ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ

Η Έννοια, οι Αιτίες και τα Είδη Ισχύος και Συγκρούσεων στα Δίκτυα Διανομής. Παράγοντες που επηρεάζουν / καθορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη στα κανάλια διανομής βιομηχανικών προϊόντων.

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΕΣ: ΣΤΑΜΠΟΛΙΔΟΥ ΕΛΕΝΑ
ΧΡΙΣΤΟΠΟΥΛΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

ΕΠΟΠΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΒΛΑΧΑΚΗΣ ΣΩΤΗΡΗΣ

Θεσσαλονίκη, Οκτώβριος 2009

ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

ΘΕΜΑ

Η Έννοια, οι Αιτίες και τα Είδη Ισχύος και Συγκρούσεων στα Δίκτυα Διανομής. Παράγοντες που επηρεάζουν / καθορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη στα κανάλια διανομής βιομηχανικών προϊόντων.

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΕΣ:

ΣΤΑΜΠΟΛΙΔΟΥ ΕΛΕΝΑ

ΧΡΙΣΤΟΠΟΥΛΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

ΕΠΟΠΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΒΛΑΧΑΚΗΣ ΣΩΤΗΡΗΣ

Θεσσαλονίκη, Οκτώβριος 2009

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδες
Δήλωση	5
Ευχαριστίες	6
Εισαγωγή	7
ΜΕΡΟΣ Α'	
1. Τα κανάλια μάρκετινγκ και η σημασία τους	9
1.1 Οργάνωση και Διοίκηση των καναλιών διανομής	9
1.2 Η ανάπτυξη των καναλιών	10
2. Ο ρόλος και οι λειτουργίες των καναλιών του μάρκετινγκ	10
2.1 Επίπεδα καναλιών διανομής	12
2.2 Τα κανάλια διανομής στη βιομηχανική αγορά	14
2.2.1 Συστήματα διανομής	14
2.2.2 Βιομηχανικοί αγοραστές	15
2.2.3 Τύπος Προμηθειών	15
2.2.4 Η αμοιβαιότητα ως μορφή σχέσης στη Βιομηχανική Αγορά	16
3. Λήψη αποφάσεων για το σχεδιασμό των καναλιών	16
3.1 Ανάλυση των επιθυμητών για τον πελάτη επιπέδων εξυπηρέτησης	16
3.2 Καθιέρωση των στόχων και των περιορισμών	17
3.3 Εντοπισμός βασικών εναλλακτικών λύσεων καναλιών	17
3.3.1 Τύποι μεσαζόντων	17
3.3.2 Όροι και ευθύνες των μελών του καναλιού	18
4. Αποφάσεις διοίκησης δικτύου διανομής	19
4.1 Επιλογή μελών δικτύου διανομής	19
4.2 Εκπαίδευση μελών δικτύου διανομής	19
4.3 Παρακίνηση των μελών των καναλιών	19
4.4 Αξιολόγηση μελών καναλιού	20
5. Ολοκλήρωση και συστήματα καναλιών	21
6. Διανομή στις διεθνείς αγορές	22
6.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή καναλιών διανομής στο Εξωτερικό	22
6.2 Η μεταφορά των προϊόντων μεταξύ των χωρών	22
7. Η θεωρία της δύναμης και της σύγκρουσης στα δίκτυα	23

Διανομής
7.1 Σύγκρουση, συνεργασία και ανταγωνισμός 24
7.2 Οι τύποι συγκρούσεων και ανταγωνισμών 25
7.3 Αιτίες της σύγκρουσης των καναλιών 26
7.4 Διαχείριση της σύγκρουσης των καναλιών 32
7.5 Διαδικασίες επίλυσης των συγκρούσεων στα δίκτυα διανομής. 35
7.6 Οι συγκρούσεις στα δίκτυα διανομής των ελληνικών επιχειρήσεων 38
7.7 Η έννοια και τα είδη ισχύος στο χώρο του δικτύου διανομής 39
7.8 Η χρήση των υποχρεώσεων για το χτίσιμο και τη στήριξη των δεσμεύσεων στα δίκτυα διανομής 46
7.9 Νομικά και ηθικά ζητήματα στις σχέσεις καναλιών 47
8. Ευκαιρίες και κίνδυνοι από το Internet 49
ΜΕΡΟΣ Β'
Στόχοι Έρευνας 51
1. Παρουσίαση εταιρείας BIOFIAL Α.Ε. 52
2. Η Φιλοσοφία της BIOFIAL Α.Ε. 54
3. Η Αγορά Στόχος της BIOFIAL Α.Ε. 55
4. Το κανάλι διανομής της BIOFIAL Α.Ε. 55
5. Πελάτες 58
5.1 Εμπορικές κατηγορίες πελατών 58
5.2 Βασικοί πελάτες της BIOFIAL Α.Ε. ανά είδος 58
5.2.1 Πελάτες ανατροπών (στοκ) 58
5.2.2 Πελάτες ανελκυστήρων (ειδικές παραγωγές) 60
5.2.3 Πελάτες ειδικών κατασκευών 61
5.3 Τρόποι πληρωμής πελατών 62
5.4 Τρόποι μεταφοράς προϊόντων προς τους πελάτες 63
5.5 Σχέσεις, συνεργασία και συγκρούσεις με τους πελάτες 64
6. Προμηθευτές 67
6.1 Εμπορικές κατηγορίες προμηθευτών 67
6.2 Βασικοί προμηθευτές της BIOFIAL Α.Ε. ανά είδος 68
6.3 Τρόποι πληρωμής προμηθευτών 71
6.4 Τρόποι μεταφοράς προϊόντων από τους προμηθευτές 72
6.5 Σχέσεις, συνεργασία και συγκρούσεις με τους προμηθευτές 72
7. Ανταγωνιστές της εγχώριας αγοράς 75
7.1 Κατασκευαστές ανυψωτικών υδραυλικών κυλίνδρων 76

7.2 Εισαγωγείς 76
7.3 Εταιρείες που ενασχολούνται στην εγχώρια αγορά ανελκυστήρων 78
8. Μεταφορικές εταιρείες 78
Μέρος Γ'
Συμπεράσματα 81
Βιβλιογραφία 85
Παράρτημα 88

ΔΗΛΩΣΗ

Η παρούσα πτυχιακή έχει προκύψει αποκλειστικά μέσω δικής μας εργασίας.

Η παρούσα πτυχιακή δεν έχει υποβληθεί σε οποιοδήποτε άλλο ίδρυμα στο πλαίσιο απόκτησης εκπαιδευτικού τίτλου.

Όλες οι δευτερογενείς πηγές έχουν αναγνωριστεί πλήρως μέσω αντίστοιχων βιβλιογραφικών αναφορών.

Χριστοπούλου Βασιλική

Σταμπολίδου Έλενα

Οκτώβριος 2009

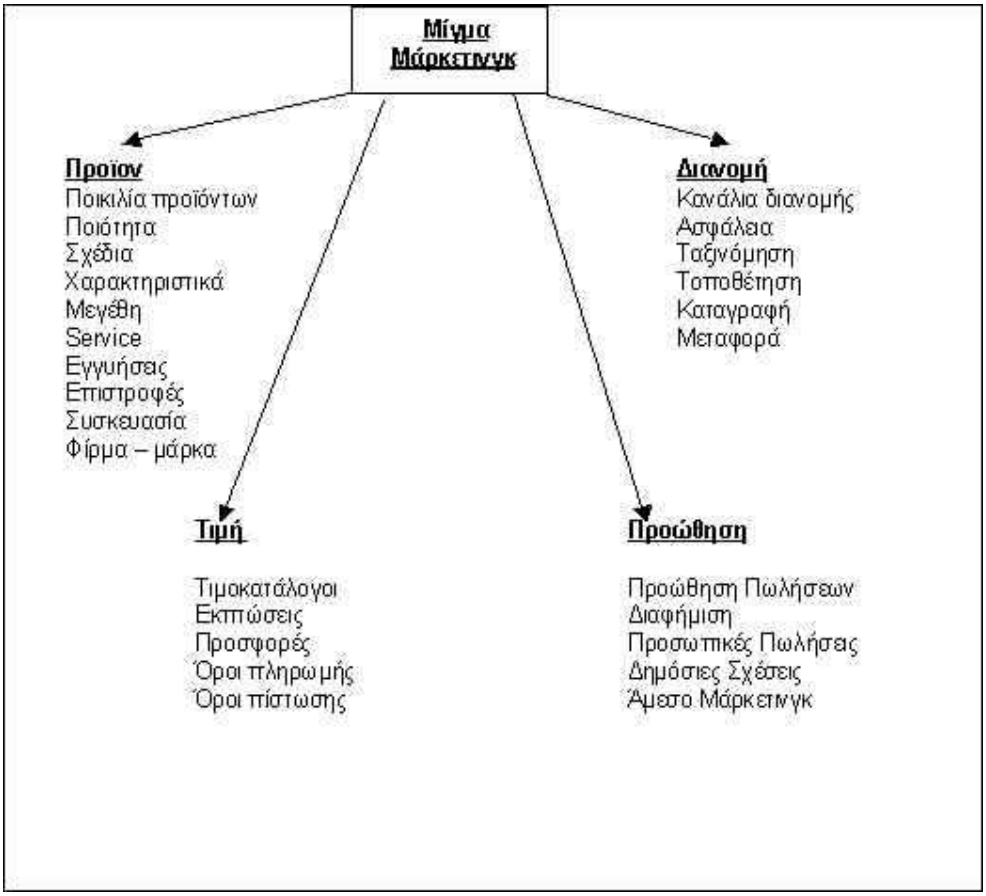
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τον επιβλέπων καθηγητή μας, Βλαχάκη Σωτήρη, για την πολύτιμη βοήθειά του στην υλοποίηση της παρούσης εργασίας, όπως επίσης και όλους όσους δέχτηκαν να μας παραχωρήσουν συνεντεύξεις και πληροφορίες σχετικά με την εταιρεία.

Θερμά ευχαριστώ σε όλους.

Εισαγωγή

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



ΜΕΡΟΣ Α΄

1. Τα κανάλια μάρκετινγκ και η σημασία τους

Οι περισσότεροι παραγωγοί δεν πωλούν τα αγαθά τους άμεσα στους τελικούς χρήστες, μεταξύ τους υπάρχει ένα σύνολο μεσαζόντων που εκτελούν ποικίλες λειτουργίες. Αυτοί οι μεσάζοντες αποτελούν ένα κανάλι μάρκετινγκ. Τυπικά, τα κανάλια μάρκετινγκ είναι το σύνολο διαβαθμίσεων που ακολουθεί ένα προϊόν ή η υπηρεσία μετά από την παραγωγή, που καταλήγει στην αγορά και χρήση από το τελικό χρήστη . (Anne T. Coughlan, Erin Anderson, Louis W.Stern and Adel I. El-Ansary, 1991).
Μερικοί μεσάζοντες -όπως χονδρέμποροι και λιανοπωλητής-που αγοράζουν, κρατούν την ονομασία, και μεταπωλούν τα εμπορεύματα καλούνται έμποροι. Άλλοι-μεσίτες, αντιπρόσωποι των κατασκευαστών, -αναζητούν πελάτες και μπορεί να διαπραγματευτούν εκ μέρος του παραγωγού αλλά δεν βάζουν την ονομασία τους στα αγαθά και καλούνται πράκτορες. (Kotler Philip Keller Kevin Lane, 2006.)

Το σύστημα των καναλιών μάρκετινγκ είναι το ιδιαίτερο σύνολο καναλιών μάρκετινγκ που χρησιμοποιούνται από μια εταιρία. Οι αποφάσεις για το σύστημα καναλιών μάρκετινγκ είναι μεταξύ των κρισιμότερων αποφάσεων που αντιμετωπίζει η διαχείριση. Ένας από τους κύριους ρόλους του μάρκετινγκ των καναλιών είναι να μετατραπούν οι πιθανοί αγοραστές στις κερδοφόρες παραγγελίες. Τα κανάλια που επιλέγονται έχουν επιπτώσεις σε όλες τις άλλες αποφάσεις μάρκετινγκ. Η τιμολόγηση της εταιρείας εξαρτάται από το εάν χρησιμοποιεί τους μαζικούς εμπόρους ή εμπορικά καταστήματα υψηλής ποιότητας. (E. Raymond Corey, 1991).
Στη διαχείριση των μεσαζόντων της, η εταιρεία πρέπει να αποφασίσει πόση προσπάθεια να αφιερώσει στο **μάρκετινγκ ώθησης** σε σχέση με το μάρκετινγκ έλξης. **(**Kotler Philip Keller Kevin Lane, 2006)

1.1 Οργάνωση και Διοίκηση των καναλιών της διανομής

Ο συσχετισμός πολλών σημαντικών διευθυντικών ζητημάτων στην οργάνωση και τη διαχείριση των δικτύων της διανομής πρέπει να εξεταστεί περισσότερο μέσω της έρευνας των εμπειρικών καναλιών. Μεταξύ των σημαντικότερών ζητημάτων είναι (1) πώς οι κατανομές των πόρων στα κανάλια πρέπει να γίνουν στις παγκόσμιες αγορές προϊόντων (2) πώς οι λειτουργίες μοιράζονται μεταξύ των μελών των καναλιών (3) ποιος συνδυασμός από την στρατηγική ώθησης και την στρατηγική έλξης είναι πιο

κατάλληλος για τις εταιρίες που χρησιμοποιούν τα έμμεσα κανάλια (4) πότε και πώς το διαδίκτυο πρέπει να χρησιμοποιηθείτε ως κανάλι πώλησης και διανομής (5) πώς ο συντονισμός επιτυγχάνεται μεταξύ των διανομέων στα ενσωματωμένος δίκτυα ανεφοδιασμού (6) πώς τίθενται οι στόχοι, πως αναπτύσσονται τα σχέδια, και πως η απόδοση αξιολογείται μεταξύ των καναλιών.(Gary L. Frazier, 1999).

1.2 Η ανάπτυξη των καναλιών

Μια νέα εταιρεία συνήθως αρχίζει με τοπική δραστηριότητα πωλώντας σε μια περιορισμένη αγορά, χρησιμοποιώντας τους υπάρχοντες μεσάζοντες. Το πρόβλημα είναι να πειστούν οι διαθέσιμοι μεσάζοντες για να χειριστούν γραμμή των προϊόντων της φίρμας. Στις μικρότερες αγορές, η εταιρία μπορεί να πωλήσει άμεσα στους λιανοπωλητές στις μεγαλύτερες αγορές, να μπορεί πωλήσει μέσω των διανομέων. Το σύστημα καναλιών εξελίσσεται σε αντίδραση με τις τοπικές ευκαιρίες και όρους. Ο επιχειρηματίας που αρχίζει με την ανάπτυξη των καναλιών σε μια μικρή θέση μπορεί έπειτα να επεκταθεί αργά στα νέα κανάλια.
(Kotler Philip Keller Kevin Lane, 2006)

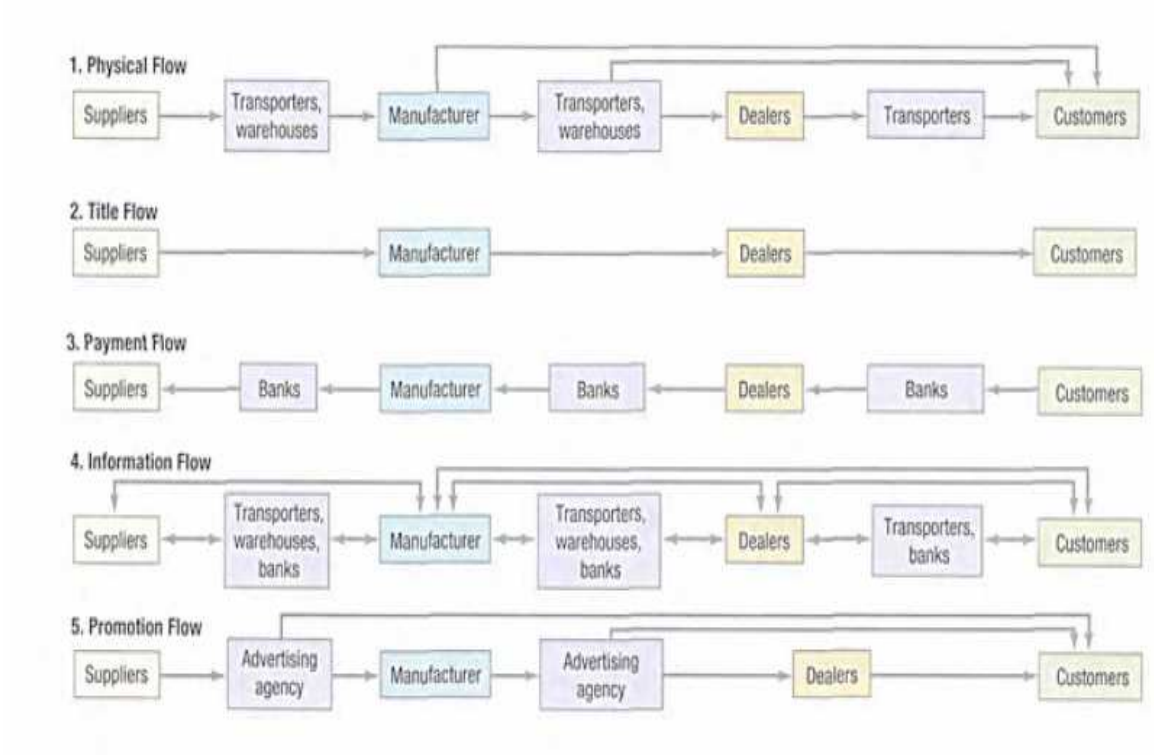
2. <u>Ο ρόλος και οι λειτουργίες των καναλιών του μάρκετινγκ</u>

Οι παραγωγοί αποκομίζουν διάφορα πλεονεκτήματα με τη χρησιμοποίηση των μεσαζόντων:

- **Πολλοί παραγωγοί στερούνται τους οικονομικούς πόρους για να ακολουθήσουν το άμεσο μάρκετινγκ.**
- **Οι παραγωγοί που καθιερώνουν τα κανάλια τους μπορούν συχνά να κερδίσουν ένα μεγαλύτερο εισόδημα με την αύξηση των επενδύσεων στην κύρια επιχείρησή τους.**
- **Σε μερικές περιπτώσεις δεν είναι απλά εφικτό.**

Οι μεσάζοντες κανονικά επιτυγχάνουν την ανώτερη αποδοτικότητα στο να κάνουν τα αγαθά ευρέως - διαθέσιμα και προσιτά στις αγορές στόχους. Μέσω των επαφών, της εμπειρίας, της ειδίκευσης, και της κλίμακας της λειτουργίας τους, οι μεσάζοντες προσφέρουν συνήθως στην εταιρία περισσότερα από αυτά που μπορεί να επιτύχει από μόνη της. (Kotler Philip Keller Kevin Lane, 2006.)
(Anne T. Coughlan, Erin Anderson, Louis W.Stern and Adel I. El-Ansary,1991)

ΣΧΗΜΑ Β



Λειτουργίες μελών καναλιών

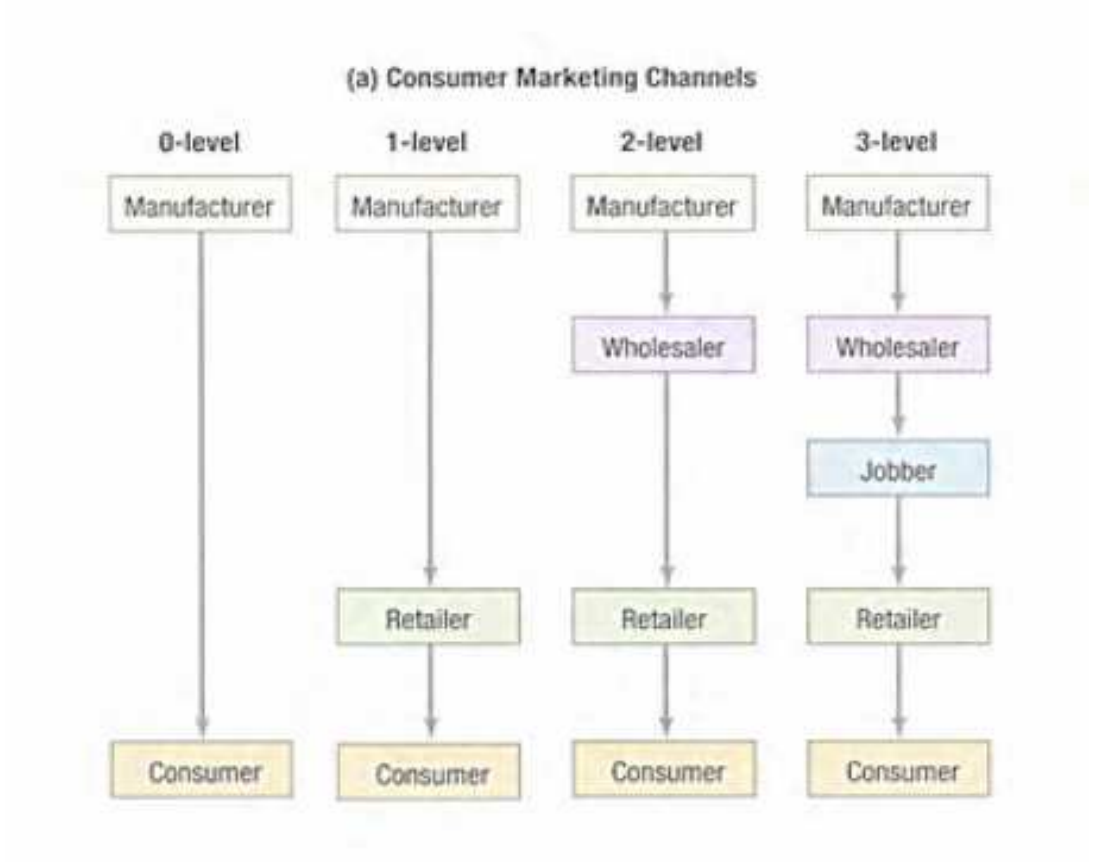
- Συγκεντρώνουν τις πληροφορίες για τους πιθανούς και υπάρχοντες πελάτες, τους ανταγωνιστές, άλλους παράγοντες και δυνάμεις στο περιβάλλον του μάρκετινγκ.
- Αναπτύσσουν και διαδίδουν τις φιλικές επικοινωνίες για να υποκινήσουν την αγορά.
- Πετυχαίνουν τις συμφωνίες σχετικά με την τιμή και τους άλλους όρους έτσι ώστε η μεταφορά της ιδιοκτησίας μπορεί να επηρεαστεί.
- Τοποθετούν τις παραγγελίες ανάλογα με τους κατασκευαστές.
- Αναζητούν τα κεφάλαια για νέες χρηματοδοτήσεις σε διαφορετικά επίπεδα του δικτύου μάρκετινγκ
- Κάνουν υποθέσεις για καταστάσεις που μπορεί να εμπεριέχουν κίνδυνο σε σχέση με την επίτευξη των εργασιών του δικτύου.
- Επιτρέπουν τη διαδοχική αποθήκευση και μετακίνηση των φυσικών προϊόντων.

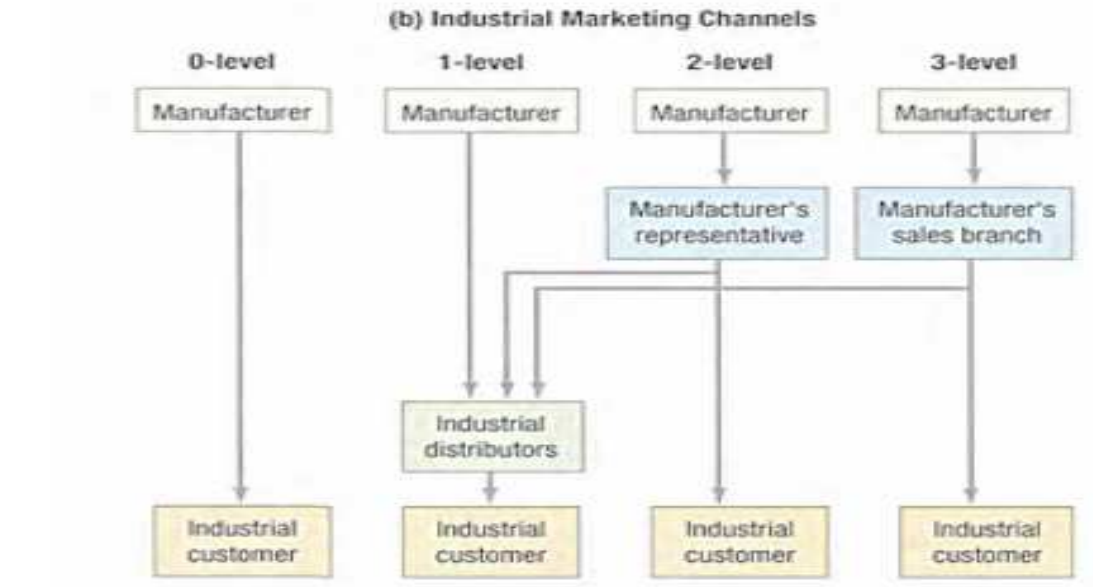
- Προβλέπει για τις πληρωμές των λογαριασμών των πελατών, μέσω των τραπεζών και άλλων οικονομικών οργανισμών.
- Παρακολουθεί και πρακτικά την μεταφορά της ιδιοκτησίας από μια οργάνωση ή άτομο στο άλλο.(Kotler Philip Keller Kevin Lane, 2006).

2.1 Επίπεδα καναλιών διανομής

Ο παραγωγός και ο τελικός πελάτης είναι μέρος κάθε καναλιού. Το σχήμα Β επεξηγεί διάφορα κανάλια μάρκετινγκ καταναλωτικών αγαθών, διαφορετικών μηκών.
Ένα μηδενικού επίπεδου κανάλι, zero-level channel, (επίσης αποκαλούμενο κανάλι direct-marketing) αποτελείται από έναν κατασκευαστή που πουλά άμεσα στον τελικό καταναλωτή. Ένα ενός-ισόπεδου κανάλι, one-level channel, περιέχει έναν μεσάζοντα, όπως ένας λιανοπωλητή. Ένα δύο επιπέδων κανάλι, two-level channel, περιέχει δύο μεσάζοντες. Στις καταναλωτικές αγορές, αυτοί είναι χαρακτηριστικά ένας χονδρέμπορος και ένας λιανοπωλητής. Ένα τριών επιπέδων κανάλι, three-level channel, περιέχει τρεις μεσάζοντες. Από την άποψη του παραγωγού, η λήψη πληροφοριών για τους τελικούς χρήστες και της άσκησης του ελέγχου γίνονται δυσκολότεροι καθώς ο αριθμός επιπέδων καναλιών αυξάνεται.
Το σχήμα Β παρουσιάζει κανάλια που χρησιμοποιούνται συνήθως στο βιομηχανικό μάρκετινγκ. Ένας κατασκευαστής βιομηχανικών αγαθών μπορεί να χρησιμοποιήσει τη δύναμη πωλήσεών του για να πωλήσει άμεσα στους βιομηχανικούς πελάτες ή μπορεί να πωλήσει στους βιομηχανικούς διανομείς, οι οποίοι πωλούν στους βιομηχανικούς πελάτες ή μπορεί να πωλήσει μέσω αντιπρόσωπων του κατασκευαστή ή με δικούς του κλάδους πωλήσεων άμεσα στους βιομηχανικούς πελάτες, ή έμμεσα στους βιομηχανικούς πελάτες μέσω των βιομηχανικών διανομέων. Τα μάρκετινγκ κανάλια μηδενικού, ενός, και δύο επιπέδων είναι αρκετά κοινά.
(Kotler Philip Keller Kevin Lane,2006)

ΣΧΗΜΑ Β


(a) Consumer Marketing Channels
0-level
1-level
2-level
3-level
Manufacturer
Manufacturer
Manufacturer
Manufacturer
Wholesaler
Wholesaler
Jobber
Retailer
Retailer
Retailer
Consumer
Consumer
Consumer
Consumer


(b) Industrial Marketing Channels
0-level
1-level
2-level
3-level
Manufacturer
Manufacturer
Manufacturer
Manufacturer
Manufacturer's representative
Manufacturer's sales branch
Industrial distributors
Industrial customer
Industrial customer
Industrial customer
Industrial customer

2.2 Τα κανάλια διανομής στη βιομηχανική αγορά

2.2.1 Συστήματα διανομής

Ένα από τα δυσκολότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει μια εταιρεία παράγωγης βιομηχανικών προϊόντων είναι αυτός της διαμόρφωσης του συστήματος διανομής των προϊόντων του στη βιομηχανική αγορά.

Υπάρχουν τρία βασικά συστήματα διανομής των βιομηχανικών ποιούντων:

- **Η άμεση διανομή (παραγωγός – πελάτης)**

  Είναι το σύστημα όπου ο παραγωγός διαθέτει το προϊόν του απευθείας στους πελάτες του είτε μέσω υποκαταστημάτων σε διάφορες περιοχές, είτε μέσω δικτύου εσωτερικών πωλητών της επιχείρησης.

- **Η έμμεση διανομή (παραγωγός – μεσάζων – πελάτης)**

  Είναι το σύστημα όπου ο παραγωγός διοχετεύει το προϊόν του σε μεσάζοντες, από τους οποίους αγοράζουν οι πελάτες. Υπάρχουν πολλές κατηγορίες μεσαζόντων οι σπουδαιότερες από τις οποίες είναι:

  - Αντιπρόσωποι – χονδρέμποροι - πλασιέ

- **Η μικρή διανομή (συνδυασμός)**

  Είναι το σύστημα όπου ο βιομηχανικός οργανισμός χρησιμοποιεί ταυτόχρονα και τα δικά του κανάλια διανομής και μεσάζοντες. Η μικρή διανομή είναι ίσως το πλέον συνηθισμένο σύστημα γιατί συγκεντρώνει τα πλεονέκτημα της έμμεσης Κέα της άμεσης διανομής.

Και τα τρία συστήματα παρουσιάζουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Η επιλογή του συστήματος διανομής εξαρτάται από πλήθος παραγόντων όπως η φύση των προϊόντων, το μέγεθος του οργανισμού, οι οικονομικές του δυνατότητες, τα περιθώρια κέρδους, η μορφή της αγοράς, η γεωγραφική κατανομή των πελατών, οι αγοραστικές συνήθειες των πελατών, οι ιδιομορφίες και απαιτήσεις της ζήτησης.
(Ειρήνη Ι. Τηλικίδου – Στογιάννη,2001)

2.2.2 Βιομηχανικοί αγοραστές

- **Χρήστες (Users),** οι οποίοι αγοράζουν βιομηχανικά προϊόντα ή υπηρεσίες απαραίτητα για να παράγουν τα δικά τους προϊόντα.
- **Κατασκευαστές (Original Equipment Manufacturers),** οι οποίοι αγοράζουν βιομηχανικά προϊόντα για να ενσωματώσουν στα δικά τους προϊόντα.
- **Εμπορευόμενοι – πλασιέ – διανομείς, (Dealers and Distributors),** οι οποίοι αγοράζουν προϊόντα από τους κατασκευαστές και τα μεταπωλούν χωρίς αλλαγές σε άλλους χρήστες.

Τέσσερις είναι οι μεταβλητές που επηρεάζουν την βιομηχανική αγοραστική συμπεριφορά.

1. **προσωπικές – ατομικές (individual)**
2. **διαπροσωπικές – κοινωνικές (social-interpersonal)**
3. **ενδοεπιχειρησιακές (organizational)**
4. **περιβαλλοντικές (environmental)**

(Ειρήνη Ι. Τηλικίδου – Στογιάννη,2001)

2.2.3 Τύπος Προμηθειών

1. Απευθείας Επαναγορά (straight rebuy)

Είναι η πιο απλή αγοραστική κατάσταση, όπου χρειάζεται να αγοραστούν για πολλοστή φορά προϊόντα ή υπηρεσίες, που έχουν ήδη αγοραστεί στο παρελθόν, χωρίς αλλαγή στις προδιαγραφές, ενδεχόμενος και από τον ίδιο, γνωστό προμηθευτή. Οι απευθείας επαναγορές σε ορισμένα είδη, γίνεται με αυτόματο τρόπο στη βάση χρονικών ή ποσοτικών κριτηρίων και αποτελούν διαδικασίες ρουτίνας.

2. Τροποποιημένη Επαναγορά (modified rebuy)

Αφορά προϊόντα που έχουν αγοράσει και άλλες φορές, όμως στη βάση νέων προδιαγραφών ή στη βάση αναζήτησης νέων προμηθευτών, για διαφόρους λόγους, όπως η βελτίωση της ποιότητας, η επίτευξη χαμηλότερου κόστους, η δυσαρέσκεια από τον προηγούμενο προμηθευτή, η εμφάνιση νέου προμηθευτή με ελκυστικές προσφορές κλπ.

3. Νέα αγορά ή Νέο έργο (new task)

Είναι η δυσκολότερη και πιο ενδιαφέρουσα αγοραστική κατάσταση όπου αγαθά αγοράζονται για πρώτη φορά από τον οργανισμό. Η έλλειψη προηγούμενης εμπειρίας τον υποχρεώνει να ακολουθητέε όλα τα σταδία της αγοραστικής διαδικασίας, ενώ ο βαθμός του αντιλαμβανομένου κίνδυνου είναι υψηλός.

2.2.4 Η αμοιβαιότητα ως μορφή σχέσης στη Βιομηχανική Αγορά

Οι τυπικές και άτυπες σχέσεις μεταξύ βιομηχανικό πωλητή και βιομηχανικού αγοραστή παίρνουν συχνά στη πράξη κάποιες ιδιαίτερες μορφές, όπως η αμοιβαιότητα.

Συχνά συναντάται το φαινόμενο ένας βιομηχανικός προμηθευτής να είναι ταυτόχρονα και βιομηχανικός αγοραστής κάποιου από τους πελάτες του. Μερικές φορές όμως το φαινόμενο αμοιβαιότητας παίρνει τη μορφή διαφόρων ειδών πιέσεων, ή ακόμη και τη μορφή άτυπων ‘’ συμφωνιών κύριων’’. Αυτού του είδους οι συμφωνίες παίρνουν συνήθως εκβιαστικό χαρακτήρα, ιδιαίτερα αν το ένα από τα δυο μέρη είναι ισχυρό. Ειρήνη Ι. Τηλικίδου – Στογιάννη,2001)

3. Λήψη αποφάσεων για το σχεδιασμό των καναλιών

Μια νέα εταιρεία ξεκινάει, κανονικά, ως ένας τοπικός οργανισμός ισχύος με πωλήσεις σε μια περιορισμένη αγορά μέσω των υπαρχόντων μεσαζόντων. (Philip Kotler ,2001)

3.1 Ανάλυση των επιθυμητών για τον πελάτη επιπέδων εξυπηρέτησης

Σκοπός των καναλιών μάρκετινγκ είναι να διαθέσουν ενός προϊόν στους πελάτες. Γι’ αυτό ο μαρκετίστας πρέπει να κατανοήσει τι είναι αυτό που στη πραγματικότητα επιθυμούν οι πελάτες στόχος. Τα κανάλια έχουν πέντε κριτήρια εξυπηρέτησης :

- ***Μέγεθος παρτίδας***
- ***Χρόνος αναμονής***
- ***Άνεση χώρου***
- ***Ποικιλία προϊόντων***
- ***Υποστήριξη υπηρεσιών***

(Anne T. Coughlan, Erin Anderson, Louis W.Stern and Adel I. El-Ansary, 1991).

3.2 Καθιέρωση των στόχων και των περιορισμών

Οι στόχοι καναλιών ποικίλλουν ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των προϊόντων. Τα φθαρτά προϊόντα απαιτούν αμεσότερο μάρκετινγκ. Τα ογκώδη προϊόντα, απαιτούν τα κανάλια που ελαχιστοποιούν το ποσό χειρισμού. Τα μεταβλητά προϊόντα πωλούνται άμεσα από τους αντιπροσώπους πωλήσεων. Τα προϊόντα που απαιτούν εγκατάσταση ή υπηρεσίες συντήρησης, πωλούνται συνήθως από την επιχείρηση. Τα προϊόντα υψηλής-αξίας πωλούνται συχνά μέσω του δυναμικού πωλήσεων μιας επιχείρησης παρά τους μεσάζοντες.

Το σχέδιο καναλιών πρέπει να λάβει υπόψη τις δυνάμεις και τις αδυναμίες των διαφορετικών τύπων μεσαζόντων. Ο σχεδιασμός των καναλιών επηρεάζεται επίσης από τα κανάλια των ανταγωνιστών.

Οι νομικοί κανονισμοί και οι περιορισμοί έχουν επιπτώσεις επίσης στο σχέδιο καναλιών. (Kotler Philip Keller Kevin Lane,2006)

3.3 Εντοπισμός βασικών εναλλακτικών λύσεων καναλιών

Από τη στιγμή που η εταιρεία έχει εξετάσει το επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, το επόμενο βήμα είναι ο εντοπισμός των εναλλακτικών λύσεων οι οποίες ορίζονται με βάση τα παρακάτω. (Philip Kotler,2001)

3.3.1 Τύποι και αριθμός μεσαζόντων

Μια εταιρία πρέπει να προσδιορίσει τους τύπους διαθέσιμων μεσαζόντων για να συνεχίσει την εργασία των καναλιών της.

- Η επέκταση του άμεσου δυναμικού πωλήσεων της εταιρείας.
- Η ανεύρεση διανομέων σε διαφορετικές περιοχές ή βιομηχανίες τελικής χρήσης

για να πωλήσουν το νέο εξοπλισμό. Θα πρέπει να τους δοθεί αποκλειστικότητα στη διανομή, επαρκή περιθώρια, κατάρτιση προϊόντων, και προωθητική υποστήριξη.
(Kotler Philip Keller Kevin Lane,2006)

Κατά τη λήψη της απόφασης για τον αριθμό των μεσαζόντων που θα χρησιμοποιηθούν, οι επιτυχημένες εταιρείες χρησιμοποιούν μια από τις τρεις στρατηγικές:

- Αποκλειστική διανομή, που σημαίνει σημαντικό περιορισμό του αριθμού των μεσαζόντων.
- Επιλεκτική διανομή. Περιλαμβάνει τη χρήση περισσότερων από ελάχιστους και λιγότερους από όλους τους μεσάζοντες που είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ένα συγκεκριμένο προϊόν.
- Εντατική διανομή αποτελείται από έναν κατασκευαστή που τοποθετεί προϊόντα ή υπηρεσίες σε δύο περισσότερα καταστήματα είναι δυνατόν.

(Philip Kotler, 2001),(Kotler Philip Keller Kevin Lane,2006)

3.3.2 Όροι και ευθύνες των μελών του καναλιού

Ο παραγωγός πρέπει επίσης να ορίζει τους όρους και τις ευθύνες των συμμετεχόντων μελών. Από ηθικής πλευράς, το κάθε μέλος ενός καναλιού θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με σεβασμό και να του δίνεται η ευκαιρία να είναι επικερδής. Άλλα βασικά δικαιώματα και ευθύνες είναι:

- **Η τιμολογιακή πολιτική.**
- **Οι όροι πώλησης.**
- **Χωρικά δικαιώματα.**
- **Αμοιβαίες υπηρεσίες και ευθύνες.**

(Philip Kotler, 2001)), Kotler Philip Keller Kevin Lane, 2006)

4. Αποφάσεις διοίκησης δικτύου διανομής

Αφού μια εταιρεία επιλέξει κάποιο από τα εναλλακτικά δίκτυα διανομής, ξεχωριστά οι ενδιάμεσοι θα πρέπει να επιλεχτούν, να παρακινηθούν και να αξιολογηθούν. Οι διακανονισμοί των καναλιών θα πρέπει να πραγματοποιηθούν μέσα σε χρονικά όρια.

4.1 Επιλογή μελών δικτύου διανομής

Κατά τη διαδικασία επιλογής, οι παραγωγοί πρέπει να καθορίσουν τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν καλύτερα τους μεσάζοντες. Θα αξιολογήσουν τον αριθμό των ετών που έχουν στο χώρο, τις υπόλοιπες σειρές προϊόντων που εμπορεύονται, τα αρχεία ανάπτυξης και κέρδους, τη φερεγγυότητα τους, τη συνεργασιμότητα και τη φήμη τους. Αν οι μεσάζοντες είναι αντιπρόσωποι πωλήσεων, οι παραγωγοί θα αξιολογήσουν τον αριθμό και το χαρακτήρα των υπόλοιπων σειρών που εμπορεύονται και το μέγεθος και την ποιότητα του δυναμικού πωλήσεων. Αν οι μεσάζοντες είναι πολυκαταστήματα ή εμπόρους λιανικής πώλησης στο Διαδίκτυο που επιθυμούν αποκλειστική διανομή, ο παραγωγός θα αξιολογήσει τις τοποθεσίες, την αντοχή της μάρκας, τη μελλοντική δυνατότητα ανάπτυξης και το είδος της πελατείας
(Philip Kotler, 2001)), (Kotler Philip Keller Kevin Lane, 2006)

4.2 Εκπαίδευση μελών δικτύου διανομής

Οι εταιρείες πρέπει να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν προσεκτικά προγράμματα εκπαίδευσης για τους διανομείς και τους εμπόρους επειδή οι μεσάζοντες, όπως και η εταιρεία θα εξετασθούν από τους τελικούς χρήστες.(Philip Kotler, 2001)), Kotler Philip Keller Kevin Lane, 2006)

4.3 Παρακίνηση των μελών των καναλιών

Η επιχείρηση πρέπει να δει τους μεσάζοντές της με τον ίδιο τρόπο που βλέπει τους τελικούς της χρήστες. Πρέπει να καθορίσει τις ανάγκες των ενδιάμεσων και να κατασκευάσει ένα κανάλι θα παρέχει στους μεσάζοντες την ανώτερη αξία.

Να είναι σε θέση να υποκινήσει τα μέλη των καναλιών για την επίτευξη της μεγαλύτερης απόδοσης αρχίζοντας με την κατανόηση των αναγκών τους και των θέλω τους.

Οι παραγωγοί ποικίλλουν πολύ όσον αφορά την ικανότητα στη διαχείριση των διανομέων. **Η δύναμη των καναλιών** μπορεί να οριστεί ως η δυνατότητα να αλλάζεται η συμπεριφορά των μελών των καναλιών έτσι ώστε να λαμβάνουν μέτρα που δεν θα είχαν πάρει διαφορετικά. (Anderson and Coughlan)

Οι κατασκευαστές μπορούν να χρησιμοποιήσουν τους παρακάτω τύπους δυνάμεων για να αποσπάσουν μια συνεργασία:

- Η καταναγκαστική δύναμη. Ένας κατασκευαστής απειλεί να αποσύρει έναν πόρο ή να ολοκληρώσει μια σχέση εάν οι μεσάζοντες αποτύχουν να συνεργαστούν.

Δύναμη ανταμοιβής. Ο κατασκευαστής προσφέρει στους μεσάζοντες ένα πρόσθετο όφελος για συγκεκριμένες πράξεις ή τις λειτουργίες.

- Νόμιμη δύναμη του. Ο κατασκευαστής ζητά μια συμπεριφορά που επιτρέπεται στο πλαίσιο της σύμβασης.
- Ειδική δύναμη. Ο κατασκευαστής έχει ειδικές γνώσεις που οι μεσάζοντες εκτιμούν.
- Δύναμη αναφοράς του. Ο κατασκευαστής είναι τόσο ιδιαίτερα σεβαστός που οι μεσάζοντες είναι υπερήφανοι να συνεργαστούν μαζί του.

(Kotler Philip Keller Kevin Lane, 2006)

4.4 Αξιολόγηση μελών καναλιού

Οι παραγωγοί πρέπει, περιοδικά, να αξιολογούν την απόδοση των μεσαζόντων ως προς κάποιες σταθερές, όπως είναι η επίτευξη του στόχου πωλήσεων, το μέσο επίπεδο αποθεμάτων ρου χρόνου αποστολής στον πελάτη, η μεταχείριση ελαττωματικών ή χαμένων προϊόντων και η συνεργασία στα προωθητικά και εκπαιδευτικά προγράμματα. (Kotler Philip Keller Kevin Lane, 2006)

Ένας παραγωγός μπορεί να ανακαλύψει, κατά διαστήματα, ότι αμείβει υπερβολικά ορισμένους μεσάζοντες. Γι' αυτό το λόγο, οι παραγωγοί θα πρέπει να ορίσουν λειτουργικές εκπτώσεις σύμφωνα με τις οποίες θα πληρώνουν ένα συγκεκριμένο ποσό για την απόδοση του καναλιού σε συμφωνημένη υπηρεσία.(Philip Kotler, 2001)

5. Ολοκλήρωση και συστήματα καναλιών

Τα κανάλια διανομής δε μένουν στάσιμα. Τα νέα όργανα χονδρικής πώλησης και λιανικής πώλησης προκύπτουν, και τα νέα συστήματα καναλιών εξελίσσονται.

- **Κάθετα συστήματα μάρκετινγκ**

Ένα κάθετο σύστημα μάρκετινγκ (vertical marketing system) ή (VMS), περιλαμβάνει, τις ενέργειες των χονδρεμπόρων και των λιανοπωλητών σαν ένα ενωμένο σύνολο. Το μέλος ενός καναλιού που του ανήκουν οι άλλοι ή κάνει το franchise ή έχει τόση δύναμη που όλοι συνεργάζονται. (Kotler Philip Keller Kevin Lane, 2006.)

- **Οριζόντια συστήματα μάρκετινγκ**

Μια άλλη ανάπτυξη των καναλιών είναι το οριζόντιο σύστημα μάρκετινγκ, στο οποίο δύο ή περισσότερες ανεξάρτητες επιχειρήσεις βάζουν μαζί τους πόρους ή τα προγράμματα για να εκμεταλλευτούν μια αναδυόμενη ευκαιρία μάρκετινγκ. Κάθε επιχείρηση στερείται το κεφάλαιο, την τεχνογνωσία, την παραγωγή, ή τους πόρους μάρκετινγκ για να επιχειρήσουν μόνοι τους, ή φοβάται τον κίνδυνο του ρίσκου. Οι επιχειρήσεις μπορεί να συνεργαστούν η μια με την άλλη σε προσωρινή ή μόνιμη βάση ή να δημιουργήσουν μια επιχείρηση κοινοπραξίας.
(Kotler Philip Keller Kevin Lane, 2006)

- **Συστήματα μάρκετινγκ περισσότερων από ενός καναλιών**

Το μάρκετινγκ περισσότερων από ενός καναλιών λαμβάνει χώρα όταν μια μόνο εταιρεία χρησιμοποιεί δύο ή και περισσότερα κανάλια μάρκετινγκ για να προσεγγίσει ένα ή περισσότερα τμήματα πελατών.
Προσθέτοντας επιπλέον κανάλια, οι εταιρείες κερδίζουν τρία σημαντικά πλεονεκτήματα. Το πρώτο είναι η αύξηση κάλυψης της αγοράς. Το δεύτερο είναι το μειωμένο κόστος του καναλιού. Το τρίτο είναι οι περισσότερο προσαρμοσμένες πωλήσεις. (Philip Kotler, 2001)

6. Διανομή στις διεθνείς αγορές

6.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή καναλιών διανομής στο εξωτερικό

Συχνά οι διεθνείς επιχειρήσεις έχουν μικρά περιθώρια επιλογής του είδους καναλιού το όποιο επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν για να φτάσει το προϊόν τους στον τελικό ξένο καταναλωτή ή χρήστη γενικότερα. Στο βαθμό όμως που υπάρχει δυνατότητα επιλογής, η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπόψη της τους εξής παράγοντες:

- Τη φύση του προϊόντος
- Τη φύση του καταναλωτή χρήστη
- Τη φύση και το πόλο των μεσαζόντων
- Το νομικό ρόλο των πρακτόρων και των χονδρεμπόρων

(Χρήστος Σαρμανιώτης, 2006.)

6.2 Η μεταφορά των προϊόντων μεταξύ των χωρών

Στις περισσότερες χώρες η εγχώρια μετακίνηση γίνεται σε μεγάλο βαθμό σιδηροδρομικώς ή με φορτηγά. Στις διεθνής μεταφορές οι σιδηρόδρομοι και το φορτηγό χρησιμοποιούνται πολύ στην Ευρώπη και στη Β. Αμερική λόγω ύπαρξης σχετικής υποδομής. Σε αρκετές όμως χώρες της Λατινικής Αμερικής, της Αφρικής και της Ασίας και ειδικά όταν οι αποστάσεις είναι μεγάλες, οι υδάτινοι δρόμοι μπορεί να είναι όχι μόνο φθηνότεροι, αλλά και γρηγορότεροι. Μεταξύ των ηπείρων η θάλασσα και οι αεροπορικές μεταφορές είναι σχεδόν οι σχεδόν οι μοναδικές επιλογές. Γενικότερα οι θαλάσσιες μεταφορές αποτελούν το σημαντικότερο μέσο μεταφοράς στο διεθνές εμπόριο. (Χρήστος Σαρμανιώτης, 2006.)

7. Η θεωρία της δύναμης και της σύγκρουσης στα δίκτυα διανομής

Για περίπου μία δεκαετία στα φαινόμενα της δύναμης και της σύγκρουσης στα δίκτυα διανομής έχει δοθεί αρκετά κανονική, εμπειρική προσοχή στη 'βιβλιογραφία' του marketing, τόσο χωριστά όσο και ως κοινό γεγονός.

Κάθε δημοσιευμένο άρθρο που αναφέρεται στο θέμα, φυσικά, έχει αναπτύξει μια διαφορετική διάσταση ως προς το τι μπορεί να αποκαλεστεί ''δύναμη δικτύων και θεωρία σύγκρουσης''.

Για παράδειγμα, η σχέση μεταξύ της δύναμης και της σύγκρουσης ,ειδικά ο αντίκτυπος της δύναμης ενός μέλους του δικτύου στο σύνολο της ενδο-δικτυακής σύγκρουσης, η οποία είναι παρούσα, φαίνεται να είναι ιδιαίτερου ενδιαφέρον. Με βάση τα αναφερόμενα συμπεράσματα, φαίνεται ότι η φύση και οι πηγές της δύναμης κατέχονται από ένα αυτοτελές δίκτυο που μπορεί να επηρεάσει την παρουσία και το επίπεδο της σύγκρουσης. (John F. Gaski, 1984)

Στο χώρο της διοίκησης των δικτύων διάθεσης, ως σύγκρουση ορίζεται μια κατάσταση στην οποία ένα μέλος του δικτύου διανομής αντιλαμβάνεται ένα άλλο μέλος σαν αντίπαλο, κάτι που αντικατοπτρίζεται στη συμπεριφορά του, η οποία έχει στόχο να βλάψει, να δημιουργήσει αντίπραξη ή να επωφεληθεί περιορισμένους πόρους εις βάρος του. Πολλά διαφορετικά γεγονότα οδηγούν τυπικά στη δημιουργία και την ανάπτυξη μιας σύγκρουσης μεταξύ των μελών ενός δικτύου διανομής προϊόντος και ιδιαίτερα οι διαφορετικοί πολλαπλοί επιχειρηματικοί στόχοι των μελών του δικτύου διανομής. Είναι σημαντικό συνεπώς να γνωρίζουμε ότι σπανίως ένα γεγονός ή αίτια έχουν ως αποτέλεσμα τη σύγκρουση. Προερχόμενη από μια σειρά ουσιαστικών καταστάσεων, η σύγκρουση είναι συχνά ένα γενικό αίσθημα έντασης μεταξύ των μελών ενός δικτύου. Αυτή η ένταση μπορεί να υπάρχει και η σύγκρουση να υφίσταται σε μια λανθάνουσα κατάσταση για μια ακαθόριστη χρονική περίοδο. (Kotler Philip Keller Kevin Lane, 2006)

Σε αυτές τις περιπτώσεις, τα απογοητευμένα μελή δεν προβαίνουν σε ειδικές ενέργειες για να φράσουν τα συναισθήματα τους ή δεν αλλάζουν τη συμπεριφορά τους.

Η ένταση που υπάρχει μεταξύ των μελών ενός καναλιού διανομής μπορεί τελικά να κορυφωθεί σε περιόδους αλλαγής και να οδηγήσει σε σύγκρουση. Η αλλαγή χρειάζεται για τη συμμόρφωση του απογοητευμένου μέλους η οποία μπορεί να

καταλήξει σε μια ανοιχτή έχθρα μεταξύ των μελών του δικτύου. Η σύγκρουση μπορεί να αποτελεί το αποτέλεσμα έλλειψης συμφωνίας της περίπτωση αλλαγής. Παρότι η διάκριση μεταξύ αίτιων και περιπτώσεων μιας σύγκρουσης δεν είναι εμφανής η διαφορά είναι όμως σπουδαία διότι οι περιπτώσεις σύγκρουσης αποτελούν παράπονα που αναφέρονται από τα μελή του δικτύου και είναι τυπικά πλήρως συγκεκριμένες. Οι αίτιες όμως είναι γενικώς ασαφείς. Τα μέλη του δικτύου είναι συνήθως απρόθυμα να εκφράσουν τα πραγματικά αίτια μιας σύγκρουσης. Οι περιπτώσεις μπορούν να θεωρηθούν συμπτώματα αίτιων συγκρούσεων. (Philip Kotler, 2001)

Μπορούμε κατά τον Bowersox και τον Cooper να χρησιμοποιήσουμε δυο παραδείγματα ένα από την ιατρική και ένα από το χώρο της διανομής και να διακρίνουμε μεταξύ των αίτιων και περιπτώσεων σύγκρουσης. Συμφώνα με το πρώτο παράδειγμα προσπαθώντας να θεραπεύουμε τον πυρετό κάνουμε πολύ λίγα για να αντιμετωπίσουμε τη μόλυνση που προκαλεί τον πυρετό. Ομοίως στα κανάλια διανομής, συμφώνα με το δεύτερο παράδειγμα, αντιμετωπίζοντας το ειδικό παράδειγμα ενός λιανοπωλητή να ελαχιστοποιήσει την επένδυση αποθεμάτων. Μολονότι μια συγκεκριμένη περίπτωση σύγκρουσης μπορεί να επιλυθεί είναι δυνατόν να προκύψουν άλλες περιπτώσεις, εκτός εάν τα μέλη του δικτύου διανομής κατανοήσουν πλήρως τη βασική σύγκρουση. (Kotler Philip Keller Kevin Lane, 2006)

7.1 Σύγκρουση, συνεργασία και ανταγωνισμός

Άσχετα με το πόσο καλά τα κανάλια σχεδιάζονται και ρυθμίζονται, θα υπάρξει κάποια σύγκρουση, λόγο του ότι τα ενδιαφέροντα των ανεξάρτητων επιχειρησιακών οντοτήτων δεν συμπίπτουν πάντα. Η σύγκρουση των καναλιών γίνεται πραγματικότητα όταν οι ενέργειες του μέλους ενός καναλιού αποτρέπουν το κανάλι από την επίτευξη του στόχου του. Ο συντονισμός των καναλιών εμφανίζεται όταν συγκεντρώνονται τα μέλη των καναλιών για να προωθήσουν τους στόχους του καναλιού, σε αντίθεση με ενδεχομένως μη συμβατικούς στόχους. Εδώ εξετάζουμε τρεις ερωτήσεις: Ποιοι τύποι συγκρούσεων προκύπτουν στα κανάλια; Τι είναι αυτό που προκαλεί τη σύγκρουση των καναλιών; Τι μπορεί να γίνει για να επιλυθούν οι καταστάσεις σύγκρουσης. (Παπαβασιλείου Ν. – Μπαλτάς Γ., 2003) (Philip Kotler, 2001)

7.2 Οι τύποι συγκρούσεων και ανταγωνισμών

Γίνεται η υπόθεση ότι ένας κατασκευαστής θέτει ένα κάθετο κανάλι που αποτελείται από τους χονδρεμπόρους και τους λιανοπωλητές. Ο κατασκευαστής ελπίζει για την καλύτερη συνεργασία των καναλιών που θα έχει ως αποτέλεσμα την απόδοση μεγαλύτερων κερδών για κάθε μέλος των καναλιών.
(Kotler Philip Keller Kevin Lane, 2006)
Κατά τον Palamountain υπάρχουν τρεις τύποι σύγκρουσης στο χώρο διανομής των προϊόντων:

I. **Οριζόντιος ανταγωνισμός (horizontal competition)**

Αυτός είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ ενδιάμεσων του ιδίου τύπου, όπως για παράδειγμα ένα σουπερ μάρκετ, ανταγωνίζεται ένα άλλο σουπερ μάρκετ.

II. **Σύγκρουση μεταξύ διαφόρων τύπων μεσαζόντων του ιδίου επίπεδου στο δίκτυο διανομής (intertype competition)**

Αυτός είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ ενδιάμεσων διαφορετικού τύπου, αλλά του ιδίου επίπεδου στο δίκτυο διανομής, όπως για παράδειγμα ένα σουπερ μάρκετ με ένα πολυκατάστημα.

III. **Κάθετη σύγκρουση (vertical conflict)**

Αυτή είναι η σύγκρουση μεταξύ των μελών ενός δικτύου διανομής διαφορετικών επίπεδων, όπως για παράδειγμα μια βιομηχανική επιχείρηση τροφίμων με ένα σουπερ μάρκετ. (Παπαβασιλείου Ν. – Μπαλτάς Γ., 2003)
Η κάθετη σύγκρουση καναλιών κυμαίνεται, σήμερα στα συσκευασμένα καταναλωτικά αγαθά όπου η ισχύ έχει περάσει από τους παραγωγούς στους εμπόρους λιανικής πώλησης. Καθώς οι παραγωγοί συνεχίζουν να βγάζουν χιλιάδες νέα προϊόντα, οι έμποροι λιανικών πωλήσεων που αναζητούν μέγιστη παραγωγικότητα από περιορισμένο χώρο στα ράφια είναι πιθανόν να συλλέξουν αποθήκευτρα από κατασκευαστές για την αποθήκευση νέων προϊόντων, δαπάνες έκθεσης για το κόστος του χώρου, πρόστιμα για καθυστερημένη παράδοση και ατελείς παραγγελίες και δαπάνες εξόδου για το κόστος επιστροφής των προϊόντων στους παραγωγούς. Προσπαθώντας να επανακτήσουν την ισχύ από τους εμπόρους λιανικής πώλησης, οι κατασκευαστές επεκτείνονται και σε εναλλακτικά κανάλια, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση σε μάρκες που κυριαρχούν στην αγορά και αναπτύσσοντας ισχυρότερους δεσμούς με σημαντικούς εμπόρους λιανικών

πωλήσεων μέσω συστημάτων και προγραμμάτων διανομής προστιθέμενης αξίας από τα οποία επωφελούνται όλα τα μέλη καναλιού.
(Kotler Philip Keller Kevin Lane, 2006) ,(Philip Kotler, 2001)

7.3 Αιτίες της σύγκρουσης των καναλιών

Είναι σημαντικό να προσδιοριστούν οι αιτίες της σύγκρουσης των καναλιών. Μερικές είναι εύκολο να επιλυθούν, ενώ άλλες δεν είναι. Από τη σκοπιά των δικτύων διανομής, οι αίτιες μιας σύγκρουσης μπορεί να χωρίσουν σε δυο μεγάλες ομάδες :

1. **Πήγες σύγκρουσης που προέρχονται από τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων μελών του δικτύου διανομής**

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

α) Ρόλοι

Μερικές φορές η σύγκρουση προκύπτει **από τους ασαφείς ρόλους** και δικαιώματα. Τα εδαφικά όρια και η πίστωση για τις πωλήσεις παράγουν συχνά συγκρούσεις. Όσο περισσότερο χρονικό διάστημα και όσο πιο συχνά τα μέλη ενός δικτύου βρίσκονται σε αλληλεπίδραση τόσο περισσότερο μαθαίνουν ποια συμπεριφορά αναμένουν τα αλλά μέλη από αυτά. Το μέγεθος της αναμενόμενης συμπεριφοράς από το ένα μέλος του δικτύου μπορεί να θεωρηθεί ως ο ρόλος σε ένα σύστημα διανομής. Η αναμενόμενη συμπεριφορά θέτει για αυτά τα μέλη ορισμένες προδιαγραφές συμπεριφοράς. Όπως για παράδειγμα ο ρόλος μιας βιομηχανικής επιχείρησης σε ένα δίκτυο διανομής συνδέεται συχνά με την ανάπτυξη και την καινοτομία ενός προϊόντος, ενώ ο ρόλος των ενδιάμεσων συνδέεται με τη διείσδυση σε αγορές και με την προσπάθεια τοπικής πώλησης. Συγκρούσεις στο δίκτυο διανομής μπορούν επομένως να προκύψουν όταν:

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

(Kotler Philip Keller Kevin Lane, 2006) ,(Παπαβασιλείου Ν. – Μπαλτάς Γ., 2003)

β) Προσδοκίες

Διαφορές στη διαθέσιμη πληροφόρηση, στις δυνατότητες επεξεργασίας πληροφοριών και στην εμπειρία δημιουργούν συχνά διαφορετικές προσδοκίες μεταξύ των μελών ενός δικτύου διανομής αναφορικά με τις δυνατότητες και τα αποτελέσματα συγκεκριμένων στρατηγικών. (Παπαβασιλείου Ν. – Μπαλτάς Γ., 2003)

γ) Αντιλήψεις

Η σύγκρουση μπορεί επίσης να προέλθει από τις **διαφορές στην αντίληψη**. Ο κατασκευαστής μπορεί να είναι αισιόδοξος για τη βραχυπρόθεσμη οικονομική προοπτική και να θέλει τους εμπόρους να χρησιμοποιούν υψηλότερο τιμοκατάλογο. Οι έμποροι μπορούν να είναι απαισιόδοξοι. Οι ενδιάμεσοι βλέπουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των μελών του δικτύου και τη ζήτηση της αγοράς μέσα από ένα τοπικό πρίσμα, χωρίς να δίνουν μεγάλη προσοχή στις συνθήκες που επικρατούν στις άλλες αγορές. Από την άλλη πλευρά, οι βιομηχανικές επιχειρήσεις δίνουν έμφαση σε όλες τις αγορές σχετικά με τον ανταγωνισμό των μελών του δικτύου και με τη ζήτηση. Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις και οι ενδιάμεσοι έχουν επίσης διαφορετικές απόψεις για τις ικανότητες κάθε μέλους και για τις σχέσεις μέσα στο δίκτυο. (Παπαβασιλείου Ν. – Μπαλτάς Γ., 2003)

δ) Σχέσεις επικοινωνίας

Στην κατηγορία ποτών δεν είναι ασυνήθιστο οι διαφωνίες να προκύψουν μεταξύ των κατασκευαστών και των διανομέων τους για τη **καλύτερη στρατηγική διαφήμισης**. Στα δίκτυα διανομής υπάρχει σταθερή επικοινωνία. Η βιομηχανική επιχείρηση πρέπει να διαβιβάζει στους ενδιάμεσους πληροφόρηση σχετικά με τις συνθήκες της αγοράς, τις ανταγωνιστικές στρατηγικές και τις προωθητικές ενέργειες, καθώς και τις αντιδράσεις των καταναλωτών στα προϊόντα και τις πολιτικές προώθησης και τιμολόγησης της βιομηχανικής επιχείρησης. Η έλλειψη ενημέρωσης που μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα μια σύγκρουση στο δίκτυο διανομής, λαμβάνει χώρα τουλάχιστον στις δυο παραπάνω περιπτώσεις: η πρώτη περίπτωση προκύπτει όταν μι βιομηχανική επιχείρηση επιθυμεί να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως, για παράδειγμα, όταν αποφασίζει να μην ανακοίνωση την εισαγωγή ενός νέου οικονομικού προγράμματος διανομής του προϊόντος. Οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις απαιτούν, από την πλευρά τους πληροφόρηση σχετικά με την εισαγωγή νέων προϊόντων, όσο το δυνατό συντομότερα για να προετοιμάσουν τις στρατηγικές τους για την περίοδο διανομής του νέου προϊόντος. Η δεύτερη περίπτωση της έλλειψης ενημέρωσης προκαλείται από θορύβους- διαταράξεις στην επικοινωνία. Οι θόρυβοι-

διαταράξεις αποτελούν οποιουσδήποτε παράγοντες που ελαττώνουν την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας της επικοινωνίας. Σε ένα δίκτυο διανομής ,ένας θόρυβος επικοινωνίας μπορεί να προκύψει από μη πλήρη μηνύματα ή από παρερμηνείες. Όταν τα διάφορα μέλη ενός δικτύου διανομής αποδίδουν διαφορετικές ερμηνείες σε μια διαφορετική ορολογία, τότε η πιθανότητα μιας έντασης αυξάνεται. Τέτοιες διαταράξεις προκύπτουν συχνά από το γεγονός ότι ένας ειδικός αναπτύσσει μια ορολογία η οποία δεν είναι οικεία στον οποιοδήποτε, εκτός εάν ο άλλος είναι ειδικός. Οι συγκεχυμένες ερμηνείες που παρουσιάζονται, όταν ένας ειδικός επιστήμονας επικοινωνεί με ένα μη- ειδικό, συμβάλλουν στην ανάπτυξη μιας σύγκρουσης, όπως για παράδειγμα, η λανθασμένη ή περιορισμένη ερμηνεία του όρου ‘’σταθμική διανομή’’. (Kotler Philip Keller Kevin Lane, 2006) ,(Philip Kotler, 2001), (Παπαβασιλείου Ν. – Μπαλτάς Γ., 2003)

2. Πηγές σύγκρουσης που προέρχονται από την οργάνωση των επιχειρήσεων- μελών του δικτύου διανομής

Οι πηγές αυτές μπορεί να χωριστούν σε τρεις ομάδες παραγόντων: α) Ασυμφωνία επιδιωκομένων στόχων από τα διάφορα μέλη του δικτύου διανομής, β) τάση για αυτονομία και έλεγχο, και γ) ασυμφωνία περιοχής αρμοδιότητας.

α) Ασυμφωνία στόχων

Μια σημαντική αιτία είναι η **μη συμβατότητα του στόχου**. Παραδείγματος χάριν, ο κατασκευαστής μπορεί να θελήσει να επιτύχει τη γρήγορη διείσδυση στην αγορά μέσω μιας πολιτικής χαμηλών τιμών. Οι έμποροι, αντίθετα, μπορούν να προτιμήσουν να εργαστούν με μεγάλα περιθώρια και να επιδιώξουν τη βραχυπρόθεσμη αποδοτικότητα. Οι αλλαγές στο χώρο των εμπορικών επιχειρήσεων έχουν αλλάξει τη σχέση μεταξύ βιομηχανικών επιχειρήσεων και ενδιάμεσων. Παλαιοτέρα ο ρόλος του εμπορίου ήταν αποκλειστικά η διανομή των προϊόντων, τον όποιο η εμπορική επιχείρηση επέβαλλε στο εμπόριο λογά της άνισης κατανομής της ισχύος. Η κατάσταση όμως έχει αλλάξει. Το εμπόριο έχει αποκτήσει δύναμη. Παρατηρείται μια απεξάρτηση του εμπορίου από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις. Το εμπόριο αναπτύσσει τις δίκες του στρατηγικές του μάρκετινγκ. Ο πίνακας Α παραθέτει τις δυνατές συγκρούσεις στόχων μεταξύ των βιομηχανικών και εμπορικών επιχειρήσεων.
(Kotler Philip Keller Kevin Lane, 2006) , (Παπαβασιλείου Ν. – Μπαλτάς Γ., 2003)

β) Τάση για αυτονομία και έλεγχο

Κατά τον Pondy οι ανάγκες της αυτονομίας δημιουργούν τη βάση μιας σύγκρουσης όταν ένα μέλος του δικτύου διανομής είτε αναζητεί να ασκήσει έλεγχο σε κάποια δραστηριότητα, την οποία ένα άλλο μέλος του δικτύου θεωρεί ότι ανήκει στον τομέα αρμοδιοτήτων του, είτε αναζητεί να αποκλεισθεί από έναν τέτοιο έλεγχο. Στη διαμάχη για την ηγεσία στο δίκτυο, ο έλεγχος βασικών αποφάσεων μάρκετινγκ συχνά αμφισβητείται. Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις προσπαθούν να ελέγξουν την πολιτική τιμών με διάφορα μέσα και οι λιανοπωλητές προσπαθούν να επιδράσουν στις αποφάσεις των βιομηχανικών επιχειρήσεων σχετικά με τη γραμμή του προϊόντος, επιλέγοντας μόνο ορισμένα προϊόντα από το περιορισμένο μίγμα προϊόντος και αποφεύγοντας πιέσεις για την αγορά της συνολικής γραμμής προϊόντος. Η σύγκρουση επίσης μπορεί να προκύψει λόγω της **εξάρτησης των ενδιάμεσων από τον κατασκευαστή**. Η τύχη των αποκλειστικών εμπόρων επηρεάζονται βαθιά από το προϊόν του κατασκευαστή και από τις αποφάσεις τιμολόγησης. Αυτή η κατάσταση δημιουργεί μια μεγάλη δυνατότητα για σύγκρουση.
(Kotler Philip Keller Kevin Lane, 2006) , (Παπαβασιλείου Ν. – Μπαλτάς Γ., 2003)

γ) Ασυμφωνία περιοχής αρμοδιότητας

μια σύγκρουση μπορεί να προκύψει επίσης στα δίκτυα διανομής, όταν υπάρχουν επικαλύψεις σχετικά με την περιοχή αρμοδιότητας. Στην περίπτωση αυτή , δυο ή περισσότερες επιχειρήσεις ανταγωνίζονται με τις ίδιες λειτουργιές, τα ιδία προϊόντα ή με τους ίδιους πελάτες. Αποτέλεσμα της παραπάνω περίπτωσης είναι η αποθάρρυνση και η ένταση.(Kotler Philip Keller Kevin Lane, 2006.),
(Παπαβασιλείου Ν. – Μπαλτάς Γ., 2003)

Στόχοι βιομηχανικών επιχειρήσεων	Στόχοι εμπορικών επιχειρήσεων
Πολιτική προϊόντος	
• Διαρκής νεωτερισμός προϊόντος • Δημιουργία φήμης προϊόντος στα πλαίσια μιας οικογενείας προϊόντων • Εφαρμογή πολιτικών μάρκετινγκ με βάση το προϊόν • Εμπορικό σήμα της βιομηχανικής επιχείρησης	• Σταθερότητα σε προέχοντα με μεγάλο κύκλο εργασιών • Εισαγωγή νέων προϊόντων που πρόκειται να έχουν επιτυχία • Δημιουργία επιχειρησιακής φήμης λόγω προσφερόμενης συλλογής προϊόντων • Εφαρμογή πολιτικών μάρκετινγκ με βάση τη συλλογή των προϊόντων • Εμπορικό σήμα της εμπορικής επιχείρησης
Πολιτική συλλογής προϊόντων	
• Διάθεση συνολικής οικογενείας προϊόντων, δηλαδή, του συνολικού προγράμματος παράγωγης • Διασπορά επιχειρηματικών κίνδυνων Μέσω διαφοροποίησης σε νέες αγορές (υποκατάστατα προέχοντα) • Δημιουργία μακροπρόθεσμα επιτυχημένης συλλογής προϊόντων	• Διάθεση συλλογής προϊόντων προσανατολισμένης προς το τμήμα της αγοράς και την αγορά-στοχο συμφώνα με την αρχή του πακέτου των αναγκών • Μη υποκατάστατα προέχοντα, αλλά συμπληρωματικά προέχοντα με την έννοια του συνδυασμού αναγκών • Πώληση προϊόντων που αποφέρουν βραχυπρόθεσμα μεγάλο κύκλο εργασιών & κέρδη
Πολύτιμη τιμών	
• Μείωση των περιθωρίων κέρδους των μελών στα δίκτυα διανομής • Συνεχής πολιτική τιμών βασισμένη στη σύσταση τιμών • Υψηλές τιμές εισόδου στην αγορά για νέα προέχοντα, με στόχο τη δημιουργία καλής φήμης για το προϊόν • Πολιτική τιμών βασισμένη στο προϊόν και την επιχείρηση, στα πλαίσια της πολίτικης απόκτηση καλής φήμης	• Άσκηση πίεσης στους όρους εφοδιασμού με βάση το συνασπισμό • Περιορισμένη επιθετικότητα στην πολιτική • Χαμηλές τιμές εισόδου στην αγορά, με στόχο τη δημιουργία καλής φήμης για την επιχείρηση • Πολιτική τιμών βασισμένη στη βιομηχανική επιχείρηση σε συμφωνία με την επιδιωκόμενη καλή φήμη του καταστήματος
Πολιτική πωλήσεων	
• Άριστη κατανομή σημείων πώλησης • Προτεραιότητα στις εμπορικές επιχειρήσεις με μεγάλο δείκτη ανάπτυξης • Πώληση με ελάχιστο μέγεθος παραγγελία • Μεγάλος αριθμός παροχής υπηρεσιών από το εμπόριο	• Δικαίωμα αποκλειστικότητας • Σταθερός εφοδιασμός παραγγελίες προσανατολισμένες στη ζήτηση με μικρή διάρκεια ανεφοδιασμού • Συμμέτοχη της βιομηχανικής επιχείρησης στην παροχή υπηρεσιών από το έμπορο

Σχήμα Α

Διαφήμιση

- Διαφήμιση του προϊόντος σε εθνικό επίπεδο
- Διαφήμιση με στόχο τη δημιουργία καλής φήμης για το προϊόν
- Διαφήμιση της εταιρείας σε τοπικό ή περιφερειακό επίπεδο
- Διαφήμιση με στόχο τη δημιουργία καλής φήμης για την επιχείρηση

Προώθηση πωλήσεων

- Προώθηση πωλήσεων βασισμένη στο προϊόν
- Καλή τοποθέτηση των προϊόντων στο εμπόριο
- Display προσανατολισμένο στο προϊόν και την εταιρεία
- Καμία προώθηση ανταγωνιστικών προϊόντων στο σημείο πώλησης
- Προώθηση πωλήσεων βασισμένη στη συλλογή των προϊόντων, στο συνδυασμό αναγκών
- Τοποθέτηση στα πλαίσια διαμόρφωσης του καταστήματος
- Display προσανατολισμένο στη διαμόρφωση του καταστήματος
- Προώθηση των προϊόντων στα πλαίσια της στρατηγικής μάρκετινγκ της λιανεμπορικής επιχείρησης

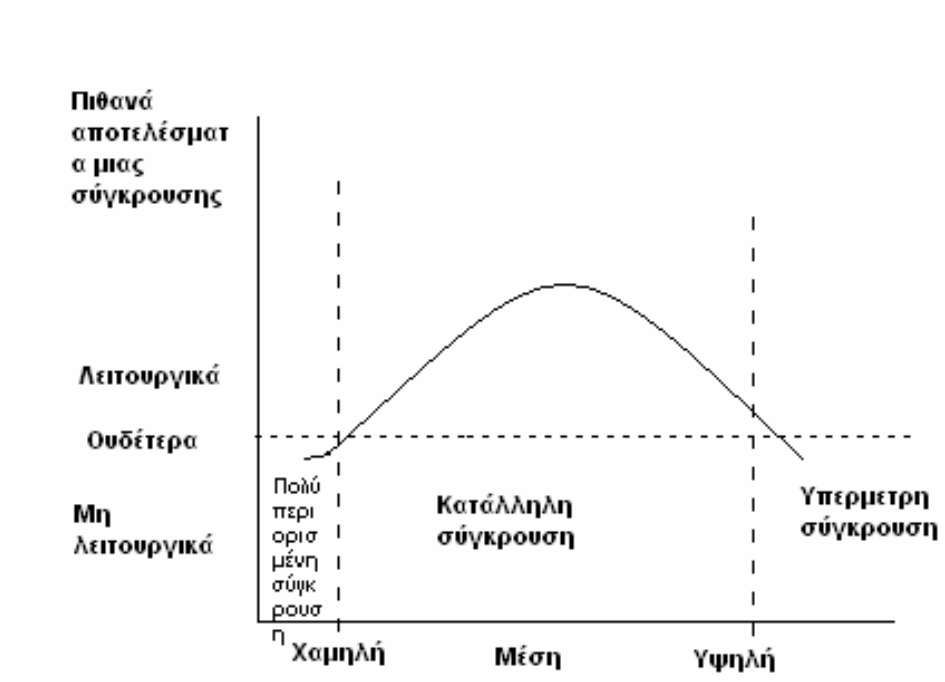
Δυνατές συγκρούσεις μεταξύ βιομηχανικών και εμπλοκών επιχειρήσεων
Steffenhagen, 1975, a 75 και Stecket et al, χωρίς έτος έκδοσης, σ. 310

Σχήμα Α

7.4 Διαχείριση της σύγκρουσης των καναλιών

Ο χειρισμός των συγκρούσεων απαιτεί την εξέταση της έντασης της σύγκρουσης, τις μεθόδους επίλυσης της και τη μελέτη των δυνατών αποτελεσμάτων. Στο διάγραμμα Α απεικονίζονται τα πιθανά αποτελέσματα μιας σύγκρουσης και τα διάφορα επίπεδα έντασης μιας σύγκρουσης. Η καμπύλη του διαγράμματος παρουσιάζει τη σχέση μεταξύ του επιπέδου έντασης μιας σύγκρουσης (συμπεριφοράς) και των δυνατών αποτελεσμάτων της. Δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις προσθέτουν τα κανάλια για να αυξήσουν τις πωλήσεις, διατρέχουν κίνδυνο για σύγκρουση των καναλιών. Κάποια σύγκρουση καναλιών μπορεί να είναι εποικοδομητική και να οδηγήσει σε καλύτερη προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις είναι δυσλειτουργική. Η πρόκληση δεν είναι να αποκλειστεί η σύγκρουση αλλά να ρυθμιστεί καλύτερα. (Παπαβασιλείου Ν. – Μπαλτάς Γ., 2003)

Τα αποτελέσματα μιας σύγκρουσης για τα μέλη ενός δικτύου μπορεί να είναι λειτουργικά και μη-λειτουργικά



Διάγραμμα Α : Ένταση σύγκρουσης και δυνατά αποτελέσματα σύγκρουσης στα δίκτυα διανομής

Λειτουργικά αποτελέσματα προκύπτουν στην περίπτωση που έχουμε μια μέσου επιπέδου ένταση σύγκρουσης με τις ανάλογες αίτιες και στον ανάλογο χρόνο. Η ένταση αυτή οδηγεί σε βελτίωση της αποτελεσματικότητας του δικτύου διανομής. Ένα συγκεκριμένο παράδειγμα που μπορεί να αναφερθεί και αφορά και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων αποτελούν οι συγκρούσεις σχετικά με τη βελτίωση της υποδομής της διανομής (διοίκηση αποθεμάτων, αποθηκευτική και μεταφορική ικανότητα, όροι αποστολής και παράδοσης), κάτι που θα συμβάλλει στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. (Kotler Philip Keller Kevin Lane, 2006.)

Μη-λειτουργικα αποτελέσματα προκύπτουν στην περίπτωση που έχουμε μιας περιορισμένης έντασης ή υπέρμετρης έντασης σύγκρουση. Η περίπτωση της σύγκρουσης περιορισμένης έντασης χαρακτηρίζεται από μη εκδήλωση συμπεριφοράς για αλλαγή και επομένως, καμία λειτουργική βελτίωση του συστήματος της διανομής. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα πολλών μικρομεσαίων επιχειρήσεων που εξυπηρετούν την αγορά χρησιμοποιώντας σταθερά την ίδια υποδομή διανομής, και συναλλασσόμενες σε χρόνια βάση, με έξι ως οχτώ χονδρέμπορους. Αυτές οι επιχειρήσεις διατηρώντας το ίδιο σύστημα δεν δρουν λειτουργικά, αφού δεν προσαρμόζονται στις απαιτήσεις της αγοράς για να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα τους. Οι απαιτήσεις της αγοράς προϋποθέτουν την άριστη κατανομή των σημείων πώλησης, δημιουργία δύναμης πωλητών και βελτίωση της υποδομής της διανομής. (Kotler Philip Keller Kevin Lane, 2006.)

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

Ο στόχος των στελεχών που εμπλέκονται στη λειτουργία της διανομής των επιχειρήσεων δεν είναι κατανίκηση η αποφυγή όλων των συγκρούσεων. Στόχος πρέπει να είναι η αποφυγή μιας σύγκρουσης που προβλέπεται να έχει λειτουργικές συνέπειες. Ένα επίπεδο έντασης σύγκρουσης που κινητοποιεί τα μέλη ενός δικτύου να αναζητήσουν καλύτερες λύσεις στα κοινά προβλήματα δεν οδηγεί μόνο στην εκπλήρωση των στόχων της μεμονωμένης επιχείρησης, αλλά αυξάνει επίσης την ανταγωνιστικότητα του όλου συστήματος διανομής. Επομένως, το ενδιαφέρον των στελεχών που εμπλέκονται στη λειτουργία της διανομής των επιχειρήσεων πρέπει να εστιάζεται στο χειρισμό των συγκρούσεων και όχι στην αποφυγή τους.
(Παπαβασιλείου Ν. – Μπαλτάς Γ.,2003)
Υπάρχουν διάφοροι μηχανισμοί για την αποτελεσματική διοίκηση των συγκρούσεων. Ένα είναι η υιοθέτηση απόλυτα συγκεκριμένων στόχων.

Υιοθέτηση στόχων για το σύνολο του προσωπικού. Τα μέλη καναλιών έρχονται σε μια συμφωνία για το θεμελιώδη στόχο που επιδιώκουν από κοινού, μπορεί να είναι η επιβίωση, το μερίδιο αγοράς, η υψηλή ποιότητα, ή η ικανοποίηση του πελάτη. Αυτό συνήθως το κάνουν όταν αντιμετωπίζει το κανάλι μια εξωτερική απειλή, όπως ένα αποδοτικότερο ανταγωνιστικό κανάλι, ένα δυσμενές πλαίσιο νομοθεσίας, ή μια αλλαγή στις καταναλωτικές επιθυμίες. (Παπαβασιλείου Ν. – Μπαλτάς Γ.,2003)
Ανταλλαγή προσώπων μεταξύ των επιπέδων των καναλιών. Ένα χρήσιμο βήμα είναι να ανταλλαχθούν τα πρόσωπα μεταξύ δύο ή περισσότερων επιπέδων καναλιών. Στην ιδανική περίπτωση, οι συμμετέχοντες θα μάθουν να εκτιμούν τις απόψεις των άλλων. (Παπαβασιλείου Ν. – Μπαλτάς Γ.,2003)
Συναίνεση: Συναίνεση είναι η προσπάθεια ενός οργανισμού να κερδίσει την υποστήριξη των ηγετών άλλου οργανισμού, συμπεριλαμβάνοντας τους στις συμβουλευτικές επιτροπές, γενικά συμβούλια, εμπορικές οργανώσεις, κ. α . Για όσο χρονικό διάστημα ο οργανισμός που εισηγείται την προσπάθεια, συμπεριφέρεται στους ηγέτες με σοβαρότητα και ακούει τη γνώμη τους, η συναίνεση μπορεί να μειώσει τη σύγκρουση. (Παπαβασιλείου Ν. – Μπαλτάς Γ.,2003)
Διπλωματία, διαμεσολαβητή, διαιτησία χρόνιων ή οξειών συγκρούσεων. Όταν η σύγκρουση είναι χρόνια ή οξεία, τα συμβαλλόμενα μέρη ίσως να πρέπει να προσφύγουν στη διπλωματία, τη μεσολάβηση, ή τη ‘’διαιτησία’’. Η διπλωματία πραγματοποιείται όταν στέλνει κάθε πλευρά ένα πρόσωπο ή μια ομάδα που συναντιέται με το αντίστοιχό πρόσωπο της άλλης εταιρείας για να επιλύσει τη σύγκρουση. Η μεσολάβηση σημαίνει η προσφυγή σε έναν ουδέτερο τρίτο που είναι

ειδικευμένος στο συμβιβασμό των δύο ενδιαφέροντα πλευρών. Η ‘’διαιτησία’’ εμφανίζεται όταν τα δύο συμβαλλόμενα μέρη συμφωνούν να παρουσιάσουν τα επιχειρήματά τους σε έναν ή περισσότερους ‘’διαιτητές’’ και να δεχτούν την απόφαση της ‘’διαιτησίας’’. (Kotler Philip Keller Kevin Lane, 2006), (Παπαβασιλείου Ν. – Μπαλτάς Γ., 2003)

7.5 Διαδικασίες επίλυσης των συγκρούσεων στα δίκτυα διανομής.

Η επίλυση των συγκρούσεων κατέχει επίμονα έναν κεντρικό ρόλο στα μοντέλα της ενδο-οργανωτικής διαδικασίας και θεωρείται ως ο αρχικός μηχανισμός για τη μείωση της εκδήλωσης συγκρούσεων στα δίκτυα διανομής.

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

1. **Λύση προβλήματος**

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι για τη λύση ενός προβλήματος σε ένα δίκτυο διανομής. Οι βασικότερες είναι: α) η αναφορά σε γενικούς στόχους , και β) η βελτίωση της διαδικασίας επικοινωνίας μεταξύ των μελών ενός δικτύου διανομής. Κάθε μέλος ενός δικτύου διανομής έχει δεχτεί να συνεργαστεί, γιατί πιστεύει ότι οι στόχοι του θα επιτευχθέν καλυτέρα. Συνεπώς αυτό το γεγονός αποτελεί μια σημαντική προϋπόθεση για τη λύση ενός προβλήματος.

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

Όσον αφορά τις διαδικασίες επικοινωνίας, η περισσότερο αποδοτική ροη πληροφοριών σε ένα δίκτυο διανομής επιτρέπεται στα μέλη ενός δικτύου να βρουν για τις συγκρούσεις λύσεις που να βασίζονται σε κοινούς στόχους. Αυτή η ροη πληροφοριών μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη βοήθεια συναντήσεων, αποστολή πληροφοριακού υλικού και εμπορικών εκδόσεων, αντιπρόσωπων πωλήσεων, πωλητών, κ.λ.π. (Kotler Philip Keller Kevin Lane, 2006)

Έχει προταθεί συχνά να βασίζονται σε χαμηλού κινδύνου στρατηγικές για να επιλυθούν προκύπτουσες διαφωνίες.

Ο όρος 'χαμηλός κίνδυνος' χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει την ελάχιστη πιθανότητα έκθεσης σε κάποιο φυσικό ελάττωμα, οικονομικά και/ή κοινωνικά κόστη συνδυασμένα με τις πληροφορίες της συναλλαγής.

Χαμηλού κινδύνου στρατηγικές όπως η διαπραγμάτευση προϋποθέτουν ελάχιστες πληροφορίες συναλλαγής και συνεπώς μειώνει το ενδεχόμενο για πρόβλημα στις απώλειες πληροφοριών.

Αντιθέτως, υψηλού κινδύνου στρατηγικές όπως η επίλυση προβλήματος, είναι αναμενόμενο να συνεπάγεται εκτεταμένες συναλλαγές πληροφοριών και υψηλό ενδεχόμενο για πρόβλημα στις απώλειες πληροφοριών. (Kotler Philip Keller Kevin Lane, 2006)

Τα πιο ισχυρά μέρη λέγεται ότι προτιμούν χαμηλού κινδύνου στρατηγικές επειδή είναι πολύ πιθανό:

- Να παρακινηθούν από άμεσο μεγάλο προσωπικό κέρδος και
- Να αντιληφτούν ότι χρειάζονται περισσότερες πρωτοβουλίες για την πραγματοποίηση τακτικών ελιγμών και επηρεασμένων προσπαθειών.

Αν και τέτοιες επιδράσεις έχουν υποστηριχτεί σε κάποιες εργασιακές μελέτες σε διαδικασίες διαπραγμάτευσης, η εφαρμογή τους στην διαδικασία της επίλυσης της σύγκρουσης δεν έχει εκτιμηθεί.

Επίσης, δεν είναι ξεκάθαρο πως επιπρόσθετα στοιχεία της κατάστασης όπως εξερχόμενα χαρακτηριστικά ή συγγενικές περιουσίες επηρεάζουν την επιλογή των συναντήσεων στις μεθόδους επίλυσης. (Rajiv P. Dant & Patrick L. Schul, 1992)

2. Πειθώ

Η πειθώ περιλαμβάνει μεν, την επικοινωνία μεταξύ των συγκρουόμενων μελών ενός δικτύου διανομής, αλλά η έμφαση δίνεται στην επίδραση της συμπεριφοράς μέσω πειθούς και όχι μόνο με τη βοήθεια μιας απλής πληροφόρησης. (Rajiv P. Dant & Patrick L. Schul, 1992)

3. Διαπραγμάτευση

Στη διαπραγμάτευση δε γίνεται προσπάθεια για πλήρη ικανοποίηση ενός μέλους ενός δικτύου διανομής. Στόχος της διαπραγμάτευσης είναι να σταματήσει μια σύγκρουση, χωρίς να εξαλείψει οπωσδήποτε την ένταση από την οποία προκύπτει η σύγκρουση. Η αποτυχία των μελών ενός δικτύου να καταλήξουν σε μια αποδεκτή λύση μπορεί να οδηγήσει στην ανάμειξη τρίτων (επιχειρήσεων, μελών, κ.λπ.) στη διαδικασία

επίτευξης μιας συμφωνίας. Παραδείγματα τέτοιων λύσεων αποτελούν οι συμμαχίες, οι διαιτησίες, το lobbying, κ.λπ. (Rajiv P. Dant & Patrick L. Schul, 1992)

Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις και οι μεσάζοντες έχουν ανέγνωρη ότι η διοίκηση των δραστηριοτήτων των δικτύων διανομής προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες στις επιχειρήσεις για να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επομένως κερδοφορία. Οι δραστηριότητες του δικτύου αποτελούν μια βασική πηγή για οφέλη προστιθεμένης άξιας στους τελικούς καταναλωτές και μάλιστα ακόμα μεγαλύτερα από άλλων δραστηριοτήτων μάρκετινγκ. Λόγω αυτής της ουσιώδους δυνατότητας να επιτυγχάνεται όφελος προστιθεμένης άξιας, οι επιχειρήσεις μπορούν αν αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μειώνοντας το κόστος της εκτέλεσης αυτών των δραστηριοτήτων ή χρησιμοποιώντας τις δραστηριότητες της διανομής για να διαφοροποιήσουν την πρόσφορα τους. Βασική προϋπόθεση για την καλύτερη εφαρμογή των παραπάνω είναι η υιοθέτηση του μάρκετινγκ των σχέσεων (relationship marketing) στα δίκτυα διανομής, κάτι που απαιτεί συντονισμό και συνεργασία, ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητα του δικτύου διανομής. (Rajiv P. Dant & Patrick L. Schul, 1992)

Μια βιώσιμη στρατηγική για την ελαχιστοποίηση εντάσεων στη δίκτυο διανομής, λαμβάνοντας υπόψιν και τις αλλαγές στο μελλοντικό πλάνο λογά του παγκοσμίου ανταγωνισμού, είναι η υιοθέτηση συμπεριφορών προσανατολισμένων στη αγορά. Το παραπάνω προκύπτει από τις παρακάτω υποθέσεις, οι οποίες επιβεβαιώθηκαν με εμπορική ερευνά.

- Όσο μεγαλύτερος είναι ο προσανατολισμός του προμηθευτή στην αγορά, τόσο μεγαλύτερος είναι ο προσανατολισμός του ενδιάμεσου στην αγορά, κάτι που αυξάνει την αποδοτικότητα και κερδοφορία του δικτύου διανομής.
- Όσο μεγαλύτερος είναι ο προσανατολισμός του προμηθευτή στην αγορά, τόσο μεγαλύτερη είναι η αξιοπιστία που προσδίδει ο ενδιάμεσος στον προμηθευτή.
- Όσο μεγαλύτερος είναι ο προσανατολισμός του προμηθευτή στην αγορά, τόσο μεγαλύτερη είναι η επιθυμία του ενδιάμεσου για κοινές προσπαθείς όσον αφορά τη επιτυχή εκπλήρωση κοινών και ιδίων στόχων.
- Όσο μεγαλύτερος είναι ο προσανατολισμός του προμηθευτή στην αγορά, τόσο μεγαλύτερη είναι η επιθυμία του ενδιάμεσου για ανάπτυξη μιας σταθερής σχέσης με τον προμηθευτή. (Rajiv P. Dant & Patrick L. Schul, 1992)

Συμπερασματικά, μπορεί να πλεχθεί ότι ο προσανατολισμός του προμηθευτή στην αγορά επιδρά στον προσανατολισμό του ενδιάμεσου στην αγορά, και στην αφοσίωση

του τελευταίου στη σχέση που αναπτύσσεται στο δίκτυο διανομής , γεγονός που ελαχιστοποιεί τις περιπτώσεις συγκρούσεων. (Παπαβασιλείου Ν. – Μπαλτάς Γ., 2003)

7.6 Οι συγκρούσεις στα δίκτυα διανομής των ελληνικών επιχειρήσεων

Κάθε χρόνο υπογράφονται συμφωνίες μεταξύ λιανέμπορων και προμηθευτών, οι οποίες περιγράφουν τις μεταξύ τους σχέσεις. Οι συμφωνίες προκύπτουν ύστερα από σκληρές διαπραγματεύσεις και αφορούν τις τιμές τιμοκατάλογου, διακανονισμούς πληρωμής, εκπτώσεις, προωθήσεις, κ.πλ. η εκδήλωση σύγκρουσης πριν, κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων και μετά τη συμφωνία είναι συνηθισμένο φαινόμενο. Εξετάζοντας τα πεδία σύγκρουσης στο μείγμα μάρκετινγκ, μπορούν να φλεχθούν τα εξής. (Παπαβασιλείου Ν. – Μπαλτάς Γ., 2003)

Τα πιο σημαντικά πεδία σύγκρουσης στη διανομή είναι η ποιότητα, οι οικονομικοί στόχοι ,οι στόχοι πωλήσεων και τα επίπεδα αποθεμάτων. Όσον αφορά το προϊόν τα πιο σημαντικά πεδία σύγκρουσης είναι το εύρος και το βάθος των προϊόντων και οι επιστροφές/εγγυήσεις. Στο χώρο της πολίτικης τιμών, τα σημαντικότερα πεδία σύγκρουσης είναι η πιστωτική πολιτική και οι διακανονισμοί πληρωμής, οι εκπτώσεις και προσφορές και τα περιθώρια κέρδους. Τέλος στο χώρο της προώθησης, τα σημαντικότερα πεδία σύγκρουσης είναι η τοποθέτηση στο ράφι και ακολούθου με ισοδυναμία το in shop promotion (stands, προωθήσεις) και ο στόχος της διαφήμισης, όταν δίνει έμφαση στο προϊόν και τον προμηθευτή. (Παπαβασιλείου Ν. – Μπαλτάς Γ., 2003)

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

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

Ως γενικές πήγες σύγκρουσης στα δίκτυα διανομής των ελληνικών επιχειρήσεων θεωρούνται: οι διαφορετικοί στόχοι, οι περιορισμένοι πόροι, η δυσκολία

επικοινωνίας, η σχέση καθηκόντων/ανταμοιβης , οι διαφορετικές προσδοκίες /αντιλήψεις και το ποιος λαμβάνει τις αποφάσεις.
Η ανοιχτή ανταλλαγή απόψεων/συστάσεων η συμμέτοχη στη λήψη αποφάσεων αλλά και η χρήση δύναμης από τις μεγάλες επιχειρήσεις αποτελούν τις μεθόδους επίλυσης των συγκρούσεων. Οι απειλές, η διαιτησία και τα ένδικα μέσα χρησιμοποιούνται ελάχιστα. (Παπαβασιλείου Ν. – Μπαλτάς Γ., 2003).

7.7 Η έννοια και τα είδη ισχύος στο χώρο του δικτύου διανομής

Η ισχύς και η σύγκρουση είναι λέξεις αλληλένδετες. Όταν υπάρχει μια σύγκρουση, είναι ανάγκη να διαπραγματεύεσαι από θέση ισχύος. Η ισχύς καθορίζει σε μεγάλο βαθμό, εάν μια σύγκρουση επιλύεται προς όφελος της βιομηχανικής επιχείρησης ή των ενδιάμεσων. Όσο πιο σημαντική είναι μια βιομηχανική επιχείρηση για ένα ενδιάμεσο, ο ενδιάμεσος θα υπακούει στις πολιτικές που υιοθέτει η βιομηχανική επιχείρηση.
Για αυτό είναι σημαντικό να γνωρίζει μια βιομηχανική επιχείρηση ακριβώς πια είναι η ισχύς της στη σχέση της με τους ενδιάμεσους. Μη ακριβείς εκτιμήσεις της ισχύος οδηγούν σε πολλά είδη προβλημάτων. Η βιομηχανική επιχείρηση δεν πρέπει να απορεί γιατί οι ενδιάμεσοι της δεν της δίνουν την προσοχή που πιστεύει ότι δικαιούται. Αυτή πρέπει να εκτιμήσει τη πραγματική κατάσταση της ισχύος της στο δίκτυο διανομής και, στη συνεχεία, να αναπτύξει στρατηγικές μάρκετινγκ που να τη βοηθήσουν να αποκτήσει ένα μεγάλο μερίδιο στους πόρους. Έτσι θα αποκτήσει τη δύναμη που επιδιώκει. Η βιομηχανική επιχείρηση μπορεί, επίσης, να υιοθετήσει προγράμματα, ώστε να διατηρήσει ή να αυξήσει την ισχύ της , χωρίς, όμως, να διολισθήσει στο στάδιο της πίεσης στα μέλη του δικτύου διανομής. Η πίεση προέρχεται από το πλεονέκτημα της ισχύος, που ενθαρρύνει την ανάπτυξη πολιτικών άσκησης της προς τους ενδιάμεσους. Όπως για παράδειγμα, όταν μια βιομηχανική επιχείρηση έχει μεγάλη ισχύ στους τελικούς καταναλωτές με τη μάρκα του προϊόντος που διαθέτει, και χρησιμοποιεί αυτή τη δύναμη για να πίεση τα μέλη του δικτύου διανομής να ακολουθούν τις εντολές της. (Philip Kotler, 2001),(Παπαβασιλείου Ν. – Μπαλτάς Γ., 2003).
Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις έχουν ισχύ στο δίκτυο διανομής., όταν τα προϊόντα τους είναι αναγκαία στους ενδιάμεσους τους. Η ισχύς αποκτάται όταν τα προϊόντα της βιομηχανικής επιχείρησης είναι αρκετά κερδοφόρα ή αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό ποσοστό των συνολικών πωλήσεων του ενδιάμεσου. Όσο μεγαλύτερο

είναι το μερίδιο μιας βιομηχανικής επιχείρησης στις συνολικές πώλησης ενός ενδιάμεσου, τόσο περισσότερη ισχύ μπορεί να πακτώσει σε αυτόν.

Η ισχύς μιας μάρκας προϊόντος αποτελεί άλλη μια σημαντική πηγή επίδρασης στο δίκτυο διανομής. Πολύ μεγάλες επιχείρησης, όπως , για παράδειγμα, η Procter and Gamble, η Mercedes, κ.ά., είναι ηγέτες της αγοράς και όλοι οι ενδιάμεσοι επιθυμούν να εμπορεύονται αυτές τις μάρκες προϊόντων. Εάν μια βιομηχανική επιχείρηση έχει ισχύ μάρκας προϊόντος, το προϊόν της γίνεται περισσότερο αποδεκτό από τους ενδιάμεσους. Εάν μια βιομηχανική επιχείρηση επιθυμεί, συνεπώς, να αποκτήσει ισχύ στο δίκτυο διανομής, πρέπει να αναπτύξει την ισχύ της μάρκας του προϊόντος της. Αυτό δε γίνεται ,όμως, μέσα σε ένα σύντομο χρονικό διάστημα. Για να κερδίσει μια βιομηχανική επιχείρηση τη μάχη στο μυαλό του καταναλωτή, χρειάζεται διαφήμιση και προώθηση και, πάνω από όλα, ένα πολύ καλό προϊόν, συνοδευόμενο με αναγνώριση και προτίμηση της μάρκας του.(Παπαβασιλείου Ν. – Μπαλτάς Γ., 2003)

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

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

Ο Rolnicki προτείνει τους τρεις παρακάτω τρόπους για να αποκτηθεί ισχύς στο δίκτυο διανομής προϊόντος:

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

Η ισχύς μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να μεταβάλει τις ροές μάρκετινγκ τόσο μεταξύ των μελών όσο μεταξύ των μελών και των γραφείων διευκολύνσεως ενός δικτύου διανομής, δημιουργώντας αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη κατανομή των πόρων στο δίκτυο. Στην πραγματικότητα η άσκηση της ισχύς ενός μέλους του δικτύου στα αλλά μέλη ή στα γραφεία διευκολύνσεως περιορίζεται συνήθως, λογά του βαθμού εξειδίκευσης, μόνο σε μερικές ροές μάρκετινγκ. Όπως για παράδειγμα, μια μεταφορική εταιρεία έχει πιθανόν, μικρή επιθυμία να ασκήσει επίδραση σε

προωθητικές ενέργειες στο δίκτυο διανομής. Επίσης πολλοί παραγωγοί καταναλωτικών προϊόντων προτιμούν να αφήσουν στα χέρια των λιανοπωλητών τις αποφάσεις που σχετίζονται με την προώθηση των προϊόντων στους τελικούς καταναλωτές. (Παπαβασιλείου Ν. – Μπαλτάς Γ., 2003).

Όταν έχει μια επιχείρηση την ισχύ για να προξενήσει αλλαγές στο δίκτυο διανομής, δε σημαίνει ότι αυτή πρέπει οπωσδήποτε να τη χρησιμοποιήσει με σκοπό να επιτύχει τους στόχους της. Πάντως, αν και η χρησιμοποίηση μερικών πηγών ισχύος δημιουργεί μερικές φορές πολύ μεγάλα προβλήματα, η μη χρησιμοποίηση της θεωρείται σε άλλες περιπτώσεις επίσης αρνητική. Ο Gaski και ο Nevin πρεσβεύουν ότι εάν οι πήγες της ισχύος είναι παρούσες αλλά η ισχύς δεν ασκείται, οι συνέπειες μπορεί να είναι πολύ διαφορετικές, ίσως αντίθετες από ότι θα ήταν στη περίπτωση που η ισχύς θα είχε ασκηθεί. Όπως για παράδειγμα, η άσκηση πολλών πιέσεων στα μέλει του δικτύου αποτελεί βέβαια, την αιτία δημιουργίας μη ικανοποίησης και σύγκρουσης, έτσι και η μη-ασκηση της δυνατότητας πιέσεων μπορεί να θεωρηθεί από τους franchisees ή τους μεσάζοντες ως διοικητική αδυναμία. Ομοίως, η παροχή ωφελειών μπορεί να ορμηνευθεί θετικά. Η παροχή ωφελειών μπορεί να ορμηνευθεί και ως αδυναμία (αρνητικά). (Παπαβασιλείου Ν. – Μπαλτάς Γ., 2003).

Η ισχύς στο δίκτυο διανομής δεν αποτελεί ένα μέσο για την κατανομή των πόρων σε παραγωγικές δραστηριότητες. Η άσκηση της μπορεί επίσης, να αποτελέσει μέσο για την επίλυση ή τον έλεγχο συγκρούσεων. Διαφορετικές πήγες ισχύος στο δίκτυο διανομής μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο χρήσιμες σε διαφορετικές καταστάσεις συγκρούσεων. Όπως, για παράδειγμα, η σύγκρουση στόχων μπορεί να περιοριστεί αποτελεσματικά με την άσκηση της ισχύος ανταμοιβής. Όταν μια βιομηχανική επιχείρηση χρησιμοποιεί έναν ανεξάρτητο διανομέα για να πουλήσει τη σειρά προϊόντων της, αυτή μπορεί να προσφέρει χρηματικά κίνητρα στη δύναμη πωλήσεων του διανομέα. Πρόκειται για ένα είδος χρηματικής ανταμοιβής για την αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης. Χρηματικά κίνητρα μπορεί να βοηθήσουν πολύ στην κινητοποίηση της δύναμης πωλήσεων ενός διανομέα να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια στην προώθηση των προϊόντων μιας επιχείρησης σε σχέση με τα προϊόντα μιας άλλης επιχείρησης που διαθέτει ο ίδιος. Αυτά τα κίνητρα μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για τη δημιουργία πωλήσεων ενός προϊόντος, το οποίο δεν είναι ιδιαίτερα γνωστό στην αγορά και συνεπώς απαιτεί σημαντικά προσπαθεί να πάρει τη δύναμη των πωλήσεων για να επιτύχει. Επίσης, η ισχύς της ανταμοιβής μπορεί να βοηθήσει στη ελαχιστοποίηση της διαφοράς στόχων μεταξύ μιας βιομηχανικής επιχείρησης η όποια επιδιώκει να αυξήσει τα κέρδη της δίκης της

γραμμής προϊόντος, και ενός διανομέα, του οποίου στόχος είναι η μεγιστοποίηση των κερδών όλης της συλλογής των προϊόντων που διαθέτει και όχι μόνο της γραμμής προϊόντος αίτησης βιομηχανικής επιχείρησης. (Παπαβασιλείου Ν. – Μπαλτάς Γ., 2003).

Ομοίως, μια σύγκρουση σχετικά με την αρμοδιότητα μιας περιοχής πωλήσεων μπορεί να διευθετηθεί με τη χρησιμοποίηση πολλών αντιπροσώπων πωλήσεων σε μια περιοχή της αγοράς μπορεί να δημιουργήσει σημαντική σύγκρουση σχετικά με τη αρμοδιότητα της περιοχής πωλήσεων, καθώς όλοι οι αντιπρόσωποι θα αγωνίζονται για πωλήσεις χρησιμοποιώντας την ιδία βάση πελατών. Η επιλογή από τη βιομηχανική επιχείρηση της έντασης της διανομής είναι σαφώς ένα νόμιμο δικαίωμα και συνεπώς η απόφαση της σχετικά με το αριθμό των καταστημάτων αντικατοπτρίζει την εφαρμογή της νόμιμης ισχύος της. (Παπαβασιλείου Ν. – Μπαλτάς Γ., 2003).

Αρκετές μελέτες αναφορικά με τα δίκτυα διανομής χρησιμοποίησαν τις πήγες ισχύος για να εξηγήσουν τη σύγκρουση, την ισχύ ή την ικανοποίηση. Πήγες ισχύος είναι εκείνοι οι πόροι που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να επιδράσει σε μιαν άλλη στο Παισό των σχέσεων ενός δικτύου.

Κατά τον French και τον Raven, και συμφώνα με όσα προκύπτουν έμμεσα από τα παραπάνω αναφερθέντα, υπάρχουν οι πέντε παρακάτω πήγες ισχύος.

1. **Ισχύς ανταμοιβής (reward power)**

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

2. **Πιεστική ισχύς (coercive rower)**

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

3. **Νόμιμη ισχύς (legitimate power)**

Αυτή η ισχύς πηγάζει από συμβατικούς κανόνες που υπαγορεύουν ότι ένα μέλος του δικτύου έχει ο νόμιμο δικαίωμα να ασκήσει επίδραση σε ένα άλλο και ότι υπάρχει η υποχρέωση το τελευταίο μέλος να αποδεχτεί αυτήν την επίδραση.

4. **Ισχύς ταυτίσεως (referent power)**

Όταν ένα μέλος του δικτύου αντιλαμβάνεται ότι οι στόχοι του συμφωνούν με καινούς ενός άλλου μέλους δικτύου τότε υπάρχει πιθανός μια πηγή ισχύος ταυτίσεως. Συνεπώς όταν επικρατεί αυτή η κατάσταση, μια προσπάθεια που ένα μέλος του δικτύου να επιδράσει στη συμπεριφορά του άλλου είναι περισσότερο πιθανόν κατανοηθεί από το τελευταίο ως ωφέλιμο και για την εκπλήρωση των δικών του στόχων.

5. **Ισχύς εξειδικεύσεως (expert power)**

Αυτή η πηγή ισχύος προέρχεται από την εμπειρία και την τεχνογνωσία την οποία ένα μέλος του δικτύου αποδίδει σε ένα άλλο αναφορικά με ένα συγκεκριμένο τομέα. Με αλλά λόγια, οι προσπάθειες ενός μέλους του δικτύου να επιδράσει στη συμπεριφορά ενός άλλου βασίζονται στη μεγαλύτερη εμπειρία που αποδίδεται στο πρώτο μέλος. Η εμπειρία εξειδικεύσεως είναι πολύ συνηθισμένη στα δίκτυα διανομής, όπως για παράδειγμα, πολλοί βιομήχανοι κ χονδρέμποροι παρέχουν παραδοσιακά στους λιανοπωλητές συμβουλές μάνατζμεντ αναφορικά με όλες τις φάσεις της λιανεμπορικής δραστηριότητας. Οι λιανέμποροι προβαίνουν συχνά σε αλλαγές βασιζόμενοι στις συμβουλές των βιομηχάνων ή χονδρεμπόρων που τις προσφέρουν. Ισχύς εξειδικεύσεως ασκείται επίσης από τους λιανοπωλητές στους χονδρέμπορους ή βιομηχάνους. (Παπαβασιλείου Ν. – Μπαλτάς Γ., 2003).

Οι λιανοπωλητές είναι συχνά σε μια εξαιρετική θέση να αισθάνονται το σφυγμό της καταναλωτικής αγοράς και να διοχετεύουν αυτή την πληροφόρηση στους χονδρέμπορους και τους βιομηχάνους. Το μέγεθος της επίδρασης μιας τέτοιας

πληροφόρησης στη συμπεριφορά του χονδρέμπορου ή του βιομήχανου εξαρτάται από την αντίληψη που έχει αυτός για την εμπειρία του λιανοπωλητή.

Από την πλευρά του μάνατζερ του δικτύου μιας βιομηχανικής επιχείρησης, η ισχύς πρέπει να χρησιμοποιηθεί με σκοπό να επιδράσει στη συμπεριφορά των μελών του δικτύου, ώστε να βοηθήσει τη βιομηχανική επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της όσον αφορά τη διανομή. Συνεπώς, ο μάνατζερ του δικτύου διανομής πρέπει να χρησιμοποιήσει τις διαθέσιμες πηγές ισχύος, με σκοπό να ασκήσει ισχύ στο δίκτυο διανομής:

1. ποιες πηγές ισχύος είναι διαθέσιμες
2. ποια πηγή ή ποιες πηγές θα χρησιμοποιηθούν

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

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

Ως προς την οργάνωση του δικτύου, δίκτυα που βασίζονται σε συμβόλαια όπως για παράδειγμα, ένα σύστημα franchise, παρέχουν στο δικαιοπάροχο μια ισχυρή πηγή νόμιμης ισχύος που πηγάζει από το συμβόλαιο. Αντίθετα, τα παραδοσιακά συστήματα δικτύων παρέχουν στη βιομηχανική επιχείρηση εικονικά μηδαμινή πηγή νόμιμης ισχύος. (Παπαβασιλείου Ν. – Μπαλτάς Γ., 2003).

Οι συνθήκες μπορούν να αλλάξουν κάθε στιγμή στη σχέση στο δίκτυο διανομής. Όπως για παράδειγμα, η πηγή της ισχύος εξειδικεύσεως μπορεί να είναι διαθέσιμη σε μια βιομηχανική επιχείρηση κατά τα πρώτα σταδία εισαγωγής ενός νέου προϊόντος στην αγορά, διότι η βιομηχανική επιχείρηση ίσως είναι το μοναδικό μέλος του δικτύου που γνωρίζει πως να προωθεί αποτελεσματικά το νέο προϊόν. Συνεπώς οι λιανοπωλητές μπορεί να συμμορφωθούν με τις προσπάθειες προώθησης του προϊόντος της βιομηχανικής επιχείρησης, διότι η βιομηχανική επιχείρηση διαθέτει την αναγκαία εμπειρία.

Η πηγή της ισχύος ταυτίσεως μπορεί να είναι διαθέσιμη σε μια βιομηχανική επιχείρηση κατά τη διάρκεια μιας καταστάσεως ελλείψεως της διάθεσης ενός προϊόντος. Η ισχύς της βιομηχανικής επιχείρησης να κατανείμει τα περιορισμένα προϊόντα στα διάφορα μέλη του δικτύου διανομής βασίζεται, σε αυτήν την

περίπτωση, στην πεποίθηση των μελών του δικτύου ότι η βιομηχανική επιχείρηση ενεργεί προς όφελος των καλύτερων συμφερόντων όλων των μελών του δικτύου.

Ενώ μπορεί να υπάρξουν μερικές περιπτώσεις όπου η διαθεσιμότητα των πηγών ισχύος μπορεί να είναι δύσκολο να προσδιοριστεί στις περισσότερες περιπτώσεις μια προσεκτική εκτίμηση των βασικών σχέσεων στο δίκτυο οδηγεί στον εντοπισμό των διαθέσιμων πηγών ισχύος λαμβάνοντας υπόψιν το μέγεθος και την οργανωτική δομή του δικτύου και όλες τις μεταβαλλόμενες συνθήκες που σχετίζονται με τη σχέση στο δίκτυο. (Παπαβασιλείου Ν. – Μπαλτάς Γ., 2003).

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

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

Γενικά μπορεί να λεχθεί ότι στους από απόψεως μεγέθους μικρούς ενδιάμεσους οι οικονομικές ανταμοιβές και η πιεστική ισχύς προσφέρουν ένα μεγαλύτερο βαθμό έλεγχου πάνω στα μέλη του δικτύου από ότι η νόμιμη ισχύς εξειδικεύσεως και η ισχύς ταυτίσεως. στους από απόψεως μεγέθους μεγάλους ενδιάμεσους οι μη χρηματικές πηγές ισχύος, τέτοιες όπως η ισχύς ταυτίσεως και εξειδικεύσεως, είναι περισσότερο αποτελεσματικές από ότι είναι τα άμεσα χρηματικά κίνητρα (πηγή ισχύος ανταμοιβής) ή οι πιέσεις (πηγή πιεστικής ισχύος) στη προσπάθεια να πείσουν τα μέλη του δικτύου να αποδεχτούν ελέγχους. Επίσης μπορεί να πλεχθεί ότι οι πηγές ισχύος της ανταπόδοσης, ταυτίσεως, εξειδικεύσεως και της νόμιμης ισχύς συμβάλλουν στη δημιουργία ενός καλύτερου πνεύματος συνεργασίας στο δίκτυο και μειώνουν τη σύγκρουση σε αυτό, ενώ η πιεστική ισχύς αυξάνει τη σύγκρουση, ιδιαίτερα μάλιστα όταν πρόκειται για τα αδύνατα μέλη του δικτύου.

Η χρησιμοποίηση της ισχύος ως ενός μηχανισμού συντονισμένου περιορίζεται σε ασυμμετρίες σχέσεις, στις οποίες ένα μέλος του δικτύου διαθέτει περισσότερη ισχύ

από ισχύ από ένα άλλο. Η σχέση του ηγετικού ρόλου των βιομηχάνων έχει σήμερα αλλάξει προς όφελος των ενδιάμεσων (κυρίως των λιανοπωλητών), λόγω του μεγέθους που έχουν σήμερα αποκτήσει. Εκτός όμως από τη συνεχώς αυξανομένη ισορροπία δύναμης στις σχέσεις στα δίκτυα διανομής, οι ισομετρικές σχέσεις είναι από τη φύση τους ασταθείς και λιγότερο κερδοφόρες για τα μέλη του δικτύου διανομής που δε βρίσκονται σε θέση ισχύος. Όταν τα μέλη του δικτύου δεν αντιλαμβάνονται κάποιο εμφανές χρηματικό πλεονέκτημα λόγω της μονόπλευρης άσκησης του ελέγχου από τον επικεφαλής στο δίκτυο αυτοί είναι λιγότερο αφοσιωμένοι στη σχέση και ζητούν εναλλακτικές , περισσότερο ανταποδοτικές σχέσεις. Η αυξανόμενη ισχύς των ενδιάμεσων (κυρίως των λιανέμπορων) έχει μετατοπίσει την ανάγκη από τους μονομερείς σε διμερείς ή πολυμερείς μηχανισμούς έλεγχου για τη διοίκηση συμμετρικών σχέσεων μεταξύ ισχυρών ανεξάρτητων μελών του δικτύου. (Παπαβασιλείου Ν. – Μπαλτάς Γ., 2003)

7.8 Η χρήση των υποχρεώσεων για το χτίσιμο και τη στήριξη των δεσμεύσεων στα δίκτυα διανομής

Οι συμβατικοί δίαυλοι διανομής βασισμένοι στις σχέσεις μεγέθους της αγοράς συχνά δεν παρέχουν το αποτελεσματικό συντονισμό των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ μεταξύ των ανεξάρτητων κατασκευαστών και των διανομέων.

Αν και πιο αποτελεσματικός συντονισμός μπορεί να επιτευχθεί μέσω των κάθετα ενσωματωμένων εταιρικών καναλιών, αυτός ο τρόπος διακυβέρνησης μπορεί να είναι δαπανηρός και άκαμπτος.

Τα μερικώς ενσωματωμένα δίκτυα διανομής που βασίζονται στην αμοιβαία δέσμευση από τους ανεξάρτητους κατασκευαστές και τους διανομείς γίνονται ένα ιδιαίτερα σημαντικό χαρακτηριστικό γνώρισμα στο οργανωτικό τοπίο.

Αυτός ο τρόπος διακυβέρνησης συνδυάζει τα πλεονεκτήματα συντονισμού των κάθετα ενσωματωμένων εταιρικών καναλιών, πραγματοποιεί τις οικονομίες κλίμακας των ανεξάρτητων εταιριών που ειδικεύονται κατά την εκτέλεση μιας επιχειρησιακής λειτουργίας, και αποφεύγει τις ανεπάρκειες ενός γραφειοκρατικού τρόπου ελέγχου. (Philip Kotler, 2001)

Λόγω της αμοιβαίας υποχρέωσης, τα ανεξάρτητα μέλη του δικτύου εργάζονται μαζί για να εξυπηρετήσουν το συμφέρον του πελάτη, ενισχύοντας την αμοιβαία αποδοτικότητα. Οι κατασκευαστές σε μια δεσμευτική σχέση κερδίζουν μεγαλύτερη πρόσβαση στις πληροφορίες αγοράς για την ανάπτυξη των προϊόντων,

συγκεντρώνουν περισσότερη βοήθεια από τους διανομείς στην προώθηση των νέων προϊόντων και στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης μεταξύ των τελικών καταναλωτών, και μειώνουν το ενδιαφέρον των διανομέων για την προώθηση των ανταγωνιστικών εμπορικών σημάτων.

Οι διανομείς σε μια δεσμευτική σχέση επιθυμούν μεγαλύτερη πρόσβαση στα προϊόντα από τους πελάτες τους και περισσότερες ευκαιρίες για να διαφοροποιηθούν από τους άλλους διανομείς, και τα δύο μέλη καναλιών μπορούν να επιτύχουν ένα υψηλότερο επίπεδο της απόδοσης δουλεύοντας μαζί από ότι λειτουργώντας ανεξάρτητα. (Anderson, Erin, Weitz, Barton, JMR,1992)

7.9 Νομικά και ηθικά ζητήματα στις σχέσεις καναλιών

Για το μεγαλύτερο μέρος, οι επιχειρήσεις είναι νόμιμα ελεύθερες να αναπτύξουν οτιδήποτε ρυθμίσεις καναλιών τους ταράζουν. Στην πραγματικότητα, ο νόμος επιδιώκει να αποτρέψει τις επιχειρήσεις από τη χρησιμοποίηση της κατ' εξαίρεση τακτικής που μπορεί να κρατήσει τους ανταγωνιστές από τη χρησιμοποίηση ενός καναλιού. Εδώ εννοείται η νομιμότητα ορισμένων πρακτικών, συμπεριλαμβανομένης της αποκλειστικής συναλλαγής, τα αποκλειστικά εδάφη, τις δένοντας συμφωνίες, και δικαιώματα των εμπόρων. (Philip Kotler, 2001)

Πολλοί παραγωγοί επιθυμούν να αναπτύξουν αποκλειστικά κανάλια για τα προϊόντα τους. Μια στρατηγική στην οποία ο πωλητής επιτρέπει μόνο σε ορισμένα εμπορικά καταστήματα λιανικής να πωλούν τα προϊόντα του, και καλείται αποκλειστική διανομή. Όταν ο πωλητής απαιτεί αυτοί οι έμποροι να μη χειρίζονται τα προϊόντα των ανταγωνιστών, αυτό καλείται αποκλειστική συναλλαγή. Αμφότερα τα συμβαλλόμενα μέρη ωφελούνται από τις αποκλειστικές ρυθμίσεις: Ο πωλητής επιτυγχάνει τη συνεργασία με τα πιστότερα και πιο αξιόπιστα καταστήματα, και οι έμποροι λαμβάνουν μια σταθερή πηγή ανεφοδιασμού των πρόσθετων προϊόντων και της ισχυρής υποστήριξης των πωλητών. Οι αποκλειστικές ρυθμίσεις είναι νομικές εφ' όσον δεν ελαττώνουν ουσιαστικά τον ανταγωνισμό ή δεν τείνουν να δημιουργήσουν ένα μονοπώλιο, και εφ' όσον συμμετέχουν αμφότερα τα συμβαλλόμενα μέρη στη συμφωνία εθελοντικά. (Philip Kotler, 2001)

Η αποκλειστική συναλλαγή περιλαμβάνει συχνά τις αποκλειστικές εδαφικές συμφωνίες. Ο παραγωγός μπορεί να συμφωνήσει να μην πωλήσει σε άλλους εμπόρους σε μια δεδομένη περιοχή, ή ο αγοραστής μπορεί να συμφωνήσει να πωλήσει μόνο στο έδαφός του. Η πρώτη πρακτική αυξάνει τον ενθουσιασμό και την

υποχρέωση των εμπόρων. Είναι επίσης νόμιμο-ο πωλητής δεν έχει καμία νομική υποχρέωση να πωλήσει μέσω περισσότερων καταστημάτων από όσα επιθυμεί. Η δεύτερη πρακτική, με την οποία ο παραγωγός προσπαθεί να κρατήσει έναν έμπορο ‘’μακριά’’ από το να πώληση έξω από το εδάφη του, έχει γίνει ένα σημαντικό νομικό θέμα.

Οι παραγωγοί ενός ισχυρού εμπορικού σήματος το πωλούν στους εμπόρους μόνο εάν θα πάρουν μερικό ή όλο το υπόλοιπο της γραμμής παράγωγης. Αυτή η πρακτική καλείται καταναγκασμός πλήρων-γραμμών. Δημιουργώντας τέτοιες συμφωνίες δεν είναι απαραιτήτως παράνομοι, αλλά παραβιάζουν τον νόμο εάν τείνουν να ελαττώσουν τον ανταγωνισμό ουσιαστικά. Οι παραγωγοί είναι ελεύθεροι να επιλέξουν τους εμπόρους τους, αλλά το δικαίωμά τους να διαγράψουν τους εμπόρους είναι κάπως περιορισμένο. Γενικά, οι πωλητές μπορούν να ρίξουν τους εμπόρους " για μια αιτία" αλλά δεν μπορούν να ρίξουν τους εμπόρους εάν, παραδείγματος χάριν, οι έμποροι αρνούνται να συνεργαστούν σε μια αμφισβητήσιμη νομική ρύθμιση, όπως οι αποκλειστικές συμφωνίες.

(Kotler Philip Keller Kevin Lane, 2006)

8. Ευκαιρίες και κίνδυνοι από το Internet

Για να εξεταστεί το ζήτημα αυτό, ζητήθηκε από τα διευθυντικά στελέχη μεγάλων επιχειρήσεων να αξιολογήσουν μία προς μία 15 επιπτώσεις (κινδύνους και ευκαιρίες) που προκύπτουν από τη συνεχώς αυξανόμενη χρήση και επιρροή του Διαδικτύου στις πελατειακές σχέσεις.

(Πηγή: http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1487)

Η έρευνα κατέδειξε έναν αξιοσημείωτο ενθουσιασμό στη χρήση του Internet, με στόχο την σύσφιξη των Πελατειακών Σχέσεων. Το 45% περίπου των ερωτηθέντων διέβλεψε ότι το Διαδίκτυο παρέχει σημαντικές ευκαιρίες.

(Πηγή: http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1487)

Η μείωση του κόστους που προκύπτει από την αυτοεξυπηρέτηση των πελατών αποτελεί μία σημαντική ευκαιρία για κάθε επιχείρηση. Αυτό οδήγησε και στη μετατόπιση των στόχων της Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων, (CRM) από την ενίσχυση των εσόδων στη μείωση του κόστους.

Οι δύο μεγαλύτερες απειλές είναι η αύξηση του ανταγωνισμού και η ευκολία αλλαγής προμηθευτή.

Τα συμπεράσματα της έρευνας που αναφέρεται παραπάνω είναι:

Συμπέρασμα 1ο : Οι πρωτοπόροι στη Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων θα χρησιμοποιήσουν το Internet για να εδραιώσουν τη θέση τους

Συμπέρασμα 2ο : Το Internet λειτουργεί συμπληρωματικά στα άλλα κανάλια Διανομής

(Πηγή: http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1487)

ΜΕΡΟΣ Β΄

Στόχοι Έρευνας

Ο Γενικός Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας για την εταιρεία BIOFIAL Α.Ε. είναι η παροχή ορθολογικής πληροφόρησης σχετικά με την έννοια, τις αιτίες και τα είδη ισχύος και συγκρούσεων στα δίκτυα διανομής της. Τους παράγοντες που επηρεάζουν / καθορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη στα κανάλια διανομής των προϊόντων της.

Οι Ειδικοί Στόχοι της έρευνας είναι να εξακριβωθούν θέματα όπως:

- Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες, οι οποίοι προκαλούν τις συγκρούσεις στα δίκτυα διανομής της BIOFIAL Α.Ε..
- Κατά πόσο αποτέλεσε η οικονομική κρίση στον κλάδο, παράγοντα δημιουργίας συγκρούσεων.
- Εάν και κατά πόσο αποτελεσματική είναι η πολιτική που χρησιμοποιεί η BIOFIAL Α.Ε. για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων στα δίκτυα διανομής της.
- Πόσο σημαντική είναι για την BIOFIAL Α.Ε. η καθιέρωση κατάλληλων μηχανισμών και συστημάτων για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων στα δίκτυα διανομής της.
- Πόσο συχνά παρατηρούνται συγκρούσεις στα δίκτυα διανομής της BIOFIAL Α.Ε.
- Πόσο και πως επηρεάζονται οι πελάτες από τη διαπραγματευτική δύναμη της BIOFIAL Α.Ε.
- Πόσο σημαντική είναι για την BIOFIAL Α.Ε. στη διαχείριση των σχέσεων της με τους πελάτες/προμηθευτές/ανταγωνιστές/μεταφορικες εταιρείες η διαπραγματευτική δύναμη που διαθέτει.
- Κατά πόσο γίνεται χρησιμοποίηση πηγών ισχύος από την BIOFIAL Α.Ε.
- Ποια προβλήματα δημιουργεί στις σχέσεις με τους πελάτες η χρησιμοποίηση πηγών ισχύος από την BIOFIAL Α.Ε.
- Κατά πόσο η φιλοσοφία της BIOFIAL Α.Ε. έρχεται σε συμφωνία με την αντιμετώπιση των πελατών της.
- Εάν και πόση ανάγκη παρατηρείται για την επέκταση του δικτύου διανομής της.

1. Παρουσίαση εταιρείας BIOFIAL Α.Ε.

Η εταιρία BIOFIAL Α.Ε. αποτελεί βιομηχανική μεταποιητική μικρομεσαία επιχείρηση παραγωγής υδραυλικών κυλίνδρων και υδραυλικών συστημάτων για ανελκυστήρες.

Ιδρύθηκε στην Θεσσαλονίκη το 1973, αρχικά ως μηχανουργείο, με αντικείμενο την παραγωγή μηχανημάτων και διαφόρων εξαρτημάτων, για γεωργικές εφαρμογές, ως επί το πλείστον. Την σημερινή μορφή της, δηλαδή, εταιρεία παραγωγής με αποκλειστικό αντικείμενο δραστηριότητας την κατασκευή υδραυλικών κυλίνδρων, καθώς και τον διακριτικό τίτλο BIOFIAL, έλαβε το 1979.

Η έδρα της επιχείρησης βρίσκεται σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις 4.500 τμ. επί της οδού Πόντου, στον αριθμό 52, στην περιοχή Β' ΚΤΕΟ της Θεσσαλονίκης. Σήμερα οι διώροφες κτιριακές εγκαταστάσεις ανέρχονται στα 4.200 τμ., τα οποία καλύπτονται κατά κύριο λόγο από τις εγκαταστάσεις όπου πραγματοποιείτε η παραγωγική διαδικασία, καθώς και από γραφεία, αποθήκες, εκθεσιακούς και βοηθητικούς χώρους. Η BIOFIAL διαθέτει αρτιότατο τεχνολογικό εξοπλισμό, ο οποίος στην πλειοψηφία του αποτελείται από μηχανήματα σύγχρονης τεχνολογίας, ειδικά κατασκευασμένα από γνωστούς οίκους του εξωτερικού για να καλύπτουν τις εξειδικευμένες ανάγκες της παραγωγικής διαδικασίας.

Οι εφαρμογές των υδραυλικών κυλίνδρων ποικίλουν ανάλογα με την χρήση που επιδιώκει ο πελάτης και για τον λόγο αυτό, τα παραγόμενα προϊόντα καλύπτουν ένα μεγάλο πλήθος. Η πολύχρονη εμπειρία, η υψηλή τεχνογνωσία, ο σωστός σχεδιασμός, και ο άρτιος τεχνολογικός εξοπλισμός, εδραίωσαν την BIOFIAL στον τομέα της αποκλειστικής κατασκευής υδραυλικών κυλίνδρων στον Ελληνικό χώρο.

Όσον αφορά στην παραγωγική δραστηριότητα, η επιχείρηση ξεκίνησε με την παραγωγή υδραυλικών κυλίνδρων, κατά κύριο λόγο για γεωργικές εφαρμογές, όμως με την πάροδο του χρόνου επεκτάθηκε στην παραγωγή κυλίνδρων και υδραυλικών συστημάτων για διάφορες άλλες βιομηχανικές εφαρμογές. Συγκεκριμένα, τα τελευταία 25 χρόνια, η BIOFIAL κατασκευάζει εξειδικευμένους υδραυλικούς κυλίνδρους για όλους τους τύπους ανατρεπόμενων φορτηγών, απορριμματοφόρα, χωματουργικά και δομικά μηχανήματα και βαρέα οχήματα. Στην παραγόμενα προϊόντα συγκαταλέγονται και αυτά για πρέσες μεταλλουργίας, κοπής, μορφοποίησης, εκκοκκιστηρίων βάμβακος και καπνοβιομηχανίας. Επίσης, μέρος της παραγωγής υδραυλικών κυλίνδρων προορίζεται για γεωτρύπανα, γεωργικά μηχανήματα, ανυψωτικές πλατφόρμες, εφαρμογές μεταφοράς και στάθμευσης

αυτοκινήτων. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η BIOFIAL καλύπτει με πλήρη επιτυχία όλο το φάσμα των υδραυλικών εφαρμογών και αυτό την καθιστά ως την μοναδική ελληνική επιχείρηση που κατασκευάζει υδραυλικούς κυλίνδρους για κάθε δυνατή χρήση.

Από το 1995, έπειτα από μακρόχρονη πείρα και πολύτιμη εμπειρία στον αντικείμενο των υδραυλικών, η BIOFIAL εισχώρησε με δυναμικότητα και συνέπεια στον χώρο της εξειδικευμένης κατασκευής υδραυλικών συστημάτων ανελκυστήρων. Τα έμβολα που παράγονται για υδραυλικούς ανελκυστήρες χωρίζονται σε απλά, διαιρούμενα και τηλεσκοπικά δυο ή τριών φάσεων. Οι μονάδες ισχύος που συναποτελούν μαζί με τα έμβολα τα υδραυλικό σύστημα, περιέχουν εξαρτήματα που προέρχονται από τους πιο επώνυμους και αξιόπιστους Ευρωπαϊκούς οίκους. Τόσο τα έμβολα, όσο και οι μονάδες ισχύος κατασκευάζονται εξ ολοκλήρου από την ίδια την εταιρία.

Η BIOFIAL έχει την δυνατότητα να ανταποκρίνεται με μεγάλη ευελιξία στις απαιτήσεις των πελατών της, προσφέροντας όχι μόνο τυποποιημένα προϊόντα, αλλά και ειδικών διαστάσεων και εφαρμογών, για την κάλυψη και των πιο εξειδικευμένων περιπτώσεων. Για τον λόγο αυτό τα παραγόμενα προϊόντα χωρίζονται σε δυο μεγάλες κατηγορίες, την κατηγορία των τυποποιημένων και την άλλη των κατά παραγγελία ή ειδικών προϊόντων.

Η επιχείρηση διαθέτει πλούσιο πελατολόγιο, με διασπορά σε όλη την Ελλάδα και το εξωτερικό. Το πελατολόγιο της αποτελείται από βιομηχανίες, βιοτεχνίες, τεχνικές εταιρείες, δημόσιους οργανισμούς και επαγγελματίες, όλων των μεγεθών και διαφορετικών κλάδων. Η υψηλή ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων εδραίωσε την BIOFIAL τόσο στην εγχώρια αγορά, όσο και στις αγορές του εξωτερικού. Τα τελευταία 18 χρόνια αναπτύσσει έντονη εξαγωγική δραστηριότητα σε γειτονικές Βαλκανικές και άλλες Ευρωπαϊκές χώρες. Προϊόντα της επιχείρησης εξάγονται απευθείας ή μέσω πελατών της ενσωματωμένα στον τελικό προϊόν, σε χώρες όπως Βουλγαρία, Αλβανία, Γερμανία, Σερβία, Κύπρος, FYROM, Σουηδία, Ουκρανία, Ισραήλ κ.τ.λ.

Όσον αφορά στους προμηθευτές της, αυτοί προέρχονται στην πλειοψηφία τους από την Ευρωπαϊκή αγορά και σε μικρότερο βαθμό από την εγχώρια αγορά. Όλες οι εισαγόμενες α' και β' ύλες που χρησιμοποιούνται στα τελικά προϊόντα της BIOFIAL, πληρούν τις ευρωπαϊκές προδιαγραφές και συνοδεύονται από τα απαραίτητα πιστοποιητικά ελέγχων και δοκιμών.

Το αντικείμενο παραγωγής της επιχείρησης, απαιτεί υψηλή εξειδίκευση και εμπεριστατωμένη γνώση πάνω στην μηχανολογία γενικότερα, και στην τεχνολογία παραγωγής υδραυλικών συστημάτων κυλίνδρων, ειδικότερα. Για τον λόγο αυτό, στην επιχείρηση εργάζεται μόνιμα απασχολούμενο προσωπικό, η πλειοψηφία του οποίου απασχολείται στην επιχείρηση πάνω από 15 χρόνια, και είναι, κατά κύριο λόγο, ειδικευμένο προσωπικό, με υψηλή τεχνική κατάρτιση και πολυετή εμπειρία.

Η BIOFIAL εφαρμόζει τις πλέον σύγχρονες μεθόδους παραγωγής, ανανεώνει σε τακτά χρονικά διαστήματα τον τεχνολογικό εξοπλισμό της και συνεχώς προσαρμόζεται ανάλογα με τις νέες συνθήκες στον τομέα των υδραυλικών. Έχει εγκαταστήσει και εφαρμόζει το σύστημα διαχείρισης ποιότητας για την κατασκευή και εμπορία υδραυλικών συστημάτων ανελκυστήρων και υδραυλικών κυλίνδρων, βάσει των απαιτήσεων του προτύπου ISO 9001:2000, από το έτος 1998. Κάθε ένα υδραυλικό σύστημα για ανελκυστήρες συνοδεύεται από πλήρη τεχνικό φάκελο, όπως επιβάλλουν οι πρόσφατες κοινοτικές οδηγίες.

Τέλος, η επιχείρηση είναι μέλος του Βιοτεχνικού Επιμελητηρίου Θεσσαλονίκης και του Συνδέσμου Εξαγωγέων Βόρειου Ελλάδος. Επίσης, σε τακτά χρονικά διαστήματα, λαμβάνει μέρος σε γενικές εκθέσεις (όπως η Διεθνής Έκθεση Θεσσαλονίκης), αλλά και σε ειδικές κλαδικές εκθέσεις, που διοργανώνονται τόσο στον Ελληνικό χώρο (όπως οι Agrotica, HellasLift), όσο και σε κάποιες ανάλογες που διοργανώνονται κατά διαστήματα στο εξωτερικό (Σκόπια, Ιταλία, Βουλγαρία).

2. Η Φιλοσοφία της BIOFIAL Α.Ε.

Η BIOFIAL Α.Ε ακολουθεί **πελατοκεντρική φιλοσοφία** δεσμεύεται να καλύπτει και να ξεπερνάει τις προσδοκίες των πελατών της με προϊόντα υψηλής ποιότητας, με ευέλικτη εξυπηρέτηση και με διαρκή τεχνική υποστήριξη. Στόχος της εταιρείας είναι η εξυπηρέτηση των αναγκών και ο σεβασμός στην επένδυση του πελάτη. Γι' αυτό το σκοπό πραγματοποιεί μία σειρά δράσεων όπως:

- Εισαγωγή στη παραγωγή νέων εξελιγμένων προϊόντων, τα οποία στοχεύουν στην καλύτερη και πιο ολοκληρωμένη παραγωγή του προϊόντος για τον κάθε πελάτη.
- Επένδυση στην ανάπτυξη του τεχνολογικού εξοπλισμού η οποία δίνει στην επιχείρηση τα παρακάτω πλεονεκτήματα: Η δυνατότητα για συνεχή επέκταση της σειράς παραγωγής, αύξηση των δυνατοτήτων παραγωγής, βελτίωση ανταγωνιστικού.

Η φιλοσοφία της εταιρείας μας οριοθετείται από τους τρεις άξονες: Αξιοπιστία - Συνέπεια-Ποιότητα και καταβάλλουμε κάθε δυνατή προσπάθεια για να ανταποκριθούμε.

Η στρατηγική της εταιρείας είναι να εκσυγχρονιστεί συνεχώς ο τεχνολογικός εξοπλισμός της με την απόκτηση του εξοπλισμού της νέας γενεάς.

3. Η Αγορά Στόχος της BIOFIAL Α.Ε.

Αν και η BIOFIAL Α.Ε. αποτελεί μια μικρομεσαία εταιρεία με αποκλειστικό σημείο διανομής την Θεσσαλονίκη, έχει ως αγορά στόχο εταιρείες και ιδιώτες από όλη την Ελλάδα. Πέρα από αυτό τα τελευταία 20 χρόνια στοχεύει και στην αγορά του εξωτερικού ιδιαίτερα για την πώληση κυλινδώ. Στόχος της είναι οι μεγάλες εταιρείες ιδιαίτερα των βαλκάνιων και της Τουρκιάς οι οποίες αναλαμβάνουν μαζικές εγκαταστάσεις ανελκυστήρων. Η εταιρεία θεώρει ότι μπορεί να έχει πελάτες και στο πιο απομακρυσμένο νησί της Ελλάδας. Η εταιρεία είναι ανοιχτή σε κάθε νέο ενδεχόμενο επέκτασης της αγοράς στόχου και εκμεταλλεύεται κάθε ευκαιρία. Σημαντικό παράδειγμα είναι η ειδική παραγγελία προϊόντων που έγινε το 2006 από κινεζική εταιρεία.

4. Το κανάλι διανομής της BIOFIAL Α.Ε.

Τα κανάλια διανομής χρησιμοποιούνται για να επιδείξουν, να πωλήσουν, ή παραδώσουν το φυσικό προϊόν ή την υπηρεσία στον αγοραστή ή το χρήστη. Περιλαμβάνουν τους διανομείς, τους χονδρεμπόρους, τους λιανοπωλητές και τους πράκτορες.

Διάφορα εναλλακτικά κανάλια διανομής μπορεί να είναι διαθέσιμα:

- Διανομέας, ο οποίος πωλεί στους λιανοπωλητές.
- Λιανοπωλητής (επίσης αποκαλούμενος έμπορος ή μεταπωλητής), ο οποίος πωλεί στους τελικούς πελάτες.
- Διαφήμιση που χρησιμοποιείται χαρακτηριστικά για τα καταναλωτικά αγαθά.

(Πηγή: http://en.wikipedia.org/wiki/Distribution_%28business%29)

Επίσης υπάρχουν τρία συστήματα διανομής των βιομηχανικών προϊόντων.

- **Η άμεση διανομή (παραγωγός – πελάτης)**
- **Η έμμεση διανομή (παραγωγός – μεσάζων – πελάτης)**
- **Η μικτή διανομή (συνδυασμός)**

Η BIOFIAL Α.Ε., ακολουθεί την άμεση διανομή, αφού διαθέτει από τα προϊόντα της απευθείας στους πελάτες της από την εργοστασιακή της έδρα στη θέες/κη. Για τη μεταφορά των προϊόντων σε πελάτες εκτός θέες/ης χρησιμοποιούνται μεταφορικές εταιρείες.

Η εταιρεία έχει στόχο τη μελλοντική ανάπτυξη του άμεσου δικτύου διανομής, με τη δημιουργία νέου υποκαταστήματος.

Προς στιγμήν δεν υπάρχει λόγος για περαιτέρω ανάπτυξη των καναλιών διανομής της BIOFIAL, όποτε στα άμεσα σχεδία της περιλαμβάνεται η διατήρηση των είδη υπαρχόντων. Αν οι όροι της αγοράς μελλοντικά επιβάλλουν την αύξηση των καναλιών, η εταιρεία θα στραφεί προς αυτήν την κατεύθυνση. Στα μελλοντικά σχεδία περιλαμβάνεται όμως η δημιουργία υποκαταστήματος στην Αθήνα.

Συνέντευξη κας. Χατζηευστρατίου, οικονομικού διευθυντή της BIOFIAL Α.Ε.

Στο παράρτημα Α' αναπτύχθηκαν τα επίπεδα των καναλιών διανομής σύμφωνα με τον Kotler.

Το επίπεδο του καναλιού διανομής που ακολουθεί η BIOFIAL Α.Ε., όπως καθορίζεται θεωρητικά από τον Kotler, είναι το απλούστερο επίπεδο, αυτό μιας απευθείας επαφής χωρίς τους σχετικούς μεσάζοντες, το κανάλι μηδενικού-επιπέδου ('zero-level' channel). Ένα μηδενικού επίπεδου κανάλι (επίσης αποκαλούμενο κανάλι direct-marketing) αποτελείται από έναν κατασκευαστή που πουλά άμεσα στον τελικό καταναλωτή. Τα σημαντικότερα παραδείγματα είναι door-to-door πωλήσεις, παραγγελία μέσω επιστολής, τηλεαγορά, πώληση μέσω τηλεόρασης, πώληση μέσω διαδικτύου, και ιδιόκτητα από τον κατασκευαστή καταστήματα.

Οι πελάτες της BIOFIAL Α.Ε., έχουν διαφορές όσον αφορά την αγοραστική συμπεριφορά τους.

Υπάρχει ένα μικρό ποσοστό πελατών που λειτουργούν ως **χρηστές**, δηλαδή αγοράζουν βιομηχανικά προϊόντα (π.χ. τσιμούχες) ή υπηρεσίες απαραίτητα για να παράγουν τα δικά τους προϊόντα.

Η μεγαλύτερη κατηγορία πελατών, περίπου το 95% αφορά τους κατασκευαστές, οι οποίοι αγοράζουν βιομηχανικά προϊόντα για να ενσωματώσουν στα δικά τους προϊόντα.

Τέλος υπάρχει και η κατηγορία των εμπορευόμενων – πλασιέ – διανομέων, οι οποίοι αγοράζουν προϊόντα από τους κατασκευαστές και τα μεταπωλούν χωρίς αλλαγές σε άλλους χρήστες. Αυτή η κατηγορία πελατών αναπτύσσεται με Άργους ρυθμούς τα τελευταία χρόνια, αλλά είναι δύσκολο να γίνει ευρεία η λειτουργιά της λογά της

ιδιαιτερότητας του προϊόντος και της κατάστασης της αγοράς στην Ελλάδα όσον αφορά τα βιομηχανικά προϊόντα.
Παρακάτω αναλύονται αναλυτικά οι πελάτες, τα είδη και οι σχέσεις με τη BIOFIAL A.E..

Πολύ σημαντικός παράγοντας για τη BIOFIAL A.E., που επηρεάζει το δίκτυο διανομής της και τις σχέσεις της με τους πελάτες, είναι οι προμηθευτές της εταιρείας. Οι συγκρούσεις, η διαπραγματευτική δύναμη και οι σχέσεις ισχύος μεταξύ τους, καθορίζουν κατά ένα μεγάλο ποσοστό την κατάσταση ανάμεσα στην εταιρεία και τους πελάτες. Αυτό συμβαίνει γιατί τα προϊόντα της εταιρείας είναι εξειδικευμένα που σημαίνει ότι υπάρχει σχετική κατάσταση μονοπωλίου. Άρα και οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται στην παράγωγη πρόκειται για εξειδικευμένα υλικά που χρειάζονται ειδική επεξεργασία και σε ορισμένες περιπτώσεις οι προμηθευτές είναι αποκλειστικοί και αποτελούν και οι ίδιοι μονοπώλιο για τη BIOFIAL A.E.. Έτσι οποιοδήποτε πρόβλημα, καθυστέρηση και γενικότερα λάθος δημιουργηθεί από τους προμηθευτές ή στις μεταξύ τους σχέσεις, επηρεάζει άμεσα τις πελατειακές σχέσεις.
Για αυτό το λογά έχει δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στους προμηθευτές (ιδιότητα, σχέσεις, συγκρούσεις) και παρακάτω αναλύονται μερικοί από τους σημαντικότερους.

Η BIOFIAL A.E., ακολουθεί ως τύπο προμηθειών στις περισσότερες περιπτώσεις την **Απευθείας Επαναγορά** η όποια είναι η πιο απλή αγοραστική κατάσταση, όπου χρειάζεται να αγοραστούν για πολλοστή φορά προϊόντα ή υπηρεσίες, που έχουν ήδη αγοραστεί στο παρελθόν, χωρίς αλλαγή στις προδιαγραφές, ενδεχόμενος και από τον ίδιο, γνωστό προμηθευτή. Οι απευθείας επαναγορές σε ορισμένα είδη, γίνεται με αυτόματο τρόπο στη βάση χρονικών ή ποσοτικών κριτηρίων και αποτελούν διαδικασίες ρουτίνας.
Επίσης ακολουθεί λιγότερο την **Τροποποιημένη Επαναγορά,** η όποια αφορά προϊόντα που έχουν αγοράσει και άλλες φορές, όμως στη βάση νέων προδιαγραφών ή στη βάση αναζήτησης νέων προμηθευτών, για διαφόρους λόγους, όπως η βελτίωση της ποιότητας, η επίτευξη χαμηλότερου κόστους, η δυσαρέσκεια από τον προηγούμενο προμηθευτή, η εμφάνιση νέου προμηθευτή με ελκυστικές προσφορές κλπ.
Η **Νέα αγορά ή Νέο έργο** ως τύπος προμηθειών δε χρησιμοποιείται σχεδόν καθόλου από την εταιρεία.

5. Πελάτες

5.1 Εμπορικές κατηγορίες πελατών

Οι πελάτες της BIOFIAL Α.Ε. κατηγοριοποιούνται σύμφωνα με το είδος που εμπορεύονται από την εταιρεία σε:

- **ΠΕΛΑΤΕΣ ΕΙΔΩΝ ΑΝΕΛΚΥΣΤΗΡΩΝ**
- **ΠΕΛΑΤΕΣ ΕΙΔΩΝ ΑΝΑΤΡΟΠΩΝ**
- **ΠΕΛΑΤΕΣ ΕΙΔΩΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ**
- **ΠΕΛΑΤΕΣ ΕΙΔΩΝ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ**
- **ΠΕΛΑΤΕΣ ΕΙΔΩΝ ΠΑΓΙΩΝ**
- **ΠΕΛΑΤΕΣ ΕΙΔΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ**

5.2 Βασικοί πελάτες της BIOFIAL Α.Ε. ανά είδος

Η BIOFIAL Α.Ε. στη πολύχρονη πορεία της έχει καταφέρει να αποκτήσει ένα πολύ μεγάλο πελατολόγιο, στο οποίο περιέχονται επιχειρήσεις και ιδιώτες από όλη την Ελλαδα και το εξωτερικό. Οι περισσότεροι από αυτούς ανήκουν στους κατασκευαστές των εμποροβιομηχανικών επιχειρήσεων. Παρακάτω παρουσιάζουμε μερικούς από τους βασικότερους πελάτες στις τρεις από σημαντικότερες εμπορικές κατηγορίες :

5.2.1 Πελάτες ανατροπών (στοκ)

- **ΠΟΥΛΙΟΣ Α. – ΨΑΛΛΑΣ ΑΠ. Ο.Ε.**

  Η εταιρεία ΠΟΥΛΙΟΣ Α. – ΨΑΛΛΑΣ ΑΠ. Ο.Ε. εδρεύει στα Τρίκαλα και είναι εταιρεία κατασκευής αμαξωμάτων. Προμηθεύεται αποκλειστικά από την BIOFIAL Α.Ε πολύ μεγάλες ποσότητες προϊόντων, που αποτελούν περίπου το 5% του συνολικού ετησίου τζίρου της BIOFIAL Α.Ε. Η μεταφορά τους από τις εγκαταστάσεις της BIOFIAL Α.Ε γίνεται μέσω πρακτορείου μεταφοράς εσωτερικού και το κόστος της μεταφοράς καλύπτεται από την ΠΟΥΛΙΟΣ Α. – ΨΑΛΛΑΣ ΑΠ. Ο.Ε.

  (Πηγή: http://www.who-is.gr/starter.php?id=167066)

- **ΜΥΛΩΝΑΣ – ΒΡΑΝΤΖΑΣ**

  Η εταιρεία ΜΥΛΩΝΑΣ – ΒΡΑΝΤΖΑΣ βρίσκεται στο δήμος Τρικκαίων, στα Τρίκαλα και δραστηριοποιείται στην κατασκευή αμαξωμάτων. Προμηθεύεται το 80% των προϊόντων ανατροπών που χρησιμοποιεί από την BIOFIAL Α.Ε. απορροφά μέτριες

ποσότητες που αποτελούν περίπου το 3% του συνολικού ετησίου τζίρου της BIOFIAL Α.Ε. Η μεταφορά τους από τις εγκαταστάσεις της BIOFIAL Α.Ε γίνεται μέσω πρακτορείου μεταφοράς εσωτερικού και το κόστος της μεταφοράς καλύπτεται από την ΜΥΛΩΝΑΣ – ΒΡΑΝΤΖΑΣ.

(Πηγή: http://www.guide-online.gr/search.php?yp=573)

- **ΑΦΟΙ ΑΠ. ΜΑΚΡΗ**

Η εταιρεία ΑΦΟΙ ΑΠ. ΜΑΚΡΗ δραστηριοποιείται στο χώρο του έτοιμου σκυροδέματος από το 1983. Ιδρύθηκε από τα αδέρφια Κωνσταντίνο και Γεώργιο Μακρή. Κατόπιν το 1992 αγοράστηκε και το Λατομείο αδρανών υλικών. Ξεκινώντας από την παραγωγή ετοίμου σκυροδέματος, το 1992 δραστηριοποιείται για πρώτη φορά στην εξόρυξη και εμπορία αδρανών υλικών. Η εταιρεία έχει τις εγκαταστάσεις της στο 7ο χλμ Καλυβών-Πολυγύρου στη Χαλκιδική. Προμηθεύεται αποκλειστικά από την BIOFIAL Α.Ε πολύ μέτριες ποσότητες προϊόντων, που αποτελούν περίπου το 3% του συνολικού ετησίου τζίρου της BIOFIAL Α.Ε. Η μεταφορά τους από τις εγκαταστάσεις της BIOFIAL Α.Ε γίνεται μέσω πρακτορείου μεταφοράς εσωτερικού και το κόστος της μεταφοράς καλύπτεται από την ΑΦΟΙ ΑΠ. ΜΑΚΡΗ

(Πηγή: http://www.makbeton.gr/default.asp?sid=5653&langid=230)

- **ΥΙΟΙ ΧΡ. ΚΕΣΙΚΙΔΗ Ο.Ε.**

Η εταιρεία ΥΙΟΙ ΧΡ. ΚΕΣΙΚΙΔΗ Ο.Ε. έχει την έδρα της στον Εύοσμο της Θεσσαλονίκης και είναι εταιρεία κατασκευής αμαξωμάτων. Προμηθεύεται αποκλειστικά από την BIOFIAL Α.Ε μεγάλες ποσότητες προϊόντων, που αποτελούν περίπου το 6% του συνολικού ετησίου τζίρου της BIOFIAL Α.Ε. Η μεταφορά τους από τις εγκαταστάσεις της BIOFIAL Α.Ε γίνεται με τα ιδιόκτητα μεταφορικά μέσα που διαθέτει η ΥΙΟΙ ΧΡ. ΚΕΣΙΚΙΔΗ Ο.Ε.

*(Πηγή:*http://phones.thep.gr/index.php?op=modload&name=Yellowpages&file=index&func=displaycat&cid=13&sid=623&rg=-1&bn=XYXYXZxyxz&ct=XYXYXZxyxz&min=1536)

- **ΕΥΓΕΝΕΙΑΔΟΥ ΜΑΡΙΑ Ο.Ε.**

Η εταιρεία ΕΥΓΕΝΕΙΑΔΟΥ ΜΑΡΙΑ έχει την έδρα της στον 7 χλμ Θεσσαλονίκης - Κατερίνης και είναι εταιρεία κατασκευής αμαξωμάτων. Προμηθεύεται το 80% των προϊόντων ανατροπών που χρησιμοποιεί από την BIOFIAL Α.Ε. απορροφά μέτριες ποσότητες που αποτελούν περίπου το 2% του συνολικού ετησίου τζίρου της BIOFIAL Α.Ε. Η μεταφορά τους από τις εγκαταστάσεις της BIOFIAL Α.Ε γίνεται με τα ιδιόκτητα μεταφορικά μέσα που διαθέτει η ΕΥΓΕΝΕΙΑΔΟΥ ΜΑΡΙΑ Ο.Ε.

5.2.2 Πελάτες ανελκυστήρων (ειδικές παραγωγές)

- **IZAMET 1900 LTD**

Η IZAMET 1900 LTD τοποθετεί μια βάση παραγωγής σε μια περιοχή 20 000 τετραγωνικών μέτρων. Η IZAMET 1900 LTD έχει δραστηριοποιηθεί σε περιοχές όπως τη Βουλγαρία, τη Ρωσία, την Ουκρανία, την Ελβετία, την Πολωνία, την Ελλάδα, Κύπρο, τη Μολδαβία, το Καζακστάν, το Ουζμπεκιστάν, τη Π.Γ.Μ.Δ., την Αλβανία και άλλες. Η IZAMET εκτελεί το σχέδιο, την παράδοση παραγωγής και την εγκατάσταση όλων των τύπων ηλεκτρικών και υδραυλικών ανελκυστήρων: πανοραμικός, επιβατικός, φορτίο- επιβατικός, φορτίο, γκαράζ, κουζίνας και άλλες. Όλοι οι ανυψωτικοί μηχανισμοί και οι χειριστές καμπινών που χρησιμοποιεί είναι με τον έλεγχο VVVF. Η IZAMET 1900 LTD προμηθεύεται το 60% των ειδικών προϊόντων ανελκυστήρων που χρησιμοποιεί από την BIOFIAL Α.Ε. παραγγέλνει πολύ μεγάλες ποσότητες που αποτελούν περίπου το 30% του συνολικού ετησίου τζίρου της BIOFIAL Α.Ε. Η μεταφορά τους από τις εγκαταστάσεις της BIOFIAL Α.Ε γίνεται με τα ιδιόκτητα μεταφορικά μέσα που διαθέτει η εταιρεία.
http://www.izamet.com/eng/Home/homeeng.htm)

- **SUPER ELEVATOR DOOEL SKOPJE**

Η εταιρεία SUPER ELEVATOR DOOEL SKOPJE βρίσκεται στα Σκόπια, Π.Γ.Μ.Δ. και είναι εταιρεία εγκατάστασης ανελκυστήρων. Προμηθεύεται αποκλειστικά από την BIOFIAL Α.Ε μικρές ποσότητες προϊόντων, που αποτελούν περίπου το 2% του συνολικού ετησίου τζίρου της BIOFIAL Α.Ε. Η μεταφορά τους από τις εγκαταστάσεις της BIOFIAL Α.Ε γίνεται με τα ιδιόκτητα μεταφορικά μέσα που διαθέτει η SUPER ELEVATOR DOOEL SKOPJE.

- **ΜΙΝΩΣ Ε.Π.Ε.**

Η εταιρεία ΜΙΝΩΣ Ε.Π.Ε. έχει την έδρα της στη Λεωφόρο Κηφισού στο κέντρο της Αθήνας και είναι εταιρεία μηχανουργικών κατασκευών. Προμηθεύεται το 50% των προϊόντων ανελκυστήρων που χρησιμοποιεί από την BIOFIAL Α.Ε. απορροφά μικρές ποσότητες που αποτελούν περίπου το 3% του συνολικού ετησίου τζίρου της BIOFIAL Α.Ε. Η μεταφορά τους από τις εγκαταστάσεις της BIOFIAL Α.Ε γίνεται μέσω πρακτορείου μεταφοράς εσωτερικού, ενώ το κόστος της μεταφοράς καλύπτεται από την ΜΙΝΩΣ Ε.Π.Ε. *(Πηγή:* http://wiw.gr/greek/athens_center_minos_ltd/)

- **DOPPLER A.B.E.E.**

Η DOPPLER ABEE βρίσκεται σε ιδιόκτητο κτίριο στο Βιομηχανικό Πάρκο Πολυκάστρου βόρεια της Θεσσαλονίκης. Η DOPPLER ABEE είναι εταιρεία κατασκευής και τοποθέτησης ανελκυστήρων. Προμηθεύεται το 40% των υδραυλικών εμβόλων που χρησιμοποιεί από την BIOFIAL A.E. απορροφά πολύ μεγάλες ποσότητες που αποτελούν περίπου το 20% του συνολικού ετησίου τζίρου της BIOFIAL A.E. Η μεταφορά τους από τις εγκαταστάσεις της BIOFIAL A.E γίνεται με τα ιδιόκτητα μεταφορικά μέσα που διαθέτει η DOPPLER ABEE.

(Πηγή: http://www.doppler.gr/about.php)

5.2.3 Πελάτες ειδικών κατασκευών

- **ERGOPARKING – OKTAGON E.Π.E.**

Η ERGOPARKING – OKTAGON E.Π.E. βρίσκεται στη Γλυφάδα της Αθήνας και είναι εταιρεία παραγωγής συστήματος παρκαρίσματος. Προμηθεύεται αποκλειστικά από την BIOFIAL A.E μεγάλες ποσότητες προϊόντων, που αποτελούν περίπου το 10% του συνολικού ετησίου τζίρου της BIOFIAL A.E. Η μεταφορά τους από τις εγκαταστάσεις της BIOFIAL A.E γίνεται μέσω πρακτορείου μεταφοράς εσωτερικού, ενώ το κόστος της μεταφοράς καλύπτεται από την ERGOPARKING – OKTAGON E.Π.E.

(Πηγή: http://www.ergoparking.com.gr/NO%20ENTER/EUROPARKING_CD.html)

- **INDUSTRIAL ROBOTS A.E.**

Η εταιρεία INDUSTRIAL ROBOTS A.E. βρίσκεται στο 9^{ο} χλμ Λάρισας – Θεσσαλονίκης. Δραστηριοποιείται στην παραγωγή ρομποτικών κατασκευών για διάφορες εφαρμογές. Προμηθεύεται το 30% των προϊόντων για ειδικές κατασκευές που χρησιμοποιεί από την BIOFIAL A.E. παραγγέλνει μικρές ποσότητες που αποτελούν περίπου το 2% του συνολικού ετησίου τζίρου της BIOFIAL A.E. Η μεταφορά τους από τις εγκαταστάσεις της BIOFIAL A.E γίνεται με τα ιδιόκτητα μεταφορικά μέσα που διαθέτει η DOPPLER ABEE.

*(Πηγή:*http://www.soukosrobots.gr/index.php?option=com_contact&view=contact&id=2&Itemid=86)

- **ΚΑΟΥΣΗΣ Α.Ε.**

Ο Αντώνιος Καούσης ξεκινά την ενασχόλησή του με τις μηχανουργικές εφαρμογές και τις κατασκευές αμαξωμάτων από το 1958, και το 1967 ιδρύει την ατομική επιχείρηση «ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΚΑΟΥΣΗΣ». Το 1971 ιδρύεται η Α.ΚΑΟΥΣΗΣ με την σημερινή νομική της

μορφή. Η ΚΑΟΥΣΗΣ Α.Ε. έχει έδρα στο Αιγάλεω της Αθήνας και είναι εταιρεία παραγωγής απορριμματοφόρων διαφόρων τύπων. Προμηθεύεται αποκλειστικά από την BIOFIAL Α.Ε μεγάλες ποσότητες υδραυλικών μπουκάλων διπλής ενεργείας, που αποτελούν περίπου το 2% του συνολικού ετησίου τζίρου της BIOFIAL Α.Ε. Η μεταφορά τους από τις εγκαταστάσεις της BIOFIAL Α.Ε γίνεται μέσω πρακτορείου μεταφοράς εσωτερικού, ενώ το κόστος της μεταφοράς καλύπτεται από την ΚΑΟΥΣΗΣ Α.Ε.

5.3 Τρόποι πληρωμής πελατών

Οι τρόποι πληρωμής των πελατών της BIOFIAL Α.Ε. είναι οι βασικοί τρόποι πληρωμής που ακολουθούνται από τις εταιρείες στη ελληνική αγορά:

- **ΠΛΗΡΩΜΗ ΜΕΤΡΗΤΟΙΣ**
- **ΠΛΗΡΩΜΗ ΕΠΙ ΠΙΣΤΩΣΗ (ΕΠΙΤΑΓΕΣ, ΕΜΒΑΣΜΑΤΑ)**
- **ΠΛΗΡΩΜΗ ΜΕ ΑΝΤΙΚΑΤΑΒΟΛΗ**

Οι τρόποι πληρωμής των πελατών ως παράγοντες που επηρεάζουν /καθορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη στα κανάλια διανομής των προϊόντων της BIOFIAL Α.Ε.

Οι σημαντικότεροι παράγοντες επιρροής της διαπραγματευτικής δύναμης είναι α) ο μονοπωλιακός χαρακτήρας της επιχείρησης και β) η τεχνολογική υπέροχη των προϊόντων

Συνέντευξη κας. Χατζηευστρατίου, οικονομικού διευθυντή της BIOFIAL Α.Ε.

Οι τρόποι πληρωμής των πελατών αποτελούν σημαντικό παράγοντα όσον αφορά τη διαπραγματευτική δύναμη στα κανάλια διανομής των προϊόντων της BIOFIAL Α.Ε., για τον λόγω ότι υπάρχει όλο και πιο έντονο το φαινόμενο πληρωμής με επιταγές.

Το πρόβλημα των ακάλυπτων επιταγών εντείνεται τα τελευταία χρόνια και είναι ένα από τα σοβαρότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η εταιρεία. Προσπάθειες αντιμετώπισης του γίνονται χωρίς όμως να έχουν πάντα τα επιθυμητά αποτελέσματα. Πολιτική της εταιρείας είναι να λαμβάνει όσον το δυνατόν λιγότερες επιταγές, κυρίως από νέους πελάτες με τους οποίους δεν έχει μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας. Καθοριστικός είναι σε αυτήν την περίπτωση ο ρόλος των καναλιών διανομής.

Συνέντευξη κας. Χατζηευστρατίου, οικονομικού διευθυντή της BIOFIAL Α.Ε.

Αν και οι βασικότεροι πελάτες της εταιρείας πληρώνουν με επιταγές, οι πληρωμές τους γίνονται με συνέπεια χωρίς δημιουργία συγκρούσεων και αυτό οφείλεται στη διαπραγματευτική δύναμη της εταιρείας λόγω των εξειδικευμένων προϊόντων που

παράγει και λόγω της μορφής ολιγοπωλίου που έχει η οποία καθιστά σχεδόν αδύνατη την υπερβολική καθυστέρηση πληρωμής από τους μεγάλους πελάτες.

5.4 Τρόποι μεταφοράς προϊόντων προς τους πελάτες

- **ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ**
- **ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ**
- **ΠΑΡΑΔΟΣΗ BIOFIAL**
- **ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΠΕΛΑΤΗ**

Οι τρόποι μεταφοράς προϊόντων προς τους πελάτες ως παράγοντες που επηρεάζουν /καθορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη στα κανάλια διανομής των προϊόντων της BIOFIAL Α.Ε.

Οι τρόποι πληρωμής των πελατών αποτελούν πολύ σημαντικό παράγοντα όσον αφορά τη διαπραγματευτική δύναμη στα κανάλια διανομής των προϊόντων της BIOFIAL Α.Ε., για τον λόγω ότι οι μεγαλύτερες συγκρούσεις δημιουργούνται λόγω προβληματικής επικοινωνίας ή αποτελεσματικότητας των μεταφορικών εταιρειών.

Βασική πολιτική της BIOFIAL Α.Ε. είναι η πληρωμή των εξόδων των μεταφορικών προς τους πελάτες από τους ίδιους τους πελάτες της. Το ίδιο ισχύει για τους πελάτες εσωτερικού και εξωτερικού. Η εταιρεία μπορεί να επιβαρυνθεί σε ιδιαίτερες περιπτώσεις που θα εξυπηρετούν το συμφέρον της και ύστερα από συνεννόηση.

Η μεγαλύτερη σύγκρουση είχε σημειωθεί πριν από αρκετά χρόνια λόγω της κακής σχέσης με πρακτορείο μεταφορών εσωτερικού που εξυπηρετούσε μονοπωλιακά την περιοχή της βόρειας Πελοποννήσου και η κακή συνεργασία με τη μεταφορική εταιρεία προκάλεσε πλήθος προβλημάτων στην περαιτέρω σχέση μας με τους πελάτες της περιοχής.

Συνέντευξη κας. Χατζηευστρατίου, οικονομικού διευθυντή της BIOFIAL Α.Ε.

Η BIOFIAL συνεργάζεται με πλήθος των μετ/κων εταιρειών του εσωτερικού και διατηρεί ομαλές σχέσεις με την πλειοψηφία αυτών. Περιστατικά σημειώνονται συνήθως σε περιπτώσεις ασυνέπειας της εκάστου μεταφορικής εταιρείας. Πολιτική της BIOFIAL είναι η μη σύγκρουση όμως αν αυτό δεν μπορεί να αποφευχθεί, τότε συνήθως, λόγω της ισχυρής διαπραγματευτικής δύναμης που διαθέτει επιλύεται γη σύγκρουση με ευνοϊκή έκβαση για την BIOFIAL.

Συνέντευξη κας. Χατζηευστρατίου, οικονομικού διευθυντή της BIOFIAL Α.Ε.

5.5 Σχέσεις, συνεργασία και συγκρούσεις με τους πελάτες

Αναφορικά με τους πελάτες που προαναφέρθηκαν παρουσιάζονται στοιχειά σχετικά με τις σχέσεις, τη συνεργασία και τις συγκρούσεις μεταξύ της BIOFIAL Α.Ε. και των πελατών της. Η διαπραγματευτική υπεροχή της BIOFIAL Α.Ε. θεωρείται δεδομένη λόγω του ολιγοπωλίου και για πολλούς πελάτες μονοπωλιακού χαρακτήρα της εταιρείας.
Όλα τα παρακάτω στοιχειά παραχωρηθήκαν από τον κ. Ανδρέα Χατζηευστρατίου, Αντιπρόεδρο της εταιρείας BIOFIAL Α.Ε..

- **ΠΟΥΛΙΟΣ Α. – ΨΑΛΛΑΣ ΑΠ. Ο.Ε.**

Η συνεργασία της BIOFIAL Α.Ε. με την ΠΟΥΛΙΟΣ Α. – ΨΑΛΛΑΣ ΑΠ. Ο.Ε. ξεκινά 25 χρόνια πριν. Οι σχέσεις μεταξύ των δυο εταιρειών διατηρούνται σε άψογο και σταθερό επίπεδο και από τις δυο πλευρές. Οι σχέσεις χαρακτηρίζονται πολύ φιλικές και βασίζονται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και τη συνέπεια. Δεν έχουν παρατηρηθεί συγκρούσεις σε κανένα επίπεδο.

- **ΜΥΛΩΝΑΣ – ΒΡΑΝΤΖΑΣ**

Η συνεργασία της BIOFIAL Α.Ε. με τη ΜΥΛΩΝΑΣ – ΒΡΑΝΤΖΑΣ ξεκινά 20 χρόνια πριν. Οι σχέσεις μεταξύ των δυο εταιρειών χαρακτηρίζονται μέτριες και τυπικά επαγγελματικές παράλυτη χρόνια συνεργασία και δεν παρατηρείται ενδιαφέρον για αλλαγή από αμφότερες τις εταιρείες. Έχουν παρατηρηθεί κάποια παράπονα κατά μεγάλες χρονικές περιόδους σχετικά με τις τιμές και το χρόνο της παράδοσης των προϊόντων. Πολλές φορές το πρόβλημα δημιουργείται από τις μεταφορικές εταιρείες.

- **ΑΦΟΙ ΑΠ. ΜΑΚΡΗ**

Η συνεργασία της BIOFIAL Α.Ε. με την ΑΦΟΙ ΑΠ. ΜΑΚΡΗ ξεκινά 20 χρόνια πριν. Οι σχέσεις μεταξύ των δυο εταιρειών χαρακτηρίζονται καλές και φιλικές με πολύ καλή, συνεπής και αποτελεσματική συνεργασία. Κανένα ιδιαίτερο πρόβλημα δεν έχει παρατηρηθεί και οι πληρωμές γίνονται χωρίς πίεση.

- **ΥΙΟΙ ΧΡ. ΚΕΣΙΚΙΔΗ Ο.Ε.**

Η συνεργασία της BIOFIAL Α.Ε. με την ΥΙΟΙ ΧΡ. ΚΕΣΙΚΙΔΗ Ο.Ε. ξεκινά 25 χρόνια πριν. Οι σχέσεις μεταξύ των δυο εταιρειών είναι άριστες. Από τις πιο φιλικές σχέσεις που έχει αναπτύξει η BIOFIAL με πελάτη, στηρίζονται στην κατανόηση και πολύ καλή γνώση της μιας εταιρείας για την άλλη. Δεν έχει παρατηρηθεί καμία σύγκρουση.

- **ΕΥΓΕΝΕΙΑΔΟΥ ΜΑΡΙΑ Ο.Ε.**

Η συνεργασία της BIOFIAL Α.Ε. με την ΕΥΓΕΝΕΙΑΔΟΥ ΜΑΡΙΑ Ο.Ε. ξεκινά 25 χρόνια πριν. Οι σχέσεις μεταξύ των δυο εταιρειών παραμένουν φιλικές λόγω της πολύχρονης συνεργασίας. Αυτή η συνεργασία που συνεχίζεται και προβλέπεται να συνεχιστεί και στο μέλλον, λόγω της οικονομικής κρίσης, των ακάλυπτων επιταγών και σωρίας οικονομικών προβλημάτων έχουν δημιουργήσει προβλήματα και συγκρούσεις ανάμεσα στις δυο εταιρείας. Αν και άτομα που ιδρύσαν αρχικά τις εταιρείες διατηρούν τις καλές φιλικές τους σχέσεις, τα νεοτέρα μέλη, ιδιαίτερα της BIOFIAL Α.Ε., θέλοντας να υποστηρίξουν το συμφέρον τους και να προστατέψουν την εταιρεία προβαίνουν σε πιέσεις μέσω συζητήσεων και σε ορισμένες περιπτώσεις αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία παρεξηγήσεων και παραπόνων.

Οι εταιρείας BIOFIAL και ΕΥΓΕΝΕΙΑΔΟΥ ΜΑΡΙΑ &ΣΙΑ Ο.Ε έχουν μια συνεργασία πολλών ετών που ξεκίνησε από τα άτομα τα οποία ιδρύσαν ξεχωριστά τις επιχείρησης αυτές. Ξεκίνησαν σε εντελώς διαφορετικές συνθήκες από τις σημερινές, όμως ξεκίνησαν και συνέχισαν μια συνεργασία έως σήμερα γιατί τηρούνται μεταξύ τους οι σχέσεις αγοράς πώλησης και υπάρχουν και προσωπικές σχέσεις μετά από τόσα χρόνια συνεργασίας.

Σε περιπτώσεις συγκρούσεων υπάρχει πάντα διάλογος. Σκοπός μας είναι να βρεθεί η καλύτερη λύση στο συγκεκριμένο πρόβλημα αλλά και γενικότερα τα αιτία που προκάλεσαν τη σύγκρουση. Υπάρχουν περιπτώσεις που διακόπηκε η συνεργασία και περιπτώσεις που λύθηκε το πρόβλημα και η συνεργασία συνεχιστικέ.

Σε όλες τις συγκρούσεις θεωρούμε ότι πρέπει να στεκόμαστε και να τις αντιμετωπίζουμε με ωριμότητα. Είναι σημαντικό για μας να βρίσκεται λύση ώστε να έχουμε το αποτέλεσμα που θέλουμε όσον αφορά τον τρόπο διανομής του προϊόντος μας.

Η κρίση επηρέασε τις σχέσεις όχι μόνο με τα κανάλια διανομής αλλά και σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Δεν μπορούν οι οικονομικές συμφωνίες να γίνουν πλέον με ‘’ελαστικούς α όρους πληρωμής. Δεν μπορεί να δοθεί μεγάλη πίστωση για την αποπληρωμή.

Συνέντευξη, Κας. Μαρίας Ευγενειάδου ιδιοκτήτρια της εταιρείας ΕΥΓΕΝΕΙΑΔΟΥ ΜΑΡΙΑ Ο.Ε.

- **IZAMET 1900 LTD**

Η συνεργασία της BIOFIAL Α.Ε. με την IZAMET 1900 LTD ξεκινά 12 χρόνια πριν. Οι σχέσεις μεταξύ των δυο εταιρειών διατηρούνται φιλικές. Η συνεργασία είναι πολύ καλή, η BIOFIAL προσφέρει τις υπηρεσίες της ανά πάσα στιγμή και τα προϊόντα είναι έτοιμα προς εξαγωγή στις ημερομηνίες που η IZAMET έχει ζητήσει . Συγκρούσεις δεν υπάρχουν.

Η BIOFIAL επιθυμεί να αποφεύγει και να προσέχει οτιδήποτε θα μπορούσε να δημιουργήσει κάποιο πρόβλημα στις σχέσεις των δυο εταιρειών. Από τη μεριά της η IZAMET, ο μεγαλύτερος πελάτης της BIOFIAL, κάνει τις τραπεζικές πληρωμές μέσα στα χρονικά όρια της συμφωνίας και είναι Πατάκη προς τις υποχρεώσεις της. Ίσως θα μπορούσαμε να πούμε ότι πρόκειται για τη μονή εταιρεία που έχει ανώτερη διαπραγματευτική δύναμη στη σχέση της με τη BIOFIAL. Για αυτό το λόγο για κάθε πρόβλημα που παρατηρείται, στις περισσότερες περιπτώσεις αφορά προβλήματα στα προϊόντα, γίνεται και η ανάλογη ενημέρωση και απαιτείται η ανάλογη εξυπηρέτηση.

- **SUPER ELEVATOR DOOEL SKOPJE**

Η συνεργασία της BIOFIAL Α.Ε. με τη SUPER ELEVATOR DOOEL SKOPJE ξεκινά 3 χρόνια πριν. Οι σχέσεις μεταξύ των δυο εταιρειών χαρακτηρίζονται τυπικές και επαγγελματικές. Η συνεργασία τους είναι άριστη παρόλα τα προβλήματα λόγω της διαφορετικότητας των γλωσσών που σε ορισμένες περιπτώσεις καθιστά δύσκολη την άμεση επικοινωνία. Η SUPER ELEVATOR δείχνει την ικανοποίηση της στις συχνές επισκέψεις της στο εργοστάσιο της BIOFIAL και σιγά αναπτύσσονται όλο και πιο ισχυρές σχέσεις. Η BIOFIAL θεωρεί πολύ σημαντικό το χτίσιμο καλών σχέσεων με τους πελάτες του εξωτερικού, και ενδιαφέρεται για βελτίωση της φήμης της στην αγορά του εξωτερικού και ιδιαίτερα των βαλκάνιων.

- **ΜΙΝΩΣ Ε.Π.Ε.**

Η συνεργασία της BIOFIAL Α.Ε. με τη ΜΙΝΩΣ Ε.Π.Ε. ξεκινά 4 χρόνια πριν. Οι σχέσεις μεταξύ των δυο εταιρειών είναι μόνο επαγγελματικές, άπλες και τυπικές. Η συνεργασία είναι πολύ καλή και με τον καιρό γίνεται συνεχώς καλύτερη. Δεν έχουν υπάρξει συγκρούσεις σε κανένα επίπεδο. Οι πληρωμές πραγματοποιούνται μέσα στα χρονικά όρια.

- **DOPPLER Α.Β.Ε.Ε.**

Η συνεργασία της BIOFIAL Α.Ε. με τη DOPPLER Α.Β.Ε.Ε. ξεκινά 10 χρόνια πριν. Οι σχέσεις μεταξύ των δυο εταιρειών είναι επαγγελματικές. Φιλικές σχέσεις υπάρχουν μεταξύ κάποιων προσώπων, όπως των μηχανικών της BIOFIAL και των υπεύθυνων πωλήσεων της DOPPLER, λόγω μακρόχρονης και της στενής συνεργασίας. Ο σχετικά μεγάλος όγκος παραγγελιών χρήζει απαραίτητη την πολύ συχνή επικοινωνία ως παράγοντα που καθορίζει την αποδοτικότητα και τη σωστή συνεργασία. Έτσι η συνεργασία χαρακτηρίζεται παρά πολύ καλή και ιδιαίτερα οργανωμένη. Η BIOFIAL δίνει μεγάλη σημασία στην αποφυγή συγκρούσεων με την DOPPLER, σπάνια

παρατηρείται κάποιο πρόβλημα. Συνήθως μικρά παράπονα γίνονται για τις τιμές ή για το χρόνο παράδοσης της παραγγελίας.

- **ERGOPARKING – OKTAGON Ε.Π.Ε.**

Η συνεργασία της BIOFIAL Α.Ε. με την ERGOPARKING – OKTAGON Ε.Π.Ε. ξεκινά 7 χρόνια πριν. Οι σχέσεις μεταξύ των δυο εταιρειών είναι κυρίως επαγγελματικές και ελάχιστες φιλικές. Η συνεργασία θεωρείται άριστη και πολύ καλά οργανωμένη. Συγκρούσεις δεν έχουν υπάρξει, η αμοιβαία συνέπεια διατηρεί σταθερούς όλους τους παράγοντες που θα μπορούσαν να επιδράσουν.

- **INDUSTRIAL ROBOTS Α.Ε.**

Η συνεργασία της BIOFIAL Α.Ε. με την INDUSTRIAL ROBOTS Α.Ε. ξεκινά 2 χρόνια πριν. Οι σχέσεις μεταξύ των δυο εταιρειών είναι αυστηρά επαγγελματικές. Αυτό καθιστά δύσκολη τη συνεργασία και αντίστροφα. Καθυστερήσεις πληρωμών και μερική ασυνέπεια εκ μέρους του πελάτη ως προς τις υποχρεώσεις του, προβληματίζουν τους υπευθύνους της BIOFIAL για την κατάλληλη αντιμετώπιση προς την INDUSTRIAL ROBOTS. Πολική της BIOFIAL είναι η μη σύγκρουση με τους πελάτες και γίνεται σταδιακά προσπάθεια σταδιακά για βελτιώσεις.

- **ΚΑΟΥΣΗΣ Α.Ε.**

Η συνεργασία της BIOFIAL Α.Ε. με την ΚΑΟΥΣΗΣ Α.Ε. ξεκινά 15 χρόνια πριν. Οι σχέσεις μεταξύ των δυο εταιρειών είναι αποκλειστικά και μόνο επαγγελματικές. Η συνεργασία χαρακτηρίζεται απλά καλή και αυτό γιατί η ΚΑΟΥΣΗΣ Α.Ε καθυστερεί στην εξόφληση των οικονομικών τούς υποχρεώσεων.

6. Προμηθευτές

6.1 Εμπορικές κατηγορίες προμηθευτών

Οι προμηθευτές της BIOFIAL Α.Ε. κατηγοριοποιούνται σύμφωνα με το είδος των υλών που πωλούν στην εταιρεία:

- **ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ Α' ΥΛΩΝ ΑΝΕΛΚΥΣΤΗΡΩΝ**
- **ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ Α' ΥΛΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ**
- **ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ Α' ΥΛΩΝ ΓΙΑ ΔΙΑΦΟΡΑ**
- **ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ Β' ΥΛΩΝ ΑΝΕΛΚΥΣΤΗΡΩΝ**

- **ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ Β' ΥΛΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ**
- **ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ Β' ΥΛΩΝ ΑΝΑΤΡΟΠΩΝ**
- **ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ Β' ΥΛΩΝ ΓΙΑ ΔΙΑΦΟΡΑ**

6.2 Βασικοί προμηθευτές της BIOFIAL Α.Ε. ανά είδος

Η BIOFIAL Α.Ε. διατηρεί ένα μεγάλο αριθμό προμηθευτών ώστε να μην περιορίζει τις επιλογές της και να έχει τη δυνατότητα να επιλέγει τις καλύτερες πρώτες ύλες. Παρακάτω παρουσιάζουμε τους βασικότερους προμηθευτές ανά κατηγορία προϊόντος:

- **ΒΑΛΒΙΔΕΣ- BLAIN**

Η γερμανική εταιρεία BLAIN, για πολλά χρόνια αποτελεί μία από τις κυρίαρχες εταιρείες στη παραγωγή βαλβίδων για υδραυλική χρήση. Η BLAIN είναι η πιο γνωστή εταιρεία στο χώρο της και τα προϊόντα της βρίσκονται στο νούμερο ένα των προτιμήσεων των εταιρειών - πελατών. Η ποιότητα της θεωρείται εξαιρετική. Η BIOFIAL Α.Ε εισάγει αποκλειστικά και πολύ συχνά τις βαλβίδες BLAIN. Η μεταφορά ι γίνεται σε συνεργασία με διεθνή μεταφορική εταιρεία.

- **ΤΣΙΜΟΥΧΕΣ – ΣΤΑΜΑΤΙΑΔΗΣ Κ. - ΑΜΠΛΙΑΝΙΤΗΣ Ε. ΑΕΕ**

Η εταιρεία ΣΤΑΜΑΤΙΑΔΗΣ Κ. - ΑΜΠΛΙΑΝΙΤΗΣ Ε. ΑΕΕ δραστηριοποιείται στο εμπόριο ελαστικών παρεμβυσμάτων, τσιμούχες. Η ελληνική αγορά της τσιμούχας είναι μια κλειστή αγορά στην οποία δε δραστηριοποιούνται πολλές εταιρείες και υπάρχει το λεγόμενο ολιγοπώλιο. Επίσης επειδή το προϊόν είναι εξειδικευμένο έχει μικρό ουσιαστικά πελατολόγιο. Γενικότερα η εγχώρια αγορά καλύπτεται κατά 80% από την εταιρεία ΣΤΑΜΑΤΙΑΔΗΣ Κ. - ΑΜΠΛΙΑΝΙΤΗΣ Ε. ΑΕΕ. Η BIOFIAL Α.Ε προμηθεύεται το 80% του προϊόντος (τσιμούχες) από την παραπάνω εταιρεία. Η ποιότητά της χαρακτηρίζεται καλή.

(Πηγή: http://www.engineer.gr/materials/company.php?company_id=8222)

- **ΜΟΤΕΡ – S.B. MOTORI Srl , ΜΠΟΝΦΙΛΙΟΛΙ ΕΛΛΑΣ ΑΕ**

S.B. Lift Motors έχουν ειδικευτεί από το 1972 στο σχέδιο, την ανάπτυξη και την παραγωγή των ηλεκτρικών μηχανών για τους υδραυλικούς ανελκυστήρες. Το 2006 παρήγαγε 50.000 μονάδες. Υπάρχει ιδιαίτερα εμφανής ανταγωνισμός στην αγορά των μοτέρ, περισσότερο από την Ιταλία και τη Γερμανία. Η ποιότητα των μοτέρ που παράγει η εταιρεία χαρακτηρίζεται ως μέτρια. Η BIOFIAL Α.Ε προμηθεύεται το 60% των μοτέρ που χρησιμοποιεί από την S.B. Lift Motors.

(Πηγή: www.sbmotori.it/index.cfm?)

Η εταιρία ΜΠΟΝΦΙΛΙΟΛΙ ΕΛΛΑΣ ΑΕ ιδρύθηκε το 1992 και άρχισε την λειτουργία της με έδρα των δραστηριοτήτων της την Θεσσαλονίκη. Η κύρια δραστηριότητα της εντοπίζεται στη εισαγωγή και διανομή όλων των προϊόντων του BONFIGLIOLI GROUP. Έχει καθιερωθεί ως η κορυφαία ελληνική εταιρεία στον τομέα των μειωτήρων για βιομηχανική και κατασκευαστική χρήση. Η BIOFIAL A.E προμηθεύεται το 35% των μοτέρ που χρησιμοποιεί από την S.B. Lift Motors.

*(Πηγή:*http://www.bonfiglioli.gr/index.php?MODULE=bce/application/pages&Alias=MENU_20_10)

- **ΑΝΤΛΙΕΣ – SETTIMA MECCANICA**

Η Settima Meccanica βρίσκεται στην Ιταλία και ιδρύθηκε στις αρχές του 1978. Η SETTIMA είναι ο ευρωπαϊκός ηγέτης στις αντλίες βιδών για τον ανελκυστήρα και τους ανυψωτικούς μηχανισμούς, έχει περισσότερο από 500.000τ.μ εγκαταστάσεων. Τα προϊόντα SETTIMA πωλούνται σε όλο τον ολόκληρο κόσμο. Στην αγορά των αντλιών υπάρχει γενικά μεγάλος ανταγωνισμός αλλά η BIOFIAL A.E επιλέγει να προμηθεύεται το 100% των αντλιών που χρησιμοποιεί από τη SETTIMA λόγω της εξαιρετικής ποιότητας των προϊόντων της. *(Πηγή:* http://www.settima.it/EN/who_we_are.html)

- **ΣΩΛΗΝΕΣ – SICAM SPA, ΑΦΟΙ Δ. ΙΩΑΝΝΙΔΗ**

Η Ιταλική Sicam Spa ιδρύθηκε το 1973 και έχει αναπτύξει τη δραστηριότητά της στη διανομή των σωλήνων χάλυβα. Είναι τώρα ένας από τους κύριους κατόχους αποθεμάτων στην Ιταλία αλλά και στην Ευρώπη και την Αμερική. Η BIOFIAL A.E προμηθεύεται το 70% των σωλήνων που χρησιμοποιεί από τη Sicam λόγω της απαράμιλλα εξαιρετικής ποιότητας που προσφέρει η εταιρεία, παρόλο τον τεράστιο ανταγωνισμό που επικρατεί στην ευρωπαϊκή και εγχώρια αγορά σωλήνων. Η μεταφορά τους από το εργοστάσιο της Sicam στην Ιταλία αναλαμβάνεται εξολοκλήρου από την BIOFIAL A.E και γίνεται σε συνεργασία με διεθνή μεταφορική εταιρεία.*(Πηγή:* http://www.sicamtubi.com/EN/his_dist.php)

Η εταιρεία Αφοί Δ. Ιωαννίδη είναι μια εταιρεία κατασκευής ράουλων, μεντεσέδων και συστημάτων διακίνησης καθώς και πλήθος εφαρμογών στις βαριές κατασκευές. Η BIOFIAL A.E προμηθεύεται το 25% των σωλήνων που χρησιμοποιεί από την Αφοί Δ. Ιωαννίδη. *(Πηγή:* http://dir.forthnet.gr/727-0-gr.html)

- **ΒΙΔΕΣ – ΖΑΦΕΙΡΑΚΗΣ Σια Ο.Ε.**

Η εταιρία ΖΑΦΕΙΡΑΚΗΣ Σια Ο.Ε. εισήλθε δυναμικά στο χώρο της βίδας και των βιομηχανικών εργαλείων από το 1969. Με οκτώ αποθήκες εμπορευμάτων στην Θεσσαλονίκη που υπερβαίνουν τα 10.000 τετραγωνικά μέτρα. Τα προϊόντα της εμπιστεύονται αναγνωρισμένες επιχειρήσεις στην Ελλάδα και σε όλα τα Βαλκάνια. Στην εγχώρια αγορά της βίδας υπάρχει αρκετός ανταγωνισμός. Η BIOFIAL Α.Ε προμηθεύεται το 90% των βιδών που χρησιμοποιεί από την εταιρία ΖΑΦΕΙΡΑΚΗΣ.
(Πηγή: http://www.zaf.gr/profile.asp)

- **ΛΑΔΙ – ΜΕΓΑΛΙΔΗΣ ΜΙΛΤΙΑΔΗΣ**

Η εταιρεία ΜΕΓΑΛΙΔΗΣ ΜΙΛΤΙΑΔΗΣ με έδρα την Θεσσαλονίκη δραστηριοποιείται στο εμπόριο καυσίμων, λιπαντικών και υγραερίων. Η BIOFIAL Α.Ε προμηθεύεται το 50% των βιομηχανικών λαδιών και αερίων που χρησιμοποιεί από την εταιρία ΜΕΓΑΛΙΔΗΣ. Ποιοτικά τα προϊόντα της εταιρείας χαρακτηρίζονται μέτρια.
(Πηγή: http://www.vres.gr/company.php?company_id=2036123700)

- **ΥΔΡΑΥΛΙΚΑ ΕΙΔΗ (Β' ΥΛΕΣ)-ΣΚΟΥΡΑ, ΤΙΚΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ, Κ. Παρής & Σία Ο.Ε**

Η εταιρεία Σκούρα Αγγελική ΑΕ εδρεύει στην Αθήνα και ειδικεύεται σε αυτοματισμούς, δίκτυα σωληνώσεων, κατεργασία υλικών - κατασκευές, μετάδοση κίνησης. Με πολύ καλή ποιότητα στα προϊόντα, απορροφά το 70% των υλικών που προμηθεύεται η BIOFIAL Α.Ε στην παραπάνω κατηγορία. Η μεταφορά των προϊόντων από την Αθήνα στις εγκαταστάσεις της BIOFIAL Α.Ε γίνονται μέσω πρακτορείου μεταφοράς εσωτερικού.*(Πηγή:* www.erga.biz/modules.php*?)*

Η εταιρεία ΤΙΚΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ εδρεύει στην Θεσσαλονίκη και δραστηριοποιείται στο εμπόριο μηχανημάτων – εργαλείων και λειαντικών. Η BIOFIAL Α.Ε προμηθεύεται από το 20% των Β' υλών για υδραυλικά είδη που χρησιμοποιεί. Η μεταφορά των προϊόντων αναλαμβάνεται από την BIOFIAL Α.Ε.
(Πηγή: http://www.vres.gr/company.php?company_id=95442)

Η εταιρεία Κ. Παρής & Σία Ο.Ε. ιδρύθηκε το 1986. Εισάγει κυρίως από Αμερική και Ιταλία. Η BIOFIAL Α.Ε προμηθεύεται από την Κ. Παρής & Σία Ο.Ε το 10% των Β' υλών για υδραυλικά είδη που χρησιμοποιεί. Η μεταφορά των προϊόντων από το κατάστημα της Θεσσαλονίκης αναλαμβάνεται από την BIOFIAL Α.Ε και γίνεται με τα ιδιόκτητα μεταφορικά μέσα που διαθέτει η εταιρεία. *(Πηγή:* http://www.cparisco.gr/profil.htm)

6.3 Τρόποι πληρωμής προμηθευτών

Οι τρόποι πληρωμής των προμηθευτών της BIOFIAL Α.Ε. είναι οι βασικοί τρόποι πληρωμής που ακολουθούνται από τις εταιρείες στη ελληνική αγορά:

- **ΠΛΗΡΩΜΗ ΜΕΤΡΗΤΟΙΣ**
- **ΠΛΗΡΩΜΗ ΕΠΙ ΠΙΣΤΩΣΗ (ΕΠΙΤΑΓΕΣ, ΕΜΒΑΣΜΑΤΑ)**

Οι τρόποι πληρωμής των προμηθευτών ως παράγοντες που επηρεάζουν /καθορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη στα κανάλια διανομής των υλών που απαιτούνται για την παράγωγη προϊόντων της BIOFIAL Α.Ε.

Οι τρόποι πληρωμής των προμηθευτών επηρεάζουν /καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό τη διαπραγματευτική δύναμη στα κανάλια διανομής των υλών που απαιτούνται για την παράγωγη προϊόντων της BIOFIAL Α.Ε. Η εταιρεία δε διαθέτει την ίδια διαπραγματευτική δύναμη που έχει προς τους πελάτες. Πολλές από τις εταιρείες για της οποίες η BIOFIAL Α.Ε. αποτελεί πελάτη έχουν εξίσου μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη και πολλές από αυτές είναι μονοπωλιακές ή ολιγοπωλιακές λόγω εξειδίκευσης των προϊόντων που παράγουν και το σημαντικότερο λόγω των τιμών. Βέβαια και η BIOFIAL Α.Ε. έχει διαπραγματευτική δύναμη των μεγάλης αξίας παραγγελία του πραγματοποιεί, οι οποίες επαναλαμβάνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Η BIOFIAL Α.Ε. πραγματοποιεί πληρωμές μέσω τραπεζικών συναλλαγών για τους προμηθευτές του εξωτερικού μέσα στο προβλεπόμενο εκ των πρότερων χρονικό διάστημα ενώ οι προμηθευτές του εσωτερικού πληρώνονται αναλόγως το μέγεθος της αξίας και τη συχνότητα των παραγγελιών με επιταγές ή μετρητά.

Συμφώνα με τον κύριο Παυλίδη της εταιρείας ΣΤΑΜΑΤΙΑΔΗΣ - ΑΜΠΛΙΑΝΙΤΗΣ Ε. Α.Ε ., η ισορροπία και η αντικειμενική αντιμετώπιση είναι το Α και το Ω για την εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας. Πρέπει να δώσεις στον πελάτη να καταλάβει ότι για να έχει απαίτηση να παραγγέλλει και να παραλάβει ετοιμοπαράδοτο ένα προϊόν, πρέπει να πληρώσει με τον τρόπο που έχει συμφωνηθεί.

Όταν το εργοστάσιο του εξωτερικού (και έχουμε συνεργασία με 25 εργοστάσια) μας κάνει πίστωση 2 -3 μήνες, δεν μπορεί ο πελάτης να πληρώνει σε 8 – 10 μήνες. Εάν γίνει αυτό ή θα χρεοκοπήσουμε ή δεν θα υπάρχει ετοιμοπαράδοτο το προϊόν.

Η προσωπική επαφή, ή συζήτηση, ή εμπεριστατωμένη ανάλυση των προβλημάτων που μπορούν να δημιουργηθούν εάν δεν υπάρξει αρμονική συνεργασία, (ΠΩΛΗΣΗ – ΑΠΟΠΛΗΡΩΜΗ) είναι το σημαντικότερο κομμάτι για την ανάπτυξη της εταιρείας. Για το λόγο αυτό η εταιρεία διαθέτει για τους πελάτες- κυρίως επαρχίας υπάλληλο-πωλητη ο

όποιος είναι επιφορτισμένος να κάνει ταξίδια κάθε 1 ½ μηνά περίπου για είσπραξη-ενημερωση και πώληση. Κατά τη διάρκεια αυτών των ταξιδιών επιλύονται πολύ από αυτά τα προβλήματα. (ΟΠΟΙΟΣ ΔΕΝ ΚΑΤΑΛΑΒΑΙΝΕΙ ΧΑΝΕΙ....ΚΑΙ ΚΕΡΔΙΖΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ ΑΛΛΟΣ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ)

Συνέντευξη κ. Παυλίδη, Υπεύθυνου του τμήματος πωλήσεων Θεσ/κης της εταιρείας ΣΤΑΜΑΤΙΑΔΗΣ - ΑΜΠΛΙΑΝΙΤΗΣ Ε. Α.Ε.

6.4 Τρόποι μεταφοράς προϊόντων από τους προμηθευτές

- **ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ**
- **ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ**
- **ΠΑΡΑΔΟΣΗ BIOFIAL**
- **ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΠΕΛΑΤΗ**

Οι τρόποι μεταφοράς προϊόντων από τους προμηθευτές ως παράγοντες που επηρεάζουν /καθορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη στα κανάλια διανομής των υλών που απαιτούνται για την παράγωγη προϊόντων της BIOFIAL Α.Ε.

Οι τρόποι μεταφοράς προϊόντων από τους προμηθευτές αποτελούν πολύ σημαντικό παράγοντα όσον αφορά τη διαπραγματευτική δύναμη στα κανάλια διανομής των της υλών που απαιτούνται για την παράγωγη προϊόντων της BIOFIAL Α.Ε., για τον λόγο ότι οι μεγαλύτερες συγκρούσεις δημιουργούνται λόγω προβληματικής επικοινωνίας ή αποτελεσματικότητας των μεταφορικών εταιρειών. Η καθυστέρηση της φόρτωσης προϊόντων από το εξωτερικό αποτελεί συχνό φαινόμενο.

Πολιτική της BIOFIAL Α.Ε. είναι η πληρωμή εξολοκλήρου των εξόδων των μεταφορικών εταιρειών . Το ίδιο ισχύει για τους προμηθευτές εσωτερικού και εξωτερικού. Πολλά από τα προϊόντα που αφορούν προμηθευτές του εσωτερικού παραλαμβάνονται από την ίδια την εταιρεία με ιδιόκτητα μέσα από τα υποκαταστήματα της Θεσσαλονίκης του κάθε προμηθευτή. Τέλος κάποιοι από τους συχνούς προμηθευτές που βρίσκονται στη Θεσσαλονίκη αναλαμβάνουν τη παράδοση στο χώρο της BIOFIAL Α.Ε. χωρίς καμία επιπλέον οικονομική επιβάρυνση.

6.5 Σχέσεις, συνεργασία και συγκρούσεις με τους προμηθευτές

Αναφορικά με τους προμηθευτές που προαναφέρθηκαν παρουσιάζονται στοιχειά σχετικά με τις σχέσεις, τη συνεργασία και τις συγκρούσεις μεταξύ της BIOFIAL Α.Ε. και των

προμηθευτών της. Η διαπραγματευτική υπεροχή της BIOFIAL Α.Ε. θεωρείται δεδομένη λόγω των ποσοτήτων που παραγγέλνει και για πολλούς προμηθευτές αποτελεί από τους μεγαλύτερους πελάτες.

Όλα τα παρακάτω στοιχειά παραχωρηθήκαν από τον κ. Ανδρέα Χατζηευστρατίου, Αντιπρόεδρο της εταιρείας BIOFIAL Α.Ε.

- **BLAIN**

Η συνεργασία της BIOFIAL Α.Ε. με τη γερμανική BLAIN ξεκινά 10 χρόνια πριν. Οι σχέσεις μεταξύ των δυο εταιρειών χαρακτηρίζονται τυπικές, λίγο ψύχρες και καθαρά επαγγελματικές. Η συνεργασία με τη BLAIN είναι άψογη. Είναι απόλυτα συνεπής, δεν κάνουν λάθη σε ότι αφορά τα προϊόντα τους και παρουσιάζουν μια γενικά προσεγμένη εικόνα και δουλεία. Η επικοινωνία με τη BLAIN είναι πολύ συχνή λόγω των πολύ συχνών αναγκών για εισαγωγές βαλβίδων. Ίσως είναι ο μονός προμηθευτής της BIOFIAL που έχει μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη και αυτό φαίνεται από τις τιμές των προϊόντων της. Παρόλα αυτά δεν τίθεται θέμα σύγκρουσης και οποιουσδήποτε είδους προβλήματος στις σχέσεις των δυο εταιρειών.

- **ΣΤΑΜΑΤΙΑΔΗΣ Κ. - ΑΜΠΛΙΑΝΙΤΗΣ Ε. ΑΕΕ**

Η συνεργασία της BIOFIAL Α.Ε. με τη ΣΤΑΜΑΤΙΑΔΗΣ Κ. - ΑΜΠΛΙΑΝΙΤΗΣ Ε. ΑΕΕ ξεκινά 30 χρόνια πριν. Οι σχέσεις μεταξύ των δυο εταιρειών είναι φιλικές και γενικά καλές. Η ΣΤΑΜΑΤΙΑΔΗΣ δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις σχέσεις της με τη BIOFIAL και τη αποφυγή αλλά και έγκαιρη αντιμετώπιση οποιονδήποτε προβλημάτων μπέη να δημιουργηθούν. Επίσης προσφέρουν πολύ καλή εξυπηρέτηση με δυνατότητα άμεσης διάθεσης των προϊόντων της. Η συνεργασία χαρακτηρίζεται ικανοποιητική. Η ΣΤΑΜΑΤΙΑΔΗΣ λειτούργει με συνέπεια και τα προϊόντα της θεωρούνται αξιόπιστα. Συγκρούσεις δεν υπάρχουν παρά μόνο κάποια παράπονα από μέρους της BIOFIAL στη περίπτωση που χρειάζεται άμεσα κάποια προϊόντα ώστε να μπορεί να προχωρήσει στη παράδοση κάποιων παραγγελία.

Η μεγαλύτερη περίπτωση που θυμάμαι αφορά όλος τυχαίως την BIOFIAL Α.Ε. μιας και είναι από τους μεγαλύτερους πελάτες μας. Κάποια στιγμή αλλάξαμε προμηθευτή σε ένα συγκεκριμένο είδος από το οποίο αγόραζε η BIOFIAL Α.Ε. χιλιάδες κομμάτια το χρόνο. Ο προμηθευτής έκανε λάθος στο καλούπι με αποτέλεσμα να στοκάρουμε ελαττωματικό προϊόν. Σε 1 -2 μήνες αφού τοποθετηθήκαν σε μπουκάλες στο εργοστάσιο παρατηρηθήκαν διαρροές.

Αναγνωρίσαμε το λάθος, η ζημία μεγάλη και για εμάς οικονομική και για τη BIOFIAL Α.Ε. της φήμης της. Το λάθος έγινε από τρίτο. Ποιος να δικαιολογήσει τι και σε ποιον;

Συνέντευξη κ. Παυλίδη, Υπεύθυνου του τμήματος πωλήσεων Θεσ/κης της εταιρείας ΣΤΑΜΑΤΙΑΔΗΣ - ΑΜΠΛΙΑΝΙΤΗΣ Ε. Α.Ε.

- **S.B. MOTORI Srl**

Η συνεργασία της BIOFIAL Α.Ε. με την ιταλική S.B. MOTORI Srl ξεκινά 4 χρόνια πριν. Οι σχέσεις μεταξύ των δυο εταιρειών είναι άπλες επαγγελματικές και για τη BIOFIAL είναι ικανοποιητικές. Είναι εξυπηρετικοί και συνεπής στην παράδοση των προϊόντων τους. Η συνεργασία συνήθως είναι καλή αλλά μέσα στο 2009 παρατηρηθήκαν κάποιες συγκρούσεις που δημιουργήθηκαν λόγω προβληματικών προϊόντων. Το χρονικό διάστημα που χρειάστηκε ώσπου να ξεκαθαρίσει το πρόβλημα και να βρεθεί μια σύμφωνη και από τις δυο πλευρές λύση ήταν μεγαλύτερο από όσο θα έπρεπε και η επικοινωνία ήταν δύσκολη. Μετά από πίεση από το μέρος της BIOFIAL το πρόβλημα ξεπεράστηκε αλλά η σύγκρουση ήταν δεδομένη πλέον.

- **SETTIMA MECCANICA**

Η συνεργασία της BIOFIAL Α.Ε. με την ιταλική SETTIMA MECCANICA ξεκινά 12 χρόνια πριν. Οι σχέσεις μεταξύ των δυο εταιρειών διατηρούνται σε καλό επαγγελματικό επίπεδο. Η συνεργασία ανάμεσα στις δυο εταιρείες δεν είναι ιδιαίτερα στενή. Τα προϊόντα που εισάγονται είναι στοκ της εταιρείας σε και οι παραγγελίες συνήθως επαναλαμβάνονται. Προβλήματα δεν υπάρχουν, σπάνια ίσως να προκύπτουν μικροσυγκρούσεις σχετικά με διάφορα οικονομικά έγγραφα.

- **SICAM SPA**

Η συνεργασία της BIOFIAL Α.Ε. με την ιταλική SICAM SPA ξεκινά 10 χρόνια πριν. Οι σχέσεις μεταξύ των δυο εταιρειών είναι άριστες. Η SICAM επικοινωνεί με τη BIOFIAL μέσω της υπεύθυνης των πωλήσεων για την Ελλάδα. Γενικά είναι εμφανής η ιδιαίτερη προθυμία που δείχνουν για την όσο το δυνατόν πιο άρτια εξυπηρέτηση. Συγκρούσεις μεταξύ των δυο εταιρειών δεν υπάρχουν. Η SICAM διαθέτει αδιαμφισβήτητα μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη.

- **ΖΑΦΕΙΡΑΚΗΣ Ο.Ε.**

Η συνεργασία της BIOFIAL Α.Ε. με την ΖΑΦΕΙΡΑΚΗΣ Ο.Ε. ξεκινά 15 χρόνια πριν. Οι σχέσεις μεταξύ των δυο εταιρειών διατηρούνται σε πολύ καλό φιλικό επίπεδο. Η

σωστή εξυπηρέτηση από μεριάς της ΖΑΦΕΙΡΑΚΗΣ Ο.Ε. και η συνέπεια από μεριάς της BIOFIAL έχουν ως αποτέλεσμα την πολύ καλή συνεργασία μεταξύ τους. Δεν υπάρχουν συγκρούσεις

- **ΜΕΓΑΛΙΔΗΣ ΜΙΛΤΙΑΔΗΣ**

Η συνεργασία της BIOFIAL Α.Ε. με τη ΜΕΓΑΛΙΔΗΣ ΜΙΛΤΙΑΔΗΣ ξεκινά 5 χρόνια πριν. Οι σχέσεις μεταξύ των δυο εταιρειών είναι εξαιρετικές και πολύ φιλικές. Σε στη περίπτωση της ΜΕΓΑΛΙΔΗΣ η καλή εξυπηρέτηση παίζει μεγάλο ρολό στη συνεργασία των δυο εταιρειών. Δεν υπάρχουν συγκρούσεις και οι ρολόι των εταιρειών είναι ξεκάθαροι και τηρούνται.

- **ΣΚΟΥΡΑ ΑΓΓΕΛΙΚΗ Α.Ε.**

Η συνεργασία της BIOFIAL Α.Ε. με τη ΣΚΟΥΡΑ ΑΓΓΕΛΙΚΗ Α.Ε. ξεκινά 20 χρόνια πριν. Οι σχέσεις μεταξύ των δυο εταιρειών λόγω της χρονιάς και άριστης συνεργασίας έχουν προχωρήσει και σε φιλικό επίπεδο. Δεν υπάρχουν συγκρούσεις .

7. Ανταγωνιστές της εγχώριας αγοράς

Σημαντικό παράγοντα που μπορεί να επιδράσει και να επηρεάσει τη διαπραγματευτική δύναμη της BIOFIAL Α.Ε. είναι ο ανταγωνισμός και ιδιαίτερα ο εγχώριος. Λίγοι ιδιώτες προτιμούν να εισάγουν προέχοντα από το εξωτερικό. Οι περισσότεροι όπως και οι πιο μεγάλες εταιρείες προτιμούν να τα αγοράζουν ή να τα παραγερνούν από ενδιαμέσου εισαγωγείς των εξειδικευμένων αυτών προϊόντων. Η BIOFIAL Α.Ε. διαθέτει ένα αρκετά μονοπωλιακό προϊόν. Λόγω του ότι έχει τεράστιο εύρος παράγωγης με χιλιάδες κωδικούς προϊόντων για κάποια από αυτά δεν αποτελεί τον αποκλειστικό κατασκευαστή. υπάρχουν επίσης σημαντικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται περά από την εισαγωγή και στην παράγωγη αναλόγων προϊόντων.
Κατά καιρούς εμφανίζονται ειδή ισχύος από νέες εταιρείες ή από νέες αντιπροσωπεύσεις, κύριος λόγω ανταγωνιστικής τιμής. Η BIOFIAL πιστή στη πολιτική ποιότητας και τεχνολογικής υπεροχής που ακόλουθη και προσπαθεί να αντιμετωπίσει αυτές τις περιπτώσεις όχι με σπασμωδικές κινήσεις, αλλά δίνοντας έμφαση στους λογούς υπεροχής των προϊόντων της.
Συνέντευξη κος. Χατζηευστρατίου, οικονομικού διευθυντή της BIOFIAL Α.Ε.
Παρακάτω παρουσιάζονται ναυτικά οι ανταγωνιστές των προϊόντων που παράγει η BIOFIAL Α.Ε στη ελληνική αγορά.

7.1 Κατασκευαστές ανυψωτικών υδραυλικών κυλίνδρων

- **KLEEMANN**

Η KLEEMANN HELLAS ιδρύθηκε το 1983. Η έδρα της εταιρίας βρίσκεται στη Βιομηχανική Περιοχή Κιλκίς, ενώ γραφεία και εκθεσιακοί χώροι υπάρχουν τόσο στην Αθήνα όσο και στη Θεσσαλονίκη.

Η KLEEMANN HELLAS δραστηριοποιείται στον τομέα κατασκευής, σχεδιασμού και εμπορίας Ολοκληρωμένων Συστημάτων Ανελκυστήρα. Είναι από τις μεγαλύτερες εταιρίες του κλάδου στην Ευρωπαϊκή και Διεθνή αγορά. Παράγει πάνω από 12.000 συστήματα ανελκυστήρων ετησίως ή το 3% της παγκόσμιας αγοράς νέων ανελκυστήρων.

Απολαμβάνει ηγετική θέση στη διαρκώς αναπτυσσόμενη Ελληνική αγορά (περίπου 70% σε εγκατεστημένες μονάδες και 47% σε αξία).

*Πηγή:*http://www.kleemann.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=45&Itemid=54&lang=el)

7.2 Εισαγωγείς

- **ALGI LIFT**

Η εταιρεία ΣΤΑΥΡΑΚΗΣ δραστηριοποιείται στο χώρο του ανελκυστήρα από το 1960. Είναι εμπορική εταιρεία, αποκλειστική αντιπρόσωπος του Γερμανικού οίκου ALGI που κατασκευάζει υδραυλικούς ανελκυστήρες.

(Πηγή: http://www.stavrakis.gr/organosi.htm)

- **DOPPLER**

Η DOPPLER ΑΒΕΕ ιδρύθηκε τον Φεβρουάριο του 2000 από ομάδα Τεχνικών ανελκυστήρων με μακρά παρουσία στην Ελληνική και διεθνή αγορά. Από τον Νοέμβριο του 2000, η εταιρία εγκαταστάθηκε σε ιδιόκτητο κτίριο επιφάνειας 4500 τμ., στο Βιομηχανικό Πάρκο Πολυκάστρου βόρεια της Θεσσαλονίκης, όπου λειτουργούν τα κεντρικά γραφεία και οι βιομηχανικές της εγκαταστάσεις. Τον Ιούνιο του 2006 ολοκληρώθηκε η επέκταση των παραγωγικών εγκαταστάσεων της εταιρίας, οπότε η συνολική επιφάνεια φθάνει τα 9000 τμ.

Τον Φεβρουάριο του 2001 ιδρύεται το υποκατάστημα Αθηνών που λειτουργεί σε ενοικιαζόμενο ισόγειο κτίριο, επιφάνειας 1800 τμ., σε κεντρικό σημείο της πόλης, με γραφεία και πλήρως οργανωμένη αποθήκη ώστε να εξυπηρετούνται με ταχύτητα και αμεσότητα οι πελάτες των Αθηνών και της Νότιας Ελλάδας.

DOPPLER - Ανελκυστήρες - Κατασκευή Ανελκυστήρων. Η εταιρία είναι μια σύγχρονη βιομηχανία εξαρτημάτων ανελκυστήρων, εξοπλισμένη με ιδιαίτερα παραγωγικά μηχανήματα και βασική επιλογή την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων. Συνδυάζοντας την παραγωγική με εμπορική δραστηριότητα, είναι σε θέση να προσφέρει στην αγορά πλήρη γκάμα υλικών για κάθε είδους ανελκυστήρες, ακόμη και πλήρη πακέτα ανελκυστήρων, διατηρώντας πάντα υψηλή ποιότητα και αξιοπιστία.

Πολιτική της εταιρίας είναι να προσφέρει στους πελάτες της πλήρη και άμεση υποστήριξη σε υλικά και υπηρεσίες πριν και μετά την πώληση. Για τον σκοπό αυτό ένα μεγάλο επιτελείο έμπειρων μηχανικών εργάζεται αδιάκοπα, μελετώντας και εφαρμόζοντας την ενδεδειγμένη για κάθε περίπτωση λύση.

(Πηγή: http://www.doppler.gr/about.php)

- **HYDRAUNIC LIFT**

Η DOPPLER ΑΒΕΕ προμηθεύεται έμβολα από την εταιρεία Hydronic Lift (Ιταλία) ενώ συμπληρώνει τις ανάγκες της με έμβολα από την εταιρεία BIOFIAL (Θεσσαλονίκη), κυρίως για μικρότερους ανελκυστήρες.

- **OMAR LIFT**

Το 1976 ιδρύεται η εταιρεία Δ. ΠΑΝΤΕΛΟΠΟΥΛΟΣ & Σια Ε.Ε. που εντοπίζει έγκαιρα και ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς προβαίνοντας στην εισαγωγή υλικών ανελκυστήρων του εξωτερικού μέσω αντιπροσώπευσης ορισμένων από των σημαντικότερων ξένων εταιρειών του χώρου, όπως η OMAR. Η OMAR LIFT που είναι μέλος του γκρουπ LMC είναι μια τελείως νέα εταιρεία με πολλά χρόνια πείρα στο σχεδιασμό και την παραγωγή κυλίνδρων και αντλιών για υδραυλικούς ανελκυστήρες. Από το 1995 η εταιρεία λειτουργεί με την σημερινή επωνυμία ANELCO Α.Ε. *(Πηγή:* http://www.anelco.gr/omargr.html)

- **ΕΞ.ΑΝ**

Η κατασκευή της μονάδας ισχύος γίνεται αποκλειστικά στις εγκαταστάσεις της εταιρείας. Όλες οι μονάδες υποβάλλονται σε πλήρεις ελέγχους και δοκιμές σε πραγματικές συνθήκες στο ειδικά διαμορφωμένο δοκιμαστήριο. Η ΕΞΑΝ δραστηριοποιείται στο χώρο των ανελκυστήρων από το 1989. Οι εγκαταστάσεις της εταιρείας βρίσκονται στη βιομηχανική περιοχή Θεσ/νίκης σε ιδιόκτητη έκταση 6000τμ με κτιριακές εγκαταστάσεις 2000m2, 15χλμ από το κέντρο της Θεσ/νίκης.

(Πηγή: http://www.exan.gr/default.asp?sid=8322&langid=351)

- **MORIS**

Η MORIS HELLAS ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε. που εδρεύει στους Άγους Αναργύρους της Αττικής είναι ο νόμιμος αντιπρόσωπος της ιταλικής MORIS Italia στην Ελλάδα. Η MORIS Italia παράγει υδραυλικά συστήματα για ασανσέρ και ανυψωτικά μηχανήματα. *(Πηγή:* http://www.moris.it/english/pro_idra.html)
(Πηγή: http://www.engineer.gr/materials/company.php?company_id=498)

- **BUCHER HYDRAULICS GMBH**

Η γερμανική BUCHER HYDRAULICS GMBH, εισάγεται στην Ελλάδα από την KLEEMANN και ειδικεύεται στην παράγωγη βαλβίδων.
(Πηγή: http://www.exportpages.gr/companyproducts/2014202077/1.htm)

7.3 Εταιρείες που ενασχολούνται στην εγχώρια αγορά ανελκυστήρων

Τουλάχιστον 49 είναι οι εταιρείες που ενασχολούνται στην εγχώρια αγορά με μελέτες - εγκαταστάσεις - συντηρήσεις και επισκευές ανελκυστήρων.
(Πηγή: http://dir.forthnet.gr/799-0-gr.html)

8. Μεταφορικές εταιρείες

Η BIOFIAL Α.Ε. συνεργάζεται με μεγάλο αριθμό μεταφορικών εταιρειών εσωτερικών και εξωτερικών διανομών. Με πολλές από αυτές η συνεργασία ξεκάνει πολλά χρόνια πριν ενώ με άλλες νέες και πολύ ανταγωνιστικές στην αγορά η συνεργασία είναι πρόσφατη. Για την εταιρεία σημασία έχει η αποφυγή των οποιονδήποτε συγκρούσεων, η διατήρηση της διαπραγματευτικής της δύναμης και η τυπικότητα και αποτελεσματικότητα όσον αφορά τις υπηρεσίες που προσφέρουν οι μεταφορικές εταιρείες. Σημαντικό παράγοντα επιλογής είναι η τιμή του πακέτου μεταφοράς και η ασφάλεια των προϊόντων.
Η BIOFIAL συνεργάζεται με το πλήθος των μετ/κων εταιρειών του εσωτερικού και διατηρεί ομαλές σχέσεις με την πλειοψηφία αυτών. Περιστατικά σημειώνονται συνήθως σε περιπτώσεις ασυνέπειας της εκάστου μεταφορικής εταιρείας. Πολιτική της BIOFIAL είναι η μη σύγκρουση όμως αν αυτό δεν μπορεί να αποφευχθεί, τότε συνήθως, λόγω της ισχυρής διαπραγματευτικής δύναμης που διαθέτει επιλύεται η σύγκρουση με ευνοϊκή έκβαση για την BIOFIAL.
Συνέντευξη κος. Χατζηευστρατιου, οικονομικού διευθυντή της BIOFIAL Α.Ε.

Η μεγαλύτερη σύγκρουση είχε σημειωθεί πριν από αρκετά χρόνια λόγω της κακής σχέσης με πρακτορείο μεταφορών εσωτερικού που εξυπηρετούσε μονοπωλιακά την περιοχή της βόρειας Πελοποννήσου και η κακή συνεργασία με τη μεταφορική εταιρεία προκάλεσε πλήθος προβλημάτων στην περαιτέρω σχέση μας με τους. Πελάτες της περιοχής

Συνέντευξη κας. Χατζηευστρατίου, οικονομικού διευθυντή της BIOFIAL Α.Ε.

Μέρος Γ΄

Συμπεράσματα

Στο Κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η ανακεφαλαίωση των βασικών ευρημάτων και συμπερασμάτων της έρευνας για τα κανάλια διανομής της BIOFIAL Α.Ε.

- Η συνέπεια στην πληρωμή είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που καθορίζει τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ της εταιρείας και των πελατών αλλά και που επηρεάζει την μελλοντική τους ανάπτυξη., για μεγαλύτερη ευκολία στις πληρωμές και διεύρυνση του χρόνου πίστωσης ο πελάτης πρέπει να κερδίσει την εμπιστοσύνη της εταιρείας. Αυτό γίνεται κατά τα πρώτα σταδία της συνεργασίας όταν ο πελάτης αποδυνκείεται συνεπής και σωστός ως προς τις υποχρεώσεις του. Παρόλα αυτά ανά πάσα στιγμή αυτό μπορεί να αλλάξει. Όταν το χρέος του πελάτη αρχίζει να ξεπερνά τα όρια που θέτει ανάλογα με την περίπτωση η εταιρεία, τότε επέρχεται η σύγκρουση. Όταν γίνει αυτό η εταιρεία κάνει προσπάθειες για τη λύση του προβλήματος μέσω τηλεφωνικών συζητήσεων ή ένιπτε και συναντήσεων με τον αρμόδιο της εκάστου εταιρείας που έχει δημιουργηθεί η σύγκρουση με το πέρασμα του χρόνου και όταν ο πελάτης δε δείχνει σημάδια αλλαγής της συμπεριφοράς του τότε η BIOFIAL Α.Ε. σταματά να του πουλάει τα προϊόντα της. Συνήθως αυτή η κίνηση είναι η πιο αποτελεσματική ώστε να λυθεί υπέρ της η σύγκρουση, γιατί ο πελάτης δεν μπορεί να αντικαταστήσει εύκολα το προϊόν της BIOFIAL Α.Ε. αν και μετά από αυτή τη κίνηση δεν ικανοποιηθούν τα συμφέροντα της BIOFIAL Α.Ε. τότε η συνεργασία διακόπτεται οριστικά. Ανάμεσα στη κίνηση της εταιρείας μεσολαβεί χρονικό διάστημα μηνών. Τίποτα δεν γίνεται παρορμητικά.
- Σπάνια είναι η ύπαρξη κακής σχέσης με πρακτορείο μεταφορών εσωτερικού, αλλά είναι αυτή που αποτελεί το δεύτερο σημαντικότερο παράγοντα δημιουργίας συγκρούσεων με τους πελάτες. Ιδιαίτερα αν η μεταφορική έχει το μονοπώλιο μιας περιοχής. Δείγματα του παρελθόντος έχουν κάνει την εταιρεία αρκετά καχύποπτη όταν μια μεταφορική εταιρεία έχει αποκλειστική κάλυψη κάποιας περιοχής. Ηπιότερες αλλά πιο συχνές είναι οι συγκρούσεις με τα πρακτορεία μεταφορών που πραγματοποιούν τις εισαγωγές από Ιταλία και Γερμανία. Ο κυριότερος λόγος είναι η καθυστέρηση στο να φορτωθούν τα εμπορεύματα, το όποιο έχει ως αποτέλεσμα να καθυστερήσει η παραγωγή και να δημιουργηθούν εντάσεις με πελάτες. Αναλόγως με τη καθυστέρηση και το μέρος ευθύνης της αντιμετωπίζεται η εκάστοτε μεταφορική. Πολλές περνάνε από μια περίοδο τιμωρίας και αργότερα ξανασυνεργάζονται. Για τη

BIOFIAL Α.Ε. έχει μεγαλύτερη σημασία πόσο οικονομική είναι η πρόσφορα που δέχεται από την μεταφορική για την εισαγωγή των πρώτων υλών της.

- Παρόλο που η πολιτική της εταιρείας είναι η μη σύγκρουση και η αποφυγή επέκτασης της σύγκρουσης που θα δυσχεραίνει τις σχέσεις μεταξύ εταιρείας και πελατών δεν είναι πάντα αποτελεσματική. Ιδιαίτερα σε περιπτώσεις καθυστέρησης των πληρωμών η επέκταση της σύγκρουσης από τη BIOFIAL Α.Ε. με τη πραγματοποίηση των κινήσεων αντιμετώπισης των πελατών που προαναφέρθηκαν έχει καλύτερο αποτέλεσμα γιατί κατά μια έννοια 'παρακινεί' για την επίλυση τους.
- Η BIOFIAL Α.Ε. δεν έχει καθιερώσει συγκεκριμένους μηχανισμούς και συστήματα για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων στα δίκτυα διανομής της. Αν και υπάρχουν κάποιες διαδικασίες που ακολουθούντα σταδιακά, δεν υπάρχουν ορισμένα χρονικά όρια για την πραγματοποίηση τους. Ρολό παίζουν η μέχρι τότε σχέσεις και η προηγούμενη συνεργασία. Ο μηχανισμός αντιμετώπισης συγκρούσεων δεν ακόλουθη κάποιο κανόνα. Πρωταρχική σημασία έχει η εξυπηρέτηση των συμφερόντων της BIOFIAL Α.Ε..
- Το τελευταίο χρόνο λογά της οικονομικής κρίσης παρατηρούνται όλο και πιο συχνά συγκρούσεις μικρού μεγέθους οι οποίες παρόλο που λύνονται γρήγορα προκαλούν αναστάτωση και μέσα στην εταιρεία. Παράγοντα σύγκρουσης το τελευταίο εξάμηνο αποτελεί η διακίνηση ακάλυπτων επιταγών. Η κατάσταση που δημιουργείται με ένα πελάτη εντείνεται με το πέρασμα του χρόνου και σε περίπτωση που δεν καλυφτεί η επιταγή λαμβάνονται επιπλέον νομικά μετρά.
- Η εταιρεία βασίζεται στη ανώτερη διαπραγματευτική της δύναμη και μονοπωλιακό χαρακτήρα που έχει, λογά της τεχνολογικής υπεροχής της. Περισσότερο από το 50% των πελατών αντιμετωπίζεται βάση φιλικών προτύπων παρά επαγγελματικών. Οι πελάτες ενδιαφέρονται να δημιουργούν καλές σχέσεις με την εταιρεία για το συμφέρον τους. Πολλοί χρησιμοποιούν αυτή τη σχέση για να ζητήσουν αύξηση στην έκπτωση η για να επιτεύξου μεγαλύτερη χρονική πίστωση. Η εξυπηρέτηση μετά την πώληση όπως το service δεν συμπεριλαμβάνεται στις υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρεία. Αν και δεν είναι ευχάριστο για τους πελάτες να πρέπει να πληρώσουν την κάθε επισκευή που θα χρειαστεί μελλοντικά το προϊόν δεν έχουν άλλη επιλογή. Οι μεγάλοι πελάτες πάνω στους οποίους η BIOFIAL Α.Ε. έχει μικρότερη διαπραγματευτική δύναμη λόγω του τζίρου που κάνουν απολαμβάνουν την άρτια εξυπηρέτηση όπως και οι πελάτες του εξωτερικού λόγω της επεκτατικής πολιτικής της εταιρείας που μειώνει και εκεί τη διαπραγματευτική της δυναμώθηκε ισχύει όμως το πάντα ίδιο για μικρούς εγχώριους πελάτες. Αυτό μελλοντικά θα έχει αρνητικό

αποτέλεσμα. Πολλοί από αυτούς παραπονιούνται για καθυστέρηση παραλαβής προϊόντων και μειωμένη εξυπηρέτηση. Αν και σε πολλές περιπτώσεις ευθύνονται οι μεταφορικές εταιρείες αυτό δεν παύει να αποτελεί παράγοντα που επιδρά στις σχέσεις.

- Όσο μικρότερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν πάνω σε κάποιους πελάτες ή/και προμηθευτές τόσο περισσότερη σημασία δίνεται στη σχέση τους από τη BIOFIAL Α.Ε.. οι πελάτες αυτοί είναι που κάνουν το μεγαλύτερο τζίρο της επιχείρησης, ενώ οι προμηθευτές είναι αυτοί που αποτελούν μονοπώλιο για την εταιρεία. Σε αυτούς ασκούνται σπανίως έως και καθόλου πιέσεις για τους χρόνους παράδοσης, τις τιμές ή τις πληρωμές ανάλογος. Οι 'δυνατοί' αυτοί πελάτες/προμηθευτες χειρίζονται τις καταστάσεις άκρως επαγγελματικά και αφήνουν τις φιλικές σχέσεις σε δευτερεύον επίπεδο. Η BIOFIAL Α.Ε. προσπαθεί να εξυπηρετεί όσο δυνατόν καλυτέρα ποιοτικά και ως προς service τους πελάτες. Ενώ στους προμηθευτές στέλνει συχνά ευχαριστήρια γράμματα. Από την άλλη μεριά δεν υπάρχει προσπάθεια για την επίτευξη άριστων σχέσεων και σωστή διαχείριση των υπαρχόντων, για τους μικρούς πελάτες και προμηθευτές. Εκεί η BIOFIAL Α.Ε. διατηρεί μεν μια σταθερότητα στις σχέσεις αλλά δεν κάνει ιδιαίτερες προσπάθειες για την ανάπτυξη τους.

  Όσο αναφορά τις μεταφορικές εταιρείες αν και υπάρχουν μακροχρόνιες συνεργασίες μέσα στις οποίες έχουν δημιουργηθεί πολύ καλές σχέσεις, δεν παύει να ισχύει ότι καμία δεν είναι αναντικατάστατη. Αυτό γίνεται εμφανές σε καταστάσεις συγκρούσεων.

  Οι σχέσεις με τους ανταγωνιστές διατηρούνται σε τυπικό επίπεδο. Η ανταγωνιστικότητα δεν είναι ιδιαίτερα εμφανής στο κλάδο. Η διαχείριση τους είναι σημαντική διότι εννίοτε χρειάζεται να συνεργαστούν. Επίσης σημαντικό είναι να μην απομονωθεί από τις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου.
- Η BIOFIAL Α.Ε. χρησιμοποιεί ιδιαίτερα τη πιεστική πηγή ισχύος η οποία είναι αποτελεσματική. 'Τιμωρεί' όσους δεν είναι συνεπείς δηλαδή, για τους πελάτες που χάνουν την αξιοπιστία τους μειώνεται η ελαστικότητα από την εταιρεία. Η BIOFIAL Α.Ε. έχει ισχύ στο δίκτυο διανομής της διότι τα προϊόντα είναι αναγκαία στο μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών της. Από την άλλη δε χρησιμοποιεί σχεδόν καθόλου προγράμματα μάρκετινγκ, τα όποια προωθούν την ισχύ της μάρκας των προϊόντων που παράγει. Η μονή επένδυση διαφήμισης γίνεται σε διαφημιστικά ειδή δώρων τα οποία δίνονται στους πελάτες.

- Στην περίπτωση της BIOFIAL Α.Ε. η χρησιμοποίηση αλλά και η μη χρησιμοποίηση πηγών ισχύος δημιουργεί προβλήματα. Με τη μείωση των πωλήσεων το 2009 οι νεοι,πολλοι από τους παλιούς πελάτες που δεν αγόραζαν συχνά προϊόντα και δεν ήταν τόσο αξιόπιστοι και μερικοί που αγόραζαν συχνά αλλά λογά δικών τους προβλημάτων και της οικονομικής κρίσης είχαν χάσει την αξιοπιστία τους, πιέζονταν να προχωρήσουν στη πληρωμή του συνολικού πόσου πριν τη παράδοση της παραγγελίας. Με όσους διαφωνούσαν δημιουργούνταν συγκρούσεις. Με τις διαπραγματεύσεις καθυστερούσε η παραγγελία και παράδοση του προϊόντος που δημιουργούσε πρόβλημα στο πελάτη αλλά και η παραγωγή της BIOFIAL Α.Ε. υποαπασχολούνταν. Από την άλλη μεριά παρόλο που υπάρχει η ισχύς ταυτίσεως δεν χρησιμοποιείται κατάλληλα από την εταιρεία. Ενώ σε πολλές περιπτώσεις οι στόχοι της BIOFIAL Α.Ε. συμφωνούν με εκείνους πελατών δε γίνεται ιδιαίτερη προσπάθεια να επιδράσει στη συμπεριφορά του πελάτη, δε χρησιμοποιείται επαρκής μάρκετινγκ.
- Αν και η BIOFIAL Α.Ε ακλουθεί **πελατοκεντρική φιλοσοφία** δεν έρχεται σε απολυτή συμφωνία με την αντιμετώπιση των πελατών της. Τα προϊόντα της αποδεδειγμένα είναι υψηλής ποιότητας, η εξυπηρέτηση είναι αρκετά ευέλικτη αλλά παρατηρείται πρόβλημα στη τεχνική υποστήριξη, λογά του μικρού αριθμού εξειδικευμένων πρόσωπων και της μη άρτιας οργάνωσης της εταιρείας. Οι στόχοι της εταιρείας πραγματοποιούνται κατά ένα μέρος, δηλαδή υπάρχει εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών αλλά όχι ολοκληρωμένη και παρατηρείται ο σεβασμός στην επένδυση του πελάτη.
- Η διοίκηση θεώρει μη αναγκαία προς το παρόν την επέκταση του δικτύου διανομής της στην Ελλάδα, περά από τη δημιουργία ενός ακόμα υποκαταστήματος από την ιδία την εταιρεία στην Αθήνα. Αλλά παρατηρούνται ευκαιρίες για επέκταση του δικτύου διανομής της στο εξωτερικό. Αυτό είναι κάτι που ενδιαφέρει πολύ την εταιρεία και κάνει συστηματικές προσπάθειες για την ανεύρεση ενός αξιόλογων χονδρέμπορων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Ειρήνη Ι. Τηλικίδου – Στογιάννη, Βιομηχανικό Μάρκετινγκ, 2001
- Παπαβασιλείου Ν. – μπαλτάς Γ., Διοίκηση Δικτύων Διανομής & Logistics, 2003, 1η έκδοση.
- Χρήστος Σαρμανιώτης, Διεθνές Μάρκετινγκ, θες. 2006.
- Philip Kotler,Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ,2001

Ξένη Βιβλιογραφία

- Anderson and Coughlan, Channel management: Structure, Governance and Relationship Management
- Anne T. Coughlan, Erin Anderson, Louis W.Stern and Adel I. El-Ansary, Marketing channels, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991).
- E. Raymond Corey, Industrial Marketing: Cases and Concepts, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991).
- Kotler Philip Keller Kevin Lane, "Marketing Management 12e," Advertising Age, 2006, p. 468.

Αρθρογραφία

- Anderson, Erin, Weitz, Barton, JMR, Journal of Marketing Research; Feb 1992, ABI/INFORM Global pg. 18
- Gary L. Frazier, Journal of the Academy of Marketing Science. University of Southern California, Los Angeles, Volume 27, No. 2, pages 226-240., Copyright 9 1999 by Academy of Marketing Science.
- John F. Gaski, Journal of Marketing Vol. 48 (Summer 1984), 9-29
- Rajiv P. Dant & Patrick L. Schul, Journal of Marketing, Vol. 56 (January 1992), p. 54

Πηγές από το διαδίκτυο

- *http:*//www.go-online.gr/.../3_3_1_8.htm
- http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1487
- http://www.merchant.fortisbank.com/01/MyDocuments/CIP_GR.puff
- http://en.wikipedia.org/wiki/Distribution_%28business%29
- http://www.who-is.gr/starter.php?id=167066
- http://www.guide-online.gr/search.php?yp=573
- http://www.makbeton.gr/default.asp?sid=5653&langid=230
- http://phones.thep.gr/index.php?op=modload&name=Yellowpages&file=index&func=displaycat&cid=13&sid=623&rg=1&bn=XYXYXZxyxz&ct=XYXYXZxyxz&min=1536
- http://www.izamet.com/eng/Home/homeeng.htm
- http://wiw.gr/greek/athens_center_minos_ltd/
- http://www.doppler.gr/about.php
- http://www.ergoparking.com.gr/NO%20ENTER/EUROPARKING_CD.html
- http://www.soukosrobots.gr/index.php?option=com_contact&view=contact&id=2&Itemid=86
- http://www.engineer.gr/materials/company.php?company_id=8222
- *http://www.sbmotori.it/index.cfm?*
- http://www.bonfiglioli.gr/index.php?MODULE=bce/application/pages&Alias=MENU_20_10
- http://www.settima.it/EN/who_we_are.html
- http://www.sicamtubi.com/EN/his_dist.php
- http://dir.forthnet.gr/727-0-gr.html
- http://www.zaf.gr/profile.asp
- http://www.vres.gr/company.php?company_id=2036123700
- http://www.erga.biz/modules.php*?*
- http://www.vres.gr/company.php?company_id=95442
- http://www.cparisco.gr/profil.htm
- http://www.kleemann.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=45&Itemid=54&lang=el
- http://www.stavrakis.gr/organosi.htm
- http://www.anelco.gr/omargr.html
- http://www.exan.gr/default.asp?sid=8322&langid=351

- http://www.moris.it/english/pro_idra.html
- http://www.engineer.gr/materials/company.php?company_id=498
- http://www.exportpages.gr/companyproducts/2014202077/1.htm
- http://dir.forthnet.gr/799-0-gr.html
- http://www.panolympic.gr/index_gr.htm
- http://www.italylines.gr/data/home.php?sl=CY
- http://www.oikonomiki.com.gr/gr/default.htm
- http://www.kasapis-emporiki.gr/gr/profil.html
- http://www.deltametaforiki.gr/index.htm

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Παρουσίαση μερικών από τις σημαντικότερες μεταφορικές εταιρείες με της οποίες συνεργάζεται η BIOFIAL A.E.

- **Panolympic**

Η ΠΑΝΟΛΥΜΠΙΚ ΕΠΕ δραστηριοποιείται στον τομέα των Διεθνών μεταφορών από το 1985 και είναι εγκατεστημένη σε δύο κέντρα, ένα στην Αθήνα και ένα στην Θεσ/νίκη.

Από την πρώτη στιγμή της ίδρυσής της, έθεσε σαν στόχο την προσφορά υψηλού επιπέδου υπηρεσιών με συνέπεια, υπευθυνότητα, ευελιξία και αποτελεσματικότητα.

(Πηγή: http://www.panolympic.gr/index_gr.htm)

Η BIOFIAL A.E. και η Panolympic συνεργάζονται τα τελευταία 13 χρόνια. Η Panolympic πραγματοποιεί τις εισαγωγές προϊόντων κυρίως από τη Γερμανία και συγκεκριμένα από έναν από τους σημαντικότερους προμηθευτές της BIOFIAL την Blain η όποια παράγει τις βαλβίδες που χρησιμοποιεί η εταιρεία αποκλειστικά. Η εξυπηρέτηση της μεταφορικής χαρακτηρίζεται καλή από τους αρμοδίους της BIOFIAL A.E. η συχνότητα ανάθεσης μεταφορών είναι περίπου μια φορά το μηνά και οι τιμές της μεταφοράς χαρακτηρίζονται σταθερές και καλές.

- **Italy Lines ΕΠΕ**

Η ITALY LINES ΕΠΕ ιδρύθηκε στη Θεσσαλονίκη το1991, με αποκλειστικό και εξειδικευμένο αντικείμενο εργασιών τις εμπορευματικές μεταφορές από και προς την Ιταλία. Με ευρύ δίκτυο ανταποκριτών η ITALY LINES ΕΠΕ ανάπτυξε νέες δραστηριότητες και παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες διακίνησης και αποθήκευσης στους πελάτες της . Με στόχο τη διαρκή βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών με την προσθήκη νέων τεχνολογιών και συνεχών επενδύσεων τόσο σε ανθρώπινο δυναμικό όσο και σε αυτοματισμούς που εξασφαλίζουν την ποιότητα, η εταιρία συνεχίζει να πρωτοπορεί στο χώρο των Διεθνών Μεταφορών και των υπηρεσιών Logistics.

(Πηγή: http://www.italylines.gr/data/home.php?sl=CY)

Η BIOFIAL A.E. και η ITALY LINES ΕΠΕ συνεργάζονται τα τελευταία 10 χρόνια. Η ITALY LINES ΕΠΕ πραγματοποιεί τις εισαγωγές προϊόντων κυρίως από την Ιταλία από περισσότερους από έναν προμηθευτές της BIOFIAL. Η εξυπηρέτηση της μεταφορικής χαρακτηρίζεται ικανοποιητική από τους αρμοδίους της BIOFIAL A.E. η συχνότητα ανάθεσης μεταφορών είναι περίπου μια φορά το εξάμηνο και οι τιμές της μεταφοράς χαρακτηρίζονται καλές σε σχέση με τις προσφορές και των άλλων μεταφορικών εταιρειών.

- **Οικονομική ΕΠΕ.**

Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΘΕΣ/ΝΙΚΗΣ ΕΠΕ ιδρύθηκε το 1993. είναι μια πολυσύνθετη εταιρεία που δραστηριοποιείται σε ολόκληρη την Ελλάδα και πρόσφερε εύρος υπηρεσιών και δραστηριοτήτων. *Πηγή:* http://www.oikonomiki.com.gr/gr/default.htm)

Η BIOFIAL Α.Ε. και η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΕ συνεργάζονται τα τελευταία 15 χρόνια. Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΕ πραγματοποιεί μεταφορές εσωτερικού μόνο, από προμηθευτές και προς πελάτες της BIOFIAL. Η εξυπηρέτηση της μεταφορικής χαρακτηρίζεται πολύ καλή από τους αρμοδίους της BIOFIAL Α.Ε. η συχνότητα ανάθεσης μεταφορών είναι καθημερινή και οι τιμές της μεταφοράς χαρακτηρίζονται πολύ καλές και συμφέρουσες.

- **Δ. Κασάπης & Υιοί**

Η εταιρεία δραστηριοποιείται στο χώρο της μεταφοράς και της διακίνησης φορτίων εδώ και 50 χρόνια. Έχει έδρα της την Θεσσαλονίκη. Με 40 άτομα προσωπικό και συνεργαζόμενα γραφεία στην Χαλκίδα ,στην Σπάρτη, στην Τρίπολη, στο Άργος, στο Ηράκλειο ,στα Χανιά, στο Ρέθυμνο οι δραστηριότητες της εταιρείας καλύπτουν καθημερινά τις ανάγκες ενός σημαντικού αριθμού επιχειρήσεων που φτάνει τις 25.000 πανελλαδικά. Η εταιρεία δίνει προτεραιότητα στις βασικές αρχές της μεταφοράς:
(Ταχύτητα, ασφάλεια, υπευθυνότητα, εξυπηρέτηση, ανταγωνιστικό κόστος υπηρεσιών)
(Πηγή: http://www.kasapis-emporiki.gr/gr/profil.html)

Η BIOFIAL Α.Ε. και η Δ. Κασάπης & Υιοί συνεργάζονται τα τελευταία 20 χρόνια. Η Δ. Κασάπης & Υιοί, πραγματοποιεί μεταφορές εσωτερικού μόνο, από προς πελάτες της BIOFIAL. Η εξυπηρέτηση της μεταφορικής χαρακτηρίζεται μέτρια από τους αρμοδίους της BIOFIAL Α.Ε. η συχνότητα ανάθεσης μεταφορών γίνεται περίπου μια φορά την εβδομάδα και οι τιμές της μεταφοράς χαρακτηρίζονται απλά καλές.

- **Δέλτα Μεταφορική - ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΝΙΚΟΛΑΪΔΗΣ Α.Ε.**

Η εταιρία μας προσφέρει υπηρεσίες μεταφοράς και αποθήκευσης εμπορευμάτων σε όλους τους νομούς της Ελλάδας. Η έδρα της βρίσκεται στη Θεσσαλονίκη, περιοχή Κεφαλοχωρίου. (*Πηγή:* http://www.deltametaforiki.gr/index.htm)

Η BIOFIAL Α.Ε. και η Δέλτα Μεταφορική συνεργάζονται τα τελευταία 12 χρόνια. Η Δέλτα Μεταφορική πραγματοποιεί μεταφορές εσωτερικού μόνο, από προς πελάτες της BIOFIAL. Η εξυπηρέτηση της μεταφορικής χαρακτηρίζεται μέτρια από τους αρμοδίους της BIOFIAL Α.Ε. η συχνότητα ανάθεσης μεταφορών γίνεται τουλάχιστον μια φορά την εβδομάδα και οι τιμές της μεταφοράς δεν χαρακτηρίζονται καλές.

Εταιρείες που ενασχολούνται στην εγχώρια αγορά ανελκυστήρων

- **ABERON OE**

Συνεχή ενασχόληση με τους ανελκυστήρες από το 1985.

- **Access Engineering**

Εταιρία με εξειδίκευση στο κλάδο των Ανελκυστήρων, Ανελκυστήρων σκάλας, Πλατφορμών και άλλων βοηθητικών προϊόντων. Εδρεύει στο Αιγάλεω. Τα προϊόντα, υπηρεσίες κλπ.

- **ASCENSORI**

Μελέτες, εγκαταστάσεις, συντήρηση ανελκυστήρων, ASCENSORI. Η εταιρία εδρεύει στα Ιωάννινα.

- **Champion Lift**

Μελέτη, εγκατάσταση, συντήρηση και επισκευή παντός τύπου ανελκυστήρα.

- **Cosmolift O.E.**

Τεχνική εταιρεία ανελκυστήρων.

- **Fosteris LTD Ανελκυστήρες Ασανσέρ**

Παρουσίαση την τεχνικής εταιρίας ανελκυστήρων Φωστέρης ΕΠΕ, των προϊόντων και των υπηρεσιών της γύρο από την συντήρηση και εγκατάσταση ανελκυστήρων.

- **GTK elevators**

Ανελκυστήρες. Εγκαταστάσεις, συντηρήσεις, εμπορία ανελκυστήρων.

- **Karman Lift**

Επιχείρηση στο χώρο των ανελκυστήρων με ειδικά εκπαιδευμένα συνεργεία για εγκατάσταση, συντήρηση και επισκευή των ανελκυστήρων.

- **Kleeman**

Η Kleeman είναι μια πρωτοπόρος ευρωπαϊκή εταιρεία στην κατασκευή υψηλής ποιότητας υδραυλικών ανελκυστήρων και εξαρτημάτων.

- **Klefer S.A.**

Η εταιρεία Klefer παράγει αυτόματες πόρτες για ανελκυστήρες σε μοντέρνες εγκαταστάσεις στο νομό Κιλκίς στην Ελλάδα. Δημιουργήθηκε το 1999 με την συνένωση δύο έμπειρων συνεργατών, της Kleeman S.A. και της Technolama S.A.-Fermator.

- **Lift Shop Εξαρτήματα Ανελκυστήρων**

Στο portal Lift Shop μπορείτε να βρείτε τα πάντα για τους ανελκυστήρες. Από εξαρτήματα και ηλεκτρολογικό υλικό, έως Πιστοποιήσεις ανελκυστήρων και Νομοθεσίες

- **Liftech Ε.Π.Ε.**

Τεχνική υποστήριξη και συντήρηση πάντως τύπου ανελκυστήρων και γενικότερα ανυψωτικών συστημάτων.

- **Lifting Machinery**

Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην εισαγωγή παντός τύπου ανυψωτικών μηχανημάτων, αλλά και στην εμπορία υδραυλικών και ηλεκτρικών αναβατορίων φορτίου.

- **LIFTmetal**

Η εταιρία δραστηριοποιείται από το 2002 στον τομέα ανελκυστήρων με κυρίως αντικείμενο την κατασκευή κουπαστών θαλάμων.

- **lifttechnics**

Η επιχείρηση αναλαμβάνει την μελέτη και την εγκατάσταση του ανελκυστήρα σας η της κυλιομένης κλίμακας όπως επίσης ανελκυστήρες αυτοκίνητων και ειδικές κατασκευές για α.μ.ε.α.

- **Panlift - επισκευές παντός είδους ανελκυστήρα**

Μελέτες, εγκαταστάσεις, συντηρήσεις επισκευές παντός είδους ανελκυστήρα.

- **Polyfit Εμμανουήλ Ελευθέριος**

Η Εταιρεία Polylift είναι ένα πρότυπο εργοστάσιο μηχανολογικών κατασκευών που ασχολείται στην παραγωγή ολοκληρωμένων ανελκυστήρων και μερών αυτών.

- **Power Control**

Η εταιρεία ειδικεύεται στην κατασκευή πινάκων ανελκυστήρων.

- **Smart MRL της Schindler**

Η νέα σειρά ανελκυστήρων χωρίς μηχανοστάσιο

- **Sta.Ge HELLAS SA**

Εξελιγμένα Ηλεκτρονικά, Πίνακες Ανελκυστήρων.

- **VP-Lift**

Εμπορία Ειδών Ανελκυστήρα. Μηχανές Ανελκυστήρα, Πόρτες Αναδιπλούμενες, Αυτόματες Πόρτες, Διάφορα Εξαρτήματα κ.α.

- **Αγγελής Ηλίας Τεχνική Εταιρία Ανελκυστήρων Ο.Ε.**

Η Τεχνική Εταιρία Ανελκυστήρων Ηλίας Αγγελής και Σία Ο.Ε. είναι μία σύγχρονη και ταχύτατα αναπτυσσόμενη εταιρία, που δραστηριοποιείται σε όλο το φάσμα της εμπορίας των ανελκυστήρων.

- **Ανδρονίκης**

Εταιρεία εγκατάστασης και συντήρησης ανελκυστήρων.

- **Ανελκυστήρες Παππάς**

Εγκατάσταση, μελέτη, συντήρηση ανελκυστήρα και κυλιόμενης σκάλας

- **ΑΝΕΛΚΥΣΙΣ**

Εγκαταστάσεις - Συντηρήσεις και εμπορία ανελκυστήρων.

- **Ανελκυστήρες**

Εταιρεία που δραστηριοποιείται στον κλάδο των ανελκυστήρων στη Λάρισα.

- **Ανελκυστήρες Elite Elevator**

Ανελκυστήρες Elite elevator - εγκαταστάσεις συντηρήσεις ανελκυστήρων.

- **Ανελκυστήρες Merklift**

Η εταιρεία Merklift, ειδικεύεται στη μελέτη - εγκατάσταση και συντήρηση ανελκυστήρων.

- **Ανελκυστήρες Spectrum Lift**

Εγκαταστάσεις, Συντηρήσεις, Επισκευές Ανελκυστήρων πάντως τύπου. 24ώρη Τεχνική υποστήριξη - συμβουλευτικό κέντρο.

- **Ανελκυστήρες Σκούρου Θ. Υιοί ΟΕ**

Ιστοσελίδα παρουσίασης της εταιρίας Υιοί Θ. Σκούρου ΟΕ που ειδικεύεται στις εγκαταστάσεις και το service παντός τύπου ανελκυστήρων

- **Ανυψωτικά μηχανήματα TEUPEN & BÖCKER & STILL**

Ως επίσημοι αντιπρόσωποι των εταιριών TEUPEN και BÖCKER στην Ελλάδα, παρουσιάσουν το ολοκληρωμένο πρόγραμμα προϊόντων των εταιριών αυτών.

- **Αφοί Παπάζογλου Ο.Β.Ε.Ε.**

Κατασκευή μηχανισμών και εξαρτημάτων ανελκυστήρων. Ανελκυστήρες, τροχαλίες, ηλεκτρονικοί πίνακες, περιοριστήρες ταχύτητας.

- **Βιοτεχνία Αυτοματιστικών Κατασκευών ΤΣΙΡΙΟΠΟΥΛΟΣ ΓΟΥΝΙΩΤΗΣ Ο.Ε.**

Αυτοματισμοί ανελκυστήρων. Η εταιρεία "ΤΣΙΡΙΟΠΟΥΛΟΣ ΓΟΥΝΙΩΤΗΣ Ο.Ε." έχει ως σκοπό την εγκατάσταση και συντήρηση ανελκυστήρων.

- **Δημήτριος Ζαβός**

Εταιρεία εγκατάστασης και συντήρησης υδραυλικών και συμβατικών ανελκυστήρων.

- **ΔΡΑΚΟΠΟΥΛΟΣ**

Επίβλεψη, μελέτη και εγκατάσταση εσωτερικών και πανοραμικών ανελκυστήρων, πιστοποίηση ανελκυστήρων από αναγνωρισμένο φορέα (CE), εγκατάσταση αναβατορίου.

- **Ε. Δημητριάδης & Σία Ο.Ε**

Εγκατάσταση, μετασκευή και συντήρηση παντός τύπου ασανσέρ και κυλιόμενες κλίμακες.

- **ΚΑΝΑΤΑΣ ΣΤΑΥΡΟΣ & ΣΙΑ ΟΕ**

Η εταιρεία μας εξειδικεύεται στην μελέτη, εγκατάσταση, τεχνική υποστήριξη και συντήρηση παντός τύπου ανελκυστήρων και γενικότερα προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις στις οριζόντιες και κάθετες μεταφορές ατόμων και φορτίων.

- **Μ. Μαυραειδή & Υιός Ο.Ε.**

Τεχνικό γραφείο ανελκυστήρων. Εγκαταστάσεις, συντηρήσεις, επισκευές.

- **ΜΟΥΡΑΤΙΔΗΣ - Ανελκυστήρες Υδραυλικοί - Συμβατικοί**

Μουρατίδης, ανελκυστήρας, υδραυλικοί, συμβατικοί, τεχνικό, γραφείο, ανυψωτικοί μηχανισμοί, εύοσμος, Θεσσαλονίκη, εγκατάσταση, συντήρηση, kleemann, αυτόματος, κιλοδοκός, ανυψωτικά συστήματα, φρεάτιο, φορτίο, θάλαμος.

- **Μυρόβαλης - Lifts & Stairlifts**

Αποκλειστικός αντιπρόσωπος των ολοκληρωμένων συστημάτων ανελκυστήρων Hidral και αντιπρόσωπος Β. Ελλάδος για τους ανελκυστήρες σκάλας Stannah και τις πλατφόρμες Garaventa για άτομα με ειδικές ανάγκες.

- **Παναγιώτης Δ. Κουτσόπουλος**

Παναγιώτης Κουτσόπουλος, μελέτες, εγκαταστάσεις, συντηρήσεις, επισκευές Ανελκυστήρων στην Κόρινθο

- **Σεραφείμ Αϊβάζογλου**

Το τεχνικό γραφείο Σεραφείμ Αϊβάζογλου εξειδικεύεται στην μελέτη, εγκατάσταση, συντήρηση, αναβάθμιση ανελκυστήρων και κυλιόμενων κλιμάκων.

- **Σταυράκης Ανελκυστήρες**

Αντιπροσωπεία υδραυλικών ανελκυστήρων Algi Γερμανίας, αυτόματες πόρτες Ιταλίας Sematic, οδηγοί Marazzi, εξαρτήματα και μηχανές ανελκυστήρων κ.α.

- **Στρατής Βερβενιώτης**

Τεχνικό γραφείο Στρατή Βερβενιώτη στη Μυτιλήνη της Λέσβου. Ανελκυστήρες, κλιματισμός, θέρμανση και μελέτες.

- **Τεχνικό γραφείο ανελκυστήρων Θεμιστοκλής Χωριατάκης**

Μελέτες - εγκαταστάσεις - συντηρήσεις & επισκευές ανελκυστήρων. Λειτουργούμε από το 1984 για την καλύτερη και πληρέστερη εξυπηρέτηση σας

- **ΤΗΜΚΑ ΕΛΛΑΣ ΑΒΕΕ**

Η ΤΗΜΚΑ ΕΛΛΑΣ ΑΒΕΕ προσφέρει γκάμα εξαρτημάτων ανελκυστήρων.

- **Χαξμαν Ανελκυστήρες ΑΕΒΕ**

Βιομηχανία κατασκευής ανελκυστήρων.

(Πηγή: http://dir.forthnet.gr/799-0-gr.html)

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ ΑΡΜΟΔΙΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ

1. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Κος ΦΩΤΕΙΝΗΣ Κ. ΧΑΤΖΗΕΥΣΤΡΑΤΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΤΗΣ BIOFIAL Α.Ε.

1. **Ποιές πιστεύετε ότι είναι οι αιτίες συγκρούσεων μεταξύ των καναλιών διανομής που ακολουθεί η BIOFIAL Α.Ε. ;**

Δεν υπάρχουν ισχυρές συγκρούσεις μεταξύ των καναλιών διανομής γιατί η πολιτική της BIOFIAL δεν παρουσιάζει διάφορες στην αντιμετώπιση του εκάστου καναλιού, αίτια σημαντική σε περιπτώσεις, έντονων συγκρούσεων. Μια αίτια αξία λόγου για τις μεμονωμένες περιπτώσεις συγκρούσεων μπορεί να θεωρηθεί το αυξημένο κόστος μεταφοράς των καναλιών εκτός της έδρας της εταιρείας.

2. **Ποιοί είναι κατά τη γνώμη σας οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν /καθορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη στα κανάλια διανομής των προϊόντων της BIOFIAL Α.Ε. ;**

Οι σημαντικότεροι παράγοντες επιρροής της διαπραγματευτικής δύναμης είναι α) ο μονοπωλιακός χαρακτήρας της επιχείρησης και β) η τεχνολογική υπεροχή των προϊόντων

3. **Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις που διατηρεί η BIOFIAL Α.Ε. με τους πελάτες της ;**

Πολιτική της εταιρείας είναι η μη σύγκρουση με τους πελάτες της. Παρόλα αντιπαρέχουν μεμονωμένες περιπτώσεις που σημειώνονται έντονες συγκρούσεις. Σε γενικά πλαίσια οι σχέσης μπορούν να χαρακτηριστούν ομαλές

4. **Τι πολιτική ακολουθεί η BIOFIAL Α.Ε. σε περιπτώσεις συγκρούσεων με τους πελάτες της ;**

Η σωστή αντιμετώπιση των περιπτώσεων συγκρούσεων παίζει καθοριστικό ροή γιατί οι συγκρούσεις αυτές έχουν άμεσο αντίκτυπο στους πελάτες, όποτε και είναι πρωταρχικό ζητούμενο η αποφυγή επέκτασης της σύγκρουσης που θα δυσχεραίνει τις σχέσεις μεταξύ εταιρείας και πελατών

5. **Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις που διατηρεί η BIOFIAL Α.Ε. με τους προμηθευτές της ;**

Πολιτική της εταιρείας είναι η μη σύγκρουση με τους προμηθευτές. Κατά καιρούς όμως σημειώνονται συγκρούσεις λόγω αντικρουόμενων συμφερόντων, που μπορεί να λάβουν και ευρεία έκταση. Γενικά όμως οι σχέσεις χαρακτηρίζονται ομαλές

6. **Τι πολιτική ακολουθεί η BIOFIAL Α.Ε. σε περιπτώσεις συγκρούσεων με τους προμηθευτές της;**

Σε περιπτώσεις συγκρούσεων το πιθανότερο είναι ότι ο προμηθευτής θα αποκλειστεί από την εταιρεία. Η BIOFIAL μπορεί να εξαντλήσει τη μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη που διαθέτει, αν και πρωτίστως προσπαθεί να αποφευχθούν οι συγκρούσεις

7. **Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις της BIOFIAL Α.Ε. με τις εταιρείες μεταφοράς εσωτερικού και εξωτερικού και τι πολιτική ακολουθεί σε περιπτώσεις συγκρούσεων ;**

Η BIOFIAL συνεργάζεται με το πλήθος των μετ/κων εταιρειών του εσωτερικού και διατηρεί ομαλές σχέσεις με την πλειοψηφία αυτών. Περιστατικά σημειώνονται συνήθως σε περιπτώσεις ασυνέπειας της εκάστου μεταφορικής εταιρείας. Πολιτική της BIOFIAL είναι η μη σύγκρουση όμως αν αυτό δεν μπορεί να αποφευχθεί, τότε συνήθως, λόγω της ισχυρής διαπραγματευτικής δύναμης που διαθέτει επιλύεται γη σύγκρουση με ευνοϊκή έκβαση για την BIOFIAL.

8. **Πόσο μεγάλο ρόλο παίζει για την BIOFIAL Α.Ε. η σωστή αντιμετώπιση των περιπτώσεων συγκρούσεων μεταξύ των καναλιών διανομής που ακολουθεί;**

Σε περιπτώσεις συγκρούσεων το πιθανότερο είναι ότι ο προμηθευτής θα αποκλειστεί από την εταιρεία. Η BIOFIAL μπορεί να εξαντλήσει τη μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη που διαθέτει, αν και πρωτίστως προσπαθεί να αποφευχθούν οι συγκρούσεις.

9. **Σε ποιες περιπτώσεις θεωρείται ότι εμφανίζονται ειδή ισχύος μεταξύ των καναλιών διανομής της BIOFIAL Α.Ε. και πως αντιμετωπίζονται ;**

Κατά καιρούς εμφανίζονται ειδή ισχύος από νέες εταιρείες ή από νέες αντιπροσωπεύσεις, κύριος λόγω ανταγωνιστικής τιμής. Η BIOFIAL πιστή στη πολιτική ποιότητας και τεχνολογικής υπεροχής που ακόλουθη προσπαθεί να αντιμετωπίσει αυτές τις περιπτώσεις όχι με σπασμωδικές κινήσεις, αλλά δίνοντας έμφαση στους λογούς υπεροχής των προϊόντων της.

10. Πόσο μεγάλη θεωρείτε πως είναι η διαπραγματευτική δύναμη που διαθέτει η BIOFIAL A.E.;

Λόγω ολιγοπωλιακης κατάστασης σε σχέση με τον εγχώριο ανταγωνισμό, η BIOFIAL έχει την υπεροχή στο να διαθέτει αρκετά μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, τόσο ως προς τους πελάτες της αλλά και ως προς τους προμηθευτές της. Σε κάθε περίπτωση πάντως, δε γίνεται συνειδητή προσπάθεια να εκμεταλλευτεί τη δύναμη αυτή για την επιβολή αυστηρών ορών συνεργασίας, τόσο με τους πελάτες όσο και με τους προμηθευτές. Διαχειρίζεται απλώς τη διαπραγματευτική δύναμη της ως συγκριτικό πλεονέκτημα.

11. Ποιά είναι τα μελλοντικά σχεδία της BIOFIAL A.E. σχετικά με τη διατήρηση και την ανάπτυξη των καναλιών διανομής της ;

Προς στιγμήν δεν υπάρχει λόγος για περαιτέρω ανάπτυξη των καναλιών διανομής της BIOFIAL, όποτε στα άμεσα σχεδία της περιλαμβάνεται η διατήρηση των είδη υπάρχοντων. Αν οι όροι της αγοράς μελλοντικά επιβάλλουν την αύξηση των καναλιών, η εταιρεία θα στραφεί προς αυτήν την κατεύθυνση. Στα μελλοντικά σχεδία περιλαμβάνεται όμως η δημιουργία υποκαταστήματος στην Αθήνα.

12. Ποιά είναι η μεγαλύτερη περίπτωση σύγκρουσης μέσα στα κανάλια διανομής της BIOFIAL A.E. στην έως τώρα πορεία της ;

Η μεγαλύτερη σύγκρουση είχε σημειωθεί πριν από αρκετά χρόνια λόγω της κακής σχέσης με πρακτορείο μεταφορών εσωτερικού που εξυπηρετούσε μονοπωλιακά την περιοχή της βόρειας Πελοποννήσου και η κακή συνεργασία με τη μεταφορική εταιρεία προκάλεσε πλήθος προβλημάτων στην περαιτέρω σχέση μας με τους. Πελάτες της περιοχής.

13. Κατά ποιόν τρόπο θεωρείτε πως επηρεάστηκαν οι σχέσεις των καναλιών διανομής της BIOFIAL A.E. από την είσοδο του κλάδου στην οικονομική κρίση έως σήμερα;

Η είσοδος του κλάδου στην οικονομική κρίση προκάλεσε πλήθος προβλημάτων στη λειτουργιά της εταιρείας, όμως αυτά τα προβλήματα δε σχετίζονται άμεσα με τα κανάλια διανομής, αλλά με άλλα τμήματα και άλλες λειτουργιές της εταιρείας.

14. Πόσο σημαντική θα χαρακτηρίζατε την ύπαρξη και διακίνηση μεγάλων αριθμών ακάλυπτων επιταγών το τελευταίο διάστημα στην αγορά. Αποτελεί παράγοντα συγκρούσεων με τα κανάλια διανομής της BIOFIAL Α.Ε. και πως αντιμετωπίζεται από την εταιρεία ;

Το πρόβλημα των ακάλυπτων επιταγών τα τελείται χρόνια είναι ένα από τα σοβαρότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η εταιρεία. Προσπάθειες αντιμετώπισης του γίνονται χωρίς όμως να έχουν πάντα τα επιθυμητά αποτελέσματα. Πολιτική της εταιρείας είναι να λαμβάνει όσον το δυνατόν λιγότερες επιταγές, κυρίως από νέους πελάτες με τους οποίους δεν έχει μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας. Καθοριστικός είναι σε αυτήν την περίπτωση ο ρόλος των καναλιών διανομής.

15. Ποιά είναι η γνώμη σας σχετικά με τις υπηρεσίες που προσφέρει το INTERNET στην εταιρεία. Πιστεύετε ότι οι λειτουργιές του e-mail, e-banking, on-line παραγγελιών – πωλήσεων κτλ, είναι δίοδος αποφυγής ή δημιουργίας συγκρούσεων στα κανάλια διανομής της BIOFIAL Α.Ε. ;

Ο ρόλος του ηλεκτρονικού επιχείρων είναι καθοριστικός για τη εταιρεία. Προσπαθεί να ενσωματώσει όσο το δυνατόν περισσότερες εφαρμογές του στη λειτουργία της, ώστε να εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματα κυρίως σε σχέση με το χρόνο και το κόστος , που επιφέρουν τέτοιου είδους εφαρμογές. Σαφώς και η εφαρμογή αυτών των λειτουργιών αποτελεί δίοδο αποφυγής συγκρούσεων στα κανάλια διανομής, οπότε αποτελεί και έναν επιπλέον λόγο άμεσης υιοθέτησης τους.

2. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ

Κος. ΓΙΩΡΓΟΣ ΠΑΥΛΙΔΗΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΘΕΣ/ΝΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΤΑΜΑΤΙΑΔΗΣ - ΑΜΠΛΙΑΝΙΤΗΣ Ε. Α.Ε.

1. Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις σας με την BIOFIAL Α.Ε.

Μετά από 22 χρόνια συνεργασίας με την BIOFIAL Α.Ε. οι σχέσεις έχουν περάσει άδω και χρόνια από επαγγελματικό και σε προσωπικό επίπεδο. Θα έλεγα ότι το συναίσθημα κυριαρχεί παρά η εμπορική πλευρά του θέματος. Όταν βλέπεις μαζί με τη δουλειά και την επαγγελματική σχέση, να μεγαλώνουν παιδιά, που μετά από χρόνια μαζί τους πλέον κάνεις την δουλειά, αυτό είναι ηθική ικανοποίηση. Οι σχέσεις θέλω να πιστεύω είναι άριστες - ελάχιστες φορές σε τόσα χρόνια ήρθαμε σε αντιπαράθεση – και πιστεύω πως από την μεριά μου προσωπικά και σε επίπεδο εταιρείας θα συνεχίσουν να είναι. Προσπαθούμε πιστεύω και οι δυο πλευρές να ικανοποιήσουμε με τον κατά περίπτωση καλύτερο τρόπο, τις απαιτήσεις μιας σωστής συνεργασίας.

2. Ποιές πιστεύετε ότι είναι οι συνήθεις αιτίες συγκρούσεων μεταξύ των καναλιών διανομής που ακολουθεί η ΣΤΑΜΑΤΙΑΔΗΣ-ΑΜΠΛΙΑΝΙΤΗΣ Ε. Α.Ε.;

Σαν εισαγωγική εταιρεία εξαρτόμαστε στο μεγαλύτερο βαθμό από τα εργοστάσια εξωτερικού. Κάθε λάθος, παράληψη ή καθυστέρηση από τη μεριά τους μεταφράζεται αυτόματα σε ακολουθία χρονών παραδόσεως στους πελάτες, η εταιρεία διαθέτει την πείρα με τον Κο Σταματιάδη προσωπικά να προΐσταται του τμήματος παραγγελιών εξωτερικού, του οποίου η άψογη λειτουργιά σημαίνει άψογη λειτουργιά των πωλήσεων. Όσον αφορά τη διανομή των προϊόντων, προσπαθούμε να έχουμε πελάτες δυνατούς, φερέγγυους και εξειδικευμένους στο είδος τους. Προμηθεύοντας εκτός από κατασκευαστές όπως η BIOFIAL Α.Ε. και καταστήματα ανταλλακτικών στην επαρχία, παρατηρήθηκε πολλές φορές να υπάρχουν προβλήματα σε πελάτες που επιχειρούν στην ιδία πόλη. Προσπαθούμε από την πλευρά μας να έχουμε 1 – 2 πελάτες σε μεγάλες πόλεις. Σε κάποιες περιπτώσεις αυτό δεν είναι δυνατόν λογά αφερεγγυότητας κάποιων με αποτέλεσμα να δημιουργούνται τριβές και συγκρούσεις. Π.χ. (γιατί σε αυτόν στέλνεις ανοιχτό εμπορεύματα και σε έμενα αντικαταβολή;), (γιατί σε αυτόν κάνεις 40% έκπτωση και σε έμενα 20%;)

3. **Τι πολιτική ακολουθεί η ΣΤΑΜΑΤΙΑΔΗΣ - ΑΜΠΛΙΑΝΙΤΗΣ Ε. Α.Ε. σε περιπτώσεις συγκρούσεων μεταξύ των καναλιών διανομής που ακολουθεί;**

Η πολιτική που ακολουθητέοι σε Εύη την περίπτωση είναι:

ΟΠΟΙΟΣ ΠΛΗΡΩΝΕΙ ΠΑΙΡΝΕΙ ΤΟ ΜΑΓΑΖΙ ΚΑΙ ΦΕΥΓΕΙ

ΟΠΟΙΟΣ ΔΕΝ ΠΛΗΡΩΝΕΙ ΤΙΜΩΡΕΙΤΑΙ (ΑΝΤΙΚΑΤΑΒΟΛΕΣ–ΧΑΜΗΛΕΣ ΕΚΠΤΩΣΕΙΣ)

Προσπαθούμε όσο το δυνατόν να τηρούμε αποστάσεις ανάμεσα σε νέους και παραδοσιακούς πελτές χωρίς αυτό να σημαίνει ότι παραιτούμαστε των συμφέροντα μας απέναντι σε αυτούς.

Τώρα, όσον αφορά συγκρούσεις με εργοστάσια εξωτερικού, επειδή όπως προανέφερα αφορούν καθυστερήσεις παραδόσεων ή ασυνέπεια στις φορτώσεις, απαιτούμε μεγαλύτερο χρόνο αποπλήρωσες των εισαγωγών.

4. **Πόσο μεγάλο ρόλο παίζει για την ΣΤΑΜΑΤΙΑΔΗΣ - ΑΜΠΛΙΑΝΙΤΗΣ Ε. Α.Ε. η σωστή αντιμετώπιση των περιπτώσεων συγκρούσεων μεταξύ των καναλιών διανομής που ακολουθεί;**

Η ισορροπία και η αντικειμενική αντιμετώπιση είναι το Α και το Ω για την εύρυθμη λειτούργει της εταιρείας. Πρέπει να δώσεις στον πελάτη να καταλάβει ότι για να έχει απαίτηση να παραγγέλλει και να παραλάβει ετοιμοπαράδοτο ένα προϊόν, πρέπει να πληρώσει με τον τρόπο που έχει συμφωνηθεί.

Όταν το εργοστάσιο του εξωτερικού (και έχουμε συνεργασία με 25 εργοστάσια) μας κάνει πίστωση 2 -3 μήνες, δεν μπορεί ο πελάτης να πληρώνει σε 8 – 10 μήνες. Εάν γίνει αυτό ή θα χρεοκοπήσουμε ή δεν θα υπάρχει ετοιμοπαράδοτο το προϊόν.

Η προσωπική επαφή, ή συζήτηση, ή εμπεριστατωμένη ανάλυση των προβλημάτων που μπορούν να δημιουργηθούν εάν δεν υπάρξει αρμονική συνεργασία, (ΠΩΛΗΣΗ – ΑΠΟΠΛΗΡΩΜΗ) είναι το σημαντικότερο κομμάτι για την ανάπτυξη της εταιρείας. Για το λόγο αυτό η εταιρεία διαθέτει για τους πελάτες- κυρίως επαρχίας υπάλληλο-πωλητη ο όποιος είναι επιφορτισμένος να κάνει ταξίδια κάθε 1 ½ μηνά περίπου για είσπραξη-ενημερωση και πώληση. Κατά τη διάρκεια αυτών των ταξιδιών επιλύονται πολύ από αυτά τα προβλήματα. (ΟΠΟΙΟΣ ΔΕΝ ΚΑΤΑΛΑΒΑΙΝΕΙ ΧΑΝΕΙ....ΚΑΙ ΚΕΡΔΙΖΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ ΑΛΛΟΣ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ)

5. **Ποιά είναι η μεγαλύτερη περίπτωση σύγκρουσης μέσα στα κανάλια διανομής της ΣΤΑΜΑΤΙΑΔΗΣ-ΑΜΠΛΙΑΝΙΤΗΣ Α.Ε στην ως τώρα πορεία της ;**

Η μεγαλύτερη περίπτωση που θυμάμαι αφορά όλος τυχαίως την BIOFIAL Α.Ε. μιας και είναι από τους μεγαλύτερους πελάτες μας. Κάποια στιγμή αλλάξαμε προμηθευτή σε ένα συγκεκριμένο είδος από το οποίο αγόραζε η BIOFIAL Α.Ε. χιλιάδες κομμάτια το χρόνο. Ο προμηθευτής έκανε λάθος στο καλούπι με αποτέλεσμα να στοκάρουμε ελαττωματικό προϊόν. Σε 1 -2 μήνες αφού τοποθετηθήκαν σε μπουκάλες στο εργοστάσιο παρατηρηθήκαν διαρροές.

Αναγνωρίσαμε το λάθος, η ζημία μεγάλη και για εμάς οικονομική και για τη BIOFIAL Α.Ε. της φήμης της. Το λάθος έγινε από τρίτο. Ποιος να δικαιολογήσει τι και σε ποιον;

6. **Κατά ποιόν τρόπο θεωρείτε πως επηρεάστηκαν οι σχέσεις των καναλιών διανομής της ΣΤΑΜΑΤΙΑΔΗΣ - ΑΜΠΛΙΑΝΙΤΗΣ Ε. Α.Ε. από την είσοδο του κλάδου στην οικονομική κρίση έως σήμερα;**

Εδω και 10 – 12 μήνες έχουμε αραιώσει τη συχνότητα των εισαγωγών από ορισμένα εργοστάσια προσπαθώντας να περιορίσουμε τις δαπάνες των μεταφορικών. Επηρεάζετε έτσι συχνότερα η διαθεσιμότητα κάποιων προϊόντων.

Κάποια προϊόντα τα οποία δεν επηρεάζουν ιδιαίτερα τη ζήτηση, εισάγονται πλέον κατόπι παραγγελίας του πελάτη και μόνον στη ποσότητα που θα ζητηθεί (δε πικάρουμε). Στην προσπάθεια μας όμως να περιοριστούν τα έξοδα, χάνουμε και πώλησης από τη μη διαθεσιμότητα. Εάν σε αυτά συνυπολογίσουμε και τη γενικά μειωμένη ζήτηση, θα έλεγα ότι η οικοδομική κρίση έως σήμερα έχει επηρεάσει αρνητικά και τη ψυχολογία της πώλησης γενικά. (ΓΙΑΤΙ ΝΑ ΠΟΥΛΑΩ ΑΦΟΥ ΞΕΡΩ ΟΤΙ ΔΕΝ ΘΑ ΕΙΣΠΡΑΞΩ Η ΘΑ ΕΙΣΠΡΑΞΩ ΠΟΛΥ ΔΥΣΚΟΛΑ ΚΑΙ ΜΕ ΡΙΣΚΟ).

7. **Ποιά είναι τα μελλοντικά σχεδία της ΣΤΑΜΑΤΙΑΔΗΣ-ΑΜΠΛΙΑΝΙΤΗΣ Ε. Α.Ε. σχετικά με τη διατήρηση και την ανάπτυξη των καναλιών διανομής της ;**

Η διαθεσιμότητα των προϊόντων, η διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων και η αμοιβαία κατανόηση σε κανόνες συνεργασίας είναι τα όπλα για τη διατήρηση των πωλήσεων σε υψηλή επίπεδα. Όσον αφορά την ανάπτυξη, εφόσον εν καιρό παρέλκει η οικονομική κρίση, η εξειδίκευση σε νέα προϊόντα καινούριων τεχνολογιών και η πιθανή δημιουργία νέων σημείων πώλησης και σε άλλες πόλεις εκτός Αθηνάς – Θεσσαλονίκης είναι στα σχεδία της εταιρείας.

3. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΠΕΛΑΤΗ

Κα. ΜΑΡΙΑ ΕΥΓΕΝΕΙΑΔΟΥ ΙΔΙΟΚΤΗΤΡΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΕΥΓΕΝΕΙΑΔΟΥ ΜΑΡΙΑ Ο.Ε.

1. **Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις σας με την BIOFIAL Α.Ε.**

Οι εταιρείας BIOFIAL και ΕΥΓΕΝΕΙΑΔΟΥ ΜΑΡΙΑ &ΣΙΑ Ο.Ε έχουν μια συνεργασία πολλών ετών που ξεκίνησε Πο τα άτομα τα οποία ιδρύσαν ξεχωριστά τις επιχείρησης αυτές. Ξεκίνησαν σε εντελώς διαφορετικές συνθήκες από τις σημερινές, όμως ξεκίνησαν και συνέχισαν μια συνεργασία έως σήμερα γιατί τηρούνται μεταξύ τους οι σχέσεις αγοράς πώλησης και υπάρχουν και προσωπικές σχέσεις μετά από τόσα χρόνια συνεργασίας.

2. **Ποιές πιστεύετε ότι είναι οι συνήθεις αιτίες συγκρούσεων μεταξύ των καναλιών διανομής που ακολουθεί η ΕΥΓΕΝΕΙΑΔΟΥ ΜΑΡΙΑ Ο.Ε. ;**

Η εταιρεία μας δουλεύει κατά κύριο λόγο με παραγγελίες. Ο ίδιος ο πελάτης κάνει την παραγγελία του σύμφωνα με τις δικές του ανάγκες. Αυτό σημαίνει ότι κατά κύριο λόγο έχουμε να κάνουμε άμεσα με τον πελάτη. Στις περιπτώσεις αυτές δε μεσολαβεί κάποιος τρίτος, δεν υπάρχει κανάλι διανομής δηλαδή και όλη η συνεργασία αφορά το χειρισμό και τη συμφωνία που γίνεται με εμάς και τον πελάτη. Υπάρχουν και οι περιπτώσεις που μεσολαβεί ο έμπορος των φορτηγών αυτοκίνητων στη δική μας περίπτωση. Αυτό είναι το κανάλι διανομής αλλά και πάλι έχουμε άμεση επαφή με τον τελικό πελάτη γιατί όπως προανέφερα πρέπει η κατασκευή να γίνει σύμφωνα με τις δικές του ανάγκες. Αιτία σύγκρουσης σε τέτοιες περιπτώσεις μπορεί να είναι οικονομικής φύσεως. Είτε στην τιμή του τελικού προϊόντος, είτε στην τρόπο πληρωμής.

3. **Τι πολιτική ακολουθεί η ΕΥΓΕΝΕΙΑΔΟΥ ΜΑΡΙΑ Ο.Ε. σε περιπτώσεις συγκρούσεων μεταξύ των καναλιών διανομής που ακολουθεί;**

Σε περιπτώσεις συγκρούσεων υπάρχει πάντα διάλογος. Σκοπός μας είναι να βρεθεί η καλύτερη λύση στο συγκεκριμένο πρόβλημα αλλά και γενικότερα τα αιτία που προκάλεσαν τη σύγκρουση. Υπάρχουν περιπτώσεις που διακόπηκε η συνεργασία και περιπτώσεις που λύθηκε το πρόβλημα και η συνεργασία συνεχιστικέ.

4. **Πόσο μεγάλο ρόλο παίζει για την ΕΥΓΕΝΕΙΑΔΟΥ ΜΑΡΙΑ Ο.Ε. η σωστή αντιμετώπιση των περιπτώσεων συγκρούσεων μεταξύ των καναλιών διανομής που ακολουθεί;**

Σε όλες τις συγκρούσεις θεωρούμε ότι πρέπει να στεκόμαστε και να τις αντιμετωπίζουμε με ωριμότητα. Είναι σημαντικό για μας να βρίσκεται λύση ώστε να έχουμε το αποτέλεσμα που θέλουμε όσον αφορά τον τρόπο διανομής του προϊόντος μας.

5. **Ποιά είναι η μεγαλύτερη περίπτωση σύγκρουσης μέσα στα κανάλια διανομής της ΕΥΓΕΝΕΙΑΔΟΥ ΜΑΡΙΑ Ο.Ε. στην έως τώρα πορεία της ;**

Είναι μια σύγκρουση που έχει να κάνει με οικονομικές διαφορές. Πρόκειται για έναν έμπορο που λόγω της οικονομικής κρίσης έπαθε ζημία και η εταιρεία μας δεν έχει ακόμα πληρωθεί.

6. **Κατά ποιόν τρόπο θεωρείτε πως επηρεάστηκαν οι σχέσεις των καναλιών διανομής της ΕΥΓΕΝΕΙΑΔΟΥ ΜΑΡΙΑ Ο.Ε. από την είσοδο του κλάδου στην οικονομική κρίση έως σήμερα;**

Η κρίση επηρέασε τις σχέσεις όχι μόνο με τα κανάλια διανομής αλλά και σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Δεν μπορούν οι οικονομικές συμφωνίες να γίνουν πλέον με ‘’ελαστικούς α όρους πληρωμής. Δεν μπορεί να δοθεί μεγάλη πίστωση για την αποπληρωμή.

7. **Ποιά είναι τα μελλοντικά σχεδία της ΕΥΓΕΝΕΙΑΔΟΥ ΜΑΡΙΑ Ο.Ε. σχετικά με τη διατήρηση και την ανάπτυξη των καναλιών διανομής της ;**

Στη δική μας εταιρεία είναι σημαντικό ότι η έδρα βρίσκεται στη Θεσσαλονίκη. Μελλοντικά θέλουμε να αποκτήσουμε πωλητή ώστε να έχουμε επαφή με πελάτες, από εμάς προς αυτούς. Προς το παρόν οι πελάτες έρχονται από όλη την Ελλάδα γιατί είναι σημαντικό το ότι βρισκόμαστε σε μια μεγάλη πόλη. Δεν υπάρχουν περιθώρια για άλλου τύπου διανομή γενικά, γιατί είναι βασικό πως το προϊόν μας γίνεται κατόπιν παραγγελίας.