



Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Βιομηχανική Διοίκηση
και Τεχνολογία**

Κατεύθυνση: Διοίκηση Logistics

Διπλωματική Εργασία

«Αξιολόγηση Προμηθευτών : Μελέτη Περίπτωσης Εταιρείας McDonald's»

Φοιτητής: Μπιμπούδης Δημήτριος

A.M. TML2027

Επιβλέπων: Μοσχούρης Σωκράτης

Σεπτέμβριος 2022

Περίληψη

Στο σημερινό άκρως ανταγωνιστικό αλλά και αλληλένδετο επιχειρηματικό περιβάλλον, η αποτελεσματική επιλογή των προμηθευτών είναι ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Για το λόγο αυτό, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν έναν σκληρό ανταγωνισμό που αναγκάζει να επικεντρωθούν στη βελτίωση της ποιότητας, στη μείωση του κόστους δραστηριοτήτων και σε βελτιώσεις του χρόνου παράδοσης. Επομένως, πρέπει να είναι πολύ αποτελεσματικές για να ανταποκριθούν στη δυναμική των απαιτήσεων της αγοράς και να είναι ανοιχτοί σε αλλαγές κόστους, ποιότητας και προμηθευτών. τις απαιτήσεις της αγοράς και να είμαστε ανοιχτοί σε αλλαγές.

Η υπάρχουσα έρευνα για τις σχέσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας υποδηλώνει ότι μία από τις υποκείμενες εντάσεις μεταξύ των εταίρων της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι αυτή των αντίθετων προοπτικών και στόχων στη σχέση πελάτη-προμηθευτή. Στον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο με τις απαιτήσεις σε συνεχή ροή, οι προμηθευτές καλούνται συχνά να ικανοποιήσουν «ειδικά» αιτήματα που υποβάλλονται από τους πελάτες τους και όχι μέρος της συμβατικής συμφωνίας.

Η διαδικασία επιλογής προμηθευτή είναι πολύ σημαντική για τις εταιρείες καθώς επιλέγουν τους σωστούς προμηθευτές που ανταποκρίνεται στις ανάγκες της στρατηγικής των εταιρειών και επιφέρουν δραστικές οικονομικές ωφέλειες. Συγκεκριμένα, αυτή η έρευνα βασίζεται σε βιβλιογραφία από πολλούς κλάδους για να εξετάσει μία μελέτη περίπτωσης σε χώρο εστίασης, τα Mc Donald's. Τα συμπεράσματα υποδηλώνουν ότι η προσαρμογή του προμηθευτή και η ευελιξία έχουν θετικά σχεσιακά αποτελέσματα.

Λέξεις Κλειδιά: προμηθευτές, αξιολόγηση, εφοδιαστική αλυσίδα, μελέτη περίπτωσης, Mc Donald's

Abstract

In today's highly competitive and interconnected business environment, the effective selection of suppliers is one of the most important issues facing businesses. For this reason, companies face stiff competition that forces them to focus on improving quality, reducing operating costs and improving delivery time. Therefore, they must be very effective in meeting the dynamics of market demands and be open to changes in cost, quality and suppliers. market demands and be open to change.

Existing research on supply chain relationships suggests that one of the underlying tensions between supply chain partners is that of opposing perspectives and goals in the customer-supplier relationship. In today's business world with constant flow requirements, suppliers are often asked to meet "specific" requests made by their customers rather than part of the contractual arrangement.

The supplier selection process is very important for companies as they select the right suppliers that meet the needs of the companies strategy and bring drastic financial benefits. Specifically, this research is based on literature from many disciplines to examine a case study in a restaurant, Mc Donald's. The conclusions suggest that supplier adaptation and flexibility have positive relationship effects.

Keywords: suppliers, evaluation, supply chain, case study, Mc Donald's

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	2
Abstract.....	3
Εισαγωγή.....	5
Κεφάλαιο 1 ^ο : Εφοδιαστική Αλυσίδα.....	8
1.1. Εννοιολογική Προσέγγιση.....	8
1.2. Ιστορική Αναδρομή.....	9
1.3. Η στρατηγική σημασία των προμηθειών	15
1.4. Η σχέση των προμηθειών με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης.....	16
1.5. Οι αρμοδιότητες των προμηθευτών.....	21
Κεφάλαιο 2 ^ο : Αξιολόγηση προμηθευτών	25
2.1 Η έννοια του προμηθευτή	25
2.2. Σημαντικότητα αξιολόγησης των προμηθευτών	26
2.3. Κριτήρια αξιολόγησης των προμηθευτών	31
2.4. Μοντέλα αξιολόγησης προμηθευτών	34
Κεφάλαιο 3 ^ο : Προμηθευτές σε χώρους εστίασης	36
Κεφάλαιο 4 ^ο : Μεθοδολογία.....	44
Κεφάλαιο 5 ^ο : Μελέτη Περίπτωσης.....	45
5.1. Εισαγωγικές Παρατηρήσεις.....	45
5.2. McDonald's	47
5.2.1. Ιστορικά Στοιχεία	49
5.2.2. Εταιρική Φιλοσοφία	54
5.2.3. Οι προμηθευτές	55
5.2.4. Αξιολόγηση Προμηθευτών McDonald's	57
Συμπεράσματα.....	64
Βιβλιογραφία	68

Εισαγωγή

Η αγοραστική λειτουργία και οι δυνατότητες των προμηθευτών είναι μείζονος στρατηγικής σημασίας για τις περισσότερες εταιρείες σήμερα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ένα σημαντικό μέρος των πόρων που χρησιμοποιεί μια εταιρεία διατίθεται μέσω των προμηθευτών της. Ο λογαριασμός αγοράς αντιπροσωπεύει περισσότερο από το ήμισυ του συνολικού κόστους για τις περισσότερες εταιρείες και σε βιομηχανίες όπως τα ηλεκτρονικά, οι τηλεπικοινωνίες, οι κατασκευές και η αυτοκινητοβιομηχανία, το ποσοστό αυτό είναι σημαντικά υψηλότερο (Gadde & Håkansson 2001).

Οι προμηθευτές είναι σημαντικοί για την αγορά επιχειρήσεων όχι μόνο από οικονομική άποψη, αλλά και σε αυξανόμενο βαθμό, παρέχουν στους πελάτες πρόσβαση σε τεχνολογίες (Brusoni et al. 2001). Η απόδοση των προμηθευτών έχει επομένως σημαντικές επιπτώσεις στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των πελατών τους. Για να εξασφαλιστεί ότι η απόδοση των προμηθευτών είναι επαρκής, έχουν αναπτυχθεί πολλές τεχνικές και προγράμματα αξιολόγησης. Ορισμένα από αυτά τα προγράμματα ασχολούνται κυρίως με τις προσπάθειες διασφάλισης ότι οι προμηθευτές συμμορφώνονται με τις βραχυπρόθεσμες προσδοκίες, ενώ άλλα επικεντρώνονται στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των προμηθευτών και τη σύνδεσή της με την απόδοση των πελατών.

Σε μια έρευνα σε 350 εταιρείες του Fortune 500, οι Krause και Ellram (1997) διαπίστωσαν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης θεωρήθηκε ζωτικό μέρος των προγραμμάτων ανάπτυξης προμηθευτών. Ακόμη και εκείνες οι εταιρείες που δεν είχαν επίσημο πρόγραμμα ανάπτυξης θεώρησαν την αξιολόγηση προμηθευτών πολύ σημαντική. Οι Carr και Pearson (1999) εξέτασαν 739 εταιρείες σε μια διακλαδική μελέτη και παρατήρησαν ότι οι εταιρείες με στρατηγική προσέγγιση στις αγορές συμμετείχαν περισσότερο στην αξιολόγηση προμηθευτών από άλλες εταιρείες. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι μια στρατηγική προσέγγιση είχε θετικό αντίκτυπο στις σχέσεις αγοραστή-πωλητή και ότι τα συστήματα αξιολόγησης προμηθευτών είχαν θετική επίδραση στην οικονομική απόδοση του αγοραστή.

Το θέμα της αξιολόγησης της απόδοσης του προμηθευτή έχει αντιμετωπιστεί από μια ποικιλία βιβλιογραφίας, από τις λειτουργίες και τη διαχείριση προμηθειών έως τη λογιστική

διαχείρισης. Στη βιβλιογραφία λειτουργιών και διαχείρισης, οι περισσότερες μελέτες αξιολόγησης προμηθευτών αφορούν είτε την επιλογή νέων προμηθευτών (βλ. π.χ. Vokurka et al. 1996; de Boer et al. 2001) είτε με συνταγές για το σχεδιασμό σχημάτων αξιολόγησης απόδοσης προμηθευτή (βλ. Bititci et al. 2000· Santos et al. 2002). Στη βιβλιογραφία της λογιστικής διαχείρισης, η εστίαση έχει δοθεί στον σχεδιασμό και τη λειτουργία συστημάτων ελέγχου σε διοργανωτικά πλαίσια.

Ειδικότερα, στην παρούσα θα μελετηθεί η αξιολόγηση των προμηθευτών σε χώρους εστίασης. Με το πέρασμα του χρόνου αναπτύχθηκε το εμπόριο και πολύ διαδεδομένο έγινε το εμπόριο των τροφίμων. Έτσι, διαφορετικές τροφές άρχισαν να γίνονται πιο διαδεδομένες και γνωστές σε διαφορετικές κουλτούρες. Οι νέες τροφές, δεν άργησαν να τραβήξουν το ενδιαφέρον στις διαφορετικές κουλτούρες όπου ταξίδευαν και ο κόσμος άρχισε να ζητάει όλο και περισσότερα «καινούρια φαγητά» είτε από περιέργεια, είτε επειδή ήταν απόδειξη κοινωνικο-οικονομικού στάτους (όπως έγινε με το χαβιάρι) είτε επειδή απλά τους ευχαριστούσαν οι νέες αυτές γεύσεις. Έπειτα, τα εστιατόρια με τη σειρά τους εξελιχθήκαν επίσης.

Εκτός από τα παραδοσιακά εστιατόρια, αρχίσαν σιγά σιγά να αναπτύσσονται και εστιατόρια που προσέφεραν γεύσεις και φαγητά από άλλες χώρες κουλτούρες. Διαδόθηκαν έτσι όχι μόνο διαφορετικοί τρόποι μαγειρέματος αλλά και διαφορετικές τροφές γενικότερα. Με το πέρασμα του χρόνου αναπτύχθηκαν και αλυσίδες εστιατορίων και πόσο μάλλον, διαφορετικού χαρακτήρα αλυσίδες. Αρχικά υπήρχαν τα εστιατόρια τα οποία σερβίραν το κανόνικο, μαγειρεμένο ή αλλιώς «αργό φαγητό».

Η εργασία αυτή λοιπόν ερευνά τη σειρά, όπως και το τρόπο με τον οποίο η αλυσίδα γρήγορου φαγητού McDonald's κατάφερε να εισχωρήσει σε εθνικά και διεθνή εδάφη, αλλά κυρίως τους τρόπους με τους οποίους κατάφερε να εδραιωθεί σε αυτά δεδομένων ενός πλήθους παραγόντων, μοναδικών για τη κάθε περιοχή. Το μοντέλο δικαιόχρησης που εισήγαγε η McDonald's υιοθετήθηκε μετέπειτα από πλήθος παρόμοιων αλλά και διαφορετικών αλυσίδων τροφίμων γρήγορου φαγητού όπως το Burger King, τα Wendy's, τα Subway, η Pizza Hut κ.α., οι περισσότερες εκ των οποίων είναι πλέον αναγνωρίσιμες στο μεγαλύτερο ποσοστό του πληθυσμού, παγκοσμίως (Ritzer, 1996) .

Ο στόχος αυτής της εργασίας είναι να εξετάσει πώς οι αγοραστές αξιολογούν την απόδοση των προμηθευτών που χρησιμοποιούν στην περίπτωση στενών σχέσεων αγοραστή-προμηθευτή. Εστιάζουμε σε μια υποδειγματική περίπτωση για να δείξουμε πώς στο πλαίσιο των στενών

σχέσεων, τα συστήματα αξιολόγησης προμηθευτών βασίζονται στον κοινό σχεδιασμό και συντονισμό και επικεντρώνονται σε μια πληθώρα μέτρων και ερμηνειών που δεν συγκεντρώνονται εύκολα. Το υπόλοιπο της εργασίας χωρίζεται σε τέσσερις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα, εξετάζουμε εν συντομία τη βιβλιογραφία σχετικά με την εφοδιαστική αλυσίδα, στη δεύτερη ενότητα αποτυπώνεται βιβλιογραφική η έννοια της αξιολόγησης των προμηθευτών, ενώ στην τρίτη παράγραφο αναλύεται το ζήτημα της εφοδιαστικής αλυσίδας και των προμηθευτών σε χώρους εστίασης. Η τέταρτη ενότητα αναφέρει την μεθοδολογία που χρησιμοποιείται στην παρούσα διπλωματική εργασία, αυτή της μελέτης περίπτωσης. Ενώ, η πέμπτη ενότητα παρουσιάζει μια μελέτη περίπτωσης που απεικονίζει τον τρόπο διαχείρισης και αξιολόγησης των προμηθευτών της εταιρείας εστίασης Mc Donald's. Τέλος, παρουσιάζουμε ορισμένα συμπεράσματα και προεκτάσεις της μελέτης.

Κεφάλαιο 1° : Εφοδιαστική Αλυσίδα

1.1. Εννοιολογική Προσέγγιση

Αν δούμε την παγκόσμια βιβλιογραφία, οι ορισμοί της Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι αμέτρητοι με σημαντική διαφορά στην ετυμολογία κυρίως ανάλογα με τη χρονική περίοδο. Σύμφωνα με τον Nagurney (2006) η εφοδιαστική αλυσίδα είναι ένα σύστημα οργανισμών, ανθρώπων, δραστηριοτήτων, πληροφοριών και πόρων που εμπλέκονται στην παράδοση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας από τον προμηθευτή στον πελάτη. Οι δραστηριότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας μετατρέπουν τους φυσικούς πόρους και τα εξαρτήματα σε τελικό προϊόν το οποίο παραδίδεται στον τελικό καταναλωτή.

Σε προηγμένα συστήματα, τα χρησιμοποιημένα προϊόντα μπορούν να ενσωματωθούν εκ νέου στην αλυσίδα εφοδιασμού σε σημείο όπου η υπολειμματική αξία είναι ανακυκλώσιμη. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ο συστηματικός, στρατηγικός συντονισμός των παραδοσιακών λειτουργιών σε όλη την επιχειρηματική αλυσίδα εφοδιασμού προκειμένου να βελτιωθεί η μακροπρόθεσμη απόδοση κάθε μεμονωμένου τμήματος της αλυσίδας και της αλυσίδας στο σύνολό της (Mentzer, et. Al. 2001).

Σύμφωνα με την Ελληνική Εταιρεία Logistics, «η Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας αναφέρεται στο σχεδιασμό και τη διαχείριση όλων των ενεργειών-δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τις διαδικασίες προμήθειας, την παραγωγή-μεταποίηση και όλες τις δραστηριότητες της διανομής. Επιπλέον, συμπεριλαμβάνει το συντονισμό και τη συνεργασία με όλους τους εταίρους του καναλιού εφοδιασμού, που μπορεί να είναι προμηθευτές, μεσάζοντες, εταιρείες παροχής υπηρεσιών Third Party Logistics (3PL) και πελάτες. Κατ' ουσία, η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας ενοποιεί και ολοκληρώνει το σχεδιασμό, τις προμήθειες, την παραγωγή, την αποθήκευση, τη μεταφορά και τις πωλήσεις τόσο μέσα στις επιχειρήσεις όσο και μεταξύ αυτών. Ο αντικειμενικός λοιπόν σκοπός της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι η αύξηση της συνολικής κερδοφορίας κατά μήκος της αλυσίδας που συνεπάγεται την αύξηση της κερδοφορίας όλων των εταίρων της. Αυτό επιτυγχάνεται με την κατανόηση και ικανοποίηση των πελατειακών αναγκών στον απαιτούμενο χρόνο, και με την προσφορά προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας και ανταγωνιστικού κόστους. Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, απαραίτητα χαρακτηριστικά των εφοδιαστικών αλυσίδων που 10

ανταγωνίζονται μέσα στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον είναι η ευελιξία και η ταχεία προσαρμοστικότητα τους στις δυναμικά μεταβαλλόμενες συνθήκες».

1.2. Ιστορική Αναδρομή

Διάφορες μελέτες έχουν δείξει ότι η διαχείριση της προσφοράς είναι μία από τις βασικές λειτουργίες ενός οργανισμού – είτε είναι προσανατολισμένος στην παραγωγή είτε προσανατολισμένη στις υπηρεσίες. Αυτή η ιδέα διαχείρισης προμηθειών έχει εξελιχθεί με την πάροδο των ετών από το να είναι απλώς μια εστίαση στις αγορές σε να περιλαμβάνει άλλους σχετικούς τομείς, συμπεριλαμβανομένης της τελικής προσφοράς στους τελικούς χρήστες. Οι Korczak και Johnson (2003) παρατήρησαν ότι υπάρχουν πολλές απόψεις για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και μερικές είναι αρκετά περίπλοκες και επικεντρώνονται στις λειτουργίες και άλλες στη διαχείριση πληροφοριών.

Οι Burt et al. (2003) στην ανάλυσή τους για την αυξανόμενη σημασία της εφοδιαστικής αλυσίδας πρότειναν ότι μια μελλοντική εστίαση θα ήταν στη συνεχή βελτίωση, επειδή αυτό αναγνωρίζεται ως μια από τις βασικές λειτουργίες εταιρικής σημασίας. Αυτοί οι συγγραφείς τόνισαν επίσης ότι η διαχείριση της προσφοράς είναι ζωτικής σημασίας για τις λειτουργίες στρατηγικού σχεδιασμού των οργανισμών. Αρκετοί ερευνητές έχουν επίσης επικεντρωθεί στην εξέλιξη της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας από την απλή αγορά ή προμήθεια στην ενσωμάτωση άλλων λειτουργιών, συμπεριλαμβανομένων των logistics και των μεταφορών και της διαχείρισης πληροφοριών, μεταξύ άλλων (Burt et al. 2003, Monczka et al. 2002, Ayres 2001, Fredendall και Hill 2001, Ross 1998).

Μια σύντομη ανασκόπηση της ιστορίας της ανάπτυξης της εφοδιαστικής αλυσίδας αποκαλύπτει ότι η σημασία της λειτουργίας αγορών αναφέρθηκε ήδη από το 1832 στο βιβλίο του Charles Babbage για την οικονομία των μηχανημάτων και της κατασκευής (Monczka et al. 2002, Burt et al. 2003). Οι Monczka et al. (2002) πρότεινε ότι η μεγαλύτερη ανάπτυξη των αγορών σημειώθηκε μετά τη δεκαετία του 1850, όταν ο αμερικανικός σιδηρόδρομος πέρασε από μια φάση ανάπτυξης. Αυτό οδηγεί στην αναγνώριση της αγοράς ως ξεχωριστής εταιρικής λειτουργίας, η οποία συμβάλλει στη συνολική κερδοφορία της εταιρείας.

Τα βασικά στοιχεία των σύγχρονων αγοραστικών λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας που αναπτύχθηκαν την περίοδο από το 1900 έως το 1939 εφαρμόστηκαν στον Α' Παγκόσμιο Πόλεμο για την αγορά πολεμικών υλικών, με ιδιαίτερη έμφαση στην προμήθεια πρώτων υλών. Κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου (1939-45), η εταιρική σημασία της αγοράς εισροών αναγνωρίστηκε ολοένα και περισσότερο και τα μαθήματα επιχειρησιακής επιμελητείας προσφέρθηκαν σε διάφορα πανεπιστήμια των ΗΠΑ, αλλά η μεταπολεμική φάση ήταν πιο ήσυχη καθώς ο αριθμός των εταιρειών με γνώμονα την αγορά αυξανόταν τις ΗΠΑ (Monczka et al. 2002).

Σύμφωνα με τους Monczka et al. (2002), παρόλο που αναπτύχθηκαν τεχνικές ανάλυσης αξίας, που πρωτοστάτησε η General Electric το 1947, η έμφαση δόθηκε στην ικανοποίηση των καταναλωτικών απαιτήσεων και απαιτήσεων μιας αναπτυσσόμενης βιομηχανικής αγοράς. Οι Burt et al. (2003) παρατήρησε επίσης ότι τα μεταπολεμικά χρόνια δεν είδαν μεγάλη ανάπτυξη στην έρευνα για την αγορά εισροών, καθώς δόθηκε έμφαση στο μάρκετινγκ, τη χρηματοδότηση, τις λειτουργίες και την έρευνα και ανάπτυξη.

Η αγορά προκάλεσε σημαντικό μέρος του κόστους των πωληθέντων αγαθών, αλλά δεν διαχειριζόταν το εξειδικευμένο προσωπικό. Το ενδιαφέρον για τη διαχείριση υλικών αυξήθηκε γύρω στη δεκαετία του 1960 έως τη δεκαετία του 1970 και η εστίαση ήταν περισσότερο στην επίλυση των προβλημάτων από την άποψη του συνολικού συστήματος για έναν οργανισμό παρά από την ατομική λειτουργία (Fredendall and Hill 2001, Monczka et al. 2002, Burt et al. 2003). Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, οι υπεύθυνοι αγορών έδωσαν έμφαση στην πολλαπλή προμήθεια μέσω ανταγωνιστικής τιμολόγησης προσφορών και η κύρια εστίαση των αγοραστών ήταν στην τιμή αγοράς και στην αποτροπή τερματισμού λειτουργίας γραμμών. Οι προμηθευτές σπάνια θεωρούνταν εταίροι προστιθέμενης αξίας.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και στις αρχές της δεκαετίας του 1980, η παγκόσμια επιχειρηματική κατάσταση άλλαξε δραστικά και επηρεάστηκε από την παγκοσμιοποίηση, την αυτοματοποίηση, την τεχνολογική αλλαγή, τον αυξημένο πληθωρισμό, τον διεθνή ανταγωνισμό και τις στρατηγικές συμμαχίες. Αυτές οι αλλαγές επηρέασαν την εφοδιαστική αλυσίδα και γέννησαν μια ολοκληρωμένη προσέγγιση των προμηθευτών, όπου η ζήτηση και οι απαιτήσεις των πελατών και ο ρόλος των προμηθευτών είχαν αυξημένη σημασία.

Τα τελευταία χρόνια, η αγορά και η διαχείριση υλικών έχουν θεωρηθεί ζωτικής σημασίας για την προσθήκη αξίας στο συνολικό οργανισμό και την αύξηση της κερδοφορίας του (Burt et

al. 2003), και για την αντιμετώπιση της πρόκλησης του παγκόσμιου ανταγωνισμού, της τεχνολογίας που αλλάζει γρήγορα και των προσδοκιών των πελατών (Monczka et al. 2002). Αυτές οι αλλαγές έχουν αυξήσει το προφίλ των προμηθευτών στην επιτυχία ενός οργανισμού, δίνοντας έμφαση στο γεγονός ότι οι διαχειριστές προμηθειών είναι ενεργοί συμμετέχοντες στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού του οργανισμού. Έτσι, έχουν προκύψει διαφορετικοί ορισμοί της εφοδιαστικής αλυσίδας και της αξιολόγησης προμηθευτών που υπογραμμίζουν τη σημασία των σταδίων εφοδιασμού για τη συνολική επιτυχία ενός οργανισμού.

Η εφοδιαστική αλυσίδα και η αξιολόγηση των προμηθευτών έχει μεγάλο αντίκτυπο σε ευρύτερες οργανωτικές στρατηγικές, κυρίως σε αυτές που σχετίζονται με την αγορά και την προμήθεια (Monczka et al. 2002), ενσωματώνοντας πολλαπλούς οργανισμούς ως συμμετέχοντες στην αλυσίδα. Οι Monczka et al. (2002) έχουν χωρίσει τους συμμετέχοντες σε τρεις κατηγορίες – τις εσωτερικές λειτουργίες, τους ανάντη προμηθευτές και τους μεταγενέστερους πελάτες. Δύο από τις κύριες εσωτερικές λειτουργίες ενός οργανισμού είναι η επεξεργασία παραγγελιών και ο προγραμματισμός παραγωγής.

Η επεξεργασία παραγγελιών περιλαμβάνει εκτεταμένη αλληλεπίδραση με τον πελάτη – ξεκινώντας από την παραλαβή της παραγγελίας μέχρι την εξυπηρέτηση μετά την αγορά, ενώ ο προγραμματισμός της παραγωγής περιλαμβάνει πραγματικά σχέδια και χρονοδιαγράμματα. Οι ανάντη προμηθευτές διαχειρίζονται τη ροή των σωστών υλικών, την κατάλληλη στιγμή προς τους σωστούς εσωτερικούς χρήστες. Οι μεταγενέστεροι πελάτες περιλαμβάνουν τα κανάλια διανομής, τις διαδικασίες και τις λειτουργίες από τις οποίες διέρχεται το προϊόν προκειμένου να προσεγγίσει τους τελικούς πελάτες. Οι διαχειριστές logistics εμπλέκονται εδώ με τη μορφή διαχείρισης μεταφοράς και διανομής.

Οι Monczka et al. (2002) παρατήρησαν ότι υπάρχουν ανοδικές και καθοδικές ροές υλικών, πληροφοριών και κεφαλαίων μεταξύ των συμμετεχόντων στην αλυσίδα εφοδιασμού. Έτσι, η διαχείριση των σχέσεων μεταξύ αυτών των παικτών είναι επιτακτική και προσφέρει και ευκαιρία για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Η εφοδιαστική αλυσίδα ως βασική ικανότητα παρουσιάζει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα σε μια εταιρεία:

- Μείωση ή βελτίωση κόστους.
- Βελτιωμένη παράδοση υλικού.

- Συντομότερος χρόνος κύκλου, συμπεριλαμβανομένων των χρόνων κύκλου ανάπτυξης προϊόντων.

- Πρόσβαση στην τεχνολογία προϊόντων και διεργασιών. και

- Βελτίωση ποιότητας.

Ο Ross (2000) προσδιόρισε τις πολυπλοκότητες στον ορισμό της εφοδιαστικής αλυσίδας, αναγνωρίζοντας ότι η έννοια περιλαμβάνει μια μήτρα εφαρμογών και μπορεί να οριστεί με διάφορους τρόπους. Έβλεπε την εφοδιαστική αλυσίδα ως μια ολοκληρωμένη, δυναμική, προσανατολισμένη στην ανάπτυξη, ανταγωνιστική προσέγγιση διαχείρισης που τροφοδοτείται από την παγκοσμιοποίηση, την αλλαγή και την αβεβαιότητα. Δήλωσε επίσης ότι η εφοδιαστική αλυσίδα βασίζεται στις ακόλουθες τρεις δυναμικές:

- Τεχνικές διαχείρισης λειτουργιών όπου όλες οι λειτουργίες των οργανισμών – μάρκετινγκ, κατασκευή και χρηματοδότηση – χρησιμοποιούνται και ενσωματώνονται βέλτιστα για να σχηματίσουν το κοινό επιχειρηματικό σύστημα. Αυτές οι τεχνικές προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσθέτοντας αξία στην καθημερινή απόδοση των τακτικών δραστηριοτήτων. Τα τρία σύνολα δραστηριοτήτων είναι η εισερχόμενη εφοδιαστική, οι δραστηριότητες επεξεργασίας και οι δραστηριότητες υποστήριξης.
- Ολοκληρωμένη διαχείριση logistics, η οποία επεκτείνεται στις διακαναλικές δραστηριότητες logistics. Ο στόχος σε αυτό το επίπεδο είναι η στενή διασύνδεση, και όχι η συγχώνευση, με τις πανομοιότυπες λειτουργίες που εκτελούνται από αντίστοιχους logistics σε εξωτερικούς συνεργάτες καναλιών εφοδιασμού. Το βασικό σκεπτικό αυτής της δυναμικής διαδικασίας είναι ότι ένας οργανισμός χρειάζεται υποστήριξη από εσωτερικούς και εξωτερικούς εταίρους της αλυσίδας εφοδιασμού για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ηγετική θέση στην αγορά.
- Στρατηγική δυναμική που επικεντρώνεται στη μείωση του χρόνου παράδοσης και του κόστους, και στην υιοθέτηση νέων τεχνικών διαχείρισης και πληροφοριακού συστήματος διαχείρισης για την επίτευξη καινοτομιών σε προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών.

Αυτή η εστίαση ανοίγει μια νέα διάσταση για τον οργανισμό και του δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της δημιουργίας συμμαχιών με συνεργάτες του συστήματος καναλιών και της προσφοράς μάρκετινγκ που βασίζεται σε σχέσεις σε προμηθευτές και πελάτες. Ο Ross (2000) συνόψισε την παραπάνω ανάλυση με τον ακόλουθο ορισμό της εφοδιαστικής αλυσίδας: Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι μια συνεχώς εξελισσόμενη φιλοσοφία διαχείρισης που επιδιώκει να ενοποιήσει τις συλλογικές παραγωγικές ικανότητες και πόρους των επιχειρηματικών λειτουργιών που βρίσκονται τόσο εντός της επιχείρησης όσο και εκτός. Οι σύμμαχοι επιχειρηματικοί εταίροι της εταιρείας βρίσκονται κατά μήκος διασταυρούμενων καναλιών προμήθειας σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό, εμπλουτισμένο προς τον πελάτη σύστημα προμήθειας που επικεντρώνεται στην ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων και στο συγχρονισμό της ροής των προϊόντων, υπηρεσιών και πληροφοριών της αγοράς για τη δημιουργία μοναδικών, εξατομικευμένων πηγών αξίας για τον πελάτη.

Ορισμένοι επαγγελματίες έχουν υπογραμμίσει τη σημασία του πελάτη ως συνεργατών σε όλη την αλυσίδα, συμπεριλαμβανομένων των Fredendall and Hill (2001) και Burt et al. (2003). Οι Fredendall και Hill (2001) εξέτασαν τη σημασία της συμπερίληψης πελατών ως συμμετεχόντων στην αλυσίδα εφοδιασμού λόγω των πλεονεκτημάτων που αναφέρονται παρακάτω:

- Η ενσωμάτωση των πελατών στην αλυσίδα βελτιώνει τη ροή των πληροφοριών ώστε να κατανοηθούν καλύτερα οι ανάγκες των πελατών. Εάν δεν περιλαμβάνονται οι πελάτες, ο αγοραστής (η εταιρεία εστίασης που προσφέρει τα αγαθά ή τις υπηρεσίες) είναι αβέβαιος για τις ανάγκες των πελατών και καταλήγει να περιπλέκει το συνολικό σχέδιο, με αυξημένο κόστος και χρόνους παράδοσης.
- Επιτρέπει στην επιχείρηση να ενσωματώσει τη λειτουργία ανάπτυξης προϊόντος μαζί με άλλες οργανωτικές λειτουργίες, έτσι ώστε να ενισχυθεί η επικοινωνία, εσωτερική και εξωτερική, μεταξύ του προσωπικού ανάπτυξης προϊόντων και των πελατών.

Η επικέντρωση στους εσωτερικούς πελάτες κάνει όλους τους εργαζόμενους να γνωρίζουν την αλυσίδα και ενθαρρύνει τη συμμετοχή τους για την επίτευξη του τελικού στόχου της ικανοποίησης των πελατών. Ο Ross (1998) τόνισε επίσης τη σημασία των πελατών και υποστήριξε ότι οι στρατηγικές εφοδιαστικής αλυσίδας θα πρέπει να καθοδηγούνται πλήρως από τον πελάτη. Η εφοδιαστική αλυσίδα διαδραματίζει διττό ρόλο επικοινωνίας της ζήτησης των πελατών από το

σημείο πώλησης μέχρι τον προμηθευτή και της διαδικασίας φυσικής ροής που διασφαλίζει την έγκαιρη και οικονομικά αποδοτική ροή των αγαθών σε ολόκληρο τον αγωγό.

Αυτό είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική εφαρμογή της εφοδιαστικής αλυσίδας, επειδή οι πελάτες στις μέρες μας είναι ολοένα και πιο συνηθισμένοι να λαμβάνουν προσαρμοσμένα προϊόντα, καθώς η αγορά ανταποκρίνεται σε στρατηγικές προϊόντων έλξης ζήτησης παρά σε παραδοσιακές στρατηγικές ώθησης ζήτησης. Διάφορα παραδείγματα της εφοδιαστικής αλυσίδας έχουν επικεντρωθεί στη διαχείριση εσωτερικών πελατών καθώς και εξωτερικών πελατών. Οι εσωτερικοί πελάτες μπορούν να οριστούν ως τα πρόσωπα ή τα τμήματα παραλήπτες του προϊόντος ή του τελικού προϊόντος, υπηρεσίας ή πληροφοριών άλλου ατόμου ή τμήματος (Λεξικό APICS, που αναφέρεται στους Fredendall και Hill 2001).

Αυτοί οι εσωτερικοί πελάτες διασφαλίζουν και πάλι την παράδοση προϊόντων, υπηρεσιών ή πληροφοριών στους εξωτερικούς τελικούς χρήστες. Ο Ross (1998) υποστήριξε ότι η εφοδιαστική αλυσίδα είναι μια δυναμική και ανοιχτού τύπου προσέγγιση για την ανταγωνιστικότητα της αγοράς και μια συνεχή διαδικασία προσδιορισμού της ενδοεταιρικής και ενδοεταιρικής απόδοσης, των τεχνικών συστημάτων πληροφοριών, των προϊόντων και των υπηρεσιών και των οργανωτικών και προσωπικών ικανοτήτων για την αξιοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.

Η χρήση τέτοιων εσωτερικών και εξωτερικών συμμετεχόντων διασφαλίζει ότι η αλυσίδα επιτυγχάνει παραγωγικότητα, κέρδος και ανάπτυξη. Αυτό σχετίζεται και πάλι με τις αμφίδρομες ροές προϊόντων, υπηρεσιών, κεφαλαίων και πληροφοριών, από την πρώτη ύλη στον τελικό χρήστη.

Οι Burt et al. (2003) όρισε την εφοδιαστική αλυσίδα ως απλώς τη σύνδεση μεταξύ των τελικών πελατών και της Μητέρας Γης. Τόνισαν επίσης τη συμμετοχή κεφαλαίων, τα οποία εισέρχονται μόνο όταν οι τελικοί χρήστες αγοράζουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Διαφορετικά, οι συναλλαγές εντός της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η απλή κατανομή αυτών των κεφαλαίων μεταξύ των εξωτερικών και εσωτερικών μελών της αλυσίδας. Το Διαδίκτυο μπορεί να είναι ένας πολύτιμος παράγοντας για το συντονισμό και το συγχρονισμό των δραστηριοτήτων των μελών μιας εφοδιαστικής αλυσίδας.

Με βάση αυτό, οι Burt et al. (2003, σελ. 9) έχουν ορίσει την εφοδιαστική αλυσίδα ως μια αλυσίδα που περιλαμβάνει όλες τις εσωτερικές λειτουργίες συν τους εξωτερικούς προμηθευτές που εμπλέκονται στον εντοπισμό και την εκπλήρωση των αναγκών για υλικά, εξοπλισμό και υπηρεσίες με βελτιστοποιημένο τρόπο. Το σύστημα εφοδιασμού διαδραματίζει βασικό ρόλο βοηθώντας την επιχείρηση να ικανοποιήσει τον ρόλο της στην αλυσίδα εφοδιασμού.

1.3. Η στρατηγική σημασία των προμηθειών

Οι στρατηγικές προμήθειες είναι τα μακροπρόθεσμα σχέδια για τη διασφάλιση της έγκαιρης προμήθειας αγαθών ή/και υπηρεσιών που είναι κρίσιμα για την ικανότητα μιας επιχείρησης να εκπληρώσει τους βασικούς επιχειρηματικούς της στόχους (Ellram & Carr, 1994). Οι περισσότερες εταιρείες έχουν ήδη εμπλακεί σε κάποια μορφή στρατηγικής πρωτοβουλίας προμήθειας

Οι Duffie και Koester (2005) υποστήριξαν ότι, όταν οι επαγγελματίες ορίζουν τη Στρατηγική Προμήθεια, περιορίζουν το πεδίο εφαρμογής και επομένως τον αντίκτυπο μιας στρατηγικής πρωτοβουλίας προμήθειας. Ωστόσο, το Strategic Sourcing μπορεί να πάει πολύ πέρα από τη μείωση του κόστους. Ως εκ τούτου, μπορεί να έχει βαθύ αντίκτυπο στα οικονομικά της εταιρείας και μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τις διαδικασίες προμηθειών.

Strategic Sourcing είναι η διαδικασία αξιολόγησης, επιλογής και ευθυγράμμισης με προμηθευτές ή κοινοπραξίες προμηθευτών για την επίτευξη λειτουργικών βελτιώσεων για την υποστήριξη των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού Duffie et al (2005). Είναι επομένως αλήθεια ότι η στρατηγική προμήθεια χρησιμοποιείται όταν οι δραστηριότητες της προμήθειας συνδέονται άμεσα με μια στρατηγική προμήθειας.

Η λειτουργία των προμηθειών έχει αλλάξει από την παθητική, αντιδραστική γραφική άποψη της δεκαετίας του '70 σε μια στρατηγική προληπτική λειτουργία. Αυτό συνέβαλε πολύ σε άλλες επιχειρηματικές λειτουργίες, στη δημιουργία επιθυμητών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Versendaal et al. 2005). Οι προμήθειες έχουν εξελιχθεί από καθήκοντα υπαλλήλων αγοράς σε

μια στρατηγική επιχειρηματική λειτουργία που συμβάλλει στην ανταγωνιστική θέση των εταιρειών (Ellram & Carr, 1994).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια πειθαρχημένη προσπάθεια παραγωγής θεμελιωδών αποφάσεων και ενεργειών που διαμορφώνουν και καθοδηγούν τι είναι ένας οργανισμός, τι κάνει και γιατί το κάνει. Η στρατηγική προμήθεια είναι η συνεργατική και δομημένη διαδικασία κριτικής ανάλυσης των δαπανών ενός οργανισμού και χρήσης αυτών των πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την απόκτηση εμπορευμάτων και υπηρεσιών από τις επιχειρήσεις πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά. (www.whitehouse.gov/omb/procurement/compsrc/implementingstrategicsourcing).

1.4. Η σχέση των προμηθειών με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης

Η ευέλικτη αλυσίδα εφοδιασμού είναι μια αλυσίδα που είναι σε θέση να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις αλλαγές στην προσφορά, τη ζήτηση και τα προϊόντα (Fayezzi et al 2014). Αυτές οι αλλαγές στις μέρες μας είναι πιο πιθανό να συμβούν ως συνέπεια των ξαφνικών, τυχαία αναδυόμενων ανεπιθύμητων ενεργειών.

Όπως είναι προφανές από την παγκόσμια έρευνα που διεξήχθη από την PwC (2013), οι εταιρείες ενδιαφέρονται όλο και περισσότερο για τη δημιουργία ευέλικτων αλυσίδων εφοδιασμού, βλέποντας σε αυτή την προσέγγιση μια σημαντική ευκαιρία για τη μεγιστοποίηση της δημιουργούμενης αξίας. Οι Mendonça Tachizawa και Giménez Thomsen (2007) υποδεικνύουν ότι η ευελιξία των σχέσεων με τους προμηθευτές επιτρέπει την αντιμετώπιση των διαταραχών στις οποίες το τμήμα αγορών δεν έχει άμεση επιρροή.

Ειδικά, οι αλυσίδες εφοδιασμού που είναι διεθνείς, έχουν να αντιμετωπίσουν τη μεγαλύτερη μακροπεριβαλλοντική αβεβαιότητα. Ομοίως, το ίδιο κάνουν και οι αλυσίδες εφοδιασμού που παρέχουν προϊόντα σύντομου κύκλου ζωής, για τα οποία είναι δύσκολο να προβλεφθεί η ζήτηση. Η μεταβλητότητα της ανεξάρτητης ζήτησης εμποδίζει όχι μόνο τις διαδικασίες σχεδιασμού παραγωγής, αλλά και τον προγραμματισμό προμηθειών.

Οι αξιόπιστες παραδόσεις αποτελούν κρίσιμο στοιχείο για τις διαδικασίες παραγωγής. Εξασφαλίζουν τη συνέχεια της παραγωγής και την έγκαιρη εκτέλεση των παραγγελιών, με

αποτέλεσμα τη δυνατότητα διατήρησης υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών. Αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό, ειδικά ενόψει της εφαρμογής της στρατηγικής.

Συμβαίνει οι δραστηριότητες της εταιρείας (π.χ. προωθητικές ενέργειες) να είναι ο λόγος για την αύξηση της ζήτησης, για την οποία το τμήμα αγορών (και ταυτόχρονα οι προμηθευτές) ενδέχεται να μην είναι προετοιμασμένο. Σε τέτοιες περιπτώσεις, εμφανίζεται μια αποσταθεροποίηση της διαδικασίας προσθήκης αξίας που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών. Οι αγορές απαιτούν αξιόπιστα ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα που προέρχονται από την αγορά, τις διαδικασίες πρόβλεψης και σχεδιασμού που εφαρμόζονται στην αλυσίδα εφοδιασμού. Επομένως, για να διασφαλιστεί η ευελιξία στην εφοδιαστική αλυσίδα, υπάρχει ανάγκη δύο τύπων ενοποίησης. Το πρώτο σημαίνει την ενσωμάτωση στόχων διαφορετικών τμημάτων στην εταιρεία (π.χ. αγορές χρηματοδότησης, μάρκετινγκ, παραγωγή) καθώς και ενοποίηση προμηθευτή-πελάτη. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί χρησιμοποιώντας μοντέλα ωριμότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως το Ch. C. Poirier model (2004) ή A.T. Kearney model (Witkowski 2010).

Η ευελιξία επιτρέπει στα συστήματα να αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο της εφοδιαστικής αλυσίδας και την αβεβαιότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι το κλειδί της επιτυχίας είναι οι ανταποκρινόμενοι προμηθευτές (Geissbauer et al 2011, σελ. 7). K.A. Οι Fantasy και άλλοι (2009) προσδιόρισαν διαφορετικές διαστάσεις ευελιξίας της εφοδιαστικής αλυσίδας από τη βιβλιογραφία. Η ευελιξία στον τομέα της Διαχείρισης Σχέσεων Προμηθευτή είναι μία από τις πιο συχνά περιγραφόμενες διαστάσεις.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, αναφέρεται σε:

- ευελιξία προμήθειας,
- ευελιξία εφοδιασμού,
- ευελιξία όγκου,
- ευελιξία στις προμήθειες.

Αναλύοντας τη βιβλιογραφία στον τομέα της ευελιξίας στις σχέσεις με τους προμηθευτές (Pujawan 2004, Po-Young Chu Kuo-Hsiung Chang Hsu-Feng Huang 2012), ο συγγραφέας εντόπισε μια κλίση προς τις δύο ακόλουθες κύριες πτυχές: 1. Ευέλικτες αγορές (πηγές).

- Ευελιξία προμηθευτή.

Η ευέλικτη αγορά επιτρέπει την αποτελεσματική εναλλαγή των παραγγελιών μεταξύ προμηθευτών. Σήμερα, η συνεργασία με τουλάχιστον δύο ειδικευμένους προμηθευτές για κάθε αγορασμένο αγαθό ή η ύπαρξη εφεδρικών πηγών είναι σχεδόν ένα πρότυπο στην εποχή των κρίσεων που παρατηρούνται. Οι επιχειρήσεις, χρησιμοποιώντας τόσο την αρχική όσο και την περιοδική αξιολόγηση των προμηθευτών, θα πρέπει να αγωνίζονται για μια κατάσταση στην οποία (Pujawan 2004):

- το κόστος αλλαγής των παραγγελιών από τον έναν σε άλλον προμηθευτή του ίδιου προϊόντος είναι χαμηλό στις περισσότερες περιπτώσεις,
- οι περισσότεροι προμηθευτές είναι σε θέση να παραδώσουν ένα ευρύ φάσμα ειδών,
- υπάρχει μεγάλη επιπλέον συνολική χωρητικότητα ανεφοδιασμού για τα περισσότερα είδη,
- οι περισσότεροι προμηθευτές είναι σε θέση να παράγουν μεγάλο όγκο σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα,
- οι περισσότεροι προμηθευτές είναι σε θέση να παράγουν μικρό όγκο λόγω του σχετικά χαμηλού κόστους εγκατάστασης.

Κατά τη δημιουργία ευελιξίας της εφοδιαστικής αλυσίδας, αξίζει να λάβετε υπόψη την παγκόσμια προμήθεια. Επιτρέπει τη συνεργασία με τους προμηθευτές που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές γεωγραφικές τοποθεσίες. Αυτό είναι κρίσιμο όταν πρόκειται για την κρίση σε μια χώρα προέλευσης. Σε μια τέτοια περίπτωση, η μεταφορά της παραγγελίας σε προμηθευτή που βρίσκεται σε ασφαλή περιοχή, αυξάνει την πιθανότητα διατήρησης της συνέχειας των διαδικασιών παραγωγής και παράδοσης.

Μία από τις πρακτικές που αυξάνει την ευελιξία της διαδικασίας προμήθειας είναι η χρήση παρόμοιων εξαρτημάτων και τεχνολογίας κατασκευής για διαφορετικά προϊόντα. Ταυτόχρονα, αυτή η προσέγγιση σημαίνει, εκτός από τα αναμφισβήτητα οικονομικά οφέλη, την ελαχιστοποίηση της βάσης των προμηθευτών και κατά συνέπεια τη μείωση της αβεβαιότητας που συνοδεύει τις προμήθειες.

Αυτή η στρατηγική προτείνει επίσης τον P. Kraljic (1983) για τη διαχείριση της σχέσης με τους προμηθευτές ειδών συμφόρησης. Όταν αυξάνεται η ευελιξία της διαδικασίας προμήθειας, προτείνεται να εξεταστεί το ενδεχόμενο εντοπισμού προμηθευτών σχετικά κοντά στις εγκαταστάσεις παραγωγής και στις αγορές. Ειδικά, όταν η παραγωγή γίνεται κατόπιν

παραγγελίας. Αυτή η στρατηγική αυξάνει την ταχύτητα ανταπόκρισης στη ζήτηση και μειώνει τα επίπεδα αποθεμάτων.

Σε πολλές περιπτώσεις, ωστόσο, σημαίνει παραίτηση από τη φθηνή προμήθεια χωρών. Η αύξηση της ευελιξίας της εφοδιαστικής αλυσίδας συνδέεται συχνά με την αναπόφευκτη αύξηση του κόστους. Επομένως, των αποφάσεων σχετικά με την ευελιξία θα πρέπει να προηγείται προσεκτική ανάλυση λαμβάνοντας υπόψη, μεταξύ άλλων, την παραγωγική ικανότητα των προμηθευτών, τις απαιτήσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, τον τύπο της ζήτησης ή το περιβάλλον παραγωγής.

Τέλος, για την ευελιξία της διαδικασίας προμήθειας, είναι σημαντικό να διασφαλιστεί η διαθεσιμότητα διαφόρων τρόπων μεταφοράς (τουλάχιστον δύο τύπων). Έχοντας τη δυνατότητα επιλογής του ταχύτερου μέσου μεταφοράς με σχετικά χαμηλό κόστος, υποστηρίζει τη γρήγορη αντίδραση στις περιβαλλοντικές αλλαγές (Pujawan 2004). Το 2013, ο συγγραφέας διεξήγαγε μια πιλοτική έρευνα για την κατασκευή ευέλικτων αλυσίδων εφοδιασμού (Wieteska 2015). Οι ερωτηθέντες ήταν 182 εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην αγορά B2B στην Πολωνία. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι εταιρείες, προκειμένου να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στην αβεβαιότητα στον τομέα των σχέσεων με τους προμηθευτές, συνήθως επικεντρώνονται σε:

- διπλή/πολλαπλή προμήθεια (92,82% των ερωτηθέντων δήλωσε αυτή την απάντηση),
- διατηρώντας υψηλότερο επίπεδο αποθεμάτων (77,90%),
- τη διενέργεια τακτικών αναλύσεων της αγοράς προμηθευτών (77,35%),
- ανταλλαγή πληροφοριών με προμηθευτές σχετικά με τα σχέδια παραγωγής (70,72%),
- διαφοροποίηση τοποθεσιών προμηθευτών (66,85%).

Αυτό σημαίνει ότι οι εταιρείες εξακολουθούν να προτιμούν να χρησιμοποιούν παραδοσιακούς τρόπους αντιμετώπισης της αβεβαιότητας της προσφοράς, παρά τη διαθεσιμότητα άλλων ευκαιριών για τη βελτίωση της ευελιξίας στις σχέσεις με τους προμηθευτές. Ευελιξία προμηθευτή είναι η ικανότητα όταν οι προμηθευτές ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις αλλαγές στις παραγγελίες που λαμβάνονται από πελάτες (Fantazy et al 2009). Χωρίζεται σε:

- ευελιξία όγκου,
- ευελιξία μείξης,
- ευελιξία παράδοσης,
- ευελιξία προϊόντος

Ενόψει των ταραγμένων εξωτερικών συνθηκών, ο κατάλληλος τρόπος για τη μείωση της τρωτότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι να αναπτυχθεί η προσαρμοστικότητα της. Η βιβλιογραφία αναφέρεται επίσης στο θέμα της διασφάλισης προσαρμοστικών αγορών (Christopher and Holweg 2011, Engelhardt-Nowitzki 2012). Η ικανότητα προσαρμογής της εφοδιαστικής αλυσίδας σημαίνει την ικανότητα να πραγματοποιήσει έναν ριζικό μετασχηματισμό στους πόρους ή/και στη δομή της, προκειμένου να προσαρμοστεί στη μεγάλη εξωτερική αβεβαιότητα.

Από την άλλη πλευρά, η ευελιξία της εφοδιαστικής αλυσίδας θα πρέπει να νοείται ως γρήγορη απόκριση σε μικρές διακοπές, χρησιμοποιώντας τους τρέχοντες πόρους και τη δομή της εφοδιαστικής αλυσίδας (Kramarz and Kramarz 2014). Η προσαρμοστικότητα δημιουργείται στο πλαίσιο της προσαρμογής σε σημαντικές περιβαλλοντικές αλλαγές. Έχει σχεδιαστεί για να ανταποκρίνεται τόσο σε παρούσες όσο και σε μελλοντικές κρίσεις (Engelhardt-Nowitzki 2012). Όταν δεν υπάρχει δυνατότητα εφαρμογής της στρατηγικής ευελιξίας, προτείνεται η εφαρμογή της στρατηγικής της προσαρμοστικότητας (Chan et al 2009).

Η προσαρμοστική αγορά είναι μια διαδικασία που προσαρμόζεται στις σημαντικές αλλαγές στο περιβάλλον. Είναι σε θέση να πραγματοποιήσει βασικές και μακροπρόθεσμες τροποποιήσεις στη δομή ή τους πόρους της ανώτερης αλυσίδας εφοδιασμού. Μερικές φορές μια εταιρεία χρειάζεται να αναδιαρθρώσει τις σχέσεις της με τους προμηθευτές για διαφορετικούς λόγους, όπως:

- αλλαγές στη νομοθεσία,
- σχεδιασμός νέου προϊόντος,
- πτώχευση ή εξαγορά προμηθευτή,

Η προσαρμοστική αγορά ονομάζεται επίσης δομική ευελιξία (Christopher and Holweg 2011). Η ανάπτυξη του προϋποθέτει, πάνω από όλα, παρακολούθηση των αλλαγών της αγοράς και εποπτεία των προμηθευτών με τους οποίους συνεργάζεται η εταιρεία. Για παράδειγμα, ο

εντοπισμός μιας επιδεινούμενης οικονομικής κατάστασης του επιχειρηματικού εταίρου είναι ένα προειδοποιητικό σύμπτωμα, για το οποίο η εταιρεία θα πρέπει να ακολουθήσει διαδικασίες έκτακτης ανάγκης.

Όταν υπάρχει μία μόνο προμήθεια, το σχέδιο επιχειρηματικής συνέχειας θα πρέπει να περιλαμβάνει μια προσωρινή αύξηση των αποθεμάτων και την έναρξη μιας ενεργού αναζήτησης για έναν νέο προμηθευτή. Λαμβάνοντας υπόψη την προσαρμοστική σχέση προμηθευτή, ο συγγραφέας αποφάσισε να αναφερθεί στο Παγκόσμιο Μοντέλο Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Αυτό το μοντέλο περιγράφει την αλυσίδα εφοδιασμού σε σχέση με τις επιχειρηματικές διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας, τη δομή του δικτύου της εφοδιαστικής αλυσίδας και τα στοιχεία διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας (Lambert 2001).

1.5. Οι αρμοδιότητες των προμηθευτών

Η επιλογή των κατάλληλων προμηθευτών έχει αντίκτυπο στην ποιότητα του τελικού προϊόντος, το οποίο προσφέρεται στους πελάτες, καθώς είναι οι προμηθευτές εξαρτημάτων που συμβάλλουν στην ποιότητα του τελικού προϊόντος. Το σύστημα διαχείρισης ποιότητας τονίζει τη σημασία της συνεργασίας με τους προμηθευτές, συμπεριλαμβανομένης της πιστοποίησης των προμηθευτών, επειδή η ποιότητα των λαμβανόμενων λεπτομερειών μεταφράζεται στην ποιότητα του τελικού προϊόντος. Η διασφάλιση εξαρτημάτων υψηλής ποιότητας από τους προμηθευτές αποτελεί τη βάση για την επίτευξη επιτυχίας με τη μορφή ενός κατασκευασμένου τελικού προϊόντος σύμφωνα με τις προσδοκίες των πελατών.

Το υλικό που παραδίδεται έγκαιρα, σύμφωνα με τις προδιαγραφές, επιτρέπει ομαλές διαδικασίες παραγωγής και πώλησης. Η ικανοποίηση των πελατών που διατηρείται σε υψηλό επίπεδο αποτελούν τη βάση για την εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων. Η τυποποίηση των διαδικασιών και η συνεργασία συνεργασίας μπορούν να ελαχιστοποιήσουν αποτελεσματικά τις απώλειες που προκύπτουν από συγκρούσεις μεταξύ του πελάτη και του προμηθευτή κατά την ανάληψη κοινών ενεργειών (Zapewnienie jakości dostaw, 2004, Molenda & Ratman-Kłosińska, 2018, Sitko, 2015, Bołoz, 2018).

Σε πολλές εταιρείες, οι αγορές αποτελούν μέρος μείωσης του κόστους και όχι παράγοντας δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο βασικός δείκτης επιτυχίας που χρησιμοποιείται

συχνότερα σε αυτόν τον τομέα είναι το κόστος αγοράς, το οποίο επηρεάζει τις συχνές αλλαγές προμηθευτών και συνεπώς τη σύντομη διάρκεια των συμβάσεων. Αυτό με τη σειρά του εμποδίζει τη δημιουργία θετικών σχέσεων με τους προμηθευτές και τη βελτίωση των λειτουργιών.

Ως εκ τούτου, οι σύγχρονοι οργανισμοί θα πρέπει να επαναπροσδιορίσουν τον ρόλο του τμήματος αγορών από την παραδοσιακή άποψη της αγοράς ως αντιδραστικής και παθητικής αγοράς προϊόντων και υπηρεσιών για να καλύψουν τις τρέχουσες ανάγκες για προληπτική διαχείριση της ζήτησης στον οργανισμό. Τότε η αγοραστική δραστηριότητα δεν υλοποιείται από μια στενή ομάδα ειδικών στις αγορές, αλλά γίνεται μια διαδικασία στην οποία εμπλέκονται όλες οι διαδικασίες στον οργανισμό (Łuczak, 2015, Midor, 2014, Palka, 2017).

Σύμφωνα με τους συγγραφείς αυτής της εργασίας, η απλούστερη προσέγγιση είναι αυτή που προτείνεται από τον R.W. Griffin, ο οποίος περιγράφει τον προμηθευτή ως έναν οργανισμό που παρέχει πόρους σε άλλους οργανισμούς (Griffin, 2004). Ο προμηθευτής έχει μια σημαντική λειτουργία στην εφοδιαστική αλυσίδα. Οι αυξανόμενες ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην ανάπτυξη και την αλλαγή της διαχείρισης των συστημάτων logistics, και ως εκ τούτου η συνεργασία μεταξύ προμηθευτών και πελατών είναι τόσο σημαντική. Οργανισμοί που ανήκουν στην ομάδα των προμηθευτών είναι (Biesok & Jezusek, 2015):

- πάροχοι υπηρεσιών (π.χ. logistics, μεταφορές, υπηρεσίες μάρκετινγκ, λογιστικές υπηρεσίες),
- προμηθευτές πρώτων υλών,
- προμηθευτές προϊόντων που πωλούνται με την επωνυμία του πελάτη,
- οντότητες που συνεργάζονται στο πλαίσιο της εξωτερικής ανάθεσης,
- φορείς κοινωνικής οικονομίας,
- εταιρείες εξυπηρέτησης μετά την πώληση,
- ανακυκλωτές, εταιρείες επεξεργασίας απορριμμάτων,
- χονδρέμποροι, διανομείς, λιανοπωλητές,
- δικαιοδόχοι,
- συνεργάτες δικτύου,
- κάθε άλλη οντότητα που συνεργάζεται με την εταιρεία.

Μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει το τμήμα αγορών είναι η επιλογή των σωστών προμηθευτών. Η επιλογή ενός προμηθευτή σχετίζεται με την αγορά αγαθών, είναι μια διαδικασία λήψης προσφορών από πιθανούς αναδόχους, σύγκρισης και αξιολόγησης προσφορών που λαμβάνονται και επιλογής του καλύτερου προμηθευτή βάσει συγκεκριμένων συνθηκών.

Η επιλογή ενός προμηθευτή είναι μια στρατηγική απόφαση για την εταιρεία, επειδή η ποιότητα και η τιμή των προϊόντων ή η ακρίβεια και η αξιοπιστία των παραδόσεων εξαρτώνται από τον προμηθευτή των εξαρτημάτων. Η επιλογή της σωστής πηγής αγορών προμηθειών αποτελεί μέρος των εργασιών εφοδιαστικής εφοδιασμού. Για την επιλογή προμηθευτών πρώτων υλών χρησιμοποιούνται διαφορετικοί κανόνες και κριτήρια. Ο καλύτερος προμηθευτής είναι αυτός που ικανοποιεί όλες ή τουλάχιστον τις περισσότερες από τις απαιτήσεις του πελάτη. Η διαδικασία επιλογής πρέπει να είναι απλή και να διασφαλίζει ότι λαμβάνεται η καλύτερη απόφαση, δηλαδή επιλέγεται η καλύτερη προσφορά (Bendkowski & Radziejowska, 2005).

Η έννοια της επιλογής προμηθευτή συνήθως παίρνει τη σημασία της αξιολόγησης των προσόντων και του επιπέδου απόδοσης ενός δυνητικού προμηθευτή και του ελέγχου εάν είναι σε θέση να διασφαλίσει τη συμμόρφωση των απαιτήσεων ποιότητας και χρόνου της παραγωγής του με τις δικές μας. Οι παράμετροι αξιολόγησης πρέπει να περιλαμβάνουν την αποτελεσματικότητα του καναλιού παράδοσης, συμπεριλαμβανομένης της αξιοπιστίας παράδοσης (Krawczyk, 2001).

Η έννοια της επιλογής προμηθευτή σχετίζεται με την αγορά αγαθών. Θα πρέπει να θυμόμαστε ότι ένα προϊόν με τα ίδια χαρακτηριστικά μπορεί να προσφερθεί από πολλούς προμηθευτές. Η επιλογή προμηθευτή είναι μια από τις πιο σημαντικές και δύσκολες αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν, είναι μια πολύπλοκη διαδικασία, στην οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πολλαπλά κριτήρια. Η επιλογή προμηθευτή αποτελείται από διάφορες εργασίες (Krawczyk, 2001):

- Προσδιορισμός αναγκών και προδιαγραφών
- Διατύπωση κριτηρίων αξιολόγησης
- Αίτημα για προσφορά, όροι και προϋποθέσεις
- Επικύρωση των προσφορών που υποβλήθηκαν
- Τελική αξιολόγηση και επιλογή του προμηθευτή
- Συνεχής αξιολόγηση του προμηθευτή

Τις περισσότερες φορές, η διαδικασία επιλογής προμηθευτή ξεκινά με τον προσδιορισμό των αναγκών. Το επόμενο βήμα είναι να αναπτυχθούν κριτήρια για τη μέτρηση των πιθανών προμηθευτών και, στη συνέχεια, η αγοραστική εταιρεία καλεί τους προμηθευτές να υποβάλουν προσφορές. Η επιλογή του προμηθευτή βασίζεται σε πληροφορίες που συλλέγονται. Κατά τη διάρκεια της συνεργασίας πραγματοποιείται τρέχουσα παρακολούθηση του προμηθευτή.

Η όλη διαδικασία της προμήθειας ξεκινά όπως ακριβώς έχουμε αναφέρει στην αρχή με την διαπίστωση της ανάγκης. Το τί χρειάζεται, το αποφασίζει πάντα το τμήμα προμηθειών σε συνεννόηση πάντα με το τμήμα Marketing το οποίο με την έρευνα αγοράς διαπιστώνει τις επιθυμίες της ποιότητας προτύπου των καταναλωτών ενώ το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης αναλαμβάνει τον μετασχηματισμό των καταναλωτικών αναγκών σε προδιαγραφές του προϊόντος.

Το τμήμα Marketing περιλαμβάνει τις ανάγκες και τις θελήσεις των καταναλωτών για τον προσδιορισμό του τί θα παράγει η επιχείρηση και ενδιαφέρεται για την ποιότητα των προϊόντων χωρίς να σκέφτεται καθόλου το τίμημα που πρέπει να καταβάλλει. Από την στιγμή λοιπόν που τελειώσει αυτός ο έλεγχος από την πλευρά του Marketing, φτάνουμε στο επόμενο βήμα, που είναι η αναζήτηση προσφορών από τους προμηθευτές.

Μέσα λοιπόν απ' αυτές επιλέγεται η πιο συμφέρουσα. Όταν για κάποιους λόγους η επιχείρηση αποφασίζει να συνεργαστεί με έναν καινούργιο προμηθευτή τότε ακολουθείται η εξής διαδικασία: Ο προμηθευτής, μετά από συμφωνία πηγαίνει στην επιχείρηση ένα δείγμα της δουλειάς του, το οποίο επεξεργάζεται το τμήμα Marketing αν πληρεί όλες τις προϋπόθεσης που η εταιρεία έχει γνωστοποιήσει στον προμηθευτή, και στη συνέχεια γίνονται έγκαιρα οι διορθωτικές ενέργειες σε περίπτωση που θεωρηθούν αναγκαίες.

Μετά την παρέλευση κάποιου χρόνου ζητά κι άλλο δοκιμαστικό κι αν τελικά μείνει ευχαριστημένη, τότε δίνει εντολή στον προμηθευτή να προχωρήσει στην παραγγελία. Σε καμιά όμως περίπτωση δεν του δίνεται η δυνατότητα να πάρει μεγάλη παραγγελία. Η επιχείρηση προσπαθεί πάντα να έχει στην διάθεσή της, δύο προμηθευτές.

Όσο καλές κι αν είναι οι σχέσεις μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτή όσο κι αν ανταποκρίνεται με συνέπεια στην ποιότητα και στην απαιτούμενη ποσότητα, στον ζητούμενο χρόνο παράδοσης δεν παύει να υπάρχουν κίνδυνοι που τελικά θα μετρήσουν σε βάρος της επιχείρησης όπως για παράδειγμα μια πυρκαγιά μπορεί να καταστρέψει την επιχείρηση του

προμηθευτή. Θα πρέπει ανά πάσα στιγμή να μπορεί να καλύψει τέτοιου είδους προβλήματα, μέσα από την οργάνωση, και την ετοιμότητα σε έκτακτες ανάγκες. Αφού λοιπόν αναλάβει την παραγγελία, από τον πρώτο κιόλας μήνα του δίδεται ένα πρόγραμμα το οποίο κάθε μήνα ελέγχεται και αναπροσαρμόζεται, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Απαραίτητη προϋπόθεση για να ξεκινήσει η διαδικασία των προμηθειών, επομένως και αυτής καθ' αυτής της αγοράς του προϊόντος, είναι η διαπίστωση αναγκών.

Κεφάλαιο 2^ο : Αξιολόγηση προμηθευτών

2.1 Η έννοια του προμηθευτή

Προκειμένου να εφαρμοστούν οι διατάξεις του Νόμου για την προστασία του καταναλωτή θα πρέπει ο αντισυμβαλλόμενος του καταναλωτή να υπαχθεί στην έννοια του προμηθευτή, όπως αυτή ορίζεται από τον νόμο. Έτσι σύμφωνα με το άρθρο 1 παρ. 4 του ν.2251/1994, ως προμηθευτής νοείται: «κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο το οποίο κατά την άσκηση της επαγγελματικής ή επιχειρηματικής δραστηριότητάς, προμηθεύει προϊόντα ή παρέχει υπηρεσίες στον καταναλωτή. Προμηθευτής νοείται και ο διαφημιζόμενος». Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν βάση του παραπάνω ορισμού ότι όπως και στην περίπτωση του καταναλωτή η έννοια του προμηθευτή είναι πάλι πολύ διευρυμένη χωρίς ωστόσο να προκαλεί εξίσου πολλά ερμηνευτικά ζητήματα (Δελούκα- Ιγγλέση, 2014).

Όπως προκύπτει από αυτόν τον ορισμό, η έννοια του προμηθευτή είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την άσκηση επαγγελματικής ή οικονομικής δραστηριότητας γενικότερα, είτε πρόκειται για παροχή αγαθών είτε για υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένης αυτής που διαφημίζεται. Ένας προμηθευτής μπορεί φυσικά να είναι φυσικό πρόσωπο, επομένως με την ευρεία έννοια του προμηθευτή είναι επαγγελματίες όπως γιατροί, μηχανικοί, λογιστές, οικονομικοί σύμβουλοι, μεσίτες, ασφαλιστές, συμβολαιογράφοι, δικηγόροι, υδραυλικοί, κομμωτές κ.λπ. εάν παρέχουν ανεξάρτητες υπηρεσίες μέσα του. την επαγγελματική τους δραστηριότητα (Δελούκα- Ιγγλέση, 2014).

Συγκεκριμένα δραστηριότητα του προμηθευτή θα είναι *«κάθε οργανωμένη δραστηριότητα την οποία το πρόσωπο ασκεί κατά συνήθεια, δηλαδή με τρόπο διαρκή και επαναλαμβανόμενο και*

από την οποία πορίζεται τα μέσα συντήρησης» (Σκορίνη- Παπαρρηγοπούλου, 1999). Σύμφωνα με την εκτεταμένη ερμηνεία, προμηθευτής θα είναι αυτό το άτομο που, αφενός, μπορεί να μην ασκεί επαγγελματική δραστηριότητα, αλλά αφετέρου να πραγματοποιεί συναλλαγές σε κανονική απασχόληση, κάτι που του επιτρέπει να αποκτήσει γνώσεις και επομένως διαπραγματευτική δύναμη με τον καταναλωτή. Ο κερδοσκοπικός χαρακτήρας της συναλλαγής από την πλευρά του προμηθευτή δεν είναι απαραίτητος για τον χαρακτηρισμό του ως τέτοιου (Καρακώστας, 2004).

Προκειμένου να επιτευχθεί ο προστατευτικός σκοπός του νόμου, η προϋπόθεση της επαγγελματικής δράσης θα πρέπει να βασίζεται όχι στην πραγματικότητα, αλλά στο φαινόμενο που μπορεί να δημιουργήσει στο καταναλωτικό κοινό. Έτσι, για παράδειγμα, γίνεται δεκτό ότι η προστασία του νόμου σχετικά με τις πωλήσεις εκτός καταστήματος θα παρέχεται ακόμη και στην περίπτωση που ο πωλητής που εμφανίζεται στον καταναλωτή δεν ενεργεί ουσιαστικά στο πλαίσιο του επαγγέλματός του.

Ο προμηθευτής πρέπει να συναλλάσσεται στο πλαίσιο της δικής του επαγγελματικής ή επιχειρηματικής δραστηριότητας και όχι στο πλαίσιο αντίστοιχης δραστηριότητας τρίτου. Τίθεται ζήτημα με πρόσωπα που είναι οι άμεσοι εκπρόσωποι του προμηθευτή, επομένως δημιουργείται ευθύνη από τις πράξεις και τις παραλείψεις τους στο πρόσωπο του προμηθευτή, αλλά που ενεργούν στο όνομά τους για λογαριασμό του. Στην δεδομένη περίπτωση έχει επικρατήσει η άποψη ότι *«αντισυμβαλλόμενος θεωρείται ο ίδιος και είναι άλλο θέμα η συμφωνία που τον συνδέει με τον αντιπροσωπευόμενο» (Σκορίνη- Παπαρρηγοπούλου, 1999).*

2.2. Σημαντικότητα αξιολόγησης των προμηθευτών

Η βιβλιογραφία για την αξιολόγηση της απόδοσης των προμηθευτών επικεντρώνεται κυρίως στα οφέλη της αξιολόγησης και στις πρακτικές πτυχές της διεξαγωγής τέτοιων αξιολογήσεων. Οι Carr και Pearson (1999, σελ. 457) αντιπροσωπεύουν μια τυπική άποψη, υποστηρίζοντας ότι η αξιολόγηση προμηθευτών *«...παρέχει στην αγοραστή μια καλύτερη κατανόηση του ποιοι προμηθευτές έχουν καλή απόδοση και ποιοι προμηθευτές δεν έχουν καλή απόδοση».*

Αυτός ο τύπος πληροφοριών θα μπορούσε, για παράδειγμα, να χρησιμοποιηθεί «...με την αγορά τμημάτων για τον εντοπισμό προμηθευτών που θα μπορούσαν να ωφεληθούν περισσότερο

από τις προσπάθειες ανάπτυξης προμηθευτών και σε ποιο βαθμό είναι δυνατή η βελτίωση» (Forker και Mendez 2001, σ. 198). Εκτός από τις εκφράσεις γενικών οφελών, η αξιολόγηση προμηθευτών εξετάζεται συχνά από την προοπτική των συγκεκριμένων λειτουργιών ή δραστηριοτήτων εντός της αγοραστικής εταιρείας.

Για παράδειγμα, οι De Toni και Nassimbeni (2000a) εξετάζουν την απόδοση των προμηθευτών και την ανάπτυξη προϊόντων, οι Schmitz και Platts (προσεχώς) εξετάζουν το ίδιο θέμα από την άποψη της εφοδιαστικής. Ο Willis and Huston (1989) και οι De Toni και Nassimbeni (2000b) αναλύουν την απόδοση των προμηθευτών από μια οπτική γωνία παραγωγής ακριβώς στο χρόνο, ενώ οι Giunipero και Brewer (1993) επικεντρώνονται στη διαχείριση ολικής ποιότητας.

Παρά το κύμα ενδιαφέροντος για αυτό το θέμα, υπάρχει συγκριτική έλλειψη μελετών που εστιάζουν στη χρήση της αξιολόγησης προμηθευτών στην πράξη. Η έρευνα είναι η συνήθης μέθοδος για τη διεξαγωγή αυτού του τύπου σπουδών, τόσο ακαδημαϊκών όσο και μη. Για παράδειγμα, οι Simpson et al. (2002) διαπίστωσε ότι περίπου οι μισοί από τους διευθυντές αγορών σε μια έρευνα 299 αμερικανικών εταιρειών χρησιμοποιούσαν επίσημα συστήματα αξιολόγησης προμηθευτών.

Το περιοδικό Purchasing, σε μια μεγάλη έρευνα σε διευθυντές αγορών στις ΗΠΑ, έδειξε ότι το 61 % των εταιρειών χρησιμοποιούσαν επίσημα συστήματα μέτρησης απόδοσης σε σχέση με τους προμηθευτές τους (Morgan 2000). Οι Pearson και Ellram (1995) συνέκριναν μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις στον κλάδο των ηλεκτρονικών σε μια εθνική έρευνα σχετικά με τη χρήση προγραμμάτων αξιολόγησης προμηθευτών.

Όπως ήταν αναμενόμενο, η μελέτη έδειξε ότι οι μεγάλες εταιρείες συμμετείχαν περισσότερο σε επίσημες αναθεωρήσεις από ό,τι οι μικρές επιχειρήσεις. Από τις μεγάλες επιχειρήσεις, το 58% έκανε επίσημη επανεξέταση τουλάχιστον μία φορά το χρόνο, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις μικρές εταιρείες ήταν 33%. Η ίδια μελέτη ανέλυσε ποιες λειτουργίες της αγοραστικής εταιρείας εμπλέκονται στην αξιολόγηση της απόδοσης του προμηθευτή.

Η αγορά, η μηχανική και η παραγωγή/λειτουργία ήταν οι λειτουργίες που εμπλέκονταν περισσότερο στην αξιολόγηση προμηθευτών, αν και η E&A, η γενική διαχείριση και η χρηματοδότηση έπαιξαν επίσης ρόλο. Αυτή η έρευνα δείχνει ότι η αξιολόγηση προμηθευτών μπορεί να ωφελήσει διάφορα τμήματα της αγοραστικής εταιρείας. Είναι πιθανό ότι διαφορετικοί

λειτουργικοί εκπρόσωποι της αγοραστικής εταιρείας δίνουν έμφαση στις διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσης του προμηθευτή, καθιστώντας έτσι τη διαδικασία αξιολόγησης πιο περίπλοκη και λιγότερο πιθανό να αποφέρει ένα ενιαίο, σύνθετο μέτρο.

Παραδοσιακά, το «κόστος» ήταν το πιο κρίσιμο μέτρο απόδοσης, ακολουθούμενο από την «ποιότητα» και την «απόδοση παράδοσης» (Wilson 1994). Με την πάροδο του χρόνου έχουν προταθεί ορισμένες συμπληρωματικές διαστάσεις, αλλά στην πράξη η πλειονότητα των αξιολογήσεων προμηθευτών περιελάμβανε μόνο τρεις παράγοντες: τιμή/κόστος, ποιότητα και παράδοση (Hirakubo and Kublin 1998).

Πιο διαφοροποιημένες απόψεις για την απόδοση των προμηθευτών έχουν παρουσιαστεί από υποστηρικτές των λεγόμενων πολυκριτηριακών μοντέλων (π.χ. Talluri και Sarkis 2002· Weber 1996· Roodhooft και Konings 1997). Για παράδειγμα, οι Tan et al. (2002) αντλούν ένα μοντέλο αξιολόγησης από εμπειρικά δεδομένα που περιλαμβάνουν τους ακόλουθους παράγοντες:

- Αξιολόγηση προϊόντος και παράδοσης, συμπεριλαμβανομένων των αξιολογήσεων του επιπέδου ποιότητας, της έγκαιρης παράδοσης, της σωστής ποσότητας, του επιπέδου εξυπηρέτησης και της τιμής/κόστους του προϊόντος.
- Εκτίμηση ικανότητας, συμπεριλαμβανομένων αξιολογήσεων της προθυμίας αλλαγής προϊόντος/υπηρεσιών για την κάλυψη μεταβαλλόμενων αναγκών, ευέλικτης ικανότητας και δεξιοτήτων/συστημάτων επικοινωνίας.
- Αξιολόγηση πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένων αξιολογήσεων προθυμίας να μοιραστούν ευαίσθητες πληροφορίες και να συμμετάσχουν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και αναλύσεις αξίας.

Οι προαναφερθείσες μελέτες δείχνουν ότι η απόδοση μπορεί να μετρηθεί σε διάφορες διαστάσεις, με τις πιο συνηθισμένες να είναι το κόστος, η παράδοση και η ποιότητα του προϊόντος. Αυτά τα μέτρα επικεντρώνονται αποκλειστικά στην παραγωγή του προμηθευτή και προϋποθέτουν μια μακρινή, μακρινή σχέση αγοραστή-προμηθευτή. Όταν οι εταιρείες έχουν στενότερες και μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές, τα κριτήρια παραγωγής πρέπει να συμπληρώνονται με διαδικαστικά καθώς και δομικά κριτήρια (Ellram 1990).

Η αξιολόγηση σε σχέση με τα διαδικαστικά κριτήρια εξετάζει το «πώς το κάνει ο προμηθευτής» και συνήθως περιλαμβάνει παράγοντες όπως η συμμόρφωση με τις τυπικές

διαδικασίες λειτουργίας. Τα δομικά κριτήρια σχετίζονται με τα όρια απόδοσης και επικεντρώνονται στο τι θα μπορούσε να επιτευχθεί από τον προμηθευτή σε σχέση με τη διαθέσιμη βάση πόρων, συμπεριλαμβανομένων κριτηρίων όπως η ικανότητα των εργαζομένων και η ικανότητα εξοπλισμού. Η χρήση μοντέλων αξιολόγησης προμηθευτών δεν είναι χωρίς επικριτές. Purdy et al. (1994) διαπίστωσαν ότι οι προμηθευτές είναι συχνά δυσαρεστημένοι με τις αξιολογήσεις απόδοσης που πραγματοποιούνται από τους πελάτες τους.

Περισσότερο από το 60% των προμηθευτών που ερωτήθηκαν σχολίασαν ότι οι αξιολογήσεις δεν αντικατοπτρίζουν με ακρίβεια την πραγματική τους απόδοση. Το κύριο επιχείρημα ήταν ότι τα μοντέλα αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των προμηθευτών φαινόταν να είναι πανομοιότυπα με τα μοντέλα στα οποία βασίστηκαν οι πελάτες για την αξιολόγηση των δικών τους κατασκευαστικών οργανισμών

Ακόμη και οι αγοραστές αναγνωρίζουν την ανάγκη βελτίωσης των διαδικασιών αξιολόγησης προμηθευτών. Σε μια πρόσφατη έρευνα, περισσότερο από το ένα τρίτο των ερωτηθέντων ήταν δυσαρεστημένοι με τα συστήματα αξιολόγησης που χρησιμοποιούσαν οι εταιρείες τους για την παρακολούθηση της απόδοσης των προμηθευτών. Η κύρια κριτική σχετιζόταν με την έντονη εστίαση στην «*παράδοση και τα απορριφθέντα μέρη*» (Morgan 2000), η οποία θεωρήθηκε ότι αποτελεί εμπόδιο για μακροπρόθεσμες εξελίξεις.

Η συζήτηση μέχρι στιγμής έχει επικεντρωθεί στην αξιολόγηση μεμονωμένων προμηθευτών. Υπάρχει επίσης ένας μικρός αριθμός μελετών που υποδηλώνουν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης του προμηθευτή πρέπει να επεκταθεί πέρα από τον μεμονωμένο προμηθευτή. Στις στενές σχέσεις, ο πελάτης και ο προμηθευτής αλληλοεξαρτώνται με διάφορους τρόπους που δεν είναι συμβατοί με τον σαφή διαχωρισμό των ρόλων του αξιολογητή και αξιολογούνται όπως απαιτείται από τυπικά μοντέλα αξιολόγησης απόδοσης. Το τι μπορεί πραγματικά να κάνει ο προμηθευτής για τον πελάτη επηρεάζεται έντονα από τις ενέργειες του πελάτη και είναι δύσκολο να αξιολογηθεί η απόδοση κάθε μέρους αυτόνομα.

Η σχετική μονάδα αξιολόγησης θα πρέπει επομένως να είναι η σχέση και όχι ο προμηθευτής. Οι Lamming et al. (1996) παρουσιάζουν ένα μοντέλο αξιολόγησης σχέσεων, προτείνοντας κριτήρια για την αξιολόγηση του προμηθευτή, του πελάτη και της σχέσης. Οι O'Toole και Donaldson (2002) υποστηρίζουν μια προσέγγιση απόδοσης σχέσεων και τονίζουν τη σημασία της χρήσης τόσο οικονομικών όσο και μη χρηματοοικονομικών μέτρων. Ο δεύτερος

τύπος επέκτασης στην παραδοσιακή αξιολόγηση απόδοσης προμηθευτή έχει μια προοπτική του δικτύου εφοδιασμού.

Η ανάγκη ενσωμάτωσης ολόκληρης της αλυσίδας εφοδιασμού στην αξιολόγηση απόδοσης από την πλευρά της προσφοράς συζητείται μεταξύ άλλων από τους van Hoek (1998) και Beamon (1999). Ένα πλαίσιο για τη μέτρηση της απόδοσης σε ένα περιβάλλον δικτύου τροφοδοσίας προτείνεται από τους Gunasekaran et al. (2001) και ένας μεγάλος αριθμός δεικτών απόδοσης (οικονομικοί και μη) αναπτύσσονται σε στρατηγικό, τακτικό και επιχειρησιακό επίπεδο. Ωστόσο, το επίκεντρο των μετρήσεων της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι συχνά η εξάλειψη δραστηριοτήτων που δεν προσθέτουν αξία παρά η εξερεύνηση νέων δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας και η αλληλεπίδραση μεταξύ αυτόνομων παραγόντων, που συχνά εμπλέκονται σε πολλαπλές αλυσίδες εφοδιασμού, παραβλέπεται.

Τέλος, πρέπει να εξετάζονται ποιες λειτουργίες εκπληρώνουν τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης προμηθευτών. Οποιοδήποτε σύστημα μέτρησης απόδοσης παρέχει πληροφορίες που προορίζονται να είναι χρήσιμες για τους διευθυντές για να εκτελούν τις εργασίες τους και να ενθαρρύνουν συγκεκριμένα πρότυπα συμπεριφοράς (Otley 1999).

Η λειτουργία των συστημάτων αξιολόγησης προμηθευτών εξαρτάται επομένως από τη χρήση που κάνουν οι διαχειριστές των πληροφοριών που παράγονται από αυτά τα συστήματα. Η παραδοσιακή υπόθεση που υπογραμμίζει τα συστήματα μέτρησης απόδοσης στις σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή είναι ότι εξυπηρετούν τον σκοπό της διασφάλισης ότι η κατανομή των κερδών είναι αρκετά δίκαιη ώστε τα μέρη να συνεχίσουν να συναλλάσσονται μεταξύ τους.

Οι Sabel (1995) και Helper et al. (2000) προτείνουν ότι τα συστήματα μέτρησης της απόδοσης σε στενές, συνεργατικές σχέσεις μπορεί να έχουν μια πιο σημαντική λειτουργία. Οι ανταλλαγές πληροφοριών που προκύπτουν από τη μέτρηση της απόδοσης προσανατολίζονται κυρίως στην αμοιβαία εξερεύνηση των ικανοτήτων και στην οικοδόμηση συγκλίνουσας κατανόησης του κόσμου που εξερευνούν από κοινού.

Εν ολίγοις, τα σχήματα αξιολόγησης απόδοσης γίνονται μέρος ενός συνεχούς διαλόγου στον οποίο η μάθηση και η παρακολούθηση γίνονται δυσδιάκριτες και θολώνουν τα όρια μεταξύ του αξιολογητή και του αξιολογούμενου. Σε παρόμοιο πνεύμα, οι Mouritsen et al. (2001) υποστηρίζει ότι οι διοργανικοί έλεγχοι διαχείρισης δεν συμβάλλουν απλώς στο κλείσιμο των

κενών πληροφοριών στις σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή, αλλά έχουν επίσης σημαντικά και συχνά απροσδόκητα ενδοοργανωτικά αποτελέσματα.

Αυτές οι μορφές ελέγχου ρίχνουν συχνά νέο φως στις στρατηγικές, τις δυνατότητες, τις τεχνολογίες και τα προϊόντα της εταιρείας, καθώς και τονίζουν νέους μοχλούς διευθυντικού ελέγχου. Για να δείξουμε πώς λειτουργούν αυτά τα συστήματα στην πράξη στην επόμενη ενότητα παρουσιάζουμε μια υποδειγματική μελέτη περίπτωσης που εστιάζει στην αξιολόγηση προμηθευτών

2.3. Κριτήρια αξιολόγησης των προμηθευτών

Προηγούμενες μελέτες χρησιμοποιούν παραδοσιακά κριτήρια επιλογής προμηθευτών - ποιότητα, χρονοδιάγραμμα παράδοσης και προηγούμενες επιδόσεις (π.χ. Lehmann και O'Shaughnessy 1982). Ο Wilson (1994) χρησιμοποιεί την ευελιξία και τις υπηρεσίες των προμηθευτών μαζί με το χρονοδιάγραμμα παράδοσης. Ο Swift (1995) εισάγει έναν αριθμό δεικτών (προϊόν, εξαρτημένο, εμπειρία, τιμή και αποκτηθείσα) προκειμένου να αποφασίσει έναν ή πολλαπλούς προμηθευτές.

Οι Goffin et al. (1997) αποκαλύπτουν ότι προηγούμενες μελέτες εξετάζουν την τιμή, την ποιότητα και την ταχύτητα παράδοσης για την επιλογή προμηθευτή και οι τρέχουσες μελέτες επικεντρώνονται στην τεχνολογική ικανότητα, τη χρηματοδοτική ικανότητα, την εξυπηρέτηση μετά την πώληση και τις στρατηγικές εκτιμήσεις των προμηθευτών. Οι Narasimhan et al. (2001) πρότειναν σημαντικούς δείκτες αξιολόγησης – ικανότητα προμηθευτή και απόδοση προμηθευτή.

Ο Quayle (2002) προτείνει έναν αριθμό κριτηρίων - τιμή, ποιότητα, χρόνος για την αμεσότητα στην αγορά, αξιοπιστία προϊόντος, αξιοπιστία υπηρεσιών, ικανότητα υποστήριξης, ισχύς έρευνας και ανάπτυξης, ειδικότητα αγοράς, ανάλυση αξίας, μηχανική αξίας και ηλεκτρονικό εμπόριο. Οι Schmitz και Platts (2004) απαριθμούν δείκτες απόδοσης προμηθευτών ως στρατηγικό σχεδιασμό προμηθευτών, διαχείριση πληροφοριών, σχέση με άλλους προμηθευτές, θετικότητα, ικανότητα συντονισμού, ικανότητα λήψης αποφάσεων προτεραιότητας και μαθησιακή ικανότητα. Και οι δύο Chan et al. (2008) και en et al. (2008) προτείνουν ποιοτικούς και ποσοτικούς παράγοντες για την αξιολόγηση προμηθευτών.

Οι Kuo και Lin (2012) χρησιμοποιούν τέσσερις διαστάσεις (δομή του οργανισμού και ικανότητα παραγωγής, ικανότητα υλοποίησης προμηθευτή, σύστημα ποιότητας και περιβαλλοντικά ζητήματα) για την αξιολόγηση και την επιλογή προμηθευτή. Οι προηγούμενες μελέτες δείχνουν ξεκάθαρα ότι δεν υπάρχει ομοιομορφία των κριτηρίων για την αξιολόγηση προμηθευτών. Αυτή η μελέτη υποστηρίζει ότι τα κριτήρια αξιολόγησης έχουν στρατηγική πρόθεση και πρέπει να σχετίζονται με τις επιχειρηματικές διαδικασίες και τις απαιτήσεις των ενδιαφερομένων. Κατά συνέπεια, αυτή η έρευνα δείχνει μια ισχυρή προσέγγιση για τον εντοπισμό των καταλληλότερων κριτηρίων για την αξιολόγηση της απόδοσης του προμηθευτή μέσω της χαρτογράφησης διαδικασιών, του εντοπισμού των ενδιαφερομένων και της σημασίας τους στην αξιολόγηση προμηθευτών και των απαιτήσεων των ενδιαφερομένων και της σημασίας των απαιτήσεών τους. Προτείνει συστηματικά τόσο κορυφαίους (προληπτικούς) όσο και καθυστερητικούς (αντιδραστικούς) παράγοντες για την αξιολόγηση προμηθευτή.

Αυτή η έρευνα δράσης βασισμένη σε περιπτώσεις αναπτύσσει ένα ολοκληρωμένο μοντέλο QFD-AHP που έχει προσαρμοστεί από τους Ho et al. (2011) προκειμένου να προσαρμοστεί η στρατηγική πρόθεση του οργανισμού στην αξιολόγηση της απόδοσης του προμηθευτή. Οι Ho et al. (2011) χρησιμοποιούν το AHP (σύγκριση κατά ζεύγη) για να εξαγάγουν τη σημασία των ενδιαφερόμενων μερών, τις απαιτήσεις τους, τα κριτήρια / υποκριτήρια και τις προτεραιότητες του προμηθευτή σε σχέση με κάθε υποκριτήριο. Αν και αυτό είναι θεωρητικά σωστό και επιθυμητό, έχει σοβαρές ελλείψεις στην πρακτική εφαρμογή λόγω του μεγάλου αριθμού απαιτήσεων, κριτηρίων και υποκριτηρίων και προμηθευτών των ενδιαφερομένων.

Η ανάλυση AHP όχι μόνο οδηγεί σε ασυνέπεια εάν ο πίνακας σύγκρισης ανά ζεύγη γίνει μεγάλος, αλλά υπάρχει πιθανότητα αντιστροφής της κατάταξης. Επιπλέον, οι επαγγελματίες χρειάζονται πιο απλοϊκή προσέγγιση για ανάλυση. Προκειμένου να αποφευχθούν αυτές οι δυσκολίες, το προτεινόμενο πλαίσιο έχει υιοθετήσει τον αναπτυσσόμενο πίνακα σχέσεων σε κάθε στάδιο της ανάλυσης QFD αντί της σύγκρισης ανά ζεύγη.

Το προτεινόμενο μοντέλο αναπτύσσει το AHP για τον προσδιορισμό της σημασίας των ενδιαφερόμενων μερών και τον καθορισμό της προτεραιότητας των προμηθευτών έναντι κάθε κριτηρίου κατώτατου επιπέδου. Ενώ το QFD επιτρέπει τον προσδιορισμό των κριτηρίων / υποκριτηρίων αξιολόγησης προμηθευτών μέσω της συμμετοχής των ενδιαφερομένων μερών, το

AHP καθορίζει τη σημασία τους μέσω της σχετικής κατάταξης και της ομαλοποίησης σε όλους τους οίκους ποιότητας.

Το αποτέλεσμα της ανάλυσης είναι η κατάταξη και η σχετική απόδοση κάθε προμηθευτή που συμμετέχει. Αυτό βοηθά στον εντοπισμό μέτρων βελτίωσης για κάθε προμηθευτή μέσω της ανάλυσης κενών. Επιπλέον, αυτό διευκολύνει τη διασταυρούμενη μάθηση μέσω της έκθεσης στις βέλτιστες πρακτικές των συμμετεχόντων οργανισμών. Το υπόλοιπο του άρθρου δείχνει την προτεινόμενη αξιολόγηση απόδοσης προμηθευτή χρησιμοποιώντας το ενσωματωμένο μοντέλο QFD-AHP. Οι συνεισφορές αυτής της έρευνας είναι τέσσερις.

Πρώτον, επεκτείνει τη μέθοδο στρατηγικής προμήθειας των Ho et al. (2011) στο μοντέλο μέτρησης της απόδοσης του στρατηγικού προμηθευτή μέσω της εισαγωγής της προσέγγισης μήτρας συσχέτισης μεταξύ φωνής πελατών (Ti) και φωνής τεχνικού προσώπου (Πώς) αντί για ζεύγος σύγκριση μεταξύ των απαιτήσεων των ενδιαφερομένων, των κριτηρίων και των υποκριτηρίων. Δεύτερον, παρουσιάζει μια μέθοδο για τον εντοπισμό των καταλληλότερων κριτηρίων και υποκριτηρίων για την αξιολόγηση της απόδοσης του προμηθευτή μέσω του προσδιορισμού των ενδιαφερομένων, των απαιτήσεών τους και της χαρτογράφησης των επιχειρηματικών διαδικασιών σε σχέση με τον προσδιορισμό των παραμέτρων της διαδικασίας.

Συνεπώς, τα ορθολογικά κριτήρια τα οποία θέτει το τμήμα προμηθειών για την αξιολόγηση των προμηθευτών είναι τα εξής:

- ❖ Η καθαρή τιμή.
- ❖ Η ποιότητα.
- ❖ Η παροχή υπηρεσιών (αλλαγή, αντικατάσταση προϊόντος, κ.λπ.).
- ❖ Η δυνατότητα συνεχούς ανεφοδιασμού.
- ❖ Τα προϊόντα να πληρούν τις προδιαγραφές τις οποίες έχει θέσει η επιχείρηση.
- ❖ Ο χρόνος παράδοσης των προϊόντων.
- ❖ Η ανταποδοτικότητα (“αν αγοράσεις από εμένα, τότε θα αγοράσω και εγώ από εσένα”).
- ❖ Η φήμη του προμηθευτή.
- ❖ Η γεωγραφική θέση του προμηθευτή.
- ❖ Η πιστοποίηση του προμηθευτή (σύμφωνα με έρευνες η ποιότητα ενός προμηθευτή ξεκινάει με την πιστοποίησή του).

- ❖ Η πολιτική εγγυήσεων και απαιτήσεων του προμηθευτή.
- ❖ Η προηγούμενη εμπειρία (της επιχείρησης) με τον προμηθευτή.

Η αξιολόγηση των προμηθευτών αποτελεί μία από τις σημαντικότερες παραμέτρους που καθορίζουν την απόδοση της εταιρείας, κυρίως σε θέματα ποιότητας του τελικού προϊόντος ενώ διαμορφώνουν σε πολύ σημαντικό βαθμό την οικονομική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

2.4. Μοντέλα αξιολόγησης προμηθευτών

Οι τεχνικές λήψης αποφάσεων πολλαπλών χαρακτηριστικών (MADM) έχουν χρησιμοποιηθεί εκτενώς για την επιλογή και την αξιολόγηση προμηθευτών (Chai et al. 2013). Οι Ho et al. (2010) αναφέρουν ότι η διαδικασία αναλυτικής ιεραρχίας (AHP) είναι η πιο δημοφιλής μέθοδος για την επιλογή προμηθευτή. Οι Levary (2008) και Lin et al. (2010) χρησιμοποιούν το AHP και το Analytic Network Process (ANP) αντίστοιχα. Άλλες τεχνικές MADM όπως Elimination and Choice Expressing Reality (ELECTRE), Preference Ranking Organization Method for Enrichment Analysis (PROMETHEE), Techniques for Order Performance by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS) έχουν επιδειχθεί από τους Sevkli (2010), Chen et al. (2011b) και Saen (2010) αντίστοιχα για επιλογή και αξιολόγηση προμηθευτή.

Οι Wu και Blackhurst (2009) χρησιμοποιούν την Ανάλυση Περιβάλλοντος Δεδομένων (DEA), Lin et al. (2011) υιοθετούν τον γραμμικό προγραμματισμό, Hsu et al. (2010) εφαρμόζουν μη γραμμικό προγραμματισμό, Yu et al. (2012) χρησιμοποιούν προγραμματισμό πολλαπλών στόχων, οι Kull και Talluri (2008) χρησιμοποιούν προγραμματισμό στόχων και οι Li και Zabinsky (2011) εφαρμόζουν στοχαστικό προγραμματισμό. Οι ερευνητές εφαρμόζουν επίσης τεχνικές τεχνητής νοημοσύνης όπως ο γενετικός αλγόριθμος (Guner et al. 2011), η θεωρία του γκριζου συστήματος (Tseng 2011), το νευρωνικό δίκτυο (Lee and Ouyang 2009), τα Bayesian δίκτυα (Ferreira and Borenstein 2012), το δέντρο αποφάσεων (Guo et al. 2009), συλλογισμός βάσει περιπτώσεων (Faez et al. 2009).

Επιπλέον, έχει προταθεί ένας αριθμός υβριδικών μεθόδων. Το AHP και το ANP έχουν συνδυαστεί εκτενώς με γραμμικό προγραμματισμό και προγραμματισμό στόχων για την επιλογή και την αξιολόγηση προμηθευτών (Kull and Talluri 2008; Demirtas and Üstün, 2008; Demirtas and Üstün, 2009). Οι ερευνητές έχουν επίσης συνδυάσει το DEA με άλλες τεχνικές MADM όπως

το AHP, ANP, TOPSIS κ.λπ. (Azadeh and Alem 2010· Zeydan et al. 2011· Kuo and Lin 2012, Zhang et al. 2012). Υπάρχουν μελέτες (Wang et al. 2009; Lin 2012) που συνδυάζουν τεχνικές MADM και τεχνικές μαθηματικού προγραμματισμού για την επιλογή προμηθευτή.

Η ασαφής θεωρία έχει χρησιμοποιηθεί εκτενώς από τους ερευνητές σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους όπως οι AHP, ANP, TOPSIS ELECTRE, PROMETHEE, DEA, γραμμικός προγραμματισμός, προγραμματισμός στόχων, προγραμματισμός πολλαπλών αντικειμένων κ.λπ. για την επιλογή προμηθευτή (π.χ. Montazer et al. 2009; Wang et al. 2009; Azadeh and Alem 2010. Amid et al. 2011. Chen et al. 2011a· Vinodh et al. 2011· Bhattacharya et al. 2014· Jadidi et al. 2014). Η Ανάπτυξη Λειτουργίας Ποιότητας (QFD), μια προσέγγιση εστιασμένη στον πελάτη, έχει χρησιμοποιηθεί από τους Ansari και Modarress (1994) για την επιλογή προμηθευτή. Ο Rich (1995) δείχνει την εφαρμογή του QFD για την αξιολόγηση των πιθανών προμηθευτών σε μια αυτοκινητοβιομηχανία.

Οι Bevilacqua et al. (2006) συνδυάζουν ασαφή QFD προκειμένου να μοντελοποιήσουν τις απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών στην αξιολόγηση προμηθευτών. Οι Bhattacharya et al. (2010) χρησιμοποιούν μια ολοκληρωμένη μέθοδο QFD-AHP για να προσδιορίσουν τη σημασία των απαιτήσεων των ενδιαφερόμενων μερών στην επιλογή προμηθευτή. Πιο πρόσφατα οι Ho et al. (2011) και Scott et al. (2013) εφαρμόζουν επίσης μια συνδυασμένη προσέγγιση QFD-AHP για στρατηγική επιλογή προμηθευτών χρησιμοποιώντας τρεις οίκους ποιότητας.

Όπως αποκαλύφθηκε σε προηγούμενες έρευνες, κάθε μέθοδος έχει τα υπέρ και τα κατά της. Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου για την αξιολόγηση προμηθευτή εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως χαρακτηριστικά των δομών αξιολόγησης προμηθευτών, επιπτώσεις της απόφασης αξιολόγησης προμηθευτή στη συνολική οργανωτική απόδοση, φιλικότητα προς τον χρήστη, ευελιξία και κόστος κεφαλαίου και λειτουργικό κόστος του μοντέλου.

Στην πραγματικότητα, δεν υπάρχει καλύτερη μέθοδος. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να αποδειχθεί η πραγματική μελέτη περίπτωσης αξιολόγησης προμηθευτή προκειμένου να απεικονιστεί η διαδικασία που εμπλέκεται, οι αντιλήψεις των ενδιαφερομένων, οι δομές που εξετάζονται, η άνετη χρήση μιας συγκεκριμένης μεθόδου και ο αντίκτυπος της αξιολόγησης προμηθευτή στη συνολική οργανωτική απόδοση.

Κεφάλαιο 3^ο : Προμηθευτές σε χώρους εστίασης

Το φάσμα των προϊόντων διατροφής που προσφέρονται από εξειδικευμένους παραγωγούς είναι ποικίλο. Οι έννοιες που συζητούνται στη σχετική βιβλιογραφία περιλαμβάνουν τοπικά τρόφιμα, ειδικές τροφές, αγροτροφές, βιοτεχνικά τρόφιμα μικρής κλίμακας, τοπικά βιολογικά τρόφιμα, τρόφιμα με σήμανση προέλευσης και τρόφιμα από συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές (βλ. π.χ. Pearson et al. 2011· Ilbery and Maye 2006). Υπάρχουν ενδείξεις ότι οι καταναλωτές ανησυχούν για την ασφάλεια, την υγεία και τα περιβαλλοντικά και κοινωνικά πρότυπα των συμβατικών προϊόντων και ότι η αγορά αντιλαμβάνεται τα προϊόντα από εξειδικευμένους παραγωγούς ως διαφορετικά από τα συμβατικά προϊόντα. Ταυτόχρονα, το φάσμα των τροφίμων από εξειδικευμένους παραγωγούς συνεχίζει να αυξάνεται, καθιστώντας τα όρια μεταξύ των κατηγοριών σχετικά και αμυδρά (Vanhonacker et al. 2010).

Το πλαίσιο πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) (Bureau and Valceschini 2003) αντικατοπτρίζει επίσης αυτή τη διαφορά στην κατανόηση της έννοιας της εξειδικευμένης θέσης των τροφίμων (Vanhonacker et al. 2010). Στη νότια Ευρώπη, ο όρος «niche foods» έχει συχνά μια ευρύτερη σημασία, που σχετίζεται με προϊόντα από συγκεκριμένους πολιτισμούς ή παραδόσεις, κλιματικές συνθήκες ή γεωγραφικά όρια παραγωγής και κατανάλωσης (Chambers et al. 2007). Στο βόρειο τμήμα της Ευρώπης, και ιδιαίτερα στη Νορβηγία, η έννοια της εξειδικευμένης θέσης σχετίζεται στενά με τη μοναδικότητα του προϊόντος και τη γεωγραφική περιοχή όπου καλλιεργείται ή παράγεται το προϊόν (Kvam et al. 2014; Hval 2012).

Στην Ευρώπη, η συνιστώσα των γεωγραφικών ενδείξεων ήταν σημαντική για τη διάκριση των εξειδικευμένων προϊόντων διατροφής. Οι ετικέτες πιστοποίησης (Προστατευόμενη Ονομασία Προέλευσης, ΠΟΠ, Προστατευόμενη Γεωγραφική Ένδειξη, ΠΓΕ, και Εγγυημένη παραδοσιακή ειδικότητα, TSG) εντός του πλαισίου πολιτικής της ΕΕ και των εθνικών κανονισμών (όπως στην Ιταλία, τη Γαλλία και την Ισπανία) τονίζουν έντονα τη γεωγραφική πτυχή των πιστοποιημένων προϊόντων (Vanhonacker et al. 2010). Στη Νορβηγία, οι γεωγραφικές ενδείξεις και οι ετικέτες πιστοποίησης συνδέονται στενότερα με τα τρόφιμα και τις πρώτες ύλες που παράγονται στη Νορβηγία παρά με συγκεκριμένες περιοχές (www.matmerk.no). Η παρούσα μελέτη εστιάζει σε παραγωγούς μικρής κλίμακας που προσφέρουν εξειδικευμένα προϊόντα, που επεκτείνονται πέρα από την τοπική πτυχή στη μοναδικότητα και την αυθεντικότητα των προϊόντων, που προστίθενται

από τη συνταγή, την προέλευση της πρώτης ύλης ή τη μικρής κλίμακας και βιοτεχνική διαδικασία παραγωγής.

Ταξινομούμε αυτά τα προϊόντα ως ειδικά τρόφιμα που προσθέτουν αξία με βάση ένα ή περισσότερα από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: γεωγραφία και περιοχή, κληρονομιά και πολιτιστική παράδοση, συνθήκες καλλιέργειας και ποιότητα της πρώτης ύλης, διαδικασίες συνταγής και παραγωγής, και αυθεντικότητα και γαστρονομικές ιδιότητες. Στη Νορβηγία, τα ειδικά τρόφιμα παράγονται σε αγροτικές γεωγραφικές περιοχές και συνήθως περιλαμβάνουν προϊόντα όπως τυρί, ψάρια, οστρακοειδή, κρέας, φρούτα και μούρα (Kvam et al. 2014; Hval 2012). Πρόκειται για τυποποιημένα προϊόντα υψηλής ποιότητας με μοναδικά χαρακτηριστικά, κατασκευασμένα από μικρής κλίμακας χειροτεχνικές και χειροτεχνικές διαδικασίες και πωλούνται σε κορυφαίες τιμές. Η παραγωγή είναι σε αγροτικό και τοπικό πλαίσιο, αλλά τα προϊόντα θα μπορούσαν να πωληθούν σε μια ευρύτερη γεωγραφική περιοχή, συμπεριλαμβανομένων των περιφερειακών, εθνικών και διεθνών αγορών.

Η συμβατική αλυσίδα εφοδιασμού τροφίμων είναι ένα εξαιρετικά βιομηχανικό και παγκόσμιο σύστημα, που παρέχει ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και προσφέρει διαθεσιμότητα, υψηλά επίπεδα υπηρεσιών και χαμηλές τιμές (Romsdal 2014; Godfray et al. 2010). Εκτός από το ρόλο της βιομηχανίας τροφίμων ως κύριου προμηθευτή τροφίμων, τα πρόσφατα σκάνδαλα ανάγκασαν τη βιομηχανία να δεχτεί σαφή ευθύνη για πιο βιώσιμη ανάπτυξη του κλάδου (Kastner et al. 2011).

Ο κλάδος συνήθως αποτελείται από παγκόσμιους προμηθευτές εισροών για τη γεωργία, πρωτογενείς παραγωγούς (γεωργία) και άλλους προμηθευτές (π.χ. συσκευασία, συστατικά), μονάδες βιομηχανικής επεξεργασίας, λιανοπωλητές (χονδρέμποροι καθώς και αλυσίδες και ανεξάρτητα καταστήματα) και κανάλια υπηρεσιών τροφίμων όπως ξενοδοχεία, εστιατόρια και οργανισμούς εστίασης, καθώς και ιδρύματα όπως σχολεία, παιδικοί σταθμοί και νοσοκομεία. Οι φορείς στη συμβατική αλυσίδα εφοδιασμού χαρακτηρίζονται από εξαιρετικά βιομηχανοποιημένες δομές, υποδομές, συστήματα και διαδικασίες. Επωφελούνται από το χειρισμό υψηλών όγκων προϊόντων σε υψηλές ταχύτητες, που διανέμονται σε ένα ευρύ σύνολο καταναλωτών.

Ωστόσο, η εκβιομηχάνιση συνδέεται επίσης με μειονεκτήματα όπως η απώλεια των ιδιοτήτων χειροτεχνίας και ειδικότητας στην ικανοποίηση των απαιτήσεων κερδοφορίας των ιδιοκτητών και άλλων ενδιαφερόμενων μερών (Gellynck et al. 2012). Αυτό υπογραμμίζει και πάλι

την πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι μικροί ειδικοί παραγωγοί στις προσπάθειές τους να επεκταθούν — ότι στη διαδικασία επέκτασης, μπορεί να χάσουν τη μοναδικότητά τους. Την τελευταία δεκαετία, η ισχύς της αγοράς στον τομέα των παντοπωλείων έχει μετατοπιστεί από τους παραγωγούς στους λιανοπωλητές.

Στη Νορβηγία, για παράδειγμα, τέσσερις μεγάλοι λιανοπωλητές διαχειρίζονται ολόκληρη τη ροή των προϊόντων από τους προμηθευτές στα καταστήματα εντός ιδιόκτητων συστημάτων (Kvam et al. 2014). Όλοι οι προμηθευτές πρέπει να πληρούν συγκεκριμένες υλικοτεχνικές απαιτήσεις όσον αφορά τον αριθμό των μονάδων συσκευασίας και διανομής, καθώς και ειδικές απαιτήσεις σχετικά με την επισήμανση, τον όγκο του προϊόντος, τη συχνότητα παράδοσης και τον χρόνο παράδοσης και τις θέσεις παράδοσης.

Η αλυσίδα εφοδιασμού ειδικών τροφίμων είναι πιο συμπαγής από τη συμβατική αλυσίδα εφοδιασμού τροφίμων, με μικρότερες αποστάσεις μεταξύ παραγωγού και λιανοπωλητή. Η γεωργία και η καλλιέργεια είναι συχνά αναπόσπαστο μέρος των δραστηριοτήτων του παραγωγού ως η κύρια πηγή πρώτων υλών. Τα τελικά προϊόντα συνήθως αποστέλλονται απευθείας στα σημεία πώλησης και ο παραγωγός είναι υπεύθυνος για τη διευθέτηση των παραδόσεων του (Banterle et al. 2010; Hingley et al. 2010; Ilbery and Maye 2006). Η παραγωγή πραγματοποιείται συχνά σε αγροτικές περιοχές που δεν έχουν εγγύτητα με υλικοτεχνική υποδομή (Visser et al. 2013) και η αγορά είναι κατακερματισμένη.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία της εφοδιαστικής αλυσίδας, για να είναι επιτυχημένες, οι εταιρείες πρέπει να ευθυγραμμίσουν τα ανταγωνιστικά χαρακτηριστικά και τις προτεραιότητές τους με τη στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της αγοράς (Chopra and Meindl 2013; Wagner et al. 2012; Lee 2002; Fisher, 1997). Αυτή η θεωρία προέρχεται από τη βιβλιογραφία της παραγωγής, η οποία έχει τονίσει τη σημασία της σχέσης μεταξύ του συστήματος παραγωγής και των χαρακτηριστικών της αγοράς (Skinner 1974· Hayes and Wheelwright 1984).

Η ανάλυση της προσαρμογής απαιτεί από τους παραγωγούς να αποφασίσουν πώς θα διαμορφωθεί η αλυσίδα εφοδιασμού και πώς τα προϊόντα και οι πληροφορίες θα πρέπει να ρέουν μέσω της αλυσίδας εφοδιασμού. Το ζήτημα της διαμόρφωσης έχει αντιμετωπιστεί σε μια σειρά από μελέτες που συζητούν τι συνιστά τη «σωστή» εφοδιαστική αλυσίδα για μια δεδομένη εταιρεία. Κλασικά παραδείγματα περιλαμβάνουν το πλαίσιο του Fisher για αλυσίδες εφοδιασμού

με φυσική απόδοση έναντι της αγοράς (Fisher 1997), σχεδιασμό πολλαπλών καναλιών (Godsell et al. 2011; Aitken et al. 2005), λιτές έναντι ευέλικτες αλυσίδες εφοδιασμού (Mason-Jones et al. 2000· Bruce and Daly 2004) και «νόμιμες» αλυσίδες εφοδιασμού (Naylor et al. 1999· Bruce and Daly 2004). Η συζήτηση σχετίζεται κυρίως με το εάν οι αλυσίδες εφοδιασμού πρέπει να είναι ευέλικτες και ανταποκρινόμενες ή άκαμπτες και αποτελεσματικές (Reichhart and Holweg 2007, Aitken et al. 2005, Christopher and Towill 2002).

Οι Chopra και Meindl (2013) υποστήριξαν ότι τρία βασικά στοιχεία πρέπει να αντιμετωπιστούν κατά την ανάλυση της στρατηγικής προσαρμογής: οι ανάγκες της αγοράς και των πελατών, το επίπεδο αβεβαιότητας και οι δυνατότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι ανάγκες κάθε τμήματος πελατών πρέπει να γίνονται κατανοητές από την άποψη συγκεκριμένων απαιτήσεων, όπως ο χρόνος παράδοσης, ο χρόνος απόκρισης, η διαθεσιμότητα προϊόντων, η ποικιλία της σειράς προϊόντων, η τιμή και η καινοτομία του προϊόντος. Το επίπεδο αβεβαιότητας σχετίζεται με τη μεταβλητότητα της ζήτησης και την τεκμαρτή αβεβαιότητα που επιβάλλεται στην αλυσίδα εφοδιασμού σε σχέση με την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.

Η αβεβαιότητα μπορεί να μετριαστεί με την εφαρμογή αποθεμάτων ασφαλείας (π.χ. με τη διατήρηση επαρκών επιπέδων αποθέματος ασφαλείας) ή με την ανταλλαγή πληροφοριών. Η ικανότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας αναφέρεται στην ικανότητα του συστήματος παραγωγής και διανομής να ανταποκρίνεται στα αιτήματα των πελατών - δηλαδή, στην ικανότητα να ανταποκρίνεται σε ένα ευρύ φάσμα απαιτούμενων ποσοτήτων, να ανταποκρίνεται σε σύντομους χρόνους παράδοσης και να χειρίζεται μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων. Το βασικό επιχείρημα στη μέχρι σήμερα βιβλιογραφία είναι ότι ταίριασμα υπάρχει όταν ο σχεδιασμός της εφοδιαστικής αλυσίδας σε σχέση με τις ανάγκες των πελατών, το επίπεδο αβεβαιότητας και τις δυνατότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας ευθυγραμμίζονται με τη συνολική στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οποιαδήποτε αναντιστοιχία θα απαιτούσε αναδιάρθρωση της εφοδιαστικής αλυσίδας ή προσαρμογή της ανταγωνιστικής στρατηγικής (Chopra and Meidl 2013).

Η έννοια της στρατηγικής προσαρμογής σχετίζεται με την αλυσίδα εφοδιασμού εξειδικευμένων τροφίμων, επειδή η ζήτηση και οι απαιτήσεις της αγοράς επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο διαμόρφωσης της αλυσίδας εφοδιασμού. Καθώς οι προμηθευτές ειδικών τροφίμων λειτουργούν συνήθως εκτός της συμβατικής αλυσίδας εφοδιασμού τροφίμων, πρέπει να κατανοήσουν τα υλικοτεχνικά χαρακτηριστικά της δικής τους αλυσίδας εφοδιασμού για να

μπορούν να τη διαμορφώσουν και για τη συμβατική αλυσίδα εφοδιασμού. Η έννοια της στρατηγικής προσαρμογής είναι επομένως ένα δομικό στοιχείο σε ένα αναλυτικό πλαίσιο για την αλυσίδα εφοδιασμού ειδικών τροφίμων.

Είναι γνωστό ότι η ύπαρξη πλαισίων γεωγραφικών ενδείξεων (GI) για συστήματα που βασίζεται στην προέλευση, αλλά αυτά δεν διαθέτουν στοιχεία εφοδιαστικής και εφοδιαστικής αλυσίδας (Menozzi 2014). Υποστηρίζεται ότι:

- Τα εμπόδια για τη μεταφορά ειδικών τροφίμων στα συμβατικά κανάλια προκαλούνται από την τρέχουσα διαμόρφωση της αλυσίδας εφοδιασμού ειδικών τροφίμων.
- Ο τρόπος βελτίωσης της πρόσβασης στην αγορά είναι η προσαρμογή των στρατηγικών της εφοδιαστικής αλυσίδας για τους παραγωγούς ειδικών τροφίμων σύμφωνα με τις δυνατότητές τους.

Απαιτείται ανάλυση των βασικών χαρακτηριστικών μιας εφοδιαστικής αλυσίδας προκειμένου να κατανοηθεί η στρατηγική της προσαρμογής. Αρκετές μελέτες για τις αλυσίδες παραγωγής και εφοδιασμού έχουν υποστηρίξει τη σημασία των κύριων μεταβλητών που σχετίζονται με το προϊόν, την αγορά και την παραγωγή για την κατανόηση του περιβάλλοντος (Hayes & Wheelwright 1979, Skinner 1969, και συγκεκριμένες μελέτες που σχετίζονται με τα τρόφιμα όπως οι Romsdal 2014, Kittipanya-ngam 2010, Verdouw & Wolfert 2010). Εδώ, αναπτύσσονται οι μεταβλητές προκειμένου να περιγραφεί η αλυσίδα εφοδιασμού σε επιχειρήσεις εστίασης.

➤ Μεταβλητές που σχετίζονται με το προϊόν.

Προηγούμενες μελέτες έχουν προσδιορίσει τη διάρκεια ζωής, τον κύκλο ζωής, την ποικιλία και το εύρος του προϊόντος, τον όγκο και την προβλεψιμότητα του όγκου ως σημαντικά χαρακτηριστικά του προϊόντος (Romsdal 2014, Manzini & Accorsi 2013, Joshi et al. 2012, van Donk et al. 2008, Aramyan et al. 2007, van Donselaar et al. 2006, Ferguson & Ketzenberg 2006). Η βιβλιογραφία για τα εξειδικευμένα τρόφιμα υπογραμμίζει παρόμοια χαρακτηριστικά, αλλά με πολύ μεγαλύτερη εστίαση στη γεωγραφική διάσταση ως στοιχείο προστιθέμενης αξίας (Dentoni et al. 2012). Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των ειδικών τροφίμων είναι σημαντικά (Visser et al. 2013, Durham & Cawley 2012, Pearson et al. 2011, Ekelund & Tjärnemo 2009). περιοχή και συνταγή (Abatekassa & Peterson 2011, Hingly et al. 2010, Ilbery & Maye 2006).

Η ποιότητα κοινοποιείται συχνά μέσω διευθετήσεων επισήμανσης και πιστοποίησης (Kvam et al. 2014; Ilbery and Maye 2006; Jansen-Vullers et al. 2004), επιτρέποντας στον παραγωγό να διεκδικήσει υψηλότερη τιμή από ότι για τα συμβατικά προϊόντα (Visser et al. 2013). Εκτός από τα διατηρημένα με απλή ψύξη, τα κατεψυγμένα και τα αποξηραμένα προϊόντα, τα ειδικά τρόφιμα τείνουν να περιλαμβάνουν υψηλό ποσοστό φρέσκων προϊόντων (Visser et al. 2013; Abatekassa and Peterson 2011; Pearson et al. 2011; Hingley et al. 2010), των οποίων η διάρκεια ζωής ποικίλλει από μερικές ημέρες έως εβδομάδες ή μήνες. Συνολικά, συμπεριλαμβάνουμε τη μοναδικότητα, την προστιθέμενη αξία, τη διάρκεια ζωής και το εύρος προϊόντων ως τις πιο σημαντικές μεταβλητές για την περιγραφή των χαρακτηριστικών που σχετίζονται με το προϊόν.

➤ **Μεταβλητές που σχετίζονται με την αγορά.**

Σε προηγούμενες μελέτες σχετικά με συμβατικά τρόφιμα, οι μεταβλητές της αγοράς σχετίζονται γενικά με τις απαιτήσεις υπηρεσιών, τη μεταβλητότητα της ζήτησης και της προσφοράς και την εποχικότητα (Romsdal 2014, Aitken et al. 2005, Lee 2002). Η βιβλιογραφία για τα εξειδικευμένα τρόφιμα τείνει να επικεντρώνεται στα κανάλια πώλησης και στα κίνητρα για την αγορά τοπικών προϊόντων, τα οποία περιλαμβάνουν τη βιωσιμότητα, την προσωπική επιλογή και τον τρόπο ζωής, καθώς και λόγους περιφερειακής πολιτικής (Pieniak et al. 2009; Chambers et al. 2007; Roinen et al. al 2006 Weatherell et al. 2003 Jones 2002).

Για τους λιανοπωλητές, τα κριτήρια κερδοφορίας παραγγελιών κατά την επιλογή προμηθευτών φαίνεται να είναι ο όγκος και το κόστος. Οι έμποροι λιανικής προτιμούν να αγοράζουν προϊόντα ειδικών τροφίμων από μεσάζοντες λόγω των εκπτώσεων και της εγγύησης σταθερότητας παράδοσης. Οι παραγωγοί ειδικών τροφίμων μπορεί να μην είναι πάντα αξιόπιστοι ή συνεπείς προμηθευτές, γεγονός που επηρεάζει το επίπεδο αβεβαιότητας των συναλλαγών (Gellynck et al. 2012).

Η έλλειψη συντονισμένων παραδόσεων από τοπικούς παραγωγούς θεωρείται επίσης μειονέκτημα (Visser et al. 2013· Abatekassa and Peterson 2011· Ilbery and Maye 2006· Hinchion and McIntyre 2005). Επιπλέον, η ζήτηση ποικίλλει ανάλογα με την εποχικότητα και τις προτιμήσεις των καταναλωτών (Abatekassa and Peterson 2011; Hingley et al. 2010; Little et al. 2010; Khan and Prior 2010; Hardesty 2008; Banterle and Stranieri 2006). Σε αυτή τη βάση, συμπεριλαμβάνουμε τα κριτήρια που κερδίζουν παραγγελίες, τη ζήτηση και το επίπεδο

εξυπηρέτησης ως τις πιο σημαντικές μεταβλητές για να περιγράψουμε χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την αγορά.

➤ **Μεταβλητές που σχετίζονται με την παραγωγή.**

Οι κύριες μεταβλητές που σχετίζονται με την παραγωγή σε προηγούμενες μελέτες συμβατικών τροφίμων περιλαμβάνουν τη στρατηγική παραγωγής (κατασκευή και παραγγελία), το επίπεδο αυτοματισμού, την τεχνολογία επεξεργασίας και τον εφοδιασμό πρώτων υλών (Ivert et al. (προσεχώς)· Romsdal 2014· van Donk et al. 2008· Alfnes et al. 2006· van der Vorst et al. 2001). Ενώ η εξειδικευμένη βιβλιογραφία για τα τρόφιμα είναι αρκετά εκτεταμένη σχετικά με την οργάνωση παραγωγών (ΠΟ) και τη συνεργασία (π.χ. πώς να αξιοποιηθούν οι στρατηγικές μάρκετινγκ και η ευαισθητοποίηση και πώς να διαχειριστούν τα συστήματα GI) (Dentoni et al. 2012), υπάρχουν λιγότερες μελέτες για τις διαδικασίες παραγωγής ειδικών τροφίμων. Μόνο λίγες μελέτες αναφέρουν την περιορισμένη ικανότητα και το μικρομέγεθος των παραγωγών ως προς τον όγκο και τον αριθμό των εργαζομένων (Menozzi 2014; Visser et al. 2013; Abatekasa and Peterson 2011; Banterle et al. 2010; DEFRA 2003; Trienekens et al. 2003).

Ο περιορισμός χωρητικότητας περιορίζει επίσης τη δυνατότητα αφιερώματος χρόνου σε άλλα ζητήματα όπως η διαχείριση αγοράς και πελατών, η στρατηγική ανάπτυξη και η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας (Kvam et al. 2014; Banterle et al. 2010; Hardesty 2008). Οι μικρές παραγγελίες περιορίζουν τις ευκαιρίες για εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας. Η κύρια στρατηγική παραγωγής είναι το make-to-stock (MTS), με βάση τις προβλέψεις και τις προσδοκίες πωλήσεων (Dreyer et al. 2014). Για τα εξειδικευμένα προϊόντα, το επίπεδο τεχνολογίας διεργασιών είναι σχετικά χαμηλό, με υψηλό βαθμό βιοτεχνικών, χειροτεχνικών και εξειδικευμένων διεργασιών, καθώς και παραγωγή προσανατολισμένη σε παρτίδες και θέσεις εργασίας.

Ο χρόνος ανάπτυξης της πρώτης ύλης είναι συχνά μακρύς, εποχιακός και εξαρτάται από τις καιρικές συνθήκες και την απόδοση, δημιουργώντας αβεβαιότητα προσφοράς και μεγάλους χρόνους παράδοσης και περιορίζοντας την ευελιξία του παραγωγού (Dreyer et al. 2014; Pearson et al. 2011; Hingley et al. 2010; Little et al., 2010· Kahn και Prior 2010· Ilbery και Maye 2006). Οι ομάδες τροφίμων υπάρχουν για να εκμεταλλεύονται τα οριζόντια και κάθετα οφέλη της συνεργασίας στην αλυσίδα εφοδιασμού (Matoroulos et al. 2007). Συνολικά, συμπεριλαμβάνεται η ποσότητα παραγγελίας, αβεβαιότητα προσφοράς, ικανότητα, στρατηγική και η τεχνολογία

παραγωγής και ησυνεργασία ως τις πιο σημαντικές μεταβλητές για να περιγράψουνε τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την παραγωγή.

➤ **Μεταβλητές που σχετίζονται με τη διανομή.**

Η διανομή των συμβατικών τροφίμων σχετίζεται γενικά με μεταβλητές όπως η μεταφορά, ο χειρισμός φυσικών αγαθών, οι λειτουργίες τερματικού σταθμού και η υπηρεσία παράδοσης (Entrup 2005). Η εξειδικευμένη βιβλιογραφία για τα τρόφιμα ασχολείται κυρίως με την απόσταση από την αγορά και τα γεωγραφικά ζητήματα (Hingley et al. 2010; Jones et al. 2004). Προηγούμενες μελέτες έχουν αναφέρει ότι οι υψηλότεροι όγκοι εξειδικευμένων προϊόντων διατροφής πωλούνται στην τοπική περιοχή ή σε μια στενή γεωγραφική ακτίνα (Pearson et al. 2011; Hingley et al. 2010; Jones et al. 2004).

Ωστόσο, οι χρόνοι παράδοσης παραγγελιών τείνουν να είναι μεγάλοι (Abatekassa and Peterson 2011). Ένας λόγος για αυτό μπορεί να είναι ότι οι παραγωγοί πρέπει να έχουν τις δικές τους υπηρεσίες μεταφορών και εμπορευμάτων, γεγονός που καθιστά πιο δύσκολη την εφαρμογή λύσεων διανομής υψηλής απόδοσης (Martikainen et al. 2013, Pearson et al. 2011).

Ορισμένες μελέτες έχουν επικεντρωθεί σε οριζόντιες και κάθετες συνεργασίες μεταξύ παραγωγού και εταίρων στην αλυσίδα εφοδιασμού, συμπεριλαμβανομένων των λειτουργιών τερματικού, κοινών εγκαταστάσεων παραγωγής και ανάπτυξης προϊόντων (Pieniak et al. 2009; Matoroulos et al. 2007; Cadilhon and Fearne 2005). Μια τέτοια συνεργασία μετριάξει τον αντίκτυπο των ποσοτήτων χαμηλών παραγγελιών και των περιορισμών χωρητικότητας (Abatekassa and Peterson 2011; Matoroulos et al. 2007; Cadilhon and Fearne 2005) και ενισχύει τις ετικέτες και τις καθορισμένες περιοχές τροφίμων (Pieniak et al. 2009). Η βιβλιογραφία για τις φυσικές λειτουργίες ασχολείται με τη διαθεσιμότητα υλικοτεχνικής υποδομής, υπηρεσιών μεταφορών, διασταυρούμενων σταθμών και υπηρεσιών απογραφής (Martikainen et al. 2013· Nordmark 2012· Ilbery and Maye 2006).

Κεφάλαιο 4^ο : Μεθοδολογία

Η έρευνα σε αυτή τη διπλωματική έχει διεξαχθεί με τη μορφή μελέτης περίπτωσης εταιρείας στο χώρο εστίασης. Σύμφωνα με τον Yin (2014) υπάρχουν έξι βήματα σε μια μελέτη περίπτωσης: σχέδιο, σχεδιασμός, προετοιμασία, συλλογή, ανάλυση και συμπεράσματα. Το μέρος του σχεδιασμού της μελέτης περίπτωσης είναι πρώτα να αποφασιστεί εάν μια μελέτη περίπτωσης είναι η σωστή μέθοδος για την επιδιωκόμενη έρευνα.

Είναι μια ερευνητική μέθοδος (που απαντάται κυρίως στην ποιοτική έρευνα), η οποία βασίζεται σε προσωπική / εμπειρική προσέγγιση κάθε ερευνητή. Κάθε μελέτη περίπτωσης ορίζεται και εισάγεται πλαίσιο το οποίο ανάλογα με την περίπτωση μπορεί να είναι κοινωνικό, χρονικό ακόμη και χωρικό. Οι μελέτες περιπτώσεων έχουν την ιδιαιτερότητα ότι καθεμία είναι μοναδική και τα αποτελέσματά τους όχι μπορεί να γενικευτεί (Gomm et al, 2000; Robson, 2002; Stake, 1995), επειδή είναι μια εμπειρική έρευνα, η οποία πραγματεύεται ένα σύγχρονο φαινόμενο στο πλαίσιο της πραγματικής ζωής, όπου τα όρια μεταξύ φαινομένου και πλαισίου δεν είναι πολύ ορατά (Yin, 1994).

Η μελέτη περίπτωσης μπορεί να σχεδιαστεί είτε ως μεμονωμένη μελέτη περίπτωσης είτε ως πολλαπλή μελέτη περίπτωσης. Η πολλαπλή μελέτη περίπτωσης μπορεί να παρέχει συγκρίσεις ή υποστήριξη που οδηγεί σε πολύτιμες γνώσεις ή πιο αξιόπιστα συμπεράσματα, αλλά απαιτεί περισσότερο χρόνο και πόρους. Ο σχεδιασμός της υπόθεσης θα πρέπει να αξιολογηθεί σε τέσσερις παραμέτρους σε σχέση με το ποια θα μπορούσε να είναι η ποιότητα της έρευνας μόλις ολοκληρωθεί.

Αυτές οι τέσσερις παράμετροι είναι: εγκυρότητα κατασκευής, εσωτερική εγκυρότητα, εξωτερική εγκυρότητα και αξιοπιστία. Η εγκυρότητα κατασκευής είναι σε ποιο βαθμό η έρευνα αναλύει πραγματικά αυτό που ισχυρίζεται. Το στάδιο προετοιμασίας της μελέτης περίπτωσης

είναι να διασφαλιστεί ότι ο ερευνητής έχει επαρκείς δεξιότητες για να πραγματοποιήσει τη μελέτη περίπτωσης.

Κεφάλαιο 5^ο : Μελέτη Περίπτωσης

5.1. Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Η ανάλυση των εξειδικευμένων αλυσίδων εφοδιασμού τροφίμων δείχνει ότι τα κύρια χαρακτηριστικά τους είναι η υψηλή ποιότητα και μοναδικότητα του προϊόντος, ο χαμηλός όγκος παραγωγής, η χαμηλή ποσότητα παραγγελίας, η μεταβλητότητα της ζήτησης, ο μεγάλος χρόνος παράδοσης και, για ορισμένα προϊόντα, η μεγάλη απόσταση από ένα ευρύ φάσμα πελατών, όπως καθώς και ένα στενό φάσμα εξειδικευμένων προϊόντων υψηλής αξίας, έλλειψη κατάλληλων φυσικών υπηρεσιών υλικοτεχνικής υποστήριξης. Αντίθετα, υπάρχει μεγάλη προθυμία πελατών να αγοράσουν τα προϊόντα τους. Η ανάλυση προσδιορίζει επιπλέον τρεις κατηγορίες εξειδικευμένων αλυσίδων τροφίμων. Τα οστρακοειδή έχουν στενή ομάδα προϊόντων και πελατών και έχουν εξατομικευμένη διανομή σε αυτή τη βάση. Ομοίως, η αλυσίδα εφοδιασμού πατάτας διανέμει το προϊόν μέσω του συστήματος διανομής των πελατών της.

Οι αλυσίδες εφοδιασμού Cheese and Miscellaneous διανέμουν μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων σε πολλούς πελάτες και η αλυσίδα εφοδιασμού με κρέας λειτουργεί κυρίως στην τοπική γεωγραφική περιοχή. Η διανομή αποτελεί πρόκληση σε όλες τις περιπτώσεις και παραμένει πρόβλημα, αλλά ιδιαίτερη ανησυχία προκαλούν οι περιπτώσεις με μια ευρεία ομάδα προϊόντων που αφορούν διαφορετικές κατηγορίες πελατών κατανεμημένες σε μεγάλες αποστάσεις. Σύμφωνα με την προηγούμενη έρευνα, η παρούσα μελέτη επιβεβαίωσε το έντονο ενδιαφέρον των πελατών και της αγοράς για ειδικά τρόφιμα.

Ωστόσο, τρεις από τις αλυσίδες εφοδιασμού (τυρί, κρέας και διάφορα) διανέμουν τα προϊόντα τους σε συμβατικούς πελάτες αλλά όχι σε ένα συμβατικό σύστημα διανομής τροφίμων, όπως οι Martikainen et al. (2013). Βρέθηκαν, επίσης, οι δύο περιπτώσεις συμπλέγματος

συγκεντρώνονται οφέλη από τη συνεργασία και από την ενοποίηση του όγκου και των προϊόντων, όπως προτείνουν οι Abatekassa και Peterson (2011).

Ωστόσο, προηγούμενη έρευνα σε παραγωγούς ειδικών τροφίμων υποστήριξε ότι τέτοιοι περιορισμοί στο εξειδικευμένο σύστημα τροφίμων δεν πρέπει να θεωρούνται μειονέκτημα αλλά πρέπει να χρησιμοποιούνται για κερδοφόρα διαφοροποίηση εντός της αγοράς τροφίμων (Hingley et al. 2010). Για να ολοκληρώσουμε την ανάλυση, η σπесиαλιτέ τροφίμων που προσφέρουν οι πέντε παραγωγοί έχει ορισμένες πολύ ισχυρές ιδιότητες, αλλά τα χαρακτηριστικά των λειτουργιών και της εφοδιαστικής καθιστούν σαφές ότι οι στρατηγικές της εφοδιαστικής αλυσίδας πρέπει να διαφέρουν από τη βιομηχανική τροφική αλυσίδα.

Η αγορά τροφίμων είναι ευρεία και πολύπλοκη όσον αφορά τα προϊόντα, τους πελάτες και τη μεταβλητότητα της ζήτησης (Kittipanya-ngam 2010; Aramyan et al. 2007; van der Vorst et al. 2005) και οι απαιτήσεις διαφέρουν μεταξύ των τμημάτων πελατών (Mintel 2012). Προηγούμενες μελέτες έχουν υποστηρίξει την εστίαση στην αλυσίδα εφοδιασμού και τη διαφοροποίηση για την αντιμετώπιση αυτής της ποικιλομορφίας και πολυπλοκότητας (Mintel 2012; Christopher and Holweg 2011; Godsell et al. 2011; Aitken et al. 2005).

Ωστόσο, η μελέτη μας υποδεικνύει μια κυρίαρχη τάση προς μια προσέγγιση «ενιαίου μεγέθους»—δηλαδή, εκτός από την μάλλον ευρεία στρατηγική αγοράς και προϊόντων, οι παραγωγοί και οι περιπτώσεις συστάδων εφαρμόζουν τα ίδια συστήματα εφοδιαστικής αλυσίδας για την εξυπηρέτηση καταστημάτων, ξενοδοχείων και εστιατόρια. Η εξυπηρέτηση πολλών τμημάτων (προϊόντα και πελάτες) μπορεί να χρησιμοποιηθεί είτε ως στρατηγική για τον μετριασμό της μεταβλητότητας της ζήτησης με την εξισορρόπηση της ζήτησης είτε για την απόκτηση οφελών όγκου πωλώντας σε διαφορετικούς πελάτες.

Οι Gellynck et al. (2012) και Banterle et al. (2010) υποστήριξαν ότι οι μικρές και μεσαίες εταιρείες τροφίμων (MME) δυσκολεύονται να αναπτύξουν στρατηγική αγοράς και προϊόντος αναλύοντας την κατάσταση της αγοράς. Αυτό υποστηρίζεται από τους Kvam et al. (2014), ο οποίος πρότεινε ότι οι Νορβηγοί παραγωγοί ειδικών τροφίμων έχουν περιορισμένη γνώση των πελατών και των προτιμήσεών τους, γεγονός που επηρεάζει τη στρατηγική της αγοράς και τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

Για τους παραγωγούς τροφίμων που εξυπηρετούν διαφορετικά τμήματα πελατών, το βασικό ερώτημα είναι πού να πουλήσουν ποιο προϊόν, καθώς ένας ήδη χαμηλός όγκος πρέπει να κατανεμηθεί σε μεγάλο αριθμό σημείων παράδοσης, επηρεάζοντας το κόστος και το επίπεδο εξυπηρέτησης. Σύμφωνα με προηγούμενες μελέτες (Visser et al. 2013; Gellynck et al. 2012; Mintel 2012), υποστηρίζουμε ότι οι παραγωγοί πρέπει να αποφασίσουν προσεκτικά τον στόχο της αγοράς τους και πού και πώς να πουλήσουν ποια προϊόντα. Εάν ένα ευρύ χαρτοφυλάκιο πελατών σημαίνει ευρεία γεωγραφική περιοχή και μεγάλες αποστάσεις, η χρονική διάσταση και η διάρκεια ζωής του προϊόντος γίνονται σχετικά ζητήματα. Αυτό οδηγεί στην πρώτη μας πρόταση, η οποία δηλώνει τη γενική ανάγκη για μια στρατηγική αγοράς.

5.2. McDonald's

Η McDonald's είναι ένας παγκόσμιος λιανοπωλητής υπηρεσιών τροφίμων. Οι τέσσερις ακρογωνιαίοι λίθοι των McDonald's είναι η ποιότητα, η καθαριότητα, η εξυπηρέτηση και η αξία για τον πελάτη. (Love, 1986; McDonald's, 2012) Η επιχείρηση franchise δομείται ως συμφωνία ενοικίασης όπου οι δικαιούχοι νοικιάζουν το κτίριο του εστιατορίου από τα McDonald's ενώ το εσωτερικό ανήκει στους δικαιούχους. Η McDonald's λειτουργεί σύμφωνα με ένα επιχειρηματικό μοντέλο, που ονομάζεται τρίποδο σκαμπό. Σύμφωνα με τα McDonald's, είναι πολύ σημαντικό αυτά τα πόδια να συνεργάζονται και υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί με ικανοποιητικό τρόπο.



Πηγή : <https://thetotalbusiness.com/2021/11/11/mcdonalds-paramenoun-pio-epitiximeno-franchise/>

Σήμερα η εταιρία McDonald's αριθμεί περίπου 1,8 εκατομμύρια εργαζομένους και πάνω από 5.000 franchisees σε 34.000 εστιατόρια στις Ηνωμένες Πολιτείες, την Ευρώπη, την

Ασία/Ειρηνικό, τη Μέση Ανατολή, την Αφρική, τον Καναδά, και τη Λατινική Αμερική. Με έδρα τις Ηνωμένες Πολιτείες (Oak Brook, Illinois) είναι η μεγαλύτερη αλυσίδα εστιατορίων ταχείας εστίασης (fast food) στον κόσμο και εξυπηρετεί περίπου 69 εκατομμύρια πελάτες ημερησίως σε 118 χώρες.

Η εταιρεία έχει γίνει σύμβολο της παγκοσμιοποίησης και του αμερικανικού τρόπου ζωής, ενώ έχει γίνει συχνά το επίκεντρο κριτικής σχετικά με την παχυσαρκία, την επιχειρησιακή ηθική και την υπευθυνότητα των εταιρειών απέναντι στους καταναλωτές, αλλά και τον σεβασμό προς το περιβάλλον (<http://en.wikipedia.org/wiki/McDonald's>).

Η κύρια δραστηριότητα της εταιρίας είναι η πώληση προϊόντων όπως hamburger, cheeseburger, προϊόντα κοτόπουλου, τηγανιτές πατάτες, πρωινό, αναψυκτικά, milkshakes και επιδόρπια. Σε απάντηση στις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών, η εταιρεία έχει επεκτείνει το μενού της ώστε να συμπεριλάβει σαλάτες, smoothies, και φρούτα (<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/3641603.stm>).

Δεδομένου ότι η McDonald's είναι μια παγκόσμια εταιρεία με πολλούς παίκτες που συμμετέχουν, ήταν πάντα σημαντικό να υπάρχουν τυποποιημένες ρουτίνες και ποιότητες παντού. Όταν έρθετε σε επαφή με προμηθευτές και δικαιοδόχους, είναι σαφές ότι οι έλεγχοι των McDonald's είναι αυστηροί σε σύγκριση με πολλές εταιρείες στην αγορά εστιατορίων ή λιανικής.

Η McDonald's χαρακτηρίζεται από μακροπρόθεσμη σκέψη με πολλούς τρόπους, είτε όταν διαχειρίζεται λίγους προμηθευτές χωρίς συμβόλαια είτε αφορά τα είκοσι χρόνια συμβόλαια με τους δικαιοδόχους. Κατά τη διάρκεια των δεκαετιών της McDonald's στη Σουηδία ήταν πάντα σημαντικό να υπάρχουν αποκλειστικοί προμηθευτές και σε πολλές περιπτώσεις οι προμηθευτές αναπτύχθηκαν χάρη στους όγκους των McDonald's.

Η McDonald's θεωρεί ότι οι όγκοι είναι σημαντικοί για την επιχείρηση και αυτό ήταν σημαντικό κατά τις τελευταίες δεκαετίες ανάπτυξης της αγοράς. Μεγάλο μέρος της συνεργασίας της εφοδιαστικής αλυσίδας βασίζεται στο γεγονός ότι η McDonald's δίνει προτεραιότητα στις προβλέψιμες τιμές. Για να διασφαλιστεί αυτό, είναι σημαντικό για αυτούς να έχουν στενές σχέσεις με τους προμηθευτές και να έχουν γνώσεις στον κλάδο των εμπορευμάτων. Μετά από προβλέψιμες τιμές, έθεσαν τις σταθερές τιμές ως σημαντικότερο παράγοντα από τις ανταγωνιστικές τιμές.

5.2.1. Ιστορικά Στοιχεία

Η ιστορία των McDonald's ξεκινά το 1920 όταν η οικογένεια McDonalds μεταναστεύει από το Μάντσεστερ στο Χόλυγουντ. Εκεί, τα δύο αδέρφια Richard και Maurice ξεκινούν να εργάζονται ως μεταφορείς και τεχνίτες ενώ ο πατέρας τους Patrick McDonald ανοίγει ένα περίπτερο γρήγορου φαγητού κοντά στο αεροδρόμιο Μοντρουβιά στη Καλιφόρνια. 20 χρόνια μετά, το 1940, οι αδελφοί McDonalds αναλαμβάνουν και μετακινούν την επιχείρηση γρήγορου φαγητού του πατέρα τους στο San Bernardino στη Καλιφόρνια και τη μετονομάζουν σε «McDonald's Bar-B-Q» (mcspotlight.org, aboutmcdonald's.com, 2014).

Το εστιατόριο ξεκίνησε τότε με 25 γεύματα στο κατάλογο, τα περισσότερα εκ των οποίων είχαν ως χαρακτηριστικό το 11 ότι ήταν φτιαγμένα στο barbeque, και ήταν ένα από τα τυπικά εστιατόρια που σέρβιραν οδηγούς που περνούσαν με το αυτοκίνητο (drive in). Το 1948, αφού οι αδελφοί McDonalds συνειδητοποιούν πως τα περισσότερα κέρδη τους προέρχονται από τα χάμπουργκερ, κλείνουν το ήδη επιτυχημένο εστιατόριο για ανακαινίσεις και τροποποιήσεις στους τομείς της επιχείρησης οι οποίες διαρκούν τρεις μήνες (mcspotlight.org, aboutmcdonald's.com, 2014).

Οι αδελφοί Dick και Maurice McDonald άνοιξαν το 1940 το πρώτο εστιατόριο McDonald's στο San Bernardino της Καλιφόρνιας με την φιλοσοφία των υπηρεσιών Drive-in και car hop, όπου οι πελάτες μπορούν να παρκάρουν τα οχήματά τους και να εξυπηρετηθούν από το προσωπικό που βγαίνει έξω για να πάρει τις παραγγελίες και να επιστρέψει με τα τρόφιμα (mcspotlight.org, aboutmcdonald's.com, 2014).

Με την επανέναρξη της λειτουργίας του, το μενού έχει περιοριστεί σε εννιά είδη στο κατάλογο: hamburgers, cheeseburgers, αναψυκτικά, γάλα, καφέ, πατάτες τηγανιτές και μηλόπιτα. Οι αδελφοί επίσης αλλάζουν το τρόπο σερβιρίσματος σε σελφ σέρβις καθώς και το όνομα του εστιατορίου που πλέον γίνεται το γνωστό σε όλους «McDonald's». Τη δεκαετία 1950-1960 η επιχείρηση συνεχίζει τη πορεία της με μεγάλες αλλαγές (mcspotlight.org, aboutmcdonald's.com, 2014).

Το 1952 οι αδελφοί McDonalds μεταφέρουν την επιχείρηση ξανά, προκειμένου να πετύχουν δύο στόχους: βελτιωμένη αποδοτικότητα και μια νέα όψη στο εστιατόριο που θα τη βοηθούσε να τραβήξει τα βλέμματα πάνω της. Εκείνη τη χρονιά καθιερώνονται επίσης και τα

βασικά, κλασσικά χρώματα που επικρατούν μέχρι σήμερα στους τοίχους και τις συσκευασίες των προϊόντων της McDonald's: το φωτεινό κόκκινο, το κίτρινο και το άσπρο. Την ίδια χρονιά, θέλοντας να συνεχίσουν την ανάπτυξη της επιχείρησης, οι αδελφοί McDonalds αρχίζουν να ψάχνουν για δικαιοκατόχους και σιγά σιγά να ανοίγουν υποκαταστήματα υπό το καθεστώς της δικαιόχρησης (franchise) (mcspotlight.org, aboutmcdonald's.com, 2014).

Το 1954 ο Ray Kroc εκδηλώνει ενδιαφέρον για την επιχείρηση και ξανά, μέσω franchising ανοίγει και αυτός ένα υποκατάστημα McDonald's. Δείχνοντας ιδιαίτερο ενθουσιασμό για την επιχείρηση και πιστεύοντας πως είναι το κλειδί για την επιτυχία, ο Ray Kroc προτείνει στους αδελφούς McDonalds να ανοίξουν επιπλέον εστιατόρια υπό το καθεστώς του franchise σε ολόκληρη τη χώρα (mcspotlight.org, aboutmcdonald's.com, 2014).

Οι αδελφοί McDonald's ενώ αρχικά ήταν αρκετά διστακτικοί για το ρίσκο, δέχονται την ιδέα όταν ο Kroc προσφέρεται να έχει τη κύρια ευθύνη και δεσμευση για το άνοιγμα και τη πορεία των νέων υποκαταστημάτων. Έτσι, ο Kroc παίρνει τις άδειες και τα δικαιώματα να ανοίξει εστιατόρια McDonald's οπουδήποτε στη χώρα (εξαιρουμένων της Καλιφόρνιας και της Αριζόνας όπου οι αδελφοί είχαν τα πλήρη δικαιώματα των εστιατορίων τους) συμφωνώντας να επιστρέφει στους αδελφούς McDonald's 0.05% από τα καθαρά κέρδη των εστιατορίων του κάθε χρόνο (mcspotlight.org, aboutmcdonald's.com, 2014).

Ο Kroc ανοίγει το πρώτο του εστιατόριο McDonald's το 1955 και σιγά σιγά εξαγοράζει και όλα τα εστιατόρια από άλλους δικαιοκατόχους. Μέχρι το 1959 ο Kroc έχει πλέον ανοίξει 102 εστιατόρια. Το 1960 αρχίζει μια περίοδος αξιοσημείωτης ευημερείας για τη McDonald's. Ο Kroc καταφέρνει να εξαγοράσει ολοκληρωτικά την επιχείρηση από τους αδελφούς McDonalds, στοχεύοντας να κάνει την επιχείρηση τη Νο1 αλυσίδα γρήγορου φαγητού στη χώρα (mcspotlight.org, aboutmcdonald's.com, 2014).

Τα εστιατόρια διαθέτουν πλέον εσωτερικούς χώρους και τραπέζια για φαγητό. Δημιουργείται και εισάγεται στα εστιατόρια η μασκώτ της McDonald's, ο κλόουν με τα κόκκινα μαλλιά ονόματι «Ronald McDonald» ο οποίος δημιουργήθηκε με σκοπό να ελκύσει το παιδικό κοινό στα εστιατόρια. Το 1965 η επιχείρηση μπαίνει στο χρηματιστήριο. Αρχίζει και δίνεται μεγάλη σημασία στο μάρκετινγκ και τη προβολή των εστιατορίων μέσω τηλεοπτικών και άλλων διαφημίσεων προκειμένου να προσελκύσει καταναλωτές και να γίνουν τα εστιατόρια γνωστά στο ευρύ κοινό (mcspotlight.org, aboutmcdonald's.com, 2014).

Το 1967 η McDonald's ανοίγει το πρώτο της διεθνές εστιατόριο στο Καναδά κάνοντας έτσι την αρχή για μια διεθνή εξάπλωση. Ταυτόχρονα, το βασικό μενού της McDonald's διευρύνεται όλο και περισσότερο και προσθέτονται στο κατάλογο καινοτομίες όπως χάμπουργκερ με φιλέτο ψαριού, καθώς και το ευρέως γνωστό «Big Mac», το οποίο βρίσκεται μέχρι σήμερα σε όλα τα μενού των McDonald's παγκοσμίως (mcspotlight.org, aboutmcdonald's.com, 2014).

Η θεαματική ανάπτυξη των McDonald's συνεχίστηκε και τη δεκαετία του 1970. Καθώς οι Αμερικανοί τη περίοδο εκείνη αρχίσαν να είναι περισσότερο πολυάσχολοι από ποτέ, η γρήγορη εξυπηρέτηση την ώρα του φαγητού έγινε ένας σημαντικός παράγοντας στον οποίο τα εστιατόρια McDonald's ήταν εξαιρετικά επειδέξια. Το 1972 η εταιρία ξεπέρασε το 1 δισ. δολάρια σε ετήσιες πωλήσεις. Σε αυτό συνέβαλε η πρωτοποριακή για την εποχή κίνηση σερβιρίσματος γρήγορου πρωινού με την εισαγωγή του Egg McMuffin, μετά από έρευνα αγοράς που έδειξε ότι ένα γρήγορο πρωινό θα ήταν κάτι το πολύ θεμιτό από τους καταναλωτές. Πέντε χρόνια αργότερα, η McDonald's πρόσθεσε μια πλήρη σειρά πρωινού στο μενού, και από το 1987 μετά, έρευνα έδειξε πως το ένα τέταρτο του συνόλου των πρωινών που καταναλώνονταν σε εστιατόρια στις Ηνωμένες Πολιτείες, προερχόταν από τα εστιατόρια McDonald's (mcspotlight.org, aboutmcdonald's.com, 2014).

Το 1974 ο Κροσ, ο οποίος ήταν θερμός υποστηρικτής του «να προσφέρεις κάτι πίσω στη κοινότητα» ξεκινά φιλανθρωπική δράση δημιουργώντας τα σπίτια «Ronald McDonald Houses» για να παρέχουν ένα "σπίτι μακριά από το σπίτι" για τις οικογένειες των παιδιών σε κοντινά νοσοκομεία. 12 χρόνια μετά, ο αριθμός των σπιτιών αυτών άγγιξε τα 100 στις ΗΠΑ. Το 1974 η McDonald's εξαπλώνεται και στην Ευρώπη με το πρώτο της εστιατόριο στο Ηνωμένο Βασίλειο. Συνέχισε την εξάπλωσή της στη Σιέρα Βίστα και την Αριζόνα με εστιατόρια που σερβίραν ξανά μόνο περαστικούς οδηγούς (drive-thru), με στόχο να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε 50 δευτερόλεπτα το πολύ (mcspotlight.org, aboutmcdonald's.com, 2014).



Πηγή : <https://city.sigmalive.com/article/2017/5/10/mpikame-stin-koyzina-ton-estiatorion-mcdonalds-kai-mathame-polla/>

Οι πωλήσεις από τα drive-thru καταλήγουν να αντιπροσωπεύσουν περισσότερο από το 50% των συνολικών πωλήσεων της επιχείρησης. Μέχρι το 1976, η McDonald 's είχε πλέον σερβίρει 20 δισεκατομμύρια χάμπουργκερ, ενώ οι πωλήσεις του υπερέβησαν τα 3 δισ. δολάρια. Το 1979 προστίθεται στο μενού ένα γεύμα για τα παιδιά που εμπεριέχει συνήθως ένα συνδυασμό προϊόντων του McDonald's ενώ χαρακτηριστικό του είναι ένα μικρό παιχνίδι το οποίο περιλαμβάνεται σα δώρο μέσα στο κουτί του γεύματος για τα παιδιά. Το γεύμα αυτό για παιδιά ονομάστηκε «Happy Meal», το οποίο επίσης προστέθηκε στο βασικό μενού της McDonald's και σερβίρεται μέχρι σήμερα (mcspotlight.org, aboutmcdonald's.com, 2014).

Στα τέλη του 1970, ο ανταγωνισμός από άλλες αλυσίδες γρήγορου φαγητού, όπως η Burger King και η Wendy's άρχισε να εντείνεται. Οι ειδικοί πίστευαν ότι η βιομηχανία fast-food είχε φτάσει σε κορεσμό, κι έτσι οι εταιρείες άρχισαν να μάχονται έντονα για να παραμείνουν στην αγορά. Μια περίοδος συνεχούς και επιθετικού μάρκετινγκ και διαφημιστικών εκστρατειών όπως και συνεχών περικοπών των τιμών στις αρχές του 1980 έγινε γνωστή ως οι «πόλεμοι χάμπουργκερ» (burger wars) (mcspotlight.org, aboutmcdonald's.com, 2014).

Παρά τους ισχυρισμούς εμπειρογνομόνων ότι η βιομηχανία του γρήγορου φαγητού ήταν κορεσμένη, η McDonald 's συνέχισε να επεκτείνεται. Η πρώτη γενιά που είχε εισηχθεί και συνηθίσει στο γρήγορο φαγητό είχε πια μεγαλώσει. Το να τρως έξω είχε γίνει πια μια συνήθεια και όχι ένα διάλειμμα από τη ρουτίνα και έτσι, προχωρόντας με αμείλικτο μάρκετινγκ η McDonald συνέχισε να καταφέρνει να βελτιώνει της πωλήσεις της. Η ανάπτυξη της McDonald 's στις Ηνωμένες Πολιτείες αντικατοπτρίστηκε από την εκπληκτική ανάπτυξη της στο εξωτερικό (mcspotlight.org, aboutmcdonald's.com, 2014).

Μέχρι το 1991, το 37 τοις εκατό των γενικών της πωλήσεων προερχόταν από τα εστιατόρια του εξωτερικού. Η McDonald 's άνοιξε το πρώτο της εστιατόριο με διεθνή κουζίνα στην British Columbia του Καναδά, το 1967. Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1990 η εταιρεία είχε πλέον καταφέρει να καθιερωθεί σε 58 χώρες του εξωτερικού με περισσότερα από 3.600 εστιατόρια εκτός των Ηνωμένων Πολιτειών, μέσω πλήρως ελεγχόμενων θυγατρικών εστιατορίων, κοινοπραξιών και οι συμφωνιών δικαιόχρησης . Οι ισχυρότερες δε ξένες αγορές ήταν στην Ιαπωνία, το Καναδάς,

τη Γερμανία, τη Μεγάλη Βρετανία, την Αυστραλία και τη Γαλλία (mcspotlight.org, aboutmcdonald's.com, 2014).

Τα τέλη του 2001, η εταιρεία αποφάσισε να ξεκινήσει μια αναδιάρθρωση η οποία οδήγησε στην κατάργηση περίπου 850 θέσεων, 700 εκ των οποίων στις Ηνωμένες Πολιτείες, καθώς και το τερματισμό λειτουργίας μερικών καταστημάτων. Την ίδια περίοδο αρχίζουν και οι δικαστικές διαμάχες της McDonald's αφορώντας πάντα τη ποιότητα του φαγητού και των υλικών που χρησιμοποιούνταν για τη κατασκευή τους. Έτσι, η McDonald's ξεκίνησε μια συνεχή διαμάχη για τη δημόσια εικόνα της η οποία είχε καταρτίσει την εταιρεία ως προμηθευτή των λιπαρών, ανθυγιεινών τροφίμων (mcspotlight.org, aboutmcdonald's.com, 2014).

Οι καταναλωτές άρχισαν να καταθέτουν αγωγές υποστηρίζοντας η χρόνια κατανάλωση φαγητού στα McDonald's τους είχε κάνει υπέρβαρους. Η McDonald's ανταποκρίθηκε τελικά σε όλες αυτές τις κατηγορίες εισάγοντας στο μενού γεύματα χαμηλών θερμίδων και κάνοντας μετάβαση σε ένα πιο υγιεινό λάδι μαγειρέματος για της τηγανιτές πατάτες που σέρβιρε. Με το πέρασμα του χρόνου και καθώς οι διαμαρτυρίες για τη ποιότητα του φαγητού της αλυσίδας συνέχισαν να έρχονται στην επιφάνεια, η εταιρεία αναγκάστηκε να δημοσιοποιήσει τις ακριβείς περιγραφές διατροφικής ανάλυσης κάθε προϊόντων, ενώ συνέχισε να δημιουργεί όλο και πιο ελαφριά γεύματα. Παρ'όλα αυτά η φήμη της σαν αλυσίδα με ανθυγιεινό φαγητό συνεχίζει να επικρατεί μέχρι σήμερα (mcspotlight.org, aboutmcdonald's.com, 2014).

Σύμφωνα με τους Cooper και Ellram (1993) υπάρχουν τρεις τύποι συντονισμού: μεταξύ των μελών του καναλιού, μεταξύ των επιπέδων διαχείρισης και μεταξύ των λειτουργιών. Τα περισσότερα από όλα τα μέλη του καναλιού αναμένουν να συντονίζονται στο σωστό επίπεδο, για παράδειγμα η καθημερινή εργασία θα επικεντρώνεται περισσότερο στα γειτονικά μέλη του καναλιού και τα μεγαλύτερα ζητήματα θα πρέπει να αφορούν περισσότερο την αλυσίδα εφοδιασμού. Οι Cooper και Ellram (1993) υποστηρίζουν ότι οι πολλαπλές επαφές μεταξύ διαφορετικών επιπέδων στις επιχειρήσεις στην αλυσίδα εφοδιασμού πρέπει να λειτουργούν σωστά προκειμένου να καταρρεύσουν αποτελεσματικά τα λειτουργικά σιλό. (Cooper and Ellram, 1993).

Προκειμένου να συντονιστούν διαφορετικές λειτουργίες, πρέπει να προτιμηθεί μια προσέγγιση διαδικασίας, η οποία αυξάνει την επίγνωση των διαφορετικών δραστηριοτήτων που εκτελούνται από μια εταιρεία και πώς σχετίζονται μεταξύ τους (Melan, 1993). Αυτό καθιστά δυνατό τον καλύτερο συντονισμό και την ολοκλήρωση και, ως εκ τούτου, συνάδει με τους στόχους

της αξιολόγησης προμηθευτών. Επιπλέον, δεδομένου ότι μια προσέγγιση διαδικασίας δίνει πάντα προσοχή σε αυτό που βγαίνει στον πελάτη της, η υπηρεσία προς τον δέκτη γίνεται πιο σημαντική και τυγχάνει μεγαλύτερης προσοχής στη βιβλιογραφία της αξιολόγησης προμηθευτών. Η εστίαση στην υπηρεσία είναι μία από τις κύριες διαφορές μεταξύ της προσέγγισης διαδικασίας και μιας πιο λειτουργικής προσέγγισης (Cooper et al., 1997b).

Για να διατηρήσουν ή να δημιουργήσουν μια επιτυχημένη αλυσίδα εφοδιασμού, οι Cooper και Ellram (1993) σημαίνουν ότι οι εταιρείες πρέπει να συνεργάζονται σε συνεχή βάση και να συμμετέχουν στο σχεδιασμό της εφοδιαστικής αλυσίδας. Πρέπει επίσης να υπάρχουν ρουτίνες σχετικά με τον προγραμματισμό και την αξιολόγηση της εφοδιαστικής αλυσίδας που εκτείνεται σε πολλά χρόνια (Cooper and Ellram, 1993). Άλλες πτυχές όπως το μειωμένο κόστος, η βελτιωμένη ποιότητα των αγορασθέντων υλικών, ο μειωμένος χρόνος παράδοσης προϊόντων και η βελτιωμένη πρόσβαση στην τεχνολογία αναφέρονται όταν συζητούνται τα οφέλη που μπορεί να επιτύχει π.χ. η συμμετοχή προμηθευτή (Chen and Paulraj, 2004).

Με σχέσεις συνεργασίας, δηλαδή κοινό σχεδιασμό, η εταιρεία δημιουργεί καλές σχέσεις και κοινούς στόχους με τους προμηθευτές της και με τέτοιου είδους σχέσεις είναι ευκολότερο να οικοδομήσει μακροχρόνιες συνεργασίες (Wong, 2003). Επίσης στο SCO, η δέσμευση, δηλαδή η προθυμία για συνεργασία με άλλα μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί κεντρικό μέλημα και είναι επίσης σημαντικός παράγοντας για μια επιτυχημένη συνεργασία (Hoffman and Mehra, 2000). Η σκέψη win-win είναι σημαντική, διαφορετικά το άλλο μέρος δεν θα συνεργαστεί με τη δική του ελεύθερη βούληση, κάτι που είναι απαραίτητο για έναν αληθινό SCO.

5.2.2. Εταιρική Φιλοσοφία

Μία από τις προκλήσεις με την εφοδιαστική αλυσίδα είναι να μεταμορφώσει και να ενώσει τις παραδοσιακές κουλτούρες των εμπλεκόμενων εταιρειών. Τα μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας πρέπει να συμφωνήσουν σε ποια κατεύθυνση κινείται η αλυσίδα εφοδιασμού και πρέπει να ευθυγραμμιστούν οι θεμελιώδεις ιδέες των μεμονωμένων εταιρειών. Οι εταιρείες με διαφορετική εταιρική κουλτούρα έχουν συχνά δυσκολίες στο συντονισμό των εργασιών τους (Cooper and Ellram, 1993).

Ένας ακρογωνιαίος λίθος για την ευθυγράμμιση των εταιρικών φιλοσοφιών είναι η εμπιστοσύνη και η δέσμευση στην αλυσίδα εφοδιασμού (Chen and Paulraj, 2004· Fawcett et al., 2008). Η εμπιστοσύνη περιγράφεται ως η προθυμία να προχωρήσουμε χωρίς ευκαιριακή συμπεριφορά και αυτό γίνεται μέσω της πίστης, της εμπιστοσύνης και της εμπιστοσύνης στην αλυσίδα εφοδιασμού (Chen and Paulraj, 2004). Η δέσμευση συνεπάγεται ότι οι εταίροι πρέπει να διαθέσουν χρόνο και ενέργεια για να διατηρήσουν τη σχέση και αυτό καθιστά δυνατή την επίτευξη των στόχων για την αλυσίδα εφοδιασμού (Chen and Paulraj, 2004).

Για να εμπλακούν οι υπεύθυνοι λήψης κρίσιμων αποφάσεων στην εφοδιαστική αλυσίδα και να δημιουργηθεί μια αποτελεσματική και επιτυχημένη εφοδιαστική αλυσίδα, προτιμώνται διάφορα είδη συμβουλίων και συμβουλευτικών επιτροπών εντός της εφοδιαστικής αλυσίδας. (Fawcett et al., 2008) Όλα τα μέρη που εμπλέκονται στο SCO πρέπει να μοιράζονται το ίδιο όραμα και ποιες βασικές διαδικασίες υπάρχουν στην αλυσίδα εφοδιασμού (Spekman et al., 1998). Για να επιτύχετε με αυτό, είναι απαραίτητο να σκεφτείτε win-win, δεν είναι δυνατόν να πείτε «εγώ κερδίζω, εσείς καταλάβετε πώς να κερδίσετε» (Ireland and Bruce, 2000).

Σε στενή σχέση με το όραμα και τις βασικές διαδικασίες, η κατανόηση των επιχειρήσεων του άλλου θεωρείται σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχία της συνεργασίας. Για παράδειγμα, οι Hoffman και Mehra (2000) αναφέρουν ότι ένας από τους λόγους για τη μέτρια επιτυχία της ιδέας ECR είναι το χαμηλό ποσοστό κατανόησης μεταξύ των εταιρειών.

5.2.3. Οι προμηθευτές

Κάθε ένα εστιατόριο έχει τη δική του άδεια ανάπτυξης, ενώ η εταιρεία McDonald's λειτουργεί πίσω από τα καταστήματα αυτά ως επιχειρηματικός προμηθευτής (των υλικών, των στρατηγικών, προώθησης, τεχνογνωσίας κ.α.). Είναι άξιο αναφοράς ότι τα εστιατόρια McDonald's της Μέσης Ανατολής έχουν μεταξύ τους διαφορετικά μοντέλα λειτουργίας. Έχει παρατηρηθεί μια μεγάλη αλλαγή από την παραδοσιακή πολλαπλή προμήθεια στη χρήση πιο περιορισμένου αριθμού προμηθευτών (Chen and Paulraj, 2004). Η ενοποίηση της βάσης των προμηθευτών είναι ένας τρόπος για να καταστεί δυνατή η ανάπτυξη μερικών επιλεγμένων προμηθευτών και μια μειωμένη βάση προμηθευτών προτείνεται επίσης στην προσέγγιση διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, προκειμένου οι εταιρείες να είναι πιο ολοκληρωμένες μεταξύ τους και με λιγότερες σχέσεις ο συντονισμός επίσης γίνεται πιο εύκολο στη διαχείριση

(Cooper and Ellram, 1993). Τα οφέλη που σχετίζονται με τη μείωση της βάσης προμηθευτών συνίστανται επίσης σε, π.χ.: αυξημένη οικονομία κλίμακας, βελτιωμένη απόδοση, βελτιωμένη σχέση σχεδιασμού προϊόντος αγοραστή προμηθευτή, καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών και διείσδυση στην αγορά κ.λπ. (Chen and Paulraj, 2004).

Όταν μια εταιρεία αλλάζει σε μια πιο συνεργατική κουλτούρα με μια προσέγγιση της εφοδιαστικής αλυσίδας, οι Fawcett et al. (2008) δηλώνουν ότι έχει μεγάλη σημασία η διαχείριση των ανθρώπων με πιο διακριτό τρόπο. Διαφορετικά, οι οργανισμοί θα μπορούσαν να είναι ευάλωτοι όταν εργάζονται με πιο συνεργατικό τρόπο με άλλες εταιρείες (Fawcett et al., 2008).

Για να καταστεί δυνατή η σωστή λειτουργία μιας αλυσίδας εφοδιασμού, η αλυσίδα πρέπει να έχει ξεκάθαρη ηγεσία προκειμένου να αναπτύξει και να εφαρμόσει στρατηγικές. Ο ηγέτης καναλιού, που αναφέρεται ως «ο πρωταθλητής», θα πρέπει «να έχει βαθιά επίδραση στον χαρακτήρα και τη σύνθεση της εφοδιαστικής αλυσίδας» και «ο στρατηγικός σχεδιασμός κατά τη διάρκεια ζωής της εφοδιαστικής αλυσίδας θα επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από τον ηγέτη του καναλιού». (Cooper and Ellram, 1993, σελ. 20).

Για να διατηρηθεί μια στενή και μακροχρόνια σχέση σε μια αλυσίδα εφοδιασμού απαιτείται τα μέλη να μοιράζονται τόσο τον κίνδυνο όσο και τα οφέλη (Cooper and Ellram, 1993). Σύμφωνα με τους Simatupang και Sridharan (2008) η ευθυγράμμιση κινήτρων θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να παρακινήσει τα μέλη της αλυσίδας μοιράζοντας το κόστος, τους κινδύνους και τα οφέλη μεταξύ των μελών. Εάν τα μέλη της αλυσίδας γνωρίζουν ότι μπορούν να κερδίσουν για τα δικά τους συμφέροντα, ακόμη και αν κάνουν ενέργειες για το καλύτερο της αλυσίδας, υπάρχουν κίνητρα που δημιουργούν μια ανταγωνιστική αλυσίδα εφοδιασμού (Simatupang και Sridharan, 2008).

Όταν συζητείται το SCO, οι Mentzer et al. (2001) σημαίνει ότι για να δεσμευτεί ένας ηθοποιός, χρειάζεται μια αμοιβαία εξάρτηση, καθώς αυτό θα ενισχύσει και θα αναπτύξει μια «αλληλεγγύη στην εφοδιαστική αλυσίδα». Αυτή η αλληλεξάρτηση είναι που παρακινεί την προθυμία να μοιραστούμε πράγματα όπως πόρους και πληροφορίες με άλλα μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας. (Mentzer et al., 2001).

Πιο προηγμένα συστήματα πληροφοριών μπορούν να συμβάλουν σε μεγαλύτερη ταχύτητα λειτουργίας, π.χ. μειωμένους χρόνους κύκλου. Παραδοσιακά αυτά τα πληροφοριακά συστήματα,

π.χ. Το EDI ή το barcoding, χρησιμοποιούνται συχνά σε κάθε εταιρεία, αλλά η προσέγγιση διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι να χρησιμοποιηθεί σε ολόκληρη την αλυσίδα και όχι μόνο σε ορισμένα κανάλια. Ένα άλλο παράδειγμα είναι να έχετε ένα κέντρο διανομής που προμηθεύει ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού αντί να έχει μια αποθήκη για κάθε προμηθευτή (Cooper and Ellram, 1993).

5.2.4. Αξιολόγηση Προμηθευτών Mc' Donald's

Η McDonald's φιλοδοξεί να προστατεύσει το εμπορικό σήμα και να ζήσει τις αξίες μας. Ένας τρόπος με τον οποίο ζούμε την αξία της συνεχούς βελτίωσης είναι να διασφαλίζουμε δίκαια και ηθικά πρότυπα στο χώρο εργασίας σε κάθε γωνιά της εφοδιαστικής μας αλυσίδας. Νοιαζόμαστε τόσο για τους ανθρώπους που φτιάχνουν τα προϊόντα μας όσο και για τους πελάτες μας. Αυτός ο βελτιωμένος Κώδικας Δεοντολογίας Προμηθευτών είναι πιο ισχυρός και λειτουργικός, το οποίο είναι αποτέλεσμα της ακρόασης και της μάθησης από πολλούς ενδιαφερόμενους, συμπεριλαμβανομένης της συγκριτικής αξιολόγησης με πολλές εταιρείες, ενώσεις και τη συνεργασία με προμηθευτές και ενδιαφερόμενα μέρη.

Ως βιώσιμη και υπεύθυνη επενδυτική εταιρεία, η Calvert έχει συμμετάσχει σε διάλογο με τη McDonald's εδώ και πολλά χρόνια σχετικά με τους κινδύνους εργασίας και εφοδιαστικής αλυσίδας. Επικροτούμε τις προσπάθειες της McDonald's να δεσμεύσει επενδυτές και ενδιαφερόμενα μέρη στη διαμόρφωση του νέου Κώδικα Δεοντολογίας Προμηθευτών. Ο νέος Κώδικας περιέχει πολλά σημαντικά νέα στοιχεία, συμπεριλαμβανομένων των παραπομπών στην Οικουμενική Διακήρυξη των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων του ΟΗΕ και στην ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι, τα οποία καθιστούν σαφείς τις προσδοκίες της McDonald's ότι οι προμηθευτές τους θα παρέχουν μεγαλύτερη προστασία στους υπαλλήλους τους σε αυτούς τους τομείς. Αναμένουμε και αναμένουμε συνεχή βελτίωση στην εφαρμογή του Κώδικα Δεοντολογίας σε όλο το σύστημα εφοδιαστικής αλυσίδας της McDonald's και ενθαρρύνουμε την εταιρεία να αξιολογεί τακτικά και να δημοσιοποιεί την πρόοδο.

Στα McDonald's, οι Βασικές Αξίες μας αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του τρόπου με τον οποίο δραστηριοποιούμαστε και αναμένουμε από τους προμηθευτές μας να σέβονται και να προωθούν αυτές τις αξίες. Επιδιώκουμε να αναπτύξουμε και να ενισχύσουμε συνεργασίες που βασίζονται στη διαφάνεια, τη συνεργασία και τον αμοιβαίο σεβασμό. Αναγνωρίζουμε ότι οι

προμηθευτές μας είναι ανεξάρτητες επιχειρήσεις και αποκλειστικοί εργοδότες των εργαζομένων τους. Ωστόσο, οι ενέργειες των επιχειρηματικών μας εταίρων μπορούν να αποδοθούν στα McDonald's, επηρεάζοντας τη φήμη μας και το επίπεδο εμπιστοσύνης που έχουμε κερδίσει από τους πελάτες και άλλους. Κώδικες, οι οποίοι προορίζονται να προωθήσουν τη δέσμευση της McDonald's σε όλες τις πτυχές της αειφορίας (δεοντολογική, περιβαλλοντική και οικονομική).

Η McDonald's είναι πολύ περήφανη που εξυπηρετεί τους πελάτες της σε όλο τον κόσμο καθημερινά με ασφαλή και υψηλής ποιότητας τρόφιμα. Η ικανότητα των προμηθευτών της McDonald's να παρέχουν ασφαλή και υψηλής ποιότητας προϊόντα που ικανοποιούν με συνέπεια τις απαιτήσεις μας, καθώς και όλους τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς (βλ. 9.1), είναι κρίσιμης σημασίας για τη συνεχή επιτυχία του συστήματος McDonald's. Αυτό το έγγραφο προορίζεται να προσδιορίσει τις προσδοκίες της McDonald's σε σχέση με τα συστήματα διαχείρισης ασφάλειας τροφίμων και ποιότητας των προμηθευτών μας, συμπεριλαμβανομένης της πολιτικής/διαδικασιών/κατευθυντήριων γραμμών της McDonald κ.λπ.

Αυτές οι προσδοκίες επικεντρώνονται κυρίως στα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν και δεν έχουν σχεδιαστεί για να είναι καθοριστικές όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο παρέχονται τα αποτελέσματα. Λεπτομέρειες μπορείτε να βρείτε στο Έγγραφο Καθοδήγησης SQMS. Η McDonald's διατηρεί το δικαίωμα να ενημερώνει περιοδικά αυτές τις προσδοκίες. Οι προμηθευτές της McDonald's θα εργαστούν προληπτικά για να βελτιώσουν την ικανοποίηση των πελατών μέσω συνεχούς βελτίωσης. Αυτό το έγγραφο δεν προορίζεται να αντικαταστήσει ή να αντικαταστήσει τυχόν όρους και προϋποθέσεις της Συμφωνίας Επιχειρηματικών Σχέσεων («BRA») που είχε συναφθεί προηγουμένως μεταξύ της McDonald's και των αντίστοιχων προμηθευτών της.

Κατά συνέπεια, στον βαθμό που οποιαδήποτε από τις προσδοκίες που προσδιορίζονται σε αυτό το έγγραφο έρχεται σε αντίθεση ή σύγκρουση με τους όρους και τις προϋποθέσεις του BRA, οι όροι και οι προϋποθέσεις του BRA θα υπερισχύουν και θα ελέγχουν. Επιπλέον, οι προμηθευτές της McDonald's παγκοσμίως θα συμμορφώνονται ανά πάσα στιγμή με τον Κώδικα Δεοντολογίας της McDonald's. Οι προμηθευτές είναι υπεύθυνοι για όλα τα έξοδα και τα έξοδα που μπορεί να υποστούν για τη συμμόρφωση με αυτές τις προσδοκίες. Η συμμόρφωση με αυτές τις προσδοκίες δεν εγγυάται την ιδιότητα του εγκεκριμένου προμηθευτή ή οποιαδήποτε επιχειρηματική σχέση με τη McDonald's.

- Γενικές Προϋποθέσεις

Οι προμηθευτές θα καθιερώνουν, θα εφαρμόζουν, θα τεκμηριώνουν και θα διατηρούν συστήματα διαχείρισης ασφάλειας και ποιότητας τροφίμων και βελτιώνουν συνεχώς την αποτελεσματικότητά τους για να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της McDonald's και σε όλους τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς. Οι προμηθευτές πρέπει να αποδείξουν την αποτελεσματικότητα τέτοιων συστημάτων μέσω τεκμηριωμένων διαδικασιών, μέτρων ελέγχου και αποτελεσμάτων ελέγχου.

- Απαιτήσεις τεκμηρίωσης

- ❖ Γενικά

Η τεκμηρίωση των συστημάτων ασφάλειας και διαχείρισης ποιότητας τροφίμων που διατηρεί ο προμηθευτής περιλαμβάνει γραπτές πολιτικές ασφάλειας και ποιότητας τροφίμων (βλ. 9.12), γραπτές διαδικασίες (βλ. 9.23) και μεθόδους (απαιτούνται από τη McDonald's και τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς) με υπεύθυνο(α) άτομο(α) έγκριση αλλαγών στα κατάλληλα έγγραφα.

- ❖ Έλεγχος εγγράφων

Όλα τα έγγραφα που απαιτούνται για την απόδειξη των συστημάτων διαχείρισης ασφάλειας και ποιότητας των τροφίμων πρέπει να είναι ενημερωμένα. Αυτά τα έγγραφα και τα σχετικά αρχεία θα είναι διαθέσιμα ανά πάσα στιγμή για έλεγχο κατόπιν αιτήματος της McDonald's ή της ρυθμιστικής αρχής. Θα θεσπιστούν διαδικασίες για τον καθορισμό των ελέγχων που απαιτούνται για την επανεξέταση, την ενημέρωση και τη διασφάλιση της χρήσης και της ημερομηνίας των πιο πρόσφατων εκδόσεων.

- ❖ Έλεγχος Αρχείων

Δημιουργούνται και τηρούνται αρχεία για την παροχή αποδεικτικών στοιχείων για τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις και την αποτελεσματική λειτουργία των συστημάτων διαχείρισης ασφάλειας και ποιότητας των τροφίμων. Τα αρχεία πρέπει να παραμένουν ευανάγνωστα, εύκολα αναγνωρίσιμα και ανακτήσιμα.

Καθιερώνεται τεκμηριωμένη διαδικασία για τον καθορισμό των ελέγχων που απαιτούνται για την αναγνώριση, αποθήκευση, προστασία, ανάκτηση, χρόνο διατήρησης και διάθεση των

αρχείων. Οι προμηθευτές θα ακολουθούν μια τεκμηριωμένη διαδικασία που ορίζει μια πολιτική διατήρησης αρχείων. Η πολιτική θα πληροί τα McDonald's και όλες τις ισχύουσες τοπικές κανονιστικές απαιτήσεις.

❖ Ρυθμιστικά ζητήματα

Η McDonald's θεωρεί τους προμηθευτές της υπεύθυνους για τη διασφάλιση της πλήρους συμμόρφωσης με όλους τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς σε όλα τα επίπεδα της αλυσίδας εφοδιασμού τους σε σχέση με τα τρόφιμα όπου παράγονται και παραδίδονται. Οι προμηθευτές υποχρεούνται επίσης να συμμορφώνονται με όλες τις ισχύουσες απαιτήσεις πιστοποίησης για συγκεκριμένα προϊόντα ή περιοχές του κόσμου. Οι προμηθευτές θα ακολουθούν μια τεκμηριωμένη διαδικασία και διαδικασία για να παρέχουν ακριβείς πληροφορίες για το προϊόν 2 στο Σύστημα McDonald's (π.χ. MERLIN – Αρχείο Προμηθευτών).

❖ Καλές πρακτικές παραγωγής

Όλοι οι υπάλληλοι, οι επισκέπτες και οι εργολάβοι των εγκαταστάσεων θα συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις της Ορθής Κατασκευαστικής Πρακτικής όπως ορίζονται από όλους τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς, τον προμηθευτή και τα McDonald's. Τα κτίρια, οι χώροι, ο εξοπλισμός και οι διαδικασίες πρέπει επίσης να πληρούν τις απαιτήσεις GMP. Η εσωτερική αξιολόγηση της απόδοσης της GMP θα πραγματοποιείται τουλάχιστον δύο φορές το χρόνο σε κάθε εγκατάσταση, τα αρχεία θα είναι διαθέσιμα για επανεξέταση.

❖ Πρακτικές Ατομικής Υγιεινής

Οι προμηθευτές πρέπει να διαθέτουν διαδικασίες και διαδικασίες για να διασφαλίζουν την εκπαίδευση και την εφαρμογή των πρακτικών υγιεινής των εργαζομένων. Αυτές οι πρακτικές θα έχουν ως αποτέλεσμα τον υγειονομικό χειρισμό και την παράδοση ασφαλών και ποιοτικών προϊόντων στα εστιατόρια McDonald's. Η σύσταση της Επιτροπής Codex Alimentarius σχετικά με την προσωπική υγιεινή πρέπει να τηρείται καθώς και οι ισχύουσες κανονιστικές απαιτήσεις της χώρας.

Διαδικασίες προ-συμπτωματικού ελέγχου υγείας θα εφαρμόζονται για νέους και υφιστάμενους υπαλλήλους όπου επιτρέπεται. Οι διαδικασίες και οι διαδικασίες για τη διαχείριση ασθενειών και μεταδοτικών ασθενειών των εργαζομένων καθορίζονται, τεκμηριώνονται και κοινοποιούνται κατάλληλα εντός της εταιρείας. Όλα τα άτομα, συμπεριλαμβανομένων ενδεικτικά των εργαζομένων, των επισκεπτών, των εργολάβων και των παραδόσεων που εισέρχονται σε χώρους παραγωγής, θα πρέπει επίσης να συμμορφώνονται με τις παραπάνω απαιτήσεις.

❖ Εκπαίδευση υπαλλήλων

Θα θεσπιστούν τεκμηριωμένες διαδικασίες για τον εντοπισμό και την παροχή εκπαίδευσης για όλους τους υπαλλήλους, συμπεριλαμβανομένων των συμβασιούχων στην εγκατάσταση, συμπεριλαμβανομένης της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης του προγράμματος. Τα αρχεία εκπαίδευσης και αξιολόγησης θα τεκμηριώνονται και θα διατηρούνται για έλεγχο ανά πάσα στιγμή από τη McDonald's. Η παράδοση της εκπαίδευσης θα ολοκληρώνεται από ειδικευμένο άτομο.

❖ Εγκαταστάσεις

Οι εγκαταστάσεις θα χρησιμοποιούν υγειονομικό σχεδιασμό και κατασκευή, συμπεριλαμβανομένου του περιβαλλοντικού ελέγχου για τη διασφάλιση της παραγωγής ασφαλών και ποιοτικών προϊόντων. Οι εγκαταστάσεις θα πρέπει να συντηρούνται και να είναι σε καλή κατάσταση. Το εξωτερικό του κτιρίου πρέπει να είναι κατασκευασμένο με τρόπο που να αποκλείει την είσοδο παρασίτων και να αποτρέπει το καταφύγιο παρασίτων. Οι χώροι που περιβάλλουν αμέσως την εγκατάσταση πρέπει να διατηρούνται σε κατάσταση που να προστατεύει από πιθανό κίνδυνο μόλυνσης των τροφίμων ή των εγκαταστάσεων.

Τα κτίρια (τοίχοι, δάπεδα, οροφές, διασταυρώσεις τοίχου/δαπέδου, διασταυρώσεις οροφής τοίχου, κ.λπ.) πρέπει να είναι κατάλληλης κατασκευής που δεν παρουσιάζει κανένα κίνδυνο για το προϊόν. Κατά το σχεδιασμό και την ανάπτυξη των εγκαταστάσεων, το περιβάλλον και η θέση των εγκαταστάσεων πρέπει να ληφθούν υπόψη.

Η εσωτερική διάταξη σχεδιάζεται, κατασκευάζεται και συντηρείται για να διευκολύνει τα GMP. Τα μοτίβα κίνησης των υλικών, των προϊόντων και των ανθρώπων πρέπει να είναι σχεδιασμένα για να προστατεύουν από πιθανή μόλυνση του προϊόντος και διασταυρούμενη επαφή με αλλεργιογόνα. Ο προμηθευτής καθορίζει συστήματα που διασφαλίζουν ότι τα απόβλητα

εντοπίζονται, συλλέγονται, απομακρύνονται και απορρίπτονται με τρόπο που να αποτρέπει τη μόλυνση των προϊόντων και να συμμορφώνεται με τις τοπικές νομικές απαιτήσεις.

❖ Εργασιακό περιβάλλον

Οι προμηθευτές καθορίζουν και διαχειρίζονται το περιβάλλον εργασίας που απαιτείται για την παραγωγή ασφαλών και ποιοτικών προϊόντων διατηρώντας παράλληλα το προσωπικό ασφαλές.

❖ Εξοπλισμός και σκεύη

Ο εξοπλισμός που χρησιμοποιείται για την παρασκευή τροφίμων πρέπει να είναι υγιεινού σχεδιασμού και τοποθετημένος ώστε να επιτρέπει τη σωστή συντήρηση και καθαρισμό για την προστασία του προϊόντος από αλλεργιογόνα και μόλυνση τροφίμων, επιφανειών που έρχονται σε επαφή με τρόφιμα ή υλικών συσκευασίας τροφίμων. Ο εξοπλισμός πρέπει να είναι σε καλή επισκευή για να διασφαλίζεται ότι η παραγωγή του προϊόντος πληροί τις απαιτήσεις ασφάλειας και ποιότητας των τροφίμων.

Όλα τα σκεύη και τα δοχεία (όπως τσάντες, μανιέρες και βαρέλια) πρέπει να είναι υγειονομικού σχεδιασμού και σε καλή κατάσταση ανά πάσα στιγμή. Ο καθαρισμένος και απολυμανμένος φορητός εξοπλισμός και σκεύη πρέπει να φυλάσσονται σε θέση και τρόπο που να προστατεύεται από πιθανή μόλυνση και διασταυρούμενη επαφή με αλλεργιογόνα. Πρέπει να υπάρχει ένα πρόγραμμα προληπτικής συντήρησης για την προστασία από αστοχίες του εξοπλισμού, την πρόληψη πιθανής μόλυνσης από ξένα υλικά και την παραγωγή ποιοτικού προϊόντος.

Το πρόγραμμα προληπτικής συντήρησης τεκμηριώνεται και ελέγχεται εσωτερικά σε προκαθορισμένη τακτική βάση για συμμόρφωση. Πρέπει να υπάρχουν γραπτές διαδικασίες για να διασφαλίζεται ότι ο εξοπλισμός (όπως θερμομέτρα, μετρητές και ζυγαριές) που χρησιμοποιείται είναι βαθμονομημένος και επαληθευμένος σύμφωνα με τις προδιαγραφές. Πρέπει να τηρούνται αρχεία βαθμονόμησης και επαλήθευσης του εξοπλισμού.

❖ Αντιμετώπιση Παρασίτων

Οι εγκαταστάσεις παραγωγής τροφίμων εφαρμόζουν ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα διαχείρισης παρασίτων για την πρόληψη και την εξάλειψη των παρασίτων

(συμπεριλαμβανομένων των τρωκτικών, εντόμων, πτηνών και άλλων ζώων). Το πρόγραμμα περιλαμβάνει διαδικασίες για την ανίχνευση της παρουσίας παρασίτων και βήματα διορθωτικής δράσης, όπως απομόνωση προϊόντος και καθαρισμό εγκαταστάσεων για την εξάλειψη της παρουσίας παρασίτων.

❖ Εργολάβοι και Επισκέπτες

Οι προμηθευτές πρέπει να διασφαλίζουν ότι όλοι οι εργολάβοι και οι επισκέπτες λαμβάνουν την κατάλληλη εκπαίδευση GMP και εγκαταστάσεων, όπως ισχύει, για να διασφαλίζεται η συμμόρφωση με όλες τις κανονιστικές απαιτήσεις και τις απαιτήσεις των εγκαταστάσεων. Η εκπαίδευση αυτή πρέπει να πραγματοποιείται πριν από την είσοδο στην εγκατάσταση, ανάλογα με την περίπτωση, και να τεκμηριώνεται. Οι εργολάβοι και οι επισκέπτες θα παρακολουθούνται για τη συμμόρφωση με όλους τους κανόνες εγκατάστασης, συμπεριλαμβανομένων, ενδεικτικά, των πρακτικών υγιεινής. Για τους Εργολάβους, θα πρέπει να διατίθεται και να τηρείται σε αρχείο σύμβαση που να περιγράφει τις συγκεκριμένες υπηρεσίες.

❖ Ποιότητα νερού, αέρα και αερίου

Το νερό, ο πάγος, ο ατμός και το αέριο που έρχονται σε επαφή με τρόφιμα, επιφάνειες που έρχονται σε επαφή με τρόφιμα ή υλικά συσκευασίας τροφίμων πρέπει να είναι ασφαλή και κατάλληλα για την προβλεπόμενη χρήση στην εγκατάσταση, να παρακολουθούνται τακτικά και να συμμορφώνονται με όλους τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς. Τα αρχεία θα είναι διαθέσιμα κατόπιν αιτήματος. Το νερό, ο πάγος και ο ατμός που χρησιμοποιούνται στο περιβάλλον επεξεργασίας τροφίμων πρέπει να είναι πόσιμο. Με βάση την αξιολόγηση κινδύνου, η διαχείριση της ποιότητας του αέρα και της ροής του αέρα θα γίνεται με βάση τη φύση της διαδικασίας και του προϊόντος.

❖ Καθαρισμός και αποχέτευση

Πρέπει να υπάρχει τεκμηριωμένο πρόγραμμα καθαρισμού και υγιεινής. Το πρόγραμμα θα πληροί όλους τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς. Το πρόγραμμα θα εφαρμοστεί αποτελεσματικά για τη διασφάλιση της καθαριότητας του εξοπλισμού χειρισμού τροφίμων, των σκευών και των κτιρίων. Θα τηρούνται οι Αρχές Υγιεινής των Τροφίμων που συνιστά η Επιτροπή Codex Alimentarius. Η εγκατάσταση θα θεσπίσει γραπτές Πρότυπες Λειτουργικές Διαδικασίες Απολύμανσης (SSOP) για αποσυναρμολόγηση, ο καθαρισμός περιλαμβάνει C.O.P. (Clean-Out-

Place) και C.I.P (Clean-In-Place), απολύμανση, αλληλουχία, επανασυναρμολόγηση εξοπλισμού, καθαρισμός μετά την ολοκλήρωση των εργασιών συντήρησης και κατά την κατασκευή εγκαταστάσεων.

Θα καθιερωθεί πρόγραμμα δειγματοληψίας για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών καθαρισμού, ιδιαίτερα στις επιφάνειες που έρχονται σε επαφή με το προϊόν. Το πρόγραμμα θα σχεδιαστεί για να αναζητά επιθετικά περιοχές που χρειάζονται βελτίωση. Η εγκατάσταση πρέπει να πραγματοποιεί επιθεωρήσεις πριν από τη λειτουργία, να επαληθεύει και να παρακολουθεί τα αποτελέσματα καθαρισμού και υγιεινής και να εφαρμόζει σχέδιο διορθωτικών ενεργειών για την αντιμετώπιση τυχόν ελλείψεων.

Η εγκατάσταση θα εφαρμόζει και θα διατηρεί τεκμηριωμένο πρόγραμμα Master-Cleaning για να διασφαλίζει ότι η εγκατάσταση (συμπεριλαμβανομένων στοιχείων όπως εξοπλισμός, τοίχοι, οροφές, εναέριες σωληνώσεις, αεραγωγοί, σχάρες αποθήκευσης, δοχεία, φωτιστικά και κάδοι αλευριού) καθαρίζεται σε τακτική βάση . Το αναλυτικό πρόγραμμα ελέγχεται περιοδικά εσωτερικά για τη διατήρηση και την αποτελεσματικότητά του.

Συμπεράσματα

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει προτείνει ένα πρότυπο πλαίσιο για την επιλογή και την αξιολόγηση προμηθευτών. Συζητήθηκαν διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης προμηθευτών και αξιολογήθηκε η καταλληλότητά τους. Το εργαλείο αξιολόγησης ενός προμηθευτή προτάθηκε και αναπτύχθηκε ως πλαίσιο για μελλοντική επιλογή προμηθευτή. Στην έρευνα συμμετείχαν 80 εταιρείες και τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι τα πιο σημαντικά κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιούν οι ελληνικές ΜΜΕ είναι η στάση του πωλητή προς τον πελάτη, τα χρονοδιαγράμματα παράδοσης προμηθευτών, ακολουθούμενα από την ποιότητα του προϊόντος και την καθαρή τιμή του προϊόντος.

Ένα από τα σημαντικότερα οφέλη που μπορούν να επιτευχθούν είναι ότι η εταιρεία που εκτελεί την αξιολόγηση προμηθευτών γνωρίζει τους προμηθευτές με πιο βαθύ τρόπο, δημιουργώντας μια καλή βάση για μελλοντική συνεργασία. Με τη διεξαγωγή αυτής της αξιολόγησης, οι προμηθευτές μαθαίνουν περισσότερο για τις ειδικές ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών τους. Επιπλέον, μια αξιολόγηση παρέχει στους προμηθευτές γνώσεις για τομείς που

χρήζουν βελτίωσης, τις οποίες δεν γνώριζαν, οδηγώντας σε βελτιωμένη απόδοση. Ωστόσο, το εργαλείο αξιολόγησης είναι μόνο ένα βήμα προς μια καλύτερη συνεργασία με τους προμηθευτές. Το εργαλείο από μόνο του δεν θα οδηγήσει σε βελτιώσεις από μόνο του. Είναι η χρήση του εργαλείου σε συνδυασμό με άλλες δραστηριότητες που θα οδηγήσουν σε καλύτερες επιδόσεις προμηθευτών.

Σύμφωνα με τον όρο «Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας», ο οποίος χρησιμοποιείται από ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες για περισσότερα από 20 χρόνια, ορίζεται ως η ενοποίηση όλων των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την προμήθεια υλικών, τη μετατροπή τους σε ενδιάμεσα αγαθά και τελικά προϊόντα και την παράδοση τους, στους πελάτες. Με άλλα λόγια, οι αλυσίδες εφοδιασμού αποτελούνται από όλους εκείνους τους κρίκους που χρειάζονται για να φτάσει ένα προϊόν στον τελικό πελάτη, με τους προμηθευτές να αποτελούν τους βασικούς κρίκους μεταξύ των πρώτων υλών μέχρι το σχεδιασμό και την παράδοση του τελικού προϊόντος.

Ως εκ τούτου, μπορεί να συναχθεί ότι η επιλογή, η αξιολόγηση και η εμπλοκή του προμηθευτή είναι μία από τις πιο κρίσιμες δραστηριότητες στις οποίες πρέπει να επικεντρωθεί μια επιχείρηση. Από την άλλη πλευρά, η επιλογή ακατάλληλων ή μη ικανοποιητικών προμηθευτών έχει τη δυνατότητα να ανατρέψει τη συχνά ευαίσθητη οικονομική θέση μιας εταιρείας (δηλαδή υψηλό κόστος) και να αναστατώσει τη λειτουργική της υποδομή (χαμηλή ποιότητα προϊόντος). Ως εκ τούτου, αρκετοί ερευνητές έχουν επισημάνει τον σημαντικό ρόλο της επιλογής προμηθευτή και τη συμμετοχή του στη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων και στην επίτευξη αποτελεσματικής αλυσίδας εφοδιασμού.

Η κύρια συμβολή αυτής της μελέτης είναι τα εμπειρικά στοιχεία που συγκεντρώθηκαν σχετικά με τη διαδικασία επιλογής προμηθευτή. Οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν και τα ευρήματα της μελέτης βοήθησαν να κλείσει το χάσμα μεταξύ της θεωρητικής εργασίας και της πραγματικής πρακτικής. Τα ευρήματα αυτής της έρευνας είναι σημαντικά για την επέκταση της κατανόησης των μεταβλητών που επηρεάζουν τη διαδικασία επιλογής προμηθευτή και παρέχονται συγκεκριμένες πληροφορίες που αφορούν τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς για τη διαδικασία επιλογής προμηθευτή.

Για την αντιμετώπιση μελλοντικών εργασιών, το πλαίσιο θα μπορούσε να επεκταθεί για να συμπεριλάβει άλλα εταιρικά περιβάλλοντα και εταιρείες που εδρεύουν σε άλλες γεωγραφικές τοποθεσίες. Τα αναπτυγμένα μέρη του εργαλείου αξιολόγησης θα μπορούσαν να προσαρμόζονται

σε συνεχή βάση, με τους χρήστες να ενσωματώνουν περαιτέρω εφαρμοσμένες βελτιώσεις που προκύπτουν από τη συνεχή χρήση του πλαισίου, οδηγώντας στη βελτίωση του μοντέλου.

Αυτή η μελέτη διερεύνησε τις στρατηγικές της εφοδιαστικής αλυσίδας επιχείρησης εστίασης, χρησιμοποιώντας μια καθιερωμένη θεωρία από τη βιβλιογραφία στρατηγικής προσαρμογής. Οι εμπειρικές μας παρατηρήσεις δείχνουν μια εσφαλμένη ευθυγράμμιση μεταξύ της διαμόρφωσης της αλυσίδας εφοδιασμού εξειδικευμένων τροφίμων και των απαιτήσεων της αγοράς των λιανοπωλητών, των ξενοδοχείων και των εστιατορίων. Διαπιστώσαμε ότι οι παραγωγοί τροφίμων έχουν συγκεκριμένες αγορές, συγκεκριμένα προϊόντα και συγκεκριμένα χαρακτηριστικά παραγωγής και διανομής και υποστηρίζουμε ότι αυτά τα χαρακτηριστικά θα πρέπει να ενσωματωθούν σε μια ανταποκρινόμενη διαμόρφωση αλυσίδας εφοδιασμού για να διευκολύνεται η πρόσβαση στην αγορά για τους παραγωγούς ειδικών τροφίμων.

Μεταξύ των πιο σημαντικών από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι η κορυφαία ποιότητα, οι μικροί όγκοι παραγωγής και διανομής, οι μεγάλοι χρόνοι παραγωγής και η μεταβλητότητα της προσφοράς και της ζήτησης. Η ανάλυσή μας δείχνει ότι οι παραγωγοί τροφίμων πρέπει να κινηθούν προς εξειδικευμένες στρατηγικές αλυσίδας εφοδιασμού προϊόντων. Αναπτύξαμε πέντε προτάσεις για να προτείνουμε ποια θα πρέπει να είναι τα κύρια στοιχεία μιας τέτοιας εξειδικευμένης στρατηγικής αλυσίδας εφοδιασμού: εύρος στρατηγικής αγοράς και προϊόντος, να δημιουργήσουν συνεργασίες για την απόκτηση πλεονεκτημάτων κλίμακας στις εργασίες απογραφής και διανομής· μοιράζονται πληροφορίες ζήτησης στην αλυσίδα εφοδιασμού· Συντονίζει τον σχεδιασμό και τον έλεγχο στην αλυσίδα εφοδιασμού· και να χρησιμοποιούν εξειδικευμένες υπηρεσίες διανομής.

Η θεωρητική συμβολή της παρούσας μελέτης είναι να επεκτείνει τη βιβλιογραφία στρατηγικής προσαρμογής και διαμόρφωσης αλυσίδας εφοδιασμού στο περιβάλλον βιοτεχνικών παραγωγών μικρής κλίμακας. Οι διαστάσεις της στρατηγικής προσαρμογής λειτουργούν στο αναλυτικό πλαίσιο και συζητούνται με αναφορά σε δεδομένα από τις μελέτες περίπτωσης.

Επιπλέον, η βιβλιογραφία σχεδιασμού και ελέγχου της εφοδιαστικής αλυσίδας εμπλουτίζεται από τα αποτελέσματα της ανάλυσής μας, τα οποία υποδεικνύουν πώς πρέπει να προσαρμόζονται τα χαρακτηριστικά εξειδικευμένων προϊόντων ή προϊόντων που δεν ταιριάζουν στη συμβατική αλυσίδα εφοδιασμού. Αν και προηγούμενες μελέτες έχουν επισημάνει τις αδυναμίες των αλυσίδων εφοδιασμού του τομέα ειδικών τροφίμων, λίγοι έχουν εξετάσει

ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού ή εξέτασαν συγκεκριμένα τις λειτουργικές διαδικασίες και τη σχέση τους με μεγαλύτερες απαιτήσεις της αγοράς.

Οι διαχειριστικές γνώσεις αυτής της μελέτης είναι επίσης σχετικές, προσδιορίζοντας σημαντικά χαρακτηριστικά και στρατηγικές της εφοδιαστικής αλυσίδας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για αναλυτικούς σκοπούς και για την ευθυγράμμιση της εφοδιαστικής αλυσίδας για την ενίσχυση της θέσης των παραγωγών ειδικών τροφίμων. Προηγούμενες μελέτες ανέφεραν ότι οι παραγωγοί τροφίμων δίνουν λίγη προσοχή στα logistics. Αυτή η μελέτη αρθρώνει ένα σύνολο προτάσεων που μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση της αγοράς. Διερευνήσαμε περιορισμένο αριθμό περιπτώσεων σε μια συγκεκριμένη περιοχή και απαιτείται περαιτέρω έρευνα για την επικύρωση των αποτελεσμάτων για ένα ευρύτερο δείγμα αλυσίδων εφοδιασμού και για εξειδικευμένα προϊόντα σε άλλους κλάδους και περιοχές.

Αυτή η μελέτη θα μπορούσε να επεκταθεί για να συμπεριλάβει περισσότερους πελάτες, προϊόντα και παραγωγούς. Η μελέτη επικεντρώθηκε σε τρόφιμα, καταδεικνύοντας την ανάγκη για συγκεκριμένες στρατηγικές εφοδιαστικής αλυσίδας για εξειδικευμένους και μικρής κλίμακας παραγωγούς. Αναμένουμε ότι τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται εδώ μπορούν να επεκταθούν σε άλλα εξειδικευμένα περιβάλλοντα που αντιμετωπίζουν παρόμοιες προκλήσεις. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η οριζόντια και κάθετη συνεργασία μπορεί να ενισχύσει την εφοδιαστική αλυσίδα. Αυτό θα πρέπει να διερευνηθεί περαιτέρω δοκιμάζοντας τις προτάσεις που παρουσιάζονται εδώ.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Δελούκα- Ιγγλέση, Κ. (2014), Δίκαιο του Καταναλωτή, Εκδόσεις Σάκκουλα.

Καρακώστας, Ι. (2016), Δίκαιο Προστασίας Καταναλωτή, 3η Έκδοση, Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη.

Σκορίνη- Παπαρρηγοπούλου, Ξ. (1999), Η Προστασία του Καταναλωτή στη Σύμβαση Εκτός Εμπορικού Καταστήματος, Εκδόσεις Σάκκουλας.

Ξενόγλωσση

Araujo, L., Dubois, A. and Gadde, L-E. (1999), “Managing interfaces with suppliers”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, No. 5, pp. 497-506.

Abatekassa, G., and H. C. Peterson. 2011. “Market Access for Local Food through the Conventional Food Supply Chain.” *International Food and Agribusiness Management Review* 14 (1): 63-82.

Aitken, J., P. Childerhouse, M. Christopher, and D. Towill. 2005. “Designing and Managing Multiple Pipelines.” *Journal of Business Logistics* 26 (2): 73-96.

Alfnes, F., A. G. Guttormsen, G. Steine, and K. Kolstad. 2006. “Consumers’ Willingness to Pay for the Colour of Salmon: A Choice Experiment with Real Economic Incentives.” *American Journal of Agricultural Economics* 88 (4): 1050-1061.

Aramyan, L. H., A. G. O. Lansink, J. G. Van Der Vorst, and O. Van Kooten. 2007. “Performance Measurement in Agri-Food Supply Chains: A Case Study.” *Supply Chain Management: An International Journal* 12 (4): 304–315.

Baihaqi, I., and Sohal, A.S. 2013. “The Impact of Information Sharing in Supply Chains on Organizational Performance: An Empirical Study.” *Production Planning & Control: The Management of Operations* 24 (8–9): 743–758.

Banterle, A., L. Carraresi, and S. Stranieri. 2010. “Small Business Marketing Capability in the Food Sector: The cases of Belgium, Hungary and Italy.” *International Journal on Food System Dynamics* 1 (2): 94–102.

Banterle, A., S. Stranieri, L. Baldi. 2006. "Traceability and Vertical Co-ordination in the Italian Dairy Chain: A Transaction Cost Approach." *Journal on Chain and Network Science* 6: 69-78.

Barratt, M., Choi, T.Y., and Li, M. (2011). "Qualitative Case Studies in Operations Management: Trends, Research Outcomes and Future Research Implications." *Journal of Operations Management* 29 (4): 329–342.

Bosona, T. G., and G. Gebresenbet 2011. "Cluster Building and Logistics Network Integration of Local Food Supply Chain." *Biosystems Engineering* 108 (4): 293–302.

Bureau, J-C. and E. Valceschini. 2003. "European Food-Labeling Policy: Successes and Limitations". *Journal of Food Distribution Research* 34 (3): 70-76.

Bruce, M., Daly, L. and Towers, N. 2004. "Lean or agile: A solution for supply chain management in the textiles and clothing industry?". *International Journal of Operations & Production Management* 24 (2): 151-170.

Beamon, B.M. (1999), "Measuring Supply Chain Performance", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 19, No. 3, pp. 275-292.

Bititci, U. S, Turner, T. and Begemann, C. (2000), "Dynamics of Performance Measurement Systems", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 20, No. 6, pp. 692-704

Bendkowski, J. and Radziejowska G. (2005). *Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.

Brusoni, S., A. Prencipe, and Pavitt, K. (2001), "Knowledge Specialization, Organization Coupling, and the Boundaries of the Firm: Why do firms know more than they make?", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, No. 4, pp. 597-621.

Biesok, G. and Jezusek, A. (2015). Ocena dostawców w systemie zarządzania jakością. In: M. Dudek, H. Howaniec, W. Waszkielewicz, ed., *Strategiczne i operacyjne doskonalenie procesów w obszarze zarządzania i inżynierii produkcji – zagadnienia wybrane*. Bielsko-Biała: Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, pp. 213-222.

Bołoz, Ł. (2018). Results of a study on the quality of conical picks for public procurement purposes. *Proceedings of the international conference on Human safety in work environment: operating machinery and equipment: integrated management systems: quality - environment - safety, 23-27 october 2018, Gdańsk-Nynashamn-Sztokholm-Tallin-Sztokholm-Nynashamn-Gdańsk*, pp. 687-693.

Czarnecka, J. (2019). *Analiza i doskonalenie procesu wyboru dostawców komponentów w przedsiębiorstwie produkującym akumulatory do elektronarzędzi*. Zabrze: Projekt inżynierski.

Cadilhon, J-J. and A.P. Fearne. 2005. "Collaborative commerce or just common sense? Insights from Vegetable Supply Chain in Ho Chi Minh City." *Supply Chain Management: In International Journal* Vol 10. Number 3: 147-149.

Chambers, S., A. Lobb, L. Butler, k. Harvey and W.B. Traill. 2007. "Local, National and Imported Foods: A qualitative study." *Appetite* 49: 208-213.

Chopra, S., and P. Meindl. 2013. *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. Boston: Pearson.

Christopher, M., and M. Holweg. 2011. "Supply Chain 2.0": Managing Supply Chains in the Era of Turbulence." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 41 (1): 63–82.

Christopher, M., and D. R. Towill. 2002. "Developing Market Specific Supply Chain Strategies." *The International Journal of Logistics Management* 13 (1): 1–14.

Carr, A.S. and Pearson, J.N. (1999), "Strategically Managed Buyer-Supplier Relationships and Performance Outcomes", *Journal of Operations Management*, Vol. 17, No. 5, pp. 497-519.

Cooper, R. and Slagmulder, R., (forthcoming), "Interorganizational Cost Management and Relational Context", *Accounting, Organizations and Society*. de Boer, L., Labro, E. and Morlacchi, P. (2001), "A review of methods supporting supplier selection", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 7, No. 2, pp. 75-89.

De Toni, A. and Nassimbeni, G. (2000a), "A method for the evaluation of suppliers' co-design effort", *International Journal of Production Economics*, Vol. 72, No. 2, pp. 169-180.

De Toni, A. and Nassimbeni, G. (2000b), "Just-in-time purchasing: an empirical study of operational practices, supplier development and performance", *Omega*, Vol. 28, No. 6, pp. 631-651.

Dekker, H. C. (forthcoming), "Control of Inter-Organizational Relationships; Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements", *Accounting, Organizations and Society*.

DEFRA. 2003. *Changing Patterns: UK Government Framework for Sustainable Consumption and Production*. London: Department for Environment, Food & Rural Affairs.

Dentoni, D., Menozzi, D. and Capelli, M.G. 2012. "Group heterogeneity and cooperation on the geographical indication regulation: the case of the Prosciutto de Parma Consortium." *Food Policy* 37 (3): 207-216.

Duram, L. A., and M. Cawley. 2012. "Irish Chefs and Restaurants in the Geography of "Local" Food Value Chains." *The Open Geography Journal* 5: 16–25.

Dreyer, H., J.O. Strandhagen, M.K. Thomassen, A. Romsdal, and E. Gran. 2014. "Supply Chain Design and Control Principles in Local Food Production: A Norwegian case study" *International Journal on Food System Dynamic* Vol 5 NO 2: 53-68.

Eisenhardt, K. M. 1989. "Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments." *Academy of Management Journal* 32 (3): 543–576.

Ekelund, L., and H. Tjärnemo. (2009). "The Competitiveness of Local Food Clusters – Supermarket Strategies versus Consumer Preferences for Vegetables in Sweden." *Proceedings of the XVI International Symposium on Horticultural Economics and Management*.

Entrup, M. L. 2005. *Advanced Planning for Fresh Food Industries–Integrating Shelf-Life into Production Planning*. Heidelberg: Physica-Verlag.

Eurostat. 2010. <http://ec.europa.eu/eurostat/>

Ellram, L. (1990), "The Supplier Selection Decision in Strategic Partnerships", *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 26, No. 1, pp. 8-14.

Ford, D., Johanson, J. and Håkansson, H. (1986). "How Do Companies Interact?", *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 1, No. 1, pp. 25-41.

Forker L. and Mendez D. (2001), "An Analytical Method for Benchmarking Best Peer Suppliers", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21, No. 1–2, pp. 195-209.

Fredriksson, P. (2002), *A Framework for Analysing the Operative Performance of Sequential Module Flows*, Doctoral dissertation, Department of Operations Management and Work Organisation, Chalmers University of Technology (Gothenburg).

Ferguson, M. E., and Ketzenberg, M. E. (2006). "Managing Slow-Moving Perishables in the Grocery Industry." *Production and Operations Management* 17 (5): 513–521.

Fisher, M. L. (1997). "What is the Right Supply Chain for your Product?" *Harvard Business Review* 75: 105–117.

Gellynck, X., A. Banterle, B. Kühne, L. Carraresi, and S. Stranieri. (2012). "Market orientation and Marketing Management of traditional Food Producers in the EU." *British Food Journal* Vol 114. No 4: 481-499.

Godfray, H., Charles, J., Crute, I.R., Haddad, L., Lawrence, D., Muir, J.F., Nisbett, N., Pretty, J., Robinson, S., Toulmin, C. and Whiteley, T. (2010). "The future of the global food system." *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Science* 365: 2769-2777.

Godsell, J., T. Diefenbach, C. Clemmow, D. Towill, and M. Christopher. (2011). "Enabling Supply Chain Segmentation through Demand Profiling." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 41 (3): 296–314.

Gadde, L-E. and Håkansson, H. (2001), *Supply Network Strategies*, Chichester, John Wiley

Giunipero, L.C. and Brewer, D.J. (1993), "Performance Based Evaluation Systems Under Total Quality Management", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 35-41.

Gunasekaran, A., Patel, C. and Tirtiroglu, E. (2001), "Performance measures and metrics in a supply chain environment", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21, No. 1-2, pp. 71-87.

Håkansson, H. and Lind, J. (forthcoming), "Accounting and Network Coordination", *Accounting, Organizations and Society*.

Håkansson, H. and Snehota, I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, London, Routledge.

Helper, S., MacDuffie, J. P. and Sabel, C. (2000), "Pragmatic Collaborations: Advancing Knowledge While Controlling Opportunism", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 9, No. 3, pp. 443-488.

Hendrick, T.E. and Ruch, W. A. (1988), "Determining Performance Appraisal Criteria for Buyers", *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 24, No. 2, pp. 18-26.

Hirakubo, N. and Kublin, M. (1998), "The relative importance of supplier selection criteria: the case of electronic components procurement in Japan", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 34, No. 2, pp. 19-24.

Hardesty, S. D. (2008). "The Growing Role of Local Food Markets." *American Journal of Agricultural Economics* 90 (5): 1289–1295.

Hayes, R. H., and S. C. Wheelwright. 1979. "Link Manufacturing Process and Product Life Cycles." *Harvard Business Review* 57 (1): 133–140.

Hayes, R. H., and S. C. Wheelwright. (1984). *Restoring our Competitive Edge: Competing through Manufacturing*. New York: John Wiley.

Henchion, M., and B. Mcintyre. (2005). "Market Access and Competitiveness Issues for Food SMEs in Europe's Lagging Rural Regions (LRRs)." *British Food Journal* 107 (6): 404–422.

Hingley, M., J. Boone, and S. Haley. (2010). "Local Food Marketing as a Development Opportunity for small UK Agri-Food Businesses." *International Journal on Food System Dynamics* 1 (3): 194–203.

Hirsch, S. and A. Gschwandtner. (2013). "Profit persistence in the Food Industry: Evidence from five European countries." *European Review of Agricultural Economics*: 1-19.

Hval, J.N. and P.C. Råalm. (2012). “Mat og Industri 2012: Status og Utvikling i Norsk Matindustri.” Norsk Institutt for Landbruksøkonomisk Forskning.

Ilbery, B., and D. Maye. (2006). “Retailing Local Food in the Scottish-English Borders: A Supply Chain Perspective.” *Geoforum* 37 (3): 352–367.

Ilbery, B., D. Watts, S. Simpson, A. Gilg, and J. Little. (2006). “Mapping Local Foods: Evidence from Two English Regions.” *British Food Journal* 108 (3): 213–225.

Ivert, L. K., I. Dukovska-Popovska, R. Kaipia, A. Fredriksson, H. C. Dreyer, M.I. Johansson, L. Chabada, C. M. Damgaard, and N. Tuomikangas. (2014). Forthcoming. “Sales and Operations Planning: Responding to the Needs of Industrial Food Producers.” *Production Planning & Control: The Management of Operations*. <http://dx.doi.org/10.1080/09537287.2014.897769>

Jansen-Vullers, M.H., Wortmann, J.C. and Beulens, J.M. (2004). “Application of labels to trace material flows in multi-echelon supply chains.” *Production Planning and Control* 15 (3): 3030-312.

Jones, P., D. Comfort, and D. Hillier. (2004). “A Case Study of Local Food and its Routes to Market in the UK.” *British Food Journal* 106 (4): 328–335.

Joshi, R., D.K. Banwet, R. Shankar, and J. Gandhi. (2012). “Performance improvements of Cold Chain in an Emerging Economy.” *Production Planning and Control: The Management of Operations* Vol 23. Nos 10-11. October-November: 817-836.

Krause, D.R. and Ellram, L.M. (1997), “Critical elements of supplier development”, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 3, No. 1, pp. 21-31.

Kastner, T., Kastner, M. and Nonhebel, S. (2011). “Tracing distant environmental impacts of agricultural products from a consumer perspective.” *Ecological Economics* Volume 70: 1031-1040.

Khan, F., and C. Prior. (2010). “Evaluating the Urban Consumer with regard to Sourcing Local Food: A Heart of England Study.” *International Journal of Consumer Studies*. 34 (2): 161–168.

Ketokivi, M. and T. Choi. (2014). “The renaissance of case research as a scientific method.” *Journal of Operations Management* Vol. 32 No. 5: 232–240.

Kittipanya-ngam, P. (2010). “Downstream Food Supply Chain (FSC) in Manufacturing Firms: Operating Environment, Firm’s Strategy, and Configuration.” PhD diss., Department of Engineering, University of Cambridge.

Kvam, G. T., Magnus, T., and Stræte, E. P. (2014). “Product Strategies for Growth in Niche Food Firms.” *British Food Journal* 116 (4): 723–732.

Little, R., Maye, D., and Ilbery, B. (2010). "Collective Purchase: Moving Local and Organic Foods beyond the Niche Market." *Environment and Planning A* 42 (8): 1797–1813.

Lee, C. B. (2002). "Demand Chain Optimization: Pitfalls and Key Principles." *Nonstop Solutions Supply Chain Management Seminar, White Paper Series* (1–26).

Lamming, R.C., Cousins, P.D. and Notman, D. M. (1996), "Beyond vendor assessment", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 2, No. 4, pp. 173-181.

Medlin, C. (2002), *Interaction: a time perspective*, Paper presented at the IMP-conference in Perth, Australia, December 11-13.

Morgan, J. (2000), "How effective are your measurement systems?", *Purchasing*, Vol. 129, No. 10, 8th December, pp. 26-28.

Mouritsen, J., Hansen, A. and Hansen, C. Ø. (2001). "Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting", *Management Accounting Research*, Vol. 12, No. 2, pp. 221-244.

Magnus, T. og Kvam, G. (2008). *Vekststrategier for lokal mat. Frekvensrapport*. Report, 8(08).

Manzini, R., and R. Accorsi. (2013). "The New Conceptual Framework for Food Supply Chain Assessment." *Journal of Food Engineering* 115 (2): 251–263.

Martikainen, A., P. Niemi, and P. Pekkanen. (2013). "Developing a Service Offering for a Logistical Service Provider—Case of Local Food Supply Chain." *International Journal of Production Economics* 157: 318–326.

Mason-Jones, R., B. Naylor, and D. R. Towill. (2000). "Lean, Agile or Leagile? Matching your Supply Chain to the Marketplace." *International Journal of Production Research* 38 (17): 4061–4070.

Matopoulos, A., M. Vlachopoulou and V. Manthou. (2007). "A Conceptual Framework for Supply Chain Collaboration: Empirical Evidence from the Agri-food Industry." *Supply Chain Management: An International Journal* Volume 12. Number 3: 177-186.

Menozzi, D. (2014). "Extra-virgin olive oil production sustainability in northern Italy: a preliminary study." *British Food Journal* Volume 116 (12):1942-1959.

Miles, M. B., and A. M. Huberman. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage.

Midor, K. (2014). *Innovations in the Field of Enterprise Quality Management as an Element of Sustainable Development Implementation*, Conference: 14th International Multidisciplinary Scientific Geoconference (SGEM) Location: Albena, Bulgaria, Jun 17-26,

Geoconference on Ecology, Economics, Education and Legislation, SGEM 2014, Vol III Book Series: International Multidisciplinary Scientific GeoConference-SGEM, pp. 215-221.

Molenda, M. and Ratman-Kłosińska, I. (2018). Quality assurance in environmental technology verification (ETV): Analysis and impact on the EU ETV pilot programme performance, *Management Systems in Production Engineering*, 26(1), pp. 49-54.

Mintel (2012), *Artisan Foods – Ireland*, March 2012. Mintel Group Ltd. London.

Naylor, J. B., M. M. Naim, and D. Berry. (1999). “Leagility: Integrating the Lean and Agile Manufacturing Paradigms in the Total Supply Chain.” *International Journal of Production Economics* 62 (1–2): 107–118.

Nordmark, I., D. Ljungberg, G. Gebresenbet, T. Bosona, and R. Jürriado. (2012). “Integrated Logistics Network for the Supply Chain of Locally Produced Food, Part II: Assessment of E-Trade, Economic Benefit and Environmental Impact.” *Journal of Service Science & Management* 5 (3): 249–262.

Otley, D. (1999). “Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research”, *Management Accounting Research*, Vol. 10, No. 4, pp. 363-382.

O’Toole, T. and Donaldson, B. (2002), “Relationship performance dimensions of buyer-supplier exchanges”, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 8, No. 4, pp. 197-207.

Oglethorpe, D., and G. Heron. (2013). “Testing the Theory of Constraints in UK Local Food Supply Chains.” *International Journal of Operation & Production Management* 33 (10): 1346–1367.

Olhager, J. (2010). “The Role of the Customer Order Decoupling Point in Production and Supply Chain Management.” *Computers in Industry* 61 (9): 863–868.

O’Reilly, S. and M. Haines. (2004). “Marketing quality food products – A comparison of two SME marketing networks.” *Acta Agriculturae Scandinavica, Section C — Food Economics* Volume 1. Issue 3: 137-150.

Pearson, J.N. and Ellram L.M. (1995), “Suppliers Selection and Evaluation in Small versus Large Electronics Firms”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 33, No. 4, pp. 53-65.

Pearson, D., J. Henryks, A. Trott, P. Jones, G. Parker, D. Dumaresq, and R. Dyball. 2011. “Local Food: Understanding Consumer Motivations in Innovative Retail Formats.” *British Food Journal* 113 (7): 886–899.

Pieniake, Z., W. Verbeke, F. Vanhonacker, L. Guerrero and M. Hersleth. 2009. “Association between Traditional Food Consumption and Motives for Food Choice in Six European Countries.” *Appetite* 53: 101-108.

Pil, F. K., and M. Holweg. (2003). "Exploring Scale: The Advantages of Thinking Small." MIT Sloan Management Review 44 (2): 33–40.

Purdy, L., Astad, U. and Safayeni, F. (1994), "Perceived Effectiveness of the Automotive Supplier Evaluation Process", International Journal of Operations and Production Management, Vol. 14, No. 6, pp. 91-103.

Reichhart, A., and M. Holweg. (2007). "Creating the Customer-Responsive Supply Chain: A Reconciliation of Concepts." International Journal of Operations & Production Management 27 (11): 1144–1172.

Renting, H., Marsden, T.K. and Banks, J. (2003). "Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development." Environment and Planning A- Volume 35: 393-411.

Roinen, K., A. Arvola and L. Lähteenmäki. (2006). "Exploring Consumers' Perception of Local Food with two different Qualitative Techniques: Laddering and Word Association." Food Quality and Preference 17: 20-30.

Romsdal, A. (2014). "Differentiated Production Planning and Control in Food Supply Chains." PhD diss., Norwegian University of Science and Technology.

Quinn, J. (1999), "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities", Sloan Management Review, Vol. 40, No. 4, pp. 9-21.

Roodhooft, F. and Konings, J. (1997), "Vendor Selection and Evaluation: An Activity Based Costing Approach", European Journal of Operational Research, Vol. 96, No. 1, pp. 97-102.

Ritzer, G. (1996), *The McDonaldisation of Society*, California: Pine Forge Press.

Sabel, C. F. (1995). "Learning by Monitoring: The Institutions of Economic Development". In: *The Handbook of Economic Sociology* (Ed.)

Smelser, N. J. and Swedberg, R., Princeton, N. J. / New York, Princeton University Press / Russell Sage Foundation, pp. 137-165.

Santos, S. P., Belton, V. and Howick, S. (2002), "Adding Value to Performance Measurement by Using Systems Dynamics and Multicriteria Analysis", International Journal of Operations and Production Management, Vol. 22, No. 11, pp. 1246-1272.

Schmitz, J. and Platts, K.W. (forthcoming), "Supplier logistics performance measurement: Indications from a study in the automotive industry", International Journal of Production Economics.

Simpson, P. M., Siguaw, J. A. and White, S. C. (2002), "Measuring the Performance of Suppliers: An Analysis of Evaluation Processes", Journal of Supply Chain Management, Vol. 38, No. 1, pp. 29-41.

Sellidin, E., and J. Olhager. (2007). "Linking Products with Supply Chains: Testing Fisher's model." *Supply Chain Management: An International Journal* 12 (1): 42–51.

Simchi-Levi, D., P. Kaminsky, and E. Simchi-Levi. (2008). *Designing and Managing the Supply Chain. Concepts, Strategies, and Case Studies*. Boston, Massachusetts: McGraw-Hill/Irwin.

Skinner, W. (1969). "Manufacturing-Missing Link in Corporate Strategy." *Harvard Business Review* 47: 136-145. Skinner, W. (1974). "The Focused Factory." *Harvard Business Review* 52: 113–121. SLF, www.slf.dep.no

Sodano, V. and M. Hingley. (2009). "Innovation in food networks and organizational diversity: A case study from the UK retail cooperative sector." In *Proceedings of 3rd International European Forum on Innovation and System Dynamics in Food Networks*, edited by M. Fritz, U. Rickert and G. Schiefer (Eds), Innsbruck - Igls, Austria from February 16-20. 499-518.

STAND001. (2010). *Common guidelines for labeling and division of shelf life. Standardiseringsutvalget for norsk dagligvarebjanse (Standardisation Committee for the Norwegian Grocery Industry)*.

Sitko, J. (2015). The intelligent process of initiating new product in aspect problems of management. In: *15th International Multidisciplinary Scientific GeoConference SGEM 2015. Ecology, economics, education and legislation*, 18-24, June, 2015, Albena, Bulgaria. Conference proceedings, 3. Environmental economics, education & accreditation in geosciences. Sofia: STEF92 Technology, pp. 689- 696.

Stuart, I., D., McCutcheon, R. Handfield, R. McLachin, and D. Samson, D. 2002. "Effective case research in operations management: A process perspective", *Journal of Operations Management*, Vol. 20, No. 5. 419-433.

Trienekens, J. H., J. M. Hagen, A. J. Beulens, and S. W. F. Omta. 2003. *Innovation Through (International) Food Supply Chain Development: A Research Agenda*. International Food and Agribusiness Management Association (IFAMA).

Trienekens, J.H. and N. Wognum. 2013. "Requirements of supply chain management in differentiating European pork chains." *Meat Science* 95 (2013): 719-726.

Talluri, S. and Sarkis, J. (2002), "A Model for Performance Monitoring of Suppliers", *International Journal of Production Research*, Vol. 40, No. 16, pp. 4257-4269.

Tan, K.C., Lyman, S.B. and J.D. Wisner (2002), "Supply Chain Management: A Strategic Perspective", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 22, No. 6, pp. 614-631.

Teague, P. E. and Bak, D. J. (1997), "Suppliers: The Competitive Edge in Design", *Purchasing*, Vol. 122, No. 7, May 1st, pp. 32S5-32S23.

van Hoek, R. (1998), "Measuring the unmeasurable— measuring and improving performance in the supply chain", *Supply Chain Management*, Vol. 3, No. 4, pp. 187-192.

Van der Vorst, J. G. A. J., A. J. M. Beulens, and P. van Beek. 2005. "Innovations in Logistics and ICT in Food Supply Chain Networks." In *Innovation in Agri-Food Systems: Product Quality and Consumer Acceptance*, edited by W. M. F. Jongen and M. T. G. Meulenberg, 245–292. Wageningen: Wageningen Academic Publishers.

Van der Vorst, J. G. A. J., S. J. van Dijk, and A. J. M. Beulens. 2001. "Supply Chain Design in the Food Industry." *The International Journal of Logistics Management* 12 (2): 73-86. Van Donk, D. P. 2000. "Customer-Driven Manufacturing in the Food Processing Industry." *British Food Journal* 102 (10): 739-747.

Van Donk, D. P., R. Akkerman, and T. Van der Vaart. 2008. "Opportunities and Realities of Supply Chain Integration: The Case of Food Manufacturers." *British Food Journal* 110 (2): 218-235.

Van Donselaar, K., T. van Woensel, R. Broekmeulen, and J. Fransoo. 2006. "Inventory Control of Perishables in Supermarkets." *International Journal of Production Economics* 104 (2): 462- 472.

Verdouw, C. N., and J. Wolfert. 2010. "Reference Process Modelling in Demand-Driven Agri-Food Supply Chains: A Configuration-Based Framework." In *Towards Effective Food Chains: Models and Applications*, edited by J. H. Trienekens, J. Top, J. G. A. J. van der Vorst, A. J. M. Beulens, 225–246.

Wageningen: Wageningen Academic Publishers. Visser, J., J. Trienekens, and P. van Beek. 2013. "Opportunities for Local for Local Food Production: A Case in the Dutch Fruit and Vegetables." *International Journal of Food System Dynamics* 4 (1): 73-87.

Wagner, S. M., P. T. Grosse-Ruyken, and F. Erhun. 2012. "The Link between Supply Chain Fit and Financial Performance of the Firm." *Journal of Operations Management* 30 (4): 340-353.

Weatherell, C., A. Tregear, and J. Allinson. 2003. "In search of the concerned consumer: UK public perceptions of food farming and buying local." *Journal of Rural Studies* 19: 233–244.

Wänström, C., and P. Jonsson. 2006. "The Impact of Engineering Changes on Materials Planning." *Journal of Manufacturing Technology Management* 17 (5): 561-584.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (Vol. 5). Sage. Thousand Oaks. US.

Yin, R. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. London: Sage