνει τη συστηματική παρακολούθηση των αγορών που πραγματοποιούν οι καταναλωτές σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
- ✚ Έρευνες για την εκτίμηση της μελλοντικής ζήτησης. Οι εταιρίες χρησιμοποιούν συνήθως μια διαδικασία τριών φάσεων για να προετοιμάσουν μια πρόβλεψη πωλήσεων:

Περιβαλλοντική πρόβλεψη / Κλαδική πρόβλεψη / Πρόβλεψη πωλήσεων της εταιρίας.

Η περιβαλλοντική πρόβλεψη γίνεται για την πρόβλεψη του πληθωρισμού, των επιτοκίων, των επενδύσεων εκ μέρους των επιχειρήσεων, των καθαρών εξαγωγών και άλλα περιβαλλοντικά μεγέθη και γεγονότα με σημασία για την επιχείρηση.

Ακολουθώς, η εταιρία εκτιμά την **πρόβλεψη των πωλήσεών της**, υποθέτοντας ότι θα κερδίσει κάποιο μερίδιο αγοράς. Όλες οι προβλέψεις

γίνονται με βάση τρεις πηγές πληροφοριών: τα όσα **ισχυρίζεται ο κόσμος**, τα όσα **κάνει ο κόσμος** ή τα όσα **έχει κάνει ο κόσμος**.

4.19 ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ - ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η κατάστρωση κάθε Marketing Plan προϋποθέτει τη διενέργεια ερευνών αγοράς για την επιλογή ελκυστικών αγορών. Οι έρευνες αυτές μπορεί να αφορούν σε προϊόν, σε κανάλι διανομής, στο σύνολο της εταιρίας κτλ.

Ο σκοπός της έρευνας αγοράς είναι η ανάλυση πληροφοριών που αφορούν το χώρο του marketing. Τα αποτελέσματα των ερευνών καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τις επιμέρους δράσεις του Marketing Plan που με τη σειρά του εξυπηρετεί τους στόχους που έχουν τεθεί στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Η έρευνα αγοράς βοηθά την επιχείρηση να επιτύχει ισορροπία τόσο με τις σχέσεις της με τους προμηθευτές και τους πελάτες, όσο και με το περιβάλλον και τις δυνάμεις που δρουν σε αυτό.

Η έρευνα αγοράς είναι χρήσιμη γιατί χρησιμοποιείται για:

- 🏰 Να συλλέγει πληροφορίες
- 🏰 Να προβάλλει νέες δυνατές επιλογές
- 🏰 Να ελέγχει την πορεία των προϊόντων
- 🏰 Να παρουσιάσει όλα τα αποτελέσματα που κρίνουν τη στρατηγική της επιχείρησης και τη συμπεριφορά των καταναλωτών.

Επομένως η έρευνα αγοράς μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να θέσει στόχους, να επιλύσει τα πιθανά προβλήματά της και κατά συνέπεια να βελτιώσει την ανταγωνιστική θέση της στην αγορά.

4.20 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Οι υπηρεσίες είναι δραστηριότητες και οφέλη που προσφέρονται από μια επιχείρηση για την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή, παρέχοντας ελάχιστη ή καμία ιδιοκτησία σε φυσικά ή υλικά αγαθά. Το πρωταρχικό όφελος του καταναλωτή είναι **η χρησιμότητα ή η απόλαυση την οποία αντλεί από την υπηρεσία.**

Η διαδικασία του Μάρκετινγκ υπηρεσιών και του Μάρκετινγκ προϊόντων είναι βασικά η ίδια: **η διαδικασία προγραμματισμού, η εφαρμογή και ο έλεγχος του μείγματος Μάρκετινγκ πραγματοποιούνται τόσο σε σχέση με τις υπηρεσίες όσο και με τα προϊόντα.** Ωστόσο, λόγω της άυλης υπόστασής τους, οι υπηρεσίες παρουσιάζουν ιδιαίτερα προβλήματα και προκλήσεις για τους **Μαρκετερς.**

4.21 Η ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Οι υπηρεσίες είναι μια ομάδα προϊόντων μεγάλης ποικιλίας, και ενός οργανισμού μπορεί να παρέχει περισσότερες του ενός είδους υπηρεσίες.

Παραδείγματα υπηρεσιών περιλαμβάνουν ενοικιάσεις αυτοκινήτων, επισκευές, υγειονομική περίθαλψη, φύλαξη παιδιών, οικιακές υπηρεσίες, νομικές συμβουλές, τράπεζες, ασφάλειες, αεροπορικά ταξίδια, παιδεία, διασκεδάσεις, επιχειρηματικές συμβουλές, στεγνοκαθαριστήρια και λογιστικές υπηρεσίες.

Ωστόσο, μπορούμε να κάνουμε μια ανάλυση των υπηρεσιών χρησιμοποιώντας ένα σχήμα ταξινόμησης σε πέντε κατηγορίες:

α) Τύπος αγοράς

β) Βαθμός έντασης εργασίας

γ) Βαθμός επαφής με τον πελάτη

δ) Επιδεξιότητα εκείνου που παρέχει την υπηρεσία και

ε) Στόχος εκείνου που παρέχει την υπηρεσία

4.22 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις υπηρεσίες Στόχος του Μάρκετινγκ είναι η ικανοποίηση των πελατών με τη διαφοροποίηση του προϊόντος, έτσι ώστε να έχει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

Το συγκριτικό πλεονέκτημα, που μερικές φορές ορίζεται ως ανταγωνιστική αιχμή, καθορίζεται από τις αντιλήψεις των πελατών.

Αν οι πελάτες – στόχος δεν αντιλαμβάνονται το πλεονέκτημα με όρους Μάρκετινγκ, το προϊόν δεν προσφέρει κανένα όφελος έναντι των ανταγωνιστικών προϊόντων.

Είναι δύσκολο να παράγουμε, να επιτύχουμε και να διατηρήσουμε ένα διαφορετικό πλεονέκτημα, αλλά για τις υπηρεσίες η πρόσκληση είναι ακόμη μεγαλύτερη.

Η άυλη υπόσταση της υπηρεσίας και ο κεντρικός ρόλος τον οποίο παίζουν οι άνθρωποι που τις προσφέρουν είναι οι κύριες αιτίες αυτής της δυσκολίας, **αλλά υπάρχουν και άλλες, όπως:**

- Η άυλη υπόσταση ελαχιστοποιεί τη διαφοροποίηση.
- Δεν υπάρχει σχεδόν καθόλου προστασία προνομίου ευρεσιτεχνίας
- Οι ελάχιστοι φραγμοί εισόδου επιτρέπουν σε ανταγωνιστές να καθιερώσουν και να αντιγράψουν επιτυχημένες πρωτοβουλίες. Έτσι, κάθε νεωτερισμός οδηγεί στη μίμηση.
- Είναι δύσκολο να ελεγχθεί το σημείο προσέγγισης με τον πελάτη.
- Η ποιότητα της υπηρεσίας δεν είναι σταθερή.
- Είναι δύσκολο να βελτιωθεί η παραγωγικότητα και να μειωθεί το κόστος για τον καταναλωτή.

4.23 INTERNET MARKETING- INTERNET MARKETING

Ως Ιντερνέτ Μάρκετινγκ μπορεί να οριστεί η χρήση του Ίντερνετ και των νέων ηλεκτρονικών μέσων και τεχνολογιών για την υλοποίηση των στόχων του Μάρκετινγκ, καθώς και για την υποστήριξη των ιδεών του σύγχρονου Μάρκετινγκ.

Όπως το προσωπικό Μάρκετινγκ και το Μάρκετινγκ σχέσεων, έτσι και το Ίντερνετ Μάρκετινγκ δεν είναι μαζικό Μάρκετινγκ για μαζικές αγορές. Το διαδίκτυο αντιπροσωπεύει σίγουρα μια ευκαιρία για όλους εκείνους που συμμετέχουν στην τεχνική, εμπορική και κοινωνική ανάπτυξή του, γιατί είναι το όχημα που μεταφέρει τη γνώση, και γνώση = ωφέλεια / κέρδος. Το διαδίκτυο προσφέρει τα εξής πλεονεκτήματα στο Μάρκετινγκ:

Μείωση του κόστους: Η μείωση αυτή επιτυγχάνεται από την ελάττωση της δύναμης των πωλητών της επιχείρησης, από τον περιορισμό των ηλεκτρονικών συνδιαλέξεων, από τη μείωση έκδοσης διαφημιστικού υλικού κ.α.

Όλες αυτές οι υπηρεσίες καλύπτονται τώρα από το διαδίκτυο μέσω της ιστοσελίδας της επιχείρησης και μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail).

Παρέχει μεγαλύτερες δυνατότητες στο μάρκετερ: Ο μάρκετερ έχει τώρα άμεση και γρήγορη πρόσβαση στην πληροφόρηση και έτσι είναι δυνατό να εντοπίζει γρήγορα τις υπάρχουσες ανάγκες για νέα προϊόντα και υπηρεσίες.

Προσφέρει καλύτερες επικοινωνίες: Αυτές περιλαμβάνουν επικοινωνίες με τους μεσάζοντες, τους πελάτες και το προσωπικό της επιχείρησης.

Παρέχει καλύτερες υπηρεσίες προς τους πελάτες και την επιχείρηση: Το διαδίκτυο προσφέρει για άμεσες αμφίδρομες ερωτήσεις – απαντήσεις μεταξύ επιχείρησης και πελατών της, όπως, π.χ., για τις τιμές, τους όρους πληρωμής, για τα αποθέματα κ.α.

4.24 ΤΟ INTERNET ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ο στρατηγικός προγραμματισμός Μάρκετινγκ προσδιορίζει τους μακρόπνοους στόχους της διεύθυνσης Μάρκετινγκ.

Βοηθά στη βελτίωση των στοιχείων της διαδικασίας του στρατηγικού προγραμματισμού Μάρκετινγκ που είναι: ο καθορισμός των στόχων και ο εντοπισμός των αναγκών της αγοράς.

Τα οφέλη του Ίντερνετ Μάρκετινγκ πηγάζουν κυρίως από τρεις τύπους ιστοσελίδων (website), που είναι:

- 🏰 η ιστοσελίδα που αναφέρεται στην επιχείρηση και στο εμπορικό της σήμα
- 🏰 η ιστοσελίδα που είναι σχεδιασμένη για να δίνει πληροφορίες
- 🏰 η ιστοσελίδα που αναφέρεται στην πώληση και στις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση ή που συνοδεύουν ένα προϊόν.

4.25 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ INTERNET MARKETING

Ο προγραμματισμός του Ίντερνετ Μάρκετινγκ είναι βραχυπρόθεσμη λειτουργική μέθοδος που ορίζει λεπτομερειακά τόσο τον προγραμματισμό μιας ιστοσελίδας (website) όσο και τις απαραίτητες επικοινωνίες, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της στρατηγικής Μάρκετινγκ.

Υπάρχουν έξι βασικά στάδια για τον προγραμματισμό του Ίντερνετ Μάρκετινγκ:

Πρώτο: Ποιο είναι το πιθανό ακροατήριο;

Δεύτερο: Καθορισμός του πεδίου των επικοινωνιών του ίντερνετ Μάρκετινγκ.

Τρίτο: Πώς θα «μεταφραστούν» τα εμπορικά σήματα μιας επιχείρησης στο διαδίκτυο;

Τέταρτο: Οργανωτική δομή

Πέμπτο: Καθορισμός του προϋπολογισμού.

Έκτο: Το χρονοδιάγραμμα

Το χρονοδιάγραμμα μπορεί να διαρθρωθεί ως εξής:

- 🏰 Καθήκοντα πριν από την ανάπτυξη του website:
- 🏰 Σχεδιασμός του περιεχομένου
- 🏰 Ανάπτυξη και έλεγχος του περιεχομένου

🏰 Προετοιμασία προβολής και διαφήμισης της ιστοσελίδας

🏰 Δημοσίευση της ιστοσελίδας

4.26 ΠΟΙΑ Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΊNΤΕΡΝΕΤ ΜΕ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ – ΜΙΧ

Το μείγμα Μάρκετινγκ είναι ουσιαστικό μέρος της στρατηγικής Μάρκετινγκ. Χρησιμοποιείται ως μέθοδος για να επιτευχθούν οι στόχοι του Μάρκετινγκ.

Τα στοιχεία του μείγματος Μάρκετινγκ μπορούν να μεταβάλλονται σύμφωνα με τη στρατηγική και τις διάφορες τακτικές του Μάρκετινγκ. Το διαδίκτυο παρέχει νέες δυνατότητες στο μάρκετερ να μεταβάλει το μείγμα του Μάρκετινγκ. Οι δυνατότητες αυτές είναι οι εξής:

Προϊόν: Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, η εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πώληση του προϊόντος και το εμπορικό σήμα μπορούν να μεταβάλλονται και να ενισχύονται.

Τιμή: Οι on line στρατηγικές τιμολόγησης είναι όμοιες με τις off line στρατηγικές. Δύο είναι οι βασικές στρατηγικές για την on line τιμολόγηση: η εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά με μια χαμηλή τιμή (penetration pricing) και η τιμολόγηση της «αρχηγού τιμής» (leadership pricing). Η στρατηγική της χαμηλής τιμής έχει στόχο να κερδίσει η επιχείρηση το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς.

Τόπος: Το διαδίκτυο παρέχει ένα νέο κανάλι πωλήσεων για διανομή προϊόντων μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce). Αυτό επιτρέπει σε μικρές επιχειρήσεις που παραδοσιακά δεν έκαναν εξαγωγές να εισέρχονται σε υπερπόντιες αγορές.

Προώθηση: Το διαδίκτυο προσφέρει ένα νέο, πρόσθετο κανάλι επικοινωνιών, με το οποίο ενημερώνονται οι καταναλωτές για τα οφέλη ενός προϊόντος και τους βοηθά στη λήψη της αγοραστικής απόφασης

4.27 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Υπάρχουν πέντε στρατηγικές τιμολόγησης:

Σειρά προϊόντων: καθορισμός διαφορών τιμών μεταξύ των προϊόντων μιας σειράς.

Προαιρετικό προϊόν: καθορισμός τιμής προαιρετικών προϊόντων ή αξεσουάρ.

Απαραίτητο προϊόν: καθορισμός τιμής προϊόντων που συνοδεύουν απαραιτήτως το βασικό προϊόν.

Υποπροϊόν: καθορισμός χαμηλής τιμής στα υποπροϊόντα με σκοπό την άμεση πώληση.

Πακέτο προϊόντων: καθορισμός τιμής πακέτου προϊόντων που πωλούνται μαζί.

4.27.1 Τιμολόγηση νέου προϊόντος

Δύο είναι οι στρατηγικές για τον καθορισμό της τιμής ενός νέου προϊόντος: Υψηλή τιμολόγηση (market-skimming): Αρχικά, καθορίστε μια υψηλή τιμή με σκοπό την προσέλκυση των καταναλωτών όλων των βαθμίδων.

Έχει αποτέλεσμα όταν: Η ποιότητα και η εικόνα υποστηρίζουν την υψηλότερη τιμή• Θέλουν το προϊόν σ' αυτή την τιμή αρκετοί αγοραστές• Το κόστος παραγωγής μιας μικρής ποσότητας δεν είναι υψηλό• Οι ανταγωνιστές δεν είναι σε θέση να εισέλθουν εύκολα στην αγορά Διείσδυση σε μια αγορά:

Αρχικά, καθορίστε μια χαμηλή τιμή προκειμένου να διεισδύσετε στην αγορά γρήγορα και σε βάθος ώστε να κερδίσετε ένα μεγάλο μερίδιό της.
Έχει αποτέλεσμα όταν: • Η αγορά εξαρτάται από τις τιμές• Το κόστος παραγωγής και διάθεσης μειώνεται καθώς αυξάνεται η ποσότητα • Η χαμηλή τιμή πρέπει να κρατήσει μακριά τον ανταγωνισμό

Προσαρμογή τιμής

Η προσαρμογή της τιμής μπορεί να εξαρτάται από πολλούς παράγοντες και να ποικίλει ανάλογα με τους στόχους σας:

- Εκπτώσεις: μείωση των τιμών σε περίπτωση πληρωμής με μετρητά ή για την προώθηση του προϊόντος
- Διαφοροποιημένη: προσαρμογή διαφορετικών τιμών για διαφορετικούς πελάτες, προϊόντα και τοποθεσίες
- Με ψυχολογικά κριτήρια: προσαρμογή τιμών με σκοπό την ψυχολογική επιρροή π.χ.: €99 αντί για €300
- Απόδοση αξίας: προσαρμογή τιμών με σκοπό τον επιτυχή συνδυασμό ποιότητας και υπηρεσίας σε λογική τιμή
- Προωθητική: προσωρινή μείωση τιμών για αύξηση των βραχυπρόθεσμων πωλήσεων•

Με γεωγραφικά κριτήρια: προσαρμογή τιμών ανάλογα με τη γεωγραφική τοποθεσία του πελάτη

- Με διεθνή κριτήρια: προσαρμογή τιμών για διεθνείς αγορές

4.27.2 Δικτύωση (Networking)

Η δικτύωση είναι ένα ανεκτίμητο εργαλείο, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιήσει οποιοσδήποτε στον επιχειρηματικό κόσμο. Η αποτελεσματική δικτύωση μπορεί να αποδειχθεί ο καλύτερος τρόπος μάρκετινγκ και, επίσης, μία από τις οικονομικότερες λύσεις.

Εάν θέλαμε να δώσουμε έναν ορισμό στη δικτύωση, θα λέγαμε ότι "δικτύωση λαμβάνει χώρα όταν υπάρχει μια προγραμματισμένη εκδήλωση ή συγκέντρωση με πρωταρχικό στόχο τη γνωριμία με άλλους".

Ο σκοπός της δικτύωσης εξαρτάται από τις επιδιώξεις του καθενός, ωστόσο, ο βασικός στόχος είναι να συναντήσετε κόσμο και ο κόσμος να συναντήσει εσάς.

Με άλλα λόγια, έχετε την ευκαιρία να παρουσιάσετε τον εαυτό σας και την επιχείρησή σας στα πλαίσια μιας χαλαρής, κοινωνικής εκδήλωσης. Συχνά αποδεικνύεται ιδιαίτερα χαλαρή και ευχάριστη για όλους όσοι συμμετέχουν. Θεωρητικά, σε κάθε κοινότητα υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για

να δικτυωθείτε μέχρι ενός σημείου. Για έναν ιδιοκτήτη μίας καινούριας μικρής επιχείρησης, το πιο παραγωγικό σημείο εκκίνησης είναι συνήθως η επικοινωνία με ένα τοπικό εμπορικό επιμελητήριο ή κάποιον άλλο φορέα του κλάδου του.

Τα περισσότερα εμπορικά επιμελητήρια και οι επαγγελματικές ενώσεις λειτουργούν με συνδρομές των μελών, οι οποίες μπορεί να ανέρχονται σε σημαντικό ποσό. Για να είστε βέβαιοι ότι ο φορέας που επιλέξατε είναι ο κατάλληλος για εσάς, πριν γίνετε μέλος και καταβάλετε τη συνδρομή, είναι συνήθως αποδεκτό να επισκεφθείτε αρχικά την ομάδα δωρεάν, ως φιλοξενούμενος.

Με αυτό τον τρόπο θα έχετε την ευκαιρία να γνωρίσετε την ομάδα, να εξοικειωθείτε με αυτή και να βεβαιωθείτε ότι είναι η σωστή για εσάς χωρίς να καταβάλλετε χρήματα. Μπορεί να θέλετε να επισκεφθείτε και πιθανώς να εγγραφείτε σε διάφορα επιμελητήρια ή φορείς, αλλά οτιδήποτε και αν επιλέξετε να κάνετε, να ξέρετε ότι θα αποδώσει μόνο εάν το αξιοποιήσετε.

Η τακτική παρουσία σας στις συναντήσεις είναι εξαιρετικά σημαντική για την αποτελεσματική δικτύωση. Όσο πιο τακτικά παρευρίσκεστε στις συναντήσεις, τόσο περισσότεροι θα σας αναγνωρίζουν, τόσοι περισσότεροι θα γνωρίζετε και αυτό θα σας διευκολύνει στο να επιτύχετε το στόχο σας. Οι υπόλοιποι θα μάθουν για εσάς και την εταιρεία σας, θα απευθυνθούν σε εσάς και εσείς θα κάνετε το ίδιο για να τους το ανταποδώσετε. Οι γνωριμίες και η "προφορική" διαφήμιση είναι ανεκτίμητες και εξαιρετικά αποτελεσματικές μέθοδοι.

Για να επωφεληθείτε όσο το δυνατόν περισσότερο από τις συναντήσεις δικτύωσης, σας παραθέτουμε κάποιες οδηγίες που θα 'ταν καλό να ακολουθήσετε:

- Πηγαίνετε νωρίς. Εάν φτάσετε νωρίτερα από τους υπόλοιπους της ομάδας, θα έχετε οπωσδήποτε την ευκαιρία να γνωριστείτε με όλους.

- Πηγαίνετε με ένα στόχο. Πριν τη συνάντηση, θέστε ένα στόχο για τη συγκεκριμένη ημέρα και επιδιώξτε τον. Μην πάτε στη συνάντηση νωθρά και με συγκεχυμένες σκέψεις. Αφιερώστε λίγο χρόνο στον εαυτό σας πριν τη συνάντηση, για να μπορέσετε να συγκεντρωθείτε.
- Βεβαιωθείτε ότι έχετε μαζί σας τις επαγγελματικές κάρτες σας ή και διαφημιστικά φυλλάδια της επιχείρησής σας.
- Βεβαιωθείτε ότι έχετε μαζί σας μια τσάντα ή ένα χαρτοφύλακα για να τοποθετήσετε το υλικό και τις επαγγελματικές κάρτες που θα συγκεντρώσετε.
- Ανταλλάζετε χειραψία με όποιον γνωρίσετε.
- Μην σχηματίζετε πηγαδάκια με συνεργάτες και φίλους. Είναι πιο εύκολο να σας προσεγγίσουν εάν δεν δείχνετε απορροφημένος σε άσκοπες συζητήσεις.
- Μην διστάσετε να πλησιάσετε ανθρώπους που δεν γνωρίζετε και να συστηθείτε
- Φοράτε πάνω σας ένα καρτελάκι με το όνομά σας ή την επαγγελματική σας κάρτα.
- Μην προβάλλετε σε υπερβολικό βαθμό εσάς ή την εταιρεία σας. Οι συναντήσεις δικτύωσης έχουν κοινωνικό και ημι-επίσημο / χαλαρό χαρακτήρα.
- Κάντε ό,τι μπορείτε για να συγκρατείτε τα ονόματα όσων γνωρίζετε.

Εάν και είναι σημαντικό να προετοιμαστείτε για τη συνάντηση ακολουθώντας τις παραπάνω οδηγίες, είναι επίσης πολύ σημαντικό να διασφαλίσετε ότι η εμφάνισή σας είναι η κατάλληλη για τη συγκέντρωση.

Η εμφάνισή σας είναι το πρώτο πράγμα που προσέχουν οι άλλοι. Δυστυχώς, οι εντυπώσεις που μπορεί να δημιουργηθούν για εσάς ή την εταιρεία σας πριν καν μιλήσετε βασίζονται μόνο στην εμφάνισή σας. Δεδομένου αυτού, είναι πολύ σημαντικό να δώσετε προσοχή στις λεπτομέρειες. Φροντίστε να είστε περιποιημένοι και το πιο σημαντικό: να είστε ο εαυτός σας. Εάν νιώθετε άνετα με την εμφάνισή σας, η αυτοπεποίθησή σας θα αποδειχθεί σίγουρο πλεονέκτημα.

Μετά τη συνάντηση, είναι σημαντικό να επικοινωνήσετε έγκαιρα με τους ανθρώπους που γνωρίζετε. Εάν κάποιος ενδιαφέρθηκε για την εταιρεία σας, μην περιμένετε δύο ή τρεις εβδομάδες για να επικοινωνήσετε μαζί του.

Έως τότε, μπορεί να σας έχει ξεχάσει. Επίσης, είναι πολύ σημαντικό να τηρήσετε οποιαδήποτε υπόσχεση δώσατε. Εάν είπατε σε κάποιον ότι θα του τηλεφωνήσετε για πληροφορίες, φροντίστε να το κάνετε! Έχει μεγάλη σημασία να είσαστε αξιόπιστος και έμπιστος, ώστε οι προσπάθειες δικτύωσής σας να αποδώσουν πραγματικά.

Η δικτύωση μπορεί να είναι δαπανηρή λόγω των συνδρομών, των εισφορών, των γευμάτων, κ.λ.π., αλλά εάν γίνει αποτελεσματικά, μπορεί να αποδειχθεί μια ανεκτίμητη επένδυση στην επιχειρηματική σας επιτυχία.

4.28 ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T.

Η ανάλυση S.W.O.T. εξετάζει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες της επιχείρησής σας, καθώς και τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζει στην αγορά.

Τα αρχικά S.W.O.T. σημαίνουν τα εξής:

- 🏰 Strengths (Δυνατά σημεία)
- 🏰 Weaknesses (Αδύνατα σημεία)
- 🏰 Opportunities (Ευκαιρίες)
- 🏰 Threats (Απειλές)

Εστιάζοντας στους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρησή σας, τώρα και στο μέλλον, η ανάλυση S.W.O.T. αποτελεί μία ξεκάθαρη μέθοδο για τη λήψη αποφάσεων. Παρακάτω θα αναλυθούν τα εξής:

Τα συνήθη δυνατά σημεία, οι συνήθεις αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές και ο τρόπος εντοπισμού τους.

Πώς να χρησιμοποιείτε την ανάλυση S.W.O.T. για να δίνετε ώθηση στην επιχείρησή σας.

Αναλύστε την επιχείρησή σας Χρησιμοποιείστε την ανάλυση S.W.O.T. ως μία τακτική μέθοδο εσωτερικού ελέγχου της ευρωστίας της επιχείρησής σας ή ορισμένων μεμονωμένων επιχειρηματικών λειτουργιών της (π.χ. το μάρκετινγκ). Μπορεί επίσης να θελήσετε να διεξάγετε μια ανάλυση S.W.O.T. κατά την προετοιμασία άντλησης πόρων χρηματοδότησης ή πριν καλέσετε συμβούλους για τον έλεγχο της επιχείρησής σας.

Αποφασίστε ποιοι θα συμμετάσχουν στη διαδικασία ανάλυσης:

Στους βασικούς συμμετέχοντες θα περιλαμβάνονται πιθανότατα ο γενικός διευθυντής και οι προϊστάμενοι τμημάτων.

Η συμμετοχή και άλλων στελεχών θα δώσει μια πληρέστερη εικόνα και θα βοηθήσει να εξασφαλιστεί η δέσμευσή τους στην διαδικασία.

Εξετάστε το ενδεχόμενο να καλέσετε καλοπροαίρετους εξωτερικούς συνεργάτες που γνωρίζουν την επιχείρηση και την αγορά σας (π.χ. πελάτες και προμηθευτές).

Πολλές επιχειρήσεις βρίσκουν τη συμμετοχή ενός συμβούλου την πλέον πρακτική για την πρώτη τους ανάλυση S.W.O.T.

Ένας σύμβουλος θα σας βοηθήσει κατά τη διαχείριση της διαδικασίας, ή θα παράσχει μια αντικειμενική άποψη.

Σημειώστε τα θέματα όπως σας έρχονται στο μυαλό.

Ζητήστε από όλους να εντοπίσουν τα οποιαδήποτε δυνατά σημεία ή αδυναμίες που νοιώθουν ότι έχει η επιχείρηση, και τις οποιοσδήποτε ευκαιρίες ή απειλές που πιστεύουν ότι αντιμετωπίζει η επιχείρηση.

Σε αυτό το στάδιο, ενθαρρύνετε τους συμμετέχοντες να εκφράσουν προτάσεις χωρίς να σκέφτονται αν είναι σημαντικό το θέμα.

Διευκρινίστε σε όλους ότι πρέπει να είναι αυστηροί όσον αφορά τις αδυναμίες και απαισιόδοξοι όσον αφορά τις απειλές.

Ίσως είναι καλύτερο να χρησιμοποιήσετε καταλόγους ελέγχου, για να σημειώνετε προτάσεις που θα προκύψουν στη συνέχεια.

Οργανώστε τις παρεμφερείς ιδέες σε ομάδες.

Αξιολογήστε τη σημασία των θεμάτων που έχουν εντοπιστεί.

Βεβαιωθείτε ότι τα θέματα που έχουν τεθεί είναι ρεαλιστικά. Για παράδειγμα, κάποιο δυνατό σημείο ενδέχεται να μην ισχύει πλέον (π.χ. ένα προϊόν που πέρυσι ήταν τελευταίας τεχνολογίας ενώ πλέον θεωρείται ξεπερασμένο).

Αξιολογήστε αν τα δυνατά σημεία (ή οι αδυναμίες) σας αποτελούν για την επιχείρησή σας πλεονέκτημα (ή όχι) έναντι των ανταγωνιστών. Για παράδειγμα, το δυνατό πρόγραμμά σας έρευνας και ανάπτυξης σας είναι άχρηστο αν δεν έχετε τους απαραίτητους πόρους, για να εκμεταλλευτείτε το αποτέλεσμα.

Μην εκπλαγείτε αν ορισμένοι παράγοντες προκύψουν και ως δυνατό σημείο και ως αδυναμία.

Δημιουργήστε ένα απλό και σαφές σχέδιο δράσης.

Προσδιορίστε τι θα πρέπει να γίνει, για να ξεπεραστούν οι αδυναμίες, να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες και να αντιμετωπιστούν οι απειλές. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τα μέτρα που θα πρέπει να ληφθούν, το προσωπικό που θα απασχοληθεί, τα χρονικά πλαίσια και τον προϋπολογισμό.

Απασχολήστε βασικά στελέχη του προσωπικού σας στην κατάρτιση του σχεδίου δράσης, για να εξασφαλίσετε τη δέσμευσή τους.

Έχετε διαθέσιμη την ανάλυση S.W.O.T. και το σχέδιο δράσης, για να ανατρέχετε σε αυτά όταν πρέπει να λάβετε σημαντικές αποφάσεις.

Δυνατά σημεία

Τα δυνατά σημεία σας είναι συνήθως εύκολο να εντοπιστούν, μέσα από το διαρκή διάλογο με τους πελάτες και τους προμηθευτές σας. Τα αρχεία σας (π.χ. πωλήσεων) θα σας βοηθήσουν επίσης να καθορίσετε τους τομείς στους οποίους είστε ιδιαίτερα δυνατοί (π.χ. τις αυξανόμενες πωλήσεις ενός συγκεκριμένου προϊόντος).

Για τις περισσότερες επιχειρήσεις, τα δυνατά σημεία διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες που αναλύονται παρακάτω και είναι:

Η υγιής οικονομική κατάσταση, η οποία ενδέχεται να σας δίνει το προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών σας. Μεταξύ των σημαντικών παραγόντων περιλαμβάνονται οι εξής:

- ✚ Ταμειακή ροή.
- ✚ Αυξανόμενος κύκλος εργασιών και κερδοφορία.
- ✚ Σωστή οικονομική διαχείριση, καλός πιστωτικός έλεγχος και ελάχιστες επισφαλείς απαιτήσεις.
- ✚ Δυνατός ισολογισμός.
- ✚ Πρόσβαση σε μεγάλες πιστώσεις, ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα και καλή σχέση με την τράπεζα και άλλες πηγές χρηματοδότησης.
- ✚ Το μάρκετινγκ, το οποίο ίσως να αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία σας. Για παράδειγμα, η επιχείρησή σας μπορεί να επωφελείται από τα εξής:
 - ✚ Προβάδισμα σε μια κερδοφόρο αγορά niche (επιλεγμένο τμήμα της αγοράς με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά)
 - ✚ Καλή φήμη και δυνατό όνομα.
 - ✚ Σίγουρη πελατειακή βάση.
 - ✚ Ευρύ φάσμα προϊόντων.
 - ✚ Αποτελεσματική έρευνα και ανάπτυξη, χρήση σχεδιασμού και καινοτομιών.
 - ✚ Εκπαιδευμένο προσωπικό πωλήσεων.
 - ✚ Ολοκληρωμένη υποστήριξη μετά την αγορά (after sales).
 - ✚ Προστατευμένη πνευματική ιδιοκτησία (π.χ. καταχωρημένα σχέδια, πατενταρισμένα προϊόντα).

Οι ικανότητες των στελεχών διοίκησης και του προσωπικού, καθώς και τα διάφορα συστήματα μπορεί να αποτελούν εξίσου σημαντικές ισχυρές βάσεις για επιτυχία

. Περιλαμβάνουν παράγοντες, όπως:

- ✚ Ισχυρή διαχείριση σε βάθος.
- ✚ Ικανότητα για γρήγορη λήψη αποφάσεων.
- ✚ Υπαλλήλους με προσόντα, επιτυχή διαδικασία προσλήψεων και αποτελεσματική εκπαίδευση και ανάπτυξη.
- ✚ Δυνατά κίνητρα και υψηλό ηθικό.
- ✚ Αποδοτική διοίκηση.
- ✚ Τα δυνατά σημεία της παραγωγής περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων κατάλληλους χώρους γραφείων και παραγωγής, και καλές πηγές υλικών ή υποσυστημάτων.

Μπορεί να επωφελείστε από τα εξής:

- ✚ Σύγχρονες, χαμηλού κόστους εγκαταστάσεις παραγωγής.
- ✚ Πρόσθετη παραγωγική ικανότητα.
- ✚ Μια καλή τοποθεσία.

Αποτελεσματικές προμήθειες και καλή σχέση με τους προμηθευτές.

Να γνωρίζετε ότι τα δυνατά σημεία δεν είναι πάντα αυτά που φαίνονται.

Τα δυνατά σημεία ενδέχεται να συνεπάγονται αδυναμίες (για παράδειγμα, οι κορυφαίες επιχειρήσεις της αγοράς χαρακτηρίζονται συχνά από εφησυχασμό και μεγάλη γραφειοκρατία) και συχνά συνεπάγονται απειλές (για παράδειγμα, ο καλύτερος πωλητής σας μπορεί να είναι δυνατό σημείο - μέχρι να παραιτηθεί).

Αδύνατα σημεία Τις αδυναμίες συχνά τις γνωρίζουμε, αλλά προσπαθούμε να τις αγνοούμε.

- ✚ Η κακή οικονομική διαχείριση μπορεί να οδηγήσει στις εξής καταστάσεις:
- ✚ Να μην υπάρχουν αρκετοί διαθέσιμοι πόροι για επένδυση σε ένα νέο εργοστάσιο ή στην ανάπτυξη προϊόντων.
- ✚ Όλες οι διαθέσιμες ασφαλιστικές δικλίδες, συμπεριλαμβανομένων των προσωπικών περιουσιακών στοιχείων και εγγυήσεων έχουν ήδη δεσμευτεί

για υπάρχοντα δάνεια.

- ✚ Ο κακός πιστωτικός έλεγχος οδηγεί σε μη προβλέψιμη ταμειακή ροή.
- ✚ Εάν το μάρκετινγκ δεν έχει σαφή προσανατολισμό μπορεί να οδηγήσει στα εξής:
- ✚ Ψυχρή αντιμετώπιση των απαιτήσεων των πελατών.
- ✚ Περιορισμένο ή απαρχαιωμένο φάσμα προϊόντων.
- ✚ Εφησυχασμό και έλλειψη καινοτομίας.
- ✚ Οι αδυναμίες των στελεχών διοίκησης και του προσωπικού είναι συχνά δύσκολο να εντοπιστούν, εκτός αν τις εξετάσει κανείς εκ των υστέρων.

Συνήθη παραδείγματα είναι:

- ✚ Η αδυναμία ανάδειξης και εκπαίδευσης διαδόχων.
- ✚ Η αποκλειστική συγκέντρωση της εξειδικευμένης γνώσης και του ελέγχου στα χέρια λίγων βασικών στελεχών.
- ✚ Η αδυναμία λήψης εξωτερικής συμβουλής.
- ✚ Μεγάλη συχνότητα αλλαγής προσωπικού.
- ✚ Η αναποτελεσματική παραγωγή και οι ακατάλληλοι χώροι γραφείων και παραγωγής μπορούν να υπονομεύσουν οποιαδήποτε επιχείρηση, όσο σκληρά κι αν δουλεύουν οι εργαζόμενοι.

Τα πιο συνηθισμένα προβλήματα περιλαμβάνουν τα εξής:

- ✚ Κακή τοποθεσία και απεριποίητοι χώροι εργασίας.
- ✚ Απαρχαιωμένος εξοπλισμός, υψηλό κόστος παραγωγής και χαμηλή παραγωγικότητα.
- ✚ Μακρόχρονες μισθώσεις που καθλώνουν την επιχείρηση σε ακατάλληλα γραφεία ή στη χρήση ακατάλληλου εξοπλισμού.
- ✚ Ευκαιρίες Οι εξωτερικές αλλαγές παρέχουν ευκαιρίες, τις οποίες οι επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από σωστή διαχείριση μπορούν να εκμεταλλευτούν προς όφελος τους.

Οι αλλαγές που εμπλέκουν οργανισμούς και άτομα που επηρεάζουν άμεσα

την επιχείρησή σας, μπορεί να σας αποκαλύψουν εντελώς νέες δυνατότητες.

Για παράδειγμα:

- 🏰 Η χρεοκοπία ενός ανταγωνιστή
- 🏰 Η καλύτερη πρόσβαση σε πιθανούς νέους πελάτες και αγορές (π.χ. αγορές του εξωτερικού).
- 🏰 Οι αυξημένες πωλήσεις σε υπάρχοντες πελάτες, ή νέες επαφές που αποκτήθηκαν μέσω αυτών.
- 🏰 Η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (π.χ. του Διαδικτύου).
- 🏰 Η βελτίωση των διακανονισμών προμήθειας, όπως π.χ. προμήθεια ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν.
- 🏰 Η ευκαιρία πρόσληψης ενός βασικού στελέχους από έναν ανταγωνιστή.
- 🏰 Η παρουσία χρηματοδοτών που ενδιαφέρονται για τη χρηματοδότηση τυχόν δραστηριοτήτων της επιχείρησής σας.
- 🏰 Το ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον μπορεί να αλλάξει προς όφελός σας. Οι αλλαγές ενδέχεται να είναι οι εξής:
- 🏰 Πολιτικές ή νομοθετικές αλλαγές. Για παράδειγμα, μια αλλαγή στη νομοθεσία που απαιτεί οι πελάτες να αγοράζουν ένα προϊόν.

Οικονομικές τάσεις. Για παράδειγμα, πτωτικά επιτόκια με αποτέλεσμα να μειώνεται το κόστος του κεφαλαίου.

Κοινωνικές εξελίξεις. Για παράδειγμα, δημογραφικές αλλαγές ή μεταβαλλόμενες καταναλωτικές απαιτήσεις που οδηγούν σε αύξηση της ζήτησης για τα προϊόντα σας.

Νέες τεχνολογίες Για παράδειγμα, νέα υλικά, νέες διαδικασίες και συστήματα πληροφορικής.

Απειλές Οι απειλές μπορεί να είναι ασήμαντες μέχρι και ικανές να καταστρέψουν την επιχείρηση.

Και σε αυτή την περίπτωση, οι αλλαγές στις οποίες εμπλέκονται οργανισμοί και άτομα που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρησή σας μπορεί να έχουν

εκτεταμένες επιπτώσεις.

Για παράδειγμα:

- 🚧 Τα βελτιωμένα ανταγωνιστικά προϊόντα ή η εμφάνιση νέων ανταγωνιστών.
- 🚧 Η απώλεια ενός σημαντικού πελάτη.
- 🚧 Η υπερβολική εξάρτηση από ένα διανομέα ή μια ομάδα διανομέων.
- 🚧 Η αδυναμία των προμηθευτών να τηρούν τις προδιαγραφές ποιότητας.
- 🚧 Οι αυξήσεις των τιμών εκ μέρους των προμηθευτών.
- 🚧 Μια πιο κλειστή αγορά εργασίας, με αποτέλεσμα μεγαλύτερη δυσκολία στις προσλήψεις.
- 🚧 Η αποχώρηση βασικών στελεχών που ενδεχομένως γνωρίζουν επαγγελματικά μυστικά.
- 🚧 Η μείωση των πιστωτικών ορίων εκ μέρους των δανειστών ή αύξηση των δαπανών.
- 🚧 Μια αναπροσαρμογή του μισθώματος που απειλεί να αυξήσει τα πάγια έξοδα ή η λήξη της μίσθωσης.
- 🚧 Δικαστικές διαδικασίες (π.χ. η μήνυση από έναν πελάτη).

Το ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον μπορεί να αλλάξει εις βάρος σας. Αυτό μπορεί να είναι αποτέλεσμα:

Πολιτικών ή νομοθετικών αλλαγών. Για παράδειγμα, νέα νομοθεσία που αυξάνει τα έξοδά σας ή που απαιτεί επανασχεδιασμό των προϊόντων.

Οικονομικών τάσεων Για παράδειγμα, χαμηλότερες τιμές συναλλάγματος με αποτέλεσμα χαμηλότερο εισόδημα από δραστηριότητες στο εξωτερικό.

Κοινωνικών εξελίξεων Για παράδειγμα, απαιτήσεις των καταναλωτών για προϊόντα 'φιλικά προς το περιβάλλον'.

Νέων τεχνολογιών Για παράδειγμα, τεχνολογία που καθιστά τα προϊόντα σας απαρχαιωμένα ή δίνει το πλεονέκτημα στους ανταγωνιστές. Οι πληροφορίες σχετικά με τις ευκαιρίες και τις απειλές θα πρέπει να συλλεχθούν από εσάς ως μέρος της έρευνας αγοράς σας (π.χ. από επαγγελματικούς φορείς και ειδικές

εκδόσεις)

Δράση -Τα αποτελέσματα της ανάλυσης S.W.O.T. - και οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν - διαφέρουν για κάθε επιχείρηση.

Επωφεληθείτε από τις ευκαιρίες που σας δίνουν τα δυνατά σημεία σας.

Οι ευκαιρίες που προκύπτουν από τα δυνατά σημεία σας μπορεί να σας ωθούν στην επιδίωξη μιας στρατηγικά επιθετικής επέκτασης

. Η ανάλυση S.W.O.T. μπορεί επίσης να προσφέρει άλλες στρατηγικές επιλογές

. **Για παράδειγμα:**

- ✚ Τη διαφοροποίηση των σημαντικών απειλών από τις ευοίωνες ευκαιρίες.
- ✚ Την εστίαση στη μετατροπή των αδυναμιών σε τομείς σημαντικών ευκαιριών.
- ✚ Τη λήψη προστατευτικών μέτρων σε τομείς απειλών όπου παρουσιάζετε αδυναμίες .

Αντιμετωπίστε τις αδυναμίες σας

Αποφασίστε ποιες αδυναμίες πρέπει να αντιμετωπιστούν ως προτεραιότητα. Ωστόσο, θα πρέπει να συνειδητοποιείτε και να μην υποτιμάτε και τις υπόλοιπες αδυναμίες σας, μέχρι ο χρόνος και οι πόροι να σας επιτρέψουν την εύρεση μιας λύσης.

Ορισμένες αδυναμίες μπορεί να μετατραπούν σε δυνατά σημεία ή ευκαιρίες. Για παράδειγμα, ίσως να είναι δυνατό να μετατρέψετε μία έλλειψη στην παραγωγική διαδικασία σε αυξημένη αξία των προϊόντων σας λόγω σπανιότητας. (π.χ. χειροποίητη κατασκευή έναντι μιας βιομηχανοποιημένης)

Ορισμένες αδυναμίες έχουν σαφή λύση. Για παράδειγμα, τα οικονομικά προβλήματα μπορούν να λυθούν με την συγκέντρωση περισσότερων πόρων χρηματοδότησης, και η ανεπάρκεια στην παραγωγή μπορεί να καλυφθεί με την πρόσληψη νέων υπαλλήλων.

Ορισμένες αδυναμίες απαιτούν χρόνο και χρήματα για να αντιμετωπιστούν.

Για παράδειγμα, ίσως να χρειαστεί να ξεκινήσετε ένα πρόγραμμα βελτιώσεων μέσω της εκπαίδευσης ή της διαχείρισης ποιότητας.

Προστατευτείτε από τις απειλές. Για παράδειγμα:

- 🏰 Δημιουργήστε δυνατές σχέσεις με προμηθευτές και πελάτες.
- 🏰 Ενθαρρύνετε τις καλές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων.
- 🏰 Εξασφαλίστε ότι έχετε ξεκάθαρες και λογικές συμβάσεις με τους προμηθευτές, τους πελάτες και τους υπαλλήλους.
- 🏰 Προβλέψτε ασφαλιστική κάλυψη κατά ευνόητων κινδύνων.
- 🏰 Καταρτίστε ρεαλιστικά σχέδια για απρόοπτες εξελίξεις για την αντιμετώπιση πιθανών κρίσεων.
- 🏰 Υιοθετήστε τα σωστά είδη συμβάσεων υπηρεσιών για τα βασικά στελέχη.
- 🏰 Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις εστιάζουν στην κατάκτηση αγορών niche και στη δημιουργία "φραγμών" για να αποτρέψουν την είσοδο πιθανών ανταγωνιστών σε αυτές τις αγορές

5.16 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΩΣ

Το να πείσετε τους πελάτες να αποχωριστούν τα λεφτά τους ίσως να μην είναι εύκολη υπόθεση. Στην πράξη, ωστόσο, η διαδικασία ενέχει αμεσότητα και ειλικρίνεια. Είτε πουλάτε σε επιχειρήσεις, είτε σε μεμονωμένους πελάτες, οι κανόνες παραμένουν οι ίδιοι.

Παρακάτω θα αναλύσουμε τα εξής:

- Τον τρόπο εντοπισμού και προσέγγισης των στόχων.
- Τον τρόπο κατανόησης των αναγκών των πελατών, και της επακόλουθης πώλησης του προϊόντος σας.
- Τον τρόπο χειρισμού των αντιρρήσεων και οριστικοποίησης της πώλησης.

Σχεδιασμός της προσέγγισής σας

Ως μέρος της στρατηγικής σας μάρκετινγκ, θα πρέπει να έχετε ήδη αποφασίσει ποιοι είναι οι πελάτες στόχοι σας και πώς θα τους προσεγγίσετε.

A. Μάθετε όσο περισσότερα μπορείτε για τους πελάτες στόχους σας.

- Πληροφορηθείτε με τι ασχολούνται. Τι προϊόντα χρειάζονται και γιατί; Ποια βασικά οφέλη αναζητούν; - Πληροφορηθείτε πότε προτιμούν να αγοράζουν οι πελάτες, ώστε να μπορέσετε να επικοινωνήσετε μαζί τους την κατάλληλη στιγμή.

Για παράδειγμα, αμέσως μετά τα Χριστούγεννα είναι μια καλή περίοδος για να πουλήσετε προγράμματα διακοπών. - Ξεκαθαρίστε τι αξία αντιπροσωπεύει για εσάς κάθε πιθανός πελάτης.

Αυτό θα καθορίσει το χρόνο και την προσπάθεια που θα αφιερώσετε για να πουλήσετε σε καθένα από αυτούς.

B. Αν πουλάτε σε άλλες επιχειρήσεις, εντοπίστε τους υπεύθυνους για τη λήψη αποφάσεων και τα άλλα άτομα που επηρεάζουν τις αποφάσεις για αγορές. - Μια σύντομη συνομιλία με ένα υπάλληλο υποδοχής μπορεί να αποκαλύψει πληροφορίες σχετικά με τη δομή της εταιρείας του πελάτη και τα στοιχεία του ατόμου με το οποίο πρέπει να μιλήσετε. - Στόχος σας είναι να μιλήσετε με το άτομο που έχει τόσο την ευθύνη του προϋπολογισμού όσο και την ανάγκη να αγοράσει το προϊόν σας. Το άτομο αυτό δεν είναι απαραίτητα ο διευθυντής. Για παράδειγμα, για την αγορά γραφικής ύλης συνήθως είναι υπεύθυνος κάποιος κατώτερος υπάλληλος.

Γ. Πριν έρθετε σε επαφή, διευκρινίστε τι θέλετε να επιτύχετε. Για παράδειγμα, θέλετε να κάνετε μια άμεση πώληση, να κανονίσετε μια συνάντηση ή απλά να διασφαλίσετε ότι ο πελάτης θα είναι δεκτικός όσον αφορά μια μελλοντική επικοινωνία μαζί σας; - Προετοιμάστε τα ατού σας. Καθορίστε ποια βασικά οφέλη προσφέρει το προϊόν ή η υπηρεσία σας για το συγκεκριμένο πελάτη και εστιάστε σε αυτά κατά τη συνομιλία σας.

Απόκτηση πρόσβασης

A. Κατά την τηλεφωνική επικοινωνία σας με κάποιο πελάτη, ακολουθήστε ορισμένους βασικούς κανόνες. - Τηλεφωνήστε τη σωστή στιγμή. Οι πελάτες αντιδρούν ενστικτωδώς πιο ευνοϊκά σε τηλεφωνήματα που

γίνονται το πρωί. - Εκμεταλλευτείτε σωστά τα κρίσιμα πρώτα 30 δευτερόλεπτα της επικοινωνίας σας. Αν δεν προετοιμάσετε σωστά το άνοιγμα της παρουσίασής σας, οι πιθανότητες να προκαλέσετε το ενδιαφέρον του πελάτη για αυτό που προσφέρετε θα είναι μικρές. - Βεβαιωθείτε ότι μιλάτε με το σωστό άτομο. Ρωτήστε τον ή την σε ποιο βαθμό συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων αγοράς. - Να ρωτάτε πάντα το όνομα του πελάτη σας και να δίνετε το δικό σας.

B. Πάρτε τους υπαλλήλους της γραμματείας με το μέρος σας.

- Να είστε φιλικός και όχι πιεστικός. Ζητήστε από τον ή τη γραμματέα να σας βοηθήσει. - Εξηγήστε τα οφέλη που θα κερδίσει ο πελάτης από την τηλεφωνική σας συνομιλία ή από ένα ραντεβού μαζί σας. - Σημειώστε το όνομα του ή της γραμματέας του και χρησιμοποιήστε το την επόμενη φορά που θα τηλεφωνήσετε. Μέρος της εργασίας της είναι να εμποδίζει να φτάνουν οι ανεπιθύμητες διαφημιστικές κλήσεις σε ανώτερα επίπεδα.

Γ. Όταν έρχεστε σε επαφή με υπεύθυνους λήψης αποφάσεων, να τους αντιμετωπίζετε τους με διακριτικότητα.

- Βεβαιωθείτε ότι τηλεφωνείτε σε κατάλληλη ώρα. Να είστε έτοιμος για ένα σύντομο τηλεφώνημα.

Δ. Προκαλέστε το ενδιαφέρον του πελάτη.

- Συστηθείτε και αναφέρετε τη βάση της συνομιλίας σας. Για παράδειγμα, «Λάβατε την επιστολή μου»; ή «Ο φίλος σας, κ. Χ. μου πρότεινε να έρθω σε επαφή μαζί σας». - Περιγράψτε περιληπτικά τα κύρια οφέλη που το προϊόν σας προσφέρει για το συγκεκριμένο πελάτη. - Ρωτήστε τον πελάτη αν ενδιαφέρεται για αυτά που του έχετε πει μέχρι αυτό το σημείο. Αν ενδιαφέρεται, συνεχίστε να κάνετε κι άλλες ερωτήσεις. Αν δεν ενδιαφέρεται, ρωτήστε αν το προϊόν ή η υπηρεσία σας μπορεί να τον ενδιαφέρει στο μέλλον.

Ε. Να είστε έτοιμος να επιμείνετε, ιδιαίτερα αν δεν έχετε μια υπάρχουσα σχέση.

- Αν έρθετε αντιμέτωπος με άρνηση, προσπαθήστε να συνεχίσετε τη συζήτηση. Για παράδειγμα, αν σας ζητηθεί να στείλετε κάτι ταχυδρομικώς, ρωτήστε τον πελάτη για τι ακριβώς ενδιαφέρεται. - Αν οι πελάτες πουν ότι χρειάζονται χρόνο για το σκεφτούν, ρωτήστε τους τι τους απασχολεί. - Μείνετε εστιασμένος σε αυτό που θέλετε να επιτύχετε. Αν επιθυμείτε μια συνάντηση, ζητήστε την. Προτείνετε ώρα και μέρος. Οι πελάτες προτιμούν τις συναντήσεις στο χώρο τους, τις οποίες μάλιστα συνήθως δεν ακυρώνουν.

Πώς να θέτετε ερωτήσεις Είτε πουλάτε πρόσωπο με πρόσωπο, είτε από το τηλέφωνο, το να θέτετε ερωτήσεις είναι βασικό εάν θέλετε να κατανοήσετε τις ανάγκες του πελάτη σας. Μην προσπαθήσετε να πουλήσετε στο σημείο αυτό.

A. Κάντε τον πελάτη να θέλει να απαντήσει σε επιπλέον ερωτήσεις. Ξεκινήστε με ερωτήσεις για τις οποίες γνωρίζετε ότι η απάντηση θα είναι «ναι». Για παράδειγμα, «Ενδιαφέρεστε να μειώσετε το κόστος παραγωγής σας»;

B. Ενημερωθείτε για την κατάσταση του πελάτη. Χρησιμοποιήστε ανοιχτές ερωτήσεις που δε μπορούν να απαντηθούν με ένα απλό ναι ή ένα όχι. Για παράδειγμα, «Μπορείτε να μου πείτε πώς σχεδιάζετε να μειώσετε το κόστος παραγωγής σας»; - Εντοπίστε τους τομείς με τους οποίους σχετίζεται το προϊόν σας και τις ανάγκες που μπορεί να ικανοποιήσει. - Προσπαθήστε να καταλάβετε τι αξία έχει για εσάς η επιχείρηση του πελάτη. - Επιδείξτε τις γνώσεις σας σχετικά με το πεδίο δραστηριοτήτων του πελάτη. Για παράδειγμα, «Ναι, τώρα που λαμβάνετε παραγγελίες και από το εξωτερικό, η διανομή θα αποτελεί μεγαλύτερη πρόκληση». - Ενθαρρύνετε τον πελάτη να σας κάνει ερωτήσεις.

Γ. Να ακούτε προσεκτικά και να κρατάτε σημειώσεις.

Πώληση των θετικών σημείων των προϊόντων σας Μόλις κατανοήσετε τι αναζητούν οι πελάτες, πρέπει να δείξετε τι οφέλη θα αποκομίσουν από την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας σας.

A. Να πουλάτε οφέλη και όχι χαρακτηριστικά.

- Χαρακτηριστικό: Αυτός ο υπολογιστής διαθέτει επεξεργαστή ταχύτητας 1000MHz.

Όφελος: Με αυτό τον υπολογιστή θα κάνετε τα πάντα στο μισό χρόνο. -

Χαρακτηριστικό: Αυτό το τηγάνι έχει επικάλυψη Teflon. Όφελος: Για να το καθαρίσετε, το μόνο που χρειάζεται είναι να το σκουπίσετε. -

Χαρακτηριστικό: Αυτή η υπηρεσία e-mail περιλαμβάνει 24ωρη προστασία κατά των ιών. Όφελος: Αυτή η υπηρεσία σας προστατεύει από το να χάσετε όλα τα δεδομένα σας εξαιτίας ενός ιού. Τα χαρακτηριστικά περιγράφουν τι μπορεί να κάνει ένα προϊόν. Τα οφέλη εξηγούν τι μπορούν να κάνουν τα χαρακτηριστικά αυτά για τον πελάτη.

B. Αντιστοιχίστε τα οφέλη με τις ανάγκες του πελάτη.

Για παράδειγμα, αν πουλάτε ένα αυτοκίνητο, μπορείτε να τονίσετε τα οφέλη των χαρακτηριστικών ασφάλειάς του όταν πουλάτε σε γονείς μικρών παιδιών, ενώ να εστιάζετε στο ύφος και τη σχεδίαση όταν πουλάτε σε άνδρες ή γυναίκες που είναι ελεύθεροι.

Γ. Τονίστε τα συνεπαγόμενα αποτελέσματα που μπορεί να έχουν τα οφέλη που προσφέρει το προϊόν σας. - Για παράδειγμα, «Αν το λογιστικό λογισμικό σας ήταν ευκολότερο στη χρήση, το προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών σας θα ξόδευε λιγότερο χρόνο για να κυνηγάει τους οφειλέτες». Αν οι πελάτες μοιάζουν διστακτικοί, ρωτήστε τους τι τους απασχολεί.

Πώς να χειρίζεστε τις ενστάσεις

Μην αποθαρρύνετε από τις ενστάσεις μπορεί να είναι ένα σημάδι ότι ο πελάτης ενδιαφέρεται. Βεβαιωθείτε όμως ότι τις αντιμετωπίζετε με άμεσο και θετικό τρόπο.

A. Δείξτε στον πελάτη ότι έχει πάρει την ένσταση στα σοβαρά.

Ακούτε προσεκτικά για να εξακριβώσετε τι ακριβώς εννοεί ο πελάτης. Για παράδειγμα, «Είναι πολύ ακριβό» μπορεί να σημαίνει «Είναι πολύ πάνω από

τον προϋπολογισμό μου» ή «Θα το αγόραζα αν μου προσφερόταν κάποια έκπτωση». - Συνοψίστε αυτό που έχετε καταλάβει ότι αποτελεί την ένσταση.

B. Απομονώστε, δοκιμάστε και αντιμετωπίστε τις ενστάσεις.

- Αν είναι αρκετές, διευκρινίστε ποια είναι η καθεμία πριν τις αντιμετωπίσετε όλες με τη σειρά τους. - Δοκιμάστε κάθε ένσταση.

Για παράδειγμα, ρωτήστε «Λοιπόν, αν σας παρείχα ικανοποιητικές διαβεβαιώσεις ότι η μεταφορά θα γινόταν με αξιόπιστο τρόπο, θα κάνατε παραγγελία»; - Αν μια ένσταση ισχύει, απαντήστε σε αυτή και έπειτα ρωτήστε αν η απάντησή σας ικανοποίησε τον πελάτη.

Γ. Η πιο συνηθισμένη ένσταση για την επίτευξη μιας αγοράς είναι η τιμή. - Επισημάνετε την εξοικονόμηση χρημάτων που θα προσφέρει το προϊόν ή η υπηρεσία σας. Πουλήστε το πλήρες πακέτο που προσφέρετε, συμπεριλαμβανομένης της αξιόπιστής σας υπηρεσίας εξυπηρέτησης μετά την αγορά, τονίζοντας το γεγονός ότι δεν υπάρχουν κρυφά έξοδα. - Εξηγήστε πώς μπορούν οι όροι πληρωμής, η πίστωση ή η χρηματοδότηση να κάνουν δυνατή τη συμφωνία.

- Αν το άτομο με το οποίο διαπραγματεύεστε δεν έχει την απαραίτητη ευθύνη στο προϋπολογισμό για το επίπεδο δαπανών που προτείνετε, σκεφτείτε την πιθανότητα να σπάσετε την πώληση σε περισσότερες επιμέρους συμφωνίες.

Κλείσιμο της συμφωνίας

A. Δημιουργήστε μια αίσθηση επείγοντος.

Προσπαθήστε να πείσετε τον πελάτη ότι χρειάζεται τώρα το προϊόν σας. - Συσχετίστε την άμεση πώληση με την ικανοποίηση των αναγκών και την τήρηση των προθεσμιών του πελάτη. Για παράδειγμα, «Αν κλείσετε τις διακοπές σας τώρα, μπορούμε να σας βρούμε τα καλύτερα δωμάτια του ξενοδοχείου» ή «Τώρα υπάρχει στην αποθήκη, αλλά δε μπορώ να σας εγγυηθώ ότι θα είναι ακόμα διαθέσιμο σε μια εβδομάδα».

B. Αναζητήστε σημάδια αγοράς εκ μέρους του πελάτη.

Για παράδειγμα: - «Πότε θα είστε έτοιμοι για την παράδοση»; - «Σε τι άλλα χρώματα διατίθεται»; - «Αυτό θα ήταν πραγματικά χρήσιμο». - «Είναι ακριβώς αυτό που χρειαζόμαστε». Μόλις εντοπίσετε ένα σημάδι αγοράς, να είστε έτοιμος να κλείσετε τη συμφωνία.

Γ. Αναλάβετε την ευθύνη για το κλείσιμο της πώλησης. Να είστε θετικός και αισιόδοξος.

Ο πιο απλός τρόπος μπορεί να είναι να ρωτήσετε απλά, «Να πάρω την παραγγελία σας τώρα»; - Απαντήστε έξυπνα στις ερωτήσεις του πελάτη. Για παράδειγμα, αν ρωτήσει σχετικά με την τιμή ενός προϊόντος, πείτε «Είναι το προϊόν που θα θέλατε να αγοράσετε»; - Προτείνετε εναλλακτικές. Έτσι θα είναι πιο δύσκολο για τον πελάτη να πει όχι. Ρωτήστε, «Θα το προτιμούσατε σε πράσινο ή μπλε»; - Όταν έχει μείνει μόνο μια ένσταση, το κλείσιμο της πώλησης πρέπει να εξαρτάται από την απομάκρυνση αυτού του εμποδίου.

Για παράδειγμα, «Αν μπορέσω να σας εγγυηθώ ότι θα μεταθέσω νωρίτερα την ημερομηνία παράδοσης, ώστε να τηρήσετε το χρονοδιάγραμμά σας, θα κάνετε τώρα την παραγγελία»; Μόλις ρωτήσετε για την παραγγελία, σταματήστε να μιλάτε.

Η σιωπή σας ενθαρρύνει τον πελάτη να το σκεφτεί και να αποφασίσει.

Δ. Συμφωνήστε τις ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν και επιβεβαιώστε τις εγγράφως, καθώς επίσης και τους χρονικούς ορίζοντες.

- Βεβαιωθείτε ότι έχει κατανοήσει σωστά τι επιθυμεί ο πελάτης. Παρέχετε στους πελάτες σας καλές υπηρεσίες εξυπηρέτησης μετά την πώληση για τους υποκινήσετε την επιθυμία να αγοράσουν πάλι από εσάς.

Πρόσωπο με πρόσωπο Α. Προετοιμαστείτε για συναντήσεις πρόσωπο με πρόσωπο.

- Αν είναι δυνατό, στείλτε μια προτεινόμενη ημερήσια διάταξη και ρωτήστε αν υπάρχει κάτι ιδιαίτερο που ο πελάτης θα ήθελε να καλύψετε. -

Πάντα να επιβεβαιώνετε την ώρα και τον τόπο της συνάντησης εγγράφως. Μην τηλεφωνείτε ωστόσο την ίδια μέρα για να επιβεβαιώσετε ότι θα λάβει χώρα η συνάντηση. Όταν τους δίνεται η επιλογή, οι πελάτες συχνά ακυρώνουν τα ραντεβού. - Φροντίστε να φτάσετε στο ραντεβού σας αρκετά νωρίς.

B. Χρησιμοποιήστε αποτελεσματικές τεχνικές παρουσίασης. Πληροφορηθείτε σχετικά με το ακροατήριό σας.

Για παράδειγμα, αν κάνετε μια παρουσίαση των οφελών του λογισμικού διαχείρισης επαφών σας σε μια ομάδα πωλητών, δε χρειάζεται να εστιάσετε στην εύκολη εγκατάστασή του. - Διαρθρώστε προσεκτικά την παρουσίαση. Στην εισαγωγή σας, πληροφορήστε το κοινό ποια θα είναι τα κύρια σημεία της παρουσίασης. Αναπτύξτε τα στο κύριο μέρος της παρουσίασης. Έπειτα, στο τέλος, συνοψίστε πάλι τα σημεία που καλύψατε. - Εμπλέξτε το ακροατήριό σας.

Ποτέ μη διαβάζετε από γραπτό κείμενο. Χρησιμοποιήστε τα κατάλληλα οπτικά μέσα. Αν το ακροατήριό σας μοιάζει να έχει βαρεθεί ή αφαιρεθεί, ρωτήστε αν υπάρχουν ερωτήσεις, ώστε να προκαλέσετε και πάλι το ενδιαφέρον του.

Γ. Μια συνάντηση πρόσωπο με πρόσωπο είναι η καλύτερή σας ευκαιρία για να οικοδομήσετε μια διαρκή σχέση συμπάθειας με τον πελάτη.

- Δείξτε ενδιαφέρον. Ενθαρρύνετε τους πελάτες να μιλούν για τους ίδιους και κάνετε τους ερωτήσεις σχετικά με πράγματα που τους απασχολούν.

- Δείξτε ότι ενδιαφέρεστε για τον πελάτη ως άτομο. Θυμηθείτε προσωπικές πληροφορίες σχετικά με την οικογένεια και τα ενδιαφέροντά εκτός εργασίας του. - Προσαρμοστείτε στο χαρακτήρα του πελάτη.

Για παράδειγμα, ίσως να χρειάζεται να είστε σύντομος και αποφασιστικός με ένα άτομο και υπομονετικός και διευκρινιστικός με κάποιον άλλο. Βεβαιωθείτε ότι το ύφος σας είναι θετικό και εκπέμπει αυτοπεποίθηση και συζητήστε για το προϊόν ή την υπηρεσία σας με ενθουσιασμό.

4.29 ΝΕΥΡΟΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η εκτίμηση και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από έρευνες στις αντιδράσεις του ανθρώπινου εγκεφάλου, προσελκύουν το ενδιαφέρον των επιστημόνων ολοένα και περισσότερο.

Η ανάπτυξη νέων τεχνικών ανάλυσης της ανθρώπινης σκέψης έχει συγκεντρώσει την προσοχή των απασχολούμενων με το μάρκετινγκ, στην προσπάθειά τους να προωθήσουν ένα νέο προϊόν στους καταναλωτές. Έτσι σήμερα ο όρος Νευρομάρκετινγκ και η μεθοδολογία που προτείνει για την ανάπτυξη των πωλήσεων αποτελεί μια νέα τάση του μάρκετινγκ. Αναπτύσσεται, λοιπόν μια τεχνική ανάγνωσης της ανθρώπινης σκέψης με τη διάγνωση εγκεφαλικών κυμάτων τα οποία αποκαλύπτουν με ακρίβεια την αντίδραση ενός ατόμου απέναντι σε ένα προϊόν.

Οι ρίζες του neuromarketing βρίσκονται μια δεκαετία πίσω, όταν ο Dr Antonio Damasio διατύπωσε την άποψη ότι οι άνθρωποι δεν χρησιμοποιούν μόνο το λογικό μέρος του εγκεφάλου για τη λήψη αποφάσεων, αλλά μεγάλη μερίδα του λέοντος λαμβάνει και το συναισθηματικό μέρος.

Ο καταναλωτής στην προσπάθειά του να ικανοποιήσει τις ανάγκες του, με βάση το δεδομένο εισόδημα που διαθέτει, βομβαρδίζεται με χιλιάδες διαφημιστικά μηνύματα.

Ποιο είναι όμως το μήνυμα που θα αποτυπωθεί περισσότερο μέσα του και θα έχει καταληκτική επίδραση πάνω του; Η προσοχή των ερευνητών και των marketers μετατοπίζεται στη μελέτη των αντιδράσεων που γίνονται στο μυαλό του καταναλωτή επειδή το 95% των εγκεφαλικών διεργασιών συμβαίνει υποσυνείδητα.

Πιο συγκεκριμένα έχει υπολογιστεί πως ο μέσος Ευρωπαίος πολίτης μέχρι να φτάσει στην ηλικία των 65 ετών θα έχει δει περισσότερες από 2.000.000 τηλεοπτικές διαφημίσεις, ενώ ταυτόχρονα θα έχει εκτεθεί σε περίπου 136.692.500 διαφημιστικά μηνύματα κάθε μορφής.

Όλα τα παραπάνω διαφημιστικά μηνύματα, στόχο έχουν να αποσπάσουν την προσοχή (Attention) του καταναλωτή, να τραβήξουν το

ενδιαφέρον του, (Interest), να ξυπνήσουν επιθυμίες (Desire) και να προκαλέσουν δράση (Action). Το ερώτημα που γεννάται είναι γιατί κάποια μηνύματα τα καταφέρνουν και κάποια όχι;

Γιατί κάποιοι καταναλωτές επηρεάζονται από κάποιο τηλεοπτικό σποτ ενώ μένουν αδιάφοροι σε κάποιο άλλο;

Αυτή τη βιολογική απόδειξη στην προτίμηση τους και στην τελική επιλογή των προϊόντων τους, αναζητούν οι ερευνητές προσπαθώντας να σπάσουν τον κωδικό και να διεισδύσουν στον τρόπο σκέψης των καταναλωτών.

Έτσι οι άνθρωποι του μάρκετινγκ προσπαθούν να αποκωδικοποιήσουν το φυσιολογικό υπόβαθρο της συμπεριφοράς, επιστρατεύοντας νέες τεχνολογικές μεθόδους όπως ο Λειτουργικός Μαγνητικός Συντονισμός [Functional Magnetic Resonance Imaging(FMRI)] , χάρη στην οποία βοηθήθηκαν πολλοί γιατροί και κατάφεραν να κατανοήσουν τη φύση ασθενειών που μέχρι πρότινος ήταν αδύνατον να προσεγγίσουν.

Ο Λειτουργικός Μαγνητικός Συντονισμός (fMRI), σημειώνει μεγάλη επιτυχία διότι παρέχει έναν τεράστιο αριθμό «φωτογραφιών» σε συνέχεια, ώστε να είμαστε σε θέση να παρακολουθούμε πώς αναπτύσσεται η δραστηριότητα του εγκεφάλου. Άλλες επιστημονικές τεχνικές για την εξερεύνηση του εγκεφάλου είναι η μαγνητοεγκεφαλογραφία, ηλεκτροεγκεφαλογράφημα, τομογραφία εκπομπής ποζιτρονίων κ.ά.

Όλες αυτές οι μελέτες και προσεγγίσεις τέτοιων ζητημάτων, στόχο έχουν τη δημιουργία στοχευόμενων διαφημιστικών μηνυμάτων με άμεση αποτελεσματικότητα στην τελική απόφαση του καταναλωτή.

Αυτό σημαίνει ότι όσο πιο επιτυχημένο είναι ένα διαφημιστικό μήνυμα , τόσες λιγότερες φορές πρέπει να μεταδοθεί , άρα η επιχείρηση εξοικονομεί χρήματα, με τα οποία μπορεί να ανατροφοδοτήσει άλλες λειτουργίες της.

-ΕΠΙΛΟΓΟΣ-

Από τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1970 τα logistics επικεντρώνονταν στην παροχή βασικών μεταφορικών υπηρεσιών για την εξυπηρέτηση της μεγάλης ζήτησης για όλα σχεδόν τα αγαθά και τις υπηρεσίες.

Η μάχη του ανταγωνισμού συνιστά την κάλυψη της ζήτησης στην απόκτηση των πρώτων υλών και στην κατάληψη νέων αγορών.

Στην αρχή της δεκαετίας του 1990 οι επιχειρήσεις δείχνουν ακόμη μεγαλύτερο ενδιαφέρον στο χώρο των Logistics.

Ως κύριες αιτίες αναφέρονται οι παρακάτω:

1. Η έμφαση που δίνονταν στην ικανοποίηση των πελατών
2. Η σημαντική ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου
3. Η εκτίμηση ότι οι αποφάσεις για το δίκτυο διανομής είναι στρατηγικής σημασίας για τον οργανισμό
4. Η αλλαγή συμπεριφοράς όσον αφορά τις μεταφορές(π.χ. η αύξηση της κυκλοφοριακής συμφόρησης)
5. Η βελτίωση των τηλεπικοινωνιών και των συστημάτων-κυρίως η ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων καθώς και η κωδικοποίηση των αντικειμένων και τα ηλεκτρονικά καταστήματα
6. Οι συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών
7. Τα πολλά προϊόντα με μικρό κύκλο ζωής
8. Και η γενική τάση που επικρατούσε στην ολοκλήρωση των λειτουργιών ,όπως στρατηγικές συμμαχίας συνεταιρισμοί, συνεργασίες κ. α

Από τη δεκαετία του 1990 μέχρι και σήμερα όλο και περισσότερες επιχειρήσεις παραχωρούν εργολαβικά σε τρίτες εταιρείες Third-Party(3PL) βασικές υπηρεσίες όπως αποθήκευση ,μεταφορές ,διανομές κλπ. Η αύξηση της πελατειακής βάσης οδηγούσε σε αύξηση της προστιθέμενης αξίας (χαμηλό κόστος, μικρός χρόνος παράδοσης, αξιόπιστες υπηρεσίες).

Σήμερα πλέον εμφανίζονται εταιρείες που προσφέρουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες Logistics εξυπηρετώντας επιπρόσθετα τις απαιτήσεις πληροφορικής, τηλεπικοινωνιών και διαχείρισης δεδομένων των διαφόρων επιχειρήσεων.

Σύγχρονες παρεχόμενες υπηρεσίες είναι η παρακολούθηση της εκτέλεσης των παραγγελιών μέσω του Διαδικτύου ,ο ηλεκτρονικός έλεγχος παραλαβής ή μη των προϊόντων, τα κέντρα εξυπηρέτησης πελατών (call centres) τηλεφωνικά ή μέσω Διαδικτύου και προσωποποιημένες υπηρεσίες σχεδιασμένες για την ικανοποίηση των ιδιαίτερων αναγκών κάθε επιχείρησης/οργανισμού.

Ορισμένοι επιχειρηματίες πιστεύουν ότι στο περίπλοκο σύγχρονο κόσμο, για να διευθύνεις σωστά μια επιχείρηση είναι βασικά ζήτημα διαχείρισης πληροφοριών. Η απόφαση για την επιλογή μιας λύσης τις διάφορες εναλλακτικές πρέπει να βασίζεται σε θεμελιωμένες πληροφορίες και όχι σε απλές προαισθήσεις και υποθέσεις.

Ο έλληνας επιχειρηματίας έχει αρχίσει να απομακρύνεται πια από τις λύσεις που βασίζονται στη διαίσθηση , και προσανατολίζεται από την δύναμη των πραγμάτων, προς τα νέα συστήματα και τις επιστημονικές μεθόδους που του παρέχει η επιστήμη του μάρκετινγκ. Η προσπάθεια αυτή του έλληνα επιχειρηματία θα ενισχυθεί αν του δοθούν τα κατάλληλα μέσα, το κατάλληλο δηλαδή έμπυχο υλικό, για να στελεχώσει την επιχείρηση του.

Οι επιχειρήσεις με το marketing προσανατολίζονται και οδηγούνται σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται ραγδαία. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον οι επιχειρήσεις πρέπει συνέχεια να αναπτύσσονται, διαφορετικά μένουν εκτός της παραγωγικής διαδικασίας έννοια του προσανατολισμού προς τον καταναλωτή πρέπει να εμπνέει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, αφού η επιτυχία της θα εξαρτηθεί τελικά από την ικανότητα εκτίμησης μιας πραγματικής ανάγκης των καταναλωτών και την παραγωγή εκείνου του προϊόντος η υπηρεσίας για την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης.

Έτσι με την καθολική γνώση και την εφαρμογή του μάρκετινγκ θα σταματήσει η συρρίκνωση της ελληνικής επιχείρησης. Οι έλληνες επιχειρηματίες θα μπορέσουν να δώσουν λύση στα οποιαδήποτε προβλήματα τους, αφού θα διευθύνουν κερδοφόρες επιχειρήσεις.

Η δε ελληνική επιχείρηση θα πάρει επάξια την θέση που της ανήκει μέσα στην αγορά της ευρωπαϊκής ένωσης, που αποτελεί σήμερα την μεγαλύτερη αγορά του πλανήτη μας.

ΠΗΓΕΣ

1.1 INTERNET

<http://www.logisticstoday.com>

<http://www.supply-chain.org>

<http://www.the-financedirector.com>

<http://www.pmgbenchmarking.com>

<http://www.worldtrademag.com>

<http://www.thelogisticsgroup.gr/gr/home.htm>

<http://www.euroactiongroup.eu/homepage.php>

<http://en.Wikipedia.org/wiki/Logistics>

<http://www.eel.gr/index.php>

<http://marketing--research.BlogSpot.com/>

<http://www.logistics.org.gr/>

2.] ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

Μάρκετινγκ τεύχος Δεκέμβριος 2005

RAM τεύχος Φεβρουάριος 2006

3.] ΒΙΒΛΙΑ

Αρχές Μάρκετινγκ (Κώστας Τζωρτζάκης- Αλεξία Τζωρτζάκη)

Beamon, B.B., 1999, Measuring Supply Chain Performance, International Journal of Operations & Production Management, Vol 19 pp 275-292

Bolstorff, P., Rosenbaum, R., 2003, Supply Chain Excellence. A Handbook for Dramatic Improvement Using the SCOR Model, Amacom

Bowersox, D. J., 1978, The Logistics of the Last Quarter of the 20th Century, Journal of Business Logistics, Vol. 1 Issue 1, p1-17

Brewer, P. C., Speh, T.W, 2001, Adapting the Balanced Scorecard to Supply Chain Management, Supply Chain Management Review, Vol. 5, Issue 2, pp48-56

Camerinelli, E., 2005, Measuring the Value of The Supply Chain Linking Financial Decisions With Supply Chain Performance, Supply-Chain Council

Caruso, D., 2004, Supply Chain Excellence Means Superior Financial Performance, NSI, Vol 22, Issue 11, pp 44-44

Caruso, D., 2005, Performance Measurements Accelerate in Supply Chain,
Manufacturing Business Technology, Vol 23, Issue 5, pp16-16

Christopher, M., 1998, Logistics and Supply Chain Management, Financial
Times Prentice Hall

Cohen, S., Rousset, J., 2005, Strategic Supply Chain Management. The 5
disciplines for Top Performance, Mc Graw Hill