



263

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ &
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΤΜΗΜΑ ΧΗΜΙΚΩΝ
ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ

Η Ανάπτυξη Στρατηγικών Συνεργασιών με Προμηθευτές στις Ελληνικές Επιχειρήσεις

Διπλωματική εργασία

Η εργασία υποβάλλεται για τη μερική κάλυψη των απαιτήσεων
με στόχο την απόκτηση του διπλώματος

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ:
ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ & ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
(LOGISTICS)

Επιβλέπων καθηγητής: Λάμπρος Λαΐος

Σπουδαστής: Φίλιππος Ν. Μενάγιας



00140652

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2001

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ.ΕΙΣ:	40652
COMP:	273 ES
ΤΑΞΗ:	658-72 ΜΕΝ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ &
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ**



**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΤΜΗΜΑ ΧΗΜΙΚΩΝ
ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ**

Η Ανάπτυξη Στρατηγικών Συνεργασιών με Προμηθευτές στις Ελληνικές Επιχειρήσεις

Διπλωματική εργασία

Η εργασία υποβάλλεται για τη μερική κάλυψη των απαιτήσεων
με στόχο την απόκτηση του διπλώματος

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ:
ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ & ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
(LOGISTICS)**

Επιβλέπων καθηγητής: Λάμπρος Λαΐος

Σπουδαστής: Φίλιππος Ν. Μενάγιας

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2001

Πρόλογος

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως σκοπό τη μελέτη του φαινομένου των στρατηγικών συνεργασιών στον ελληνικό επιχειρηματικό χώρο.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Καθηγητή κύριο Λάμπρο Λάϊο για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε αναθέτοντάς μου τη συγκεκριμένη εργασία. Η διακριτική, αλλά ταυτόχρονα, επικοινωνιακή καθοδήγησή του καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας, μου έδωσε τη δυνατότητα να αναλάβω σημαντικές πρωτοβουλίες.

Επίσης, θα ήθελα να κάνω ιδιαίτερη μνεία στην κυρία Λία Συρίγου (ΦΑΜΑΡ) και στους κυρίους Νικόλαο Φαραντούρη (ΕΛΑΪΣ) και Νικόλαο Ανδρεάδη (Janssen Cilag) για τη συνεργασία τους στην εκπόνηση των μελετών περιπτώσεων στις εταιρίες τους. Η συμβολή και η βοήθειά τους ήταν σημαντική για την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

Η παρούσα εργασία είναι αφιερωμένη στα πρόσωπα της οικογένειάς μου, τη Σοφία και τον μικρό Νικόλα.

Αθήνα, Οκτώβριος 2001

Φίλιππος Ν. Μενάγιας

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	1
Κατάλογος Σχημάτων	4
Κατάλογος Πινάκων	6
1. Εισαγωγή	8
2. Μελέτη σχετικής βιβλιογραφίας	12
2.1 Η εξέλιξη της σχέσης πελάτη-προμηθευτή	12
2.2 Στρατηγική εφοδιασμού	23
2.3 Στρατηγική σχέσης πελάτη-προμηθευτή	29
2.4 Στρατηγικές Συνεργασίες	33
2.4.1 Θεωρία κόστους συναλλαγών	37
2.4.2 Θεωρία πόρων	39
2.4.3 Σύγκριση «Θεωρίας κόστους συναλλαγών» και «Θεωρίας πόρων»	40
2.4.4 Τύποι πόρων και δομή στρατηγικών συνεργασιών	42
2.5 Δυναμική των Στρατηγικών Συνεργασιών	45
2.5.1 Κύκλος ζωής στρατηγικών συνεργασιών	46
2.5.2 Θεωρητικό πλαίσιο δημιουργίας στρατηγικών συνεργασιών	53
2.5.3 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας στρατηγικών συνεργασιών	55
2.5.3.1 Εμπιστοσύνη μεταξύ των δύο μερών	58
2.5.3.2 Επικοινωνία μεταξύ των δύο μερών	61
2.5.4 Λοιποί παράγοντες επιτυχίας στρατηγικών συνεργασιών	62
2.5.5 Αντιλήψεις πελατών και προμηθευτών για τις στρατηγικές συνεργασίες	63
2.5.6 Παράγοντες αποτυχίας στρατηγικών συνεργασιών	68
2.6 Στρατηγική των προμηθευτών ως προς τις στρατηγικές συνεργασίες	70
2.7 Καταγεγραμμένα οφέλη από την ανάπτυξη στρατηγικών συνεργασιών	73
2.8 Ανάπτυξη προμηθευτών	79
2.9 Σύνδεσμοι προμηθευτών	84

2.10	Διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικών συνεργασιών.....	90
3.	Ανάλυση μελετών περιπτώσεων.....	112
3.1	Μεθοδολογία.....	112
3.1.1	Η μέθοδος μελέτης περιπτώσεων.....	112
3.1.2	Η επιλογή του δείγματος.....	113
3.1.3	Διεξαγωγή εργασίας.....	115
3.1.4	Ανάλυση στοιχείων.....	116
3.2	Ανάπτυξη συνεργασιών υπεργολαβικής παραγωγής στη βιομηχανία τροφίμων.....	117
3.2.1	Παρουσίαση εταιρίας - Υπόβαθρο.....	117
3.2.2	Υπεργολαβική παραγωγή (Co-packing) στην ΕΛΑΪΣ.....	119
3.2.3	Η διαδικασία ανάθεσης υπεργολαβικής παραγωγής.....	122
3.2.4	Καταγεγραμμένα οφέλη.....	133
3.3	Στρατηγικές συνεργασίες στη φαρμακευτική παραγωγική βιομηχανία.....	135
3.3.1	Παρουσίαση εταιρίας - Υπόβαθρο.....	135
3.3.2	Στρατηγική εφοδιασμού.....	137
3.3.3	Αξιολόγηση και επιλογή συνεργάτη.....	140
3.3.4	Συμφωνία στρατηγικής συνεργασίας.....	146
3.3.5	Διαχείριση σχέσης συνεργασίας.....	148
3.4	Στρατηγικές συνεργασίες στο φαρμακευτικό κλάδο.....	151
3.4.1	Παρουσίαση εταιρίας - Υπόβαθρο.....	151
3.4.2	Στρατηγική εφοδιασμού.....	154
3.4.3	Η υπεργολαβική ανάθεση των υπηρεσιών logistics στην JANSSEN-CILAG.....	157
3.4.4	Η διαδικασία ανάθεσης των υπηρεσιών αποθήκευσης & διανομής στη JANSSEN-CILAG.....	159
3.4.5	Γενίκευση διαδικασίας ανάπτυξης στρατηγικών συνεργασιών στη JANSSEN-CILAG.....	165
4.	Συζήτηση αποτελεσμάτων.....	167
4.1	Ορισμός στρατηγικών συνεργασιών.....	167
4.2	Οφέλη στρατηγικών συνεργασιών.....	169
4.3	Διεργασία ανάπτυξης στρατηγικών συνεργασιών.....	171

4.4	Ρόλος λειτουργίας προμηθειών στην ανάπτυξη στρατηγικών συνεργασιών	174
4.5	Μορφή συμφωνίας στρατηγικής συνεργασίας.....	175
4.6	Παρακολούθηση και αξιολόγηση της σχέσης	176
4.7	Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	178
5.	Βιβλιογραφία	179
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	A	185

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1: Η εξέλιξη των σχέσεων πελάτη-προμηθευτή	13
Σχήμα 2: Η αλυσίδα αξίας ενός προϊόντος	15
Σχήμα 3: Η δικτυωμένη επιχείρηση (Network Organization)	20
Σχήμα 4: Ο Τροχός Στρατηγικής Εφοδιασμού	23
Σχήμα 5: Μοντέλο στρατηγικών εφοδιασμού (supply positioning)	25
Σχήμα 6: Μοντέλο στρατηγικής διεπιχειρησιακών σχέσεων	29
Σχήμα 7: Ο κύκλος ζωής της στρατηγικής συμμαχίας και η εξέλιξη.	47
Σχήμα 8: Μοντέλο παραγόντων επίδρασης των προμηθευτικών - συνεργασιών	53
Σχήμα 9: Διάγραμμα Αιτιών και Αποτελέσματος για τον εντοπισμό των παραγόντων που επηρεάζουν την εμπιστοσύνη στις στρατηγικές συμμαχίες	55
Σχήμα 10: Μοντέλο αμοιβαία επωφελών επιχειρηματικών σχέσεων	71
Σχήμα 11: Το παραδοσιακό πυραμιδικό σύστημα εφοδιασμού της Ιαπωνικής Αυτοκινητοβιομηχανίας	85
Σχήμα 12: Διαδικασία ανάπτυξης και εξέλιξης στρατηγικής συνεργασίας	92
Σχήμα 13: Απλοποιημένο λειτουργικό οργανόγραμμα Επιχειρηματικής Μονάδας	121
Σχήμα 14: Η διαδικασία για την ανάπτυξη co-packers	123
Σχήμα 15: Οργανωτική δομή ΦΑΜΑΡ	136
Σχήμα 16: Τυπική οργανωτική δομή επιχειρηματικής μονάδας	136
Σχήμα 17: Οργανωτική δομή JANSSEN-CILAG	152

Σχήμα 18: Οργανωτική δομή Διεύθυνσης Δραστηριοτήτων & Διακίνησης	154
Σχήμα 19: Διεργασία ανάπτυξης στρατηγικών συνεργασιών	171

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Αλλαγές προσέγγισης στις σχέσεις πελάτη-προμηθευτή	17
Πίνακας 2: Μοντέλα σχέσεων συνεργασίας πελάτη-προμηθευτή	18
Πίνακας 3: Χαρακτηριστικά γραφειοκρατικών και δικτυωμένων επιχειρήσεων	21
Πίνακας 4: Στοιχεία στρατηγικής εφοδιασμού	24
Πίνακας 5: Τύποι διεπιχειρησιακής εξάρτησης.....	30
Πίνακας 6: Τύποι διεπιχειρησιακής βεβαιότητας.....	31
Πίνακας 7: Σύγκριση σχετικής βαθμολόγησης λόγων δημιουργίας στρατηγικών συνεργασιών πελάτη και προμηθευτή	36
Πίνακας 8: Σύγκριση στρατηγικών αποφάσεων με βάση τη θεωρία κόστους συναλλαγών και τη θεωρία των πόρων.	41
Πίνακας 9: Τύποι επιχειρηματικών πόρων και χαρακτηριστικά τους.....	42
Πίνακας 10: Τύποι στρατηγικών συνεργασιών ανάλογα με το είδος των πόρων που συνεισφέρουν οι συνεργάτες	43
Πίνακας 11: Διαφορές Παραδοσιακής και Σύγχρονης Διοίκησης	50
Πίνακας 12: Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας στρατηγικών συνεργασιών.....	56
Πίνακας 13: Σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας στρατηγικών συνεργασιών	62
Πίνακας 14: Σύγκριση σχετικής βαθμολόγησης πελάτη και προμηθευτή των παραγόντων επιτυχίας στρατηγικών συνεργασιών.....	63
Πίνακας 15: Παράγοντες αποτυχίας προμηθευτικών συνεργασιών	68
Πίνακας 16: Καταγεγραμμένα οφέλη για τον αγοραστή-πελάτη.....	74
Πίνακας 17: Καταγεγραμμένα οφέλη για τον πωλητή-προμηθευτή.....	77

Πίνακας 18: Ομάδες εργασίας συνδέσμου προμηθευτών	87
Πίνακας 19: Οφέλη συμμετοχής σε συνδέσμους προμηθευτών.....	88
Πίνακας 20: Στόχοι στρατηγικών συνεργασιών της Kodak.....	95
Πίνακας 21: Αναμενόμενα οφέλη στρατηγικών συνεργασιών της Kodak	96
Πίνακας 22: Κριτήρια επιλογής για στρατηγικές συνεργασίες	97
Πίνακας 23: Κατηγορίες σχέσεων με προμηθευτές της Kodak.....	101
Πίνακας 24: Συσχετισμός ενεργειών ανάπτυξης προμηθευτή.....	107
Πίνακας 25: Μέτρα βαθμού εφαρμογής της διαδικασίας	111
Πίνακας 26: Δείκτες απόδοσης των συνεργασιών της Kodak	111
Πίνακας 27: Πληροφορίες προαξιολόγησης υποψηφίων	124
Πίνακας 28: Συχνότητες επιθεωρήσεων.....	127
Πίνακας 29: Δείγμα κριτηρίων αξιολόγησης	128
Πίνακας 30: Δείκτες αξιολόγησης επίδοσης co-packer.....	131
Πίνακας 31: Οφέλη συνεργασίας ΕΛΑΪΣ-Copacker.....	133
Πίνακας 32: Κριτήρια επιθεώρησης Ποιότητας.....	141
Πίνακας 33: Κριτήρια αξιολόγησης υποψηφίων συνεργατών.....	145
Πίνακας 34: Κριτήρια παρακολούθησης επίδοσης συνεργάτη	148
Πίνακας 35: Πληροφορίες προαξιολόγησης υποψηφίων	160
Πίνακας 36: Κριτήρια & βαρύτητα αξιολόγησης υποψηφίων	161
Πίνακας 37: Σημεία επιθεώρησης συνεργάτη αποθήκευσης-διανομής .	163
Πίνακας 38: Οφέλη στρατηγικών συνεργασιών.....	170
Πίνακας 39: Τεχνικές ανάπτυξης προμηθευτών	177

1. Εισαγωγή

Η αύξηση του ανταγωνισμού στο διεθνές περιβάλλον οδηγεί διαρκώς σε μια αυξανόμενη ζήτηση για προϊόντα περισσότερο προσαρμοσμένα στον πελάτη με γρήγορους χρόνους ανάπτυξης και παράδοσης. Το γεγονός αυτό θέτει έναν αριθμό προκλήσεων στο σύστημα εφοδιασμού (logistics system) των επιχειρήσεων, μία από τις οποίες σχετίζεται με την ανάπτυξη στρατηγικών συνεργασιών μεταξύ των επιχειρήσεων στην αλυσίδα εφοδιασμού των προϊόντων.

Οι στρατηγικές συνεργασίες προσφέρουν ευελιξία στις στρατηγικά συνεργαζόμενες επιχειρήσεις και ειδικότερα (Harald et al, 1999):

- Μεγαλύτερες δυνατότητες για επίτευξη παγκόσμιας κάλυψης σε σχέση με τις κάθετα ολοκληρωμένες επιχειρήσεις, και
- Μειωμένο ρίσκο δέσμευσης πόρων σε τεχνολογίες ή υποδομές που γρήγορα απαξιώνονται ή γίνονται ακατάλληλες.

Η ανωτέρω αντίληψη απηχεί τη στρατηγική της εστίασης ('focus' strategy concept), σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται σε ένα περιορισμένο αριθμό εύκολα διαχειρίσιμων δραστηριοτήτων στις οποίες εμφανίζουν υψηλή ικανότητα («ξέρουν να κάνουν καλά) – κύριες ικανότητες (core competencies), ενώ τις υπόλοιπες αναθέτουν σε εξωτερικές επιχειρήσεις-συνεργάτες (outsourcing).

Η τάση στην παγκόσμια βιομηχανία είναι προς τη μείωση της προμηθευτικής βάσης (supplier base) και στη διαφοροποίηση του βαθμού συνεργασίας με προμηθευτές, και οφείλεται (Larsen, 2000):

- ♦ Πολλές επιχειρήσεις τροποποιούν τις παραγωγικές στρατηγικές τους από ιδιοκατασκευή (in-house production) σχεδόν όλων των μερών του προϊόντος, σε εξωτερική ανάθεση (outsourcing) παραγωγικών διαδικασιών που δεν αποτελούν μέρος των βασικών ικανοτήτων τους (core competencies).
- ♦ Αρκετές επιχειρήσεις έχουν αναγνωρίσει το γεγονός ότι η αναζήτηση, επιλογή και αξιολόγηση προμηθευτών σε μια διαρκή βάση μπορεί να οδηγήσει σε υψηλά κόστη συναλλαγών (transaction costs). Παρότι είναι δυνατό να επιτυγχάνονται βραχυπρόθεσμα μειώσεις τιμών εναλλάσσοντας συνεχώς προμηθευτές με κριτήριο την τιμή, μια τέτοια πολιτική μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένα συνολικά κόστη αναφορικά με την εκπαίδευση, προβλήματα ποιότητας, καθυστερήσεις παραδόσεων κλπ. που σε τελική ανάλυση μπορεί να ξεπερνούν τις βραχυπρόθεσμες εξοικονομήσεις λόγω τιμής.
- ♦ Ο ρυθμός τεχνολογικής ανάπτυξης είναι τόσο ραγδαίος που είναι σημαντικότερο να επιλέγονται προμηθευτές που είναι πρωτοπόροι σε νέες τεχνολογίες παρά προμηθευτές που είναι ανταγωνιστικοί σε τιμές.

Ο δρόμος όμως από τις ανοικτές διαπραγματεύσεις με πολλούς προμηθευτές προς τη στενή συνεργασία με λίγους είναι πολύ δύσκολος και πρέπει να εξετάζεται στο πλαίσιο της δυακής σχέσης πελάτη-προμηθευτή, ενώ απαιτεί υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης και δέσμευσης από τα δύο μέρη (Spekman et. al., 1998).

Οι στόχοι της παρούσας εργασίας είναι οι ακόλουθοι:

Ερώτηση 1: Πώς ορίζονται οι στρατηγικές συνεργασίες με προμηθευτές στο πλαίσιο της στρατηγικής εφοδιασμού των ελληνικών επιχειρήσεων;

Ερώτηση 2: Ποια είναι τα αναμενόμενα ή καταγεγραμμένα οφέλη για τα δυο μέρη που συμμετέχουν στη συνεργασία;

Ερώτηση 3: Ποια γενική προσέγγιση ή διεργασία εφαρμόζουν για την ανάπτυξη στρατηγικών συνεργασιών;

Ερώτηση 4: Ποιο είναι το επίπεδο εμπλοκής της λειτουργίας προμηθειών στις στρατηγικές συνεργασίες;

Ερώτηση 5: Ποια η γενική μορφή της συμφωνίας στρατηγικής συνεργασίας;

Ερώτηση 6: Πως παρακολουθείται και αξιολογείται η σχέση συνεργασίας;

Η συνεισφορά της παρούσας εργασίας στο χώρο της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας (supply chain management) είναι η μελέτη του βαθμού εφαρμογής στρατηγικών συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων στον ελληνικό χώρο, το οποίο μέχρι στιγμής δεν έχει εξετασθεί από άλλους ερευνητές.

Στο Τμήμα 2 της εργασίας γίνεται μια εκτενής ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικής με στρατηγικές συνεργασίες. Αυτή η ανασκόπηση βοήθησε στη διατύπωση των ερευνητικών ερωτήσεων της εργασίας.

Οι λόγοι που χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ανάλυση μελετών περιπτώσεων (case studies) και τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται στο Τμήμα 3.

Στο Τμήμα 4 παρατίθεται η συζήτηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την παρούσα εργασία, καθώς και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα στο συγκεκριμένο χώρο.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2. Μελέτη σχετικής βιβλιογραφίας

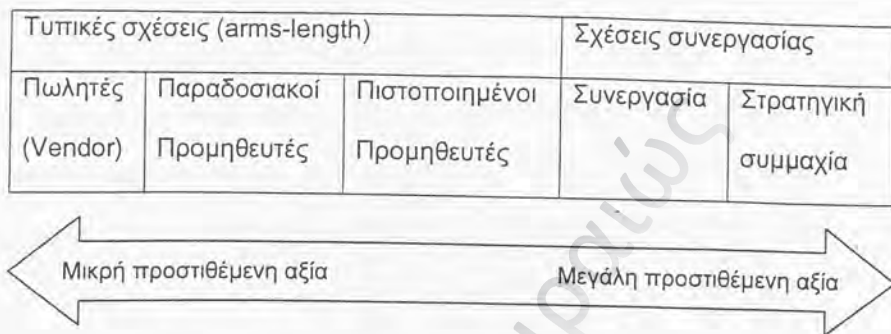
2.1 Η εξέλιξη της σχέσης πελάτη-προμηθευτή

Μια εταιρία-πελάτης μπορεί να υποστηρίξει τις δραστηριότητές της από ένα πλήθος προμηθευτών προϊόντων ή/και υπηρεσιών. Η λειτουργία των προμηθειών αναγνωρίζεται από τις σύγχρονες επιχειρήσεις ως σημαντική για τη βελτίωση της απόδοσης για τους ακόλουθους λόγους (Stuart, 1993):

- ♦ Τα αγοραζόμενα υλικά και υπηρεσίες φθάνουν κατά μέσο όρο το 60% του κόστους παραγωγής, οπότε όταν το ποσοστό κέρδους είναι χαμηλό οι προμηθευτές αποτελούν πιθανή πηγή θετικής οικονομικής αξιοποίησης.
- ♦ Οι προσπάθειες για παραγωγή just-in-time δεν είναι δυνατό να επιτύχουν χωρίς την εξασφάλιση αποδεκτών πηγών προμήθειας με συνέπεια στην ποιότητα. Η προσπάθεια μείωσης των αποθεμάτων απαιτούν από τον προμηθευτή υψηλή αξιοπιστία και ποιότητα.
- ♦ Η προσεκτική μελέτη της ανταγωνιστικής επιτυχίας των Ιαπωνικών επιχειρήσεων καταλήγει στο συμπέρασμα ότι μέρος αυτής της επιτυχίας μπορεί να αποδοθεί στον τύπο της σχέσης με τους προμηθευτές.

Οι σχέσεις που αναπτύσσει μια επιχείρηση με τους διάφορους προμηθευτές της μπορεί να είναι διαφορετικών τύπων. Το σχήμα 1 (Dobler & Burt, 1996) δείχνει τη διαχρονική εξέλιξη του τύπου σχέσης πελάτη-προμηθευτή, όπως χαρακτηρίζεται από την οπτική γωνία του

πελάτη. Καθώς προχωρούμε από αριστερά προς τα δεξιά η προστιθέμενη αξία των σχέσεων αυξάνει.



Σχήμα 1: Η εξέλιξη των σχέσεων πελάτη-προμηθευτή

Παραδοσιακά, η μεγάλη πλειοψηφία των σχέσεων πελάτη-προμηθευτή ήταν τυπικές (arms-length) χωρίς ουσιαστική προσέγγιση. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα οι σχέσεις αυτές ήταν ανταγωνιστικές ή ακόμη και εχθρικές (adversarial). Η στρατηγική που επικρατούσε και από τις δύο πλευρές πελάτη-προμηθευτή ήταν ότι μια καλή συμφωνία μπορεί να επιτευχθεί μόνο όταν χάνει ο άλλος. Κατά συνέπεια μεγάλη προσπάθεια και χρόνος αναλωνόταν σε διαπραγματεύσεις ή δραστηριότητες όπου το συνολικό αποτέλεσμα ήταν μηδενικό, δηλαδή δεν προσέθετε αξία στο προϊόν της επιχείρησης.

Στην κατηγορία αυτή σχέσεων διακρίνουμε 3 τύπους:

- ♦ Πωλητής (vendor), όπου ο προμηθευτής αντιμετωπίζεται ως μια εταιρία που απλώς εμπορεύεται κάποια προϊόντα, ενώ ο πελάτης επιλέγει αυτό που τον ενδιαφέρει ανάμεσα σε ένα μεγάλο αριθμό

προμηθευτών. Η σχέση είναι πολύ χαλαρή και το πιθανότερο είναι την επόμενη φορά ο πελάτης να αγοράσει από άλλο προμηθευτή.

- ♦ Παραδοσιακός προμηθευτής, δηλαδή ο προμηθευτής που προσφέρει συστηματικά στην εταιρία-πελάτη τα προϊόντα του, αλλά ανά πάσα στιγμή ο πελάτης μπορεί να αλλάξει πηγή αν βρει πιο συμφέρουσα προσφορά, συνήθως αναφορικά με τις τιμές.
- ♦ Πιστοποιημένος προμηθευτής, είναι η κατηγορία εκείνη όπου πέραν των οικονομικών προσφορών ο πελάτης εξετάζει και μια σειρά άλλα κριτήρια κατά την επιλογή ενός προμηθευτή (πχ. ποιότητα, αξιοπιστία παραδόσεων κλπ).

Η εξέλιξη στην οπτική γωνία της εφοδιαστικής των προϊόντων, δηλ. η συνολική θεώρηση της διαδικασίας μέσω της οποίας καταλήγει ένα προϊόν στον τελικό καταναλωτή οδήγησε στην έννοια της αλυσίδας αξίας (value chain). Η αλυσίδα αξίας ενός προϊόντος αποτελείται από μια σειρά οργανισμών (πχ. επιχειρήσεων) που εκτείνονται προς τα πίσω μέχρι τις εταιρίες που εξάγουν τα πρωτογενή υλικά από τη «Μητέρα Γη» και εκτελούν μια σειρά δραστηριοτήτων που προσθέτουν αξία (value-adding activities), παράγουν και διανέμουν το τελικό προϊόν ή υπηρεσία που αγοράζει ο τελικός καταναλωτής. Το ανώτερο τμήμα της αλυσίδας αξίας που εκτείνεται πίσω από την επιχείρηση - Σχήμα 2 (Dobler & Burt, 1996) - ονομάζεται αλυσίδα εφοδιασμού (supply chain) της επιχείρησης.



Σχήμα 2: Η αλυσίδα αξίας ενός προϊόντος

Οι επιχειρήσεις που έχουν καταφέρει να οργανώσουν αποτελεσματικές αλυσίδες αξίας είναι επικεντρωμένες στις απαιτήσεις και ανάγκες των πελατών, αναγνωρίζουν την κρισιμότητα της διεπιχειρησιακής συνεργασίας και θεωρούν αναγκαία την ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των μελών της αλυσίδας (Fawcett and Magnan, 2001). Οι παράγοντες που προωθούν την αύξηση της συνεργασίας μεταξύ των μελών της αλυσίδας είναι οι ακόλουθοι:

- Εμφάνιση πελατών δυνατών στον τομέα των πληροφοριών που απαιτούν γρήγορη ανταπόκριση, πχ. τα συστήματα Quick response που εφαρμόζουν μεγάλες αλυσίδες λιανικής.
- Ύπαρξη ισχυρών ανταγωνιστών σε παγκόσμια κλίμακα που επιβάλλουν πιέσεις στο κόστος και στο περιθώριο κέρδους.
- Αναγνώριση της ανάγκης για εστίαση των πόρων στις βασικές ικανότητες της επιχείρησης (core competencies).
- Επιθυμία για συνεργασία με τις ισχυρές επιχειρήσεις της αλυσίδας, πριν το κάνουν οι ανταγωνιστές.

- Υψηλά ποσοστά συγχωνεύσεων που μεταβάλλουν τις δυνάμεις στην αλυσίδα αξίας.

Η ανάπτυξη της έννοιας της αλυσίδας αξίας, η επικράτηση της κοινής λογικής, η διαπίστωση ότι ο ανταγωνισμός θα πρέπει να αναπτύσσεται μεταξύ αλυσίδων αξίας προϊόντων - και όχι μεταξύ μελών της ίδιας αλυσίδας αξίας, καθώς και οι ανωτέρω παράγοντες οδήγησαν στην υποκίνηση για την ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας μεταξύ πελάτη-προμηθευτή.

Η συνεργασία μεταξύ των μερών της αλυσίδας αξίας ενός προϊόντος αποτελεί βασικό συστατικό επιτυχίας και περιλαμβάνει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Larsen, 2000):

- ◆ Κοινός προγραμματισμός και ανταλλαγή πληροφοριών.
- ◆ Συνεργασία στη βάση των απαιτήσεων του τελικού καταναλωτή.
- ◆ Εγκάρσιος συντονισμός στα διάφορα επίπεδα των μερών.
- ◆ Μακροχρόνια συνεργασία και εμπιστοσύνη μεταξύ των μερών.
- ◆ Δίκαιη κατανομή του ρίσκου και των ωφελημάτων.
- ◆ Κοινά οράματα και εταιρικές κουλτούρες.

Κατά συνέπεια απαιτούνται βασικές αλλαγές φιλοσοφίας και συμπεριφορών ως προς τη θεώρηση της διαδικασίας των αγορών και τους προμηθευτές για τη μετάβαση από τις τυπικές παραδοσιακές σχέσεις σε σχέσεις συνεργασίας, οι οποίες φαίνονται στον Πίνακα 1 (Ellram, 1995; Ellram & Edis, 1996).

Πίνακας 1: Αλλαγές προσέγγισης στις σχέσεις πελάτη-προμηθευτή

<i>Παραδοσιακή σχέση</i>	<i>Στρατηγική συνεργασία</i>
Επιλογή βάσει τιμής αγοράς	→ Πλέγμα κριτηρίων επιλογής
Καχυποψία και έλλειψη εμπιστοσύνης, δηλαδή κάθε μέρος είναι επιφυλακτικό ως προς τις προθέσεις του άλλου	→ Η αμοιβαία εμπιστοσύνη αποτελεί τη βάση της σχέσης
Αξιολόγηση συνεργάτη βάσει προσφορών	→ Εντατική και πολυκριτηριακή αξιολόγηση
Κάθε μέρος υποκινείται από το ατομικό βέλτιστο	→ Κοινοί στόχοι και επιδιώξεις
Τυπική και περιορισμένη επικοινωνία	→ Ανοιχτή επικοινωνία για αποφυγή παρανοήσεων και ενίσχυση σχέσης
Συμβάσεις ανά έργο/προμήθεια	→ Μακροπρόθεσμη δέσμευση που παρέχει ευκαιρία για διαρκή βελτίωση
Περιορισμένη αντικειμενικότητα από φόβο αντιποιώνων	→ Αντικειμενική κρίση μέσω της δίκαιης μέτρησης της απόδοσης
Τα λάθη οδηγούν σε τιμωρία	→ Δημιουργία ατμόσφαιρας όπου ο προμηθευτής θέλει να προτείνει ιδέες και αλλαγές
Περιορισμένη πρόσβαση, δομημένες διαδικασίες, διατήρηση ατομικού χαρακτήρα	→ Ευκολία πρόσβασης και μοίρασμα πόρων
Εμπλοκή μόνο του προσωπικού του έργου ή της προμήθειας	→ Εμπλοκή όλων των επιπέδων της εταιρίας
Προσπάθεια εύρεσης υπαιτίου	→ Επίλυση προβλημάτων από ομάδα
Τυπικές σχέσεις – στη χειρότερη εχθρικές	→ Στενές σχέσεις συνεργασίας
Πολλοί προμηθευτές	→ Λίγοι επιλεγμένοι προμηθευτές
Τα οφέλη μοιράζονται βάσει της δύναμης κάθε μέρους	→ Τα οφέλη μοιράζονται δίκαια

Οι σχέσεις συνεργασίας μεταξύ πελάτη και προμηθευτή μπορούν να μοντελοποιηθούν σε τρεις τύπους όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 2 (New & Burnes, 1998).

Πίνακας 2: Μοντέλα σχέσεων συνεργασίας πελάτη-προμηθευτή

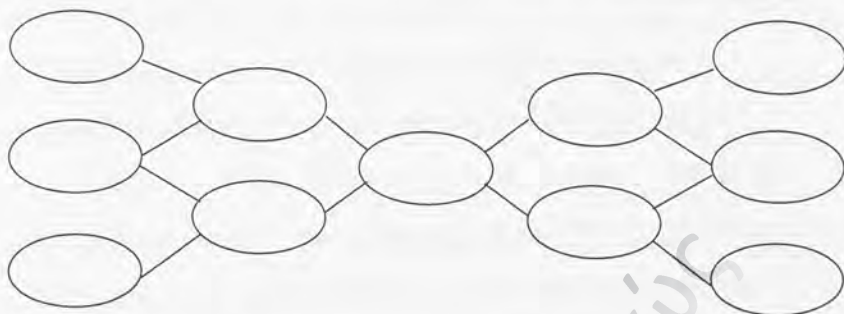
Μοντέλο	Μηχανισμός βελτίωσης αλυσίδας εφοδιασμού	Εστίαση σε:	Βασική απαίτηση	Ομοιότητες με:
1	Συνεργασία για εξαίριση δραστηριοτήτων που δεν προσθέτουν αξία	Σχέση	Εμπιστοσύνη	Γάμο
2	Ανάπτυξη προμηθευτή για μεταφορά τεχνογνωσίας από πελάτη στον προμηθευτή	Γνώση/ικανότητες	Επικοινωνία	Κηδεμονία
3	Οι επιχειρήσεις που αποτελούν υπόδειγμα βέλτιστης πρακτικής συνεργάζονται με όμοιες επιχειρήσεις: επιβίωση των καταλληλότερων (fittest)	Απόδοση	Καθαρή στρατηγική	Εξέλιξη

Το πρώτο μοντέλο σχέσης στοχεύει στη συνεργασία των εταιρών για να βρουν τρόπους να εξαλείψουν τις δραστηριότητες της μεταξύ τους διεπιφάνειας (interface) που δεν προσθέτουν αξία, μέσω ανάληψης ανάλογων επενδύσεων. Παραδείγματα αυτού του τύπου περιλαμβάνουν τη μείωση του κόστους από συμπεριφορές ανταγωνιστικών προσφορών, βελτίωση των επικοινωνιών σε θέματα προβλέψεων ζήτησης και άλλων προγραμμάτων. Το μοντέλο αυτό τείνει να παραβλέπει τη συνολική απόδοση της αλυσίδας εφοδιασμού και οι ενέργειες εστιάζονται μόνο στη διεπιφάνεια.

Το δεύτερο μοντέλο υιοθετείται από μια δυνατή επιχείρηση-πελάτη που αναλαμβάνει μέσω κάποιων δραστηριοτήτων να αναπτύξει τις γνώσεις/ικανότητες του προμηθευτή της για να καλύπτει τις ανάγκες της. Απαιτεί δέσμευση αρκετών πόρων του πελάτη και θέληση για επενδύσεις στις εσωτερικές λειτουργίες του προμηθευτή και συνήθως υλοποιείται με δύο τρόπους: προγράμματα ανάπτυξης προμηθευτή ένας-προς-έναν (one-to-one supplier development – βλέπε τμήμα 2.8) ή δημιουργία συνδέσμων προμηθευτών (supplier associations - βλέπε τμήμα 2.9).

Το τρίτο μοντέλο υιοθετεί μια διαδικασία Δαρβίνειας εξέλιξης, όπου οι βέλτιστες επιχειρήσεις-πελάτες, δηλαδή που εφαρμόζουν βέλτιστες πρακτικές, συνεργάζονται στενά μόνο με βέλτιστες επιχειρήσεις-προμηθευτές. Δηλαδή οι προμηθευτές επιδιώκουν από μόνοι να εφαρμόζουν βέλτιστες πρακτικές ανεξαρτήτως από την παρότρυνση ή μη των πελατών τους. Σε αυτό το μοντέλο δίνεται έμφαση κυρίως στην προσεκτική αξιολόγηση και επιλογή του προμηθευτή βάσει της απόδοσής τους και όχι στη δημιουργία σχέσεως συνεργασίας.

Η εξέλιξη στην οπτική γωνία της αλυσίδας αξίας και οι πρακτικές που ακολουθούν διάφορες πρωτοπόρες επιχειρήσεις, ειδικά από τους κλάδους των βιομηχανιών αυτοκινήτων, ηλεκτρονικών, αεροναυτικής, φαρμακευτικών και τροφίμων οδήγησε στη θεώρηση των δικτυωμένων επιχειρήσεων (network organizations – Harald 1999). Υπό αυτή τη θεώρηση οι δικτυωμένες επιχειρήσεις δημιουργούν γύρω τους ένα δίκτυο συνεργαζομένων επιχειρήσεων, ενώ οι ίδιες επικεντρώνονται στις κύριες ικανότητές τους. Το δίκτυο αυτό προσομοιάζεται στο Σχήμα 3.



Σχήμα 3: Η δικτυωμένη επιχείρηση (Network Organization)

Σύμφωνα με τους Quinn και Hilmer (1994) τα χαρακτηριστικά των κύριων ικανοτήτων μιας επιχείρησης είναι:

1. Ικανότητες σε διεργασίες (processes), όχι προϊόντα ή τμήματα, που τέμνουν κάθετα τα όρια παραδοσιακών τμημάτων και βασίζονται συνήθως σε κατοχή γνώσεων και όχι παγίων, όπως σχεδιασμός προϊόντος/ υπηρεσίας, ανάπτυξη τεχνολογίας, εξυπηρέτηση πελάτη και logistics.
2. Ευέλικτες, μακροχρόνιες πλατφόρμες που είναι ικανές να προσαρμόζονται και εξελίσσονται. Η πρόκληση είναι διαρκώς να αναπτύσσεις ικανότητες σε περιοχές που ο πελάτης αποδίδει αξία.
3. Περιορισμένες σε αριθμό (2-3) δραστηριότητες που είναι κρίσιμες για τη μελλοντική επιτυχία της επιχείρησης.
4. Μοναδικές πηγές αποδοτικής εκμετάλλευσης (leverage) που διαθέτει η επιχείρηση (κυριαρχία) και λείπουν από την αγορά.
5. Τουλάχιστο μια από τις κύριες ικανότητες πρέπει να σχετίζεται με την κατανόηση των αναγκών και εξυπηρέτηση του πελάτη.

6. Ενσωματωμένες στο σύστημα οργάνωσης της επιχείρησης, όπως πρόσληψη και εκπαίδευση προσωπικού, marketing, καινοτομίες κλπ. Οι επιχειρήσεις που δημιουργούν δίκτυα επιχειρήσεων παρουσιάζουν ουσιαστικά διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά σε σχέση με τις παραδοσιακές κάθετα ολοκληρωμένες και συνήθως γραφειοκρατικές επιχειρήσεις, όπως φαίνεται στον Πίνακα 3 (Harald et al, 1999).

Πίνακας 3: Χαρακτηριστικά γραφειοκρατικών και δικτυωμένων επιχειρήσεων

Χαρακτηριστικό	Γραφειοκρατική επιχείρηση	Δικτυωμένη επιχείρηση
Φύση κρίσιμων λειτουργιών	Φυσική (physical)	Πνευματική (intellectual)
Σχέσεις	Ιεραρχικές	Ομότιμες
Επίπεδα	Πολλά	Λίγα
Δομές	Λειτουργικές	Διατμηματικές ομάδες
Όρια	Στεγανά	Διαπερατά
Ανταγωνιστική αιχμή	Κάθετη ολοκλήρωση	Outsourcing και συνεργασίες
Στυλ διοίκησης	Απολυταρχικό	Συμμετοχικό
Κουλτούρα	Συμμόρφωση και παράδοση	Δέσμευση και αποτελέσματα
Ανθρώπινοι πόροι	Ομογενοποίηση	Διαφοροποίηση
Στρατηγική εστίαση	Απόδοση	Καινοτομία

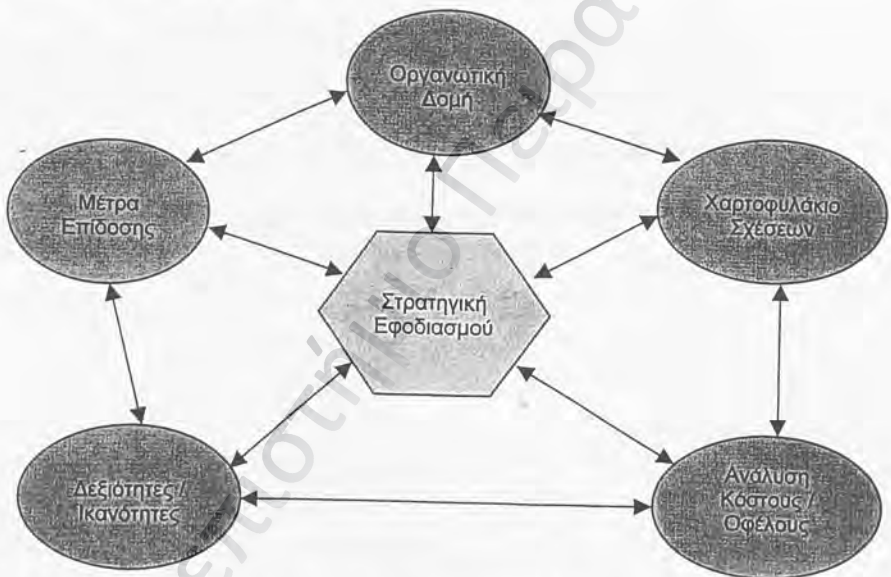
Μέσα από την οπτική του δικτύου των επιχειρήσεων αναδύθηκε και ο όρος του λιτού εφοδιασμού (lean supply), δηλαδή της απομάκρυνσης όλων των περιττών δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στη

διεπιφάνεια μεταξύ των επιχειρήσεων και δεν προσθέτουν αξία στο τελικό προϊόν/υπηρεσία που εξυπηρετεί το δίκτυο των επιχειρήσεων (Womack and Jones, 1994). Ο επαναπροσδιορισμός της αλυσίδας αξίας ως δίκτυο συνεργαζόμενων επιχειρήσεων βασίζεται στους ακόλουθους άξονες:

- Η εστίαση γίνεται στην εξυπηρέτηση του τελικού πελάτη/ καταναλωτή από το δίκτυο.
- Διαρκής ορθολογικός και στρατηγικός ανασχεδιασμός της οργάνωσης και υποδομής του δικτύου με στόχο την αποδοτικότερη εξυπηρέτηση του τελικού πελάτη.
- Ο ανασχεδιασμός αυτός μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω αποτελεσματικής διεπιχειρησιακής συνεργασίας.

2.2 Στρατηγική εφοδιασμού

Ο καθορισμός της στρατηγικής εφοδιασμού (Supply Strategy) μιας επιχείρησης προκύπτει από την ανάλυση των 5 βασικών αλληλεξαρτημένων παραμέτρων που φαίνονται στο Σχήμα 4 (Cousins 1999), το οποίο αναφέρεται ως Τροχός Στρατηγικής Εφοδιασμού (Strategic Supply Wheel).



Σχήμα 4: Ο Τροχός Στρατηγικής Εφοδιασμού

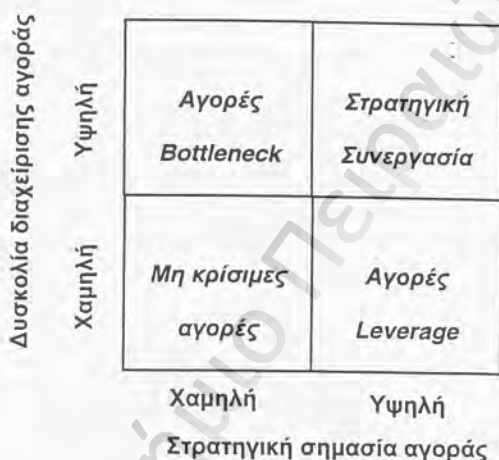
Η επιχείρηση που καθορίζει τη στρατηγική εφοδιασμού της πρέπει να εξετάσει ταυτόχρονα όλες τις παραμέτρους, αλλιώς η απόφαση που θα πάρει δεν θα είναι στρατηγική. Για παράδειγμα η εφαρμογή σχέσεων συνεργασίας χωρίς τις αναγκαίες δεξιότητες και ικανότητες, το σύστημα μέτρησης της επίδοσης κλπ. θα είναι καταδικασμένη σε αποτυχία, όπως έχουν δείξει πολλές μελέτες περιπτώσεων.

Η παράμετρος «χαρτοφυλάκιο σχέσεων» δείχνει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να διαφοροποιεί το είδος των σχέσεων ανάλογα με τους διάφορους προμηθευτές ή με τον ίδιο προμηθευτή ανάλογα με το είδος των αγοραζόμενων προϊόντων ή/και υπηρεσιών. Οι σύγχρονες εξελίξεις στη διαχείριση της αλυσίδας αξίας των προϊόντων υποκινούν τη διαφοροποίηση των στρατηγικών αγοράς (purchasing strategies) ή στρατηγικών εφοδιασμού (supply strategies) των επιχειρήσεων-πελάτη. Στο πλαίσιο της προαναφερθείσας οπτικής των δικτύων επιχειρήσεων (βλέπε τμήμα 2.1), για τη θέσπιση μιας στρατηγικής εφοδιασμού θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα στοιχεία του Πίνακα 4 (Harald et al, 1999):

Πίνακας 4: Στοιχεία στρατηγικής εφοδιασμού

<p><i>Ανταγωνιστική προτεραιότητα της επιχείρησης και κάθε παίκτη-μέλους του δικτύου είναι:</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Κόστος (και όχι η τιμή) • Ταχύτητα παράδοσης • Ευελιξία • Ποιότητα προϊόντος • Καινοτομία • Ποικιλία/ εύρος προϊόντων • Ποιότητα εξυπηρέτησης (αξιοπιστία, ανταπόκριση, ικανότητα, πρόσβαση, ευγένεια, επικοινωνία, εμπιστοσύνη, ασφάλεια, κατανόηση του πελάτη, απτά προνόμια).
<p><i>Δομή του δικτύου:</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Δυναμικότητα – μέγεθος, όγκοι, χρόνοι • Διαμόρφωση παικτών δικτύου εφοδιασμού • Μίγμα εξοπλισμού δικτύου εφοδιασμού (πχ. στόλος, κτίρια, συστήματα χειρισμού προϊόντων κλπ.) • Ασκήσεις make-or-buy
<p><i>Υποδομή του δικτύου:</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Πολιτικές ανθρωπίνων πόρων του δικτύου • Συστήματα ποιότητας του δικτύου • Προγραμματισμός και έλεγχος δραστηριοτήτων του δικτύου • Ανάπτυξη νέων προϊόντων/ υπηρεσιών • Μέτρηση της επίδοσης

Οι Dobler & Burt (1995) προτείνουν το κλασικό μοντέλο του Σχήματος 5 (supply positioning) για τον προσδιορισμό της κατάλληλης στρατηγικής εφοδιασμού κάθε υλικού μιας επιχείρησης, ανάλογα με τη δυσκολία διαχείρισης της αγοράς και τη στρατηγική σημασία του αγοραζόμενου υλικού.



Σχήμα 5: Μοντέλο στρατηγικών εφοδιασμού (supply positioning)

Το μοντέλο αυτό προσπαθεί να καθοδηγήσει την επιχείρηση στην υιοθέτηση της κατάλληλης στρατηγικής εφοδιασμού για κάθε κατηγορία υλικού. Με βάση τα ανωτέρω οι πιθανές στρατηγικές προμηθειών ορίζονται ως ακολούθως:

1. Η δημιουργία στρατηγικών συνεργασιών/συμμαχιών (ή προμηθευτικών συνεργασιών όπως άλλοι ερευνητές τις αναφέρουν) υποκινείται με προμηθευτές που συνεισφέρουν με διεργασίες, εξαρτήματα ή συστήματα που θεωρούνται κρίσιμα για τη βασική δραστηριότητα (πχ. παραγωγική διαδικασία, διανομή προϊόντων) του

πελάτη ή αποτελούν σημαντικό μέρος της αξίας του προϊόντος. Συνήθως, η στρατηγική συνεργασία περιλαμβάνει: εμπλοκή του προμηθευτή στη φάση σχεδιασμού και κατασκευής των νέων προϊόντων, ενημέρωσή του για προβλέψεις πωλήσεων, προγράμματα παραγωγής και απαιτήσεις σε υλικά εγκαίρως, και on-line επικοινωνία ανάμεσα στις δύο εταιρίες. Συνήθως οι στρατηγικές συνεργασίες περιορίζονται στους προμηθευτές-κλειδί. Ένα σχετικό παράδειγμα αποτελεί η στρατηγική συνεργασία μεταξύ της δανικής εταιρίας παραγωγής συστημάτων ήχου και εικόνας B&O με τον παραγωγό πλαστικών Kaiserplast. Η τελευταία έχει αναλάβει την παραγωγή όλων των πλαστικών εξαρτημάτων για τα προϊόντα της B&O. Για αυτό το σκοπό η Kaiserplast έχει επενδύσει στην αγορά ειδικού εξοπλισμού και σε αντάλλαγμα είναι ο μοναδικός προμηθευτής της B&O. Η Kaiserplast έχει πλήρη πρόσβαση στις προβλέψεις πωλήσεων και στα προγράμματα παραγωγής της B&O, και είναι υπεύθυνη για την αναπλήρωση των αποθεμάτων σύμφωνα με κοινά αποδεκτά μοντέλα διαχείρισης (αρχή VMI). Επιπρόσθετα συνεισφέρει στην ανάπτυξη νέων προϊόντων από τη φάση της αρχικής ιδέας και του σχεδιασμού. Μια παραλλαγή του ανωτέρω μοντέλου αποτελούν οι προμηθευτές συστημάτων που αναπτύσσουν, παράγουν, δοκιμάζουν και διανέμουν υποσυστήματα για τη μονάδα τελικής συναρμολόγησης του πελάτη σύμφωνα με ανάλογες προδιαγραφές. Συνήθως, ο προμηθευτής συστημάτων είναι αρμόδιος για την επιλογή και διαχείριση των προμηθευτών εξαρτημάτων και για τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό των προϊόντων του (Hines, 1994). Παραδείγματα τέτοιων

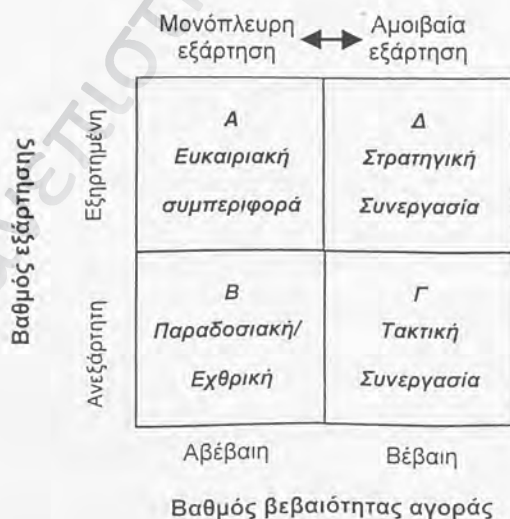
- συνεργασιών αποτελούν κοινό τόπο στους κλάδους της αυτοκινητοβιομηχανίας και αεροπορικής βιομηχανίας (πχ. Boeing, Nissan, Toyota κλπ).
2. Αποτελεί σύγχρονη επιχειρηματική εξέλιξη οι μη κρίσιμες προμήθειες ενός πελάτη να ανατίθενται σε εξωτερικές εταιρίες (outsourcing), για παράδειγμα εργαλεία, ανταλλακτικά κλπ. Η ιδέα είναι ένας εξωτερικός συνεργάτης να αναλάβει πλήρως την ευθύνη της προμήθειας μιας μεγάλης γκάμας τυποποιημένων προϊόντων που χρησιμοποιούνται από την παραγωγική διεργασία του πελάτη. Τα οφέλη για τον πελάτη είναι εξοικονόμηση πόρων για την επίβλεψη και παρακολούθηση ενός μεγάλου αριθμού προμηθευτών που τα προϊόντα τους θεωρούνται μη κρίσιμα για την παραγωγική διαδικασία. Ο επιλεγμένος συνεργάτης αναπληρώνει τα αποθέματα του πελάτη με βάση συμφωνημένους κανόνες min/max. Τα οφέλη για τον συνεργάτη είναι η επίτευξη οικονομιών κλίμακας στις αγορές συγκεκριμένων υλικών, αυξημένη εμπιστοσύνη του πελάτη και καλύτερος προγραμματισμός και διαχείριση των πόρων. Παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της BHP-Billiton Ltd. - δεύτερη μεγαλύτερη μεταλλευτική εταιρία στον κόσμο μετά την Alcoa - η οποία ανέθεσε στην Emery Worldwide την τροφοδοσία δυο μεταλλείων της στη Λατινική Αμερική με όλα τα λειτουργικά υλικά (λάστιχα, μπαταρίες, ιμάντες, καύσιμα, φορτηγά ακόμη και μεγάλα μηχανήματα εκσκαφών Caterpillar). Τα οφέλη περιλαμβάνουν μείωση διοικητικού κόστους (λιγότερες επαφές με προμηθευτές), καλύτερη ορατότητα των παραγγελιών και μείωση παραπανίσιου αποθέματος (GI. Logistics and S.C. Strategies, 2001).

3. Η στρατηγική leverage αποτελεί κατάλληλη στρατηγική σε περιπτώσεις όπου η διαχείριση των αγορών είναι εύκολη, ενώ τα αντίστοιχα προϊόντα εμφανίζουν στρατηγική σημασία για τον πελάτη. Με στόχο τη μείωση του κόστους των υλικών είναι σημαντικό να χρησιμοποιούνται μεγάλοι όγκοι αγορών για διάφορες παραγωγικές μονάδες και διάφορους προμηθευτές. Μειώνοντας τον αριθμό των προμηθευτών και ενοποιώντας τις αγορές για διάφορες μονάδες μπορούν να αυξηθούν σημαντικά οι όγκοι αγορών και έτσι να επιτευχθούν μειωμένες τιμές. Η αυξημένη αγοραστική δύναμη του πελάτη θα κάνει ευκολότερη την εξισορρόπηση των σχέσεων με τους προμηθευτές.
4. Οι αγορές bottleneck εφαρμόζονται σε περιπτώσεις όπου οι αγορές εμφανίζουν μικρή στρατηγική σημασία και υψηλή δυσκολία για τη διαχείρισή τους. Μια πιθανή στρατηγική είναι η προσπάθεια μείωσης του κόστους αγορών τυποποιώντας τις διαδικασίες ή η εξεύρεση εναλλακτικών προμηθευτών.

Συμπερασματικά, η στρατηγική εφοδιασμού θα πρέπει να διαφοροποιείται όχι μόνο από προμηθευτή σε προμηθευτή, αλλά και ανάλογα με το προμηθευόμενο είδος ή υπηρεσία. Δηλαδή, δε θα πρέπει να αποκλείεται η περίπτωση να υιοθετείται διαφορετική σχέση με τον ίδιο προμηθευτή ανάλογα με το προϊόν ή την υπηρεσία που αγοράζεται.

2.3 Στρατηγική σχέσης πελάτη-προμηθευτή

Ο Cousins (2001a) προτείνει ότι η υιοθέτηση της κατάλληλης στρατηγικής εφοδιασμού των υλικών μιας επιχείρησης προκύπτει από τον καθορισμό της στρατηγικής διεπιχειρησιακών σχέσεων (Relations Strategy) που θα εφαρμόσει με τους προμηθευτές της. Εναλλακτικά λοιπόν των όρων «δυσκολία διαχείρισης αγοράς» και «στρατηγική σημασία αγοράς» που χρησιμοποίησαν οι Dobler & Burt (1995), ο Cousins προτείνει αντίστοιχα το «βαθμό βεβαιότητας σχετικά με την αγορά» και το «βαθμό αλληλεξάρτησης των επιχειρήσεων». Έτσι, η στρατηγική σχέσεων μιας επιχείρησης με τους συνεργάτες της καθορίζεται από το βαθμό εξάρτησης των επιχειρήσεων και το βαθμό βεβαιότητας σχετικά με την αγορά, όπως φαίνεται στο Σχήμα 6.



Σχήμα 6: Μοντέλο στρατηγικής διεπιχειρησιακών σχέσεων

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι το ανωτέρω μοντέλο εφαρμόζεται εξίσου και από την πλευρά των πελατών αλλά και από την πλευρά των προμηθευτών, και στοχεύει να υποβοηθήσει την εξαγωγή στρατηγικών για το είδος των σχέσεων που πρέπει να υιοθετήσουν. Η εστίαση θα πρέπει να είναι σε επίπεδο προϊόντος ή υπηρεσίας και όχι γενικά σε επίπεδο επιχείρησης.

Ο παράγοντας «εξάρτηση» των δύο επιχειρήσεων αποτελείται από 4 διαφορετικές κατηγορίες όπως φαίνεται στον Πίνακα 5.

Πίνακας 5: Τύποι διεπιχειρησιακής εξάρτησης

Τύπος Εξάρτησης	Ορισμός
Ιστορική (Historic)	Τα μέρη έχουν ιστορική συνεργασία, νιώθουν ότι κατανοούν τις κινήσεις του άλλου – αισθάνονται άνετα με το συνεργάτη τους, αν και μπορεί να μην είναι ο καλύτερος. Έχουν μια καθιερωμένη σχέση πάνω στην οποία πιστεύουν ότι μπορούν να χτίσουν.
Οικονομική (Economic)	Οικονομικό μέγεθος, το ένα ή το άλλο μέρος είναι σημαντικός παίκτης της αγοράς πχ. ηγέτης. Το ένα ή το άλλο μέρος έχει επενδύσει σημαντικά για μείωση κόστους πχ. εξοπλισμός, κοινή εκπαίδευση, τεχνολογίες πληροφορικής-CAD/CAM κλπ.
Τεχνολογική (Technological)	Το ένα ή το άλλο μέρος έχει εξέχουσα ικανότητα στη διαδικασία παραγωγής ή στο προϊόν. Κατά συνέπεια θεωρείται ότι προσθέτει σημαντική αξία στο άλλο μέρος. Επιπλέον, υπάρχει η πιθανότητα αμοιβαίας ανάπτυξης προϊόντων μέσω της σύνδεσης των τεχνολογιών και προσεγγίσεων για την παραγωγή ενός νέου προϊόντος – συνεργικό τεχνολογικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
Πολιτική (Political)	Το ένα ή το άλλο μέρος πρέπει να συνεργαστεί λόγω πιέσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος ή της εσωτερικής οργάνωσης. Για παράδειγμα οι εταιρίες αεροδιαστημικής και αμυντικής συχνά είναι υποχρεωμένες να συνεργαστούν με μικρούς σπιτικούς παραγωγούς (σε πολλές περιπτώσεις φθάνει το 80% των αγορών). Το νομοθετικό πλαίσιο των ΗΠΑ σχετικά με τις προμήθειες στηρίζει τις μικρές και μη προνομιούχες επιχειρήσεις.

Η παράμετρος του «βαθμού βεβαιότητας» χρησιμοποιείται για να περιγράψει το ρίσκο, δηλαδή πόση βεβαιότητα ή αβεβαιότητα υπάρχει για την επιτυχία ή αποτυχία ενός γεγονότος, και αναλύεται σε 4 διαστάσεις όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.

Πίνακας 6: Τύποι διεπιχειρησιακής βεβαιότητας

Τύπος Βεβαιότητας	Ορισμός
Συμβατική (Contractual)	Πόσο βέβαια είναι τα μέρη ότι το ένα ή το άλλο θα εκτελέσει τις υποχρεώσεις του βάσει της σύμβασης.
Ικανότητας (Competence)	Πόσο βέβαια είναι τα μέρη ότι το ένα ή το άλλο έχει τις ικανότητες για να εκτελέσει τις υποχρεώσεις του βάσει της σύμβασης πχ. τις κατάλληλες δεξιότητες, τεχνολογία κλπ.
Καλής πίστης (Goodwill)	Πόσο βέβαια είναι τα μέρη ότι το ένα ή το άλλο είναι πρόθυμο να ξεπεράσει τις συμβατικές του υποχρεώσεις και να βοηθήσει το άλλο, αν χρειαστεί.
Πολιτική (Political)	Πόσο βέβαια είναι τα μέρη ότι το ένα ή το άλλο είναι ικανό να εκπληρώσει εσωτερικά ή εξωτερικά θέματα πολιτικής πχ. προστασία δεδομένων, πνευματική περιουσία κλπ.

Είναι χρήσιμο να τονιστεί ότι ο τέταρτος τύπος βεβαιότητας, δηλαδή της πολιτικής, θα μπορούσε να ενταχθεί στον πρώτο εφόσον ενταχθούν θέματα πολιτικής στους όρους της σύμβασης των δύο μερών. Σε αυτή την περίπτωση η παράμετρος «βαθμός βεβαιότητας» αντιστοιχεί με τον ορισμό που έχει δώσει η Sako για την εμπιστοσύνη μεταξύ δύο συνεργαζόμενων μερών (βλέπε τμήμα 2.5.3.1).

Με βάση τα ανωτέρω διαμορφώνονται τέσσερα τεταρτημόρια σχέσεων που περιγράφονται κατωτέρω:

Στο τεταρτημόριο Α η επιχείρηση που είναι ασθενέστερη, δηλαδή που εξαρτάται είναι πιθανό να γίνει αντικείμενο εκμετάλλευσης από το άλλο μέρος (ευκαιριακή συμπεριφορά) και θα πρέπει να επιδιώξει να αυξήσει

το επίπεδο βεβαιότητας και αμοιβαίας εξάρτησης (να κινηθεί προς το Δ) πχ. στρατηγική διαφοροποίησης, σχήματα ρίσκου και ανταμοιβής, κοινή ανάπτυξη νέων προϊόντων, αύξηση πληροφόρησης για μελλοντικές παραγγελίες κλπ. ή να μειώσει την εξάρτηση (να κινηθεί προς το Β).

Το τεταρτημόριο Β αναφέρεται στις παραδοσιακές τυπικές σχέσεις πελατών-προμηθευτών, όπου κύρια χαρακτηριστικά τους είναι η ανταγωνιστική συμπεριφορά και προσπάθεια για μείωση των τιμών (competitive bidding).

Ο όρος τακτική συνεργασία (τεταρτημόριο Γ) αναφέρεται στη συνεργασία με αρκετούς προμηθευτές και στην εστίαση στον παράγοντα βεβαιότητα πχ. βελτιώσεις σε διεργασίες, όπως πολιτική αποθεμάτων, ποιότητα, παραδόσεις κλπ. Αντίθετα ο όρος στρατηγική συνεργασία (τεταρτημόριο Δ) αναφέρεται σε μακροχρόνιες στενές συνεργασίες με λίγους προμηθευτές ή μόνο με έναν εστιασμένες σε ανασχεδιασμό προϊόντων, κοινή ανάπτυξη τεχνολογίας και κοινοπραξίες (joint ventures). Το κλειδί αποτελεί η αμοιβαία εξάρτηση που διατηρείται όταν υπάρχει εστίαση σε τεχνολογική εξάρτηση.

2.4 Στρατηγικές Συνεργασίες

Η διεθνής βιβλιογραφία αναφέρει τους όρους *Στρατηγική Συνεργασία* (*Strategic Partnership*) ή *Προμηθευτική Συνεργασία* (*Purchasing Partnerships*) ή *Στρατηγική Συμμαχία* (*Strategic Alliance*) για να περιγράψουν «τη σχέση ανάμεσα σε έναν αγοραστή-πελάτη και έναν πωλητή-προμηθευτή που προκύπτει από μια συμφωνία των δύο μερών που τους δεσμεύει για μια εκτεταμένη περίοδο και περιλαμβάνει την αμοιβαία συμμετοχή στην πληροφόρηση, καθώς και την αμοιβαία συμμετοχή στα ρίσκα και τα οφέλη της σχέσης» (Ellram, 1991).

Από άλλους η στρατηγική συνεργασία ορίζεται ως «μια μακροχρόνια σχέση όπου οι συμμετέχοντες συνεργάζονται και επιθυμούν να τροποποιήσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές τους για να μειώσουν τη διπλή (*duplication*) και άσκοπη (*waste*) προσπάθεια, ώστε να βελτιώσουν την αμοιβαία απόδοσή τους» (Frankel et. al., 1996; Whipple & Frankel, 2000). Κατά άλλους η στρατηγική συνεργασία ορίζεται ως «μια στενή, μακροχρόνια, αμοιβαία ωφέλιμη σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων εταιρών, κατά την οποία μοιράζονται πόροι, γνώσεις και ικανότητες με στόχο την ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής θέσης κάθε εταιρού» (Κετικίδης, 2000). Τελικά θα μπορούσαμε να ορίσουμε απλά τις στρατηγικές συνεργασίες ως «αμφίπλευρες μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ πελατών-προμηθευτών, που περιλαμβάνουν την αμοιβαία ανταλλαγή ιδεών, πληροφοριών και ωφελημάτων».

Η μελέτη περιπτώσεων στρατηγικών συνεργασιών στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας και ειδικά της Ιαπωνικής οδήγησε διάφορους

ερευνητές να εισαγάγουν τον όρο «Συμβάσεις Καθήκοντος» (Obligational Contracting) και «Σχέσεις Καθήκοντος» (Obligation Based Relationships – OBRs) για να περιγράψουν τις σχέσεις στενής αλληλεξάρτησης μεταξύ δύο επιχειρήσεων με στόχο να επιτύχουν αμοιβαία οφέλη (Williamson, 1985 και Cousins, 2001c).

Άλλοι ερευνητές αποφεύγουν να χρησιμοποιήσουν τον όρο προμηθευτικές συνεργασίες, αλλά θεωρούν ότι υπάρχουν μόνο διαφόρων ειδών ανταγωνιστικές σχέσεις συνεργασίας (Cousins, 2001a και Cox, 1995).

Όπως φάνηκε από τα τμήματα 2.2 και 2.3 οι στρατηγικές συνεργασίες αποτελούν τη μορφή συνεργασίας που πρέπει να επιδιώξει μια επιχείρηση όταν:

- η προμηθευτική βάση έχει μειωθεί (σε αντίθετη περίπτωση είναι σχεδόν αδύνατη η διαχείριση τέτοιων συνεργασιών με πολλούς προμηθευτές) ή/και
- η ποιότητα και αξιοπιστία του προμηθευτή αποτελούν κρίσιμους παράγοντες ή/και
- το σύστημα παραγωγής του προμηθευτή είναι στενά συνδεδεμένο με το αντίστοιχο της επιχείρησης.

Η στρατηγική συνεργασία μπορεί να χαρακτηριστεί ως «αντίστροφο marketing» υπό την έννοια ότι πρεσβεύει εκείνη τη φιλοσοφία προμηθειών σύμφωνα με την οποία η λειτουργία των προμηθειών (purchasing function) προσπαθεί να εντοπίσει (ή ακόμη και να προσελκύσει) ικανούς (qualified) και αξιόπιστους (reliable) προμηθευτές που θα υποστηρίξουν τους προμηθευτικούς στόχους της επιχείρησης.

Ενώ το αντίστροφο marketing δεν προϋποθέτει τη δημιουργία μιας σχέσης τύπου συνεργασίας, μια στρατηγική συνεργασία μπορεί να συμβεί στο πλαίσιο του αντίστροφου marketing όταν είναι αμοιβαία επωφελές για τον πελάτη και τον προμηθευτή να μοιραστούν τα ρίσκα και τα οφέλη.

Οι στρατηγικές συνεργασίες επιτρέπουν στον αγοραστή-πελάτη και στον πωλητή-προμηθευτή να συνδυάσουν τις δυνάμεις τους και να εργαστούν μαζί για να μειώσουν τις δραστηριότητες που δεν προσφέρουν αξία (non-value-adding) και να επιτύχουν τη βελτιωμένη απόδοση. Κατά συνέπεια μια προμηθευτική συνεργασία διαφέρει από τις παραδοσιακές σχέσεις με προμηθευτές, αφού εγγενώς περιλαμβάνει την αμοιβαία εμπιστοσύνη, καθώς και την αμοιβαία δέσμευση και συμμετοχή, ώστε να επιτευχθεί αμοιβαίο όφελος. Για αυτό συνήθως ονομάζονται σχέσεις win-win, όπου κερδίζουν και τα δύο μέρη.

Είναι προφανές ότι μια στρατηγική συνεργασία μπορεί να περιλαμβάνει περισσότερα από δύο μέρη, αλλά συνήθως οι μελέτες περιπτώσεων που εξετάζονται στη βιβλιογραφία αφορούν σχέσεις ένα προς ένα (one-to-one relationships).

Διάφορες μελέτες περιπτώσεων (Ellram, 1995) έχουν δείξει ότι διαφορετικοί λόγοι οδηγούν την πλευρά του πελάτη-αγοραστή στη δημιουργία στρατηγικών συνεργασιών από ότι την πλευρά του πωλητή-προμηθευτή. Προς τούτο παρατίθεται ο Πίνακας 7 που δείχνει τη σχετική βαθμολόγηση που δίνει κάθε πλευρά στους διάφορους λόγους που αναφέρονται στην πρώτη στήλη. Σε παρένθεση αναφέρονται οι αντίστοιχοι λόγοι για τους προμηθευτές.

Πίνακας 7: Σύγκριση σχετικής βαθμολόγησης λόγων δημιουργίας στρατηγικών συνεργασιών πελάτη και προμηθευτή

Λόγοι δημιουργίας στρατηγικών συνεργασιών	Βαθμολόγηση πελατών	Βαθμολόγηση προμηθευτών
Τιμή/ Ολικό κόστος παράδοσης προϊόντος / κλάσης προϊόντων	1	7
Διασφάλιση αξιόπιστων πηγών (αγορών) για το προϊόν	2	1
Επιθυμία επιρροής της ποιότητας του προμηθευτή (πελάτη)	3	2
Επιθυμία βελτίωσης των προγραμμάτων παραδόσεων (προβλέψεων της ζήτησης)	4	4
Επιθυμία επιρροής / απόκτησης πρόσβασης στην τεχνολογία του προμηθευτή (πελάτη)	5	8
Μείωση εσωτερικών διαδικασιών αγορών (πωλήσεων) και κόστους για RFP, RFQ, υπεργολαβίες κλπ.	6	6
Υποστήριξη πρωτοβουλιών JIT (του πελάτη)	7	3
Μείωση διοικητικών διαδικασιών και κόστους για παραγγελίες, τιμολογήσεις κλπ.	8	5

Όπως φαίνεται από τον ανωτέρω πίνακα οι προτεραιότητες στις απαιτήσεις των πελατών αντιστοιχούν με τα 3 παραδοσιακά κριτήρια επιλογής προμηθευτών/ συνεργατών, δηλαδή την τιμή, ποιότητα και παράδοση των προϊόντων.

Αντίθετα, οι προτεραιότητες στις προσδοκίες των προμηθευτών από τις συνεργασίες σχετίζονται με τις απαιτήσεις της δικής τους «επιβίωσης»,

δηλαδή την αξιοπιστία της πηγής ζήτησης, επιρροή στην ποιότητα, την υποστήριξη προγραμμάτων JIT και τη βελτίωση της ακρίβειας των προβλέψεων της ζήτησης.

2.4.1 Θεωρία κόστους συναλλαγών

Η υιοθέτηση στρατηγικών συνεργασιών υποστηρίζεται από πολλούς ερευνητές (Williamson, 1985; Ellram & Edis, 1996) με βάση τη θεωρία ανάλυσης κόστους συναλλαγής (Transaction Cost Analysis theory). Η θεωρία αυτή συνδυάζει την οικονομική θεωρία με τη θεωρία της διοίκησης για να προσδιορίσει τον καλύτερο τύπο σχέσεων που πρέπει να αναπτύξει μια επιχείρηση στην αγορά, για παράδειγμα εξετάζει πόσο στενές πρέπει να είναι οι σχέσεις της επιχείρησης με τους προμηθευτές της. Συγκεκριμένα, η βέλτιστη διοικητική απόφαση λαμβάνεται όταν συγκριθούν τα κόστη συναλλαγής, που σχετίζονται με διάφορες εναλλακτικές λύσεις. Το επίπεδο του κόστους συναλλαγής σε κάθε περίπτωση εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

- ◆ Συχνότητα της συναλλαγής, δηλαδή τη συχνότητα επανάληψης της προμήθειας ενός υλικού από τον προμηθευτή.
- ◆ Επίπεδο επενδεδυμένων πόρων (assets) που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη συναλλαγή (transaction-specific), δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό και πάγιο κεφάλαιο που είναι αφιερωμένο στη διατήρηση μιας σχέσης που μπορεί να είναι δύσκολο να αντικαταστήσεις (από την οπτική του πελάτη) ή να ανασυντάξεις (από την οπτική του προμηθευτή). Για παράδειγμα αναφέρεται η περίπτωση όπου ο προμηθευτής παρέχει μια κατοχυρωμένη με πατέντα τεχνολογία ή

έναν ειδικό λογισμικού για την ανάπτυξη ενός εξειδικευμένου πληροφοριακού συστήματος.

- ♦ Εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες που δημιουργούν αβεβαιότητα, δηλαδή αδυναμία της επιχείρησης να προβλέψει έκτακτες καταστάσεις. Εξωτερική είναι η αβεβαιότητα εξαιτίας αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως εκείνη που υπάρχει σε μια αγορά προϊόντων υψηλής τεχνολογίας. Εσωτερική είναι η αβεβαιότητα που σχετίζεται με τη δυσκολία να αξιολογήσουμε αν η συμπεριφορά του άλλου μέρους θα είναι σύμφωνη με τις συμβατικές υποχρεώσεις.

Σύμφωνα με τη θεωρία, όσο αυξάνει καθένας από τους ανωτέρω παράγοντες (χωριστά ή/και συνολικά) τόσο δημιουργεί δυναμικά κόστος. Αν το συνολικό κόστος είναι πολύ υψηλό, τότε είναι συμφέρουσα η κάθετη ολοκλήρωση της επιχείρησης, δηλαδή ιδιοπαραγωγή του υλικού. Στην αντίθετη περίπτωση συμφέρει την επιχείρηση να αποταθεί στον ανταγωνισμό της εξωτερικής αγοράς, πχ. όταν η αβεβαιότητα είναι μικρή. Η εναλλακτική στην επιλογή της κάθετης ολοκλήρωσης που προαναφέρθηκε είναι η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών, δηλαδή η δημιουργία των διευθετήσεων ώστε να προληφθεί ενδεχόμενη ευκαιριακή συμπεριφορά εκμετάλλευσης του ενός μέρους από το άλλο, αναγνωρίζοντας την ευκαιρία να εργαστούν για το αμοιβαίο όφελος σε μια μακροχρόνια σχέση. Έτσι, η στρατηγική συνεργασία αποτελεί την εναλλακτική στην κάθετη ολοκλήρωση σε περιπτώσεις επαναλαμβανόμενων συναλλαγών, υψηλής ειδίκευσης επενδύσεων και

υψηλής αβεβαιότητας της αγοράς ή/και της συμπεριφοράς του άλλου μέρους.

2.4.2 Θεωρία πόρων

Η υιοθέτηση στρατηγικών συνεργασιών υποστηρίζεται από διάφορους ερευνητές (Das & Teng, 2000) με βάση τη θεωρία ανάλυσης των πόρων μιας επιχείρησης (resource-based theory). Η θεωρία αυτή στηρίζεται στη διαπίστωση ότι οι παράμετροι της στρατηγικής ανταγωνισμού μιας επιχείρησης καθορίζονται σε μέγιστο βαθμό από τους συσσωρευμένους πόρους της και τις σχέσεις που αναπτύσσει, δηλαδή τα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης καθορίζουν τα αποτελέσματα που θα επιτύχει.

Ως πόροι (resources) μιας επιχείρησης θεωρούνται εκείνα τα περιουσιακά στοιχεία (υλικά και άυλα) που είναι ημι-μόνιμα δεσμευμένα από την επιχείρηση. Οι πόροι των επιχειρήσεων είναι συχνά ανεπαρκείς, δύσκολα αντιγράφονται (δηλ. αναπτύσσονται εκ των έδων) ή υποκαθίστανται σε περίπτωση που εκλείψουν για οποιοδήποτε λόγο. Κατά συνέπεια δυσχεραίνεται η επίτευξη των στρατηγικών επιδιώξεων της επιχείρησης.

Με βάση τη θεωρία της ανάλυσης των πόρων μια επιχείρηση αναπτύσσει στρατηγικές συνεργασίες/συμμαχίες για έναν ή συνδυασμό των ακόλουθων αιτιών:

- Να χρησιμοποιήσει επωφελώς τους πόρους του άλλου μέρους, δηλαδή να αποκτήσει πρόσβαση. Οι πόροι που κατέχει ο συνεργάτης μπορεί να είναι πολύτιμοι και ουσιαστικοί για την επίτευξη της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Τέτοιες περιπτώσεις είναι για παράδειγμα η εξαγορά (acquisition) ενός τοπικού συνεργάτη από μια

πολυεθνική εταιρία ή η συνεργασία μιας επιχείρησης με τον προμηθευτή της για το σχεδιασμό ενός προϊόντος.

- Να διατηρήσει και αναπτύξει τους πόρους της από την αλληλεπίδραση με τους πόρους του άλλου μέρους. Για παράδειγμα μια επιχείρηση, που διαθέτει έμπειρο προσωπικό στη λειτουργία της έρευνας και ανάπτυξης (R&D) και δεν το αξιοποιεί πλήρως, μπορεί να επιλέξει τη συνεργασία με μια άλλη επιχείρηση για την ανάπτυξη κάποιου έργου (project).

2.4.3 Σύγκριση «Θεωρίας κόστους συναλλαγών» και «Θεωρίας πόρων»

Ο Πίνακας 8 συγκρίνει τις στρατηγικές αποφάσεις εφοδιασμού μιας επιχείρησης σε σχέση με τις λογικές που εισάγονται από τις δύο προαναφερθείσες θεωρίες.

Πίνακας 8: Σύγκριση στρατηγικών αποφάσεων με βάση τη θεωρία κόστους συναλλαγών και τη θεωρία των πόρων.

Στρατηγική	Θεωρία κόστους συναλλαγών	Θεωρία πόρων
Στόχος	Μείωση του συνολικού κόστους παραγωγής και συναλλαγών	Μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης μέσω της απόκτησης πρόσβασης σε πόρους άλλων εταιριών
Συγχώνευση/ Εξαγορά / Ιδιοκατασκευή (Vertical Integration)	Υψηλά κόστη συναλλαγών (δηλ. υψηλή ειδίκευση ενεργητικού, αβεβαιότητα, υψηλή συχνότητα συναλλαγών, υψηλά κόστη για αποφυγή ευκαιριακών συμπεριφορών) και/ή χαμηλά κόστη παραγωγής	Μια επιχείρηση θα υιοθετεί τη συγχώνευση αντί για την κοινοπραξία όταν οι πόροι που κατέχει το άλλο μέρος και της είναι αναγκαίοι είναι διακριτοί σε σχέση με άλλους πόρους που δεν χρειάζεται, και κατά συνέπεια μπορεί να τους αποκτήσει αγοράζοντας την άλλη εταιρία ή μέρος αυτής.
Περιοδικές συναλλαγές με εταιρίες της αγοράς	Μικρά κόστη συναλλαγών ή/και υψηλά κόστη παραγωγής	Όταν υπάρχει αφθονία διαθέσιμων πόρων στην αγορά και η «αγορά» τους από την εταιρία που τους κατέχει μπορεί να γίνει εύκολα και αποδοτικά.
Στρατηγική συνεργασία	Μέτρια κόστη συναλλαγών ή όταν δεν είναι τόσο υψηλά που να συνηγορούν σε κάθετη ολοκλήρωση. Οι κοινοπραξίες διευκολύνονται όταν υπάρχει υψηλή αβεβαιότητα για τον καθορισμό και τον έλεγχο της επίδοσης, ενώ παράλληλα υψηλή ειδίκευση ενεργητικού.	Οι συνεργασίες προτιμούνται όταν οι αναγκαίοι πόροι είναι αδιαχώριστοι από τους μη αναγκαίους πόρους που κατέχει το άλλο μέρος.

2.4.4 Τύποι πόρων και δομή στρατηγικών συνεργασιών

Οι επιχειρηματικοί πόροι διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες ανάλογα με την υπόστασή τους (υλική ή άυλη), δηλαδή τους ιδιοκτησιακούς (property-based) και τους γνωσιακούς (knowledge-based) πόρους. Ο πίνακας 9 δείχνει την κατάταξη χαρακτηριστικών περιπτώσεων πόρων στους δύο τύπους και τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά τους, που επηρεάζουν τον τύπο (δομή) της στρατηγικής συνεργασίας που θα αναπτύξει η επιχείρηση όπως προαναφέρθηκε.

Πίνακας 9: Τύποι επιχειρηματικών πόρων και χαρακτηριστικά τους

Χαρακτηριστικά πόρων	Τύποι επιχειρηματικών πόρων	
	Ιδιοκτησιακοί πόροι	Γνωσιακοί πόροι
Δυσκολία μετακίνησης	Ανθρώπινοι πόροι	Οργανωτικοί πόροι (πχ. κουλτούρα)
Δυσκολία αντιγραφής	Πατέντες, συμβόλαια, δικαιώματα, εμπορικά σήματα και κατοχυρωμένα σχέδια	Τεχνολογικοί και διοικητικοί πόροι
Δυσκολία υποκατάστασης	Φυσικοί πόροι (πχ. πάγια)	Τεχνολογικοί και διοικητικοί πόροι

Ειδικότερα, διάφορες μελέτες περιπτώσεων έχουν δείξει τη συσχέτιση του τύπου της στρατηγικής συνεργασίας που υιοθετούν οι επιχειρήσεις ανάλογα με τον τύπο των πόρων που συνεισφέρει κάθε μέρος στη σχέση. Στον Πίνακα 10 (Das & Teng, 2000) παρουσιάζονται οι τύποι της στρατηγικής συνεργασίας ανάλογα με το είδος των πόρων.

Πίνακας 10: Τύποι στρατηγικών συνεργασιών ανάλογα με το είδος των πόρων που συνεισφέρουν οι συνεργάτες

Εταιρία (B) – Συνεργάτης		
Εταιρία (A)	Ιδιοκτησιακοί πόροι	Γνωσιακοί πόροι
Ιδιοκτησιακοί πόροι	Μονόπλευρη Συνεργασία βάσει Συμβολαίου (Unilateral contract-based alliance)	Μετοχική κοινοπραξία (Equity joint venture)
Γνωσιακοί πόροι	Μειοψηφική μετοχική συνεργασία (Minority equity alliance)	Αμφίπλευρη Συνεργασία βάσει Συμβολαίου (Bilateral contract-based alliance)

Οι τύποι των στρατηγικών συνεργασιών επεξηγούνται κατωτέρω:

- Μονόπλευρη Συνεργασία βάσει Συμβολαίου (Unilateral contract-based alliance) - στην ομάδα αυτή περιλαμβάνονται περιπτώσεις συνεργασιών όπως: εκχώρησης δικαιωμάτων χρήσης (licensing), ανάθεσης υπεργολαβίας (subcontracting) και συμβόλαια ανάθεσης διανομής (distribution agreements). Η εμπλοκή των συνεργατών είναι μικρή σε σχέση με τους άλλους τύπους, δηλαδή στην ουσία «αγοράζονται» δικαιώματα χρήσης σε κεφάλαιο, εξοπλισμό, κανάλια διανομής, πατέντες κλπ (ιδιοκτησιακοί πόροι).
- Αμφίπλευρη Συνεργασία βάσει Συμβολαίου (Bilateral contract-based alliance) - στην ομάδα αυτή περιλαμβάνονται περιπτώσεις συνεργασιών όπως: κοινή παραγωγή, κοινή έρευνα και ανάπτυξη, κοινό marketing και προώθηση. Σε αυτές τις συνεργασίες, που υπάρχει συνεισφορά γνωσιακών πόρων (δεξιότητες, διοικητικές και τεχνικές ικανότητες κλπ), διευκολύνεται η μάθηση αφού υπάρχει αυξημένος βαθμός αλληλεπίδρασης και μάλιστα σε ανταγωνιστικό

βαθμό, για αυτό το λόγο υπάρχει αυξημένη πιθανότητα να τερματιστούν σκοπίμως από ένα από τα δύο μέρη αμέσως μόλις ολοκληρωθεί η μαθησιακή διαδικασία.

- Μετοχική κοινοπραξία (Equity joint venture) - αποτελεί την πλέον οργανική σχέση για τη μεταφορά τεχνογνωσίας από τη μια εταιρία στην άλλη λόγω του μεγάλου βαθμού αλληλεπίδρασης του ενός με τον άλλο. Αυτού του είδους οι συνεργασίες έχει παρατηρηθεί να χρησιμοποιούνται ως προκάλυψη από την επιχείρηση Α για να αποκτήσει τεχνογνωσία και να εκμεταλλευτεί ευκαιριακά τη συνεργασία, ειδικά όταν δεν υπάρχει θεσμικό προστατευτικό πλαίσιο (πατέντες, δικαιώματα, κατοχυρώσεις κλπ). Παρόλαυτα τερματίζονται δυσκολότερα λόγω της μετοχικής δέσμευσης σε σχέση με τις συνεργασίες βάσει συμβολαίου.
- Μειοψηφική μετοχική συνεργασία (Minority equity alliance) - σε αυτή την περίπτωση οι επιχειρήσεις εξαγοράζουν ένα μικρό ποσοστό μετοχών του συνεργάτη ώστε να αποφευχθούν ευκαιριακές συμπεριφορές, σε αντίθεση με την περίπτωση των συνεργασιών βάσει συμβολαίου. Έτσι το μικρό μετοχικό μερίδιο χρησιμοποιείται ως διασφάλιση ότι τα μέρη θα συνεργαστούν τίμια.

2.5 Δυναμική των Στρατηγικών Συνεργασιών

Οι ερευνητές των στρατηγικών συνεργασιών συμφωνούν ότι αυτές οι συνεργασίες δεν συμβαίνουν σε μια νύκτα, αλλά απαιτούν χρόνο για να αναπτυχθούν. Οι βασικές προϋποθέσεις για την ανάπτυξη και διατήρηση μιας στρατηγικής συνεργασίας μεταξύ δύο μερών πελάτη-προμηθευτή συνοψίζονται στις ακόλουθες αρχές (Dobler & Burt, 1996):

- ♦ Εμπιστοσύνη μεταξύ των δύο μερών, ειδικά όσο αφορά την ικανότητα του άλλου μέρους για ικανοποίηση των συμφωνημένων στόχων απόδοσης.
- ♦ Ανοιχτή και καθαρή επικοινωνία μεταξύ των δύο μερών, ειδικά όσο αφορά τους αναμενόμενους στόχους απόδοσης.
- ♦ Αμοιβαία επωφελής σχέση – μια συνεργασία σχηματίζεται γιατί τα μέρη αναμένουν οφέλη από αυτήν.
- ♦ Μακροπρόθεσμος ορίζοντας συνεργασίας.
- ♦ Δέσμευση των ανωτάτων διοικήσεων των δύο μερών.
- ♦ Συμβατότητα της κουλτούρας και φιλοσοφίας των δύο συνεργατών.

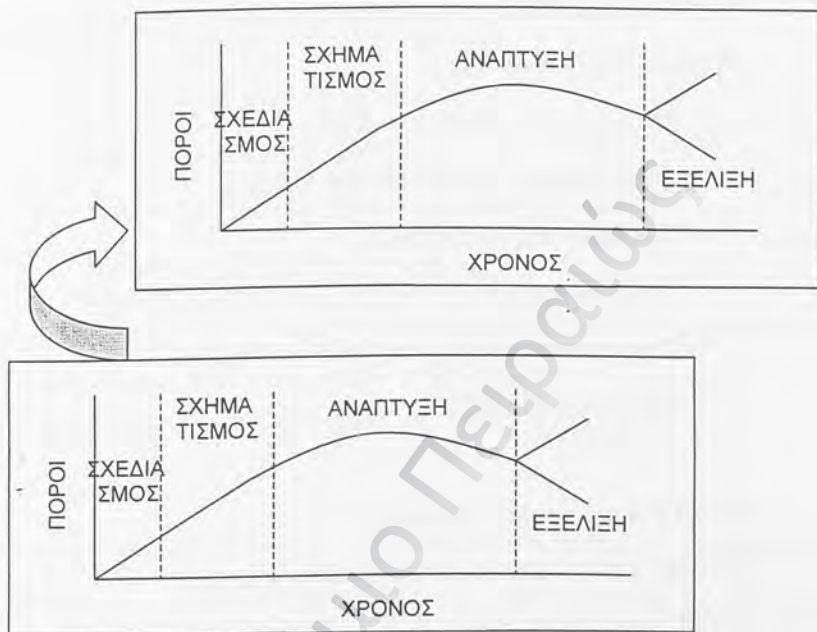
Αξίζει να σημειωθεί ότι τα ανωτέρω έχουν καταγραφεί σε διάφορες μελέτες ως απαντήσεις και από τους πελάτες-αγοραστές αλλά και από τους προμηθευτές-πωλητές.

2.5.1 Κύκλος ζωής στρατηγικών συνεργασιών

Το ακόλουθο μοντέλο παρουσιάζει σε θεωρητική βάση τον κύκλο ζωής στρατηγικών συνεργασιών, ενώ γίνεται χρήση του όρου «στρατηγική συμμαχία». Μάλιστα αναφέρεται ότι ο κύκλος ζωής των στρατηγικών συμμαχιών συγκρίνονται με τον κύκλο ζωής του γάμου, όπου πολλοί ερευνητές έχουν παρατηρήσει ομοιότητες. Για παράδειγμα αναφέρεται ότι το ποσοστό αποτυχίας των γάμων στις ΗΠΑ αγγίζει το 70% ενώ ανάλογο ποσοστό εμφανίζεται και στις στρατηγικές συμμαχίες εταιριών. Επίσης, ένας επιτυχημένος γάμος χαρακτηρίζεται από διαρκή αφοσίωση, εμπιστοσύνη και αρμονική συνύπαρξη με το σύντροφο, τα οποία θεωρούνται απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχία και μιας στρατηγικής συμμαχίας.

Ο κύκλος ζωής του γάμου περνά από τα εξής στάδια: γνωριμία, αρραβώνας, γάμος, παιδιά και διαζύγιο ή θάνατος. Παρόμοια ο κύκλος ζωής μιας στρατηγικής συμμαχίας εμφανίζει τα εξής στάδια: σχεδιασμός, σχηματισμός, ανάπτυξη και τερματισμός ή επαναπροσδιορισμός της συμμαχίας.

Το διάγραμμα του Σχήματος 7 παρουσιάζει τα στάδια του κύκλου ζωής μιας στρατηγικής συμμαχίας και την αντίστοιχη ανάλωση πόρων που απαιτείται σε κάθε στάδιο, ενώ έχει αναπτυχθεί σύμφωνα με τους Κετικίδη (2000) και Wagner & Macbeth (1999). Όπως φαίνεται η στρατηγική συμμαχία είναι μια κυκλική διεργασία (process), εξ ου και ο όρος κύκλος ζωής, η οποία συνεχώς εξελίσσεται σε έναν επόμενο (χρονικά) παρόμοιο κύκλο, ο οποίος όμως έχει τεθεί σε διαφορετική βάση συμφωνίας από τον προηγούμενο.



Σχήμα 7: Ο κύκλος ζωής της στρατηγικής συμμαχίας και η εξέλιξη.

Κάθε κύκλος περιέχει 4 βασικά στάδια τα οποία αναλύονται παρακάτω:

Στάδιο Α: Σχεδιασμός (Purpose)

Στο στάδιο αυτό λαμβάνεται η απόφαση για ανάπτυξη στρατηγικής συμμαχίας. Η απόφαση αυτή λαμβάνεται στο ανώτατο επίπεδο της επιχείρησης όπου καθορίζονται οι στρατηγικές επιδιώξεις της από τη μελλοντική συμμαχία.

Η απόφαση θα πρέπει να αποτελεί προϊόν προσεκτικής ανάλυσης και σχεδιασμού, ώστε να εναρμονίζεται με τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης, ενώ θα πρέπει να καθορίζονται ποσοτικά το κόστος και

τα ενδεχόμενα οφέλη από τη συμμαχία. Οι μεταβλητές που σχετίζονται με τους θεμέλιους λίθους της συμμαχίας και πρέπει να σχεδιαστούν είναι (Wagner and Macbeth, 1999):

- ◆ Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης.
- ◆ Εντοπισμός και διάθεση αναγκαίων πόρων.
- ◆ Καθαροί στρατηγικοί στόχοι.
- ◆ Προγράμματα εργασιών, ορόσημα και δείκτες μέτρησης.
- ◆ Συχνή επικοινωνία και ανταλλαγή πληροφοριών.
- ◆ Χτίσιμο εμπιστοσύνης.

Στάδιο Β: Σχηματισμός (Process)

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τις ακόλουθες φάσεις:

1. Εκδήλωση ενδιαφέροντος και επιλογή συνεργάτη: στη φάση αυτή η επιχείρηση απευθύνεται σε διάφορους υποψηφίους για να εκδηλώσουν ενδιαφέρον και καθορίζει τα αντίστοιχα κριτήρια επιλογής που αντικατοπτρίζουν τις επιδιώξεις της από τη συμμαχία. Η φάση αυτή υπονοεί μια εντατική συλλογή πληροφοριών για τον υποψήφιο με οποιοδήποτε τρόπο.
2. Διαπραγματεύσεις με τον υποψήφιο συνεργάτη - ο στόχος των διαπραγματεύσεων είναι να ληφθούν κοινές αποφάσεις σχετικά με τα:
 - ◆ Νομική μορφή της συμμαχίας.
 - ◆ Αριθμό των εταίρων.
 - ◆ Διάρκεια της συνεργασίας.
 - ◆ Εύρος των κοινών πόρων.

- ◆ Ύψος επένδυσης από κάθε εταίρο.
 - ◆ Εύρος δραστηριοτήτων κάθε εταίρου.
 - ◆ Διανομή διαδικασιών αποφάσεων.
 - ◆ Καθορισμό γενικότερων ευθυνών.
 - ◆ Υποχρεώσεων και δικαιωμάτων κάθε εταίρου, και
 - ◆ Ανάπτυξη των στόχων της συμμαχίας.
3. Τελική συμφωνία – το προϊόν των διαπραγματεύσεων θα πρέπει να τεθεί σε ένα πλαίσιο συμφωνίας μεταξύ των δύο μερών. Η συμφωνία αυτή μπορεί να είναι τυπική (πχ. σύμβαση) ή άτυπη (πχ. κοινωνικό - συμβόλαιο).

Η χρήση διατμηματικών ομάδων (cross-functional teams) έχει αποδειχθεί κρίσιμη για τον προγραμματισμό και την εκτέλεση αυτής της φάσης (Wagner και Macbeth, 1999).

Στάδιο Γ: Ανάπτυξη (Plateau)

Στο στάδιο αυτό ξεκινά η έναρξη της συνεργασίας και θα πρέπει να υλοποιηθούν τα συμφωνηθέντα. Βασικό χαρακτηριστικό για την επιτυχία της όλης προσπάθειας είναι η απαιτούμενη αλλαγή φιλοσοφίας της διοίκησης των εταιριών σε σχέση με την προηγούμενη κατάσταση, όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 11 (Κετικίδης, 2000) ως διαφορές μεταξύ παραδοσιακής και σύγχρονης διοίκησης. Η κουλτούρα αυτή θα πρέπει να περάσει σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης μέσω καταλλήλων προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Επίσης, θα πρέπει να παροτρυνθεί η δημιουργία άτυπων σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων των συνεργατών, διότι έτσι διευκολύνεται:

- ❖ η απρόσκοπτη εκτέλεση των εργασιών χωρίς τη μεσολάβηση τρίτων,
- ❖ η άμεση ανταλλαγή προσωπικών πληροφοριών, γνώσεων και εμπειριών.

Πίνακας 11: Διαφορές Παραδοσιακής και Σύγχρονης Διοίκησης

ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
Ολικός έλεγχος πόρων	Κοινός έλεγχος πόρων
Δομή κλειστού συστήματος	Δομή ανοιχτού συστήματος
Ύπαρξη ιεραρχίας για την επίλυση προβλημάτων	Έλλειψη ιεραρχίας και εξάρτηση από διαπραγματεύσεις
Κουλτούρα ανταγωνισμού	Κουλτούρα συνεργασίας
Μυστικοπάθεια	Ανταλλαγή πληροφοριών
Σύνδρομο του «Δεν εφευρέθηκε εδώ»	Αναζήτηση λύσεων που προέρχονται από το συνεργάτη
Βραχυπρόθεσμη σκέψη και προσήλωση στο κόστος	Μακροπρόθεσμη σκέψη και προσήλωση στις ικανότητες
Αίσθηση αυτοδυναμίας	Συνεχής έρευνα για σωστές συνεργασίες
Αργοπορία στις αλλαγές	Ταχύτατη προσαρμογή

Η πορεία της συνεργασίας θα πρέπει να παρακολουθείται και περιοδικά να γίνονται συναντήσεις βελτίωσης και επίλυσης πιθανών ζητημάτων.

Το τέλος αυτής της φάσης σηματοδοτείται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- ♦ Η απόδοση φαίνεται να έχει μεγιστοποιηθεί και να μην είναι δυνατή η περαιτέρω αύξηση.
- ♦ Υπάρχει ανάγκη για ανασκόπηση των αποτελεσμάτων.
- ♦ Σκέψεις για το μέλλον της σχέσης.
- ♦ Υψηλός βαθμός κατανόησης των λειτουργιών των δύο μερών.
- ♦ Προηγούμενως προβληματικές περιοχές δεν αποτελούν πλέον πρόβλημα.
- ♦ Η νέα φιλοσοφία και κουλτούρα διοίκησης διαποτίζει τις δύο επιχειρήσεις.
- ♦ Θεμελιώδη ζητήματα μπορούν να επανεξεταστούν.
- ♦ Απαιτείται εκ νέου στοχοθεσία στις ομάδες εργασίας, καθόσον ο ρόλος τους έχει επιτευχθεί.

Στάδιο Δ: Εξέλιξη (Progress)

Στο στάδιο αυτό τα ενδεχόμενα είναι δύο:

- ❖ Τερματισμός συνεργασίας λόγω μη τήρησης των συμφωνηθέντων ή μη επίτευξης των προσδοκώμενων οφελών από τη συνεργασία.
- ❖ Επαναπροσδιορισμός της βάσης της συνεργασίας μέσω διεύρυνσης του πεδίου εφαρμογής της ή άλλων βελτιώσεων. Ο επαναπροσδιορισμός μπορεί επίσης να περιλαμβάνει εξαγορά ή/και συγχώνευση των επιχειρήσεων (ειδικά στις δυαδικές σχέσεις).

Αξίζει να σημειωθεί ότι έχουν παρατηρηθεί περιπτώσεις όπου υπάρχει σθεναρή αντίσταση στον τερματισμό μιας στρατηγικής συνεργασίας παρότι δεν προσθέτει πλέον αξία στην επιχείρηση, το οποίο μπορεί να οφείλεται στους ακόλουθους λόγους (Wagner και Macbeth, 1999):

- ◆ Βυθισμένα κόστη μπορεί να αποκρύπτουν την πραγματική κατάσταση.
- ◆ Πιθανή απώλεια θέσεων εργασίας που σχετίζονται με τη διαχείριση της σχέσης.
- ◆ Σύγχυση και φόβος ότι ο τερματισμός μπορεί να είναι λανθασμένη απόφαση.

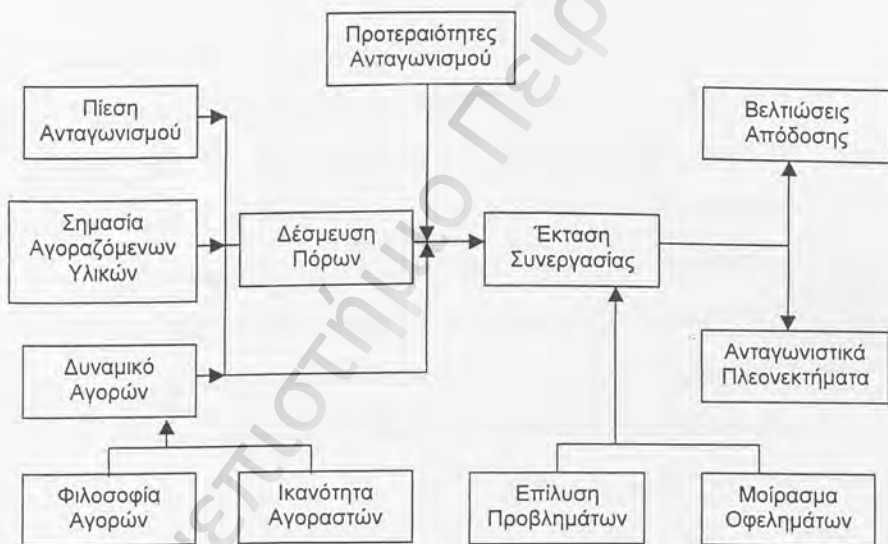
Η σχετική σημασία των βασικότερων χαρακτηριστικών των αγοραστών στις διάφορες φάσεις του κύκλου ζωής της στρατηγικής συνεργασίας για να αναπτυχθεί, αλλά κυρίως να διατηρηθεί, έχουν μελετηθεί από τους Stuart & Mc Cutcheon (1996) και Stuart (1997), ενώ παρουσιάζονται στον ακόλουθο Πίνακα.

Πίνακας: Σχετική σημασία χαρακτηριστικών αγοραστών ανά φάση του κύκλου ζωής μιας στρατηγικής συνεργασίας

Χαρακτηριστικό	Σχηματισμός	Ανάπτυξη	Εξέλιξη
Τεχνική βοήθεια από τον πελάτη	Χαμηλή	Μέτρια	Υψηλή
Πληροφορίες πλάνων (νέα προϊόντα, επίπεδα ζήτησης κλπ.)	Χαμηλή	Μέτρια	Υψηλή
Ανατροφοδότηση πληροφοριών (ποιότητα εξυπηρέτησης κλπ.)	Χαμηλή	Υψηλή	Χαμηλή
Φιλοσοφία αγορών	Υψηλή	Μέτρια	Χαμηλή

2.5.2 Θεωρητικό πλαίσιο δημιουργίας στρατηγικών συνεργασιών

Γραφικά το μοντέλο του Σχήματος 8 παρουσιάζει τη συσχέτιση της επίδρασης διαφόρων παραγόντων στη δημιουργία στρατηγικών συνεργασιών (Stuart, 1993). Ειδικότερα, τα βέλη δείχνουν άμεση επίδραση στους παράγοντες που ακολουθούν (δεξιό μέρος του σχήματος).



Σχήμα 8: Μοντέλο παραγόντων επίδρασης των προμηθευτικών συνεργασιών

Το μοντέλο δείχνει ότι η πίεση του ανταγωνισμού, το δυναμικό αγορών και η σχετική σημασία των αγοραζόμενων υλικών (πχ. μεγάλο ποσοστό του κόστους λειτουργίας) επηρεάζουν ευθέως το επίπεδο δέσμευσης πόρων στη λειτουργία των αγορών. Επίσης, το δυναμικό των αγορών

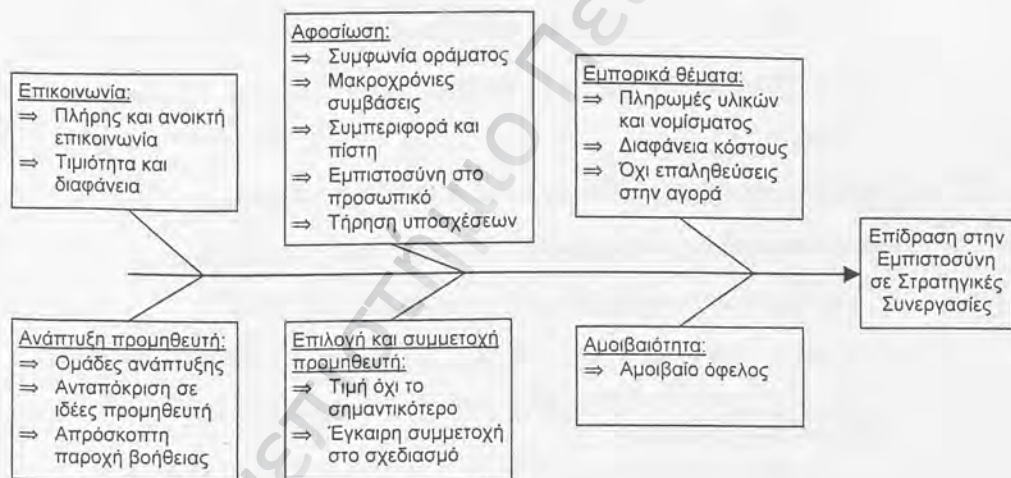
χαρακτηρίζεται από δύο συνιστώσες: τη φιλοσοφία και τις προσδοκίες των αγορών (πχ. «αγοράζουμε» τις ικανότητες του προμηθευτή και όχι μόνο το προϊόν του) και την ικανότητα των αγοραστών («ταλέντο») να βοηθήσουν στην επίλυση των προβλημάτων των προμηθευτών. Ο βαθμός δέσμευσης πόρων επηρεάζει άμεσα το είδος της συνεργασίας, δηλαδή το αν η λειτουργία των αγορών θα υιοθετήσει τις στρατηγικές συνεργασίες ως μέθοδο για βελτίωση της απόδοσης (πχ. κόστους, ποιότητας). Η έκταση της συνεργασίας εξαρτάται από:

- ♦ Την έκταση των κοινών προσπαθειών επίλυσης προβλημάτων, και
- ♦ Το βαθμό που μοιράζονται δίκαια τα οφέλη της συνεργασίας.

Η έκταση της συνεργασίας περιορίζεται από τις προτεραιότητες ανταγωνισμού του αγοραστή – για παράδειγμα όταν η διαφοροποίηση του προϊόντος είναι δύσκολο να επιτευχθεί, τότε η επιχείρηση/αγοραστής δεν έχει άμεση ανάγκη την ανάπτυξη στρατηγικών συνεργασιών. Τελικά, η συνεργασία θα πρέπει να οδηγήσει σε βελτιώσεις απόδοσης και στην απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για τους δύο εταίρους.

2.5.3 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας στρατηγικών συνεργασιών

Ο Cousins et al (2001b) ερεύνησε τις διαφορές στον τύπο των σχέσεων που αναπτύσσουν οι Ιαπωνικές αυτοκινητοβιομηχανίες σε σχέση με τις μη Ιαπωνικές στην Μεγ. Βρετανία και κατέληξε στο διάγραμμα αιτιών και αποτελέσματος που φαίνεται στο Σχήμα 9. Το διάγραμμα παρουσιάζει κατηγοριοποιημένους τους παράγοντες που επηρεάζουν την εμπιστοσύνη στις σχέσεις στρατηγικής συνεργασίας μεταξύ αυτοκινητοβιομηχανίας και προμηθευτών πρώτου επιπέδου.



Σχήμα 9: Διάγραμμα Αιτιών και Αποτελέσματος για τον εντοπισμό των παραγόντων που επηρεάζουν την εμπιστοσύνη στις στρατηγικές συμμαχίες

Αρκετές έρευνες (Brown et al, 1994; Ellram & Edis, 1996; Whipple & Frankel, 2000; Moody, 1993; Κετικίδης, 2000; Ellram, 1995) έχουν διεξαχθεί για να αναλυθούν λεπτομερώς οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (critical success factors) που πρέπει να ικανοποιούνται για να είναι

επιτυχημένη μια στρατηγική συνεργασία, δηλαδή οι παράγοντες εκείνοι που υποχρεωτικά εκπληρούνται σε μια επιτυχημένη συνεργασία.

Αυτοί οι παράγοντες έχουν ταξινομηθεί σε τρεις κατηγορίες *συνεισφορά του συνεργάτη, θέματα αλληλεπίδρασης και διοικητικά θέματα*, όπως φαίνεται στον Πίνακα 12.

Πίνακας 12: Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας στρατηγικών συνεργασιών

Συνεισφορά του συνεργάτη:

1. Ο συνεργάτης συνεισφέρει προστιθέμενη αξία (added value) έναντι άλλων προμηθευτών, σε όρους ποιότητας, παράδοσης, κόστους και εξυπηρέτησης.
2. Ο στόχος αξιολόγησης είναι η ανάλυση ολικού κόστους και όχι μόνο η τιμή αγοράς.
3. Ο συνεργάτης προμηθεύει κρίσιμο υλικό(α) για τον πελάτη.
4. Ο προμηθευτής ενημερώνεται και εμπλέκεται έγκαιρα για αλλαγές υπαρχόντων ή για σχεδιασμό νέων προϊόντων.

Θέματα αλληλεπίδρασης:

1. Εμπιστοσύνη στις προθέσεις και συμπεριφορές του άλλου μέρους.
2. Ανοιχτή επικοινωνία ανάμεσα σε πολλά επίπεδα και λειτουργίες των δύο μερών, αλλά και ανάμεσα στους εσωτερικούς πελάτες, χρήστες και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Η επικοινωνία αυτή συμπεριλαμβάνει και την αναφορά των αποτελεσμάτων της διαρκούς παρακολούθησης της απόδοσης της σχέσης.

3. Η ανταλλαγή είναι συνδεδεμένη με την έννοια της προμηθευτικής συνεργασίας, όπου κάθε εταίρος παραχωρεί πρόσβαση στο άλλο μέρος σε πόρους, γνώσεις και ικανότητες ανάλογα με τη συμφωνία. Το προσωπικό κάθε μέρους πρέπει να έχει ικανότητες συνεργασίας.
4. Οι στρατηγικοί στόχοι βελτίωσης που θέτει κάθε μέρος από τη συνεργασία θα πρέπει να καθορίζονται σε κοινές συναντήσεις στελεχών κάθε μέρους ώστε να υπάρχει συμβατότητα, ενώ πρέπει να γίνεται περιοδική ανασκόπηση της προόδου. Η συμβατότητα των στόχων εξασφαλίζει την αποφυγή αλληλοσυγκρούσεων.

Διοικητικά θέματα

1. Ύπαρξη συμφωνίας μεταξύ των συνεργαζόμενων μερών, είτε αυστηρά τυπική με τη μορφή ενός συμβολαίου/ συμβάσεως, είτε άτυπη με τη μορφή συμφωνίας κυρίων ή κοινωνικού συμβολαίου.
2. Αναγνώριση ανάγκης για δημιουργία συνεργασίας και υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση, ειδικά κατά την ανάπτυξη της σχέσης (στρατηγικό επίπεδο) και τη μετέπειτα διαχείρισή της (λειτουργικό επίπεδο).
3. Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης του προμηθευτή στην τήρηση των συμφωνηθέντων της συνεργασίας πχ. μειωμένες τιμές στη βάση αυξημένου όγκου πωλήσεων και χαμηλότερων κοστολογίων.
4. Ύπαρξη καθορισμένων οδηγιών (guidelines) προς το προσωπικό των δύο μερών όχι μόνο για την ανάπτυξη, αλλά και για τη διατήρηση και διοίκηση των σχέσεων προμηθευτικών συνεργασιών.

Κατωτέρω αναλύονται οι κρίσιμότεροι παράγοντες επιτυχίας οι οποίοι παρουσιάζουν ασάφεια ως προς τον ορισμό τους:

2.5.3.1 Εμπιστοσύνη μεταξύ των δύο μερών

Ο παράγοντας εμπιστοσύνη αποτελεί ταυτόχρονα τόσο προϋπόθεση για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής συνεργασίας, όσο και το αποτέλεσμα μιας στρατηγικής συνεργασίας (Cousins 2001a).

Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της εμπιστοσύνης είναι η αβεβαιότητα για το μέλλον, η ευπάθεια (vulnerability) αυτού που συνεργάζεται και η εξάρτηση από το συνεργάτη (Κετικίδης, 2000). Ο χαρακτηρισμός του παράγοντα εμπιστοσύνη, γενικά, σε μια σχέση συνεργασίας είναι δύσκολο να καθοριστεί και μετρηθεί ποσοτικά.

Αρχικά η Sako (1990) προσπάθησε να ορίσει τον όρο εμπιστοσύνη σε 3 είδη:

- ♦ *Συμβατική εμπιστοσύνη*: η πίστη ότι το άλλο μέρος θα τιμήσει τα καθοριζόμενα ή υπονοούμενα στη μεταξύ συμφωνία των δύο μερών.
- ♦ *Εμπιστοσύνη καλής θέλησης*: η εμπιστοσύνη ότι το άλλο μέρος θα εκτελέσει καθήκοντα πέραν των συμφωνημένων όρων, αν χρειαστεί.
- ♦ *Εμπιστοσύνη στις ικανότητες*: η εμπιστοσύνη ότι το άλλο μέρος έχει τις ικανότητες να εκτελέσει ό,τι απαιτεί η σύμβαση.

Αργότερα οι Whipple & Frankel (2000) ανέλυσαν τον παράγοντα εμπιστοσύνη σε δύο γενικές συνιστώσες που αφορούν σε χαρακτηριστικά των εταιριών και όχι των ατόμων:

1. Εμπιστοσύνη στο χαρακτήρα του συνεργάτη (character-based trust), που εξετάζει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς του συνεργάτη και έχει τις ακόλουθες συνιστώσες (κατά φθίνουσα σειρά σημαντικότητας):

- ❖ *Ακεραιότητα χαρακτήρα σε επίπεδο αρχών.*
- ❖ *Τιμιότητα*
- ❖ *Ηθικός χαρακτήρας*
- ❖ *Συνέπεια συμπεριφοράς / αξιοπιστία, δηλαδή να κρατά τις υποσχέσεις του.*
- ❖ *Προβλέψιμη συμπεριφορά σε διάφορες καταστάσεις.*
- ❖ *Διαφάνεια, δηλαδή η προθυμία του συνεργάτη να είναι ειλικρινής και να συζητά προβλήματα που ανακύπτουν.*
- ❖ *Διακριτικότητα, δηλαδή η προθυμία του συνεργάτη να διατηρεί την εμπιστευτικότητα των στρατηγικών πλάνων και άλλων εσωτερικών πληροφοριών.*
- ❖ *Επικοινωνία κινήτρων, δηλ. των πραγματικών στρατηγικών στόχων του συνεργάτη.*

2. Εμπιστοσύνη στις ικανότητες του συνεργάτη (competence-based trust), που εξετάζει τη συμπεριφορά και την απόδοση του συνεργάτη κατά την καθημερινή λειτουργία και έχει τις ακόλουθες συνιστώσες (κατά φθίνουσα σειρά σημαντικότητας):

- ❖ *Ειδική ικανότητα, δηλαδή ειδικευμένες λειτουργικές γνώσεις και δεξιότητες.*
- ❖ *Ικανότητα κρίσης για τη λήψη αποφάσεων, δηλαδή χρήση κοινής λογικής και προσανατολισμός στην επίλυση προβλημάτων.*
- ❖ *Διαπροσωπική ικανότητα, δηλαδή η ικανότητα να εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά του και να συνεργάζεται με άλλους.*
- ❖ *Επιχειρηματική λογική, δηλαδή ευρεία εμπειρία σε θέματα πέραν μιας ειδικής περιοχής.*

2.5.3.2 Επικοινωνία μεταξύ των δύο μερών

Ειδικά όσο αφορά την φιλοσοφία της επικοινωνίας που πρέπει να υιοθετήσουν τα δύο μέρη για μια επιτυχημένη σχέση στρατηγικής συνεργασίας, αυτή περιγράφεται αναλυτικότερα στις ακόλουθες δηλώσεις (Krause & Ellram, 1997):

- ❖ Είναι αυτονόητο ότι οποιαδήποτε πληροφορία που θα βοηθήσει το άλλο μέρος θα πρέπει να την παρέχουμε, ακόμη και αν είναι εμπιστευτική.
- ❖ Η ανταλλαγή πληροφοριών συμβαίνει συχνά και άτυπα, και όχι μόνο σύμφωνα με κάποια προκαθορισμένη συμβατική διαδικασία.
- ❖ Είναι αυτονόητο ότι θα κρατάμε το άλλο μέρος ενήμερο για αλλαγές που επηρεάζουν την ομαλή λειτουργία του.
- ❖ Η επικοινωνία μεταξύ της εταιρίας μας και του συνεργάτη εμπλέκει πολλούς ανθρώπους και από τα δύο μέρη.
- ❖ Η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των δύο μερών συμβαίνει έγκαιρα.

2.5.4 Λοιποί παράγοντες επιτυχίας στρατηγικών συνεργασιών

Εκτός των ανωτέρω έχουν ερευνηθεί και εντοπισθεί (βλέπε ανωτέρω αναφορές) και άλλοι παράγοντες που θεωρείται σημαντικό να ικανοποιούνται σε μια στρατηγική συνεργασία, αλλά δεν αποτελούν αναγκαία συνθήκη για να είναι επιτυχημένη η συνεργασία. Οι παράγοντες αυτοί παρουσιάζονται στον Πίνακα 13.

Πίνακας 13: Σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας στρατηγικών συνεργασιών

1. Η ανάπτυξη και διαχείριση της σχέσης θα πρέπει να γίνει από μια διατμηματική (cross-functional) ομάδα, η οποία θα αντιπροσωπεύει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης. Η ομάδα αυτή θα πρέπει να έχει ανάλογες εξουσίες και υποστήριξη από τη διοίκηση.
2. Εκπαίδευση προσωπικού των δύο μερών σε φιλοσοφίες / μεθόδους ανάπτυξης συνεργασιών.
3. Συμβατότητα πληροφοριακών συστημάτων των συνεργατών.
4. Ύπαρξη επαρκών οικονομικών και ανθρωπίνων πόρων για τη δημιουργία και ανάπτυξη της σχέσης.
5. Ύπαρξη γραπτής συμφωνίας ή συμβολαίου.
6. Αποτελεσματική ηγεσία και καθοδήγηση της σχέσης από ένα από τα δύο μέρη.
7. Πρωτοβουλίες JIT (Just-In-Time).
8. Προγράμματα διοίκησης ολικής ποιότητας (TQM).

2.5.5 Αντιλήψεις πελατών και προμηθευτών για τις στρατηγικές
συνεργασίες

Ορισμένες μελέτες περιπτώσεων (Ellram, 1995) έχουν δείξει ότι οι πελάτες-αγοραστές αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο τους παράγοντες επιτυχίας των στρατηγικών συνεργασιών από ότι οι προμηθευτές-πωλητές. Η σχετική βαθμολόγηση που δίνει κάθε μέρος σε κάθε παράγοντα παρουσιάζεται στον Πίνακα 14. Σε παρένθεση αναφέρονται οι αντίστοιχοι λόγοι για τους προμηθευτές.

Πίνακας 14: Σύγκριση σχετικής βαθμολόγησης πελάτη και προμηθευτή των παραγόντων επιτυχίας στρατηγικών συνεργασιών

Παράγοντες επιτυχίας στρατηγικών συνεργασιών	Βαθμολόγηση πελατών	Βαθμολόγηση προμηθευτών
Αμφίπλευρη επικοινωνία πληροφοριών	1	2
Υποστήριξη ανώτατης διοίκησης	2	1
Κοινοί στόχοι	3	6
Έγκαιρη εμπλοκή προμηθευτή σε αλλαγές προδιαγραφών / νέα προϊόντα	4	11
Ο προμηθευτής προσθέτει σημαντική αξία στο προϊόν του πελάτη	5	5
Ευελιξία στη συμφωνία	6	10
Προγράμματα TQM	7	5
Εκπαίδευση αγοραστών (πωλητών) σε φιλοσοφίες/ μεθόδους συνεργασίας	8	15
Επισκέψεις στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή	9	12
Πολυεπίπεδες σχέσεις/ σημεία επαφής ανάμεσα στα δύο μέρη	10	8
Παραδειγματισμός από επιτυχημένες σχέσεις με άλλους	11	16

Συνεχείς επαφές μεταξύ ανωτάτων επιπέδων των δύο μερών	12	7
Ανταμοιβές/ αναγνώριση για πρόοδο	13	13
Προσωπικές σχέσεις	14	9
Συμβατές εταιρικές κουλτούρες	15	15
Ορισμός ομάδας εργασίας για τη σχέση	16	17
Πρωτοβουλίες JIT (του πελάτη)	17	5

Τέσσερις παράγοντες του ανωτέρω πίνακα εμφανίζουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς τις αντιλήψεις των πελατών και προμηθευτών, δηλαδή οι πολυεπίπεδες σχέσεις/ σημεία επαφής ανάμεσα στα δύο μέρη, οι συνεχείς επαφές μεταξύ ανωτάτων επιπέδων των δύο μερών, οι προσωπικές σχέσεις και οι πρωτοβουλίες JIT. Οι 3 πρώτοι παράγοντες αναφέρονται στη σχέση των δύο μερών και φαίνεται ότι οι προμηθευτές δίνουν μεγαλύτερη σημασία από τους πελάτες. Επίσης, ενώ οι πελάτες καθοδηγούν πρωτοβουλίες JIT φαίνεται ότι οι προμηθευτές δίνουν μεγαλύτερη έμφαση για τη συμβολή τους στη δημιουργία επιτυχημένων προμηθευτικών συνεργασιών.

Οι New & Burnes (1997) σε μια προσπάθεια να εξερευνήσουν λεπτομερώς τις στρατηγικές συνεργασίες, έχουν διεξάγει εκτεταμένες έρευνες για να καταγράψουν τις απόψεις των πελατών και προμηθευτών που έχουν εμπλακεί σε στρατηγικές συνεργασίες σχετικά με τα ακόλουθα θέματα:

- ❖ Που λαμβάνουν χώρα βελτιωτικές δραστηριότητες εντός των στρατηγικών συνεργασιών;
- ❖ Ποιος αναλαμβάνει την πρωτοβουλία;

- ❖ Ποιος αναλαμβάνει το κόστος;
- ❖ Πώς κατανέμονται τα οφέλη στα δύο μέρη, με βάση τις αντιλήψεις των δύο μερών;

Οι βελτιωτικές δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στο πλαίσιο μιας στρατηγικής συνεργασίας χωρίζονται σε 2 κατηγορίες:

⇒ Δραστηριότητες διεπιφάνειας όπου και οι προμηθευτές και οι πελάτες πρέπει να πραγματοποιήσουν λειτουργικές αλλαγές, πχ. εφαρμογή EDI, βελτιώσεις διαδικασιών, ορθολογική οργάνωση αγορών, ανάπτυξη σχέσεων (βλέπε μοντέλο 1 του Πίνακα 2).

⇒ Δραστηριότητες μονομερείς από την πλευρά του προμηθευτή για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του πελάτη, πχ. διαδικασία παραδόσεων, ανάπτυξη νέων προϊόντων, μείωση κόστους, έλεγχος αποθεμάτων, βελτίωση ποιότητας, κοινό marketing/πωλήσεις/προώθηση, JIT, μηχανισμοί παραγγελιοληψίας και εκπτώσεις τιμών (βλέπε μοντέλο 2 του Πίνακα 2).

Η πρόκληση τέτοιων πρωτοβουλιών για βελτιωτικές ενέργειες συνήθως αναλαμβάνεται από τον πελάτη. Παρόλαυτά τα κόστη που ενέχονται στις ενέργειες αυτές καλύπτονται ισόποσα από τους δύο συνεταιίρους στο μεγαλύτερο ποσοστό.

Τα οφέλη που προκύπτουν από τις ενέργειες διεπιφάνειας κατανέμονται ισόποσα μεταξύ των δύο συνεταιίρων, το οποίο είναι και δίκαιο αφού και τα κόστη είναι ισόποσα κατανεμημένα. Αντίθετα στις μονομερείς δραστηριότητες έχει παρατηρηθεί ότι ενώ τα κόστη είναι ισόποσα κατανεμημένα, εντούτοις τα οφέλη καρπώνεται κυρίως η πλευρά του πελάτη. Αυτή η τελευταία εμπειρία μπορεί να αιτιολογήσει και την

απροθυμία ή τουλάχιστο διστακτικότητα πολλών επιχειρήσεων-προμηθευτών να εμπλακούν σε στρατηγικές συνεργασίες.

Παρόλαυτα παρότι η έννοια win-win πρέπει να χρησιμοποιείται προσεκτικά στην ανάλυση των στρατηγικών συνεργασιών, υπάρχουν περιπτώσεις που είναι απολύτως αιτιολογημένο να υπάρχει διαφορά στην κατανομή των οφελών, και ειδικότερα:

⇒ Όταν ο προμηθευτής σε κάποιο βιομηχανικό κλάδο απαιτείται, λόγω ανταγωνιστικότητας και άρα επιβίωσης, να βελτιώσει την απόδοσή του. Αυτό περιλαμβάνει συνήθως συνεργασία με κάποιο πελάτη (ανάπτυξη) ή ακόμη και από συνδυασμό απαιτήσεων από πολλούς απαιτητικούς πελάτες, αλλά τα αποτελέσματα θα τον ωφελήσουν ως προς τη βελτίωση της ανταγωνιστικής του θέσης.

⇒ Όταν ο προμηθευτής αντιμετωπίζει τέτοιες βελτιωτικές δραστηριότητες ως επένδυση στη σχέση με τον πελάτη, που θα τους προσφέρει μακροπρόθεσμα οφέλη στο μέλλον. Για παράδειγμα μια «επένδυση» μπορεί να είναι η μείωση του κόστους παραγωγής, που όμως θα του αποφέρει στο μέλλον αυξημένο όγκο πωλήσεων και άρα μεγαλύτερη ζήτηση. Αυτό βέβαια προϋποθέτει εμπιστοσύνη και καλή πίστη ως προς τις προθέσεις του πελάτη, που όπως έχει αναφερθεί, αποτελούν κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας των στρατηγικών συνεργασιών.

Τα ιδανικά χαρακτηριστικά ενός πελάτη για ανάπτυξη στρατηγικής συνεργασίας, όπως έχουν διατυπωθεί από την πλευρά των προμηθευτών, είναι τα ακόλουθα (Moody, 1993):

Γνώση και προσοχή στις ανάγκες και ανησυχίες του προμηθευτή.

Ιστορία εκπλήρωσης των υποσχέσεων προς τους προμηθευτές.

Διάθεση να είσαι «ανοιχτός» και να μοιράζεσαι με τον προμηθευτή τα μελλοντικά σχέδια.

Προσπάθεια για εξερεύνηση βελτιώσεων στο προϊόν και στις διεργασίες σε πρώιμες φάσεις της ανάπτυξης του προϊόντος και καθόλη τη διάρκεια ζωής του.

Ένα σύνολο ικανών συστημάτων και διεργασιών για να γίνουν οι συναλλαγές με τον προμηθευτή αποδοτικότερες, πχ. SPC και EDI.

Διάθεση για παροχή βοήθειας στον προμηθευτή για να αναπτύξει και εγκαταστήσει ικανά συστήματα και διεργασίες συμβατές με τις δικές του.

Προσπάθεια για παροχή γρήγορων απαντήσεων σε προβλήματα του προμηθευτή.

Διάθεση για αποδοχή στοιχείων ανατροφοδότησης από τους προμηθευτές για συμπεριφορές σε όλες τις λειτουργίες που αγγίζουν τον προμηθευτή, ώστε να ενεργοποιηθούν διορθωτικές ενέργειες.

Ύπαρξη ενός προσώπου «συντονιστή» των επικοινωνιών με τους προμηθευτές και προσπάθεια αποφυγής συχνών αλλαγών προσωπών.

Τακτικές μετρήσεις της ικανοποίησης των προμηθευτών από τις σχέσεις και τις συναλλαγές με την επιχείρηση (πχ. εστιασμένες συναντήσεις, ερωτηματολόγια κλπ).

2.5.6 Παράγοντες αποτυχίας στρατηγικών συνεργασιών

Όπως προαναφέρθηκε από πολλούς ερευνητές έχει εντοπιστεί ότι τα ποσοστά αποτυχίας των προμηθευτικών συνεργασιών φτάνουν το 70%. Οι κυριότεροι παράγοντες αποτυχίας που έχουν εντοπιστεί από τους ερευνητές αναφέρονται στον Πίνακα 15 (Κετικίδης, 2000; Ellram, 1995).

Πίνακας 15: Παράγοντες αποτυχίας προμηθευτικών συνεργασιών

1. Έλλειψη αποτελεσματικής και ανεμπόδιστης επικοινωνίας μεταξύ των 2 μερών.
2. Κακός σχεδιασμός των βάσεων της προμηθευτικής συνεργασίας (μηχανισμοί επίλυσης διαφορών, εξάλειψη εμποδίων στη σχέση κλπ).
3. Έλλειψη εμπιστοσύνης προς το άλλο μέρος το οποίο αποτελεί εμπόδιο στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της συνεργασίας.
4. Ασυμβατότητα στόχων των συνεργατών, η οποία οδηγεί συχνά σε συγκρούσεις και βίαιο τερματισμό της συνεργασίας.
5. Απουσία υποστήριξης από τις ανώτατες διοικήσεις των 2 μερών / Απουσία στρατηγικής καθοδήγησης της σχέσης.
6. Ασυμβατότητα κουλτούρας ειδικά όταν πρόκειται για συνεργασία εταιριών από διαφορετικά έθνη. Σημαντικό πρόβλημα αποτελεί, επίσης, η ασυμβατότητα στη φιλοσοφία διοίκησης των εταιρών.
7. Αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίες μπορεί να μεταβάλλουν τις στρατηγικές επιδιώξεις ενός εκ των δύο εταιρών με αποτέλεσμα να επέλθει σύγκρουση στόχων και τερματισμός συνεργασίας.

8. Ανισότητα δυνάμεως και μεγέθους των εταιρών με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προϋποθέσεις εκμετάλλευσης του ενός από τον άλλο. Συνήθως η υπεροχή υπάρχει από την πλευρά του πελάτη-αγοραστή με αποτέλεσμα να παραπονούνται πολλοί προμηθευτές-πωλητές για τα δυνατά οφέλη που αποκομίζουν από τέτοιες συνεργασίες.
9. Μονομερές όφελος, το οποίο μπορεί να οφείλεται, εκτός της ανισότητας δυνάμεων, και στο διαφορετικό ρυθμό μάθησης ή ελλιπή εκμετάλλευση της ευκαιρίας της συνεργασίας από το συνεργάτη.
10. Αντίθετο προσωπικό συμφέρον κάποιων στελεχών σε ένα από τα δύο μέρη, το οποίο μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τη συνεργασία, ειδικά όταν το στέλεχος έχει σημαντική δύναμη.
11. Μετατροπή του εταίρου σε άμεσο ανταγωνιστή ή σύναψη συμφωνίας με άμεσο ανταγωνιστή.
12. Απουσία δέσμευσης του προμηθευτή σε προγράμματα TQM.

2.6 Στρατηγική των προμηθευτών ως προς τις στρατηγικές συνεργασίες

Ο Cousins (2001b) μελετώντας τις προμηθευτικές συνεργασίες στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας στη Μεγ. Βρετανία μέσα από έναν αριθμό μελετών περιπτώσεων κατέληξε στην πρόταση ενός θεωρητικού μοντέλου, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως πυξίδα από την πλευρά των προμηθευτών για τη θέσπιση της στρατηγικής τους σε σχέση με τις στρατηγικές συνεργασίες που παρουσιάζεται στο Σχήμα 10. Το μοντέλο αυτό ονομάζεται μοντέλο αμοιβαία επωφελών επιχειρηματικών σχέσεων (MABR = Mutually Advantageous Business Relationships).

Οι προμηθευτές θα πρέπει να τοποθετήσουν τον εαυτό τους πάνω στον πίνακα με βάση δύο κριτήρια:

- Αν θεωρούνται από τους πελάτες τους ως κύριας ή περιφερειακής ικανότητας προμηθευτές. Οι κύριας ικανότητας προμηθευτές είναι αυτοί που παράγουν υψηλής αξίας και πολύπλοκης λειτουργίας εξαρτήματα σε πελάτες, ενώ τείνουν να έχουν παγκόσμια παρουσία για την κάλυψη των διεσπαρμένων αναγκών των πελατών (περίπτωση αυτοκινητοβιομηχανίας).
- Το βαθμό αλληλεξάρτησης μεταξύ του πελάτη και του προμηθευτή.

Κατά αυτό τον τρόπο μπορούν να σχεδιάσουν την επιθυμητή στρατηγική τους σε τρία επίπεδα: οργανωτικής δομής (μέγεθος, υποδομή κλπ.), στρατηγικού σχεδιασμού (στρατηγική τεχνολογίας και αγοράς) και λειτουργικής πολιτικής (διαχείριση έργων, kaizen κόσθη κλπ.).

Όσο αφορά το βαθμό εξάρτησης θα πρέπει να ληφθούν 3 συνιστώσες (Cousins 2001c):

- Το ποσοστό του συνολικού τζίρου με τον πελάτη.
- Η δυνατότητα πρόσβασης σε τεχνολογίες του πελάτη.
- Ο βαθμός ειδίκευσης των επενδύσεων (asset specificity) για το συγκεκριμένο πελάτη.

Η συνεργασία μεταξύ Rover-Honda είναι χαρακτηριστική κακού στρατηγικού σχεδιασμού από πλευράς της Rover. Η συνεργασία τους σε διάφορα project κοινής ανάπτυξης και παραγωγής νέων προϊόντων (αυτοκινήτων) οδήγησε τη Rover στο κάτω δεξιά τεταρτημόριο του Σχήματος 10, δηλαδή σε μια μονομερή εξάρτηση από τη Honda για το σχεδιασμό και την παραγωγή των μερών κρίσιμης αξίας των αυτοκινήτων με αποτέλεσμα όχι μόνο να αναπτυχθούν οι τεχνολογικές ικανότητες της Rover στο σχεδιασμό και την παραγωγή (αυτό αναμενόταν αρχικά από τη συνεργασία), αλλά αντίθετα να περιοριστούν σε εξωτερικές προσαρμογές (εμφάνιση, ανέσεις κλπ.) των πρωτοτύπων της Honda για την Ευρωπαϊκή αγορά με το σήμα της Rover. Απεναντίας η Honda κέρδισε με χαμηλό ρίσκο εμπειρίες και πρόσβαση στην Ευρωπαϊκή αγορά και τους προμηθευτές. Το κύριο μάθημα που προκύπτει είναι ότι η συνεργασία μπορεί να είναι αμοιβαία επωφελής μόνο όταν τα δύο μέρη έχουν ξεκάθαρη άποψη για τις επιδιώξεις τους και έχουν την ικανότητα να ελέγχουν, προστατεύουν και αναπτύσσουν τις ικανότητές τους (Pilkington, 1999).

2.7 Καταγεγραμμένα οφέλη από την ανάπτυξη στρατηγικών συνεργασιών

Ο βασικός λόγος που ωθεί τις εταιρίες στη δημιουργία στρατηγικών συνεργασιών είναι μια σειρά από οφέλη/ πλεονεκτήματα που αποκτώνται και για τον αγοραστή-πελάτη και για τον πωλητή-προμηθευτή. Αρκετοί ερευνητές έχουν εργαστεί είτε σε θεωρητικό επίπεδο, είτε με μελέτες περιπτώσεων (case studies) με στόχο να περιγράψουν κατ' αρχήν ποιοτικά τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει η ανάπτυξη μιας στρατηγικής συνεργασίας στα δύο μέρη, και κατά συνέπεια να προωθήσουν στον επιχειρηματικό κόσμο στρατηγικές προμηθευτικών συνεργασιών (Ellram, 1991; Ellram & Odis, 1996; Virolainen, 1999; Moody, 1993). Σε ορισμένες περιπτώσεις μάλιστα ισχυρίζονται ότι μια τέτοια στρατηγική κρίνεται απολύτως αναγκαία για την επιβίωση μιας επιχείρησης που εφαρμόζει σύγχρονα συστήματα προγραμματισμού πχ. Just-In-Time.

Γενικά, μια στρατηγική συνεργασία μειώνει το ρίσκο όλων των κατηγοριών: διακοπής εφοδιασμού, απρόσμενης αναπροσαρμογής τιμών, προγραμμάτων παραγωγής και αποθεμάτων, πρόσβασης σε τεχνολογίες και ποιότητας.

Ειδικότερα, τα οφέλη που έχουν καταγραφεί για τον αγοραστή-πελάτη από τη δημιουργία στρατηγικών συνεργασιών έχουν ταξινομηθεί σε πέντε κατηγορίες ανάλογα με το επιχειρηματικό θέμα που αφορούν: διοίκηση λειτουργιών, πρόσβαση σε τεχνολογία, οικονομικά, εμπορικά και άλλα, ενώ παρουσιάζονται στον Πίνακα 16.

Πίνακας 16: Καταγεγραμμένα οφέλη για τον αγοραστή-πελάτη

Διοίκηση λειτουργιών:

1. Η μείωση της προμηθευτικής βάσης οδηγεί σε ευκολότερη διαχείριση.
2. Η αυξημένη αμοιβαία εξάρτηση μειώνει το ρίσκο αστοχίας προμήθειας και δημιουργεί μεγαλύτερη σταθερότητα μέσω αυξημένης πίστης του προμηθευτή.
3. Μειωμένος χρονοκύκλος προμήθειας λόγω εξάλειψης διοικητικών εργασιών (πχ. εξεύρεση νέων προμηθευτών, συλλογή ανταγωνιστικών προσφορών).
4. Διευκόλυνση του κοινού προγραμματισμού και της πληροφόρησης στη βάση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συμμετοχής στα οφέλη.
5. Η πίστη αυξάνει την προσοχή του προμηθευτή και την εξυπηρέτηση του πελάτη σε τομείς όπως:
 - ♦ Αξιοπιστία στους χρόνους παράδοσης
 - ♦ Προτεραιότητα σε περιόδους ανάγκης
 - ♦ Συμμετοχή στην επίλυση προβλημάτων
6. Μεγαλύτερη συνεργασία από τους προμηθευτές για την υποστήριξη της στρατηγικής της εταιρίας.

Πρόσβαση σε τεχνολογία:

1. Οι συνεργάτες είναι πιο πρόθυμοι στην αμοιβαία κοινοποίηση/πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικές με την τεχνολογία. Κατά συνέπεια αποκτάται τεχνογνωσία σε τομείς που θα απαιτούσε αρκετούς πόρους για να αναπτυχθεί εσωτερικά.

2. Οι συνεργάτες είναι πιο πρόθυμοι και ικανοί για συμμετοχή στο σχεδιασμό νέων προϊόντων με βάση τη γνώση και τη δέσμευση προς το άλλο μέρος.
3. Παροχή βοήθειας για επίτευξη ποιοτικών προτύπων παγκόσμιας κλίμακας.
4. Η γνώση/ εμπλοκή του προμηθευτή στο σχεδιασμό μπορεί να :
 - ◆ Βελτιώσει την ποιότητα και τις προτεινόμενες λύσεις.
 - ◆ Αυξήσει τις τεχνολογικές καινοτομίες λόγω κοινών προσπαθειών.
 - ◆ Μειώσει το χρόνο ανάπτυξης νέων/ τροποποιημένων προϊόντων.
 - ◆ Αυξήσει την ευελιξία για να αντιμετωπιστούν διακυμάνσεις της αγοράς.

Οικονομικά:

1. Κοινή ανάληψη επιχειρηματικού ρίσκου μέσω συμμετοχής:
 - ◆ Στην επένδυση
 - ◆ Στην έρευνα και ανάπτυξη
 - ◆ Στο οικονομικό ρίσκο που σχετίζεται με αλλαγές στην αγορά
2. Η κοινοποίηση πληροφοριών/ προβλέψεων είναι δυνατό να μειώσει το επίπεδο αποθεμάτων, πχ. τήρηση αποθέματος από τους τοπικούς διανομείς του προμηθευτή.
3. Η μακροχρόνια δέσμευση μιας συνεργασίας μπορεί να οδηγήσει σε σταθερότερες τιμές προμήθειας.
4. Η προσοχή που επιδεικνύει ο προμηθευτής δε διαφοροποιείται με το μέγεθος των διαφόρων εργοστασίων, ειδικά για εταιρίες που λειτουργούν σε παγκόσμια κλίμακα.

Εμπορικά:

1. Είσοδος σε νέες αγορές μέσω της απόκτησης εμπειρίας σε άγραφους και γραμμένους κανόνες της αγοράς που δραστηριοποιείται ο συνεργάτης πχ. πρόσβαση στην ιαπωνική προμηθευτική αγορά όπου υφίστανται πολλοί θεσμοθετημένοι φραγμοί (keiretsu).
2. Πρόσβαση σε κανάλια διανομής που δραστηριοποιείται ο συνεργάτης πχ. παγκόσμια κάλυψη συνεργάτη, ειδικά στις περιπτώσεις συνεργασιών για παροχή υπηρεσιών logistics.
3. Αύξηση μεγέθους και βελτίωση ανταγωνιστικής θέσης αφού μέσω μιας στρατηγικής συμμαχίας αντιμετωπίζεται το ανταγωνιστικό περιβάλλον αποτελεσματικότερα. Χαρακτηριστική περίπτωση ήταν η τάση της δεκαετίας του '90 για συγχωνεύσεις εταιριών σχεδόν σε κάθε επιχειρηματικό κλάδο.

Άλλα:

1. Συλλογική άσκηση πίεσης (pressure groups) προς κυβερνήσεις ή άλλους οργανισμούς.
2. Επίτευξη οικονομιών κλίμακας.
3. Αλλαγή συσχετισμού δυνάμεων στην αγορά.

Ειδικότερα, τα καταγεγραμμένα οφέλη που προκύπτουν από την πρώιμη εμπλοκή του προμηθευτή στη διαδικασία σχεδιασμού ενός προϊόντος είναι (Birou & Fawcett, 1993; McGinnis & Vallopra, 1998):

1. Λιγότερος χρόνος για εφαρμογή του σχεδιασμού
2. Καταγραφή προδιαγραφών με βάση πληροφορίες από προμηθευτή
3. Γρηγορότερη επικοινωνία

4. Αξιοποίηση των τεχνικών και εμπορικών δυνατοτήτων του προμηθευτή
5. Διαθεσιμότητα «εργαστηρίου» εφαρμογών για την πρώιμη δοκιμή ιδεών
6. Εξάλειψη διαδικασίας πρόσκλησης προσφορών
7. Εξάλειψη διαδικασίας αξιολόγησης προσφορών
8. Μειωμένος αριθμός συναλλαγών για προμήθεια
9. Λιγότερες αλλαγές και αναθεωρήσεις
10. Γρηγορότερη παράδοση και εκκίνηση, ειδικά για κεφαλαιουχικό - εξοπλισμό
11. Λιγότερη αναγκαία εκπαίδευση, ειδικά για κεφαλαιουχικό εξοπλισμό
12. Μείωση του μέσου χρόνου για επισκευή, ειδικά για κεφαλαιουχικό εξοπλισμό.

Τα οφέλη που έχουν καταγραφεί για τον πωλητή-προμηθευτή από τη δημιουργία στρατηγικών συνεργασιών φαίνονται στον Πίνακα 17.

Πίνακας 17: Καταγεγραμμένα οφέλη για τον πωλητή-προμηθευτή

Διοίκηση:

1. Εξοικονόμηση χαμένου χρόνου για προετοιμασία και υποβολή προσφορών
– μείωση αριθμού πωλητών.
2. Επικέντρωση πόρων σε μικρότερο αριθμό μεγάλων πελατών.
3. Μακροχρόνια ανάπτυξη – επίτευξη εταιρικού οράματος
4. Νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες μέσω σχέσεων με άλλους συνεργάτες του πελάτη.

Τεχνολογία:

1. Ευκαιρίες για έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων.
2. Δυνατότητα απόκτησης τεχνικών ικανοτήτων σε ειδικευμένους τομείς (πχ. έλεγχος ποιότητας, διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα).

Οικονομικά:

1. Εξασφάλιση διάρκειας όγκου πωλήσεων.
2. Επίτευξη οικονομικών ωφελημάτων λόγω των κοινών πρωτοβουλιών με το συνεργάτη (πχ. μείωση κόστους παραγωγής, ανασχεδιασμός διαδικασιών)

Γενικά, παρατηρείται μια διάσταση των απόψεων του αγοραστή-πελάτη και του πωλητή-προμηθευτή ως προς την επίτευξη των αναμενόμενων οφελών από τις σχέσεις προμηθευτικής συνεργασίας. Ειδικότερα, οι αγοραστές εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι από τους προμηθευτές από τα καταγεγραμμένα αποτελέσματα της σχέσης, το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε δημιουργία προβλημάτων στη σχέση (Ellram, 1995; Whipple & Frankel, 2000).

2.8 Ανάπτυξη προμηθευτών

Όπως αναφέρθηκε στο τμήμα 2.5.3 ένας κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας μιας στρατηγικής συνεργασίας είναι ο προμηθευτής-συνεργάτης να συνεισφέρει προστιθέμενη αξία έναντι άλλων προμηθευτών. Αυτό προϋποθέτει ότι η επίδοση του προμηθευτή είναι υψηλή σε θέματα που ενδιαφέρουν την επιχείρηση-πελάτη όπως: βελτίωση ποιότητας και κόστους, αξιοπιστία παραδόσεων, υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και οικονομική ευρωστία. Πώς, όμως, μπορεί μια επιχείρηση να αναπτύξει μια στρατηγική συνεργασία όταν όλοι οι διαθέσιμοι υποψήφιοι-συνεργάτες δεν εμφανίζουν την απαιτούμενη επίδοση στους ανωτέρω τομείς;

Η απάντηση στο ερώτημα αυτό δίδεται στη διεθνή βιβλιογραφία υπό τον όρο *Ανάπτυξη Προμηθευτή (Supplier Development)* που περιλαμβάνει «κάθε κοινή προσπάθεια της επιχείρησης-πελάτη μαζί με τον προμηθευτή για να αυξηθεί η απόδοση ή/και οι ικανότητες του προμηθευτή ώστε να ικανοποιηθούν οι βραχυπρόθεσμες ή/και μακροπρόθεσμες προμηθευτικές ανάγκες της επιχείρησης» (Krause & Ellram, 1997).

Η βιβλιογραφία αναφέρει μια σειρά δραστηριοτήτων για την ανάπτυξη προμηθευτών, οι οποίες προκύπτουν μέσω της ανάλυσης των πρακτικών συγκεκριμένων περιπτώσεων επιχειρήσεων. Οι συνηθέστερες δραστηριότητες ανάπτυξης προμηθευτή που έχουν καταγραφεί είναι (Moody, 1993; Hines, 1994; Krause & Ellram, 1997; Krause & Scannell, 2001) μια ή συνδυασμός των κατωτέρω:

- ⇒ Παρακίνηση των προμηθευτών για βελτίωση χρησιμοποιώντας τον ανταγωνισμό μεταξύ περισσότερων του ενός προμηθευτών.
 - ⇒ Περιοδική αξιολόγηση της επίδοσης του προμηθευτή και ανατροφοδότηση (feedback), ώστε να σχεδιάζονται ενέργειες για την περαιτέρω ανάπτυξή του.
 - ⇒ Προφορική ή γραπτή απαίτηση για βελτίωση της επίδοσης των προμηθευτών.
 - ⇒ Αναγνώριση της καλής απόδοσης των προμηθευτών και παροχή κινήτρων ή/και βραβείων.
 - ⇒ Υπόσχεση για μελλοντικά οφέλη από την καλή απόδοση πχ. υψηλότεροι όγκοι παραγγελιών ή διασφάλιση μελλοντικής συνεργασίας.
 - ⇒ Εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού των προμηθευτών.
 - ⇒ Επισκέψεις στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή για παροχή κατευθυντήριων οδηγιών στη βελτίωση της απόδοσης.
 - ⇒ Επισκέψεις του προσωπικού του προμηθευτή στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης για να αυξηθεί η γνώση τους αναφορικά με τις ανάγκες που καλύπτει το προϊόν τους.
 - ⇒ Άμεση επένδυση κεφαλαίων στις δραστηριότητες του προμηθευτή.
- Μάλιστα, ορισμένοι ερευνητές (Krause & Ellram, 1997) έχουν προσπαθήσει να συσχετίσουν το είδος των δραστηριοτήτων ανάπτυξης που χρησιμοποιεί η επιχείρηση-πελάτης σε σχέση με τις πιθανότητες επιτυχίας του εγχειρήματος. Ειδικότερα, η προσπάθεια ανάπτυξης του προμηθευτή επιτυγχάνει όταν:

- Υπάρχει τυπική διαδικασία μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης του προμηθευτή, ανατροφοδοτούνται τα αποτελέσματα στον προμηθευτή και υπάρχει πρόγραμμα πιστοποίησης των προμηθευτών ώστε να μην απαιτείται έλεγχος ποιότητας εισερχομένων.
- Η αλληλεπίδραση μεταξύ πελάτη και προμηθευτή είναι έντονη: υψηλή συχνότητα επισκέψεων στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή, πρόσκληση του προμηθευτή στις εγκαταστάσεις του πελάτη, αναγνώριση της υψηλής επίδοσης του προμηθευτή μέσω βραβείων, εκπαίδευση του προσωπικού του προμηθευτή και επένδυση κεφαλαίων στις δραστηριότητες του προμηθευτή.
- Η επιχείρηση-πελάτης διαθέτει αρκετούς πόρους για την χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων ανάπτυξης προμηθευτών.
- Η επιχείρηση-πελάτης εφαρμόζει μια προδραστική (proactive) φιλοσοφία όσο αφορά τη λειτουργία των προμηθειών, η οποία συνοψίζεται ως ακολούθως:
 - ⇒ Είμαστε έτοιμοι να παράσχουμε βοήθεια στον προμηθευτή μας, όποτε μας το ζητήσει.
 - ⇒ Προσπαθούμε να προβλέπουμε προβλήματα απόδοσης των προμηθευτών και να τα «διορθώνουμε» πριν εμφανιστούν.
 - ⇒ Αγοράζουμε τις ικανότητες των προμηθευτών μας και όχι απλώς το προϊόν τους.
 - ⇒ Ενδιαφερόμαστε για τον τρόπο που διαχειρίζεται ο προμηθευτής μας τις δραστηριότητές του.

- ⇒ Βλέπουμε τους προμηθευτές μας ως επέκταση της εταιρίας μας (οπτική της αλυσίδας εφοδιασμού).
- ⇒ Τα προβλήματα των προμηθευτών μας είναι και δικά μας προβλήματα.
- ⇒ Η διαρκής βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών των προμηθευτών μας αποτελεί στόχο του τμήματος προμηθειών της εταιρίας μας.
- ⇒ Η ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών των προμηθευτών μας επηρεάζει τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστική θέση της εταιρίας μας.

Η ανάπτυξη των προμηθευτών αποτελεί μια σημαντική εναλλακτική λύση για τις επιχειρήσεις όταν δεν υπάρχει ικανός προμηθευτής στην αγορά εφοδιασμού, ώστε να αποφευχθούν τα μειονεκτήματα μιας στρατηγικής κάθετης ολοκλήρωσης. Ως πρακτική είναι γνωστή από τη δεκαετία του 80 αλλά κυρίως στον Ιαπωνικό επιχειρηματικό κόσμο. Όπως ανέφερε ο Ishikawa (1985):

«η ανατροφή (nurturing) των προμηθευτών αποτελεί ουσιαστικό καθήκον του αγοραστή. Στην Ιαπωνία πολλοί υπεργολάβοι δεν είναι από μόνοι τους αρκετά ισχυροί. Αν δε γνωρίζουν αποτελεσματικές τεχνικές διοίκησης ή ελέγχου ποιότητας, ο αγοραστής πρέπει να τους παράσχει ευκαιρίες για να ισχυροποιηθούν σε αυτές τις περιοχές. Για παράδειγμα, ο αγοραστής μπορεί να υποστηρίξει (οικονομικά) σεμινάρια σε έλεγχο ποιότητας και κύκλους ποιότητας για τους διευθυντές και μηχανικούς του υπεργολάβου. Ο αγοραστής μπορεί να επισκέπτεται τους προμηθευτές, να εμπλέκεται σε επιθεωρήσεις και να παρέχει καθοδήγηση. Γενικά, χρειάζονται τουλάχιστο

τρία χρόνια για να γίνει καλός ένας υπεργολάβος. Η διοίκηση του αγοραστή πρέπει να καθιερώσει μια μακροπρόθεσμη πολιτική για την ανάπτυξη των υπεργολάβων της για το μακροπρόθεσμο όφελος και των δύο μερών.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2.9 Σύνδεσμοι προμηθευτών

Στενά συνδεδεμένη με την πρακτική της ανάπτυξης των προμηθευτών που αναφέρθηκε στο προηγούμενο τμήμα αποτελεί η πρακτική των *συνδέσμων προμηθευτών (supplier associations)* οι οποίοι μέχρι σχετικά πρόσφατα εμφανίζονταν κατά κύριο λόγο μόνο στην Ιαπωνία, κυρίως στους κλάδους των βιομηχανιών αυτοκινήτων και ηλεκτρονικών – τα περίφημα *kyogyoku kai* (που σημαίνει αυτολεξεί «κύκλος συνεργασίας»). Άμεσα συνυφασμένη με την έννοια των συνδέσμων προμηθευτών είναι η έννοια των δικτύων επιχειρήσεων (βλέπε τμήμα 2.1) και η θεώρηση του εφοδιαστικού τμήματος της αλυσίδας εφοδιασμού ως μια πυραμίδα. Η πυραμίδα αυτή εμφανίζεται τυπικά στην Ιαπωνική βιομηχανία ενώ πλέον, με τη μείωση του βαθμού κάθαρσης ολοκλήρωσης των επιχειρήσεων και την αύξηση της εξωτερικής ανάθεσης (*outsourcing*), εμφανίζεται και σε άλλες γεωγραφικές περιοχές. Η πυραμίδα αποτελείται από πολλαπλά επίπεδα εφοδιασμού, ανάλογα με τον αποδέκτη των υλικών ή υποσυστημάτων που τροφοδοτεί κάθε επίπεδο. Μια τυπική δομή από τον κλάδο της Ιαπωνικής αυτοκινητοβιομηχανίας φαίνεται στο Σχήμα 11 (Hines, 1994).

Το κύριο χαρακτηριστικό των συνδέσμων είναι η ταυτόχρονη χρήση μεθόδων συντονισμού (*coordination*) και ανάπτυξης (*development*) των προμηθευτών.

Ο Norman (1991) οριοθετεί τον όρο «συντονισμός προμηθευτών» ως εξής:

Η αμοιβαία εμπλοκή των επιχειρήσεων στα διάφορα επίπεδα εφοδιασμού με στόχο τη βελτίωση του σχεδιασμού, της ποιότητας και της απόδοσης. Αυτή η εμπλοκή προσφέρει μια σημαντική πηγή δυναμικού για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο κόστος. Βασίζεται στη διαρκή αμφίδρομη ανταλλαγή στρατηγικών πληροφοριών ανάμεσα στους πελάτες και τους προμηθευτές των προϊόντων και υλικών, αντίστοιχα. Ο στόχος είναι η συνεχής εξεύρεση τεχνολογικών βελτιώσεων (kaizen) με την ενεργή χρήση συστημάτων JIT και TQM σε κάθε επίπεδο της πυραμίδας εφοδιασμού.



Σχήμα 11: Το παραδοσιακό πυραμιδικό σύστημα εφοδιασμού της Ιαπωνικής Αυτοκινητοβιομηχανίας

Κατά συνέπεια ένας σύνδεσμος προμηθευτών αποτελείται από μια ομάδα των σημαντικότερων προμηθευτών μιας επιχείρησης που συναντιούνται συχνά με στόχο το συντονισμό και τη συνεργασία μεταξύ τους και με την επιχείρηση, ώστε να επιτύχουν μακροπρόθεσμα οφέλη για όλα τα μέλη.

Διάφορες μελέτες περιπτώσεων έχουν δείξει ότι η δομή αυτών των συνδέσμων μπορεί να ποικίλει ανάλογα με τη φιλοσοφία και τις στρατηγικές επιδιώξεις της επιχείρησης-πελάτη. Έτσι, έχουν καταγραφεί οι ακόλουθοι τύποι συνδέσμων, όπου η σειρά παρουσιάζει και την ιστορική εξέλιξή τους (Hines, 1994):

- Όλοι οι βασικοί προμηθευτές σε έναν σύνδεσμο μαζί με τον πελάτη. Για παράδειγμα το παραδοσιακό *kyoho* και της *Toyota* (1943).
- Γεωγραφική οργάνωση των προμηθευτών σε περισσότερους του ενός συνδέσμους που επικοινωνούν ανεξάρτητα με τον πελάτη. Για παράδειγμα το *kyoho* και της *Toyota* διασπάστηκε το 1947 σε τρία περιφερειακά: *Tokai Kyohokai*, *Tokyo Kyohokai*, *Kansai Kyohokai*.
- Οργάνωση των προμηθευτών σε σύνδεσμο γύρω από ένα μεγάλο υπεργολάβο του πελάτη που τον εφοδιάζει με συγκεκριμένα μέρη. Για παράδειγμα η οργάνωση των συνδέσμων προμηθευτών της *Nippondenso*, έναν από τους μεγαλύτερους υπεργολάβους της *Toyota* (1960).
- Επέκταση της οργάνωσης συνδέσμων σε κατώτερα επίπεδα της πυραμίδας εφοδιασμού των μεγάλων επιχειρήσεων (1980s).
- Διεθνοποίηση των συνδέσμων με τη συμμετοχή και μελών από άλλες χώρες (1990s).

Αξιζει να σημειωθεί ότι στο σύνδεσμο δεν είναι αναγκαίο να συμμετέχουν όλοι οι προμηθευτές μιας επιχείρησης, και συνήθως εφαρμόζεται η αρχή Pareto 80/20 που συμπεριλαμβάνει τους σημαντικότερους προμηθευτές χωρίς να αποκλείεται η συμμετοχή και άλλων. Ενδεικτικά αναφέρονται τα κριτήρια που χρησιμοποίησε η JJ Electric για να επιλέξει έναν προμηθευτή για ένταξή του στο σύνδεσμο (Hines, 1994):

- ⇒ Ενεργή συνεργασία με την JJ Electric για τουλάχιστο τρία έτη.
- ⇒ Τουλάχιστο το 25% του τζίρου του προκύπτει από την JJ Electric.
- ⇒ Ο ετήσιος τζίρος των εντολών αγοράς από τον προμηθευτή ξεπερνά τα 775,000 € (τιμές 1993).

Η εσωτερική οργάνωση των συνδέσμων προμηθευτών αποτελείται από ειδικές ομάδες εργασίας για να διευκολυνθούν οι δραστηριότητες στο πλαίσιο του συνδέσμου, οι οποίες εξαρτώνται είτε από το προμηθευόμενο είδος/ υπηρεσία είτε από τη λειτουργική περιοχή ενδιαφέροντος. Για παράδειγμα στον Πίνακα 18 παρουσιάζονται ορισμένες ομάδες εργασίας του συνδέσμου ενός προμηθευτή πρώτου επιπέδου μιας μεγάλης αυτοκινητοβιομηχανίας (Rich & Hines, 1997).

Πίνακας 18: Ομάδες εργασίας συνδέσμου προμηθευτών

Ανάλογα με το είδος/υπηρεσία	Ανάλογα με τη λειτουργική περιοχή
<ul style="list-style-type: none"> • Καλούπια • Πλαστικά υλικά • Υποσυναρμολογητές • Ειδικά υλικά ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Βελτίωση ποιότητας • Μείωση κόστους • Υγιεινή και ασφάλεια • Περιβαλλοντική προστασία...

Οι δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο του συνδέσμου περιλαμβάνουν παρόμοια γεγονότα με αυτά που αναφέρθηκαν για την ανάπτυξη των προμηθευτών, ενώ δίνεται έμφαση και σε κοινωνικές και άλλες εκδηλώσεις για τη σύσφιξη των σχέσεων και σε προσωπικό επίπεδο.

Τα οφέλη που έχουν καταγραφεί από τη συμμετοχή σε συνδέσμους προμηθευτών έχουν κατηγοριοποιηθεί σε πλεονεκτήματα με οικονομικό αντίκτυπο και μη οικονομικά, όπως φαίνεται στον Πίνακα 19 (Rich & Hines, 1997).

Πίνακας 19: Οφέλη συμμετοχής σε συνδέσμους προμηθευτών

Οικονομικά	Μη-οικονομικά
<ul style="list-style-type: none"> • Τα μέλη συνεργάζονται για να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες χρηματοδότησης (χαμηλότοκα δάνεια, επιδοτήσεις) και να οι μικρές επιχειρήσεις να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας.* • Οικονομικό όφελος από διάφορες κοινές δραστηριότητες πχ. πρόσβαση σε πληροφορίες, κοινές αγορές υλικών, κοινό marketing και καινή χρήση εξοπλισμού. • Η δέσμευση με τους στόχους του πελάτη δημιουργεί μια ισχυρή δύναμη για αλληλοβοήθεια στους δύσκολους καιρούς πχ. υπεργολαβική παραγωγή και ανταλλαγή τεχνογνωσίας. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη ενιαίας κουλτούρας που βοηθά στην αμοιβαιότητα. Κατά αυτό τον τρόπο επιτυγχάνονται επωφελείς συνεργασίες όχι μόνο μεταξύ πελάτη-προμηθευτή αλλά και μεταξύ προμηθευτή-προμηθευτή. • Η εμπιστοσύνη καλής θέλησης ενισχύεται από το γεγονός της συνεργασίας και ανταπόδοσης, όχι απαραίτητα από το μέλος που υποβοηθήθηκε. Η εννοποιημένη οπτική γωνία όλου του δικτύου εφοδιασμού οδηγεί στην προσπάθεια βοήθειας του αδυνάτου μέλους (σε όρους κόστους, ποιότητας κλπ.), ώστε να αριστοποιηθεί το δίκτυο. • Προστασία των συμφερόντων των μελών από τον πελάτη με κάθε μέσο.

* Σημειώνεται ότι η Ιαπωνική κυβέρνηση και τράπεζες υποστηρίζουν την οργάνωση συνδέσμων επιχειρήσεων.

Είναι φανερό ότι η δημιουργία συνδέσμων προμηθευτών ενισχύει τους δεσμούς μεταξύ όλων των μελών-επιχειρήσεων, ευθυγραμμίζει τους προμηθευτές με τους στόχους της επιχείρησης-πελάτη και αναπτύσσει τις ικανότητες των προμηθευτών ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες του πελάτη.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2.10 Διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικών συνεργασιών

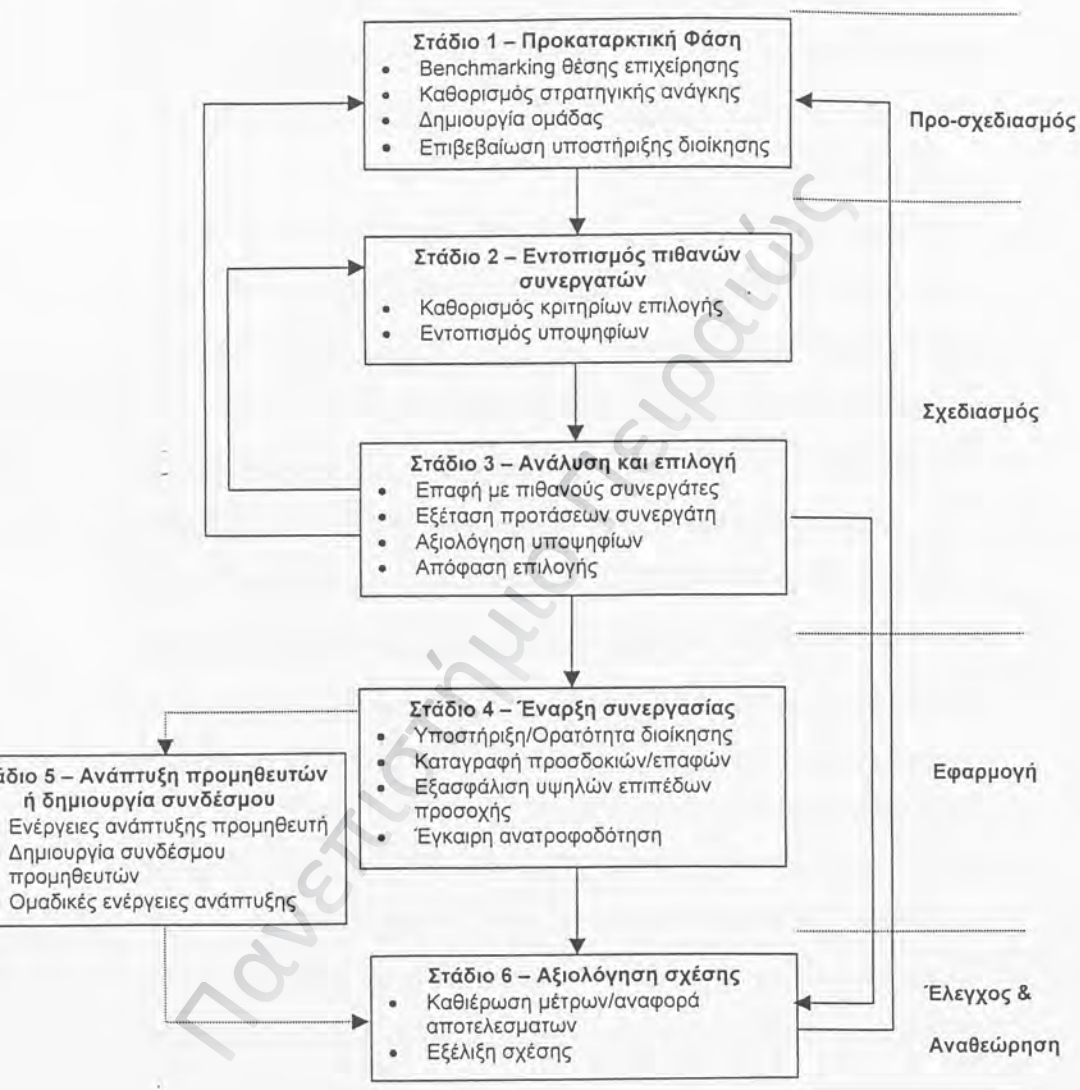
Το ακόλουθο μοντέλο αναπτύχθηκε από σχετική βιβλιογραφική ανασκόπηση στη βάση του προτεινομένου οδηγού από την Ellram (1991), ο οποίος στηρίζεται στην ανάλυση αρκετών περιπτώσεων επιχειρήσεων που εμπλέκονταν σε επιτυχημένες στρατηγικές συνεργασίες (προμηθευτικές συνεργασίες, όπως αναφέρονται από τη συγκεκριμένη ερευνήτρια), σε συνδυασμό με τα προτεινόμενα μοντέλα από τους Hines (1994) και Moody (1993). Ο σκοπός είναι να καθοριστούν κατευθυντήριες οδηγίες προς επιχειρήσεις (διαδικασία) που επιθυμούν να αναπτύξουν στρατηγικές συνεργασίες με κάποιον προμηθευτή τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι το πλαίσιο του μοντέλου αυτού στηρίζεται στην αρχή της διαρκούς βελτίωσης, δηλαδή υιοθετεί μια προσέγγιση Ολικής Ποιότητας (κύκλος Deming): *Σχεδιάζω, εφαρμόζω, ελέγχω και αναθεωρώ*, ενώ προηγείται μια φάση προ-σχεδιασμού.

Το μοντέλο προτείνει 6 στάδια (5 υποχρεωτικά και 1 προαιρετικό) για την ανάπτυξη και εξέλιξη μιας στρατηγικής συνεργασίας όπως παρουσιάζονται στο Σχήμα 12 και αναλύονται κατωτέρω. Το στάδιο 5 συνδέεται με διακεκομμένες γραμμές επειδή ακριβώς είναι προαιρετικό, δηλαδή εφόσον η επιχείρηση στοχεύει παράλληλα στην ανάπτυξη ή/και στη δημιουργία συνδέσμου προμηθευτών.

Παρότι παρουσιάζεται και αναλύεται με τη μορφή διακριτών σταδίων, στην πραγματικότητα μπορεί να υπάρχει αλληλοεπικάλυψη ανάμεσα σε μερικά στάδια. Επιπρόσθετα, μπορεί να υπάρχει επανάληψη μπροστά και πίσω ανάμεσα στα στάδια, ειδικά στα 2 και 3 ή στο 6 μετά τη διάλυση μιας ανεπιτυχούς συνεργασίας.

Σε ορισμένες περιπτώσεις μια στρατηγική συνεργασία μπορεί να αναπτυχθεί αυτόνομα χωρίς προηγούμενο προγραμματισμό, ως εξέλιξη μιας καλής σχέσης με έναν προμηθευτή. Σε αυτή την περίπτωση εφαρμόζονται μόνο τα στάδια 4, 5 και 6.

Παράλληλα με την επεξήγηση του μοντέλου παρατίθενται στοιχεία από μια σχετική μελέτη περίπτωσης (με πλάγια γράμματα) εφαρμογής του μοντέλου από την εταιρία Kodak (Ellram & Odis, 1996), η οποία αναγνώρισε την ανάγκη μείωσης κόστους μέσω στενότερης συνεργασίας με λίγους προμηθευτές αναφορικά με τις συσκευές ελέγχου των παραγωγικών διεργασιών και καθιέρωσε την αρχή των «Παγκόσμιων Προμηθευτών».



Σχήμα 12: Διαδικασία ανάπτυξης και εξέλιξης στρατηγικής συνεργασίας

Στάδιο 1 – Προκαταρκτική φάση:

Η φάση αυτή αποτελείται από τρία βήματα. Αρχικά, ο επιχειρησιακός σχεδιασμός (business plan) της εταιρίας θα πρέπει να καθορίσει την ανάγκη για δημιουργία στρατηγικής συνεργασίας. Η ανάγκη αυτή γενικά αποφασίζεται από την ανώτατη διοίκηση, ενώ μπορεί να έχει ήδη αναγνωρισθεί:

- Από την ανώτατη διοίκηση βάσει της στρατηγικής ανταγωνισμού και της αξιολόγησης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ή
- Από τη λειτουργία προμηθειών ή οποιαδήποτε άλλη λειτουργία και να έχει υποβληθεί ως πρόταση στην ανώτατη διοίκηση.

Αυτό το πρώτο βήμα μάλιστα θεωρείται από πολλούς ερευνητές ως κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας, όπως άλλωστε ισχύει για κάθε νέο έργο (project) ανασχεδιασμού των διαδικασιών μιας επιχείρησης (Vakola & Rezgui, 2000). Επίσης, η δέσμευση της διοίκησης είναι αναγκαία γιατί η εμπλοκή σε μια συνεργασία περιλαμβάνει την κοινοποίηση «ευαίσθητων» πληροφοριών της εταιρίας, δηλαδή που σχετίζονται με ιδιόκτητη τεχνογνωσία ή αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Για αυτό το λόγο, πρέπει να καθιερωθεί το κατάλληλο διοικητικό περιβάλλον, που περιλαμβάνει τη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης ότι το έργο αποτελεί στρατηγική επιδίωξή της, ώστε να παρακινηθούν όλα τα εμπλεκόμενα πρόσωπα της επιχείρησης.

Στη συνέχεια απαιτείται να γίνει μια συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) της στρατηγικής εφοδιασμού της επιχείρησης με εταιρίες παγκόσμιας κλάσης που κατέχουν ηγετική θέση στην περιοχή

ενδιαφέροντος, ώστε να γίνει η τοποθέτηση της παρούσας στρατηγικής εφοδιασμού της επιχείρησης σε σχέση με τις ακόλουθες στρατηγικές:

- Ανταγωνισμού τιμών
- Ανταγωνισμού ποιότητας
- Στενής συνεργασίας, και
- Στρατηγικών συνεργασιών

Ταυτόχρονα θα πρέπει να καθοριστούν οι στρατηγικές της επιδίωξης. Για παράδειγμα από πολιτική ανταγωνισμού στις τιμές να κινηθεί προς στρατηγικές συνεργασίες με τους κρίσιμους προμηθευτές.

Για το συντονισμό του έργου πρέπει να σχηματιστεί μια ομάδα με μέλη από κάθε κύρια λειτουργική περιοχή της επιχείρησης των οποίων οι στόχοι μπορεί να επηρεάζονται από την επιλογή στρατηγικού εταίρου. Για παράδειγμα, αναφέρονται οι λειτουργίες τεχνολογικού σχεδιασμού, ποιότητας, παραγωγής, προμηθειών, οικονομικών. Συνήθως το ρόλο του συντονιστή αναλαμβάνει η λειτουργία προμηθειών, το οποίο οφείλεται στην επαφή που έχει με τους εξωτερικούς προμηθευτές και στο ρόλο-κλειδί που αναμένεται να παίξει για τη διαχείριση της σχέσης. Η πρωταρχική ενέργεια της ομάδας είναι να ποσοτικοποιήσει την επιδιωκόμενη στρατηγική εφοδιασμού σε αναμενόμενους στόχους-οφέλη που επιδιώκονται από τη συνεργασία σε όρους τιμής, ποιότητας, αξιοπιστίας κλπ. Η ομάδα εργασίας θα πρέπει να προετοιμαστεί κατάλληλα (εκπαίδευση σε τεχνικές συνεργασίας) και να αναπτύξει ένα χρονοπρόγραμμα του έργου.

Τέλος, τα αποτελέσματα της αρχικής ανάλυσης της ομάδας επιβεβαιώνονται εκ νέου με το στρατηγικό σχεδιασμό της ανώτατης διοίκησης.

Στην περίπτωση της Kodak έγινε προσπάθεια για τυποποίηση των προδιαγραφών και ενοποίηση των προμηθευτών σε παγκόσμια κλίμακα, όπου εκτιμήθηκε ότι η εξοικονόμηση στο συνολικό κόστος (κόστος αγοράς, σχεδίασης, εγκατάστασης, παράδοσης, ανταλλακτικών, συντήρησης, εκπαίδευσης και απόσυρσης) θα ήταν της τάξης του 10%. Την ομάδα αποτελούσαν μηχανικοί ελέγχου, αγοραστές κεφαλαιουχικού και MRO (Maintenance, Repair & Operating) εξοπλισμού από διάφορες εγκαταστάσεις ανά τον κόσμο. Οι στόχοι που καθορίστηκαν για τις στρατηγικές συνεργασίες φαίνονται στον Πίνακα 20. Αναλυτικότερα, τα οφέλη που ανέμενε η Kodak από τις στρατηγικές συνεργασίες περιγράφονται στον Πίνακα 21.

Πίνακας 20: Στόχοι στρατηγικών συνεργασιών της Kodak

Για τον προμηθευτή <ul style="list-style-type: none">⇒ Αυξημένο μερίδιο αγοράς από την Kodak και από τους OEM¹⇒ Διασφάλιση μακροχρόνιου συμβολαίου⇒ Ενισχυμένη ανταγωνιστικότητα
Για την Kodak <ul style="list-style-type: none">⇒ Επίτευξη οικονομιών κόστους στο σύνολο του κύκλου ζωής⇒ Πρώιμη εμπλοκή του προμηθευτή για καλύτερες λύσεις⇒ Μειωμένοι χρονοκύκλοι

¹ Ο όρος OEM (Original Equipment Manufacturers) αναφέρεται στους κατασκευαστές των μηχανημάτων παραγωγής

Πίνακας 21: Αναμενόμενα οφέλη στρατηγικών συνεργασιών της Kodak

- Αποδοτική αξιοποίηση ενός προμηθευτή για μια σειρά προϊόντων σε παγκόσμια κλίμακα.
- Μείωση της προμηθευτικής βάσης, το οποίο συνεπάγεται:
 - ⇒ Εξοικονόμηση χρόνου συναλλαγών με προμηθευτές
 - ⇒ Μείωση κόστους ανταλλακτικών, εκπαίδευσης και άλλων «κρυφών»
 - ⇒ Μείωση χρονοκύκλου/εργασίας συλλογής και αξιολόγησης προσφορών
- Αύξηση όγκου ανά προμηθευτή για μεγαλύτερες εκπτώσεις
- Περιλαμβάνεται ο εξοπλισμός της Kodak από OEM.
- Εξέταση του συνόλου του κύκλου ζωής παγίων
- Σχέσεις Win-Win μεταξύ Kodak και προμηθευτή:
 - ⇒ Η Kodak πληρώνει λιγότερα και παίρνει περισσότερα
 - ⇒ Ο προμηθευτής πουλά περισσότερο που σημαίνει λιγότερο κόστος διοίκησης και πωλήσεων
 - ⇒ Επέκταση διαδικασίας σε άλλους και OEMs

Στάδιο 2 – Εντοπισμός πιθανών συνεργατών:

Στο στάδιο αυτό και με βάση τα επιδιωκόμενα οφέλη από τη συνεργασία καθορίζονται τα κριτήρια αξιολόγησης των υποψηφίων συνεργατών. Τα κριτήρια μπορεί να περιλαμβάνουν παραδοσιακά κριτήρια αξιολόγησης όπως ποιότητα, κόστος, διαθεσιμότητα κλπ (Weber et al, 1991). Συνήθως, όμως, τα κριτήρια επιλογής συνεργατών επεκτείνονται πλέον των συνηθισμένων που χρησιμοποιούνται σε διαδικασίες αξιολόγησης προσφορών και παρουσιάζονται στον Πίνακα 22.

Πίνακας 22: Κριτήρια επιλογής για στρατηγικές συνεργασίες

1. Συμβατότητα κουλτούρας των δύο μερών.
2. Μακροπρόθεσμα σχέδια του υποψηφίου για επέκταση, συρρίκνωση ή αλλαγή επιχειρηματικής δραστηριότητας.
3. Οικονομική σταθερότητα του υποψηφίου.
4. Δυνατότητες τεχνολογίας/σχεδιασμού. Κατασκευή βάσει τεχνικών προδιαγραφών ή προδιαγραφών λειτουργικότητας.
5. Προθυμία κοινοποίησης στοιχείων τεχνολογίας.
6. Συμβατότητα ανώτατης διοίκησης των δύο μερών.
7. Τοποθεσία παραγωγικών εγκαταστάσεων, και προθυμία μετεγκατάστασης ή/και επέκτασης.
8. Αναφορικά με συνεργάτες στο εξωτερικό: περιορισμοί εθνικής νομοθεσίας, δασμολόγια και άλλα εμπορικά θέματα.
9. Δυνατότητα και προθυμία επίσκεψης και αξιολόγησης των εγκαταστάσεων για την επιβεβαίωση της ικανοποίησης των απαιτήσεων/προσδοκιών.

Ο κατάλογος αυτός είναι ενδεικτικός και δε δείχνει απαραίτητα τη σειρά σημαντικότητας των κριτηρίων. Τα κριτήρια που αφορούν τη μακροπρόθεσμη τοποθέτηση του συνεργάτη και τη συμβατότητα κουλτούρας αξιολογούνται υποκειμενικά, αλλά είναι απαραίτητα για τη μακροχρόνια βιωσιμότητα της σχέσης.

Στη συνέχεια εντοπίζεται μια αρχική σειρά υποψηφίων συνεργατών, οι οποίοι μπορεί να προέρχονται:

- Προμηθευτές με τους οποίους η εταιρία είχε προηγούμενη θετική εμπειρία.
- Προμηθευτές που προτείνονται από λειτουργίες, όπως προμηθειών, τεχνολογίας, ποιότητας κλπ., που έχουν γνώση για κάποιο προμηθευτή.

Στην περίπτωση της Kodak τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση των προμηθευτών ήταν:

- ♦ Παροχή παγκόσμιας κάλυψης για έναν αριθμό προϊόντων/υπηρεσιών.
- ♦ Μεγιστοποίηση οικονομιών στο συνολικό κόστος.
- ♦ Συμφωνία για διαπραγματεύσεις τιμών ανά έτος και όχι ανά έργο.
- ♦ Κατανόηση του αντικειμένου και θέληση για συμμετοχή στη συνεργασία.
- ♦ Παροχή μιας σειράς προϊόντων/υπηρεσιών συμβατών με τον εγκατεστημένο εξοπλισμό της Kodak.

Στάδιο 3 – Ανάλυση και επιλογή:

Με βάση τα κριτήρια η ομάδα αξιολογεί όλους τους υποψηφίους συνεργάτες, βασιζόμενη στην γνώση και ειδικευση κάθε μέλους της που προέρχεται από διαφορετική λειτουργική περιοχή. Το αποτέλεσμα θα είναι ένας οριστικός κατάλογος υποψηφίων που θα αξιολογηθούν περαιτέρω για δημιουργία συνεργασίας. Ο τελικός αριθμός των υποψηφίων εξαρτάται από παράγοντες, όπως:

- Κρισιμότητα του υλικού που θα προμηθευτεί.
- Αριθμό υποψηφίων που έχουν την ικανότητα να προμηθεύσουν το υλικό.
- Διαθέσιμος χρόνος για την αξιολόγηση των προμηθευτών.
- Απαιτούμενος χρόνος για την ανάπτυξη του υλικού από τον προμηθευτή.

Το επόμενο βήμα είναι η επαφή με τον υποψήφιο ώστε να διερευνηθεί το ενδιαφέρον του για ενδεχόμενη συνεργασία, καθώς και οι πιθανές προτάσεις του για τις διευθετήσεις της συνεργασίας. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι μόνο οι υποψήφιοι που έχουν εκφράσει ειλικρινές ενδιαφέρον θα πρέπει να επιλεγούν για περαιτέρω αξιολόγηση.

Η περαιτέρω αξιολόγηση μπορεί να περιλαμβάνει λεπτομερή ανάλυση των δυνατών και αδυνάτων σημείων του προμηθευτή σε σχέση με τα καθορισμένα από την επιχείρηση κριτήρια αξιολόγησης. Οι μέθοδοι αξιολόγησης μπορεί να περιλαμβάνουν ένα ή συνδυασμό των κατωτέρω:

- Επιτόπου επισκέψεις αξιολόγησης (audits) στο χώρο του προμηθευτή (κατανόηση διαδικασιών, παρατηρήσεις, συνεντεύξεις με προσωπικό, ανασκόπηση αρχείων κλπ.).

- Αξιολόγηση στοιχείων που αποστέλλει ο υποψήφιος κατόπιν ζήτησης του πελάτη.
- Συναντήσεις/συνεντεύξεις με προσωπικό-κλειδί του υποψηφίου βάσει δομημένου ερωτηματολογίου.
- Διεξαγωγή έρευνας - οικονομικής ή/και λειτουργικής ανάλυσης - από τρίτο ανεξάρτητο φορέα (πχ. εταιρία συμβούλων).

Αξίζει να σημειωθεί ότι η ομάδα θα πρέπει να διεξάγει την ανάλυση όσο το δυνατό πιο αντικειμενικά και να μην εστιάσει υπερβολικά στα δυνατά χαρακτηριστικά του υποψηφίου. Για παράδειγμα, ενώ το χαμηλό κόστος ή η-εξαιρετική ποιότητα είναι θετικά χαρακτηριστικά, ο υποψήφιος μπορεί να έχει ασταθή βάση προσωπικού ή διοικητική βάση ή να είναι οικονομικά ασταθής. Η αξιολόγηση συνίσταται στην βαθμολόγηση των υποψηφίων ως προς τα κριτήρια με βάση κάποια αποδεκτή μεθοδολογία (Weber et al, 1991), ενώ θα πρέπει ο επιλεγθείς υποψήφιος να ικανοποιεί ένα ελάχιστο επίπεδο βαθμολογίας. Στην αντίθετη περίπτωση, όπου δεν υπάρχει υποψήφιος που να ικανοποιεί το ελάχιστο επίπεδο βαθμολογίας, τότε η ομάδα πρέπει να επιστρέψει στη φάση 2 για να εντοπίσει νέους υποψηφίους ή στη φάση 1 για την εξεύρεση άλλου τρόπου υποστήριξης της στρατηγικής ανάγκης της επιχείρησης (πχ. προμήθεια μέσω ανταγωνιστικών προσφορών, ιδιοκατασκευή κλπ).

Μετά την αξιολόγηση η Kodak ταξινόμησε τις σχέσεις με τους προμηθευτές σε 3 κατηγορίες, οι οποίες καθορίζουν την αντίστοιχη στρατηγική προμηθειών, όπως φαίνονται στον Πίνακα 23.

Πίνακας 23: Κατηγορίες σχέσεων με προμηθευτές της Kodak

Κατηγορία σχέσης	Χαρακτηριστικά Στρατηγικής
Παγκόσμιος προμηθευτής	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Παγκόσμια κάλυψη σε τυποποιημένα προϊόντα, μοναδική πηγή ◆ Συμβόλαια τιμών/εκπτώσεων σε παγκόσμια κλίμακα ◆ Συμβόλαια που καλύπτουν τον κύκλο ζωής του εξοπλισμού (αγορά μέχρι απόσυρση)
Προτιμητέος προμηθευτής	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Λίγοι, επιλεγμένοι προμηθευτές ανά προϊόν ◆ Πιθανό συμβόλαιο τιμών/εκπτώσεων σε παγκόσμια ή περιφερειακή κλίμακα ◆ Πιθανή ευρεία εφαρμογή προϊόντων ◆ Μακροπρόθεσμη δυνατότητα να γίνει παγκόσμιος
Ειδικός προμηθευτής	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ειδικευμένος προμηθευτής ◆ Προϊόν ειδικής φύσης ◆ Ειδικός βιομηχανικός κλάδος

Στάδιο 4 – Έναρξη συνεργασίας:

Ο στόχος αυτού του σταδίου είναι να καθιερωθεί μια δυνατή και διαρκής σχέση που θα βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη, συμμετοχή και δέσμευση. Ο σχεδιασμός του σταδίου αυτού πρέπει να γίνει προσεκτικά, γιατί η σχέση θα διατηρηθεί μόνο όταν είναι επωφελής και για τα δύο μέρη. Τα ακόλουθα σημεία πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα:

1. Η διοίκηση των δύο μερών/συνεργατών θα πρέπει να καθιερώσει εσωτερικές διαδικασίες/συστήματα που θα διασφαλίζουν την εφαρμογή των συμφωνηθέντων από την οργανωτική τους δομή.
2. Η έγκαιρη διευκρίνηση των προσδοκιών από τη συνεργασία (γραπτά αν είναι δυνατό) είναι κρίσιμο βήμα για να αποφευχθούν τυχόν παρανοήσεις. Όταν η εταιρία-συνεργάτης είναι αλλοδαπός θα πρέπει να ληφθούν υπόψη διαφορές στη γλώσσα και στην κουλτούρα.
3. Θα πρέπει να δημιουργηθεί μια γραπτή συμφωνία (όχι απαραίτητα με τη νομική σημασία του όρου - σύμβαση) μεταξύ των δύο μερών που θα πρέπει κατ' ελάχιστο να καθορίζει τα ακόλουθα:
 - ⇒ Οι επαφές-κλειδιά σε κάθε μέρος για τη διευκόλυνση των επικοινωνιών.
 - ⇒ Τεχνογνωσία που θα κοινοποιηθεί ή που θα αναπτυχθεί από κοινού.
 - ⇒ Χειρισμός εμπιστευτικών πληροφοριών.
 - ⇒ Διαδικασία και συχνότητα αναθεωρήσεων προβλέψεων.
 - ⇒ Διαδικασία αλλαγών τιμής.

Είναι προφανές ότι όσο αναλυτικότερο, εκτενέστερο και κατανοητό από τα δύο μέρη είναι το κείμενο της αρχικής συμφωνίας, τόσο

μικρότερες πιθανότητες υπάρχουν για την εμφάνιση προβλημάτων και παρεξηγήσεων αργότερα.

4. Στις αρχικές επικοινωνίες μεταξύ των δύο μερών θα πρέπει να υπάρχει κεντρικός συντονισμός, που συνήθως αναλαμβάνεται από τη λειτουργία των προμηθειών ως αρχηγού της ομάδας, γιατί υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να εμφανιστούν διάφορα θέματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν με ενιαίο τρόπο.
5. Η ενδεχόμενη μεγάλη γεωγραφική απόσταση μεταξύ των συνεργατών δε θα πρέπει να παρεμποδίζει τη συχνή αλληλεπίδραση (είτε με τη μορφή επισκέψεων ή τηλεφώνου ή αλληλογραφίας ή των πιο σύγχρονων τηλεδιάσκεψεων), ενώ συχνές συναντήσεις μεταξύ των ανωτάτων διοικήσεων προς επιβεβαίωση των στόχων ενδυναμώνουν τις βάσεις της σχέσης και καθιερώνουν τις γραμμές επικοινωνίας.
6. Σε περίπτωση προβλημάτων θα πρέπει να υπάρχει άμεση αντιμετώπιση, ώστε να αποφευχθούν περαιτέρω παρεξηγήσεις. Αυτό το ρόλο παίζει συνήθως η λειτουργία των προμηθειών.

Το πλεονέκτημα ενός γραπτού συμβολαίου συνίσταται στη δυνατότητα να σχεδιαστούν εκ των προτέρων τα επιθυμητά πρότυπα συμπεριφοράς των δύο μερών και να καθοριστούν οι επιπτώσεις σε περίπτωση αστοχίας στην απόδοση. Ειδικά από την οπτική γωνία του πωλητή-προμηθευτή ένα γραπτό συμβόλαιο μακροχρόνιας συνεργασίας παρέχει τον αναγκαίο βαθμό σταθερότητας και σιγουριάς, ώστε να κάνει επενδύσεις για να βελτιώσει τα προσφερόμενα προϊόντα/υπηρεσίες στον πελάτη του χωρίς ρίσκο. Το μειονέκτημα αυτών των συμβολαίων είναι ότι πολλές φορές

προκαλούν συγκρούσεις εξαιτίας του αυστηρού και άκαμπτου νομικού χαρακτήρα τους.

Σε αντιδιαστολή με τα γραπτά συμβόλαια, πολλοί μελετητές προτείνουν τα κοινωνικά συμβόλαια (social or implicit contracts) που ορίζονται ως άτυπες και άγραφες συμφωνίες ανάμεσα σε δύο μέρη που εφαρμόζονται όχι εξαιτίας του επίσημου χαρακτήρα τους, αλλά λόγω της θέλησης των μερών να δημιουργήσουν και διατηρήσουν τη φήμη του ακέραίου και δίκαιου χαρακτήρα και να καλλιεργήσουν την εμπιστοσύνη. Σε αυτή την προσέγγιση λοιπόν λαμβάνεται υπόψη το ιστορικό και κοινωνικό περιεχόμενο μιας σχέσης στην οποία η εκτέλεση των καθηκόντων (obligation contracting) κάθε μέρους οφείλεται στην επιδίωξη του αμοιβαίου οφέλους (Frankel et al, 1996).

Έχει παρατηρηθεί ότι τα ανώτερα στελέχη αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην αξιολόγηση και επιλογή των πιθανών συνεργατών παρά στη διαχείριση του ανθρώπινου χαρακτήρα της σχέσης. Η ανάπτυξη κοινωνικών συμβολαίων σημαίνει μεγαλύτερη δέσμευση ανθρωπίνων πόρων με τη μορφή χρόνου και προσπάθειας, εκπαίδευσης και τακτικών επισκέψεων τα οποία ενισχύουν τους προσωπικούς δεσμούς μεταξύ των μερών.

Η Kodak αντιλήφθηκε εγκαίρως ότι η υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση δεν ήταν αρκετή για να λειτουργήσει με επιτυχία το πρόγραμμα των «Παγκόσμιων Προμηθευτών», αλλά έπρεπε να κοινοποιηθεί και κατανοηθεί η διαδικασία από όλους τους εσωτερικούς παίκτες σε παγκόσμια κλίμακα. Συχνά εμφανιζόταν το φαινόμενο το εργοστάσιο της Αγγλίας να αγοράζει το ίδιο υλικό σε διαφορετική τιμή από αυτό των ΗΠΑ

από τον ίδιο προμηθευτή, λόγω διαφορετικού περιβάλλοντος ανταγωνισμού, διαθεσιμότητας και αγοραστικής δύναμης. Επιπρόσθετα, ήταν αναγκαίο οι κατασκευαστές των μηχανημάτων (ΟΕΜs) να εμπλακούν στη διαδικασία για να χρησιμοποιούν τους επιλεγμένους προμηθευτές της Kodak. Κατά συνέπεια ξεκίνησε ένα πρόγραμμα εφαρμογής των «Παγκόσμιων Συμβολαίων», το οποίο περιελάμβανε:

- ♦ Γράμμα από τον διευθύνοντα σύμβουλο προς όλα τα εργοστάσια που τόνιζε την αναγκαιότητα τήρησης της διαδικασίας.
- ♦ Ανάθεση υπευθυνότητας για εξασφάλιση συμμόρφωσης με τη διαδικασία στους διευθυντές εργοστασίων.
- ♦ Πάνω από 100 παρουσιάσεις, με τη συμμετοχή του συνεργάτη για επίλυση αποριών και ανησυχιών, σε προσωπικό των εργοστασίων.
- ♦ Έκδοση ενημερωτικού φυλλαδίου με οδηγίες και διευκρινήσεις προς τους εσωτερικούς χρήστες.
- ♦ Ηλεκτρονική περιοδική έκδοση (on-line newsletter) με απαντήσεις σε ειδικά ερωτήματα και κοινοποίηση επίκαιρων πληροφοριών.
- ♦ Επιτόπου συσκέψεις των μελών της ομάδας σε κάθε εργοστάσιο για συζήτηση των προβλημάτων και της προόδου του προγράμματος εφαρμογής.
- ♦ Καθιέρωση τοπικών συμβουλίων επίλυσης διαφορών (Variance Boards) των οποίων ο ρόλος είναι να αξιολογεί και να αποφασίζει για τις περιπτώσεις όπου ζητείται από κάποιον εσωτερικό πελάτη να παρεκκλίνει της διαδικασίας για κάποια συγκεκριμένη αγορά.

Στάδιο 5 – Ανάπτυξη προμηθευτή ή δημιουργία συνδέσμου προμηθευτών:

Το στάδιο αυτό είναι προαιρετικό και όταν εφαρμόζεται «τρέχει» παράλληλα με την όλη διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικών συνεργασιών. Αναφέρεται στην περίπτωση που η αγορά εφοδιασμού της επιχείρησης είναι τέτοια ώστε αποτελεί στρατηγική επιδίωξή της να υιοθετήσει μια πολιτική ανάπτυξης κάποιων προμηθευτών είτε ένας-προς-έναν είτε μέσω συνδέσμου προμηθευτών. Οι στρατηγικοί λόγοι που μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση στην εφαρμογή αυτού του σταδίου περιγράφονται στα κεφάλαια 2.8 και 2.9.

Ο Πίνακας 24 δίνει κατευθυντήριες οδηγίες για την επιλογή των καταλλήλων ενεργειών ανάπτυξης προμηθευτή σε σχέση με το είδος των ικανοτήτων που επιδιώκονται να αναπτυχθούν και την περιοχή του ενδιαφέροντος που εστιάζεται η προσπάθεια (Hahn et al, 1990).

Οι ενέργειες αυτές εφαρμόζονται είτε με τη μορφή αλληλεπίδρασης ενός-προς-έναν (πελάτης-προμηθευτής), είτε μέσω σχετικών ομάδων εργασίας του συνδέσμου προμηθευτών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στην περίπτωση προγραμμάτων βελτίωσης στο πλαίσιο συνδέσμου, η πορεία εφαρμογής του προγράμματος θα πρέπει να παρακολουθείται στενά από κοινού (τον πελάτη και τον προμηθευτή), και δε θα πρέπει να βγαίνουν γενικά χρονοδιαγράμματα προς μια ομάδα προμηθευτών.

Πίνακας 24: Συσχετισμός ενεργειών ανάπτυξης προμηθευτή

Σχετική Περιοχή Ικανότητες προς ανάπτυξη	Προϊόν	Διεργασία	Άνθρωποι
Τεχνικές ικανότητες	<ul style="list-style-type: none"> • Σχεδιασμός • Εισαγωγή προϊόντων • Δοκιμές σκοπιμότητας • Βελτιώσεις προϊόντος 	<ul style="list-style-type: none"> • Δυναμικότητα διεργασίας • Σχεδιασμός διεργασιών • Αυτοματισμός • Αναδιαμόρφωση 	<ul style="list-style-type: none"> • CAD/CAM • CIM/FMS • JIT/MRP
Ικανότητες σε θέματα ποιότητας	<ul style="list-style-type: none"> • Ανοχές προδιαγραφών • Έλεγχος εισερχομένων υλικών 	<ul style="list-style-type: none"> • Δυνατότητες διεργασίας • Εξοπλισμός δοκιμών • Δεξιότητες εργασίας 	<ul style="list-style-type: none"> • Πρόγραμμα διασφάλισης ποιότητας • Πρόγραμμα SPC • Εκπαίδευση εργατών
Ικανότητες παραδόσεων	<ul style="list-style-type: none"> • Μίγμα προϊόντων • Χρόνοι παράδοσης υλικών 	<ul style="list-style-type: none"> • Επίπεδα δυναμικότητας • Ευελιξία διεργασίας • Χρόνοι στησίματος (setup) 	<ul style="list-style-type: none"> • Σύστημα παραγγελιοληψίας • Ευελιξία προγραμματισμού • Σύστημα μεταφοράς/ αποθεματοποίησης
Ικανότητες βελτίωσης κόστους	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάλυση αξίας • Έξοδα R&D • Προγράμματα μείωσης κόστους 	<ul style="list-style-type: none"> • Αποδοτικότητα διεργασίας • Επενδύσεις κεφαλαίων • Ορθολογική οργάνωση εργασιακού περιβάλλοντος 	<ul style="list-style-type: none"> • Παραγωγικότητα εργασίας • Έμμεσα κόστη • Έλεγχος

Ο κυριότερος λόγος είναι για να εντοπίζεται εγκαίρως το είδος της απαιτούμενης βοήθειας προς τον προμηθευτή, καθώς και η εφικτότητα των αρχικών στόχων. Κατά αυτό τον τρόπο ενθαρρύνονται και οι προμηθευτές που είναι ήδη καλοί σε έναν τομέα ώστε να γίνουν υποδείγματα σύγκρισης για τους υπολοίπους. Ένα αποδοτικό εργαλείο παρακολούθησης για αυτό το σκοπό είναι η αρχή της Ημίσεως Ζωής (Schneiderman, 1993).

Στάδιο 6 – Αξιολόγηση σχέσης:

Η αξιολόγηση της σχέσης και των αποτελεσμάτων της συνεργασίας είναι μια διαρκής διαδικασία που πρέπει να διεξάγεται από μια ομάδα – συνήθως την αρχική ομάδα επιλογής – και ξεκινά συνήθως 6-12 μήνες μετά την έναρξη της συνεργασίας και διαβλέπει τις προοπτικές της. Σε κάθε περίπτωση τα μέλη της ομάδας θα αποτελούνται από προσωπικό-κλειδί που έχει εμπειρία από την αλληλεπίδραση με το συνεργάτη.

Η διαδικασία συντονίζεται από τη λειτουργία των προμηθειών, ενώ για να είναι αποτελεσματική τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται είναι ίδια με αυτά της αρχικής επιλογής. Παράλληλα πρέπει να παρακολουθούνται δείκτες απόδοσης πχ. ποιότητας, αξιοπιστίας και κόστους. Βασικό συστατικό επιτυχίας είναι οι αναμενόμενες μετρούμενες επιδόσεις να παρέχονται σε γραπτή μορφή και τα καθορισμένα μέτρα απόδοσης να αναπτύσσονται από τους συνεργάτες από κοινού. Είναι χρήσιμο η διαδικασία αυτή να υποστηρίζεται από κατάλληλο πληροφοριακό σύστημα, το οποίο θα πρέπει να εμφανίζει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Moody, 1993):

Ευέλικτο και γρήγορο front-end λογισμικό, το οποίο θα συνδέει τις ανάγκες των λειτουργιών του σχεδιασμού προϊόντος με των προμηθειών, καθώς και του σχεδιασμού των διεργασιών παραγωγής (take a product from concept through prototyping to full production).

1. Υπομονάδα μεσοπρόθεσμου (MPS) και βραχυπρόθεσμου (MRP) προγραμματισμού, για τη μετατροπή των παραγγελιών και προβλέψεων σε ανάγκες υλικών και εξαρτημάτων.
2. Λογισμικό για την παρακολούθηση στοιχείων για την επίδοση των συνεργατών (ποιότητα και παραδόσεις).

3. Δυνατότητες δικτύωσης (πχ. EDI) για την επικοινωνία πληροφοριών απευθείας προς τον πελάτη και τον προμηθευτή (πχ. προγράμματα, προδιαγραφές κλπ).

Έτσι προκύπτει η συνολική «εικόνα» του συνεργάτη για την προηγούμενη χρονική περίοδο. Η διαδικασία αυτή μπορεί να συνδυάζεται με μια διαδικασία απονομής τίτλων (πχ. πιστοποιημένος, εγκεκριμένος, προτιμητέος) ή/και επιβράβευσης των συνεργατών με την καλύτερη απόδοση.

Μια άλλη πρακτική, επίσης, θα μπορούσε να είναι η συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) της επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις που θεωρούνται παγκόσμιας κλάσης (world-class) με στόχο τη σύγκριση στους ακόλουθους οδηγούς (drivers) των συνεργασιών (Moody, 1993):

Ποιότητα, συγκρίνοντας αντίστοιχους δείκτες ποιότητας του προϊόντος ή/και της εξυπηρέτησης του συνεργάτη.

Ανταπόκριση, συγκρίνοντας δείκτες ταχύτητας ανταπόκρισης του συνεργάτη (πχ. χρονοκύκλοι παραγγελιών, αλλαγών κλπ.)

Επικοινωνίες, συγκρίνοντας δείκτες συχνότητας και ευκολίας ανταλλαγών (πχ. % χρόνου του αγοραστή που δαπάνησε με τον προμηθευτή, χρήση ηλεκτρονικών μέσων ανταλλαγών κλπ).

Ευελξία, συγκρίνοντας το βαθμό ευκολίας για αλλαγές στην παραγωγή, τα προγράμματα παραδόσεων κλπ.

Διάθεση για διαρκή βελτίωση, το οποίο αξιολογείται κυρίως με υποκειμενικά κριτήρια σε θέματα συμπεριφοράς του συνεργάτη σε βελτιωτικές ενέργειες.

Διάθεση για συνεργασία, το οποίο αξιολογείται εξετάζοντας τη δημιουργία διατμηματικών ομάδων συνεργασίας, ύπαρξη πρωτοκόλλου συνεργασίας κλπ.

Το αποτέλεσμα της διαδικασίας αξιολόγησης μπορεί να οδηγήσει σε τρεις διαφορετικές κατευθύνσεις (βλέπε και τμήμα 2.5.1):

- ⇒ Διατήρηση της σχέσης στα τρέχοντα επίπεδα: συντονίζοντας ενδεχομένως κάποιες διορθωτικές ενέργειες για μικροβελτιώσεις στη συνεργασία.
- ⇒ Περαιτέρω χτίσιμο ή επέκταση της σχέσης: εφόσον υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της απόδοσης του συνεργάτη σε επίπεδο τεχνολογίας ή δυναμικότητας ενδέχεται η επιχείρηση να υποβοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση. Όταν η απόδοση του συνεργάτη είναι καλή ενδέχεται η επιχείρηση να επεκτείνει τη συνεργασία και σε άλλους τομείς όπου έχει εντοπίσει τη στρατηγική ανάγκη.
- ⇒ Διάλυση ή μείωση του πεδίου εφαρμογής της σχέσης: είτε μείωση των προμηθευόμενων όγκων από το συνεργάτη ή διάλυση της σχέσης, εφόσον η απόδοσή του είναι κάτω των απαιτήσεων και δεν υπάρχει διάθεση βελτίωσης ή υπάρχουν άλλα προβλήματα συνεργασίας.

Τα μέτρα του βαθμού εφαρμογής της διαδικασίας με τους «Παγκόσμιους Προμηθευτές» που χρησιμοποιεί η Kodak φαίνονται στον Πίνακα 25.

Πίνακας 25: Μέτρα βαθμού εφαρμογής της διαδικασίας

- A. Τάσεις δαπανών σε υλικά: παρακολουθούν τη μεταβολή των συνολικών δαπανών προς «παγκόσμιους προμηθευτές» ως προς το σύνολο των δαπανών (από 54% το 1993 σε 74% το 1994).
- B. Μείωση της προμηθευτικής βάσης: παρακολουθεί το βαθμό εστίασης σε συγκεκριμένους προμηθευτές (μείωση από 20-59% ανάλογα με το εργοστάσιο).
- Γ. Παρακολούθηση αποκλίσεων: παρακολουθεί τη δυσκολία συμμόρφωσης με τη διαδικασία.
- Δ. Οικονομίες: παρακολουθεί τις εξοικονομήσεις κόστους σε σχέση με την κατάσταση πριν την εφαρμογή της διαδικασίας (25% μείωση δαπανών τους πρώτους 6 μήνες εφαρμογής).

Για την περιοδική αξιολόγηση των συνεργασιών η Kodak χρησιμοποιεί τους δείκτες απόδοσης που φαίνονται στον Πίνακα 26.

Πίνακας 26: Δείκτες απόδοσης των συνεργασιών της Kodak

1. Σύνολο τεχνικής υποστήριξης
2. Αριθμός πρωτότυπων ιδεών
3. Ικανότητα του προμηθευτή για αποτελεσματική επικοινωνία σε σημαντικά θέματα
4. Ευελιξία του προμηθευτή
5. Χρονοκύκλος παραγγελιών, ανταπόκριση και βελτιώσεις
6. Βαθμός κοινών στόχων Kodak-προμηθευτή
7. Επίπεδο εμπιστοσύνης προς τον προμηθευτή
8. Ισχύς της σχέσης σε κάθε εργοστάσιο

3. Ανάλυση μελετών περιπτώσεων

3.1 Μεθοδολογία

3.1.1 Η μέθοδος μελέτης περιπτώσεων

Η μέθοδος μελέτης περιπτώσεων (case study method) γενικά στοχεύει στην ποιοτική και σε βάθος ανάλυση ενός μικρού αριθμού περιπτώσεων.

Η μελέτη περιπτώσεων ενδείκνυται για απάντηση ερωτήσεων του τύπου: πώς, γιατί, τι και που. Κατά συνέπεια μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διερεύνηση, εξήγηση, περιγραφή και/ή πρόβλεψη περιπτώσεων.

Η μέθοδος μελέτης περιπτώσεων επελέγη για αυτή την εργασία, διότι δεν υφίσταται γενική ομοφωνία σχετικά όχι μόνο για τον ορισμό των σχέσεων στρατηγικής συνεργασίας, αλλά και για τον σχετικό όρο (βλέπε τμήμα 2.4). Κατά τις επαφές με τις διάφορες επιχειρήσεις για τη διεξαγωγή της εργασίας ή ακόμη και για διερεύνηση της πιθανότητας συμμετοχής στη μελέτη, ο ερευνητής ανακάλυψε ότι σχεδόν σε όλες τις επαφές του ζητήθηκε να δώσει έναν ορισμό της έννοιας «στρατηγική συνεργασία». Μετά την παροχή του σχετικού ορισμού μερικές επιχειρήσεις που νόμιζαν ότι εφαρμόζαν στρατηγικές συνεργασίες με προμηθευτές τους αποφάσισαν τελικά ότι δεν εφαρμόζαν, ενώ άλλες που νόμιζαν ότι δεν εφαρμόζαν, τελικά εφαρμόζαν. Αυτό το φαινόμενο κάνει δύσκολη τη διεξαγωγή μιας έγκυρης μελέτης. Επιπρόσθετα, η χρήση σχέσεων στρατηγικής συνεργασίας δεν είναι διαδεδομένη στον Ελληνικό επιχειρηματικό χώρο.

Έτσι, θα ήταν δύσκολη η συλλογή δεδομένων από ένα σημαντικό μέγεθος δείγματος για μια ποσοτική ανάλυση. Φυσικά, ο σημαντικότερος

λόγος για την επιλογή της σχετικής μεθόδου είναι ότι υποστηρίζει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους της παρούσας εργασίας (βλέπε Τμήμα 1).

3.1.2 Η επιλογή του δείγματος

Αποτελεί συνήθη διαδικασία στην ανάλυση μελετών περιπτώσεων το δείγμα να μην επιλέγεται με τυχαίο τρόπο. Αντίθετα, οι περιπτώσεις εντοπίζονται και επιλέγονται ειδικά για να αποκτηθεί πρόσβαση και γνώση για το υπό μελέτη φαινόμενο – στην παρούσα περίπτωση η εφαρμογή στρατηγικών συνεργασιών στον ελληνικό χώρο. Ο ερευνητής, υπό την καθοδήγηση του επιβλέποντος καθηγητή, επικοινωνήσε δια αλληλογραφίας και τηλεφωνικά με 15 επιχειρήσεις από τους κλάδους τροφίμων & ποτών, φαρμάκων και λιανικού εμπορίου, αφού εκεί αναμενόταν να εντοπιστούν περιπτώσεις εφαρμογής στρατηγικών συνεργασιών στον ελληνικό χώρο. Εφόσον από την επικοινωνία προέκυπτε ότι υπάρχει θετική αντιστοιχία των πρακτικών της επιχείρησης με τους στόχους της μελέτης, τότε ο ερευνητής ζητούσε τη συμμετοχή της στη μελέτη. Οι αρχικές επαφές για τη διερεύνηση πιθανής συμμετοχής έγιναν με ανώτατα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων, ενώ οι περαιτέρω επαφές κατά τη διάρκεια των μελετών έγιναν με ανώτερα στελέχη προμηθειών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι σχέσεις συνεργασίες μελετήθηκαν μόνο από την οπτική γωνία του πελάτη-αγοραστή, το οποίο μπορεί να θέτει κάποιους περιορισμούς ως προς την ακρίβεια των αποτελεσμάτων, ειδικά αναφορικά με τα αναμενόμενα ή καταγεγραμμένα οφέλη των συνεργασιών για την πλευρά του προμηθευτή-πωλητή.

Τελικά έγινε δυνατό να μελετηθούν τρεις περιπτώσεις επιχειρήσεων: μιας από τη βιομηχανία τροφίμων και δυο επιχειρήσεων από τη βιομηχανία φαρμάκων (μιας φαρμακευτικής βιομηχανίας υπεργολαβίας και μιας φαρμακευτικής εταιρίας).

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

3.1.3 Διεξαγωγή εργασίας

Κάθε μελέτη περίπτωσης περιελάμβανε επιτόπου επισκέψεις στο χώρο των επιχειρήσεων. Ο ερευνητής έστειλε ένα εισαγωγικό γράμμα στις επιχειρήσεις που συμφώνησαν να συμμετάσχουν για να προετοιμαστούν. Στη συνέχεια, τους απέστειλε ένα ερωτηματολόγιο (βλέπε Παράρτημα Α), ώστε να γνωρίζουν τι είδους ερωτήσεις θα τους γίνονταν και τι είδους έγγραφα έπρεπε να προετοιμάσουν.

Όλες οι επισκέψεις έγιναν μεταξύ Απριλίου και Σεπτεμβρίου 2001.

Ο ερευνητής χρησιμοποίησε το ερωτηματολόγιο ως οδηγό για τις ημι-δομημένες συνεντεύξεις, για αυτό αρκετές φορές άλλαζε τη σειρά των ερωτήσεων ώστε να μη χάνεται η εστίαση στους στόχους της εργασίας ή ο ρυθμός της σκέψης του συνομιλητή. Ο ερευνητής προσπάθησε να αποκομίσει όσο το δυνατό περισσότερα έγγραφα και παραδείγματα της προσέγγισης κάθε επιχείρησης στις στρατηγικές συνεργασίες, υπό τον περιορισμό της διαθεσιμότητας και εμπιστευτικότητας των πληροφοριών. Τα έγγραφα αυτά περιελάμβαναν εσωτερικά σημειώματα, αναφορές, παρουσιάσεις, διαδικασίες, συμβάσεις κλπ. Αυτά τα γραπτά έγγραφα αποτελούν ένα σημαντικό μέσο υποστήριξης των προφορικών στοιχείων. Η πρώτη μελέτη περίπτωσης (στη βιομηχανία τροφίμων) λειτούργησε ως πιλότος για τη δοκιμή και προσαρμογή των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, καθώς και την αναδιατύπωση των στόχων της εργασίας.

3.1.4 Ανάλυση στοιχείων

Στην ανάλυση μελετών περιπτώσεων κάθε μελέτη είναι ένα πείραμα - μια επανάληψη – και όχι μια μοναδική απάντηση όπως στις έρευνες (surveys). Κάθε περίπτωση αποτελεί μια μοναδική κατάσταση που δεν είναι δυνατό να διαχωριστεί από το πλαίσιο (επιχειρηματικό περιβάλλον) που συμβαίνει.

Οι περιγραφές των περιπτώσεων βασίστηκαν στα στοιχεία που, όπως προαναφέρθηκε, συγκεντρώθηκαν κατά το στάδιο των μελετών και παρουσιάζονται στα επόμενα Τμήματα (3.2, 3.3 και 3.4). Τα ονόματα των επιχειρήσεων είναι φανταστικά ώστε να διατηρηθεί η εμπιστευτικότητα των πληροφοριών που κοινοποιήθηκαν.

Η συζήτηση των αποτελεσμάτων που ακολουθεί στο Τμήμα 4 βασίζεται στη σύγκριση των ευρημάτων από τις μελέτες περιπτώσεων στο πλαίσιο των στόχων της παρούσας εργασίας.

3.2 Ανάπτυξη συνεργασιών υπεργολαβικής παραγωγής στη βιομηχανία τροφίμων

3.2.1 Παρουσίαση εταιρίας - Υπόβαθρο

Η ΕΛΑΪΣ είναι ελληνική θυγατρική εταιρία μιας από τις μεγαλύτερες πολυεθνικές εταιρίες τροφίμων και κατέχει παραδοσιακά ηγετική θέση για πάνω από 80 χρόνια στα προϊόντα ελαιολάδου. Σήμερα το προϊόντικό χαρτοφυλάκιό της περιέχει ένα ευρύ φάσμα εδώδιμων, όπως λιπαρά, μαγειρικά, κατεψυγμένα και αναψυκτικά.

Τα τελευταία χρόνια η ΕΛΑΪΣ έχει ξεκινήσει την εφαρμογή μιας διαδικασίας ανάθεσης της παραγωγής ετοιμών προϊόντων σε τρίτους παραγωγού (υπεργολαβική παραγωγή). Αυτοί οι παραγωγοί, που αποκαλούνται co-packers, ελέγχουν πλήρως το μεγαλύτερο μέρος των δραστηριοτήτων της αλυσίδας εφοδιασμού. Η ανάθεση αυτή αποτελεί τμήμα της επιχειρηματικής στρατηγικής εφοδιασμού της εταιρίας και ευθυγραμμίζεται με τις πολιτικές Ποιότητας, Περιβάλλοντος και Ασφάλειας. Επιπρόσθετα αυτές οι διευθετήσεις συμμορφώνονται πλήρως με τις σχετικές κατευθυντήριες πολιτικές και οδηγίες που ισχύουν για κάθε είδος προϊόντος (μαγειρικό, κατεψυγμένο, μαργαρίνες κλπ).

Η διαδικασία ανάθεσης υπεργολαβικής παραγωγής έχει ένα ξεκάθαρο στρατηγικό προσανατολισμό, αφού παρέχει τη δυνατότητα στην ΕΛΑΪΣ να επεκτείνει το προϊόντικό χαρτοφυλάκιο ταχύτατα και με ελάχιστο ρίσκο, ώστε να καλύψει ενδιαφέροντα τμήματα της αγοράς. Η κύρια υπευθυνότητα στην ανάπτυξη της διαδικασίας ανάθεσης υπεργολαβικής

παραγωγής και στη διασφάλιση της ακέραιης εφαρμογής της έχει εκχωρηθεί στην Εταιρική Ομάδα Αγορών (Corporate Buying Group), που βρίσκεται στα κεντρικά γραφεία στην κεντρική Ευρώπη. Η εφαρμογή της αφήνεται στις τοπικές Ομάδες Αγορών, ενώ σε ειδικές περιπτώσεις μπορεί να ζητείται και η συνδρομή της Εταιρικής Ομάδας Αγορών.

Η ΕΛΑΪΣ, όπως και κάθε εταιρία τροφίμων, παίζει κρίσιμο ρόλο στη διασφάλιση της δημόσιας υγείας. Για αυτό το λόγο εφαρμόζει αυστηρά πρότυπα ποιότητας, συμπεριλαμβανομένου της Ανάλυσης Επικινδυνότητας στα Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου (Hazard Analysis Critical Control Points - HACCP), η εφαρμογή της οποίας αποτελεί προϋπόθεση για την επιλογή ενός co-packer. Πολλά προϊόντα έχουν περιορισμένα χρόνο ζωής με υψηλή επικινδυνότητα επιμόλυνσης ή/και αλλοίωσης, ιδιαίτερα όταν η συσκευασία είναι κατεστραμμένη.

3.2.2 Υπεργολαβική παραγωγή (Co-packing) στην ΕΛΑΪΣ

Η θέση του co-packer στην αλυσίδα εφοδιασμού της ΕΛΑΪΣ είναι το ίδιο σημαντική με αυτή ενός υπεργολάβου ή ενός προμηθευτή πρώτου επιπέδου. Παρολαυτά ο ρόλος του co-packer είναι ακόμη σημαντικότερος καθώς προμηθεύει την ΕΛΑΪΣ με έτοιμο προϊόν για διανομή στην αγορά. Ένας co-packer αναλαμβάνει πλήρως την υπευθυνότητα διαφόρων δραστηριοτήτων της αλυσίδας εφοδιασμού για μια μακροχρόνια περίοδο και κατά συνέπεια μπορεί ευθέως να επηρεάσει το βαθμό ικανοποίησης των πελατών. Ελαττωματικά προϊόντα ενδέχεται να φθάσουν τον τελικό καταναλωτή με συνεπακόλουθη ζημία στη φήμη και τα έσοδα της ΕΛΑΪΣ. Συμπερασματικά ο co-packer θα πρέπει να έχει διαδικασίες για να διασφαλίζει τη διανομή ασφαλών προϊόντων της προδιαγεγραμμένης ποιότητας. Οι συνθηέστερες δραστηριότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας ενός προϊόντος που ελέγχονται από έναν τυπικό co-packer είναι:

- ο Ανάπτυξη αμοιβαία συμφωνηθείσας συνταγής του προϊόντος
- ο Εφοδιασμός πρώτων υλών ιδιαίτερα από τοπικές αγορές
- ο Εφοδιασμός υλικών συσκευασίας
- ο Παραγωγή προϊόντος
- ο Έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας και της ποιότητας του προϊόντος
- ο Εκτέλεση παραγγελιών και παράδοση στην ΕΛΑΪΣ

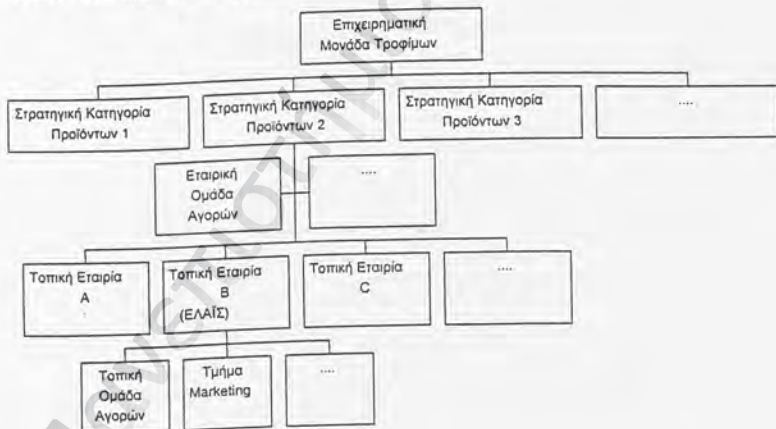
Για να διατηρήσει τη μέγιστη αξία του προϊόντος για τους πελάτες η ΕΛΑΪΣ έχει υιοθετήσει μια προληπτική προσέγγιση. Αυτή η προσέγγιση περιλαμβάνει μια λεπτομερή και περίπλοκη διαδικασία για την αποδοχή κάθε νέου co-packer και περιοδικών ανασκοπήσεων βελτίωσης με τους υπάρχοντες co-packers. Για να διασφαλίσει ότι ο co-packer παραδίδει προϊόντα υψηλής αξίας με την ελάχιστη επίβλεψη, η ΕΛΑΪΣ καθορίζει κατάλληλα πρότυπα ποιότητας και βοηθά τον co-packer να επιτύχει αυτά τα πρότυπα. Για παράδειγμα, οι co-packers έχουν πλήρη υπευθυνότητα στην προμήθεια των πρώτων υλών, εκτός από κρίσιμα υλικά (π.χ. πρόσθετα τροφίμων) τα οποία εγκρίνονται κοινά από την Ομάδα Αγορών της ΕΛΑΪΣ και το τμήμα εφοδιασμού των co-packer. Θεωρητικά κάθε προϊόν της ΕΛΑΪΣ είναι δυνατό να ανατεθεί σε co-packer. Όμως συνήθως λαμβάνονται υπόψη και άλλα θέματα όπως η αποτελεσματική χρήση της παραγωγικής δυναμικότητας της ΕΛΑΪΣ, διατήρηση βασικών ικανοτήτων (core competencies), κερδοφορία προϊόντος προς υπεργολαβική ανάθεση.

Οι co-packers μπορεί να προέρχονται είτε μέσα από τον μητρικό εταιρικό όμιλο της ΕΛΑΪΣ είτε να είναι ανεξάρτητες εξωτερικές επιχειρήσεις. Η διαδικασία διαφέρει σημαντικά για τις δύο προαναφερθείσες κατηγορίες, δηλαδή στην πρώτη κατηγορία η ανάθεση μπορεί να γίνει απευθείας. Η απόφαση σε αυτή την περίπτωση λαμβάνεται σε κεντρικό εταιρικό επίπεδο.

Για να μειωθεί ο κίνδυνος διακοπής του εφοδιασμού η αποδοχή ανάθεσης προϊόντος γίνεται συνήθως σε δύο co-packers. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε αγορές με συχνές διακυμάνσεις στον εφοδιασμό

εξαιτίας απρόβλεπτων φαινομένων (π.χ. απόδοση γεωργικής σοδειάς, καιρικές συνθήκες κλπ.).

Το Σχήμα 13 δείχνει τη λειτουργική οργανωτική δομή της Επιχειρηματικής Μονάδας των Τροφίμων (Food Business Unit), που περιλαμβάνει τοπικές (επίπεδο ΕΛΑΪΣ) και κεντρικές (επίπεδο μητρικής εταιρίας) λειτουργίες. Ο ρόλος της Εταιρικής Ομάδας Αγορών είναι να αναπτύσσει στρατηγικές εφοδιασμού και να διατηρεί μια ενιαία, κεντρική λίστα εγκεκριμένων co-packers. Η τοπική Ομάδα Αγορών είναι υπεύθυνη για τον εντοπισμό και την αποδοχή υποψήφιων co-packers στην περιοχή δραστηριοτήτων της. Μετά την αποδοχή τους αυτοί οι co-packers συμπεριλαμβάνονται στην λίστα που τηρείται κεντρικά.

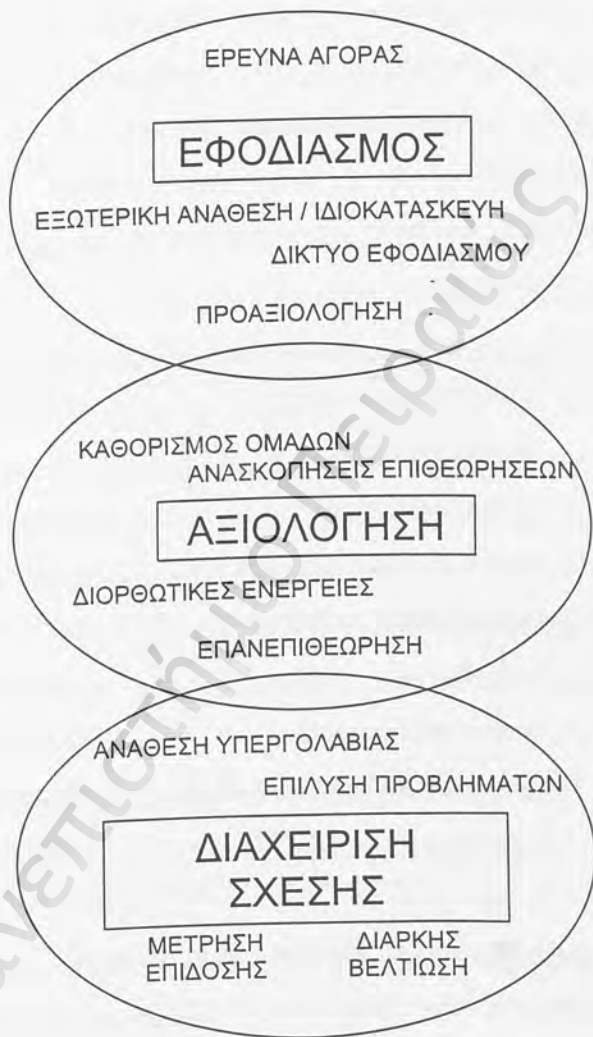


Σχήμα 13: Απλοποιημένο λειτουργικό οργανόγραμμα Επιχειρηματικής Μονάδας

3.2.3 Η διαδικασία ανάθεσης υπεργολαβικής παραγωγής

Η εταιρική διαδικασία για την ανάπτυξη επιτυχών συνεργασιών υπεργολαβικής παραγωγής με τους co-packers φαίνεται στο Σχήμα 14. Αξίζει να παρατηρηθεί ότι η φύση της διαδικασίας είναι δυναμική και αποτελείται από αρκετά στάδια και πιθανές ανατροφοδοτήσεις. Τα διάφορα στάδια περιγράφονται κατωτέρω:

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



Σχήμα 14: Η διαδικασία για την ανάπτυξη co-packers

Έρευνα Εφοδιασμού

Οι συνήθεις μέθοδοι έρευνας της αγοράς εφοδιασμού εφαρμόζονται (εμπορικές εκθέσεις, κατάλογοι, εταιρίες του ομίλου, αναζήτηση στο διαδίκτυο κλπ). Οι προκαταρκτικές πληροφορίες για τον co-packer που συγκεντρώνονται με τη χρήση «ερωτηματολογίου προαξιολόγησης» φαίνονται στον Πίνακα 27. Η διαδικασία αυτή εκτελείται από την τοπική Ομάδα Αγορών.

Πίνακας 27: Πληροφορίες προαξιολόγησης υποψηφίων

- | | |
|---|--|
| • Παραγωγική δυναμικότητα | • Πληροφορίες HACCP |
| • Πολιτική ποιότητας | • Παρακολούθηση καθαρισμών και απολυμάνσεων |
| • Προδιαγραφές υλικών | • Πολιτική Υγιεινής, Ασφάλειας & Περιβάλλοντος |
| • Δοκιμές ελέγχου εισερχομένων | • Οικονομικές καταστάσεις |
| • Παρακολούθηση επιδόσεων προμηθευτών | • Ιδιοκτησιακό καθεστώς |
| • Τεκμηρίωση διαδικασιών | |
| • Ιχνηλασιμότητα υλικών στα τελικά προϊόντα | |

Η ομάδα, που αξιολογεί την ικανότητα των υποψηφίων co-packer για την ικανοποίηση των απαιτήσεων της ΕΛΑΪΣ και τη θέλησή του για συνεργασία, κατευθύνεται από έναν Υπεύθυνο Co-packer (co-packer manager) και τα μέλη της απαρτίζουν άτομα της Ανάπτυξης και της Διασφάλισης Ποιότητας. Ο Υπεύθυνος co-packer συνήθως είναι ένας ανώτερος αγοραστής. Σε αυτή τη φάση υπογράφεται μια συμφωνία εμπιστευτικότητας πληροφοριών μεταξύ των δύο μερών. Επιπρόσθετα,

μπορεί να συμφωνούνται οι προδιαγραφές του προϊόντος, οι δοκιμές παραγωγής ή οι δοκιμές μεταφορών (έλεγχος δευτερεύουσας συσκευασίας, φορτίων παλέτας κλπ.) που θα εκτελεστούν.

Επιθεώρηση αξιολόγησης

Ο σκοπός της επιθεώρησης είναι η αξιολόγηση της συμμόρφωσης του co-packer με τα πρότυπα της ΕΛΑΪΣ, καθώς και η παροχή βοήθειας για τη βελτίωση των διαφόρων λειτουργικών παραμέτρων του. Η τοπική Ομάδα Αγορών σε συνεργασία με την Εταιρική Ομάδα Αγορών επιλέγει τους αξιολογητές, αφού από την προηγούμενη φάση έχει προκύψει κάποιος πιθανώς ικανός υποψήφιος συνεργάτης.

Τα μέλη της ομάδας αξιολόγησης προέρχονται από τις λειτουργίες Ποιότητας, Εμπορίας και Εφοδιασμού, και αναλαμβάνουν τους ακόλουθους ρόλους:

- Ένας κύριος αξιολογητής που είναι ο αρχηγός της ομάδας
- Αξιολογητές που εκτελούν την αξιολόγηση της εταιρίας σύμφωνα με το πρόγραμμα
- Ένας σύνδεσμος ανάμεσα στην ΕΛΑΪΣ και την εταιρία (διευθυντής ομάδας αγορών) και,
- Ένας "ειδικός κινδύνων" (Hazard Specialist), σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Πίνακα 28, ο οποίος είναι ένας έμπειρος επαγγελματίας από το συγκεκριμένο βιομηχανικό κλάδο που ανήκει ο co-packer (π.χ. βιομηχανία κρέατος).

Οι αξιολογητές εκπαιδεύονται σύμφωνα με τις εταιρικές διαδικασίες σε γενικές μεθόδους επιθεώρησης και σε τεχνικές γνώσεις της βιομηχανίας τροφίμων. Εκπαιδεύονται για να διευκολύνουν διαδικασίες και να επιλύουν προβλήματα. Αυτό βοηθά να ξεπεραστεί η πιθανή απροθυμία μερικών co-packers να “υποστούν” τη διαδικασία αξιολόγησης. Ένας αξιολογητής αποκτά την ιδιότητα του Κύριου αξιολογητή αφού συμπληρώσει επιτυχώς έναν αριθμό επιθεωρήσεων ως μέλος ομάδας.

Η συχνότητα των επιθεωρήσεων εξαρτάται από την αξιολόγηση του ρίσκου για την ΕΛΑΪΣ, το οποίο συνίσταται στους ακόλουθους τύπους:

- Ρίσκο ασφάλειας (π.χ. μικροβιολογικοί κίνδυνοι)
- Ρίσκο ποιότητας (π.χ. αλλοίωση, οργανοληπτικά χαρακτηριστικά)
- Ρίσκο του co-packer (ιστορικό αξιοπιστίας σε ποιότητα και παραδόσεις, οικονομική σταθερότητα)
- Οικονομικό ρίσκο

Η ΕΛΑΪΣ δίνει μεγάλη σημασία στην υγεία των καταναλωτών και στη διατήρηση της εταιρικής της φήμης, κατά συνέπεια η συχνότητα των επιθεωρήσεων προγραμματίζεται ανάλογα με το επίπεδο ρίσκου, όπως φαίνεται στον Πίνακα 28. Έτσι, η παρουσία ειδικού στην ομάδα είναι υποχρεωτική όταν είτε το ρίσκο ασφάλειας είτε το ρίσκο ποιότητας είναι υψηλό.

Πίνακας 28: Συχνότητες επιθεωρήσεων

Κατηγορία ρίσκου	Τιμή ρίσκου *	Συχνότητα αξιολογήσεων και εμπλοκή ειδικού στην ομάδα αξιολόγησης	
		Νέος co-packer	Εγκκεκριμένος co-packer
Υψηλό ρίσκο	Ρίσκο ασφάλειας = 3 ή Ρίσκο ποιότητας = 3 ή Συνολικό ρίσκο = 10-12	Αρχική επιθεώρηση	Μία φορά / έτος
		Απαραίτητη η παρουσία ειδικού.	
Μέτριο ρίσκο	Άθροισμα = 6-9	Αρχική επιθεώρηση	Μία φορά / έτος
		Παρουσία ειδικού κατ' επιλογή.	
Χαμηλό ρίσκο	Άθροισμα < 6	Αρχική επιθεώρηση	Ανάλογα με την επίδοση του co-packer
		Δεν απαιτείται η παρουσία ειδικού.	

* Πιθανές τιμές για κάθε τύπο ρίσκου (π.χ. ασφάλειας) είναι 1, 2 και 3.

Τα κριτήρια αξιολόγησης και βαθμολόγησης των υποψηφίων κατά τη διάρκεια της επιθεώρησης ανήκουν σε τρεις κατηγορίες, δηλ. *τεχνικά*, *εμπορικά* και *στρατηγικά*, και κάθε κατηγορία έχει αντίστοιχα υποκριτήρια, δείγμα των οποίων παρουσιάζεται στον Πίνακα 29.

Πίνακας 29: Δείγμα κριτηρίων αξιολόγησης

<p><i>Τεχνικά</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Οργάνωση (ρόλοι και υπευθυνότητες) • Συστήματα και διαδικασίες για την ανάπτυξη προϊόντων • Έναρξη νέων πρώτων υλών • Εκτίμηση αποτελεσμάτων παραγωγικών δοκιμών • Προδιαγραφές ετοιμών προϊόντων • Προδιαγραφές υλικών • Διαδικασίες αγορών • Διαχείριση προμηθευτών (έλεγχοι, κλπ.) • Χρήση εγκεκριμένων προμηθευτών • Ιχνηλασιμότητα υλικών • Ασφάλεια διεργασιών παραγωγής (HACCP) • Έλεγχος διεργασιών παραγωγής 	<ul style="list-style-type: none"> • Διοίκηση Logistics • Πιστοποίηση ISO 9000 • Κρίσιμα σημεία ελέγχου • Αναλύσεις τάσεων • Τεκμηριωμένες διαδικασίες • Ιχνηλασιμότητα προϊόντων • Εγκαταστάσεις εργαστηρίων <p><i>Εμπορικά</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Τιμές • Μερικά "σπασίματα" κόστους (Partial cost breakdowns) • Κόστη πρώτων υλών • Κόστη παραγωγής • Περιθώριο κέρδους • Στόχος για χρονική απόκριση σε ζητήσεις προσφορών • Χειρισμός ζητήσεων προσφορών • Απαντήσεις μέσω Internet • Benchmarking 	<ul style="list-style-type: none"> • Ετοιμότητα για τιμολόγηση σε τοπικό νόμισμα • Ταχύτητα απόκρισης σε ζητήσεις τιμών • Διαπραγματεύσεις • Οικονομική σταθερότητα • Ανταπόκριση σε απαιτήσεις • Ταχύτητα και πληρότητα απάντησης • Εντοπισμός προβλημάτων • Προτάσεις λύσεων και εναλλακτικών <p><i>Στρατηγική</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Δυναμικότητα • Θέση στην αγορά • Υποστήριξη πελατών • Συνεργασίες
--	---	---

Η συνολική βαθμολόγηση του co-packer προκύπτει ως μια σειρά μεμονωμένων βαθμολογιών πχ. A, A, A, ή A, B1, A για το τεχνικό, εμπορικό και στρατηγικό κομμάτι αντίστοιχα, όπου:

A: εγκεκριμένος/ πλήρως ικανοποιητικός

B1: εγκεκριμένος υπό όρους/ικανοποιητικός

B2: μη εγκεκριμένος /μη ικανοποιητικός

C: απόρριψη/ υψηλού ρίσκου

Οι τιμές A, B1, κλπ. προκύπτουν από επιμέρους βαθμούς που υπολογίζονται ως ποσοστά %, δηλ. «σύνολο βαθμών που πέτυχε προς μέγιστη βαθμολογία x100%». Οι βαθμοί για κάθε κριτήριο κυμαίνονται ανάμεσα σε 0 και 30 με τα εξής όρια:

0: δεν υπάρχει καμία πρόβλεψη

10: μη αποδεκτός

20: κάτω του προτύπου

30: ικανοποιεί τα πρότυπα της εταιρίας.

Ανάλογα με την τελική βαθμολογία συμφωνείται ένα πρόγραμμα διορθωτικών ενεργειών, με στόχο την εξάλειψη των αποκλίσεων από τα πρότυπα της ΕΛΛΑΪΣ.

Διαχείριση Σχέσεων

Όταν ένας υποψήφιος co-packer επιλέγεται για συνεργασία συντάσσεται ένα επίσημο συμφωνητικό. Η διαχείριση αυτών των συμβολαίων αποτελεί ευθύνη της Ομάδας Αγορών της co-packer. Το συμβόλαιο αποτελείται από δύο μέρη - νομικό/ εμπορικό μέρος και τεχνικό μέρος – όπου καθορίζονται τα ακόλουθα:

- Υπευθυνότητες και αρμοδιότητες
- Φόρμουλες υπολογισμών των δεικτών απόδοσης
- Πρώτες ύλες, συστατικά και συσκευασίες
- Εκτιμήσεις των παραγγελιών
- Πρόγραμμα υγιεινής της παραγωγικής μονάδας

- Διαδικασίες ελέγχου και διασφάλισης ποιότητας
- Ονομασίες προϊόντων και εμπορικά σήματα
- Παραδόσεις
- Τιμές και όροι πληρωμής
- Παροχή εκπαίδευσης στο προσωπικό του co-packer
- Παροχή δεδομένων κόστους
- Αναφορές
- Όροι τερματισμού και νομικοί όροι

Επίσης, το συμβόλαιο περιλαμβάνει το πρόγραμμα των περιοδικών επιθεωρήσεων που θα εκτελούνται από τις λειτουργίες Ποιότητας και Εμπορίας της ΕΛΑΪΣ στον co-packer, σύμφωνα με την κατηγορία ρίσκου. Το συμβόλαιο μπορεί να περιέχει όρους σχετικά με θέματα εμπιστευτικότητας πληροφοριών (προϊόν ή/και τεχνολογία), καταχωρημένα εμπορικά σήματα, και άλλα θέματα που θεωρούνται απαραίτητα για τη μείωση του πιθανού ρίσκου. Το συμβόλαιο συνυπογράφεται από τους Εμπορικό και Τεχνικό Διευθυντές της ΕΛΑΪΣ. Η επίδοση του co-packer παρακολουθείται με περιοδικές ανασκοπήσεις. Σε αυτές τις ανασκοπήσεις αποφασίζονται προγράμματα βελτίωσης. Καθώς αναπτύσσεται η σχέση συνεργασίας και διευρύνονται οι επικοινωνίες λειτουργία-με-λειτουργία (function-to-function) ανάμεσα στις δύο εταιρίες, ένας «συντονιστής σχέσης» αναλαμβάνει την παρακολούθηση και το συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων της συνεργασίας. Αυτή η λειτουργία ανατίθεται στην Ομάδα Αγορών. Ο ρόλος του «συντονιστή σχέσης» είναι ο συμβιβασμός και επίλυση

παρεξηγήσεων και ο χειρισμός αλλαγών σε προγράμματα παραδόσεων, ποιοτικών προδιαγραφών, ελλείψεων υλικών, διακυμάνσεων των όγκων παραγγελιών, κλπ.

Η σχέση με τον co-packer περιλαμβάνει τουλάχιστο μια ετήσια ανασκόπηση, αλλά ενδέχεται να προγραμματίζονται και συντομότερες περίοδοι. Μια ομάδα της ΕΛΑΪΣ, που περιλαμβάνει αντιπροσώπους όλων των λειτουργιών, εκτελεί την ετήσια αξιολόγηση της επίδοσης των co-packer. Για το λόγο αυτό παρακολουθούνται διάφοροι δείκτες απόδοσης. Οι σημαντικότεροι φαίνονται στον Πίνακα 30.

Πίνακας 30: Δείκτες αξιολόγησης επίδοσης co-packer

<ul style="list-style-type: none">• Ρυθμός αξιώσεων (claims)• Παραγγελίες που επεστράφησαν• Προθυμία για βελτίωση• Πληρότητα εγγράφων• Συμβατότητα των αναλυτικών αποτελεσμάτων (συμμορφούμενο προϊόν)	<ul style="list-style-type: none">• Μη πιστοποιημένες παραδόσεις (που δεν εκδόθηκε πιστοποιητικό)• Εκπρόθεσμες παραδόσεις• ευελιξία (π.χ. σε αλλαγές προγραμμάτων παραδόσεων)• Ανταγωνιστικότητα τιμών
--	---

Η ΕΛΑΪΣ παρέχει βοήθεια στους co-packer για βελτίωση της επίδοσής τους είτε με τη μορφή εκπαίδευσης είτε με τη μορφή ανταλλαγής κεφαλαιουχικού εξοπλισμού. Από αυτή την αλληλεπίδραση έχει αναφερθεί ότι το προσωπικό της ΕΛΑΪΣ ωφελείται από την απόκτηση τεχνικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων στη διεργασία του co-packer, ειδικά όταν αυτός παρουσιάζει υψηλή απόδοση στον τομέα του.

Όταν ένας co-packer αντιμετωπίζει οικονομικές δυσκολίες ή άλλες απειλές (π.χ. απεργίες φορητών, κλπ.), τότε η ΕΛΑΪΣ είναι έτοιμη να βοηθήσει στην κάλυψη τυχόν ζημιών του co-packer δίνοντας ποσοστό κερδών. Επίσης, αποτελεί πολιτική της εταιρίας η ανάλωση χρόνου και προσπάθειών με τους co-packer για να τους βοηθήσει να επιτύχουν άριστα επίπεδα λειτουργίας. Οι co-packer προωθούνται στην εφαρμογή παρόμοιων διαδικασιών ανάπτυξης συνεργασιών και στη δική τους προμηθευτική βάση.

3.2.4 Καταγεγραμμένα οφέλη

Η εφαρμογή της διαδικασίας εργολαβικής ανάθεσης της παραγωγής σε co-packer έχει αποδειχθεί επωφελής για την ΕΛΑΪΣ και τους co-packer. Σε μια συγκεκριμένη περίπτωση, όταν η διαδικασία δεν ήταν ακόμη σε εφαρμογή, η ΕΛΑΪΣ απέσυρε μεγάλες ποσότητες προϊόντων από τα ράφια των supermarket λόγω εντοπισμού κατεστραμμένων συσκευασιών των προϊόντων και συνεπαγόμενη πιθανής επιμόλυνσης του περιεχομένου. Τα αποτελέσματα στη φήμη της ΕΛΑΪΣ ήταν δυσάρεστα. Τα προβλήματα εξαφανίστηκαν μετά την εφαρμογή της ανωτέρω διαδικασίας. Μερικά από τα οφέλη που έχουν καταγραφεί από την ανάπτυξη της συνεργασίας μεταξύ ΕΛΑΪΣ και co-packer είναι:

Πίνακας 31: Οφέλη συνεργασίας ΕΛΑΪΣ-Co-packer

<i>Για την ΕΛΑΪΣ</i>	<i>Για τον Co-packer</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Βελτίωση ποιότητας προϊόντων • Μείωση ανακλήσεων προϊόντων • Μείωση κόστους προϊόντων • Ανάπτυξη χαρτοφυλακίου προϊόντων με ελάχιστη επένδυση κεφαλαίου • Μείωση αριθμού co-packer • Ανάπτυξη τεχνικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων του προσωπικού 	<ul style="list-style-type: none"> • Διασφάλιση φόρτου εργασίας για μεγάλες περιόδους • Εμφάνιση ευκαιριών ανάπτυξης • Ανάπτυξη ικανοτήτων διοίκησης/οργάνωσης στο προσωπικό • Ανάπτυξη τεχνογνωσίας σε διάφορους τομείς

Οι ανταγωνιστές της ΕΛΑΪΣ στην Ελλάδα είναι κυρίως εθνικές εταιρίες που δεν έχουν ακόμη εφαρμόσει παρόμοιες διαδικασίες. Διεθνείς

αλυσίδες λιανικής - ανταγωνιστές με δικά τους προϊόντα (private label) - που λειτουργούν στην Ελλάδα έχουν λιγότερο περίπλοκες διαδικασίες σχετικά με την επιλογή co-packer, που περιορίζεται μόνο σε αξιολογήσεις προμηθευτών μέσω σύντομων επισκέψεων.

Η ΕΛΑΪΣ έχει προχωρήσει ένα βήμα πλησιέστερα στην ανάπτυξη συνεργασιών με τους co-packer όπου κερδίζουν και τα δύο μέρη (win-win). Η διαδικασία υπεργολαβικής ανάθεσης παραγωγής εφαρμόζεται πάντα, με εξαίρεση πολύ σπάνιες περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης (π.χ. διακοπές προμηθευτικής πηγής, κλείσιμο co-packer) όπου η πηγή προμήθειας πρέπει να εξευρεθεί γρήγορα.

Η πρόκληση είναι να βελτιωθεί αυτή η σχέση σε τέτοιο επίπεδο ώστε να δημιουργηθεί μια πλήρως ενοποιημένη εφοδιαστική αλυσίδα, όπου τα προϊόντα και οι πληροφορίες θα ρέουν ανεμπόδιστα και κάθε κρίκος της αλυσίδας θα συνεργάζεται αποδοτικά.

3.3 Στρατηγικές συνεργασίες στη φαρμακευτική παραγωγική βιομηχανία

3.3.1 Παρουσίαση εταιρίας - Υπόβαθρο

Η ΦΑΜΑΡ είναι η μεγαλύτερη εταιρία υπεργολαβικής παραγωγής φαρμάκων στην Ελλάδα με ιστορία 40 ετών, ενώ το 2000 ο τζίρος της ανήλθε σε 23 δις δρχ. Πελάτες της αποτελούν οι μεγαλύτερες φαρμακευτικές εταιρίες στον κόσμο. Επίσης, η εταιρία δραστηριοποιείται και στον κλάδο των καλλυντικών πουλώντας προϊόντα private label σε μεγάλες ελληνικές και διεθνείς αλυσίδες λιανικής, τα οποία αναπτύσσει και παράγει σε δικές της εγκαταστάσεις.

Για τα τελευταία 40 χρόνια εστιάζει τις υπηρεσίες προς τους πελάτες στους ακόλουθους τομείς:

- ♦ Ανάπτυξης προϊόντων
- ♦ Logistics και διαχείρισης υλικών
- ♦ Παραγωγής και συσκευασίας φαρμάκων στις περισσότερες μορφές
- ♦ Αποθήκευσης και διανομής ετοιμών προϊόντων

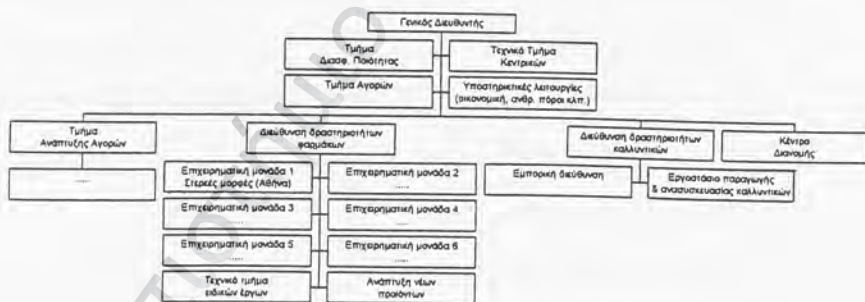
Η εταιρία είναι οργανωμένη σε επιχειρηματικές μονάδες (business units) οι οποίες έχουν αυτόνομη οργάνωση και διακρίνονται κυρίως ανάλογα με τη θέση της εγκατάστασης και τη μορφή των παραγόμενων προϊόντων.

Ειδικότερα, αποτελείται από τις ακόλουθες επιχειρηματικές μονάδες:

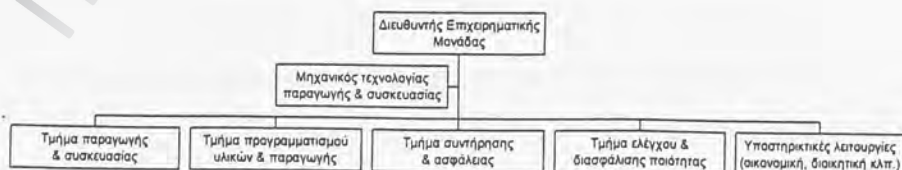
- ♦ No 1: Φάρμακα σε μορφή υγρή, κρέμας και ενέσιμη (Άλιμος)
- ♦ No 2: Φάρμακα (Μιλάνο-Ιταλία).

- ♦ Νο 3: Φάρμακα στερεής μορφής (αναβράζοντα και φακελάκια), υγρής μορφής και ενέσιμα (Ορλεάνη-Γαλλία).
- ♦ Νο 4: Φάρμακα υγρής μορφής (Αυλώνα).
- ♦ Νο 5: Φάρμακα υγρής μορφής – OTC (Bladel-Ολλανδία)
- ♦ Νο 6: Πενικιλίνες, κεφαλοσπορίνες και κτηνιατρικά φάρμακα (Ανθούσα).
- ♦ Προϊόντα προσωπικής υγιεινής -καλλυντικά (Αυλώνα).

Το οργανόγραμμα της εταιρίας παρουσιάζεται στο Σχήμα 15, ενώ στο Σχήμα 16 παρουσιάζεται ένα τυπικό οργανόγραμμα μιας επιχειρηματικής μονάδας της εταιρίας.



Σχήμα 15: Οργανωτική δομή ΦΑΜΑΡ



Σχήμα 16: Τυπική οργανωτική δομή επιχειρηματικής μονάδας

3.3.2 Στρατηγική εφοδιασμού

Όπως προαναφέρθηκε η παραγωγή της ΦΑΜΑΡ στον κλάδο των φαρμάκων είναι υπερβολαβική για λογαριασμό μεγάλων πολυεθνικών φαρμακευτικών εταιριών. Λόγω αυτού του γεγονότος, αλλά και της ιδιαιτερότητας του κλάδου από πλευράς διοικητικών ελεγκτικών αρχών (ΕΟΦ κλπ.) οι προδιαγραφές και οι πηγές προμήθειας των διαφόρων υλικών (α' υλών και υλικών συσκευασίας) είναι αυστηρά καθορισμένες από τον πελάτη. Αυτό οδηγεί ολοφάνερα σε ένα μεγάλο αριθμό προμηθευτών ακόμη και για το ίδιο είδος (πχ. ζάχαρη, κουτιά συσκευασίας), το οποίο σημαίνει μεγαλύτερο κόστος διαχείρισης, αλλά και αδυναμία επίτευξης οικονομιών κλίμακας.

Η στρατηγική εφοδιασμού της επιχείρησης αποφασίζεται κεντρικά από τη Γενική Διεύθυνση. Στα μέσα του 2000 το Τμήμα Αγορών έλαβε την εντολή από τη διοίκηση να ξεκινήσει ένα πρόγραμμα ενοποίησης των αγορών και μείωσης της προμηθευτικής βάσης σε λίγους προμηθευτές. Η στρατηγική είναι εξεύρεση 1-2 συνεργατών ανά κατηγορία υλικών, ώστε να αποφεύγονται και τα μειονεκτήματα της αποκλειστικής πηγής (πιθανή διακοπή τροφοδοσίας, άρνηση αποδοχής προμηθευτή από εταιρία-πελάτη κλπ.) Η επίτευξη αυτών των στόχων αποφασίστηκε να γίνει μέσω της προσπάθειας για ανάπτυξη στρατηγικών συνεργασιών. Οι στοχευόμενες συνεργασίες θα αναπτύσσονταν κυρίως με προμηθευτές υλικών της παραγωγής (επιχειρηματικές μονάδες φαρμάκων και καλλυντικών):

⇒ βοηθητικά υλικά παραγωγής (πχ. έκδοχα φαρμάκων, ανιονικά καλλυντικών), και

⇒ υλικά συσκευασίας (πχ. μπουκάλια, χαρτοκιβώτια, κουτιά, καπάκια, ετικέτες).

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι υποψήφιοι για στρατηγική συνεργασία επιλέγονται μόνο από την υπάρχουσα προμηθευτική βάση της εταιρίας, όπου υπάρχει μια σχετική εμπειρία συνεργασίας μεταξύ των δύο εταιριών.

Οι στρατηγικές συνεργασίες για τη ΦΑΜΑΡ περιλαμβάνουν την ανάπτυξη μιας μακροχρόνιας συνεργασίας (τουλάχιστο 3 έτη) με κάποιους από τους υπάρχοντες προμηθευτές με στόχο να μειώνεται ο βαθμός αβεβαιότητας για το μέλλον σε όρους τιμής, ποιότητας και εξυπηρέτησης και να προκύπτουν αμοιβαία οφέλη για τα δύο μέρη.

Οι δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας που αναλαμβάνονται από τους προμηθευτές αυτών των υλικών είναι συνήθως παραγωγή, έλεγχος ποιότητας και αποστολή προϊόντων στις μονάδες παραγωγής της ΦΑΜΑΡ. Ειδικά στην επιχειρηματική μονάδα των καλλυντικών σχεδιάζεται η δυνατότητα για κοινή ανάπτυξη προϊόντων με κάποιους στρατηγικούς συνεργάτες, όπως με τους προμηθευτές ανιονικών.

Τα επιδιωκόμενα οφέλη για τη ΦΑΜΑΡ από το πρόγραμμα αυτό είναι:

- Βελτίωση κόστους προϊόντων σε τρεις τομείς: κόστους αγοράς υλικών, κόστους παραγωγής λόγω λιγότερων αλλαγών και διοικητικού κόστους λειτουργίας αγορών.

- Βελτίωση ποιότητας υλικών από απόψεως δυνατοτήτων επεξεργασίας από το μηχανολογικό εξοπλισμό της επιχείρησης, χωρίς να επηρεάζεται η ποιότητα του τελικού προϊόντος.
- Βελτίωση της παρεχόμενης εξυπηρέτησης των προμηθευτών προς τη ΦΑΜΑΡ με διάφορες μορφές: προτάσεις βελτίωσης προϊόντων και κοινή επίλυση προβλημάτων, ταχύτερη απόκριση σε αλλαγές, προνομιακή μεταχείριση.

Τα οφέλη που αναμένονται για τους προμηθευτές υλικών / συνεργάτες είναι:

- ♦ Διασφάλιση τζίρου για μεγάλο χρονικό διάστημα από τη ΦΑΜΑΡ.
- ♦ Βελτίωση ανταγωνιστικής θέσης λόγω βελτιώσεων στην ποιότητα.
- ♦ Χρήση της ΦΑΜΑΡ ως εταιρίας-reference για άλλους πελάτες.

Είναι φανερό ότι από το πρόγραμμα αυτό θα είναι αναγκαίο να αλλάξει η προμηθευτική βάση για την παραγωγή των προϊόντων ορισμένων πελατών ειδικά στο φαρμακευτικό κλάδο, όπου όπως προαναφέρθηκε υπάρχουν αυστηρές απαιτήσεις από τους πελάτες. Για να πετύχει τη συμμετοχή και αποδοχή του πελάτη η ΦΑΜΑΡ του προσφέρει εξολοκλήρου την τυχόν εξοικονόμηση του κόστους αγοράς του υλικού που θα επιτύχει από τη στρατηγική συνεργασία, λόγω των αγοραζόμενων μεγαλύτερων ποσοτήτων.

3.3.3 Αξιολόγηση και επιλογή συνεργάτη

Λόγω της σημαντικότητας της ασφάλειας του τελικού προϊόντος - ειδικά στην περίπτωση των φαρμάκων όπου υπάρχει και αυστηρός κανονιστικός έλεγχος – η διασφάλιση της ποιότητας των υλικών του προμηθευτή είναι για τη ΦΑΜΑΡ πρώτιστης σημασίας. Για αυτό το λόγο το Τμήμα Διασφάλισης Ποιότητας της εταιρίας (corporate level) επιθεωρεί περιοδικά όλους τους υπάρχοντες προμηθευτές (όχι μόνο αυτούς που πρόκειται να αναπτυχθεί στρατηγική συνεργασία) με βάση μια σειρά κριτηρίων ποιότητας, τα οποία διακρίνονται σε *κρίσιμης*, *μεγάλης* και *μικρής* σημασίας. Στον Πίνακα 32 αναφέρονται ενδεικτικά τα σχετικά κριτήρια για υλικά συσκευασίας φαρμακευτικών προϊόντων.

Πίνακας 32: Κριτήρια επιθεώρησης Ποιότητας

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ		
ΚΡΙΣΙΜΗ	ΜΕΓΑΛΗ	ΜΙΚΡΗ
Χώροι / εξοπλισμός	Πιστοποιητικά παραγωγού για α' ύλες	Κατάλληλοι χώροι αποθήκευσης
Προδιαγραφές ΦΑΜΑΡ / τρίτων	Διαχωρισμός κατά παρτίδα α' υλών	Εξαερισμός – κλιματισμός
Ασφάλεια κειμένων (films κλπ.)	Σύστημα χρήσης α' υλών κατά σειρά εισαγωγής (FIFO)	Γραπτές διαδικασίες
Ασφάλεια αναμιξεως υλικών	Πρόγραμμα καθαριότητας	Έλεγχος πρώτων υλών
Σύστημα επισήμανσης / ταυτοποίησης κρισίμων α' υλών	Εκπαίδευση	Διαδικασίες δειγματοληψίας α' υλών
Τεκμηρίωση καταστροφής σκάρτων	Πρόγραμμα απεντόμωσης / μυοκτονίας	Γραπτές μέθοδοι ελέγχου α' υλών
Έννοια παρτίδας (Lot no) παραγωγής (έντυπα υλικά)	Όρια reconciliation κατά στάδια ή στο τελικό προϊόν	Εξοπλισμός για έλεγχο α' υλών
Καθαρισμός γραμμής παραγωγής – χώρων	Διαδικασία δειγματοληψίας τελικού προϊόντος	
Δελτία παραγωγής κατά παρτίδα	Πρόγραμμα βαθμονόμησης – ελέγχου αξιοπιστίας οργάνων (ειδικά για μετρητές εντύπων υλικών, φωτοκύτταρα ελέγχου bar codes)	
Έλεγχοι επί της γραμμής παραγωγής και τεκμηρίωση ελέγχων		
Αξιοπιστία μετρήσεων εντύπων υλικών (τελικά προϊόντα)		
Καθαριότητα (για υλικά ερχόμενα σε επαφή με το προϊόν)		
Καταλληλότητα περιεκτών αποστολής (ποιότητα-επισήμανση)		
Στατιστικός έλεγχος – έκδοση δελτίου ελέγχου		

Οι πιθανοί υποψήφιοι προμηθευτές για στρατηγική συνεργασία επιλέγονται από τον τηρούμενο Κατάλογο Εγκεκριμένων Προμηθευτών. Ο κατάλογος αυτός ενημερώνεται από το Τμήμα Διασφάλισης Ποιότητας ανάλογα με τα αποτελέσματα των επιθεωρήσεων και χρησιμοποιείται από τις κατά τόπους ομάδες προγραμματισμού υλικών των εργοστασίων (site material planning) για τις καθημερινές παραγγελίες υλικών. Η συχνότητα των επιθεωρήσεων ποιότητας σχετίζεται με την ποιοτική επίδοση του προμηθευτή (όσο βελτιώνεται τόσο μειώνεται), σε όρους απορρίψεων παραλαβών και αποτελεσμάτων προηγούμενων επιθεωρήσεων.

Ο Κατάλογος Εγκεκριμένων Προμηθευτών περιέχει τις ακόλουθες στήλες:

⇒ Όνομα προμηθευτή

⇒ Ποσοστό παραλαβών (% όγκου)

⇒ Αρ. επιθεωρήσεων ποιότητας

⇒ Κατάσταση έγκρισης προμηθευτή (1: Πιστοποιημένος, 2: Εγκεκριμένος, 3: Δυνατότητα έγκρισης, 4: Απορριπτέος)

Η σειρά επιλογής των υποψηφίων για ανάπτυξη στρατηγικής συνεργασίας στηρίζεται στο συνδυασμό δύο κριτηρίων: του % όγκου παραλαβών που προέρχονται από κάθε προμηθευτή και την κατάσταση έγκρισής του, ενώ σε κάθε περίπτωση εξαιρούνται οι απορριπτέοι. Ο επιθυμητός στόχος είναι να προσεγγιστεί ο προμηθευτής που έχει το μεγαλύτερο όγκο παραλαβών ανά κατηγορία προϊόντων και είναι «πιστοποιημένος». Κάθε υποψήφιος συνεργάτης αξιολογείται με βάση καθορισμένα κριτήρια, για κάθε ένα από τα οποία δίδεται μια σχετική

βαθμολόγηση. Το τελικό αποτέλεσμα κατατάσσει τους υποψηφίους σε έναν κατάλογο προτεραιότητας.

Τα κριτήρια αξιολόγησης κατά τη διαδικασία επιλογής των υποψηφίων συνεργατών εντάσσονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες - *τιμή, εξυπηρέτηση, ποιότητα και καινοτομία* – και καθένα από αυτά αναλύεται σε αριθμό υποκριτηρίων. Ο Πίνακας 33 παρουσιάζει τα κριτήρια επιλογής και τους αντίστοιχους συντελεστές βαρύτητας στη συνολική βαθμολογία του υποψηφίου συνεργάτη. Η βαθμολόγηση των υποψηφίων συνεργατών συντονίζεται από το Τμήμα Αγορών της εταιρίας (εταιρικό επίπεδο), το οποίο επικοινωνεί με διάφορα εσωτερικά τμήματα για τη συλλογή της βαθμολογίας του προμηθευτή ως κάθε υποκριτήριο, όπως φαίνεται επίσης στον Πίνακα 32.

Έχει δοθεί ιδιαίτερη προσπάθεια στην αντικειμενική, κατά το δυνατό, αξιολόγηση των υποψηφίων συνεργατών. Για αυτό το λόγο η βαθμολογία που δίδεται σε κάθε υποκριτήριο βασίζεται στη σχετική ανάλυση μεταξύ των υποψηφίων σε τρεις διαβαθμίσεις, όπως αναφέρεται ενδεικτικά για τα ακόλουθα υποκριτήρια (σε παρένθεση δίδεται το ποσοστό της μέγιστης βαθμολογίας για κάθε υποκριτήριο):

- ♦ Τιμή: η χαμηλότερη (100%), στο μέσο όρο (50%), η υψηλότερη (0%).
- ♦ Όροι πληρωμής: > 90 ημέρες (100%), 60-90 ημέρες (50%), < 60 ημέρες (0%).
- ♦ Παροχή εκπλώσεων: > 2% (100%), < 2% (50%), καμία έκπτωση (0%).
- ♦ Χρόνοι παράδοσης: ο μικρότερος (100%), στο μέσο όρο (50%), ο μεγαλύτερος (0%).

- ♦ Ευελιξία προβλέψεων: η υψηλότερη (100%), στο μέσο όρο (50%), η χαμηλότερη (0%).
- ♦ Υποστήριξη του πελάτη: πολύ καλή (100%), καλή (50%), ανεπαρκής (0%).
- ♦ % ελαττωματικών/ απορρίψεων: < 0,5% (100%), > 0,5% (0%).
- ♦ Προτεινόμενες ιδέες μείωσης κόστους: οι περισσότερες (100%), στο μέσο όρο (50%), οι λιγότερες (0%).

Η βαθμολόγηση του προμηθευτή ως προς αυτά τα κριτήρια βασίζονται σε πληροφορίες που συλλέγονται από προσφορές, από το πληροφοριακό σύστημα παρακολούθησης των παραδόσεων του προμηθευτή (ακρίβεια και πληρότητα) και από επισκέψεις αξιολόγησης (είτε ποιότητας είτε εγκαταστάσεων) στους χώρους του προμηθευτή.

Με βάση την τελική βαθμολόγηση και την εκδηλωμένη διάθεση του προμηθευτή για ανάπτυξη στρατηγικής συνεργασίας, ο Υπεύθυνος Αγορών προτείνει το συνεργάτη στη Γενική Διεύθυνση.

Πίνακας 33: Κριτήρια αξιολόγησης υποψηφίων συνεργατών

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΒΑΡΥΤΗΤΑ
<p>ΤΙΜΗ:</p> <ul style="list-style-type: none"> Τιμή αγοράς Όροι πληρωμής Παροχή εκπτώσεων σε τιμές 	<ul style="list-style-type: none"> Υπεύθυνος αγορών (εταιρικό επίπεδο) "-" "-" 	50%
<p>ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ:</p> <ul style="list-style-type: none"> Χρόνοι παράδοσης Ευελξία προβλέψεων Υποστήριξη σε ζητήσεις του πελάτη 	<ul style="list-style-type: none"> Υπεύθυνος προγραμματισμού κάθε επιχειρηματικής μονάδας (Ε.Μ.) "-" "-", Υπεύθυνος παραγωγής & συσκευασίας Ε.Μ., Υπεύθυνος ανάπτυξης προϊόντων (εταιρικό επίπεδο), Μηχανικός τεχνολογίας παραγωγής & συσκευασίας Ε.Μ. 	30%
<p>ΠΟΙΟΤΗΤΑ:</p> <ul style="list-style-type: none"> % ελαττωματικών / απορριψιμων 	<ul style="list-style-type: none"> Υπεύθυνος διασφάλισης ποιότητας (εταιρικό επίπεδο) 	10%
<p>ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ:</p> <ul style="list-style-type: none"> Προτεινόμενες ιδέες μείωσης κόστους 	<ul style="list-style-type: none"> Τμήμα αγορών 	10%

3.3.4 Συμφωνία στρατηγικής συνεργασίας

Εφόσον εγκριθεί η σχετική πρόταση συντάσσεται με το συνεργάτη μια σύμβαση πλαίσιο, η οποία περιλαμβάνει τα ακόλουθα θέματα:

- ♦ Πεδίο εφαρμογής της σύμβασης (προϊόντα/ υπηρεσίες που αφορά και επιχειρηματική μονάδα της ΦΑΜΑΡ).
- ♦ Χρόνος ισχύος (τουλάχιστο 3 έτη).
- ♦ Συμφωνημένος τιμοκατάλογος και ειδικοί όροι (πχ. μη χρέωση προεκτυπωτικών από συνεργάτη κουτιών).
- ♦ Εκπτώσεις τιμών βάσει όγκου ή τζίρου αγορών.
- ♦ Όροι παράδοσης και πληρωμής.
- ♦ Παροχή τεχνικής υποστήριξης σε ενδεχόμενη ζήτηση από τη ΦΑΜΑΡ.
- ♦ Άδειες πρόσβασης σε εγκαταστάσεις και δυνατότητα τεχνικών επιθεωρήσεων (πχ. για αξιολόγηση των ανωτέρω υποκριτήριων).
- ♦ Διαδικασία τερματισμού συμφωνίας.
- ♦ Γενικές απαιτήσεις διασφάλισης ποιότητας και παροχής εγγυήσεων.
- ♦ Όρους διατήρησης εχεμύθειας.
- ♦ Επίσημη γλώσσα επικοινωνιών.

Η σύμβαση δεν έχει στόχο να δεσμεύσει νομικά τα δύο μέρη, αλλά αντίθετα αποτελεί ένα πλαίσιο συνεργασίας. Για αυτό το λόγο η έκταση της περιορίζεται στις 2-3 σελίδες. Η βεβαιότητα για τη δέσμευση του άλλου μέρους στην εφαρμογή των συμφωνηθέντων προκύπτει από τον παράγοντα εμπιστοσύνη, που έχει καλλιεργηθεί από τις προηγούμενες συναλλαγές μεταξύ των δύο μερών.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

3.3.5 Διαχείριση σχέσης συνεργασίας

Στο Τμήμα Αγορών της εταιρίας έχει ανατεθεί η διαχείριση της σχέσης με τους στρατηγικούς συνεργάτες, η οποία περιλαμβάνει την τακτική μέτρηση των επιδόσεων του συνεργάτη βάσει συγκεκριμένων μέτρων-κριτηρίων και την ανατροφοδότηση πληροφοριών σε αυτούς για επίτευξη βελτιώσεων. Επίσης, τα στελέχη του τμήματος θα λειτουργούν ως συντονιστές της σχέσης μεταξύ των δύο εταιριών, ειδικά όταν αντιμετωπίζονται προβλήματα επίδοσης ή παράλληλης επικοινωνίας. Κατά τη διαρκή παρακολούθηση της σχέσης ο συνεργάτης αξιολογείται στις τέσσερις κατηγορίες κριτηρίων όπως προαναφέρθηκαν στον Πίνακα 33, αλλά με κάποια επιπρόσθετα επιμέρους μέτρα όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 34.

Πίνακας 34: Κριτήρια παρακολούθησης επίδοσης συνεργάτη

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	ΒΑΡΥΤΗΤΑ
<p><i>ΤΙΜΗ:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Τιμή αγοράς εντός του χαμηλότερου 10% • Όροι πληρωμής • Εκπτώσεις τιμών • Δυνατότητα πρόβλεψης τιμών των α' υλών 	50%
<p><i>ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • % έγκαιρων παραδόσεων • % πληρότητας παραδόσεων • Χρόνοι παράδοσης • Διακύμανση χρόνου παράδοσης • Ευελιξία προβλέψεων • Υποστήριξη σε ζητήσεις του πελάτη 	30%

<p>ΠΟΙΟΤΗΤΑ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • % ελαττωματικών / απορρίψεων • Αριθμός αιτήσεων διορθωτικών ενεργειών • Αριθμός παραπόνων πελατών 	<p>10%</p>
<p>ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Προτεινόμενες ιδέες μείωσης κόστους • Ιδέες μείωσης κόστους που εφαρμόστηκαν 	<p>10%</p>

Εφόσον από κάποια στρατηγική συνεργασία προκύψει ανάγκη τροποποίησης ορισμένων χαρακτηριστικών των υλικών ή/και αλλαγή πηγής προμήθειας, τότε ζητείται η έγκριση της φαρμακευτικής εταιρίας-πελάτη. Η έγκριση μπορεί να περιλαμβάνει και αποστολή δειγμάτων του υλικού σε εργαστήριο του πελάτη ή/και επίσκεψη επιθεώρησης από προσωπικό του πελάτη.

Εφόσον απαιτείται αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας του προμηθευτή για να καλυφθούν οι αιτούμενες ανάγκες της εταιρίας, τότε η ΦΑΜΑΡ εξετάζει τη δυνατότητα συμμετοχής της στην επένδυση του συνεργάτη της. Η συμμετοχή αυτή μέχρι στιγμής έχει λάβει χώρα με τις ακόλουθες μορφές:

- Εξαγορά εξοπλισμού με κεφάλαια της ΦΑΜΑΡ και εγκατάσταση στον προμηθευτή με ευνοϊκούς όρους αποπληρωμής ή/και προνομιακής χρήσης του εξοπλισμού για τις παραγγελίες της ΦΑΜΑΡ.
- Συγχρηματοδότηση του εξοπλισμού με συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο του προμηθευτή.

Στο πλαίσιο διαχείρισης της σχέσης θα υπάρχουν συχνές συναντήσεις μεταξύ των διοικήσεων των δύο μερών για τη θέσπιση στόχων βελτίωσης της επίδοσης για τις επόμενες χρονικές περιόδους.

Όσο αφορά τον ανταγωνισμό της ΦΑΜΑΡ μάλλον δεν εφαρμόζονται παρόμοιες στρατηγικές εφοδιασμού.

Η προμηθευτική βάση της εταιρίας αναμένεται να μειωθεί σε 1-2 συνεργάτες ανά κατηγορία υλικών το οποίο θα προσφέρει σημαντικά οφέλη στη ΦΑΜΑΡ.

3.4 Στρατηγικές συνεργασίες στο φαρμακευτικό κλάδο

3.4.1 Παρουσίαση εταιρίας - Υπόβαθρο

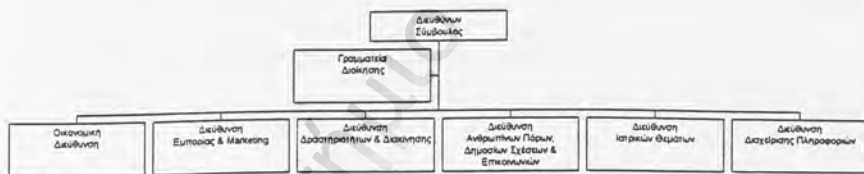
Η JANSSEN-CILAG αποτελεί τη δραστηριοποίηση του πολυεθνικού ομίλου εταιριών Johnson & Johnson στο φαρμακευτικό τομέα. Η ιστορία της ξεκινά από το 1947, ενώ η σημερινή της μορφή σε Ευρώπη και Ελλάδα δημιουργήθηκε το 1994 με τη συγχώνευση των εταιριών Cilag και Janssen Pharmaceutica. Η εταιρία δραστηριοποιείται εντατικά στον τομέα της φαρμακευτικής έρευνας σε μια προσπάθεια να συμβάλλει στη βελτίωση των συνθηκών υγείας εκατομμυρίων ανθρώπων σε όλο τον κόσμο. Οι φαρμακευτικοί τομείς/θεραπευτικά πεδία δραστηριοποίησης της εταιρίας είναι:

- Δερματολογία – Μυκητιασικές λοιμώξεις
- Γαστρεντερολογία
- Αναισθησιολογία
- Αλλεργιολογία
- Βιοτεχνολογία
- Ψυχιατρική
- Νευρολογία

Η Ελληνική θυγατρική της εταιρίας εστιάζει τις δραστηριότητές της στους ακόλουθους τομείς:

- ♦ Παραγωγή και συσκευασία φαρμάκων στις περισσότερες μορφές, η οποία αναλαμβάνεται από μεγάλη βιομηχανία υπεργολαβικής παραγωγής φαρμάκων.
- ♦ Εισαγωγή ετοιμών φαρμακευτικών σκευασμάτων από άλλα εργοστάσια της εταιρίας.
- ♦ Αποθήκευση και διανομή ετοιμών προϊόντων στην Ελλάδα και σε άλλες θυγατρικές στο εξωτερικό. Οι υπηρεσίες αυτές πρόσφατα ανατέθηκαν σε εταιρία 3PL ειδικευμένη στον φαρμακευτικό κλάδο.

Η επιχείρηση είναι οργανωμένη σε διάφορες διευθύνσεις, όπως παρουσιάζεται στο οργανόγραμμα του Σχήματος 17.



Σχήμα 17: Οργανωτική δομή JANSSEN-CILAG

Το παρακάτω κείμενο είναι ένα απόσπασμα από τη δήλωση με τα «πιστεύω» της επιχείρησης:

«Πιστεύουμε ότι η πρώτη μας ευθύνη είναι προς τους γιατρούς, τις νοσοκόμες και τους ασθενείς, τις μητέρες, τους πατέρες και όσους άλλους χρησιμοποιούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας.

Για να ανταποκρινόμαστε στις ανάγκες τους οτιδήποτε κάνουμε πρέπει να είναι υψηλής ποιότητας.

Πρέπει συνεχώς να προσπαθούμε να ελαττώνουμε το κόστος των προϊόντων μας, ώστε να διατηρούμε τις τιμές λογικές.

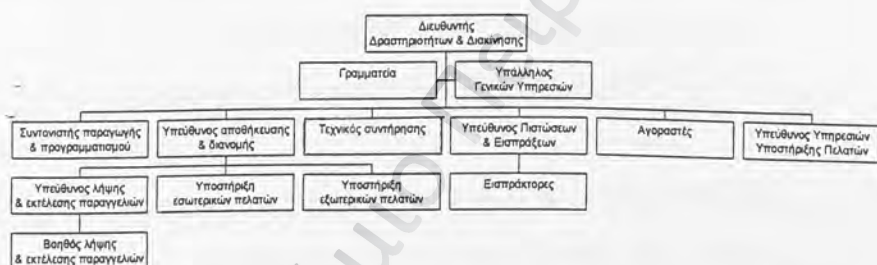
Οι παραγγελίες των πελατών πρέπει να εκτελούνται με συνέπεια και με ακρίβεια. Πρέπει να δίνεται η δυνατότητα στους προμηθευτές και στους αντιπροσώπους μας να έχουν ένα εύλογο κέρδος.....».

Η τελευταία πρόταση του αποσπάσματος δείχνει ότι η προώθηση σχέσεων win-win με τους προμηθευτές της επιχείρησης πηγάζει από τις δεσμεύσεις της ανώτατης διοίκησης.

3.4.2 Στρατηγική εφοδιασμού

Η στρατηγική εφοδιασμού της επιχείρησης σχεδιάζεται τοπικά από τη Διεύθυνση Δραστηριοτήτων & Διακίνησης (Local Purchasing) υπό τις γενικές κατευθύνσεις του Τμήματος International Sourcing της μητρικής εταιρίας.

Στο Σχήμα 18 παρουσιάζεται το οργανόγραμμα της Διεύθυνσης Δραστηριοτήτων & Διακίνησης της εταιρίας.



Σχήμα 18: Οργανωτική δομή Διεύθυνσης Δραστηριοτήτων & Διακίνησης

Οι τελικοί στόχοι υποβάλλονται γραπτώς στη διοίκηση για έγκριση. Το έγγραφο καθορισμού των στόχων περιέχει έναν πίνακα με τις ακόλουθες στήλες:

- Περιγραφή στόχου (πχ. Μακροπρόθεσμες συμφωνίες).
- Ποσοτικοποίηση στόχου (πχ. Πραγματικός αριθμός μακροπρόθεσμων συμφωνιών ή ποσοστό στο σύνολο).
- Δείκτες/κριτήρια επίτευξης στόχου (πχ. Αριθμός/ποσοστό πολυετών συμφωνιών ή ποσοστό αξίας αγορών μέσω πολυετών συμφωνιών).

Η JANSSEN-CILAG από το 1985 έχει ξεκινήσει μια προσπάθεια συρρίκνωσης της προμηθευτικής βάσης της, κυρίως στους ακόλουθα προϊόντα και υπηρεσίες:

- Βοηθητικά υλικά παραγωγής (τα δραστικά συστατικά των φαρμάκων παρασκευάζονται σε άλλα εργοστάσια της εταιρίας και εισάγονται στην Ελλάδα).
- Υλικά συσκευασίας προϊόντων.
- Υπεργολαβική παραγωγή φαρμακευτικών προϊόντων.
- Υπηρεσίες αποθήκευσης και διανομής των ετοιμών προϊόντων.
- Υπηρεσίες εκτύπωσης έντυπου υλικού (διαφήμισης, ενημέρωσης ιατρών κλπ).

Οι προσπάθειες αυτές χαρακτηρίστηκαν ως στρατηγικές συνεργασίες αφού «άνω του 90% του τζίρου αγορών αυτών των προϊόντων ή υπηρεσιών θα συγκεντρώνονταν σε έναν μόνο προμηθευτή (single sourcing), με τον οποίο θα υπήρχε σύμπτωση των μελλοντικών στόχων ανάπτυξης (ο στόχος του είναι και στόχος μας)». Αυτό βέβαια έχει μια σειρά από συνέπειες για τη λειτουργία αγορών της επιχείρησης που περιγράφονται παρακάτω:

- Θέσπιση μακροχρόνιων συμφωνιών με έναν ή δύο προμηθευτές, οι οποίες περιλαμβάνουν αμοιβαία δέσμευση πόρων.
- Αύξηση του ρίσκου διακοπής της τροφοδοσίας σε περίπτωση απρόσμενων γεγονότων (πχ. καταστροφή εγκαταστάσεων προμηθευτή, απεργίες, αδικαιολόγητες αυξήσεις τιμών).

Ειδικά για τον τελευταίο λόγο η επιχείρηση προετοιμάζει Σχέδια Έκτακτης Ανάγκης για εξεύρεση εναλλακτικής πηγής και συνέχισης της τροφοδοσίας.

Έτσι, από 800 προμηθευτές το 1985 έφτασαν σήμερα (2001) τους 130. Η κατάσταση ενός προμηθευτή της JANSSEN-CILAG μπορεί να εντάσσεται σε 3 κατηγορίες:

- Απλός προμηθευτής: είναι αυτός που προμηθεύει προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν εντάσσονται στις ανωτέρω κατηγορίες και με τον οποίο δεν υπάρχει συμφωνία μακροχρόνιας συνεργασίας, αλλά οι αγορές γίνονται με ζήτηση προσφορών.
- Τοπικός στρατηγικός συνεργάτης: είναι αυτός με τον οποίο υπάρχει συμφωνία μακροχρόνιας συνεργασίας και με βάση την οποία προμηθεύει προϊόντα ή/και υπηρεσίες σε τοπικό επίπεδο, όπως η περίπτωση των υπηρεσιών logistics που θα εξετάσουμε παρακάτω.
- Παγκόσμιος (global) στρατηγικός συνεργάτης: είναι αυτός με τον οποίο υπάρχει συμφωνία μακροχρόνιας συνεργασίας και με βάση την οποία μπορεί να προμηθεύει προϊόντα ή/και υπηρεσίες την JANSSEN-CILAG σε παγκόσμια κλίμακα.

Αυτή είναι και η σειρά των δυνατών φάσεων που μπορεί να περάσει η σχέση συνεργασίας ενός προμηθευτή με τη JANSSEN-CILAG.

3.4.3 Η υπεργολαβική ανάθεση των υπηρεσιών logistics στην

JANSSEN-CILAG

Στις αρχές του 1999 η Διεύθυνση Δραστηριοτήτων & Διακίνησης εξετάζοντας διάφορες εναλλακτικές αποφάσισε να προτείνει στη διοίκηση την ανάθεση της δραστηριότητας αποθήκευσης και διακίνησης των ετοιμών προϊόντων της επιχείρησης σε εξωτερική εταιρία παροχής υπηρεσιών Logistics (3PL).

Η προσπάθεια για την εξεύρεση, ανάπτυξη και συμφωνία με έναν αξιόπιστο προμηθευτή υπηρεσιών 3PL ήταν αφενός πρωτόγνωρη για τη JANSSEN-CILAG αφού μέχρι τότε η λειτουργίες αποθήκευσης και διανομής γίνονταν με ιδιόκτητες εγκαταστάσεις και μέσα, και αφετέρου έθετε μια σειρά από προκλήσεις ως προς τις ικανότητες του υποψηφίου προμηθευτή λόγω:

- ⇒ Η αποθήκευση και διανομή των φαρμακευτικών προϊόντων απαιτεί ειδικές συνθήκες θερμοκρασίας και υγρασίας.
- ⇒ Οι απαιτήσεις εξασφάλισης (security control) των προϊόντων είναι ιδιαίτερα αυστηρές και νομοθετικά ελεγχόμενες (ΕΟΦ, Εφορία κλπ).
- ⇒ Οι απαιτήσεις της επιχείρησης για την ποιοτική εξυπηρέτηση (πληρότητα και ακρίβεια παραδόσεων) των πελατών της είναι ιδιαίτερα υψηλές.

Έτσι, σύμφωνα με όσα προαναφέρθηκαν, αυτού του είδους η συνεργασία χαρακτηρίστηκε από τη διοίκηση της επιχείρησης ως στρατηγική συνεργασία.

Τα επιδιωκόμενα οφέλη για τη JANSSEN-CILAG από το πρόγραμμα αυτό είναι:

- Βελτίωση κόστους δραστηριοτήτων αποθήκευσης και διανομής προϊόντων και μετατροπή σε πιο ελεγχόμενο (από σταθερό σε μεταβλητό) – εξάλειψη διοικητικού κόστους.
- Βελτίωση ποιότητας εξυπηρέτησης πελατών μέσω ταχύτερης ανταπόκρισης στις ανάγκες της επιχείρησης και προγραμμάτων οικονομικής ανάπτυξης του συνεργάτη.

Τα οφέλη που αναμένονται για τον προμηθευτή / συνεργάτη υπηρεσιών 3PL είναι:

- ♦ Διασφάλιση τζίρου για μεγάλο χρονικό διάστημα από τη JANSSEN-CILAG.
- ♦ Βελτίωση ανταγωνιστικής θέσης στον κλάδο των φαρμακευτικών προϊόντων λόγω ειδίκευσης μέσω της συνεργασίας.
- ♦ Χρήση του ονόματος της JANSSEN-CILAG ως εταιρίας-reference για άλλους πελάτες.

3.4.4 Η διαδικασία ανάθεσης των υπηρεσιών αποθήκευσης & διανομής στη JANSSEN-CILAG

Η εταιρική διαδικασία που ακολουθήθηκε για την ανάπτυξη επιτυχών συνεργασιών υπεργολαβικής ανάθεσης της αποθήκευσης & διανομής των τελικών προϊόντων της JANSSEN-CILAG αναλύεται παρακάτω:

Διερεύνηση αγοράς εφοδιασμού

Αφού λήφθηκε η απόφαση για ανάθεση σε υπεργολάβο των υπηρεσιών αποθήκευσης & διανομής, η Διεύθυνση Δραστηριοτήτων & Διακίνησης έκανε μια έρευνα στην αγορά εφοδιασμού για την εξεύρεση του καταλληλότερου προμηθευτή. Η έρευνα αγοράς βασίστηκε στις γνώσεις των έμπειρων αγοραστών της διεύθυνσης, αλλά και του χρήστη των υπηρεσιών δηλαδή του Τμήματος Αποθήκευσης & Διανομής το οποίο ανήκει επίσης στην ανωτέρω διεύθυνση.

Το αποτέλεσμα αυτής της φάσης είναι να δημιουργηθεί μια λίστα υποψηφίων (max 4), με τους οποίους έγινε αρχική επαφή για την παρουσίαση της ανάγκης της JANSSEN-CILAG, ώστε να εκφράσουν την επιθυμία τους για συνεργασία. Στη συνέχεια οι υποψήφιοι υπέβαλαν αρχικές προσφορές για την ανάληψη του ανωτέρω έργου.

Αξιολόγηση υποψηφίων συνεργατών

Το επόμενο βήμα είναι η ομάδα αξιολόγησης της Διεύθυνσης Δραστηριοτήτων & Διακίνησης να προχωρήσει στη λεπτομερή αξιολόγηση των ικανοτήτων των υποψηφίων. Για αυτό το λόγο η ομάδα επισκέπτεται τον προμηθευτή για συλλογή, με τη βοήθεια σχετικού ερωτηματολογίου-εντύπου, τα στοιχεία του Πίνακα 35.

Πίνακας 35: Πληροφορίες προαξιολόγησης υποψηφίων

- | | |
|--|---|
| • Στοιχεία ιδιοκτησίας επιχείρησης (μητρική, θυγατρική κλπ.) | • Έλεγχος ποιότητας (% πιστοπ. προμηθευτών, έλεγχος εισερχομένων, έλεγχος διεργασιών) |
| • Κύριες δραστηριότητες επιχείρησης | • Υγιεινή, Ασφάλεια Εργαζομένων & Προστασία Περιβάλλοντος |
| • Προϊόντα/Υπηρεσίες ενδιαφέροντος | • Σχεδιασμός προϊόντων & υπηρεσιών (τεκμηρίωση σχεδιασμού, αλλαγές σχεδιασμού, έρευνα & ανάπτυξη) |
| • Αριθμός εργαζομένων και ύπαρξη σωματείων | • Διαχείριση υλικού (ακρίβεια αποθεμάτων, συστήματα, αποθήκευση, αποστολές κλπ). |
| • Οικονομικά στοιχεία επιχείρησης (πωλήσεις, ισολογισμός κλπ.) | |
| • Οργανωτική δομή και στελέχη-κλειδιά | |
| • Στοιχεία εγκαταστάσεων (εξοπλισμός, επίπεδο στελέχωσης, παραγ. δυναμικότητα) | |

Αμέσως μόλις συλλεχθούν τα στοιχεία ακολουθεί η αξιολόγηση των υποψηφίων, η οποία βασίζεται στα κριτήρια του Πίνακα 36.

Πίνακας 36: Κριτήρια & βαρύτητα αξιολόγησης υποψηφίων

Κριτήρια αξιολόγησης	Βαρύτητα
Αξία αγοράς	35%
Ποιότητα προϊόντων/υπηρεσιών: ύπαρξη συστήματος ποιότητας κλπ.)	40%
Άλλα: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Επικοινωνία (εύκολες επαφές, επαφή με ένα πρόσωπο) ▪ Μέγεθος επιχείρησης (τζίρος κλπ.) ▪ Γεωγραφική κάλυψη ▪ 	25%

Συμφωνία στρατηγικής συνεργασίας

Η ομάδα αξιολόγησης επιλέγει τον υποψήφιο συνεργάτη, που ικανοποιεί καλύτερα τα κριτήρια και συντάσσει σύμβαση συνεργασίας η οποία περιλαμβάνει τα ακόλουθα θέματα:

- ♦ Πεδίο εφαρμογής της σύμβασης (προϊόντα/ υπηρεσίες που αφορά).
- ♦ Χρόνος ισχύος (5 έτη για τις υπηρεσίες ανάθεσης αποθήκευσης & διανομής).
- ♦ Συμφωνημένος τιμοκατάλογος.
- ♦ Όροι παράδοσης και πληρωμής.

- ♦ Πρόσβαση σε εγκαταστάσεις και δυνατότητα διεξαγωγής επιθεωρήσεων από τη JANSSEN-CILAG.
- ♦ Διαδικασία τερματισμού συμφωνίας (6μηνη προειδοποίηση).
- ♦ Γενικές απαιτήσεις διασφάλισης ποιότητας και παροχής εγγυήσεων.
- ♦ Όρους διατήρησης εχεμύθειας.

Επίσης, στο σημείο αυτό, αν και δεν αναφέρεται ρητά στη σύμβαση, καθορίζονται τα πρόσωπα επικοινωνίας μεταξύ των δύο επιχειρήσεων για τη διευκόλυνση της εκτέλεσης του έργου της σύμβασης.

Διαχείριση σχέσης συνεργασίας

Η παρακολούθηση της επίδοσης του συνεργάτη Αποθήκευσης & Διανομής αποτελεί αρμοδιότητα της Διεύθυνσης Δραστηριοτήτων & Διακίνησης. Η παρακολούθηση αυτή γίνεται με αμοιβαία συμφωνημένους δείκτες επίδοσης, οι οποίοι είναι οι ακόλουθοι:

- ♦ Ανταπόκριση προς τον πελάτη.
- ♦ Ποσοστό ανεκτέλεστων παραγγελιών.
- ♦ Απόδοση παραδόσεων (% ορθών παραγγελιών).
- ♦ Μέση αξία ανεκτέλεστων παραγγελιών.
- ♦ Μέση αξία μηνιαίων αποστολών.
- ♦ Ροή επεξεργασίας παραγγελιών.
- ♦ Αριθμός μηνιαίων παραγγελιών.
- ♦ Αριθμός μηνιαίων τηλεφωνικών κλήσεων από πελάτες.

Επίσης, 2-3 φορές ανά έτος γίνεται επίσκεψη-επιθεώρηση από το Τμήμα Αποθήκευσης & Διακίνησης στο συνεργάτη, η οποία σκοπεύει στην αξιολόγηση των πρακτικών του συνεργάτη στους τομείς του Πίνακα 37.

Πίνακας 37: Σημεία επιθεώρησης συνεργάτη αποθήκευσης-διανομής

- | | |
|---|---|
| ♦ Επάρκεια αποθηκευτικών χώρων | ♦ Έλεγχος τρόπου αποθήκευσης προϊόντων για κλινικές μελέτες |
| ♦ Καθαριότητα χώρων | ♦ Έλεγχος αρχείων μη συμμορφουμένων προϊόντων |
| ♦ Πρόγραμμα απεντόμωσης/μυοκτονίας – τεκμηρίωση υλοποίησης | ♦ Έλεγχος αρχείων διορθωτικών & προληπτικών ενεργειών |
| ♦ Πυρασφάλεια κτιρίου | ♦ Έλεγχος αρχείων εσωτερικών επιθεωρήσεων |
| ♦ Έλεγχος θερμοκρασίας/υγρασίας χώρων – τεκμηρίωση | ♦ Έλεγχος παραλαβής προϊόντων |
| ♦ Έλεγχος βαθμονόμησης οργάνων μέτρησης – τεκμηρίωση | ♦ Έλεγχος τρόπου εκτέλεσης παραγγελίας |
| ♦ Έλεγχος τρόπου αποθήκευσης προϊόντων προς καταστροφή | ♦ Έλεγχος χειρισμού επιστροφών |
| ♦ Έλεγχος τρόπου φύλαξης ναρκωτικών προϊόντων | ♦ Αποθήκευση προϊόντων βάσει FIFO |
| ♦ Έλεγχος τρόπου αποθήκευσης προϊόντων ψυγείου | ♦ Έλεγχος τρόπου συσκευασίας προϊόντων |
| ♦ Έλεγχος τρόπου συσκευασίας παραγγελιών με προϊόντα ψυγείου | ♦ Χειρισμός ανάκλησης παρτίδας |
| ♦ Έλεγχος τήρησης και αποθήκευσης αντιδειγμάτων εισαγομένων προϊόντων | |

Τα αποτελέσματα των δεικτών διαρκούς παρακολούθησης και των επιθεωρήσεων συζητούνται σε τακτικές συναντήσεις μεταξύ της Διεύθυνσης Δραστηριοτήτων & Διακίνησης και του προσωπικού του συνεργάτη. Σε αυτές τις συναντήσεις τίθενται στόχοι βελτίωσης ή καθορίζεται ένα πρόγραμμα διορθωτικών/προληπτικών ενεργειών, ώστε να βελτιώνεται η επίδοση του συνεργάτη με την πάροδο του χρόνου σταθερά.

Εφόσον απαιτείται αύξηση της δυναμικότητας του προμηθευτή για να καλυφθούν οι αιτούμενες ανάγκες της εταιρίας, τότε η JANSSEN-CILAG εξετάζει τη δυνατότητα συμμετοχής στην επένδυση του συνεργάτη, ώστε να περιοριστεί το αναλαμβανόμενο ρίσκο.

3.4.5 Γενίκευση διαδικασίας ανάπτυξης στρατηγικών συνεργασιών στη JANSSEN-CILAG

Η διαδικασία που περιγράφηκε στο τμήμα 3.4.4 πλέον ακολουθείται για την ανάπτυξη επιτυχών στρατηγικών συνεργασιών σε κάθε κατηγορία προϊόντων ή/και υπηρεσιών από αυτές που αναφέρθηκαν στο τμήμα 3.4.2.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στην ομάδα ανάπτυξης της JANSSEN-CILAG συμμετέχουν η Διεύθυνση Δραστηριοτήτων & Διακίνησης (ως συντονιστής) καθώς και το αντίστοιχο τμήμα-χρήστης των αγοραζόμενων προϊόντων /υπηρεσιών. Τα κριτήρια για την ένταξη μιας κατηγορίας προϊόντων /υπηρεσιών στην προσπάθεια δημιουργίας μακροχρόνιων συνεργασιών είναι ο ετήσιος τζίρος αγορών και η σημαντικότητά της για την εύρυθμη λειτουργία της εταιρίας.

Ο χρονικός ορίζοντας των συμφωνιών αυτών είναι τουλάχιστο 2 έτη ενώ μπορεί να φθάσει τα 5 έτη, όπως για παράδειγμα στην περίπτωση υπεργολαβικής ανάθεσης της παραγωγής ετοιμών προϊόντων.

Οι δείκτες διαρκούς παρακολούθησης της σχέσης τροποποιούνται από αυτούς που αναφέρθηκαν στο τμήμα 3.4.4 ανάλογα με το προμηθευόμενο προϊόν/ υπηρεσία.

Έτσι η JANSSEN-CILAG κατάφερε να μειώσει την προμηθευτική της βάση στο 1/6 μέσα σε 15 χρόνια.

Για να ευθυγραμμίσει περισσότερο τους προμηθευτές της με τους στόχους της η JANSSEN-CILAG σε ετήσια βάση διεξάγει μια τελετή βράβευσης του καλύτερου προμηθευτή, η οποία περιλαμβάνει συνήθως ηθικά βραβεία (πχ. αναμνηστικές πλακέτες, ταξίδια σε στελέχη-κλειδιά του

προμηθευτή κλπ). Ο καλύτερος προμηθευτής επιλέγεται βάσει των δεικτών απόδοσης που παρακολουθούνται και σύμφωνα με εσωτερική έρευνα της γνώμης των χρηστών που διεξάγεται από τη Διεύθυνση Δραστηριοτήτων & Διακίνησης.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

4. Συζήτηση αποτελεσμάτων

4.1 Ορισμός στρατηγικών συνεργασιών

Όπως προκύπτει από την περιγραφή των περιπτώσεων ο όρος στρατηγική συνεργασία περιλαμβάνει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, τα οποία τη διαφοροποιούν από τις τυπικές σχέσεις συνεργασίας μεταξύ πελατών-προμηθευτών:

- Μακροχρόνια συνεργασία μεταξύ των δύο μερών, δηλαδή αλληλοδέσμευση των 2 μερών για συνεργασία σε βάθος χρόνου.
- Εμπιστοσύνη στις ικανότητες του άλλου μέρους.
- Συμβατότητα στόχων και κοινή πορεία των 2 επιχειρήσεων.
- Αμοιβαία επωφελείς σχέσεις συνεργασίας.

Τα ανωτέρω γνωρίσματα συμβαδίζουν με τα όσα αναφέρθηκαν στο Τμήμα 2.4, κατά συνέπεια μπορούμε να εξάγουμε τον παρακάτω ορισμό για τις στρατηγικές συνεργασίες:

Ο όρος «στρατηγική συνεργασία» περιγράφει μια αμοιβαία επωφελή σχέση, που χαρακτηρίζεται από αμοιβαία εμπιστοσύνη και συμβατότητα επιδιώξεων μεταξύ των 2 μερών, και περιλαμβάνει μακροχρόνια δέσμευση συνεργασίας.

Ο χαρακτηρισμός «μακροχρόνια» δε θα πρέπει να μας παραπέμπει αναγκαστικά σε κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, αν και από τις μελέτες περιπτώσεων προκύπτει ότι συνήθως πρόκειται για άνω των 2 ετών, αλλά στη θέληση των δύο μερών για διαρκή συνεργασία με το άλλο μέρος ανεξαρτήτως των νομικών δεσμεύσεων (τύπου συμβάσεως) που μπορεί να αναλαμβάνονται. Επίσης, η μακροχρόνια συνεργασία σε

κάποιες περιπτώσεις μπορεί να σημαίνει μοναδική πηγή προμήθειας (single sourcing), αν και συνήθως υπάρχει και μια εναλλακτική για αντιμετώπιση εκτάκτων καταστάσεων.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι μια βασική διαφορά που εντοπίστηκε ανάμεσα στις μελέτες περιπτώσεων είναι ότι το μήκος χρόνου της συνεργασίας, η στενότητα και η συνέπεια παρακολούθησης διέφεραν ανάλογα με το παρεχόμενο προϊόν ή υπηρεσία που αφορούν. Έτσι, στην περίπτωση υπερβολαβικής ανάθεσης παραγωγής ετοιμού προϊόντος ή υπηρεσιών αποθήκευσης & διανομής η εξάρτηση από το συνεργάτη είναι μεγαλύτερη, για αυτό το λόγο η επιχείρηση-πελάτης θα πρέπει να ξοδέψει αρκετούς πόρους για τον έλεγχο και τη στενή παρακολούθηση της σχέσης. Αυτό το φαινόμενο είναι αναμενόμενο αφού προκύπτει και από το σχήμα εξάρτησης του Cousins (βλέπε Τμήμα 2.3).

4.2 *Οφέλη στρατηγικών συνεργασιών*

Τα οφέλη που προσδοκούν οι επιχειρήσεις που μελετήθηκαν από τις στρατηγικές συνεργασίες συμπίπτουν σε μεγάλο βαθμό με αυτά που αναφέρονται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση (βλέπε Τμήμα 2.7).

Βέβαια, θα πρέπει να σημειωθεί ότι ορισμένα είναι πρώτης προτεραιότητας – και στην ουσία αποτελούν τους κρίσιμους παράγοντες που οδήγησαν στην υιοθέτηση τέτοιων στρατηγικών – ενώ άλλα εμφανίζονται παράπλευρα. Ο κυριότερος παράγοντας που αναφέρεται ως κίνητρο για την επιδίωξη στρατηγικών συνεργασιών είναι η μείωση της αβεβαιότητας, η οποία μπορεί να μεταφράζεται άμεσα σε:

- ♦ Διασπορά ρίσκου ανάπτυξης και βιομηχανοποίησης προϊόντος (περίπτωση υπεργολαβικής παραγωγής) ή
- ♦ Σε σταθερότητα τιμών, ποιότητας και παράδοσης υλικών (περίπτωση αγοράς υλικών και υπεργολαβικής ανάθεσης αποθήκευσης & διανομής).

Τα αναμενόμενα οφέλη από την πλευρά του αγοραστή/πελάτη παρουσιάζουν διαφορές ανάλογα με το είδος του προϊόντος ή της υπηρεσίας που αγοράζουν και αφορά η στρατηγική συνεργασία με τον προμηθευτή. Επίσης, οι επιδιώξεις των πωλητών/προμηθευτών από τη στρατηγική συνεργασία σχετίζονται με το είδος του προϊόντος ή της υπηρεσίας που πωλούν.

Ο Πίνακας 38 παρουσιάζει μια σύνοψη των πλέον συνηθισμένων πλεονεκτημάτων που επιζητούνται από τις στρατηγικές συνεργασίες. Ο Πίνακας επίσης παρουσιάζει τις διαφορές που εντοπίζονται λόγω της φύσης των προϊόντων/υπηρεσιών.

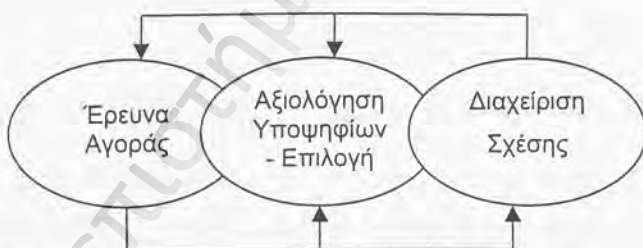
Πίνακας 38: Οφέλη στρατηγικών συνεργασιών

	Υπεργολαβία	Αγορά α' υλών και υλικών συσκευασίας
Οφέλη πελάτη		
Ανάπτυξη χαρτοφυλακίου προϊόντων με ελάχιστη επένδυση κεφαλαίου	√	
Μείωση αριθμού προμηθευτών	√	√
Μείωση κόστους προϊόντων / υπηρεσιών	√	√
Βελτίωση ποιότητας προϊόντων/ εξυπηρέτησης - Μείωση ανακλήσεων προϊόντων	√	√
Ανάπτυξη τεχνικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων του προσωπικού	√	
Οφέλη προμηθευτή		
Εξασφάλιση φόρτου εργασίας για μακρές περιόδους	√	√
Βελτίωση ανταγωνιστικής θέσης		√
Εκμετάλλευση ευκαιριών ανάπτυξης	√	
Ανάπτυξη ικανοτήτων διοίκησης/ οργάνωσης στο προσωπικό	√	
Ανάπτυξη τεχνογνωσίας σε διάφορους τομείς	√	

4.3 Διεργασία ανάπτυξης στρατηγικών συνεργασιών

Αντίθετα με όσα αναφέρονται στη βιβλιογραφία (βλέπε Σχήμα 12) σχετικά με τη διεργασία (process) ανάπτυξης μιας στρατηγικής συνεργασίας, η μελέτη των ελληνικών περιπτώσεων επιχειρήσεων έδειξε ότι στην πράξη η αλληλουχία των σταδίων ή ακόμη και τα στάδια δεν είναι πάντοτε τόσο αυστηρά θεσπισμένα.

Αντίθετα, όπως δείχνει και το Σχήμα 19 υπάρχουν τρία βασικά στάδια τα οποία όμως έχουν αρκετή αλληλοεπικάλυψη, ενώ πάντοτε μετά από κάθε στάδιο δυνητικά υπάρχει ανατροφοδότηση στα προηγούμενα για επαναξιολόγηση των αποφάσεων που έχουν ήδη ληφθεί υπό το πρίσμα των νέων δεδομένων.



Σχήμα 19: Διεργασία ανάπτυξης στρατηγικών συνεργασιών

Έτσι, πολλές φορές μπορεί από την αξιολόγηση των υποψηφίων να μην προκύψει ικανός συνεργάτης και να πρέπει να γίνει εκ νέου συστηματικότερη έρευνα αγοράς ή κατά το στάδιο της διαχείρισης σχέσης η επιχείρηση-πελάτης να μην είναι ευχαριστημένη με το συνεργάτη της και να ξανακάνει έρευνα αγοράς ή να επιστρέψει στη λίστα των αξιολογημένων υποψηφίων συνεργατών για να βρει κάποιον νέο.

Η έρευνα της αγοράς εφοδιασμού γίνεται με παρόμοιο τρόπο σε όλες τις περιπτώσεις (εμπορικές εκθέσεις, κατάλογοι, αδελφές εταιρίες, αναζήτηση στο διαδίκτυο κλπ.) ανεξαρτήτως του είδους προϊόντος ή υπηρεσίας, ενώ συνήθως βασίζεται σε ιστορικές συνεργασίες της επιχείρησης με υπάρχοντες προμηθευτές της. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται για τα άλλα δύο στάδια της διεργασίας στις επόμενες παραγράφους.

Το στάδιο αξιολόγησης των υποψηφίων είναι αρκετά ενδελεχές στις περιπτώσεις που εξετάστηκαν και μάλλον πρέπει να οφείλεται στο γεγονός ότι το προμηθευόμενο προϊόν/υπηρεσία επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα/ασφάλεια του τελικού προϊόντος. Σε γενικές γραμμές τα κριτήρια αξιολόγησης και επιλογής των υποψηφίων σε όλες τις περιπτώσεις εμπίπτουν στις γενικές κατηγορίες: *τιμή, ποιότητα και παράδοση*, ενώ η μέθοδος αξιολόγησης μπορεί να είναι ποσοτική ή καθαρά ποιοτική. Στην περίπτωση της υπεργολαβικής ανάθεσης χρησιμοποιούνται και κριτήρια που ξεφεύγουν από τις ανωτέρω κατηγορίες και αφορούν τη γενικότερη επιχειρηματική εικόνα των υποψηφίων, όπως οικονομική σταθερότητα, εγκαταστάσεις, στρατηγική κλπ., αλλά πάντως αξιολογούνται με υποκειμενικό τρόπο.

Η διεργασία αυτή αναλαμβάνεται συνήθως από μια διατμηματική ομάδα όπου συμμετέχουν διάφορες λειτουργίες ανάλογα με το προμηθευόμενο είδος ή υπηρεσία. Συνήθως, οι ακόλουθες λειτουργίες σχεδόν πάντοτε συμμετέχουν σε κάποια (αν όχι σε όλες) από τις φάσεις της διεργασίας:

- ♦ Λειτουργία προμηθειών (όχι απαραίτητα με αυτό το όνομα – βλέπε τμήμα 3.4).

- ◆ Εσωτερικός Χρήστης προϊόντος ή υπηρεσίας (παραγωγή ή εμπορικό τμήμα).
- ◆ Λειτουργία διαχείρισης ποιότητας.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

4.4 Ρόλος λειτουργίας προμηθειών στην ανάπτυξη στρατηγικών συνεργασιών

Όπως προέκυψε από τη μελέτη των ελληνικών περιπτώσεων στρατηγικών συνεργασιών η στρατηγική προμηθειών των επιχειρήσεων σε κάθε περίπτωση σχεδιάζεται από το Τμήμα Προμηθειών και εγκρίνεται από τη γενική διεύθυνση. Αυτό σημαίνει μια σημαντική αλλαγή σε σχέση με την παραδοσιακή αντιμετώπιση του τμήματος προμηθειών, δηλαδή η λειτουργία αυτή αποκτά πλέον στρατηγικό ρόλο και δεν αποτελεί απλώς διεκπεραιωτή αποφάσεων αγορών που λαμβάνονται από άλλους (συνήθως τους χρήστες).

Μάλιστα, σε κάθε περίπτωση ο εντοπισμός της ανάγκης ή ευκαιρίας για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής συνεργασίας, ο συντονισμός της διεργασίας και η διαχείριση των σχέσεων συνεργασιών αναλαμβάνεται από τη λειτουργία των προμηθειών. Βέβαια, αυτό μπορεί αρχικά να μας ξενίζει αλλά στην ουσία αποτελεί κοινή λογική καθόσον η λειτουργία των προμηθειών είναι εκείνος ο κρίκος της επιχείρησης με τους προμηθευτές και κατά συνέπεια τέτοιου είδους πρωτοβουλίες θα ήταν «παράλογο» να αναληφθούν από άλλη λειτουργία.

4.5 Μορφή συμφωνίας στρατηγικής συνεργασίας

Όπως προκύπτει από την ανάλυση των μελετών περιπτώσεων σε κάθε περίπτωση στρατηγικής συνεργασίας καταρτίζεται μια γραπτή σύμβαση συνεργασίας που καλύπτει κατ' ελάχιστον θέματα, όπως:

- ◆ Πεδίο εφαρμογής της σύμβασης (προϊόντα/ υπηρεσίες που αφορά).
- ◆ Διάρκεια ισχύος (τουλάχιστο 2-3 έτη).
- ◆ Απαιτήσεις διασφάλισης ποιότητας ή/και υγιεινής & ασφάλειας (πχ. πρόγραμμα υγιεινής, έλεγχος ποιότητας).
- ◆ Συμφωνημένος τιμοκατάλογος και ειδικοί όροι.
- ◆ Όροι παράδοσης και πληρωμής.
- ◆ Άδειες πρόσβασης σε εγκαταστάσεις και δυνατότητα τεχνικών επιθεωρήσεων.
- ◆ Όρους διατήρησης εχεμύθειας (εμπορικά σήματα κλπ.).
- ◆ Διαδικασία τερματισμού συμφωνίας.

Η έκταση και το βάθος λεπτομέρειας της σύμβασης αυτής διαφέρει ανάλογα με το είδος του προμηθευόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, και ειδικότερα στην περίπτωση της υπεργολαβίας καλύπτει πολύ περισσότερα θέματα, βλέπε Τμήμα 3.2 και 3.4. Αυτό είναι μάλλον αναμενόμενο λόγω της σημαντικότητας των προμηθευόμενων υπηρεσιών, αλλά όπως αναφέρθηκε στο Τμήμα 2.10 μπορεί να μην υποδηλώνει, τουλάχιστο στο ξεκίνημα, την ύπαρξη σχέσεων εμπιστοσύνης (ειδικά από την πλευρά του πελάτη).

4.6 Παρακολούθηση και αξιολόγηση της σχέσης

Σε όλες τις περιπτώσεις υπάρχει διαρκής παρακολούθηση των επιδόσεων της σχέσης κάνοντας χρήση διαφόρων δεικτών απόδοσης, οι οποίοι όμως αντανακλούν σε μεγάλο βαθμό τα κριτήρια αξιολόγησης των υποψηφίων που χρησιμοποιεί κάθε επιχείρηση στο στάδιο επιλογής συνεργάτη. Τα αποτελέσματα της παρακολούθησης χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό των κοινών στόχων με τους προμηθευτές σε τακτική βάση. Η λειτουργία των προμηθειών είναι αρμόδια για την παρακολούθηση των επιδόσεων και τη διαχείριση της σχέσης λειτουργώντας ως σημείο επαφής μεταξύ των επιχειρήσεων.

Μόνο στην περίπτωση της υπερβολαβικής ανάθεσης εντοπίστηκαν απευθείας επικοινωνίες μεταξύ των αντίστοιχων τμημάτων των επιχειρήσεων, οι οποίες αφορούσαν καθαρά τεχνικά ζητήματα. Όμως, σε περίπτωση αλλαγών των συμφωνημένων μόνο το Τμήμα Προμηθειών ήταν αρμόδιο να κοινοποιήσει σχετικές αποφάσεις προς αποφυγή παρανοήσεων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι από τις μελέτες περιπτώσεων εντοπίστηκαν μερικές εφαρμογές τεχνικών ανάπτυξης προμηθευτή, οι οποίες μάλιστα διέφεραν ανάλογα με το προμηθευόμενο είδος/ υπηρεσία. Σε κάθε περίπτωση πάντως τέτοιου είδους εφαρμογές ήταν συχνότερες και περιελάμβαναν δέσμευση περισσότερων πόρων στην περίπτωση υπερβολαβικής ανάθεσης, όπως ήταν αναμενόμενο βάσει αυτών που αναφέρθηκαν στην Παράγραφο 4.1. Στον Πίνακα 39 ταξινομούνται οι τεχνικές.

Πίνακας 39: Τεχνικές ανάπτυξης προμηθευτών

	Υπεργολαβία	Αγορά α' υλών και υλικών συσκευασίας
Τεχνικές ανάπτυξης		
Εκπαίδευση προσωπικού του προμηθευτή σε διάφορες τεχνικές	√*	
Επισκέψεις/επιθεωρήσεις πελάτη	√	
Περιοδική αξιολόγηση της επίδοσης του προμηθευτή και ανατροφοδότηση	√	√
Άμεση ή έμμεση επένδυση κεφαλαίου σε εγκατάσταση του προμηθευτή	√	√

* αυτού του είδους η τεχνική ανάπτυξης δεν εντοπίστηκε στην περίπτωση υπεργολαβικής ανάθεσης της αποθήκευσης & διανομής κυρίως λόγω του γεγονότος ότι η ανάθεση έγινε σε εταιρία με ανεπτυγμένες ικανότητες σε αυτό τον τομέα.

Σε καμία περίπτωση δεν εντοπίστηκαν ενέργειες ομαδικού συντονισμού των προμηθευτών μέσω δημιουργίας συνδέσμων προμηθευτών (βλέπε Τμήμα 2.9).

4.7 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Στην παρούσα εργασία έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί το φαινόμενο των στρατηγικών συνεργασιών με προμηθευτές στον Ελληνικό επιχειρηματικό χώρο και να συγκριθεί με τις αναφορές της διεθνούς βιβλιογραφίας. Οι κυριότεροι περιορισμοί της έρευνας είναι οι ακόλουθοι:

- Η εξέταση των περιπτώσεων στρατηγικών συνεργασιών περιορίστηκε μόνο στην οπτική γωνία των πελατών-αγοραστών.
- Αναλύθηκε σε βάθος μόνο ένας μικρός αριθμός περιπτώσεων, από τον οποίο δεν μπορούν να βγουν συμπεράσματα για τον πληθυσμό των Ελληνικών επιχειρήσεων.

Παρόλαυτα, η ανάλυση των περιπτώσεων που εξετάστηκαν δίνει μια πρωταρχική καταγραφή των χαρακτηριστικών των στρατηγικών συνεργασιών, όπως εφαρμόζονται από πρωτοπόρες Ελληνικές επιχειρήσεις.

Προτείνεται οι κατευθύνσεις έρευνας από μελλοντικούς ερευνητές του χώρου να αναπτυχθούν στους ακόλουθους τομείς:

- ◆ Διερεύνηση βαθμού εφαρμογής παρόμοιων συνεργασιών και επαλήθευση αποτελεσμάτων έρευνας σε ευρύτερο δείγμα Ελληνικών επιχειρήσεων (survey).
- ◆ Μελέτη στρατηγικών συνεργασιών από την οπτική γωνία των πωλητών-προμηθευτών και σύγκριση με συμπεράσματα έρευνας.
- ◆ Διερεύνηση πιθανών παραγόντων αποτυχίας από ανάλυση Ελληνικών περιπτώσεων αποτυχημένων στρατηγικών συνεργασιών και σύγκριση με τις βιβλιογραφικές αναφορές.

5. Βιβλιογραφία

- Birou, L. M.; Fawcett, S. E.; "Supplier involvement in integrated product development: a comparison of US and European practices", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 24, No 5, 1994.
- Brown, A. D.; Boyett, I.; Robinson P.; "The dynamics of partnership sourcing", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 15, No. 7, 1994.
- Cousins, P. D.; "An investigation into supply base restructuring", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 5, 1999.
- Cousins, P. D.; "A conceptual model for managing long-term inter-organizational relationships", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 70, 2001a.
- Cousins, P. D.; Stanwix, E.; "It's only a matter of Confidence! A Comparison of Relationship Management Between Japanese and UK Non-Japanese owned Vehicle Manufacturers", article sent for publication at *International Journal of Operations and Production Management*, 2001b.
- Cousins, P. D.; Crone, M.; "Strategic Models for the development of Obligation Based Inter-Firm Relationships: A Study of the UK Automotive Industry", article sent for publication at *International Journal of Operations and Production Management*, 2001c.

- Cox, A.; "Relational Competence and Strategic Procurement Management", 1st Worldwide Purchasing Symposium, Arizona State University, USA, 1995.
- Das, T. K.; Teng, B. S.; "A Resource-based Theory of Strategic Alliances", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 1, 2000.
- Dobler, D. W.; Burt, D. N.; "Purchasing and Supply Management: Text and Cases", 6th edition, McGraw-Hill International, 1996.
- Ellram, L. M.; "A managerial guideline for the development and implementation of purchasing partnerships", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Summer 1991.
- Ellram, L. M.; "Partnering pitfalls and success factors", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Spring 1995.
- Ellram, L. M.; Edis, O. R. V.; "A case study of successful partnering implementation", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall 1996.
- Fawcett, S. E.; Magnan, G.; "Ten guiding principles to high-impact supply chains", *Proceedings of the 12th Annual North American Research Symposium on Purchasing and Supply Management, NAPM, Memphis, March 22-24, 2001.*
- Frankel, R., Whipple, J. S. and Frayer, D. J.; "Formal versus informal contracts: achieving alliance success", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26, No. 3, 1996.
- Global Logistics & Supply Chain Strategies; "BHP: A Mining Giant seeks Logistics Help", Keller International, July 2001.

- Hahn, C. K.; Watts, C. A.; Kim, K. Y.; "The Supplier Development Programm: A conceptual model", Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 26, No. 2, Spring 1990.
- Harald, C. M.; Lamming, R. C.; Cousins, P. D.; "Developing the concept of supply strategy", International Journal of Operations and Production Management, 1999, vol. 19, no. 7.
- Hines, P.; "Creating World Class Suppliers: Unlocking Mutual Competitive Advantage", Financial Times, Pitman Publishing, London, 1994.
- Ishikawa, K.; "What is Total Quality Control? The Japanese Way (TQC -Towa Nakika- Nipponteki Hinshitsu Kanri)", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1985.
- Κετικίδης, Π. Χ.; Δημητριάδης, Ν. Ι.; «Η Τέχνη του Συνεργάζεσθαι: Στρατηγικές συμμαχίες στην εφοδιαστική αλυσίδα», 4^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Logistics, Ελληνική Εταιρία Logistics, 2000.
- Krause, D. R.; Ellram, L. M.; "Success factors in supplier development", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 27, No. 1, 1997.
- Krause, D. R.; Scannell, T. V.; "Supplier development strategies and processes: manufacturing and service industry comparisons", Proceedings of the 12th Annual North American Research Symposium on Purchasing and Supply Management, NAPM, Memphis, March 22-24, 2001.
- Larsen, T. S.; "European logistics beyond 2000", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 30, No. 5, 2000.

- McGinnis, M. A.; Vallopra, R. M.; "Purchasing and supplier involvement: new product development and production/operations process development and improvement", Center for Advanced Purchasing Studies, 1998.
- New, S.; Burnes, B.; "Developing effective customer-supplier relationships: more than one way to skin a cat", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 15, No. 4, 1998.
- Pilkington, A.; "Strategic alliance and dependency in design and manufacture: The Rover-Honda case", International Journal of Operations and Production Management, Vol. 19, No 5/6, 1999.
- Quinn, J. B.; Hilmer, F. G.; "Strategic Outsourcing", Sloan Management Review, Summer 1994.
- Rich, N.; Hines, P.; "Supply-chain management and time-based competition: the role of the supplier association", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 27, No. 3/4, 1997.
- Sako, M. "Prices, Quality and Trust: Inter-firm relations in Britain & Japan", Cambridge University Press, Cambridge, UK, 1990.
- Schneiderman, A.; "Half Life Metrics", Time to Market Project in Wales, Llantrisant, 25-26 Feb, 1993.
- Spekman, R.E.; Kamauff, J. W.; Myhr, N.; "An empirical investigation into supply chain management: A perspective on partnerships", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 28, No. 8, 1998.

- Stuart, F. I.; "Supplier Partnerships: Influencing Factors and Strategic Benefits", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall 1993.
- Stuart, F.I.; Mc Cutcheon D.; "Sustaining strategic supplier alliances: Profiling the dynamic requirements for continued development", *International Journal of Operations & Production Management*", Vol. 16, No. 10, 1996.
- Stuart, F.I.; "Supplier alliance success and failure: A longitudinal dyadic perspective", *International Journal of Operations & Production Management*", Vol. 17, No. 6, 1997.
- Vakola, M.; Rezgui, Y.; "Critique of existing business process reengineering methodologies: The development and implementation of a new methodology", *Business Process Management*, Vol. 6, No. 3, 2000.
- Virolainen, V. M.; "Development of purchasing partnerships – A theoretical framework and a case study", *IFPMM Summer School Publications*, Vol. 2, 1999.
- Wagner, B. A.; Macbeth, D. K.; "Back to future: The partnering life cycle", *IFPMM Summer School Publications*, Vol. 2, 1999.
- Weber, C. A.; Current, J. R.; Benton, W. C.; "Vendor selection criteria and methods", *European Journal of Operations Research*, 50, 1991.
- Whipple, J. M.; Frankel, R.; "Strategic Alliance Success Factors", *The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply*, Summer 2000.

Williamson, O.; "The Economic Institutions of Capitalism", New York, USA, The Free Press, 1985.

Womack, J.; Jones, D.; "From Lean Production to the Lean Enterprise", Harvard Business Review, March-April, 1994.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Πανεπιστήμιο Γειραιώς

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

ΕΤΑΙΡΙΑ: _____

ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ: _____

ΗΜ/ΝΙΑ: _____ ΤΟΠΟΣ: _____

ΜΕΡΟΣ Α – Πλαίσιο ανάπτυξης στρατηγικής συνεργασίας

1. Ποιό τμήμα καθορίζει τη στρατηγική εφοδιασμού της εταιρίας;
Εμπλοκή της ανώτατης διοίκησης;
2. Πώς ορίζεται η δημιουργία στρατηγικής συνεργασίας με προμηθευτές από την επιχείρησή σας;
3. Σε ποιά είδη/κατηγορίες προϊόντων είναι δυνατό να δημιουργηθούν στρατηγικές συνεργασίες με προμηθευτές; Χαρακτηρίζονται στρατηγικής σημασίας υλικά για την εταιρία;
4. Ποιές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας είναι δυνατό να καλύπτουν οι στρατηγικοί συνεργάτες: σχεδιασμός νέων προϊόντων, σχεδιασμός συσκευασίας, προμήθειες, έλεγχος ποιότητας, παραγωγή, πωλήσεις, marketing, διανομή;
5. Υπάρχει ένας ή περισσότεροι στρατηγικοί συνεργάτες ανά είδος/κατηγορία προϊόντος; Υπάρχει πολιτική αποφυγής συγκέντρωσης υπερβολικού τζίρου σε έναν μόνο προμηθευτή;
6. Υπάρχουν στοιχεία για την κατάσταση της σχέσης της επιχείρησή σας με κάποιο προμηθευτή που εξελίχθηκε σε στρατηγικό συνεργάτη πριν την ανάπτυξη της στρατηγικής συνεργασίας, όσο αφορά:
 - Επικοινωνία στόχων, κατευθύνσεων και προσδοκιών;

- Διαδικασία διαπραγμάτευσης και ανάθεσης έργου (adversarial vs. collaborative);
- Ανοικτή και οριζόντια συνεργασία μεταξύ τμημάτων της επιχείρησης και του προμηθευτή;
- Διαδικασία έγκαιρης κοινοποίησης προγραμμάτων παραδόσεων/αλλαγών, σχεδίων διακοπής παραγωγής, τεχνολογικών αλλαγών, απειλών εφοδιαστικού περιβάλλοντος, δεδομένων κόστους λειτουργίας;
- Βαθμός άσκησης ελέγχου ποιότητας των εισερχομένων προϊόντων;
- Μέτρηση επίδοσης προμηθευτή με βάση συγκεκριμένα μέτρα και ανατροφοδότηση;
- Παροχή υποστήριξης στον προμηθευτή για τη βελτίωση της επίδοσης με βάση καθορισμένα μέτρα;
- Συνδυασμένες ενέργειες όπως: σχεδιασμός βελτιώσεων στην παραγωγή / προϊόν / logistics και την απόδοση, ανάπτυξη νέων προϊόντων, ορθολογική κατανομή πόρων στην παραγωγή, έλεγχο και logistics;

ΜΕΡΟΣ Β – Διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής συνεργασίας

7. Περιγράψτε τα στάδια της διαδικασίας επίτευξης στρατηγικών συνεργασιών με προμηθευτές; Για παράδειγμα, ακολουθούνται τα ακόλουθα στάδια;

- Στάδιο 1 - διαδικασία διερεύνησης αγοράς και προαξιολόγησης υποψηφίων:
 - ✓ Προϋποθέσεις συμμετοχής υποψηφίων - τρόπος εξεύρεσης υποψηφίων;
 - ✓ Ποιά είναι τα επιζητούμενα χαρακτηριστικά των υποψηφίων: προηγούμενη φήμη στην αγορά, τεχνογνωσία και καινοτομία σε συγκεκριμένο στάδιο της αλυσίδας εφοδιασμού, επάρκεια δυναμικότητας /εγκαταστάσεων/ πόρων, διαχειριστικές ικανότητες, θέση κλπ.;
 - ✓ Ποιά ομάδα της εταιρίας εμπλέκεται στην προαξιολόγηση; Είναι διατμηματική ομάδα (R&D, βιομηχανοποίηση, ποιότητα, marketing, αγορές);
 - ✓ Τρόπος επικοινωνίας με υποψηφίους (αλληλογραφία, επισκέψεις κλπ.) – τι πληροφορίες ζητούνται;
 - ✓ Τρόπος προαξιολόγησης αρχικών δεδομένων;
- Στάδιο 2 - διαδικασία κύριας αξιολόγησης:
 - ✓ Πώς και από ποιούς γίνεται η κύρια αξιολόγηση;
 - ✓ Κριτήρια αξιολόγησης (εμπορικά, τεχνικά & οικονομικά);
 - ✓ Τρόπος επεξεργασίας και αξιολόγησης αρχικών δεδομένων (ποσοτικές μέθοδοι);

- ✓ Πώς κατατάσσονται οι υποψήφιοι ανάλογα με το αποτέλεσμα;
Τι σημαίνει πρακτικά αυτή η κατάταξη;
- ✓ Πώς συμφωνούνται οι ενδεχόμενες ενέργειες βελτίωσης;
- Στάδιο 3 - περιοδική παρακολούθηση επίδοσης:
 - ✓ Τι είδους συμφωνία γίνεται που επιτρέπει την περιοδική αξιολόγηση των προμηθευτών (χρονικός ορίζοντας, προσωπικό παρακολούθησης, μέτρα επίδοσης);
 - ✓ Πώς, από ποιούς και με τι εργαλεία (πχ. ερωτηματολόγια) γίνονται οι περιοδικές αξιολογήσεις; Γνωρίζουν οι προμηθευτές τις απαιτήσεις ως προς τις οποίες παρακολουθούνται και αξιολογούνται;
 - ✓ Καλύπτει η αξιολόγηση θέματα κόστους λειτουργίας του προμηθευτή; Αν ναι, γίνεται κοινή προσπάθεια (εφαρμογή προγραμμάτων συνεχούς βελτίωσης) για μείωση του κόστους της αλυσίδας αξίας; Ισχύει η πολιτική ανοικτών βιβλίων σχετικά με θέματα τιμών πρώτων υλών, κόστους βιομηχανοποίησης, περιθωρίων κλπ.;
 - ✓ Γίνονται περιοδικές κοινές συναντήσεις ανασκόπησης; Ποιοι μετέχουν από τις δύο πλευρές;
 - ✓ Πώς συμφωνούνται οι ενδεχόμενες διορθωτικές ενέργειες;

ΜΕΡΟΣ Γ – Κύρια χαρακτηριστικά σχέσης στρατηγικής συνεργασίας

8. Υπάρχει νομική δέσμευση της εταιρικής σχέσης (πχ. υπογραφή σχετικής σύμβασης); Αν ναι, τι περιλαμβάνει (πχ. ορίζει ομάδες συνεργασίας, στόχους βελτίωσης, επιδόσεις κλπ.);
9. Ποιά η σχέση μεταξύ της επιχείρησης και των κρίσιμων προμηθευτών του προμηθευτή (πχ. κατασκευαστή α' υλών); Εφαρμόζουν οι συνεργάτες παρόμοιες τεχνικές παρακολούθησης των προμηθευτών τους;
10. Πώς προφυλάσσεται η επιχείρηση από τυχόν διακοπή της συνεργασίας/ κλείσιμο του προμηθευτή;
11. Γίνεται προσπάθεια, και αν ναι, με ποιές ενέργειες, να προστατευθούν οι «κύριες» (core) τεχνολογίες της επιχείρησης και των συνεργατών; Θέματα προστασίας πνευματικής ιδιοκτησίας;
12. Παρέχει η επιχείρηση βοήθεια στο συνεργάτη για τον προσδιορισμό και την εκτέλεση ενεργειών ανάπτυξης του συνεργάτη; Αν ναι, με ποιό τρόπο (πχ. επένδυση κεφαλαίων, μεταφορά τεχνογνωσίας);
13. Προγραμματίζονται ομαδικές ενέργειες (supplier-conferences) μεταξύ επιχείρησης και συνόλου προμηθευτών/συνεργατών για την ανάπτυξη των σχέσεων συνεργασίας;

ΜΕΡΟΣ Δ – Αποτελέσματα πολιτικής στρατηγικών συνεργασιών

14. Πώς περιγράφεται η σχέση της επιχείρησης με τους στρατηγικούς συνεργάτες μετά την ανάπτυξη συνεργασιών (για καθένα από τα ανωτέρω σημεία, βλέπε ερώτηση Νο. 6);
15. Τι αποτελέσματα/οφέλη (ποσοτικά, ποιοτικά και στρατηγικά) έχει επιφέρει η ανάπτυξη σχέσεων στρατηγικών συνεργασιών; Πώς αξιολογείται η εφαρμογή της στρατηγικής εφοδιασμού έως σήμερα:
- Από την πλευρά της επιχείρησης;
 - Από την πλευρά του συνεργάτη (satisfaction surveys);
16. Μειώθηκε ο αριθμός των προμηθευτών ανά είδος μετά την εφαρμογή της πολιτικής ανάπτυξης στρατηγικών συνεργασιών;
17. Υπάρχουν προβλήματα κατά τη διάρκεια της δημιουργίας των στρατηγικών συνεργασιών; Έχουν εντοπιστεί ενδεχομένως κάποιοι παράγοντες επιτυχίας/αποτυχίας;
18. Ποιά είναι η στρατηγική εφοδιασμού των κύριων ανταγωνιστών της επιχείρησης;