



ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΜΠΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ LOGISTICS (ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ:
PROCUREMENT MATURITY MODEL»**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΛΑΜΠΡΟΣ ΛΑΙΟΣ

ΞΗΝΤΑΒΕΛΟΝΗ ΑΦΡΟΔΙΤΗ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2013

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
1. Η σημασία της σωστής διοίκησης εφοδιασμού	3
2. Αντικειμενικοί στόχοι της έρευνας.....	5
3. Μεθοδολογία της έρευνας.....	5
4. Δομή και περιεχόμενο της εργασίας	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	6
1.1 Μέτρηση της απόδοσης.....	6
1.1.1 Μέτρηση της απόδοσης στην εφοδιαστική αλυσίδα.....	6
1.1.2 Ενδεικτικά σημεία μέτρησης της απόδοσης.....	11
1.1.3 Μέτρηση της απόδοσης στις προμήθειες	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	17
2.1 Μοντέλο απόδοσης προμηθειών – Procurement Maturity Model.....	17
2.1.1 Προμήθειες ως επάγγελμα.....	18
2.1.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωτική απόδοση	18
2.1.3 Παραδοσιακά μέτρα της οργανωτικής απόδοσης.....	19
2.1.4 Συγκριτική αξιολόγηση	19
2.2 Περιγραφή μοντέλου PMM	22
2.3 Επίπεδα ωριμότητας προμηθειών.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	27
3.1 Μελέτη περίπτωσης.....	27
3.1.1 Περίπτωση 1η: ΚΑΡΕΛΙΑΣ ΑΕ.....	27
3.1.2 Περίπτωση 2η: BEIERSDORF HELLAS ΑΕ	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	35
4.1 Συμπεράσματα	35
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	39
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	40

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΩΣΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

Στο σημερινό αβέβαιο οικονομικό σκηνικό η κερδοφορία της επιχείρησης έχει αναχθεί σε καθημερινή αγωνία. Η πίεση που δέχονται οι διευθύνοντες στις επιχειρήσεις έρχεται από πολλαπλές πλευρές: μετόχους, χρηματιστές, σχολιαστές, αλλά και πελάτες και συνεργάτες. Για να εξασφαλίσουν τους στόχους κερδοφορίας, τα στελέχη προβαίνουν σε ενέργειες και επενδύσεις, οι οποίες συνήθως αφορούν την αναβάθμιση της οργάνωσης, με την εισαγωγή νέων συστημάτων και νέων τεχνολογιών.

Όμως, υπάρχει μια τεράστια περιοχή από την οποία οι επιχειρήσεις μπορούν να πετύχουν σημαντικές οικονομίες, που μέχρι τώρα δεν έχει προσεχθεί συστηματικά: πρόκειται για τη διοίκηση εφοδιασμού. Για να συνειδητοποιήσει κανείς το μέγεθος της ευκαιρίας, αρκεί να κάνει την απλή σκέψη ότι στις περισσότερες βιομηχανικές επιχειρήσεις, η μεγαλύτερη δαπάνη, που φτάνει μέχρι και το 50% των εσόδων, αφορά την προμήθεια υλικών, προϊόντων και υπηρεσιών. Το δε κόστος άμεσων υλικών, υλικών δηλαδή που εντάσσονται στην παραγωγική διαδικασία, μπορεί να φτάνει μέχρι και το 70% της αξίας πωληθέντων.

Επομένως, η επίδραση στην κερδοφορία της επιχείρησης από μία μείωση στα έξοδα προμηθειών είναι αρκετά σημαντική. Όσο οι τιμές των πωλούμενων προϊόντων δέχονται πιέσεις, όσο οι διαφορές μεταξύ ανταγωνιστικών προϊόντων μικραίνουν ή γίνονται λιγότερο προφανείς, τόσο περισσότερο θα στρέφονται οι επιχειρήσεις σε νέα συστήματα, που θα τους επιτρέψουν να περιορίσουν τα έξοδά τους, χωρίς φυσικά να θίγεται η καινοτομία ή η παραγωγική ικανότητά τους.

Με τον όρο διοίκηση εφοδιασμού ορίζουμε τους τομείς δράσης που αφορούν τον εντοπισμό, την αξιολόγηση, τη διαπραγμάτευση, τη διασύνδεση και συναλλαγή με προμηθεύτριες επιχειρήσεις υλικών, προϊόντων και υπηρεσιών. Τα προμηθευόμενα είδη μπορεί να είναι άμεσα, δηλαδή προϊόντα και υλικά που εμπλέκονται στην παραγωγική διαδικασία, ή έμμεσα, που δεν

εντάσσονται στην παραγωγή, όπως για παράδειγμα προμήθειες για τη λειτουργία ενός γραφείου.

Συνεπώς, η σωστή και ολοκληρωμένη διοίκηση εφοδιασμού ενός οργανισμού αποτελεί αντικειμενικό στόχο εξέχουσας σημασίας για τη λειτουργία του. Στο πλαίσιο επίτευξης του παραπάνω στόχου, πρέπει να γίνονται σαφείς οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες του τμήματος προμηθειών μιας επιχείρησης και επιπλέον, να αναγνωρίζεται η στρατηγική σημασία των προμηθειών ως παράγοντας που συντελεί στην κερδοφορία της επιχείρησης.

Τον παραπάνω στόχο διασφαλίζουν πρακτικές ενέργειες που πρέπει να κάνει η επιχείρηση, καθώς και η ύπαρξη ενός συστήματος που όχι μόνο διασφαλίζει την άμεση πληροφόρηση και ενημέρωση των εμπλεκόμενων με τις προμήθειες, αλλά και επιταχύνει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Για τα στελέχη εφοδιασμού και προμηθειών, οι διαπραγματεύσεις και οι συμφωνίες που συνάπτουν με προμηθευτές για λογαριασμό των εταιρειών, σχετικά με την αγορά αγαθών και υπηρεσιών, αποτελούν βασικό επαγγελματικό εργαλείο. Επί της ουσίας η σωστή διαχείριση προμηθειών:

- παρακολουθεί και διαχειρίζεται τους εν δυνάμει προμηθευτές
- παρακολουθεί τις προσφορές εναλλακτικών προμηθευτών για τα είδη ή τις υπηρεσίες
- διαχειρίζεται τις εντολές προμήθειας από τη δημιουργία τους μέχρι την έγκρισή τους αλλά και την εισαγωγή τους στην αποθήκη
- διαθέτει ιστορικό για όλες τις προμήθειες των ειδών ή υπηρεσιών που έχει προμηθευτεί η επιχείρηση

Κατά συνέπεια μία αποτελεσματική διοίκηση εφοδιασμού προνοεί και λειτουργεί προληπτικά για όλα τα δυνητικά προβλήματα με μηχανισμούς έγκαιρης προειδοποίησης των στελεχών και με επαρκή μέτρα αποκατάστασης των τυχόν συνεπειών, ενώ παράλληλα αναδεικνύεται ως ένα σημαντικό εργαλείο άσκησης της διοίκησης, το οποίο δεν θα πρέπει να

αντιμετωπίζεται μόνο ως μια διαδικασία αγοράς και ως εκ τούτου ως αναγκαίο κακό. (<http://www.noetron.gr/?q=node/34>)

2. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να τονισθεί η σημασία της διοίκησης εφοδιασμού σε κάθε επιχείρηση, χρησιμοποιώντας σύγχρονα μέσα και διαδικασίες που θα βοηθήσουν ενεργά στη βελτίωση του τρόπου λειτουργίας αυτής. Γίνεται, λοιπόν, μία εκτενής ανάλυση της σημασίας της απόδοσης γενικότερα της εφοδιαστικής αλυσίδας, αλλά και ειδικότερα των προμηθειών και στη συνέχεια εφαρμόζουμε ένα μοντέλο που μετράει τη απόδοση αυτή.

Για να μπορέσει, όμως, μία επιχείρηση να βελτιώσει την απόδοσή της, πρέπει να ακολουθήσει μία σειρά πραγμάτων. Πιο συγκεκριμένα, να εντοπίσει τα σημεία που συμβάλλουν στην καλύτερη απόδοση των προμηθειών, να ορίσει τις βέλτιστες πρακτικές, που θα έπρεπε να ακολουθηθούν και να συγκρίνει την ίδια με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.

Στην εργασία αυτή, χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο απόδοσης των προμηθειών (Procurement Maturity Model), προκειμένου να μετρηθεί η απόδοση και να εντοπιστούν οι τομείς, που η επιχείρηση χρειάζεται βελτίωση. Το μοντέλο αυτό θεωρείται ένα πολύ σύγχρονο εργαλείο, ιδιαίτερα χρήσιμο για κάθε επιχείρηση, που επιδιώκει συνεχώς να βελτιώνεται και να σκαρφαλώνει σε ολοένα και υψηλότερα επίπεδα στην γενικότερη κατάταξη των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου.

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην παρούσα έρευνα, προσπάθησα αρχικά να συλλέξω όσο το δυνατόν περισσότερα στοιχεία για το συγκεκριμένο μοντέλο, μέσα από την ελληνική και, περισσότερο ίσως, την ξένη βιβλιογραφία και στη συνέχεια, δημιουργώντας ένα ερωτηματολόγιο, ήρθα σε επαφή με τους υπεύθυνους του τμήματος Προμηθειών δύο πολύ γνωστών εταιρειών, την ΚΑΡΕΛΙΑΣ ΑΕ και

τη BEIERSDORF HELLAS, ώστε να απαντήσουν στις ερωτήσεις με βάση τις πρακτικές που ακολουθούν.

Το ερωτηματολόγιο, είναι χωρισμένο σε διάφορες περιοχές μέτρησης και κάθε περιοχή μέτρησης περιλαμβάνει μία σειρά από στοιχεία μέτρησης. Με βάση τις απαντήσεις που μου δόθηκαν και κάποιους συντελεστές βαρύτητας, υπολογίστηκε η βαθμολογία για κάθε εταιρεία και στη συνέχεια συγκρίθηκε με τη βέλτιστη πρακτική που θα έπρεπε να ακολουθείται. Τόσο η βαθμολογία, όσο και η σύγκριση που ακολούθησε, αναπαριστάνεται γραφικά, ολοκληρώνοντας την έρευνα.

4. ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η εργασία ξεκινάει με μία ανάλυση της σημασίας της μέτρησης της απόδοσης, αρχικά της εφοδιαστικής αλυσίδας, και στη συνέχεια της διαχείρισης των προμηθειών. Αναφέρονται ακόμα, οι προϋποθέσεις χρήσης ενός συστήματος απόδοσης, ενδεικτικά κάποια σημεία μέτρησης αλλά και η ανάγκη για συνεχή ανανέωση των δεικτών αυτών. Στη συνέχεια, περιγράφεται αναλυτικά το μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε στη συγκεκριμένη εργασία για τη μέτρηση της απόδοσης, πώς αυτό λειτουργεί, σε ποια στοιχεία χωρίζεται και πόσο σημαντικό και χρήσιμο είναι για κάθε επιχείρηση. Η έρευνα ολοκληρώνεται, με την ανάλυση, μία προς μία, των απαντήσεων που έλαβα από τη συνεχή επαφή μου με τους υπεύθυνους των αντίστοιχων τμημάτων Προμηθειών και τη σύγκριση της τελικής βαθμολογίας των δύο επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

1.1.1 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

Οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν την δυνατότητα να υπολογίζουν την απόδοση της εφοδιαστικής τους αλυσίδας, χρησιμοποιώντας αντικειμενικές πληροφορίες απόδοσης. Τα συστήματα διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας παρέχουν όλα τα αναγκαία δεδομένα για την μέτρηση της απόδοσης και για την τελική αξιολόγηση των διεργασιών της.

Η απόδοση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας επιδρά άμεσα στην ποιότητα, στους χρόνους παράδοσης, στον πελάτη και στα επίπεδα του αποθέματος, ενώ η διοίκηση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας έχει άμεση επίδραση στα οικονομικά αποτελέσματα μίας επιχείρησης. Επίσης, η σύγχρονη τάση για ολοένα και αυξανόμενο βαθμό ολοκλήρωσης μεταξύ των δομικών στοιχείων μίας Εφοδιαστικής Αλυσίδας δημιουργεί την ανάγκη εκτίμησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της ολοκληρωμένης Εφοδιαστικής Αλυσίδας.

Μία πολύ ενδιαφέρουσα έρευνα πραγματοποιήθηκε πριν από μερικά χρόνια, στις αρχές του 2000, από δύο ερευνητές, τον Vinod Singhal από το Τεχνολογικό Ινστιτούτο της Georgia και τον Kevin Hendricks από το Πανεπιστήμιο του Δυτικού Ontario και αφορούσε τις εφοδιαστικές αλυσίδες εισηγμένων επιχειρήσεων στις ΗΠΑ (Παναγιώτου, 2008). Με βάση την έρευνα αυτή και με δεδομένο ότι τα αποτελέσματά της παραμένουν απόλυτα επίκαιρα στις μέρες μας, παρουσιάζεται η σημασία της μέτρησης της απόδοσης της εφοδιαστικής αλυσίδας και επιχειρείται να διερευνηθούν οι παράμετροι των οποίων η απόδοση θα ήταν καλό να παρακολουθείται. Στο πλαίσιο, λοιπόν, της έρευνας αυτής, συγκεντρώθηκαν γύρω στα οκτακόσια προβλήματα εφοδιαστικής αλυσίδας πάσης φύσεως, όπως διαγραφές αποθεμάτων, ελλείψεις σε κωδικούς υλικών πάσης φύσεως, καθυστερήσεις στις διανομές κ.λπ. Στη συνέχεια, οι ερευνητές κατέγραψαν τις τιμές των μετοχών των επιχειρήσεων που ανέφεραν προβλήματα στην εφοδιαστική αλυσίδα ένα έτος πριν την ανακοίνωση των προβλημάτων και δύο έτη μετά. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις που παρουσίαζαν δυσλειτουργίες στην εφοδιαστική τους αλυσίδα βίωσαν πτώση του λειτουργικού τους εισοδήματος κατά 107%, πτώση της επιστροφής των πωλήσεων κατά 114% και μείωση της επιστροφής κεφαλαίων κατά 93%. Ακόμα, οι επιχειρήσεις αυτές παρουσίασαν μείωση στην ανάπτυξη των πωλήσεών τους κατά 7%, αύξηση του κόστους τους κατά 11% και αύξηση των αποθεμάτων κατά 14%. Σε όλα αυτά θα πρέπει να προστεθεί και το γεγονός ότι ο απαιτούμενος χρόνος ομαλοποίησης της λειτουργίας των επιχειρήσεων μετά από αυτά τα προβλήματα ήταν αρκετά σημαντικός και σε αρκετές περιπτώσεις ξεπερνούσε τα δύο έτη. Ο Singhal, μάλιστα,

χρησιμοποίησε έναν παραστατικό τρόπο για να εξηγήσει τα προβλήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας, παρομοιάζοντάς τα με μία «καρδιακή προσβολή» της επιχείρησης. Όπως συμβαίνει και με την καρδιακή προσβολή σε έναν ανθρώπινο οργανισμό, το αποτέλεσμα είναι αρκετά σοβαρό, ο χρόνος ολοκληρωτικής ανάρρωσης είναι μεγάλος, ενώ αρκετές φορές τα αποτελέσματα είναι τραγικά οδηγώντας στο «θάνατο». Ένα ενδιαφέρον αποτέλεσμα της έρευνας ήταν και το γεγονός ότι δεν διαδραμάτιζε ιδιαίτερο ρόλο ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, όσον αφορά τις επιπτώσεις των λειτουργικών προβλημάτων της εφοδιαστικής αλυσίδας, τα αποτελέσματα ωστόσο ήταν σημαντικά σε κάθε περίπτωση. Οι μικρές επιχειρήσεις παρουσιάστηκαν πιο ευάλωτες, αν και η πτώση στο εισόδημα ήταν εξίσου σημαντική σε όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους.

Παρά το γεγονός ότι οι περισσότεροι επιχειρηματίες αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα της αποδοτικής διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, δεν είναι πάντα το ίδιο πρόθυμοι να επενδύσουν σε τολμηρές και προχωρημένες λύσεις. Ακόμα και στις περιπτώσεις όπου πραγματοποιούνται επενδύσεις, δεν είναι φανερό το κατά πόσο αυτές οι επενδύσεις πραγματοποιούνται με ορθολογικά κριτήρια και στηρίζονται σε αποφάσεις που προέκυψαν μετά την υιοθέτηση κάποιας συστηματικής προσέγγισης. Η εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών, όπως η ανάπτυξη ακριβέστερων συστημάτων πρόγνωσης και προγραμματισμού, η στενή συνεργασία με τους προμηθευτές και τους πελάτες, η παρακολούθηση της αλυσίδας σε πραγματικό χρόνο και η εξασφάλιση μεγάλου βαθμού ευελιξίας, διευκολύνουν στον εντοπισμό των προβλημάτων έγκαιρα και κατευθύνουν στις διορθωτικές κινήσεις που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν.

Μία εξίσου ενδιαφέρουσα έρευνα, έχει πραγματοποιηθεί από την εταιρεία συμβούλων Accenture σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Stanford (Παναγιώτου, 2008) και αναφέρει ότι οι ηγετικές επιχειρήσεις σε θέματα εφοδιαστικής αλυσίδας παρουσιάζουν καλύτερα οικονομικά μεγέθη κατά 26% σε σχέση με το μέσο όρο του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται. Αυτό, λοιπόν, αποδεικνύει ότι οι καλές πρακτικές στην εφοδιαστική αλυσίδα έχουν αντίκρυσμα, παραμένουν όμως αναπάντητα ερωτήματα, όπως το ποιες

πρακτικές είναι οι πραγματικά καλές και το πώς οδηγούν μία επιχείρηση στο να αποκτά ηγετική θέση σε θέματα εφοδιαστικής αλυσίδας.

Προαπαιτήση για τα παραπάνω είναι ο καθορισμός ενός συστήματος μέτρησης της απόδοσης. Μόνο η υιοθέτηση ενός τέτοιου συστήματος επιτρέπει τη διεξαγωγή συγκριτικής ανάλυσης (benchmarking) και τον προσδιορισμό της απόστασης που χωρίζει μία επιχείρηση από τον καλύτερο (best-in-class). Ο «καλύτερος» δεν είναι πάντα εύκολα αναγνωρίσιμος. Σε θέματα που άπτονται της εφοδιαστικής αλυσίδας, δεν υπάρχουν συνήθως σημαντικά δεδομένα, ενώ ταυτόχρονα, η αποκλειστική μέτρηση χρηματικών αξιών δεν αποδίδει πιστά την πραγματικότητα σε λειτουργικό επίπεδο. Άλλωστε, από τη φύση της η εφοδιαστική αλυσίδα περιλαμβάνει πλήθος σημαντικότερων λειτουργιών και διαδικασιών που δεν αντικατοπτρίζονται σε οικονομικές καταστάσεις όπως τα αποτελέσματα χρήσεως και τον ισολογισμό. Ορισμένα μόνο παραδείγματα αποτελούν η εφοδιαστική και οι μεταφορές, οι προμήθειες, η πρόγνωση της ζήτησης, ο προγραμματισμός, η διαχείριση υλικών, η διανομή και η εξυπηρέτηση πελατών. Για τη μέτρηση μεγεθών της εφοδιαστικής αλυσίδας που σχετίζονται με διαδικασίες όπως αυτές που αναφέρθηκαν παραπάνω, έχουν αναπτυχθεί ειδικά μεθοδολογικά πλαίσια, όπως αυτό του SCOR (ανεπτυγμένο από το Supply Chain Council) που επιχειρούν να παρακολουθήσουν μεγέθη όπως η απόδοση της διαδικασίας παραδόσεων, ο ρυθμός απόκρισης σε παραγγελίες του πελάτη, ο βαθμός εξυπηρέτησης, ο συνολικός χρόνος παραγγελιοληψίας ή το γύρισμα του αποθέματος. Μέσω τέτοιων πλαισίων είναι δυνατός ο εντοπισμός των επιχειρήσεων που αναγνωρίζονται ως οι καλύτερες στον κλάδο τους ή και σε όλους τους κλάδους, σε συγκεκριμένες λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η εταιρεία Hyundai είναι ένα από τα χαρακτηριστικότερα παραδείγματα επιχειρήσεων που χρησιμοποίησε τη μέτρηση της απόδοσης δεικτών εφοδιαστικής και τη σύγκρισή τους με αυτούς επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας. Η Hyundai δεν αναγνώρισε μόνο την ανάγκη καθορισμού, μέτρησης και παρακολούθησης ενός συστήματος δεικτών απόδοσης, αλλά και τα όρια που η ίδια διέθετε για

βελτίωση στους διαφορετικούς τομείς με βάση τις ιδιαιτερότητες που παρουσίαζε. Ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιείται η σύγκριση έχει τεράστια σημασία γιατί μπορεί να οδηγήσει στην εξαγωγή εσφαλμένων συμπερασμάτων. Για παράδειγμα, σε αρκετές περιπτώσεις μία επιχείρηση συγκρίνεται με τη μέση τιμή ενός δείκτη στον κλάδο. Στην περίπτωση που η μέτρηση είναι μεγαλύτερη από το μέσο όρο, δεν λαμβάνεται καμία δράση αφού θεωρείται ότι όλα βαίνουν καλώς. Εάν η μέτρηση είναι μικρότερη από το μέσο όρο, η δημοφιλέστερη δικαιολογία που χρησιμοποιείται είναι η ιδιαιτερότητα της συγκεκριμένης επιχείρησης, γεγονός που καθιστά τη σύγκριση μη αξιόπιστη. Παρότι το παραπάνω παράδειγμα φαίνεται υπερβολικό, αρκετές μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί φανερώνουν ότι εκφράζει μάλλον τον κανόνα παρά την εξαίρεση στις επιχειρήσεις. Ελάχιστες εταιρείες επενδύουν στη διεξαγωγή συγκριτικών μελετών και διαθέτουν πόρους σε συστηματική βάση για την παρακολούθηση των δεικτών της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η δυσκολία καθορισμού ενός συστήματος δεικτών απόδοσης της εφοδιαστικής αλυσίδας που να έχει νόημα για την επιχείρηση και ο σχεδιασμός αποδοτικών διαδικασιών παρακολούθησής τους και διεξαγωγής συγκριτικής αξιολόγησης είναι δύο παράγοντες που δυσχεραίνουν την πραγματοποίηση αξιόπιστης συγκριτικής αξιολόγησης. Όταν δεν είναι γνωστό το τι θα πρέπει να μετρηθεί, δεν μπορεί να είναι γνωστό πώς θα πραγματοποιηθεί μία σύγκριση με τη βέλτιστη ή την τυπική απόδοση του κλάδου. Περαιτέρω, δεν είναι δυνατό να διαχειριστεί κάτι εάν πιο πριν δεν έχει μετρηθεί. Τέλος, το μέτρο σύγκρισης αλλά και ο τρόπος σύγκρισης αποτελεί ένα ζήτημα που πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερω.

Η μελέτη της Accenture φανέρωσε ότι το 40% των επιχειρήσεων, που ερωτήθηκαν για το εάν πραγματοποιούν συγκριτική ανάλυση, απάντησε πως δεν το έχει κάνει ποτέ. Το αποτέλεσμα γίνεται ακόμα πιο ενδιαφέρον εάν σκεφτεί κανείς ότι οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα είχαν όλες κύκλο εργασιών άνω των \$100 εκ., ενώ το 72% αυτών είχε κύκλο εργασιών άνω του \$1 δισ. Παρ' όλο λοιπόν που η συγκριτική ανάλυση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι γνωστή και αποδεκτή, δεν έχει ακόμα την αναμενόμενη

διείσδυση, ακόμα και από τις επιχειρήσεις που γνωρίζουν την εφοδιαστική αλυσίδα καλύτερα από τους περισσότερους. (Παναγιώτου, 2008)

1.1.2 ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

Κάθε επιχείρηση επιλέγει το μίγμα εκείνο των δεικτών απόδοσης της λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας που ταιριάζουν στη στρατηγική της και τον ιδιαίτερο τρόπο λειτουργίας της. Μέτρα σύγκρισης που παρουσιάζονται ως οι συχνότερες επιλογές των επιχειρήσεων συνδέονται με στόχους, όπως ο περιορισμός του λειτουργικού κόστους, η βελτίωση του βαθμού εξυπηρέτησης και η αύξηση της παραγωγικότητας. Ο Διευθυντής του Supply Chain Research Institute, ενός από τους γνωστότερους διεθνείς φορείς που ασχολούνται με τη βελτίωση της εφοδιαστικής αλυσίδας, αναφέρει ότι η συγκριτική μελέτη είναι η διαδικασία αναγνώρισης, διαμοίρασης και χρήσης της γνώσης και των βέλτιστων πρακτικών, γεγονός που σημαίνει ότι μία επιχείρηση θα πρέπει να παραδεχτεί ότι κάποιος άλλος εκτελεί κάτι καλύτερα, οπότε η επιχείρηση έχει να μάθει κάτι από αυτό. Προσοχή απαιτείται στο τι μετριέται και στο γιατί μετριέται. Η οπτική του τελικού πελάτη, σύμφωνα πάντα με τον Διευθυντή του Supply Chain Research Institute, πρέπει να λαμβάνεται πάντα υπόψη, αν η κάθε εταιρεία επιθυμεί να πραγματοποιεί σωστές μετρήσεις.

Μεγέθη, τα οποία, μεταξύ άλλων, θα πρέπει να μετρώνται είναι ο χρόνος ικανοποίησης των παραγγελιών των πελατών, ο χρόνος εισαγωγής των πρώτων υλών, το ποσοστό παραγγελιών που ικανοποιούνται, ο χρόνος παραμονής του προσωπικού στην επιχείρηση, η επένδυση σε εκπαίδευση των εργαζομένων και η ανάστροφη εφοδιαστική. Η συγκριτική μελέτη θα πρέπει να περιλαμβάνει τον εντοπισμό των καλύτερων σε συγκεκριμένες διαδικασίες, την ανάλυση απόκλισης σε σχέση με αυτούς και τον καθορισμό διορθωτικών - βελτιωτικών έργων. (Παναγιώτου, 2008)

1.1.3 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΙΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

1.1.3.1 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Οι προμήθειες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τη συνολική αξία της εφοδιαστικής αλυσίδας. Το κόστος αγαθών ή υπηρεσιών, το οποίο ένας οργανισμός διαπραγματεύεται με τους προμηθευτές επηρεάζει άμεσα την τιμή του τελικού προϊόντος που παραδίδεται στον πελάτη . Έτσι, εξοικονομώντας χρήματα από τις προμήθειες οδηγούμαστε σε υψηλότερο κέρδος. Εκτός αυτού , οι Διεθνείς Εμπορικοί Όροι, η μεταφορά, η συσκευασία , τα υλικά και οι λοιπές δαπάνες είναι επίσης αντικείμενο διαπραγμάτευσης κατά τη διάρκεια των διαδικασιών των προμηθειών (Porter, M., 1985). Για το λόγο αυτό, βελτιστοποίηση αυτών των στοιχείων σημαίνει βέλτιστο κόστος προμηθειών ανά παραγόμενη μονάδα. Επιπλέον , καθώς οι προμήθειες αποτελούν τη βάση του τελικού προϊόντος και γενικότερα των διαδικασιών παραγωγής, η βελτιστοποίηση του συστήματος προμηθειών, επιτρέπει την καλύτερη διαχείριση των κινδύνων και της διασφάλισης της υψηλής ποιότητας. (Forker, 1997).

Καθώς οι εταιρείες και οι αγορές αναπτύσσονται σε παγκόσμιο επίπεδο και η ανταγωνιστικότητα δυναμώνει , οι επιχειρήσεις έχουν περιορίσει τις δραστηριότητές τους στις βασικές τους ικανότητες, πράγμα που σημαίνει ότι επικεντρώνονται μόνο σε αυτό, στο οποίο είναι οι καλύτερες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, ένα υψηλότερο επίπεδο εξωτερικής ανάθεσης των πρωταρχικών στόχων και συνεπώς ένα υψηλότερο επίπεδο αγορών . Μια εταιρεία σήμερα θα αγοράσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αναθέτει. Αυτό το φαινόμενο αυξάνει τη σημασία των προμηθειών.

Το αποκορύφωμα όμως είναι, ότι η παγκοσμιοποίηση φέρνει νέα ζητήματα στην εφοδιαστική αλυσίδα, όπως η μετατροπή νομίσματος , τα διόδια των συνόρων ή το κόστος των πρώτων υλών . Η αντιμετώπιση όλων αυτών των ζητημάτων οδηγεί σε μια αποτελεσματική διαδικασία λειτουργίας των προμηθειών και μπορεί επίσης να οδηγήσει σε σημαντική εξοικονόμηση πόρων . Οι παγκόσμιες αγορές αρπάζουν ευκαιρίες για μαζικές πωλήσεις ή βαθύτερες διαπραγματεύσεις. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των προμηθευτών είναι πλέον αποτελεσματικός σε παγκόσμια κλίμακα , η οποία κατεβάζει τις τιμές και ενισχύει την ποιότητα. Οι προμήθειες είναι ως εκ τούτου ένα σημαντικό στοιχείο της απόδοσης της εφοδιαστικής αλυσίδας (Forker, L.,

Mendez, D. and Hershauer, J., 1997). Για όλους τους παραπάνω λόγους, γίνεται εύκολα σαφής η τεράστια σημασία της σωστής λειτουργίας των προμηθειών και κατά συνέπεια της δυνατότητας μέτρησης της απόδοσής τους.

«Εάν δεν μπορείτε να το μετρήσετε δεν μπορείτε να το διαχειριστείτε». (Kaplan & Norton, 1996). Σύμφωνα με τον H. James Harrington, η μέτρηση είναι το πρώτο βήμα που οδηγεί στον έλεγχο και τελικά στη βελτίωση. Εάν δεν μπορείτε να μετρήσετε κάτι δεν μπορείτε να το καταλάβετε, δεν μπορείτε να το ελέγξετε. Εάν δεν μπορείτε να το ελέγξετε δεν μπορείτε να το βελτιώσετε. (James Harrington, 1999)

Η εισαγωγή ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης, ως προς τους τιθέμενους στόχους μας δίνει έναν καλύτερο έλεγχο του τομέα της ευθύνης μας. Με τους σωστούς παράγοντες απόδοσης, οι αποκλίσεις από τα επιθυμητά αποτελέσματα μπορούν να ελεγχθούν γρήγορα έτσι ώστε να ληφθούν τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα.

1.1.3.2 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΧΡΗΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Από έρευνα έχει διαπιστωθεί ότι για να είναι αποδοτικό και αποτελεσματικό το σύστημα μέτρησης απόδοσης των Προμηθειών θα πρέπει να ισχύουν τα ακόλουθα:

Αρχικά, η ηγεσία είναι κρίσιμος παράγοντας στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος απόδοσης. Για την επιτυχία της μέτρησης της απόδοσης απαιτείται η ξεκάθαρη, συνετή και διορατική παρεμβολή των διευθυντικών στελεχών στη συγκεκριμένη διαδικασία. Τα διευθυντικά στελέχη οφείλουν να μεταδώσουν την αποστολή, το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης στους υφισταμένους τους καθώς επίσης και την ακριβή απόδοση που αναμένουν και τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα που επιθυμούν.

Για τη μέτρηση της απόδοσης απαιτείται η εφαρμογή ενός απολύτως ξεκάθαρα και κατανοητού πλαισίου. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να γίνουν

κατανοητοί οι στόχοι της επιχείρησης και ο τρόπος μέτρησης της απόδοσης και συλλογής των αποτελεσμάτων. Επίσης, το σύστημα μέτρησης των αποδόσεων θα πρέπει να συνάδει με τη διοίκηση της επιχείρησης και τις κατευθύνσεις που έχουν συμφωνηθεί να ακολουθηθούν. Για το λόγο αυτό, ένα επιτυχημένο σύστημα μέτρησης των αποδόσεων θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα σύνολο από σταθμισμένους δείκτες, στοχοθεσία και συγκριτικές επιδόσεις.

Επιπλέον, η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών μερών που συμμετέχουν στη διαδικασία των προμηθειών αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία της μέτρησης της απόδοσης. Η αποτελεσματική επικοινωνία με τους υπαλλήλους, τους πελάτες και τους προμηθευτές είναι ζωτική για την επιτυχημένη εξέλιξη και εφαρμογή του συστήματος μέτρησης της απόδοσης. Εξάλλου, οι πελάτες και οι προμηθευτές είναι αυτοί που θα κρίνουν πόσο καλά λειτουργεί το σύστημα και το κατά πόσο εφαρμόζονται οι στόχοι που έχουν τεθεί. Από την άλλη μεριά, οι υπάλληλοι είναι αναπόσπαστο μέρος της επιχείρησης και της λειτουργίας της και θα πρέπει να έχουν πλήρη επίγνωση των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν και του τρόπου με τον οποίο θα τους πετύχουν. Η επικοινωνία θα πρέπει να εφαρμόζεται προς πολλές κατευθύνσεις, από πάνω προς τα κάτω, από κάτω προς τα πάνω καθώς και οριζοντίως σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Όλα τα μέρη μπορούν να επικοινωνούν μέσω ομαδικών προσανατολισμένων μηχανισμών, συγκεκριμένων ειδών εγγράφων (δημοσιεύσεις, αναφορές), εξελιγμένων πληροφοριακών συστημάτων (e-mail, Internet, intranet) και άλλων μέσων (videokonference), όπου η εμφάνιση των αποτελεσμάτων με διαγράμματα βοηθάει στη γρήγορη διάδοση της γνώσης.

Η υπευθυνότητα, επίσης, θα πρέπει να συνδέεται με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει ο καθένας. Συνεπώς, οι διευθυντές και οι υπάλληλοι θα πρέπει να κατανοήσουν το τί είναι υπεύθυνοι να κάνουν κατά την τέλεση της διαδικασίας των προμηθειών.

Η μέτρηση της απόδοσης θα πρέπει να παρέχει γνώση σε όσους λαμβάνουν αποφάσεις και να μην αποσκοπεί μόνο στη συλλογή στοιχείων. Οι μετρήσεις θα πρέπει να μεταδίδονται σε όλους όσοι λαμβάνουν μέρος στο

στρατηγικό σχεδιασμό των προμηθειών και σε όσους λαμβάνουν αποφάσεις σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Οι μετρήσεις αυτές πρέπει να παρέχουν γνώση σχετικά με την απόδοση με την οποία οι πόροι μετατρέπονται σε προϊόντα και υπηρεσίες, το πόσο καλά τα αποτελέσματα προσεγγίζουν τους τιθέμενους στόχους και την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων και των λειτουργιών της επιχείρησης.

Σημαντικό ακόμα είναι η αναγνώριση και οι ανταμοιβές να συνδέονται με το σύστημα μέτρησης των αποδόσεων. Πολλοί οργανισμοί τόσο ιδιωτικοί όσο και δημόσιοι συνδέουν τους δείκτες απόδοσης με οικονομικά και μη κίνητρα.

Το σύστημα μέτρησης των αποδόσεων δεν θα πρέπει να ενσωματώνει το χαρακτηριστικό της τιμωρίας. Ουσιαστικά, το σύστημα μέτρησης των αποδόσεων θα πρέπει να αποτελεί εργαλείο μάθησης που θα βοηθάει την επιχείρηση να αναγνωρίζει τι λειτουργεί σωστά και τι λάθος, έτσι ώστε είτε να συνεχίζει και να βελτιώνει ότι λειτουργεί σωστά είτε να επιδιορθώνει ή να αντικαθιστά ότι δεν λειτουργεί σωστά.

Τέλος, τα αποτελέσματα και η πρόοδος της διαδικασίας των προμηθειών θα πρέπει να μοιράζονται με τους υπαλλήλους, τους πελάτες και τους προμηθευτές. Με τον τρόπο αυτό, υφίστανται διαφανείς διαδικασίες ενώ οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται τον τρόπο με τον οποίο η απόδοσή τους επηρεάζει τα αποτελέσματα που προκύπτουν.

Τα στάδια τα οποία λαμβάνουν χώρα για την μέτρηση των αποδόσεων είναι τα ακόλουθα:

- Καθορισμός και συνεχή ανανέωση των δεικτών απόδοσης,
- Καθορισμός των ευθυνών των μελών που μετέχουν στη διαδικασία των προμηθειών,
- Συλλογή και ανάλυση των δεδομένων από τις μετρήσεις και εκμετάλλευση της γνώσης που προκύπτει από τις μετρήσεις. (Serving the American Public: Best Practices in Performance Measurement,

1.1.3.3 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΝΕΩΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Σύμφωνα με τον Robert S. Kaplan, κάθε επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης, που να ανταποκρίνεται στη στρατηγική που εφαρμόζει. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το σύστημα μέτρησης αποδόσεων για να ελέγξουν αν εκπληρώνουν το όραμα τους και αν ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών τους. Το σύστημα μέτρησης αποδόσεων πρέπει να επικεντρώνεται στους στρατηγικούς στόχους που έχουν προκαθοριστεί κατά το σχεδιασμό του στρατηγικού σχεδίου που εφαρμόζεται στη Διεύθυνση των Προμηθειών (Kaplan, 2001).

Πριν από τον καθορισμό των δεικτών που θα χρησιμοποιηθούν κατά την μέτρηση των αποδόσεων θα πρέπει η επιχείρηση να καθορίσει και να κατανοήσει λεπτομερώς τη διαδικασία που θα ακολουθηθεί. Συμπληρωματικά, οι υπάλληλοι και οι διευθυντές θα πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους διαμέσου του συστήματος μέτρησης των αποδόσεων αποκλειστικά στα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται και όχι στις μετρήσεις. Το σύστημα μέτρησης αποδόσεων είναι ένα μέσο και όχι ο αυτοσκοπός της επιχείρησης.

Το ερώτημα που δημιουργείται σε αυτό το στάδιο είναι «τι να μετρηθεί». Η απάντηση είναι, ότι ανεξαρτήτως μεγέθους, τομέα ή εξειδίκευσης, οι επιχειρήσεις συνήθως ενδιαφέρονται για πέντε βασικούς παράγοντες, τον χρηματοοικονομικό, την ικανοποίηση του πελάτη, τις εσωτερικές λειτουργίες, την ικανοποίηση των υπαλλήλων και την επικοινωνία και ικανοποίηση των λοιπών μερών.

Το επόμενο βήμα στη συγκεκριμένη φάση είναι ο καθορισμός των στόχων και το ελάχιστο που πρέπει να επιτευχθεί (baseline) από την κάθε λειτουργία της επιχείρησης. Μετά τη συλλογή των στοιχείων, σχετικά με τα αποτελέσματα που έχουν εκπληρωθεί, μπορούν να χρησιμοποιηθούν στατιστικές τεχνικές καθώς και η μέθοδος των συγκριτικών επιδόσεων έτσι

ώστε να καθοριστούν οι μελλοντικοί στόχοι της επιχείρησης. Επίσης, θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι στόχοι θα πρέπει να είναι εφικτοί.

Όταν οι στόχοι που τίθενται χαρακτηρίζονται από μηδενική ανοχή στο ανθρώπινο λάθος, δημιουργούν στους υπαλλήλους την αίσθηση της ανεφικτότητας με αποτέλεσμα την αποθάρρυνση τους από οποιαδήποτε προσπάθεια. Επιπρόσθετα, οι μετρήσεις των αποτελεσμάτων και η γνώση που προκύπτει από αυτές θα πρέπει να γίνονται κτήμα όλων των υπαλλήλων.

Τέλος, οι επιχειρήσεις οφείλουν να ελέγχουν το εάν οι δείκτες μέτρησης είναι επαρκείς και εάν προσφέρουν χρήσιμη γνώση για τη λειτουργία και τα προβλήματα της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο, η υπηρεσία είναι σίγουρη ότι κάνει χρήση των σωστών δεικτών. Αυτού του είδους ο έλεγχος, επιτρέπει στην επιχείρηση να αλλάξει την ιεραρχία των δεικτών στο πέρασμα του χρόνου. Για παράδειγμα, μερικοί δείκτες που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά ενδέχεται να πρέπει να αποσυρθούν εφόσον έχουν επιτευχθεί οι στόχοι που αρχικώς τέθηκαν. Από την άλλη μεριά, μερικοί στόχοι αλλάζουν εξαιτίας των αλλαγών που υφίστανται στη φύση της επιχείρησης, στις συνθήκες που επικρατούν και στο θεσμικό πλαίσιο που ισχύει. Η συχνή και τακτική επανεξέταση των δεικτών απόδοσης οδηγεί στο συσχέτισμό των στρατηγικών στόχων με το σύστημα μέτρησης των αποδόσεων. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί, ότι οι αλλαγές δεν πρέπει να είναι συχνές γιατί προκαλείται αναστάτωση στη λειτουργία της επιχείρησης και δημιουργούνται πολλαπλά προβλήματα στο σύστημα αρμοδιοτήτων και ευθυνών που εφαρμόζεται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ – PROCUREMENT MATURITY MODEL

Το μοντέλο απόδοσης των προμηθειών (PMM) αναπτύχθηκε για να βοηθήσει τους επαγγελματίες στην εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών στον τομέα των προμηθειών ως μέσο για τη βελτίωση της απόδοσης της

επιχείρησης. Το PMM επιτρέπει στους χρήστες να επιλέξουν εύκολα, σε μορφή φύλλου, τρέχουσες πρακτικές, προκειμένου να συγκρίνουν τους ίδιους με πάνω από 60 βέλτιστες πρακτικές. Σκοπός του μοντέλου, είναι να παρέχει στους επαγγελματίες προμηθειών χρήσιμες και φραστικές πρακτικές για τη βελτίωση της απόδοσης των προμηθειών.

2.1.1 ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΩΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ

Ενώ οι προμήθειες ήταν αναγνωρισμένες στον τομέα της καριέρας ήδη από τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, λόγω των μεγάλων ελλείψεων σε υλικά, υπήρξε μια ραγδαία εξέλιξη τα τελευταία χρόνια να γίνουν οι προμήθειες ένα ολοκληρωμένο επάγγελμα. Τα πανεπιστήμια προσφέρουν σήμερα πτυχία, μεταπτυχιακά και διδακτορικούς τίτλους πάνω στον τομέα των προμηθειών, των συμβάσεων ή της αλυσίδας εφοδιασμού. Το Ινστιτούτο Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, έχει σήμερα ενδυναμώσει τη βασική πιστοποίηση με τη μορφή του Certified Professional in Supply Management, το οποίο αντικατοπτρίζει την διευρυμένη γνώση, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που απαιτούνται για να γίνει κανείς ένας επιτυχημένος επαγγελματίας στη διαχείριση των προμηθειών. Υπάρχουν επίσης συγκεκριμένες ορολογίες και κώδικες δεοντολογίας που θέτουν οι διάφορες εμπορικές ενώσεις που σχετίζονται με τις προμήθειες. Λέγεται, ότι οι εργοδότες απαιτούν από τους υποψήφιους εργαζόμενους τόσο το δίπλωμα, την επαγγελματική πιστοποίηση, και την προϋπηρεσία, όσο την ομιλία και τη γραφή. Ως αποκορύφωμα, μπορούμε να πούμε ότι οι οργανισμοί προμηθειών είναι ολοένα και πιο προσεκτικοί προκειμένου να αυξήσουν τα επίπεδα απόδοσης.

2.1.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Στις προμήθειες ως επάγγελμα, υπάρχει ένα ευρύ φάσμα εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν άμεσα την οργανωτική απόδοση: οι πελάτες, η πολιτική, το προσωπικό, οι διαδικασίες, οι προμηθευτές, τα εργαλεία, και η οργάνωση. Ανεξάρτητα από το εάν οι εξωτερικοί παράγοντες επιτρέπουν ή αναστέλλουν τη λειτουργία των προμηθειών, αυτή πρέπει να αποδώσει αξία, συνήθως στην μορφή εξοικονόμησης κόστους, βελτίωσης της απόδοσης των προμηθευτών, μείωσης του νομικού και λειτουργικού κινδύνου.

2.1.3 ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΑ ΜΕΤΡΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Για έναν οργανισμό προμηθειών, υπάρχει μια ποικιλία από ασαφή μέσα με τα οποία μετριέται η απόδοση, όπως πελάτες, έρευνες ικανοποίησης, έρευνες προμηθευτών, έρευνες για παροχή πληροφοριών από τους εργαζομένους, επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, και την επίτευξη των στόχων για την εσωτερική απόδοση. Ενώ αυτές οι προσπάθειες για τη μέτρηση της απόδοσης είναι άξιες θαυμασμού, είναι ουσιαστικά ελλιπείς στο μέτρο που συγκρίνουν μόνο τα στοιχεία ενός οργανισμού ενάντια στον ίδιο του τον εαυτό.

2.1.4 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η συγκριτική αξιολόγηση δεν είναι μια νέα διαδικασία, αλλά έλαβε ολόένα και μεγαλύτερη έμφαση στο πλαίσιο της διαδικασίας αγοράς κατά το πρόσφατο παρελθόν. Σε γενικές γραμμές, η συγκριτική αξιολόγηση είναι μια προσπάθεια για έναν οργανισμό να μάθει περισσότερα για τον εαυτό του στο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι διαδικασίες συγκριτικής αξιολόγησης αναπτύχθηκαν παράλληλα με την βιομηχανική επανάσταση. Στα μέσα της δεκαετίας του 1880, Αμερικανοί μηχανικοί επισκέφθηκαν την Αγγλία για να αναλύσουν και να συγκρίνουν τη διαδικασία παραγωγής ατμού. Οι μηχανικοί τότε προσάρμοσαν τις βρετανικές διαδικασίες παραγωγής ατμού στις αμερικανικές συνθήκες. Επίσης, στα τέλη του δέκατου όγδοου αιώνα, επιχειρηματίες διαπραγματεύονται και ανταλλάσσουν πληροφορίες μεταξύ τους. Στο δέκατο ένατο αιώνα, οι Ιάπωνες βασίστηκαν για το ταχυδρομικό τους σύστημα και τον τύπο στις γαλλικές, βρετανικές και αμερικανικές πρακτικές. Μια πιο πρόσφατη δημοφιλής ιστορία των επιχειρήσεων είναι ότι ο Walter Chrysler διέλυσε ένα νέο μοντέλο αυτοκινήτου για να δει τα μέρη ενός αυτοκίνητο, πώς φτιάχνονται, και πόσο κοστίζει κάθε συστατικό. Σε κάθε μία από αυτές τις περιπτώσεις, οι οργανισμοί εξέτασαν τους άλλους να μάθουν περισσότερα για τον εαυτό τους. (Amelia S. Carr, Larry R. Smeltzer, 1999)

Για να μετρήσουμε πραγματικά την απόδοση της επιχείρησης και ως εκ τούτου την αξία, το καλύτερο μέτρο είναι να συγκρίνουμε έναν οργανισμό απέναντι σε άλλους, που θεωρούνται κορυφαίοι στο συγκεκριμένο τομέα. Το αντικείμενο μιας τέτοιας σύγκρισης είναι να προσδιοριστούν τα σημεία

αναφοράς, τα οποία αντιπροσωπεύουν τα πρότυπα βέλτιστης πρακτικής σε τομείς μέτρησης όπως είναι η ποιότητα, η τιμή, ή η απόδοση. Η διαδικασία σύγκρισης ενός οργανισμού ενάντια σε άλλον και στη συνέχεια η υιοθέτηση των σημείων αναφορών που εντοπίστηκαν προκειμένου να βελτιωθεί ο οργανισμός είναι γνωστό ως συγκριτική αξιολόγηση-Benchmarking. Το Benchmarking εντοπίζει, αν μεγάλες αλλαγές για τη βελτίωση της απόδοσης, είναι απαραίτητες ή πιθανές να γίνουν, θέτει σε σειρά προτεραιότητας ευκαιρίες για βελτίωση, και λειτουργεί ως κίνητρο για να επιταχυνθεί ο κύκλος αλλαγής. Για παράδειγμα, οι βέλτιστες πρακτικές προμηθειών περιλαμβάνουν:

- Η οργάνωση των Προμηθειών να συμμετέχει κατά ποσοστό 95% και άνω των εξόδων.
- Οι Εντολές Αγοράς που πραγματοποιούνται ηλεκτρονικά να συμμετέχουν κατά ποσοστό 80% και άνω των εξόδων. Ενώ το ποσοστό 75% και άνω των εξόδων να προέρχεται μέσα από τους εγκεκριμένους προμηθευτές.
- Να πραγματοποιούνται ετήσια RFX, «Πλάνο εξόδων» «Προσδιορισμός λήξης / καταγγελίας των συμβάσεων», «Προσφορές» και «Νέες αγορές». Να απαιτείται, επίσης, σχετική πιστοποίηση από το προσωπικό.
- Το προσωπικό Προμηθειών να λαμβάνει τουλάχιστον 24 ώρες εκπαίδευση ετησίως.
- Να γίνεται χρήση αυτοματοποιημένου συστήματος διαχείρισης των συμβάσεων και όχι βασισμένο σε excel.
- Τουλάχιστον το 80% των συμβάσεων που εκτελούνται να βασίζονται σε πρότυπα συμβάσεων των πελατών.
- Τουλάχιστον το 80% των συμβάσεων να εκτελούνται εντός 30 ημερολογιακών ημερών και το 95% και άνω εντός 60 ημερολογιακών ημερών.
- Να υπάρχει Στρατηγικός Σχεδιασμός για τη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης.
- Ενώ η συγκριτική αξιολόγηση κάποιες φορές μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη απόδοση με μικρό ή καθόλου κόστος, οι πραγματικά

εύστοχες βέλτιστες πρακτικές συνήθως έχουν κάποιο είδος κόστους εφαρμογής. Σαφώς, η αξία που προκύπτει από ένα επιθυμητό αποτέλεσμα βέλτιστης πρακτικής πρέπει να υπερβαίνει το κόστος εφαρμογής. Υποθέτουμε, ότι ένας επαγγελματίας προμηθειών πιθανότατα θα έχει στη συνέχεια να αντιμετωπίσει το εμπόδιο την εξαγορά της διοίκησης άλλων αδύναμων επιχειρήσεων (buy in), με τη μορφή των πόρων, για να υλοποιήσει τις επιθυμητές βέλτιστες πρακτικές. Για να βελτιώσει τις πιθανότητες επιτυχίας, ο καλύτερος τρόπος για να «πουλήσει» η επένδυση αυτή στις βέλτιστες πρακτικές είναι ένα βραχυπρόθεσμο, τριών έως πέντε ετών, στρατηγικό σχέδιο. Το στρατηγικό σχέδιο θα πρέπει να είναι υψηλού επιπέδου, συμπεριλαμβανομένων και των περιλήψεων των βέλτιστων πρακτικών με τις αντίστοιχες πρωτοβουλίες για την υλοποίησή τους, με την προϋπόθεση ότι υπάρχουν οι υποδομές υποστήριξης και ότι η λεπτομερής αιτιολόγηση των δαπανών αποτελούν μέρος των ετήσιων, τακτικών επιχειρηματικών σχεδίων. Έτσι, η εξαγορά της διοίκησης αδύναμων εταιρειών (buy in) επιτυγχάνεται πιο εύκολα σε στρατηγικό επίπεδο και με τους απαραίτητους πόρους, όπως ο προϋπολογισμός, να αξιολογείται σε ετήσια τακτική βάση. Ένα παράδειγμα στρατηγικού πλάνου, το οποίο αποσκοπεί στην βελτίωση της απόδοσης μέσω της αυξημένης χρήσης της αυτοματοποίησης είναι το εξής. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με πιο εύκολα, με την αυτοματοποίηση όλων των υφιστάμενων διαδικασιών, την εφαρμογή ενός eRFx συστήματος, προκειμένου να αυτοματοποιηθεί η διαδικασία RFx, την εφαρμογή ενός Contract Risk Level Tracking System, όπως επίσης και ενός Portal Προμηθευτή που να επιτρέπει την αξιολόγηση του προμηθευτή και την πιστοποίηση του Ασφαλιστικού Οργανισμού.

Η χρήση των πληροφοριών που λαμβάνουμε από τη συγκριτική αξιολόγηση βέλτιστων πρακτικών στο χώρο των προμηθειών και της εφοδιαστικής αλυσίδας, προκειμένου να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και η συνολική απόδοση των προμηθειών και της αλυσίδας, αυξάνεται μεταξύ των εταιρειών σε παγκόσμιο επίπεδο . Με τη βοήθεια των εξειδικευμένων εξωτερικών συνεργατών συγκριτικής αξιολόγησης , οι

επιχειρήσεις επιτυγχάνουν σημαντικά στρατηγικά και οικονομικά οφέλη όσον αφορά τις προμήθειες και την απόδοση της εφοδιαστικής αλυσίδας, μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης βέλτιστων πρακτικών . Το Global Procurement and Supply Chain Benchmarking Initiative στο Michigan State University παρέχει πληροφορίες συγκριτικής αξιολόγησης βέλτιστων πρακτικών στρατηγικών προμηθειών και της αλυσίδας εφοδιασμού για περίπου 200 εταιρείες παραγωγής και υπηρεσιών από διάφορους κλάδους σε όλο τον κόσμο . Οι εταιρείες αυτές συνδέονται ηλεκτρονικά μέσω του Διαδικτύου και μοιράζονται διάφορες στρατηγικές και πρακτικές των προμηθειών και της εφοδιαστικής αλυσίδας σε τακτική βάση με σκοπό τη βελτίωση της γενικότερης ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και της απόδοσης των προμηθειών της αλυσίδας εφοδιασμού. (Robert M. Monczka, David J. Frayer, Ph.D., Kenneth J. Petersen, 1997).

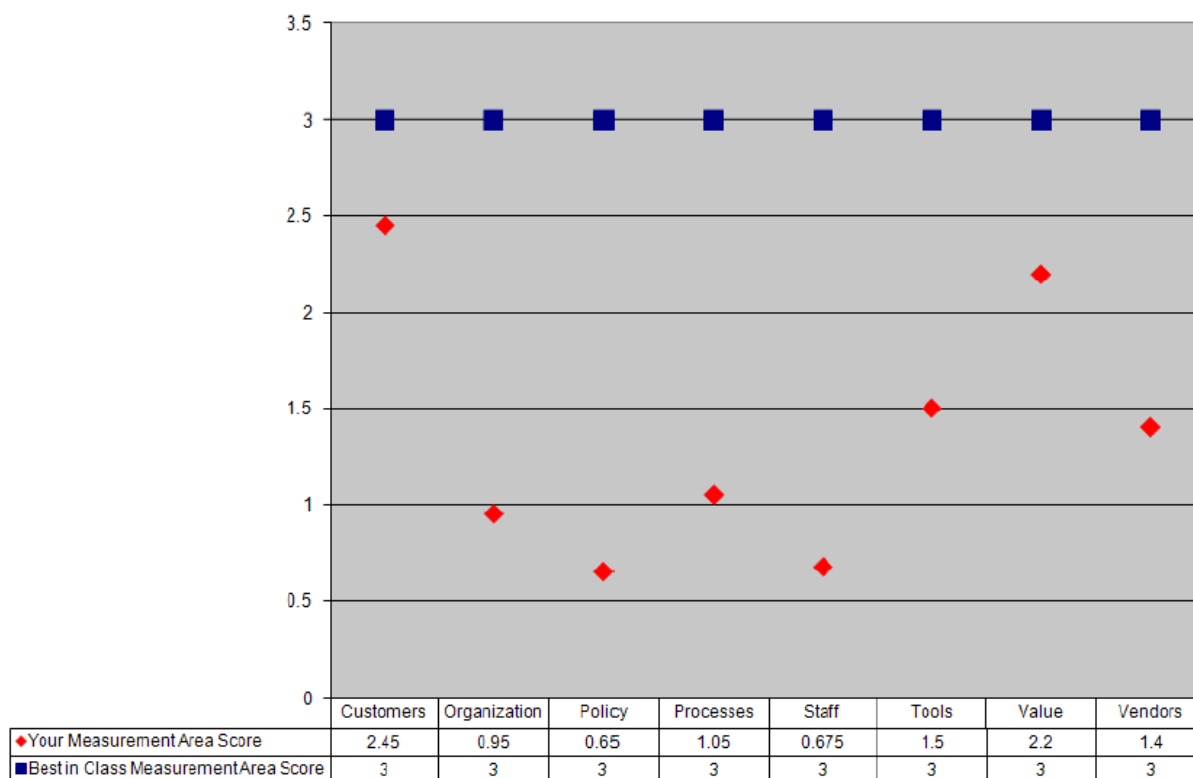
Βέβαια, θα πρέπει στο σημείο αυτό να επισημάνουμε ότι δεν είναι όλες οι στρατηγικές επιτυχείς σε όλες τις επιχειρήσεις. Στην πραγματικότητα, υπάρχει ίσως κάποια σύγχυση σχετικά με το πώς μπορεί κάποιος οργανισμός να επιλέξει την κατάλληλη στρατηγική, καθώς και τη χρονική στιγμή που θα προχωρήσει σε αυτή. Σαφώς, μεγάλη σημασία έχει το επίπεδο απόδοσης των προμηθειών σε κάθε οργανισμό. Τέλος, πολλοί νέοι οργανισμοί, , θα πρέπει να μάθουν πώς να εφαρμόζουν τις νέες τεχνολογίες και τις στρατηγικές, όπως συμβαίνει και με κάθε τεχνολογική καινοτομία. (Rob Handfield, 2003)

2.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ PMM

Το μοντέλο απόδοσης των Προμηθειών (PMM) διευκολύνει τη διαδικασία της συγκριτικής αξιολόγησης με τον πρότερο προσδιορισμό πάνω από 60 βέλτιστων πρακτικών προμηθειών. Το PMM αναπτύχθηκε από μια μεγάλη μη κερδοσκοπική οργάνωση που επεδίωκε να βελτιώσει την οργάνωση των προμηθειών, συγκρίνοντας τον εαυτό της έναντι άλλων βέλτιστων πρακτικών. Αρχικά, προσδιορίστηκε ένα ευρύ σύνολο εξωτερικών στοιχείων που έχουν υψηλή συσχέτιση με την απόδοση των προμηθειών, όπως οι πελάτες, η πολιτική, το προσωπικό, οι διαδικασίες, οι προμηθευτές, τα εργαλεία, και η οργάνωση. Μετά από μια αρκετά μεγάλη έρευνα βέλτιστων

πρακτικών, οι βασικές βέλτιστες πρακτικές συνδέθηκαν με κάθε ένα από τα εξωτερικά στοιχεία. Με τη σειρά του, για κάθε μία από τις βασικές βέλτιστες πρακτικές, εντοπίστηκε ένα φάσμα κοινών τρεχουσών πρακτικών. Όλα αυτά τα στοιχεία, οι βέλτιστες πρακτικές και οι τρέχουσες πρακτικές στη συνέχεια συνδυάστηκαν για να δημιουργήσουν ένα απλό μοντέλο σε μορφή φύλλου. Το μοντέλο μπορεί εύκολα να χρησιμοποιηθεί από έναν χρήστη, επιλέγοντας μια τρέχουσα πρακτική και συγκρίνοντάς την αντίστοιχη βέλτιστη πρακτική. Το μοντέλο εκτελεί στη συνέχεια μια ανάλυση χάσματος, εντοπίζοντας και θέτοντας σε προτεραιότητα τα μέτρα που ο χρήστης μπορεί να λάβει για την εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών και τη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης των προμηθειών. Το PMM αποτελείται από πέντε φύλλα εργασίας, τις Οδηγίες, τις Παραδοχές, την αξιολόγηση εισροών και της βαθμολογίας, τη γραφική αναπαράσταση των περιοχών μέτρησης και της βαθμολογίας και τέλος τη γραφική σύγκριση του PMM.

Η παρακάτω εικόνα απεικονίζει ένα τμήμα του φύλλου εργασίας του PMM σχετικά με την αξιολόγηση των εισροών και τη βαθμολογία.



Περιοχή Μέτρησης - Προσδιορίζει τα γενικά στοιχεία των Πελατών, του Οργανισμού, της Πολιτικής, των Διαδικασιών, του Προσωπικού, των Εργαλείων, της Αξίας και των Προμηθευτών.

Στοιχείο μέτρησης - Κατηγοριοποιεί περαιτέρω την κάθε περιοχή μέτρησης σε τοπική ταξινόμηση.

Τρέχουσα πρακτική - Αντιπροσωπεύει μια επιλογή από τις τρέχουσες πρακτικές. Ο αριθμός που αντιστοιχεί σε κάθε τρέχουσα πρακτική αποτελεί μια αριθμητική βαθμολογία και όχι τη σειρά μιας τρέχουσας πρακτικής.

Βαθμολογία - Ο χρήστης επιλέγει τον αριθμό της τρέχουσας πρακτικής που περισσότερο προσεγγίζει την πρακτική του χρήστη σε σχέση με την περιοχή μέτρησης και το στοιχείο μέτρησης.

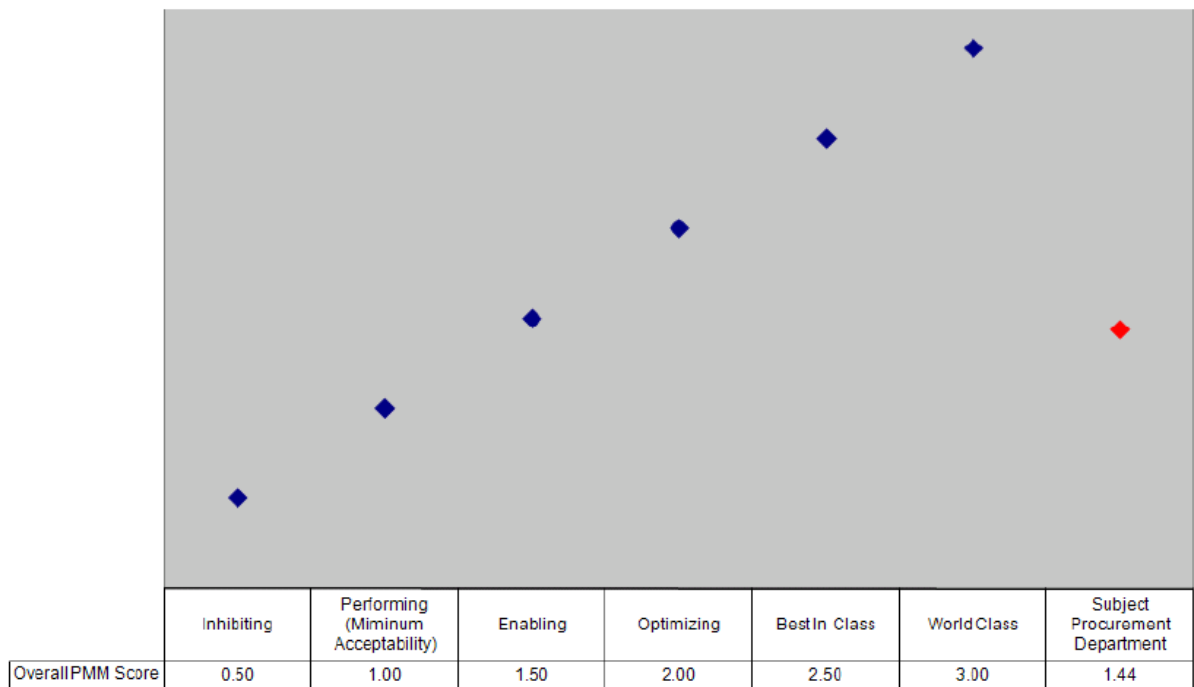
Υπολογισμένο σκορ - Αντιπροσωπεύει τον υπολογισμό της βαθμολογίας, σταθμισμένο με ένα προκαθορισμένο επίπεδο σημασίας του στοιχείου μέτρησης και της περιοχής μέτρησης.

Βέλτιστη Πρακτική - Περιγράφει τη βέλτιστη πρακτική για τις προμήθειες.

Σκορ Βέλτιστης Πρακτικής - Αντιπροσωπεύει την αξία του σκορ της ενδεδειγμένης βέλτιστης πρακτικής

Σημασία του Χάσματος - Με βάση τη διαφορά μεταξύ του υπολογισμένου από εμάς σκορ και του σκορ της βέλτιστης πρακτικής γίνεται μια ποιοτική περιγραφή της σημασίας της διαφοράς που εμφανίζεται, όπως ουσιαστική διαφορά, σημαντική διαφορά, ελάχιστη διαφορά, επίτευξη βέλτιστης πρακτικής.

Μόλις ολοκληρωθεί, το φύλλο εργασίας για την αξιολόγηση των εισροών του PMM και των σκορ, παρέχει στο χρήστη μία λεπτομερή ανάλυση της διαφοράς, με βάση το αποτέλεσμα της σημασίας της στήλης του χάσματος, που τον οδηγεί στην ανάπτυξη ενός στρατηγικού πλάνου και στην ανάπτυξη υποδομών υποστήριξης. Επιπλέον, στον χρήστη παρέχεται μια γραφική αναπαράσταση της ανάλυσης της διαφοράς από την περιοχή μέτρησης, όπως απεικονίζεται παρακάτω.

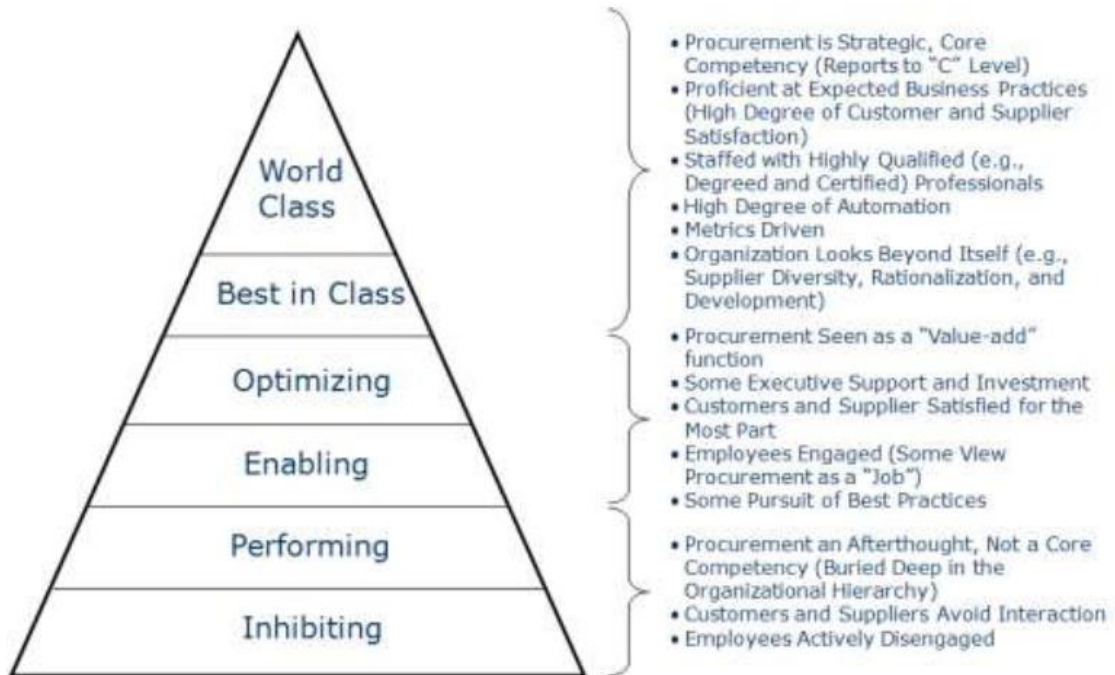


2.3 ΕΠΙΠΕΔΑ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Εκτός από την ανάλυση της διαφοράς που παρέχεται, το μοντέλο αυτό (PMM) απεικονίζει γραφικά το εν θέματι τμήμα προμηθειών έναντι έξι προκαθορισμένων επιπέδων ωριμότητας των προμηθειών του οργανισμού: ανασταλτικό, αποδοτικό, ικανό, υπό βελτίωση, κορυφαίο στον συγκεκριμένο τομέα, και κορυφαίο στον συγκεκριμένο τομέα σε παγκόσμια βάση.

Η παρακάτω εικόνα, απεικονίζει το εν θέματι τμήμα προμηθειών μεταξύ του αποδοτικού και ικανού επίπεδου ωριμότητας με βάση τις εισροές που παρέχονται στο φύλλο εργασίας για την αξιολόγηση των εισροών του PMM και τη βαθμολογία.

Για καθένα από τα επίπεδα ωριμότητας, υπάρχουν γενικεύσεις που αντιπροσωπεύουν ορισμένες συμπεριφορές και χαρακτηριστικά της λειτουργίας των προμηθειών. Αυτές οι γενικεύσεις περιγράφονται στην παρακάτω εικόνα. (S.R. Guth, 2008,)



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Προκειμένου να ολοκληρώσουμε την έρευνά μας και να κατανοήσουμε βαθύτερα τη χρήση και τη σημασία αυτού του εργαλείου, κλήθηκαν δύο μεγάλες εταιρείες στον ελληνικό χώρο, η ΚΑΡΕΛΙΑΣ ΑΕ και η ΒΕΙΕΡΣΔΟΡΦ HELLAS, να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο που τους δόθηκε.

Τα αποτελέσματα που εξήχθησαν από την έρευνά μας είναι αρκετά ενδιαφέροντα. Τόσο η ΚΑΡΕΛΙΑΣ ΑΕ όσο και η ΒΕΙΕΡΣΔΟΡΦ HELLAS, αποτελούν παραδείγματα όσον αφορά τον τρόπο της εσωτερικής λειτουργίας τους, τις διαδικασίες που ακολουθούν και τα συστήματα που έχουν αναπτύξει και χρησιμοποιούν. Στις περισσότερες περιοχές μέτρησης και οι δύο εταιρείες, έχουν επιτύχει την υψηλότερη βαθμολογία, πράγμα που σημαίνει ότι ακολουθείται η βέλτιστη πρακτική, ενώ παράλληλα τα σημεία που συναντήσαμε σημαντική απόκλιση από τη βέλτιστη πρακτική ήταν ελάχιστα.

3.1.1 ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 1Η: ΚΑΡΕΛΙΑΣ ΑΕ

3.1.1.1 Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΑΡΕΛΙΑΣ ΑΕ

Η ιστορία της Εταιρείας ξεκίνησε το 1888, όταν η πρώτη γενιά της οικογένειας Καρέλια ίδρυσε μια μικρή επιχείρηση καπνού στην Καλαμάτα. Κατά τις πρώτες δεκαετίες της λειτουργίας της, οι δραστηριότητες της επιχείρησης ήταν κυρίως τοπικές, μέχρι τη στιγμή που το πολιτικοκοινωνικό περιβάλλον της χώρας σταθεροποιήθηκε, επιτρέποντας στην ΚΑΡΕΛΙΑ ΑΕ να επεκταθεί σε όλη την Ελλάδα. Από το 1950 μέχρι σήμερα, πολλά ήταν τα σήματα της ΚΑΡΕΛΙΑΣ ΑΕ που αναδείχθηκαν σε ιδιαίτερα δημοφιλή, εξασφαλίζοντας ευρύ δίκτυο διανομής και σημαντικό μερίδιο αγοράς σε πανελλαδικό επίπεδο. Επίσης, πρέπει να πούμε ότι σε μια αγορά όπου κυριαρχούν τα ξένα σήματα, σε συνδυασμό με τη διαφημιστική δυνατότητα, που είναι σχεδόν ανύπαρκτη λόγω απαγορεύσεων, η παλαιότερη καπνοβιομηχανία όχι μόνο έχει κατορθώσει να επιβιώσει, αλλά και να έχει ικανοποιητικά κέρδη όταν όλες οι άλλες καταγράφουν συνεχώς ζημιές.

Το 1929, η εταιρεία ΚΑΡΕΛΙΑΣ ΑΕ κατόρθωσε να αναδειχθεί στην 29η θέση των ελληνικών βιομηχανιών καπνού. Η ανάπτυξή της τα επόμενα χρόνια ήταν αρκετά γρήγορη. Το 1932 βρέθηκε στην ένατη θέση μεταξύ 164 καπνοβιομηχανιών και τον επόμενο χρόνο, το 1933, διατηρήθηκε στην ίδια θέση, μεταξύ όμως 140 καπνοβιομηχανιών. Τα επόμενα χρόνια η εταιρεία συνέχισε την ανοδική της πορεία.

Επίσης, πολύ εντυπωσιακό είναι το γεγονός ότι εν μέσω κρίσης η καπνοβιομηχανία ΚΑΡΕΛΙΑΣ ΑΕ διπλασίασε την κερδοφορία της, εξαιτίας των εξαγωγών σε χώρες κυρίως της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σε Ασία και Βόρεια Αφρική., οι οποίες αυξήθηκαν κατά 43%.

3.1.1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Για να έχουμε μία σαφέστερη εικόνα του τρόπου λειτουργίας αλλά και της αποδοτικότητας του τμήματος προμηθειών στη συγκεκριμένη εταιρεία, θα αναλύσουμε και θα εξετάσουμε τις απαντήσεις που μας δόθηκαν ανά περιοχή μέτρησης.

Ξεκινώντας λοιπόν από την περιοχή μέτρησης «Πελάτες», διαπιστώνουμε ότι το υπολογισμένο σκορ (2.3) που πηγάζει από τις απαντήσεις που λάβαμε είναι αρκετά ικανοποιητικό και πλησιάζει αρκετά με το σκορ της βέλτιστης πρακτικής (3). Στις περισσότερες περιπτώσεις μάλιστα έχει επιτύχει τη βέλτιστη πρακτική και συγκεκριμένα όσον αφορά την επαφή με τους πελάτες, τη διαχείριση των σχέσεων και την ενημέρωση των πελατών. Μικρή απόκλιση έχουμε στο στοιχείο που έχει να κάνει με το εγχειρίδιο για τη χρήση των προμηθειών, ενώ σημαντικό χάσμα εμφανίζεται στο στοιχείο της ικανοποίησης των πελατών, καθώς στη συγκεκριμένη εταιρεία δε διεξάγονται καθόλου έρευνες που να μετρούν την ικανοποίηση των πελατών.

Συνεχίζουμε στην περιοχή μέτρησης «Οργάνωση», στην οποία επίσης έχει επιτευχθεί ένα πολύ καλό σκορ. Η εταιρεία ΚΑΡΕΛΙΑΣ ΑΕ έχει επιτύχει βέλτιστη πρακτική όσον αφορά το επιχειρηματικό πλάνο, το οποίο είναι σαφές, πλήρες και ενημερωμένο και τη συγκεντρωτική του δομή, ενώ σημαντικό χάσμα εμφανίζεται στο στοιχείο που αφορά τη Διοίκηση, όπου το υπολογισμένο μας σκορ είναι 0.5 έναντι 0.75 (βέλτιστη πρακτική), πράγμα το οποίο οφείλεται στο γεγονός ότι δεν έχουν δοθεί πόροι ώστε να υποστηριχθεί

το στρατηγικό πλάνο. Όσον αφορά τις βέλτιστες πρακτικές, τη στοχοθετοποίηση, τη δήλωση οράματος και το στρατηγικό πλάνο το χάσμα που εμφανίζεται είναι ασήμαντο.

Η επόμενη περιοχή μέτρησης που θα εξετάσουμε είναι η «Πολιτική». Στην συγκεκριμένη περιοχή, η εταιρεία ΚΑΡΕΛΙΑΣ ΑΕ έχει καταφέρει να πιάσει το ανώτατο σκορ στις περισσότερες ερωτήσεις όπως την ιεραρχία των οργάνων με αρμοδιότητες έγκρισης, η οποία είναι λογική, το ολοκληρωμένο και ενημερωμένο πλάνο επιχειρηματικής συνέχειας, την ανάθεση εξόδων όπου κανένα έξοδο δεν ανατίθεται εκτός του τμήματος προμηθειών και τις καταγεγραμμένες αρμοδιότητες για τις οποίες είναι εξουσιοδοτημένο το τμήμα προμηθειών. Σημαντική διαφορά εμφανίζεται στην πολιτική των προμηθειών, η οποία ναί μεν είναι γραπτή και ενημερωμένη, από την άλλη μεριά όμως τη γνωρίζει μόνο το τμήμα προμηθειών και όχι οι εσωτερικοί πελάτες όπως θα ήταν το ιδανικό. Μικρή διαφορά έχουμε στα πρότυπα των προμηθειών και στη διατήρηση αρχείου.

Στην περιοχή μέτρησης «Διαδικασίες» έχει επιτευχθεί το μεγαλύτερο σκορ συγκριτικά με τις υπόλοιπες περιοχές μέτρησης. Πιο ειδικά, ανώτατα σκορ έχουμε όσον αφορά τους ελέγχους, οι οποίοι γίνονται τμηματικά και από ανεξάρτητα μέρη, το πλάνο μείωσης κόστους, το οποίο είναι ολοκληρωμένο και με επαρκείς πόρους, τις ολοκληρωμένες προβλέψεις, το σχεδιασμό των διαπραγματεύσεων, όπου υπάρχει επίσημη δομή και συγκεκριμένη στρατηγική, τη δημιουργία εντολής παραγγελίας, η οποία γίνεται ηλεκτρονικά και χρησιμοποιείται για την πλειονότητα των εμπορευμάτων και τέλος το προφίλ εξόδων, το οποίο καταγράφεται, ανανεώνεται συχνά και χρησιμοποιείται συστηματικά από το προσωπικό. Σημαντική διαφορά βλέπουμε στο Πλάνο μειοδοτικού διαγωνισμού.

Προχωρώντας στον τομέα μέτρησης «Προσωπικό εργασίας», διαπιστώνουμε ότι βέλτιστη πρακτική έχει επιτευχθεί στα στοιχεία μέτρησης που αφορούν τη δέσμευση των εργαζομένων, το οποίο έχει ερευνηθεί από εξωτερικό συνεργάτη, τα εργασιακά προσόντα τα οποία καταγράφονται και πιστοποιούνται, η διαχείριση επίδοσης, που διεξάγεται επίσημα και αξιολογείται τακτικά και τους λεπτομερείς και συγκεκριμένους στόχους

επιδόσεων. Σημαντική απόκλιση βρίσκουμε στην επαγγελματική πιστοποίηση, η οποία δεν είναι απαραίτητη, τη δέσμευση των πελατών όπου το προσωπικό γνωρίζει τους πελάτες αλλά όχι και τις δραστηριότητες των πελατών, ενώ πολύ μικρή απόκλιση από τη βέλτιστη πρακτική βρίσκουμε στην εκπαίδευση πάνω στα προϊόντα, στη γενική εκπαίδευση του προσωπικού, την εκπαίδευση πάνω στις προμήθειες και στο εκπαιδευτικό πλάνο.

Στην περιοχή μέτρησης «Εργαλεία» το ανώτατο σκορ το συναντάμε μόνο στο στοιχείο που αφορά τα πρότυπα της σύμβασης και όπου υπάρχουν πολλά υποδείγματα συμβάσεων και πολύ καλή εκπαίδευση του προσωπικού για τη χρήση τους. Σημαντική διαφορά εμφανίζεται στο στοιχείο σχετικά με το αυτοματοποιημένο σύστημα διαχείρισης, που υπάρχει μεν αλλά δε χρησιμοποιείται ευρέως και με τα υποδείγματα RFx, τα οποία δεν υπάρχουν καθόλου στη συγκεκριμένη εταιρεία. Πολύ μικρή διαφορά εντοπίζουμε στο στοιχείο Αυτοματοποιημένο σύστημα ροής της εργασίας, στο Αυτοματοποιημένο σύστημα πηγών εργασίας, στο Αυτοματοποιημένο σύστημα εντολής αγοράς, συστήματα τα οποία υπάρχουν αλλά δε χρησιμοποιούνται από όλους. Επίσης, μικρή διαφορά σε σχέση με τη βέλτιστη πρακτική, εμφανίζεται στο στοιχείο που αφορά την εξωτερική ιστοσελίδα, η οποία υπάρχει αλλά δεν είναι ενημερωμένη, πράγμα που συμβαίνει και με την εσωτερική ιστοσελίδα. Τέλος, μικρή διαφορά φαίνεται στη χρήση P-cards, οι οποίες δε χρησιμοποιούνται, στο σύστημα αυτοματοποιημένης διαδικασίας από την παραγγελία μέχρι την εξόφληση των προμηθειών (procure-to-pay process), που επίσης δεν υπάρχει στην ΚΑΡΕΛΙΑΣ ΑΕ και στο γεγονός ότι δε γίνονται αντίστροφες δημοπρασίες για αγορές εμπορευμάτων.

Η επόμενη περιοχή μέτρησης που θα εξετάσουμε είναι η «Αξία». Στον τομέα αυτό εύκολα συμπεραίνουμε από τις απαντήσεις που λάβαμε ότι υπάρχει πολύ μεγάλη απόκλιση από τη βέλτιστη πρακτική, καθώς δεν έχουν μετρηθεί οι περιπτώσεις παραβίασης της Σύμβασης, δεν έχει μετρηθεί και καταγραφεί επίσημα και με βάση προκαθορισμένων αντικειμενικών κριτηρίων το επίπεδο του Κινδύνου σύμβασης, μικρότερο του 50% είναι το ποσοστό των πραγματοποιηθέντων Συμβάσεων να βασίζονται σε υποδείγματα, μικρός αριθμός συμβάσεων ολοκληρώνονται μέσα σε 30 ημερολογιακές ημέρες, ο

στόχος για την αποφυγή κόστους δεν έχει επιτευχθεί, ενώ τέλος ο χρόνος ολοκλήρωσης RFx προγραμμάτων δεν έχει μετρηθεί.

Η τελευταία περιοχή μέτρησης που θα αναλύσουμε είναι οι «Προμηθευτές». Βέλτιστη πρακτική συναντάμε στην εγκεκριμένη λίστα προμηθευτών, η οποία τηρείται αυστηρά, στον εξορθολογισμό του προμηθευτή και την αναγνώρισή του, για τα οποία υπάρχει επίσημο πρόγραμμα που ακολουθείται. Σημαντική απόκλιση συναντάμε στην κατηγοριοποίηση των προμηθευτών, όπου υπάρχει επίσημη διαδικασία που δε γνωρίζουν όμως οι εσωτερικοί πελάτες και στην αξιολόγηση των προσόντων των προμηθευτών όπου υπάρχει επίσημη διαδικασία, η οποία όμως δεν υποστηρίζεται από αυτοματοποιημένο σύστημα. Τελειώνοντας, πολύ μεγάλη απόκλιση από τη βέλτιστη πρακτική συναντάμε στη μέτρηση της απόδοσης των προμηθευτών, η οποία γίνεται ανεπίσημα, χωρίς να καταγράφεται ή να χρησιμοποιούνται προκαθορισμένα κριτήρια.

3.1.2 ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 2Η: BEIERSDORF HELLAS AE

3.1.2.1 Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ BEIERSDORF HELLAS AE

Η BEIERSDORF HELLAS AE είναι θυγατρική του ομίλου Beiersdorf AG Γερμανίας που διαθέτει περισσότερες από 130 θυγατρικές και κοινοπραξίες σε όλο τον κόσμο. Η εταιρία ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1968 και έχει αντικείμενο την εμπορική εκμετάλλευση των επώνυμων καταναλωτικών προϊόντων NIVEA, Eucerin, Liposan, Atrix, DUO, ΛΕΟΝΤΟΣ και Hansaplast.

Η συνεχιζόμενη επιτυχία οφείλεται στη συνεχή καινοτομία, καθώς δε σταματάει την έρευνα και την ανάπτυξη, τόσο για νέα προϊόντα όσο και για τη βελτίωση των υπάρχοντων προϊόντων της. Τα προϊόντα της διατίθενται σε διάφορα σημεία λιανικής πώλησης, από super market και περίπτερα, μέχρι καταστήματα καλλυντικών και φαρμακεία.

3.1.2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Στην έρευνα μας για τη μέτρηση της αποδοτικότητας του τμήματος προμηθειών συμμετείχε και η εταιρεία BEIERSDORF HELLAS AE, η οποία μας έδωσε τις δικές της απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο που τους δώσαμε.

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε όπως και στην προηγούμενη περίπτωση τις απαντήσεις που λάβαμε ανά τομέα μέτρησης.

Στην πρώτη περιοχή μέτρησης «Πελάτες» η συγκεκριμένη εταιρεία ακολουθεί τη βέλτιστη πρακτική σε κάθε ένα από τα στοιχεία μέτρησης. Συγκεκριμένα, έχει συχνή επαφή με τους πελάτες και κάνει συχνή χρήση RFx προγραμμάτων, υπάρχει επίσης πλήρες και ενημερωμένο εγχειρίδιο για τις προμήθειες, το οποίο είναι διαθέσιμο και ηλεκτρονικά, δημιουργούνται καλές σχέσεις με τους πελάτες και διατηρούνται σκόπιμα, η ικανοποίηση των πελατών μετριέται σε τακτική βάση, γίνονται διορθωτικές ενέργειες και στη συνέχεια πλήρεις αναφορές στους πελάτες.

Στην περιοχή μέτρησης «Οργάνωση» βέλτιστη πρακτική επιτυγχάνεται όσον αφορά το τεκμηριωμένο και σαφές επιχειρηματικό πλάνο, στο οποίο συμμετέχει ενεργά και το προσωπικό, το γεγονός ότι η Διοίκηση στηρίζει το τμήμα προμηθειών με τη χορήγηση χρημάτων και άλλων πόρων, το στρατηγικό πλάνο, το οποίο έχει εγκρίνει η Διοίκηση και παρέχει απαραίτητους πόρους και τη συγκεντρωτική διαδικασία, καθώς το τμήμα Προμηθειών είναι υπεύθυνο για την ευρύτερη προμήθεια αγαθών για όλη την εταιρεία. Πολύ μικρή απόκλιση από τη βέλτιστη πρακτική εμφανίζεται στα στοιχεία που έχουν να κάνουν με τους στόχους της βέλτιστης πρακτικής που δεν έχουν πάντα σημαντική πρόοδο, τη στοχοθετοποίηση, η οποία είναι μεν καταγεγραμμένη και εύκολα μπορεί να ανατρέξει κάποιος σε αυτή, αλλά δεν αξιολογείται τακτικά και το ίδιο συμβαίνει και με τη δήλωση οράματος.

Συνεχίζοντας, θα αναλύσουμε την περιοχή μέτρησης «Πολιτική». Το σκορ της βέλτιστης πρακτικής έχει επιτευχθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό και σε αυτόν τον τομέα καθώς υπάρχει ενημερωμένο και δοκιμασμένο επιχειρηματικό πλάνο το οποίο είναι γνωστό και στο τμήμα Προμηθειών, η ιεραρχία των οργάνων με αρμοδιότητες έγκρισης είναι λογική και υπάρχουν σαφείς οδηγίες σχετικά με τις αρμοδιότητες αυτές και συνετοί οικονομικοί έλεγχοι. Η επιθυμητή τακτική ακολουθείται επίσης και όσον αφορά την ανάθεση των εξόδων η οποία γίνεται λογικά και σωστά από εξουσιοδοτημένα τμήματα ή πρόσωπα που τηρούν συγκεκριμένες διαδικασίες. Πρέπει επίσης σε αυτό το σημείο, να τονίσουμε ότι κανένα έξοδο δεν ανατίθεται εκτός του

τμήματος προμηθειών. Υπάρχει ακόμα καταγεγραμμένη εξουσιοδότηση του τμήματος προμηθειών, να προβαίνει σε συγκεκριμένες αγορές όπως επίσης και να υπάρχει συχνή αξιολόγηση και τελειώνοντας αξίζει να πούμε ότι υπάρχει γραπτή Πολιτική Προμηθειών την οποία γνωρίζουν τόσο το τμήμα προμηθειών όσο και οι εσωτερικοί πελάτες. Ασήμαντη είναι η απόκλιση που συναντάμε στα πρότυπα των προμηθειών, τα οποία είναι γνωστά στο τμήμα αλλά όχι στους εσωτερικούς πελάτες, όπως επίσης και στη διατήρηση αρχείου για την οποία δεν ακολουθείται κάποια τακτική.

Προχωρώντας στην περιοχή μέτρησης «Διαδικασίες», βλέπουμε ότι σε όλα σχεδόν τα στοιχεία η βαθμολογία που επιτυγχάνεται και εδώ είναι η μεγαλύτερη δυνατή εκτός μόνο από το στοιχείο των ελέγχων οι οποίοι δεν είναι αρκετά συχνοί. Παρά ταύτα, υπάρχει ένα καλό και ολοκληρωμένο πλάνο μειοδοτικού διαγωνισμού, το πλάνο μείωσης του κόστους είναι επίσης ολοκληρωμένο και με επαρκείς πόρους και το ίδιο συναντάμε και στη διαδικασία των προβλέψεων. Επιπροσθέτως, για το σχεδιασμό των διαπραγματεύσεων υπάρχει επίσημη δομή και στρατηγική, η εντολή παραγγελίας γίνεται ηλεκτρονικά και χρησιμοποιείται για την πλειονότητα των εξόδων και εμπορευμάτων, ενώ τέλος υπάρχει ένα πολύ καλό προφίλ εξόδων το οποίο ενημερώνεται για όχι λιγότερο από τρεις μήνες, δείχνει τα έξοδα του προμηθευτή και το κόστος των σημαντικότερων εμπορευμάτων και χρησιμοποιείται ενεργά από το τμήμα προμηθειών, το οποίο αναζητά συνεχώς τρόπους εξοικονόμησης πόρων και αυτοματισμού των διαδικασιών.

Σε αυτό το σημείο θα εξετάσουμε την περιοχή μέτρησης «Προσωπικό εργασίας». Στη συγκεκριμένη περιοχή βρίσκουμε πολύ υψηλή βαθμολογία στα εξής στοιχεία, στη δέσμευση των εργαζομένων, η οποία ερευνάται από εξωτερικό συνεργάτη και γίνεται σύγκριση με άλλους οργανισμούς, στα καταγεγραμμένα εργασιακά προσόντα και τις πιστοποιήσεις που πρέπει να κατέχει το προσωπικό, στη διαχείριση της επίδοσης η οποία διεξάγεται επίσημα και αξιολογείται σε εξαμηνιαία ή τριμηνιαία βάση και στο καταγεγραμμένο πλάνο επιδόσεων αλλά και πλάνο εκπαίδευσης, όπου βρίσκουμε καλά αιτιολογημένους και λεπτομερείς στόχους επιδόσεων. Ασήμαντο είναι το χάσμα από τη βέλτιστη πρακτική που εμφανίζουν τα στοιχεία που αφορούν την επαγγελματική πιστοποίηση που ίσως χρειάζεται

σε ορισμένα μόνο επίπεδα, στην εκπαίδευση για τα προϊόντα και τις προμήθειες και τη γενική εκπαίδευση που παρέχεται για τουλάχιστον ένα εικοσιτετράωρο. Για πρώτη φορά παρατηρείται σημαντικό χάσμα όσον αφορά τη δέσμευση των πελατών. Το τμήμα προσωπικού αξιολογείται από τον πελάτη και έχει αντίληψη των εργασιών όμως δεν ενσωματώνεται με αυτόν, όπως θα ήταν το βέλτιστο.

Η επόμενη περιοχή μέτρησης είναι τα «Εργαλεία». Βέλτιστη πρακτική ακολουθείται όσον αφορά τα πρότυπα των Συμβάσεων στη χρήση των οποίων είναι καλά εκπαιδευμένο το προσωπικό, στη δυναμική εξωτερική ιστοσελίδα που προσανατολίζεται σε προμηθευτές και στη διασύνδεση με συστήματα ηλεκτρονικών προμηθειών, πράγμα που συμβαίνει και με την εσωτερική ιστοσελίδα. Ακολουθείται επίσης, πλήρης αυτοματοποιημένη διαδικασία από την παραγγελία μέχρι την εξόφληση των προμηθειών η οποία χρησιμοποιείται σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις. Ακόμα, χρησιμοποιείται πολύ συχνά σύστημα αντίστροφων δημοπρασιών με σαφείς οδηγίες χρήσης και υπάρχουν υποδείγματα RFx προγραμμάτων που χρησιμοποιούνται από το τμήμα Προμηθειών μετά από εκπαίδευση. Ελάχιστη απόκλιση βλέπουμε στις συμβάσεις για την έγκριση αυτοματισμού ροής της εργασίας, για το σύστημα πηγών εργασίας, για την πραγματοποίηση ηλεκτρονικών RFx , για το σύστημα πραγματοποίησης εντολής αγοράς, για το σύστημα προφίλ του προμηθευτή και για το σύστημα διαχείρισης των σχέσεων με τους προμηθευτές, για τις οποίες υπάρχει αυτοματοποιημένο σύστημα αναπτυγμένο μέσα στην εταιρεία (in house). Αναπτυγμένο εντός της εταιρείας είναι και το σύστημα διαχείρισης των συμβάσεων πράγμα που δημιουργεί σημαντική απόκλιση από την επιθυμητή βαθμολογία. Τελειώνοντας, πρέπει να αναφέρουμε ότι ασήμαντο είναι το χάσμα που εμφανίζεται και για τις περιπτώσεις αναζήτησης εξωτερικού συνεργάτη, όπου υπάρχει πρόσβαση στην έρευνα αλλά χρειάζεται η έγκριση από υψηλότερη βαθμίδα.

Η προτελευταία κατηγορία που θα αναλύσουμε είναι η «Αξία», στην οποία ακολουθείται βέλτιστη πρακτική όσον αφορά την αναλογία των υποδειγμάτων Σύμβασης και συγκεκριμένα, ποσοστό 80% και άνω του συνόλου των Συμβάσεων που πραγματοποιούνται βασίζονται σε υποδείγματα συμβάσεων του τμήματος Προμηθειών. Επίσης, για την αποφυγή του κόστους

και την εξοικονόμηση ο στόχος εγκρίνεται από τη Διοίκηση και επιτυγχάνεται, ενώ η ολοκλήρωση των RFx προγραμμάτων για ποσοστό 80% και άνω γίνεται μέσα σε 60 ημερολογιακές ημέρες. Μικρή διαφορά σε αυτόν τον τομέα από τη βέλτιστη πρακτική οφείλεται στο γεγονός ότι περισσότερες του 1% του συνόλου των Συμβάσεων που πραγματοποιούνται καταλήγουν σε διαφωνία Σύμβασης μέσα σε 12 μήνες από τη δημιουργία της. Επιπλέον, το επίπεδο του κινδύνου Σύμβασης μετριέται ανεπίσημα και όχι αντικειμενικά και με προκαθορισμένα κριτήρια και καταγράφεται στο Σύστημα διαχείρισης Συμβάσεων, ενώ σε ποσοστό 50%- 80% του συνόλου των Συμβάσεων ολοκληρώνονται μέσα σε 30 ημερολογιακές ημέρες.

Θα ολοκληρώσουμε την έρευνά μας με την περιοχή μέτρησης «Προμηθευτές», όπου η βαθμολογία και εδώ είναι η υψηλότερη σε όλα τα στοιχεία μέτρησης εκτός από το στοιχείο που αφορά την κατηγοριοποίηση των προμηθευτών για την οποία ακολουθείται επίσημη διαδικασία, η οποία όμως δεν είναι γνωστή στους πελάτες και αυτό δημιουργεί μεγάλο χάσμα από την επιθυμητή βέλτιστη πρακτική. Παράλληλα, βέλτιστη πρακτική επιτυγχάνεται στα στοιχεία μέτρησης που αφορούν την εγκεκριμένη λίστα προμηθευτών που τηρείται αυστηρά και το μεγαλύτερο ποσοστών των εξόδων μέσω αυτών των προμηθευτών. Επίσης, η απόδοση των προμηθευτών μετριέται αντικειμενικά, με προκαθορισμένα κριτήρια, καταγράφεται και παρακολουθείται. Τέλος, υπάρχει επίσημη διαδικασία και αυτοματοποιημένο σύστημα για την αξιολόγηση των προσόντων των προμηθευτών, τον εξορθολογισμό και την αναγνώρισή τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με την ολοκλήρωση της παραπάνω έρευνας και με βάση τις απαντήσεις που λάβαμε από κάθε εταιρεία ξεχωριστά, εύκολα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η BEIERSDORF HELLAS ΑΕ ακολουθεί βέλτιστη πρακτική σχεδόν σε όλους τους τομείς λειτουργίας της σε σχέση με την ΚΑΡΕΛΙΑΣ ΑΕ. Η συνολική βαθμολογία της BEIERSDORF HELLAS είναι 2.85 έναντι 3 που

είναι ανώτατη βαθμολογία, ενώ αντίστοιχα η ΚΑΡΕΛΙΑΣ ΑΕ κατάφερε να βαθμολογηθεί με 2.075.

Η διαφορά στη βαθμολογία των δύο εταιρειών οφείλεται σε κάποια στοιχεία μέτρησης τα οποία θα αναλύσουμε στη συνέχεια και στα οποία παρουσιάζεται σημαντική απόκλιση στη βαθμολογία της μίας εταιρείας από την άλλη. Πιο συγκεκριμένα, η BEIERSDORF HELLAS έχει επιτύχει στον τομέα της ικανοποίησης των πελατών να διαμορφώσει άριστες σχέσεις με τους πελάτες, διεξάγοντας συχνές έρευνες για τον προσδιορισμό του επιπέδου ικανοποίησης τους. Σε αυτόν τον τομέα αντίστοιχα, η ΚΑΡΕΛΙΑΣ ΑΕ υστερεί σε τεράστιο βαθμό, καθώς δεν διεξάγονται καθόλου τέτοιες έρευνες. Επίσης, ένα άλλο σημείο που μεγαλώνει τη διαφορά μεταξύ των δύο εταιρειών είναι στο ότι ενώ και στις δύο εταιρείες η Διοίκηση γνωρίζει τις διαδικασίες που πραγματοποιούνται στο τμήμα προμηθειών, στην BEIERSDORF HELLAS, η Διοίκηση υποστηρίζει επιπλέον τις διαδικασίες αυτές με τη χορήγηση χρημάτων και άλλων σημαντικών πόρων.

Μικρής σημασίας διαφορά, που όμως συμβάλλει στη διαφοροποίηση της βαθμολογίας, είναι και το γεγονός ότι και σε αυτή την περίπτωση, η Διοίκηση της ΚΑΡΕΛΙΑΣ ΑΕ δεν παρέχει τους απαραίτητους πόρους για την υποστήριξη του στρατηγικού πλάνου σε αντίθεση με την BEIERSDORF HELLAS. Πολύ σημαντική, στη διαμόρφωση της τελικής βαθμολογίας, ήταν η διαφορά στο στοιχείο που αφορά την πολιτική των προμηθειών, η οποία στην ΚΑΡΕΛΙΑΣ ΑΕ είναι γνωστή μόνο στο τμήμα προμηθειών και όχι και στους πελάτες, όπως συμβαίνει στην BEIERSDORF HELLAS. Επιπροσθέτως, όσον αφορά το πλάνο μειοδοτικού διαγωνισμού, στην ΚΑΡΕΛΙΑΣ ΑΕ υπάρχουν κάποιες ανταγωνιστικές προσφορές, όμως αυτό αφορά κυρίως μία εξειδικευμένη διαδικασία, ενώ η BEIERSDORF HELLAS ακολουθεί μία συγκεκριμένη διαδικασία πάντα, λαμβάνοντας ανταγωνιστικές προσφορές μέσω εκθέσεων για συμβόλαια που πρόκειται να λήξουν.

Συνεχίζοντας την ανάλυση της τελικής βαθμολογίας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι, στη διαμόρφωση της βαθμολογίας, έπαιξε ρόλο και το κομμάτι που έχει να κάνει με την πιστοποίηση. Ειδικότερα, στην BEIERSDORF HELLAS απαιτείται επαγγελματική πιστοποίηση των εργαζομένων, πράγμα το

οποίο δε συμβαίνει στην ΚΑΡΕΛΙΑΣ ΑΕ. Μία ακόμα μικρή ίσως διαφορά, έγκειται στο εκπαιδευτικό πλάνο των εργαζομένων, το οποίο υπάρχει και ακολουθείται και στις δύο εταιρείες, με τη διαφορά ότι στην BEIERDORF HELLAS, οι εκπαιδευτικοί στόχοι συμπεριλαμβάνονται και στο πλάνο επίδοσης του προσωπικού. Αξίζει επίσης να αναφέρουμε, ότι ενώ στην BEIERSDORF HELLAS υπάρχει αυτοματοποιημένο eRFx σύστημα που εφαρμόζεται κατά κόρον, στην ΚΑΡΕΛΙΑΣ ΑΕ δεν υπάρχουν καν οι υποδομές για να υποστηρίξουν ένα τέτοιο σύστημα.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να πούμε, ότι υπάρχει κάποια διαφορά και ως προς τη δυναμικότητα των ιστοσελίδων των δύο εταιρειών, τόσο της εξωτερικής, όσο και της εσωτερικής. Στην BEIERSDORF HELLAS υπάρχει δυναμική ιστοσελίδα, προσανατολισμένη σε πελάτες και προμηθευτές και με τη δυνατότητα διασύνδεσης με συστήματα ηλεκτρονικών προμηθειών. Επιπλέον, στη διαφορά που προκύπτει στη βαθμολογία tv δύο εταιρειών συμβάλλει και το γεγονός ότι στην BEIERSDORF HELLAS υπάρχει αυτοματοποιημένο σύστημα από την παραγγελία μέχρι την εξόφληση των προμηθειών, ενώ κάτι τέτοιο δεν υφίσταται στην ΚΑΡΕΛΙΑΣ ΑΕ. Επίσης, στην BEIERSDORF HELLAS χρησιμοποιείται σύστημα αντίστροφων δημοπρασιών για την αγορά εμπορευμάτων, με σαφείς οδηγίες, σε αντίθεση με την ΚΑΡΕΛΙΑΣ ΑΕ, όπου δε χρησιμοποιείται τέτοιο σύστημα. Πολύ σημαντική είναι ακόμα η διαφορά που προκύπτει από το γεγονός ότι στην ΚΑΡΕΛΙΑΣ ΑΕ δεν υπάρχουν υποδείγματα RFx, όταν στην BEIERSDORF HELLAS υπάρχουν σχετικά υποδείγματα, τα οποία χρησιμοποιούνται από το προσωπικό, αφού έχει προηγηθεί εκπαίδευση για τον τρόπο χρήσης αυτών.

Επιπροσθέτως, όσον αφορά τις περιπτώσεις παραβίασης της σύμβασης, στην BEIERSDORF HELLAS ένα σοβαρό ποσοστό του συνόλου των συμβάσεων καταλήγει σε διαφωνία μέσα σε διάστημα δώδεκα μηνών, όμως χειρότερο είναι το γεγονός ότι στην ΚΑΡΕΛΙΑΣ ΑΕ δεν μετρούν καν τις περιπτώσεις αυτές και έτσι δεν έχει σαφή εικόνα της συχνότητάς τους. Αξίζει σε αυτό το σημείο να τονισθεί και η σημαντική απόκλιση που συναντάμε στον τομέα χρήσης υποδειγμάτων των συμβάσεων. Ενώ λοιπόν, στην BEIERSDORF HELLAS ποσοστό μεγαλύτερο του 80% του συνόλου των συμβάσεων που χρησιμοποιούνται βασίζονται σε υποδείγματα που υπάρχουν

στην εταιρεία, σε αντίθεση με την ΚΑΡΕΛΙΑΣ ΑΕ, όπου το αντίστοιχο ποσοστό δεν ξεπερνά το 50%. Όσον αφορά το χρόνο ολοκλήρωσης των συμβάσεων, διακρίνουμε και εδώ μία μικρής σημασίας διαφορά, καθώς στην BEIERSDORF HELLAS ποσοστό που κυμαίνεται μεταξύ του 50% έως 80% του συνόλου των συμβάσεων ολοκληρώνονται μέσα σε τριάντα ημερολογιακές ημέρες, ενώ στην ΚΑΡΕΛΙΑΣ ΑΕ το ποσοστό αυτό και πάλι δεν ξεπερνά το 50%.

Πολύ μεγάλη διαφορά συναντάμε και στο κομμάτι αποφυγής κόστους. Τόσο στην BEIERSDORF HELLAS, όσο και στην ΚΑΡΕΛΙΑΣ ΑΕ, έχει ορισθεί συγκεκριμένος στόχος για εξοικονόμηση κόστους, ωστόσο, στην πρώτη περίπτωση ο στόχος έχει επιτευχθεί σε αντίθεση με τη δεύτερη. Ένα ακόμα σημείο που πρέπει να επισημάνουμε, καθώς διαπιστώνεται εύκολα σημαντική απόκλιση μεταξύ των δύο εταιρειών, είναι ο χρόνος ολοκλήρωσης των RFX προγραμμάτων. Στην BEIERSDORF HELLAS, ποσοστό μεγαλύτερο του 80% των RFX προγραμμάτων ολοκληρώνονται μέσα σε 60 ημερολογιακές ημέρες, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό στην ΚΑΡΕΛΙΑΣ ΑΕ δεν έχει μετρηθεί ποτέ. Μία ακόμα ουσιαστική διαφορά είναι ότι ενώ στην BEIERSDORF HELLAS η απόδοση των προμηθευτών μετριέται αντικειμενικά, με βάση προκαθορισμένα κριτήρια, καταγράφεται και παρακολουθείται, στην ΚΑΡΕΛΙΑΣ ΑΕ η απόδοση των προμηθευτών μετριέται ανεπίσημα και δεν καταγράφεται. Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε ότι πολύ μεγάλη διαφορά εντοπίζουμε και στην αξιολόγηση των προσόντων των προμηθευτών. Συγκεκριμένα, στην BEIERSDORF HELLAS ακολουθείται επίσημη διαδικασία αξιολόγησης, χρησιμοποιώντας αυτοματοποιημένο σύστημα, ενώ στην ΚΑΡΕΛΙΑΣ ΑΕ υπάρχει μεν επίσημη διαδικασία που ακολουθείται, όμως δεν υποστηρίζεται από αυτοματοποιημένο σύστημα.

Συμπεραίνουμε εύκολα λοιπόν, ότι τα στοιχεία που αναλύσαμε παραπάνω, είναι αρκετά για να διαμορφώσουν αυτή τη μικρή διαφορά στην τελική βαθμολογία των δύο εταιρειών. Η BEIERSDORF HELLAS, έχει ένα συνεχές προβάδισμα στον τρόπο λειτουργίας της αλλά και στον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών της, σε σχέση με την ΚΑΡΕΛΙΑΣ ΑΕ. Όμως πρέπει να επισημάνουμε ότι, παρά τις διαφορές αυτές, και οι δύο εταιρείες ακολουθούν πολύ καλές πρακτικές, που πλησιάζουν σημαντικά τις βέλτιστες.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Με την ολοκλήρωση της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα εργασία, γίνεται σαφές ότι η διαχείριση των προμηθειών αποτελεί ένα πολύ ουσιαστικό κομμάτι μιας επιχείρησης, το οποίο επηρεάζει άμεσα και τα οικονομικά της στοιχεία. Για το λόγο αυτό, καλό είναι να γίνεται συχνή αξιολόγηση του τρόπου λειτουργίας του τμήματος Προμηθειών κάθε επιχείρησης και στη συνέχεια προσπάθεια βελτίωσης όπου και εφόσον χρειάζεται. Με τον τρόπο αυτό, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να αποφεύγουν περιττά έξοδα, να μειώνουν τους χρόνους παραγγελιοληψίας και παράδοσης των προϊόντων και να αυξάνουν την ικανοποίηση των πελατών τους.

Για όλους τους παραπάνω λόγους και σε συνδυασμό με τη δύσκολη οικονομική συγκυρία που βιώνει η χώρα μας, οι επιχειρήσεις σήμερα, αναζητούν συνεχώς τρόπους βελτίωσης της γενικότερης διοίκησής τους, εξετάζοντας λεπτομερώς κάθε τομέα ξεχωριστά και δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις Προμήθειες. Έρευνες, συνεχώς, διεξάγονται, με σκοπό τη βελτίωση του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων τόσο στον ελλαδικό χώρο, όσο και στο εξωτερικό, με κύριο στόχο την αναζήτηση της βέλτιστης πρακτικής. Θετικό είναι το αποτέλεσμα όλων αυτών των ερευνών και των προσπαθειών που πραγματοποιούνται, καθώς πολλές είναι οι επιχειρήσεις, οι οποίες, είτε το έχουν καταφέρει να ακολουθήσουν τη βέλτιστη πρακτική, είτε έχουν κάνει σημαντικά βήματα βελτίωσης και προσέγγισης αυτής.

Υπάρχουν λοιπόν διάφοροι τρόποι που μπορούν να συμβάλλουν στην μέτρηση της απόδοσης, αρκεί να υπάρχει το αντίστοιχο ενδιαφέρον από την επιχείρηση. Με τη χρήση σύγχρονων εργαλείων, όπως είναι το PMM, μία επιχείρηση, όχι μόνο είναι σε θέση να εντοπίσει τους τομείς που δε λειτουργούν με το βέλτιστο δυνατό τρόπο και να τους βελτιώσει, αλλά δίνεται επίσης η δυνατότητα σύγκρισης ταυτόχρονα με πολλές επιχειρήσεις, που κατέχουν εξέχουσες θέσεις στη γενική κατάσταση του κλάδου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. ΝΟΕΤΡΟΝ Α.Ε., *Διαχείριση Προμηθειών (Procurement Management)*, WEB <http://www.noetron.gr/?q=node/34> (Accessed 30th of August 2013)
2. Παναγιώτου Α. Νικόλαος (2008), *Μέτρηση Απόδοσης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας*, Plant Management, 3 Ιουνίου 2008
3. Σιδηροπούλου Στυλιανή (2004), *Διοικητική Αναδιάρθρωση των Κρατικών Προμηθειών*, Εργασία

ΞΕΝΗ

1. Kaplan R., Norton D., 1996, "Using the Balanced Scorecard as a strategic management system", Harvard Business Review.
2. Serving the American Public: Best Practices in Performance Measurement, National Performance, Review, Benchmarking Study Report, June 1997.
3. Robert S. Kaplan, (2001) Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations, Nonprofit Management & Leadership 11(3), p.353 – 370.
4. S.R. Guth, Procurement Best Practices, 2008, <http://www.plant-management.gr/index.php?id=3667> (Accessed 10th of September 2013).
5. Harrington H.J. (1999). *Area activity analysis*, Mc Graw-Hill, New York
6. Forker, L., Mendez, D. and Hershauer, J. (1997), Total quality management in the supply chain: what is its impact on performance?, International Journal of Production, Research, 1681 – 1701.
7. Robert M. Monczka, David J. Frayer, Ph.D., Kenneth J. Petersen, 1997, Deployment of Best Practice Benchmarking Results.
8. Porter, M. (1985), *Competitive advantage*, The Free Press, New York. Amelia S. Carr, Larry R. Smeltzer, 1999, The Relationship Among Purchasing Benchmarking, Strategic Purchasing, Firm Performance, and Firm Size.
9. Rob Handfield, (2003), *Measuring the Maturity of Procurement Practices*.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ