

# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



**ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ**

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ & ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

**ΘΕΜΑ**

**ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΜΕΓΑΛΩΝ  
ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΣ ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΑΘΗΝΑΙΟΣ**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2018**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	6
1. Οργανωτική Δομή των Εταιρειών .....	7
1.1 Διαφορετικοί τύποι οργανωτικής δομής των επιχειρήσεων .....	7
1.2. Δομή Ιστού .....	7
1.3. Ιεραρχική Δομή .....	8
1.4 Δομή Πλέγματος.....	9
1.5. Δομή Γαλαξία Αστέρων .....	11
1.6. Συγκεντρωτική και αποκεντρωμένη δομή .....	11
1.6.1. Τα υπέρ της συγκεντρωτικής δομής .....	12
1.6.2 Τα κατά της συγκεντρωτικής δομής.....	13
2. Οργάνωση τμήματος αγορών και προμηθειών .....	14
2.1. Η σπουδαιότητα του τμήματος αγορών και προμηθειών .....	16
2.2. Σχέσεις με άλλα τμήματα .....	20
2.3. Φύση των διαδικασιών: τυποποιημένες ή στρατηγικές;.....	21
2.4. Προσανατολισμός εργασίας στο προϊόν ή στον πελάτη .....	21
2.4.1 Ειδικές γνώσεις ανά τύπους αγοραζόμενων εισροών.....	21
2.4.2 Γενικές γνώσεις ανά ομάδες πελατών .....	22
3. Παγκοσμιοποίηση .....	23
3.1. Περί παγκοσμιοποίησης.....	23
3.1.1. Αλληλεξαρτήσεις μεταξύ κρατών.....	23
3.1.2 Εξωτερική ανάθεση (outsourcing) και ανάθεση δραστηριοτήτων εκτός χώρας...	24
3.1.3. Συνέπειες για τον κλάδο των logistics.....	24
3.2. Global Sourcing.....	25
3.2.1. Ο σαφής προσδιορισμός της έννοιας «παγκόσμιος εφοδιασμός» (global sourcing).....	26
3.2.2. Κατάταξη του Πολυεθνικού χαρακτήρα των εταιρειών .....	26
3.2.3. Παράγοντες που καθοδηγούν τις πρωτοβουλίες εφαρμογής στρατηγικού εφοδιασμού σε παγκόσμια κλίμακα.....	29
<b>3.3. Βασικοί λόγοι διεθνοποίησης των επιχειρήσεων.....</b>	<b>31</b>
3.3.1. Σχέσεις με προμηθευτές και πολιτισμικές διαφορές .....	31
3.3.2. Αξιολόγηση της παγκόσμιας στρατηγικής .....	32
4. Συγκεντρωτικές Προμήθειες, Αποκεντρωμένες Προμήθειες, Υβριδικό Μοντέλο.....	34
4.1. Εισαγωγή .....	34

4.2. Μοντέλο Συγκεντρωτικών Προμηθειών .....	35
4.2.1. Παράγοντες που καθιστούν την εφαρμογή του μοντέλου Συγκεντρωτικών Προμηθειών βιώσιμο .....	36
4.2.2. Πλεονεκτήματα του μοντέλου Συγκεντρωτικών Προμηθειών .....	37
4.2.3. Απαραίτητες προϋποθέσεις για την εφαρμογή του .....	37
4.3. Αποκεντρωμένες προμήθειες .....	38
4.3.1. Πλεονεκτήματα του αποκεντρωμένου μοντέλου προμηθειών .....	39
4.3.2. Μειονεκτήματα του μοντέλου Αποκεντρωμένων Προμηθειών .....	40
4.4. Επιλογή ανάμεσα σε Αποκεντρωμένο Μοντέλο Προμηθειών και σε Συγκεντρωτικό Μοντέλο Προμηθειών .....	41
4.5. Υβριδικό Μοντέλο Προμηθειών .....	43
4.5.1. Center-Led Procurement .....	46
4.5.2. Centers of Excellence .....	47
4.6. Κύριοι λόγοι πραγματοποίησης σημαντικών δομικών αλλαγών στις Προμήθειες των επιχειρήσεων .....	48
4.6.1. Κόστος .....	48
4.6.2. Σημαντικές αλλαγές των αγορών .....	48
4.6.3. Πολιτικοί Παράγοντες .....	49
4.6.4. Μείωση του μεγέθους της επιχείρησης .....	49
4.6.5. Συγχωνεύσεις, εξαγορές και εκχωρήσεις .....	49
4.6.6. Νέο Όραμα .....	50
5. Μελέτες Περιπτώσεων του Τρόπου Οργάνωσης των Εταιρειών .....	51
5.1 Μεθοδολογία διεξαγωγής μελετών περίπτωσης .....	51
5.2. Case Study εταιρεία N .....	51
5.2.1. Αλλαγή της οργάνωσης του τμήματος προμηθειών .....	52
5.2.2. Project X .....	53
5.2.3. Global Support Centers .....	54
5.2.4. Αλλαγές στην Ελληνική αγορά .....	56
5.3. CASE STUDY – ΕΤΑΙΡΙΑ Π - Μεγάλη επιχείρηση το κλάδου των τροφίμων και ποτών .....	58
5.3.1. Centers of Excellence .....	58
5.3.2. Η οργάνωση των προμηθειών της εταιρείας .....	60
5.4. Case Study Εταιρεία E - ανώνυμη εταιρεία με δράση στον ελαιοπαραγωγικό τομέα . - Μετάβαση από Τοπική σε Παγκόσμια οργάνωση .....	61
5.4.1. Εταιρικό προφίλ E .....	61
5.4.2. Νοστρωπία της Διοίκησης προμηθειών της U .....	62
5.4.3. Η διοίκηση προμηθειών στην U .....	62
5.4.4. Αλλαγές στην Οργάνωση των Προμηθειών στον όμιλο U .....	62

## Οργάνωση τμημάτων προμηθειών μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών

5.4.5. Πληροφοριακά συστήματα.....	65
5.4.6. E4US – E Partnership .....	66
5.4.7. Πλεονεκτήματα του συγχρονισμού της Παραγωγής .....	67
5.4.8. Πλεονεκτήματα της διαχείρισης των αποθεμάτων από τους στρατηγικούς Προμηθευτές.....	68
5.4.9 Γενικά Οφέλη της χρήσης του E4US.....	68
5.4.10. Κανόνες της επιχείρησης.....	68
5.5. Case Study ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α – ΟΜΙΛΟΣ Λ.....	69
5.5.1. Συνοπτική παρουσίαση Ομίλου Λ.....	69
5.5.2. Διεύθυνση Προμηθειών εταιρεία Α.....	70
5.5.3. Πολιτική και βασικές αρχές Προμηθειών Ομίλου Λ.....	70
5.5.4. Η οργάνωση των προμηθειών του Ομίλου Λ.....	70
5.5.5. Κύκλος Προμήθειων του ομίλου Λ.....	72
5.5.6. Αξιολόγηση εργαζομένων – Επαγγελματική εξέλιξη .....	73
5.6 Σύγκριση των Εταιρειών.....	74
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	77
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	79

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Ευχαριστώ πολύ την μητέρα μου και τον αδερφό μου για την συμπαράσταση και την στήριξη τους καθ' όλη την διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Ευχαριστώ πολύ τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Κωνσταντίνο Κωστόπουλο και τον ομότιμο καθηγητή κύριο Λάμπρο Λάιο, χωρίς την πολύτιμη βοήθεια των οποίων δεν θα ήταν εφικτή η ολοκλήρωση της εργασίας.

Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη του Ελληνικού Ινστιτούτου Προμηθειών, τα οποία συνέβαλαν με την παροχή των απαραίτητων στοιχείων που χρησιμοποιήθηκαν για την συγγραφή των αντίστοιχων μελετών περιπτώσεων.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται οι προμήθειες μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών. Ειδικότερα μέσα από την καταγραφή της οπτικής υψηλόβαθμων στελεχών που απασχολούνται σε πολυεθνικές εταιρείες, οι οποίες δραστηριοποιούνται και στον ελλαδικό χώρο, η συγκεκριμένη μελέτη στοχεύει στην αποτύπωση:

- Της οργανωτικής δομής των εταιρειών και του τρόπου που επηρεάζει την οργάνωση του τμήματος προμήθειων
- Του καταμερισμού των αγορών σε κεντρικό και τοπικό επίπεδο
- Της εξέλιξης του τρόπου οργάνωσης των τμημάτων προμηθειών με την πάροδο του χρόνου και τη μεταβολή που επιφέρει στις αρμοδιότητες και στον αριθμό των στελεχών σε τοπικό επίπεδο.

Πιο αναλυτικά η εργασία εξετάζει τους διάφορους τύπους οργανωτικής δομής των επιχειρήσεων, τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται τα τμήματα προμηθειών, τα διάφορα μοντέλα οργάνωσης προμηθειών, την επιρροή της παγκοσμιοποίησης στις επιχειρήσεις και τις αλλαγές που επιφέρει στις προμήθειες. Επιπρόσθετα εξετάζονται τέσσερις περιπτώσεις εταιρειών, δυο εκ των οποίων μεταβαίνουν από τοπικό σε πολυεθνικό επίπεδο και ο τρόπος εφαρμογής των μοντέλων σε αυτές.

## 1. Οργανωτική Δομή των Εταιρειών

Η δομή θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική. Καθώς αλλάζει η στρατηγική, αλλάζει και η δομή. Η οργάνωση των προμηθειών πρέπει να συμβαδίζει με την οργάνωση της εταιρείας. Παράλληλα με την αξιολόγηση της επιχειρηματικής στρατηγικής του, ο εκάστοτε οργανισμός θα πρέπει να αξιολογεί και τη στρατηγική εφοδιασμού καθώς οι δύο αυτές στρατηγικές θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται μεταξύ τους. Η οργανωτική αλλαγή είναι ένα συνεχές φαινόμενο.

Η οργανωτική δομή επιτρέπει τον σαφή καταμερισμό των λειτουργιών, διαδικασιών και αρμοδιοτήτων στα διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης καθώς και στους υπαλλήλους. Στόχος της επιλογής της κατάλληλης οργανωτικής δομής είναι η εφαρμογή των διαδικασιών με τον πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο και η εξομάλυνση των εργασιακών σχέσεων μεταξύ των διαφόρων τμημάτων. Πρέπει να εξισορροπεί την ανάγκη για οργάνωση και έλεγχο με την ανάγκη για ελαστικότητα και δημιουργικότητα.

### 1.1 Διαφορετικοί τύποι οργανωτικής δομής των επιχειρήσεων

Οι βασικοί τύποι οργανωτικής δομής είναι τέσσερις.

- Ιστός
- Ιεραρχικός
- Πλέγμα
- Γαλαξία αστέρων

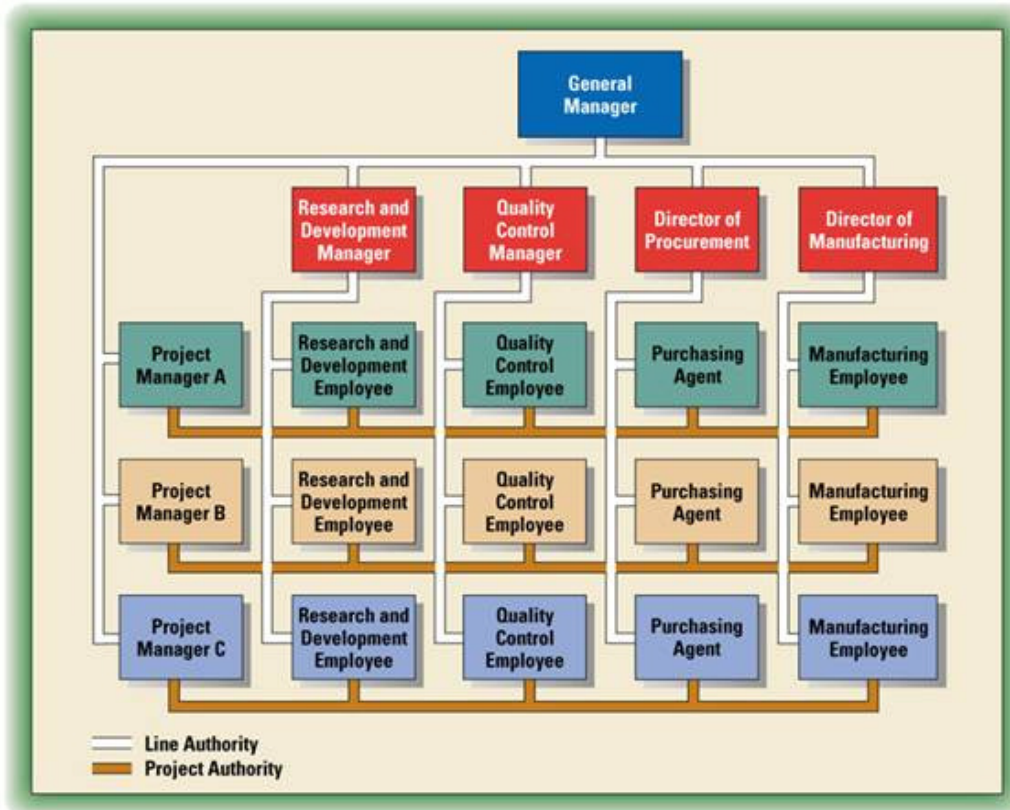
### 1.2. Δομή Ιστού

Ο συγκεκριμένος τύπος δομής συνήθως συναντάται σε μικρές επιχειρήσεις . Αποτελείται από μία κεντρική ηγετική φιγούρα που λαμβάνει τις κρίσιμες αποφάσεις και δίνει οδηγίες. Το άτομο αυτό περιβάλλεται από άλλα άτομα υπεύθυνα για συγκεκριμένες λειτουργίες της επιχείρησης, τα οποία ακολουθούν τις εντολές του και με την σειρά τους δίνουν εντολές στους υφιστάμενους τους. Καθώς το μέγεθος της επιχείρησης αυξάνει ο έλεγχος της δομής ιστού γίνεται πιο δύσκολος. Η δομή ιστού συμπεριλαμβάνει λίγες σαφείς διαδικασίες, ενώ τα όρια των τμημάτων δεν είναι σαφή





## 1.4 Δομή Πλέγματος

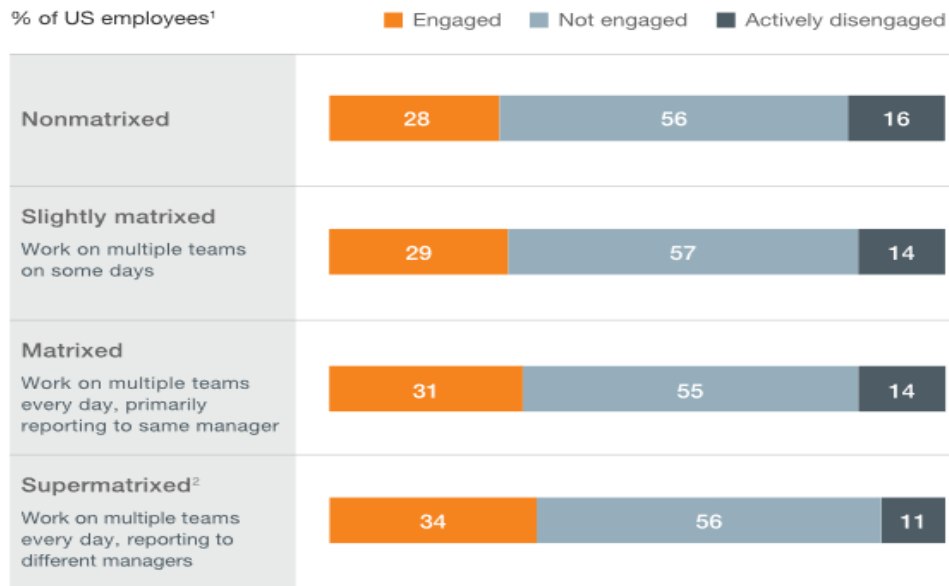


Πηγή: (Nodir M Ataev (2011), Matrix Organization Structure: Advantages and Disadvantages, <http://mirznanii.com/a/165406/matrix-organization-structure-advantages-and-disadvantages>)

Στον συγκεκριμένο τύπο δομής οι Project Managers δημιουργούν ομάδες έργων αποτελούμενες από άτομα με εξειδίκευση στις λειτουργίες του εκάστοτε έργου. Ενδέχεται για την κάθε λειτουργία να υπάρχει καθορισμένος αρμόδιος στον οποίο αναφέρονται οι υπόλοιποι εργαζόμενοι, όπως στη Ιεραρχική δομή, ωστόσο ο ρόλος του είναι κυρίως αυτός του ειδήμονος σε τεχνικά ζητήματα. Οι εργαζόμενοι, για τα ημερήσια ζητήματα των λειτουργιών, λογοδοτούν στον Project Manager. Η δομή Πλέγματος συνήθως προτιμάται από επιχειρήσεις οι οποίες αναλαμβάνουν έργα. Ως τύπος δομής θεωρείται πιο αποτελεσματικός από την Ιεραρχική Δομή στην προώθηση της διατμηματικής συνεργασίας, ωστόσο ενδέχεται να υπάρξουν διαφωνίες μεταξύ των Project Managers και των αρμοδίων των λειτουργιών, κυρίως σε θέματα που αφορούν την διαθεσιμότητα και την χρήση προσωπικού και πόρων σε περιόδους μεγάλου

φόρτου εργασίας. Επιπρόσθετα είναι δύσκολος ο καθορισμός της σημαντικότητας και της ιεράρχησης των έργων καθώς ο κάθε project manager συνήθως υποστηρίζει ότι το έργο που έχει αναλάβει είναι υψίστης σημασίας. Η ιεραρχική δομή δεν παρουσιάζει τέτοιου τύπου προβλήματα. (Luís Gonçalves (2018), Michael Bazigos, Jim Harter (2016), Nodir M Ataev (2011))

### Matrixed employees are slightly more engaged.

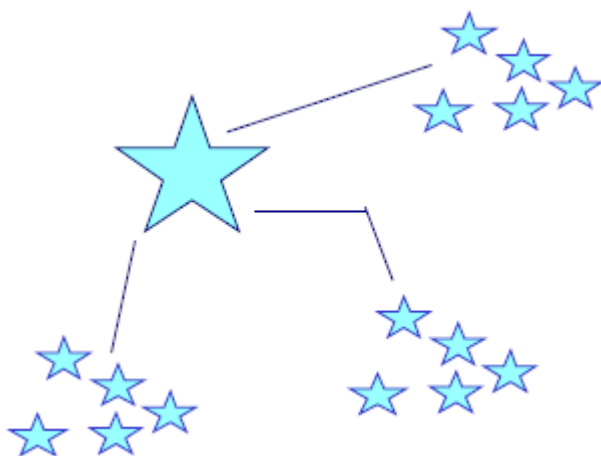


<sup>1</sup>Controlled for employment level. Data reflect merged responses from 2 surveys and are not weighted.

<sup>2</sup>Figures do not sum to 100%, because of rounding.

Πηγή: (Michael Bazigos, Jim Harter (2016) - *Revisiting the matrix organization*, McKinsey Quarterly, January 2016)

### 1.5. Δομή Γαλαξία Αστέρων



Αυτός ο τύπος δομής υιοθετείται από εταιρείες συμβουλευτικής, εταιρείες ανάπτυξης λογισμικού και γενικότερα επιχειρήσεις των οποίων ο καθορισμός της δομής και των διαδικασιών είναι υποτυπώδης. Αυτός ο τομέας παρουσιάζει ομοιότητες με την δομή ιστού ωστόσο, η βασική τους διαφορά είναι ότι η δομή δεν υπάγεται σε μια πανίσχυρη κεντρική φιγούρα και στα άτομα που λογοδοτούν σε αυτήν· αντιθέτως, διατηρείται χάρη στον αμοιβαίο επαγγελματικό σεβασμό και την αναγνώριση της αξίας του οργανισμού.

### 1.6. Συγκεντρωτική και αποκεντρωμένη δομή

Με την αύξηση του μεγέθους ενός οργανισμού τείνει να αυξάνεται και η πολυπλοκότητά του, με αποτέλεσμα να είναι δύσκολο μόνο ένας τύπος οργανωτικής δομής να ασκεί προεξέχοντα ρόλο. Το πρόβλημα αυτό ξεπερνιέται με τη δημιουργία ξεχωριστών λειτουργικών μονάδων, ενδεχομένως ανά γεωγραφική περιοχή, γραμμή παραγωγής ή ανά πεδίο δραστηριότητας. Κάθε λειτουργική μονάδα (ή τμήμα) έχει -εν δυνάμει- τη δική της ξεχωριστή κουλτούρα και δομή που προσιδιάζει στη φύση των δραστηριοτήτων που πραγματοποιεί. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός με κυρίαρχη την κουλτούρα ρόλων και την ιεραρχική δομή –που υποδηλώνει γενικά προσκόλληση σε διαδικασίες και κανόνες– μπορεί να έχει μια μονάδα έρευνας και ανάπτυξης που να λειτουργεί σύμφωνα με μια κουλτούρα προσανατολισμένη στις εργασίες και με μια δομή σε μορφή πλέγματος. Όπου υπάρχουν περισσότερες από μία λειτουργικές

μονάδες, ο οργανισμός πρέπει να αποφασίσει εάν θα διατηρήσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων κεντρικά ή αν θα αναθέσει εξουσίες και αρμοδιότητες σε ξεχωριστές λειτουργικές μονάδες. Αυτές οι επιλογές καλούνται αντίστοιχα συγκεντρωτική και αποκεντρωμένη δομή. Φυσικά, ένας οργανισμός δεν χρειάζεται να έχει μια αμιγώς συγκεντρωτική δομή ή μια αμιγώς αποκεντρωμένη δομή – μπορεί να έχει έναν συνδυασμό και των δύο. Τόσο η συγκεντρωτική όσο και η αποκεντρωμένη δομή έχουν τα υπέρ και τα κατά τους. Είτε πρόκειται για συγκεντρωτική ή αποκεντρωμένη δομή, ή ένας συνδυασμός και των δύο, το ποια είναι κατάλληλη εξαρτάται από το περιβάλλον του εκάστοτε οργανισμού. (Anantaram Balakrishnan, Harihara Prasad Natarajan (2012), (Λάμπρος Λάιος (2010))

### **1.6.1. Τα υπέρ της συγκεντρωτικής δομής**

Η συγκεντρωτική δομή διευκολύνει τη συνέπεια, την τυποποίηση και τα πλεονεκτήματα της μεγαλύτερης κλίμακας. Όταν η στρατηγική ορίζεται κεντρικά και οι διαδικασίες κατάρτισης προϋπολογισμού και ελέγχου είναι τυποποιημένες σε όλες τις λειτουργικές μονάδες του οργανισμού, είναι ευκολότερο για την έδρα του οργανισμού να παρακολουθεί την πρόοδο και να ασκεί τον ανάλογο έλεγχο. Εάν κάθε λειτουργική μονάδα είχε το ελεύθερο να πράττει κατά το δοκούν, τότε καθεμία θα χρησιμοποιούσε διαφορετικές διαδικασίες και προσεγγίσεις. Θα καταβαλλόταν διπλάσια προσπάθεια από τις μονάδες και καθεμία θα ανέπτυξε τις δικές της προσεγγίσεις όσον αφορά τις λειτουργίες των αγορών και των προμηθειών. Επιπλέον, θα χάνονταν οι ευκαιρίες για αυξημένη μόχλευση μέσω της οργανωμένης αγοράς παρόμοιων ειδών (Anantaram Balakrishnan, Harihara Prasad Natarajan (2012) - Σε γενικές γραμμές, ο μεγαλύτερος βαθμός συγκέντρωσης ενδείκνυται όταν υπάρχει μεγάλος βαθμός ομοιότητας μεταξύ των λειτουργικών μονάδων και όπου τα τυποποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες θα γίνονταν αποδεκτά στην αγορά. Ο έλεγχος μέσω της συγκεντρωτικής δομής ενδείκνυται επίσης για έναν οργανισμό που μεριμνά πρωτίστως για την σταθερότητα και την ασφάλεια. (Λάμπρος Λάιος (2010))

### 1.6.2 Τα κατά της συγκεντρωτικής δομής

Εντούτοις, η συγκεντρωτική δομή δεν είναι πάντα η πλέον ενδεικνυόμενη. Το γεγονός ότι μια στρατηγική ή ένα πρότυπο επιβάλλεται άνωθεν σε μια συγκεκριμένη λειτουργική μονάδα μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα. Η έδρα μπορεί να μην έχει επαφή με τις απαιτήσεις των κατά τόπους παραρτημάτων. Για παράδειγμα, οι τοπικές αγορές μπορεί να ανταποκρίνονται καλύτερα σε προϊόντα και υπηρεσίες που έχουν σχεδιαστεί για τις ανάγκες της συγκεκριμένης αγοράς και όχι με γνώμονα κάποιο παγκόσμιο πρότυπο. Τούτο μπορεί να συμβεί όταν διαφορετικές χώρες –ή διαφορετικές περιοχές της ίδιας χώρας– έχουν διαφορετικά γούστα ή διαφορετικές απαιτήσεις. Σύμφωνα με την προσέγγιση της συγκεντρωτικής δομής, οι διευθυντές των λειτουργικών μονάδων αισθάνονται μεγάλη αγανάκτηση εάν δεν λαμβάνεται σχεδόν καθόλου υπόψη η γνώμη τους στη χάραξη της στρατηγικής της μονάδας τους. Επιπλέον, η συγκεντρωτική δομή ενδεχομένως τείνει να δημιουργεί εντονότερο γραφειοκρατικό φόρτο με την αναποτελεσματικότητα και τα υψηλά γενικά έξοδα που αυτός συνεπάγεται. Από την άλλη μεριά, η αποκεντρωμένη δομή έχει καλά αποτελέσματα όταν η έμφαση δίνεται στην καινοτομία και την ευέλικτη απάντηση στις ανάγκες των τοπικών πελατών. (Anantaram Balakrishnan, Harihara Prasad Natarajan (2012) Λάμπρος Λάιος (2010))

**Στον παρακάτω πίνακα συνοψίζονται τα υπέρ και τα κατά της συγκεντρωτικής και αποκεντρωμένης δομής:**

	<b>Συγκεντρωτική δομή</b>	<b>Αποκεντρωμένη δομή</b>
Ικανότητα ενσωμάτωσης και ελέγχου της συνολικής εταιρικής στρατηγικής	Υψηλού βαθμού	Χαμηλού βαθμού
Ικανότητα ανταπόκρισης στις διαφορές των οργανισμών σε τοπικό	Χαμηλού βαθμού, καθώς οι λήπτες αποφάσεων σε κεντρικό επίπεδο δεν έχουν λόγο για τις τοπικές	Υψηλού βαθμού

επίπεδο	συνθήκες που επικρατούν στον οργανισμό	
Στρατηγική εστίαση	Δίνεται έμφαση στη βελτιστοποίηση σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού	Κάθε λειτουργική μονάδα θα τείνει να εστιάζει μονάχα στη δική της βελτιστοποίηση
Ικανότητα αξιοποίησης των ευκαιριών μόχλευσης	Υψηλού βαθμού, λόγω της έμφασης στις απαιτήσεις του οργανισμού ως σύνολο	Χαμηλού βαθμού, λόγω της μικρότερης κλίμακας
Κινητοποίηση της διοίκησης της λειτουργικής μονάδας	Χαμηλός βαθμός καθώς ο ρόλος τους είναι μόνο η υλοποίηση της κεντρικής στρατηγικής	Υψηλού βαθμού, καθώς έχουν την ελευθερία να λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις
Γενικά έξοδα	Τα έξοδα κεντρικού σχεδιασμού, διοίκησης κ.ο.κ. μπορεί να είναι υψηλά	Συνήθως χαμηλότερου βαθμού

## 2. Οργάνωση τμήματος αγορών και προμηθειών

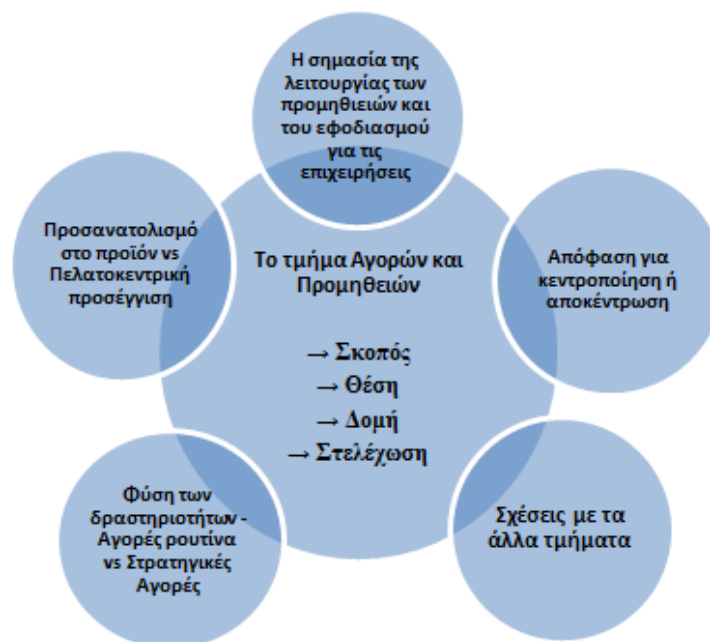
Η οργάνωση ενός τμήματος αγορών και προμηθειών προϋποθέτει τον καθορισμό των εξής:

- ◆ Των ευθυνών του (δηλ. το εύρος των αρμοδιοτήτων του και ο βαθμός εμπλοκής του στις εταιρικές διαδικασίες).
- ◆ Της θέσης του στην οργανωτική δομή.
- ◆ Του τρόπου εσωτερικής του οργάνωσης.
- ◆ Του ύψους των πόρων που θα απαιτεί για να διεκπεραιώνει τις αρμοδιότητές του αποτελεσματικά.

Μια σειρά παραγόντων που έχουν άμεσο αντίκτυπο σε αυτά τα ζητήματα και θα πρέπει να εξεταστούν προσεκτικά πριν ληφθεί οποιαδήποτε απόφαση για την τελική οργάνωση του τμήματος, είναι ενδεικτικά οι εξής:

- ◆ Η σχετική σπουδαιότητα που θα δοθεί στη λειτουργία των αγορών εντός του οργανισμού. Ο παράγοντας αυτός είναι ο πρώτος και ενδεχομένως ο πιο σημαντικός όλων.
- ◆ Η απόφαση για το αν η δομή της λειτουργίας των αγορών θα είναι συγκεντρωμένη ή αποκεντρωμένη.
- ◆ Τα επίπεδα και οι τύποι των συνδέσεων της διαδικασίας με άλλα τμήματα.
- ◆ Ο βαθμός στον οποίο οι δραστηριότητες του τμήματος θα έχουν στρατηγικό χαρακτήρα ή θα είναι τυποποιημένες.
- ◆ Κατά πόσον το έργο του τμήματος οργανώνεται με βάση τους τύπους των αγοραζόμενων ειδών ή με βάση τις γραμμές προϊόντων ή τα έργα.

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζονται οι παράγοντες αυτοί και πώς επιδρούν στο εύρος των αρμοδιοτήτων, τη θέση, τη δομή και τη στελέχωση του τμήματος αγορών και προμηθειών.



Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι το εύρος των αρμοδιοτήτων, η θέση, η δομή και η στελέχωση πρέπει να αντανακλούν τη φύση του ρόλου και των διαδικασιών όπου εμπλέκεται. Επομένως η οργάνωση του τμήματος αγορών δεν πρέπει ποτέ να γίνεται αντιληπτή ως κάτι στατικό και αμετάβλητο. Αντιθέτως, όσο εξελίσσονται ο ρόλος του τμήματος αγορών και των προμηθειών και οι σχέσεις του με τα άλλα τμήματα, και όσο επικαιροποιούνται και εκσυγχρονίζονται οι διαδικασίες, τόσο πρέπει το τμήμα αυτό να συμβαδίζει με τις αλλαγές. ( Λάμπρος Λάιος (2010), Dr. Shelen Ho Wai Han (2009))

## 2.1. Η σπουδαιότητα του τμήματος αγορών και προμηθειών

Κάθε τμήμα του οργανισμού πρέπει να συμβάλλει στην υλοποίηση της εταιρικής του στρατηγικής με τον πιο οικονομικά αποδοτικό τρόπο. Το τμήμα αγορών και προμηθειών έχει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία μιας εταιρείας καθώς συμβάλλει στα εξής:

- Στον καλύτερο σχεδιασμό προϊόντων και την καινοτομία μέσω της απόκτησης τεχνολογίας και υλικών.
- Στην κατάκτηση των στόχων ποιότητας της εταιρείας διασφαλίζοντας ότι θα αγοράζονται μόνο οι εισροές που πληρούν τα απαιτούμενα επίπεδα ποιότητας.
- Στην αποφυγή διακοπών στην παραγωγή εξασφαλίζοντας τη διαθεσιμότητα των υλικών όταν τα αποθέματα λιγοστεύουν.
- Στην ευελιξία της παραγωγής και την άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές της αγοράς μειώνοντας τους χρόνους των προμηθειών.
- Στη βελτίωση των εταιρικών προσπαθειών μείωσης του κόστους μειώνοντας το συνολικό κόστος αγοράς των υλικών και άλλων εισροών.

Εάν πολλές από αυτές τις προσπάθειες σε εταιρικό επίπεδο στηρίζονται στο τμήμα αγορών και προμηθειών, τότε θα θεωρηθεί ένα τμήμα με στρατηγική σημασία. Το τμήμα αγορών και προμηθειών μπορεί ακόμα να έχει πολύ σημαντικό ρόλο σε εταιρικά έργα που συνεπάγονται την αγορά εξοπλισμού, υπηρεσιών και προμηθειών. Μπορεί να λεχθεί ότι το τμήμα αγορών και προμηθειών δεν είναι εγγενώς στρατηγικής σημασίας καθώς χειρίζεται μόνο τις εισροές που δεν διατηρούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα



του οργανισμού. Σχεδόν εξ ορισμού, τα αγαθά και οι υπηρεσίες που έχουν καίρια σημασία για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας εταιρείας θα πρέπει να παράγονται εντός της εταιρείας (in-house) για να εξαλειφθεί ο κίνδυνος να πέσουν στα χέρια ανταγωνιστών. Μόνο τα αγαθά και οι υπηρεσίες που δεν είναι καίριας σημασίας θα πρέπει να προέρχονται από εξωτερικούς προμηθευτές. Εξαιρέσεις υπάρχουν όταν η προμηθεύτρια εταιρεία που παρέχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαρτάται αποκλειστικά από τον αγοραστή μέσω της δεσπόζουσας θέσης που κατέχει ο τελευταίος στην αγορά, ή συνδέεται με αυτόν μέσω αποκλειστικών συμβάσεων προμηθειών ή μέσω κοινόχρηστων συμφωνιών για τα δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας. Ενώ θεωρητικά, ισχύει αυτή η παραδοχή, αληθεύει επίσης ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης στην αγορά –όταν στηρίζεται κυρίως στα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα– εξαρτάται εξίσου και από μια πλειάδα άλλων ανταγωνιστικών παραγόντων πολλοί από τους οποίους επηρεάζονται από το τμήμα αγορών και προμηθειών. Η συλλογική επίδραση αυτών των παραγόντων είναι αυτό που ανάγει τον ρόλο του τμήματος αγορών και προμηθειών σε στρατηγικής σημασίας. Για πολλές εταιρείες, οι αγοραζόμενες εισροές (π.χ. υλικά και εξαρτήματα, εξοπλισμός και ανταλλακτικά, ενέργεια, υπηρεσίες κ.ά.) αντιπροσωπεύουν μεγάλο μερίδιο του συνολικού τζίρου της εταιρείας. Στις κατασκευαστικές εταιρείες, λόγω χάριν, οι αγοραζόμενες εισροές κυμαίνονται κατά μέσο όρο στο 50 και 60 τοις εκατό του συνολικού τζίρου. Σε κάποιες εταιρείες, αυτό το ποσοστό μπορεί να ανέλθει σε περίπου 80 τοις εκατό ή και περισσότερο. Σε άλλες εταιρείες πάλι, μπορεί να είναι μικρότερο. Εάν το μερίδιο των αγορών είναι υψηλό, αυτό και μόνο σημαίνει ότι το τμήμα αγορών και προμηθειών είναι σημαντικό για τον έλεγχο των εξόδων της εταιρείας και πρέπει να χρήζει ιδιαίτερης προσοχής. Εν ολίγοις, μια εταιρεία θα πρέπει να μπορεί να αποφασίσει πού θα τοποθετήσει το τμήμα αγορών και προμηθειών λαμβάνοντας υπόψη τόσο το μερίδιό του στο συνολικό τζίρο όσο και το βαθμό στον οποίο είναι σημαντικός παράγοντας για την υλοποίηση των στρατηγικών προτεραιοτήτων της εταιρείας.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη σπουδαιότητα του τμήματος αγορών και προμηθειών στη δομή του οργανισμού είναι οι εξής:

- Η αναλογία των συνολικών εξόδων του οργανισμού που αντιστοιχεί στην αγορά αγαθών και υπηρεσιών.
- Ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός διατρέχει σημαντικό κίνδυνο από την αγορά

προμηθειών – παραδείγματος χάριν λόγω διακυμάνσεων στις τιμές, διαθεσιμότητας ή ποσοτήτων κρίσιμων υλικών και εξαρτημάτων. Τούτο συνεπάγεται ότι το τμήμα αγορών και προμηθειών πρέπει να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην προστασία και την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας.

- Ο βαθμός στον οποίο οι προμηθευτές διαθέτουν την τεχνογνωσία ή τις ικανότητες που έχει ανάγκη η επιχείρηση. Ως παράδειγμα αναφέρουμε ότι η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος προχωρά με ταχείς ρυθμούς και το τμήμα αγορών και προμηθειών είναι απαραίτητο για τη διευκόλυνση της εμπλοκής των προμηθευτών στη διαδικασία της ανάπτυξης.

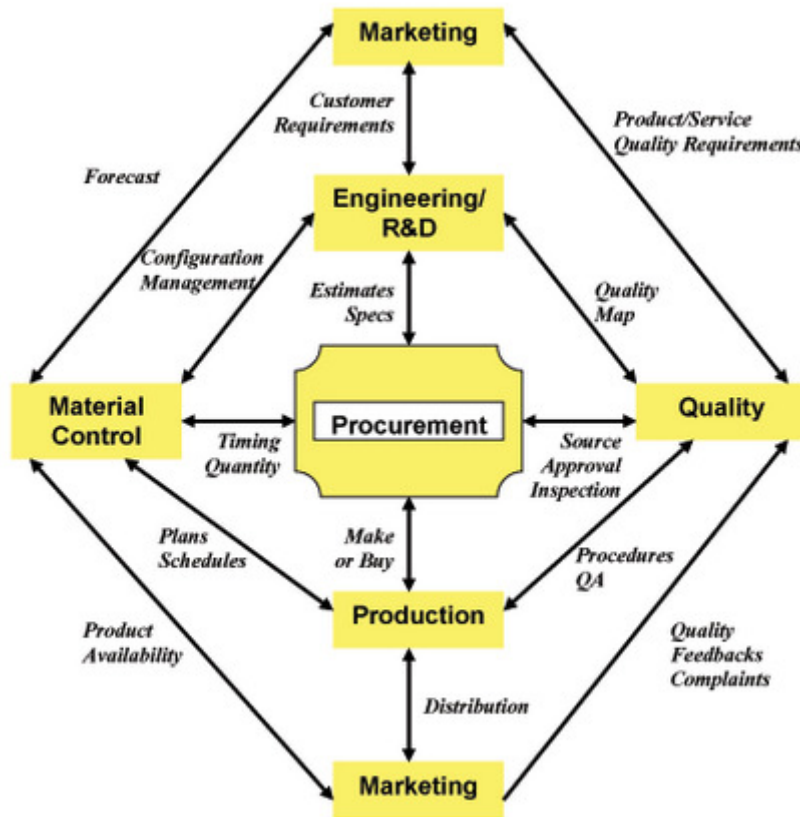
Όταν οι κίνδυνοι δαπανών για αγορές είναι χαμηλοί και η απαιτούμενη τεχνογνωσία είναι διαθέσιμη εντός της εταιρείας (in-house), το τμήμα αγορών και προμηθειών θα έχει σχετικά μικρότερη σπουδαιότητα για τον οργανισμό. Επακόλουθο αυτού είναι ότι θα έχει μικρότερο εύρος αρμοδιοτήτων και θα βρίσκεται χαμηλότερα στην οργανωτική δομή. Ένα τέτοιο παράδειγμα μπορεί να συμβαίνει, για παράδειγμα, στις μικρές εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Πέρα από τον καθορισμό του αντικειμένου εργασιών και της θέσης του στην οργανωτική δομή, η σπουδαιότητα του τμήματος αγορών και προμηθειών θα έχει επίσης σαφή επίδραση στη στελέχωση του τμήματος, δηλ. όσον αφορά τον αριθμό και τα προσόντα του απασχολούμενου προσωπικού. Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει τον τρόπο που μπορεί να τοποθετηθεί το τμήμα αγορών και προμηθειών εντός της οργανωτικής δομής με βάση μόνο έναν από αυτούς τους παράγοντες – την αναλογία των εξόδων του οργανισμού που αντιστοιχούν στην αγορά αγαθών και υπηρεσιών.

Πιθανή θέση του τμήματος Αγορών & Εφοδιασμού σύμφωνα με τις Εξωτερικές Δαπάνες της επιχείρησης		
Δαπάνες αγορών και υπηρεσιών ως ποσοστό των συνολικών εσόδων	Παράδειγμα επιχείρησης	Θέση του τμήματος Αγορών & Εφοδιασμού
50%+	Κατασκευαστική εταιρεία	Αναφέρεται στον Γενικό Διευθυντή
35 – 50%	Βιομηχανία Πρωτογενούς Τομέα	Αναφέρεται στον Γενικό Διευθυντή
25 – 35%	Παροχής Υπηρεσιών Υγείας	Αναφέρεται σε senior manager
Λιγότερο από 25%	Σύμβουλοι Επιχειρήσεων	Πιθανότατα αποτελεί μέρος άλλου τμήματος

Πηγή: ΕΙΠ (2011) - Πρακτικά Πανελληνίου Συνεδρίου Προμηθειών

Εάν το τμήμα αγορών και προμηθειών δεν έχει αντάξιες της σπουδαιότητάς του αρμοδιότητες, θέση και προσωπικό, κάθε πιθανή συμβολή που θα μπορούσε να είχε στη βελτίωση της αποδοτικότητας ως προς το κόστος του οργανισμού και στο ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα θα χάνονταν. (Λάμπρος Λάιος (2010), Dr. Shelen Ho Wai Han (2009), P.Fraser Johnson, Michiel R. Leenders (2004))

## 2.2. Σχέσεις με άλλα τμήματα



Οι εσωτερικές αλληλεπιδράσεις του τμήματος Προμήθειων, Πηγή: (Dr. Shelen Ho Wai Han (2009) - *Relations with other functions*. BLC 304/05 Procurement Management Wawasan Open University)

Με βάση τη δομή του οργανισμού θα έχουν καθοριστεί σε γενικές γραμμές το εύρος των αρμοδιοτήτων του τμήματος αγορών και προμηθειών, και ως εκ τούτου, οι διαδικασίες που πρέπει να διαχειρίζεται και στις οποίες πρέπει να συμμετάσχει. Κάποιες από τις διαδικασίες αυτές θα είναι εσωτερικές ενώ κάποιες άλλες θα προϋποθέτουν την αλληλεπίδραση με άλλα τμήματα.

Εάν το τμήμα αγορών βρίσκεται στο ανώτερο επίπεδο ιεραρχίας μέσα στον οργανισμό, θα χειρίζεται περισσότερο ζητήματα στρατηγικής φύσης. Επομένως, οι σχέσεις με τα άλλα τμήματα θα βρίσκονται επίσης σε ανώτερο επίπεδο, και συνήθως θα έχουν τη μορφή ομάδων εργασίας που χειρίζονται θέματα που είναι κρίσιμα για τον οργανισμό. Τούτο θα απαιτεί ανθρώπους με τις κατάλληλες δεξιότητες για αυτού του είδους τις εργασίες. Για παράδειγμα, εάν το τμήμα αγορών και προμηθειών εμπλέκεται στη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων, θα πρέπει να διαθέτει προσωπικό πλήρως

εξοικειωμένο με τις τεχνικές ανάλυσης αξίας και κόστους. Εάν, αντίθετα, το τμήμα αγορών βρίσκεται πιο χαμηλά στην ιεραρχία του οργανισμού, θα έχει πιο λειτουργικό αντί για στρατηγικό ρόλο ενώ θα διαφέρουν τα απαιτούμενα προσόντα του προσωπικού. (Dr. Shelen Ho Wai Han (2009)

### 2.3. Φύση των διαδικασιών: τυποποιημένες ή στρατηγικές;

Οι τυποποιημένες δραστηριότητες και διαδικασίες «δένουν» με την κουλτούρα ρόλων και υποστηρίζονται από την ιεραρχική δομή. «Τυποποιημένος» σημαίνει ότι υπάρχει λίγη ως καθόλου διαφοροποίηση, με άλλα λόγια, ότι οι διαδικασίες επιβάλλουν την εκτέλεση των ίδιων ενεργειών κατ' επανάληψη. Στις τυποποιημένες διαδικασίες, οι κανόνες και οι διαδικασίες είναι πολύ σημαντικά. Ως παράδειγμα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τις διοικητικές διαδικασίες που ασχολούνται με ζητήματα όπως η υποβολή εντολών αγοράς για τυποποιημένα είδη σε αντίθεση με τα συμβόλαια ευρέως φύσης. Εάν οι διαδικασίες δεν είναι τυποποιημένες, είναι πολύ πιθανό η κουλτούρα ρόλων να μην είναι κατάλληλη καθώς θα είναι δύσκολο να αναπτυχθεί ένα λεπτομερές σύνολο κανόνων και διαδικασιών που θα αντιμετωπίζει όλες τις καταστάσεις. Εάν η διαδικασία αφορά την ανταπόκριση σε κρίσεις, όπως η επίλυση προβλημάτων δυσαρεστημένων πελατών, κατά πάσα πιθανότητα, μια κουλτούρα αρμοδιοτήτων να είναι καταλληλότερη.

### 2.4. Προσανατολισμός εργασίας στο προϊόν ή στον πελάτη

Μια ακόμη απόφαση που χρειάζεται να εξεταστεί είναι κατά πόσον τα άτομα στο τμήμα αγορών και προμηθειών θα πρέπει να έχουν ειδικές ή γενικότερες γνώσεις για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αγοράζουν.

#### **2.4.1 Ειδικές γνώσεις ανά τύπους αγοραζόμενων εισροών**

Κάθε αγοραστής έχει ένα χαρτοφυλάκιο προϊόντων και υπηρεσιών που είναι υπεύθυνος να αγοράζει. Για παράδειγμα, οι αγοραστές μπορεί να εστιάζουν στην αγορά πρώτων

υλών ή εξαρτημάτων ή κεφαλαιουχικού εξοπλισμού ή κατασκευαστικών υπηρεσιών κ.ο.κ. Ο αγοραστής ευθύνεται για την πραγματοποίηση όλων των αγορών εντός του χαρτοφυλακίου του/της, ασχέτως του τι αγοράζεται ή για ποιον προορίζονται οι αγορές. Σε αυτή την περίπτωση, οι αγοραστές μπορούν να επικεντρώνονται σε μια μικρή γκάμα αγοραζόμενων εισροών και έτσι να αυξήσουν την εμπειρία τους στη σχετική αγορά προμηθειών. Επίσης, όλες οι αγορές ενός συγκεκριμένου τύπου θα συγχωνεύονται και θα διοχετεύονται μέσω ενός κεντρικού σημείου. Συνδυάζοντας τις αγορές παρόμοιων ειδών σε διαφορετικές γραμμές παραγωγής και/ή έργα σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, οι αγοραστές είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν στο έπακρο τις ευκαιρίες μόχλευσης με τους προμηθευτές όπως και τις οικονομίες κλίμακας. Από την άλλη μεριά, αυτή η προσέγγιση συνήθως δεν επιτρέπει στους αγοραστές να αντιληφθούν πλήρως τις ανάγκες κάθε μεμονωμένης ομάδας πελατών.

#### **2.4.2 Γενικές γνώσεις ανά ομάδες πελατών**

Με βάση αυτόν τον τύπο, ο αγοραστής εστιάζει στην εξυπηρέτηση μιας συγκεκριμένου ομάδας πελατών π.χ. μια γραμμή παραγωγής ή ένα έργο, και αγοράζει όλα τα είδη για αυτό ασχέτως του τύπου όπου κατατάσσεται το είδος. Έτσι οι αγοραστές εξοικειώνονται καλύτερα με τις ανάγκες της συγκεκριμένης γραμμής παραγωγής ή του έργου. Οι εσωτερικοί πελάτες συνήθως προτιμούν το ενιαίο σημείο επαφής που παρέχει αυτή η προσέγγιση. Το μειονέκτημα είναι ότι οι αγοραστές δεν θα βελτιώσουν τόσο την εμπειρία τους στις αγορές προμηθειών όπως οι αγοραστές που εστιάζουν συνέχεια σε συγκεκριμένα χαρτοφυλάκια αγοραζόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Δύο αγοραστές μπορεί να αγοράζουν το ίδιο είδος ανεξάρτητα χωρίς να το γνωρίζουν με αποτέλεσμα να χάνουν τις ευκαιρίες μόχλευσης και το πλεονέκτημα των οικονομιών κλίμακας. Η απόφαση μεταξύ των δύο επιλογών θα εξαρτηθεί από τον τύπο του οργανισμού και από τη φύση του έργου που πραγματοποιεί. Εάν συνηθίζονται οι γραμμές παραγωγής και/ή τα έργα με διαφορετικές ανάγκες, θα προτιμάται ο προσανατολισμός της ομάδας πελατών. Όταν οι περισσότερες αγορές αφορούν κοινόχρηστα είδη, η εξειδίκευση με βάση το είδος είναι πιθανό να είναι καταλληλότερη. Ωστόσο, ενδέχεται να καταλήξει ο οργανισμός σε μια τρίτη επιλογή, έναν συνδυασμό και των δύο. (Λάμπρος Λάιος (2010), Dr. Shelen Ho Wai Han (2009))

### **3. Παγκοσμιοποίηση**

Κατά μία ευρεία έννοια, ορίζουμε ως παγκοσμιοποίηση τη διαδικασία κατά την οποία οι οργανισμοί επεκτείνουν το εύρος των δραστηριοτήτων τους σε παγκόσμιο επίπεδο. Στους οργανισμούς συμπεριλαμβάνονται οι κοινωνικοί, πολιτικοί, οικονομικοί, τεχνολογικοί και οικολογικοί οργανισμοί. Σε αυτό το πλαίσιο, ορίζουμε την οικονομική παγκοσμιοποίηση ως την παγκόσμια ενοποίηση, το συντονισμό και την ομογενοποίηση των οικονομικών δραστηριοτήτων που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να είναι επιτυχημένες λαμβάνοντας υπόψη διάφορα θέματα αγοράς και ζήτησης. Η οικονομική παγκοσμιοποίηση είναι το αποτέλεσμα της ταυτόχρονης επίδρασης παγκόσμιων, άμεσων πληροφοριακών και οικονομικών ροών, και της προόδου στις τεχνολογίες της πληροφορίας και των logistics που αυξάνουν τις επιδόσεις τους μειώνοντας παράλληλα τα κόστη τους. Οι τάσεις αυτές επιδεινώνονται από την οικονομική απορρύθμιση και ιδιωτικοποίηση, την παγκόσμια οικονομία της αγοράς πλην ελαχίστων, ασήμαντων εξαιρέσεων, την επιτάχυνση της διάδοσης της πληροφορίας με αποτέλεσμα την παγκόσμια ομογενοποίηση των χαρακτηριστικών της προσφοράς και της ζήτησης, και τη μείωση των εμπορικών δασμών. Οι τάσεις αυτές επιταχύνονται με την ενσωμάτωση στην παγκόσμια αγορά των λαών της Κίνας, της Ινδίας, της Ανατολικής Ευρώπης και της πρώην Σοβιετικής Ένωσης. (Λάμπρος Λάιος (2010), John Yuva, Robert J. Trent (2005))

#### 3.1. Περί παγκοσμιοποίησης

##### **3.1.1. Αλληλεξαρτήσεις μεταξύ κρατών**

Μολονότι η παγκοσμιοποίηση αυξάνει τις διαθέσιμες επιλογές, παράλληλα δημιουργεί αυξανόμενες αμοιβαίες αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των εθνών. Μία από τις πιο σημαντικές διακρατικές σχέσεις σήμερα είναι εκείνη μεταξύ των Ηνωμένων Πολιτειών και της Κίνας. Από τη μια, οι Ηνωμένες Πολιτείες εξαρτώνται από την οικονομική στήριξη της Κίνας για να διατηρήσουν τα επίπεδα κατανάλωσης με χαμηλά ποσοστά αποταμίευσης. Από την άλλη, η Κίνα εξαρτάται από την κατανάλωση των Αμερικανών για να αυξήσει τα επίπεδα απασχόλησης και τα εισοδήματα των εργαζομένων της, αποφεύγοντας έτσι κάθε πολιτική αναταραχή. Έτσι, ανθούν οι κινεζικές εξαγωγές προς

τις Ηνωμένες Πολιτείες με επακόλουθη αύξηση της ζήτησης για υπηρεσίες και υποδομή logistics. Όλα αυτά συνεπάγονται τεράστια συμφόρηση στους λιμένες της Δυτικής Ακτής και μειώνουν τη διαθεσιμότητα του εξοπλισμού για χερσαίες μεταφορές. (Λάμπρος Λάιος (2010))

### **3.1.2 Εξωτερική ανάθεση (outsourcing) και ανάθεση δραστηριοτήτων εκτός χώρας**

Η παγκοσμιοποίηση ωθεί τις επιχειρήσεις να αυξήσουν το outsourcing και το offshoring. Ως outsourcing εννοούμε την ανάθεση μη βασικών διαδικασιών και πόρων σε εξωτερικούς συνεργάτες για τους οποίους οι διαδικασίες και οι πόροι αυτοί προσφέρονται σε μη αποκλειστική βάση. Ως offshoring ανάθεση δραστηριοτήτων εννοούμε τη μεταφορά στο εξωτερικό διαδικασιών που μπορούν να εκτελεστούν το ίδιο παραγωγικά αλλά με μικρότερο κόστος. Η διαχείριση των διαδικασιών offshoring ανάθεσης δραστηριοτήτων γίνεται συνήθως μέσω ξένων θυγατρικών ή της ανάθεσης σε τοπικούς ή παγκόσμιους συνεργάτες. Έτσι, παρατηρούμε την εμφάνιση εταιρειών «πλατφόρμας» όπως η Nike και η Nokia, οι οποίες αναλαμβάνουν οι ίδιες τη σχεδίαση και το μάρκετινγκ και offshoring για όλες τις υπόλοιπες εργασίες. (Λάμπρος Λάιος (2010), Ross, Lisa M. (2002))

### **3.1.3. Συνέπειες για τον κλάδο των logistics**

Από τη σκοπιά των logistics, οι κύριες συνέπειες της οικονομικής παγκοσμιοποίησης είναι οι εξής:

1. Η γεωγραφική αποσύνδεση των προμηθειών, της παραγωγής, της διανομής και της κατανάλωσης αγαθών, υπηρεσιών και της πληροφορίας
2. Η διαθεσιμότητα των παγκόσμιων οικονομιών κλίμακας, το εύρος και η τοποθεσία τους και
3. Η μείωση των εξόδων μεταφοράς, αποθήκευσης και αποθεματοποίησης σε συνδυασμό με τη μείωση των εξόδων απασχόλησης στις προηγμένες οικονομίες.

Ως επακόλουθο αυτών των εξελίξεων, τα δίκτυα logistics έχουν σχεδιαστεί και



λειτουργούν σε παγκόσμια κλίμακα. Όπως τόσες άλλες συνέπειες της παγκοσμιοποίησης, το νόμισμα έχει δύο όψεις. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να μεγιστοποιήσει τη συμβολή τους στα κέρδη αλλά παράλληλα αυξάνει και το μέγεθος και την πολυπλοκότητά τους και τους κινδύνους και την αβεβαιότητα που πηγάζουν από αυτά. Αυτές οι συνθήκες επιβαρύνονται και από άλλες εξελίξεις. Ανάμεσα σε αυτές ξεχωρίζει το παγκόσμιο έγκλημα και η τρομοκρατία που απορρέουν από τους αυστηρότερους και εκτενέστερους νομικούς περιορισμούς και τα προβλήματα για την ασφάλεια.

### 3.2. Global Sourcing

Η αλλαγή των παγκόσμιων οικονομιών μοιραία επιφέρει και μια αλλαγή στις προοπτικές των οργανισμών σε σχέση με τον εφοδιασμό. Πολλοί από αυτούς επεκτείνουν τις επιχειρήσεις τους σε αχανείς περιοχές ανά τον κόσμο. Είτε η επέκταση γίνεται στην Ανατολική Ευρώπη είτε στην Ασία, βρίσκονται σε εξέλιξη πρωτοβουλίες εφοδιασμού σε παγκόσμια κλίμακα για την εκμετάλλευση του χαμηλότερου κόστους και του φθηνότερου εργατικού δυναμικού καθώς και τον εντοπισμό νέων πηγών τεχνολογίας και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ιδέα του εφοδιασμού σε παγκόσμια κλίμακα δεν είναι κάτι καινοφανές. Εδώ και πολλά χρόνια οι βιομηχανίες επιδίδονται τόσο σε διασυννοριακές όσο και σε υπερπόντιες αγορές. Εκείνο που άλλαξε είναι η προθυμία των βιομηχανιών να υιοθετήσουν μια πιο δομημένη και προορατική προσέγγιση εφοδιασμού σε παγκόσμια κλίμακα. Σήμερα, οι πρακτικές εφοδιασμού του παρελθόντος τελούν υπό αναθεώρηση και χαράσσονται νέες στρατηγικές. Η επιτυχία του παγκόσμιου οργανισμού έγκειται στην ικανότητα των οργανισμών να επικοινωνούν μεταξύ τους, να ενοποιούν και να συντονίζουν τις προσπάθειες εφοδιασμού τους σε παγκόσμια κλίμακα. Οι παρακάτω τομείς αναδεικνύουν τα απαραίτητα στοιχεία που οδηγούν στην επιτυχία αυτών των προσπαθειών.

- Ο σαφής προσδιορισμός της έννοιας «εφοδιασμός σε παγκόσμια κλίμακα» (global sourcing)
- Η λήψη απόφασης περί της πρωτοβουλίας για τον παγκόσμιο εφοδιασμό

- Η εξέταση των σχέσεων με τους προμηθευτές και των πολιτισμικών διαφορών
- Η αξιολόγηση της παγκόσμιας στρατηγικής

### **3.2.1. Ο σαφής προσδιορισμός της έννοιας «παγκόσμιος εφοδιασμός» (global sourcing)**

Για κάποιους, ο όρος αυτός σημαίνει τις δόσοληψίες με προμηθευτές εκτός συνόρων, ενώ για άλλους τη συνεργασία με τον υπερπόντιο προμηθευτή για λήψη προϊόντων ή υπηρεσιών. Ενώ συχνά οι δύο αυτοί όροι χρησιμοποιούνται εναλλάξ, υπάρχουν θεμελιώδεις διαφορές μεταξύ του εφοδιασμού από το εξωτερικό (international purchasing) και του εφοδιασμού σε παγκόσμια κλίμακα. Ο εφοδιασμός από το εξωτερικό αφορά μια εμπορική συναλλαγή μεταξύ ενός αγοραστή και ενός προμηθευτή που βρίσκονται σε διαφορετικές χώρες. Οι οργανισμοί καλούνται να αντιμετωπίσουν τις μεγαλύτερες αποστάσεις, το ενισχυμένο νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο, τις συναλλαγματικές μεταβολές, τις τελωνειακές απαιτήσεις και τη γλώσσα, τις πολιτισμικές διαφορές αλλά και τις διαφορετικές ζώνες ώρας. Ο παγκόσμιος εφοδιασμός από την άλλη προϋποθέτει την προορατική ενσωμάτωση και τον συντονισμό κοινών ειδών και υλικών, διαδικασιών, τεχνολογιών, σχεδίων και προμηθευτών σε λειτουργικές μονάδες αγοράς και σχεδιασμού ανά τον κόσμο. Οι εταιρείες που επιδιώκουν τον εφοδιασμό σε παγκόσμια κλίμακα καλούνται ακόμη να αντιμετωπίσουν τα λειτουργικά ζητήματα που επηρεάζουν τον εφοδιασμό από το εξωτερικό. Εκείνο που αλλάζει είναι το μέγεθος του συντονισμού μεταξύ τμημάτων και τοποθεσιών που απαιτείται. (Dave Henshall (2015), Λάμπρος Λάιος (2010), John Yuva, Robert J. Trent (2005))

### **3.2.2. Κατάταξη του Πολυεθνικού χαρακτήρα των εταιρειών**

Ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός είναι παγκόσμιος όσον αφορά τις προσπάθειές του στον τομέα του εφοδιασμού καθορίζεται με τη χρήση μιας κλίμακας 5 επιπέδων (Monczka, R. M. and Trent, R. J. (2002)). Αυτή η κλίμακα ιεραρχεί τους οργανισμούς με βάση τις δραστηριότητές τους στο επίπεδο του εφοδιασμού. Ακολουθεί μια ανάλυση της κλίμακας αυτής:

Επίπεδο 1: Εφοδιασμός μόνο από το εσωτερικό της χώρας

Επίπεδο 2: Εφοδιασμός από το εξωτερικό ανάλογα με την εκάστοτε απαίτηση

Επίπεδο 3: Εφοδιασμός από το εξωτερικό στο πλαίσιο της στρατηγικής εφοδιασμού

Επίπεδο 4: Ολοκλήρωση και συντονισμός στρατηγικών εφοδιασμού σε παγκόσμια κλίμακα μεταξύ εγκαταστάσεων ανά την υδρόγειο

Επίπεδο 5: Ολοκλήρωση και συντονισμός στρατηγικών εφοδιασμού σε παγκόσμια κλίμακα μαζί με άλλες λειτουργικές ομάδες

(Τα επίπεδα 2 και 3 υποδηλώνουν τον εφοδιασμό από το εξωτερικό και τα επίπεδα 4 και 5 καταδεικνύουν σαφέστερα την υιοθέτηση του εφοδιασμού σε παγκόσμια κλίμακα.) Monczka, R. M. and Trent, R. J. (2002)



Global Sourcing Model, Adopted from Trent & Monczka , Πηγή: (Harm-Jan Steenhuis, Maria Hoenicke, Steven Jarvis, Lee Ann VanLengen (2012)- *Global sourcing: making the transition*, International Journal of Business and Economics, vol. 4 )

Οι περισσότερες εταιρείες λειτουργούν στο επίπεδο 3 της κλίμακας, το οποίο σημαίνει ότι πολλές δεν αξιοποιούν πλήρως τις ευκαιρίες που προκύπτουν λόγω πρωτοβουλιών εφαρμογής στρατηγικών προμηθειών σε παγκόσμια κλίμακα. Τούτο μπορεί να αποδοθεί σε δύο παράγοντες: Κατά πρώτον, η αποκεντρωμένη δομή πολλών οργανισμών. Επειδή η πρωτοβουλία εφαρμογής στρατηγικών εφοδιασμού σε παγκόσμια κλίμακα απαιτεί τη συνεργασία μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων ανά

τον κόσμο, μια επιχείρηση με αποκεντρωμένη δομή συνήθως αποκλείει αυτή τη δυνατότητα. Ωστόσο, καθώς εξελίσσονται οι πρωτοβουλίες άντλησης πόρων, οι οργανισμοί αναμένεται να κινούνται προς τις αγορές και το συντονισμό με κεντρική καθοδήγηση.

Κατά δεύτερον, ενώ η πλειονότητα των οργανισμών είναι ευαισθητοποιημένοι σε παγκόσμιο επίπεδο, ειδικά όσον αφορά το μάρκετινγκ, δεν είναι τόσο διορατικοί όσον αφορά την πλευρά της άντλησης πόρων. Ενώ κατανοούν τι χρειάζεται για να διαθέσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους σε μία ή περισσότερες περιοχές, οι αποφάσεις για τον εφοδιασμό από το εξωτερικό και τον εφοδιασμό σε παγκόσμια κλίμακα έχουν περισσότερο ευκαιριακό και αντιδραστικό χαρακτήρα και δεν βασίζονται σε προορατικές στρατηγικές. Καθώς οι ευκαιρίες εκτείνονται σε Ινδία και Κίνα, οι περιοχές αυτές προσελκύουν τις αμερικανικές επιχειρήσεις λόγω των επιχειρηματικών πρακτικών (π.χ. χαμηλότερο κόστος και φθηνότερο εργατικό δυναμικό) που υπάρχει σε αυτές τις χώρες. Επίσης, ο φόβος του ανταγωνισμού ή των αρνητικών αντιδράσεων από τους αναλυτές του κλάδου οδηγεί σε παρορμητικές αποφάσεις στο θέμα του εφοδιασμού. Στο πλαίσιο αυτό, απαιτείται μια προορατική προσέγγιση που θα συνενώνει όλες τις επιχειρηματικές μονάδες των οργανισμών ανά τον κόσμο υπό μία στρατηγική-ομπρέλα εφοδιασμού σε παγκόσμια κλίμακα.

Σήμερα, πολλές εταιρείες δεν έχουν μια πραγματικά ολοκληρωμένη παγκόσμια στρατηγική διότι παρουσιάζουν έλλειψη οι προμηθευτές με παγκόσμιες δυνατότητες. Οι στρατηγικές εφοδιασμού συνήθως παραμένουν στο περιφερειακό επίπεδο και οι περιοχές είναι εκείνες που αποφασίζουν από πού να προμηθευτούν αγαθά ή υπηρεσίες σε παγκόσμια κλίμακα. Ένας παγκόσμιος προμηθευτής ξεχωρίζει γιατί είναι σε θέση να ανταποκριθεί ανταγωνιστικά στις απαιτήσεις ενός οργανισμού σε παγκόσμια βάση. Ασχέτως τοποθεσίας (Ηνωμένες Πολιτείες, Ευρώπη ή Ασία), ένας παγκόσμιος προμηθευτής μπορεί να συνεργαστεί σε επιχειρησιακό, οργανωτικό επίπεδο και σε επίπεδο Logistics με έναν αγοραστή.

Μολονότι οι οργανισμοί προοδεύουν όσον αφορά τον εφοδιασμό σε παγκόσμια κλίμακα, τα ζητήματα που αντιμετωπίζουν κατά τον εφοδιασμό από το εξωτερικό, όπως οι διαπραγματεύσεις με τον προμηθευτή, οι συναλλαγματικές μεταβολές, η αποστολή προϊόντων σε μεγάλες αποστάσεις και η αξιολόγηση των προμηθευτών, δεν εξαφανίζονται. Είναι το ίδιο σημαντικά με τα επίπεδα 4 και 5 της παραπάνω κλίμακας.

Εκείνο που εξελίσσεται είναι οι οργανωτικές σχέσεις όπου οι διευθυντές προμηθειών μπορούν να εργάζονται με μια ομάδα με μέλη από διαφορετικές περιοχές και ομάδες τμημάτων και όχι με μια ομάδα που είναι αμιγώς εγχώρια ή στελεχώνεται από επαγγελματίες από μία περιοχή ή τοποθεσία. Έργο αυτής της ομάδας είναι η ανάπτυξη, η υλοποίηση και η διατήρηση των δραστηριοτήτων εφοδιασμού σε παγκόσμια κλίμακα. Ακόμη πιο σημαντικό είναι να ενσωματώσουν αυτές τις δραστηριότητες στη συνολική επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού. Για να γίνει αυτό, πρέπει να ορίσουμε τι σημαίνει ακριβώς ο όρος «εφοδιασμός σε παγκόσμια κλίμακα». (Harm-Jan Steenhuis, Maria Hoenicke, Steven Jarvis, Lee Ann VanLengen (2012) Λάμπρος Λάιος (2010), John Yuva, Robert J. Trent (2005), Monczka, R. M. and Trent, R. J. (2002))

### **3.2.3. Παράγοντες που καθοδηγούν τις πρωτοβουλίες εφαρμογής στρατηγικού εφοδιασμού σε παγκόσμια κλίμακα**

- **Απόκτηση μιας παγκόσμιας αντίληψης.** Με βάση τη διαδικασία χάραξης στρατηγικής ή στρατηγικού σχεδιασμού, η επιχείρηση αποφάσισε να εγκαταλείψει την περιφερειακή αγορά και να εφοδιάζεται τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από την παγκόσμια αγορά. Για παράδειγμα, η επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει να αναζητήσει έναν προμηθευτή που όχι μόνο μπορεί να παράγει στη Βόρεια Αμερική αλλά και να προμηθεύει με ανταγωνιστικούς όρους και στην Ευρώπη και την Ασία.
- **Τα πλεονεκτήματα κόστους/αξίας.** Αφού διεξάγει μια εκτεταμένη ανάλυση, η επιχείρηση επιλέγει τον προμηθευτή που προσφέρει το μεγαλύτερο πλεονέκτημα κόστους, ασχέτως της τοποθεσίας του. Ενώ το κοινό ζητούμενο για τον εφοδιασμό σε παγκόσμια κλίμακα είναι οι μειώσεις κόστους, οι διευθυντές προμηθειών πρέπει να εξετάσουν τα πλεονεκτήματα πέραν του απλού παράγοντα της τιμής και να μετρήσουν το συνολικό κόστος των εκφορτωμένων προϊόντων. Τούτο σημαίνει ότι πρέπει να συνυπολογίσουν μια σειρά παραγόντων όπως τα κόστη παραγωγής και logistics. Η αρχική τιμή μπορεί να είναι χαμηλότερη αλλά το συνολικό κόστος μπορεί να εξανεμίζει την όποια

χαμηλότερη τιμή.

- **Αναζήτηση νέας τεχνολογίας προϊόντων και διαδικασιών.** Ανάλογα με την τεχνολογία, συνήθως υπάρχει μόνο μία ή δύο περιοχές που πληρούν τις απαιτήσεις των επιχειρήσεων όσον αφορά το προϊόν ή τη διαδικασία. Στην πραγματικότητα, αρκετές μελέτες έχουν διαπιστώσει ότι η καλύτερη πρόσβαση στην τεχνολογία προϊόντων και διαδικασιών είναι ένα συχνό επιχείρημα υπέρ του εφοδιασμού σε παγκόσμια κλίμακα (το δεύτερο επιχείρημα είναι τα πλεονεκτήματα της μείωσης του κόστους). Η παγκόσμια οικονομία και η παραγωγική δυναμικότητα υπαγορεύουν επίσης τις αποφάσεις εφοδιασμού για την καινοτομία της τεχνολογίας. Με μεγάλη έμφαση στην Κίνα και την Ινδία, αυτές οι δύο περιοχές είναι κορυφαίες τοποθεσίες για εξεύρεση προμηθευτών πολλών ειδών σχετικών με την τεχνολογία.
- **Η μετάβαση από την πώληση την αγορά στην πώληση σε μια περιοχή.** Λόγω της επιθυμίας της επιχείρησης να διαθέσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της σε μια περιοχή, μπορεί να αποφασίσει να εφοδιαστεί τους πόρους της από εκεί. Έχοντας εδραιώσει μια παγκόσμια παρουσία, μια επιχείρηση ενισχύει τις ενέργειες μάρκετινγκ καθώς η περιοχή είναι ήδη εξοικειωμένη με αυτήν ως πελάτης της.

Στον κλάδο των κατασκευαστικών, οι αποφάσεις συχνά εξαρτώνται από το κατά πόσον πρόκειται για ένα τυποποιημένο είδος ή για μια πρώτη ύλη ή για ένα υλικό υψηλής τεχνολογίας και σχεδιασμού. Εάν οι διευθυντές προμηθειών βρίσκουν προμηθευτές για ένα τεχνικής φύσης είδος με προστιθέμενη αξία, παράγοντες όπως η καινοτομία, οι τεχνικές δυνατότητες και οι οδικοί χάρτες τεχνολογίας θα καθορίσουν την πηγή εφοδιασμού. Για τυποποιημένα είδη που διατίθενται παγκοσμίως, η επιχείρηση μπορεί να βασίζεται στο κατά πόσον ο προμηθευτής μπορεί να πληροί τις απαιτήσεις κόστους, ποιότητας και παράδοσης.

Στον κλάδο των υπηρεσιών, περισσότεροι οργανισμοί προσπαθούν να εντοπίσουν παγκόσμιους παρόχους. Το κύριο μέλημα σε μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών είναι το κατά πόσον ο προμηθευτής έχει διαθέσιμους πόρους στην έδρα του. Για παράδειγμα, στον κλάδο της διαχείρισης των εγκαταστάσεων, ένας οργανισμός μπορεί να έχει 70 εγκαταστάσεις παγκοσμίως με ανάγκες για παροχή υπηρεσιών θέρμανσης, ψύξης και αερισμού (HVAC). Αντί να έχει κάθε εγκατάσταση το δικό της προμηθευτή αυτών των

υπηρεσιών, επιλέγονται ένας ή περισσότεροι παγκόσμιοι προμηθευτές για να διαχειριστούν καθεμία από τις εγκαταστάσεις. Σε κάθε περίπτωση, ο παγκόσμιος πάροχος πρέπει να ανταποκρίνεται γρήγορα σε κάθε έκτακτη παραγγελία και να έχει την ικανότητα να υποστηρίζει την αδιάλειπτη συνέχιση των εργασιών. (Λάμπρος Λάιος (2010), John Yuva, Robert J. Trent (2005))

### 3.3. Βασικοί λόγοι διεθνοποίησης των επιχειρήσεων

#### **3.3.1. Σχέσεις με προμηθευτές και πολιτισμικές διαφορές**

Μείζονα πρόκληση αποτελεί η προσαρμογή της εφοδιαστικής αλυσίδας στη χρήση ενός νέου προμηθευτή. Από τη σκοπιά της σχέσης, δεν είναι πάντα όλοι οι εμπλεκόμενοι στην εφοδιαστική αλυσίδα σύμφωνοι με την αλλαγή. Συχνά όταν παρουσιάζεται σε μια ομάδα εφοδιασμού η ευκαιρία να προμηθευτεί το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία από προμηθευτή του εξωτερικού και όχι από τον αξιόπιστο, εγχώριο προμηθευτή με τον οποίο έχουν μια μακρόχρονη συνεργασία, παρατηρείται ένα κλίμα αντίστασης.

Ένα άλλο ζήτημα είναι οι πολιτισμικές διαφορές μεταξύ του οργανισμού και του προμηθευτή. Είναι σημαντικό για τους διευθυντές προμηθειών να σέβονται την πολιτιστική κληρονομιά του προμηθευτή. Δυστυχώς, πολλοί οργανισμοί προσλαμβάνουν τις υπηρεσίες τρίτου για να πλεύσουν σε αυτά τα αχαρτογράφητα για αυτούς νερά. Για να χτίσουν σχέσεις οι προμηθευτές με τους συνεργάτες και τους πελάτες, οι οργανισμοί πρέπει να κατανοήσουν τον τρόπο που αλληλοεπιδρούν και τον τρόπο οικοδόμησης της εμπιστοσύνης και των σχέσεων με τους ντόπιους. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να προσλάβουν όσο το δυνατό πιο διαφοροποιημένο εργατικό δυναμικό για όλες τις σχέσεις προμηθευτών και συνεργατών. Η συμμετοχή ντόπιων σε μια ομάδα αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχίας διότι βελτιώνει την ανταγωνιστική ευφυΐα και τις σχέσεις με τους προμηθευτές. Κατά τη χάραξη μιας στρατηγικής εφοδιασμού, τα μέλη της περιφερειακής ομάδας μπορούν να κάνουν συστάσεις με βάση τον τρόπο λειτουργίας της τοπικής αγοράς.

Η μεγαλύτερη ίσως πρόκληση είναι το ζήτημα του χρόνου και της απόστασης. Ιδανικά, οι οργανισμοί θέλουν έναν προμηθευτή που να δραστηριοποιείται στους ίδιους τομείς

με αυτούς καθώς έτσι μπορούν να βρίσκονται συχνά σε επαφή και να επιλύουν τα ανακύπτοντα προβλήματα. Υπάρχει η τάση να παροτρύνουν οι OEM (κατασκευαστές πρωτότυπου εξοπλισμού) σε έναν αριθμό κλάδων τους παγκόσμιους προμηθευτές τους να τους ακολουθήσουν στις νέες αγορές όπως η Κίνα ή η Ινδία. Όταν οι οργανισμοί θέλουν να διαθέσουν και να προμηθευτούν προϊόντα σε μια αγορά, ζητούν από τους προμηθευτές πρώτου και δεύτερου επιπέδου να μεταγκατασταθούν στη νέα αγορά σε νέα εργοστάσια, γεγονός που εμβαθύνει τις σχέσεις με τους υπάρχοντες προμηθευτές. (Harrison Okuogume (2011), Λάμπρος Λάιος (2010))

### **3.3.2. Αξιολόγηση της παγκόσμιας στρατηγικής**

Επειδή η ανάπτυξη στρατηγικών εφοδιασμού σε παγκόσμια κλίμακα πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία από την οποία περνούν οι οργανισμοί για να εντοπίσουν τις ευκαιρίες, τους περιορισμούς και τα πλάνα, κρίνεται απαραίτητη η τακτική αξιολόγηση για να διασφαλιστεί η επίτευξη των στόχων της στρατηγικής. Εκτός από την ομάδα εμπορευμάτων που πρέπει να διαθέτουν οι οργανισμοί για να αξιολογεί τις επιδόσεις των προμηθευτών σε συνεχή βάση, χρειάζεται και η επισκόπηση της ετήσιας στρατηγικής. Κάποιες εταιρείες έχουν μια καθορισμένη διαδικασία ή εργαλείο που τους βοηθά στην ανασκόπηση των στρατηγικών εφοδιασμού. Για παράδειγμα, στο νομικό τμήμα ενός οργανισμού, ένα σύστημα προειδοποίησης μπορεί να ειδοποιεί την ομάδα προμηθειών έξι μήνες πριν λήξει ένα παγκόσμιο συμβόλαιο ώστε να έχει το χρόνο η ομάδα να δρομολογήσει τον προγραμματισμό. Σήμερα, τα σύνορα είναι ανοικτά επιτρέποντας στους οργανισμούς να προμηθεύονται προϊόντα και υπηρεσίες. Εκείνο που απαιτείται είναι μια σοβαρή στρατηγική εφοδιασμού που να υποστηρίζεται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και να διεξάγεται σε παγκόσμιες τοποθεσίες. Οι διευθυντές προμηθειών έχουν καίριο ρόλο στην επιχειρηματολογία υπέρ του εφοδιασμού σε παγκόσμια κλίμακα και θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στην επικοινωνία και τον συντονισμό των παγκόσμιων στρατηγικών. Η εξοικείωση των οργανισμών με τις δραστηριότητες εφοδιασμού σε παγκόσμια κλίμακα θα πρέπει να οδηγεί σε μείωση των συνολικών τους εξόδων επειδή οι εφοδιαστικές τους αλυσίδες λειτουργούν πιο αποτελεσματικά.

Για πολλές πολυεθνικές εταιρείες, η εξεύρεση προμηθευτών και ο εφοδιασμός με



προϊόντα και υπηρεσίες από μια περιοχή δεν είναι μια επιχειρηματική στρατηγική των τελευταίων χρόνων. Ωστόσο, είναι μια στρατηγική που πρέπει να επιδιώξει κάθε εταιρεία με παγκόσμια προοπτική για να είναι ανταγωνιστική στην αγορά. Μια αισθητή διαφορά σε σχέση με την προηγούμενη δεκαετία είναι η συνεχιζόμενη ανάπτυξη των λεγόμενων παλιότερα «αναδυόμενων» αγορών και οικονομιών. Για παράδειγμα, η Ιαπωνία και η Ευρώπη αναπτύσσονται εξαιρετικά αργά και οι Ηνωμένες Πολιτείες βρίσκονται σε μια μακροπρόθεσμη πορεία ανάπτυξης της τάξης του 3 έως 4 τοις εκατό ετησίως. Το ποσοστό αυτό έρχεται σε αντίθεση με τα διψήφια ποσοστά ανάπτυξης των αναδυόμενων αγορών της Κίνας, της Ινδίας και της Βραζιλίας.

Επιπλέον, τα διψήφια ποσοστά ανάπτυξης συνοδεύονται από μεγαλύτερη αγοραστική δύναμη. Για παράδειγμα, ενώ το 1950 οι Ηνωμένες Πολιτείες κατείχαν το 52 τοις εκατό της παγκόσμιας αγοραστικής δύναμης, σήμερα αγγίζουν μόλις το 26 τοις εκατό, το ίδιο ποσοστό με την Ευρώπη, με την Ιαπωνία να κατέχει το 12 τοις εκατό. Τα αυξανόμενα εισοδήματα και η αγοραστική δύναμη της Κίνας, της Ινδίας και της Βραζιλίας θα έχουν σημαντικό αντίκρυσμα τα επόμενα 10 με 15 χρόνια. «Καθώς αλλάζουν οι παγκόσμιες αγοραστικές συνήθειες, θα υπάρξουν πολλοί παράγοντες που θα προωθούν την παγκοσμιοποίηση και τις μακριές εφοδιαστικές αλυσίδες για την εξυπηρέτηση αυτών των μεταβαλλόμενων αγορών. Πρόκειται για μια τάση από την οποία δεν μπορούν να ξεφύγουν οι εταιρείες. Έτσι, η ανάπτυξη των αναδυόμενων οικονομιών είναι ένας παράγοντας που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη για το πού θα πωλούνται τα προϊόντα και σε ποιον. (Harrison Okuogume (2011), Arnold, U.Cox, A.Deruyne, M.De Rijcke, J. Hendrick.T.Iyongun, P.Liouville, J.Vorosmarty (1999))

## **4. Συγκεντρωτικές Προμήθειες, Αποκεντρωμένες Προμήθειες, Υβριδικό Μοντέλο**

### 4.1. Εισαγωγή

Καθώς το ερώτημα της συγκεντρωτικής ή αποκεντρωμένης δομής είναι ένα ζήτημα για την επιχείρηση εν γένει, το ίδιο ισχύει και για το τμήμα αγορών και προμηθειών. Το εν λόγω ζήτημα συναρτάται άμεσα με τις ευθύνες που θα δοθούν στο τμήμα καθώς και στον τρόπο οργάνωσης, στελέχωσης και δομής του. Με τον όρο «συγκεντρωτικές αγορές» εννοούμε ότι ένα τμήμα αναλαμβάνει αποκλειστικά τη διεξαγωγή όλων των αγορών που πρέπει να κάνει ένας οργανισμός. Με τον όρο αποκεντρωμένες αγορές εννοούμε ότι δεν υπάρχει τέτοιο κεντρικό τμήμα και ότι οι αγορές πραγματοποιούνται ξεχωριστά από την εκάστοτε λειτουργική μονάδα. Το ποια είναι η καταλληλότερη δομή για το τμήμα αγορών και προμηθειών εξαρτάται από τη φύση του αντικειμένου του οργανισμού. Εάν όλες ή οι περισσότερες λειτουργικές μονάδες της εταιρείας χρησιμοποιούν εν πολλοίς παρόμοιες αγοραζόμενες εισροές, τότε το γεγονός αυτό τείνει να οδηγεί σε έναν μεγαλύτερο βαθμό συγκέντρωσης από ό,τι αν κάθε λειτουργική μονάδα απαιτούσε διαφορετικές αγοραζόμενες εισροές. Η πλειονότητα των οργανισμών με περισσότερες από μία λειτουργικές μονάδες χρησιμοποιούν ένα μείγμα συγκεντρωτικής και αποκεντρωμένης δομής για το τμήμα αγορών και προμηθειών. Μία προσέγγιση είναι να υπάρχει μια μικρή κεντρική ομάδα αρμόδια για τις αγορές και τις προμήθειες, η οποία θα διευκολύνει και θα συντονίζει το ρόλο των τμημάτων αγορών και προμηθειών των επιμέρους λειτουργικών μονάδων. Για παράδειγμα η κεντρική ομάδα μπορεί να διεξάγει μια ανάλυση όλων των επιπέδων του οργανισμού και στη συνέχεια να συστήσει ομάδες έργου που θα αναθέτουν στο προσωπικό αγορών των επιμέρους λειτουργικών μονάδων ώστε να ασχοληθούν με κοινούς τομείς δαπανών. Με αυτόν τον τρόπο, οι υπάλληλοι που στελεχώνουν τις λειτουργικές μονάδες δεν αισθάνονται ότι τους επιβάλλεται μια συγκεκριμένη στρατηγική. Εκτός από την καθοδήγηση ή τη διευκόλυνση τέτοιων έργων αγορών που εκτείνονται σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας, η κεντρική μονάδα αγορών συνήθως ευθύνεται για τη θέσπιση της πολιτικής και των διαδικασιών σχετικά με τις αγορές και τις προμήθειες, συνήθως με τρόπο που να επιτρέπει ευελιξία στην εφαρμογή τους σε τοπικό επίπεδο. Ένας άλλος ρόλος της κεντρικής μονάδας αγορών είναι να λειτουργεί

ως εσωτερική συμβουλευτική υπηρεσία σε θέματα αγορών και προμηθειών και να αναπτύσσει σχετικά εργαλεία και τεχνικές διαχείρισης για χρήση εντός των λειτουργικών μονάδων. Ακόμη και όταν οι λειτουργικές μονάδες μιας επιχείρησης είναι διευρυμένες σε μεγάλο βαθμό, υπάρχουν συνήθως κάποιες κοινόχρηστες εισροές, όπως η ενέργεια, τα οχήματα και ο εξοπλισμός γραφείου, που επωφελοούνται από τη μόχλευση που μπορεί να επιτευχθεί μέσω των κεντρικών αγορών. Τέλος, η κεντρική μονάδα μπορεί να είναι υπεύθυνη για την επαλήθευση των προσόντων των μελλοντικών εργαζομένων στο τμήμα αγορών σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, και για την παροχή εκπαίδευσης στο προσωπικό και την τεχνική υποστήριξη αποκεντρωμένων ομάδων αγορών. (Jimmy Anklesaria (2014), Λάμπρος Λάιος (2010))

#### 4.2. Μοντέλο Συγκεντρωτικών Προμηθειών

Το μοντέλο συγκεντρωτικών προμηθειών υποστηρίζει τον έλεγχο και την διαχείριση των αγορών από ένα μόνο τμήμα για ολόκληρη την επιχείρηση. Ιδανικά ένας μόνο CPO επιβλέπει το τμήμα αγορών σχετικά με το είδος των αγοραζόμενων υλικών καθώς και απαραίτητες ποσότητες. Το τμήμα αγορών συνήθως στεγάζεται στα κεντρικά γραφεία. Στο συγκεκριμένο μοντέλο η κεντρική αγοραστική μονάδα είναι υπεύθυνη για την συλλογή των απαιτήσεων πρόβλεψης της ζήτησης και την συγκέντρωση του όγκου των παραγγελιών των αντικειμένων, των οποίων οι προδιαγραφές έχουν προσδιοριστεί έτσι ώστε να ικανοποιούν τους τελικούς χρήστες. Κατόπιν του προσδιορισμού των απαιτήσεων το τμήμα αγορών αξιολογεί τις προσφορές, επιλέγει τους τελικούς προμηθευτές, διαπραγματεύεται, προσδιορίζει και συντάσσει τους όρους της σύμβασης. Το μοντέλο των συγκεντρωτικών προμηθειών επιδιώκει την επίτευξη οικονομικών κλίμακας των αγοραστικών τιμών και του κόστους των διαδικασιών, μέσα από την αντικατάσταση των μεμονωμένων αγορών που πραγματοποιούνται από τις λειτουργικές μονάδες από αγορές που πραγματοποιούνται από εταιρικές συμφωνίες. Για να μπορέσει να επιτευχθεί το συγκεκριμένο εγχείρημα, το κεντρικό τμήμα αγορών διαμορφώνει την αγοραστική διαδικασία και πραγματοποιεί ελάττωση του καταλόγου των προμηθευτών. Το μοντέλο συγκεντρωτικών προμηθειών παρέχει μειωμένη επαναληψιμότητα των αγορών και των διαδικασιών. Επίσης προωθεί την αποτελεσματικότητα των αγορών και την αποδοτικότητα των συμβάσεων ενώ επιφέρει

σημαντικές εκπώσεις εξαιτίας αυξημένου όγκου των παραγγελιών και των οικονομικών κλίμακας. (Huong Hoang (2016), John Karani (2011), Λάμπρος Λάιος (2010), P.Fraser Johnson, Michiel R. Leenders (2004))

#### **4.2.1. Παράγοντες που καθιστούν την εφαρμογή του μοντέλου Συγκεντρωτικών Προμηθειών βιώσιμο.**

##### **Ομοιότητα των χρησιμοποιούμενων υλικών**

Αν τα διαφορετικά παραρτήματα χρησιμοποιούν εντελώς διαφορετικά υλικά, το μοντέλο Συγκεντρωτικών Προμηθειών προσφέρει ελάχιστο όφελος. Τα βασικά πλεονεκτήματα της αυξημένης εξειδίκευσης και της τυποποίησης των απαιτήσεων δεν μπορεί να επιτευχθεί. Η απόδοση των παραπάνω πλεονεκτημάτων είναι ανάλογη της ομοιότητας των χρησιμοποιούμενων υλικών.

##### **Το μέγεθος των παραρτημάτων**

Αν οι λειτουργίες του τμήματος προμηθειών είναι εκτενείς, είναι πολύ πιθανό ένας σημαντικός βαθμός βελτιστοποίησης των αγορών και μείωσης κόστους να έχει επιτευχθεί. Σε αυτή την περίπτωση η εφαρμογή του μοντέλου θα επιφέρει ελάχιστα οφέλη.

##### **Η γεωγραφική διασπορά των παραρτημάτων**

Όσο μικρότερη είναι η γεωγραφική διασπορά των παραρτημάτων τόσο ευκολότερη καθίσταται η εφαρμογή του μοντέλου Συγκεντρωτικών Προμηθειών. Με την αύξηση της διασποράς των παραρτημάτων αυξάνεται ο βαθμός δυσκολίας της διαχείρισης και της επικοινωνίας τους.

**Το συγκεντρωτικό μοντέλο προμηθειών εστιάζει στην συλλογή και εκμετάλλευση της συλλογικής γνώσης του συστήματος της αλυσίδας Εφοδιασμού με τους παρακάτω τρόπους:**

- Εξαλείφοντας τις αδυναμίες του συστήματος μέσα από την διασφάλιση της συνέχειας και της ποιότητας του εφοδιασμού.
- Έχοντας διαρκή επαφή με όλους τους άμεσα ενδιαφερόμενους, ώστε να διασφαλίσει ότι οι προμηθευτές θα ανταποκριθούν στις προσδιορισμένες με

σαφήνεια απαιτήσεις.

- Μεταφέροντας τεχνογνωσία και εξειδίκευση στους προμηθευτές ώστε να τους βοηθήσει να αντιμετωπίσουν τους δικούς τους παράγοντες αναποτελεσματικότητας, με αποτέλεσμα την βελτίωση των λαμβανομένων προμηθειών.
- Δημιουργώντας νέα προϊόντα, συσκευασίες άλλα και βελτιώνοντας τις προδιαγραφές μέσα από την διαρκή συνεργασία με τους υπόλοιπους ενδιαφερόμενους με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας και της αποδοτικότητας.
- Ενισχύοντας την δημιουργία εταιρικών σχέσεων καθώς και αποκλειστικών προμηθευτών, μέσα από τον αυξημένο όγκο των προμηθευτικών απαιτήσεων, διασφαλίζοντας έτσι την βελτίωση των προμηθειών μέσα από το αμοιβαίο όφελος.

#### **4.2.2. Πλεονεκτήματα του μοντέλου Συγκεντρωτικών Προμηθειών**

- Εκμεταλλεύεται στον μέγιστο βαθμό τον όγκο των αγορών.
- Το τμήμα προμηθειών λειτουργεί σαν μια οργανωμένη ομάδα με κοινό στόχο
- Ενισχύει την μεταφορά γνώσης και βέλτιστων τακτικών
- Βελτιστοποιεί το κόστος
- Κάνει χρήση της διαχείρισης κινδύνου των πρώτων υλών καθώς όλων των διαθέσιμων στρατηγικών των προμηθειών σε όλες τις κατάλληλες κατηγορίες.
- Επιτρέπει την διαπραγμάτευση από θέση ανώτερη γνώσης
- Αναπτύσσει παγκοσμίου εύρους συστήματα συναλλαγών και προμηθειών
- Δημιουργεί ανεπτυγμένες διαδικασίες διαχείρισης των προμηθειών
- Στηρίζει εσωτερικά και εξωτερικά την λήψη προμηθευτικών πρωτοβουλιών

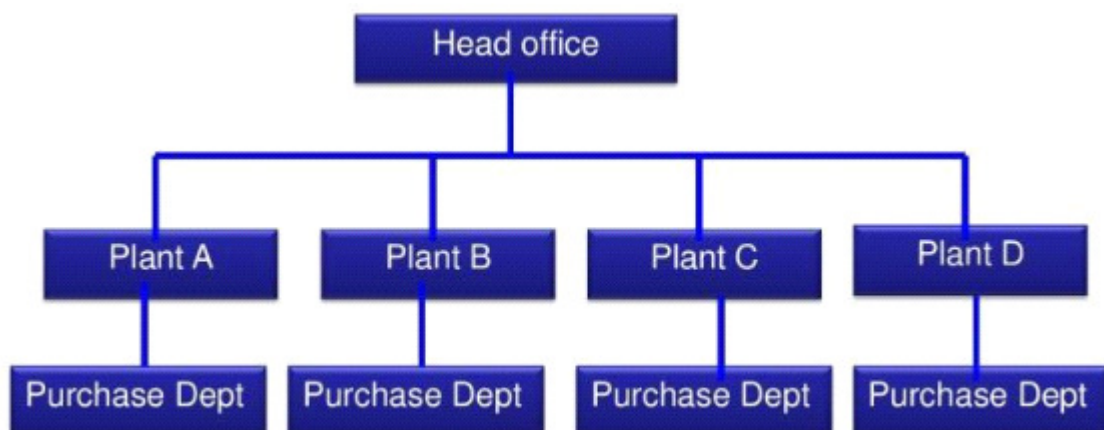
#### **4.2.3. Απαραίτητες προϋποθέσεις για την εφαρμογή του**

- Χρειάζεται επίσημο κανονισμό εφοδιασμού, δομή και διαδικασίες για να μπορέσει να εφαρμοστεί από τις ομάδες των αγοραστών.
- Χρειάζεται οργανωμένο σύστημα συμβάσεων για όλες τις κατηγορίες αγορών

- Χρειάζεται ένα ενωμένο μέτωπο και μια ενιαία προσέγγιση απέναντι στην Βάση Προμηθευτών
- Χρειάζεται τον συνδυασμό ομαδικής νοοτροπίας με καλά προσδιορισμένους ρόλους
- Χρειάζεται ανεπτυγμένη εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία
- Χρειάζεται λογική και συμμετρική προσέγγιση της Διοίκησης Εφοδιασμού
- Χρειάζεται οργανωμένη χρήση όλων των διαθέσιμων πόρων και βάσεων πληροφόρησης και γνώσης τοπικά και παγκόσμια
- Χρειάζεται στελέχη με υψηλή εξειδίκευση και ικανότητες

#### 4.3. Αποκεντρωμένες προμήθειες

Το αποκεντρωμένο μοντέλο προμηθειών δίνει στην λήψη αγοραστικών αποφάσεων τοπικού χαρακτήρα. Κατά το συγκεκριμένο μοντέλο κάθε τμήμα αγορών, έργο, θυγατρική ή παράρτημα πραγματοποιεί τις δικές του αγορές. Υπό φυσιολογικές συνθήκες ο κάθε project manager είτε υπεύθυνος τμήματος έχει αρμόδιο άτομο το οποίο πραγματοποιεί τις αντίστοιχες αγορές.



Παράδειγμα αποκεντρωμένων Προμηθειών. Πηγή: (Institute of Banking & Management Studies, Pearson Education 2007).

Το αποκεντρωμένο μοντέλο προμηθειών προτιμάται από επιχειρήσεις των οποίων οι μονάδες έχουν κάποιο βαθμό αυτονομίας, έτσι ώστε να υπάρχει η δυνατότητα λήψης απόφασης σχετικά με τα αγοραζόμενα προϊόντα με αποτέλεσμα να καλύπτουν τις ανάγκες τους με μεγαλύτερο βαθμό παραγωγικότητας. Το μεγαλύτερο μειονέκτημα του συγκεκριμένου τύπου οργάνωσης, είναι η έλλειψη ελέγχου και παρακολούθησης του κόστους των έμμεσων υλών από την επιχείρηση, καθώς διαφορετικές μονάδες της ίδιας επιχείρησης μπορεί να αγοράζουν τα ίδια προϊόντα από τους ίδιους προμηθευτές αλλά υπό διαφορετικές τιμές και όρους. Επιπρόσθετα η διαφάνεια της αλυσίδας εφοδιασμού καθώς και η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των διεργασιών πλήττονται από την ανάμειξη υψηλού αριθμού προμηθευτών οι οποίοι παρέχουν πληθώρα υλικών για την ίδια κατηγορία προϊόντων. Σύμφωνα με την έκθεση της ERNST & YOUNG (2014,3), ο κορυφαίος οργανισμός αξιολόγησης και σύμβουλος επιχειρήσεων υπογραμμίζει την έλλειψη διαφάνειας και στρατηγικής διαχείρισης των έμμεσων αγορών, εξαιτίας της υψηλής αλληλοεπικάλυψης και των διάσπαρτων αγορών μεταξύ των εταιρικών μονάδων και των διαφορετικών γεωγραφιών, με αποτέλεσμα να αποποιούνται της διαπραγματευτικής τους ισχύος σχετικά με την δυνατότητα μείωσης κόστους καθώς και τους ευνοϊκότερους όρους εξυπηρέτησης από τους προμηθευτές. (John O' Gorman (2013), ERNST & YOUNG (2014,3) Huong Hoang (2016), John Karani (2011), Λάμπρος Λάιος (2010), Pearson Education 2007 P.Fraser Johnson, Michiel R. Leenders (2004))

#### **4.3.1. Πλεονεκτήματα του αποκεντρωμένου μοντέλου προμηθειών**

- Προωθεί την άμεση απόκριση και λήψη αποφάσεων
- Είναι ευέλικτο και επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν το πλεονέκτημα των διαφορετικών τμημάτων.
- Ισχυροποιεί τους εργαζόμενους και τους επιτρέπει την χρονική βελτίωση της απόδοσης τους.
- Προωθεί την λήψη πρωτοβουλιών και την δημιουργικότητα
- Επιτρέπει την ταυτόχρονη ενασχόληση πολλών ατόμων με το ίδιο πρόβλημα
- Τα υλικά μπορούν να αγοραστούν από το κάθε τμήμα τοπικά, όποτε και εφόσον χρειαστεί.

- Τα υλικά αγοράζονται από το κάθε τμήμα στην κατάλληλη ποσότητα και στην κατάλληλη ποιότητα
- Απαιτεί μικρή αρχική επένδυση
- Οι παραγγελίες πραγματοποιούνται γρήγορα
- Πραγματοποιείται γρηγορότερη αντικατάσταση των ελαττωματικών υλικών
- Γρηγορότερη διαδικασία εγκρίσεων
- Ταχύτερη υποστήριξη
- Μεγαλύτερη ασφάλεια καθώς αυξημένη ανοχή λαθών
- Επιτρέπει στους διευθυντές τμημάτων να εφαρμόσουν την προσωπική τους εμπειρία ώστε να βελτιώσουν τα τμήματα τους
- Διασφαλίζει τα standards ποιότητας - ενισχύει την αξιοπιστία

#### **4.3.2. Μειονεκτήματα του μοντέλου Αποκεντρωμένων Προμηθειών**

- Αυξημένη καταβολής προσπάθειας στην αγορά, λήψη, επιθεώρηση και πληρωμές
- Μεγαλύτεροι κύκλοι RFP
- Μεγαλύτεροι κύκλοι υποστήριξης
- Διαχειριστικές δυσκολίες
- Άσκοπος διπλασιασμός παγίων
- Παρουσία προβλημάτων τεχνολογικής συμβατότητας

Στις επιχειρήσεις που εφαρμόζεται το αποκεντρωμένο μοντέλο αγορών είναι απαραίτητο να παρέχεται στον CPO η δυνατότητα εκτέλεσης εταιρικής στρατηγικής καθώς και πρόσληψης, εκπαίδευσης και απόλυσης ατόμων. Αν οι απαραίτητες εξουσίες δεν δοθούν στον διευθυντή προμηθειών, ασχέτως των ικανοτήτων του δεν θα μπορέσει να ανταποκριθεί στα καθήκοντά του. Εφόσον ο CPO είναι σχετικά αποδυναμωμένος θα θελήσει να αποχωρήσει από την επιχείρηση.



#### 4.4. Επιλογή ανάμεσα σε Αποκεντρωμένο Μοντέλο Προμηθειών και σε Συγκεντρωτικό Μοντέλο Προμηθειών

Η ερώτηση σε πιο βαθμό καθώς και ποιες κατηγορίες προϊόντων πρέπει να υπόκεινται σε Αποκεντρωμένες είτε Συγκεντρωτικές προμήθειες είναι ιδιαίτερα δύσκολο και περίπλοκο να απαντηθεί. Τρεις είναι οι βασικοί παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη πριν από την λήψη της απόφασης:

- Ο βαθμός της ομοιότητας των παραγγελθέντων υλικών

Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ομοιότητας των προϊόντων τα οποία απαιτούνται από διαφορετικές μονάδες, τόσο αυξάνει η ανάγκη τυποποίησης των προδιαγραφών από την προμηθευτική ομάδα με αποτέλεσμα να έχει σημαντικά οφέλη από την εφαρμογή Συγκεντρωτικού μοντέλου προμηθειών.

- Η δομή της προμηθευτικής αγοράς

Αν οι ικανοί να καλύψουν τις ανάγκες μας προμηθευτές είναι δυσεύρετοι και οι διαθέσιμοι έχουν ισχυρό όνομα και υψηλό μερίδιο της αγοράς, συνήθως η ισορροπία της διαπραγματευτικής ισχύος τείνει προς το μέρος του προμηθευτή. Το συγκεκριμένο πρόβλημα μπορεί να επιλυθεί μέσα από την υιοθέτηση του Συγκεντρωτικού μοντέλου, καθώς υπάρχει η δυνατότητα εξισορρόπησης της διαπραγματευτικής ισχύος μέσα από συμβάσεις μακράς διάρκειας και αυξημένου όγκου αγορών

- Δυνατότητα εξοικονόμησης για κάποια υλικά

Κάποια τυποποιημένα προϊόντα, όπως αυτά που ανήκουν στην κατηγορία των κοινών ειδών παρουσιάζουν μεγάλη ευαισθησία της τιμής αναλογικά με τον όγκο της αγοράς. Όσο μεγαλύτερος είναι ο όγκος της παραγγελίας τόσο χαμηλότερη είναι η ανά τεμάχιο τιμή.

Αν μια μεγάλη επιχείρηση δεν είναι ιδιαίτερα διάσπαρτη γεωγραφικά είναι πολύ πιθανό να υιοθετήσει το μοντέλο Συγκεντρωτικών Προμηθειών, καθώς τα πλεονεκτήματα υπερτερούν σημαντικά των μειονεκτημάτων. Επιχειρήσεις με διάσπαρτες γεωγραφικά μονάδες τείνουν να υιοθετήσουν το μοντέλο Αποκεντρωμένων Προμηθειών. Αυτό το μοντέλο μπορεί να εφαρμοστεί επιτυχώς όταν η κουλτούρα της επιχείρησης είναι έτσι διαμορφωμένη ώστε η κάθε μονάδα να λειτουργεί ως ξεχωριστό κέντρο κέρδους είτε

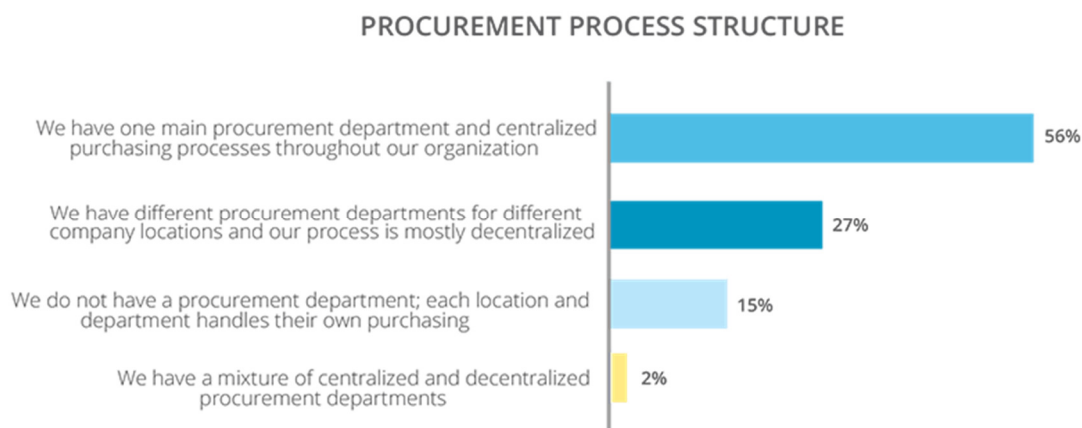
όταν η κάθε μονάδα είναι διαφορετική από τις άλλες. Επιχειρήσεις που έχουν εξαγοράσει επιχειρήσεις με διαφορετικούς τομείς παραγωγής και δραστηριότητας από αυτές επίσης επωφελούνται συνήθως από την υιοθέτηση του μοντέλου αποκεντρωμένων προμηθειών. Στην περίπτωση όπου οι μονάδες έχουν άμεση ανάγκη παραδόσεων υλικών το μοντέλο συγκεντρωτικών Προμηθειών δεν ενδείκνυται. Αν η εξάντληση του αποθέματος είναι άμεση και πρόκειται να επιφέρει παύση της παραγωγικής διαδικασίας, είναι πολύ πιθανό η αγορά από τοπικούς προμηθευτές με την δυνατότητα έγκαιρης παράδοσης να προτιμηθεί, σε σχέση με τους εθνικούς προμηθευτές με χαμηλότερες τιμές αλλά μικρότερη ευελιξία παράδοσης, που θα χρησιμοποιηθούν εφόσον εφαρμοστεί μοντέλο Συγκεντρωτικών Προμηθειών.

Η επιλογή του κατάλληλου μοντέλου πρέπει επίσης να βασιστεί σε παράγοντες όπως οι υπάρχουσες διαδικασίες, η ύπαρξη και η προσέλκυση ικανών εργαζομένων καθώς και ο ρυθμός των εργασιών. Παρότι το μοντέλο Αποκεντρωμένων προμηθειών εφαρμόζεται αποτελεσματικά, στην περίπτωση αυξημένης διασποράς και διαφοροποίησης των μονάδων, δεν θα πρέπει η εφαρμογή του να υπονομεύει την από κοινού εφαρμογή διεργασιών σε όλο το εύρος της επιχείρησης, καθώς η εφαρμογή διαφορετικών διαδικασιών στρατηγικών προμηθειών για κάθε μονάδα ή τοποθεσία έχει σημαντικές επιπτώσεις. Η εφαρμογή ενός μοντέλου Αποκεντρωμένων Προμηθειών, στο οποίο οι αποφάσεις λαμβάνονται από την ανά κατηγορία ομάδα σε κάθε τομέα, με κοινές ωστόσο διαδικασίες σε όλο το εύρος της επιχείρησης μπορεί να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό.

Ασχέτως με την επιλογή αποκεντροποιημένου ή συγκεντρωτικού μοντέλου προμηθειών, οι ομάδες των τμημάτων προμηθειών θα πρέπει να στελεχώνονται από ικανούς εργαζόμενους οι οποίοι εστιάζουν στην επιλογή των καταλλήλων προσφορών και προμηθευτών ακόμα και αν δεν αποτελούν πάντα την πιο οικονομική λύση.

Η διαθεσιμότητα ικανών εργαζομένων πρέπει να έχει αυξημένη βαρύτητα κατά την επιλογή της τοποθεσίας του τμήματος προμηθειών. Αρκετές εταιρείες για λόγους εξοικονόμησης επιλέγουν να τοποθετήσουν την έδρα τους και τις εγκαταστάσεις τους σε δυσπρόσιτες ή αφιλόξενες περιοχές, όπου η προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων καθίσταται δύσκολη. Σε αυτές τις περιπτώσεις, λαμβάνεται η απόφαση εφαρμογής μοντέλου Συγκεντρωτικών Προμηθειών με εγκατάσταση του τμήματος προμηθειών σε τοποθεσία κατάλληλη για την προσέλκυση ικανών εργαζομένων, η οποία πληρεί

προϋποθέσεις όπως η ύπαρξη καλών Πανεπιστημίων με τμήματα εξειδικευμένα στο αντικείμενο των προμηθειών, καλές συνθήκες διαβίωσης και ανάπτυξης. (Paystream Advisors (2018), Jimmy Anklesaria (2014) John O' Gorman (2013), ERNST & YOUNG (2014,3) Huong Hoang (2016), John Karani (2011), Λάμπρος Λάιος (2010), Pearson Education 2007)



Πηγή: (2018 Procurement Insight Report, Paystream Advisors <https://paramountworkplace.com/2018-procurement-report-research-purchase-orders-cost-reduction-reporting-and-insights/>)

#### 4.5. Υβριδικό Μοντέλο Προμηθειών

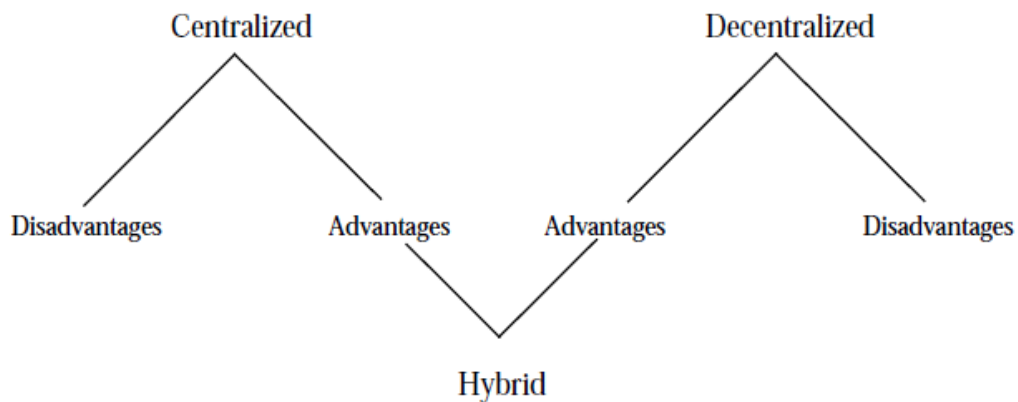
Σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων υιοθετεί το υβριδικό Μοντέλο Προμηθειών, το οποίο αποτελεί συνδυασμό στοιχείων του Συγκεντρωτικού και του Αποκεντρωμένου Μοντέλου Προμηθειών. Κατά το υβριδικό μοντέλο τα τοπικά τμήματα προμηθειών αναλαμβάνουν την αγορά συγκεκριμένων κρίσιμων για την συνέχεια της παραγωγικής διαδικασίας προϊόντων, ενώ το κεντρικό τμήμα αναλαμβάνει την αγορά των υπολοίπων προϊόντων. Καθώς τα μειονεκτήματα του Συγκεντρωτικού Μοντέλου αποτελούν τα πλεονεκτήματα του Αποκεντρωμένου Μοντέλου και αντίστροφα, συχνά ο συνδυασμός τους χρησιμοποιείται ώστε να ληφθούν τα πλεονεκτήματα των καλύτερων στοιχείων τους, ενώ αποφεύγονται ταυτόχρονα οι βασικές τους αδυναμίες.

Κατά την εφαρμογή του Υβριδικού Μοντέλου, το κεντρικό τμήμα προμηθειών συνήθως είναι υπεύθυνο για:

## Οργάνωση τμημάτων προμηθειών μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών

- Τον καθορισμό πολιτικής, προτύπων διαδικασιών και ομαδικών απαιτήσεων.
- Την διαπραγμάτευση των όρων των συμβάσεων για τα υλικά που χρησιμοποιούνται από κοινού στις ομάδες.
- Τα νομικά ζητήματα που σχετίζονται με τον Εφοδιασμό
- Την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού των προμηθειών εντός του ομίλου και την παροχή συμβουλών στην πρόσληψη και την προσέλκυση εργαζομένων στον τομέα των προμηθειών

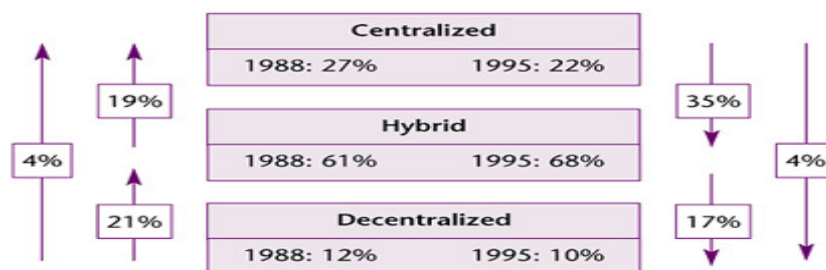
Οι οργανωμένες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι κατά την εφαρμογή του Συγκεντρωτικού μοντέλου προμηθειών δεν είναι απαραίτητο οι αποφάσεις να λαμβάνονται στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας. Κατανοούν ότι υπάρχουν σημαντικά πλεονεκτήματα από την νοοτροπία του υβριδικού μοντέλου, που επιτρέπει αγορές από τοπικά τμήματα προμηθειών σε συνδυασμό με αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη εξαιτίας του αυξημένου όγκου αγορών. Όταν εφαρμόζονται το συγκεντρωτικό τμήμα του μοντέλου οι μονάδες δεν αγοράζουν ξεχωριστά, αλλά με την χρήση συμβάσεων που αφορούν όλη την επιχείρηση. Ιδανικά, κατά την εφαρμογή του υβριδικού μοντέλου, για να εκμεταλλευτούν οι επιχειρήσεις το πλεονέκτημα του μεγάλου όγκου παραγγελίας η παγκόσμια κατά κατηγορία ομάδα ακολουθεί μια παγκόσμια κατά κατηγορία στρατηγική και χρησιμοποιεί εταιρική σύμβαση ή master service agreement (MSA) η οποία ισχύει για όλες τις αγορές του συγκεκριμένου προϊόντος σε όλες τις εταιρικές μονάδες. Το υβριδικό μοντέλο συνδυάζει την ισχύ του Συγκεντρωτικού μοντέλου και τα πλεονεκτήματα του αποκεντρωμένου μοντέλου.



Πηγή: P.Fraser Johnson, Michiel R. Leenders (2004) - *Supply's Organizational Roles and Responsibilities*. CAPS Research

Η κατά κατηγορία ομάδα της περιοχής στην οποία πραγματοποιείται το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγικής διαδικασίας, βρίσκεται κοντά στις λειτουργίες και πιθανότητα στην βάση προμηθειών τους, ώστε να εκμεταλλεύεται πιο αποδοτικά τις δαπάνες της. Τα στελέχη που βρίσκονται κοντά στις λειτουργίες και που πραγματοποιούν τις αγορές των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, έχουν μεγαλύτερη αξιοπιστία προς τους προμηθευτές, υπό την προϋπόθεση ότι οι εγκαταστάσεις παραγωγής βρίσκονται στην ίδια γεωγραφική περιοχή με τους κύριους προμηθευτές. Σε αντίθετη περίπτωση η παγκόσμια κατά κατηγορία ομάδα μπορεί να τοποθετηθεί είτε κοντά στην μεγαλύτερη παραγωγική μονάδα είτε στην περιοχή όπου εδρεύουν οι μεγαλύτεροι προμηθευτές, καθώς είναι δύσκολο και δαπανηρό να δημιουργηθούν καλές προμηθευτικές σχέσεις απο απόσταση. Με την χρήση τοπικών συγκεντρωτικών προμηθειών, εξαλείφεται το κόστος μετακίνησης στελεχών από τα κεντρικά γραφεία στην τοποθεσία των προμηθευτών για την πραγματοποίηση των σποραδικών συναντήσεων. Το υβριδικό μοντέλο έχει αυξημένη δημοτικότητα καθώς προωθεί τον πολυεθνικό χαρακτήρα των επιχειρήσεων και την αυξημένη υπευθυνότητα των εταιρικών μονάδων. (Lydia Bals, Jari Laine, Godfrey Mugurusi (2018), Yves Thill, Jennifer Garlitz (2016), Mary Siegfried (2015), Anantaram Balakrishnan, Harihara Prasad Natarajan (2012), Robert M. Monczka, Ph.D., C.P.M., Kenneth J. Petersen, Ph.D. (2006), Dave Stephens (2005), P.Fraser Johnson, Michiel R. Leenders (2004))

**PERCENTAGE OF COMPANIES USING A CENTRALIZED, HYBRID, OR DECENTRALIZED PURCHASING ORGANIZATION STRUCTURE IN 1988 AND 1995 CAPS STUDIES, AND PERCENTAGE OF CHANGES OUT OF THE 1988 STRUCTURE<sup>1</sup>**

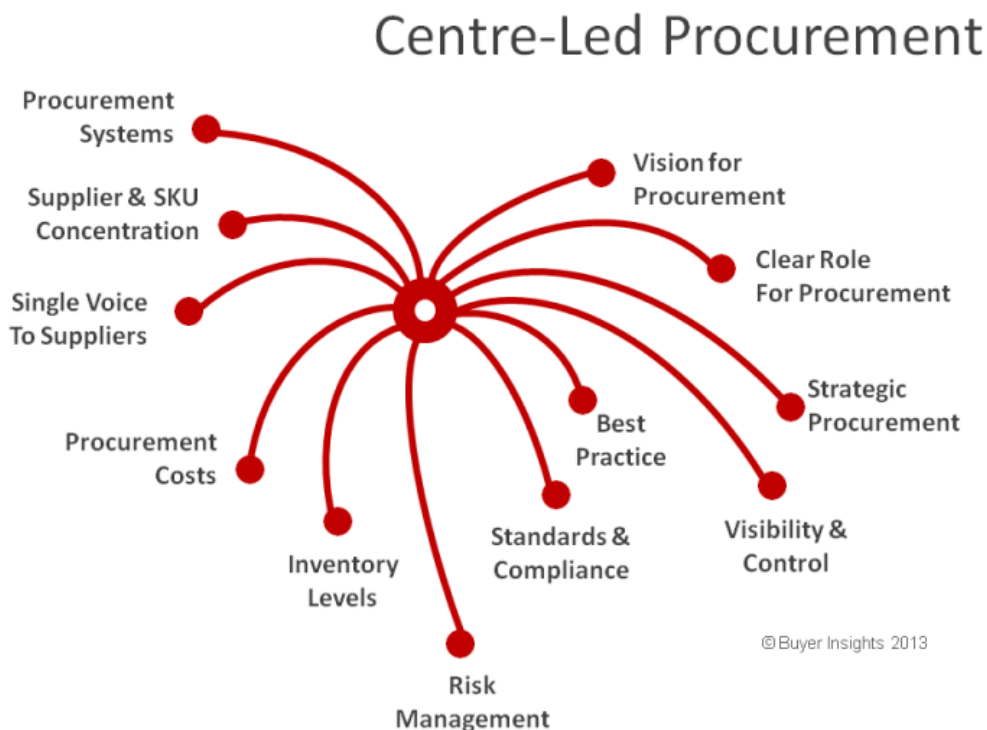


<sup>1</sup>Change percentages and arrows depicting direction of change are shown for the 41 percent of the companies that changed purchasing organization structure between 1988 and 1995.

Source: Johnson, Leenders, and Fearon (1998)

#### 4.5.1. Center-Led Procurement

Το Center-Led Procurement (CLP) αποτελεί ένα μοντέλο αγορών το οποίο χρησιμοποιεί διαφορετικά μοντέλα, συμπεριλαμβανομένων κεντροποιημένων, αποκεντρωμένων και υβριδικών αγορών, ανάλογα με το τι αγοράζεται, από ποιους θα χρησιμοποιηθεί και που. Το CLP διαφοροποιεί τις φυσικές τοποθεσίες από τις πρακτικές τοποθεσίες των αγοραστικών διαδικασιών. Οι αγορές πραγματοποιούνται όποτε και όπου είναι πρακτικό ενώ το τμήμα αγορών συνφέρει από άποψη δομής, εξειδίκευσης και αξιολόγησης στην αγοραστική διαδικασία. Η center-led δομή των αγορών κεντρικόποιεί το στρατηγικό μέρος των αγορών ενώ αφήνει τις τακτικές αγορές σε μεμονωμένες αγοραστικές μονάδες. Στον πυρήνα το συγκεκριμένου μοντέλου υπάρχει Center of Excellence. Το CLP ενισχύει την δυνατότητα ελέγχου και βελτίωσης των αγοραστικών διαδικασιών είτε αυτές γίνονται κεντρικά είτε τοπικά. Επιπρόσθετα δίνει στο κεντρικό τμήμα προμηθειών επιρροή στον τρόπο διανομής των αγοραστικών διαδικασιών, μέσα από την προώθηση βέλτιστων πρακτικών σε τομείς εξόδων που δεν ελέγχει άμεσα.



Πηγή: (John O' Gorman (2013) - *Why Decentralized Buying Is Dead*. Buyers Insight)

#### 4.5.2. Centers of Excellence

Τα Centers of Excellence των προμηθειών είναι εσωτερικές μονάδες οι οποίες εκτελούν εξειδικευμένες, εσωτερικής φύσεως υπηρεσίες με σκοπό την διαρκή βελτίωση της απόδοσης των προμηθειών μέσα από την υιοθέτηση και εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών. Τα Centers of Excellence (COEs) αποτελούν αποδοτικό μηχανισμό για την οργάνωση των διαδικασιών, την αποδοτική εφαρμογή category management, και την μείωση του κόστους σε όλο το εύρος της επιχείρησης. Τα COE εξισορροπούν τις προμήθειες τα ανταγωνιστικά έργα και τις απαιτήσεις. Ως αποτέλεσμα ο υπεύθυνος διοίκησης και εφοδιασμού έχει την δυνατότητα επιβολής πειθαρχίας σε όλο το εύρος της επιχείρησης για να αντιμετωπίσει διαφορετικές εταιρικές ανάγκες. Η ομάδα κεντρικής διοίκησης του CoE χρησιμοποιεί διατμηματικές ομάδες και ειδικούς ανά κατηγορία με σκοπό την επίτευξη υψηλής εξειδίκευσης στους τομείς των αγοραζόμενων προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και σε θέματα συμμόρφωσης και ρίσκου. Αυτές οι ομάδες παρέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με θέματα κόστους των αγοραζόμενων υλικών καθώς και των ανάλογων όρων παράδοσης με σκοπό την διασφάλιση της βέλτιστης αναλογίας κόστους/ποιότητα/παράδοσης προς τους εσωτερικούς πελάτες. Τα Centers of Excellence αποτελούνται από ειδικούς σε θέματα στρατηγικής, project managers, και ειδικούς σε θέματα εφοδιασμού, οι οποίοι δημιουργούν το πλαίσιο λειτουργίας των προμηθειών για όλη την επιχείρηση. Τα COE εντοπίζουν τις στρατηγικές κατηγορίες οι οποίες μπορούν να επωφεληθούν από κεντροποιημένες αγορές ώστε να εκμεταλλευτούν τα οικονομικά οφέλη συγκεντρωτικών αγορών. Η ομάδα του CoE συχνά διαμορφώνει σε εταιρικό επίπεδο τα σημεία εστίασης και τους κατάλληλους δείκτες (γνωστούς και ως holistic metrics ή aligned metrics) με σκοπό την αποδοτική απεικόνιση της συνέργειας των διαφορετικών τομέων της αλυσίδας εφοδιασμού. Αυτοί οι δείκτες χρησιμοποιούνται για την μέτρηση της απόδοσης της αλυσίδας εφοδιασμού, του κόστους αποθέματος, μεταφοράς, αποθήκευσης, παραγωγής, αγοράς και εξυπηρέτησης πελατών. Κατ' αντιστοιχία τα COE διασφαλίζουν τον βέλτιστο καταμερισμό ανθρωπίνου δυναμικού και πόρων, μειώνουν τα προαναφερόμενα κόστη, βελτιώνουν τα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών. Τα CoE υποστηρίζουν την χρήση των βέλτιστων πρακτικών

- Παρέχοντας κατάλληλα πρότυπα, μεθοδολογίες, εργαλεία και γνωστικές

βάσεις επίλυσης των προβλημάτων του εφοδιασμού

- Καθορίζοντας τις απαραίτητες εκπαιδεύσεις, πιστοποιήσεις, δεξιότητες και διαμορφώνοντας τις κατάλληλες ομάδες
- Δημιουργώντας οικονομίες κλίμακας
- Εστιάζοντας σε συλλογικούς στόχους και ευθύνες και όχι σε μεμονωμένους τομείς.

Τα COE's επίσης επιτρέπουν την δημιουργία ευέλικτων διαδικασιών εφοδιασμού και στρατηγικών αγορών οι οποίες μπορούν να προσαρμοστούν σε τοπικό επίπεδο, εφόσον επιβάλλεται από τοπικούς κανονισμούς είτε για να εκμεταλλευτεί τις τοπικές αγορές και πιθανές φορολογικές διευκολύνσεις. Το μέγεθος των εταιρικών αγορών μπορεί να χρησιμοποιηθεί πλήρως ως μέσο μόχλευσης, μέσα από την δημιουργία στρατηγικών κατηγοριών, κατάλληλων για συγκεντρωτικές αγορές, ενώ οι υπόλοιπες αγορές οι οποίες δεν μπορούν να ενταχθούν σε αυτές πραγματοποιούνται από τις τοπικές μονάδες.

#### 4.6. Κύριοι λόγοι πραγματοποίησης σημαντικών δομικών αλλαγών στις Προμήθειες των επιχειρήσεων

##### **4.6.1. Κόστος**

Οι περισσότερες επιχειρήσεις αλλάζουν την δομή τους ώστε να είναι πιο οικονομικά αποδοτικές. Αντίστοιχα απαιτούν από τις προμήθειες να προσαρμοστούν την δομή τους ώστε να συμβαδίζει με αυτή της επιχείρησης και να συνεισφέρουν στους στόχους μείωσης κόστους. Εξωτερικοί παράγοντες, όπως ο αυξημένος παγκόσμιος ανταγωνισμός και οι νέες τεχνολογίες, συμβάλλουν στην λήψη της απόφασης για μείωση κόστους. Επιπρόσθετοι παράγοντες είναι ανάγκη για αύξηση της ρευστότητας και η πίεση για μεγαλύτερες οικονομικές αποσβέσεις. Ως αποτέλεσμα της επικέντρωσης στον έλεγχο του κόστους, αρκετές επιχειρήσεις θέτουν επίσημους στόχους μείωσης κόστους οι οποίοι συμβαδίζουν με τις αλλαγές που συντελούνται στις διευθύνσεις προμηθειών τους.

##### **4.6.2. Σημαντικές αλλαγές των αγορών**

Οι σημαντικές αλλαγές των αγορών απαιτούν από τις επιχειρήσεις να ανταποκριθούν αντίστοιχα. Οι συντομότεροι κύκλοι ζωής των προϊόντων, η αυξανόμενη



αυστηρότητας περιβαλλοντική νομοθεσία καθώς και η προσδοκία των πελατών για τυποποίηση στα πλαίσια της παραγωγικής γραμμής, επιβάλλουν την χρήση υψηλής ποιότητας προμηθευτών με παγκόσμια δίκτυα διανομής και και εξυπηρέτησης.

#### **4.6.3. Πολιτικοί Παράγοντες**

Οι πολιτικοί παράγοντες όπως η ιδιωτικοποίηση των δημόσιων επιχειρήσεων και οι αλλαγές στην νομοθεσία, συνεισφέρουν στην πραγματοποίηση σημαντικών δομικών αλλαγών.

#### **4.6.4. Μείωση του μεγέθους της επιχείρησης**

Η μείωση του μεγέθους της επιχείρησης επιφέρει σημαντικές δομικές αλλαγές στην λειτουργία των προμηθειών. Στην περίπτωση της Chevron, μετά από απόφαση του CEO για αποκέντρωση της επιχείρησης το 1992, οδήγησε σε εφαρμογή αποκεντρωμένου μοντέλου προμηθειών στον μέγιστο δυνατό βαθμό, με παράλληλη διατήρηση της ικανότητας εκμετάλλευσης του όγκου των αγορών των κοινών αγαθών. Η αποκέντρωση διέκοψε την γραμμή αναφοράς 300 εργαζομένων της διεύθυνσης προμηθειών και δημιούργησε μια ομάδα 41 εργαζομένων της διεύθυνσης προμηθειών οι οποίοι παρείχαν λειτουργική και συμβουλευτική διεπιχειρηματική υποστήριξη στις εταιρικές μονάδες. Οι δαπάνες μειώθηκαν κατά \$1,164 δισεκατομμύρια το 1994 και \$880 εκατομμύρια το 1997. Ταυτόχρονα οι συνολικές εισροές αυξήθηκαν ελαφρά από \$8,5 δισεκατομμύρια σε \$8,9 δισεκατομμύρια από το 1993 έως το 1997.

#### **4.6.5. Συγχωνεύσεις, εξαγορές και εκχωρήσεις**

Οι πρωτοβουλίες των επιχειρήσεων οι οποίες σχετίζονται με συγχωνεύσεις, εξαγορές και εκχωρήσεις προκαλούν σοβαρές αλλαγές στην δομή της επιχείρησης και κατ'επέκταση στην διεύθυνση προμηθειών. Στην περίπτωση της εταιρείας Chesapeake μια σειρά εξαγορών και εκχωρήσεων οδήγησε σε επιχειρησιακή αποκέντρωση κατ'αναλογία σε αποκέντρωση των προμηθειών. Η εταιρεία Hoerst, ύστερα από

εκχώρηση σημαντικού αριθμού εταιρικών μονάδων οδήγησε επίσης σε αποκέντρωση της επιχείρησης την οποία ακολούθησε και η διεύθυνση προμηθειών.

#### **4.6.6. Νέο Όραμα**

Σύμφωνα με την θεωρία των εξαρτήσεων, οι σχέσεις μεταξύ στρατηγικής, δομής και πρωτοβουλιών στρατηγικής εταιρικής απόδοσης επηρεάζονται από την προτίμηση του CEO για συγκεκριμένες στρατηγικές προσεγγίσεις, είτε για μία συνολική επιχειρησιακή στρατηγική, και μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικές αλλαγές στο σύνολο της επιχείρησης και κατ'επέκταση στην διεύθυνση προμηθειών. (Robert M. Monczka, Ph.D., C.P.M., Kenneth J. Petersen, Ph.D. (2006) P.Fraser Johnson, Michiel R. Leenders (2004))

## 5. Μελέτες Περιπτώσεων του Τρόπου Οργάνωσης των Εταιρειών

### 5.1 Μεθοδολογία διεξαγωγής μελετών περίπτωσης

Οι παρακάτω μελέτες περιπτώσεων εστιάζουν στον τρόπο οργάνωσης και την μεθοδολογία που εφαρμόζουν οι Προμήθειες των πολυεθνικών εταιρειών καθώς και στις μεταβολές που έχουν υποστεί κατά τις τελευταίες δεκαετίες, μέσα από τις οποίες έχουν οδηγηθεί στο σημερινό επίπεδο ωριμότητας τους. Για την απόδοση των απαραίτητων στοιχείων πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με υψηλόβαθμα στελέχη των εταιρειών με σκοπό την καταγραφή της οπτικής τους. Οι συνεντεύξεις έλαβαν την μορφή ελεύθερης συζήτησης. Κατά την διάρκειά τους τέθηκαν οι παρακάτω ερωτήσεις, χωρίς ωστόσο να δεσμεύουν τον συνεντευξιζόμενο στο πλαίσιο συζήτησης που διαμορφώνουν.

Ερωτήσεις Συνεντεύξεων:

- Πώς οργανώνονται οι Προμήθειες της εταιρείας σας;
- Έχει πραγματοποιηθεί κάποια αλλαγή στην οργανωτική δομή της εταιρείας, αν ναι ποιες οι επιπτώσεις στην οργάνωση των προμηθειών;
- Έχουν πραγματοποιηθεί αλλαγές στην οργάνωση των Προμηθειών;
- Αν ναι πως ήταν οργανωμένες οι προμήθειες πριν τις αλλαγές;
- Αν ναι ποιοι στόχοι επιτεύχθηκαν και με ποιους τρόπους;
- Αν ναι πως μεταβλήθηκαν οι αρμοδιότητες των τμημάτων προμηθειών σε παγκόσμιο αλλά και σε τοπικό επίπεδο;
- Αν ναι επηρεάστηκε το budget που διαχειρίζεται το τοπικό τμήμα προμηθειών και με ποιο τρόπο;
- Ποιοι δείκτες χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση των στόχων των προμηθειών;
- Ο αριθμός των εργαζομένων των τμημάτων προμηθειών της εταιρείας έχει μεταβληθεί σε τοπικό είτε σε παγκόσμιο επίπεδο;
- Πως αξιολογούνται οι εργαζόμενοι των προμηθειών, ποια κίνητρα τους παρέχονται και ποιες οι δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης τους εντός της εταιρείας;

Οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν από τις συνεντεύξεις, σε συνδυασμό με πληροφορίες που συλλέχθηκαν από σχετική αρθρογραφία, από τα επίσημα site των εταιρειών καθώς και από τα πρακτικά των Πανελλήνιων Συνεδρίων του Ελληνικού Ινστιτούτου Προμηθειών (ΕΙΠ), διαμόρφωσαν τα παρακάτω Cases.

### 5.2. Case Study εταιρεία N

Η εταιρεία N είναι η μεγάλη εταιρεία τροφίμων και ποτών με παγκοσμίο χαρακτήρα. Διαθέτει περισσότερες από 2000 μάρκες, σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο, και έχει παρουσία σε 191 χώρες σε όλο τον κόσμο.

### 5.2.1. Αλλαγή της οργάνωσης του τμήματος προμηθειών

Οι αλλαγές στην οργάνωση του τμήματος πραγματοποιήθηκαν σταδιακά. Έως το 2013-2014 είχε κεντροποιημένη οργάνωση. Υπήρχε μια κεντρική στρατηγική μονάδα τοποθετημένη στην Ελβετία η οποία:

- Καθόριζε την πολιτική των προμηθειών
- Καθόριζε τους ετήσιους στόχους των προμήθειών σύμφωνα με την στρατηγική της εταιρείας, οι οποίοι περνούσαν στις κατά τόπους μονάδες.
- Καθόριζε την εκπαίδευση των στελεχών
- Αναθεωρούσε και καθόριζε τα απαραίτητα προσόντα των στελεχών παγκοσμίως
- Ανέλυε την ανάγκη εφαρμογής καινούριων συστημάτων, μεθόδων, βέλτιστων πρακτικών
- Καθόριζε την συμμετοχή των προμηθειών στην περιβαλλοντική πολιτική της εταιρείας μέσα από το πρόγραμμα Responsible Sourcing
- Καθόριζε τους στρατηγικούς προμηθευτές με τους οποίους υπήρχε έγκριση και συνεργασία για τα 10 κύρια υλικά, τα οποία ήταν κοινά για όλο τον κόσμο (καφές, κακάο...). Οι προμηθευτές αυτοί ήταν υποχρεωτικοί για τις τοπικές αγορές.
- Σε συνεργασία με τους παραπάνω προμηθευτές πραγματοποιούσε και ανέπτυσσε προγράμματα καινοτομίας π.χ. εστίαση σε προϊόντα για την 3<sup>η</sup> ηλικία (πραγματοποιήθηκε σε συνεργασία με προμηθευτές με κατάλληλη τεχνογνωσία σε αντίστοιχα ιατρικά ζητήματα)

Τα τοπικά τμήματα προμηθειών είχαν την δικαιοδοσία να πραγματοποιούν της απαραίτητες αγορές σύμφωνα με τις ανάγκες της κάθε χώρας. Την ευθηνή της ανάπτυξης των προμηθειών είχε ξεχωριστό τμήμα με την ονομασία Procurement Excellence, το οποίο ουσιαστικά αποτελούσε ένα COE εντός της κεντρικής μονάδας προμηθειών. Τα υλικά τα οποία συμπεριλαμβάνονταν στα 10 κύρια αγοράζονταν σε σημαντικό βαθμό από μια ομάδα αγοραστών 10-15 ατόμων εντός της κεντρική μονάδας με σκοπό την εξοικονόμηση κλίμακας. Έως το 2014 πραγματοποιείται σταδιακή μετάβαση από αποκεντρωμένη σε κεντροποιημένη – Center Led οργάνωση των προμηθειών. Το 2008 σε παγκόσμιο επίπεδο η εταιρεία εντάσσει την χρήση του SAP. Η πλήρης ένταξη του χρειάστηκε 2 έτη γιατί έπρεπε να συνδυαστεί κατάλληλα

με τις ήδη εξειδικευμένες υπάρχουσες εφαρμογές, οι οποίες είχαν αναπτυχθεί αποκλειστικά για την N. Το SAP και οι υπόλοιπες εφαρμογές παρέχουν πρόσβαση πληροφόρησης στα τμήματα προμηθειών αλλά και στους εγκεκριμένους προμηθευτές. Το SAP τοποθετείται σε παγκόσμια βάση δεδομένων, ενώ σε αυτό εντάσσεται και το υπάρχον vendor data management σε παγκόσμιο επίπεδο, παρέχοντας πληροφορίες σχετικά με τις προμήθειες ανά υλικό, ανά κωδικό, ανά περιοχή καθώς και αξιολογήσεις για την απόδοση των προμηθευτών. Εφόσον κάποιο τοπικό τμήμα προμηθειών επιθυμούσε να ανοίξει καινούρια καρτέλα προμηθευτή, πραγματοποιείται πλέον έλεγχος για την ήδη υπάρχουσα καταχώρηση του σε άλλες βάσεις για την αποφυγή διπλοεγγραφών, από το vendor data management. Από το 2012 και μετά το τμήμα προμηθειών λαμβάνει μια πιο σύγχρονη μορφή, το τμήμα είχε πλήρη ανεξαρτησία, ο υπεύθυνος προμηθειών ήταν διαχειριζόταν budget της τάξεως των 170.000.000 € με γραμμή αναφοράς (reporting line) στον Supply Chain Manager, κατ' αναλογία, το επίπεδο ευθύνης του υπευθύνου προμηθειών ήταν αντίστοιχο με αυτό των διευθυντών εργοστασίων, από άποψη ιεραρχικής κλίμακας. Το τμήμα προμηθειών ήταν οργανωμένο:

- Ανά κατηγορία υλικού  
Υπήρχαν στρατηγικοί αγοραστές υπεύθυνοι για τις δέσμες κατηγοριών, καθώς η αγορά ήταν μικρή συγκριτικά με άλλες Ευρωπαϊκές αγορές, όπως της Γερμανίας και της Γαλλίας, όπου υπήρχαν στρατηγικοί αγοραστές ανά υλικό.
- Ανά υπηρεσία  
Υπήρχαν αγοραστές ειδικευμένοι στην αγορά των υλικών του marketing, αγοραστές ειδικευμένοι σε αγορά raw και packing materials και αγοραστές ειδικευμένοι σε αγορά subcontracting.
- Λειτουργικοί Αγοραστές  
Οι οποίοι εξυπηρετούσαν απευθείας τους χρήστες και πραγματοποιούσαν αγορές κάνοντας χρήση των συμβολαίων

### **5.2.2. Project X**

Το 2014 ξεκίνησε ένα ιδιαίτερα φιλόδοξο project , με την συμμετοχή του COE, με σκοπό την πλήρη κεντροποίηση των προμηθειών και την μετάβαση σε ένα τελείως διαφορετικό μοντέλο. Τίθενται 5ετείς στόχοι εξοικονόμησης τουλάχιστον >10%

μείωση κόστους, >10% αποφυγή κόστους και μείωσης του προσωπικού των τμημάτων αγορών τουλάχιστον κατά 20%. Το πρόγραμμα συμπεριλάμβανε την δημιουργία τριών μεγάλων κέντρων τα οποία θα αναλάμβαναν τις αγορές μεγάλων γεωγραφικών περιοχών. Το Hub της Ευρώπης απευθυνόταν στις ανάγκες των ευρωπαϊκών αγορών, το Hub του Παναμά πραγματοποιούσε τις αγορές της Αμερικής και το Hub της Μαλαισίας τις αγορές της Ασίας. Το 60% των υλικών αγοράζεται πλέον σε παγκόσμιο επίπεδο και το 40% των υλικών παραμένει στις τοπικές αγορές. Οι αγοραστές που εργάζονται στα Hubs έχουν καθορισμένη περιγραφή εργασίας, σημαντικά διαφοροποιημένη σε σχέση με αυτή των απασχολούμενων αγοραστών μέχρι το 2014. Οι αγοραστές των τμημάτων προμηθειών που κλήθηκαν να εργαστούν σε αυτά πέρασαν ξανά από την διαδικασία των συνεντεύξεων. Όσοι εγκρίθηκαν επανεκπαιδεύτηκαν καταλλήλως, ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις καινούριες απαιτήσεις. Πολλοί εργαζόμενοι αντιλήφθηκαν ότι δεν μπορούσαν να διασφαλίσουν την παραμονή τους στην εταιρεία. Αρκετοί θα έπρεπε να μετεγκατασταθούν σε άλλες χώρες εφόσον επιθυμούσαν να συνεχίσουν να εργάζονται, το οποίο δεν ήταν πάντα εφικτό εξαιτίας των οικογενειακών υποχρεώσεων, με αποτέλεσμα την δημιουργία πανικού, αποσταθεροποίηση και την αποχώριση ακόμα και κομβικών στελεχών. Το Center of Excellence συνεχίζει να δραστηριοποιείται με σκοπό την συνεχή βελτίωση και την ανάπτυξη των προμηθειών. Με την δημιουργία των Hubs πλέον υπάρχουν Global Category Managers και αγοραστές οι οποίοι δραστηριοποιούνται υπό την διοίκηση τους. Οι Global Category Managers βρίσκονται υπό την διοίκηση του υπευθύνου του Hub.

### **5.2.3. Global Support Centers**

Δημιουργήθηκαν Global Support Centers τα οποία ανέλαβαν μεγάλο τμήμα των λειτουργικών διαδικασιών των τοπικών αγορών, με σκοπό την μείωση του προσωπικού των τοπικών αγορών καθώς και την μείωση του λειτουργικού κόστους, αφού τα Support Center τοποθετήθηκαν σε περιοχές με πολύ χαμηλό κόστος εργατικού δυναμικού. Οι διαδικασίες τυποποιήθηκαν και αυτοματοποιήθηκαν στον μέγιστο δυνατό βαθμό, ώστε να αυξηθεί η απόδοση των εργαζομένων εντός των Support Centers στον μέγιστο βαθμό. Ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι πραγματοποιούν

τυποποιημένες καταχωρήσεις εντός του πληροφοριακού συστήματος με μεγάλη ταχύτητα και μειωμένο ρίσκο λανθασμένων καταχωρήσεων. Τα Support Center έχουν καθαρά λειτουργικό προσανατολισμό και δεν ασχολούνται καθόλου με τις στρατηγικές αποφάσεις των προμηθειών.

Τα Global Support Centers:

- Πραγματοποιούν πληρωμές προμηθευτών μέσα από το πληροφοριακό σύστημα
- Αναλαμβάνουν οτιδήποτε σχετιζόταν με τις διαδικασίες των συναλλαγών και οτιδήποτε θεωρούταν διαδικασία ρουτίνας εντός του SAP
- Πραγματοποιούν τον έλεγχο των μπλοκαρισμένων τιμολογίων
- Κάνουν Spend Analysis
- Παρέχουν Service στις τοπικές αγορές αλλά και στα Hubbs
- Πραγματοποιούν την προετοιμασία των ηλεκτρονικών δημοπρασιών
- Πραγματοποιούν όλη την προετοιμασία για την έγκριση προμηθευτή (τα απαραίτητα ερωτηματολόγια και τις φόρμες που συμπληρώνονται από τους προμηθευτές)
- Αναλάμβαναν όλα τα savings reports
- Αναλάμβαναν την προετοιμασία των συμβόλαια εντός του SAP
- Καταχωρούν όλους τους ελέγχους ποιότητας στο σύστημα
- Πραγματοποιούν την συντήρηση του καταλόγου των προμηθευτών
- Πραγματοποιούν vendor & material data management

Η μετάβαση των λειτουργικών διαδικασιών από τις τοπικές αγορές στα Support Centers εξομαλύνθηκε μέσα από την πρακτική εκπαίδευση των εργαζομένων των Support Centers από τους αγοραστές των τοπικών αγορών, μέσα από την διαδικασία “Shadow Work”. Οι εργαζόμενοι των Support Centers για μια εβδομάδα παρατηρούσαν τον τρόπο με τον οποίο εργάζονταν οι αγοραστές, ανέφεραν τα όσα έβλεπαν στο Support Center το οποίο αποφάσιζε ποιες διαδικασίες θα αναλάμβανε και ποιες διαδικασίες θα παρέμεναν στις τοπικές αγορές. Στα Support Centers υπάρχουν άτομα που μιλούν τις γλώσσες των περιοχών που εντάσσονταν σε αυτά, κατάλληλα εκπαιδευμένα ώστε να εξυπηρετούν τις τοπικές αγορές καθώς και τους τοπικού προμηθευτές. Τα Support Centers πραγματοποιούν 2 ειδών αγορές:

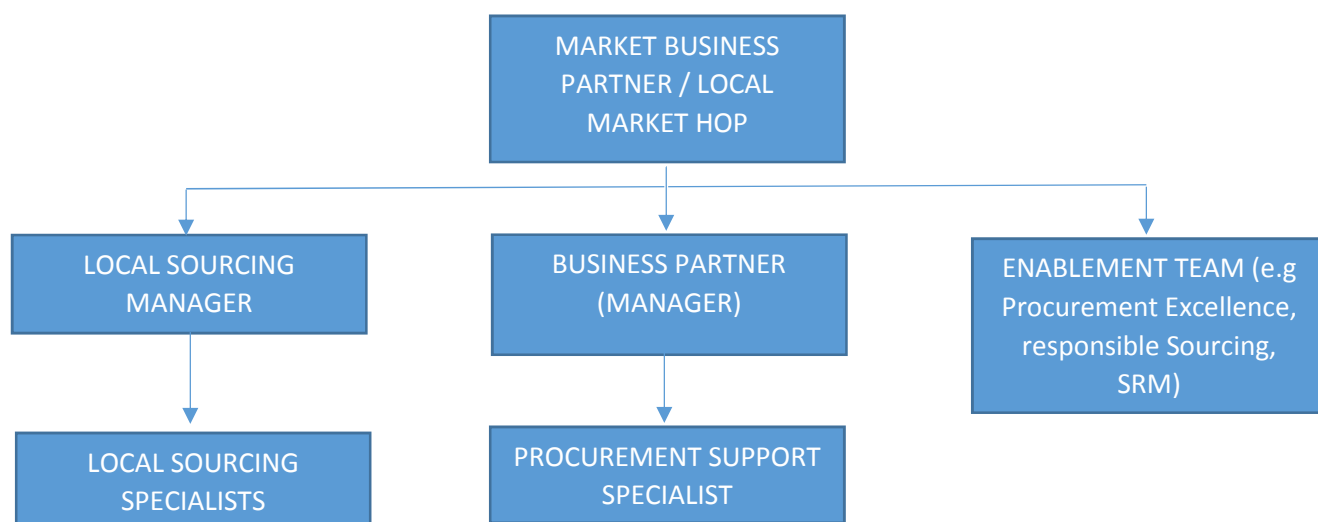
- Αγορές που πραγματοποιούνται από τους Παγκόσμιους Αγοραστές και τιμολογούνται από τον Προμηθευτή στις διάφορες χώρες
- Αγορές που πραγματοποιούνται από τους Παγκόσμιους Αγοραστές και τιμολογούνται από μια κεντρική εμπορική εταιρεία του ομίλου, η οποία εν συνεχεία τιμολογεί την τοπική αγορά προσθέτοντας στην τιμή κάποιο ποσοστό service

#### **5.2.4. Αλλαγές στην Ελληνική αγορά**

Στην ελληνική αγορά, κατόπιν της εφαρμογής του Project X, οι στρατηγικοί αγοραστές γίνονται Purchasing Support. Έχουν άμεση επαφή με το Global τμήμα προμηθειών και επικοινωνούν τις ανάγκες της ελληνικής αγοράς, πληροφορούν σχετικά με τα έργα που πραγματοποιούνται και τα απαραίτητα υλικά, καθώς έχουν καλύτερη επαφή με τους τοπικούς εσωτερικούς πελάτες. Επίσης υπάρχει μια μικρή ομάδα αγοραστών οι οποίοι αγοράζουν οποιοδήποτε υλικό δεν αγοράζεται σε παγκόσμιο επίπεδο, είτε εξαιτίας του μεγέθους παραγγελίας είτε εξαιτίας του μεγάλου βαθμού εξειδίκευσης, (π.χ. η παραγγελία Μαστίχας Χίου, η ετήσια παραγγελία είναι περίπου 200 Kg και απευθύνεται αποκλειστικά στην ελληνική αγορά). Αγορές του ασύμφορου κόστους μεταφοράς ωστόσο μεγάλου όγκου παραγγελίας (π.χ. η αγορά των χαρτοκιβωτίων, που απαιτεί εξειδικευμένη γνώση της αγοράς χαρτιού και η διαδικασία διαπραγμάτευσης του πραγματοποιείται κατόπιν παρούσας ανάλυσης κόστους, ανάλυσης πρώτων υλών κ.α.) διαπραγματεύονται από global buyers και αγοράζονται από τοπικούς προμηθευτές είτε από τοπικά τμήματα παγκοσμίων προμηθευτών. Πλέον επειδή η εταιρεία είναι οργανωμένη ανά κλάδους (κατεψυγμένων τροφίμων, παγωτού, νερού, δημητριακών, nutrition, ζωοτροφές, καλλυντικά, γενικών φαρμακευτικών κ.α.) δημιουργούνται procurement business partners προς τους αντίστοιχους κλάδους, με αποτέλεσμα την καλύτερη κατανόηση των αναγκών του κάθε κλάδου, των τάσεων της αγοράς, των σημείων εστίασης των κλάδων ανάλογα με τις κινήσεις καινοτομίας, προώθησης καινούριων προϊόντων και επιθυμητών μεριδίων αγοράς. Κατ' αυτόν τον τρόπο δημιουργείται μια διατμηματική συνεργασία των Business, Procurement και R&D. Πλέον στην ανάπτυξη καινούριων προϊόντων συμμετέχει συστηματικά και το Procurement. Σε παγκόσμιο επίπεδο και φυσικά και στην Ελλάδα η Ν εφαρμόζει το Project Goal Alignment το οποίο έχει σκοπό την εναρμόνιση των στόχων μεταξύ των



Προμηθειών και των Κλάδων. Μέσα από το συγκεκριμένο πρόγραμμα πραγματοποιείται συλλογική ενημέρωση σχετικά με στάδια και τις ανάγκες των διαφόρων έργων. Βασικό σημείο εστίασης και παρακολούθησης της απόδοσης των προμηθειών (KPI's) σε σχέση με την εφαρμογή του Project Goal Alignment, το Supply Service του οποίου η παρακολούθηση γίνεται συστημικά. Θέτονται παγκόσμιοι στόχοι κάθε χρόνο οι οποίοι ακολουθούν ανοδική πορεία. Καθώς η Ελλάδα αποτελεί μικρή αγορά ένας business partner αναλάμβανε την εποπτεία όλων των κλάδων. Το άτομο αυτό παρακολουθεί εντατικά τις ανάγκες των κλάδων, συμμετέχει στα meeting των στόχων, συμμετέχει στις αναλύσεις και στα διατμηματικά meetings και εξασφαλίζει ότι οι προμήθειες ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των κλάδων.



Η μείωση του προσωπικού των προμηθειών για την Ελλάδα ήταν της τάξεως του 20%. Επειδή ο Ελληνικός κλάδος του παγωτού έκλεισε, δεν χρειάστηκε επιπρόσθετη μείωση προσωπικού για να επιτευχθεί. Ωστόσο όσο βελτιώνεται η τυποποίηση των διαδικασιών και όσο αυξάνεται το ποσοστό των αγορών που πραγματοποιείται από τα Service Centers τόσο αυξάνονται και οι απαιτήσεις μείωσης προσωπικού των τοπικών αγορών, δημιουργώντας αίσθηση αβεβαιότητας στα στελέχη των προμηθειών της εταιρείας, σε συνδυασμό με την υποβάθμιση του ρόλου του τοπικού τμήματος προμηθειών. Η εταιρεία προσπαθεί να αντισταθμίσει την πιθανή πτώση του ηθικού των στελεχών, θέτοντας σαφείς ετήσιους στόχους, οι οποίοι συνδέονται με την παροχή bonus. Οι στόχοι αυτοί αναθεωρούνται και επαναξιολογούνται τον Ιούνιο ενώ συχνά προστίθενται και νέοι στόχοι εφόσον κρίνονται επιτεύξιμοι. Οι στόχοι είναι

σταθμισμένοι αναλόγως τις βαρύτητας τους για την επιχείρηση. Ο κυριότερος στόχος ήταν αυτός της εξοικονόμησης με ποσοστό βαρύτητας της τάξεως του 40% του Bonus. Στο τέλος κάθε μηνιά πραγματοποιείται συζήτηση με τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά σχετικά με τα μηνιαία ορόσημα τα οποία έχουν τεθεί. Αν ένας εργαζόμενος επί δύο συνεχή έτη αδυνατεί να ανταπεξέλθει στους στόχους που έχουν τεθεί, μπαίνει σε δυσμένεια. Η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελείται από δύο τμήματα, το τι έχει επιτευχθεί και με ποιο τρόπο έχει επιτευχθεί. Με αυτόν τον τρόπο αξιολογούνται παράγοντες όπως η επίδειξη πνεύματος συνεργίας, ο προσανατολισμός στους στόχους κ.α. Κατά το τέλος της αξιολόγησης οι εργαζόμενοι λαμβάνουν την βαθμολογία τους. Καθώς το προσωπικό του τμήματος προμηθειών μειώνεται αριθμητικά και οι αρμοδιότητες του τμήματος περιορίζονται η εταιρεία ενθαρρύνει τους αποδοτικούς υπαλλήλους να εξελιχθούν, ακολουθώντας επαγγελματική πορεία είτε σε άλλες λειτουργίες της εταιρείας είτε σε παραρτήματα του εξωτερικού, ιδιαίτερα εάν δεν υπάρχουν περιοριστικοί παράγοντες, όπως οικογενειακές υποχρεώσεις. Το ετήσιο budget που διαχειρίζεται το τμήμα προμηθειών, παρά τις αλλαγές που έχουν πραγματοποιηθεί παραμένει σε παρεμφερή επίπεδα με αυτά πριν από την εφαρμογή του Project X.

### 5.3. CASE STUDY – ΕΤΑΙΡΙΑ Π - Μεγάλη επιχείρηση το κλάδου των τροφίμων και ποτών

Η εταιρεία Π είναι αμερικανική πολυεθνική εταιρεία τροφίμων και ποτών, τα προϊόντα της οποίας διανέμονται σε περισσότερες από 200 χώρες ανά τον κόσμο. Οι προμήθειες της ακολουθούν κεντροποιημένη μορφή, ενώ οποιοσδήποτε κωδικός αγοράς μπορεί να κεντροποιηθεί, κεντροποιείται.

#### **5.3.1. Centers of Excellence**

Η επιχείρηση έχει 5 Centers of Excellence τα οποία λαμβάνουν των χαρακτήρα κεντρικών ομάδων, ανά κατηγορία εστίασης( Φρούτα και λαχανικά, Έμμεσες αγορές & IT, Συσκευασία, γλυκαντικές ουσίες, έλαια και Market Supply Officer's ).

- **Market Supply Officer's** - Ο MSO θέτει την ατζέντα εντός του οργανισμού, η οποία σχετίζεται με την αγορά συγκεκριμένων υλικών και υπηρεσιών ανά

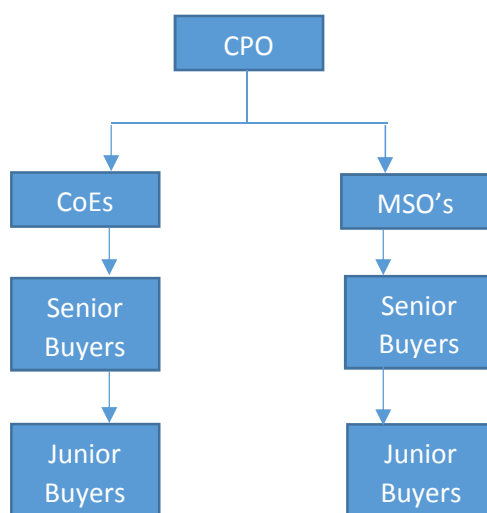
κλάδο. Επιπρόσθετα διασφαλίζει την σωστή αλληλεπίδραση με τις παγκόσμιες ομάδες των CoE και τη επίτευξη της παραγωγικότητας και την διαχείριση ρίσκου των αγορών πρώτων υλών. Οι αρμοδιότητες του εκτείνονται σε ένα αρκετά διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο υλικών, συσκευασιών, και υπηρεσιών ενώ σε αυτές συμπεριλαμβάνονται και η διασφάλιση της ποιότητας, η εξυπηρέτηση των πελατών, η καινοτομία, η αξία των ταμειακών ροών και ο έλεγχος των τοπικών ομάδων εντός του τομέα.

- **Indirects & IT COE** – Το Indirects & IT COE είναι υπεύθυνο για την προμήθεια όλων των υπολοίπων προϊόντων και υπηρεσιών για την λειτουργία της επιχείρησης. Σε αυτά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες συμπεριλαμβάνονται οι υπηρεσίες logistics καθώς και οι απαραίτητες λειτουργικές προμήθειες, που χρειάζονται τα εκατοντάδες εργοστάσια της επιχείρησης. Επιπρόσθετα η συγκεκριμένη ομάδα είναι υπεύθυνη για την προμήθεια επαγγελματικών υπηρεσιών για αρκετές λειτουργίες της Βόρειας Αμερικής, συμπεριλαμβανομένου του Ανθρώπινου Δυναμικού, των εταιρικών τηλεπικοινωνιών και του Finance. Το IT COE δημιουργίας στρατηγικής αγορών καθώς και προετοιμασίας και διαχείρισης συμβάσεων σχετικά με τις προμήθειες IT προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και ταξιδιωτικών υπηρεσιών.
- **Packaging COE** – Το Packaging COE είναι υπεύθυνο για την κάλυψη όλων των συσκευαστικών απαιτήσεων και αναγκών της εταιρείας. Το Packaging COE συμπεριλαμβάνει ομάδες με βαθιά γνώση και εξειδίκευση σε συγκεκριμένους τύπους συσκευασιών π.χ. κυτία, οι οποίες είναι υπεύθυνες για τις αντίστοιχες προμήθειες και την στρατηγική τους.
- **Fruit & Vegetable (F&V) COE** – Το Fruit & Vegetable (F&V) COE είναι υπεύθυνο για την προμήθεια στρατηγικών φρούτων, χυμών και λαχανικών για την εταιρεία σε παγκόσμιο επίπεδο. Κύριες αγοραστικές κατηγορίες αποτελούν τα κίτρα, τα μήλα, τα τροπικά φρούτα κ.α.
- **Grains, Sweeteners & Oils COE** - Το Grains, Sweeteners & Oils COE είναι υπεύθυνο για την αγορά γλυκαντικών ουσιών (ζάχαρη/γλυκαντικά με βάση το καλαμπόκι/γλυκαντικά υψηλής έντασης), δημητριακά (καλαμπόκι/βρόμη/σιτάρι) και φυτικά έλαια. Η ομάδα έχει μεγάλο βαθμό

εξειδίκευσης σε θέματα διαχείρισης ρίσκου πρώτων υλών, παραγωγικότητας, καινοτομίας, ανάπτυξης και βιώσιμης καλλιέργειας.

### 5.3.2. Η οργάνωση των προμηθειών της εταιρείας

Σε επιχειρησιακό επίπεδο, λαμβάνονται τα αιτήματα αγορών από κάθε τοπική αγορά ή μονάδα, γίνεται συσώρευση των αναγκών ανά γεωγραφία, κατόπιν της οποίας πραγματοποιούνται οι αντίστοιχοι διαγωνισμοί. Τα CoE αναφέρονται στον Chief Procurement Officer. Το 80% του συνόλου των αγορών πραγματοποιείται από τα CoE, ενώ το 20% των κωδικών αγοράζονται από τις τοπικές αγορές. Τα CoE είναι υπεύθυνα για την χάραξη στρατηγικής, για την ανάπτυξη των σχέσεων με τους προμηθευτές, για την εύρεση νέων πηγών προμήθειας, ενώ ορίζουν και την επιλογή του τύπου των αγορών, ανάλογα με τους αντίστοιχους περιορισμούς, ενώ παρέχουν τις απαραίτητες συμβάσεις για την πραγματοποίηση των τοπικών αγορών. Τα τελευταία χρόνια δεν έχει πραγματοποιηθεί κάποια σημαντική οργανωτική αλλαγή. Επιπρόσθετα δεν υπάρχουν κάποιοι άμεσοι στόχοι μείωσης του προσωπικού για την επίτευξη μείωσης του λειτουργικού κόστους. Ο αριθμός των εκάστοτε εργαζομένων των τμημάτων προμηθειών εξαρτάται από τις ανάγκες των τοπικών αγορών, τις εξαγορές και τις αφομοιώσεις που πραγματοποιούνται καθώς και από την επικάλυψη των δραστηριοτήτων, καθώς η εταιρεία βρίσκεται σε δυναμική κατάσταση. Οι τοπικές αγορές είναι υπό την διοίκηση του αντίστοιχου Market Supply Officer.



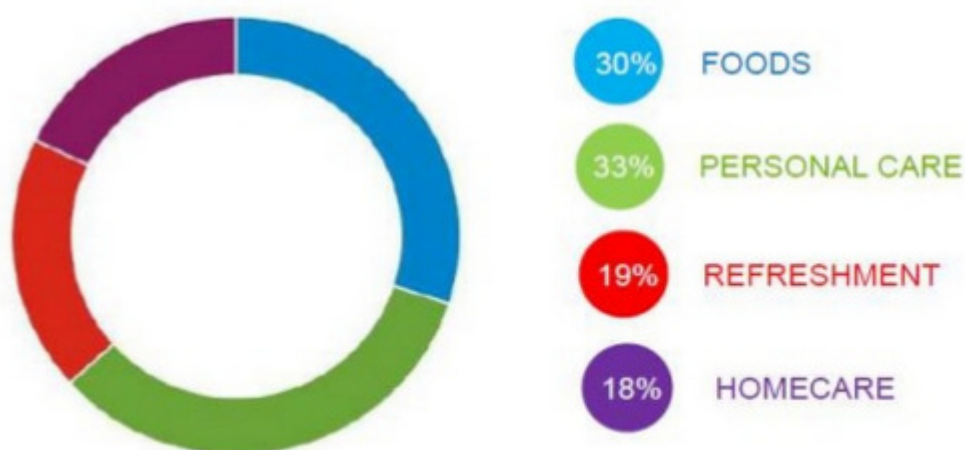
Η εταιρεία θέτει στόχους σε ετήσια βάση, οι οποίοι αναθεωρούνται σε τριμηνιαία βάση. Στο τέλος του έτους η τελική απόδοση αξιολογείται ανάλογα. Κύριοι δείκτες αξιολόγησης είναι η παραγωγικότητα και το cash flow. Η αξιολόγηση σχετίζεται άμεσα με τα bonus τα οποία λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, τις αυξήσεις των μισθών και το

ενδεχόμενο επαγγελματικής εξέλιξης. Όταν κάποιος εργαζόμενος συστηματικά ξεπερνάει τους στόχους, εντάσσεται στο πλάνο ανάπτυξης της εταιρείας. Η ένταξη του σε αυτό εξαρτάται από τις παρούσες ανάγκες της εταιρείας.

#### 5.4. Case Study Εταιρεία Ε - ανώνυμη εταιρεία με δράση στον ελαιοπαραγωγικό τομέα . - Μετάβαση από Τοπική σε Παγκόσμια οργάνωση

##### **5.4.1. Εταιρικό προφίλ Ε**

Η Ε είναι ελληνική ανώνυμη εταιρεία με δράση στον ελαιοπαραγωγικό τομέα. Ιδρύθηκε το 1920 από Έλληνες επιχειρηματίες, έγινε ανώνυμη εταιρεία το 1932, ενώ υπήρξε εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών από τις 26 Φεβρουαρίου 1941 από το οποίο αποχώρησε το 2007 μετά και από την εξαγορά της από τον αγγλο-ολλανδικό πολυεθνικού ομίλου U. Η U είναι μία από τις κορυφαίες εταιρείες καταναλωτικών αγαθών στον κόσμο. Παράγει και διαθέτει περίπου 400 εμπορικά σήματα σε περισσότερες από 190 χώρες, δεκατρείς από τις κορυφαίες 50 μάρκες σε όλο τον κόσμο είναι ιδιοκτησία της U. Ο όμιλος κατηγοριοποιεί τα brands του σε 4 κατηγορίες (Φαγητό, Αναψυκτικά, Προσωπικής Φροντίδας, Είδη Περιποίησης Σπιτιού).



Πηγή: Unilever Procurement & sourcing Strategy (2016)

<https://www.slideshare.net/hashimabbasi786/unilever-procurement-sourcing-strategy>

Το 2012 στον όμιλο απασχολούνταν 173.000 εργαζόμενοι (MarketLine, 2013, Global

Company Intelligence, 2014). Οι πωλήσεις του ομίλου για το 2016 ξεπερνούσαν τα 53.7 δισεκατομμύρια

#### **5.4.2. Νοοτροπία της Διοίκησης προμηθειών της U**

Η βασική αρχή της νοοτροπίας της διοίκησης προμηθειών της U σε παγκόσμιο επίπεδο είναι η εξής:

«Competitive advantage will move to companies that leverage supplier relationships beyond cost reduction»

#### **5.4.3. Η διοίκηση προμηθειών στην U**

- Εστιάζει στην προστιθέμενη αξία και όχι απλώς στην μείωση του κόστους.
- Είναι μοχλός ανάπτυξης και καινοτομίας.
- Είναι συμμετέτοχος σε επιχειρηματικές αποφάσεις, που στοχεύουν την υλοποίηση του οράματος της επιχείρησης.
- Στοχεύει την απόλυτη εξυπηρέτηση του πελάτη «Σωστή ποιότητα, στο σωστό σημείο, στο σωστό χρόνο, στη σωστή τιμή»
- Περιφρουρεί και διαδίδει τις αρχές και πολιτικές της εταιρείας στην εφοδιαστική βάση (TQM, Safety-Health-Environment)

#### **5.4.4. Αλλαγές στην Οργάνωση των Προμηθειών στον όμιλο U**

Ο όμιλος U αποφάσισε να μειώσει τον αριθμό των συνολικών brands του από 1600 σε 400, με σκοπό να επιτύχει μεγαλύτερο βαθμό εστίασης. Το 2000 ανακοίνωσε πενταετές στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης, ώστε να εφαρμόσει σημαντικές αλλαγές. Το σχέδιο αυτό ονομάστηκε «Στρατηγική πορείας προς ανάπτυξη» και συμπεριλάμβανε πλήρη αναδιάρθρωση των λειτουργιών των τομέων και της διαχείρισης του εφοδιασμού.

Η αναδιάρθρωση της διαχείρισης του εφοδιασμού εστίασε στις 5 παρακάτω περιοχές:

<b>Focus Areas</b>	<b>Project Methodology</b>
Organization(Supply Chain Organization)	Agree Targets
Processes(Global Procurement)	Identify Projects
People(Supply Chain Executives)	Provide Resources
Supplier(Supplier Involvement)	Measure and Track
Technology(e-Procurement & Information technologies)	Ensure Enablers

Πηγή: Rahul Auddya (2015) - Unilever Supply Chain Management

<https://www.slideshare.net/RahulAuddya/unilever-supply-chain-management>

Για δεκαετίες κάθε μονάδα παραγωγής αγόραζε τις πρώτες ύλες ξεχωριστά, διατηρώντας δικό της σύστημα προμηθειών και προσωπικό. Ως αποτέλεσμα ο όμιλος U αδυνατούσε να εκμεταλλευτεί τον συνολικό όγκο των παραγγελιών σε πρώτες ύλες ώστε να διεκδικήσει καλύτερες τιμές από τους προμηθευτές. Ο όμιλος προέβη σε σημαντικές αλλαγές της αλυσίδας εφοδιασμού του, η οποία συμπεριλάμβανε 380 εργοστάσια παραγωγής ανά τον κόσμο, εστιάζοντας σε 150 από αυτά. Κύρια σημεία αλλαγής του εφοδιασμού:

- Εφαρμογή κεντροποιημένων αγορών
- Προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση στελεχών εφοδιασμού υψηλής επιπέδου κατάρτισης
- Χρήση τεχνολογίας e-sourcing
- Απλοποίηση της αλυσίδας εφοδιασμού με σκοπό την επιτάχυνση των διαδικασιών
- Βελτίωση του δικτύου πληροφόρησης

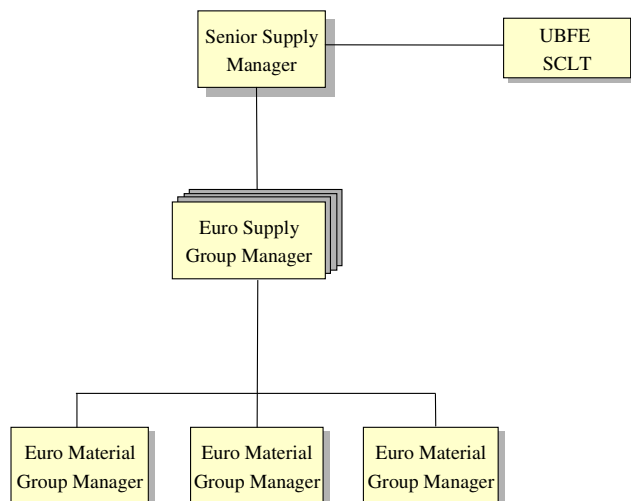
Παρότι σε κάποιο βαθμός πραγματοποιούνταν ήδη ομαδοποίηση των αγορών από αρκετές εταιρείες του ομίλου U, λάμβανε ωστόσο περιστασιακό χαρακτήρα και δεν γίνονταν οργανωμένα, με αποτέλεσμα να στερείται αποτελεσματικότητας. Με την εξαίρεση των αγοραστών υλικών παραγωγής και συσκευασίας, ο όμιλος U απασχολούσε ελάχιστους εξειδικευμένους αγοραστές και δεν εφάρμοζε κάποιο

συστηματικό τρόπο παρακολούθησης των εξόδων των εταιρειών του. Κύριο αίτιο της κατάστασης αυτής αποτελούσε η αποκεντρωμένη δομή του ομίλου. Για δεκαετίες οι τοπικές διοικήσεις λάμβαναν σημαντικές αποφάσεις για την προσαρμογή των διεθνών brands στις τοπικές αγορές, καθώς και για την ανάπτυξη τοπικών brands για την κάλυψη των απαιτήσεων των τοπικών αγορών. Το διοικητικό κέντρο του ομίλου έθετε προτεραιότητες και στόχους, παρείχε επι του συνόλου στρατηγική ηγεσία καθώς και ένα πλαίσιο πολιτικής και αξιών. Ωστόσο δεν είχε ανάμειξη σε θέματα διοίκησης των λειτουργιών. Με την πάροδο του χρόνου οι αγορές είχαν αναχθεί σε σοβαρό λειτουργικό πρόβλημα. Ο εφοδιασμός του ομίλου έπρεπε να λάβει παγκόσμιο χαρακτήρα, ώστε να διασφαλίσει την εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών, καλύτερους όρους παράδοσης και μείωση του κόστους μέσα από οικονομίες κλίμακας. Ο όμιλος προσδοκούσε εξοικονόμηση της τάξης των 1,6 δισεκατομμυρίων € από την κεντροποίηση των παγκοσμίων αγορών και μείωση του προσωπικού των προμηθειών κατά 10%. Το 1998 ο όμιλος συγκρότησε τμήμα στρατηγικών Προμηθειών. Το 1999 ιδρύθηκε επιτροπή στρατηγικού εφοδιασμού, η οποία αναγνώρισε την ανάγκη εστίασης στο συνολικό κόστος κτήσης και όχι στην τιμή αγοράς. Τον Φεβρουάριο του 2000 ανακοινώθηκε η ενοποίηση των brands μέσα από μια σειρά πρωτοβουλιών σε θέματα διοίκησης εφοδιασμού, e-business και συστημάτων πληροφόρησης και γνώσης. Το 2001 ανακοινώθηκε η νέα οργανωτική δομή του ομίλου με την δημιουργία δύο παγκοσμίων τμημάτων «Foods» και «Home and Personal Care». Ο νέος τρόπος οργάνωσης αφαίρεσε αρκετές αρμοδιότητες από τις τοπικές εταιρείες. Τις αρμοδιότητες αυτές ανέλαβαν οι ομάδες των παγκόσμιων τμημάτων. Οι αγορές έλαβαν κεντροποιημένο χαρακτήρα. Για τις αγορές των υλικών παραγωγής ο όμιλος οργάνωσε 40 παγκόσμιες ομάδες υλικών ανά κατηγορία, κάθε μια υπο την διοίκηση του αντίστοιχου διευθυντή προμηθειών. Επίσης οργανώθηκαν και τοπικές ομάδες αγορών, καθώς σε ορισμένες περιπτώσεις απέδιδαν καλύτερα από τις ομάδες παγκόσμιων αγορών. Το 2006 ο όμιλος U συγχώνευσε τις Ευρωπαϊκές Προμήθειες και τις λειτουργίες παραγωγής στο κέντρο διοίκησης της Ελβετίας, καθώς αποτελεί το Hub στο οποίο εδρεύει το Center of Excellence της καινοτομίας του ομίλου, αλλά και για φορολογικούς λόγους. Πλέον ο Ευρωπαϊκός οργανισμός (ESM - Euro Supply Management B.V.) είναι υπεύθυνος για όλες τις αγορές Α΄ υλών, Υλικών Συσκευασίας και Ετοιμών Εμπορευμάτων (co-packing), όλων των εταιρειών του ομίλου. Ο όμιλος ακολουθεί κοινή Στρατηγική Προμηθειών σε πανευρωπαϊκό επίπεδο. Ο ESM στελεχώνεται από εξειδικευμένους Eurobuyers κατά ομάδες υλικών – εμπορευμάτων.



Μέσα από τον ESM επιτυγχάνεται γενική επισκόπηση των πανευρωπαϊκών διαδικασιών, υποστηρικτικών συστημάτων και προγραμμάτων διοίκησης προμηθειών.

Οργανωτική δομή του ESM:



Πηγή: ΕΙΠ 2011 - Πρακτικά Πανελληνίου Συνεδρίου Προμηθειών

#### 5.4.5. Πληροφοριακά συστήματα

Βλέποντας τα πιθανά οφέλη από την χρήση ενός ενοποιημένου πληροφοριακού συστήματος, ο όμιλος χρησιμοποίησε πρώτος σε όλο το εύρος των εταιριών του εφαρμογή για την αγορά έμμεσων υλικών. Εν συνεχεία χρησιμοποίησε πρώτος εφαρμογή για την διεξαγωγή αντίστροφων δημοπρασιών, καθώς και εξειδικευμένα διαδικτυακά εργαλεία για εύρεση προμηθευτών και την διαχείριση των αιτήσεων υποβολής προτάσεων. Ο όμιλος μείωσε το κόστος των αγορών μέσα από την συνεργασία του με τον πάροχο του λειτουργικού συστήματος ηλεκτρονικών δημοπρασιών Arriba, το λογισμικό του οποίου ενίσχυσε την μετάβαση από αποκεντρωμένες σε συγκεντρωτικές προμήθειες.

#### Πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούν οι προμήθειες του Ομίλου U

- EuroSAP  
Εταιρεία παροχής μόνιμου κι μη προσωπικού, για την κάλυψη των αναγκών της U σε κατάλληλα καταρτισμένα στελέχη για τον χειρισμό του SAP

- Interspec

- LiveLink

Το πρώτο διαδικτυακό σύστημα συνεργασίας και διαχείρισης εγγράφων. Σκοπός του η βελτίωση της επικοινωνία.

- eBrivate

- Inoplan

Πρόγραμμα Project management καινοτομίας το οποίο έχει υιοθετηθεί από όλα τα παραρτήματα της U το οποίο εμπεριέχει το σύνολο των καινοτομιών και των δραστηριοτήτων που έχουν πραγματοποιηθεί υπό την αιγίδα του εμπορικού σήματος της εταιρείας

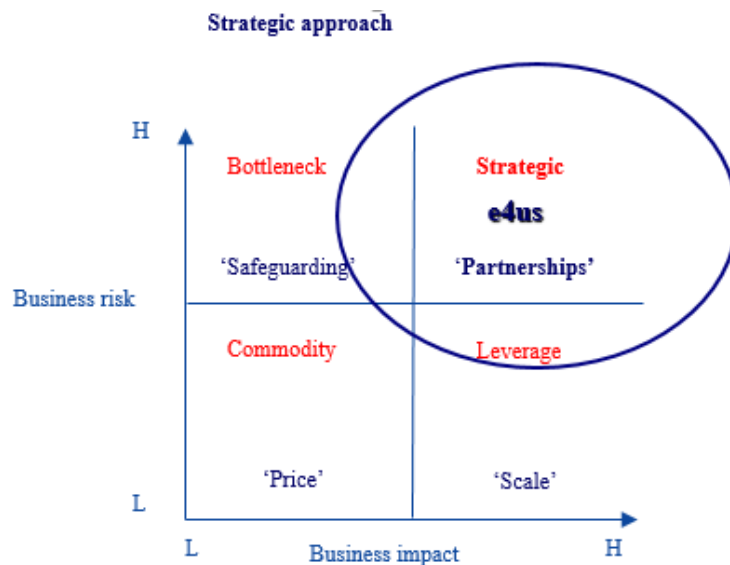
- e4US

Αναλύεται πλήρως παρακάτω

- SPM

#### 5.4.6. E4US – E Partnership

Το E4US – E Partnership αποτελεί διαδικτυακή πύλη ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των εργοστασίων της U και των Στρατηγικών Προμηθευτών.



Πηγή: ΕΙΠ 2011 - Πρακτικά Πανελληνίου Συνεδρίου Προμηθειών

Στόχος του είναι η βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας της λειτουργιών των προμηθειών μέσα από:

- Την διαδικτυακή επικοινωνία των προβλέψεων των υλών με συνεχή και άμεσο τρόπο από τις μονάδες Εφοδιασμού προς τους προμηθευτές
- Την εφαρμογή ενοποιημένου συστήματος διαχείρισης αποθεμάτων (SMI / VMI)
- Την εφαρμογή αυτόματης τιμολόγησης.

Το μοντέλο του E4US



Πηγή: ΕΠΠ 2011 - Πρακτικά Πανελληνίου Συνεδρίου Προμηθειών

#### 5.4.7. Πλεονεκτήματα του συγχρονισμού της Παραγωγής

Μέσα από την συγχρονισμό της παραγωγής παρατηρείται σημαντική μείωση του κόστους παραγωγής η οποία οφείλεται σε:

- Πραγματοποίηση των αλλαγών βάσει των βέλτιστων ποσοτήτων
- Συνδυασμός των κύκλων παραγωγής
- Καλύτερη αξιοποίηση του υπάρχοντος εξοπλισμού
- Μείωση των παραγγελιών εκτάκτου ανάγκης
- Μείωση του κεφαλαίου κίνησης

#### **5.4.8. Πλεονεκτήματα της διαχείρισης των αποθεμάτων από τους στρατηγικούς Προμηθευτές**

Μέσα από την διαχείριση των αποθεμάτων από τους στρατηγικούς Προμηθευτές παρατηρείται σημαντική μείωση του κόστους logistics η οποία οφείλεται σε:

- Βελτιστοποίηση των συνολικού μήκους των αποστάσεων
- Αύξηση του αριθμού αποστολών πλήρους φορτίου
- Μειωμένος αριθμός έκτακτων αποστολών

#### **5.4.9 Γενικά Οφέλη της χρήσης του E4US**

1. Μείωση του φόρτου εργασιών μέσα από:
  - Τον ανασχεδιασμό της ροής των παραγγελιών
  - Την αυτοματοποίηση της ανταλλαγής δεδομένων
  - Την βελτίωση της αξιοπιστίας των βάσεων δεδομένων
2. Βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης
3. Δυνατότητα περαιτέρω βελτίωσης της αλυσίδας εφοδιασμού
4. Έγκαιρη συμμετοχή των προμηθευτών

#### **5.4.10. Κανόνες της επιχείρησης**

Η συμφωνία μεταξύ του προμηθευτή και του τοπικού κέντρου της U περιλαμβάνει τα παρακάτω:

- Πληροφορίες προβλέψεων: Ποιες πληροφορίες αποστέλλονται, πότε αποστέλλονται, ποιος είναι ο ορίζοντας πρόβλεψης
- Συγχρονισμός Παραγωγής: Πόσο είναι το διάστημα δέσμευσης, ποια είναι τα αποθέματα ασφαλείας και ποιοι είναι οι συμφωνημένοι χρόνοι παράδοσης
- Παραδόσεις: Οι ποσότητες, η συχνότητα των παραδόσεων και οι χρόνοι έκτακτης παράδοσης
- Σχεδιαστικές αλλαγές: Διαδικασίες σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης των σχεδιαστικών αλλαγών, χρόνοι παράδοσης των καινούριων σχεδίων

Αξιολόγηση εργαζομένων – Επαγγελματική εξέλιξη

Θέτονται στόχοι σε ετήσιο επίπεδο, οι οποίοι αναθεωρούνται σε εξαμηνιαία βάση. Στο τέλος του έτους αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης σχετίζονται άμεσα με τα bonus τα οποία λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, τις αυξήσεις των μισθών και τις πιθανότητες επαγγελματικής εξέλιξης. Στους εργαζόμενους που συστηματικά ξεπερνάνε τους ετήσιους στόχους παρέχεται η δυνατότητα για την ανάληψη global αρμοδιοτήτων και επαγγελματικής εξέλιξης στο εξωτερικό.

### 5.5. Case Study ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α – ΟΜΙΛΟΣ Λ

Η εταιρεία Α, με κύριο αντικείμενο της την παραγωγή και διάθεση Τσιμέντου, διαθέτει 3 εργοστάσια σε Βόλο, Αλιβέρι και Χαλκίδα συνολικής παραγωγικής ικανότητας 9.6 εκατομμυρίων Τόνων, 7 κέντρα διανομής τσιμέντου και 8 θυγατρικές εταιρίες συνδεδεμένες με τις κύριες δραστηριότητες της μητρικής εταιρίας, στις 16/12/2015 εξαγοράζεται από τον όμιλο εταιρειών Λ.

#### **5.5.1. Συνοπτική παρουσίαση Ομίλου Λ**

Η πολυεθνική εταιρεία Λ δραστηριοποιείται κυρίως στην παραγωγή και διάθεση δομικών υλικών, ενώ θεωρείται παγκόσμιος ηγέτης στον τομέα αυτό, με παρουσία σε 80 χώρες και 81.000 υπαλλήλους.

Κυριότεροι τομείς δραστηριότητας:

- Τσιμέντο
- Αδρανή και Σκυρόδεμα (μπετόν)
- Προϊόντα Γύψου
- Υλικά στέγης

Η εταιρεία Λ είναι ο Νο 1 παραγωγός τσιμέντου παγκοσμίως με παραγωγική ικανότητα 150 εκατ. Τόνους τσιμέντου, Νο 1 στα υλικά στέγης, Νο 2 στα Αδρανή και το Σκυρόδεμα και Νο 3 στα προϊόντα γύψου, με περισσότερες από 2200 Βιομηχανικές εγκαταστάσεις σε όλο τον κόσμο.

### **5.5.2. Διεύθυνση Προμηθειών εταιρεία Α**

Το τμήμα προμηθειών της εταιρείας Α επανδρώνεται από 28 υπαλλήλους. Το συνολικό budget το οποίο διαχειρίζεται είναι περίπου 250 εκατομμύρια, ενώ οργανώνεται σε 4 υποδιευθύνσεις :

- Στερεά καύσιμα
- Πρώτες ύλες για το τσιμέντο
- Συμβάσεις Πλαισίου υλικών (λοιπών) και υπηρεσιών
- Προμήθειες υλικών (λοιπών) και υπηρεσιών

### **5.5.3. Πολιτική και βασικές αρχές Προμηθειών Ομίλου Α**

. Για τον Όμιλο Α οι προμήθειες αποτελούν βασική λειτουργία για την διασφάλιση της διατήρησης της ηγετικής της θέσης μέσω :

- του συνολικού κόστους και της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας
- νέων λύσεων για τις ανάγκες των πελατών
- δια-λειτουργικών συνεργιών (cross-functionality)

Στόχοι των Προμηθειών του ομίλου Α:

- Η εκμετάλλευση τις εφαρμογής των βέλτιστων πρακτικών σε όλο το εύρος του ομίλου
- Η εκμετάλλευση των συνεργιών μέσω των συντονισμένων αγορών

### **5.5.4. Η οργάνωση των προμηθειών του Ομίλου Α**

Οι προμήθειες του ομίλου Α οργανώνονται σε 7 γεωγραφικές περιοχές (7 Hubs). Τα υλικά που προμηθεύεται ο Όμιλος Α χωρίζονται σε 171 ομάδες οι οποίες είναι καταναμημένες σε 9 κύριους τομείς προμηθειών, που περιλαμβάνουν όλους τους τομείς δραστηριότητας του ομίλου (Τσιμέντο, Σκυρόδεμα και Αδρανή, Γύψος, Υλικά για στέγες), κάθε ένας με το δικό του Center of Excellence.

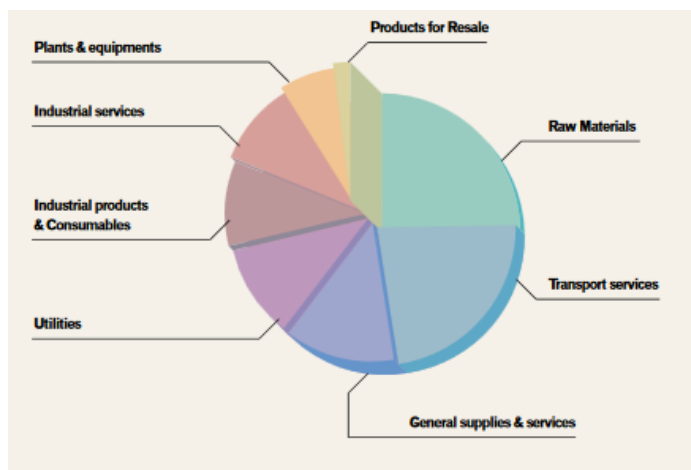
Γεωγραφικές Περιοχές:

- Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη
- Δυτική Ευρώπη, Μεσόγειος και Μέση Ανατολή
- Βόρειος Αφρική
- Υπό-Σαχάριος Αφρική
- Βόρειος Αμερική
- Λατινική Αμερική
- Ασία / Ειρηνικός
- Λοιπές περιοχές

Κύριοι τομείς προμηθειών

- Πρώτες ύλες και καύσιμα
- Εξειδικευμένα προϊόντα και ειδικά ανταλλακτικά
- Τυποποιημένα προϊόντα
- Προμήθειες υλικών (λοιπών) και υπηρεσιών
- Προϊόντα για μεταπώληση
- Εξοπλισμός επενδύσεων
- Εξειδικευμένες υπηρεσίες
- Τυποποιημένες υπηρεσίες (ταξιδιωτικές υπηρεσίες, υπηρεσίες καθαρισμού, ασφάλειας)
- Μεταφορές προϊόντων και ναύλοι
- Υπηρεσίες γενικής χρήσης

Καταμερισμός των αγορών του ομίλου Λ



Πηγή: Bernard Kasriel – Suppliers Guide

[https://www.lafargeholcim.com/archives/09212004-publication\\_group-Suppliers\\_guide-uk.pdf](https://www.lafargeholcim.com/archives/09212004-publication_group-Suppliers_guide-uk.pdf)

Κάθε τομέας ελέγχεται σε παγκόσμιο επίπεδο από ένα Διευθυντή. Πιο συγκεκριμένα ο όμιλος Λ εφαρμόζει Hybrid μοντέλο προμηθειών με αποκεντρωμένο προσανατολισμό. Οι συντονιστές των αγορών είναι τοποθετημένοι στις εταιρικές μονάδες, υπό την διεύθυνση των διευθυντών των τομέων, οι οποίοι βρίσκονται υπό την διεύθυνση του Group Purchasing Director.

Αρμοδιότητες της κεντρικής μονάδας Αγορών

- Καθορίζει την στρατηγική προμηθειών για όλους τους τομείς του ομίλου
- Οργανώνει και διοικεί τους Συντονιστές των αγορών σε όλο το εύρος του ομίλου
- Διασφαλίζει την διαρκή βελτίωση των αγορών στις εταιρικές μονάδες
- Αναπτύσσει και υποστηρίζει τις δραστηριότητες των Προμηθειών των εταιρικών μονάδων

Αρμοδιότητες των Προμηθειών των εταιρικών μονάδων

- Διαχειρίζονται τις τοπικές αγορές σύμφωνα με τις βέλτιστες πρακτικές
- Προετοιμάζουν και εφαρμόζουν τα σχέδια απόδοσης των προμηθειών
- Συμμετέχουν στον συντονισμό των αγορών
- Διασφαλίζουν το κατάλληλο ποιοτικό επίπεδο των προμηθειών

#### **5.5.5. Κύκλος Προμήθειων του ομίλου Λ**

ΔΡΑΣΕΙΣ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ :

- Πρόβλεψη μελλοντικών αναγκών
- Διερεύνηση αγοράς προμηθευτών
- Έγκριση νέων προμηθευτών
- Προσδιορισμός και συνεργασία με τους άριστους προμηθευτές

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ :

- Εμπλοκή των δυνητικών προμηθευτών στον καθορισμό των απαιτήσεων



- Συγκεκριμενοποίηση των αναγκών υπό την έννοια των προσδοκώμενων στόχων και κόστους
- Ενοποίηση απαιτήσεων κατά την διάρκεια του χρόνου και μεταξύ των μονάδων

#### ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ :

- Πραγματοποίηση ανταγωνιστικού διαγωνισμού και διαπραγμάτευση με καθορισμένη στρατηγική
- Διερεύνηση και χρησιμοποίηση της στατιστικής ανάλυσης του κόστους των προϊόντων και των υπηρεσιών
- Θεώρηση των προσφερόμενων υπό την έννοια του συνολικού κόστους απόκτησης και χρήσης τους
- Βελτιστοποίηση της αλυσίδας εφοδιασμού
- Ποιοτική αξιολόγηση των ειδών και των διαδικασιών των προμηθευτών

#### ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΒΑΣΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ :

- Συνεχής παρακολούθηση των προμηθευτών, συμμόρφωση με τις απαιτήσεις και πρόοδος των δυνατοτήτων τους
- Ανάπτυξη των δυνατοτήτων των προμηθευτών και εκμετάλλευση αυτών των δυνατοτήτων

Στον Όμιλο Λ έχουν διαπιστωθεί και εφαρμόζονται 14 «Βέλτιστες Πρακτικές» στον κύκλο προμήθειας. Έχουν επίσης προσδιορισθεί οι πλέον αποδοτικές πρακτικές ανά τομέα (segment).

#### **5.5.6. Αξιολόγηση εργαζομένων – Επαγγελματική εξέλιξη**

Ο όμιλος θέτει στόχους σε ετήσια βάση ενώ αντίστοιχοι στόχοι τίθενται και σε επίπεδο εταιρικών μονάδων. Οι στόχοι αυτοί επανεξετάζονται ανά τρίμηνο, ώστε να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Στο τέλος του έτους αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης σχετίζεται άμεσα με τα bonus τα οποία λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, τις αυξήσεις των μισθών και τις πιθανότητες επαγγελματικής εξέλιξης. Σε ετήσια βάση πραγματοποιούνται συνεντεύξεις αξιολόγησης, οι οποίες εστιάζουν στα δυνατά σημεία των εργαζομένων, αλλά και στα σημεία που επιδέχονται βελτίωση. Ο όμιλος γενικά προωθεί την νοοτροπία μη

προδιαγεγραμμένης επαγγελματικής πορείας και παρέχει την δυνατότητα διαφοροποίησης και ανάπτυξης των απαραίτητων δεξιοτήτων μέσα από κατάλληλες εκπαιδεύσεις. Ο όμιλος δεσμεύεται για απόλυτη διαφάνεια σχετικά με τις ευκαιρίες εργασίας. Οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση σε εσωτερικές διαθέσιμες θέσεις εργασίας μέσα από το «Job Center», το οποίο είναι προσβάσιμο μέσω του intranet του ομίλου. Κατά την ετήσια αξιολόγηση παρέχεται η δυνατότητα δημιουργίας Πλάνου Ανάπτυξης Εργαζομένου (Individual Development Plan, IDP). Το πλάνο αυτό αποτελεί αμοιβαία δέσμευση ανάμεσα στον εργαζόμενο και την διοίκηση της εταιρείας, σχετικά με τους στόχους ανάπτυξης του εργαζόμενου και τις απαραίτητες δράσεις που πρέπει να πραγματοποιηθούν. Εκτιμώνται τα κατάλληλα μέσα, ο χρόνος ολοκλήρωσης καθώς και ο τρόπος αξιολόγησης της πορείας.

## 5.6 Σύγκριση των Εταιρειών

### Συγκριτικός πίνακας των επιχειρήσεων

	Όμιλος Ν	Όμιλος Π	Όμιλος U	Όμιλος Α
<b>Αριθμός χωρών</b>	189	>200	190	80
<b>Αριθμός brands</b>	>2.000	22	400	
<b>Αριθμός εργαζομένων</b>	339.000	263,000		81.000
<b>Πωλήσεις</b>	77.75 billion € (2016)	55.35 billion € (2016)	53.6 (2016)	26.3 billion € (2016)
<b>Αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης</b>	Έως το 2014 μετάβαση από decentralized σε center-led. Από το 2014 ξεκινάει το Project X	Σταθερή τάση κεντροποίησης	Έως το 2000 εφάρμοζε σύστημα αποκεντρωμένων προμηθειών. Από το 2000 ξεκινάει η μετάβαση σε υβριδικό μοντέλο με κεντροποιημένο προσανατολισμό	Δεν υπάρχουν σημαντικές αλλαγές. Εφαρμόζει υβριδικό μοντέλο με αποκεντρωμένο προσανατολισμό.
<b>Στόχοι της επιχείρησης</b>	5ετείς στόχοι εξοικονόμησης τουλάχιστον >10% μείωση κόστους, >10% αποφυγή κόστους και μείωσης του προσωπικού των τμημάτων αγορών τουλάχιστον κατά 20%.	Διαρκής μείωση του κόστους μέσω οικονομιών κλίμακας	Κατά την περίοδο αλλαγών, 10% μείωση του προσωπικού, εξοικονόμηση 1,6 bn €	Διαρκής βελτίωση των διαδικασιών των αγορών και μείωση του κόστους μέσω των συντονισμένων αγορών

Οργάνωση τμημάτων προμηθειών μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών

<b>Centers of Excellence</b>	Procurement Excellence, το οποίο ουσιαστικά αποτελεί ένα COE εντός της κεντρικής μονάδας προμηθειών και αναλαμβάνει την αγορά 10 critical κωδικών	5 Centers of Excellence τα οποία λαμβάνουν των χαρακτήρα κεντρικών ομάδων, ανά κατηγορία εστίασης (Φρούτα και λαχανικά, Έμμεσες αγορές & IT, Συσκευασία, γλυκαντικές ουσίες, έλαια και Market Supply Officer's )	40 Centers of Excellence	9 Centers of Excellence
<b>Hubs</b>	3 μεγάλα κέντρα	-		7 Hubs
<b>Category Management</b>	Πραγματοποιείται από τους procurement business partners προς τα αντίστοιχα businesses. Οποιαδήποτε αγορά απαιτεί εξειδικευμένη γνώση πραγματοποιείται από Global Category Buyers την διοίκηση των Global Category Managers των Hubs	Διεκπεραιώνεται από τα CoE	Διεκπεραιώνεται από τα CoE	Διεκπεραιώνεται από τα CoE
<b>Στρατηγική Προμηθειών</b>	Οι στρατηγικές αποφάσεις των προμηθειών λαμβάνονται από την κεντρική στρατηγική μονάδα	Οι στρατηγικές αποφάσεις των προμηθειών λαμβάνονται από τον CPO σε συνεργασία με τα CoE	Οι στρατηγικές αποφάσεις των προμηθειών λαμβάνονται από την κεντρική στρατηγική μονάδα	Οι στρατηγικές αποφάσεις των προμηθειών λαμβάνονται από την κεντρική μονάδα
<b>Ποσοστό των αγορών που πραγματοποιείται σε παγκόσμιο επίπεδο</b>	60%	80%		
<b>Ποσοστό των αγορών που πραγματοποιείται από τις τοπικές αγορές</b>	40%	20%		
<b>Αλλαγές στο τμήμα προμηθειών Ελλάδος</b>	Οι στρατηγικοί αγοραστές γίνονται Purchasing	Δεν υπάρχουν σημαντικές αλλαγές	Καθώς η εταιρεία E εξαγοράστηκε από τον όμιλο U	Καθώς η εταιρεία A εξαγοράστηκε από τον όμιλο Λ υπάρχει

Οργάνωση τμημάτων προμηθειών μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών

	Support. Η μείωση προσωπικού 20% αντισταθμίστηκε από το κλείσιμο του business του παγωγού		υπήρξε πλήρης αναδιάρθρωση του	αναδιάρθρωση, ωστόσο σε μικρό βαθμό αφού το αποκεντρωμένο σύστημα προμηθειών αφήνει περιθώρια αυτονομίας
<b>Κύριοι δείκτες</b>	Εξοικονόμηση	Παραγωγικότητα , Cash flow	Εξοικονόμηση	Παραγωγικότητα , Εξοικονόμηση
<b>Αξιολόγηση</b>	Θέτονται στόχοι σε ετήσια βάση, οι οποίοι αναθεωρούνται σε εξαμηνιαία βάση. Σε μηνιαία βάση πραγματοποιείται συζήτηση με του εργαζόμενους. Στο τέλος του έτους αξιολογείται η απόδοση	Θέτονται στόχοι σε ετήσια βάση, οι οποίοι αναθεωρούνται σε τριμηνιαία βάση. Στο τέλος του έτους η τελική απόδοση αξιολογείται ανάλογα	Θέτονται στόχοι σε ετήσια βάση, οι οποίοι αναθεωρούνται σε εξαμηνιαία βάση. Στο τέλος του έτους αξιολογείται η απόδοση	Θέτονται στόχοι σε ετήσια βάση, οι οποίοι αναθεωρούνται σε τριμηνιαία βάση.
<b>Κίνητρα εργαζομένων</b>	Η ετήσιοι στόχοι συνδέονται άμεσα με την παροχή bonus	Η αξιολόγηση σχετίζεται άμεσα με τα bonus τα οποία λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, τις αυξήσεις των μισθών και το ενδεχόμενο επαγγελματικής εξέλιξης	Η αξιολόγηση σχετίζεται άμεσα με τα bonus τα οποία λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, τις αυξήσεις των μισθών	Η αξιολόγηση σχετίζεται άμεσα με τα bonus τα οποία λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, τις αυξήσεις των μισθών και το ενδεχόμενο επαγγελματικής εξέλιξης
<b>Επαγγελματική εξέλιξη</b>	Καθώς το προσωπικό του τμήματος προμηθειών μειώνεται αριθμητικά και αρμοδιότητες του τμήματος περιορίζονται η εταιρεία ενθαρρύνει τους αποδοτικούς υπαλλήλους να εξελιχθούν, ακολουθώντας επαγγελματική πορεία είτε σε άλλες λειτουργίες της εταιρείας είτε σε παραρτήματα του εξωτερικού	Όποιος εργαζόμενος συστηματικά ξεπερνάει τους ετήσιους στόχους, εντάσσεται στο πλάνο ανάπτυξης της εταιρείας	Στους εργαζόμενους που συστηματικά ξεπερνάνε τους ετήσιους στόχους παρέχεται η δυνατότητα για την ανάληψη global αρμοδιοτήτων και επαγγελματικής εξέλιξης στο εξωτερικό	Κατά την ετήσια αξιολόγηση παρέχεται η δυνατότητα δημιουργίας Πλάνου Ανάπτυξης Εργαζομένου.

## 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο τρόπος οργάνωσης των Προμηθειών των πολυεθνικών εταιρειών αποτελεί ένα πολυπαραγοντικό ζήτημα, μοναδικό για την κάθε εταιρεία, το οποίο σχετίζεται άμεσα με τον τρόπο οργάνωσης της, την στρατηγική που θέτει και τις αξίες που ακολουθεί. Επηρεάζει άμεσα παράγοντες όπως το κόστος, την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και την εξυπηρέτηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Καθορίζει άμεσα την στρατηγική εστίαση των προμηθειών και τον τρόπο με τον οποίο αντανακλά την εταιρική στρατηγική. Επιπρόσθετα καθορίζει την διαχείριση του ρίσκου, την δυνατότητα της εταιρείας να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις των αγορών και, ενώ έχει άμεσο αντίκρισμα στην σχέση της με τις εταιρείες που την προμηθεύουν. Ο βαθμός πολυπλοκότητας του τρόπου οργάνωσης των προμηθειών ποικίλει ανάλογα με τον αριθμό των brands της εταιρείας, την γεωγραφική διασπορά των τμημάτων της, των κατηγοριών των προϊόντων και την διαφοροποίηση των προμηθευόμενων πρώτων υλών. Όπως είδαμε μέσα από τις μελέτες περιπτώσεων ο βαθμός πολυπλοκότητας της οργάνωσης των προμηθειών ποικίλει. Οι εταιρεία Ν και ο όμιλος Υ παρουσιάζουν ,συγκριτικά με τις υπόλοιπες εταιρείες, πιο πολύπλοκες οργανωτικές δομές με ιδιαίτερη εστίαση σε θέματα category management και με ιδιαίτερα υψηλό βαθμό τυποποίηση των διαδικασιών των προμηθειών. Ο βαθμός πολυπλοκότητας της οργάνωσης των προμηθειών τους μπορεί να εξηγηθεί από το μεγάλο αριθμό των brands (η εταιρεία Ν έχει >2000 brands και ο όμιλος Υ κατέβαλε προσπάθεια για την μείωση των brands του από 1600 σε 400). Ο αριθμός των brands συνδέεται άμεσα με το συνολικό αριθμό των προς αγορά υλικών. Ειδικά όταν τα brands παρουσιάζουν σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ τους, όπως στην περίπτωση του Ομίλου Υ (Foods, Personal Care, Refreshment, Home Care) αυξάνεται σημαντικά και ο αριθμός των κωδικών των αγοραζόμενων πρώτων υλών καθώς και των υλικών συσκευασίας. Ως αποτέλεσμα ο αριθμός των προμηθευτών αυξάνεται αντίστοιχα, ενώ μειώνεται η δυνατότητα συγκεντρωτικών παραγγελιών. Με την αύξηση του αριθμού των κωδικών αυξάνουν και οι οργανωτικές απαιτήσεις των προμηθειών. Ο όμιλος Λ χρειάζεται 40 διαφορετικές κατηγορίες υλικών, πρωτοποριακά διαδικτυακά συστήματα μηχανογράφησης, διαχείρισης των αποθεμάτων, συγχρονισμού της παραγωγής και αντίστροφων δημοπρασιών για να μπορέσει να ανταποκριθεί σε αυτές. Η εταιρεία Ν αντίστοιχα διαμοιράζει το category management στα Hubs, διαθέτοντας Global Category Buyers για κάθε αγορά που απαιτεί εξειδικευμένη γνώση και Procurement Business Partners ανά χώρα με σκοπό τον βέλτιστο δυνατό έλεγχο ανά business ενώ οργανώνει την αγορά των routine υλικών μέσα από τα hubs και πάλι το 40% των συνολικών αγορών της πραγματοποιείται σε τοπικό επίπεδο. Αντιθέτως η εταιρεία Π, η οποία έχει μικρό αριθμό brands με μικρή μεταξύ τους διαφοροποίηση, παρουσιάζοντας μικρότερη οργανωτική πολυπλοκότητα από τις άλλες εταιρείες (5 αγοραστικές κατηγορίες) επιτυγχάνει ποσοστό κεντρικών αγορών 80%. Είναι ασφαλές να συμπεράνουμε ότι όσο αυξάνει ο αριθμός των brands και ο βαθμός της μεταξύ τους διαφοροποίησης τόσο αυξάνει και το επίπεδο της οργανωτικής πολυπλοκότητας των προμηθειών. Στο σύνολο τους οι προς μελέτη εταιρείες κατηγοριοποιούνται ως 5<sup>ου</sup> επιπέδου στην κλίμακα του Global Sourcing Model με την εξαίρεση του ομίλου Λ που δεν εφαρμόζει κεντροποιημένες προμήθειες. Οι επιχειρήσεις φαίνεται να κάνουν χρήση των πλεονεκτημάτων της

παγκοσμιοποίησης των αγορών, στο σύνολο τους εφαρμόζουν τακτικές Offshoring, η εταιρεία Ν επιλέγει ως τοποθεσία του Hub της Ασίας την Μαλαισία, όπου τα εργατικά έξοδα είναι ιδιαίτερα χαμηλά, ενώ η εταιρεία Υ μετέφερε το κέντρο των αγορών της στην Ελβετία για να εκμεταλλευτεί το φορολογικό καθεστώς. Είναι ασφαλές να συμπεράνουμε ότι οι προμήθειες παρουσιάζουν τάση κεντροποίησης. Η εταιρεία Ν μεταβαίνει σε πιο κεντροποιημένη μορφή Προμηθειών, η εταιρεία Π κεντροποιεί οποιαδήποτε αγορά μπορεί να κεντροποιηθεί, ο όμιλος Υ εγκαταλείπει το αποκεντρωμένο μοντέλο και από το 2000 ξεκινάει τη μετάβαση των προμηθειών σε υβριδικό μοντέλο με κεντροποιημένο προσανατολισμό, ενώ ακόμα και ο όμιλος Λ του οποίου η οργανωτική δομή επιβάλει αποκεντρωτική τάση, παρουσιάζει κάποιο βαθμό κεντροποίησης των αγορών. Ειδικά σε περιόδους οικονομικής κρίσης καθώς και σε περιπτώσεις όπου η αύξηση του μεριδίου αγοράς παρουσιάζει υψηλό βαθμό δυσκολίας, οι επιχειρήσεις εστιάζουν σε μείωση του κόστους των προμηθειών. Ο ευκολότερος τρόπος για την μείωση του προμηθευτικού κόστους είναι μέσω της αύξησης των συγκεντρωτικών παραγγελιών, που αποτελεί το σημαντικότερο πλεονέκτημα του συγκεντρωτικού μοντέλου οργάνωσης. Στις περιπτώσεις των εταιρειών προς μελέτη, οσες πραγματοποίησαν αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης τους, είχαν ως κοινό υποκινητή αλλαγής το κόστος, ενώ στην περίπτωση του Ομίλου Υ συνέβαλαν στην αλλαγή και οι παράγοντες «αλλαγή της οργανωτικής δομής της εταιρείας» και «αλλαγή του μεγέθους». Οι δείκτες απόδοσης που χρησιμοποιούνται από τις εταιρείες αντικατοπτρίζουν τους άμεσους στόχους τους. Παρατηρούμε ότι το ποσοστό εξοικονόμησης αποτελεί τον βασικό δείκτη όσον εταιρειών έχουν περιθώρια κεντροποίησης των αγορών. Εν αντιθέσει η εταιρεία Π έχοντας επιτύχει ήδη πολύ υψηλό ποσοστό κεντροποίησης εστιάζει σε θέματα παραγωγικότητας και Cash Flow. Είναι σαφές ότι οι πολυεθνικές εταιρείες αντιλαμβάνονται πλήρως την στρατηγική σημασία του τμήματος προμηθειών, ενώ υπάρχει μεγάλος βαθμός τυποποίησης των διαδικασιών. Τα Centers of Excellence αποτελούν αναπόσπαστο στοιχείο των Προμηθειών των πολυεθνικών εταιρειών, με ενεργό ρόλο στην διαμόρφωση της στρατηγικής τους. Η τάση κεντροποίησης μεταφέρει τις στρατηγικές αρμοδιότητες των προμηθειών στην κεντρική μονάδα και στα CoE, ενώ τα τοπικά τμήματα αναλαμβάνουν πιο τυποποιημένες αγορές. Η εταιρεία Ν μετατρέπει μεγάλο μέρος των στρατηγικών αγοραστών των τοπικών τμημάτων σε Purchasing Support ενώ έχει μεταφέρει σημαντικό τμήμα των τυποποιημένων διαδικασιών στα Support Centers. Ο όμιλος Υ παρουσιάζει μεγάλο βαθμό τυποποίησης μέσα από την χρήση των εξειδικευμένων πληροφοριακών του συστημάτων. Όσον αφορά τις αλλαγές του μεγέθους των τμημάτων προμηθειών, το 50% των προς μελέτη επιχειρήσεων έθεσαν στόχους για την μείωση του. Η τάση μείωσης προσωπικού παρατηρήθηκε από τις εταιρείες που πραγματοποίησαν μετάβαση σε πιο κεντροποιημένο τρόπο οργάνωσης. Οι προς μελέτη επιχειρήσεις πραγματοποιούν αξιολόγηση των υπαλλήλων των τμημάτων προμηθειών σε ετήσια βάση, ενώ οι στόχοι που θέτουν επανεξετάζονται στο ενδιάμεσο. Η αξιολόγηση σχετίζεται άμεσα με τα bonus τα οποία λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, τις αυξήσεις των μισθών και το ενδεχόμενο επαγγελματικής εξέλιξης. Στο σύνολο τους οι προς μελέτη επιχειρήσεις παρέχουν δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης στους εργαζόμενους των τμημάτων προμηθειών, όχι απαραίτητα όμως στον τομέα των προμηθειών είτε στην χώρα όπου ήδη εργάζονται.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Alison Coudene (2018) - *Creating a shared value approach in procurement in a sustainable way in Nestle*. IPSERA Conference 2018 Athens

Lydia Bals, Jari Laine, Godfrey Mugurusi (2018) - *Evolving Purchasing and Supply Organizations: A contingency model for structural alternatives*. Journal of Purchasing and Supply Management Volume 24, Issue 1

Luís Gonçalves (2018) - *Organisational structure: Matrix Organisation harms your company*. Management And Leadership, October 27, 2018

*Procurement Insight Report* (2018), Paystream Advisors  
<https://paramountworkplace.com/2018-procurement-report-research-purchase-orders-cost-reduction-reporting-and-insights/>

Yves Thill, Jennifer Garlitz (2016) - *Defining excellence in the advanced procurement organization*. Supply Chain Management Review. Διαθέσιμο στο scmr.com

Dave Henshall (2015) - *A Guide to Global Sourcing*. Purchasing Practice. Διαθέσιμο στο <http://purchasingpractice.com/a-guide-to-global-sourcing-for-competitive-advantage/>

Jacob Morgan (2015) - *The 5 Types Of Organizational Structures: Part 1, The Hierarchy*, Forbes Jul 6, 2015

Mary Siegfried (2015) - *Centralized, Center-Led Evolution*. Inside Supply Management® Vol. 26

Jimmy Anklesaria (2014) - *Centralize or Decentralize Procurement? No Longer a Clear-Cut Choice*. MyPurchasingCenter. Διαθέσιμο στο <http://www.mypurchasingcenter.com/>

John O' Gorman (2013) - *Why Decentralized Buying Is Dead*. Buyers Insight, <http://buyer.sellerinsights.com/2013/06/13/why-decentralized-buying-is-dead/>

Harm-Jan Steenhuis, Maria Hoenicke, Steven Jarvis, Lee Ann VanLengen (2012)- *Global sourcing: making the transition*, International Journal of Business and Economics, vol. 4

Anantaram Balakrishnan, Harihara Prasad Natarajan (2012) - *Leveraging Enterprise-wide Purchase Volumes: Optimal Supplier Assignment in Multi-division Firms*. McCombs School of Business The University of Texas at Austin

Harrison Okuogume (2011) - *Supplier Selection on Global Sourcing*.

John Karani (2011) - Centralized Vs Decentralized Procurement: The Case Study of Coca-Cola Africa.

Nodir M Ataev (2011) - Matrix Organization Structure: Advantages and Disadvantages, <http://mirznani.com/a/165406/matrix-organization-structure-advantages-and-disadvantages>

ΕΠΙ (2011) - *Πρακτικά Πανελλήνιου Συνεδρίου Προμηθειών*

Λάμπρος Λάιος (2010) – *Διοίκηση Εφοδιασμού*. Αθήνα: Εκδόσεις Humantec

Dr. Shelen Ho Wai Han (2009) - *The key influencing factors on the organisation of Procurement department*. BLC 304/05 Procurement Management Wawasan Open University

Frank A.G. den Butter and Kees A. LinseRethinking (2008) - *Procurement in the Era of Globalization*. MIT Sloan Management Review, Fall 2008

Robert M. Monczka, Ph.D., C.P.M., Kenneth J. Petersen, Ph.D. (2006) - *Finding a Structure That Works*. Inside Supply Management® Vol. 17

John Yuva, Robert J. Trent (2005) - *Harnessing the Potential of Global Sourcing*. Inside Supply Management® Vol. 16

Dave Stephens (2005) - *Why center-led procurement is gaining in purchasing popularity*. Purchasing

Larry Giunipero (2004) - Key Skill Sets for the Supply Manager of the Future. Summary Results from the CAPS Purchasing and Education Training Study

P.Fraser Johnson, Michiel R. Leenders (2004) - *Supply's Organizational Roles and Responsibilities*. CAPS Research

Gerhard F. Knolmayer, Peter Mertens, Alexander Zeier (2002) - *Supply Chain Management Based on SAP Systems*. United States: Springer Publications

Ross, Lisa M. (2002) *Outsourcing Deal That Works: Buyers' Perceptions on the Value of Using External Sourcing Advisors*. NeoIT.com

Monczka, R. M. and Trent, R. J. (2002). *Pursuing Competitive Advantage through Integrated Global Sourcing*. Academy of Management Review, vol. 16



U.Arnold (1999) - *Organization of global sourcing: ways towards an optimal degree of centralization*. European Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 5 174

Arnold, U.Cox, A.Deruyne, M.De Rijcke, J. Hendrick.T.Iyongun, P.Liouville, J.Vorosmarty (1999) - *A Multi-Country Study on Strategic Topics in Purchasing and Supply Management*, CAPS-Report))