

**ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ
ΤΟΜΕΑ**

**Η εργασία υποβάλλεται για τη μερική κάλυψη των
απαιτήσεων με στόχο την απόκτηση του διπλώματος**

**ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: LOGISTIGS (ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ
ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ)**

από

**ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ & ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ
ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**

ΛΑΜΠΡΟΥ ΜΑΡΙΝΑ

**ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
& ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

**ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
Δρ. Γρηγόρης Π. Χονδροκούκης**

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2004

**ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ
ΤΟΜΕΑ**

**Η εργασία υποβάλλεται για τη μερική κάλυψη των
απαιτήσεων με στόχο την απόκτηση του διπλώματος**

**ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: LOGISTIGS (ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ
ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ)**

από

**ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ & ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ
ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**

ΛΑΜΠΡΟΥ ΜΑΡΙΝΑ

**ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
& ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

**ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
Δρ. Γρηγόρης Π. Χονδροκούκης**

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2004

Στους ανθρώπους που είναι πάντα δίπλα μου ...

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή

1.1	Ιστορική Αναδρομή.....	8
1.2	Οι Ηλεκτρονικές Προμήθειες σήμερα.....	11
1.2.1.1	E-procurement.....	13
1.2.1.2	Ηλεκτρονικές Προμήθειες και Ελληνική Αγορά.....	15
1.2.2	Marketplaces.....	17
1.2.3	Κάνοντας τα σωστά βήματα.....	18
1.2.4	Παγίδες που πρέπει να αποφευχθούν.....	21
1.2.5	Ηλεκτρονική Πλατφόρμα B2B Ηλεκτρονικών Προμηθειών.....	25
1.2.6	Αποτελέσματα B2B Ηλεκτρονικού Εμπορίου βάσει ερευνών.....	26
1.2.7	Βασικές αρχές διασύνδεσης B2B Συστήματα Ηλεκτρονικών Προμηθειών με Συστήματα ERP.....	27
1.2.8	Μηχανισμός ροής πληροφορίας	31
1.2.8.1	Τύποι εγκρίσεων.....	31
1.2.9	Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες.....	33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1	Οι βασικές αρχές των Προμηθειών.....	34
2.2	Έμμεσες Προμήθειες: ORM Vs MRO.....	35

2.2.1	White collar ORM και Blue collar MRO	36
2.2.2	Συνέπειες από λάθος παραγγελίες.....	37
2.2.3	Αγορές χωρίς συμβόλαιο.....	39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1	Τυπική οργάνωση των Προμηθειών.....	41
3.2	Επιλεγμένα είδη προϊόντα.....	41
3.3	Διαδικασία απόκτησης.....	41
3.4	Αναμονή για έγκριση.....	41
3.5	Δημιουργώντας την παραγγελία αγοράς.....	42
3.6	Στρατηγικός εφοδιασμός έμμεσων και άμεσων υλικών.....	43
3.7	Ούτε άμεσα ούτε έμμεσα απλά e-procurement.....	44
3.8	Πληροφοριακά συστήματα συνολικών Προμηθειών.....	45
3.9	Ηλεκτρονικές Προμήθειες.....	45
3.10	Λειτουργικότητα στις Προμήθειες άμεσων και έμμεσων υλικών.....	46
3.11	Τα 3M καταλαμβάνουν το internet στις Έμμεσες Προμήθειες	48
3.12	Καταλαμβάνοντας τη στρατηγική φύση του e-procurement.....	49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1	Διαχείριση Προμηθειών και e-procurement.....	50
4.2	Διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.....	50
4.3	Οικονομική Προστιθέμενη Αξία.....	53
4.4	Η Αγοραστική Διαδικασία.....	53
4.5	E-procurement και Αγοραστική Διαδικασία.....	55

4.6	T.P.N-Trading Process Network.....	57
4.7	Αγοραστική Διαδικασία με μειωμένα κόστη συναλλαγών.....	57
4.8	Οι προμηθευτές λογισμικών ERP ΚΑΙ SAP.....	58
4.9	Τεχνολογία e-procurement.....	59
4.10	Οφέλη του e-procurement.....	60

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1	Δημιουργώντας μια επιχειρηματική κατάσταση για e-procurement.....	63
5.2	E.V.A: Η σπουδαιότητα της.....	63
5.3	Αύξηση παραγωγικότητας.....	65
5.4	Η είσοδος στο e-procurement.....	65
5.4.1	Επίδραση στα έσοδα.....	66
5.4.2	Επίδραση στα κόστη.....	66
5.4.3	Επίδραση στα πάγια στοιχεία.....	67
5.5	Περιορισμός της E.V.A.....	68
5.5.1	Η ανάμειξη του βιομηχανικού marketing	70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1	Εφαρμογή Συστήματος Ηλεκτρονικών Προμηθειών- Βασικά Ερωτήματα.....	73
6.2	Συστήματα e-procurement: Στάδια Σχεδιασμού και Υλοποίησης.....	75
6.2.1	Ανάλυση-Εκτίμηση Υλοποίησης.....	75
6.2.2	Σχεδιασμός-Υλοποίηση συστήματος.....	76
6.2.3	Τελικός Έλεγχος συστήματος και Εκπαίδευση Χρηστών.....	77

6.2.4	Έναρξη επιβλεπόμενης παραγωγικής λειτουργίας.....	77
6.2.5	Πλήρης επιχειρησιακή λειτουργία.....	77
6.3	Από την αναζήτηση των προμηθευτών έως την πληρωμή των αγαθών.....	78
6.4	Τα πεδία περιεχομένου των ηλεκτρονικών τιμοκαταλόγων.....	79
6.5	Η ανοδική πορεία των Ηλεκτρονικών Προμηθειών.....	80
6.6	Τι λένε οι οργανισμοί προμηθειών για το e-procurement.....	82
6.7	Case Study.....	84

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

7.1	Δημόσιες Προμήθειες.....	97
7.2	Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημόσιων Προμηθειών.....	97
7.3	1 ^ο Πιλοτικό-Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημόσιων Προμηθειών.....	99

Συμπεράσματα.....	103
--------------------------	------------

Βιβλιογραφία.....	111
--------------------------	------------

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη συγκεκριμένη έρευνα θα ασχοληθούμε με το e-procurement. Μια τεχνολογική λύση η οποία διευκολύνει τις εταιρικές αγορές με τη χρήση του Internet. Έχει τη δύναμη να μεταμορφώνει τις αγοραστικές διαδικασίες γιατί επικρατεί σε όλα τα εξακριβωμένα βήματα. Στη συγκεκριμένη έρευνα το e-procurement είναι ευρέως ορισμένο για να συμπεριλάβει το e-design στο στάδιο εξακρίβωσης της ανάπτυξης της αγοραστικής διαδικασίας. Θα ασχοληθούμε με τις προσπάθειες των διευθυντών προμηθειών να αξιοποιήσουν και να εκτιμήσουν την απόδοση του προμηθευτή, θα παραθέσουμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της εφαρμογής του e-procurement, θα ασχοληθούμε με τις βασικές αρχές του και την τυπική οργάνωση των προμηθειών και γενικότερα θα προσπαθήσουμε να κάνουμε πιο κατανοητά και φιλικά τα B2B συστήματα Ηλεκτρονικών Προμηθειών που λόγω έλλειψης υποδομής, οργάνωσης και πλήρους κατανόησης των δυνατοτήτων τους είναι κάπως παρεξηγημένη η έννοια τους. Θα ασχοληθούμε επίσης και με τις Δημόσιες Ηλεκτρονικές Προμήθειες. Η έρευνα αυτή στα κεφάλαια που ακολουθούν είναι δομημένη με τέτοιο τρόπο ώστε ο αναγνώστης να μπορέσει να κατανοήσει το πραγματικό e-procurement σαν σύνολο και όχι μόνο την απαισιόδοξη ή την υπεραισιόδοξη πλευρά του.

1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο στις αρχές της δεκαετίας του 1980 διαδόθηκε μεταξύ των επιχειρήσεων ως τεχνολογία ηλεκτρονικής μετάδοσης μηνυμάτων όπως η ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων EDI και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail) για να επικοινωνούν με αυτό το τρόπο μεταξύ τους οι επιχειρήσεις. Οι τεχνολογίες της EDI συνετέλεσαν στον εκσυγχρονισμό των διεργασιών μεταξύ των επιχειρήσεων, αφού αυξήθηκε η αυτοματοποίηση μειώνοντας έτσι τα έγγραφα και τα δεδομένα σε χαρτί επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να επικοινωνούν με τους κόλπους τους αλλά και μεταξύ τους με αποστολή και λήψη εγγράφων εργασίας σε τυποποιημένη ηλεκτρονική μορφή με την ελάχιστη δυνατή ανθρώπινη παρέμβαση. Είχε ακρίβεια στα δεδομένα, ταχύτητα μεταβίβασης των δεδομένων, υλικά οφέλη και πιο γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών.

Το 1990 και μετά, το διαδίκτυο άρχισε να εξελίσσεται, να γίνεται γνωστό και προσιτό σε ολοένα και περισσότερους χρήστες, παρέχοντας δυνατότητες ανάπτυξης διαφορετικών μορφών ηλεκτρονικού εμπορίου. Τέτοια για παράδειγμα είναι υπηρεσίες σε απευθείας σύνδεση και νέες μορφές άντλησης πληροφοριών και επικοινωνίας μεταξύ των χρηστών. Μια επιχείρηση έτσι μπορεί να απευθυνθεί σε ένα ευρύτατο αγοραστικό κοινό το οποίο μπορεί να βρίσκεται σε οποιοδήποτε σημείο του πλανήτη χωρίς να είναι υποχρεωτική η φυσική παρουσία του καταναλωτή στο χώρο πώλησης. Αυτό είναι η σημαντικότερη δύναμη για το εμπόριο και για τις διεθνείς και εγχώριες αγορές.

Η πληροφοριακή επανάσταση που συνεπάγεται η ανάπτυξη του Διαδικτύου έχει εισάγει ριζικές αλλαγές στον παραδοσιακό τρόπο διακίνησης προϊόντων και υπηρεσιών. Οι συνήθεις εμπορικές και επιχειρηματικές δραστηριότητες μεταφέρονται στο Διαδίκτυο. Η διαδικασία που έπρεπε να ακολουθηθεί για την διενέργεια μιας προμήθειας περιλάμβανε πολλά βήματα και απαιτούσε χρόνο και ενέργεια: εύρεση προμηθευτή, σύγκριση τιμών, επικοινωνία με το αντίστοιχο τμήμα, καταγραφή παραγγελίας, πληρωμή, παραλαβή των προϊόντων κλπ. Μέχρι πριν λίγα χρόνια οι περισσότερες

εταιρίες ήταν αναγκασμένες να κάνουν τις προμήθειες τους με τον κλασικό τρόπο δηλαδή χαρτί, μολύβι, φαξ, τηλέφωνο. Σήμερα η ηλεκτρονική επικοινωνία και οι B2B συναλλαγές σαρώνουν τα πάντα στο πέρασμα τους, δίνοντας τη δυνατότητα αυτοματοποίησης, ελέγχου και επιτάχυνσης των συναλλαγών μεταξύ των επιχειρήσεων. Το e-procurement είναι πλέον ένα εργαλείο ‘ανακούφισης’ για τις επιχειρήσεις. E-procurement: Η τεχνολογική εξέλιξη αλλά και η εφαρμογή των δυνατοτήτων που προσφέρει το διαδίκτυο στις επιχειρήσεις όσον αφορά την αυτοματοποίηση των διαδικασιών για τις προμήθειες αγαθών, υλικών, εξοπλισμού. (πηγή: <http://www.nosis.gr/services4-1.asp>)

Μεγάλες επιχειρήσεις καθώς και δημόσιοι οργανισμοί υλοποιούν κάποια μορφή ηλεκτρονικής προμήθειας στο Δίκτυο. Τα οφέλη που προκύπτουν από ένα τέτοιο επιχειρησιακό μοντέλο είναι η δυνατότητα μιας ευρύτερης επιλογής προμηθευτών η οποία με τη σειρά της αναμένεται να οδηγήσει σε χαμηλότερο κόστος και καλύτερη ποιότητα, βελτιωμένη παράδοση, και μειωμένο κόστος. Στους προμηθευτές τα οφέλη εντοπίζονται σε μεγαλύτερες προοπτικές, ίσως σε μια πιο παγκόσμια κλίμακα, χαμηλότερο κόστος το οποίο είναι καλύτερο για τις μικρότερες βιοτεχνίες. Κυριότερη πηγή εσόδων είναι η μείωση του κόστους.

Η υλοποίηση ενός συστήματος ηλεκτρονικών προμηθειών



Σχήμα 1

Αν το προηγούμενο σχήμα σας θυμίζει έντονα τα κόστη των προμηθειών σας τότε η κατάσταση δεν είναι καθόλου ευχάριστη. Ποια είναι τα άμεσα και ποια τα έμμεσα κόστη που αφορούν τις προμήθειες σας;

Κύριος στόχος κατά το σχεδιασμό των συστημάτων ηλεκτρονικών προμηθειών είναι ο περιορισμός των δαπανών που σχετίζονται με τις προμήθειες ενός οργανισμού. Οι δαπάνες αυτές περιλαμβάνουν τις άμεσες δαπάνες της αξίας των υλικών καθώς και τις δαπάνες διαχείρισης λόγω διαδικασιών.

Μπορούμε να μετρήσουμε την απόδοση του συστήματος Ηλεκτρονικών Προμηθειών μας με το ακόλουθο μοντέλο που προσδιορίζεται βάσει μιας σειράς από αναλύσεις και υπολογισμούς.

$$A + B - C = V$$

Όπου:

A= Μείωση κόστους προμήθειας προϊόντων (Hard Savings)

B= Μείωση κόστους λόγω διαδικασιών (Soft Savings)

C= Κόστος υλοποίησης λειτουργίας και συντήρησης του συστήματος

$V =$ Απόδοση της επένδυσης σε οριζόντιο χρόνο.

Η μείωση του κόστους προμήθειας προϊόντων του A δηλαδή είναι ευρέως μετρήσιμη με τη σύγκριση των τιμών αγοράς ομοειδών προϊόντων πριν αλλά και μετά την εφαρμογή του συστήματος. (π.χ. δημοπρασίες, μείωση κόστους λόγω μείωσης αγορών εκτός συμβολαίου, πρόσθετες εκπτώσεις λόγω βελτίωσης και αριστοποίησης της διαδικασίας κλπ).

Η μείωση B, του κόστους δηλαδή λόγω διαδικασιών, είναι μετρήσιμη βάσει της αποτύπωσης των διαδικασιών και περιλαμβάνει τους ακόλουθους βασικούς άξονες:

- Τη διαφορά του συνολικού διαχειριστικού κόστους ανά παραγγελία το οποίο προκύπτει από το συνολικό χρόνο που δαπανάται από τα άτομα που εμπλέκονται σε κάθε φάση της διαδικασίας προμήθειας, επί τον αριθμό των παραγγελιών /συμβάσεων για την χειροκίνητη διαδικασία καθώς και για την ηλεκτρονική.
- Την αποτίμηση της μείωσης της κερδοφορίας λόγω καθυστέρησης ή/ και την έλλειψη των προϊόντων, λόγω του συστήματος προμηθειών που εφαρμόζεται.
- Την αποτίμηση της μείωσης του κόστους χρήματος στην οποία περιλαμβάνονται: τα δεσμευμένα κεφάλαια της επιχείρησης για προϊόντα της που βρίσκονται στην αποθήκη σαν stock (όταν πρόκειται για μαζικές αγορές), το κόστος απαξίωσης τους και το κόστος μεταφοράς και διανομής τους στις επιχειρησιακές μονάδες από τις οποίες προέρχεται η αίτηση. Η αποτίμηση του κόστους χρήματος συγκρίνεται με παραγγελίες που αντιστοιχούν στην τρέχουσα ζήτηση, χωρίς την ανάγκη αποθήκευσης, εξαιτίας της άμεσης παράδοσης στον τελικό χρήστη.

Το κόστος C, δηλαδή το κόστος υλοποίησης λειτουργίας και συντήρησης του συστήματος, περιλαμβάνει την αρχική μελέτη σκοπιμότητας, τις υπηρεσίες υλοποίησης, τις υπηρεσίες λειτουργίας καθώς και τη συντήρηση των εφαρμογών.

1.2 ΟΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΣΗΜΕΡΑ

Οι επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο αν και με αργό ρυθμό αρχίζουν να συνειδητοποιούν τα οφέλη που μπορεί να τους προσφέρει η ηλεκτρονική διαχείριση και υλοποίηση των προμηθειών, είτε βρίσκονται στο ένα μέρος ως αγοραστές είτε βρίσκονται στο άλλο σαν προμηθευτές. Έτσι γίνεται ολοένα και περισσότερο πραγματικότητα η ηλεκτρονική επικοινωνία μεταξύ των επιχειρήσεων καθώς και η αυτοματοποίηση των διαδικασιών.

Το θέμα όμως δεν εξαντλείται εύκολα και δεν περιορίζεται μόνο στα κέρδη και στην εξοικονόμηση χρημάτων ή στην απλοποίηση των λειτουργιών. Οι παράμετροι στους οποίους πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη βαρύτητα οι εμπλεκόμενοι στο χώρο του B2B είναι πάρα πολλοί και επηρεάζουν την ανάπτυξη της συγκεκριμένης αγοράς αφού είναι καθοριστικοί για την υιοθέτηση των ηλεκτρονικών συναλλαγών από τις επιχειρήσεις ιδιαίτερα στις μικρές και μεσαίες.

Στις ηλεκτρονικές συναλλαγές είναι κανόνας το γεγονός ότι αν μια εργασία μπορεί να την κάνει μια μηχανή τότε γίνεται πιο γρήγορα, πιο φθηνά και πιο αξιόπιστα από ότι αν την έκανε ένας άνθρωπος. Η μακροπρόθεσμη απόσβεση της επένδυσης που θα γίνει για την ανάπτυξη e-procurement συστήματος αποτελεί για μια εταιρεία ένα από τους βασικότερους παράγοντες που καθιστούν το e-commerce αποδοτικότερο από το παραδοσιακό εμπόριο. Μετά την απόσβεση έρχεται η ώρα του κέρδους το οποίο αυξάνεται όσο μειώνονται τα λειτουργικά έξοδα και ελαχιστοποιούνται τα λάθη. Όσον αφορά τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις μια τέτοια προοπτική είναι κρίσιμη, αφού είναι πιο διστακτικές ως προς τις επενδύσεις τους σε ηλεκτρονικά συστήματα ανεξάρτητα από το αν η ανάπτυξη ηλεκτρονικής υποδομής είναι αυτή που μπορεί να μειώσει δραστικά το κόστος τους.

Στο εξωτερικό τα συστήματα e-procurement άρχισαν ήδη να υιοθετούνται από τις μικρές επιχειρήσεις. Στην Ευρώπη ειδικότερα, η Μ. Βρετανία βρίσκεται στην πρώτη θέση του πίνακα με το 56% των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων της να χρησιμοποιούν το Internet για να βρίσκουν προμηθευτές. Δεύτερη είναι η Γερμανία με ποσοστό 54% και ακολούθως η Σουηδία με 52%. Η Γαλλία με 30% και η Ιαπωνία με 19% βρίσκονται ακόμη σε απόσταση. Το υπουργείο εμπορίου και βιομηχανίας της Βρετανίας έχει δώσει στη δημοσιότητα τα στοιχεία αυτά. Το πόσο συχνά ,βέβαια,

.....

χρησιμοποιούν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις το Internet για την ανεύρεση προμηθευτή και τι όγκο των προμηθειών τους έχουν μεταφέρει online, είναι το ζήτημα. Σύμφωνα με την Butler Group τέσσερα είναι τα βασικά πλεονεκτήματα για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο e-procurement τα οποία είναι τα ακόλουθα.

1. Ικανότητα ενοποίησης των αγορών που πρέπει να κάνουν διαφορετικά τμήματα ή υποδιευθύνσεις της εταιρείας, διατηρώντας μάλιστα τον έλεγχο στις προμήθειες από το κάθε τμήμα ξεχωριστά.
2. Μείωση των ανεπιθύμητων προμηθειών είτε πρόκειται για αγαθά που δεν πληρούν τα πρότυπα που η εταιρεία έχει θέσει, είτε προέρχονται από προμηθευτές που δεν συμπεριλαμβάνονται στην λίστα που έχει εγκρίνει η εταιρεία
3. Εδραίωση αποτελεσματικότερης πολιτικής προμηθειών για την ανεύρεση όσο το δυνατό καλύτερης αναλογίας, τιμής/ ποιότητας σε μια μεγάλη γκάμα προμηθευτών.
4. Καλύτερη ανταπόκριση στις αντιφάσεις που προκύπτουν ανάμεσα στην τιμή, ποιότητα και παράδοση του προϊόντος γιατί ο έλεγχος και η σύγκριση τιμών καθώς και ο ποιοτικός έλεγχος γίνεται πολύ πιο εύκολα από μια επιχείρηση που θέλει να αγοράσει το προϊόν.

Ο sales executive της Infosystems, εταιρείας που αντιπροσωπεύει την Gartner στην Ελλάδα, ο κύριος Νίκος Πολίτης αναφέρει σχετικά με τις ηλεκτρονικές προμήθειες, η εταιρεία συμβούλων αξιολογεί ως μεγάλης σημασίας το γεγονός ότι με την χρήση του ηλεκτρονικού συστήματος προμηθειών ο εργαζόμενος σε μια εταιρεία μπορεί με δική του πρωτοβουλία, ευθύνη και έλεγχο να κάνει τις προμήθειες που χρειάζεται το τμήμα του. Οι εργαζόμενοι στις εταιρείες, στην Gartner στην εύστοχη ανάλυση της, χρειάζονται αποτελεσματικές υπηρεσίες υποστήριξης, οι οποίες τους αφήνουν αρκετό διαθέσιμο χρόνο για να επικεντρωθούν στις κύριες ασχολίες, κάτι το οποίο δεν μπορούν να κάνουν όταν είναι αναγκασμένοι να δαπανούν πολύ χρόνο για την ολοκλήρωση μιας

.....

παραγγελίας, περνώντας μέσα και από αυτό που ονομάζεται αλυσίδα έγκρισης και περιγράφει την ιεραρχική γραφειοκρατία που υφίσταται σε πολλές εταιρείες.

1.2.1.1 E-PROCUREMENT

Είναι οι λύσεις που προσφέρονται στη Διαδικασία Προμηθειών μιας εταιρείας προκειμένου να διασφαλίσει την παραγγελία καθώς και την διαχείριση των υλικών, των αγαθών και των υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες της με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και στο πλαίσιο στρατηγικών της στόχων, χρησιμοποιώντας μια ηλεκτρονική πλατφόρμα. Πηγές <http://www.nosis.gr/services4-1-asp>
[http://www.marketing-net.gr/online/pop-artprint
asp? Articleid=375](http://www.marketing-net.gr/online/pop-artprint.asp? Articleid=375)

Η καθαρότερη ένδειξη, ότι η επιχείρηση “αρπάζει”, τουλάχιστο ενστικτωδώς, τα οφέλη του e-procurement, βρίσκεται μέσα στα υπολογίσιμα ποσά για την ανάπτυξη των εταιρικών αγορών που αναμένονται να γίνουν στο Internet. Οι ιδιαίτερα αισιόδοξες απαιτήσεις από το e-procurement φαίνεται από τις εκτιμήσεις της Boston Consulting Group για το 2003, ότι θα φτάσουν το \$2 τρις οι αγορές business-to-business στο Internet, περισσότερα δηλαδή από τα \$92 δις της χρονιάς του 1998. (Ref. 1) Παρόλο που τα υπολογίσιμα ποσά διαφέρουν, βρίσκονται γενικότερα σε αυτή την περιοχή, αποδεικνύοντας την αδυσώπητη κίνηση προς τις τεχνολογικά ευνοούμενες αγορές, καθώς κινούμαστε βαθύτερα στην νέα χιλιετηρίδα.

Μπορεί να παρουσιαστεί το επιχείρημα ότι το e-procurement δεν είναι καινούριο, γιατί πολλές μεγάλες εταιρείες έχουν εφαρμόσει τεχνολογία στην αγοραστική διαδικασία για πολλές δεκαετίες μέσω της ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων/ πληροφοριών (EDI). Το EDI διευκολύνει τη μεταφορά των συναλλαγών ανάμεσα σε δύο συνεταιρικές εταιρίες με το να ολοκληρώνει βάσεις δεδομένων χρησιμοποιώντας ένα τυποποιημένο τρόπο παρουσιάσεως για εντολές αγορών και άλλα στοιχεία μέσα στην αγοραστική συναλλαγή. Χρησιμοποιείται τεχνολογία ιδιοκτησίας που ονομάζεται value-added network (VAN) για να ‘δέσει’ τον αγοραστή και τον πωλητή μαζί.

Ενώ το EDI ήταν μία βελτίωση στην παραδοσιακή βασισμένη στο χαρτί, ανταλλαγή πληροφοριών με το να επιτρέπει στον αγοραστή να επιστρέφει σημαντικές πληροφορίες σχετικές με τις αγορές άμεσα στο σύστημα του προμηθευτή, είναι πολύ ακριβό στην εφαρμογή του, συχνά φτάνει στα εκατομμύρια δολάρια. Για αυτό το λόγο το κόστος εφαρμογής ήταν ένα σημαντικό εμπόδιο στην διαδεδομένη χρήση του EDI μιας μεγάλης κλίμακας διευκολυντή του e-procurement. Η χρήση του ήταν περιορισμένη και μόνο στις μεγαλύτερες και τις πιο δυνατές εταιρίες μέσα στην αρένα του business-to-business.

1.2.1.2 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

Είναι μάλλον αισιόδοξες οι τάσεις που διαμορφώνονται στην ακόμη εμβρυακής ηλικίας ελληνική αγορά του e-procurement. Αυτό προκύπτει σε σχέση με χώρες που εμπλέκονται στις συναλλαγές e-procurement. Αισιόδοξα μηνύματα πάντως τοποθετούνται στο άμεσο και απώτερο μέλλον και όχι στη σημερινή πραγματικότητα, η οποία λόγω αντικειμενικών δυσχερειών (στην Ελλάδα έχουμε χαμηλή διείσδυση στο Internet) είναι σαφές ότι δεν θα μπορούσε να παρουσιάζει μεγάλη ανάπτυξη ως προς τις ηλεκτρονικές συναλλαγές.

«Στην Ελλάδα οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν έχουν αντιληφθεί τα οφέλη και τις δυνατότητες του e-procurement, με αποτέλεσμα να επιμένουν σε παραδοσιακούς τρόπους λειτουργίας και σε παραδοσιακές συνεργασίες σε επίπεδο διεπιχειρησιακό. Ίσως να φταίει και ο μικρός αριθμός των εταιρειών που μπορούν να υιοθετήσουν τέτοιες λύσεις (εταιρείες δηλαδή που έχουν ολοκληρωμένα συστήματα ERP)» αναφέρει ο Σωκράτης Σωκράτους, e-business manager της SAP Hellas. Πραγματικά η κατάσταση στις τάξεις των ελληνικών μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων είναι κάπως έτσι προς το παρόν. Σύμφωνα με το ελληνικό γραφείο της Accenture η αύξηση των B2B συναλλαγών θα είναι της τάξεως του 100% ετησίως και τα 2/3 αυτών των συναλλαγών θα αντιπροσωπεύουν συναλλαγές ηλεκτρονικών προμηθειών.

Ο κ. Λάμπρος Τσόλκας διευθυντής της Accenture αναφέρει ότι τα μηνύματα είναι ενθαρρυντικά και συμπληρώνει «Βρισκόμαστε στην αρχή μιας μεγάλης διαδρομής

όπου όλοι προσπαθούν να πάρουν την καλύτερη θέση. Εκτός από τις οριζόντιες αγορές στις οποίες ήδη διάφορες εταιρείες έχουν ανταποκριθεί, μεγάλη ζήτηση θα υπάρξει για τις λεγόμενες ‘κάθετες αγορές’ που θα εξειδικεύονται σε προμήθειες συγκεκριμένων προϊόντων και κλάδων της οικονομίας».

Στο ίδιο μήκος κύματος βρίσκονται και οι υπεύθυνοι και των τεσσάρων ελληνικών marketplaces οι οποίοι βλέπουν τις μέρες που έρχονται ευοίωνες. «Πιστεύουμε ότι το B2B e-commerce θα αναπτυχθεί σημαντικά στην Ελλάδα» αναφέρει ο εμπορικός διευθυντής της Business Exchanges, Κωνσταντίνος Φραντζής, «διότι απευθύνεται σε μια δυναμική αγορά και καλύπτει συγκεκριμένες συναλλακτικές ανάγκες που κάθε ελληνική επιχείρηση προσπαθεί να αντιμετωπίσει στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που διαμορφώνεται σήμερα τόσο εντός όσο και εκτός συνόρων.» Η ελληνική αγορά ξεκινάει να αναπτύσσεται μετά από την περίοδο της άνθισης και της απογοήτευσης του ηλεκτρονικού εμπορίου και γενικότερα των ηλεκτρονικών συναλλαγών που πέρασε η αμερικανική ηλεκτρονική αγορά. Έτσι έχει το πλεονέκτημα αξιοποίησης των εμπειριών που προκύπτουν από τα γεγονότα των τελευταίων δύο χρόνων στην αμερικανική αγορά.

Ο γενικός διευθυντής της CosmoONE κ. Θανάσης Πετμεζάς συμπληρώνει ότι η διαδικασία των ηλεκτρονικών προμηθειών είναι μια τάση που ‘καλλιεργείται’ ήδη και προβλέπει ότι θα ωριμάσει αρκετά σύντομα στην Ελλάδα. Αυτή όμως η αισιοδοξία δεν σημαίνει υπερβολές ως προς την επιτυχία του όλου εγχειρήματος και την αποδοχή των ηλεκτρονικών συναλλαγών εκ μέρους των επιχειρήσεων. Όπως σωστά αναφέρει η Britta Balden διευθύνουσα σύμβουλος του ΩΝΙΑ-NET, δεν είναι σίγουρο ότι όλα θα είναι απαραίτητα επιτυχημένα: «Δεδομένου του μεγέθους της ελληνικής αγοράς, της γενικότερης τάσης για διεθνοποίηση και της έντασης του ανταγωνισμού, μπορούμε να προβλέψουμε ότι θα είναι λίγοι οι βασικοί παίκτες που τελικά θα επιβιώσουν στο χώρο του e-procurement στην Ελλάδα αλλά και παγκοσμίως.»

Αντίθετα η Καρολίνα Σιμισίρογλου, marketing manager του Yassas.com είχε πιο αισιόδοξη άποψη σχετικά με τις προοπτικές που ανοίγονται στο συγκεκριμένο τομέα, τουρισμό δηλαδή, στον οποίο δραστηριοποιείται το εν λόγω marketplace: «Η αγορά του

τουρισμού θα αναπτυχθεί με ραγδαίους ρυθμούς στα χρόνια που έρχονται, με την ολοκλήρωση και των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004. Αναμένεται η αύξηση του τουρισμού στη Ελλάδα να είναι της τάξης του 25% και να συνεχίσει για 10 χρόνια ακόμα μετά τους Αγώνες. Ανοίγεται συνεπώς μια τεράστια αγορά στον τουρισμό, που δίνει πολλές ευκαιρίες εκμετάλλευσης στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών B2B.»

Οι απόψεις γύρω από το συγκεκριμένο θέμα είναι είτε συγκρατημένες είτε αρκετά αισιόδοξες, το μόνο σίγουρο είναι ότι ο χρόνος μόνο θα τους δικαιώσει.

1.2.2 MARKETPLACES

Έχουν αρχίσει να εμφανίζονται και στη χώρα μας Ηλεκτρονικές αγορές – κοινότητες δηλαδή και τόποι συνεύρεσης προμηθευτών και αγοραστών, προωθώντας έτσι την επικοινωνία μεταξύ των εταιρειών σε άλλο επίπεδο. Παλαιότερα έπρεπε να προσπαθήσει πολύ κάποιος για να κάνει την παραγγελία του. Σήμερα αυτό μπορεί να γίνει αν επισκεφτεί ένα on-line marketplace και να έχει πρόσβαση σε μια πληθώρα προϊόντων και υπηρεσιών. Με ένα κλικ στο mouse μπορεί να έχει στη διάθεση του εξελιγμένες δυνατότητες, όπως είναι η σύγκριση τιμών, κάτι το οποίο παλαιότερα θα απαιτούσε πολύ χρόνο και ενέργεια για να γίνει με αποτελεσματικό τρόπο. Το ερώτημα είναι αν οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι έτοιμες και σε ποιο βαθμό να ξεπεράσουν τους δισταγμούς τους και να κάνουν προσπάθεια συμμετοχής σε κάποιο από τα marketplaces.

Οι ηλεκτρονικές αγορές δημιουργούν τις κατάλληλες υλικές συνθήκες επιτρέποντας στις εταιρείες να επικοινωνήσουν και να πραγματοποιήσουν συναλλαγές μέσω διαδικτύου. Είναι πολύ δύσκολο να δημιουργηθεί ένα σωστό, ασφαλές και αξιόπιστο σύστημα το οποίο να έχει την απαιτούμενη ευχρηστία και ταχύτητα για την διενέργεια των συναλλαγών μεταξύ των επιχειρήσεων. Πολλά και σημαντικά είναι τα πλεονεκτήματα που μας προσφέρει η συμμετοχή σε ένα marketplace.

Μερικά από αυτά είναι και τα ακόλουθα: καλύτερος έλεγχος σε παραγγελίες και πωλήσεις, διεκπεραίωση συναλλαγών με μεγαλύτερη ταχύτητα, δυνατότητα

ευκολότερης διενέργειας ερευνών αγοράς και ανεύρεσης πωλητή ή αγοραστή, απλούστευση των συναλλαγών, μείωση του απαιτούμενου χρόνου για προμήθειες και αύξηση της αποδοτικότητας. Το marketplace βρίσκεται στο κέντρο της αγοράς εξυπηρετώντας το ίδιο αγοραστές και προμηθευτές. Για αυτό αν αναπτύξει ένα σωστό, γρήγορο και ασφαλές σύστημα μπορεί να προχωρήσει με επιτυχία.

Το θέμα είναι αν το marketplace θα αποκτήσει τους απαραίτητους πελάτες, οι οποίοι θα χρησιμοποιούν το σύστημα για συναλλαγές και θα δημιουργούν έτσι έσοδα. Τα στοιχεία των ελληνικών marketplace δείχνουν ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις εξοικειώνονται σιγά – σιγά με το Internet και αναζητούν τρόπους να βελτιώσουν τη λειτουργία τους και να αυξήσουν τα έσοδα τους. Έχουν κατορθώσει να έχουν σημαντικούς πελάτες και σημειώνουν κέρδη, πράγμα που δίνει ενθαρρυντικά μηνύματα για το μέλλον. Το Yassas.com για παράδειγμα διαθέτει 1,300 πελάτες και η αξία των συναλλαγών της αγγίζει τα 6,5 εκατομμύρια ευρώ για τους τρεις πρώτους μήνες της λειτουργίας του (στόχος είναι να ξεπεράσουν τα 59 εκατομμύρια ευρώ). Η ΩΝΙΑ.NET προβλέπει ότι μέχρι το τέλος του χρόνου οι συναλλαγές που θα διεξάγονται μέσω του συστήματος θα φτάσουν τα 880 εκατομμύρια ευρώ.

Σε όλα τα marketplace επικρατεί αναβρασμός, γίνονται πολλές συνεργασίες με άλλες εταιρείες και επιχειρήσεις, προσθέτοντας έτσι νέους πελάτες και δημιουργώντας στρατηγικές συμμαχίες.

1.2.3 ΚΑΝΟΝΤΑΣ ΤΑ ΣΩΣΤΑ ΒΗΜΑΤΑ

Κάθε προσπάθεια δημιουργίας απαιτεί τη σωστή υποδομή. Στον κόσμο της νέας τεχνολογίας και των επιχειρηματικών συναλλαγών η ύπαρξη ενός καλού, αξιόπιστου και ασφαλούς υπόβαθρου είναι εκ των ουκ άνευ.

Στις προηγούμενες δηλώσεις του κυρίου Σωκράτους βλέπουμε ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον στοιχείο που πρέπει να απασχολήσει τις επιχειρήσεις. Το γεγονός είναι ότι δεν είναι μόνο το τεχνολογικό θεμέλιο που πρέπει να απασχολεί τις επιχειρήσεις αλλά και η κατάλληλη υποδομή της κουλτούρας τους. Δεν αρκεί μια εταιρεία να υιοθετεί το

καταλληλότερο σύστημα για την διενέργεια e-procurement, κάνοντας ή δεχόμενη παραγγελίες από άλλες επιχειρήσεις. Και αυτό γιατί πρέπει κάποιοι υπάλληλοι να το χρησιμοποιήσουν και επίσης είναι απολύτως αναγκαίο να έχει περάσει η χρήση του Internet και της νέας τεχνολογίας στην ιδιοσυστασία της εταιρείας όπερ σημαίνει η εταιρεία να έχει ένα ολοκληρωμένο υπολογιστικό σύστημα στην “καρδιά” της, το οποίο να μην έχει κενά ή παραλείψεις και να υλοποιεί τη συνεργασία και την αυτοματοποίηση των διαδικασιών μεταξύ όλων των τμημάτων της εταιρείας. Οι δύο αυτοί παράγοντες, δηλαδή η τεχνολογική επένδυση και η μεταβολή της παραδοσιακής νοοτροπίας, αποτελούν για τον e-business manager της SAPHELLAS τις προϋποθέσεις για την επιτυχία του εγχειρήματος των B2B συναλλαγών στην Ελλάδα.

Σε αυτό το θέμα αναφέρει ο κ. Στάθης Καζής BI & W and B2B Solution Manager της Oracle Hellas: « Με βάση διεθνής εμπειρίες όπου το κόστος των προμηθειών συμπίεστηκε έως και μέχρι 20% είναι προφανές ότι οι εταιρείες με υψηλό budget προμηθειών θα έχουν αναλογικά και το μεγαλύτερο κίνητρο να εφαρμόσουν το e-procurement. Για τις εταιρείες που βρίσκονται από την πλευρά του προμηθευτή, οι εταιρίες αυτές είναι πέρα από την αγορά των καταναλωτών, η βασική τους πελατεία. Και αυτές έχουν συμφέρον να συμμετάσχουν αν και θα έχουν να αντιμετωπίσουν τον πελάτη τους διαπραγματευτικά πιο ισχυρό. Έτσι μένει και σε αυτές η ευκαιρία να γίνουν πιο ανταγωνιστικές τόσο στις τιμές τους όσο και στην ποιότητα στις συνεργασίες τους. Αυτό σίγουρα θα ανεβάσει το επίπεδο της αγοράς.»

Εξαιρετικά κρίσιμη για την επιτυχία της ηλεκτρονικής της παρουσίας είναι η επιλογή του συστήματος με το οποίο θα διενεργούνται οι on-line συναλλαγές μιας εταιρείας, μια απόφαση πολύ δύσκολη γιατί το επιλεγμένο σύστημα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να συνεργάζεται με τα επιμέρους τμήματα της εταιρείας, όπως επίσης και με διαφορετικά συστήματα που ενδέχεται να χρησιμοποιούν διαφορετικές επιχειρήσεις, με τις οποίες πρέπει να συνεργαστεί.

Προμηθευτές: Η τέχνη των πωλήσεων.

Μερικές από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις της Ελλάδας, προμηθευτές άλλων εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο χώρο του εμπορίου λιανικής, δημιουργώντας ηλεκτρονικά συστήματα επικοινωνίας με τους πελάτες τους και διεκπεραίωσης των παραγγελιών. Η Alpha Copy είναι μια από αυτές, η οποία έχει δημιουργήσει το τμήμα e-business στο site της, όπου οι πελάτες της μπορούν να κάνουν τις παραγγελίες τους από τον κατάλογο των προϊόντων της. Ο πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της Alpha Copy SA κ. Σταύρος Κωνσταντινίδης τόνισε ιδιαίτερα τη σημασία της ταχύτητας και της αξιοπιστίας ως προς τις υπηρεσίες που παρέχει η εταιρεία στους πελάτες της, σημειώνοντας ότι είναι σημαντικό για την Alpha Copy να επενδύει σε ένα σύστημα που ανταποκρίνεται σε αυτές τις απαιτήσεις.

Από την άλλη είναι εξίσου σημαντικό για κάθε εταιρεία που λειτουργεί σαν προμηθευτής και δημιουργεί σύστημα ηλεκτρονικών συναλλαγών, να έχει κατάλληλα εκπαιδευόμενο προσωπικό το οποίο να μπορεί να διαχειριστεί το σύστημα και να είναι ικανό να αντιμετωπίσει τυχόν προβλήματα. Απαιτείται δηλαδή σοβαρή επένδυση από την εταιρεία σχετικά με αυτό το τομέα και μάλιστα σε βάθος χρόνου, με συχνή δηλαδή εκπαίδευση του εξειδικευμένου προσωπικού της.

Σε μια έρευνα της Jupiter Media Metrix διαπιστώθηκε ότι η μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων που κάνουν on-line αγορές αξιολογεί ως σημαντικότερο παράγοντα για τη διενέργεια προμήθειας από το Internet την ποιότητα και την ευκολία των υπηρεσιών που παρέχει ο προμηθευτής στους πελάτες του. Η εταιρεία που έκανε την έρευνα προειδοποιεί ότι οι μέτριες υπηρεσίες που προσφέρουν πολλοί πωλητές στους πελάτες τους στο χώρο του e-procurement απειλούν την ίδια την αγορά των ηλεκτρονικών προμηθειών, γιατί ενδέχεται να δημιουργήσουν κακό προηγούμενο και αρνητική εικόνα για τις εταιρείες – πωλητές συλλήβδην. Η Jupiter αναφέρει επίσης ότι από τις εταιρίες που ερωτήθηκαν το 80% δήλωσαν ότι ήταν έντονα επηρεασμένες θετικά για να αγοράσουν από προμηθευτές, οι οποίοι προσφέρουν υπηρεσίες που τους εξυπηρετούν περισσότερο. Τέτοιες υπηρεσίες είναι οι εφαρμογές της εφοδιαστικής αλυσίδας και ο σχεδιασμός προϊόντων από κοινού.

Το 54% των ερωτηθέντων εταιρειών θα προτιμούσε τους προμηθευτές οι οποίοι προσφέρουν υπηρεσίες, απλοποιώντας έτσι τις διαδικασίες επικοινωνίας με τον πελάτη. Από τη μεριά των προμηθευτών η Jupiter ανακάλυψε ότι μόλις το 41% των προμηθευτών απαντούσε στα e-mails σε λιγότερο από έξι ώρες, αλλά ακόμη και αυτοί οι οποίοι απαντούσαν οι μισοί μόνο έδιναν ικανοποιητικές απαντήσεις.

Τα προαναφερθέντα στοιχεία μας δείχνουν προς τα που θα πρέπει να κινηθεί κάποιος προμηθευτής προκειμένου να αναπτύξει ένα σύστημα πωλήσεων ελκυστικό, ικανό να προσελκύσει όσο το δυνατό περισσότερους πελάτες οι οποίοι δεν θα είναι απλά περιστασιακοί αλλά θα το χρησιμοποιούν μακροπρόθεσμα και θα το προτιμούν από τον παραδοσιακό τρόπο παραγγελιών.

«Μπαίνοντας στο σύστημα των Ηλεκτρονικών Προμηθειών»

Καθώς το Internet εισέρχεται στις πρακτικές και τις λειτουργίες των επιχειρήσεων και όσο περισσότερες επιχειρήσεις κάνουν τις συναλλαγές τους, τις παραγγελίες τους και τις πωλήσεις τους μέσω του Internet, οι υπόλοιπες εταιρείες θα αναγκαστούν να, όσες δεν έχουν ξεκινήσει ηλεκτρονικές αγοραπωλησίες, να μπούνε και αυτές στο χώρο. Είναι ιδιαίτερα δύσκολο για εταιρείες που κάνουν για παράδειγμα λιανικές πωλήσεις να μένουν 'εκτός νυμφώνος' όταν η μεγαλύτερη πλειοψηφία των προμηθευτών τους δέχεται παραγγελίες μέσω Internet. Στα χρόνια που ακολουθούν το κρίσιμο ερώτημα 'offline ή online' θα είναι απόφαση ζωής ή θανάτου της εταιρείας.

Ο πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της Alpha Copy SA αναφέρει χαρακτηριστικά: « Όσες εταιρείες θέλουν να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό και να προσφέρουν στους συνεργάτες και στους πελάτες τους ταχύτητα, αξιοπιστία, εξυπηρέτηση και ποιότητα θα πρέπει να εφαρμόσουν το σύστημα των ηλεκτρονικών προμηθειών. Αρκεί να γνωρίζουν ότι για να γίνει σωστά θα πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη εκπαίδευση και εξειδίκευση των στελεχών».

1.2.4 ΠΑΓΙΔΕΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΠΟΦΕΥΧΘΟΥΝ

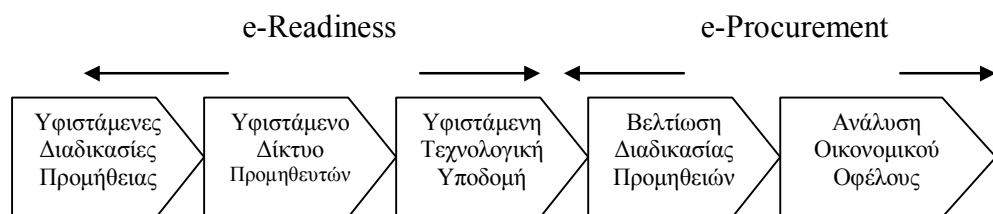
Ο κ. Πετμεζιάς περιγράφει μερικά βήματα που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση προκειμένου να αποφευχθούν οι πιο πάνω κίνδυνοι και να εισέλθει με ευοίωνους όρους στις διαδικασίες e-procurement: « Μια εταιρεία για να δραστηριοποιηθεί στο χώρο του e-procurement πρέπει να κάνει μια ανάλυση των απαιτήσεων της, να εξετάσει τα δεδομένα της ελληνικής αγοράς και να πληροφορηθεί τις διεθνείς τάσεις έτσι ώστε να μπορεί να επιλέξει την λύση, τις πρακτικές και τους συνεργάτες στο συγκεκριμένο χώρο. Επίσης είναι σκόπιμο να μην επιλέξει με βάση το 'prospectus' αλλά να φροντίσει να δει το ίδιο το σύστημα και να ζητήσει δοκιμαστική λειτουργία του σε πραγματικό περιβάλλον. Έμφαση εξάλλου πρέπει να δοθεί εσωτερικά στην εταιρεία ώστε να γίνει κατανοητό ότι το σύστημα δεν αντικαθιστά ανθρώπους ούτε καταργεί τμήματα. Αντίθετα αποτελεί ένα παραγωγικό εργαλείο της επιχείρησης με το οποίο η Διεύθυνση Προμηθειών μπορεί να βελτιώσει τον τρόπο, το φόρτο και την ποιότητα της εργασίας, προσφέροντας πραγματική αξία στην εταιρεία.»

Στα πιο πάνω γίνεται ποιο έντονο ότι η έννοια της 'μελέτης' της αγοράς και της ίδιας της εταιρείας αποτελεί βασική προϋπόθεση για την σωστή ανάπτυξη ενός συστήματος e-procurement. Οι απόψεις της Accenture όπως τις αναφέρει ο κ. Τσόλκας κινούνται περίπου στο ίδιο κλίμα: « Οι εταιρείες οι οποίες προτίθενται να εισέλθουν στο χώρο πρέπει να απαντήσουν σε τέσσερα βασικά ερωτήματα : **'Γιατί;'** ποια θα είναι τα οφέλη τους δηλαδή, σε **'ποιο'** target market απευθύνονται, **'τι'** προϊόντα ή υπηρεσίες θα αναπτύξουν και **'πως'** θα πραγματοποιήσουν το στόχο τους, σε ποιο δηλαδή μοντέλο λειτουργίας θα βασιστούν. Το e-procurement προσφέρει τη δυνατότητα σε εταιρείες κάθε μεγέθους και από διάφορους κλάδους της οικονομίας να κάνουν μια επένδυση χαμηλού κινδύνου και υψηλής απόδοσης. Πρέπει όμως να γίνει μελετημένα, γρήγορα και σωστά».

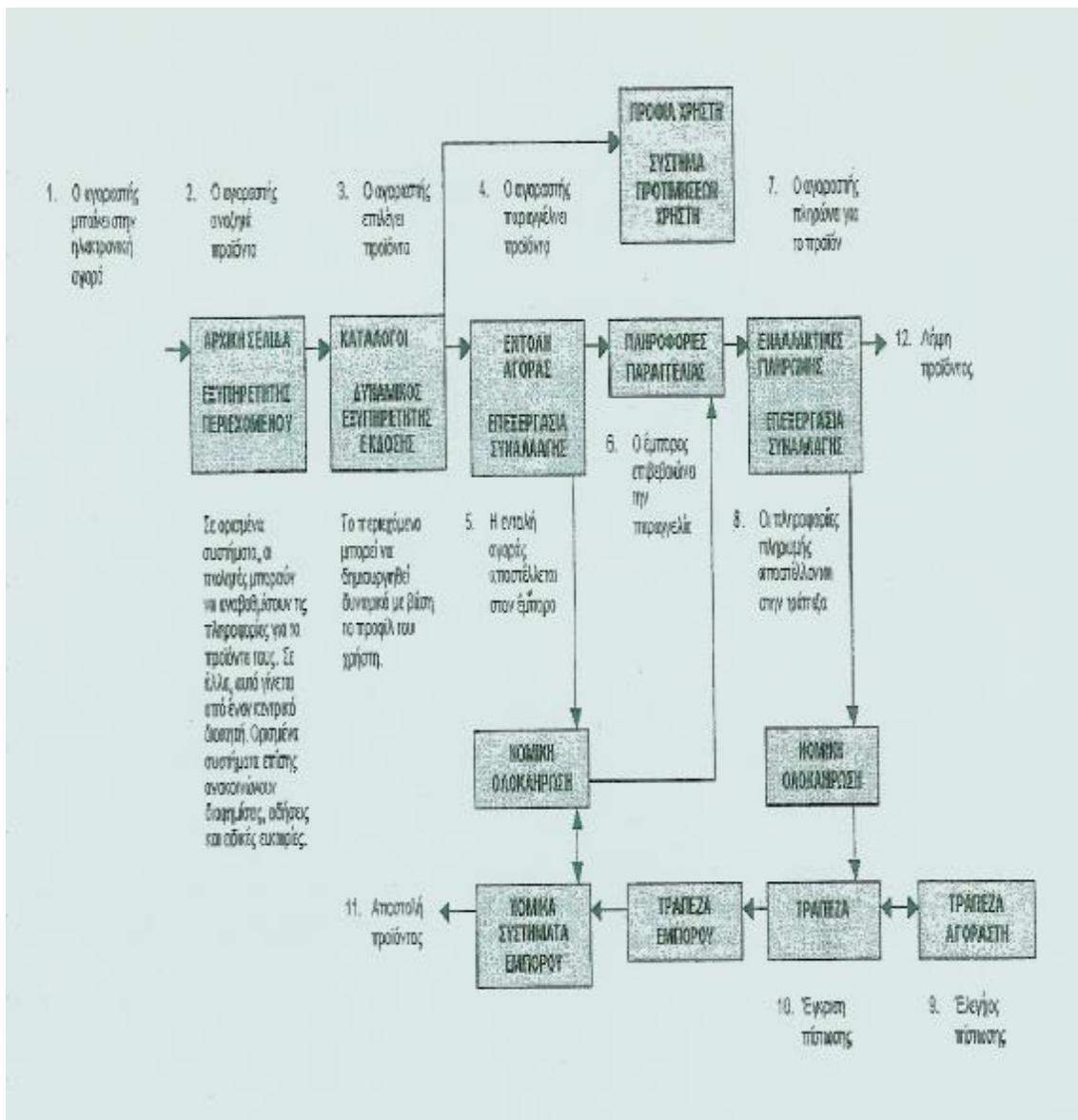
Οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μερών που εμπλέκονται στην όλη διαδικασία είναι ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία στη δημιουργία και χρήση ενός επιτυχημένου συστήματος διαχείρισης ηλεκτρονικών προμηθειών. Ο κ. Κάζης

αναφέρει σχετικά: «Για την καλύτερη αξιοποίηση του e-procurement χρειάζεται μια διαφορετική κουλτούρα τόσο από τους αγοραστές όσο και από τους προμηθευτές. Οι συμμετέχοντες πρέπει να σχηματίζουν μια ολοκληρωμένη εφοδιαστική αλυσίδα μεταξύ τους, πράγμα που σημαίνει ότι πρέπει να συντονίσουν και να αναπροσαρμόσουν και μεταξύ τους τις εσωτερικές διαδικασίες όπως είναι η δημιουργία καταλόγων (προμηθευτές), προϋπολογισμός προμηθειών (αγοραστές), αναζήτηση προϊόντων (αγοραστές), παραγγελία (αγοραστές), παραλαβή παραγγελίας (προμηθευτές), υλοποίηση παραγγελίας (προμηθευτές), παράδοση παραγγελίας (προμηθευτές), παραλαβή προϊόντων (αγοραστές), σύναψη συμφωνιών προμηθειών κτλ».

Η δημιουργία ενός συστήματος e-procurement και η επέκταση των εταιρικών λειτουργιών προς αυτή την κατεύθυνση όχι μόνο δεν είναι κάτι απλό αλλά πρέπει να γίνεται με προσοχή και ευθύνη γιατί μπορεί να κρίνει σε μεγάλο βαθμό το 'ηλεκτρονικό' μέλλον της επιχείρησης. Οι έμμεσες αγορές (indirect purchasing) είναι ένας από τους τομείς στον οποίο μπορεί να εφαρμόσει δοκιμαστικά μια εταιρεία το e-procurement με στόχο να το δοκιμάσει και να μπορέσει να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενους της. Αυτό μπορεί να γίνει δοκιμάζοντας να προμηθευτεί προϊόντα και υπηρεσίες υποδομής (υπηρεσίες και hardware μηχανογράφησης, έπιπλα και υλικά γραφείου κλπ), κάτι τέτοιο δεν μπορεί να αγγίξει την παραγωγική της λειτουργία. Έτσι η επιχείρηση θα μπορεί να δει στην πράξη την όλη διαδικασία, να μάθει και να αποκτήσει εμπειρία και έτσι να έχει τα απαραίτητα ερείσματα για να αναπτύξει το δικό της e-procurement σύστημα, το οποίο θα εμπλέκεται πλέον σε όλες τις λειτουργίες παραγωγής και διανομής.



Σχήμα 2: Η διαδικασία e-procurement και η методολογία ανάπτυξης της



Σχήμα 3

Πώς λειτουργεί μια ηλεκτρονική Αγορά

Πηγή: ComputerWorld, Inc (1997)

1.2.5 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑ B2B ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Οι αγοραστές αλλά και οι πωλητές σε ένα σύστημα Ηλεκτρονικών Προμηθειών B2B είναι επιχειρήσεις. Ο όγκος συναλλαγών τους ανέρχεται σε χιλιάδες εκατομμύρια δολάρια ανά έτος και αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος του Ηλεκτρονικού Εμπορίου.

Οι B2B ηλεκτρονικές προμήθειες επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να δημιουργούν ηλεκτρονικές σχέσεις με όσους σχετίζονται με τις προμήθειες της, δηλαδή διανομείς, προμηθευτές, μεταπωλητές και άλλους συνεταιίρους της.

Οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες του B2B ηλεκτρονικού εμπορίου αναπτύχθηκαν σύμφωνα με την βάση αγοράς που ήταν προσανατολισμένη στον προμηθευτή. Μερικά από τα στοιχεία της είναι τα ακόλουθα:

Όσον αφορά την έγκαιρη απόδοση οι διαθεσιμότητες των προϊόντων πρέπει να παρουσιάζονται με δυναμικό τρόπο και η ακριβής ημερομηνία της παραλαβής των προϊόντων πρέπει να επιβεβαιώνεται δυναμικά. Επίσης σημαντική είναι η ολοκλήρωση των παραγγελιών με τη διαθεσιμότητα των προϊόντων, τον σχεδιασμό της παραγωγής καθώς και τα συστήματα αποστολής. Όσον αφορά τα ηλεκτρονικά συμβόλαια :

- α. Απαιτείται επίσημο συμβόλαιο με ηλεκτρονικά έγγραφα που να περιλαμβάνουν συγκεκριμένους όρους και προϋποθέσεις.
- β. Απαιτείται η δημιουργία νόμιμου πρωτοκόλλου συμβολαίων.
- γ. Καινοτομούνε πιο δημιουργικά πρωτόκολλα συμβολαίων.

Για τη λήψη αποφάσεων οργανωσιακών αγορών:

- α. Η αγορά είναι απόφαση ενός οργανωσιακού αγοραστή.
- β. Η διαδικασία αγορών είναι ένας συνδυασμός ομαδικών αποφάσεων.

Όσον αφορά τις πληρωμές μεγάλων ποσών: Αναμένεται οι ηλεκτρονικές επιταγές και η ηλεκτρονική μεταφορά κεφαλαίων να γίνουν πιο δημοφιλείς. Η ασφάλεια, πιστοποίηση και η απάρνηση θα αποκτήσουν μεγαλύτερη σημασία οπότε θα είναι πιο δημοφιλής η μεταφορά που θα εξαρτάται από τρίτους φορείς.

1.2.6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ B2B Η.Ε ΒΑΣΕΙ ΕΡΕΥΝΩΝ

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την Forrester Research (Nasdaq:FORR) και το Ίδρυμα Διαχείρισης Προμηθειών (Institute for Supply Management) σχεδόν οι μισές από τις μεγάλες αμερικάνικες εταιρίες χρησιμοποιούν πλέον το διαδίκτυο για να περικόψουν το κόστος προμηθειών τους. Αναφέρεται ενδεικτικά ότι κατά τη διάρκεια του 4^{ου} τριμήνου του 2001, το 45% των επιχειρήσεων που ξοδεύουν από 100 εκ. Δολάρια και περισσότερα ακόμη ανά έτος για τις προμήθειες τους, χρησιμοποίησαν το διαδίκτυο για να εξοικονομήσουν χρήματα. Το αντίστοιχο ποσοστό των επιχειρήσεων για το 3^ο τρίμηνο του ίδιου έτους ήταν 28%. Πρέπει να επισημάνουμε εδώ ότι όλο και περισσότερες εταιρείες προμηθεύονται τα υλικά τους με ηλεκτρονικό τρόπο ενώ το 4^ο τρίμηνο του 2001, το 26% αυτών των επιχειρήσεων συμμετείχε ενεργά σε B2B Ηλεκτρονικές Αγορές.

Οι Ηλεκτρονικές Δημοπρασίες επίσης ολοένα και περισσότερο κερδίζουν την 'εύνοια' των μεγάλων επιχειρήσεων. Χαρακτηριστικό είναι ότι η χρήση των Ηλεκτρονικών Δημοπρασιών στο σύνολο των επιχειρήσεων αυξήθηκε από 17% σε 23%, ενώ αντίστοιχο ποσοστό στον κλάδο της βιομηχανικής παραγωγής, από το 21% έφτασε στο 29%.

Σχεδόν όλα τα ανώτερα στελέχη έχουν εντοπίσει τη σπουδαιότητα του διαδικτύου στις εμπορικές συναλλαγές, η οποία συνεχώς επεκτείνεται. Πιο συγκριμένα το 53% των ανωτέρων στελεχών περιέγραψαν το διαδίκτυο ως 'πολύ σημαντικό' ή 'κρίσιμο' για τις προμήθειες και τα οικονομικά πλάνα του 2002, ενώ το 87% αυτών των στελεχών χαρακτήρισε το διαδίκτυο ως πολύ σημαντικό.

Ο αντιπρόεδρος της FedEx, Edith Kelly – Green επισημαίνει: «Οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι η λύση των Ηλεκτρονικών Προμηθειών –μέσω του διαδικτύου- 'ήρθε για να μείνει' και πως τα οφέλη που τελικά αποκομίζουν είναι ιδιαίτερα σημαντικά ακόμη και αν εμφανιστούν λίγο καθυστερημένα σε σχέση με τις αρχικές προσδοκίες».

Η ίδια έρευνα απέδειξε πως ο ρυθμός υιοθέτησης του διαδικτύου για B2B εφαρμογές παρακωλύθηκε από την οικονομική ύφεση, επιβραδύνοντας έτσι την ανάπτυξη εφαρμογών σε επιχειρησιακό περιβάλλον. Το γεγονός αυτό αποτελεί έναν από τους βασικούς λόγους που οι επιχειρήσεις –μέχρι τώρα- δεν χρησιμοποιούν πιο ευρέως το διαδίκτυο. Η μελέτη αυτή των 3 μηνών, απέδειξε επίσης ότι υπάρχει μεγάλη τάση ανάπτυξης και αυξημένο ‘αποθεματικό’ δυνατοτήτων. Τρανταχτό παράδειγμα είναι οι απαντήσεις των ανώτερων στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα αυτή, ότι δηλαδή, ενώ πάνω από το 50% ανέφερε ότι οι εταιρείες της βρίσκονται σε μεταγενέστερα στάδια υλοποίησης εφαρμογών B2B, μόνο το 21% παραδέχτηκε πως το ποσοστό υλοποίησης των εφαρμογών αυτών ξεπέρασε το 20%.

Η έκθεση επισημαίνει χαρακτηριστικά ότι ‘Η εντονότερη αλλαγή είναι ότι οι μεγάλοι αγοραστικοί οργανισμοί διαπίστωσαν ουσιαστικό περιορισμό στο κόστος αγορών και έκαναν ένα σημαντικό άλμα προς τη συνειδητοποίηση των πλεονεκτημάτων του διαδικτύου.’

1.2.7 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ B2B ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΜΕ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ERP

Μέρος της καθημερινής λειτουργίας πολλών επιχειρήσεων είναι η χρήση εφαρμογών μέσω Internet, οι οποίες επικοινωνούν μεταξύ τους με ανταλλαγή εγγράφων και συχνά απαιτείται να ενημερώνουν τις εφαρμογές των εσωτερικών πληροφοριακών συστημάτων της κάθε επιχείρησης.

Η προαναφερθείσα κατάσταση γίνεται περιπλοκότερη, όταν τα ηλεκτρονικά έγγραφα που ανταλλάσσονται μεταξύ επιχειρήσεων και εφαρμογών έχουν αναπτυχθεί με διάφορα πρωτόκολλα και έχουν διαφορετική μορφοποίηση. Η διαπίστωση αυτή οδήγησε τα τελευταία χρόνια στη δημιουργία μορφοποιημένων εγγράφων τα οποία υπακούουν σε βιομηχανικά standards.

Λόγω του Ηλεκτρονικού Εμπορίου οι επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να συνδέσουν τα εσωτερικά πληροφοριακά τους συστήματα, όχι μόνο με τις εφαρμογές των

Ηλεκτρονικών Αγορών, αλλά και με τους συνεργάτες (trading partners) με τους οποίους συναλλάσσονται.

Στο χώρο του Ηλεκτρονικού Εμπορίου, οι λύσεις διασύνδεσης απλοποιούν τη διαδικασία αγορών σε μια επιχείρηση, μειώνοντας τους απαιτούμενους χρόνους επεξεργασίας των παραγγελιών, διευκολύνοντας ταυτόχρονα την επικοινωνία ανάμεσα στα συναλλασσόμενα μέρη. Επιτρέπουν επιπλέον στις επιχειρήσεις να ενσωματώσουν υπάρχοντα δεδομένα από τα πληροφοριακά τους συστήματα, όπως είναι ο τιμοκατάλογος, στις εφαρμογές των Ηλεκτρονικών Προμηθειών.

Οι ανάγκες σε κάθε επιχείρηση (αγοραστή ή προμηθευτή) σε μια ηλεκτρονική αγορά διαφέρουν, το ίδιο συμβαίνει και με τις λύσεις διασύνδεσης που ποικίλουν σε λειτουργικότητα και πολυπλοκότητα ανάλογα με:

- τον όγκο των συναλλαγών
- το εσωτερικό πληροφοριακό σύστημα του αγοραστή ή προμηθευτή. Αυτό μπορεί να είναι ένα διεθνές ERP (όπως π.χ. SAP, PeopleSoft, Oracle Applications), μέχρι συστήματα παραγγελιών, μοναδικά στον πελάτη.
- τη μονόδρομη ή αμφίδρομη επικοινωνία
- τα σημεία δι-επαφής των συστημάτων (Αίτηση Αγοράς, Παραγγελία, Έλεγχος Αποθήκης, Παραλαβή, Τιμοκατάλογοι κλπ).
- την κρισιμότητα από πλευράς χρόνου, ασφάλειας κλπ, της μεταφερόμενης πληροφορίας.
- το εάν πρόκειται για on-line ή batch μεταφορά δεδομένων

Το μοντέλο διασύνδεσης μπορεί να είναι κάτι το απλό όπως το 'point-to-point' ή ακόμη και πολύ περίπλοκο όπως το 'Many-to-One-to-Many'.



Σχήμα 4: Το μοντέλο διασύνδεσης “Point to Point”



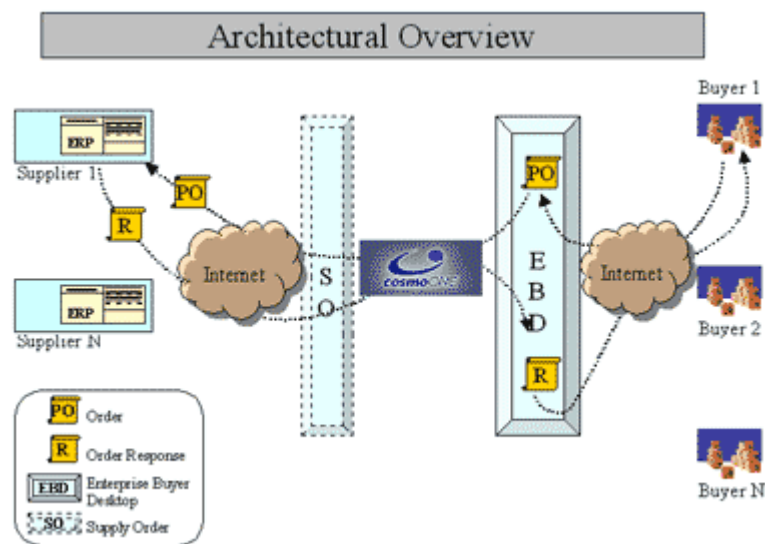
Σχήμα 5: Το μοντέλο διασύνδεσης “Many-to-One-to-Many”

Το πρωτόκολλο μεταφοράς της πληροφορίας μπορεί να είναι HTTP/S (Hypertext Transfer Protocol/Secure), SMTP(Simple Mail Transfer Protocol), FTP (File Transfer Protocol). Πρέπει φυσικά σε παραπάνω επίπεδο να εξασφαλίζεται η ακεραιότητα των δεδομένων και η αξιοπιστία της αποστολής αυτών των μέσων, ενός messaging πρωτοκόλλου ίσως (π.χ. MSMQ).

Η μορφή των ηλεκτρονικών εγγράφων μέσω των οποίων μεταφέρεται η ανταλλασσόμενη πληροφορία τουλάχιστον στις εφαρμογές Ηλεκτρονικού Εμπορίου μέσω Internet, το Format που φαίνεται να επικρατεί είναι το XML (Extensible Markup Language).

Μεγίστης σημασίας είναι επίσης η διασύνδεση των συστημάτων, η οποία πρέπει να είναι ανεξάρτητη του χρήστη και της εφαρμογής. Τα συστήματα πρέπει να επικοινωνούν μεταξύ τους μέσω 'οντοτήτων' που δεν επηρεάζονται από πιθανές αλλαγές ή αναβαθμίσεις και να μην είναι στενά δεμένα (hard-wired) μεταξύ τους. Σε περίπτωση αλλαγής των συστημάτων το μόνο που θα πρέπει να τροποποιηθεί θα είναι το component της διασύνδεσης. Για αυτό το λόγο σχεδιάστηκαν και διατίθενται στην αγορά διάφοροι 'προσαρμογείς' (gateways, connectors, adapters), οι οποίοι αποτελούν το κεντρικό component της διασύνδεσης μεταξύ των πιο διαδεδομένων ERP's και των πιο διαδεδομένων e-marketplaces, με σκοπό την b2b ανταλλαγή εγγράφων στο Internet.

Το σχήμα που ακολουθεί δείχνει τα βασικά στοιχεία καθώς και τη ροή πληροφορίας σε μια τέτοια διασύνδεση με την πλατφόρμα της cosmoONE.



Σχήμα 6

1.2.8 ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ ΡΟΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ

Από τα βασικότερα και ταυτόχρονα παράλληλο σημείο σύγκρισης των εφαρμογών Ηλεκτρονικών Προμηθειών είναι ο μηχανισμός ροής πληροφόρησης (workflow) ο οποίος περιέχεται σε κάθε μια από αυτές και επιτρέπει σε οργανισμούς και επιχειρήσεις να μοντελοποιήσουν τις εσωτερικές διαδικασίες έγκρισης με στόχο τον καλύτερο έλεγχο προμηθειών. Ο μηχανισμός ροής πληροφόρησης πρέπει να παρέχει τα πιο κάτω βασικά στοιχεία:

- Πολλαπλές βαθμίδες έγκρισης
- Ροή πληροφόρησης που προκαθορίζεται από την εταιρεία, π.χ. ο περιορισμός των εξόδων και η έγκριση του είδους του εμπορεύματος.
- Ευέλικτη ανακατανομή αλυσίδας εξουσιοδότησης εγκρίσεων.
- Γραφική απεικόνιση της αλυσίδας εγκρίσεων.
- Ειδοποίηση μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας εγκρίσεων.

Βασικότερα από τα χαρακτηριστικά του workflow που χαρακτηρίζουν την ευελιξία του είναι η αυτοματοποίηση της ροής της πληροφορίας και των διαδικασιών, ο ενεργός σύνδεσμος των βημάτων εργασίας και η ευέλικτη εφαρμογή των οργανωτικών δομών, η δυνατότητα αυτοματοποίησης της διαδικασίας προμηθειών και των εσωτερικών διαδικασιών έγκρισης στα όρια που θέτουν οι λειτουργικές περιοχές και οι οργανικές δομές της εταιρείας. Σημαντικό ρόλο πρέπει να παίζει στο κατά πόσο δίνεται η δυνατότητα στον τελικό χρήστη να κατανοήσει αυτό το κύκλο. Πρέπει επίσης οι Ηλεκτρονικές Προμήθειες να έχουν εργαλεία τα οποία δίνουν τη δυνατότητα διασύνδεσης με προϊόντα ροής πληροφόρησης (workflow) τρίτων κατασκευαστών. Πρέπει επίσης να παρέχονται οι πιο κάτω δυνατότητες.

1.2.8.1 Τύποι Εγκρίσεων

Περιλαμβάνει διαφορετικούς τύπους εγκρίσεων, όπως εγκρίσεις με βάση οικονομικό όριο ή ποσοτικό ή σύμφωνα με κωδικούς λογαριασμών ή σύμφωνα με τον προμηθευτή

ή ακόμη για ειδικές ανάγκες για παραγγελίες προϊόντων που δεν περιέχονται σε συγκεκριμένο κατάλογο.

(1) Προ-εγκατεστημένες αλυσίδες έγκρισης: Αναλόγως του χρήστη και του περιεχομένου της αίτησης του δημιουργήθηκε η αλυσίδα έγκρισης, πριν ακόμη από την υποβολή της αίτησης παραγγελίας.

(2) Παράλληλες εγκρίσεις: Πρέπει να δίνεται η δυνατότητα της παράλληλης αποστολής αιτήσεων εκτός από τη διαδοχική έτσι ώστε να συντομεύεται η διαδικασία έγκρισης.

(3) Απρόβλεπτες Εγκρίσεις: Οι χρήστες θα πρέπει να μπορούν να προσθέσουν εύκολα επιπλέον εγκρίναντες στην τρέχουσα αλυσίδα έγκρισης, εάν αυτό είναι αναγκαίο, για έγκριση συγκεκριμένης παραγγελίας.

(4) Γραφική απεικόνιση Εργασιακής Ροής (Graphical Workflow Interface) Περιλαμβάνεται η γραφική απεικόνιση της αλυσίδας έγκρισης. Έτσι οι τελικοί χρήστες μπορούν να δουν με ευκολία την αλυσίδα έγκρισης για τις παραγγελίες τους πριν υποβάλουν την παραγγελία.

Σχετικό παράδειγμα είναι το πιο κάτω σχήμα :

The screenshot displays the 'Αίτηση παραγγελίας' (Purchase Request) page. At the top, there are navigation links: 'Αρχική σελίδα', 'Βοήθεια', and 'Τέλος σύνδεσης'. The user is identified as 'Χρήστης: Γραμματεία Δ/ΝΣΗΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ' and the organization as 'Οργάνωση: Demco'. The page title is 'Αίτηση παραγγελίας' and the status is 'Προεπισκόπηση σχεδιαγράμματος'.

The main content area is titled 'Προεπισκόπηση σχεδιαγράμματος αιτήσεων παραγγελίας'. It includes buttons for 'Κλείσιμο', 'Προσθήκη εγκρίναντος', and 'Προσθήκη επόπτη'. Below these is a table with the following data:

Όνομα Οργάνωσης Προμηθειών	Όνομα αίτησης παραγγελίας	Από	Ημερομηνία δημιουργίας	Κόστος (GRD)	Ενέργειες
Demco	Γραμματεία Δ/ΝΣΗΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ 2-590	Γραμματεία Δ/ΝΣΗΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ	25/6/2001	243.000 Δρχ	

Below the table, there is a section for 'Απολογισμός: Νέα βάση εργασίας' with a text box containing the instruction: 'Εάντε κλικ στο τετραγωνάκι του χάρτη ροής για να δείτε λεπτομέρειες'. Below this is a graphical workflow diagram showing four steps: 'Γραμματεία Δ/ΝΣΗΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ Αιτίες', 'Manager ID Όριο εξόδων Σε αναμονή', 'Βυνητ ID Όριο εξόδων Σε αναμονή', and 'Παραγγελία'.

At the bottom of the page, there is a summary bar with the following information: 'Όνομα αίτησης παραγγελίας: Γραμματεία Δ/ΝΣΗΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ', 'Ημερομηνία δημιουργίας: 25/6/2001', 'Αριθμός αιτών: 2', and 'Τύπολο (GRD): 243.000 Δρχ'.

Σχήμα 7

(5) Κλιμάκωση της διαδικασίας έγκρισης: Μπορεί έτσι να κλιμακώνεται η αίτηση παραγγελίας στον επόμενο εγκρίναντα της αλυσίδας, εάν σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα που έχει ορίσει η εταιρεία δεν έχει γίνει καμία ενέργεια έγκρισης.

1.2.9 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Οι σύγχρονες μέθοδοι ανεύρεσης αξιολόγησης και επιλογής προϊόντων και προμηθευτών βασίζονται στη χρήση ηλεκτρονικών συστημάτων αναζήτησης. Οι επιχειρήσεις περιορίζουν σημαντικά όλα τα άμεσα και τα έμμεσα έξοδα τα οποία προέρχονται από παραδοσιακές και χρονοβόρες διαδικασίες. Πιο κάτω παρουσιάζονται οι υπηρεσίες RFI (Request For Information) και RFQ (Request For Quote)

RFI Αίτημα για Πληροφορίες

- Χρησιμοποιείται από αγοραστές για την αναζήτηση γενικών πληροφοριών είτε για προϊόντα είτε για προμηθευτές.
- Δεν απαιτεί πίνακες προδιαγραφών ή συμπλήρωση δεσμευτικών απαιτήσεων.
- Σκοπεύει σε διεγερμένη έρευνα αγοράς και αναζήτηση νέων προϊόντων και προμηθευτών.
- Δεν χρησιμοποιείται ως διαδικασία αγοράς προϊόντων ή υπηρεσιών.

RFQ Αίτημα για Υποβολή Προσφοράς

- Χρησιμοποιείται από αγοραστές για αναζήτηση προϊόντων ή υπηρεσιών βάσει τεχνοοικονομικών χαρακτηριστικών.
- Ο αγοραστής μπορεί να αξιολογήσει τις προσφορές βάσει τεχνικοοικονομικών δεδομένων, τα οποία βαθμολογούνται με κριτήρια σημαντικότητας χαρακτηριστικών.
- Με κριτήριο αποτελέσματα από την αναζήτηση μέσω RFQ μπορεί να ακολουθήσει μια επόμενη οικονομική διαπραγμάτευση.

2.1 ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Συχνά υπάρχει μια σύγχυση γύρω από τον όρο e-procurement και αυτό γιατί ο τύπος συχνά “συσσωρεύει” όλες τις προμήθειες σε μια μόνο ομάδα, όπως αν όλες οι ομάδες αγοραστικών τεχνικών και εμπορευμάτων απαιτούσαν τα ίδια συστήματα και προσεγγίσεις. Αυτό δεν πρέπει να γίνεται και διάφορες κύριες διακρίσεις πρέπει να γίνονται όταν πρόκειται για την στρατηγική e-procurement μιας επιχείρησης.

- Τα υλικά των προμηθειών μπορούν να υποδιαιρεθούν σε δύο κύριες κατηγορίες: έμμεσα και άμεσα.
- Έμμεσες προμήθειες αποκαλούμε κάθε εμπόρευμα ή υπηρεσία, η οποία δεν επιδρά άμεσα στα έτοιμα προϊόντα.
- Οι Έμμεσες προμήθειες μπορούν να υποδιαιρεθούν σε δύο ομάδες: σε ORM υλικά (π.χ. προϊόντα γραφείου και ταξιδιωτικές υπηρεσίες) και σε MRO υλικά (π.χ. κομμάτια αντικατάστασης)
- Οι Άμεσες προμήθειες περιλαμβάνουν υλικά αγορασμένα για να χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή ή στη διανομή και τα οποία είναι άμεσα συνδεδεμένα στην παραγωγή των τελικών προϊόντων.

Με τις ηλεκτρονικές προμήθειες, ο παραδοσιακός διαχωρισμός ανάμεσα στα έμμεσα και τα άμεσα αγοραστικά μονοπάτια έχει αρχίσει να ‘θολώνει’.

Παραδοσιακά, οι προμήθειες έχουν διαχωρισθεί σε δύο κύριες κατηγορίες: **έμμεσες** και **άμεσες**. Σε γενικούς όρους, οι έμμεσες προμήθειες περιγράφουν όλες τις καθημερινές αναγκαιότητες του χώρου εργασίας – συνδετήρες, χαρτί, έπιπλα laptop, υπολογιστές, μολύβια, ταξιδιωτικές υπηρεσίες – αυτά τα πράγματα δηλαδή που τείνουν να έχουν χαμηλή αξία ανά τεμάχιο, αλλά συνήθως αγοράζονται σε υψηλά μεγάλες ποσότητες. Στην τυπική εταιρεία, οι έμμεσες προμήθειες κυμαίνονται από 60-80% από όλες τις αγοραστικές συναλλαγές.

Άμεσα Υλικά: είναι εκείνα τα υλικά που συνεπάγονται μέσα στην κατασκευαστική, εφοδιαστική αλυσίδα τα οποία είναι ‘άμεσα’ συνδεδεμένα στην παραγωγή των τελικών προϊόντων.

Έμμεσα Υλικά: είναι κάθε εμπόρευμα ή υπηρεσία το οποίο η εταιρεία αγοράζει και δεν επιδρά άμεσα στα τελικά προϊόντα.

Άμεσα υλικά είναι εκείνα που περιλαμβάνονται μέσα στην κατασκευαστική εφοδιαστική αλυσίδα τα οποία είναι άμεσα συνδεδεμένα στην παραγωγή των τελικών προϊόντων. Αυτά τα υλικά τείνουν να αγοράζονται σε μεγάλες ποσότητες και εξαρτώνται από το επίπεδο εκσυγχρονισμού των προγνώσεων της εταιρείας και η ικανότητα σχεδιασμού, είναι τουλάχιστον για τους ειδικούς αγορών, δικαίως προβλέψιμα σε όνομα, αν όχι σε συγκεκριμένα ποσά. Σε εταιρείες κατασκευής αλουμινίου, οι υπεύθυνοι αγορών ξέρουν ότι χρειάζονται να προμηθεύονται συγκεκριμένες ποσότητες βωξίτη και αλουμινίου σε συγκεκριμένο χρόνο, κατά τη διάρκεια της 'κατασκευαστικής' διαδικασίας.

Οι κατασκευαστές υψηλής τεχνολογίας γνωρίζουν ότι απαιτούνται microchips, καλώδια και άλλα υλικά. Η προμήθεια των άμεσων υλικών είναι ενδιαφέρουσα μόνο όσον αφορά εταιρείες κατασκευής, διανομής ή εταιρείες λιανικής πώλησης –αυτές που δημιουργούν, συναρμολογούν ή μετακινούν μεγάλους αριθμούς ή ποσά τελικών ή φθαρτών υλικών. Εξαιτίας της προβλεψιμότητας και των υψηλά μεγάλων ποσοτήτων, η προμήθεια άμεσων υλικών περιλαμβάνει πολύ λιγότερες συναλλαγές αγορών (κυμαίνεται ανάμεσα στο 20-40% στις κατασκευαστικές εταιρείες, αλλά μπορούν να ξεπεράσουν το 60% των συνολικών δαπανών προμηθειών μιας κατασκευαστικής εταιρείας.

2.2 ΕΜΜΕΣΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ: ORM Vs MRO

Ο όρος **ORM** (Operating Resource Management, Διαχείριση Λειτουργικών Πόρων) χρησιμοποιείται τώρα κοινώς για να περιγράψει τα πολύ συνηθισμένα προϊόντα γραφείου καθώς και υπηρεσίες τις οποίες οι οργανισμοί αγοράζουν καθημερινά: προμήθειες γραφείου, έπιπλα, έντυπα, ταξιδιωτικές υπηρεσίες, υπολογιστές, υπηρεσίες θυρωρού και συντήρησης, λάμπες φωτισμού κ.α. Για να δώσουμε μια ιδέα αυτής της διαβάθμισης, στις Ηνωμένες Πολιτείες μόνο το 2000 τα συνολικά προϊόντα και

υπηρεσίες που υπάγονται στη Διαχείριση Λειτουργικών Πόρων (ORM) ανέρχονται στα \$ 725 εκατομμύρια.

Με το πέρασμα των χρόνων, η συντομογραφία MRO (Maintenance, Repair and Operations, Συντήρηση, Επισκευή και Λειτουργία) έχει γίνει ιδιαίτερα δημοφιλής και σήμερα οι περισσότεροι πωλητές software πωλούν λύσεις για έμμεσα υλικά (και γι' αυτό, ο δημοφιλής επιχειρηματικός τύπος) έχει αρχίσει λανθασμένα να βάζει όλα τα έμμεσα αγαθά μαζί κάτω από αυτόν τον όρο.

2.2.1 WHITE COLLAR ORM ΚΑΙ BLUE COLLAR MRO

Υπάρχει όμως μία σημαντική διάκριση που πρέπει να γίνει. Τα προϊόντα γραφείου δεν πρέπει να μπερδεύονται με τα κρίσιμα είδη επισκευής και συντήρησης. Στις αγορές οι δύο ομάδες των αγαθών αυτών είναι συχνά γνωστές σαν white collar ORM (συνδετήρες και γραφική ύλη) και blue collar MRO (μέρη-κομμάτια αντικατάστασης), και τις αντίστοιχες αγοραστικές διαδικασίες σε όρους επιπέδων πολυπλοκότητας, κόστους και όγκου διαφέρουν σε πολύ μεγάλο βαθμό. Πολλοί αναλυτές πιστεύουν ότι η ομάδα αγαθών MRO είναι στην πραγματικότητα η πιο σημαντική από τις δύο. Η Lisa Williams της ομάδας των Αμερικανών ισχυρίστηκε: «Παρά το γεγονός ότι κυριαρχεί μια υπερβολή γύρω από την δυνατότητα να αγοράζουμε προϊόντα γραφείου ή υπηρεσίες θυρωρού σε όλο το διαδίκτυο, ο πραγματικά ευνοϊκός παράγοντας ανάπτυξης της αγοράς B2B ηλεκτρονικού εμπορίου θα είναι η χρήση του Internet για να διαχειριζόμαστε και να προμηθευόμαστε σημαντικά και κρίσιμα είδη για την επίτευξη του επιδιωκόμενου στόχου της εταιρείας. Όπως είναι 'συστατικά' κομμάτια, ακριβές επιπλέον εγκαταστάσεις ή μηχανήματα και η προμήθεια από τρίτους βιομηχανοποιημένων ειδών».

Σίγουρα, οι 'white collar' προμήθειες έμμεσων 'εφοδίων' τείνουν να γίνουν λιγότερο περίπλοκες από τις προμήθειες 'blue collar', ή των βιομηχανικών, MRO, για φανερούς λόγους. Τα έμμεσα αγαθά χρησιμοποιούνται σε ειδικές περιπτώσεις, σε κρίσιμες στιγμές για την επίτευξη του επιδιωκόμενου στόχου- αποστολή- της εταιρείας. Και όσο σημαντικά και αν είναι τα μολύβια ή η γραφική ύλη, είδη σαν και αυτά μπορούν να αγοραστούν από οποιονδήποτε χονδρέμπορο –ή λιανέμπορο- πωλητή, αφού ο κάθε

ένας πωλεί παρόμοιες αν όχι όμοιες μάρκες. Αυτά τα είδη μπορούν εύκολα να περιγραφούν και να μπουν σε καταλόγους. Γι' αυτό το λόγο δεν απαιτείται η πραγματογνωμοσύνη των ειδικών όπως όταν αγοράζουμε περίπλοκα ηλεκτρικά σημαντικά κομμάτια επισκευής ή υψηλά μηχανολογικά κομμάτια των μηχανών απαραίτητα για συντήρηση και περίπλοκα βιομηχανικά υλικά. Πάνω απ' όλα είναι ευκολότερο να ρίχνεις μια γρήγορη ματιά σε ένα κατάλογο από το να τρέχεις στο τοπικό μαγαζί λιανικής πώλησης – για να αγοράσει κάποιος συνδετήρα χαρτιού απ' ότι να ψάξει και να προμηθευτεί ένα ειδικά σχεδιασμένο, μεταλλικό κομμάτι βαλβίδας.

2.2.2. ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΑΠΟ ΛΑΘΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ

Οι συνέπειες της λανθασμένης παραγγελίας διαφέρουν κάθε φορά. Παραγγέλλοντας λανθασμένο χρώμα στα στυλό είναι λάθος, αλλά αγοράζοντας λανθασμένο καρφί του εργαλείου κοπής ή κάποιο εξάρτημα για μια κρίσιμη γραμμή συναρμολόγησης υλικών σημαντικών μπορεί να είναι καταστροφικό.

Οι 'blue collars' παραγγελίες έρχονται σε μας από μια μόνο 'πηγή' αγοράζονται σε περιορισμένες ποσότητες και είναι απαραίτητες για να αποτρέψουν το κλείσιμο της γραμμής παραγωγής. Τα είδη-αγαθά 'blue collar' είναι συχνά καταχωρημένα σαν αποθέματα, πολύ καλά 'δεμένα' στο σύστημα αποθεμάτων της εταιρείας και συνοδεύονται με κρίσιμα και πολύπλοκα σχέδια και κανονισμούς εκτέλεσης. Οι εργαζόμενοι στις αγορές ή στη συντήρηση, συχνά χρειάζονται να κάνουν μια καλή συμφωνία μιας ομαδοποίησης των προμηθευτών για εξοικονόμηση χρόνου έτσι ώστε να καταλάβουν ποιοι πωλητές θα είναι αξιόπιστοι.

Οι MRO αγοραστές συνήθως ψάχνουν για υψηλό ποιοτικό έλεγχο και τεχνική υποστήριξη από τους προμηθευτές τους έτσι ώστε τα κομμάτια αντικατάστασης να παραδίδονται γρήγορα συχνά με ειδοποίηση μόλις λίγων ωρών. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η μέση εταιρεία να χρησιμοποιεί πάνω από 50 MRO προμηθευτές και πάνω από το 1/3 των αμερικανικών εταιρειών χρησιμοποιούν 50 ή περισσότερους.

Υπάρχουν δύο περιοχές κλειδιά όσον αφορά τις έμμεσες προμήθειες. Η πρώτη είναι απλά η ‘αμοιβαία’ ανεπάρκεια και η ένταση εργασίας της ίδιας της διαδικασίας. Για τις πιο πολλές εταιρείες η συγκέντρωση των αγοραστικών λειτουργιών, είναι παραδοσιακά υπεύθυνη για την αγορά ενός καλού μεριδίου όλων των έμμεσων αγαθών που δεν παράγουν οι ίδιες, είτε ανήκουν στην ομάδα blue ή white collar, με γύρω στο ½ του ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΟΥ WHITE COLLAR ORM ΚΑΙ ΤΟΥ BLUE COLLAR MRO

Θέματα	‘White Collar’ ORM	‘Blue Collar’ MRO
Αριθμός παραγγελιών	Μέτριος	Συχνά εκατοντάδες χιλιάδες
Ποσότητα ανά παραγγελία	Λίγες για να ελέγχονται	Διαφέρουν από 1 έως χιλιάδες
Κρισιμότητα παράδοσης	Γενικά χαμηλή	Κανονική έως κρίσιμη στο σημείο διακοπής της δουλειάς για αποτυχίες παράδοσης.
Αναλογία της Απλής Πηγής	Χαμηλή	Υψηλό ποσοστό (πάνω από 30% με υπολογισμό, περισσότερο με αξία) μπορεί να είναι απλό /πολύ περιορισμένης πηγής
Υπηρεσίες / Σύμβολα	Μερικά	Σχεδόν πάντα απαιτούνται- η αποδοτικότητα είναι κρίσιμη σε πολλές περιπτώσεις
Επίβλεψη Αποθεμάτων	Σπάνια	Πάντα
Κύρια Εσωτερικά Είδη	Κανένα	Συχνά – συνήθως κρίσιμης

		λειτουργικότητας
Μέτρηση Απόδοσης Πωλητών	Ελάχιστη- Συνήθως με συμβόλαιο	Σχεδόν πάντα - μεταβλητά κριτήρια μέτρησης

φόρτου εργασίας ενός τυπικού αγοραστικού τμήματος, αφοσιωμένου σε αυτές τις χαμηλής αξίας, επαναληπτικές παραγγελίες. Το μέσο επίπεδο παραγωγικότητας αυτής της ‘περιοχής’ είναι φριχτό και είναι μια από τις περιοχές έντονης εργασίας των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Μέρος του προβλήματος είναι ότι οι πολιτικές των έμμεσων προμηθειών είναι σπάνια τυποποιημένες μέσα σε μεγάλες ή πολύπλευρες εταιρείες, κυμαίνονται κυρίως ανάμεσα σε τμήματα και ανάμεσα σε υποκαταστήματα και συνεταιρικά γραφεία. Οι συνοδευτικές πολιτικές έγκρισης είναι συνήθως μη ευέλικτες, μερικές φορές απαιτούν πολλαπλά επίπεδα υπογραφών που προκαλεί καθυστερήσεις και εσωτερικούς μπελάδες όταν οι εργαζόμενοι περιμένουν απαραίτητα είδη και τα μέλη του προσωπικού μεσαίας διαχείρισης αναβάλλουν τις υπογραφές της γραφικής εργασίας. Τα ‘κατώφλια’ έγκρισης αυξάνονται και επακολουθεί διάχυτη αναρχία, μόνο τα είδη με την ‘μεγαλύτερη ετικέτα’ πέφτουν σε ακόμη πιο αυστηρές και παρατεταμένες διαδικασίες.

2.2.3 ΑΓΟΡΕΣ ΧΩΡΙΣ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ

Υπάρχει μια δεύτερη περιοχή κόστους. Για τις περισσότερες επιχειρήσεις αυτές οι ‘δυσκίνητες’, συγκεντρωτικές διαδικασίες έχουν αναπτυχθεί ανεξάρτητα ή θέλοντας να διαφέρουν. Αγορές από τους εργαζόμενους μέσω του οργανισμού που αγοράζει αγαθά π.χ. χαρτί, ψαλίδια, λάμπες ηλεκτρικού – όταν χρειάζονται ξεχωριστά, συχνά χωρίς έκπτωση και ακόμη και σε λιανικές τιμές. Αυτού του είδους οι αγορές, γίνονται από άτομα ή συχνά και για ολόκληρα τμήματα της επιχείρησης. Αγοράζουν δηλαδή αγαθά ή υλικά χωρίς συμβόλαιο και χωρίς να εκμεταλλεύονται το δικαίωμα της διαπραγμάτευσης και το κέρδος εκπτώσεων.

Το είδος αυτό των αγορών δεν μπορεί να ελεγχθεί και ιδιαίτερα ανάμεσα σε μεγάλες εταιρείες. Τυπικά μπορεί να επιτευχθεί το καταπληκτικό ποσοστό του 30-45% όλων των δαπανών των έμμεσων προμηθειών. Αν σκεφτούμε ότι σε αυτά τα ποσοστά μια τυπική εταιρεία των δισεκατομμυρίων δολαρίων θα χάνει 10 εκατομμύρια δολάρια κάθε χρόνο μόνο για τις χαμένες εκπτώσεις. Όσο πιο μικρή είναι η εταιρεία, τόσο λιγότερο τυπική είναι η διαδικασία. Για τις μη βιομηχανικές εταιρείες που δεν βλέπουν τις αγορές σαν ένα πυρήνα ικανοτήτων, ένα 84% των υλικών αγοράζονται απλά από τους εργαζόμενους που επισκέπτονται το τυπικό λιανικό εμπορικό κατάστημα. Οι 'πονηρές' αυτές αγορές μπορεί να είναι ένα σημαντικό κόστος για τις εταιρείες και ακόμη μια ταπεινή ελάττωση στις 'ρισοκίνδυνες' αγορές μπορεί σημαντικά να περιορίσει τα κόστη προμηθειών.

3.1 ΤΥΠΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Προκειμένου να εκτιμήσουμε τις ηλεκτρονικές προμήθειες (e-procurement) και γιατί είναι τόσο επαναστατικό χρειάζεται να γνωρίσουμε την τυπική οργάνωση των προμηθειών.

3.2 ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΑ ΕΙΔΗ – ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Σήμερα οι πιο πολλές εταιρείες ακόμη έχουν ράφια γεμάτα με χάρτινους καταλόγους συχνά ‘ληγμένους’ που τους, τους έχει προμηθεύσει ο πωλητής. Αυτοί είναι διαθέσιμοι μόνο σε αυτούς με άμεση πρόσβαση (π.χ. συνήθως κεντρικές αγορές) και συχνά απαιτούνται πολλά τηλεφωνήματα και κάπως μπερδεμένες συνομιλίες ανάμεσα στους χρήστες και τους ειδικούς αγορών. Μετά από αυτό ακολουθούν και άλλα τηλεφωνήματα στους πολλούς προμηθευτές προκειμένου να λυθούν θέματα τιμής, διαθεσιμότητας και χρόνου παράδοσης.

3.3 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ

Εκτός από εκείνες τις εταιρείες των οποίων το κεντρικό αγοραστικό τμήμα έχει άμεση σύνδεση με τον προμηθευτή μέσω του EDI, η διαδικασία απόκτησης είναι ακόμη βασισμένη στη γραφειοκρατία, συνήθως με πολλαπλά αντίγραφα των εντύπων απόκτησης που αποστέλλονται μέσω εσωτερικού ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) στους πολλούς διευθυντές που βρίσκονται μέσα στην ‘αλυσίδα έγκρισης’ . Οι διευθυντές που είναι υπεύθυνοι για τις εγκρίσεις σπάνια γνωρίζουν αν ο πωλητής είναι με συμβόλαιο ή πως η αγορά θα επηρεαστεί από τον όγκο των εκπτώσεων.

3.4 ΑΝΑΜΟΝΗ ΓΙΑ ΕΓΚΡΙΣΗ

Σε πολλές εταιρείες, η διαδικασία έγκρισης ακολουθεί δύο ‘μονοπάτια’: τεχνικό και οικονομικό, με ακριβά ή ασυνήθιστα είδη, κινούνται στην αλυσίδα των πολλαπλών υπογραφών, συχνά με πολλές καθυστερήσεις και πολλά επεξηγηματικά τηλεφωνήματα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το ακόλουθο όπου εταιρεία που παρείχε οικονομικές

υπηρεσίες, εξετάζοντας τις διαδικασίες προμηθειών της, είχε εφτά επίπεδα υπογραφών για έγκριση υλικών πάνω από \$500 τόσο για το τεχνικό όσο και το οικονομικό μέρος. Ο μέσος χρόνος έγκρισης για υψηλού κόστους υλικά ήταν τρεις εβδομάδες, αλλά εύκολα μπορούσαν να γίνουν μήνες.

3.5 ΔΗΜΙΟΥΡΓΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ ΑΓΟΡΑΣ

Όταν δίνεται η τελική έγκριση, οι κεντρικές αγορές ‘συλλέγουν’ τα έντυπα δικαιολογητικά και τις πληροφορίες που μεταφέρθηκαν- δια χειρός- σε μια φόρμα παραγγελίας αγοράς και τότε συνήθως αποστέλλεται με fax στους προμηθευτές. Αυτό συνήθως συνοδεύεται από επιπλέον τηλεφωνήματα για να επιβεβαιωθεί η παραλαβή. Αντίγραφα στέλνονται για φόρτωση, απολαβή, στο λογιστήριο και στις χρηματοδοτήσεις και τότε να συμπληρωθούν από ποικίλους διευθυντές τμημάτων.

Για τις περισσότερες εταιρείες, αυτή η διαδικασία παραμένει περίπου η ίδια όπως ήταν και πριν το Δεύτερο Παγκόσμιο πόλεμο, (μόνο που τότε δεν υπήρχε το fax) με μεγάλους και απρόβλεπτους κύκλους χρόνου. Παρόλο που υπάρχει μια δυνατή σχέση μεταξύ των εργαζομένων – υπευθύνων στις αγορές και τους προμηθευτές, ιδιαίτερα για έμμεσα υλικά, υπάρχει μια συνεχόμενη προσπάθεια στη στρατηγική προμήθευση. Συχνά οι πολιτικές διαφέρουν ή καλύπτονται ανάμεσα σε κάθε γραφείο, διανομή και επιχειρηματική μονάδα, ή ανάμεσα σε εταιρεία και τμηματικά επίπεδα.

Σπάνια υπάρχουν τα μέσα για εντοπισμό της διαδικασίας παραγγελίας, ούτε κάποιο τυπικό ή σταθεροποιημένο σύστημα για την μέτρηση στα κόστη που σχετίζονται μεταξύ τους, των αποταμιεύσεων ή την απόδοση του πωλητή. Μεγάλη χρονική διάρκεια μέχρι την τοποθέτηση της παραγγελίας (lead time) ιδιαίτερα με τα είδη MRO, προκαλεί ιδιαίτερα στο απομένον απόθεμα των υλικών, αυξάνοντας τα επίπεδα αποθεμάτων που δεσμεύουν κόστη και αυξάνουν το ρίσκο του απαρχαιωμένου stock.

3.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ

Παρόλο που στις πιο πολλές βιομηχανικές επιχειρήσεις και εταιρείες διανομής, οι προμήθειες είναι συχνά ο πυρήνας ‘επιδεξιότητας’, οι διαδικασίες των αγορών άμεσων υλικών για πολλές εταιρείες είναι απογοητευτικά όμοιες με αυτές των έμμεσων αγαθών. Αγοράζοντας άμεσης παραγωγής υλικά ή υλικά MRO είναι πρώτα απ’ όλα, ιδιαίτερα ‘ευαίσθητα’ στο χρόνο και εστιασμένα στις ωριαίες απαιτήσεις της γραμμής συναρμολόγησης. Ακόμη, επειδή η διαδικασία είναι ακόμη βασισμένη στα χαρτιά και γι’ αυτό το λόγο πάντοτε ακολουθούν και άλλα χαρτιά και είναι επιρρεπής στα λάθη. Ακόμη και οι πιο αποτελεσματικοί εργαζόμενοι στις αγορές τείνουν να έχουν μια έλλειψη ολοκλήρωσης ανάμεσα στα τμήματα, πολλαπλές λανθασμένες παραγγελίες και κενά στην παράδοση των υλικών.

Ο φόβος των υπευθύνων να πραγματοποιηθούν σύντομες αγοραστικές δυνάμεις και να μεταφέρουν το υπέρθεμα των αποθεμάτων, αυξάνει τα μεταφορικά κόστη. Οι προσπάθειες της με τη CFO να μειωθεί η ανεπάρκεια μέσω της ανάλυσης βασισμένης στο κόστος και τα τονωτικά προγράμματα βασισμένα στα τμήματα συχνά δημιουργούσαν: αντιπαραθέσεις, προτεραιότητες βασισμένες στα silo, διέκοπταν την οριζόντια ροή της διαδικασίας αγοραστική αλυσίδα, αναγκάζονταν οι διευθυντές να επιστρέψουν σε θέσεις όπου ο προϋπολογισμός του τμήματος είναι πιο σημαντικός από την συνολική αποτελεσματικότητα ή κόστος της παραγωγής για την εταιρεία κ.α.

Τα ίδια θέματα όσον αφορά τον στρατηγικό εφοδιασμό και τον όγκο των εκπτώσεων αφορούν και τα άμεσα υλικά, όπου το προσωπικό των αγορών συχνά παραπονιέται για έλλειψη ακρίβειας, καθυστερημένα δεδομένα απόδοσης προμηθευτών που πολλές φορές αφορούν εκατοντάδες ή χιλιάδες από αυτούς. Όλα αυτά τα θέματα είναι απλά συνδεδεμένα από την περιπλοκότητα και τη σκάλα των διαδικασιών προμήθειας για βιομηχανοποίηση – κατασκευή. Ακόμη όλα τα υπερπλέοντα κόστη πηγάζουν, βασικά, από το γεγονός ότι είναι μια διαδικασία που βασίζεται στα πολλά έγγραφα που δεν τελειώνουν ποτέ! Ανεξαρτήτως πόσο καλά λειτουργεί και πόσο καλά έχει επεξεργαστεί, μπορεί απλά να μην παρέχει σε μια εταιρεία μια απλή, ακριβή πρόβλεψη, μια διαδικασία παράδοσης υλικών just-in-time (JIT), λογικό και ελαχιστοποιημένο

stock ασφαλείας και μια αξιόπιστη και διαθέσιμη - στην υπόσχεση - ημερομηνία. Είναι ακριβώς αυτή η απροβλεψιμότητα – ότι δηλαδή θα παραγγελθούν λάθος προϊόντα, ότι ο πωλητής δεν θα παραδώσει τα σωστά είδη, ότι τα προϊόντα δεν θα φτάσουν στην ώρα τους- η βάση για όλα τα επιπλέοντα κόστη.

3.7 ΟΥΤΕ ΑΜΕΣΑ ΟΥΤΕ ΕΜΜΕΣΑ ΑΠΛΑ E-PROCUREMENT

Μέχρι τώρα τα εστίασμα σχεδόν όλης της ενέργειας των ηλεκτρονικών προμηθειών, των λογισμικών και του τύπου είχε να κάνει με τα έμμεσα υλικά των προμηθειών. Αυτό γινόταν κυρίως γιατί οι αγοραστικές διαδικασίες υψηλού όγκου, χαμηλού ανά μονάδα κόστους μπορούσαν εύκολα να αγοραστούν σε ένα λιανικό κατάστημα με μια πιστωτική κάρτα, είναι πιο εύκολα να αυτοματοποιηθεί από τα πιο περίπλοκα μηχανολογικά MRO ή άμεσα βιομηχανοποιημένα υλικά και προϊόντα. Οι εσωτερικές λογισμικές πλατφόρμες και οι third-party συναλλαγές και αγοραστικά κέντρα τα τελευταία χρόνια άρχισαν να ωριμάζουν, άρχισαν να επικεντρώνονται στις έμμεσες προμήθειες, αλλά γρήγορα κλίνουν προς τις κάθετες και οριζόντιες συναλλαγές για προμηθευτές των άμεσων υλικών.

Με το (ERP) Enterprise Resource Planning, σχεδιασμός εφοδιασμού της επιχείρησης, Advanced Planning and Scheduling (APS), Ανώτερος Σχεδιασμός και Προγραμματισμός και ανεξάρτητη εφοδιαστική αλυσίδα λογισμικού, οι πωλητές κινήθηκαν σε συμμαχίες για να βοηθηθούν ούτως ώστε να επεκτείνουν την αγοραστική εφοδιαστική αλυσίδα πίσω στα συστήματα των προμηθευτών τους. Με όλα αυτά το e-procurement θα είναι ένα μεγάλο άλμα για την επίτευξη του μέχρι πρότινος κυρίως θεωρητικού – ‘Pull’ τύπου σχέσης τον οποίο οι κατασκευαστές ήθελαν να έχουν με τους προμηθευτές τους, με πωλητές ικανούς ηλεκτρονικά και αυτοματοποιημένα να ‘βλέπουν’ μέσω ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας και να αναλαμβάνουν την ευθύνη για τα αποθέματα και τις παραδόσεις JIT της παραγωγής των υλικών.

Επομένως, μπορεί να είναι πολύτιμη όσο η αυτοματοποίηση της διαδικασίας έμμεσων υλικών, οι αληθινές εξοικονομήσεις για κατασκευή, διανομή και λιανικής πώλησης εταιρείες, θα έρθουν να εφαρμόσουν τις ίδιες αρχές στις προμήθειες άμεσων υλικών.

Ακόμη και τώρα ο παραδοσιακός διαχωρισμός ανάμεσα στις άμεσες και έμμεσες αγορές αρχίζει να 'ξεθωριάζει' και η λογική της εξέλιξης, τα επεξεργάζεται σαν μια διαδικασία και για τα δύο είδη αυτών των αγορών.

3.8 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Ένα σημαντικό βήμα προς αυτή τη κατεύθυνση έγινε όταν οι πωλητές λογισμικών άρχισαν να αναπτύσσουν πληροφοριακά συστήματα συνολικών προμηθειών. Η ιδέα αυτή προήλθε από τα αναπτυγμένα εργαλεία πληροφοριών αποθήκευσης τα οποία έπαιρναν πληροφορίες σχετικά με τους προμηθευτές και τα προϊόντα που αγόραζαν από την εταιρεία από το ERP και άλλα συστήματα της εταιρείας. Εργαλεία υποστήριξης αποφάσεων όπως είναι το SAS Solution's Supplier Relationship Management System έχουν 'αναδυθεί', τα οποία επιτρέπουν στις εταιρείες να έχουν πρόσβαση και να οργανώνουν όλες τις συναλλακτικές αγοραστικές πληροφορίες - τόσο για τα έμμεσα όσο και τα άμεσα προϊόντα - και τα 'συγχώνευσε' σε μια απλή αποθήκη πληροφοριών.

Χρησιμοποιώντας πληροφορίες της επιχείρησης που μπορούν να διατεθούν μέσω διακανονισμού το σύστημα παρέχει πληροφορίες σχετικές με τις σχέσεις με τους προμηθευτές - τι προϊόντα αγοράστηκαν από αυτούς, πόσο κόστισαν αυτά τα προϊόντα, το όνομα της μητρικής εταιρείας του προμηθευτή, η οικονομική τους απόδοση καθώς και η απόδοση τους στις παραδόσεις. Όλα αυτά δηλαδή που παρέχουν στους οργανισμούς την δυνατότητα να σχεδιάζουν με ακρίβεια στρατηγικές ασκήσεις προμήθευσης βασισμένες σε πραγματικό χρόνο, 'κληρονομικό' δηλαδή σύστημα πληροφοριών.

3.9 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

Με τις ηλεκτρονικές προμήθειες η ζωή είναι πολύ διαφορετική. Κάθε εργαζόμενος μπορεί με το προσωπικό του PC να έχει πρόσβαση σε ένα φιλικό στη χρήση point & click σύστημα στο οποίο μπορεί να ξεφυλλίζει τους ηλεκτρονικούς καταλόγους των πωλητών που η ίδια η εταιρεία εγκρίνει. Τα προϊόντα μπορούν να αναγνωρίζονται από τα χαρακτηριστικά τους ή από τους αριθμούς ή τα ονόματα των μοντέλων και η έρευνα

θα βάζει σε προτεραιότητα τα αποτελέσματα σύμφωνα με το πόσο καλά τα είδη ταιριάζουν στις απαιτήσεις του αγοραστή. Το σύστημα θα παρέχει μια σελίδα ανά σελίδα σύγκριση των προϊόντων. Οι τιμές μπορούν να συγκριθούν μεταξύ προμηθευτών και οι εκπτώσεις υπολογίζονται εύκολα. Πληροφορίες που αφορούν διαθεσιμότητα, παράδοση και πληρωμή των προμηθειών είναι εύκολα πραγματοποιήσιμες. Οι πληρωμές μπορούν να γίνουν ηλεκτρονικά.

3.10 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΕΜΜΕΣΩΝ ΚΑΙ ΑΜΕΣΩΝ ΥΛΙΚΩΝ

Οι εγκρίσεις για σταθερές προμήθειες είναι αυτόματες. Εξαιρέσεις 'δρομολογούνται' αμέσως μέσω μιας λίστας εγκεκριμένων αναπληρωματικών, εξασφαλίζοντας ότι αν δεν ληφθεί καμία ανταπόκριση σε χρόνο λεπτών, η έγκριση δρομολογείται γρήγορα στον επόμενο αναπληρωματικό. Υπάρχει μια ολοκληρωμένη γραμμή ελέγχου της απαίτησης τιμής έγκρισης, πληροφορίες πληρωμών, πληροφορίες συναλλαγών, συγκεντρώνονται και καταγράφονται για την ανάλυση απόδοσης του πωλητή. Υπάρχει μια άμεση ενημέρωση για άλλα ενδιαφερόμενα μέλη – λογαριασμοί πληρωτέοι και εισπρακτέοι - οι πιο πολλές συναλλαγές διαρκούν μόνο λίγα λεπτά. Όλες οι παραγγελίες αγορών και λεπτομέρειες παράδοσης είναι διαθέσιμες on line τόσο για τους προμηθευτές όσο και για τους αγοραστές.

Αυτό το επίπεδο λειτουργικότητας, ιδιαίτερα για τα έμμεσα αγαθά είναι διαθέσιμο, παρόλα αυτά η επιλογή της υποστηρικτικής δομής – παραμένει όπως τα λογισμικά in-house ή προμηθευόμενα εξωτερικά μέσω third-party προμηθευτών ή μέσω on line πλειστηριασμών - είναι επίσης πολύ ευμετάβλητα.

Το αντίστοιχο επίπεδο λειτουργικότητας και εύκολης χρήσης στις προμήθειες άμεσων υλικών είναι λιγότερο διεθνώς διαθέσιμο τώρα, αλλά αυτή η λειτουργικότητα αναμένεται να εξαπλωθεί ακόμη πιο πολύ. Η ίδια λειτουργικότητα σε όρους των ηλεκτρονικών απαιτήσεων, τιμολόγηση on line, η αεροδυναμική έγκριση υπάρχει φυσικά, αλλά παρόλο που η πιθανότητα για αγορές μέσω των ολοένα αυξητικών αριθμών των on line πλειστηριασμών, αντίστροφο πλειστηριασμών και βιομηχανικές

.....

συναλλαγές υπάρχουν, μόνο στις πιο δυνατές και προοδευτικές πολυεθνικές και έχουν καταδυθεί πλήρως στις ηλεκτρονικές προμήθειες των άμεσων βιομηχανικών υλικών.

Αλλά όταν οι άμεσες προμήθειες πραγματοποιούνται μέσω ενός third party ή μέσω βιομηχανικά εστιασμένων εφοδιαστικών εισόδων, αναπτυγμένες εταιρείες είναι ήδη ικανές να ‘ανοιχτούν’ στο Internet για να προμηθευτούν εξαρτήματα διεθνώς, με συνεργασία να διαχειριστούν τα αποθέματα, να προβλέψουν και να σχεδιάσουν την παραγωγή και τα κατασκευαστικά ξεκινήματα με κύριους προμηθευτές και να προσφέρουν διαφάνεια ανάμεσα στα συστήματα ERP έτσι ώστε οι προμηθευτές να μπορούν να ‘βλέπουν’ και να συμμετέχουν στο σχεδιασμό και εκτέλεση των βιομηχανικών προβλέψεων. Όλα αυτά μπορούν να γίνουν σε πραγματικούς χρόνους μειώνοντας σε μεγάλο βαθμό την ανάγκη για μεταφορά του επιπλέοντος stock ασφαλείας ή να διατηρήσουν περίπλοκες σχέσεις προμήθευσης με τους επιλεγμένους πωλητές.

Στην πιο τέλεια κατάσταση τους, η ταυτόχρονη διαθεσιμότητα των δεδομένων σε όλα τα μέλη στην παρατεταμένη εφοδιαστική αλυσίδα σημαίνει ότι με τη μείωση της αβεβαιότητας, οι άνθρωποι, οι συναλλαγές εγγραφών και ο χρόνος θα μειωθεί στο πολύ ελάχιστο από τον πραγματικό χρόνο που παίρνει η φυσική μεταφορά των υλικών. Και αυτό αν η ‘στερή’ ολοκλήρωση μπορεί να επιτευχθεί ανάμεσα στα καλά – οργανωμένα συστήματα. Η ανάγκη για τα τωρινά άνισα third party λογισμικά συστήματα που βρίσκονται σήμερα σε πολλές βιομηχανικές εταιρείες - για την παρακολούθηση των stock ασφαλείας ή διαχείριση ροής υλικών απλά εξαφανίζεται. Αυτό μπορεί να αυξήσει δραματικά τα επίπεδα εξυπηρέτησης, ομαλοποιεί την εφοδιαστική αλυσίδα και μειώνει τα κόστη.

Για πολλούς βιομηχανικούς παρατηρητές, τα οφέλη και οι επιπτώσεις πάνε πέρα από τα κόστη οικονομίας. Το E-procurement γίνεται ο καταλύτης που επιτρέπει στις εταιρείες να ολοκληρώσουν τελικά τις εφοδιαστικές τους αλυσίδες από τέλος σε τέλος, από τις πωλήσεις έως τους προμηθευτές, με μοιρασμένη τιμολόγηση, διαθεσιμότητα και δεδομένα απόδοσης τα οποία θα επιτρέπουν στους αγοραστές και προμηθευτές να δουλεύουν άριστα με κοινές ευνοϊκές τιμές και δρομολόγια. Εν συντομία για πολλούς

.....

ανθρώπους είναι το κλειδί για εμπόριο συνεργασίας και επιτυχία στην ‘επεκταμένη’ επιχείρηση - η ‘Hally Grail’ των ειδικών παραγωγής - παντού. Ευτυχώς το ερώτημα δεν είναι κατά πόσο αυτό το επίπεδο λειτουργικότητας μπορεί να επιτευχθεί. Είναι πιο πολύ ένα ερώτημα για ατομικές εταιρείες για το πώς να επιτευχθεί και σε τι τιμή.

3.11 ΤΑ 3Μ ΚΑΤΑΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΤΟ INTERNET ΣΤΙΣ ΕΜΜΕΣΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

3M, η διαφοροποιημένη βιομηχανική εταιρεία, με ‘αρχηγείο’ στο St. Paul στη Μινεσότα. Στα περασμένα δημιουργημένα τιμολόγια εκατοντάδων χιλιάδων κάθε χρόνο για έμμεσες προμήθειες με κόστος κατά προσέγγιση \$120 το κάθε ένα. Τα τιμολόγια περιλάμβαναν περισσότερο από 70% του όγκου συναλλαγών της εταιρείας, αλλά μόνο 2% των συνολικών δολαρίων που αφορούσαν τις αγορές.

Κάθε απόκτηση έπαιρνε από μια έως τρεις ημέρες για να επεξεργαστούν εσωτερικά και το 30% των παραγγελιών απαιτούσαν να ‘ξαναδουλευτούν’. Γύρω στο 30 και 45% των έμμεσων αγορών δεν ήταν σε ‘συμφωνία’ με τα έγγραφα του πωλητή, προσθέτοντας έτσι 20% στο ετήσιο κόστος των αγαθών που αγοράστηκαν.

Δύο χρόνια αργότερα, η 3M εφάρμοσε ένα πιλοτικό TPN λύση, Market-place, ακολουθούμενο από μια σταδιακή έξοδο από την τεχνολογία στο τέλος του 99. Τώρα περισσότεροι από 2000 αγοραστές της 3M αγοράζουν προϊόντα με συμβόλαιο από μια ομάδα από on line προμήθειες. Η Kathy Van Keulen αρχηγός μελέτης για τις προμήθειες της 3M αναφέρει συγκεκριμένα « Με τη ‘μόχλευση’ των υπηρεσιών TPN, εγκεκριμένων τόπων - αγοράς στο Internet, κερδίζουμε τον έλεγχο στις έμμεσες μας δαπάνες, αυξάνοντας τις αγορές με συμβόλαιο, χαμηλώνοντας δραματικά τα κόστη μεταφοράς και ουσιαστικά εξαλείφοντας τα λάθη που γίνονται κατά την διαδικασία παραγγελίας.»

Με την εσωτερική χρήση της TPN τύπου αγοράς να αυξάνεται, η Van Keulen αναφέρει ότι η 3M προβλέπει τη μείωση του κόστους των διαδικασιών για παραγγελία αγοράς 70% σε ένα μέσο των μόλις \$40 και μειώνοντας τον εσωτερικό κύκλο χρόνου για παραγγελία σε λιγότερο από μια ώρα. Επειδή το προϊόν και οι πληροφορίες

συμβολαίου 'προκαλούνται' αυτομάτως στις παραγγελίες αγορών, το ποσοστό λάθους αναμένεται να συρρικνωθεί στο μηδέν.

3.12 ΚΑΤΑΝΟΩΝΤΑΣ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΦΥΣΗ ΤΟΥ E-PROCUREMENT

Πολύ συχνά στο παρελθόν οι αγορές αντιμετωπιζόνταν σαν μια τακτική υποστηρικτική στις δραστηριότητες του γραφείου. Από εδώ και πέρα πρέπει να αντιμετωπίζονται σαν κρίσιμα μέρη της επιχείρησης και σημαντική στρατηγική της 'ηλεκτρονικής επιχείρησης'.

Τα συστήματα E-procurement βελτιώνουν τις εξωτερικές διαδικασίες B2B E-Procurement, είναι πρώτα θέμα στρατηγικής και τεχνολογικό θέμα κατά δεύτερο.

- Τα συστήματα ERP και APS έχουν βελτιώσει τις εσωτερικές διαδικασίες της εταιρείας.
- Η ιδέα της αυτοματοποίησης και της ολοκλήρωσης των διαδικασιών προμηθειών πρέπει να έχουν μια ανταγωνιστική αξία πρότασης για πολλούς διαφορετικούς υπεύθυνους των συνεταιρισμών.
- Οι E-procurement δεν μειώνουν μόνο τα κόστη αγορών αλλά θα βοηθήσουν στο να μετακινήσουν, τη βιομηχανοποίηση και τη διανομή της εταιρείας, πιο κοντά για να γίνει μια διευρυμένη εταιρεία, όπου η εφοδιαστική αλυσίδα γίνεται μια συνεχής, μη διακοπτόμενη διαδικασία κυμαινόμενη από τον αγοραστή έως τους συνέταιρους πωλήσεων.

4.1 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΚΑΙ E-PROCUREMENT – ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙ ΕΠΙΠΡΟΣΘΕΤΗ ΑΞΙΑ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

Η αυξανόμενη έμφαση στην διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας δημιουργεί ένα μεγαλύτερο εστίασμα στον κρίκο διαχείρισης προμηθειών μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα. Αυτό το εστίασμα θα γίνεται ακόμη πιο έντονο όσο οι εταιρείες συνεχίζουν να υιοθετούν τις στρατηγικές e-procurement για να δώσουν δύναμη στα ανταγωνιστικά πλέον κτήματα του Internet. Οι διευθυντές προμηθειών χρειάζεται να καταλαβαίνουν την επίδραση της τεχνολογίας και να αποκτήσουν ικανότητα στο πως να δημιουργούν επιχειρηματικές καταστάσεις για το e-procurement.

4.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας έχει αναπτυχθεί μέσα στο επιχειρηματικό σκηνικό σαν μια από τις κύριες ανησυχίες στις τελευταίες δεκαετίες, στην διαχείριση των εταιρειών. Οι λόγοι είναι ξεκάθαροι. Το 70% των εσόδων πωλήσεων μιας εταιρείας, κατά μέσο όρο, ξοδεύονται σε δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με την εφοδιαστική αλυσίδα από αγορές υλικών μέχρι τη διανομή και εξυπηρέτηση των τελικών προϊόντων στον τελικό πελάτη.

Καθώς η παγκόσμια οικονομία γίνεται ολοένα και πιο ανταγωνιστική, το να διατηρήσεις την ανταγωνιστικότητα και σαν αποτέλεσμα τα κέρδη σου, εξαρτάται λιγότερο από την ικανότητα να μπορείς να υψώνεις τις τιμές. Αντίθετα οι εταιρείες χρειάζεται να ανταγωνισθούν στην βάση της δημιουργίας προϊόντος, στην υψηλότερη ποιότητα, στους γρηγορότερους χρόνους ανταπόκρισης, όλα από τα οποία πρέπει να παραδίδονται, στις περισσότερες περιπτώσεις ταυτόχρονα και πάντα στο χαμηλότερο δυνατό κόστος. Αυτές οι ανταγωνιστικές διαστάσεις - παράμετροι δεν μπορούν να παραδοθούν χωρίς μια αποτελεσματικής διαχείρισης εφοδιαστική αλυσίδα. Εταιρείες με τις πιο ανταγωνιστικές εφοδιαστικές αλυσίδες είναι και θα συνεχίσουν να είναι οι μεγάλοι νικητές στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Η εφοδιαστική αλυσίδα ‘περιλαμβάνει’ όλες τις δραστηριότητες που είναι σχετικές με τη ροή και το μετασχηματισμό των προϊόντων από το στάδιο πρώτων υλών μέχρι τον τελικό χρήστη - καταναλωτή, όσο καλά όσο ρέουν πληροφορίες συνεταιίρων... Η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η ολοκλήρωση αυτών των δραστηριοτήτων μέσω βελτιωμένων σχέσεων εφοδιαστικής αλυσίδας, για να επιτευχθούν συνεχές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο ορισμός υποδεικνύει ότι όλοι οι κρίκοι στην εφοδιαστική αλυσίδα πρέπει να είναι δυνατοί και καλά ολοκληρωμένοι. Παρόλα αυτά, υπάρχουν διαφωνίες στο ότι ο κύριος κρίκος, αυτός δηλαδή που θέτει τα θεμέλια για τους άλλους, είναι διαχείριση προμηθειών πάνω στο τέλος τροφοδότησης της αλυσίδας. Είναι ο κρίκος μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα που εξυπηρετεί σαν μια δραστηριότητα περιοριστικού ανοίγματος στο τέλος τροφοδότησης της επιχείρησης όπου η εφοδιαστική βάση είναι χτισμένη, βασισμένη στην ικανότητα του προμηθευτή να βοηθάει την εταιρεία να παραδίδει σε ανταγωνιστικές παραμέτρους. Εδώ είναι όπου οι βιομηχανικοί ερευνητές της αγοράς έρχονται πρόσωπο με πρόσωπο με τις απαιτήσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας της εταιρείας που αγοράζει.

Η αυξανόμενη έμφαση στη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας έχει οξύνει το εστίασμα των κορυφαίων διευθυντών στην αυξανόμενη - αξίας, δυνητικότητα της διαχείρισης προμηθειών. Μια πρόσφατη έρευνα αποδεικνύει ότι το 76% των CEO περιμένουν η διαχείριση προμηθειών να συνεισφέρει στην αξία των μετοχών καθώς η εταιρεία συνεχίζει να προσφεύγει προς περισσότερο outsourcing. (Ref. 2) Η πιθανή επίδραση στην ανταγωνιστικότητα και κερδοφορία είναι τεράστια γιατί η μέση βιομηχανική εταιρεία ξοδεύει περίπου 50% από τα έσοδα πωλήσεων σε αγορές αγαθών και υπηρεσιών που χρειάζονται για να παράγει το τελικό της προϊόν. Είναι στο τέλος προμήθευσης της εφοδιαστικής αλυσίδας όπου υπάρχουν τα περισσότερα από τα έξοδα των δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Αυτή η αυξανόμενη έμφαση στη διαχείριση προμηθειών παρότι στις πιο παραδοσιακές ‘αγορές’, απαιτεί ότι ο επαγγελματίας διευθυντής προμηθειών θα κινείται πέρα από το τυπικό εστίασμα στις συναλλαγές αγορών, όπου η τιμή και η διαθεσιμότητα ήταν οι

κύριοι παράγοντες που λαμβάνονταν υπόψη στην απόφαση αγοράς. Η 'νέα βάση' της διαχείρισης προμηθειών απαιτεί οι διευθυντές προμηθειών να έχουν μια πιο στρατηγική άποψη του τι κάνουν. Αυτά τα νέα θεμέλια περιλαμβάνουν μια κατανοητή αντίληψη εστίασης κόστους, αξίας μηχανολογίας, ανάπτυξη προμηθευτή και ηλεκτρονικών προμηθειών. (Ref. 2) Τα τρία πρώτα δεν είναι πραγματικά νέα, έχουν υπάρξει σαν ένα σιωπηλό μέρος της διαχείρισης προμηθειών για κάποιο διάστημα. Είναι πιο ακριβές να πούμε ότι έχουν επανα-ανακαλυφθεί. Είναι οι ηλεκτρονικές προμήθειες, η παραγωγική χρήση του Internet για να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και επάρκεια του εφοδιαστικού τέλους της εφοδιαστική αλυσίδας, κάτι το οποίο είναι πράγματι καινούργιο.

Η Στρατηγική διαχείριση των προμηθειών έχει την προοπτική για σημαντική δημιουργία αξίας για την εταιρεία. Οι επιχειρήσεις που είναι εξειδικευμένες και έχουν για μεγάλο διάστημα ανακατευτεί στη διαχείριση προμηθειών καταλαβαίνουν την δυνατότητα τους να δημιουργούν αξία. Η αναγκαιότητα του e-procurement τα τελευταία χρόνια δημιουργεί ένα υψηλότερο προφίλ για τη διαχείριση προμηθειών, ενισχύοντας την ορατότητα της για υψηλή διαχείριση.

Η πρόκληση σ' αυτούς που διευθύνουν το εφοδιαστικό τέλος της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι να φτιάξουν μια πειστικά επιχειρηματική υπόθεση - κατάσταση για το τι κάνουν. Παρόλο που οι CEO περιμένουν τη διαχείριση προμηθειών να συνεισφέρει στην αξία των μετοχών οι αποτελεσματικοί διευθυντές προμηθειών χρειάζονται να γίνουν πιο άνετοι με τη γλώσσα της υψηλής διοίκησης για να επικοινωνήσουν για το πως δημιουργείται αυτή η αξία. Η κίνηση προς το e-procurement παρέχει μια μοναδική ευκαιρία για τους διευθυντές προμηθειών για δύο λόγους. Πρώτον, η χρήση της τεχνολογίας για να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα και κερδοφορία βρίσκεται στην ατζέντα του κάθε προοδευτικού CEO. Δεύτερον, η χρήση της τεχνολογίας στην διαχείριση προμηθειών, όπου οι εταιρείες ξοδεύουν τα περισσότερα 'λειτουργικά δολάρια' εστιάζεται περισσότερο στην προσοχή της υψηλής διαχείρισης πάνω σ' αυτό το θέμα. Μια πρόσφατη έρευνα από την Deloitte Consulting σε 200 διεθνή εταιρείες αποδεικνύει ότι 30% έχει αρχίσει να εφαρμόζει τουλάχιστον μια βασική e-procurement λύση, ενώ 61% είτε σχεδιάζουν ή σκέφτονται μια τέτοια εφαρμογή. (Ref. 1)

4.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗ ΑΞΙΑ EVA

Το να φτιάξουμε μια επιχειρηματική κατάσταση για e-procurement απαιτείται ο διευθυντής προμηθειών να καταλαβαίνει την έννοια της οικονομικής προστιθέμενης αξίας (EVA - Economic Value Added), λαμβάνοντας υπόψη ένα κατανοητό οικονομικό μέτρο για δημιουργία αξίας. Επιπρόσθετα να χρησιμοποιεί την EVA για να πείσει την κορυφαία διοίκηση για την αποτελεσματικότητα της στρατηγική e-procurement. Ο διευθυντής προμηθειών μπορεί να κάνει μια σημαντική συνεισφορά σε ένα συστατικό που λείπει στην κίνηση της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας - μια μέθοδος για να μετρηθεί η συνολική οικονομική αξία κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας. (Ref. 2)

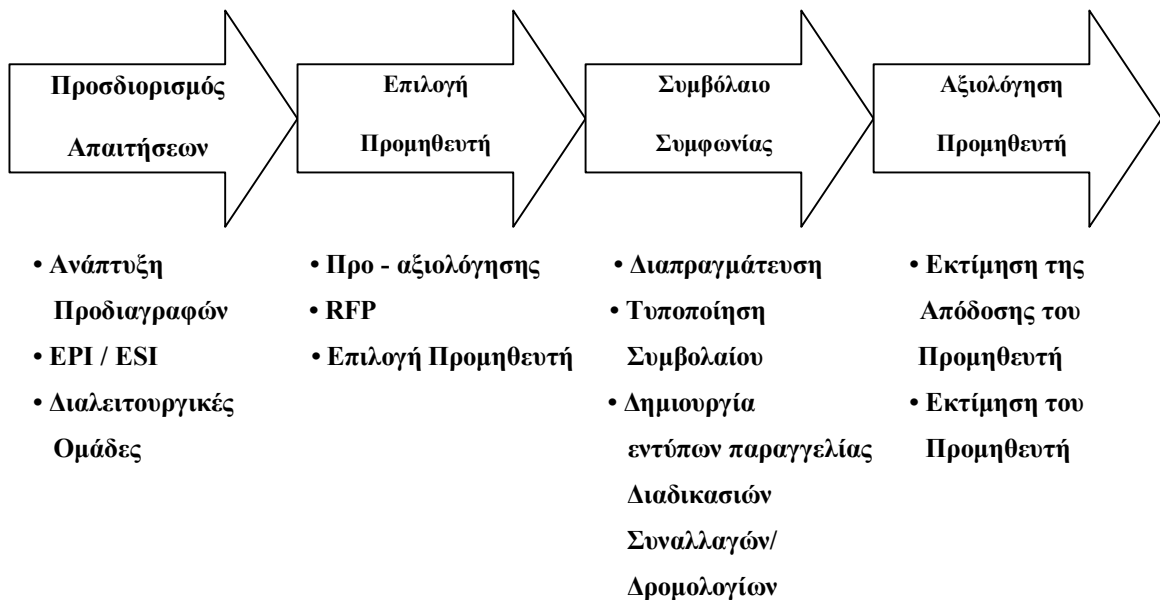
Καθώς οι παραδοσιακές αγορές εξελίσσονται στην πιο περιεκτική διαχείριση προμηθειών, είναι σημαντικό οι προμηθευτές και δυνητικοί προμηθευτές των βιομηχανικών αγοραστών να κατανοήσουν τις καινούριες απαιτήσεις στη διαχείριση προμηθειών. Οι προμηθευτές που μπορούν να βοηθήσουν τον διευθυντή προμηθειών να φτιάξει μια επιχειρηματική κατάσταση για e-procurement και ένα από τα νέα θεμέλια της διαχείρισης προμηθειών, θα είναι εκείνοι που θα παγιώσουν τις θέσεις τους σαν μέλη της αξίας της εταιρείας στην βάση των προμηθευτών.

4.4 Η ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Το σχήμα 8 παρέχει μια σημαντική εικόνα μιας τυπικής διαδικασίας αγοράς. Αρχίζει με την ανάγκη να οριστούν οι αγοραστικές απαιτήσεις βασισμένες στις απαιτήσεις των τελικών πελατών της εταιρείας. Σε αυτό το στάδιο αναπτύσσονται οι εξειδικεύσεις. Είναι αισθητή η ευρύτερη ανάμειξη από τους επαγγελματίες των προμηθειών (EPI) και προμηθευτές (ESI) όπως επίσης εισαγωγές μιας διαλειτουργικής αγοραστικής ομάδας η οποία μπορεί να περιλαμβάνει, επιπρόσθετα στη μηχανολογία και προμήθειες, αντιπροσώπους από το marketing και άλλους τομείς της επιχείρησης.

Όταν αναπτυχθούν και καθοριστούν οι προδιαγραφές, μια ομάδα αγοράς οδηγούμενη από τον διευθυντή προμηθειών θα επαναξιολογήσουν τους προμηθευτές, να κάνουν

εισηγήσεις – προτάσεις, να αξιοποιούν τις προτάσεις και να επιλέγουν τον προμηθευτή βασισμένη σε θεμελιώδη κριτήρια επιλογής.



Σχήμα 8: Η αγοραστική διαδικασία, A.J. Van Weele, Purchasing Management

Οι διαπραγματεύσεις των συμβολαίων επιδρούν στους όρους και τους περιορισμούς του τελικού - επίσημου συμβολαίου. Οι οδηγοί διαδικασιών παραγγελίας και διαδικασιών συναλλαγών δημιουργήθηκαν για όλες τις αγορές που πραγματοποιούνται κάτω από την ομπρέλα του διαπραγματεύσιμου συμβολαίου.

Κλείνοντας το θέμα, είναι ένα σύστημα αξιολόγησης του προμηθευτή το οποίο εκτιμάει την απόδοση του προμηθευτή παρέχοντας πληροφορίες για να χρησιμοποιηθούν σαν βάση για εκτίμηση / ταξινόμηση του προμηθευτή (π.χ. άριστος, καλός, αρκετά καλός, απαράδεχτος). Αυτό το βήμα μέσα στη διαδικασία είναι κρίσιμο για την επιβεβαίωση ότι μια αποτελεσματική προμηθευτική βάση είναι στη σωστή θέση, μια συνεισφορά κλειδί στην ανταγωνιστική θέση της εταιρείας.

Περιπλέκονται πολλά σε κάθε βήμα της αγοραστικής διαδικασίας για να διαβεβαιώσουν ότι η αποτελεσματική διαχείριση των προμηθειών εφαρμόζει τόσες

σημαντικές έννοιες, όπως μηχανολογική αξία κατά τον καθορισμό του σταδίου ανάπτυξης, επιλογή τυπικής προσέγγισης προμηθευτή, αποτελεσματικές στρατηγικές διαπραγμάτευσης, ή συγκεκριμένα προγράμματα που υπάρχουν για αξιολόγηση της απόδοσης του προμηθευτή. Αυτά τα θέματα έχουν καλά καλυφθεί μέσα στην 'λογοτεχνία' των αγορών και της διαχείρισης προμηθειών. Το θέμα της εδώ είναι το e-procurement μέσα στην αγοραστική διαδικασία και η συνεισφορά του στην δημιουργία αξίας για το προϊόν / υπηρεσία.

4.5 E-PROCUREMENT ΚΑΙ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το e-procurement είναι η εφαρμογή της τεχνολογίας του Internet και επικρατεί σε κάθε κύριο στοιχείο της αγοραστικής διαδικασίας. Στην εγκαθίδρυση των αγοραστικών απαιτήσεων μέσω της διαδικασίας καθορισμού ανάπτυξης, ο όρος του e-design έχει ξεπροβάλει για να βοηθήσει στην διευκόλυνση της ενωρύτερης ανάμειξης του προμηθευτή. Ο αγοραστής και ο πωλητής μοιράζονται πληροφορίες μέσα σε πραγματικούς χρόνους για να δημιουργήσουν εξειδικεύσεις που προσθέτουν αξία στο τελικό προϊόν. Αυτή η επικοινωνία βοηθά να ελαχιστοποιηθούν οι περιπλοκότητες σχεδιασμού και να αποφευχθεί η επένδυση σε αχρείαστα κόστη στην περιγραφή.

Ο πραγματικός χρόνος ανταλλαγής της πληροφορίας είναι επίσης κρίσιμος εξαιτίας της συρρίκνωσης του κύκλου ζωής του προϊόντος και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προέρχεται από την μείωση του χρόνου μέχρι την αγορά. Επιπρόσθετα το e-design στοιχείο από μια περιεκτική στρατηγική e-procurement βοηθάει να ξεπεραστεί η επίδραση silo η οποία έρχεται με τη δραστηριότητα σχεδίασης η οποία είναι συνεχόμενη. Ο σχεδιασμός ηλεκτρονικά e-design διευκολύνει τον πραγματικό χρόνο συνεργασίας ανάμεσα σε όλα τα εσωτερικά μέλη της διαλειτουργικής αγοραστικής ομάδας της εταιρείας.

Επίσης και στους προμηθευτές, παρέχοντας τα μετά - το γεγονός θέματα στην παραγωγή και αγορές οι οποίες δημιουργούν τις ανεπάρκειες και ανταγωνιστικές προκλήσεις οι οποίες εγείρονται μέσα στην παραδοσιακή συνεχόμενη διαδικασία (για

.....

παράδειγμα ένα σχέδιο προϊόντος το οποίο δεν διευκολύνει τη μείωση πίεσης της κατασκευής/παραγωγής ή ένα σχέδιο το οποίο περιορίζει την επιλογή των πιθανών προμηθευτών). Ένα καλό παράδειγμα είναι η Adaptec, ένας παροχέας μεταφερόμενων δεδομένων και hardware επικοινωνιών, η οποία έχει ουσιαστικά μειώσει τους κύκλους χρόνου από τον σχεδιασμό στην παράδοση και εξοικονόμησε \$10 εκατομμύρια από μειώσεις αποθεμάτων με τη χρήση συνεργάσιμης διαδικασίας σχεδιασμού που έχει βάση το διαδίκτυο με κύριους προμηθευτές από το Hong Kong, Ιαπωνία και Ταϊβάν. (Ref. 3)

Η χρήση του Internet βοηθάει επίσης την εταιρεία που αγοράζει σε όλα τα επίπεδα της διαδικασίας επιλογής του προμηθευτή, από την προαξιολόγηση των προμηθευτών έως την κατασκευή μιας περιεκτικής απαίτησης για πρόταση επιλογής του τελικού προμηθευτή. Η χρήση της τεχνολογίας του Internet σε αυτό το βήμα μέσα στην αγοραστική διαδικασία είναι γνωστή σαν e- sourcing - ηλεκτρονική προμήθευση. Για παράδειγμα, Free Markets , μια πρωτοπόρος μέσα στην on-line προμήθευση μέσω της αντίστροφης διαδικασίας πλειστηριασμού, ξεπροβάλλει σαν ηγέτης σε αυτή την περιοχή του e-procurement.

Οι διαδικασίες Free Markets είναι πραγματογνώμονες σε πολλούς βιομηχανικούς τομείς που τους επιτρέπει να αναγνωρίζουν και να αξιολογούν τους προμηθευτές που πληρούν τις απαιτήσεις της εταιρείας που αγοράζει (οι πελάτες των Free Markets). Επιπρόσθετα οι Free Markets διαδικασίες βοηθάνε τον οργανισμό που αγοράζει να αναπτύξει πολυπαραμετρικές απαιτήσεις για πρόταση για να διαβεβαιώσει ότι η εταιρεία που αγοράζει παίρνει το χαμηλότερο κόστος αγοράς. Η τελική επιλογή μια πηγής για προμήθευση είναι το προνόμιο της εταιρείας που αγοράζει. Η απόφαση γίνεται πιο εύκολα λόγω της εκτεταμένης δουλειάς που έχει γίνει στην προαξιολόγηση και αίτηση για προτάσεις διαδικασίας ανάπτυξης μεσολαβώντας από την τεχνολογία του e-sourcing.

Η ελκυστικότητα αυτής της λύσης για την εταιρεία που αγοράζει είναι το τεράστιο πιθανό μέρισμα το οποίο ξεπροβάλλει όταν ένα 'διακριτικό' ρίσκο γίνεται αμοιβή. Μια λύση e-sourcing όπως αυτή που παρέχεται από την Free Markets κόστισε λίγα στην

εταιρεία που αγόρασε. Οι πιθανές ανταμοιβές οι οποίες προέρχονται από την αναγνώριση του καλύτερου και φθηνότερου προμηθευτή είναι σημαντικές. (Ref.4)

4.6 TPN-TRADING PROCESS NETWORK

Ακόμη μια πιο αποδεκτή προσέγγιση για το e-sourcing είναι αυτή της General Electric's (GE's) δηλαδή η Trading Process Network (TPN). Εδώ ο αγοραστής τοποθετεί μια αίτηση για προτάσεις στο Internet για πρόσβαση από προ-αξιολογημένους προμηθευτές. Οι προμηθευτές 'κατεβάζουν' (download) την αίτηση και συμπληρώνουν προσφορές ηλεκτρονικά. Ο αγοραστής αξιολογεί τις προσφορές, διαπραγματεύεται on line και τοποθετεί την παραγγελία με την χαμηλότερη αξιόπιστη προσφορά. Το σύστημα παρέχει επίσης διαδικασία συναλλαγής, για παράδειγμα αυτόματες συμβιβαστικές παραγγελίες αγοράς με τιμολόγια σαν μέρη της διαδικασίας πληρωμής. Μια λύση όπως η TPN επιδρά ταυτόχρονα και στην επιλογή του προμηθευτή και στα στοιχεία συμβολαίου συμφωνίας της αγοραστικής διαδικασίας.

4.7 ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΕ ΜΕΙΩΜΕΝΑ ΚΟΣΤΑ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ

Πράγματι, μερικές από τις ενωρίτερες e-procurement λύσεις οι οποίες ξεπρόβαλαν περίπου 4 χρόνια πριν, εστιάζονται στην ίδρυση διαδικασιών παραγγελίας οι οποίες μειώνουν τα κόστη συναλλαγών που είχαν να κάνουν με το χειρισμό της πηγής από την οποία αγοράζουν (τυπική συντήρηση, επισκευή και χειρισμό προμηθειών [MRO]). Ένας από τους ηγέτες σε αυτή τη σύσταση της αγοραστικής διαδικασίας ήταν η Ariba Corporation. Μέσω της τεχνολογίας της, η μέθοδος των MRO συναλλαγών από ένα συμβόλαιο, το οποίο δημιούργησαν ο αγοραστής με επιλεγμένους προμηθευτές είναι πλήρως αυτοματοποιημένο από την απόκτηση μέχρι την πληρωμή. Αρμόδιοι χρήστες προμηθεύτηκαν με πρόσβαση στο σύστημα από τους προσωπικούς τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Οι αποκτήσεις πραγματοποιούνται μέσω του συστήματος, οι εγκρίσεις γίνονται ηλεκτρονικά, μια ηλεκτρονική εντολή αγοράς δημιουργείται και η εντολή στέλνεται κατευθείαν στον προμηθευτή. Είναι μια λύση 'χωρίς άγγιγμα' για τον διευθυντή προμηθειών.

Το μόνο τμήμα αγορών που αναμιγνύεται είναι το πρώτο βήμα επιπρόσθετης - αξίας της διαπραγμάτευσης του κύριου συμβολαίου με τον προμηθευτή. Οι προμηθευτές του συστήματος όπως η Arriba επεκτείνουν την εφαρμογή των Internet - λύσεων τους για να συμπεριλάβουν άμεσες αγορές υλικών όπως επίσης έμμεσες λειτουργικές πηγές αγορών.

Το τελικό βήμα στην αγοραστική διαδικασία είναι η εκτίμηση και 'ταξινόμηση' του προμηθευτή. Η διαδικασία απαιτεί εκτενή και ακριβή δεδομένα απόδοσης. Στο παραδοσιακό βασισμένο στα έντυπα σύστημα, είναι δύσκολο να συγκεντρώσουν και να επανακτήσουν αυτά τα δεδομένα για να διεξαχθεί μια αποτελεσματική και αποδοτική εκτίμηση του προμηθευτή. Οι λύσεις e-procurement παρέχουν στην εταιρεία με δεδομένα ικανοτήτων αποθήκευσης με τα οποία ο διευθυντής προμηθειών μπορεί να εκμεταλλευθεί και να δράσει ανάλογα. Οι λύσεις e-procurement δεν βοηθούν μόνο να συγκεντρωθούν συνολικές αγορές αγοράζοντας κωδικό προϊόντος αλλά βοηθούν επίσης να καταγραφούν τα 'γεγονότα' σε χρονολογική σειρά, εντυπωσιακές λεπτομέρειες στις καταγραφές της απόδοσης του προμηθευτή συμπεριλαμβανομένου αποδόσεων παράδοσης και επιπέδου ποιότητας.

4.8 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΛΟΓΙΣΜΙΚΩΝ ERP ΚΑΙ SAP

Η τεράστιες δυνατότητες του e-procurement έχουν τονώσει τους κύριους προμηθευτές λογισμικών ERP (Enterprise resource planning) να προσθέσουν τις ικανότητες του e-procurement στα συστήματά τους. Για παράδειγμα η Oracle Corporation έχει αναπτύξει τη δική της 'προμηθεύομαι-έως-πληρώνω' λύση η οποία αυτοματοποιεί τον συμπληρωμένο κύκλο προμηθειών. Τα χαρακτηριστικά της περιλαμβάνουν χρησιμοποιημένες αναλύσεις, στρατηγικές προμηθειών, συνεργασία προμηθευτή, απόκτηση ηλεκτρονικών υπολογιστών και ηλεκτρονική τιμολόγηση και πληρωμές. Η Oracle εκτιμά ότι η δική της λύση προμηθειών 'τέλος-στο-τέλος' μπορεί να εξοικονομήσει στην εταιρεία 10-20% από τα συνολικά κόστη αγορών.

Παρόμοια, οι προμηθευτές ERP καθώς και SAP, παρέχουν τη ‘my SAP E-Procurement’ λύση, σε συνεταιρισμό με την Commerce One Corporation. Μέσω των ολοκληρωμένων αναλυτικών χαρακτηριστικών της ‘my SAP E-Procurement’ παρέχει στην εταιρεία που αγοράζει εργαλεία για να αναγνωρίζει πηγές προμήθειας, να συγκρίνει πηγές, την ύπαρξη συμβολαίων μέσω της οθόνης του υπολογιστή και αξιολόγηση της απόδοσης του προμηθευτή. Περιλαμβάνει επίσης μια αυτόματη διαδικασία απαιτήσεων για αγορές MRO οι οποίες είναι τυπικές στις περισσότερες άλλες λύσεις e-procurement στην αγορά. Ικανότητες αντίστροφου πλειστηριασμού συμπεριλαμβάνονται ανάμεσα σε άλλα χαρακτηριστικά. Ανεξάρτητοι Σύμβουλοι εκτιμούν ότι ‘my SAP E-Procurement’ υποδεικνύει επιστροφές επενδύσεων που κυμαίνονται από 240-400%.

4.9 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ E-PROCUREMENT

Παρόλο που η τεχνολογία e-procurement εμπεριέχει σημαντικές πιθανότητες για βελτίωση η αποτελεσματικότητα και η επάρκεια της αγοραστικής διαδικασίας είναι πολύ σημαντική προκειμένου μια εταιρεία να εκτιμήσει τα τεράστια οφέλη από την δημιουργία αξίας λόγω της στρατηγικής e-procurement. Η αγοραστική διαδικασία πρέπει να ‘εκτιμάται’ και να ‘αποφασίζεται’ αν χρειάζεται να αναδιαρθρωθεί. Για παράδειγμα στο στάδιο περιγραφής/καθορισμού ανάπτυξης, αν μια εταιρεία έχει μικρή προϋστορία στην διαλειτουργική συνεργασία και η ανάμειξη του προμηθευτή γίνεται νωρίς, η πιθανότητα συνεργασίας ενός στοιχείου e-design και μιας στρατηγικής e-procurement έχει λίγες πιθανότητες να επιτύχει. Εδώ χρειάζεται να γίνει μεταμόρφωση στην κουλτούρα των εταιρειών όπως επίσης και αναδιάρθρωση της διαδικασίας περιγραφής/καθορισμού ανάπτυξης.

Μια άλλη λύση είναι να υπάρχουν πλεονάσματα στην απόκτηση διαδικασίας έγκρισης, αυτά τα πλεονάσματα πρέπει να εξαλειφθούν πριν εφαρμοστεί μια λύση e-procurement. Όπως μερικοί έχουν υποστηρίξει, μια επιτυχής πρωτοβουλία e-procurement ‘είναι συχνά πιο αναγνωρίσιμη στον προσανατολισμό e-procurement από ότι στον ηλεκτρονικό προσανατολισμό’. (Ref. 5) Η τεχνολογία είναι ένας διευκολυντής, δεν μπορεί να ‘φτιάξει’ μια ελαττωματική διαδικασία. Παρόλα αυτά είναι ένας δυνατός

διευκολυντής ο οποίος μπορεί να προκαλέσει τεράστια αξία για την εταιρεία σε όρους υψηλότερων εσόδων, σε μειωμένα κόστη και καλύτερη χρησιμοποίηση των ακινήτων - περιουσιακών στοιχείων.

4.10 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΟ E-PROCUREMENT

Η 'λογοτεχνία' διαχείρισης προμηθειών και e-procurement είναι πλούσια από εκτιμήσεις των οφελών του e-procurement. Η πιθανότητα είναι τόσο μεγάλη που το e-procurement έχει μετατρέψει το άλλοτε αδύναμο όπλο παραδοσιακής αγοραστικής λειτουργίας σε ένα ανταγωνιστικό όπλο. Τα οφέλη τα οποία η General Electric είχε πραγματοποιήσει από το TPN (Trading Process Network) της είναι ιδιαίτερα εμφανή.

Οι μειώσεις στο κόστος εργασίας στην αγοραστική διαδικασία είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους τα κόστη συναλλαγών έπεσαν τόσο απότομα με το e-procurement. Σε μια έντονης εργασίας βασισμένη στο χαρτί, αγοραστική διαδικασία τα κόστη συναλλαγών μπορούν να κυμανθούν από \$70 έως \$300 για κάθε εντολή αγοράς. Η G.E. είχε δει αυτά τα κόστη να πέφτουν 30%. Άλλες εταιρείες είχαν την εμπειρία να έχουν ακόμη μεγαλύτερες μειώσεις, φτάνοντας σχεδόν το 65%. (Ref. 1)

Οι μειώσεις κόστους υλικών κατά το εύρος των 5-20% είχαν πραγματοποιηθεί γιατί η e-procurement λύση της G.E. βοήθησε την εταιρεία να επεκταθεί σε ευρύτερη βάση προμηθευτών και να αναγνωρίσει μη αναγνωρισμένες και κατάλληλες πηγές προμήθειας. Το σύστημα επιτρέπει επίσης στο αγοραστικό τμήμα της επιχείρησης ανά το κόσμο να μοιράζεται πληροφορίες σχετικά με τους καλύτερους προμηθευτές τους. Λιγότερο μετρήσιμο αλλά όχι λιγότερο σημαντικό όπου πολλά πλεονεκτήματα / οφέλη είχαν πραγματοποιηθεί. Για παράδειγμα, ανακουφισμένοι από τη μη δημιουργούμενης αξίας προσπάθεια που απαιτείται για διαδικαστικές συναλλαγές, τα τμήματα αγορών τη G.E. κέρδισαν γύρω στις 6-8 ημέρες ανά μήνα για να δουλεύουν σε πιο στρατηγικές πρωτοβουλίες.

Γενικότερα, τα συστήματα e-procurement επιτρέπουν στις εταιρείες περισσότερη επάρκεια και ακρίβεια 'κυρίευσης' και συνολικά ποσά ξοδεύονται σε διάφορες περιοχές αγορών προϊόντων, επιτρέποντας στην εταιρεία να παίρνει ότι μπορεί να είναι σημαντικής 'μόχλευσης' και 'κινητήριας' αγοραστικής αξίας στην αγορά. Αυτό το όφελος συμβάλλει στις μειώσεις στο κόστος των υλικών από 5-20%, κάτι που η G.E. έχει κάνει πραγματικότητα. Το ίδιο αυτό εύρος της μείωσης του κόστους είναι επίσης ενδεικτικό του τι εμπειρίες έχουν όσοι υιοθέτησαν τα συστήματα e-procurement.

Ίσως περισσότερο διαφωτιστική είναι η πρόσφατη έρευνα από την Aberdeen Group η οποία αναγνωρίζει τα οφέλη τα οποία προκύπτουν σε μια εταιρεία από την στρατηγική e-sourcing. Επιπρόσθετα στο 5-20% των μειώσεων στα κόστη υλικών, τα οφέλη περιλαμβάνουν μείωση των χρόνων των κύκλων προμηθειών από 25-30% και το χρόνο μέχρι να φτάσει το προϊόν στην αγορά από 10-15%. Η μείωση αυτών των κύκλων χρόνου έχει μια σημαντική επίδραση πάνω στη πιθανότητα δημιουργίας εσόδων για την εταιρεία γιατί τα προϊόντα φτάνουν στην αγορά γρηγορότερα, επιτρέποντας στην εταιρεία να τοποθετεί τον εαυτό της έτσι ώστε να μπορέσει να 'αρπάξει' το μερίδιο αγοράς από την επιχείρηση που έχει την πρώτη θέση στην αγορά. Πάνω απ' όλα η Aberdeen Group εκτιμάει ότι το να εξοικονομεί κόστη από το e-sourcing μπορεί να σώσει από τις αμερικανικές εταιρείες κατά προσέγγιση \$690 δισεκατομμύρια. (Ref. 4)

Υπάρχει επίσης επίδραση στην βάση πάγιων στοιχείων της εταιρείας. Τα επίπεδα αποθεμάτων μπορούν να μειωθούν σημαντικά. Μια αποδοτική e-procurement στρατηγική ήταν για παράδειγμα τα extranets. Συνδέουν τα συστήματα των αγοραστών και προμηθευτών πέρα από το Internet, διευκολύνουν την ανταλλαγή πληροφοριών στο πρόγραμμα παραγωγής των αγοραστών σε πραγματικούς χρόνους. Ο προμηθευτής μπορεί να ρυθμίσει το 'αποτέλεσμα' του να συμφωνεί με τις αλλαγές στην ζήτηση/ απαίτηση του αγοραστή. Φυσικά αυτό υπονοεί ότι ο προμηθευτής έχει αναπτύξει ικανότητες που του επιτρέπουν αυτό το βαθμό ευκαμψίας. Οι αποδοτικοί διευθυντές προμηθειών αγνοούν ότι η ανάπτυξη του προμηθευτή είναι ένα από τα νέα βασικά πλεονεκτήματα της διαχείρισης προμηθειών. Έτσι το θέμα της ευκαμψίας του

προμηθευτή είναι γενικότερα συμφωνημένο και επιλυμένο πριν η στρατηγική του e-procurement τεθεί σε λειτουργία.

Από μερικές εκτιμήσεις, το μέσο απόθεμα στις βιομηχανικές εταιρείες είναι \$500 εκατομμύρια ή περίπου 60 ημέρες προμήθειας. Παρόλο που διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία, τα κόστη διατήρησης αυτού του αποθέματος έχουν το εύρος του 20-40% . Αυτά τα κόστη διατήρησης περιλαμβάνουν το κόστος ευκαιρίας του κεφαλαίου, φόρου επί των παγίων της εταιρείας, η πεπαλαίωση και η απώλεια , τα κόστη αποθήκευσης και τα κόστη ασφάλισης αυτών των αποθεμάτων. Οι επιδράσεις στα κόστη της εταιρείας από την μείωση του 'συστατικού' των αποθεμάτων από τη βάση των παγίων της εταιρείας είναι εμφανής.

Ίσως το καλύτερο παράδειγμα είναι η Dell Computers Corporation όπου το 'περιφρονημένο απόθεμα' και το 'εμπορικό απόθεμα για πληροφόρηση' είναι ανάμεσα στις βασικές διαχειριστικές αρχές. Το αποτέλεσμα είναι στα επίπεδα αποθεμάτων τα οποία έχουν κοπεί για λιγότερες από 8 ημέρες, ή περίπου 87% λιγότερο από το μέσο της S&P βιομηχανικής εταιρείας. Όπως ανέφερε ο Michael Dell:

Ο 'κρίκος' μεταξύ 'ημέρα ανά ημέρα' τάση ζήτησης και τα εισερχόμενα υλικά από τους προμηθευτές είναι απόλυτα κρίσιμα για την επιτυχία - έτσι όσο μικρότερος μπορεί να γίνει ο κρίκος τόσο πιο πολύ αυξάνονται τα κέρδη. Σήμερα έχουμε πρόσβαση στην τεχνολογία η οποία διευκολύνει σε μεγάλο βαθμό αυτή την πληροφορία. Αποκαλούμε αυτή τη διαδικασία εμπόριο αποθεμάτων για πληροφόρηση.

Αυτή η σύνδεση των αγοραστών και προμηθευτών όχι λόγω αποθεμάτων αλλά λόγω πληροφόρησης είναι αυτό που ο Dell αποκαλεί 'εικονική ολοκλήρωση'. Η σύνδεση πληροφόρησης είναι σημαντική σε κάθε αληθινά περιεκτική e-procurement στρατηγική. Το όχημα το οποίο διευκολύνει την εικονική ολοκλήρωση είναι το Internet.

5.1 ΔΗΜΙΟΥΡΓΩΝΤΑΣ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΓΙΑ E-PROCUREMENT

Η δημιουργία μιας επιχειρηματικής κατάστασης για e-procurement απαιτεί ο διευθυντής προμηθειών να αποδεικνύει τη σύνδεση ανάμεσα σε μια e-procurement στρατηγική και την οικονομική απόδοση της εταιρείας. Η 'λογοτεχνία' στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας υποδεικνύει ότι πολλά ανώτερα στελέχη στο εταιρικό επίπεδο «έχουν μια παραδοσιακή άποψη της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας και δεν αναγνωρίζουν απολύτως την επίδραση της σε όλες τις περιοχές της οικονομικής απόδοσης». Καθώς επίσης ότι «πολλοί ειδικοί της εφοδιαστικής αλυσίδας δεν μιλούν τη γλώσσα των οικονομικών, έτσι αποτυγχάνουν να διασαφηνίσουν την πραγματική αξία των λύσεων τους σ' αυτό το εταιρικό επίπεδο. Αυτές οι παρατηρήσεις είναι ακόμη πιο σχετικές αν κάποιος εστιάσει την προσοχή του στην διαχείριση προμηθειών στο τέλος εισόδου πρώτων υλών κ.λ.π της εφοδιαστικής αλυσίδας γιατί εκεί είναι το μεγαλύτερο μέρος στο οποίο η εταιρεία ξοδεύει, στις δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με την εφοδιαστική αλυσίδα.

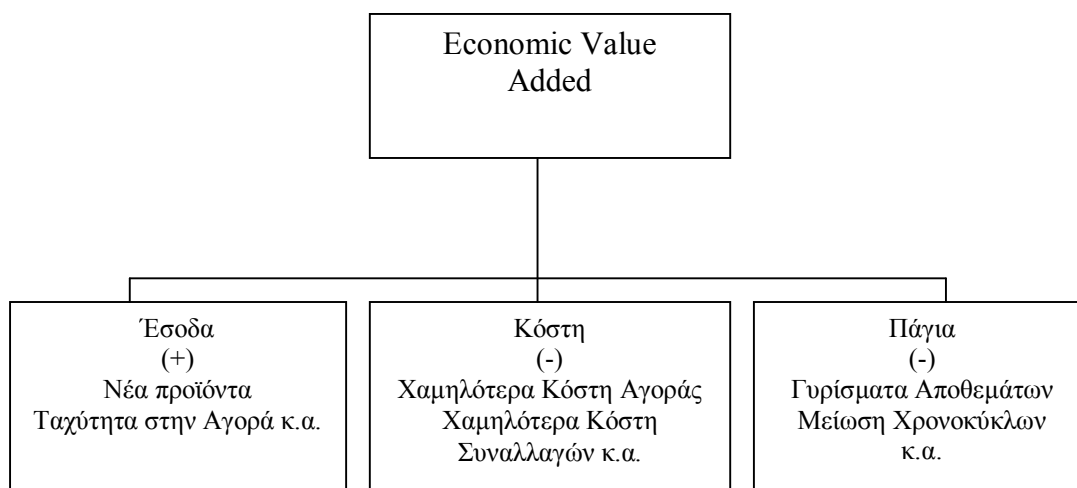
«Το να γνωρίζεις τη γλώσσα των οικονομικών» απαιτείται ο διευθυντής προμηθειών να χρησιμοποιεί και να καταλαβαίνει την έννοια του EVA (Economic Value Added)

5.2 ECONOMIC VALUE ADDED (EVA)

Η οικονομική επιπρόσθετη αξία EVA, αναγνωρίζεται σαν ένα περιεκτικό μέτρο δημιουργίας αξίας. Αναπτύχθηκε από μια συμβουλευτική εταιρεία στη Νέα Υόρκη την Stern Stewart and Company. «Αυτή παρέχει ένα πιο περιεκτικό μέτρο κερδοφορίας από παραδοσιακά μέτρα γιατί αυτή αποδεικνύει πόσο καλά έχει αποδώσει η εταιρεία σε σχέση με το ποσόν του δεδουλευμένου κεφαλαίου»

Η EVA εργάζεται ως ακολούθως:

$$EVA = \text{διαχειριστικό κέρδος μετά τους φόρους} - \text{κόστος κεφαλαίου.}$$

**Σχήμα 9**

Το πλεονέκτημα το οποίο κάνει την EVA να ξεπερνάει τα άλλα μέτρα της οικονομικής απόδοσης είναι ότι επικεντρώνει και απομονώνει δραστηριότητες οι οποίες βοηθούν στην δημιουργία αξίας. Αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν γενικά σαν έσοδα, κόστη και πάγια (Σχημ.9). Η μη πληροφόρηση για τους κύριους EVA οδηγούς, αυξάνει την υπερτίμηση της διαχείρισης, της επίδρασης, των καινοτομιών, στις μειώσεις κόστους, βελτιώσεις τεχνολογίας και των προσπαθειών για τη μείωση της βάσης του κεφαλαίου στη δημιουργία αξίας.

Οι ενέργειες οι οποίες μπορούν να βελτιώσουν την κερδοφορία και τη δημιουργία αξίας είναι γενικότερα κάτω από τον έλεγχο της εταιρείας. Καλύτερη διαχείριση των λειτουργιών πρέπει να έχουν μια μεγάλη επίδραση στην αύξηση των εσόδων στην μείωση κόστους και την απόδοση κέρδους των παγίων. Παρόλα αυτά, το κόστος του στοιχείου κεφαλαίου της EVA είναι διαφορετικό. Είναι ευρέως καθορισμένο από εξωτερικές δυνάμεις και είναι ουσιαστικά υπεραπονεμημένο όπου η διαχείριση έχει μικρό έλεγχο.

5.3 ΑΥΞΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Γι' αυτό, είναι σημαντικό να αντιληφθούμε ότι το κλειδί για να προωθηθεί η EVA, είναι η εταιρεία να αυξήσει την απόδοση κεφαλαίου της μέσω της αυξημένης παραγωγικότητας, γενικότερα, την αναλογία της αξίας των παραγόμενων εξερχομένων προς τα κόστη των εισερχομένων. Η παραγωγικότητα μπορεί να αυξηθεί με τρεις τρόπους:

- (1) με την αύξηση των εξερχόμενων καθώς κρατούμε τα εισερχόμενα σταθερά.
- (2) με το να παράγουμε το ίδιο επίπεδο εξερχόμενων και μειώνουμε τα κόστη των εισερχόμενων.
- (3) ιδανικά, αυξάνοντας τα εξερχόμενα καθώς μειώνονται τα εισερχόμενα, αυτό το οποίο είναι γνωστό σαν 'κάνοντας περισσότερα με λιγότερα'.

Όποιο μονοπάτι και αν πάρουμε για την αύξηση της παραγωγικότητας, δεν υπάρχει εκφυγή της πραγματοποίησης της σύνδεσης ανάμεσα στην EVA και στην παραγωγικότητα γιατί «η εταιρεία θα ανακαλύψει ότι η αξία δημιουργείται ανεξάρτητα από το ποια παραγωγικότητα έχει προωθήσει η απόδοση κεφαλαίου της εταιρείας πέρα από το κόστος του κεφαλαίου.»

5.4 Η ΕΙΣΟΔΟΣ ΣΤΟ E-PROCUREMENT

Ο λόγος για τον οποίο οι διευθυντές προμηθειών χρειάζεται να κατανοούν την EVA σαν ένα κύριο οικονομικό μέτρο για να κάνουμε μια επιχειρηματική κατάσταση για e-procurement είναι λόγω της 'διαπεραστικής' επίδρασης της πάνω στα δημιουργημένης αξίας συστατικά της γενεάς εσόδων - κοστών και η μείωση της βάσης των παγίων. Το συνολικό αποτέλεσμα του εσόδου με θετική επίδραση καθώς μειώνονται τα κόστη των εισερχομένων και η βάση των παγίων είναι να οδηγηθεί η παραγωγικότητα της εταιρείας υψηλότερα.

5.4.1 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΑ ΕΣΟΔΑ

Όπως έχουμε ήδη δει, ένα από τα οφέλη μιας e-procurement στρατηγικής αναφερόμενο από την Aberdeen Group είναι η μείωση των κύκλων χρόνου για να φτάσει στην αγορά το προϊόν κατά 10- 15%. Το E-design και οι κοντινοί κρίκοι με τους προμηθευτές στην εικονική έννοια ολοκλήρωσης της Dell είναι παραδείγματα των τεχνολογικά - μεσολαβητικών λύσεων μιας στρατηγικής e-procurement η οποία μπορεί να έχει επίδραση σε αυτούς τους κύκλους και με τη σειρά τους , θετική επίδραση στο 'συστατικό' εσόδου της EVA.

Μια σημαντική μείωση στον κύκλο - χρόνος μέχρι να φτάσει στην αγορά - είναι σημαντική για μια επιτυχή προώθηση εσόδων των προϊόντων. Παρόλα αυτά, αυτό το πλεονέκτημα δεν είναι περιορισμένο στα νέα προϊόντα. Αν μια εταιρεία μπορεί να μεταφέρει τα προϊόντα της, που ήδη υπάρχουν, στην αγορά γρηγορότερα από ότι σε ένα βιομηχανικό πελάτη, αυτή η ικανότητα μπορεί να συνεισφέρει σε χαμηλότερα επίπεδα αποθεμάτων για τον πελάτη. Θετικά επιδρώντας στις πρωτοβουλίες του πελάτη για δημιουργία αξίας επιτρέποντας στον πελάτη να 'λειτουργεί' με χαμηλότερη βάση παγίων στοιχείων. Η ικανότητα αυτή να πηγαίνουν τα προϊόντα στην αγορά γρηγορότερα μπορεί να βοηθάει την εταιρεία προμηθευτή να ωθήσει τα έσοδα της μέσω μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς που αναδύθηκε από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προέρχεται από την μείωση του χρόνου που χρειάζεται το προϊόν για να φτάσει στην αγορά.

Αν υποθέσουμε ότι μια μείωση 15% στο - χρόνο μέχρι την αγορά - αυξάνει τα έσοδα κατά 1% για το μέσο όρο της βιομηχανικής εταιρείας S&P. Μια μελέτη εκτιμάει ότι για τον κατασκευαστή η επίδραση στην EVA (αυτό που η μελέτη αναφέρει σαν οικονομικό κέρδος) πλησιάζει το ποσοστό 100% .

5.4.2 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΑ ΚΟΣΤΗ

Η επίδραση του e-procurement στα κόστη συναλλαγών και υλικών είναι δραματική όπως έχουμε ήδη δει. Οι μειώσεις στα κόστη των υλικών μπορούν να κυμανθούν από 5% έως 20% ενώ τα κόστη συναλλαγών μπορούν να μειωθούν σε ένα ακόμη πιο

δραματικό ποσοστό των 65%. Το αποτέλεσμα στην EVA είναι προφανές. Αυτές οι μειώσεις στα κόστη πέφτουν κατευθείαν και ολικά στην κατώτερη γραμμή, δίνοντας μια σημαντική ώθηση στο λειτουργικό κέρδος, συστατικά της EVA.

Σε περίπτωση που έχουμε κόστη υλικών, κάποιος μπορεί να διαφωνεί στο ότι υπάρχουν αναμίξεις που ωθούν τα έσοδα επίσης, έτσι ώστε οι μειώσεις στο κόστος υλικών να επιδρούν όχι μόνο στο συστατικό κόστος της EVA αλλά και στο συστατικό εσόδου επίσης. Υποθέτοντας ότι μια εταιρεία έχει \$20 εκατομμύρια σε έσοδα πωλήσεων και ξοδεύει \$10 εκατομμύρια μέσω της λειτουργίας διαχείρισης προμηθειών ή αγορασμένων υλικών, το περιθώριο λειτουργικού κέρδους της εταιρείας είναι 10%. Υιοθετεί μια στρατηγική e-procurement η οποία μειώνει τα κόστη υλικών 5%, στο βαθύ τέλος της σειράς την οποία η 'λογοτεχνία' υποθέτει μπορεί να είναι αναμενόμενη. Η τελική μείωση του κόστους υλικών των \$500.000 πηγαίνει κατευθείαν στην κατώτερη γραμμή της εταιρείας.

Δοθέντος αυτού του σεναρίου, η εταιρεία θα χρειαστεί να προκαλέσει επιπρόσθετα \$5 εκατομμύρια σε έσοδα πωλήσεων (μια αύξηση 25%) για να πραγματοποιήσει μια αύξηση των \$500.000 στην βάση κέρδους σε ένα περιθώριο λειτουργικού κέρδους 10%. Αυτός ο λόγος 5 προς 1 αύξηση των εσόδων πωλήσεων προς τη μείωση του κόστους των αγορασθέντων υλικών έχει πραγματικές εμπλοκές για το συστατικό εσόδου της EVA γιατί η μείωση στο συστατικό κόστους έχει την ίδια επίδραση με την αύξηση του συστατικού εσόδου κατά 25%. Παρόλο που η ανάπτυξη εσόδου στην κορυφαία γραμμή της εταιρείας είναι συχνά η κύρια προσπάθεια των ανωτέρων της εταιρείας, αυτή η ανάπτυξη μπορεί να μην είναι δυνατή πάντοτε σε ένα μη αναπτυγμένο οικονομικό περιβάλλον. Για αυτό το λόγο το συστατικό κόστους, ουσιαστικά επηρεάζεται από μια στρατηγική e-procurement, που ίσως είναι το κλειδί για να συνεχισθεί η δημιουργία αξίας σε αυτή την περίπτωση.

5.4.3 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΑ ΠΑΓΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Το συστατικό αποθεμάτων της βάσης παγίων στοιχείων της εταιρείας είναι γενικά σημαντικό, συχνά αξίζει για τόσο πολύ όσο το 30% του επενδυμένου κεφαλαίου της

εταιρείας. Όπως αναφέραμε νωρίτερα η ‘μέση’ βιομηχανική εταιρεία S&P διατηρεί περίπου \$500 εκατομμύρια σε αποθέματα ή προμήθειες 60 ημερών. Αυτό αγγίζει τα \$8 εκατομμύρια την ημέρα για να υποστηρίξει τις λειτουργίες της εταιρείας. Από την άλλη μια εταιρεία όπως είναι η Dell Computer, η οποία εμπορεύεται πληροφορίες για αποθέματα σαν μέρος της στρατηγικής e-procurement κρατάει λιγότερο από 8 ημέρες των αποθεμάτων. Χάριν σύγκρισης, ας συγκρίνουμε 2 εταιρείες. Αν υποθέσουμε ότι η Dell έχει 8 ημέρες αποθεμάτων και η αξία των αποθεμάτων ανέρχεται στα \$8 εκατομμύρια την ημέρα για την μέση βιομηχανική εταιρεία S&P. Η Dell μπορεί να υποστηρίξει τις λειτουργίες της με \$64 εκατομμύρια αποθεμάτων σαν μέρος της βάσεως παγίων στοιχείων της.

Αυτό όχι μόνο μειώνει τη βάση των πάγιων στοιχείων της EVA σημαντικά, όλα τα άλλα πράγματα εξίσου, αλλά η επίδραση στο συστατικό κόστους της EVA είναι επίσης επηρεασμένο. Δεδομένου ενός υποτιθέμενου 30% παράγοντα μεταφερόμενου κόστους, η μέση βιομηχανική εταιρεία S&P υφίσταται \$150 εκατομμύρια του μεταφερόμενου κόστους ενάντια στο περίπου \$19 εκατομμύρια τα οποία θα υποστεί η Dell. Όπως στην περίπτωση των μειώσεων στα κόστη υλικών, οι μειώσεις στα κόστη που δημιουργούνται από μια μείωση στο συστατικό των αποθεμάτων της βάσεως παγίων άμεσα προωθεί προς τα πάνω την κερδοφορία της εταιρείας. Επιπρόσθετα ένα σημαντικό ποσό από μετρητά καθίσταται διαθέσιμο για άλλους, πιο παραγωγικούς σκοπούς όπως είναι επενδύσεις σε κεφαλαιουχικό εξοπλισμό που χρειαζόμαστε ή με το να υποστηρίζουμε συνεχής βελτιώσεις στο σύστημα του e-procurement.

Γενικότερα, μια αποτελεσματική στρατηγική e-procurement επηρεάζει όλα τα συστατικά της EVA. Παρόλο που κάποιος θα περίμενε το e-procurement να επηρεάζει τη βάση κόστους και παγίων συστατικών, είναι ξεκάθαρο ότι μια περιεκτική στρατηγική μπορεί επίσης να έχει επίδραση στο συστατικό έσοδων της EVA.

5.5 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ EVA (ECONOMIC VALUE ADDED)

Όπως κάθε εργαλείο μέτρησης, η EVA μπορεί να χειριστεί από τους διευθυντές της για να κάνουν μια κατάσταση να παρουσιάζεται πιο ευνοϊκά. Για παράδειγμα, το στοιχείο

.....

κόστους μπορεί να χειριστεί από τον τερματισμό, πάντοτε με σύνεση βεβαίως, των δαπανών κατά τη διάρκεια μιας λογιστικής περιόδου. Τα προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων είναι ένα παράδειγμα. Οι οικονομίες βελτιώνουν φανερά το στοιχείο κόστους, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα. Το στοιχείο εσόδων μπορεί επίσης να το διαχωρίσουμε με το να εφαρμόζουμε πιο κερδοφόρες εντολές πριν το τέλος της λογιστικής περιόδου, και λιγότερο κερδοφόρες εντολές μετά το τέλος της περιόδου, αρκεί να μην χαλάσουμε ανεπανόρθωτα τις σχέσεις με τους πελάτες μας με το να κάνουμε κάτι τέτοιο. Επίσης οι διευθυντές μπορούν να χειριστούν το στοιχείο της βάσεως παγίων με το να αποφασίσουν να μην αντικαταστήσουν τελείως αποσβέσιμα πάγια. Και οι δύο ενέργειες, όπως το παράδειγμα μείωσης κόστους μπορούν να εξυπηρετήσουν την προώθηση της EVA.

Έχει επίσης παρατηρηθεί ότι συνολικά τα οικονομικά μέτρα που είναι επικεντρωμένα στα αποτελέσματα όπως είναι η EVA, συσσωρεύονται στο τέλος μιας λογιστικής περιόδου δεν βοηθούν να αναγνωριστεί η ρίζα που προκαλεί τις λειτουργικές ανεπάρκειες. Γι' αυτό το λόγο αυτά τα μέτρα προσφέρουν περιορισμένες χρήσιμες πληροφορίες στους ανθρώπους που είναι χρεωμένοι με την υπευθυνότητα της διαχείρισης των διαδικασιών των επιχειρήσεων.

Μια διαφορετική άποψη εκφράζεται εδώ. Στα προαναφερθέντα φάνηκε ότι ένα συστατικό που λείπει από τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας ήταν η μέθοδος μέτρησης της συνολικής οικονομικής αξίας καθ' όλη την εφοδιαστική αλυσίδα. Η EVA δεν παρέχει μόνο ένα περιεκτικό οικονομικό μέτρο για τα όσα γίνονται, αλλά δοσμένων των συστατικών της δημιουργίας σε έσοδα, κόστη και πάγια στοιχεία, παρέχει επίσης ένα βολικό σκελετό στον οποίο η εταιρεία μπορεί να αναγνωρίσει αυτές τις δραστηριότητες σε κάθε περιοχή συστατικού η οποία μπορεί να προορίζεται να βοηθήσει στη βελτίωση της ικανότητας της εταιρείας για δημιουργία αξίας. Στην πραγματικότητα, όντως παρέχει θεμέλιο πάνω στο οποίο η διαδικασία βελτίωσης της επιχείρησης μπορεί να αποδεικτική σωστή.

5.5.1 Η ΑΝΑΜΕΙΞΗ ΤΟΥ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ MARKETING

Η πιθανότητα δημιουργίας αξίας του e-procurement έχει σημαντικές εμπλοκές για το βιομηχανικό ερευνητή αγοράς. Είναι στην προμήθεια ή το τέλος των εισερχομένων στην εφοδιαστική αλυσίδα με τα οποία οι βιομηχανικοί ερευνητές έρχονται πρόσωπο με πρόσωπο με τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις στην εφοδιαστική βάση των αγορών της εταιρείας.

Οι βιομηχανικοί ερευνητές χρειάζεται να καταλαβαίνουν τα οφέλη από την δημιουργία αξίας τα οποία οδηγούν τους πελάτες τους ή τους μελλοντικούς τους πελάτες να εξερευνήσουν με έντονο ρυθμό τα πλεονεκτήματα του Internet με την υιοθέτηση των στρατηγικών e-procurement. Η απομάκρυνση από συναλλαγές εστιασμένες στις πιο παραδοσιακές αγορές έχει βαθιές εμπλοκές για τους βιομηχανικούς ερευνητές.

Από τότε που περισσότερα ανώτερα στελέχη βλέπουν την διαχείριση προμηθειών σαν ένα κύριο βοηθό για ανταγωνιστική στρατηγική · εκείνοι οι βιομηχανικοί ερευνητές που πέτυχαν στο να βοηθούν τον διευθυντή προμηθειών να παραδίδει στην ανταγωνιστική στρατηγική αγορών της εταιρείας μέσω του e-procurement πρωτοβουλιών της θα γίνουν επίδοξα μέλη της βάσης προμηθειών, της εταιρείας που αγοράζει. Το e-procurement κάνει ακόμη πιο σημαντικό αυτό που ο Theodore Leavitt αναγνωρίζει σαν 'αλληλοεξάρτηση' η υψηλότερη μορφή της σχέσης αγοραστή - προμηθευτή όπου ο προμηθευτής δεν είναι ένας απλός λήπτης εντολών αλλά ένας πραγματικός συνέταιρος ο οποίος βοηθάει την εταιρεία που αγοράζει να αγοράσει.

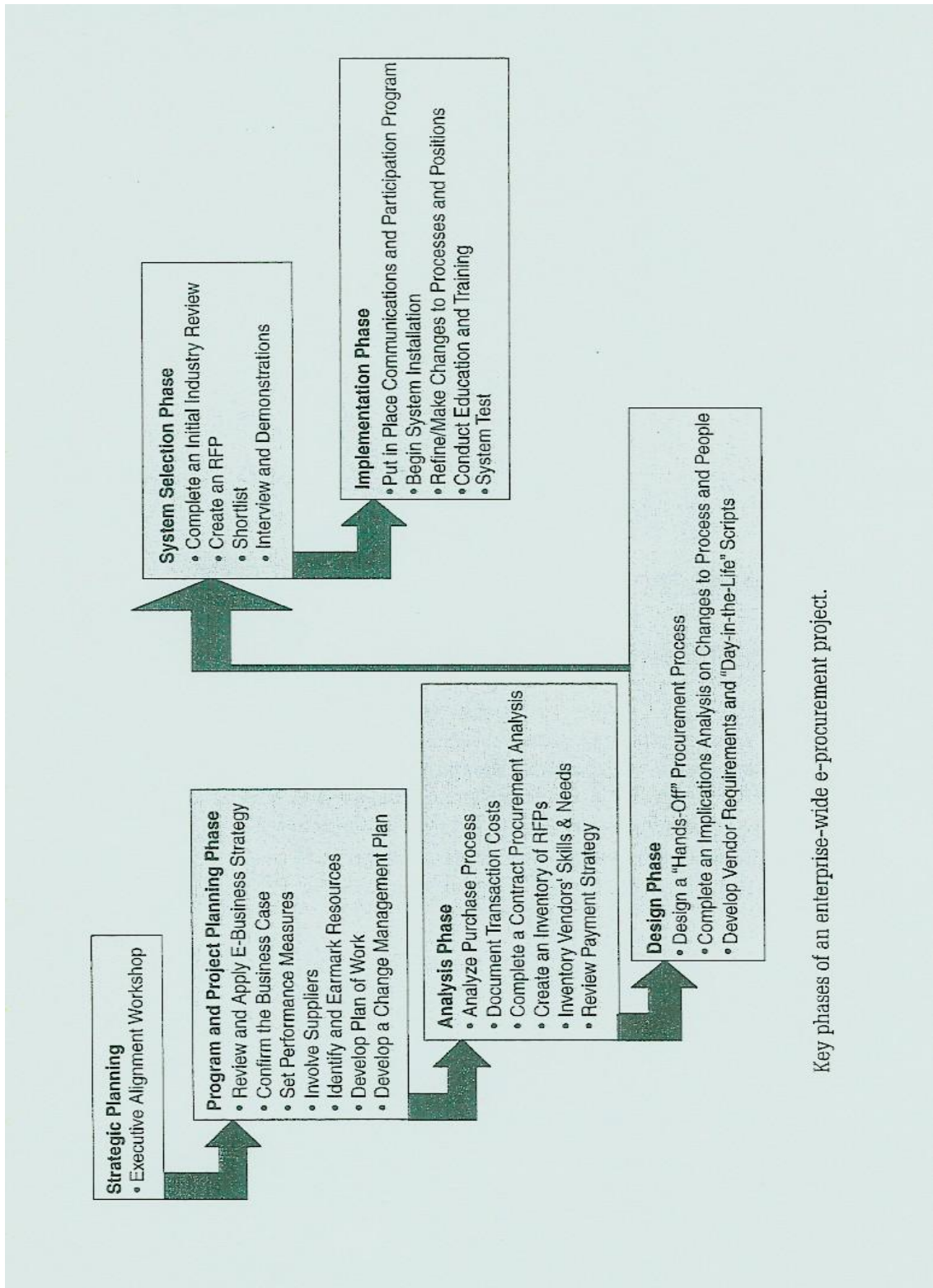
Υπάρχουν αυτοί οι οποίοι πιστεύουν ότι οι στρατηγικές e-procurement θα αντιστρέψουν την πορεία προς το κτίσιμο της σχέσης αγοραστή - προμηθευτή. Κατευθύνονται στο σκουριασμένο αποτέλεσμα το οποίο οι αντίστροφες δημοπρασίες δίνουν, όπου οι εταιρείες - αγοραστές βραβεύουν επιχειρήσεις στη βάση των τιμών που λαμβάνονται στην κατώτατη πλειοδοσία την οποία επισπεύδουν οι αντίστροφες δημοπρασίες. Παρόλα αυτά οι βιομηχανικοί αγοραστές χρειάζεται να καταλαβαίνουν ότι οι αντίστροφες δημοπρασίες κοντινές του e-procurement εμπλέκονται μέχρι το

σημείο όπου ο αντικειμενικός σκοπός είναι να βραβεύσουν την επιχείρηση χαμηλού κόστους όχι σε βάση χαμηλής τιμής.

Αυτό απαιτεί ότι η εταιρεία αγοραστής προετοιμάζει σχετικές αιτήσεις για προτάσεις που καλύπτουν όλα τα σημαντικά συστατικά μιας αγοράς, ένα βήμα που γίνεται νωρίς αλλά και σημαντικό στο κτίσιμο καλών σχέσεων ανάμεσα στον αγοραστή - προμηθευτή γιατί απαιτείται ο αγοραστής να κάνει μια ουσιαστική ποσότητα ανώτερου σχεδιασμού. Διαρκώς περισσότερο μοντέρνοι διευθυντές προμηθειών θα ψάχνουν στο πέρας των αντίστροφων δημοπρασιών σαν το βασικό βήμα στο κτίσιμο μιας μακροπρόθεσμης σχέσης με τον προμηθευτή.

Είτε είναι οι αντίστροφες δημοπρασίες, αγοράζοντας είδη MRO υπό ένα διαπραγματεύσιμο συμβόλαιο μέσω ενός on line καταλόγου εγκαθιδρύοντας extranets με τους προμηθευτές για να εμπορεύονται αποθέματα για πληροφορίες. Είτε είναι ο χρόνος μέχρι την αγορά και silo - καταστρέφοντας τα οφέλη του e-design για να διευκολύνει την ανάμειξη των 'πρώιμων' προμηθευτών τη διαλειτουργική ομαδοποίηση σε μια διαδικασία εξειδικευμένης ανάπτυξης, ο βιομηχανικός ερευνητής θα χρειαστεί να γίνει άνετος στο να λειτουργεί σε ένα περιβάλλον e-procurement.

Η 'ορμή' για να υιοθετηθεί το Internet σαν ένα σημαντικό συστατικό της στρατηγικής διαχείρισης προμηθειών της εταιρείας - αγοραστή είναι καθαρά για 'κτίσιμο'. Παρόλο που μπορεί να είμαστε μόνο στα αρχικά στάδια της διαδικασίας υιοθέτησης, το γεγονός ότι σχεδόν 82% από της κορυφαίες 200 διεθνής εταιρείες του κόσμου, περιμένουν αυτό που θεωρούν πλήρη εφαρμογή των λύσεων του e-procurement του 2003, υποδεικνύοντας πόσο γρήγορα το e-procurement θα γίνει ένα θεμελιώδες κλειδί για το πως οι εταιρείες - αγοραστές προσπαθούν να προκαλέσουν ανταγωνιστική ώθηση και δημιουργία αξίας μέσω της διαχείρισης προμηθειών. (Ref. 1)



Σχήμα 10

6.1 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ – ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Η εφαρμογή ενός συστήματος ηλεκτρονικών προμηθειών έρχεται να δώσει απάντηση σε μερικά πολύ βασικά ερωτήματα τα οποία πηγάζουν από τη Διεύθυνση Προμηθειών, αλλά ουσιαστικά αφορούν ολόκληρο τον οργανισμό/επιχείρηση. Μερικά από αυτά τα βασικά ερωτήματα είναι τα ακόλουθα :

1. Ποια είναι τα κόστη της επιχείρησης που σχετίζονται με την αγορά υλικών;
2. Πως επιδρούν τα κόστη αυτά στη διαδικασία προμηθειών;
3. Πως πραγματοποιείται η διαδικασία προμηθειών;
4. Σε τι διαφέρει το ERP;
5. Με ποιους προμηθευτές συναλλάσσεται η επιχείρηση πολύ συχνά;
6. Ποια είναι η κατανομή των προμηθευτών στο συνολικό όγκο παραγγελιών;
7. Πως κατανέμεται η αξία των παραγγελιών ανά προμηθευτή;
8. Τι επιλογές αγορών γίνονται σε συγκεκριμένη κατηγορία υλικών;
9. Ποια είναι η διακύμανση τιμών αγοράς για ένα συγκεκριμένο είδος;
10. Είναι σωστή η κατανομή με βάση τις ανάγκες ή με βάση το ανθρώπινο δυναμικό;
11. Σε ποιο στάδιο της παραγγελίας υπάρχουν καθυστερήσεις;
12. Μπορούν να αξιοποιηθούν συνεργίες σε επίπεδο κεντρικών προμηθειών;

Με την υιοθέτηση ενός συστήματος Ηλεκτρονικών Προμηθειών επιφέρουμε μια βασική αλλαγή στρατηγικής που εντοπίζεται στο ρόλο της διεύθυνσης προμηθειών, που πλέον δεν εξυπηρετεί μεμονωμένα αιτήματα ‘εσωτερικών χρηστών’ αλλά είναι σε θέση, μέσω του ηλεκτρονικού Συστήματος Προμηθειών να επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας, να διαχειρίζεται τους προμηθευτές και να εξομαλύνει τις διαδικασίες διεκπεραίωσης των αγορών είτε πρόκειται για ένα μολύβι είτε για κρίσιμα για την λειτουργία της επιχείρησης υλικά.



Σχήμα 11

Με την εφαρμογή/χρήση του συστήματος Ηλεκτρονικών Προμηθειών - με μερικά κλικ, ο χρήστης μπορεί να απαντά στα προαναφερθέντα ερωτήματα άμεσα και δυναμικά. Μπορεί επίσης να δημιουργεί ειδικές αναφορές με βάση τα πρωτογενή στοιχεία όπως :

- Ημερομηνία δημιουργίας αιτήματος
- Ημερομηνία αποστολής παραγγελίας στον προμηθευτή
- Αριθμός παραγγελίας/γραμμές παραγγελίας
- Όνομα/κωδικός προμηθευτή
- Όνομα κωδικός προμηθευτή - κατασκευαστή
- Ποσότητα
- Τιμή μονάδος
- Κωδικός είδους (σύμφωνα με το UNSPSC), κλάση είδους κ.λ.π
- Κωδικός προμηθευτή
- Κωδικός κατασκευαστή
- Περιγραφή είδους
- Κέντρο κόστους
- Τύπος αγοράς (πάγιο, προς πώληση κ.λ.π)
- Αιτούμενη υπηρεσία
- Στοιχεία αποστολής και στοιχεία πληρωμής

6.2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ E-PROCUREMENT: ΣΤΑΔΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Σύμφωνα με την CosmoOne τη μεθοδολογία και την εμπειρία της, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ενός συστήματος e-procurement πραγματοποιείται σε 4 φάσεις όχι κατά ανάγκη διαδοχικές. Η διάρκεια κάθε μιας από αυτές τις φάσεις καθώς και του συνολικού έργου εξαρτάται από την έκταση και πολυπλοκότητα της, όπου καθορίζονται από τον αριθμό των χρηστών (αιτούντες, εγκρίνοντες, επόπτες), το πλήθος διευθύνσεων αποστολής, το πλήθος των οργανωτικών οντοτήτων με δικαίωμα αίτησης παραγγελίας, τη γεωγραφική διασπορά, τον αριθμό προμηθευτών, τα είδη ανά κατάλογο κ.α.

Πιο κάτω αναφέρονται αναλυτικά οι φάσεις και οι κύριες δραστηριότητες κατά τη διάρκεια τους.

6.2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ - ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

1. Έκταση έργου

- Καθορισμός ομάδων προϊόντων
- Καθορισμός χρηστών

2. Ανάλυση υφιστάμενων διαδικασιών προμηθειών (as-is)

- Διαδικασίες αιτήσεων
- Ροή εγκρίσεων

3. Χρονοδιάγραμμα έργου

4. Προγραμματισμός ημερών εκπαίδευσης

Κύριος σκοπός σ' αυτή την πρώτη φάση του έργου είναι η διερεύνηση των εσωτερικών διαδικασιών της εταιρείας. Τα στοιχεία όπως ποιος μέσα στον οργανισμό αιτείται (παραγγέλλει/αγοράζει), με ποιες διαδικασίες, ποιος εγκρίνει τις παραγγελίες και με

ποια κριτήρια (π.χ. όρια εξόδων, ομάδες προϊόντων - π.χ. η Διεύθυνση Πληροφορικής εγκρίνει τις παραγγελίες υπολογιστών και τηλεπικοινωνιών), είναι απολύτως απαραίτητα στο σχεδιασμό του συστήματος. Εξετάζονται επίσης ποια προϊόντα συνήθως παραγγέλλονται κατά τη διάρκεια του έτους, από ποιους προμηθευτές και ποιοι από αυτούς ικανοποιούν τα κριτήρια ένταξης στο σύστημα ηλεκτρονικών Προμηθειών, ώστε να ωφεληθεί ο πελάτης - Αγοραστής στο μέγιστο.

6.2.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ – ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

- Απεικόνιση οργανωτικών οντοτήτων
- Προσδιορισμός, σχεδιασμός και καταγραφή των 'νέων' λειτουργιών και διαδικασιών.
- Κοινή αποδοχή του σχεδιασμού (sign-off)
- Προετοιμασία και ανάρτηση των καταλόγων των προϊόντων.
- Βασική παραμετροποίηση του συστήματος.
- Ανάπτυξη δικαιωμάτων πρόσβασης (authorizations & privileges).

Εδώ σ' αυτή τη δεύτερη φάση του έργου γίνεται η 'ηλεκτρονικοποίηση' των διαδικασιών αιτήσεων και εγκρίσεων. Σε κάποιες περιπτώσεις αυτό απαιτεί κάποιες τροποποιήσεις στις υφιστάμενες διαδικασίες, ιδιαίτερα σε σημείο που δεν έχουν νόημα σε ένα ηλεκτρονικό σύστημα για παράδειγμα σε ένα κλασικό χειροκίνητο σύστημα πιθανόν να απαιτούνται πολλές διαδοχικές υπογραφές για να πραγματοποιηθεί ΜΙΑ μόνο παραγγελία που αφορά το φωτοτυπικό χαρτί για όλη τη χρονιά και το οποίο θα φυλαχτεί σε μια αποθήκη. Μια τέτοια διαδικασία όμως δεν έχει νόημα σε ένα ηλεκτρονικό σύστημα προμηθειών, όπου π.χ. η γραμματεία κάθε τμήματος μπορεί να αιτείται όποτε παραστεί ανάγκη (π.χ. μηνιαίως), από προσυμφωνημένο κατάλογο ειδών συγκεκριμένων προμηθευτών στη συνέχεια ο διευθυντής να εγκρίνει και ο προμηθευτής να παραδίδει στο σημείο χρήσης. Σε αυτή τη φάση ολοκληρώνεται επίσης η επεξεργασία των καταλόγων των προμηθευτών, ώστε να αναρτηθούν ηλεκτρονικά στο σύστημα, με τα είδη και τις τιμές που θα έχουν συμφωνηθεί με τον οργανισμό - Αγοραστή. Με αυτόν τον τρόπο ολοκληρώνεται, συμφωνείται και υλοποιείται ο σχεδιασμός του συστήματος Ηλεκτρονικών Προμηθειών.

6.2.3 ΤΕΛΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΧΡΗΣΤΩΝ

- Προετοιμασία σεναρίων για δοκιμή.
- Αποδοχή παραγωγικού συστήματος.
- Απόφαση για έναρξη παραγωγικής λειτουργίας.
- Εκπαίδευση τελικών χρηστών

Στη φάση αυτή γίνεται ο τελικός έλεγχος του συστήματος, για να διαπιστωθούν και να διορθωθούν τυχόν αποκλίσεις από τον σχεδιασμό και πραγματοποιείται η εκπαίδευση των χρηστών. Γι' αυτό δημιουργείται ένα εκπαιδευτικό περιβάλλον το οποίο έχει την ίδια ακριβώς δομή με το αντίστοιχο της παραγωγής. Το εκπαιδευτικό αυτό περιβάλλον παραμένει διαθέσιμο και μετά την έναρξη της παραγωγικής λειτουργίας για την εκπαίδευση μελλοντικών χρηστών ή για την εκπαίδευση των ήδη υπαρχόντων χρηστών σε άλλους ρόλους όπως για παράδειγμα, αν κάποιος προαχθεί σε άλλη θέση, έτσι ίσως να πρέπει να αλλάξει ο ρόλος του χρήστη για το Ηλεκτρονικό Σύστημα Προμηθειών από 'αιτών' σε 'εγκρίνων'.

6.2.4 ΕΝΑΡΞΗ ΕΠΙΒΛΕΠΟΜΕΝΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Για να εξελιχθεί σωστά κάθε τι νέο στα πρώτα του βήματα θέλει ιδιαίτερη παρακολούθηση, προσοχή και υποστήριξη. Τις πρώτες εβδομάδες δηλαδή πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στη νέα εταιρεία στο σύστημα και να υπάρχει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό ούτως ώστε το όλο σύστημα να ξεπεράσει τις 'παιδικές ασθένειες' αλλά και τα στελέχη του οργανισμού να αποκτήσουν εξοικείωση με τη χρήση του συστήματος.

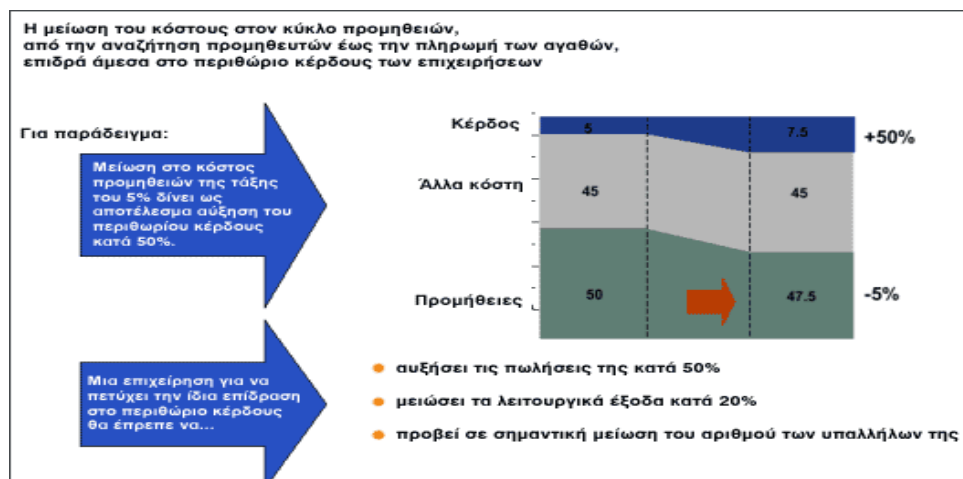
6.2.5 ΠΛΗΡΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

6.3 ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΕΩΣ ΤΗΝ ΠΛΗΡΩΜΗ ΤΩΝ ΑΓΑΘΩΝ

Οι επιχειρήσεις ξοδεύουν κατά μέσο όρο 45 λεπτά (cents) από κάθε Ευρώ που εισπράττουν σε αγορές υλικών και υπηρεσιών από εξωτερικούς προμηθευτές όπως αποκαλύπτει έρευνα της Gartner Research από δείγμα που καλύπτει το σύνολο των κλάδων της βιομηχανίας, του εμπορίου και των υπηρεσιών.

Μια μείωση κόστους στον κύκλο προμηθειών, αρχίζοντας από το αρχικό στάδιο αναζήτησης προμηθευτών και καταλήγοντας στην εκπλήρωση των πληρωμών, μπορεί να δημιουργήσει άνοδο στο περιθώριο κέρδους της επιχείρησης.

Αν μια επιχείρηση εφαρμόσει ένα ηλεκτρονικό σύστημα προμηθειών που καλύπτει ολόκληρο τον κύκλο προμηθειών, από την αναζήτηση προμηθευτών δηλαδή μέχρι την πληρωμή (source to pay) θα έχει την ακόλουθη θετική επίδραση στα κέρδη της.



Σχήμα 12

6.4 ΤΑ ΠΕΔΙΑ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ ΤΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΤΙΜΟΚΑΤΑΛΟΓΩΝ

Με τον όρο (content) εννοούμε όλες τις πληροφορίες που σχετίζονται με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που διατίθενται από μια εταιρεία προμηθευτή και διευκολύνουν τις εταιρείες αγοραστές να ‘εισάγουν’ ηλεκτρονικά τις παραγγελίες τους.

Οι αγοραστές έχουν ανάγκη εμπλουτισμένου περιεχομένου (enhanced content) των ηλεκτρονικών καταλόγων για να τους δίνεται έτσι η δυνατότητα να τοποθετούν τις ηλεκτρονικές τους παραγγελίες εύκολα και γρήγορα. Γι’ αυτό το εμπλουτισμένο περιεχόμενο πρέπει να παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες ώστε να επιτρέπει στους αγοραστές να αποφασίσουν άμεσα εάν τα προϊόντα ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις τους. Οι αγοραστές δηλαδή προσδοκούν σε αναλυτικές marketing περιγραφές για κάθε είδος, στοιχεία έτσι ώστε να μπορούν να συγκρίνουν ομοειδή είδη διαφορετικών προμηθευτών, εικόνες, τεχνικές προδιαγραφές, σχέδια, σχετικές ιστοσελίδες κ.λ.π.

Για να μπορέσουμε να επεξεργαστούμε σωστά και κατάλληλα τις πρωτογενείς – ‘πτωχές’ πληροφορίες που έχουν να κάνουν με τα παρεχόμενα προϊόντα και τις υπηρεσίες των προμηθευτών έτσι ώστε να εμπλουτιστούν στο επιθυμητό επίπεδο πρέπει να συμπληρωθούν συγκεκριμένα πληροφοριακά στάδια για κάθε είδος ενός τιμοκαταλόγου. Οι ζητούμενες αυτές πληροφορίες πρέπει να παρέχονται για κάθε είδος που περιλαμβάνεται σε ένα τιμοκατάλογο και διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: τις **Υποχρεωτικές** και τις **Προαιρετικές**. Τα υποχρεωτικά πεδία είναι τα εξής:

- Action, αφορά στην κατάσταση του κάθε συγκεκριμένου είδους, (μπορεί να πάρει τρεις τιμές: A-add, M-Modify, D-Delete).
- Supplier Name, δηλαδή το όνομα του συγκεκριμένου προμηθευτή
- SPN- Supplier Part Number, αναφέρεται ο κωδικός είδους του προμηθευτή που πρέπει να είναι Μοναδικός για κάθε είδος του συγκεκριμένου προμηθευτή.

- UOM- Unit of Measure, στο οποίο συμπληρώνεται η Μονάδα μέτρησης (π.χ. κιβώτια, τεμάχια κ.λ.π).
- Price, στο οποίο συμπληρώνεται η τιμή συμφωνίας (contract price) μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή.
- Desc1 - Desc2, εδώ έχουμε σύντομη (μέχρι 255 χαρακτήρες) και αναλυτική περιγραφή των ειδών.
- Κατηγοριοποίηση προϊόντων, σύμφωνα με τα πρότυπα των Ηνωμένων Εθνών (UN/SPSC) σε 4 επίπεδα. Χρησιμεύει τόσο για την σύγκριση ανάμεσα σε ομοειδή είδη αλλά και στην καλύτερη κατανομή κόστους ανά κατηγορία προϊόντος.

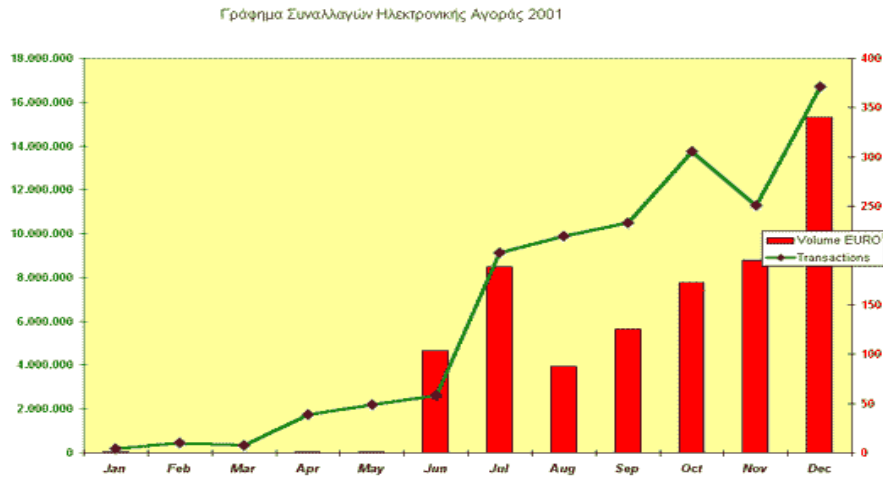
Αντίστοιχα τα Προαιρετικά πεδία είναι τα ακόλουθα:

- PartNumExt αφορά σε επέκταση κωδικού είδους, για είδη με ίδιο κωδικό.
- MfrName στο οποίο αναφέρεται το Όνομα του κατασκευαστή του είδους.
- MPN αναφέρεται ο κωδικός είδους του κατασκευαστή του προϊόντος.
- PicName-Drawing καταχωρούνται Εικόνες και σχήματα σχετικά με το προϊόν.
- OverView-TechSpec αφορούν τεχνικές προδιαγραφές προϊόντων.
- Video - Supplier URL που περιέχουν video για την αντίστοιχη ιστοσελίδα του προμηθευτή ή για συγκεκριμένο προϊόν.
- Επιπλέον πληροφορίες όπως Lead Time, Minimum Order Quantity, Maximum Order Quantity, Lot Size κ.λ.π.

6.5 Η ΑΝΟΔΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ ΤΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

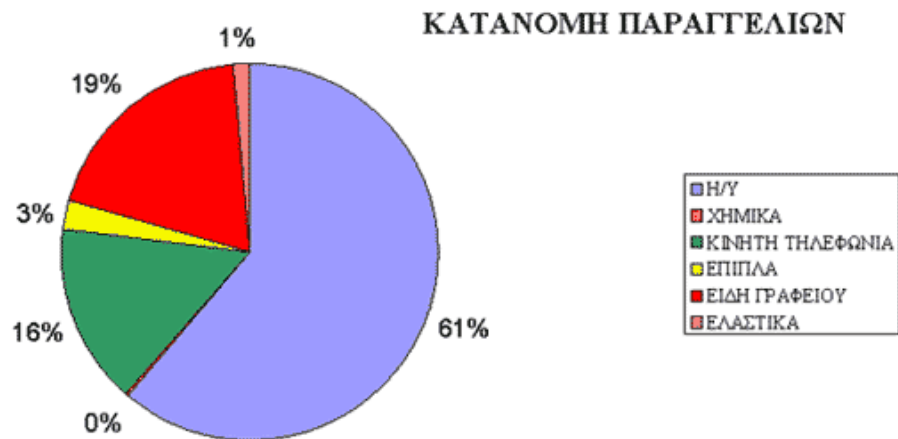
Ενδεικτικό του πόσο σημαντικό ρόλο αποκτούν οι Ηλεκτρονικές Προμήθειες στον επιχειρηματικό κόσμο είναι ότι από την 1^η Ιανουαρίου 2001 έως 31^η Δεκεμβρίου 2001 η αξία των συναλλαγών στην Ηλεκτρονική Αγορά Προμηθειών ανήλθε σε 54.800.000 Ευρώ σε σύνολο 1753 παραγγελιών. Για τον μήνα Δεκέμβριο του ίδιου έτους ο αριθμός των συναλλαγών ανήλθε στις 350 από τις 50 του Ιουνίου. Η ανοδική πορεία των Ηλεκτρονικών Προμηθειών φαίνεται στο ακόλουθο σχήμα της cosmo-one.

Γράφημα Συναλλαγών Ηλεκτρονικής Αγοράς 2001

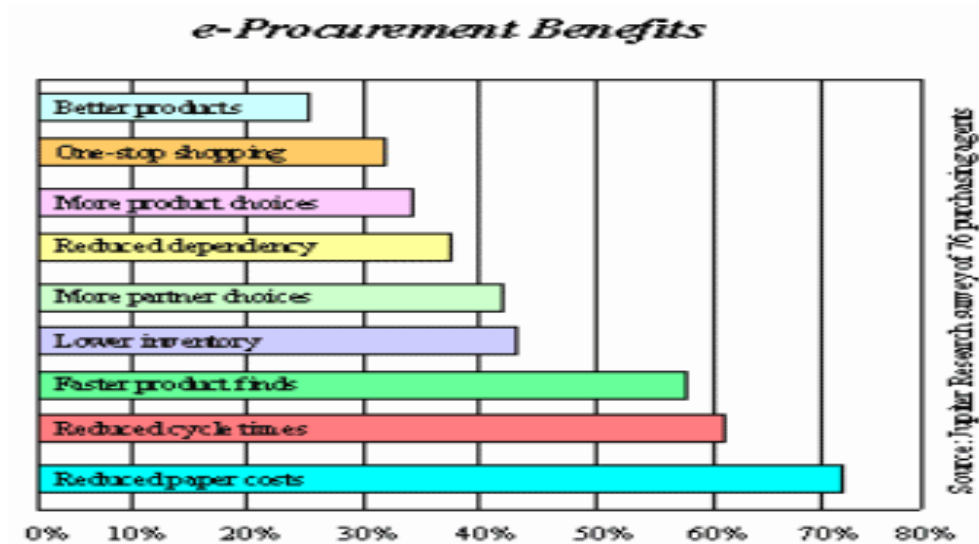


Σχήμα 13

Οι παραγγελίες αφορούσαν είδη ηλεκτρονικών υπολογιστών 61%, είδη γραφείου 19% και είδη κινητής τηλεφωνίας 16%.



Σχήμα 14



Σχήμα 15

Μια έρευνα της Deloitte Consulting αναφέρει ότι υλοποιώντας ένα σύστημα Ηλεκτρονικών Προμηθειών οι εταιρείες αναμένουν μείωση του συνολικού κόστους προμηθειών κατά 5%-15%. Η εταιρεία ερευνών Aberdeen Group, αναφέρει ότι το e-Procurement μειώνει το κόστος συναλλαγής κατά 70% δηλαδή από 107\$ σε 30\$ κατά μέσο όρο. Γνώστες της βιομηχανίας από την Price Waterhouse Coopers και Killen & Associates ισχυρίζονται ότι τα περιθώρια κέρδους μπορούν να αυξηθούν από 28% έως και 50% από μια μείωση στα κόστη προμηθειών της τάξεως των 5% έως 10%.

6.6 ΤΙ ΛΕΝΕ ΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΩΝ ΓΙΑ ΤΟ E-PROCUREMENT

Όσοι οργανισμοί υιοθετήσουν τις Ηλεκτρονικές Προμήθειες, κατάφεραν τα εξής:

- Μείωση τιμών επί των υλικών προμηθειών κατά 5%-10%.
- Συντόμευση του κύκλου 'αίτημα προμήθειας - εκπλήρωση παραγγελίας' κατά 70% - 80%.
- Μείωση στα διοικητικά κόστη κατά 73%.
- Μείωση των αγορών εκτός συμβολαίων ('maverick spending') κατά το ήμισυ.
- Μείωση του κόστους διατήρησης αποθέματος κατά μέσο όρο 25% - 50%.

Οι προμήθειες για υλικά που δεν θα χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή όπως είναι οι προμήθειες ειδών γραφείου, αναλωσίμων, εξοπλισμού πληροφορικής και γενικότερα υλικά και υπηρεσίες που έχουν να κάνουν με ανάγκες συντήρησης και λειτουργίας ενός οργανισμού, ανέρχονται στον βιομηχανικό τομέα στο 30% - 35% και στον τομέα των υπηρεσιών έως το 60%.

Οι αγορές εκτός συμβολαίων ('maverick spending') σύμφωνα με τα στελέχη τμημάτων προμηθειών ανέρχονται κατά μέσο όρο στο 27% των συνολικών αγορών.

Πηγή: Aberdeen Group (www.aberdeen.com), έρευνα "Best Practices in e-Procurement – EMEA".

6.7 CASE STUDY

Στις επόμενες σελίδες ακολουθεί ένα case study για την COSMOTE χαρακτηριστική περίπτωση εφαρμογής του e-procurement. Στη συγκεκριμένη περίπτωση θα δούμε πως για το σχεδιασμό του ακολουθήθηκαν οι ενέργειες και τα στάδια που έχουν ήδη αναφερθεί στις προηγούμενες σελίδες της εργασίας αυτής. Αντιμετώπιστηκαν κυρίως προβλήματα που έχουν ήδη αναφερθεί, τα αποτελέσματα εφαρμογής των ηλεκτρονικών προμηθειών που εντοπίστηκαν στη περίπτωση της COSMOTE συγκαταλέγονται στα πλεονεκτήματα εφαρμογής του e-procurement γενικότερα για όλες τις επιχειρήσεις που θα δούμε στα γενικά συμπεράσματα. Η συγκεκριμένη περίπτωση είναι ιδανική δηλαδή για να δούμε τα κύρια σημεία εφαρμογής ενός e-procurement συστήματος στην πράξη. Η θεωρία και οι πρακτικές που αναφέρονται στις προηγούμενες σελίδες υλοποιούνται στην περίπτωση της εταιρείας COSMOTE, η οποία παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Η εταιρεία COSMOTE A.E. ιδρύθηκε το 1996, με σκοπό την παροχή υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, κάνοντας χρήση της τεχνολογίας DCS-1800 σε πανελλήνια βάση. Τον Απρίλιο του 1998 ξεκίνησε την εμπορική της λειτουργία αλλάζοντας έτσι ριζικά το τοπίο της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα.

Μέχρι σήμερα αναδεικνύεται σαν η κυρίαρχη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας στη χώρα μας. Διαθέτει ισχυρή και ποιοτική πελατειακή βάση που ξεπερνά τα 3,2 εκατομμύρια συνδρομητές. Διαθέτει επίσης το αρτιότερο και ποιοτικότερο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο που καλύπτει το 99% του πληθυσμού στη χώρα μας.

Η εφαρμογή ενός συστήματος e-procurement στην COSMOTE ήταν μία αναγκαιότητα που διαγνώστηκε, έτσι το 2001 αποφασίστηκε να προχωρήσει στην πράξη και να εφαρμόσει το σύστημα των ηλεκτρονικών προμηθειών. Πάρθηκε η απόφαση να

χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες ηλεκτρονικής αγοράς της CosmoONE τόσο ως Αγοραστής, όσο και ως Προμηθευτής.

ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΚΗΣΗΣ ΤΗΣ COSMOTE.

Στόχος της διοίκησης της εταιρείας ήταν:

- Η βελτιστοποίηση των υπάρχοντων διαδικασιών προμηθειών.
- Η επίτευξη ευελιξίας.
- Ταχύτητα και δυναμισμός στις διαδικασίες προμηθειών.

Πιο συγκεκριμένα:

- Να δέχεται ηλεκτρονικά τις παραγγελίες των μεταπωλητών και εμπορικών αντιπροσώπων της.
- Να απλουστευθούν οι διαδικασίες παρακολούθησης των παραγγελιών.
- Να μειωθούν τα αντίστοιχα έξοδα διαχείρισης.
- Να επιτευχθεί άμεση ενημέρωση για τα παρεχόμενα προϊόντα και Υπηρεσίες.

Πριν την απόφαση υιοθέτησης e-procurement συστήματος:

Πριν την επιλογή του συστήματος που θα ικανοποιούσε την COSMOTE πραγματοποιήθηκε μελέτη ανάλυσης των προμηθειών της και το ROI του συστήματος για την COSMOTE. Σ' αυτό το θέμα η CosmoONE συνεργάζεται με την Deloitte & Touché.

Τι λήφθηκε υπόψη για το σχεδιασμό του συστήματος:

Το σύστημα Ηλεκτρονικών Προμηθειών (Enterprise Buyer Desktop 2.0), που χρησιμοποιείται από την COSMOTE για τις δραστηριότητές σαν Αγοραστής στην ηλεκτρονική αγορά b2bmarketsite της CosmoONE σχεδιάστηκε με τέτοιες

.....

παραμέτρους έτσι ώστε να αντικατοπτρίζεται πλήρως και με σαφήνεια η ISO διαδικασία προμηθειών της COSMOTE η οποία είναι πιστοποιημένη.

Σύμφωνα με την CosmoONE η οποία σχεδίασε και το σύστημα η υλοποίηση του e-procurement πραγματοποιείται σε 4 φάσεις. Η διάρκεια κάθε μιας από αυτές τις φάσεις και του συνολικού έργου καθορίστηκε από το μεγάλο αριθμό των χρηστών (αιτούντες, εγκρίναντες, επόπτες), το πλήθος διευθύνσεων αποστολής, το πλήθος των οργανωτικών οντοτήτων με δικαίωμα αίτησης παραγγελίας, τη γεωγραφική διασπορά, τον αριθμό των προμηθευτών, τα είδη ανά κατάλογο κ.ά.

Τα στάδια σχεδιασμού και υλοποίησης που ακολουθήθηκαν στην COSMOTE ήταν τα ακόλουθα:

A. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

1. Έκταση έργου.

(α) Καθορισμός ομάδων προϊόντων.

(β) Καθορισμός χρηστών.

2. Ανάλυση των υφισταμένων διαδικασιών προμηθειών (as-is).

(α) Διαδικασίες αιτήσεων.

(β) Ροή εγκρίσεων.

3. Χρονοδιάγραμμα του έργου.

4. Προγραμματισμός ημερών εκπαίδευσης.

Κύριος σκοπός σ' αυτή τη φάση ήταν η διερεύνηση των εσωτερικών διαδικασιών της εταιρείας. Τα στοιχεία όπως ποιος παραγγέλνει, αιτείται (παραγγέλνει/αγοράζει), με ποιες διαδικασίες, ποιος εγκρίνει τις παραγγελίες και με ποια κριτήρια εγκρίνονται οι παραγγελίες είναι στοιχεία τα οποία λήφθηκαν υπόψη στο σχεδιασμό του συστήματος.

Β. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

- (α) Απεικόνιση οργανωτικών οντοτήτων.
- (β) Προσδιορισμός, σχεδιασμός και καταγραφή των «νέων» λειτουργιών και διαδικασιών.
- (γ) Κοινή αποδοχή του σχεδιασμού.
- (δ) Προετοιμασία και ανάρτηση των καταλόγων των προϊόντων.
- (ε) Βασική παραμετροποίηση του συστήματος.
- (στ) Ανάπτυξη δικαιωμάτων πρόσβασης (authorizations & privileges).

Σ' αυτή τη φάση έγινε η «ηλεκτρονικοποίηση» των διαδικασιών αιτήσεων και εγκρίσεων. Οι διαδοχικές υπογραφές δηλ. για μία απλή παραγγελία παίρνουν πιο εύχρηστη και γρήγορη μορφή. Ολοκληρώθηκε επίσης η επεξεργασία των καταλόγων των προμηθευτών για την ηλεκτρονική ανάρτησή τους στο σύστημα. Έτσι ολοκληρώνεται, συμφωνείται και υλοποιείται ο σχεδιασμός του συστήματος e-procurement.

Γ. ΤΕΛΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΧΡΗΣΤΩΝ

- (1) Προετοιμασία σεναρίων για δοκιμή.
- (2) Αποδοχή παραγωγικού συστήματος.
- (3) Απόφαση για έναρξη παραγωγικής λειτουργίας.
- (4) Εκπαίδευση τελικών χρηστών.

Στην φάση αυτή πραγματοποιήθηκε ο τελικός έλεγχος του συστήματος για διαπίστωση τυχόν αποκλίσεων από το σχεδιασμό και πραγματοποίηση εκπαίδευσης των χρηστών.

Δ. ΕΝΑΡΞΗ ΕΠΙΒΛΕΠΟΜΕΝΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Στα αρχικά στάδια η λειτουργία του συστήματος παρακολουθείται για να ξεπεράσει τα προβλήματα που δημιουργούνται από τη μη εξοικείωση στη χρήση του συστήματος και για να ξεπεραστούν τυχόν «παιδικές ασθένειες» που ίσως εμφανιστούν.

Τι λήφθηκε υπόψη για την επιτυχία του συστήματος:

1. Οι στόχοι ήταν σαφείς και μετρήσιμοι και η τήρηση του χρονοδιαγράμματος υλοποίησης αυστηρή.
2. Προσπάθεια για σύντομη ολοκλήρωση του έργου και ελαχιστοποίηση της διαδικαστικής επιβάρυνσης.
3. Επιδίωξη για όσον το δυνατόν μηδενική επένδυση σε εξοπλισμό (hardware) ή λογισμικό (software).
4. Η ομαλή μετάβαση στη χρήση του συστήματος.
5. Η σταδιακή ηλεκτρονικοποίηση όλων των συναλλαγών με τους προμηθευτές.

Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Η χρήση του συστήματος e-procurement της COSMOTE σχεδιάστηκε για:

- (α) Εξασφάλιση της δραστηκής μείωσης του λειτουργικού κόστους προμηθειών.
- (β) Απλοποίηση και αυτοματοποίηση των διαδικασιών.
- (γ) Υψηλότερη ταχύτητα συναλλαγών.
- (δ) Αποδοτικότερη διαχείριση αποθεμάτων.
- (ε) Δυναμικότερες επιχειρηματικές συνεργασίες.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΤΗΚΑΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ E-PROCUREMENT

Οι αγοραστές δεν δέχονται εύκολα τις αλλαγές στους ρόλους και στις αρμοδιότητες. Προβάλλονται διάφορα ζητήματα τεχνογνωσίας και προσωπικού. Προβλήθηκε το ζήτημα συνεργασίας με τους προμηθευτές.

Κάποιοι προμηθευτές είχαν πρόβλημα με την έλλειψη οργανωμένων τιμοκαταλόγων. Τέθηκαν ζητήματα τεχνολογίας και ασφάλειας των ηλεκτρονικών αγορών.

Η COSMOTE μέσω του συστήματος ηλεκτρονικών προμηθειών της CosmoONE προμηθεύεται κινητά τηλέφωνα, κάρτες χρονοχρέωσης, κάρτες SIM, αξεσουάρ, ηλεκτρονικούς υπολογιστές, αναλώσιμα γραφείου και υπολογιστών, γραφική ύλη, είδη κουζίνας, έπιπλα καθώς και υλικά καθαριότητας.

Το έργο των ηλεκτρονικών προμηθειών για προϊόντα και υπηρεσίες που χρησιμοποιούνται από τη Διεύθυνση Κατασκευών άρχισε το 2002. Τα προϊόντα αυτά είναι: κλιματιστικά, καλώδια, ηλεκτρονικά κέντρα, UPS, ανορθωτικά, σταθμοί βάσης, γεννήτριες, φίλτρα για EHL, εφεδρικά ηλεκτροπαραγωγή ζεύγη, κατασκευές και ανταλλακτικά για σταθμούς βάσης και για κλιματιστικά, καθώς και δομικά υλικά.

Χαρακτηριστικά κάποιες από τις προαναφερθείσες υπηρεσίες που χρησιμοποιούνται από τη Διεύθυνση Κατασκευών της COSMOTE είναι: προμήθεια, μεταφορά και εγκατάσταση βάσεων, ιστών και οικίσκων, οικοδομικές και πολεοδομικές άδειες, φωτοσημάνσεις, περιφράξεις, γειώσεις, χωματοουργικά, αποξηλώσεις, παγοπροστατευτικά, ηλεκτροδοτήσεις κ.λπ.

ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΓΙΑ ΠΟΛΥΣΥΝΘΕΤΑ ΕΡΓΑ

Στις 20 Αυγούστου 2002 μέσω των Ηλεκτρονικών Προμηθειών εκτελέστηκαν πάνω από 250 παραγγελίες για την κατασκευή Σταθμών Βάσης Κινητής Τηλεφωνίας από τη Διεύθυνση Κατασκευών της COSMOTE.

Οι παραγγελίες αυτές αφορούσαν προμήθεια υλικών και υπηρεσιών που είχαν να κάνουν με αγορά, μεταφορά και εγκατάσταση ιστών, βάσεων, φωτοσημάνσεις, περιφράξεις, κατασκευή οικίσκων, ηλεκτροδοτήσεις, οικοδομικές και πολεοδομικές άδειες επιπρόσθετες υπηρεσίες και πολλά προϊόντα όπως ανορθωτικά, UPS, καλώδια, γεννήτριες κλπ. Δεν αφορούσαν δηλαδή μία μεμονωμένη παραγγελία πρώτων υλών ή υποστηρικτικών υλικών, αλλά ένα συνδυασμό προϊόντων και υπηρεσιών.

Η COSMOTE στοχεύει σύντομα να μπορεί να επεκτείνει τις ηλεκτρονικές προμήθειές της και για υπηρεσίες marketing δηλαδή διαφημιστικό υλικό, έντυπο καθώς και στην εκπαίδευση με παροχή υπηρεσιών για σεμινάρια.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΙ ΚΑΤΑΛΟΓΟΙ

Ανταποκρινόμενη η COSMOTE στις απαιτήσεις των πελατών της για εμπλουτισμένου περιεχομένου (enhanced content) ηλεκτρονικούς καταλόγους παρουσιάζει τα προϊόντα της σε ηλεκτρονικούς καταλόγους. Η παρουσίαση γίνεται με πλήρη περιγραφή κάθε είδους τόσο με κείμενο όσο και με τη χρήση πολυμέσων - εικόνες, video κλπ. και στηρίζεται στο διεθνές πρότυπο κατηγοριοποίησης UNSPSC. Αυτό διευκολύνει τη σύγκριση ανάμεσα σε ομοειδή είδη αλλά και στην καλύτερη κατανομή κόστους ανά κατηγορία προϊόντος.

Με τη βοήθεια των ηλεκτρονικών καταλόγων για τα προϊόντα είναι πιο εύκολο να λαμβάνει τις ηλεκτρονικές παραγγελίες του δικτύου των μεταπωλητών καθώς και των εμπορικών της αντιπροσώπων.

ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΤΟΥ E-PROCUREMENT ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ COSMOONE ΜΕ ΤΟ ERP ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΗΣ COSMOTE

Στις 24 Ιουλίου 2002 τέθηκε σε παραγωγική λειτουργία η ολοκληρωμένη και Αυτοματοποιημένη Διασύνδεση (Integration) της πλατφόρμας Ηλεκτρονικών προμηθειών της CosmoONE με το ERP(Enterprise Resource Planning) της COSMOTE.

Ο παραδοσιακός τρόπος ενημέρωσης του ERP συστήματος IFS, της COSMOTE με την πληροφορία για τις παραγγελίες οι οποίες είχαν καταχωρηθεί και αποσταλεί εκτός ERP ήταν μία επίπονη και χρονοβόρα διαδικασία.

Η ανάγκη για αυτή τη διασύνδεση ήταν αναγκαία λόγω της αύξησης των παραγγελιών σε αριθμό αλλά και σε πλήθος ειδών και υπηρεσιών που υποβάλλονταν από την COSMOTE. Εσι κάθε φορά που εισάγεται ή τροποποιείται μία παραγγελία στο σύστημα Ηλεκτρονικών Προμηθειών της CosmoONE αυτή αποστέλλεται αυτόματα και on-line, στο IFS της COSMOTE, στην κατάλληλη μορφή και με όλα τα απαραίτητα δεδομένα.

Για τη διασύνδεση αυτή συνεργάστηκαν δύο ομάδες συμβούλων και χρηστών: της CosmoONE και της Microsoft με την αντίστοιχη ομάδα της COSMOTE και της IFS Hellas.

ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΑΥΤΟΥ

Η επιτυχία της ολοκληρωμένης αυτής διασύνδεσης είχε τα ακόλουθα αποτελέσματα:

- (1) Τέλος της εποχής της χειροκίνητης εισαγωγής στοιχείων στο IFS.
- (2) Μείωση των λαθών.
- (3) Περαιτέρω αύξηση της αποδοχής από τους χρήστες του συστήματος Ηλεκτρονικών Προμηθειών.

- (4) Μείωση του φόρτου εργασίας του τμήματος Προμηθειών.
- (5) Εξοικονόμηση πολύτιμου χρόνου ο οποίος μπορεί να διατεθεί στη διαχείριση των προμηθευτών, συμπεριλαμβανομένου και των διαπραγματεύσεων.

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

Με την αποστολή ενός XML αρχείου που περιέχει όλη την απαιτούμενη πληροφορία έχουμε την επικοινωνία των δύο συστημάτων μέσω Internet. Η CosmoONE χρησιμοποιεί Microsoft BizTalk Server 2000 και η αποστολή γίνεται σε ένα MSMQ (Microsoft Message Queuing) server της COSMOTE. Ο Server αυτός είναι προσπελάσιμος από το Internet καθώς και από έναν αντίστοιχο MSMQ server της CosmoONE. Αυτό που γίνεται δηλαδή είναι ότι από την MS-SQL 2000 βάσει δεδομένων του συστήματος της CosmoONE εξάγονται απευθείας τα απαιτούμενα για αποστολή δεδομένα για τις παραγγελίες.

Όταν μία νέα παραγγελία εισάγεται ή μεταβάλλεται, αν ικανοποιούνται κάποιες συγκεκριμένες συνθήκες, από τους πίνακες βάσης εξάγονται και τα απαιτούμενα πεδία.

Χρησιμοποιώντας το DTS του SQL 2000 για την παραγωγή ενός αντίστοιχου αρχείου το οποίο συλλέγεται από το receive function του BizTalk , γίνεται η μεταφορά της πληροφορίας στον BizTalk server.

Έτσι όταν τα δεδομένα είναι διαθέσιμα στον BizTalk Server, ενεργοποιείται ένα XLANG workflow, υλοποιώντας λειτουργίες όπως:

- (1) Μετατροπή των δεδομένων στην απαιτούμενη μορφή XML.
- (2) Mapping του «CosmoONE XML» document στο αντίστοιχο «IFS XML».
- (3) Προσπέλαση και ενσωμάτωση των attachments σε αντίστοιχα binary πεδία.
- (4) Αποστολή του XML αρχείου στον MSMQ Server της CosmoONE.

Τότε το παραλαμβάνει αντίστοιχη εφαρμογή, η οποία το προωθεί στο IFS.

.....

Λόγω των transactional queues του MSMQ που χρησιμοποιεί ο BizTalk server εξασφαλίζεται η ακεραιότητα των δεδομένων καθώς και η αξιοπιστία της αποστολής.

Αν δεν πραγματοποιηθεί σωστά η επικοινωνία, υπάρχει δηλαδή κάποιο σφάλμα, η συναλλαγή θα αποτύχει. Η αποστολή μηνύματος δεν θα ολοκληρωθεί και τα δεδομένα της παραγγελίας παραμένουν στον MSMQ της CosmoONE μέχρι να είναι δυνατή η επικοινωνία.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Ιδιωτική Ηλεκτρονική Αγορά COSMOTE:

Στοιχεία από (1.1.2002 - 30.9.2002)

1. Αριθμός συνδεδεμένων επιχειρήσεων: 44
2. Αριθμός διαθέσιμων ειδών καταλόγων: 5949
3. Αριθμός ολοκληρωμένων παραγγελιών: 1540
4. Χρήστες: 152

Τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του e-procurement στην COSMOTE από ότι φαίνεται στον πιο πάνω πίνακα είναι πολύ ικανοποιητικά. Συγκρίνοντας τα δεδομένα του επόμενου χρόνου (9μήνου), δηλαδή για το έτος 2003 (Μάιος) έχουμε:

1. αριθμός συνδεδεμένων επιχειρήσεων: 48
2. αριθμός διαθέσιμων ειδών καταλόγων: 6419
3. χρήστες: 160

Παρατηρούμε ότι τόσο ο αριθμός των διαθέσιμων ειδών καταλόγων όσο και των χρηστών αυξήθηκαν σημαντικά καθώς και ο αριθμός των συνδεδεμένων επιχειρήσεων. Αυτό είναι απόδειξη ότι η ανοδική πορεία του e-procurement στην COSMOTE θα έχει συνέχεια και στα επόμενα χρόνια και αυτό οφείλεται στη σωστή δουλειά που έχει γίνει για την εγκατάσταση του συστήματος e-procurement. Τα αποτελέσματα είναι

ικανοποιητικά αν κρίνει κανείς τη δυσπιστία που υπάρχει για το καινούριο, γιατί το e-procurement στην Ελλάδα δυστυχώς είναι.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ E-PROCUREMENT ΣΤΗΝ COSMOTE

- Μείωση επί των υλικών προμηθειών γύρω στο 10% έτσι έχουμε αύξηση του περιθωρίου κέρδους κατά 50%.
- Συντόμευση του κύκλου «αίτημα προμήθειας - εκπλήρωση παραγγελίας» κατά 70% - 80%.
- Χαμηλότερα διοικητικά κόστη κατά 73%.
- Μείωση των αγορών εκτός συμβολαίων (maverick spending) κατά 50%.
- Μείωση κόστους διατήρησης αποθέματος γύρω στο 50%.

Μια ίδια επιχείρηση για να πετύχει την ίδια επίδραση στο περιθώριο κέρδους θα έπρεπε να:

- Αυξήσει τις πωλήσεις της κατά 50%.
- Μειώσει τα λειτουργικά έξοδα κατά 20%.
- Προβεί σε σημαντική μείωση του αριθμού των υπαλλήλων της.

Η σύγκριση αυτή μας κάνει να αξιολογήσουμε σαφώς πιο σωστά τα πλεονεκτήματα του e-procurement.

Ο Διευθυντής Προμηθειών, Συμβάσεων και Διαχείρισης Έργων της COSMOTE, αναφέρει χαρακτηριστικά: «Τα οφέλη που η COSMOTE ανέμενε όταν αποφάσιζε να χρησιμοποιήσει το σύστημα ηλεκτρονικών προμηθειών και να συμμετάσχει στην ηλεκτρονική αγορά της CosmoONE είναι ήδη ορατά και θα μπορούσαμε να πούμε πως οι προσδοκίες μας από την εφαρμογή του συστήματος - σε ένα μεγάλο βαθμό - έχουν εκπληρωθεί».

Περίληπτικά τα οφέλη που ο Διευθυντής Προμηθειών της COSMOTE αναφέρει είναι τα εξής:

A. Ενδοεταιρικά:

1. Αυτοματοποίηση των διαδικασιών
2. Καλύτερη ροή πληροφορίας μεταξύ των διαφορετικών Διευθύνσεων σε ότι έχει να κάνει με διεκπεραίωση αιτήσεων και παραγγελιών.
3. Τη μείωση του χρόνου.
4. Περαιτέρω μείωση του λειτουργικού κόστους.

B. Πλεονεκτήματα όσον αφορά συνεργασία με προμηθευτές:

Αναβάθμιση των εμπορικών σχέσεων με τους συνεργάτες της λόγω βελτίωσης της επικοινωνίας μεταξύ αγοραστή - προμηθευτή.

Αυτό οφείλεται:

1. Στην ελαχιστοποίηση των λαθών
2. Τη μείωση του λειτουργικού κόστους και για τις δύο πλευρές.
3. Λόγω της χρήσης κοινού συστήματος, υπάρχει άμεση μεταφορά, αποθήκευση και ανάκτηση πληροφοριών που σχετίζονται με την διεκπεραίωση παραγγελιών.

Υπάρχουν σημαντικά παράπλευρα οφέλη π.χ. κατασκευαστές - προμηθευτές, οριστικοποιήθηκαν δύο ενιαίοι για όλους τιμοκατάλογοι υπηρεσιών.

Επιπλέον οφέλη:

1. Οι ηλεκτρονικές προμήθειες αποτυπώνουν τις διαδικασίες της επιχείρησης, τις απλοποιούν και τις βελτιώνουν.
2. Αποτελεσματικότερος έλεγχος αγορών.
3. Αποτελεσματικότερη διαχείριση των συμβάσεων (contract administration).

4. Επιτεύχθηκε συγκέντρωση των αγορών έτσι η COSMOTE πέτυχε καλύτερες τιμές.
5. Το σημαντικότερο από όλα είναι η μείωση του συνολικού κόστους αγορών που επιφέρει αύξηση των κερδών της εταιρείας.

Η εταιρεία COSMOTE πέτυχε αυτά τα θετικά αποτελέσματα με τη χρήση του συστήματος e-procurement λόγω των σωστών εκτιμήσεων και του ορθού σχεδιασμού του συστήματος. Αυτή είναι η συνταγή της επιτυχίας. Από τα πρώτα κεφάλαια αναλύθηκε ο τρόπος αυτός του σωστού σχεδιασμού και στην περίπτωση της COSMOTE υλοποιήθηκε με ενθαρρυντικά αποτελέσματα.

Παραδείγματα πετυχημένων ή αποτυχημένων προσπαθειών υπάρχουν πολλά. Το μόνο σίγουρο είναι ότι η COSMOTE ξεπέρασε τις αναπόφευκτες «παιδικές ασθένειες» και με τη σωστή δουλειά που έκανε ένταξε τον εαυτό της στα πετυχημένα παραδείγματα εφαρμογής του συστήματος Ηλεκτρονικών Προμηθειών στην Ελλάδα.

Ένας από τους σημαντικότερους λόγους που κάποιες εταιρείες αποτυγχάνουν να εφαρμόσουν το σύστημα e-procurement και που δυστυχώς προσωπικά το αντιλήφθηκα στην προσπάθεια διεκπεραίωσης αυτής της εργασίας είναι ότι δεν υπάρχουν δημοσιευμένα συγκριτικά στοιχεία. Δυστυχώς οι περισσότερες εταιρείες δεν αντιμετωπίζουν το e-procurement σαν εργαλείο εργασίας αλλά σαν συγκριτικό πλεονέκτημα. Δημιουργούνται έτσι παρερμηνείες σχετικά με το όφελος, ή το βαθμό χρήσης του και οι εργαζόμενοι φοβούνται ότι πρόκειται να τους αντικαταστήσει. Είναι ξεκάθαρο ότι οι ηλεκτρονικές προμήθειες θα γίνονται ηλεκτρονικά και ότι δεν είναι ανταγωνιστικό σύστημα, αλλά εργαλείο στη διάθεση του τμήματος προμηθειών και γενικότερα της εταιρείας.

Όταν οι εταιρείες κατανοήσουν τα πιο πάνω τότε το e-procurement θα αναπτυχθεί ακόμη περισσότερο και οι εταιρείες και γενικότερα ο χώρος των προμηθειών θα απολαύσουν τα οφέλη που ανακύπτουν μειώνοντας έτσι τη συνήθη και κλασσική χρονική υστέρηση που παρατηρούμε σε πολλά θέματα τεχνολογίας και χρήσης της μεταξύ εξωτερικού και Ελλάδας.

7.1 ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

Τελευταία μοντέλα ηλεκτρονικών προμηθειών αναπτύσσονται, εκτός από τον ιδιωτικό τομέα σε οργανισμούς που δρουν στον δημόσιο τομέα. Η ηλεκτρονική αγορά και πληρωμή αγαθών και υπηρεσιών μπορεί να βοηθήσει την κυβέρνηση να βελτιώσει τον τρόπο που κάνει τις δουλειές της μειώνοντας το κόστος συναλλαγών, παίρνοντας καλύτερες αποφάσεις και πραγματοποιώντας μεγαλύτερο όφελος - κέρδος.

Ο αρχικός ρόλος του ιδιωτικού τομέα στο να οδηγήσει στη μετάβαση στο e-commerce είναι αναγνωρισμένος από όλους. Η κυβέρνηση μπορεί επίσης να επηρεάσει την αντίληψη για το ηλεκτρονικό εμπόριο για τις δικές της συναλλαγές με τις επιχειρήσεις και να πετύχει ροή δια μέσου των αποτελεσμάτων στο να επηρεάσει το περιβάλλον μέσα στο οποίο οι συναλλαγές B2B, πραγματοποιούνται. Οι κυβερνητικοί οργανισμοί πρέπει να ενεργούν με ευκολία κινήσεων για να έχουν το πλεονέκτημα των ικανοποιητικών κερδών που μπορεί να προήλθαν από την εξέλιξη των νέων μοντέλων επιχειρήσεων.

Ο δημόσιος τομέας πρόσφατα άρχισε να χρησιμοποιεί τα νέα μοντέλα των επιχειρήσεων για αγορές και την προμήθεια των έμμεσων αγαθών που χρειάζεται. Οι κυβερνήσεις υιοθετούν όλο και περισσότερο νέες τεχνολογίες για τις δημόσιες προμήθειες προκειμένου να πετύχουν οφέλη τα οποία έχουν ήδη πραγματοποιηθεί για τις εταιρείες ιδιωτικού τομέα. Οι προϋποθέσεις για την ολοκλήρωση των νέων τεχνολογιών στις κυβερνητικές αγορές είναι η ανάλυση και βελτίωση των ήδη υπάρχουσών διαδικασιών των επιχειρήσεων, των συστημάτων και των δομών των οργανισμών του ιδιωτικού τομέα για να τις εκτελέσουν σωστά οι δημόσιες προμήθειες.

7.2 ΕΘΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Είναι έργο του Επιχειρησιακού Προγράμματος 'Κοινωνία της Πληροφορίας' το οποίο υλοποίησε η Γενική Γραμματεία Εμπορίου. Στόχος του ΕΣΗΔΠ είναι να βελτιώσει τη υφιστάμενη κατάσταση των δημόσιων προμηθειών και να θέσει τις κατάλληλες προδιαγραφές έτσι ώστε να υποστηριχθούν κατάλληλα και σωστά οι εφαρμογές των

νέων μοντέλων που προτίθεται να εφαρμόσει. Οι κύριοι στόχοι του ΕΣΗΔΠ είναι οι ακόλουθοι:

- Να υποστηρίξει μηχανογραφικά τις διαδικασίες δημοσίων προμηθειών και να επιταχύνει αλλά και να απλουστεύσει τη συνολική διαδικασία καθώς και επιμέρους τμημάτων της.
- Η υποστήριξη νέων πρακτικών όπως συμφωνίες- πλαίσιο, ηλεκτρονικές δημοπρασίες κ.α.
- Να διαδικτυωθούν λογικά οι αναθέτουσες αρχές του Δημοσίου και των προμηθευτών (ιδιωτικές επιχειρήσεις δηλ.) με τις κεντρικές υπηρεσίες της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου.
- Με την υιοθέτηση τεχνολογιών και πρακτικών στοχεύει στη βελτίωση της εσωτερικής μηχανογράφησης και πληροφορικής υποδομής της Γ.Γ.Ε .
- Να δημιουργήσει ένα ανοικτό σύστημα στο οποίο να έχουν πρόσβαση στελέχη της Γ.Γ.Ε αλλά και φορείς του Δημοσίου που συμμετέχουν στη διαμόρφωση του Ενιαίου Προγράμματος Προμηθειών.
- Βελτίωση της επικοινωνίας με τους προμηθευτές του και τους φορείς του Δημοσίου.
- Η παροχή πληρέστερης πληροφόρησης καθώς και προηγούμενων ηλεκτρονικών υπηρεσιών ηλεκτρονικής υποβολής προσφορών για κάθε ενδιαφερόμενο (αναθέτουσες αρχές, κοινό κ.λ.π).
- Να διασφαλιστεί ο μέγιστος βαθμός αποδοχής και χρήσης του ΕΣΗΔΠ μέσω της εφαρμογής δράσεων ενημέρωσης και εκπαίδευσης των δημοσίων φορέων και προμηθευτών στο νέο τεχνολογικό περιβάλλον.

Στοχεύει επίσης να καλύπτει πλήρως το σύνολο των βασικών διαδικασιών των δημοσίων προμηθειών όπως είναι :

1. Προετοιμασία Ενιαίου Προγράμματος Προμηθειών.
2. Κατάρτιση και Εκτέλεση του Ε.Π.Π.
3. Δημοσίευση/Διενέργεια Διαγωνισμών.
4. Υποβολή Αιτήσεων Συμμετοχή (Κλειστοί Διαγωνισμοί).

5. Υποβολή Προσφορών Προμηθευτών.
6. Αξιολόγηση - Επιλογή Προμηθευτών.
7. Σύναψη - Εκτέλεση Συμβάσεων.
8. Απολογισμός του ΕΠΠ.

Το σύστημα αυτό έχει τη δυνατότητα να σχεδιαστεί κατ' αρχάς για κάθε διαδικασία, η κατάλληλη ροή εργασίας για να ανταποκριθεί πλήρως στην υφιστάμενη κατάσταση. Ορίζονται παράλληλα η μορφή των δεδομένων και οι εμπλεκόμενες οντότητες της κάθε διαδικασίας αλλά και οι παράμετροι ασφαλείας που είναι κρίσιμοι.

Εκτός από το προσωπικό της Γ.Γ.Ε στο σύστημα θα έχουν πρόσβαση μέσω Internet οι εξουσιοδοτημένοι χρήστες. Αναθέτουσες Αρχές, Προμηθευτές κ.α. Το περιβάλλον εργασίας θα είναι ενιαίο και το σύστημα θα είναι εγκατεστημένο στα κεντρικά της Γ.Γ.Ε και η λειτουργία του θα στηρίζεται τοπικά. Θα χρησιμοποιούνται πρότυπες ηλεκτρονικές φόρμες και θα εφαρμοστούν συγκεκριμένα επίπεδα ασφάλειας όπως είναι οι κωδικοί πρόσβασης, δικαιώματα πρόσβασης στα δεδομένα κ.λ.π.

Οι κατηγορίες των χρηστών του Ε.Σ.Η.Δ.Π. θα διασυνδέονται με το σύστημα δια του portal δημοσίων προμηθειών. Το portal δημοσίων προμηθειών θα είναι δομημένο έτσι ώστε να υπάρχουν πολλαπλοί και διακριτικοί 'χώροι' βασισμένοι στην λειτουργικότητα οι οποίοι θα είναι προσβάσιμοι από τους κατάλληλους χρήστες.

7.3 1ο ΠΙΛΟΤΙΚΟ - ΕΘΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Το 1^ο Πιλοτικό - Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Προμηθειών πραγματοποιήθηκε και ολοκληρώθηκε στις 04/04/2003 με απόλυτη επιτυχία. Το εκτέλεσαν οι εταιρείες Διηλεκτική Πληροφορική και η cosmoOne Hellas Market Site εκ μέρους της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου του Υπουργείου Ανάπτυξης. Σκοπός ήταν ο αυτοσχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών που σχετίζονται με την εκτέλεση των διαγωνισμών, το σχεδιασμό/υλοποίηση του συστήματος Ηλ. Δημ. Προμ. Με τη βοήθεια των τεχνολογιών e-sourcing.

Το σύστημα υλοποιήθηκε πάνω στην πλατφόρμα CommerceOne 50. Από τις 16/12/2002 μέχρι τις 21/03/2003 ολοκληρώθηκαν με επιτυχία 18 εικονικοί διαγωνισμοί και έχοντας τις συμμετοχές 50 προμηθευτών. Οι 18 αυτοί διαγωνισμοί κάλυψαν όλους τους τύπους διαγωνισμού του Δημοσίου (ανοιχτός , κλειστός διαγωνισμός, με διαπραγμάτευση) και 2 επιπρόσθετους μελλοντικούς τύπους που πρόκειται να εφαρμοστούν στην Ηλεκτρονική Δημοπρασία και Δυναμικά Συστήματα Αγορών.

Από το πρώτο αυτό εγχείρημα εξάχθηκαν χρήσιμα συμπεράσματα για τις Ηλεκτρονικές Δημόσιες Προμήθειες.

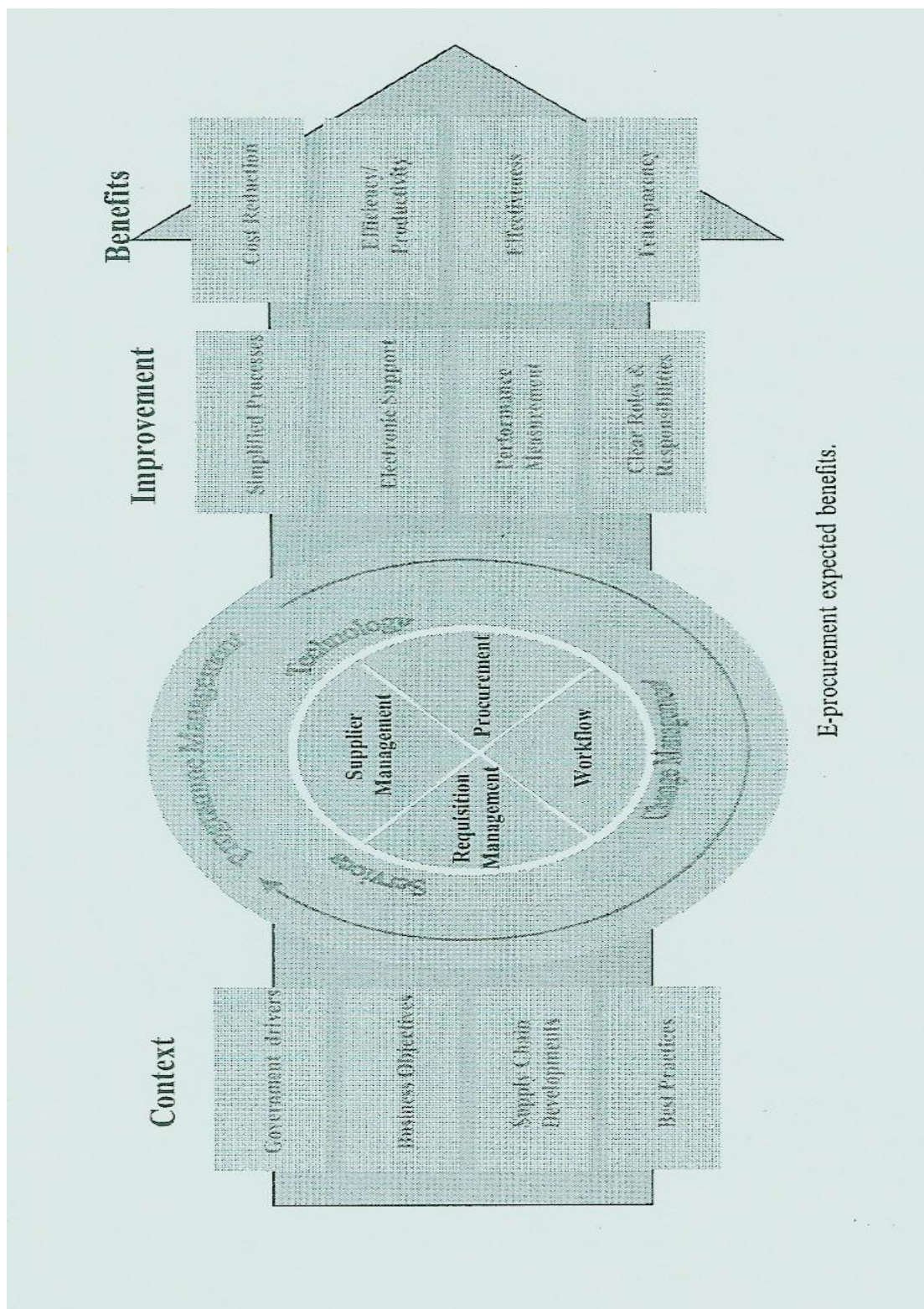
Βάσει της μελέτης την οποία έχει κάνει ο Τατσιόπουλος, 2001, σχετικά με το ελληνικό σύστημα κυβερνητικών αγορών επέτρεψε την αναγνώριση των προβληματικών περιοχών και παρείχε το σχεδιασμό ενός νέου κυβερνητικού συστήματος, διευκολύνοντας τον ορισμό των απαραίτητων λειτουργικών προδιαγραφών για την επιλογή της κατάλληλης λύσης.

Η μεθοδολογία του συγκεκριμένου ερευνητή καθόρισε και ανάλυσε τρία εναλλακτικά σενάρια τα οποία ήταν καταταγμένα σύμφωνα με το βαθμό της καινοτομίας τα οποία επέφερε το κάθε ένα από αυτά. Λήφθηκαν υπόψη οι νομοθετικοί περιορισμοί για την επιλογή του κατάλληλου σεναρίου. Η ανάλυση των αναγκαίων διαδικασιών των επιχειρήσεων ενώθηκε με τον σχεδιασμό μιας νέας διαδικασίας υποστηριζόμενη από νέα επιχειρηματικά μοντέλα του e-procurement. Το επιλεγμένο 'συντηρητικό' σενάριο είχε εμπλουτιστεί από λειτουργικότητες οι οποίες πάρθηκαν από δύο ή περισσότερα 'καινοτομικά' σενάρια.

Η έρευνα αποκαλύπτει τις δυσκολίες στην αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα και αναγνωρίζει τα πιο σημαντικά εμπόδια στην υιοθέτηση των μοντέλων επιχειρήσεων e-procurement του ιδιωτικού τομέα. Η λεπτομερής ανάλυση του υπάρχοντος νομοθετικού framework είχε οριστεί να είναι ένα από τα πιο σημαντικά CSFs (critical success factors) στο σχεδιασμό μιας νέας διαδικασίας προμηθειών.

Οι σχεδιασμένοι λειτουργικοί διασαφηνισμοί εκφράζουν την στρατηγική άποψη της Γ.Γ.Ε για τις βελτιώσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας και τις υπάρχουσες πρακτικές στον

δημόσιο τομέα σε όλο τον κόσμο. Τα αναμενόμενα οφέλη και οι μειώσεις κόστους, η βελτίωση της αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και απόλυτης διαφάνειας θα απορρέουν από τις απλοποιημένες διαδικασίες, την ηλεκτρονική υποστήριξη των δραστηριοτήτων, τη συνεχή μέτρηση της απόδοσης και τον καθορισμό των ξεκάθαρων ρόλων.



Σχήμα 16

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Παρόλο που υπάρχουν πολλές δυνατές διαφωνίες σχετικά με την υιοθέτηση μιας στρατηγικής e-procurement, μια επιτυχημένη επιχείρηση ανοιχτή σε πρωτοβουλίες δεν της λείπουν οι προκλήσεις.

- Για τους αγοραστές το e-procurement μπορεί να σημαίνει χαμηλότερο κόστος συναλλαγών, γρηγορότερες παραγγελίες, μια καλύτερη επιλογή των προμηθευτών και λιγότερες αγορές maverick.
- Για τους πωλητές το e-procurement μπορεί να βοηθήσει στο να επεκτείνουν τις πωλήσεις, να μειώσουν τα κόστη διαχείρισης και να βελτιώσουν την απόδοσή τους.
- Υπάρχουν όμως σημαντικές δυσκολίες στο να ακολουθηθούν τα e-procurement σχέδια, συμπεριλαμβανομένου των θεμάτων ολοκλήρωσης system-to-system, τα κόστη των επιχειρήσεων, θέματα ασφαλείας, σχέσεις καινούργιου αγοραστή - πωλητή και ένα πλήθος αλλαγών σε θέματα διοίκησης.

Όποιες και αν είναι οι δυσκολίες στην ανάπτυξη στρατηγικής, στην πρόβλεψη των αλλαγών στα marketplaces και στο να έχεις να κάνεις με σημαντικά επίπεδα εσωτερικής αλλαγής, όταν πρόκειται για την εφαρμογή των πρωτοβουλιών e-procurement υπάρχουν ακόμη πολλές αξιοσημείωτες επιτυχίες. Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν μόλις αρχίσει να εξετάζουν τις e-business στρατηγικές τους και έχουν μακρύ δρόμο ακόμη. Υπολογίζεται ότι γύρω στο 75% των e-business πρωτοβουλιών των εταιρειών, (σε αυτές περιλαμβάνονται και τα έργα e-commerce) , θα αποτύχουν μέσα στα επόμενα δυο χρόνια.

Από όλα όσα έχουν αναφερθεί στα προηγούμενα κεφάλαια βγάζουμε τα ακόλουθα συμπεράσματα σχετικά με την υιοθέτηση ενός e-procurement συστήματος. Υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που είναι τα ακόλουθα.

Πλεονεκτήματα για τους Αγοραστές

Τα πλεονεκτήματα του e-procurement για τους οργανισμούς που αγοράζουν έχουν ήδη αναφερθεί, αλλά αξίζει να τα αναφέρουμε ξανά. Για ORM και την πλειοψηφία των MRO, είτε πρόκειται για μια λύση της επιχείρησης είτε για μια συνδρομή σε ένα ASP, είτε ένα εμπορικό portal όλες οι αγορές μπορούν να γίνουν από τους εργαζόμενους από το γραφείο τους, εξοικονομώντας ώρες σε 'σύγκριση με το ξεφύλλισμα' και την λάθος παραγγελιοδότηση. Αυτή η προσέγγιση απελευθερώνει τους ειδικούς των αγορών στο να δουλεύουν στον στρατηγικό σχεδιασμό και επίσης παρέχει μια εύκολη και αποδοτική λύση για αγορές maverick. Πάνω από όλα αυτά τα συστήματα απόκτησης έμμεσων αγαθών ενώ βρίσκεται στο γραφείο εξοικονομούν χρόνο και μέσω της μείωσης του κόστους εργασίας, στις αγορές επί συμβολαίου και τις αγορές σε καλύτερες τιμές, εξοικονομούνται επίσης και χρήματα.

Εν περιλήψει τα e-procurement συστήματα υπόσχονται :

- χαμηλότερα κόστη συναλλαγών
- γρηγορότερες παραγγελίες
- μεγαλύτερη επιλογή προμηθευτών
- αυξάνει την αποτελεσματικότητα των σταθεροποιημένων αγοραστικών διαδικασιών
- λιγότερες maverick αγορές
- Την ικανότητα στους αγοραστές να χρησιμοποιούν το Internet τους για να ψάχνουν και να αγοράζουν βάση συμβολαίου και να εντοπίζουν υλικά από μια τεράστια κοινότητα προμηθευτών.
- Εξάλειψη του μεγαλύτερου όγκου από την αποτελεσματική γραφική εργασία και των αχρείαστων επαναληπτικών βημάτων που έχουν να κάνουν με την προμήθευση περίπλοκων υπηρεσιών και εξοπλισμού.
- Βελτίωση και χάραξη των γραμμών workflow των χειριστών και των πωλητών μέσω μεγεθών όπως είναι τα online διαχείριση έργου και διαχείριση γνώσης.

Πλεονεκτήματα για τους Πωλητές

Το βασισμένο στο Internet e-procurement έχει ακόμη περισσότερα οφέλη για τους προμηθευτές, γιατί σπάνια απαιτεί μια μεγάλη επένδυση προκειμένου να συμμετάσχουν και ιδιαίτερα με τα βιομηχανικά εστιασμένα portals. Αυτά επιτρέπουν στους προμηθευτές να επεκτείνουν το μερίδιό τους στην αγορά, να εξαλείψουν τις περιοριστικές, κάθετα εστιασμένες αγορές και πολλοί να συνεχίσουν να ανταγωνίζονται στην αξία. Για την πλειοψηφία των προμηθευτών τα πλεονεκτήματα από την χρήση ενός e-procurement συστήματος είναι τα ακόλουθα :

- **Επέκταση των πωλήσεων τους :** Με την παροχή ηλεκτρονικών on line καταλόγων, άμεσα στους εργαζόμενους και στους αγοραστές μεγάλων επιχειρήσεων, ή δια μέσου των e-hubs και των ηλεκτρονικών εμπορικών κοινοτήτων, οι προμηθευτές είναι ικανοί να επεκτείνουν σημαντικά τον όγκο των πωλήσεων τους. Αυτό θα βοηθήσει στη μείωση στο κόστος των διαδικασιών πωλήσεων γύρω στο 25%. Επιπλέον οι προμηθευτές μπορούν να επανακαθορίσουν το εστίασμα των δυνάμεων πωλήσεων τους προς περισσότερο ‘συμβουλευτικές’ πωλήσεις. Ο W.W. Grainger εκτιμάει ότι οι δανειστές θα μπορέσουν να δουν θεαματικά αυξημένα τα κέρδη της τάξεως του 10%-20% από τις πωλήσεις on line.
- **Μείωση στα κόστη διαχείρισης :** Μόλις τα συστήματα του προμηθευτή είναι ικανά να μεταφέρουν και να λαμβάνουν δεδομένα των επιχειρήσεων άμεσα από και προς τους αγοραστές, ο προμηθευτής μπορεί να εκτελεί παραγγελίες πιο γρήγορα και να ελαχιστοποιεί το χρόνο και το κόστος των λαθών αντιγραφής που είναι τόσο συνηθισμένα στη διαδικασία που είναι βασισμένη στο χαρτί.
- **Βελτίωση της απόδοσης:** Η άμεση σύνδεση με ένα πελάτη και η συνεργασία για να διασφαλιστεί η ακρίβεια και η παράδοση on time, παρέχει καλύτερη εξυπηρέτηση και χαμηλότερα συνολικά κόστη προμηθειών στον πελάτη και μπορεί να επιδράσει σε περισσότερες σχέσεις συνεργασίας του αγοραστή και του πωλητή. Σαν ένας προμηθευτής που προτιμάται ή αν ο αγοραστής αρχίζει να παρέχει

προβλέψεις των απαιτήσεων στους πωλητές του, ο προμηθευτής μπορεί να αρχίσει να προβλέπει και

να προετοιμάζει τις προσωπικές απαιτήσεις του αγοραστή πολύ ενωρίτερα από ότι συνήθως.

Μειονεκτήματα Εφαρμογής E-Procurement

Όπως όλες οι επαναστατικές ιδέες έτσι και η εφαρμογή μιας επιτυχούς e-procurement πρωτοβουλίας εξαρτάται από το αν μπορεί να ξεπεράσει πολλά εμπόδια κύριων στρατηγικών και τακτικών. Μέχρι τώρα οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν μπορούν να τα ξεπεράσουν εύκολα. Όπως έχει ήδη προαναφερθεί προηγουμένως υπολογίζεται ότι γύρω στο 75% των επιχειρήσεων οι οποίες εφάρμοσαν συστήματα e-procurement θα αποτύχουν στα επόμενα 2 χρόνια. Περιέργως, αυτό θα συμβεί για λόγους που ίσως δεν υποπτευόμαστε και όχι επειδή τα εργαλεία και οι βάσεις - πρότυπα δεν είναι ακόμη σταθερά και όχι ακόμη επειδή τα Market places είναι απρόβλεπτα και ασταθή. Η πραγματική αιτία είναι ότι τουλάχιστον για τα άμεσα υλικά, οι εταιρείες αποτυγχάνουν πολύ συχνά να ξεπεράσουν θέματα που τις περιβάλλουν όπως είναι τα ακόλουθα:

(Α) Η εφαρμογή σύστημα - σε - σύστημα τόσο μέσα όσο και έξω από τα 'τείχη' της εταιρείας.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις προβλέποντας το κόστος και την προσπάθεια της ολοκλήρωσης ή αντικατάστασης των 'κληρονομικών' συστημάτων και καθώς βρίσκονται σε κατάσταση συναγερμού από την συνεχή αλλαγή της φύσης του e-procurement Market place έχουν κάνει πολύ λίγα για να προχωρήσουν μπροστά. Από αυτούς που έχουν κάνει λίγοι έχουν επιτύχει ένα ικανοποιητικό επίπεδο εφαρμογής του συστήματος. Μια πρόσφατη έρευνα αντικατοπτρίζει τα προαναφερόμενα:

- Μερικοί, το 40% των 212 οι οποίοι ανταποκρίθηκαν, χρήστες και των δύο ERP(enterprise resource planning) και αφοσιωμένοι στα ηλεκτρονικά συστήματα

αγορών, παραπονέθηκαν ότι έπρεπε να χρησιμοποιούν περισσότερο από ένα σύστημα για να κάνουν βασικές αγορές και επικοινωνίες.

- Ένα άλλο 86% είπε ότι ήθελε μια απλής εγγραφής μηχανή αναζήτησης για να κάνουν συγκριτικές αγορές, αλλά μόνο το 25% την έχει σήμερα.
- Το ένα τρίτο των διευθυντών αγορών είπαν ότι δεν μπορούσαν να τοποθετήσουν παραγγελίες με ευκολία απέναντι σε ένα κύριο συμβόλαιο, παρόλο που το 94% ανέφερε ότι ήθελαν να το κάνουν.

Το πόσο γρήγορα ή εύκολα μπορούν να εφαρμοστούν αυτά τα συστήματα εξαρτάται κατά πολύ από το επίπεδο εσωτερικής ικανότητας της επιχείρησης και συμβατότητας. Το χαμηλό επίπεδο τεχνικής σύνθεσης ανάμεσα σε πολλούς προμηθευτές είναι μόνο ένα θέμα, συνδεδεμένο με τη γενική έλλειψη συμβατότητας των συστημάτων μέσα στις ίδιες τις επιχειρήσεις των αγοραστών. Αυτό έχει τείνει να υπονομεύει το ROI (Return On Investment) και κάθε επένδυση e-procurement. Μέσα σε τέτοια επίμονη άποψη να συνεχίζεται ανάμεσα στους ειδικούς προμηθειών οι οποίοι ακόμη και αν η αγοραστική διαδικασία η ίδια μπορεί να 'ανυψωθεί' από τις on line e-markets ή το συντομότερο ένα - σε - πολλούς μοντέλο, η μεγάλη ποικιλία στα συστήματα των προμηθευτών και τα παρόντα φτωχά επίπεδα αξιοπιστίας σημαίνουν ότι, ιδιαίτερα για αγορές κρίσιμης-αποστολή άμεσων υλικών, ή παραδοσιακή τιμολόγηση βασισμένη στο χαρτί και στο τηλέφωνο και οι διαδικασίες εξόφλησης θα χρειάζονταν να συνεχιστούν ούτως ή άλλως, αν όχι παράλληλα ή σαν εφεδρικό.

Τα προβλήματα αυτά δεν λένε να λυθούν και λόγω της αστάθειας των market places. Γενικότερα οι αγοραστές έχουν δύο επιλογές. Η πρώτη είναι να περιμένουν μέχρι οι πωλητές ERP να κάνουν τα συστήματα τους πιο ικανά να υποστηρίξουν το e-procurement στο Internet, πράγμα το οποίο κάνουν πολλοί. Η δεύτερη επιλογή για τις εταιρείες αγοραστές είναι να τοποθετήσουν τα λεφτά τους σε ένα από τις κύριες e-procurement 'σουίτες'. Αυτές δηλαδή που έχουν κινηθεί γρήγορα και παρέχουν τόσο συστήματα επιχειρήσεων όσο και e-market εμπορική λειτουργικότητα.

Ένας συνδυασμός δραστηριότητας συνεργασίας των συμμαχιών και των third - party XML - βασισμένα στην εφαρμογή προσφορών που θα παρέχουν το επίπεδο εσωτερικής

ικανότητας μέσα στο κέντρο των ERP συστημάτων το οποίο χρειάζεται για να 'δικαιώσει' τα κόστη και να παρέχει μια πλήρη εφαρμογή και αξιόπιστη λύση, είναι η λύση για την επίλυση των προβλημάτων αυτών.

(B) Αρχικά Κόστη Επένδυσης :

Η αρχική φάση ενός οποιουδήποτε τύπου e-procurement πραγματοποιείται μόνο με μία προηγούμενη σημαντική επένδυση. Λίγοι είναι οι βιομηχανικοί αναλυτές που θα διαφωνήσουν ότι τα οφέλη από την εφαρμογή ενός e-procurement συστήματος υπερκαλύπτουν τα κόστη του. Η εφαρμογή ενός συστήματος e-procurement ποικίλει. Σύμφωνα με εκτιμήσεις μια επιχείρηση με ετήσια έσοδα τουλάχιστον 1 δις δολάρια τυπικά θα ξοδεύει από 3-4 δις δολάρια για να εφαρμόσει ένα λογισμικό e-procurement συμπεριλαμβανομένου των συστημάτων εφαρμογής με back - end ERP συστήματα [πηγή Reilly B. "E-Procurement: A Blueprint for Revolution or Hype? Gartner Advisory, Strategic Analysis Report, The Gartner Group, February 9, 2000]

Όπως κάθε IT εφαρμογές των επιχειρήσεων, τα λιγότερο ορατά κόστη υπερβαίνουν τα έξοδα αγορών των συνηθισμένων λογισμικών κατά 5-10 φορές ανάλογα που μετά αυτά τα ποσά αποσβένονται. Σε αυτά τα κόστη περιλαμβάνονται και τα ακόλουθα:

- Η δημιουργία καταλόγων και η ανάπτυξη του περιεχομένου τους.
- Έξοδα συμβούλων σχετικά με αλλαγές στη διαχείριση, βελτιώσεις της διαδικασίας κ.λ.π.
- Διαπραγματεύσεις με τον προμηθευτή και βοήθεια.
- Επιμόρφωση και Εκπαίδευση
- Έγκριση, Συντήρηση και αλλά έξοδα συγγενικών συστημάτων
- Εφαρμογή του συστήματος
- Μη παραγωγικές ώρες που ξοδεύονται στο έργο από εσωτερικές πηγές.

(Γ) Ασφάλεια Εμπιστοσύνη και οι σχέσεις προμηθευτή - αγοραστή:

Το Internet από μόνο του είναι από τη φύση του ανασφαλές. Ένα σύστημα e-procurement για να είναι αποτελεσματικό απαιτεί την ανταλλαγή κρίσιμων πληροφοριών μεταξύ προμηθευτών και αγοραστών. Αυτά τα δεδομένα σε περίπτωση που πέσουν σε λάθος χέρια ανταγωνιστών για παράδειγμα μπορεί να στοιχίσει ακριβά στην εταιρεία.

(Δ) Οι αλλαγές των βασικών αρχών των διαδικασιών στις προμήθειες των επιχειρήσεων και της κουλτούρας των εταιρειών:

Η εφαρμογή ενός συστήματος e-procurement είναι πολύ περισσότερο από απλά ένα σύστημα. Είναι ένας εντελώς διαφορετικός τρόπος δουλειάς (από ένα 'χειροκίνητο' σε ένα ηλεκτρονικό περιβάλλον προμηθειών) ο οποίος απαιτεί ριζικές αλλαγές στην διαδικασία της επιχείρησης και στον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τα οφέλη ενός συστήματος e-procurement υπερκαλύπτουν τα μειονεκτήματα του που είναι φυσικό γιατί κανείς ποτέ δεν ισχυρίστηκε πως είναι πανάκεια για όλα τα προβλήματα των σύγχρονων επιχειρήσεων. Γενικότερα με ένα σύστημα ηλεκτρονικών προμηθειών πετυχαίνουμε:

1. Μείωση του κόστους των Διαδικασιών Προμηθειών.
2. Μείωση τελικής τιμής των προϊόντων - Οργάνωση Προμηθειών.
3. Εξάλειψη των προμηθειών που γίνονται εκτός συμβολαίου.
4. Μείωση κόστους σφαλμάτων από την ανταλλαγή πληροφοριών και στοιχείων.
5. Μείωση του χρόνου προσδιορισμού των αναγκών για προμήθεια καθώς και για την διεκπεραίωση της παραγγελίας.
6. Διαφάνεια στις διαδικασίες και βελτίωση στον τρόπο συλλογής δεδομένων και στην έκδοση αναφορών για τις έμμεσες δαπάνες.
7. Μείωση του κόστους διαχείρισης λόγω της μείωσης του χρόνου προσδιορισμού των αναγκών προμηθειών και διεκπεραίωσης της παραγγελίας.

-
8. Εκχώρηση περισσότερων στρατηγικών αρμοδιοτήτων στα στελέχη προμηθειών.
 9. Συμμετοχή των προμηθευτών εξαιτίας της προσφοράς λογισμικού προστιθέμενης αξίας και υπηρεσιών.

Το e-procurement αποτελεί την τεχνολογική εξέλιξη που προσφέρει το διαδίκτυο στις επιχειρήσεις. Η εφαρμογή του απαιτεί σωστή υποδομή οργάνωση και πλήρη κατανόηση των δυνατοτήτων του διαδικτύου ενός ξεχωριστού και μέχρι στιγμής ανεξερεύνητου χώρου για πολλούς επιχειρηματίες. Η υιοθέτηση του μπορεί να αποφέρει σημαντικά οφέλη στην επιχείρηση αν γίνει με σωστά βήματα, σε αντίθετη περίπτωση κάθε προσπάθεια μπορεί να αποβεί μοιραία. Καμία νέα τεχνολογία δεν αποτελεί πανάκεια για τα προβλήματα του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου, η λύση στα προβλήματα είναι η ορθή σκέψη και η αντιμετώπιση τους με ωριμότητα και σοβαρότητα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

1. Poirier, C. & Bauer, M. *E – Supply Chain*.
2. Χονδροκούκης, Γ. *Εισαγωγή στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο*.
3. Reynolds, J. *Logistics & Fulfillment for e-business*.
4. Λιβανού Κατάουι, Μ. «Προετοιμάζουμε το έδαφος για την κοινωνία της πληροφορίας». Εφημερίδα «Το Βήμα». Κυριακή 16 Μαΐου 2004.
5. Κωβαίος, Α. «E-business: Η οικονομία δικτυώνεται και στην Ελλάδα» . Εφημερίδα «Το Βήμα». Κυριακή 16 Μαΐου 2004.
6. Παναγιώτου, Ν. & Καγιάλης, Σ. & Τατσιόπουλος, Η. «An e-procurement system for governmental purchasing». International journal of production economics. www.elsevier.com/locate/dsw.
7. <http://www.commerceone.com/>
8. <http://www.aberdeen.com/> άρθρο «Wanted: Rabid Deployment & ROI for e-Procurement». By Tim, A.
9. <http://www.purchasepro.com/>. White Paper «e-procurement: The platform for corporate purchasing».
10. http://nemis.cti.gr/ebusiness/distance_course.htm.
11. <http://www.sap.com/Greece/company/press/2001/nov2001/e-pr.asp>.
12. <http://www.acci.gr>.
13. <http://www.ebusinessforum.gr>.
14. http://www.cosmo-one.gr/ebusiness_old/old_ecom007.htm.
15. <http://www.isoc.gr>.
16. <http://www.dpa.gr>.

REFERENCES:

- (1) Whyte CK. E procurement: *The new competitive weapon*. Purch Today April 2000; 25.
- (2) Nelson D, Moody P, Stegner G. *The purchasing machine*. New York: The Free Press; 2002 p.184.
- (3) Anderson DL, Lee HL. *The internet-enabled supply chain: From first click To the last mile. Achieving supply chain excellence through technology*. San Francisco. (CA): Montgomery Rerearch; 2002. p.16.
- (4) Aberdeen Group. e-sourcing: Negotiating value in a volatile economy-an Executive white paper. Boston (MA); April 2001.
- (5) Gabbard EG. Establishing successful e-procurement. Purch Today. August 2001; 10-1.