

Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας

SCM
SUPPLY
CHAIN
MANAGEMENT

The text 'SCM SUPPLY CHAIN MANAGEMENT' is rendered in large, 3D block letters. The letters are white with a slight shadow, giving them a three-dimensional appearance. They are arranged in a slightly staggered, overlapping manner, with 'SCM' at the top, 'SUPPLY' below it, 'CHAIN' below that, and 'MANAGEMENT' at the bottom. The background is a dark, gradient grey.

3^η Παρουσίαση:
Σχεδιασμός ενός Δικτύου
Διανομής Προϊόντων

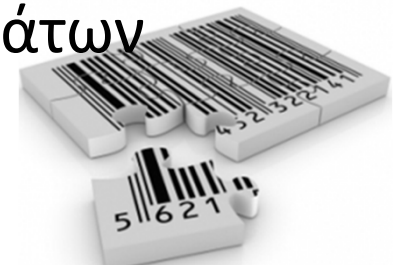


Σχεδιασμός ενός Δικτύου Διανομής

Σχεδιασμός ενός δικτύου διανομής σε 9 βήματα:

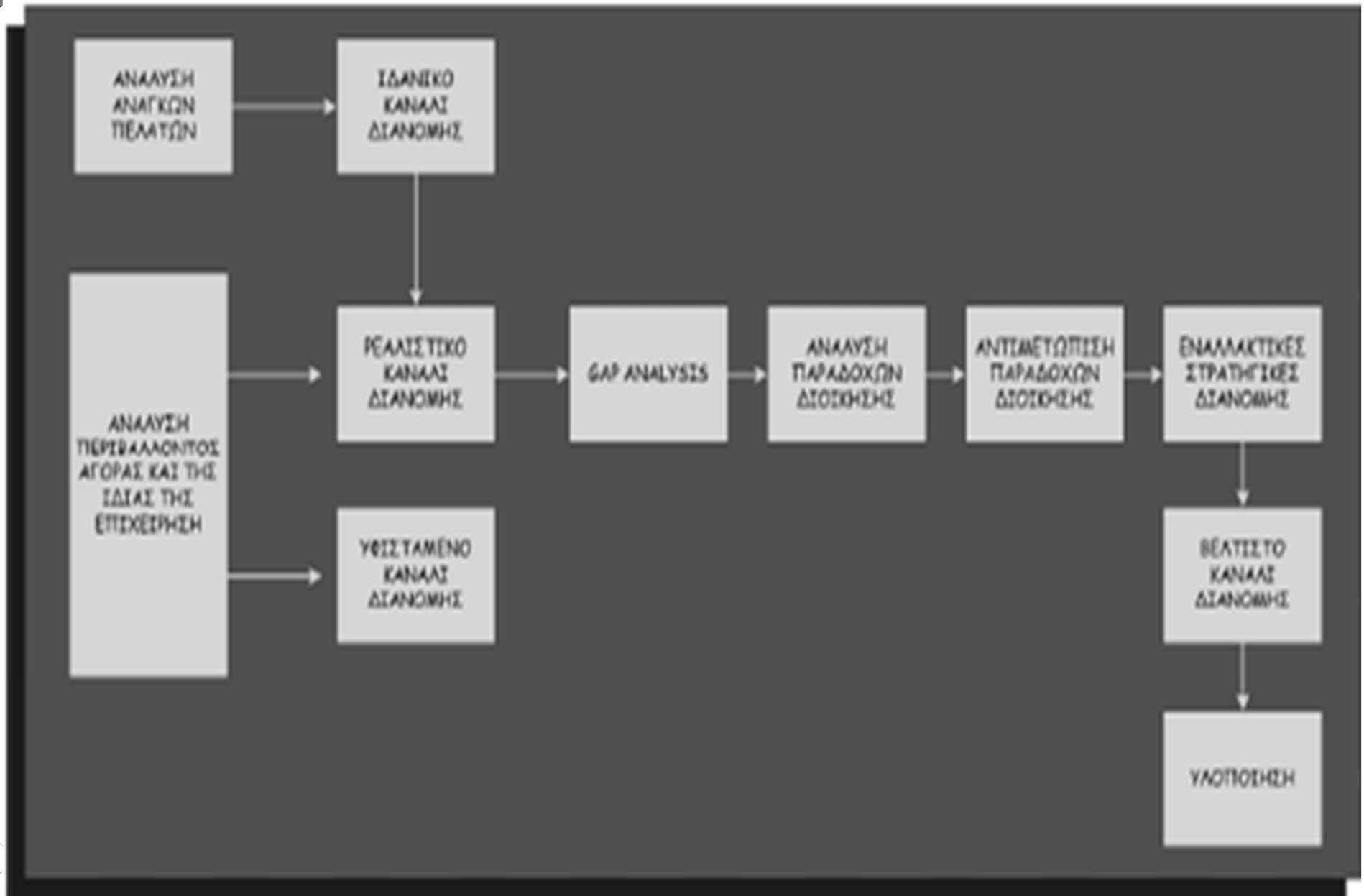
1. Ανάλυση και τμηματοποίηση των τελικών αγοραστών
2. Προτιμήσεις των καταναλωτών για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των σημείων λιανικής
3. Σχεδιασμός ενός «ιδανικού δικτύου διανομής»
4. Ανάλυση του υφιστάμενου δικτύου διανομής
5. Ανάλυση ενδοεπιχειρησιακών και εξωεπιχειρησιακών ευκαιριών και προβλημάτων
6. Προσδιορισμός διαθέσιμων εναλλακτικών (Gap analysis)
7. Αξιολόγηση και Αμφισβήτηση υφιστάμενων παραδοχών
8. Κλείσιμο χασμάτων και αντιμετώπιση προβλημάτων υλοποίησης

- ▷ 9. Προετοιμασία υλοποίησης





ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ ...





Ανάλυση και τμηματοποίηση των τελικών αγοραστών

- ▶ Η τμηματοποίηση των αγοραστών μπορεί να γίνει με βάση τα **Αγοραστικά κριτήρια και τη συμπεριφορά των πελατών**,

(Δηλ. τι ακριβώς θέλει από το προϊόν ένας πελάτης - εκτός από το πολύ γενικό και αόριστο ένα «καλό» - «ποιοτικό» προϊόν;

- ▶ Πώς τα κριτήρια αυτά μπορούν να οδηγήσουν σε τμήματα πελατών?

- ▶ Θεωρία του Marketing για την τμηματοποίηση της αγοράς





Τμηματοποίηση Αγοράς

Τμηματοποίηση (**market segmentation**) ονομάζεται ο χωρισμός της αγοράς σε ευδιάκριτες ομάδες αγοραστών με διαφορετικές **ανάγκες, χαρακτηριστικά ή συμπεριφορά** και οι οποίοι, ενδεχομένως θα ζητούσαν **διαφορετικά προϊόντα** ή διαφορετική προσέγγιση από την πλευρά της επιχείρησης, - μίγμα μάρκετινγκ, ή αλλιώς 4p.

Η τμηματοποίηση πηγάζει:

1. από το γεγονός ότι δεν υπάρχουν ομοιογενείς αγορές, καταναλωτές δηλ με τις ίδιες ανάγκες ή επιθυμίες και
2. από την αναγκαιότητα να ικανοποιηθούν αυτές οι επιθυμίες - ανάγκες με το καλύτερο δυνατόν τρόπο





Τμηματοποίηση Αγοράς

Τα κυριότερα κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς είναι:

- ▶ **Γεωγραφικά**, όπως το μέγεθος της περιοχής, το κλίμα, ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και πολιτισμικές συνήθειες που συνδέονται με τις περιοχές.
- ▶ **Δημογραφικά Χαρακτηριστικά**, όπως το μέγεθος του πληθυσμού μιας περιοχής, η σύνθεση, και η κατανομή του συμπεριλαμβάνοντας το φύλο, την ηλικία, τη μόρφωση, το επάγγελμα, το θρήσκευμα, την εθνικότητα, το μέγεθος της οικογένειας, κλπ (**το εισόδημα αν και ανήκει στα δημογραφικά χαρακτηριστικά χρησιμοποιείται ως ξεχωριστό κριτήριο**)
- ▶ **Ψυχογραφικά κριτήρια**, που σχετίζονται με θέματα όπως π.χ. η κοινωνική τάξη, ο τρόπος ζωής, η προσωπικότητα κλπ
- ▶ **Συμπεριφορικά κριτήρια**, χαρακτηριστικά δηλ. της συμπεριφοράς των καταναλωτών. Π.χ. περιστάσεις, συχνότητα χρήσης, αφοσίωση στις μάρκες, φάση ετοιμότητας του αγοραστή, αναζητούμενα πλεονεκτήματα από το προϊόν





Τμηματοποίηση Αγοράς

Τα κυριότερα κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς είναι:

- ▶ **Γεωγραφικά**, όπως το μέγεθος της περιοχής, το κλίμα, ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και πολιτισμικές συνήθειες που συνδέονται με τις περιοχές.
- ▶ **Δημογραφικά Χαρακτηριστικά**, όπως το μέγεθος του πληθυσμού μιας περιοχής, η σύνθεση, και η κατανομή του συμπεριλαμβάνοντας το φύλο, την ηλικία, τη μόρφωση, το επάγγελμα, το θρήσκευμα, την εθνικότητα, το μέγεθος της οικογένειας, κλπ (**το εισόδημα αν και ανήκει στα δημογραφικά χαρακτηριστικά χρησιμοποιείται ως ξεχωριστό κριτήριο**)
- ▶ **Ψυχογραφικά κριτήρια**, που σχετίζονται με θέματα όπως π.χ. η κοινωνική τάξη, ο τρόπος ζωής, η προσωπικότητα κλπ
- ▶ **Συμπεριφορικά κριτήρια**, χαρακτηριστικά δηλ. της συμπεριφοράς των καταναλωτών. Π.χ. περιστάσεις, συχνότητα χρήσης, **κατάσταση χρηστή** αφοσίωση στις μάρκες, **φάση ετοιμότητας του αγοραστή**, αναζητούμενα πλεονεκτήματα από το προϊόν





Τμηματοποίηση Αγοράς

Για να είναι χρήσιμα σε μια επιχείρηση τα τμήματα (αποτελεσματική τμηματοποίηση) θα πρέπει να έχουν τα **παρακάτω χαρακτηριστικά** :

1. **Να είναι Μετρήσιμα**, τα τμήματα θα πρέπει να μπορούν να εντοπιστούν και μετρηθούν πριν δημιουργηθούν, χρησιμοποιώντας μια σειρά δεικτών όπως ο αριθμός των καταναλωτών σε ένα τμήμα της αγοράς, η ποσότητα που καταναλώνουν, κλπ.
2. **Να είναι αρκετά Σημαντικά -Μεγάλα**, για να έχει νόημα η τμηματοποίηση ώστε τα οφέλη από την τμηματοποίηση να ξεπερνούν το κόστος δημιουργίας του τμήματος
3. **Να είναι Προσιτά**, να μπορεί η επιχείρηση να προσεγγίσει και να εξυπηρετήσει το τμήμα που δημιουργείται.
4. Να μπορεί **εφαρμοστεί** το αντίστοιχο μίγμα μάρκετινγκ για τα τμήματα που δημιουργούνται. Π.χ. θέματα κόστους ανάπτυξης ξεχωριστών προγραμμάτων μάρκετινγκ





Τμηματοποίηση των Τελικών Αγοραστών παραδείγματα κριτήριων - συμπεριφοράς

Η/Υ

- ▶ Επίδειξη του προϊόντος,
- ▶ Εγκατάσταση συνδεσμολογία,
- ▶ Τεχνική υποστήριξη μετά την πώληση,
- ▶ Τηλεφωνική υποστήριξη μετά την πώληση,
- ▶ Διάρκεια εγγύησης,
- ▶ Διευκόλυνση στη χρηματοδότηση της αγοράς,
- ▶ Παράδοση «κατ' οίκον»,
- ▶ Ταχύτητα εξυπηρέτησης στο κατάστημα,

Απορρυπαντικό Πλυντηρίου

- ▶ Λευκαντική δύναμη,
- ▶ Μαλακά υφάσματα,
- ▶ Φρεσκάδα στα ρούχα,
- ▶ Αποτελεσματικότητα στους σκληρούς λεκέδες,
- ▶ Καταλληλότητα για βρεφικά (απαλότητα),
- ▶ Υποαλλεργικό,
- ▶ Οικονομικό,
- ▶ κλπ





Ανάλυση και τμηματοποίηση των τελικών αγοραστών

- ▶ Τμηματοποίηση τελικών αγοραστών βάσει της σημαντικότητας εναλλακτικών κριτηρίων (και για την επιλογή καταστήματος)
- ▶ Ανάδειξη των δημογραφικών χαρακτηριστικών των τμημάτων
- ▶ Ανάδειξη των αγοραστικών προτιμήσεων των τμημάτων
- ▶ Σύνδεση του μεγέθους των τμημάτων με
 - ▶ Τον όγκο των πωλήσεων που πραγματοποιεί κάθε τμήμα
 - ▶ Τις επιλογές χαρακτηριστικών προϊόντος του κάθε τμήματος
 - ▶ Τις επιλογές καταστήματος για το κάθε τμήμα

Ολοκληρώνοντας το πρώτο βήμα – Σχόλια:

- ▶ Κανένα κανάλι δεν μπορεί να είναι το ίδιο ελκυστικό σε όλους τους τελικούς αγοραστές.
- ▶ Κάποια(α) κριτήριο(α) μπορεί να είναι εξίσου σημαντικά για περισσότερα ή για όλα τα τμήματα.
- ▶ Η τελική επιλογή καναλιών θα πρέπει να ανταποκρίνεται στα κοινά αυτά κριτήρια επιλογής





Προτιμήσεις των καταναλωτών για χαρακτηριστικά των σημείων Λιανικής

Με βάση τα τμήματα του προηγούμενου βήματος, Θα πρέπει να εκτιμήσουμε ποια είναι:

- ▶ Τα προτιμώμενα χαρακτηριστικά του σημείου λιανικής πώλησης που θα επιθυμούσαν οι τελικοί αγοραστές;





Παράδειγμα:

Τμήματα	“Price Shoppers”	“Απαιτητικοί”	“Περιφερειακοί”
Ποσοστό στον Πληθυσμό	14%	15%	47%
Βασικά χαρακτηριστικά σημείου λιανικής	Γκάμα σε τιμές	Συνεχές ωράριο	Σύνδεση με ΜΜΜ
Απαιτήσεις από το κανάλι	Εύρος ποικιλίας και στυλ	Γνώση προϊόντων από πωλητές και βοήθεια Όχι πίεση από πωλητές Άνεση στάθμευσης Ξεχωριστά δωμάτια για την έκθεση των επίπλων Επάρκεια δειγμάτων	Κοντά στην κατοικία Κοντά στην εργασία Κοντά σε καταστήματα που επισκέπτεται
Ιδανικό σημείο λιανικής	Discount Outlets (πχ. IKEA)	Υψηλής ποιότητας εκθέσεις προσανατολισμένες στην εξυπηρέτηση	Τοπικά καταστήματα μικρού σχετικά μεγέθους





Σχεδιασμός ενός «ιδανικού δικτύου διανομής»

- ▶ Βασικά θέματα που θα πρέπει να απαντηθούν κατά το σχεδιασμό του δικτύου διανομής.
- ▶ Μπορεί να δημιουργηθεί ένα κανάλι διανομής, ή περισσότερα, που να συμβαδίζει με το «ιδανικό» κανάλι της αγοράς στόχου;
- ▶ Ποιες ενέργειες μάρκετινγκ θα πρέπει να γίνουν και ποιο θα είναι το κόστος;
- ▶ Ποιοι θα κάνουν τις ενέργειες και θα αναλάβουν το κόστος;





Σχεδιασμός ενός «ιδανικού δικτύου διανομής»

▶ Παραδείγματα ενεργειών και κόστους αυτών

Ενέργειες (ή Ροές Μάρκετινγκ)	Κόστος
Φυσική ροή προϊόντων	Αποθήκευση και παράδοση
Ροή ιδιοκτησίας	Αποθέματα
Ροή προβολής & προώθησης	Προσωπικές πωλήσεις, Διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, δημοσιότητα, προωθητικές ενέργειες
Ροή Διαπραγματεύσεων	Χρόνος και νομικές υποχρεώσεις
Ροή ανάληψης κινδύνου	Τιμολογιακές εγγυήσεις, εγγυήσεις προϊόντων, ασφαλιστικό κόστος, κόστος εγκατάστασης, κόστος συντήρησης και επιδιόρθωσης
Ροή χρηματοδότησης	Όροι χρηματοδότησης και πωλήσεων
Ροή παραγγελίας	Κόστος διεκπεραίωσης και εκτέλεσης παραγγελιών
Ροή Πληρωμών	Εισπρακτικό κόστος και κόστος ανείσπρακτων λογαριασμών





Σχεδιασμός ενός «ιδανικού δικτύου διανομής»

- ▶ Ένα επιπλέον ερώτημα που θα πρέπει να απαντηθεί (και έχει να κάνει με τη γενικότερη ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης)
- ▶ Επένδυση σε δραστηριότητες υψηλότερης απόδοσης (πχ. έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων) ;
ή
- ▶ Επένδυση σε δραστηριότητες μικρότερου περιθωρίου κέρδους (πχ. εφοδιασμός και διακίνηση προϊόντων και ανταλλακτικών και καθετοποίηση);
- ▶ Ανάλογα πως διαμορφώνεται και τι επηρεάζει την ικανοποίηση των πελατών





Ανάλυση του Υφιστάμενου Δικτύου Διανομής

Παράλληλα με την ανάλυση για τον προσδιορισμό του «ιδανικού» δικτύου διανομής. Απαιτείται ανάλυση του πώς:

- ▶ Η επιχείρηση διακινεί σήμερα τα προϊόντα της
- ▶ Γίνονται οι λειτουργίες της φυσικής διανομής και των πωλήσεων
- ▶ Ποιες ροές του μάρκετινγκ εκτελεί η επιχείρηση και ποιες οι Ενδιάμεσοι
- ▶ Οικονομίες κλίμακας του συστήματος (υπάρχουν? Και αν ΝΑΙ πως αξιοποιούνται?)
- ▶ Αποτελεσματικότητα του συστήματος (ικανοποίηση πελατών)

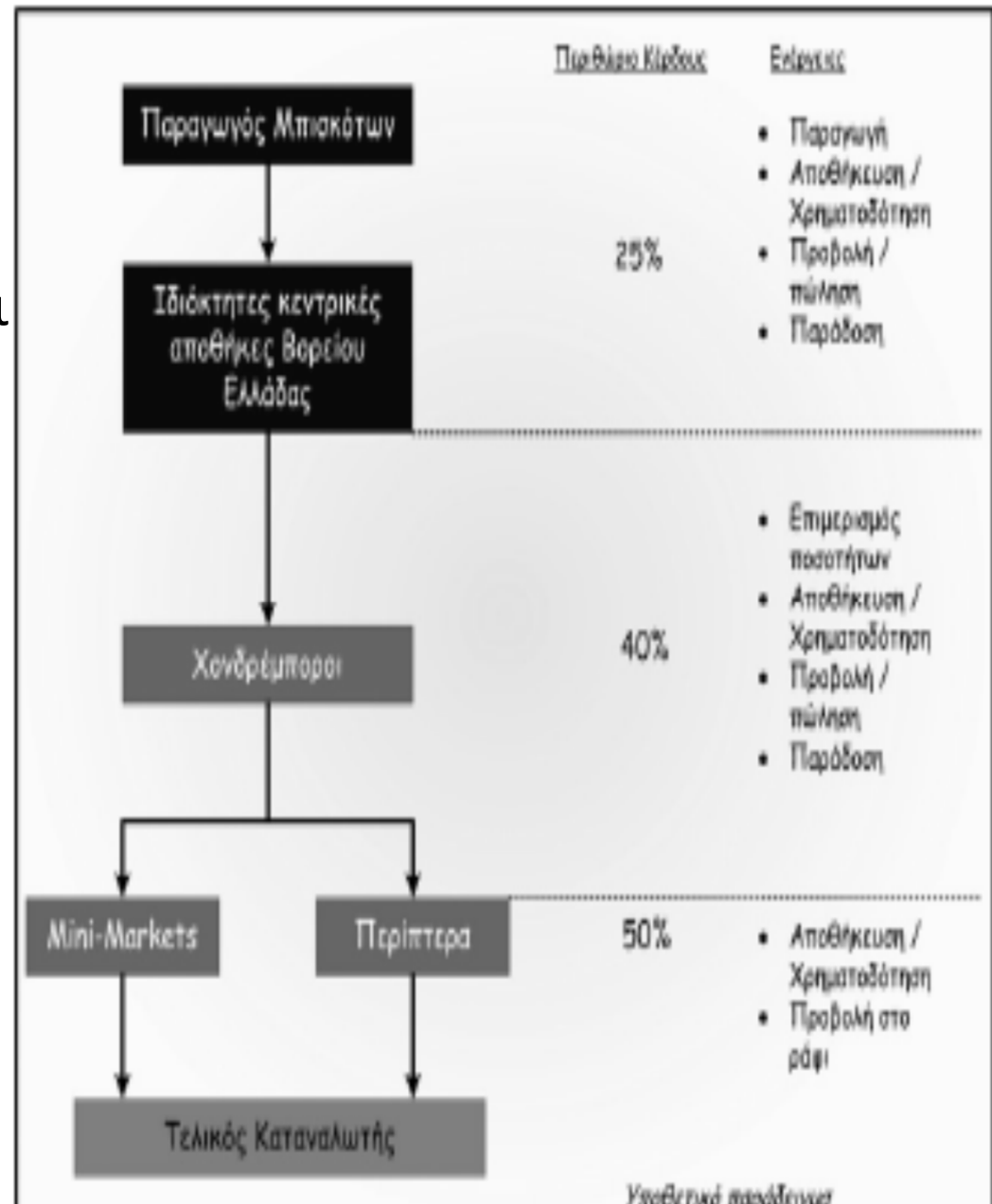
- ▶ Χρειάζεται έρευνα αγοράς





Ανάλυση του Υφιστάμενου Δικτύου Διανομής

- ▶ Επιπλέον είναι ...
- ▶ Απαραίτητη η ανάλυση των ενεργειών που εκτελούνται στο δίκτυο και ο βαθμός επανάληψής τους
- ▶ Απαραίτητος ο εντοπισμός επαναλαμβανόμενων ενεργειών που ανεβάζουν αδικαιολόγητα το κόστος του προϊόντος που τελικά θα πρέπει να πληρώσει ο αγοραστής





Ανάλυση ενδο & εξω - επιχειρησιακών ευκαιριών και προβλημάτων

Ανάλυση Περιβάλλοντος Αγοράς

Θα πρέπει να εξεταστούν τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος που επηρεάζουν τις αποφάσεις διανομής μιας επιχείρησης:

- ▶ **Διαφοροποίηση** Επιχειρήσεων και στρατηγικών,
- ▶ **Δυναμισμός** και συχνότητα αλλαγών των δεδομένων στην αγορά,
- ▶ **Συγκέντρωση** των πωλήσεων σε μικρό αριθμός επιχειρήσεων,
- ▶ **Δυναμικότητα** και τάσεις μεγέθυνσης της ζήτησης,
- ▶ **Συγκρούσεις** μεταξύ των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων,
- ▶ **Αλληλεξαρτήσεις** μεταξύ των μελών του δικτύου διανομής.





Ανάλυση ενδο & εξω - επιχειρησιακών ευκαιριών και προβλημάτων

Ανάλυση Περιβάλλοντος Αγοράς

Το περιβάλλον της αγοράς επηρεάζει τις αποφάσεις μιας επιχείρησης σχετικά δίκτυα διανομής που θα επιλέξει. Εάν υπάρχουν συνθήκες:

Αβεβαιότητας
Διαφοροποίησης,
Δυναμικότητας

Τότε μια επιχείρηση θα επιδιώξει να αναζητήσει περισσότερο

ΕΛΕΓΧΟ

στο δίκτυο διανομής που χρησιμοποιεί.





Ανάλυση ενδο & εξω - επιχειρησιακών ευκαιριών και προβλημάτων

Ανάλυση Περιβάλλοντος Αγοράς

Οι σημαντικότερες παράμετροι που θα πρέπει να εξεταστούν:

Συγκέντρωση κλάδου

Μακροοικονομικοί δείκτες

Τεχνολογικές εξελίξεις

Νομοθετικές ρυθμίσεις και τάσεις

Εμπόδια εισόδου

Συμπεριφορά ανταγωνιστών

Πιστότητα αγοραστών στις επωνυμίες

Γεωγραφική διασπορά αγοράς

Φάση του κύκλου ζωής του προϊόντος





Ανάλυση ενδο & εξω - επιχειρησιακών ευκαιριών και προβλημάτων

Ανάλυση Επιχείρησης

Η διοίκηση των καναλιών διανομής και οι επιλογές της επιχείρησης μέχρι σήμερα

Το στέλεχος πρέπει να δώσει απαντήσεις:

- ▶ Τι ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΕ μέχρι σήμερα τις επιλογές:
 - ▶ Κουλτούρα της επιχείρησης ;
 - ▶ Διάθεση ανάληψης ρίσκου ;
 - ▶ Προκαταλήψεις αναφορικά με συγκεκριμένες επιλογές ;
 - ▶ Ιστορικές επιλογές που διαιωνίζονται ;
- ▶ Ποια τμήματα κάνουν τις βασικές επιλογές αναφορικά με τα δίκτυα (Μάρκετινγκ; Πωλήσεις; Logistics / Operations;)
- ▶ Τι συνεπάγεται αυτό;
- ▶ Ποιες είναι οι στρατηγικές επιλογές και στόχοι για το δίκτυο διανομής;
- ▶ Θα μπορούσαν να εξυπηρετηθούν καλύτερα οι στρατηγικοί στόχοι μέσα από τις υφιστάμενες παραδοχές που καθοδήγησαν μέχρι σήμερα τις επιλογές;





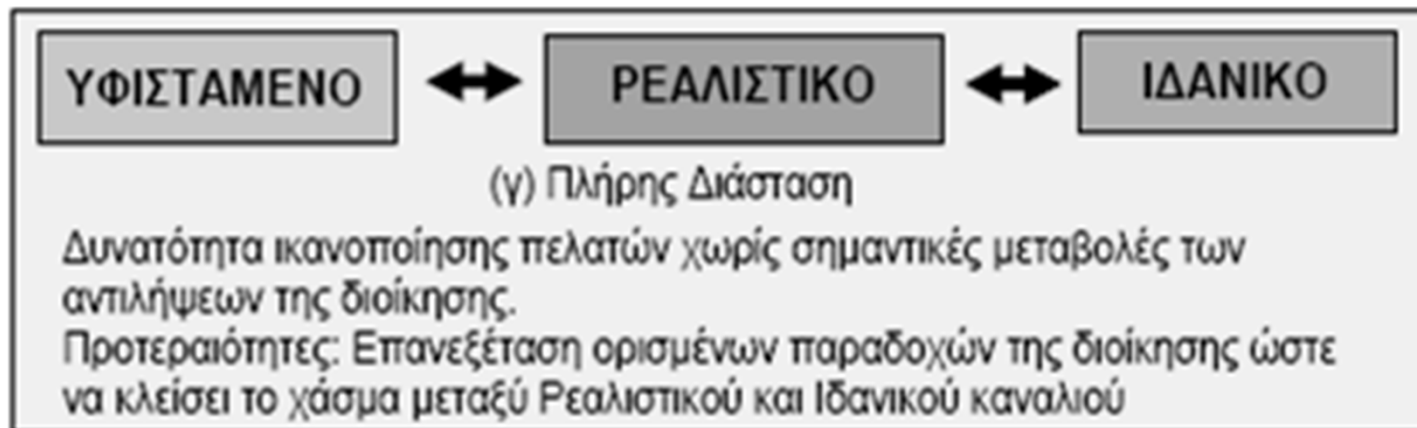
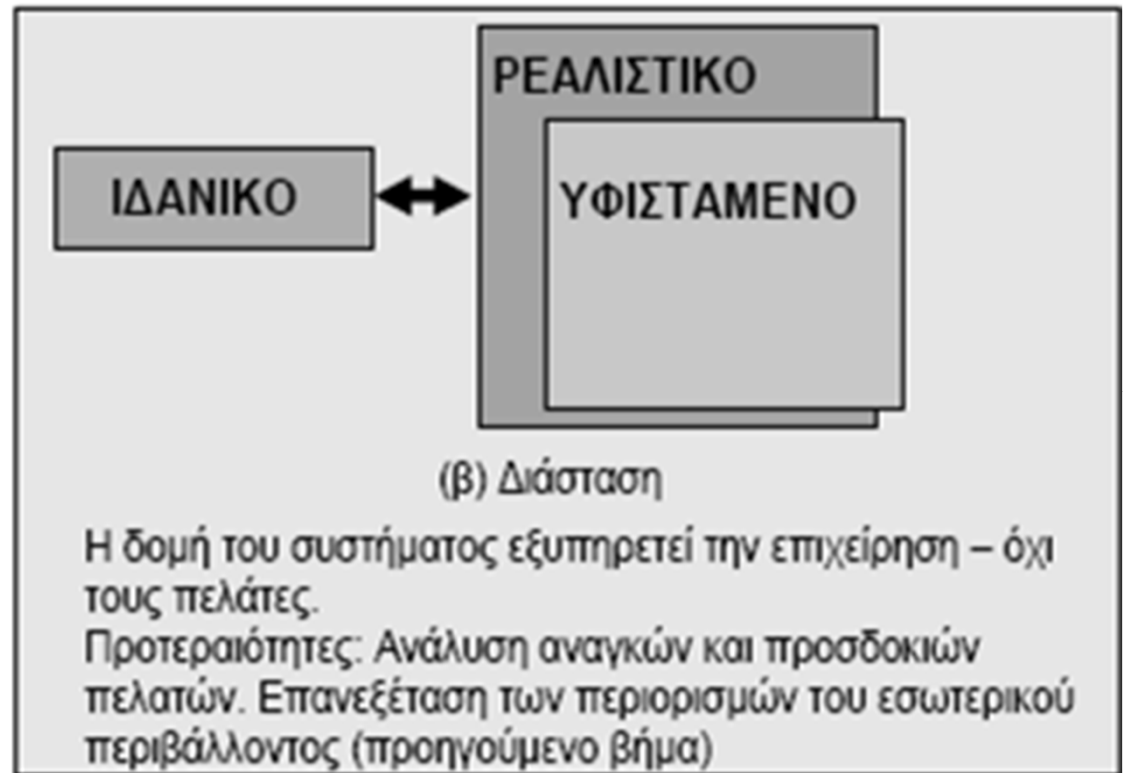
GAP Analysis

- ▶ Με βάση τι έχει προηγηθεί, έχουν «σχεδιαστεί» τρία διαφορετικά συστήματα:
- ▶ Το **Ιδανικό**, - τι θέλουν οι πελάτες
- ▶ Το **Υφιστάμενο**, - τι κάνει τώρα η επιχείρηση
- ▶ Το **Ρεαλιστικό** - όπως διαμορφώνεται βάσει των παραδοχών και στόχων της επιχείρησης.
- ▶ Ρόλος της GAP analysis είναι...





GAP Analysis





Παραδοχές της Διοίκησης

- ▶ Η Ανάλυση των «Παραδοχών» της Διοίκησης είναι ένα αναγκαίο βήμα όταν δεν υπάρχει «Ταύτιση» στη ανάλυση του δικτύου
- ▶ **Επικίνδυνο:** Κάποιος πρέπει να κάνει πρόβλεψη, για το μέλλον και να αμφισβητήσει βασικές παραδοχές της ανώτατης διοίκησης (ή της ιδιοκτησίας).
- ▶ Ουσία του βήματος αυτού: Ποιες από τις παραδοχές που έχουν οδηγήσει στο σχεδιασμό του «Ρεαλιστικού Καναλιού» θα πρέπει να αλλάξουν ώστε να έρθει πιο κοντά στο «Ιδανικό»
- ▶ Δηλαδή απαιτείται επανεξέταση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος σε συνάρτηση με τι θα ήταν «ιδανικά» για τους πελάτες.
- ▶ Η Αντιμετώπιση των «Παραδοχών» της Διοίκησης μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις (απαιτείται υπομονή και ευρύτητα πνεύματος)





Σχεδιασμός Βέλτιστου Δικτύου Διανομής

Ο σχεδιασμός του βέλτιστου δικτύου διανομής θα πρέπει να είναι το αποτέλεσμα της όλης διαδικασίας

- ▶ Στόχος θα πρέπει να είναι **όχι το ιδανικό δίκτυο** αλλά...
- ▶ Το δίκτυο διανομής που εξυπηρετεί **καλύτερα** από οποιαδήποτε εναλλακτική **τις ανάγκες της επιχείρησης** (ανταποκρισιμότητα & αποδοτικότητα και) και των **πελατών της** (ικανοποίηση αναγκών)





ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ ...

