



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
“ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ”**

ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: LOGISTICS

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΣΩΚΡΑΤΗΣ ΜΟΣΧΟΥΡΗΣ

ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

STRATEGIC SUPPLY POSITIONING –

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΩΝ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΜΙΧΑΗΛΑΡΗΣ ΒΑΣΙΛΗΣ/ ΜΠΛ 0322

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2006

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**
ΤΜΗΜΑ ΧΗΜΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ



**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ : "Logistics"

(Συστήματα Εφοδιασμού & Διανομής Προϊόντων)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ : STRATEGIC SUPPLY POSITIONING –
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

Καθηγητής : Λάιος Λάμπρος

Επιβλέπων : Μοσχούρης Σωκράτης

Φοιτητής : Μιχαηλάρης Βασίλης ΜΠΛ/0322

Ακαδημαϊκό έτος: 2005-06

Αθήνα

Σεπτέμβριος 2006

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	6
Σκοπός αυτής της εργασίας.....	6

Α΄ ΜΕΡΟΣ

Γενικά.....	7
-------------	---

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΤΕΧΝΙΚΕΣ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ.....9

1.1 Pareto analysis	9
1.2 ABC analysis.....	10
1.3 Supply Positioning	14
1.3.1 Εισαγωγή στη τεχνική του Supply Positioning.....	14
1.3.2 Ανάπτυξη της τεχνικής του Supply Positioning	17
1.3.2.1 Επιρροή προμηθευόμενων πόρων στα αποτελέσματα των Εταιρειών.....	17
1.3.2.2 Προμηθευτικός Κίνδυνος.....	20
1.3.2.3 Μέτρηση της Επιρροής των προμηθευόμενων πόρων στα αποτελέσματα της εταιρείας	24
1.3.2.4 Μέτρηση Κινδύνου Προμήθειας.....	24
1.3.2.5 Συνδυασμός της επιρροής στα αποτελέσματα & του προμηθευτικού Κινδύνου	25
1.4 Δαπάνη Προμηθευόμενων Πόρων.....	26
1.5 Τα όρια των τεταρτημορίων.....	26
1.5.1 Ανάλυση Τεταρτημορίων	27
1.5.1.1 Μη Κρίσιμα Υλικά (Non Critical Items – Tactical Acquisition).....	29
1.5.1.2 Υλικά Υψηλής Κερδοφορίας (Leverage Items – Tactical Profit).....	34
1.5.1.3 Υλικά Χαμηλού Κόστους – Υψηλού Κινδύνου (Bottleneck Products-Strategic Security Items)	40
1.5.1.4 Υλικά Στρατηγικής Σημασίας (Strategic Items - Critical Items)	44
1.6 Συμπεράσματα.....	50

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ.....51

2.1 Ορισμός λειτουργίας προμηθειών	51
2.2 Η λειτουργία των προμηθειών στη σύγχρονη επιχείρηση	51

2.3 Ο προμηθευτικός κύκλος - φάσεις.....	52
2.4 Είδη – κατηγορίες προμηθειών.....	55
2.5 Σχέσεις τμήματος προμηθειών με άλλα τμήματα	58
2.5.1 Σχέσεις τμήματος προμηθειών - μελετών.....	58
2.5.2 Σχέσεις τμήματος προμηθειών - παραγωγής	59
2.5.3 Σχέση τμημάτων προμηθειών - μάρκετινγκ	61
2.5.4 Σχέση τμημάτων προμηθειών – οικονομικών υπηρεσιών	62
2.6 Ρόλος – αρμοδιότητες τμήματος προμηθειών.....	64
2.6.1 Ο επιτελικός και ο διαχειριστικός ρόλος των προμηθειών.....	64
2.6.2 Αρμοδιότητες λειτουργίας προμηθειών – παράγοντες καθορισμού τους.....	65
2.7 Σύγχρονες μέθοδοι λειτουργίας προμηθειών.....	65
2.8 Συνεισφορά στην επιχείρηση.....	66

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.....69

3.1 Ορισμός προμηθευτών.....	69
3.2 Σχέσεις επιχείρησης με τους προμηθευτές.....	69
3.3 Σημασία επιλογής προμηθευτών.....	70
3.4 Τεχνικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή πηγών προμήθειας.....	70
3.5 Κριτήρια επιλογής προμηθευτών.....	74
3.6 Επιλογή προμηθευτών.....	75
3.7 Σχέσεις εταιρίας – προμηθευτών.....	78
3.8 Διάρκεια συνεργασιών.....	81
3.9 Κριτήρια αξιολόγησης της ποιότητας των υλικών και υπηρεσιών των υποψηφίων προμηθευτών.....	82
3.10 Κριτήρια αξιολόγησης της τιμής των υλικών και υπηρεσιών των υποψηφίων προμηθευτών.....	83
3.11 Κριτήρια αξιολόγησης της διαθεσιμότητας των υλικών και υπηρεσιών των υποψηφίων προμηθευτών.....	83
3.12 Κριτήρια αξιολόγησης της εξυπηρέτησης - προσαρμοστικότητας των προμηθευτών.....	84
3.13 Μέτρηση αποδοτικότητας επιλεγμένων προμηθευτών.....	86
3.13.1 Αποκλίσεις χρόνου παράδοσης.....	86
3.13.2 Αποκλίσεις ποιότητας.....	87

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΗΓΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ.....89

4.1 Ευθυγράμμιση των αναγκών προμήθειας με τους επιχειρηματικούς στόχους...89	89
4.2 Το στρατηγικό πρότυπο πρόσβασης.....	91
4.3 Προσδιορισμός στρατηγικής σημασίας.....	93
4.4 Τα τέσσερα τεταρτημόρια πρόσβασης	94

5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ 97

- 5.1 Γενικοί παράγοντες διασφάλισης υψηλού επιπέδου αγοραζόμενων υλικών και κριτήρια βαθμολόγησης προμηθευτών.....97
- 5.2 Λειτουργική διαδικασία.....99
- 5.3 Σχέση συστήματος αξιολόγησης με ISO 9000 / 9001 100

6^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ.....105

- 6.1 Εισαγωγή..... 105
- 6.2 Πηγές πληροφόρησης..... 105
- 6.3 Η πληροφορία στην ανάλυση της αγοράς των προμηθευόμενων πόρων..... 107
 - 6.3.1 Ο ρόλος της πληροφορίας στον προμηθευτικό κίνδυνο..... 107
 - 6.3.2 Η αναγνώριση της τάσης της αγοράς..... 108
 - 6.3.3 Προ-αξιολόγηση των υποψηφίων προμηθευτικών πόρων..... 108
 - 6.3.4 Ανάλυση κόστους - αξίας..... 109
 - 6.3.5 Η πρόβλεψη..... 109
 - 6.3.6 Η κατάσταση του οικονομικό – κοινωνικού – πολιτικού περιβάλλοντος..... 109

7^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΞΙΑΣ..... 110

- 7.1 Εισαγωγή.....110
- 7.2 Τμηματοποίηση των προμηθειών..... 112
- 7.3 Στόχοι της διοίκησης προμηθειών..... 114
- 7.4 Τιμή εναντίον κόστους στο πεδίο της τμηματοποίησης της αγοράς.....116
- 7.5 Η διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικών προμήθειας.....118
- 7.6 Στρατηγικές για κάθε κατηγορία..... 122
- 7.7 Γιατί το supply positioning..... 125
- 7.8 Ανακεφαλαίωση.....125

Β' ΜΕΡΟΣ

ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΣΠΥΡΙΔΗ Α.Ε.	127
---	-----

Εισαγωγή.....	127
Πολιτική Ποιότητας.....	129

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ «SUPPLY POSITIONING» ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΠΥΡΙΔΗ Α.Ε.....	130
--	-----

1.1 Εισαγωγή	130
1.2 Περιγραφή της τωρινής κατάστασης (AS IS).....	131
1.2.1 Προσδιορισμός των υλικών.....	131
1.2.2 Ανάλυση προμηθευτικών πόρων για την Σπυρίδης Α.Ε.....	132
1.3 Περιγραφή της μελλοντικής κατάστασης (TO BE)	143
1.3.1 Προτάσεις βελτίωσης.....	143
1.4 Γενικά χαρακτηριστικά της διαχειριστικής πολιτικής για όλες τις ομάδες.....	151
1.5 Χαρακτηριστικά του ιδανικού προμηθευτή.....	152

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Διάγραμμα I: Ερωτηματολόγιο προεπιλογής προμηθευτών.....	154
Διάγραμμα II: Αξιολόγηση προμηθευτή για επιλογή.....	156
Εργαλείο 1: Ερωτηματολόγιο υπολογισμού επιρροής στα αποτελέσματα.....	157
Εργαλείο 2: Ερωτηματολόγιο υπολογισμού προμηθευτικού κινδύνου.....	158
ABC Analysis.....	159
ABC Analysis - Γραφήματα.....	172

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	175
-------------------	-----

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σκοπός αυτής της Εργασίας

Η παρούσα εργασία έχει σαν στόχο την θεωρητική προσέγγιση της τεχνικής στρατηγικής διαχείρισης των υλικών και υπηρεσιών όπου προμηθεύεται κάθε οργανισμός καθώς και την πρακτική εφαρμογή του «Supply Positioning» για την εταιρεία «ΣΠΥΡΙΔΗΣ Α.Ε.».

Η εργασία θα αναπτυχθεί σε δύο φάσεις, στη πρώτη φάση θα αναπτυχθεί η θεωρητική προσέγγιση της στρατηγικής ταξινόμησης των εφοδιαστικών συστημάτων, η ανάλυση Pareto, η ABC analysis που προηγούνται χρονικά και στη δεύτερη φάση η εφαρμογή της θεωρητικής προσέγγισης για τα υλικά και τις υπηρεσίες της εταιρείας ΣΠΥΡΙΔΗΣ Α.Ε. Καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική εφαρμογή κάθε πρότασης διαδραματίζουν τόσο οι εσωτερικοί όσο και οι εξωτερικοί παράγοντες που επικρατούν σε κάθε επιχείρηση.

Η συγκεκριμένη εργασία αποσκοπεί σε πρώτη φάση να αποτυπώσει ποια βασικά σημεία θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για τη στρατηγική ανάλυση των προμηθευτικών πόρων και κατά συνέπεια ποια πολιτική θα πρέπει να εφαρμόζεται σε κάθε περίπτωση. Σε δεύτερη φάση εφαρμογή του Supply Positioning για την ΣΠΥΡΙΔΗΣ Α.Ε. με προτάσεις σε συγκεκριμένα ζητήματα για την υιοθέτηση της κατάλληλης στρατηγικής και πολιτικής αποφάσεων.

Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα την εξοικονόμηση πόρων και την αποτελεσματικότερη εκμετάλλευση των χρησιμοποιούμενων πόρων σε μακροπρόθεσμο χρονικό διάστημα.

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Σ. Κόνταρη, τον κ. Σ. Μοσχούρη και τον κ. Λ. Λάιο για την επίβλεψη και την πολύτιμη βοήθειά τους στην ανάπτυξη της διπλωματικής εργασίας.

Α' ΜΕΡΟΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Γενικά

Στο κατώφλι του 21ου αιώνα, οι επιχειρήσεις που θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές είναι πλέον υποχρεωμένες να καταργήσουν εκείνες τις διαδικασίες προμηθειών, οι οποίες αντιμετωπίζουν όλα τα αντικείμενα, προϊόντα, υπηρεσίες και βοηθητικές ύλες με τον ίδιο τρόπο. Οι παραδοσιακές αγοραστικές μέθοδοι αλλάζουν και η μονόπλευρη προσήλωση σε αριθμητικούς δείκτες όπως η μεταβολή των τιμών αγοράς και το κόστος απειλεί να εμποδίσει τις επιχειρήσεις από την απόκτηση στρατηγικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στη σημερινή, συρρικνούμενη, προμηθευτική αγορά.

Όπως όλο και περισσότερες επιχειρήσεις ανακαλύπτουν, η τοποθέτηση της αγοραστικής διαδικασίας σε τμήματα διαφορετικών στρατηγικών προμήθειας, τακτικών και διοίκησης αποτελεί τον μόνο τρόπο σύνδεσης της προμηθευτικής διαδικασίας με τους συνολικούς επιχειρησιακούς στόχους, το marketing των προϊόντων και τις ανταγωνιστικές προσπάθειες. Αυτή η μέθοδος διαφοροποίησης είναι γνωστή ως «στρατηγική ταξινόμησης εφοδιαστικών συστημάτων».

Η τεχνική αυτή παρέχει ένα μηχανισμό διαχωρισμού μεταξύ στα διάφορα αντικείμενα και υπηρεσίες που προμηθεύονται οι επιχειρήσεις, με στόχο την ανάπτυξη ιδιαιτέρων στρατηγικών, μέσω των οποίων θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες του οργανισμού, με σεβασμό στις διαφορετικές και λογικές κατηγορίες υλικών και υπηρεσιών. Αποτελεί ένα εξαιρετο εργαλείο marketing για να πειστεί η Ανώτατη Διοίκηση για τον κρίσιμο ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει η προμηθευτική διαδικασία, στην υποστήριξη των επιχειρησιακών στρατηγικών και της κερδοφορίας.

Πριν αναπτύξουμε διεξοδικά την τεχνική του supply positioning, του βασικότερου ίσως εκπροσώπου της σύγχρονης άποψης για την τμηματοποίηση των προμηθειών, θα αναφερθούμε στους προκατόχους της και ιδιαίτερα στην Pareto και ABC Analysis.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΤΕΧΝΙΚΕΣ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

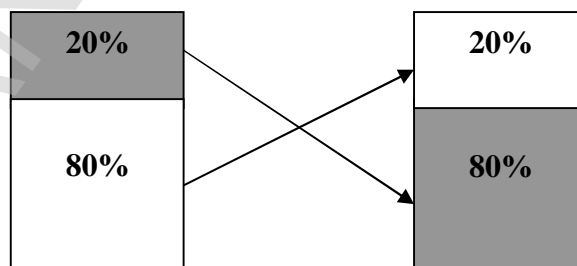
1.1 PARETO ANALYSIS

Η ανάλυση που ακολουθεί αποτελεί την πρώτη συστηματική προσέγγιση του προβλήματος της στρατηγικής ανάλυσης των προμηθευτικών πόρων.

Αρχικά, σκοπός του τμήματος προμηθειών ήταν η απόκτηση υλικών, με βασικό στόχο την απρόσκοπτη και αδιάλειπτη παραγωγή των προϊόντων. Η άποψη που επικρατούσε ήταν «αγοράζω για να έχω», ενώ η έννοια του κόστους, η χρησιμότητα της αποθεματοποίησης και γενικότερα, η «φροντίδα» που απαιτείται σήμερα, δεν υπήρχαν.

Η πρώτη συστηματική προσέγγιση έγινε από τον Pareto, ο οποίος ανέπτυξε την ομώνυμη ανάλυση. Παρά το γεγονός ότι απέκλεισε σημαντικούς παράγοντες, ήταν ο πρώτος που ασχολήθηκε με την οικονομική πλευρά των προμηθειών. Κατηγοριοποίησε τους προμηθευτικούς πόρους βάσει του κόστους και κατέληξε στο παρακάτω σημαντικό συμπέρασμα:

«Το 20% των προμηθευτικών πόρων αντιστοιχεί στο 80% του συνολικού κόστους αγορών»



Πλήθος προμηθευόμενων πόρων

Ύψος δαπάνης

Το συμπέρασμα αυτό ήταν και είναι πολύ σημαντικό, με ευρεία εφαρμογή ακόμα και σήμερα, αν και πλαισιωμένο από νέα εργαλεία. Για πρώτη φορά, οι υπεύθυνοι προμηθειών μπορούσαν να επικεντρωθούν στα υλικά, τα οποία έχουν τη μεγαλύτερη αξία. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την αποτελεσματικότερη διαχείριση των προμηθευτικών πόρων.

Η θεωρία του Pareto είχε αρκετές αδυναμίες οι οποίες είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε αδιέξοδο, τα βασικά μειονεκτήματα της θεωρίας του Pareto είναι τα ακόλουθα :

- ∅ Δεν εξετάζει τη σπουδαιότητα υλικών χαμηλού κόστους, έλλειψη των οποίων θα μπορούσε να προκαλέσει ανωμαλίες στην παραγωγική διαδικασία. Τέτοια υλικά, όπως ρουλεμάν (χαμηλό κόστος, αναγκαία όμως για τη λειτουργία της παραγωγής), δεν λαμβάνονται υπόψη
- ∅ Στα υλικά υψηλής αξίας και επιρροής δε λαμβάνονται υπόψη οι συνθήκες αγορών, ο αριθμός των προμηθευτών, η διαπραγματευτική δυνατότητα της εταιρείας, παράγοντες οι οποίοι οδηγούν σε καλύτερα διαχειριστικά αποτελέσματα.

Αν και τα προηγούμενα μειονεκτήματα είναι αρκετά σημαντικά δεν θα πρέπει να υποβαθμίζουμε τη σημαντικότητα της Pareto analysis. Ακόμη και η τεχνική του Supply Positioning που θα αναπτύξουμε στις επόμενες παραγράφους βασική παράμετρος είναι η δαπάνη των υλικών και υπηρεσιών, όπου αποτελεί τη βασική αρχή του Pareto .

1.2 ABC ANALYSIS

Μία μεγάλη ποικιλία συστημάτων τμηματοποίησης είναι διαθέσιμη για να βοηθήσει στο σχεδιασμό των προμηθειών και των συστημάτων ελέγχου των υλικών. Η πιο γνωστή και διαδεδομένη έχει ως κριτήριο τα χρήματα που απαιτούνται για την προμήθεια / τεμάχιο. Αναφέρεται συνήθως ως ανάλυση Pareto ή ABC ανάλυση. Η ανάλυση αυτή δείχνει ότι ένα μικρό ποσοστό των αγοραζομένων υλικών / υπηρεσιών συνδέεται με το μεγαλύτερο ποσοστό των χρημάτων που απαιτούνται. Η ABC Analysis κατηγοριοποιεί τα υλικά / υπηρεσίες με σειρά σπουδαιότητας ως «Α», «Β», «C» υλικά. Η εμπειρία έχει

δείξει ότι η συγκεκριμένη ανάλυση βρίσκει εφαρμογή σε πάρα πολλές περιπτώσεις.

Για παράδειγμα, στις προμήθειες, η ABC Analysis εφαρμόζεται στα αγοραζόμενα υλικά, στον αριθμό των προμηθευτών, στις αποθήκες και σε άλλα μεγέθη. Πολλές φορές αναφέρεται και ως «ο κανόνας του 80 – 20», κατά τον οποίο το 20% των υλικών / υπηρεσιών που αγοράζονται είναι υπεύθυνο για το 80% του συνολικού κόστους προμηθειών. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται ένα παράδειγμα της ABC Analysis:

Κατηγοριοποίηση Υλικών	(%) επί των Συνολικών Προμηθειών	(%) επί του Συνολικού Κόστους
Υλικά A	10 – 20	70 – 80
Υλικά B	30 – 50	10 – 20
Υλικά C	40 – 70	10 – 20

Όπως είναι προφανές, αυτά τα αριθμητικά δεδομένα διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό. Κάποιες επιχειρήσεις χρησιμοποιήσουν περισσότερα από 3 επίπεδα κατηγοριοποίησης. Παρόλα αυτά, η αντίληψη του κατακερματισμού των προμηθειών αποτελεί μία πολύ χρήσιμη και ισχυρή αντιμετώπιση. Επιτρέπει να βρεθούν εκείνες οι περιοχές που απαιτούν στρατηγική προτεραιότητα, καθώς παρουσιάζουν δυνατότητες κερδοφορίας.

Παρακάτω, παρουσιάζουμε ένα παράδειγμα σε εικονική εταιρεία XYZ, της χρησιμότητας της ABC Analysis:

Πίνακας – Προμήθειες εταιρείας XYZ

Υλικά Προμηθειών (%) Ολικού Κόστους	Ετήσια Ανάλωση (Τεμ.)	Κόστος / Τεμ. (\$)	Κόστος Κτήσης (\$)
1	5.000	1.50	7.500
2.9			
2	1.500	8.00	12.000
4.7			
3	10.000	10.50	105.000
41.2			
4	6.000	2.00	12.000
4.7			
5	7.500	0.50	3.750
1.5			
6	6.000	13.60	81.600
32.0			
7	5.000	0.75	3.750
1.5			
8	4.500	1.25	5.625
2.2			
9	7.000	2.50	17.500
6.9			
10	3.000	2.00	6.000
2.4			

Το συνολικό κόστος προμηθειών για την παραπάνω εικονική επιχείρηση είναι 254.725\$. Παρακάτω, παρατίθενται τα αποτελέσματα της ABC Analysis:

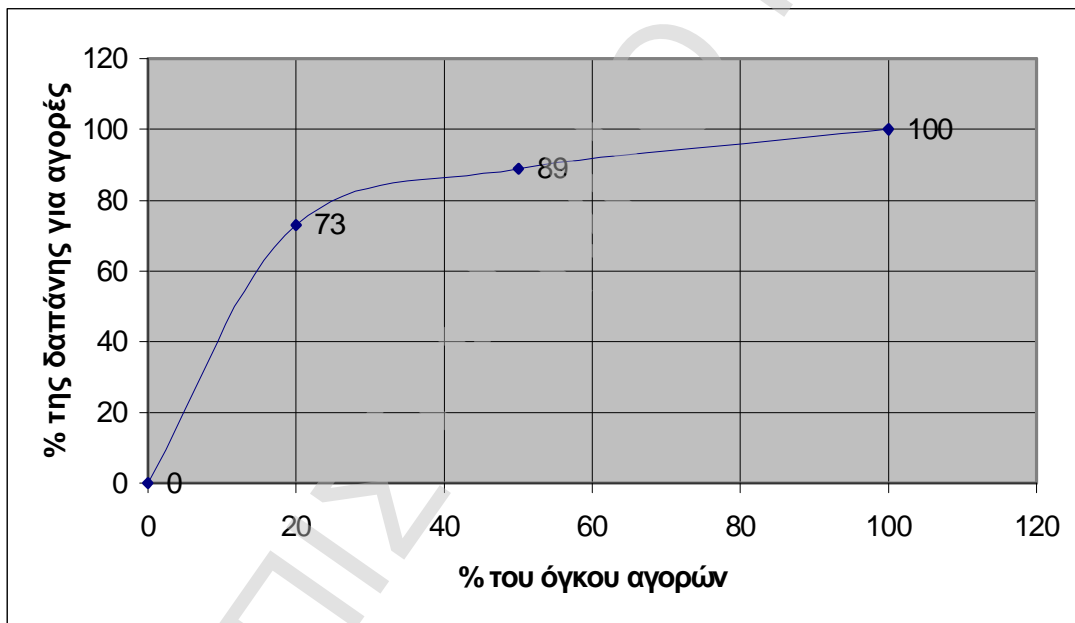
(%) Κόστους Αγορών	Κατηγορία	Υλικά	(%) Όγκου Αγορών
73,2	A	3 , 6	20
16,3	B	2 , 4, 9	30
10,5	C	1 , 5 , 7 , 8 , 10	50

Όπως φαίνεται από το παράδειγμα, τα υλικά που παρουσιάζουν το μικρότερο όγκο αγοράς – μόλις 20%, οφείλονται για το συντριπτικά μεγαλύτερο ποσοστό επί του ολικού κόστους – 73,2%. Αντίστοιχα, θα περιμέναμε

ακολουθώντας την ίδια διαδικασία για τους προμηθευτές, δηλαδή ένας μικρός αριθμός προμηθευτών θα απορροφούσε το μεγαλύτερο μέρος της δαπάνης προμηθειών (όπως είναι λογικό, αυτοί οι προμηθευτές αφορούν τα υλικά της κατηγορίας A).

Υπάρχουν πολλοί τρόποι κατά τους οποίους ο υπεύθυνος Προμηθειών μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτήν την τεχνική. Είναι πολύ πιο λογικό να καταβληθούν μεγαλύτερες διαχειριστικές προσπάθειες κατά την προμήθεια των υλικών στις κατηγορίες A και B, παρά στην κατηγορία C, όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω γράφημα:

Γράφημα – Τοποθέτηση Προμηθειών της XYZ κατά Pareto



Περιορισμοί της Ανάλυσης ABC

Αυτή η ανάλυση παρέχει ένα εργαλείο για την αναγνώριση αυτών των υλικών που έχουν το μεγαλύτερο αντίκτυπο στο συνολικό κόστος προμήθειας, όταν χρησιμοποιούνται βελτιωμένες τεχνικές ελέγχου. Ένα αδιάλειπτο σύστημα ελέγχου, βελτιώσεις στις διαδικασίες προβλέψεων και μία προσεκτική ανάλυση των αποφάσεων για παραγγελίες, ποσότητες και χρόνους των υλικών της κατηγορίας A, θα προκαλέσει σαφή βελτίωση του συνολικού κόστους υλικών, απ' ό,τι αντίστοιχες αναλύσεις για τις άλλες δύο κατηγορίες. Βασικό μειονέκτημα της ανάλυσης αυτής είναι ότι, επικεντρώνεται μόνο στο

κόστος, γι' αυτό και αποτελεί μόνο ένα βήμα στη βελτίωση της Διαχείρισης των Υλικών.

Όπως αναφέραμε παραπάνω, η κατά Pareto ανάλυση ασχολείται μόνο με το κόστος των υλικών. Ο διαχωρισμός των υλικών με αυτό το κριτήριο στις τρεις γνωστές κατηγορίες είναι μεν αποτελεσματικός, όχι όμως και πλήρης. Παραβλέποντας άλλα, εξίσου σημαντικά κριτήρια με το κόστος, οδηγούμαστε σε μονόπλευρη αντιμετώπιση της οικονομικής αξίας των υλικών, αδυνατώντας έτσι να αναπτύξουμε τακτικές και στρατηγικές προμηθειών ικανές να ανταπεξέλθουν στο πολύπλοκο οικονομικό περιβάλλον και τους ανταγωνιστικούς προμηθευτές.

Για το λόγο αυτό, αναπτύχθηκε η τεχνική της «κατηγοριοποίησης των προμηθειών» (βάση του supply positioning), ένα εργαλείο που τυγχάνει αναγνώρισης και εφαρμογής στη δημιουργία προμηθευτικών στρατηγικών.

1.3 SUPPLY POSITIONING

1.3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΟΥ SUPPLY POSITIONING

Στο παρελθόν, οι απασχολούμενοι στα Τμήματα Προμηθειών, στην προσπάθειά τους για βελτίωση της θέσης τους και την ευρύτερη συμμετοχή τους στην διοίκηση της εταιρίας, προσέφεραν μία κακή υπηρεσία συγκεντρώνοντας την δραστηριότητά τους στον τομέα των διαπραγματεύσεων και των τιμών μόνον, σαν μία βασική διαδικασία της συμμετοχής τους, αντιμετωπίζοντας όλες τις αγορές με τον ίδιο ακριβώς τρόπο, ενώ αντίθετα όπως είναι γνωστό οι αγοραστικές ανάγκες ενός οργανισμού, μιας εταιρίας έχουν τελείως διαφορετικά χαρακτηριστικά και απαιτούν ειδικούς χειρισμούς και προτεραιότητες.

Οι μωπικές προκαταλήψεις των άλλων εργαζομένων στην επιχείρηση για τους αγοραστές συνέβαλλαν δραστικά στην απόρριψή τους, αφού εκείνοι τελικά ήταν ικανοί να προσθέτουν αξία μόνον, γιατί το «Τμήμα Προμηθειών έχει σχέση μόνον με τιμές» (Purchasing is concerned only with prices).

Στα πλαίσια της γενικότερης προσπάθειας των Τμημάτων Προμηθειών να συμμετάσχουν ενεργά στη διαδικασία της λήψης σημαντικών αποφάσεων, στην σύνταξη των επιχειρηματικών σχεδίων και τελικά, να συμβάλλουν

σημαντικά στην βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης και στην παρουσίαση καλύτερων οικονομικών αποτελεσμάτων, ανεπτύχθησαν διάφορες τεχνικές διαχείρισης των υλικών και υπηρεσιών, που αφορούν στον στρατηγικό, μεθοδικό και συστηματικό τρόπο που προσεγγίζονται τα υλικά αυτά από απόψεως προμήθειας. Μία από τις στρατηγικές αυτές είναι και το θέμα αυτής της θεματικής ενότητας. Άλλες στρατηγικές είναι π.χ. η τυποποίηση των υλικών, το benchmarking, η αναζήτηση νέων προμηθευτών, η αξιολόγηση των προμηθευτών κ.λπ.

Ουσιαστικά, όταν αναφερόμαστε στην στρατηγική μέθοδο του Supply Positioning, αναλύουμε την τακτική της διαφοροποίησης των αγορών ή καλύτερα της διαφορετικής αντιμετώπισης, του διαφορετικού χειρισμού των υλικών και υπηρεσιών ανάλογα με την σημασία που προσλαμβάνουν μέσα από την ανάπτυξη της μεθοδολογίας του Supply Positioning.

Αυτές οι τεχνικές προσεγγίζουν και υπογραμμίζουν την αξία της αναγνώρισης διαφορετικών προτεραιοτήτων και παρέχουν έναν οδηγό καταμερισμού του χρόνου και της προσπάθειας επιλογής των απαραίτητων και αναγκαίων σταδίων διαχείρισης των υλικών. Δεν είναι εύκολο να βρει κανείς οδηγούς-κανονισμούς για να μεθοδεύσει μία Στρατηγική Προμηθειών. Αν και η βιβλιογραφία στα θέματα ακολουθούμενης στρατηγικής στην περιοχή του Marketing είναι διευρυμένη, εκδόσεις σχετικές με τις Προμήθειες είναι ελάχιστες.

Θεμελιώδες και ουσιαστικό, σ' αυτή την Τεχνική του Supply Positioning, είναι η ιδέα ότι, αφού οι προμηθευτές αντιπροσωπεύουν ένα διαφορετικό ενδιαφέρον για την επιχείρησή μας, οι Υπεύθυνοι των Τμημάτων Προμηθειών απαιτείται να αναπτύξουν μία διαφορετική Στρατηγική Προμηθειών, όταν απευθύνονται στις αγορές τους. Στη συνέχεια αυτής της διαδικασίας θα πρέπει να εξετασθεί η δυναμική της θέσης που έχει η εταιρία μας στις διάφορες αγορές και, ανάλογα με την ανάλυση, αυτή η στρατηγική μπορεί να είναι τακτικής επίθεσης, άμυνας ή να οδηγεί στην δημιουργία ισορροπίας μεταξύ των άκρων.

Η αναγνώριση των συγκεκριμένων περιορισμών όπως αναφέρθηκαν στη προηγούμενη ενότητα οδήγησε στην ανάπτυξη της τεχνικής του supply positioning. Η συγκεκριμένη τεχνική αποτελεί εξέλιξη της Pareto analysis όπου λαμβάνει υπόψη εκτός από τη δαπάνη των προμηθευόμενων πόρων και άλλους παράγοντες όπως, το

κίνδυνο προμήθειας , χρόνος, ποιότητα, συνθήκες αγοράς, ανταγωνισμός κλπ παραμέτρους οι οποίες θα αναπτυχθούν στις επόμενες παραγράφους. Σκοπός της συγκεκριμένης τεχνικής είναι να ομαδοποίηση τους προμηθευόμενους πόρους με βάση τα κοινά χαρακτηριστικά τους και τη χάραξη στρατηγικών και πολιτικών με σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση τους.

Συνοπτικά η τεχνική του supply positioning καταλήγει στη τοποθέτηση των προμηθευόμενων υπηρεσιών ή υλικών ενός οργανισμού σε ένα γράφημα δύο αξόνων, το οποίο αποτελείται από τέσσερα τεταρτημόρια.



Σχήμα : Supply Positioning

Το κάθε τεταρτημόριο χαρακτηρίζεται από κάποια κοινά χαρακτηριστικά , κατά συνέπεια εάν ένα υλικό ή υπηρεσία ανήκει στο ίδιο τεταρτημόριο ακολουθείται η ίδια πολιτική και διαχείριση . Ο οριζόντιος άξονας αντιπροσωπεύει τη δαπάνη των προμηθευόμενων πόρων ενώ ο κάθετος αντιπροσωπεύει το συνδυασμό της επιρροής καθώς και το κίνδυνο που υπάρχει για το συγκεκριμένο προμηθευόμενο πόρο.

Το ζητήματα που προκύπτουν είναι τα ακόλουθα, ποια είναι τα όρια των τεταρτημορίων, πως υπολογίζεται η επιρροή του προμηθευτικού πόρου στα αποτελέσματα της κάθε εταιρείας και φυσικά ο τρόπος υπολογισμού του προμηθευτικού κινδύνου, είναι κρίσιμα σημεία.

Η δυσκολία έγκυται στη ποσοτικοποίηση των παραμέτρων δια το λόγο ότι δεν είναι κάτι άμεσα μετρήσιμα όπως για παράδειγμα το ύψος της δαπάνης. Αυτό θα έχει σαν

αποτέλεσμα αν δεν υπολογιστεί σωστά η επιρροή του υλικού ή ο προμηθευτικός κίνδυνος ή δεν καθοριστούν σωστά τα όρια των τεταρτημορίων, τα υλικά ή υπηρεσίες είναι πιθανόν να τοποθετηθούν σε λάθος τεταρτημόριο, αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα τη υιοθέτηση της μη κατάλληλης στρατηγικής.

1.3.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΤΟΥ SUPPLY POSITIONING

Η ολοκλήρωση της τεχνικής του supply positioning πραγματοποιείται σε δύο (2) φάσεις:

Στη φάση ένα (1) δημιουργείται ένα γράφημα δύο αξόνων , στο κάθετο άξονα αντιστοιχεί η επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρίας για κάθε προμηθευόμενο πόρο ενώ στον οριζόντιο ο προμηθευτικός κίνδυνος, Στη συνέχεια αναλύεται ο προμηθευτικός κίνδυνος και η επιρροή στα αποτελέσματα. Οι συντεταγμένες αντιστοιχούν σε ένα σημείο του γραφήματος όπου αντιστοιχεί μία συγκεκριμένη βαθμολογία.

Στη δεύτερη (2) φάση, δημιουργείται ένα δεύτερο γράφημα δύο αξόνων , όπου ο κάθετος άξονας αντιπροσωπεύει το συνδυασμό της επιρροής και του προμηθευτικού κινδύνου, ενώ ο οριζόντιος άξονας αντιπροσωπεύει το ύψος της δαπάνης. Επομένως στον κάθετο άξονα τοποθετείται το αποτέλεσμα της πρώτης (1) φάσης, ενώ στον οριζόντιο η δαπάνη, κάτι το οποίο εύκολα προσδιορίζεται.

1.3.2.1 ΕΠΙΡΡΟΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΟΜΕΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Το κρίσιμο σημείο στην ανάπτυξη της τεχνικής του Supply Positioning αποτελεί ο καθορισμός της επιρροής των προμηθευόμενων πόρων στα αποτελέσματα της εταιρείας. Η υλοποίηση της συγκεκριμένης παραμέτρου δύναται να επιτευχθεί με τη δημιουργία ενός ερωτηματολογίου το οποίο είναι ένα εργαλείο για τη μέτρηση της επιρροής του υλικού ή της υπηρεσίας στα αποτελέσματα της εταιρείας. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αποτελείται από τους σημαντικότερους παράγοντες που συνδέονται με τα αποτελέσματα της εταιρείας. Στη συνέχεια θα πρέπει αυτοί οι παράγοντες να βαθμολογηθούν με βάση μια κλίμακα την οποία θα πρέπει να υιοθετήσουμε καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας και οι λόγοι είναι αυτονόητοι. Ο υπολογισμός των διαφόρων παραγόντων θα πρέπει να πραγματοποιείται από μία

ομάδα ατόμων που θα έχουν εμπλοκή στην ολοκλήρωση της συγκεκριμένης προμήθειας

ΕΡΓΑΛΕΙΟ 1
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΥΛΙΚΟΥ/ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ
ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Υλικό / Υπηρεσία :

	A Βαρύτητα παραγόντων στην επιλογή υλικού	B Επιρροή του υλικού (κλίμακα 0-8) στα αποτελέσματα	Γ Βαθμός επιρροής (A X B)
Κόστος Διεθνής τιμή Τοπική τιμή Κόστος Αποθέματος Κόστος Δραστηριοτήτων Συνολικό κόστος διαχείρισης			
Ποιότητα Ποιότητα προϊόντος Ποιότητα Εξυπηρέτησης Αξιοπιστία			
Χρόνος Μακροπρόθεσμες Συμφωνίες Ευελιξία Μικροί χρόνοι ανοχής Όροι πληρωμής			
Τεχνολογία Θέση στην αγορά Εξοπλισμός Διαδικασίες Καινοτομίες Μελλοντικά σχέδια Κλπ			
ΣΥΝΟΛΟ	100%	ΑΘΡΟΙΣΜΑ ΤΩΝ Γ/4	

Ερωτηματολόγιο υπολογισμού επιρροής στα αποτελέσματα

Οι παράγοντες που επιδρούν στα αποτελέσματα της επιχείρησης αναλύονται ως ακολούθως :

- Το συνολικό κόστος της συγκεκριμένης προμήθειας καθώς και το διαχειριστικό κόστος που απαιτείται. Η επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρείας είναι ιδιαίτερα σημαντική δια το κόστος των προμηθευόμενων πόρων καθορίζει την τιμολογιακή πολιτική και κατά συνέπεια την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας.
- Η ποιότητα είναι ένας κρίσιμος παράγοντας που η επίδρασή του στα αποτελέσματα της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα σημαντική. Ανάλογα φυσικά το είδος του υλικού, η ποιότητα έχει κάθε φορά άλλη σημαντικότητα. Εάν για παράδειγμα πρόκειται για γραφική ύλη η επίδραση της ποιότητας στα αποτελέσματα της εταιρείας είναι αμελητέα, σε άλλη περίπτωση εάν πρόκειται για κάποιο υλικό το οποίο λαμβάνει ενεργό συμμετοχή στο τελικό προϊόν η επίδραση στα αποτελέσματα της επιχείρησης είναι διαφορετική.
- Ο χρόνος είναι ένας παράγοντας ο οποίος επιδρά στα αποτελέσματα της εταιρείας ίσως σε μικρότερο βαθμό σε σχέση με τους δύο προηγούμενους παράγοντες. Ενδέχεται ο χρόνος όπως και οι άλλοι παράγοντες να αλληλοεπηρεάζονται. Για παράδειγμα μεγάλος χρόνος παράδοσης είναι δυνατόν να οδηγήσει σε αυξημένο κόστος αποθέματος. Επίσης ο χρόνος εξόφλησης επιδρά στα αποτελέσματα, για παράδειγμα είναι διαφορετικό να πληρώνεις τα προμηθευόμενα υλικά άμεσα και τελείως διαφορετικό επί πιστώσει, η εξοικονόμηση χρημάτων που προκύπτει είναι ιδιαίτερα σημαντική.
- Η τεχνολογία είναι ένας παράγοντας του οποίου η επίδραση στα τελικά αποτελέσματα της εταιρείας είναι ιδιαίτερα κρίσιμη κυρίως σε εταιρείες τεχνολογικά αναπτυγμένες και οι οποίες δραστηριοποιούνται σε νέες τεχνολογίες. Σε παραδοσιακές εταιρείες η τεχνολογία των προμηθευόμενων πόρων έχει λιγότερη σημαντικότητα.

Όπως αναφέραμε ο υπολογισμός της επιρροής θα πραγματοποιηθεί από ομάδα ατόμων, είτε διατμηματικά είτε εσωτερικά στο τμήμα προμηθειών, αλλά θα πρέπει οι εμπλεκόμενοι να έχουν εμπλοκή άμεση ή έμμεση με το συγκεκριμένο θέμα. Ο τρόπος βαθμολόγησης θα αναπτυχθεί σε επόμενη παράγραφο.

Στη συνέχεια θα αναπτυχθούν οι παράγοντες που επιδρούν στο κίνδυνο της προμήθειας.

1.3.2.2 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ

Ο κίνδυνος που προκύπτει από τη συγκεκριμένη προμήθεια θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη για το πως θα πρέπει να διαχειριστεί ο προμηθευόμενος πόρος. Όπως είναι φυσικό υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που καθορίζουν το συγκεκριμένο κίνδυνο και αυτοί είναι γνωστοί ως οι 5 παράγοντες του Porter, αυτοί απεικονίζονται με τη μορφή ερωτηματολογίου.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΕΡΓΑΛΕΙΟ 2

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΥΛΙΚΟΥ/ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ

Υλικό / Υπηρεσία:.....

Παράγοντες	ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ (κλίμακα 0-8)	
Διαπραγματευτική ισχύς	αγοραστής	προμηθευτής
	0 1 2 3 4 5 6 7 8	
Υποκατάσταση	εύκολη	δύσκολη
	0 1 2 3 4 5 6 7 8	
Ανταγωνισμός	έντονος	μικρός
	0 1 2 3 4 5 6 7 8	
Εμπόδια	ασήμαντα	σημαντικά
	0 1 2 3 4 5 6 7 8	
	ΑΘΡΟΙΣΜΑ	
	ΑΘΡΟΙΣΜΑ / 4	

Ερωτηματολόγιο υπολογισμού προμηθευτικού κινδύνου

Στη συνέχεια θα αναλυθούν οι πέντε (5) παράγοντες του PORTER :

- Ανταγωνισμός μεταξύ των προμηθευτών εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως αριθμός, μέγεθος προμηθευτών, συνθήκες αγοράς, πολιτική που ακολουθείται από τους προμηθευτές. Ο συγκεκριμένος παράγοντας καθορίζει σε βασικό σημείο τη πολιτική που θα ακολουθεί για τη συγκεκριμένη προμήθεια. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής :
 - Ο αριθμός των προμηθευτών
 - Η ανάπτυξη που υπάρχει στο συγκεκριμένο είδος
 - Το κεφάλαιο που απαιτείται
 - Δυνατότητα εναλλακτικών υλικών υπηρεσιών
 - Οι υπάρχοντες προμηθευτές χρησιμοποιούν πλήρως την δυναμικότητά τους για να μας ικανοποιήσουν.

- Πιθανότητα εισόδου νέων προμηθευτών στην αγορά, είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε και να το χρησιμοποιούμε στις διαπραγματεύσεις μας, εάν είναι πιθανή η είσοδος νέων προμηθευτών στην αγορά και έχουν τη δυνατότητα να μας προμηθεύουν τα συγκεκριμένα υλικά ή υπηρεσίες. Η πιθανότητα να εισέλθουν νέοι προμηθευτές, αυτό είναι δυνατόν να καθορισθεί με μια σειρά παραμέτρων που είναι οι εξής:
 - Ο αριθμός των προμηθευτών που έχουν εισέλθει πρόσφατα στη συγκεκριμένη αγορά
 - Οι κεφαλαιουχικές απαιτήσεις, μεγάλα κεφάλαια κίνησης
 - Τεχνολογίες που απαιτεί το συγκεκριμένο είδος προμηθείας, όσο πιο απαιτητικές είναι τόσο πιο δύσκολο είναι η είσοδος νέων προμηθευτών
 - Το κόστος για τη συγκεκριμένη προμήθεια
 - Η τεχνογνωσία της αγοράς για τη συγκεκριμένη προμήθεια
 - Δυνατότητα κέρδους
 - Δυνατότητα πρόσβασης και διανομείς στα σημεία που επιθυμεί ο αγοραστής, ο γεωγραφικός χώρος είναι ένα λεπτό σημείο που συχνά κρίνει την αγοραστική απόφαση.

- Υποκατάσταση των υλικών ή υπηρεσιών είναι ένας παράγοντας που καθορίζει τον ανταγωνισμό της αγοράς. Την υποκατάσταση των υλικών ή υπηρεσιών είναι δυνατόν να την κατανοήσουμε με τη χρήση των ακόλουθων ερωτήσεων :

- Υπάρχουν εναλλακτικά υλικά ή υπηρεσίες
 - Συμβατές εναλλακτικές τεχνολογίες
 - Το κόστος των συμβατών τεχνολογιών είναι ποιο υψηλό με το κόστος της τωρινής τεχνολογίας
 - Ο βαθμός εξειδίκευσης που απαιτείται
- Διαπραγματευτική ισχύς του προμηθευτή, καθορίζει τη πολιτική που πρέπει να ακολουθεί εκ' μέρους του αγοραστή. Το μέγεθος της διαπραγματευτικής ισχύς γίνεται κατανοητό με βάσει τις ακόλουθες ερωτήσεις:
 - Ο αριθμός των υπάρχων προμηθευτών για τη συγκεκριμένη προμήθεια
 - Ο όγκος προμηθείας
 - Η πολυπλοκότητα της συγκεκριμένης προμήθειας
 - Το κόστος αλλαγής
 - Δυνατότητα καθετοποίησης προς τους πελάτες
- Διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών είναι ο τελευταίος από τους 5 παράγοντες του Porter, είναι σημαντικό να κατανοήσει ο αγοραστής την ισχύ του και κατά συνέπεια να ακολουθήσει τη κατάλληλη διαπραγματευτική στρατηγική. Το μέγεθος αυτού του παράγοντα είναι δυνατόν να υπολογισθεί με βάσει τις ακόλουθες ερωτήσεις:
 - Το μέγεθος της ζήτησης
 - Το κόστος αλλαγής του προμηθευτή
 - Το είδος του υλικού πολύπλοκο, τυποποιημένο
 - Αξιοπιστία των προμηθευτών
 - Χαμηλό κέρδος
 - Το κόστος άλλων αγορών (για το ίδιο υλικό/υπηρεσία)

1.3.2.3 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΟΜΕΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η μέτρηση της επιρροής των προμηθευόμενων πόρων στα αποτελέσματα της εταιρείας αναπτύσσεται ως ακολούθως:

Αρχικά προσδιορίζεται η βαρύτητα του κάθε παράγοντα ως ποσοστό του 100, ο ορισμός βαρυτήτων είναι διαφορετικός για κάθε προμηθευόμενο πόρο. Στη συνέχεια προχωράμε στη δεύτερη φάση με τη βαθμολόγηση του κάθε παράγοντα σε μια κλίμακα από το 0-8. Η συγκεκριμένη κλίμακα αναλύεται ως ακολούθως :

- 0-2 αντιστοιχούν οι παράγοντες που επιδρούν ελάχιστα στα αποτελέσματα της εταιρείας (E)
- 2-4 αντιστοιχούν οι παράγοντες που επιδρούν λίγο αλλά όχι ασήμαντα (X)
- 4-6 αντιστοιχούν οι παράγοντες που επιδρούν αρκετά σημαντικά στα αποτελέσματα της εταιρείας (A)
- 6-8 αντιστοιχούν οι παράγοντες που οι επίδρασή τους είναι ιδιαίτερα σημαντική στα αποτελέσματα της εταιρείας (Y)

Συμπληρώνοντας το σχετικό ερωτηματολόγιο καταλήγουμε σε ένα αριθμό που τοποθετείται στο κάθετο άξονα και ο οποίος αντιστοιχεί σε κάποιο χαρακτηρισμό όπως έχουν αναπτυχθεί παραπάνω . Σκοπός δεν είναι δώσουμε την ακριβή βαθμολογία σε κάθε υλικό ή υπηρεσία για την επίδρασή του στα αποτελέσματα της εταιρείας αλλά να εντοπίσουμε σε ποια περιοχή αντιστοιχεί E,X,A,Y.

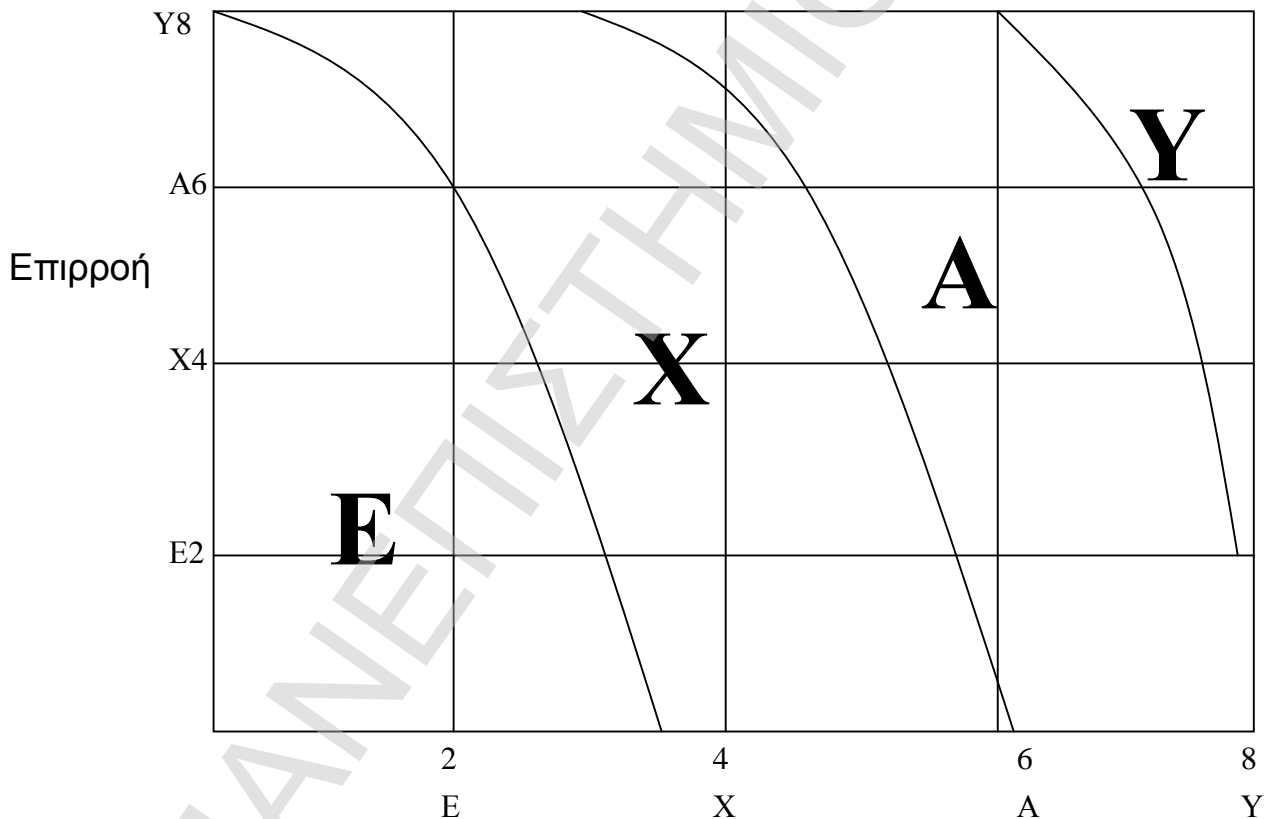
1.3.2.4 ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ

Η μέτρηση του κινδύνου που υφίσταται ο κάθε προμηθευόμενο πόρο βασίζεται σε μια κλίμακα από το 0-8 όπως πραγματοποιήσαμε προηγουμένως στον υπολογισμό της επιρροής. Ο κάθε παράγοντας βαθμολογείται από το 0-8 και το άθροισμα των 4 παραγόντων διαιρείται με το 4 (4 είναι οι παράγοντες) κατά αυτό το τρόπο έχουμε τη βαθμολογία για το κίνδυνο προμηθείας. Όπως στην επιρροή έτσι και στο κίνδυνο προμηθείας η βαθμολογία 0-8 αναλύεται ως εξής:

- 0-2 αντιστοιχεί σε ελάχιστο προμηθευτικό κίνδυνο (E)
- 2-4 αντιστοιχεί σε χαμηλό προμηθευτικό κίνδυνο (X)
- αντιστοιχεί σε προμηθευόμενους πόρους που αρκετά σημαντικό κίνδυνο προμηθείας (A)
- αντιστοιχεί σε προμηθευόμενους πόρους που έχουν υψηλό κίνδυνο προμηθείας (Y)

1.3.2.5 ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ & ΤΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Για την ολοκλήρωση της πρώτης φάσης της τεχνικής του supply positioning είναι απαραίτητο να συνδυαστεί ο προμηθευτικός κίνδυνος και η επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρίας για κάθε προμηθευόμενο πόρο. Ο συνδυασμός προμηθευτικού κινδύνου και της επιρροής στα αποτελέσματα της εταιρίας σε συνδυασμό με τις προηγούμενες βαθμολογίες αναλύεται ως ακολούθως.



Συνδυασμός Προμηθευτικού Κινδύνου και Επιρροή στα Αποτελέσματα

- 0-2 αντιστοιχεί σε ελάχιστο προμηθευτικό κίνδυνο και επιρροή στα αποτελέσματα (E)
- 2-4 αντιστοιχεί σε χαμηλό προμηθευτικό κίνδυνο και επιρροή στα αποτελέσματα (X)
- 4-6 αντιστοιχεί σε προμηθευόμενους πόρους που αρκετά σημαντικό κίνδυνο προμηθείας και επιρροής στα αποτελέσματα (A)
- 6-8 αντιστοιχεί σε προμηθευόμενους πόρους που έχουν υψηλό κίνδυνο προμηθείας και υψηλή επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρίας (Υ)

1.4 ΔΑΠΑΝΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΟΜΕΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

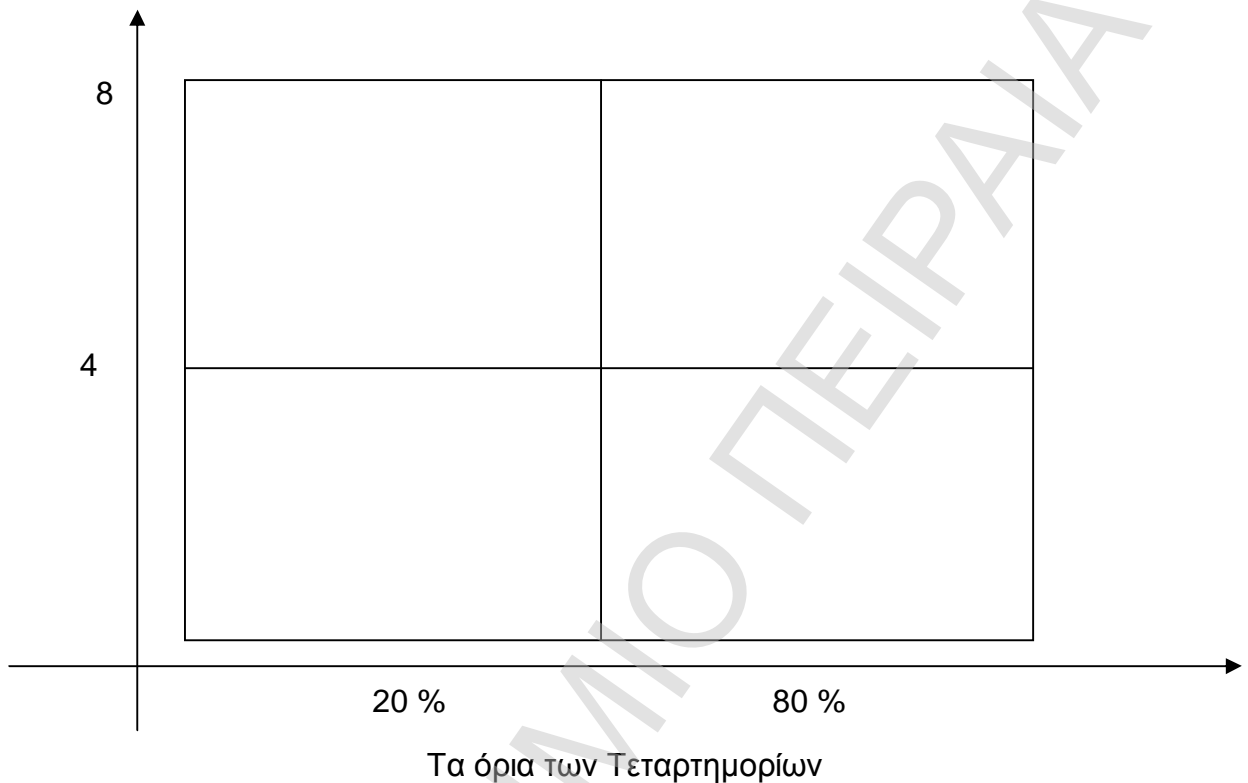
Σύμφωνα με της προηγούμενες παραγράφους ορίσαμε την επιρροή και το προμηθευτικό κίνδυνο που αντιπροσωπεύουν τον κάθετο άξονα στο τελικό γράφημα , το επόμενο βήμα είναι να ορίσουμε τον οριζόντιο άξονα .Στον οριζόντιο άξονα τοποθετούμε το κόστος του κάθε προμηθευόμενου πόρου που αναλύουμε. Στη συγκεκριμένο στάδιο εφαρμόζουμε την θεωρία του Pareto, δηλαδή το 80% της αξίας των προμηθευόμενων πόρων αντιστοιχεί στο 20% του όγκου των προμηθευόμενων πόρων.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Pareto χωρίζουμε τον οριζόντιο , σε δύο τμήματα, το ένα τμήμα αποτελείται από το 20% της αξίας των προμηθευόμενων πόρων και το άλλο τμήμα αποτελείται από το 80% της αξίας των προμηθευόμενων πόρων. Σε αυτό το διαχωρισμό βασιζόμαστε για να ορίσουμε τα διακριτά όρια των τεταρτημορίων κατά τον οριζόντιο άξονα. Σε ένα επόμενο βήμα συνδέουμε το 80-20 με την κλίμακα που έχουμε ορίσει σε προηγούμενες παραγράφους. Συνδέοντας το 80-20 με τη βαθμολόγηση από 0-8 συμπεράνουμε ότι τα το 80% της αξίας συνδέεται με τη βαθμολογία από 4-8 ενώ το 20% της αξίας συνδέεται με τη βαθμολογία 0-4 .Αυτός ο διαχωρισμός των τεταρτημορίων δεν είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθεί με την ακρίβεια του 80-20, αλλά είναι δυνατόν να είναι αρκετά ελαστικός , όπως 70-30 κλπ.

1.5 ΤΑ ΟΡΙΑ ΤΩΝ ΤΕΤΑΡΤΗΜΟΡΙΩΝ

Ο ορισμός των διακριτών ορίων των τεσσάρων τεταρτημορίων είναι αρκετά υποκειμενικός. Στη προηγούμενη παράγραφο καθορίστηκε το όριο κατά τον οριζόντιο άξονα το δηλ στο 80-20 (όχι απαραίτητα) αποτελεί το σημείο διαχωρισμού κατά τον

οριζόντιο άξονα. Ο διαχωρισμός κατά τον κάθετο άξονα είναι από 0-4 και 4-8. Αποτέλεσμα των διακριτών ορίων είναι η δημιουργία τεσσάρων τεταρτημορίων.



Τα τέσσερα τεταρτημόρια αντιπροσωπεύουν διαφορετικές στρατηγικές για τα υλικά ή υπηρεσίες που τοποθετούνται. Η ανάλυση των τεταρτημορίων καθώς των χαρακτηριστικών και των στρατηγικών που πρέπει να επιλεγθούν θα αναπτυχθούν στη στις επόμενες παραγράφους.

1.5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΕΤΑΡΤΗΜΟΡΙΩΝ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΕΤΑΡΤΗΜΟΡΙΩΝ

Όπως έχουμε αναφέρει τα τέσσερα τεταρτημόρια αντιπροσωπεύουν τέσσερις διαφορετικούς τρόπους διαχείρισης των προμηθευόμενων πόρων. Αυτό δε σημαίνει ότι τα υλικά ή υπηρεσίες που ανήκουν στο ίδιο τεταρτημόριο ακολουθείται ακριβώς η ίδια πολιτική. Σε γενικές γραμμές η πολιτική μπορεί να είναι ίδια αλλά σε κάποια σημεία είναι πιθανό να διαφοροποιείται.

Οι τέσσερις διαφορετικοί τύποι προμηθευόμενων πόρων είναι οι ακόλουθοι:

- Στο πρώτο τεταρτημόριο περιλαμβάνονται τα υλικά ή υπηρεσίες ρουτίνας, μη κρίσιμα (non-critical). Τα συγκεκριμένα είδη έχουν μικρή αγοραστική αξία και χαμηλή επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρείας. Σε αυτή η κατηγορία τα είδη που ανήκουν συνήθως η γραφική ύλη, είδη καθαριότητας κλπ
- Στο δεύτερο τεταρτημόριο ανήκουν τα υλικά ή υπηρεσίες υψηλής κερδοφορίας (leverage) . Τα είδη που ανήκουν σε αυτή τη κατηγορία χαρακτηρίζονται από μεγάλη αγοραστική αξία και χαμηλή επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρείας. Είναι πιθανό υλικά ή υπηρεσίες σε μία εταιρεία να ανήκουν στη κατηγορία των μη-κρίσιμων υλικών και σε μία άλλη εταιρεία να ανήκουν στη κατηγορία υψηλής κερδοφορίας. Αυτή η κατηγορία είναι αρκετά ελκυστική τόσο για τους προμηθευτές όσο και για τους ίδιους τους αγοραστές. Από την πλευρά των προμηθευτών εξηγείται από τη μεγάλη αξία των υλικών και υπηρεσιών ενώ από τη πλευρά του αγοραστή τα υλικά και οι υπηρεσίες μεγάλης αξίας παρέχουν διαπραγματευτική ισχύ καθώς και είναι εύκολη η πρόσβαση σε πηγές προμηθείας.
- Στο τρίτο τεταρτημόριο ανήκουν τα υψηλού κινδύνου υλικά και υπηρεσίες (bottleneck), τα οποία χαρακτηρίζονται από μικρή αγοραστική αξία αλλά υψηλή επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρείας. Αυτό συνεπάγεται επιπλέον υψηλό προμηθευτικό κίνδυνο. Τα είδη που ανήκουν σε αυτή τη κατηγορία είναι χαρακτηρίζονται από περιορισμένο αριθμό προμηθευτών , από όχι τεχνικά χαρακτηριστικά από δυσκολία εύρεσης πηγών και θα πρέπει να δείξουμε μεγάλη προσοχή σε αυτή τη κατηγορία.
- Στο τέταρτο τεταρτημόριο ανήκουν τα κρίσιμα υλικά και υπηρεσίες (critical), τα οποία χαρακτηρίζονται από μεγάλη αγοραστική αξία και υψηλή επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρείας. Αυτή η κατηγορία όπως και η προηγούμενη χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή διότι τα υλικά ή υπηρεσίες τα οποία προμηθευόμαστε συμμετέχουν συνήθως άμεσα στο τελικό προϊόν.

Για κάθε κατηγορία υλικού/υπηρεσίας, όπως έχει διαμορφωθεί από την εφαρμογή της τεχνικής SUPPLY POSITIONING θα πρέπει να αναλυθούν και να

εξετασθούν προσεκτικά τα εξής στοιχεία που ουσιαστικά οδηγούν στον ορθολογικό τρόπο χειρισμού τους:

- § Επιδιωκόμενοι Στόχοι.
- § Ακολουθούμενες Στρατηγικές.
- § Απαιτούμενες Ενέργειες.
- § Είδος Σύμβασης.
- § Επίπεδο Λήψης Απόφασης.

1.5.1.1 ΜΗ ΚΡΙΣΙΜΑ ΥΛΙΚΑ (NON CRITICAL ITEMS – TACTICAL ACQUISITION)

Η κατηγορία των υλικών/υπηρεσιών, που έχει ήδη διαμορφωθεί με τον χαρακτηρισμό Μη Κρίσιμα Υλικά -Τακτικής Απόκτησης, περιέχει χαμηλής αξίας (low value), υψηλού όγκου (high volume) υλικά με πολλούς προμηθευτές και περιλαμβάνει πολλά προϊόντα, που απαιτούνται για την λειτουργία της επιχείρησης. Έχουν χαμηλή επίδραση-επιρροή στα αποτελέσματα και δεν έχουν εφαρμογή σε ποιοτικές απαιτήσεις ασφάλειας ή διαχείρισης περιβαλλοντικών θεμάτων. Δεν έχουν ιδιαίτερα τεχνικά ή εμπορικά προβλήματα από απόψεως προμήθειας. Έχουν χαμηλή αξία ανά τεμάχιο ή άλλη μονάδα μέτρησης και δυνατότητα πολλών εναλλακτικών προμηθευτών (π.χ Υλικά καθαρισμού, γραφική ύλη, υλικά συντήρησης, κ.λπ.).

Ο στόχος της προμήθειας αυτών των υλικών θα πρέπει να είναι η μείωση του κόστους τόσο κατά την αγορά τους, όσο και κατά την διάρκεια της αποθεματοποίησής τους. Τα μη κρίσιμα υλικά απαιτούν το 80% της δυναμικότητας του συστήματος (system capacity), ενώ αντιπροσωπεύουν το 20% του αγοραστικού τζίρου. Γι' αυτούς τους λόγους, επιβάλλεται να οργανωθεί αποτελεσματικά η όλη διαχειριστική εργασία και ο χειρισμός τέτοιων υλικών απαιτεί μία στρατηγική προμήθειας, η οποία να οδηγεί σε μείωση του κόστους logistics και της διαχειριστικής περιπλοκότητας.

Μία βελτίωση 20% στην τιμή έχει ένα όφελος 0.4% στις συνολικές δαπάνες αγορών. Αντίθετα, 5% βελτίωση τιμής στα υλικά υψηλής κερδοφορίας, ανεβάζει το όφελος σε 4%. Συνοπτικά:

ΣΤΟΧΟΙ

§ Επίτευξη της καλύτερης δυνατής Συστημικής Σύμβασης-Συμφωνίας (Systems Contracting or Kitting Contracts or Stockless Purchasing).

Συστημική Σύμβαση είναι μία επέκταση (extension) των ανοικτών παραγγελιών (blanket orders), αλλά περισσότερο εξειδικευμένη και αναλυτικότερη, όπως φαίνεται και από τον ορισμό (Systems Contracting). Αποβλέπει στην ανάπτυξη ευρείας συνεργασίας-συμφωνίας με προμηθευτές και μπορεί να είναι διάρκειας ενός χρόνου ή περισσότερο. Συνήθως αφορά στην προμήθεια μίας μεγάλης κατηγορίας υλικών (γκρουπάρισμα) και συνοδεύεται από ένα κατάλογο των υλικών αυτών.

§ Ελαχιστοποίηση του προμηθευτικού ενδιαφέροντος, με ταυτόχρονη όμως εξασφάλιση της σωστής προμήθειας, ώστε το προμηθευτικό ενδιαφέρον να στραφεί σε περιοχές οι οποίες μπορούν να συνεισφέρουν στη γενικότερη αποδοτικότητα της επιχείρησης.

§ Εξυπηρέτηση από τον προμηθευτή (Service).

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

§ Ενοποίηση-Τυποποίηση (Consolidation).

§ Προτυποποίηση (Standardization), των υλικών/υπηρεσιών.

§ Μείωση αριθμού προμηθευτών.

§ Ελαχιστοποίηση αποθεμάτων (Stockless Purchasing).

§ Ελαχιστοποίηση διαχειριστικού φόρτου (Paperless ordering).

ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ-ΤΑΚΤΙΚΕΣ

1. Προμήθεια τυποποιημένων υλικών.
2. Σχεδιασμός αυτοματοποιημένου συστήματος τοποθέτησης παραγγελιών, απλοποίηση (reduce logistic complexity) π.χ. Σχεδίαση αποτελεσματικού ελέγχου παραλαβής παραγγελιών.
3. Προμήθεια από εγχώρια αγορά, ειδικά για την περίπτωση περιφερειακής δραστηριότητας.

4. Επιλογή προμηθευτών με δυνατότητα διάθεσης μεγάλης κατηγορίας υλικών.
5. Ανάθεση παραγγελιών σε προμηθευτές που επιθυμούν και προσφέρονται να αναλάβουν την προμήθεια ολόκληρης της κατηγορίας των υλικών, που έχει ήδη σχεδιασθεί από την εταιρεία μας.
6. Μεταβίβαση αρμοδιότητας εκτέλεσης παραγγελιών από χρήστες (call off orders), όπου αυτό είναι εφικτό και αποτελεσματικό. Έτσι, αντί της έκδοσης ενός αιτήματος αγοράς υλικού (requisition), δίδεται κατευθείαν από τον χρήστη μία εντολή στον συγκεκριμένο προμηθευτή με κοινοποίηση στο Τμήμα Προμηθειών και επιτυγχάνεται η μικρότερη εμπλοκή του Τμήματος. Εννοείται ότι ο προμηθευτής έχει ήδη επιλεγεί σύμφωνα με όλες τις διαδικασίες (προσφορά-αξιολόγηση-ανάθεση).
7. Δημιουργία συμφωνιών παροχής υπηρεσιών (Service Contracts Agreements), όπου συμφωνείται ότι ο προμηθευτής υποχρεούται να παραδίδει τα υλικά στα σημεία που βρίσκονται οι τελικοί παραλήπτες (χρήστες) με διαχωρισμό των υλικών ανά τμήμα.
8. Τήρηση αποθεμάτων από τον προμηθευτή.

Ο προμηθευτής υποχρεώνεται να τηρεί απόθεμα για λογαριασμό της εταιρείας και να καλύπτει τις ανάγκες ανάλογα με τη συμφωνηθείσα ημερομηνία παράδοσης, π.χ. τυπογράφος-γραφική ύλη-καθαρισμός γραφείων με υλικά καθαριότητας. Σε αυτές τις περιπτώσεις, πιθανόν οι παραγγελίες να επιβαρύνονται με κάποιο extra κόστος, αλλά εξοικονομείται μεγάλη δαπάνη διαχείρισης των υλικών αυτών και οι αγοραστές μπορούν να ασχοληθούν με πιο σοβαρές αγορές.

ΣΥΜΦΩΝΙΑ-ΣΥΜΒΑΣΗ

Ιδιαίτερα Χαρακτηριστικά

- § Μεσοπρόθεσμη συμφωνία.
- § Τιμές μονάδος με διακύμανση ανά ποσότητα.
- § Χρήση ανοικτών παραγγελιών (blanket orders).
- § Συμφωνημένοι χρόνοι παράδοσης από την αρχή της σύμβασης.
- § Παράδοση στους τελικούς παραλήπτες.

- § Ανάθεση εκτέλεσης παραγγελιών απευθείας από τους χρήστες.
- § Συσκευασία σύμφωνα με τις επιθυμίες του αγοραστή.
- § Έκδοση τιμολογίων ανά Τμήμα/Διεύθυνση του αγοραστή.
- § Δικαίωμα του αγοραστή για επιστροφή υλικών κατά τη χρήση λόγω ακαταλληλότητας.

ΕΠΙΠΕΔΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

- § Τμήμα Προμηθειών.
- § Διατμηματική Προσέγγιση.

Αναλυτικά:

Στα μη κρίσιμα υλικά όπως και στους άλλους τύπους υπάρχουν συγκεκριμένες τεχνικές και στρατηγικές για αποτελεσματική διαχείριση. Τα ερωτήματα που δημιουργούνται για τη κατηγορία των μη κρίσιμων υλικών ή υπηρεσιών είναι τα εξής:

- α) Ποιος είναι ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών;
- β) Τι είδους συνεργασία πρέπει να αναπτύξω με τους προμηθευτές;
- γ) Τι είδος συμβόλαιο;
- δ) Ποιος είναι ο ιδανικός προμηθευτής;
- ε) Επίπεδο έγκρισης
- στ) Επιπλέον ενέργειες που συμβάλουν στη βελτίωση της διαδικασίας προμηθειών

Στη συνέχεια θα αναπτυχθούν τα παραπάνω ερωτήματα.

α) Όσον αφορά τον αριθμό προμηθευτών, επειδή πρόκειται για υλικά και υπηρεσίες οι οποίες είναι χαμηλής αξίας και χαμηλής επιρροής ο αριθμός των προμηθευτών θα πρέπει να είναι περιορισμένος. Άλλωστε η εύρεση προμηθευτών όποτε θελήσουμε είναι εύκολη. Ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών είναι ένας(1)

β) Η στενή συνεργασία με τους προμηθευτές δεν είναι απαραίτητη. Στη συγκεκριμένη κατηγορία θέλουμε απλούστευση των διαδικασιών και όχι να σπαταλάμε χρόνο και χρήμα για να δημιουργήσουμε μια στενή συνεργασία.

γ) Αφού χρησιμοποιώ σε αυτή τη κατηγορία λίγους προμηθευτές και θα πρέπει να καλύψουν μεγάλη γκάμα μη κρίσιμων πόρων θα πρέπει τα συμβόλαια να αφορούν μεγάλη γκάμα υλικών και υπηρεσιών και θα πρέπει να είναι μεγάλης διάρκειας.

δ) Ιδανικός προμηθευτής σε αυτή τη κατηγορία είναι αυτός ο οποίος :

- είναι ικανός να προμηθεύει μεγάλη γκάμα υλικών και υπηρεσιών
- να προμηθεύει αδιάκοπα και να είναι πρόθυμος να ικανοποιεί κάθε ζήτηση
- οι διαδικασίες του να είναι απλές , ώστε να είναι δυνατόν να ανταποκριθεί στη ζήτηση και του τελευταίου χρήστη
- να έχει τη δυνατότητα να αποστέλλει μηνιαίες αναφορές καθώς και τα τιμολόγια για τις προμήθειες που πραγματοποιήθηκαν από το εκάστοτε τμήμα
- να έχει τη δυνατότητα εφαρμογής ηλεκτρονικών προμηθειών

ε) Επίπεδο έγκρισης , η συμφωνία προμήθειας με τον εκάστοτε προμηθευτή είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί σε επίπεδο αγοραστή.

στ) Επιπλέον ενέργειες που συμβάλουν στη βελτίωση της κατηγορίας των μη κρίσιμων υλικών και υπηρεσιών:

- επανασχεδιασμό του τρόπου λειτουργίας των προμηθειών, με τον όρο επανασχεδιασμό, σημαίνει τις αρμοδιότητες που έχει ο εκάστοτε εσωτερικός πελάτης, τα όρια εγκρίσεων . Σχετικά με τις αρμοδιότητες και τα όρια εγκρίσεων η τάση είναι να μεταφέρονται προς τους πιο χαμηλόβαθμους, γεννάται στους απλούς εργαζόμενους το συναίσθημα της σημαντικότητας κλπ.
- με την υιοθέτηση αυτοματισμών- ηλεκτρονικό εμπόριο, σκοπός μας σε αυτή τη κατηγορία είναι να είμαστε απλοί, άμεση και αποτελεσματικοί. Αυτό επιτυγχάνεται με τη χρήση αυτοματισμών (ηλεκτρονικοί υπολογιστές) σε συνεργασία με το ηλεκτρονικό εμπόριο
- χρήση καρτών αγοράς, αντί τα τιμολόγια να περνάνε από το λογιστήριο και να προσπαθεί να τα συνδυάσει με εντολές παραγγελίες ο πιο απλός τρόπος είναι κάρτα προμηθειών. Κάθε τμήμα είναι κάτοχο αυτής της κάρτα και πραγματοποιεί απευθείας τις πληρωμές, με τη διαφορά υποχρεωτικής ενημέρωσης του τμήματος προμηθειών κατά τακτά χρονικά διαστήματα.

- ανοικτές εντολές παραγγελίες, οι παραγγελίες να πραγματοποιούνται από το κάθε χρήστη χωρίς τη μεσολάβηση του τμήματος προμηθειών. Η εμπλοκή του τμήματος προμηθειών θα είναι η επιλογή του προμηθευτή, η αξιολόγηση του καθώς και κάποια αναφορά κατά τακτά χρονικά διαστήματα σχετικά με τα προμηθευόμενα υλικά και υπηρεσίες.

ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΤΩΝ ΜΗ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΥΛΙΚΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

- διατήρηση χαμηλών αποθεμάτων, αυτό έχει σαν συνέπεια χαμηλό κόστος αποθεμάτων και μείωση γενικά του κόστους κτήσης των προμηθευόμενων υλικών
- έλεγχο του κόστους μέσα από την αυτοματοποίηση των διαδικασιών, υπάρχει η δυνατότητα ελέγχου του κάθε χρήστη πότε έκανε μια παραγγελία και τι περιλαμβάνει η εκάστοτε παραγγελία και ποιο ήταν το κόστος της.
- μείωση των χαρτιών και της διαχείριση τους κατά συνέπεια και μείωση του κόστους
- μείωση του προσωπικού που θα ασχολείται με τις διεκπεραιώσεις παραγγελιών και απασχόλησή του σε άλλα θέματα.

1.5.1.2 ΥΛΙΚΑ ΥΨΗΛΗΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ (LEVERAGE ITEMS – TACTICAL PROFIT)

Η κατηγορία αυτή (τακτικής κέρδους) περιέχει τα υψηλού κόστους υλικά και υπηρεσίες με επαρκή αριθμό προμηθευτών. Όταν λέμε υψηλού κόστους εννοούμε την σχετικά υψηλή συμμετοχή της αξίας των υλικών στο κόστος του τελικού προϊόντος (relatively large share of the end product's cost price). Μία μικρή αλλαγή στην τιμή των αγοραζομένων υλικών έχει αντίστοιχα έντονη επίδραση στην διαμόρφωση του συνολικού κόστους του τελικού προϊόντος, π.χ. χημικά προϊόντα χύμα, είδη συσκευασίας, πρώτες ύλες.

Δεν παρουσιάζει ιδιαίτερη περιπλοκότητα σε θέματα ασφάλειας, ποιότητας και αξιοπιστίας γενικότερα. Υπάρχει μεγάλος αριθμός πηγών προμήθειας και την ίδια χρονική περίοδο λίγοι αγοραστές.

Τυπικά είναι εύκολα διαθέσιμα και παρέχουν την δυνατότητα και κυρίως την ευκαιρία για μείωση του κόστους με την προσεκτική χρήση του ανταγωνισμού και των αγοραστικών ικανοτήτων. Οι αγοραστές έχουν την δυνατότητα να

επιδιώξουν μία ενεργητική – επιθετική πολιτική αγοράς και να αναζητήσουν νέους προμηθευτές ή νέα υλικά γιατί οδηγούνται από την ανάγκη να δημιουργήσουν μία έντονη παρουσίαση στην συμμετοχή τους στα αποτελέσματα της επιχείρησης. Συνοπτικά:

ΣΤΟΧΟΙ

§ Επίτευξη της καλύτερης δυνατής βραχυπρόθεσμης συμφωνίας (Short Term Agreement).

Ο προμηθευτής θα είναι σε θέση να παραδώσει σε καλές τιμές, αφού η αγορά παρουσιάζει μία ευελιξία προμήθειας. Επίσης υπάρχει δυνατότητα αλλαγής προμηθευτή.

§ Δημιουργία σημαντικών οικονομικών ωφελειών.

Επιτυγχάνονται οικονομικά οφέλη, και συνεπώς κέρδη μέσω των ανταγωνιστικών τιμών και των διαφόρων καινοτομιών. Τα υλικά υψηλής κερδοφορίας, μαζί με τα υλικά στρατηγικής σημασίας αποτελούν το 80% περίπου του συνολικού αγοραστικού τζίρου. Οποιαδήποτε δυνατότητα παρουσιάζεται για μείωση του συνολικού κόστους πρέπει να εξετάζεται προσεκτικά.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

§ Χρησιμοποίηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στα υλικά υψηλής κερδοφορίας θα πρέπει να επιδιωχθεί μία πολιτική προμήθειας βασισμένη στην αρχή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (competitive bidding). Επειδή οι προμηθευτές και τα υλικά είναι κατά βάση εναλλακτά-μεταβαλλόμενα (interchangeable), δεν απαιτούνται μακροπρόθεσμες συμφωνίες. Ταυτόχρονα, ο προμηθευτικός κίνδυνος είναι περιορισμένος αφού οι απαιτήσεις μπορούν να ικανοποιηθούν από αρκετούς προμηθευτές.

§ Δυναμική έως επιθετική προσέγγιση της αγοράς.

ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ – ΤΑΚΤΙΚΕΣ

1. Βαθιά γνώση των υλικών, της αγοράς και πλήρης εκμετάλλευση των δυνατοτήτων της.
2. Έρευνα για εναλλακτικά υλικά και πηγές προμήθειας.

3. Κατανομή του όγκου προμήθειας σε περισσότερους από έναν προμηθευτές.
4. Διαπραγμάτευση τιμών.
5. Εξασφάλιση του απαιτούμενου ποιοτικού επιπέδου.
6. Εξασφάλιση συνέχισης-διάρκειας πηγής προμήθειας.
7. Πιθανή αλλαγή χαρακτήρα αγοράς από εγχώρια σε διεθνή.

ΣΥΜΦΩΝΙΑ – ΣΥΜΒΑΣΗ

Ιδιαίτερα Χαρακτηριστικά

- § Μεσοβραχυπρόθεσμη συμφωνία.
- § Σαφής καθορισμός προδιαγραφών υλικών.
- § Ποινικές ρήτρες για καθυστέρηση χρόνου παράδοσης και παραλαβής ακατάλληλων υλικών.
- § Αξιώσεις (CLAIMS) για μη εκπλήρωση συμβατικών υποχρεώσεων.

ΕΠΙΠΕΔΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

- § Διοικητικό Επίπεδο.
- § Τμήμα Προμηθειών.

Αναλυτικά:

Όπως και στη προηγούμενη κατηγορία και σε αυτή τη κατηγορία υπάρχουν συγκεκριμένες στρατηγικές που ακολουθούνται για τη καλύτερη δυνατή διαχείριση των υλικών και υπηρεσιών. Τα ερωτήματα που τοποθετούνται όπως και στις προηγούμενες κατηγορίες είναι τα ακόλουθα :

- α) ποιος είναι ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών
- β) τύπος συμβολαίου
- γ) σχέσεις με τους προμηθευτές
- δ) ποιος είναι ο ιδανικός προμηθευτής
- ε) επίπεδο εγκρίσεων
- στ) επιπλέον ενέργειες που συμβάλουν στη βελτίωση της διαδικασίας προμηθειών

Το σημείο που θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψιν σε αυτή τη κατηγορία είναι ότι πρόκειται για τη πιο ελκυστική κατηγορία υλικών και υπηρεσιών για τους προμηθευτές. Για το λόγο ότι περιλαμβάνονται υλικά και υπηρεσίες υψηλής αξίας και εύκολα να ευρεθούν δηλαδή υπάρχει αριθμός υποψήφιων προμηθευτών κατά συνέπεια υπάρχει μεγάλη διαπραγματευτική ισχύ εκ' μέρους του αγοραστή, επιπλέον συμπληρώνουμε ότι αποτελεί και το κάθε αγοραστή την ιδανική κατηγορία. Τα υλικά καθώς και οι υπηρεσίες είναι με συγκεκριμένες περιγραφές, κωδικούς που γίνονται άμεσα κατανοητές από τους προμηθευτές. Ο εκάστοτε αγοραστής οφείλει να έχει γνώση της αγοράς καθώς και την επίδραση που έχει κάθε αλλαγή στα αποτελέσματα της εταιρείας.

Σε συνέχεια των ερωτημάτων έχουμε ως ακολούθως :

α) Σχετικά με τον ιδανικό αριθμό προμηθευτών αυτό ποικίλει ανάλογα τα χαρακτηριστικά του προμηθευόμενου υλικού.

1) Εάν το κόστος αλλαγής του υλικού είναι υψηλό προτιμείται η συνεργασία με ένα προμηθευτή

2) Εάν το κόστος υλικού είναι χαμηλό και επίσης το κόστος αντικατάστασης αμελητέο τότε προτιμούνται πολλοί προμηθευτές και η επιλογή πραγματοποιείται με βάση τη συμφερότερη προσφορά

3) Εάν το κόστος υλικού είναι υψηλό και το κόστος αλλαγής χαμηλό προτιμούνται πολλοί προμηθευτές

Όπως διαπιστώνουμε η πολιτική απέναντι στον αριθμό των προμηθευτών εξαρτάται άμεσα από τα χαρακτηριστικά των προμηθευόμενων πόρων.

β) Όπως περιγράφεται στο πρώτο ερώτημα ότι ο αριθμός των προμηθευτών εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά των υλικών και υπηρεσιών το ίδιο συμβαίνει σχετικά για το τύπο του συμβολαίου. Στις διαφορετικές περιπτώσεις του αριθμού των προμηθευτών αντιστοιχεί και κάποιος τύπος συμβολαίου οι περιγράφονται στη συνέχεια.

1) Στη περίπτωση που υπάρχει ένα προμηθευτής λόγω της ιδιαιτερότητας του υλικού ή της υπηρεσίας πρέπει το συμβόλαιο πρέπει να είναι μακροπρόθεσμο και να περιγράφονται λεπτομερέστατα όλες οι λεπτομέρειες.

2) Στη δεύτερη περίπτωση που υπάρχουν πολλοί προμηθευτές προτιμείται να μην υπάρχει κάποιο δεσμευτικό συμβόλαιο, αυτό είναι εύκολα κατανοητό από το λόγο ότι οποιαδήποτε στιγμή μπορώ να αποκτήσω το ζητούμενο υλικό ή υπηρεσία χωρίς δυσκολία

3) Στη τρίτη περίπτωση όπου υπάρχουν πολλοί προμηθευτές και το κόστος του υλικού ή της υπηρεσίας είναι υψηλό και το κόστος αλλαγής χαμηλό προτιμείται να μην υπάρχει κάποιο δεσμευτικό συμβόλαιο

γ) Σε αυτή τη κατηγορία των υλικών υψηλής κερδοφορίας προτιμούνται σίγουρα οι προμηθευτές που παρέχουν τα υλικά ή τις υπηρεσίες που ζητούνται αλλά επιπλέον παρέχουν τη καλύτερη τιμή αφού πρόκειται για μία κατηγορία που τα υλικά ή υπηρεσίες είναι εύκολα να ευρεθούν.

δ) Σχετικά με τους τύπους συνεργασίας που πρέπει να αναπτυχθούν στις εκάστοτε κατηγορίες , αυτό απαραίτητα εξαρτάται από τον αριθμό των προμηθευτών. Στις περιπτώσεις που υπάρχει ένα προμηθευτής είναι απαραίτητο η συνεργασία μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή να είναι στενή σε αντίθετη περίπτωση όταν υπάρχουν πολλοί προμηθευτές δεν είναι απαραίτητο να υπάρχει τόσο στενή συνεργασία κάτι φυσικά που δεν είναι εφικτό.

ε) Επίπεδο έγκρισης , θα πρέπει στην εκάστοτε συμφωνία να συμμετέχει ενεργά και ο διευθυντής του τμήματος. Ο λόγος είναι ότι αυτή η κατηγορία των υλικών είναι υψηλής αξίας και αρκετά ελκυστική για τους προμηθευτές και παράλληλα είναι η κατηγορία που το κάθε τμήμα προμηθειών είναι δυνατόν να πετύχει πολλά οφέλη.

στ) Επιπλέον ενέργειες που συμβάλουν στη βελτίωση των προμηθευόμενων πόρων στη κατηγορία υψηλής κερδοφορίας:

- Όπως και στα μη κρίσιμα υλικά είναι δυνατόν να εφαρμοσθεί το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce), τα είδη όπου μπορεί να εφαρμοσθεί το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι τα M.R.O (Maintenance , Repair and Operations) είδη. Σε αυτή τη κατηγορία υλικών και υπηρεσιών είναι δυνατόν να εφαρμοσθούν ηλεκτρονικές

δημοπρασίες δια το λόγο ότι οι ηλεκτρονικές δημοπρασίες ενδείκνυνται σε είδη υψηλής αξίας και με τυποποιημένες προδιαγραφές. Τα προσδοκώμενα κέρδη είναι καλύτερες τιμές μέσω του ανταγωνισμού, μικρότερο χρόνο υλοποίησης των συναλλαγών και χαμηλότερο κόστος συναλλαγής.

- Με το Benchmarking σχετικά με άλλες συναφείς εταιρείες και κυρίως με τις πιο ανταγωνιστικές, είναι ένας τρόπος να βελτιωθεί η κάθε εταιρεία σε ορισμένους τομείς συγκρίνοντας την οργάνωσή της, το τρόπο λειτουργία της σε σχέση με άλλες εταιρείες. Η κατηγορία των υλικών ή υπηρεσιών υψηλής κερδοφορίας είναι η κατηγορία που σε ένα επικείμενο benchmarking θα υποστεί αλλαγές. Σχετικά με το τρόπο διεξαγωγής και ανάπτυξης του benchmarking θα αναπτυχθεί σε επόμενο κεφάλαιο.
- Ένα εργαλείο που σίγουρα θα βοηθήσει τον αγοραστή στις διαπραγματεύσεις του είναι η πρόβλεψη της ζήτησης γνωρίζοντας ο αγοραστής τις μελλοντικές ανάγκες είναι δυνατό να ακολουθήσει τη καλύτερη διαπραγματευτική πολιτική.
- Όπως και στη προηγούμενη κατηγορία είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν κάρτες πληρωμών κάτι που όμως δεν είναι τόσο διαδεδομένο όπως στη κατηγορία των μη κρίσιμων υλικών και υπηρεσιών .
- Εάν τα τιμολόγια είναι πολλά μικρής αξίας είναι δυνατόν να αποστέλλεται ένα τιμολόγιο σε τακτά χρονικά διαστήματα, δηλαδή να συγκεντρώνω σε ένα τιμολόγιο των διαφόρων αποστολών που πραγματοποιήθηκαν σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
- Επιπλέον είναι δυνατόν να εφαρμοσθεί η πολιτική της ελάχιστης επιτρεπτής παραγγελθείσας ποσότητας ή η οικονομική ποσότητα παραγγελίας ***. Κατά αυτό το τρόπο επιτυγχάνεται μείωση του διαχειριστικού κόστους.
- Η επιθεώρηση των υλικών σε αυτή τη κατηγορία δεν είναι ιδιαίτερα κρίσιμη λόγω ότι τα υλικά είναι συγκεκριμένα με τυποποίηση, χαμηλού κινδύνου. Αλλά σε μερικές περιπτώσεις επιβάλλεται η επιθεώρηση όταν πρόκειται για υλικά τα οποία η ποιότητα τους και η καλή κατάστασή τους θα επηρεάσουν το τελικό προϊόν .

ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΥΛΙΚΩΝ & ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΨΗΛΗΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ

- Λόγω του υψηλού ανταγωνισμού βασική επιδίωξη είναι η μείωση των τιμών. Αυτό θα επιτευχθεί σε σχέση πάντοτε την αξία των ζητούμενων υλικών και υπηρεσιών.

- Επιπλέον μέσω της ύπαρξης εναλλακτικών λύσεων είναι δυνατόν να επιτευχθεί μείωση του κινδύνου.
- Μείωση των εντολών παραγγελίας, αυτό έχει σα συνέπεια τη μείωση του διαχειριστικού κόστους .
- Αποτέλεσμα του προηγούμενου είναι η μείωση των εντολών πληρωμών .

1.5.1.3 ΥΛΙΚΑ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ – ΥΨΗΛΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ (BOTTLENECK PRODUCTS-STRATEGIC SECURITY ITEMS)

Η κατηγορία των υλικών χαμηλού κόστους-υψηλού κινδύνου αναφέρεται σε υλικά χαμηλής αξίας με λίγους προμηθευτές (περιορισμένος αριθμός διαθέσιμων προϊόντων). Τα υλικά αυτά είναι πιθανόν διαθέσιμα μέσα από μία μονοπωλιακή αγορά ή τα αποθέματά τους είναι χαμηλά και οι προδιαγραφές τους αυστηρές.

Η κρισιμότητα των υλικών αυτών για την λειτουργία της επιχείρησης είναι σημαντική και θα πρέπει να διασφαλίζεται η διαθεσιμότητά τους από περισσότερους προμηθευτές μέσω των διευρυμένων ερευνών αγοράς.

Γενικά το αντικείμενο της προμήθειας μπορεί μεν να είναι φθηνό αλλά το προμηθευτικό περιβάλλον παρουσιάζει περιορισμούς οι οποίοι δυνατόν να προκαλέσουν δυσάρεστες ή απρόσμενες εκπλήξεις. Συνοπτικά:

ΣΤΟΧΟΙ

- § Σύμβαση μακροχρόνιας συμφωνίας.
- § Η συμπεριφορά του αγοραστή χαρακτηρίζεται από κλίμα συνεργασίας.
- § Απαραίτητη η συνεχής παρακολούθηση και καταγραφή των εξελίξεων και αλλαγών της αγοράς.
- § Διατήρηση ικανού αποθέματος.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

- § Εξασφάλιση της συνέχειας των προμηθειών-Μείωση προμηθευτικού ρίσκου.
- § Υποστήριξη της ευελιξίας προμήθειας μέσω εναλλακτικών προμηθευτών.

ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ - ΤΑΚΤΙΚΕΣ

1. Συνεχής προγραμματισμός μελλοντικών απαιτήσεων.
2. Ανάλυση προμηθευτικού ρίσκου.
3. Έρευνα για εναλλακτικά υλικά/πηγές προμήθειας.
4. Ανάπτυξη τρόπων προληπτικής αντιμετώπισης τυχόν προβλημάτων προμήθειας.

ΣΥΜΦΩΝΙΑ - ΣΥΜΒΑΣΗ

Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά:

- § Μακροπρόθεσμη συμφωνία.
- § Διατήρηση αποθέματος από προμηθευτές.

ΕΠΙΠΕΔΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

- § Τμήμα προμηθειών.
- § Διατμηματική προσέγγιση.

Αναλυτικά:

Η κατηγορία των υλικών ή υπηρεσιών υψηλού κινδύνου είναι η κατηγορία η οποία δεν είναι καθόλου ελκυστική για τους προμηθευτές, η δυσκολία έγγυται στο γεγονός ότι πρόκειται για υλικά τα οποία δεν έχουν κάποιες τυποποιημένες προδιαγραφές και η αξία τους είναι χαμηλή. Ίσως πρόκειται για τη κατηγορία η οποία έχει τη μικρότερη προσέλκυση σε προμηθευτές. Τα ερωτήματα που τοποθετούνται σε αυτή τη κατηγορία όπως και στις προηγούμενες είναι τα ακόλουθα :

- α) ποιος είναι ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών
- β) τύπος συμβολαίου
- γ) σχέσεις με τους προμηθευτές
- δ) ποιος είναι ο ιδανικός προμηθευτής
- ε) επίπεδο εγκρίσεων
- στ) επιπλέον ενέργειες βελτίωσης της διαδικασίας προμηθειών

Αυτή η κατηγορία αποτελεί το μεγάλο πρόβλημα κάθε αγοραστή δια τους λόγους ότι τα υλικά ή υπηρεσίες είναι υψηλού κινδύνου, υπάρχουν λίγοι προμηθευτές, τα είδη δεν είναι τυποποιημένα και τέλος η αξία τους είναι χαμηλή. Όλοι οι προηγούμενοι

παράγοντες τόσο για τους προμηθευτές όσο και για τους αγοραστές συνθέτουν ένα περιβάλλον ιδιαίτερα μη ελκυστικό. Στη συνέχεια θα πραγματοποιηθεί ανάλυση των επιμέρους ερωτημάτων:

α) Ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών λόγω των ιδιαιτεροτήτων που έχουμε αναφέρει προηγουμένως θα πρέπει να είναι ένας (1) ή το πολύ δύο (2) σε περίπτωση που ο ένας προμηθευτής δεν εμπνέει εμπιστοσύνη και αξιοπιστία.

β) Οι σχέσεις με το προμηθευτή θα πρέπει να διέπονται από την αρχή του «καλού πελάτη», ο προμηθευτής θα εκτιμήσει τη συγκεκριμένη στάση και θα δείξει την ανάλογη στάση

γ) Η χρήση κατάλληλων συμβολαίων σε ορισμένα είδη αυτής της κατηγορίας ενδέχεται να οδηγήσουν σε μείωση του προμηθευτικού κινδύνου. Το εκάστοτε συμβόλαιο θα πρέπει να διασφαλίζει μια συγκεκριμένη ποσότητα για συγκεκριμένη περίοδο.

δ) Σε αυτή τη κατηγορία τα χαρακτηριστικά του ιδανικού προμηθευτή βασίζονται στη φήμη του , αξιοπιστία και στον επαγγελματισμό καθώς και στα οικονομικά του μεγέθη.

ε) Επίπεδο έγκρισης , θα πρέπει στην εκάστοτε συμφωνία να συμμετέχει ενεργά και ο διευθυντής του τμήματος. Ο λόγος είναι ότι αυτή η κατηγορία των υλικών είναι η κατηγορία με το μεγαλύτερο προμηθευτικό κίνδυνο και την έλλειψη πολλών εναλλακτικών πηγών.

στ) Επιπλέον ενέργειες που συμβάλουν στη βελτίωση των προμηθευόμενων πόρων στη κατηγορία υψηλού κινδύνου.

Το βασικό χαρακτηριστικό αυτής της κατηγορίας όπως έχουμε αναφέρει είναι ο υψηλός προμηθευτικός κίνδυνος και κατά συνέπεια ο περιορισμένος αριθμός προμηθευτών. Άρα για να αντιμετωπισθεί ο προμηθευτικός κίνδυνος αυτό είναι δυνατόν να επιτευχθεί με τους ακόλουθους τρόπους:

- Με τη σωστή πρόβλεψη της ζήτησης κατά μια φάση νωρίτερα ώστε να μπορεί ο προμηθευτής να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν στη παράδοση των ζητούμενων υλικών. Ένα βασικό πρόβλημα αυτής της κατηγορίας είναι οι χρόνοι παράδοσης και αυτό στη συνέχεια επηρεάζει την ομαλή λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Ένας άλλος τρόπος μείωσης του προμηθευτικού κινδύνου είναι η διατήρηση αποθεμάτων, αυτό φυσικά θα έχει ως αποτέλεσμα άμεσα την αύξηση του κόστους αλλά τα οφέλη είναι σίγουρα πιο σημαντικά όπως μείωση της πιθανότητας έλλειψης κάποιου υλικού το οποίο ενδέχεται να οδηγήσει σε σταμάτημα τη παραγωγή.
- Επίσης ένα σημαντικό στοιχείο ο ποιοτικός έλεγχος και απευθύνεται κυρίως σε προϊόντα ή υπηρεσίες που η ποιότητα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα. Σε κάθε περίπτωση ο ποιοτικός έλεγχος, τα συμπεράσματα και οι προτεινόμενες λύσεις θα πρέπει να πραγματοποιούνται σε συνεργασία με τους προμηθευτές.
- Επιπλέον ο κάθε αγοραστής ως καλός πελάτης θα πρέπει πολλές φορές να επανασχεδιάσει τις διαδικασίες της και να τις ταιριάξει με αυτές του προμηθευτή. Ο επανασχεδιασμός ενδέχεται να αφορά συγκεκριμένες κατηγορίες υλικών και όχι όλα τα υλικά.

ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΥΛΙΚΩΝ & ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΨΗΛΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Τα προσδοκώμενα οφέλη που προκύπτουν με βάση τα προηγούμενα είναι τα εξής:

- Η μείωση τιμών των προμηθευόμενων πόρων. Η μείωση όσον αφορά το κόστος κτήσης θα είναι άμεση.
- Η μείωση του κινδύνου είναι ένα όφελος που θα προκύψει ακολουθώντας τις πολιτικές της προηγούμενης παραγράφου
- Μεγαλύτερη γνώση της αγοράς με τη συστηματική προσέγγιση και επιλογή των προμηθευτών.

1.5.1.4 ΥΛΙΚΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ (STRATEGIC ITEMS - CRITICAL ITEMS)

Τα υλικά στρατηγικής σημασίας χαρακτηρίζονται ως υλικά υψηλού κόστους-αξίας με δύσκολη αγορά από λίγους προμηθευτές. Αφορούν υλικά κρίσιμης σημασίας για την επιχείρηση σε ότι αφορά την ανταγωνιστικότητά της και την κερδοφορία της και έχουν υψηλές προδιαγραφές ποιότητας, ασφάλειας ή περιβάλλοντος και συνεπώς συνδυάζουν υψηλό κόστος και υψηλό ποσοστό ευπάθειας στην προμήθεια.

Απαιτείται ιδιαίτερη προσπάθεια για την εξασφάλιση της πηγής προμήθειας γιατί το προϊόν συνήθως προσαρμόζεται στις ειδικές απαιτήσεις του αγοραστή και οι προμηθευτικές ανάγκες επιβάλλουν την εφαρμογή Συγχρονισμένου Σχεδιασμού (Concurrent Engineering) και έγκαιρης ανάμιξης του προμηθευτή. Συνοπτικά:

ΣΤΟΧΟΙ

§ Επίτευξη της καλύτερης δυνατής μακροπρόθεσμης συμφωνίας (Long Term Relationship) Ο στόχος επιτυγχάνεται όταν δημιουργείται μία αμοιβαία δέσμευση που θα λειτουργήσει στα πλαίσια μιας υγιούς μακροχρόνιας συνεργασίας.

ΠΡΟΣΟΧΗ: Η σύναψη εταιρικής συμφωνίας αυτού του τύπου υποδηλώνει την ύπαρξη περιοριστικού όρου όπως είναι η μείωση της ευελιξίας και της ελευθερίας κινήσεων του Αγοραστή.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

§ Συνεργασία – Συμμαχία.

Στα υλικά στρατηγικής σημασίας θα πρέπει να επιδιωχθεί μία πολιτική προσέγγισης του προμηθευτή τέτοια, ώστε να εξασφαλισθεί η μακροχρόνια συνεργασία με αμοιβαίο όφελος και δυνατότητα συμμετοχής της πηγής προμήθειας στον συνεχή σχεδιασμό των υλικών και υπηρεσιών και στην χρησιμοποίηση των νέων τεχνικών εξελίξεων και καινοτομιών.

ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ - ΤΑΚΤΙΚΕΣ

1. Ακριβής πρόγνωση των μελλοντικών απαιτήσεων.

2. Ανάλυση προμηθευτικού ρίσκου.
3. Προσεκτική επιλογή προμηθευτή.
4. Ανάλυση κόστους.
5. Αποτελεσματική διαδικασία αντιμετώπισης αλλαγών στις παραγγελίες.

ΣΥΜΦΩΝΙΑ - ΣΥΜΒΑΣΗ

Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά:

- § Μακροπρόθεσμη συμφωνία.
- § Λεπτομερής περιγραφή προδιαγραφών.

ΕΠΙΠΕΔΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

- § Διοικητικό επίπεδο.
- § Διατμηματική προσέγγιση.

Αναλυτικά:

Η τελευταία κατηγορία και η πιο σημαντική που συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον από τη πλευρά των αγοραστών και των προμηθευτών είναι η κατηγορία των κρίσιμων υλικών. Σε αυτή τη κατηγορία περιλαμβάνονται οι μεγαλύτερης αξίας αγορές και έχουν υψηλό βαθμό προμηθευτικού κινδύνου. Παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες με τις κατηγορίες υψηλής κερδοφορίας καθώς και υψηλού κινδύνου και αναλόγως του υλικού κάθε φορά προσαρμόζουμε τη πολιτική μας πιο κοντά σε αυτές τις κατηγορίες. Τα κρίσιμα υλικά ή υπηρεσίες μπορούν να χαρακτηριστούν ως ακολούθως:

- τυποποιημένα με ξεκάθαρες προδιαγραφές
- υπάρχουν λίγοι προμηθευτές
- ύπαρξη λίγων εναλλακτικών λύσεων
- υψηλό κίνδυνο
- η αξία αγορών είναι πολύ υψηλή

Συνδυάζοντας την υψηλή αξία και το υψηλό κίνδυνο που χαρακτηρίζεται αυτή η κατηγορία είναι φυσικό όλα τα υλικά και οι υπηρεσίες να τείθονται σε προτεραιότητα σε σχέση με κάθε άλλο υλικό ή υπηρεσία.

Σε αυτή τη κατηγορία όπως και στις προηγούμενες τοποθετούνται τα εξής ερωτήματα:

- α) ποιος είναι ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών
- β) τύπος συμβολαίου
- γ) σχέσεις με τους προμηθευτές
- δ) ποιος είναι ο ιδανικός προμηθευτής
- ε) επίπεδο έγκρισης
- στ) επιπλέον ενέργειες βελτίωσης της διαδικασίας προμηθειών

Σε συνέχεια των ερωτημάτων έχουμε ως εξής :

α) Σε αυτή τη κατηγορία όπου έχει τις αγορές με τη μεγαλύτερη αξία είναι φυσικό να είναι ελκυστική από τους προμηθευτές αλλά υπάρχει η παράμετρος ότι συνήθως απαιτούνται υψηλά κεφάλαια από τη πλευρά του προμηθευτή, αυτόματα με βάση αυτό το περιορισμό έχουμε περιορισμό των διαθέσιμων προμηθευτών. Γενικά σε αυτή τη κατηγορία προτιμείται ένας προμηθευτής για το κάθε υλικό ή υπηρεσία. Με αυτό το τρόπο σκοπεύουμε να πετύχουμε μια σωστή συνεργασία η οποία δεν θα μένει στη τυπική διαδικασία της συναλλαγής.

β) Συνέχεια της ύπαρξης ενός προμηθευτή επιδιώκεται η στενή συνεργασία με το προμηθευτή και όχι όπως έχουμε αναφέρει η απλή συναλλαγή. Θα πρέπει να παρακολουθεί στη παραγωγική διαδικασία του προμηθευτή και να κάνει και τις παρεμβάσεις του αν χρειαστεί. Από την άλλη το ίδιο και ο προμηθευτής θα πρέπει να παρακολουθεί την ορθή χρήση του υλικού ή της υπηρεσίας και να παρεμβαίνει όπου διαπιστώνει ότι κάτι δεν πάει καλά. Γενικά θα πρέπει αγοραστής και προμηθευτής να ανταλλάσσουν απόψεις για τη βελτίωση του τελικού αποτελέσματος.

γ) Τα συμβόλαια στη συγκεκριμένη περίπτωση θα πρέπει να μακροχρόνια και να καλύπτουν όλες τις παραμέτρους της συνεργασίας , αρχίζοντας από τη χρονική διάρκεια έως και το τρόπο παραγωγής.

δ) Ο ιδανικός προμηθευτής αυτής της κατηγορίας θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά :

- Να παρουσιάζει υγιή οικονομικά αποτελέσματα, διότι τα υγιή οικονομικά αποτελέσματα θα οδηγήσουν σε ανάπτυξη και σε επενδύσεις που σαν αποτέλεσμα θα έχουν τη προμήθειά ποιο ανταγωνιστικών υλικών και υπηρεσιών.
- Να κατέχει μεγάλο μερίδιο στη συγκεκριμένη αγορά, πρωταρχικός σκοπός όλων των εταιρειών είναι καταρχήν να αυξάνουν το μερίδιό τους στην αγορά και μετά οτιδήποτε άλλο.
- Να μην έχει στενή συνεργασία με ανταγωνιστές του αγοραστή, δια ευνόητους λόγους
- Να προσφέρει το υλικό ή την υπηρεσία στη καλύτερη δυνατή τιμή
- Να είναι πρόθυμος να συνεργασθεί με τον αγοραστή και να υιοθετήσει κοινή πολιτική με τον αγοραστή εάν υπάρχει λόγος.
- Να προσπαθεί να μειώσει το προμηθευτικό κίνδυνο στην εφοδιαστική αλυσίδα, από τη παραγωγή μέχρι και τη μεταφορά κλπ.

ε) Επίπεδο έγκρισης , θα πρέπει στην εκάστοτε συμφωνία να συμμετέχει ενεργά και ο διευθυντής του τμήματος καθώς και κάποιος εντεταλμένος σύμβουλος. Ο λόγος είναι ότι αυτή η κατηγορία των υλικών με τη μεγαλύτερη αξία με μεγάλο προμηθευτικό κίνδυνο και είναι η κατηγορία όπου περιλαμβάνονται συνήθως τα ποιο σημαντικά υλικά και υπηρεσίες. Είναι υλικά και υπηρεσίες τα οποία συμβάλουν δραστικά στη κερδοφορία της κάθε εταιρείας.

στ) Επιπλέον ενέργειες που συμβάλουν στη βελτίωση της κατηγορίας των κρίσιμων υλικών και υπηρεσιών:

- Ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών τόσο από τη πλευρά του αγοραστή όσο και από τη πλευρά του προμηθευτή με σκοπό να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατόν αποτέλεσμα. Σε αυτή τη κατηγορία είναι αρκετές φορές αναγκαίος για να βελτιωθεί δραστικά η συνεργασία.
- Απαραίτητο είναι η πρόβλεψη της ζήτησης ώστε να είναι άμεση η ανταπόκριση από πλευράς του προμηθευτή. Σε μερικές των περιπτώσεων είναι απαραίτητο η πρόβλεψη να αφορά μία φάση νωρίτερα
- Ένα άλλο σημείο ιδιαίτερα σημαντικό που κρίνει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία της συνεργασίας μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή είναι η μέριμνα μεταξύ των

συμβαλλόμενων μερών είναι να αναπτύξουν ή να τοποθετήσουν το κατάλληλο σύστημα επικοινωνίας. Σε αυτή τη κατηγορία η ανάπτυξη της επικοινωνίας μεταξύ των κατάλληλων προσώπων είναι μία παράμετρος ιδιαίτερα κρίσιμη.

- Επίσης σε αυτή τη κατηγορία ενδέχεται να συμπεριλαμβάνεται και πάγιος εξοπλισμός, η ζωή του είναι μεγάλης χρονικής διάρκειας και η ανάγκη σε ανταλλακτικά και service είναι επιβεβλημένη. Κατά συνέπεια η επιλογή του πάγιου εξοπλισμού θα πρέπει να αναλύεται σε βάθος χρόνου και να λαμβάνονται υπόψη και άλλοι παράμετροι εκτός από το κόστος κτήσης.
- Η διασφάλιση ποιότητας είναι ένα σημείο το οποίο θα πρέπει να εξασφαλίζεται, στη συγκεκριμένη κατηγορία αυτό επιτυγχάνεται με τη στενή συνεργασία και την ανάπτυξη σχέσεων προμηθευτή και αγοραστή.
- Σε αυτή τη κατηγορία απαραίτητη θεωρείται η ύπαρξη ενός ατόμου με τα κατάλληλα προσόντα του οποίου ο ρόλος του θα είναι full time ή part time. Ο ρόλος του είναι να γνωρίσει το προσωπικό του προμηθευτή αλλά και τις αρμοδιότητες του, ώστε να εντοπίσει τους ανθρώπους κλειδιά που σε αυτούς θα βασιστεί η ανάπτυξη της συνεργασίας. Επίσης ρόλος αυτού του ανθρώπου είναι να αναλύσει το τρόπο επικοινωνίας μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή και στη συνέχεια να το βελτιώσει. Τέλος βασική του αρμοδιότητα είναι να συντονίζει τις προσπάθειες αγοραστή και προμηθευτή και να παρέχει λύσεις σε τυχόν προβλήματα τα οποία έχουν δημιουργηθεί.
- Σε αυτή τη κατηγορία θεωρείται απαραίτητο ένας σχεδιασμός σχετικά εάν συμβούν γεγονότα μη προβλέψιμα το πως θα πρέπει να αντιδράσουμε (contingency planning). Τα σημεία τα οποία περιλαμβάνονται στο contingency planning είναι τα εξής :
 - εναλλακτικές λύσεις όσον αφορά το σχεδιασμό, εάν ζητούνται ανταλλακτικά τα οποία δεν είναι δυνατόν να τα προμηθευτούν
 - έρευνα για εναλλακτικούς προμηθευτές
 - διατήρηση αποθέματος

- Η ύπαρξη αποθέματος σε αυτή τη κατηγορία είναι απαραίτητη, το ερώτημα που προκύπτει είναι το απόθεμα είναι δυνατόν να μεταφερθεί στο προμηθευτή και ο προμηθευτής να με προμηθεύει όταν του ζητηθεί. Αυτή η παράμετρος λαμβάνεται υπόψη στις αξιολογήσεις σχετικά με την επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή.
- Η ανάπτυξη του προμηθευτή με τη συνδρομή του αγοραστή και η ενθάρρυνση από τον αγοραστή προς το προμηθευτή για την υιοθέτηση νέων μεθόδων παραγωγής. Αυτό όπως είναι φυσικό επηρεάζει τον προμηθευτή άμεσα, διότι η υιοθέτηση μίας επαναστατικής μεθόδου ενδέχεται να έχει αποτέλεσμα τόσο στη ποιότητα όσο και στο κόστος που αυτό αυτόματα μεταφέρεται τον αγοραστή.
- Επίσης οι καλές σχέσεις με άλλες εταιρείες οι οποίες προμηθεύονται τα ίδια υλικά ή υπηρεσίες είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε κοινές προμήθειες κατά συνέπεια επίτευξη καλύτερων τιμών λόγω της οικονομίας κλίμακας .

ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΤΩΝ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΥΛΙΚΩΝ & ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

- Η ανάπτυξη στενών συνεργασιών και επίλυση στη ρίζα των προβλημάτων που δημιουργούνται.
- Μεγαλύτερη γνώση της αγοράς και κατά συνέπεια δυνατότητα και καλύτερης αξιολόγησης των προμηθευτών.
- Ανάπτυξη του κόστους αγοράς του προμηθευόμενου πόρου σε συνεργασία με τον προμηθευτή και καθορισμός τιμής από κοινού Μείωση του κινδύνου προμήθειας
- Η τιμή κτήσης μπορεί σε μερικές περιπτώσεις να είναι μεγαλύτερη αλλά γενικότερα το συνολικό κόστος θα είναι μικρότερο λαμβάνοντας υπόψη και τα οφέλη που προκύπτουν, όπως βελτίωση της ποιότητας των προμηθευόμενων υλικών ή υπηρεσιών.
- Ανάπτυξη των κοινών προμηθειών όπως αναφέραμε στη προηγούμενη παράγραφο επιτυγχάνεται καλύτερες τιμές για τους αγοραστές.

1.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με τη τεχνική του supply positioning στόχος του κάθε οργανισμού είναι να κατευθύνει τους προμηθευτικούς του πόρους στο τεταρτημόριο υψηλής κερδοφορίας. Οι λόγοι είναι προφανείς, στο τεταρτημόριο υψηλής κερδοφορίας υπάρχει η διαπραγματευτική ισχύς από τον κάθε οργανισμό να διαπραγματευτεί τους προμηθευόμενους πόρους με το καλύτερο δυνατό τρόπο και τα αποτελέσματα να είναι εμφανή στη τελική τιμή.

Το να οδηγήσει ένα οργανισμός τους προμηθευτικούς του πόρους στο συγκεκριμένο τεταρτημόριο δεν είναι δυνατό να συμβεί αυτόματα, χρειάζεται τη συνδρομή των προμηθευτών δηλαδή θα πρέπει να επιλεχθούν οι κατάλληλοι προμηθευτές ώστε να μπορούν να δώσουν ευρεία γκάμα λύσεων.

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Ως Λειτουργία των “Προμηθειών” ορίζεται η συστηματική διαδικασία απόφασης για τον προσδιορισμό και επιλογή της ποιότητας, της ποσότητας, της τιμής, του χρόνου και της πηγής αγοράς για ένα αντικείμενο – υλικό – προϊόν - εμπόρευμα ή υπηρεσία που έχει αποφασιστεί η απόκτησή του και η εφαρμογή κανόνων διασφάλισης ότι το παραλαμβανόμενο είδος ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτούμενες προδιαγραφές.

2.2 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Από όλες τις λειτουργίες της Επιχειρηματικής Δραστηριότητας η Λειτουργία των Προμηθειών παρουσιάζει ιδιαίτερη κρισιμότητα.

Κάθε επιχείρηση συμπεριφέρεται και σαν αγοραστής και σαν πωλητής κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής της. Όπως δείχνει το παρακάτω σχήμα I η επιχείρηση αγοράζει πρώτες ύλες από τους προμηθευτές της. Αυτές τις υποβάλλει σε βιομηχανοποίηση και έτσι τις μετατρέπει μέσω της παραγωγικής διαδικασίας σε τελικό προϊόν. Το τελικό προϊόν η επιχείρηση το διαθέτει στον αγοραστή ο οποίος μπορεί να είναι επιχείρηση που θα το χρησιμοποιήσει για βιομηχανοποίηση, μεταπράτης ή τελικός καταναλωτής. Και οι δύο πλευρές, δηλαδή η πλευρά του αγοραστή και η πλευρά του πωλητή θα πρέπει να μελετώνται διεξοδικά και προσεκτικά, γιατί μόνο η σωστή λειτουργία της επιχείρησης και στους δύο τομείς εγγυάται την επίτευξη των καλύτερων αποτελεσμάτων.

Η λειτουργία των Προμηθειών που παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με την λειτουργία του μάρκετινγκ, είναι μία “παραμεθόρια” λειτουργία της επιχείρησης. Στο λειτουργικό επίπεδο η “Διαχείριση των Προμηθευτών” είναι παρόμοια με την “Διαχείριση των Πελατών”, και υπάρχουν αναλογίες σε όλα τα επί μέρους καθήκοντα των δύο λειτουργιών. Ας μην ξεχνάμε ότι ένας έμπορος θεωρείται επιτυχημένος όταν διαθέτει συγχρόνως ικανότητες πωλητού και αγοραστή. Δυστυχώς όμως μέχρι σήμερα η λειτουργία των Προμηθειών δεν έχει αξιολογηθεί από τις διοικήσεις στον βαθμό που έχει αξιολογηθεί η λειτουργία του μάρκετινγκ. Υπάρχουν βέβαια και οι φωτεινές εξαιρέσεις επιχειρήσεων όπου η λειτουργία των Προμηθειών αντιμετωπίζεται ως ανάστροφο μάρκετινγκ. Δηλαδή, οι υπεύθυνοι των προμηθειών εφαρμόζουν στρατηγικές προσέλκυσης προμηθευτών υψηλής στάθμης εφόσον η συνεργασία μαζί τους θα ανυψώσει την αξία των προϊόντων της επιχείρησης. Η προσέλκυση προμηθευτών υψηλής στάθμης είναι ιδιαίτερα κρίσιμη σε συνθήκες που παρουσιάζονται ελλείψεις πρώτων υλών ή συχνές τεχνολογικές καινοτομίες.



ΣΧΗΜΑ 1 " Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ"

2.3 Ο ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ - ΦΑΣΕΙΣ

Κάθε αγορά στο επιχειρησιακό περιβάλλον ακολουθεί γενικά τέσσερις φάσεις. Μπορούμε να φανταστούμε τις φάσεις αυτές σαν ομάδες ενεργειών οι οποίες εξελίσσονται κατά μήκος της περιφέρειας ενός κύκλου. Έναυσμα της σειράς ενεργειών είναι η διαπίστωση από κάποιους χρήστες ότι απαιτείται κάποια αγορά εντός ευθέτου χρονικού διαστήματος. Η σειρά των ενεργειών

περατούται με την παραλαβή από το χρήστη του αγορασθέντος υλικού ή υπηρεσίας (Σχήμα ΙΙ Προμηθευτικού Κύκλου). Οι φάσεις που διακρίνονται κατά τη διάρκεια του αγοραστικού κύκλου είναι οι εξής:

Προσδιορισμός της Ανάγκης: Περιλαμβάνει τις ενέργειες όπως: έκδοση των αιτήσεων αγοράς, το σχεδιασμό των προδιαγραφών, εκτιμήσεις τιμών και χρόνων αγοράς και προγραμματισμό οικονομικών πόρων και αγοραστικών ενεργειών.

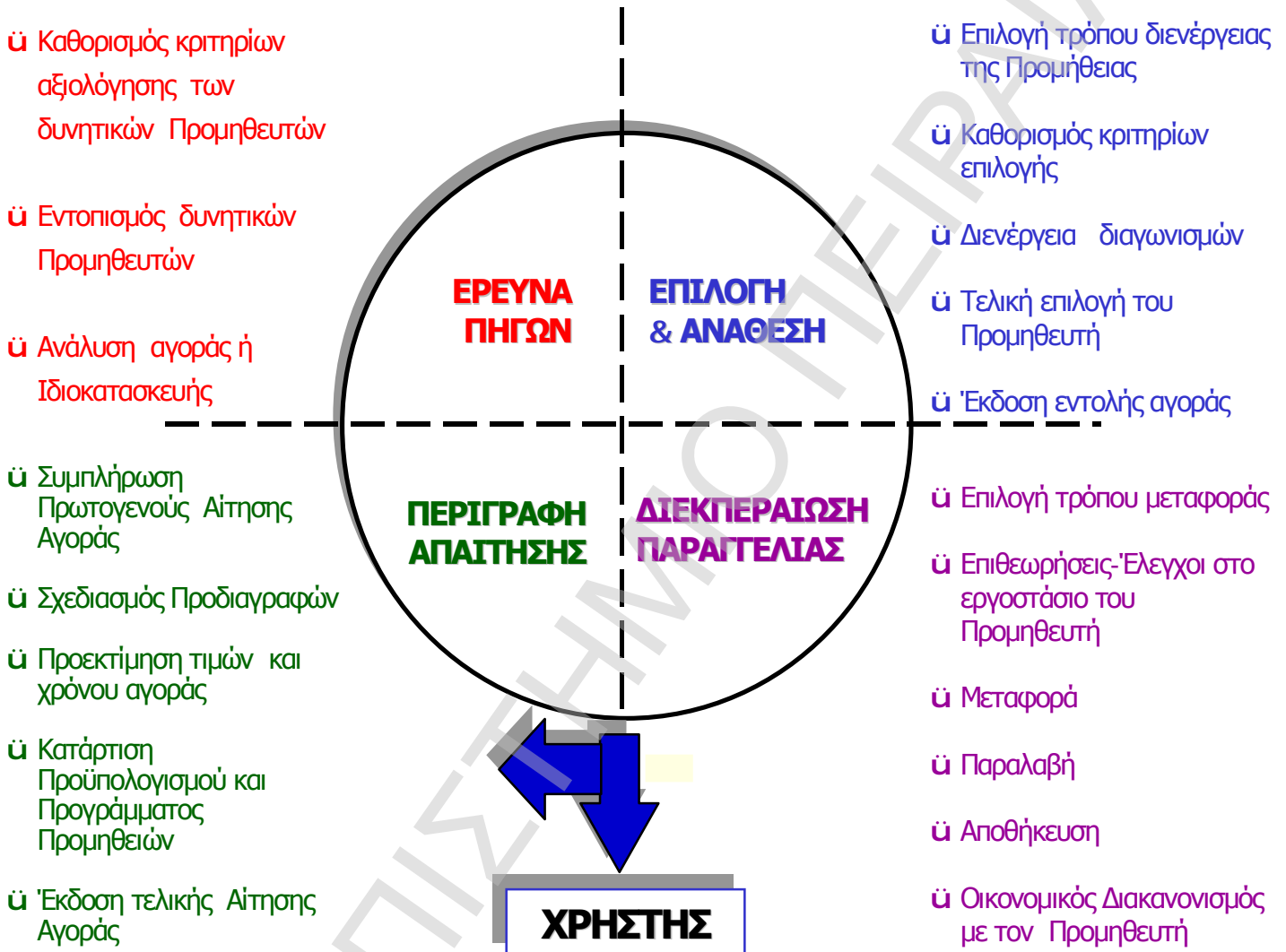
Ερευνα Πηγών Προμήθειας: Περιλαμβάνει ενέργειες όπως: συνεντεύξεις με προμηθευτές, ανασκόπηση και εμπλουτισμό καταλόγων προμηθευτών, επισκέψεις σε κλαδικές εκθέσεις, έρευνα σχετικής βιβλιογραφίας (π.χ. χρυσός οδηγός, περιοδικά κ.ά), μελέτες αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Επιλογή Προμηθειών: Περιλαμβάνει ενέργειες όπως: επιλογή μεθόδων αξιολόγησης προμηθευτών, διεκπεραίωση μειοδοτικών διαγωνισμών, διαπραγματεύσεις με προμηθευτές, αναθέσεις, κατάρτιση συμβάσεων με προμηθευτές.

Διεκπεραίωση Παραγγελίας: Περιλαμβάνει ενέργειες όπως: παρακολούθηση συμβάσεων, επιτάχυνση παραγγελιών, παραλαβή, επιθεώρηση, αποθήκευση, λογιστική τακτοποίηση.

Ο αγοραστικός κύκλος προσφέρει ένα νοητικό πλαίσιο για την περιγραφή ενεργειών που περιλαμβάνονται στην διαδικασία αγορών. Δεν σημαίνει ότι οι ενέργειες που εκτελούνται κατά τη διάρκεια μίας αγοράς είναι πάντα οι ίδιες, ή συμβαίνουν πάντοτε κατά μία συγκεκριμένη σειρά.

Ο ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ



ΣΧΗΜΑ ΙΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ

2.4 ΕΙΔΗ - ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Διακρίνουμε δύο είδη προμηθειών ανάλογα με τον τρόπο που θα χρησιμοποιήσουμε τα αγοραζόμενα είδη:

1. Προμήθειες Υλικών για Μεταπώληση και
2. Προμήθειες για Κατανάλωση ή Μετατροπή- Μεταποίηση

Οι προμήθειες για μεταπώληση πραγματοποιούνται για εμπορικούς σκοπούς. Οι έμποροι διαπιστώνουν τις ανάγκες των πελατών τους, αγοράζουν σε μια τιμή, προσθέτουν ένα κέρδος και πωλούν στον πελάτη προσφέροντας ένα ικανοποιητικό επίπεδο ποιότητας και εξυπηρέτησης. Οι σημερινοί έμποροι μπορεί να είναι οι Διευθυντές Τμημάτων σε πολυκαταστήματα ή μεγάλες εμπορικές αλυσίδες. Κάθε τμήμα είναι μονάδα κόστους και κέρδους. Οι Διευθυντές θεωρούνται υπεύθυνοι για τα κέρδη και τις ζημιές. Πρέπει να αποφασίζουν τί επιθυμούν οι πελάτες τους και να αγοράζουν ότι ζητείται σε τιμές που επιτρέπουν μεταπώληση με κέρδη.

Οι Υπεύθυνοι Προμηθειών που αγοράζουν υλικά για εσωτερική κατανάλωση ή μετατροπή - μεταποίηση μέσα σε μία επιχείρηση ονομάζονται "Βιομηχανικοί Αγοραστές". Αντιμετωπίζουν διαφορετικά προβλήματα από αυτά των "Εμπορικών Αγοραστών". Το πρόβλημα δεν είναι μόνο τι ακριβώς χρειάζεται η επιχείρηση, αλλά και ποια προϊόντα θα πρέπει να κατασκευάσει, ποια μέρη των προϊόντων πρέπει να αγοραστούν από εξωτερικές πηγές και ποια πρέπει να κατασκευαστούν εσωτερικά μέσα στο εργοστάσιο, πως τα προμηθευτικά τους προγράμματα θα πρέπει να σχετίζονται με τα προγράμματα πωλήσεων και παραγωγής, πως θα πρέπει να επιλέγουν προμηθευτές με στόχο τη διαρκή και συμφέρουσα συνεργασία και γενικά πως να συντονίζουν τις προσπάθειες του τμήματός τους με αυτές των άλλων τμημάτων της επιχείρησης.

Οι επιχειρησιακές προμήθειες ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με το αγοραζόμενο είδος:

1. Υλικά
2. Κεφαλαιουχικό Εξοπλισμό
3. Υπηρεσίες

Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται όλα τα υλικά που μετατρέπονται σε έτοιμα προϊόντα. Επίσης συμπεριλαμβάνονται και όλα τα υλικά που αναλίσκονται κατά τη διαδικασία παραγωγής και δεν ενσωματώνονται στα τελικά προϊόντα. Τα αναλώσιμα υλικά συντήρησης καθώς και τα εξαρτήματα κεφαλαιουχικού εξοπλισμού συμπεριλαμβάνονται σ' αυτήν την κατηγορία. Η κατηγορία "υλικά" συχνά χαρακτηρίζεται από το στοιχείο της επαναληπτικότητας, οι αγορές δηλαδή γίνονται σε συνεχή βάση και είναι απαραίτητος ο πλήρης συντονισμός τους με το πρόγραμμα παραγωγής.

Η δεύτερη κατηγορία, "κεφαλαιουχικός εξοπλισμός" αναφέρεται σε μηχανήματα και στα κτιριακές εγκαταστάσεις κυρίως. Η δαπάνη κεφαλαίων της επιχείρησης για την απόκτησή τους συχνά αποτελεί επένδυση σημαντικής αξίας. Εάν η αγορά του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού γίνει προσεκτικά μετά από μελέτη και η χρησιμοποίησή του γίνει αποτελεσματικά δηλαδή με αποφυγή ύπαρξης αργούσας παραγωγικής δυναμικότητας, τότε ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός αποφέρει κέρδη στην επιχείρηση. Η κατηγορία "κεφαλαιουχικός εξοπλισμός" χαρακτηρίζεται συνήθως από το στοιχείο της τεχνικής πολυπλοκότητας, της υψηλής αξίας και της μονιμότητας, με αποτέλεσμα να δίδεται ιδιαίτερο βάρος στη μελέτη των αρχικών απαιτήσεων.

Η τρίτη κατηγορία, οι "υπηρεσίες" είναι εισροές η παρουσία των οποίων είναι πρωταρχικής σπουδαιότητας για τη σωστή λειτουργία των επιχειρήσεων και οργανισμών. Παραδείγματα υπηρεσιών είναι οι υπεργολαβίες, οι υπηρεσίες συντήρησης και επισκευής μηχανολογικού εξοπλισμού, οι υπηρεσίες μεταφοράς και διανομής ετοιμών προϊόντων, κλπ.

Μερικές χαρακτηριστικές περιπτώσεις αγορών υλικών, κεφαλαιουχικού εξοπλισμού και υπηρεσιών φαίνονται στον πιο κάτω πίνακα I. Είναι χαρακτηριστική η περίπτωση των "μετασχηματιστών" που κατηγοριοποιούνται σαν "υλικά" στις εταιρίες τηλεπικοινωνιών και παραγωγής - διανομής ηλεκτρικής ενέργειας ενώ θα περιμέναμε να κατηγοριοποιηθούν ως "κεφαλαιουχικός εξοπλισμός".

	ΥΛΙΚΑ	ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ	Υλικά Δικτύου Τηλέφωνα Μετασχηματιστές	Ηλεκτρομηχ/κός Εξοπλισμός, Μέσα Μεταφοράς	Συντήρηση και επισκευή μηχ/κου εξοπλισμού
ΕΤΑΙΡΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΗΛΕΚΤΡΙΚΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	Μετασχηματιστές Καλώδια Μονωτές	Υδροηλεκτρικά και Θερμοηλεκτρικά Έργα	
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΟΠΛΩΝ	Εκρηκτικές ύλες Χάλυβας, Χαλκός	Εξοπλισμός Μηχανουργείου Επιπλα Υπολογιστές	Μεταφορά, διανομή τελικού προϊόντος
ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ	Τρόφιμα Τεχνικά υλικά συντήρησης	Φούρνοι, Ζυγαριές Εξοπλισμός συσσκευασίας	
ΚΛΩΣΤΟΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ	Υλικά συσσκευασίας Βαμβάκι, Μαλλί Χρώματα, Τεχνικά υλικά συντήρησης	Εξοπλισμός κλωστηρίων, Μέσα μεταφοράς, Αργαλειοί	Φύλαξη εγκαταστάσεων
ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ/ ΕΠΙΣΚΕΥΗΣ ΑΕΡΟΣΚΑΦΩΝ	Υλικά και εξαρτήματα συντήρησης αεροσκαφών	Εξοπλισμός Συνεργείων Υπολογιστές	
ΕΤΑΙΡΙΑ ΥΔΡΟΔΟΤΗΣΗΣ	Υλικά Δικτύου ύδρευσης και αποχέτευσης	Δεξαμενές καθαρισμού, Κέντρα βιολογικού καθαρισμού	
ΧΑΡΤΟΠΟΙΙΑ	Χαρτοπολτός, Χρώματα Χημικά	Μηχανές Επεξεργασίας, κοπής και συσκευασίας χάρτου	Καθαρισμός γραφείων

ΠΙΝΑΚΑΣ Ι ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ

2.5 ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΜΕ ΆΛΛΑ ΤΜΗΜΑΤΑ

Το Τμήμα Προμηθειών είναι το κέντρο ενός μεγάλου μέρους της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Από αυτή καθαυτή τη φύση του, το Τμήμα Προμηθειών έχει στενές σχέσεις με όλα τα άλλα Τμήματα της επιχείρησης καθώς και με τους προμηθευτές της. Οι λειτουργίες του Τμήματος Προμηθειών διαπερνούν όλα τα άλλα Τμήματα. Το Τμήμα Προμηθειών και άλλα Τμήματα (Παραγωγής, Μελετών, Μάρκετινγκ και Χρηματοοικονομικό) συχνά αντιμετωπίζουν κοινά προβλήματα με διαφορετικό τρόπο. Αυτή είναι μια φυσιολογική και υγιής κατάσταση – υπό τον όρο ότι οι γνώμες των τμημάτων είναι αντικειμενικές.

2.5.1 ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ - ΜΕΛΕΤΩΝ

Οι Προμήθειες, οι Μελέτες (Σχεδιασμός προϊόντων) και η Παραγωγή έχουν πολλά αμοιβαία προβλήματα. Το Τμήμα Μελετών, όπως και της Παραγωγής, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον χρόνο που το Τμήμα Προμηθειών έχει στην διάθεσή του για την διεκπεραίωση μίας προμήθειας. Το Τμήμα Μελετών είναι συχνά υπεύθυνο για την προετοιμασία των τεχνικών προδιαγραφών για τα προϊόντα της επιχείρησης και για τα υλικά που θα ενσωματωθούν σε αυτά τα προϊόντα. Για να ανταποκριθεί σε αυτή την ευθύνη με επιτυχία, το Τμήμα Μελετών πρέπει να έχει την σταθερή βοήθεια των τμημάτων Προμηθειών και Παραγωγής. Οι τιμές που πληρώνονται για τα υλικά παραγωγής και τα κόστη βιομηχανοποίησής τους συνδέονται άμεσα με τις προδιαγραφές τους.

Παρομοίως, οι προδιαγραφές μπορούν να γραφούν κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μειώσουν ή να αυξήσουν τον αριθμό των επιχειρήσεων που επιθυμούν να προμηθεύσουν την εταιρεία με αυτά τα υλικά. Εάν επιθυμείται η μεγιστοποίηση των κερδών, τα υλικά που προσδιορίζονται από το Τμήμα μελετών πρέπει να μπορούν να αγοραστούν οικονομικά, να βιομηχανοποιηθούν οικονομικά και να είναι διαθέσιμα σε περισσότερους από έναν ανταγωνιστικούς προμηθευτές.

Οι Προμήθειες και οι Μελέτες συχνά διαφοροποιούνται ως προς την άποψή τους για τα προβλήματα σχετικά με τα υλικά. Αυτό είναι κατανοητό. Τα μέλη του Τμήματος Μελετών τείνουν να σχεδιάζουν "συντηρητικά". Ως εκ τούτου, οι προδιαγραφές τους αναφέρονται σε μεγάλο βαθμό στην ποιότητα, την ασφάλεια και την τεχνική απόδοση. Η νοοτροπία των περισσότερων στελεχών των Τμημάτων Μελετών που απορρέει από την εκπαίδευσή τους, οδηγεί στην αναζήτηση εξιδανικευμένων σχεδίων χωρίς να δίδεται μεγάλη σημασία στο κόστος ή στον χρόνο παράδοσης. Ο αγοραστής, από την άλλη πλευρά, συχνά πιστεύει ότι πρέπει να μειωθούν οι στόχοι απόδοσης ώστε να πλησιάσουν πιο κοντά στις πραγματικές απαιτήσεις απόδοσης. Είναι ένας ακριβός σχεδιασμός προϊόντος με υψηλό παράγοντα ασφαλείας αναγκαίος εάν ένας φθηνότερος σχεδιασμός με χαμηλότερο παράγοντα ασφαλείας μπορεί να εξυπηρετήσει την επιχείρηση; Βέβαια, αυτοί οι συγκρουόμενοι στόχοι δεν είναι πάντοτε εύκολο να ικανοποιηθούν. Οι απαιτήσεις σε τέτοια προβλήματα σπάνια είναι ξεκάθαρες. Αμοιβαία κατανόηση και επιθυμία να δώσουν και να πάρουν απαιτούνται και από τις δύο πλευρές εάν επιθυμείται η εξεύρεση ικανοποιητικών λύσεων.

2.5.2 ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ - ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Η σχέση των Τμημάτων Προμηθειών – Παραγωγής αρχίζει όταν το Τμήμα Παραγωγής μεταβιβάζει το πρόγραμμα παραγωγής ή τις απαιτήσεις σε υλικά στο Τμήμα Προμηθειών το οποίο κατόπιν τα μετατρέπει σε πρόγραμμα προμηθειών. Ο προσδιορισμός του χρόνου αγοράς είναι συχνά η κύρια δυσκολία σε αυτή την μετατροπή. Όταν το Τμήμα Παραγωγής δεν παρέχει στο Τμήμα Προμηθειών αρκετό χρόνο για να αγοράσει ανταγωνιστικά, πολλές μη αναγκαίες δαπάνες αναπόφευκτα αυξάνουν το τελικό κόστος παραγωγής των προϊόντων. Όταν το Τμήμα Προμηθειών δεν έχει χρόνο για να αγοράσει ανταγωνιστικά, είναι βέβαιο ότι θα πληρωθούν υψηλές τιμές για τα υλικά. Δαπανηρές διαδικασίες παραγωγής και υψηλά κόστη μεταφοράς είναι δύο επιπρόσθετοι παράγοντες που είναι αποτέλεσμα ανεπαρκών χρόνων ανοχής.

Η πιο σοβαρή συνέπεια του ανεπαρκούς χρόνου αγοράς είναι η διακοπή παραγωγής που είναι πιθανόν να συμβεί. Στις βιομηχανίες συνεχούς παραγωγής (χημικά, τσιμέντο, χρώματα, αλεύρι, κ.λπ.) ο κεφαλαιουχικός

εξοπλισμός είτε απασχολείται σχεδόν σε πλήρη δυναμικότητα, είτε δεν απασχολείται καθόλου. Επομένως, οι ελλείψεις υλικών σε αυτές τις βιομηχανίες μπορεί να είναι καταστροφικές με αποτέλεσμα την ολοκληρωτική διακοπή παραγωγής.

Οι ζημιές που προκύπτουν από ελλείψεις υλικών σε βιομηχανίες μη συνεχούς παραγωγής δεν είναι πάντοτε τόσο καταστροφικές ή εμφανείς. Μια διακοπή παραγωγής ενός μηχανήματος σε μια μεταλλουργική βιομηχανία, για παράδειγμα, μπορεί να μην είναι εμφανής. Τα έμμεσα κόστη που προκύπτουν από αυτές τις διακοπές ενσωματώνονται στα κόστη παραγωγής. Η διακοπή λειτουργίας μιας ή δύο μηχανών από μια μεγάλη συστοιχία πενήντα μηχανών πιθανόν να θεωρηθεί σαν συνηθισμένο γεγονός. Οι συνηθείς λογιστικές μέθοδοι αδυνατούν να διαπιστώσουν την επίδραση αυτή της αναποτελεσματικότητας πάνω στη χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης.

Ο συντονισμός Παραγωγής – Προμηθειών είναι επωφελής για πολλούς λόγους. Για παράδειγμα, ένα ακριβότερο εναλλακτικό υλικό το οποίο θα εξοικονομήσει χρήματα στην επιχείρηση μπορεί να επιλεγεί. Αυτό ακούγεται σαν κάτι το παράδοξο. “Πληρώνεις περισσότερα και εξοικονομείς περισσότερα”, πως μπορεί αυτό να συμβεί; Οι μειώσεις στα κόστη βιομηχανοποίησης και συναρμολόγησης μπορεί να υπερβαίνουν τα αυξανόμενα κόστη αγοράς. Στις συνηθισμένες βιομηχανικές λειτουργίες σφυρηλάτησης και μηχανοποίησης η επεξεργασία των ακριβότερων υλικών είναι πιο οικονομική από ότι των φθηνότερων υλικών. Η Αμερικάνικη Κυβέρνηση εξοικονομεί χιλιάδες δολάρια χρησιμοποιώντας χάλκινα αντί χαλύβδινα κομμάτια στην κατασκευή των εξαρτημάτων αεροσκαφών. Ο χαλκός κοστίζει ακριβότερα από τον χάλυβα, αλλά οι μειώσεις στον χρόνο χρήσης του παγίου εξοπλισμού αντισταθμίζουν την αύξηση στο κόστος του υλικού. Σε αυτή την περίπτωση, όχι μόνο μειώθηκε το άμεσο κόστος, αλλά ένα επιπρόσθετο κέρδος προήλθε από την δυνατότητα των εξειδικευμένων μηχανικών και του δαπανηρού κεφαλαιουχικού εξοπλισμού να απασχοληθούν και σε άλλες σπουδαίες εργασίες.

Οι σοβαρές επιπτώσεις μίας διακοπής στην παραγωγή οδηγούν πολλούς Διευθυντές να επιθυμούν υψηλά αποθέματα των υλικών παραγωγής. Και αυτό επίσης είναι κατανοητό. Οι διευθυντές παραγωγής για να επιτύχουν χαμηλό

κατά μονάδα κόστος παραγωγής, πρέπει να διατηρούν την γραμμή παραγωγής σε λειτουργία. Ένα υψηλό επίπεδο αποθεμάτων είναι ένας λογικός τρόπος αποφυγής πιθανών διακοπών παραγωγής που θα προέρχονται από ελλείψεις σε υλικά.

Το Τμήμα Προμηθειών συμμαρτίζεται την επιθυμία του Διευθυντή Παραγωγής να διατηρηθεί η γραμμή παραγωγής σε λειτουργία. Επιπρόσθετα όμως, το Τμήμα Προμηθειών έχει στόχο την συνέχιση της παραγωγής με την μικρότερη δυνατή επένδυση σε αποθέματα, επιθυμία που τυπικά το Τμήμα Παραγωγής δεν συμμαρτίζεται εξίσου. Το κόστος διατήρησης αποθεμάτων είναι υψηλό. Για παράδειγμα, το μέσο ετήσιο κόστος διατήρησης αποθεμάτων στις μεταλλουργικές βιομηχανίες είναι περίπου 35% της μέσης αξίας του αποθέματος. Ο συμβιβασμός αυτών των δύο συγκρουόμενων στόχων(ο ένας απαιτεί υψηλότερα επίπεδα αποθεμάτων σε σχέση με τον άλλο) απαιτεί την ύπαρξη ικανών και πληροφορημένων Διευθυντών των Τμημάτων. Παρόλο που οι Γενικοί Διευθυντές πρέπει μερικές φορές να επιλύουν αυτό το πρόβλημα, αυτό μπορεί φυσικά να επιλυθεί και από τους Διευθυντές των επιμέρους Τμημάτων.

2.5.3 ΣΧΕΣΗ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ - ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Όλες οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την άμεση σχέση που υπάρχει μεταξύ της λειτουργίας του Μάρκετινγκ και του κέρδους. Όμως πολλές επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να αυξήσουν τις πωλήσεις, παραβλέπουν τις μειώσεις εσόδων που οφείλονται σε πλημμελή συνεργασία των πωλήσεων με τις λειτουργίες παραγωγής και προμηθειών.

Ο κύκλος "προμήθειες- παραγωγή-πωλήσεις" βασίζεται πάνω σε μια πρόβλεψη πωλήσεων. Οι περισσότερες προβλέψεις πωλήσεων περιλαμβάνουν δύο μέρη:

- (1) Μία εκτίμηση των πωλήσεων η οποία βασίζεται στο τι συνέβη στο παρελθόν στα προϊόντα, στην επικράτεια και στις αγορές της εταιρείας
- (2) Προσαρμογή αυτής της εκτίμησης ώστε να περιλαμβάνει αλλαγές που η εταιρεία προβλέπει πάνω στις μεταβολές στο πρόγραμμα Μάρκετινγκ και στις οικονομικές και ανταγωνιστικές συνθήκες.

Η πρόβλεψη πωλήσεων είναι η βάση για το πρόγραμμα παραγωγής, το οποίο με την σειρά του αποτελεί την βάση για το πρόγραμμα προμηθειών. Η πρόβλεψη πωλήσεων επηρεάζει επίσης τον προϋπολογισμό επενδύσεων της επιχείρησης καθώς επίσης τις διαφημιστικές της καμπάνιες και άλλες δραστηριότητες πωλήσεων.

Γρήγορη και έγκαιρη ενημέρωση των Τμημάτων Μάρκετινγκ και Προμηθειών σχετικά με αλλαγές στην πρόβλεψη πωλήσεων, θα επιτρέψει σε αυτά τα Τμήματα να αλλάξουν τα προγράμματά τους όσο το δυνατόν πιο ανώδυνα και πιο οικονομικά. Αλλαγές στα προγράμματα πρέπει να κοινοποιούνται αμέσως στο Τμήμα Μάρκετινγκ. Αυτή η ενέργεια επιτρέπει στο Τμήμα Πωλήσεων να μεταβάλλει το πρόγραμμα παραδόσεων στους πελάτες κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μην επηρεαστούν αυτοί. Το Τμήμα Προμηθειών πρέπει άμεσα να παρέχει στο Τμήμα Πωλήσεων, όπως επίσης και σε άλλες διοικητικές ομάδες, κάθε πληροφορία σχετικά με αυξήσεις των τιμών στα υλικά. Αυτή η ενέργεια επιτρέπει στο Τμήμα Πωλήσεων να αξιολογεί την επίδραση των αυξήσεων των τιμών των υλικών πάνω στις εκτιμούμενες τιμές που λαμβάνονται υπ' όψιν κατά τις διαπραγματεύσεις με τους πελάτες, πάνω στις σημερινές τιμές πωλήσεων και πάνω στα μελλοντικά σχέδια παραγωγής.

Ένα Τμήμα Προμηθειών μπορεί να προσφέρει σημαντική βοήθεια στο Τμήμα Μάρκετινγκ. Το Τμήμα Προμηθειών μιας επιχείρησης είναι ο στόχος για πολλά Τμήματα Βιομηχανικών Μάρκετινγκ. Τα αρχεία προμηθειών συχνά διαθέτουν άφθονες πληροφορίες για πολιτικές πωλήσεων μεγάλης ποικιλίας βιομηχανικών και εμπορικών επιχειρήσεων.

Οι αγοραστές είναι ενήμεροι για τις προσωπικές μεθόδους πωλήσεων τις οποίες οι πωλητές χρησιμοποίησαν αποτελεσματικά, είναι ενήμεροι για τις πρακτικές πωλήσεων που ελκύουν αυτούς τους ίδιους.

Ως εκ τούτου, οι αγοραστές μιας επιχείρησης μπορούν να είναι εξαιρετικές πηγές πληροφοριών με σκοπό την ανάπτυξη και την βελτίωση των πολιτικών πωλήσεων της επιχείρησης.

2.5.4 ΣΧΕΣΗ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η σχέση του Τμήματος Προμηθειών με το Χρηματοοικονομικό Τμήμα είναι διαφορετική από τις σχέσεις του με τα Τμήματα Παραγωγής, Μελετών και Πωλήσεων. Αυτή η διαφορά προκύπτει από το γεγονός ότι οι υπολογισμοί κόστους δεν μπορούν να ενταχθούν στην σχέση Προμηθειών – Χρηματοοικονομικού, όπως μπορεί συχνά να συμβεί με άλλες σχέσεις. Η σημασία ενός σωστού χρηματοοικονομικού σχεδιασμού μεγαλώνει από το γεγονός ότι κακός χρηματοοικονομικός σχεδιασμός είναι η κύρια αιτία για την αποτυχία της επιχείρησης. Ανάμεσα στα βασικά στοιχεία που αποκτούνται από έναν οργανισμό για σωστό σχεδιασμό της πορείας του κεφαλαίου κινήσεως και των μετρητών είναι οι ακριβείς προβλέψεις πωλήσεων και τα ακριβή προγράμματα προμηθειών. Είναι εξίσου σπουδαίο για το Τμήμα Προμηθειών να πληροφορεί το Χρηματοοικονομικό Τμήμα για αλλαγές στο πρόγραμμά του όπως είναι να πληροφορεί και την παραγωγή και τις πωλήσεις σχετικά με αυτές τις αλλαγές.

Υπάρχουν πολλοί οικονομικοί παράγοντες οι οποίοι περιοδικά δημιουργούν ευνοϊκές και εντελώς απρόοπτες αγοραστικές ευκαιρίες. Ένας προμηθευτής, για παράδειγμα, είναι πιθανόν στιγμιαία να έχει υπερβολικό απόθεμα υλικών εξ αιτίας της ακύρωσης μίας μεγάλης παραγγελίας. Κατά την περίοδο που ισχύει αυτή η κατάσταση, ο προμηθευτής μπορεί να πωλήσει αυτά τα υλικά σε τέτοια τιμή ώστε να καλύπτει μόνο το μεταβλητό κόστος παραγωγής. Τούτο συμβαίνει, γιατί είναι μακροχρόνιο συμφέρον της εταιρείας να μη μειώνει το εργατικό της δυναμικό.

Το δυνητικό κέρδος από τέτοιες, μη προβλεπόμενες, αγοραστικές ευκαιρίες θα πρέπει να αντιπαρατεθεί με το πιθανό κέρδος που θα προέλθει από εναλλακτικές χρήσεις του κεφαλαίου κίνησης της επιχείρησης. Απόκτηση νέου εξοπλισμού, επέκταση των εγκαταστάσεων και εντατικοποίηση των προσπαθειών προβολής και διαφήμισης είναι μερικές εναλλακτικές χρήσεις του κεφαλαίου που η επιχείρηση πρέπει να μελετήσει.

Συχνά, η εναλλακτική χρήση που παρέχει το μεγαλύτερο εισόδημα σε μακροχρόνια βάση πρέπει να επιλεγεί, επειδή καμία επιχείρηση δεν έχει αρκετό κεφάλαιο για να ικανοποιήσει όλες τις απαιτήσεις.

Ανεξάρτητα από το πλεονέκτημα στην τιμή, ο σωστός χρόνος αγοράς από την άποψη των επιχειρηματικών συνθηκών δεν είναι πάντοτε ο σωστός χρόνος αγοράς από ταμειακή άποψη. Εάν το Τμήμα Προμηθειών υπογράψει εντολές αγοράς για να επωφεληθεί από ασυνήθιστα χαμηλές τιμές χωρίς να συμβουλευθεί το Χρηματοοικονομικό Τμήμα, η επιχείρηση μπορεί να βρεθεί στο σημείο να εξοφλεί αυτές τις αγορές με κεφάλαια αναγκαία για άλλες δραστηριότητες. Από την άλλη πλευρά εάν το Χρηματοοικονομικό Τμήμα δεν προσπαθήσει επιμελώς να αποκτήσει κεφάλαια για να εκμεταλλευτεί τέτοιες ευνοϊκές αγοραστικές ευκαιρίες, η επιχείρηση ίσως χρειαστεί αργότερα να πληρώσει υψηλότερες τιμές για το ίδιο υλικό.

2.6 ΡΟΛΟΣ - ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

- 1) Διαρκής βελτίωση της ποιότητας και αύξηση της ποικιλίας των παραγομένων προϊόντων.
- 2) Διεθνοποίηση των αγορών και ανάγκη για δημιουργία πλέγματος σχέσεων με παγκόσμια δίκτυα αξιόπιστων προμηθευτών
- 3) Στενότητα κεφαλαίων και υψηλό κόστος χρήματος
- 4) Βελτίωση της γενικότερης ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης
- 5) Πλήρη ικανοποίηση του πελάτη.

Σε ένα απαιτητικό, συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, με κύρια χαρακτηριστικά την παγκοσμιοποίηση των αγορών και την ανάγκη για εξεύρεση πηγών προμήθειας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και την καλύτερη δυνατή ποιότητα, οι ασχολούμενοι στην λειτουργία των Προμηθειών καλούνται να αναπτύξουν νέες τεχνικές και μεθόδους που θα υποστηρίξουν την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης για άμεσα και θετικά αποτελέσματα και τελικά θα πετύχουν την κερδοφορία της και την δυναμική παρουσία της στην αγορά.

2.6.1 Ο ΕΠΙΤΕΛΙΚΟΣ ΚΑΙ Ο ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Ο ρόλος του υπεύθυνου προμηθειών σε μια σύγχρονη επιχείρηση:

1. Επιτελικός
2. Διαχειριστικός

Συνεχής προσπάθεια για βελτίωση της λειτουργίας των προμηθειών ώστε να καταστεί ένα ουσιαστικό κέντρο δημιουργίας κέρδους (profit center).

2.6.2 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ - ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥΣ

Καθορίζονται από:

- 1) Την γενικότερη φιλοσοφία της επιχείρησης.
- 2) Την βασική αντίληψη της διοίκησης για το ρόλο των προμηθειών μέσα στην επιχείρηση.
- 3) Τον Κανονισμό Προμηθειών.
- 4) Την εφαρμογή άλλων διαδικασιών (κανόνων) που έχουν σχέση με την λειτουργία των Προμηθειών.

2.7 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

ΣΤΟΧΟΙ - ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Αντικειμενικός Σκοπός

Η προμήθεια υλικών ή υπηρεσιών με βασικό στόχο την ικανοποίηση του τρίπτυχου:

ΤΙΜΗ	ΠΟΙΟΤΗΤΑ	ΧΡΟΝΟΣ
------	----------	--------

με εναλλαγή της προτεραιότητας αυτών των τριών στοιχείων ανάλογα με τις ανάγκες σε κάθε δεδομένη περίπτωση.

ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ - ΑΞΙΕΣ

- Ø *Σωστή Ποιότητα*
- Ø *Σωστή Ποσότητα*
- Ø *Καλύτερη Δυνατή Τιμή*
- Ø *Από την Σωστή Πηγή*

∅ Στο Σωστό Χρόνο

Εάν υλοποιηθούν οι Στόχοι τότε επιτυγχάνεται η αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση των διατιθέμενων χρηματικών πόρων και η πλήρης και διαρκής ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη.

ΑΠΟΣΤΟΛΗ (MISSION)

Η Υπηρεσία Προμηθευτών, στα πλαίσια επίτευξης των γενικότερων στόχων της Εταιρίας, έχει ως αποστολή την εξασφάλιση των απαιτούμενων υλικών και υπηρεσιών στην σωστή ποιότητα, ποσότητα και χρόνο, από την σωστή πηγή και με τους καλύτερους δυνατούς οικονομικούς όρους.

Με βασική μέριμνα την εξασφάλιση των συμφερόντων της εταιρίας, η Υπηρεσία Προμηθειών στοχεύει στην αυξημένη συμμετοχή της στην προσπάθεια για την ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους των παραγομένων τελικών προϊόντων και τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρίας σε ότι αφορά το κόστος υλικών και υπηρεσιών.

ΣΤΟΧΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ – ΤΡΟΠΟΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

- § *ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ (WHAT)*
- § *ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ (HOW) ΚΑΙ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΣΑ*
- § *ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΟΡΙΖΩΝ (WHEN)*
- § *ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ (WHO)*

ΑΞΙΕΣ

- § Δίκαιη και ηθική αντιμετώπιση των υποψηφίων προμηθευτών.
- § Προστασία των συμφερόντων της Εταιρίας.

Πίστη στο αξίωμα ότι αυτός που αγοράζει σωστά κερδίζει περισσότερο

2.8 ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Κέρδη μέσω της Διαχείρισης Υλικών

Όλοι οι Διευθυντές θέλουν να βελτιώσουν της αποδοτικότητα των επιχειρήσεών τους. Στις ιδιωτικές επιχειρήσεις τα κέρδη είναι ένας βασικός δείκτης της αποδοτικότητας. Για την Κυβέρνηση και για άλλους μη κερδοσκοπικούς Οργανισμούς, οι προϋπολογισμοί, οι οποίοι δείχνουν την ύπαρξη αποτελεσματικού ή μη ελέγχου του κόστους, είναι οι βασικοί δείκτες αποδοτικότητας. Η αρχή που περιλαμβάνεται στο παρακάτω παράδειγμα μπορεί να έχει εφαρμογή σε πολλές επιχειρήσεις.

Έστω ότι η εταιρία Χ έχει την παρακάτω διάρθρωση του κόστους και των κερδών:

Πωλήσεις	\$ 1.000.000
Κόστος Πωληθέντων:	
- Αγοραζόμενα Υλικά	\$ 500.000
- Άμεση εργασία	\$ 250.000
- Γενικά έξοδα	\$ 200.000
Συνολικό Κόστος	\$ 950.000
Λειτουργικό Κέρδος	\$ 50.000

Η εταιρεία Χ επιθυμεί να διπλασιάσει τα κέρδη της σε \$100.000. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με έναν από τους ακόλουθους πέντε τρόπους:

1. Αύξηση Πωλήσεων	100%
2. Αύξηση Τιμών	5%
3. Μείωση Εργατικών	20%
4. Μείωση Γενικών Εξόδων	25%
5. Μείωση Κόστους Αγοραζομένων Υλικών	10%

Στους περισσότερους Οργανισμούς, είναι πιο εύκολο να μειωθεί το κόστος των υλικών κατά 10%, παρά να διπλασιασθούν οι πωλήσεις, να μειωθούν τα εργατικά κατά 20%, να μειωθούν τα γενικά έξοδα κατά 25% ή να αυξηθούν οι τιμές κατά 5% σε μία ανταγωνιστική αγορά. Ως εκ τούτου, μία επένδυση που μειώνει το κόστος αγορών έχει μεγάλη επίδραση πάνω στο κέρδος της επιχείρησης. Εάν λάβουμε υπόψη και τα μειωμένα κόστη ελέγχου ποιότητας,

επιπρόσθετης εργασίας, εγγυήσεων και διατήρησης αποθεμάτων τα οποία πια προκύπτουν από την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης υλικών, η εξοικονόμηση θα είναι ακόμη μεγαλύτερη. Η επίδραση στο δείκτη απόδοσης επενδύσεων από μία κατά 10% μείωση του κόστους των αγοραζόμενων υλικών μπορεί να είναι περισσότερο εντυπωσιακή, επειδή αυτή η εξοικονόμηση επηρεάζει και το περιθώριο κέρδους και τον δείκτη κυκλοφορίας. Έτσι η ανωτέρω μείωση στο κόστος των υλικών οδηγεί σε υπερδιπλασιασμό του δείκτη αποδόσεως επενδύσεων.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για την μείωση του ολικού κόστους των υλικών σε μία επιχείρηση. Κάποιοι από τους τρόπους είναι σχετικά απλοί και συνδέονται με την βελτίωση των συνηθισμένων καθηκόντων ενός αγοραστή. Για παράδειγμα, ο σωστός βαθμός ανταγωνισμού μεταξύ προμηθευτών, η κατάλληλη διαπραγμάτευση με τους προμηθευτές και η λειτουργία ενός σωστού προγράμματος εφαρμογής τυποποίησης θα έχουν σαν αποτέλεσμα την μείωση των εξόδων. Επιπλέον, μειώσεις προκύπτουν από την επιλογή της κατάλληλης πηγής προμήθειας – αυτής που παρέχει το σωστό επίπεδο υπηρεσιών και το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας στο αγοραζόμενο υλικό. Δυστυχώς όμως, τα οφέλη που θα μπορούσαν να επιτευχθούν από ένα δημιουργικό Τμήμα Αγορών, συχνά περιορίζονται από αποφάσεις που έχουν ληφθεί πριν το Τμήμα Αγορών αναμιχθεί στη διαδικασία προμηθειών.

Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού του προϊόντος, η ενσωμάτωση του κατάλληλου αγοραζόμενου υλικού μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα μια σημαντική μείωση στο κόστος του υλικού το οποίο αποτελεί μέρος του συνολικού κόστους παραγωγής.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Οι προμηθευτές είναι οι πάροχοι των φυσικών πόρων στην επιχείρηση. Μερικές φορές αυτοί οι πόροι μπορούν να επεκταθούν και σε υπηρεσίες αλλά τυπικά θα χαρακτηρίζονται ως ροές πρώτων υλών, συστατικών, προϊόντων ή άλλων απτών πραγμάτων που εξασφαλίζουν ροή σε συνεχή βάση για την επιχείρηση και την κάλυψη των αναγκών των πελατών τους.

3.2 ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Οι επιχειρήσεις από παλιά έχουν κατανοήσει ότι η ύπαρξη καλής πελατείας είναι απαραίτητη, ενώ τώρα τελευταία έχουν αντιληφθεί ότι και οι καλές σχέσεις με τους προμηθευτές είναι επίσης απαραίτητες. Μια επιχείρηση αναπτύσσει καλή πελατεία με το να πουλά αποδεκτά προϊόντα σε καλές τιμές και με το να παρέχει διευκολύνσεις στους πελάτες της. Επίσης αναπτύσσει καλές σχέσεις με τους προμηθευτές της με το να είναι ευσυνείδητη, αμερόληπτη και δίκαιη, σε όλες τις συναλλαγές της με αυτούς. Το Τμήμα Προμηθειών μιας εταιρίας πρέπει να υποκινεί τους προμηθευτές να συμμετέχουν σε μια αμοιβαία επικερδή σχέση. Η δημιουργία τέτοιας υποκίνησης είναι ωφέλιμη και για τις δύο πλευρές. Η συνέχιση τέτοιων σχέσεων επιτρέπει στον προμηθευτή να μάθει την πολυπλοκότητα των λειτουργιών του αγοραστή, και το αντίθετο. Καθώς οι σχέσεις αναπτύσσονται, ο προμηθευτής μπορεί να παρέχει επιπρόσθετη προσπάθεια για την επίλυση αμοιβαίων προβλημάτων. Ακόμη και στις καλύτερες προβλέψεις παραγωγής και πωλήσεων υπάρχουν λάθη. Απρόσμενες αυξήσεις ή μειώσεις στις πωλήσεις έχουν σαν αποτέλεσμα μερικές παραγγελίες να ακυρώνονται, άλλες να διευρύνονται, να αυξάνονται ή να επιταχύνονται. Το

Τμήμα Προμηθειών πρέπει να έχει προμηθευτές υποκινούμενους, και να είναι σε καλή συνεργασία με αυτούς, στην περίπτωση τέτοιων κινδύνων, διαφορετικά η επιχείρηση θα υφίσταται πρόσθετα κόστη.

3.3 ΣΗΜΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Η ανεύρεση και η επιλογή ικανών προμηθευτών είναι από τις σπουδαιότερες λειτουργίες του Τμήματος Προμηθειών.

Αξιόπιστες πηγές προμήθειας εξασφαλίζονται με τις εξής ενέργειες:

- Ανταμοιβή και υποκίνηση των ικανών προμηθευτών,
- Εξάλειψη των μη ικανών προμηθευτών,
- Ανάπτυξη νέων προμηθευτών.

Κάθε επιχείρηση έχει δύο πρωταρχικές πηγές προμήθειας:

- Την ίδια,
- Τους εξωτερικούς προμηθευτές.

Γι' αυτό και η πρώτη απόφαση που πρέπει να ληφθεί είναι η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Στην παρούσα φάση θα μελετηθεί η ανεύρεση και επιλογή εξωτερικών πηγών προμήθειας.

3.4 ΤΕΧΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΗΓΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ

Πώς αναγνωρίζονται οι καλοί προμηθευτές; Πού να αρχίσουν να ερευνούν οι αγοραστές για να βρουν προμηθευτές, ποιοι θα μπορούν να εξυπηρετήσουν την εταιρία τους καλύτερα; Τι προβλήματα να επιλυθούν πριν την έναρξη της διαδικασίας έρευνας πηγών προμήθειας; Μερικοί από τους παράγοντες που πρέπει να μελετηθούν κατά την επιλογή πηγών προμήθειας είναι:

α. Διασφάλιση Εφοδιασμού

Η αξιοπιστία του προμηθευτή είναι σπουδαίος παράγοντας και για τον αγοραστή και για τον προμηθευτή. Προμηθευτές που έχουν διασφαλισθεί με μακροχρόνιους όρους από πηγές για ακατέργαστα υλικά και σύνθετα μέρη μπορούν να ευνοούνται και να επιλέγονται. Οι επαναλαμβανόμενες ελλείψεις

υλικών είναι συνήθεις και η διασφάλιση πηγών προμήθειας ένα συνεχές πρόβλημα, που θα γίνει ακόμη σπουδαιότερο στο μέλλον.

β. Μέγεθος Προμηθευτή

Μερικές προμηθευτικές αρχές θεωρούν ότι το μέγεθος μιας παραγγελίας πρέπει να συσχετίζεται με το μέγεθος του προμηθευτή που κερδίζει την παραγγελία. Όταν η ετήσια χρήση ενός υλικού είναι μικρή, η παραγγελία για αυτό το υλικό που αφορά μικρή ποσότητα, αν δοθεί σε ένα μεγάλο προμηθευτή, δεν θα λάβει την αρμόζουσα σημασία. Για ένα μικρό προμηθευτή αυτή η ίδια παραγγελία μπορεί να είναι πολύ σπουδαία και έτσι διασφαλίζεται ότι ο μικρός προμηθευτής θα υποκινηθεί για να παράσχει την όσο το δυνατό καλύτερη εξυπηρέτηση στον αγοραστή. Αντίθετα, αν η ετήσια χρήση ενός υλικού είναι πολύ μεγάλη, ένας μικρός προμηθευτής δεν θα μπορέσει να αντεπεξέλθει και να προσφέρει τις ζητούμενες υπηρεσίες στο ρυθμό που επιθυμεί ο αγοραστής. Αν και το να συσχετίζεται το μέγεθος μιας παραγγελίας με το μέγεθος ενός προμηθευτή είναι σωστό, αυτό δεν αποτελεί πάντοτε απάντηση στην ερώτηση τι μέγεθος προμηθευτή να χρησιμοποιήσουμε.

Θεωρητικά, μία μεγάλη εταιρία μπορεί να εκτελέσει μία μεγάλη παραγγελία καλύτερα από ό,τι μία μικρή εταιρία, αλλά σε τέτοιες περιπτώσεις οι μικρές επιχειρήσεις έχουν πιο υψηλό κίνητρο, όπως την επιθυμία για γόητρο και μελλοντική επέκταση. Πρέπει να παρατηρήσουμε ότι μία μεγάλη εταιρία μπορεί να τοποθετήσει τις παραγγελίες της σε μία μικρή εταιρία για έτοιμα προϊόντα. Όμως για τις βασικές πρώτες ύλες πάντα είναι σπουδαίο να προμηθεύεται από μεγάλες εταιρίες για να διασφαλίζεται καλύτερα ο εφοδιασμός σε υλικά. Υπάρχουν επίσης κίνδυνοι από την ανάθεση μεγάλης παραγγελίας σε μικρούς προμηθευτές. Ο μικρός προμηθευτής εξαρτάται ως προς την επιβίωσή του από τη μεγάλη αυτή παραγγελία. Αυτό είναι δυνατό να δημιουργήσει ηθικούς περιορισμούς στο μεγάλο προμηθευτή του οποίου οι ενέργειες θα καθορίζουν κατά πόσο η μικρή επιχείρηση επιτυγχάνει ή κλείνει.

γ. Αριθμός Προμηθευτών

Το επιχείρημα ολικής ανάθεσης παραγγελιών μόνο σε ένα προμηθευτή είναι ότι σε καιρούς έλλειψης υλικών ο προμηθευτής αυτός θα δώσει προτεραιότητα στην ικανοποίηση αναγκών ενός σημαντικού πελάτη. Συχνά

ένας μοναδικός προμηθευτής μπορεί να προμηθεύσει σε καλύτερη τιμή επειδή εξασφαλίζεται από επαναλαμβανόμενες πωλήσεις. Επιπρόσθετα, ένας μοναδικός προμηθευτής μπορεί να είναι δικαιολογημένος όταν:

- οι ποσότητες που αγοράζονται είναι μικρές
- ο προμηθευτής κατέχει σημαντικές ευρεσιτεχνίες
- προσφέρει χαμηλότερα ναύλα
- δίνει εξαιρετικές εκπτώσεις
- συμφωνεί να διατηρεί τα εμπορεύματα του αγοραστή στις αποθήκες του.

Από την άλλη πλευρά, εάν οι αγοραστές χρησιμοποιούν δύο ή τρεις προμηθευτές, η αγοράστρια προστατεύεται διαχρονικά από ελλείψεις έχοντας εναλλακτικές πηγές προμήθειας. Μεγάλες εταιρίες αγοράζουν σε τέτοιο όγκο, στον οποίο μπορούν πάντοτε να λαμβάνουν εξαιρετικές τιμές και υπηρεσίες από δύο ή περισσότερους προμηθευτές. Η απόφαση για τον αριθμό των προμηθευτών που θα χρησιμοποιηθεί είναι δύσκολη. Μια πρακτική θέση που μπορεί να εφαρμόζεται σε μεγάλες ποσότητες αγορών υλικών είναι να επιλέγονται δύο προμηθευτές με συμβόλαια στο μεγαλύτερο μέρος. Ο προμηθευτής θα έχει κέρδη και κίνητρα για να παράσχει ειδικές υπηρεσίες που ο αγοραστής μπορεί να χρειαστεί, όπως αποθήκευση, ειδικές αποστολές, ανάλυση αναλώσεων και αποθέματος. Ο μικρός προμηθευτής προσπαθεί να γίνει ανταγωνιστικός με σκοπό να εκτοπίσει το μεγάλο προμηθευτή.

δ. Ανάπτυξη Πηγών Προμήθειας

Σε μερικές περιπτώσεις ο αγοραστής πρέπει να δημιουργεί έναν ικανοποιητικό προμηθευτή. Για παράδειγμα, μία μεγάλη εταιρία τροφίμων, που χρησιμοποιούσε εκτεταμένο εξοπλισμό ψυγείων, βρήκε μόνο δύο επισκευαστές-προμηθευτές στην περιοχή. Κανένας δεν ήταν ανταγωνιστικός και κανένας δεν ήταν πλήρης σε τεχνολογικά προσόντα. Για βελτίωση αυτής της κατάστασης, ο διευθυντής του Τμήματος Προμηθειών πλησίασε έναν τοπικό υδραυλικό με την ιδέα να δημιουργήσουν μια τρίτη επισκευαστική εταιρία ψυγείων. Ο εργολάβος-υδραυλικός είδε τις δυνατές ευκαιρίες και με τη χρηματοοικονομική βοήθεια της εταιρίας τροφίμων δημιούργησε ένα μοντέρνο τμήμα Επισκευών, πολύ ικανοποιητικό για τις ανάγκες της εταιρίας.

Οι δύο αρχικές εταιρίες έγιναν καλύτερες τεχνολογικά και ανταγωνιστικές και οι τιμές έπεσαν περίπου 15%. Ένας καινοτόμος αγοραστής αναπτύσσει μια νέα πηγή προμήθειας όχι μόνο επειδή τη χρειάζεται, αλλά επειδή θέλει να βελτιώσει τις προμηθευτικές ικανότητες της εταιρίας. Εάν είναι αναγκαίο, πρέπει ακόμη ο αγοραστής να παρέχει στον αναμενόμενο νέο προμηθευτή χρηματοοικονομική, τεχνική και διοικητική βοήθεια, την οποία χρειάζεται, έτσι ώστε να καθιστά ικανή τη νέα πηγή προμήθειας να παράγει τα προϊόντα της ανταγωνιστικά. Τρεις παράγοντες υποβοηθούν αυτό τον τύπο δραστηριότητας σχετικά με τους προμηθευτές:

- οι γρήγορες τεχνολογικές μεταβολές, οι οποίες συνεχώς δημιουργούν μία ανάγκη για νέους ειδικούς προμηθευτές,
- η εξάπλωση του διεθνούς εμπορίου,
- η αυξανόμενη έλλειψη πρώτων υλών.

ε. Αγορές από Τοπική Αγορά

Ένας τοπικός προμηθευτής μπορεί να προμηθεύσει μια ποσότητα υλικού σε μικρότερη τιμή από ό,τι θα μπορούσε να επιτευχθεί από μία μακρινή πηγή. Τοπικοί προμηθευτές μπορούν επίσης να διατηρούν και να χρηματοδοτούν αποθέματα υλικών για συνεχείς τοπικές χρήσεις. Δύο βασικές προϋποθέσεις ισχύουν όταν αποφασίζουμε να αγοράσουμε από τοπικούς προμηθευτές:

1. Μεγάλες προμήθειες ανατίθενται σε πηγές που βρίσκονται κατά το δυνατόν κοντά στον κατασκευαστή, για να εξασφαλίζονται οι άριστες τιμές και εκπτώσεις.
2. Μικρές ή μεσαίες προμήθειες θα ανατίθενται σε τοπικές πηγές όταν η διαφορά τιμών είναι μικρή ή όταν τέτοια πράξη είναι αναγκαία για να παρθούν υλικά στην άμεση περιοχή.

Πλεονεκτήματα Τοπικών Αγορών

1. Καλύτερη συνεργασία μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή λόγω γεωγραφικής εγγύτητας.
2. Οι ημερομηνίες αποστολής είναι βέβαιες αφού η μεταφορά είναι ένας όχι πολύ σπουδαίος παράγοντας.

3. Χαμηλότερες τιμές ως αποτέλεσμα των συγκεντρωτικών μεταφορών και ασφάλιστρων που μπορεί να επιτύχει ένας τοπικός προμηθευτής.
4. Μικρότερα χρονικά περιθώρια μπορούν συχνά να επιφέρουν ελάττωση των αποθεμάτων.
5. Επείγουσες παραγγελίες είναι πιθανόν να αποστέλλονται γρήγορα.
6. Διαπραγματεύσεις πραγματοποιούνται και περατώνονται πολύ εύκολα.
7. Εκπληρώνονται κοινωνικές ευθύνες στην τοπική κοινότητα.

Πλεονεκτήματα Εθνικών και Διεθνών Αγορών

1. Σαν αποτέλεσμα της οικονομικής κλίμακας μπορούν μερικές καταστάσεις να είναι περισσότερο ικανοποιητικές και να προσφέρουν υψηλότερη ποιότητα ή καλύτερες υπηρεσίες σε καλύτερη τιμή.
2. Μπορούν να παρέχουν καλύτερη τεχνική υποστήριξη.
3. Οι εθνικές και διεθνείς εταιρίες έχουν μεγαλύτερη παραγωγική ικανότητα και μεγαλύτερη παραγωγική ευκαμψία στο χειρισμό των κυμαινόμενων ζητήσεων.
4. Οι ελλείψεις είναι λιγότερες γιατί οι αγορές είναι ευρύτερες.

3.5 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Βασικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων του εκάστοτε τμήματος προμηθειών λαμβάνουν οι προμηθευτές. Οι προμηθευτές αποτελούν βασικό κρίκο της εφοδιαστικής αλυσίδας ίσως είναι ο βασικότερος κρίκος. Πρέπει το κάθε τμήμα προμηθειών να ανάπτυξη μηχανισμούς εύρεσης των κατάλληλων προμηθευτών που θα προσθέτουν αξία στην εφοδιαστική αλυσίδα. Γενικά ο κάθε οργανισμός (επιχείρηση) πρέπει να επικεντρωθεί σε δύο βασικά σημεία και αυτά είναι :

- Τον τρόπο επιλογής των προμηθευτών
- Τα επίπεδα σχέσεων αγοραστών και προμηθευτών, γενικά ποια θα πρέπει να είναι η σχέση αγοραστή και προμηθευτή σε κάθε περίπτωση συνεργασίας

Τα παραπάνω σημεία θα αναπτυχθούν στη συνέχεια.

3.6 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Η επιλογή των προμηθευτών αποτελεί κρίσιμο σημείο για κάθε τμήμα προμηθειών, δια το λόγο η σωστή επιλογή προμηθευτή συνεπάγεται ένα ισχυρό κρίκο στην εφοδιαστική αλυσίδα και μάλιστα τον αρχικό κρίκο.

Η επιλογή των προμηθευτών θα πρέπει να διέπεται από κάποιες βασικές αρχές , οι οποίες είναι οι ακόλουθες :

Οι προμηθευτές θα πρέπει να είναι :

- Παραγωγικοί
- Καινοτόμοι
- Οικονομικά ασφαλείς
- Απόλυτα αξιόπιστοι
- Επικεντρωμένοι σε κοινούς στόχους

Όλα τα παραπάνω οδηγούν στη καθοριστική επιλογή του σωστού προμηθευτή. Ο προμηθευτής αποκομίζει σημαντικές πληροφορίες από το αγοραστή, τον οποίο θα μπορούσε να εκμεταλλευθεί αν είχε πρόθεση. Ακόμη , η αλλαγή προμηθευτών μπορεί να γίνει δύσκολη καθώς ο επιλεχθείς προμηθευτής ανέρχεται στη καμπύλη εκμάθησης.

ΠΩΣ ΕΠΙΛΕΓΕΤΑΙ Ο ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ;

Πολλές εταιρίες χρησιμοποιούν τη μέθοδο των κλειστών ανταγωνιστικών προσφορών. Όμως προκύπτουν ερωτήματα είναι οι ικανές οι υποβάλλοντες προσφορές έχουν να τη δυνατότητα να παρουσιάσουν την κατάσταση του εκάστοτε προμηθευτή, εάν έχει δυνατότητα ο προμηθευτής να αυξήσει τη παραγωγικότητα του, να παράγει καινοτόμα προϊόντα και λύσεις;

Ο ανταγωνισμός με βάση τη τιμή θα οδηγούσε στην επιλογή του μικρού κόστους προμηθευτή, ο οποίος όμως δεν θα μπορεί να ανταποκριθεί σε μελλοντικές ανάγκες. Εάν ο συγκεκριμένη ζήτηση αφορά υλικό το οποίο ανήκει στο τεταρτημόριο των

κρίσιμων υλικών για την εταιρία , τότε προκύπτει πρόβλημα και για τη κερδοφορία της εταιρίας .

Θα πρέπει να γίνει ξεκάθαρο από τη πρώτη στιγμή για ποια κατηγορία υλικών προορίζεται ο εκάστοτε υποψήφιος προμηθευτής, τη κατηγορία των μη κρίσιμων προμηθευτικών πόρων , τη κατηγορία των προμηθευτικών πόρων υψηλής κερδοφορίας, τη κατηγορία των προμηθευτικών πόρων υψηλού κινδύνου, τη κατηγορία των προμηθευτικών πόρων μη κρίσιμων-ρουτίνας.

Όπως είναι κατανοητό πριν η κάθε εταιρία προχωρήσει στη επιλογή του κάθε προμηθευτή θα πρέπει να γνωρίζει για ποια κατηγορία υλικών ή υπηρεσιών προορίζεται ο προμηθευτής. Από τις τέσσερις (4) κατηγορίες προμηθευόμενων πόρων η πιο σημαντική κατηγορία και αυτή που έχει άμεση επίδραση στη κερδοφορία της εταιρίας είναι η κατηγορία των κρίσιμων προμηθευόμενων πόρων. Άρα θα πρέπει ο κάθε προμηθευτής αυτής της κατηγορίας να έχει τα ακόλουθα στοιχεία :

- Συμπίπτουσα εμπορική προοπτική
- Δέσμευση με τον αγοραστή
- Ικανότητα για δημιουργία αλλαγών και διαχείρισή τους
- Τεχνικές ικανότητες

Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι η τεχνική ικανότητα έπεται πολύ ποιο μεγάλων παραγόντων και ότι η τιμή δεν αναφέρεται. Ακολουθεί ανάλυση των στοιχείων που θα πρέπει να διέπουν ένα κρίσιμο προμηθευτή.

Η αντίληψη κέρδους του προμηθευτή θεωρείται ως ποιο σημαντική από τη τεχνική αρτιότητα γιατί πιστεύεται ότι μπορεί να αντιμετωπίσει το πρόβλημα των τεχνικών ελλείψεων με την ενημέρωση και τη μεταφορά γνώσεων.

Το δεύτερο χαρακτηριστικό είναι η δέσμευση. Αυτό περιλαμβάνει τη δέσμευση από τη πλευρά του προμηθευτή να είναι ανοικτός και να συνεργάζεται με όλες τις λειτουργίες της κάθε επιχείρησης. Συμπεριλαμβάνει τη δυνατότητα του προμηθευτή να ανταποκρίνεται στις ανάγκες που αλλάζουν. Απαιτείται πολιτική ανοικτού βιβλίου σε σχέση με τα κόστη και τα κέρδη.

Το τρίτο είναι ότι όλο και περισσότεροι οργανισμοί πρέπει να είναι σε θέση να υιοθετήσουν αλλαγές με μεγάλη ταχύτητα . Αυτό με τη σειρά του σημαίνει ότι όλοι οι υπάλληλοι ανεξάρτητα βαθμού πρέπει να βελτιώσουν τη λειτουργία της επιχείρησης.

Το συμπέρασμα που προκύπτει για του προμηθευτές των κρίσιμων υλικών και υπηρεσιών είναι ότι θα πρέπει να επανεξεταστούν οι συμβατικές μέθοδοι διαγωνισμού και επιλογής προμηθευτών.

Πολλά τμήματα προμηθειών έχουν την αντίληψη ότι είναι επικίνδυνο να αναθέτουν όλες τις προμήθειες σε υλικά ή υπηρεσίες τα οποία για τον εκάστοτε οργανισμό θεωρούνται κρίσιμα σε ένα μόνο προμηθευτή. Αυτό βασίζεται στην ανησυχία για τη διακοπή της προμήθειας και την απώλεια της ανταγωνιστικότητας. Το επιχείρημα είναι η διατήρηση τουλάχιστον δύο προμηθευτών είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της υγιούς λειτουργίας της επιχείρησης.

Είναι σύνηθες φαινόμενο να υπάρχει μία κατάσταση όπου κάθε χρόνο να καλούνται να υποβάλλουν προσφορές στην επιχείρηση οι δύο ή και περισσότεροι προμηθευτές οι οποίοι ' ' τυγχάνει ' ' να είναι οι ίδιοι και στους οποίους ανατίθεται η προμήθεια αναλογικά (50-50, 60-40 κλπ) . Εφόσον ο κάθε προμηθευτής είναι σίγουρος για ένα ποσοστό της προμήθειας πόσο ανταγωνιστικός είναι δυνατόν να είναι ;

Οι βραχυπρόθεσμες συμβάσεις και η πολλαπλότητα των πηγών καθιστούν το προμηθευτή ανασφαλή για τον όγκο της δουλειάς που θα πάρει από μία επιχείρηση. Τα κίνητρα για αυτόν για να επενδύσει στην ποιότητα και να προβεί και σε άλλες βελτιώσεις είναι μικρά και η δέσμευσή του προς την επιχείρηση-αγοραστής δε θα είναι μεγάλη. Με ποιο μακροπρόθεσμα συμβόλαια από τις περισσότερες πηγές, ο προμηθευτής θα κάνει μέτριες επενδύσεις στη παραγωγικότητα και τη ποιότητα, αλλά αυτό θα αναχαιτισθεί από την αβεβαιότητα σχετικά με τον όγκο των παραγγελιών που μπορεί να περιμένει.

Η κίνηση προς μία πηγή προμηθειών θα βελτιώσει τα χαρακτηριστικά τόσο μακροπρόθεσμα όσο και σε βραχυπρόθεσμα συμβόλαια . Συχνά η μακροπρόθεσμη προμήθεια από έναν προμηθευτή θα του δώσει τη πεποίθηση που χρειάζεται ώστε να επενδύσει σε παραγωγικότητα και R&D .

3.7 ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ – ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Οι σχέσεις επιχείρησης-προμηθευτή έχουν διάφορες διαβαθμίσεις συνεργασίας .

<p>Επίπεδο 5 :</p> <p>Συνεργασίες αυτό-υποστηριζόμενου προμηθευτή</p>	<p>Κατάλληλη στάση και λειτουργία</p>
<p>Επίπεδο 4 :</p> <p>Συμμετοχή στο κίνδυνο</p>	<p>Κατάλληλη λειτουργία</p>
<p>Επίπεδο 3</p> <p>Λειτουργικός σύνδεσμος (ανοικτή συνεργασία)</p>	<p>Κατάλληλη λειτουργία</p>
<p>Επίπεδο 2</p> <p>Συνεχιζόμενες συμβάσεις (ανταγωνιστικά παιχνίδια)</p>	<p>Κατάλληλη λειτουργία</p>
<p>Επίπεδο 1</p> <p>Όχι πολύ στενές συνεργασίες</p> <p>Εγκεκριμένοι προμηθευτές</p> <p>Αποδεκτοί προμηθευτές</p> <p>Μη αποδεκτοί προμηθευτές</p>	<p>Κατάλληλοι λειτουργία</p> <p>Κατάλληλοι λειτουργία</p> <p>Κατάλληλες βασικές αξίες</p> <p>Μη κατάλληλοι</p>

Πίνακας διαβαθμίσεων συνεργασίας επιχείρησης και προμηθευτή

Τα επίπεδα των διαβαθμίσεων των συνεργασιών μεταξύ εταιρίας και προμηθευτή είναι πέντε (5) και είναι τα ακόλουθα :

- **Επίπεδο 1**, υπάρχει μία όχι πολύ στενή σχέση (''arms length'' relationship). Το προμηθευόμενο υλικό ή υπηρεσία μπορεί να είναι χαμηλού κόστους ή σχετικά μη σημαντικό για την εταιρία. Για τους λόγους αυτούς δεν θεωρείται απαραίτητα η ιδιαίτερη προσέγγιση ούτε του προμηθευτή ούτε της αγοράς. Είναι αρκετό να γίνει απλώς μία λογική συμφωνία. Η σχέση αυτή μπορεί να περιγραφεί ως κατάλληλη για εφάπαξ αγορές. Η ουσία στο συγκεκριμένο επίπεδο είναι να διαφοροποιηθεί η λειτουργική σχέση με μία βαθύτερη σχέση που ο συγκεκριμένος στόχος της είναι η απόκτηση της επιθυμητής ανταπόκρισης από το προμηθευτή.
- **Επίπεδο 2**, απαιτείται συνεχής επαφή με ένα τομέα της αγοράς για να υπάρχει επαφή, για παράδειγμα, με τις τάσεις των τιμών. Το ζητούμενο είναι η σωστή ενημέρωση για τις διαφορετικές προσφορές των προμηθευτών, έτσι ώστε να επιλεγεί ο καλύτερος, όταν χρειαστεί να αγοραστεί κάτι. Αν θεωρηθεί ότι μία μακροπρόθεσμη δέσμευση είναι απαραίτητη για συνεργασία χρειάζεται προσοχή. Είτε υπάρχουν συνεχείς είτε επιμέρους συναλλαγές επιπέδου 2 με ένα προμηθευτή, εξαρτάται από το τι συμφέρει την επιχείρηση αγοραστή με κίνητρο τις δυνάμεις της αγοράς. Το θέμα είναι ότι η αγορά οδηγεί το κίνητρο του προμηθευτή-ο αγοραστής επιχείρηση δεν χρειάζεται να το αποκτήσει.

Στις αγορές σε αυτό το επίπεδο μπορεί να υφίστανται σημαντικά κόστη, έτσι θα άξιζε από μέρους της επιχείρησης περισσότερη προσοχή. Πράγματι, το ''gameplaying'' και η στάση απέναντι στα πράγματα μπορούν να χαρακτηρίσουν τη σχέση μεταξύ αγοραστή επιχείρησης και προμηθευτή στο επίπεδο 2.

- Οι σχέσεις στο **επίπεδο 3** χαρακτηρίζονται από ανοικτή και αυθεντική προσφορά. Η αυθεντικότητα σημαίνει απουσία gaming ή επιδέξιων χειρισμών. Εξάλλου έχει επιλεγθεί ο προμηθευτής, διατηρείται μία στενή επαφή με στόχο την επίτευξη μίας αποτελεσματικής ως προς το κόστος και την αξιόπιστη λειτουργική σχέση μεταξύ των εταιριών γιατί οι προμήθειες (αλλά όχι και αυτός ο συγκεκριμένος προμηθευτής) είναι σημαντικές για τη

σωστή ροή της επιχείρησης. Ωστόσο, το κόστος αγοράς δεν είναι το πρώτο μέλημα και αν είναι απαραίτητο, μπορεί να βρεθούν άλλοι προμηθευτές .

Τα είδη των υλικών ή υπηρεσιών που αγοράζονται με μία σχέση επιπέδου 3, θα είναι μικρής αξίας αλλά θα παρουσιάζουν υψηλό δείκτη ευπάθειας της προμήθειας, είναι αυτά που ανήκουν στα όρια των τεταρτημορίων των υλικών και υπηρεσιών υψηλού κινδύνου και των μη κρίσιμων. Αν υπάρχει ένα μακροπρόθεσμο συμβόλαιο συνεργασίας με τους προμηθευτές των συγκεκριμένων υλικών ή υπηρεσιών αυτό γίνεται για λόγους εξυπηρέτησης και λειτουργικούς λόγους και όχι για την εξασφάλιση της πηγής προμήθειας.

Είναι λογικό τα δύο μέρη επιχείρηση και προμηθευτής να εργάζονται από κοινού.

- **Επίπεδο 4**, επιτυγχάνεται μία ποιο στενή σχέση με συμμετοχή στο κίνδυνο, υπάρχουν σημαντικά κίνητρα συνεργασίας και για τα δύο μέρη συγκριτικά με τα επίπεδα 1 και 2, αυτή είναι μία πολύ πολύπλοκη σχέση, η οποία διέπεται μάλλον από την ανάγκη παρά από το αμοιβαίο συμφέρον για επίτευξη της από κοινού εργασίας.

Πραγματικά, οι σχέσεις αυτές συχνά ενισχύονται από λεπτομερές συμβόλαιο το οποίο δίνει δικαίωμα στο κάθε μέρος να εξετάζει λεπτομερώς τις δραστηριότητες και τις κοστολογήσεις του άλλου. Τα δικαιώματα εξέτασης του άλλου συχνά είναι υπέρ του πιο ισχυρού μέρους. Το γεγονός ότι χρειάζεται να υπάρχουν δικαιώματα εξέτασης προδίδει μία υποκειμενική υποψία για τα κίνητρα του άλλου. Αυτό το είδος σχέσης είναι πολύ χρήσιμο και ίσως να είναι και απαραίτητο για τα κρίσιμα υλικά και υπηρεσίες.

- **Επίπεδο 5**, αντιπροσωπεύει αυτό-υποστηριζόμενες συνεργασίες με τον προμηθευτή, οι οποίες χαρακτηρίζονται από συνέργια. Και τα δύο μέρη κινούνται με το κοινό όραμα ενός κοινού στόχου και της πεποίθησης ότι μαζί μπορούν να καταφέρουν περισσότερα από ότι αν ήταν ξεχωριστά. Η σχέση ορίζεται από γραπτή περίληψη των σημείων συμφωνίας, η οποία ορίζει γραπτό συμβόλαιο και δικαιούται να έχει σιγουριά δικαιωμάτων και ποινών.

Όμως για να επιτευχθεί μία αυτό-υποστηριζόμενη συνεργασία, πρέπει να ωφελούνται και οι δύο πλευρές. Ο προμηθευτής, ότι δεν θα σταματήσει η συνεργασία ξαφνικά, αν εμφανιστούν ατέλειες στη λειτουργία ή μία καλύτερη επιλογή. Με τη σειρά του, οφείλει το δικαίωμα να κοιτάζει στην αγορά έτσι ώστε να μπορεί να προσφέρει στον πελάτη του ενημέρωση του τι από τις άλλες πιθανές πηγές.

3.8 ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ

Οι συνεργασίες της κάθε επιχείρησης με τους εκάστοτε προμηθευτές όσων αφορά της χρονική διάρκεια μπορούν να είναι τεσσάρων (4) ειδών και αυτές είναι οι ακόλουθες :

- Σημείου (spot), κάθε φορά όπου υπάρχει αίτημα ζητείται προσφορά και επιλέγεται η συμφερότερη για την επιχείρηση προσφορά. Αυτό συμβαίνει για υλικά ή υπηρεσίες τα οποία δεν τα διακρίνει επαναληψιμότητα και οι τιμές μεταβάλλονται συχνά και πρόκειται για υλικά ή υπηρεσίες οι οποίες είναι εύκολο να βρεθούν πηγές.
- Βραχυπρόθεσμες συνεργασίες, μερικές φορές αποτελούν το μόνο τρόπο για την επιχείρηση να πείσει τους προμηθευτές να ξεκινήσουν μία συνεργασία. Επιπλέον συνίσταται για υλικά ή υπηρεσίες για τα οποία υπάρχει πρόβλημα οι τιμές να είναι σταθερές και ο ανταγωνισμός είναι αρκετά έντονος.
- Μακροχρόνιες συνεργασίες, είναι οι συνεργασίες που προτιμούνται για τα κρίσιμα υλικά ή υπηρεσίες της κάθε επιχείρησης όπου η έλλειψη των συγκεκριμένων υλικών συνεπάγεται μείωση της κερδοφορίας για την εταιρία. Επιπλέον προτιμούνται μακροχρόνιες συνεργασίες στις περιπτώσεις όπου ο προμηθευτής θα πρέπει να μεταδώσει τεχνογνωσία και να ακολουθηθεί κάποιο συγκεκριμένο πρόγραμμα του οποίου τα αποτελέσματα θα εμφανιστούν σε βάθος χρόνου.
- Μεσοπρόθεσμες συνεργασίες, είναι κάτι ενδιάμεσο μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων συνεργασιών, αυτού του είδους οι συνεργασίες προτιμούνται πολλές φορές για να δώσουν λύση στο δίλημμα

βραχυπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη συνεργασία ; Φυσικά και για λόγους καθαρά πρακτικούς θεωρούν τα συμβαλλόμενα μέρη ότι αυτή η χρονική διάρκεια είναι η ιδανική, για λόγους όπως οι μεταβολές στις τιμές πραγματοποιούνται σε αυτούς τους χρόνους ή ότι η επιχείρηση χρειάζεται το συγκεκριμένο υλικό ή υπηρεσία για τη συγκεκριμένη περίοδο.

Είναι απόλυτα κατανοητό ότι η επιλογή των κριτηρίων εξαρτάται από τις συνθήκες και τις ιδιαιτερότητες που επικρατούν σε κάθε επιχειρηματικό περιβάλλον. Όμως, όλα τα κριτήρια σχετίζονται με τα εξής βασικά κλειδιά – περιοχές των στόχων επίτευξης για:

1. Ποιότητα (Quality)
2. Τιμή (Price)
3. Διαθεσιμότητα (Availability)
4. Εξυπηρέτηση – Υποστήριξη – Προσαρμοστικότητα (Service and Responsiveness)

Η βιβλιογραφία αναφέρει τουλάχιστον 50 ευδιάκριτα κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Επειδή όμως ο μεγάλος αριθμός των κριτηρίων δημιουργεί προβλήματα ευελιξίας των συστημάτων αξιολόγησης και απαιτεί σημαντικούς χρόνους για την ολοκλήρωσή τους, διάφορες εμπειρικές εργασίες οδήγησαν στην μείωσή τους σε 23.

3.9 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΥΛΙΚΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

- Προδιαγραφές
- Συντήρηση – Επισκευές
- Σταθερότητα παροχής ποιότητας
- Εγγύηση
- Επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη
- Προσόντα και εμπειρία υπαλλήλων προμηθευτή
- Διαθεσιμότητα των απαραίτητων εργαλείων σχεδιασμού προϊόντων

- Διαθεσιμότητα του απαιτούμενου μηχανικού και μηχανολογικού εξοπλισμού
- Προηγούμενη κατασκευαστική εμπειρία
- Ύπαρξη συστήματος Διοίκησης-Διαχείρισης Ποιότητας
- Συμμετοχή στον σχεδιασμό προϊόντων
- Προσαρμοστικότητα σε αλλαγές προδιαγραφών
- Ύπαρξη διαδικασίας για ποιοτικά tests
- Ύπαρξη ειδικών συμβούλων
- Δυνατότητα παροχής εκπαίδευσης

3.10 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΤΙΜΗΣ ΤΩΝ ΥΛΙΚΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

- Δυνατότητα Ανάλυσης Αξίας (Value Analysis)
- Όροι πληρωμής (Payment Terms)
- Όροι παράδοσης (Delivery Terms)
- Προσφερόμενες εκπτώσεις
- Δυνατότητα συμμετοχής προμηθευτών σε στρατηγικούς σχεδιασμούς μείωσης κόστους
- Πρόβλεψη δείκτη αναπροσαρμογής τιμής

3.11 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΥΛΙΚΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

- Εξασφάλιση προμήθειας

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ

1. Οικονομική σταθερότητα.
2. Βαθμός συμμετοχής αγοραζομένων υλικών στο σύνολο του επιχειρηματικού σχεδιασμού των προμηθευτών.
3. Βαθμός πρόσβασης των προμηθευτών στις αγορές των υλών τους.

4. Συμμετοχή προμηθευτών στην κάλυψη των αναγκών της αγοράς και είδος-κατηγορία πελατών τους.
5. Έλεγχος δυναμικότητας (Capacity).
6. Χρήση υποεργολάβων – Δυναμικότητα.
7. Δυνατότητα διατήρησης αποθέματος.
8. Συμμετοχή αγοραζόμενων ειδών στο σύνολο των προϊόντων που παράγονται από τους προμηθευτές.
9. Έλεγχος εμπειρίας στις διαδικασίες εξαγωγικού εμπορίου.
10. Μέγεθος ορίζοντα προμηθειών ή εγγύηση που προσφέρουν οι προμηθευτές για την διαθεσιμότητα των προϊόντων τους σε βάθος χρόνου.
11. Εγγύηση παράδοσης σε συμφωνημένους χρόνους.
12. Κανονικότητα σε χρόνους παράδοσης.
13. Ιστορικό προμηθευτών (Σχέσεις με κλάδο-Συνδικαλισμός-Συμμετοχή σε απεργίες).
14. Προσβάσεις σε δίκτυα διαμεταφορών – μεταφορτώσεων (Logistics Arrangement).

3.12 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ – ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Το υπό εξέταση κριτήριο θεωρείται αναγκαίο στην περίπτωση νέων προϊόντων ή προϊόντων που παρουσιάζουν συχνές αλλαγές ή χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα και απαιτούν ευέλικτες τακτικές εκ μέρους των προμηθευτών.

- Ύπαρξη πολιτικής εξυπηρέτησης του πελάτη – Εξειδικευμένο προσωπικό.
- Συχνότητα παρουσίασης προβλημάτων.
- Δυνατότητα ταχείας επίλυσης προβλημάτων.
- Ύπαρξη συστήματος αναφοράς παραπόνων.
- Δυνατότητα προτεραιότητας εξυπηρέτησης σε επείγουσες περιπτώσεις.

- Ύπαρξη διαγνωστικών μεθόδων και εργαλείων για την υποστήριξη των πωλήσεων.

Όπως έχει αναφερθεί, μέσα από εμπειρικές μελέτες έχουν ξεχωρίσει και ομαδοποιηθεί 23 κριτήρια, τα οποία χρησιμοποιούνται συνήθως κατά την διαδικασία ανάπτυξης των συστημάτων επιλογής προμηθευτών. Πιο κάτω αναφέρονται τα κριτήρια αυτά σύμφωνα με την εργασία του Dickson «An analysis of vendor systems and decisions»:

1. Η καθαρή τιμή, συμπεριλαμβανομένων εκπτώσεων και μεταφορικών.
2. Η ικανότητα του προμηθευτή να ικανοποιεί τις προδιαγραφές ποιότητας με συνέπεια.
3. Η παροχή υπηρεσιών επισκευής.
4. Η ικανότητα του κάθε προμηθευτή να ικανοποιεί προδιαγεγραμμένα προγράμματα διανομής.
5. Η γεωγραφική θέση κάθε προμηθευτή.
6. Η οικονομική κατάσταση και ο βαθμός πιστοληπτικής ικανότητας.
7. Οι εγκαταστάσεις παραγωγής του προμηθευτή και η δυναμικότητά του.
8. Το σύνολο των προηγούμενων συνεργασιών που έχουν πραγματοποιηθεί με τον κάθε προμηθευτή.
9. Η τεχνολογική ικανότητα του κάθε προμηθευτή και η ύπαρξη τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης.
10. Η διοίκηση και η οργάνωση του κάθε προμηθευτή.
11. Οι μελλοντικές αγορές που πρόκειται να γίνουν από την εταιρία.
12. Το σύστημα επικοινωνίας κάθε προμηθευτή.
13. Ο λειτουργικός έλεγχος κάθε προμηθευτή συμπεριλαμβανομένων του ελέγχου ποιότητας και των συστημάτων ελέγχου αποθεμάτων.
14. Η θέση του κάθε προμηθευτή στη βιομηχανία, καθώς επίσης και η φήμη του.
15. Οι σχέσεις εργασίας του κάθε προμηθευτή.
16. Η συμπεριφορά του κάθε προμηθευτή απέναντι στον εταιρία.

17. Η επιθυμία για εργασία, η οποία φαίνεται από την συμπεριφορά του κάθε προμηθευτή.
18. Η πολιτική εγγυήσεων και απαιτήσεων του κάθε προμηθευτή.
19. Η ικανότητα του προμηθευτή να ικανοποιεί τις απαιτήσεις συσκευασίας για το προϊόν.
20. Η εντύπωση που δίνει ο κάθε προμηθευτής κατά την διάρκεια της προσωπικής επαφής.
21. Η διαθεσιμότητα από κάθε προμηθευτή επιμορφωτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων που αφορούν την χρήση του προϊόντος.
22. Η συμμόρφωση ή η πιθανότητα συμμόρφωσης του κάθε προμηθευτή με διαδικασίες τόσο προσφοράς τιμής όσο και χειρισμών.
23. Η απόδοση του κάθε προμηθευτή ιστορικά.

3.13 ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

3.13.1 ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΧΡΟΝΟΥ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ

Η παράδοση μέσα στον προσυμφωνημένο χρόνο είναι ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχούς λειτουργίας της αλυσίδας εφοδιασμού. Ωστόσο, η μέτρηση της απόδοσης της αληθινής παράδοσης δεν είναι μια εύκολη διαδικασία. Στις περισσότερες επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν δεδομένα που έχουν προκύψει από επεξεργασία μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών, συγκρίνουν την ημερομηνία που θα έπρεπε να παραδοθεί η παραγγελία με την ημερομηνία που τελικά πραγματοποιήσαν την παραλαβή.

Η ακεραιότητα των στοιχείων μπορεί να αποδειχθεί επίπονη διαδικασία. Όταν οι ημερομηνίες παράδοσης παραμένουν σταθερές ο προμηθευτής δέχεται με περισσότερη ευκολία την κρίση της εταιρίας για την απόδοσή του. Ένα φορτίο που παραδίδεται πριν την προκαθορισμένη ημερομηνία θα καταγραφεί ως πρόωρο και είναι πιθανό να μην γίνει δεκτό. Ο προμηθευτής θα τιμωρηθεί στην αξιολόγηση της παράδοσης αφού δεν πραγματοποίησε αυτό που του είχε ζητηθεί. Αν οι προκαθορισμένες ημερομηνίες δεν αποθηκεύονται ασφαλώς, τότε η αξιολόγηση της απόδοσης των προμηθευτών χάνει την

αξιοπιστία της. Αν λανθασμένα δεδομένα χρησιμοποιηθούν σε βάρος κάποιου προμηθευτή θα οδηγήσουν σε επιδείνωση των σχέσεών του με την εταιρεία.

Ποια είναι η αρμόζουσα ημερομηνία παράδοσης με βάση την οποία θα αξιολογηθεί ο προμηθευτής; Κάποιοι χρησιμοποιούν τις ημερομηνίες παράδοσης που υπόσχονται οι προμηθευτές ενώ άλλοι τις ημερομηνίες που ζητά ο αγοραστής. Με τον πρώτο τρόπο αυξάνεται η πιθανότητα ότι η ημερομηνία θα τηρηθεί (αυξημένη προβλεψιμότητα) αλλά οι ανάγκες του αγοραστή μπορεί να μην ικανοποιούνται. Οι ζητούμενες από τον αγοραστή ημερομηνίες παράδοσης μπορεί να αλλάζουν όταν αλλάζουν και τα σχέδια της επιχείρησης, αλλά η χρησιμοποίησή τους παρέχει μια πιο σαφή εικόνα της προσαρμοστικότητας των προμηθευτών ώστε να ανταποκριθούν στις πραγματικές απαιτήσεις των πελατών.

Μία απαραίτητη διευκρίνιση που πρέπει να γίνει για να εγκατασταθεί η αξιολόγηση της παράδοσης είναι το τι αποτελεί την έννοια «στην ώρα». Ποια είναι τα αποδεκτά περιθώρια από την επιχείρηση; Για οργανισμούς με πολλές παραδόσεις και ανελαστικό πρόγραμμα, το περιθώριο μπορεί να είναι ακόμη και 30 λεπτά. Άλλα περιθώρια μπορεί να είναι η συγκεκριμένη ημερομηνία συν-πλην μία ημέρα, μέχρι και πέντε ημέρες νωρίτερα αλλά όχι αργότερα, μέσα στην εβδομάδα κ.λπ.

Μόλις οι προσδοκίες για την παράδοση και το περιθώριο του «εντός χρόνου» έχουν καθοριστεί σαφώς, η απόδοση της παράδοσης μπορεί να υπολογιστεί σαν μέτρηση ενός χαρακτηριστικού γνωρίσματος. Η πραγματική ημερομηνία παράδοσης συγκρίνεται με το περιθώριο της «εντός χρόνου» παράδοσης. Είτε η παραγγελία παραδόθηκε μέσα στο περιθώριο, είτε όχι. Η Απόδοση της παράδοσης υπολογίζεται ως εξής:

$$\text{Απόδοση παράδοσης} = \frac{\text{Παραδόσεις «εντός χρόνου»}}{\text{Συνολικός αριθμός παραδόσεων}} \times 100 = \% \text{ «εντός χρόνου»}$$

3.13.2 ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι περισσότεροι οργανισμοί μετρούν την ποιότητα των εισερχομένων υλικών, καταγράφουν τον προμηθευτή, τον αριθμό της εντολής αγοράς, τον αριθμό των τεμαχίων και τον αριθμό της παρτίδας κάποιου εισερχόμενου

αντικειμένου και το αν πέρασε με επιτυχία ή όχι τους ελέγχους ποιότητας. Αθροίζουν τον αριθμό των παρτίδων που απορρίφθηκαν από κάθε προμηθευτή και τον συγκρίνουν με τον συνολικό αριθμό των παρτίδων που παρέλαβαν, δημιουργώντας μία ποσοστωση, που καλείται «δείκτης απόρριψης». Επιπλέον έχουν την ευθύνη να ενημερώνουν το τμήμα αγορών όταν παρουσιάζεται πρόβλημα με την απόδοση ενός προμηθευτή. Ωστόσο είναι πολύ πιθανόν να γίνει κάποιο λάθος με τους αριθμούς που καταγράφονται και να οδηγηθούμε σε λανθασμένα αποτελέσματα.

Ο έλεγχος των εισερχόμενων υλικών δεν παρέχει μία ολοκληρωμένη εικόνα της απόδοσης ενός προμηθευτή σε σχέση με την ποιότητα. Αφανή ελαττώματα, αποτυχία μιας παρτίδας ή τυχαίες αστοχίες μπορεί να μην αποκαλυφθούν μέχρι το προϊόν να βρίσκεται μέσα στην παραγωγική διαδικασία ή ακόμη και στα χέρια του τελικού καταναλωτή. Ορισμένα προγράμματα H/Y, όπως οι ανώτερες εκδόσεις του MRP II, έχουν την ικανότητα να συσσωρεύουν τα λάθη που αποδίδονται στον προμηθευτή μέσα από τη διαδικασία παραγωγής και να ενημερώνουν τα τμήματα αγορών και ποιότητας. Μέχρις ότου μια τέτοια ολοκληρωμένη αναφορά ποιοτικής αστοχίας, που να συμπεριλαμβάνει τις επιστροφές από τους τελικούς πελάτες και τα παράπονά τους, να επιτευχθεί, η εικόνα της προσφερόμενης από τους προμηθευτές ποιότητας είναι ελλιπής και πιθανόν παραμορφωμένη.

Η ποιότητα του προμηθευτή πρέπει να κρίνεται από τη συνολική απόδοση σε όλη τη διάρκεια ζωής του προϊόντος. Η καλή ποιότητα έχει σαν αποτέλεσμα την αποδοχή του προϊόντος από τον πελάτη με τις ελάχιστες επενδύσεις από τον παραγωγό για να εξασφαλίσει αυτήν τη ποιότητα. Είναι πολύ λίγο το καλό για έναν οργανισμό αν τα αγοραζόμενα υλικά περάσουν με επιτυχία τον έλεγχο των εισερχόμενων υλικών και τα αφανή ελαττώματα να παρουσιαστούν στο τελικό προϊόν στα χέρια του τελικού καταναλωτή. Πρέπει να δημιουργηθεί μια διαδικασία που να εντοπίζει τα ελαττώματα που προέρχονται από τον προμηθευτή καθ' όλη την παραγωγική διαδικασία και να αναφέρει αυτές τις πληροφορίες στο τμήμα αγορών έτσι ώστε να παίρνονται διορθωτικές κινήσεις από τους προμηθευτές.

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΗΓΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ

4.1 ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ

Οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν να είναι ανταγωνιστικές στη σημερινή παγκόσμια οικονομία επαναξιολογούν το ρόλο της προμήθειας. Μόλις πραγματοποιηθεί μια στενή, διοικητική λειτουργία, η προμήθεια είναι τώρα προς το κέντρο της επιχειρησιακής λήψης αποφάσεων και δημιουργεί μια νέα πηγή αξίας. Σε αυτό το κεφάλαιο χρησιμοποιείται ένα στρατηγικό πρότυπο πρόσβασης για να προσδιορίσουμε τη στρατηγική σημασία και τον χρηματοοικονομικό αντίκτυπο των δραστηριοτήτων της προμήθειας. Το μοντέλο παρέχει ένα πλαίσιο για πώς οι εσωτερικές δεξιότητες και οι δομές προμήθειας, οι εξωτερικές σχέσεις με τους προμηθευτές και η διευκόλυνση της τεχνολογίας μπορούν να ευθυγραμμιστούν με τους επιχειρησιακούς στόχους. Η υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής προσέγγισης μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερα συνολικά κόστη, σε μεγαλύτερα έσοδα και σε βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα.

Οι όροι της αγοράς, των προμηθειών και τώρα της στρατηγικής πρόσβασης χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά στις συζητήσεις για τις δραστηριότητες αγορών των επιχειρήσεων. Εντούτοις, δεν είναι ίδιες οι έννοιες, ίσως ο **καλύτερος** τρόπος να γίνουν κατανοητοί είναι να τοποθετηθούν σε ένα εξελικτικό πλαίσιο. Η αγορά ισχύει για τις λειτουργίες συναλλαγής της αγοράς των προϊόντων και των υπηρεσιών στη χαμηλότερη δυνατή τιμή. Η προμήθεια είναι μια ευρύτερη δραστηριότητα: περιλαμβάνει τη διαχείριση υλικών των αγαθών και των υπηρεσιών πλέον της αγοράς και των συναλλαγών. Η στρατηγική πρόσβαση προχωρά τη διαδικασία περαιτέρω, εστιάζοντας στην ανάπτυξη των καναλιών του ανεφοδιασμού με χαμηλότερο

συνολικό κόστος για την επιχείρηση, όχι μόνο για τη χαμηλότερη τιμή αγοράς. Στη στρατηγική πρόσβαση, όλες οι δραστηριότητες αγοράς αξιολογούνται για τον αντίκτυπό τους στην επιχείρηση και τους στόχούς της. Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να αναπτύξουν την στρατηγική πρόσβαση δημιουργούν κατάλληλες σχέσεις αγορών με τους προμηθευτές τους, σύμφωνα με τις ζωτικής σημασίας ανάγκες των επιχειρησιακών λειτουργιών τους. Το σημαντικό όφελος μπορεί να αποκομιστεί από την ανάπτυξη των συχνά μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους προμηθευτές που παρέχουν τα σημαντικότερα αγαθά και υπηρεσίες για την επιχείρηση.

Η στρατηγική πρόσβαση επαναπροσδιορίζει την οργάνωση με το στόχο να εστιάζεται στο περισσότερο χρόνο και την ενέργεια στις στρατηγικές αγορές που μπορούν να παρέχουν τα πλεονεκτήματα στην ποιότητα, την ταχύτητα ή την αποτελεσματική μείωση των δαπανών. Σε πολλές περιπτώσεις, η στρατηγική πρόσβαση επιτρέπει το συνολικό κόστος των αγαθών και των υπηρεσιών που προμηθεύονται να μειωθεί περισσότερο από 15 %, το οποίο επιφέρει τεράστιο αντίκτυπο στο καθαρό εισόδημα και την αγοραστική δύναμη της επιχείρησης. Ο μετασχηματισμός από την παραδοσιακή λειτουργία αγοράς σε λειτουργία με εστίαση στρατηγικής πρόσβασης μειώνει συχνά το μέγεθος της βάσης των προμηθευτών, κάτι που δημιουργεί τις οικονομίες κλίμακας και ορίζει τις σχέσεις με τους προμηθευτές ως μακροπρόθεσμες. Τα πλεονεκτήματα επιτυγχάνονται και για τον προμηθευτή και για τον αγοραστή: μπορούν και οι δύο να αποκτήσουν μεγαλύτερη δύναμη και να έχουν πρόσβαση με διαφορετική ισχύ στο αυξανόμενο μερίδιο της αγοράς και να βελτιώσουν την θέση τους στην αγορά.

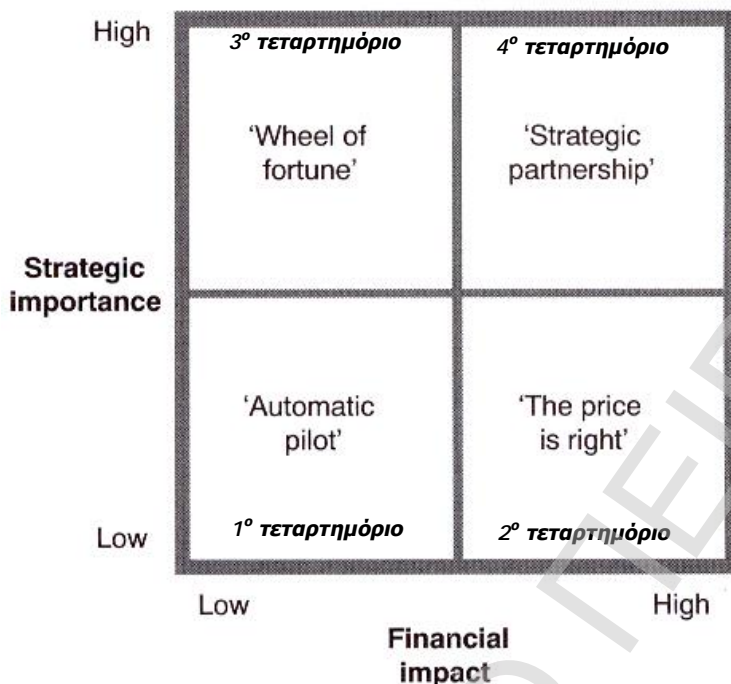
Ο μετασχηματισμός από την αγορά στη στρατηγική πρόσβαση έχει αναπτυχθεί ως αποτέλεσμα των εκτεταμένων αλλαγών που εμφανίστηκαν στην αγορά κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80. Τα νέα μοντέλα παραγωγής βασισμένα στο just in time και στην διαχείριση ολικής ποιότητας, καθώς επίσης και στις εξωτερικές συνεργασίες και τη παγκοσμιοποίηση, άσκησαν βαθιά επίδραση στον τρόπο που τα αγαθά πρέπει αποκτώνται και στη σχέση μεταξύ των προμηθευτών και των πελατών. Οι επιχειρήσεις που επιθυμούσαν να παραμείνουν ανταγωνιστικές έπρεπε να μετατοπίσουν την προσοχή τους από μια στενής βάσεως συναλλαγή αγοράς σε μία ευρύτερη, με περισσότερο στρατηγική αντίληψη για το πώς η αλυσίδα

ανεφοδιασμού θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να επιτύχει τους ευρύτερους εταιρικούς στόχους.

Για να επιτύχουν τη στρατηγική πρόσβαση, οι επιχειρήσεις πρέπει να καταλάβουν ποια είναι τα σημαντικότερα αγαθά και οι υπηρεσίες τους και πόσο ζωτικής σημασίας είναι στην καθημερινή λειτουργία τους, καθώς επίσης και στην επίτευξη των πιο μακροπρόθεσμων επιχειρηματικών στόχων. Αυτό το κεφάλαιο παρέχει ένα πλαίσιο για τις ανάγκες προμήθειας μέσω ενός προτύπου, αποκαλούμενου στρατηγικό πρότυπο πρόσβασης. Αυτό το μοντέλο θέτει την πρόσβαση στα πλαίσια το πώς η προμήθεια θα ασκήσει επίδραση σε ολόκληρη την επιχείρηση — στο μάρκετινγκ, στις πωλήσεις, την έρευνα και την ανάπτυξη και το χρηματοοικονομικό τομέα.

4.2 ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΠΡΟΣΒΑΣΗΣ

Κάτω από τις παραδοσιακές μεθόδους προμήθειας, για την αγορά των αγαθών ήταν υπεύθυνο το τμήμα αγορών χρησιμοποιώντας παρόμοιες μεθόδους για τα ευρέως ποικίλα προϊόντα και υπηρεσίες. Η κύρια προσοχή δινόταν στην αγορά των προϊόντων στη φτηνότερη δυνατή τιμή. Παραδείγματος χάριν, όταν αγοράζονταν προμήθειες με υψηλό κόστος, η λήψης απόφασης αγοράς ήταν στα χέρια των διευθυντών με τεχνικές γνώσεις όπως μηχανολόγοι – μηχανικοί ή ειδικοί τεχνολογίας πληροφοριών.



ΣΧΗΜΑ ΙΙΙ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΡΟΣΒΑΣΗΣ

Οι διαπραγματευτικές ικανότητες των αγοραστών είχαν ανακηρυχθεί σε ειδικές δεξιότητες βάση της πείρας τους στην λειτουργία των προϊόντων.

Αντίθετα, η στρατηγική πρόσβαση αναγνωρίζει τις ικανότητες των υπευθύνων αγορών ως αναγκαία όχι μόνο για την αγορά καθαυτή αλλά και για τις αποφάσεις σε άλλους τομείς όπως ο σχεδιασμός προϊόντος, κατεύθυνση της έρευνας και ανάπτυξης και την επιλογή της απαραίτητης τεχνολογίας. Όλοι αυτοί οι παράγοντες έχουν εφαρμογές στο τμήμα αγορών και ασκούν επίδραση στη γενική απόδοση της επιχείρησης. Πέρα από το να υιοθετήσει μια γενική μέθοδο στην εξασφάλιση των προϊόντων και των υπηρεσιών, η στρατηγική πρόσβαση διαφοροποιεί τις προμήθειες μεταξύ τους έτσι ώστε ο περισσότερος χρόνος και η προσπάθεια να ξοδεύονται στα προϊόντα που έχουν την πιο υψηλή προτεραιότητα.

Το στρατηγικό πρότυπο πρόσβασης, που διευκρινίζεται στο σχήμα ΙΙΙ, παρέχει ένα πλαίσιο για αυτήν την στρατηγική προσέγγιση. Το μοντέλο προσδιορίζει τα προϊόντα κατά μήκος μιας κλίμακας της εταιρικής προτεραιότητας-κάθετος άξονας, ενώ κατά μήκος του οριζόντιου άξονα τα τοποθετεί με βάση την οικονομική επίδραση. Ο συνδυασμός αυτών των δύο αξόνων δημιουργεί τέσσερα χωριστά τεταρτημόρια πρόσβασης. Τα

τεταρτημόρια είναι κρίσιμα στον καθορισμό ποιας προσέγγισης πρέπει να επιλεχθεί στις πηγές προμήθειας των προϊόντων.

4.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ.

Η στρατηγική σημασία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας καθορίζεται από το εάν ασκεί επίδραση στην βασική επιχειρηματική δραστηριότητα μιας Εταιρείας και την μελλοντική ανταγωνιστικότητα της. Οι ανάγκες χαμηλής στρατηγικής σημασίας δεν συμβάλλουν στην πορεία της επιχείρησης. Μπορεί να είναι απαραίτητες, αλλά δεν παρέχουν κανένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά και ίσως να έχουν να κάνουν ελάχιστα ή καθόλου με τους στόχους ή την αποστολή μιας επιχείρησης.

Ένα καλό παράδειγμα είναι ο εξοπλισμός γραφείων. Η φωτοτύπηση εγγράφων, τα φυλλάδια και οι φάκελοι είναι καθημερινές επιχειρησιακές ανάγκες, αλλά η προμήθεια τους δεν έχει καμιά επίπτωση στην ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης.

Από την άλλη, οι ανάγκες υψηλής στρατηγικής σημασίας είναι πιθανό να έχουν επιπτώσεις στη θέση μιας επιχείρησης στην αγορά.

Αυτές οι απαιτήσεις πρόσβασης πηγών προμήθειας συσχετίζονται συχνά άμεσα με την βασική επιχειρηματική δραστηριότητα σε προϊόντα ή υπηρεσίες και αποτελούν ένα σημαντικό μέρος των κρίσιμων λειτουργιών της επιχείρησης. Το πυρίτιο, παραδείγματος χάριν, είναι η βάση των προϊόντων για έναν κατασκευαστή μικροσίπ:

Προσθέτει αξία και διαφοροποιεί το προϊόν από τον ανταγωνισμό του.

Έτσι λοιπόν η προμήθεια του μικροσίπ είναι κρίσιμη για τη γενική αξία του προϊόντος και το μέλλον της επιχείρησης. Εάν ένα πρόβλημα εμφανίζεται στην προμήθεια πυρίτιου, όπως η μικρή διαθεσιμότητα ή μια αύξηση τιμής, αυτό θα επιδράσει αρνητικά σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού, από τον κατασκευαστή μικροσίπ μέχρι τον κατασκευαστή ηλεκτρονικών συσκευών.

Επομένως, το πυρίτιο είναι στρατηγικής σημασίας για έναν κατασκευαστή μικροσίπ και πρέπει να προμηθεύεται με την ανάλογη σημασία.

Αξιολογώντας την οικονομική επίδραση

Εκτός από την κατανόηση της στρατηγικής σημασίας των αναγκών αγοράς μιας επιχείρησης, είναι επίσης απαραίτητο να καθοριστεί ο οικονομικός αντίκτυπος αυτών των αναγκών. Αυτό θα ενεργήσει ως οδηγός για το χρόνο και την προσπάθεια που θα αναλωθεί για την αγορά κάποιου σημαντικού προϊόντος. Οι ανάγκες αγοράς με χαμηλή οικονομική επίδραση είναι συχνά ειδικές ή εφάπαξ αγορές. Επομένως, ο χρόνος και η προσπάθεια που ξοδεύονται για αυτές πρέπει να είναι ο ελάχιστος δυνατός.

Οι ανάγκες αγοράς με υψηλή οικονομική επίδραση είναι πιθανόν να είναι για μεγάλης αξίας προϊόντα ή επαναλαμβανόμενες ανάγκες. Καθώς τα χρήματα που ξοδεύονται μακροπρόθεσμα μπορούν να είναι αρκετά, αξίζει κάποια σκέψη και προσπάθεια για να μειωθεί το συνολικό κόστος αυτών των αγορών.

4.4 ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΤΕΤΑΡΤΗΜΟΡΙΑ ΠΡΟΣΒΑΣΗΣ

Το σχήμα III επιδεικνύει πώς ο συνδυασμός στρατηγικής σημασίας και οικονομικής επίδρασης καθορίζει τον απαραίτητο τύπο πρόσβασης που πρέπει να εφαρμοστεί. Το όφελος της ανάλυσης των επιχειρηματικών απαιτήσεων με αυτό τον τρόπο προσδιορίζει την πιο κατάλληλη συνεργασία και μέθοδο αγοράς που χρησιμοποιείται για ένα συγκεκριμένο προϊόν .

Τα προϊόντα χαμηλής στρατηγικής σημασίας και χαμηλής οικονομικής επίδρασης ανήκουν στο 1ο τεταρτημόριο (Automatic Pilot), όπου ο στόχος είναι να ξοδευτεί όσο το δυνατόν λιγότερος χρόνος στη διαδικασία αγοράς. Η βέλτιστη λύση είναι η αυτοματοποίηση των διαδικασιών επιτρέποντας να καταναλωθεί χρόνος για να εγκατασταθεί ένα αυτόματο πρόγραμμα εκτέλεσης παραγγελιών και συμπλήρωσης.

Συγκεκριμένοι κατάλογοι μπορούν να καθιερωθούν για να επιτρέψουν στους εξουσιοδοτημένους υπαλλήλους να θέσουν συγκεκριμένες παραγγελίες προϊόντων χωρίς να περάσουν από τις επίσημες διαδικασίες συμπλήρωσης εντύπων και έγκρισης. Με τα προγράμματα συμπλήρωσης, μόλις καθιερωθούν οι κατάλογοι με τις αρχικές ανάγκες και το πρόγραμμα είναι εν εξελίξει, οι παραγγελίες θα δημιουργούνται αυτόματα για να καλύψουν τις προμήθειες ή τα αποθέματα. Αυτό το σύστημα ελευθερώνει τον υπεύθυνο αγορών να αφιερώσει περισσότερο χρόνο στις στρατηγικές ανάγκες αγορών.

Το 2ο τεταρτημόριο (The Price is right), χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις ανάγκες που είναι χαμηλής στρατηγικής σπουδαιότητας αλλά υψηλής οικονομικής επίδρασης. Ο καλύτερος τρόπος να βρεθούν αυτές οι ανάγκες είναι με τη διεξαγωγή μιας διαδικασίας ανταγωνιστικών προσφορών για να επιτευχθεί μια σύμβαση χαμηλού κόστους.

Δεδομένου ότι οι χρήματα-οικονομικές επιπτώσεις είναι ουσιαστικές, ο χρόνος της διαδικασίας προσφορών μπορεί να προσδιοριστεί από τη μείωση κόστους που μπορεί να επιτευχθεί.

Εφόσον είναι χαμηλής στρατηγικής σημασίας σημαίνει ότι η τιμή μπορεί να είναι ο παράγοντας που οδηγεί στην απόφαση. Οι δευτερεύουσες εργασίες οικοδόμων ή οι φορητοί υπολογιστές είναι παραδείγματα του 2ο τεταρτημορίου.

Το 3ο τεταρτημόριο (Wheel Of Fortune), αναφέρεται στις ανάγκες υψηλής στρατηγικής σπουδαιότητας που δεν ασκούν ιδιαίτερα υψηλή οικονομική επίδραση. Η διαδικασία αγοράς πρέπει να γίνει πιο εμπειριστατωμένη και η επιλογή προμηθευτών θα είναι εξαιρετικά σημαντική.

Αυτός ο τύπος ανάγκης οδηγεί σε μια σύμβαση με τον προμηθευτή όπου πρέπει να εφοδιάσει έναν διευκρινισμένο αριθμό αγαθών ή υπηρεσιών κατά τη διάρκεια μιας καθορισμένης περιόδου.

Οι συμβάσεις αυτές επιτρέπουν την σωστή διαχείριση των παραγγελιών, καθώς και ευελιξία και μειωμένη εμπλοκή των μερών πέρα από τη διάρκεια της σύμβασης. Με την υπογραφή της σύμβασης οι παραγγελίες εκτελούνται μέσω μιας εντολής αγοράς.

Τέλος, το 4ο τεταρτημόριο (Strategic Partnership), συνεργασίας του σχήματος αναφέρεται στις ανάγκες υψηλής στρατηγικής σπουδαιότητας σε συνδυασμό με την ιδιαίτερα υψηλή οικονομική επίδραση. Αυτές οι ανάγκες πρέπει να καταναλώνουν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου. Προκειμένου να εξεταστεί η σημασία και των δύο θεμάτων, η καλύτερη λύση σε αυτό τον τύπο αναγκών, είναι μια επίσημη συνεργασία ή μια στρατηγική συμμαχία με τον πιθανό προμηθευτή.

Αυτός ο τύπος λειτουργίας παρέχει την καλύτερη ευκαιρία να εξασφαλιστεί ότι η απαιτούμενη έμφαση δίνεται στα στρατηγικά και οικονομικά ζητήματα

της σύμβασης. Εάν γίνεται σωστά, ενώνει και τις δύο επιχειρήσεις που συνεργάζονται προς τους ίδιους στόχους. Ένα παράδειγμα αυτού του είδους αγοράς θα ήταν αεροσκάφη για μια αερογραμμή.

Το στρατηγικό πρότυπο πρόσβασης παρέχει ένα πλαίσιο για τις επιχειρήσεις για να καθορίσει τις ανάγκες των υψηλότερων προτεραιοτήτων σύμφωνα με τους γενικούς εταιρικούς στόχους. Αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να καθορίσει σε ποιες ανάγκες πρέπει να δοθεί ο περισσότερος χρόνος και οι πόροι μέσα στις διαδικασίες εύρεσης πηγών προμήθειας. Μια τέτοια προσέγγιση μπορεί να μειώσει τις συνολικές κόστη της προμήθειας, να αυξήσει τις πωλήσεις, να μειώσει τους χρόνους, και να βελτιώσει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της Επιχείρησης.

ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Οι υπεύθυνοι των τμημάτων Εφοδιασμού χρησιμοποιούν τα συστήματα αξιολόγησης προμηθευτών προκειμένου να προσδιορίσουν:

- Ευκαιρίες βελτίωσης των προμηθευτών.
- Τάσεις απόδοσης.
- Την επιλογή του καλύτερου προμηθευτή, τόσο για τις απαιτήσεις «ρουτίνας», όσο και για κρίσιμα υλικά, η οποία θα έχει σημαντικό όφελος για την επιχείρηση μέσω μακροπρόθεσμων συμφωνιών.

Η μεθοδολογία της Αξιολόγησης των Προμηθευτών ορίζεται ως:

- 1) Ο τρόπος που προσδιορίζεται εάν ένας προμηθευτής θα έχει την αναμενόμενη, επιθυμητή απόδοση.
- 2) Η βάση ανάπτυξης μιας κατάστασης εγκεκριμένων προμηθευτών.
- 3) Η βάση ανάπτυξης ενός προγράμματος βελτίωσης των προμηθευτών.
- 4) Η βάση ανάπτυξης ενός συστήματος συνεχούς μέτρησης της απόδοσης των προμηθευτών.
- 5) Η έναρξη μιας μακροχρόνιας επιχειρηματικής συνεργασίας.

5.1 ΓΕΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΥΨΗΛΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΑΓΟΡΑΖΟΜΕΝΩΝ ΥΛΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Οι γενικοί παράγοντες που διασφαλίζουν τη διατήρηση υψηλού επιπέδου ποιότητας των αγοραζόμενων υλικών και υπηρεσιών και τα γενικότερα κριτήρια που πρέπει να λαμβάνονται κατ' αρχάς υπόψη που θα διαμορφώσουν

τα στοιχεία εκείνα που θα εξετάζονται τελικά για τη βαθμολόγηση κάθε προμηθευτή.

Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- § Δημιουργία πλήρων και σωστών προδιαγραφών των αιτούμενων υλικών / υπηρεσιών.
- § Επιλογή προμηθευτών με δυνατότητες να παράγουν / παραδώσουν τα αιτούμενα υλικά / υπηρεσίες σε αποδεκτό επίπεδο ποιότητας.
- § Ανάπτυξη καλών επιχειρηματικών σχέσεων με τους προμηθευτές και δημιουργία θετικού κλίματος για παρακίνηση σε ποιοτικά αναβαθμισμένη παραγωγή και διάθεση υλικών.
- § Μέθοδοι μέτρησης του βαθμού ποιότητας των παραδιδόμενων υλικών / υπηρεσιών και εφαρμογή διαδικασιών ποιοτικού ελέγχου.

Τα γενικότερα κριτήρια αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών από τα οποία θα πρέπει η επιχείρηση να επιλέξει εκείνα που αντιπροσωπεύουν περισσότερο τις ανάγκες της είναι:

- § Προσφέρει καλή ποιότητα.
- § Παραδίδει έγκαιρα την παραγγελία.
- § Προσφέρει ανταγωνιστική τιμή.
- § Αντιδρά έγκαιρα σε κρίσιμες περιστάσεις.
- § Κρατάει τις υποσχέσεις του.
- § Προειδοποιεί για πιθανές δυσκολίες του.
- § Έχει συνειδητοποιήσει τις ανάγκες μας και τις απαιτήσεις μας για ποιοτικά υλικά / υπηρεσίες και διατήρηση χαμηλού κόστους.
- § Συμμετέχει σε ομάδες εργασίας για βελτίωση τεχνικών στοιχείων, υλικών, ανάλυση αξίας κ.λπ.
- § Εκδίδει σωστά παραστατικά (τιμολόγια - δελτία αποστολής κ.λπ.).
- § Οικονομική κατάσταση και φήμη στην αγορά.

5.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Ένα σύστημα αξιολόγησης που προσδοκά να εξυπηρετήσει ένα αρχικά σοβαρό αριθμό προμηθευτών πρέπει να προβλέπει τη λειτουργία των πιο κάτω απαραίτητων στοιχείων:

- § Έγγραφο διαδικασία - Σκοπό.
- § Μέθοδο αξιολόγησης - περιοδική αναθεώρηση αξιολόγησης.
- § Ομάδα αξιολόγησης.
- § Κριτήρια αξιολόγησης.
- § Ερωτηματολόγιο.
- § Απογραφικό δελτίο προμηθευτή.
- § Αρχείο εγκεκριμένων προμηθευτών.
- § Κατάσταση κρίσιμων υλικών.

Η έγγραφη διαδικασία, το κείμενο της οποίας εντάσσεται στο εγχειρίδιο ποιότητας του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας κατά ISO 9002, εάν προβλέπεται, περιγράφει με σαφήνεια τη μέθοδο με την οποία πραγματοποιείται η αξιολόγηση και ορίζει ότι μόνον οι αξιολογημένοι με αποδεκτό βαθμό θα συμπεριλαμβάνονται στον εγκεκριμένο κατάλογο προμηθευτών και θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν.

Η βαθμολόγηση των προμηθευτών γίνεται από ομάδα αξιολόγησης η οποία αποτελείται από τους:

- § Αγοραστή
- § Τεχνικό προϊστάμενο παραγωγής
- § Δ/ντή προμηθειών

Κάθε επιλεγμένο κριτήριο, ανάλογα με το ενδιαφέρον της επιχείρησης, αποκτά ένα βαθμό (συντελεστή) βαρύτητας, ο οποίος διαμορφώνει τον τελικό βαθμό αξιολόγησης.

Ο βαθμός αυτός συνοδεύει συνεχώς τον προμηθευτή και αποτελεί το βασικό κριτήριο για την επιλογή του.

Ένα σύστημα αξιολόγησης προμηθευτών για να είναι αξιόπιστο, πρέπει να προβλέπει σε τακτά χρονικά διαστήματα επαναξιολόγηση και περιοδική αναθεώρηση της βαθμολογίας ώστε να συμπεριλαμβάνει τυχόν εξελίξεις και αλλαγές συνθηκών λειτουργίας των προμηθευτών. Σ' αυτήν την περίπτωση της διαδικασίας της επαναξιολόγησης είναι πιθανό ένας αποδεκτός προμηθευτής να θεωρηθεί ότι δεν διαθέτει πλέον τα κατάλληλα προσόντα και να αποκλεισθεί ή ένας "υπό επιτήρηση" προμηθευτής να συμπεριληφθεί στους αποδεκτούς ή στη χειρότερη περίπτωση στους μη αποδεκτούς.

Εάν το σύστημα αξιολόγησης προμηθευτών λειτουργεί μέσα σε μια επιχείρηση που έχει πιστοποιηθεί σύμφωνα με τα Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9000, πρέπει να καλύπτει τις εξής απαιτήσεις:

- § Να υπάρχει διαδικασία αξιολόγησης των προμηθευτών, επαρκώς τεκμηριωμένη.
- § Στην αξιολόγηση των προμηθευτών πρέπει να συμμετέχουν όλες οι απαραίτητες υπηρεσίες και τμήματα.
- § Η αξιολόγηση των προμηθευτών να γίνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα.
- § Η αξιολόγηση των προμηθευτών πρέπει να τεκμηριώνεται γραπτώς και κατά προτίμηση, με τη συμπλήρωση ειδικών εντύπων.

Ένα σύστημα αξιολόγησης προμηθευτών, εάν εφαρμόζεται σωστά και ακολουθούνται πιστά οι προβλεπόμενες διαδικασίες του, συμβάλλει δυναμικά στη βελτίωση του επιπέδου των παραγομένων τελικών προϊόντων και υπηρεσιών, μειώνει το κόστος της Εφοδιαστικής Αλυσίδας και τελικά συμμετέχει σημαντικά στην πλήρη ικανοποίηση του πελάτη.

5.3 ΣΧΕΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ISO 9000/9001

Εγγραφή Διαδικασία Εφαρμογής Συστήματος Αξιολόγησης στα πλαίσια Διασφάλισης Ποιότητας μέσω ISO.

- § Μέθοδος αξιολόγησης
- § Ομάδα αξιολόγησης
- § Αρχείο Εγκεκριμένων Προμηθευτών
- § Κατάσταση Κρίσιμων Υλικών ή Υπηρεσιών

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ:

Επιλογή και Αξιολόγηση Προμηθευτών και Εργολάβων

ΣΚΟΠΟΣ:

Η Διαδικασία αυτή περιγράφει τις ενέργειες που απαιτούνται να λάβουν χώρα για την αρχική επιλογή και μετέπειτα αξιολόγηση των προμηθευτών και εργολάβων της Εταιρείας.

ΜΕΘΟΔΟΣ:

Πιθανοί προμηθευτές ή εργολάβοι θα προστίθενται στον εγκεκριμένο υπό της εταιρίας Κατάλογο Προμηθευτών μόνο όταν υπάρχουν γραπτές αποδείξεις ικανοποιητικής αξιολόγησης και κατοχής προσόντων με βάση κάποια από τις ακόλουθες μεθόδους:

Αξιολόγηση παλαιάς επιδόσεως στην προμήθεια αγαθών ή υπηρεσιών προς την εταιρία.

Ικανοποιητική εξέταση από τον Έλεγχο Ποιότητας των δειγμάτων των απαιτούμενων αγαθών, και ή των απαιτούμενων γραπτών αποδείξεων (πιστοποιητικά ελέγχου, αναφορές ελέγχου του είδους, λεπτομερείς μετρήσεις) της δυνατότητας των προμηθευτών να προμηθεύουν τα υλικά ή τις απαιτούμενες υπηρεσίες ακόμα δε και από τα αποτελέσματα τυχόν δοκιμών παραγωγής (pilot lot).

Αν γίνεται αξιολόγηση για ένα νέο προμηθευτή στις εγκαταστάσεις του από Ομάδα Αξιολόγησης, θα λαμβάνονται υπ' όψιν τα παρακάτω:

- Επαρκείς εγκαταστάσεις παραγωγής / γραφείων / εργαστηρίων.
- Επαρκής αριθμός εκπαιδευμένου ή έμπειρου προσωπικού.
- Επαρκής πείρα στην κατασκευή / προμήθεια των εν λόγω αγαθών ή την παροχή των εν λόγω υπηρεσιών.
- Επαρκής και θετικός Έλεγχος Ποιότητας ή επιθεώρηση και / ή επιτήρηση και έλεγχος.
- Αποτελεσματικό Σύστημα Διαχείρισης ποιότητας.

Τα κριτήρια αξιολόγησης 1.2.3 με αντίστοιχες βαρύτητες 0,2 - 0,5 - 0,3

- Τα ερωτηματολόγια.

Βάσει των ανωτέρω συντάσσεται μηχανογραφημένος κατάλογος αξιολογηθέντων προμηθευτών.

Πρόταση για εισαγωγή νέου Προμηθευτού στα αρχεία της Εταιρίας γίνεται με χρήση του "ΑΠΟΓΡΑΦΙΚΟΥ ΔΕΛΤΙΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΟΥ"

Δελτία Αξιολόγησης και άλλα σχετικά έγγραφα θα τηρούνται για κάθε προμηθευτή μαζί με οποιεσδήποτε αποδείξεις κακής επιδόσεως ή अपαράδεκτου υλικού είτε κατά παραγγελία είτε θα εμπλουτίζουν το φάκελο του προμηθευτού.

Η αξιολόγηση των προμηθευτών γίνεται από ομάδα αξιολόγησης αποτελούμενη κατά περίπτωση από:

- 1) Αγοραστή Υπηρεσίας Προμηθειών,
- 2) Τεχνικό Προϊστάμενο Παραγωγής,
- 3) Προϊστάμενο Υπηρεσίας Προμηθειών,
- 4) Διευθυντή Υπηρεσίας Προμηθειών. Ο Μ.Ο των αξιολογήσεων υπολογίζεται μηχανογραφικά και η τελική βαθμολογία υποβάλλεται για έγκριση από τον Διευθυντή Υπηρεσίας Προμηθειών.

Την ευθύνη συντονισμού αξιολόγησης κάθε προμηθευτή έχει ο αρμόδιος αγοραστής της Υπηρεσίας Προμηθειών στον οποίο έχει ανατεθεί η αξιολόγηση.

Το να θεωρηθεί ότι διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα ένας προμηθευτής / εργολάβος δεν θα είναι για απεριόριστο χρόνο, αλλά θα υπόκειται σε αναθεώρηση κάτω από τις ακόλουθες προϋποθέσεις :

- Εάν περιοδική αναθεώρηση των αρχείων δείξει ανεπαρκές επίπεδο επιδόσεως από τον προμηθευτή / εργολάβο.
- Εάν υπάρξουν πληροφορίες για σημαντικές αλλαγές στο προσωπικό, οργανισμό, ή αλλάξει το σύστημα ελέγχου στο εργοστάσιο του προμηθευτού / εργολάβου.

Αυτή η αναθεώρηση καταλληλότητας θα μπορούσε να έχει κάποιο από τα ακόλουθα αποτελέσματα:

- Ο προμηθευτής / εργολάβος θα θεωρηθεί ότι δεν διαθέτει πλέον τα κατάλληλα προσόντα και αποκλείεται.

- Απαιτήση να γίνει συγκεκριμένη επανορθωτική πράξη. Αποτυχία στην παροχή αποδείξεων για ικανοποιητική εκπλήρωση της επανορθωτικής πράξης μέσα σε καθορισμένο χρονικό διάστημα, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα ο προμηθευτής να αποκλειστεί.
- Η αρχική θεώρηση καταλληλότητας να παραμείνει σε ισχύ παρά την αλλαγή των συνθηκών.
- Η πραγματοποίηση επαναξιολόγησης.

Η ενέργεια που θα γίνει και τα αποτελέσματά της θα αρχειοθετηθούν στον φάκελο του προμηθευτού / εργολάβου.

Όλοι οι Προμηθευτές / Εργολάβοι που έχουν τα κατάλληλα προσόντα θα εγγραφούν στον Κατάλογο Εγκεκριμένων Προμηθευτών.

Οι Εγγραφές στον Εγκεκριμένο Κατάλογο Προμηθευτών θα εγκρίνονται από τον Διευθυντή Υπηρεσίας Προμηθειών ή τους προϊστάμενους της ίδιας Υπηρεσίας.

Για τις διαγραφές Προμηθευτών απαιτείται σύμφωνη γνώμη του Διευθυντού Προμηθειών.

ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ:

Ο Διευθυντής της Υπηρεσίας Προμηθειών θα είναι υπεύθυνος για :

- Τήρηση Καταλόγου Εγκεκριμένων / Απαράδεκτων Προμηθευτών με την αντίστοιχη βαθμολογία τους καθώς και καταλόγου προμηθευτών Υπό αξιολόγηση
- Τήρηση καταλόγου κρίσιμων Υλικών
- Αξιολόγηση, έγκριση και εκτίμηση δυνατοτήτων κάθε προμηθευτή / εργολάβου, με κλίμακα βαθμολόγησης (1-2,4) - (2,5-3,4) - (3,5-4,0). Αν μετά την αξιολόγηση προκύψει οριακή βαθμολογία π.χ. 2,4 - 2,5 τότε ο προμηθευτής τίθεται υπό επιτήρηση. Επίσης υπό επιτήρηση βρίσκονται και όσοι προμηθευτές είναι νέοι και δεν έχουν αξιολογηθεί.
- Αξιολόγηση τεχνικών δυνατοτήτων και Ελέγχου Ποιότητας πιθανών προμηθευτών / εργολάβων σε συνεργασία με το Τμήμα Ποιοτικού Ελέγχου.

- Διερεύνηση της επίδοσης για εξέταση της εγκυρότητας χαρακτηρισμού του προμηθευτή / εργολάβου ως κατάλληλου μέσω του ποσοστού των υλικών που επιστρέφονται ή απορρίπτονται.

Ο Διαχειριστής της αποθήκης είναι υπεύθυνος για την ποσοτική και ποιοτική παραλαβή των υλικών ή εξαρτημάτων σε συνεργασία με αυτούς που τα παρήγγειλαν.

Ο υπεύθυνος προμηθειών του τηρεί αρχείο των κρίσιμων προμηθευόμενων υλικών καθώς και λίστα με τους εγκεκριμένους τοπικούς προμηθευτές. Επιπλέον πληροφορεί την κεντρική υπηρεσία προμηθειών των Αθηνών για τους προμηθευτές και τις προμηθευόμενες εργασίες - υλικά των τοπικών αγορών.

6^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στα προηγούμενα κεφάλαια ασχοληθήκαμε με ποιο τρόπο είναι δυνατό να κατηγοριοποιήσουμε τους προμηθευτικούς πόρους και ποια πολιτική θα πρέπει να ακολουθήσουμε. Ένα στοιχείο το οποίο είναι αρκετά σημαντικό στη στρατηγική των προμηθευτικών πόρων που θα πρέπει να ακολουθήσουμε είναι η πληροφορία.

Γενικά υπάρχουν διάφοροι τύποι πληροφορίας και οι οποίοι μας εμφανίζονται με διάφορους τρόπους όπως έντυπα, ηλεκτρονικά κλπ. Βασικό ρόλο στην αξιοπιστία της πληροφορίας έχει η πηγή από την οποία προέρχεται. Διαφορετική βαρύτητα θα έχει μια πληροφορία όταν προέρχεται από ένα επίσημο φορέα σε σχέση εάν προέρχεται από κάπου όχι τόσο αξιόπιστα.

6.2 ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ

Το σημείο το οποίο θα αναλύσουμε και θεωρείται αρκετά κρίσιμο, δια το λόγο ότι καθορίζει τη βαρύτητα και τη προσοχή που θα δοθεί στη πληροφορία είναι η πηγή της πληροφορίας. Πηγές πληροφοριών είναι δυνατόν να είναι οι ακόλουθες:

- Εξειδικευμένα περιοδικά τα οποία ασχολούνται με τις συγκεκριμένες κατηγορίες για τις οποίες ενδιαφερόμαστε. Αυτά τα περιοδικά είναι δυνατόν να σου παρέχουν ιδέες καθώς και τους τρόπους όπου είναι δυνατόν να υλοποιήσει κάτι που σε ενδιαφέρει.

- Εφημερίδες οι οποίες είναι δυνατόν να σου δώσουν μια γενική εικόνα μιας κατάστασης που αυτή η εικόνα να ληφθεί σοβαρά υπόψη σου για μια μελλοντική αγορά σου, πχ κίνδυνος πολέμου στη χώρα ενός προμηθευτή.
- Από τα διάφορα επιμελητήρια είναι δυνατόν να υπάρχει πληροφόρηση σχετικά για υλικά , προμηθευτές, επικείμενες συνεργασίες κλπ.
- Τα διάφορα ινστιτούτα δίνουν πληροφόρηση για τη πορεία των δεικτών διαφόρων δραστηριοτήτων, για παράδειγμα η πορεία τους κόστους κτήσης καυσίμου, απασχόληση κλπ
- Επίσης πληροφόρηση δίνεται και από τους επιμέρους αντιπροσώπους για το τι πρόκειται να ακολουθήσει για τη συγκεκριμένη φίρμα την οποία αντιπροσωπεύουν και τι θα πρέπει να περιμένει ο αγοραστής.
- Διάφοροι διεθνείς οργανισμοί παρέχουν στατιστικές και έρευνες για διάφορα θέματα.
- Σημαντική πηγή πληροφοριών είναι οι προμηθευτές και ιδιαίτερα αυτοί οι οποίοι έχουν στενή συνεργασία με τους αγοραστής. Αυτοί οι προμηθευτές είναι δυνατόν να δώσουν πληροφορίες σχετικά με το πως είναι πιθανό να εξελιχθεί η συγκεκριμένη κατηγορία προμηθευόμενων πόρων.
- Τα τελευταία χρόνια είναι συχνό το φαινόμενο να υπάρχει συνεργασία μεταξύ αγοραστών διαφόρων εταιρειών όπου ανταλλάσσουν ιδέες και πληροφορίες.
- Πηγή πληροφοριών είναι και οι εκθέσεις που ο κάθε αγοραστής ενημερώνεται για τις νέες εξελίξεις.
- Τα πανεπιστήμια παρέχουν πληροφορίες μέσω βιβλιογραφίας ή και ερευνών

6.3 Η ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΟΜΕΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Στη προηγούμενη παράγραφο αναφέραμε τις πηγές πληροφόρησης, το επόμενο βήμα είναι να γίνει κατανοητό πως η κάθε πληροφορία επιδρά στην ανάλυση των προμηθευόμενων πόρων. Πρέπει καταρχήν να ορίσουμε τα βασικά στάδια στα οποία η πληροφορία ως στοιχείο της απόφασης είναι σημαντικός παράγοντας, τα στάδια ανάλυσης είναι τα ακόλουθα:

- Ο προμηθευτικός κίνδυνος (πέντε (5) παράγοντες του Porter)
- Η αναγνώριση της τάσης της αγοράς
- Προ-αξιολόγηση των υποψήφιων προμηθευτικών πόρων
- Ανάλυση Κόστους/Αξίας
- Η πρόβλεψη
- Γενικά στη σταθερότητα του εκάστοτε κοινωνικού-πολιτικού- οικονομικού περιβάλλοντος.

6.3.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΣΤΟ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟ ΚΙΝΔΥΝΟ

Οι πέντε παράγοντες του Porter είναι οι ακόλουθοι :

- Ανταγωνισμός μεταξύ προμηθευτών
 - Η πιθανότητα εισόδου νέων προμηθευτών
 - Διαπραγματευτική ισχύς του αγοραστή
 - Διαπραγματευτική ισχύς του προμηθευτή
 - Δυνατότητα υποκατάστασης
- Όσον αφορά τον πρώτο παράγοντα που αφορά τον ανταγωνισμό των προμηθευτών η πληροφορία και γενικά το σύνολο πληροφοριών είναι δυνατόν να διαμορφώσουν την τελική επιλογή. Για παράδειγμα εάν η πληροφορία αφορά επικείμενες συνεργασίες μεταξύ προμηθευτών είναι δυνατόν να μας οδηγήσει στη επιλογή του A και όχι του B προμηθευτή.

- Η πιθανότητα εισόδου ενός προμηθευτή, σε μια συγκεκριμένη αγορά ενδέχεται να επηρεάσει την απόφασή μας ή και το χρόνο όπου πρόκειται να πραγματοποιήσουμε μια αγορά.
- Διαπραγματευτική ισχύ του προμηθευτή, η πληροφορία ότι πρόκειται ο συγκεκριμένος προμηθευτής να εξαγοράσει κάποια άλλη εταιρεία ή ότι έχει οικονομικά προβλήματα συμβάλει στο τρόπο διαπραγμάτευση μας
- Διαπραγματευτική ισχύ του αγοραστή, η πληροφορία για τυχόν προβλήματα μελλοντικής ρευστότητας ενδέχεται να αλλάξει το τρόπο χειρισμού των διαφόρων θεμάτων εκ' μέρους του αγοραστή.
- Δυνατότητα υποκατάστασης , πληροφορία ότι πρόκειται να υπάρχει υποκατάστατο στο συγκεκριμένο είδος οδηγεί σε τελείως διαφορετική αντιμετώπιση της προμήθειας.

6.3.2 Η ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΗΣ ΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Η πληροφόρηση σχετικά με το τι ακολουθείται ή ποια θα είναι η τάση συμβάλει δραστικά για την απόφασή μας. Εάν ένα υλικό το οποίο προμηθευόμαστε πληροφορούμαστε ότι πρόκειται να σταματήσει να παράγεται είναι απαραίτητο να εκμεταλλευτούμε την πληροφορία και να αντιδράσουμε το συντομότερο δυνατόν.

6.3.3 ΠΡΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ο ρόλος της πληροφορίας στη συγκεκριμένη φάση είναι ιδιαίτερα σημαντικός μας αποτρέπει από την αναλυτική αξιολόγηση όλων των υποψήφιων πηγών. Με συνοπτικές διαδικασίες και με βάση συγκεκριμένα κριτήρια λαμβάνοντας υπόψη την πληροφόρηση που παρέχεται από διάφορες πηγές καταλήγουμε σε ένα πρώτο γρήγορο ξεκαθάρισμα των υποψήφιων προμηθευτικών πόρων.

6.3.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ / ΑΞΙΑΣ

Η πληροφόρηση σχετικά με την τιμή του υλικού καθώς και οι διάφοροι δείκτες μας δίνουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουμε τη κατάλληλη πολιτική. Επιπλέον υπάρχει η πληροφόρηση σχετικά με το κόστος του προμηθευόμενου υλικού, αυτό έχει σαν συνέπεια την ουσιαστική συνεργασία αγοραστή και προμηθευτή.

6.3.5 Η ΠΡΟΒΛΕΨΗ

Η πληροφόρηση για αύξηση της ζήτησης καθώς και η εκμετάλλευση στατιστικών πληροφοριών για επικείμενη αλλαγή της τάσης είναι δυνατόν να προκαλέσουν ουσιαστικές αλλαγές στο υφιστάμενο καθεστώς. Για παράδειγμα σε περίπτωση που όλες οι πληροφορίες οδηγούν σε αύξηση της ζήτησης είναι δυνατόν αριθμός του προσωπικού της εταιρείας να διαφοροποιηθεί δραστικά.

6.3.6 Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ – ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ – ΠΟΛΙΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Ένα σημείο ιδιαίτερα κρίσιμο που θα πρέπει να εξετάζεται και να λαμβάνεται υπόψη των αναλύσεων που αφορούν τη προμήθεια κρίσιμων προμηθευτικών πόρων είναι η γενική οικονομικό-πολιτική και κοινωνική κατάσταση που επικρατεί στο ευρύτερο περιβάλλον. Δεν είναι δυνατόν να προτιμηθεί μία πηγή η οποία προέρχεται από μια περιοχή όπου η πολιτική κατάσταση είναι ιδιαίτερα σταθερή όπως συχνά πραξικοπήματα κλπ. Σε αυτή τη περίπτωση η πληροφόρηση ότι η συγκεκριμένη περιοχή έχει στρατιωτική κυβέρνηση ή σε άλλη περίπτωση ότι πρόκειται να γίνει πραξικόπημα δεν πρόκειται να επιλεγεί ως πηγή προμήθειας.

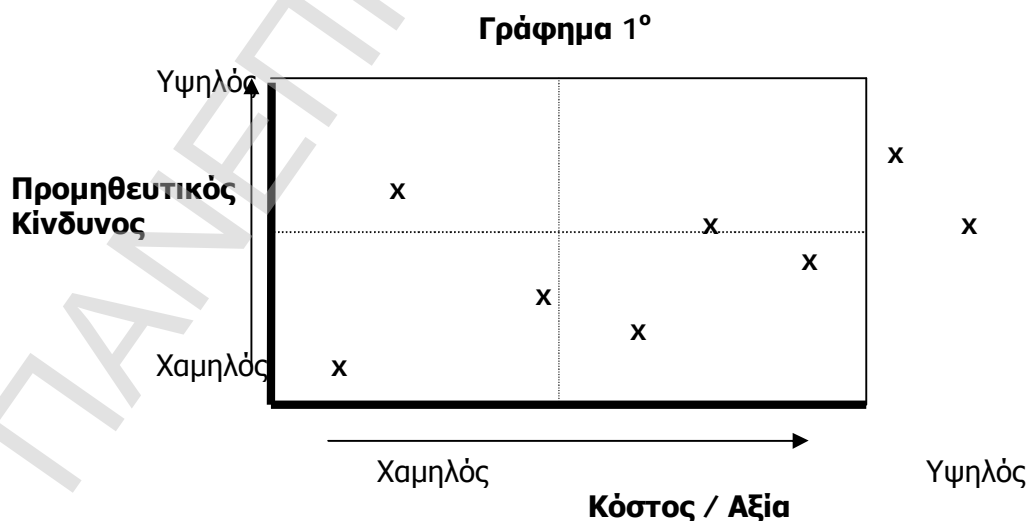
7^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΞΙΑΣ

7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για να κτιστεί μία στρατηγική κατηγοριοποίησης των προμηθειών, η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει μία ανάλυση «αξίας» όλων των αγαθών και υπηρεσιών που προμηθεύεται. Οι συνολικές αγορές πρέπει να συγκεντρωθούν είτε από τα τμήματα είτε ως SBUs (Strategic Business Unit), τόσο για μεμονωμένα αγαθά ή υπηρεσίες, αλλά και από μεμονωμένους προμηθευτές. Η ανάλυση αξίας μπορεί να είναι δύσκολη και ανιαρή διαδικασία, αλλά έχει κρίσιμα αποτελέσματα και σημασία.

Το τελικό αποτέλεσμα της ανάλυσης αξίας είναι ένα γράφημα, στο οποίο τοποθετούνται οι stock – keeping units (SKU) και υπηρεσίες. Ο οριζόντιος άξονας αντιπροσωπεύει το λόγο κόστους / αξίας των υλικών – υπηρεσιών και στον κάθετο άξονα τοποθετούμε τον λεγόμενο «προμηθευτικό κίνδυνο» (π. χ. δυσκολία εξεύρεσης ενός υλικού), όπως παρουσιάζεται παρακάτω:



Σε πολλές περιπτώσεις, μεμονωμένα υλικά / υπηρεσίες μπορούν να ομαδοποιηθούν σε κατηγορίες και να αντιμετωπιστούν ως ένα αντικείμενο.

Ο οριζόντιος άξονας αντιπροσωπεύει την σπουδαιότητα και τη σημασία του αντικειμένου – υλικού – υπηρεσίας σε όρους χρηματικών πόρων που απαιτούνται ετησίως. Συνήθως, ο λόγος κόστους / αξίας ποσοτικοποιείται βάσει του συνολικού ετήσιου κεφαλαίου που απαιτείται για την προμήθεια του υλικού ή της υπηρεσίας. Για παράδειγμα, 1.000.000 τεμάχια υλικού με τιμή 20 ΕΥΡΩ το τεμάχιο, έχουν συνολικό κόστος 20.000.000 ΕΥΡΩ. Το συνολικό ετήσιο ποσό που ξοδεύεται μπορεί να είναι μικρότερο ή μεγαλύτερο, εάν υπάρχουν παράγοντες κόστους οι οποίοι δεν έχουν ληφθεί υπόψη κατά την ανάλυση αξίας. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι τελωνειακοί δασμοί και κάποια μεταφορικά και αποθηκευτικά κόστη.

Κάθε επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει και να ποσοτικοποιήσει τον προμηθευτικό κίνδυνο, σύμφωνα με τη δική της περίπτωση και τις ιδιαίτερες ανάγκες της. Για τις περισσότερες επιχειρήσεις, ο προμηθευτικός κίνδυνος απαρτίζεται και προσδιορίζεται από ένα μίγμα τεχνολογικών παραγόντων, προμηθευτικής διαθεσιμότητας, τεχνικών προδιαγραφών και περιβαλλοντικών ζητημάτων.

Πιο αναλυτικά:

Ο προμηθευτικός κίνδυνος υπολογίζεται με κριτήριο τη βραχυπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη διαθεσιμότητα των υλικών, τον αριθμό των προμηθευτών, τις ευκαιρίες αγοράς ή ιδιοκατασκευής, τους κινδύνους αποθεματοποίησης και τις δυνατότητες υποκατάστασης.

Επιπλέον, η τεχνική του supply positioning αναλύει την επίπτωση στα κέρδη, το προμηθευτικό ενδιαφέρον, δηλαδή την επιρροή ενός δεδομένου υλικού στο αποτέλεσμα που υπολογίζεται ως συμμετοχή του κόστους του υλικού, στο συνολικό κόστος του προϊόντος ή ως επιρροή στην ποιότητα του τελικού προϊόντος ή γενικότερα στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Επιπλέον, οι παράγοντες οι οποίοι συνιστούν τον προμηθευτικό κίνδυνο είναι οι εξής:

- Ø Αριθμός προμηθευτών
- Ø Κίνδυνος απαξίωσης κατά την αποθήκευση

- Ø Ανταγωνισμός μεταξύ αγοραστών για το υλικό
- Ø Δύσκολες αλλαγές προμηθευτών, λόγω της φύσεως του εξοπλισμού της επιχείρησης
- Ø Δύσκολες αλλαγές προμηθευτών, λόγω επιδράσεων στο τελικό προϊόν / πελάτη
- Ø Δύσκολες αλλαγές προμηθευτών, λόγω του δικτύου μεταφοράς
- Ø Δύσκολες αλλαγές προμηθευτών, λόγω τεχνολογίας, πατεντών
- Ø Το υλικό είναι ειδικών προδιαγραφών
- Ø Το υλικό πρέπει να έχει περιβαλλοντική αξιοπιστία / ασφάλεια

Η αρχική ανάλυση αξίας μπορεί να αποτελέσει το αντικείμενο θερμών συζητήσεων, κυρίως λόγω της διαφορετικής αξιολόγησης υλικών / υπηρεσιών, βάσει της σπουδαιότητάς τους, από τους προϊσταμένους διαφορετικών τμημάτων. Παραδείγματος χάριν, μία επιχειρηματική μονάδα θα μπορούσε να θεωρήσει έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή ως βοηθητικό στοιχείο (γραμματειακή υποστήριξη), ενώ μία άλλη μονάδα ως κρίσιμη τεχνολογία (αυτοματοποιημένη παραγωγή – Τμήμα Μελετών κλπ).

7.2 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Αφού ολοκληρώσουμε την ανάλυση αξίας, το επόμενο βήμα είναι να ομαδοποιήσουμε τις προμήθειες, χωρίζοντας το διάγραμμα σε τέσσερις ή περισσότερες κατηγορίες, όπως φαίνεται παρακάτω. Κάθε υποομάδα έχει ονομαστεί έτσι, ώστε να περιγράφεται εύκολα η δυναμική των υλικών / υπηρεσιών που περιλαμβάνει:



Τα υλικά / υπηρεσίες που βρίσκονται στο 1ο τεταρτημόριο (I), χαμηλού κινδύνου και χαμηλού λόγου κόστους / αξίας, ονομάζονται τακτικά. Για αυτά τα υλικά γίνονται αγορές ρουτίνας και δεν υπεισέρχονται απευθείας στην αύξηση της τελικής αξίας – τιμής του προϊόντος της επιχείρησης. Ο λόγος κόστους / αξίας είναι χαμηλός και η ζημιά σε περίπτωση ανεπάρκειας λόγω προμηθευτικών προβλημάτων είναι μικρή. Συνήθως, πρόκειται για τυποποιημένα υλικά, σε πληθώρα στην αγορά, από πολλούς προμηθευτές. Πολλά MRO (Maintenance, Repair, Operating) υλικά / υπηρεσίες και άλλα, διοικητικά βοηθητικά, θεωρούνται τακτικά.

Τα υλικά / υπηρεσίες που βρίσκονται στο 2ο τεταρτημόριο (II), χαμηλού προμηθευτικού κινδύνου και υψηλού λόγου κόστους / αξίας, αποτελούν προμήθειες υψηλής κερδοφορίας. Αυτά τα υλικά / υπηρεσίες είναι βασικές αγορές, οι οποίες αντιπροσωπεύουν υψηλό κόστος, αλλά χαμηλό κίνδυνο για την επιχείρηση. Υλικά συσκευασίας, αγαθά βασικής παραγωγής, ταινίες και κάποια επικαλυπτικά αποτελούν παραδείγματα τέτοιων αγορών. Επειδή ουσιαστικά δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ ανταγωνιστικών προϊόντων αυτής της κατηγορίας, συχνά οι προμηθευτές τους προσπαθούν να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές, κυρίως με εξυπηρέτηση μετά την πώληση.

Η τρίτη κατηγορία υλικών (3ο τεταρτημόριο, III) αποτελείται από υλικά χαμηλού λόγου κόστους / αξίας, αλλά υψηλού προμηθευτικού κινδύνου. Αυτά είναι γνωστά ως κρίσιμα. Αυτά παρουσιάζουν δυσκολίες στην εξεύρεσή τους στην αγορά, ενώ έχουν

μικρή σχετική αξία. Τέτοια είναι ανταλλακτικά από περιορισμένο αριθμό προμηθευτών, με μεγάλους χρόνους παράδοσης, κρίσιμες υπηρεσίες όπως ειδική θερμική επεξεργασία ή ειδικά χημικά. Ο κίνδυνος για τις επιχειρήσεις είναι υψηλός, ενώ ο πελάτης αδιαφορεί για την ιδιαίτερη προμηθευτική φύση του υλικού ή απλώς δεν την ξέρει.

Στο 4ο και τελευταίο τεταρτημόριο βρίσκονται τα στρατηγικά υλικά. Αυτά τα υλικά / υπηρεσίες είναι υψηλού λόγου κόστους / αξίας, όπως επίσης και υψηλού προμηθευτικού κινδύνου, ενώ προσδίδουν στο τελικό προϊόν ανταγωνιστικό ή στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του στην αγορά. Παραδείγματα τέτοιων υλικών είναι μοναδικά, κατά παραγγελία υλικά ή εξαρτήματα, ένα εξάρτημα το οποίο επιτρέπει χαμηλότερο ολικό κόστος, υψηλότερη αξιοπιστία, μια φιλική προς το περιβάλλον λειτουργία για τον πελάτη, ή μία μοναδική διαφημιστική εκστρατεία, προσκολλημένη στο τελικό προϊόν. Η αξία αυτών των υλικών / υπηρεσιών υπολογίζεται σε όρους ικανοποίησης του πελάτη και προστιθέμενης αξίας για την επιχείρηση και όχι σε όρους τιμής αγοράς.

Η κατηγοριοποίηση των αγοραζόμενων υλικών με αυτόν τον τρόπο διευκολύνει το διαχωρισμό των απαιτούμενων στρατηγικών και τακτικών, οι οποίες θα αναπτυχθούν σε διάφορες αγορές προμηθευτών και περιβάλλοντα. Καθένα από αυτά τα τεταρτημόρια έχει έναν μοναδικά διαφορετικό ανταγωνιστικό και λειτουργικό αντίκτυπο στην επιχείρηση. Σε αντίθεση με την Ανάλυση ABC, η οποία επικεντρώνεται μόνο στο κόστος του κάθε υλικού και στο συνολικό κεφάλαιο που απαιτείται, η κατηγοριοποίηση των αγορών αντιλαμβάνεται την αλληλεπίδραση μεταξύ του προμηθευτικού κινδύνου και της ανάλυσης αξίας στην επιχείρηση. Χρησιμοποιώντας τη μέθοδο αυτή, το Τμήμα Προμηθειών μπορεί εύκολα πλέον να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο τα διάφορα υλικά / υπηρεσίες επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης.

7.3 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Τα υλικά / υπηρεσίες τα οποία ομαδοποιούνται στα τέσσερα τεταρτημόρια παρουσιάζουν σημαντικά διαφορετικά αγοραστικά χαρακτηριστικά. Ως φυσική συνέπεια της διαφορετικής «υφής» των υλικών των τεσσάρων τεταρτημορίων, οι

στόχοι που σχετίζονται με την αγορά τους είναι εντελώς διαφορετικοί, όπως φαίνεται παρακάτω:

Γράφημα 3^ο – Στόχοι αγοράς

Υψηλός	Κρίσιμα	Στρατηγικά
	ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ
Χαμηλός	Τακτικά	Υψηλής Κερδοφορίας
	ΑΠΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ	ΜΕΓΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΕΡΔΟΥΣ
	Χαμηλός	Υψηλός

Προμηθευτικός κίνδυνος

Κόστος / Αξία

Ο μεγαλύτερος αριθμός υλικών, τελικά θα ταξινομηθεί ως *τακτικά*. Αυτά τα υλικά, μικρού λόγου κόστους / αξίας και χαμηλού προμηθευτικού κινδύνου, είναι εκείνα για τα οποία θα πρέπει να ελαχιστοποιήσουμε την κατανάλωση πόρων της επιχείρησης. Στόχος των προμηθειών για αυτά τα υλικά είναι να αυξηθεί δραματικά η διαδικασία προμήθειας, με μία συνακόλουθη μείωση του μεταφορικού κόστους.

Η τιμή μεμονωμένων υλικών / υπηρεσιών αυτής της κατηγορίας είναι μηδαμινής σημασίας. Μεγάλη βελτίωση της αγοραζόμενης τιμής για αυτά τα υλικά συντελεί σε μία πολύ μικρή μείωση του ολικού κόστους, άνευ σημασίας. Αντίθετα, μικρές βελτιώσεις στην τιμή υλικών υψηλού λόγου κόστους / αξίας επιφέρει μεγαλύτερη εξοικονόμηση πόρων.

Τα *κρίσιμα* υλικά / υπηρεσίες, παρόλο που είναι χαμηλής αξίας, είναι πάρα πολύ σημαντικά για την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Σε αυτήν την κατηγορία, ο κύριος στόχος είναι να μειωθεί οποιοσδήποτε κίνδυνος προμηθευτικής ανεπάρκειας για την εταιρεία, ακόμα και σε ασύμφορη τιμή. Γενικά, οι

επιχειρήσεις τείνουν να μη δίνουν μεγάλη σημασία στο κόστος αυτών των υλικών. Παρόλα αυτά, θα πρέπει αυτή η κατηγορία να γίνεται συχνά αντικείμενο μελέτης, ούτως ώστε να διατηρηθεί το κόστος σε κανονικά επίπεδα και να αποφευχθεί μετατόπιση στο 4^ο τεταρτημόριο. Επίσης, προσπάθεια πρέπει να καταβληθεί για να μετατοπιστεί αυτή η κατηγορία στο 1^ο τεταρτημόριο, δηλαδή να επαναπροσδιορίσουμε αυτά υλικά / υπηρεσίες ως τακτικά. Οι υπεύθυνοι των προμηθειών οφείλουν να αξιολογούν συνεχώς την αγορά, ελέγχοντας για αλλαγές στην προμηθευτική βάση και την παγκόσμια οικονομία.

Τα υλικά *υψηλής κερδοφορίας*, του 2^{ου} τεταρτημορίου, είναι υψηλής αξίας, αλλά δεν παρουσιάζουν πολυπλοκότητα που θα μπορούσε να αυξήσει τον προμηθευτικό κίνδυνο για την επιχείρηση. Συνήθως, υπάρχει ένας ικανός αριθμός ανταγωνιστικών προμηθευτών, για αυτά τα υλικά. Σε αυτήν την κατηγορία μπορούν οι αγοραστές να επιδιώξουν μείωση του συνολικού κόστους και να προσφέρουν ευκαιρίες κερδοφορίας στην επιχείρηση. Με μία σταθερή αγορά προμηθευτών, οι υπεύθυνοι των προμηθειών μπορούν να επιτύχουν κερδοφόρες αγορές από μία μόνο πηγή, δηλαδή, να αυξήσουν τον προμηθευτικό κίνδυνο για να αποκομίσουν οικονομίες κλίμακας και χαμηλότερο κόστος, λόγω αυξημένου όγκου παραγγελίας.

Η κατάσταση στο 4^ο τεταρτημόριο, είναι πολύ διαφορετική. Τα *στρατηγικά* υλικά είναι υψηλής αξίας και όλες οι προσπάθειες πρέπει να έχουν ως στόχο την αποφυγή αρνητικής επίπτωσης στην οικονομική κατάσταση της εταιρείας. Αλλά η χρήση οικονομιών κλίμακας, όπως για τα υλικά υψηλής κερδοφορίας δεν είναι εδώ θετική. Τα υλικά αυτά παρουσιάζουν συνήθως υψηλό προμηθευτικό κίνδυνο, με συνέπεια η προμήθεια από μία μόνο πηγή να μην είναι λογική. Αυτή η κατηγορία απαιτεί μία μακροπρόθεσμη αντιμετώπιση και σχεδιασμό, όπως επίσης και μία φιλοσοφία συνεργασίας. Τα υλικά / υπηρεσίες θα έπρεπε να αντιμετωπίζονται βάσει της επίδρασής που έχουν στα προϊόντα και το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης.

7.4 ΤΙΜΗ ΕΝΑΝΤΙΟΝ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Η τιμή αποτελεί ένα μικρό μόλις του συνολικού αγοραστικού κόστους ενός υλικού / υπηρεσίας. Το γεγονός αυτό έχει έντονη παρουσία στη τμηματοποίηση της αγοράς

και τη συνακόλουθη χάραξη προμηθευτικών στρατηγικών. Στις παρακάτω παραγράφους αναλύεται εκτενέστερα.

Τα υψηλής κερδοφορίας υλικά συνήθως συγκρίνονται βάσει της τιμής τους, σήμερα όμως στην τιμή περιλαμβάνονται και άλλα είδη κόστους, όπως ναύλα, όροι πληρωμής, έξοδα παράδοσης, αποθηκευτικά κόστη και άλλα, τα οποία συνυπολογίζονται στη ζητούμενη τιμή. Τα ναύλα υπολογίζονται στην τιμή αγοράς και πολλοί προμηθευτές ζητείται να επισυνάψουν και κόστη παράδοσης, που περιλαμβάνουν το κόστος μεταφοράς και αποθήκευσης, στην τελική τιμή. Οι όροι πληρωμής, συμπεριλαμβανομένου και του νομίσιματος, μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τη ροή μετρητών, το κόστος κεφαλαίου και το κόστος παραγωγής. Τα κόστη αποθήκευσης, εξαρτώμενα από το μέγεθος των παρτίδων και τους χρόνους των αποφάσεων για αγορά, τείνουν να προστίθενται όλο και συχνότερα στο ολικό κόστος, για όλους τους τύπους αγορών.

Τα τακτικά υλικά είναι άρρηκτα συνυφασμένα με την συναλλακτική φύση της αγοραστικής διαδικασίας. Εκτός από τη ζητούμενη τιμή εκ μέρους του προμηθευτή, πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το κόστος διαχείρισης των αγορών αυτής της κατηγορίας. Για παράδειγμα, σε πολλές επιχειρήσεις, το κόστος διαχείρισης μίας τέτοιας αγοράς μπορεί να υπερβεί και τα 240 ΕΥΡΩ, για κάθε συναλλαγή. Λαμβάνοντας υπόψη το μικρό φυσικό όγκο αυτών των αγορών, το διαχειριστικό κόστος μπορεί να υπερβεί κατά πολύ τη ζητούμενη από τον προμηθευτή τιμή αγοράς. Είναι λοιπόν απαραίτητο το διαχειριστικό κόστος των αγορών τακτικών προϊόντων να υπολογιστεί σωστά και να συγκριθεί με τη εκάστοτε τιμή αγοράς.

Τα κόστη κατηγοριοποίησης των κρίσιμων υλικών εξαρτώνται από το κόστος των «νεκρών χρόνων» του εργοστασίου ή του εξοπλισμού και του κόστους χρήσης, όταν αυτά τα υλικά / υπηρεσίες δεν είναι διαθέσιμα. Θα πρέπει ένα κατά παραγγελία υλικό / υπηρεσία να αγοραστεί μέσα σε αυτήν την κατηγορία; Σε κάποιες περιπτώσεις, το πλεονέκτημα του να χρησιμοποιείεις ένα τέτοιο υλικό / υπηρεσία εκμηδενίζεται, λόγω της αύξησης του προμηθευτικού κινδύνου και της πιθανότητας της έλλειψης, όταν είναι απαραίτητο.

Το κόστος των στρατηγικών υλικών / υπηρεσιών συνήθως λαμβάνεται ως τμήμα της προστιθέμενης αξίας για τον πελάτη, ή βάσει του αντίκτυπου που έχουν στη

συνολική εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του πελάτη. Αυτά τα υλικά / υπηρεσίες συνήθως αποτελούν τον παράγοντα – κλειδί που εξηγεί γιατί ο πελάτης αγοράζει από την επιχείρησή μας και όχι από ανταγωνιστή. Βασικά στοιχεία που λαμβάνονται υπόψη σε αυτήν την κατηγορία είναι τα κόστη διατήρησης και αξιοπιστίας.

7.5 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ

Η τεχνική της κατηγοριοποίησης των αγορών τονίζει την ανάγκη ανάπτυξης διαφορετικών στρατηγικών προμήθειας για κάθε τεταρτημόριο του πίνακα. Τα γραφήματα 4 και 5 παρουσιάζουν κάποια παραδείγματα στρατηγικών προσεγγίσεων στη διαχείριση του κόστους αγορών των υλικών / υπηρεσιών, είτε βασισμένα στην τεχνική πολυπλοκότητα και αξία (γράφημα 4), είτε στον προμηθευτικό κίνδυνο και αξία (γράφημα 5).

Γράφημα 4^ο

		Υψηλή	
		Εξειδικευμένα	Κατά παραγγελία
Τεχνολογία		<p><u>Εξαρτήματα βάσει προδιαγραφών</u> Συνεργασίες Διεθνείς προμήθειες Παραγωγική ικανότητα προμηθευτών Σχεδιασμός προμηθευτών Σχεδιασμός συγκεκριμένων τμημάτων</p>	<p><u>Εξαρτήματα που προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα</u> Στρατηγικές συμμαχίες Σχεδιασμός προμηθευτή Παραγωγική ικανότητα προμηθευτή Περιορισμένες διεθνείς προμήθειες</p>
	Χαμηλή	Εμπορίου	Τυποποιημένα
		<p><u>Προμήθειες γραφείου, MRO, ηλεκτρονικά εξαρτήματα, ταινίες ασφαλείας</u> Απλοποιημένες διαδικασίες προμήθειας Μείωση προσπάθειας Μείωση συναλλαγών Μείωση κόστους διαχείρισης Σύστημα συμβάσεων</p>	<p><u>Βασικά υλικά παραγωγής</u> Μεγιστοποίηση κέρδους Τυποποίηση Συγχώνευση όγκων Μείωση συναλλαγών Μείωση κόστους διαχείρισης Διεθνείς προμήθειες Εκμετάλλευση της αγοράς</p>
		Χαμηλή $\xrightarrow{\hspace{10em}}$ Υψηλή Αξία	

Οι στρατηγικές προμήθειας που εφαρμόζονται στα υλικά / υπηρεσίες υψηλής κερδοφορίας είναι κυρίως παραδοσιακές. Οι κατάλληλες στρατηγικές για αυτήν την κατηγορία πρέπει να επικεντρώνονται σε βραχυπρόθεσμα συμβόλαια για να καταστήσουν τον αγοραστή ικανό να εξετάζει την αγορά και να ανακαλύπτει νέες πηγές, χαμηλότερου κόστους. Οι αγοραστές οφείλουν να δημιουργήσουν διορατικές στρατηγικές για την εύρεση νέων προμηθευτών και / ή υποκατάστατα προϊόντα, παγκοσμίως. Βασική τους επιδίωξη θα είναι μία σημαντική συνεισφορά στην κερδοφορία της επιχείρησης, μειώνοντας τα κόστη σε αυτό το τεταρτημόριο, που χαρακτηρίζεται από υψηλούς όγκους.

Τελικά, η έμφαση της διαχείρισης των υλικών υψηλής κερδοφορίας είναι στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους, δηλαδή στη χρήση ανταγωνιστικών αγοραστικών στρατηγικών, οι οποίες θα αυξήσουν την κερδοφορία. Σαν αποτέλεσμα, η επιχείρηση θα περιμένει να διαπιστώσει μειώσεις στα ανά μονάδα κόστη, αυξημένη αγοραστική ασφάλεια και λεπτομερή γνώση του προμηθευτή. Το τμήμα Αγορών αναμένει αύξηση του επιπέδου γνώσης της αγοράς των προμηθευτών και τον αριθμό των παραγγελιών, καλύτερο συγχρονισμό και ευαισθησία στην τοποθέτησή τους, όπως επίσης, και μεταβολές στους προμηθευτές. Η προμηθευτική βάση θα καλύπτει φάσμα τόσο εθνικό, όσο και διεθνές.

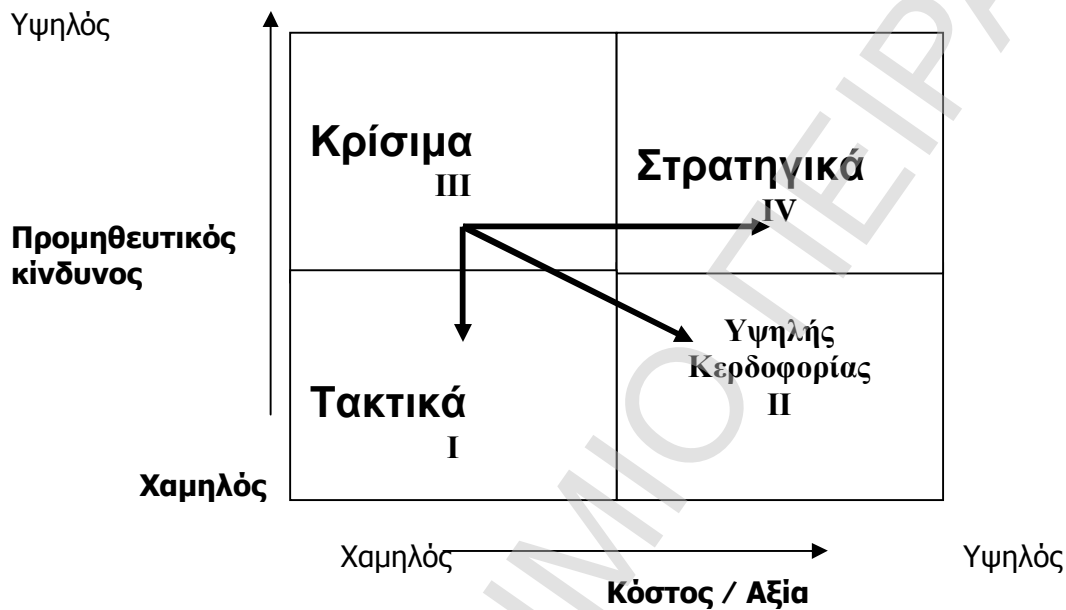
Γράφημα 5°



Όσον αφορά τα **κρίσιμα** υλικά, θα πρέπει να επιδιωχθεί η εξαφάνισή τους. Η γρήγορη εμπλοκή του προμηθευτή νωρίς στη σχεδιαστική διαδικασία, όπου χρειάζεται, η εμπλοκή του τμήματος Προμηθειών και στενή επικοινωνία με την Παραγωγή και τους χρήστες κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού του προϊόντος / υπηρεσίας μπορούν να συμβάλλουν στη μείωση της «κατά παραγγελία φύσης» αυτών των υλικών / υπηρεσιών, πριν να γίνουν αναντικατάστατα. Για ήδη υπάρχοντα υλικά αυτής της κατηγορίας, τεχνικές ανάλυσης αξίας και κατασκευής μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά, για να εξαλείψουν την ανάγκη τέτοιων υλικών. Η στρατηγική προμηθειών θα πρέπει να μετατοπίσει τα υλικά αυτά, είτε στα τακτικά (χαμηλότερος προμηθευτικός κίνδυνος), είτε στα υψηλής κερδοφορίας (χαμηλότερος

προμηθευτικός κίνδυνος, υψηλή αξία), είτε στα στρατηγικά (αύξηση αξίας), τα οποία έχουν είτε αντίκτυπο στην αγορά, είτε προσδίδουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Γράφημα 6° – Στόχοι στρατηγικών για τα Κρίσιμα υλικά



Τα υλικά και υπηρεσίες στο 4^ο τεταρτημόριο απαιτούν το υψηλότερο επίπεδο προμηθευτικών ικανοτήτων. Σε κάποιες περιπτώσεις, μακροχρόνια συμβόλαια έχουν αποδειχθεί σοφά, σε άλλες όμως, μεσοπρόθεσμου οριζοντα συμφωνίες είναι επιθυμητές. Οι αγοραστικές ομάδες πρέπει να συγκεντρώσουν λεπτομερείς πληροφορίες για μεμονωμένους προμηθευτές και να εργαστούν για την ανάπτυξή τους, καθώς αυτό θα αποφέρει αμοιβαία οφέλη. Αυτό είναι το τεταρτημόριο κατά το οποίο η έννοια της «στρατηγικής συμμαχίας» μπορεί εύστοχα να αναπτυχθεί. Το ολικό κόστος αγοράς κάθε υλικού / υπηρεσίας πρέπει να παρακολουθείται στενά και να ελέγχεται, χρησιμοποιώντας τεχνικές σύγκρισης και ελέγχου τιμής – κόστους. Όλα τα υλικά αυτής κατηγορίας θα πρέπει να επανεξετάζονται τακτικά, ούτως ώστε να διασφαλιστεί ότι οι προμηθευτές διατηρούν υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη και ότι τα κόστη παραμένουν στα επιτρεπτά όρια (κόστη – στόχοι).

Η έμφαση που δίνεται από τους υπεύθυνους διαχείρισης αυτών των υλικών αφορά την μεγιστοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Αυτά ξεφεύγουν από τη

στενή έννοια της τιμής και περιλαμβάνουν νέες και γρήγορες καινοτομίες, ταχύτερη έξοδο στην αγορά και αξεπέραστη ποιότητα. Η ικανότητα της προστιθέμενης αξίας αυτών των υλικών θα πρέπει να ενισχυθεί με κάθε τρόπο.

7.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ

Η τεχνική της κατηγοριοποίησης των αγορών βοηθά στην ανάπτυξη ρεαλιστικών, λειτουργικού επιπέδου, κυρίως στη διοίκηση των αγορών, στρατηγικών. Επαναλαμβάνουμε ότι τα Γραφήματα 4 και 5 παρέχουν παραδείγματα κάποιων τέτοιων στρατηγικών. Παρακάτω, αναλύεται περισσότερο η ανάπτυξη αυτών των στρατηγικών.

Πολλές από τις στρατηγικές για τα τακτικά υλικά / υπηρεσίες απαιτούν αυξημένη εμπλοκή των προμηθευτών. Παρόλο που τα υλικά αυτά είναι υπεύθυνα μόνο για ένα μικρό μέρος των χρημάτων που δαπανώνται για αγορές, προκαλούν το συντριπτικά μεγαλύτερο αριθμό των αγοραστικών συναλλαγών (συχνές παραγγελίες κλπ) και του επισυναπτόμενου διοικητικού κόστους. Όλες οι στρατηγικές σε αυτό το τεταρτημόριο έχουν ως στόχο την ελαχιστοποίηση του αριθμού των συναλλαγών και τη μείωση του προκύπτοντος διοικητικού κόστους των αγορών αυτών. Με το διοικητικό κόστος αυτών των αγορών να αγγίζει τα 240 ΕΥΡΩ για κάθε τυπική παραγγελία, έχουμε ποσοστό πάνω του 50% του ολικού κόστους να μη σχετίζεται με αυτά καθαυτά τα υλικά. Βασικός στόχος των στρατηγικών είναι να μειωθεί ο αριθμός των μεμονωμένων συναλλαγών, μέσω συγχώνευσης μεγάλου αριθμού παραγγελιών σε λιγότερους προμηθευτές, με τη χρήση συνολικών παραγγελιών και άλλων μεθόδων εκμετάλλευσης της προμηθευτικής βάσης και μείωσης παραγγελιών. Η χρήση καρτών κτήσης (procurement cards, P – cards) είναι ένα ευρέως διαδεδομένο μέσο και μία αποδοτική στρατηγική. Με τις P – cards, οι χρήστες μπορούν να παραγγείλουν απευθείας από τους προμηθευτές, έως ένα χρηματικό όριο, διαφορετικό για κάθε εταιρεία. Αυτό συμβάλλει στη δραστική μείωση των επιπέδων συναλλαγής, καθώς οι παραγγελίες συνοψίζονται στη μηνιαία κατάσταση της κάρτας και γίνεται μία μηνιαία πληρωμή σε έναν οικονομικό φορέα, αντί σε μεγάλο αριθμό προμηθευτών. Για υλικά των οποίων οι παραγγελίες είναι συχνές και θεωρούνται κοινά (off the shelf), η χρήση ολοκληρωμένων προμηθευτών και υπεργολαβιών προτιμάται. Η χρήση EDI (Electronic Data Interchange) με τους προμηθευτές, αν και όχι πολύ διαδεδομένη για

αυτήν την κατηγορία υλικών, είναι σίγουρα μία ακόμα επιλογή που αφορά μεγαλύτερους όγκους παραγγελίας.

Οι στρατηγικές για τα υλικά υψηλής κερδοφορίας στοχεύουν στην ελαχιστοποίηση του ολικού κόστους. Αυτό περιλαμβάνει αύξηση όγκου όταν χρειάζεται, με μεμονωμένες αγορές για την κάλυψη τυχόν διακυμάνσεων της ζήτησης, που δεν έχουν προβλεφθεί. Οι στρατηγικές συμμαχίες με προμηθευτές δεν έχουν ιδιαίτερη σημασία σε αυτό το τεταρτημόριο, καθότι οι παραδοσιακές τεχνικές είναι αρκετά αποτελεσματικές. Τα υλικά αυτής της κατηγορίας θα πρέπει να θεωρούνται ως μία μονάδα. Η αντίληψη αυτή αντανακλά το γενικότερο προμηθευτικό περιβάλλον που τα περιβάλλει, καθώς επίσης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Για παράδειγμα, η αγορά για αυτά τα υλικά διέπεται από μικρή δυσκολία εισαγωγής, με αποτέλεσμα την εξεύρεση πολλών πιθανών πηγών προμήθειας για κάθε υλικό. Η αγοράστρια επιχείρηση έχει χαμηλά κόστη αλλαγής κατά τη μεταφορά όγκων μεταξύ προμηθευτών, συντελώντας σε μικρή προσήλωση σε κάποια από τις πηγές. Το ολικό κόστος αποτελεί ένα ισχυρό κριτήριο επιλογής προμηθευτή. Οι στρατηγικές αυτής της κατηγορίας θα πρέπει να επικεντρώνονται στην αύξηση των όγκων, με συμπύκνωση αγορών από διάφορα τμήματα της επιχείρησης και με αύξηση της σπουδαιότητας της επιχείρησης για τον προμηθευτή, μέσω μέσο – μακροπρόθεσμων συμβολαίων.

Αυτό το τεταρτημόριο είναι υπεύθυνο για ένα μεγάλο μέρος της αγοραστικής δαπάνης. Κατά συνέπεια, μειώσεις κόστους, διαχείριση της ροής μετρητών μέσω του κόστους του κεφαλαίου και στρατηγικές χρόνου και όγκου παραγγελίας είναι κρίσιμης σημασίας. Αγοραστικές μέθοδοι τύπου JIT αναπτύχθηκαν για αυτήν ακριβώς την κατηγορία. Επίσης, στρατηγικές διασφάλισης ποιότητας για τον προμηθευτή απαντώνται συχνά.

Οι αγοραστικές στρατηγικές που αναφέρονται στα κρίσιμα υλικά στοχεύουν στη μείωση της ποικιλίας αυτών των υλικών / υπηρεσιών. Σε ένα περιβάλλον λιανεμπορίου, αυτό σημαίνει μείωση του αριθμού και της ποικιλίας των αποθεμάτων αυτής της κατηγορίας. Στο βιομηχανικό περιβάλλον, οι αγοραστικές στρατηγικές περιλαμβάνουν επιλογή τυποποιημένων υλικών / υπηρεσιών, τη χρήση ανάλυσης αξίας ή αξιολόγησης παραγωγής και τη χρήση διατμηματικών ομάδων για τη βελτίωση και ανάπτυξη αποτελεσματικών διαδικασιών στη διαχείριση στοιχείων καθ' όλη την ωφέλιμη ζωή τους. Κατά παραγγελία εργαλεία, κεφαλαιουχικός εξοπλισμός

και υλικά / υπηρεσίες υποστήριξης αποτελούν την πλειοψηφία αυτής της κατηγορίας. Παρόλο που τα υλικά αυτά ευθύνονται για ένα μικρό μέρος της συνολικής ετήσιας δαπάνης για αγορές, αντιπροσωπεύουν υλικά τα οποία απαιτούν συχνές συναλλαγές μεταξύ του προσωπικού αγορών και των άλλων χρηστών στην επιχείρηση. Αν και το κέρδος από βελτίωση του κόστους είναι μικρό, η πιθανότητα δυσφήμισης στην περίπτωση που αγοραστικά κάτι «πάει στραβά» είναι πολύ μεγάλη. Συνεπώς, αυτά τα υλικά απαιτούν μεγαλύτερη προσοχή απ' όση αξίζουν. Τι πρέπει να γίνει;

Για να προστεθεί αξία σε υλικά αυτού του τεταρτημορίου θα πρέπει η εμπλοκή της αγοραστικής λειτουργίας να γίνει πολύ νωρίς στον κύκλο παραγγελίας, ακόμα και από το στάδιο σχεδιασμού. Οι στρατηγικές που θα ακολουθηθούν πρέπει να σέβονται αυτήν την ανάγκη, μέσω της εμπλοκής των προμηθευτών νωρίς στη διαδικασία, ακόμα και με Έρευνα και Ανάπτυξη από μέρους τους. Το τμήμα Προμηθειών μπορεί να βοηθήσει τους χρήστες, με μείωση των πηγών προμήθειας μέσω αποκλειστικότητας στο σχεδιασμό και την βιομηχανοποίηση. Κόστη που δε σχετίζονται άμεσα με τα υλικά, όπως μεταφορικά, εκπαίδευση και συντήρηση αποτελούν βασικό κριτήριο για την αξιολόγηση και επιλογή του προμηθευτή. Το κόστος κτήσης, σε αντίθεση με τα τακτικά υλικά, είναι ένα μικρό ποσοστό του ολικού. Τεχνική ικανότητα και η ικανότητα συνεργασίας είναι κρίσιμες για το προσωπικό που θα ασχοληθεί με αυτήν την κατηγορία υλικών / υπηρεσιών.

Η ανάπτυξη στρατηγικών απόκτησης των υλικών του 4ου τεταρτημορίου (στρατηγικά) συμπεριλαμβάνει την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της δυνατότητας κτήσης και ανάπτυξης νέας τεχνολογίας, καθώς και την απαίτηση μοναδικών υπηρεσιών από τους προμηθευτές. Το τεταρτημόριο αυτό είναι γεμάτο από κρίσιμα υλικά και υπηρεσίες, τα οποία οι επιχειρήσεις χρειάζονται για τη διατήρηση μεριδίου αγοράς και της εύρυθμης λειτουργίας των. Αυτά συνήθως είναι μοναδικά υλικά / υπηρεσίες και τεχνολογίες, που δύσκολα αντικαθίστανται. Πολλά από αυτά οι επιχειρήσεις τα προμηθεύονται από μοναδικές πηγές προμήθειας. Τα κόστη των υλικών, αγοράς, μεταφορών και αποθήκευσης είναι συνήθως δευτερεύοντα. Οι στρατηγικές αυτές θα πρέπει να εμβαθύνουν στις σχέσεις αγοραστή – προμηθευτή μέσω μοναδικής πηγής προμήθειας, συμμαχιών και καθετοποίησης, ιδιαίτερα με ξένους προμηθευτές.

Το ολικό κόστος εδώ δεν αποτελεί οδηγό για την ανάπτυξη των παραπάνω σχέσεων. Ένα μεγάλο τμήμα των διαπραγματεύσεων αφορά συζητήσεις για ανάληψη μέρους του κόστους από κάθε πλευρά, για να διαπιστωθεί ποια επιχείρηση μπορεί να αποδώσει καλύτερα ποια δραστηριότητα μέσα στην αλυσίδα προμήθειας. Η προσοχή της διοίκησης αγορών είναι στραμμένη στην καινοτομία εξυπηρέτησης του πελάτη και στην ενδυνάμωση της σχέσης προϊόντος / εξυπηρέτησης.

7.7 ΓΙΑΤΙ ΤΟ SUPPLY POSITIONING;

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται σε όλες τις επιχειρήσεις που αγοράζουν ποικιλία υλικών με διαφορετικά χαρακτηριστικά.

Οι λόγοι για τους οποίους χρειάζεται η μέθοδος αυτή είναι οι εξής:

- Μικρομεσαίες / Βιομηχανικές επιχειρήσεις αγοράζουν 2.000 – 15.000 κωδικούς υλικών
Μεγάλες επιχειρήσεις αγοράζουν 50.000 – 250.000 κωδικούς υλικών
- Οι αγορές των υλικών αντιμετωπίζονται με την ίδια διαδικασία, ενώ τα υλικά έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά και διαφορετικές επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης
- Εφαρμογή της στρατηγικής εφοδιαστικής ταξινόμησης βοηθά τα τμήματα προμηθειών να αναβαθμίσουν το ρόλο τους στην επιχείρηση
Η μέθοδος στρατηγικής εφοδιαστικής ταξινόμησης βασίζεται στη δημιουργία ενός 'Προμηθευτικού Χαρτοφυλακίου', που εντάσσει όλες τις προμήθειες σε τέσσερις ομάδες. Η κάθε ομάδα απαιτεί διαφορετική αντιμετώπιση, όπως αναλύθηκε παραπάνω.

7.8 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Συνοψίζοντας, μέσα σε κάθε τεταρτημόριο οι προμηθευτές δεν έχουν ούτε την ίδια βαρύτητα, ούτε και απαιτούν την ίδια στρατηγική. Η εμπειρία έχει δείξει ότι σε κάθε κατηγορία υλικών / υπηρεσιών, ένας μικρός μόνο αριθμός προμηθευτών ευθύνεται για το μεγαλύτερο μέρος της δαπάνης για την κατηγορία. Αυτοί οι προμηθευτές θα

πρέπει να αντιμετωπίζονται δυναμικά. Ένα άτομο ή μία ομάδα θα πρέπει να έχει την ευθύνη για τις στρατηγικές επιχειρησιακές μονάδες αυτού του προμηθευτή. Αυτό σημαίνει τη χρήση όλων των στρατηγικών προμήθειας για όλες τις ομάδες, παγκοσμίως.

Καμία στρατηγική δεν είναι αρκετή από μόνη της για όλο το φάσμα των αγορών της σύγχρονης επιχείρησης, σε αυτό το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αντίθετα με τις παλαιότερες πρακτικές και αντιλήψεις, κατά τις οποίες τα περισσότερα υλικά αντιμετωπίζονταν με τον ίδιο τρόπο, η τεχνική της κατηγοριοποίησης των αγορών διαχωρίζει τις στρατηγικές, όπου εκείνες είναι αποτελεσματικές.

Το εύρος χρήσης της μεθόδου του supply positioning εξαρτάται από το ύψος της δαπάνης για αγορές, την κρισιμότητα των αγοραζομένων υλικών / υπηρεσιών και τους διαθέσιμους πόρους στο τμήμα Αγορών. Η χρήση της μεθόδου μπορεί να αναβαθμίσει το ρόλο της προμηθευτικής διαδικασίας στην επιχείρηση, από τακτικό σε στρατηγικό, συμβάλλοντας στα κέρδη, στην προστιθέμενη αξία και το βαθμό διείσδυσης στην αγορά.

Βασικό πλεονέκτημα είναι η εναρμόνιση των στρατηγικών προμήθειας με τις ευρύτερες στρατηγικές και στόχους του οργανισμού, άρα η εκμετάλλευση των ιδιαίτερων ικανοτήτων των Προμηθειών προς όφελος της επιχείρησης.

Β' ΜΕΡΟΣ

ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Εισαγωγή

Η εταιρία ιδρύθηκε το 1970, αν και ξεκίνησε τη λειτουργία της το 1933 σαν προσωπική εταιρία με ιδρυτή και ιδιοκτήτη τον κ. Δ. Σπυρίδη. Η εταιρία έχοντας ως βάση την πολύχρονη εμπειρία της έχει καταφέρει να καινοτομεί στον επιχειρηματικό κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται.

Ο Όμιλος εταιριών ΣΠΥΡΙΔΗ προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις εκάστοτε απαιτήσεις των πελατών της. Οι κύριοι τομείς δραστηριότητας του Ομίλου είναι: παραγωγή ηλεκτρονικών & μηχανικών αντλιών υγρών καυσίμων, εμπορία εξοπλισμού και μηχανημάτων για πρατήρια καυσίμων, βυτιοφόρα και διυλιστήρια, παροχή υπηρεσιών συντήρησης μηχανολογικού εξοπλισμού πρατηρίων καυσίμων βάση συμβολαίων συντήρησης καθώς και σε μεμονωμένους πελάτες, τεχνικά έργα εγκαταστάσεων, ολοκληρωμένων κατασκευών και ανακατασκευών πρατηρίων καυσίμων.

Η εταιρία έχει ιδιόκτητες εγκαταστάσεις στεγασμένες σε 2400m² στην Αθήνα. Ο παραγωγικός χώρος εκτείνεται σε χώρο 600 m και περιέχει δοκιμαστήρια αντλιών υπόγειες δεξαμενές και αποθηκευτικούς χώρους. Παραρτήματα της εταιρίας έχουν ιδρυθεί και δραστηριοποιούνται στον τομέα των πωλήσεων προϊόντων και εξοπλισμού καθώς και στους τομείς των υπηρεσιών συντήρησης / αποκατάστασης βλαβών και τεχνικών έργων στα πρατήρια καυσίμων σε Θεσσαλονίκη, Πάτρα, Λάρισα και Ηράκλειο Κρήτης. Ως το τέλος του τρέχοντος έτους δε, εκτιμάται ότι θα ξεκινήσει η επέκταση της εταιρίας εκτός Ελληνικών συνόρων με την ίδρυση παραρτημάτων της στα Βαλκάνια και στη Μέση Ανατολή.

Προκειμένου η εταιρία να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις της αγοράς, έχει μεριμνήσει για την αξιοποίηση συστημάτων σχεδιασμού προϊόντων CAD και την

εγκατάσταση και χρήση πληροφοριακών συστημάτων, όπως ένα ολοκληρωμένο σύστημα μηχανοργάνωσης του προγραμματισμού – ελέγχου της παραγωγής και της διαχείρισης υλικών (MRP II) και ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα προγραμματισμού και αξιοποίησης των επιχειρησιακών πόρων (ERP) μέσω του οποίου υλοποιούνται και οι οικονομικές και λογιστικές εφαρμογές.

Η υλοποίηση των προϊόντων γίνεται με βάση ολοκληρωμένες μελέτες, σχέδια και δείγματα που αναπτύσσονται στην εταιρία. Ο σχεδιασμός των προϊόντων ακολουθεί συγκεκριμένα στάδια και τα νέα προϊόντα που αναπτύσσονται περνούν από διαδοχικές φάσεις δοκιμών και επαληθεύσεων (συμπεριλαμβανομένων και δοκιμών σε πραγματικές συνθήκες λειτουργίας) πριν βγουν στην αγορά.

Τα κύρια υλικά έχουν πιστοποιητικά ποιότητας ή / και προέρχονται από πιστοποιημένους προμηθευτές του εσωτερικού και του εξωτερικού κατά ISO 9000. Πελάτες της εταιρίας είναι όλες οι γνωστές στην αγορά εταιρίες πετρελαιοειδών του ιδιωτικού και του ευρύτερου δημόσιου τομέα καθώς και ιδιώτες. Επίσης, η εταιρία εξάγει σταθερά τα τελευταία χρόνια προϊόντα της σε διάφορες χώρες της Αφρικής και της Ασίας, κάτι που την καθιερώνει ως σημαίνουσα εξαγωγική παρουσία στην Ελληνική βιομηχανία.

Το ανθρώπινο δυναμικό του Ομίλου εταιριών ΣΠΥΡΙΔΗ ανέρχεται σε 180 άτομα εκ των οποίων 100 άτομα είναι τεχνικό προσωπικό και 80 διοικητικό προσωπικό. Η εταιρία έχει μεριμνήσει και συνεχώς μεριμνά για την ειδίκευση, εκπαίδευση και επανεκπαίδευση του προσωπικού της στους τομείς δραστηριοτήτων της. Η εκπαίδευση του προσωπικού του Ομίλου πραγματοποιείται εντός της εταιρίας στα πλαίσια της εσωτερικής εκπαίδευσης που διενεργείται συστηματικά, είτε σε εξωτερικούς συνεργάτες – εταιρίες παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών, ανάλογα με τις υπάρχουσες κατά περίπτωση ανάγκες.

Η εταιρία έχει πιστοποιηθεί κατά ISO 9000 από τον οργανισμό RW TÜV από το 1996. Στο παρόν “Εγχειρίδιο Διαχείρισης Ποιότητας” παρουσιάζεται το “Σύστημα Ποιότητας” της εταιρείας. Στόχος είναι να γίνουν σαφείς και ευκρινείς τόσο στο προσωπικό της εταιρίας όσο και στους πελάτες και εξωτερικούς εμπειρογνώμονες, οι διεργασίες και η αλληλεξάρτηση αυτών, καθώς και οι μέθοδοι και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται στην εταιρεία προκειμένου να διασφαλισθεί η ποιότητα των παραγομένων προϊόντων

και προσφερομένων υπηρεσιών. Το εφαρμοζόμενο “Σύστημα Ποιότητας” καλύπτει τις απαιτήσεις του Διεθνούς προτύπου EN ISO 9001:2000. Το “Εγχειρίδιο Διαχείρισης Ποιότητας” συνοδεύεται από ένα σημαντικό αριθμό εσωτερικών εγγράφων που καλύπτουν τις ανάγκες του “Συστήματος Ποιότητας” σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης της εταιρίας. Βασικά έγγραφα αναφέρονται στα επιμέρους κεφάλαια του εγχειριδίου. Το περιεχόμενο του “Εγχειριδίου Διαχείρισης Ποιότητας” αποτελεί εργαλείο εσωτερικής εργασίας για όλους τους τομείς της εταιρείας, είναι πηγή πληροφόρησης για τον πελάτη και αποτελεί την βάση για εσωτερικές επιθεωρήσεις του “Συστήματος Ποιότητας”.

Πολιτική Ποιότητας

Στην εταιρία, βασική αρχή και δέσμευση της Διοίκησης αλλά και κάθε στελέχους της είναι η παροχή στους πελάτες αξιόπιστων προϊόντων και υπηρεσιών που να καλύπτουν πλήρως τις απαιτήσεις τους και τις σχετικές νομοθετικές ρυθμίσεις. Για την επίτευξη του παραπάνω στόχου η Διοίκηση της εταιρίας εξασφαλίζει διαρκώς:

- § Την ανάπτυξη, εφαρμογή και συνεχή βελτίωση ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2000.
- § Την απόλυτη κατανόηση των απαιτήσεων των πελατών από το προσωπικό.
- § Την καθιέρωση μετρήσιμων στόχων και τη **συνεχή** παρακολούθησή τους σε τακτά χρονικά διαστήματα μέσω των ανασκοπήσεων από τη Διοίκηση.
- § Την παροχή των απαραίτητων πόρων σε όλα τα τμήματα της εταιρίας (Παραγωγή, Πωλήσεις, Συντήρηση, Επισκευές, Εγκαταστάσεις) για την εξασφάλιση της απρόσκοπτης και αποτελεσματικής λειτουργίας τους.
- § Τη δημιουργία ενός σύγχρονου και επαγγελματικά κατάλληλου περιβάλλοντος εργασίας.
- § Τη διατήρηση υψηλού επιπέδου γνώσεων των στελεχών της.

Η **συνεχής βελτίωση** της αποτελεσματικότητας του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας αποτελεί στόχο και βασική μας δέσμευση, καθοριστικός δε παράγοντας είναι η ενεργός συμμετοχή και συνεισφορά όλου του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας.

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ «SUPPLY POSITIONING» ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΠΥΡΙΔΗ Α.Ε.

1.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα εφαρμοστεί η τεχνική, η θεωρητική προσέγγιση της οποίας αναπτύχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, του supply positioning, στην εταιρεία ΣΠΥΡΙΔΗΣ Α.Ε. . Η πρακτική εφαρμογή της τεχνικής αυτής περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

- ∅ Προσδιορισμός των υλικών που θα συμμετάσχουν στην ανάλυση
- ∅ Ποσοτικοποίηση των απαραίτητων μεταβλητών (προμηθευτικός κίνδυνος, επιρροή στα τελικά αποτελέσματα) για την εφαρμογή της μεθόδου
- ∅ Συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και επεξεργασία των στοιχείων
- ∅ Ταξινόμηση των υλικών (τακτικά, υψηλής κερδοφορίας, κρίσιμα και στρατηγικά), αναφορά της υφιστάμενης διαχειριστικής πολιτικής και διατύπωση προτάσεων σύμφωνα με τα αποτελέσματα και τη θεωρητική προσέγγιση της μεθόδου

Οι παραπάνω ενέργειες οδηγούν σε μία ολοκληρωμένη εφαρμογή της μεθόδου, η οποία, με τη σειρά της, σκοπό έχει να προτείνει βελτιώσεις στη διαχείριση του προμηθευτικού χαρτοφυλακίου της επιχείρησης. Αποτέλεσμα αυτών, είναι η βελτίωση της διαχείρισης των οικονομικών πόρων της επιχείρησης, με σαφή μακροπρόθεσμο αντίκτυπο στα συνολικά οικονομικά αποτελέσματα (μείωση διαχειριστικού κόστους, λόγω μείωσης προμηθευτών ή κτήσης του υλικού) και την ανταγωνιστικότητά της.

1.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΤΩΡΙΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ (AS IS)

1.2.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΥΛΙΚΩΝ

Η εφαρμογή της ταξινόμησης εφοδιαστικών απαιτήσεων βασίστηκε στην ανάλυση Pareto, η θεωρητική προσέγγιση της οποίας παρατίθεται παραπάνω. Αρχικά, τα υλικά κατηγοριοποιήθηκαν σε **29 βασικές ομάδες**, οι οποίες παρατίθενται στον επόμενο πίνακα:

Πίνακας

A/A	ΥΛΙΚΑ
1	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ
2	ΗΛΕΚΤΡΟΒΑΛΒΙΔΕΣ
3	ΑΝΤΛΗΤΙΚΑ
4	ΠΑΛΜΟΔΟΤΕΣ
5	ΗΛΕΚΤΡΟΚΙΝΗΤΗΡΕΣ
6	ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΜΕΤΑΛΛΙΚΕΣ ΕΠΙΦΑΝΕΙΕΣ
7	ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ ΜΕΡΗ
8	ΗΛΕΚΤΡΙΚΑ ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ
9	ΚΑΛΩΔΙΑ
10	ΟΓΚΟΜΕΤΡΗΤΕΣ
11	ΣΤΥΠΙΟΘΛΙΠΤΕΣ
12	ΜΠΟΥΤ
13	ΣΩΛΗΝΕΣ
14	ΦΛΑΝΤΖΕΣ
15	ΛΑΣΤΙΚΑ
16	ΥΑΛΑΚΙΑ ΡΟΗΣ
17	ΚΛΕΙΔΑΡΙΕΣ
18	ΚΛΕΜΕΝΣ
19	ΤΡΟΧΑΛΙΕΣ
20	ΑΥΤΟΚΟΛΛΗΤΑ
21	ΠΑΞΙΜΑΔΙΑ
22	ΤΖΑΜΙΑ
23	ΙΜΑΝΤΕΣ
24	ΧΑΛΚΙΝΑ ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ
25	ΜΕΜΒΡΑΝΕΣ
26	ΤΑΠΕΣ

27	ΒΙΔΕΣ
28	ΡΟΔΕΛΛΕΣ
29	ΡΑΚΟΡ

1.2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΠΥΡΙΔΗΣ Α.Ε.

Η εφαρμογή της μεθόδου αποτελείται από τις εξής φάσεις:

1. Προσδιορισμός, βάσει των ερωτηματολογίων, του προμηθευτικού κινδύνου των υλικών που εφοδιάζεται η εταιρεία.
2. Προσδιορισμός, βάσει ερωτηματολογίου, της επιρροής των υλικών στα τελικά αποτελέσματα.
3. Συνδυασμός των αποτελεσμάτων που προέκυψαν στις προηγούμενες δύο φάσεις. Σε αυτή τη φάση λαμβάνεται υπόψη και το ύψος της δαπάνης για τις 29 ομάδες υλικών που προαναφέρθηκαν.

Στη συνέχεια, πραγματοποιείται ο διαχωρισμός των τεταρτημορίων, στη συγκεκριμένη περίπτωση στα 67.118,04 € δηλαδή, εάν η εταιρία Σπυρίδης Α.Ε. , για την προμήθεια ενός υλικού δαπανήσει ποσό μεγαλύτερο του ανωτέρω, τότε το υλικό θα τοποθετηθεί είτε στο τεταρτημόριο των Στρατηγικών υλικών, είτε στο τεταρτημόριο Υψηλής Κερδοφορίας. Ακολουθεί διάγραμμα, όπου γίνεται εμφανής ο διαχωρισμός.



Ακολουθεί πίνακας στον οποίο αναγράφονται ο προμηθευτικός κίνδυνος και η επιρροή στα τελικά αποτελέσματα των 29 ομάδων υλικών.

Πίνακας

A/A	ΥΛΙΚΑ	ΠΡ. ΚΙΝΔ.	ΕΠΙΡΡΟΗ
1	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ	Υ	Υ
2	ΗΛΕΚΤΡΟΒΑΛΒΙΔΕΣ	ΑΣ ® Υ	ΑΣ
3	ΑΝΤΛΗΤΙΚΑ	Υ	ΑΣ
4	ΠΑΛΜΟΔΟΤΕΣ	Υ	Χ
5	ΗΛΕΚΤΡΟΚΙΝΗΤΗΡΕΣ	ΑΣ ® Υ	ΑΣ
6	ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΜΕΤΑΛΛΙΚΕΣ ΕΠΙΦΑΝΕΙΕΣ	ΑΣ ® Υ	Χ
7	ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ ΜΕΡΗ	ΑΣ ® Υ	Χ
8	ΗΛΕΚΤΡΙΚΑ ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ	Υ	ΑΣ
9	ΚΑΛΩΔΙΑ	Χ	Χ
10	ΟΓΚΟΜΕΤΡΗΤΕΣ	Υ	Υ
11	ΣΤΥΠΙΟΘΛΙΠΤΕΣ	Χ ® ΑΣ	Χ
12	ΜΠΟΥΤ	Υ	ΑΣ
13	ΣΩΛΗΝΕΣ	Ε	Ε
14	ΦΛΑΝΤΖΕΣ	Ε	Ε
15	ΛΑΣΤΙΧΑ	Ε	Ε
16	ΥΑΛΑΚΙΑ ΡΟΗΣ	ΑΣ ® Υ	Χ
17	ΚΛΕΙΔΑΡΙΕΣ	Χ	Χ
18	ΚΛΕΜΕΝΣ	Χ	Χ
19	ΤΡΟΧΑΛΙΕΣ	ΑΣ ® Υ	Χ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
STRATEGIC SUPPLY POSITIONING

20	ΑΥΤΟΚΟΛΛΗΤΑ	X	E
21	ΠΑΞΙΜΑΔΙΑ	E	E
22	ΤΖΑΜΙΑ	E	E
23	ΙΜΑΝΤΕΣ	E	E
24	ΧΑΛΚΙΝΑ ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ	E	E
25	ΜΕΜΒΡΑΝΕΣ	X	E
26	ΤΑΠΕΣ	X	E
27	ΒΙΔΕΣ	E	E
28	ΡΟΔΕΛΛΕΣ	E	E
29	ΡΑΚΟΡ	E	E

Αναλυτικότερα, ο προσδιορισμός του **προμηθευτικού κινδύνου** και της **επιρροής στα τελικά αποτελέσματα** προέκυψε ως εξής:

Η κατηγοριοποίηση των υλικών, στον προμηθευτικό κίνδυνο, έγινε σε 4 βασικές κατηγορίες, οι οποίες είναι:

- ◆ Υψηλός προμηθευτικός κίνδυνος – Υ
- ◆ Αρκετά σημαντικός προμηθευτικός κίνδυνος – ΑΣ
- ◆ Χαμηλός προμηθευτικός κίνδυνος – Χ
- ◆ Ελάχιστος προμηθευτικός κίνδυνος – Ε

Κατά την επεξεργασία των ερωτηματολογίων, τα υλικά κατηγοριοποιήθηκαν σύμφωνα με τον προμηθευτικό κίνδυνο στις παρακάτω ομάδες:

- **Υψηλό προμηθευτικό κίνδυνο έχουν τα εξής υλικά:**

A/A	ΥΛΙΚΑ	ΠΡ. ΚΙΝΔ.
1	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ	Υ
3	ΑΝΤΛΗΤΙΚΑ	Υ
4	ΠΑΛΜΟΔΟΤΕΣ	Υ
8	ΗΛΕΚΤΡΙΚΑ ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ	Υ
10	ΟΓΚΟΜΕΤΡΗΤΕΣ	Υ
12	ΜΠΟΥΤ	Υ

- **Αρκετά σημαντικό προμηθευτικό κίνδυνο έχουν τα εξής:**

A/A	ΥΛΙΚΑ	ΠΡ. ΚΙΝΔ.
2	ΗΛΕΚΤΡΟΒΑΛΒΙΔΕΣ	ΑΣ
5	ΗΛΕΚΤΡΟΚΙΝΗΤΗΡΕΣ	ΑΣ
6	ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΜΕΤΑΛΛΙΚΕΣ ΕΠΙΦΑΝΕΙΕΣ	ΑΣ
7	ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ ΜΕΡΗ	ΑΣ
16	ΥΑΛΑΚΙΑ ΡΟΗΣ	ΑΣ
19	ΤΡΟΧΑΛΙΕΣ	ΑΣ

- **Χαμηλό προμηθευτικό κίνδυνο έχουν τα εξής:**

A/A	ΥΛΙΚΑ	ΠΡ. ΚΙΝΔ.
9	ΚΑΛΩΔΙΑ	X
11	ΣΤΥΠΙΟΘΛΙΠΤΕΣ	X
17	ΚΛΕΙΔΑΡΙΕΣ	X
18	ΚΛΕΜΕΝΣ	X
20	ΑΥΤΟΚΟΛΛΗΤΑ	X
25	ΜΕΜΒΡΑΝΕΣ	X
26	ΤΑΓΙΕΣ	X

- **Ελάχιστο προμηθευτικό κίνδυνο έχουν τα εξής υλικά:**

A/A	ΥΛΙΚΑ	ΠΡ. ΚΙΝΔ.
13	ΣΩΛΗΝΕΣ	E
14	ΦΛΑΝΤΖΕΣ	E
15	ΛΑΣΤΙΧΑ	E
21	ΠΑΞΙΜΑΔΙΑ	E
22	ΤΖΑΜΙΑ	E
23	ΙΜΑΝΤΕΣ	E
24	ΧΑΛΚΙΝΑ ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ	E
27	ΒΙΔΕΣ	E
28	ΡΟΔΕΛΛΕΣ	E
29	ΡΑΚΟΡ	E

Πέρα από τις 4 κύριες ομάδες, παρατηρείται ότι κάποια υλικά παρουσιάζουν μικτή συμπεριφορά (τάση μετακίνησης από τη μία στην αμέσως επόμενη κύρια ομάδα). Οι ομάδες αυτές είναι:

- **Χαμηλό και με τάση προς αρκετά σημαντικό προμηθευτικό κίνδυνο έχουν τα εξής υλικά:**

A/A	ΥΛΙΚΑ	ΠΡ. ΚΙΝΔ.
11	ΣΤΥΠΙΟΘΛΙΠΤΕΣ	X®ΑΣ

- **Αρκετά σημαντικό και με τάση προς υψηλό προμηθευτικό κίνδυνο έχουν τα εξής υλικά:**

A/A	ΥΛΙΚΑ	ΠΡ. ΚΙΝΔ.
2	ΗΛΕΚΤΡΟΒΑΛΒΙΔΕΣ	ΑΣ®Υ
5	ΗΛΕΚΤΡΟΚΙΝΗΤΗΡΕΣ	ΑΣ®Υ
6	ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΜΕΤΑΛΛΙΚΕΣ ΕΠΙΦΑΝΕΙΕΣ	ΑΣ®Υ
7	ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ ΜΕΡΗ	ΑΣ®Υ
16	ΥΑΛΑΚΙΑ ΡΟΗΣ	ΑΣ®Υ
19	ΤΡΟΧΑΛΙΣ	ΑΣ®Υ

Τα υλικά, ανάλογα με την επιρροή τους στα τελικά αποτελέσματα, κατηγοριοποιήθηκαν στις εξής ομάδες:

- ◆ Υψηλή επιρροή στα τελικά αποτελέσματα – Υ
- ◆ Αρκετά σημαντική επιρροή στα τελικά αποτελέσματα – ΑΣ
- ◆ Χαμηλή επιρροή στα τελικά αποτελέσματα – Χ
- ◆ Ελάχιστη επιρροή στα τελικά αποτελέσματα – Ε

Κατά την επεξεργασία των ερωτηματολογίων, τα υλικά κατηγοριοποιήθηκαν σύμφωνα με την επιρροή τους στα τελικά αποτελέσματα στις παρακάτω ομάδες:

- **Υψηλή επιρροή στα τελικά αποτελέσματα:**

A/A	ΥΛΙΚΑ	ΕΠΙΡΡΟΗ
1	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ	Υ
3	ΑΝΤΛΗΤΙΚΑ	Υ
4	ΠΑΛΜΟΔΟΤΕΣ	Υ
8	ΗΛΕΚΤΡΙΚΑ ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ	Υ
10	ΟΓΚΟΜΕΤΡΗΤΕΣ	Υ
12	ΜΠΟΥΤ	Υ

- **Αρκετά σημαντική επιρροή στα τελικά αποτελέσματα:**

A/A	ΥΛΙΚΑ	ΕΠΙΡΡΟΗ
2	ΗΛΕΚΤΡΟΒΑΛΒΙΔΕΣ	ΑΣ
5	ΗΛΕΚΤΡΟΚΙΝΗΤΗΡΕΣ	ΑΣ
6	ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΜΕΤΑΛΛΙΚΕΣ ΕΠΙΦΑΝΕΙΕΣ	ΑΣ
7	ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ ΜΕΡΗ	ΑΣ
16	ΥΑΛΑΚΙΑ ΡΟΗΣ	ΑΣ
19	ΤΡΟΧΑΛΙΕΣ	ΑΣ

- **Χαμηλή επιρροή στα τελικά αποτελέσματα:**

A/A	ΥΛΙΚΑ	ΕΠΙΡΡΟΗ
9	ΚΑΛΩΔΙΑ	Χ
11	ΣΤΥΠΙΟΘΛΙΠΤΕΣ	Χ
17	ΚΛΕΙΔΑΡΙΕΣ	Χ
18	ΚΛΕΜΕΝΣ	Χ
20	ΑΥΤΟΚΟΛΛΗΤΑ	Χ
25	ΜΕΜΒΡΑΝΕΣ	Χ
26	ΤΑΠΕΣ	Χ

- **Ελάχιστη επιρροή στα τελικά αποτελέσματα:**

A/A	ΥΛΙΚΑ	ΕΠΙΡΡΟΗ
13	ΣΩΛΗΝΕΣ	Ε
14	ΦΛΑΝΤΖΕΣ	Ε
15	ΛΑΣΤΙΧΑ	Ε
21	ΠΑΞΙΜΑΔΙΑ	Ε
22	ΤΖΑΜΙΑ	Ε
23	ΙΜΑΝΤΕΣ	Ε
24	ΧΑΛΚΙΝΑ ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ	Ε
27	ΒΙΔΕΣ	Ε
28	ΡΟΔΕΛΛΕΣ	Ε
29	ΡΑΚΟΡ	Ε

Παρακάτω, παρατίθεται πίνακας στον οποίο παρουσιάζεται η δαπάνη για κάθε υλικό σε χρηματικές μονάδες και η επί τοις % συμμετοχή τους στη συνολική δαπάνη. Αρχικά αναφέρεται ότι η συνολική δαπάνη για την αγορά των 29 ομάδων υλικών ανέρχεται στο ποσό των 1.466.073,70 €.

Πίνακας

A/A	ΥΛΙΚΑ	ΔΑΠΑΝΗ(ΕΥΡΩ)	% ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ
1	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ	607.896,00	41,464%
2	ΗΛΕΚΤΡΟΒΑΛΒΙΔΕΣ	110.947,20	7,568%
3	ΑΝΤΛΗΤΙΚΑ	105.838,65	7,219%
4	ΠΑΛΜΟΔΟΤΕΣ	94.117,50	6,420%
5	ΗΛΕΚΤΡΟΚΙΝΗΤΗΡΕΣ	84.766,10	5,782%
6	ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΜΕΤΑΛΛΙΚΕΣ ΕΠΙΦΑΝΕΙΕΣ	75.579,04	5,155%
7	ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ ΜΕΡΗ	72.815,22	4,967%
8	ΗΛΕΚΤΡΙΚΑ ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ	67.118,04	4,578%
9	ΚΑΛΩΔΙΑ	46.361,30	3,162%
10	ΟΓΚΟΜΕΤΡΗΤΕΣ	38.178,00	2,604%
11	ΣΤΥΠΙΟΘΛΙΠΤΕΣ	30.338,50	2,069%
12	ΜΠΟΥΤ	27.172,80	1,853%
13	ΣΩΛΗΝΕΣ	20.460,06	1,396%
14	ΦΛΑΝΤΖΕΣ	17.920,00	1,222%
15	ΛΑΣΤΙΧΑ	17.160,00	1,170%
16	ΥΑΛΑΚΙΑ ΡΟΗΣ	10.237,00	0,698%
17	ΚΛΕΙΔΑΡΙΕΣ	7.287,50	0,497%
18	ΚΛΕΜΕΝΣ	7.072,50	0,482%
19	ΤΡΟΧΑΛΙΕΣ	5.164,83	0,352%
20	ΑΥΤΟΚΟΛΛΗΤΑ	4.873,50	0,332%
21	ΠΑΞΙΜΑΔΙΑ	4.095,00	0,279%
22	ΤΖΑΜΙΑ	2.350,00	0,160%
23	ΙΜΑΝΤΕΣ	2.201,70	0,150%
24	ΧΑΛΚΙΝΑ ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ	1.997,72	0,136%
25	ΜΕΜΒΡΑΝΕΣ	1.280,00	0,087%
26	ΤΑΠΕΣ	1.063,34	0,073%
27	ΒΙΔΕΣ	928,00	0,063%
28	ΡΟΔΕΛΛΕΣ	505,00	0,034%
29	ΡΑΚΟΡ	349,20	0,024%

Οι δαπάνες των 29 ομάδων, μετά από σχετική επεξεργασία ομαδοποιούνται ως εξής:

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
STRATEGIC SUPPLY POSITIONING

A/A	ΥΛΙΚΑ	% ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΑ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ A B C
1	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ	41,464%	A
2	ΗΛΕΚΤΡΟΒΑΛΒΙΔΕΣ	49,032%	A
3	ΑΝΤΛΗΤΙΚΑ	56,251%	A
4	ΠΑΛΜΟΔΟΤΕΣ	62,671%	A
5	ΗΛΕΚΤΡΟΚΙΝΗΤΗΡΕΣ	68,453%	A
6	ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΜΕΤΑΛΛΙΚΕΣ ΕΠΙΦΑΝΕΙΕΣ	73,608%	A
7	ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ ΜΕΡΗ	78,574%	A
8	ΗΛΕΚΤΡΙΚΑ ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ	83,153%	B
9	ΚΑΛΩΔΙΑ	86,315%	B
10	ΟΓΚΟΜΕΤΡΗΤΕΣ	88,919%	B
11	ΣΤΥΠΙΟΘΛΙΠΤΕΣ	90,988%	B
12	ΜΠΟΥΤ	92,842%	B
13	ΣΩΛΗΝΕΣ	94,237%	B
14	ΦΛΑΝΤΖΕΣ	95,460%	B
15	ΛΑΣΤΙΧΑ	96,630%	C
16	ΥΑΛΑΚΙΑ ΡΟΗΣ	97,328%	C
17	ΚΛΕΙΔΑΡΙΕΣ	97,825%	C
18	ΚΛΕΜΕΝΣ	98,308%	C
19	ΤΡΟΧΑΛΙΕΣ	98,660%	C
20	ΑΥΤΟΚΟΛΛΗΤΑ	98,993%	C
21	ΠΑΞΙΜΑΔΙΑ	99,272%	C
22	ΤΖΑΜΙΑ	99,432%	C
23	ΙΜΑΝΤΕΣ	99,582%	C
24	ΧΑΛΚΙΝΑ ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ	99,719%	C
25	ΜΕΜΒΡΑΝΕΣ	99,806%	C
26	ΤΑΠΕΣ	99,878%	C
27	ΒΙΔΕΣ	99,942%	C
28	ΡΟΔΕΛΛΕΣ	99,976%	C
29	ΡΑΚΟΡ	100,000%	C

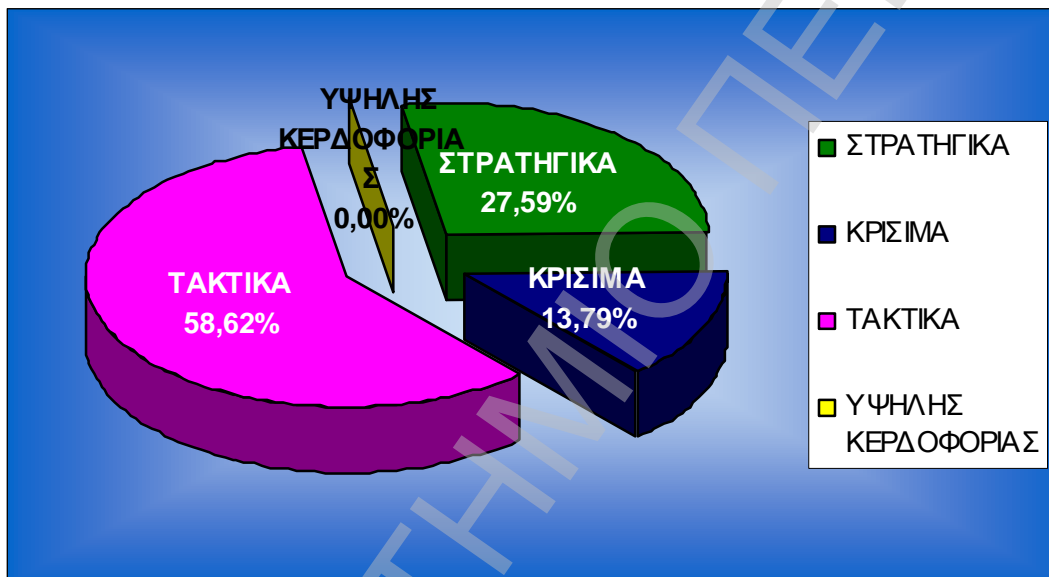
ΣΥΝΟΛΙΚΑ				
	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΚΟΣΤΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΚΟΣΤΟΣ
A	49.750,00	1.151.959,71	13,584%	78,574%
B	154.812,00	247.548,70	42,271%	16,885%
C	161.677,00	66.565,29	44,145%	4,540%
SUM	366.239,00	1.466.073,70	100,00%	100,00%

Παρακάτω, παρουσιάζεται συγκεντρωτικός πίνακας με όλες τις παραμέτρους που απαιτούνται για την ταξινόμηση των υλικών βάσει της μεθόδου «ταξινόμησης εφοδιαστικών απαιτήσεων».

Πίνακας

A/A	ΥΛΙΚΑ	ΠΡ. ΚΙΝΔ.	ΕΠΙΡΡΟΗ	ΔΑΠΑΝΗ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ
1	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ	Υ	Υ	Υ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ
2	ΗΛΕΚΤΡΟΒΑΛΒΙΔΕΣ	ΑΣ ® Υ	ΑΣ	Υ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ
3	ΑΝΤΛΗΤΙΚΑ	Υ	ΑΣ	Υ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ
4	ΠΑΛΜΟΔΟΤΕΣ	Υ	Χ	Υ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ
5	ΗΛΕΚΤΡΟΚΙΝΗΤΗΡΕΣ	ΑΣ ® Υ	ΑΣ	Υ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ
6	ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΜΕΤΑΛΛΙΚΕΣ ΕΠΙΦΑΝΕΙΕΣ	ΑΣ ® Υ	Χ	Χ	ΚΡΙΣΙΜΟ
7	ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ ΜΕΡΗ	ΑΣ ® Υ	Χ	Χ	ΚΡΙΣΙΜΟ
8	ΗΛΕΚΤΡΙΚΑ ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ	Υ	ΑΣ	Υ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ
9	ΚΑΛΩΔΙΑ	Χ	Χ	Χ	ΤΑΚΤΙΚΟ
10	ΟΓΚΟΜΕΤΡΗΤΕΣ	Υ	Υ	ΑΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ
11	ΣΤΥΠΙΟΘΛΙΠΤΕΣ	Χ ® ΑΣ	Χ	Χ	ΤΑΚΤΙΚΟ
12	ΜΠΟΥΤ	Υ	ΑΣ	ΑΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ
13	ΣΩΛΗΝΕΣ	Ε	Ε	Χ	ΤΑΚΤΙΚΟ
14	ΦΛΑΝΤΖΕΣ	Ε	Ε	Χ	ΤΑΚΤΙΚΟ
15	ΛΑΣΤΙΧΑ	Ε	Ε	Χ	ΤΑΚΤΙΚΟ
16	ΥΑΛΑΚΙΑ ΡΟΗΣ	ΑΣ ® Υ	Χ	Χ	ΚΡΙΣΙΜΟ
17	ΚΛΕΙΔΑΡΙΕΣ	Χ	Χ	Χ	ΤΑΚΤΙΚΟ
18	ΚΛΕΜΕΝΣ	Χ	Χ	Χ	ΤΑΚΤΙΚΟ
19	ΤΡΟΧΑΛΙΕΣ	ΑΣ ® Υ	Χ	Χ	ΚΡΙΣΙΜΟ
20	ΑΥΤΟΚΟΛΛΗΤΑ	Χ	Ε	Χ	ΤΑΚΤΙΚΟ
21	ΠΑΞΙΜΑΔΙΑ	Ε	Ε	Χ	ΤΑΚΤΙΚΟ
22	ΤΖΑΜΙΑ	Ε	Ε	Χ	ΤΑΚΤΙΚΟ
23	ΙΜΑΝΤΕΣ	Ε	Ε	Χ	ΤΑΚΤΙΚΟ
24	ΧΑΛΚΙΝΑ ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ	Ε	Ε	Ε	ΤΑΚΤΙΚΟ
25	ΜΕΜΒΡΑΝΕΣ	Χ	Ε	Ε	ΤΑΚΤΙΚΟ
26	ΤΑΠΕΣ	Χ	Ε	Ε	ΤΑΚΤΙΚΟ
27	ΒΙΔΕΣ	Ε	Ε	Ε	ΤΑΚΤΙΚΟ
28	ΡΟΔΕΛΜΕΣ	Ε	Ε	Ε	ΤΑΚΤΙΚΟ
29	ΡΑΚΟΡ	Ε	Ε	Ε	ΤΑΚΤΙΚΟ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ	ΚΡΙΣΙΜΑ	ΤΑΚΤΙΚΑ	ΥΨΗΛΗΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ
8	4	17	0



1.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ (TO BE)

1.3.1 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

ΑΝΤΛΗΤΙΚΑ – ΟΓΚΟΜΕΤΡΗΤΕΣ – ΜΠΟΥΤ

Τα παραπάνω υλικά αποτελούν για εταιρία τρεις από τις βασικότερες πρώτες ύλες για την παραγωγή των αντλιών υγρών καυσίμων. Βασικός προμηθευτής της εταιρείας Σπυρίδη είναι ένας προμηθευτής στην Κίνα, ο ZHEJIANG DATIAN. Η εταιρεία Σπυρίδη δεν έχει υπογράψει κανένα μακροχρόνιο συμβόλαιο συνεργασίας με τον προμηθευτή, έτσι ώστε να μπορεί να διασφαλίσει την έγκαιρη προμήθεια των υλικών. Η εταιρεία συνεργάζεται, μέσω ετήσιων προβλέψεων και αναθέσεων με έναν μόνο προμηθευτή, για την επίτευξη όσο το δυνατόν καλύτερων όρων συνεργασίας. Σε αυτό το σημείο αναφέρεται ότι στην Ελλάδα δεν υπάρχουν προμηθευτές παρά μόνο λίγοι προμηθευτές στο εξωτερικό. Σύμφωνα με την εφαρμογή του supply positioning, για τα συγκεκριμένα υλικά διαπιστώνουμε ότι και τα τρία υλικά έχουν υψηλό προμηθευτικό κίνδυνο και εξίσου υψηλή επιρροή στα τελικά αποτελέσματα. Συνδυάζοντας τον προμηθευτικό κίνδυνο, την επιρροή και τη δαπάνη για την αγορά των υλικών, τα κατατάσσουμε στην κατηγορία των **στρατηγικών** υλικών.

Σύμφωνα με τη θεωρία του supply positioning, ο ιδανικός τρόπος διαχείρισης που θα πρέπει να ακολουθηθεί από την εταιρεία για τα συγκεκριμένα υλικά, είναι ο εξής:

- ü Ο αριθμός των προμηθευτών δε θα πρέπει να είναι μεγαλύτερος του ενός, για την κάθε διαχειριστική περίοδο, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται σωστή συνεργασία. Η σχέση μεταξύ προμηθευτού και αγοραστή, χρήσιμο θα είναι να είναι στενή, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται καλύτερη επικοινωνία για τον εντοπισμό τυχόν προβλημάτων και την επίλυση αυτών. Τα συμβόλαια που υπογράφονται θα πρέπει να έχουν μεσοπρόθεσμο και όχι μακροπρόθεσμο χαρακτήρα. Επιπλέον, για την καλύτερη συνεργασία, θα πρέπει στο συμφωνητικό να αναφέρονται ευκρινώς οι όροι, για τους χρόνους παράδοσης, την ποσότητα και τον τόπο παράδοσης. Αναγκαίο είναι λοιπόν η εταιρεία να γνωστοποιεί εγκαίρως στον προμηθευτή τις διακυμάνσεις στις ποσότητες, έτσι ώστε και ο προμηθευτής να μπορεί να καλύψει την εκάστοτε ζήτηση.

- ü Η επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή από την εταιρεία θα πρέπει να προκύπτει μετά από συνεργασία της Ανώτατης Διοίκησης με τον Υπεύθυνο Προμηθειών

- ü Χρήσιμο θα είναι ακόμα η εταιρεία να πραγματοποιεί κατά τακτά χρονικά διαστήματα αξιολόγηση του προμηθευτή, αλλά και έρευνα αγοράς, έτσι ώστε να είναι σε θέση να γνωρίζει τους δυνητικούς προμηθευτές της. Αυτό θα επιτευχθεί με τη διάθεση από την εταιρεία ενός υπεύθυνου επικοινωνίας, ο οποίος θα πραγματοποιεί την ανωτέρω έρευνα αγοράς

- ü Η εφαρμογή των παραπάνω θα οδηγήσει στη βελτίωση της παρούσας κατάστασης, με αποτέλεσμα όχι μόνο την μείωση της τιμής του υλικού, αλλά και την επίτευξη οικονομικών κλίμακας

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ – ΠΑΛΜΟΔΟΤΕΣ – ΗΛΕΚΤΡΙΚΑ ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ

Τα παραπάνω υλικά αποτελούν για την εταιρεία τρεις από τις σημαντικότερες ομάδες. Επηρεάζουν κατά το μεγαλύτερο ποσοστό τα τελικά αποτελέσματα και αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι αποτελούν απαραίτητο συστατικό για τη διάθεση των παραγόμενων προϊόντων. Όπως και στις προηγούμενες ομάδες υλικών έτσι και σε αυτές η εταιρεία δεν έχει υπογράψει κανένα μακροχρόνιο συμβόλαιο με τον προμηθευτή της με αποτέλεσμα αρκετά συχνά να παρατηρούνται αποκλίσεις στους χρόνους παράδοσης των υλικών καθώς επίσης και τα ποιοτικά προβλήματα να κάνουν αισθητή την παρουσία τους. Η εταιρεία συνεργάζεται, μέσω ετήσιων προβλέψεων και αναθέσεων με έναν μόνο προμηθευτή, την MONITOR ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ Ε.Π.Ε. για την επίτευξη όσο το δυνατόν καλύτερων όρων συνεργασίας. Σε αυτό το σημείο αναφέρεται ότι υπάρχει στην Ελλάδα μόνο ένας προμηθευτής και επίσης, λίγοι προμηθευτές στο εξωτερικό. Σύμφωνα με την εφαρμογή του supply positioning, για τη συγκεκριμένη ομάδα διαπιστώνουμε τα εξής:

Οι παραπάνω ομάδες υλικών έχουν υψηλό προμηθευτικό κίνδυνο και επίσης υψηλή επιρροή στα τελικά αποτελέσματα. Συνδυάζοντας τον προμηθευτικό κίνδυνο, την επιρροή και τη δαπάνη για την αγορά τους, ανήκουν στην κατηγορία των **στρατηγικών** υλικών.

Σύμφωνα με τη θεωρία του supply positioning, ο ιδανικός τρόπος διαχείρισης που θα πρέπει να ακολουθηθεί από την εταιρεία για τη συγκεκριμένη ομάδα, είναι ο εξής:

- ü Λόγω του ότι αποτελούν στρατηγικά υλικά, θα πρέπει η εταιρεία να διαχειρίζεται αυτή την ομάδα υλικών με ιδιαίτερη προσοχή. Ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι ένας, αλλά θα πρέπει η εταιρεία να έχει επικοινωνία και με άλλους δυνητικούς προμηθευτές, λόγω του υψηλού προμηθευτικού κινδύνου και της ανάλογης επιρροής στα αποτελέσματα της εταιρείας
- ü Επιπλέον, η σχέση της εταιρείας με τον προμηθευτή θα πρέπει να είναι στενή, έτσι ώστε να επιλύονται τυχόν προβλήματα. Από την πλευρά του προμηθευτή χρήσιμο θα είναι να προτείνει στην εταιρεία, βασιζόμενος στην εμπειρία, βελτιωμένα προϊόντα, τα οποία θα έχουν καλύτερη προσαρμογή στις ανάγκες της
- ü Η εταιρεία θα πρέπει να επιδιώκει μακροπρόθεσμα συμβόλαια με τον προμηθευτή της, στα οποία θα πρέπει να αναφέρονται όλες οι ρήτρες που θα πρέπει να επιβληθούν σε πιθανότητα μη τήρησης του συμφωνητικού
- ü Ο ιδανικός προμηθευτής σε αυτήν την περίπτωση θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από αξιοπιστία και δυνατότητα παροχής εναλλακτικών λύσεων εφοδιασμού από περισσότερα του ενός σημεία, λόγω της υψηλής αναγκαιότητας της ομάδας αυτής στην εταιρεία. Όπως και στην περίπτωση των προηγούμενων ομάδων υλικών έτσι και εδώ θα πρέπει η εταιρεία να αξιολογεί σε τακτά χρονικά διαστήματα τον προμηθευτή της, έτσι ώστε να ελέγχεται η αξιοπιστία του και η τήρηση από πλευράς του των όρων του συμβολαίου
- ü Η επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή θα πρέπει να γίνεται με τη συνεργασία Διοίκησης και Υπεύθυνου Προμηθειών

ΗΛΕΚΤΡΟΒΑΛΒΙΔΕΣ – ΗΛΕΚΤΡΟΚΙΝΗΤΗΡΕΣ

Όπως και στις παραπάνω κατηγορίες υλικών έτσι και σε αυτή την περίπτωση η ομάδα των ηλεκτροβαλβίδων και η ομάδα των ηλεκτροκινητήρων ανήκουν στα **στρατηγικά** υλικά. Τα δύο αυτά υλικά αποτελούν κύριες ύλες για την παραγωγή των αντλιών από την εταιρεία. Για την προμήθειά τους υπάρχουν λίγοι προμηθευτές του εξωτερικού

στην αγορά. Η εταιρεία τόσο για τις ηλεκτροβαλβίδες όσο και για τους κινητήρες συνεργάζεται με έναν μόνο προμηθευτή, την ASCO JOURCOMATIC και την RAEL αντίστοιχα, βάσει μιας ετήσιας πρόβλεψης και ανάθεσης, χωρίς την σύναψη μακροπρόθεσμων συμβολαίων.

ΚΑΛΩΔΙΑ – ΛΑΣΤΙΧΑ – ΣΤΥΠΙΟΘΛΙΠΤΕΣ - ΣΩΛΗΝΕΣ – ΦΛΑΝΤΖΕΣ - ΑΥΤΟΚΟΛΜΗΤΑ – ΒΙΔΕΣ – ΙΜΑΝΤΕΣ – ΚΛΕΙΔΑΡΙΕΣ – ΚΛΕΜΕΝΣ – ΜΕΜΒΡΑΝΕΣ – ΠΑΞΙΜΑΔΙΑ – ΡΑΚΟΡ – ΡΟΔΕΛΕΣ – ΤΑΠΕΣ – ΤΖΑΜΙΑ – ΧΑΛΚΙΝΑ ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ

Για τα παραπάνω υλικά η εταιρεία ακολουθεί την ίδια διαχειριστική πολιτική, γι' αυτό και παρουσιάζονται μαζί. Τα δώδεκα αυτά υλικά αποτελούν α' ύλες για την παραγωγή προϊόντων. Για την προμήθειά τους υπάρχουν αρκετοί προμηθευτές στην αγορά. Η εταιρεία όμως, για να πετύχει καλύτερες τιμές των υλικών, λόγω ποσότητας, συνεργάζεται με έναν μόνο προμηθευτή. Σύμφωνα με την εφαρμογή της μεθόδου, παρατηρούνται ότι οι πρώτες ύλες αυτές χαρακτηρίζονται από ελάχιστο προμηθευτικό κίνδυνο και ελάχιστη επιρροή στα τελικά αποτελέσματα καθώς επίσης και οι δαπάνες για τα αντίστοιχα υλικά είναι ελάχιστες. Σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα, τα υλικά αυτά κατατάσσονται στα **τακτικά**.

Με βάση τη θεωρία της μεθόδου, η εταιρεία, κατά τη διαμόρφωση της διαχειριστικής της πολιτικής για αυτά τα υλικά, θα πρέπει να λάβει υπόψη της τα εξής:

- ü Ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών θα πρέπει να είναι περιορισμένος και το ιδανικό θα ήταν να υπάρχει μόνο ένας προμηθευτής, κάτι το οποίο ακολουθεί η εταιρεία Σπυρίδη, στη συγκεκριμένη περίπτωση. Ο χαμηλός προμηθευτικός κίνδυνος που χαρακτηρίζει τα υλικά αυτά βοηθά την εταιρεία στην εύκολη εξεύρεση υποψήφιων προμηθευτών
- ü Η στενή συνεργασία με τους προμηθευτές δε θεωρείται στη συγκεκριμένη περίπτωση ιδανική. Επιπλέον, οι σχέσεις απέναντι στους προμηθευτές θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από απλότητα και τυπικότητα, έτσι ώστε να μη δαπανάται πλέον του αναγκαίου χρόνου.
- ü Το ιδανικό συμβόλαιο θα πρέπει να είναι μεσοπρόθεσμο, αλλά θα πρέπει να αναφέρει τις αναγκαίες ποσότητες, τους χρόνους και τον τόπο παράδοσης.

- ü Λόγω της χαμηλής δαπάνης για την προμήθεια των υλικών θα πρέπει η συμφωνία με τον εκάστοτε προμηθευτή να πραγματοποιείται από τον Προϊστάμενο Προμηθειών, πάντοτε με τη σύμφωνη γνώμη της Διοίκησης
- ü Βραχυπρόθεσμα συμβόλαια, στα οποία ο προμηθευτής θα δεσμεύεται για την κάλυψη της ζήτησης σε κάθε χρονική στιγμή
- ü Λόγω χαμηλού προμηθευτικού κινδύνου η εταιρεία θα πρέπει να πραγματοποιεί σε τακτά χρονικά διαστήματα έρευνα αγοράς, έτσι ώστε να πετυχαίνει καλύτερες τιμές
- ü Επιπλέον, λόγω του ότι τα υλικά προέρχονται από την εγχώρια αγορά, δεν απαιτείται να διατηρείται απόθεμα ασφαλείας, έτσι ώστε να μη δεσμεύονται κεφάλαια
- ü Η βελτίωση της προμήθειας των υλικών αυτών θα μπορούσε να γίνει με τη χρήση ηλεκτρονικών προμηθειών

ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΜΕΤΑΛΛΙΚΕΣ ΕΠΙΦΑΝΕΙΕΣ – ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ ΜΕΡΗ

Τα μεταλλικά μέρη αποτελούν βασική πρώτη ύλη τόσο για το εσωτερικό όσο και για το εξωτερικό κομμάτι της αντλίας. Η εταιρεία Σπυρίδη έχει θέσει πολύ αυστηρές προδιαγραφές για το προμηθευόμενο υλικό. Τις παραπάνω προδιαγραφές τις καλύπτει ένας προμηθευτής, η RENTRON, η οποία δραστηριοποιείται στην περιοχή της Κορίνθου. Εδώ και αρκετά χρόνια η RENTRON αποτελεί θυγατρική εταιρία του ομίλου Σπυρίδη. Ο αριθμός των προμηθευτών δεν είναι μεγάλος, όμως, είτε βρίσκονται μακριά από την παραγωγική μονάδα της εταιρείας, προκαλώντας υψηλά κόστη μεταφοράς, άρα και μεγαλύτερη τιμή, είτε δεν πληρούν τις προδιαγραφές. Τα παραπάνω υλικά παρουσιάζουν υψηλότατο προμηθευτικό κίνδυνο και χαμηλή επιρροή στα τελικά αποτελέσματα και τοποθετούνται στα **κρίσιμα**. Για την αποτελεσματική διαχείριση αυτών των υλικών, απαιτούνται τα εξής:

- ü Λόγω της σημαντικότητας των υλικών, η έλλειψή τους οδηγεί σε διακοπή της παραγωγικής διαδικασίας για μία μεγάλη ποικιλία προϊόντων. Κατά συνέπεια, απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή από τους υπεύθυνους του τμήματος Προμηθειών για την επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή.

- ü Η επικοινωνία μεταξύ εταιρείας και προμηθευτή θα βοηθήσει στην καλύτερη συνεργασία τους και στην αντιμετώπιση προβλημάτων. Η εταιρεία θα πρέπει να αναπτύξει στενές σχέσεις με τον προμηθευτή και να επενδύει στη συνεχή βελτίωσή τους

- ü Λόγω της έλλειψης πολλών προμηθευτών προτείνεται η ύπαρξη μόνο ενός, ο οποίος θα εφοδιάζει συνεχώς την εταιρεία με τις απαραίτητες ποσότητες. Το συμβόλαιο θα πρέπει να δεσμεύει τον προμηθευτή για την ποιότητα και τις προδιαγραφές του υλικού, έτσι όπως έχουν τεθεί από τη εταιρία Σπυρίδη.

- ü Στην περίπτωση αυτή, ο ιδανικός προμηθευτής θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από επαγγελματισμό, καλή φήμη, να προσφέρει καλή τιμή, να είναι παραγωγός και να είναι κοντά στη μονάδα της εταιρείας.

- ü Χρήσιμο θα είναι η εταιρεία να έχει ένα μοντέλο πρόβλεψης, βάσει του οποίου θα πραγματοποιούνται οι παραγγελίες στο σωστό χρόνο. Επίσης, οι προβλέψεις αυτές θα οδηγούν στη χρήση Οικονομικής Ποσότητας Παραγγελίας.

ΤΡΟΧΑΛΙΕΣ – ΥΑΛΑΚΙΑ ΡΟΗΣ

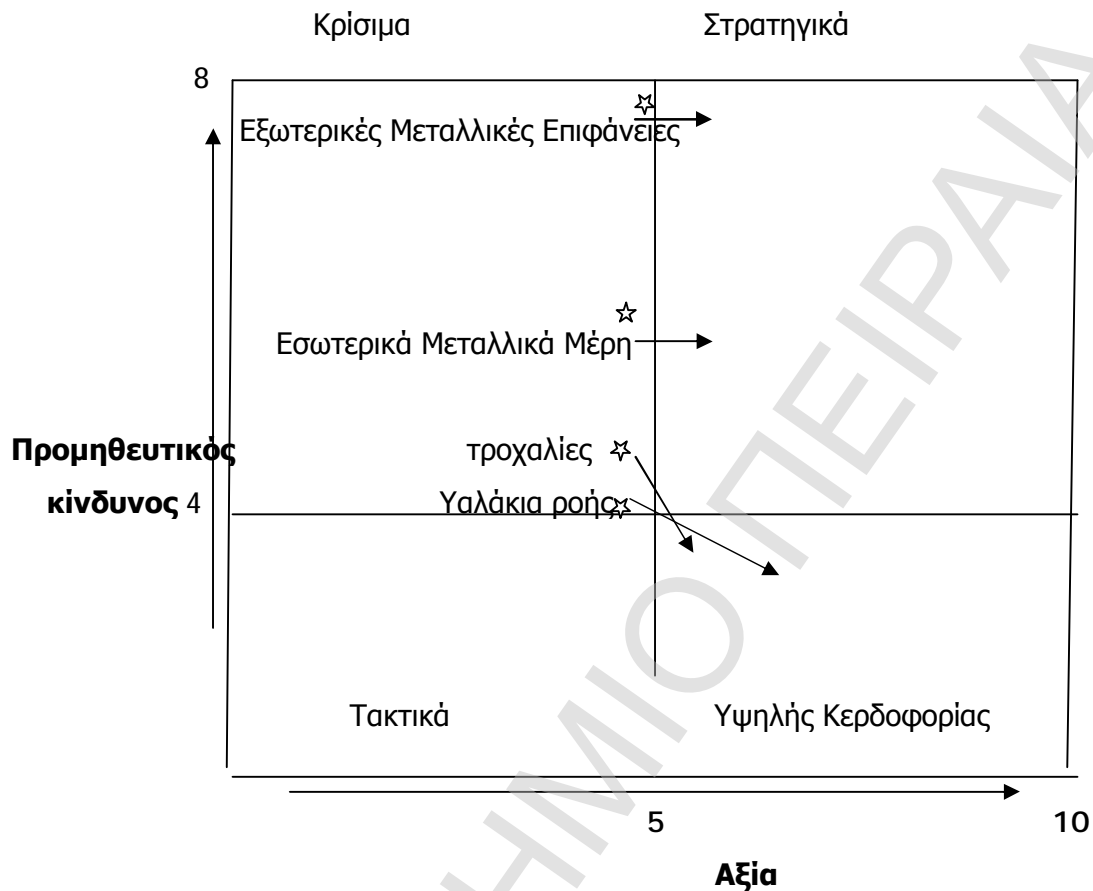
Τα υλικά αυτά αποτελούν πρώτη ύλη. Ακολουθούν συγκεκριμένες προδιαγραφές και διατίθεται από μικρό αριθμό προμηθευτών. Η εταιρεία προμηθεύεται τροχαλίες συγκεκριμένων προδιαγραφών από την Κίνα και συγκεκριμένα από την εταιρία ZHEJIANG DATIAN, λόγω όμως του υψηλού κινδύνου έλλειψης του υλικού τη στιγμή που απαιτείται, απόρροια του μικρού αριθμού προμηθευτών, η εταιρεία προσπαθεί να διατηρεί συνεργασία με έναν εναλλακτικό εγχώριο προμηθευτή, ΓΟΒΑΤΖΗΣ Π. ΠΑΝΤΕΛΗΣ. Όσον αφορά τα υαλάκια ροής η εταιρία συνεργάζεται με έναν προμηθευτή του εξωτερικού, την ELAFLEX. Η επεξεργασία των στοιχείων κατέδειξε ότι και τα δυο υλικά ενέχουν υψηλό προμηθευτικό κίνδυνο, ενώ κατέχουν χαμηλή επιρροή στα τελικά αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα αυτά τα κατατάσσουν στα **κρίσιμα** υλικά. Βάσει της μεθόδου, προκύπτουν τα εξής:

- ü Λόγω της ιδιαιτερότητας των συγκεκριμένων υλικών – απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή για την επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή

- ü Λόγω του έντονου ανταγωνισμού μεταξύ των προμηθευτών, αλλά και του μικρού αριθμού τους, η εταιρεία θα πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή εγρήγορση, έτσι ώστε να διασφαλίζει τη διαρκή προμήθεια του υλικού, αλλά και την καλύτερη δυνατή τιμή.
- ü Λόγω του υψηλού προμηθευτικού κινδύνου, προτείνεται η ύπαρξη μόνο λίγων προμηθευτών (1 ή 2), οι οποίοι προμηθευτές θα δεσμεύονται για την ικανοποίηση των απαιτήσεων της εταιρείας.
- ü Λόγω του μικρού αριθμού προμηθευτών, επιτυγχάνεται η καλύτερη συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ εταιρείας και προμηθευτή.
- ü Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι μεσοπρόθεσμο και να αναφέρει ρήτρες με τις οποίες θα δεσμεύει τον προμηθευτή στην περίπτωση μη τήρησής του.
- ü Ο ιδανικός προμηθευτής θα πρέπει να εφαρμόζει νέες τεχνολογίες για την παραγωγή και μεταφορά του υλικού στο εργοστάσιο

Ακολουθεί γράφημα, στο οποίο παρουσιάζεται η θέση κάθε προμηθευτικού πόρου της εταιρείας Σπυρίδη, ενώ στα υπόλοιπα τρία τεταρτημόρια της μεθόδου «ταξινόμησης εφοδιαστικών απαιτήσεων» παρατίθεται μία πιο γενική εικόνα. Αυτό διότι, όπως αναπτύχθηκε παραπάνω η εταιρεία θα πρέπει να προσανατολιστεί στην «εξαφάνιση» των υλικών του «κρίσιμου τεταρτημορίου»:

Γράφημα



Από τη θεωρία της «ταξινόμησης εφοδιαστικών απαιτήσεων» γνωρίζουμε ότι στόχος της εταιρείας θα πρέπει να είναι η εξάλειψη των υλικών του κρίσιμου τεταρτημορίου και η μετακίνησή τους σε κάποιο από τα άλλα τρία. Βάσει των θέσεών τους στο παραπάνω γράφημα, προτείνουμε:

- Τη μετακίνηση των υλικών, **υαλάκια ροής** και **τροχαλιών** στα υψηλής κερδοφορίας υλικά, με την υιοθέτηση, όσο αυτό είναι δυνατό, της πολιτικής που απαιτεί για αυτά τα υλικά. Το υλικά αυτά παρουσιάζουν προμηθευτικό κίνδυνο πολύ κοντά στο όριο, ενώ παράλληλα, αντίστοιχα οριακή είναι και η επιρροή του. Μείωση, με καλύτερους χειρισμούς, του προμηθευτικού κινδύνου και μικρή αύξηση της αξίας του θα αποδώσει αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης

- Οι **εξωτερικές μεταλλικές επιφάνειες** και τα **εσωτερικά μεταλλικά μέρη** κρίνεται σκόπιμο να μετακινηθούν στα στρατηγικά υλικά, λόγω του υψηλού τους προμηθευτικού κινδύνου. Η επιρροή τους στα τελικά αποτελέσματα δε διαφέρει από τα άλλα κρίσιμα υλικά, αλλά καλύτερη διαπραγματευτική απόδοση απέναντι στους προμηθευτές θα απέδιδε καλύτερα αποτελέσματα μέσω στρατηγικών συμμαχιών με περιορισμένο αριθμό προμηθευτών του εσωτερικού και ανάπτυξη στενότερων σχέσεων με τους υπάρχοντες προμηθευτές.

1.4 ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΟΜΑΔΕΣ

Παρακάτω παρατίθενται διάφορα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διαμόρφωση της κατάλληλης πολιτικής διαχείρισης των προμηθευόμενων πόρων, ανεξάρτητα από την ομάδα στην οποία ανήκουν. Σημειώνεται ότι, η σκοπιμότητά τους εξαρτάται από το μέγεθος της εταιρείας και τους προς διάθεση πόρους:

- ✓ Αξιολόγηση του προμηθευτή σε τακτά χρονικά διαστήματα, από κάποιον υπεύθυνο, ο οποίος θα ορίζεται από την εταιρεία, αρμοδιότητα του οποίου θα είναι η παρακολούθηση της πορείας της συνεργασίας εταιρείας – προμηθευτή.
- ✓ Τακτικές συναντήσεις προμηθευτού – πελάτη, έτσι ώστε να υπάρχει καλή επικοινωνία και δυνατότητα αντιμετώπισης διαφόρων θεμάτων με ιδανικό τρόπο.
- ✓ Χρήση ηλεκτρονικού εμπορίου, ιδιαίτερα για τυποποιημένα υλικά.
- ✓ Δυνατότητα προβλέψεων για τη ζήτηση, εκ μέρους της εταιρείας, έτσι ώστε να ενημερώνεται έγκαιρα και ο εκάστοτε προμηθευτής.
- ✓ Εφαρμογή κάποιας δεδομένης συμφωνίας για τον τρόπο και το χρόνο εξόφλησης τιμολογίων, έτσι ώστε να μειώνεται το διαχειριστικό κόστος.
- ✓ Χρήση ποιοτικού ελέγχου για τη διασφάλιση της ποιότητας των εισερχόμενων υλικών, ιδιαίτερα των χημικών υλικών, τα οποία και προσδίδουν σημαντικά χαρακτηριστικά στο τελικό προϊόν.

- ✓ Εφαρμογή της πολιτικής Οικονομικής Ποσότητας Παραγγελίας, η οποία θα οδηγήσει σε μείωση του διαχειριστικού κόστους και στην πραγματοποίηση των παραγγελιών σε προσδιορισμένα χρονικά διαστήματα.
- ✓ Προσδιορισμός από την εταιρεία ενός ατόμου, το οποίο θα είναι επιφορτισμένο με την έρευνα αγοράς για εντοπισμό νέων ή υπάρχοντων δυνητικών προμηθευτών. Με αυτόν τον τρόπο η εταιρεία θα εντοπίσει εναλλακτικές πηγές προμήθειας, γεγονός που θα τη βοηθήσει στην πιο αποτελεσματική λειτουργία της.
- ✓ Τέλος, η εφαρμογή μεθόδων όπως συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, χρήση συστήματος SAP για την υποστήριξη της οικονομικής διαχείρισης, κοστολόγησης, διαχείρισης υλικών, διαχείρισης παγίων, χρήση Ηλεκτρονικής Ανταλλαγής Δεδομένων (EDI – Electronic Data Interchange), χρήση μηχανογράφησης.
- ✓ Η εταιρεία θα πρέπει να ενισχύσει την αγοραστική της δύναμη απέναντι στους προμηθευτές της. Αυτό θα επιτευχθεί με την επιλογή λιγότερων προμηθευτών, οι οποίοι θα έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν ευρεία γκάμα υλικών και υπηρεσιών

1.5 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΙΔΑΝΙΚΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ

Κατά τη διαδικασία επιλογής των προμηθευτών, η εταιρεία οφείλει να λάβει υπόψη τα εξής χαρακτηριστικά:

- α) Ο προμηθευτής θα πρέπει να παρουσιάζει υγιή οικονομικά αποτελέσματα στις προηγούμενες διαχειριστικές περιόδους.
- α) Να κατέχει σημαντικό μερίδιο στην αγορά του εκάστοτε υλικού.
- α) Να εφαρμόζει νέες τεχνολογίες στην παραγωγική διαδικασία.
- α) Να ενημερώνει για τις εξελίξεις στο χώρο των υλικών, τάσεις που επικρατούν διεθνώς, καθώς και να προτείνει εναλλακτικά σενάρια.

- α) Δυνατότητα μεταφοράς των υλικών στις αποθήκες ή στις μονάδες της εταιρείας, ανάλογα με τις ανάγκες της.
- α) Να συνδυάζει προσφορά ικανοποιητικών τιμών, μεγάλης γκάμας προϊόντων και δυνατότητα να αντεπεξέρχεται και σε μη προγραμματισμένη ζήτηση από τον πελάτη.
- α) Για προϊόντα που προσφέρονται για καινοτομία, ο προμηθευτής θα πρέπει να ακολουθεί τις εξελίξεις και να έχει τη δυνατότητα συνεργασίας με ερευνητικά κέντρα, για να προτείνει νέες και εναλλακτικές λύσεις στους πελάτες του.
- α) Ο προμηθευτής θα πρέπει να διέπεται από πνεύμα συνεργασίας, να λειτουργεί βάσει του κοινού συμφέροντος εκείνου και της εταιρείας και να αντιλαμβάνεται τις ιδιαιτερότητες του πελάτη του.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Ι : ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ:	
ΤΥΠΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ή ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ:	
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ / ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ:	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	
ΥΠΟΓΡΑΦΗ / ΣΦΡΑΓΙΔΑ:	

§ Υπάρχουν γραπτές διαδικασίες για όλες τις λειτουργίες της Επιχείρησης; ΝΑΙ ΟΧΙ

§ Πραγματοποιούνται Ποιοτικοί Έλεγχοι σε όλα τα στάδια της παραγωγικής Διαδικασίας; ΝΑΙ ΟΧΙ

§ Εάν ναι, τηρούνται Αρχεία; ΝΑΙ ΟΧΙ

§ Πραγματοποιούνται Έλεγχοι στα Τελικά Προϊόντα; ΝΑΙ ΟΧΙ

§ Εάν ναι, τηρούνται Αρχεία ΝΑΙ ΟΧΙ

§ Διενεργούνται εργαστηριακοί έλεγχοι στα προϊόντα σας; ΝΑΙ ΟΧΙ

Εάν ναι, τι είδους και με τι συχνότητα;

.....

.....

.....

§ Υπάρχουν καθορισμένα κριτήρια απόρριψης ή αποδοχής της παρτίδας για προϊόντα τα σας; ΝΑΙ ΟΧΙ

Εάν ναι, ποία είναι (περιγράψτε αναλυτικά)

1.

.....

2.

.....

3.

.....

§ Πως διασφαλίσετε την ιχνηλασιμότητα των προϊόντων σας;

1.

.....

2.

.....

3.

.....

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
STRATEGIC SUPPLY POSITIONING

§ Τηρούνται αρχεία με τα αποτελέσματα; (Να επισυναφθούν τα σχετικά αρχεία) ΝΑΙ ΟΧΙ

§ Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχονται στην «Χ», είναι σύμφωνα με τις συμφωνημένες προδιαγραφές; ΝΑΙ ΟΧΙ

§ Η εταιρία σας έχει ή σκέπτεται να αποκτήσει το Πιστοποιητικό Διαχείρισης Ποιότητας σύμφωνα με το ευρωπαϊκό πρότυπο EN ISO 9001:2000 ΝΑΙ ΟΧΙ

Εάν **ΝΑΙ**, να μας αποσταλεί αντίγραφο

Εάν **ΟΧΙ**, πότε προτίθεται να το αποκτήσει

§ Δέχετε να επιθεωρείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα το Σύστημα της Ποιότητας της εταιρίας από εκπρόσωπο της Εταιρίας μας; ΝΑΙ ΟΧΙ

Εάν **ΟΧΙ** αναφέρατε τους λόγους

.....

.....

.....

§ Υπάρχει πρόγραμμα εκπαίδευσης για το προσωπικό της εταιρίας σας;

.....

.....

.....

§ Προσφέρονται εκπαιδευτικά σεμινάρια πάνω στη χρήση των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών; ΝΑΙ ΟΧΙ

§ Βαθμολογήστε οι ίδιοι την ποιότητα Προϊόντων – Υπηρεσιών που παρέχετε

ΑΡΙΣΤΑ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΑ	ΜΕΤΡΙΑ

§ Υπάρχει Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης; ΝΑΙ ΟΧΙ

§ Τι εγγύηση προσφέρετε για την παράδοση προϊόντων / υπηρεσιών σε συμφωνημένους χρόνους;

.....

.....

.....

§ Ποία είναι η πολιτική της εταιρείας σας στις παρακάτω περιπτώσεις επιστροφών;

A) Αν κατά την παραλαβή διαπιστώθηκε ότι προϊόντα παρουσιάζουν ποιοτικά προβλήματα (π.χ. έχουν λήξει, έχουν αλλοιωμένα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά κ.λ.π.)

B) Αν τα προϊόντα λήξουν χωρίς η εταιρεία «Χ» να τα έχει διαθέσει στην αγορά

Γ) Αν ο πελάτης επιστρέψει προϊόντα λόγω ποιοτικών προβλημάτων

.....

.....

.....

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΙΙ : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ ΓΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗ
ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ / ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ**

ΟΜΑΔΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΘΕΣΗ)	

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ	
ΕΠΩΝΥΜΙΑ:	ΧΡΟΝΟΣ ΕΝΑΡΞΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΠΡΟΜΗΘΕΥΟΜΕΝΟ ΕΙΔΟΣ:	

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ			
ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΒΑΘΜΟΣ Από 1 έως 10	ΒΑΡΥΤΗΤΑ	ΣΥΝΟΛΟ
Είναι πιστοποιημένος κατά ISO 9000;		20	
Έχει ξανασυνεργασθεί με την Σπυρίδης ΑΕ;		10	
Έχει καλή εικόνα στην Αγορά;		15	
Αναμενόμενη ευελιξία και εξυπηρέτηση;		15	
Οικονομική προσφορά; (Value for money)		25	
Γνώμη των αξιολογητών		15	
		Σ=100	

Η ΑΠΟΦΑΣΗ ΛΑΜΒΑΝΕΤΑΙ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΝ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΠΙΝΑΚΑ:

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΣΧΟΛΙΑ
Από 700 έως 1000	Α	ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΣ
Από 500 έως 699	Β	ΑΠΟΔΕΚΤΟΣ
Από 0 έως 499	Γ	ΑΠΟΡΡΙΦΘΕΙΣ

Ο ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΙΣ ΠΑΡΑΠΑΝΩ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΤΑΤΑΣΣΕΤΑΙ ΣΤΗΝ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:	
<p style="text-align: center;">Ομάδα Αξιολόγησης <i>(Ημερομηνία – Υπογραφή)</i></p>	<p style="text-align: center;">Ο Υπεύθυνος Ποιότητας <i>(Ημερομηνία – Υπογραφή)</i></p>

ΕΡΓΑΛΕΙΟ 1
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΥΛΙΚΟΥ/ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ
ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Υλικό / Υπηρεσία :

	Α Βαρύτητα παραγόντων στην επιλογή υλικού	Β Επιρροή του υλικού (κλίμακα 0-8) στα αποτελέσματα	Γ Βαθμός επιρροής (A X B)
Κόστος Διεθνής τιμή Τοπική τιμή Κόστος Αποθέματος Κόστος Δραστηριοτήτων Συνολικό κόστος διαχείρισης			
Ποιότητα Ποιότητα προϊόντος Ποιότητα Εξυπηρέτησης Αξιοπιστία			
Χρόνος Μακροπρόθεσμες Συμφωνίες Ευελιξία Μικροί χρόνοι ανοχής Όροι πληρωμής			
Τεχνολογία Θέση στην αγορά Εξοπλισμός Διαδικασίες Καινοτομίες Μελλοντικά σχέδια Κλπ			
ΣΥΝΟΛΟ	100%	ΑΘΡΟΙΣΜΑ ΤΩΝ Γ/4	

Ερωτηματολόγιο υπολογισμού επιρροής στα αποτελέσματα

ΕΡΓΑΛΕΙΟ 2
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΥΛΙΚΟΥ/ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ

Υλικό / Υπηρεσία:.....

Παράγοντες			ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ (κλίμακα 0-8)						
Διαπραγματευτική ισχύς	αγοραστής	προμηθευτής							

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Υποκατάσταση	εύκολη	δύσκολη							

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Ανταγωνισμός	έντονος	μικρός							

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Εμπόδια	ασήμαντα	σημαντικά							

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
	ΑΘΡΟΙΣΜΑ								
	ΑΘΡΟΙΣΜΑ / 4								

Ερωτηματολόγιο υπολογισμού προμηθευτικού κινδύνου

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- "Sources Of Supply", Fundamentals Of Purchasing, Donald W. Dobbler, David n. Burt, Lamar Lee, McGraw-hill international Editions, Management Series.
- "Business Logistics / Supply Chain Management, Ronald H Ballou, Fifth Edition, Prentice Hall
- "Purchasing and Supply Chain Management", Kenneth Lyons and Michael Gillingham, sixth edition, Prentice Hall
- "Strategic Purchasing Planning", Journal of Purchasing and Materials Handling Browning et al, 1983.
- "Item Selection for Global Purchasing", European Journal of Purchasing and Supply Management, M. J. Smith.
- Marketing Logistics, Christopher, M. (1997), Butterworth Heinemann, Oxford.
- "Integrating the supply chain", Stevens, G. (1989) International Journal of Physical Distribution and Materials Management.
- Strategic Sourcing, Aligning procurement needs with your business goals, Gregory Owens, Olivier Vidal, Rick Toole and Donovan Favre.
- Development of Supply Strategies, Joseph R. Carter, D.B.A. , C.P.M. THE PURCHASING HANDBOOK, A Guide for the Purchasing and Supply Professional

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- "Στρατηγική των Επιχειρήσεων", Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002
- «Σύγχρονη Διοίκηση Προμηθειών», Λ. Λάιος, Ελληνικό Ινστιτούτο Προμηθειών, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1995
- "Στρατηγικές – Τακτικές στη Διαχείριση Συστημάτων Εφοδιασμού", Κόνταρης Σ., σημειώσεις μεταπτυχιακού προγράμματος εκπαίδευσης "Logistics".
- "Η Λειτουργία των Προμηθειών και η Συνεισφορά τους στα Αποτελέσματα της Επιχείρησης ", Κόνταρης Σ., σημειώσεις μεταπτυχιακού προγράμματος εκπαίδευσης "Logistics".

- "Τεχνικές εύρεσης πηγών προμήθειας", Κόνταρης Σ., σημειώσεις μεταπτυχιακού προγράμματος εκπαίδευσης "Logistics".
- "Μέθοδοι Αξιολόγησης και Επιλογής Προμηθειών", Κόνταρης Σ., σημειώσεις μεταπτυχιακού προγράμματος εκπαίδευσης "Logistics"
- "Αξιολόγηση και Επιλογή Προσφορών", Κόνταρης Σ., σημειώσεις μεταπτυχιακού προγράμματος εκπαίδευσης "Logistics"
- "Έρευνα Πηγών Προμήθειας" Κόνταρης Σ., σημειώσεις μεταπτυχιακού προγράμματος εκπαίδευσης "Logistics".
- "Business Ανατομία των Logistics", Βλάσσης Γιαννάκας

INTERNET

- International Federation of Purchasing and Materials Management: www.lfpmm.org
- The Chartered Institute of Purchasing and Supply, www.cips.org
- Management Centre Europe, www.mce.be
- The International Purchasing and Supply Education and Research Association, www.ipsera.org
- National Association of Purchasing Management www.napm.org
- www.purchasing.com
- www.mtc.co.za/regulars/sms
- www.supply-chain.org
- www.supplychain.com
- www.logistics.org
- Center for Advance Purchasing Studies, www.capsresearch.org
- Το site της Αμερικάνικης Εταιρίας John Deere Co. που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον σε ανάπτυξη διαδικασιών στα Συστήματα Εφοδιασμού, <http://jdsupply.deere.com>
- Πηγές Προμήθειας, «Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανεύρεση και επιλογή τους», Λάμπρος Λάιος www.plantmanagement.gr/suppliersonline/article.asp?articleid=5