



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

Σχολή Οικονομικών, Επιχειρηματικών & Διεθνών Σπουδών

Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

Π.Μ.Σ. στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα, MBA – TQM

Διπλωματική Εργασία

Σύγχρονες Τάσεις Ανάλυσης Χαρτοφυλακίων Αλυσίδας Εφοδιασμού & Στρατηγικές Εφοδιασμού

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή: Αλέξανδρος Παπαδημητρίου

Αριθμός Μητρώου: ΜΔΕ – ΔΟΠ 1421

Email: alessandro.papadimitriou@gmail.com

Επιβλέπων Καθηγητής: Λάμπρος Λάιος

Πειραιάς, 2016

**ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ
ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ**

*Αφιερώνεται στον αδελφό μου Στάθη και στους γονείς μου,
για την πολύτιμη βοήθεια και την αμέτρητη υποστήριξη που μου έδειξαν,
σε όλα τα στάδια της ζωής μου.*

*Επίσης, την αφιερώνω στους πραγματικούς φίλους που στάθηκαν δίπλα μου όλο αυτό
τον καιρό.*

Με πολλή αγάπη, ο αδελφός, γιος και φίλος σας, Αλέξανδρος.

**ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ
ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ**

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες μου προς τον καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κύριο Λάμπρο Λάιο, για την καθοδήγησή και συμβολή του, στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Επιπροσθέτως, θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύνολο των καθηγητών του Πανεπιστημίου Πειραιώς και του Προγράμματος Μεταπτυχιακών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα, για τις γνώσεις και τις εμπειρίες που μας μετέδωσαν σε όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συμφοιτητές μου για την πολύτιμη και επικοινωνιακή συνεργασία και συμπαράσταση, καθ' όλη τη διάρκεια της φοίτησής μας.

**ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ
ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
2. ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ.....	12
2.1 Η έννοια του εφοδιασμού και η εξέλιξή του διαχρονικά.....	12
2.2 Η στρατηγική σημασία του εφοδιασμού προμηθειών.....	14
2.3 Η διαδικασία της προμήθειας.....	15
2.4 Η επιλογή των προμηθευτών.....	18
2.5 Διοίκηση αλυσίδας εφοδιασμού.....	22
2.6 Το κόστος αλλαγής των προμηθευτών.....	25
3. ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ / ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΚΡΑΛJIC ΚΑΙ PORTER.....	27
3.1 Η ανάπτυξη των χαρτοφυλακίων αγοράς.....	27
3.2 Το μοντέλο χαρτοφυλακίου εφοδιασμού του Kraljic.....	26
3.3 Η ανάλυση του Porter.....	35
4. Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡS.....	40
5. ΑΝΑΛΥΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ... 46	46
5.1 Στρατηγικές προμήθειας από περισσότερες από μία πηγές.....	46

**ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ
ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ**

5.2	Στρατηγική προμήθειας από μία πηγή.....	47
5.3	Σταρτηγική παράλληλης προμήθειας.....	47
5.4	Στρατηγική δικτυακής προμήθειας.....	48
5.5	Στρατηγική προμηθειας με καθετοποίηση προς τα πίσω.....	49
6.	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ ΒΑΣΗ ΤΩΝ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ.....	50
6.1	Αγορά ή παραγωγή υλικού.....	50
6.2	Στρατηγικές όταν η εταιρεία δεν παράγει τα υλικά.....	50
7.	ΑΝΑΛΥΟΝΤΑΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΑΡS.....	55
7.1	Στατική μόχλευση.....	55
7.2	Δυναμική μόχλευση.....	58
8.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....	62

**ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ
ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διοίκηση εφοδιασμού αναπτύχθηκε από την δεκαετία του 80 λόγω της αύξησης της συμμετοχής των προμηθειών στο συνολικό κόστος παραγωγής αλλά και της ανάπτυξης της τεχνολογίας. Πλέον, οι περισσότερες σύγχρονες επιχειρήσεις υιοθετούν κάποια στρατηγική εφοδιασμού προκειμένου να διευρύνουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Ο τομέας των προμηθειών έχει κομβικό ρόλο σε μία επιχείρηση και μία σωστή λειτουργία του βελτιώνει την συνολική διαχείριση της αλυσίδας αξίας. Στην παρούσα εργασία αφού αναφερόμαστε σε βασικά στοιχεία που αφορούν τον τομέα των προμηθειών εξετάζουμε εκτενώς τα μοντέλα χαρτοφυλακίου εφοδιασμού των Kraljic, Porter, Cox. Τα μοντέλα αυτά διαφωτίζουν κάποιες πτυχές της διοίκησης εφοδιασμού αλλά ειδικά τα δύο πρώτα έχουν σημαντικές αδυναμίες. Το μοντέλο του Cox λαμβάνει υπόψη όχι μόνο την θέση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση σε σχέση με τον προμηθευτή της αλλά και τις στρατηγικές που θα υιοθετήσει πέρα από τις συμβατικές προκειμένου να μεταβεί σε μια πιο ευνοϊκή κατάσταση ισχύος πάντα σε σχέση με τον προμηθευτή.

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έννοια της στρατηγικής είναι αρκετά περίπλοκη και πολλές φορές συγχέεται με άλλες έννοιες, όπως π.χ. με την έννοια της λειτουργικής αποτελεσματικότητας. Η αλήθεια είναι πως λόγω των ραγδαίων μεταβολών που διενεργούνται στο επιχειρηματικό περιβάλλον οι ερευνητές έχουν επαναπροσδιορίσει την έννοια της στρατηγικής.

Ο όρος της στρατηγικής άρχισε να χρησιμοποιείται ευρέως από το 1950 όταν άρχισαν να παρατηρούνται σημαντικές διαφορές στην αποδοτικότητα των εκάστοτε επιχειρήσεων ακόμα και αυτών που δραστηριοποιούνταν στον ίδιο κλάδο. Έπρεπε προφανώς να αναπτυχθούν νέες θεωρίες που θα εξηγούσαν τις διαφορές αυτές. Στον βαθμό λοιπόν που παρατηρούνταν αυτές οι διαφορές στα επίπεδα αποδοτικότητας ήταν φανερό πως κάθε επιχείρηση χρησιμοποιούσε τα δικά της μέσα για την επίτευξη των στόχων της, έκανε δηλαδή χρήση της δικής της στρατηγικής (Nickols 2012).

Για την έννοια της στρατηγικής έχουν δοθεί κάποιοι ορισμοί. Η στρατηγική αναφέρεται ως ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς ενεργειών ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την επίτευξη αυτών των στόχων (Chandler 1962).

Σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό η στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μιας επιχείρησης σχετίζεται με το πώς η επιχείρηση θα πετύχει τους στόχους της, πώς θα υπεραποδώσει έναντι των ανταγωνιστών της, πώς θα διατηρήσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πώς θα ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις όποιες απειλές προέρχονται από το μικροοικονομικό και μακροοικονομικό περιβάλλον, πώς θα επωφεληθεί των όποιων ευκαιριών της παρουσιαστούν, πώς θα ενισχύσει την ανταγωνιστική της θέση και πώς θα μετουσιώσει

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

το όραμά της σε πραγματικότητα. Να σημειώσουμε πως ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια πιο ευρεία έννοια από αυτή της στρατηγικής (Davis 2007).

Γενικότερα οι επιχειρήσεις έχουν μια σειρά από δραστηριότητες όπως η παραγωγή, το marketing το οποίο συνίσταται στον τρόπο προώθησης του προϊόντος, η έρευνα και ανάπτυξη που αποσκοπεί στην βελτίωση των προδιαγραφών του προϊόντος και στην ανάπτυξη των τεχνολογιών κ.α.. Ο στρατηγικός εφοδιασμός συνιστά μια σημαντική πτυχή της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Η στρατηγική αυτή συνίσταται στην αγορά των κατάλληλων εισροών από τους κατάλληλους προμηθευτές που θα προσδώσουν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση (Ford, 2003).

Η διεθνής εμπειρία έχει δείξει ότι με μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης των προμηθευτών αλλά και μέσω της διαφοροποίησης των τελευταίων η επιχείρηση μπορεί να διευρύνει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Συνεπώς η στρατηγική εφοδιασμού αποκτά ιδιαίτερη σημασία (Ford, 2003).

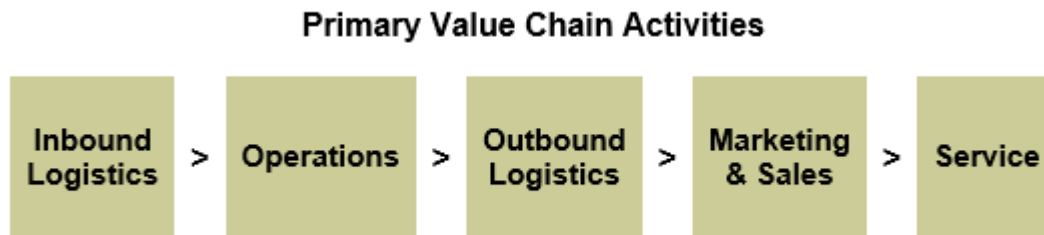
Η αλυσίδα αξίας σύμφωνα με τον Porter αναφέρεται σε όλες εκείνες της δραστηριότητες που ξεκινούν από την αγορά της εισροής και καταλήγουν στην πώληση του έτοιμου προϊόντος (final product) στον καταναλωτή. Η σωστή διαχείριση της αλυσίδας αξίας συνίσταται στην δημιουργία αξίας από αυτές τις δραστηριότητες σε τέτοιο βαθμό που θα υπερβαίνει το κόστος παραγωγής και έτσι θα επιτυγχάνεται κάποιο κέρδος.

Σύμφωνα πάντα με τον Porter η αλυσίδα αξίας και ξεκινώντας από το πρώτο στάδιο, περιλαμβάνει τα logistics όπου παραλαμβάνονται τα αποθέματα και οι πρώτες ύλες από τους προμηθευτές και στην συνέχεια αποθηκεύονται μέχρι να κατανεμηθούν στην μεταποίηση, οι λειτουργίες όπου αναφέρονται σε όλες εκείνες τις δραστηριότητες που μετατρέπουν τις εισροές σε τελικό προϊόν, τα εξερχόμενα logistics που αναφέρονται σε όλες εκείνες της λειτουργίες που απαιτούνται για να σταλεί το τελικό προϊόν στους πελάτες, το marketing που αποσκοπεί στον προσδιορισμό των αναγκών των πελατών και στην συνακόλουθη μεγιστοποίηση της χρησιμότητας των τελευταίων και οι υπηρεσίες που αφορούν όλες εκείνες τις δραστηριότητες που ενισχύουν την αξία του προϊόντος αφού πραγματοποιηθεί η πώλησή του.

www.st.merig.eu/?id=270&L=4

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

Η αλυσίδα αξίας του Porter παρουσιάζεται συνοπτικά στο παρακάτω διάγραμμα



Πηγή : www.quickmba.com/strategy/value-chain

Η στρατηγική εφοδιασμού αναφέρεται στο πρώτο στάδιο της αλυσίδας αξίας. Η επιχείρηση θα πρέπει να αγοράσει τις απαραίτητες εισροές από τους καλύτερους δυνατούς προμηθευτές. Οι τελευταίοι θα πρέπει να παράσχουν τις εισροές σύμφωνα με τις ποιοτικές προδιαγραφές που έχει θέσει η επιχείρηση, στην δυνατότερη συμφέρουσα τιμή αλλά και με τρόπο έγκαιρο έτσι ώστε να μην διαταραχθεί η ροή της παραγωγικής διαδικασίας. Επιπρόσθετα, η επιχείρηση που προμηθεύεται τις εισροές προτιμά την σύναψη μακροχρόνιων σχέσεων με τους προμηθευτές αφού το κόστος αλλαγής προμηθευτή μπορεί να είναι σημαντικό.

Η στρατηγική εφοδιασμού σε μια επιχείρηση αφορά το τμήμα προμηθειών. Οι προμήθειες συνιστούν ένα φάσμα δραστηριοτήτων που αφορούν την απόκτηση υλικών και εξοπλισμού που απαιτούνται για την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης.

Ο τομέας των προμηθειών είναι νευραλγικής σημασίας για μια επιχείρηση αφού συνιστούν μια σημαντική πηγή εξόδων ενώ μια μη ομαλή παροχή προμηθειών στα πλαίσια του αποτελεσματικού εφοδιασμού της επιχείρησης μπορεί να εκτροχιάσει την παραγωγική διαδικασία και να οδηγήσει σε απώλεια εσόδων.

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

Η σωστή λοιπόν λειτουργία του τομέα προμηθειών συμβάλλει στον σχεδιασμό βελτιωμένων και πιο ανταγωνιστικών προϊόντων. Τα τελευταία χρόνια η τάση που παρατηρείται είναι να μειώνεται το μερίδιο του εργατικού κόστους και να αυξάνεται αυτό των εισροών.

Πριν την δεκαετία του 1960 οι επιχειρήσεις δεν δίνουν βαρύτητα στο ζήτημα του εφοδιασμού και των προμηθειών. Στην συνέχεια εμφανίστηκαν οι πρώτες μορφές στρατηγικής εφοδιασμού αλλά ακόμα οι προμήθειες ήταν υπαλληλική λειτουργία και χαρακτηρίζονταν από απλότητα και προχειρότητα. Οι δραστηριότητες ήταν ως επί των πλείστων εκτελεστικές. Μετά την δεκαετία του 1980 ο εφοδιασμός άρχισε να αποκτά μείζουσα σημασία λόγω της ανάγκης ελέγχου των αποθεμάτων αλλά και της ποιότητας των προϊόντων.

Στα τέλη της δεκαετίας του 80 το μερίδιο του κόστους υλικών είχε ήδη ανέλθει στο 60% του κόστους πωληθέντων. Οι κατασκευαστικές επιχειρήσεις άρχισαν να αποδίδουν σημαντική βαρύτητα στην έγκαιρη παραλαβή των προμηθειών/ εισροών (just in time) αλλά και στην βελτίωση της ποιότητας. Επιπρόσθετα, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και των πληροφοριακών συστημάτων έδωσε ερεθίσματα για περαιτέρω αλλαγές στο πεδίο του εφοδιασμού και των προμηθειών. Ο εφοδιασμός διαχωρίστηκε στις διαχειριστικές δραστηριότητες αλλά και στην στρατηγική διάσταση .

Η διοίκηση εφοδιασμού σε στρατηγικό επίπεδο συμβάλλει στον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών στο περιβάλλον από όπου η επιχείρηση προμηθεύεται τις εισροές , στον καθορισμό της κατάλληλης στρατηγικής αναφορικά με την προμήθεια των βασικών εισροών στην διαμόρφωση του επιχειρηματικού προγραμματισμού και στην διαχείριση της αλυσίδας αξίας που περιγράψαμε παραπάνω.

Η διοίκηση εφοδιασμού σε λειτουργικό επίπεδο συμβάλλει στον εντοπισμό των κατάλληλων προμηθευτών, στην διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με αυτούς, στην ελαχιστοποίηση του κόστους της αλυσίδας εφοδιασμού, και στην ελαχιστοποίηση των κινδύνων που συνδέονται με την διακοπή της διαδικασίας εφοδιασμού που θα μπορούσε να διαταράξει την παραγωγική διαδικασία και με την εκτόξευση του κόστους λόγω αλόγιστων/ αχρείαστων αγορών (υπερ - αποθεματοποίηση).

Μπορούμε να επιχειρήσουμε και μια σύγκριση μεταξύ του εφοδιασμού και του marketing. Ο εφοδιασμός επιχειρεί να εντοπίσει τις άριστες πηγές προμήθειας ενώ το

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

marketing επιχειρεί να εντοπίσει τους δυνητικούς πελάτες της επιχείρησης που θα της αποφέρουν τα έσοδα και το κέρδος. Τα τελευταία χρόνια η σημασία της στρατηγικής/ διοίκησης εφοδιασμού είναι τέτοια που πλέον η λειτουργία αυτή θεωρείται ισάξια με αυτή του marketing. Πλέον, ο εφοδιασμός αντιμετωπίζεται ως το ανάστροφο marketing.

Η έννοια του χαρτοφυλακίου προϋπήρχε στον χώρο της χρηματοοικονομικής για δεκαετίες και οι αντίστοιχες θεωρίες που αναπτύχθηκαν εστίαζαν στην έννοια της απόδοσης και του κινδύνου. Το πρώτο μοντέλο χαρτοφυλακίου προμηθειών/ αγορών αναπτύχθηκε από τον Kraljic το 1983 σε μια περίοδο που η στρατηγική εφοδιασμού ήταν αναπόσπαστο κομμάτι της γενικότερης στρατηγικής που χαράσσει ένας επιχειρηματικός οργανισμός. Ο Ellram (1997) ανέπτυξε ένα νέο μοντέλο χαρτοφυλακίου που εστίαζε στην καλύτερη κατανόηση της σχέσης της επιχείρησης με τους προμηθευτές της, ενώ το 1999 οι Trent και Monczka ανέπτυξαν ένα μοντέλο που προβλέπει διαφορετικές στρατηγικές εφοδιασμού ανάλογα με την περιπλοκότητα των περιστάσεων. Στην συνέχεια αναπτύχθηκαν κι άλλα παρεμφερή μοντέλα.

Παρόλο που πολλοί ερευνητές επικροτούν την χρήση μοντέλων χαρτοφυλακίου στην διοίκηση εφοδιασμού ακόμα δεν υπάρχουν ισχυρές αποδείξεις σε εμπειρικό επίπεδο για το πόσο η προσέγγιση του εφοδιασμού μέσω χαρτοφυλακίου αγορών βελτιώνει την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης. Θα πρέπει ακόμα να γίνουν πολλές έρευνες στο πεδίο αυτό προκειμένου να αποφανθούμε θετικά για την χρησιμότητα των μοντέλων χαρτοφυλακίου.

Στην παρούσα εργασία θα αναφερθούμε εκτενώς στις εκάστοτε στρατηγικές εφοδιασμού καθώς και στα μοντέλα χαρτοφυλακίου. Αρχικά, θα εξετάσουμε το ρόλο του εφοδιασμού και προμηθειών σε μια επιχείρηση δίνοντας και τους αντίστοιχους ορισμούς. Στην συνέχεια, θα αναφερθούμε στις θεωρίες των Kraljic και Porter αναφορικά με την τοποθέτηση στην αγορά (positioning) αλλά και στις αδυναμίες των θεωριών αυτών. Σε ένα άλλο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην ανάλυση που αναπτύχθηκε από το Cox και η οποία διαπραγματεύεται την δυνατότητα αύξησης ισχύος του αγοραστή έναντι του προμηθευτή. Επίσης, θα αναφερθούμε στις βασικές στρατηγικές εφοδιασμού αλλά και στα κριτήρια επιλογής των στρατηγικών αυτών που

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

απορρέουν από την ανάλυση αυτή. Στο τελευταίο κεφάλαιο θα εκθέσουμε τα συμπεράσματά μας καθώς και πιθανές προτάσεις.

2. ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ (procurements)

2.1 Η έννοια του εφοδιασμού και η εξέλιξή του διαχρονικά

Στην διεθνή βιβλιογραφία έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για τον εφοδιασμό μιας επιχείρησης. Οι διαφορές μεταξύ των ορισμών είναι σχετικά μικρές. Ο εφοδιασμός σχετίζεται περισσότερο με την αγορά υλικών/ εισροών για την παραγωγική διαδικασία ενώ οι προμήθειες θεωρούνται μια πιο ευρεία έννοια. Δεν υπάρχει μια γενική ομοφωνία αναφορικά με το ποιος είναι ο ακριβής ορισμός του εφοδιασμού και της προμήθειας και οι συγκεκριμένες έννοιες πολλές φορές εναλλάσσει η μία την άλλη ενώ μερικές φορές θεωρούνται ακόμα και ισοδύναμες (Lysons, 2003).

Σύμφωνα με τους Lysons και Gilliongham (2003) ο εφοδιασμός αναφέρεται στην αγορά υλικών στην κατάλληλη ποσότητα και ποιότητα από την πλέον κατάλληλη πηγή και στην παράδοση αυτών των υλικών στο σωστό μέρος, στην απαιτούμενη χρονική στιγμή και στην καλύτερη δυνατή τιμή.

Ένας εναλλακτικός ορισμός ορίζει τον εφοδιασμό ως την διαδικασία απόκτησης όλων εκείνων των αγαθών υπηρεσιών δεξιοτήτων και γνώσεων που απαιτούνται για την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία των δραστηριοτήτων της επιχείρησης τόσο σε πρωταρχικό όσο και σε υποστηρικτικό επίπεδο. Με την κατάλληλη στρατηγική εφοδιασμού η επιχείρηση θα είναι σε θέση να επιτελέσει τους αντικειμενικούς της στόχους έγκαιρα και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Όπως αναφέραμε και στο κομμάτι της εισαγωγής ο εφοδιασμός πριν τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο θεωρούταν μια απλή υπαλληλική διαδικασία και χρησιμοποιείτο

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

για την διασφάλιση της ομαλής ροής της παραγωγής. Η έλλειψη όμως, των υλικών που σημειώθηκε κατά τον πόλεμο έφερε στο προσκήνιο το πολύ σημαντικό αυτό ζήτημα.

Μετά από την δεκαετία του 1960 και ειδικά κατά την διάρκεια των πετρελαϊκών κρίσεων όπου παρατηρήθηκαν σημαντικές ελλείψεις ο εφοδιασμός μετατράπηκε σε σημαντικό στοιχείο της επιχειρησιακής στρατηγικής. Την δεκαετία του 1980 και του 1990 όπου εμφανίστηκαν νέες έννοιες, όπως η αρχή του μηδενικού λάθους, η διοίκηση ολικής η αποτελεσματική στρατηγική εφοδιασμού έγινε ανάγκη επιτακτική (Lysons 2003).

Κατά την δεκαετία του 1990 δόθηκε μεγάλη έμφαση στην διαχείριση της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης. Ως αποτέλεσμα αυτού η διαδικασία του εφοδιασμού θεωρήθηκε ακόμα πιο σημαντική και ο τελευταίος δεν ήταν μόνο υπεύθυνος για την απόκτηση των κατάλληλων ποιοτικών υλικών από τους κατάλληλους προμηθευτές την απαραίτητη χρονική στιγμή αλλά συνιστούσε βασικό συστατικό της συνολικής στρατηγικής. Τον νέο αιώνα ο εφοδιασμός αναπτύχθηκε ακόμα περισσότερο λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας αλλά και της όξυνσης του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων.

Στο παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε πως εξελίχθηκε η διοίκηση εφοδιασμού



ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

2.2 Η στρατηγική σημασία του εφοδιασμού προμηθειών

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει μία μείωση κατά 5% στις δαπάνες υλικών ισοδυναμεί με αύξηση των πωλήσεων της τάξης του 30% όσο αναφορά το αντίκτυπο στο περιθώριο κέρδους. Επιπρόσθετα σε πολλές επιχειρήσεις το κόστος των πρώτων υλών υπερβαίνει το 60% του συνολικού κόστους. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν, την σημασία μιας αποτελεσματική στρατηγικής εφοδιασμού ή προμηθειών. Να σημειώσουμε πως οι έννοιες εφοδιασμός και προμήθειες θεωρούνται σχεδόν ταυτόσημες (Κοντάρης 2002).

Οι προμήθειες μπορούν να βελτιώσουν τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης μέσω της βελτίωσης των προϊόντων με την χρήση νέων υλικών, μέσω της στήριξης των ποιοτικών προδιαγραφών που έχουν τεθεί και λειτουργώντας προειδοποιητικά σε τυχόν προβλήματα που θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά την επιχείρηση.

Οι προμήθειες διακρίνονται σε προμήθειες υλικών για μεταπώληση και προμήθειες για κατανάλωση, δηλ. την μετατροπή των σχετικών υλικών σε έτοιμα αγαθά. Οι προμήθειες για μεταπώληση πραγματοποιούνται με στόχο την αποκόμιση κέρδους. Η επιχείρηση αγοράζει τα υλικά και τα μεταπωλεί σε πελάτες διασφαλίζοντας και το απαιτούμενο περιθώριο κέρδους. Οι φορείς που πραγματοποιούν την μεταπώληση μπορεί να είναι οι Διευθυντές Τμημάτων σε πολυκαταστήματα ή μεγάλες εμπορικές αλυσίδες. Κάθε τμήμα είναι μονάδα κόστους και κέρδους (Κοντάρης 2002).

Οι προμήθειες για κατανάλωση αφορά την αγορά υλικών που θα χρησιμοποιηθούν ως εισροές στην παραγωγική διαδικασία. Οι υπεύθυνοι θα πρέπει να εξετάσουν τι υλικά θα αγοραστούν από ποιους προμηθευτές, πως θα χρησιμοποιηθούν τα υλικά αυτά, πως θα συσχετιστεί η χρήση με τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης, σε ποια τιμή θα αγοραστούν τα υλικά έτσι ώστε να μην γίνουν υπερβάσεις στον προϋπολογισμό κ.α. (Κοντάρης 2002).

Οι προμήθειες ταξινομούνται ανάλογα με το είδος σε υλικά, σε κεφαλαιουχικό εξοπλισμό και σε υπηρεσίες. Τα υλικά αφορούν προϊόντα που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία, δεν ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν κι αγοράζονται σε

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

συχνή βάση και στις ίδιες συνήθως ποσότητες, ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός αφορά στην αγορά μηχανημάτων μεγάλης αξίας, ενώ οι υπηρεσίες θεωρούνται εισροές απαραίτητες για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

Οι βασικοί στόχοι των προμηθειών ή εφοδιασμού είναι η διασφάλιση εφοδιασμού με την προμήθεια υλικών, εφοδίων και υπηρεσιών για τη ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και τη συνεισφορά στην κερδοφορία, τη διατήρηση των προδιαγραφών ποιότητας που έχουν τεθεί, την προμήθεια υλικών με το μικρότερο κόστος αναλογικά με την ποιότητα και τις υπηρεσίες, τη διατήρηση της συνέχειας του εφοδιασμού για την υποστήριξη του προγράμματος παραγωγής την διατήρηση ενός επιπέδου αποθεμάτων, που από την μία θα ελαχιστοποιεί το κόστος αποθεματοποίησης και από την άλλη θα λαμβάνει υπόψη τις όποιες διακυμάνσεις της ζήτησης, την αποφυγή απωλειών λόγω κακής χρήσης των υλικών, τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης, την ανάλυση του κόστους των βασικών προμηθευόμενων υλικών, την εύρεση τεχνικών που θα μειώνουν συνεχώς το κόστος προμηθειών, την παραλαβή των προμηθειών στον σωστό χρόνο και με ελάχιστα ελλοττωματικά προϊόντα, την εξάρτηση από σχετικά λίγους προμηθευτές, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να προμηθεύεται μόνο από ένα ή δύο προμηθευτές, την σύναψη μακροχρόνιων συμβάσεων, την αποτελεσματική συνεργασία με άλλα τμήματα της εταιρείας κ.α. Σε επόμενη ενότητα θα αναφερθούμε πιο αναλυτικά σε βασικούς στόχους του τμήματος προμηθειών.

2.3 Η διαδικασία της προμήθειας (procurement)

Η διαδικασία των προμηθειών διαχωρίζεται σε διάφορες φάσεις και η εκάστοτε φάση περιλαμβάνει ένα σύνολο ξεχωριστών ενεργειών. Οι τέσσερις φάσεις του Προμηθευτικού Κύκλου είναι οι εξής: Κατά την φάση της έναρξης διαπιστώνονται οι ανάγκες σε υλικά και έτσι προκύπτει η απαίτηση αγοράς, σχεδιάζονται οι προδιαγραφές των προϊόντων που θα παραγγελθούν, εκτιμάται η τιμή αγοράς και ο

**ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ
ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ**

αναμενόμενος χρόνος μέχρι την παράδοση και τέλος, εκδίδεται η τελική αίτηση αγοράς.

Κατά την φάση της έρευνας διεξάγεται έρευνα των υποψήφιων προμηθευτών, με βάση κάποια κριτήρια αξιολόγησης όπως αξιοπιστία, οικονομική ευμάρεια, ποιότητα των προημευόμενων υλικών κ.α., εντοπίζονται και επανεκτιμούνται οι προεπιλεγμένοι προμηθευτές, ενώ πολλές φορές γίνεται και μια έρευνα αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Στην φάση της επιλογής επιλέγονται οι προμηθευτές βάση της έρευνας που έχει προηγηθεί, διενεργείται και καθορίζεται η τιμολογιακή πολιτική ή προμήθεια και βέβαια, εκδίδεται η εντολή προμήθειας/ αγοράς του εκάστοτε υλικού.

Στην τελευταία αυτή φάση επιλέγεται ο τρόπος μεταφοράς, γίνεται η παραλαβή κι ο έλεγχος, η αποθήκευση και ο οικονομικός σχεδιασμός.

Στην φάση της διεκπεραίωσης επιλέγεται ο τρόπος με τον οποίο θα διανεμηθεί η προμήθεια, πραγματοποιείται η παραλαβή, ελέγχονται τα υλικά για εντοπισμό τυχόν ελλειψμάτων προϊόντων και πραγματοποιείται η αποθήκευση.

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται ο προμηθευτικός κύκλος

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ



Πηγή : Λάιος, Λ. 1995

Ο τρόπος οργάνωσης του τμήματος προμηθειών και η δομή είναι καθοριστικός για την αποτελεσματική λειτουργία του. Οι πιο συνήθειες δομές θεωρούνται η κεντρική οργάνωση και η αποκεντρωμένη οργάνωση.

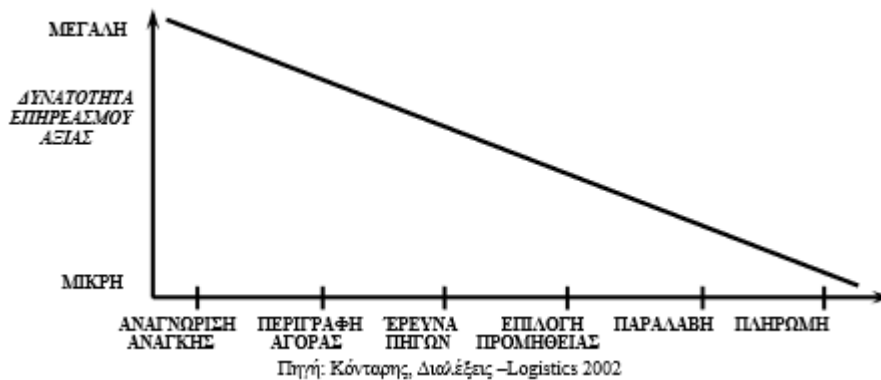
Κατά την κεντρική οργάνωση η ευθύνη για τον τρόπο λειτουργίας των προμηθειών ανατίθεται σε ένα μόνο άτομο. Η δομή αυτή συναντάται σε επιχείρηση που διαθέτει μία εγκατάσταση για την περαίωση των δραστηριοτήτων της ενώ σε αυτή την περίπτωση οι διαδικασίες είναι τυποποιημένες, το προσωπικό είναι καλύτερα εκπαιδευμένο και διοικείται ευκολότερα.

Στην αποκεντρωμένη δομή υφίστανται ανεξάρτητες ομάδες προμηθειών, που δίνουν αναφορά στα στελέχη των διαφορετικών εγκαταστάσεων και όχι σε ένα μόνο πρόσωπο που είναι ο Κεντρικός Διευθυντής Προμηθειών.

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

2.4 Η επιλογή των προμηθευτών

Στην υπό ενότητα αυτή αναφέρουμε την διαδικασία επιλογής του προμηθευτή. Πιο αναλυτικά για την σχέση προμηθευτή αγοραστή θα αναφερθούμε στο μοντέλο του Kraljic και του Porter. Η επιλογή του προμηθευτή θα καθορίσει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία της στρατηγικής εφοδιασμού και την προστιθέμενη αξία. Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζουμε ποια είναι η διαδικασία δημιουργίας προστιθέμενης αξίας η οποία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον συνεργαζόμενο προμηθευτή.



Πηγή : Λάιος, Λ. 1995

Βασικός σκοπός της επιλογής προμηθευτών είναι η αναγνώριση των προμηθευτών με την μεγαλύτερη πιθανότητα να ανταποκρίνονται συστηματικά στις ανάγκες της επιχείρησης, με ένα λογικό βέβαια κόστος. Η επιλογή αποτελεί μια ευρύτερη σύγκριση των προμηθευτών με τη χρήση κάποιων συγκεκριμένων κριτηρίων, όπως π.χ. ο βαθμός τεχνογνωσίας. Όταν λοιπόν ο αγοραστής κληθεί να λάβει κάποια απόφαση καθορίζει ένα σύνολο κριτηρίων αξιολόγησης με βάση τα οποία μπορούν να συγκριθούν οι διάφοροι προμηθευτές (Braglia και Petroni 2000).

Όπως προκύπτει από την διεθνή βιβλιογραφία τα πλέον συνήθη τυπικά και ευρέως χρησιμοποιούμενα κριτήρια αξιολόγησης για την επιλογή των εκάστοτε προμηθευτών είναι: το κόστος (cost), δηλαδή το συνολικό κόστος αγοράς, ή η τιμή των προμηθειών, η ποιότητα του παρεχόμενου υλικού (quality), δηλαδή η παράδοση αξιόπιστων υλικών

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΔΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

που να συμμορφώνονται στις προδιαγραφές. Η αξιοπιστία στην παράδοση (delivery - reliability), δηλαδή η ικανότητα και θέληση του προμηθευτή να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις μιας αγοράς σε συγκεκριμένο χρόνο και τόπο ή να αναπτύξει έγκαιρα ένα νέο εξάρτημα ή ακόμη και να ικανοποιεί τις συνθήκες που επιτάσσει το Just in Time. Η εξυπηρέτηση μετά την πώληση είναι άλλη μια παράμετρος (after sales service), δηλαδή η εκπαίδευση, η τεχνική υποστήριξη. Η καινοτομία (innovation), δηλαδή οι τεχνολογικές δυνατότητες που αναπτύσσει ο προμηθευτής η προθυμία του να μεταδώσει τεχνικές γνώσεις στον αγοραστή, ή η δυνατότητα και προθυμία να συμμετέχει στον σχεδιασμό νέων καινοτομικών προϊόντων που θα δώσουν ώθηση στον αγοραστή.

Πέρα από τα μετρήσιμα κριτήρια υφίστανται και κριτήρια που είναι δύσκολο να μετρηθούν έχουν όμως μεγάλη σημασία στην χάραξη της στρατηγικής εφοδιασμού του αγοραστή. Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε μια ιεράρχηση κριτηρίων αναφορικά με την επιλογή του προμηθευτή.

A/A	Κριτήρια	Σημαντικότητα
1	Ποιότητα	Πολύ Υψηλή
2	Αξιοπιστία στην παράδοση	
3	Προϊστορία απόδοσης	
4	Εγγύηση και πολιτική αξιώσεων	
5	Εγκαταστάσεις παραγωγής και δυναμικότητα	Υψηλή
6	Τιμή	
7	Τεχνικές δυνατότητες	
8	Οικονομική κατάσταση	
9	Συμμόρφωση στις διαδικασίες	
10	Συστήματα επικοινωνίας	
11	Φήμη και θέση στον κλάδο	
12	Πρόθεση για εργασία	
13	Διοίκηση και οργάνωση	
14	Έλεγχοι λειτουργίας (αποθεμάτων, ποιότητας)	
15	Τεχνική υποστήριξη (συντήρηση, επισκευές)	Μέτρια
16	Συμπεριφορά προς τον αγοραστή	
17	Εντύπωση που δίνει στις προσωπικές επαφές	
18	Δυνατότητες συσκευασίας των προϊόντων	
19	Αρχείο σχέσεων εργασίας	
20	Τοποθεσία	
21	Ποσότητα προηγούμενων εργασιών	
22	Παροχή εκπαίδευσης στον αγοραστή	
23	Ανταποδοτικές αγορές	Χαμηλή

Πηγή: Lita και λοιποί 2000

**ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ
ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ**

Η ανάπτυξη μοντέλων για την αποτελεσματική αξιολόγηση των προμηθευτών ξεκίνησε τη δεκαετία του 1960 και έκτοτε τα τελευταία εξελίσσονται συνέχεια. Τα τελευταία χρόνια έχει γίνει ευρέως αποδεκτή από τα Τμήματα Προμηθειών η αξιολόγηση και βαθμολόγηση της απόδοσης των προμηθευτών. Παρά το γεγονός όμως, ότι χρησιμοποιούνται ακόμη και εξελιγμένα συστήματα H/Y για τη διεξαγωγή στατιστικών αναλύσεων της απόδοσης των εκάστοτε προμηθευτών, η ερμηνεία τους εμπεριέχει πολλά στοιχεία υποκειμενικότητας. Η επιλογή των προμηθευτών μπορεί να περιλαμβάνει και τον καθορισμό της ποσότητας που θα ζητηθεί από κάθε προμηθευτή. Η επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή είναι ζωτικής σημασίας αφού θα επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την τελικά τιμή του προϊόντος και το περιθώριο κέρδους (Λάιος, 1995).

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα κυριότερα μοντέλα επιλογής προμηθευτή.

Τεχνικές Αξιολόγησης	Ερευνητές
Σταθμισμένα Γραμμικά Μοντέλα	Lambert et al. (1976), Timmerman (1986), Wind et al. (1968)
Γραμμικός Προγραμματισμός	Pan (1989), Turner (1988)
Μεικτός Ακέραιος Προγραμματισμός	Weber and Current (1993)
Μέθοδοι Ομοδοποίησης	Hinkle et al. (1969)
Αναλυτική Ιεραρχική Διαδικασία	Barbarosoglu and Yazgac (1997), Hill and Nydick (1992), Narasimhan (1983)
Αναλυτική Δικτυακή Διαδικασία	Sarkis and Talluri (2002)
Μέθοδος Matrix	Gregory (1986)
Πολύ Στοιχειώδης Προγραμματισμός	Weber and Ellram (1993)
Συνολικό Κόστος Ιδιοκτησίας	Ellram (1995)
Μοντέλα Ανθρώπινης Κρίσεως	Patton (1996)
Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών	Petroni and Braglia (2000)
Περιβάλλουσα Ανάλυση Δεδομένων	Narasimhan et al. (2001), Talluri (2002a), Weber and Desai (1996), Weber et al (1998)
Ερμηνευτικά Δομικά Μοντέλα	Mandal and Deshmukh (1994)
Μοντέλα Παγνίων	Talluri (2002b)
Στατιστική Ανάλυση	Mummalaneni et al. (1996)
Πειράματα Ανάλυσης Ξεχωριστής Επιλογής	Verma and Pullman (1998)
Νευρωνικά Δίκτυα	Siyng et al. (1997)

Πηγή: Talluri και Narasimhan 2003

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

Ας δούμε τώρα ορισμένα βασικά μοντέλα πιο αναλυτικά. Στην μέθοδο απόλυτης κατηγοριοποίησης κάθε επίδοση δυνητικού προμηθευτή βαθμολογείται σε συγκεκριμένα πεδία και ορίζεται από μια λίστα μεταβλητών απόδοσης που έχουν την ίδια βαρύτητα. Ο αγοραστής προμηθειών βασίζεται στα ιστορικά δεδομένα για την επιλογή προμηθευτή, κρατώντας αρχείο για όλους τους προμηθευτές που παρακολουθεί και ταυτόχρονα αξιολογεί την τρέχουσα επίδοση τους βάση συγκεκριμένων κριτηρίων. Βασικό μειονέκτημα αυτού του μοντέλου είναι ότι βασίζεται στην μνήμη του αγοραστή αλλά στηρίζεται και στην υποκειμενικότητα, στην προσωπική άποψη και στην εμπειρία που διαθέτει ο υπεύθυνος προμηθειών με αποτέλεσμα η βαθμολόγηση να μην είναι πάντα αξιόπιστη (Weber, 1996).

Το μοντέλο αξιολόγησης προμηθευτών που βασίζεται στο κόστος αντανακλά ουσιαστικά το πραγματικό κόστος που ανακύπτει από την συνεργασία με τους προμηθευτές. Οι Monczka και Trechal (1988) ανέπτυξαν ένα μοντέλο που βασίζεται στο κόστος, στην απόδοση του προμηθευτή αλλά και στο δείκτη εξυπηρέτησης. Ο τελευταίος λαμβάνει υπόψη και μια σειρά από ποιοτικά κριτήρια όπως η ικανότητα του προμηθευτή στο να λύνει τα εκάστοτε προβλήματα που ανακύπτουν, η προθυμία του προμηθευτή να παρέχει τα εκάστοτε τεχνικά στοιχεία σύμφωνα με τις προδιαγραφές του προϊόντος, η ανταπόκριση στην λήψη διορθωτικών ενεργειών κ.α..

Πλεονέκτημά αυτού του μοντέλου είναι ότι υπολογίζεται το πραγματικό κόστος, είναι ένα συνεπές εργαλείο αξιολόγησης, ευνοεί τον πιο αποτελεσματικό έλεγχο των προμηθευτών, είναι πιο σαφείς οι προτεραιότητες αγοράς από τον προμηθευτή και τέλος, αποτελεί ένα εργαλείο που αναγνωρίζει την αξιοπιστία και αποτελεσματικότητα του προμηθευτή. Μειονέκτημα του συγκεκριμένου μοντέλου είναι ότι ενέχει κάποιο βαθμό περιπλοκότητας.

Κατά την διαδικασία επιλογής προμηθευτή η εταιρεία πρέπει να αποφασίσει πρώτον με ποιους προμηθευτές θα συνεργαστεί και δεύτερον ποια θα είναι η βέλτιστη ποσότητα παραγγελίας. Η διαδικασία λοιπόν, επιλογής προμηθευτών είναι ένα πρόβλημα πολλαπλών στόχων και το αντίστοιχο μοντέλο που αναπτύχθηκε ασχολείται με την βελτιστοποίηση προβλημάτων που περιλαμβάνουν δύο οι περισσότερες συναρτήσεις οι οποίες έχουν διαφορετικούς αντικειμενικούς στόχους και συνεπώς έρχονται σε σύγκρουση. Σε τέτοιες περιπτώσεις δεν μπορούν να δοθούν βέλτιστες

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

λύσεις για όλες τις συναρτήσεις ταυτόχρονα. Ουσιαστικά, θα πρέπει να επιτυγχάνεται κάποιος συμβιβασμός στόχων. Η επίτευξη ενός στόχου μπορεί να συνεπάγεται την θυσία κάποιου άλλου.

Ας υποθέσουμε ότι μία εταιρεία έχει ως στόχο την εφαρμογή του just in time και ενδιαφέρεται για τα εξής κριτήρια όπως τιμή έναντι παράδοσης, τιμή έναντι ποιότητας και τιμή έναντι παράδοσης και έναντι ποιότητας. Οι βασικοί στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν είναι η ελαχιστοποίηση της τιμής αγοράς η ελαχιστοποίηση των καθυστερημένων μονάδων για παράδοση και η ελαχιστοποίηση των μονάδων προϊόντος που θα απορριφθούν.

2.5 Διοίκηση αλυσίδας εφοδιασμού (*supply chain*)

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια μετάβαση από την διαχείριση προμηθειών στην διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας όπου βέβαια το τμήμα προμηθειών κατέχει εξέχουσα θέση. Η αποτελεσματική διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού την σημερινή εποχή είναι κάτι παραπάνω από αναγκαία.

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον με αποτέλεσμα η διαπραγματευτική των πελατών είναι ισχυρή. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι απαιτήσεις τους για αξιόπιστα και ποιοτικά προϊόντα για έγκαιρη παράδοση κ.α. να είναι μεγάλη. Προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις αυτές οι επιχειρήσεις συνεργάζονται με λίγους και αξιόπιστους προμηθευτές ενώ διάφορες διεργασίες προστιθέμενης αξίας από την απόκτηση των υλικών, την παραγωγή και τη διανομή των προϊόντων στους πελάτες ενοποιούνται και συγχρονίζονται για την επίτευξη του βασικού στόχου που είναι η μεγιστοποίηση της χρησιμότητας των πελατών.

Πλέον, οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται η μία την άλλη ως ενοποιημένες αλυσίδες εφοδιασμού. Δεν έχει μόνο σημασία μια εταιρεία θα αποσπάσει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς αλλά και ποια θα συνεργαστεί με τον πιο αξιόπιστο προμηθευτή.

Ο ρόλος του τμήματος προμηθειών έχει πλέον αναβαθμιστεί. Οι προμήθειες υλικών, εξοπλισμού συνεισφέρουν σημαντικά στο συνολικό κόστος παραγωγής με αποτέλεσμα

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

τα κέρδη να επηρεάζονται ανάλογα. Το τμήμα προμηθειών συνιστά πλέον τον συνδετικό κρίκο της Αλυσίδας Εφοδιασμού μεταξύ των προμηθευτών και των εσωτερικών πελατών της επιχείρησης που παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες στους εξωτερικούς πελάτες. Το τμήμα προμηθειών επίσης συμβάλλει στην αύξηση της κερδοφορίας της εταιρείας όχι μόνο μέσω της μείωσης του κόστους παραγωγής αλλά και μέσω της βελτίωσης της ποιότητας του προϊόντος αλλά και της καλύτερης εξυπηρέτησης των πελατών.

Η διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας παρουσιάζει μεγάλη σημασία. Σύμφωνα με έναν ορισμό ως εφοδιαστική αλυσίδα ορίζουμε την αλυσίδα που συνδέει κάθε στοιχείο της παραγωγής αλλά και της προμήθειας ξεκινώντας από την προμήθεια των πρώτων υλών και καταλήγοντας στην πώληση του προϊόντος στον τελικό χρήστη. Η εφοδιαστική αλυσίδα περιλαμβάνει την διανομή υλικών και προϊόντων προς την μία κατεύθυνση και την ροή πληροφοριών για την ενίσχυση της διαδικασίας ελέγχου από την άλλη. Προφανώς, πρόκειται για μια ανατροφοδοτούμενη διαδικασία (Scott 1991).

Το κανάλι διανομής αναφέρεται στους προμηθευτές, τους παραγωγούς, τους διανομείς και τους πελάτες, που εμπλέκονται σε μια κοινή διεργασία. Επιπρόσθετα, περιλαμβάνει ένα σύνολο υποστηρικτών δομών, στην μεταφορά, επικοινωνία καθώς και άλλους φορείς που συνδέουν τις προαναφερθείσες ομάδες μεταξύ τους.

Η άριστη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας συνίσταται στην δημιουργία υπεραξίας στα διάφορα τμήματά της. Συνεπώς, το τμήμα προμηθειών θα πρέπει να εστιάζει σε θέματα ποιότητας και αυτό διασφαλίζεται μέσω του ποιοτικού ελέγχου των προμηθευτών και της ενσωμάτωσης τους στις διαδικασίες σχεδιασμού, της πιστοποίησης τους, της ορθολογικής επιλογής τους ενώ η τιμή δεν είναι απαραίτητως το σημαντικότερο κριτήριο.

Βασική επιδίωξη θα πρέπει να είναι και η μείωση του κόστους παραγωγής. Κάτι τέτοιο θα επιτευχθεί με την τυποποίηση, την μείωση της προμηθευτικής βάσης, με καλύτερες προβλέψεις σε όλο το φάσμα της αλυσίδας εφοδιασμού με στόχο την αποφυγή υπέρ-αποθεματοποίησης, με την σύναψη μακροχρόνιων σχέσεων με τους προμηθευτές και προτροπή για μείωση του αντίστοιχου κόστους παραγωγής τους (Cameron 1985).

Ένας άλλος βασικός στόχος της διοίκησης εφοδιασμού θα πρέπει να είναι και η μείωση του χρόνου που απαιτείται για την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά προκειμένου

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

να κερδίσει η επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτός ο χρόνος μπορεί να μειωθεί αισθητά με μια αποτελεσματική διοίκηση εφοδιασμού. Επιπρόσθετα, αναγκαία είναι και η μείωση του χρόνου παράδοσης των προϊόντων.

Ένα 25% των καινοτομιών που ενσωματώνεται στα προϊόντα της επιχείρησης αποδίδεται στους προμηθευτές. Συνεπώς, το τμήμα εφοδιασμού θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι θα παρέχεται η κατάλληλη τεχνολογία προκειμένου να διαφοροποιήσει το προϊόν της και να το καταστήσει πιο ανταγωνιστικό.

Τέλος, η διοίκηση εφοδιασμού θα πρέπει να διασφαλίζει την ομαλή ροή της παραγωγής μέσω της επιλογής των κατάλληλων προμηθευτών και να ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο διακοπής του εφοδιασμού. Κατά την μετάβαση από την διαχείριση προμηθειών στην διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας σημειώθηκαν κάποιες σημαντικές εξελίξεις που αφορούσαν την τελευταία.

Ας δούμε τώρα κάποιες από τις εξελίξεις που συνέβησαν στην αλυσίδα εφοδιασμού. Αρχικά, δημιουργήθηκαν διατμηματικές ομάδες που χρησιμοποιούνται στον εκ των προτέρων χειρισμό πολλών θεμάτων, από τον σχεδιασμό έως την αντιμετώπιση των εκάστοτε κινδύνων. Στην συνέχεια, δημιουργήθηκαν δίκτυα η αλυσίδες εφοδιασμού που ξεκινούν από το να εξορύσσουν υλικά από την γη, κατά το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας εκτελείται μια σειρά από ενέργειες προστιθέμενης αξίας και καταλήγουν στην διανομή του τελικού προϊόντος στον πελάτη. Δημιουργήθηκαν επίσης, και μια σειρά από στρατηγικές συμμαχίες που αποσκοπούσαν στην μείωση του ανταγωνισμού σε επίπεδο εφοδιαστικής αλυσίδας.

Ιδιαίτερη ανάπτυξη παρουσίασε κάτι που βέβαια ήδη έχουμε δει και ο στρατηγικός εφοδιασμός ο οποίος αναφέρεται στην άρτια και αποτελεσματική διαχείριση της προμηθευτικής βάσης της επιχείρησης με πρωταρχικό στόχο την υποστήριξη των στρατηγικών της στόχων. Μεγάλη έμφαση δίνεται και στην ανάπτυξη ενός άριστου χαρτοφυλακίου αγορών από προμηθευτές.

Τέλος, με τις ηλεκτρονικές προμήθειες η επιχείρηση έχει πλέον την δυνατότητα να δώσει εντολή αγοράς για υλικά, εξοπλισμό κ.α. στους προμηθευτές μέσω διαδικτύου. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι υπεύθυνοι στο τμήμα προμηθειών να εξοικονομήσουν χρόνο και να επικεντρωθούν σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την δημιουργία προστιθέμενης αξίας.

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

2.6 Το κόστος αλλαγής των προμηθευτών (*switching cost*)

Η αλλαγή προμηθευτών εμπεριέχει κάποια οφέλη όπως η μειωμένη τιμή αγοράς και οι ευκαιρίες που δίνονται για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος μέσω της συνεργασίας με άλλο προμηθευτή. Επιπρόσθετα, όταν δίνεται η δυνατότητα σε έναν αγοραστή να αλλάξει προμηθευτή αυτό σημαίνει ότι ο πρώτος έχει κάποια διαπραγματευτική δύναμη και δεν εξαρτάται αποκλειστικά από έναν προμηθευτή.

Όπως θα δούμε αργότερα η εδραίωση μιας μακροχρόνιας συνεργασίας με έναν προμηθευτή παρουσιάζει και αρκετά αρνητικά στοιχεία όπως το ότι ο αγοραστής αναπτύσσει μια ισχυρή σχέση εξάρτησης από την οποία πολλές φορές είναι δύσκολο να απεμπλακεί. Το γεγονός ότι μπορεί να υπάρχουν και εναλλακτικές επιλογές λογίζεται ως κάτι θετικό αφού σε αυτή την περίπτωση ο αγοραστής μπορεί να σπάσει τα δεσμά την εξάρτησης (Cox, 2014).

Η μετακύλιση όμως, από ένα προμηθευτή σε κάποιον άλλο ενέχει σημαντικά κόστη όπως το ότι η έρευνα που πρέπει να διεξαχθεί για την εύρεση του καινούριου προμηθευτή και το κόστος που αφορά την ανάπτυξη μιας νέας σχέσης με τον καινούριο προμηθευτή καθώς και τα διαφυγόντα κέρδη που θα καρπωνόταν η εταιρεία που προμηθεύεται λόγω της εδραίωσης μιας μακροχρόνιας σχέσης με τον προμηθευτή είναι υψηλά (Håkansson, 1995).

Όταν λοιπόν ο αγοραστής θα κληθεί να αποφασίσει να αλλάξει προμηθευτή θα πρέπει να σταθμίσει τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα μιας τέτοιας απόφασης. Αν το κόστος έρευνας και τα διαφυγόντα κέρδη από την παρούσα σχέση είναι υψηλά τότε θα πρέπει να αναθεωρήσει την απόφασή του περί αλλαγής προμηθευτή.

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζουμε συνοπτικά τα κόστη αλλά και τους κινδύνους που απορρέουν από την αλλαγή προμηθευτή.

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ
ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

Supplier switching

RISKS OF SUPPLIER SWITCHING

The new supplier may fail to perform

Process incompatibility

Cultural/inter-personal incompatibility

Loss of knowledge

Learning curve

Exposure to new and unfamiliar supply risks

Exposure of intellectual property, confidential data

Problems of adversarial hand-over from the old supplier to the new

COSTS OF SUPPLIER SWITCHING

Identifying and qualifying new suppliers

Initiating and administering tendering exercises

Settlement of not-yet-delivered items from old supplier

Change of internal systems and processes

Familiarising and training the new supplier

Contract development and contract management

Risk mitigation measures and corrective measures



Τα κόστη τα ανεφέραμε στην αρχή της ενότητας. Όπως βλέπουμε από τον παραπάνω πίνακα οι κίνδυνοι σχετίζονται με την διαρροή τεχνογνωσίας, την πιθανότητα ο νέος προμηθευτής να μην μπορέσει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις, την απώλεια γνώσης, την πιθανότητα του να μην είναι συμβατές οι προμήθειες με τις προδιαγραφές της παραγωγικής διαδικασίας του αγοραστή και τέλος, τον κίνδυνο του να απέχουν αισθητά οι επιχειρηματικές νοοτροπίες μεταξύ των δύο πλευρών.

**ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ
ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ**

3 ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ/ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ (Purchase models) ΚΑΙ Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ KRALJIC ΚΑΙ PORTER

3.1 Η ανάπτυξη των χαρτοφυλακίων αγοράς

Όπως είδαμε και προηγουμένως οι προμηθευτές συνιστούν ένα σημαντικό κομμάτι στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να διευρύνουν το ανταγωνιστικό τους αποδίδουν σημαντική βαρύτητα στην ορθή επιλογή των προμηθευτών. Υφίσταται πλέον, η ανάγκη διαφοροποίησης στον τρόπο που αγοράζουν από τους προμηθευτές. Για τον λόγο αυτό έχουν δημιουργηθεί χαρτοφυλάκια αγορών τα οποία αποσκοπούν στην καλύτερη δυνατή διαχείριση της προμηθευτικής βάσης και στην συνακόλουθη δημιουργία προστιθέμενης αξίας (Gelderman 2003).

Ένα χαρτοφυλάκιο είναι ένα σύνολο στοιχείων που συνδέονται το ένα με το άλλο. Η έννοια του χαρτοφυλακίου συναντάται πολύ συχνά στον χώρο των χρηματοοικονομικών, όπου οι επενδυτές διακρατούν ένα καλάθι μετοχών στην προσπάθειά τους να διασπείρουν τον κίνδυνο. Σύμφωνα με το μοντέλο αποτίμησης περιουσιακών στοιχείων (Capital Asset Pricing Model), το άριστο χαρτοφυλάκιο είναι αυτό της αγοράς (market portfolio) και η προσδοκώμενη απόδοση της μετοχής εξαρτάται από τον βαθμό συσχέτισης των παρελθόντων αποδόσεων σε σχέση με αυτές της αγοράς (Haugen 1992).

Η προσέγγιση μέσω μοντέλων χαρτοφυλακίων μπορεί να απλοποιήσει περίπλοκα ζητήματα αναφορικά με τον εφοδιασμό της επιχείρησης ενώ η χρήση τους είναι εύκολη. Επιπρόσθετα διαφωτίζουν τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση διαχειρίζεται διαφορετικές καταστάσεις που ανακύπτουν ανάλογα με τον προμηθευτή. Σε ένα μοντέλο χαρτοφυλακίου υπάρχουν τρία βασικά στοιχεία όπως οι διαστάσεις, τα συστατικά του χαρτοφυλακίου και οι στρατηγικές συστάσεις (Gelderman 2003).

Το χαρτοφυλάκιο εφοδιασμού απαρτίζεται από τα διάφορα υλικά, πορομήθειες που εφοδιάζεται η επιχείρησης για την περαίωση της παραγωγικής διαδικασίας της. Μέσω του χαρτοφυλακίου φαίνεται η επιρροή του εκάστοτε υλικού στα αποτελέσματα της

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

επιχείρησης κι υπολογίζεται ως συμμετοχή στο συνολικό κόστος, ως επιρροή στην ποιότητα του τελικού προϊόντος ή με βάση το πόσο συμβάλλει στις τελικές πωλήσεις.

Το πρώτο μοντέλο χαρτοφυλακίου εφοδιασμού αναπτύχθηκε από το Kraljic το 1983 και ο τελευταίος ενέπνευσε πολλούς ερευνητές να ασχοληθούν με το ζήτημα αυτό. Τα διάφορα μοντέλα που αναπτύχθηκαν διαχρονικά είχαν περισσότερες ομοιότητες παρά διαφορές και παρόλο που ο αριθμός αυτών ήταν μεγάλος το μοντέλο του Kraljic είναι το πιο αναγνωρίσιμο.

3.2 Το μοντέλο χαρτοφυλακίου εφοδιασμού του Kraljic

Το μοντέλο του Kraljic αναπτύχθηκε το 1983 και σύντομα έγινε ευρέως αποδεκτό ενώ έδωσε και το έναυσμα για την ανάπτυξη νέων μοντέλων στον χώρο του εφοδιασμού. Ο βασικός ισχυρισμός του Kraljic είναι ότι ο εφοδιασμός/ προμήθειες έχει μεγάλη στρατηγική σημασία στον βαθμό που οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και πολυπλοκότητα.

Σύμφωνα με το Kraljic υπάρχουν δύο βασικοί παράγοντες που εμπλέκονται στον σχεδιασμό μιας στρατηγική εφοδιασμού είναι οι εξής: ο πρώτος αναφέρεται στη κερδοφορία που προσδίδει στην επιχείρηση ένα αγορασθέν υλικό. Ο δεύτερος παράγοντας αναφέρεται στον κίνδυνο προμηθειών και αυτός ο κίνδυνος προσεγγίζεται από την σπανιότητα των υλικών, από τον ρυθμό ανάπτυξης της τεχνολογίας, από τα εμπόδια εισόδου, από τον βαθμό υποκατάστασης των αγαθών που αγοράζονται, από τους προμηθευτές και από την διάρθρωση της αγοράς (Kraljic 1983).

Ο κίνδυνος των προμηθειών είναι υψηλός όταν για παράδειγμα το είδος αφορά πρώτη ύλη που βρίσκεται σε ανεπάρκεια, όταν η διαθεσιμότητά του επηρεάζεται από κυβερνητική αστάθεια ή από φυσικές καταστροφές, όταν η μεταφορά του προσκρούει σε πολλά εμπόδια και είναι εύκολη στο να διασαλευτεί ή όταν υπάρχει μικρός αριθμός προμηθευτών.

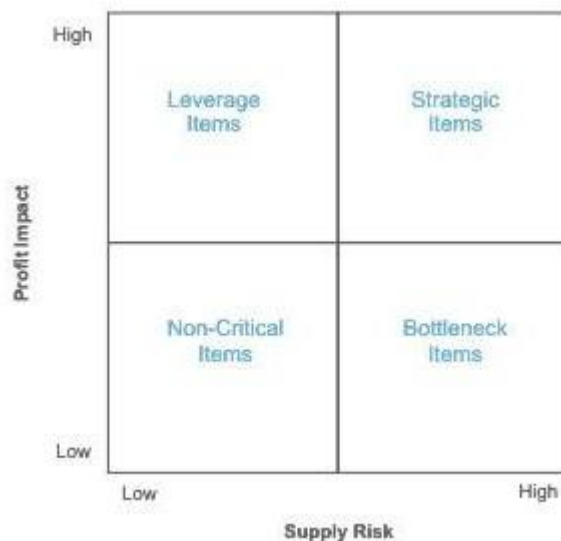
Η επίπτωση στα κέρδη είναι σημαντική όταν το αγορασθέν είδος προσθέτει σημαντική αξία στα έσοδα της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει όταν συνεισφέρει σημαντικά στην

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

παραγωγική διαδικασία όπως π.χ. τα φρούτα ως πρώτη ύλη για παρασκευή φρουτοχυμών ή όταν ασκεί σημαντική επιρροή στην ποιότητα όπως π.χ. το ύφασμα για κατασκευή ρούχων.

Με το να ληφθούν υπόψη οι παραπάνω δύο παράγοντες η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να αποφασίσει ποια στρατηγική εφοδιασμού θα υιοθετήσει. Βασικός στόχος είναι η μεγιστοποίηση της προστιθέμενης αξίας για δεδομένο κίνδυνο.

Ο Kraljic δημιούργησε έναν πίνακα με τέσσερα τεταρτημόρια τα οποία προσδιορίζουν την στρατηγική εφοδιασμού που θα ακολουθήσει η εκάστοτε επιχείρηση. Αυτά φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα



Όταν η επιχείρηση βρίσκεται (positioning) στο τεταρτημόριο άνω δεξιά η αγορά από όπου η επιχείρηση εφοδιάζεται είναι περίπλοκη, ο αριθμός των προμηθευτών είναι μικρός ενώ η προμήθεια αγαθών είναι μέγιστης σημασίας (Cox 2014).

Όταν η επιχείρηση βρίσκεται στο άνω τεταρτημόριο αριστερά η αγορά προμηθευτών χαρακτηρίζεται πάλι από πολυπλοκότητα, αλλά η σημασία των προμηθειών δεν είναι

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

μεγάλη. Τα υλικά που αγοράζονται δεν έχουν ιδιαίτερη στρατηγική σημασία ενώ υφίσταται σπανιότητα υλικών με τον αριθμό των προμηθευτών να είναι χαμηλός.

Όταν η επιχείρηση βρίσκεται στο κάτω τεταρτημόριο δεξιά η αγορά χαρακτηρίζεται από χαμηλή περιπλοκότητα αλλά η στρατηγική σημασία των προμηθειών είναι μεγάλη. Τα υλικά σε αυτή την περίπτωση είναι σημαντικά για την επιχείρηση ενώ βρίσκονται και σε αφθονία.

Όταν η επιχείρηση βρίσκεται στο κάτω τεταρτημόριο αριστερά η αγορά είναι χαμηλής περιπλοκότητας ενώ και η στρατηγική εφοδιασμού όχι ιδιαίτερα σημαντική. Τα υλικά εφοδιασμού δεν είναι τόσο σημαντικά ενώ ο αριθμός των προμηθευτών και των αντίστοιχων προμηθειών μεγάλος.

Ας δούμε τώρα ποιες είναι οι βασικές προτεραιότητες των αγοραστών συναρτήσει του ποιου τεταρτημόριου βρίσκονται. Όταν η επιχείρηση/ αγοραστής βρίσκεται στο τεταρτημόριο άνω δεξιά γνωστό έως και strategic quadrant τότε κύριο μέλημά του είναι η πρόβλεψη της συνολικής ζήτησης, η έρευνα της αγοράς, η σύναψη μακροχρόνιων σχέσεων με τους προμηθευτές, η λήψη αποφάσεων αναφορικά με τις αγορές, η ανάλυση κινδύνου, ο έλεγχος των logistics και η θεώρηση όλων των ενδεχομένων (contingency planning).

Όταν ο αγοραστής βρίσκεται στο τεταρτημόριο άνω αριστερά γνωστό και ως συμφόρηση τότε κύριο μέλημά του θα είναι η διαχείριση του κόστους, η ανάπτυξη εναλλακτικών σχεδίων, ο έλεγχος του κόστους αποθεμάτων, η λήψη αξιόπιστων στοιχείων που αναφέρονται στην αγορά (market data), και η ασφάλιση του όγκου προμηθειών (Cox, 2014).

Όταν ο αγοραστής βρίσκεται στο τεταρτημόριο που ονομάζεται leverage τότε οι εργασίες του συνίστανται στην πλήρη εκμετάλλευση της εφοδιαστικής του ισχύς, στην εύρεση υποκατάστατων, στην εύρεση της κατάλληλης στρατηγικής τιμών, στην διεξαγωγή διαπραγματεύσεων, στην εύρεση της άριστης ποσότητας παραγγελίας, στην πρόβλεψη του κόστους μεταφοράς, στην χρήση πολλαπλών προμηθευτών, και στην χρήση ενός μείγματος αγορών τοις μετρητοίς και με πίστωση (Cox, 2014).

Τέλος, όταν η επιχείρηση βρίσκεται στο κάτω τεταρτημόριο αριστερά που αναφέρεται στα υλικά μικρής σημασίας τότε τυποποιεί το προϊόν του, αυξάνει την

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

αποτελεσματικότητα της επεξεργασίας (processing) προβλέπει την βραχυπρόθεσμη τάση της αγοράς, βρίσκει την άριστη οικονομική ποσότητα παραγγελίας, και συνάπτει βραχυχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές.

Οι πιο ενδεδειγμένες επιλογές εφοδιασμού σύμφωνα με αυτό το μοντέλο είναι η δημιουργία μακροχρόνιων στρατηγικών συμμαχιών, η διενέργεια κατάλληλων προβλέψεων για την αποφυγή ελλείψεων από την πλευρά των προμηθευτών, η συνεχή έρευνα αγοράς και η λειτουργική αποτελεσματικότητα.

Κατά τον Kraljic υφίσταται μια αλληλεπίδραση της διαπραγματευτικής δύναμης του προμηθευτή και της εταιρείας που προμηθεύεται και η αλληλεπίδραση αυτή διαμορφώνει τις εκάστοτε ισορροπίες. Οι παράγοντες που καθορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή είναι το μέγεθος της αγοράς σε σχέση με το μέγεθος του προμηθευτή, η μεγέθυνση της αγοράς σε σχέση με την μεγέθυνση του προμηθευτή, ο τρόπος χρήσης της δυναμικότητας, η δομή της αγοράς, οι δείκτες αποδοτικότητας, η δομή του κόστους, η μοναδικότητα του προϊόντος, τα εμπόδια εισόδου και η αποθηκευτική ικανότητα (Cox, 2014).

Οι παράγοντες που καθορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή (αυτός που εφοδιάζεται) είναι η ποσότητα της προμήθειας που αγοράζεται σε σχέση με την συνολική απαιτούμενη ποσότητα, το μερίδιο αγοράς, η κερδοφορία, η δομή του κόστους, τα logistics, η αύξηση της ζήτησης σε σχέση με την αύξηση της δυναμικότητας, το βάθος της παραγωγής κ.α. (Cox, 2014).

Ο Kraljic εντόπισε τρεις καταστάσεις που καθορίζουν την σχέση αγοραστή και προμηθευτή. Η μία είναι όταν ο αγοραστής έχει ισχυρότερη διαπραγματευτική δύναμη από τον προμηθευτή και σε αυτή την περίπτωση ακολουθεί επιθετική στρατηγική. Η άλλη είναι όταν οι δύο πλευρές έχουν λίγες ευκαιρίες για ανάληψη κινδύνων εκατέρωθεν με αποτέλεσμα καμία πλευρά να μην ακολουθεί επιθετική στρατηγική και να επέρχεται μια σχετική ισορροπία. Η τελευταία είναι όταν ο προμηθευτής είναι ισχυρότερος με αποτέλεσμα ο αγοραστής να μην είναι σε θέση να ασκήσει πιέσεις. Σε αυτή την περίπτωση ο τελευταίος είτε θα πρέπει να αποδεχτεί την υπάρχουσα κατάσταση είτε να ψάξει για εναλλακτικές επιλογές όπως η εξεύρεση νέων προμηθευτών η ολοκλήρωση προς τα πίσω (backward integration) η και η διαφοροποίηση.

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

Αναμφίβολα το μοντέλο του Kraljic προσέδωσε άλλες διαστάσεις στο ζήτημα του εφοδιασμού. Παρόλα αυτά είχε κάποιες αδυναμίες. Μία από αυτή ήταν ότι τα αγορασθέντα υλικά που προμηθεύεται η επιχείρηση κατηγοριοποιήθηκαν με βάση σχετικά ασθενή κριτήρια. Κανονικά θα έπρεπε να ακολουθηθεί μία πιο σύνθετη προσέγγιση και η ταξινόμηση των υλικών να σχετίζεται όχι μόνο βάσει κόστους αλλά και βάσει επίπτωσής τους στην λειτουργική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Ένα άλλο πρόβλημα της ανάλυσης σχετίζεται με το ζήτημα της περιπλοκότητας της αγοράς. Οι παράγοντες που σχετίζονται με την περιπλοκότητα είναι η δομή της αγοράς, ο ρυθμός τεχνολογικής αλλαγής, τα εμπόδια εισόδου, τα κόστη logistics και η σχετικότητα των υλικών που βρίσκονται σε σπανιότητα. Ενώ αυτοί οι παράγοντες προσδιορίζουν σε σχετικά ικανοποιητικό βαθμό την περιπλοκότητα, η συγκεκριμένη ανάλυση δεν πραγματοποιείται στο απαιτούμενο βάθος, όπως στο μοντέλο του Porter.

Ένα αδύναμο σημείο της συγκεκριμένης προσέγγισης είναι ότι δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο ζήτημα της περιπλοκότητας της αγοράς αλλά κάτι τέτοιο δεν είναι αναγκαίο για την αποτελεσματική κατανόηση των στρατηγικών εφοδιασμού. Προκειμένου να εντοπισθούν όλες οι παράμετροι που αντιμετωπίζει ο αγοραστής θα πρέπει να αναλυθούν όλοι οι παράγοντες που ενισχύουν την θέση του αγοραστή έναντι του προμηθευτή καθώς και όλοι οι παράγοντες που ενισχύουν την θέση των προμηθευτών έναντι του αγοραστή.

Με την αδυναμία της ανάλυσης να διερευνηθεί η φύση της σχέσης μεταξύ των δύο συναλλασσόμενων πλευρών, δηλ. του αγοραστή και του πωλητή δεν εξετάζεται και η διαμάχη που υφίσταται μεταξύ τους. Κάθε πλευρά προσπαθεί να ενισχύσει την θέση της με το να ασκήσει έλεγχο στους διαθέσιμους πόρους. Στην πραγματικότητα υφίστανται πολλές δυνατές καταστάσεις αναφορικά με την ισχύ της μίας πλευράς έναντι της άλλης. Ο αγοραστής δεν συναλλάσσεται με την αγορά αλλά με έναν συγκεκριμένο προμηθευτή. Η σχέση των δύο πλευρών παρουσιάζει ποικίλλες ιδιαιτερότητες και οι τελευταίες δεν αναλύονται στον απαιτούμενο βαθμό.

Ο Kraljic αναγνωρίζει τέσσερις στρατηγικές αλλά στην πραγματικότητα υπάρχουν περισσότερες στρατηγικές επιλογές όταν κάποιος εξετάζει την σχέση αγοραστή και προμηθευτή. Όταν οι επιχειρήσεις χαράσσουν την στρατηγική τους αναφορικά με τον τρόπο εφοδιασμού στην πραγματικότητα έχουν να επιλέξουν μεταξύ ενός ευρέως

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

φάσματος στρατηγικών που κυμαίνονται από την εσωτερικοποίηση του εφοδιαστικού τμήματος της αλυσίδας αξίας μέχρι την δημιουργία κοινοπραξιών με τους προμηθευτές.

Στον βαθμό που η ανάλυση του Kraljic είναι υπεραπλουστευμένη είναι αναπόφευκτο να οδηγήσει σε στρατηγικά λάθη από αυτούς που βασίζονται σε αυτήν. Σύμφωνα με την εξεταζόμενη ανάλυση και με βάση των πίνακα των τεσσάρων τεταρτημόριων οι αγοραστές θα συνάψουν μακροχρόνιες σχέσεις με του προμηθευτές όταν η επιχείρηση βρίσκεται στο πάνω τεταρτημόριο δεξιά. Αυτό συμβαίνει επειδή τα εφοδιαζόμενα υλικά, πρώτες ύλες είναι σημαντικά αλλά και η αγορά ταυτόχρονα χαρακτηρίζεται από περιπλοκότητα.

Η σύναψη μακροχρόνιων σχέσεων δικαιολογείται από το γεγονός ότι θα διασφαλιστεί με αυτό τον τρόπο η διαθεσιμότητα κρίσιμων για την επιχείρηση πρώτων υλών ενώ λόγω του μακροχρόνιου χαρακτήρα των σχέσεων ο προμηθευτής ως αντάλλαγμα θα προβεί σε βελτιώσεις στην ποιότητα των προμηθειών παρέχοντας έτσι στον αγοραστή/ προμηθευτή ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αν λοιπόν η επιχείρηση βρίσκεται σε άλλα τεταρτημόρια δεν προβλέπεται η σύναψη μακροχρόνιων σχέσεων με τους προμηθευτές. Η σύναψη βραχυχρόνιων σχέσεων θα παρατηρηθεί σε όλα τα τεταρτημόρια εκτός από αυτό του πάνω δεξιά. Θα πρέπει όμως, να σημειώσουμε ότι οι αγοραστές μπορεί να συνάψουν βραχυχρόνιες, μεσοπρόθεσμες και μακροχρόνιες συμβάσεις. Η διάρκεια των σχέσεων/ συμβολαίων μπορεί να είναι σημαντική αλλά η λειτουργική αποτελεσματικότητα των δύο πλευρών κατά την διάρκεια της μεταξύ τους συνεργασίας είναι το σημαντικότερο σημείο.

Όταν ο προμηθευτής και ο αγοραστής ξεκινούν μία συνεργασία υφίσταται δύο βασικά ενδεχόμενα. Είτε ο προμηθευτής θα είναι αποκλειστικά υπεύθυνος για τις ποιοτικές βελτιώσεις των υλικών αλλά και την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας παράδοσης, είτε ο προμηθευτής και ο αγοραστής θα συνεργαστούν από κοινού για την αναβάθμιση της διαδικασίας προμηθειών (Cannon, 1999).

Η συνεργασία μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή μπορεί να πραγματοποιηθεί σε πολλά επίπεδα. Μπορεί να αφορά την απλή ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή αλλά μπορεί να διεξαχθεί σε πολύ στενά πλαίσια λαμβάνοντας την μορφή κοινοπραξίας.

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

Η ανάλυση του Kraljic δεν λαμβάνει υπόψη τα παραπάνω και εστιάζει στην χρονική διάρκεια της συνεργασίας. Στην πραγματικότητα όμως, η τελευταία μπορεί να λάβει ιδιαίτερα περίπλοκη μορφή και να διεξαχθεί σε διάφορες διαστάσεις. Ο αγοραστής γενικότερα όταν θα βρίσκεται σε μια κατάσταση που περιγράφεται από το πάνω τεταρτημόριο δεξιά στον πίνακα του Kraljic θα επιδιώξει τις μακροχρόνιες συνεργασίες. Η αλήθεια όμως, είναι ότι κάτι τέτοιο δεν θα ισχύει πάντα απαραίτητως.

Στόχος του αγοραστή θα πρέπει να είναι να αποφύγει μία αγορά υψηλής περιπλοκότητας. Ο αγοραστής θα πρέπει να εξαντλήσει όλες τις επιλογές προτού τελικά λειτουργήσει σε μία περίπλοκη αγορά όπου αναγκαστικά θα αναπτυχθεί μία σχέση εξάρτησης με τον προμηθευτή. Αν όμως τελικά τοποθετηθεί σε μία τέτοια αγορά τότε θα έχει περιορισμένη διαπραγματευτική δύναμη έναντι του προμηθευτή. Ο τελευταίος γνωρίζοντας ότι έχει ισχύ δεν θεωρείται πιθανό να απωλέσει αυτή την ισχύ λαμβάνοντας ως αντάλλαγμα μια μακροχρόνια συνεργασία.

Αν τελικά δημιουργηθεί σε μία τέτοια περίπτωση μία μακροχρόνια σχέση αυτό δεν θα γίνει για να αποκομίσει οφέλη ο αγοραστής στα πλαίσια μια εποικοδομητικής συνεργασίας όπου υφίστανται αμοιβαία οφέλη αλλά θα γίνει για να δημιουργηθεί μια σχέση μεγαλύτερης ακόμα εξάρτησης όπου ο προμηθευτής δεν θα παρέχει οφέλη στον αγοραστή. Ο τελευταίος θα πρέπει να αποβλέπει σε μία συνεργασία όπου δεν θα ανακύπτει υπερβολική εξάρτηση από τον προμηθευτή. Αν υφίσταται έντονη εξάρτηση τότε η συνεργασία δεν θα είναι βιώσιμη και αυτό που θα επωμιστεί περισσότερο τις αρνητικές συνέπειες θα είναι ο αγοραστής.

Το συμπέρασμα είναι ότι όταν η αγορά χαρακτηρίζεται από περιπλοκότητα και τα υλικά είναι στρατηγικής σημασίας τότε η σύναψη μακροχρόνιων σχέσεων δεν είναι μονόδρομος όπως ισχυρίζεται ο Kraljic. Υφίσταται η περίπτωση να δημιουργηθούν σχέσεις πιο βραχείας διάρκειας προκειμένου να αποφευχθεί η κατάσταση έντονης εξάρτησης που ζημιώνει τον αγοραστή/ προμηθευτή.

Αν οι στρατηγικές που προτείνει ο Kraljic εφόσον η επιχείρηση βρίσκεται στο πάνω τεταρτημόριο δεξιά (strategic quadrant) τότε είναι λογικό ότι και οι άλλες στρατηγικές που προτείνονται αν η επιχείρηση βρίσκεται σε άλλα μέρη του πίνακα (Kraljic matrix) θα είναι λανθασμένες.

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

Η δυνατότητα ενός προμηθευτή του να συνάψει μακροχρόνιες σχέσεις είναι καθαρά επιλογή του. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να συνεργαστεί με τον προμηθευτή σε μακροχρόνια βάση αν βρίσκεται και σε άλλα τεταρτημόρια του πίνακα Kraljic.

Το τεταρτημόριο του πίνακα που αναφέρεται ως leverage quadrant είναι αυτό που ενδεχομένως συνιστά το πιο αδύναμο σημείο στην όλη ανάλυση. Αν η αγορά χαρακτηρίζεται από χαμηλή περιπλοκότητα όπως συμβαίνει σε αυτό το τεταρτημόριο τότε κάποιος θα ισχυριστεί ότι η αγορά θα έχει ανταγωνιστική δομή. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι δεν μπορούν να συναφθούν μακροχρόνιες σχέσεις σε αυτή την περίπτωση.

Αν υφίσταται μία τέτοια δομή αγοράς τότε είναι πολύ πιθανό να υπάρχουν πολλοί προμηθευτές που επιθυμούν να καινοτομήσουν και να προσδώσουν υπεραξία μέσω των καινοτόμων προμηθειών στους αγοραστές. Αν συναφθούν μακροχρόνιες συνεργασίες και οι προμηθευτές θα εξασφαλίσουν ζήτηση για τα προϊόντα τους επιτρέποντας τους έτσι να μειώσουν το κίνδυνο που απορρέει από την επένδυση σε καινοτομίες και οι αγοραστές θα συνεργαστούν με προμηθευτές οι οποίοι θα συμβάλλουν στην αναβάθμιση των προϊόντων των πρώτων.

Το γεγονός λοιπόν που η ανάλυση του Kraljic προβλέπει μακροχρόνιες συνεργασίες σε ένα μόνο τεταρτημόριο (strategic quadrant) και κυρίως όχι στο leverage quadrant συνιστά ένα από τα πιο αδύναμα σημεία της.

3.3 Η ανάλυση του Porter

Προκειμένου να βελτιωθεί η ανάλυση περί περιπλοκότητας αγοράς, πολλές επιχειρήσεις κάνουν χρήση του μοντέλου του Porter. Η ανάλυση του Porter παρέχει μεγαλύτερη κατανόηση σε θέματα δομής αγοράς.

Σύμφωνα με την ανάλυση αυτή υφίστανται πέντε δυνάμεις που επηρεάζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του αγοραστή. Η πρώτη είναι ο βαθμός έντασης του ανταγωνισμού στην αγορά προμηθευτών. Η ένταση αυτή εξαρτάται από το πόσο διαφοροποιούν οι προμηθευτές τα προϊόντα τους, από τον αριθμό των προμηθευτών σε σχέση με το μέγεθος της αγοράς, από το κόστος του να αλλάξει ο πελάτης προμηθευτή,

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

από το πόσο αποκλίνουν οι στρατηγικές των προμηθευτών μεταξύ τους, από τα εμπόδια εξόδου για προμηθευτές που έχουν ασθενείς οικονομικές επιδόσεις και από τα εμπόδια εισόδου για προμηθευτές που επιθυμούν να εισέλθουν στην αγορά.

Όσο ισχυρότερος είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ των προμηθευτών τόσο πιο μεγάλα τα οφέλη για τον αγοραστή αφού ο τελευταίος θα έχει μεγαλύτερα περιθώρια επιλογής ενώ το κόστος των προμηθειών θα είναι χαμηλότερα. Αγορές που χαρακτηρίζονται από ατελή ανταγωνισμό ευνοούν τον προμηθευτή και αυξάνουν την κερδοφορία του.

Μία άλλη δύναμη που επηρεάζει την θέση του αγοραστή είναι η δυνατότητα εισόδου νέων προμηθευτών στην αγορά προμηθειών, όσο μεγαλύτερη είναι αυτή η δυνατότητα τόσο καλύτερα για τον αγοραστή αφού όταν υφίσταται μικρός αριθμός προμηθευτών οι τελευταίοι είναι σε θέση να καθορίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την τιμή, την ποιότητα καθώς και την διαδικασία παράδοσης.

Οι παράγοντες που καθορίζουν τα εμπόδια εισόδου είναι το επίπεδο παραγωγής μέσω του οποίου επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας, το κόστος εισόδου, οι πρόσβαση στα εκάστοτε κανάλια διανομής, η πρόσβαση στις πρώτες ύλες καθώς και ο βαθμός διάχυσης της τεχνολογίας, το ρυθμιστικό πλαίσιο, και ο βαθμός στον οποίο οι υπάρχοντες προμηθευτές πιέζουν τις τιμές προκειμένου να αποθαρρύνουν την είσοδο και άλλων προμηθευτών.

Αν οι οικονομίες κλίμακας είναι εύκολο να επιτευχθούν, τα κεφαλαιακά κόστη είναι χαμηλά και η πρόσβαση στα βιομηχανικά κανάλια είναι εύκολη τότε όλο και περισσότεροι προμηθευτές θα εισέρχονται στην αγορά.

Η αγορά προμηθειών αναλύοντας την τρίτη δύναμη επηρεάζεται και από την δυνατότητα εύρεσης υποκατάστατων. Αν η δυνατότητα αυτή είναι μεγάλη τότε ο αγοραστής θα έχει υψηλή διαπραγματευτική δύναμη και δεν θα εξαρτάται από τις προδιαγραφές των υλικών του εκάστοτε προμηθευτή.

Η τέταρτη δύναμη που επηρεάζει την στρατηγική εφοδιασμού είναι η διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή. Αυτή εξαρτάται από την δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης όπου σε αυτή την περίπτωση παρακάμπτεται ο προμηθευτής από το κόστος αλλαγής προμηθευτή, από το περιθώριο κέρδος του αγοραστή το οποίο καθορίζει τον βαθμό ευαισθησίας του σε μεταβολές της τιμής, από τα εμπόδια εισόδου,

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

από το αν το υλικό που ζητείται από τον αγοραστή είναι μεγάλης σημασίας για την παραγωγική διαδικασία, από την πληροφόρηση του αγοραστή, από τον βαθμό τυποποίησης του προϊόντος το οποίο μπορεί να απαιτεί συγκεκριμένα υλικά, από τον αριθμό των προμηθευτών, από το κόστος έρευνας του κατάλληλου προμηθευτή αλλά και από το κόστος διαπραγμάτευσης, και από τον όγκο παραγωγής του αγοραστή σε σχέση με αυτόν του προμηθευτή (Cox, 2014).

Τέλος, καθοριστική είναι και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αναφορικά με το πώς θα διενεργηθεί η διοίκηση εφοδιασμού. Αυτή εξαρτάται από την δομή της αγοράς των προμηθευτών, από τον βαθμό υποκατάστασης των προϊόντων, από τον βαθμό διαφοροποίησης των υλικών, από την δυνατότητα του προμηθευτή του να προχωρήσει σε κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός παρακάμπτοντας έτσι τον αγοραστή, από την κερδοφορία του αγοραστή αφού αν αυτή είναι υψηλή τότε μπορεί να μετακυλήσει τα υψηλά κόστη των προμηθειών στους καταναλωτές, από τον βαθμό τυποποίησης του προϊόντος, από τα κόστη ερευνάς του αγοραστή και από το κόστος αλλαγής προμηθευτή.

Ο Porter υποστηρίζει ότι ο ιδανικός προμηθευτής είναι αυτός που λειτουργεί σε μια ανταγωνιστική αγορά επιδίδεται σε συνεχείς καινοτομίες, και παρέχει προϊόντα υψηλής ποιότητας. Βασικός στόχος του αγοραστή είναι να μπορεί να υποκαθιστά τα υλικά κάποιου προμηθευτή έτσι ώστε να μην εξαρτάται αποκλειστικά από αυτόν.

Όταν αναπτύσσεται μια στρατηγική εφοδιασμού τότε θα πρέπει να εξεταστούν τέσσερις βασικοί παράγοντες όπως η δυνατότητα διενέργειας κάθετης ολοκλήρωσης, η σταθερότητα και ανταγωνιστικότητα της αγοράς προμηθευτών, η δυνατότητα αύξησης της διαπραγματευτικής ισχύς έναντι των προμηθευτών και η κατανομή των αγορών από τους εκάστοτε προμηθευτές.

Η ανάλυση του Porter καλύπτει σε σημαντικό βαθμό τις αδυναμίες της ανάλυσης του Kraljic. Μέσω της ανάλυσης αυτής διαφωτίζεται η σχέση μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή και λαμβάνονται υπόψη περισσότερα κριτήρια. Υπάρχουν βέβαια και ορισμένα βασικά κενά στην ανάλυση τα οποία είναι τα εξής (Cox, 2014):

Δεν λαμβάνονται υπόψη όλοι οι διαθέσιμοι πόροι στους οποίους έχουν πρόσβαση ο αγοραστής και ο προμηθευτής.

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

Δεν λαμβάνονται υπόψη όλοι εκείνοι οι πληροφοριακοί παράγοντες που καθορίζουν την διαθεσιμότητα πόρων.

Δεν λαμβάνονται υπόψη οι στρατηγικές επιλογές που βελτιώνουν την διαπραγματευτική ισχύ του αγοραστή.

Δεν υφίσταται μια μεθοδολογία τοποθέτησης (positioning) η οποία θα μπορούσε να δημιουργήσει ένα πλαίσιο που θα καθόριζε την επιλογή στρατηγικών εφοδιασμού.

Σε συνέχεια της ανάλυσης του Porter εντοπίστηκαν διάφοροι παράγοντες που αυξάνουν την ισχύ του προμηθευτή όπως τα δικαιώματα ιδιοκτησίας, το brand name του προμηθευτή, η σημασία των δικτύων και η δημιουργία cartel. Ο Porter αναγνωρίζει ότι ο αγοραστής θα πρέπει να έχει χαμηλά κόστη συναλλαγών αλλά και να αποζητά πλήρη πληροφόρηση προκειμένου να υπερισχύσει έναντι του προμηθευτή σε επίπεδο διαπραγματευτικής ισχύς. Το πρόβλημα όμως, είναι ότι δεν εντοπίζει τους παράγοντες μέσω των οποίων ο προμηθευτής θα επιδιώξει να διαιωνίσει την ασύμμετρη πληροφόρηση.

Ο Rumelt (1984) θεώρησε ότι ο προμηθευτής επιδιώκει το να μην αποκαλυφθούν στην αγορά οι οποιεσδήποτε καινοτομίες. Επιπρόσθετα, η διαδικασία της καινοτομίας έχει πολλές φορές τέτοια χαρακτηριστικά που δεν επιτρέπουν την διάχυση της σε όλο το φάσμα της αγοράς.

Βασικό πρόβλημα λοιπόν, της ανάλυσης του Porter είναι το ότι αποτυγχάνει να εξηγήσει την δημιουργία ασύμμετρης πληροφόρησης μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή. Η αλήθεια είναι ότι η ασύμμετρη πληροφόρηση οφείλεται στα υψηλά κόστη έρευνας τα αλλά και στην εγγενή δυσκολία διενέργειας της τελευταίας. Συνεπώς, στις περισσότερες περιπτώσεις οι αγοραστές υπολείπονται σε επίπεδο πληροφοριών. Οι προμηθευτές εκμεταλλεύονται την ασύμμετρη πληροφόρηση και προσπαθούν να αποκρύψουν οικονομικά στοιχεία που αφορούν την επιχείρησή τους.

Βέβαια και οι αγοραστές μπορούν να αποκρύψουν οικονομικά στοιχεία αλλά και να συνάψουν μακροχρόνιες σχέσεις προκειμένου να έχουν μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της οικονομικής κατάστασης του προμηθευτή. Το βασικό σημείο είναι ότι η ασύμμετρη πληροφόρηση θα επηρεάσει περισσότερο τον αγοραστή παρά τον προμηθευτή. Μέσω αυτού του πληροφοριακού χάσματος ο προμηθευτής μπορεί χρεώσει τον αγοραστή

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

κατά τέτοιο τρόπο που δεν είναι συμβατός με την πραγματική διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή. Αν ο αγοραστής γνώριζε περισσότερα πράγματα αναφορικά με τον προμηθευτή τότε ενδεχομένως να ήταν σε θέση να διαπραγματευτεί πιο αποτελεσματικά. Θα μπορούσε π.χ. να αντιληφθεί οικονομικά προβλήματα αναφορικά με τον προμηθευτή και ως αποτέλεσμα αυτού να ασκήσει μεγαλύτερη πίεση στην λίγο πριν την έναρξη της συνεργασίας.

Το μεγαλύτερο ίσως πρόβλημα στην ανάλυση του Porter είναι ότι δεν εντοπίζει τις στρατηγικές επιλογές που έχουν στην διάθεσή τους οι αγοραστές. Ο Porter δεν κάνει αναφορά στο αν ο αγοραστής θα συνάψει μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασία οι συνεργασίες βραχύβιου χαρακτήρα. Η ανάλυση επικεντρώνεται στο πως οι προμηθευτές θα διευρύνουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα εκτοπίζοντας τους ανταγωνιστές.

Αυτό που έχει μεγάλη σημασία στο πεδίο του εφοδιασμού είναι η αλληλεπίδρασή μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή. Η ανάλυση του Porter δεν λαμβάνει υπόψη τα διάφορα σενάρια που ανακύπτουν στις μεταξύ τους σχέσεις. Ουσιαστικά η ανάλυση αφορά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εκάστοτε εταιρείας και τις πέντε βασικές δυνάμεις που το καθορίζουν.

Αναμφίβολα η ανάλυση του Porter καλύπτει κάποια χτυπητά κενά της πρωτοποριακής θεωρίας του Kraljic και για τον λόγο αυτό χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό από τους managers. Δεν διαφωτίζει όμως, την σύνθετη σχέση μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή αλλά και το πώς η εκάστοτε πλευρά έρχεται σε σχέση ισχύος έναντι της άλλης στα πλαίσια μια δυναμικής αλληλεπίδρασης μεταξύ τους.

Προκειμένου να ξεπεραστούν οι αδυναμίες της ανάλυσης του Porter θα πρέπει να εντοπιστούν οι διάφορες μορφές ισχύος που μπορεί να έχει ο προμηθευτής, θα πρέπει να αναγνωριστούν οι εκάστοτε στρατηγικές που μπορούν να ακολουθηθούν σε κάθε σενάριο ισχύος και τέλος θα πρέπει να διερευνηθούν οι στρατηγικές του αγοραστή προκειμένου να αυξήσει την ισχύ του.

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

4. Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡS

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιάσουμε μια άλλη προσέγγιση γνωστή και ως ΠΑΡS και η οποία καλείται να διορθώσει τις αδυναμίες των θεωριών που ήδη παρουσιάσαμε (Cox, 2014). Η ανάλυση που παρουσιάζεται σε αυτή την ενότητα αναγνωρίζει τέσσερα βασικά σενάρια. Τα τελευταία παρουσιάζονται σε πίνακα ισχύος.

Στο πρώτο σενάριο έχει αυξημένη ισχύ ο αγοραστής και είναι σε θέση να αποσπάσει σημαντικό μέρος της προστιθέμενης αξίας από τον προμηθευτή. Σε αυτή την περίπτωση υπάρχουν λίγοι αγοραστές και πολλοί προμηθευτές, τα κόστη έρευνας του αγοραστή είναι χαμηλά, δεν υφίσταται ασύμμετρη πληροφόρηση, ενώ το προσφερόμενο προϊόν από τον προμηθευτή είναι τυποποιημένο.

Στο δεύτερο σενάριο η ισχύς μεταξύ και αγοραστή είναι μοιρασμένη ενώ είναι υψηλή και για τις δύο πλευρές ενώ η πρόσβαση σε πόρους ισχύος είναι αυξημένη. Σε αυτή την περίπτωση υπάρχουν λίγοι αγοραστές και προμηθευτές, ο προμηθευτής κατέχει μικρό πλεονέκτημα σε επίπεδο πληροφόρησης, ο προμηθευτής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον αγοραστή, το κόστος αλλαγής προμηθευτή είναι υψηλό, ενώ το κόστος έρευνας για τον εντοπισμό του είναι χαμηλό.

Στο τρίτο σενάριο και οι δύο πλευρές έχουν χαμηλή ισχύ και δεν μπορεί να επιβληθεί ο ένας στον άλλον. Ο αριθμός των αγοραστών και προμηθευτών είναι μεγάλος, ο προμηθευτής έχει πολλές επιλογές αναφορικά με το που θα πουλήσει τα υλικά/προμήθειες, το προϊόν του προμηθευτή είναι τυποποιημένο, ενώ οι δύο πλευρές έχουν ίση πληροφόρηση.

Τέλος, στο τελευταίο σενάριο ο προμηθευτής είναι αυτές που κυριαρχεί και έχει την μεγαλύτερη πρόσβαση στις πηγές ισχύος. Σε αυτή την περίπτωση οι προμηθευτές καρπώνεται το μεγαλύτερο μέρος της προστιθέμενης αξίας. Το προϊόν του προμηθευτή είναι τυποποιημένο, ο αριθμός των αγοραστών είναι μεγάλος και των προμηθευτών μικρός, το κόστος αλλαγής προμηθευτή είναι σημαντικό, το μερίδιο αγοράς του αγοραστή είναι μικρό σε σχέση με αυτό του προμηθευτή ενώ ο τελευταίος έχει και πλεονέκτημα πληροφόρησης.

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

Η συγκεκριμένη ανάλυση εξετάζει πιο λεπτομερώς και εκτενώς την δυαδική σχέση μεταξύ στην αγορά προμηθειών. Εξετάζονται όλα τα σενάρια ισχύος του αγοραστή σε σχέση με αυτές του προμηθευτή. Ενώ μπορεί πολλοί προμηθευτές να δραστηριοποιούνται στην αγορά κάθε ένας κατέχει διαφορετική ισχύ έναντι του αγοραστή.

Το ιδανικό σενάριο για τον αγοραστή είναι αυτό όπου κατέχει σημαντική ισχύ έναντι του προμηθευτή. Θα αποφεύγει γενικά να λειτουργήσει στα άλλα σενάρια. Αν ο αγοραστής βρίσκεται σε μία κατάσταση όπου ο προμηθευτή κυριαρχεί στην μεταξύ τους σχέση τότε θα πραγματοποιήσει όλες εκείνες τις ενέργειες προκειμένου να βρεθεί στο σενάριο όπου η ισχύς είναι μοιρασμένη ή όπου κατέχει σημαντική ισχύ. Οι ικανοί αγοραστές παράλληλα θα έχουν επίγνωση του γεγονότος ότι και οι προμηθευτές θα κάνουν όλες εκείνες τις ενέργειες που θα τους οδηγήσουν στο καλύτερο για αυτούς σενάριο. Γενικότερα, οι αγοραστές θα αποσκοπούν στην μετάβαση από δυσμενή σε ευνοϊκά σενάρια αναφορικά με την κατανομή ισχύος.

Όπως είδαμε σε προηγούμενες ενότητες ένα μειονέκτημα της ανάλυσης του Kraljic είναι ότι η ανάλυση αυτή δεν ελάμβανε υπόψη την στρατηγική σημασία των υλικών που προμηθεύονται οι επιχειρήσεις. Τα εκάστοτε υλικά αντιμετωπίζονται περισσότερο ως πηγές κόστους και δεν συνδέονται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Η παρούσα ανάλυση σε μια προσπάθεια να υπερκεράσει αυτό το μειονέκτημα δημιούργησε τον πίνακα σημαντικότητας (criticality) όπου οι πρώτες ύλες και τα υλικά κατηγοριοποιούνται βάση συγκεκριμένων κριτηρίων. Σύμφωνα με αυτό τον πίνακα τα υλικά μπορεί να έχουν σημαντική επίπτωση στην λειτουργικότητα της επιχείρησης αλλά και στους στρατηγικούς τους στόχους. Σε αυτή την περίπτωση εμπλέκονται στην διαδικασία προμηθειών όλα τα εξειδικευμένα στελέχη ενώ ενεργοποιούνται στελέχη και από άλλα τμήματα της επιχείρησης.

Μια άλλη κατηγορία υλικών είναι αυτά που έχουν χαμηλή επίπτωση στην λειτουργικότητα της επιχείρησης αλλά έχουν στρατηγική σημασία. Σε αυτή την περίπτωση δεν ενεργοποιούνται τα ανώτατα στελέχη της διοίκησης εφοδιασμού ενώ το μερίδιο των υλικών στο συνολικό κόστος δεν είναι ιδιαίτερα υψηλό. (Cox 2014)

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

Υπάρχουν και τα υλικά που δεν έχουν στρατηγική σημασία αλλά είναι πολύ σημαντικά για την λειτουργικότητα της επιχείρησης. Το κόστος των υλικών αυτών είναι υψηλό ενώ ενεργοποιούνται μεσαία στελέχη της επιχείρησης.

Τέλος, υφίστανται τα υλικά που δεν επηρεάζουν σημαντικά την λειτουργικότητα της επιχείρησης αλλά και τους στρατηγικούς της στόχους. Τα υλικά αυτά δεν προσελκύουν την ιδιαίτερη προσοχή της διοίκησης εφοδιασμού ενώ για την διαχείρισή τους ενεργοποιείται κυρίως το τμήμα προμηθειών.

Με βάση τα προαναφερθέντα αναφορικά τόσο με τα υλικά όσο και την κατανομή ισχύς μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή μπορούμε να παρουσιάσουμε κάποια διαφορετικά σενάρια για τον αγοραστή (Cox, 2014):

1. Τα υλικά είναι στρατηγικής σημασίας για τον αγοραστή ενώ ο τελευταίος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον προμηθευτή. Αυτό θεωρείται το χειρότερο σενάριο για τον αγοραστή όπου η διαπραγματευτική του ισχύ είναι σχεδόν ανύπαρκτη.
2. Τα υλικά είναι στρατηγικής σημασίας ενώ η ισχύς είναι μοιρασμένη. Σε αυτή την περίπτωση δεν κυριαρχεί καμία από τις δύο πλευρές ενώ ο αγοραστής επιθυμεί την συνεργασία με τον προμηθευτή επιδιώκοντας πάντα την ενίσχυση της διαπραγματευτικής του ικανότητας.
3. Τα υλικά είναι στρατηγικής σημασίας και ο αγοραστής κατέχει την μεγαλύτερη ισχύ. Σε αυτή την περίπτωση ο αγοραστής απαιτεί από τον προμηθευτή το να επιδίδεται σε τεχνολογικές καινοτομίες με το πρόσχημα του ότι ο πρώτος πραγματοποιεί μεγάλες παραγγελίες ενώ ταυτόχρονα δεν υπάρχουν ισοδύναμοι αγοραστές. Ο προμηθευτής δέχεται το να αποσπάσει σημαντικό μέρος της προστιθέμενης αξίας ο αγοραστής. Το σενάριο αυτό θεωρείται το ιδανικό για τον αγοραστή.
4. Τα υλικά είναι από λειτουργικής απόψεως σημαντικά και ο αγοραστής βρίσκεται σε μειονεκτική θέση. Το σενάριο αυτό θεωρείται δυσμενές αφού παρόλο που τα υλικά δεν έχουν στρατηγική σημασία ο αγοραστής εξαρτάται

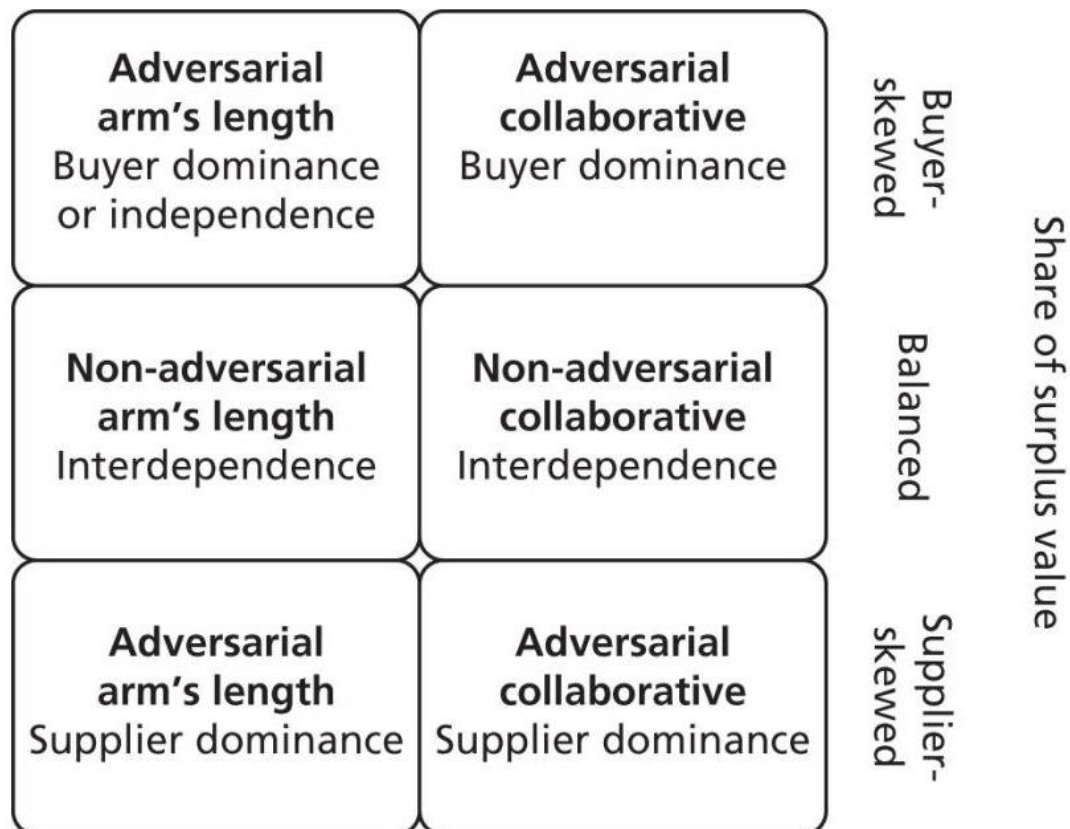
**ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ
ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ**

από τον προμηθευτή. Σε αυτή την περίπτωση ο αγοραστής είναι πιο πρόθυμος να αποδεχτεί την κυριαρχία του προμηθευτή.

5. Τα υλικά έχουν λειτουργική σημασία και η ισχύς είναι μοιρασμένη. Σε αυτή την περίπτωση ο αγοραστής συνεργάζεται με τον προμηθευτή αποτρέποντάς παράλληλα την δημιουργία μιας σχέσης εξάρτησης.
6. Τα υλικά έχουν λειτουργική σημασία και ο αγοραστής είναι κυρίαρχος. Αυτό θεωρείται από τα πιο ευνοϊκά σενάρια αφού ο αγοραστής μπορεί να ασκήσει πίεση για καινοτομίες, βελτίωση της ποιότητας των υλικών δίχως να ανησυχεί ιδιαίτερα για τυχόν απώλεια του προμηθευτή.
7. Τα υλικά δεν έχουν στρατηγική και λειτουργική σημασία και ο προμηθευτής έχει μεγάλη ισχύ. Αυτό θεωρείται ένα αρκετά δύσκολο σενάριο για τον αγοραστή. Επειδή όμως τα υλικά δεν είναι τόσο κρίσιμα ο αγοραστής είναι πιο πρόθυμος να δεχτεί αυτή την κατάσταση σε σχέση με άλλες καταστάσεις εξάρτησης.
8. Τα υλικά δεν έχουν στρατηγική και λειτουργική σημασία και η ισχύς είναι μοιρασμένη. Σε αυτή την περίπτωση ο αγοραστής θα επιδιώξει μακροχρόνια συνεργασία ενώ λόγω της περιορισμένης σημασίας των προμηθειών θα ενεργοποιηθούν στελέχη μεσαίας τάξεως.

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζουμε το μοντέλο του Cox όπου φαίνεται το πώς κατανέμεται η ισχύς μεταξύ προμηθευτών και αγοραστών.

**ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ
ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ**



Το μοντέλο IIAPS που ως γνωστό αναπτύχθηκε από τον Andrew Cox είχε άμεση εφαρμογή στην περίπτωση της εταιρείας Toyota. Η εταιρεία αυτή υιοθέτησε βέλτιστες πραχτικές management οι οποίες πραχτικές υιοθετήθηκαν και από άλλες μεγάλες πετυχημένες εταιρείες.

Η Toyota αναγνώρισε την σημασία της διοίκησης εφοδιασμού. Όταν μία επιχείρηση επιθυμεί να βελτιστοποιήσει το τελικό αποτέλεσμα θα πρέπει να γνωρίζει σε ποιο σημείο της αλυσίδας αξίας είναι τοποθετημένη. Σε μια ακραία περίπτωση η επιχείρηση μπορεί να κατέχει όλη την αλυσίδα αξίας στα πλαίσιά της κάθετης ολοκλήρωσης της.

Η συγκεκριμένη εταιρεία αναγνώρισε την σημασία της κατανομής ισχύος μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή και βάση αυτής υιοθέτησε τις εκάστοτε στρατηγικές της. Το σύστημα Just In Time το οποίο γνώρισε τεράστια επιτυχία βασίστηκε στην κυρίαρχη θέση της εταιρείας έναντι των προμηθευτών της. Επιπρόσθετα, η Toyota θεώρησε ότι ο αποτελεσματικός έλεγχος αναφορικά με την ποιότητα του προϊόντος, το κόστος και

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

την καινοτομία επιτρέπει την μετακύλιση περισσότερης αξίας στους καταναλωτές γεγονός που προσδίδει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Cox, 1998).

Βασικός στόχος της διοίκησης ήταν να μεταβεί σε ένα σενάριο όπου η εταιρεία θα είχε ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών. Με τον τρόπο αυτό θα ανάγκαζε τους τελευταίους να επιδίδονται σε συνεχές καινοτομίες προκειμένου η Toyota να συνεχίσει να συνεργάζεται με αυτές. Στην συνέχεια οι καινοτομίες αυτές θα ενσωματώνονταν στο τελικό προϊόν αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό την αξία για τους καταναλωτές. Ουσιαστικά, αναφερόμαστε σε μία κατάσταση όπου η καινοτομία κατέχει πρωταρχικό ρόλο και όπου η εταιρεία αδυνατούσε να παρακολουθήσει τις τεχνολογικές εξελίξεις που επέβαλε η Toyota ουσιαστικά θα έμενε εκτός αγοράς.

Σύμφωνα πάντα με την εταιρεία, η άριστη στρατηγική εφοδιασμού συνίσταται στο να καρπωθεί αξία ο αγοραστής από τον προμηθευτή. Ο πρώτος δεν θα πρέπει να διαχειρίζεται με τρόπο παθητικό την σχέση του με τον τελευταίο αλλά θα πρέπει να δημιουργεί όλες εκείνες τις προϋποθέσεις που θα μεταβάλλουν τους συσχετισμούς ισχύος υπέρ του. Οι στρατηγικές αυτές υιοθετήθηκαν λόγω της φύσης της εφοδιαστικής αλυσίδας του κλάδου της αυτοκινητοβιομηχανίας όπου η συνεχής τροφοδότηση υλικών από τους προμηθευτές απαιτεί την δημιουργία σχέσεων ισχύος (Cox, 1998).

5. ΑΝΑΛΥΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ (Purchasing Strategies)

Η στρατηγική προμήθειας/ εφοδιασμού χαρακτηρίζεται από τρεις βασικές αποφάσεις όπως την επιλογή της προμηθευτικής βάσης, την επιλογή των προμηθευτών και τη ποσότητα παραγγελίας από τον εκάστοτε προμηθευτή. Η τελική επιλογή της

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

στρατηγικής θα καθορίσει σε μεγάλο βαθμό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

5.1 Στρατηγικές προμήθειας από περισσότερες από μία πηγές

Σύμφωνα με αυτή την στρατηγική ο αγοραστής επιλέγει περισσότερο από ένα προμηθευτή. Η επιλογή της συγκεκριμένης στρατηγικής παρουσιάζει κάποια βασικά πλεονεκτήματα (Gadde , Hakansson 2010). Πρώτον, μειώνεται η εξάρτηση από έναν προμηθευτή. Ο αγοραστής έχει πλέον εναλλακτικές και δεν είναι δέσμιος του βαθμού καινοτομίας ενός προμηθευτή. Ο αγοραστής λοιπόν έχει την δυνατότητα να δοκιμάσει και άλλες τεχνολογικές λύσεις.

Το δεύτερο βασικό πλεονέκτημα είναι ότι οι εκάστοτε προμηθευτές που έχει επιλέξει ο αγοραστής ανταγωνίζονται μεταξύ τους προκειμένου να πουλήσουν τα υλικά/προϊόντα τους. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των προμηθευτών συμβάλλει στην μείωση της τιμής της προμήθειας

Τρίτον, όταν ο αγοραστής κάνει χρήση πολλών προμηθευτών μειώνει τα αποθέματα ασφαλείας. Αυτό συμβαίνει διότι με την ύπαρξη πολλών προμηθευτών μειώνεται η πιθανότητα του να υπάρξει διακοπή στην ροή τροφοδοσίας από τον προμηθευτή στον αγοραστή. Με την διατήρηση λιγότερων αποθεμάτων ο αγοραστής έχει χαμηλότερα κόστη συνδεδόμενα με τα logistics.

Τέλος, με την αγορά προμήθειών από πολλές πηγές ο αγοραστής κατορθώνει να αγοράζει με έμμεσο τρόπο την τεχνογνωσία των καλύτερων προμηθευτών και με αυτό τον τρόπο να αναπληρώνει τις αδυναμίες του σε τομείς παραγωγής κλειδιά. Επιπρόσθετα, με την διεύρυνση της προμηθευτική του βάσης ο αγοραστής κατορθώνει να μειώσει τον κίνδυνο μέσω του αποτελέσματος διαφοροποίησης.

Να σημειώσουμε πάντως ότι πολλές φορές οι αγοραστές επιλέγουν την στρατηγική προμήθειας από διάφορες πηγές όχι επειδή το επιθυμούν αλλά επειδή η ποσότητα που παραγγέλνουν είναι τόσο μεγάλη που δεν μπορεί να παρέχεται από έναν μόνο προμηθευτή.

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

Μειονέκτημα της εξεταζόμενης στρατηγικής είναι ότι μεγεθύνεται η προμηθευτική βάση και κάτι τέτοιο συνεπάγεται υψηλά διοικητικά κόστη. Επιπρόσθετα, αν ένας αγοραστής βασίζεται σε πολλούς προμηθευτές τότε είναι πιθανό ότι η μεταξύ τους σχέση θα είναι μικρής διάρκειας. Ένας προμηθευτής θα προτιμήσει κάποιον αγοραστή ο οποίος επιθυμεί να συνάψει μια μακροχρόνια σχέση μαζί του και δεν θα παραγγέλνει από άλλους προμηθευτές. Όταν θα υφίσταται μια μακροχρόνια σχέση αγοραστή και προμηθευτή ο τελευταίος θα έχει ισχυρότερα κίνητρα να καινοτομήσει και να επιτρέψει στον αγοραστή να κεφαλαιοποιήσει μέρος αυτής της καινοτομίας μέσω της αύξησης της προστιθέμενης αξίας του προϊόντος (Araujo 1999).

Με την ύπαρξη πολλών προμηθευτών επίσης χαλαρώνουν οι δεσμοί μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή. Ο πρώτος θα δίνει πάντα προτεραιότητα στους καλύτερους αγοραστές του. Το πελατολόγιο των προμηθευτών θα διαφοροποιείται/ μεταβάλλεται ανάλογα με τις εκάστοτε περιστάσεις. Αυτό σημαίνει ότι ενώ σε μια δεδομένη στιγμή ένας αγοραστής θα θεωρείται καλός πελάτης για κάποιον προμηθευτή μια άλλη χρονική στιγμή δεν θα συμβαίνει κάτι τέτοιο.

5.2 Στρατηγική προμήθειας από μία πηγή (*single source*)

Η προμήθεια από μία πηγή είναι η πιο απλή μορφή στρατηγικής εφοδιασμού. Βασικός στόχος μιας τέτοιας στρατηγικής είναι η μείωση του κόστους αλλά και η δημιουργία μιας σταθερής σχέσης με έναν προμηθευτή.

Με την συνεργασία μόνο με ένα προμηθευτή η σχέση έχει πλέον μακροχρόνια διάρκεια και ο αγοραστής επιδιίδεται στο να καταστήσει αυτή την σχέση ισχυρή και αξιόπιστη. Οι δύο πλευρές είναι πλέον αφοσιωμένες η μία στην άλλη. Βέβαια όπως είδαμε και στην ανάλυση των χαρτοφυλακίων εφοδιασμού η βιωσιμότητα της σχέσης εξαρτάται και από την ισχύ της κάθε πλευράς. Πάντα θα υπάρχει το κίνητρο η κάθε πλευρά να αποζητά ένα ευνοϊκότερο σενάριο (Zeng, 2000).

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

Πλεονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ότι μειώνεται το κόστος προμήθειας, εξυπηρετείται καλύτερα ο αγοραστής όταν πραγματοποιεί χαμηλότερους όγκους πωλήσεων, ισχυροποιούνται οι δεσμοί μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή ενώ ο τελευταίος θα έχει πλέον το κίνητρο του να αναβαθμίζει μέσω των κατάλληλων ενεργειών το προϊόν του προμηθευτή (Cousins, 2000).

Μειονέκτημα αυτή της στρατηγικής είναι ότι μπορεί να δημιουργηθεί μια ισχυρή σχέση εξάρτησης που ίσως βλάψει τον αγοραστή ειδικά αν ο προμηθευτής αυξάνει συνεχώς την διαπραγματευτική του ισχύ ενώ η έλλειψη ανταγωνισμού μεταξύ των προμηθευτών αναφορικά με το ποιος θα εξυπηρετήσει τον αγοραστή ενδεχομένως να συμβάλλει στο να πληρώσει ο τελευταίος υψηλότερες τιμές για την προμήθεια.

5.3 Στρατηγική παράλληλης προμήθειας (*parallel supply*)

Με την στρατηγική αυτή δύο ή περισσότεροι προμηθευτές με παρόμοιες ικανότητες και δεξιότητες είναι ταυτόχρονα μοναδικές πηγές προμήθειας για παρόμοια υλικά. Ενώ χρησιμοποιεί ο αγοραστής κάνει χρήση μιας μοναδική πηγής για ένα υλικό ταυτόχρονα εφοδιάζεται και από άλλες πηγές. Το σύστημα αυτό του επιτρέπει να διενεργήσει συγκρίσεις μεταξύ των προμηθευτών ενώ οι τελευταίοι θα υποβάλλουν ανταγωνιστικές προσφορές στον αγοραστή προκειμένου να υπογράψουν την σχετική συμφωνία συνεργασίας με αυτόν.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζουμε τα βασικά χαρακτηριστικά της στρατηγικής παράλληλης προμήθειας.

**ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ
ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ**

Χαρακτηριστικά	
Αριθμός Προμηθευτών	Δύο
Βασικό Ανταγωνιστικό Κριτήριο	Κόστος
Βάση για ανταγωνισμό	Παραγωγή εξαρτημάτων παρόμοιου τύπου
Συχνότητα ανταγωνισμού	Κάθε νέο μοντέλο
Αγοραστή-Προμηθευτή σχέσεις	Αντιπαλότητας
Σχέσεις μεταξύ προμηθευτών	Εμμεσες και Ανταγωνιστικές

Πηγή: Dubois και Fredriksson 2008

Τα βασικά πλεονεκτήματα αυτής της στρατηγικής είναι ότι τα κόστη επικοινωνίας και συντονισμού είναι χαμηλότερα ανακύπτουν οφέλη στην ποιότητα, η παραγωγή διεξάγεται υπό συνθήκες just in time, ο αγοραστής εκτίθεται σε διάφορες πηγές γνώσης ενώ υφίστανται όλες οι προϋποθέσεις για αναβάθμιση της τεχνολογίας όταν αυτή δεν βρίσκεται υπό τον έλεγχο του αγοραστή. Γενικότερα, η στρατηγική παράλληλης προμήθειας θεωρείται ανώτερη από αυτή της πολλαπλής προμήθειας αφού ο αγοραστής εφοδιάζεται από περισσότερο της μίας πηγής ενώ ταυτόχρονα διατηρεί σε χαμηλά επίπεδα τα κόστη συναλλαγών. Το πρόβλημα της στρατηγικής αυτής είναι ότι δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε όλων των ειδών των επιχειρήσεων.

5.4 Στρατηγική δικτυακής προμήθειας (supply network)

Σε αυτή την στρατηγική ο αγοραστής αγοράζει συγκεκριμένες ποσότητες παρομοίων υλικών π.χ το 1/3 από δύο ή και περισσότερους προμηθευτές που συνεργάζονται σε κάποιο βαθμό μεταξύ τους ενώ ο πρώτος ωθεί τους προμηθευτές να ανταγωνιστούν μεταξύ τους για το υπόλοιπο 1/3 των υλικών/ προμηθειών.

Πλεονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ότι ο έντονος ανταγωνισμός για το υπόλοιπο 1/3 της παραγωγής μπορεί να αποφέρει οφέλη για τον αγοραστή, οι τομείς που ανταγωνίζονται οι προμηθευτές είναι η σχεδιαστική ικανότητα, η πρόοδος στην μείωση κόστος η ποιότητα ο βαθμός ικανοποίησης της παραγγελίας κ.α. Επιπρόσθετα, οι

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

σχέσεις μεταξύ αγοραστή και προμηθευτών είναι στενές λόγω του ότι είναι μακράς διάρκειας και βασίζονται στην μεταφορά τεχνογνωσίας από την μία πλευρά στην άλλη αλλά και στην ανταλλαγή πληροφοριών. Στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνουμε ορισμένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της δικτυακής προμήθειας.

Χαρακτηριστικά	
Αριθμός Προμηθευτών	Δύο και πάνω
Βασικό Ανταγωνιστικό Κριτήριο	Κόστος και Ανάπτυξη
Βάση για ανταγωνισμό	Παραγωγή εξαρτημάτων παρόμοιου τύπου
Συχνότητα ανταγωνισμού	Κάθε νέο μοντέλο
Αγοραστή-Προμηθευτή σχέσεις	Διαδραστικές, Διάχυση τεχνογνωσίας
Σχέσεις μεταξύ προμηθευτών	Αναπροσαρμογές διεργασιών και προϊόντων
	Άμεσες
	Ανταγωνιστικές
	Αναγκαστική μεταφορά των βέλτιστων πρακτικών

Πηγή: Dubois και Fredriksson 2008

5.5 Στρατηγική προμήθειας με καθετοποίηση προς τα πίσω (vertical integration)

Σε αυτή την περίπτωση η εταιρεία παρακάμπτει τους προμηθευτές και έχει υπό το δικό της ιδιοκτησιακό καθεστώς το στάδιο παραγωγής που σχτίζεται με τα υλικά και γενικότερα τις προμήθειες. Η εταιρεία πλέον δεν εξαρτάται από τους προμηθευτές και αυτή συνιστά ένα σημαντικό πλεονέκτημα.

Η καθετοποίηση γενικά συνδέεται με κάποιες κατηγορίες κινήτρων όπως κόστη συναλλαγής στρατηγικές κινήσεις κίνητρα σχετικά με τα τελικά προϊόντα ή τις πρώτες ύλες αλλά και αβεβαιότητα αναφορικά με την τιμή. Μια κλασική περίπτωση

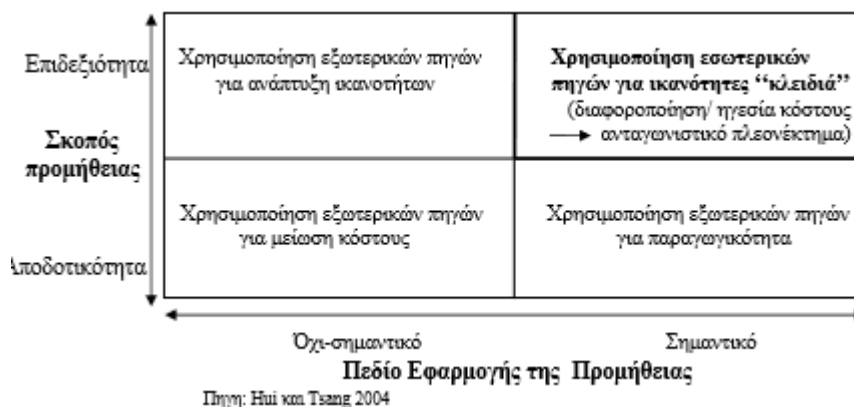
ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

καθετοποιημένης εταιρείας είναι αυτής της Ford όπου με την πάροδο του χρόνου είχε υπό την κατοχή της όλα τα στάδια παραγωγής.

Άλλα πλεονεκτήματα της καθετοποίησης είναι ότι εξαλείφει τις μεταβολές στις τιμές τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των προμηθευτών αλλά και συμπεριφορές ομοιομορφίας. Επιπρόσθετα, μειώνεται το συνολικό κόστος αφού δεν πληρώνεται καμιά μορφή υπεραξίας στον προμηθευτή, σχεδιάζεται καλύτερα η παραγωγική διαδικασία ενώ αυξάνεται η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας παράδοσης των υλικών.

Η καθετοποίηση όμως προς τα πίσω παρουσιάζει και κάποια μειονεκτήματα όπως την μειωμένη ευελιξία της επιχείρησης, τα διάφορα στατηγικά κόστη, τις συγκρούσεις μεταξύ τμημάτων στα πλαίσια της επιχείρησης λόγω διαφορετικότητας στόχων, ενώ υπάρχει η πιθανότητα η εταιρεία να χλαει επαφή με τις τεχνολογικές εξελίξεις.

Παράλληλα με την καθετοποίηση προς τα πίσω υφίσταται και η στρατηγική εσωτερικής προμήθειας όπου η εργασία εκτελείται από το προσωπικό που ζητά στην συγκεκριμένη εργασία. Η στρατηγική εσωτερικής προμήθειας αποικονίζεται στον παρακάτω πίνακα:



**ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ
ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ**

**6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ ΒΑΣΗ ΤΩΝ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΩΝ
ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ**

Στις προηγούμενες ενότητες εξετάσαμε διεξοδικά το μοντέλο χαρτοφυλακίου τους Kraljic και του Porter ενώ αναπτύχθηκε και το μοντέλο του IIAPS του Cox το οποίο έρχεται να συμπληρώσει τις αδυναμίες των δύο πρώτων. Στην παρούσα ενότητα θα εξετάσουμε τις στρατηγικές που μπορεί να αναπτύξει ο αγοραστής με βάση τα όσο αναφέρθηκαν στα προηγούμενα μοντέλα.

6.1 Αγορά ή παραγωγή υλικού

Μία εταιρεία έχει την επιλογή είτε να αγοράσει το υλικό από τον προμηθευτή είτε να το παράγει. Αν ο αγοραστής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον προμηθευτή τότε μάλλον τον συμφέρει να παράγει το υλικό (in sourcing). Σε αυτή την περίπτωση, θα μπορέσει να δημιουργήσει πιθανότατα και κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με το να επενδύσει στην ανάπτυξη της τεχνολογίας του υλικού.

Με το να παράγει το υλικό ο αγοραστής χάνει σημαντικό μέρος της ευελιξίας του αφού θα είναι αναγκασμένος να δεσμεύσει πόρους στην αντίστοιχη παραγωγική μονάδα. Επιπρόσθετα, δεν θα μπορέσει να ευνοηθεί από την εμφάνιση ιδιαίτερα φθηνών προμηθευτών. Μία επιλογή είναι ο αγοραστής να δημιουργήσει μια κοινοπραξία με τον προμηθευτή.

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

6.2 Στρατηγικές όταν η εταιρεία δεν παράγει τα υλικά

Σε αυτή την περίπτωση ο αγοραστής προσφύγει στον προμηθευτή και δημιουργείται μια μεταξύ τους συνεργασία. Ο αγοραστής μπορεί να επιλέξει τις εξής συνεργασίες (Cox, 2014).

Η πρώτη συνεργασία έχει επιφανειακό χαρακτήρα (arm's length relationship). Οι αγοραστές δεν αναμειγνύονται στις πρακτικές του προμηθευτή και απλώς είναι παθητικοί δέκτες. Σε μια τέτοια συνεργασία ο αγοραστής μετράει τις επιδόσεις του προμηθευτή βάση κάποιων συγκεκριμένων κριτηρίων όπως λειτουργικότητα, χρόνος παράδοσης, ποιότητα, τιμές κ.α..

Η μορφή αυτής συνεργασίας έχει περισσότερο βραχυχρόνιο χαρακτήρα. Μία τέτοια συνεργασία δημιουργείται σε περιπτώσεις όπου υφίστανται πολλοί προμηθευτές και οι τελευταίοι ανταγωνίζονται μεταξύ τους προκειμένου να τους ανατεθεί η δουλειά από τον αγοραστή. Ο αγοραστής στην ουσία αντιδράει με βάση τα δεδομένα του προμηθευτή και πρόκειται για μια μορφή συνεργασίας με χαμηλές απαιτήσεις. Το βασικό μέλημα του αγοραστή είναι να επιλέξει τον προμηθευτή βάση των γνωστών κριτηρίων.

Μια άλλη μορφή συνεργασίας είναι αυτή όπου προκύπτει μια ισχυρή συνεργασία μεταξύ των δύο πλευρών με στόχο την αποκόμιση αμοιβαίων ωφελειών. Σε αυτή την περίπτωση ο αγοραστής συνεργάζεται με τον προμηθευτή για την ανάπτυξη καινοτομιών, οι δεσμοί μεταξύ των δύο πλευρών σε επίπεδο επιχειρηματικής κουλτούρας είναι ισχυροί, ενώ η κάθε πλευρά προτείνει κάποιες ενδεδειγμένες επενδύσεις που θα ισχυροποιήσουν το σχήμα αυτό συνεργασίας. Στην περίπτωση της πλήρους συνεργασίας (fully collaborative relationship) το κόστος αλλαγής προμηθευτή είναι υψηλό και για τον λόγο αυτό αν εδραιωθεί μια τέτοια μορφή συνεργασίας οι αγοραστές θα επιδιώξουν να διασφαλιστούν όλες εκείνες οι προϋποθέσεις που θα καταστήσουν την συνεργασία βιώσιμη.

Η συνεργασία αυτή έχει μακροχρόνιο χαρακτήρα και ο αγοραστής έχει ως βασικό μέλημα πέρα των άλλων και την ανάπτυξη του προμηθευτή. Ο αγοραστής θα πρέπει να επενδύσει σημαντικούς πόρους σε τεχνολογία προσωπικό προκειμένου να

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΔΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

ανταποκριθεί στις δεσμεύσεις που συνεπάγεται αυτή η σχέση. Βασικό κίνητρο για την δημιουργία μιας τέτοιας συνεργασίας είναι η ανάπτυξη καινοτομιών.

Στην συνεργασία που αναφέρεται ως μερική συνεργασία (partially collaborative relationships) δύο πλευρές αναπτύσσουν μια σχετικά ασθενή συνεργασία που επικεντρώνεται περισσότερο στην ανταλλαγή πληροφοριών παρά στην δημιουργία αμοιβαίων δεσμεύσεων. Οι δύο πλευρές σε αυτή την περίπτωση συνεργάζονται προκειμένου να βελτιώσουν την αποδοτικότητα τους (Cannon & Perrault 1999).

Σε αυτή την μορφή συνεργασίας η πλευρά του αγοραστή και προμηθευτή εκτός από την μεταξύ τους ανταλλαγή πληροφοριών μοιράζονται την τα σχέδια τους αναφορικά με την στρατηγική, τεχνολογία, παραγωγή κ.α.. Βασικός στόχος είναι να δημιουργηθούν όλες εκείνες οι προϋποθέσεις οι οποίες θα συμβάλλουν στην μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας του προμηθευτή.

Αυτή η συνεργασία ενεργοποιείται όταν ο αγοραστής είναι σε θέση να στηρίξει μια μακροχρόνια συνεργασία αλλά δεν μπορεί να παρέχει τους πόρους προκειμένου να ενισχυθεί η τεχνογνωσία αλλά και η αποδοτικότητα του προμηθευτή.

Το ρίσκο μιας τέτοιας συνεργασίας είναι ότι μπορεί να μεταβληθούν οι ισορροπίες της διαπραγματευτικής δύναμης. Αν οι ισορροπίες αυτές μεταβληθούν εις βάρος του αγοραστή τότε ο τελευταίος κινδυνεύει να εγκλωβιστεί σε μια σχέση πλήρους ή σχεδόν πλήρους εξάρτησης.

Σε όλες αυτές τις στρατηγικές ο αγοραστής μπορεί να μεγιστοποιήσει το εμπορικό/οικονομικό αποτέλεσμα εις βάρος του προμηθευτή, καμία πλευρά να μην υπερισχύσει έναντι της άλλης αλλά και ο προμηθευτής να μεγιστοποιήσει το οικονομικό αποτέλεσμα εις βάρος του αγοραστή. Συνεπώς, όταν ο τελευταίος επιλέγει στρατηγική θα πρέπει να εντοπίσει τον τρόπο με τον οποίο θέλει να κινηθεί σε λειτουργικό επίπεδο αλλά και το πώς θα θέλει να κατανεμηθεί η υπεραξία μεταξύ αυτού και του προμηθευτή (Cox, 2014).

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

7. ΑΝΑΛΥΟΝΤΑΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ PAPS

7.1 Στατική μόχλευση (Static leverage)

Προτού ο αγοραστής επιλέξει την στρατηγική εφοδιασμού θα πρέπει να διερευνήσει την ισχύ του σε σχέση με τον προμηθευτή. Πολλοί αγοραστές αποτυγχάνουν να ενισχύσουν την θέση του έναντι του προμηθευτή επειδή ακριβώς δεν αναλύουν την κατανομή ισχύος μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή. Στην πραγματικότητα η διαπραγματευτική τους ισχύ μπορεί να είναι σαφώς μεγαλύτερη από όσο νομίζουν αλλά αυτό δεν το αντιλαμβάνονται λόγω μη προηγηθείσας σχετικής έρευνας με αποτέλεσμα ο αγοραστής να μην εξαντλεί όλα τα περιθώρια για μεγιστοποίηση της προστιθέμενης αξίας (Cox, 2014).

Ένα άλλο μέλημα του αγοραστή θα πρέπει να είναι όπως άλλωστε είδαμε και στην προηγούμενη ανάλυση των μοντέλων η διερεύνηση της σημαντικότητας των υλικών. Η ανάλυση σημαντικότητας επιτρέπει στον αγοραστή να δει τις είδους προμήθειες χρειάζεται αλλά και ποιο τμήμα θα πρέπει να ενεργοποιηθεί για την εκτέλεση της στρατηγικής.

Σε περίπτωση που ο αγοραστής απλώς ν ασκήσει μια στατική στρατηγική μόχλευσης (static leverage) σε σχέση με την θέση του προμηθευτή, τότε θα πρέπει να δει σε ποιο σημείο του πίνακα cox βρίσκεται. Υψηλή μόχλευση σημαίνει ότι ο αγοραστής έχει υψηλή ισχύ ενώ αν ο τελευταίος βρίσκεται π.χ. στο πάνω αριστερά μέρος του γνωστού πίνακα τότε κυριαρχεί έναντι του προμηθευτή. Αν ο αγοραστής βρίσκεται στο πάνω δεξιά μέρος του πίνακα τότε και οι δύο πλευρές έχουν υψηλή ισχύ και σε αυτή την περίπτωση αναμένεται να προκύψει κάποια μορφή συμμαχίας προκειμένου να υπάρξουν αμοιβαία οφέλη.

Ας δούμε τώρα κάποιες ενδεχόμενες στρατηγικές οι οποίες εξαρτώνται από το σημείο του πίνακα στο οποίο βρίσκονται οι δύο πλευρές. Αν ο προμηθευτής είναι κυρίαρχος (dominant) και υφίσταται σχέση εξάρτησης με τον αγοραστή να βρίσκεται σε μειονεκτική θέση τότε υπάρχουν οι εξής επιλογές (Cox, 2014).

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

Ο αγοραστής θα πρέπει να κάνει έρευνα για εναλλακτικούς προμηθευτές για να απεμπλακεί από την θέση εξάρτησης ενώ παράλληλα θα πρέπει να βρει ευκαιρίες στα επόμενα στάδια της αλυσίδας αξίας που θα προσδώσουν οφέλη στον προμηθευτή.

Αν ο αγοραστής έχει τεχνολογικές ικανότητες αλλά και το κατάλληλο προφίλ ζήτησης μπορεί να προσφερθεί να συνεργαστεί με τον προμηθευτή ανταλλάσσοντας πληροφορίες οι οποίες θα αποδώσουν μεγαλύτερα οφέλη στον πρώτο. Ο αγοραστής επίσης μπορεί να ανταλλάξει χρήσιμες για αυτόν πληροφορίες με τον προμηθευτή και για τα επόμενα στάδια της αλυσίδας αξίας προκειμένου ο πρώτος να καρπωθεί περισσότερα οφέλη από την συγκεκριμένη συνεργασία.

Αν οι δύο πλευρές έχουν μεγάλη ισχύ τότε υπάρχουν πολλά κίνητρα προκειμένου να συνεργαστούν για την αποκόμιση αμοιβαίων ωφελειών. Ο αγοραστής βέβαια σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να μοιραστεί πολλές πληροφορίες με τον προμηθευτή. Αν ο αγοραστής και ο προμηθευτής δεν επιθυμούν την συνεργασία, τότε ο πρώτος μπορεί να κάνει έρευνα στην αγορά για να βρει καλύτερους προμηθευτές. Η μη συνεργασία θα οφείλεται σε έλλειψη τεχνικών ικανοτήτων αναφορικά και με τις δύο πλευρές ή στην αδυναμία αναγνώρισης των ωφελειών που μπορούν να προκύψουν από μια τέτοια συνεργασία.

Σε περίπτωση που οι δύο πλευρές επιθυμούν να συνεργαστούν επειδή κυρίως συντρέχει η προϋπόθεση του κατάλληλου προφίλ ζήτησης αλλά και των τεχνολογικών ικανοτήτων, τότε ο αγοραστής θα μοιραστεί πληροφορίες με τον προμηθευτή προκειμένου ο τελευταίος να συμβάλλει στην αύξηση της προστιθέμενης αξίας στο πρώτο στάδιο της αλυσίδας αξίας. Ο αγοραστής μπορεί παράλληλα να πραγματοποιήσει βελτιώσεις και στα άλλα στάδια της αλυσίδας αξίας με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί μια επιπλέον προστιθέμενη αξία την οποία θα μοιραστούν ο προμηθευτής και ο αγοραστής.

Σε περίπτωση που ο αγοραστής και ο προμηθευτής έχουν χαμηλή ισχύ τότε καμία από τις δύο πλευρές δεν μπορεί να, μεγιστοποιήσει το οικονομικό αποτέλεσμα. Ουσιαστικά πρόκειται για μια κατάσταση όπου υπάρχουν πολλοί αγοραστές και προμηθευτές ο προμηθευτής έχει μικρό πλεονέκτημα πληροφόρησης, ο προμηθευτής έχει πολλές εναλλακτικές επιλογές ενώ τα κόστη αλλαγής προμηθευτή είναι χαμηλά.

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

Σε αυτή την περίπτωση ο αγοραστής θα προσπαθήσει να συνάψει την καλύτερη δυνατή συμφωνία με κάποιον ανταγωνιστικό προμηθευτή. Κάτι τέτοιο όμως, ενδεχομένως να μην είναι εύκολο αφού θα υπάρχουν και άλλοι πολλοί ανταγωνιστικοί αγοραστές που θα θέλουν να πράξουν κατά τον ίδιο τρόπο.

Υφίσταται και η περίπτωση όπου ο αγοραστής έχει υψηλή διαπραγματευτική ικανότητα και θεωρείται κυρίαρχος έναντι του προμηθευτή. Αυτή είναι μία κατάσταση όπου υπάρχουν λίγοι αγοραστές και πολλοί προμηθευτές, τα κόστη αλλαγής του αγοραστή είναι υψηλά, ο όγκος παραγωγής του αγοραστή είναι υψηλός σε σχέση με αυτόν του προμηθευτή, τα κόστη αλλαγής προμηθευτή είναι χαμηλά ενώ δεν υφίσταται ασύμμετρη πληροφόρηση.

Αν ο αγοραστής δεν επιθυμεί να συνεργαστεί με τον πωλητή τότε ο πρώτος έχει πολλές εναλλακτικές επιλογές επειδή ακριβώς υπάρχουν πολλοί προμηθευτές. Ο αγοραστής θα επιδιώξει να κλείσει την πλέον συμφέρουσα για αυτόν συμφωνία. Οι προμηθευτές λόγω του έντονου ανταγωνισμού που υφίσταται μεταξύ τους θα στοχεύσουν στο να συνεργαστούν με τον εκάστοτε προμηθευτή ειδικά τώρα που ο αριθμός των προμηθευτών είναι μικρός σε αντίθεση βέβαια με αυτόν των αγοραστών. Κάτι τέτοιο είναι ιδιαίτερα ευνοϊκό για τον αγοραστή.

Μία άλλη επιλογή σε περίπτωση που δεν προκύψει συνεργασία είναι ο αγοραστής να βρει νέες εισροές που θα προσδώσουν σημαντική αξία στα επόμενα στάδια της αλυσίδας αξίας. Ο προμηθευτής σε αυτή την περίπτωση θα δεχτεί τους περισσότερους όρους του αγοραστή και ο τελευταίος θα καρπωθεί το μεγαλύτερο μέρος της δημιουργούμενης αξίας.

Αν ο αγοραστής και ο προμηθευτής έχουν το απαραίτητο προφίλ ζήτησης αλλά και τεχνολογικών υποδομών τότε θα προκύψει μια μεταξύ τους συνεργασία. Ο προμηθευτής θα δεχτεί να μεταφέρει το μεγαλύτερο μέρος της αξίας στον αγοραστή ειδικά αν ο τελευταίος έχει δεσμευτεί για μια μακροχρόνια συνεργασία αλλά και για την αγορά μεγάλου όγκου προμηθειών. Υφίσταται και η πιθανότητα συνεργασίας με τον αγοραστή να προχωρά σε βελτιώσεις των εκάστοτε σταδίων παραγωγής. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα ο αγοραστής να αγοράσει τις κατάλληλες εισροές αποσπώντας μάλιστα και το μεγαλύτερο μέρος της προστιθέμενης αξίας.

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

Υπάρχει και η πιθανότητα ο αγοραστής και ο προμηθευτής να αναπτύξουν μια ιδιαίτερα στενή συνεργασία που θα αποσκοπεί στην αύξηση της αποδοτικότητας και των δύο πλευρών μέσω τεχνολογικών καινοτομιών. Και σε αυτή την περίπτωση ο αγοραστής λόγω της μεγάλης του ισχύος θα καρπωθεί τα περισσότερα οφέλη.

7.2 Δυναμική μόχλευση (*Dynamic leverage*)

Στην περίπτωση της δυναμικής μόχλευσης (*dynamic leverage*) ο αγοραστής πέρα από την επιλογή της στρατηγικής η οποία ως γνωστόν εξαρτάται από την κατάσταση ισχύος επιχειρεί να μεταβεί σε μια πιο ευνοϊκή κατάσταση. Αυτό επιτυγχάνεται με την αύξηση των πόρων ισχύος που είναι διαθέσιμοι στον αγοραστή (Cox, 2014).

Μία επιλογή η οποία πάντως είναι και αρκετά δύσκολη είναι η μετάβαση σε μία κατάσταση όπου από εκεί που ήταν κυρίαρχος ο προμηθευτής, γίνεται κυρίαρχος ο αγοραστής. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει αρχικά ο αγοραστής να αναλύσει την κατάσταση ισχύος του εκάστοτε προμηθευτή. Ο αγοραστής θα πρέπει επίσης να βρει υποκατάστατα των προμηθειών που επιθυμεί να αγοράσει προκειμένου να μην εξαρτάται από τον κυρίαρχο προμηθευτή.

Υπάρχει το ενδεχόμενο η κυριαρχία του προμηθευτή να οφείλεται στην μονοπωλιακή του θέση στην αγορά. Σε αυτή την περίπτωση θα ακολουθηθούν στρατηγικές που θα αποσκοπούν στην διάλυση ενός καρτέλ προκειμένου να εισέλθουν στην αγορά και νέοι προμηθευτές. Ο αγοραστής βέβαια θα πρέπει να διασφαλίσει ότι θα εξυπηρετηθεί από τους νέους προμηθευτές.

Ένας άλλος τρόπος που θα διευκολύνει την μετάβαση του αγοραστή στην ζητούμενη θέση ισχύος είναι και η μείωση της ασύμμετρης πληροφόρησης. Η μορφή αυτής πληροφόρησης οφείλεται στην άγνοια του αγοραστή αναφορικά με τις οικονομικές επιδόσεις του προμηθευτή. Ο τελευταίος μπορεί να επιτυγχάνει υπερβολικά κέρδη όταν υπό φυσιολογικές συνθήκες τα κέρδη αυτά θα έπρεπε να κατανεμηθούν πιο ισομερώς. Ο αγοραστής λοιπόν, θα πρέπει να εντοπίσει τις πραγματικές παραμέτρους του κόστους

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

παραγωγής του προμηθευτή αλλά και της κερδοφορίας. Αν πάντως, η ισχύς του προμηθευτή προέρχεται όχι από την άγνοια του αγοραστή για τα πραγματικά οικονομικά μεγέθη αλλά από την μονοπωλιακή δύναμη του πρώτου τότε η στρατηγική μείωσης της ασύμμετρης πληροφόρησης δεν αναμένεται να αποδώσει αποτελέσματα. (Cox, 2014).

Ο αγοραστής στα πλαίσια μιας άλλης στρατηγικής απεμπλοκής από την θέση εξάρτησης επίσης μπορεί να συνεργαστεί με τον υποψήφιο προμηθευτή που επιθυμεί να εισέλθει στην αγορά κατά τέτοιο τρόπο που θα μπορέσει να βελτιώσει την θέση του. Επίσης, ο αγοραστής μπορεί να του παράσχει σημαντική τεχνική υποστήριξη με αντάλλαγμα μια μακροχρόνια συνεργασία η οποία θα είναι πιο αποδοτική σε σχέση με αυτή όπου ο προμηθευτής απολάμβανε σημαντική ισχύ. Αν μάλιστα δημιουργηθεί κοινοπραξία τότε θα παρέχονται εγγυήσεις για μια βιώσιμη και επικερδή συνεργασία. (Cox, 2014).

Ο αγοραστής μπορεί να επιθυμεί να μεταβεί από την σχέση εξάρτησης όπου ο προμηθευτής είναι κυρίαρχος σε μια κατάσταση συμμαχίας (alliance). Αν υπάρχουν λίγοι προμηθευτές στην αγορά τότε ο αγοραστής μπορεί να συνεργαστεί με έναν προμηθευτή της αρεσκείας του και να επιδοθεί σε ενέργειες που θα βελτιώσουν την αποδοτικότητα του τελευταίου. Για να συμβεί βέβαια κάτι τέτοιο ο αγοραστής θα πρέπει να έχει και το κατάλληλο προφίλ ζήτησης. Αν ο προμηθευτής έχει ισχυρή μονοπωλιακή δύναμη τότε θα είναι δύσκολο αυτή η στρατηγική να αποδώσει αφού ο προμηθευτής δεν θα είναι πρόθυμος να μεταφέρει αξία στον αγοραστή. Η στρατηγική αυτή είναι πιο αποτελεσματική όταν υπάρχουν περισσότεροι του ενός κυρίαρχοι προμηθευτές.

Μια άλλη επιλογή είναι ο αγοραστής να αναπτύξει τους υποψήφιους προμηθευτές μέσω μεταφοράς τεχνολογίας. Σε αυτή την περίπτωση όταν ο προμηθευτής θα δραστηριοποιηθεί στην αγορά θα υπάρχουν όλες εκείνες οι προϋποθέσεις για αποτελεσματική συνεργασία.

Για να φύγει από την σχέση εξάρτησης ο αγοραστής μπορεί και να επενδύσει με τον προμηθευτή από κοινού σε έρευνα. Με τον τρόπο αυτό οι δύο πλευρές θα βελτιώσουν τις τεχνολογικές τους δυνατότητες και ο αγοραστής θα βρεθεί σε πιο ευνοϊκή θέση.

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

Μια βασική στρατηγική στα πλαίσια της δυναμικής μόχλευσης μπορεί να είναι και η μετάβαση από την εξάρτηση στην ανεξαρτησία. Σε αυτή την περίπτωση ο αγοραστής θα έχει περισσότερες πηγές προμήθειας με αποτέλεσμα να πετύχει πιο ευνοϊκές συμφωνίες. Για να πετύχει κάτι τέτοιο θα πρέπει να ενθαρρύνει την είσοδο νέων ανταγωνιστών η και να υπονομεύσει τα υπάρχοντα καρτέλ. Ο αγοραστής επίσης μπορεί να εξαλείψει την ασύμμετρη πληροφόρηση με το να διεξάγει εκτεταμένη έρευνα αναφορικά με τον προμηθευτή. Τέλος, σ' αυτή την στρατηγική δεν αναμένεται συνεργασία με τον προμηθευτή αφού ο αγοραστής θέλει να δράσει με τρόπο ανεξάρτητο (Cox 2014).

Ας δούμε τώρα πιο συνοπτικά και άλλες στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει ο αγοραστής για να αυξήσει την ισχύ του. Προκειμένου ο αγοραστής να βελτιώσει την θέση του αν βρίσκεται σε κατάσταση συμμαχίας με τον προμηθευτή μπορεί να κάνει διάφορες ενέργειες. Η πρώτη είναι να γίνει κυρίαρχος. Αυτό μπορεί να το πετύχει με την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των προμηθευτών και την μείωση των πόρων ισχύος του προμηθευτή με την ταυτόχρονη διακοπή της συνεργασίας (Cox, 2014).

Αν δεν είναι εφικτή η μετατροπή της δομής της αγοράς σε ανταγωνιστική ο προμηθευτής μπορεί να μειώσει την εξάρτηση τότε θα είναι απαραίτητη η εδραίωση κάποιας συνεργασίας. Αν ο αγοραστής διαμορφώσει μία τέτοια ροή ζήτησης που θα συμβάλλει στην αξιοποίηση της παραγωγικής δυναμικότητας τότε ο προμηθευτής θα περάσει μέρος της αξίας στον αγοραστή.

Αν ο αγοραστής έχει υψηλή τεχνογνωσία τότε μπορεί να μεταφέρει την τελευταία στον υποψήφιο προμηθευτή προκειμένου να προλειάνει το έδαφος για μια πετυχημένη συνεργασία και να εκτοπίσει τους προμηθευτές που ήδη δραστηριοποιούνται στην αγορά και κατέχουν μεγάλη ισχύ. Ο αγοραστής τέλος, μπορεί να δημιουργήσει συνθήκες εξάρτησης του προμηθευτή από αυτόν μέσω συνεργασιών που ωφελούν τον πρώτο.

Μία στρατηγική του εφοδιαζόμενου είναι και η μετάβαση από την ανεξαρτησία στην συνεργασία όπου ο αγοραστής και προμηθευτής έχουν χαμηλή ισχύ στην μεταξύ τους συνεργασία. Η στρατηγική αυτή είναι εφικτή για αγοραστές που η μείωση του κόστους δεν είναι το μοναδικό τους μέλημα αλλά επιθυμούν να ασκήσουν μια πιο σύνθετη

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

στρατηγική εφοδιασμού αλλά και για αγοραστές που κατέχουν σημαντική τεχνογνωσία μέσω της οποίας θα ωφεληθεί και ο δυνητικός προμηθευτής.

Ο αγοραστής σε αυτή την στρατηγική θα συνεργαστεί με προμηθευτές στους οποίους μπορεί να ασκήσει κάποια μορφή ελέγχου. Επιπρόσθετα οι τελευταίοι θα πρέπει να αξιολογούν θετικά την ζήτηση που εκφράζει ο αγοραστής. Προϋπόθεση για να λειτουργήσει αυτή η στρατηγική είναι και οι προμηθευτές να μην είναι μεγάλου μεγέθους. Αν συμβεί το αντίθετο τότε δύσκολα θα ξεκινήσει κάποια συνεργασία αφού στην στρατηγική που περιγράφουμε ο αγοραστής έχει χαμηλή παραγωγική δυναμικότητα.

Ο αγοραστής στα πλαίσια της προσπάθειας ενίσχυσης της θέσης του στην αγορά μπορεί και να μεταβεί από την ανεξαρτησία στην κυριαρχία. Αγοραστές που μπορούν να επιτύχουν αυτή την στρατηγική είναι αυτοί που έχουν σημαντική τεχνογνωσία αλλά και πραγματοποιούν σημαντικούς όγκους παραγωγής. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να επιλέξει προμηθευτές τους οποίους θα μπορεί μελλοντικά να ελέγχει δημιουργώντας μία προς όφελός του σχέση εξάρτησης.

Απαραίτητη βέβαια προϋπόθεση για την επιτυχία της στρατηγικής είναι η αποκόμιση ενός μεγάλου όγκου πληροφοριών αναφορικά με την επιχειρηματική λειτουργία του προμηθευτή. Με τον τρόπο αυτό θα μετριάσει οποιοδήποτε πλεονέκτημα πληροφόρησης του πρώτου.

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Στην παρούσα εργασία εξετάσαμε εκτενώς το κρίσιμο ζήτημα του εφοδιασμού μιας επιχείρησης. Πέρα από την πώληση του τελικού προϊόντος με τους καλύτερους δυνατούς όρους στον καταναλωτή, η αποτελεσματική διαχείριση των εισροών της παραγωγικής διαδικασίας είναι επίσης πολύ σημαντική για την αύξηση της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης.

Η διοίκηση εφοδιασμού απασχολεί πλέον όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις στον βαθμό που η σημασία των υλικών αυξάνεται συνεχώς από κάθε άποψη. Μία σωστή λειτουργία του τμήματος προμηθειών θα αυξήσει την προστιθέμενη αξία κατά μήκος της αλυσίδας αξίας και θα μεγιστοποιήσει την κερδοφορία της επιχείρησης.

Βασικό μέλημα του σχετικού τμήματος είναι η επιλογή των κατάλληλων προμηθειών αλλά και η επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή. Η επιλογή του τελευταίου εξαρτάται από την αξιοπιστία του, την διαπραγματευτική του δύναμη τις επιδόσεις του κ.α.. Για την επιλογή του εκάστοτε προμηθευτή έχουν αναπτυχθεί και τα κατάλληλα μοντέλα.

Τα μοντέλα χαρτοφυλακίου εφοδιασμού αναλύουν την σταρτηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση συναρτήσει της θέσης της στην αγορά, της διαπραγματευτικής της δύναμης, της σημαντικότητας των υλικών, αλλά και την γενικότερη δομή της αγοράς τόσο αυτής των προμηθευτών όσο και αυτής των αγοραστών.

Το μοντέλο του Kraljic δίνει βαρύτητα στην στρατηγική σημασία των υλικών καθώς και στην χρονική διάρκεια των συνεργασιών οι οποίες είναι συνήθως σύντομες και όχι στο πως κατανέμεται η ισχύς μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή. Η θεωρία του Porter αναφέρει περισσότερα στοιχεία για την σχέση αγοραστή και προμηθευτή αλλά το πρόβλημα με την συγκεκριμένη θεωρία είναι ότι οι στρατηγικές εφοδιασμού εξαρτώνται σχεδόν αποκλειστικά από την δομή της αγοράς χωρίς να γίνεται αναφορά στις στρατηγικές επιλογές για αύξηση της ισχύος.

Η ανάλυση του Cox προσπαθεί να διορθώσει αυτές τις αδυναμίες και θεωρεί πως οι στρατηγικές εξαρτώνται από την κατανομή ισχύς μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή ενώ στην όλη ανάλυση δίνεται και κάποιος δυναμικός χαρακτήρας στον βαθμό που ο

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

αγοραστής δεν θεωρεί την σχέση με τον προμηθευτή δεδομένη αλλά προσπαθεί να την μεταβάλλει προς όφελός του.

Η ανάλυση του Cox λαμβάνει πιο πολύ υπόψη την περιπλοκότητα του περιβάλλοντος αλλά και την αλληλεπίδραση των στρατηγικών μεταξύ προμηθευτών και αγοραστών. Η συγκεκριμένη ανάλυση ξεπερνάει το πρόβλημα της στατικότητας που ανακύπτει στα προηγούμενα μοντέλα και λαμβάνει υπόψη όλα τα δυνατά σενάρια που θα καθορίσουν την σχέση αγοραστή και προμηθευτή αλλά και το πώς θα καταταχθεί η ισχύς μεταξύ τους.

Με την ανάλυση του Cox προστίθενται και άλλες στρατηγικές στις πλέον παραδοσιακές αναφορικά με την διοίκηση εφοδιασμού. Ο αγοραστής δεν ακολουθεί μόνο τις τετριμμένες στρατηγικές αλλά προσπαθεί να αλλάξει την υφιστάμενη κατανομή ισχύος προκειμένου η σχέση με τον εκάστοτε προμηθευτή να καταστεί πιο αποδοτική. Η θεωρία του Cox εξηγεί και την τάση ορισμένων εταιρειών να προβαίνουν σε αλλαγή προμηθευτή. Αυτό συμβαίνει προκειμένου οι τελευταίες να μεταβούν σε μια πιο ευνοϊκή κατάσταση στα πλαίσια βελτιστοποίησης της διοίκησης εφοδιασμού.

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια αναφορικά με τις στρατηγικές εφοδιασμού που υιοθετούν οι επιχειρήσεις διαπιστώθηκε ότι δεν υφίσταται η καλύτερη δυνατή συνεργασία μεταξύ του τμήματος των προμηθειών και των υπόλοιπων τμημάτων της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, το 50% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι η στενή συνεργασία με προμηθευτές είναι απαραίτητη και βελτιώνει την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Το πρόβλημα είναι ότι το άλλο 50% δεν επενδύει σε στενές συνεργασίες και θεωρεί ότι η σχέση με τον προμηθευτή θα πρέπει να έχει συναλλακτικό χαρακτήρα.

Γνωρίζουμε όμως πως μια στενή συνεργασία μπορεί να αποφέρει αμοιβαία οφέλη στις 2 πλευρές με μια πιο συμμετρική κατανομή ισχύος, με την μείωση της ασύμμετρης πληροφόρησης, με την ανταλλαγή τεχνογνωσίας και γενικότερων πληροφοριών, και με την μείωση της αβεβαιότητας.

**ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ
ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ**

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Araujo, L., Dubois, A. and Gadde, L. (1999) “Managing Interfaces with Suppliers”, Industrial Marketing Management, vol. 28

Cannon J., Perrault (1999). Βασικές αρχές marketing μια στρατηγική προσέγγιση.

Cameron, S., Shipley, D. 1985, ‘A Discretionary Model of Industrial Buying’ Managerial and Decision Economics, vol. 6,

Chandler, Alfred Jr. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. MIT.

Cousins, P. D., Lamming, R., Lawson, B., & Square, B. (2008) ”Strategic Supply management - principles, theories, and practice”. UK: Prentice Hall

Cox, A. (1999), “Improving procurement and supply competence”, in Lamming, R. and Cox, A. (Eds), Strategic Procurement Management: Concepts and Cases, Earlsgate Press, Boston, UK.

Cox, A. (2014). Sourcing portfolio analysis. Earlsgate press

Davis R. (2007) Strategic Management concepts and cases. Prentice Hall publ.

Ellram. L., Bilington, C., (2001). Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision. European Journal of Purchasing and Supply Management, Vol., 7, Iss. 1

Ford, D, Gadde, L-E., Håkansson, H. & Snehota, I, 2003. Managing Business Relationships, second edition. John Wiley & Sons Inc, NJ, USA

Gelderman C. (2003) Purchasing Portfolio Models: A Critique and Update. The Journal of Supply Chain Management

Nickols F. (2012) Strategy definitions and meanings. Distance Consulting LLC

Håkansson, H. (1982) International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach, Wiley, Chichester

**ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ
ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ**

Heinritz, S., Farrell, P., Giunipero, L., Kolchin, M. 1991, Purchasing Principles and Applications, 8th edn, Prentice-Hall International, New Jersey.

Scott, C., Westbrook, R. 1991, 'New Strategic Tools for Supply Chain Management', International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 21, no. 1,

Haugen (1992). Modern investment theory. Prentice Hall Publications.

Weber, C.A. 1996, 'A data envelopment analysis approach to measuring vendor performance', Supply Chain Management an International Journal, vol. 1, no. 1

Gadde, L. and Håkansson, H. (2001) "Supply Network Strategies", UK – Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Rumelt, Richard P (2003)"What in the World is Competitive Advantage?", UCLA Working Paper.

Zeng, A. (2000) "A Synthetic study of sourcing strategies", Industrial Management and Data Systems, vol. 1000, no. 5

Λάιος, Α. 1995, Σύγχρονη Διοίκηση Προμηθειών, Παπαζήση, Αθήνα

www.st.merig.eu/?id=270&L=4.

www.quickmba.com/strategy/value-chain.