

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών Και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση, Τεχνολογία Και Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Ο Πολύπλευρος Ρόλος Ενός Εμπορικού/Τεχνικού Διανομέα
(Distributor) Στον Βιομηχανικό Χώρο - Αγορά**

Άγγελος Τσιπιανίτης

Επιβλέπων Καθηγητής
Πάρις Κλεάνθους

Ιούνιος 2020

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών Και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση, Τεχνολογία Και Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Ο Πολύπλευρος Ρόλος Ενός Εμπορικού/Τεχνικού Διανομέα
(Distributor) Στον Βιομηχανικό Χώρο - Αγορά**

Άγγελος Τσιπιανίτης

**Επιβλέπων Καθηγητής
Πάρις Κλεάνθους**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στον Άγγελο Τσιπιανίτη από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Ιούνιος 2020

Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια ο έντονος ανταγωνισμός που επικρατεί στις διεθνείς αγορές αλλά και οι υφεσιακές πολιτικές έχουν οδηγήσει στην ανάγκη διερεύνησης και αξιοποίησης των κατάλληλων στρατηγικών από τα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων για την ενίσχυση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος.

Με τον τρόπο αυτό θεωρούν ότι μπορούν να κατανοήσουν τις ανάγκες των καταναλωτών τους και τις προκλήσεις της εποχής, προκειμένου να υιοθετήσουν την κατάλληλη στρατηγική για τη βιώσιμη ανάπτυξη τους.

Οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις που διατηρούν ηγετικό ρόλο στις διεθνείς αγορές δίνουν έμφαση στον ρόλο των διανομέων μεταξύ κατασκευαστών και καταναλωτών, καθώς θεωρούνται ότι μπορούν να συμβάλουν στην προώθηση των προϊόντων τους και στην ενίσχυση της κερδοφορίας τους.

Επειδή, λοιπόν, η σχέση των διανομέων με τους κατασκευαστές θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική και για τον λόγο αυτό, το ενδιαφέρον στην εργασία αυτή εστιάζεται στη διερεύνηση και στην αξιολόγηση του ρόλου των διανομέων μέσα από την παρουσίαση της εταιρείας Parker-Hannifin, που κατέχει ηγετική θέση στις διεθνείς αγορές.

Summary

In recent years, intense competition in international markets as well as recessionary policies have led to the need for business leaders to explore and use appropriate strategies to enhance their competitive advantage. In this way, they believe that they can understand the needs of their consumers and the challenges of our era, in order to adopt the appropriate strategy for their sustainable development.

Most of the companies that play a leading role in international markets emphasize the role of distributors between manufacturers and consumers, as they are considered to be able to contribute to the promotion of their products and enhance their profitability.

Because, therefore, the relationship of distributors with manufacturers is considered particularly important for this reason the interest in this study focuses on the investigation and evaluation of the role of distributors through the presentation of the company Parker-Hannifin, which holds a leading position in international markets.

Ευχαριστίες

Θέλω να ευχαριστήσω πάνω από όλα την μητέρα μου Εύη για την στήριξη της, καθώς και την εταιρεία 2M από όπου εμπνεύστηκα την παρούσα διατριβή.

Περιεχόμενα

1	Εισαγωγή	8
2	Σκοπός εργασίας	11
2.1	Αποτελέσματα – Σημασία εργασίας.....	11
2.1.1	Περιορισμοί.....	12
2.1.2	Μεθοδολογία.....	13
2.1.3	Δομή.....	13
3	Βιβλιογραφική ανασκόπηση	14
3.1	Η έννοια του μάρκετινγκ.....	14
3.2	Ο ρόλος του distributor.....	19
3.2.1	Ο ρόλος του distributor στην εφοδιαστική αλυσίδα.....	22
3.2.2	Η σχέση κατασκευαστών και distributor	26
3.2.3	Ο ρόλος του distributor στη βιομηχανία.....	30
4	Πωλήσεις	33
4.1	Η φιλοσοφία μου	33
4.2	Η στρατηγική μου – διάγραμμα ροής.....	34
5	Μακρο-οικονομικό περιβάλλον – Parker Hannifin	36
5.1	Ανάλυση PESTLE.....	36
6	Μικρο-περιβάλλον – Parker Hannifin	44
6.1	Ανάλυση SWOT.....	45
7	Μεθοδολογία έρευνας	51
8	Αποτελέσματα & Ανάλυση	53
8.1	Αποτελέσματα	53
8.2	Ανάλυση	56
9	Εισηγήσεις / Συμπεράσματα	59
10	Βιβλιογραφία – References	63

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Ο προσανατολισμός της αγοράς αφορά πάντα την κυριαρχία των καταναλωτών. Είναι παγκοσμίως αποδεκτό ότι η χαμηλότερη (και παράλληλα η απλούστερη) μορφή οικονομικής οργάνωσης είναι η οικονομία διαβίωσης στην οποία κάθε μεμονωμένη οικογενειακή μονάδα εξαρτάται συνήθως από τούς δικούς της παραγωγικούς πόρους, για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες κατανάλωσης. Ωστόσο, σε αυτήν την οικονομία διαβίωσης αυτό που επικρατεί είναι μια ανταλλαγή αγαθών και υπηρεσιών χωρίς την έννοια του μάρκετινγκ (Kotler, 2011).

Το μάρκετινγκ αποτελεί μια επιχειρηματική λειτουργία, η οποία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην πιο ακραία μορφή της μαζικής κατανάλωσης, της δημιουργίας συσκευασμένων προϊόντων ευκολίας και της αύξησης της παραγωγικότητας των αγαθών και των υπηρεσιών.

Είναι άμεσα ανάλογη με τη δέσμευση για οικονομική ανάπτυξη, η οποία συνδέεται ουσιαστικά με την ίδρυση της αγοράς. Είναι πολύ σημαντικό να σημειωθεί ότι στην επιχειρηματική λειτουργία είναι επιτακτική η διάκριση διαφορετικών προσεγγίσεων διαχείρισης για τη λειτουργία της επιχείρησης, καθώς, επίσης, και η υποβολή των απαιτούμενων προτάσεων για την παροχή μίας εκτεταμένης εικόνας για τη σημασία της παραγωγής, των πωλήσεων και του προσανατολισμού του μάρκετινγκ (Xuan et al, 2011).

Το Μάρκετινγκ αποτελεί έναν τρόπο επιχειρηματικής σκέψης και δράσης, ενώ, επίσης, στηρίζεται στην αρχή της πλήρους ικανοποίησης των αναγκών των καταναλωτών μέσα από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, και τη σωστή εξυπηρέτηση που τους προσφέρεται κι όχι απλά στην πώληση των διαφόρων προϊόντων και υπηρεσιών, εστιάζοντας το ενδιαφέρον μονομερώς στην ικανοποίηση των αναγκών της επιχείρησης (Christopher & Towill, 2002).

Με τον τρόπο αυτό μπορεί να κατανοηθεί ότι όλες οι ενέργειες της διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση, ανεξάρτητα αν οι εργαζόμενοι απασχολούνται στις πωλήσεις, στην παραγωγή, το λογιστήριο, ή σε κάποιο άλλο τμήμα της επιχείρησης, πρέπει να επιδιώκουν την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών, είτε έρχονται σε άμεση επαφή μαζί τους, είτε σε κάποιες περιπτώσεις δεν είναι εφικτή η άμεση επαφή τους.

Το Μάρκετινγκ θεωρείται παράλληλα μια πολύ σημαντική και σύνθετη επιχειρηματική λειτουργία, η οποία μπορεί να εντοπίσει τις απαιτήσεις, τις επιθυμίες, τις ανάγκες μεγάλων ή μικρών σε κάποιες περιπτώσεις κοινωνικών ομάδων, οργανισμών και επιχειρήσεων, προσδιορίζοντας και παράλληλα μετρώντας την ένταση τους, αλλά και εντοπίζοντας και οριοθετώντας τις κατάλληλες αγορές στόχους (Anderson & Gerbing, 1988).

Επίσης, σημαντικός θεωρείται ο ρόλος του στη δημιουργία υπηρεσιών και προϊόντων, που ικανοποιούν αυτές τις αγορές, κατευθύνοντας με αποτελεσματικό τρόπο τη ροή τους προς τους χρήστες ή τους τελικούς καταναλωτές. Παράλληλα με τον σωστό σχεδιασμό του μάρκετινγκ μπορούν να αξιοποιηθούν όλες οι παραγωγικές δυνάμεις των επιχειρήσεων, δίνοντας έμφαση με τον τρόπο αυτό στην ικανοποίηση των καταναλωτών και τη μεγιστοποίηση του κέρδους των επιχειρήσεων.

Για τον λόγο αυτό το μάρκετινγκ μπορεί να οριστεί ως μία 'διαδικασία' δημιουργίας, διατήρησης και ενδυνάμωσης μακροπρόθεσμων και κερδοφόρων σχέσεων με τους πελάτες, με τρόπο που να ικανοποιούνται οι αντικειμενικοί σκοποί των συναλλασσόμενων (επιχείρησης και πελατών). Με τον τρόπο αυτό επιβεβαιώνεται η τάση εύρεσης έξυπνων μηχανισμών για την πώληση υπηρεσιών ή προϊόντων (Brady & Davis, 1993).

Στο πλαίσιο αυτό ιδιαίτερος θεωρείται ο ρόλος των διανομέων, οι οποίοι δεν πωλούν μόνο προϊόντα, καθώς παρέχουν παράλληλα τεχνική υποστήριξη και υπηρεσίες μετά την αγορά, μειώνουν το κόστος και βελτιστοποιούν τις διαδικασίες, καθώς, επίσης, διαχειρίζονται αποθέματα, τα οποία δημιουργούν αξία για τους κατασκευαστές και τους πελάτες. Στη σημερινή ραγδαία ανάπτυξη της οικονομίας οικονομία, πολλές εταιρείες αμφισβητούν το ρόλο των διανομέων.

Παρόλα αυτά αρκετοί υποστηρίζουν ότι οι διανομείς διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στην ομαλή σύνδεση των κατασκευαστών και των πελατών. Μπορούν να επιταχύνουν τους χρόνους απόκρισης, να βελτιώσουν την εμβέλεια μιας εταιρείας, ακόμη και να δημιουργήσουν πακέτα προστιθέμενης αξίας που συμπληρώνουν την προσφορά ή το εύρος προϊόντων μιας εταιρείας (Christopher & Towill, 2002).

Αντίθετα, χωρίς τη δραστηριοποίηση των διανομέων, είτε ο αγοραστής είτε ο πωλητής θα έπρεπε να εκτελέσει αυτές τις λειτουργίες, επηρεάζοντας αρνητικά με τον τρόπο αυτό τη διαδικασία προώθησης και απόκτησης των διαφόρων προϊόντων. Με βάση αυτά τα στοιχεία, λοιπόν, στην εργασία αυτή θα μελετηθεί και θα αξιολογηθεί ο

ρόλος του διανομέα στη σύγχρονη αγορά ως συνδεδετικός κρίκος σε εμπορικό και τεχνικό επίπεδο ανάμεσα στους κατασκευαστές και στους τελικούς πελάτες (Shin et al, 2000).

Για τον λόγο αυτό επιλέχτηκε μία συγκεκριμένη εταιρεία, προκειμένου να αξιολογηθεί ο ρόλος του διανομέα στον τρόπο λειτουργίας της, στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος και στη μεγιστοποίηση των κερδών της.

Κεφάλαιο 2

Σκοπός Εργασίας

Σκοπός της συγκεκριμένης διατριβής είναι να αποδοθεί ο ρόλος ενός διανομέα μέσα στην αγορά ως συνδεδεμένος κρίκος (τεχνικά & εμπορικά) μεταξύ του κατασκευαστή και του τελικού πελάτη. Επίσης, μέσα από την εργασία αυτή επιχειρείται να παρουσιαστεί ο ρόλος του, ως feedback για τον manufacturer και εν γένει για τον διεθνή ανταγωνισμό. Ως ερευνητικά ερωτήματα αυτής της εργασίας, επιλέχτηκε να αξιοποιηθούν τα εξής :

- Τι γίνεται ένα προϊόν αιχμής που αφορά τον βιομηχανικό κλάδο μετά την παραγωγή του ιδιαίτερα στην ελληνική αγορά (ανάλυση: marketing, sales, storage, transportation, follow up, feedback, after sales support).
- Πώς 'πλασάρεται' στην αγορά, στην αρχή στους distributors από τον manufacturer (εκπαίδευση, ανάλυση προϊόντος κλπ) και μετά πως ο distributor το προωθεί στην τοπική αγορά ή ευρύτερα αναλόγως την δυναμική.
- Ποια μπορούν να θεωρηθούν τα βήματα του distributor στο ήδη υπάρχον πελατολόγιο και στη διαδικασία απόκρισης της αγοράς και απόκτησης πιθανών νέων πελατών
- Ποιο μπορεί να θεωρηθεί το Feedback της αγοράς για το προϊόν/τα και μέσω αυτού ποιος μπορεί να είναι ο καθορισμός αποθήκης, μεταφορές κλπ.
- Χρειάζεται και αν ναι για ποιους λόγους υποστήριξη μετά την αγορά (after sales support).

2.1 Αποτελέσματα - Σημασία εργασίας

Όπως ήδη επισημάνθηκε, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει τους ρόλους του διανομέα στην αλυσίδα εφοδιασμού και να διερευνήσει τις θετικές συνεισφορές του. Με βάση την υλοποίηση της και τα αποτελέσματα της διαπιστώνουμε ότι ο διανομέας πρέπει να λειτουργεί ως όριο ώθησης και έλξης (που ονομάζεται επίσης σημείο αποσύνδεσης) της αλυσίδας εφοδιασμού.

Ο ορισμός του σημείου αποσύνδεσης χρειάζεται να ενισχυθεί όταν η έννοια του σημείου αποσύνδεσης εφαρμόζεται σε μια βιομηχανία, όπως η βιομηχανία ηλεκτρονικών, λόγω του γεγονότος ότι είναι δυνατά πολλά σημεία αποσύνδεσης κατά μήκος μιας αλυσίδας εφοδιασμού. Ο διανομέας, ως σημείο αποσύνδεσης, πρέπει να επιλύσει τον κίνδυνο

υπερβολικού αποθέματος που έχει συγκεντρωθεί από τα αντίθετα μέρη λόγω των οικονομικών κλίμακας στη διαδικασία παραγωγής (Shin et al, 2000).

Από την άλλη πλευρά, ο διανομέας πρέπει να παρέχει υπηρεσία γρήγορης παράδοσης με μικρές ποσότητες παραγγελίας και να ικανοποιεί την απαίτηση υψηλής διαθεσιμότητας από τα μεταγενέστερα μέρη της παρέχοντας υπηρεσίες αναβολής στους συνεργάτες της στην αλυσίδα εφοδιασμού (Prahinski & Benton, 2004).

Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της διατριβής είναι ο αναγνώστης της να καταλάβει, πέραν του ρόλου, το εμπόριο και τις εκφάνσεις του ανταγωνισμού σε τοπικό και διεθνές επίπεδο, αλλά και να μεταφέρει η διατριβή, μια εμπειριστατωμένη και επιστημονική προσέγγιση του θέματος. Ως προς τη σημασία αυτής της εργασίας, πρέπει να επισημανθεί ότι είναι μεγάλη η αναγκαιότητα της, καθώς επικεντρώνεται σε ένα μέρος της αγοράς κάπως εξειδικευμένο που όμως έχει διεθνή ανταγωνισμό διότι ο τζίρος της συγκεκριμένης αγοράς είναι μεγάλος.

Έτσι λοιπόν αξίζει να ασχοληθούμε με ένα κομμάτι της αγοράς όχι τόσο γνωστό για το ευρύ κοινό αλλά όμως αρκετά μεγάλο ως οικονομοτεχνικό μέγεθος. Για παράδειγμα στον χώρο oil & gas, η αγορά είναι διυλιστήρια, power plants, βαριές βιομηχανίες και κατασκευάστριες εταιρίες παγκοσμίου βεληνεκούς όπου είναι εκ φύσεως ως πελάτες απαιτητικοί (ποιότητα, πιστοποίηση, τιμολογιακή πολιτική, μεταφορά, support).

Αναμένεται, επίσης, ότι ο συγκεκριμένος χώρος, θα αναβαθμιστεί και θα διογκωθεί αφού η χώρα μας σιγά σιγά μπαίνει στο χώρο των εξορύξεων (πετρελαίου/ φυσικού αερίου) οπότε θα γίνει 'έκρηξη' της συγκεκριμένης αγοράς, καθώς εδώ και αρκετά χρόνια, ήδη είμαστε παραγωγός χώρα αλλά με περιορισμένη παραγωγή (Πρίνος).

2.1.1 Περιορισμοί

Ως περιορισμοί αυτής της έρευνας μπορούν να θεωρηθούν ο περιορισμένος αριθμός βιβλιογραφικών αναφορών, που χρησιμοποιήθηκαν, καθώς, επίσης, και ότι δεν παρουσιάστηκαν οι αντιλήψεις των ίδιων των διανομέων αλλά και καταναλωτών για την αξιολόγηση του ρόλου τους. Τέλος, με βάση τους περιορισμούς αυτούς είναι σαφής η ανάγκη περαιτέρω διερεύνησης αυτού του θέματος εστιάζοντας το ενδιαφέρον στην αξιολόγηση των αντιλήψεων διανομέων και καταναλωτών.

2.1.2 Μεθοδολογία

Για την υλοποίηση της συγκεκριμένης εργασίας επιλέχτηκε η αξιοποίηση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και της μελέτης περίπτωσης, προκειμένου να αντληθούν οι απαιτούμενες πληροφορίες για τα εξής :

- περιγραφή του ρόλου ενός distributor
- απαιτήσεις-όροι του manufacturer προς τον distributor
- αγορά και πωλήσεις (marketing)
- ανάπτυξη, συσχετίσεις τεχνικού και εμπορικού επιπέδου
- ανάλυση μεθοδολογίας των πωλήσεων στον χώρο με διαγράμματα ροής από εμπειρική διερεύνηση
- εφοδιαστική αλυσίδα
- συμπεράσματα και feedback αγοράς
- ανάπτυξη.

2.1.3 Δομή

Στη συγκεκριμένη εργασία, αρχικά παρουσιάζεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση, αναζητώντας στοιχεία από επιστημονικές βάσεις αρχείων, προκειμένου να διαπιστωθούν πιθανά ερευνητικά κενά.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, που αφορούν το μακρο – περιβάλλον και το μικρο – περιβάλλον της εταιρείας, που επιλέχτηκε να διερευνηθεί, έτσι ώστε να κατανοηθεί ο τρόπος δραστηριοποίησης της στη συγκεκριμένη αγορά.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται το μεθοδολογικό πλαίσιο υλοποίησης αυτής της έρευνας, ενώ ακολουθούν η παρουσίαση, η ανάλυση και η συζήτηση των αποτελεσμάτων.

Η εργασία αυτή ολοκληρώνεται με την παράθεση των απαιτούμενων εισηγήσεων και συμπερασμάτων, που αναδεικνύουν την ανάγκη περαιτέρω διερεύνησης αυτού του θέματος από μελλοντικούς ερευνητές.

Κεφάλαιο 3

Βιβλιογραφική ανασκόπηση

3.1 Η έννοια του μάρκετινγκ

Ο προσανατολισμός της αγοράς καθοδηγείται ουσιαστικά από τις ανάγκες των καταναλωτών ως προς τη λειτουργία της ζήτησης. Αυτή η απαίτηση είναι η βάση στην οποία εξελίσσεται η έννοια της ομοιόστασης, απαιτώντας σαφώς τη δική της προσφορά, αυξάνοντας την παραγωγικότητα.

Υποστηρίζεται, επίσης, ότι εάν ο πληθυσμός συνεχίσει να επεκτείνεται γεωμετρικά, ενώ η παραγωγή επεκτείνεται στην αριθμητική εξέλιξη, τότε θα αναπτυχθεί μία σημαντική ανισορροπία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης. Η συγκεκριμένη αντίληψη επικρατεί στις μέρες μας, εξαιτίας της συνάφειάς της με τις αυξανόμενες τάσεις κατανάλωσης σε διεθνές επίπεδο.

Είναι σαφές ότι οι προσανατολισμοί της παραγωγής είναι πολύ σχετικοί και σημαντικοί για τους επιχειρηματίες και για τον λόγο αυτό αναδεικνύεται η ανάγκη σχεδιασμού του άμεσου μάρκετινγκ των προϊόντων τους, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα προϊόντα θα μπορούν να καταλήξουν με αμεσότητα και επιτυχία στους καταναλωτές. Κατά συνέπεια, ο προσανατολισμός της παραγωγής είναι μια σημαντική έννοια του μάρκετινγκ, δεδομένου ότι ενσωματώνει το ενδιαφέρον των ηγετικών στελεχών των επιχειρήσεων και των οργανισμών για τον σχεδιασμό των απαιτούμενων πρακτικών παραγωγής (Βλαχοπούλου, 2003).

Με βάση την έννοια του μάρκετινγκ παραγωγοί και κατασκευαστές μπορούν να κατανοήσουν τη συμπεριφορά του καταναλωτή ακόμη και αν δεν διαθέτουν τις τεχνικές ή τις διαδικασίες, που θα τους επέτρεπε να καθορίσουν λανθάνουσες επιθυμίες και τον σχεδιασμό, την παραγωγή και την εμπορία προϊόντων και υπηρεσιών για την ικανοποίησή τους.

Επίσης, οι παραγωγοί / κατασκευαστές πρέπει να διασφαλίσουν ότι τα προϊόντα τους προσέλκυσαν το ενδιαφέρον των ήδη υπαρχόντων ή των νέων πελατών τους με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο.

Για τον λόγο αυτό έχουν εμφανιστεί και αναπτυχθεί σημαντικές εταιρείες μάρκετινγκ ή τμήματα μάρκετινγκ των διαφόρων επιχειρήσεων ως προς το χονδρικό/λιανικό εμπόριο, τη διαφήμιση, την προώθηση, την εκπαίδευση και τη φυσική διανομή που εξακολουθεί να είναι σημαντική σήμερα.

Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται ένα απτό και ευέλικτο επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο εμφανείς είναι η προσφορά και η ζήτηση και εναλλάξιμες σταθερές στις οποίες περιστρέφεται ο προσανατολισμός του μάρκετινγκ (Baker & Hart, 2007).



Εικόνα 3.1

Το μάρκετινγκ περιλαμβάνει ουσιαστικά μια συγκεκριμένη φιλοσοφία ανταλλαγής ανάμεσα σε πρόσωπα και οργανισμούς, ενώ, επίσης, θεωρείται μία επιχειρηματική λειτουργία. Η εξέλιξη της ανταλλαγής διαμορφώθηκε στο παρελθόν με τη μορφή της ανταλλαγής, με στόχο την εξελιγμένη λειτουργία μιας σύγχρονης οικονομίας (Dann & Dann, 2004).

Είναι, κατά συνέπεια, πολύ σημαντικό να καθοριστούν οι δείκτες των καταστάσεων της αγοράς και να αναπτυχθεί ένας δεσμός εντός και εκτός αυτών, επιδιώκοντας με τον τρόπο αυτό την ικανοποίηση των σχέσεων μεταξύ προϊόντων και χρηστών, προμηθευτών και καταναλωτών.

Με τον τρόπο αυτό μπορούν να δημιουργηθεί η να σχηματισθεί η δική τους ερμηνεία για τη φύση των αγαθών και των υπηρεσιών για τους καταναλωτές και τους χρήστες και τον τρόπο παραγωγής, κατασκευής και προμήθειας τους, Υπάρχουν πολύ βασικές επιταγές που προσδιορίζουν τον τρόπο λειτουργίας και την κατάσταση της αγοράς.

Αυτά τα βασικά στοιχεία καθορίζονται από τους διαχειριστικούς προσανατολισμούς που έχουν χαρακτηρίσει την ανάπτυξη των σύγχρονων επιχειρηματικών οργανισμών, όσον αφορά την παραγωγή, τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ (Γεωργόπουλος κα, 2001).

Το μάρκετινγκ ως προς τα πεδία και τους φορείς εφαρμογής τους, δεν μπορεί να τεθεί σε περιορισμούς, καθώς εφαρμόζεται από (Gilligan & Wilson, 2009):

- μεταποιητικές ή εμπορικές επιχειρήσεις για την προώθηση των διαφόρων καταναλωτικών ή βιομηχανικών προϊόντων
- επιχειρήσεις παροχής διαφόρων υπηρεσιών
- μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς για την προώθηση κοινωνικών ιδεών

- το ίδιο το κράτος
- πολιτικά κόμματα, οργανώσεις και αθλητικά σωματεία
- χώρες, με στόχο την προβολή της πολιτιστικής τους κληρονομιάς, την αναβάθμιση της εικόνας τους και την προώθηση του τουρισμού

Ειδικότερα, το Μάρκετινγκ των καταναλωτικών προϊόντων θέτει στο επίκεντρο του τον άνθρωπο και επιδιώκει την ικανοποίηση των ποικίλων αναγκών, επιθυμιών και απαιτήσεων του. Παράλληλα, οι σύγχρονες επιχειρήσεις επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν τις αρχές και τεχνικές του Μάρκετινγκ για τη δημιουργία και τη διατήρηση ικανοποιημένων και παράλληλα πιστών πελατών.

Επίσης, το μάρκετινγκ των βιομηχανικών προϊόντων εστιάζει το ενδιαφέρον του στην ικανοποίηση των αγοραστικών αναγκών και ταυτόχρονα απαιτήσεων των επιχειρήσεων και των οργανισμών, αξιοποιώντας τις λύσεις, που προσφέρει κάθε «επιχείρηση - προμηθευτής» στην «επιχείρηση-αγοραστή» (Dann & Dann, 2004).

Σε γενικές γραμμές τα τελευταία χρόνια το μάρκετινγκ αποκτά αυξανόμενη προβολή ως προσανατολισμός, που ακολουθούν όλοι οι εμπλεκόμενοι στη λειτουργία των οργανισμών και των επιχειρήσεων, αλλά και ως διαδικασία, στην οποία συμμετέχουν όλες οι αναπτυξιακές λειτουργίες, αναδεικνύοντας με τον τρόπο αυτό τον σημαντικό ρόλο της λειτουργίας του μάρκετινγκ.

Πιο συγκεκριμένα, πολλοί θεωρούν ιδιαίτερα σημαντικό να κατανοήσουν τον ρόλο, που μπορεί να διαδραματίσει η λειτουργία του μάρκετινγκ και να αξιολογήσουν την αξία την αξία, που μπορεί να έχει η λειτουργία μάρκετινγκ, εάν υπάρχει, σε μία επιχείρηση, η οποία παρουσιάζει ισχυρό προσανατολισμό στην αγορά (Kleidl, 2001).

Υποστηρίζεται παράλληλα ότι, αν και ο προσανατολισμός της επιχείρησης στην αγορά είναι αναμφισβήτητα σημαντικός, Η λειτουργία του μάρκετινγκ πρέπει να διαδραματίσει βασικό ρόλο στη διαχείριση πολλών σημαντικών συνδέσεων μεταξύ του πελάτη και των κρίσιμων στοιχείων της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένης της σύνδεσης των καταναλωτών με το προϊόν, την παροχή υπηρεσιών και την οικονομική λογοδοσία (Gilligan & Wilson, 2009)).

Πολλοί θεωρούν ότι η λειτουργία μάρκετινγκ συμβάλλει στις αντιλήψεις της εταιρικής χρηματοοικονομικής απόδοσης, της απόδοσης της πελατειακής απόδοσης και της απόδοσης νέων προϊόντων, πέρα από αυτή, η οποία ερμηνεύεται από τον προσανατολισμό της αγοράς μιας εταιρείας.

Η αξία του μάρκετινγκ αποτελεί ουσιαστικά συνάρτηση του βαθμού στον οποίο αναπτύσσει γνώσεις και δεξιότητες στη σύνδεση του πελάτη με το προϊόν και στην οικονομική υπευθυνότητα. Για τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών, η αξία της λειτουργίας

μάρκετινγκ σχετίζεται επίσης θετικά με την ικανότητα του μάρκετινγκ να συνδέει τον πελάτη με τη ν παροχή των διαφόρων υπηρεσιών.

Τα τελευταία χρόνια νέες μορφές οργάνωσης, συμπεριλαμβανομένων των ποικίλων στρατηγικών εταιρικών σχέσεων και δικτύων, αντικαθιστούν απλές συναλλαγές με βάση την αγορά και με βάση, επίσης, τους διαφόρους παραδοσιακούς γραφειοκρατικούς ιεραρχικούς οργανισμούς (Dann & Dann, 2004).

Η ιστορική λειτουργία διαχείρισης μάρκετινγκ, που βασίζεται στο παράδειγμα της μικροοικονομικής μεγιστοποίησης, πρέπει να εξεταστεί κριτικά για τη σχέση της με τη θεωρία και την πρακτική μάρκετινγκ, όπως αυτή αναπτύχθηκε στη δεκαετία του 1990.

Μια νέα αντίληψη για το μάρκετινγκ εστιάζει το ενδιαφέρον της στη διαχείριση στρατηγικών συνεργασιών και στην τοποθέτηση της εταιρείας μεταξύ προμηθευτών και πελατών στην αλυσίδα αξίας με στόχο την παροχή ανώτερης αξίας στο καταναλωτικό κοινό. Οι σχέσεις με τους πελάτες μπορούν να αποτελέσουν τον πιο σημαντικό στρατηγικό πόρο των διαφόρων επιχειρήσεων.

Με βάση διάφορες εμπειρικές έρευνες, που αφορούν την έννοια του προσανατολισμού της αγοράς έχει από καιρό προταθεί ότι ο διασυνδεδετικός συντονισμός αποτελεί τον βασικό παράγοντα για την επίτευξη του κύριου στόχου του μάρκετινγκ, της δημιουργίας ανώτερης αξίας στους καταναλωτές.

Σε πρόσφατες έρευνες παράλληλα υποστηρίζεται ότι μπορεί να δημιουργηθεί αξία του καταναλωτικού κοινού, μέσω της ενοποίησης των διαφόρων τομέων, που δεν συνδέονται παραδοσιακά με το μάρκετινγκ, ενώ σημαντική θεωρείται η αναπτυσσόμενη σχέση ανάμεσα σε διαφορετικούς κλάδους, που μοιράζονται την ίδια αγορά.

Σημαντική θεωρείται και η δέσμευση, η οποία βασίζεται σε έναν υποκείμενο εσωτερικό ανταγωνισμό για την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εστιάζοντας το ενδιαφέρον στο πώς κάθε μία από τις λειτουργίες προσθέτει αξία στην εταιρεία.

Για πολλούς ερευνητές στρατηγική προτεραιότητα σε πολλές επιχειρήσεις αποτελεί τα τελευταία χρόνια η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, η οποία έχει αποκτήσει σημασία από τις αρχές της δεκαετίας του 1990. Η εφοδιαστική αλυσίδα αφορά τη διαχείριση των σχέσεων με προμηθευτές και πελάτες προκειμένου να δημιουργήσουν βελτιωμένη αξία στην τελική αγορά με μικρότερο κόστος για την εφοδιαστική αλυσίδα ως σύνολο.

Η αναπτυσσόμενη σχέση ανάμεσα στην εφοδιαστική αλυσίδα και το μάρκετινγκ έχει αναγνωριστεί ευρέως τα τελευταία χρόνια, οδηγώντας ορισμένους στο συμπέρασμα ότι ο καλύτερος συντονισμός θα μπορούσε να καθορίσει την ανταγωνιστική υπεροχή με νέους τρόπους (Kleindl, 2001).

Τα τελευταία χρόνια η προσέγγιση της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας (DCM) φαίνεται να βασίζεται στην προτεινόμενη συνεργασία ανάμεσα στην εφοδιαστική αλυσίδα και στο μάρκετινγκ ξεκινώντας με τις συγκεκριμένες ανάγκες του καταναλωτικού κοινού και τον σχεδιασμό της αλυσίδας για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών.

Για τον λόγο αυτό θεωρείται απαραίτητη η ολοκλήρωση της εφοδιαστικής αλυσίδας στη σημερινή αγορά, όπου οι πελάτες επωφελούνται από την πρόσβαση σε πραγματικό χρόνο στους λογαριασμούς τους, πραγματοποιώντας αλλαγές σε πραγματικό χρόνο στην προσαρμοσμένη διαμόρφωση προϊόντος και γνωστοποιώντας τις ατομικές απαιτήσεις τους.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις, επιχειρώντας να δημιουργήσουν στρατηγικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, επιδιώκουν την αξιοποίηση πλεονεκτημάτων κόστους και παράλληλα τη βελτίωση του προσανατολισμού τους στο καταναλωτικό κοινό, αναζητώντας τις οργανωτικές λύσεις, οι οποίες θεωρούνται ενδεδειγμένες για τις περιστάσεις (Dann & Dann, 2004).

Ανεξάρτητα, επίσης, από τη μορφή της οργάνωσης που επιδιώκουν οι περισσότερες επιχειρήσεις, το ενδιαφέρον εστιάζεται πολλές φορές στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Το σημαντικότερο πρόβλημα για τις σύγχρονες επιχειρήσεις θεωρούνται οι δυσκολίες, οι οποίες αφορούν τον αποτελεσματικό συντονισμό πολυεπίπεδων αλυσίδων προμηθειών πέρα από τα διάφορα γεωγραφικά, επιχειρησιακά και λειτουργικά όρια με τον απαιτούμενο τρόπο, προκειμένου το σωστό αγαθό να μπορέσει να φτάσει στο σωστό σημείο, στη σωστή ποιότητα, με το σωστό κόστος και στη σωστή χρονική στιγμή (Βλαχοπούλου, 2003).

Σε γενικές γραμμές στη σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης και του έντονου ανταγωνισμού, η πίεση, που ασκείται στις επιχειρήσεις για την ανακάλυψη νέων τρόπων για τη δημιουργία και την παροχή αξίας στους καταναλωτές, διαρκώς αυξάνεται. Όπως άλλωστε έχει παρατηρηθεί μεγάλη είναι η σημασία που δίνεται στην αξιοποίηση της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας και των logistics για την υλοποίηση των στόχων της βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών στους καταναλωτές και της μείωσης του κόστους,

Η καλύτερη διαχείριση των διαφόρων διαδικασιών στους πελάτες μπορεί να διευκολύνει την αποδοτικότερη εξυπηρέτηση των πελατών και παράλληλα τη μείωση του κόστους παροχής αυτών των υπηρεσιών. Επιπλέον, υποστηρίζεται ότι βασικός παράγων για την επιχειρηματική ανάπτυξη θεωρείται η ολοκλήρωση εντός και μεταξύ των διαφόρων λειτουργιών, που εκτελούνται με τυπικό τρόπο σε μία προμηθευτική αλυσίδα (Gilligan & Wilson, 2009)

Για τον λόγο αυτό το ενδιαφέρον εστιάζεται στη φυσική διανομή και στη συνέχεια στη διαχείριση των αποθεμάτων και παράλληλα σε άλλες παραμέτρους της διαδικασίας της ροής υλικών, οι οποίες αποτελούν ουσιαστικά την ολοκλήρωση της λειτουργίας διανομής.

Με βάση, λοιπόν, αυτά τα στοιχεία στη συνέχεια παρουσιάζεται και αξιολογείται ο ρόλος του distributor, προκειμένου να κατανοηθεί το πόση σημαντική είναι η δραστηριοποίηση του για την επιτυχή λειτουργία των σύγχρονων αγορών.

3.2 Ο ρόλος του distributor

Με τις ολοένα αυξανόμενες παγκόσμιες αγορές και την αυξανόμενη πολυπλοκότητα των προϊόντων, η εξυπηρέτηση αποκλειστικά πελατών από εταιρικά γραφεία δεν μπορεί να θεωρηθεί ούτε ρεαλιστική ούτε πρακτική. Όμως, οι ενοποιήσεις και η συρρίκνωση των εγκαταστάσεων κατά την τελευταία δεκαετία άφησαν στους χρήστες λιγότερους πόρους για υπηρεσίες μηχανικής και υποστήριξης, ενώ, επίσης, θεωρείται ότι οι εξειδικευμένοι διανομείς συμβάλλουν στην κάλυψη αυτού του κενού (Wagner & Krause, 2009).

Στην πραγματικότητα, πολλοί από αυτούς αποτελούν τεχνικούς εμπειρογνώμονες που έχουν την τεχνογνωσία να αντιμετωπίσουν ζητήματα όπως τον καθορισμό και το μέγεθος των στοιχείων, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και την αντιμετώπιση προβλημάτων αποτυχιών.

Μπορούν, επίσης, να σχεδιάσουν λύσεις για πολύπλοκα προβλήματα χρησιμοποιώντας τα καλύτερα διαθέσιμα εργαλεία λογισμικού και μοντελοποίησης. Δεδομένου του γεγονότος ότι πολλοί κατασκευαστές έχουν μειώσει το τεχνικό τους προσωπικό, θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική η αξιοποίηση έμπειρων διανομέων (Wu, 2008),

Επειδή οι διανομείς χειρίζονται πολλά προϊόντα από διάφορες εταιρείες, μπορούν να συνδυάσουν διάφορα εξαρτήματα σε ποικίλα συστήματα με το κλειδί στο χέρι. Ένα από τα πιο σημαντικά επιχειρήματα που διατυπώνονται για την ανάγκη να λειτουργήσει ένα σταθερό δίκτυο διανομέων είναι ότι μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα στις απαιτήσεις των πελατών, γεγονός που θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό στο σημερινό εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Εξαιτίας της ευκινησίας τους και της εστίασης του ενδιαφέροντος τους σε τοπικό επίπεδο, οι διανομείς σε βασικές γεωγραφικές περιοχές μπορούν να εξυπηρετήσουν τους πελάτες σε ένα επίπεδο που θα ήταν δύσκολο ή ακόμη και αδύνατο από τα κεντρικά γραφεία.

Το να είναι κοντά στους πελάτες τους επιτρέπει επίσης να εντοπίζουν τις τάσεις της αγοράς και να μπορούν να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των καταναλωτών (Zeng et al, 2015).

Οι διανομείς διαδραματίζουν ουσιαστικά μοναδικό ρόλο, καθώς αποτελούν επιχειρηματικούς εταίρους και πελάτες. Υποστηρίζεται, επίσης, ότι οι διανομείς τείνουν να επικεντρώνονται σε εταιρείες που τις υποστηρίζουν καλά. Γι' αυτό, εφοδιάζονται από τα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων με εργαλεία μηχανικής και μάρκετινγκ, καθώς, επίσης, και με την κατάλληλη εκπαίδευση και τις απαιτούμενες στρατηγικές για την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι διανομείς, τα τελευταία χρόνια αποτελούν παρόχους υπηρεσιών. Δεν πωλούν μόνο προϊόντα, αλλά, επίσης, παρέχουν τεχνική υποστήριξη και υπηρεσίες μετά την αγορά, μειώνουν το κόστος και βελτιστοποιούν τις διαδικασίες, καθώς και διαχειρίζονται αποθέματα, τα οποία δημιουργούν αξία τόσο για τους κατασκευαστές όσο και για τους πελάτες (Wagner & Krause, 2009).

Σε γενικές γραμμές, οι διανομείς διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διατήρηση των ορίων ανάμεσα στους κατασκευαστές και τους χρήστες. Επίσης, μπορούν να επιταχύνουν τους χρόνους απόκρισης, να ενισχύσουν την ανταγωνιστική θέση μίας εταιρείας και ακόμη να δημιουργήσουν πακέτα προστιθέμενης αξίας. Η διανομή αποτελεί ουσιαστικά τη μοναδική πιο βιώσιμη εναλλακτική λύση για τη συμπλήρωση μίας επιχείρησης άμεσων πωλήσεων.

Ακόμη και οι πιο αποτελεσματικές εταιρείες συναντούν σημαντικές δυσκολίες στο να είναι όλα τα πράγματα για όλους τους ανθρώπους ανά πάσα στιγμή, με αποτέλεσμα να θεωρείται ότι ένα ισχυρό δίκτυο διανομέων μπορεί να βοηθήσει να γίνει αυτή η προσπάθεια βιώσιμη.

Οι κατασκευαστές πρέπει να αναγνωρίζουν και να αντιμετωπίζουν τους διανομείς ως αναπόσπαστο μέρος των ομάδων τους. Η διανομή διαδραματίζει μοναδικό ρόλο, από τη στιγμή που μπορεί να λειτουργήσει ταυτόχρονα ως επιχειρηματικός συνεργάτης και πελάτης. Οι κατασκευαστές θα πρέπει να δουν τους διανομείς όπως θα έκαναν τις καλύτερες σχέσεις τους με τους πελάτες τους και να αφιερώσουν χρόνο για να τους ενημερώσουν για κάθε προϊόν. (Krause et al, 2000).

Τις περισσότερες φορές οι περισσότεροι διανομείς αναζητούν κατασκευαστές που τους βλέπουν θετικά και τους υποστηρίζουν με εργαλεία και στρατηγικές μάρκετινγκ, για να διασφαλίσουν ότι είναι ανταγωνιστικοί στις αγορές τους. Με βάση το μέγεθος και το εύρος των σύγχρονων οικονομιών, οι διανομείς βασίζονται τα

τελευταία χρόνια στη λειτουργία τους ως γέφυρα ανάμεσα σε πελάτες και κατασκευαστές.

Στη σημερινή ολοένα και πιο παγκοσμιοποιημένη αγορά, αυτός ο σύνδεσμος γίνεται ακόμη πιο σημαντικός. Σήμερα, οι διανομείς χονδρικής αποτελούν περίπου το 5,75% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος στις Ηνωμένες Πολιτείες και τον Καναδά και απασχολούν 3,3 εκατομμύρια εργαζόμενους (Zhou et al, 2015)

Ένα από τα πιο σημαντικά επιχειρήματα για ένα σταθερό δίκτυο διανομών είναι η ταχύτητα με την οποία οι κατασκευαστές μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πελατών. Είναι πολύ σημαντικό σήμερα να μπορούν να ανταποκρίνονται στους πελάτες γρήγορα και σε πραγματικό χρόνο. Επειδή είναι πιο εντοπισμένοι και ευκίνητοι, οι διανομείς μπορούν συνήθως να προσφέρουν ταχύτερη απόκριση.

Υποστηρίζεται παράλληλα ότι, για να είναι πραγματικά καθοδηγημένοι από τους πελάτες, οι κατασκευαστές πρέπει να προσαρμόσουν τις επιχειρήσεις τους ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού, κάτι που στη σημερινή αγορά σημαίνει τοπική εξυπηρέτηση, τοπικό απόθεμα και τεχνικούς πωλητές (Prahinsky & Benton, 2004)

Ένα δίκτυο διανομών έχει συχνά μεγαλύτερη ικανότητα να προσφέρει υπηρεσίες πρόσωπο με πρόσωπο. Η καλή, σταθερή γεωγραφική κάλυψη και η κάλυψη λογαριασμών έχουν μεγάλη σημασία για την επιτυχία, ανεξάρτητα από τις οικονομικές συνθήκες.



Εικόνα 3.2 Ο κάθε distributor αποτελεί ένα κρίκο και όλοι μαζί μια συμπαγή αλυσίδα που πλαισιώνει τον manufacturer στην εκάστοτε αγορά

Με τους διανομείς σε βασικές γεωγραφικές περιοχές, οι κατασκευαστές μπορούν να εξυπηρετούν τους πελάτες σε ένα επίπεδο που θα ήταν δύσκολο ή ακόμη και αδύνατο για ένα κύριο τμήμα πωλήσεων (Christopher & Towill, 2002).

Υπάρχει επίσης η δυνατότητα δικτύωσης, ενώ πολλές φορές, επειδή συχνά αντιπροσωπεύουν πολλές εταιρείες, οι διανομείς μπορούν να έχουν πρόσβαση σε νέους λογαριασμούς για το δυναμικό πωλήσεων του κατασκευαστή.

Οι διανομείς δεν προσφέρουν μόνο οφέλη στους κατασκευαστές, καθώς μπορούν επίσης να λειτουργήσουν θετικά και για τους χρήστες.

Επειδή οι διανομείς αντιπροσωπεύουν πολλά προϊόντα και εταιρείες, μπορούν να προχωρήσουν σε ομαδοποιήσεις, ενώ παράλληλα η διαδικασία αγοράς του χρήστη είναι απλουστευμένη και το κόστος μειώνεται σε αρκετές περιπτώσεις (Prahinsky & Benton, 2004).

3.2.1 Ο ρόλος του distributor στην εφοδιαστική αλυσίδα

Ο ανταγωνισμός υπάρχει όχι μόνο στους οργανισμούς αλλά και στις αλυσίδες εφοδιασμού, ενώ οι οργανισμοί σπάνια δραστηριοποιούνται μόνοι τους, ενώ παράλληλα επιχειρούν να σχηματίσουν πολλούς στρατηγικούς εταίρους ή να ευθυγραμμιστούν με τους προμηθευτές τους, ώστε να ενισχύσουν τον βαθμό συνέργειας.

Επιδιώκουν ουσιαστικά να επικεντρωθούν στην βασική τους ικανότητα και να αναθέσουν σε εξωτερικούς συνεργάτες την άλλη επιχειρηματική διαδικασία ή να σχηματίσουν την απαιτούμενη συνεργασία μεταξύ τους.

Η κύρια ιδέα βασίζεται στην ανάγκη να κατανοηθεί ότι κάθε μέρος της αλυσίδας εφοδιασμού είναι πιο αποτελεσματικό από τους ανταγωνιστές των άλλων αλυσίδων εφοδιασμού. Η απόδοση της αλυσίδας εφοδιασμού καθορίζεται από την επίτευξη της συνεργασίας όλων των μερών, ενώ επισημαίνεται, επίσης, ότι, αν ο τελευταίος πελάτης δεν πληρώσει ικανοποιητικά, κάθε οργανισμός στην αλυσίδα εφοδιασμού δεν κερδίζει κέρδος (Christopher & Towill, 2002).

Με βάση αυτά τα στοιχεία, κάθε επιχείρηση, που δραστηριοποιείται στην αλυσίδα εφοδιασμού πρέπει να απομακρύνει όλα τα εμπόδια μεταξύ τους και να βρει ένα κερδοφόρο σενάριο που δίνει έμφαση στην ανάπτυξη μίας σχέσης συνεργασίας. Ωστόσο, διαπιστώσαμε ότι τα περισσότερα ερευνητικά έργα που αφορούν την αλυσίδα εφοδιασμού δίνουν έμφαση στη διάσταση της ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών μέσω μιας ανταποκρινόμενης στρατηγικής σε αντιστοιχία με τη ζήτηση της πρώτης γραμμής.

Στην πραγματικότητα, ο πρωταρχικός στόχος αυτών των πρακτικών είναι να καλύψουν την αξία του καταναλωτικού κοινού, χωρίς να θυσιάσουν το κόστος αποθέματος και να μειώσουν τον χρόνο παράδοσης (Dyer & Nobeoka, 2000).

Κατά συνέπεια, ο τρόπος βελτίωσης των σχέσεων κατασκευαστή-λιανοπωλητή θεωρείται ένα ιδιαίτερα σημαντικό θέμα. Όπως επισημαίνεται, η συνεργασία μεταξύ

κατασκευαστή και λιανοπωλητή είναι η ζωτική λύση για τη διαχείριση της αβεβαιότητας της ζήτησης και, επίσης, για να προωθηθεί η καλή απόδοση της αλυσίδας εφοδιασμού.

Ωστόσο, ερωτηματικά προκαλεί ακόμη ο ρόλος του διανομέα στην αλυσίδα εφοδιασμού;

Όπως υποστηρίζουν αρκετοί σύγχρονοι μελετητές ο ρόλος τους εστιάζεται στην προσπάθεια της παρεμπόδισης της μετάδοσης πληροφοριών πραγματικής ζήτησης. Ερωτηματικά, επίσης, προκαλούν το αν υπάρχουν θετικές συνεισφορές από τον διανομέα στην αλυσίδα εφοδιασμού και αν μπορεί η συνεργασία μεταξύ διανομέα και κατασκευαστή (ή λιανοπωλητή) να βελτιώσει την απόδοση της αλυσίδας εφοδιασμού (Christopher & Towill, 2002).

Μερικές φορές το απόθεμα πρέπει να διατηρηθεί λόγω της επιχειρηματικής φύσης. Ένα τυπικό παράδειγμα που μπορεί να παρουσιαστεί, είναι στη λειτουργία της βιομηχανίας ηλεκτρονικών αποτελεί η αξίωση για το πυρίτιο και το γερμάνιο, που χρησιμοποιούνται στην κατασκευή ημιαγωγών, να παράγονται στην πιο οικονομική ποσότητα παρτίδας τους.

Δεν θα ήταν οικονομικά εφικτό να μειωθεί ή και να προσαρμοστεί η ποσότητα παρτίδας παραγωγής για να ταιριάζει με τη ζήτηση, η οποία διαμορφώνεται με μικρό μέγεθος παραγγελίας. Κατά συνέπεια, η θέση της κατοχής αποθεμάτων γίνεται στρατηγική απόφαση και απολύτως κρίσιμη για την επιτυχία αυτού του τύπου αλυσίδας εφοδιασμού.

Στην περίπτωση της βιομηχανίας ηλεκτρονικών ειδών, όπως επισημαίνεται σε σχετικές έρευνες, ο διανομέας καθορίζει τη θέση της κατοχής αποθεμάτων και ως εκ τούτου ενεργεί ως όριο push-pull όπου η διαδικασία αναμένεται να μεταβληθεί από τη διαδικασία μεγάλης ποσότητας σε μία ουσιαστικά διαδικασία μικρής ροής παρτίδας (Guenzi, P., & Storbacka, 2015).

Με τον τρόπο αυτό μπορούμε να κατανοήσουμε ότι το όριο push-pull διαχωρίζει το τμήμα της αλυσίδας εφοδιασμού που ανταποκρίνεται άμεσα στον πελάτη από το τμήμα της αλυσίδας εφοδιασμού που επιλέγει να χρησιμοποιήσει ένα στρατηγικό απόθεμα, για να προστατευθεί από τη μεταβλητότητα της ζήτησης της αλυσίδας εφοδιασμού.

Με βάση το όριο ώθησης-έλξης όλα τα προϊόντα απομακρύνονται από τον πελάτη, δηλαδή, οδηγούνται από την αγορά, ενώ προς τα πάνω από το όριο ώθησης-έλξης η αλυσίδα εφοδιασμού είναι προβλεπόμενη. Ως ένα μειονέκτημα του ορίου push-

pull μπορεί να θεωρηθεί μία μεγάλη μεταβλητή ζήτηση με μεγάλη ποικιλία προϊόντων και ανοδική εμφάνιση πάνω από το όριο push-pull (Christopher & Towill, 2002).

Είναι σαφές, λοιπόν, ότι το σημείο της διαφοροποίησης της αλυσίδας εφοδιασμού βρίσκεται στο όριο push-pull και το απόθεμα που διατηρείται στο όριο push-pull παίζει στρατηγικό ρόλο για να λειτουργήσει ως ρυθμιστικός παράγων μεταξύ της μεταβλητής ζήτησης και ενός επιπέδου προγράμματος παραγωγής.

Με άλλα λόγια, το όριο push-pull είναι το σημείο στο οποίο το στρατηγικό απόθεμα διατηρείται συχνά ως ρυθμιστικός παράγων μεταξύ κυμαινόμενων παραγγελιών πελατών και ομαλής παραγωγής (Frazier, 1999).

Για την κατανόηση του ρόλου των διανομέων στην αλυσίδα εφοδιασμού στη συγκεκριμένα θα παρουσιαστούν δεδομένα από έρευνες, οι οποίες έχουν υλοποιηθεί τα τελευταία χρόνια. Χαρακτηριστική είναι η έρευνα στην οποία επιλέχτηκε βιομηχανία ηλεκτρονικών ειδών στο Χονγκ Κονγκ, καθώς αντιμετωπίζει τα προβλήματα της ζήτησης μεταβλητότητας, του σύντομου κύκλου ζωής των προϊόντων και της διακύμανσης της τιμής προσφοράς. Στην πραγματικότητα, η επιτυχία των ηλεκτρονικών εταιρειών του Χονγκ Κονγκ δίνει μεγάλη έμφαση στη γρήγορη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών παρακολουθώντας τις τάσεις των προϊόντων (Ng & Chung, 2009).

Κατά συνέπεια, τα ηγετικά στελέχη θεωρούν ότι μια σωστή στρατηγική εφοδιαστικής αλυσίδας θα μπορούσε να λειτουργήσει ως μια απόκριση που θα μπορούσε να εγείρει το ζήτημα της παράκαμψης του διανομέα για την επίτευξη γρήγορης απόκρισης. Ωστόσο, το γεγονός είναι ότι το Χονγκ Κονγκ (και η περιοχή του Δέλτα του ποταμού Περγλ) αποτελεί έναν σημαντικό εμπορικό κόμβο για ηλεκτρονικά ανταλλακτικά και εξαρτήματα στην περιοχή Ασίας-Ειρηνικού. Εκτός από τα κινεζικά προϊόντα, πολλά είδη από την Ιαπωνία, την Ταϊβάν, τις ΗΠΑ και τη Νότια Κορέα επανεξάγονται από διανομείς μέσω Χονγκ Κονγκ από διανομείς. Αυτό το χαρακτηριστικό της ύπαρξης πολλών διανομέων σε έναν τέτοιο κλάδο είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό θέμα για τους σύγχρονους μελετητές (Ng & Chung, 2009).

Στην πραγματικότητα, η περιοχή του Δέλτα του ποταμού Περγλ είναι γεμάτη με εργοστάσια παραγωγής. Προέρχονται από διαφορετικές βιομηχανίες όπως ηλεκτρονικά, παιχνίδια, ρολόγια, κ.λπ. Τα περισσότερα από αυτά χρειάζονται κάποια ηλεκτρονικά εξαρτήματα για την κατασκευή των προϊόντων τους, όπως ηλεκτρονικά παιχνίδια, ψηφιακά ρολόγια και καταναλωτικά ηλεκτρονικά. Καθώς η Κίνα γίνεται το

παγκόσμιο εργοστάσιο, η περιοχή του ποταμού Pearl River Delta είναι μια από τις κύριες περιοχές παραγωγής της Κίνας (Ng & Chung, 2009).

Αυτή η κατάσταση διαμορφώνει τη συγκέντρωση των βιομηχανιών σε έναν κύριο τομέα και αναδεικνύει με τον τρόπο αυτό την ανάγκη δραστηριοποίησης ορισμένων διανομέων ηλεκτρονικών, οι οποίοι έχουν την αρμοδιότητα να διανέμουν εκ νέου τα ηλεκτρονικά εξαρτήματα, έτσι ώστε να ικανοποιούν τις διαφορετικές ανάγκες που προκύπτουν από διαφορετικές βιομηχανίες (Ng & Chung, 2009).

Με τον τρόπο αυτό το Χονγκ Κονγκ, λόγω του πλεονεκτήματος της θέσης του, γίνεται το κέντρο διανομής ηλεκτρονικών ειδών για την υποστήριξη ολόκληρης της περιοχής του ποταμού Pearl River καθώς και της υπόλοιπης ασιατικής περιοχής. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες ενισχύουν ουσιαστικά τη θέση της αγοράς στο Χονγκ Κονγκ, ενώ, τα αποθέματα συντελούν στην ενίσχυση της απόδοσης της αλυσίδας εφοδιασμού.

Με την έρευνα αυτή ουσιαστικά διερευνάται και αξιολογείται ο θετικός ρόλος των διανομέων σε μία αλυσίδα εφοδιασμού στον τομέα της βιομηχανίας. Είναι σαφές ότι οι διανομείς μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της αλυσίδας εφοδιασμού μετακινώντας το σημείο αποσύνδεσης πιο μακριά από τον κατασκευαστή και πιο κοντά στους μεταγενέστερους συμμετέχοντες σε αυτή τη διαδικασία (Ng & Chung, 2009).

Υποστηρίζεται, επίσης, ότι δεν πρέπει να απομακρυνθεί ο διανομέας από τις μελέτες της αλυσίδας εφοδιασμού, προκειμένου να διευκολυνθεί η γρήγορη ανταπόκριση και να αντιμετωπιστεί το φαινόμενο του μαστιγίου, το οποίο αποδίδεται, κατά κύριο λόγο, στην ελλιπή επικοινωνία ανάμεσα στις εταιρείες της εφοδιαστικής αλυσίδας, οδηγώντας παράλληλα σε μη λανθασμένη διαχείριση των υλικών πόρων, ανομοιόμορφη απασχόληση του ανθρώπινου δυναμικού και χαμηλά παράλληλα χαμηλά επίπεδα εξυπηρέτησης.

Μέσα από την έρευνα αυτή διαφαίνεται ταυτόχρονα το πόσο σημαντική είναι η αξιοποίηση των θετικών επιπτώσεων από την οικονομία κλίμακας και την ευελιξία στην αλυσίδα εφοδιασμού, που παρέχεται από τους διανομείς.

Για να το επιτευχθεί αυτό, πρέπει να μελετήσουμε περισσότερο πώς ο διανομέας ενεργεί στρατηγικά ως ένα αποτελεσματικό σημείο αποσύνδεσης (όριο push-pull) (van Hoek, 2001). Σε γενικές γραμμές, είναι σαφές ότι στη διαρκώς μεταβαλλόμενη βιομηχανία οι διανομείς διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αλυσίδα εφοδιασμού.

Από τις στρατηγικές προμηθειών σε ακριβή χρόνο έως και τη διαχείριση κινδύνων, οι διανομείς μπορούν να προσφέρουν πραγματική αξία στους πελάτες.

Στο σημερινό οικονομικό περιβάλλον, οι διανομείς διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο, καθώς οι πελάτες μας είναι πιο πιθανό να παραγγείλουν μικρότερους όγκους προϊόντων σε συχνότερη βάση. Οι καθιερωμένες συνεργασίες με διανομείς παρέχουν συνέχεια και εμπιστοσύνη στη διαδικασία του εφοδιασμού (Frazier, 20009).

3.2.2 Η σχέση κατασκευαστών και διανομέων

Σε γενικές γραμμές, οι διανομείς καλούνται να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στη διατήρηση των ορίων μεταξύ των κατασκευαστών και των χρηστών. Όπως ήδη επισημάνθηκε, μπορούν να επιταχύνουν τους χρόνους απόκρισης, να ενισχύσουν την εμβέλεια μιας εταιρείας και ακόμη να δημιουργήσουν τα απαιτούμενα πακέτα προστιθέμενης αξίας.

Η διανομή θεωρείται η μοναδική πιο βιώσιμη εναλλακτική λύση για τη συμπλήρωση ενός οργανισμού άμεσων πωλήσεων, με αποτέλεσμα ένα ισχυρό δίκτυο διανομέων μπορεί να βοηθήσει στην άμεση ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών.

Είναι σαφές, επίσης, ότι οι κατασκευαστές πρέπει να αναγνωρίζουν και να αντιμετωπίζουν τους διανομείς ως αναπόσπαστο μέρος των ομάδων τους.

Παράλληλα, η διανομή έχει ιδιαίτερη σημασία, επειδή λειτουργεί ταυτόχρονα ως επιχειρηματικός συνεργάτης και πελάτης (Prahinsky & Benton, 2004).



Εικόνα 3.2.2

Επιπλέον, κατασκευαστές θα πρέπει να μελετήσουν πώς θα αξιοποιήσουν τους διανομείς για να βελτιώσουν τις σχέσεις τους με τους πελάτες τους και να αφιερώσουν χρόνο για να τους ενημερώσουν για το προϊόν. Στο πλαίσιο αυτό οι περισσότεροι διανομείς αναζητούν τους κατάλληλους κατασκευαστές, που θα τους δουν θετικά και θα τους υποστηρίξουν με εργαλεία και στρατηγικές μάρκετινγκ, για να διασφαλίσουν ότι είναι ανταγωνιστικοί στις αγορές τους. Ο

κατασκευαστές που φροντίζουν τους διανομείς τους θα διαπιστώσουν ότι με τον τρόπο φροντίζουν τους ίδιους, διευκολύνοντας, κατά συνέπεια, την κερδοφορία τους. Με

βάση το εύρος και το μέγεθος της οικονομίας των Η.Π.Α., οι διανομείς αξιοποιούνται εδώ και πολύ καιρό ως γέφυρα μεταξύ κατασκευαστών και πελατών.

Στη σημερινή ολοένα και πιο παγκοσμιοποιημένη αγορά, αυτός ο σύνδεσμος γίνεται ακόμη πιο σημαντικός, προκαλώντας το ενδιαφέρον αρκετών μελετητών. Σήμερα, οι διανομείς χονδρικής αποτελούν περίπου το 5,75% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος στις Ηνωμένες Πολιτείες και τον Καναδά και απασχολούν 3,3 εκατομμύρια εργαζόμενους (Frazier et al, 2009).

Ένα από τα πιο σημαντικά επιχειρήματα για την ανάγκη λειτουργίας ενός σταθερού δικτύου διανομών, μπορεί να θεωρηθεί η ταχύτητα, με την οποία οι κατασκευαστές μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πελατών. Είναι πολύ σημαντικό σήμερα οι επιχειρήσεις να επιτυγχάνουν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες και στις επιθυμίες των καταναλωτών γρήγορα και σε πραγματικό χρόνο (Lancioni et al, 2000).

Επειδή είναι πιο εντοπισμένοι και ευκίνητοι, οι διανομείς μπορούν συνήθως να προσφέρουν ταχύτερη απόκριση. ενώ για να μπορέσουν να παρουσιάσουν πραγματικά καθοδηγημένοι από τους πελάτες, οι κατασκευαστές πρέπει να προσαρμόσουν τις επιχειρήσεις τους ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των καταναλωτών, εστιάζοντας το ενδιαφέρον με βάση τη λειτουργία της σύγχρονης αγοράς στην τοπική εξυπηρέτηση, στο τοπικό απόθεμα και στην παρουσία τεχνικών πωλητών.

Ένα δίκτυο διανομών παρουσιάζει σε αρκετές περιπτώσεις μεγαλύτερη ικανότητα να προσφέρει υπηρεσίες πρόσωπο με πρόσωπο. Επίσης, η καλή, σταθερή γεωγραφική κάλυψη και η κάλυψη των απαιτήσεων είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της διανομής ανεξάρτητα από τις οικονομικές συνθήκες.

Με τους διανομείς σε βασικές γεωγραφικές περιοχές, οι κατασκευαστές μπορούν να εξυπηρετούν τους πελάτες σε ένα επίπεδο που θα ήταν δύσκολο ή ακόμη και αδύνατο για ένα κύριο τμήμα των πωλήσεων (Zhao & Anand, 2009).

Παράλληλα, σημαντική θεωρείται η δυνατότητα δικτύωσης. Επειδή σε αρκετές περιπτώσεις αντιπροσωπεύουν πολλές εταιρείες, οι διανομείς μπορούν να έχουν πρόσβαση σε νέους λογαριασμούς για το δυναμικό πωλήσεων των διαφόρων κατασκευαστών.

Οι διανομείς δεν προσφέρουν μόνο οφέλη στους κατασκευαστές, καθώς μπορούν να λειτουργήσουν θετικά, επίσης, και για τους χρήστες. Επειδή οι διανομείς αντιπροσωπεύουν πολλά προϊόντα και εταιρείες, μπορούν να προχωρήσουν σε ομαδοποιήσεις, ενώ η διαδικασία αγοράς του χρήστη είναι απλουστευμένη και το κόστος

μειώνεται πολλές φορές. Οι διανομείς έχουν επίσης το πλεονέκτημα της μείωσης του αποθέματος και των επιβαρύνσεων υπηρεσιών τόσο για τον κατασκευαστή όσο και για τον χρήστη. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό τώρα, όταν πολλοί χρήστες αναγκάζονται να μειώσουν τα εσωτερικά αποθέματα και το προσωπικό υπηρεσιών.

Οι διανομείς τα τελευταία χρόνια λειτουργούν ως πάροχοι υπηρεσιών, καθώς δεν παρέχουν μόνο προϊόντα. αλλά, επίσης, στρατηγικές μείωσης κόστους και βελτιστοποίησης διεργασιών, καθώς και διαχείριση αποθεμάτων και υπηρεσίες μετά την αγορά των διαφόρων προϊόντων. Με τον τρόπο αυτό επιβεβαιώνεται ότι οι διανομείς δημιουργούν αξία, παρέχοντας συνολικές λύσεις για τους πελάτες τους (Wu, 2008).

Οι κατασκευαστές, επίσης, πρέπει να αντιμετωπίζουν τους διανομείς ως ισότιμο τμήμα του δυναμικού πωλήσεων. Οι κατασκευαστές πρέπει να δημιουργήσουν ανοιχτές σχέσεις και να μετατρέψουν τους διανομείς σε μέρος της ομάδας. Οι διανομείς πρέπει επίσης να γνωρίζουν όλα όσα είναι απαραίτητα σχετικά με το προϊόν του κατασκευαστή για να το πουλήσουν (Selen & Soliman, 2002).

Επειδή δεν απασχολούνται από τον κατασκευαστή και αντιπροσωπεύουν επίσης πολλά άλλα προϊόντα, αυτή η γνώση δεν είναι έμφυτη και για τον λόγο αυτό οι κατασκευαστές πρέπει να αφιερώσουν χρόνο για να τους διδάξουν για το προϊόν. Εάν ο κατασκευαστής επικρίνει τον διανομέα για το ότι δεν εργάζεται αρκετά σκληρά για να πουλήσει τα προϊόντα του, θα πρέπει να διερευνήσει και να αξιολογήσει παράλληλα το αν ο ίδιος υποστηρίζει κατάλληλα τον διανομέα.

Οι περίπλοκες πολιτικές τιμολόγησης και εκπτώσεων, οι δύσκολες διαδικασίες εισαγωγής παραγγελιών και οι αργοί ή μη ανταποκρινόμενοι οργανισμοί αποτελούν βασικούς παράγοντες για τη δυσκολία ανάπτυξης των επιχειρήσεων μέσω της διανομής.

Ο κατασκευαστής είναι απαραίτητο να ανακαλύψει τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των διανομέων. Χωρίς πωλήσεις και τεχνικό προσωπικό για να υποστηρίξουν τους διανομείς, οι κατασκευαστές πρέπει να διαθέτουν υλικά και πόρους που οι διανομείς χρειάζονται να είναι εύκολα προσβάσιμα στο διαδίκτυο (Piercy, 2002).

Τις περισσότερες φορές στους συγκεκριμένους κλάδους, χρειάζονται εξειδικευμένοι διανομείς μικρής κλίμακας. Κατά την τελευταία δεκαετία, πολλά εργοστάσια έχουν ενοποιήσει και μειώσει τον αριθμό των προμηθευτών, ενώ σε πολλές περιπτώσεις, η βιομηχανία στρέφεται τώρα σε διανομείς για την παροχή αυτών των υπηρεσιών.

Οι εξειδικευμένοι διανομείς είναι κατάλληλοι σε αυτήν την χωρητικότητα, καθώς έχουν τη γνώση να αντιμετωπίζουν θέματα όπως ο καθορισμός ή η προσαρμογή μεγέθους.

Είναι σημαντικό να μπορούν να παρέχουν κατασκευασμένες λύσεις για δύσκολες και περίπλοκες καταστάσεις χρησιμοποιώντας τις καλύτερες διαθέσιμες τεχνολογίες. αξίζει να σημειωθεί ότι η αντίληψη ότι οι διανομείς είναι απλώς μεσάζοντες παραβλέπει την πραγματική αξία που προσφέρει η διανομή.

Οι διανομείς είναι ουσιαστικά τόσο κοντά στους πελάτες που μπορούν πραγματικά να βοηθήσουν στην αύξηση των πωλήσεων, όχι μόνο στην παράδοση του προϊόντος. Μπορούν να λύσουν τα διάφορα προβλήματα, καθώς και να εντοπίσουν τις τάσεις της αγοράς και να μεταφέρουν αυτές τις πληροφορίες στον κατασκευαστή (Piercy, 2002).

Οι διανομείς μπορούν τις περισσότερες φορές να προσφέρουν μεγαλύτερο επίπεδο ευελιξίας από τους κατασκευαστές. Αυτό περιλαμβάνει ταχύτερους χρόνους ανάκαμψης των παραγγελιών, συχνά σε μόλις δύο ώρες. Οι περισσότεροι κατασκευαστές προμηθεύουν σήμερα παραγγελίες με βάση τους χρόνους παράδοσης 7 έως 30 ημερών, εξαιρουμένου του χρόνου διαμετακόμισης για την εισαγωγή προϊόντων στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Έχοντας εγκατεστημένους αρχικούς κατασκευαστές σε πολλές εγκαταστάσεις πελατών και συνεχώς μεταβαλλόμενα προγράμματα παραγωγής, οι καταναλωτές δεν μπορούν να αναμένουν για μεγάλο χρονικό διάστημα (Selen & Soliman, 2002).

Επειδή οι καταναλωτές επικεντρώνονται στην αύξηση του αποθέματος και στη βελτίωση του κεφαλαίου κίνησης και των εσόδων μέσω λειτουργικής αποτελεσματικότητας, το κανάλι διανομής έχει μεγάλη σημασία για τη διατήρηση του αποθέματος σε στρατηγική τοποθεσία κοντά στη βάση του καταναλωτικού κοινού.

Με τον τρόπο αυτό το σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον, οι πελάτες ζητούν άμεση αποστολή υλικών, με αποτέλεσμα η υποδομή των κατασκευαστών να προσπαθεί να βελτιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας και οι διανομείς βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στη διαδικασία αυτή, για να καλύψουν τις ανάγκες εφοδιασμού των πελατών.

Αυτή η ευελιξία επεκτείνεται επίσης σε οικονομικά ζητήματα όπως οι εκτεταμένοι όροι πληρωμής και τα προγράμματα αποστολής. Οι ευέλικτοι, ιδιώτες διανομείς έχουν μεγαλύτερη ευελιξία στην εφαρμογή προγραμμάτων που φέρνουν μεγαλύτερο επίπεδο αξίας στον πελάτη. Από άποψη προμήθειας, οι διανομείς μειώνουν σημαντικά τον

κίνδυνο για τους πελάτες τους. Καθώς οι διάφορες βιομηχανίες συνεχίζουν να επεκτείνονται στον διεθνή χώρο, οι μικροί και μεσαίοι πελάτες πρέπει να επωφεληθούν από την παγκόσμια προμήθεια για να αποκομίσουν οφέλη κόστους και να ακολουθήσουν τις τεχνολογικές εξελίξεις (Shin et al, 2000).

Ωστόσο, οι πελάτες αυτού του μεγέθους συχνά δεν έχουν τους διαθέσιμους πόρους για να επισκεφθούν εγκαταστάσεις που βρίσκονται χιλιάδες μίλια μακριά για να πληρούν τα κριτήρια, να ελέγχουν τις εγκαταστάσεις, να διαχειρίζονται τη διεθνή εφοδιαστική αλυσίδα και να καθιερώνουν τη σχέση εφοδιασμού.

Οι καλοί διανομείς μπορούν να καλύψουν αυτόν τον ρόλο γεφυρώνοντας αυτό το «διεθνές κενό» μέσω μιας συστηματικής προσέγγισης για τον εντοπισμό νέων πηγών για προϊόντα, τη διεξαγωγή τακτικών ελέγχων εργοστασίων, την ενεργοποίηση τοπικών αντιπροσώπων στις αναπτυσσόμενες χώρες και την εισαγωγή πλήρων ποσοτήτων εμπορευματοκιβωτίων προϊόντων.

Με τον τρόπο αυτό, λοιπόν, μπορεί εύκολα να κατανοηθεί η σημασία της αναπτυσσόμενης σχέσης ανάμεσα σε κατασκευαστές και διανομείς για την υλοποίηση των στόχων τους (Selen & Soliman, 2002).

3.2.3 Ο ρόλος του distributor στη βιομηχανία

Καθώς το ηλεκτρονικό εμπόριο εξελίσσεται και κερδίζει δύναμη σε όλο τον κόσμο, δημιουργείται έντονος διάλογος για τον ρόλο των διανομέων, που δραστηριοποιούνται στον χώρο των σύγχρονων βιομηχανιών.

Είναι σαφές ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει τη δυνατότητα να φέρει επανάσταση στη διαχείριση σχέσεων πελατών, ενώ μερικοί μελετητές υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει περιθώριο σε αυτήν την επανάσταση για τους μεσάζοντες (Piercy, 1998).

Κατά συνέπεια, οι διανομείς και άλλοι μεταπωλητές θεωρείται ότι είναι αναποτελεσματικοί, περιττοί και επομένως απαρχαιωμένοι. Στο πλαίσιο αυτό δημιουργούνται ερωτηματικά γιατί οι κατασκευαστές πρέπει να αξιοποιούν τους διανομείς όταν μπορούν να χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για να απευθυνθούν απευθείας στους πελάτες;

Επιπλέον, οι επιχειρηματικοί πελάτες μπορούν να παρακάμψουν ενδιάμεσους και να παραγγείλουν ένα ευρύ φάσμα αγαθών και υπηρεσιών απευθείας από τον κατασκευαστή, μέσω του διαδικτύου και παρακάμπτοντας άλλα μέρη της αλυσίδας. Παρόλα αυτά οι βιομηχανικοί διανομείς εξακολουθούν να δραστηριοποιούνται στις

σύγχρονες αγορές. Οι 10 κορυφαίοι βιομηχανικοί διανομείς στις ΗΠΑ το 1998 είχαν πωλήσεις 22,52 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Όπως επισημαέονται, οι πρόσφατες βιομηχανίες και οι εξαγορές και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων έχουν αυξήσει την ενοποίηση στη βιομηχανία.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο και η παγκοσμιοποίηση έχουν πιέσει τους ανταγωνιστές των επιχειρήσεων, ενώ επίσης, έχουν πιέσει και τους διανομείς να εξελιχθούν. Με τον τρόπο αυτό ενεργοποιείται η τάση επανεξέτασης του ρόλου και των δυνατοτήτων των διανομέων (Mudambi & Aggarwal, 2003).

Κατά τη δεκαετία του 1980 και του 1990, το περιβάλλον της επιχειρηματικής αγοράς υπέστη σημαντικές αλλαγές. την περίοδο αυτή κύρια χαρακτηριστικά είναι αυτά της ενοποίησης της βιομηχανίας, της αυξανόμενης παγκοσμιοποίησης των βιομηχανικών αγορών, και της μείωσης των προμηθευτών.

Ταυτόχρονα έμφαση δίνεται στα χαρακτηριστικά των συμμαχιών διασύνδεσης, της ταχείας υιοθέτησης ηλεκτρονικών τεχνολογιών από τα διάφορα συστήματα ηλεκτρονικής αλληλογραφίας έως και ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων (EDI) και η έκρηξη ευκαιριών ηλεκτρονικού εμπορίου από εταιρικούς ιστότοπους.

Αυτές οι αλλαγές συνεχίζουν ακόμη και σήμερα να πιέζουν και να προκαλούν τους διανομείς, αντικατοπτρίζοντας τον όμοιο τρόπο λειτουργίας των αγορών (Mudambi & Aggarwal, 2003)

Τα τελευταία χρόνια επεκτείνονται και άλλες απαιτήσεις διαχείρισης, ειδικά όσον αφορά τη διαχείριση της περιφέρειας των σχέσεων.

Οι κατασκευαστές και οι τελικοί πελάτες εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στους διανομείς που έρχονται σε διένεξη, αντανακλώντας τις διαφορετικές ανάγκες και προτεραιότητές τους.

Οι διανομείς πρέπει να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις για αυξημένες υπηρεσίες και επενδύσεις, ενώ ταυτόχρονα αντιμετωπίζουν και αναμένουν μειωμένα περιθώρια κέρδους. Με βάση την τυπική προσέγγιση του διανομέα εμφανής είναι η αναπτυσσόμενη γραμμική σχέση μεταξύ ενός κατασκευαστή, ενός διανομέα και ενός πελάτη.

Ο διανομέας είναι ουσιαστικά υπεύθυνος για την ανάπτυξη μιας σειράς αποφάσεων σχέσεων μάρκετινγκ σχετικά με μια συγκεκριμένη επιχειρηματική σχέση (Lancioni et al, 2000).

Οι διανομείς-διαχειριστές διαχειρίζονται επίσης σχέσεις με άλλους διανομείς, σχέσεις που συχνά αποτελούν παράδειγμα της φύσης του «συναγωνισμού» ή του συνεταιριστικού ανταγωνισμού. Εν τω μεταξύ, ο κατασκευαστής μπορεί τελικά να

διατηρήσει μια ανεξάρτητη σχέση με τον πελάτη, εκτός από τη διαχείριση σχέσεων με άλλους πελάτες, άλλους διανομείς και άλλους κατασκευαστές.

Τέλος, ο πελάτης έχει σχέσεις με άλλους διανομείς, άλλους κατασκευαστές και άλλους πελάτες, περιπλέκοντας με τον τρόπο αυτό ακόμη περισσότερο τη διαχείριση της σχέσης του διανομέα.

Η τεχνολογία της πληροφορίας και η παγκόσμια διαθεσιμότητα των προϊόντων έχουν οδηγήσει σε συμμαχίες διανομέων με τους κατασκευαστές τους, με τους βιομηχανικούς πελάτες τους και με άλλους διανομείς.

Οι σχέσεις του διανομέα είναι ιδιαίτερα περίπλοκες στις διεθνείς αγορές (Lancioni, 2000).

Κατανοώντας, λοιπόν, τον ρόλο των διανομέων ανάμεσα στους κατασκευαστές και στους πελάτες πιο κάτω θα παρουσιαστεί ο ρόλος τους στην περίπτωση της στον κλάδο της κορυφαίας εταιρείας των τεχνολογιών κίνησης και ελέγχου (motion & control) Parker-Hannifin Corporation.

Κεφάλαιο 4

Πωλήσεις

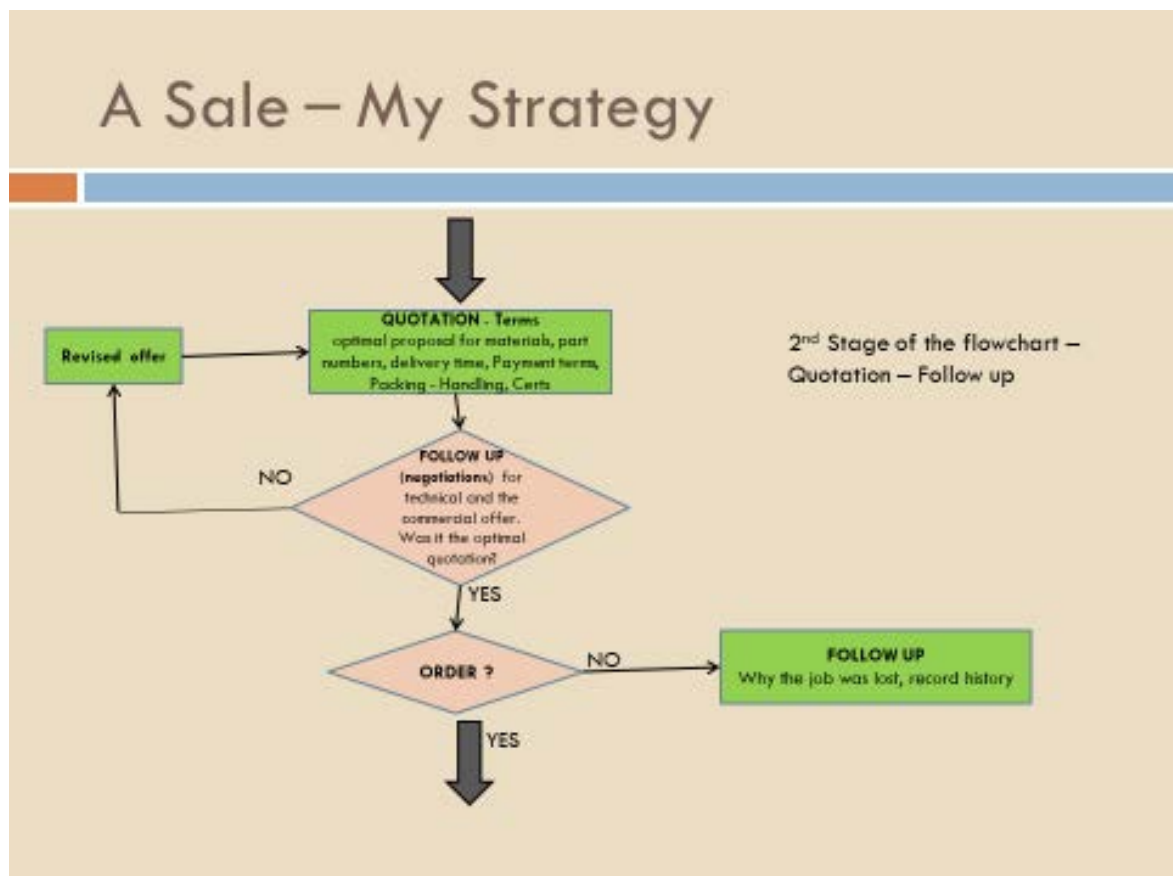
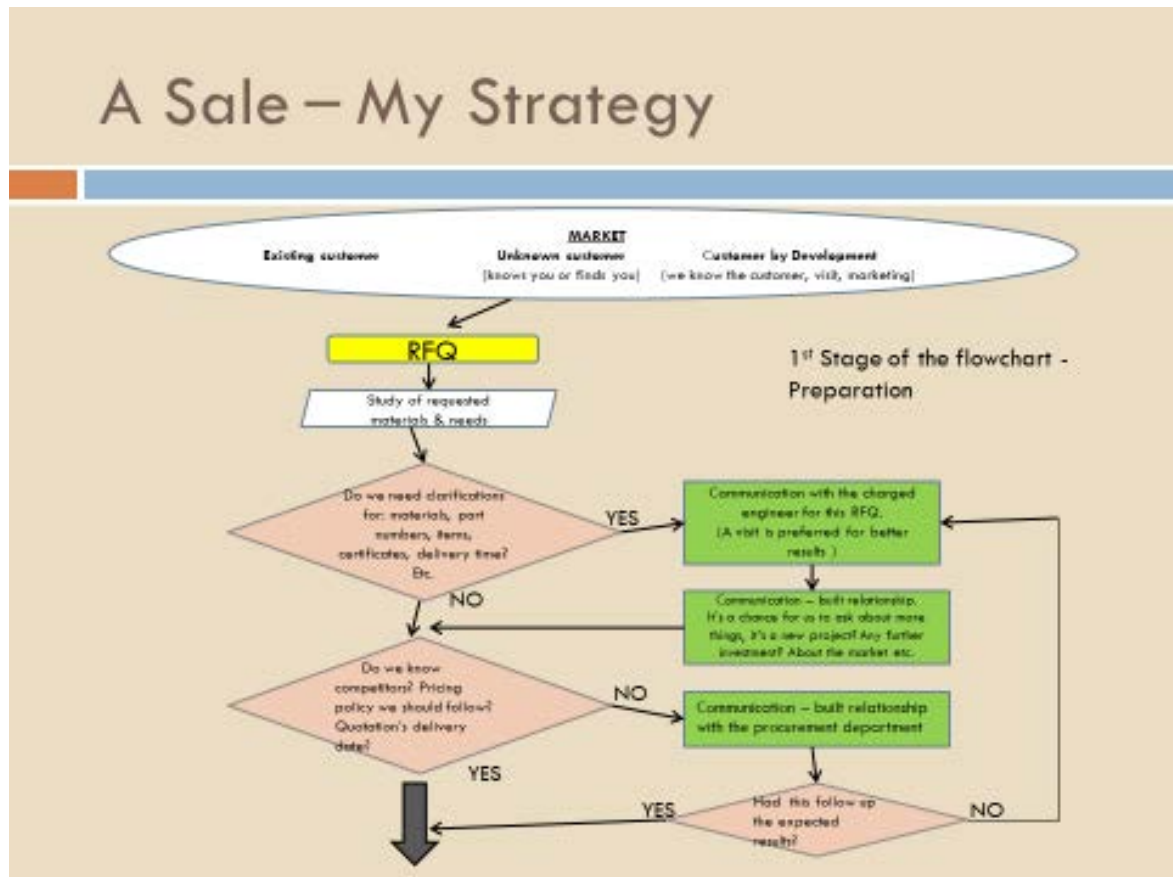
4.1 Η φιλοσοφία μου



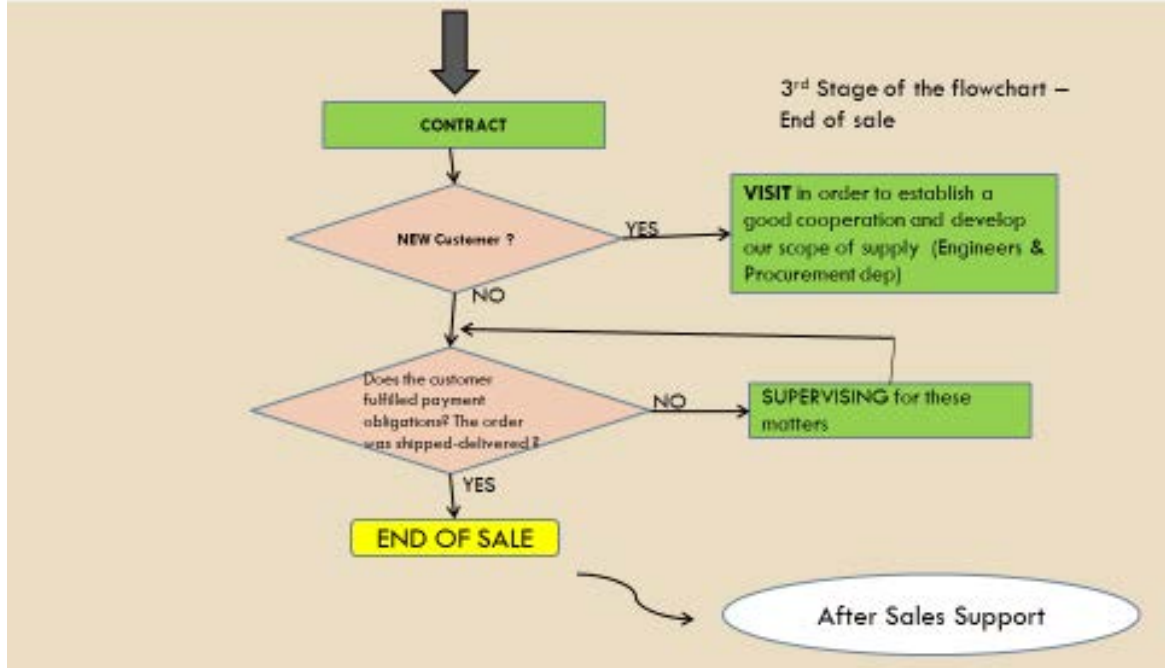
Οι πωλήσεις έχουν κάποια 'πρέπει' αλλά η εξατομίκευση κρύβεται στο ταπεραμέντο του πωλητή.

(Ο πωλητής μπορεί να είναι φυσικό πρόσωπο ή η φιλοσοφία του distributor)

4.2 Η στρατηγική μου - διάγραμμα ροής



A Sale – My Strategy



Η άνωθι στρατηγική που ακολουθείτε στις πωλήσεις και δη στις τεχνικές πωλήσεις, πέραν των βασικών εργαλείων, είναι βασισμένη σε πολυετή εμπειρία.

Κεφάλαιο 5

Μακροοικονομικό περιβάλλον -

Parker Hannifin

5.1 Ανάλυση PESTLE

Η Parker-Hannifin Corporation, αρχικά ονομαζόταν Parker Appliance Company, ενώ σήμερα τις περισσότερες φορές αναφέρεται Parker. Αποτελεί μια αμερικανική εταιρεία, η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο των τεχνολογιών κίνησης και ελέγχου.

Η έδρα αυτής της εταιρείας βρίσκεται στο Mayfield Heights του Οχάιο, στο Greater Cleveland.

Who is Parker?



- \$12.7 Billion Corporation
- Fortune 500 company, NYSE listed
- 57,000 Employees
- 7 Operating groups
- Over 100 facilities in 43 countries
- 1,400 Product lines
- 7,500 Distributors
- 400,000 Customers Worldwide

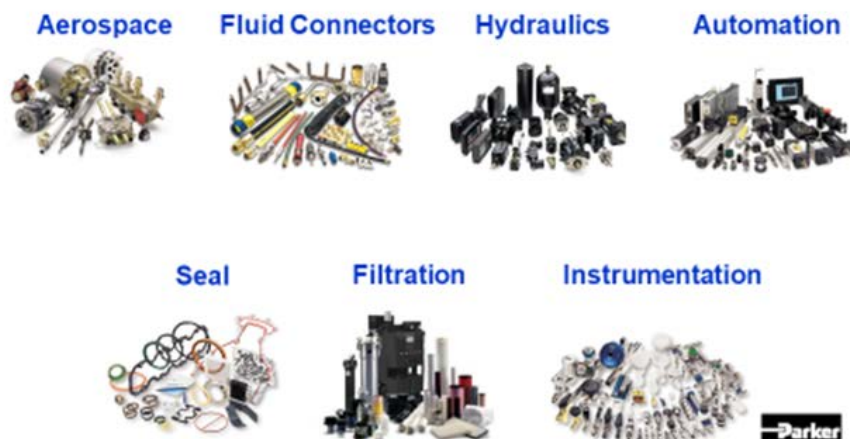


Εικόνα 5.1

Η ίδρυση αυτής της εταιρείας έγινε το 1917 και αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες σε διεθνές επίπεδο σε τεχνολογίες ελέγχου κίνησης, όπως η αεροδιαστημική, ο κλιματισμός, η ηλεκτρομηχανική, ο χειρισμός υγρών και αερίων, η θέρμανση, ο έλεγχος διεργασιών και η στεγανοποίηση.

Parker Hannifin Corporation

7 Global Operating Groups



Εικόνα 5.2

Πιο συγκεκριμένα, το διαφοροποιημένο βιομηχανικό τμήμα είναι ένα σύνολο πολλών επιχειρηματικών μονάδων, οι οποίες κατασκευάζουν εξαρτήματα συστήματος ελέγχου κίνησης και ρευστής ισχύος για κατασκευαστές και χρήστες διαφόρων τύπων κατασκευής, συσκευασίας, επεξεργασίας, μεταφοράς, γεωργικών, κατασκευαστικών και στρατιωτικών οχημάτων και εξοπλισμού.

Το διαφοροποιημένο βιομηχανικό τμήμα αποτελείται από την ομάδα αυτοματισμού, την ομάδα μηχανικών υλικών, την ομάδα φιλτραρίσματος, την ομάδα υδραυλικών και την ομάδα οργάνων.

Το τμήμα αεροδιαστημικών συστημάτων παράγει υδραυλικά, καύσιμα, και ηλεκτρομηχανικά συστήματα και εξαρτήματα, τα οποία χρησιμοποιούνται σε εγχώρια εμπορικά, στρατιωτικά και γενικά αεροσκάφη¹.

Η Parker απασχολεί περίπου 57.000 άτομα παγκοσμίως, τα οποία καθοδηγούνται από σημαντικές αξίες, καθιστώντας τα ηγετικά στελέχη αυτής της επιχείρησης τους καθιερωμένους ηγέτες στη λήψη αποφάσεων δεδομένων και αναλυτικών πληροφοριών. Τα δεδομένα και οι γνώσεις τους είναι πολύτιμες σε όλες τις φάσεις ενός κύκλου ζωής των επιχειρήσεων και ανεξάρτητα από το οικονομικό περιβάλλον.

Στόχος της επιχείρησης είναι να δημιουργηθεί ένα παγκόσμιο δίκτυο εμπιστοσύνης που θα επιτρέπει στους πελάτες να μετατρέψουν την αβεβαιότητα σε εμπιστοσύνη, κίνδυνο σε ευκαιρίες και δυνατότητες σε ευημερία.

Με βάση τα δεδομένα και τα αναλυτικά στοιχεία παγκόσμιας κλάσης που ήδη διαθέτουμε στην αγορά μέσω του Dun & Bradstreet Data Cloud και των λύσεων που

διαθέτει, το παγκόσμιο δίκτυο εμπιστοσύνης μας θα προσφέρει περισσότερα δεδομένα και βαθύτερες πληροφορίες, που προέρχονται απευθείας από τους συνεργάτες μας στο Worldwide Network , και άλλους συνεργάτες, και μέσω νέων αναλυτικών μοντέλων.

Επίσης, σε έναν κόσμο όπου οι νέες μέθοδοι συναλλαγών των επιχειρήσεων υποδεικνύουν την ανάγκη η εμπιστοσύνη να επαληθεύεται συνεχώς και οι πελάτες να συνεχίσουν να βασίζονται στην αξιοποίηση του διαδικτύου, που παρέχει την πιο ολοκληρωμένη και συνεχώς ενημερωμένη προβολή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Το παγκόσμιο δίκτυο εμπιστοσύνης τελικά αυτής της επιχείρησης θεωρείται ότι θα περιορίσει ακόμη περισσότερο την αβεβαιότητα από τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων των πελατών.

Επιπλέον, θα διευκολύνει την ανάπτυξη της επιχείρησης και την αξιοποίηση όλου του δυναμικού της, με απώτερο στόχο την ευημερία της επιχείρησης. Σε γενικές γραμμές, η Parker έχει ορίσει την επιτυχία της συνεισφορά σε διεθνές επίπεδο, μέσω της παρουσίασης ενός νέου σκοπού, που αφορά την ενεργοποίηση τεχνολογικών ανακαλύψεων που μπορούν να οδηγήσουν σε ένα καλύτερο μέλλον.

Ως κορυφαία επιχείρηση σε διεθνές επίπεδο στις τεχνολογίες motion & control, η Parker διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο σε εφαρμογές που έχουν θετικό αντίκτυπο στον κόσμο ².

Για την κατανόηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών αυτής της επιχείρησης, απαραίτητη θεωρείται η αξιολόγηση του μακροοικονομικού περιβάλλοντος της, μέσω της στρατηγική PESTLE:

πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί, νομικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες,

¹<https://www.parker.com/portal/site/PARKER/menuitem.223a4a3cce02eb6315731910237ad1ca/?vgnextoid=dee0eea74775e210VgnVCM10000048021dacRCRD&vgnextfmt=EN>

Πρέπει να επισημανθεί ότι πρόκειται για στρατηγικό εργαλείο για την ανάλυση του μακροοικονομικού περιβάλλοντος του συγκεκριμένου οργανισμού.



Εικόνα 5.3

Οι αλλαγές στους μακρο-περιβαλλοντικούς παράγοντες μπορούν να έχουν άμεσο αντίκτυπο όχι μόνο στην εταιρεία Parker-Hannifin αλλά και σε άλλους παράγοντες του βιομηχανικού εξοπλισμού και των εξαρτημάτων.

Οι μακρο-περιβαλλοντικοί παράγοντες θεωρείται παράλληλα ότι μπορούν να επηρεάσουν τις πέντε (5) δυνάμεις του Porter, οι οποίες διαμορφώνουν τη στρατηγική και παράλληλα ένα ανταγωνιστικό τοπίο.

Επίσης, μπορούν να επηρεάσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε εταιρείας ή τα συνολικά επίπεδα κερδοφορίας της βιομηχανίας βιομηχανικών αγαθών.

Η ανάλυση αυτή παρέχει λεπτομερή ενημέρωση για τις λειτουργικές προκλήσεις που θα αντιμετωπίσει η Parker-Hannifin Corporation σε επικρατέστερο μακροοικονομικό περιβάλλον.

²<https://www.parker.com/portal/site/PARKER/menuitem.223a4a3cce02eb6315731910237ad1ca/?vgnextoid=dee0eea74775e210VgnVCM10000048021dacRCD&vgnnextfmt=EN>

Πολιτικό περιβάλλον

Οι πολιτικοί παράγοντες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό των παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν τη μακροπρόθεσμη κερδοφορία της Parker-Hannifin Corporation σε μια συγκεκριμένη χώρα ή αγορά.

Η Parker-Hannifin Corporation δραστηριοποιείται στον Βιομηχανικό Εξοπλισμό & Εξαρτήματα σε περισσότερες από δώδεκα χώρες και εκτίθεται ουσιαστικά σε διαφορετικούς τύπους πολιτικών περιβαλλοντικών κινδύνων και πολιτικών συστημάτων.

Η επιτυχία που επιτυγχάνεται σε μια τέτοια δυναμική βιομηχανία Βιομηχανικού Εξοπλισμού και Εξαρτημάτων σε διάφορες χώρες βασίζεται, κατά κύριο λόγο, στη διαφοροποίηση των συστηματικών κινδύνων του πολιτικού περιβάλλοντος.

Η Parker-Hannifin Corporation μπορεί να αναλύσει προσεκτικά τους ακόλουθους παράγοντες πριν εισέλθει ή επενδύσει σε μια συγκεκριμένη αγορά. Πιο συγκεκριμένα, οι πολιτικοί παράγοντες είναι οι εξής:

- Κίνδυνος στρατιωτικής εισβολής
- Νομικό πλαίσιο για την εκτέλεση των συμβάσεων
- Υποχρεωτικές παροχές σε εργαζομένους
- Πολιτική σταθερότητα και σημασία του κλάδου Βιομηχανικού Εξοπλισμού και Εξαρτημάτων στην οικονομία της χώρας
- Προστασία πνευματικής ιδιοκτησίας
- Επίπεδο διαφθοράς
- Γραφειοκρατία και παρεμβάσεις στη βιομηχανία βιομηχανικού εξοπλισμού και εξαρτημάτων από κυβερνητικά στελέχη
- Προώθηση λειτουργίας εμπορικών εταιρών
- Αντιμονοπωλιακοί νόμοι που σχετίζονται με Βιομηχανικό Εξοπλισμό & Εξαρτήματα
- Φορολογία – διάφοροι φορολογικοί συντελεστές και κίνητρα
- Μισθολογική νομοθεσία
- Κανονισμοί βιομηχανικής ασφάλειας στον τομέα των βιομηχανικών προϊόντων
- Κανονισμοί τιμολόγησης
- Εμπορικοί κανονισμοί και δασμοί που σχετίζονται με βιομηχανικά αγαθά

Οικονομικό περιβάλλον

Οι μακρο-περιβαλλοντικοί παράγοντες, όπως το ποσοστό πληθωρισμού, το επιτόκιο αποταμίευσης, το επιτόκιο, η συναλλαγματική ισοτιμία και ο οικονομικός κύκλος καθορίζουν τη συνολική ζήτηση και τη συνολική επένδυση σε μια οικονομία. Παράλληλα, θεωρείται ότι μακρο-περιβαλλοντικοί παράγοντες, όπως οι κανόνες ανταγωνισμού επηρεάζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας.

Η Parker-Hannifin Corporation μπορεί να εστιάσει τον τρόπο διαμόρφωσης της στρατηγικής της στις οικονομικές εξελίξεις, που αφορούν τον ρυθμό αύξησης του βιομηχανικού εξοπλισμού και των εξαρτημάτων, τις καταναλωτικές δαπάνες, τους οικονομικούς δείκτες της βιομηχανίας, τον πληθωρισμό, τις καταναλωτικές δαπάνες και τον ρυθμό ανάπτυξης. Σε γενικές γραμμές, οι πιο σημαντικοί παράγοντες είναι οι εξής :

- κυβερνητική παρέμβαση στην ελεύθερη αγορά και στα συναφή βιομηχανικά αγαθά
- συναλλαγματικές ισοτιμίες και σταθερότητα του νομίσματος της χώρας υποδοχής
- επιτόκια
- ρυθμός πληθωρισμού
- αποτελεσματικότητα των χρηματοπιστωτικών αγορών
- συγκριτικά πλεονεκτήματα της χώρας υποδοχής και του κλάδου βιομηχανικών αγαθών στη συγκεκριμένη χώρα
- ποσοστά ανεργίας
- ποιότητα υποδομής στη βιομηχανία βιομηχανικού εξοπλισμού και εξαρτημάτων
- διακριτικό εισόδημα
- ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης
- στάδιο επιχειρηματικού κύκλου
- κόστος εργασίας και παραγωγικότητα στην οικονομία
- επίπεδο δεξιοτήτων εργατικού δυναμικού στη βιομηχανία βιομηχανικού εξοπλισμού και εξαρτημάτων.

Κοινωνικό περιβάλλον

Ο πολιτισμός της κάθε κοινωνίας επηρεάζει, κατά κύριο λόγο, την κουλτούρα ενός οργανισμού σε ένα περιβάλλον. Οι κοινές πεποιθήσεις και οι στάσεις των πληθυσμιακών ομάδων διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην κατανόηση των απαιτήσεων μίας δεδομένης αγοράς και στον σχεδιασμό του μηνύματος μάρκετινγκ για τους καταναλωτές της βιομηχανίας βιομηχανικού εξοπλισμού και εξαρτημάτων.

Ειδικότερα, οι κοινωνικοί παράγοντες που πρέπει να αναλύσει η ηγεσία της Parker-Hannifin Corporation για την ανάλυση PESTLE είναι οι εξής:

- τρόποι αξιοποίησης ελεύθερου χρόνου
- στάσεις απέναντι σε διάφορα θέματα
- επιχειρηματικό πνεύμα
- πολιτισμός
- επίπεδο εκπαίδευσης
- δομή – ιεραρχία κοινωνίας
- δημογραφικά στοιχεία και επίπεδο δεξιοτήτων του πληθυσμού

Τεχνολογικό περιβάλλον

Η τεχνολογία επηρεάζει με άμεσο τρόπο τη λειτουργία των σύγχρονων βιομηχανιών. Την τελευταία δεκαετία σημειώνονται ποικίλες μεταβολές στην λειτουργία των βιομηχανιών. Πρέπει να επισημανθεί ότι μία εταιρεία δεν πρέπει μόνο να κάνει τεχνολογική ανάλυση του κλάδου αλλά και της ταχύτητας, με την οποία η τεχνολογία ρυθμίζει τις εξελίξεις στον κλάδο των βιομηχανιών.

Ο αργός τρόπος χρήσης της τεχνολογίας θα δώσει περισσότερο χρόνο, ενώ η γρήγορη ταχύτητα της τεχνολογίας μπορεί να δώσει σε μια εταιρεία λίγο χρόνο για να αντιμετωπίσει και να είναι κερδοφόρα.

Η ανάλυση της τεχνολογίας περιλαμβάνει την κατανόηση των ακόλουθων παραγόντων :

- ρυθμός τεχνολογικής διάδοσης
- επιπτώσεις στη δομή της αλυσίδας αξίας στον τομέα των βιομηχανικών αγαθών
- αντίκτυπος στη διάρθρωση του κόστους στη βιομηχανία βιομηχανικού εξοπλισμού και εξαρτημάτων
- αντίκτυπος της τεχνολογίας στην προσφορά προϊόντων
- πρόσφατες τεχνολογικές εξελίξεις από τους ανταγωνιστές της Parker-Hannifin Corporation

Περιβάλλον

Διαφορετικές αγορές υιοθετούν διαφορετικούς κανόνες ή περιβαλλοντικά πρότυπα που μπορούν να επηρεάσουν την κερδοφορία ενός οργανισμού σε αυτές τις αγορές. Ακόμα και σε μια χώρα συχνά τα κράτη μπορούν να έχουν θεσπίσει διαφορετικούς περιβαλλοντικούς νόμους και νόμους περί ευθύνης.

Ενδεικτικά μπορεί να παρουσιαστεί ότι στις Ηνωμένες Πολιτείες ισχύουν διαφορετικές ρήτρες ευθύνης σε περίπτωση ατυχημάτων ή περιβαλλοντικής καταστροφής.

Με τον ίδιο τρόπο σε πολλά ευρωπαϊκά κράτη παρέχονται αρκετές φοροαπαλλαγές σε εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τομέα των ανανεώσιμων πηγών. Πριν από την είσοδο σε νέες αγορές ή την έναρξη της λειτουργίας μιας νέας επιχείρησης στην υπάρχουσα αγορά, η εταιρεία πρέπει να αξιολογήσει προσεκτικά τα περιβαλλοντικά πρότυπα που απαιτούνται για τη λειτουργία σε αυτές τις αγορές. Μερικοί από τους περιβαλλοντικούς παράγοντες, οι οποίοι θεωρούνται πιο σημαντικοί είναι οι εξής :

- κλιματικές αλλαγές
- καιρός
- στάσεις και υποστήριξη για ανανεώσιμες πηγές ενέργειας
- κανονισμοί ρύπανσης του αέρα και των υδάτων στη βιομηχανία βιομηχανικών εξοπλισμών και εξαρτημάτων
- νόμοι που ρυθμίζουν τη ρύπανση του περιβάλλοντος
- στάσεις απέναντι σε «πράσινα» ή οικολογικά προϊόντα και υπηρεσίες
- διαχείριση αποβλήτων στον τομέα των βιομηχανικών προϊόντων
- ανακύκλωση

Νομικό περιβάλλον

Σε ορισμένες χώρες, το νομικό πλαίσιο και οι θεσμοί δεν είναι αρκετά ισχυροί για την προστασία των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας των διαφόρων οργανισμών. Μια εταιρεία θα πρέπει να αξιολογήσει προσεκτικά το νομικό περιβάλλον, πριν διεισδύσει σε τέτοιες αγορές, δίνοντας έμφαση στους παρακάτω παράγοντες

- Προστασία δεδομένων
- Νόμος για την υγεία και την ασφάλεια
- Εργατικό δίκαιο
- Προστασία των καταναλωτών και ηλεκτρονικό εμπόριο

- Πνευματικά δικαιώματα, διπλώματα ευρεσιτεχνίας / νόμος περί πνευματικής ιδιοκτησίας
- Νόμος περί διακρίσεων
- Αντιμονοπωλιακός νόμος στη βιομηχανία βιομηχανικού εξοπλισμού και εξαρτημάτων συνολικά στη χώρα.

Αυτοί είναι, λοιπόν, οι σημαντικότεροι παράγοντες, οι οποίοι καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τις στρατηγικές επιλογές της κορυφαίας αυτής επιχείρησης.

Για να κατανοηθούν, όμως, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της στη συνέχεια θα παρουσιαστούν στοιχεία, που αναφέρονται στο μικρο - περιβάλλον αυτής της επιχείρησης,

Κεφάλαιο 6

Μικροπεριβάλλον - Parker Hannifin

6.1 Ανάλυση SWOT

Για την κατανόηση του μικρο-περιβάλλοντος αυτής της επιχείρησης, θα αξιοποιηθεί η ανάλυση SWOT ένα ζωτικό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους διευθυντές της Parker-Hannifin για να σχεδιαστεί μια ανάλυση κατάστασης της εταιρείας.

Πρόκειται για μια σημαντική τεχνική για την παρουσίαση και την αξιολόγηση των σημερινών δυνατοτήτων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών, που αντιμετωπίζει η Parker-Hannifin στο τρέχον επιχειρηματικό της περιβάλλον. Όπως ήδη επισημάνθηκε, η Parker-Hannifin είναι ένας από τους κορυφαίους οργανισμούς στον συγκεκριμένο κλάδο και διατηρεί την εξέχουσα θέση της στην αγορά αναλύοντας προσεκτικά και εξετάζοντας την ανάλυση SWOT.

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ουσιαστικά μια πολύ διαδραστική διαδικασία, αναδεικνύοντας την ανάγκη αποτελεσματικού συντονισμού μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της εταιρείας, όπως - μάρκετινγκ, χρηματοδότηση, επιχειρήσεις, συστήματα πληροφοριών διαχείρισης και στρατηγικός σχεδιασμός.

S STRENGTHS	W WEAKNESSES	O OPPORTUNITIES	T THREATS
<ul style="list-style-type: none">• Things your company does well• Qualities that separate you from your competitors• Internal resources such as skilled, knowledgeable staff• Tangible assets such as intellectual property, capital, proprietary technologies etc.	<ul style="list-style-type: none">• Things your company lacks• Things your competitors do better than you• Resource limitations• Unclear unique selling proposition	<ul style="list-style-type: none">• Underserved markets for specific products• Few competitors in your area• Emerging need for your products or services• Press/media coverage of your company	<ul style="list-style-type: none">• Emerging competitors• Changing regulatory environment• Negative press/media coverage• Changing customer attitudes toward your company

WordStream

Εικόνα 6.1

Το πλαίσιο της ανάλυσης SWOT βοηθά έναν οργανισμό να εντοπίσει τους εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες όπως - τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες, και τους εξωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες όπως - ευκαιρίες και απειλές. Στην περίπτωση, λοιπόν, της Parker-Hannifin τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αυτής της ανάλυσης είναι τα εξής :

Δυνάμεις

Ως μία από τις κορυφαίες εταιρείες στον κλάδο της, η Parker-Hannifin εμφανίζει πολλά πλεονεκτήματα που της επιτρέπουν να ενισχύει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στις υπάρχουσες αγορές, αλλά και στη διεξόδου σε νέες αγορές. Οι πιο σημαντικές, λοιπόν, δυνάμεις της είναι οι εξής :

- εξαιρετική δραστηριοποίηση στις νέες αγορές
- αξιόπιστοι προμηθευτές
- ισχυρό δίκτυο διανομής
- εργατικό δυναμικό υψηλής ειδίκευσης μέσω επιτυχημένων προγραμμάτων κατάρτισης και μάθησης.
- ισχυρή κοινότητα εμπόρων
- ισχυρή ελεύθερη ταμειακή ροή
- αυτοματισμός των δραστηριοτήτων
- επιτυχημένο ιστορικό ανάπτυξης νέων προϊόντων - καινοτομία προϊόντων.

Αδυναμίες

Οι αδυναμίες αφορούν ουσιαστικά τους τομείς, στους οποίους μπορεί να βελτιωθεί η Parker-Hannifin. χρησιμοποιώντας την ανάλυση SWOT και αξιοποιώντας παράλληλα το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και τη στρατηγική της θέση. Οι πιο σημαντικές αδυναμίες, λοιπόν, αυτής της επιχείρησης είναι οι εξής :

- περισσότερες επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες
- αδυναμίες στον τρόπο σχεδιασμού της εμπορίας των προϊόντων
- αδυναμία πρόβλεψη ζήτησης προϊόντων, που οδηγεί σε υψηλότερο ποσοστό χαμένων ευκαιριών σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της
- εσφαλμένος και αναποτελεσματικός οικονομικός προγραμματισμός
- δομή της οργάνωσης είναι συμβατή μόνο με το παρόν επιχειρηματικό μοντέλο, περιορίζοντας έτσι την επέκταση σε παρακείμενα τμήματα προϊόντων

- ο δείκτης κερδοφορίας και η καθαρή τιμή συνεισφοράς του Parker-Hannifin παρουσιάζονται κάτω από τον μέσο όρο της βιομηχανίας.
- το απόθεμα ημερών είναι υψηλό σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές, με αποτέλεσμα η εταιρεία να καλείται να συγκεντρώσει περισσότερα κεφάλαια για να επενδύσει στο κανάλι.

Ευκαιρίες

Ως πιο σημαντικές ευκαιρίες μπορούν να θεωρηθούν οι εξής :

- Οι νέες τάσεις στη συμπεριφορά των καταναλωτών μπορούν να ανοίξουν νέα αγορά για την εταιρεία Parker-Hannifin, παρέχοντας τη δυνατότητα στον οργανισμό να δημιουργήσει νέες ροές εσόδων και να διαφοροποιηθεί και σε νέες κατηγορίες προϊόντων
- Άνοιγμα νέων αγορών εξαιτίας κυβερνητικής συμφωνίας, ενώ με βάση την υιοθέτηση νέου τεχνολογικού προτύπου και τη συμφωνία ελεύθερων συναλλαγών της κυβέρνησης δόθηκε η δυνατότητα στην Parker-Hannifin την ευκαιρία να διεισδύσει σε μια νέα αναδυόμενη αγορά
- Η οικονομική αύξηση και η αύξηση των δαπανών του καταναλωτικού κοινού, μετά από χρόνια ύφεσης και αργού ρυθμού ανάπτυξης στη βιομηχανία, δίνει τη δυνατότητα στην Parker-Hannifin να προσελκύσει νέους πελάτες και να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της
- Η ανάπτυξη της αγοράς θα περιορίσει το πλεονέκτημα των ανταγωνιστών και θα δώσει τη δυνατότητα στην Parker-Hannifin να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της σε σύγκριση με τους άλλους ανταγωνιστές
- Η νέα φορολογική πολιτική μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τον τρόπο επιχειρηματικής δραστηριότητας και να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες για καθιερωμένους παίκτες όπως η Parker-Hannifin, με στόχο την αύξηση της κερδοφορίας της
- Η κυβερνητική πράσινη πολιτική διευρύνει τις ευκαιρίες για την προμήθεια προϊόντων Parker-Hannifin από το κράτος καθώς και εργολάβους ομοσπονδιακής κυβέρνησης
- Οι βασικές ικανότητες του οργανισμού μπορούν να έχουν επιτυχία σε παρόμοια άλλα προϊόντα
- Νέοι πελάτες με την αξιοποίηση του διαδικτύου

Απειλές

Ως πιο σημαντικές απειλές μπορούν να θεωρηθούν οι εξής :

- Οι νόμοι περί ευθύνης σε διαφορετικές χώρες διαφοροποιούνται και η Parker-Hannifin ενδέχεται να εκτίθεται σε διάφορες αξιώσεις ευθύνης, με βάση τις αλλαγές, που σημειώνονται στις πολιτικές σε αυτές τις αγορές
- Η έλλειψη ειδικευμένου εργατικού δυναμικού στη συγκεκριμένη παγκόσμια αγορά αποτελεί απειλή για τη σταθερή αύξηση των κερδών για την Parker-Hannifin σε αυτές τις αγορές
- Οι νέες τεχνολογίες που έχουν αναπτυχθεί από τους ανταγωνιστές θα μπορούσαν να αποτελέσουν σοβαρή απειλή για τη βιομηχανία σε μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο επίπεδο
- Έκθεση σε νομισματικές διακυμάνσεις, καθώς η εταιρεία δραστηριοποιείται σε πολλές χώρες, αρκετές από τις οποίες χαρακτηρίζονται από πολιτική αστάθεια
- Έντονος ανταγωνισμός, καθώς η σταθερή κερδοφορία έχει αυξήσει τον αριθμό των ανταγωνιστών στον κλάδο αυτό τα τελευταία δύο χρόνια, γεγονός που έχει οδηγήσει σε πτωτική πίεση όχι μόνο στην κερδοφορία αλλά και στις συνολικές πωλήσεις
- Η αυξανόμενη τάση για απομόνωση στην αμερικανική οικονομία μπορεί να οδηγήσει σε παρόμοια αντίδραση από άλλη κυβέρνηση, επηρεάζοντας με τον τρόπο αυτό αρνητικά τις διεθνείς πωλήσεις
- Ανάγκη αντιμετώπισης διαφορετικών νόμων και συνεχών διακυμάνσεων ως προς τα πρότυπα προϊόντων σε αυτές τις αγορές
- Αλλαγή της συμπεριφοράς των καταναλωτών από το διαδικτυακό κανάλι θα μπορούσε να αποτελέσει απειλή για το υπάρχον μοντέλο της αλυσίδας εφοδιασμού που βασίζεται στη φυσική υποδομή.

Η εταιρεία Parker αποτελείται από έξι ομάδες προϊόντων που καλύπτουν τις βασικές τεχνολογίες κίνησης - ηλεκτρομηχανικές, υδραυλικές - με ένα πλήρες συμπλήρωμα χειρισμού υγρών, διήθησης, στεγανοποίησης και θωράκισης, ελέγχου κλίματος, ελέγχου διεργασιών και τεχνολογιών αεροδιαστημικής.

Στον τομέα της αεροδιαστημικής η Parker θεωρείται μία ηγετική δύναμη στην ενεργοποίηση του ελέγχου πτήσης, στα υδραυλικά, στα καύσιμα, στην αδρανοποίηση, στη μεταφορά ρευστών, στα συστήματα λίπανσης που χρησιμοποιούνται σχεδόν σε κάθε εμπορική και στρατιωτική αεροδιαστημική πλατφόρμα στην παραγωγή σήμερα, από

εμπορικές μεταφορές, ελικόπτερα και γενικότερα προϊόντα αεροπορίας έως στρατιωτικά αεροσκάφη σταθερής πτέρυγας και μη επανδρωμένα εναέρια οχήματα.

Στον τομέα των μηχανικών υλικών αναπτύσσονται και κατασκευάζονται κατασκευασμένες λύσεις στεγανοποίησης, καθώς, επίσης, τεχνολογικά προηγμένες συσκευές σφράγισης και υλικά που μπορούν να συμβαδίζουν με τις στενές ανοχές, τις υψηλότερες θερμοκρασίες και τις πιο επιθετικές χημικές ουσίες που υπάρχουν στο σύγχρονο μηχάνημα³.

Παράλληλα, το τμήμα (operating group) φιλτραρίσματος θεωρείται η παγκόσμια ηγετική βιομηχανία στα συστήματα φιλτραρίσματος, διαχωρισμού και καθαρισμού για καύσιμα, υδραυλικά λιπαντικά, πεπιεσμένο αέρα, υγρά διεργασίας και νερό. Τα κατασκευασμένα προϊόντα και τα συστήματά του απομακρύνουν τη μόλυνση για την προστασία διαδικασιών, εξοπλισμού και τελικών προϊόντων παγκοσμίως.

Ως προς τον τομέα των ρευστών, αποτελεί ηγετική δύναμη για τη βιομηχανία ρευστής ισχύος και πιο συγκεκριμένα για εξαρτήματα σωληνώσεων υψηλής ποιότητας, εξαρτήματα εύκαμπτων σωλήνων, σωλήνες θερμοπλαστικού, εξαρτήματα και βαλβίδες ορείχαλκου, συνδέσμους και εργαλεία συναρμολόγησης γρήγορης αποσύνδεσης⁴.

Στη συνέχεια το τμήμα οργάνων επιδιώκει να λειτουργεί ως ηγετική δύναμη στον σχεδιασμό, εργαλείων για την κατασκευή και τη διανομή υψηλής ποιότητας, κρίσιμης ροής και εξαρτημάτων εξαιρετικά υψηλής καθαρότητας για την πετροχημική, χημική επεξεργασία, το πετρέλαιο και το φυσικό αέριο, την παραγωγή ενέργειας, την ανάλυση νερού, καθώς, επίσης, και βιοφαρμακευτικά εργαλεία και εργαλεία για βιομηχανίες αναλυτικού εξοπλισμού.

Ως προς τον τομέα συστημάτων κίνησης, παρέχονται υδραυλικά και ηλεκτρομηχανικά εξαρτήματα και προσφέρονται λύσεις, που δημιουργούν και ελέγχουν την κίνηση για πελάτες σε μεγάλες κινητές και βιομηχανικές αγορές.

³ <https://www.parker.com/portal/site/PARKER/menuitem>

⁴ <https://www.parker.com/portal/site/PARKER/menuitem>

Με βάση, λοιπόν, τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, αλλά παράλληλα και την αξιοποίηση των εργαλείων PESTLE και Swot Analysis μπορούν να κατανοηθούν τα κύρια χαρακτηριστικά αυτής της επιχείρησης, καθώς, επίσης, και οι ιδιαιτερότητες του μακρο-οικονομικού και μικρο-περιβάλλοντος της, επιπλέον, μέσα από τα στοιχεία αυτά δημιουργούνται ουσιαστικά τα παρακάτω ερωτήματα, τα οποία ήδη παρουσιάστηκαν και στην εισαγωγή :

- Ποιος είναι ο ρόλος ενός distributor
- Ποιες είναι οι απαιτήσεις – όροι των manufacturers προς τον distributor
- Κύρια χαρακτηριστικά των πωλήσεων και της αγοράς
- Ανάλυση των συσχετίσεων μεταξύ ανάμεσα σε εμπορικό και τεχνικό επίπεδο
- Ανάλυση μεθοδολογία πωλήσεων
- Κύρια χαρακτηριστικά της εφοδιαστικής αλυσίδας

Για τον λόγο αυτό στη συνέχεια θα παρουσιαστεί η μεθοδολογία, προκειμένου να κατανοηθεί ο τρόπος προσέγγισης του συγκεκριμένου θέματος και να διευκολυνθεί η απάντηση των ερωτημάτων, που δημιουργούνται για τη σχέση των κατασκευαστών με τους distributors και για τη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Κεφάλαιο 7

Μεθοδολογία έρευνας

Προκειμένου, λοιπόν, να απαντηθούν τα ερωτήματα που δημιουργούνται για τη λειτουργία της συγκεκριμένης ηγετικής σε διεθνές επίπεδο επιλέχτηκε να αξιοποιηί η μέθοδος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, αλλά παράλληλα και η μελέτη περίπτωσης.

Πιο συγκεκριμένα μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση δόθηκε η δυνατότητα να κατανοηθεί ο ρόλος των διανομέων στις περισσότερες επιχειρήσεις, εστιάζοντας το ενδιαφέρον στις κατασκευαστικές επιχειρήσεις.

Με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση θεωρείται ότι μπορεί να ενισχυθεί ο επιστημονικός χαρακτήρας αυτής της εργασίας, καθώς, επίσης, και να δοθεί η δυνατότητα κατανόησης και αξιολόγησης του τρόπου, με τον οποίο σύγχρονοι μελετητές προσεγγίζουν το θέμα της λειτουργίας των διανομέων στις σύγχρονες επιχειρήσεις αλλά και τη σχέση τους με τους κατασκευαστές.

Αρχικά, λοιπόν, αναζητήθηκαν στοιχεία, που αφορούν τον ρόλο των διανομέων σε αξιόπιστες βάσεις δεδομένων, όπως το scholar και το research gate, δίνοντας ως λέξεις κλειδιά τις παρακάτω : κατασκευαστές, διανομείς, εφοδιαστική αλυσίδα, στρατηγικό μάνατζμεντ.

Μετά την ολοκλήρωση της αναζήτησης στις συγκεκριμένες βάσεις επιλέχθηκαν τα άρθρα εκείνα, που θεωρήθηκαν ότι μπορούν να απαντήσουν στα ερευνητικά ερωτήματα και παράλληλα επιλέχθηκαν τα δεδομένα εκείνα, τα οποία μπορούν να διευκολύνουν την κατανόηση του ρόλου των διανομέων.

Στη συνέχεια το ενδιαφέρον εστιάστηκε στη μελέτη περίπτωσης, προκειμένου να επιβεβαιωθεί ο ρόλος των διανομέων, όπως ήδη παρουσιάστηκε στο πλαίσιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

Η μελέτη περίπτωσης θεωρείται ότι αποτελεί την ενδεδειγμένη μέθοδο, η οποία διευκολύνει την εξαγωγή αξιόπιστων και παράλληλα έγκυρων αποτελεσμάτων.

Η ολιστική προσέγγιση του θέματος σε αρκετές περιπτώσεις, που διερευνάται με τη μελέτη περίπτωσης, εστιάζει το ενδιαφέρον της στην αξιοποίηση διαφόρων ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων.

Σε γενικές γραμμές, αποτελεί μία μέθοδο, η οποία βασίζεται, κατά κύριο λόγο, στη συλλογή και παράλληλα στην ανάλυση των διαφόρων παρατηρήσεων και εμπειρικών δεδομένων για την πιο αποτελεσματική μελέτη του ρόλου των διανομέων.

Μελετώντας, λοιπόν, τη διαδικτυακή σελίδα της εταιρείας Parker-Hannifin, δόθηκε η δυνατότητα να αντληθούν τα απαιτούμενα δεδομένα , που θεωρούνται σημαντικά για τη διερεύνηση του ρόλου των διανομέων, της σχέσης τους με τους κατασκευαστές αλλά και τη γενικότερα λειτουργία αυτής της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 8

Αποτελέσματα & Ανάλυση

8.1 Αποτελέσματα

Με βάση τα συμπεράσματα της βιβλιογραφική ανασκόπησης είναι σαφές ότι σε αρκετές περιπτώσεις διερευνάται η σχέση ανάμεσα στους κατασκευαστές και στο δίκτυο διανομής τους, σύμφωνα με τη μεταφορά της γνώσης, με απώτερο στόχο τη βελτίωση της απόδοσής τους. Παράλληλα, επισημαίνεται ότι η σχέση ανάμεσα σε αγοραστές και πωλητές δεν είναι απαραίτητο να είναι διακριτές ενώ, επίσης, οι εταιρείες αυτές πρέπει να προσεγγίσουν τη συγκεκριμένη σχέση ως μία διαρκή διαδικασία.

Το ενδιαφέρον, όμως, πρέπει να εστιασθεί και στη μεταφορά γνώσης από τους διανομείς στους κατασκευαστές, καθώς επίσης, και στην ανάγκη των διανομέων να αποκτήσουν γνώσεις από τους κατασκευαστές προκειμένου να βελτιωθούν τα προϊόντα, οι πολιτικές και οι υπηρεσίες τους.

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη διαδικασία, οι διανομείς μπορούν να εκτελούν με αποτελεσματικό τρόπο τον ρόλο τους, να παρέχουν διάφορες υπηρεσίες και με τον τρόπο αυτό να αυξήσουν την απόδοσή τους.

Επιπλέον, επισημαίνεται ότι η διαδικασία αυτή θεωρείται σημαντική στην περίπτωση των διαφόρων προϊόντων εντατικής τεχνολογίας, όπως αυτοκίνητα, φορτηγά, βαρύς εξοπλισμός, κινητά τηλέφωνα, υπολογιστές. Είναι γνωστό, λοιπόν, ότι η μείωση των σύντομων κύκλων ζωής των προϊόντων απαιτεί γρήγορο ρυθμό μεταφοράς γνώσης σε όλη τη διάρκεια της αλυσίδας εφοδιασμού, συμπεριλαμβανομένης και της δραστηριοποίησης των διανομέων. Αυτή η περίπλοκη σχέση μεταξύ της μεταφοράς γνώσης και της απόδοσης των δίνει τη δυνατότητα συσχέτισης της βελτίωσης της απόδοσης των διανομέων, σύμφωνα με την παρεχόμενη γνώση από τους κατασκευαστές.

Με βάση, επίσης, τη μελέτη περίπτωσης μπορούμε να κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η συγκεκριμένη αμερικανική επιχείρηση, η οποία κατέχει ηγετικό ρόλο στον κατασκευαστικό κλάδο. Είναι σαφές ότι με την πάροδο του χρόνου, η Parker καλλιέργησε μια κουλτούρα που δίνει έμφαση στη δέσμευση για αριστεία και ακεραιότητα και ιδιαίτερη μέριμνα για την ευημερία του καταναλωτικού της κοινού. Η συνεχής επιτυχία της Parker στην εξυπηρέτηση των πελατών, των προμηθευτών, των

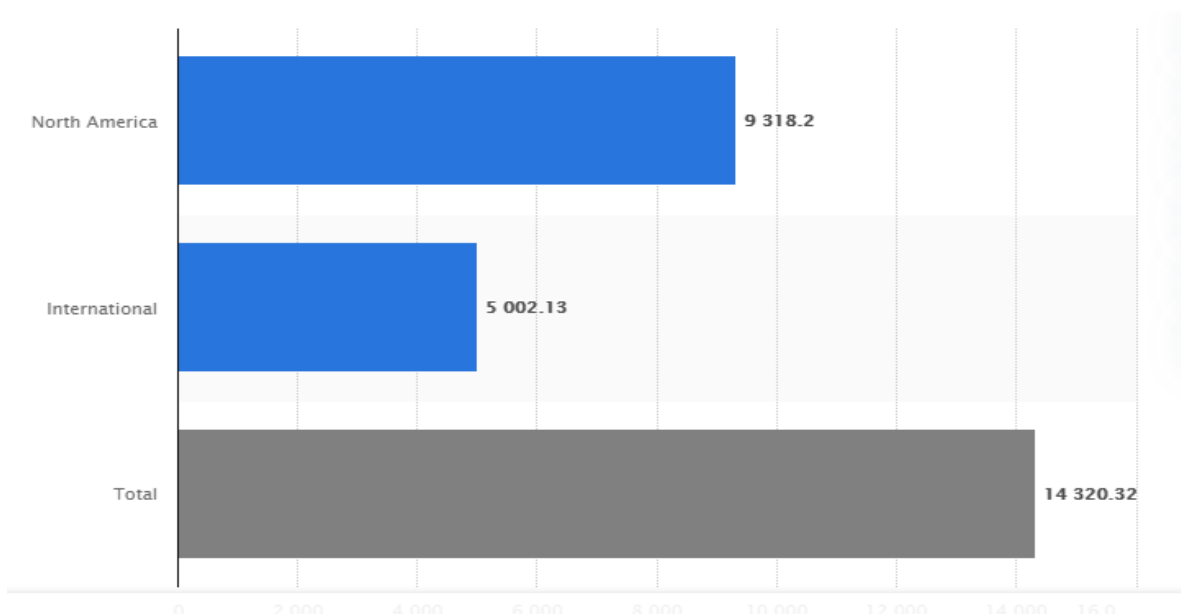
υπαλλήλων, των μετόχων και του κοινού εξαρτάται από την πλήρη δέσμευση του ανθρωπίνου δυναμικού της. Εξαιτίας των υψηλών ηθικών προτύπων της επιχείρησης, το όνομα Parker αναγνωρίζεται σε όλο τον κόσμο και ισοδυναμεί με ποιοτικά προϊόντα ελέγχου κίνησης (motion control).

Σημαντική μπορεί να θεωρηθεί, επίσης, για την επιτυχία της επιχείρησης η ενδυνάμωση των εργαζομένων, καθώς με τον τρόπο αυτό υποστηρίζεται ότι μπορεί να βελτιωθεί η απόδοση της και να διευκολυνθεί η υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Η δέσμευση θεωρείται ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες ενίσχυσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την Parker αντικατοπτρίζοντας με τον τρόπο αυτό τις μοναδικές τους αξίες και παράλληλα αναγνωρίζοντας τη συμβολή όλων των υπαλλήλων. Αξιολογώντας, λοιπόν, τον μεγάλο αριθμό τεχνολογιών κίνησης και ελέγχου, είναι εμφανής, επίσης, ένας τεράστιος αριθμός προκλήσεων μηχανικής που δεν έχουν ακόμη λυθεί και μπορούν να διαφοροποιήσουν τη λειτουργία της επιχείρησης.

Αυτές οι προκλήσεις προωθούν τους ανθρώπους του Parker να αναζητήσουν νέους τρόπους για καινοτομία, συνδυασμό τεχνολογιών, συνεργασία, ανάπτυξη συστημάτων και συνεργασία με τους πελάτες τους για την επίλυση προβλημάτων. Στο παρακάτω Διάγραμμα παρουσιάζονται οι καθαρές πωλήσεις αυτής της επιχείρησης στη Ν. Αμερική, σε διεθνές επίπεδο και συνολικά.

Διάγραμμα 7.1 -Parker Hannifin: καθαρές πωλήσεις ανά περιοχή (2019)



Στην εταιρεία Parker κατασκευάζονται εξαρτήματα και συστήματα υψηλής τεχνολογίας και καινοτόμα, για μια ποικιλία αγορών, συμπεριλαμβανομένων πετρελαίου και φυσικού αερίου, μεταλλείων, κατασκευών, βιοεπιτημών, ηλεκτροπαραγωγής και βιομηχανικών μηχανημάτων.

Το παγκόσμιο δίκτυο διανομής της Parker Hannifin είναι απaráμιλλο στον συγκεκριμένο κλάδο των κατασκευών. Με περισσότερες από 13.000 τοποθεσίες σε όλο τον κόσμο, οι διανομείς μας βοηθούν την εταιρεία Parker να εξυπηρετεί με πιο αποτελεσματικό τρόπο πελάτες με τοπικούς συνεργάτες χρησιμοποιώντας τοπικές γλώσσες.

Επιπλέον, περισσότεροι από 1.000 διανομείς λειτουργούν το Parker Stores, όπου ο καθένας διαθέτει εργαστήριο συναρμολόγησης υδραυλικών σωλήνων και μια ολοκληρωμένη σειρά λύσεων για κάθε τύπο βιομηχανικού εξοπλισμού σε περιβάλλον λιανικής πώλησης.

Σε γενικές γραμμές το δίκτυο διανομίων της επιχείρησης αποτελείται από καλά εκπαιδευμένες, τοπικές, ανεξάρτητες επιχειρήσεις. Μέσω αυτού του δικτύου, η Parker παρέχει στους πελάτες της άμεση τοπική πρόσβαση σε ανταλλακτικά, εργασίες συντήρησης και επισκευής για ηλεκτρομηχανικές, υδραυλικές τεχνολογίες και για τεχνολογίες, επίσης, φιλτραρίσματος.

Το όνομα και η επωνυμία Parker είναι συνώνυμο με την ηγεσία της αγοράς, την ποιότητα και την αξιοπιστία. Η ένταξη στο Δίκτυο Διανομής της συγκεκριμένης επιχείρησης και η σχέση τους με τη μάρκα Parker αποτελεί έναν βασικό παράγοντα ενίσχυσης της αναγνώρισής τους.

Οι σημαντικότεροι παράγοντες για να γίνει κάποιος διανομέας στη συγκεκριμένη επιχείρηση είναι οι εξής⁵ :

- αύξηση του μεριδίου αγοράς μέσω της δέσμευσης της Parker στην καινοτομία
- τοπική υποστήριξη μάρκετινγκ από μια ισχυρή παγκόσμια μάρκα
- ενίσχυση των τεχνικών ικανοτήτων τους και της εμπιστοσύνης των πωλήσεων με αποκλειστική εκπαίδευση προϊόντων είτε στις εγκαταστάσεις τους είτε μέσω της ηλεκτρονικής μάθησης.

⁵ <https://www.parker.com/portal/site/PARKER/menuitem>

- πρόσβαση στην προστιθέμενη αξία της Parker μέσω των εκατομμυρίων προϊόντων της εταιρείας σε τεχνολογίες που κυμαίνονται από υδραυλικά, ηλεκτρομηχανικά έως επίσης προϊόντα φιλτραρίσματος και στεγανοποίησης.
- εντοπίσετε τομείς ανάπτυξης και υποστήριξη με τις πωλήσεις και την εκπαίδευση προϊόντων.
- βελτίωση της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας των πελατών τους
- άριστη ικανοποίηση αναγκών και επιθυμιών καταναλωτικού κοινού
- εξουσιοδοτημένο και πιστοποιημένο σύστημα διανομών
- διατήρηση ανεξαρτησίας σε ένα υποστηρικτικό παγκόσμιο δίκτυο
- πρόσβαση σε νέες ευκαιρίες καναλιών, όπως το λιανικό εμπόριο και το ηλεκτρονικό εμπόριο για την αύξηση των πωλήσεων
- πώληση ποιοτικών προϊόντων για κάθε εφαρμογή και παροχή προσαρμοσμένων λύσεων
- διεύρυνση ευκαιριών σε αναπτυσσόμενες αγορές

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει παράλληλα ο κώδικας συμπεριφοράς των διανομών, με βάση τον οποίο καθορίζονται οι ελάχιστες απαιτήσεις και προσδοκίες για συμμόρφωση με τους νόμους και η αποδεκτή επιχειρηματική συμπεριφορά για όλους τους διανομείς της Parker, ανεξάρτητα από το πού βρίσκεται ή δραστηριοποιείται ο διανομέας. Σημαντικό, όμως, θεωρείται και ο κώδικας δεοντολογίας τους, καθώς η συμπεριφορά των διανομών θεωρείται σημαντική για τη φήμη και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυτής της επιχείρησης.

8.2 Ανάλυση

Με βάση σχετικές έρευνες, οι οποίες έχουν υλοποιηθεί είναι σαφές ότι η μεταφορά γνώσης σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού μπορεί να βελτιώσει την απόδοση όλων των εμπλεκόμενων στη λειτουργία αυτής της επιχείρησης. Στην περίπτωση των διανομών, οι μεταφερόμενες από τους κατασκευαστές γνώσεις μπορούν να θεωρηθούν ιδιαίτερα σημαντικές για τον τρόπο δραστηριοποίησης και τη βελτίωση της απόδοσης των διανομών.

Επιπλέον, επισημαίνεται ότι οι συνεργατικές δραστηριότητες βελτιώνουν την απόκτηση γνώσεων από τους διανομείς, οι οποίοι καλούνται να διαδραματίσουν κεντρικό ρόλο στη λειτουργία των επιχειρήσεων.

Κατά τη δημιουργία πωλήσεων για κατασκευαστές, οι τελευταίοι θα πρέπει να μεταφέρουν με σιωπηρό και ρητό τρόπο τη γνώση σχετικά με τα προϊόντα και τα οφέλη τους, και να ενθαρρύνουν παράλληλα τους διανομείς να επεξεργαστούν και να ενσωματώσουν τέτοιου είδους γνώση για την ενίσχυση των δυνατοτήτων τους (Frazier, 2009).

Ως προς τη λειτουργία της Parker-Hannifin διαπιστώνουμε ότι κατασκευάζει τεχνολογίες και συστήματα κίνησης και ελέγχου και παρέχει λύσεις ακριβείας για μια μεγάλη ποικιλία κινητών, βιομηχανικών και αεροδιαστημικών αγορών. Εκτός από τα προϊόντα κίνησης και ελέγχου, η εταιρεία παράγει επίσης προϊόντα καθαρισμού υγρών, ελέγχου υγρών και καυσίμων, όργανα διεργασιών, καθώς, επίσης, και προϊόντα κλιματισμού, ψύξης, ηλεκτρομαγνητικής θωράκισης και προϊόντα και συστήματα θερμικής διαχείρισης.

Η Parker δραστηριοποιείται στη Βόρεια Αμερική, την Ευρώπη, την Ασία-Ειρηνικό, τη Λατινική Αμερική, τη Μέση Ανατολή και την Αφρική. Η εταιρεία λειτουργεί μέσω της κατασκευής, των υπηρεσιών, των πωλήσεων, της διανομής και των διοικητικών εγκαταστάσεων που βρίσκονται στις ΗΠΑ και σε άλλες 49 χώρες σε έξι ηπείρους. Από το 2016, η εταιρεία είχε 292 τοποθεσίες παραγωγής, 100 τμήματα και εξυπηρετούσε 1.100 αγορές σε όλο τον κόσμο. Η Parker λειτουργεί μέσω δύο επιχειρηματικών τομέων, που αφορούν τα διαφοροποιημένα βιομηχανικά και Αεροδιαστημικά Συστήματα.

Στον πρώτο τομέα κατασκευάζονται εξαρτήματα συστήματος ελέγχου κίνησης και ρευστής ισχύος για κατασκευαστές και χρήστες διαφόρων τύπων κατασκευής, συσκευασίας, επεξεργασίας, μεταφοράς, γεωργικών, κατασκευαστικών και στρατιωτικών οχημάτων και εξοπλισμού.

Τα προϊόντα του τμήματος διατίθενται στο εμπόριο κυρίως μέσω υπαλλήλων πωλήσεων και ανεξάρτητων διανομέων. Το τμήμα λειτουργεί εργοστάσια παραγωγής και δίκτυα διανομής σε όλες τις ΗΠΑ, τον Καναδά και το Μεξικό. Το 2016 ο τομέας της διαφοροποιημένης βιομηχανίας ανέφερε έσοδα 9.100,5 εκατομμυρίων δολαρίων, τα οποία αντιστοιχούσαν στο 80,1% των συνολικών εσόδων της εταιρείας.

Στον δεύτερο τομέα παράγονται υδραυλικά, καύσιμα και ηλεκτρομηχανικά συστήματα και εξαρτήματα, τα οποία χρησιμοποιούνται σχεδόν σε κάθε εγχώριο εμπορικό, στρατιωτικό και γενικό αεροσκάφος και επίσης διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στα θαλάσσια σκάφη και τα χερσαία οπλικά συστήματα. Ο τομέας αυτός εξυπηρετεί πρωτότυπο εξοπλισμό, ενώ τα προϊόντα διατίθενται στο εμπόριο από υπαλλήλους πωλήσεων πεδίου και πωλούνται απευθείας σε κατασκευαστές και τελικούς χρήστες. Το

2016, ο τομέας της Aerospace Systems ανέφερε έσοδα 2.260,3 εκατομμυρίων δολαρίων, τα οποία αντιστοιχούσαν στο 19,9% των συνολικών εσόδων της εταιρείας. Τα προϊόντα της εταιρείας πωλούνται μέσω κέντρων πωλήσεων και διανομής παγκοσμίως. Η εταιρεία εμπορεύεται τα προϊόντα της μέσω υπαλλήλων άμεσων πωλήσεων, ανεξάρτητων διανομέων και αντιπροσώπων πωλήσεων.

Γεωγραφικά, η εταιρεία ταξινομεί τις δραστηριότητές της σε δύο τομείς, δηλαδή τη Βόρεια Αμερική και τον διεθνή χώρο. Το 2016, τέλος, η Βόρεια Αμερική αντιπροσώπευε το 62,9% των συνολικών εσόδων της εταιρείας, ακολουθούμενη από την International με 37,1%.

Κεφάλαιο 9

Εισηγήσεις / Συμπεράσματα

Με βάση την αξιολόγηση των στρατηγικών εργαλείων PESTLE και Swot analysis μπορούμε να κατανοήσουμε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά λειτουργίας της συγκεκριμένης αμερικανικής εταιρείας. Είναι σαφές, λοιπόν, ότι η εταιρεία Parker-Hannifin πέτυχε την επέκτασή της σε νέες αγορές, με αποτέλεσμα να δημιουργήσει νέα ροή εσόδων και να διαφοροποιήσει τον κίνδυνο οικονομικού κύκλου στις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται.

Επίσης, με τον σχεδιασμό και τη λειτουργία μίας ισχυρής ομάδας αξιόπιστων προμηθευτών, διευκολύνεται η επιτυχής διαχείριση των διαφόρων προβλημάτων, που εμφανίζονται στην αλυσίδα εφοδιασμού.

Αξίζει να σημειωθεί ταυτόχρονα ότι, όπως ήδη επισημάνθηκε, η δημιουργία ενός αξιόπιστου δικτύου διανομής αποτελεί βασική προϋπόθεση, για τη δυνατότητα προσέγγισης της πλειοψηφίας της δυνητικής της αγοράς. Παράλληλα έχει δημιουργηθεί μία κουλτούρα μεταξύ διανομέων και εμπόρων, ενώ οι έμποροι όχι μόνο προωθούν τα προϊόντα της εταιρείας αλλά και επενδύουν στην εκπαίδευση της ομάδας πωλήσεων για να εξηγήσουν στον πελάτη πώς μπορεί να εξαγάγει τα μέγιστα οφέλη από τα προϊόντα. Για την ηγετική ομάδα αυτής της επιχείρησης σημαντική θεωρείται η στήριξη του ανθρωπίνου δυναμικού, όπως άλλωστε αποδεικνύεται από την επένδυση τεράστιων πόρων στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη των εργαζομένων της.

Επίσης, μετά από μακρόχρονη πορεία ύφεσης και αργού ρυθμού, η οικονομική αύξηση και η αύξηση των δαπανών των πελατών δίνουν τη δυνατότητα προσελκύσει νέους πελάτες και να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς της. Με τις νέες συμπεριφορές και τάσεις των καταναλωτών, παράλληλα μπορούν να διευρυνθούν οι ροές εσόδων και να σχεδιαστούν παράλληλα νέες κατηγορίες προϊόντων. Με την ανάπτυξη του διαδικτύου, η εταιρεία αυτή μπορεί να αξιοποιήσει αυτή την ευκαιρία, γνωρίζοντας καλύτερα το καταναλωτικό της κοινό και ικανοποιώντας περισσότερο τις ανάγκες τους, μέσα από τη χρησιμοποίηση μεγάλων δεδομένων ανάλυσης.

Η στροφή επίσης των κυβερνήσεων σε πράσινα προϊόντα δίνει τη δυνατότητα για την προμήθεια των προϊόντων της εταιρείας Parker-Hannifin από το κράτος καθώς και από εργολάβους ομοσπονδιακής κυβέρνησης. Σε γενικές γραμμές, όλες αυτές οι συνθήκες

και παράλληλα η στροφή στην αξιοποίηση ολοένα και περισσότερο των τεχνολογικών εξελίξεων, δημιουργούν τις προϋποθέσεις για τη διεύρυνση της εταιρείας σε μία νέα αναδυόμενη αγορά.

Όμως, εξακολουθούν να υπάρχουν σημαντικά προβλήματα, τα οποία απαιτούν την αξιολόγησή τους. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στην αδυναμία να διευκρινιστούν τα σημεία, που θεωρούνται σημαντικά για την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αυτής της εταιρείας. Σημαντική θεωρείται, επίσης, η ενίσχυση της τάσης μεγαλύτερων επενδύσεων στην τεχνολογία, που θα ανταποκρίνονται στο όραμα της επιχείρησης.

Παράλληλα, επισημαίνεται ότι η Parker-Hannifin παρουσιάζονται σημαντικά προβλήματα στην πρόβλεψη ζήτησης, με αποτέλεσμα να διατηρείται υψηλότερο απόθεμα τόσο εντός της επιχείρησης όσο και στα κανάλια διανομής. Στη συνέχεια, με βάση της τρέχουσας αναλογίας περιουσιακών στοιχείων και των λόγων ρευστού ενεργητικού θεωρείται σημαντική η προσπάθεια να βελτιωθεί ο οικονομικός προγραμματισμός της επιχείρησης.

Ταυτόχρονα, είναι σαφές ότι η παρουσίαση σταθερής κερδοφορίας έχει αυξήσει τον αριθμό των αντιπάλων στη βιομηχανία τα τελευταία δύο χρόνια, γεγονός που έχει ασκήσει πτωτική πίεση όχι μόνο στην κερδοφορία αλλά και στις συνολικές πωλήσεις.

Όμως, είναι απαραίτητο να επισημάνουμε ότι με την ανάλυση SWOT, η οποία ήδη παρουσιάστηκε, δεν μπορεί να επιτευχθεί η προβολή ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παρέχει τη δυνατότητα αξιολόγησης αλλά δεν μπορεί να προωθήσει ένα σχέδιο εφαρμογής που βασίζεται στη στρατηγική ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης Parker-Hannifin. Καθώς οι περιστάσεις, οι δυνατότητες, οι απειλές και οι στρατηγικές αλλάζουν, η δυναμική του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος απαιτεί μεγαλύτερη διερεύνηση και αξιολόγηση.

Η ανάλυση SWOT μπορεί να οδηγήσει την εταιρεία στην υπερβολική έμφαση ενός μόνο εσωτερικού ή εξωτερικού παράγοντα στη διαμόρφωση στρατηγικών. Υπάρχουν, όμως, διάφορες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των βασικών εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που η SWOT δεν μπορεί να επισημάνει σημαντικά στοιχεία για τη χάραξη αποτελεσματικών στρατηγικών. Με βάση, λοιπόν, τους παρακάτω περιορισμούς είναι σαφές ότι τα ηγετικά στελέχη της επιχείρησης είναι απαραίτητοί να δώσουν βαρύτητα σε κάθε εσωτερική δύναμη και αδυναμία της εταιρείας. Παράλληλα, πρέπει να αξιολογήσουν την πιθανότητα εκδηλώσεων στο προσεχές μέλλον διαφόρων προβλημάτων, που μπορεί να επηρεάσουν την απόδοση της εταιρείας.

Ως προς τον ρόλο των διανομέων στην εταιρεία αυτή πρέπει να επισημανθεί ότι είναι απαραίτητο οι κατασκευαστές να σχεδιάσουν και εφαρμόσουν αποτελεσματικά προγράμματα για τη λειτουργία των βιομηχανικών διανομέων, δίνοντας έμφαση στα εξής στοιχεία :

- κατανόηση των απαιτήσεων των διανομέων
- δημιουργία συνεργασιών με διανομείς
- διαχείριση με ενεργό τρόπο αυτών των συνεργασιών

Η συγκεκριμένη εργασία έχει βασιστεί στη μελέτη περίπτωσης και στη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Θεωρείται, όμως, ότι τα στοιχεία της θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν σε μελλοντικές έρευνες, όπου, όμως, το ενδιαφέρον θα εστιάζεται στη διερεύνηση των αντιλήψεων των διανομέων και των κατασκευαστών.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια επιθυμούν να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, αξιοποιώντας πλεονεκτήματα κόστους και βελτιώνοντας παράλληλα τον προσανατολισμό τους στο καταναλωτικό τους κοινό. Για τον λόγο αυτό εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στην εύρεση των κατάλληλων οργανωτικών λύσεων.

Προτεραιότητά τους τις περισσότερες φορές αποτελεί η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, ανεξάρτητα από τη μορφή της οργάνωσης. Επιπλέον, σημαντικό πρόβλημα για τις σύγχρονες επιχειρήσεις θεωρείται ο δυσλειτουργικός συντονισμός πολυεπίπεδων αλυσίδων προμηθειών, εκτός των γεωγραφικών και λειτουργικών ορίων με τον κατάλληλο τρόπο, ώστε τα σωστά αγαθά να μπορούν να φθάσουν στη κατάλληλη χρονική στιγμή, στο σωστό σημείο και με την κατάλληλα ποιότητα και το πιο σωστό κόστος.

Για τον λόγο αυτό, όπως επισημάνθηκε στην εργασία αυτή θεωρείται σημαντικός ο ρόλος των διανομέων. Κατά τον προσδιορισμό της σύνδεσης μεταξύ διανομέων και διείσδυσης στην αγορά καταναλωτικών αγαθών, είναι σαφές ότι οι διανομείς παρουσιάζονται πολύ αποτελεσματικοί στην ενίσχυση της διείσδυσης των καταναλωτικών αγαθών στην αγορά και στην ανταπόκριση στις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών και στην εκτέλεση των σχεδίων πώλησης και του κοινωνικού μάρκετινγκ.

Παράλληλα, πρέπει να επισημανθεί ότι οι κατασκευαστές πρέπει να φροντίζουν την ποιότητα των προϊόντων και τις διαφημιστικές δραστηριότητες αλλά παράλληλα να παρέχουν και την απαιτούμενη γνώση στους διανομείς.

Με βάση την κατανόηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της εταιρείας Parker-Hannifin, μπορούμε να κατανοήσουμε τον ρόλο των διανομέων, αλλά και τη σχέση τους με τους κατασκευαστές.

Τέλος, είναι σαφές ότι με την εργασία δίνονται τα απαιτούμενα ερεθίσματα για την περαιτέρω διερεύνηση αυτής της σχέσης ανάμεσα σε κατασκευαστές και διανομείς.

Κεφάλαιο 10

Βιβλιογραφία – References

- Βλαχοπούλου, Μ. (2003). e-Marketing Διαδικτυακό Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili
- Γεωργόπουλος, Ν.Β., Πανταζή, Α.Μ-Α., Νικολαράκος, Θ.Χ. & Βαγγελάτος, Χ.Ι. (2001). Ηλεκτρονικό Επιχειρείν, προγραμματισμός και σχεδίαση. Αθήνα, Μπένου.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommendation two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423
- Brady, J. & Davis, I. (1993) Marketing's mid-life crisis. *The McKinsey Quarterly*, (2), 17-28
- Christopher, M. & Towill, D. (2002) Developing market specific supply chain strategies. *The International Journal of Logistics Management*, 13(1), 1-14
- Dann, J.S. & Dann, S. (2004). *Strategic Internet marketing 2.0*. Australia, John Wiley & Son
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367
- Frazier, G. L. (1999). Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 226-240.
- Frazier, G. L. (2009). Physical distribution and channel management: a knowledge and capabilities perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), 23-36.
- Gilligan, C. & Wilson, M.S.R. (2009). *Strategic Marketing Planning*, 2nd ed. UK, Butterworth-Heinemann
- Guenzi, P., & Storbacka, K. (2015). The organizational implications of implementing key account management: a case-based examination. *Industrial Marketing Management*, 45(1), 84-97.
- Kleindl, B. (2001). *Strategic Electronic Marketing: Managing e-business*. OH, South Western College Publishing

Krause, D., Scannell, T. V., & Calantone, R. J. (2000). A structural analysis of the effectiveness of buying firm's strategies to improve supplier performance. *Decision Sciences*, 31(1), 33-55.

Lancioni, R., Smith, M. & Oliva, T., (2000), The Role of the Internet in Supply Chain Management, *Industrial Marketing Management*, 29(1):45-56

Mudambi, S. & Aggarwal, R., (2003), Industrial distributors: Can they survive in the new economy?, *Industrial Marketing Management*, 32 (4):317-325

Ng, T. & Chung, T., (2009), The Roles of Distributor in the Supply Chain-Push-pull boundary, *International Journal of Business and Management*, 3 (7)

Parasuraman, A. (1997). Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 154 – 161.

Piercy, N. (1998). Marketing implementation: The implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 222-237.

Piercy, N. (2002). *Market-led strategic change* (3rd edition). Oxford: Butterworth-Heinemann

Prahinski, C., & Benton, W. C. (2004). Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. *Journal of Operations Management*, 22(1), 39-62.

Selen, W. & Soliman, F. (2002). Operations in today's demand chain management framework. *Journal of Operations Management* 20, 667-67

Shin, H., Collier, D. A., & Wilson, D. D. (2000). Supply management orientation and supplier/buyer performance. *Journal of Operations Management*, 18(3), 317-333

Wagner, S. M., & Krause, D. R. (2009). Supplier development: communications approaches activities and goals. *International Journal of Production Research*, 47(12), 3161-3177.

Wu, C. (2008). Knowledge creation in a supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(3), 241-250.

Xuan, Z., Xia, H., & Du, Y. (2011). Adjustment of knowledge-connection structure affects the performance of knowledge transfer. *Expert Systems with Applications*, 38(12), 14935-14944.

Zeng, F., Chen, Y., Dong, M. C., & Zheng, J. (2015). Understanding distributor opportunism in a horizontal network. *Industrial Marketing Management*, 46, 171-182.

Zhao, Z. J., & Anand, J. (2009). A multilevel perspective on knowledge transfer: evidence from the Chinese automotive industry. *Strategic Management Journal*, 30(9), 959-983.

Zhou, Y., Zhang, X., Zhuang, G., & Zhou, N. (2015). Relational norms and collaborative activities: roles in reducing opportunism in marketing channels. *Industrial Marketing Management*, 46, 147- 159.

<https://www.parker.com/portal/site/PARKER/menuitem.c7aa7c198ba66c9a5829dd92427ad1ca/?vgnextoid=e549697a4c91f310VgnVCM100000200c1dacRCRD&vgnextfmt=default>

<https://www.parker.com/portal/site/PARKER/menuitem.c17ed99692643c6315731910237ad1ca/?vgnextoid=73e1eea74775e210VgnVCM10000048021dacRCRD&vgnextfmt=EN>