



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΣΤΗ**

**ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ  
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ**

Κατεύθυνση: Διοίκηση Logistics

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

“Διαχείριση προμηθευτικών σχέσεων – Μελέτη περίπτωσης Toyota”

“Supplier relationship Management – Case study Toyota”

**ΤΣΕΚΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ**

A.M. : TML2132

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ :**

Μοσχούρης Σωκράτης

Αθήνα, 2023

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η Διαχείριση Προμηθευτικών Σχέσεων αποτελεί ένα πεδίο αυξανόμενου ενδιαφέροντος, κι όπως σκιαγραφείται από τις αθρόες επιρροές και ανακατατάξεις στον επιχειρηματικό κόσμο, ένα κρίσιμο στοιχείο στο σύγχρονο τοπίο των επιχειρηματικών λειτουργιών, ιδιαίτερα εντός των δυναμικών και διασυνδεδεμένων παγκόσμιων εφοδιαστικών αλυσίδων.

Καθώς οι οργανισμοί προσπαθούν να προσεγγίσουν -αν όχι να αδράξουν- την αποτελεσματικότητα, την καινοτομία και την ανθεκτικότητα στα δίκτυα προμηθειών τους, η κατανόηση και η αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων με τους προμηθευτές έχουν καταστεί ζωτικής σημασίας. Μέσω της παρακάτω βιβλιογραφικής ανασκόπησης επιδιώκεται η εις βάθος ανάλυση στις έννοιες που πλαισιώνουν τη Διαχείριση Προμηθευτικών Σχέσεων, διερευνώντας τα θεωρητικά θεμέλια, τις πρακτικές εφαρμογές και τον αντίκτυπο που ασκεί στην συνολική απόδοση μιας επιχείρησης.

Στη συνέχεια, κεντρικό σημείο αυτής της ανασκόπησης είναι η εκτενής μελέτη περίπτωσης της Toyota Motor Corporation. Η διαχρονική επιτυχία της Toyota στην αυτοκινητοβιομηχανία αποδίδεται ευρέως στην καινοτόμο προσέγγισή της στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, καθιστώντας την ένα υποδειγματικό θέμα για την αποκάλυψη της περίπλοκης δυναμικής των σχέσεων με τους προμηθευτές. Συνθέτοντας την υπάρχουσα βιβλιογραφία και αντλώντας πληροφορίες από τη μελέτη περίπτωσης της Toyota, αυτή η ανασκόπηση στοχεύει να παρέχει μια ολοκληρωμένη κατανόηση των πολύπλευρων διαστάσεων της Διαχείρισης Προμηθευτικών Σχέσεων και των στρατηγικών της επιπτώσεων για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς στο σύγχρονο πολύπλοκο και πολυποίκιλο επιχειρηματικό περιβάλλον.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο σημερινό δυναμικό επιχειρηματικό τοπίο, η αναδυόμενη σημασία της ανάπτυξης ισχυρών πρακτικών διαχείρισης προμηθευτών έχει καταστεί καθοριστική για την επίτευξη τόσο της κερδοφορίας όσο και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σκοπός της παρακάτω βιβλιογραφικής ανασκόπησης και της μελέτης περίπτωσης είναι η ανάδειξη του σημαντικού ρόλου της επιτυχημένης και αποτελεσματικής διαχείρισης των σχέσεων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού με τους προμηθευτές του.

Για τις ανάγκες της παρακάτω βιβλιογραφικής ανασκόπησης και μελέτης περίπτωσης ανασκοπήθηκαν αποκλειστικά επιστημονικά άρθρα από τεκμηριωμένες βάσεις δεδομένων στην Ελληνική και Αγγλική γλώσσα.

Όπως αναδείχθηκε, η αποτελεσματική διαχείριση προμηθευτικών σχέσεων υπερβαίνει τις απλές συναλλακτικές σχέσεις και επιβάλλει τη στρατηγική συνεργασία με βασικούς εταίρους σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα. Με την ενθάρρυνση ισχυρών σχέσεων προμηθευτών, οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν τη λειτουργική τους αποτελεσματικότητα, να μειώσουν το κόστος και να εξασφαλίσουν μια συνεπή και υψηλής ποιότητας παροχή αγαθών και υπηρεσιών. Η ικανότητα προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, στις γεωπολιτικές συνθήκες και στις κοινωνικές ανακατατάξεις αλλά κυριότερα στις απαιτήσεις των πελατών ενισχύεται επίσης μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης προμηθευτών, παρέχοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Όπως συμπεραίνεται, η επιτυχία του κολοσσού της αυτοκινητοβιομηχανίας Toyota στη διαχείριση των προμηθευτικών σχέσεων μπορεί να αποδοθεί σε μια ολιστική και στρατηγική προσέγγιση που δίνει έμφαση στις μακροπρόθεσμες συνεργασίες, τη διαφανή συνεργασία και τη συνεχή βελτίωση. Η δέσμευση της Toyota για την οικοδόμηση ισχυρών σχέσεων με τους προμηθευτές, αντιμετωπίζοντάς τους ως βασικούς συνεργάτες στην παραγωγική διαδικασία, έχει ως αποτέλεσμα μια ανθεκτική και αποτελεσματική και ακλόνητη εφοδιαστική αλυσίδα. Το πολυσυζητημένο Σύστημα Παραγωγής Toyota (TPS) της εταιρείας ενσωματώνει τους προμηθευτές στη φιλοσοφία της λιτής κατασκευής, εστιάζοντας στη μείωση των απορριμμάτων, στη

βελτίωση της ποιότητας και στη διατήρηση της ευελιξίας. Η ανοιχτή επικοινωνία, η διαφάνεια και η κοινή δέσμευση για καινοτομία συμβάλλουν στην επιτυχία της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας της Toyota. Τελικά, η επιτυχία της Toyota με την πάροδο του χρόνου έγκειται στην αναγνώριση των προμηθευτών της ως αναπόσπαστους συντελεστές της συνολικής επιχειρηματικής της διαχείρισης, δημιουργώντας ένα αμοιβαία επωφελές σύστημα εισόδου-εξόδου που προάγει την ανταγωνιστικότητα, την κερδοφορία και την αειφορία.

*Λέξεις κλειδιά :*

*Διαχείριση, σχέσεις, προμηθευτές, εφοδιαστική αλυσίδα, Toyota*

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b> .....	<b>2</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	<b>3</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ</b> .....	<b>5</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>7</b>
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ</b> .....	<b>10</b>
1.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.....	11
1.2 ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ.....	122
1.3 Η ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ .....	133
1.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ .....	166
1.5 ΣΤΟΧΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ .....	188
2.1 ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ .....	211
2.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ .....	244
2.3 ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ .....	255
2.4 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ .....	28
2.5 ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	29
2.5.1 Το πρόβλημα της επικοινωνίας .....	29
2.5.2 Το πρόβλημα της επιλογής του προμηθευτή .....	3030
<b>ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ</b> .....	<b>322</b>
<b>3. ΤΟΥΤΟ</b> .....	<b>333</b>
<b>3.1. Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ</b> .....	<b>333</b>
<b>3.2. ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b> .....	<b>344</b>
<b>3.3. ΠΡΟΪΟΝΤΑ</b> .....	<b>355</b>
<b>3.4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ</b> .....	<b>35</b>
<b>3.5 ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΧΕΣΕΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΗ-ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ</b> .....	<b>366</b>
<b>4. ΙΣΤΟΡΙΚΑ &amp; ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΤΟΥΤΟ</b> .....	<b>39</b>
<b>5. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΤΗΣ ΤΟΥΤΟ</b> .....	<b>40</b>
5.1 ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ.....	40
5.2 Η ΣΧΕΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΤΟΥΤΟ.....	41

<b>ΣΥΝΟΨΗ.....</b>	<b>4949</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>5252</b>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο πλαίσιο της σημερινής επιταχυνόμενης παγκόσμιας οικονομίας, η διαχείριση των προμηθευτικών σχέσεων -όπως αυτές λογίζονται ως στρατηγικές σχέσεις μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών- έχει λάβει πρόσφατα αυξανόμενο ενδιαφέρον λόγω πολλών παραγόντων. Η ολοένα αυξανόμενη πολυπλοκότητα των αλυσίδων εφοδιασμού, η ανάγκη για τη μείωση του κόστους και τη διαχείριση κινδύνου, η ώθηση για καινοτομία και η αύξηση των ανησυχιών σχετικά με τη βιωσιμότητα καθιστούν τη διαχείριση στενών σχέσεων με μεγάλες βάσεις εφοδιασμού σε πραγματικό χρόνο κρίσιμης σημασίας. Σύμφωνα με τους Akamp και Müller (2013), η διαχείριση των προμηθευτικών σχέσεων (Supplier relationship management - SRM) ορίζεται ως η πρακτική του σχεδιασμού, της υλοποίησης, της ανάπτυξης και της παρακολούθησης της εταιρικής σχέσης με τον τρέχοντα και τον δυνητικό προμηθευτή.

Η διαχείριση των προμηθευτικών σχέσεων εστιάζει στη μεγιστοποίηση της αξίας της βάσης εφοδιασμού ενός κατασκευαστή παρέχοντας ένα ολοκληρωμένο και ολιστικό σύνολο εργαλείων διαχείρισης που επικεντρώνονται στην αλληλεπίδραση του κατασκευαστή με τους προμηθευτές του (Enterprise planning and supply-chain interaction, 2004).

Οι κύριες δραστηριότητες της διαχείρισης των προμηθευτικών σχέσεων είναι η επιλογή και η αξιολόγηση των προμηθευτών, η παρακολούθηση των προμηθευτών, η ανάπτυξη των προμηθευτών και η ενοποίηση των προμηθευτών, με την επιλογή του προμηθευτή να θεωρείται ο ακρογωνιαίος λίθος της επιτυχημένης διαχείρισης αγορών και προμηθειών για τη διατήρηση και ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ποιότητα του προμηθευτή έχει ανά τα χρόνια αναδειχθεί ως ο δημοφιλέστερος παράγοντας ακολουθούμενος από την παράδοση, την τιμή, την ικανότητα παραγωγής, την υπηρεσία, τη διαχείριση, την έρευνα και ανάπτυξη, τα οικονομικά, την ευελιξία, τη φήμη, τη σχέση, τον κίνδυνο και την ασφάλεια και το περιβάλλον (Thakur και Anbanandam, 2015).

Η έννοια της διαχείρισης προμηθευτικών σχέσεων προμηθευτών εισήχθη στις αρχές της δεκαετίας του 1980. Αναπτύχθηκε αρχικά από την εταιρεία συμβούλων McKinsey

& Company και πιο συγκεκριμένα επινοήθηκε το 1983 όταν ο διευθυντής της McKinsey & Company Peter Kraljic έγραψε ένα άρθρο με τίτλο Purchasing Must Become Supply Management, που δημοσιεύτηκε στο Harvard Business Review. Το έναυσμα για την ανάπτυξη του SRM ήταν η αναγνώριση ότι οι προμηθευτές διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία μιας εταιρείας και ότι η στρατηγική διαχείριση των σχέσεων προμηθευτών θα μπορούσε να αποφέρει σημαντικά οφέλη (Kraljic, 1983).

Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, πολλές εταιρείες συνειδητοποίησαν ότι οι παραδοσιακές προσεγγίσεις για τις αγορές και τις προμήθειες δεν επαρκούσαν για να αξιοποιήσουν πλήρως τη δυνητική αξία που θα μπορούσαν να προσφέρουν οι προμηθευτές. Υπήρχε μια αυξανόμενη συνειδητοποίηση ότι η αντιμετώπιση των προμηθευτών ως απλών συναλλακτικών οντοτήτων θα μπορούσε να οδηγήσει σε χαμένες ευκαιρίες για συνεργασία, καινοτομία και εξοικονόμηση κόστους (Gutierrez και συν., 2020).

Ως αποτέλεσμα, η McKinsey & Company πρότεινε την έννοια της διαχείρισης προμηθευτικών σχέσεων, τονίζοντας την ανάγκη για μια πιο στρατηγική και συνεργατική προσέγγιση στη δέσμευση προμηθευτών, προωθώντας μακροπρόθεσμες συνεργασίες με βασικούς προμηθευτές, ευθυγράμμιση των επιχειρηματικών στόχων και την από κοινού εργασία για τη βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών και των δυνατοτήτων. Με τα χρόνια, η έννοια της SRM εξελίχθηκε και υιοθετήθηκε ως βασική πτυχή των στρατηγικών προμηθειών και εφοδιαστικής αλυσίδας.

Συνοπτικά, η ανάγκη εστίασης στη διαχείριση προμηθευτικών σχέσεων αποδίδεται στην αυξανόμενη πολυπλοκότητα και αστάθεια των αλυσίδων εφοδιασμού, καθώς και στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πελατών και των ενδιαφερομένων. Μια ισχυρή στρατηγική SRM βοηθά τις επιχειρήσεις να διαχειρίζονται τους κινδύνους, να ελέγχουν το κόστος, να διασφαλίζουν την ποιότητα και να παραμένουν ανταγωνιστικές στο σημερινό δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η ενσωμάτωση μιας μελέτης περίπτωσης μιας επιτυχημένης διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας από μια συγκεκριμένη επιτυχημένη επιχείρηση μπορεί να παράσχει πραγματικές πληροφορίες που μπορούν να βοηθήσουν άλλες επιχειρήσεις να κατανοήσουν την πρακτική εφαρμογή και τα οφέλη των αποτελεσματικών στρατηγικών στη διαχείριση προμηθευτικών σχέσεων. Μια μελέτη περίπτωσης



προσφέρει ένα από παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο μια επιχείρηση εφαρμόζει διαχρονικά με επιτυχία τις αρχές της διαχείρισης των προμηθευτικών σχέσεων. Επεξηγεί πώς οι θεωρητικές έννοιες εφαρμόζονται στην πράξη και μπορεί να χρησιμεύσει ως προσχέδιο για άλλες επιχειρήσεις. Μελετώντας μια επιτυχημένη περίπτωση, οι επιχειρήσεις μπορούν να εντοπίσουν τις στρατηγικές, τις πρακτικές και τις αποφάσεις που συνέβαλαν σε αυτήν την επιτυχία, εξωθώντας τους να επαναλάβουν παρόμοιες προσεγγίσεις στις δικές τους λειτουργίες εφοδιαστικής αλυσίδας. Με άλλα λόγια, η ενσωμάτωση μιας επιτυχημένης μελέτης περίπτωσης διαχείρισης προμηθευτικών σχέσεων μπορεί να προσφέρει μια πλούσια πηγή μάθησης και έμπνευσης. Γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ θεωρίας και πράξης, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να πλοηγηθούν πιο αποτελεσματικά στις πολυπλοκότητες της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Για τους παραπάνω λόγους, επιλέχθηκε η μελέτη περίπτωσης της διάσημης και πολύβραβευμένης εταιρείας αυτοκινήτων Toyota. Η στρατηγική της διαχείρισης προμηθευτικών σχέσεων της Toyota αναφέρεται συχνά ως βέλτιστη πρακτική στον κλάδο για την αποτελεσματικότητά της στη διατήρηση ισχυρών σχέσεων με τους προμηθευτές.

Αδρά, η Toyota είναι μια διάσημη ιαπωνική πολυεθνική αυτοκινητοβιομηχανία με πλούσια ιστορία ανάπτυξης. Υπό την πλήρη επωνυμία Toyota Motor Corporation, πρόκειται για μια ιαπωνική πολυεθνική αυτοκινητοβιομηχανία με έδρα την Toyota City στην Aichi της Ιαπωνίας που σύγχρονα αντιπροσωπεύει έναν παγκόσμιο ηγέτη στην αυτοκινητοβιομηχανία, που ως εταιρεία είναι γνωστή για την εκτεταμένη ποικιλία οχημάτων της αλλά και για την έμφαση που δίνει στην ποιότητα, την καινοτομία και τη βιωσιμότητα. Η ιστορική εξέλιξη της Toyota αποτελεί απόδειξη της δέσμευσής της για συνεχή βελτίωση και προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς. Η Toyota πλέον, κατατάσσεται σταθερά μεταξύ των κορυφαίων αυτοκινητοβιομηχανιών βάσει όγκου πωλήσεων και κεφαλαιοποίησης της αγοράς. Η έμφαση της εταιρείας στην ποιότητα, την αποτελεσματικότητα και τη συνεχή βελτίωση συνέβαλε στη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος διαχρονικά.

# ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

## 1.1 Η Θεωρία της Διαχείρισης Προμηθευτικών Σχέσεων

Η προέλευση της ιδέας της εφοδιαστικής αλυσίδας έχει εμπνευστεί από πολλούς τομείς, όπως (1) η επανάσταση της ποιότητας (2) οι έννοιες της διαχείρισης των υλικών και της ολοκληρωμένης εφοδιαστικής, (3) από το αυξανόμενο ενδιαφέρον για τις βιομηχανικές αγορές και τα δίκτυα, (4) από την έννοια της αυξημένης εστίασης καθώς και (5) τις επιδραστικές εξειδικευμένες μελέτες επί των βιομηχανικών σπουδών. Έτσι, οι σύγχρονοι μελετητές της διαχείρισης των προμηθευτικών σχέσεων κατακλύζονται από ορολογίες μεταξύ των οποίων οι «αλυσίδες εφοδιασμού», οι «αγωγοί ζήτησης», οι «αξιακές ροές», οι «αλυσίδες υποστήριξης» και πολλές άλλες (Chen & Paulraj, 2004).

Ο όρος της διαχείρισης προμηθευτικής αλυσίδας (supply chain management – SCM) έχει χρησιμοποιηθεί για να εξηγήσει τον σχεδιασμό και τον έλεγχο των ροών των υλικών και των πληροφοριών καθώς και τις δραστηριότητες εφοδιαστικής όχι μόνο εσωτερικά εντός μιας εταιρείας αλλά και εξωτερικά μεταξύ εταιρειών. Οι ερευνητές το χρησιμοποίησαν επίσης για να περιγράψουν στρατηγικά, δια-οργανωσιακά ζητήματα, για να συζητήσουν μια εναλλακτική οργανωτική μορφή στην κάθετη ολοκλήρωση, για να προσδιορίσουν και να περιγράψουν τη σχέση εντός της οποίας η εταιρεία αναπτύσσεται σε συμπίεση με τους προμηθευτές της και για να αντιμετωπίσει την προοπτική αγορών και προμηθειών (Chen & Paulraj, 2004).

Πλέον, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας συνιστά μια ολοκληρωμένη έννοια που περιλαμβάνει τον στρατηγικό συντονισμό και την ενοποίηση όλων των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την προμήθεια, την παραγωγή και τη διανομή αγαθών ή υπηρεσιών. Είναι ένα θεμελιώδες πλαίσιο για τη βελτιστοποίηση της ροής προϊόντων, πληροφοριών και οικονομικών σε ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού, από τους προμηθευτές πρώτων υλών έως τους τελικούς καταναλωτές. Ανάμεσα στις βασικές έννοιες του SCM συμπεριλαμβάνεται η α) ορατότητα από άκρο σε άκρο (σε κάθε βήμα της αλυσίδας εφοδιασμού), διασφαλίζοντας ότι οι εταιρείες έχουν πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο σχετικά με την κατάσταση και τη θέση των προϊόντων και των υλικών, επιτρέποντας καλύτερη λήψη αποφάσεων και μειώνοντας

την αβεβαιότητα, η β) διαχείριση των προμηθευτικών σχέσεων (περιλαμβάνει την επιλογή προμηθευτή, τη διαπραγμάτευση, τη συνεργασία και την αξιολόγηση της απόδοσης), η γ) ακριβής πρόβλεψη ζήτησης, η δ) διαχείριση αποθέματος, , ο ε) προγραμματισμός και την εκτέλεση δραστηριοτήτων μεταφορών και logistics, η ζ) αποθήκευση και διανομή, ο η) σχεδιασμός και ο προγραμματισμός της παραγωγής, καθώς και η διαχείριση ποιότητας και κινδύνου σε συνδυασμό με την πληροφορική (υπό την έννοια της τεχνολογίας των πληροφοριών) και με τη βιωσιμότητα και τη δεοντολογία. Εν ολίγοις, το SCM είναι ένα δυναμικό πεδίο που διαρκώς αναπροσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και τεχνολογίες της αγοράς. Διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην επίτευξη λειτουργικής αριστείας, τη μείωση του κόστους και την ικανοποίηση των πελατών στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η επιτυχημένη SCM απαιτεί μια ολιστική, ολοκληρωμένη προσέγγιση που ενσωματώνει διάφορες λειτουργίες και ενδιαφερόμενους φορείς σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού.

## 1.2 Μηχανισμοί

Η διαχείριση των προμηθευτικών σχέσεων συμβάλλει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, μέσω τριών πρωταρχικών μηχανισμών, που θα αναφερθούν παρακάτω, παρέχοντας βελτιωμένες επιχειρηματικές διαδικασίες σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα.

Η SRM εστιάζει σε διαλειτουργικές και διεπιχειρησιακές διαδικασίες, συμμετέχοντας παράλληλα σε αυτές τις διαδικασίες. Παρέχει απρόσκοπτη ενοποίηση μεταξύ αυτών των διαδικασιών και των διαδικασιών που δεν αφορούν την SRM. Ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα SRM έχει τη δυνατότητα να βελτιώνει τις επιχειρηματικές διαδικασίες στους τομείς που αποτελούν τη βάση ισχυρών σχέσεων προμηθευτών όπως η στρατηγική διαχείριση εφοδιασμού, η συνεργασία αλυσίδας εφοδιασμού και η εκτέλεση προμηθειών.

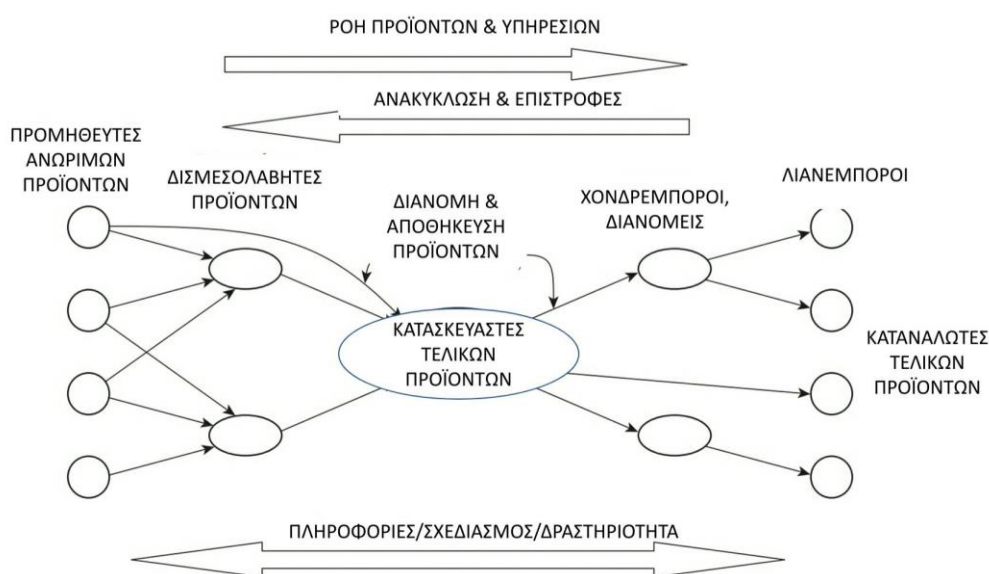
Η στρατηγική διαχείριση εφοδιασμού παρέχει το πλαίσιο ευθυγράμμισης των στόχων διαχείρισης εφοδιασμού με τους επιχειρηματικούς στόχους του κατασκευαστή. Τα οφέλη περιλαμβάνουν μια αποτελεσματική, ενοποιημένη βάση εφοδιασμού, ισχυρότερες επιχειρηματικές σχέσεις και συμβάσεις σε ολόκληρη την εταιρεία. Από την άλλη μεριά, η συνεργασία εφοδιαστικής αλυσίδας παρέχει αποτελεσματική ανταλλαγή πληροφοριών προγραμματισμού μεταξύ εμπορικών εταίρων, η οποία εξασφαλίζει βελτιστοποιημένη ροή εξαρτημάτων και υλικών στις εγκαταστάσεις. Οι

τύποι των πληροφοριών που ανταλλάσσονται περιλαμβάνουν σχέδια υλικού, διαθεσιμότητα αποθέματος, κάρτες βαθμολογίας απόδοσης κ.λπ. Τα κύρια οφέλη είναι η αυξημένη ανταπόκριση των πελατών και το μειωμένο κόστος αποθέματος. Τέλος, η εκτέλεση προμήθειας επικεντρώνεται στην τακτική εκτέλεση της κατασκευής και διασφαλίζει την πιο αποτελεσματική και οικονομικά αποδοτική παράδοση εξαρτημάτων και υλικών στην επιχείρηση, τον οργανισμό ή τη βιομηχανία. Τα οφέλη είναι μειωμένοι χρόνοι κύκλου, μικρότερες ελλείψεις και ελάχιστη επιτάχυνση (Enterprise planning and supply-chain interaction, 2004).

### 1.3 Η Έννοια της Διαχείρισης Προμηθευτικών Σχέσεων

Η αμιγής κατανόηση της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, πρέπει να αφορμάται από την σαφή κατανόηση της ίδιας της αλυσίδας εφοδιασμού. Η αλυσίδα εφοδιασμού ξεκινά με εταιρείες που εξάγουν πρώτες ύλες από το έδαφος (όπως το σιδηρομετάλλευμα, το λάδι, το ξύλο και τα είδη διατροφής) και στη συνέχεια τις πωλούν σε προμηθευτές πρώτων υλών, όπως οι εταιρείες ξυλείας, τα χαλυβουργεία και οι διανομείς ακατέργαστων τροφίμων. Αυτές οι εταιρείες, ενεργώντας βάσει εντολών αγοράς και προδιαγραφών που έχουν λάβει από κατασκευαστές εξαρτημάτων, μετατρέπουν τις πρώτες ύλες σε υλικά που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από αυτούς τους πελάτες (ως υλικά όπως η λαμαρίνα από χάλυβα, το αλουμίνιο, ο χαλκός, η ξυλεία και τα τρόφιμα). Οι κατασκευαστές εξαρτημάτων, ανταποκρινόμενοι σε παραγγελίες και προδιαγραφές από τους πελάτες τους (π.χ οι κατασκευαστές τελικών προϊόντων) κατασκευάζουν και πωλούν τα ενδιάμεσα εξαρτήματα (π.χ ηλεκτρικά σύρματα, υφάσματα, υδραυλικά είδη, παξιμάδια και μπουλόνια, μορφοποιημένα πλαστικά συστατικά, επεξεργασμένα τρόφιμα). Οι κατασκευαστές τελικών προϊόντων (εταιρείες όπως η Boeing, η General Motors, η Coca-Cola) συναρμολογούν τα τελικά προϊόντα και τα πωλούν σε χονδρεμπόρους ή διανομείς, οι οποίοι στη συνέχεια μεταπωλούν αυτά τα προϊόντα σε λιανοπωλητές καθώς αναλαμβάνουν συγκεκριμένες παραγγελίες της γκάμας των προϊόντων τους. Οι λιανέμποροι πωλούν με τη σειρά τους αυτά τα προϊόντα στους καταναλωτές του τελικού προϊόντος. Οι καταναλωτές αγοράζουν προϊόντα με βάση έναν συνδυασμό παραγόντων κόστους, ποιότητας, διαθεσιμότητας, συντηρησιμότητας και φήμης και, στη συνέχεια, ελπίζουν ότι τα αγορασμένα προϊόντα

ικανοποιούν τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες τους. Οι εταιρείες, μαζί με τις αλυσίδες εφοδιασμού τους, που μπορούν να παρέχουν όλα αυτά τα επιθυμητά πράγματα θα είναι τελικά επιτυχημένες. Κατά τη διάρκεια της αλυσίδας εφοδιασμού, οι ενδιάμεσοι και οι τελικοί πελάτες μπορεί να χρειαστεί να επιστρέψουν προϊόντα, να λάβουν επισκευές με εγγύηση ή απλώς να πετάξουν τα προϊόντα ή να τα ανακυκλώσουν. Αυτές οι δραστηριότητες αντίστροφης εφοδιαστικής περιλαμβάνονται επίσης στην αλυσίδα εφοδιασμού (Wisner, Tan & Leong, 2021). Όλα τα προαναφερόμενα αποδίδονται και σχηματικά στην παρακάτω αναπαράσταση (Σχήμα 1).



Σχήμα 1 Μια γενικευμένη σχηματική αναπαράσταση της εφοδιαστικής αλυσίδας (ανασχεδίαση από Wisner, Tan & Leong, 2021)

Σήμερα, οι περισσότερες μελέτες συμφωνούν ως προς τον βασικό ορισμό της εφοδιαστικής αλυσίδας, υπό την έννοια ότι μια εφοδιαστική αλυσίδα ορίζεται ως ένα σύνολο τριών ή περισσότερων οντοτήτων (οργανισμών ή ατόμων) που εμπλέκονται άμεσα στις ροές προϊόντων, υπηρεσιών, οικονομικών δεδομένων και πληροφοριών από πελάτη σε πελάτη (Mukhamedjanova, 2020).

Παρά τη δημοτικότητα του όρου της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, τόσο στον ακαδημαϊκό κόσμο όσο και στην πρακτική εφαρμογή, παραμένει σημαντική σύγχυση ως προς τη σημασία του. Μερικοί συγγραφείς την ορίζουν με λειτουργικούς όρους που περιλαμβάνουν τη ροή των υλικών και των προϊόντων, κάποιοι την αντιλαμβάνονται ως φιλοσοφία διαχείρισης και κάποιοι άλλοι ως μια ολιστική

διαδικασία διαχείρισης. Η Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας γίνεται ακόμη αντιληπτή ως μια μορφή ολοκληρωμένου συστήματος μεταξύ κάθετης ολοκλήρωσης και ξεχωριστών ταυτοτήτων από τη μια πλευρά, και ως φιλοσοφία διαχείρισης από την άλλη πλευρά. Όλη αυτή η ασάφεια υποδηλώνει την ανάγκη να εξεταστούν πιο προσεκτικά τα οι προεκτάσεις της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας προκειμένου να καθοριστεί με σαφήνεια ο όρος και η έννοια, να εντοπιστούν οι παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητά της και να υποδειχθεί πώς η υιοθέτηση μιας επιτυχημένης προσέγγισης μπορεί να επηρεάσει την εκάστοτε εταιρική στρατηγική και απόδοση (Mentzer και συν., 2001).

Συμπερασματικά, έχοντας επίγνωση του πόσο γρήγορα και συνεχώς αλλάζουν οι επιχειρηματικές δραστηριότητες αυτές τις μέρες, είναι σημαντική η αναλυτική κατανόηση της λειτουργίας των αλυσίδων εφοδιασμού έτσι ώστε οι ιθύνοντες να είναι σε θέση να γνωρίζουν ποιες στρατηγικές αναμένεται να παράγουν το καλύτερο αποτέλεσμα.

Αν και η έννοια της «εφοδιαστικής αλυσίδας» είναι καλά εδραιωμένη στη βιβλιογραφία, ορισμένες εννοιολογικές προεκτάσεις της αναφέρουν γενικά ως σκοπό την ευθυγράμμιση εταιρειών που μετάνη τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες στην αγορά. Στην εφοδιαστική αλυσίδα συμπεριλαμβάνονται οι κατασκευαστές, οι προμηθευτές, οι μεταφορείς, οι διαχειριστές αποθηκών, οι χονδρέμποροι, οι λιανοπωλητές, άλλοι μεσάζοντες, ακόμη και οι ίδιοι οι πελάτες. Κάθε προϊόν που διακινείται στην αγορά καταναλωτικών αγαθών, κατά την εξέλιξή του από πρώτη ύλη σε τελικό προϊόν, υφίσταται μια σειρά διαδοχικών συναλλαγών στην αγορά από επιχείρηση σε επιχείρηση. Για παράδειγμα, όταν ένας τελικός καταναλωτής αγοράζει ένα μπουκάλι Coca Cola, δεν αγοράζει απευθείας από την Coca Cola, αλλά από έναν μεσάζοντα (για παράδειγμα το σούπερ μάρκετ ή το κατάστημα της γειτονιάς) και το προϊόν περνάει από πολλές συναλλαγές από επιχείρηση σε επιχείρηση στο κύκλωμα Coca-Cola – χονδρέμπορος – λιανοπωλητής – τελικός καταναλωτής. Όλο το παραπάνω, αδρά περιγράφεται ως μια εφοδιαστική αλυσίδα (Felea & Albăstroiu, 2013).

Δεδομένου ότι υπάρχουν τρία παραδοσιακά στάδια στην αλυσίδα εφοδιασμού, μεταξύ των οποίων η προμήθεια, η παραγωγή και η διανομή, αξίζει να σημειωθεί ότι κάθε ένα από αυτά τα στάδια μπορεί να λαμβάνει χώρα σε πολλές και διαφορετικές εγκαταστάσεις σε διαφορετικές τοποθεσίες σε όλο τον κόσμο. Για παράδειγμα, στην

αυτοκινητοβιομηχανία, τα εργοστάσια συναρμολόγησης βρίσκονται σε άλλες χώρες από τους προμηθευτές διαφορετικών εξαρτημάτων και η διανομή λαμβάνει χώρα διηπειρωτικά σε πολλές χώρες παγκοσμίως (Felea & Albăstroiu, 2013).

#### 1.4 Λειτουργίες της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Τρεις είναι οι πλέον ευρέως γνωστές λειτουργίες της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Αυτές συνοψίζονται στις :

1. Δραστηριότητες προμήθειας προκειμένου να ληφθεί το σωστό αγαθό (πρώτη ύλη ή συσκευασία) για την ικανότητα του κατασκευαστή, εισερχόμενη εφοδιαστική
2. Παραγωγή
3. Διανομή τελικών προϊόντων στον τελικό πελάτη, εξερχόμενη εφοδιαστική (Dinu, 2014).

Πιο αναλυτικά, οι λειτουργίες της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας περιλαμβάνουν μια σειρά δραστηριοτήτων που στοχεύουν στην αποτελεσματική μεταφορά προϊόντων ή υπηρεσιών από το σημείο προέλευσης στον τελικό καταναλωτή. Οι βασικές λειτουργίες περιλαμβάνουν την προμήθεια, την παραγωγή και την διανομή των τελικών προϊόντων, ωστόσο δεν περιορίζονται σε αυτές. Πολύ περισσότερο, η πρόβλεψη της ζήτησης της αγοράς και ο σχεδιασμός των επιπέδων παραγωγής και αποθεμάτων για την αποφυγή συσσώρευσης ή έλλειψης αποθεμάτων αποτελούν εξίσου βασικές λειτουργίες. Ακόμη, ο προσδιορισμός και η επιλογή των σωστών και αφοσιωμένων προμηθευτών, η διαπραγμάτευση των συμβάσεων και η διαχείριση σχέσεων για την εξασφάλιση αξιόπιστης και οικονομικά αποδοτικής προμήθειας πρώτων υλών, εξαρτημάτων ή υπηρεσιών συγκαταλέγονται στις βασικές λειτουργίες. Περαιτέρω, μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας καθίσταται εφικτός ο συντονισμός της πραγματικής δημιουργίας προϊόντων, συμπεριλαμβανομένης της συναρμολόγησης, της δοκιμής και της συσκευασίας, με παράλληλη βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας (Zhang & Li, 2020).

Μια ακόμη λειτουργία της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι η διαχείριση της φυσικής μετακίνησης των αγαθών από τους προμηθευτές στους κατασκευαστές, στη

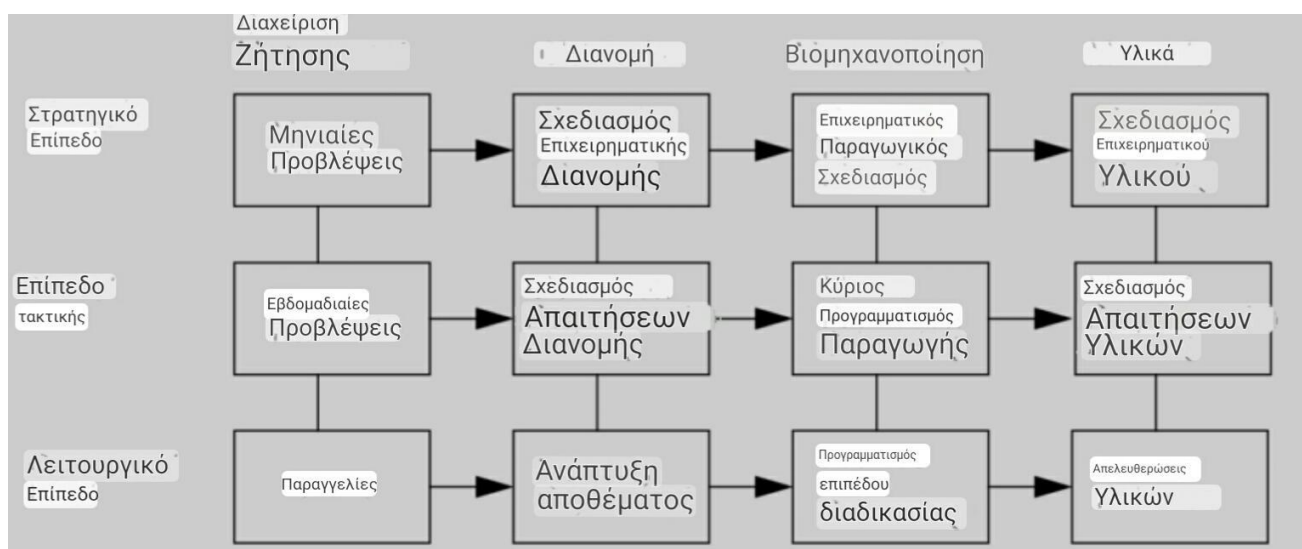


συνέχεια στις αποθήκες και, τελικά, στους διανομείς ή τους τελικούς καταναλωτές. Αυτό περιλαμβάνει την επιλογή τρόπων μεταφοράς, τη βελτιστοποίηση διαδρομών και την ελαχιστοποίηση του χρόνου παράδοσης. Επιπλέον, η παροχή εγκαταστάσεων για την αποθήκευση των αγαθών, η διαχείριση των επιπέδων αποθέματος και η διασφάλιση ότι τα προϊόντα είναι άμεσα διαθέσιμα για διανομή, μαζί με την ίδια τη διανομή συμπεριλαμβάνονται στις βασικές λειτουργίες της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Ειδικότερα, αναφορικά με τη διανομή, ο συντονισμός της ροής των προϊόντων από τις αποθήκες προς τους λιανοπωλητές, τους διανομείς ή απευθείας στους καταναλωτές που περιλαμβάνει την εκπλήρωση των παραγγελιών, το συντονισμό της μεταφοράς και τον προγραμματισμό της παράδοσης συνιστά μια σπουδαία λειτουργία (Zhang & Li, 2020).

Στις βασικότερες λειτουργίες της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας συμπεριλαμβάνεται κι η αγαστή εξυπηρέτηση των πελατών, υπό την έννοια της αντιμετώπισης των ερωτημάτων των πελατών, της διαχείρισης των επιστροφών και την διασφάλιση της ικανοποίησης των πελατών ικανοποιώντας τις προσδοκίες παράδοσης και παρέχοντας υποστήριξη σε όλη τη διαδικασία αγοράς (Varma & Khan, 2014).

Έπειτα, η διαχείριση κινδύνων με την έννοια του εντοπισμού και του μετριασμού των κινδύνων που σχετίζονται με διακοπές της εφοδιαστικής αλυσίδας, συμπεριλαμβανομένων των φυσικών καταστροφών, των γεωπολιτικών ζητημάτων ή των διαταραχών στο δίκτυο μεταφορών είναι μια αδιαπραγμάτευτη λειτουργία της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Τέλος, η αξιοποίηση της τεχνολογίας για τη βελτίωση της ορατότητας και της επικοινωνίας σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης λογισμικού για διαχείριση αποθεμάτων, την πρόβλεψη της ζήτησης και την παρακολούθηση σε πραγματικό χρόνο αποτελεί βασική λειτουργία της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Varma & Khan, 2014).

Σε γενικές γραμμές, η συνεργασία και η διαχείριση των σχέσεων, μέσω της δημιουργίας και διατήρησης ισχυρών σχέσεων με προμηθευτές, κατασκευαστές, διανομείς και άλλους συνεργάτες για την προώθηση της συνεργασίας και τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης της αλυσίδας εφοδιασμού αποτελεί βασικό πυλώνα της διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Όλα τα παραπάνω αναπαρίστανται σχηματικά στο ακόλουθο σχήμα (Σχήμα 2).



Σχήμα 2 Σχηματική αναπαράσταση των λειτουργιών της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (ανασχεδιάση από Fox, Chionglo & Barbuceanu, 1993).

Με την αποτελεσματική διαχείριση αυτών των λειτουργιών, οι οργανισμοί κι οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν μια πιο ανταποκρινόμενη, οικονομικά αποδοτική και πελατοκεντρική αλυσίδα εφοδιασμού, συμβάλλοντας τελικά στη συνολική επιχειρηματική επιτυχία και ανταγωνιστικότητα (Fox, Chionglo & Barbuceanu, 1993).

Οι εταιρείες που εμπλέκονται σε διαφορετικά στάδια αυτής της διαδικασίας συνδέονται μεταξύ τους μέσω μιας αλυσίδας εφοδιασμού. Προκειμένου να διευκολυνθεί η ροή των αγαθών, οι πληροφορίες διαμοιράζονται εντός της αλυσίδας εφοδιασμού επιτρέποντας σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη να προγραμματίσουν τις διεργασίες τους ανάλογα με τις τρέχουσες και μελλοντικές τους ανάγκες (Dinu, 2014).

### 1.5 Στόχοι διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας

Η αποτελεσματική διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού συμβάλλει στην επίτευξη διαφόρων στόχων που επηρεάζουν θετικά μια επιχείρηση. Με την επίτευξη αυτών των

στόχων, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν μια πιο ανθεκτική, ανταποκρινόμενη και ανταγωνιστική αλυσίδα εφοδιασμού, συμβάλλοντας στη συνολική επιχειρηματική επιτυχία. Στους στόχους που μπορούν να επιτευχθούν μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας συμπεριλαμβάνονται:

Μείωση κόστους	Βελτιστοποίηση των διαδικασιών και ελαχιστοποίηση των απορριμμάτων, με αποτέλεσμα χαμηλότερο κόστος παραγωγής και λειτουργίας.
Βελτιωμένη εξυπηρέτηση πελατών	Εξασφάλιση έγκαιρης παράδοσης, μείωση του χρόνου παράδοσης και ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών, γεγονός που ενισχύει τη συνολική ικανοποίηση των πελατών.
Ενισχυμένη αποτελεσματικότητα	Εξορθολογισμός των λειτουργιών, μείωση των απολύσεων και βελτίωση της συνολικής παραγωγικότητας της αλυσίδας εφοδιασμού
Βελτιστοποιημένα επίπεδα αποθέματος	Εξισορρόπηση του αποθέματος για την αποφυγή υπερβολικών αποθεμάτων ή απορριφθέντων υλικών, μείωση του κόστους ασφάλειας και βελτίωση του κεφαλαίου κίνησης.
Αυξημένη κερδοφορία	Μέσω της εξοικονόμησης κόστους, των κερδών αποδοτικότητας και της καλύτερης συνολικής χρήσης των πόρων, συμβάλλοντας στη βελτίωση της οικονομικής απόδοσης.
Απόκριση στην αγορά	Γρήγορη προσαρμογή στις αλλαγές της ζήτησης, στις συνθήκες της αγοράς ή στις νέες ευκαιρίες, δίνοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
Μετριασμός κινδύνου	Εντοπισμός και διαχείριση πιθανών κινδύνων στην αλυσίδα εφοδιασμού, όπως διακοπές ή διακυμάνσεις στη ζήτηση.
Καινοτομία	Υιοθετώντας τις νέες τεχνολογίες και τις βέλτιστες πρακτικές παραμένει το προνόμιο της

	ανταγωνιστικότητας και η επιχείρηση οδηγείται στη συνεχή βελτίωση.
Διαχείριση Σχέσεων Προμηθευτών	Δημιουργία ισχυρών σχέσεων με προμηθευτές για την εξασφάλιση αξιόπιστης και οικονομικής προσφοράς αγαθών και υπηρεσιών.
Βιωσιμότητα	Ενσωμάτωση φιλικών προς το περιβάλλον πρακτικών στην εφοδιαστική αλυσίδα για την επίτευξη των στόχων της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.
Συμμόρφωση	Διασφάλιση τήρησης κανονισμών και βιομηχανικών προτύπων σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού.
Ευελιξία	Δημιουργία μιας ευέλικτης αλυσίδας εφοδιασμού που μπορεί να προσαρμοστεί στις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον.
Ορατότητα σε πραγματικό χρόνο	Βελτίωση της διαφάνειας και της ορατότητας σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού, επιτρέποντας καλύτερη λήψη αποφάσεων.
Βελτίωση Ποιότητας	Διασφάλιση σταθερής ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών μέσω αποτελεσματικών διαδικασιών εφοδιαστικής αλυσίδας.
Στρατηγική ευθυγράμμιση	Ευθυγράμμιση των στρατηγικών της εφοδιαστικής αλυσίδας με τους γενικούς επιχειρηματικούς στόχους .

Συνοψίζοντας, μέσω της αποτελεσματικής Διαχείρισης της Εφοδιαστικής αλυσίδας :

- το απόθεμα μπορεί να βελτιστοποιηθεί ή να ελαχιστοποιηθεί
- το συνολικό κόστος της Εφοδιαστικής Αλυσίδας μπορεί να μειωθεί
- ο χρόνος παράδοσης των προϊόντων στον τελικό καταναλωτή μπορεί να βελτιωθεί
- η ευελιξία μπορεί να βελτιωθεί

Ένα παράδειγμα της αξιοποίησης των πληροφοριών που ανταλλάσσονται μεταξύ ενός εργοστασίου παραγωγής και των προμηθευτών των πρώτων υλών και συσκευασιών του, είναι το αποτέλεσμα της ποιοτικής καταγραφής των προγραμματισμένων

αναγκών, του επιτόπιου αλλά και του προγραμματισμένου αποθέματος, του πλήρη ελέγχου των εντολών αγοράς και της διαθέσιμης ποσότητας, της ποσότητας της παραδοθείσας πρώτης ύλης και της πραγματικής κατανάλωσης.

Η διαχείριση των αποθεμάτων περιλαμβάνει τον καθορισμό της βέλτιστης ποσότητας αποθεμάτων που θα διατηρηθούν, τον προσδιορισμό της κατάλληλης στιγμής για μια νέα αγορά και της σωστής ποσότητας που πρέπει να αγοραστεί. Το επίπεδο αποθεμάτων πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας επηρεάζεται από το πραγματικό επίπεδο πωλήσεων (κάλυψη τελικών προϊόντων), εκτιμήσεις πωλήσεων, εισροές παραγωγής (χρόνος παράδοσης, χρόνος κύκλου παραγωγής, ελάχιστο μέγεθος παρτίδας, περίοδος καραντίνας για είδη διατροφής) και υλικοτεχνική εισροή ως χρόνος μεταφοράς, διάρκεια ζωής, διάρκεια εμπορίου. Η μείωση του κόστους της Εφοδιαστικής Αλυσίδας μπορεί να γίνει με τη μείωση του κόστους απόκτησης μέσω μεταφοράς κόστους ή καλύτερη διαπραγμάτευση που αναφέρεται σε πρώτες ύλες ή συσκευασίες, κόστος παραγωγής με μείωση του επιπέδου των απορριμμάτων ή καλύτερο σχεδιασμό, ελαχιστοποίηση του επιπέδου ασφάλισης αποθέματος ή μείωση του χρόνου παράδοσης στον τελικό πελάτη κ.λπ. αξίζει να σημειωθεί ότι η εξωτερική ανάθεση της εφοδιαστικής μπορεί να μειώσει το κόστος της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, βελτιώνοντας την αξιοπιστία και την ταχύτητα παράδοσης. Επιπλέον, μια εταιρεία δύναται να αναθέσει επίσης σε εξωτερικούς συνεργάτες την τεχνολογία πληροφοριών, τη διανομή, τη νομική εκπροσώπηση και την παραγωγή (Dinu, 2014).

## 2.1 Βασικά Σημεία της Διαχείρισης Προμηθευτικών Σχέσεων

Η διαχείριση των προμηθευτικών σχέσεων (SRM) εστιάζει στη μεγιστοποίηση της αξίας της εφοδιαστικής αλυσίδας ενός κατασκευαστή παρέχοντας ένα ολοκληρωμένο και ολιστικό σύνολο εργαλείων διαχείρισης που επικεντρώνονται στην επιτυχημένη και κερδοφόρα αλληλεπίδραση του κατασκευαστή με τους προμηθευτές του (Enterprise planning and supply-chain interaction. 2004).

Πολλοί παράγοντες, όπως η ανταγωνιστική αγορά για τα προϊόντα και η ποικιλία των απαιτήσεων των πελατών, η ανάγκη για γρήγορη παράδοση του προϊόντος στην αγορά και η ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορίας οδήγησαν σε μετακίνηση των

επιχειρήσεων προς την διαχείριση των προμηθευτικών σχέσεων και τους ανάγκασαν να αναθέσουν σε εσωτερικούς ή εξωτερικούς συνεργάτες τη διαχείριση των σχέσεων με κατάλληλους και συγκεκριμένους προμηθευτές για τη διατήρηση του περιθωρίου κέρδους της αγοράς (Imanipour, Rahimi & Akhondi, 2012).

Οι σχέσεις προμηθευτών και πελατών που ήταν παρούσες διαχρονικά από τα προϊστορικά χρόνια, από πολλούς μελετητές παρομοιάζονται με την ίδια και εντελώς απλουστευμένη τροφική αλυσίδα. Πιο αναλυτικά, τα φυτά παρέχουν τροφή στα ζώα και τα ζώα παρέχουν μέρος της διατροφής του ανθρώπου. Η σχέση μεταξύ του φυτού, ως προμηθευτή τροφής, και των ζώων, ως πελατών είναι εύθραυστη, καθώς η κακής ποιότητας παραγωγή τροφής έχει ως αποτέλεσμα ανθυγιεινά ζώα, γεγονός που οδηγεί στο θάνατο του ζώου. Η πολύ μικρή προσφορά τροφής έχει ως αποτέλεσμα την ένδεια και η υπερβολική προσφορά οδηγεί τούμπαλιν σε άσκοπη σπατάλη και σάπια τρόφιμα. Δεν έχουν αλλάξει πολλά στις σχέσεις προμηθευτών και πελατών από την προϊστορική εποχή μέχρι σήμερα. Τα εργοστάσια παραγωγής λαμβάνουν την πρώτη ύλη από τους προμηθευτές τους και προσφέρουν τελικό προϊόν σε πελάτες ή καταναλωτές και η σχέση μεταξύ των δύο είναι εξίσου σημαντική (Fikes & Sakai, 2016).

Σε γενικές γραμμές, η διαδικασία διαχείρισης προμηθευτικών σχέσεων καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση διαχειρίζεται τις σχέσεις της με τους προμηθευτές. Όπως είναι κοινώς αποδεκτό, οι εταιρείες σε ενεργά διαχειριζόμενες εφοδιαστικές αλυσίδες, ιδανικά αναζητούν μικρό αριθμό προμηθευτών που μολαταύτα χαρακτηρίζονται από τις καλύτερες επιδόσεις. Στοχεύεται η εγκαθίδρυση συνεχών, αμοιβαία επωφελών, στενών σχέσεων με αυτούς τους προμηθευτές, προκειμένου να καλύψουν το κόστος, την ποιότητα και / ή στόχους εξυπηρέτησης των πελατών τους για βασικά υλικά, προϊόντα και υπηρεσίες (Wisner, Tan & Leong, 2021).

Για πολλούς μελετητές, η διαχείριση των προμηθευτικών σχέσεων είναι η επιχειρηματική διαδικασία που παρέχει τη δομή για το πώς αναπτύσσονται και διατηρούνται οι ευοδοτικές σχέσεις με τους προμηθευτές (Lambert & Schwieterman, 2012). Οι δραστηριότητες της διαδικασίας προμηθευτικών σχέσεων περιλαμβάνουν τον εξορθολογισμένο έλεγχο και επιλογή προμηθευτών, τη συνεχή διαπραγμάτευση συμφωνιών προϊόντων και υπηρεσιών, τη διαχείριση και τμηματοποίηση προμηθευτών και τελικά την παρακολούθηση της απόδοσης και της βελτίωσης των προμηθευτών. Ορισμένες εταιρείες μπορεί να έχουν μια διαλειτουργική ομάδα για τη διαχείριση της

προόδου των προμηθευτών προς την κάλυψη των τρεχουσών και μακροπρόθεσμων απαιτήσεων της εταιρείας και τη δημιουργία αρχείων βελτίωσης της απόδοσης με την πάροδο του χρόνου, ενώ άλλοι προμηθευτές μπορεί να διοικούνται ελάχιστα ή καθόλου, ανάλογα με την εφοδιαστική αλυσίδα ή τις απαιτήσεις της εταιρείας ή του προϊόντος. Το προσωπικό διαχείρισης των προμηθευτικών σχέσεων επικοινωνεί τακτικά με το προσωπικό που απασχολείται στην παραγωγή για να λάβει ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση του εκάστοτε προμηθευτή και του αγορασμένου προϊόντος και με το προσωπικό που απασχολείται στο τμήμα μάρκετινγκ για τα σχόλια των πελατών. Αντιστρόφως, κι οι προμηθευτές έρχονται συχνά σε επαφή με το προσωπικό διαχείρισης προμηθευτικών σχέσεων για ειδικούς σκοπούς ανάπτυξης νέων προϊόντων και ανατροφοδότησης βασισμένης στην απόδοση (Wisner, Tan & Leong, 2021).

Αξίζει να σημειωθεί η διάκριση των προμηθευτών σε εσωτερικούς και εξωτερικούς. Αδρά, ως εξωτερικοί προμηθευτές θεωρούνται εκείνοι οι προμηθευτές που είναι εξωτερικοί ως προς την ιδιοκτησία της εταιρείας, ενώ εσωτερικοί προμηθευτές είναι εκείνοι οι προμηθευτές που ανήκουν στον ίδιο οργανισμό, αλλά έχουν μια λειτουργία προμήθειας στο κατασκευαστικό δίκτυο στα εργοστάσια που οριστικοποιούν τα προϊόντα (Feldmann & Olhager, 2008).

Πιο αναλυτικά, οι εξωτερικοί προμηθευτές και οι εσωτερικοί προμηθευτές αναφέρονται σε διαφορετικές οντότητες στο πλαίσιο της εφοδιαστικής αλυσίδας μιας επιχείρησης. Οι εξωτερικοί προμηθευτές είναι οργανισμοί ή άτομα εκτός της εταιρείας που παρέχουν αγαθά, υπηρεσίες ή πρώτες ύλες για την υποστήριξη των λειτουργιών της εταιρείας. Η σχέση τους με την επιχείρηση είναι συνήθως συναλλακτική και περιλαμβάνει συμβάσεις, εντολές αγοράς και διαπραγματεύσεις. Παραδείγματα τέτοιων εξωτερικών προμηθευτών είναι οι προμηθευτές πρώτων υλών, οι προμηθευτές εξαρτημάτων στον τομέα της κατασκευής, οι πάροχοι υπηρεσιών, οι εταιρείες logistics κ.λπ. (Zhong και συν., 2023).

Από την άλλη μεριά οι εσωτερικοί προμηθευτές απασχολούνται σε ειδικά τμήματα, ομάδες ή άτομα εντός της εταιρείας που παρέχουν αγαθά, υπηρεσίες ή πληροφορίες σε άλλα τμήματα ή ομάδες εντός του ίδιου οργανισμού. Η σχέση τους είναι περισσότερο συνεργατική και συχνά περιλαμβάνει εσωτερικές διαδικασίες παρά εξωτερικές συμβάσεις. Για παράδειγμα, σε μια επιχείρηση παραγωγής, το τμήμα παραγωγής

μπορεί να είναι ένας εσωτερικός προμηθευτής του τμήματος συναρμολόγησης, παρέχοντας εξαρτήματα που χρειάζονται για την τελική συναρμολόγηση (Zhong και συν., 2023).

Συνοπτικά, οι εξωτερικοί προμηθευτές είναι οντότητες εκτός της εταιρείας που παρέχουν αγαθά ή υπηρεσίες, ενώ οι εσωτερικοί προμηθευτές είναι τμήματα ή ομάδες εντός της εταιρείας που χρησιμεύουν ως πηγές εισροών ή υποστήριξη για άλλες εσωτερικές λειτουργίες. Τόσο οι εξωτερικοί όσο και οι εσωτερικοί προμηθευτές αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής λειτουργίας και επιτυχίας μιας επιχείρησης και ο αποτελεσματικός συντονισμός μεταξύ τους είναι απαραίτητος για μια εύρυθμη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας και των εσωτερικών διαδικασιών.

## 2.2 Σημασία της Διαχείρισης Προμηθευτικών Σχέσεων

Η διαχείριση των προμηθευτικών σχέσεων τα τελευταία χρόνια έχει μετατραπεί σε μια κρίσιμη επιχειρηματική διαδικασία ως αποτέλεσμα αφενός των ανταγωνιστικών πιέσεων της αγοράς, και αφετέρου της ανάγκης να ληφθούν υπόψη η επιχειρησιακή βιωσιμότητα και ο επιχειρηματικός κίνδυνος. Έτσι, η επιστήμη της διαχείρισης των προμηθευτικών σχέσεων σταθμίζει την ανάγκη επίτευξης αποδοτικότητας κόστους προκειμένου να είναι ανταγωνιστικό το κόστος αλλά και την ανάγκη ανάπτυξης στενότερων σχέσεων με βασικούς προμηθευτές που μπορούν να παρέχουν την απαραίτητη τεχνογνωσία για την ανάπτυξη καινοτόμων νέων προϊόντων και την επιτυχή διάθεσή τους στην αγορά. Εν ολίγοις, πολλά και σημαντικά οφέλη είναι δυνατόν να προκύψουν από την καλύτερη διαχείριση των σχέσεων με βασικούς προμηθευτές. Ένα επιπλέον πλεονέκτημα των διαλειτουργικών, συνεργατικών σχέσεων με βασικούς προμηθευτές είναι η ικανότητα συν-δημιουργίας αξίας (Lambert & Schwieterman, 2012).

Βάση των προαναφερόμενων, η διαχείριση των προμηθευτικών σχέσεων αναφέρεται ως μια σημαντική τεχνολογική επένδυση καθώς οι εταιρείες αναγνωρίζουν την αξία της διαχείρισης της εφοδιαστικής τους αλυσίδας ως ανταγωνιστικό όπλο. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παρέχεται σε τρεις σημαντικούς τομείς:



1. Δραματική εξοικονόμηση κόστους. Η διαχείριση των προμηθευτικών σχέσεων οδηγεί σε μειώσεις κόστους επιτρέποντας βελτιωμένες επιχειρηματικές διαδικασίες και βελτιωμένη ροή πληροφοριών.
2. Ο αυστηρότερος έλεγχος του πλεονάζοντος αποθέματος, η εξάλειψη εργασιών χωρίς προστιθέμενη αξία και η μόχλευση κλίμακας με στρατηγικούς προμηθευτές παρέχει σημαντική εξοικονόμηση πόρων στους κατασκευαστές.
3. Αυξημένη ευελιξία και ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών. Η προβολή, η επικοινωνία και ο συνεργατικός σχεδιασμός με τους προμηθευτές δίνουν ευελιξία και ανταπόκριση.

Οι ταχύτεροι χρόνοι κύκλου επιτυγχάνονται με την κατάρρευση του λανθάνοντος χρόνου ροής πληροφοριών μέσω ταχύτερης επικοινωνίας, αυτοματοποιημένης αναπλήρωσης και βελτιωμένης διαχείρισης διαδικασιών για την εξασφάλιση πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο για αγοραστές και προμηθευτές (Enterprise planning and supply-chain interaction. 2004).

### 2.3 Προκλήσεις στη Διαχείριση των Προμηθευτικών Σχέσεων

Η θετική και ευοδοτική εγκαθίδρυση σχέσεων μιας επιχείρησης με τους προμηθευτές είναι ένα πολύπλοκο έργο για τουλάχιστον δύο λόγους. Κατά πρώτον, οι οικονομικές συνέπειες είναι δύσκολο να εκτιμηθούν εκ των προτέρων. Ακόμη, οι κρίσιμες σχέσεις με τους προμηθευτές μιας εταιρείας είναι συχνά πολύπλοκες ως προς το εύρος των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και των ατόμων που εμπλέκονται. Κατά δεύτερον, οι εταιρείες μπορούν να ασκούν περιορισμένο μόνο έλεγχο σε έναν πωλητή, δεδομένου ότι οι προμηθευτές επιδιώκουν τη δική τους επιχειρηματική λογική στις σχέσεις με τους πελάτες. Από μια άλλη οπτική, οι σχέσεις αγοραστή-καταναλωτή είναι αλληλεπιδραστικές και οι λύσεις που εφαρμόζονται αλλάζουν συνεχώς, με την προκύπτουσα αβεβαιότητα και την ασάφεια ορισμένες φορές αναπόφευκτη. Τα προβλήματα που προκύπτουν μεταξύ του προμηθευτή και του πελάτη επιλύονται με συνεχείς διαπραγματεύσεις και συνεχή αλληλεπίδραση. Τέλος, οποιαδήποτε ουσιαστική παρέμβαση σε μια σχέση προμηθευτή είναι πιθανό να έχει μια σειρά από μάλλον περίπλοκες συνέπειες (Gadde & Snehota, 2019).

Πέρα από τα παραπάνω, άλλες προκλήσεις που εντοπίζονται στη Διαχείριση των Προμηθευτικών Σχέσεων, στο σύνολο της βιβλιογραφίας αναφέρονται κι άλλες είτε μείζονος είτε ήσσονος σημασίας που κρίνεται σκόπιμο να συμπυχθούν στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 1)

<b>ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ</b>	<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΕΡΕΥΝΗΤΕΣ</b>
Παγκοσμιοποίηση	Η διαχείριση των αλυσίδων εφοδιασμού που εκτείνονται σε διαφορετικές χώρες και ηπείρους εισάγει πολυπλοκότητες που σχετίζονται με πολιτισμικές διαφορές, ρυθμιστικές παραλλαγές και γεωπολιτικές αβεβαιότητες.	Milovanović, Milovanovic, & Radisavljević, 2017
Μεταβλητότητα ζήτησης	Οι γρήγορες εναλλαγές στη ζήτηση των πελατών, που επηρεάζονται από παράγοντες όπως οι τάσεις της αγοράς, η εποχικότητα ή απροσδόκητα γεγονότα (πανδημίες, πόλεμοι, οικονομικές υφέσεις), θέτουν προκλήσεις στις προβλέψεις και τη διαχείριση αποθεμάτων	Abolghasemi και συν., 2020).
Ορατότητα Εφοδιαστικής Αλυσίδας	Η περιορισμένη ορατότητα σε ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού μπορεί να εμποδίσει την ορθή λήψη αποφάσεων. Η έλλειψη πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο μπορεί να οδηγήσει σε αναποτελεσματικότητα και δυσκολίες στον εντοπισμό και την έγκαιρη αντιμετώπιση των προβλημάτων	Huang, Phan & Do, 2023
Πιέσεις κόστους	Η εξισορρόπηση της σχέσης κόστους-αποτελεσματικότητας με παράλληλη διασφάλιση της ποιότητας και της βιωσιμότητας είναι μια συνεχής πρόκληση. Το αυξανόμενο κόστος των πρώτων υλών, της μεταφοράς και της εργασίας μπορεί να	Henke και συν., 2008

	επηρεάσει τον συνολικό προϋπολογισμό της αλυσίδας εφοδιασμού.	
Τεχνολογική Ολοκλήρωση	Η υιοθέτηση και η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών, όπως η τεχνητή νοημοσύνη και το IoT, σε υπάρχοντα συστήματα μπορεί να δημιουργήσει προκλήσεις. Η διασφάλιση της συμβατότητας και της ασφάλειας είναι απαραίτητη.	Χiao και συν., 2019
Ελλείψεις εξειδικευμένων διαχειριστών	Η έλλειψη ειδικευμένων επαγγελματιών σε ρόλους διαχείρισης των σχέσεων της εφοδιαστικής αλυσίδας, από αναλυτές δεδομένων έως επιμελητές, θέτει προκλήσεις στη διαχείριση και τη βελτιστοποίηση πολύπλοκων λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας.	Ding και συν., 2023
Αειφορία και περιβαλλοντικές ανησυχίες	Η αυξανόμενη έμφαση στις βιώσιμες πρακτικές απαιτεί από τους οργανισμούς να επαναξιολογούν και να τροποποιούν τις διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας για να μειώσουν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Αυτό μπορεί να αποτελεί πρόκληση, ιδιαίτερα σε βιομηχανίες με εντατική ροή πόρων.	Inês, Diniz, & Moreira, 2023
Κανονιστική Συμμόρφωση	Η πλοήγηση και η συμμόρφωση με διαφορετικούς και εξελισσόμενους κανονισμούς σε διαφορετικές περιοχές μπορεί να είναι περίπλοκη. Η μη συμμόρφωση μπορεί να οδηγήσει σε νομικά ζητήματα και διακοπές στην αλυσίδα εφοδιασμού.	Ratemo, & Karanja, 2017
Αντίκτυπος στο ηλεκτρονικό εμπόριο	Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου έχει μεταμορφώσει τις προσδοκίες των πελατών, οδηγώντας στην ανάγκη για	Golicic και συν., 2002

	ταχύτερες και πιο ευέλικτες διαδικασίες εφοδιαστικής αλυσίδας, που συχνά απαιτούν προσαρμογές στα υπάρχοντα συστήματα.	
Reverse Logistics	Η αποτελεσματική διαχείριση της αντίστροφης ροής προϊόντων, όπως οι επιστροφές και η ανακύκλωση, θέτει προκλήσεις όσον αφορά το κόστος, τα logistics και την περιβαλλοντική βιωσιμότητα.	Rubio & Jiménez-Parra, 2014

Όπως γίνεται αντιληπτό, η κατανόηση και η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς, προκειμένου να δημιουργήσουν ανθεκτικές, ευέλικτες και αποτελεσματικές αλυσίδες εφοδιασμού που μπορούν να προσαρμοστούν στις εξελισσόμενες απαιτήσεις της παγκόσμιας αγοράς.

#### 2.4 Οικονομικές Επιπτώσεις προμηθευτικών σχέσεων

Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει χωρίς προμηθευτές και, κατά κανόνα, υπάρχει μια αξιοσημείωτη ακολουθία στις σχέσεις των επιχειρήσεων με τους προμηθευτές. Το σύνολο των προμηθευτών που αξιοποιεί μια εταιρεία αντικατοπτρίζει τη φύση των εργασιών της. Οι πραγματικές σχέσεις προμηθευτών αντιπροσωπεύουν ένα από τα πιο σημαντικά περιουσιακά στοιχεία που μπορεί να χρησιμοποιήσει η εταιρεία. Όπως συμβαίνει με όλα τα άλλα στοιχεία, η τιμή δεν είναι απόλυτη αλλά εξαρτάται από το περιβάλλον. Ορισμένες σχέσεις προμηθευτών είναι σημαντικές λόγω του όγκου των εργασιών που αντιπροσωπεύουν, άλλες επειδή επηρεάζουν το μέλλον της εταιρείας καθώς αποτελούν πηγές τεχνικής ανάπτυξης και σημαντικές για την ποιότητα και την απόδοση των προϊόντων (Gadde & Snehota, 2019).

Ο αντίκτυπος μιας συγκεκριμένης σχέσης προμηθευτή εξαρτάται από το πώς εντάσσεται στις λειτουργίες και τη στρατηγική της αγοραστικής εταιρείας και από το πώς επηρεάζονται άλλες σχέσεις προμηθευτών και πελατών. Αυτό σημαίνει ότι ο ρόλος και η αξία μιας συγκεκριμένης σχέσης δεν μπορεί να εκτιμηθεί μόνο από το

περιεχόμενο προϊόντων/υπηρεσιών της. Διάφορες τεχνικές, εμπορικές και οργανωτικές λύσεις σε μια σχέση προμηθευτή, και οποιαδήποτε αλλαγή στην πραγματική ρύθμιση, επηρεάζουν τελικά το κόστος και τα οφέλη και των δύο εταιρειών. Ορισμένες συνέπειες είναι αρκετά εύκολο να εκτεθούν, να μετρηθούν και να ποσοτικοποιηθούν, ενώ άλλες είναι λιγότερο προφανείς, περισσότερο έμμεσες και πιο δύσκολα μετρήσιμες, αλλά όχι λιγότερο σημαντικές. Προκειμένου να αναπτύξουν αποτελεσματική στρατηγική προσφοράς, οι επιχειρήσεις κι οι προμηθευτές πρέπει να κατανοήσουν τις πολλαπλές οικονομικές συνέπειες των αλλαγών στις σχέσεις τους. Αυτή η προσέγγιση καθιστά αναγκαίο να ληφθούν υπόψη οι δαπάνες που συνεπάγονται και τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν (Gadde & Snehota, 2019).

## 2.5 Αναδυόμενες Προκλήσεις στις προμηθευτικές σχέσεις κατασκευαστικών επιχειρήσεων

### 2.5.1 Το πρόβλημα της επικοινωνίας

Οι προμηθευτές και οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην κατασκευή/παραγωγή έχουν αδιάκοπη συνεργασία σε όλη τη διάρκεια ζωής των προϊόντων τους. Παραδοσιακά, η επιχείρηση παρέχει την απαίτηση και παραγγέλνει προϊόντα από τον προμηθευτή, βάση της ζήτησης και της διακύμανσης της τάσης της αγοράς. Οι κατασκευαστές/παραγωγοί, έχουν συνήθως πολλά προϊόντα που παραγγέλνουν από πολλούς και διάφορους προμηθευτές. Στην παραδοσιακή σχέση προμηθευτή-πελάτη, οι προμηθευτές δεν αναμένεται να επιβεβαιώσουν την εγκυρότητα μιας παραγγελίας ή να κοινοποιήσουν ένα πιθανό πρόβλημα στον πελάτη. Οι συνέπειες της αδράνειας του προμηθευτή μπορεί να οδηγήσουν σε περιττά και επιζήμια κενά παραγωγής στις εγκαταστάσεις του πελάτη ή λανθασμένη εγκατάσταση εξαρτημάτων που οδηγούν σε ανάκληση προϊόντος. Για την επίλυση αυτών των προβλημάτων, οι πελάτες στο σύγχρονο περιβάλλον παραγωγής βασίζονται σε υψηλότερα επίπεδα αποθέματος για την απορρόφηση εσφαλμένων παραγγελιών. Η χρήση των υψηλότερων ποσών αποθέματος προκαλεί μια μορφή σπατάλης, και συμβάλλει σε άλλες μορφές απορριμμάτων όπως τα αυξημένα κόστη διανομής και αποθήκευσης, η μειωμένη διάρκεια ζωής, η υπερπαραγωγή και οι δυσκολίες

διαχείρισης First in and First out (FIFO - μια τεχνική διαχείρισης αποθεμάτων που απαιτεί τη χρήση και την εξάντληση των προϊόντων που εισάγονται πρώτα στο απόθεμα). Μία από τις αιτίες αυτής της κατάστασης είναι η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ του προμηθευτή και του πελάτη για να εργάζονται προληπτικά για να αποτρέψουν την εμφάνιση του αρχικού προβλήματος. Οι πελάτες έχουν τη συνήθεια να εργάζονται για να ελέγχουν τι υπάρχει τις τρέχουσες δραστηριότητές τους και δεν εργάζονται συνεργατικά με τον προμηθευτή τους έτσι ώστε να αποτρέψουν προληπτικά ένα λάθος παραγγελίας. Μια μέθοδος για τη βελτίωση της ποιότητας και της συνέπειας της εφοδιαστικής αλυσίδας βασίζεται στον σαφή καθορισμό μιας μεθόδου επικοινωνίας και επιβεβαίωσης εργασίας μεταξύ του προμηθευτή και του πελάτη που ενστερνίζεται τόσο τις επιθυμίες όσο και τις ανάγκες του πελάτη στην προσπάθεια να υποστηρίξει την τελική παραγωγή και την υψηλή ποιότητα (Fikes & Sakai, 2016).

#### 2.5.2 Το πρόβλημα της επιλογής του προμηθευτή

Το πρόβλημα επιλογής του προμηθευτή αφορά την απόκτηση των απαιτούμενων υλικών, υπηρεσιών και εξοπλισμού για όλους τους τύπους επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Από πολλούς μελετητές έχουν προσδιορισθεί η ποιότητα, το κόστος και η απόδοση παράδοσης ως τα τρία πιο σημαντικά κριτήρια στην επιλογή προμηθευτή. Στα παραπάνω αυτά κριτήρια αργότερα προστέθηκε και η ευελιξία, ενώ αξιοσημείωτα με τα χρόνια προέκυψε η ερευνητική πεποίθηση ότι η τιμή είναι ένα από τα λιγότερο σημαντικά στοιχεία επιλογής, ανεξάρτητα από τη θέση στην αλυσίδα εφοδιασμού (Feldmann & Olhager, 2008).

Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που επιλέγει να συνδυάσει στην αλυσίδα εφοδιασμού της εξωτερικούς και εσωτερικούς προμηθευτές διατρέχει τον κίνδυνο να υπεραπλουστεύσει τις διαδικασίες παραγωγής της. Αυτό μπορεί επίσης να οδηγήσει σε μειωμένες προσπάθειες επιθεώρησης και ασφάλειας. Δεδομένου ότι οι εσωτερικοί και εξωτερικοί προμηθευτές βασικών διεργασιών έχουν διαφορετικούς τρόπους λειτουργίας και χρήσεις, η ενσωμάτωση αυτών των προμηθευτών μπορεί να προκαλέσει σύγχυση στους πόρους που μπορεί να καθυστερήσει τη δημιουργία προϊόντων και να δημιουργήσει μη ικανοποιητικές εμπειρίες για τους καταναλωτές.

Για παράδειγμα, η σύνδεση βασικών εξωτερικών προμηθευτών υλικών με τους εσωτερικούς προμηθευτές μάρκετινγκ μιας εταιρείας δεν βοηθά την εταιρεία να προχωρήσει τις διαδικασίες παραγωγής της και να φέρει προϊόντα στην αγορά (Lister, 2021).

# ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ



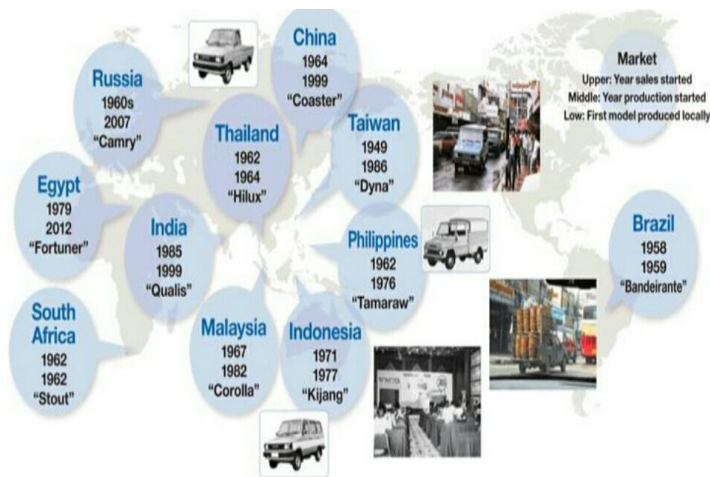
## ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Toyota

### 3. Toyota

#### 3.1. Η Ιστορία της Εταιρείας

Η Toyota Motor Corp. (TMC) ιδρύθηκε το 1933 ως τμήμα της Toyoda Automatic Loom Works, Ltd. (που κατασκεύαζε και πουλούσε αυτόματους αργαλειούς) από τον Kiichiro Toyoda. Η θυγατρική εταιρεία πώλησης αργαλειών ήταν χαρακτηριστική για το αξιοσημείωτο πλεονέκτημα του αυτόματου τρόπου παύσης λειτουργίας του αργαλειού που σταματούσε αυτόματα σε περίπτωση εμπλοκής ή θραύσης του νήματος, αποτρέποντας την παραγωγή ελαττωματικού υφάσματος. Αυτή η ιδέα της ενσωμάτωσης σε μια μηχανή χαρακτηριστικών που αποτρέπουν την κακή ποιότητα είναι γνωστή ως jidoka και θα γινόταν ένας από τους δύο «πυλώνες» του TMC του Συστήματος Παραγωγής της Toyota (TPS) (Austenfeld, 2006).

Μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, η εταιρεία βρέθηκε σε σοβαρή κρίση και αντιμετώπισε σοβαρό χρέος, το οποίο οδήγησε σε μεγάλη αναδιάρθρωση της εταιρείας και την ανάπτυξη του Συστήματος Παραγωγής της Toyota (TPS). Το TPS εντέλει οδήγησε στην ανάκαμψη της εταιρείας και σε κερδοφορία, αποδίδοντας ένα κρίσιμο πλεονέκτημα κατά τη διάρκεια της πετρελαϊκής κρίσης τη δεκαετία του 1970, που τελικά τοποθέτησε την εταιρεία στην κορυφή της αυτοκινητοβιομηχανίας. Σήμερα, η Toyota Motor Corporation έχει παρεισφρήσει σε εκατοντάδες αναπτυσσόμενες χώρες (Εικόνα 1), συνιστά τη μεγαλύτερη και πλέον κερδοφόρα εταιρεία της Ιαπωνίας, την ενδέκατη μεγαλύτερη εταιρεία στον κόσμο εταιρεία και τη νούμερο ένα εταιρεία στην άκρως ανταγωνιστική αυτοκινητοβιομηχανία. Το δε TPS, αυτό που σύγχρονα είναι κοινώς γνωστό ως Lean production έχει μελετηθεί και έχει αποτελέσει αντικείμενο προς μίμηση σχεδόν σε κάθε επιχειρηματικό κλάδο εντός και εκτός Ιαπωνίας (Loyd, 2016).



Εικόνα 1 Η διαχρονική προσέγγιση των αναπτυσσόμενων αγορών εκ μέρους της Toyota (Nkomo, 2019).

### 3.2. Παρούσα Κατάσταση

Σε γενικές γραμμές, θεωρείται ότι η Toyota οφείλει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της σε έναν συνδυασμό καινοτόμων επιχειρηματικών στρατηγικών, στη δέσμευση για συνεχή βελτίωση και σε μια ξεχωριστή εταιρική φιλοσοφία. Κεντρικό στοιχείο της επιτυχίας της Toyota είναι το Toyota Production System (TPS), μια διάσημη φιλοσοφία κατασκευής που δίνει έμφαση στην αποτελεσματικότητα, τη μείωση των απορριμμάτων και την ποιότητα. Ανεξάρτητα από πολλές και διαχρονικές παρανοήσεις που συγχέουν το TPS με ένα απλό κιτ εργαλείων που εφαρμόζεται τεχνικά για την επίτευξη προκαθορισμένων αποτελεσμάτων, στην πραγματικότητα πρόκειται για μια μία προηγμένη φιλοσοφία που μπορεί να περιγραφεί καλύτερα ως ένα σύνολο γενικών αρχών οργάνωσης και διαχείρισης μιας επιχείρησης που μπορεί να βοηθήσει κάθε οργανισμό να μπει σε μια πορεία θετικής μάθησης και βελτίωσης (Lander & Liker, 2007). Αναλυτικότερα, το TPS (επίσης γνωστό και ως «παραγωγή στο σωστό χρόνο» just in time production - JIT), είναι ένα ολοκληρωμένο κοινωνικο-τεχνικό σύστημα που μπορεί να οριστεί ως ο κύριος πρόδρομος της γενικότερης έννοιας «κλιτή κατασκευή». Η κλιτή κατασκευή είναι μια φιλοσοφία παραγωγής που θεωρεί ότι οποιαδήποτε δαπάνη πόρων για οποιονδήποτε άλλο στόχο εκτός από τη δημιουργία αξίας για τον τελικό πελάτη είναι σπάταλη και επομένως στόχος εξάλειψης (de Bucourt και συν., 2011).

Όπως φαίνεται, η εστίαση της εταιρείας στη λιτή κατασκευή, όπου κάθε βήμα της παραγωγικής διαδικασίας προσθέτει αξία και εξαλείφει τα περιττά βήματα, επέτρεψε στην Toyota να παρέχει σταθερά οχήματα υψηλής ποιότητας ελαχιστοποιώντας ταυτόχρονα το κόστος (de Bucourt και συν., 2011). Επιπρόσθετα, η πρωτοποριακή προσέγγιση της Toyota για την παραγωγή ακριβώς στην ώρα και η χρήση αυτόνομων ομάδων στο εργοστάσιο έχουν θέσει σημεία αναφοράς για την αποτελεσματικότητα στην αυτοκινητοβιομηχανία. Πέρα από την επιχειρησιακή αριστεία, η Toyota έχει επιδείξει προσαρμοστικότητα και ανθεκτικότητα, προσαρμόζοντας στρατηγικές για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της αγοράς και αγκαλιάζοντας τις νέες τεχνολογίες. Επιπλέον, το «Toyota Way», που χαρακτηρίζεται από ισχυρή δέσμευση στο Kaizen (συνεχής βελτίωση) και σεβασμό για τους ανθρώπους, έχει καλλιεργήσει μια εταιρική κουλτούρα που εκτιμά τις συνεισφορές των εργαζομένων και ενθαρρύνει την καινοτομία. Αυτή η δέσμευση στην ποιότητα, την αποτελεσματικότητα, την προσαρμοστικότητα και τη μοναδική εταιρική κουλτούρα ώθησε την Toyota σε διαρκή επιτυχία στην ανταγωνιστική παγκόσμια αγορά αυτοκινήτου (Chiarini, Baccarani, & Mascherpa, 2018).

### 3.3. Προϊόντα

Η Toyota Motor Corporation έως και σήμερα συνιστά μια πανίσχυρη Ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία που δραστηριοποιείται στο σχεδιασμό, την κατασκευή, τη συναρμολόγηση και την πώληση επιβατικών αυτοκινήτων, μίνι βαν, επαγγελματικών οχημάτων και συναφών ανταλλακτικών και αξεσουάρ κυρίως στην Ιαπωνία, τη Βόρεια Αμερική, την Ευρώπη και την Ασία. Οι τρέχουσες μάρκες περιλαμβάνουν Toyota, Lexus, Daihatsu και Hino. Η Toyota Motor Corporation είναι ο κορυφαίος κατασκευαστής αυτοκινήτων και η όγδοη μεγαλύτερη εταιρεία στον κόσμο. Στις 31 Μαρτίου 2013, τα ετήσια έσοδα της Toyota Motor Corporation ήταν 213 δισεκατομμύρια δολάρια και απασχολούσε 333.498 άτομα (Nkomo, 2019).

### 3.4 Οικονομικά στοιχεία σχετικά με τις παγκόσμιες βιομηχανίες αυτοκινήτων

Η αυτοκινητοβιομηχανία είναι πολύ σημαντική επιχειρηματική δραστηριότητα καθώς έχει μεγάλο αντίκτυπο στις οικονομίες κάθε χώρας και στις ζωές των ανθρώπων. Η

ανάλυση των σχέσεων με τους προμηθευτές σε αυτόν τον τομέα δραστηριότητας είναι μια ενδιαφέρουσα ενέργεια καθώς αυτός ο κλάδος είναι πολύ ώριμος όσον αφορά την ανάπτυξη και την εφαρμογή των αγοραστικών πρακτικών. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι τρεις ηγέτες στην κατασκευή των αυτοκινήτων παγκοσμίως καλύπτουν το 42% της αγοράς και προέρχονται από τρεις διαφορετικές ηπείρους: η Toyota αποτελεί τον κατασκευαστικό ηγέτη από την Ιαπωνία, η Volkswagen ηγείται της κατασκευής στη Γερμανία και την Ευρώπη και η General Motors στην Αμερική. Η φιλοσοφία τους όσον αφορά τη σχέση προμηθευτή δεν διαφέρει κατά πολύ, αλλά η πρακτική εφαρμογή της διαχείρισης των προμηθευτικών σχέσεων μπορεί πραγματικά να εξαρτάται από τις πολιτισμικές ιδιαιτερότητες (Florea & Corbos, 2015).

Παρά την ηγετική θέση των βιομηχανιών αυτοκινήτου στις αγορές, η κρίση στην παγκόσμια αυτοκινητοβιομηχανία έκανε την εμφάνισή της τόσο κατά τη διάρκεια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης (που ξεκίνησε τον Σεπτέμβριο του 2008 αποκαλύπτοντας το υποκείμενο διαρθρωτικό πρόβλημα), η οποία πυροδότησε τη μακροπρόθεσμη ασυμφωνία μεταξύ της παγκόσμιας προσφοράς και ζήτησης για προσωπικά αυτοκίνητα αλλά και πολύ νωρίτερα κατά τη διάρκεια του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου, τόσο από πλευράς χρηματοδότησης, τεχνολογίας και πολιτικής επιρροής στην απασχόληση και την τοποθεσία των εργοστασίων. Τα τελευταία χρόνια, έχει επίσης αυξηθεί η πίεση στην αυτοκινητοβιομηχανία για μείωση των ρυπογόνων εκπομπών. Υπάρχουν σημαντικές διαφορές στον τρόπο με τον οποίο τα διαρθρωτικά προβλήματα έχουν επηρεάσει τους παράγοντες της αλυσίδας εφοδιασμού προσωπικών αυτοκινήτων. Οι κατασκευαστές αυτοκινήτων στην κατηγορία premium (Audi και BMW) έχουν αποδειχθεί οι πιο επιτυχημένοι οικονομικά (Brandes, Brege & Brehmer, 2013).

Αυτό που αξίζει να επισημανθεί είναι ότι εκτός από μια από τις σημαντικότερες βιομηχανίες του κόσμου, η αυτοκινητοβιομηχανία βασίζει την κυριαρχία της σε ένα ευρύ δίκτυο προμηθευτών που έχουν άμεσο και σημαντικό αντίκτυπο στην επιτυχία κάθε κατασκευαστή (Florea & Corbos, 2015).

### 3.5 Μοντέλα σχέσεων αγοραστή-προμηθευτή στη βιομηχανία αυτοκινήτων

Μέσα από τη δημοσίευση της πολύ ενδιαφέρουσας μελέτης τους, οι Langfield-Smith και Greenwood το 1998 επιχείρησαν να παραθέσουν μια ανάλυση των μοντέλων διαχείρισης των προμηθευτικών σχέσεων στη βιομηχανία αυτοκινήτων στο Ηνωμένο Βασίλειο, την Ευρώπη και τη Βόρεια Αμερική. Όπως επεσήμαναν, στις δυτικές χώρες, οι σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή μπορεί να κυμαίνονται από μη συνεργατικές προσεγγίσεις ίσων εμπορευμάτων έως πιο συνεργατικές μορφές συνεργασιών και δικτύων προμηθευτών, που βασίζονται στις ιαπωνικές πρακτικές. Οι αναλύσεις τους βασίστηκαν στην ανάλυση του Lamming (1993) παρουσίασε ένα μοντέλο τεσσάρων φάσεων για να εξηγήσει την εξέλιξη των σχέσεων αγοραστή-προμηθευτή στην αυτοκινητοβιομηχανία, μεταξύ των οποίων το παραδοσιακό μοντέλο, το μοντέλο πίεσης, το επιλυμένο μοντέλο και το μοντέλο συνεργασίας και δικτύων προμηθευτών (Langfield-Smith & Greenwood, 1998).

Σύμφωνα με το παραδοσιακό μοντέλο σχέσεων προμηθευτή-αγοραστή (που ήταν κοινό μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1970), ο αγοραστής είχε τον έλεγχο, συνάπτοντας συγκεκριμένα συμβόλαια με προμηθευτές και αναζητούσε συνεχώς μειώσεις τιμών αλλάζοντας ή απειλώντας να αλλάξει προμηθευτή. Κυριαρχούσε κακή πληροφόρηση μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή. Οι αγοραστές και οι προμηθευτές έβλεπαν τους εαυτούς τους να δραστηριοποιούνται σε δύο διαφορετικούς κλάδους, που συνενώνονταν μόνο για να εμπορευούνται και να κερδίσουν όσα περισσότερα μπορούσαν από κάθε συναλλαγή. Το επίπεδο πίεσης ήταν γενικά χαμηλό, με τα επιχειρήματα και τη διαπραγμάτευση να αντιμάχονται και από τα δύο μέρη κατά τις τιμολογιακές προσφορές. Όπως αναδείχθηκε, αυτή η αντιπαλότητα μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή ήταν αντιπαραγωγική και συνέβαλε ελάχιστα στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της βιομηχανίας σε βασικούς τομείς της ποιότητας, του σχεδιασμού και της παράδοσης (Langfield-Smith & Greenwood, 1998).

Σύμφωνα με το μοντέλο πίεσης (που αναπτύχθηκε από τον φόβο για επιβίωση μεταξύ των κατασκευαστών αυτοκινήτων ενόψει της ύφεσης στην αγορά αυτοκινήτων και του αυξημένου παγκόσμιου ανταγωνισμού), οι προμηθευτές περιορίζονταν από το πλεονέκτημα των αγοραστών που αποζητούσαν οριζόντιες μειώσεις κόστους. Οποιοσδήποτε σχέσεις ή συνεννοήσεις μεταξύ προμηθευτών και αγοραστών που υπήρχαν, υπονομεύθηκαν κάτω από αυτές τις τεράστιες πιέσεις. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των προμηθευτών έγινε οξύς καθώς οι αγορές εξαρτημάτων μειώθηκαν σε μέγεθος. Οι προμηθευτές συμμετείχαν στις δραστηριότητες ανάπτυξης προϊόντων των

αγοραστών και άρχισε να εμφανίζεται ο ποιοτικός έλεγχος. Οι σχέσεις μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή σύμφωνα με το παραδοσιακό μοντέλο και το μοντέλο πίεσης θεωρήθηκαν αποτελεσματικές «στρατηγικές αγορών» για τους αγοραστές υπό το πρίσμα ότι βασίζονται σε μια σειρά μηχανισμών για τη βελτίωση της διαπραγματευτικής θέσης του αγοραστή, να εξασφαλίσει ότι είχε μεγαλύτερη ισχύ από τους προμηθευτές του και να μειώσει το μακροπρόθεσμο κόστος αγοράς. Αυτοί οι μηχανισμοί περιελάμβαναν τη χρήση μιας σειράς εναλλακτικών προμηθευτών για την αποφυγή εξάρτησης από συγκεκριμένους προμηθευτές και τη δημιουργία απειλών οπισθοδρόμησης (Langfield-Smith & Greenwood, 1998).

Το επιλυμένο μοντέλο προέκυψε υπό την αυξανόμενη αναγνώριση από τους αγοραστές για τη σημασία της δημιουργίας σχέσεων συνεργασίας με τους προμηθευτές. Ενώ οι τιμές ήταν τα κυρίαρχα κριτήρια απόδοσης στις αποφάσεις προμήθειας, η ποιότητα και η απόδοση παράδοσης αυξήθηκε σε σημασία. Οι πρακτικές έγκαιρης παράδοσης της δυτικής αυτοκινητοβιομηχανίας δεν ήταν πάντα δημοφιλείς ανάμεσα στους προμηθευτές. Ωστόσο, όταν οι αγοραστές άρχισαν να ασχολούνται με την ικανότητα προγραμματισμού, ανατέθηκαν στους προμηθευτές μακροπρόθεσμες συμβάσεις. Οι πληροφορίες έγιναν αμφίδρομες, αλλά εξακολουθούσαν να ασκούνται πιέσεις στους προμηθευτές να διατηρήσουν τις τιμές υπό έλεγχο. Πολλές αλλαγές έγιναν αποδεκτές από τους προμηθευτές μόνο διστακτικά (Langfield-Smith & Greenwood, 1998).

Το μοντέλο συνεργασίας και δικτύων προμηθευτών στην δυτική αυτοκινητοβιομηχανία εμφανίστηκε τη δεκαετία του 1990 σε εταιρείες αυτοκινήτων και προέκυψε από τους κατασκευαστές που αναγνωρίζουν ότι ένα σημαντικό πλεονέκτημα των ιαπωνικών εταιρειών ήταν οι στενές τους σχέσεις με τους προμηθευτές. Επίσης, οι προμηθευτές συνειδητοποίησαν ότι για να προμηθεύουν τους Ιάπωνες κατασκευαστές που δημιουργούσαν στις δυτικές χώρες, έπρεπε να αλλάξουν νοοτροπία. Η πλήρης συνεργασία και η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εταιρών είναι ουσιαστικής σημασίας για αυτό το μοντέλο. Οι μακροπρόθεσμες συμβάσεις ανατίθενται σε «προτιμώμενους» προμηθευτές, ακριβώς στην ώρα τους και η έμφαση δίνεται στη βελτίωση της ποιότητας, της αξιοπιστίας και τη συχνότητα παράδοσης από τους προμηθευτές, συχνά με τον αγοραστή να παρέχει άμεση βοήθεια για τη βελτίωση των διαδικασιών και των συστημάτων των προμηθευτών (Langfield-Smith & Greenwood, 1998).

Στις δυτικές χώρες, τα δίκτυα προμηθευτών έχουν εμφανιστεί σε διάφορους κλάδους. Μέσα στα δίκτυα, οι αγοραστές και οι προμηθευτές ενδέχεται να αναπτύξουν περίπλοκες σχέσεις έτσι ώστε να διαχειρίζονται τα αγαθά και τις υπηρεσίες σε ολόκληρη την αλυσίδα. Για παράδειγμα, οι «αγοραστές» μπορούν να παρέχουν χρόνο, πληροφορίες και μεταφορά στους προμηθευτές και οι «προμηθευτές» μπορούν να παρέχουν τεχνικές υπηρεσίες στους αγοραστές. Η ουσία των δικτύων είναι να σπάσει τα διαρθρωτικά εμπόδια μεταξύ των μεμονωμένων εταιρειών για να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα κάθε εταιρείας στο δίκτυο. Τόσο στις συνεργασίες όσο και στα δίκτυα, οι σχέσεις επικεντρώνονται στην αμοιβαία βοήθεια, την εντατική και τακτική ανταλλαγή τεχνικών πληροφοριών και εμπιστοσύνη. Ωστόσο, οι σχέσεις έχουν μια ισχυρή οικονομική βάση. Για τους αγοραστές υπάρχουν λιγότεροι άμεσοι προμηθευτές, γεγονός που μειώνει το κόστος συναλλαγής και το κόστος παραγωγής. Επίσης, η δημιουργία εξατομικευμένων περιουσιακών στοιχείων δημιουργεί σημαντικό κόστος εναλλαγής αγοραστή και προμηθευτή και έτσι δημιουργεί υψηλή εξάρτηση μεταξύ των δύο μερών. Τα υψηλά περιουσιακά στοιχεία που απαιτούνται στο πλαίσιο αυτής της συνεργασίας θεωρούνται ότι ενθαρρύνουν την υψηλή οργανωτική απόδοση, ιδιαίτερα όταν υπάρχουν εγγυήσεις για τον έλεγχο της ευκαιριακής συμπεριφοράς (Langfield-Smith & Greenwood, 1998).

#### 4. Ιστορικά & οικονομικά στοιχεία της αυτοκινητοβιομηχανίας Toyota

Αν και υπάρχουν πέντε μεγάλοι κατασκευαστές στον κόσμο (μεταξύ των οποίων η Toyota, η Volkswagen, η GM, η Renault-Nissan, η Hyundai-Kia), οι τρεις πρώτοι από αυτούς καλύπτουν περίπου το 42% της αγοράς. Το 2014, η Toyota ήταν ο ηγέτης με περισσότερα από 10,23 εκατομμύρια αυτοκίνητα, ακολουθούμενη από τη Volkswagen με 10,14 εκατομμύρια και τη General Motors 9,92 εκατομμύρια αυτοκίνητα (Florea & Corbos, 2015).

Η Toyota δραστηριοποιείται επιχειρηματικά σε όλο τον κόσμο και πολλές από τις δραστηριότητές της διεξάγονται εκτός Ιαπωνίας, συμπεριλαμβανομένων όχι μόνο παραγωγικών δραστηριοτήτων, αλλά και έρευνας και ανάπτυξης. Η Toyota αναγνωρίζει το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον γύρω από τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες, την παγκόσμια ποικιλομορφία, την ιδιαιτερότητα κάθε τοπικής περιοχής όσον αφορά τους δικούς της κανόνες και έθιμα, κ.λπ., και τις ραγδαίες αλλαγές στο παγκόσμιο πολιτικό και οικονομικό κλίμα. Μοιραία λοιπόν, σέβεται τους

διεθνείς κανόνες και νόμους, καθώς και τον πολιτισμό, τα έθιμα και την ιστορία των τοπικών κοινωνιών. Εν κατακλείδι, Η Toyota προωθεί τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες από «παγκόσμια και τοπική» σκοπιά, ώστε να συμβάλει στην ανάπτυξη των τοπικών οικονομιών και κοινωνίας (Wada, 2021).

Δεδομένου ότι οι κατασκευαστές αυτοκινήτων χρειάζονται εκατοντάδες διαφορετικά εξαρτήματα για να κατασκευάσουν το τελικό προϊόν που φθάνει στον τελικό καταναλωτή και πρέπει να χαρακτηρίζεται από μέγιστες επιδόσεις, ασφάλεια, άνεση, φιλικές προς τον χρήστη συσκευές, είναι απαραίτητο το βάρος της κατασκευής να επιμερίζεται σε εξειδικευμένους προμηθευτές εξαρτημάτων και ανταλλακτικών. Αυτό λοιπόν το μεγάλο δίκτυο εταιρειών προμήθειας ειδών αυτοκινήτου, εκτός από την αμιγή παροχή των εξαρτημάτων, πρέπει να παρέχει και τις συνοδές εξασφαλίσεις ποιότητας, ασφάλειας και μακροζωίας, αλλά και τις δεσμεύσεις για βιωσιμότητα και προστασία/διατήρηση του περιβάλλοντος. Όλα τα παραπάνω οδηγούν στην παραδοχή ότι οι σχέσεις των κατασκευαστών αυτοκινήτων με τους προμηθευτές τους είναι πολύ σημαντικές επειδή τα κέρδη της συγκεκριμένης βιομηχανίας θα μπορούσαν να επηρεαστούν άμεσα από τις κακές προμηθευτικές σχέσεις (Florean & Corbos, 2015).

## 5. Η Διαχείριση των Προμηθευτικών Σχέσεων της Toyota

### 5.1 Βασικοί προμηθευτές

Από τον Οκτώβριο του 2020, 9.849 προμηθευτές έχουν επιβεβαιωθεί ότι αποτελούν μέρος της εφοδιαστικής αλυσίδας της Toyota και της Lexus. Με βάση τις λειτουργίες που παρέχουν, οι εταιρείες στην εφοδιαστική αλυσίδα μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε 5 βασικούς τύπους: (1) κατασκευαστικές εταιρείες, (2) προμηθευτές εξαρτημάτων και ανταλλακτικών, (3) προμηθευτές υλικών, (4) προμηθευτές εξοπλισμού και (5) προμηθευτές αποθήκης και εφοδιαστικής. Ο συνολικός αριθμός των παγκόσμιων επιβεβαιωμένων προμηθευτών είναι 9.849. Από αυτούς, 6.989 (71,0 %) προμηθευτές έχουν την έδρα τους στην Ασία με 1.352 (19,3 %) προμηθευτές με έδρα την Ιαπωνία. Μεταξύ των 1.352 προμηθευτών στην Ιαπωνία συμπεριλαμβάνονται 455 προμηθευτές ανταλλακτικών, 221 προμηθευτές υλικών, 20 προμηθευτές αμαξωμάτων αυτοκινήτων,



577 προμηθευτές εξοπλισμού και 79 προμηθευτές αποθηκών/υλικοτεχνικής υποστήριξης, και όλοι τους βρίσκονται υπό τη διαχείριση του Ομίλου Αγορών (Wada, 2021).

## 5.2 Η σχέση των προμηθευτών με την Toyota

Το 2014, η Toyota επιβραβεύτηκε από την Gartner με την 3<sup>η</sup> θέση μεταξύ των καλύτερων αλυσίδων εφοδιασμού στην Ασία-Ειρηνικό και την 22<sup>η</sup> θέση στην παγκόσμια κατάταξη. Η Gartner συνιστά έναν πάροχο υπηρεσιών έρευνας και συμβουλευτικής για επιχειρήσεις στον τομέα της πληροφορικής, συνεργαζόμενος με οργανισμούς για την ανάπτυξη τεχνολογικών στρατηγικών, σχεδίων και προϋπολογισμών, καθώς και για την επιλογή των κατάλληλων τεχνολογιών για τις δραστηριότητές τους (techtarget.com, 2021).

Η Toyota, σε γενικές γραμμές φημίζεται για τις διαρκείς προσπάθειες βελτίωσης της επικοινωνίας μεταξύ των λειτουργιών, εισάγοντας νέα και καλύτερα συστήματα συλλογής και ανάλυσης δεδομένων της εφοδιαστικής αλυσίδας και χτίζοντας ευελιξία στις μεθόδους παραγωγής της. Επίσης διαχρονικά, συγκεντρώνει ανατροφοδότηση σχετικά με την αξιοπιστία και την απόδοση των οχημάτων της από τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους αντιπροσώπους προκειμένου να βελτιώσουν την εξυπηρέτηση των πελατών, καθώς η γνώση του πελάτη σημαίνει ακριβείς πληροφορίες σχετικά με στοιχεία που καθορίζουν την αξία που αντιλαμβάνεται ο πελάτης, την προτίμηση για το προϊόν ή την εταιρεία και, τελικά, προθυμία πληρωμής (Flore & Corbos, 2015).

Σύμφωνα με τους Langfield-Smith και Greenwood, (1998) και με γνώμονα ότι οι συνεργατικές προμηθευτικές σχέσεις εφαρμόζονται εδώ και πολλά χρόνια με επιτυχία στην Ιαπωνία, η Toyota Motor Corporation έχει περιγραφεί ότι εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη δύναμη του δικτύου προμηθευτών της. Από τη δεκαετία του 1950, η Toyota στην Ιαπωνία έχει επιτύχει έμμεσο έλεγχο των προμηθευτών πρώτων υλών, α) απαιτώντας υψηλά επίπεδα τυποποίησης των παρεχόμενων εξαρτημάτων, β) διδάσκοντας το σύστημα παραγωγής της Toyota στους προμηθευτές και γ) συμμετέχοντας σε κοινή ιδιοκτησία. Για τη διασφάλιση υψηλής ποιότητας και απόδοσης των προϊόντων της, έχει δηλωθεί ότι «αυτό που συμβαίνει στο εξωτερικό περίβλημα του συστήματος παραγωγής της Toyota (προμηθευτές) είναι πιο σημαντικό

από αυτό που συμβαίνει μέσα στην Toyota, καθιστώντας την Toyota περισσότερο «σχεδιαστή και συναρμολογητή παρά κατασκευαστή» (Langfield-Smith & Greenwood, 1998).

Από τις απαρχές της ίδρυσής της τη δεκαετία του 1980, η Toyota επιχείρησε να δημιουργήσει παραγωγικές δραστηριότητες στη Βόρεια Αμερική, ενθαρρύνοντας τη δημιουργία κάποιων κοινών επιχειρήσεων μεταξύ των Ιάπωνων προμηθευτών της και των αμερικανικών εταιρειών. Αργότερα, επέλεξε τοπικές εταιρείες που μπορούσε να αναπτύξει ως προμηθευτές. Έδωσε στους νέους προμηθευτές της μικρές παραγγελίες στην αρχή και περίμεναν να πληρούν ορισμένες παραμέτρους κόστους, ποιότητας και παράδοσης. Εάν οι προμηθευτές διαχειρίζονταν καλά τις πρώτες παραγγελίες, η Toyota ανέθετε μεγαλύτερα συμβόλαια και προσπαθούσαν να διδάξουν τους προμηθευτές τις μεθόδους που θα μπορούσαν να ακολουθούν στις επιχειρήσεις τους (Liker, 2004).

Η οικονομία της γνώσης, που επηρεάζεται από τις τεχνολογίες της πληροφορίας, φέρνει στις εταιρείες τεράστιες νέες ευκαιρίες όσον αφορά την επικοινωνία και τη συνδημιουργία αξίας. Σύμφωνα με τον επίσημο ιστότοπο της Toyota, η πολιτική προμηθειών βασίζεται σε τρεις πυλώνες: τον θεμιτό ανταγωνισμό που βασίζεται σε μια πολιτική ανοιχτών θυρών, την αμοιβαία εμπιστοσύνη που οδηγεί σε αμοιβαία οφέλη και την τοπική προμήθεια. Η Toyota λειτουργεί μια υπηρεσία που παραλαμβάνει ανταλλακτικά από πολλές τοποθεσίες προμηθευτών, παραδίδοντας έγκαιρα για να υποστηρίξει την παραγωγή. Μόνο η Toyota Manufacturing UK έχει τουλάχιστον 800 προμηθευτές, οι περισσότεροι από τους οποίους βρίσκονται σε περιοχές γύρω από τα εργοστάσια (Florea & Corbos, 2015).

Η Toyota δίνει μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη αμοιβαία επωφελών, μακροπρόθεσμων σχέσεων που βασίζονται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη με όλους τους προμηθευτές. Αυτό δεν είναι απλώς ένα βαρύγδουπο μήνυμα που μπορεί να αντλήσει κάποιος μέσα από την ιστοσελίδα της εταιρείας, καθώς τα όπως έδειξαν διαφορετικές έρευνες και συνεντεύξεις με συμμετέχοντες τους ίδιους τους προμηθευτές της εταιρείας, το διακύβευμα των προμηθευτικών σχέσεων της Toyota συμπυκνώνεται στις μαρτυρίες ανώτερων στελεχών, μεταξύ των οποίων κι ένας προμηθευτής Ford, GM, Chrysler και Toyota (Ιούλιος 2001) που παραδέχεται ότι *«η εταιρεία μας βοήθησε να βελτιώσουμε δραματικά το σύστημα παραγωγής μας. Ξεκινήσαμε φτιάχνοντας ένα εξάρτημα και*

*καθώς βελτιωνόμασταν, η Toyota μας αντάμειβε με παραγγελίες για περισσότερα εξαρτήματα. Η Toyota είναι ο καλύτερος πελάτης μας» (Liker & Choi, 2004).*

Σύμφωνα με αμερικανική έρευνα, οι προμηθευτές κατέταξαν την Toyota μεταξύ των καλύτερων εταιρειών όσον αφορά τις εργασιακές σχέσεις. Περισσότερο από το 48% των εργαζομένων, όταν ερωτήθηκαν δήλωσαν ότι είχαν καλές ή πολύ καλές σχέσεις με αυτήν την αυτοκινητοβιομηχανία. Αντιθέτως, σε συγκριτική ανάλυση, μόνο το 19% από αυτούς θα μπορούσε να πει το ίδιο για τη GM. Η Volkswagen έλαβε επίσης χαμηλές βαθμολογίες (Florea & Corbos, 2015).

Η Toyota έχει επίσης υψηλές προσδοκίες για τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές ευθύνες ολόκληρης της αλυσίδας εφοδιασμού και, με αυτόν τον τρόπο, εξέδωσε ένα σύνολο κατευθυντήριων γραμμών για να περιγράψει τις ευθύνες των προμηθευτών, επ' αυτού του σκοπού. Αυτή η φιλοσοφία συνοψίζεται στις «καθοδηγητικές αρχές της Toyota», η οποία αναμένει από τους επιχειρηματικούς εταίρους της να υποστηρίξουν αυτές τις πρωτοβουλίες και να ασκήσουν πρακτική διαχείριση με βάση τον «σεβασμό για τους ανθρώπους» (Florea & Corbos, 2015).

Ανάμεσα στις καθοδηγητικές αρχές αναφέρεται η αναφαίρετη προσδοκία της εταιρείας από τους προμηθευτές να παρέχουν τα καλύτερα δυνατά προϊόντα με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, σε συνδυασμό με τον πλέον έγκαιρο τρόπο σε σταθερή και μακροπρόθεσμη βάση. Οι προμηθευτές πρέπει να αναλάβουν την ανάπτυξη προϊόντων και να αναπτύξουν διαδικασίες παραγωγής που ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών του σήμερα και του αύριο. Επομένως, οι κύριες προσδοκίες της εταιρείας από τους προμηθευτές στη διαδικασία ανάπτυξης «Προϊόντων και υπηρεσιών είναι οι εξής:

-έλλειψη διακρίσεων

- απαγόρευση παιδικής ή και καταναγκαστικής εργασίας

- δίκαιοι μισθοί και παροχές, τήρηση προβλεπόμενων ωραρίων λειτουργίας

-ελευθερία του συνδέσμου

-υπεύθυνη προμήθεια υλικών

-σεβασμός και αξιοπρέπεια/ ασφαλές και υγιές εργασιακό περιβάλλον

-απαγόρευση αποκάλυψης πληροφοριών στους ενδιαφερόμενους φορείς (Wada, 2021).

Όπως φαίνεται, τα αυστηρά ακολουθούμενα πρωτόκολλα κι η επιτυχημένη δέσμευση των εργαζομένων οδηγεί σε υψηλότερη αποτελεσματικότητα και ένα πιο παρακινημένο εργατικό δυναμικό. Το σύνολο ευθυνών της εφοδιαστικής αλυσίδας συνεπάγεται δεσμεύσεις όχι μόνο για τους προμηθευτές, αλλά και για την Toyota. Η εταιρεία δεσμεύεται σε αρχές όπως η παροχή ενός ασφαλούς περιβάλλοντος στο οποίο μπορεί να λειτουργεί η αλυσίδα εφοδιασμού ή να αντιμετωπίζει όλους τους προμηθευτές δίκαια, χωρίς διακρίσεις. Οι προμηθευτές πρέπει να συμμορφώνονται με τα δικαιώματα του εργατικού δυναμικού (υγεία και ασφάλεια, ώρες εργασίας, ποσοστά αμοιβής και άλλα), περιβαλλοντικές εκτιμήσεις, συμμετοχή της κοινότητας, διαχείριση υποπρομηθευτών κ.λπ (Florea & Corbos, 2015).

Το ωράριο εργασίας και ο προγραμματισμός των διακοπών είναι πολύ σημαντικά, καθώς στην Ιαπωνία οι εργαζόμενοι έχουν μικρές περιόδους διακοπών και όλοι πηγαίνουν διακοπές ταυτόχρονα. Η Planning Perspectives είναι μια ερευνητική εταιρεία, ηγετική αρχή στις εργασιακές σχέσεις εταιρείας-προμηθευτών. Διευθύνει έρευνες που αποκαλύπτουν πολλές γνώσεις για την αυτοκινητοβιομηχανία, που συγκεντρώθηκαν στην Ετήσια Μελέτη Αυτοκινητοβιομηχανίας. Η μελέτη του 2015 δείχνει ότι η Toyota κατατάσσεται στις πρώτες θέσεις για μεγάλο χρονικό διάστημα, από την έναρξη της μελέτης το 2002. Για πέμπτη συνεχή χρονιά κατέχει την πρώτη θέση στις σχέσεις με τους προμηθευτές. Η Henke, ο Διευθύνων Σύμβουλος της Planning Perspectives, εξήγησε αυτή τη θέση με μία λέξη: δέσμευση. Εν κατακλείδι υπονόησε ότι η Toyota παίρνει πολύ σοβαρά τις σχέσεις προμηθευτών και ιδιαίτερα το τμήμα αγορών που συνεργάζεται με προμηθευτές σε καθημερινή βάση. Είναι σημαντικό για τους κατασκευαστές αυτοκινήτων να επιτύχουν θεμελιώδεις δραστηριότητες σε σχέση με τους προμηθευτές τους, δραστηριότητες που εμπίπτουν σε δύο κατηγορίες (Florea & Corbos, 2015).

Η μία αφορά την πλευρά των επιχειρηματικών πρακτικών της λειτουργίας αγοράς και η άλλη κατηγορία, τους ίδιους τους αγοραστές και την ικανότητά τους να κάνουν τη δουλειά. Οι προμηθευτές με καλές σχέσεις με έναν κατασκευαστή παρέχουν σημαντικά οφέλη όπως η επένδυση σε νέα τεχνολογία και η κοινή χρήση της με την εταιρεία, η υποστήριξη πέρα από συμβατικούς όρους, η πιο ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία με τον κατασκευαστή και η παροχή μεγαλύτερων εκπτώσεων ως προς τις τιμές. Η Toyota

αποδεικνύει ότι η δέσμευσή της υπερβαίνει την κατασκευή αυτοκινήτων διοργανώνοντας κάθε χρόνο το φόρουμ του Opportunity Exchange, όπου τουλάχιστον 1700 συμμετέχοντες μπορούν να συναντήσουν τους ιθύνοντες της Toyota. Όλοι μπορούν να εγγραφούν σε αυτήν την εκδήλωση και μπορούν τελικά να γίνουν προμηθευτές της Toyota, εάν ανταποκρίνεται στο σύνολο των ευθυνών που έχει προκαθορίσει η εταιρεία. Μικρές εταιρείες, με δύο ή τρεις υπαλλήλους ή εταιρείες που διευθύνονται από γυναίκες μπορούν να γίνουν προμηθευτές και να αναπτυχθούν μαζί με την Toyota, όπως έδειξαν πολλά παραδείγματα (Floreia & Corbos, 2015).

Στις ΗΠΑ, η εταιρεία Forma Automotive LLC, που διαχειρίζεται η Rosa Santana, μόλις έγινε άμεσος προμηθευτής της Toyota, ούσα η πρώτη αυτού του είδους που διαχειρίζεται γυναίκα. Η ανταλλαγή ευκαιριών σημαίνει επίσης ότι οι προμηθευτές μπορούν να συναντηθούν μεταξύ τους και να ξεκινήσουν επιχειρηματικές σχέσεις μεταξύ τους. Ακόμα κι αν η Toyota έγινε η μεγαλύτερη εταιρεία κατασκευής οχημάτων στον κόσμο το 2008, μια σειρά γεγονότων επηρέασαν τις πωλήσεις της κατά τη διάρκεια του 2013. Μετά την οικονομική κρίση που προκλήθηκε από το στεγαστικό χρέος, η Toyota επηρεάστηκε από τα ακούσια προβλήματα επιτάχυνσης στο τα δικά της αυτοκίνητα, αλλά και από τον σεισμό και την καταστροφή του τσουνάμι του 2011 στην Ιαπωνία που οδήγησε σε ελλείψεις σε αποθέματα, ακριβώς όταν η αγορά άρχισε να κινείται ξανά. Σύμφωνα με την IHS Automotive, ένας από τους παράγοντες που βοήθησαν την Toyota να καταφέρει να ανακτήσει την πρώτη της θέση στις παγκόσμιες πωλήσεις ήταν το γεγονός ότι οι προμηθευτές της την υποστήριζαν κατά τη διάρκεια αυτών των ετών. Αυτό σήμαινε ότι μετά από μια περίοδο που η παραγωγή μειώθηκε, οι προμηθευτές κατέβαλαν προσπάθειες να αυξήσουν τον όγκο των ανταλλακτικών, ακόμη κι αν αυτό σήμαινε πολλές επενδύσεις. Σε μια συνέντευξη που δόθηκε το 2007 από τον Mark Adams για το Supply Business, ανώτερο γενικό διευθυντή αγορών στην Toyota Motor Europe εκείνη την εποχή, τόνισε το γεγονός ότι η φιλοσοφία της συνεργασίας με τους προμηθευτές βασίζεται στις αξίες «the Toyota way». Βασικοί πυλώνες του είναι η συνεχής βελτίωση και ο σεβασμός προς τους ανθρώπους. Οι διαπραγματεύσεις μεταξύ του κατασκευαστή και των προμηθευτών πλησιάζουν σε μια ανοικτή διαπραγμάτευση. Η οργάνωση αγορών αποτελείται από τους αγοραστές, οι οποίοι ζητούν προσφορές και συζητούν την τιμή, και τους μηχανικούς αγορών που πηγαίνουν στα εργοστάσια των προμηθευτών και συνεργάζονται μαζί τους σε δραστηριότητες βελτίωσης. Ο Mark Adams περιγράφει τη συμπεριφορική αγορά ως

σκληρή, αλλά δίκαιη, συνάμα όμως επαγγελματική, ανθρώπινη και λογική. Η Toyota προσπαθεί να λειτουργεί ως συνεργάτης με όλους τους προμηθευτές και δεν τους χωρίζει σε κυριαρχικούς και μη. Για τον Mark Adams, όλοι οι προμηθευτές πρέπει να είναι στρατηγικοί. Επίσης, η προσέγγιση της Toyota είναι να έχει έναν διαχειρίσιμο αριθμό προμηθευτών και η διαφοροποίηση στη μεταχείριση σχετίζεται μόνο με το χρόνο που δαπανάται στο κατάστημα από τους μηχανικούς τους. Η ιαπωνική επιχειρηματική πρακτική της Toyota αντικατοπτρίζεται σε όλες τις χώρες, καθώς σημαίνει μια επίσημη προσέγγιση για την επίλυση προβλημάτων και ένα από τα βασικά στοιχεία για τη βελτίωση της δραστηριότητας με τους προμηθευτές. Είναι μια τυποποιημένη διαδικασία παγκοσμίως, που συνδέεται με μια ατέρμονη αναζήτηση για το kaizen. Ακόμη και αν υπάρχουν περιφερειακές διαφορές στην πράξη, το θεμελιώδες της μεθοδολογίας της Toyota μπορεί να εντοπιστεί παντού (Florea & Corbos, 2015).

Η Toyota έχει δημιουργήσει εξαιρετικές σχέσεις προμηθευτών ακολουθώντας έξι διαφορετικά βήματα:

1. κατανοούν πώς λειτουργούν οι προμηθευτές τους
2. μετατρέπουν τον ανταγωνισμό των προμηθευτών σε ευκαιρία
3. επιβλέπουν τους πωλητές τους
4. αναπτύσσουν τις τεχνικές δυνατότητες των προμηθευτών τους
5. μοιράζονται πληροφορίες εντατικά αλλά επιλεκτικά
6. διεξάγουν κοινές δραστηριότητες βελτίωσης.

Μερικά από αυτά τα βήματα υποστηρίζουν άλλα. Για παράδειγμα, εάν οι κατασκευαστές αναπτύξουν στοιχεία ελέγχου χωρίς να δημιουργήσουν ένα θεμέλιο κατανόησης, αυτό θα οδηγήσει σε μια ευκαιριακή συμπεριφορά από τους προμηθευτές. Ως εκ τούτου, ακολουθούν τα προαναφερόμενα έξι βήματα ως ιεραρχία προμηθευτή-συνεργάτη, με το ένα να οδηγεί στο επόμενο. Η Toyota διακρίθηκε στο πεδίο της όχι επειδή χρησιμοποιεί ένα ή δύο από αυτά τα στοιχεία αλλά επειδή χρησιμοποιεί και τα έξι βήματα μαζί ως σύστημα (Liker & Choi, 2004).

Η σχέση μεταξύ της Toyota και των προμηθευτών της δεν είναι ακόμη η ίδια και δεν βελτιώνεται πάντα, όπως έδειξε η παγκόσμια μελέτη του 2014 για τις σχέσεις κατασκευαστών-προμηθευτών της IHS Automotive. Ο δείκτης SuRe, που αναπτύχθηκε από την IHS βασίζεται σε μια ετήσια έρευνα της βιομηχανίας προμήθειας αυτοκινήτων, συμπεριλαμβανομένης της συμμετοχής περισσότερων από 1000

ανώτερων έως μεσαίων στελεχών που εργάζονται σε προμηθευτές αυτοκινήτων. Η μελέτη περιλαμβάνει απόψεις εκπροσώπων 51 από τους 100 κορυφαίους προμηθευτές αυτοκινήτων στον κόσμο. Το 2014, η Toyota και η BMW κατέλαβαν τις πρώτες θέσεις, αλλά οι βαθμολογίες τους ήταν πολύ χαμηλότερες σε σύγκριση με τα υψηλά του 2006 και του 2007. Τυπικά, οι κατασκευαστές πιέζουν για τη μείωση του κόστους και αρκετοί προμηθευτές εφιστούν την προσοχή στην επιστροφή ανεπιθύμητων πρακτικών. Ωστόσο, η Toyota θεωρείται ως ένας αξιόπιστος οργανισμός με εξαιρετικά αποτελέσματα στην Ευρώπη, όπου οι προμηθευτές την αναφέρουν ως τον πελάτη που είναι πιο πρόθυμος να διαπρέψει σε ποιότητα και τεχνολογία (Flore & Corbos, 2015).

Σε κάθε περίπτωση, προκειμένου να οικοδομηθούν σχέσεις που έχουν ως αποτέλεσμα την αμοιβαία ανάπτυξη, η TOYOTA και οι προμηθευτές της προσπαθούν για αμοιβαία συνεργασία και στενή επικοινωνία ως ισότιμοι εταίροι (Wada, 2021).

Σαφώς, η Toyota επιδιώκει την μεγιστοποίηση της κερδοφορίας της, αλλά όχι σε βάρος των προμηθευτών της. Σύμφωνα με τον εμπνευστή και δημιουργό του συστήματος παραγωγής της Toyota Taiichi Ohno *«η επίτευξη επιχειρηματικής απόδοσης από τη μητρική εταιρεία μέσω παρενόχλησης προμηθευτών είναι εντελώς ξένη προς το πνεύμα του Συστήματος Παραγωγής της Toyota»*. Η λέξη κλειδί σε αυτή τη δήλωση είναι η λέξη «μητρική», που σηματοδοτεί μια μακροχρόνια σχέση που περιλαμβάνει εμπιστοσύνη και αμοιβαία ευημερία. Ταυτόχρονα, η σχέση υποδηλώνει πειθαρχία και προσδοκία βελτίωσης και ανάπτυξης. Για παράδειγμα, επί της εφαρμογής του προγράμματος της Toyota Construction of Cost Competitiveness for the 21st Century (CCC21), το οποίο στοχεύει σε μείωση 30% στις τιμές 170 ανταλλακτικών που θα αγοράσει η εταιρεία για την επόμενη γενιά οχημάτων της, οι συνεντευξιαζόμενοι πωλητές δεν αποδοκίμασαν το πρόγραμμα ως άδικο. Αντίθετα, ήθελαν να δώσουν στην Toyota τις μειώσεις τιμών που ζητούσε και αμφίδρομα είχαν την πεποίθηση ότι η Toyota θα τους βοηθούσε να επιτύχουν αυτόν τον στόχο κάνοντας τις διαδικασίες κατασκευής τους πιο λιτές, και μακροπρόθεσμα θα γίνονταν πιο ανταγωνιστικοί και πιο κερδοφόροι (Liker & Choi, 2004).

Η σχέση της Toyota με τους προμηθευτές μπορεί επίσης να περιγραφεί ως λιτή αλυσίδα εφοδιασμού. Αρχικά, η λιτή κατασκευή χρησιμοποιήθηκε για να περιγράψει το σύστημα παραγωγής της Toyota (TPS), αλλά στη συνέχεια εφαρμόστηκε σε κάθε

δραστηριότητα σε μια εταιρεία. Ο Lionel Grealou (2015) απλοποιεί αυτήν την ιδέα χρησιμοποιώντας μια αρχή πέντε βημάτων:

1. Προσδιορισμός αξίας: προσδιορισμός του τι δημιουργεί τη μεγαλύτερη αξία από τη σκοπιά του τελικού πελάτη.
2. Χαρτογράφηση της ροής αξίας: προσδιορισμός των βασικών βημάτων προστιθέμενης αξίας στη ροή αξίας, μειώνοντας ή εξαλείφοντας τις δραστηριότητες χωρίς προστιθέμενη αξία.
3. Δημιουργία ροής: ορισμός της στενής σειράς των βημάτων που δημιουργούν αξία, ώστε το προϊόν να ρέει ομαλά προς τον πελάτη.
4. Καθιέρωση της έλξης του προϊόντος: καθώς εισάγεται η ροή, οι πελάτες πρέπει να ωθούνται να αντλήσουν αξία από την επόμενη δραστηριότητα.
5. Αναζήτηση της αριστείας: βελτιστοποίηση της ροής αφαιρώντας τα απόβλητα. (Florea & Corbos, 2015).

Ο Liker (2006), μετά από μια ενδελεχή ανάλυση του τρόπου της Toyota, κατέληξε με 14 αρχές που χαρακτηρίζουν το TPS. Η ενδέκατη αρχή σχετίζεται με τη σχέση με τους προμηθευτές. Ο Liker επισημαίνει το γεγονός ότι η Toyota θεωρείται από τους προμηθευτές ως ο καλύτερος πελάτης αλλά και ο πιο απαιτητικός, πράγμα που σημαίνει πολύ υψηλά πρότυπα αριστείας. Αυτή η αριστεία αναζητείται στην καινοτομία, τη μηχανική, την κατασκευή και την παγκόσμια αξιοπιστία των προμηθευτών. Από την αρχή η Toyota κατάλαβε ότι δεν μπορούσε να κατασκευάσει μόνη της τα χιλιάδες εξαρτήματα που συνθέτουν ένα αυτοκίνητο και ότι ήταν απαραίτητο να βρει σταθερούς συνεργάτες. Ως εργαζόμενοι, οι προμηθευτές έγιναν μέλη της ευρύτερης οικογένειας που έχτισε την ικανότητα και την επιτυχία της. Ακόμη και μετά τη διεθνοποίηση, η Toyota συντήρησε την αρχή της εταιρικής σχέσης και οι νέοι προμηθευτές αξιολογήθηκαν αρχικά για μεγάλο χρονικό διάστημα και έλαβαν μόνο μικρές παραγγελίες. Οι προμηθευτές έπρεπε να αποδείξουν τη δέσμευσή τους προς τα πολύ απαιτητικά πρότυπα ποιότητας, κόστους και παράδοσης. Η Toyota δεν αλλάζει προμηθευτή μόνο και μόνο επειδή βρήκε φθηνότερα αλλού, αλλά τους βοηθά να βελτιωθούν και τους διδάσκει πώς να επιτύχουν τους φιλόδοξους στόχους (Florea & Corbos, 2015).



## ΣΥΝΟΨΗ

Η διαχείριση των προμηθευτικών σχέσεων σκιαγραφείται ως ένα από τα πιο σημαντικά μέρη της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Στην πραγματικότητα, όπως υπερθεματίζεται από πολλούς ερευνητές, η αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων με τους προμηθευτές και η βελτίωση των ποιοτικών και ποσοτικών επιπέδων των προμηθευτών θα μπορούσαν να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό που αποζητά την αυξημένη κερδοφορία.

Ο κύριος λόγος είναι ότι οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν ολοένα και περισσότερο ότι οι καλές προμηθευτικές σχέσεις δημιουργούν πρόσθετη αξία στο τελικό προϊόν. Έτσι,

η δημιουργία αξίας από τους προμηθευτές έχει γίνει ένας τομέας ενδιαφέροντος για τις επιχειρήσεις. Η δημιουργία αξίας μπορεί να εκδηλωθεί με πρόσβαση στην τεχνολογία, πρόσβαση στις αγορές και πρόσβαση σε πληροφορίες. Οι επιχειρηματικοί πελάτες που δύνανται να συνειδητοποιήσουν ότι οι προμηθευτές παρέχουν πρόσβαση στη δημιουργία αξίας, τελικά αναμένεται να τους παρέχει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όπως διαπιστώνεται, η επιτυχής διαχείριση των προμηθευτικών σχέσεων θα συνεχίσουν τα επόμενα χρόνια να αναδεικνύονται ως τομέας αυξημένης προσοχής.

Μέσα από την παραπάνω βιβλιογραφική ανασκόπηση παρατηρήθηκε ένας αριθμός πλεονεκτημάτων που αποκομίζουν οι εταιρείες από την επιτυχή διαχείριση των προμηθευτικών σχέσεων. Πιο συγκεκριμένα, μειώνεται το κόστος πέρα από τις παραδοσιακές προσπάθειες διαχείρισης προμηθειών σε ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα μέσω μιας συνεχούς βελτιστοποίησης των λειτουργιών σε μια συνεργασία win-win με προμηθευτές. Επίσης, η απόδοση των στρατηγικών προμηθευτών οδηγείται και παρακολουθείται με διαφανή τρόπο, διατηρώντας την εστίαση σε βασικά μέτρα που υποστηρίζουν τους επιχειρηματικούς στόχους. Ακόμη, ο κίνδυνος προμήθειας και η συμμόρφωση με υπεύθυνες απαιτήσεις προμήθειας, ηθικής και κανονιστικής ρύθμισης τίθεται υπό διαχείριση, ενισχύοντας την διαφάνεια και την εδραίωση της σχέσης. Αδιαμφισβήτητα, προκύπτει ενίσχυση της επιχειρηματικής ανάπτυξης και της καινοτομίας εντοπίζοντας και εφαρμόζοντας από κοινού ευκαιρίες που δημιουργούν μακροπρόθεσμη αξία και για τους δύο οργανισμούς (επιχείρηση-προμηθευτές).

Αναφορικά με τη μελέτη περίπτωσης της Toyota, η επιτυχία αυτής της πανίσχυρης αυτοκινητοβιομηχανίας στη Διαχείριση Σχέσεων Προμηθευτών, μοιάζει να εδραιώνεται μέσα από πολλές και απaráβατες βασικές αρχές. Πρώτον, η εταιρεία δίνει μεγάλη έμφαση σε μακροχρόνιες συνεργασίες με προμηθευτές, ενισχύοντας σχέσεις που βασίζονται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και συνεργασία. Η Toyota εμπλέκει ενεργά τους προμηθευτές της στις διαδικασίες καινοτομίας και βελτίωσής της, ενθαρρύνοντας την κοινή δέσμευση για ποιότητα και συνεχή βελτίωση. Το διάσημο Σύστημα Παραγωγής της Toyota (TPS) τονίζει τη σημασία της λιτής κατασκευής, της μείωσης των απορριμμάτων και της διατήρησης μιας ευέλικτης διαδικασίας παραγωγής, στοιχεία που επεκτείνονται στις σχέσεις με τους προμηθευτές της. Επιπλέον, η Toyota εκτιμά την ανοιχτή επικοινωνία με τους προμηθευτές,

διασφαλίζοντας τη διαφάνεια και τη γρήγορη επίλυση προβλημάτων. Η προσέγγιση της εταιρείας στη διαχείριση κινδύνου περιλαμβάνει τη δημιουργία ανθεκτικών αλυσίδων εφοδιασμού και τη διαφοροποίηση των προμηθευτών για τον μετριασμό των διαταραχών. Συνολικά, το επιτυχημένο SRM της Toyota χαρακτηρίζεται από μια ολιστική προσέγγιση που ενσωματώνει τους προμηθευτές στην εκτεταμένη επιχείρησή της, δίνοντας έμφαση στους κοινούς στόχους, τη συνεχή βελτίωση και την προσαρμοστικότητα στη δυναμική της αγοράς.

## Βιβλιογραφία

1. Akamp, M., Müller, M., 2013. Supplier management in developing countries. *Sustain. Manag. Corp. Boundaries* 56, 54–62. doi:10.1016/j.jclepro.2011.11.069
2. Thakur, V., Anbanandam, R., 2015. Supplier selection using grey theory: a case study from Indian banking industry. *J. Enterp. Inf. Manag.* 28, 769–787. doi:10.1108/JEIM-07-2014-0075
3. Enterprise planning and supply-chain interaction. (2004). *Practical E-Manufacturing and Supply Chain Management*, 146–184. doi:10.1016/b978-075066272-7/50009-9
4. Kraljic, P. (1983) "Purchasing Must Become Supply Management " (Business, H).
5. Gutierrez, A., Kothari, A., Mazuera, C. & Schoenherr, T. (2020). Taking supplier collaboration to the next level. [Διαδίκτυο] διαθέσιμο στο : <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/taking-supplier-collaboration-to-the-next-level>
6. Loyd, N. (2016). Empirical Study of Toyota Motor Corporation Relative to the Good to Great Framework. *jmr*, 8, 9374.
7. Chen, I.J. and Paulraj, A. (2004) Towards a Theory of Supply Chain Management: The Constructs and Measurements. *Journal of Operations Management*, 22, 119.
8. Mukhamedjanova, K. A. (2020). Concept of supply chain management. *Journal of critical reviews*, 7(2), 759-766.
9. Felea, M., Albăstroi, I (2013). Defining the Concept of Supply Chain Management and its Relevance to Romanian Academics and Practitioners, *Amfiteatru, Economic Journal*, ISSN 2247-9104, The Bucharest University of Economic Studies, Bucharest, Vol. 15, Iss. 33, pp. 74-88
10. Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). DEFINING SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25. doi:10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x
11. Wisner, J. D., Tan, K. C., & Leong, K. (2021). Principles of supply chain management: A balanced approach. South-Western, Cengage Learning.

12. Dinu, Magdalena, Daniela, (2014). Supply Chain Management – Key Factors. *Network Intelligence Studies*, 2(03):32-37.
13. Nkomo, T. (2019). Analysis of Toyota Motor Corporation.
14. Varma, T N & Khan, Danish. (2014). Information Technology in Supply Chain Management. *Journal of Supply Chain Management System*. 3. 35-46.
15. Zhang, Z., & Li, J. (2020). Big-data-driven low-carbon management. *Big Data Mining for Climate Change*, 287–299. doi:10.1016/b978-0-12-818703-6.00015-5
16. Lister, J. (2021). The Disadvantages of Integrating Internal and External Suppliers Small Business/Business Planning & Strategy [Διαδίκτυο] διαθέσιμο στο : <https://smallbusiness.chron.com/disadvantages-integrating-internal-external-suppliers-36054.html>
17. Fox, M., Chionglo, J. & Barbuceanu, M.. (1993). The Integrated Supply Chain Management Project
18. Enterprise planning and supply-chain interaction. (2004). *Practical E-Manufacturing and Supply Chain Management*, 146–184. doi:10.1016/b978-075066272-7/50009-9
19. Lambert, D & Schwieterman, M. (2012). Supplier Relationship Management as a Macro Business Process. *Supply Chain Management: An International Journal*. 17. 337-352. 10.1108/1359854121122715
20. Gadde, L. E., & Snehota, I. (2019). What does it take to make the most of supplier relationships?. *Industrial Marketing Management*, 83, 185-193.
21. Langfield-Smith, K., & Greenwood, M. R. (1998). Developing co-operative buyer–supplier relationships: a case study of Toyota. *Journal of Management Studies*, 35(3), 331-353.
22. Brandes, O., Brege, S., & Brehmer, P. O. (2013). The strategic importance of supplier relationships in the automotive industry. *International Journal of Engineering Business Management*, 5, 17.
23. Imanipour, N., Rahimi, M., & Akhondi, N. (2012). An empirical research on supplier relationship management in automotive industry. *International Journal of Business and Management*, 7(9), 85.
24. Florea, A. I. I., & Corbos, R. A. (2015). Supplier relationship strategies in the automotive industry: An international comparative analysis. *Revista de Management Comparat International*, 16(4), 451.

25. Lander, E & Liker, J. (2007). The Toyota Production System and art: Making highly customized and creative products the Toyota way. *International Journal of Production Research - INT J PROD RES.* 45. 3681-3698. 10.1080/00207540701223519.
26. de Bucourt, M., Busse, R., Güttler, F. et al. Lean manufacturing and Toyota Production System terminology applied to the procurement of vascular stents in interventional radiology. *Insights Imaging* 2, 415–423 (2011). <https://doi.org/10.1007/s13244-011-0097-0>
27. Langfield-Smith, K., & Greenwood, M. R. (1998). Developing Co-operative Buyer-Supplier Relationships: A Case Study of Toyota. *Journal of Management Studies*, 35(3), 331–353. doi:10.1111/1467-6486.00096
28. Milovanović, G., Milovanovic, S., & Radisavljević, G. (2017). Globalization: The key challenge of modern supply chains. *Ekonomika.* 63. 31-40. 10.5937/ekonomika1701031M.
29. Rubio, S., & Jiménez-Parra, B. (2014). Reverse logistics: Overview and challenges for supply chain management. *International Journal of Engineering Business Management*, 6, 12.
30. Golicic, S. L., Davis, D. F., McCarthy, T. M., & Mentzer, J. T. (2002). The impact of e-commerce on supply chain relationships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(10), 851-871.
31. Ratemo, B. M., & Karanja, N. (2017). Effect of regulatory compliance on the relationship between public procurement of innovation and supply chain performance. *International Journal of Scientific Research and Management*, 5(9), 7040-7046.
32. Inês, A., Diniz, A., & Moreira, A. C. (2023). A review of greenwashing and supply chain management: Challenges ahead. *Cleaner Environmental Systems*, 100136.
33. Ding, M. J., Jie, F., Sisombat, S., & Bandlamudi, B. S. (2023). Impact of the skill shortage on the construction supply chain performance in Australia.
34. Xiao, C., Petkova, B., Molleman, E., & van der Vaart, T. (2019). Technology uncertainty in supply chains and supplier involvement: the role of resource dependence. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24(6), 697-709.

35. Henke Jr, J. W., Parameswaran, R., & Mohan Pisharodi, R. (2008). Manufacturer price reduction pressure and supplier relations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(5), 287-300.
36. Abolghasemi, M., Beh, E., Tarr, G., & Gerlach, R. (2020). Demand forecasting in supply chain: The impact of demand volatility in the presence of promotion. *Computers & Industrial Engineering*, 142, 106380.
37. Huang Y-F, Phan V-D-V, Do M-H. The Impacts of Supply Chain Capabilities, Visibility, Resilience on Supply Chain Performance and Firm Performance. *Administrative Sciences*. 2023; 13(10):225. <https://doi.org/10.3390/admsci13100225>
38. Chiarini, A., Baccarani, C., & Mascherpa, V. (2018). Lean production, Toyota Production System and Kaizen philosophy: A conceptual analysis from the perspective of Zen Buddhism. *The TQM Journal*. 30. 10.1108/TQM-12-2017-0178.
39. Wada, M., (2021). DETAILED OVERVIEW OF TOYOTA'S HUMAN RIGHTS DUE DILIGENCE The Global Alliance for Sustainable Supply Chain
40. Austenfeld Jr Robert, B. (2006). Toyota and why it is so successful.
41. Feldmann, A., & Olhager, J. (2008). Internal and external suppliers in manufacturing networks—An empirical analysis. *Operations Management Research*, 1(2), 141–149. doi:10.1007/s12063-008-0011-1
42. Techtarget.com (2021). [Διαδύκτιο] διαθέσιμο στο : <https://www.techtarget.com/whatis/definition/Gartner#:~:text=In%20summary%2C%20Gartner%20is%20a,right%20technologies%20for%20their%20operations..>
43. Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer* McGraw-Hill Education.
44. Liker, J. K., & Choi, T. Y. (2004). Building deep supplier relationships. *Harvard business review*, 82(12), 104-113.
45. Fikes, J., & Sakai, I. H. (2016). Supplier and customer relationships in Toyota Manufacturing USA. In invited session), The 5th World Conference on Production and Operations Management, P&OM, Havana International Conference Center.
46. Jianlan Zhong, Fu Jia, Xiaowei Chen, Yan Hong & Yiqi Yu (2023) Internal and external collaboration and supply chain performance: a fit approach,

International Journal of Logistics Research and Applications, 26:10, 1267-1284, DOI: 10.1080/13675567.2022.2042226