

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
& ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ LOGISTICS

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΡΙs:
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ MEDITERRA ΑΕ ΣΤΟΝ
ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΥΛΙΚΩΝ
ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ ΤΟΥΣ
ΚΑΛΟΥΤΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ TML 1627
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ:
ΜΟΣΧΟΥΡΗΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ
ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2018

Ευχαριστήριο

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή Μοσχούρη Σωκράτη του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Διοίκησης Logistics του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την υπομονή του και τη στήριξη του κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας αλλά και την εταιρεία για την οποία εργάζομαι, την Mediterra ΑΕ για την παροχή στοιχείων και την αδιάκοπη στήριξη κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Εισαγωγή.....	3
Κεφάλαιο 1°.....	4
Προμηθευτές.....	4
1.1. Σχέσεις με τους Προμηθευτές.....	4
1.2. Συναλλαγές με τους Προμηθευτές.....	7
1.3. Αγορά ή Ιδιοκατασκευή.....	12
Κεφάλαιο 2°.....	21
Αξιολόγηση της απόδοσης Εφοδιασμού.....	21
2.1. Αξιολόγηση της απόδοσης των Προμηθευτών.....	21
2.2. Προσδιορισμός των παραμέτρων μέτρησης.....	23
Κεφάλαιο 3°.....	26
Η περίπτωση της Medite rra ΑΕ(mastihashop).....	26
3.1. Προϊόντα καλλυντικών στην Medite rra ΑΕ(mastihashop).....	29
3.2. Σχέσεις Medite rra-Υπεργολάβου καλλυντικών.....	32
3.3. Σχέσεις Medite rra ΑΕ-Προμηθευτές υλικών συσκευασίας.....	34
3.4. Αξιολόγηση Απόδοσης Εφοδιασμού Υπεργολάβου.....	36
3.5. Αξιολόγηση Απόδοσης Εφοδιασμού Προμηθευτών Υλικών Συσκευασίας.....	40
Κεφάλαιο 4°.....	46
Συμπεράσματα.....	46
Ξενόγλωσσα.....	48
Διαδικτύου.....	48
Ελληνικά.....	48

Εισαγωγή

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι να θέσει τα θεμέλια των σχέσεων με προμηθευτές και τα κριτήρια και τους παράγοντες που διέπουν τις προμηθευτικές σχέσεις. Μέσω παρουσίασης της μελέτης που έγινε θα παρουσιαστούν τα κριτήρια και οι κανόνες που διέπουν τις συνεργασίες που συνάπτει η Medditerra ΑΕ με διακριτικό τίτλο mastihashop, η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο των καλλυντικών τα τελευταία 12 χρόνια στην Ελλάδα και το εξωτερικό με καλλυντικά προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Βάσει της θεωρητικής προσέγγισης θα γίνει κατανοητές οι αποφάσεις που έχει λάβει η επιχείρηση αλλά και τα λάθη που έχουν γίνει λόγω έλλειψης της απαραίτητης γνώσης. Μέσω της παρουσίασης στοιχείων τα οποία εξήχθησαν με την έγκριση της Meditterra από το μηχανογραφημένο σύστημα της επιχείρησης, το οποίο έχει γίνει πιο εκμεταλλεύσιμο τα τελευταία 5 χρόνια, θα παρουσιαστεί ο εφοδιασμός της επιχείρησης. Τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται αφορούν τα τελευταία 5 χρόνια διότι προγενέστερα στοιχεία θεωρήθηκαν ελλιπματικά.

Οι προμηθευτικές σχέσεις οι οποίες θα μελετηθούν είναι με τους υπεργολάβους που έχει συνεργαστεί η Meditterra αλλά και με τους προμηθευτές των υλικών συσκευασίας της για τα καλλυντικά που αναθέτει στους υπεργολάβους. Θα γίνει αξιολόγηση του εφοδιασμού από τους υπεργολάβους αλλά και από τους προμηθευτές των υλικών συσκευασίας. Πρέπει να σημειωθεί ότι η παρούσα έρευνα είναι πρωτότυπη και εφαρμόστηκε στην Meditterra για την λήψη απόφασης της εταιρείας. Οδήγησε σε σημαντικές αλλαγές διότι το τμήμα εφοδιασμού της επιχείρησης μέχρι πρόσφατα απασχολούσε μόνο ένα άτομο, το οποίο δεν μπορούσε λόγω φόρτου εργασίας να αξιολογήσει τις σχέσεις της επιχείρησης με προμηθευτές αλλά ούτε και την ίδια την δραστηριότητα του εφοδιασμού από αυτούς. Τα στοιχεία είναι πραγματικά αλλά λόγω προστασίας εταιρικών δεδομένων έχουν αλλαχθεί τα ονόματα των προμηθευτών.

Κεφάλαιο 1^ο

Προμηθευτές

Οι σχέσεις με τους προμηθευτές μιας εταιρείας είναι ένα από τα πιο σημαντικά θέματα του τμήματος Προμηθειών μιας επιχείρησης είτε αυτή ασχολείται με βιομηχανική παραγωγή είτε ασχολείται με εμπορία. Σκοπός του Εφοδιασμού σε μια συνεργασία επιχειρήσεων είναι να δίνει στους προμηθευτές τα απαραίτητα κίνητρα ώστε η σχέση των επιχειρήσεων να αποφέρει αμοιβαία πλεονεκτήματα. Σκοπός και των δύο ή περισσοτέρων πλευρών σε τέτοιες συναλλαγές είναι η μείωση του κόστους και η καλύτερη ποιότητα των προϊόντων. Οι ανάγκες προμηθειών διαρκώς αλλάζουν, μια καλή σχέση με τον προμηθευτή μπορεί να οδηγήσει σε αμοιβαίο κέρδος και εξυπηρέτηση εκτός των προβλέψεων ενός οργανισμού. Πολλές φορές οι σωστές σχέσεις με τους προμηθευτές μπορούν να οδηγήσουν και στην ταχύτερη ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Κακές σχέσεις με τους προμηθευτές μπορεί να οδηγήσουν σε ελλείψεις και πρόσθετο κόστος ή ακόμα και ζημιά για την δραστηριότητα μιας επιχείρησης.

1.1. Σχέσεις με τους Προμηθευτές

Η κάθε επιχείρηση ανάλογα με το είδος που εμπορεύεται και τον όγκο των δραστηριοτήτων της μπορεί να έχει εκατοντάδες ή ακόμα και χιλιάδες προμηθευτές με τους οποίους συνεργάζεται. Όπως είναι φυσικό ανάλογα με την αξία που έχει για την εταιρεία το κάθε προϊόν επέρχεται και ανάλογος κίνδυνος για την εταιρεία από κάθε νέα συνεργασία με Προμηθευτή του εκάστοτε προϊόντος. Η πιο συνήθης συνεργασία με προμηθευτή είναι αυτή στην οποία ο Προμηθευτής είναι ο πωλητής. Αλλά στην σύγχρονη αγορά και έτσι όπως έχει διαμορφωθεί η οικονομία το συγκεκριμένο θέμα δεν είναι πλέον όσο απλό φαίνεται. Η πιο παραδοσιακή μορφή συνεργασίας με τον προμηθευτή συχνά είναι η συναλλακτική, στην οποία αγοραστής και πωλητής λειτουργούν ξεχωριστά. Το κάθε μέρος της συναλλαγής προσπαθεί να αποκομίσει από τη συνεργασία όσα περισσότερα μπορεί ακόμα και αν αυτό γίνει εις βάρος της άλλης πλευράς.

Για να μπορέσουμε να καταλάβουμε τις σχέσεις που διέπουν τις συναλλαγές με τους προμηθευτές πρέπει να τις αντιμετωπίσουμε ως σχέσεις που κινούνται σε δύο διαστάσεις. Αυτές οι δύο διαστάσεις είναι ο τρόπος εργασίας μεταξύ πελατών και προμηθευτών αλλά και πως μοιράζεται η προστιθέμενη αξία που δημιουργείται μεταξύ των δύο από τη συναλλαγή τους. Όσον αφορά τον τρόπο με το οποίον εργάζονται μπορούμε να τους διαχωρίσουμε σε συνεργατικό τρόπο και σε καθαρά εμπορική συναλλαγή.

Με τον όρο εμπορική συναλλαγή εννοούμε ότι οι συναλλασσόμενοι έχουν πολύ μικρή επικοινωνία μεταξύ τους, η οποία αφορά μόνο βασικές εμπορικές πληροφορίες της συναλλαγής όπως το προϊόν, την τιμή, τους όρους συναλλαγής, την ημερομηνία, δηλαδή τα απαραίτητα για να γίνει μια συναλλαγή. Τέτοιου είδους σχέση συνήθως λαμβάνει χώρα σε συναλλαγές που αφορούν ήδη εμπορεύσιμα προϊόντα και υπηρεσίες. Ο συνεργατικός τρόπος τώρα περιλαμβάνει ένα υψηλότερο επίπεδο επικοινωνίας και η σχέση περιλαμβάνει την δημιουργία προστιθέμενης αξίας και μείωση του κόστους μέσω καινοτομίας. Οι συναλλαγές με προμηθευτές περιλαμβάνουν τέσσερις διαφορετικές συνθήκες :

- Ανταλλαγή πληροφοριών για προϊόντα ή διαδικασίες
- Λειτουργική διασύνδεση
- Συνεργατικές με κανόνες
- Προσαρμόσιμες σε συγκεκριμένες σχέσεις

Οι σχέσεις με τους προμηθευτές εμπίπτουν μεταξύ εμπορικής συναλλαγής και συνεργασίας. Όταν εκπληρώνονται οι παραπάνω συνθήκες τότε η συναλλαγή είναι εμπορική συναλλαγή. Η δεύτερη διάσταση είναι ο διαμοιρασμός της προστιθέμενης αξίας. Όπως γνωρίζουμε ένας προμηθευτής δεν θα μπει στη διαδικασία της συναλλαγής αν δεν υπάρχει η προοπτική δημιουργίας κέρδους. Μέσα στο κόστος που θα έχει η παροχή προϊόντος ή υπηρεσίας από τον προμηθευτή περιλαμβάνεται το κέρδος του.

Η ύπαρξη του πελάτη σε αυτήν την σχέση βασίζεται στην αξία που δίνει στο προϊόν. Αν το προϊόν κοστολογείται πιο ψηλά από τη χρησιμότητα του τότε ο πελάτης θα αποχωρήσει από την αγορά. Τα δύο παραπάνω δεδομένα τοποθετούν τη συναλλαγή σε κάποιο σημείο που υπόκειται σε συγκεκριμένους όρους. Αυτό το σημείο της συναλλαγής είναι η προστιθέμενη αξία. Τώρα που δηλώθηκε ποια είναι η προστιθέμενη αξία μπορούμε να προχωρήσουμε στη δήλωση των

παραγόντων που επηρεάζουν τον διαμοιρασμό της μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή. Ο μεγαλύτερος παράγοντας που επηρεάζει τον διαμοιρασμό είναι ποιος έχει τη δύναμη στη σχέση αγοραστή και προμηθευτή. Συνδυάζοντας γνώσεις που έχουμε από τα κοινωνικά, βιομηχανικά και θεσμικά οικονομικά, έχει αποδειχθεί ότι οι σχέσεις προμηθευτή και αγοραστή χαρακτηρίζονται από μία από τέσσερις διαφορετικές θέσεις δύναμης:

- Κυριαρχία του αγοραστή
- Κυριαρχία του προμηθευτή
- Ανεξαρτησία αγοραστή και προμηθευτή
- Αλληλεξάρτηση αγοραστή και προμηθευτή

Με βάση τις παραπάνω θέσεις δύναμης διαφοροποιείται και ο διαμοιρασμός της προστιθέμενης αξίας μεταξύ του αγοραστή και του προμηθευτή.

Όταν ο αγοραστής κυριαρχεί τότε όλη η προστιθέμενη αξία περιέρχεται σε εκείνον, βέβαια το ίδιο ισχύει και όταν υπάρχει ανεξαρτησία του αγοραστή. Ο λόγος που γίνεται αυτό στις δύο αυτές περιπτώσεις είναι ότι υπάρχει μια ανταγωνιστική αγορά. Στην περίπτωση της αλληλεξάρτησης και τα δύο μέρη της συναλλαγής βασίζονται έντονα το ένα στο άλλο άρα η προστιθέμενη αξία μοιράζεται γιατί και τα δύο μέρη μπορούν να διαπραγματευθούν από θέσεις ισχύος. Τέλος στην περίπτωση της κυριαρχίας του προμηθευτή, ο προμηθευτής είτε παίρνει την πλειονότητα της προστιθέμενης αξίας ή και όλη την προστιθέμενη αξία. Όποια από τις παραπάνω περιπτώσεις βέβαια και να ισχύει όλα στο τέλος εξαρτώνται από το αν ο προμηθευτής μπορεί να κοστολογήσει χωρίς διακρίσεις. Όλες οι παραπάνω περιπτώσεις υπάγονται σε περιπτώσεις εμπορικών συναλλαγών και η προστιθέμενη αξία τελικά πηγάζει από την προσφορά του προϊόντος του προμηθευτή.

1.2. Συναλλαγές με τους Προμηθευτές

Οι συνεργασίες όμως με προμηθευτές σπανίως είναι τόσο απλές όπως στην παραπάνω περίπτωση. Στην εποχή της εξωτερικής ανάθεσης που διανύουμε οι σχέσεις με τους προμηθευτές είναι πολυπλοκότερες. Οι περισσότερες από αυτές τις σχέσεις έχουν μεγαλύτερη διάρκεια και έντονη αλληλεξάρτηση μεταξύ των εμπλεκόμενων. Περιπτώσεις τέτοιων σχέσεων είναι αυτές των κρίσιμων υλικών για παραγωγή, ιδίως στις περιπτώσεις υλικών που η εξειδίκευση στην παραγωγή είναι απαιτητή. Σε τέτοιου είδους σχέσεις ο αγοραστής είναι σοβαρή πηγή εσόδων για τον προμηθευτή. Και ο προμηθευτής συνήθως για να εξυπηρετήσει καλύτερα τη σχέση του με τον αγοραστή επενδύει στην ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος. Τέτοιου είδους σχέσεις χαρακτηρίζονται από αφοσίωση και των δύο πλευρών, κάτι που οδηγεί σε αμοιβαίο όφελος.

Οι σχέσεις ανάμεσα σε προμηθευτές και αγοραστές ξεχωρίζουν ανάλογα με:

- Τη συχνότητα της συνεργασίας
- Τη διάρκεια των συναλλαγών
- Τη δέσμευση της κάθε πλευράς
- Την αξία της επένδυσης
- Τον τύπο της συναπτόμενης σύμβασης

Ανάλογα με τα παραπάνω προκύπτει ότι αν οι σχέσεις με τους προμηθευτές τοποθετούνταν σε έναν οριζόντιο άξονα, στην αριστερή πλευρά του θα είχαμε τις συναλλαγές που γίνονται σπάνια, μόνο για να εξυπηρετήσουν μια έκτακτη ανάγκη, έπειτα θα είχαμε τις επαναλαμβανόμενες συναλλαγές, μετά τις συναλλαγές που κινούνται εντός ενός συγκεκριμένου πλαισίου. Από το κέντρο του άξονα και προς τα δεξιά θα είχαμε τις σχέσεις με όρους οι οποίοι δεν αλλάζουν, τις εταιρικές συνεργασίες με σύμβαση και τέλος τις κοινοπραξίες όπου δεν μπορεί να λειτουργήσει η μια οντότητα χωρίς την άλλη.

Ευκαιριακές Συναλλαγές

Αυτού του είδους οι συναλλαγές γίνονται μια φορά για να εξυπηρετήσουν μια έκτακτη ανάγκη. Ο αγοραστής της επιχείρησης αναθέτει μια παραγγελία στον προμηθευτή και ο προμηθευτής απλά εξυπηρετεί την παραγγελία αυτή. Στις ευκαιριακές συναλλαγές, η κάθε πλευρά εξυπηρετεί τις ανάγκες της οπότε ο προμηθευτής που εξυπηρετεί τέτοιου είδους σχέση μπορεί να μην δίνει μεγάλο βάρος στη σχέση του με τους συγκεκριμένους αγοραστές. Αυτό είναι ένας μεγάλος κίνδυνος των ευκαιριακών συναλλαγών. Ένας ακόμα μεγάλος κίνδυνος που προκύπτει από τέτοιου είδους σχέσεις είναι η δυσκολία αλλαγής προμηθευτή αν προκύψει πρόβλημα γιατί το ίδιο αγαθό ή υπηρεσία μπορεί να μην είναι διαθέσιμο από άλλον. Συναλλαγές τέτοιου είδους έχουν βέβαια και τα θετικά τους διότι μπορεί να εξυπηρετήσουν σε έκτακτες απαιτήσεις της αγοράς αφού δεν κινούνται σε συγκεκριμένο πλαίσιο συνεργασίας. Γενικώς όταν υπάρχει συνέπεια στις παραδόσεις, την ποιότητα και τις συμφωνίες πληρωμής και οι τιμές δεν έχουν διακυμάνσεις συναντώνται συχνά τέτοιες συναλλαγές στην αγορά. Με μεγαλύτερο αρνητικό αντίκτυπο το γεγονός ότι ο προμηθευτής δεν προσπαθεί να αλλάξει την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος προς το καλύτερο.

Συχνές Συναλλαγές με ίδιο Προμηθευτή

Μια άλλη μορφή συναλλαγής με προμηθευτή που είναι και η πιο συνηθισμένη είναι αυτή των συχνών παραγγελιών σε προμηθευτή χωρίς σύναψη σύμβασης. Σε αυτού του είδους την συνεργασία οι τιμές και οι χρόνοι παράδοσης από τον προμηθευτή διαφέρουν. Ο μόνος τρόπος να αξιολογηθεί η συνεργασία με αυτόν τον προμηθευτή είναι σε βάθος χρόνου. Επομένως σε αυτήν την συνεργασία υπάρχει πάντα η πιθανότητα μείωσης της απόδοσης του προμηθευτή αφού δεν είναι εγγυημένη η ποιότητα του είδους ή της παρεχόμενης υπηρεσίας. Παρόλα αυτά για να τους προτιμούν οι αγοραστές συνήθως προσφέρουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον υπόλοιπο κλάδο τους. Η διαρκής επικοινωνία με αυτούς τους προμηθευτές δημιουργεί εμπιστοσύνη και δίνει προτεραιότητα στους αγοραστές σε σχέση με τις ευκαιριακές συναλλαγές που μπορεί να έχει ο προμηθευτής με άλλους αγοραστές. Αυτές οι συνεργασίες συνήθως γίνονται όταν υπάρχουν ειδικές προδιαγραφές για το συγκεκριμένο είδος. Ο προμηθευτής που προτιμά αυτές τις συναλλαγές συχνά είναι ανοιχτός και σε προτάσεις του αγοραστή όσον αφορά αλλαγές στους τρόπους πληρωμής ή τον τρόπο παράδοσης των προϊόντων.

Συναλλαγές βάσει πλαισίου συνεργασίας

Πολλές φορές μια επιχείρηση συνάπτει ένα συμφωνητικό συνεργασίας με έναν προμηθευτή το οποίο περιλαμβάνει όλες τις αγορές που πρόκειται να γίνουν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Τέτοιου είδους συναλλαγές γίνονται για να εξοικονομήσουν το κόστος που μπορεί να επιφέρουν οι ευκαιριακές συναλλαγές. Αυτές οι συμφωνίες χαρακτηρίζονται από προσυμφωνημένες τιμές και συμφωνημένα χρονικά πλαίσια για τις παραδόσεις. Παρόλα αυτά και σε αυτήν την περίπτωση ο προμηθευτής μπορεί να μην παρέχει ευνοϊκότερους όρους στην συναλλαγή του με τον αυτόν τον αγοραστή όπως μπορεί να κάνει σε άλλους αγοραστές. Αυτό δεν σημαίνει όμως ότι ο προμηθευτής δεν ενδιαφέρεται για την ποιότητα και την απόδοση του προς τον συγκεκριμένο αγοραστή. Ένα μεγάλο αρνητικό είναι όταν παρά τις προκαθορισμένες τιμές ο προμηθευτής κινδυνεύει να μην μπορεί να εξυπηρετήσει τις ανάγκες του αγοραστή επειδή έχει αναλάβει μεγάλους όγκους, θεωρώντας δεδομένη την ανανέωση της συμφωνίας. Σε τέτοιου είδους συμφωνίες αν και σπανίζει πλέον μπορεί να χρησιμοποιούνται κίνητρα και τιμωρίες προς τον προμηθευτή για να διασφαλιστεί η απόδοση του. Οι διαπροσωπικές σχέσεις που δημιουργούνται κάτω από τέτοιου είδους συνεργασίες και η εξοικείωση για το πώς εργάζεται η άλλη πλευρά είναι πλεονεκτήματα τα οποία δημιουργούν προστιθέμενη αξία στην σχέση με τον προμηθευτή και την αντιμετώπιση του. Οι συμφωνίες πλαισίου συνήθως γίνονται όταν η ανάγκη για το συγκεκριμένο αγαθό ή υπηρεσία είναι συχνή, η πρόβλεψη της ανάγκης δεν μπορεί να γίνει με ακρίβεια και η αξία του είδους ορίζεται εύκολα.

Συναλλαγές με σταθερούς όρους

Παρόμοια με τις συμφωνίες πλαισίου, όμως οι συναλλαγές με σταθερούς όρους δεν μπορούν σε καμία περίπτωση να επηρεαστούν από εξωτερικούς παράγοντες. Σε περίπτωση αθέτησης ή προσπάθεια αλλαγής της τιμής, ο αγοραστής μπορεί να επιβάλει κυρώσεις, σε τέτοιου είδους συμφωνίες ο προμηθευτής μπορεί να παρέχει καλύτερους όρους στον αγοραστή. Συναλλαγές με σταθερούς όρους ενδείκνυνται όταν οι απαιτήσεις είναι συχνή, δεν αλλάζουν οι προβλέψεις των απαιτήσεων και οι τιμές μπορούν να είναι προκαθορισμένες.

Εταιρικές Συνεργασίες

Αυτή η μορφή συναλλαγής χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης των εταίρων, είναι μακροπρόθεσμες και βασίζονται σε κοινούς στόχους. Τέτοιοι στόχοι είναι η μείωση κινδύνου του εφοδιασμού και η δημιουργία νέων ειδών. Άλλοι στόχοι είναι η μείωση του χρόνου ανάπτυξης ενός προϊόντος και οι γρήγορες και ανώδυνες λύσεις στην παραγωγική διαδικασία.

Στις εταιρικές συνεργασίες υπάρχουν έντονα:

- Εμπιστοσύνη

Βρίσκουν κοινά αποδεκτές λύσεις με σκοπό το αμοιβαίο συμφέρον.

- Αλληλεξάρτηση

Υποχρέωση να συμβάλλει το μέγιστο που της επιτρέπεται στην συνεργασία.

- Ανταλλαγή Πληροφοριών

Ελεύθερη διάχυση της πληροφορίας με σκοπό τη μείωση του κόστους και τη σωστή λήψη αποφάσεων.

- Διαεπιχειρησιακές ομάδες εργασίας

Για την επίλυση προβλημάτων, ανάπτυξη νέων ειδών και βελτιώσεων στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα.

- Αμοιβαίες Επενδύσεις

Με μακροπρόθεσμα οφέλη επενδύουν το εργατικό δυναμικό και τους πόρους στην συνεργασία.

Παρά τα παραπάνω είναι δύσκολο να επιτευχθεί μια εταιρική συνεργασία επ'αορίστου διότι μπορεί οι αγοραστές να μην μπορούν να προσαρμοστούν στο συνεργατικό κλίμα, η εξάρτηση να είναι μεγαλύτερη για την μια πλευρά, να αντικαθίστανται τα άτομα των διεπιχειρησιακών ομάδων με άλλα που δεν έχουν προσαρμοστεί σε τέτοιου είδους συνεργασία. Να μην υπολογίζεται σωστά το μέγεθος της συνεργασίας και απουσία αποτελεσμάτων να αποχωρούν νωρίτερα και τέλος η καλή συνεργασία να φέρνει λήθαργο καινοτομίας και μειωμένη απόδοση.

Σε τέτοιου είδους συναλλαγές η απόδοση δεν μετράται μόνο ως προς την παράδοση και την ποιότητα των προσφερόμενων ειδών αλλά και ως προς την επικοινωνιακή ποιότητα. Αυτές

οι συναλλαγές δεν είναι συμβατές με την θεωρία του ανταγωνισμού και πολλές φορές απαιτείται έντονη νομική συμβολή κατά τη σύναψη τους.

ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΣΧΕΣΗ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ
Επιλογή βάσει τιμής αγοράς	Συνδυασμός κριτηρίων επιλογής
Επιφυλακτικότητα και έλλειψη εμπιστοσύνης	Βάση της σχέσης η αμοιβαία εμπιστοσύνη
Αξιολόγηση συνεργάτη βάσει προσφορών	Έντατική και πολυκριτηριακή αξιολόγηση
Κάθε μέρος διαπνέεται από ίδιον συμφέρον	Κοινοί στόχοι και επιδιώξεις
Τυπική και περιορισμένη επικοινωνία	Ανοιχτή επικοινωνία
Συμβάσεις ανά έργο / προμήθεια	Μακροπρόθεσμη δέσμευση που παρέχει ευκαιρία για διαρκή βελτίωση
Περιορισμένη αντικειμενικότητα από φόβο αντιποίνων	Αντικειμενική κρίση μέσω της δίκαιης μέτρησης της απόδοσης
Τα λάθη οδηγούν σε τιμωρία	Ο προμηθευτής θέλει να προτείνει ιδέες
Περιορισμένη πρόσβαση, δομημένες διαδικασίες, διατήρηση ατομικού χαρακτήρα	Ευκολία πρόσβασης και μοίρασμα πόρων
Εμπλοκή μόνο των στελεχών εφοδιασμού	Εμπλοκή όλων των επιπέδων της επιχείρησης
Προσπάθεια εύρεσης υπαιτίου	Επίλυση προβλημάτων από ομάδα
Τυπικές σχέσεις – στη χειρότερη εχθρικές	Στενές σχέσεις συνεργασίας
Πολλοί προμηθευτές	Λίγοι επιλεγμένοι προμηθευτές
Τα οφέλη μοιράζονται βάσει της ισχύος του κάθε μέρους	Τα οφέλη μοιράζονται δίκαια

Διοίκηση εφοδιασμού / Λάμπρος Λάιος, - 1η έκδ. - Πειραιάς : Humantec MEPE, 2010. ISBN 978-960-98890-1-8 Πίνακας 5.1 Σχέσεων σελ(141)

Ένα απαραίτητο στοιχείο για να πετύχει μια εταιρική συνεργασία είναι η διαφάνεια ανάμεσα στα συμβαλλόμενα μέρη της συμφωνίας. Παρά το γεγονός ότι τέτοιου είδους συνεργασίες δίνουν περιθώρια για την αντιμετώπιση των πιέσεων της αγοράς, όπως είναι φυσικό τίθεται πάντα το θέμα της οικονομικής δύναμης. Δηλαδή η επιχείρηση η οποία έχει την μεγάλη οικονομική δύναμη να επιβάλλεται σε σχέση με τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται στα πλαίσια της συνεργασίας τους. Τότε οι αγοραστές είναι υποχρεωμένοι να παρέχουν ευαίσθητα δεδομένα και να βρίσκονται σε πιθανό κίνδυνο χωρίς προστασία.

Παρόλα αυτά οι σωστές συνεργασίες μπορούν να προσφέρουν:

- Μείωση του κόστους μέχρι και διπλάσια από τις επικρατούσες συναλλαγές της αγοράς
- Βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος
- Ταχύτερη ανάπτυξη νέων προϊόντων και είσοδο τους στην αγορά
- Μεγαλύτερη επιχειρησιακή ευελιξία

- Μεγαλύτερη αξία στον τελικό πελάτη που προκύπτει από την ταχύτερη ανταπόκριση στις έκτακτες απαιτήσεις του που μπορεί να προκύψουν
- Εκμετάλλευση της τεχνολογίας που είναι διαθέσιμη στους προμηθευτές ταχύτερα από ότι στην υπόλοιπη αγορά.

Γενικότερα οι σχέσεις συνεργασίας μεταξύ προμηθευτών και πελατών πρέπει να χαρακτηρίζεται από διαφανείς σχέσεις όπου και οι δύο πλευρές μοιράζονται ισότιμα την πληροφορία. Αυτός ο διαμοιρασμός της πληροφορίας αυξάνει την γνώση και προσθέτει αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία. Η σωστή συνεργασία και η καλή θέληση ανάμεσα στις εμπλεκόμενες εταιρείες συνήθως επιτρέπει την πιο άμεση αντιμετώπιση των κινδύνων που μπορεί να προκύψουν.

1.3. Αγορά ή Ιδιοκατασκευή

Οι παραπάνω σχέσεις με τους προμηθευτές ενδείκνυνται όταν το προϊόν που παράγεται είτε διατίθεται από τους προμηθευτές της αγοράς είτε είναι εξαρτώμενο από κάποια πρώτη ύλη ή προϊόν διαθέσιμο μόνο από τους προμηθευτές.

Όταν το προϊόν είναι κρίσιμο για την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης τότε τίθεται το μεγαλύτερο ερώτημα στις σχέσεις με τους προμηθευτές, ιδιοκατασκευή ή ανάθεση; Η ιδιοκατασκευή έχει πολλά πλεονεκτήματα όπως:

- Ελεγχόμενη ποιότητα και διατήρηση της γνώσης
- Αρμονία των παραγωγικών στόχων με τους στόχους της επιχείρησης
- Εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας λόγω διαχείρισης και διοίκησης των παραγωγικών εγκαταστάσεων
- Απεξάρτηση από τους προμηθευτές και τις δικές τους προτεραιότητες
- Μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους λόγω της απουσίας του προμηθευτή

Παρά τα οφέλη της η ιδιοκατασκευή έχει ένα μεγάλο αρνητικό παράγοντα πλέον ο οποίος είναι το κόστος εξοπλισμού και τεχνογνωσίας σε μια επιχείρηση για την ιδιοπαραγωγή ενός προϊόντος. Ακόμα και όταν ο εξοπλισμός είναι διαθέσιμος δεν μπορούμε να γνωρίζουμε με

βεβαιότητα ότι η επιχείρηση θα εκμεταλλευτεί πλήρως και σωστά τους πόρους που έχει στην κατοχή της για την ιδιοκατασκευή.

Το πρώτο ερώτημα που πρέπει να τεθεί όταν αντιμετωπίζεται το ερώτημα ιδιοκατασκευής ή ανάθεση είναι αν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει η επιχείρηση κινδυνεύει από την ανάθεση σε τρίτους. Ακόμα καλύτερα να συγκριθεί η θέση της εταιρείας που αναθέτει με την εταιρεία στην οποία θα ανατεθεί ώστε να διευκρινιστεί η θέση της πρώτης στην παρούσα αγορά.

Παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν έντονα την αγορά ή ιδιοκατασκευή είναι:

- Το είδος του προϊόντος που θα ιδιοπαραχθεί
- Την επένδυση που θα πρέπει να γίνει σε μηχανήματα και προσωπικό
- Την δυνατότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων και διαδικασιών οι οποίες θα διοχετευθούν από την ιδιοπαραγωγή και θα γίνουν εκμεταλλεύσιμες σε μελλοντικές εφαρμογές
- Την επιλογή των προμηθευτών που θα εμπλακούν στο σχεδιασμό και την παραγωγή του νέου προϊόντος

Μια λάθος ανάθεση σε προμηθευτή μπορεί να οδηγήσει στην δημιουργία ενός ανταγωνιστή στην αγορά και την υποβάθμιση της ποιότητας του προϊόντος αλλά και της κερδοφορίας που θα μπορούσε να έχει η επιχείρηση στην αγορά.

Υπεργολαβίες

Οι προμηθευτές στους οποίους γίνεται ανάθεση κρίσιμων λειτουργιών για μια επιχείρηση είναι οι υπεργολάβοι. Λειτουργούν σαν ενοικιαστές εγκαταστάσεων ή καλύτερα σαν προμηθευτές υπενοικίασης. Τα προϊόντα που καλούνται να παράξουν συνήθως για μια επιχείρηση είναι υψηλής ποιότητας και με χαρακτηριστικά ειδικών προδιαγραφών εκτός της παραδοσιακής αγοράς. Χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης, εξοπλισμού και συνήθως τα προϊόντα που παράγουν φτάνουν στον τελικό αγοραστή. Πολλές φορές λειτουργούν σαν διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας μιας επιχείρησης ώστε να οργανώσουν την αλυσίδα των υπολοίπων προμηθευτών που μπορεί να συμμετέχουν στην παραγωγή ενός προϊόντος. Συνήθως είναι υπεύθυνοι και για τον έλεγχο των πολυάριθμων πηγών εφοδιασμού που απαιτούνται για την κατασκευή ενός προϊόντος. Λειτουργούν με μακροχρόνιες συμβάσεις με τις επιχειρήσεις που συνεργάζονται και είναι υπεύθυνοι μεταξύ άλλων και για τα παρακάτω:

- Συντονισμό των logistics και των παραγωγικών μέσων
- Επικοινωνία και εκσυγχρονισμό εξαρτημάτων για είσοδο νέων προϊόντων
- Διαχείριση του κόστους των παραγόμενων προϊόντων
- Διαρκή βελτίωση logistics, διαδικασιών και προϊόντων

Συνήθως όταν μια επιχείρηση έχει υπεργολάβους, πάντα διαθέτει ένα τμήμα εντός του τμήματος εφοδιασμού της το οποίο έρχεται σε επαφή με τους εκπροσώπους των υπεργολάβων. Μπορεί να υπάρξουν και δια τμηματικές ομάδες από τις δύο εταιρείες οι οποίες να εργάζονται μεταξύ τους μόνο για την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Τέτοιου είδους συνεργασίες συνήθως οδηγούν σε πιο μακροχρόνιες συμβάσεις μεταξύ του αγοραστή και του υπεργολάβου.

Στις παραδοσιακές προμηθευτικές σχέσεις όπως αναφέραμε παραπάνω είναι έντονη η ανταγωνιστική συμπεριφορά ανάμεσα στους συναλλασσόμενους. Αυτό ισχύει και στις υπεργολαβικές σχέσεις, ένα πολύ κλασικό παράδειγμα είναι αυτό της αλλαγής στον τρόπο παραγωγής ή σε κάποιο υλικό που στόχο έχει για την επιχείρηση να μειώσει το κόστος του προϊόντος αλλά για τον υπεργολάβο αυτή η κίνηση μπορεί να σημαίνει αύξηση του κόστους στην παραγωγική του διαδικασία. Η σχέση με τους υπεργολάβους έχει περιορισμένη επικοινωνία επειδή συνήθως γίνεται από το τμήμα του εφοδιασμού μιας επιχείρησης και το τμήμα πωλήσεων του υπεργολάβου. Οι παρερμηνείες και τα λάθη που μπορεί να γίνονται σε μια τέτοια συναλλαγή είναι κάτι που πρέπει να αναμένουμε επειδή και οι δύο προσπαθούν διαρκώς να κερδίσουν από αυτήν την σχέση.

Παρόλα αυτά οι σχέσεις με υπεργολάβους φέρουν μεγάλα πλεονεκτήματα για τους πελάτες όπως χρηματοοικονομική δύναμη, αυξημένα μερίδια αγοράς, προστιθέμενη αξία σε ήδη υπάρχοντα προϊόντα και ευελιξία στην επιχειρηματικότητα των επιχειρήσεων. Πολλές φορές η εργασία για τον σχεδιασμό προϊόντων και η έρευνα και ανάπτυξη των προϊόντων διαμοιράζεται ανάμεσα στις δύο επιχειρήσεις. Αποτέλεσμα είναι η έντονη μείωση του κόστους και των χρόνων παράδοσης με παράλληλη αύξηση της ποιότητας και ικανοποίηση του τελικού πελάτη. Για να γίνει περαιτέρω μείωση του κόστους πρέπει να διερευνηθούν συνήθως οι παράγοντες που επηρεάζουν το κόστος και για τα δύο μέρη. Παρά το γεγονός ότι οι περισσότερες εταιρείες γνωρίζουν τα θετικά μιας συνεργασίας με υπεργολάβο λίγες γνωρίζουν πώς να εφαρμόσουν μια τέτοια συνεργασία αποτελεσματικά.

Δεν υπάρχουν σαφείς οδηγίες για το πώς να επιτύχει μια τέτοια συνεργασία αλλά υπάρχουν κάποιες καλές πρακτικές. Συνήθως η εκκίνηση είναι η επικοινωνία του ισχυρότερου, συνήθως του πελάτη, ο οποίος έχει ένα πολύ δυνατό κίνητρο. Στην προσπάθεια του να βελτιστοποιήσει την αλυσίδα εφοδιασμού για το προϊόν του και να ελαχιστοποιήσει το κόστος της ιδιοπαραγωγής ή άλλης διαδικασίας που του επιφέρει κόστος λειτουργίας προσεγγίζει τον υπεργολάβο. Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν καταλάβει πλέον ότι η προστιθέμενη αξία σε ένα προϊόν προέρχεται από τη συνεργασία προμηθευτών και υπεργολάβων και όχι από ανταγωνιστικές πράξεις.

Η επιχείρηση προκειμένου να αποφασίσει αν θα κάνει εξωτερική ανάθεση μια δραστηριότητας πρέπει να λάβει υπόψη κάποιους παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση της ιδιοκατασκευής ή αγοράς του προϊόντος.

Θετικοί Παράγοντες Ιδιοκατασκευής

- Κοστολογικά φθηνότερη
- Χρονικά πιο επηρεάσιμη
- Καλύτερη αξιοποίηση εργατικού δυναμικού
- Άμεσος έλεγχος παραγωγής και ποιότητας προϊόντων
- Εμπιστευτικότητα σχεδιασμού
- Αναξιοπιστία εξωτερικών προμηθευτών
- Αναδιοργάνωση παραγωγικού δυναμικού σε περιόδους αλλαγής της αγοράς

Θετικοί παράγοντες Αγοράς

- Περιορισμός παραγωγικών εγκαταστάσεων
- Φθηνότερη η αγορά
- Ταχύτερη η αγορά
- Μικρότερες ποσότητες
- Εξειδίκευση που μπορεί να έχουν οι προμηθευτές
- Χωρίς ανάγκη αναδιοργάνωσης του εργατικού δυναμικού
- Επιθυμία διαμοιρασμού κινδύνων από πολλαπλές πηγές προμηθειών
- Έμμεσο διοικητικό έλεγχο
- Έλεγχο αποθεμάτων και προμηθειών

Όπως είδαμε από τα παραπάνω ο παράγοντας κόστος επηρεάζει έντονα την απόφαση της ιδιοκατασκευής ή αγοράς.

Κόστος

Συνήθως υπολογίζεται σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, το κόστος απόκτησης εργαλείων δεν εκτιμάται σωστά και δεν υπολογίζονται τα κόστη αποθήκευσης, μεταφοράς και ποιοτικού ελέγχου. Αυτός ο υπολογισμός του κόστους δεν λαμβάνει υπόψη τις μεταβολές του κόστους στο βάθος του χρόνου. Η καλύτερη ανάλυση για την όψη του κόστους όσον αφορά την ιδιοκατασκευή ή αγορά είναι η μακροχρόνια και πρέπει να υπολογίζεται λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν μελλοντικά την απόφαση αυτή.

Χρόνος

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι ο χρόνος. Αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους περισσότερους τομείς της αγοράς. Η ταχύτητα στην αλυσίδα του εφοδιασμού επηρεάζει την παραγωγή, την διανομή, την ανάπτυξη νέων προϊόντων και τεχνολογιών στην αγορά. Η μείωση του χρόνου δράσης και αντίδρασης στις συνθήκες που διέπουν την αγορά είναι ένα από τα μεγαλύτερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Δυναμικότητα

Η δυναμικότητα μιας επιχείρησης επηρεάζει έντονα την απόφαση ιδιοκατασκευής ή αγοράς. Συνήθως όταν υπολογίζεται το κόστος, οι συντελεστές κόστους που χρησιμοποιούνται για την λήψη της απόφασης ιδιοκατασκευής ή αγοράς ανήκουν στην κατηγορία του αυξητικού κόστους δηλαδή το κόστος που θα έλειπε αν το προϊόν αγοραζόταν από εξωτερικό προμηθευτή, τα γενικά βιομηχανικά έξοδα που υπολογίζονται για την λήψη της απόφασης διαρκώς αλλάζουν γιατί είναι εξαρτώμενα από την απασχόληση της παραγωγικής μονάδας στα υπόλοιπα προϊόντα. Για να ληφθεί η απόφαση θα πρέπει να γίνει ρεαλιστική εκτίμηση της μελλοντικής παραγωγικής δυνατότητας και αν η υπάρχουσα παραγωγική δυναμικότητα θα πρέπει να αναπροσαρμοστεί για να εξυπηρετεί τις ανάγκες όλων των προϊόντων.

Απαιτήσεις Παραγωγής

Σε επιχειρήσεις οι οποίες διαχειρίζονται παραπάνω από ένα προϊόντα, ο χρονικός σχεδιασμός της παραγωγής είναι μια δύσκολη διαδικασία. Αυτό οφείλεται στις χρονικές

διακυμάνσεις και στο χαμηλό απόθεμα που διατηρούν οι επιχειρήσεις σε συγκεκριμένα προϊόντα, τα οποία λόγω της μοναδικότητας τους απαιτούν ιδιαίτερη διαχείριση και συγκεκριμένες συνθήκες παραγωγικής διαδικασίας. Πολλές φορές αυτά τα είδη δεν μπορούν να παραχθούν άμεσα και απαιτούν αυστηρά χρονοδιαγράμματα. Για το λόγο αυτό, οι έκτακτες παραγγελίες σε τέτοιες περιπτώσεις είναι πολύ δύσκολο να εκπληρωθούν.

Απαιτήσεις Ποιότητας

Ένας ακόμα παράγοντας επιρροής στην λήψη της απόφασης είναι η ποιότητα. Πολλές φορές τα προϊόντα που πρόκειται να παραχθούν απαιτούν συγκεκριμένο χρόνο, τον οποίο ο προμηθευτής έχει υπολογίσει λόγω της εξειδίκευσης του. Συνήθως οι επιχειρήσεις έχουν καλύτερη γνώση σχετικά με τις λειτουργικές λεπτομέρειες των προϊόντων τους αλλά στις περιπτώσεις υπεργολαβίας είναι πιο συχνό να συναντάει κανείς προμηθευτές οι οποίοι γνωρίζουν καλύτερα την παραγωγική διαδικασία και τις απαιτήσεις ενός προϊόντος από την εταιρεία που διαχειρίζεται την πώληση του προϊόντος. Αυτοί οι υπεργολάβοι γνωρίζουν καλύτερα τις απαραίτητες προδιαγραφές ποιότητας για την παραγωγή ενός προϊόντος αλλά και ποιοί είναι οι απαραίτητοι πόροι που πρέπει να διατεθούν για την παραγωγή.

Τεχνογνωσία Προμηθευτών

Ο κυριότερος λόγος της αγοράς έναντι της ιδιοκατασκευής είναι ότι ο αγοραστής θέλει να εκμεταλλευτεί την τεχνογνωσία του προμηθευτή αλλά και να επενδύσει στην έρευνα αυτών των προμηθευτών. Οι επιχειρήσεις ποτέ δεν πιστεύουν ότι τους αρκούν οι υπάρχουσες εγκαταστάσεις για να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες τους και γνωρίζουν ότι στην αγορά θα υπάρχουν είτε ανταγωνιστές είτε υπεργολάβοι οι οποίοι είναι διατεθειμένοι να εξυπηρετήσουν αυτό τον σκοπό. Από την επένδυση που κάνει μια επιχείρηση στην έρευνα του προμηθευτή της πάντα θα κερδίζει κάτι που γίνεται αντιληπτό από τα υψηλού επιπέδου προϊόντα που λαμβάνει.

Απαίτηση μικρών ποσοτήτων

Η ιδιοκατασκευή έχει μεγάλο κόστος όταν οι ποσότητες του προϊόντος είναι μικρές. Η αναδιοργάνωση που απαιτείται στην παραγωγική διαδικασία για την μικρή παραγωγή ενός νέου προϊόντος έχει μεγάλο κόστος και μικρό όφελος ενώ όταν γίνεται αγορά από εξωτερικό προμηθευτή για αυτό το προϊόν τότε μπορεί να επωφεληθεί η επιχείρηση από τις οικονομίες κλίμακας. Αν και συνήθως οι προμηθευτές επικεντρώνονται στους πελάτες οι οποίοι

παραγγέλνουν μεγάλες ποσότητες ενός διαδεδομένου προϊόντος αντί μικρές ποσότητες ενός εξειδικευμένου προϊόντος.

Περιορισμένη παραγωγική εγκατάσταση

Η ελλιπής ή ακόμα και περιορισμένη παραγωγική εγκατάσταση επηρεάζει έντονα την απόφαση ιδιοκατασκευής ή αγοράς ενός είδους. Οι περισσότερες εταιρείες εντοπίζουν την δραστηριότητα στην οποία ειδικεύονται και επικεντρώνουν την παραγωγή τους σε αυτήν. Συχνά εντοπίζονται εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται σε έναν τομέα και προσεγγίζουν άλλους τομείς με τη χρήση των υπεργολάβων οι οποίοι έχουν επάρκεια παραγωγικών πόρων και τα έσοδα τους βασίζονται στις παραγωγές που κάνουν για τρίτους. Αυτό συμβαίνει συνήθως με προϊόντα τα οποία έχουν και εποχική ζήτηση αφού υπάρχουν έντονες αυξομειώσεις της ζήτησης σε αυτά.

Σταθερότητα Προσωπικού

Η διατήρηση του εργατικού δυναμικού βασίζεται έντονα στην σταθερότητα της ζήτησης ενός προϊόντος. Εξίσου σημαντικό με την επάρκεια των παραγωγικών εγκαταστάσεων είναι και η επάρκεια του εργατικού δυναμικού. Η ανάπτυξη νέων προϊόντων μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της απασχόλησης αλλά δεν μπορεί μόνο ένα προϊόν να διατηρήσει εργατικό δυναμικό σε μια παραγωγική μονάδα και αν συμβαίνει οι περιπτώσεις είναι λίγες. Αντιθέτως σε υπεργολαβικές εταιρείες οι εργασίες που γίνονται για διαφορετικούς πελάτες μπορούν να υποστηριχθούν από το προσωπικό αυτών των εταιρειών. Πολλές φορές σε υπεργολαβικές εταιρείες μπορεί να συναντήσει κανείς προσωπικό το οποίο ασχολείται μόνο με τις απαιτήσεις ενός συγκεκριμένου πελάτη εξυπηρετώντας παράλληλα ανάγκες και για άλλους πελάτες.

Θέματα Αποθεμάτων

Η απόφαση αγοράς ενός προϊόντος συχνά σημαίνει λιγότερο διαχειριστικό κόστος από την αντιμετώπιση πολλών προμηθευτών. Δηλαδή όταν ένας υπεργολάβος αναλαμβάνει την παραγωγή ενός προϊόντος, αναλαμβάνει και την επικοινωνία για την αγορά των απαραίτητων υλικών για την τελική παραγωγή και άρα το προσωπικό του πελάτη δεν έχει να αντιμετωπίσει τόσους πολλούς προμηθευτές για πολλές διαφορετικές ύλες και υλικά.

Έπειτα από την ανάλυση των πλεονεκτημάτων της αγοράς, πρέπει να γίνει και η απαρίθμηση των κινδύνων που επιφέρει η αγορά στο περιβάλλον της εταιρείας καθώς είναι σημαντικοί και άξιοι αναφοράς.

Απώλεια Ελέγχου

Η ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια ελέγχου και κατ'επέκταση σε πλήρη εξάρτηση της εταιρείας από τον προμηθευτή. Από τις εργασίες που αναθέτονται σε προμηθευτές προκύπτουν πληροφορίες οι οποίες έχουν να κάνουν με την ανάπτυξη των προϊόντων, την σωστή διαχείριση των ειδών αλλά και τις ικανότητες που μπορεί να αποκτήσουν μελλοντικά από τις συγκεκριμένες εργασίες. Για να αντιμετωπιστεί αυτό το πρόβλημα πρέπει το τμήμα προμηθειών της εταιρείας να επιβλέπει την διαδικασία και στη σύμβαση που συνάπτει να έχει καλύψει σωστά την διαχείριση του συγκεκριμένου θέματος.

Εστίαση στον πελάτη

Για την προμηθεύτρια εταιρεία προτεραιότητα είναι η επιχείρηση με την οποία συνάπτει την συνεργασία. Ενώ για την επιχείρηση που αναθέτει την εργασία είναι ο πελάτης. Η επιχείρηση που αναθέτει το έργο πρέπει να εκπροσωπεί τον πελάτη και πάντα να εργάζεται για το συμφέρον και την επιθυμία του. Ο προμηθευτής πρέπει να ελέγχεται ώστε να μην υπονομεύεται το συμφέρον του πελάτη. Π.χ. να παράγει για τρίτους το προϊόν το οποίο του έχει αναθέσει η επιχείρηση.

Σαφήνεια στην εργασία ανάθεσης

Τα πλαίσια μέσα στα οποία συνεργάζονται προμηθευτής και επιχείρηση πρέπει να είναι ξεκάθαρα και σαφέστατα τεκμηριωμένα, διαφορετικά μπορεί ο προμηθευτής να κάνει εργασίες τις οποίες η επιχείρηση δεν θεωρεί απαραίτητες και για αυτές τις υπηρεσίες να αλλάζει την κοστολόγηση ή τις διαδικασίες που ακολουθούνται μέσα στην συνεργασία.

Έλεγχο του κόστους

Ένας από τους κύριους λόγους της ανάθεσης είναι η μείωση του κόστους. Πιθανές τροποποιήσεις των τιμών και των συμφωνηθέντων μπορεί να οδηγήσουν σε αύξηση του κόστους της ανάθεσης. Η σύμβαση που συνάπτεται ανάμεσα στους δυο πρέπει να έχει μακροχρόνια πρόβλεψη όσον αφορά τις τιμές των υλικών αλλά και τις τεχνολογίες που διαρκώς αλλάζουν και πιθανότατα να κάνουν φθηνότερη την εργασία που έχει ανατεθεί. Η επιχείρηση πρέπει να έχει προνοήσει για τους μηχανισμούς που θα ελέγχουν την κοστολόγηση από τον προμηθευτή αλλά και για τις περιπτώσεις που υπάρχουν αλλαγές οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν με τον ένα ή τον άλλο τρόπο την εργασία που έχει αναλάβει ο προμηθευτής ακόμα και αν είναι προερχόμενες από το εξωτερικό περιβάλλον.

Λανθασμένη ανάθεση

Πολλές φορές βλέποντας την μείωση του κόστους σε μια πρόταση ενός προμηθευτή, μια επιχείρηση η οποία δεν αξιολογεί την απόδοση ή την αποτελεσματικότητα του υποψήφιου προμηθευτή, μπορεί να καταλήξει σε μια λάθος συνεργασία. Συμβαίνει συχνά να γίνεται μια ανάθεση η οποία καταλήγει τελικά να έχει μεγαλύτερο κόστος λόγω της ανεπάρκειας του προμηθευτή ενώ αν η επιχείρηση την αναλάμβανε με ιδιοπαραγωγή να αντιμετωπιζόταν καλύτερα.

Απώλεια εμπιστευτικότητας

Ο μεγαλύτερος κίνδυνος που έγκειται στην ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους είναι η απώλεια της εμπιστευτικότητας. Τα ευαίσθητα δεδομένα που μπορεί να έχει μια επιχείρηση σχετικά με την διαχείριση των ειδών της, είναι ο θησαυρός που διατηρεί. Η ανησυχία που υπάρχει στις αναθέσεις σχετικά με την διαρροή των διαδικασιών της παραγωγικής διαδικασίας είναι δικαιολογημένη. Για να ξεκινήσει μια ανάθεση κρίσιμης δραστηριότητας, το τμήμα προμηθειών της επιχείρησης οφείλει να έχει ελέγξει

- πόσο επηρεάζεται ο προμηθευτής από το εξωτερικό περιβάλλον
- πως θα προστατέψει ο προμηθευτής το know how
- πως θα γνωρίζει αν ευαίσθητα δεδομένα έχουν διαρρεύσει
- τι μπορεί να κάνει ο προμηθευτής με τις πληροφορίες που του διαθέτει για

το συγκεκριμένο είδος αν κινείται εκτός της σύμβασης

Διπλή Ανάθεση

Είναι ουσιαστικά υπομίσθωση μέρους της σύμβασης. Πολλές είναι οι περιπτώσεις που ένας προμηθευτής αναλαμβάνει ένα έργο, μέρος του οποίου εκτελείται από άλλον προμηθευτή γιατί πολύ απλά μπορεί να μην διαθέτει όλα τα απαραίτητα μέσα. Σε τέτοιες περιπτώσεις η επιχείρηση που αναθέτει πρέπει να ελέγχει και να διαχειριστεί την επιπλέον ανάθεση γιατί διαφορετικά μπορεί να προκύψουν σοβαρά προβλήματα.

Έλεγχο από ειδικευμένο άτομο

Συνήθως στις αναθέσεις, τον έλεγχο και την επίβλεψη τα αναλαμβάνει κάποιο στέλεχος της εταιρείας το οποίο ασχολείται με την διαχείριση των αποθεμάτων. Αυτή δεν είναι η σωστή αντιμετώπιση καθώς σπάνια ένα άτομο έχει επαρκή πληροφόρηση για να αντιμετωπίσει τις κρίσεις και να λάβει τις αποφάσεις που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια της σύμβασης. Σε κάθε περίπτωση μια ανάθεση θα πρέπει να επιβλέπεται από μια διατμηματική ομάδα της επιχείρησης, η οποία διατηρεί σωστό αρχείο πληροφοριών, εκσυγχρονίζει τα συστήματα ελέγχου και διερευνά εντόνως όλες τις αποφάσεις που πρόκειται να ληφθούν.

Κεφάλαιο 2^ο

Αξιολόγηση της απόδοσης Εφοδιασμού

2.1. Αξιολόγηση της απόδοσης των Προμηθευτών

Για να αξιολογηθεί ένας υπάρχον προμηθευτής, στον οποίο έχει ανατεθεί μια εργασία από την επιχείρηση πρέπει να υπάρχει δέσμευση και υποστήριξη της διοίκησης προς το τμήμα εφοδιασμού της ώστε το σύστημα αυτό διαρκώς να παρακολουθείται και να βελτιώνεται. Οι παρακάτω ενέργειες είναι απαραίτητες για να σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί ένα τέτοιο σύστημα.

Καθορισμός των κατηγοριών απόδοσης που θα μετρηθούν

Πρέπει να οριστούν οι κατηγορίες μέτρησης απόδοσης οι οποίες αφορούν την διοίκηση της εταιρείας, την διοίκηση του εφοδιασμού της εταιρείας αλλά και των πελατών της συγκεκριμένης κατηγορίας. Αυτές οι κατηγορίες πρέπει να σχετίζονται άμεσα με τους στόχους της επιχείρησης αλλά και το αποτέλεσμα που επιθυμεί να έχει.

Σχεδιασμός των δεικτών απόδοσης

Οι δείκτες απόδοσης που θα υιοθετήσει η επιχείρηση πρέπει να χαρακτηρίζονται από κάποια συγκεκριμένα κριτήρια:

- **Αντικειμενικότητα**
Κάθε δείκτης πρέπει να υποστηρίζεται από ποσοτικά στοιχεία και όχι εκτιμήσεις διότι αυτό μπορεί να οδηγήσει σε διαφωνίες μεταξύ του μελετητή των δεικτών και της κατηγορίας του εφοδιασμού που ασχολείται με την συγκεκριμένη εργασία.
- **Σαφήνεια**
Το προσωπικό που αναλύει τους δείκτες απόδοσης πρέπει να δίνει κατανοητά συμπεράσματα στο υπόλοιπο προσωπικό για τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τα αποτελέσματα των δεικτών ώστε να ληφθούν οι απαραίτητες αποφάσεις που θα αλλάξουν αποτελέσματα των μετρήσεων αν αυτά δεν είναι ικανοποιητικά.
- **Χρήση και Αξιοπιστία των διαθέσιμων στοιχείων για τις μετρήσεις**
Τα στοιχεία που συλλέγονται για την παραγωγή των δεικτών, να συλλέγονται εύκολα και να είναι συνεχώς διαθέσιμα, το κόστος συλλογής των στοιχείων δεν πρέπει να είναι μεγαλύτερο από τα θετικά αποτελέσματα που μπορεί να φέρει.
- **Συσχέτιση των δεικτών με τους στόχους της επιχείρησης και του τμήματος εφοδιασμού της**
Είναι απαραίτητο οι στόχοι της επιχείρησης να συμβαδίζουν με τους στόχους του τμήματος εφοδιασμού της. Παράλληλα οι στόχοι του τμήματος εφοδιασμού να συμβαδίζουν και με των υπολοίπων τμημάτων ιδίως αν συσχετίζονται μέσω παραγωγικής λειτουργίας.
- **Μη παρεμβατικότητα**
Οι παραγωγοί των δεικτών να μην ταυτίζονται με τα άτομα που καταχωρούν τα στοιχεία στο σύστημα αναφοράς ώστε οι τιμές να αποτυπώνονται πραγματικές

τιμές. Γενικώς στοιχεία που προκύπτουν από μηχανογραφημένα συστήματα είναι πιο θωρακισμένα από την παρέμβαση διότι δεν είναι εύκολο να παραποιηθούν.

Καθορισμός των επιδιωκόμενων τιμών των δεικτών

Οι επιδιωκόμενες τιμές των δεικτών μέτρησης έχουν τρεις τρόπους καθορισμού:

Ιστορικά Στοιχεία

Δηλαδή τον ορισμό ενός σημείου αναφοράς, στο οποίο η τιμή που έλαβε ο δείκτης ήταν η καλύτερη που έχει αποτυπωθεί. Στο συγκεκριμένο χρονικό σημείο αναφοράς ήταν γνωστή η προσπάθεια που είχε γίνει μέχρι αυτό το σημείο. Βεβαίως σε τέτοιες περιπτώσεις μπορεί να μην λαμβάνονται υπόψη οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ή οι αποδόσεις των ανταγωνιστών.

Εσωτερικές Συγκρίσεις

Οι επιχειρήσεις μπορούν να ορίσουν τις ιδανικές για εκείνες τιμές βάσει συγκρίσεων της αποδόσεις στα μεταξύ τους τμήματα. Η καλύτερη τιμή που έχει επιτευχθεί αποτελεί την βάση για τον καθορισμό της καλύτερης τιμής με πολλά από τα τμήματα να βαθμολογούνται σε διαφορετική κατηγορία απόδοσης. Το αρνητικό με αυτήν την τεχνική είναι ότι δημιουργείται πολλές φορές ένα κλίμα ανταγωνισμού μεταξύ των τμημάτων και απώλεια της επαφής με τον εξωτερικό ανταγωνισμό.

Εξωτερικές Συγκρίσεις

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να γνωρίζουν την απόδοση του ανταγωνισμού όταν ορίζουν τις επιδιωκόμενες τιμές τόσο στο άμεσο όσο και στο έμμεσο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Θεωρείται λάθος να υπάρχει άγνοια του ανταγωνισμού. Η καλύτερη πρακτική είναι οι επιδιωκόμενες τιμές να είναι αυτές των ηγετών σε κάθε αγορά.

2.2. Προσδιορισμός των παραμέτρων μέτρησης

Τα αποτελέσματα τα οποία παράγονται από τις μετρήσεις της απόδοσης του εφοδιασμού πρέπει να παρέχονται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Η παραγωγή των αποτελεσμάτων πρέπει να

γίνεται σε χρόνους που επιτρέπουν την μέγιστη αξιοποίηση των αποτελεσμάτων. Το προσωπικό και οι προμηθευτές της επιχείρησης αναλόγως πόσο εμπλέκονται στην παραγωγική διαδικασία πρέπει να γνωρίζουν την χρήση του συστήματος μέτρησης και να αποδίδουν εξηγήσεις όταν η απόδοση είναι κάτω από τις επιθυμητές τιμές. Ένα τέτοιο σύστημα μέτρησης επιτρέπει στη διεύθυνση της εταιρείας να παρακολουθεί και να αξιολογεί αν μια συνεργασία με κάποιον προμηθευτή πρέπει να συνεχιστεί ή να διακοπεί και αν τα στελέχη του τμήματος εφοδιασμού κάνουν αντιστοίχως σωστά την εργασία που έχουν αναλάβει.

Οι επιχειρήσεις μετρούν την απόδοση των προμηθευτών τους σαν έναν τρόπο για τον έλεγχο της ποιότητας, την μείωση του κόστους και την επιβεβαίωση της απόδοσης τους σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Όσο οι επιχειρήσεις συνεχίζουν να διευρύνουν την εφοδιαστική αλυσίδα γίνεται όλο και πιο απαραίτητη η μέτρηση και η διαχείριση της απόδοσης των προμηθευτών των υλικών και των υπηρεσιών τους. Για την αξιολόγηση αυτή δημιουργήθηκαν οι Δείκτες Απόδοσης Κλειδιά (Key Performance Indicators) ή αλλιώς KPIs.

Τα KPIs μετρούν την αξία των προμηθευτών στην επιχείρηση συγκρίνοντας την απόδοση των προμηθευτών σε σχέση με τις απαιτήσεις της επιχείρησης και ο σύνολο των παρεχόμενων υλικών ή υπηρεσιών του προμηθευτή προς την επιχείρηση. Σκοπός των KPIs είναι:

- Μέτρηση της απόδοσης και βελτίωσης των προμηθευτών
- Διαχείριση των προσπαθειών βελτίωσης του προμηθευτή στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες της επιχείρησης
- Ενδυνάμωση και βελτίωση των προμηθευτικών σχέσεων
- Ανάπτυξη των προμηθευτών
- Επιβράβευση για την απόδοση
- Δικαιολόγηση της συμπερίληψης του προμηθευτή στην προμηθευτική βάση της επιχείρησης
- Εντοπισμός των προμηθευτών με τους οποίους πρέπει να διακοπεί η συνεργασία

Οι τρεις τομείς τους οποίους μελετούν κυρίως τα KPIs είναι:

- Η τιμή
- Η παράδοση
- Η ποιότητα

Κάποιοι ενδεικτικοί δείκτες είναι:

Παράδοσης:

$$\begin{aligned} & \text{Χρόνος ανοχής(ώρες)} \\ & = \frac{\text{Χρόνος Καταχώρησης της παραγγελίας στον προμηθευτή}}{\text{Χρόνος παράδοσης στο συμφωνηθέν σημείο}} \end{aligned}$$

Ποιότητας:

$$\% \text{ Επιστροφές Προϊόντων} = \frac{\text{Ποσότητα επιστροφής Προϊόντος}}{\text{Ποσότητα Πώλησης Προϊόντος}}$$

Τιμής και Παράδοσης:

$$\begin{aligned} & \text{Κόστος Διανομής} \left(\frac{\text{ευρώ}}{\text{κιλό}} \text{ ή } \frac{\text{τεμάχιο}}{\text{κιλό}} \right) \\ & = \frac{\text{Κόστος Διανομής από τον Προμηθευτή μέχρι το συμφωνηθέν σημείο παράδοσης}}{\text{Συνολικά Κιλά ή Τεμάχια που διακινήθηκαν}} \end{aligned}$$

Ποιότητας:

$$\text{Απόθεμα(ημέρες)} = \frac{\text{Αξία αποθεμάτων στην αρχή της περιόδου}}{\text{Ημερήσιος όρος αξίας πωλήσεων στην χρονική περίοδο}}$$

Με την εγκατάσταση συστημάτων, τα οποία χρησιμοποιούν τους παραπάνω δείκτες, μπορούν οι επιχειρήσεις και τα τμήματα εφοδιασμού τους, να μετρήσουν την απόδοση τους και να εντοπίσουν τα σημεία στα οποία αντιμετωπίζουν προβλήματα στον εφοδιασμό. Έπειτα να εντοπίσουν τα απαραίτητα εργαλεία για την βελτίωση των μετρήσεων των δεικτών τους και παράλληλα να βελτιώσουν την αλυσίδα εφοδιασμού τους. Μέσω αυτού του κύκλου μπορούν να βελτιώσουν τους οικονομικούς δείκτες της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 3^ο

Η περίπτωση της Mediterra ΑΕ(mastihashop)

Η MEDITERRA ΑΒΕΣΣΕ, θυγατρική εταιρεία της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου, ιδρύθηκε το καλοκαίρι του 2002 στα πλαίσια της αναδιοργάνωσης της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου, με βασικό σκοπό:

- Την δημιουργία ενός μηχανισμού προβολής της μαστίχας Χίου
- Τον σχεδιασμό και παραγωγή προϊόντων
- Την δημιουργία εμπορικής πολιτικής για τη μαστίχα
- Την ανάπτυξη δικτύου καταστημάτων λιανικής πώλησης
- Τον σχεδιασμό και εκτέλεση προωθητικών ενεργειών

είναι διανομέας στην Ελλάδα:

- της μαστίχας Χίου
- της τσίκλας ΕΛΜΑ
- των παραφαρμακευτικών προϊόντων MASTIHA
- των ζαχαρωδών προϊόντων cultura mediterranea

- των ζαχαρωδών προϊόντων mastiashop
- των λικέρ μαστίχας ENOSIS & KENTOS
- της σειράς καλλυντικών mastihacare

Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η φυσική Μαστίχα Χίου αποτελεί προϊόν-πρόταση ευημερίας σε συνδυασμό με τις σύγχρονες αντιλήψεις περί του well being, τις διογκούμενες διατροφικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες, την διάθεση αναζήτησης σταθερών αξιών και πολιτιστικών αναφορών τα mastiashop φιλοδοξούν να αποτελέσουν όχημα μιας σύγχρονης πρότασης προς όλους εκείνους που εμφορούνται από ανάλογες αντιλήψεις σε παγκόσμιο επίπεδο.

Μια πρόταση που διαφεύγει του εθνικού προσδιορισμού ή του γενέθλιου τόπου, που με αφορμή τη μαστίχα θα μπορέσει να προωθήσει συναφή ή μη προϊόντα που στο σύνολο τους, συνεπικουρούμενα από τον μύθο και το πολιτισμό της περιοχής, θα στοχεύουν στην ικανοποίηση των παραπάνω τάσεων και αναγκών.

Οι ημερομηνίες σταθμοί για την επιχείρηση είναι:

- Ιούλιος 2002: 1ο mastiashop στην Ελλάδα
- Ιανουάριος 2005: διανομέας της Μαστίχας Χίου στην Ελλάδα
- Μάρτιος 2006: Ψηφίζεται ως μία εκ των 15 πλέον καινοτόμων επιχειρήσεων στην Ελλάδα.
- Σεπτέμβριος 2006: mastiashop στην Κύπρο
- Ιανουάριος 2007: Δημιουργία Μονάδας Παραγωγής στη Χίο
- Μάιος 2007: Rising Star 2007 στον ετήσιο διαγωνισμό retailer
- Δεκέμβριος 2007: mastiashop στην Jeddah
- Απρίλιος 2007: mastiashop στη Νέα Υόρκη
- Φεβρουάριος 2008: Χρυσός Ήλιος στα Superbrands 2008
- Φεβρουάριος 2008: Είσοδος στην Εναλλακτική Αγορά του Χ.Α.Α.
- Δεκέμβριος 2008: mastiashop στο Παρίσι
- Απρίλιος 2011: ιδρύεται το πρώτο Παντοπωλείο στο Δ.Α.Α Ελ. Βενιζέλος
- Σεπτέμβριος 2011: ανάληψη διανομής τσίκλας ΕΛΜΑ

Η Mediterra έχει επίσης διακριθεί με τα παρακάτω βραβεία:

- mastihashop project: στα 50 καλύτερα επιχειρηματικά σενάρια στην Ελλάδα για το 2003
- mastihashop Αθηνών: ένα από τα 10 καλύτερα καταστήματα λιανικής πώλησης, στην κατηγορία food store, στον ετήσιο διαγωνισμό retailer για το 2003 και 2005
- Σαμπουάν μαστίχας: 1ο βραβείο στο ετήσιο διαγωνισμό beaute
- Μεταλλικές συσκευασίες : Χρυσό EPMHΣ (1ο Βραβείο) στην κατηγορία «Συσκευασία» στον ετήσιο διαγωνισμό διαφήμισης, 2004
- Εταιρική ταυτότητα : Ασημένιο EPMHΣ (2ο Βραβείο) στην κατηγορία «Εταιρική Ταυτότητα» στον ετήσιο διαγωνισμό διαφήμισης, 2004
- Website mastihashop: 1ο βραβείο στον ετήσιο γραφιστικής και εικονογράφησης EBΓΕ, 2005
- Μεταλλικές συσκευασίες: Έπαινο στον ετήσιο γραφιστικής και εικονογράφησης EBΓΕ, 2005
- Συσκευασία καφέ: 1ο βραβείο στον ετήσιο γραφιστικής και εικονογράφησης EBΓΕ, 2005
- Συσκευασία οδοντόπαστας: Έπαινο στον ετήσιο γραφιστικής και εικονογράφησης EBΓΕ, 2005
- mastihashop Αθηνών: ένα από τα 10 καλύτερα καταστήματα λιανικής πώλησης, στην κατηγορία rising star, στον ετήσιο διαγωνισμό retailer για το 2004
- mastihashop Αθηνών: ένα από τα 10 καλύτερα καταστήματα λιανικής πώλησης, στην κατηγορία retail campaign, στον ετήσιο διαγωνισμό retailer για το 2005
- Σειρά προϊόντων mastihashoptherapy: 1ο Ευρωπαϊκό Βραβείο συσκευασίας στον Ευρωπαϊκό διαγωνισμό γραφιστικής European Design Awards 2006.

Όπως καταλαβαίνουμε η εταιρεία δημιουργήθηκε από την αναποτελεσματική επικοινωνία της μαστίχας, της ποικιλίας των χρήσεων της σε συνδυασμό με τις ιδιότητες και δράσεις της. Για το σχεδιασμό της επιχείρησης λήφθηκαν ιδιαίτερα υπόψη:

- η μοναδικότητα και η χρηστικότητα της μαστίχας

- η διεθνικότητα του προϊόντος, η ιστορική και πολιτιστική παράδοση
- Η ιεράρχηση των αξιών στις κοινωνίες της Δύσης και της Ανατολής
- Η ανάγκη για αναβάθμιση και ανανέωση της εικόνας της μαστίχας
- Οι σύγχρονες διατροφικές τάσεις και συνήθειες
- Η ανάγκη για προϊόντα ευημερίας και υγείας
- Η σύγχρονη απαίτηση για επικοινωνία και μάρκετινγκ υψηλής αισθητικής
- Ο γενέθλιος τόπος της μαστίχας και η προβολή της περιοχής και των προϊόντων της

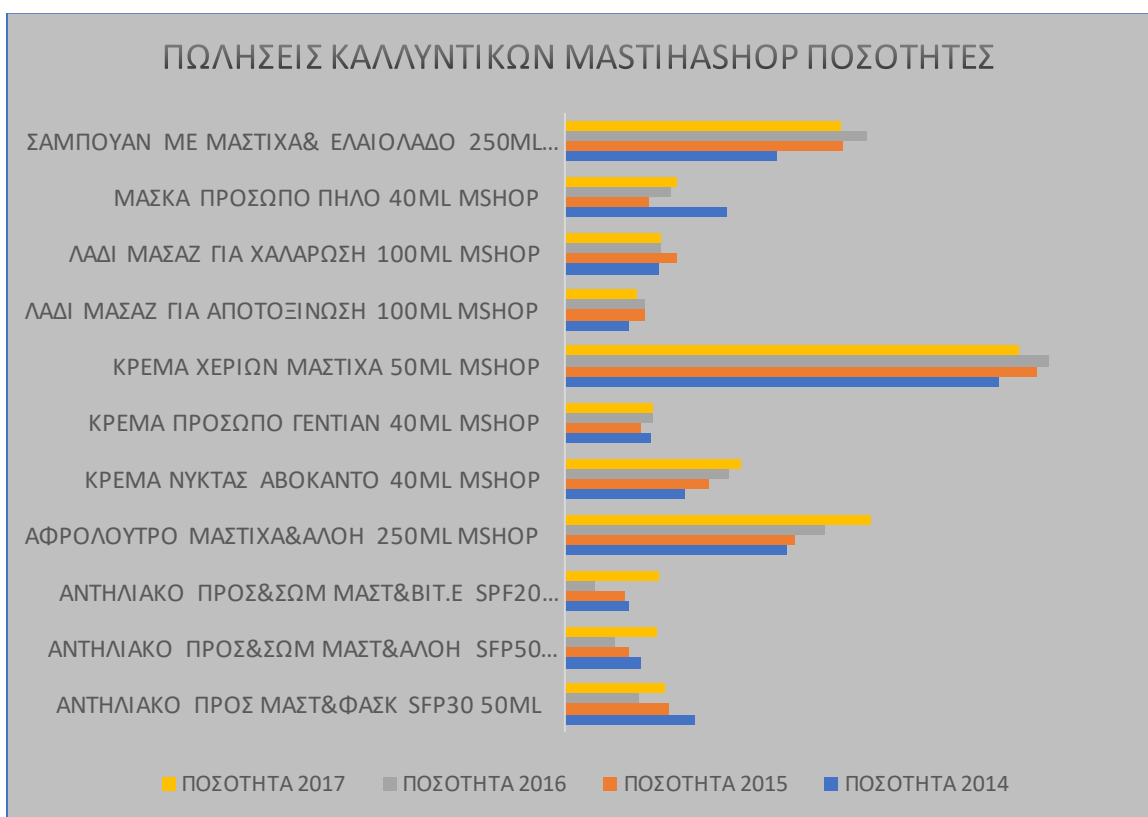
Η Mediterra ΑΒΕΣΣΕ δημιουργήθηκε σαν ένα εργαλείο marketing για την επικοινωνία της μαστίχας και των ιδιοτήτων της. Από το 2004 και έπειτα άρχισε να αναπτύσσεται και ως παραγωγική εταιρεία με την ανάπτυξη συνεργασιών με προμηθευτές, οι οποίοι της παρείχαν υλικά και υπηρεσίες. Στα πρώτα χρόνια οι περισσότερες συνεργασίες τις οποίες σύναπτε είχαν μορφή ανάθεσης αλλά πάντα τοποθετώντας την ταυτότητα της στο κάθε προϊόν με τη μορφή των δημιουργικών στις συσκευασίες των προϊόντων της.

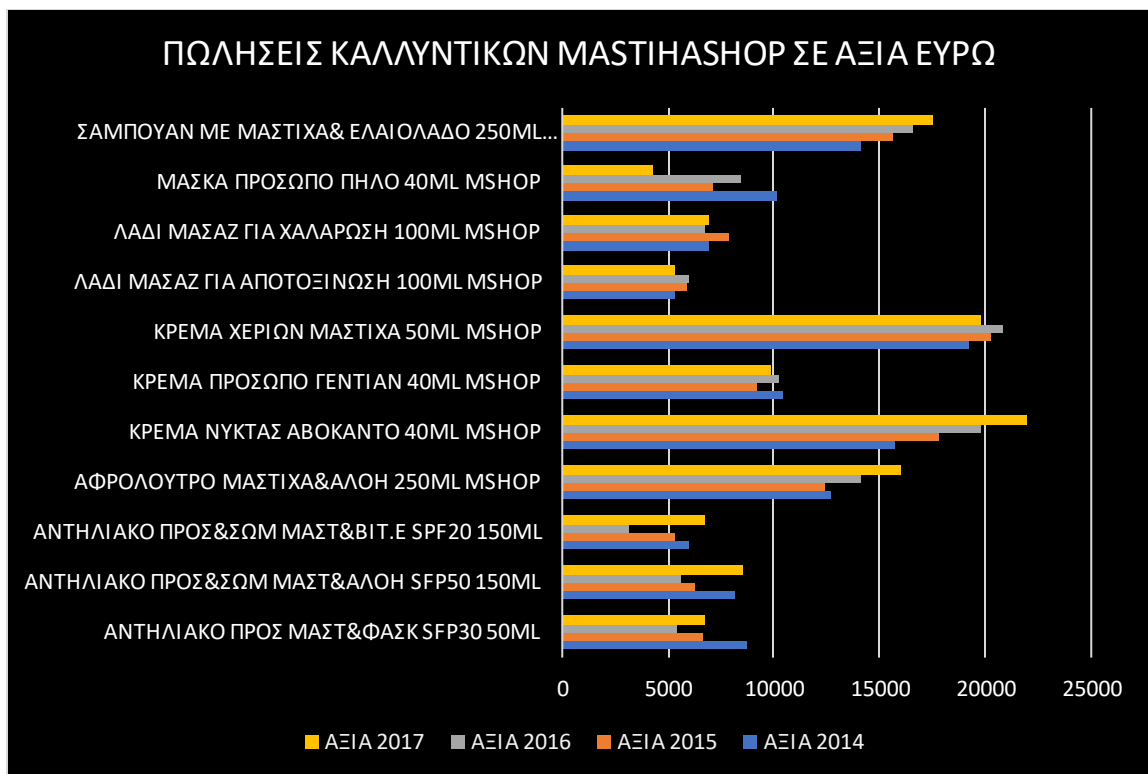
3.1. Προϊόντα καλλυντικών στην Mediterra ΑΕ(mastihashop)

Η επιχείρηση μην έχοντας την απαραίτητη χρηματοδότηση και τεχνογνωσία για την παραγωγή καλλυντικών υπολόγισε ότι δεν μπορούσε να κάνει ιδιοκατασκευή τα καλλυντικά της οπότε βγήκε στην αγορά για αναζήτηση υπεργολάβου. Η Mediterra όταν άρχισε να εισέρχεται στον τομέα της παραγωγής καλλυντικών, αγόραζε έτοιμα τα καλλυντικά της ορίζοντας μόνο την ετικέτα του προϊόντος, την υπόλοιπη παραγωγική διαδικασία αναλάμβανε γνωστή εταιρεία καλλυντικών, η οποία είχε την υπεργολαβία για τα καλλυντικά. Ο εξωτερικός προμηθευτής αναλάμβανε την αγορά των υλών και υλικών συσκευασίας που ήταν απαραίτητες για την παραγωγή και πουλούσε σε μια σταθερή τιμή στην επιχείρηση το προϊόν.

Ο σχεδιασμός των απαιτήσεων όσον αφορά τις ποσότητες και τους χρόνους παράδοσης προέκυπτε από τις πωλήσεις των καταστημάτων λιανικής πώλησης της εταιρείας καθώς ήταν η μοναδική αγορά στην οποία ήταν διαθέσιμα τα καλλυντικά εκείνη την περίοδο. Οι πωλήσεις των καλλυντικών της εταιρείας τα τελευταία χρόνια είναι αρκετά ικανοποιητικές, ωθώντας τους πελάτες της εταιρείας να επισκεφτούν τα καταστήματα καθαρά και μόνο για αυτά τα προϊόντα.

Στο παρακάτω γράφημα αναγράφονται οι ποσότητες καθώς και ο τζίρος των δημοφιλέστερων καλλυντικών της εταιρείας που έχουν πωληθεί στο διάστημα 2014 έως και 2017.





Λόγω της υψηλής τιμής της μαστίχας, τα καλλυντικά που παρήγαγε ο προμηθευτής για την Mediterra είχαν υψηλό κόστος και δεν ήταν δυνατόν να κριθούν με τα παραδοσιακά κριτήρια ώστε να τοποθετηθούν σε επιπλέον αγορές. Με το πέρασμα των πρώτων δύο ετών και τις παραγωγές να αυξάνονται ο προμηθευτής υπέγραψε συμφωνία με την επιχείρηση η οποία βασιζόταν σε κλίμακες ποσοτήτων. Δεδομένου ότι τα καλλυντικά έχουν ως επί των πλείστων μεγάλη ημερομηνία λήξης, η επιχείρηση κατάφερε να αγοράζει σε μειωμένο κόστος, κάτι που της επέτρεψε να στραφεί στις εξαγωγές και να δραστηριοποιηθεί πιο έντονα και στην εγχώρια αγορά.

Βεβαίως στην εγχώρια αγορά, τα καλλυντικά εξακολουθούσαν να είναι σε υψηλότερη τιμή από τον ανταγωνισμό οπότε και οι τοποθετήσεις που γίνονταν ήταν περιορισμένες. Το ζήτημα της τιμής και της μοναδικότητας του προϊόντος έκανε την τοποθέτηση των προϊόντων εξαιρετικά περίπλοκη. Παρόλα αυτά οι παραγωγές δεν σταματούσαν καθώς το προϊόν είχε το δικό του κοινό, το οποίο αναζητούσε διαρκώς νέα προϊόντα. Έτσι η παραγωγή από 2 είδη καλλυντικών επεκτάθηκε σε 12 τα οποία κάλυπταν πολλές ανάγκες. Ο προμηθευτής των καλλυντικών διακόπτοντας τις αναθέσεις που αναλάμβανε για άλλες εταιρείες και επιθυμώντας να επικεντρωθεί στην δικιά του παραγωγή αναγκάστηκε να ενημερώσει την επιχείρηση ότι

αδυνατούσε να συνεχίσει την συνεργασία αν δεν αυξάνονταν περαιτέρω οι ποσότητες της παραγωγής. Όπως είναι φυσικό η επιχείρηση δεν μπορούσε να υποστηρίξει τόσο μεγάλο στοκ σε καλλυντικά. Πιο συγκεκριμένα ο προμηθευτής ζητούσε ποσότητα τόνου ενώ οι ανάγκες της εταιρείας ήταν μισού τόνου ανά 2,5 χρόνια σε κάποιους κωδικούς. Η επιχείρηση ζήτησε στον προμηθευτή μια μεταβατική περίοδο ώστε να μπορεί να αναζητήσει λύση στο θέμα των καλλυντικών.

Ο προμηθευτής, ο οποίος κατά τη διάρκεια αυτών των χρόνων είχε γίνει και μέτοχος της εταιρείας, συνέχισε για 1,5 χρόνο να παράγει για λογαριασμό της εταιρείας. Η επιχείρηση στην αναζήτηση που έκανε, έκρινε ως πιο απαραίτητο στοιχείο για την επιλογή νέου προμηθευτή την υψηλή ποιότητα του τελικού προϊόντος και την επιλογή παραγωγικής διαδικασίας βασισμένη σε πιστοποιημένα συστήματα καθώς και την επιλογή μικρών ποσοτήτων παραγωγής. Στην παρούσα φάση ήταν κρίσιμο να βρεθεί προμηθευτής και να συνεχίσει η επιχείρηση να διαθέτει τα προϊόντα της στο εμπόριο. Αξιοσημείωτο είναι ότι η επιχείρηση δεν είχε τμήμα εφοδιασμού. Την επίβλεψη των αποθεμάτων και της διαδικασίας του εφοδιασμού για τα καλλυντικά είχαν οι αποθηκάριοι σε συνεργασία με το λογιστήριο και το τμήμα διαχείρισης ποιότητας της εταιρείας.

3.2. Σχέσεις Mediterra-Υπεργολάβου καλλυντικών

Και ο προμηθευτής βρέθηκε, η εταιρεία την οποία για τις ανάγκες της εργασίας θα ονομάσουμε ΦΡΕΣ ΑΕ η οποία είναι μεγάλος παραγωγός καλλυντικών με εμπειρία πολλών χρόνων στην παραγωγή βάσει αναθέσεων και με μεγάλο πελατολόγιο αναλαμβάνει την παραγωγή καλλυντικών για την Mediterra. Τα πρώτα χρόνια οι παραγωγές βαίνουν ομαλά και η συνεργασία των εταιρειών υπήρξε άψογη. Έγινε σύναψη συμφωνητικού σταθερής τιμής των καλλυντικών ανεξαρτήτως των ποσοτήτων, βέβαια η τιμή που συμφωνήθηκε ήταν συμφέρουσα για τη Mediterra. Το σύστημα με το οποίο λειτουργούσε η συνεργασία είχε ως εξής:

Η Mediterra ήταν υπεύθυνη για την αγορά και την αποθήκευση των υλικών συσκευασίας των καλλυντικών και την παροχή των υλών μαστίχας στον προμηθευτή και ο προμηθευτής ήταν υπεύθυνος για την αγορά των υπολοίπων υλών, τις οποίες χρέωνε στην Mediterra με τις συμφέρουσες τιμές που χρεωνόταν εκείνος από τους προμηθευτές του. Η συνεργασία

εξελισσόταν τόσο καλά που η Mediterra κατάφερε στο διάστημα των 4 ετών να λανσάρει στην αγορά 11 επιπλέον κωδικούς καλλυντικών καθώς και προϊόντα στοματικής υγιεινής.

Η διαδικασία του εφοδιασμού ξεκινούσε με την παραγγελία της Mediterra, η οποία θα εκτελούνταν σε τρεις περίπου εβδομάδες δεδομένου ότι όλες οι πρώτες ύλες ήταν διαθέσιμες, η Mediterra απέστειλε στον προμηθευτή τα υλικά συσκευασίας μόλις εκείνος συμφωνούσε για την παραγωγή και εντός τριών ημερών από την ημερομηνία παραγωγής θα παραλαμβάνει το έτοιμο προϊόν. Δεν υπήρχε ανησυχία για διαρροή των πληροφοριών καθώς όλες οι διαδικασίες επικοινωνίας και λειτουργίας αναγράφονταν στη συμφωνία.

Η επικοινωνία γινόταν ανάμεσα στην υπεύθυνη εφοδιασμού της Mediterra και τους υπεύθυνους παραγωγής και logistics στην ΦΠΕΣ ΑΕ. Η λήψη αποφάσεων για νέα προϊόντα γινόταν από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της Mediterra και τον υπεύθυνο Έρευνας και Ανάπτυξης της ΦΠΕΣ ΑΕ, ο οποίος λειτουργούσε και σαν εξωτερικός σύμβουλος της Mediterra. Από την πλευρά της Mediterra ο έλεγχος του κόστους και της καλής λειτουργίας της συνεργασίας γινόταν από την υπεύθυνη του εφοδιασμού σε συνδυασμό με το λογιστήριο και την αποθήκη.

Στον 5^ο χρόνο της συνεργασίας άρχισαν να εμφανίζονται προβλήματα στην συνεργασία καθώς το χρονικό διάστημα των παραλαβών των έτοιμων προϊόντων αλλά και οι παραγόμενες ποσότητες άρχισαν να αλλάζουν. Το χρονικό διάστημα της παραγωγής και της παράδοσης των προϊόντων άρχισε να αυξάνεται και οι παραδοθείσες ποσότητες άρχισαν να μειώνονται δραματικά. Παραγγελίες παραγωγής 0,5 τόνου ανά καλλυντικό κατέληγαν να βγάζουν ποσότητες 300 κιλών. Η ΦΠΕΣ ΑΕ μέσα στο επόμενο διάστημα ενημέρωσε την Mediterra ότι θα έπρεπε να αλλαχθεί το συμφωνητικό συνεργασίας καθώς έχουν αλλάξει οι προτεραιότητες του προμηθευτή και οι αναθέσεις έχουν μπει σε δεύτερη μοίρα για την εταιρεία. Έτσι έπειτα από συμφωνία και των δύο εταιρειών άλλαξε η μορφή της συνεργασίας. Λόγω του υψηλού επιπέδου ποιότητας της ΦΠΕΣ ΑΕ, της καλής συνεργασίας και της αδυναμίας άμεσης εύρεσης νέου προμηθευτή, η Mediterra συμφώνησε άμεσα.

Η νέα διαδικασία οριζόταν από όρους του προμηθευτή και είχε τη θέση δύναμης στην σχέση των δύο επιχειρήσεων. Ο προμηθευτής λάμβανε την παραγγελία της Mediterra η οποία είχε ορίζοντα εκτέλεσης 2 μηνών, συμφωνούσε αν μπορούσε να παράξει την συγκεκριμένη ποσότητα ή αν θα μπορούσε μικρότερη και τότε θα μπορούσε, διότι ο ορίζοντας εκτέλεσης των 2 μηνών ίσχυε μόνο αν συμφωνούσε, οι τιμές παρέμεναν σταθερές και τα υλικά συσκευασίας διαχειριζόταν

για λογαριασμό της ΦΡΕΣ ΑΕ, μια τρίτη εταιρεία 3PL. Η Mediterra έχοντας πολύ καλές πωλήσεις στα καλλυντικά και όντας ευχαριστημένη από τη μέχρι τότε συνεργασία προχώρησε σε εφαρμογή του συμφωνητικού από πλευράς της. Παρόλα αυτά, αναγκάστηκε να εφαρμόσει δραστικές αλλαγές στον τρόπο που σχεδίαζε τον εφοδιασμό της, κάνοντας προβλέψεις για τα αποθέματα της σε βάθος εξαμήνου ενώ μέχρι πρότινος ήταν διμήνου. Έχοντας αποκτήσει πελατολόγιο στο εξωτερικό, του οποίου το απόθεμα ήταν δύσκολο να παρακολουθείται, άρχισε να σχεδιάζει πιο συγκροτημένα τα αποθέματα βάσει της νέας συμφωνίας. Αυτό την οδήγησε σε περαιτέρω απασχόληση του ήδη υπάρχον προσωπικού στη συγκεκριμένη συνεργασία.

Έπειτα από την σύναψη της συμφωνίας, οι δύο επιχειρήσεις συνεργάστηκαν άμογα για 1 χρόνο έως ότου προέκυψε το θέμα της επικοινωνίας του τμήματος εφοδιασμού της Mediterra με τους υπεύθυνους για την ανάθεση στην ΦΡΕΣ ΑΕ. Η αδυναμία επικοινωνίας ξεκίνησε από καθυστερημένες απαντήσεις σε εντολές παραγωγής και έγινε πιο έντονη όταν ξεκίνησαν οι αναβολές στις παραδόσεις, με προβλήματα να παρουσιάζονται και στις δύο πλευρές. Η Mediterra το διάστημα από τους μήνες Νοέμβριο του 2017 έως και Απρίλιο του 2018 αντιμετώπισε πολύ σοβαρό πρόβλημα με τα αποθέματα των καλλυντικών της καθώς είχε παραγγελίες Νοεμβρίου στον προμηθευτή να εκκρεμούν μέχρι και τον Φεβρουάριο του 2018. Η κύρια πηγή του προβλήματος όμως ήταν το άνοιγμα νέων αγορών που έγινε, το οποίο δεν μπορούσε να εξυπηρετηθεί από την ήδη υπάρχουσα συμφωνία με τον προμηθευτή. Οι δύο πλευρές έχουν βρεθεί σε ένα αδιέξοδο στην συνεργασία τους με την επικοινωνία να είναι πάρα πολύ δύσκολη, παραγωγές να μην ακολουθούν τα χρονοδιαγράμματα που έχουν οριστεί και πελάτες να μην έχουν άμεσα διαθέσιμα τα προϊόντα.

3.3. Σχέσεις Mediterra ΑΕ-Προμηθευτές υλικών συσκευασίας

Η Mediterra μέχρι τη σύναψη συνεργασίας με την ΦΡΕΣ ΑΕ δεν είχε συναλλαγές με προμηθευτές υλικών συσκευασίας διότι μέχρι την έναρξη της συνεργασίας τα υλικά για τα καλλυντικά, τα παρείχε στην Mediterra, ο προηγούμενος υπεργολάβος της. Μετά την λήξη της συνεργασίας με τον τελευταίο έγιναν από τον ίδιο τον υπεργολάβο οι απαραίτητες επαφές ανάμεσα στους προμηθευτές των υλικών συσκευασίας και το τμήμα εφοδιασμού της Mediterra.

Η Mediterra, επιθυμώντας να διατηρήσει τα ίδια υλικά συσκευασίας που συνέθεταν τους επιτυχημένους κωδικούς καλλυντικών, διατηρεί πολύ καλές σχέσεις με τους προμηθευτές υλικών συσκευασίας. Παρά το γεγονός ότι με ελάχιστους από αυτούς συνεργάζεται με κλίμακες αγοράς. Οι συναλλαγές με τους προμηθευτές είναι ευκαιριακού χαρακτήρα. Η Mediterra μετά την έναρξη της συνεργασίας της με την ΦΡΕΣ ΑΕ αναγκάστηκε να μισθώσει χώρο για την αποθήκευση των υλικών συσκευασίας στην Αττική, όπου δεν είχε αποθήκες ώστε να μην γίνονται δρομολόγια στην αποθήκη της στη Χίο.

Δεν υπήρχε η επιλογή να γίνεται η αγορά και να αποστέλλονται από τον χώρο του προμηθευτή στον υπεργολάβο. Οι συναλλαγές με τους προμηθευτές των υλικών γίνονται με τα εξής βήματα:

- Υπολογισμός απαίτησης για παραγωγή καλλυντικού
- Παραγγελία στον προμηθευτή
- Ενημέρωση από τον προμηθευτή για την ημερομηνία παράδοσης
- Προπληρωμή
- Παραλαβή υλικού συσκευασίας

Όπως καταλαβαίνουμε και από τα βήματα για την αναπλήρωση των αναγκών σε υλικά συσκευασίας, η Mediterra λόγω πίστης στο προϊόν της και θέλοντας να διατηρεί την ίδια εικόνα και ποιότητα του, δεν έχει τη θέση ισχύος ούτε στις σχέσεις με τους προμηθευτές των υλικών συσκευασίας της.

Η Mediterra διαχειρίζεται ετησίως 100 κωδικούς υλικών συσκευασίας για τα 30 καλλυντικά της. Η εταιρεία ενώ προμηθευόταν 60 από αυτά τα υλικά από 2 προμηθευτές, αποφάσισε το 2016 να μειώσει το επίπεδο κινδύνου της, βρίσκοντας τα αντίστοιχα υλικά σε νέους προμηθευτές και κάνοντας αγορές από αυτούς οδηγώντας τις υψηλές τιμές των νέων προμηθευτών, στα ήδη υπάρχοντα επίπεδα τιμών. Με τους νέους προμηθευτές καθώς και με τους παλαιότερους, η επικοινωνία είναι πολύ καλή και οι συναλλαγές εκτελούνται χωρίς προβλήματα. Με τους προμηθευτές πολλές φορές να κάνουν τις επιπλέον παροχές υπηρεσιών στην Mediterra δωρεάν.

Στην τριετία 2014 έως 2017 η Mediterra έχει επενδύσει σε αγορές υλικών συσκευασίας μόνο για τα καλλυντικά της, αξίας 110448 ευρώ με τον αριθμό των προμηθευτών της να έχει αυξηθεί από 2 σε 9. Κατά προσέγγιση η αξία που έχει ο κάθε προμηθευτής για την Mediterra είναι κοντά στα 4000 ευρώ. Το ποσό δεν είναι μεγάλο παρόλα αυτά είναι αξιοσημείωτο, αν λάβει κανείς υπόψη του πόσο δύσκολο είναι να αντικατασταθούν τα υλικά συσκευασίας με υλικά συσκευασίας νέων προμηθευτών και ότι μια τέτοια κίνηση θα οδηγούσε σε χρονοβόρα λήψη νέων αποφάσεων για την εταιρεία.

3.4. Αξιολόγηση Απόδοσης Εφοδιασμού Υπεργολάβου

Για τις ανάγκες της εργασίας θα χρησιμοποιηθούν δείκτες KPIs για την μέτρηση της απόδοσης του υπεργολάβου, ο λόγος που γίνεται αυτό είναι επειδή τα διαθέσιμα στοιχεία που έχουμε είναι οι ημερομηνίες και οι ποσότητες των παραγγελιών στους προμηθευτές καθώς οι ποσότητες που παραδόθηκαν στην Mediterra.

Τα στοιχεία καλύπτουν παραγγελίες σε συγκεκριμένους κωδικούς καλλυντικών Mediterra για τα χρόνια 2016 και 2017 και καλύπτουν περίοδο κατά την οποία δεν είχε προκύψει το θέμα της επικοινωνίας με τον υπεργολάβο. Ο δείκτης KPI με τον οποίο θα ασχοληθούμε είναι ο δείκτης ολοκλήρωσης της παραγγελίας ο οποίος εκφράζεται από την σχέση:

% Δείκτης ολοκλήρωσης παραγγελίας =

$$\frac{\text{Αριθμός Μονάδων εμπορίας που παραδόθηκαν στην συγκεκριμένη χρονική περίοδο}}{\text{Συνολικός Αριθμός Μονάδων Εμπορίας που παραγγέλθηκαν με παράδοση εντός της χρονικής περιόδου}}$$

Η διαδικασία αυτή θα γίνει για 10 καλλυντικά που διαθέτει η εταιρεία ώστε η εικόνα που θα δοθεί να είναι όσο το δυνατόν πιο αντικειμενική και περιεκτική.

Οι επιδιωκόμενες τιμές θα πρέπει να κινούνται στο 90-95% ώστε όπως υπολογίστηκε στην Mediterra να έχει απόδοση η ανάθεση στον συγκεκριμένο υπεργολάβο και να καλύπτονται επαρκώς τα αποθέματα γιατί όπως γνωρίζουμε από τα παραπάνω το σύστημα της ανάθεσης και της συνεργασίας είναι πολύ ιδιαίτερο με τον υπεργολάβο να είναι ελεύθερος να παραδίδει καταπώς διευκολύνει εκείνον.

Τέλος να διευκρινίσουμε ότι στη Mediterra ορίστηκε ότι όσων προϊόντων ο δείκτης δεν υπερβεί το 80% σε τουλάχιστον μία από τις δύο χρονιές και αν για το προϊόν αυτό έχει γίνει μια μόνο παραγωγή, τότε αυτά τα προϊόντα θα ανατεθούν σε νέο υπεργολάβο με τον οποίο θα ξεκινήσει συνεργασία μέσα στο 2018.

Αρχικά επιδεικνύονται οι τιμές του 2016 για την ολοκλήρωση των παραγγελιών και σημειώνονται τα καλλυντικά τα οποία θα συνεχίζει να παράγει ο υπεργολάβος για λογαριασμό της Mediterra:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	% ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ		
ΚΡΕΜΑ ΧΕΡΙΩΝ ΜΑΣΤΙΧΑ 50ML MSHOP	98,00%		97,00%

Συνεχίζεται

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	% ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ		
ΣΑΜΠΟΥΑΝ ΜΕ ΜΑΣΤΙΧΑ & ΕΛΑΙΟΛΑΔΟ 250ML MSHOP			78,92%

Μεταφέρεται

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	% ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ		
ΑΦΡΟΛΟΥΤΡΟ ΜΑΣΤΙΧΑ & ΑΛΟΗ 250ML MSHOP			93,10%

Συνεχίζεται

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	% ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ		
ΑΠΟΣΜΗΤΙΚΟ ΜΕ ΜΑΣΤΙΧΑ & ΧΑΜΟΜΗΛΙ 50ML MSHOP	93,68%	84,18%	88,40%

Συνεχίζεται

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	% ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ		
ΚΡΕΜΑ ΝΥΚΤΑΣ ΑΒΟΚΑΝΤΟ 40ML MSHOP			89,23%

Συνεχίζεται

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	% ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ		
BODY BUTTER ΜΑΣΤ&ΣΤΑΦ 250ML MSHOP			92,10%

Συνεχίζεται

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	% ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ		
ΚΡΕΜΑ ΠΡΟΣΩΠΟ ΣΤΑΦΥΛΙ 40ML MSHOP	95,86%		94,25%

Συνεχίζεται

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	% ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ		

ΚΡΕΜΑ ΠΡΟΣ CC ΜΑΣΤΙΧΑ SFP20 40ML MSHOP	91,47%
--	--------

Συνεχίζεται

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	% ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ
ΣΑΠΟΥΝΙ ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ ΠΡΟΣΩΠΟΥ ΜΕ ΜΑΣΤΙΧΑ 200ML MSHOP	98,62%

Συνεχίζεται

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	% ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ
ΜΑΣΚΑ ΜΑΛΛΙΩΝ ΜΑΣΤ&ΣΙΤ 250ML MSHOP	99,33%

Συνεχίζεται

Για το έτος 2017 τα αποτελέσματα του δείκτη παρουσίασαν τα παρακάτω:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	% ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ
ΚΡΕΜΑ ΧΕΡΙΩΝ ΜΑΣΤΙΧΑ 50ML MSHOP	96,12%

Συνεχίζεται

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	% ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ
ΣΑΜΠΟΥΑΝ ΜΕ ΜΑΣΤΙΧΑ& ΕΛΑΙΟΛΑΔΟ 250ML MSHOP	76,20%

Μεταφέρεται

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	% ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ
ΑΦΡΟΛΟΥΤΡΟ ΜΑΣΤΙΧΑ&ΑΛΟΗ 250ML MSHOP	70,80%

Συνεχίζεται

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	% ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	
ΑΠΟΣΜΗΤΙΚΟ ΜΕ ΜΑΣΤΙΧΑ & ΧΑΜΟΜΗΛΙ 50ML MSHOP	79,60%	93,10%

Συνεχίζεται

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	% ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	
ΚΡΕΜΑ ΝΥΚΤΑΣ ΑΒΟΚΑΝΤΟ 40ML MSHOP	95,05%	92,20%

Συνεχίζεται

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	% ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	
BODY BUTTER ΜΑΣΤ&ΣΤΑΦ 250ML MSHOP	82,90%	96,05%

Συνεχίζεται

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	% ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ
ΚΡΕΜΑ ΠΡΟΣ CC ΜΑΣΤΙΧΑ SFP20 40ML MSHOP	90,00%

Συνεχίζεται

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	% ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ
ΜΑΣΚΑ ΜΑΛΛΙΩΝ ΜΑΣΤ&ΣΙΤ 250ML MSHOP	78,07%

Συνεχίζεται

Όπως βλέπουμε παρά τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η εταιρεία στην συνεργασία της με τον υπεργολάβο, μόνο 1 από τα 10 προϊόντα παρουσιάζει το πρόβλημα, σύμφωνα με τον δείκτη απόδοσης. Σε επικοινωνία που είχε η επιχείρηση με τον υπεργολάβο έπειτα από τις μετρήσεις δόθηκε ο λόγος για τα ζητήματα παράδοσης του συγκεκριμένου προϊόντος. Η δέσμευση εξοπλισμού που απαιτείται για την παραγωγή του συγκεκριμένου καλλυντικού δεν ανταποκρίνεται στην σύμβαση που έχει υπογράψει η επιχείρηση με τον υπεργολάβο. Πιο συγκεκριμένα οι εργασίες που απαιτούνται έπειτα από την παραγωγή του συγκεκριμένου προϊόντος προκειμένου ο υπεργολάβος να ξαναχρησιμοποιήσει τον εξοπλισμό του είναι ιδιαίτερα χρονοβόρες.



Την λύση για την παραγωγή του συγκεκριμένου προϊόντος έδωσε ο υπεύθυνος έρευνας και ανάπτυξης του υπεργολάβου, ο οποίος πρότεινε την παροχή της τεχνογνωσίας σε άλλον υπεργολάβο, όπου και θα γίνεται η παραγωγή του συγκεκριμένου προϊόντος με τις ίδιες τιμές που έχουν συμφωνηθεί. Ουσιαστικά η ΦΡΕΣ ΑΕ θα αγοράζει τις Α και Β ύλες των προϊόντων, η Mediterra θα συνεχίζει να αγοράζει τα υλικά συσκευασίας του καλλυντικού και ο υπεργολάβος τον οποίο για τις ανάγκες της εργασίας θα ονομάσουμε ΚΟΝ ΑΕ θα παράγει το τελικό προϊόν. Η παραπάνω σχέση είναι ιδιαίτερα επίφοβη για την Mediterra διότι περιέχει μεγάλο κίνδυνο όσον αφορά την διαρροή τεχνογνωσίας για την επεξεργασία και εκμετάλλευση της χρήσης της μαστίχας.

3.5. Αξιολόγηση Απόδοσης Εφοδιασμού Προμηθευτών Υλικών Συσκευασίας

Παρά τις καλές σχέσεις που αναφέρθηκε παραπάνω ότι έχει η Mediterra με τους προμηθευτές των υλικών συσκευασίας της, πολλοί από αυτούς κατά καιρούς παρουσιάζουν προβλήματα στην τροφοδοσία τους, προκαλώντας πρόβλημα στο lead time της Mediterra για τα υλικά συσκευασίας. Για να αντιμετωπιστεί αυτό η Mediterra αποφάσισε με την χρήση KPI να μετρήσει τον αριθμό των τέλειων παραγγελιών σε προμηθευτές υλικών συσκευασίας. Ο δείκτης τον οποίο χρησιμοποίησε η επιχείρηση είναι ο εξής:

$\% \text{ Τέλειες Παραγγελίες} =$

Αριθμός Τέλειων Παραγγελιών (που παραδόθηκαν στην ώρα τους

και με σωστά παραστατικά) / Συνολικός Αριθμός Παραγγελιών

Η παραπάνω μέτρηση θα γίνει για τις παραγγελίες αγορών υλικών συσκευασίας για 6 από τους προμηθευτές που συνεργάζεται η επιχείρηση, για υλικά συσκευασίας για τους

δημοφιλέστερους κωδικούς καλλυντικών της επιχείρησης. Η Mediterra λόγω των καλών σχέσεων με τους προμηθευτές των υλικών συσκευασίας της αποφάσισε ότι δεν θα λάβει δραστικά μέτρα ή ποινές σε όσους δεν αποδώσουν άνω του 80% αλλά θα φροντίσει το τμήμα εφοδιασμού της να κάνει παραγγελίες νωρίτερα επιβραβεύοντας όσους εκτελούν τις παραγγελίες σωστά με ταχύτερες πληρωμές προς αυτούς.

Να διευκρινιστεί σε αυτό το σημείο ότι ο χρόνος παράδοσης για τις παραγγελίες υλικών

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ	ΥΛΙΚΟ	ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ	ΠΑΡΑΔΟΣΗ	% ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑ
PRINTAE	ΕΤΙΚΕΤΑ ΑΠΟΣΜΗΤΙΚΟ ΜΕ ΜΑΣΤΙΧΑ	5000	5000	100,00%
PRINTAE	ΕΤΙΚΕΤΑ ΑΦΡΟΛΟΥΤΡΟ 50ML	5000	5000	100,00%
PRINTAE	ΕΤΙΚΕΤΑ ΣΑΜΠΟΥΑΝ 50ML	5000	5000	100,00%
PRINTAE	ΕΤΙΚΕΤΑ GEL ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ ΠΡΟΣΩΠΟΥ	5000	5000	100,00%

συσκευασίας είναι ένα στοιχείο δεδομένο διότι οι σχέσεις με προμηθευτές της Mediterra μπορεί να έχουν ευκαιριακό χαρακτήρα αλλά όσον αφορά το χρόνο παράδοσης των υλικών, η Mediterra έχει ορίσει στους προμηθευτές υλικών συσκευασίας ότι ο χρόνος είναι σταθερός όρος. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η συνεργασία της με τον υπεργολάβο των καλλυντικών έχει αναγκάσει την εταιρεία να ορίσει συγκεκριμένους κανόνες όσον αφορά τις παραδόσεις υλικών συσκευασίας. Παρακάτω παραθέτονται τα αποτελέσματα που εξήχθησαν από την χρήση του δείκτη τέλει

παραγωγίας, τα οποία καλύπτουν την τριετία 2015 έως 2017:

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ	ΥΛΙΚΟ	ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ	ΠΑΡΑΔΟΣΗ	% ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑ
PRINTAE	ΕΤΙΚΕΤΑ ΑΠΟΣΜΗΤΙΚΟ ΜΕ ΜΑΣΤΙΧΑ	2000	2000	100,00%

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ	ΥΛΙΚΟ	ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ	ΠΑΡΑΔΟΣΗ	% ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑ
PRINTAE	ΕΤΙΚΕΤΑ ΑΠΟΣΜΗΤΙΚΟ ΜΕ ΜΑΣΤΙΧΑ	6000	6000	100,00%

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ	ΥΛΙΚΟ	ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ	ΠΑΡΑΔΟΣΗ	% ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑ
PAPIERAE	ΚΟΥΤΙ ΣΑΠΟΥΝΙ ΑΡΩΜ ΜΑΣΤ	29600	29600	100,00%

ΠΑΠΙΕΡΑΕ	ΚΟΥΤΙ ΧΑΡΤΙΝΟ ΓΙΑ ΕΑΥ DE TOILETTE	5500	5500	100,00%
----------	-----------------------------------	------	------	---------

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ	ΥΛΙΚΟ	ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ	ΠΑΡΑΔΟΣΗ	% ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑ
PLASTAE	ΠΩΜΑ ΦΛΙΡΤΟΡ 28/400 (ΣΑΜΠΟΥΑΝ-ΑΦΡΟΛ.)	13000	12100	93,08%
PLASTAE	ΠΕΡΙΕΚΤΗΣ ΠΛΑΣΤ ΗDPE 250ML (ΣΑΜΠΟΥΑΝ-ΑΦΡΟΛ.)	13000	12100	93,08%

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ	ΥΛΙΚΟ	ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ	ΠΑΡΑΔΟΣΗ	% ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑ
SAPLASTE AE	ΠΩΜΑ ΣΑΜΠΟΥΑΝ/ΑΦΡΟΛΟΥΤΡΟ 50ML	6000	4000	66,67%
SAPLASTE AE	ΠΕΡΙΕΚΤΗ ΣΑΜΠΟΥΑΝ/ΑΦΡΟΛΟΥΤΡΟ 50ML	6000	4000	66,67%
SAPLASTE AE	ΠΩΜΑ ΠΕΡΙΕΚΤΗ GEL ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ ΠΡΟΣΩΠΟΥ	2000	2000	100,00%
SAPLASTE AE	ΠΕΡΙΕΚΤΗΣ GEL ΚΑΘ.ΠΡΟΣ/ΙΝΤΙΜΑΤΕ WASH 200ML	2000	2000	100,00%
SAPLASTE AE	ΚΑΠΑΚΙ ΤΟΝΩΤΙΚΗΣ ΛΟΣΙΟΝ ΜΑΣΤΙΧΟΝΕΡΟΥ	4000	4220	105,50%
SAPLASTE AE	ΦΙΑΛΗ ΤΟΝΩΤΙΚΗΣ ΛΟΣΙΟΝ ΜΑΣΤΙΧΟΝΕΡΟΥ 220ML	4000	4220	105,50%
SAPLASTE AE	ΚΑΠΑΚΙ ΦΙΑΛΗΣ ΙΝΤΙΜΑΤΕ WASH	3000	2000	66,67%

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ	ΥΛΙΚΟ	ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ	ΠΑΡΑΔΟΣΗ	% ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑ
SAPLASTE AE	ΠΩΜΑ ΣΑΜΠΟΥΑΝ/ΑΦΡΟΛΟΥΤΡΟ 50ML	3000	3000	100,00%
SAPLASTE AE	ΠΕΡΙΕΚΤΗ ΣΑΜΠΟΥΑΝ/ΑΦΡΟΛΟΥΤΡΟ 50ML	3000	3000	100,00%

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ	ΥΛΙΚΟ	ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ	ΠΑΡΑΔΟΣΗ	% ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑ
SAPLASTE AE	ΠΩΜΑ ΣΑΜΠΟΥΑΝ/ΑΦΡΟΛΟΥΤΡΟ 50ML	4000	4000	100,00%
SAPLASTE AE	ΠΕΡΙΕΚΤΗ ΣΑΜΠΟΥΑΝ/ΑΦΡΟΛΟΥΤΡΟ 50ML	4000	4000	100,00%

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ	ΥΛΙΚΟ	ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ	ΠΑΡΑΔΟΣΗ	% ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑ
SAPLASTE AE	ΠΩΜΑ ΣΑΜΠΟΥΑΝ/ΑΦΡΟΛΟΥΤΡΟ 50ML	2000	1800	90,00%
SAPLASTE AE	ΠΕΡΙΕΚΤΗ ΣΑΜΠΟΥΑΝ/ΑΦΡΟΛΟΥΤΡΟ 50ML	2000	1800	90,00%

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ	ΥΛΙΚΟ	ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ	ΠΑΡΑΔΟΣΗ	% ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑ
SAPLASTE AE	ΠΩΜΑ ΣΑΜΠΟΥΑΝ/ΑΦΡΟΛΟΥΤΡΟ 50ML	1800	1800	100,00%
SAPLASTE AE	ΠΕΡΙΕΚΤΗ ΣΑΜΠΟΥΑΝ/ΑΦΡΟΛΟΥΤΡΟ 50ML	1800	1800	100,00%
SAPLASTE AE	ΠΩΜΑ ΠΕΡΙΕΚΤΗ GEL ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ ΠΡΟΣΩΠΟΥ	1200	1200	100,00%

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ	ΥΛΙΚΟ	ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ	ΠΑΡΑΔΟΣΗ	% ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑ
PET AE	ΠΩΜΑ FLIPTOP 28/400 (ΣΑΜΠΟΥΑΝ-ΑΦΡΟΛ.)	6000	5000	83,33%
PET AE	ΠΕΡΙΕΚΤΗΣ ΠΛΑΣΤΗΔΡΕ 250ML (ΣΑΜΠΟΥΑΝ-ΑΦΡΟΛ.)	6000	5000	83,33%

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ	ΥΛΙΚΟ	ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ	ΠΑΡΑΔΟΣΗ	% ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑ
ΧΑΛΚ ΑΕ	ΠΩΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΡΡ24 ΛΑΔΙ ΜΑΣΑΖ	2016	2016	100,00%
ΧΑΛΚ ΑΕ	ΦΙΑΛΗ ΤΟΝΔΟ 100CC ΛΑΔΙ ΜΑΣΑΖ	2016	2016	100,00%
ΧΑΛΚ ΑΕ	ΣΤΑΓΟΝΟΜΕΤΡΟ ΡΡ24 ΛΑΔΙ ΜΑΣΑΖ	1000	1000	100,00%

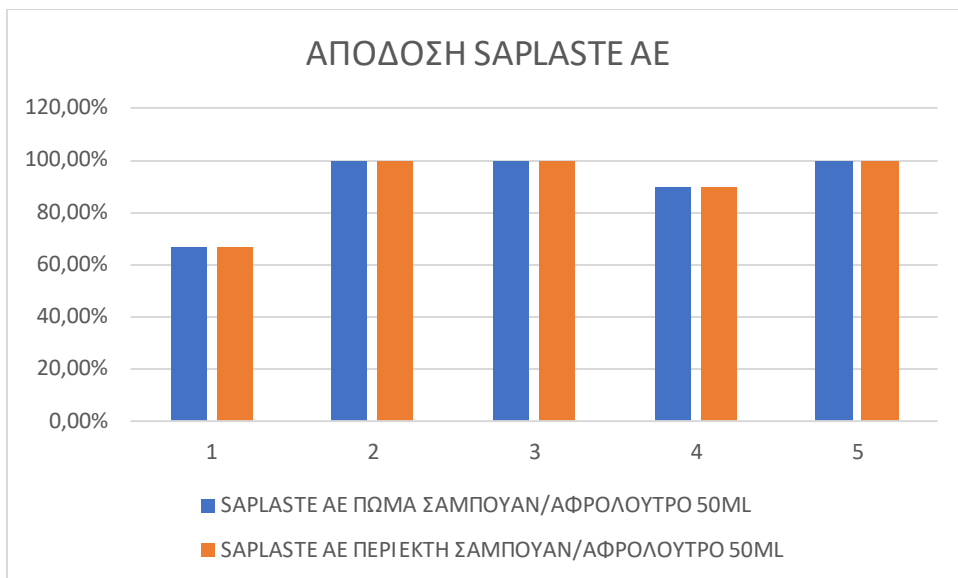
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ	ΥΛΙΚΟ	ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ	ΠΑΡΑΔΟΣΗ	% ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑ
ΧΑΛΚ ΑΕ	ΠΩΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΡΡ24 ΛΑΔΙ ΜΑΣΑΖ	5040	5040	100,00%
ΧΑΛΚ ΑΕ	ΦΙΑΛΗ ΤΟΝΔΟ 100CC ΛΑΔΙ ΜΑΣΑΖ	5040	5040	100,00%
ΧΑΛΚ ΑΕ	ΣΤΑΓΟΝΟΜΕΤΡΟ ΡΡ24 ΛΑΔΙ ΜΑΣΑΖ	5040	5040	100,00%

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ	ΥΛΙΚΟ	ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ	ΠΑΡΑΔΟΣΗ	% ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑ
LABEL ΑΕ	ΕΤΙΚΕΤΑ ΑΠΟΣΜΗΤΙΚΟ ΜΕ ΜΑΣΤΙΧΑ (ΚΑΛ-169)	6700	6700	100,00%

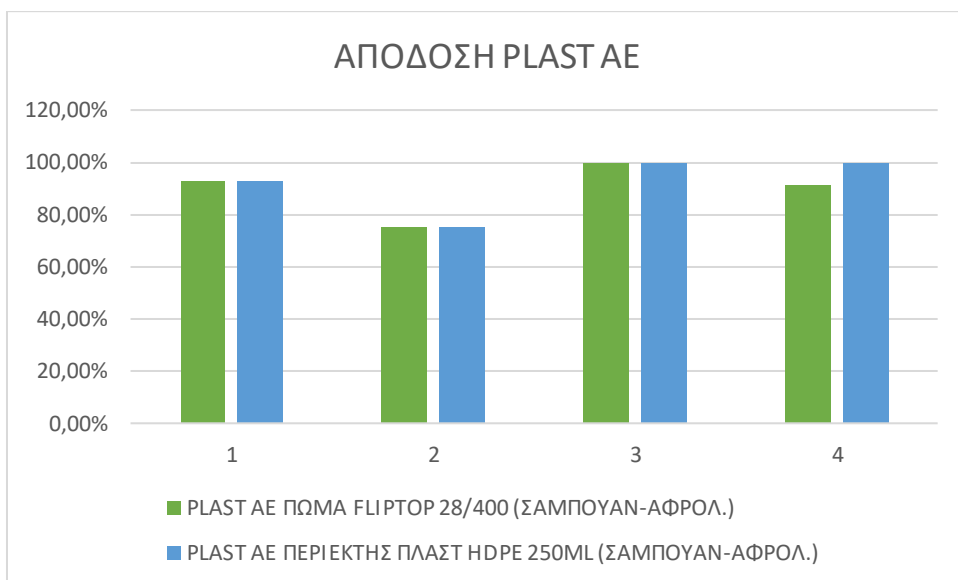
Όπως παρατηρούμε από τους παραπάνω πίνακες, η απόδοση των προμηθευτών είναι αρκετά ικανοποιητική για τα ποσοστά που ζητά η Mediterra, από τους παραπάνω προμηθευτές, μόνο ο προμηθευτής PET ΑΕ έχει αποδώσει σχετικά αρνητικά αλλά και πάλι έχει ξεπεράσει το 80% που απαιτείται.



Ο προμηθευτής SAPLAST ΑΕ έχει αποδώσει κάτω του 80% σε 3 περιπτώσεις οι οποίες ήταν στην εκκίνηση της συνεργασίας για τα συγκεκριμένα υλικά συσκευασίας, παρουσιάζοντας μια αστάθεια σε μετέπειτα παραδόσεις αλλά πάντοτε διατηρώντας το 80% που απαιτείται.



Ακόμα παρατηρούμε ότι και ο προμηθευτής PLAST ΑΕ φανερώνει έντονη διακύμανση των τιμών του δείκτη σε 4 συνεχόμενες παραδόσεις υλικών παρόλα αυτά η μεγάλη διακύμανση εμφανίζεται μόνο σε μια παράδοση ενώ στις υπόλοιπες κινείται σε ικανοποιητικά επίπεδα.



Αυτό που γίνεται κατανοητό είναι ότι παρά τον ευκαιριακό χαρακτήρα των σχέσεων που διατηρεί η mediterr με τους προμηθευτές της, εκείνοι εκτιμούν την εργασία που τους παρέχει. Σε ένα οικονομικό περιβάλλον το οποίο δεν αφήνει το περιθώριο στις επιχειρήσεις να κρατούν απόθεμα προς πώληση και λειτουργούν με παραγωγή ή εισαγωγή υλικών κατόπιν παραγγελίας

του πελάτη, οι σχέσεις της Mediterra με τους προμηθευτές υλικών της είναι αξιόλογες δίνοντας αξία στις σχέσεις αμφοτέρων.

Κεφάλαιο 4^ο

Συμπεράσματα

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι είναι δύσκολο για μια μικρομεσαία εταιρεία να ξεκινήσει συνεργασίες χωρίς την απαραίτητη προαπαιτούμενη έρευνα. Η Mediterra ABEΣΣΕ στην εκκίνηση των συνεργασιών που έχει συνάψει έλαβε υπόψη σημαντικούς παράγοντες ποιότητας και βρήκε τα προϊόντα για τα οποία υπήρχε ζήτηση στην αγορά χωρίς όμως να λάβει υπόψη σημαντικούς παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την εφοδιαστική αλυσίδα όταν εμπλέκονται προμηθευτές και υπεργολάβοι στην παραγωγή προϊόντων.

Μέσα από την συγκεκριμένη έρευνα εντοπίστηκαν τα σημεία στα οποία θα έπρεπε να είχε εστιάσει όσον αφορά το πλαίσιο μέσα στο οποία συνεργάζεται με τους προμηθευτές της. Σημαντικά βήματα τα οποία πρέπει να κάνει η εταιρεία είναι να προχωρήσει σε πιο ουσιώδη αξιολόγηση των προμηθευτών της που θα οδηγήσει σε εξάλειψη των κινδύνων στην αλυσίδα εφοδιασμού της, σε σύναψη συνεργασιών με περισσότερους υπεργολάβους ώστε να μειώσει τον κίνδυνο διακοπής εφοδιασμού που υπάρχει από τις συμφωνίες που συνάπτει με έναν ή δύο υπεργολάβους.

Το τμήμα εφοδιασμού της θα πρέπει να συγκροτείται από περισσότερα άτομα τα οποία θα επιβλέπουν την διαδικασία των υπεργολαβιών, να γνωρίζουν αυτά τα άτομα τους κινδύνους που υπάρχουν και να λαμβάνουν μέσα από τις συμβάσεις τα απαραίτητα μέτρα για την αντιμετώπιση των προβλημάτων του εφοδιασμού τόσο όσον αφορά τις υπεργολαβίες αλλά και όσον αφορά τους προμηθευτές των υλικών συσκευασίας.

Με τους προμηθευτές των υλικών συσκευασίας της παρά την ικανοποιητική τους απόδοση θα πρέπει να συνάψει συμφωνίες με σταθερούς όρους και πιθανότατα συμφωνίες με ποινές. Αυτό πρέπει να γίνει γιατί αν συνεχίσει τις συνεργασίες με τους υπεργολάβους που συνεργάζεται τώρα, ο χρόνος ανταπόκρισης τους θα αποτελέσει πολύ κρίσιμο σημείο στις παραγωγές της. Οι σχέσεις

ευκαιριακού χαρακτήρα δεν μπορούν να εξυπηρετήσουν την παρούσα κατάσταση της παραγωγής καλλυντικών της εταιρείας.

Εάν η επιχείρηση προχωρήσει σε νέες συνεργασίες θα πρέπει να κάνει πιο ουσιαστική αξιολόγηση των υποψήφιων προμηθευτών, η οποία θα βασίζεται στα οικονομικά στοιχεία τους αλλά και στους χρόνους ανταπόκρισης τους απέναντι σε άλλους πελάτες. Η επιχείρηση θα πρέπει να ορίσει κάποια κριτήρια, τα οποία θα πρέπει να πληρούν οι νέοι συνεργάτες-προμηθευτές της και ποτέ να μην παρεκκλίνει από αυτά ώστε να θεωρείται ασφαλής και από τους δικούς της πελάτες.

Την περίοδο που διανύουμε η επιχείρηση έχει συνάψει συνεργασίες με άλλους δύο υπεργολάβους, τους οποίους επέλεξε έπειτα από τα συμπεράσματα της συγκεκριμένης μελέτης. Μπορεί να υποχώρησε όσον αφορά το κόστος των προϊόντων της αλλά πλέον η αλυσίδα εφοδιασμού της με τους υπεργολάβους και τους προμηθευτές υλικών συσκευασίας έχει αλλάξει ολοκληρωτικά.

Εντόπισε τα προβλήματα που είχε και έλαβε τα απαραίτητα μέτρα για να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πελατών της. Πλέον η επιχείρηση έχει μοιράσει την παραγωγή καλλυντικών της σε τέσσερις υπεργολάβους. Μέσα στο 2019 σχεδιάζει την είσοδο τεσσάρων νέων προϊόντων στην αγορά και αισιόδοξα σχεδιάζει τα νέα κριτήρια με τα οποία θα αξιολογεί τους προμηθευτές της καθώς ανακάλυψε ότι η αξιολόγηση πρέπει να είναι διαρκής και με περισσότερα κριτήρια από την ποιότητα και το κόστος. Επίσης μέσα στο 2019 έχει σχεδιάσει την επανεξέταση συνεργασίας με παλαιότερους προμηθευτές.

Τέλος μέσα στην επόμενη πενταετία σχεδιάζει την ανέγερση μονάδας στην πατρίδα της, η οποία θα ασχολείται με την ανάπτυξη και την παραγωγή καλλυντικών. Οι συγκυρίες καθώς και τα προβλήματα που αντιμετώπισε η εταιρεία εν τέλει την οδήγησαν σε σχεδιασμό ιδιοπαραγωγής καθώς οι μελέτες για τα πλεονεκτήματα του μοναδικού προϊόντος το οποίο εμπορεύεται μόλις άρχισαν να γίνονται γνωστές και εκμεταλλεύσιμες.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ξενόγλωσσα

1. Buyer–Supplier Relationships in Small Firms *The Use of Social Factors to Manage Relationships* W. JOHN MORRISSEY *Habergham Eaves Ltd, UK* LUKE PITTAWAY *University of Sheffield Management School, UK* International Small Business Journal Copyright © 2006 SAGE Publications (London, Thousand Oaks and New Delhi) <http://isb.sagepub.com> [DOI: 10.1177/0266242606063433] Vol 24(3): 272–298
2. Determining the Purchase Situation: Cornerstone of Supplier Relationship Management EVI HARTMANN, doctoral student at the Institute of Technology and Innovation Management at the Technical University of Berlin, Germany. THOMAS RITTER, associate professor at the Department of International Economics and Management, Copenhagen Business School, Denmark. HANS GEORG GEMUENDEN, professor, chair of the Institute of Technology and Innovation Management at the Technical University of Berlin, Germany-Competitive Paper submitted to the 17th Annual IMP Conference at the Norwegian School of Management BI, Oslo, Norway, 9th – 11th September 2001
3. KPIs: Measuring Indirect Material Suppliers and Service Providers Karen M. Fedele, C.P.M. Category Manager The Gillette Company 617.421.8382 Karen_Fedele@gillette.com Tim Dolan, C.P.M. Manager, Strategic Sourcing and Supplier Diversity 617.421.7516 Tim_Dolan@gillette.com 89th Annual International Supply Management Conference, April 2004
4. Making the Most of Supplier Relationships Lars-Erik Gadde Ivan Snehota Industrial Marketing Management 29, 305–316 (2000) © 2000 Elsevier Science Inc. All rights reserved 655 Avenue of the Americas, New York, NY 10010
5. ROAD TO GROWTH AND PROFITABILITY STARTS WITH EFFECTIVE SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT Rajiv Varshney and Praveen Gupta Quality Technology Company Schaumburg, IL published in The Proceedings of SMTA International Conference, September 2002
6. The Supplier Relationship Management Market Trends Eulálio G. Campelo F., and Wolfried Stucky World Academy of Science, Engineering and Technology 28 2007

Διαδικτύου

1. <http://www.mastihashop.com/shetika-me-emas/>
2. <https://www.gummastic.gr/el/company/mediterr>

Ελληνικά

1. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ/ DAVID A. TAYLOR- Έκδοση: 1η- ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΕ-2006- ISBN: 960-209-954-2

2. Διοίκηση εφοδιασμού / Λάμπρος Λάιος. - 1η έκδ. - Πειραιάς : Humantec MEPE, 2010. ISBN 978-960-98890-1-8
3. Σημειώσεις Μαθήματος Διοίκησης Εφοδιασμού/ Μοσχούρης Σωκράτης- Πανεπιστήμιο Πειραιώς-Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης & Τεχνολογίας