



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ**  
**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

## **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ**

**Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ**

**Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΜΕΓΑΛΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΩΝ ΑΓΑΘΩΝ**

*Διπλωματική Εργασία της:*  
**Καλλιόπης Ηλίας Ζαρωτιάδου**  
**Πτυχιούχος Τμήματος**  
**Βιομηχανικής Διοίκησης & Τεχνολογίας**  
*Πανεπιστημίου Πειραιώς*

*Πειραιάς, 2006*

Στον Νίκο,

στους Γονείς και την Αδερφή μου

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Σωτήρη Καρβούνη, ο οποίος παρά το φόρτο εργασίας του με στήριξε πνευματικά αλλά και ψυχολογικά.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Σωκράτη Μοσχούρη, καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς για τις πληροφορίες και το υλικό που μου παρέσχε.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την κυρία Βίκυ Κατσώλη, διευθύντρια του τμήματος Αγορών στην Unilever A.E.B.E, για τις γνώσεις που μου μετέδωσε γύρω από το αντικείμενο της επικείμενης εργασίας αλλά και για την αμέριστη και φιλική συμπαράσταση της γενικά, καθώς και όλο το τμήμα αγορών της εταιρείας χωρίς να εξαιρώ τα υπόλοιπα τμήματα τα οποία ανταποκρίθηκαν στις πολλές απορίες μου.

Ευγνώμων είμαι στους φίλους μου που μου συμπαραστάθηκαν επίσης σε αυτή την προσπάθεια αλλά κυρίως στην οικογένεια μου που με καθοδήγησε στο να βρίσκω λύσεις για κάθε πρόβλημα και μου έδειξε πως ακόμη και κάτω από αντίξοες συνθήκες υπάρχει δυνατότητα να φέρουμε σε πέρας τις υποχρεώσεις μας.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ & ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΟΡΟΙ

---

**Σημαντικοί όροι:** Λειτουργία προμηθειών, Αλυσίδα αξίας, Αλυσίδα εφοδιασμού, Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, Διοίκηση ολικής ποιότητας, Ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων, Επιχειρηματικό λογισμικό, Ηλεκτρονικό εμπόριο, Προγραμματισμός ζήτησης, Διαχείριση αποθεμάτων, Just in Time σύστημα προμηθειών, Προγραμματισμός απαιτήσεων υλικών, Προμηθευτές, Διαπραγματεύσεις

### **Περίληψη:**

Η λειτουργία των προμηθειών στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, αποκτά ρόλο κλειδί στην αλυσίδα αξίας και συμβάλλει άμεσα στη δημιουργία μακροχρόνιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μέσα από την παρούσα διπλωματική εργασία γίνεται προσπάθεια προσέγγισης της διαχείρισης της λειτουργίας των προμηθειών, στο πλαίσιο προσφοράς της στην αλυσίδα αξίας, με αναφορά όλων των θεμάτων που σχετίζονται με τις σύγχρονες προμήθειες. Για την πρακτική εφαρμογή όσων αναφέρονται σε θεωρητικό επίπεδο, περιλαμβάνεται μελέτη περιπτώσεως για τη λειτουργία των προμηθειών σε μεγάλη επιχείρηση καταναλωτικών αγαθών.

Βασικός στόχος των προμηθειών είναι η εξισορρόπηση σωστής ποιότητας, σωστής ποσότητας, σωστής πηγής προμήθειας, σωστού τόπου, σωστού χρόνου και σωστής τιμής. Σε σχέση με την αλυσίδα αξίας στόχος των προμηθειών είναι η αύξηση της αξίας του προϊόντος/ υπηρεσίας για τον τελικό καταναλωτή ώστε να ξεπερνά το πραγματικό κόστος, ενώ για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στόχος είναι η πληροφόρηση και καθοδήγηση στη λήψη σημαντικών επιχειρησιακών αποφάσεων.

Για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τη λειτουργία των προμηθειών και την αποτελεσματικότητα της, απαραίτητη κρίνεται η τοποθέτηση της λειτουργίας μέσα στην επιχείρηση ώστε να καθοριστεί η στρατηγική της, να μελετηθεί ο ρόλος και η δομή της, να γίνει σύνδεση με τις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης και να καθιερωθούν οι σχετικές διαδικασίες. Ο ρόλος του τμήματος προμηθειών περιλαμβάνει έρευνα του περιβάλλοντος, διαμόρφωση στρατηγικής, πρόβλεψη ευκαιριών και απειλών και εκτέλεση του συνόλου των προμηθευτικών ενεργειών. Στην ομαλή εκτέλεση των ενεργειών αυτών συμβάλλει η καθιέρωση ή και η τυποποίηση των διαδικασιών, βάσει του αγοραστικού κύκλου.

Για την αποτελεσματική διαχείριση των προμηθειών θα πρέπει να γίνει μελέτη σύγχρονων παραγόντων που επιδρούν στην επιλογή και αξιοποίηση των συστημάτων και τεχνικών διαχείρισης και είναι: η τεχνολογία, η ποιότητα και το περιβάλλον. Τα συστήματα και οι τεχνικές διαχείρισης που χρησιμοποιούνται συνδέονται με την πρόβλεψη της ζήτησης, την ελαχιστοποίηση του χρόνου υστέρησης, τη διαχείριση των αποθεμάτων και τον προγραμματισμό των απαιτήσεων. Βασικό εργαλείο για τη διαχείριση των προμηθειών και παράγωγο της εξέλιξης της τεχνολογίας είναι το επιχειρησιακό λογισμικό (ERP), το οποίο αποτελεί ολοκληρωμένη επιχειρησιακή λύση. Τόσο τα συστήματα, όσο και τα εργαλεία για τη διαχείριση προμηθειών στηρίζουν αλλά και στηρίζονται από την αλυσίδα αξίας.

Σημαντικό ρόλο στη λειτουργία των προμηθειών κατέχει ο ανθρώπινος παράγοντας, ο οποίος περιλαμβάνει τόσο όσους εργάζονται στο τμήμα προμηθειών, όσο και τους προμηθευτές. Οι εργαζόμενοι αλλά και οι σχέσεις που αυτοί αναπτύσσουν με τους προμηθευτές διαμορφώνουν την αξία που ενσωματώνεται και αυτό καθιστά αναγκαία τη διαχείριση τους.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ</b>	<b><i>ii</i></b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ</b>	<b><i>iv</i></b>
<b>1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Αντικείμενο Διπλωματικής Εργασίας</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Σκοπός Διπλωματικής Εργασίας</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Σχέση Διπλωματικής Εργασίας με ΔΟΠ</b>	<b>2</b>
<b>1.4 Μεθοδολογία</b>	<b>4</b>
1.4.1 Προσδιορισμός του προβληματισμού	4
1.4.2 Μέθοδος μελέτης του προβληματισμού	5
1.4.3 Βήματα εκπόνησης διπλωματικής εργασίας	6
1.4.4 Αρχές για τη δομή της εργασίας	7
<b>1.5 Γλωσσάριο</b>	<b>8</b>
1.5.1 Προμήθειες (Purchasing)	8
1.5.2 Αλυσίδα Αξίας (Value Chain)	8
1.5.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)	8
1.5.4 Αλυσίδα Εφοδιασμού (Supply Chain)	9
1.5.5 Διαχείριση Αλυσίδας Εφοδιασμού/ Προμηθειών (Supply Chain Management)	9
1.5.6 Διοίκηση Υλικών (Materials Management)	10
1.5.7 Logistics	10
1.5.8 Ηλεκτρονική Ανταλλαγή Δεδομένων (Electronic Data Interchange)	11
<b>1.6 Βιβλιογραφία 1<sup>ου</sup> Κεφαλαίου</b>	<b>12</b>
<b>2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ &amp; ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Προμήθειες Γενικά</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Οι προμήθειες μέσα στο χρόνο</b>	<b>15</b>
2.2.1 Οι προμήθειες από το παρελθόν έως σήμερα	15
2.2.2 Οι προμήθειες στο μέλλον	17

<b>2.3</b>	<b>Οι στόχοι των προμηθειών</b>	<b>20</b>
<b>2.4</b>	<b>Αλυσίδα Αξίας</b>	<b>21</b>
2.4.1	Η Αλυσίδα Αξίας	21
2.4.2	Το Σύστημα Αξίας	23
2.4.3	Πως η αλυσίδα προμηθειών μετατρέπεται σε αλυσίδα αξίας	23
<b>2.5</b>	<b>Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα</b>	<b>24</b>
2.5.1	Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	24
2.5.2	Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από τις προμήθειες	25
<b>2.6</b>	<b>Βιβλιογραφία 2<sup>ου</sup> Κεφαλαίου</b>	<b>28</b>
<b>3</b>	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ &amp; ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ</b>	<b>29</b>
<b>3.1</b>	<b>Οι προμήθειες μέσα στην επιχείρηση</b>	<b>29</b>
3.1.1	Τι περιμένει η διοίκηση από τις προμήθειες	29
3.1.2	Τι περιμένουν οι προμήθειες από την διοίκηση	29
<b>3.2</b>	<b>Ο ρόλος του τμήματος προμηθειών</b>	<b>30</b>
3.2.1	Έρευνα και εκτίμηση περιβάλλοντος	30
3.2.2	Προμήθειες και επίδραση στη στρατηγική	31
3.2.3	Ανάλυση SWOT εφαρμοσμένη στις προμήθειες	33
3.2.4	Ανάλυση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter	34
3.2.5	Διατύπωση στρατηγικής	35
<b>3.3</b>	<b>Οι προμήθειες στην οργανωτική δομή</b>	<b>38</b>
3.3.1	Οι προμήθειες στο οργανόγραμμα γενικής διεύθυνσης	38
3.3.2	Οργανωτική δομή τμήματος προμηθειών	40
<b>3.4</b>	<b>Οι σχέσεις των προμηθειών με τις υπόλοιπες λειτουργίες στην αλυσίδα αξίας</b>	<b>43</b>
<b>3.5</b>	<b>Βιβλιογραφία 3<sup>ου</sup> Κεφαλαίου</b>	<b>46</b>
<b>4</b>	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ</b>	<b>47</b>
<b>4.1</b>	<b>Ανάγκη ύπαρξης γραπτών διαδικασιών</b>	<b>47</b>
<b>4.2</b>	<b>Αγοραστικός κύκλος ως τμήμα της αλυσίδας αξίας</b>	<b>48</b>

<b>4.3</b>	<b>Τυποποιημένες διαδικασίες προμήθειας</b>	<b>49</b>
<b>4.4</b>	<b>Προμήθειες και ISO 9000</b>	<b>52</b>
<b>4.5</b>	<b>Ανάλυση Αξίας</b>	<b>53</b>
4.5.1	Αξία	54
4.5.2	Εφαρμογή της Ανάλυσης Αξίας	55
4.5.3	Η ανάλυση αξίας ως διαδικασία των προμηθειών	56
<b>4.6</b>	<b>Βιβλιογραφία 4<sup>ου</sup> Κεφαλαίου</b>	<b>58</b>
<b>5</b>	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</b>	<b>60</b>
<b>5.1</b>	<b>Τεχνολογία</b>	<b>60</b>
5.1.1	Η τεχνολογία στις προμήθειες	61
5.1.2	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στόχοι	62
<b>5.2</b>	<b>Ποιότητα</b>	<b>64</b>
5.2.1	Ποιότητα στο τμήμα προμηθειών	65
5.2.2	Ποιότητα μέσα από τις προδιαγραφές	66
5.2.3	Έλεγχοι ποιότητας	67
<b>5.3</b>	<b>Περιβάλλον</b>	<b>68</b>
5.3.1	Περιβαλλοντικοί παράγοντες	68
5.3.2	Εφαρμογή περιβαλλοντικής συμπεριφοράς στις προμήθειες	69
<b>5.4</b>	<b>Βιβλιογραφία 5<sup>ου</sup> Κεφαλαίου</b>	<b>72</b>
<b>6</b>	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ &amp; ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ</b>	<b>74</b>
<b>6.1</b>	<b>Προγραμματισμός Ζήτησης - Πρόβλεψη</b>	<b>75</b>
6.1.1	Διαδικασία Προγραμματισμού Ζήτησης	76
6.1.2	Ανεξάρτητη ή Εξαρτημένη Ζήτηση	77
6.1.3	Τεχνικές Πρόβλεψης	77
6.1.4	Πως προκύπτει αξία από την πρόβλεψη	79
<b>6.2</b>	<b>Just in Time Σύστημα Προμηθειών</b>	<b>79</b>
6.2.1	Εφαρμογή JIT στις προμήθειες	80
6.2.2	Πως προκύπτει αξία από το σύστημα JIT	81



<b>6.3</b>	<b>Συστήματα Αποθεμάτων</b>	<b>82</b>
6.3.1	Έννοιες που συνδέονται με τη διαχείριση αποθεμάτων	82
6.3.2	Συστήματα Διαχείρισης Αποθεμάτων	84
6.3.3	Ανάλυση ABC	85
<b>6.4</b>	<b>Προγραμματισμός Απαιτήσεων Υλικών (Material Requirement Planning - MRP)</b>	<b>87</b>
6.4.1	Έννοιες που συνδέονται με τα συστήματα προγραμματισμού απαιτήσεων υλικών	88
6.4.2	Συστήματα προγραμματισμού απαιτήσεων υλικών (MRP)	89
6.4.3	Αξία που προκύπτει από την εφαρμογή προγραμματισμού απαιτήσεων υλικών (MRP)	90
<b>6.5</b>	<b>Εργαλεία διαχείρισης προμηθειών για την αλυσίδα αξίας</b>	<b>91</b>
6.5.1	Επιχειρηματικό Λογισμικό – Ολοκληρωμένη Διαχείριση Επιχειρηματικών Πόρων (Enterprise Resource Planning – ERP)	92
6.5.2	Πίνακας Ισοροπημένης Στοχοθεσίας Προμηθειών (Purchasing Balanced Scorecard - P-BSC)	93
6.5.3	Αναφορά Λειτουργιών Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Operation Reference - SCOR)	94
6.5.4	Άλλα εργαλεία	95
<b>6.6</b>	<b>Βιβλιογραφία 6<sup>ου</sup> Κεφαλαίου</b>	<b>98</b>
<b>7</b>	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ – Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΚΙΝΗΤΗΡΙΟΣ ΔΥΝΑΜΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ</b>	<b>101</b>
<b>7.1</b>	<b>Ανθρώπινοι Πόροι</b>	<b>101</b>
7.1.1	Προγραμματισμός αναγκών Ανθρώπινων Πόρων	102
7.1.2	Επιλογή και Εκπαίδευση Ανθρώπινων Πόρων	103
7.1.3	Αξιολόγηση ανθρώπινων πόρων στο τμήμα προμηθειών	105
7.1.4	Ο ρόλος της ηθικής στο τμήμα προμηθειών	106
<b>7.2</b>	<b>Προμηθευτές</b>	<b>108</b>
7.2.1	Ανάπτυξη πηγών προμήθειας	109
7.2.2	Επιλογή πηγών προμήθειας	109
7.2.3	Αξιολόγηση πηγών προμήθειας	110

<b>7.3</b>	<b>Διαπραγματεύσεις</b>	<b>113</b>
7.3.1	Προγραμματισμός διαπραγμάτευσης	114
7.3.2	Φάσεις διαπραγμάτευσης	116
<b>7.4</b>	<b>Βιβλιογραφία 7<sup>ου</sup> Κεφαλαίου</b>	<b>118</b>
<b>8</b>	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ</b>	<b>120</b>
<b>8.1</b>	<b>Εισαγωγή στην επιχείρηση Unilever</b>	<b>120</b>
8.1.1	Οργανωτική δομή της εταιρείας	121
8.1.2	Στρατηγική της Unilever Hellas	122
8.1.3	Η αλυσίδα αξίας σύμφωνα με την Unilever Hellas	124
<b>8.2</b>	<b>Η οργάνωση των προμηθειών στην Unilever Hellas</b>	<b>125</b>
8.2.1	Δραστηριότητες του τμήματος προμηθειών	125
8.2.2	Οργανωτική δομή και προμήθειες	126
8.2.3	Στρατηγική και Πολιτική του τμήματος προμηθειών	128
<b>8.3</b>	<b>Διαδικασίες προμηθειών στην Unilever Hellas</b>	<b>130</b>
8.3.1	Διαδικασίες προμηθειών προϊόντων ή υπηρεσιών	132
8.3.2	Διαδικασίες για τις πηγές προμήθειας	133
8.3.3	Διαδικασίες για τις διαπραγματεύσεις	135
8.3.4	Διαδικασίες για το προσωπικό	136
<b>8.4</b>	<b>Διαχείριση Προμηθειών στην Unilever Hellas</b>	<b>136</b>
8.4.1	Προγραμματισμός προμηθειών	137
8.4.2	Διαχείριση πηγών προμήθειας	138
8.4.3	Παρακολούθηση παραγγελιών	140
8.4.4	Διαχείριση προσωπικού προμηθειών	141
8.4.5	Επιπλέον εργαλεία για τη διαχείριση των προμηθειών	143
<b>9</b>	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b>	<b>146</b>
<b>9.1</b>	<b>Συμπεράσματα για τη λειτουργία των προμηθειών</b>	<b>146</b>
<b>9.2</b>	<b>Συμπεράσματα για τη λειτουργία των προμηθειών στην Unilever Hellas</b>	<b>148</b>
	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ &amp; ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>150</b>

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

---

---

ΣΧΗΜΑ 1.1: Σημεία κλειδιά στην εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας	7
ΣΧΗΜΑ 2.1: Ο ρόλος της επιχείρησης ως αγοραστής και πωλητής	15
ΣΧΗΜΑ 2.2: Αύξηση του ποσοστού του κόστους προμηθειών στο χρόνο	17
ΣΧΗΜΑ 2.3: Αποτέλεσμα μείωσης μη παραγωγικού χρόνου	18
ΣΧΗΜΑ 2.4: Οι προμήθειες στο μέλλον	20
ΣΧΗΜΑ 2.5: Αλυσίδα Αξίας σύμφωνα με τον M. Porter	22
ΣΧΗΜΑ 2.6: Σύστημα Αξίας	23
ΣΧΗΜΑ 2.7: Απλοποιημένη εκδοχή αλυσίδα εφοδιασμού και σύνδεση με αλυσίδα αξίας	24
ΣΧΗΜΑ 2.8: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και 3 Cs'	25
ΣΧΗΜΑ 3.1: Ταξινόμηση προμηθευόμενων ειδών	32
ΣΧΗΜΑ 3.2: Ιεραρχία επιπέδου αποφάσεων	33
ΣΧΗΜΑ 3.3: Ανάλυση SWOT στις προμήθειες (παράδειγμα)	34
ΣΧΗΜΑ 3.4: Οι πέντε δυνάμεις του Porter αναγόμενες στις προμήθειες	35
ΣΧΗΜΑ 3.5: Διατύπωση Στρατηγικής	37
ΣΧΗΜΑ 3.6: Σε ποιον αναφέρονται οι προμήθειες	39
ΣΧΗΜΑ 3.7: Οργανόγραμμα γενικής διεύθυνσης σε επιχείρηση με πλήρη λειτουργικό έλεγχο	39
ΣΧΗΜΑ 3.8: Οργανόγραμμα μεσαίας επιχείρησης με τη λειτουργία των προμηθειών σε δεύτερο επίπεδο	39
ΣΧΗΜΑ 3.9: Προσωπικό Προμηθειών – Ιεραρχία & Θέσεις	41
ΣΧΗΜΑ 3.10: Οργανόγραμμα σε μεσαία επιχείρηση	41
ΣΧΗΜΑ 3.11: Οργανόγραμμα σε μεγάλη επιχείρηση	42
ΣΧΗΜΑ 3.12: Οργανόγραμμα σε επιχείρηση με προμήθειες μερικώς αποκεντρωμένες	42
ΣΧΗΜΑ 3.13: Ολοκληρωμένο σύστημα προμηθειών	43
ΣΧΗΜΑ 4.1: Απλοποιημένος αγοραστικός κύκλος	49
ΣΧΗΜΑ 4.2: Σχέση κόστους και αξίας προμηθευόμενου είδους	51
ΣΧΗΜΑ 4.3: Ολοκληρωμένη διαδικασία προμηθειών	51
ΣΧΗΜΑ 5.1: Διαδικασία παραγγελίας σε υπολογιστικό σύστημα	61

ΣΧΗΜΑ 5.2: Διαδικασία αποθήκευσης δεδομένων	62
ΣΧΗΜΑ 5.3: Διαδικασία ανάπτυξης προδιαγραφών	66
ΣΧΗΜΑ 5.4: Επιλογή Στατιστικού Ελέγχου	67
ΣΧΗΜΑ 6.1: Φαινόμενο Pull έναντι Push στην αλυσίδα εφοδιασμού	75
ΣΧΗΜΑ 6.2: Διαδικασία Προγραμματισμού Ζήτησης	76
ΣΧΗΜΑ 6.3: Κόστος Αποθέματος	83
ΣΧΗΜΑ 6.4: Σύστημα σταθερής ποσότητας παραγγελίας	84
ΣΧΗΜΑ 6.5: Σύστημα σταθερής περιόδου παραγγελίας	85
ΣΧΗΜΑ 6.6: Ανάλυση ABC	86
ΣΧΗΜΑ 6.7: Διάγραμμα ροής πληροφοριών στον MRP	89
ΣΧΗΜΑ 6.8: Οι τέσσερις προσεγγίσεις της BSC	93
ΣΧΗΜΑ 6.9: Πρώτο επίπεδο του μοντέλου SCOR	95
ΣΧΗΜΑ 6.10: Απλοποιημένο Μοντέλο ECR	96
ΣΧΗΜΑ 6.11: Κύκλος PDCA	97
ΣΧΗΜΑ 7.1: Στρατηγικές Αγορών	110
ΣΧΗΜΑ 7.2: Ανάπτυξη Προμηθευτών	112
ΣΧΗΜΑ 7.3: Αποτελέσματα Διαπραγμάτευσης	114
ΣΧΗΜΑ 7.4: Στόχοι διαπραγμάτευσης	115
ΣΧΗΜΑ 7.5: Προδιαπραγματευτικό Στάδιο	116
ΣΧΗΜΑ 7.6: Κυρίως Διαπραγμάτευση	116
ΣΧΗΜΑ 7.7: Μεταδιαπραγματευτικό Στάδιο	117
ΣΧΗΜΑ 8.1: Οργανωτική δομή Unilever Hellas	122
ΣΧΗΜΑ 8.2: Αλυσίδα Αξίας στην Unilever Hellas	124
ΣΧΗΜΑ 8.3: Παράγοντες αγοράς	126
ΣΧΗΜΑ 8.4: Ποσοστό προμηθευόμενων ειδών	126
ΣΧΗΜΑ 8.5: Σχέσεις της εμπορικής διεύθυνσης	127
ΣΧΗΜΑ 8.6: Οργανωτική δομή τμήματος προμηθειών	127
ΣΧΗΜΑ 8.7: Εκτίμηση περιβάλλοντος στην Unilever Hellas	129
ΣΧΗΜΑ 8.8: Συνολική Διαδικασία Προμηθειών στην Unilever Hellas	131
ΣΧΗΜΑ 8.9: Διαδικασίες Προμηθειών στην Unilever Hellas	133
ΣΧΗΜΑ 8.10: Διαδικασία Ανάπτυξης Συνεργασίας με προμηθευτές	134

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

---

---

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1: Οι προμήθειες μέσα στο χρόνο	16
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1: Σύνδεση στόχων προμηθειών – επιχείρησης	37
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1: Προστιθέμενη αξία πληροφοριακών συστημάτων	64
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1: Διαχείριση αποθεμάτων σύμφωνα με την Ανάλυση ABC	87
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2: Δείκτες πρώτου & δεύτερου επιπέδου του μοντέλου SCOR95	

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

# 1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΕΙΣΑΓΩΓΗ

---

---

## 1.1 Αντικείμενο Διπλωματικής Εργασίας

---

Τις τελευταίες δεκαετίες το επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, ο οποίος είναι αποτέλεσμα της εισόδου πολλών νέων επιχειρήσεων στην αγορά, της απομάκρυνσης των συνόρων του εμπορίου, των τεχνολογικών εξελίξεων και των αυξανόμενων απαιτήσεων της αγοράς. Το φαινόμενο αυτό οδηγεί τις επιχειρήσεις να αναζητούν συνεχώς νέους τρόπους προκειμένου να επιτύχουν ταυτόχρονα:

- Μείωση κόστους
- Βελτίωση ποιότητας
- Μείωση χρόνου (π.χ. μεταφοράς, σχεδιασμού κλπ)
- Συνέπεια παραδόσεων
- Αποδοχή από τους πελάτες

Ο αγώνας για επιβίωση των επιχειρήσεων παρά τον έντονο ανταγωνισμό μετέτρεψε σε επιτακτική την ανάγκη για ταυτόχρονη βελτίωση των παραπάνω κρίσιμων παραγόντων και ανάγκασε τα διευθυντικά στελέχη να αναζητήσουν λύση όχι μόνο στην παραγωγή αλλά σε όλα τα στάδια και τμήματα της επιχείρησης, δηλαδή ανήγαγε την επιχείρηση σε αλυσίδα αξίας.

Αναμφισβήτητα οι προμήθειες αποτελούν δραστηριότητα κλειδί στην ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης. Χαρακτηριστικά θα μπορούσαν να αναφερθούν διλήμματα που σχετίζονται με τις προμήθειες και η σωστή διαχείριση τους είναι κρίσιμη για την επιχείρηση όπως αγορά ή κατασκευή προϊόντος ή εξαρτήματος, εστίαση στο κόστος ή στην τιμή, περιστασιακή ή στρατηγική σχέση με τους προμηθευτές.

Από τη στιγμή που η στρατηγική των προμηθειών θεωρήθηκε η πιο σημαντική παράμετρος για τη μακρόχρονη ανταγωνιστικότητα αλλά και επιβίωση της επιχείρησης, τέθηκε θέμα για τη σχέση των προμηθειών με την αλυσίδα αξίας.

## **1.2 Σκοπός Διπλωματικής Εργασίας**

---

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η προσέγγιση της διαχείρισης των προμηθειών μέσα από τη σκοπιά της προσφοράς της και της συσχέτισης της με την αλυσίδα αξίας. Θα γίνει προσπάθεια αναφοράς όλων των θεμάτων που αφορούν τις σύγχρονες προμήθειες με παράλληλη μελέτη του ρόλου τους στην αλυσίδα αξίας. Συγκεκριμένα τα θέματα που πραγματεύεται η παρούσα εργασία είναι:

- Η σημασία των προμηθειών για την αλυσίδα αξίας
- Η οργάνωση και ο σχεδιασμός των προμηθειών σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης ως αλυσίδα αξίας
- Οι παράγοντες της σύγχρονης διοίκησης που επηρεάζουν την λειτουργία της αλυσίδας αξίας
- Τα σύγχρονα συστήματα και οι τεχνικές διαχείρισης προμηθειών που υποστηρίζουν την αλυσίδα αξίας.
- Συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα στην αλυσίδα αξίας
- Η διαχείριση των προμηθειών σε μεγάλη επιχείρηση καταναλωτικών προϊόντων και η έννοια της αλυσίδας αξίας.

## **1.3 Σχέση Διπλωματικής Εργασίας με ΔΟΠ**

---

Είναι εμφανές πως απαραίτητοι παράγοντες για την επιβίωση μιας επιχείρησης σήμερα είναι τόσο η ικανοποίηση των πελατών της όσο και η

αποτελεσματική διοίκηση της παραγωγής με σκοπό τη μείωση του κόστους. Για τον παραπάνω λόγο οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν πλέον μεθόδους και συστήματα που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της. Ειδικότερα έντονη είναι η είσοδος των εξής συστημάτων:

- ü Ευέλικτα Συστήματα Παραγωγής (FMS – Flexible Manufacturing Systems)
- ü Συστήματα Προγραμματισμού και Ελέγχου Παραγωγής (MRP I – Materials Requirements Planning, MRP II – Manufacturing Resource Planning)
- ü Μέθοδοι JIT (Just-in-Time)

Τα παραπάνω συστήματα και μέθοδοι αποτελούν ένδειξη της έντονης τάσης που υπάρχει για εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης που ως στόχο του έχει τη συνεχώς αυξανόμενη ικανοποίηση των πελατών με ταυτόχρονη συνεχή μείωση του πραγματικού κόστους. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αντιμετωπίζει την επιχείρηση ως ολική οντότητα και θεωρεί πως η σωστή διοίκηση του συνόλου των τμημάτων της θα οδηγήσει όχι μόνο επιβίωση αλλά και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της.

Οι προμήθειες αποτελούν μια λειτουργία της επιχείρησης με στρατηγική σημασία λόγω της άμεσης και έμμεσης σύνδεσης της με τα υπόλοιπα τμήματα και λειτουργίες της επιχείρησης. Αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και η επιτυχής διοίκηση τους μπορεί να εξασφαλίσει, εάν συνδυαστεί με όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

Από την άλλη η αλυσίδα αξίας συνδέεται με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είτε με την περιορισμένη εσωτερική εκδοχή της, είτε με την εκτεταμένη εξωτερική.

- ü Περιορισμένη – Εσωτερική εκδοχή: Εάν θεωρήσουμε την αλυσίδα αξίας ως τεχνική διαχωρισμού μιας επιχείρησης στις δραστηριότητες που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες



προϊόντα ή υπηρεσίες, η οποία χρησιμοποιείται για να εξεταστεί η πορεία του κόστους και οι υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησης της τότε θα μπορούσε να θεωρηθεί εργαλείο ή στοιχείο για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προκειμένου να εφαρμοστεί επιτυχώς.

- ü Εκτεταμένη – Εξωτερική εκδοχή: Εάν θεωρήσουμε την αλυσίδα αξίας ως το σύνολο της αξίας που προστίθεται διαδοχικά από τις επιμέρους αλυσίδες αξίας των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων, ξεκινώντας από τους προμηθευτές μέχρι να φτάσουμε στον τελικό καταναλωτή (σύστημα αξίας) τότε θα μπορούσε να θεωρηθεί πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας που εφαρμόζεται από κάθε επιχείρηση συμβάλλει στη δημιουργία συστήματος αξίας μεταξύ των επιχειρήσεων με απώτερο σκοπό την αύξηση της αξίας.

Στην παρούσα εργασία ενδιαφέρον έχει να μελετήσουμε τη συσχέτιση της λειτουργίας των προμηθειών με την αλυσίδα αξίας υπό το πρίσμα μιας επιχείρησης η οποία εφαρμόζει τη φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας.

## **1.4 Μεθοδολογία**

---

### **1.4.1 Προσδιορισμός του προβληματισμού**

Οι προμήθειες αν και θεωρούνται υποστηρικτική λειτουργία σε μια επιχείρηση έχουν αναμφισβήτητα στρατηγικό ρόλο στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο προβληματισμός στον οποίο στηρίζεται η παρούσα εργασία προέρχεται κυρίως από τη σημασία που έχουν οι προμήθειες στις επιμέρους επιχειρήσεις και πως συμμετέχουν στην αλυσίδα αξίας. Χαρακτηριστικά αναφέρονται τα ακόλουθα ερωτήματα:

- ü Ποια η στρατηγική σημασία των προμηθειών;
- ü Ποια η προσφορά της λειτουργίας των προμηθειών στην αλυσίδα αξίας;

- ü Ποια είναι η επίδραση της λειτουργίας των προμηθειών στο καθαρό κέρδος;
- ü Ποια η σχέση των προμηθειών με τις υπόλοιπες λειτουργίες μιας επιχείρησης;

Επίσης θέτονται θέματα που αφορούν την ηθική, την επιλογή και αξιολόγηση των προμηθευτών και την αντιμετώπιση προβλημάτων που παρουσιάζονται.

Τα συμπεράσματα που θα προκύψουν θα μας δώσουν μια εικόνα για το ρόλο των προμηθειών στις σύγχρονες επιχειρήσεις καθώς και για το πόσο αυτές συμβάλλουν στη διαμόρφωση της αξίας προϊόντων ή και υπηρεσιών.

#### **1.4.2 Μέθοδος μελέτης του προβληματισμού**

Για τη μελέτη του προβληματισμού σχετικά με τη σημασία των προμηθειών και τη συμμετοχή τους στην αλυσίδα αξίας γίνεται θεωρητική και πρακτική προσέγγιση.

Η θεωρητική προσέγγιση βασίζεται σε:

- ü Βιβλιογραφία, ξένη και ελληνική, με βασικά γνωστικά αντικείμενα τις Προμήθειες, την Ποιότητα, την Εφοδιαστική Αλυσίδα και την Αλυσίδα Αξίας.
- ü Αρθρογραφία, ξένη και ελληνική που πραγματεύεται σύγχρονα θέματα για τις προμήθειες και τη σημασία τους.

Η εμπειρική προσέγγιση βασίζεται σε:

- ü Προηγούμενη εργασιακή εμπειρία στο τμήμα προμηθειών της Unilever Hellas A.E.B.E.
- ü Συνεντεύξεις με τους εργαζόμενους στο τμήμα προμηθειών και στο τμήμα planning της Unilever Hellas A.E.B.E.

- Χρήση έγγραφων διαδικασιών και οδηγιών που εφαρμόζονται στην Unilever Hellas A.E.B.E.

### 1.4.3 Βήματα εκπόνησης διπλωματικής εργασίας

Τα βήματα που ακολουθήθηκαν για την επιλογή και ολοκλήρωση της εργασίας έχουν ως εξής:

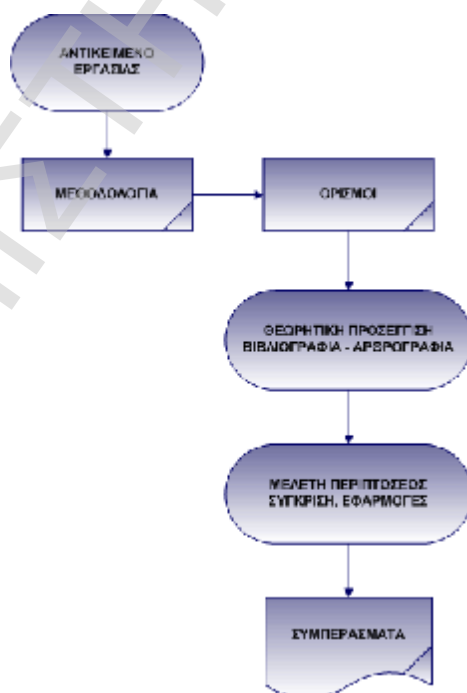
1. Επιλογή του θέματος βάσει:
  - Εξοικείωσης με το αντικείμενο
  - Ενδιαφέροντος για τις προμήθειες
  - Καλής επικοινωνίας με τον επιβλέποντα καθηγητή
2. Εξασφάλιση συνεργασίας με τα σχετικά τμήματα στην Unilever Hellas A.E.B.E. ώστε να δύναται:
  - Πρόσβαση σε αρχεία, στοιχεία και άλλες πηγές πληροφόρησης της επιχείρησης.
  - Δυνατότητα επικοινωνίας και λήψης συνεντεύξεων με στελέχη της επιχείρησης.
  - Συγκατάθεση για δημοσιοποίηση των στοιχείων και των πληροφοριών που θα συμπεριληφθούν στην εργασία.
3. Καθορισμός του θέματος με την καθοδήγηση του επιβλέποντα καθηγητή:
  - Επιλογή σχετικού θέματος που να έχει επιστημονικό ενδιαφέρον και να βρίσκει εφαρμογή στην επιχείρηση.
4. Συγκέντρωση σχετικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας:
  - Καθορισμός της δομής και των περιεχομένων της εργασίας βάσει των θεμάτων που παρουσιάζονται στην ελληνική και ξένη βιβλιογραφία και αρθρογραφία.
  - Μελέτη και επιλογή των σχετικών με την εργασία παραγράφων και κειμένων ώστε να προσαρμοστούν κατάλληλα στο σώμα της εργασίας.

5. Συγγραφή της διπλωματικής εργασίας και συμπληρώσεις της βιβλιογραφίας όπου κρίνεται απαραίτητο.

#### 1.4.4 Αρχές για τη δομή της εργασίας

Η δομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας στηρίζεται σε βασικά στοιχεία τα οποία ανεξαρτήτως μεγέθους εξασφαλίζουν την ολοκληρωμένη προσέγγιση του αντικειμένου ώστε να προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα, τόσο για τη σημασία των προμηθειών όσο και για την αποτελεσματική διαχείρισή τους. Ουσιαστικά η εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει τη θεωρητική προσέγγιση, ορισμούς, θέσεις ενώ το δεύτερο μέρος την εμπειρική προσέγγιση όπου αναλύεται το τι εφαρμόζεται στην Unilever Hellas A.E.B.E.

Η καταλληλότητα και επάρκεια της διπλωματικής εργασίας από άποψη περιεχομένων, δομής και μεθοδολογίας εξασφαλίζεται από παρόμοια δομή και μεθοδολογία σε εγκεκριμένη βιβλιογραφία και αρθρογραφία.



ΣΧΗΜΑ 1.1: Σημεία κλειδιά στην εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας

## 1.5 Γλωσσάριο

---

Θεωρείται σκόπιμο να συμπεριληφθεί στο παρόν κεφάλαιο γλωσσάριο με την επεξήγηση των σημαντικότερων όρων που εμφανίζονται στην εργασία.

### 1.5.1 Προμήθειες (Purchasing)

Προμήθειες είναι η υπεύθυνη λειτουργία για την απόκτηση μέσω αγοράς, ενοικίασης ή άλλου νόμιμου τρόπου, μηχανολογικού εξοπλισμού, υλικών, εξαρτημάτων, εφοδίων και υπηρεσιών που είναι απαραίτητα για χρήση ή μεταπώληση στην επιχείρηση.

(Kenneth Lyssons)

### 1.5.2 Αλυσίδα Αξίας (Value Chain)

Η αλυσίδα αξίας είναι τεχνική σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Διενεργεί ανάλυση της επιχείρησης στις κύριες δραστηριότητες της, ούτως ώστε να εξετάζεται η πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησης της.

(Βασίλης Μ. Παπαδάκης)

### 1.5.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας που χάριν συντομίας την αναφέρουμε ως ΔΟΠ και στη βιβλιογραφία και αρθρογραφία συναντούμε ως TQM – Total Quality Management αποτελεί ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης που ως στόχο του έχει τη συνεχώς αυξανόμενη ικανοποίηση των πελατών με

ταυτόχρονη συνεχή μείωση του πραγματικού κόστους. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αντιμετωπίζει την επιχείρηση ως ολική οντότητα και θεωρεί πως η σωστή διοίκηση του συνόλου των τμημάτων της θα οδηγήσει όχι μόνο επιβίωση αλλά και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της. Εφαρμόζεται οριζόντια, συμπεριλαμβάνοντας όλες τις λειτουργίες και τα τμήματα της επιχείρησης, με συμμετοχή όλων των εργαζομένων, και εκτείνεται μπροστά και πίσω ώστε να συμπεριλάβει τους πελάτες και τους προμηθευτές. Περιλαμβάνει συστήματα, μεθόδους και εργαλεία.

Σημαντικό σε αυτό το σημείο είναι να αναφερθούν οι τρεις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οι οποίες είναι:

- Εστίαση σε πελάτες και ενδιαφερόμενους
- Συμμετοχή και ομαδικότητα από όλους τους εργαζόμενους
- Εστίαση στη συνεχή βελτίωση και μάθηση

(James R. Evans, William M. Lindsay)

#### **1.5.4 Αλυσίδα Εφοδιασμού (Supply Chain)**

Αλυσίδα Εφοδιασμού, ή με τον αγγλικό όρο Supply Chain, είναι το δίκτυο των οργανισμών που εμπλέκονται με κατεύθυνση προς τα εμπρός και προς τα πίσω, στις διαφορετικές διαδικασίες και δραστηριότητες που παράγουν αξία κατά τη μορφοποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών, για τον τελικό καταναλωτή.

(Cannon S.)

#### **1.5.5 Διαχείριση Αλυσίδας Εφοδιασμού/ Προμηθειών (Supply Chain Management)**

Διαχείριση Αλυσίδας Εφοδιασμού, ή με τον αγγλικό όρο SCM – Supply Chain Management, είναι η διαχείριση των σχέσεων προς τα πάνω και κάτω στην αλυσίδα εφοδιασμού – με πελάτες και προμηθευτές – με

απώτερο σκοπό την αυξημένη αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας για τον πελάτη με επίτευξη χαμηλότερου κόστους στην αλυσίδα εφοδιασμού ως σύνολο.

(Martin Christopher)

#### **1.5.6 Διοίκηση Υλικών (Materials Management)**

Διοίκηση Υλικών είναι η διοικητική διαδικασία η οποία ολοκληρώνει τη ροή των προμηθειών εντός, ενδιάμεσα και εκτός ενός οργανισμού, για την επίτευξη ενός επιπέδου υπηρεσιών το οποίο διασφαλίζει πως τα σωστά υλικά είναι διαθέσιμα στο σωστό χώρο και χρόνο, στη σωστή ποσότητα και ποιότητα και με το σωστό κόστος. Περιλαμβάνει τις λειτουργίες προμήθειας, διαχείρισης και αποθήκευσης υλικών, έλεγχο παραγωγής και αποθεματοποίησης, συσκευασία, μεταφορά και σχετιζόμενα πληροφοριακά συστήματα και η εφαρμογή τους κατά τον εφοδιασμό, παραγωγή, εξυπηρέτηση και τομείς διανομής.

(Ινστιτούτο Logistics της Μεγάλης Βρετανίας)

#### **1.5.7 Logistics**

Logistics αποτελεί σύστημα που πραγματεύεται την ολοκλήρωση της διοίκησης των προμηθειών, της μεταφοράς, της αποθεματοποίησης και των δραστηριοτήτων αποθήκης ώστε να παρέχουν τα πιο αποδοτικά οικονομικά μέσα για την ανταπόκριση των απαιτήσεων των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.

(Burgh J.L.)

### **1.5.8 Ηλεκτρονική Ανταλλαγή Δεδομένων (Electronic Data Interchange)**

Ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων, ή με τον αγγλικό όρο EDI – Electronic Data Interchange, είναι η τεχνική που στηρίζεται σε συμφωνημένα πρότυπα ώστε να δίνεται η δυνατότητα σε υπολογιστές διαφορετικών οργανισμών να εκτελούν επιτυχημένα επιχειρηματικές και πληροφοριακές συναλλαγές. Οι επιχειρηματικές συναλλαγές αφορούν εντολές αγοράς, τιμολόγια, συμβουλές παράδοσης και πληρωμής και έχουν περισσότερο διοικητικό χαρακτήρα. Τα πρότυπα αφορούν τη σύνταξη καθώς και τις πληροφορίες που πρέπει να αναφέρονται/ περιλαμβάνονται για να είναι σωστή η συναλλαγή.

(R. Kalakota, A.B. Whinston)



## 1.6 Βιβλιογραφία 1<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

---

1. Abby Ghobadian, David Gallear & Rose Li, “Key Determinants of Supply Chain Purchasing Strategy“, Middlesex University Business School, Ιούλιος 2000
2. Drs Roman Butellier & Stephan M. Wagner, “Business Briefing: Global Purchasing & Supply Chain Strategies 2003” , Industry Overview, SIG Holding Ltd, p. 24
3. Martin Christopher, “Logistics & Supply Chain Management”, Prentice Hall, 3<sup>rd</sup> edition, 2005
4. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία”, Ε. Μπένου, 4<sup>η</sup> έκδοση, 2002, σελ. 109
5. Οδηγίες για διπλωματικές εργασίες ΕΜΠΣ. ΔΕ-ΟΠ
6. Kenneth Lyons, “Purchasing & Supply Chain Management”, Prentice Hall, 5<sup>th</sup> edition, 2000
7. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, ο.π., σελ. 109
8. James R. Evans & William M. Lindsay, “The Management & Control of Quality”, Thomson, 6<sup>th</sup> edition, 2005, p. 17
9. Kenneth Lyons, ο.π.

## 2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

---

---

### 2.1 Προμήθειες Γενικά

---

Δεν υπάρχει καλύτερος τρόπος για να παρουσιαστεί η έννοια και σημασία των προμηθειών από το να δοθεί ένα παράδειγμα που δεν εξαιρείται από κανένα βιβλίο που πραγματεύεται τη λειτουργία των προμηθειών.

#### Παράδειγμα:

Πολλές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα εκείνες χονδρικής και λιανικής πωλήσεως και οι βιομηχανίες, ξοδεύουν μεγάλο ποσοστό των προσόδων τους για αγορά υλικών και υπηρεσιών, παρέχοντας στη λειτουργία προμηθειών δυνατότητα βελτίωσης του κόστους. Μπορούμε να θεωρήσουμε επιχείρηση με τα παρακάτω στοιχεία:

Συνολικές Πωλήσεις:	2.000.000 ευρώ
Αγοραζόμενα Υλικά:	1.400.000 ευρώ
Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού:	400.000 ευρώ
Γενικά Έξοδα:	100.000 ευρώ
Κέρδος:	100.000 ευρώ

Εάν θελήσουμε να διπλασιάσουμε τα κέρδη – δεδομένων των παραπάνω στοιχείων – φαίνεται να έχουμε τις εξής επιλογές:

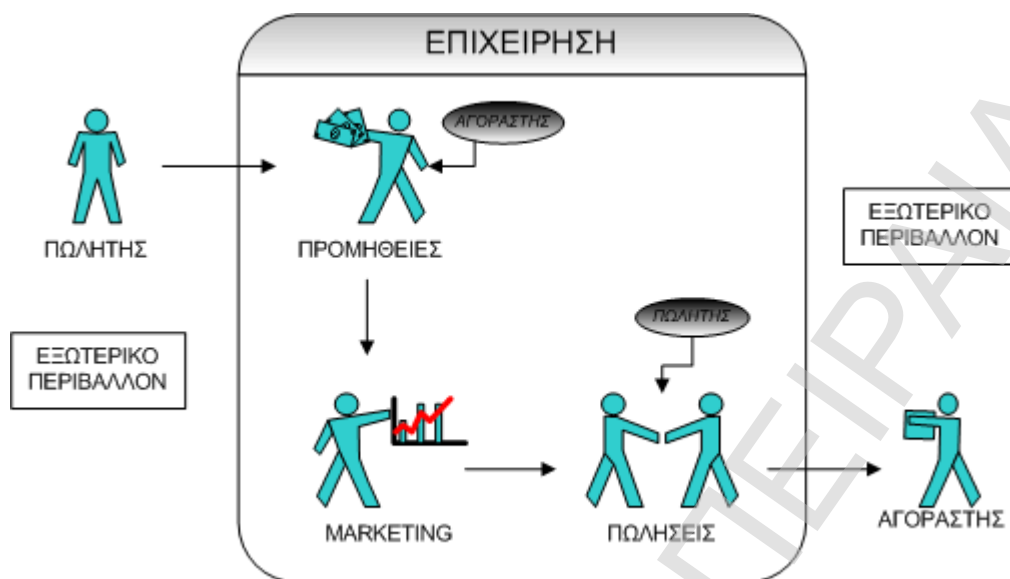
- ü Αύξηση των πωλήσεων 100% επιδίωξη που μάλλον είναι αδύνατη.
- ü Αύξηση της τιμής πώλησης κατά 5% με κίνδυνο να μην εξασφαλιστεί ίδιος όγκος πωλήσεων, διότι σύμφωνα με την ελαστικότητα αναμένεται μείωση της ζήτησης.

- Μείωση του κόστους του ανθρώπινου δυναμικού κατά 25% που λογικά θα συνοδεύεται με περικοπές ή μείωση μισθών με κίνδυνο τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων, το να πληγεί η εικόνα της επιχείρησης κ.α.
- Μείωση των γενικών εξόδων κατά 100% που είναι αδύνατο.
- Μείωση του κόστους αγοράς υλικών κατά 7,1% που αποδεικνύει τη θετική επίδραση που επιφέρει η αποτελεσματική διαχείριση των προμηθειών.

Το συμπέρασμα στο οποίο καταλήγουμε βάσει του παραπάνω παραδείγματος είναι πως η διαχείριση των προμηθειών μπορεί να επιφέρει σημαντικές θετικές αλλαγές στα πραγματικά κέρδη και να υποστηρίξει την αλυσίδα αξίας, σε αντίθεση με την αγνόηση τους που επιβαρύνει την επιχείρηση με περιττά κόστη.

Η λειτουργία των προμηθειών παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με τη λειτουργία του marketing λόγω της ύπαρξης αναλογιών σε όλα τα επιμέρους καθήκοντα των 2 λειτουργιών παρά το γεγονός πως το τμήμα προμηθειών δεν έχει την ανάλογη αντιμετώπιση από την επιχείρηση. Υπάρχουν βέβαια επιχειρήσεις που είναι φωτεινά παραδείγματα και εφαρμόζουν στρατηγικές προσέλκυσης προμηθευτών υψηλής στάθμης λαμβάνοντας υπόψη πως η συνεργασία μαζί τους θα ανυψώσει την αξία των προϊόντων της επιχείρησης.

Κάθε επιχείρηση συμπεριφέρεται σαν αγοραστής και σαν πωλητής κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής της. Αγοράζει υλικά, εξοπλισμό, εφόδια, υπηρεσίες και τις μεταβιβάζει, ανάλογα με το αν είναι εμπορική ή βιομηχανική, με την αρχική τους μορφή ή όχι στον αγοραστή ο οποίος μπορεί να είναι βιομηχανική επιχείρηση, μεταπράτης ή τελικός καταναλωτής. Μόνο η σωστή λειτουργία της επιχείρησης και στους δύο τομείς εγγυάται την επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων.



ΣΧΗΜΑ 2.1: Ο ρόλος της επιχείρησης ως αγοραστής και πωλητής

## 2.2 Οι προμήθειες μέσα στο χρόνο

### 2.2.1 Οι προμήθειες από το παρελθόν έως σήμερα

Ιστορικά οι προμήθειες σαν μέρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας ξεκινούν παράλληλα με την ιστορία της ανθρωπότητας. Από τότε η αναζήτηση αγαθών με επιθυμητά για τους πελάτες χαρακτηριστικά αποτελούσε κύρια εμπορική δραστηριότητα. Η λέξη αγοραστής εμφανίζεται ακόμη και στη Βίβλο (παρ. 20.14). Με τη δημιουργία των πρώτων βιομηχανικών μονάδων στις αρχές του 19<sup>ου</sup> αιώνα η αξία της ύπαρξης της λειτουργίας προμηθειών και της διαχείρισης υλικών.

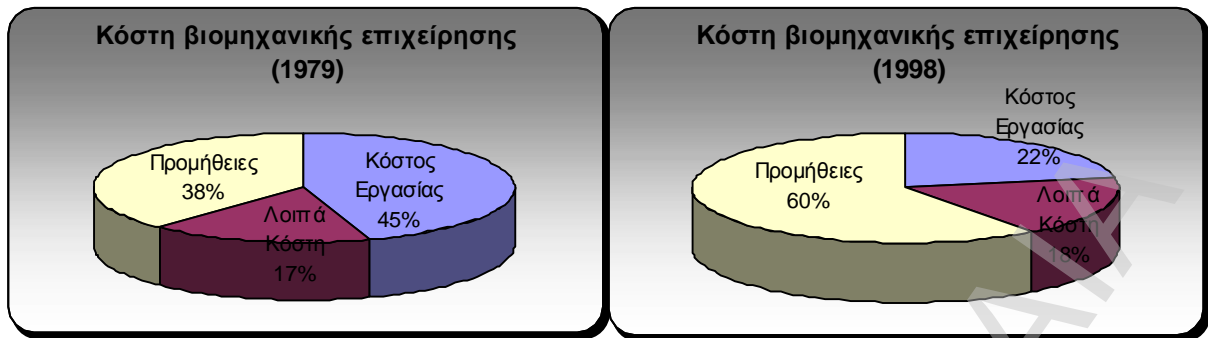
Οι πρώτες αναφορές γύρω από τις προμήθειες και όσες ακολούθησαν μέχρι τα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα εμφανίζουν τις προμήθειες στα οργανογράμματα των επιχειρήσεων ως υποστηρικτικές λειτουργίες και με ρόλο αποκλειστικά εκτελεστικό. Δεν συνδέονται με τη στρατηγική της επιχείρησης. Οι συνθήκες

της αγοράς όμως άλλαξαν και έγινε εμφανές πως η σωστή διαχείριση της λειτουργίας των προμηθειών μόνο θετικές επιδράσεις μπορούσε να επιφέρει. Παρακάτω παρατίθεται πίνακας με την πορεία των προμηθειών στο χρόνο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1: Οι προμήθειες μέσα στο χρόνο

	ΣΤΑΔΙΟ I ΠΑΘΗΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	ΣΤΑΔΙΟ II ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	ΣΤΑΔΙΟ III ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	ΣΤΑΔΙΟ IV ΟΛΟΚΛΗΡΩΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ
<b>ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</b>	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	Επαγγελματισμός Προσφέρεται εκπαίδευση	Ανώτατη εκπαίδευση
<b>ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ</b>	Συμπλήρωση εντύπων	Μηχανογραφική συμπλήρωση εντύπων Συναλλακτικές δραστηριότητες Εφαρμογή spot εξυπηρέτησης	Διαχείριση Προμηθευτών Χρήση προγραμμάτων διαλειτουργικής υποστήριξης Εφαρμογή στρατηγικών	Σχεδιασμός προμηθευτικής βάσης Διαχείριση σχέσεων, αλυσίδας αξίας, δεδομένων Μέτρηση βελτιώσεων
<b>ΡΟΛΟΣ</b>	Υπαλληλική εργασία	Υπαλληλική εργασία	Αύξηση της δύναμης των αγοραστών	Αποτελεί μέρος της επιχειρηματικής στρατηγικής
<b>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ</b>	Δεν γίνεται πρόβλεψη	Παρακολούθηση τιμών Βελτίωση προγραμματισμού παραγωγής	Οι προμηθευτές αποτελούν πόρους Γίνονται προβλέψεις	Εκμετάλλευση τεχνολογίας Εφαρμογή στρατηγικών

Η εξάπλωση των βιομηχανικών μονάδων, η εγκατάσταση τους κοντά στις καταναλωτικές μονάδες και η ταυτόχρονη απομάκρυνση τους από τις πηγές προμήθειας, καθώς και η εμφάνιση όλο και πιο σύνθετων προϊόντων κατέστησε επιτακτική την ανάγκη για διαχείριση των προμηθειών ώστε να υποστηρίζουν τη συνολική λειτουργία της επιχείρησης και την αύξηση της αξίας του τελικού προϊόντος. Επίσης σημαντική ώθηση για να ληφθούν οι προμήθειες σοβαρά υπόψη υπήρξε η ανάπτυξη της τεχνολογίας, η οποία οδήγησε στη μείωση του εργατικού κόστους, καθιστώντας έτσι το προκύπτον από τις προμήθειες κόστος υψηλότερο από το εργατικό.



ΣΧΗΜΑ 2.2: Αύξηση του ποσοστού του κόστους προμηθειών στο χρόνο

### 2.2.2 Οι προμήθειες στο μέλλον

Παραπάνω παρακολουθήσαμε την ραγδαία εξέλιξη των προμηθειών στο χρόνο. Στο μέλλον αναμένεται με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και την ολοκληρωτική συμμετοχή των προμηθειών στη στρατηγική της επιχείρησης να επηρεαστεί θεαματικά η λειτουργία τους. Βασικοί παράγοντες που επιδρούν σε αυτό είναι:

#### 1. Ηλεκτρονικό Εμπόριο

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 90, το διαδίκτυο ώθησε την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου γεγονός που ανατάραξε τις παραδοσιακές επιχειρηματικές σχέσεις. Το ηλεκτρονικό εμπόριο αναφέρεται στην παραγωγή, διαφήμιση, πωλήσεις και διανομή προϊόντων και υπηρεσιών μεταξύ επιχειρήσεων και μεταξύ επιχείρησης και πελατών. Το αποτέλεσμα είναι μείωση του απαιτούμενου για τις συναλλαγές χρόνου, καθώς και της απόστασης μεταξύ των επιχειρήσεων. Κατ' επέκταση, επηρεάζεται και η λειτουργία των προμηθειών η οποία γίνεται πιο άμεση, ολοκληρώνεται σε λιγότερο χρόνο και με δυνατότητα περισσότερων επιλογών.

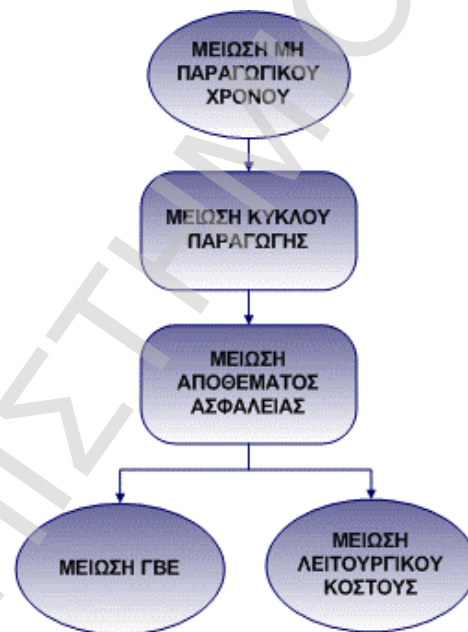
#### 2. Lean Supply

‘Lean Supply’ είναι μια ιδανική για την επιχείρηση κατάσταση κατά την οποία με λιγότερη προσπάθεια επιτυγχάνονται περισσότερα. Η έννοια αυτή επηρεάζει την τακτική και λειτουργία των προμηθειών κυρίως μέσω της διαμόρφωσης των σχέσεων με τους προμηθευτές. Ο όρος lean θα

μπορούσε να αποδοθεί στην ελληνική γλώσσα ως βελτιστοποίηση ή αριστοποίηση και σε σχέση με την αλυσίδα εφοδιασμού περιγράφει πως θα πρέπει να λειτουργεί μια ορθά σχεδιασμένη και οργανωμένη αλυσίδα εφοδιασμού. Σκοπός της αριστοποίησης είναι η μείωση ή ακόμα και η ελαχιστοποίηση των ενεργειών αλλά και των προϊόντων που δεν προσθέτουν αξία στη συνολική ροή της αλυσίδας εφοδιασμού, με αποτέλεσμα τη βελτίωση του κόστους, του χρόνου και των αποθεμάτων.

### 3. Ανάγκη συμπίεσης του χρόνου

Η βασική υπόθεση σε έναν προγραμματισμό ελάχιστου κόστους και μέγιστης ικανοποίησης των πελατών είναι η ελαχιστοποίηση του χρόνου. Η επίδραση που προκύπτει από τη μείωση του χρόνου φαίνεται στο σχήμα 2.3.



ΣΧΗΜΑ 2.3: Αποτέλεσμα μείωσης μη παραγωγικού χρόνου

### 4. Παγκοσμιοποίηση

Η τάση για παγκοσμιοποίηση κυρίως στη βιομηχανία δεν αφορά αποκλειστικά την εμφάνιση όλο και περισσότερων πολυεθνικών εταιρειών αλλά κηρύττει την έναρξη μιας εποχής όπου τα προϊόντα και

τα υλικά θα κινούνται και θα πωλούνται σε παγκόσμια κλίμακα ενισχύοντας τον ρόλο και τη σημασία των προμηθειών. Επίσης, πιθανή κατάληξη είναι η επιμήκυνση της αλυσίδας εφοδιασμού, καθώς η παγκοσμιοποίηση θα οδηγήσει στην υιοθέτηση δραστηριοτήτων ολοκληρωμένων αλυσίδων αξίας (συστημάτων αξίας) και στην επιτακτική ανάγκη για διοίκηση αυτών.

#### 5. Outsourcing

Από τα τέλη του προηγούμενου αιώνα έχει εισχωρήσει δυναμικά η έννοια της εύρεσης εναλλακτικής πηγής προμήθειας, μεταφέροντας εσωτερικές δραστηριότητες σε εξωτερικούς παροχείς. Αποτελεί υψηλής σημασίας προμήθεια διότι δεν γίνεται απλή αγορά αλλά μεταφορά ανθρώπων, οράματος, τεχνολογίας, εξοπλισμού και άλλων παγίων.

#### 6. Συνεργασία

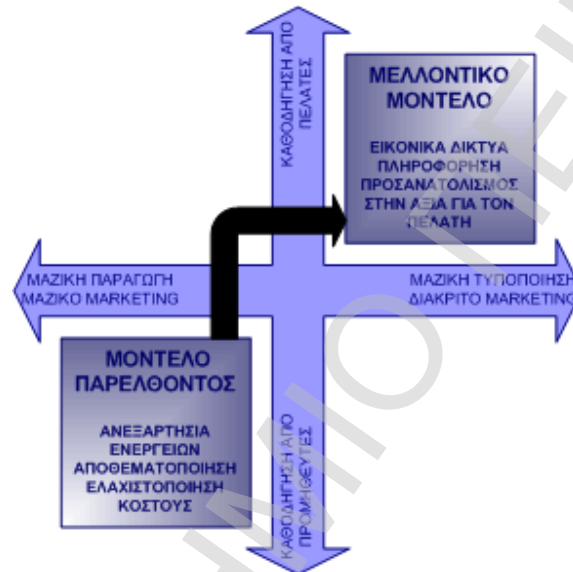
Συνεργασία στα πλαίσια της αλυσίδας εφοδιασμού αποσκοπεί στη βελτίωση τους με την εισαγωγή κοινωνικών αρχών. Η ανάγκη για συνεργασία γίνεται επιτακτική λόγω του έντονα ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και επιθυμητή λόγω των αναρίθμητων ωφελειών για την επιχείρηση. Πυρήνας της συνεργασίας είναι η επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση αλλά και κατά μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού. Η συνεργασία αυξάνει την αξία για τον τελικό καταναλωτή μέσα από την ενίσχυση τήρησης χρονικών περιθωρίων, της αρμονικής χρήσης νέων τεχνολογιών, της αποδοτικής επικοινωνίας ενδοεπιχειρησιακά και την αποτελεσματική διαχείριση προμηθειών πέρα από τα σύνορα.

Αλλαγές αναμένεται να εντοπιστούν στα εξής στοιχεία:

- Διαχείριση υλικών (αποθέματα): Ολιστικές προσπάθειες μείωσης των αποθεμάτων σε όλο το μήκος της αλυσίδας αξίας.
- Χρονικός ορίζοντας: Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός



- Επικοινωνία: Επικοινωνία και προς τις δύο κατευθύνσεις, από τα ανώτερα ιεραρχικά στρώματα προς τα κάτω αλλά και αντίστροφα.
- Στρατηγική: Συμμετοχή στη στρατηγική της επιχείρησης.
- Βάση προμηθευτών: Περιορισμένη αλλά επαρκής προκειμένου να εξασφαλιστεί αποδοτική συνεργασία.



ΣΧΗΜΑ 2.4: Οι προμήθειες στο μέλλον

### 2.3 Οι στόχοι των προμηθειών

Ο γενικός στόχος των προμηθειών βρίσκεται πίσω από την ιδέα:

**“Ας κάνουμε στους προμηθευτές μας, ότι οι αγοραστές κάνουν σε εμάς.”**

Γενικά στόχος των προμηθειών είναι η εξισορρόπηση των εξής στοιχείων:

- σωστή ποσότητα
- σωστή ποιότητα
- σωστή πηγή προμήθειας

- ü σωστό μέρος
- ü σωστός χρόνος
- ü σωστή τιμή

Πιο συγκεκριμένα οι στόχοι των προμηθειών μπορούν να θεωρηθούν από τρία επίπεδα:

- ü Από διοικητική άποψη οι στόχοι εστιάζονται στην επίτευξη σωστής ποιότητας, σωστής ποσότητας, κατάλληλου χρόνου, κατάλληλου προμηθευτή και κατάλληλης τιμής.
- ü Από λειτουργική άποψη οι στόχοι εστιάζονται στην ενίσχυση της επιχείρησης εσωτερικά. Ειδικότερα στοχεύουν στην εξασφάλιση συνεχούς ροής υλικών, εφοδίων και υπηρεσιών, ανταγωνιστικών αγορών, έξυπνων αγορών, διατήρησης ελάχιστου αποθέματος, αποτελεσματικών πηγών προμήθειας, αποδοτικών σχέσεων με τους προμηθευτές, ολοκλήρωσης με τα υπόλοιπα τμήματα και αποτελεσματικότητας κόστους.
- ü Από εκτελεστική άποψη οι στόχοι περιορίζονται στην ανάπτυξη αγοραστικών πλάνων με μεγάλο βαθμό ακρίβειας

Σε σχέση με την αλυσίδα αξίας, σκοπός του τμήματος προμηθειών είναι η αύξηση της αξίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας της επιχείρησης, στο ποσοστό που επιτρέπει η συμμετοχή της στην αλυσίδα αξίας και η φύση της επιχείρησης.

## **2.4 Αλυσίδα Αξίας**

---

### **2.4.1 Η Αλυσίδα Αξίας**

Η αλυσίδα αξίας, εμπνευστής της οποίας είναι ο Michael Porter, αποτελεί ένα γραμμικό χάρτη όπου απεικονίζεται ο τρόπος με τον οποίο προστίθεται

αξία στα στάδια που παρεμβάλλονται μεταξύ πρώτων υλών και τελικών προϊόντων. Αν κάθε επιχείρηση δημιουργεί τη δική της αλυσίδα αξίας, σύμφωνα με τις ανάγκες της, κύρια σημεία αναφοράς είναι η τελική αξία που συγκεντρώνεται για τον πελάτη της και η εφαρμογή του μοντέλου διαχείρισης της αλυσίδας μέσω της διαχείρισης πληροφοριών και σχέσεων. Στην αλυσίδα αξίας οι προμήθειες αποτελούν υποστηρικτική λειτουργία που προσθέτει αξία.

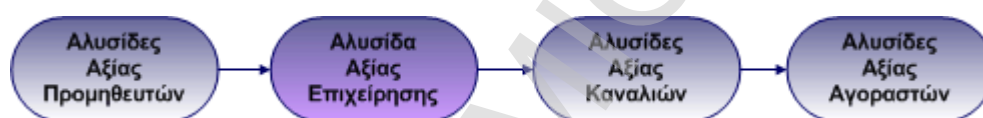


ΣΧΗΜΑ 2.5: Αλυσίδα Αξίας σύμφωνα με τον M. Porter

Η επιτυχής εφαρμογή της τεχνικής της αλυσίδας αξίας έγκειται στην επίτευξη αντιλαμβανόμενης αξίας που να υπερβαίνει το συνολικό κόστος. Σε αυτόν τον κεντρικό στόχο έρχεται να συμβάλει η διαχείριση προμηθειών καθιστώντας δυνατή τη μείωση του κόστους. Αυτό που διακρίνει τις προμήθειες από τις υπόλοιπες υποστηρικτικές λειτουργίες είναι η συσχέτιση με την αλυσίδα αξίας στο σύνολο της, εφόσον χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό ολοκλήρωσης με όλες τις κύριες λειτουργίες.

## 2.4.2 Το Σύστημα Αξίας

Η αλυσίδα αξίας δεν λειτουργεί απλά προσθέτοντας την αξία των επιμέρους δραστηριοτήτων, αλλά είναι ένα οργανικά συνδεδεμένο σύνολο, το οποίο μπορεί να επεκταθεί πέρα από τα όρια μιας μόνο επιχείρησης. Εξάλλου η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την απόδοση ή το κόστος των δραστηριοτήτων της δικής της αλυσίδας αξίας, αλλά είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις αλυσίδες αξίας των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής ή και των αγοραστών. Γι' αυτό και η έννοια της αλυσίδας περιλαμβάνει όλα τα στάδια μέχρι το τελικό προϊόν, ακόμη κι αν μια επιχείρηση υιοθετεί συγκεκριμένους ρόλους. Το σύστημα των επιμέρους αλυσίδων αξίας ορίζεται ως σύστημα αξίας.



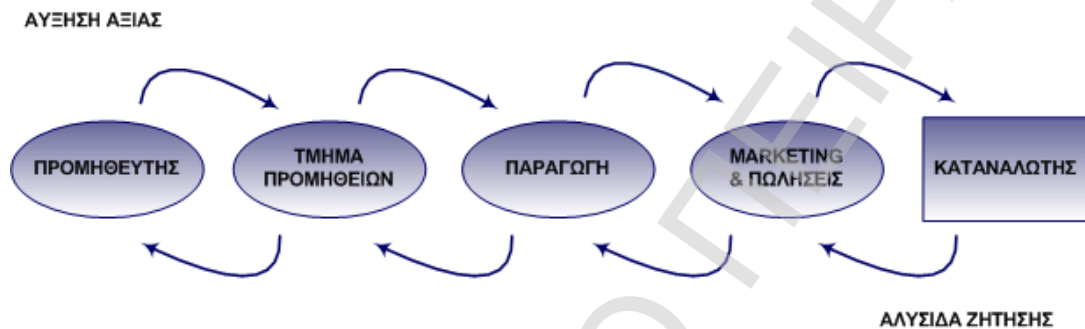
ΣΧΗΜΑ 2.6: Σύστημα Αξίας

Η διασύνδεση με τους προμηθευτές αποκτά μεγάλο βαθμό σημαντικότητας λόγω του κόστους και της απόδοσης που μεταφέρεται από τη δική τους αλυσίδα αξίας στην επιχείρηση. Η σχέση επηρεάζεται και επηρεάζει τις στρατηγικές επιλογές και προς τις δύο κατευθύνσεις.

## 2.4.3 Πως η αλυσίδα προμηθειών μετατρέπεται σε αλυσίδα αξίας

Σύμφωνα με τον Michael Porter, αν και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποδίδεται στην επιχείρηση ως σύνολο, δεν μπορεί να γίνει κατανοητό αν δεν ερευνηθεί με βάση τις επιμέρους λειτουργίες, οι οποίες συμβάλλουν στη διαμόρφωση της θέσης κόστους και δημιουργούν βάση για διαφοροποίηση. Κάθε λειτουργία στην αλυσίδα εφοδιασμού παρέχει προστιθέμενη αξία στο

εξερχόμενο από αυτήν προϊόν ή υπηρεσία μέχρι την παροχή του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας στον τελικό αγοραστή. Το σύνολο της προστιθέμενης αξίας προκύπτει αν από τη συνολική αξία του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας αφαιρεθεί το σύνολο των επιβαρύνσεων από τα αγοραζόμενα είδη και υπηρεσίες που χρησιμοποιήθηκαν στο σύνολο των λειτουργιών της αλυσίδας εφοδιασμού.



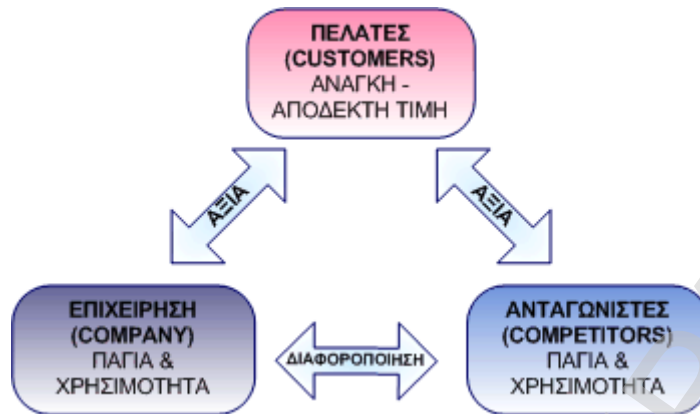
ΣΧΗΜΑ 2.7: Απλοποιημένη εκδοχή αλυσίδας εφοδιασμού και σύνδεση με αλυσίδα αξίας

## 2.5 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

### 2.5.1 Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί το επιθυμητό αποτέλεσμα μιας επιχείρησης η οποία αναπτύσσει θεμελιώδεις ικανότητες προκειμένου να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές της. Η αποτελεσματική διαχείριση των προμηθειών μπορεί να οδηγήσει σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να ενισχύσει τη θέση της επιχείρησης μεταξύ των ανταγωνιστών.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στηρίζεται στη δυνατότητα της επιχείρησης να διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές της στα μάτια των πελατών της και στην επίτευξη χαμηλότερου κόστους και μεγαλύτερης κερδοφορίας.



ΣΧΗΜΑ 2.8: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και 3 Cs'

Οι δύο βασικοί τρόποι που αναγνωρίζονται για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι:

- Ηγεσία κόστους: σημαντικό πλεονέκτημα κόστους έναντι των ανταγωνιστών
- Διαφοροποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχει η επιχείρηση

### 2.5.2 Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από τις προμήθειες

Οι προμήθειες και η διαχείριση αυτών μετέχει στην αλυσίδα αξίας με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τους παρακάτω τρόπους:

1. Άμεση και σωστή πληροφόρηση για:
  - πιθανές ελλείψεις ή για φαινόμενα υπερπροσφοράς
  - ισοτιμίες που επηρεάζουν εισαγωγές και εξαγωγές
  - διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών, αγοραστών και ανταγωνιστών
  - την επίδραση νέων υλικών
  - τις τεχνολογικές εξελίξεις
2. Υποστήριξη αποφάσεων που σχετίζονται με θέματα όπως:
  - κάθετη ή οριζόντια ολοκλήρωση

- ανάπτυξη νέων προμηθειών
  - παγκόσμια αγορά
  - αγορά ή ιδιοκατασκευή
3. Αναγνώριση κρίσιμων προμηθειών:
- εξασφάλιση ασφάλειας προμηθειών
  - αναγνώριση εναλλακτικών πηγών
  - ανάλυση αξίας
4. Αναγνώριση υποχρεώσεων ως λειτουργία της αλυσίδας εφοδιασμού:
- διάχυση γνώσης και εμπειρίας
  - ικανοποίηση εσωτερικών πελατών
  - αναθεώρηση χαρακτηριστικών προμηθευόμενων ειδών για αποτελεσματική προμήθεια
  - συμμετοχή στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
5. Εξασφάλιση κατάλληλων πηγών προμήθειας:
- αξιολόγηση προμηθευτών
  - ανακάλυψη και εκτίμηση νέων πηγών προμήθειας
  - έρευνα μειονεκτημάτων και πλεονεκτημάτων των εξωτερικών πηγών προμήθειας
6. Επικοινωνιακές μακροχρόνιες σχέσεις με προμηθευτές:
- ανάπτυξη προμηθευτών
  - παρακίνηση προμηθευτών για συμμετοχή σε όσες λειτουργίες μπορούν να προσφέρουν (πχ σχεδιασμός)
7. Διάκριση της χαμηλής τιμής από το χαμηλό κόστος:
- διαπραγμάτευση που δεν αποβλέπει αποκλειστικά στη χαμηλότερη τιμή
  - ενίσχυση απλοποίησης και τυποποίησης
  - διάχυση εμπειρίας και γνώσης προμηθευτών
8. Μείωση του κεφαλαίου κίνησης:
- εφαρμογή συστημάτων JIT
  - διαπραγμάτευση χρόνου πίστωσης πληρωμής των προμηθευτών

9. Βελτίωση διοικητικών διαδικασιών μέσω:

- ü μείωσης του κόστους της λειτουργίας προμηθειών
- ü εγκατάστασης κατάλληλης τεχνολογίας
- ü προστασίας του περιβάλλοντος

10. Εκπαίδευση, ανάπτυξη και εξουσιοδότηση προσωπικού με αποτέλεσμα την:

- ü εστίαση στην κερδοφορία και όχι στην αποκλειστική μείωση του κόστους
- ü στρατηγική και όχι την εκτελεστική σκέψη
- ü διάχυση ομαδικού πνεύματος σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού.

11. Στήριξη της φήμης της επιχείρησης πάνω σε αρχές όπως:

- ü δίκαιες συναλλαγές
- ü ηθική συμπεριφορά



## 2.6 Βιβλιογραφία 2<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

---

1. Σωτήρης Κ. Καρβούνης, “Οικονομοτεχνικές Μελέτες”, Σταμούλης, 2000, σελ. 393
2. Λάμπρος Λάιος, “ Διαχείριση Υλικών & Βιομηχανικές Προμήθειες”, σημειώσεις παραδόσεων μαθήματος, 2005, σελ. 13
3. Kenneth Lyons, “Purchasing & Supply Chain Management”, Prentice Hall, 5<sup>th</sup> edition, 2000, p. 11
4. Ελληνικό Ινστιτούτο Προμηθειών, “Σύγχρονη Διοίκηση Προμηθειών”, Παπαζήσης, 1995, σελ. 27
5. Donald W. Dobler, David N. Burt & Lamar Lee Jr, “Purchasing & Supply Chain Management”, McGraw Hill, 5<sup>th</sup> edition, 1990
6. Dominick Salvatore, “Managerial Economics in a Global Economy”, Thompson, 5<sup>th</sup> edition, 2004, p.118
7. Kenneth Lyons, ο.π., σελ. 14
8. Thomas Craig, “Lean Supply Chain Management”, webpronews.com, 18.6.2004
9. Chase, Jacobs & Aquilano, “Operations Management for Competitive Advantage”, McGraw Hill, 10<sup>th</sup> edition, 2004
10. Martin Christopher, “Logistics & Supply Chain Management”, Prentice Hall, 3<sup>rd</sup> edition, 2005, p.32
11. RKW, “Supply Chain Partnership”, EC – Project SUB / 00 / 502663
12. Dr Arjan van Weele, “Purchasing Strategy & Value Creation”, Institute for Purchasing & Supply Development, Nyenrode University, 5.6.03, p.1
13. Donald W. Dobler, David N. Burt & Lamar Lee Jr, ο.π., p.28
14. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία”, Ε. Μπένου, 4<sup>η</sup> έκδοση, 2002, σελ. 111,113
15. Martin Christopher, ο.π., p.6
16. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, ο.π., σελ. 92,93
17. Kenneth Lyons, ο.π., σελ. 18

### **3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ**

---

---

#### **3.1 Οι προμήθειες μέσα στην επιχείρηση**

---

##### **3.1.1 Τι περιμένει η διοίκηση από τις προμήθειες**

Με την καθιέρωση ξεχωριστού τμήματος προμηθειών, η διοίκηση αναμένει την ανταγωνιστική εκτέλεση των καθηκόντων και την επίτευξη των στόχων του τμήματος αυτού. Αναμένει ένα τμήμα το οποίο κατανοεί και αποδέχεται τις υπευθυνότητες λειτουργίας του, διοικείται αποτελεσματικά και αναπτύσσει κατάλληλες πολιτικές και διαδικασίες για το βέλτιστο οικονομικά αποτέλεσμα. Αναμένει την αποτελεσματική λειτουργία του ως κέντρο πληροφόρησης για όλη την επιχείρηση.

Οι εργαζόμενοι στο τμήμα προμηθειών είναι διαχειριστές των χρημάτων της επιχείρησης και οφείλουν να συμμετέχουν στην επίτευξη του στόχου της επιχείρησης και όχι αποκλειστικά στον προσωπικό ή τμηματικό του στόχο, με την απαιτούμενη ακεραιότητα και τιμιότητα. Στο πρόσωπο τους καθρεφτίζεται η εικόνα όλης της επιχείρησης και γι' αυτόν τον λόγο οφείλουν να συμπεριφέρονται με ήθος, αβρότητα και αξιοπρέπεια και να διατηρούν υψηλό επίπεδο στις επιχειρησιακές σχέσεις.

##### **3.1.2 Τι περιμένουν οι προμήθειες από τη διοίκηση**

Οι προμήθειες επιδιώκουν τη συμμετοχή τους στη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, ενισχυμένες από την επιστημονική βάση για τη διαχείρισή τους αλλά και την επέκταση των δραστηριοτήτων τους. Η διοίκηση σε ορισμένες επιχειρήσεις, και συνήθως

αδικαιολόγητα, αγνοεί τη συνεισφορά τους και εμμένει στην αποκλειστικά εκτελεστική αντιμετώπιση τους.

Οι προμήθειες επιδιώκουν να αναγνωριστούν για τη συμμετοχή τους στην αλυσίδα αξίας και να τους παραχωρηθεί η απαραίτητη εξουσία ώστε να εκτελέσουν αποτελεσματικά τις υπευθυνότητες που τους καταλογίζονται.

## **3.2 Ο ρόλος του τμήματος προμηθειών**

---

Ο ρόλος του τμήματος προμηθειών μελετάται μέσα από τις υπευθυνότητες του τμήματος για τη σωστή λειτουργία του στις παρακάτω υποενότητες.

### **3.2.1 Έρευνα και εκτίμηση περιβάλλοντος**

Η έρευνα του περιβάλλοντος παρέχει σημαντική πληροφόρηση στη διοίκηση της επιχείρησης και ασκεί επιρροή στη διαμόρφωση της πολιτικής και στρατηγικής της. Συγκεκριμένα ο τρόπος που μπορεί να πληροφορήσει το τμήμα προμηθειών για το περιβάλλον επιτυγχάνεται με:

Έλεγχος του περιβάλλοντος ο οποίος περιλαμβάνει:

1. Έρευνα για σημάδια που προμηνύουν σημαντικές αλλαγές σχετικά με νομισματικές τάσεις, πληθωρισμό, απεργίες, ελλείψεις, τεχνολογικές εξελίξεις, πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα.
2. Αναγνώριση 'ευαίσθητων' προϊόντων και υλικών τα οποία επηρεάζονται από τις αλλαγές στην αγορά.
3. Εκτίμηση των πιθανών επιπτώσεων στον οργανισμό από αλλαγές στις συνθήκες εφοδιασμού λόγω των αλλαγών στην αγορά.

Τα παραπάνω στοιχεία αφορούν άμεσα το τμήμα προμηθειών για τη λήψη ορθών αποφάσεων αλλά και την υπόλοιπη επιχείρηση γιατί επηρεάζουν την αγορά στο σύνολο της. Το στοιχείο που προσδίδει σπουδαιότητα στο τμήμα προμηθειών είναι η έγκαιρη και έγκυρη εκτίμηση των εξελίξεων των στοιχείων μέσα από την παρακολούθηση της αγοράς, την αποτελεσματική σχέση με τους προμηθευτές και την κεκτημένη εμπειρία από παρόμοιες καταστάσεις.

Μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση θα μπορούσε να γίνει με σύνδεση του ρόλου του τμήματος προμηθειών στην ανάλυση του ευρύτερου μακρο περιβάλλοντος μιας επιχείρησης (PEST-DG), δηλαδή μελέτη του οικονομικού, πολιτικού, νομικού, τεχνολογικού και κοινωνικοπολιτιστικού περιβάλλοντος.

Μέσα από την εκτίμηση του περιβάλλοντος οι προμήθειες συμβάλλουν στην αλυσίδα αξίας με την προσφορά χρήσιμων στοιχείων και πληροφοριών τόσο για την πορεία του κόστους όσο και τις δυνατότητες διαφοροποίησης της.

### **3.2.2 Προμήθειες και επίδραση στη στρατηγική**

Η επίδραση στη στρατηγική από την προμήθεια συγκεκριμένου είδους είναι αποτέλεσμα της εκτέλεσης του βασικού ρόλου των προμηθειών στην αλυσίδα αξίας και μελετάται βάσει του κέρδους και του κινδύνου.

Το κέρδος, το οποίο δε μεταφράζεται αποκλειστικά σε νομισματικές μονάδες, καθορίζεται βάσει :

- Της ποσότητας που αγοράζεται.
- Του ποσοστού στο συνολικό κόστος αγοράς.
- Της επίδρασης στην ποιότητα του προϊόντος ή στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Ο κίνδυνος μπορεί να αξιολογηθεί βάσει των παρακάτω παραγόντων:

- ü Τη διαθεσιμότητα του είδους
- ü Τον αριθμό των προμηθευτών
- ü Τη ζήτηση
- ü Την αποθήκευση
- ü Δυνατότητα υποκατάστασης

Η ταξινόμηση των προμηθευόμενων ειδών σύμφωνα με το επίπεδο κέρδους και κινδύνου που έχουν φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.



ΣΧΗΜΑ 3.1: Ταξινόμηση προμηθευόμενων ειδών

Για την προμήθεια των τεσσάρων κατηγοριών εμπλέκονται διαφορετικά διοικητικά στρώματα. Παρακάτω παρατίθεται σχήμα με την ιεραρχία των αποφάσεων.



ΣΧΗΜΑ 3.2: Ιεραρχία επιπέδου αποφάσεων

### 3.2.3 Ανάλυση SWOT εφαρμοσμένη στις προμήθειες

Για την επιβίωση μιας επιχείρησης είναι απαραίτητη η ικανότητα πρόβλεψης και αντιμετώπισης των προκλήσεων και αλλαγών του περιβάλλοντος σε συνδυασμό με την αποτελεσματική μελέτη και αξιοποίηση των δυνατοτήτων της. Η αναγνώριση των δυνατών σημείων και των αδυναμιών εντός μιας επιχείρησης, αλλά και των απειλών και ευκαιριών του περιβάλλοντος της σύμφωνα με την τεχνική της αλυσίδας αξίας μπορεί και θα είχε αποτέλεσμα να εφαρμοστεί στις επιμέρους λειτουργίες που περιλαμβάνονται προκειμένου να βελτιωθεί η οργάνωση, οι στρατηγικές επιλογές και γενικά το πρόγραμμα δράσης της. Η λειτουργία των προμηθειών συμμετέχει ενεργά στην αλυσίδα αξίας και σε όλα τα στρατηγικά επίπεδα διοίκησης της επιχείρησης ανάλογα με τη σημασία προμήθειας κάθε είδους.



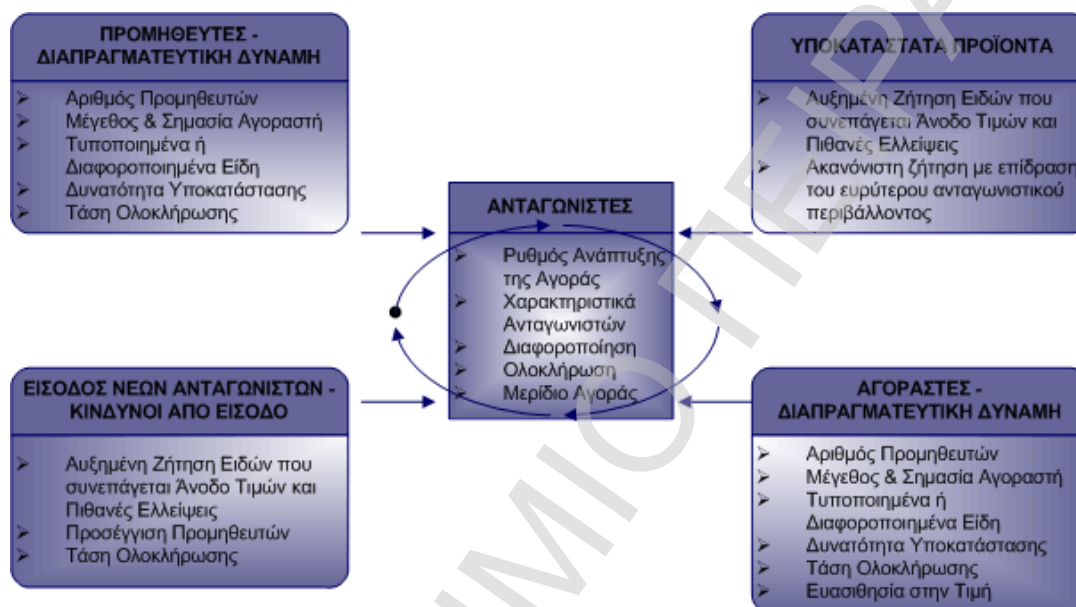
ΣΧΗΜΑ 3.3: Ανάλυση SWOT στις προμήθειες (παράδειγμα)

### 3.2.4 Ανάλυση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις πέντε δυνάμεις του Porter. Ο ανταγωνισμός επηρεάζει άμεσα τις προμήθειες αν λάβουμε υπόψη:

- Έλλειψη ικανών στελεχών από την αγορά λόγω απασχόλησης σε ανταγωνιστές.
- Ελλείψεις σε προμηθευόμενα είδη λόγω υψηλής ζήτησης, αποθεματοποίησης, δημιουργίας πλασματικής έλλειψης από τους προμηθευτές.
- Απαξίωση τεχνολογιών και μηχανημάτων λόγω ανάπτυξης ή έστω χρήσης νέων και καταλληλότερων από τους ανταγωνιστές.
- Στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ προμηθευτών και ανταγωνιστών που ιδιαίτερα σε περιπτώσεις ολιγοπωλίου επηρεάζει δραστικά τη λειτουργία.

Είναι υψηλής σημασίας ο προσδιορισμός των πέντε δυνάμεων και των επιδράσεων τους στις προμήθειες, είτε ως ξεχωριστή μελέτη, είτε ως αποτέλεσμα της μελέτης του περιβάλλοντος της επιχείρησης, προκειμένου να διεξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού.



ΣΧΗΜΑ 3.4: Οι πέντε δυνάμεις του Porter αναγόμενες στις προμήθειες

### 3.2.5 Διατύπωση στρατηγικής

Για να είναι δυνατή η διατύπωση της στρατηγικής απαιτείται από την επιχείρηση καθορισμός του οράματος, της αποστολής, των αξιών και των στόχων. Αντίστοιχα απαιτείται διατύπωση των παραπάνω στα πλαίσια των προμηθειών για να προσδιοριστεί η στρατηγική της.

#### 1. Διατύπωση Οράματος

Το όραμα διέπει όλη την επιχείρηση χωρίς να διαφοροποιείται για κάθε τμήμα. Αυτό που διαφοροποιείται είναι ο τρόπος επίτευξής του. Σε συνδυασμό με την αλυσίδα αξίας, όραμα θα μπορούσε να θεωρηθεί η



συνολική αντιλαμβανόμενη αξία, στην οποία στοχεύει η επιχείρηση μέσα από τις επιμέρους λειτουργίες.

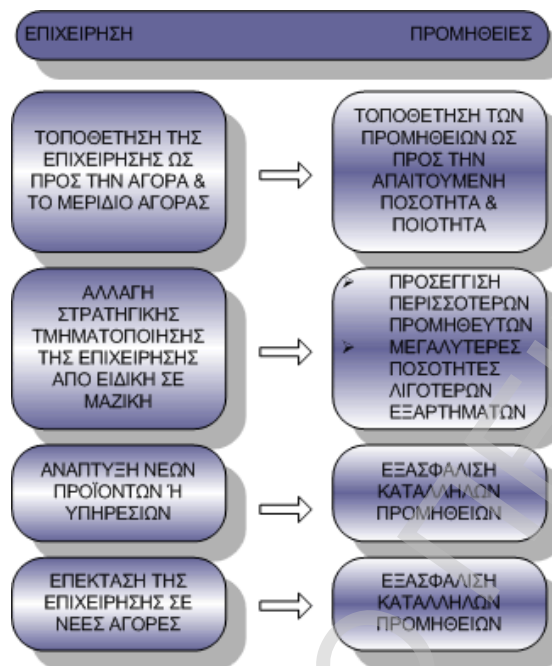
## 2. Διατύπωση Αποστολής

Η αποστολή καθορίζει τον λόγο ύπαρξης μιας επιχείρησης. Για τη λειτουργία των προμηθειών η αποστολή συνδέεται με τους βασικούς στόχους της και πώς αυτοί μεταφράζονται σε συγκεκριμένες πολιτικές και διαδικασίες. Βασικοί στόχοι προμηθειών είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους, η ελαχιστοποίηση του κινδύνου και η καλλιέργεια σχέσεων με τους προμηθευτές και συνδέονται άμεσα με την επιτυχή εφαρμογή της αλυσίδα αξίας. Για να είναι επιτυχής η αλυσίδα αξίας υποστηρίζει την ύπαρξη αποστολής όχι μόνο σε οργανωτικό αλλά και σε λειτουργικό επίπεδο μέσα από τις επιμέρους λειτουργίες.

## 3. Διατύπωση Στόχων

Όπως έχει αναφερθεί και στην παράγραφο 2.3 του κεφαλαίου 2 στόχος των προμηθειών είναι η απόκτηση προμηθευόμενων ειδών σωστής ποιότητας και ποσότητας, από τη σωστή πηγή προμήθειας, στο σωστό χρόνο, στο σωστό τόπο και με τη σωστή τιμή. Η λέξη σωστό κάθε φορά μεταφράζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να διατηρείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να εξασφαλίζεται η αποτελεσματική λειτουργία του τμήματος προμηθειών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1: Σύνδεση στόχων προμηθειών – επιχείρησης



ΣΧΗΜΑ 3.5: Διατύπωση Στρατηγικής

### 3.3 Οι προμήθειες στην οργανωτική δομή

---

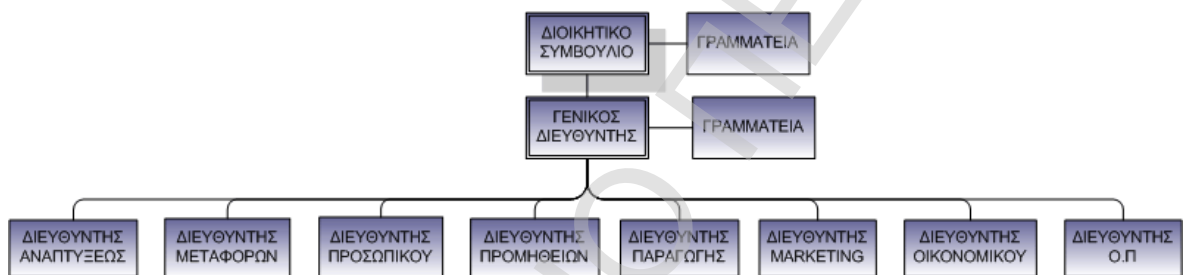
#### 3.3.1 Οι προμήθειες στο οργανόγραμμα γενικής διεύθυνσης

Το οργανόγραμμα αντικατοπτρίζει τον τρόπο που αντιμετωπίζει η διοίκηση τις λειτουργίες της επιχείρησης. Για να οριστεί αν οι προμήθειες αποτελούν βασική λειτουργία της επιχείρησης και θα πρέπει να αναφέρονται στο γενικό διευθυντή, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η σημασία και ο ρόλος τους στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Ορισμένα κριτήρια για το χαρακτηρισμό των προμηθειών είναι τα εξής:

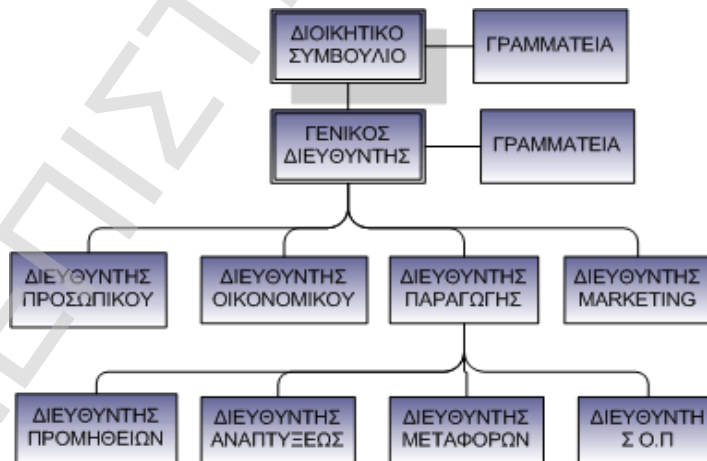
- ü Διαθεσιμότητα προμηθευόμενων ειδών: Αν στα προμηθευόμενα είδη και κυρίως στα είδη 'κλειδιά' παρατηρούνται ελλείψεις ή αστάθεια τιμών, τότε οι προμήθειες αποτελούν βασική λειτουργία.
- ü Όγκος αγορών σε νομισματικές μονάδες: Αν η επιχείρηση δαπανά μεγάλο ποσό χρημάτων στις προμήθειες τότε ακόμη και μικρή εξοικονόμηση χρημάτων μπορεί να επιφέρει κέρδος στην επιχείρηση και συνεπάγεται ανάγκη αποτελεσματικής λειτουργίας προμηθειών.
- ü Ποσοστό του κόστους των υλικών στο συνολικό κόστος του προϊόντος: Όταν το κόστος υλικών ξεπερνά το 40% του συνολικού κόστους του προϊόντος, μικρή μείωση στο κόστος υλικών επιφέρει σημαντικό κέρδος.
- ü Τύποι προμηθευόμενων υλικών: Ο έλεγχος που μπορεί να ασκήσει το τμήμα προμηθειών στη διαθεσιμότητα και το κόστος των υλικών και των υπηρεσιών επηρεάζει την απόδοση της λειτουργίας.



ΣΧΗΜΑ 3.6: Σε ποιον αναφέρονται οι προμήθειες



ΣΧΗΜΑ 3.7: Οργανόγραμμα γενικής διεύθυνσης σε επιχείρηση με πλήρη λειτουργικό έλεγχο



ΣΧΗΜΑ 3.8: Οργανόγραμμα μεσαίας επιχείρησης με τη λειτουργία των προμηθειών σε δεύτερο επίπεδο

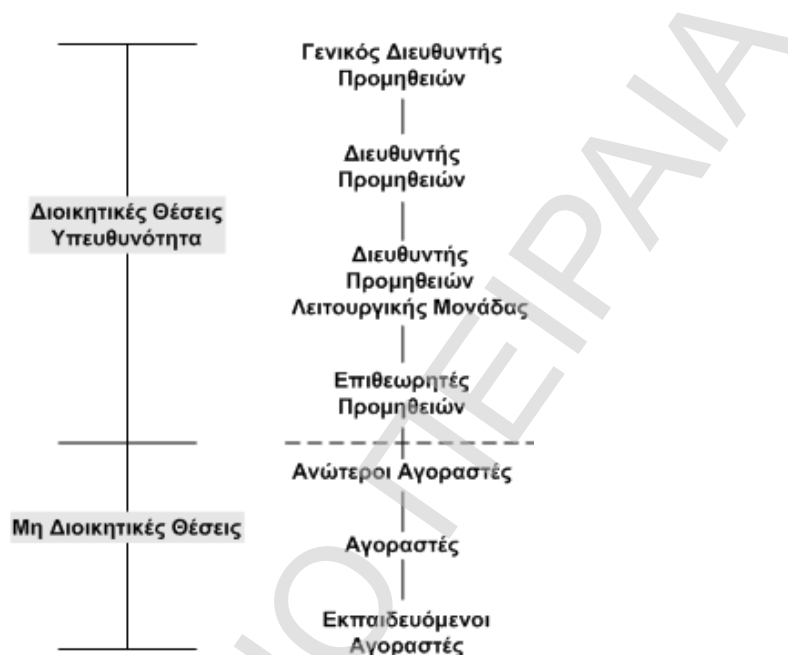
### 3.3.2 Οργανωτική δομή τμήματος προμηθειών

Η οργάνωση του τμήματος προμηθειών διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, ανάλογα με τον όγκο και τον τύπο του έργου. Δεν γίνεται σύσταση του τμήματος μόνο για την εμφάνιση του στο οργανόγραμμα αλλά για να εξυπηρετήσει καλύτερα την επιχείρηση και να συμμετέχει στην αλυσίδα αξίας.

Οι εργασίες που εκτελούνται από το τμήμα προμηθειών μπορούν να χωριστούν σε πέντε κατηγορίες.

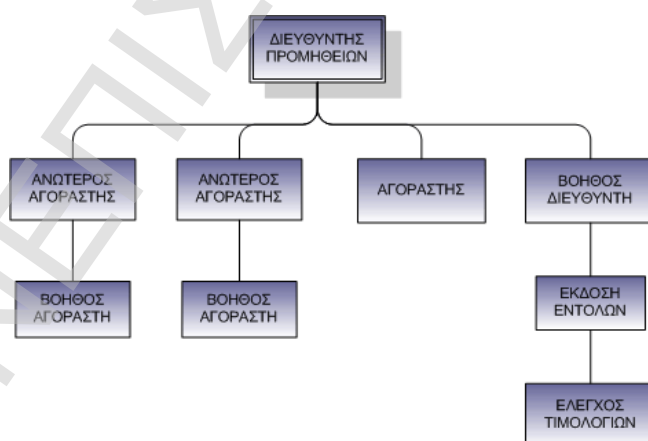
1. Διοίκηση: Η διοίκηση περιλαμβάνει όλα τα θέματα που πραγματεύονται μεθόδους διοίκησης, ανάπτυξη διαδικασιών, πολιτικών, ελέγχων και μηχανισμών για την ομαλή λειτουργία του τμήματος.
2. Αγορά: Περιλαμβάνει μεγάλη ποικιλία δραστηριοτήτων μεταξύ των οποίων είναι η συνεργασία με τον χρήστη προκειμένου να είναι ακριβής και ικανοποιητική η αγορά, ανάπτυξη απαιτήσεων και προδιαγραφών, αναζήτηση και αξιολόγηση προμηθευτών, ανάλυση κόστους και αξίας, διαπραγματεύσεις και άλλα.
3. Παρακολούθηση των παραγγελιών σε εξέλιξη: Περιλαμβάνει επικοινωνία με τους προμηθευτές αλλά και όσους μεσολαβούν μέχρι την παραλαβή των προμηθευόμενων ειδών.
4. Ερευνητική εργασία: Η επιτυχία των προμηθειών στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στη συγκέντρωση στοιχείων για την αγορά, τα προς προμήθεια είδη, τους προμηθευτές τον ανταγωνισμό και άλλα.
5. Υπαλληλική εργασία: Στις δραστηριότητες των προμηθειών περιλαμβάνεται η εγγραφή και διατήρηση αρχείων με τις εντολές αγοράς, η ταξινόμηση και αρχειοθέτηση στοιχείων για υλικά, προϊόντα, προμηθευτές, τιμές και άλλα.

Η τυπική δομή του τμήματος των προμηθειών επανδρώνεται από άτομα όπως περιγράφεται στο σχήμα 3.9.

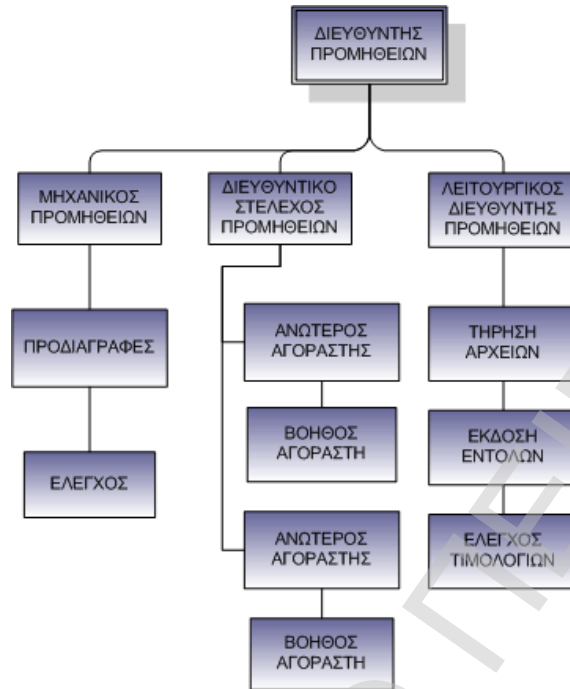


ΣΧΗΜΑ 3.9: Προσωπικό Προμηθειών – Ιεραρχία & Θέσεις

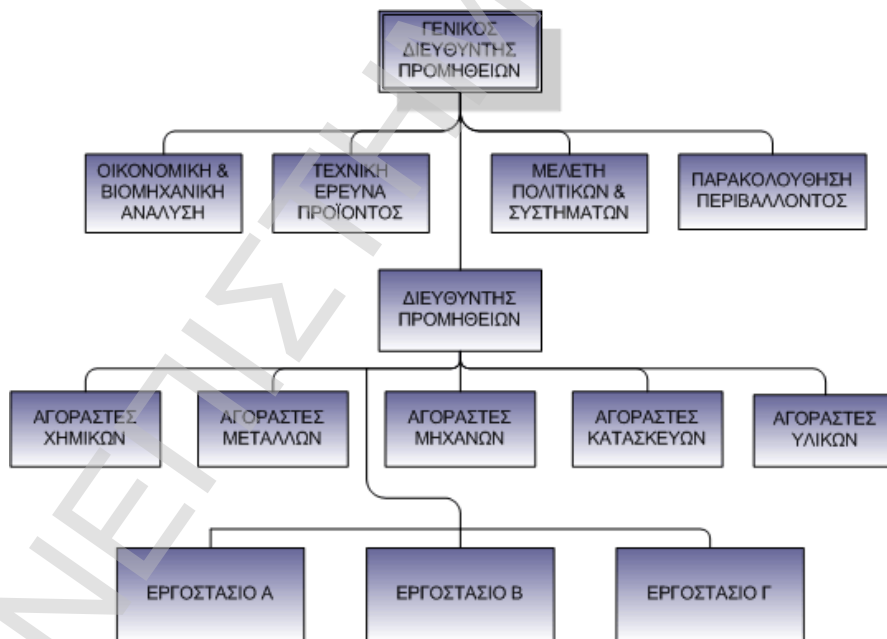
Οι κύριες διαφορές στην οργανωτική δομή και στο οργανόγραμμα του τμήματος προμηθειών εξαρτώνται από το μέγεθος της επιχείρησης και από το αν έχει συγκεντρωτική ή μη λειτουργία προμηθειών.



ΣΧΗΜΑ 3.10: Οργανόγραμμα σε μεσαία επιχείρηση



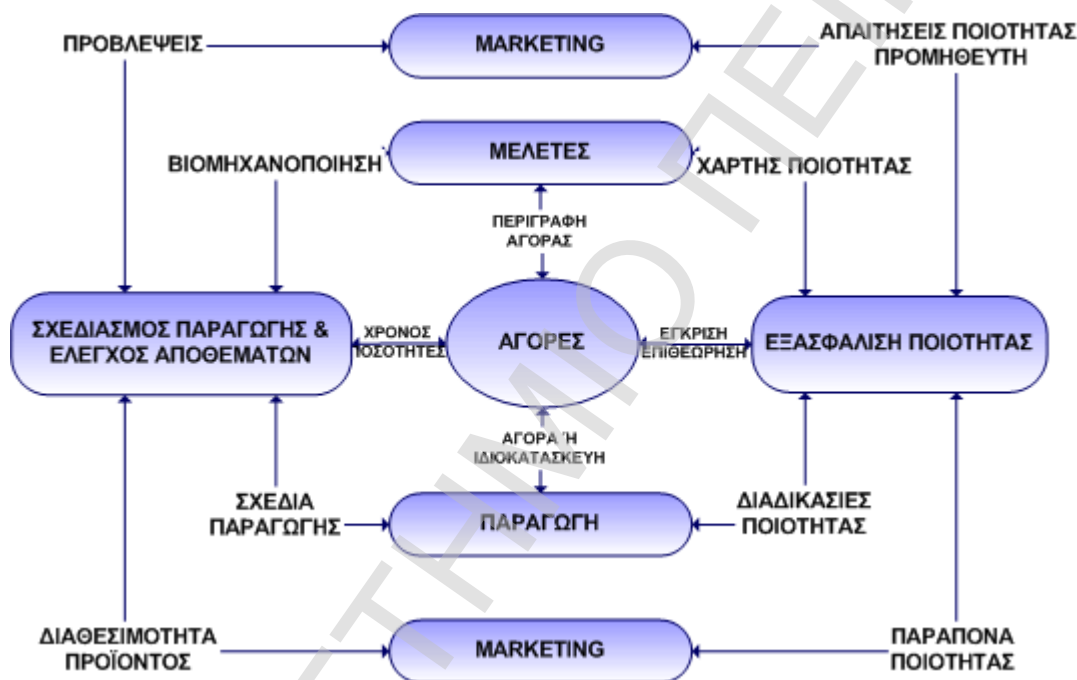
ΣΧΗΜΑ 3.11: Οργανόγραμμα σε μεγάλη επιχείρηση



ΣΧΗΜΑ 3.12: Οργανόγραμμα σε επιχείρηση με προμήθειες μερικώς αποκεντρωμένες

### 3.4 Οι σχέσεις των προμηθειών με τις υπόλοιπες λειτουργίες στην αλυσίδα αξίας

Στο ολοκληρωμένο σύστημα προμηθειών, οι σχέσεις των τμημάτων με τις προμήθειες δρουν παράλληλα με την αλυσίδα αξίας και ενισχύουν τις σχέσεις, την επικοινωνία και το συντονισμό μεταξύ τους για επίτευξη του βέλτιστου αποτελέσματος.



ΣΧΗΜΑ 3.13: Ολοκληρωμένο σύστημα προμηθειών

#### 1. Σχέσεις τμημάτων Προμηθειών και Ανάπτυξης Προϊόντων

Οι σχέσεις του τμήματος προμηθειών με το τμήμα σχεδιασμού είναι άμεσες και επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το χρόνο που έχουν οι προμήθειες στη διάθεση τους για τη διεκπεραίωση των εργασιών. Η σημαντικότερη συσχέτιση μεταξύ τους προκύπτει από τον καθορισμό των υλικών για κάθε νέο προϊόν και των προδιαγραφών αυτών.

#### 2. Σχέσεις τμημάτων Προμηθειών και Παραγωγής



Η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων μετά τον καθορισμό του προγράμματος παραγωγής είναι υψίστης σημασίας για την εξασφάλιση της τήρησης του, δεδομένου του περιορισμένου χρόνου, ώστε να μη σταματήσει η παραγωγή και να αποφευχθούν επιπλέον κόστη. Επίσης αποφασίζεται με συμμετοχή και των δύο η αγορά ή ιδιοκατασκευή προϊόντων ή λοιπών εφοδίων.

### 3. Σχέσεις τμημάτων Προμηθειών και Marketing

Η σχέση προκύπτει έμμεσα μέσα από την πρόβλεψη των πωλήσεων και την επιλογή των υλικών όσον αφορά τις προδιαγραφές, τη διαθεσιμότητα αλλά και την απαιτούμενη ποιότητα.

### 4. Σχέσεις τμημάτων Προμηθειών και Οικονομικών Υπηρεσιών

Η σχέση μεταξύ των προμηθειών και οικονομικών υπηρεσιών στηρίζεται στη διαχείριση από τις προμήθειες των πόρων της επιχείρησης, καθώς το κόστος αγοράς, ο τρόπος πληρωμής των προμηθευτών και οι διαπραγματεύσεις επηρεάζουν άμεσα την οικονομική υπηρεσία.

### 5. Σχέσεις τμημάτων Προμηθειών και Διασφάλισης Ποιότητας

Η διασφάλιση ποιότητας δεν αφορά μόνο τα εξερχόμενα από την παραγωγική διαδικασία αλλά και όσα εισέρχονται σε αυτήν, υλικά και λοιπά εφόδια, προκειμένου να επιτευχθεί η επιθυμητή ποιότητα. Επικοινωνία υπάρχει τόσο για τον έλεγχο των προμηθευτών όσο και τον έλεγχο των παραλαμβανόμενων. Επίσης οι προμήθειες διαχειρίζονται όσα η διασφάλιση ποιότητας απορρίπτει ως ακατάλληλα.

### 6. Σχέσεις τμημάτων Προμηθειών, Αποθήκευσης και Μεταφορών

Οι λειτουργίες των προμηθειών και της αποθήκευσης είναι άρρηκτα συνδεδεμένες λόγω της ανάγκης συντονισμένων ενεργειών (παραγγελίες, χρόνος παραλαβής, ποσότητα). Η μεταφορά, όταν αυτή δεν διενεργείται από τους προμηθευτές, μεσολαβεί μεταξύ των προμηθευτών και της επιχείρησης, καθιστώντας απαραίτητο το σωστό

προγραμματισμό της λειτουργίας καθώς και το συντονισμό βάσει πραγματικού χρόνου μεταφοράς (καθυστερήσεις δρομολογίων, συμφόρηση κεντρικών οδικών αρτηριών, απεργίες οδηγών, τελωνιακών και άλλα). Επικοινωνία απαιτείται για την επιλογή κατάλληλων διαδρομών και μέσων, με απώτερο σκοπό την αύξηση της αξίας των προμηθευόμενων ειδών. Επίσης είναι λειτουργίες που επηρεάζουν την ποιότητα των παραλαμβανόμενων ειδών και οποιαδήποτε απόκλιση από τις προδιαγραφές θα καταστήσει ανεπιτυχή την προμήθεια.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

### 3.5 Βιβλιογραφία 3<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

---

1. Stuart Heinritz, Paul V. Farrell, Larry C. Guinipero, Michael G. Kolchin, “ Purchasing: Principles & Applications”, Prentice-Hall International, 1991, p. 15
2. George W. Aljian, “Purchasing Handbook”, McGraw-Hill, 3<sup>rd</sup> edition, 1973, p.1-11
3. Kenneth Lysons, “Purchasing & Supply Chain Management”, Prentice Hall, 5<sup>th</sup> edition, 2000, p. 28
4. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία”, Ε. Μπένου, 4<sup>η</sup> έκδοση, 2002, σελ. 56
5. Kenneth Lysons, ο.π, p.29
6. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, ο.π., σελ. 91
7. Kenneth Lysons, ο.π, p.31
8. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, ο.π., σελ. 67
9. James R. Evans & William M. Lindsay, “The Management & Control of Quality”, Thomson, 6<sup>th</sup> edition, 2005, p. 222
10. Σωτήρης Κ. Καρβούνης, “Οικονομοτεχνικές Μελέτες”, Σταμούλης, 2000, σελ. 373
11. Donald W. Dobler, David N. Burt & Lamar Lee Jr, “Purchasing & Supply Chain Management”, McGraw Hill, 5<sup>th</sup> edition, 1990, p.94
12. Σωτήρης Κ. Καρβούνης, ο.π, σελ. 490
13. George W. Aljian, ο.π, p.2-9
14. Donald W. Dobler, David N. Burt & Lamar Lee Jr, ο.π., p.97
15. Stuart Heinritz, Paul V. Farrell, Larry C. Guinipero, Michael G. Kolchin, ο.π., p. 114
16. Donald W. Dobler, David N. Burt & Lamar Lee Jr, ο.π., p.107
17. Λάμπρος Λάιος, “ Διαχείριση Υλικών & Βιομηχανικές Προμήθειες”, σημειώσεις παραδόσεων μαθήματος, 2005, σελ. 20
18. Donald W. Dobler, David N. Burt & Lamar Lee Jr, ο.π., p.19

## 4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

---

---

### 4.1 Ανάγκη ύπαρξης γραπτών διαδικασιών

---

Αν και οι προμήθειες στις σύγχρονες επιχειρήσεις θεωρούνται στρατηγικής σημασίας λειτουργία, είναι εμφανής η ανάγκη ύπαρξης γραπτών διαδικασιών για το πλήθος των ενεργειών που εκτελούνται από τους εργαζομένους. Οι ενέργειες οργανώνονται και συντονίζονται μέσα από καθορισμένες διαδικασίες που εμπίπτουν στο ολοκληρωμένο σύστημα των προμηθειών.

Η ανάγκη για ύπαρξη γραπτών διαδικασιών συμπυκνώνεται στα παρακάτω:

1. Καθορισμός ορίων εξουσίας των εργαζομένων
2. Καθορισμός και βελτίωση σχέσεων με τα υπόλοιπα τμήματα
3. Ανάπτυξη βελτιωμένων πολιτικών
4. Τυποποίηση και διάχυση αποδεκτών πρακτικών
5. Εκπαίδευση νέου προσωπικού και καθοδήγηση υπολοίπων
6. Κατανόηση και συνεργασία από μεριάς προμηθευτών
7. Εκπλήρωση διοικητικών απαιτήσεων
8. Παροχή προτύπων για αξιολόγηση λειτουργίας
9. Γενική βελτίωση της λειτουργίας

Κύριοι στόχοι των διαδικασιών είναι:

- Να θέσουν τα όρια και τις κατευθύνσεις ώστε να εκτελούνται οι προμηθευτικές ενέργειες αποτελεσματικά και αποδοτικά.
- Να παρέχουν την απαραίτητη πληροφόρηση ενδομηματικά, ενδοεπιχειρησιακά αλλά και στο εξωτερικό περιβάλλον.

Ο ρόλος των διαδικασιών είναι:

- ü Καθοδηγητικός
- ü Πληροφοριακός
- ü Εκπαιδευτικός

#### **4.2 Αγοραστικός κύκλος ως τμήμα της αλυσίδας αξίας**

---

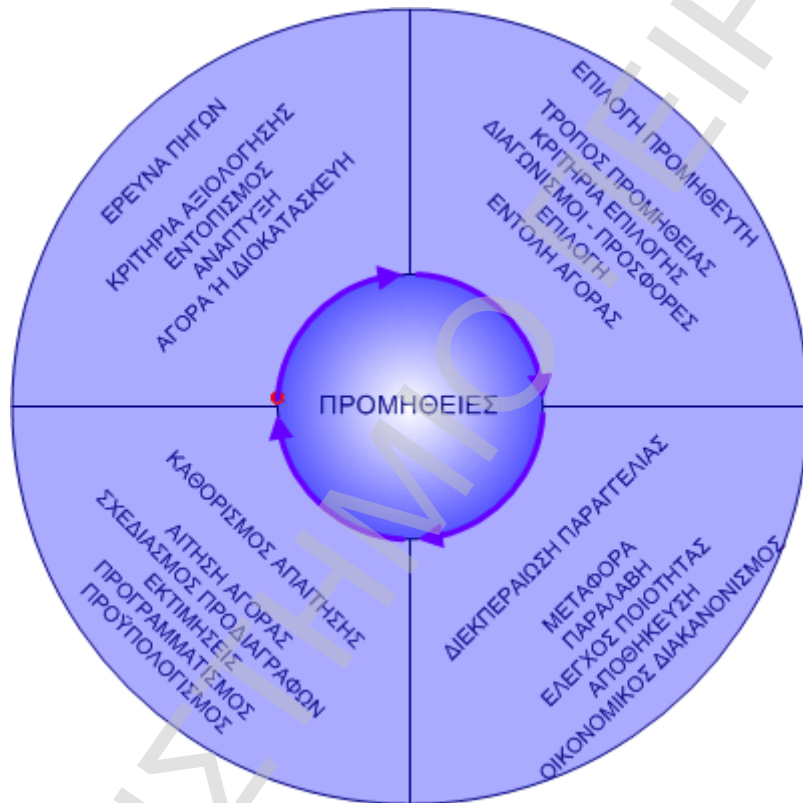
Ο αγοραστικός κύκλος ακολουθώντας την τεχνική της αλυσίδας αξίας, συνδέει τις απαραίτητες εργασίες του τμήματος προμηθειών ώστε να επιτευχθεί με επιτυχία ο στόχος των προμηθειών, προσθέτοντας με την ολοκλήρωση της προμήθειας, τη μέγιστη αξία.

Ο αγοραστικός κύκλος περιλαμβάνει διακριτές φάσεις οι οποίες αποτελούν τα διαδοχικά βήματα της διαδικασίας της προμηθευτικής λειτουργίας. Στην πλειοψηφία τους οι σύγχρονες επιχειρήσεις εκτελούν τις φάσεις με την υποστήριξη ηλεκτρονικών συστημάτων. Η βάση για τις διαδικασίες, είτε αυτές εκτελούνται γραπτώς, είτε με τη βοήθεια ηλεκτρονικών υπολογιστών παραμένει η ίδια.

Ένας απλοποιημένος αγοραστικός κύκλος θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ακολουθεί γενικά τέσσερις φάσεις. Οι φάσεις εκτελούνται κυκλικά με σημείο εκκίνησης την ανάγκη προμήθειας. Συγκεκριμένα οι φάσεις είναι οι εξής:

1. Προσδιορισμός της ανάγκης: έκδοση αίτησης αγοράς, σχεδιασμός προδιαγραφών, εκτίμηση συνθηκών αγοράς, εκτίμηση τιμών και αγοραστικών χρόνων, προγραμματισμός οικονομικών πόρων, προγραμματισμός αγοραστικών ενεργειών.
2. Έρευνα πηγών προμήθειας: αναζήτηση προμηθευτών, συνεντεύξεις με προμηθευτές, ανασκόπηση και εμπλουτισμό καταλόγων προμηθευτών, επισκέψεις σε κλαδικές εκθέσεις, ανασκόπηση σχετικής βιβλιογραφίας, πιθανότητα ιδιοκατασκευής.

3. Επιλογή προμηθευτών: διαγωνισμοί, εκτίμηση προσφορών, τιμολόγηση, διαπραγματεύσεις, αναθέσεις, συμβάσεις.
4. Διεκπεραίωση παραγγελίας: παρακολούθηση εκτέλεσης, παρέμβαση, παραλαβή, επιθεώρηση, μεταφορά, αποθήκευση, λογιστική τακτοποίηση.



ΣΧΗΜΑ 4.1: Απλοποιημένος αγοραστικός κύκλος

### 4.3 Τυποποιημένες διαδικασίες προμήθειας

Ακόμη και αν επικρατεί η άποψη πως οι τυποποιημένες διαδικασίες δεν προσφέρουν αξία, η οργανωμένη αντιμετώπιση των εργασιών, όπως υποστηρίζονται από την ύπαρξη ολοκληρωμένων πληροφοριών προσθέτουν αναμφισβήτητα πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις που τις

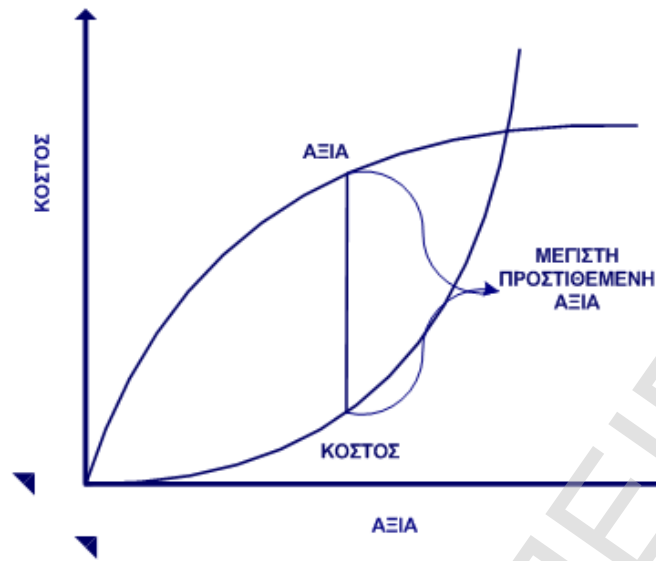
αναπτύσσουν ηλεκτρονικά ή έστω χειρόγραφα, έναντι όσων δεν έχουν. Το πλεονέκτημα προέρχεται από την εξοικονόμηση χρόνου, τη διατήρηση κατάλληλων πηγών πληροφόρησης, την αποφυγή λαθών και εκπλήξεων, την ανάπτυξη αισθήματος στους συναλλασσόμενους πως υπάρχει στρατηγική αντιμετώπιση της λειτουργίας των προμηθειών.

Τα πλεονεκτήματα προέρχονται από τις ανταγωνιστικές μεθόδους που εφαρμόζονται και κυρίως:

- ü Γνώση αντιμετώπισης παραγγελιών ανάλογα με την αξία και τη σημασία τους.
- ü Τυποποιημένη διαδικασία αιτήσεων προσφορών που είναι οικεία για αγοραστές και προμηθευτές και είναι αποδεδειγμένα αποτελεσματική.
- ü Τυποποίηση διαδικασιών διαπραγμάτευσης με προμηθευτές που στηρίζει την αποφυγή λαθών και εξασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό σωστή επιλογή και επιθυμητό αποτέλεσμα.

Η αξία που προκύπτει από την τυποποίηση των διαδικασιών και την απαραίτητη τυποποίηση των αρχείων έγκειται:

1. Στην πληροφόρηση
2. Στην ύπαρξη συγκριτικής βάσης για μελλοντικές αγορές
3. Στην αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών
4. Στην καθιέρωση αποτελεσματικών βημάτων για την επίτευξη της βέλτιστης τιμής που σε συνδυασμό με την ποιότητα των προμηθευόμενων δείχνουν την πραγματική αξία που προστίθεται (Σχ. 4.2).
5. Στη δημιουργικότητα και πρωτοβουλία των εργαζομένων με μια σωστή βάση.



ΣΧΗΜΑ 4.2: Σχέση κόστους και αξίας προμηθευόμενου είδους



ΣΧΗΜΑ 4.3: Ολοκληρωμένη διαδικασία προμηθειών



## 4.4 Προμήθειες και ISO 9000

---

Οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται ολοένα και περισσότερο για την πιστοποίηση της ποιότητας και της αποδοτικής λειτουργία τους, σε μια προσπάθεια ενίσχυσης της αλυσίδας αξίας τους. Με τα συστήματα πιστοποίησης εξασφαλίζονται όλα τα πλεονεκτήματα της ύπαρξης διαδικασιών και ταυτόχρονα δημιουργείται μια συγκριτική βάση για τις δυνατότητες αλλά και την απόδοση των επιχειρήσεων. Ένα από τα δημοφιλέστερα διεθνή συστήματα πιστοποίησης ποιότητας είναι το ISO 9000:2000 το οποίο απαντάται σε πληθώρα επιχειρήσεων και τείνει να καλύψει όλο το φάσμα των λειτουργιών τους. Μέσα από το ISO 9000:2000 γίνεται προσπάθεια μετάφρασης και των εργασιών που αφορούν τις προμήθειες σε διαδικασίες. Με την ενσωμάτωση όλων των ενεργειών μιας επιχείρησης στο σύστημα ποιότητας επιδιώκεται η αύξηση της αξίας.

Συγκεκριμένα, οι προμήθειες απαντώνται στο άρθρο 7.4 του ISO 9000:2000 και σκοπεύουν στην εγκαθίδρυση ελέγχων στο αντικείμενο των προμηθειών με όφελος τον έλεγχο για καλύτερη ποιότητα των προμηθευόμενων προϊόντων. Τα θέματα που πραγματεύεται το συγκεκριμένο άρθρο χωρίζονται σε τρεις παραγράφους:

### 7.4.1 Διεργασία Προμηθειών

Ο οργανισμός πρέπει να διασφαλίζει πως τα προμηθευόμενα προϊόντα συμμορφώνονται στις διευκρινισμένες απαιτήσεις. Ο βαθμός ελέγχου που εφαρμόζεται στον προμηθευτή και στο προμηθευόμενο προϊόν εξαρτάται από το βαθμό που η συγκεκριμένη προμήθεια επηρεάζει το τελικό προϊόν.

Ο οργανισμός πρέπει να αξιολογεί και να επιλέγει τους προμηθευτές βάσει της ικανότητας τους να προμηθεύουν προϊόντα σύμφωνα με τις απαιτήσεις του οργανισμού. Πρέπει να καθοριστούν κριτήρια αξιολόγησης, επιλογής και επαναξιολόγησης. Επίσης θεωρείται

απαραίτητη η διατήρηση αρχείων από αξιολογήσεις και άλλες σημαντικές ενέργειες.

Το ISO προβλέπει απαιτήσεις για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των προμηθειών όσον αφορά την επιλογή και διατήρηση προμηθειών.

#### 7.4.2 Πληροφόρηση προμηθειών

Η πληροφόρηση που είναι απαραίτητη για τις προμήθειες περιλαμβάνει περιγραφή του προμηθευόμενου προϊόντος και όταν απαιτείται:

- απαιτήσεις για αποδοχή προϊόντων, διεργασιών, διαδικασιών και εξοπλισμού
- απαιτήσεις για ικανότητες του προσωπικού
- απαιτήσεις για συστήματα διοίκησης ποιότητας

#### 7.4.3 Έλεγχος των προμηθευόμενων προϊόντων

Ο οργανισμός θα πρέπει να εγκαθιδρύσει και να εφαρμόσει επιθεωρήσεις ή άλλες αναγκαίες ενέργειες ώστε να διασφαλιστεί ότι τα προμηθευόμενα προϊόντα ανταποκρίνονται στις καθορισμένες απαιτήσεις.

Όπου ο οργανισμός ή οι πελάτες του τείνουν να ελέγχουν τις εγκαταστάσεις των προμηθευτών, ο οργανισμός θα πρέπει να περιλαμβάνει στην πληροφόρηση τους δρομολογημένους ελέγχους και τη μέθοδο εκχώρησης του προϊόντος.

## 4.5 Ανάλυση Αξίας

---

Η ανάλυση αξίας (value analysis) αποτελεί οργανωμένη και συστηματική διαδικασία μελέτης κάθε στοιχείου του κόστους υλικών, υπηρεσιών και λοιπών εφοδίων για να διασφαλιστεί πως εκπληρώνουν την απαιτούμενη λειτουργία στο ελάχιστο δυνατό κόστος. Εφαρμόζει τεχνικές για την

αναγνώριση των λειτουργιών που περιμένει ο χρήστης και του κατάλληλου κόστους. Για την αλυσίδα αξίας, η ανάλυση αξίας αποτελεί βασικό εργαλείο γιατί είναι απαραίτητη για την επιτυχή εφαρμογή της, δηλαδή την επίτευξη αντιλαμβανόμενης αξίας που να ξεπερνά το συνολικό κόστος.

Τα διοικητικά στελέχη που εφαρμόζουν την τεχνική της ανάλυσης αξίας διαχωρίζουν τα κόστη σε κόστη που αφορούν λειτουργίες που προσθέτουν αξία και σε κόστη από λειτουργίες που δεν προσφέρουν αξία (π.χ. κόστος έγκαιρης παράδοσης). Το κόστος που προσφέρει αξία είναι κόστος το οποίο εάν μειωθεί, θα μειώσει και την πραγματική ή την αντιλαμβανόμενη αξία ή χρησιμότητα για τον καταναλωτή. Αντίθετα ένα κόστος που δεν προσφέρει αξία αν μειωθεί δεν θα επηρεάσει την αντιλαμβανόμενη αξία για τον καταναλωτή ο οποίος ταυτόχρονα δεν έχει πρόθεση να το πληρώσει (π.χ. κόστος επισκευής).

#### **4.5.1 Αξία**

Η αξία, ως έννοια, αφορά την αυξανόμενη χρησιμότητα που αποκτά ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, στα πλαίσια της αλυσίδας αξίας ή της εφοδιαστικής αλυσίδας που τείνει να αποκτήσει την ίδια σημασία, για να σχηματιστεί τελικά η αξία που αντιλαμβάνεται ο χρήστης. Πιο πρακτικά η αξία μπορεί να θεωρηθεί ως το ελάχιστο τελικό κόστος για το οποίο θα επιτευχθεί η απόκτηση επιθυμητού προϊόντος ή υπηρεσίας, στο σωστό χρόνο, τόπο και με τη σωστή ποιότητα. Από το παραπάνω είναι εμφανής η σύνδεση της αξίας με την αποτελεσματική λειτουργία των προμηθειών, της οποίας βασικός στόχος είναι η προμήθεια στο σωστό τόπο, χρόνο και με τη σωστή ποιότητα και τιμή.

#### 4.5.2 Εφαρμογή της Ανάλυσης Αξίας

Για την εφαρμογή της ανάλυσης αξίας απαιτείται συστηματική προσέγγιση η οποία να βασίζεται σε διαδοχικά βήματα.

##### 1. Στάδιο Πληροφόρησης

Στο συγκεκριμένο στάδιο πραγματοποιείται συγκέντρωση των απαιτούμενων πληροφοριών προκειμένου να μελετηθεί το προϊόν ή η υπηρεσία. Πρέπει να λαμβάνεται υπόψη όχι μόνο η πρωτεύουσα αλλά και η δευτερεύουσα χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας καθώς και όλα τα σχετικά κόστη. Συνήθως συγκεντρώνονται πληροφορίες σχετικά με τη χρησιμότητα, το σχεδιασμό, τις ειδικές απαιτήσεις, τα υλικά, τις προδιαγραφές, τη διαδικασία, τη δυνατότητα υποκατάστασης και άλλα.

##### 2. Στάδιο Μελέτης

Με βάση τις συγκεντρωμένες πληροφορίες γίνεται μελέτη για τη δυνατότητα ικανοποίησης των απαιτούμενων λειτουργιών, μείωσης του κόστους, βελτίωσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Αποτελεί το δημιουργικό στάδιο της ανάλυσης αξίας και αφορά θέματα όπως ο σχεδιασμός, τις προδιαγραφές, την προτυποποίηση, την επιλογή υλικών, τη μέθοδο παραγωγής, τη συναρμολόγηση, τη συσκευασία καθώς και τη μεταφορά.

##### 3. Στάδιο Ανάλυσης

Κατά την ανάλυση μελετάται η εφικτότητα καθώς και η προστιθέμενη αξία από την εφαρμογή ιδεών και προτάσεων που πραγματοποιήθηκαν στο στάδιο της μελέτης. Το στάδιο της ανάλυσης απαιτεί τη σύσταση ομάδας που να εκπροσωπεί όλη την επιχείρηση.

##### 4. Στάδιο Εφαρμογής

Εφαρμόζονται οι αποδεκτές από τους υπευθύνους προτάσεις, αφού έχει γίνει προσεκτική αξιολόγηση όλων, και γίνεται διαχωρισμός στα λειτουργικά χαρακτηριστικά τους.

Για να εφαρμοστεί η ανάλυση αξίας απαιτεί τους κατάλληλους ανθρώπους και το κατάλληλο σχέδιο.

#### **4.5.3 Η ανάλυση αξίας ως διαδικασία των προμηθειών**

Η ανάλυση αξίας αφορά όλα τα τμήματα της επιχείρησης λόγω της σύνδεσης της με την αξία που μεταφέρεται στον τελικό χρήστη. Με την υποστήριξη των υπόλοιπων τμημάτων, κυρίως με τη σύσταση διεπιχειρησιακής ομάδας, το τμήμα των προμηθειών μπορεί να εφαρμόσει την τεχνική της ανάλυσης αξίας για να βελτιώσει τη λειτουργία του και να έχει ένα σύμμαχο στην επίτευξη των στόχων του, ενισχύοντας με αυτό τον τρόπο τη θέση αλλά και τη σημασία του στην αλυσίδα αξίας.

Το τμήμα προμηθειών χρησιμοποιεί την προσέγγιση της ανάλυσης αξίας κυρίως βάσει των παρακάτω λόγων.

1. Φέρει την ευθύνη της εξασφάλισης μέγιστης αξίας κάθε φορά που εμφανίζεται ανάγκη προμήθειας.
2. Φέρει σε μεγάλο βαθμό την ευθύνη για την εξασφάλιση χαμηλού κόστους, η οποία λαμβάνει χώρα σε όλο το πέρασ των λειτουργιών του.
3. Παρέχει χρήσιμη πληροφόρηση στα υπόλοιπα τμήματα για τα υλικά, τη δυνατότητα υποκατάστασης ή τις εναλλακτικές λύσεις, τα κόστη, τα πρότυπα και τις προδιαγραφές.
4. Έχει εμπειρία πάνω στις αγορές αλλά και αναγνωρίζει τις περιοχές που η ανάλυση αξίας δίνει το βέλτιστο αποτέλεσμα όσον αφορά την προστιθέμενη αξία.
5. Έχει τη δυνατότητα να κάνει προτάσεις εφικτές στην πράξη όσον αφορά την ποσότητα παραγγελίας, τα κόστη συσκευασίας και μεταφοράς.
6. Είναι σε θέση να παροτρύνει τη συμμετοχή των προμηθευτών, διαθέτοντας την απαραίτητη για αυτούς πληροφόρηση, αλλά και την

εμπειρία να κρίνει την αξία συμμετοχής τους στη λειτουργία των προμηθειών.

Είναι σημαντικό, σε αυτό το σημείο, να αναφερθεί η συμβολή του τμήματος προμηθειών στην οργάνωση και επεξήγηση της ανάλυσης αξίας στο σύνολο της επιχείρησης. Στον ρόλο των προμηθειών δρομολογούνται:

- Ενίσχυση της συνείδησης των τμημάτων όσον αφορά το κόστος
- Αναγνώριση των ευκαιριών και επισήμανση θεμάτων για τη μείωση του κόστους των προμηθευόμενων ειδών
- Ανάπτυξη των τεχνικών για ανάλυση αξίας καθώς και διάχυση γνώσης

#### 4.6 Βιβλιογραφία 4<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

---

1. George W. Aljian, "Purchasing Handbook", McGraw-Hill, 3<sup>rd</sup> edition, 1973, p.3-5
2. Donald W. Dobler, David N. Burt & Lamar Lee Jr, "Purchasing & Supply Chain Management", McGraw Hill, 5<sup>th</sup> edition, 1990, p.50
3. Stuart Heinritz, Paul V. Farrell, Larry C. Guinipero, Michael G. Kolchin, " Purchasing: Principles & Applications", Prentice-Hall International, 1991, p. 73
4. Λάμπρος Λάιος, " Διαχείριση Υλικών & Βιομηχανικές Προμήθειες", σημειώσεις παραδόσεων μαθήματος, 2005, σελ. 39
5. Donald W. Dobler, David N. Burt & Lamar Lee Jr, ο.π., p.52
6. Department of administration, division of purchases, State of Kansas, "Policy and procedures manual", 2000
7. Stuart Heinritz, Paul V. Farrell, Larry C. Guinipero, Michael G. Kolchin, ο.π., p. 344
8. Kenneth Lysons, "Purchasing & Supply Chain Management", Prentice Hall, 5<sup>th</sup> edition, 2000, p. 394
9. Donald W. Dobler, David N. Burt & Lamar Lee Jr, ο.π., p.253
10. Stuart Heinritz, Paul V. Farrell, Larry C. Guinipero, Michael G. Kolchin, ο.π., p. 206
11. Α. Γ. Λαγοδήμος, "Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας", σημειώσεις παραδόσεων μαθήματος, 2005, σελ. 20
12. Ελληνικό Ινστιτούτο Προμηθειών, "Σύγχρονη Διοίκηση Προμηθειών", Παπαζήσης, 1995, σελ. 44
13. David L. Goetsch, Stanley B. Davis, "Understanding and Implementing ISO 9000:2000", Prentice Hall, 2<sup>nd</sup> edition, 2002, p. 133
14. George W. Aljian, ο.π., p.8-3
15. Charles T. Horngren, Srikant M. Datar, George Foster, "Cost Accounting: A managerial emphasis", Prentice Hall, 11<sup>th</sup> edition, 2003, p.417

16. Kenneth Lysons, ο.π., p. 195

17. Stuart Heinritz, Paul V. Farrell, Larry C. Guinipero, Michael G. Kolchin, ο.π., p. 358

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



## 5 ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

---

---

Ρόλος του τμήματος προμηθειών είναι να ελέγχει το περιβάλλον εσωτερικά και εξωτερικά της επιχείρησης ώστε να εκτελεί με αποτελεσματικό τρόπο τις ενέργειες για τις οποίες φέρει την ευθύνη. Εκτός από την ανάγκη για παρακολούθηση του οικονομικού περιβάλλοντος και των κυβερνητικών τάσεων, για να οικοδομηθούν σωστά οι βάσεις της αλυσίδας αξίας στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα, προκύπτει ανάγκη για παρακολούθηση και αντιμετώπιση θεμάτων σχετικά με την εξέλιξη της τεχνολογίας, την ποιότητα και το περιβάλλον. Οι παράγοντες μελετούνται στις παρακάτω υποενότητες με γνώμονα την αύξηση της αξίας.

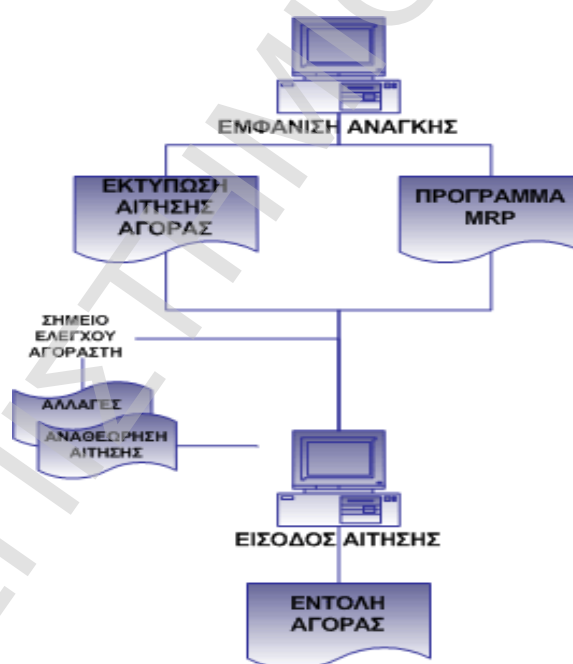
### 5.1 Τεχνολογία

---

Από τη σκοπιά της τεχνολογίας οι προμήθειες επιδιώκουν να προσδώσουν αξία μέσα από την έγκαιρη υιοθέτηση καινοτομικών διαδικασιών, τη συνεχή εφαρμογή βελτιώσεων και την ανάπτυξη και χρήση αποτελεσματικών διαδικασιών και εργαλείων πληροφοριακής τεχνολογίας. Για την επίτευξη των επιδιώξεων είναι απαραίτητη η σύνδεση των εφαρμογών των συστημάτων πληροφόρησης με τη λειτουργία των προμηθειών. Τα συστήματα πληροφόρησης στο τμήμα προμηθειών μετατρέπουν τα δεδομένα σε πληροφόρηση την οποία επικοινωνούν με κατάλληλη μορφή σε όλα τα διοικητικά επίπεδα της επιχείρησης για να υποστηρίξουν τη λήψη έγκαιρων και αποτελεσματικών αποφάσεων προγραμματισμού, καθοδήγησης και ελέγχου των διαδικασιών.

### 5.1.1 Η τεχνολογία στις προμήθειες

Η πληροφοριακή τεχνολογία στηρίζεται κυρίως στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, οι οποίοι λειτουργούν ως αποθηκευτικοί χώροι αλλά και υπολογιστικές και εκτυπωτικές μηχανές. Τα υπολογιστικά συστήματα διακρίνονται σε εξειδικευμένες εφαρμογές, σε ολοκληρωμένα συστήματα που αναγνωρίζουν την αλληλεξάρτηση των τμημάτων της επιχείρησης, σε συστήματα βάσης δεδομένων και σε συνεχώς συνδεδεμένα συστήματα ελέγχου παραγωγής. Ορισμένες από τις ενέργειες που εκτελούνται αφορούν την προετοιμασία και διατήρηση αρχείων, τον υπολογισμό ποσοτήτων και χρόνων παραγγελίας, την ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων, το ηλεκτρονικό εμπόριο, καθώς και τα ηλεκτρονικά δίκτυα με τρίτους (π.χ. προμηθευτές).



ΣΧΗΜΑ 5.1: Διαδικασία παραγγελίας σε υπολογιστικό σύστημα



ΣΧΗΜΑ 5.2: Διαδικασία αποθήκευσης δεδομένων

### 5.1.2 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στόχοι

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την ανάπτυξη και χρήση πληροφοριακής τεχνολογίας πηγάζει από:

1. Τη δυνατότητα ολοκλήρωσης μέσα από την επιλογή προμηθευτών και της συνεργασίας μαζί τους
2. Την έρευνα του σχετικού κόστους που οδηγεί σε μείωση κόστους αγοράς, καθορισμό προδιαγραφών με σκοπό τη μείωση κόστους και την απόκτηση τιμών πραγματικού κόστους.
3. Τη συγκριτική αποτελεσματικότητα που βασίζεται στην άμεση ανταπόκριση των προμηθευτών στις ανάγκες με μείωση των χρόνων και των αποθεμάτων
4. Τη μείωση του εσωτερικού κόστους από τη δυνατότητα εφαρμογής JIT, ανάλυσης των δεδομένων, προετοιμασία και ανάλυση αναφορών

Στόχοι της εφαρμογής των πληροφοριακών συστημάτων είναι η υιοθέτηση τεχνολογιών σταδιακά ώστε να προσφέρουν οφέλη στην επιχείρηση χωρίς να απαιτούνται μεγάλες αλλαγές αργότερα. Τα οφέλη προκύπτουν κυρίως λόγω της αποκτώμενης ταχύτητας, καινοτομίας, ανταγωνιστικότητας κόστους και διαφοροποίησης, ποιότητας, αλλά και αύξησης της αξίας. Αυτό που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στον παράγοντα τεχνολογία είναι πως η τεχνολογία θέτει τα όρια ενώ η διοίκηση μέσω των αποφάσεων δημιουργεί την αξία και άρα η επιτυχία στηρίζεται στην εφαρμογή. Επίσης γίνεται κατανοητό πως για να δημιουργηθεί αξία απαιτείται παρακολούθηση των επιχειρησιακών ευκαιριών και σύνδεση με τεχνολογικές λύσεις και εφαρμογές. Στον παρακάτω πίνακα 5.1 εμφανίζεται η σύνδεση των σταδίων της λειτουργίας των προμηθειών με τις εφαρμογές των ηλεκτρονικών συστημάτων σε επίπεδο συνεργασίας με τους προμηθευτές.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1: Προστιθέμενη αξία πληροφοριακών συστημάτων

Στάδιο Προμήθειας	Περιγραφή	Σύστημα πληροφόρησης	Προστιθέμενη αξία
<b>Συγκέντρωση πληροφοριών</b>	Αναζήτηση νέων πηγών προμήθειας	Ηλεκτρονική αναζήτηση: χρήση διαδικτύου ή ηλεκτρονικής αγοράς B2B	Το κόστος αναζήτησης πηγών προμηθειών είναι μεγάλο και αυξάνει με την αύξηση του αριθμού των πηγών. Με την ηλεκτρονική αναζήτηση το κόστος μειώνεται λόγω της δυνατότητας εύρεσης πληροφοριών για πολλούς προμηθευτές σε μια οργανωμένη αγορά ενώ ταυτόχρονα διατηρείται η ενημέρωση για νέα προϊόντα και καινοτομίες
<b>Προσέγγιση προμηθευτή</b>	Ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία προς προμήθεια	Ηλεκτρονική ανταλλαγή στοιχείων: Χαρακτηριστικά προϊόντος, ποιότητα, τιμή, χρόνος παράδοσης, δυνατότητες	Με την άμεση και γρήγορη ανταλλαγή στοιχείων μειώνεται ο χρόνος προσέγγισης των κατάλληλων προμηθευτών και των κατάλληλων προϊόντων ενώ μειώνεται και ο εργασιακός φόρτος.
<b>Έλεγχος</b>	Έρευνα και έλεγχος των προμηθευτών και των προμηθευόμενων ειδών	Ηλεκτρονική πληροφόρηση: η οποία λαμβάνει χώρα σε όλη την λειτουργία των προμηθειών αλλά κυρίως όταν χρειάζεται να ληφθεί απόφαση	Εξασφάλιση πληροφοριών από τρίτες πηγές αλλά και από έρευνα της επιχείρησης η οποία βοηθά στην αποφυγή λαθών αλλά και στον συντονισμό προμηθευτών και αγοραστών
<b>Διαπραγματεύσεις</b>	Καθορισμός τιμής, διαθεσιμότητας και άλλων παραμέτρων. Σύναψη σύμβασης.	Ηλεκτρονική αποστολή και αξιολόγηση προσφορών.	Δυνατότητα σύγκρισης των προσφορών σε πραγματικό χρόνο με αποτέλεσμα την μείωση του χρόνου και μείωση των τιμών λόγω ανταγωνισμού.
<b>Παραγγελία</b>	Προετοιμασία, αποστολή, παραλαβή και πληρωμή των προμηθευόμενων ειδών.	Ηλεκτρονική τοποθέτηση παραγγελιών και Ηλεκτρονικός προγραμματισμός αναγκών	Μείωση κόστους τοποθέτησης και παρακολούθησης εξέλιξης παραγγελίας, αποτελεσματικότερη λειτουργία άμεσης ανταπόκρισης, συμμόρφωση προμηθευτή με την στρατηγική της επιχείρησης
<b>Χρήση</b>	Αξιολόγηση προϊόντος και προμηθευτή κατά την χρήση των προμηθευόμενων ειδών	Συνεχής ηλεκτρονική πληροφόρηση και υποστήριξη	Καλύτερος συντονισμός προμηθευτών και αγοραστών και βελτιωμένη συνεργασία
<b>Επανάληψη</b>	Επανάληψη παραγγελίας	Ηλεκτρονική τοποθέτηση παραγγελιών και Ηλεκτρονικός προγραμματισμός αναγκών	Μείωση κόστους τοποθέτησης και παρακολούθησης εξέλιξης παραγγελίας, αποτελεσματικότερη λειτουργία άμεσης ανταπόκρισης, συμμόρφωση προμηθευτή με την στρατηγική της επιχείρησης

## 5.2 Ποιότητα

Μέσα σε ένα ιδιαίτερα απαιτητικό επιχειρησιακό περιβάλλον είναι εμφανής η ανάγκη για ποιότητα σε κάθε ενέργεια της αλυσίδας εφοδιασμού ώστε να προστίθεται αξία στο τελικό προϊόν ή υπηρεσία. Το τμήμα προμηθειών μπορεί να συντελέσει σε σημαντική αύξηση της αξίας μέσω της ποιότητας των προμηθευτών, των προμηθευόμενων ειδών και υπηρεσιών, και της τήρησης των χρόνων παράδοσης. Η αλυσίδα αξίας εμπεριέχει ποιότητα αλλά και την απαιτεί στα επιμέρους στάδια και λειτουργίες της.

### 5.2.1 Ποιότητα στο τμήμα προμηθειών

Το πρόβλημα με την ποιότητα έγκειται στο να οριστεί, διότι για κάθε λειτουργία της αλυσίδας εφοδιασμού έχει διαφορετικό ορισμό. Σύμφωνα με τον David Garvin η ποιότητα έχει επτά διαστάσεις: λειτουργία, χαρακτηριστικά, αξιοπιστία, συμμόρφωση, αντοχή, δυνατότητα επισκευής, καλαισθησία. Η έννοια της ποιότητας αφορά όχι μόνο προϊόντα αλλά και διαδικασίες, συμπεριφορά και στρατηγικές επιλογές. Διαχέεται σε όλο τον οργανισμό και όσον αφορά τις προμήθειες σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων τους.

Η ποιότητα συνδέεται με την τιμή, το κόστος και την ανάγκη των πελατών για ποιότητα. Η μη ανάλογη σχέση της ποιότητας με την τιμή καθιστά αναγκαία τη μετατόπιση από την αναζήτηση του χαμηλότερου κόστους στην εύρεση της καλύτερης αναλογίας μεταξύ ποιότητας και τιμής. Στο ίδιο αποτέλεσμα οδηγεί και η ευθύνη προμήθειας προϊόντων κατάλληλων για χρήση και με αποδεκτή τιμή.

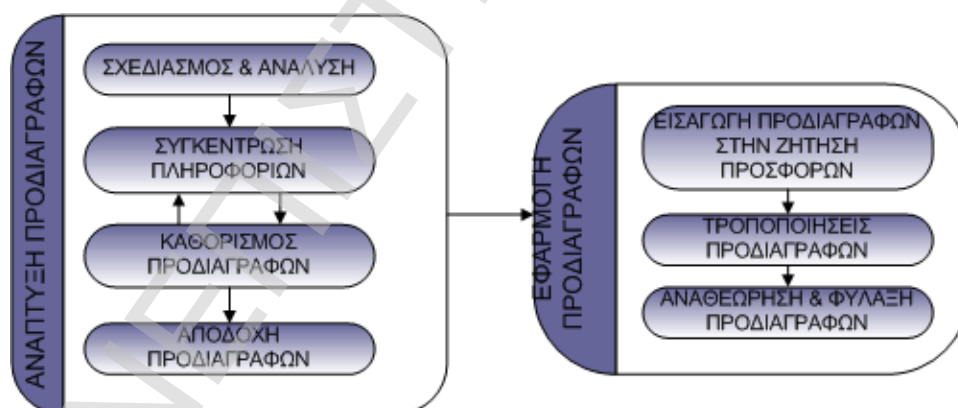
Το τμήμα προμηθειών μπορεί να συμβάλλει στην επίτευξη ποιότητας για την ενίσχυση της τεχνικής της αλυσίδας αξίας, μέσα από:

- ü Επιλογή ποιοτικά ευσυνείδητων προμηθευτών
- ü Καθορισμό των ποιοτικών απαιτήσεων και προδιαγραφών στις εντολές αγοράς
- ü Επικοινωνία έμπειρων τεχνικών της επιχείρησης και των προμηθευτών που δίνουν λύση σε τεχνικά και σχεδιαστικά προβλήματα.
- ü Ενίσχυση των μακροπρόθεσμων σχέσεων εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές
- ü Παροχή εκπαίδευσης για βελτίωση της ποιότητας των προμηθευτών
- ü Πληροφόρηση προμηθευτών για τυχόντα προβλήματα ή ανάγκες σχετικά με την ποιότητα.

## 5.2.2 Ποιότητα μέσα από τις προδιαγραφές

Οι προδιαγραφές αποτελούν τρόπο έκφρασης της ποιότητας μέσα από λεπτομερή περιγραφή των απαιτήσεων. Ο καθορισμός των προδιαγραφών αποτελεί διοικητικό θέμα και συνδέεται με το κέρδος που τελικά θα αποφέρει το προϊόν ή η υπηρεσία στην επιχείρηση αλλά και την προστιθέμενη αξία, βασισμένη στην αποτελεσματικότητα του προϊόντος. Μέσα από συγκεκριμένες προδιαγραφές και χαρακτηριστικά των προϊόντων μετά από μελέτη προκύπτουν τα πρότυπα που οδηγούν σε εξοικονομήσεις και διευκολύνουν την παραγωγή.

Συνοδευτικά ή ως εναλλακτική στις προδιαγραφές μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν η περιγραφή των προϊόντων βάσει επωνυμίας όταν προφυλάσσεται από πατέντα ή ο καθορισμός προδιαγραφών είναι δύσκολος, η χρήση δείγματος το οποίο διαθέτουν και οι δύο συμβαλλόμενοι με δυνατότητα σύγκρισης, η περιγραφή της χρήσης για την οποία προορίζεται το προϊόν ιδιαίτερα όταν ο αγοραστής δεν έχει τεχνικές γνώσεις για το προϊόν.



ΣΧΗΜΑ 5.3: Διαδικασία ανάπτυξης προδιαγραφών

### 5.2.3 Έλεγχος ποιότητας

Για την εξασφάλιση της ποιότητας χρησιμοποιούνται έλεγχοι που εξασφαλίζουν τις απαιτήσεις ποιότητας μέσα από τεχνικές και ενέργειες. Οι έλεγχοι διακρίνονται σε δειγματοληπτικά σχέδια ελέγχου προϊόντων (τα οποία για μια άλλη επιχείρηση μπορεί να αποτελούν άμεσα ή έμμεσα υλικά) και σε συστήματα στατιστικού ελέγχου διαδικασιών. Τα συστήματα στατιστικού ελέγχου διαδικασιών (Statistical Process Control – SPC) συνδέονται με τη χρήση εφτά εργαλείων: διαγράμματα Pareto, διαγράμματα αιτίας – αποτελέσματος, φύλλα ελέγχου, διάγραμμα ροής, ιστογράμματα, χάρτες ελέγχου. Η εφαρμογή τους στα πλαίσια του τμήματος προμηθειών γίνεται στους προμηθευτές και στηρίζεται στη μεταξύ τους συνεργασία. Τα δειγματοληπτικά σχέδια πραγματοποιούνται με τη χρήση της στατιστικής και συγκεκριμένα με μετρήσεις ελαττωμάτων ή ελαττωματικών. Στην πράξη προτιμάται η πρόληψη (SPC) από τη διόρθωση (δειγματοληπτικά σχέδια), αν και τα δύο είναι απαραίτητα για την εξασφάλιση, από το τμήμα προμηθειών, ποιοτικά άριστων προμηθευόμενων ειδών. Ο λόγος έγκειται κυρίως στην εξοικονόμηση κόστους και χρόνου, στην αποτελεσματική συνεργασία με τους προμηθευτές, στην ελαχιστοποίηση της επιβάρυνσης του περιβάλλοντος με την ανάγκη διάθεσης άχρηστων προϊόντων και άλλα.



ΣΧΗΜΑ 5.4: Επιλογή Στατιστικού Ελέγχου



## 5.3 Περιβάλλον

---

Τα νομικά ζητήματα που απασχολούν το τμήμα των προμηθειών συνδέονται με τη λειτουργία του αλλά και με τη σχέση του με τους προμηθευτές. Αφορούν θέματα όπως η σύμβαση μεταξύ των μερών (αμοιβαία αποδοχή όρων, συμφωνία για χρόνους, τιμή, ποσότητα ποιότητα, συνθήκες ακύρωσης της συμφωνίας), εγγυήσεις, πατέντες (παραγγελία προϊόντος προστατευόμενου από πατέντα), καταλληλότητα χρήσης (απαραίτητοι έλεγχοι και πιστοποιήσεις), θέματα ηθικής και άλλα.

Ένα από τα βασικότερα ζητήματα, με νομικό και όχι μόνο χαρακτήρα, που εμφανίζεται στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο είναι η ελαχιστοποίηση της αρνητικής επίπτωσης στο περιβάλλον. Το συγκεκριμένο ζήτημα έχει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της εικόνας της επιχείρησης στον κόσμο, στην ενίσχυση της αλυσίδας αξίας μέσα από την αύξηση της αξίας που μεταφέρεται στον τελικό καταναλωτή, καθώς και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### 5.3.1 Περιβαλλοντικοί παράγοντες

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη από το τμήμα προμηθειών κατά την αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών είναι:

1. Περιεχόμενο προμηθευόμενων ειδών: προτιμούνται είδη που περιέχουν ήπια για το περιβάλλον συστατικά ή είναι ανακυκλωμένα.
2. Δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης ή ανακύκλωσης: προτιμούνται προϊόντα που μπορούν να επαναχρησιμοποιηθούν ή να ανακυκλωθούν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι περιπτώσεις διάθεσης των προϊόντων αυτών στους προμηθευτές.

3. Περιβαλλοντική συμπεριφορά προϊόντων, υπηρεσιών, τεχνολογιών: προτιμάται η απόκτηση προϊόντων, υπηρεσιών, τεχνολογιών που εξοικονομούν ενέργεια και έχουν ήπια περιβαλλοντική συμπεριφορά.
4. Περιβαλλοντική συμπεριφορά προμηθευτών: προτιμούνται προμηθευτές που ελαχιστοποιούν τόσο την κατανάλωση ενέργειας όσο και την αρνητική επίδραση στο περιβάλλον. Αποτελεί πρόκληση η επίτευξη συνεννόησης μεταξύ των επιχειρήσεων και η κοινή τους προσπάθεια για εκπαίδευση, έλεγχο, αξιολόγηση και διαχείριση περιβαλλοντικών θεμάτων.
5. Προμήθεια προϊόντων που φέρουν το Ευρωπαϊκό Οικολογικό Σήμα. Το σήμα ενθαρρύνει τους παραγωγούς να κατασκευάζουν προϊόντα που μειώνουν τις δυσμενείς περιβαλλοντικές επιπτώσεις και πιστοποιεί μερικώς την οικολογική συνείδηση της επιχείρησης.
6. Διάθεση απαρχαιωμένων ή ακατάλληλων προϊόντων: Αναζητούνται μέθοδοι για την ελαχιστοποίηση προμήθειας ακατάλληλων προϊόντων (έλεγχοι ποιότητας προϊόντων και διαδικασίας) και ελαχιστοποίησης αποθεματοποιούμενων ποσοτήτων ώστε να μειώνεται ο κίνδυνος απαρχαίωσης. Σε περίπτωση ύπαρξης άχρηστων προϊόντων ακολουθούνται οι προσδιορισμένες από τον νόμο διαδικασίες με αναζήτηση περιπτώσεων ανακύκλωσης και επαναχρησιμοποίησης.

### **5.3.2 Εφαρμογή περιβαλλοντικής συμπεριφοράς στις προμήθειες**

Η περιβαλλοντικά φιλική συμπεριφορά μπορεί να εφαρμοστεί με τις παρακάτω προσεγγίσεις στα βασικά στάδια των προμηθειών, προκειμένου να επιτευχθεί η μέγιστη προστιθέμενη αξία από άποψη περιβαλλοντικής συνείδησης.

1. Προγραμματισμός προμηθειών:
  - Δυνατότητες και περιβαλλοντικές πρακτικές αγοράς

- ü Παρότρυνση ελαχιστοποίησης της αρνητικής επίπτωσης στο περιβάλλον στο στάδιο του σχεδιασμού
- ü Απόκτηση εξοπλισμού και τεχνικών που να επιτρέπουν τη χρήση ανακυκλωμένων προϊόντων
- ü Καθορισμός των ορίων μόλυνσης
- ü Αναζήτηση προμηθευτών πιστοποιημένων με σύστημα διαχείρισης περιβάλλοντος

2. Ζήτηση προσφορών:

- ü Να μην γίνονται διακρίσεις για τα ανακυκλωμένα προϊόντα
- ü Παρότρυνση κοινοποίησης της επίδρασης των προμηθευόμενων ειδών στο περιβάλλον
- ü Αξιολόγηση επίδρασης της παραγωγικής διαδικασίας στο περιβάλλον
- ü Οι προδιαγραφές να προϋποθέτουν πως οι προμηθευτές συμμορφώνονται με περιβαλλοντικές απαιτήσεις, πρότυπα και νόμους και έχουν πιστοποιημένες διαδικασίες
- ü Διατήρηση αρχείων με την περιβαλλοντική συμπεριφορά των προμηθευόμενων ειδών

3. Αξιολόγηση προσφορών:

- ü Προτίμηση προϊόντων φιλικών προς το περιβάλλον
- ü Αποφυγή προμήθειας προϊόντων που είναι γνωστά για την επίπτωση τους στο περιβάλλον
- ü Ενημέρωση των τμημάτων για τις επιπτώσεις ή τα πλεονεκτήματα των προμηθειών από περιβαλλοντική άποψη

4. Παραγγελία:

- ü Καθορισμός στη σύμβαση με τον προμηθευτή, των απαιτήσεων από περιβαλλοντική άποψη

- Διάχυση πληροφοριών για τα χαρακτηριστικά των προϊόντων είτε είναι φιλικά προς το περιβάλλον, είτε έχουν αρνητικές επιπτώσεις

Ορισμένες γενικές πρακτικές που μπορεί να εφαρμόσει το τμήμα προμηθειών για πιο φιλική προς το περιβάλλον συμπεριφορά είναι οι παρακάτω.

1. Επιλογή πρώτων υλών των οποίων η κατανάλωση δεν έχει άμεση επίδραση στο περιβάλλον. Αποφυγή σπρέι τα οποία βλάπτουν το όζον.
2. Επιλογή υλικών συσκευασίας τα οποία είναι ανακυκλώσιμα ή/ και φιλικά προς το περιβάλλον.
3. Επιλογή εξοπλισμού, μηχανολογικού ή μη, ο οποίος λειτουργεί σύμφωνα με τη νομοθεσία ώστε να μην έχουμε μεγάλη φύρα πρώτης ύλης, σπατάλη ενέργειας αλλά και μόλυνση του περιβάλλοντος.
4. Προμήθεια προϊόντων που είναι ανακυκλώσιμα αλλά και χρησιμοποιούν ανακυκλώσιμα συστατικά για την παραγωγή τους. Συμφωνία για συνεργασία με τον δήμο στο θέμα της ανακύκλωσης (προμήθεια ειδικών κάδων, καταστροφών χαρτιού κλπ)
5. Αποφυγή μη απαραίτητων προμηθειών με αποτέλεσμα την ύπαρξη και αποθήκευση πλεονάσματος.
6. Διάθεση απαρχαιωμένων και κατεστραμμένων προϊόντων σύμφωνα με την νομοθεσία.
7. Έλεγχος των προμηθευτών για το αν χρησιμοποιούν πολιτικές φιλικές προς το περιβάλλον μέσω ερωτηματολογίων αλλά και με σύγκριση τους με βάση διεθνή πρότυπα.

## 5.4 Βιβλιογραφία 5<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

---

1. Ελληνικό Ινστιτούτο Προμηθειών, “Σύγχρονη Διοίκηση Προμηθειών“, Παπαζήσης, 1995, σελ. 114
2. William E. Hoover Jr, Eero Eloranta, Jan Holmstrom, Kati Huttunen, “Managing the Demand – Supply Chain, Value Innovations for Customer Satisfaction“, John Wiley & Sons, 1<sup>st</sup> edition, 2001, p. 202
3. Kenneth Lysons, “Purchasing & Supply Chain Management“, Prentice Hall, 5<sup>th</sup> edition, 2000, p. 97
4. Stuart Heinritz, Paul V. Farrell, Larry C. Guinipero, Michael G. Kolchin, “ Purchasing: Principles & Applications“, Prentice-Hall International, 1991, p. 87
5. Donald W. Dobler, David N. Burt & Lamar Lee Jr, “Purchasing & Supply Chain Management“, McGraw Hill, 5<sup>th</sup> edition, 1990, p.77
6. Hartmut Stadtler, Christoph Kilger, “Supply Chain Management and Advanced Planning“, Springer, 2<sup>nd</sup> edition, 2002, p. 12
7. Daniel Knudsen, “Uncovering the strategic domain of procurement“, Department of industrial management and logistics, Lund University, Sweden, 2001
8. Ped Love, G. J. Treloar, J. Smith, D. M. Jaggar “Managing service quality and value in the construction supply chain”
9. Kenneth Lysons, ο.π., p. 184
10. Better purchasing guide, “Developing Specifications for Purchasing“, Queensland Government, Public Works, July 2000
11. James R. Evans & William M. Lindsay, “The Management & Control of Quality“, Thomson, 6<sup>th</sup> edition, 2005, p. 54
12. Stuart Heinritz, Paul V. Farrell, Larry C. Guinipero, Michael G. Kolchin, ο.π., p. 130
13. Donald W. Dobler, David N. Burt & Lamar Lee Jr, ο.π., p.123, 382
14. Rich Merritt, “Extend Quality Control into the Supply Chain“, Technical background article, Adept Scientific file, 2.6.2003

15. Dale H. Besterfield, "Quality Control", Pearson – Prentice Hall, 7<sup>th</sup> edition, 2004, p.75, 301
16. Better purchasing guide, "Environmentally Friendly Purchasing", Queensland Government, Public Works, July 2000
17. "How supply chain management practices are greening procurement", The green business letter
18. Σωτήρης Καρβούνης, Δημήτρης Γεωργακέλλος, "Διαχείριση του Περιβάλλοντος, Επιχειρήσεις και Βιώσιμη Ανάπτυξη", Σταμούλης, 2003, σελ. 64
19. "Guidelines for Product oriented environmental care, Environmental management in the product chain", PriceWaterHouseCoopers, 1.3.1999, p. 18

## 6 ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ & ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

---

---

Τα σύγχρονα συστήματα και οι τεχνικές διαχείρισης των προμηθειών είναι το αποτέλεσμα στην προσπάθεια διαχείρισης της επιχείρησης ως ολιστικού συστήματος και έχουν τη βάση τους στον υποστηρικτικό αλλά και κρίσιμο χαρακτήρα της λειτουργίας των προμηθειών στην εφοδιαστική αλυσίδα και στην αλυσίδα αξίας. Πρακτικά στοχεύουν στην εξασφάλιση της μέγιστης ικανοποίησης των αναγκών με το ελάχιστο κόστος και πρόσθεση αξίας στις ενέργειες που μεσολαβούν από τον προμηθευτή μέχρι τον τελικό καταναλωτή.

Για την επιτυχή λειτουργία των συστημάτων και των τεχνικών απαιτείται πληροφόρηση ώστε να επιλέγεται κάθε φορά καταλληλότερη προσέγγιση και να εξοικονομείται χρόνος και χρήμα. Οι απαραίτητες πληροφορίες σχετίζονται με :

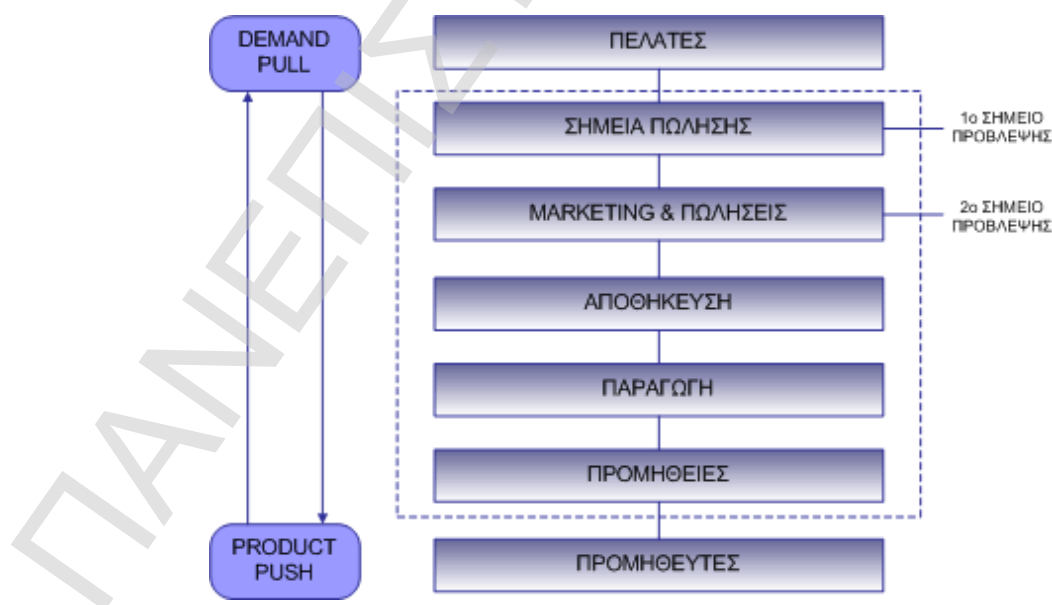
1. Στοιχεία αγορών: τι αγοράζεται, τι ποσό δαπανάται στις προμήθειες, ποιος είναι ο τρόπος και οι διαδικασίες αγοράς, ποιοι είναι οι προμηθευτές και ποια τα χαρακτηριστικά τους
2. Σημασία προμηθειών για την επιχείρηση: σημασία προμηθειών, κίνδυνος
3. Ανταγωνισμός στην αγορά: πόσοι ανταγωνιστές υπάρχουν και πόσο ανταγωνιστικό είναι το κλίμα, ποια η διαθεσιμότητα των προμηθευόμενων ειδών, υπάρχουν υποκατάστατα, φύση, ποιότητα και περιβαλλοντική συνείδηση εφοδιαστικής αλυσίδας
4. Θέση του τμήματος προμηθειών στην αγορά: πως αντιμετωπίζεται από τους προμηθευτές, διαπραγματευτική δύναμη

Στόχος των συστημάτων και τεχνικών είναι η ικανοποίηση αναγκών εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, η αποφυγή καταστάσεων έλλειψης ή

υπερβολικής αποθεματοποίησης, η ανάλυση κόστους και ταυτόχρονα καθορισμός οικονομικής ποσότητας παραγγελίας και μείωση ποικιλίας ώστε να περιορίζεται το κόστος και να αυξάνεται η αξία. Στις παρακάτω υποενότητες γίνεται παρουσίαση των συστημάτων και των τεχνικών που χρησιμοποιούνται ευρέως στη διαχείριση προμηθειών και αποσκοπούν στη σύνδεση τους με τις απαιτήσεις (ζήτηση).

## 6.1 Προγραμματισμός Ζήτησης - Πρόβλεψη

Σημαντικά οφέλη επιτυγχάνονται από το τμήμα προμηθειών μέσα από τη μείωση των αποθεματοποιούμενων ποσοτήτων και ειδών. Στόχος του προγραμματισμού της ζήτησης είναι η βελτίωση των αποφάσεων, βασισμένη στη μείωση της αβεβαιότητας. Ο προγραμματισμός έχει ιδιαίτερη σημασία στην εποχή μας, η οποία χαρακτηρίζεται από το φαινόμενο Pull απόρροια της Ιαπωνικής αρχής Kanban. Δηλαδή η ζήτηση ορίζει τη λειτουργία της παραγωγής και κατ' επέκταση την λειτουργία των προμηθειών και απαιτείται υψηλός βαθμός ευελιξίας.



ΣΧΗΜΑ 6.1: Φαινόμενο Pull έναντι Push στην αλυσίδα εφοδιασμού



### 6.1.1 Διαδικασία Προγραμματισμού Ζήτησης

Για την εφαρμογή του προγραμματισμού της ζήτησης πρέπει να απαντηθούν ερωτήματα σχετικά με το χρονικό ορίζοντα, τις συνθήκες μέσα στην επιχείρηση αλλά και το επίπεδο ασφάλειας που απαιτείται.

Η διαδικασία προγραμματισμού της ζήτησης με σκοπό τη λήψη αποφάσεων χωρίζεται στα εξής στάδια:

1. Διαδικασία πρόβλεψης κατά την οποία γίνεται διεξαγωγή στατιστικών προβλέψεων βάσει στατιστικών τεχνικών, κριτική αντιμετώπιση των στατιστικών προβλέψεων με εισαγωγή πληροφοριών που δεν περιλήφθηκαν στις στατιστικές τεχνικές όπως τυχαία εποχικότητα και κύκλος ζωής του προϊόντος, καθώς και συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης.
2. Αναγωγή σε πραγματικές συνθήκες και ανάλυση εναλλακτικών σεναρίων.
3. Καθορισμός του επιπέδου για το απόθεμα ασφαλείας με βάση την ανάλυση για το κόστος των χαμένων πωλήσεων έναντι του κόστους πρόωρης αποθεματοποίησης.



ΣΧΗΜΑ 6.2: Διαδικασία Προγραμματισμού Ζήτησης

### 6.1.2 Ανεξάρτητη ή Εξαρτημένη Ζήτηση

Ανεξάρτητη είναι η ζήτηση για ένα προϊόν όταν αυτή επηρεάζεται από τις συνθήκες στην αγορά και όχι από την παραγωγή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα προϊόντα που προορίζονται για μεταπώληση. Εξαρτημένη είναι η ζήτηση για ένα προϊόν όταν προκύπτει από τη ζήτηση των προϊόντων που το περιέχουν.

Η διαφορά μεταξύ εξαρτημένης και ανεξάρτητης ζήτησης έγκειται στον προσδιορισμό της ανεξάρτητης από ασυσχέιστα μεταξύ τους προϊόντα και της εξαρτημένης από συσχετισμένα.

### 6.1.3 Τεχνικές Πρόβλεψης

Οι τεχνικές πρόβλεψης εφαρμόζονται για την ανεξάρτητη ζήτηση και διαιρούνται σε τέσσερις κατηγορίες. Οι υποδιαίρεσεις καθώς και η περιγραφή τους έχουν ως εξής:

1. Ποιοτικές Τεχνικές οι οποίες στηρίζονται σε εκτιμήσεις και απόψεις.
  - i. Έρευνα από την βάση (Grass Roots): Η πρόβλεψη στηρίζεται στην αρχή πως ο πιο εγγύς στον τελικό καταναλωτή γνωρίζει καλύτερα τις μελλοντικές ανάγκες του.
  - ii. Έρευνα αγοράς (Market Research): Συλλογή πληροφοριών μέσω ερευνών, συνεντεύξεων, ερωτηματολογίων, κυρίως για ζήτηση νέων προϊόντων.
  - iii. Ομοφωνία ομάδας (Panel Consensus): Ελεύθερη ανταλλαγή ιδεών και προτάσεων από ανόμοια ιεραρχικά στελέχη.
  - iv. Ιστορική αναλογία (Historical Analogy): Στηρίζεται στην ζήτηση συμπληρωματικών ή και ανταγωνιστικών υποκατάστατων.
  - v. Μέθοδος Delphi: Συμπλήρωση ερωτηματολογίων από ανώτερα στελέχη και μετάδοση της κερτημένης γνώμης.

2. Χρονοσειρές, οι οποίες στηρίζονται σε ιστορικά ποσοτικά στοιχεία και απαιτούν ακριβή στοιχεία, χρόνο, εξειδικευμένο προσωπικό.
  - i. Απλή μετακίνηση του μέσου (Simple moving average): Η τεχνική χρησιμοποιείται όταν δεν έχουμε μεγάλες αλλαγές και απουσιάζει το φαινόμενο της εποχικότητας. Θεωρείται πως όλα τα δεδομένα έχουν την ίδια βαρύτητα.
  - ii. Μετακίνηση του μέσου με συντελεστές (Weighted moving average): Η τεχνική διαφέρει από την προηγούμενη γιατί θεωρεί πως τα δεδομένα δεν έχουν την ίδια βαρύτητα.
  - iii. Εκθετική εξομάλυνση (Exponential Smoothing): Η τεχνική διαφέρει από την πρώτη βάση της θεωρίας πως τα πρόσφατα δεδομένα έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα.
  - iv. Ανάλυση Παλινδρόμησης (Regression Analysis): Από τα δεδομένα προκύπτει η εξίσωση ευθείας βάσει της οποίας μπορεί να υπολογιστεί η ζήτηση στο μέλλον.
  - v. Προβολή Τάσης (Trend Projection): Από μια μαθηματική γραμμή τάσης η οποία στηρίζεται στα δεδομένα μπορεί να προβλεφθεί η μελλοντική ζήτηση.
  
3. Τεχνικές αιτιολόγησης, οι οποίες στηρίζονται σε ιστορικά ποσοτικά στοιχεία παραμέτρων που συνδέονται με την επιθυμητή πρόβλεψη.
  - i. Ανάλυση Παλινδρόμησης (Regression Analysis): Από τα δεδομένα προκύπτει η εξίσωση ευθείας βάσει της οποίας μπορεί να υπολογιστεί η ζήτηση στο μέλλον λαμβάνοντας υπόψη περισσότερες της μίας μεταβλητές.
  - ii. Μοντέλα Οικονομετρίας (Econometric Models): Με βάση ένα σύνολο ανεξάρτητων εξισώσεων γίνεται προσπάθεια περιγραφής ενός τομέα της οικονομίας.
  - iii. Κατασκοπία (Benchmarking): Παρατηρείται η αλλαγή στη ζήτηση βάσει αλλαγών ή συνθηκών από άλλες επιχειρήσεις.

4. Μοντέλα Προσομοίωσης, στις οποίες τα αποτελέσματα στηρίζονται σε διαχρονικά συστήματα, όπου οι αλληλεπιδράσεις των στοιχείων τα οποία συνδέονται μέσα από ένα σύνολο αλληλεξαρτήσεων, προκαλούν διαχρονικές μεταβολές στην κατάσταση του.

#### 6.1.4 Πως προκύπτει αξία από την πρόβλεψη

Οι προβλέψεις αποτελούν τη βάση για τον προγραμματισμό της ζήτησης στον οποίο στηρίζεται το τμήμα προμηθειών για να προγραμματίσει τις δικές του ενέργειες. Η αξία από την πρόβλεψη δημιουργείται από:

- ü Την ικανοποίηση εσωτερικών και κατ' επέκταση εξωτερικών πελατών λόγω έγκαιρης παροχής των απαραίτητων ειδών.
- ü Τη δημιουργία δικτύου πληροφόρησης με προμηθευτές και πελάτες που κάνει την έννοια της αλυσίδας εφοδιασμού πραγματικότητα.

#### 6.2 Just in Time Σύστημα Προμηθειών

---

Το σύστημα Just in Time (JIT) αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα ενεργειών, σχεδιασμένο να υποστηρίξει την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης με την ελάχιστη αποθεματοποίηση. Η ανάγκη δημιουργείται από πραγματική ζήτηση και στηρίζεται στο φαινόμενο Pull. Αν και θα μπορούσε να οριστεί ως τεχνική προγραμματισμού αποθεμάτων, αποτελεί περισσότερο φιλοσοφία η οποία διαχέεται σε όλο τον οργανισμό και επηρεάζει τις πολιτικές και τις στρατηγικές του. Τα χαρακτηριστικά των συστημάτων JIT είναι:

- ü Συνεργασία με όλες τις λειτουργίες της αλυσίδας αξίας
- ü Σεβασμός των προσώπων σε όλα τα επίπεδα

- ü Ποιότητα στην πηγή
- ü Απλοποίηση των πηγών προμήθειας (εξασφάλιση των απαραίτητων πηγών και μόνο)
- ü Συνεχής βελτίωση
- ü Μακροπρόθεσμη προοπτική

### 6.2.1 Εφαρμογή JIT στις προμήθειες

Ο ρόλος των προμηθειών στα συστήματα JIT είναι καθοριστικός και περιγράφεται με την εξασφάλιση πως όλα τα απαιτούμενα προμηθευόμενα είδη θα πρέπει να λαμβάνονται όταν υπάρχει ανάγκη, όπου υπάρχει ανάγκη και στην αναγκαία ποσότητα, πληρώνοντας όλες τις ποιοτικές προδιαγραφές. Στην επιτυχή λειτουργία των προμηθειών σύμφωνα με τις απαιτήσεις των συστημάτων JIT στηρίζεται και η παραγωγή JIT.

Η εφαρμογή συστημάτων προμήθειας JIT στηρίζεται, αλλά και στηρίζει την επιτυχή εφαρμογή της τεχνικής της αλυσίδας αξίας. Προϋποθέτει τη συνεργασία σε όλο το μήκος της αλυσίδας αξίας, αλλά επίσης βοηθά τη διαχείριση της, μέσω της διαχείρισης των σχέσεων, την επικέντρωση στην ποιότητα καθώς και στην απλοποίηση. Οι αρχές στις οποίες στηρίζεται η φιλοσοφία JIT, είναι:

1. Σύνδεση με τη λειτουργία του σχεδιασμού ώστε να περιορίζονται οι προδιαγραφές στο σχεδιασμό και να επιτρέπεται στους προμηθευτές να καινοτομούν και να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί από άποψης κόστους. Συνιστάται η ανάλυση αξίας με τη βοήθεια των προμηθευτών.
2. Διαχείριση αποθεμάτων: Αύξηση των παραδόσεων και ταυτόχρονη μείωση των ποσοτήτων. Επιδίωξη ελαχιστοποίησης αποθεμάτων και αποθηκευτικού χώρου.
3. Συνεργασία με τους προμηθευτές με σκοπό να γίνει αντιληπτή η σημασία τήρησης των χρόνων και του επιπέδου ποιότητας.

4. Καθιέρωση μακροπρόθεσμων σχέσεων με αμοιβαία προσπάθεια μείωσης κόστους και αύξησης κέρδους μέσα από επιδίωξη καταστάσεων win – win.
5. Καθιέρωση προγράμματος πιστοποίησης προμηθευτών ώστε να μειωθεί η ανάγκη ελέγχων ποιότητας.

#### 6.2.2 Πως προκύπτει αξία από το σύστημα JIT

Για να προκύψει αξία από την εφαρμογή συστημάτων προμήθειας JIT θα πρέπει να μη θυσιάσουν λόγω της ταχύτητας και της αύξησης της απόδοσης η ποιότητα και η απρόσκοπτη παραγωγή και παραγωγικότητα. Η αξία απορρέει από:

1. Την ενίσχυση των σχέσεων στα πλαίσια της αλυσίδας αξίας: τα συστήματα JIT αναγνωρίζουν και αξιοποιούν την αλληλεπίδραση μεταξύ των τμημάτων. Σύμφωνα με τη φιλοσοφία απλοποίησης και ομαδικότητας που διέπει τα συστήματα, όλοι συμβάλλουν στην αλυσίδα αξίας για να εξασφαλίσουν την ομαλή ροή των ενεργειών. Επίσης αναπτύσσεται ένα εξαιρετικά αποτελεσματικό πληροφοριακό σύστημα που ενισχύει τον εντοπισμό μη συμμορφώσεων ποιότητας ή ποσότητας.
2. Τη μείωση του κόστους: Οι εταιρείες που εφαρμόζουν συστήματα JIT συνάπτουν με τους προμηθευτές μακροχρόνιες συμφωνίες και εξασφαλίζουν μικρή διακύμανση τιμών και ποιότητας. Επίσης χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες βασισμένες σε ηλεκτρονικά συστήματα εξοικονομώντας χρόνο και κόστος. Οι έλεγχοι ποιότητας και ποσότητας μειώνονται λόγω καλής σχέσης και συνεργασίας με τους προμηθευτές. Μεγάλη μείωση κόστους προέρχεται από τη μείωση των αναγκών σε αποθέματα.

### 6.3 Συστήματα Αποθεμάτων

---

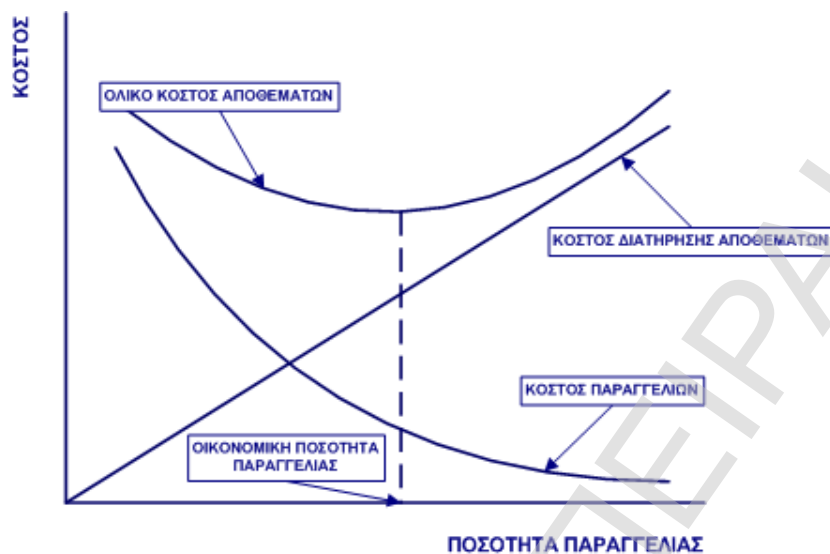
Όπως φάνηκε και από το παραπάνω κεφάλαιο η διαχείριση των αποθεμάτων είναι πολύ σημαντική λόγω του συνδεδεμένου κόστους αλλά και της απόδοσης. Η ανάγκη διαχείρισης προκύπτει από την ανάγκη εξισορρόπησης, μέσα σε συνθήκες αβεβαιότητας, μεταξύ του κόστους πλεονάσματος και του κόστους έλλειψης.

Η διατήρηση αποθεμάτων κρίνεται απαραίτητη για την ανεξαρτησία και ευελιξία των λειτουργιών, την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας στην πρόβλεψη της ζήτησης, την αντιμετώπιση καθυστερήσεων στην παραλαβή αλλά και την επίτευξη εκπτώσεων από οικονομίες κλίμακας.

#### 6.3.1 Έννοιες που συνδέονται με τη διαχείριση αποθεμάτων

Οι έννοιες που συνδέονται με τη διαχείριση των αποθεμάτων και επηρεάζουν τις αποφάσεις είναι οι εξής:

1. Κατηγορίες κόστους που σχετίζονται με τα αποθέματα:
  - i. Κόστος διατήρησης αποθεμάτων: κόστος αποθήκευσης, διαχείρισης, ασφάλισης, καταστροφής, υποτίμησης, απαρχαίωσης, φορολογίας και κόστος ευκαιρίας.
  - ii. Κόστος ρύθμισης παραγωγικής διαδικασίας: εάν η ρύθμιση δεν απαιτεί χρόνο και κόστος τότε επιτρέπεται παραγωγή μικρών παρτίδων και μικρότερα επίπεδα αποθεματοποίησης.
  - iii. Κόστος παραγγελίας: Διοικητικά κόστη και κόστη εργασίας όπως προετοιμασίας και παραλαβής της παραγγελίας.
  - iv. Κόστος έλλειψης: Διακρίνεται σε άμεσο κόστος από το σταμάτημα της παραγωγής και έμμεσο από τις χαμένες πωλήσεις στο παρόν ή στο μέλλον λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης στην επιχείρηση ή από αλλαγή προμηθευτή.



ΣΧΗΜΑ 6.3: Κόστος Αποθέματος

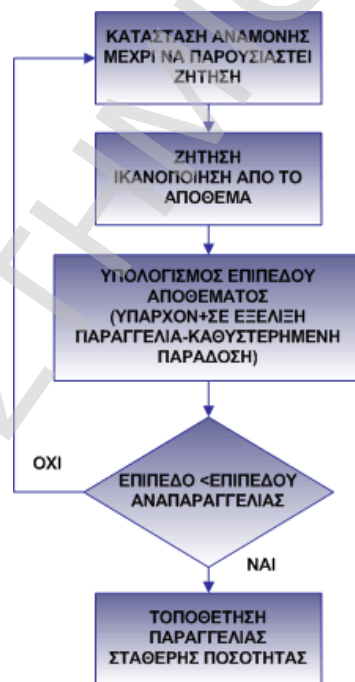
2. Χρόνος υστέρησης ο οποίος μεσολαβεί μεταξύ της εμφάνισης ανάγκης, μέχρι την εκπλήρωση της απαίτησης. Η εμφάνιση χρόνου υστέρησης οφείλεται στον χρόνο που δαπανάται κατά την προετοιμασία της αίτησης και της εντολής αγοράς, καθώς και στον χρόνο που δαπανάται στη μεταφορά και αποθήκευση μέχρι την παράδοση στον χρήστη. Με την ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων ο χρόνος ορισμένων ενεργειών ελαχιστοποιείται.
3. Απόθεμα ασφαλείας το οποίο χρησιμοποιείται προκειμένου να αντιμετωπιστούν ελλείψεις λόγω έκτακτων χρόνων υστέρησης ή ζήτησης μεγαλύτερης της προβλεπόμενης. Από το απόθεμα ασφαλείας εξαρτάται το επίπεδο εξυπηρέτησης εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Ο καθορισμός του ύψους του αποθέματος ασφαλείας βασίζεται στην έννοια του κόστους αποθέματος ώστε να βρεθεί το βέλτιστο σημείο μεταξύ διατήρησης αποθέματος και ωφέλειας από αποφυγή απώλειας πελάτη.



### 6.3.2 Συστήματα Διαχείρισης Αποθεμάτων

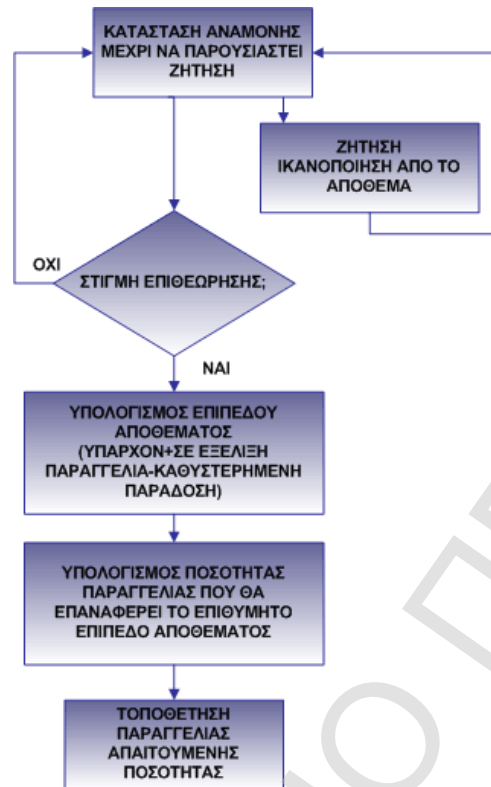
Όταν πραγματοποιούνται επαναλαμβανόμενες παραγγελίες εφαρμόζονται συστήματα διαχείρισης αποθεμάτων με σκοπό την ελαχιστοποίηση του ολικού κόστους και στηρίζονται στην εσωτερική ή και εξωτερική πληροφόρηση. Τα συστήματα διαχείρισης αποθεμάτων, όπως και τα υπόλοιπα εργαλεία και συστήματα διαχείρισης προμηθειών στηρίζουν και στηρίζονται από την αλυσίδα αξίας και ενισχύουν την προσφορά της λειτουργίας των προμηθειών σε αυτή.

1. Σύστημα σταθερής ποσότητας παραγγελίας: Η σταθερή ποσότητα αποτελεί την οικονομικότερη λύση και τοποθετείται όταν το απόθεμα φτάνει σε προκαθορισμένο επίπεδο.



ΣΧΗΜΑ 6.4: Σύστημα σταθερής ποσότητας παραγγελίας

2. Σύστημα σταθερής περιόδου παραγγελίας: η περίοδος τοποθέτησης της παραγγελίας παραμένει σταθερή ενώ η ποσότητα που παραγγέλλεται κάθε φορά αλλάζει.



ΣΧΗΜΑ 6.5: Σύστημα σταθερής περιόδου παραγγελίας

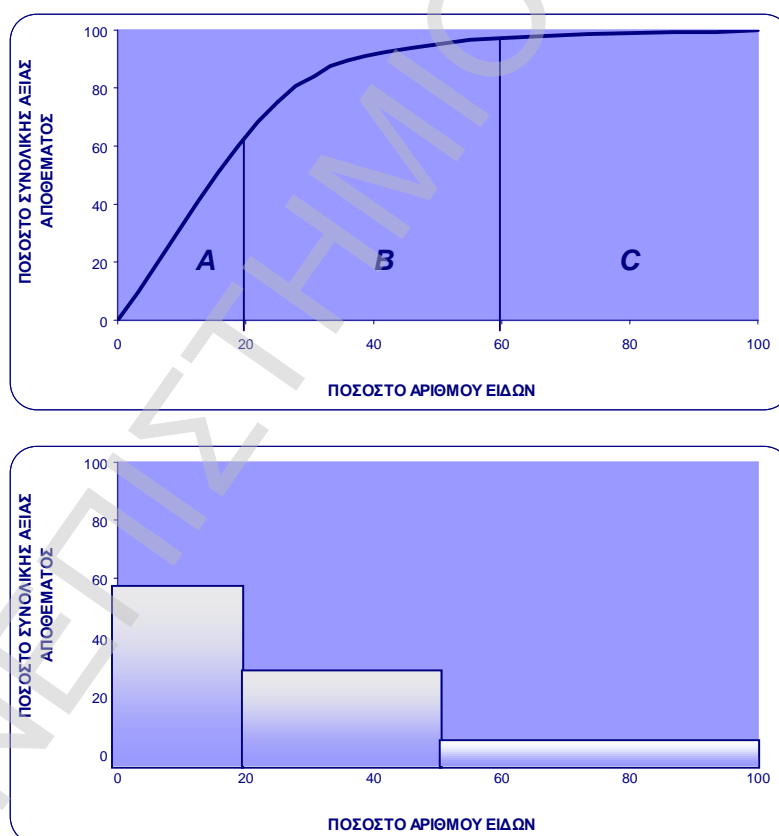
3. Σύστημα επιλεκτικής αναπλήρωσης το οποίο συνδυάζει τα χαρακτηριστικά των παραπάνω συστημάτων με περιοδικές επιθεωρήσεις και παραγγελία όταν το επίπεδο αποθέματος έχει πέσει κάτω από προκαθορισμένο επίπεδο.

### 6.3.3 Ανάλυση ABC

Η ανάλυση ABC είναι τεχνική κατηγοριοποίησης αποθεμάτων για την βέλτιστη διαχείριση τους. Η κατηγοριοποίηση γίνεται σύμφωνα με την αξία των προμηθευόμενων ειδών που αποθεματοποιούνται αλλά και τη σημασία τους στην παραγωγή και στην επιχείρηση γενικά. Η διαχείριση των αποθεμάτων πρέπει να επιτρέπει την μέγιστη δυνατή εξοικονόμηση δεδομένου του κόστους που δεσμεύουν και της κρισιμότητας για την παραγωγή.

Σύμφωνα με την ανάλυση ABC τα αποθέματα διακρίνονται ανάλογα με την αξία τους σε τρεις κατηγορίες:

- Κατηγορία A: Περιλαμβάνει μικρό ποσοστό των ειδών, περίπου 10 – 20%, που αντιστοιχεί σε μεγάλο ποσοστό της συνολικής αξίας των αποθεμάτων, περίπου 50 – 60%, ή σε κρίσιμα υλικά.
- Κατηγορία B: Περιλαμβάνει ποσοστό των ειδών 30 – 40% περίπου το οποίο αντιστοιχεί σε ποσοστό 30 – 40% της συνολικής αξίας των αποθεμάτων.
- Κατηγορία C: Περιλαμβάνει ποσοστό των ειδών 40 – 50% περίπου το οποίο αντιστοιχεί σε ποσοστό 5 – 10% της συνολικής αξίας των αποθεμάτων.



ΣΧΗΜΑ 6.6: Ανάλυση ABC

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1: Διαχείριση αποθεμάτων σύμφωνα με την Ανάλυση ABC

Κατηγορία	A	B	C
<b>Έλεγχος</b>	Αυστηρός	Μέτριος	Χαλαρός
<b>Παρακολούθηση</b>	Συνεχής Προγραμματισμένη Παρακολούθηση	Περιοδική Παρακολούθηση της Ζήτησης	Περιοδική Ετήσια Παρακολούθηση Ζήτησης
<b>Απόθεμα Ασφαλείας</b>	Επαρκές Επιδιώκεται εφαρμογή JIT	Μειωμένο	Αυξημένο
<b>Προτεινόμενο Σύστημα Διαχείρισης Αποθεμάτων</b>	Σύστημα Σταθερής Ποσότητας Παραγγελίας	Σύστημα Επιλεκτικής Αναπλήρωσης	Σύστημα Σταθερής Περιόδου Παραγγελίας
<b>Στόχοι</b>	Ταχεία Κίνηση Αποθεμάτων - 12 έως 24 φορές ετησίως	Ταχεία Κίνηση Αποθεμάτων - 6 έως 15 φορές ετησίως	Βραδεία Κίνηση Αποθεμάτων - 1 έως 5 φορές ετησίως

#### 6.4 Προγραμματισμός Απαιτήσεων Υλικών (Material Requirement Planning - MRP)

Τα συστήματα προγραμματισμού απαιτήσεων υλικών (MRP) αναπτύχθηκαν με σκοπό να ενισχύσουν τις επιχειρήσεις στην προσπάθεια προγραμματισμού παραγωγής και προμηθειών λόγω της αύξησης της συνθετότητας της παραγωγής. Τα συστήματα αυτά αφορούν τη διαχείριση υλικών που αποτελούν υλικά για άλλα προϊόντα και η εφαρμογή τους κρίνεται απαραίτητη σε όλο το μήκος της αλυσίδας αξίας, αφού σαν κύρια σημεία αναφοράς έχει τα δύο άκρα της. Η ζήτηση στα συστήματα προγραμματισμού απαιτήσεων υλικών είναι εσωτερική, εξαρτημένη και ασυνεχής.

Βασικοί στόχοι των συστημάτων προγραμματισμού απαιτήσεων υλικών είναι:

- Η εξασφάλιση της διαθεσιμότητας των ποσοτήτων των απαιτήσεων υλικών για την προγραμματισμένη παραγωγή.

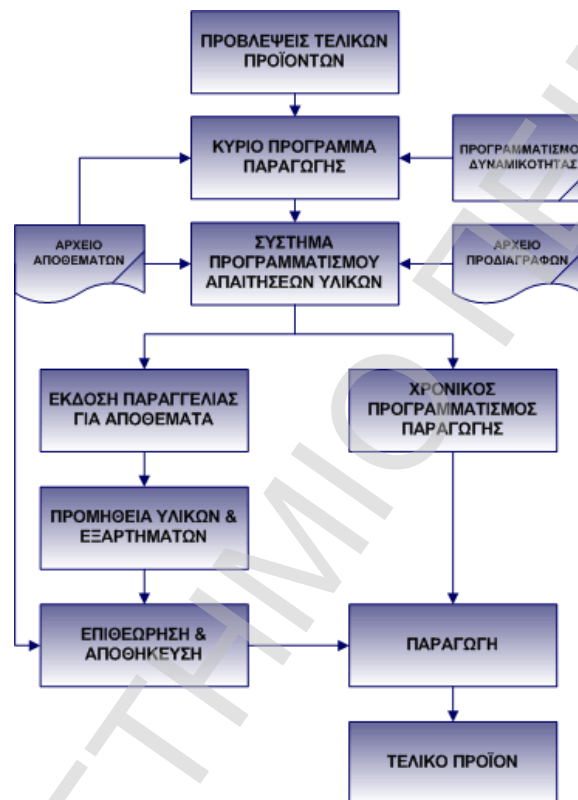
- ü Η διατήρηση ελάχιστου ύψους επενδύσεων σε αποθέματα
- ü Η προώθηση συγχρονισμού δραστηριοτήτων αγοραστών και παραγωγής
- ü Προώθηση συγχρονισμού δραστηριοτήτων αγοραστών και προμηθευτών για αμοιβαίο όφελος.

#### **6.4.1 Έννοιες που συνδέονται με τα συστήματα προγραμματισμού απαιτήσεων υλικών**

Οι έννοιες και οι ορισμοί που συνδέονται με τα συστήματα προγραμματισμού απαιτήσεων υλικών είναι:

1. Ορισμός συστημάτων προγραμματισμού απαιτήσεων υλικών:  
Συστήματα προγραμματισμού απαιτήσεων υλικών είναι υπολογιστική τεχνική προσανατολισμένη στην παραγωγή για την ελαχιστοποίηση των αποθεμάτων και τη διατήρηση των παραδόσεων. Συνδέεται με την εξαρτημένη ζήτηση υλικών και εξαρτημάτων.
2. Ορισμός προγραμματισμού παραγωγικών εισροών (MRP II):  
Ο προγραμματισμός παραγωγικών εισροών είναι σύστημα κλειστού βρόγχου με αυτόματη ανάδραση πληροφοριών από την παραγωγή με ευρύτερη εφαρμογή από τα συστήματα προγραμματισμού απαιτήσεων υλικών.
3. Κατάλογος Υλικών ο οποίος περιέχει πληροφορίες για τα εξαρτήματα και τα υλικά που απαιτούνται για ένα τελικό προϊόν.
4. Πρόγραμμα Παραγωγής το οποίο βασίζεται στην προβλεπόμενη ζήτηση καθορίζει τις ανάγκες παραγωγής κάθε λειτουργικού προϊόντος κάθε λειτουργική περίοδο και αναθεωρείται τακτικά. Είναι βασική εισροή η οποία καθοδηγεί το σύστημα προγραμματισμού απαιτήσεων υλικών (MRP) και περιορίζεται από την παραγωγική δυναμικότητα.
5. Τυχαιότητα η οποία οφείλεται στην εξάρτηση της ζήτησης των υλικών και εξαρτημάτων από την ανεξάρτητη ζήτηση των τελικών προϊόντων.

6. Πληροφορίες, οι οποίες είναι η κινητήριος δύναμη για τη λειτουργία των συστημάτων προγραμματισμού απαιτήσεων υλικών και εξαρτημάτων. Η λειτουργία τους στηρίζεται στην εισαγωγή και επεξεργασία δεδομένων για την ανεξάρτητη ζήτηση των τελικών προϊόντων αλλά και τη μεταξύ τους εξάρτηση.



ΣΧΗΜΑ 6.7: Διάγραμμα ροής πληροφοριών στον MRP

#### 6.4.2 Συστήματα προγραμματισμού απαιτήσεων υλικών (MRP)

Ο προγραμματισμός απαιτήσεων υλικών (MRP) είναι διοικητική λειτουργία που αν επεκταθεί μέσα σε μια επιχείρηση παίρνει τη μορφή προγραμματισμού παραγωγικών εισροών περιλαμβάνοντας λογιστικές, οικονομικές και άλλες ενέργειες.

Τα συστήματα προγραμματισμού που χρησιμοποιούνται είναι:

#### 1. Ευρετικές μέθοδοι

Μέθοδοι που δεν τεκμηριώνονται αναλυτικά και δεν δίνουν βέλτιστες λύσεις, ενώ οδηγούν σε διαφορετικά συνήθως αποτελέσματα. Η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από τη ζήτηση των υλικών.

#### 2. Σύστημα παρτίδα προς παρτίδα (lot for lot)

Για κάθε παρτίδα του επόμενου στην αλληλουχία προϊόντος εξασφαλίζεται η αντίστοιχη ποσότητα του προηγούμενου προϊόντος χρονικά μετατοπισμένη ώστε να είναι διαθέσιμη όταν απαιτείται.

#### 3. Σύστημα οικονομικής ποσότητας παραγγελίας

Το μέγεθος της παρτίδας προκύπτει από την εξίσωση οικονομικής ποσότητας παραγγελίας

#### 4. Σύστημα παρτίδας για σταθερό αριθμό περιόδων

Το μέγεθος της παρτίδας ισούται με την ποσότητα που απαιτείται για την κάλυψη συγκεκριμένου αριθμού περιόδων.

#### 5. Σύστημα εξισορρόπησης στοιχείων κόστους

Το μέγεθος της παρτίδας ισούται με την ποσότητα που απαιτείται για την κάλυψη συγκεκριμένου αριθμού περιόδων έτσι ώστε να εξισορροπείται το κόστος προετοιμασίας και το κόστος αποθήκευσης για αυτόν τον αριθμό περιόδων.

Ο προγραμματισμός απαιτήσεων υλικών (MRP) μπορεί να επεκταθεί στην αποθηκευτική λειτουργία και να προκύψει προγραμματισμός απαιτήσεων διανομής για τον καλύτερο έλεγχο και προγραμματισμό των αποθεμάτων.

### **6.4.3 Αξία που προκύπτει από την εφαρμογή προγραμματισμού απαιτήσεων υλικών (MRP)**

Η εφαρμογή προγραμματισμού απαιτήσεων υλικών (MRP) αλλάζει τη λειτουργία των προμηθειών εξοικονομώντας χρόνο για πιο παραγωγικές εργασίες εφόσον οι εργασίες προγραμματισμού, ελέγχου αποθεμάτων και προμηθειών γίνονται περισσότερο αποτελεσματικές.

Τα κύρια οφέλη από την εφαρμογή εμφανίζονται:

- i. Στο κόστος, το οποίο μειώνεται λόγω μείωσης των αποθεμάτων, της βελτιωμένης παραγωγικότητας, της μείωσης των ελλείψεων και της βελτιωμένης διανομής
- ii. Στις σχέσεις της επιχείρησης με τους προμηθευτές αλλά και τους πελάτες, οι οποίες βελτιώνονται λόγω της καλύτερης επικοινωνίας και προγραμματισμού και ενισχύουν τα άκρα της αλυσίδας αξίας.

## **6.5 Εργαλεία διαχείρισης προμηθειών για την αλυσίδα αξίας**

---

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον έχουν κάνει την εμφάνιση τους χρήσιμα εργαλεία – προσεγγίσεις για τη διαχείριση των προμηθειών με σκοπό τη διευκόλυνση και αύξηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας των προμηθειών αλλά και της επιχείρησης γενικότερα, ενώ ταυτόχρονα επιδιώκεται η αύξηση της αξίας με μείωση του κόστους και βελτίωση των σχέσεων στην αλυσίδα αξίας αλλά και στο σύστημα αξίας.

Η αύξηση της αξίας πραγματοποιείται από τα εργαλεία μέσα από την κινητικότητα και εκμετάλλευση τους για δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η αξία απορρέει από:

- ü Ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες και καλλιέργεια πίστης
- ü Εξυπηρέτηση νέων πελατών και αγορών (π.χ. ηλεκτρονικά)
- ü Εισαγωγή καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών
- ü Έγκαιρη παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας
- ü Παρακίνηση εργαζομένων για συνεχή βελτίωση

Ορισμένα από τα γνωστότερα εργαλεία – προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται ευρέως από τις επιχειρήσεις αναφέρονται στις παρακάτω υποενότητες.



### 6.5.1 Επιχειρηματικό Λογισμικό – Ολοκληρωμένη Διαχείριση Επιχειρηματικών Πόρων (Enterprise Resource Planning – ERP)

Το επιχειρηματικό λογισμικό αποτελεί ουσιαστικά ένα εξελιγμένο σύστημα μηχανογράφησης, το οποίο με την χρήση της ηλεκτρονικής ανταλλαγής πληροφοριών καλύπτει το σύνολο των λειτουργικών αναγκών μιας επιχείρησης, αναλύοντας τις λειτουργίες στο μεγαλύτερο επίπεδο λεπτομέρειας. Το αποτέλεσμα είναι να συνδέονται όλες οι περιοχές εσωτερικά αλλά και εξωτερικά της επιχείρησης. Η δυνατότητα να επωφεληθεί η επιχείρηση είναι μεγάλη. Τεράστια εξοικονόμηση μπορεί να προκύψει και μόνο από την αισθητή μείωση της πληροφόρησης, η οποία με το ERP μεταφέρεται αυτόματα. Περισσότερες εργασίες δύναται να περιοριστούν, ο χρόνος που απαιτείται για ορισμένες εργασίες μπορεί να μειωθεί λόγω της διαθέσιμης πληροφόρησης. Το ERP προσφέρει τη δυνατότητα αλλαγής των διαδικασιών μιας επιχείρησης. Βέβαια η υιοθέτηση του έχει άμεσο κόστος απόκτησης αλλά και έμμεσο κόστος για την εκπαίδευση των εργαζομένων και την πλήρη αφομοίωση του από την επιχείρηση.

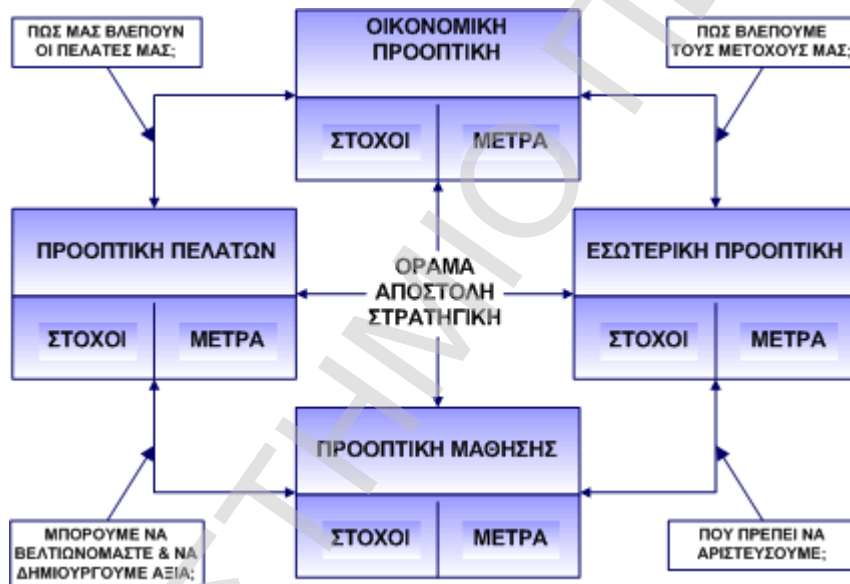
Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει ένα καλά σχεδιασμένο λογισμικό ολοκληρωμένης διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων είναι:

- Υποστήριξη των αποφάσεων στην αλυσίδα αξίας
- Δυνατότητα προβλέψεων
- Διαχείριση παραγωγικής ροής
- Υποστήριξη βάσης δεδομένων για προμηθευτές και πελάτες
- Υποστήριξη επιλογής προϊόντων
- Δυνατότητα ολοκλήρωσης συστήματος με πελάτες ή προμηθευτές

Το λογισμικό ολοκληρωμένης διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP) είναι παράγωγο της εφαρμογής προγραμματισμού απαιτήσεων υλικών (MRP) και της εξέλιξης της τεχνολογίας.

## 6.5.2 Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας Προμηθειών (Purchasing Balanced Scorecard - P-BSC)

Ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας BSC αποτελεί ένα σύστημα μέτρησης της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων, το οποίο επικοινωνεί τους σκοπούς της μεταφράζοντας την αποστολή, το όραμα και τη στρατηγική σε στόχους και μετρήσεις όσον αφορά τα οικονομικά στοιχεία της, τους πελάτες, την εσωτερική λειτουργία, τη μάθηση και ανάπτυξη.



ΣΧΗΜΑ 6.8: Οι τέσσερις προσεγγίσεις της BSC

Ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας προμηθειών, P-BSC, εφαρμόζεται με την προσαρμογή των τεσσάρων φάσεων που προτάθηκαν από τους δημιουργούς της BSC, Kaplan & Norton, στη λειτουργία των προμηθειών.

1. Καθορισμός και μετάφραση οράματος, αποστολής και στρατηγικής των προμηθειών
2. Επικοινωνία και διανομή ρόλων για την εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων και ενεργειών σε όσους συνδέονται με τη λειτουργία των προμηθειών

3. Προγραμματισμός, στοχοθέτηση και σύνδεση στόχων
4. Ανάδραση και μάθηση

Η αξία σύμφωνα με την BSC δημιουργείται από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, την εικόνα της επιχείρησης και τη σχέση που υπάρχει μεταξύ πελατών και επιχείρησης.

### **6.5.3 Αναφορά Λειτουργιών Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Operation Reference - SCOR)**

Το μοντέλο αναφοράς λειτουργιών εφοδιαστικής αλυσίδας SCOR είναι μια διεθνής μέθοδος, η οποία χρησιμοποιείται για την αναγνώριση ανάγκης αλλαγών σε ροές ή διαδικασίες. Η μέθοδος εξυπηρετεί ως μέσο αλλά και ως οδηγός για την επίτευξη αποτελεσμάτων, τα οποία προσφέρουν στην επιχείρηση μια βάση για βελτίωση.

Το μοντέλο SCOR είναι εργαλείο αναπαράστασης, ανάλυσης και διαμόρφωσης της αλυσίδας προμηθειών με τη χρήση τυποποιημένης ορολογίας και διαδικασιών. Χρησιμοποιούνται δείκτες για την ανάλυση αλλά και μέτρηση της αποδοτικότητας των ενεργειών της αλυσίδας, επιτρέποντας βελτιώσεις. Οι διαδικασίες διακρίνονται σε τρία ιεραρχικά επίπεδα.

#### **1. Πρώτο επίπεδο**

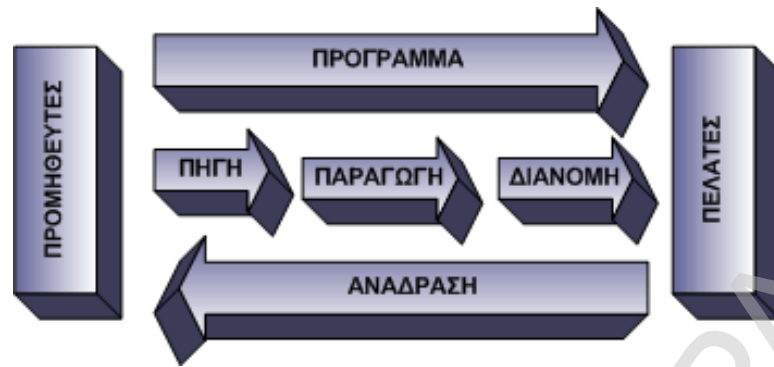
Τύποι διαδικασιών: Προμήθεια, Παραγωγή, Διανομή, Επιστροφή

#### **2. Δεύτερο επίπεδο**

Κατηγορίες διαδικασιών: Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Υποστήριξη

#### **3. Τρίτο επίπεδο**

Στοιχεία διαδικασιών για Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Υποστήριξη



ΣΧΗΜΑ 6.9: Πρώτο επίπεδο του μοντέλου SCOR

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2: Δείκτες πρώτου & δεύτερου επιπέδου του μοντέλου SCOR

Επίπεδο	Εξωτερικοί Δείκτες			Εσωτερικοί Δείκτες	
	Αξιοπιστία	Ανταπόκριση	Ευελξία	Κόστος	Κεφάλαιο
<b>Πρώτο Επίπεδο</b> <i>Τύποι Διαδικασιών</i>	Αποτελεσματικότητα Διανομής Άριστη ολοκλήρωση παραγγελίας Ποσοστό κάλυψης	Χρόνος υστέρησης ολοκλήρωσης παραγγελίας	Χρόνος μεταφοράς της πληροφορίας στην αλυσίδα αξίας Ευελξία παραγωγής	Κόστος Διαχείρισης Αλυσίδας Εφοδιασμού Προστιθέμενη Αξία Κόστος εγγυήσεων Κόστος πωληθέντων	Κύκλος δέσμευσης κεφαλαίου Ημέρες αποθεματοποίησης Κυκλοφοριακή ταχύτητα κεφαλαίων
<b>Δεύτερο Επίπεδο</b> <i>Κατηγορίες Διαδικασιών</i>	Ακρίβεια Προβλέψεων Έγκαιρη παράδοση Ποσοστό κάλυψης	Χρόνος παράδοσης αθροιστικά	Χρόνος αναθεώρησης προγράμματος	Κόστος προγραμματισμού ζήτησης και προμήθειας Πωλήσεις ανά πωλητή	Αποδοτικότητα Αξιοποίησης δυναμικότητας κεφαλαίου Κύκλος δέσμευσης κεφαλαίου Ημέρες αποθεματοποίησης

Η εφαρμογή του μοντέλου SCOR περιλαμβάνει τέσσερα στάδια:

1. Ανάλυση ανταγωνισμού
2. Ανάλυση της αλυσίδας αξίας
3. Σύνδεση συστημάτων και πρακτικών
4. Εφαρμογή διαδικασιών και συστημάτων

#### 6.5.4 Άλλα εργαλεία

Επιγραμματικά αναφέρονται άλλα εργαλεία που υποστηρίζουν τη λειτουργία των προμηθειών και αποσκοπούν στην αύξηση αξίας μέσα από συνεχή βελτίωση των διαδικασιών.

## 1. Βελτιστοποίηση αλυσίδας ζήτησης (Demand Chain Optimization – DCO)

Αντίστοιχα με την αλυσίδα εφοδιασμού, η αλυσίδα ζήτησης εκτείνεται από τους προμηθευτές έως τους τελικούς καταναλωτές. Σκοπός της βελτιστοποίησης είναι η αύξηση της αξίας σε κάθε κρίκο της αλυσίδας μέσω:

- Υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών
- Υψηλή κυκλοφορία κρίσιμων αποθεμάτων
- Υψηλή αποδοτικότητα
- Χαμηλότερα κόστη

## 2. Αποδοτική Ανταπόκριση στους Καταναλωτές (Efficient Consumer Response – ECR)

Η ECR είναι στρατηγική με σκοπό το συγχρονισμό των εμπλεκόμενων μερών για την ικανοποίηση των καταναλωτών και την αποφυγή εμποδίων ώστε να επιτυγχάνεται ταυτόχρονη μείωση του κόστους και αύξηση της αξίας. Στηρίζεται στην κατάλληλη τοποθέτηση, προώθηση και αναπλήρωση των προϊόντων της επιχείρησης. Οι αρχές της ECR είναι:

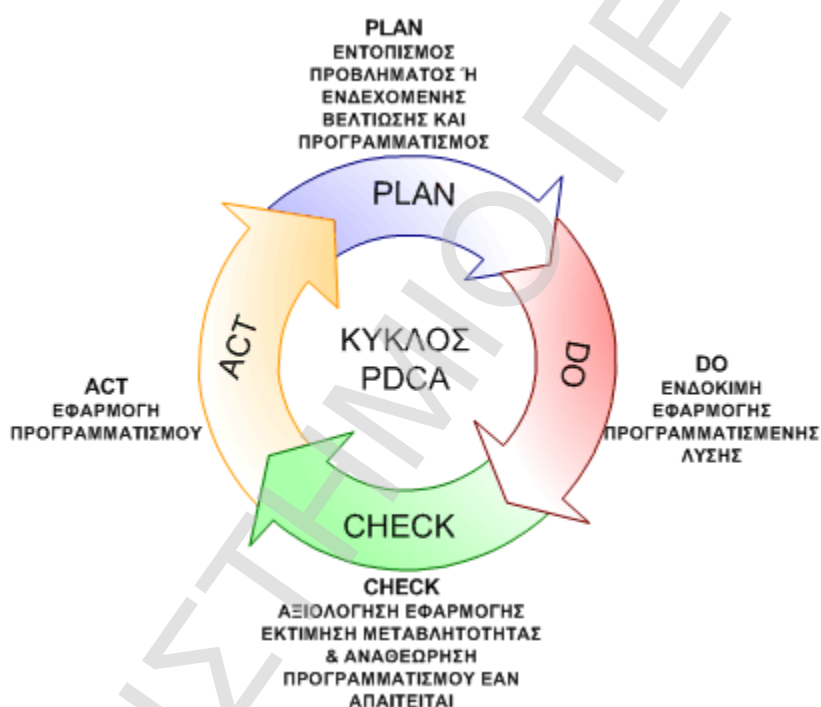
- Προσανατολισμός στον τελικό καταναλωτή
- Συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων μερών



ΣΧΗΜΑ 6.10: Απλοποιημένο Μοντέλο ECR

### 3. Κύκλος PDCA

Ο κύκλος PDCA των Shewhart & Deming προσεγγίζει τη φιλοσοφία συνεχούς βελτίωσης (Kaizen) και στηρίζεται στην αρχή πως επιμέρους βελτιώσεις και εφαρμογές του κύκλου θα επιφέρουν σημαντική ολιστική βελτίωση. Η εφαρμογή του κύκλου γίνεται με την αναγνώριση ενός προβλήματος και την προσπάθεια αντιμετώπισης του με τη βοήθεια των βημάτων Plan – Do – Check – Act.



ΣΧΗΜΑ 6.11: Κύκλος PDCA

Βλέπουμε πως τα εργαλεία διαχείρισης προμηθειών διαπνέονται από τη λογική της αλυσίδας αξίας και υιοθετούν στοιχεία της ολικής ποιότητας μέσα από την προσπάθεια για συνεχή βελτίωση. Επίσης από τα εργαλεία για τη διαχείριση των προμηθειών δεν πρέπει να εξαιρεθούν οι εφαρμογές της τεχνολογίας που έχουν αναπτυχθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, όπως είναι η ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων (EDI), το ηλεκτρονικό εμπόριο (e – commerce) και άλλες.

## 6.6 Βιβλιογραφία 6<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

---

1. Donald W. Dobler, David N. Burt & Lamar Lee Jr, “Purchasing & Supply Chain Management”, McGraw Hill, 5<sup>th</sup> edition, 1990, p.518
2. Kenneth Lysons, “Purchasing & Supply Chain Management”, Prentice Hall, 5<sup>th</sup> edition, 2000, p. 218
3. William E. Hoover Jr, Eero Eloranta, Jan Holmstrom, Kati Huttunen, “Managing the Demand – Supply Chain, Value Innovations for Customer Satisfaction”, John Wiley & Sons, 1<sup>st</sup> edition, 2001, p. 87
4. Better purchasing guide, “Corporate Procurement Planning”, Queensland Government, Public Works, February 2001
5. Hartmut Stadtler, Christoph Kilger, “Supply Chain Management and Advanced Planning”, Springer, 2<sup>nd</sup> edition, 2002, p. 123
6. Martin Christopher, “Logistics & Supply Chain Management”, Prentice Hall, 3<sup>rd</sup> edition, 2005, p.123
7. Kenneth Lysons, ο.π., p. 220
8. Chase, Jacobs & Aquilano, “Operations Management for Competitive Advantage”, McGraw Hill, 10<sup>th</sup> edition, 2004, p. 466
9. Chase, Jacobs & Aquilano, ο.π., p. 468
10. Amir D. Aczel, Jayavel Sounderpandian, “Complete Business Statistics”, McGraw Hill, 5<sup>th</sup> edition, 2002, p.435, 620
11. Ιωάννης Καρκαζής, “Ειδικά θέματα επιχειρησιακής έρευνας”, Σμπίλιας, 1998, σελ. 215
12. Chase, Jacobs & Aquilano, ο.π., p. 426
13. James R. Martin, “Management Accounting Concepts, Techniques and Controversial Issues”, Management and Accounting Web, [www.maaw.info](http://www.maaw.info)
14. Charles T. Horngren, Srikant M. Datar, George Foster, “Cost Accounting: A managerial emphasis”, Prentice Hall, 11<sup>th</sup> edition, 2003, p.692

15. Κώστας Π. Πάππης, “Προγραμματισμός Παραγωγής“, Σταμούλης, 1995, σελ. 51
16. Chase, Jacobs & Aquilano, ο.π., p. 545
17. Kenneth Lyons, ο.π., p. 234
18. Κώστας Π. Πάππης, ο.π., σελ. 54
19. Stuart Heinritz, Paul V. Farrell, Larry C. Guinipero, Michael G. Kolchin, “ Purchasing: Principles & Applications”, Prentice-Hall International, 1991, p. 288
20. Kenneth Lyons, ο.π., p. 225
21. Λάμπρος Λάιος, “ Διαχείριση Υλικών & Βιομηχανικές Προμήθειες”, σημειώσεις παραδόσεων μαθήματος, 2005, σελ. 172
22. Kenneth Lyons, ο.π., p. 239
23. Α. Γ. Λαγοδήμος, “Διοίκηση Παραγωγικών Διαδικασιών“, σημειώσεις παραδόσεων μαθήματος, 2004, σελ. 43
24. Κώστας Π. Πάππης, ο.π., σελ. 90
25. Robert Simons, “ Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy”, Prentice-Hall, 2000, p. 186
26. Αριστομένης Μακρής, “Προγράμματα Η/Υ – Εφαρμογές σε Συστήματα Ποιότητας”, σημειώσεις παραδόσεων μαθήματος, 2005, σελ. 67
27. Chase, Jacobs & Aquilano, ο.π., p. 453
28. Robert Simons, ο.π., p. 187
29. Drs Roman Boutellier, Stephan M. Wagner, “Involving Buyers in Purchasing Balanced Scorecard Activities”, Business Briefing: Global Purchasing & Supply Chain Strategies, SIG Holding Ltd., 2003
30. “Lean Supply Chain or Optimization of Production Chain”, [www.danishtechology.dk/industry/9598](http://www.danishtechology.dk/industry/9598)
31. Hartmut Stadler, Christoph Kilger, ο.π., p. 45
32. Calvin B. Lee, “Demand Chain Optimazation, Pitfalls and Key Principles”, Supply Chain Management Seminar, White paper series, Nonstop Solutions Inc., 2002, p.3



33. Herbert Kotzab, "Improving supply chain performance by efficient consumer response? A critical comparison of existing ECR approaches", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 14, 1999, p.336

34. James R. Martin, ο.π., [www.maaw.info](http://www.maaw.info)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## 7 ΚΕΦΑΛΑΙΟ – Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΚΙΝΗΤΗΡΙΟΣ ΔΥΝΑΜΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ

---

---

Ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη λειτουργία των προμηθειών και κατ' επέκταση στην αλυσίδα αξίας, διότι η αξία δεν προσφέρεται αυτόματα από την υιοθέτηση ή προσαρμογή συστημάτων, αλλά απαιτεί τη σωστή χρήση και αξιοποίηση αυτών από τα συσχετιζόμενα πρόσωπα, εντός και εκτός επιχείρησης. Πέρα από τους πελάτες, εσωτερικούς και εξωτερικούς οι οποίοι επηρεάζουν έμμεσα τη λειτουργία των προμηθειών, τα πρόσωπα που σχετίζονται άμεσα με αυτήν είναι το ανθρώπινο δυναμικό και οι προμηθευτές. Τα πρόσωπα αυτά καθώς και η συμπεριφορά τους πρέπει να μελετηθούν, ώστε να προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα για την ενσωμάτωση αξίας στα επιμέρους στάδια της αλυσίδας αξίας και στις επιμέρους ενέργειες της λειτουργίας των προμηθειών.

### 7.1 Ανθρώπινοι Πόροι

---

Οι προμήθειες, ως επιχειρησιακή λειτουργία έχουν αλλάξει, λόγω του δυναμικού ρόλου τους στην αλυσίδα αξίας. Οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν πλέον την καταλυτική συμμετοχή των προμηθειών στη μείωση του κόστους και εντάσσουν τη λειτουργία στην οργανωτική δομή τους, σε ξεχωριστό, αυτόνομο συνήθως τμήμα.

Η αναζήτηση, επιλογή, εκπαίδευση και αξιολόγηση ανθρώπινων πόρων είναι διαδικασίες που εμπίπτουν στην ευρύτερη πολιτική και στρατηγική της επιχείρησης και συγκεκριμένα στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Όσον αφορά το τμήμα προμηθειών, οι διαδικασίες που απαιτούνται

περιγράφονται παρακάτω, προσαρμοσμένες στις ιδιαιτερότητες του τμήματος.

Οι ανθρώπινοι πόροι στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον επηρεάζουν και επηρεάζονται από τις αλλαγές ενώ ταυτόχρονα εξασφαλίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσα από:

- ü Την εξασφάλιση ανταγωνιστικότητας στη νέα οικονομία, όπου απαιτείται αξιοποίηση των τεχνολογικών εξελίξεων και συσσώρευση γνώσης.
- ü Την εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητας σε συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας με την προσαρμογή των ρόλων και την εφαρμογή ολοκληρωμένων τεχνολογικών και κοινωνικών συστημάτων.
- ü Την εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητας μέσω αναγνώρισης και ικανοποίησης των αναγκών των ενδιαφερομένων.
- ü Την εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητας στο κλίμα παγκοσμιοποίησης, αναγνωρίζοντας τις απειλές και ευκαιρίες.

### **7.1.1 Προγραμματισμός αναγκών Ανθρώπινων Πόρων**

Η σύσταση του τμήματος προμηθειών συνήθως διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Αφού αποφασιστεί η θέση του τμήματος στην οργανωτική δομή της επιχείρησης και η εσωτερική δομή γίνεται επάνδρωση αυτού. Οι τύποι των θέσεων είναι συνήθως διευθυντικά στελέχη, εξειδικευμένο προσωπικό, αγοραστές, υποστηρικτικό προσωπικό και εκπαιδευόμενοι.

Για τον προγραμματισμό των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό για το τμήμα προμηθειών απαιτείται πρόβλεψη και ανάλυση εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων.

Για τον προγραμματισμό των αναγκών και την προσέλκυση υποψηφίων εκτός από τον καθορισμό των παροχών πολύ σημαντική είναι η διαδικασία συλλογής δεδομένων και πληροφοριών που αφορούν την εργασία, δηλαδή ανάλυση της εργασίας. Η ανάλυση εργασίας είναι διαδικασία καθορισμού των καθηκόντων, του περιβάλλοντος και των απαιτήσεων κάθε θέσης και περιλαμβάνει δύο στάδια: την περιγραφή εργασίας και τις προδιαγραφές εργασίας.

Η αναζήτηση για την προσέλκυση ανθρώπινων πόρων πραγματοποιείται μέσω εσωτερικών και εξωτερικών πηγών. Η επιλογή της κατάλληλης πηγής ή πηγών κάθε φορά εξαρτάται από τη θέση εργασίας, τις συνθήκες και ανάγκες της επιχείρησης και τις συνθήκες της αγοράς.

Η αξία του προγραμματισμού των αναγκών έγκειται στην ύπαρξη διαδικασιών εξασφάλισης ανθρώπινων πόρων, κατάλληλων για τις διαθέσιμες θέσεις και που μπορούν να δράσουν καταλυτικά στη λειτουργία των προμηθειών.

### **7.1.2 Επιλογή και Εκπαίδευση Ανθρώπινων Πόρων**

Η επιλογή των υποψηφίων αποτελεί διαδικασία συγκέντρωσης και αξιολόγησης πληροφοριών για τους υποψήφιους, ώστε να επιλεγθούν οι πλέον κατάλληλοι. Στόχος της διαδικασίας είναι να διατηρηθεί ή και να βελτιωθεί η καλή εικόνα της επιχείρησης και ταυτόχρονα να μην προκύψουν νομικά θέματα λόγω παράτυπων ενεργειών ή ακατάλληλων συμπεριφορών.

Οι συνήθεις φάσεις της διαδικασίας επιλογής είναι η συγκέντρωση πληροφοριών μέσα από προκαταρκτικές συνεντεύξεις, αιτήσεις απασχόλησης, δοκιμασίες, συνεντεύξεις επιλογής, η πρόβλεψη βάσει αξιολόγησης των πληροφοριών που έχουν συγκεντρωθεί και η τελική επιλογή που συνοδεύεται από ενημέρωση των ενδιαφερομένων.

Πολύ σημαντικές είναι οι δοκιμασίες τιμιότητας και ακεραιότητας, χαρακτηριστικών άκρως απαραίτητων για την πρόσληψη στο τμήμα προμηθειών, λόγω της φύσης του. Η διαδικασία επιλογής προσαρμόζεται στις ανάγκες του τμήματος προμηθειών για να στηρίξει τον ρόλο του στην αλυσίδα αξίας.

Η εκπαίδευση των επιλεγμένων υποψηφίων αλλά και όσων ήδη εργάζονται στο τμήμα είναι ζωτικής σημασίας λόγω της φύσης της εργασίας που απαιτεί διάχυση εμπειρίας και γνώσης και λόγω της εξελίξιμης πορείας των τεχνολογικών εφαρμογών στη λειτουργία των προμηθειών. Άλλοι λόγοι που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση είναι ο επανασχεδιασμός διαδικασιών αλλά και η απόκλιση από την αναμενόμενη απόδοση.

Η εκπαίδευση αποτελεί προγραμματισμένη προσπάθεια μάθησης των σχετικών με την εργασία γνώσεων, ικανοτήτων και συμπεριφορών και εφαρμογή τους. Σκοπός είναι η σύνδεση της εκπαίδευσης με τη στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη μετατροπή της επιχείρησης σε οργανισμό μάθησης (learning organization). Ο οργανισμός μάθησης έχει ως κύριο γνώμονα τη συνεχή βελτίωση μέσα από τη γνώση.

Η εκπαιδευτική διαδικασία αποτελείται από την εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, την προετοιμασία των εργαζομένων για εκπαίδευση βάσει των ικανοτήτων και της συμπεριφοράς τους, τη δημιουργία περιβάλλοντος μάθησης, την πρακτική εφαρμογή των γνώσεων που αποκτήθηκαν, την επιλογή των εκπαιδευτικών μεθόδων (π.χ. εκπαίδευση στη θέση εργασίας, σε αίθουσα διδασκαλίας, μελέτη περιπτώσεων, σεμινάρια, μεταπτυχιακά προγράμματα), καθώς και την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Όταν όλα τα άλλα στοιχεία μιας επιχείρησης μπορούν να γίνουν αντικείμενο επιχειρηματικής κατασκοπίας (benchmarking), η επιλογή κατάλληλων ανθρώπινων πόρων και η αξία που προσδίδεται σε αυτούς με την

εκπαίδευση, αποτελούν βάση για διατηρήσιμο και κυρίως μη αναπαραγόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### 7.1.3 Αξιολόγηση ανθρώπινων πόρων στο τμήμα προμηθειών

Η αξιολόγηση των ανθρώπινων πόρων του τμήματος προμηθειών – όπως και σε όλα τα τμήματα – είναι απαραίτητη ώστε να διαπιστωθεί εάν ικανοποιούνται οι στόχοι του τμήματος. Βασική ευθύνη του τμήματος είναι η αποτελεσματική αξιοποίηση των κεφαλαίων της επιχείρησης, η αγορά στη σωστή τιμή, χρόνο ποσότητα, ποιότητα και τόπο.

Τα βασικά βήματα μιας διαδικασίας αξιολόγησης, η οποία να δρα υποστηρικτικά στην ομαλή λειτουργία της αλυσίδας αξίας, είναι :

1. Καθορισμός κριτηρίων απόδοσης: τα κριτήρια απόδοσης για τους εργαζόμενους στο τμήμα προμηθειών θα μπορούσαν να συνδεθούν με την προσφορά τους στην επιχείρηση, με τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες τους, με τις βασικές γνώσεις και ικανότητες γύρω από τη λειτουργία των προμηθειών, με την ομαδική συμπεριφορά
2. Καθορισμός πρότυπων απόδοσης που αντανακλούν τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης και χρησιμοποιούνται ως μέτρο σύγκρισης.
3. Αξιολόγηση απόδοσης με βαθμολογική κατάταξη της απόδοσης βάσει προτύπων.
4. Ενημέρωση των εργαζομένων για τα αποτελέσματα.
5. Διορθωτικές ενέργειες όπως εκπαίδευση, αλλαγή θέσης σε περίπτωση απόκλισης από τα πρότυπα, ή ανταμοιβή σε περίπτωση σύμπτωσης.

Σημαντικό ρόλο έχει η διοίκηση βάσει στόχων (management by objectives – MBO), η οποία αναγνωρίζει τους στόχους που ένας εργαζόμενος ή μία λειτουργία θα πρέπει να πραγματοποιήσει σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Συνήθως η προσέγγιση για τη διοίκηση βάσει στόχων έχει ως εξής: Εντοπισμός των βασικών εργασιών, καθορισμός των πρότυπων

αποτελεσμάτων και έλεγχος πληροφοριών ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα για ανάγκη βελτίωσης. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, χρονικά περιορισμένοι, να συνδέονται με την επιχείρηση κάθετα και οριζόντια, περιορισμένοι σε αριθμό και σε σειρά προτεραιότητας. Η αξιολόγηση θα πρέπει να αφορά ευρύτερα την απόδοση του τμήματος και να αξιολογούνται οι στόχοι, οι πολιτικές και οι διαδικασίες.

Εκτός από δείκτες και μέτρα, υπάρχουν πολύ χρήσιμες λίστες ερωτήσεων για τους εργαζόμενους στο τμήμα προμηθειών, με τη βοήθεια των οποίων μπορεί να γίνει αυτοαξιολόγηση για τη λειτουργία του τμήματος και εκτίμηση του ποσοστού συμμετοχής του στην αλυσίδα αξίας. Μια πιθανή λίστα θα μπορούσε να περιλαμβάνει στοιχεία σχετικά με:

- ü Κατανόηση των δυνατών και αδύνατων σημείων της λειτουργίας και τις προοπτικές βελτίωσης.
- ü Καθορισμό των στόχων του τμήματος και συμμετοχή της διοίκησης ώστε να επιτευχθεί υψηλή απόδοση.
- ü Πληροφόρηση που να στηρίζει την λήψη ορθών αποφάσεων τόσο στο εσωτερικό του τμήματος, όσο και σε όλο το μήκος της αλυσίδας αξίας.
- ü Απλοποίηση της λειτουργίας με σκοπό τη βελτιστοποίηση της μέσω σμίκρυνσης του κύκλου και συγχρονισμού των εργασιών, και απόδοσης με χαμηλότερο κόστος.
- ü Συνεργασία με τους προμηθευτές με αμοιβαίο όφελος και βάση τις στρατηγικές συμμαχίες.
- ü Χρησιμοποίηση των εξελίξεων της τεχνολογίας που βελτιώνουν τη λειτουργία των προμηθειών.
- ü Αποτελεσματικότητα διαδικασιών και τεχνικών που χρησιμοποιούνται.

#### **7.1.4 Ο ρόλος της ηθικής στο τμήμα προμηθειών**

Η ηθική αποτελεί μια βασική αρχή, βάσει της οποίας εργαζόμενοι και επιχειρήσεις αλληλεπιδρούν. Οι αρχές αυτές επιδρούν κατά τη λήψη αποφάσεων από την επιχείρηση και στη σχέση τους με άλλες επιχειρήσεις ή

πελάτες. Για να χαρακτηριστεί μια επιχείρηση ηθική, θα πρέπει να εφαρμόζει τις εξής αρχές:

1. Στις σχέσεις με προμηθευτές και πελάτες, η επιχείρηση εστιάζει στο αμοιβαίο συμφέρον.
2. Οι εργαζόμενοι φέρουν ευθύνη για τις πράξεις της επιχείρησης.
3. Οι εργαζόμενοι εκτιμούν και εφαρμόζουν τους σκοπούς και τα οράματα της επιχείρησης.
4. Η επιχείρηση εστιάζει στη δίκαιη αντιμετώπιση των ατόμων.

Η σημασία της ηθικής στο τμήμα προμηθειών είναι υψηλή, λόγω της φύσης της εργασίας που διαχειρίζεται χρήματα και έρχεται σε επαφή με τους προμηθευτές, μεταφέροντας την εικόνα της επιχείρησης. Δεν μπορεί να θεωρηθεί πως η λειτουργία των προμηθειών είναι υποστηρικτική της αλυσίδας αξίας, εάν δεν χαρακτηρίζεται από ηθική συμπεριφορά σε επίπεδο εργαζομένων, τμήματος και επιχειρησιακό. Υψηλά πρότυπα ηθικής στη συμπεριφορά διαμορφώνουν συμπεριφορά που θα μπορούσε να στηρίξει αξία ανάλογη των χρημάτων (value for money). Βασικές αρχές που θα πρέπει να ακολουθηθούν για να εξασφαλιστεί η καλή εικόνα βάσει της ηθικής είναι ο σεβασμός για τους νόμους και τα πρόσωπα.

Για να χαρακτηριστεί ένας εργαζόμενος ως ηθικός θα πρέπει να είναι ακέραιος χαρακτήρας, να μην εκτελεί την εργασία του κάτω συνθήκες απειλής ή ανταμοιβής, να μην δέχεται δώρα ή 'χάρες', να μην συγκρούονται οι προσωπικοί στόχοι με τους στόχους της επιχείρησης, να είναι εχέμυθος, να ακολουθεί τις πρακτικές και να μην εκμεταλλεύεται την θέση του προς όφελος του.

Είναι γεγονός πως ο πειρασμός για ανήθικη συμπεριφορά εμφανίζεται έντονα στο τμήμα προμηθειών. Επικίνδυνες καταστάσεις που ίσως εμφανιστούν συνδέονται με τη σύγκρουση ενδιαφερόντων, τα δώρα και τη φιλοξενία, τη διαρροή πληροφοριών, την κατάχρηση θέσης και άλλα.



Για την αντιμετώπιση των παραπάνω περιπτώσεων μπορούν να εφαρμοστούν τακτικές που να προβλέπουν τη συχνή μετακίνηση των αγοραστών, τη διερεύνηση σε περιπτώσεις μοναδικής πηγής προμήθειας, την αξιολόγηση των αγοραστών αλλά και του τμήματος προμηθειών. Επίσης χρήσιμη θα ήταν η σύνταξη κώδικα επιχειρηματικής ηθικής όπου θα καθορίζονται οι βάσεις ηθικής και κοινωνικής ευθύνης με καθαρά διατυπωμένες τις διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθεί το τμήμα προμηθειών αλλά και ολόκληρη η επιχείρηση ώστε να χαρακτηριστεί ηθική η επιχειρηματική δράση και συμπεριφορά. Η εφαρμογή του κώδικα μπορεί να λάβει χώρα σε θέματα όπως η διαφάνεια, η εμπιστευτικότητα, η δίκαιη διαχείριση προσφορών και προμηθευτών, τα επιχειρηματικά, η δεκτικότητα των σχολίων των συναδέλφων αλλά και η αφοσίωση στην εταιρία και στις λειτουργίες της.

## 7.2 Προμηθευτές

---

Η επιλογή προμηθευτή αποτελεί στρατηγικής σημασίας απόφαση για την επιχείρηση, διότι η βέλτιστη επιλογή μπορεί να την απαλλάξει από πολλά μελλοντικά προβλήματα και οπωσδήποτε προσθέτει αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία. Το σύστημα αξίας συμπεριλαμβάνει τους προμηθευτές, ως επέκταση της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης σε ένα οργανικά συνδεδεμένο σύνολο που σκοπό έχει τη μεγιστοποίηση της αξίας.

Η ανάπτυξη και επιλογή προμηθευτή εμπίπτει στη λειτουργία των προμηθειών, ευθύνη της οποίας είναι η εφαρμογή κατάλληλων διαδικασιών για την:

1. Ανάπτυξη και διατήρηση ενεργής βάσης προμηθευτών
2. Λήψη απόφασης για στρατηγικά και τακτικά θέματα σχετικά με την επιλογή προμηθευτή
3. Αξιολόγηση των δυνητικών προμηθευτών

4. Απόφαση για το αν θα πραγματοποιηθεί μειοδοτικός διαγωνισμός ή διαπραγμάτευση
5. Αποτελεσματική διαχείριση των συμφωνιών με τους προμηθευτές

### **7.2.1 Ανάπτυξη πηγών προμήθειας**

Για να γίνει επιλογή των κατάλληλων πηγών προμήθειας πρέπει πρώτα να διεξαχθούν έρευνες οι οποίες δύνανται να επηρεάσουν την τελική απόφαση. Οι έρευνες θα μπορούσαν να αφορούν την έρευνα των συνθηκών αγοράς με μακροπρόθεσμη πρόβλεψη της ζήτησης, της τάσης των τιμών και τη διαθεσιμότητα, την έρευνα της γνώμης των προμηθευτών για την επιχείρηση ώστε να εκτιμηθεί η διαπραγματευτική δύναμη της και η δυνατότητα της να εξασφαλίζει τη συνεργασία κατάλληλων προμηθευτών, την αναζήτηση πηγών προμήθειας από καταλόγους και μητρώα προμηθευτών, εμπορικές εφημερίδες, εκθέσεις, άλλα τμήματα προμηθειών, την έρευνα των χαρακτηριστικών των πηγών προμήθειας σχετικά με τα οικονομικά της στοιχεία, το προσωπικό, την εμπειρία, τις επιπλέον παροχές και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά.

Βασικό χαρακτηριστικό για την ανάπτυξη πηγών προμήθειας έχει η σημασία της επιχείρησης ως αγοραστής, η οποία καθορίζεται από το μερίδιο αγοράς που έχει ως πελάτης, το βαθμό δυσκολίας συνεργασίας που εμφανίζει η επιχείρηση, το ποιοι είναι οι ανταγωνιστές της και τι δύναμη έχουν, καθώς και την ύπαρξη συμφωνιών με άλλους αγοραστές.

### **7.2.2 Επιλογή πηγών προμήθειας**

Αφού συγκεντρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες δημιουργείται μία βάση δεδομένων στην οποία μπορεί να στηριχτεί το τμήμα προμηθειών για να επιλέξει τους κατάλληλους προμηθευτές για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης. Ανάλογα με το προμηθευόμενο είδος απαιτείται διαφορετική

στρατηγική επιλογής αριθμού αλλά και χαρακτηριστικών προμηθευτή καθώς και διαδικασίας επιλογής όπως φαίνεται και από το σχήμα 7.1.



ΣΧΗΜΑ 7.1: Στρατηγικές Αγορών

Μερικοί από τους παράγοντες που πρέπει να μελετηθούν πριν και κατά την επιλογή προμηθευτών είναι η επιλογή της αγοράς (τοπική ή διεθνής αγορά), ο αριθμός των προμηθευτών ο οποίος εξαρτάται από το προμηθευόμενο είδος, την πολιτική της επιχείρησης και τις συνθήκες της αγοράς, η συμμετοχή των προμηθευτών στην λειτουργία, όπως και το μέγεθος των προμηθευτών.

### 7.2.3 Αξιολόγηση πηγών προμήθειας

Η αξιολόγηση των προμηθευτών είναι ζωτικής σημασίας τόσο για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης όσο και για την αποτελεσματική λειτουργία του τμήματος προμηθειών. Πιο συγκεκριμένα η αξιολόγηση των προμηθευτών πραγματοποιείται για να εκτιμηθεί η απόδοση τους σε σχέση με την τιμή,

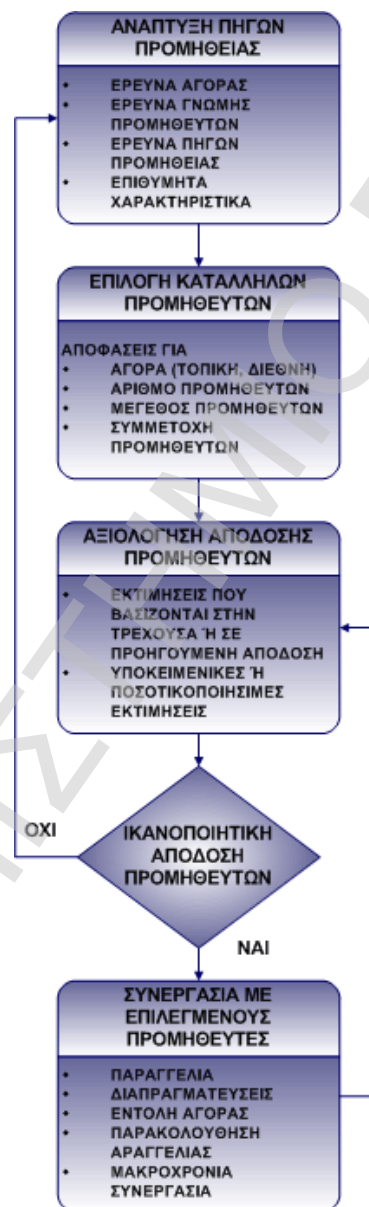
την ποιότητα, την παράδοση και την εξυπηρέτηση, δηλαδή βάσει του βαθμού υποστήριξης της λειτουργίας προμηθειών αλλά και βάσει της αξίας που προσθέτουν στο προϊόν μέσα από την εικόνα της επιχείρησης και των επιλογών τους. Η αξιολόγηση βοηθά ώστε να διαπιστωθεί εάν η πηγή προμήθειας συντελεί στη σύσταση συστήματος αξίας με την επιχείρηση, ή όχι.

Ορισμένοι παράγοντες και παράμετροι που λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση των πηγών προμήθειας σχετίζονται με:

1. Τα χαρακτηριστικά συνεργασίας με τους προμηθευτές ως προς τη διάρκεια, την οικονομική σταθερότητα, τη συνεχή βελτίωση, την αμοιβαία υποστήριξη και κέρδος.
2. Τις τεχνολογικές προσδοκίες σχετικά με την παροχή και εισαγωγή νέων τεχνολογιών, το σχεδιασμό με συμμετοχή και των δύο, τη συνεργασία στην έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων, όπως και την ανάπτυξη τεχνολογιών από κοινού.
3. Τις ποιοτικές προσδοκίες, οι οποίες βασίζονται σε δειγματοληπτικά σχέδια ελέγχου ποιότητας, σε συστήματα στατιστικού ελέγχου διαδικασιών, στην ύπαρξη συστήματος διασφάλισης ποιότητας (ISO 9000, MIL-STD 45208, Boeing D1-9000), στην αποτελεσματικότητα των διορθωτικών ενεργειών και το βαθμό επίτευξης της επιθυμητής ποιότητας.
4. Τις προσδοκίες για ευέλικτη ανταπόκριση στις ανάγκες, αλλά και την επικοινωνία κατά την εμφάνιση προβλημάτων.
5. Τις προσδοκίες για έγκαιρη παράδοση βάσει προγραμματισμού και τήρηση των συμφωνημένων χρόνων υστέρησης ή αλλαγής αυτών.
6. Τις προσδοκίες κόστους που συνδέονται με μείωση των τιμών από βελτίωση διαδικασιών και την αμφίδρομη ανάδραση στις ευκαιρίες βελτίωσης.
7. Τις περιβαλλοντολογικές προσδοκίες για συμμόρφωση με τους νόμους και κανόνες, λειτουργία με υπεύθυνο περιβαλλοντολογικά τρόπο, ύπαρξη συστήματος διαχείρισης περιβάλλοντος (ISO 14000,

EMAS) και δυνατότητα διάθεσης των άχρηστων ή απαρχαιωμένων προϊόντων και της φύρας.

Η αξιολόγηση προσφέρει αξία μέσα από τη συνεχή βελτίωση αλλά και την υποστήριξη άριστης αποδοτικότητας (lean) της λειτουργίας προμηθειών και γενικά της αλυσίδας εφοδιασμού. Η συνολική διαδικασία ανάπτυξης, επιλογής και διατήρησης προμηθευτών φαίνεται στο σχήμα 7.2.



ΣΧΗΜΑ 7.2: Ανάπτυξη Προμηθευτών

### 7.3 Διαπραγματεύσεις

---

Η διαπραγμάτευση αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα και ταυτόχρονα ενδιαφέροντα μέρη της λειτουργίας των προμηθειών, ενώ καθορίζει και καθορίζεται από τη θέση της λειτουργίας στην επιχείρηση. Η διαπραγμάτευση σε ένα σωστά οργανωμένο περιβάλλον δεν αφορά μόνο τη μείωση της τιμής των προμηθευόμενων ειδών, αλλά είναι συνισταμένη πολλών στοιχείων, με σκοπό την αύξηση των κερδών της επιχείρησης. Είναι τέχνη που απαιτεί κρίση, τεχνικές, λογική και γνώσεις για το διαπραγματευόμενο είδος.

Η ανάγκη για διαπραγμάτευση προκύπτει από την ύπαρξη δύο διαφορετικών μερών με αντικρουόμενα συμφέροντα, τα οποία επιθυμούν την εύρεση μιας κοινά αποδεκτής λύσης. Προϋποθέσεις για να γίνει η διαπραγμάτευση είναι η εξακριβωμένη πληροφόρηση τόσο για το είδος, όσο και για την άλλη 'μεριά', ανάπτυξη εναλλακτικών περιπτώσεων και εφαρμογή τακτικής αλληλοκατανόησης.

Ο σκοπός της διαπραγμάτευσης μπορεί να περιγραφεί γενικά με τις παρακάτω αρχές:

- ü Επίτευξη δίκαιης και λογικής τιμής για την απαιτούμενη ποιότητα
- ü Προετοιμασία σωστού συμβολαίου στο σωστό χρόνο
- ü Εξάσκηση ελέγχου στο περιεχόμενο του συμβολαίου
- ü Παρότρυνση του προμηθευτή να συνεργαστεί και να δεσμευτεί απέναντι στην επιχείρηση
- ü Ανάπτυξη αποτελεσματικών σχέσεων που προσθέτουν αξία

Με τη διαπραγμάτευση αυξάνονται οι πιθανότητες να βελτιωθούν οι ισχύουσες προσφορές από τους δυνητικούς ή το δυνητικό προμηθευτή και να είναι επιτυχής η συνεργασία.



ΣΧΗΜΑ 7.3: Αποτελέσματα Διαπραγμάτευσης

### 7.3.1 Προγραμματισμός διαπραγμάτευσης

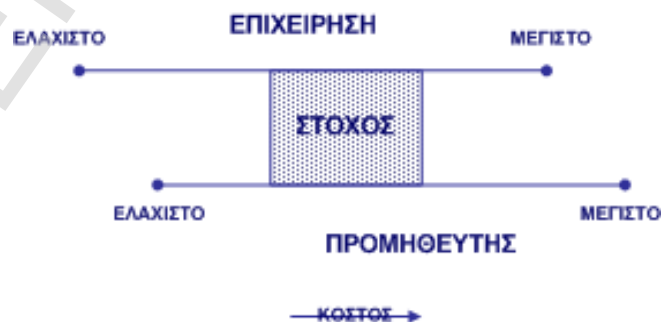
Ανάλογα με την εκάστοτε περίπτωση αλλά και την πολιτική του τμήματος προμηθειών επιλέγεται το κατάλληλο είδος διαπραγμάτευσης για να γίνει και προγραμματισμός αυτής. Το είδος της διαπραγμάτευσης επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τη σημασία της λειτουργίας στην επιχείρηση, το είδος της συνεργασίας που στοχεύει η επιχείρηση να έχει με τον προμηθευτή, τη σημασία της συγκεκριμένης προμήθειας για την αλυσίδα αξίας. Τα είδη διαπραγμάτευσης είναι:

1. Συμβιβασμός επιχείρησης: θυμίζει κατάσταση όπου κερδισμένος βγαίνει ο προμηθευτής. Τέτοιες καταστάσεις παρουσιάζονται όταν η επιχείρηση αποσκοπεί στην υλοποίηση μακροπρόθεσμων στόχων (π.χ. να μην κινδυνεύσει μια σχέση σημαντική για την επιχείρηση)
2. Αμοιβαίος συμβιβασμός: επιδιώκεται η εξεύρεση κοινά αποδεκτής λύσης και για τις δυο μεριές. Το συγκεκριμένο είδος επιλέγεται όταν

δεν υπάρχει σημαντικός λόγος για σκληρή διαπραγμάτευση ή απαιτείται άμεσα απόφαση.

3. Σκληρή διαπραγμάτευση: όταν δεν γίνεται προσπάθεια εξεύρεσης κοινά αποδεκτής λύσης αλλά η επιχείρηση επιχειρεί την μέγιστη ικανοποίηση των αιτημάτων – κατάσταση όπου η επιχείρηση κερδίζει και ο προμηθευτής χάνει (win – lose) – χαρακτηρίζεται από σκληρή διαπραγμάτευση. Η επιχείρηση πρέπει να έχει μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη για να επιδιώξει να κερδίσει από μια τέτοια κατάσταση καθώς μόνο τότε θα επιτύχει αποτελεσματική σχέση.
4. Συνεργασία: επιδιώκεται ικανοποίηση των ενδιαφερόντων και των δύο μεριών – κατάσταση νίκης και για τις δύο μεριές (win – win). Το είδος αυτό διαπραγμάτευσης αν και καταναλώνει περισσότερο χρόνο, επιφέρει το βέλτιστο αποτέλεσμα και ταυτόχρονα καλλιεργεί το κλίμα για μακροχρόνια σχέση που προσθέτει αξία μέσα από συνεργασία σε όλες τις παραμέτρους της λειτουργίας των προμηθειών.

Το μοντέλο διαπραγμάτευσης περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων σχετικά με την τιμή, την ποιότητα, τη διανομή και άλλους παράγοντες, την επιλογή κατάλληλης στρατηγικής διαπραγμάτευσης, ώστε να συμφωνεί με τη στρατηγική, το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης, καθώς και την επιλογή των τεχνικών που χρησιμοποιούνται και από τις δύο πλευρές για την επιτυχή διαπραγμάτευση.



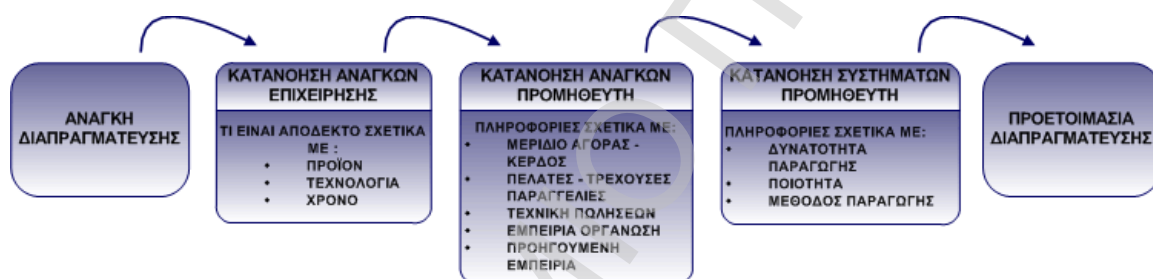
ΣΧΗΜΑ 7.4: Στόχοι διαπραγμάτευσης



### 7.3.2 Φάσεις διαπραγμάτευσης

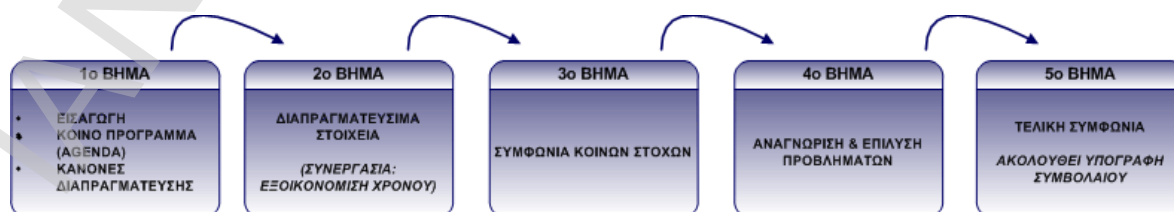
Για να έχει η διαπραγμάτευση αξία θα πρέπει πρώτα να διασφαλιστεί πως τα οφέλη που θα προκύψουν υπερκαλύπτουν το συνδεδεμένο κόστος. Οι διαπραγματεύσεις διαιρούνται σε τρεις φάσεις.

1. Προδιαπραγματευτικό στάδιο κατά το οποίο γίνεται συλλογή χρήσιμων πληροφοριών για την εξέλιξη της διαπραγμάτευσης.



ΣΧΗΜΑ 7.5: Προδιαπραγματευτικό Στάδιο

2. Κυρίως διαπραγμάτευση κατά την οποία πραγματοποιείται εφαρμογή και προσαρμογή όσων προγραμματίστηκαν στο προδιαπραγματευτικό στάδιο. Ορισμένα από τα στοιχεία που διαπραγματευόμαστε είναι η τιμή και τιμολογιακή πολιτική, η ποσότητα, οι όροι πληρωμής, ο τρόπος και το κόστος μεταφοράς, ο χρόνος παράδοσης, οι προδιαγραφές, η συσκευασία, η εγγύηση.



ΣΧΗΜΑ 7.6: Κυρίως Διαπραγμάτευση

### 3. Μεταδιαπραγματευτικό στάδιο

Η τελική φάση των διαπραγματεύσεων πρέπει να βρει τα δύο μέρη σε ικανοποιητικό επίπεδο αλληλοκατανόησης και επικοινωνίας.



ΣΧΗΜΑ 7.7: Μεταδιαπραγματευτικό Στάδιο

Η αξία στην επιχείρηση από τη διαπραγμάτευση προκύπτει από:

- ü Καθορισμός ανώτερων, μακροπρόθεσμων συνήθως στόχων που υπερπηδούν τα βραχυπρόθεσμα προβλήματα (π.χ. μακροχρόνια win2win σχέση που ξεπερνά το πρόβλημα χαμηλής τιμής)
- ü Ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των συναλλασσόμενων μερών για να μπορούν να αντιμετωπιστούν τυχών προβλήματα.
- ü Αναγνώριση ευκαιριών και τακτικών για αμοιβαίο όφελος
- ü Εστίαση στο τι είναι δίκαιο
- ü Διάθεση απαραίτητου χρόνου για τη διαπραγμάτευση
- ü Απόφαση για αγορά ή ιδιοκατασκευή

Σημαντικό ρόλο στη διαπραγμάτευση έχει η ικανότητα των μελών της ομάδας διαπραγμάτευσης, τόσο η θεωρητική και πρακτική γύρω από τη διαπραγμάτευση, όσο και για διαπροσωπικές σχέσεις. Δεν πρέπει να εξαιρεθούν τα διαπραγματευτικά παιχνίδια που χρησιμοποιούνται ευρέως από τις δύο πλευρές.

#### 7.4 Βιβλιογραφία 7<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

---

1. George W. Aljian, "Purchasing Handbook", McGraw-Hill, 3<sup>rd</sup> edition, 1973, p.26-3
2. Noe Hollenbeck, Gerhart Wright, "Human Resource Management: Gaining a competitive advantage", McGraw-Hill, 4<sup>th</sup> edition, 2003, p.13
3. Noe Hollenbeck, Gerhart Wright, ο.π., p.180
4. Kenneth Lysons, "Purchasing & Supply Chain Management", Prentice Hall, 5<sup>th</sup> edition, 2000, p. 132
5. Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων", Interbooks, 2001, σελ. 47
6. Kenneth Lysons, ο.π., p. 132
7. Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, ο.π., σελ. 79
8. Noe Hollenbeck, Gerhart Wright, ο.π., p.253
9. Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, ο.π., σελ. 131
10. George W. Aljian, ο.π., p.27-3
11. Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, ο.π., σελ. 224
12. Kenneth Lysons, ο.π., p. 144
13. Kenneth Lysons, ο.π., p. 486
14. Michael R. Donovan, "Supply Chain Management: Plan to succeed", Performance Improvement, R. Michael Donovan & Co. Inc
15. Noe Hollenbeck, Gerhart Wright, ο.π., p.35
16. Better purchasing guide, "Probity and Accountability in Purchasing", Queensland Government, Public Works, July 2000
17. Donald W. Dobler, David N. Burt & Lamar Lee Jr, "Purchasing & Supply Chain Management", McGraw Hill, 5<sup>th</sup> edition, 1990, p.654
18. Γιάννης Ν. Θανόπουλος, "Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία", Interbooks, 2002, σελ. 22
19. Kenneth Lysons, ο.π., p. 492

20. Ελληνικό Ινστιτούτο Προμηθειών, “Σύγχρονη Διοίκηση Προμηθειών“, Παπαζήσης, 1995, σελ. 57
21. Donald W. Dobler, David N. Burt & Lamar Lee Jr, ο.π., p.174
22. Better purchasing guide, “Corporate Procurement Planning”, Queensland Government, Public Works, February 2001, p. 16
23. Kenneth Lysons, ο.π., p. 272
24. Ελληνικό Ινστιτούτο Προμηθειών, “Σύγχρονη Διοίκηση Προμηθειών“, Παπαζήσης, 1995, σελ. 59
25. Λάμπρος Λάιος, “ Διαχείριση Υλικών & Βιομηχανικές Προμήθειες”, σημειώσεις παραδόσεων μαθήματος, 2005, σελ. 249
26. “Supply Chain Management: Our Process”, Rockwell Collins, Inc., <http://www.rockwellcollins.com/scm>
27. Kenneth Lysons, ο.π., p. 277
28. Stuart Heinritz, Paul V. Farrell, Larry C. Guinipero, Michael G. Kolchin, “ Purchasing: Principles & Applications”, Prentice-Hall International, 1991, p. 151
29. Ελληνικό Ινστιτούτο Προμηθειών, ο.π., σελ. 69
30. Donald W. Dobler, David N. Burt & Lamar Lee Jr, ο.π., p.297
31. Stuart Heinritz, Paul V. Farrell, Larry C. Guinipero, Michael G. Kolchin, ο.π., p. 226
32. Better purchasing guide, “Negotiation in Purchasing”, Queensland Government, Public Works, August 2001
33. Paul R. McDonald, Government Prime Contracts & Subcontracts, Procurement Associates, Glendora, California, 1981, F1-18
34. Better purchasing guide, ο.π., p. 15
35. Stuart Heinritz, Paul V. Farrell, Larry C. Guinipero, Michael G. Kolchin, ο.π., p. 234
36. Ελληνικό Ινστιτούτο Προμηθειών, ο.π., σελ. 70
37. Kenneth Lysons, ο.π., p. 454
38. Kenneth Lysons, ο.π., p. 462

## 8 ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

---

---

Η μελέτη περιπτώσεως αφορά τη μελέτη όσων αναπτύχθηκαν σε θεωρητικό επίπεδο, από τη σκοπιά της επιχείρησης Unilever Hellas A.E.B.E. Θα μελετηθεί η λειτουργία των προμηθειών στη συγκεκριμένη επιχείρηση, καθώς και η συμμετοχή της στην αλυσίδα αξίας.

### 8.1 Εισαγωγή στην επιχείρηση Unilever

---

Το Αγγλο-Ολλανδικό Group, Unilever, είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες στον κόσμο στον τομέα των καταναλωτικών προϊόντων. Ιδρύθηκε το 1930 και είναι ένας από τους μεγαλύτερους ομίλους εταιριών παγκοσμίως, αντιπροσωπεύοντας τις δημοφιλέστερες εμπορικές μάρκες ανά τον κόσμο στο χώρο που δραστηριοποιείται. Με εργοστάσια σε 110 χώρες, απασχολεί συνολικά 250.000 υπαλλήλους, εκ των οποίων περισσότεροι από 5.000 απασχολούνται στα διεθνή ερευνητικά κέντρα του ομίλου. Το group προμηθεύει προϊόντα και υπηρεσίες περισσότερες από 88 χώρες και απασχολεί περισσότερους από 270.000 εργαζόμενους.

Η θέση του group διαφέρει ανάμεσα στις χώρες. Στην Ευρώπη η Unilever είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες από την άποψη του τζίρου και είναι στην 8<sup>η</sup> θέση. Ανάμεσα στις εταιρίες καταναλωτικών προϊόντων η Unilever κρατάει τη 2<sup>η</sup> θέση.

Η παραγωγή του group κυρίως αποτελείται από πακεταρισμένα προϊόντα στον τομέα των τροφών, απορρυπαντικών, και προσωπικής φροντίδας προϊόντα. Σε κάθε χώρα οι εταιρίες είναι ανεξάρτητες όσον αφορά την εφαρμογή του μάνατζμεντ αλλά κρατούν κοινή αντιμετώπιση σε θέματα,

όπως τεχνολογία, πολιτική, προσωπική εκπαίδευση, προστασία του περιβάλλοντος.

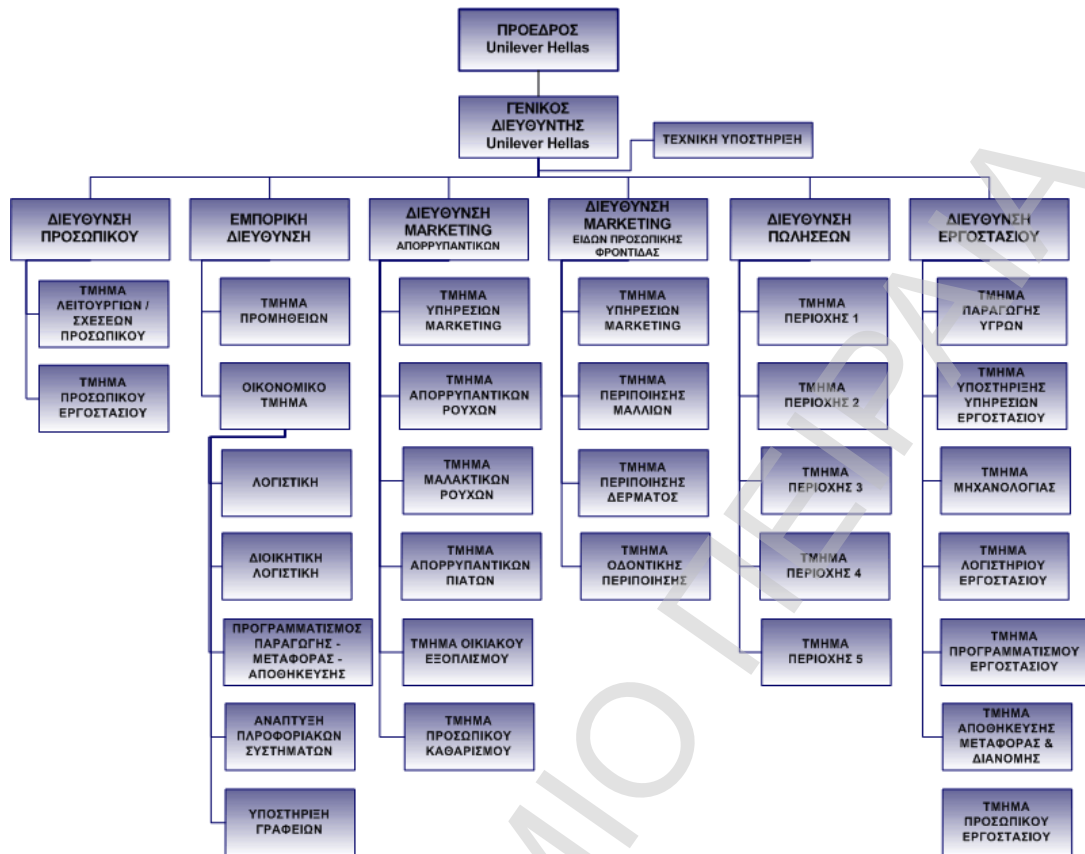
Η Unilever συνεργάζεται στην Ελλάδα με δύο εταιρίες, την Unilever Hellas και την ΕΛΑΪΣ και αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες βιομηχανικές επιχειρήσεις. Η Unilever Hellas, η οποία θα μας απασχολήσει και δραστηριοποιείται στο χώρο των απορρυπαντικών και των ειδών προσωπικής φροντίδας, ξεκίνησε το 1963 με την αγορά της επιτυχημένης ελληνικής βιομηχανίας KLINEX, για να αποκτήσει το 1998 τη σημερινή της ονομασία και μορφή.

### **8.1.1 Οργανωτική δομή της εταιρείας**

Η πορεία της Unilever Hellas είναι βασισμένη στην επιτυχημένη διαλογή και τη σωστή εξέλιξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων. Αυτή η πολιτική δημιουργεί μια διαρκή σχέση, δίνοντας την ευκαιρία για εκπαιδευτική και επαγγελματική πρόοδο. Η Unilever έχει σαν στόχο την εξέλιξη των έμπειρων εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση.

Η Unilever μπορεί να χαρακτηριστεί ως ανθρωποκεντρική εταιρεία που καλλιεργεί την καλή σχέση με τους εργαζομένους της αλλά και τη συνεργασία μεταξύ τους. Για να προτρέψει τους εργαζόμενους να προσφέρουν στην εταιρεία και να κάνουν τους στόχους της δικούς τους, παρέχει μια μεγάλη ποικιλία πλεονεκτημάτων.

Η αποτελεσματική δομή της Unilever της έχει δώσει τη δυνατότητα να είναι η πρωτοπόρος στην αγορά. Η δομή της είναι βασισμένη σε 7 τμήματα-υπηρεσίες κάτω από την επίβλεψη του γενικού μάνατζερ και του προέδρου της εταιρίας. Κάθε ένα από αυτά τα τμήματα-υπηρεσίες είναι διαχωρισμένα σε επιμέρους τμήματα.



ΣΧΗΜΑ 8.1: Οργανωτική δομή Unilever Hellas

### 8.1.2 Στρατηγική της Unilever Hellas

Η στρατηγική της Unilever Hellas στηρίζεται σε αρχές και αξίες που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση σε εθνικό αλλά και διεθνές επίπεδο.

Οι αρχές της Unilever Hellas για επιτυχία είναι:

- Υψηλής ποιότητας προϊόντα
- Συστηματική και δομική υποστήριξη του προϊόντος μέσω της διαφήμισης και μεγάλες ενέργειες στην πλευρά των πωλήσεων
- Υψηλός βαθμός ειδίκευσης και γνώσης των εργαζομένων

Η Unilever Hellas είναι ανθρωποκεντρική και πελατοκεντρική επιχείρηση. Στηρίζει τη λειτουργία της στην ομαδική εργασία και θέτει τον πελάτη ως

πρώτη προτεραιότητα, διασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο την ανταγωνιστικότητα της.

Στόχος της επιχείρησης είναι η διατήρηση ηγετικής θέσης στην αγορά απορρυπαντικών, και η περαιτέρω επέκτασή της σε νέες αγορές, αξιοποιώντας πλήρως το τεχνολογικό υπόβαθρο, τη διεθνή της εμπειρία και τη συμμετοχή εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.

Αποστολή της επιχείρησης είναι να κάνει τη ζωή πιο διασκεδαστική για τους ανθρώπους που χρησιμοποιούν τις μάρκες της, με το να προωθεί την καθαριότητα και φροντίδα για τους ανθρώπους, τα ρούχα που φορούν και τα σπίτια που μένουν και να τονίζεται ο επαγγελματισμός και η εξειδίκευση που τη διακρίνουν. Για να προωθήσει και να προβάλλει την αποστολή της η εταιρεία πρόσφατα άλλαξε λογότυπο.

Χαρακτηριστική είναι η δήλωση του κ. Σπύρου Δεσύλλα, Εθνικού Προέδρου του Ομίλου Unilever στην Ελλάδα: «Αποστολή μας στη Unilever, είναι να προσθέτουμε ζωτικότητα στη ζωή όλων κάθε μέρα. Οι σύγχρονες προκλήσεις της διατροφής, της καθαριότητας, της υγιεινής και της προσωπικής φροντίδας είναι για εμάς η έμπνευση για δημιουργία. Δημιουργούμε προϊόντα που βοηθούν να νοιώθει κανείς καλά, να δείχνει καλά και να απολαμβάνει τη ζωή στο έπακρο».

Περιληπτικά το στρατηγικό όραμα της Unilever Hellas βασίζεται στα παρακάτω:

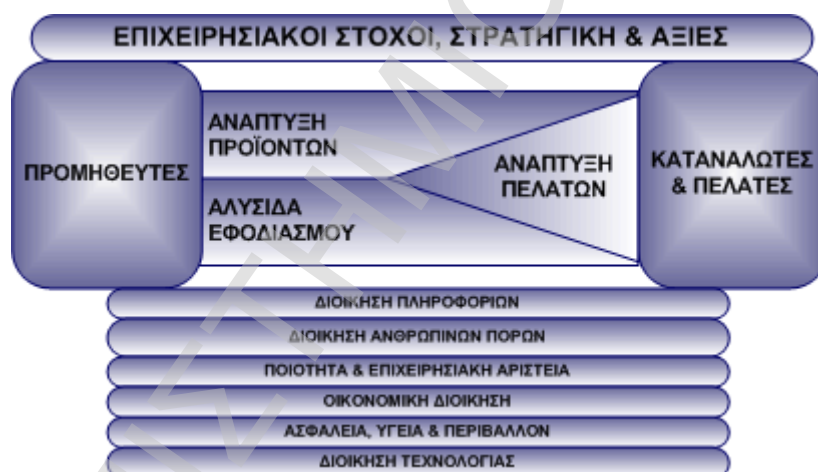
1. Επιχείρηση εστιασμένη στη δύναμη:
  - καταναλωτών και πελατών
  - των κορυφαίων 25 μαρκών
  - στρατηγικών δραστηριοτήτων
2. Καινοτομία
3. Εξαιρετική λειτουργία της αγοράς



#### 4. Απόδοση του οργανισμού

##### 8.1.3 Η αλυσίδα αξίας σύμφωνα με την Unilever Hellas

Για την Unilever Hellas, η αλυσίδα αξίας συμπίπτει με την αλυσίδα εφοδιασμού. Η διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού δίνοντας προτεραιότητα στην αξία ενισχύει την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, την εφαρμογή της στρατηγικής και την βελτίωση της αξίας. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται η αλυσίδα αξίας, όπως την αντιλαμβάνεται η επιχείρηση, μέσα από επιμέρους διαδικασίες. Λόγω της εμπλοκής παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να θεωρηθεί πως αποτελεί σύστημα αξίας.



ΣΧΗΜΑ 8.2: Αλυσίδα Αξίας στην Unilever Hellas

Όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης συμμετέχουν στην αύξηση της αξίας για τους πελάτες, όχι μόνο της αντιλαμβανόμενης αλλά και της πραγματικής μέσα από την εσωτερική αλλά και εξωτερική συνεργασία.

## **8.2 Η οργάνωση των προμηθειών στην Unilever Hellas**

---

Για την Unilever Hellas, η λειτουργία των προμηθειών ανήκει στις κρίσιμες λειτουργίες λόγω του κεντρικού ρόλου που κατέχει στην αλυσίδα εφοδιασμού και της συμβολής της στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Για να γίνει κατανοητός ο τρόπος που η επιχείρηση αντιμετωπίζει τη λειτουργία των προμηθειών, θα πρέπει να μελετηθούν οι δραστηριότητες, η θέση στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, η οργανωτική δομή του τμήματος και η στρατηγική και πολιτική του.

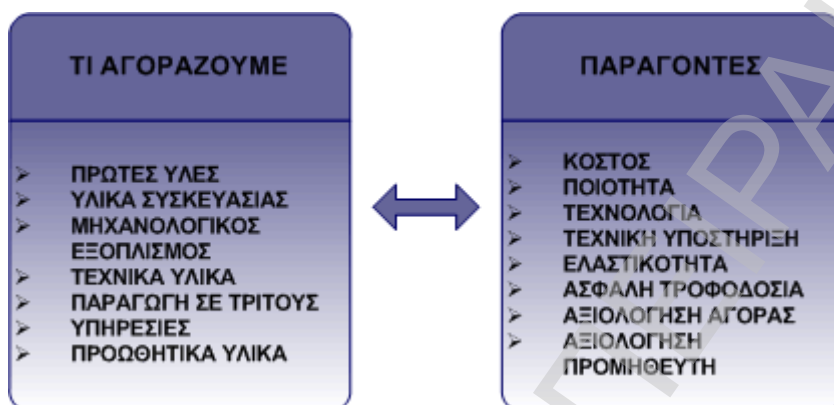
### **8.2.1 Δραστηριότητες του τμήματος προμηθειών**

Το αντικείμενο των προμηθειών σε όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις αφορά την αγορά πρώτων υλών, υλικών συσκευασίας, υπηρεσιών, εξοπλισμού και αναλώσιμων με σκοπό την εξυπηρέτηση εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, αλλά και τη θέσπιση διαδικασιών για τη διευκόλυνση και βελτίωση της λειτουργίας.

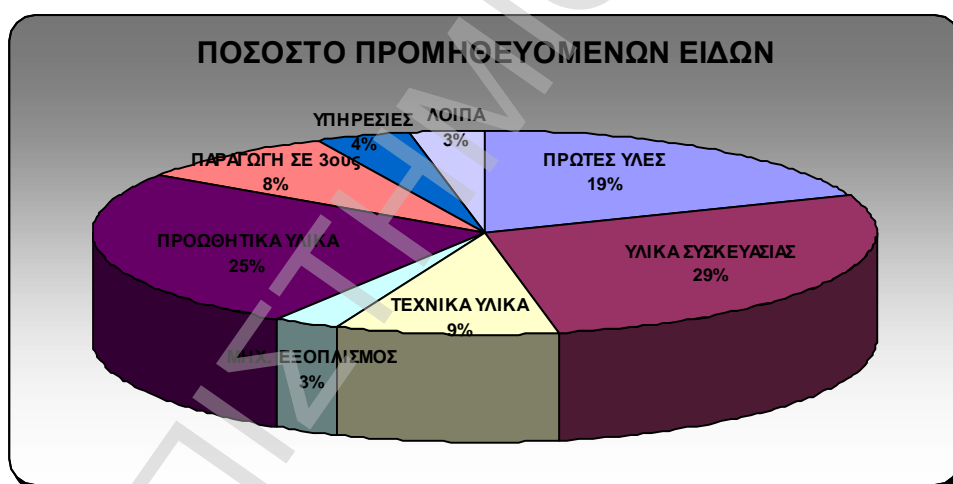
Στην Unilever Hellas, το αντικείμενο των προμηθειών δεν αφορά μόνο απόκτηση υλικών αγαθών και υπηρεσιών, αλλά και αγορά στρατηγικής, πληροφόρησης και διαπραγματεύσεων, μέσα από την πρόσληψη κατάλληλων ατόμων και τη χρήση κατάλληλων τεχνικών με απώτερο σκοπό την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Για την Unilever Hellas η αγορά υλικών αγαθών και υπηρεσιών αφορά την ιδιοπαραγωγή μέρους των καταναλωτικών αγαθών, την παραγωγή σε τρίτους και την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Το υπόλοιπο ποσοστό των καταναλωτικών αγαθών εισάγεται από αδερφές εταιρείες χωρίς την επέμβαση του τμήματος προμηθειών, η οποία δεν κρίνεται απαραίτητη λόγω της έλλειψης ανάγκης διαπραγματεύσεων ή διαχείρισης. Τον

προγραμματισμό των αναγκών έχει αναλάβει το τμήμα προγραμματισμού παραγωγής, μεταφοράς και αποθήκευσης. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται λίστα όσων αγοράζονται, καθώς και των παραγόντων που λαμβάνονται υπόψη για την αγορά.



ΣΧΗΜΑ 8.3: Παράγοντες αγοράς

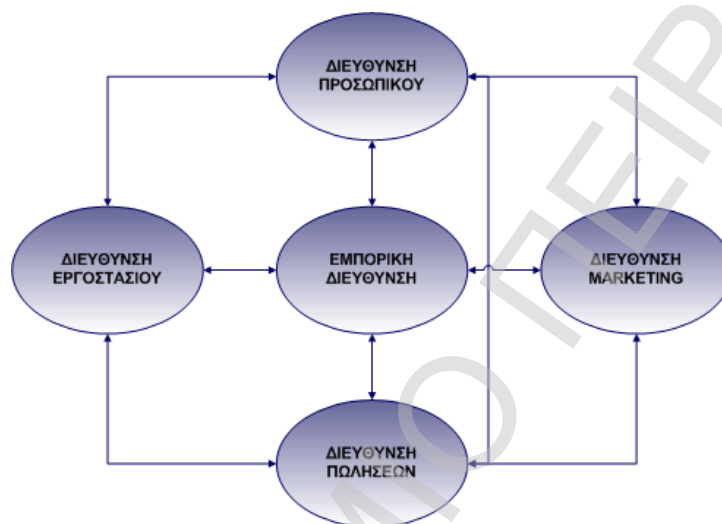


ΣΧΗΜΑ 8.4: Ποσοστό προμηθευόμενων ειδών

### 8.2.2 Οργανωτική δομή και προμήθειες

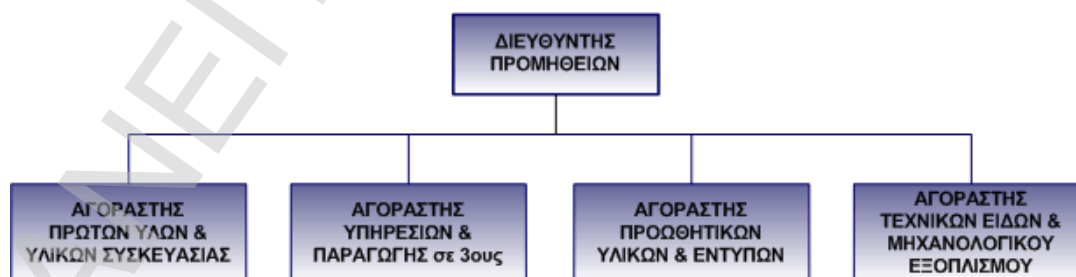
Στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, το τμήμα προμηθειών αναφέρεται στον εμπορικό διευθυντή, στον οποίο υπόλογο είναι και το οικονομικό τμήμα. Η εμπορική διεύθυνση έχει κεντρική θέση για την επιχείρηση λόγω

των σχέσεων που έχει με τα υπόλοιπα τμήματα. Το τμήμα προμηθειών δεν αναφέρεται άμεσα στο γενικό διευθυντή λόγω της πληθώρας των προμηθευτικών ενεργειών που ελέγχονται πρώτα από το διευθυντή προμηθειών, μετά από τον εμπορικό διευθυντή, όταν παρουσιάζεται ανάγκη, και τελικά από το γενικό διευθυντή.



ΣΧΗΜΑ 8.5: Σχέσεις της εμπορικής διεύθυνσης

Η δομή του τμήματος των προμηθειών στην Unilever Hellas, ακολουθεί απλή κατακόρυφη δομή που στηρίζει την επιτυχία της στη μεταξύ των μελών της κατακόρυφη αλλά και οριζόντια επικοινωνία, πληροφόρηση και συνεργασία.



ΣΧΗΜΑ 8.6: Οργανωτική δομή τμήματος προμηθειών

### 8.2.3 Στρατηγική και Πολιτική του τμήματος προμηθειών

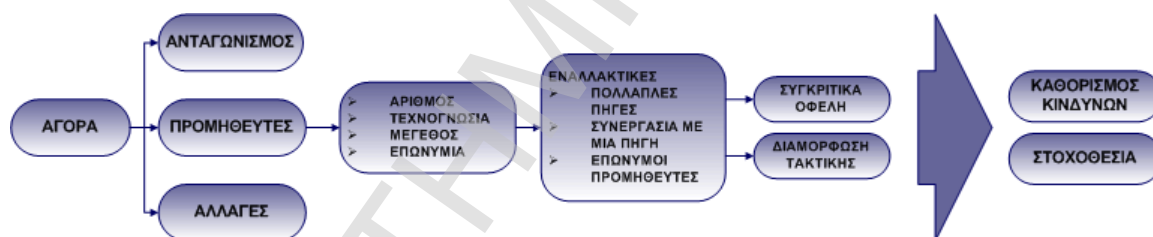
Η στρατηγική και πολιτική του τμήματος προμηθειών στηρίζεται στην πληροφόρηση και την κεκτημένη εμπειρία, μέσα από τη συστηματική ανάλυση και ερμηνεία των δεδομένων και τη συνεπαγόμενη εκτίμηση των δυνατών και αδύνατων σημείων. Πληροφορίες εισέρχονται στο τμήμα προμηθειών όσον αφορά το εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον. Συγκεκριμένα για το εσωτερικό περιβάλλον συγκεντρώνονται πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, καθώς και τις ανάγκες των επιμέρους τμημάτων (όχι μόνο του τμήματος παραγωγής). Για το εξωτερικό περιβάλλον συγκεντρώνονται πληροφορίες σχετικά με τον ανταγωνισμό και τις πηγές προμήθειας. Η συγκέντρωση και αξιοποίηση των πληροφοριών αποτελεί βάση όχι μόνο για την ανάπτυξη στρατηγικής αλλά και τον καθορισμό στόχων.

Η στρατηγική αποτελεί εργαλείο για την αύξηση της προστιθέμενης αξίας και την ταυτόχρονη μείωση του κινδύνου. Οι βασικές αρχές στις οποίες στηρίζεται είναι:

- Αριστοποίηση υπηρεσίας
- Εξασφάλιση προσφοράς
- Διασφάλιση ποιότητας
- Συνεχής βελτίωση
- Μείωση πολυπλοκότητας
- Ένιαία πολιτική αξιολόγησης προμηθευτών
- Βελτιστοποίηση συνεργασίας με προμηθευτές
- Μείωση / εξάλειψη απωλειών
- Διαχείριση / μείωση κινδύνου
- Επίτευξη χαμηλότερου δυνατού κόστους σε συνάρτηση με τις παραπάνω αρχές

Ο καθορισμός της στρατηγικής στο τμήμα προμηθειών είναι αποτέλεσμα δυναμικής και αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων αλλά και μεταξύ των διαφορετικών μονάδων της Unilever στην Ευρώπη. Όραμα της αλυσίδας αξίας και συνεπώς του τμήματος προμηθειών είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο θα στηρίζεται στην παροχή των επιθυμητών προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες και καταναλωτές. Αποστολή του τμήματος προμηθειών είναι η ανάπτυξη διαδικασιών και μεθόδων για την ουσιαστική συμμετοχή στη δημιουργία αξίας. Η στρατηγική αναθεωρείται σε διαστήματα ενός με δύο έτη.

Η έρευνα και εκτίμηση του περιβάλλοντος για την ανάπτυξη στρατηγικής βασίζεται στην παρακολούθηση της δράσης του ανταγωνισμού, στις επικείμενες αλλαγές αλλά εστιάζει στην αξιολόγηση και επιλογή προμηθευτών.



ΣΧΗΜΑ 8.7: Εκτίμηση περιβάλλοντος στην Unilever Hellas

Οι κυριότεροι στόχοι της λειτουργίας προμηθειών, πέρα από το βασικό σκοπό που αφορά την προμήθεια σωστών προϊόντων και υπηρεσιών, στο σωστό χρόνο και τόπο, με την κατάλληλη τιμή και από την κατάλληλη πηγή προμήθειας για την μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη, είναι:

- Αύξηση της προστιθέμενης αξίας και όχι απλή μείωση του κόστους
- Ενίσχυση της ανάπτυξης και της καινοτομίας
- Συμμετοχή σε επιχειρηματικές αποφάσεις για την υλοποίηση του οράματος και την εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης

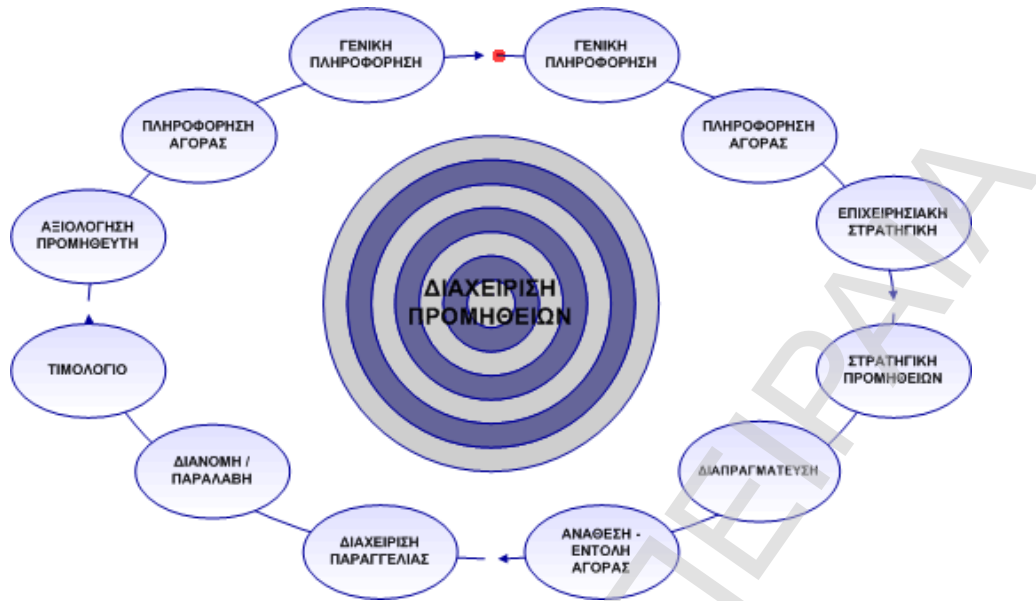
- Περιφρούρηση και διάδοση των αρχών και πολιτικών της επιχείρησης στην εφοδιαστική βάση (TQM, Safety – Health – Environment)
- Ουσιαστική συμμετοχή στην αλυσίδα αξίας μέσα από τη συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης και τους προμηθευτές, καθώς και την εφαρμογή και αξιοποίηση πρακτικών και εργαλείων για την ενίσχυση του υποστηρικτικού έργου της.

Βασική στρατηγική είναι η αύξηση της αξίας από τη συνεργασία με τους προμηθευτές μέσω εκμετάλλευσης οικονομιών κλίμακας και στρατηγικών συμμαχιών σε πανευρωπαϊκό ή και παγκόσμιο επίπεδο και από την ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης προμηθειών και διαχείρισης υλικών με χρήση νέων τεχνολογιών.

### **8.3 Διαδικασίες προμηθειών στην Unilever Hellas**

---

Η ανάγκη ύπαρξης καθορισμένων διαδικασιών, κατά προτίμηση γραπτών, είναι έντονη στη λειτουργία των προμηθειών της επιχείρησης, λόγω της ανάγκης συντονισμού μεταξύ των τμημάτων, συντονισμού με τους προμηθευτές, αλλά και για συνεχή βελτίωση. Η συνολική διαδικασία προμηθειών εμφανίζεται στο παρακάτω σχήμα 8.8.



ΣΧΗΜΑ 8.8: Συνολική Διαδικασία Προμηθειών

Σημαντικές αλλαγές έχει επιφέρει στις διαδικασίες η εισαγωγή επιχειρηματικού λογισμικού (SAP) για ολοκληρωμένη διαχείριση των επιχειρησιακών πόρων (ERP). Με το επιχειρηματικό λογισμικό δίνεται η δυνατότητα ηλεκτρονικής σύνδεσης με τους προμηθευτές, έγκαιρης και πλήρους ενημέρωσης, και πραγματοποιείται τυποποίηση μέρους των διαδικασιών, προσθέτοντας αξία από την μείωση της ανάγκης διαχείρισης διαδικασιών και εγγράφων.

Επίσης σημαντική επίδραση στις διαδικασίες έχει επιφέρει η εφαρμογή συστήματος διασφάλισης ποιότητας ISO 9001, σύμφωνα με το οποίο γίνεται λεπτομερής καταγραφή των διαδικασιών και των ενεργειών για ενίσχυση της ποιότητας και της προστιθέμενης αξίας.

Οι διαδικασίες αφορούν την προμήθεια προϊόντων και υπηρεσιών, την επιλογή και αξιολόγηση των προμηθευτών, τις διαπραγματεύσεις με αυτούς, αλλά και την επιλογή και ανάπτυξη εργατικού δυναμικού. Περισσότερο αναλυτικά, οι διαδικασίες αυτές παρουσιάζονται παρακάτω.

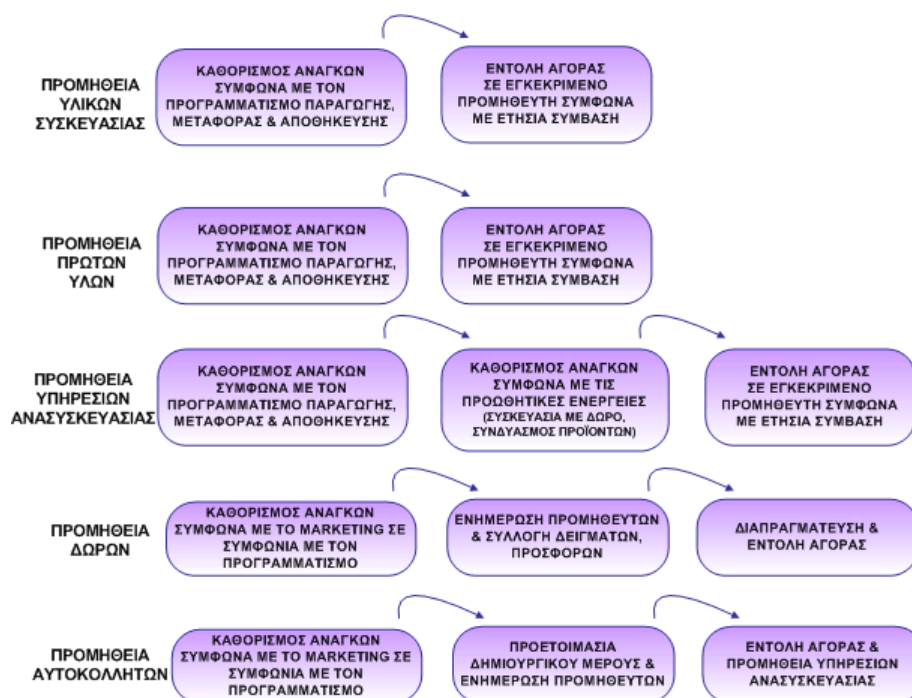


### 8.3.1 Διαδικασίες προμηθειών προϊόντων ή υπηρεσιών

Οι διαδικασίες προμήθειας προϊόντων ή υπηρεσιών διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

1. Διαδικασίες όπου υπάρχει συνεργασία, η οποία λειτουργεί υπό την καθοδήγηση ετήσιας σύμβασης, με έναν ή παραπάνω εγκεκριμένους προμηθευτές και γίνεται προσαρμογή στις εκάστοτε ανάγκες, όπως με τα υλικά συσκευασίας, τις πρώτες ύλες και το μεγαλύτερο μέρος των υπηρεσιών (π.χ. ασφάλεια, καθαρισμός, ανασυσκευασία κ.α.). Χαρακτηριστικά παρουσιάζονται στο σχήμα 8.9 απλοποιημένες οι διαδικασίες προμήθειας υλικών συσκευασίας, πρώτων υλών και υπηρεσιών ανασυσκευασίας. Η ετήσια σύμβαση καθορίζει τους όρους συνεργασίας και συντάσσεται από το τμήμα προμηθειών, με τη βοήθεια της νομικής υπηρεσίας της επιχείρησης και εγκρίνεται από το ενδιαφερόμενο τμήμα και τη διεύθυνση προμηθειών.
2. Διαδικασίες όπου χρησιμοποιείται υπάρχουσα λίστα προμηθευτών και επιλέγεται η πρόταση που ικανοποιεί σε μεγαλύτερο βαθμό την ανάγκη ανάλογα με τις ανάγκες τις εκάστοτε παραγγελίες. Χαρακτηριστικά παρουσιάζονται στο σχήμα 8.9 απλοποιημένες οι διαδικασίες προμήθειας δώρων και αυτοκόλλητων.

Βασικό κριτήριο για την επιλογή της κατάλληλης διαδικασίας είναι η συχνότητα και η κρισιμότητα των αγορών. Και στις δύο περιπτώσεις επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της προστιθέμενης αξίας.



ΣΧΗΜΑ 8.9: Διαδικασίες Προμηθειών

### 8.3.2 Διαδικασίες για τις πηγές προμήθειας

Η συνεργασία με τους προμηθευτές αποτελεί πρωταρχικό στόχο της Unilever Hellas, με απώτερο σκοπό τη δημιουργία αξίας για τον πελάτη ή τον καταναλωτή. Ανάλογα με τη στρατηγική σημασία του προμηθευόμενου είδους και την εμπειρία των εργαζομένων, αποφασίζεται σε κάθε περίπτωση η ταυτότητα και τα χαρακτηριστικά του προμηθευτή. Από στρατηγική άποψη η επιχείρηση διακρίνει τρεις κατηγορίες σχέσεων με τον προμηθευτή:

- Τυπική συνεργασία
- Ολοκληρωτική συνεργασία
- Συμμαχία

Απαραίτητο, πριν τη διαδικασία καθορισμού και ανάπτυξης συνεργασίας με τον προμηθευτή, κρίνεται να καθορισθεί ο ρόλος του προμηθευτή βάσει της τεχνογνωσίας που μπορεί να μεταδώσει στην επιχείρηση αλλά και να χρησιμοποιήσει προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες της, τη

δυνατότητα αλλά και το όφελος από μια πιθανή συνεργασία, και την προθυμία ή ικανότητα συμμετοχής στην αλυσίδα εφοδιασμού και στην αλυσίδα αξίας. Το τμήμα προμηθειών αποτελεί το μεσάζοντα μεταξύ προμηθευτή και επιχείρησης.

- Πιστοποιεί πως ο προμηθευτής διαπνέεται από τις αρχές της επιχείρησης, μεταφέρει τα μηνύματα του προμηθευτή στην επιχείρηση, όπως μεταφέρει και την πολιτική της επιχείρησης στον προμηθευτή.
- Επικοινωνεί με τους προμηθευτές για όλα τα θέματα που αφορούν τη μεταξύ τους συνεργασία: ευκαιρίες συνεργασίας, όροι συναλλαγής, φύση των προμηθευόμενων ειδών, και δεν μεροληπτεί υπέρ ορισμένων μόνο.
- Καθοδηγεί τους προμηθευτές ως προς τις ανάγκες της επιχείρησης, παρέχοντας επαρκή πληροφόρηση.

Η αξία στη συνεργασία της Unilever Hellas με τον προμηθευτή προκύπτει από:

- Συνεχής ενημέρωση για τις συνθήκες στην αγορά και για τη δράση του ανταγωνισμού
- Μέτρηση και βελτίωση της απόδοσης του προμηθευτή
- Καινοτομία – συμμετοχή στο σχεδιασμό
- Δυνατότητα εφαρμογής συστημάτων Just in Time προμήθειας



ΣΧΗΜΑ 8.10: Διαδικασία Ανάπτυξης Συνεργασίας με προμηθευτές

Επιμέρους διαδικασίες επίσης χρησιμοποιούνται για την επιλογή προμηθευτή και για την αξιολόγηση αυτού, πριν αλλά και κατά τη διάρκεια της συνεργασίας με την Unilever Hellas.

### 8.3.3 Διαδικασίες για τις διαπραγματεύσεις

Η διαπραγμάτευση είναι το κρισιμότερο σημείο στη συνεργασία προμηθευτή και επιχείρησης, γιατί επιδρά στη διαμόρφωση της μεταξύ τους σχέσεις και προσδιορίζει τη συμμετοχή των προμηθευτών στην αλυσίδα αξίας. Η στρατηγική, πολιτική και οι στόχοι της επιχείρησης συνδέονται με τη βελτιστοποίηση της διαπραγμάτευσης, γιατί όπως έχει ήδη διατυπωθεί, η αξία βρίσκεται στη συνεργασία με τον προμηθευτή.

Βασικές αρχές για τη διαπραγμάτευση είναι:

- Κατανόηση των αναγκών της επιχείρησης
- Κατανόηση της ανάγκης για διαπραγμάτευση
- Διευκρίνιση των μεθόδων διαπραγμάτευσης που συμφωνούν με τη στρατηγική και πολιτική της επιχείρησης

Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης για την Unilever Hellas, έχει ως εξής:

#### 1. Προετοιμασία

Απαιτείται προσεκτική προετοιμασία για διαπραγμάτευση, όχι για άμυνα και προσδιορίζονται οι στόχοι, τα θέματα προς διαπραγμάτευση, οι επιδιώξεις – απαιτήσεις, αλλά και οι εναλλακτικές. Επίσης απαραίτητη είναι η συγκέντρωση πληροφοριών για αποτελεσματική αμφίδρομη πληροφόρηση, ενώ ταυτόχρονα αναπτύσσονται οι εναλλακτικές και τα περιθώρια παραχωρήσεων.

#### 2. Δημιουργική συζήτηση

Η διαπραγμάτευση συνήθως πραγματοποιείται στον χώρο της επιχείρησης και σε φιλική για τον προμηθευτή ατμόσφαιρα. Πραγματοποιείται ανταλλαγή πληροφοριών, αναγνώριση και αναθεώρηση θεμάτων και καθορισμός των προτεραιοτήτων και των θέσεων. Και από τις δύο πλευρές είναι έντονη η προσπάθεια άσκησης επιρροής και πειθούς.

#### 3. Ερμηνεία μηνυμάτων

Η διαπραγμάτευση είναι επικοινωνία και κατά τη διάρκεια της πρώτης συνάντησης όσο και μετά από αυτήν κρίνεται απαραίτητη η ερμηνεία των μηνυμάτων: Άκουσε, Παρατήρησε, Επιβεβαίωσε και Ενθάρρυνε

#### 4. Πρόταση

Η πρόταση στην οποία καταλήγουν οι διαπραγματευόμενες πλευρές πρέπει να είναι εφικτή, να εστιάζει στα κύρια σημεία και να καλύπτει τις σημαντικές επιδιώξεις.

#### 5. Εναλλακτική Πρόταση

Εντοπισμός των σημείων που μπορεί να αναθεωρηθούν και της δυνατότητας ελιγμών.

#### 6. “Παζάρι”

Στο παζάρι επικρατεί ο νόμος του δώσε για να πάρεις.

#### 7. Συμφωνία

Κατά τη συμφωνία διευκρινίζονται οι λεπτομέρειες και επιβεβαιώνεται εγγράφως η συμφωνία.

### 8.3.4 Διαδικασίες για το προσωπικό

Οι διαδικασίες που συνδέονται με το προσωπικό της επιχείρησης αφορούν την πρόσληψη και την αξιολόγηση του, για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των προμηθειών όπως θα φανεί και στο μέρος της διαχείρισης. Η επιχείρηση έχει προβεί στην ανάπτυξη διαδικασιών για να εξασφαλίσει πως οι υποψήφιοι ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης και οι εργαζόμενοι υλοποιούν το έργο της.

## 8.4 Διαχείριση Προμηθειών στην Unilever Hellas

---

Η διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού, η οποία στην Unilever Hellas συμπίπτει με την αλυσίδα αξίας, χωρίζεται σε τέσσερις βασικές διαδικασίες:

Προγραμματισμός, Προμήθεια, Παραγωγή και Διανομή. Στη λειτουργία των προμηθειών υπάγονται οι διαδικασίες προγραμματισμού και προμήθειας. Συγκεκριμένα στη διαδικασία προγραμματισμού οι προμήθειες συνδέονται με τη μακροπρόθεσμη αλλά και βραχυπρόθεσμη πρόβλεψη των αναγκών για προμήθεια, συνδεδεμένη με τη ζήτηση για τελικά προϊόντα, αναγόμενη στην παραγωγή. Στη διαδικασία προμήθειας υπάγονται η διαχείριση πηγών προμήθειας και η διαχείριση των παραγγελιών.

Η σημασία για διαχείριση των προμηθειών είναι εμφανής αν ληφθεί υπόψη ο αριθμός των προμηθευόμενων ειδών (190 είδη πρώτων υλών, 860 είδη υλικών συσκευασίας, 450 είδη προωθητικών ενεργειών, 250 είδη τεχνικών υλικών) αλλά και η μείωση του χρόνου και του κόστους που μπορεί να προκύψει με τελικό αποτέλεσμα την αύξηση της αξίας, στα πλαίσια της λειτουργίας προμηθειών.

#### **8.4.1 Προγραμματισμός προμηθειών**

Ο προγραμματισμός των προμηθειών είναι αποτέλεσμα διατμηματικής συνεργασίας, με τη χρήση μαθηματικών και εμπειρικών μεθόδων. Η αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού ενισχύει την ομαλή λειτουργία των προμηθειών και την αύξηση αξίας. Ανάλογα με το προμηθευόμενο είδος διαφέρει το είδος του προγραμματισμού, καθώς και το τμήμα με το οποίο συνεργάζεται το τμήμα προμηθειών, όπως φαίνεται και στο σχήμα 8.9.

Τα εργαλεία διαχείρισης στο στάδιο του προγραμματισμού είναι:

1. Διατμηματική επικοινωνία και πληροφόρηση για τις ανάγκες της επιχείρησης και των επιμέρους τμημάτων. Η επικοινωνία στηρίζεται στα εξής μέσα: προσωπική επαφή, τηλέφωνο, τηλεμοιότυπο (Fax), ηλεκτρονική επικοινωνία (E-mail).
2. Χρήση επιχειρηματικού λογισμικού (ERP - SAP) που έχει εφαρμοστεί σε όλη την επιχείρηση και για όλες τις λειτουργίες της ώστε να

υποστηρίζεται η επικοινωνία εσωτερικά αλλά και εξωτερικά αυτής. Με το SAP διευκολύνεται η παρακολούθηση των αναγκών, διατηρούνται αρχεία με προηγούμενες παραγγελίες και συνεπώς δημιουργείται μία βάση δεδομένων, χρήσιμη για μελλοντικές ενέργειες αλλά και προβλέψεις των αναγκών αν σημαντικές αλλαγές δεν λάβουν χώρα.

#### 8.4.2 Διαχείριση πηγών προμήθειας

Η διαχείριση των πηγών προμήθειας αποτελεί δημιουργία και διοίκηση προμηθευτικής υποδομής, μέσα από την επιλογή προμηθευτών και την εγκατάσταση προμηθευτικού πλαισίου για υλικά, προϊόντα και υπηρεσίες. Τα στάδια στην Unilever Hellas για τη διαχείριση πηγών προμήθειας είναι τα εξής:

1. Επιλογή προμηθευτών: εκτέλεση της στρατηγικής αγορών μέσω της εξισορρόπησης και βελτιστοποίησης των πηγών προμήθειας.
2. Διαπραγμάτευση με προμηθευτές: ικανοποίηση του προμηθευτικού πλαισίου για απόκτηση υλικών, προϊόντων και υπηρεσιών.
3. Διαχείριση των σχέσεων με τους προμηθευτές: ενίσχυση και υποστήριξη του επιθυμητού επιπέδου σχέσεων με τον προμηθευτή ώστε να μεγιστοποιηθεί η προστιθέμενη αξία και να βελτιστοποιηθεί η ολοκλήρωση συμμετοχής τους στην αλυσίδα αξίας.

Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται προκειμένου να βελτιστοποιηθεί η διαχείριση των πηγών προμήθειας είναι:

1. Συνεχής επικοινωνία και πληροφόρηση για τους υπάρχοντες αλλά και δυνητικούς προμηθευτές. Η επικοινωνία στηρίζεται στα εξής μέσα: προσωπική επαφή, τηλέφωνο, τηλεμοιότυπο (Fax), ηλεκτρονική επικοινωνία (E-mail), κατάλογοι, ηλεκτρονικές σελίδες (Sites).
2. Χρήση επιχειρηματικού λογισμικού (ERP – SAP) ώστε να υποστηρίζεται η πληροφόρηση για τους υπάρχοντες προμηθευτές. Επομένως δημιουργείται μία βάση δεδομένων, χρήσιμη για

μελλοντικές ενέργειες αλλά και για τη διαμόρφωση απαιτήσεων για πιθανούς προμηθευτές.

3. Αξιολόγηση πηγών προμήθειας, η οποία κρίνεται απαραίτητη όχι για τη βαθμολόγηση και τιμωρία των προμηθευτών αλλά για τη βελτιστοποίηση της συνεργασίας με τον προμηθευτή και τη βελτιστοποίηση της λειτουργίας των προμηθειών. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται για την επιλογή ενός προμηθευτή αλλά και για τη μέτρηση της αποδοτικότητας στη διάρκεια της συνεργασίας. Συνήθως οι αξιολογήσεις είναι ετήσιες και αν είναι θετικές συνοδεύονται με την υπογραφή σύμβασης. Ορισμένοι από τους τομείς που αξιολογούνται είναι:

- Διασφάλιση ποιότητας: ζητείται από τον προμηθευτή να είναι πιστοποιημένος σύμφωνα με σύστημα διασφάλισης ποιότητας και να φέρει τις απαραίτητες πιστοποιήσεις για τα προϊόντα του. Ελέγχεται επίσης με μετρήσεις του ποσοστού των ελαττωματικών και του ποσοστού των παραπόνων σχετικά με την ποιότητα.
- Παραδόσεις: ο προμηθευτής κρίνεται για την ικανότητα του να προμηθεύει την επιχείρηση με τη σωστή ποσότητα και στο σωστό χρόνο – μέτρηση On Time, In Full (OTIF).
- Εμπορικά θέματα: η σχέση με τον προμηθευτή αφορά θέματα όπως η συνέπεια, η ευελιξία, συνεργασία με ανταγωνιστές, οικονομική ασφάλεια, αλλά και η επικοινωνιακή επικοινωνία.

Επίσης η αξιολόγηση στηρίζεται σε δείκτες ώστε να είναι δυνατή η ποσοτικοποίηση των αποτελεσμάτων. Ορισμένοι δείκτες που μετριοούνται ή παρατηρούνται είναι:

- Τιμή
- Ποιότητα
- Συμμετοχή στην έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων, καινοτομία
- Πληροφόρηση



- ü Εξυπηρέτηση
  - ü Συμμετοχή στην αλυσίδα εφοδιασμού/ αξίας
  - ü Αριθμός συνεργασιών με την Unilever Hellas
  - ü Συνεργασία με ανταγωνιστές
4. Σύναψη συμβάσεως όπου αναφέρονται λεπτομερώς όλες οι απαραίτητες παράμετροι για την επιτυχή συνεργασία μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτή, αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης. Η σύμβαση, με νομικά αποδεκτό περιεχόμενο, ενισχύει την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας και καθίσταται σύμμαχος της δημιουργίας αξίας.

Κεντρική ιδέα για τη διαχείριση των πηγών προμήθειας είναι πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στηρίζεται στην ανάπτυξη αποτελεσματικών σχέσεων με τους προμηθευτές περισσότερο από τη μείωση του κόστους.

#### **8.4.3 Παρακολούθηση παραγγελιών**

Η λειτουργία προμηθειών είναι υπεύθυνη για την ολοκλήρωση της παραγγελίας και τη διοχέτευση προϊόντων, υλικών και υπηρεσιών στα αιτούμενα τμήματα. Απαιτείται διαχείριση του κύκλου παραγγελίας των υλικών συσκευασίας, των πρώτων υλών και των αναλώσιμων, ο οποίος περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες μέχρι την πληρωμή των τιμολογίων με βάση τη γνώση των απαιτήσεων και του επιπέδου αποθέματος, και διαχείριση των υπηρεσιών ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Ορισμένα από τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται από την Unilever Hellas για την επιτυχή διαχείριση των παραγγελιών είναι:

1. Χρήση επιχειρηματικού λογισμικού (ERP – SAP) ώστε να υποστηρίζεται η συνεχής πληροφόρηση για την εξέλιξη των παραγγελιών και η επικοινωνία με τον αποθηκευτικό χώρο της επιχείρησης που δεν συσχεγάζεται με τα γραφεία. Με το ERP καλύπτεται και η ανάγκη για σύστημα προγραμματισμού απαιτήσεων

(MRP), διότι και το επίπεδο αποθέματος είναι εμφανές, και η ανάγκη παραγγελίας εμφανίζεται άμεσα σε συνεργασία με το τμήμα προγραμματισμού. Επίσης κρίσιμη, για τη διαχείριση των μελλοντικών παραγγελιών, είναι η σημασία της βάσης δεδομένων που προκύπτει από τη χρήση ERP (επιλογή προμηθευτή, χρόνος παράδοσης κ.α.).

2. Συστήματα προμήθειας Just in Time: από την αποτελεσματική σχέση με κατάλληλους – εγκεκριμένους προμηθευτές, προκύπτει η δυνατότητα εφαρμογής συστημάτων Just in Time. Αν και πολυεθνική, η επιχείρηση επιλέγει προμηθευτές από την τοπική αγορά, ώστε όχι μόνο να διαπνέονται από τις ίδιες αρχές αλλά και να ελαχιστοποιούν το χρόνο υστέρησης.
3. Σχέση Business to Business (B2B): αναπτύσσονται σχέσεις με τους προμηθευτές, οι οποίες ευνοούν τη συνεργασία λόγω της αμεσότητας στην επικοινωνία και στη συναλλαγή, αλλά και τη δημιουργία συστήματος αξίας.

Η διαχείριση των παραγγελιών στην Unilever Hellas είναι κρίσιμη λόγω του μεγάλου αριθμού παραγγελιών, σε συνδυασμό με τον αυξημένο αριθμό προμηθευόμενων ειδών και συνεπώς και προμηθευτών.

#### **8.4.4 Διαχείριση προσωπικού προμηθειών**

Η διαχείριση προσωπικού προμηθειών εμπίπτει στη λειτουργία διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Το τμήμα προμηθειών εμπλέκεται με το να καθορίζει τις ανάγκες σε προσωπικό – αριθμός ατόμων, ικανότητες, γνώσεις – και με την αξιολόγηση του υπάρχοντος προσωπικού σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας. Συνεπώς εργαλεία για τη διαχείριση του προσωπικού στα όρια του τμήματος προμηθειών είναι:

1. Ανάλυση εργασίας: το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ενημερώνεται για τις ανάγκες του τμήματος προμηθειών με

αναλυτική περιγραφή των δραστηριοτήτων και προδιαγραφών που απαιτούνται για την εκάστοτε θέση.

2. Κώδικας δεοντολογίας, ο οποίος καθορίζει τα πλαίσια συμπεριφοράς, ηθικής και ευθύνης ανάλογα με τη θέση και τις αρμοδιότητες των εργαζομένων. Ορίζεται πλαίσιο ώστε οι συναλλαγές εσωτερικά και εξωτερικά της επιχείρησης, να μην θίγουν το κύρος και τα συμφέροντα της.
3. Αξιολόγηση προσωπικού προμηθειών, η οποία κρίνεται απαραίτητη όχι για τη βαθμολόγηση και τιμωρία των εργαζομένων αλλά για τη βελτιστοποίηση της λειτουργίας των προμηθειών. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται για τη μέτρηση της αποδοτικότητας ώστε να εντοπίζονται ανάγκες εκπαίδευσης, δυνατότητες προαγωγής ή αλλαγή θέσης. Οι τομείς που αξιολογούνται είναι διαφορετικοί ανάλογα με τη θέση (διοικητική ή μη θέση) και καθορίζουν τον προγραμματισμό της απόδοσης (Performance Development Plan):

- ü Διοικητική θέση: η δομή της αξιολόγησης είναι περίπλοκη και απαιτεί γνώσεις για τη σωστή βαθμολόγηση. Περιλαμβάνει περίληψη της απόδοσης βασισμένη στους στόχους και την εκπλήρωση τους, πρόγραμμα ανάπτυξης με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης μέσα από τον καθορισμό των αναγκών σε σύγκριση με την έως τώρα πορεία του εργαζομένου, καθώς και τις επιθυμίες και γνώμες του εργαζομένου. Τα ποσοτικά στοιχεία στηρίζονται σε: πάθος για πρόοδο, καινοτομία σκέψης, ευαισθητοποίηση απέναντι στην επιχείρηση, προγραμματισμό και προετοιμασία για το μέλλον, προσαρμογή σε αλλαγές, προσωπική πρόοδος αλλά και υποστήριξη τρίτων, ομαδικότητα, ηγετικές ικανότητες αλλά και εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης.

- ü Για τις μη διοικητικές θέσεις η αξιολόγηση είναι πιο απλή και στηρίζεται στην εκτίμηση της απόδοσης, των γνώσεων, της δημιουργικότητας, της οργανωτικής ικανότητας, της

υπευθυνότητας, της πίστης στην εταιρία, του ενθουσιασμού και της συμπεριφοράς.

Σε συνδυασμό με την αξιολόγηση, ετησίως τίθενται για κάθε εργαζόμενο στόχοι που καθορίζουν το πρόγραμμα εργασίας του (Work Plan).

Χαρακτηριστικά αναφέρονται οι εξής στόχοι:

- ü Μείωση του κόστους προμηθευόμενων ειδών
- ü Savings στο κόστους των προμηθευόμενων ειδών
- ü Μείωση του χρόνου υστέρησης

#### **8.4.5 Επιπλέον εργαλεία για τη διαχείριση των προμηθειών**

Από τις παραπάνω ενότητες είναι εμφανής η χρήση από την Unilever Hellas όλων των δοκιμασμένων εργαλείων διαχείρισης προμηθειών με βασικούς γνώμονες την αποτελεσματική συνεργασία με τους προμηθευτές, καθώς και την πληροφόρηση σε συνδυασμό με το συντονισμό όλων των ενεργειών μέσω της χρήσης επιχειρησιακού λογισμικού, ώστε να εξασφαλίζεται η επιτυχής λειτουργία της αλυσίδας αξίας.

Σε επιχειρησιακό επίπεδο, η Unilever Hellas χρησιμοποιεί επιπλέον εργαλεία για τη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού, με σκοπό την αύξηση της αξίας, επιδρώντας άμεσα στη λειτουργία προμηθειών. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν:

##### **1. Επιχειρηματικό λογισμικό (ERP – SAP)**

Η Unilever χρησιμοποιεί το σύστημα ενδοεπιχειρησιακής οργάνωσης της εταιρείας SAP (Enterprise Resource Planning-ERP), για την καλύτερη οργάνωση και συντονισμό μεταξύ των τμημάτων. Τα πλεονεκτήματα που παρέχονται από την εφαρμογή των λύσεων SAP στην Unilever Hellas είναι τα εξής:

- ü Άμεση επικοινωνία μεταξύ τμημάτων, ανεξάρτητα με το που είναι εγκατεστημένα,
- ü Αποθήκευση χρήσιμων στοιχείων

- ü Διαθέσιμα στοιχεία κάθε στιγμή στους ενδιαφερόμενους και στους έχοντες πρόσβαση.
- ü Πρόσβαση σε περιορισμένα πεδία και μόνο μέσω κωδικού. Τα πεδία είναι ανάλογα της θέσης και των αρμοδιοτήτων του κάθε εργαζομένου.
- ü Διευκόλυνση διαδικασιών – μείωση γραφειοκρατίας
- ü Προγράμματα φιλικά στο χρήστη – δεν χρειάζεται χρονοβόρα εκπαίδευση του προσωπικού.
- ü Υποστήριξη του ηλεκτρονικού εμπορίου και της B2B συνεργασίας.

Η Unilever Hellas επιθυμεί να βελτιώσει τις επιχειρησιακές λειτουργίες της και να δουλέψει πιο αποτελεσματικά με τους πελάτες και τους προμηθευτές της, μέσω της προσαρμογής του επιχειρηματικού λογισμικού SAP στην αλυσίδα εφοδιασμού. Η επιχείρηση θα μπορεί να επιτύχει καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, υψηλότερη απόδοση της παραγωγής, μεγαλύτερη και ταχύτερη ανταπόκριση στις απρόσμενες απαιτήσεις, μειωμένα αποθέματα και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Το SAP υποστηρίζει την έγκαιρη παράδοση σχετικών και αξιόπιστων πληροφοριών από οπουδήποτε, στα χέρια των διοικούντων οι οποίοι πρέπει να πάρουν μια επιχειρησιακή απόφαση και προσθέτει με αυτόν τον τρόπο αξία στην επιχείρηση.

## 2. Αναφορά Λειτουργιών Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Operations Reference Model – SCOR – Model)

Το μοντέλο έχει αναπτυχθεί από διατμηματική ομάδα της Unilever Hellas με σκοπό την ανάπτυξη των ροών και λειτουργιών της αλυσίδας εφοδιασμού και στηρίζεται στις διαδικασίες: Plan, Source, Make, Deliver. Στόχος του μοντέλου είναι η ικανοποίηση της ζήτησης των καταναλωτών / πελατών της επιχείρησης, ξεκινώντας από τη σωστή προμήθεια. Μέσα από τις τέσσερις διαδικασίες εκτελείται η αποστολή και η στρατηγική της επιχείρησης.

### 3. Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας Εφοδιαστικής Αλυσίδας – Supply Chain Scorecard

Η Supply Chain Scorecard αναπτύχθηκε για να ποσοτικοποιήσει τους στόχους, τη στρατηγική, την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης, και να υποστηρίξει την ανάγκη της επιχείρησης να στηρίζεται σε μετρήσεις για να εξάγει συμπεράσματα. Οι περιοχές που εκτιμούνται σύμφωνα με την Supply Chain Scorecard είναι:

- Ασφάλεια
- Ποιότητα
- Εξυπηρέτηση
- Κόστος
- Κεφάλαιο

### 4. Κύκλος PDCA

Όλες οι ενέργειες που εκτελούνται στην επιχείρηση διαπνέονται από τον κύκλο PDCA, σύμφωνα με τον οποίο απαιτείται προγραμματισμός και έλεγχος πριν από την εκτέλεση. Με το εργαλείο αυτό επιτυγχάνεται συνεχής βελτίωση με στόχο την επιχειρηματική αριστεία.

Τα οφέλη που προκύπτουν από τη χρήση των εργαλείων και συμβάλλουν στην αύξηση της προστιθέμενης αξίας συγκεντρώνονται παρακάτω:

1. Διευκόλυνση επικοινωνίας με αποτέλεσμα τη μείωση του χρόνου για την ολοκλήρωση των παραγγελιών και τη βελτίωση της συνεργασίας.
2. Υποστήριξη Just in Time συστημάτων προμήθειας.
3. Αυξημένες δυνατότητες προγραμματισμού απαιτήσεων υλικών.
4. Αυξημένος έλεγχος και βελτίωση της ποιότητας τόσο στα προϊόντα και υπηρεσίες, όσο και στις διαδικασίες.
5. Μείωση διαχειριστικού κόστους από την ενασχόληση με πιο κρίσιμες εργασίες και από τη μείωση περιττών εγγράφων.

## 9 ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

---

---

Με την ολοκλήρωση της μελέτης, χρήσιμο είναι να γίνει σύνοψη των συμπερασμάτων που προέκυψαν σχετικά με τη λειτουργία των προμηθειών γενικά, αλλά και συγκεκριμένα στην επιχείρηση Unilever Hellas.

### 9.1 Συμπεράσματα για τη λειτουργία των προμηθειών

---

Όσον αφορά τη λειτουργία των προμηθειών γενικά τα συμπεράσματα είναι:

1. Η λειτουργία των προμηθειών επιχειρεί να βελτιστοποιήσει τις διαδικασίες με τις οποίες εκτελούνται οι σχετικές με αυτήν ενέργειες, μέσω της χρήσης συστημάτων και τεχνικών διαχείρισης. Απώτερος στόχος είναι η απλοποίηση των ενεργειών, με ταυτόχρονη μείωση του κόστους και του χρόνου και αύξηση της συνολικής αξίας για τη λειτουργία των προμηθειών αλλά και την επιχείρηση συνολικά. Έμμεσα στόχος της λειτουργίας είναι η αντιμετώπιση υπαρκτών ή ενδεχόμενων προβλημάτων και η μείωση του κινδύνου στη συνεργασία με προμηθευτές.
2. Η αναγνώριση και αξιοποίηση της συμβολής της τεχνολογίας και συγκεκριμένα της ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων στην επίτευξη αποδοτικότερων εσωτερικών και εξωτερικών λειτουργιών. Η εφαρμογή των τεχνολογικών εξελίξεων γίνεται κυρίως ορατή μέσω της ανάπτυξης συστημάτων διαχείρισης, προσαρμοσμένων στις ανάγκες της κάθε επιχείρησης, τα οποία εστιάζουν στη διευκόλυνση της επικοινωνίας και τη διάχυση της πληροφόρησης. Για την επιτυχή εφαρμογή τους το κόστος δεν θα πρέπει να αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα.

3. Η αυξημένη σημασία της λειτουργίας των προμηθειών στην οργάνωση της επιχείρησης, λόγω της σημαντικής θετικής επίδρασης στο κόστος, στο χρόνο και κυρίως στην αξία που προστίθεται για τον τελικό καταναλωτή.
4. Τόσο η διοίκηση ολικής ποιότητας, όσο και η αλυσίδα αξίας συνδέονται με τη λειτουργία των προμηθειών, λόγω του κοινού στόχου για συνεχή βελτίωση και αύξηση της ικανοποίησης των πελατών.
5. Οι παράγοντες σύγχρονης διοίκησης, τεχνολογία, ποιότητα και περιβάλλον, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για την ομαλή λειτουργία και κατ' επέκταση την επιτυχή εφαρμογή της τεχνικής της αλυσίδας αξίας στις επιχειρήσεις, διότι αποτελούν τη βάση για τη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα.
6. Τα σύγχρονα συστήματα και οι τεχνικές διαχείρισης των προμηθειών, όπως και τα εργαλεία που αναπτύσσονται και χρησιμοποιούνται για αυτόν το σκοπό, στηρίζονται αλλά και στηρίζουν την αλυσίδα αξίας και το σύστημα αξίας. Στηρίζονται από την αλυσίδα αξίας γιατί χωρίς την ύπαρξη της δεν θα διευκρινίζονταν τα στάδια λειτουργίας της επιχείρησης και άρα δεν θα ήταν σαφής ο ρόλος των τμημάτων και η ροή των πληροφοριών και διαδικασιών. Στηρίζουν την αλυσίδα αξίας γιατί διευκολύνουν την ομαλή λειτουργία της και παρέχουν αξιόλογη βάση για τη βελτίωση της, τόσο αποκλειστικά στο τμήμα προμηθειών, όσο και στο σύνολο της επιχείρησης.
7. Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί την κινητήριο δύναμη για τη λειτουργία της επιχείρησης αλλά και την εφαρμογή της αλυσίδας αξίας. Η σωστή επιλογή συνεργατών, στα πλαίσια της επιχείρησης αλλά και εκτός αυτής έχει στρατηγική σημασία για την επίτευξη των



επιχειρησιακών στόχων και την ανάπτυξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

## 9.2 Συμπεράσματα για τη λειτουργία των προμηθειών στην Unilever Hellas

---

Όσον αφορά τη λειτουργία των προμηθειών στην Unilever Hellas τα συμπεράσματα είναι:

1. Η Unilever Hellas είναι μεγάλη πολυεθνική επιχείρηση, η οποία εφαρμόζει πληθώρα εργαλείων διαχείρισης για τη συνολική λειτουργία της αλλά και για τη λειτουργία των προμηθειών συγκεκριμένα, με απώτερο σκοπό την αύξηση της αξίας για τους καταναλωτές και πελάτες.
2. Η επιχείρηση αναγνωρίζει ως βασικό στόχο της λειτουργίας των προμηθειών την επιτυχή συνεργασία με τους προμηθευτές, εστιάζοντας στη διαδικασία επιλογής, αξιολόγησης αλλά και επικοινωνίας με αυτούς.
3. Η επιχείρηση αναγνωρίζει την αυξημένη σημασία των σύγχρονων παραγόντων που εμπλέκονται στη διοίκηση των προμηθειών και είναι η τεχνολογία, η ποιότητα και το περιβάλλον. Ιδιαίτερα κρίσιμος θεωρείται ο παράγοντας τεχνολογία και η σπουδαιότητα του για την επιχείρηση είναι εμφανής από την εφαρμογή επιχειρηματικού λογισμικού και την εκτεταμένη χρήση του διαδικτύου και της ηλεκτρονικής επικοινωνίας.
4. Για τη μείωση του κόστους και του χρόνου, απαραίτητος είναι ο προγραμματισμός των προμηθειών, τον οποίο η επιχείρηση

υποστηρίζει με την εφαρμογή μεθόδων προβλέψεων, την επικοινωνία των αναγκών και των διαδικασιών σε όλα τα ενδιαφερόμενα τμήματα και τη χρήση επιχειρηματικού λογισμικού.

5. Η οργανωτική δομή των προμηθειών στην επιχείρηση έχει μόνο δύο ιεραρχικά επίπεδα, αν και αποτελεί κρίσιμη για την επιχείρηση λειτουργία, ως αποτέλεσμα της συνολικής οργάνωσης της επιχείρησης ως αλυσίδα αξίας που μειώνει την ανάγκη για περισσότερα ιεραρχικά επίπεδα.
6. Η εξίσωση της αλυσίδας αξίας με την εφοδιαστική αλυσίδα αποδεικνύει τη δυναμική παρουσία της τεχνικής στην επιχείρηση, καθώς και την υψηλή σημασία της. Οι προμήθειες αποτελούν κεντρική λειτουργία για την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης λόγω της άμεσης σχέσης που έχουν με τις άλλες λειτουργίες αλλά και τους προμηθευτές, σε μια προσπάθεια δημιουργίας συστήματος αξίας.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ & ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ**

---

---

### **Ελληνική Βιβλιογραφία:**

1. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία”, Ε. Μπένου, 4<sup>η</sup> έκδοση, 2002
2. Σωτήρης Κ. Καρβούνης, “Οικονομοτεχνικές Μελέτες”, Σταμούλης, 2000
3. Λάμπρος Λάιος, “ Διαχείριση Υλικών & Βιομηχανικές Προμήθειες”, σημειώσεις παραδόσεων μαθήματος, 2005
4. Ελληνικό Ινστιτούτο Προμηθειών, “Σύγχρονη Διοίκηση Προμηθειών“, Παπαζήσης, 1995
5. Α. Γ. Λαγοδήμος, “Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας“, σημειώσεις παραδόσεων μαθήματος, 2005
6. Σωτήρης Καρβούνης, Δημήτρης Γεωργακέλλος, “Διαχείριση του Περιβάλλοντος, Επιχειρήσεις και Βιώσιμη Ανάπτυξη“, Σταμούλης, 2003
7. Ιωάννης Καρκαζής, “Ειδικά θέματα επιχειρησιακής έρευνας“, Σμπίλιας, 1998
8. Κώστας Π. Πάππης, “Προγραμματισμός Παραγωγής“, Σταμούλης, 1995
9. Α. Γ. Λαγοδήμος, “Διοίκηση Παραγωγικών Διαδικασιών“, σημειώσεις παραδόσεων μαθήματος, 2004
10. Αριστομένης Μακρής, “Προγράμματα Η/Υ – Εφαρμογές σε Συστήματα Ποιότητας“, σημειώσεις παραδόσεων μαθήματος, 2005
11. Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων“, Interbooks, 2001
12. Γιάννης Ν. Θανόπουλος, “Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία“, Interbooks, 2002

### Ξένα Βιβλιογραφία:

1. Martin Christopher, "Logistics & Supply Chain Management", Prentice Hall, 3<sup>rd</sup> edition, 2005
2. Kenneth Lyons, "Purchasing & Supply Chain Management", Prentice Hall, 5<sup>th</sup> edition, 2000
3. James R. Evans & William M. Lindsay, "The Management & Control of Quality", Thomson, 6<sup>th</sup> edition, 2005
4. Donald W. Dobler, David N. Burt & Lamar Lee Jr, "Purchasing & Supply Chain Management", McGraw Hill, 5<sup>th</sup> edition, 1990
5. Dominick Salvatore, "Managerial Economics in a Global Economy", Thompson, 5<sup>th</sup> edition, 2004
6. Chase, Jacobs & Aquilano, "Operations Management for Competitive Advantage", McGraw Hill, 10<sup>th</sup> edition, 2004
7. Stuart Heinritz, Paul V. Farrell, Larry C. Guinipero, Michael G. Kolchin, "Purchasing: Principles & Applications", Prentice-Hall International, 1991
8. George W. Aljian, "Purchasing Handbook", McGraw-Hill, 3<sup>rd</sup> edition, 1973
9. David L. Goetsch, Stanley B. Davis, "Understanding and Implementing ISO 9000:2000", Prentice Hall, 2<sup>nd</sup> edition, 2002
10. Charles T. Horngren, Srikant M. Datar, George Foster, "Cost Accounting: A managerial emphasis", Prentice Hall, 11<sup>th</sup> edition, 2003
11. William E. Hoover Jr, Eero Eloranta, Jan Holmstrom, Kati Huttunen, "Managing the Demand – Supply Chain, Value Innovations for Customer Satisfaction", John Wiley & Sons, 1<sup>st</sup> edition, 2001
12. Hartmut Stadtler, Christoph Kilger, "Supply Chain Management and Advanced Planning", Springer, 2<sup>nd</sup> edition, 2002
13. Dale H. Besterfield, "Quality Control", Pearson – Prentice Hall, 7<sup>th</sup> edition, 2004
14. Amir D. Aczel, Jayavel Sounderpandian, "Complete Business Statistics", McGraw Hill, 5<sup>th</sup> edition, 2002

15. Charles T. Horngren, Srikant M. Datar, George Foster, "Cost Accounting: A managerial emphasis", Prentice Hall, 11<sup>th</sup> edition, 2003
16. Robert Simons, " Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy", Prentice-Hall, 2000
17. Noe Hollenbeck, Gerhart Wright, "Human Resource Management: Gaining a competitive advantage", McGraw-Hill, 4<sup>th</sup> edition, 2003

**Αρθρογραφία – Έντυπα:**

1. Abby Ghobadian, David Gallear & Rose Li, "Key Determinants of supply Chain Purchasing Management", Middlesex University Business School, July 2000
2. Drs Roman Butellier & Stephan M. Wagner, "Business Briefing: Global Purchasing & Supply Chain Strategies 2003" , Industry Overview, SIG Holding Ltd
3. Οδηγίες για διπλωματικές εργασίες ΕΜΠΣ. ΔΕ-ΟΠ
4. Thomas Craig, "Lean Supply Chain Management", webpronews.com, 18.6.2004
5. RKW, "Supply Chain Partnership", EC – Project SUB / 00 / 502663
6. Dr Arjan van Weele, "Purchasing Strategy & Value Creation", Institute for Purchasing & Supply Development, Nyenrode University, 5.6.03
7. Department of administration, division of purchases, State of Kansas, "Policy and procedures manual", 2000
8. Daniel Knudsen, "Uncovering the strategic domain of procurement", Department of industrial management and logistics, Lund University, Sweden, 2001
9. Ped Love, G. J. Treloar, J. Smith, D. M. Jaggar "Managing service quality and value in the construction supply chain"
10. Better purchasing guide, "Developing Specifications for Purchasing", Queensland Government, Public Works, July 2000

11. Rich Merritt, "Extend Quality Control into the Supply Chain", Technical background article, Adept Scientific file, 2.6.2003
12. Better purchasing guide, "Environmentally Friendly Purchasing", Queensland Government, Public Works, July 2000
13. "How supply chain management practices are greening procurement", The green business letter
14. "Guidelines for Product oriented environmental care, Environmental management in the product chain", PriceWaterHouseCoopers, 1.3.1999
15. Better purchasing guide, "Corporate Procurement Planning", Queensland Government, Public Works, February 2001
16. James R. Martin, "Management Accounting Concepts, Techniques and Controversial Issues", Management and Accounting Web, [www.maaw.info](http://www.maaw.info)
17. Drs Roman Boutellier, Stephan M. Wagner, "Involving Buyers in Purchasing Balanced Scorecard Activities", Business Briefing: Global Purchasing & Supply Chain Strategies, SIG Holding Ltd., 2003
18. "Lean Supply Chain or Optimization of Production Chain", [www.danishtechology.dk/industry/9598](http://www.danishtechology.dk/industry/9598)
19. Calvin B. Lee, "Demand Chain Optimazation, Pitfalls and Key Principles", Supply Chain Management Seminar, White paper series, Nonstop Solutions Inc., 2002
20. Michael R. Donovan, "Supply Chain Management: Plan to succeed", Performance Improvement, R. Michael Donovan & Co. Inc
21. Better purchasing guide, "Probity and Accountability in Purchasing", Queensland Government, Public Works, July 2000
22. "Supply Chain Management: Our Process", Rockwell Collins, Inc., <http://www.rockwellcollins.com/scm>
23. Better purchasing guide, "Negotiation in Purchasing", Queensland Government, Public Works, August 2001
24. Paul R. McDonald, Government Prime Contracts & Subcontracts, Procurement Associates, Glendora, California, 1981

25. Martin Christopher, Hau L. Lee, "Supply Chain Confidence", Cranfield University and Stanford University, Global trade management, Vastera Inc., 6<sup>th</sup> November 2001
26. Hau L. Lee, Jason Amaral, "Continuous and Sustainable Improvement through Supply Chain Performance Management", Stanford Global Supply Chain Management Forum, October 2002
27. David Walters, Geoff Lancaster, "Implementing Value Strategy through the Value Chain", MCB University Press, Management Decision, 2000
28. Hokey Min, William P. Galle, "Green Purchasing Practices of US firms", International Journal of Operations and Production Management, September 2001
29. Amelia S. Carr, John N. Pearson, "The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance", International Journal of Operations and Production Management, September 2002
30. Tom McGuffog, Nick Wadsley, "The general principles of Value Chain Management", Supply Chain Management: An International Journal, 1999