

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΕ ΜΕΓΑΛΗ ΜΕΤΑΛΛΕΥΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ

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

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ : ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ & ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (LOGISTICS)

από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ ΚΟΥΤΣΟΠΟΔΙΩΤΗΣ



00140650

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ. ΕΙΣ.	40650
ΣΟΜΠ.	27547
ΤΑΞΙΝ.	658 7 Κογ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	

ΤΜΗΜΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ & ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ 2002

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	2
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
2. PARETO ANALYSIS	5
3. SUPPLY POSITIONING	7
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΟΥ SUPPLY POSITIONING	7
3.2. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΤΟΥ SUPPLY POSITIONING	8
4. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ	29
4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	29
4.2 ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ	29
4.3. Η ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΟΜΕΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	30
5. ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	33
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	33
5.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	33
5.3 ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ – ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	35
5.4 ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ	38
6. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΤΟΥ SUPPLY POSITIONING ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ A&B	39
6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	39
6.2 ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΪΘΟΘΕΤΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΤΟΥ SUPPLY POSITIONING	39
6.3 ΣΥΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΤΟΥ SUPPLY POSITIONING	40
6.4 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	40
6.5 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΥΛΙΚΩΝ & ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ – ΕΦΑΡΜΟΓΗ SUPPLY POSITIONING	42
6.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ A&B	44
ΚΑΥΣΙΜΑ	48
ΣΟΔΑ	51
ΛΙΠΑΝΤΙΚΑ & ΛΙΠΑΝΣΗ	53
ΕΚΡΗΚΤΙΚΑ	55
ΥΛΙΚΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ	58
ΕΛΑΣΤΙΚΑ	61
ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΑ	62
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΟ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟ	64
ΠΛΕΓΜΑΤΑ ΚΟΣΚΙΝΩΝ	66
ΣΙΔΗΡΑ-ΛΑΜΑΡΙΝΕΣ	68
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΔΟΣΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ	70
ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ	72
ΣΙΔΗΡΟΠΥΡΗΤΙΟ	73
ΔΑΤΡΗΤΙΚΑ	74
ΥΔΡΑΥΛΙΚΑ	76
ΕΙΔΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	77
ΧΡΩΜΑΤΑ	79
ΓΡΑΦΙΚΗ ΥΛΗ	80

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	82
ΒΙΔΕΣ	83
ΣΩΛΗΝΕΣ & ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ Ρ.Ε	85
ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟ ΥΛΙΚΟ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ	86
ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ (μελάνια)	88
ΑΜΜΟΣ	89
ΕΝΤΥΠΑ-ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ	90
ΗΛΕΚΤΡΟΔΙΑ	92
ΣΥΡΜΑΤΟΣΧΟΙΝΑ-ΚΛΕΙΔΙΑ-ΙΜΑΝΤΕΣ	94
ΥΛΙΚΑ ΧΗΜΕΙΟΥ	95
ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΧΩΜΑΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ	97
ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ	98
ΝΙΤΡΙΚΗ ΑΜΜΩΝΙΑ	100
ΑΝΤΛΙΕΣ	101
ΕΛΑΣΤΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ	103
ΣΙΔΗΡΟΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ	104
ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	105
ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	107
ΧΗΜΙΚΑ	108
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	110
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	110
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	112

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία έχει σκοπό τη θεωρητική προσέγγιση της στρατηγικής ανάλυσης των υλικών και υπηρεσιών όπου προμηθεύεται κάθε οργανισμός και στη συνέχεια εφαρμογή της θεωρητικής προσέγγισης για την εταιρεία "Α.Ε.Ε ΑΡΓΥΡΟΜΕΤΑΛΛΕΥΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΒΑΡΥΤΙΝΗΣ", συγκεκριμένα στην Α&Β θα εφαρμοσθεί η τεχνική του "supply positioning".

Η εργασία θα αναπτυχθεί σε δύο φάσεις, στη πρώτη φάση θα αναπτυχθεί η θεωρητική προσέγγιση της στρατηγικής ανάλυσης και σε δεύτερη φάση η εφαρμογή της θεωρητικής προσέγγισης για τα υλικά και τις υπηρεσίες της Α&Β. Η εφαρμογή της θεωρητικής προσέγγισης δεν είναι απαραίτητα εφαρμόσιμη για όλες τις περιπτώσεις, είτε πρόκειται για επιχείρησης είτε για υλικά και υπηρεσίες. Βασικό ρόλο στην εφαρμογή κάθε πρότασης λαμβάνουν οι ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον κάθε εταιρίας. Επομένως ότι θεωρητικά ακούγεται πολύ ωραίο δεν είναι απαραίτητα και εφαρμόσιμο και εάν εφαρμοσθεί ίσως τα αποτελέσματα δεν είναι τα αναμενόμενα.

Η συγκεκριμένη εργασία αποσκοπεί σε πρώτη φάση να αποτυπώσει ποια βασικά σημεία θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για τη στρατηγική ανάλυση των προμηθευτικών πόρων και κατά συνέπεια ποια πολιτική θα πρέπει να εφαρμόζεται σε κάθε περίπτωση. Σε δεύτερη φάση εφαρμογή για την Α&Β με προτάσεις σε συγκεκριμένα ζητήματα για την υιοθέτηση της κατάλληλης στρατηγικής και πολιτικής αποφάσεων.

Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα την εξοικονόμηση πόρων και την αποτελεσματικότερη εκμετάλλευση των χρησιμοποιούμενων πόρων. Η μέτρηση του οφέλους δεν είναι δυνατόν να αποδειχθεί με τη παρούσα εργασία αλλά σε βάθος χρόνου είναι δυνατόν τα οφέλη να είναι ορατά.

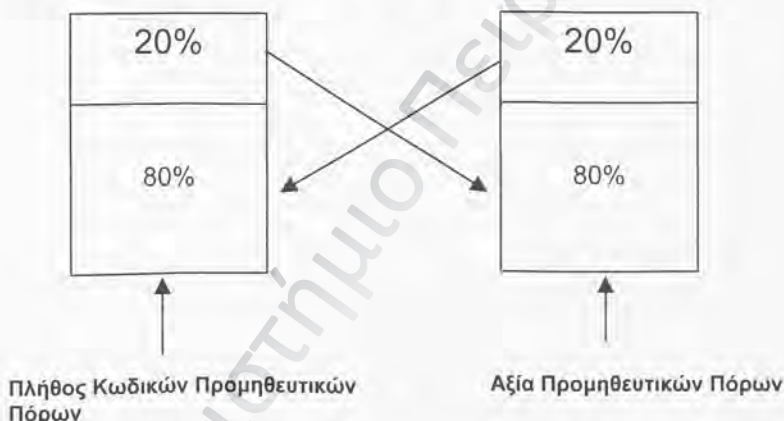
Θεωρώ απαραίτητο να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς όλους τους συναδέλφους όπου υπομονετικά βοήθησαν στην περιγραφή της παρούσας κατάστασης και γενικά το τι επικρατεί με τους συγκεκριμένους προμηθευτικούς πόρους όπου διαχειρίζονται.

Επιπλέον σημαντικός ήταν ο ρόλος του ακαδημαϊκού υπεύθυνου καθηγητή Λάμπρου Λάιου καθώς και των συνεργατών του στη θεωρητική τεκμηρίωση της εργασίας.

2. PARETO ANALYSIS

Η στρατηγική ανάλυση των προμηθευτικών πόρων θα πρέπει να εξεταστεί διαχρονικά, ποια είναι η πρώτη συστηματική προσέγγιση του θέματος ; Αρχικά σκοπός του εκάστοτε τμήματος προμηθειών ήταν η τροφοδοσία της παραγωγής με υλικά με σκοπό να μη διακοπεί η παραγωγή και μόνο. Δεν υπήρχε "φροντίδα" για το ποια υλικά πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα, θα πρέπει να υπάρχει απόθεμα σε αυτό το υλικό; Γενικά υπήρχε η αντίληψη αγοράζω για να έχω ανεξάρτητα κόστους.

Η πρώτη συστηματική προσέγγιση πραγματοποιείται από το PARETO* ο οποίος ανέπτυξε τη "PARETO Analysis", ήταν ο πρώτος που προσέγγισε συστηματικά από οικονομική άποψη τους προμηθευόμενους πόρους ενός οργανισμού χωρίς όμως να λαμβάνει υπόψη του σημαντικούς παράγοντες. Κατηγοριοποίησε τους προμηθευόμενους πόρους με βάση το κόστος και κατέληξε στο ακόλουθο πόρισμα, "το 20% των προμηθευόμενων πόρων αντιστοιχεί στο 80% της συνολικής αξίας" (σχήμα 1).



Σχ 1 PARETO ,80-20

Αυτή η διαπίστωση ήταν ιδιαίτερα σημαντική για τη εποχή του. Για πρώτη φορά οι υπεύθυνοι προμηθειών είναι δυνατόν να επικεντρωθούν στα υλικά τα οποία έχουν την μεγαλύτερη αξία. Αυτό έχει σαν άμεση συνέπεια την αποτελεσματική διαχείριση των προμηθευόμενων πόρων.

Ο θεωρία του Pareto είχε αρκετές αδυναμίες οι οποίες είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε αδιέξοδο, τα βασικά μειονεκτήματα της θεωρίας του Pareto είναι τα ακόλουθα :

- Δεν εξέταζε το σημαντικό ρόλο υλικών χαμηλού κόστους όπου πιθανή έλλειψη τους οδηγεί σε σταμάτημα της παραγωγής, για παράδειγμα η έλλειψη ρουλεμάν από τη παραγωγή είναι πιθανόν να οδηγήσει σε σταμάτημα και το κόστος για την εταιρεία είναι ιδιαίτερα υψηλό και όπως

είναι γνωστό τα ρουλεμάν έχουν χαμηλό κόστος κτήσης. Σύμφωνα με τη Pareto analysis δεν θα πρέπει να τα λαμβάνουμε υπόψη μας σε σημαντικό βαθμό.

- Επιπλέον και στα υλικά υψηλής αξίας προμηθευόμενων πόρων δεν εξεταζόταν οι συνθήκες των αγορών , ο αριθμός των προμηθευτών , παράμετροι οι οποίοι θα ήταν δυνατόν να οδηγήσουν σε καλύτερο αποτέλεσμα.

Αν και τα προηγούμενα μειονεκτήματα είναι αρκετά σημαντικά δεν θα πρέπει να υποβαθμίζουμε τη σημαντικότητα της Pareto analysis. Ακόμη και η τεχνική του Supply Positioning που θα αναπτύξουμε στις επόμενες παραγράφους βασική παράμετρος είναι η δαπάνη των υλικών και υπηρεσιών, όπου αποτελεί τη βασική αρχή του Pareto .

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

3. SUPPLY POSITIONING

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΟΥ SUPPLY POSITIONING

Η αναγνώριση των συγκεκριμένων περιορισμών όπως αναφέρθηκαν στη προηγούμενη παράγραφο οδήγησε στην ανάπτυξη της τεχνικής του supply positioning. Η συγκεκριμένη τεχνική αποτελεί εξέλιξη της Pareto analysis όπου λαμβάνει υπόψη εκτός από τη δαπάνη των προμηθευόμενων πόρων και άλλους παράγοντες όπως, το κίνδυνο προμήθειας, χρόνος, ποιότητα, συνθήκες αγοράς, ανταγωνισμός κλπ παραμέτρους οι οποίες θα αναπτυχθούν στις επόμενες παραγράφους. Σκοπός της συγκεκριμένης τεχνικής είναι να ομαδοποίηση τους προμηθευόμενους πόρους με βάση τα κοινά χαρακτηριστικά τους και τη χάραξη στρατηγικών και πολιτικών με σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση τους.

Συνοπτικά η τεχνική του supply positioning καταλήγει στη τοποθέτηση των προμηθευόμενων υπηρεσιών ή υλικών ενός οργανισμού σε ένα γράφημα δύο αξόνων, το οποίο αποτελείται από τέσσερα τεταρτημόρια (σχήμα 2)



Σχήμα 2 Supply Positioning

Το κάθε τεταρτημόριο χαρακτηρίζεται από κάποια κοινά χαρακτηριστικά, κατά συνέπεια εάν ένα υλικό ή υπηρεσία ανήκει στο ίδιο τεταρτημόριο ακολουθείται η ίδια πολιτική και διαχείριση. Ο οριζόντιος άξονας αντιπροσωπεύει τη δαπάνη των προμηθευόμενων πόρων ενώ ο κάθετος αντιπροσωπεύει το συνδυασμό της επιρροής καθώς και το κίνδυνο που υπάρχει για το συγκεκριμένο προμηθευόμενο πόρο.

Το ζητήματα που προκύπτουν είναι τα ακόλουθα, ποια είναι τα όρια των τεταρτημορίων, πως υπολογίζεται η επιρροή του προμηθευτικού πόρου στα αποτελέσματα της κάθε εταιρείας και φυσικά ο τρόπος υπολογισμού του προμηθευτικού κινδύνου, είναι κρίσιμα σημεία.

Η δυσκολία έγκυται στη ποσοτικοποίηση των παραμέτρων, δια το λόγο ότι δεν είναι κάτι άμεσα μετρήσιμα όπως για παράδειγμα το ύψος της δαπάνης. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα αν δεν υπολογιστεί σωστά η επιρροή του υλικού ή ο προμηθευτικός κίνδυνος ή δεν καθοριστούν σωστά τα όρια των

τεταρτημορίων, τα υλικά ή υπηρεσίες είναι πιθανόν να τοποθετηθούν σε λάθος τεταρτημόριο, αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα τη υιοθέτηση της μη κατάλληλης στρατηγικής.

3.2. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΤΟΥ SUPPLY POSITIONING

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ολοκλήρωση της τεχνικής του supply positioning πραγματοποιείται σε δύο (2) φάσεις:

Στη φάση ένα (1) δημιουργείται ένα γράφημα δύο αξόνων, στο κάθετο άξονα αντιστοιχεί η επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρίας για κάθε προμηθευόμενο πόρο ενώ στον οριζόντιο ο προμηθευτικός κίνδυνος. Στη συνέχεια αναλύεται ο προμηθευτικός κίνδυνος και η επιρροή στα αποτελέσματα. Οι συντεταγμένες αντιστοιχούν σε ένα σημείο του γραφήματος όπου αντιστοιχεί μία συγκεκριμένη βαθμολογία.

Στη δεύτερη (2) φάση, δημιουργείται ένα δεύτερο γράφημα δύο αξόνων, όπου ο κάθετος άξονας αντιπροσωπεύει το συνδυασμό της επιρροής και του προμηθευτικού κινδύνου, ενώ ο οριζόντιος άξονας αντιπροσωπεύει το ύψος της δαπάνης. Επομένως στον κάθετο άξονα τοποθετείται το αποτέλεσμα της πρώτης (1) φάσης, ενώ στον οριζόντιο η δαπάνη, κάτι το οποίο εύκολα προσδιορίζεται.

ΕΠΙΡΡΟΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΟΜΕΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Το κρίσιμο σημείο στην ανάπτυξη της τεχνικής του Supply Positioning αποτελεί ο καθορισμός της επιρροής των προμηθευόμενων πόρων στα αποτελέσματα της εταιρείας. Η υλοποίηση της συγκεκριμένης παραμέτρου δύναται να επιτευχθεί με τη δημιουργία ενός ερωτηματολογίου το οποίο είναι ένα εργαλείο για τη μέτρηση της επιρροής του υλικού ή της υπηρεσίας στα αποτελέσματα της εταιρείας σχ3. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αποτελείται από τους σημαντικότερους παράγοντες που συνδέονται με τα αποτελέσματα της εταιρείας. Στη συνέχεια θα πρέπει αυτοί οι παράγοντες να βαθμολογηθούν με βάση μια κλίμακα την οποία θα πρέπει να υιοθετήσουμε καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας και οι λόγοι είναι αυτονόητοι. Ο υπολογισμός των διαφόρων παραγόντων θα πρέπει να πραγματοποιείται από μία ομάδα ατόμων που θα έχουν εμπλοκή στην ολοκλήρωση της συγκεκριμένης προμήθειας

ΕΡΓΑΛΕΙΟ 1

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΥΛΙΚΟΥ/ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ
 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Υλικό / Υπηρεσία :

	A Βαρύτητα παραγόντων στην επιλογή υλικού	B Επιρροή του υλικού (κλίμακα 0-8) στα αποτελέσματα	Γ Βαθμός επιρροής (A X B)
Κόστος Διεθνής τιμή Τοπική τιμή Κόστος Αποθέματος Κόστος Δραστηριοτήτων Συνολικό κόστος διαχείρισης			
Ποιότητα Ποιότητα προϊόντος Ποιότητα Εξυπηρέτησης Αξιοπιστία			
Χρόνος Μακροπρόθεσμες Συμφωνίες Ευελιξία Μικροί χρόνοι ανοχής Όροι πληρωμής			
Τεχνολογία Θέση στην αγορά Εξοπλισμός Διαδικασίες Καινοτομίες Μελλοντικά σχέδια Κλπ			
ΣΥΝΟΛΟ	100%	ΑΘΡΟΙΣΜΑ ΤΩΝ Γ/4	

Σχήμα 3, ερωτηματολόγιο υπολογισμούς επιρροής στα αποτελέσματα

Οι παράγοντες που επιδρούν στα αποτελέσματα της επιχείρησης αναλύονται ως ακολούθως :

- Το συνολικό κόστος της συγκεκριμένης προμήθειας καθώς και το διαχειριστικό κόστος που απαιτείται. Η επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρείας είναι ιδιαίτερα σημαντική δια το κόστος των προμηθευόμενων πόρων καθορίζει την τιμολογιακή πολιτική και κατά συνέπεια την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας.
- Η ποιότητα είναι ένας κρίσιμος παράγοντας που η επίδρασή του στα αποτελέσματα της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα σημαντική. Ανάλογα φυσικά το είδος του υλικού, η ποιότητα έχει κάθε φορά άλλη σημαντικότητα. Εάν για παράδειγμα πρόκειται για γραφική ύλη η επίδραση της ποιότητας στα αποτελέσματα της εταιρείας είναι αμελητέα, σε άλλη περίπτωση εάν πρόκειται για κάποιο υλικό το οποίο λαμβάνει ενεργό συμμετοχή στο τελικό προϊόν η επίδραση στα αποτελέσματα της επιχείρησης είναι διαφορετική.
- Ο χρόνος είναι ένας παράγοντας ο οποίος επιδρά στα αποτελέσματα της εταιρείας ίσως σε μικρότερο βαθμό σε σχέση με τους δύο προηγούμενους παράγοντες. Ενδέχεται ο χρόνος όπως και οι άλλοι παράγοντες να αλληλοεπηρεάζονται. Για παράδειγμα μεγάλος χρόνος παράδοσης είναι δυνατόν να οδηγήσει σε αυξημένο κόστος αποθέματος. Επίσης ο χρόνος εξόφλησης επιδρά στα αποτελέσματα, για παράδειγμα είναι διαφορετικό να πληρώνεις τα προμηθευόμενα υλικά άμεσα και τελείως διαφορετικό επί πιστώσει, η εξοικονόμηση χρημάτων που προκύπτει είναι ιδιαίτερα σημαντική.
- Η τεχνολογία είναι ένας παράγοντας του οποίου η επίδραση στα τελικά αποτελέσματα της εταιρείας είναι ιδιαίτερα κρίσιμη κυρίως σε εταιρείες τεχνολογικά αναπτυσσόμενες και οι οποίες δραστηριοποιούνται σε νέες τεχνολογίες. Σε παραδοσιακές εταιρείες η τεχνολογία των προμηθευόμενων πόρων έχει λιγότερη σημαντικότητα.

Όπως αναφέραμε ο υπολογισμός της επιρροής θα πραγματοποιηθεί από ομάδα ατόμων, είτε διατμηματικά είτε εσωτερικά στο τμήμα προμηθειών, αλλά θα πρέπει οι εμπλεκόμενοι να έχουν εμπλοκή άμεση ή έμμεση με το συγκεκριμένο θέμα. Ο τρόπος βαθμολόγησης θα αναπτυχθεί σε επόμενη παράγραφο.

Στη συνέχεια θα αναπτυχθούν οι παράγοντες που επιδρούν στο κίνδυνο της προμήθειας.

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ

Ο κίνδυνος που προκύπτει από τη συγκεκριμένη προμήθεια θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη για το πως θα πρέπει να διαχειριστεί ο προμηθευόμενος πόρος. Όπως είναι φυσικό υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που καθορίζουν

Στρατηγική Ανάλυση Προμηθευτικών Πόρων σε Μεγάλη Μεταλλευτική Εταιρεία
 Αναστάσιος Κουτσοποδιάτης
 το συγκεκριμένο κίνδυνο και αυτοί είναι γνωστοί ως οι 5 παράγοντες του Porter**, αυτοί απεικονίζονται με τη μορφή ερωτηματολογίου (σχήμα 4)

ΕΡΓΑΛΕΙΟ 2

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΥΛΙΚΟΥ/ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ

Υλικό / Υπηρεσία:.....

Παράγοντες			ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ (κλίμακα 0-8)								
Διαπραγματευτική ισχύς	αγοραστής	προμηθευτής									
			0	1	2	3	4	5	6	7	8
Υποκατάσταση	εύκολη	δύσκολη									
			0	1	2	3	4	5	6	7	8
Ανταγωνισμός	έντονος	μικρός									
			0	1	2	3	4	5	6	7	8
Εμπόδια	ασήμαντα	σημαντικά									
			0	1	2	3	4	5	6	7	8
ΑΘΡΟΙΣΜΑ											
ΑΘΡΟΙΣΜΑ / 4											

Σχήμα 4 ερωτηματολόγιο υπολογισμού προμηθευτικού κινδύνου

Στη συνέχεια θα αναλυθούν οι πέντε (5) παράγοντες του PORTER :

- Ανταγωνισμός μεταξύ των προμηθευτών εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως αριθμός, μέγεθος προμηθευτών, συνθήκες αγοράς, πολιτική που ακολουθείται από τους προμηθευτές. Ο συγκεκριμένος παράγοντας καθορίζει σε βασικό σημείο τη πολιτική που θα ακολουθεί για τη συγκεκριμένη προμήθεια. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής :

- Ο αριθμός των προμηθευτών

- Η ανάπτυξη που υπάρχει στο συγκεκριμένο είδος
 - Το κεφάλαιο που απαιτείται
 - Δυνατότητα εναλλακτικών υλικών υπηρεσιών
 - Οι υπάρχοντες προμηθευτές χρησιμοποιούν πλήρως την δυναμικότητά τους για να μας ικανοποιήσουν.
- Πιθανότητα εισόδου νέων προμηθευτών στην αγορά, είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε και να το χρησιμοποιούμε στις διαπραγματεύσεις μας, εάν είναι πιθανή η είσοδος νέων προμηθευτών στην αγορά και έχουν τη δυνατότητα να μας προμηθεύουν τα συγκεκριμένα υλικά ή υπηρεσίες. Η πιθανότητα να εισέλθουν νέοι προμηθευτές, αυτό είναι δυνατόν να καθορισθεί με μια σειρά παραμέτρων που είναι οι εξής:
 - Ο αριθμός των προμηθευτών που έχουν εισέλθει πρόσφατα στη συγκεκριμένη αγορά
 - Οι κεφαλαιουχικές απαιτήσεις, μεγάλα κεφάλαια κίνησης
 - Τεχνολογίες που απαιτεί το συγκεκριμένο είδος προμηθείας, όσο πιο απαιτητικές είναι τόσο πιο δύσκολο είναι η είσοδος νέων προμηθευτών
 - Το κόστος για τη συγκεκριμένη προμήθεια
 - Η τεχνογνωσία της αγοράς για τη συγκεκριμένη προμήθεια
 - Δυνατότητα κέρδους
 - Δυνατότητα πρόσβασης και διανομής στα σημεία που επιθυμεί ο αγοραστής, ο γεωγραφικός χώρος είναι ένα λεπτό σημείο που συχνά κρίνει την αγοραστική απόφαση.
 - Υποκατάσταση των υλικών ή υπηρεσιών είναι ένας παράγοντας που καθορίζει τον ανταγωνισμό της αγοράς. Την υποκατάσταση των υλικών ή υπηρεσιών είναι δυνατόν να την κατανοήσουμε με τη χρήση των ακόλουθων ερωτήσεων :
 - Υπάρχουν εναλλακτικά υλικά ή υπηρεσίες
 - Συμβατές εναλλακτικές τεχνολογίες
 - Το κόστος των συμβατών τεχνολογιών είναι ποιο υψηλό με το κόστος της τωρινής τεχνολογίας
 - Ο βαθμός εξειδίκευσης που απαιτείται
 - Διαπραγματευτική ισχύς του προμηθευτή, καθορίζει τη πολιτική που πρέπει να ακολουθεί εκ' μέρους του αγοραστή. Το μέγεθος της διαπραγματευτικής ισχύς γίνεται κατανοητό με βάσει τις ακόλουθες ερωτήσεις:
 - Ο αριθμός των υπάρχων προμηθευτών για τη συγκεκριμένη προμήθεια
 - Ο όγκος προμηθείας
 - Η πολυπλοκότητα της συγκεκριμένης προμήθειας
 - Το κόστος αλλαγής

- ο Δυνατότητα καθετοποίησης προς τους πελάτες
- Διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών είναι ο τελευταίος από τους 5 παράγοντες του Porter, είναι σημαντικό να κατανοήσει ο αγοραστής την ισχύ του και κατά συνέπεια να ακολουθήσει τη κατάλληλη διαπραγματευτική στρατηγική. Το μέγεθος αυτού του παράγοντα είναι δυνατόν να υπολογισθεί με βάσει τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- ο Το μέγεθος της ζήτησης
- ο Το κόστος αλλαγής του προμηθευτή
- ο Το είδος του υλικού πολύπλοκο, τυποποιημένο
- ο Αξιοπιστία των προμηθευτών
- ο Χαμηλό κέρδος
- ο Το κόστος άλλων αγορών (για το ίδιο υλικό/υπηρεσία)

ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΟΜΕΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η μέτρηση της επιρροής των προμηθευόμενων πόρων στα αποτελέσματα της εταιρείας αναπτύσσεται ως ακολούθως:

Αρχικά προσδιορίζεται η βαρύτητα του κάθε παράγοντα ως ποσοστό του 100, ο ορισμός βαρυτήτων είναι διαφορετικός για κάθε προμηθευόμενο πόρο. Στη συνέχεια προχωράμε στη δεύτερη φάση με τη βαθμολόγηση του κάθε παράγοντα σε μια κλίμακα από το 0-8. Η συγκεκριμένη κλίμακα αναλύεται ως ακολούθως :

- 0-2 αντιστοιχούν οι παράγοντες που επιδρούν ελάχιστα στα αποτελέσματα της εταιρείας (E)
- 2-4 αντιστοιχούν οι παράγοντες που επιδρούν λίγο αλλά όχι ασήμαντα (X)
- 4-6 αντιστοιχούν οι παράγοντες που επιδρούν αρκετά σημαντικά στα αποτελέσματα της εταιρείας (A)
- 6-8 αντιστοιχούν οι παράγοντες που οι επίδρασή τους είναι ιδιαίτερα σημαντική στα αποτελέσματα της εταιρείας (Y)

Συμπληρώνοντας το σχετικό ερωτηματολόγιο καταλήγουμε σε ένα αριθμό που τοποθετείται στο κάθετο άξονα και ο οποίος αριθμός αντιστοιχεί σε κάποιο χαρακτηρισμό όπως έχουν αναπτυχθεί παραπάνω. Σκοπός δεν είναι δώσουμε την ακριβή βαθμολογία σε κάθε υλικό ή υπηρεσία για την επίδρασή του στα αποτελέσματα της εταιρείας αλλά να εντοπίσουμε σε ποια περιοχή αντιστοιχεί E,X,A,Y.

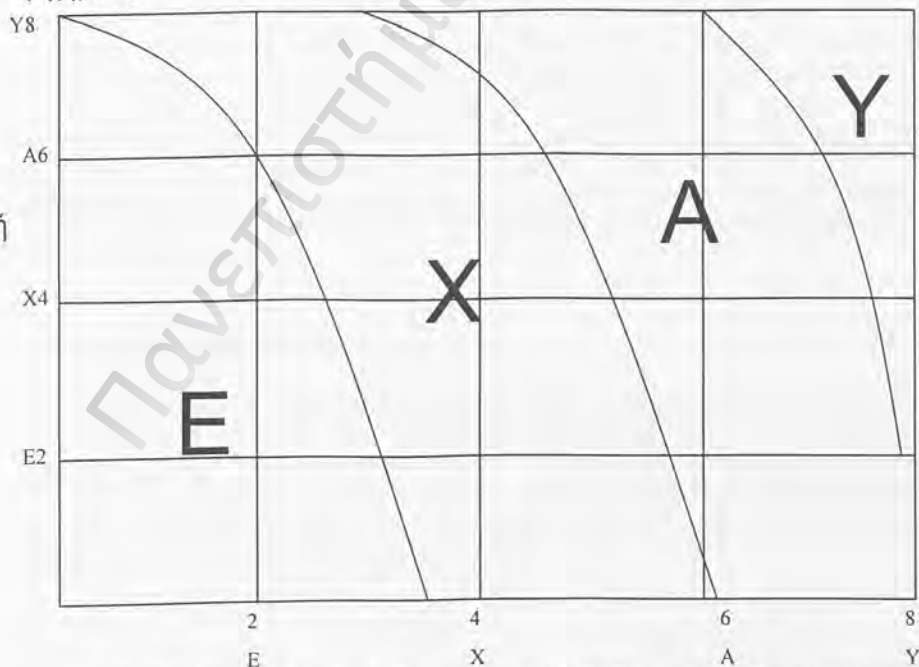
ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ

Η μέτρηση του κινδύνου που υφίσταται ο κάθε προμηθευόμενο πόρο βασίζεται σε μια κλίμακα από το 0-8 όπως πραγματοποιήσαμε προηγουμένως στον υπολογισμό της επιρροής. Ο κάθε παράγοντας βαθμολογείται από το 0-8 και το άθροισμα των 4 παραγόντων διαιρείται με το 4 (4 είναι οι παράγοντες) κατά αυτό το τρόπο έχουμε τη βαθμολογία για το κίνδυνο προμηθείας. Όπως στην επιρροή έτσι και στο κίνδυνο προμηθείας η βαθμολογία 0-8 αναλύεται ως εξής:

- 0-2 αντιστοιχεί σε ελάχιστο προμηθευτικό κίνδυνο (E)
- 2-4 αντιστοιχεί σε χαμηλό προμηθευτικό κίνδυνο (X)
- αντιστοιχεί σε προμηθευόμενους πόρους που αρκετά σημαντικό κίνδυνο προμηθείας (A)
- αντιστοιχεί σε προμηθευόμενους πόρους που έχουν υψηλό κίνδυνο προμηθείας (Y)

ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ & ΤΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Για την ολοκλήρωση της πρώτης φάσης της τεχνικής του supply positioning είναι απαραίτητο να συνδυαστεί ο προμηθευτικός κίνδυνος και η επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρίας για κάθε προμηθευόμενο πόρο. Ο συνδυασμός προμηθευτικού κινδύνου και της επιρροής στα αποτελέσματα της εταιρίας σε συνδυασμό με τις προηγούμενες βαθμολογίες αναλύεται ως ακολούθως (σχήμα 5).



Σχήμα 5 Συνδυασμός Προμηθευτικού Κινδύνου και Επιρροή στα Αποτελέσματα

- 0-2 αντιστοιχεί σε ελάχιστο προμηθευτικό κίνδυνο και επιρροή στα αποτελέσματα (E)
- 2-4 αντιστοιχεί σε χαμηλό προμηθευτικό κίνδυνο και επιρροή στα αποτελέσματα (X)
- 4-6 αντιστοιχεί σε προμηθευόμενους πόρους που αρκετά σημαντικό κίνδυνο προμηθείας και επιρροής στα αποτελέσματα (A)
- 6-8 αντιστοιχεί σε προμηθευόμενους πόρους που έχουν υψηλό κίνδυνο προμηθείας και υψηλή επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρίας (Y)

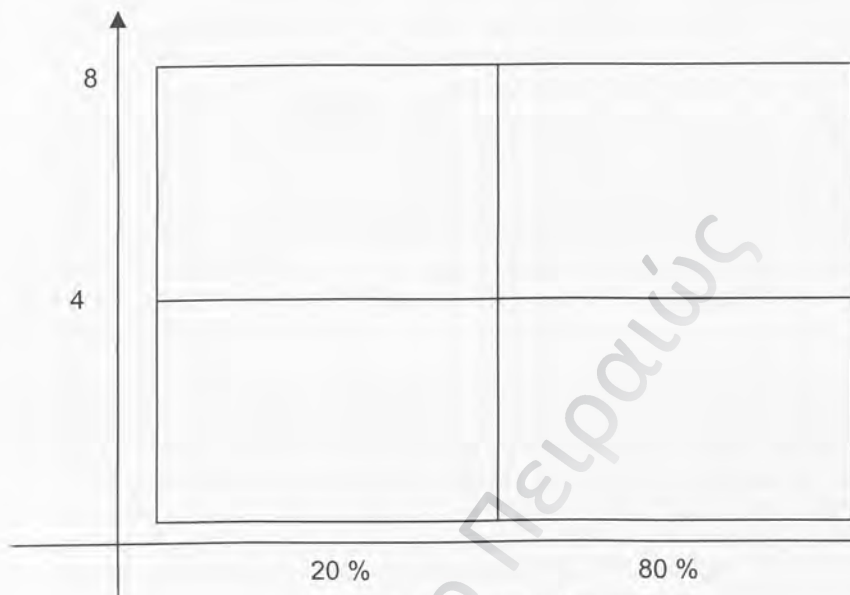
ΔΑΠΑΝΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΟΜΕΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Σύμφωνα με της προηγούμενες παραγράφους ορίσαμε την επιρροή και το προμηθευτικό κίνδυνο που αντιπροσωπεύουν τον κάθετο άξονα στο τελικό γράφημα , το επόμενο βήμα είναι να ορίσουμε τον οριζόντιο άξονα .Στον οριζόντιο άξονα τοποθετούμε το κόστος του κάθε προμηθευόμενου πόρου που αναλύουμε. Στη συγκεκριμένο στάδιο εφαρμόζουμε την θεωρία του Pareto, δηλαδή το 80% της αξίας των προμηθευόμενων πόρων αντιστοιχεί στο 20% του όγκου των προμηθευόμενων πόρων.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Pareto χωρίζουμε τον οριζόντιο , σε δύο τμήματα, το ένα τμήμα αποτελείται από το 20% της αξίας των προμηθευόμενων πόρων και το άλλο τμήμα αποτελείται από το 80% της αξίας των προμηθευόμενων πόρων. Σε αυτό το διαχωρισμό βασιζόμαστε για να ορίσουμε τα διακριτά όρια των τεταρτημορίων κατά τον οριζόντιο άξονα. Σε ένα επόμενο βήμα συνδέουμε το 80-20 με την κλίμακα που έχουμε ορίσει σε προηγούμενες παραγράφους. Συνδέοντας το 80-20 με τη βαθμολόγηση από 0-8 συμπεράνουμε ότι τα το 80% της αξίας συνδέεται με τη βαθμολογία από 4-8 ενώ το 20% της αξίας συνδέεται με τη βαθμολογία 0-4 .Αυτός ο διαχωρισμός των τεταρτημορίων δεν είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθεί με την ακρίβεια του 80-20, αλλά είναι δυνατόν να είναι αρκετά ελαστικός , όπως 70-30κλπ.

ΤΑ ΟΡΙΑ ΤΩΝ ΤΕΤΑΡΤΗΜΟΡΙΩΝ

Ο ορισμός των διακριτών ορίων των τεσσάρων τεταρτημορίων είναι αρκετά υποκειμενικός. Στη προηγούμενη παράγραφο καθορίστηκε το όριο κατά τον οριζόντιο άξονα το δηλ στο80-20 (όχι απαραίτητα) αποτελεί το σημείο διαχωρισμού κατά τον οριζόντιο άξονα. Ο διαχωρισμός κατά τον κάθετο άξονα είναι από 0-4 και 4-8. Αποτέλεσμα των διακριτών ορίων είναι η δημιουργία τεσσάρων τεταρτημορίων. (σχήμα 6)



Σχήμα 6 Τα όρια των Τεταρτημορίων

Τα τέσσερα τεταρτημόρια αντιπροσωπεύουν διαφορετικές στρατηγικές για τα υλικά ή υπηρεσίες που τοποθετούνται. Η ανάλυση των τεταρτημορίων καθώς των χαρακτηριστικών και των στρατηγικών που πρέπει να επιλεγθούν θα αναπτυχθούν στη στις επόμενες παραγράφους.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΕΤΑΡΤΗΜΟΡΙΩΝ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΕΤΑΡΤΗΜΟΡΙΩΝ

Όπως έχουμε αναφέρει τα τέσσερα τεταρτημόρια αντιπροσωπεύουν τέσσερις διαφορετικούς τρόπους διαχείρισης των προμηθευόμενων πόρων. Αυτό δε σημαίνει ότι τα υλικά ή υπηρεσίες που ανήκουν στο ίδιο τεταρτημόριο ακολουθείται ακριβώς η ίδια πολιτική. Σε γενικές γραμμές η πολιτική μπορεί να είναι ίδια αλλά σε κάποια σημεία είναι πιθανό να διαφοροποιείται.

Οι τέσσερις διαφορετικοί τύποι προμηθευόμενων πόρων είναι οι ακόλουθοι:

- Στο πρώτο τεταρτημόριο περιλαμβάνονται τα υλικά ή υπηρεσίες ρουτίνας, μη κρίσιμα (non-critical). Τα συγκεκριμένα είδη έχουν μικρή αγοραστική

αξία και χαμηλή επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρείας. Σε αυτή η κατηγορία τα είδη που ανήκουν συνήθως η γραφική ύλη, είδη καθαριότητας κλπ

- Στο δεύτερο τεταρτημόριο ανήκουν τα υλικά ή υπηρεσίες υψηλής κερδοφορίας (leverage) . Τα είδη που ανήκουν σε αυτή τη κατηγορία χαρακτηρίζονται από μεγάλη αγοραστική αξία και χαμηλή επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρείας. Είναι πιθανό υλικά ή υπηρεσίες σε μία εταιρεία να ανήκουν στη κατηγορία των μη-κρίσιμων υλικών και σε μία άλλη εταιρεία να ανήκουν στη κατηγορία υψηλής κερδοφορίας. Αυτή η κατηγορία είναι αρκετά ελκυστική τόσο για τους προμηθευτές όσο και για τους ίδιους τους αγοραστές. Από την πλευρά των προμηθευτών εξηγείται από τη μεγάλη αξία των υλικών και υπηρεσιών ενώ από τη πλευρά του αγοραστή τα υλικά και οι υπηρεσίες μεγάλης αξίας παρέχουν διαπραγματευτική ισχύ καθώς και είναι εύκολη η πρόσβαση σε πηγές προμηθείας.
- Στο τρίτο τεταρτημόριο ανήκουν τα υψηλού κινδύνου υλικά και υπηρεσίες (bottleneck), τα οποία χαρακτηρίζονται από μικρή αγοραστική αξία αλλά υψηλή επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρείας. Αυτό συνεπάγεται επιπλέον υψηλό προμηθευτικό κίνδυνο. Τα είδη που ανήκουν σε αυτή τη κατηγορία είναι χαρακτηρίζονται από περιορισμένο αριθμό προμηθευτών , από όχι τεχνικά χαρακτηριστικά από δυσκολία εύρεσης πηγών και θα πρέπει να δείξουμε μεγάλη προσοχή σε αυτή τη κατηγορία.
- Στο τέταρτο τεταρτημόριο ανήκουν τα κρίσιμα υλικά και υπηρεσίες (critical), τα οποία χαρακτηρίζονται από μεγάλη αγοραστική αξία και υψηλή επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρείας. Αυτή η κατηγορία όπως και η προηγούμενη χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή διότι τα υλικά ή υπηρεσίες τα οποία προμηθευόμαστε συμμετέχουν συνήθως άμεσα στο τελικό προϊόν.

ΜΗ ΚΡΙΣΙΜΑ ΥΛΙΚΑ & ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Στα μη κρίσιμα υλικά όπως και στους άλλους τύπους υπάρχουν συγκεκριμένες τεχνικές και στρατηγικές για αποτελεσματική διαχείριση. Τα ερωτήματα που δημιουργούνται για τη κατηγορία των μη κρίσιμων υλικών ή υπηρεσιών είναι τα εξής:

- α) Ποιος είναι ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών;
- β) Τι είδους συνεργασίας πρέπει να αναπτύξω με τους προμηθευτές;
- γ) Τι είδος συμβόλαιου;
- δ) Ποιος είναι ο ιδανικός προμηθευτής;
- ε) Επίπεδο έγκρισης;
- στ) Επιπλέον ενέργειες που συμβάλουν στη βελτίωση της διαδικασίας προμηθειών

Στη συνέχεια θα αναπτυχθούν τα παραπάνω ερωτήματα.

α) Όσον αφορά τον αριθμό προμηθευτών, επειδή πρόκειται για υλικά και υπηρεσίες οι οποίες είναι χαμηλής αξίας και χαμηλής επιρροής ο αριθμός των προμηθευτών θα πρέπει να είναι περιορισμένος. Άλλωστε η εύρεση προμηθευτών όποτε θελήσουμε είναι εύκολη. Ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών είναι ένας(1)

β) Η στενή συνεργασία με τους προμηθευτές δεν είναι απαραίτητη. Στη συγκεκριμένη κατηγορία θέλουμε απλούστευση των διαδικασιών και όχι να σπαταλάμε χρόνο και χρήμα για να δημιουργήσουμε μια στενή συνεργασία.

γ) Αφού χρησιμοποιώ σε αυτή τη κατηγορία λίγους προμηθευτές και θα πρέπει να καλύψουν μεγάλη γκάμα μη κρίσιμων πόρων θα πρέπει τα συμβόλαια να αφορούν μεγάλη γκάμα υλικών και υπηρεσιών και θα πρέπει να είναι μεγάλης διάρκειας.

δ) Ιδανικός προμηθευτής σε αυτή τη κατηγορία είναι αυτός ο οποίος :

- είναι ικανός να προμηθεύει μεγάλη γκάμα υλικών και υπηρεσιών
- να προμηθεύει αδιάκοπα και να είναι πρόθυμος να ικανοποιεί κάθε ζήτηση
- οι διαδικασίες του να είναι απλές, ώστε να είναι δυνατόν να ανταποκριθεί στη ζήτηση και του τελευταίου χρήστη
- να έχει τη δυνατότητα να αποστείλει μηνιαίες αναφορές καθώς και τα τιμολόγια για τις προμήθειες που πραγματοποιήθηκαν από το εκάστοτε τμήμα
- να έχει τη δυνατότητα εφαρμογής ηλεκτρονικών προμηθειών

ε) Επίπεδο έγκρισης, η συμφωνία προμήθειας με τον εκάστοτε προμηθευτή είναι

δυνατόν να πραγματοποιηθεί σε επίπεδο αγοραστή.

στ) Επιπλέον ενέργειες που συμβάλουν στη βελτίωση της κατηγορίας των μη

κρίσιμων υλικών και υπηρεσιών:

- επανασχεδιασμό του τρόπου λειτουργίας των προμηθειών, με τον όρο επανασχεδιασμό, σημαίνει τις αρμοδιότητες που έχει ο εκάστοτε εσωτερικός πελάτης, τα όρια εγκρίσεων. Σχετικά με τις αρμοδιότητες και τα όρια εγκρίσεων η τάση είναι να μεταφέρονται προς τους πιο χαμηλόβαθμους, γεννάται στους απλούς εργαζόμενους το συναίσθημα της σημαντικότητας κλπ.
- με την υιοθέτηση αυτοματισμών- ηλεκτρονικό εμπόριο, σκοπός μας σε αυτή τη κατηγορία είναι να είμαστε απλοί, άμεση και αποτελεσματικοί. Αυτό επιτυγχάνεται με τη χρήση αυτοματισμών (ηλεκτρονικοί υπολογιστές) σε συνεργασία με το ηλεκτρονικό εμπόριο
- χρήση καρτών αγοράς, αντί τα τιμολόγια να περνάνε από το λογιστήριο και να προσπαθεί να τα συνδυάσει με εντολές παραγγελίες ο πιο απλός τρόπος είναι κάρτα προμηθειών. Κάθε τμήμα είναι κάτοχο αυτής της κάρτα και πραγματοποιεί απευθείας

- τις πληρωμές, με τη διαφορά υποχρεωτικής ενημέρωσης του τμήματος προμηθειών κατά τακτά χρονικά διαστήματα.
- ανοικτές εντολές παραγγελίες, οι παραγγελίες να πραγματοποιούνται από το κάθε χρήστη χωρίς τη μεσολάβηση του τμήματος προμηθειών. Η εμπλοκή του τμήματος προμηθειών θα είναι η επιλογή του προμηθευτή, η αξιολόγηση του καθώς και κάποια αναφορά κατά τακτά χρονικά διαστήματα σχετικά με τα προμηθευόμενα υλικά και υπηρεσίες.

ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΤΩΝ ΜΗ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΥΛΙΚΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

- διατήρηση χαμηλών αποθεμάτων, αυτό έχει σαν συνέπεια χαμηλό κόστος αποθεμάτων και μείωση γενικά του κόστους κτήσης των προμηθευόμενων υλικών
- έλεγχο του κόστους μέσα από την αυτοματοποίηση των διαδικασιών, υπάρχει η δυνατότητα ελέγχου του κάθε χρήστη πότε έκανε μια παραγγελία και τι περιλαμβάνει η εκάστοτε παραγγελία και ποιο ήταν το κόστος της.
- μείωση των χαρτιών και της διαχείριση τους κατά συνέπεια και μείωση του κόστους
- μείωση του προσωπικού που θα ασχολείται με τις διεκπεραιώσεις παραγγελιών και απασχόλησή του σε άλλα θέματα.

ΠΡΟΜΗΘΕΥΟΜΕΝΟΙ ΠΟΡΟΙ ΥΨΗΛΗΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ

Όπως και στη προηγούμενη κατηγορία και σε αυτή τη κατηγορία υπάρχουν συγκεκριμένες στρατηγικές που ακολουθούνται για τη καλύτερη δυνατή διαχείριση των υλικών και υπηρεσιών. Τα ερωτήματα που τοποθετούνται όπως και στις προηγούμενες κατηγορίες είναι τα ακόλουθα :

- α) ποιος είναι ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών
- β) τύπος συμβολαίου
- γ) σχέσεις με τους προμηθευτές
- δ) ποιος είναι ο ιδανικός προμηθευτής
- ε) επίπεδο εγκρίσεων
- στ) επιπλέον ενέργειες που συμβάλουν στη βελτίωση της διαδικασίας προμηθειών

Το σημείο που θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψιν σε αυτή τη κατηγορία είναι ότι πρόκειται για τη ποιο ελκυστική κατηγορία υλικών και υπηρεσιών για τους προμηθευτές. Για το λόγο ότι περιλαμβάνονται υλικά και υπηρεσίες υψηλής αξίας και εύκολα να ευρεθούν δηλαδή υπάρχει αριθμός υποψήφιων προμηθευτών κατά συνέπεια υπάρχει μεγάλη διαπραγματευτική ισχύ εκ' μέρους του αγοραστή, επιπλέον συμπληρώνουμε ότι αποτελεί και το κάθε αγοραστή την ιδανική κατηγορία. Τα υλικά καθώς και οι υπηρεσίες είναι με

συγκεκριμένες περιγραφές, κωδικούς που γίνονται άμεσα κατανοητές από τους προμηθευτές. Ο εκάστοτε αγοραστής οφείλει να έχει γνώση της αγοράς καθώς και την επίδραση που έχει κάθε αλλαγή στα αποτελέσματα της εταιρείας.

Σε συνέχεια των ερωτημάτων έχουμε ως ακολούθως :

α) Σχετικά με τον ιδανικό αριθμό προμηθευτών αυτό ποικίλει ανάλογα τα χαρακτηριστικά του προμηθευόμενου υλικού.

- 1)Εάν το κόστος αλλαγής του υλικού είναι υψηλό προτιμείται η συνεργασία με ένα προμηθευτή
- 2)Εάν το κόστος υλικού είναι χαμηλό και επίσης το κόστος αντικατάστασης αμελητέο τότε προτιμούνται πολλοί προμηθευτές και η επιλογή πραγματοποιείται με βάση τη συμφερότερη προσφορά
- 3)Εάν το κόστος υλικού είναι υψηλό και το κόστος αλλαγής χαμηλό προτιμούνται πολλοί προμηθευτές

Όπως διαπιστώνουμε η πολιτική απέναντι στον αριθμό των προμηθευτών εξαρτάται άμεσα από τα χαρακτηριστικά των προμηθευόμενων πόρων.

β) Όπως περιγράφεται στο πρώτο ερώτημα ότι ο αριθμός των προμηθευτών εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά των υλικών και υπηρεσιών το ίδιο συμβαίνει σχετικά για το τύπο του συμβολαίου. Στις διαφορετικές περιπτώσεις του αριθμού των προμηθευτών αντιστοιχεί και κάποιος τύπος συμβολαίου οι περιγράφονται στη συνέχεια.

- 1)Στη περίπτωση που υπάρχει ένα προμηθευτής λόγω της ιδιαιτερότητας του υλικού ή της υπηρεσίας πρέπει το συμβόλαιο πρέπει να είναι μακροπρόθεσμο και να περιγράφονται λεπτομερέστατα όλες οι λεπτομέρειες.
- 2)Στη δεύτερη περίπτωση που υπάρχουν πολλοί προμηθευτές προτιμείται να μην υπάρχει κάποιο δεσμευτικό συμβόλαιο, αυτό είναι εύκολα κατανοητό από το λόγο ότι οποιαδήποτε στιγμή μπορώ να αποκτήσω το ζητούμενο υλικό ή υπηρεσία χωρίς δυσκολία
- 3)Στη τρίτη περίπτωση όπου υπάρχουν πολλοί προμηθευτές και το κόστος του υλικού ή της υπηρεσίας είναι υψηλό και το κόστος αλλαγής χαμηλό προτιμείται να μην υπάρχει κάποιο δεσμευτικό συμβόλαιο

γ)Σε αυτή τη κατηγορία των υλικών υψηλής κερδοφορίας προτιμούνται σίγουρα οι προμηθευτές που παρέχουν τα υλικά ή τις υπηρεσίες που ζητούνται αλλά επιπλέον παρέχουν τη καλύτερη τιμή αφού πρόκειται για μία κατηγορία που τα υλικά ή υπηρεσίες είναι εύκολα να ευρεθούν.

δ) Σχετικά με τους τύπους συνεργασίας που πρέπει να αναπτυχθούν στις εκάστοτε κατηγορίες , αυτό απαραίτητα εξαρτάται από τον αριθμό των προμηθευτών. Στις περιπτώσεις που υπάρχει ένα προμηθευτής είναι απαραίτητο η συνεργασία μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή να είναι στενή

σε αντίθετη περίπτωση όταν υπάρχουν πολλοί προμηθευτές δεν είναι απαραίητο να υπάρχει τόσο στενή συνεργασία κάτι φυσικά που δεν είναι εφικτό.

ε) Επίπεδο έγκρισης , θα πρέπει στην εκάστοτε συμφωνία να συμμετέχει ενεργά και ο διευθυντής του τμήματος. Ο λόγος είναι ότι αυτή η κατηγορία των υλικών είναι υψηλής αξίας και αρκετά ελκυστική για τους προμηθευτές και παράλληλα είναι η κατηγορία που το κάθε τμήμα προμηθειών είναι δυνατόν να πετύχει πολλά οφέλη.

στ) Επιπλέον ενέργειες που συμβάλουν στη βελτίωση των προμηθευόμενων πόρων στη κατηγορία υψηλής κερδοφορίας:

- Όπως και στα μη κρίσιμα υλικά είναι δυνατόν να εφαρμοσθεί το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce), τα είδη όπου μπορεί να εφαρμοσθεί το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι τα M.R.O (Maintenance , Repair and Operations) είδη. Σε αυτή τη κατηγορία υλικών και υπηρεσιών είναι δυνατόν να εφαρμοσθούν ηλεκτρονικές δημοπρασίες δια το λόγο ότι οι ηλεκτρονικές δημοπρασίες ενδείκνυνται σε είδη υψηλής αξίας και με τυποποιημένες προδιαγραφές. Τα προσδοκώμενα κέρδη είναι καλύτερες τιμές μέσω του ανταγωνισμού, μικρότερο χρόνο υλοποίησης των συναλλαγών και χαμηλότερο κόστος συναλλαγής.
- Με το Benchmarking σχετικά με άλλες συναφείς εταιρείες και κυρίως με τις πιο ανταγωνιστικές, είναι ένας τρόπος να βελτιωθεί η κάθε εταιρεία σε ορισμένους τομείς συγκρίνοντας την οργάνωσή της, το τρόπο λειτουργία της σε σχέση με άλλες εταιρείες. Η κατηγορία των υλικών ή υπηρεσιών υψηλής κερδοφορίας είναι η κατηγορία που σε ένα επικείμενο benchmarking θα υποστεί αλλαγές. Σχετικά με το τρόπο διεξαγωγής και ανάπτυξης του benchmarking θα αναπτυχθεί σε επόμενο κεφάλαιο.
- Ένα εργαλείο που σίγουρα θα βοηθήσει τον αγοραστή στις διαπραγματεύσεις του είναι η πρόβλεψη της ζήτησης γνωρίζοντας ο αγοραστής τις μελλοντικές ανάγκες είναι δυνατό να ακολουθήσει τη καλύτερη διαπραγματευτική πολιτική.
- Όπως και στη προηγούμενη κατηγορία είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν κάρτες πληρωμών κάτι που όμως δεν είναι τόσο διαδεδομένο όπως στη κατηγορία των μη κρίσιμων υλικών και υπηρεσιών .
- Εάν τα τιμολόγια είναι πολλά μικρής αξίας είναι δυνατόν να αποστέλλεται ένα τιμολόγιο σε τακτά χρονικά διαστήματα, δηλαδή να συγκεντρώνω σε ένα τιμολόγιο των διαφόρων αποστολών που πραγματοποιήθηκαν σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
- Επιπλέον είναι δυνατόν να εφαρμοσθεί η πολιτική της ελάχιστης επιτρεπτής παραγγελθείσας ποσότητας ή η οικονομική ποσότητα παραγγελίας ***. Κατά αυτό το τρόπο επιτυγχάνεται μείωση του διαχειριστικού κόστους.

- Η επιθεώρηση των υλικών σε αυτή τη κατηγορία δεν είναι ιδιαίτερα κρίσιμη λόγω ότι τα υλικά είναι συγκεκριμένα με τυποποίηση, χαμηλού κινδύνου. Αλλά σε μερικές περιπτώσεις επιβάλλεται η επιθεώρηση όταν πρόκειται για υλικά τα οποία η ποιότητα τους και η καλή κατάστασή τους θα επηρεάσουν το τελικό προϊόν .

ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΥΛΙΚΩΝ & ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΨΗΛΗΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ

- Λόγω του υψηλού ανταγωνισμού βασική επιδίωξη είναι η μείωση των τιμών. Αυτό θα επιτευχθεί σε σχέση πάντοτε την αξία των ζητούμενων υλικών και υπηρεσιών.
- Επιπλέον μέσω της ύπαρξης εναλλακτικών λύσεων είναι δυνατόν να επιτευχθεί μείωση του κινδύνου.
- Μείωση των εντολών παραγγελίας, αυτό έχει σα συνέπεια τη μείωση του διαχειριστικού κόστους .
- Αποτέλεσμα του προηγούμενου είναι η μείωση των εντολών πληρωμών .

ΥΛΙΚΑ & ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΨΗΛΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Η κατηγορία των υλικών ή υπηρεσιών υψηλού κινδύνου είναι η κατηγορία η οποία δεν είναι καθόλου ελκυστική για τους προμηθευτές, η δυσκολία έγγυται στο γεγονός ότι πρόκειται για υλικά τα οποία δεν έχουν κάποιες τυποποιημένες προδιαγραφές και η αξία τους είναι χαμηλή. Ίσως πρόκειται για τη κατηγορία η οποία έχει τη μικρότερη προσέλκυση σε προμηθευτές. Τα ερωτήματα που τοποθετούνται σε αυτή τη κατηγορία όπως και στις προηγούμενες είναι τα ακόλουθα :

- α) ποιος είναι ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών
- β) τύπος συμβολαίου
- γ) σχέσεις με τους προμηθευτές
- δ) ποιος είναι ο ιδανικός προμηθευτής
- ε) επίπεδο εγκρίσεων
- στ) επιπλέον ενέργειες βελτίωσης της διαδικασίας προμηθειών

Αυτή η κατηγορία αποτελεί το μεγάλο πρόβλημα κάθε αγοραστή δια τους λόγους ότι τα υλικά ή υπηρεσίες είναι υψηλού κινδύνου, υπάρχουν λίγοι προμηθευτές, τα είδη δεν είναι τυποποιημένα και τέλος η αξία τους είναι χαμηλή. Όλοι οι προηγούμενοι παράγοντες τόσο για τους προμηθευτές όσο και για τους αγοραστές συνθέτουν ένα περιβάλλον ιδιαίτερα μη ελκυστικό. Στη συνέχεια θα πραγματοποιηθεί ανάλυση των επιμέρους ερωτημάτων:

α) Ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών λόγω των ιδιαιτεροτήτων που έχουμε αναφέρει προηγουμένως θα πρέπει να είναι ένας (1) ή το πολύ δύο (2) σε περίπτωση που ο ένας προμηθευτής δεν εμπνέει εμπιστοσύνη και αξιοπιστία.

β) Οι σχέσεις με το προμηθευτή θα πρέπει να διέπονται από την αρχή του «καλού πελάτη», ο προμηθευτής θα εκτιμήσει τη συγκεκριμένη στάση και θα δείξει την ανάλογη στάση

γ) Η χρήση κατάλληλων συμβολαίων σε ορισμένα είδη αυτής της κατηγορίας ενδέχεται να οδηγήσουν σε μείωση του προμηθευτικού κινδύνου. Το εκάστοτε συμβόλαιο θα πρέπει να διασφαλίζει μια συγκεκριμένη ποσότητα για συγκεκριμένη περίοδο.

δ) Σε αυτή τη κατηγορία τα χαρακτηριστικά του ιδανικού προμηθευτή βασίζονται στη φήμη του, αξιοπιστία και στον επαγγελματισμό καθώς και στα οικονομικά του μεγέθη.

ε) Επίπεδο έγκρισης, θα πρέπει στην εκάστοτε συμφωνία να συμμετέχει ενεργά και ο διευθυντής του τμήματος. Ο λόγος είναι ότι αυτή η κατηγορία των υλικών είναι η κατηγορία με το μεγαλύτερο προμηθευτικό κίνδυνο και την έλλειψη πολλών εναλλακτικών πηγών.

στ) Επιπλέον ενέργειες που συμβάλουν στη βελτίωση των προμηθευόμενων πόρων στη κατηγορία υψηλού κινδύνου.

Το βασικό χαρακτηριστικό αυτής της κατηγορίας όπως έχουμε αναφέρει είναι ο υψηλός προμηθευτικός κίνδυνος και κατά συνέπεια ο περιορισμένος αριθμός προμηθευτών. Άρα για να αντιμετωπισθεί ο προμηθευτικός κίνδυνος αυτό είναι δυνατόν να επιτευχθεί με τους ακόλουθους τρόπους:

- Με τη σωστή πρόβλεψη της ζήτησης κατά μια φάση νωρίτερα ώστε να μπορεί ο προμηθευτής να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν στη παράδοση των ζητούμενων υλικών. Ένα βασικό πρόβλημα αυτής της κατηγορίας είναι οι χρόνοι παράδοσης και αυτό στη συνέχεια επηρεάζει την ομαλή λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Ένας άλλος τρόπος μείωσης του προμηθευτικού κινδύνου είναι η διατήρηση αποθεμάτων, αυτό φυσικά θα έχει ως αποτέλεσμα άμεσα την αύξηση του κόστους αλλά τα οφέλη είναι σίγουρα πιο σημαντικά όπως μείωση της πιθανότητας έλλειψης κάποιου υλικού το οποίο ενδέχεται να οδηγήσει σε σταμάτημα τη παραγωγή.
- Επίσης ένα σημαντικό στοιχείο ο ποιοτικός έλεγχος και απευθύνεται κυρίως σε προϊόντα ή υπηρεσίες που η ποιότητα αποτελεί κρίσιμο

παράγοντα. Σε κάθε περίπτωση ο ποιοτικός έλεγχος, τα συμπεράσματα και οι προτεινόμενες λύσεις θα πρέπει να πραγματοποιούνται σε συνεργασία με τους προμηθευτές.

- Επιπλέον ο κάθε αγοραστής ως καλός πελάτης θα πρέπει πολλές φορές να επανασχεδιάσει τις διαδικασίες της και να τις ταιριάξει με αυτές του προμηθευτή. Ο επανασχεδιασμός ενδέχεται να αφορά συγκεκριμένες κατηγορίες υλικών και όχι όλα τα υλικά.

ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΥΛΙΚΩΝ & ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΨΗΛΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Τα προσδοκώμενα οφέλη που προκύπτουν με βάση τα προηγούμενα είναι τα εξής:

- Η μείωση τιμών των προμηθευόμενων πόρων. Η μείωση όσον αφορά το κόστος κτήσης θα είναι άμεση.
- Η μείωση του κινδύνου είναι ένα όφελος που θα προκύψει ακολουθώντας τις πολιτικές της προηγούμενης παραγράφου
- Μεγαλύτερη γνώση της αγοράς με τη συστηματική προσέγγιση και επιλογή των προμηθευτών.

ΤΑ ΚΡΙΣΙΜΑ ΥΛΙΚΑ & ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Η τελευταία κατηγορία και η πιο σημαντική που συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον από τη πλευρά των αγοραστών και των προμηθευτών είναι η κατηγορία των κρίσιμων υλικών. Σε αυτή τη κατηγορία περιλαμβάνονται οι μεγαλύτερης αξίας αγορές και έχουν υψηλό βαθμό προμηθευτικού κινδύνου. Παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες με τις κατηγορίες υψηλής κερδοφορίας καθώς και υψηλού κινδύνου και αναλόγως του υλικού κάθε φορά προσαρμόζουμε τη πολιτική μας πιο κοντά σε αυτές τις κατηγορίες. Τα κρίσιμα υλικά ή υπηρεσίες μπορούν να χαρακτηριστούν ως ακολούθως:

- τυποποιημένα με ξεκάθαρες προδιαγραφές
- υπάρχουν λίγοι προμηθευτές
- ύπαρξη λίγων εναλλακτικών λύσεων
- υψηλό κίνδυνο
- η αξία αγορών είναι πολύ υψηλή

Συνδυάζοντας την υψηλή αξία και το υψηλό κίνδυνο που χαρακτηρίζεται αυτή η κατηγορία είναι φυσικό όλα τα υλικά και οι υπηρεσίες να τίθενται σε προτεραιότητα σε σχέση με κάθε άλλο υλικό ή υπηρεσία.

Σε αυτή τη κατηγορία όπως και στις προηγούμενες τοποθετούνται τα εξής ερωτήματα:

- α) ποιος είναι ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών
- β) τύπος συμβολαίου
- γ) σχέσεις με τους προμηθευτές
- δ) ποιος είναι ο ιδανικός προμηθευτής
- ε) επίπεδο έγκρισης
- στ) επιπλέον ενέργειες βελτίωσης της διαδικασίας προμηθειών

Σε συνέχεια των ερωτημάτων έχουμε ως εξής :

α) Σε αυτή τη κατηγορία όπου έχει τις αγορές με τη μεγαλύτερη αξία είναι φυσικό να είναι ελκυστική από τους προμηθευτές αλλά υπάρχει η παράμετρος ότι συνήθως απαιτούνται υψηλά κεφάλαια από τη πλευρά του προμηθευτή, αυτόματα με βάση αυτό το περιορισμό έχουμε περιορισμό των διαθέσιμων προμηθευτών. Γενικά σε αυτή τη κατηγορία προτιμείται ένας προμηθευτής για το κάθε υλικό ή υπηρεσία. Με αυτό το τρόπο σκοπεύουμε να πετύχουμε μια σωστή συνεργασία η οποία δεν θα μένει στη τυπική διαδικασία της συναλλαγής.

β) Συνέχεια της ύπαρξης ενός προμηθευτή επιδιώκεται η στενή συνεργασία με το προμηθευτή και όχι όπως έχουμε αναφέρει η απλή συναλλαγή. Θα πρέπει να παρακολουθεί στη παραγωγική διαδικασία του προμηθευτή και να κάνει και τις παρεμβάσεις του αν χρειαστεί. Από την άλλη το ίδιο και ο προμηθευτής θα πρέπει να παρακολουθεί την ορθή χρήση του υλικού ή της υπηρεσίας και να παρεμβαίνει όπου διαπιστώνει ότι κάτι δεν πάει καλά. Γενικά θα πρέπει αγοραστής και προμηθευτής να ανταλλάσσουν απόψεις για τη βελτίωση του τελικού αποτελέσματος.

γ) Τα συμβόλαια στη συγκεκριμένη περίπτωση θα πρέπει να μακροχρόνια και να καλύπτουν όλες τις παραμέτρους της συνεργασίας , αρχίζοντας από τη χρονική διάρκεια έως και το τρόπο παραγωγής.

δ) Ο ιδανικός προμηθευτής αυτής της κατηγορίας θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά :

- Να παρουσιάζει υγιή οικονομικά αποτελέσματα, διότι τα υγιή οικονομικά αποτελέσματα θα οδηγήσουν σε ανάπτυξη και σε επενδύσεις που σαν αποτέλεσμα θα έχουν τη προμήθειά ποιο ανταγωνιστικών υλικών και υπηρεσιών.
- Να κατέχει μεγάλο μερίδιο στη συγκεκριμένη αγορά, πρωταρχικός σκοπός όλων των εταιρειών είναι καταρχήν να αυξάνουν το μερίδιό τους στην αγορά και μετά οτιδήποτε άλλο.
- Να μην έχει στενή συνεργασία με ανταγωνιστές του αγοραστή, δια ευνόητους λόγους
- Να προσφέρει το υλικό ή την υπηρεσία στη καλύτερη δυνατή τιμή

- Να είναι πρόθυμος να συνεργασθεί με τον αγοραστή και να υιοθετήσει κοινή πολιτική με τον αγοραστή εάν υπάρχει λόγος.
- Να προσπαθεί να μειώσει το προμηθευτικό κίνδυνο στην εφοδιαστική αλυσίδα, από τη παραγωγή μέχρι και τη μεταφορά κλπ.

ε) Επίπεδο έγκρισης , θα πρέπει στην εκάστοτε συμφωνία να συμμετέχει ενεργά και ο διευθυντής του τμήματος καθώς και κάποιος εντεταλμένος σύμβουλος. Ο λόγος είναι ότι αυτή η κατηγορία των υλικών με τη μεγαλύτερη αξία με μεγάλο προμηθευτικό κίνδυνο και είναι η κατηγορία όπου περιλαμβάνονται συνήθως τα πιο σημαντικά υλικά και υπηρεσίες. Είναι υλικά και υπηρεσίες τα οποία συμβάλουν δραστικά στη κερδοφορία της κάθε εταιρείας.

στ) Επιπλέον ενέργειες που συμβάλουν στη βελτίωση της κατηγορίας των κρίσιμων υλικών και υπηρεσιών:

- Ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών τόσο από τη πλευρά του αγοραστή όσο και από τη πλευρά του προμηθευτή με σκοπό να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Σε αυτή τη κατηγορία είναι αρκετές φορές αναγκαίος για να βελτιωθεί δραστικά η συνεργασία.
- Απαραίτητο είναι η πρόβλεψη της ζήτησης ώστε να είναι άμεση η ανταπόκριση από πλευράς του προμηθευτή. Σε μερικές των περιπτώσεων είναι απαραίτητο η πρόβλεψη να αφορά μία φάση νωρίτερα
- Ένα άλλο σημείο ιδιαίτερα σημαντικό που κρίνει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία της συνεργασίας μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή είναι η μέριμνα μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών είναι να αναπτύξουν ή να τοποθετήσουν το κατάλληλο σύστημα επικοινωνίας. Σε αυτή τη κατηγορία η ανάπτυξη της επικοινωνίας μεταξύ των κατάλληλων προσώπων είναι μία παράμετρος ιδιαίτερα κρίσιμη.
- Επίσης σε αυτή τη κατηγορία ενδέχεται να συμπεριλαμβάνεται και πάγιος εξοπλισμός , η ζωή του είναι μεγάλης χρονικής διάρκειας και η ανάγκη σε ανταλλακτικά και service είναι επιβεβλημένη. Κατά συνέπεια η επιλογή του πάγιου εξοπλισμού θα πρέπει να αναλύεται σε βάθος χρόνου και να λαμβάνονται υπόψη και άλλοι παράμετροι εκτός από το κόστος κτήσης.
- Η διασφάλιση ποιότητας είναι ένα σημείο το οποίο θα πρέπει να εξασφαλίζεται, στη συγκεκριμένη κατηγορία αυτό επιτυγχάνεται με τη στενή συνεργασία και την ανάπτυξη σχέσεων προμηθευτή και αγοραστή.
- Σε αυτή τη κατηγορία απαραίτητη θεωρείται η ύπαρξη ενός ατόμου με τα κατάλληλα προσόντα του οποίου ο ρόλος του θα είναι full time ή part time. Ο ρόλος του είναι να γνωρίσει το προσωπικό του προμηθευτή αλλά και τις αρμοδιότητες του, ώστε να εντοπίσει τους ανθρώπους κλειδιά που σε αυτούς θα βασιστεί η ανάπτυξη της συνεργασίας. Επίσης ρόλος αυτού του

ανθρώπου είναι να αναλύσει το τρόπο επικοινωνίας μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή και στη συνέχεια να το βελτιώσει. Τέλος βασική του αρμοδιότητα είναι να συντονίζει τις προσπάθειες αγοραστή και προμηθευτή και να παρέχει λύσεις σε τυχόν προβλήματα τα οποία έχουν δημιουργηθεί.

- Σε αυτή τη κατηγορία θεωρείται απαραίτητο ένας σχεδιασμός σχετικά εάν συμβούν γεγονότα μη προβλέψιμα το πως θα πρέπει να αντιδράσουμε (contingency planning). Τα σημεία τα οποία περιλαμβάνονται στο contingency planning είναι τα εξής :
 - ο εναλλακτικές λύσεις όσον αφορά το σχεδιασμό , εάν ζητούνται ανταλλακτικά τα οποία δεν είναι δυνατόν να τα προμηθευτούν
 - ο έρευνα για εναλλακτικούς προμηθευτές
 - ο διατήρηση αποθέματος
- Η ύπαρξη αποθέματος σε αυτή τη κατηγορία είναι απαραίτητη, το ερώτημα που προκύπτει είναι το απόθεμα είναι δυνατόν να μεταφερθεί στο προμηθευτή και ο προμηθευτής να με προμηθεύει όταν του ζητηθεί. Αυτή η παράμετρος λαμβάνεται υπόψη στις αξιολογήσεις σχετικά με την επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή.
- Η ανάπτυξη του προμηθευτή με τη συνδρομή του αγοραστή και η ενθάρρυνση από τον αγοραστή προς το προμηθευτή για την υιοθέτηση νέων μεθόδων παραγωγής. Αυτό όπως είναι φυσικό επηρεάζει τον προμηθευτή άμεσα, διότι η υιοθέτηση μίας επαναστατικής μεθόδου ενδέχεται να έχει αποτέλεσμα τόσο στη ποιότητα όσο και στο κόστος που αυτό αυτόματα μεταφέρεται τον αγοραστή.
- Επίσης οι καλές σχέσεις με άλλες εταιρείες οι οποίες προμηθεύονται τα ίδια υλικά ή υπηρεσίες είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε κοινές προμήθειες κατά συνέπεια επίτευξη καλύτερων τιμών λόγω της οικονομίας κλίμακας .

ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΤΩΝ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΥΛΙΚΩΝ & ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

- Η ανάπτυξη στενών συνεργασιών και επίλυση στη ρίζα των προβλημάτων που δημιουργούνται.
- Μεγαλύτερη γνώση της αγοράς και κατά συνέπεια δυνατότητα και καλύτερης αξιολόγησης των προμηθευτών.
- Ανάπτυξη του κόστους αγοράς του προμηθευόμενου πόρου σε συνεργασία με τον προμηθευτή και καθορισμός τιμής από κοινού Μείωση του κινδύνου προμήθειας

- Η τιμή κτήσης μπορεί σε μερικές περιπτώσεις να είναι μεγαλύτερη αλλά γενικότερα το συνολικό κόστος θα είναι μικρότερο λαμβάνοντας υπόψη και τα οφέλη που προκύπτουν, όπως βελτίωση της ποιότητας των προμηθευόμενων υλικών ή υπηρεσιών.
- Ανάπτυξη των κοινών προμηθειών όπως αναφέραμε στη προηγούμενη παράγραφο επιτυγχάνεται καλύτερες τιμές για τους αγοραστές.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με τη τεχνική του supply positioning στόχος του κάθε οργανισμού είναι να κατευθύνει τους προμηθευτικούς του πόρους στο τεταρτημόριο υψηλής κερδοφορίας. Οι λόγοι είναι προφανείς, στο τεταρτημόριο υψηλής κερδοφορίας υπάρχει η διαπραγματευτική ισχύς από τον κάθε οργανισμό να διαπραγματευτεί τους προμηθευόμενους πόρους με το καλύτερο δυνατό τρόπο και τα αποτελέσματα να είναι εμφανή στη τελική τιμή.

Το να οδηγήσει ένα οργανισμός τους προμηθευτικούς του πόρους στο συγκεκριμένο τεταρτημόριο δεν είναι δυνατό να συμβεί αυτόματα, χρειάζεται τη συνδρομή των προμηθευτών δηλαδή θα πρέπει να επιλεγθούν οι κατάλληλοι προμηθευτές ώστε να μπορούν να δώσουν ευρεία γκάμα λύσεων.

4. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ

4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στα προηγούμενα κεφάλαια ασχοληθήκαμε με ποιο τρόπο είναι δυνατό να κατηγοριοποιήσουμε τους προμηθευτικούς πόρους και ποια πολιτική θα πρέπει να ακολουθήσουμε. Ένα στοιχείο το οποίο είναι αρκετά σημαντικό στη στρατηγική των προμηθευτικών πόρων που θα πρέπει να ακολουθήσουμε είναι η πληροφορία.

Γενικά υπάρχουν διάφοροι τύποι πληροφορίας και οι οποίοι μας εμφανίζονται με διάφορους τρόπους όπως έντυπα, ηλεκτρονικά κλπ. Βασικό ρόλο στην αξιοπιστία της πληροφορίας έχει η πηγή από την οποία προέρχεται. Διαφορετική βαρύτητα θα έχει μια πληροφορία όταν προέρχεται από ένα επίσημο φορέα σε σχέση εάν προέρχεται από κάπου όχι τόσο αξιόπιστα.

4.2 ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ

Το σημείο το οποίο θα αναλύσουμε και θεωρείται αρκετά κρίσιμο, δια το λόγο ότι καθορίζει τη βαρύτητα και τη προσοχή που θα δοθεί στη πληροφορία είναι η πηγή της πληροφορίας. Πηγές πληροφοριών είναι δυνατόν να είναι οι ακόλουθες:

- Εξειδικευμένα περιοδικά τα οποία ασχολούνται με τις συγκεκριμένες κατηγορίες για τις οποίες ενδιαφερόμαστε. Αυτά τα περιοδικά είναι δυνατόν να σου παρέχουν ιδέες καθώς και τους τρόπους όπου είναι δυνατόν να υλοποιήσει κάτι που σε ενδιαφέρει.
- Εφημερίδες οι οποίες είναι δυνατόν να σου δώσουν μια γενική εικόνα μιας κατάστασης που αυτή η εικόνα να ληφθεί σοβαρά υπόψη σου για μια μελλοντική αγορά σου, πχ κίνδυνος πολέμου στη χώρα ενός προμηθευτή.
- Από τα διάφορα επιμελητήρια είναι δυνατόν να υπάρχει πληροφόρηση σχετικά για υλικά, προμηθευτές, επικείμενες συνεργασίες κλπ.
- Τα διάφορα ινστιτούτα δίνουν πληροφόρηση για τη πορεία των δεικτών διαφόρων δραστηριοτήτων, για παράδειγμα η πορεία τους κόστους κτήσης καυσίμου, απασχόληση κλπ
- Επίσης πληροφόρηση δίνεται και από τους επιμέρους αντιπροσώπους για το τι πρόκειται να ακολουθήσει για τη συγκεκριμένη φίρμα την οποία αντιπροσωπεύουν και τι θα πρέπει να περιμένει ο αγοραστής.

- Διάφοροι διεθνείς οργανισμοί παρέχουν στατιστικές και έρευνες για διάφορα θέματα.
- Σημαντική πηγή πληροφοριών είναι οι προμηθευτές και ιδιαίτερα αυτοί οι οποίοι έχουν στενή συνεργασία με τους αγοραστές. Αυτοί οι προμηθευτές είναι δυνατόν να δώσουν πληροφορίες σχετικά με το πως είναι πιθανό να εξελιχθεί η συγκεκριμένη κατηγορία προμηθευόμενων πόρων.
- Τα τελευταία χρόνια είναι συχνό το φαινόμενο να υπάρχει συνεργασία μεταξύ αγοραστών διαφορών εταιρειών όπου ανταλλάσσουν ιδέες και πληροφορίες.
- Πηγή πληροφοριών είναι και οι εκθέσεις που ο κάθε αγοραστής ενημερώνεται για τις νέες εξελίξεις.
- Τα πανεπιστήμια παρέχουν πληροφορίες μέσω βιβλιογραφίας ή και ερευνών

4.3. Η ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΟΜΕΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη προηγούμενη παράγραφο αναφέραμε τις πηγές πληροφόρησης, το επόμενο βήμα είναι να γίνει κατανοητό πως η κάθε πληροφορία επιδρά στην ανάλυση των προμηθευόμενων πόρων. Πρέπει καταρχήν να ορίσουμε τα βασικά στάδια στα οποία η πληροφορία ως στοιχείο της απόφασης είναι σημαντικός παράγοντας, τα στάδια ανάλυσης είναι τα ακόλουθα:

- Ο προμηθευτικός κίνδυνος (πέντε (5) παράγοντες του Porter)
- Η αναγνώρισης της τάσης της αγοράς
- Προ-αξιολόγηση των υποψήφιων προμηθευτικών πόρων
- Ανάλυση Κόστους/Αξίας
- Η πρόβλεψη
- Γενικά στη σταθερότητα του εκάστοτε κοινωνικού-πολιτικού- οικονομικού περιβάλλοντος.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΣΤΟ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟ ΚΙΝΔΥΝΟ

Οι πέντε παράγοντες του Porter είναι οι ακόλουθοι :

- ο Ανταγωνισμός μεταξύ προμηθευτών
 - ο Η πιθανότητα εισόδου νέων προμηθευτών
 - ο Διαπραγματευτική ισχύς του αγοραστή
 - ο Διαπραγματευτική ισχύς του προμηθευτή
 - ο Δυνατότητα υποκατάστασης
-
- Όσον αφορά τον πρώτο παράγοντα που αφορά τον ανταγωνισμό των προμηθευτών η πληροφορία και γενικά το σύνολο πληροφοριών είναι δυνατόν να διαμορφώσουν την τελική επιλογή. Για παράδειγμα εάν η πληροφορία αφορά επικείμενες συνεργασίες μεταξύ προμηθευτών είναι δυνατόν να μας οδηγήσει στη επιλογή του Α και όχι του Β προμηθευτή.
 - Η πιθανότητα εισόδου ενός προμηθευτή, σε μια συγκεκριμένη αγορά ενδέχεται να επηρεάσει την απόφασή μας ή και το χρόνο όπου πρόκειται να πραγματοποιήσουμε μια αγορά.
 - Διαπραγματευτική ισχύ του προμηθευτή, η πληροφορία ότι πρόκειται ο συγκεκριμένος προμηθευτής να εξαγοράσει κάποια άλλη εταιρεία ή ότι έχει οικονομικά προβλήματα συμβάλει στο τρόπο διαπραγμάτευση μας
 - Διαπραγματευτική ισχύ του αγοραστή, η πληροφορία για τυχόν προβλήματα μελλοντικής ρευστότητας ενδέχεται να αλλάξει το τρόπο χειρισμού των διαφόρων θεμάτων εκ' μέρους του αγοραστή.
 - Δυνατότητα υποκατάστασης, πληροφορία ότι πρόκειται να υπάρχει υποκατάστατο στο συγκεκριμένο είδος οδηγεί σε τελείως διαφορετική αντιμετώπιση της προμήθειας.

Η ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΗΣ ΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Η πληροφόρηση σχετικά με το τι ακολουθείται ή ποια θα είναι η τάση συμβάλει δραστικά για την απόφασή μας. Εάν ένα υλικό το οποίο προμηθευόμαστε πληροφορούμαστε ότι πρόκειται να σταματήσει να παράγεται είναι απαραίτητο να εκμεταλλευτούμε την πληροφορία και να αντιδράσουμε το συντομότερο δυνατόν.

ΠΡΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ο ρόλος της πληροφορίας στη συγκεκριμένη φάση είναι ιδιαίτερα σημαντικός μας αποτρέπει από την αναλυτική αξιολόγηση όλων των υποψηφίων πηγών. Με συνοπτικές διαδικασίες και με βάση συγκεκριμένα κριτήρια λαμβάνοντας υπόψη την πληροφόρηση που παρέχεται από διάφορες πηγές καταλήγουμε

σε ένα πρώτο γρήγορο ξεκαθάρισμα των υποψήφιων προμηθευτικών πόρων.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ / ΑΞΙΑΣ

Η πληροφόρηση σχετικά με την τιμή του υλικού καθώς και οι διάφοροι δείκτες μας δίνουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουμε τη κατάλληλη πολιτική. Επιπλέον υπάρχει η πληροφόρηση σχετικά με το κόστος του προμηθευμένου υλικού, αυτό έχει σαν συνέπεια την ουσιαστική συνεργασία αγοραστή και προμηθευτή.

Η ΠΡΟΒΛΕΨΗ

Η πληροφόρηση για αύξηση της ζήτησης καθώς και η εκμετάλλευση στατιστικών πληροφοριών για επικείμενη αλλαγή της τάσης είναι δυνατόν να προκαλέσουν ουσιαστικές αλλαγές στο υφιστάμενο καθεστώς. Για παράδειγμα σε περίπτωση που όλες οι πληροφορίες οδηγούν σε αύξηση της ζήτησης είναι δυνατόν αριθμός του προσωπικού της εταιρείας να διαφοροποιηθεί δραστικά.

Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ-ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ-ΠΟΛΙΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Ένα σημείο ιδιαίτερα κρίσιμο που θα πρέπει να εξετάζεται και να λαμβάνεται υπόψη των αναλύσεων που αφορούν τη προμήθεια κρίσιμων προμηθευτικών πόρων είναι η γενική οικονομικό-πολιτική και κοινωνική κατάσταση που επικρατεί στο ευρύτερο περιβάλλον. Δεν είναι δυνατόν να προτιμηθεί μία πηγή η οποία προέρχεται από μια περιοχή όπου η πολιτική κατάσταση είναι ιδιαίτερα σταθερή όπως συχνά πραξικοπήματα κλπ. Σε αυτή τη περίπτωση η πληροφόρηση ότι η συγκεκριμένη περιοχή έχει στρατιωτική κυβέρνηση ή σε άλλη περίπτωση ότι πρόκειται να γίνει πραξικόπημα δεν πρόκειται να επιλεγεί ως πηγή προμήθειας.

5. ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Βασικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων του εκάστοτε τμήματος προμηθειών λαμβάνουν οι προμηθευτές. Οι προμηθευτές αποτελούν βασικό κρίκο της εφοδιαστικής αλυσίδας ίσως είναι ο βασικότερος κρίκος. Πρέπει το κάθε τμήμα προμηθειών να ανάπτυξη μηχανισμούς εύρεσης των κατάλληλων προμηθευτών που θα προσθέτουν αξία στην εφοδιαστική αλυσίδα. Γενικά ο κάθε οργανισμός (επιχείρηση) πρέπει να επικεντρωθεί σε δύο βασικά σημεία και αυτά είναι :

- Τον τρόπο επιλογής των προμηθευτών
- Τα επίπεδα σχέσεων αγοραστών και προμηθευτών, γενικά ποια θα πρέπει να είναι η σχέση αγοραστή και προμηθευτή σε κάθε περίπτωση συνεργασίας

Τα παραπάνω σημεία θα αναπτυχθούν στη συνέχεια.

5.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Η επιλογή των προμηθευτών αποτελεί κρίσιμο σημείο για κάθε τμήμα προμηθειών, δια το λόγο η σωστή επιλογή προμηθευτή συνεπάγεται ένα ισχυρό κρίκο στην εφοδιαστική αλυσίδα και μάλιστα τον αρχικό κρίκο.

Η επιλογή των προμηθευτών θα πρέπει να διέπεται από κάποιες βασικές αρχές , οι οποίες είναι οι ακόλουθες :

Οι προμηθευτές θα πρέπει να είναι :

- Παραγωγικοί
- Καινοτόμοι
- Οικονομικά ασφαλείς
- Απόλυτα αξιόπιστοι
- Επικεντρωμένοι σε κοινούς στόχους

Όλα τα παραπάνω οδηγούν στη καθοριστική επιλογή του σωστού προμηθευτή. Ο προμηθευτής αποκομίζει σημαντικές πληροφορίες από το αγοραστή, τον οποίο θα μπορούσε να εκμεταλλευθεί αν είχε πρόθεση. Ακόμη , η αλλαγή προμηθευτών μπορεί να γίνει δύσκολη καθώς ο επιλεγείς προμηθευτής ανέρχεται στη καμπύλη εκμάθησης.

ΠΩΣ ΕΠΙΛΕΓΕΤΑΙ Ο ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ;

Πολλές εταιρίες χρησιμοποιούν τη μέθοδο των κλειστών ανταγωνιστικών προσφορών. Όμως προκύπτουν ερωτήματα είναι οι ικανές οι υποβάλλοντες προσφορές έχουν να τη δυνατότητα να παρουσιάσουν την κατάσταση του

εκάστοτε προμηθευτή, εάν έχει δυνατότητα ο προμηθευτής να αυξήσει τη παραγωγικότητα του, να παράγει καινοτόμα προϊόντα και λύσεις;

Ο ανταγωνισμός με βάση τη τιμή θα οδηγούσε στην επιλογή του μικρού κόστους προμηθευτή, ο οποίος όμως δεν θα μπορεί να ανταποκριθεί σε μελλοντικές ανάγκες. Εάν ο συγκεκριμένη ζήτηση αφορά υλικό το οποίο ανήκει στο τεταρτημόριο των κρίσιμων υλικών για την εταιρία, τότε προκύπτει πρόβλημα και για τη κερδοφορία της εταιρίας.

Θα πρέπει να γίνει ξεκάθαρο από τη πρώτη στιγμή για ποια κατηγορία υλικών προορίζεται ο εκάστοτε υποψήφιος προμηθευτής, τη κατηγορία των μη κρίσιμων προμηθευτικών πόρων, τη κατηγορία των προμηθευτικών πόρων υψηλής κερδοφορίας, τη κατηγορία των προμηθευτικών πόρων υψηλού κινδύνου, τη κατηγορία των προμηθευτικών πόρων μη κρίσιμων-ρουτίνας.

Όπως είναι κατανοητό πριν η κάθε εταιρία προχωρήσει στη επιλογή του κάθε προμηθευτή θα πρέπει να γνωρίζει για ποια κατηγορία υλικών ή υπηρεσιών προορίζεται ο προμηθευτής. Από τις τέσσερις (4) κατηγορίες προμηθευόμενων πόρων η ποιο σημαντική κατηγορία και αυτή που έχει άμεση επίδραση στη κερδοφορία της εταιρίας είναι η κατηγορία των κρίσιμων προμηθευόμενων πόρων. Άρα θα πρέπει ο κάθε προμηθευτής αυτής της κατηγορίας να έχει τα ακόλουθα στοιχεία :

- Συμπίπτουσα εμπορική προοπτική
- Δέσμευση με τον αγοραστή
- Ικανότητα για δημιουργία αλλαγών και διαχείρισή τους
- Τεχνικές ικανότητες

Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι η τεχνική ικανότητα έπεται πολύ ποιο μεγάλων παραγόντων και ότι η τιμή δεν αναφέρεται. Ακολουθεί ανάλυση των στοιχείων που θα πρέπει να διέπουν ένα κρίσιμο προμηθευτή.

Η αντίληψη κέρδους του προμηθευτή θεωρείται ως ποιο σημαντική από τη τεχνική αρτιότητα γιατί πιστεύεται ότι μπορεί να αντιμετωπίσει το πρόβλημα των τεχνικών ελλείψεων με την ενημέρωση και τη μεταφορά γνώσεων.

Το δεύτερο χαρακτηριστικό είναι η δέσμευση. Αυτό περιλαμβάνει τη δέσμευση από τη πλευρά του προμηθευτή να είναι ανοικτός και να συνεργάζεται με όλες τις λειτουργίες της κάθε επιχείρησης. Συμπεριλαμβάνει τη δυνατότητα του προμηθευτή να ανταποκρίνεται στις ανάγκες που αλλάζουν. Απαιτείται πολιτική ανοικτού βιβλίου σε σχέση με τα κόστη και τα κέρδη.

Το τρίτο είναι ότι όλο και περισσότεροι οργανισμοί πρέπει να είναι σε θέση να υιοθετήσουν αλλαγές με μεγάλη ταχύτητα. Αυτό με τη σειρά του σημαίνει

ότι όλοι οι υπάλληλοι ανεξάρτητα βαθμού πρέπει να βελτιώσουν τη λειτουργία της επιχείρησης.

Το συμπέρασμα που προκύπτει για του προμηθευτές των κρίσιμων υλικών και υπηρεσιών είναι ότι θα πρέπει να επανεξεταστούν οι συμβατικές μέθοδοι διαγωνισμού και επιλογής προμηθευτών.

Πολλά τμήματα προμηθειών έχουν την αντίληψη ότι είναι επικίνδυνο να αναθέτουν όλες τις προμήθειες σε υλικά ή υπηρεσίες τα οποία για τον εκάστοτε οργανισμό θεωρούνται κρίσιμα σε ένα μόνο προμηθευτή. Αυτό βασίζεται στην ανησυχία για τη διακοπή της προμήθειας και την απώλεια της ανταγωνιστικότητας. Το επιχείρημα είναι η διατήρηση τουλάχιστον δύο προμηθευτών είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της υγιούς λειτουργίας της επιχείρησης.

Είναι σύνηθες φαινόμενο να υπάρχει μία κατάσταση όπου κάθε χρόνο να καλούνται να υποβάλλουν προσφορές στην επιχείρηση οι δύο ή και περισσότεροι προμηθευτές οι οποίοι "τυγχάνει" να είναι οι ίδιοι και στους οποίους ανατίθεται η προμήθεια αναλογικά (50-50, 60-40 κλπ) . Εφόσον ο κάθε προμηθευτής είναι σίγουρος για ένα ποσοστό της προμήθειας πόσο ανταγωνιστικός είναι δυνατόν να είναι ;

Οι βραχυπρόθεσμες συμβάσεις και η πολλαπλότητα των πηγών καθιστούν το προμηθευτή ανασφαλή για τον όγκο της δουλειάς που θα πάρει από μία επιχείρηση. Τα κίνητρα για αυτόν για να επενδύσει στην ποιότητα και να προβεί και σε άλλες βελτιώσεις είναι μικρά και η δέσμευσή του προς την επιχείρηση-αγοραστή δε θα είναι μεγάλη. Με ποιο μακροπρόθεσμα συμβόλαια από τις περισσότερες πηγές, ο προμηθευτής θα κάνει μέτριες επενδύσεις στη παραγωγικότητα και τη ποιότητα, αλλά αυτό θα αναχαιτισθεί από την αβεβαιότητα σχετικά με τον όγκο των παραγγελιών που μπορεί να περιμένει.

Η κίνηση προς μία πηγή προμηθειών θα βελτιώσει τα χαρακτηριστικά τόσο μακροπρόθεσμα όσο και σε βραχυπρόθεσμα συμβόλαια . Συχνά η μακροπρόθεσμη προμήθεια από έναν προμηθευτή θα του δώσει τη πεποίθηση που χρειάζεται ώστε να επενδύσει σε παραγωγικότητα και R&D .

5.3 ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ – ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Οι σχέσεις επιχείρησης-προμηθευτή έχουν διάφορες διαβαθμίσεις συνεργασίας βλέπε σχήμα 7.

<p>Επίπεδο 5 :</p> <p>Συνεργασίες αυτό-υποστηριζόμενου προμηθευτή</p>	<p>Κατάλληλη στάση και λειτουργία</p>
<p>Επίπεδο 4 :</p> <p>Συμμετοχή στο κίνδυνο</p>	<p>Κατάλληλη λειτουργία</p>
<p>Επίπεδο 3</p> <p>Λειτουργικός σύνδεσμος (ανοικτή συνεργασία)</p>	<p>Κατάλληλη λειτουργία</p>
<p>Επίπεδο 2</p> <p>Συνεχιζόμενες συμβάσεις (ανταγωνιστικά παιχνίδια)</p>	<p>Κατάλληλη λειτουργία</p>
<p>Επίπεδο 1</p> <p>Όχι πολύ στενές συνεργασίες</p> <p>Εγκεκριμένοι προμηθευτές</p> <p>Αποδεκτοί προμηθευτές</p> <p>Μη αποδεκτοί προμηθευτές</p>	<p>Κατάλληλοι λειτουργία</p> <p>Κατάλληλοι λειτουργία</p> <p>Κατάλληλες βασικές αξίες</p> <p>Μη κατάλληλοι</p>

Σχήμα 7 Οι διαβαθμίσεις συνεργασίας επιχείρησης και προμηθευτή

Τα επίπεδα των διαβαθμίσεων των συνεργασιών μεταξύ εταιρίας και προμηθευτή είναι πέντε (5) και είναι τα ακόλουθα :

- Επίπεδο 1**, υπάρχει μία όχι πολύ στενή σχέση ("arms length" relationship). Το προμηθευόμενο υλικό ή υπηρεσία μπορεί να είναι χαμηλού κόστους ή σχετικά μη σημαντικό για την εταιρία. Για τους λόγους αυτούς δεν θεωρείται απαραίτητα η ιδιαίτερη προσέγγιση ούτε του προμηθευτή ούτε της αγοράς. Είναι αρκετό να γίνει απλώς μία λογική συμφωνία. Η σχέση αυτή μπορεί να περιγραφεί ως κατάλληλη για εφάπαξ αγορές. Η ουσία στο συγκεκριμένο επίπεδο είναι να διαφοροποιηθεί η λειτουργική σχέση με μία βαθύτερη σχέση που ο συγκεκριμένος στόχος της είναι η απόκτηση της επιθυμητής ανταπόκρισης από το προμηθευτή.
- Επίπεδο 2**, απαιτείται συνεχής επαφή με ένα τομέα της αγοράς για να υπάρχει επαφή, για παράδειγμα, με τις τάσεις των τιμών . Το ζητούμενο είναι η σωστή ενημέρωση για τις διαφορετικές προσφορές των προμηθευτών, έτσι ώστε να επιλεγεί ο καλύτερος , όταν χρειαστεί να αγοραστεί κάτι . Αν θεωρηθεί ότι μία μακροπρόθεσμη δέσμευση

είναι απαραίτητη για συνεργασία χρειάζεται προσοχή. Είτε υπάρχουν συνεχείς είτε επιμέρους συναλλαγές επιπέδου 2 με ένα προμηθευτή, εξαρτάται από το τι συμφέρει την επιχείρηση αγοραστή με κίνητρο τις δυνάμεις της αγοράς. Το θέμα είναι ότι η αγορά οδηγεί το κίνητρο του προμηθευτή-ο αγοραστής επιχείρηση δεν χρειάζεται να το αποκτήσει.

Στις αγορές σε αυτό το επίπεδο μπορεί να υφίστανται σημαντικά κόστη, έτσι θα άξιζε από μέρους της επιχείρησης περισσότερη προσοχή. Πράγματι, το "gameplaying" και η στάση απέναντι στα πράγματα μπορούν να χαρακτηρίσουν τη σχέση μεταξύ αγοραστή επιχείρησης και προμηθευτή στο επίπεδο 2.

- Οι σχέσεις στο επίπεδο 3 χαρακτηρίζονται από ανοικτή και αυθεντική προσφορά. Η αυθεντικότητα σημαίνει απουσία gaming ή επιδέξιων χειρισμών. Εξάλλου έχει επιλεχθεί ο προμηθευτής, διατηρείται μία στενή επαφή με στόχο την επίτευξη μίας αποτελεσματικής ως προς το κόστος και την αξιόπιστη λειτουργική σχέση μεταξύ των εταιριών γιατί οι προμήθειες (αλλά όχι και αυτός ο συγκεκριμένος προμηθευτής) είναι σημαντικές για τη σωστή ροή της επιχείρησης. Ωστόσο, το κόστος αγοράς δεν είναι το πρώτο μέλημα και αν είναι απαραίτητο, μπορεί να βρεθούν άλλοι προμηθευτές.

Τα είδη των υλικών ή υπηρεσιών που αγοράζονται με μία σχέση επιπέδου 3, θα είναι μικρής αξίας αλλά θα παρουσιάζουν υψηλό δείκτη ευπάθειας της προμήθειας, είναι αυτά που ανήκουν στα όρια των τεταρτημορίων των υλικών και υπηρεσιών υψηλού κινδύνου και των μη κρίσιμων. Αν υπάρχει ένα μακροπρόθεσμο συμβόλαιο συνεργασίας με τους προμηθευτές των συγκεκριμένων υλικών ή υπηρεσιών αυτό γίνεται για λόγους εξυπηρέτησης και λειτουργικούς λόγους και όχι για την εξασφάλιση της πηγής προμήθειας.

Είναι λογικό τα δύο μέρη επιχείρηση και προμηθευτής να εργάζονται από κοινού.

- **Επίπεδο 4**, επιτυγχάνεται μία ποιο στενή σχέση με συμμετοχή στο κίνδυνο, υπάρχουν σημαντικά κίνητρα συνεργασίας και για τα δύο μέρη συγκριτικά με τα επίπεδα 1 και 2, αυτή είναι μία πολύ πολύπλοκη σχέση, η οποία διέπεται μάλλον από την ανάγκη παρά από το αμοιβαίο συμφέρον για επίτευξη της από κοινού εργασίας.

Πραγματικά, οι σχέσεις αυτές συχνά ενισχύονται από λεπτομερές συμβόλαιο το οποίο δίνει δικαίωμα στο κάθε μέρος να εξετάζει λεπτομερώς τις δραστηριότητες και τις κοστολογήσεις του άλλου. Τα δικαιώματα εξέτασης του άλλου συχνά είναι υπέρ του πιο ισχυρού μέρους. Το γεγονός ότι χρειάζεται να υπάρχουν δικαιώματα εξέτασης προδίδει μία υποκειμενική υποψία για τα κίνητρα του άλλου. Αυτό το είδος σχέσης είναι πολύ χρήσιμο και ίσως να είναι και απαραίτητο για τα κρίσιμα υλικά και υπηρεσίες.

- **Επίπεδο 5**, αντιπροσωπεύει αυτό-υποστηριζόμενες συνεργασίες με τον προμηθευτή, οι οποίες χαρακτηρίζονται από συνέργια. Και τα δύο μέρη κινούνται με το κοινό όραμα ενός κοινού στόχου και της πεποίθησης ότι μαζί μπορούν να καταφέρουν περισσότερα από ότι αν ήταν ξεχωριστά. Η σχέση ορίζεται από γραπτή περιήληψη των σημείων συμφωνίας, η οποία ορίζει γραπτό συμβόλαιο και δικαιούται να έχει σιγουριά δικαιωμάτων και ποινών.

Όμως για να επιτευχθεί μία αυτό-υποστηριζόμενη συνεργασία, πρέπει να ωφελούνται και οι δύο πλευρές. Ο προμηθευτής, ότι δεν θα σταματήσει η συνεργασία ξαφνικά, αν εμφανιστούν ατέλειες στη λειτουργία ή μία καλύτερη επιλογή. Με τη σειρά του, οφείλει το δικαίωμα να κοιτάζει στην αγορά έτσι ώστε να μπορεί να προσφέρει στον πελάτη του ενημέρωση του τι από τις άλλες πιθανές πηγές.

5.4 ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ

Οι συνεργασίες της κάθε επιχείρησης με τους εκάστοτε προμηθευτές όσων αφορά της χρονική διάρκεια μπορούν να είναι τεσσάρων (4) ειδών και αυτές είναι οι ακόλουθες :

- Σημείου (spot), κάθε φορά όπου υπάρχει αίτημα ζητείται προσφορά και επιλέγεται η συμφερότερη για την επιχείρηση προσφορά. Αυτό συμβαίνει για υλικά ή υπηρεσίες τα οποία δεν τα διακρίνει επαναληψιμότητα και οι τιμές μεταβάλλονται συχνά και πρόκειται για υλικά ή υπηρεσίες οι οποίες είναι εύκολο να βρεθούν πηγές.
- Βραχυπρόθεσμες συνεργασίες, μερικές φορές αποτελούν το μόνο τρόπο για την επιχείρηση να πείσει τους προμηθευτές να ξεκινήσουν μία συνεργασία. Επιπλέον συνίσταται για υλικά ή υπηρεσίες για τα οποία υπάρχει πρόβλημα οι τιμές να είναι σταθερές και ο ανταγωνισμός είναι αρκετά έντονος.
- Μακροχρόνιες συνεργασίες, είναι οι συνεργασίες που προτιμούνται για τα κρίσιμα υλικά ή υπηρεσίες της κάθε επιχείρησης όπου η έλλειψη των συγκεκριμένων υλικών συνεπάγεται μείωση της κερδοφορίας για την εταιρία. Επιπλέον προτιμούνται μακροχρόνιες συνεργασίες στις περιπτώσεις όπου ο προμηθευτής θα πρέπει να μεταδώσει τεχνογνωσία και να ακολουθηθεί κάποιο συγκεκριμένο πρόγραμμα του οποίου τα αποτελέσματα θα εμφανιστούν σε βάθος χρόνου.
- Μεσοπρόθεσμες συνεργασίες, είναι κάτι ενδιάμεσο μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων συνεργασιών, αυτού του είδους οι συνεργασίες προτιμούνται πολλές φορές για να δώσουν

λύση στο δίλημμα βραχυπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη συνεργασία ; Φυσικά και για λόγους καθαρά πρακτικούς θεωρούν τα συμβαλλόμενα μέρη ότι αυτή η χρονική διάρκεια είναι η ιδανική, για λόγους όπως οι μεταβολές στις τιμές πραγματοποιούνται σε αυτούς τους χρόνους ή ότι η επιχείρηση χρειάζεται το συγκεκριμένο υλικό ή υπηρεσία για τη συγκεκριμένη περίοδο.

6. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΤΟΥ SUPPLY POSITIONING ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ A&B

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στα προηγούμενα κεφάλαια αναφερθήκαμε στη θεωρητική προσέγγιση της τεχνικής του supply positioning , σε αυτό το κεφάλαιο θα αναπτυχθεί αυτή τη τεχνική εσωτερικά στην εταιρεία A&B. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχής ανάπτυξη σε πρώτη φάση και εφαρμογή σε δεύτερη φάση είναι η συμμετοχή των κατάλληλων ατόμων. Η υλοποίηση θα περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

- Σύσταση της ομάδας η οποία θα είναι υπεύθυνη για την ανάλυση των προμηθευόμενων πόρων σύμφωνα με τη τεχνική του supply positioning αλλά και για την υλοποίηση των προτάσεων που θα προκύψουν μετά από αυτή την ανάλυση.
- Επιλογή των υλικών ή υπηρεσιών που θα συμμετάσχουν σε αυτή την ανάλυση
- Επιλογή δεικτών που εκφράζουν αυτά τα υλικά ή τις υπηρεσίες.
- Συμπλήρωση των σχετικών ερωτηματολογίων από την ομάδα υλοποίησης
- Τοποθέτηση στο σχετικό διάγραμμα των υλικών και υπηρεσιών, όπως αναλύθηκε στη θεωρητική προσέγγιση, προτάσεις από την ομάδα υλοποίησης του τρόπου διαχείρισης που θα πρέπει να εφαρμοσθεί σύμφωνα με τη τεχνική του supply positioning.

6.2 ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΤΟΥ SUPPLY POSITIONING

Αυτό το οποίο επιδιώκεται από την εφαρμογή της τεχνικής του supply positioning είναι η αποτελεσματική διαχείριση των προμηθευτικών πόρων σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες της εταιρείας.. Αυτό όπως είναι φυσικό επιδρά στο μήκος όλης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Άρα σκοπός από την εταιρεία A&B είναι η αποτελεσματική διαχείριση των προμηθευτικών πόρων και τα αποτελέσματα τα οποία προκύπτουν από την αποτελεσματική διαχείριση ,τα οποία όμως θα είναι δυνατόν να μετρηθούν σε μήκος χρόνου.

Τα αποτελέσματα τα οποία όπως αναφέραμε θα είναι ορατά σε βάθος του χρόνου συγκεκριμένα είναι η μείωση του κόστους, η μείωση είναι δυνατόν να αφορά το διαχειριστικό κόστος με τη μείωση προμηθευτών είτε το κόστος κτήσης του υλικού με τη συγκέντρωση μεγαλύτερης αξίας προμηθειών σε λιγότερους προμηθευτές.

6.3 ΣΥΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΤΟΥ SUPPLY POSITIONING

Η βασική παράμετρος για την υλοποίηση της τεχνικής του supply positioning είναι η σύσταση της ομάδας υλοποίησης. Το ιδανικό είναι η ομάδα υλοποίησης να αποτελείται από άτομα τα οποία εμπλέκονται στη διαδικασία της συγκεκριμένης προμήθειας. Άρα το ιδανικό στη σύσταση της ομάδας θα πρέπει να εμπλέκονται σίγουρα τα άτομα των προμηθειών αλλά και άτομα από την παραγωγή δηλ τους τελικούς χρήστες των υλικών και υπηρεσιών. Φυσικά η εμπλοκή της παραγωγής ενδείκνυται σε εξειδικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες όπου το τμήμα προμηθειών δε δύναται να εκφράσει συγκεκριμένη άποψη.

Στην εταιρεία A&B η ομάδα υλοποίησης αποτελείται από τα ακόλουθα άτομα :

- Ανδρέας Παπουτές : Δ/ντής Υπηρεσίας Εφοδιαστικής
- Μαριάννα Στάγγελ : Προϊσταμένη Προμηθειών
- Γιώργος Κιάκος : Υπεύθυνος Έργων
- Νίκος Μανές : Αγοραστής
- Νίκος Ξυδούς: Αγοραστής
- Γιώργος Τζιακούρης : Αγοραστής
- Τάσος Κουτσοποδιώτης : Αγοραστής

Ο καθένας από τους παραπάνω υπαλλήλους έχει αναλάβει ένα συγκεκριμένο κομμάτι αγορών πάντα σε συνεργασία με τη προϊσταμένη και των δ/ντή της εφοδιαστικής. Φυσικά σε πολλές αγορές απαραίτητη είναι η συνεργασία των αγοραστών με τους τελικούς χρήστες του υλικού ή της υπηρεσίας για την επιλογή της ιδανικής λύσης.

6.4 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ & ΚΑΝΟΝΙΣΜΟ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Το τμήμα προμηθειών της εταιρείας A&B είναι ένα οργανωμένο τμήμα με όπου βασική του αρχή είναι η ικανοποίηση του εσωτερικού πελάτη. Σε όλες τις περιπτώσεις στόχος του είναι η προμήθεια ποιοτικών υλικών, στη καλύτερη δυνατή τιμή και το χρόνο που επιθυμείται από τον εσωτερικό

πελάτη (χρήστη). Όπως κάθε τμήμα που θέλει να λειτουργεί απρόσκοπτα και χωρίς παρεμβάσεις υπάρχει κανονισμός προμηθειών, μέσα από το συγκεκριμένο κανονισμό προμηθειών περιγράφεται με ακρίβεια οτιδήποτε θα μπορούσε να διαταράξει την ομαλή λειτουργία του τμήματος από το ύψος των δαπανών που επιτρέπεται να κάνει ο κάθε αγοραστής μέχρι ποια υλικά είναι κρίσιμα κλπ.

ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ

Η διαδικασία προμήθειας κάθε προμηθευτικού πόρου στην A&B είναι μια τυπική διαδικασία που ανάλογη ακολουθείται από όλες τις εταιρείες με οργανωμένο τμήμα προμηθειών. Γενικά ο κύκλος προμήθειας αποτελείται από τέσσερις φάσεις. (βλέπε σχήμα 8)



Οι φάσεις περιγράφονται ως εξής :

Φάση 1

Προσδιορισμός ανάγκης: Περιλαμβάνει τις ενέργειες όπως : έκδοση των αιτήσεων αγοράς, το σχεδιασμό των προδιαγραφών, εκτιμήσεις τιμών και χρόνων αγοράς και προγραμματισμό οικονομικών πόρων και αγοραστικών ενεργειών.

Φάση 2

Έρευνα πηγών προμήθειας: Περιλαμβάνει ενέργειες όπως: αναζήτηση νέων προμηθευτών μέσω διαφόρων τρόπων internet, χρυσός οδηγός, επίσκεψη σε προμηθευτές, ζήτηση προσφορών από τους προμηθευτές.

Φάση 3

Επιλογή Προμηθειών: Περιλαμβάνει ενέργειες όπως: επιλογή μεθόδων αξιολόγησης προμηθευτών, διεκπεραίωση διαγωνισμών, διαπραγματεύσεις με προμηθευτές, αναθέσεις, κατάρτιση συμβάσεων με προμηθευτές.

Φάση 4

Διεκπεραίωση παραγγελίας: Περιλαμβάνει ενέργειες όπως: παρακολούθηση συμβάσεων, επιτάχυνση παραγγελιών, παραλαβή, επιθεώρηση, αποθήκευση, λογιστική τακτοποίηση.

Η περιγραφή του αγοραστικού κύκλου δεν ακολουθείται με όλη την ανάλυση της σε όλες τις αγορές. Σε περιπτώσεις αποκλειστικών συνεργασιών είναι λογικό να μην πραγματοποιείται έρευνα αγοράς για κάθε αίτημα ή σε αποκλειστικότητες είναι λογικό να μην υφίσταται η έρευνα αγοράς.

Όπως είναι φυσικό για να καταλήξει ένα αίτημα από το χρήστη στον αγοραστή θα πρέπει να ακολουθήσει μια ροή εγκρίσεων που αυτή διαφοροποιείται ανάλογα με το προϋπολογιζόμενο ύψος της δαπάνης.

6.5 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΥΛΙΚΩΝ & ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ - ΕΦΑΡΜΟΓΗ SUPPLY POSITIONING

Προκειμένου να προχωρήσουμε στην επιλογή των προμηθευτικών πόρων αυτή σε πρώτη φάση θα πραγματοποιηθεί με βάση τη Pareto ανάλυση αναλυτικότερα έχουμε αναφερθεί σε προηγούμενη παράγραφο.

Πριν η A&B προχωρήσει στη επιλογή των προμηθευτικών πόρων, προσπάθησε να κάνει συγκεντροποίηση των υλικών και υπηρεσιών και να δημιουργήσει λιγότερες κατηγορίες υλικών και υπηρεσιών τα οποία υλικά ή υπηρεσίες έχουν κοινά χαρακτηριστικά ή είναι δυνατόν να προμηθεύονται από τους ίδιους προμηθευτές.

Η επιλογή των προμηθευόμενων πόρων πραγματοποιείται βάση την αξία τους το 2000, ακολουθεί συγκεντρωτική κατάσταση (πίνακας 1).

A/A	MATERIALS
1	ΚΑΥΣΙΜΑ
2	ΣΟΔΑ
3	ΕΚΡΗΚΤΙΚΑ.
4	ΥΛΙΚΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ
5	ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΟ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟ
6	ΕΛΑΣΤΙΚΑ
7	ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ/ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ
8	ΠΛΕΓΜΑΤΑ ΚΟΣΚΙΝΩΝ
9	ΣΙΔΗΡΑ / ΛΑΜΑΡΙΝΕΣ
10	ΛΙΠΑΝΤΙΚΑ
11	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΔΟΣΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ
12	ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ
13	ΣΙΔΗΡΟΠΥΡΙΤΙΟ
14	ΔΙΑΤΡΗΤΙΚΑ
15	ΥΔΡΑΥΛΙΚΑ
16	ΕΙΔΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΕΡΓΑΣ
17	ΧΡΩΜΑΤΑ
18	ΓΡΑΦΙΚΗ ΥΛΗ
19	ΒΙΟΜ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ
20	ΣΩΛΗΝΕΣ & ΕΞΑΡΤ Ρ.Ε
21	ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓ ΥΛΙΚΟ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
22	ΑΜΜΟΣ
23	ΕΝΤΥΠΑ ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ
24	ΗΛΕΚΤΡΟΔΙΑ
25	ΕΙΔΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΠΥΡΟΣΒ
26	ΒΙΔΕΣ
27	ΣΥΡΜΑΤΟΣΧΟΙΝΑ
28	ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ
29	ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
30	ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΧΩΜΑΤΟΥΡΓΙΚΩΝ
31	ΥΛΙΚΑ ΧΗΜΕΙΟΥ
32	ΕΛΑΣΤΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ
33	ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ
34	ΝΙΤΡΙΚΗ ΑΜΜΩΝΙΑ
35	ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
36	ΣΙΔΗΡΟΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ
37	ΧΗΜΙΚΑ
38	ΑΝΤΛΙΕΣ

Πίνακας 1

6.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ Α&Β

Ακολουθεί η ανάλυση των προμηθευτικών πόρων σύμφωνα με τη τεχνική του supply positioning, η ανάλυση βασίζεται στη θεωρητική προσέγγιση που αναπτύχθηκε στη παράγραφο 3. Συγκεκριμένα η ανάπτυξη της τεχνικής του supply positioning πραγματοποιείται σε δύο φάσεις. Στη πρώτη (1) φάση υπολογίζεται η επιρροή των προμηθευτικών πόρων στα αποτελέσματα της Α&Β και ο προμηθευτικός κίνδυνος των πόρων που εφοδιάζεται η Α&Β. Στη δεύτερη (2) φάση συνδυάζεται το αποτέλεσμα της πρώτης (1) φάσης και το ύψος της δαπάνης για κάθε προμηθευόμενο πόρου. Εφαρμόζοντας τη θεωρία παράγραφο 3 για το διαχωρισμό των τεταρτημορίων στη δεύτερη φάση του supply positioning, ο διαχωρισμός πραγματοποιείται στο ύψος δαπάνης 30.000.000δρχ, δηλ εάν η δαπάνη από την Α&Β για τη προμήθεια ενός υλικού ή υπηρεσίας είναι μεγαλύτερη από 30.000.000δρχ τοποθετείται είτε στο τεταρτημόριο των κρίσιμων προμηθευόμενων πόρων είτε στο τεταρτημόριο υψηλής κερδοφορίας σχήμα 7.



Σχήμα 8 Τα όρια των τεταρτημορίων για την Α&Β

Επιπλέον στο πίνακα 2 απεικονίζονται τα αποτελέσματα της πρώτης φάσης. Όπου I.O.R είναι η επίδραση του προμηθευόμενου στα αποτελέσματα της

εταιρείας και P.R είναι ο προμηθευτικός κίνδυνος του εκάστοτε προμηθευμένου πόρου.

MATERIALS	AVERAGE I.O.R	AVERAGE P.R
ΚΑΥΣΙΜΑ	Y	A
ΣΟΔΑ	Y	A
ΕΚΡΗΚΤΙΚΑ	Y	Y
ΥΛΙΚΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ	Y	A
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΟ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟ	X	A
ΕΛΑΣΤΙΚΑ	A	X
ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ/ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ	X	X
ΠΛΕΓΜΑΤΑ ΚΟΣΚΙΝΩΝ	Y	X
ΣΙΔΗΡΑ / ΛΑΜΑΡΙΝΕΣ	X	X
ΛΙΠΑΝΤΙΚΑ	Y	A
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΔΟΣΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ	A	A
ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ	E	E
ΣΙΔΗΡΟΠΥΡΙΤΙΟ	A	Y
ΔΙΑΤΡΗΤΙΚΑ	Y	X
ΥΔΡΑΥΛΙΚΑ	X	X
ΕΙΔΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΕΡΓΑΣ	E	X
ΧΡΩΜΑΤΑ	E	X
ΓΡΑΦΙΚΗ ΥΛΗ	E	E
ΒΙΟΜ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	E	X
ΣΩΛΗΝΕΣ & ΕΞΑΡΤ Ρ.Ε	X	X
ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓ ΥΛΙΚΟ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ	E	X
ΑΜΜΟΣ	Y	A
ΕΝΤΥΠΑ ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ	X	A
ΗΛΕΚΤΡΟΔΙΑ	E	E
ΕΙΔΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΠΥΡΟΣΒ	E	X
ΒΙΔΕΣ	E	X
ΣΥΡΜΑΤΟΣΧΟΙΝΑ	E	E
ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ	E	E
ΑΝΑΤΛΛΑΚΤΙΚΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ	X	X
ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΧΩΜΑΤΟΥΡΓΙΚΩΝ	A	Y
ΥΛΙΚΑ ΧΗΜΕΙΟΥ	X	X
ΑΝΤΛΙΕΣ	A	A
ΧΗΜΙΚΑ	X	Y
ΕΛΑΣΤΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ	A	A
ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	A	E
ΣΙΔΗΡΟΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ	A	E
ΝΙΤΡΙΚΗ ΜΜΩΝΙΑ	E	E
ΓΡΑΦΕΙΑ ΤΑΞΙΔΙΩΝ	A	E
ΣΥΝΟΛΟ		

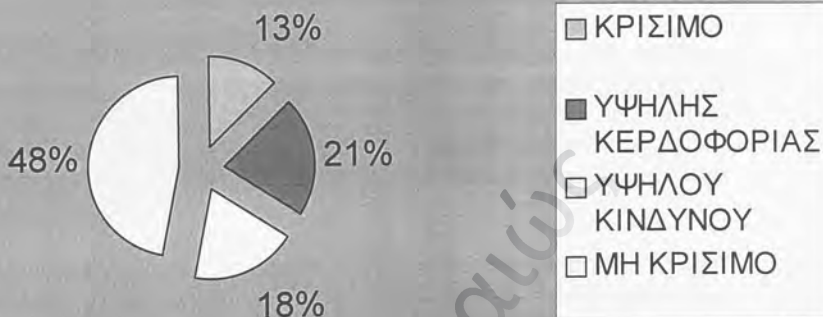
Πίνακας 2

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Στο πίνακα 3 ακολουθεί λεπτομερή ανάλυση των προμηθευόμενων πόρων.

Α/Α	ΥΛΙΚΑ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ
1	ΚΑΥΣΙΜΑ	ΚΡΙΣΙΜΟ
2	ΣΟΔΑ	ΚΡΙΣΙΜΟ
3	ΕΚΡΗΚΤΙΚΑ	ΚΡΙΣΙΜΟ
4	ΥΛΙΚΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ	ΚΡΙΣΙΜΟ
5	ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΟ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟ	ΥΨΗΛΗΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ
6	ΕΛΑΣΤΙΚΑ	ΥΨΗΛΗΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ
7	ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ/ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ	ΥΨΗΛΗΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ
8	ΠΛΕΓΜΑΤΑ ΚΟΣΚΙΝΩΝ	ΥΨΗΛΗΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ
9	ΣΙΔΗΡΑ / ΛΑΜΑΡΙΝΕΣ	ΥΨΗΛΗΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ
10	ΛΙΠΑΝΤΙΚΑ	ΚΡΙΣΙΜΟ
11	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΔΟΣΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ	ΥΨΗΛΗΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ
12	ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ	ΜΗ ΚΡΙΣΙΜΟ
13	ΣΙΔΗΡΟΠΥΡΙΤΙΟ	ΥΨΗΛΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ
14	ΔΙΑΤΡΗΤΙΚΑ	ΥΨΗΛΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ
15	ΥΔΡΑΥΛΙΚΑ	ΜΗ ΚΡΙΣΙΜΟ
16	ΕΙΔΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΕΡΓΑΣ	ΜΗ ΚΡΙΣΙΜΟ
17	ΧΡΩΜΑΤΑ	ΜΗ ΚΡΙΣΙΜΟ
18	ΓΡΑΦΙΚΗ ΥΛΗ	ΜΗ ΚΡΙΣΙΜΟ
19	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	ΜΗ ΚΡΙΣΙΜΟ
20	ΣΩΛΗΝΕΣ & ΕΞΑΡΤ Ρ.Ε	ΜΗ ΚΡΙΣΙΜΟ
21	ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟ ΥΛΙΚΟ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ	ΜΗ ΚΡΙΣΙΜΟ
22	ΑΜΜΟΣ	ΥΨΗΛΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ
23	ΕΝΤΥΠΑ ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ	ΥΨΗΛΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ
24	ΗΛΕΚΤΡΟΔΙΑ	ΜΗ ΚΡΙΣΙΜΟ
25	ΕΙΔΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΠΥΡΟΣΒ	ΜΗ ΚΡΙΣΙΜΟ
26	ΒΙΔΕΣ	ΜΗ ΚΡΙΣΙΜΟ
27	ΣΥΡΜΑΤΟΣΧΟΙΝΑ	ΜΗ ΚΡΙΣΙΜΟ
28	ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ	ΜΗ ΚΡΙΣΙΜΟ
29	ΑΝΑΤΛΛΑΚΤΙΚΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ	ΜΗ ΚΡΙΣΙΜΟ
30	ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΧΩΜΑΤΟΥΡΓΙΚΩΝ	ΥΨΗΛΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ
31	ΥΛΙΚΑ ΧΗΜΕΙΟΥ	ΜΗ ΚΡΙΣΙΜΟ
32	ΑΝΤΛΙΕΣ	ΥΨΗΛΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ
33	ΧΗΜΙΚΑ	ΥΨΗΛΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ
34	ΕΛΑΣΤΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ	ΜΗ ΚΡΙΣΙΜΟ
35	ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	ΥΨΗΛΗΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ
36	ΣΙΔΗΡΟΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ	ΜΗ ΚΡΙΣΙΜΟ
37	ΝΙΤΡΙΚΗ ΜΜΩΝΙΑ	ΜΗ ΚΡΙΣΙΜΟ
38	ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΥΨΗΛΗΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΟΜΕΝΩΝ ΠΟΡΩΝ



ΚΡΙΣΙΜΟ	5	13,16%
ΥΨΗΛΗΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ	8	21,05%
ΥΨΗΛΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	7	18,42%
ΜΗ ΚΡΙΣΙΜΟ	18	47,37%
ΣΥΝΟΛΟ	38	100,00%

ΚΑΥΣΙΜΑ

A) Παρούσα κατάσταση

Τα καύσιμα αποτελούν για την A&B τη μεγαλύτερη δαπάνη προμήθειας αλλά και πάνω από όλα ένα κρίσιμο υλικό που χωρίς αυτό δεν είναι δυνατή η λειτουργία της εταιρείας. Βασιζόμενη στο ύψος της δαπάνης αλλά και η έλλειψη του συγκεκριμένου υλικού που θα οδηγήσει η A&B έχει αξιολογήσει το συγκεκριμένο υλικό ως κρίσιμο.

Η διαχείριση που εφαρμόζει είναι αποκλειστική συνεργασία με ένα μεγάλο προμηθευτή ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη συνεχή τροφοδοσία της εταιρείας σε καύσιμα .

B) Εφαρμογή supply positioning

Εφαρμόζοντας τη τεχνική του supply positioning σε δύο φάσεις όπως έχει αναλυθεί στη θεωρητική προσέγγιση της συγκεκριμένης τεχνικής διαπιστώνουμε τα εξής:

Φάση 1

Τα καύσιμα είναι ένα υλικό το οποίο έχει τη μεγαλύτερη επιρροή στα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας συγκριτικά με όλα τα υλικά που προμηθεύεται η A&B. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη τεχνική τα καύσιμα όσον αφορά την επιρροή στα αποτελέσματα ανήκουν στην κατηγορία Υ.

Όσον αφορά το προμηθευτικό κίνδυνο τα καύσιμα ανήκουν στη δεύτερη σημαντικότερη κατηγορία, δηλαδή στη κατηγορία στην οποία υπάρχουν αρκετά σημαντικοί κίνδυνοι προμηθείας αλλά δεν το υλικό με τον υψηλό κίνδυνο, για να μεγάλη πιθανότητα να διακοπεί ο συνεχής ανεφοδιασμός της εταιρείας από το συγκεκριμένο υλικό. Σχετικά με τη βαθμολογία τα καύσιμα ανήκουν στη κατηγορία Α.

Γενικά εάν θέλαμε να δώσουμε ένα χαρακτηρισμό για το συγκεκριμένο υλικό σε συνδυασμό της επιρροής στα αποτελέσματα και του προμηθευτικού κινδύνου διαπιστώνουμε ότι τα καύσιμα ανήκουν στην υψηλότερη κατηγορία Υ κατά συνέπεια χρίζουν ιδιαίτερης προσοχής από τους εκάστοτε υπεύθυνους του τμήματος προμηθειών.

Φάση 2

Συνδυάζοντας τα αποτελέσματα της φάσης 1, το ύψος της ετήσια δαπάνης και βασιζόμενη στη θεωρητική προσέγγιση της συγκεκριμένης τεχνικής παρατηρούμε ότι τα καύσιμα ανήκουν στο τεταρτημόριο των κρίσιμων υλικών. Στα κρίσιμα υλικά ακολουθείται ένα διαφορετικός τρόπος αντιμετώπισης τους σε σχέση με τις άλλες κατηγορίες. Ο ιδανικός τρόπο διαχείρισης που θα πρέπει να ακολουθηθεί, σύμφωνα με τη θεωρία, για το συγκεκριμένο υλικό είναι ο ακόλουθος:

- Ο αριθμός των προμηθευτών που στην εκάστοτε περίοδο προμηθεύουν το υλικό θα πρέπει να είναι ένας (1), με αυτό το τρόπο επιτυγχάνεται η σωστή συνεργασία η οποία θα μειώσει τις πιθανότητες λαθών και κατά κύριο λόγο θα δημιουργήσει μία αλυσίδα εφοδιασμού η οποία θα προσθέτει αξία στο τελικό προϊόν με την έλλειψη των στοιχείων τα οποία δεν είναι απαραίτητα.
- Η σχέση της A&B με το προμηθευτή του συγκεκριμένου υλικού θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα στενή ώστε να επιλύονται τα τυχόν προβλήματα που δημιουργούνται άμεσα. Δεν θα πρέπει ο εκάστοτε προμηθευτής να αφήνει αναπάντητα ερωτήματα καθώς και επίσης σε τακτά χρονικά διαστήματα να κάνει προτάσεις για βελτίωσης της υπάρχουσας κατάστασης.
- Το συμβόλαιο το οποίο θα πρέπει να επιδιώκει η A&B θα πρέπει να είναι μεσοπρόθεσμο και όχι μακροπρόθεσμο σε αντίθεση με τη θεωρία. Ο λόγος είναι απλός, το συγκεκριμένο υλικό είναι ένα εύκολο υλικό όσον αφορά τις τεχνικές προδιαγραφές, επιπλέον δεν υφίσταται η έννοια της

τεχνικής υποστήριξης όπου αναμένω αποτελέσματα με την εφαρμογή κάποιου προγράμματος τεχνικής υποστήριξης και τέλος οι τιμές των καυσίμων είναι μεταβαλλόμενες λόγω ότι η πρώτη ύλη των καυσίμων είναι το αργό πετρέλαιο που είναι χρηματιστηριακό είδος. Κατά συνέπεια θα πρέπει η A&B να επιδιώκει συμβόλαια 1-2 ετών. Το συγκεκριμένο συμβόλαιο θα πρέπει να καλύπτει όλες τις παραμέτρους για τη πιθανότητα διακοπής του εφοδιασμού των εγκαταστάσεων σε καύσιμα. Ένα σημείο που σε κάθε συμφωνητικό δεσμεύει τον εκάστοτε προμηθευτή είναι οι ρήτρες που του επιβάλλονται σε πιθανότητα μη τήρησης του συμφωνητικού. Ένα λεπτό σημείο είναι ο τρόπος παραλαβής που θα πρέπει να είναι ξεκάθαρος σε κάθε συμφωνητικό χωρίς να αφήνει δυνατότητες για πολλές ερμηνείες.

- Σκοπός της A&B είναι να επιλέξει τον ιδανικό προμηθευτή για το συγκεκριμένο υλικό. Ο ιδανικός προμηθευτής θα πρέπει να έχει :
 - υγιή οικονομικά αποτελέσματα
 - να κατέχει σημαντικό μερίδιο στην αγορά των καυσίμων
 - να εφαρμόζει νέες τεχνολογίες όσον αφορά τη παραγωγή του υλικού και τη μεταφορά του
- Το επίπεδο έγκρισης για τη προμήθεια των καυσίμων θα πρέπει να είναι σε επίπεδο εντεταλμένου συμβούλου (Ε.Σ).
- Επιπλέον ενέργειες οι οποίες θα βελτίωναν τη συγκεκριμένη κατηγορία του υλικού είναι οι ακόλουθες
 - Αξιολόγηση του προμηθευτή σε τακτά χρονικά διαστήματα και ενημέρωση του σε ποιο επίπεδο είναι τη κάθε περίοδο. Για την A&B θα δημιουργείται ένα έντυπο αξιολόγησης για τα καύσιμα ειδικά και ανά δύο μήνες ο εκάστοτε προμηθευτής θα ενημερώνεται για τη πορεία της συνεργασίας.
 - Επίσης θα πρέπει να οριστεί ένα άτομο ώστε να παρακολουθεί τις διακυμάνσεις των τιμών καθώς και το επίπεδο συνεργασίας που θα προκύπτει από την αξιολόγηση όπως περιγράψαμε προηγουμένως. Κατά αυτό το τρόπο η A&B θα είναι σε θέση κάθε στιγμή να έχει γνώση της κατάστασης και αυτό θα έχει σα συνέπεια την αντιμετώπιση των διαφόρων θεμάτων με τον ιδανικό τρόπο.
 - Θα πρέπει να οριστεί ένα συγκεκριμένο άτομο (θέση) από την A&B που θα έχει την ευθύνη επικοινωνίας με τον εκάστοτε προμηθευτή το ίδιο θα πρέπει να συμβεί και από την πλευρά του εκάστοτε προμηθευτή.
 - Πρέπει να ορίζονται τακτικές συναντήσεις με τον προμηθευτή για ενημέρωση των εξελίξεων στο χώρο των καυσίμων, αλλαγές καθώς

και εναλλακτικά σενάρια. Ένα θέμα για τα καύσιμα είναι η περιεκτικότητα σε θείο.

- Η A&B θα μπορούσε στη προμήθεια των καυσίμων να επιδιώξει κοινές προμήθειες με εταιρείες με τις οποίες έχει καλές σχέσεις φυσικά. Τα οφέλη που ενδέχεται να προκύψουν είναι δυνατόν να είναι όχι μόνο μείωσης της τιμής των καυσίμων από την οικονομία κλίμακας αλλά και βελτίωσης της παρούσας κατάστασης παίρνοντας ιδέες από την εταιρεία την οποία θα συνεργαστεί για κοινές προμήθειες. Η αγορά των καυσίμων για κοινές προμήθειες (joint buying) θεωρείται ιδανική λόγω του μεγέθους της προμήθειας των καυσίμων.

ΣΟΔΑ

A) Παρούσα κατάσταση

Η σόδα για την εταιρεία A&B είναι το δεύτερο υλικό σε ύψος ετήσιας δαπάνης. Η σόδα αποτελεί πρώτη ύλη για την A&B όπου αναμιγνύεται με το μπετονίτη με σκοπό την ενεργοποίηση χαρακτηριστικών του μπετονίτη. Αν αναλογιστείτε ότι ο μπετονίτης ως προϊόν είναι το προϊόν όπου αποφέρει για την A&B τα περισσότερα έσοδα από τις πωλήσεις του τότε καταλαβαίνεται η σπουδαιότητα της σόδας. Για το λόγο ότι χωρίς σόδα δεν πωλείται μπετονίτης είναι εύκολα κατανοητό γιατί η εταιρεία το έχει κατατάξει στη κατηγορία των κρίσιμων υλικών.

Η A&B για τη προμήθεια του συγκεκριμένου υλικού έχει συνάψει αποκλειστική συνεργασία με μια εταιρεία του εξωτερικού όπου σε προγραμματισμένα δρομολόγια μεταφέρει τη σόδα στο τόπο παραγωγής του τελικού προϊόντος που είναι η νήσος Μήλος.

B) Εφαρμογή της τεχνικής του supply positioning

Εφαρμόζοντας τη τεχνική του supply positioning στις δύο φάσεις της διαπιστώνουμε τα ακόλουθα για τη σόδα.

Φάση 1

Η σόδα είναι το υλικό με τη δεύτερη μεγαλύτερη επιρροή στα αποτελέσματα της A&B μετά από τα καύσιμα αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι αποτελεί απαραίτητο συστατικό του τελικού προϊόντος (μπετονίτη) που έχει αναφερθεί είναι η μεγαλύτερη πηγή εσόδων για την A&B. Αυτή η επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρείας σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων ανήκει στην υψηλότερη κατηγορία, κατηγορία Υ.

Επίσης όσον αφορά το προμηθευτικό κίνδυνο η σόδα ανήκει στη κατηγορία Α, όπου είναι η κατηγορία με υψηλό προμηθευτικό ρίσκο αλλά δεν ανήκει στην υψηλότερη κατηγορία.

Συγκρίνοντας τη σόδα με τα καύσιμα από τη πλευρά του προμηθευτικού κινδύνου βλέπουμε ο προμηθευτικός κίνδυνος για τη σόδα είναι μεγαλύτερος σε σχέση με τα καύσιμα. Ενώ το ύψος της δαπάνης της σόδας είναι κατά το μισό σχεδόν των καυσίμων.

Συνδυάζοντας την επιρροή της σόδας στα αποτελέσματα καθώς και το προμηθευτικό κίνδυνο διαπιστώνουμε ότι η σόδα ανήκει στη κατηγορία Υ, που είναι η υψηλότερη κατηγορία.

Φάση 2

Λαμβάνοντας υπόψη μας το ύψος της ετήσιας δαπάνης και τα αποτελέσματα της φάσης 1, η σόδα τοποθετείται ως υλικό στο τεταρτημόριο των κρίσιμων υλικών. Το τεταρτημόριο των κρίσιμων υλικών θα πρέπει να λαμβάνει ιδιαίτερη προσοχή. Σχετικά με τα ερωτήματα που συνδέονται με την ιδανική διαχείριση της σόδας από τη πλευρά της Α&Β είναι δυνατόν να επιλεγθούν οι ακόλουθες πολιτικές

- Ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών θα πρέπει να είναι ένας (1) αλλά δεν πρέπει η Α&Β να επαναπαύεται στην ύπαρξη του ενός προμηθευτή θα πρέπει να κάνει συνεχώς δοκιμές και από άλλους προμηθευτές λόγω του σημαντικού προμηθευτικού κινδύνου αλλά και της σημαντική επιρροής στα αποτελέσματα της Α&Β.
 - Η σχέση της Α&Β με το προμηθευτή του συγκεκριμένου υλικού θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα στενή ώστε να επιλύονται τα τυχόν προβλήματα που δημιουργούνται άμεσα. Δεν θα πρέπει ο εκάστοτε προμηθευτής να αφήνει αναπάντητα ερωτήματα καθώς και επίσης σε τακτά χρονικά διαστήματα να κάνει προτάσεις για βελτίωσης της υπάρχουσας κατάστασης.
- Το συμβόλαιο το οποίο θα πρέπει να επιδιώκει η Α&Β θα πρέπει να είναι μακροπρόθεσμο επιπλέον η σόδα δεν είναι χρηματιστηριακό είδος. Το συγκεκριμένο συμβόλαιο θα πρέπει να καλύπτει όλες τις παραμέτρους για τη πιθανότητα διακοπής του εφοδιασμού του εργοστασίου από σόδα. Ένα σημείο που σε κάθε συμφωνητικό δεσμεύει τον εκάστοτε προμηθευτή είναι οι ρήτρες που του επιβάλλονται σε πιθανότητα μη τήρησης του συμφωνητικού. Σημαντικό σημείο είναι και ο τρόπος παραλαβής που θα πρέπει να είναι ξεκάθαρος σε κάθε συμφωνητικό χωρίς να αφήνει δυνατότητες για πολλές ερμηνείες.
- Σκοπός της Α&Β είναι να επιλέξει τον ιδανικό προμηθευτή για το συγκεκριμένο υλικό. Ο ιδανικός προμηθευτής θα πρέπει να έχει :
 - υγιή οικονομικά αποτελέσματα
 - να κατέχει σημαντικό μερίδιο στην αγορά της σόδας

- να εφαρμόζει νέες τεχνολογίες όσον αφορά τη παραγωγή του υλικού και τη μεταφορά του
 - επιπλέον επειδή όλοι οι προμηθευτές της σόδα είναι προμηθευτές εξωτερικού θα πρέπει να εκτιμείται και η εκάστοτε κατάσταση της περιοχής του προμηθευτή. Θα πρέπει ο υποψήφιος προμηθευτής σόδας να παρέχει εναλλακτικές λύσεις εφοδιασμού από περισσότερα του ενός σημείων.
- Το επίπεδο έγκρισης για τη προμήθεια της σόδας θα πρέπει να είναι σε εντεταλμένο σύμβουλο (Ε.Σ).
 - Επιπλέον ενέργειες οι οποίες θα βελτιώναν τη συγκεκριμένη κατηγορία του υλικού είναι οι ακόλουθες
 - Αξιολόγηση του προμηθευτή σε τακτά χρονικά διαστήματα και ενημέρωση του σε ποιο επίπεδο είναι τη κάθε περίοδο. Από την Α&Β θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα έντυπο αξιολόγησης για τη σόδα το οποίο θα συμπληρώνεται σε κάθε παραλαβή της σόδας και θα ενημερώνεται ο προμηθευτής.
 - Θα πρέπει να οριστεί ένα συγκεκριμένο άτομο (θέση) από την Α&Β που θα έχει την ευθύνη επικοινωνίας με τον εκάστοτε προμηθευτή το ίδιο θα πρέπει να συμβεί και από την πλευρά του εκάστοτε προμηθευτή.

ΛΙΠΑΝΤΙΚΑ & ΛΙΠΑΝΣΗ

A) Παρούσα κατάσταση

Η εταιρεία Α&Β στη προσπάθεια ομαδοποίησης στη χρήση λιπαντικών και να πετύχει ουσιαστικά αποτελέσματα στη μείωση του διαχειριστικού κόστους αλλά κατά κύριο λόγο στην επιστημονική ανάλυση όσον αφορά το κομμάτι των λιπαντικών προτίμησε να έχει αποκλειστική συνεργασία με ένα προμηθευτή για όλα τα είδη των λιπαντικών που χρησιμοποιεί. Δηλαδή για κάθε διαφορετικό λιπαντικό που χρησιμοποιούσε από διαφορετικούς προμηθευτές να το προμηθεύεται από ένα προμηθευτή.

Επιπλέον η ετήσια δαπάνη των λιπαντικών είναι υψηλή και η Α&Β συνάψει μακροχρόνια αποκλειστική συνεργασία.

B) Εφαρμογή της τεχνικής του supply positioning

Φάση 1

Τα λιπαντικά και η λίπανση είναι ένα υλικό και μια υπηρεσία όπου η επιρροή τους στα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρίας είναι στη υψηλότερη κατηγορία (Υ), αυτό είναι φυσικό αν ληφθεί υπόψη το κομμάτι της λίπανσης όπου υπάρχει μεγάλο κρυφό κόστος. Επιπλέον η σωστή προληπτική συντήρηση επηρεάζει άμεσα τη παραγωγικότητα των μηχανημάτων τη παραγωγή.

Όσον αφορά το προμηθευτικό κίνδυνο υπάρχει μεγάλο πλήθος εταιριών που παρέχουν λύσεις σε λιπαντικά αλλά και στο κομμάτι της τεχνικής υποστήριξης. Όμως επειδή δεν είναι εύκολη η αλλαγή , μεγάλο κόστος και επιπλέον χρειάζεται τεχνική υποστήριξη , σύμφωνα με τη τεχνική του supply positioning τα λιπαντικά ανήκουν στη δεύτερη κατηγορία όσον αφορά το προμηθευτικό κίνδυνο, κατηγορία (Α).

Λαμβάνοντας υπόψη τις βαθμολογίες διαπιστώνουμε ότι τα λιπαντικά και η λίπανση ανήκουν ότι ανήκουν στη κατηγορία Α, δηλαδή το συγκεκριμένο υλικό συνδυάζοντας το προμηθευτικό κίνδυνο και την επιρροή στα αποτελέσματα δημιουργώντας μία παράμετρος , πάντα σύμφωνα με τη θεωρία, διαπιστώνουμε ότι τα λιπαντικά ανήκουν στη μεσαία κατηγορία.

Φάση 2

Στο επόμενο βήμα προχωράμε σε συνδυασμό του αποτελέσματος της προηγούμενης παραγράφου και λαμβάνοντας υπόψη και το ύψος της ετήσιας δαπάνης διαπιστώνουμε ότι τοποθετούνται στο τεταρτημόριο των κρίσιμων υλικών.

Όσον αφορά τη διαχείριση του σύμφωνα με τη τεχνική του supply positioning έχει ως ακολούθως :

- Στο ερώτημα για τον ιδανικό προμηθευτή , επειδή πρόκειται για υλικό το οποίο το κόστος αλλαγής θα είναι αρκετά υψηλό θα πρέπει να προτιμάται η αποκλειστική συνεργασία με ένα προμηθευτή
- Στο επόμενο ερώτημα για το είδος συμβολαίου , δια το λόγο ότι απαιτείται αποκλειστική συνεργασία με ένα προμηθευτή και υπάρχει ιδιαιτερότητα στο κομμάτι τεχνική υποστήριξη για να αντιμετωπιστεί “κρυφό κόστος” θα πρέπει το συμβόλαιο να είναι μακροχρόνιο.
- Βασικό στοιχείο στην επιλογή του προμηθευτή θα είναι και το κόστος του προμηθευόμενου υλικού, δηλ επειδή υπάρχουν πολλοί προμηθευτές και ο ανταγωνισμός είναι αρκετά έντονος η επιλογή του προμηθευτή θα βασιστεί στη συνολικά συμφερότερη πρόταση.

- Επειδή θα υπάρχει συνεργασία με ένα προμηθευτή είναι απαραίτητη η πολύ στενή συνεργασία, με συνεχείς επισκέψεις, συναντήσεις αντιμετώπιση προβλημάτων.
- Επιπλέον ενέργειες που θα μπορούσαν να υλοποιηθούν για να βελτιώσουν τη παρούσα κατάσταση στα λιπαντικά είναι οι εξής :
 - Χρήση ηλεκτρονικού εμπορίου, τα λιπαντικά είναι συγκεκριμένα, υπάρχει τυποποίηση όσον αφορά τη περιγραφή επομένως θα ήταν εύκολο να εισαχθούν σε ένα σύστημα ηλεκτρονικού εμπορίου. Τα επιθυμητά οφέλη θα είναι στη μείωση του συνολικού χρόνου της εφοδιαστικής αλυσίδας καθώς και στη μείωση του διαχειριστικού κόστους σε πρώτη φάση. Η μείωση των τιμών με βάση της εμπειρίας μας σύμφωνα με τη παρούσα κατάσταση δεν είναι δυνατή.
 - Επιπλέον θα ήταν δυνατόν στα λιπαντικά εάν δεν εφαρμοσθεί το ηλεκτρονικό εμπόριο να γίνονται παραγγελίες απευθείας από τους χρήστες χωρίς τη μεσολάβηση του τμήματος προμηθειών .
 - Αυτό που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί είναι ένα μοντέλο πρόβλεψης βάση του οποίου οι παραγγελίες θα πραγματοποιούνται στο σωστό χρόνο και να μην οδηγούμαστε σε έκτακτες παραγγελίες.
 - Η τιμολόγηση των διαφόρων αποστολών θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μία φορά το μήνα, δηλ να αποστέλλεται ένα τιμολόγιο στο τέλος του κάθε μήνα και να γίνεται η καταχώρηση του τιμολογίου μία φορά. Αυτό στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι εύκολο δια το λόγο ότι τα είδη είναι εύκολα στη περιγραφή και τη τυποποίηση.
 - Επίσης με βάση τις προβλέψει να πραγματοποιούνται οι παραγγελίες με βάση το τύπο της Ο.Π.Π (Οικονομική Ποσότητα Παραγγελίας) ή με την ελάχιστη παραγγελθείσα ποσότητα του συγκεκριμένου λιπαντικού.
 - Παραγγελίες απευθείας από τους χρήστες

ΕΚΡΗΚΤΙΚΑ

Α) Παρούσα κατάσταση

Τα εκρηκτικά θεωρούνται για την Α&Β ένα κρίσιμο υλικό, χωρίς την ύπαρξη τους δεν είναι δυνατή η εξόρυξη του ΒΩΞΙΤΗ. Ο τρόπος που διαχειρίζονται

τα εκρηκτικά από την A&B είναι κατά κύριο λόγο εισαγωγή από ένα ή δύο προμηθευτές, όπου δίνεται ετησίως μία παραγγελία και αναμένεται η παράδοση του υλικού. Σε μερικούς τύπους εκρηκτικών είναι δυνατή η προμήθεια από προμηθευτή του εσωτερικού.

B) Εφαρμογή supply positioning

Φάση 1

Τα εκρηκτικά είναι ένα υλικό που σύμφωνα με τη συγκεκριμένη τεχνική ανήκουν στη κατηγορία των υλικών με τη μεγαλύτερη οικονομική επιρροή στα αποτελέσματα, κατηγορία Υ. Φυσικά το μέγεθος της επιρροής στα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρίας των εκρηκτικών παρ' όλο ότι ανήκει στη ίδια κατηγορία με άλλα υλικά η επιρροή τους διαφέρει. Δεν είναι το ίδιο με τα καύσιμα ή τη σόδα. Ανήκει στο διάστημα της ανώτερη κατηγορίας και συγκεκριμένα στα χαμηλότερα επίπεδα σε σχέση με άλλα υλικά τα οποία ανήκουν στα υψηλότερα επίπεδα μέσα στη συγκεκριμένη κατηγορία.

Ο προμηθευτικός κίνδυνος είναι πολύ μεγάλος, συγκεκριμένα ανήκει στη κατηγορία των υλικών με το μεγαλύτερο προμηθευτικό κίνδυνο, κατηγορία Υ. Εάν συγκριθεί με τα άλλα υλικά της A&B θεωρείται το υλικό μαζί με το σιδυροπηρίτιο το υλικό με το μεγαλύτερο προμηθευτικό κίνδυνο.

Γενικά εάν θέλουμε να δώσουμε ένα χαρακτηρισμό στα εκρηκτικά λαμβάνοντας υπόψη τόσο την οικονομική επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρίας όσο και το προμηθευτικό κίνδυνο, τα εκρηκτικά ανήκουν στην υψηλότερη κατηγορία Υ. Αυτό συνεπάγεται ιδιαίτερη προσοχή από τον εκάστοτε υπεύθυνο του τμήματος προμηθειών.

Φάση 2

Συνδυάζοντας τα αποτελέσματα της φάσης 1 και το κόστος της ετήσιας δαπάνης, τα εκρηκτικά ανήκουν στο 80-20 των υλικών δηλ ανήκουν στη κατηγορία των υλικών με τις μεγαλύτερες ετήσιες δαπάνες, παρ 1 Pareto analysis, συμπεραίνουμε ότι τα εκρηκτικά ανήκουν στο τεταρτημόριο των κρίσιμων υλικών. Ο προτεινόμενος τρόπος διαχείρισης έχει ως ακολούθως.

- Ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών θα πρέπει να είναι μικρός, ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών που θα προμηθεύουν την A&B από διαφορετικές πηγές θα πρέπει να είναι δύο (2), εάν ήταν ένα υλικό με μικρότερο προμηθευτικό κίνδυνο ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών θα ήταν ένας (1), αλλά λόγω ότι είναι ένα υλικό με υψηλό προμηθευτικό κίνδυνο θα πρέπει να υπάρχουν δύο εναλλακτικές πηγές προμήθειας. Με τον όρο εναλλακτικές πηγές προμήθειας δεν σημαίνει απαραίτητα δύο διαφορετικούς προμηθευτές αλλά είναι δυνατόν να σημαίνει ένας προμηθευτής και να είναι δυνατόν να προμηθεύει το συγκεκριμένο προϊόν από δύο διαφορετικά εργοστάσια. Όπως είναι ενδεικτικό στο τεταρτημόριο

των κρίσιμων υλικών μας ενδιαφέρει ο ελάχιστος αριθμός προμηθευτών που θα μας παρέχει εναλλακτικές λύσεις.

- Η σχέση της A&B με τον εκάστοτε προμηθευτή θα πρέπει να διέπεται από αμοιβαία εμπιστοσύνη και στενή συνεργασία για να επιλύονται όλα τα διαδικαστικά θέματα το συντομότερο δυνατόν. Όπως είναι κατανοητό τα εκρηκτικά είναι ίσως το ποιο "ευαίσθητο" προμηθευόμενο υλικό για την A&B, ο λόγος είναι πολύ απλός η χρήση των εκρηκτικών και για άλλους σκοπούς.
- Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι μακροχρόνιο 2-3 χρόνια με τον εκάστοτε προμηθευτή μέσα από την διάρκεια της συνεργασίας θα αναπτυχθεί η στενή συνεργασία με τον εκάστοτε προμηθευτή. Δεν είναι απαραίτητο τα εκρηκτικά να αγοράζονται απευθείας από τη πηγή αλλά πολλές φορές είναι προτιμότερο να υπάρχει συμβόλαιο με ένα "διανομέα" της πηγής που μας ενδιαφέρει έτσι ώστε να παρακαθθούν όλα τα διαδικαστικά θέματα εισαγωγής, αλλά πάντα η A&B θα έχει πάντα την γενική εποπτεία. Θα πρέπει το συγκεκριμένο συμβόλαιο να καλύπτει όλες τις λεπτομέρειες για πιθανή διακοπή του εφοδιασμού καθώς και για το χρόνο παράδοσης του υλικού. Επιπλέον θα πρέπει να υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις καθώς και εκπαίδευση των χρηστών της A&B από το προμηθευτή των εκρηκτικών για την αποτελεσματικότερη χρήση των εκρηκτικών. Στο συμφωνητικό θα πρέπει να υπάρχει δέσμευση από το προμηθευτή ενημερώνει την A&B για τις εξελίξεις στη τεχνολογία των εκρηκτικών, αλλαγές νομοθεσίας κλπ.
- Το προφίλ του ιδανικού προμηθευτή για την A&B έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:
 - υγιή οικονομικά αποτελέσματα
 - να κατέχει σημαντικό μερίδιο στην αγορά των εκρηκτικών
 - να είναι πρωτοπόρος σε νέα προϊόντα
- Τα επίπεδα έγκρισης, επειδή επρόκειτο για ένα ιδιαίτερο υλικό απαιτείται συμμετοχή από το Δ.Σ
- Επιπλέον ενέργειες οι οποίες θα βελτίωναν το συγκεκριμένο υλικό είναι οι ακόλουθες:
 - Πρόβλεψη της ζήτησης για να καθοριστεί ακριβές χρονοδιάγραμμα των παραδόσεων για την A&B

- Ανάπτυξη συστήματος επικοινωνίας μεταξύ προμηθευτή και A&B ώστε κάθε στιγμή η A&B να ξέρει που είναι το υλικό της
- Επισκέψεις του προμηθευτή στις εγκαταστάσεις της A&B και αντίστροφα .
- Παρακολούθηση των εκρηκτικών από ένα συγκεκριμένο άτομο για την A&B το ίδιο και για τον προμηθευτή. Το συγκεκριμένο άτομο θα έχει την ευθύνη να παρακολουθεί τη πρόοδο της συνεργασίας, να αξιολογεί το προμηθευτή ετησίως και επιπλέον θα είναι υπεύθυνος για τη σύνταξη ενός gerport ετησίως.
- Ένα θέμα στο οποίο απαιτείται στενή συνεργασία, πωλήσεις-παραγωγή-προμήθειες-προμηθευτής είναι οι τμηματικές παραδόσεις. Επειδή η ετήσια δαπάνη για το συγκεκριμένο υλικό είναι αρκετά υψηλή για να μη δεσμεύονται χρήματα είτε με τη πληρωμή όλης της αξίας μαζί, είτε με τη δέσμευση του χρήματος σε απόθεμα θα ήτα προτιμότερο να υπήρχε ένα πρόγραμμα τμηματικών παραδόσεων.
- Επισκέψεις από τον υπεύθυνο που παρακολουθεί την αγορά των εκρηκτικών σε άλλες εταιρίες που κάνουν χρήση ίδιων υλικών για να συζητηθούν προβληματισμοί και κατά πόσο χρησιμοποιούν τα ίδια υλικά.

ΥΛΙΚΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ

A) Παρούσα κατάσταση

Η A&B όσον αφορά το κομμάτι των υλικών συσκευασίας έχει συνάψει αποκλειστικές συνεργασίες με επιμέρους προμηθευτές. Οι συγκεκριμένοι προμηθευτές δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένες περιοχές των υλικών συσκευασίας όπου θεωρούνται εξειδικευμένοι. Ποιο συγκεκριμένα τα πεδία δραστηριοποίησης είναι οι παλέτες , τα πλαστικά συσκευασίας, πλαστικοί και χάρτινοι σάκοι, big-bags .

Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό αυτής της κατηγορίας είναι ότι δεν υπάρχει δυνατότητα ακριβής πρόβλεψης των παραδόσεων όσον αφορά τη ζήτηση από την A&B δια το λόγο ότι οι παραγγελίες από τους προμηθευτές εξαρτώνται άμεσα από το τελικό πελάτη κατά πόσο θέλει το τελικό προϊόν σε σακιά και παλέτες αυτά είναι αλληλένδετα. Αυξημένη ζήτηση σε σακιά συνεπάγεται αυξημένη ζήτηση σε παλέτες. Επιπλέον οι παραδόσεις του υλικού θα πρέπει να πραγματοποιείται όταν υπάρχει ανάγκη από το προμηθευτή. Αυτό αποτελεί και προϋπόθεση για το κάθε υποψήφιο προμηθευτή της A&B.

B) Εφαρμογή της τεχνικής του supply positioning

Φάση 1

Τα υλικά συσκευασίας είναι υλικά των οποίων η επίδραση στα αποτελέσματα της εταιρείας είναι υψηλή συγκεκριμένα ανήκει στην υψηλότερη κατηγορία, κατηγορία Υ.

Η επίδραση γίνεται αντιληπτή αν αναλογισθεί κανείς τις αξίες προϊόντων που πωλούνται από την A&B προς τους πελάτες μέσω υλικών συσκευασίας.

Όσον αφορά το προμηθευτικό κίνδυνο, αυτός είναι αρκετά μικρός, δεν ανήκει στη μικρότερη κατηγορία αλλά στη δεύτερη κατά σειρά κατηγορία, κατηγορία Χ.

Η κατηγορία όπου ανήκουν τα υλικά συσκευασίας λαμβάνοντας υπόψη την επίδρασή τους στα οικονομικά αποτελέσματα και το προμηθευτικό κίνδυνο προς την A&B είναι η κατηγορία Α.

Φάση 2

Συνδυάζοντας τη φάση 1 με το ύψος της ετήσιας δαπάνης διαπιστώνουμε ότι τα υλικά συσκευασίας ανήκουν στο τεταρτημόριο των κρίσιμων υλικών. Τα υλικά τα οποία ανήκουν στο τεταρτημόριο των κρίσιμων υλικών θα πρέπει να διαχειρίζονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο, ο οποίος αναλύεται στη συνέχεια.

- Ο αριθμός των προμηθευτών θα πρέπει να είναι περιορισμένος και ποιο συγκεκριμένα το ιδεατό είναι αποκλειστική συνεργασία με ένα προμηθευτή. Το σημαντικό στα υλικά συσκευασίας είναι ότι έρχονται σε "επαφή" με το πελάτη, ο πελάτης βλέπει τη συσκευασία που είναι τοποθετημένο το υλικό και πολλές φορές διαμορφώνει ανάλογα τη ψυχολογία του. Επιπλέον η ζήτηση δεν είναι σταθερή επομένως ο εκάστοτε προμηθευτής θα πρέπει να λειτουργεί με βάση τη παρούσα ζήτηση και όχι ότι τυχόν είχε προβλεφθεί αρχικά. Άρα όλα τα στοιχεία κατευθύνουν την A&B στην αποκλειστική συνεργασία με ένα προμηθευτή.
- Στο συγκεκριμένο τεταρτημόριο απαιτούνται στενές συνεργασίες ο προμηθευτής θα πρέπει να αντιλαμβάνεται τις ιδιαιτερότητες της A&B και θα πρέπει να λειτουργεί με γνώμονα το κοινό συμφέρον. Σε οποιαδήποτε αλλαγή που προκύπτει να ανταποκρίνεται άμεσα.
- Το συμβόλαιο το οποίο θα πρέπει να επιδιώκεται θα πρέπει να βραχυπρόθεσμο ένα (1) έτος, οι λόγοι είναι οι ακόλουθοι: από τη πλευρά της A&B δεν υπάρχει σταθερότητα όσον αφορά τις ανάγκες της, επιπλέον η A&B προχωρεί στις παραγγελίες των υλικών συσκευασίας με γνώμονα τις ανάγκες του πελάτη. Γενικά το περιβάλλον δεν είναι ιδιαίτερα σταθερό και προβλέψιμο.

- Ο ιδανικός προμηθευτής για την A&B είναι αυτός που κατέχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:
 - ο υγιή οικονομικά αποτελέσματα
 - ο να κατέχει σημαντικό μερίδιο στην αγορά των υλικών συσκευασίας
 - ο να εφαρμόζει νέες τεχνολογίες στη παραγωγική διαδικασία
 - ο δυνατότητα μεταφοράς στις αποθήκες της A&B

- Το επίπεδο έγκρισης θα πρέπει να είναι σε επίπεδο Διευθυντή Υπηρεσίας Εφοδιαστικής και Διευθυντή Παραγωγής.

- Επιπλέον ενέργειες οι οποίες θα βελτίωναν τη συγκεκριμένη κατηγορία του υλικού είναι οι ακόλουθες:
 - ο Αξιολόγηση του προμηθευτή σε τακτά χρονικά διαστήματα και ενημέρωση του σε ποιο επίπεδο είναι τη κάθε περίοδο. Για την A&B θα δημιουργείται ένα έντυπο αξιολόγησης για τα υλικά συσκευασίας το οποίο θα συμπληρώνεται από τον αρμόδιο σε κάθε παραλαβή και ο εκάστοτε προμηθευτής θα ενημερώνεται για τη πορεία της συνεργασίας.

 - ο Επίσης θα πρέπει να οριστεί ένα άτομο ώστε να παρακολουθεί τις το επίπεδο συνεργασίας και να έχει την ευθύνη επικοινωνίας με τον προμηθευτή. Κατά αυτό το τρόπο η A&B θα είναι σε θέση κάθε στιγμή να έχει γνώση της κατάστασης και αυτό θα έχει σα συνέπεια την αντιμετώπιση των διαφόρων θεμάτων με τον ιδανικό τρόπο.

 - ο Πρέπει να ορίζονται τακτικές συναντήσεις με τον προμηθευτή για ενημέρωση των εξελίξεων στο χώρο των υλικών συσκευασίας, τάσεις που επικρατούν διεθνώς καθώς και εναλλακτικά σενάρια.

 - ο Η A&B θα μπορούσε στη προμήθεια των υλικών συσκευασίας να επιδιώξει κοινές αγορές με εταιρείες με τις οποίες έχει παραδοσιακά καλές σχέσεις φυσικά χρησιμοποιούν τα ίδια υλικά. Τα οφέλη που ενδέχεται να προκύψουν είναι δυνατόν να είναι όχι μόνο μείωση της τιμής των υλικών συσκευασίας από την οικονομία κλίμακας αλλά και βελτίωσης της παρούσας κατάστασης παίρνοντας ιδέες από την εταιρεία την οποία θα συνεργαστεί για κοινές προμήθειες. Η αγορά για κοινές προμήθειες (joint buying)

θεωρείται ιδανική λόγω του μεγέθους της προμήθειας των υλικών συσκευασίας

- ο Χρήση ηλεκτρονικού εμπορίου θεωρείται λύση λόγω ότι τα υλικά συσκευασίας είναι τυποποιημένα και μικρό το πλήθος τους.

ΕΛΑΣΤΙΚΑ

A) Παρούσα κατάσταση

Τα ελαστικά για την A&B ένα υλικό αρκετά σημαντικό για το οποίο πιστεύεται ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης, όσον αφορά το λόγο κόστος/χρόνο. Η παρούσα κατάσταση για την A&B είναι η σύναψη αποκλειστικής συνεργασία με μία εταιρία, προσπάθεια της A&B είναι να κάνει χρήση του ιδανικού ελαστικού, το ερωτηματικό που προκύπτει είναι ποιος είναι ο κατάλληλος τύπος ελαστικού για κάθε μηχανήμα καθώς και για κάθε εργασία.

B) Εφαρμογή της τεχνικής του supply positioning

Φάση 1

Η επιρροή των ελαστικών στα οικονομικά αποτελέσματα είναι στη κατηγορία A σύμφωνα με την εφαρμογή του supply positioning. Τα ελαστικά έχουν άμεση εμπλοκή σε όλες τις δραστηριότητες της A&B.

Όσον αφορά το προμηθευτικό κίνδυνο από την άποψη του συνεχή εφοδιασμού δεν υφίσταται, αλλά επειδή θα πρέπει να ληφθούν όλοι οι παράμετροι του προμηθευτικού κινδύνου τα ελαστικά ανήκουν στη κατηγορία X.

Γενικά τα ελαστικά συνδυάζοντας την επίδρασή τους στα αποτελέσματα της εταιρείας καθώς και το προμηθευτικό κίνδυνο ανήκουν στη κατηγορία X.

Φάση 2

Συνδυάζοντας τη φάση 1 με το ετήσιο κόστος τα ελαστικά ανήκουν στο τεταρτημόριο των υλικών υψηλής κερδοφορίας. Το συγκεκριμένο τεταρτημόριο θεωρείται το ιδανικό τεταρτημόριο τόσο για τους αγοραστές όσο και για τους προμηθευτές. Ο τρόπος διαχείρισης των ελαστικών θα πρέπει να είναι ο ακόλουθος:

- Ο προτεινόμενος αριθμός προμηθευτών θα πρέπει να είναι ένας (1) και όχι περισσότεροι, ο λόγος είναι ότι τα ελαστικά είναι υλικό το οποίο έχει υψηλή αξία και υπάρχει κόστος όσον αφορά την αλλαγή τους και τη μετάβαση σε άλλο τύπο ελαστικού.
- Σε αυτό το τεταρτημόριο βασικό στοιχείο στην επιλογή του προμηθευτή για την A&B θα πρέπει να λαμβάνει η τιμή των ελαστικών και ποιο συγκεκριμένα ο λόγος κόστος/χρόνο. Αυτό είναι εύκολα κατανοητό αφού πρόκειται για υλικό το οποίο είναι εύκολο να το προμηθευτεί η A&B.

- Η συνεργασία θα πρέπει να είναι στενή αφού έχει επιλεγεί ένας προμηθευτής.
- Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι μακροχρόνιο τρία (3) έτη, αυτό είναι αποτέλεσμα της φύσης του υλικού. Τα ελαστικά είναι ένα υλικό το οποίο θα πρέπει να υπάρχει τεχνική υποστήριξη από το προμηθευτή μέχρι να φθάσει η A&B στο ιδανικό επίπεδο, δηλαδή να χρησιμοποιήσει το κατάλληλο ελαστικό για κάθε μηχανήμα και για κάθε εργασία. Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι δεσμευτικό όπου θα καταγράφεται κάθε λεπτομέρεια, από τιμές, χρονοδιαγράμματα εκπαίδευσης και επιπλέον ποια εβδομάδας παραγωγής ελαστικά θα γίνονται αποδεκτά κατά την παραλαβή.
- Επίπεδο έγκρισης θα πρέπει να συμμετάσχει ο διευθυντής εφοδιαστικής καθώς και ο διευθυντής παραγωγής.
- Επιπλέον ενέργειες οι οποίες θα βελτιώσουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των ελαστικών είναι οι ακόλουθες:
 - Χρήση ηλεκτρονικού εμπορίου, εφαρμόζεται από την A&B. Τα ελαστικά είναι ένα υλικό εύκολα στη περιγραφή και επιπλέον υπάρχουν συγκεκριμένοι κωδικοί. Τα προσδοκώμενα οφέλη είναι μείωση του κόστους κτήσης μέσω του ανταγωνισμού καθώς και μείωση του διαχειριστικού κόστους.
 - Η δυνατότητα πρόβλεψης είναι ένα εργαλείο για την A&B ώστε να μπορεί να διαπραγματευτεί με το καλύτερο δυνατό τρόπο με τον εκάστοτε υποψήφιο προμηθευτή καθώς και να παραγγέλνει τη κατάλληλη ποσότητα τη χρονική περίοδο που πρέπει.
 - Χρήση καρτών πληρωμών, η εξόφληση του τιμολογίου θα πραγματοποιείται μέσω ειδικής κάρτας. Κάθε τμήμα θα έχει τη δική του κάρτα όπου θα συνδέεται με ένα συγκεκριμένο κέντρο κόστους.
 - Προτιμείται αποστολή τιμολογίων μία φορά το μήνα εάν πρόκειται για επαναλαμβανόμενες παραγγελίες ελαστικών και συνεχείς αποστολές από το προμηθευτή προς την A&B. Είναι προτιμότερο να στέλνεται ένα τιμολόγιο μία φορά το μήνα και να περιλαμβάνει όλες τις αποστολές που πραγματοποιήθηκαν στη χρονική περίοδο ενός μήνα.
 - Ένα θέμα είναι ο ποιοτικός έλεγχος των ελαστικών κατά την παραλαβή. Ποιοτικό έλεγχο κατά την παραλαβή σημαίνει να ελέγξει ο παραλαβών τη κατάσταση των ελαστικών και επιπλέον την εβδομάδα παραγωγής τους.

ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΑ

A) Παρούσα κατάσταση

Τα ηλεκτρολογικά αποτελούνται από τις εξής κατηγορίες, βιομηχανικό ηλεκτρολογικό υλικό, υλικό αυτοματισμού, ηλεκτρονικό υλικό. Η A&B έχει συνάψει αποκλειστικές συνεργασίες με τρεις (3) προμηθευτές, από τους οποίους ο ένας είναι τοπικός και είναι για την Άμφισσα και άλλοι είναι προμηθευτές από την Αθήνα και καλύπτουν τις ανάγκες της νήσου Μήλος.

B) Εφαρμογή της τεχνικής του supply positioning

Φάση 1

Τα ηλεκτρολογικά είναι μία κατηγορία υλικών όπου η επίδρασή του στα αποτελέσματα της A&B δεν είναι σημαντική, σύμφωνα με τη τεχνική υπολογισμού της επίδρασης στα αποτελέσματα της εταιρίας ανήκει στη κατηγορία X.

Όσον αφορά το προμηθευτικό κίνδυνος και αυτός δεν είναι ιδιαίτερα υψηλός, η συγκεκριμένη κατηγορία υλικών ανήκει στη κατηγορία X.

Συνδυάζοντας το προμηθευτικό κίνδυνο και την επίδραση στα αποτελέσματα διαπιστώνουμε ότι τα ηλεκτρολογικά ανήκουν στη κατηγορία X

Φάση 2

Συνδυάζοντας το αποτέλεσμα της φάσης 1 και το κόστος της ετήσιας δαπάνης τα ηλεκτρολογικά ανήκουν στο τεταρτημόριο των υλικών υψηλής κερδοφορίας. Επομένως θα πρέπει να ακολουθηθεί και ο συγκεκριμένος τρόπος διαχείρισης που αντιπροσωπεύει αυτή τη κατηγορία των υλικών, ο οποίος έχει ως ακολούθως :

- Ο προτεινόμενος αριθμός προμηθευτών θα πρέπει να είναι περισσότεροι από ένας (1), θα πρέπει σε κάθε χρονική περίοδο να υπάρχουν εναλλακτικές πηγές προμήθειας για την A&B. Βασικό ρόλο λαμβάνει ο η μελέτη σκοπιμότητας της A&B σχετικά με ποιους οίκους του εξωτερικού θα συνεργαστεί..
- Η επιλογή του προμηθευτή από την A&B θα πρέπει να γίνεται με γνώμονα τη τιμή αφού οι εναλλακτικοί προμηθευτές προσφέρουν τα ίδια υλικά.
- Η συνεργασία δεν είναι απαραίτητο να είναι ιδιαίτερα στενή, μία στενή συνεργασία προδιαθέτει επένδυση σε χρόνο, άτομα αυτό συνεπάγεται κόστος για την A&B.
- Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι βραχυπρόθεσμο ένα (1) έτος. Υπάρχουν εναλλακτικές πηγές προμήθειας κατά συνέπεια θα πρέπει να χρησιμοποιείται ο ανταγωνισμός για καλύτερες τιμές.
- Επίπεδο έγκρισης θα πρέπει να συμμετάσχει ο διευθυντής εφοδιαστικής

- Επιπλέον ενέργειες οι οποίες θα βελτιώσουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των ηλεκτρολογικών είναι οι ακόλουθες:
 - Χρήση ηλεκτρονικού εμπορίου, είναι πιθανή λύση για βελτίωση της παρούσας κατάστασης. Το ερώτημα είναι κατά πόσο είναι δυνατόν να καταχωρηθεί το σύνολο των καταλόγων που αφορούν ηλεκτρολογικά υλικά. Μπορεί να είναι κωδικοποιημένα τα υλικά αλλά υπάρχει πρόβλημα με το πλήθος των ειδών.
 - Η δυνατότητα πρόβλεψης είναι ένα εργαλείο για την A&B ώστε να μπορεί να διαπραγματευτή με το καλύτερο δυνατό τρόπο με τον εκάστοτε υποψήφιο προμηθευτή καθώς και η δυνατότητα πρόβλεψης της χρονικής περιόδου παράδοσης του υλικού.
 - Χρήση καρτών πληρωμών, η εξόφληση του τιμολογίου θα πραγματοποιείται μέσω ειδικής κάρτας. Κάθε τμήμα θα έχει τη δική του κάρτα όπου θα συνδέεται με ένα συγκεκριμένο κέντρο κόστους.
 - Προτιμείται αποστολή τιμολογίων μία φορά το μήνα εάν πρόκειται για επαναλαμβανόμενες παραγγελίες ηλεκτρολογικών υλικών και συνεχείς αποστολές από το προμηθευτή προς την A&B . Είναι προτιμότερο να στέλνεται ένα τιμολόγιο μία φορά το μήνα και να περιλαμβάνει όλες τις αποστολές που πραγματοποιήθηκαν στη χρονική περίοδο ενός μήνα.
 - Επιπλέον πρέπει να υιοθετηθεί η πολιτική της οικονομικής ποσότητας παραγγελίας. Με αυτό το τρόπο επιτυγχάνεται μείωση του διαχειριστικού κόστους, είναι το κόστος που δύσκολα μπορεί να προσδιοριστεί σε κάθε μεγάλη εταιρία, αυτό όπως είναι φυσικό συμβαίνει και για την A&B.

ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΟ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟ

A) Παρούσα κατάσταση

Η A&B είναι πρωτοπόρος εταιρία στην υιοθέτηση νέων τάσεων και τεχνολογιών, όσον αφορά τη κατηγορία υλικών μηχανογραφικού εξοπλισμού εφαρμόζει ηλεκτρονικές προμήθειες. Γενικά στη προμήθεια υλικών μηχανογραφικού εξοπλισμού ουσιαστικό ρόλο έχει και το τμήμα μηχανογράφησης όπου δίνει τις κατευθύνσεις για τη κατάλληλη επιλογή του μηχανογραφικού εξοπλισμού. Αποκλειστική συνεργασία με κάποιο προμηθευτή δεν υπάρχει, έχουν επιλεγεί κάποιοι προμηθευτές οι οποίοι παρέχουν στην A&B ικανοποιητικές λύσεις και εξυπηρέτηση.

B) Εφαρμογή supply positioning

Φάση 1

Σύμφωνα με τη τεχνική του supply positioning η επίδραση του μηχανογραφικού εξοπλισμού στα αποτελέσματα της εταιρίας ανήκει στη κατηγορία Χ.

Όσον αφορά το προμηθευτικό κίνδυνος αυτός είναι ιδιαίτερα χαμηλός, τα υλικά μηχανογραφικού εξοπλισμού ανήκουν στη κατηγορία Ε.

Φάση 2

Συνδυάζοντας τη φάση 1 και την ετήσια δαπάνη διαπιστώνουμε ότι ο μηχανογραφικός εξοπλισμός ανήκει στο τεταρτημόριο των υλικών υψηλής κερδοφορίας. Είναι τεταρτημόριο το οποίο η κάθε εταιρία όπως και Α&Β επιθυμεί να περιλαμβάνονται όλοι οι προμηθευτικοί τους πόροι. Σίγουρα στα υλικά όπου ανήκουν στο τεταρτημόριο υψηλής κερδοφορίας ακολουθείται ένας συγκεκριμένος τρόπος διαχείριση τους ο οποίος έχει ως ακολούθως :

- Ο προτεινόμενος αριθμός προμηθευτών θα πρέπει να είναι περισσότεροι από ένας (1), θα πρέπει σε κάθε χρονική περίοδο να υπάρχουν εναλλακτικές πηγές προμήθειας για την Α&Β. Όλοι οι πιθανοί υποψήφιοι προμηθευτές θα πρέπει να επίσημοι διανομείς των ειδών μηχανογραφικού εξοπλισμού, να υπάρχει απευθείας σχέση με το κεντρικό εισαγωγέα, πχ IBM, TOSHIBA κλπ. Επίσης να είναι εξουσιοδοτημένοι όσον αφορά το service από IBM, HP κλπ
- Η επιλογή του προμηθευτή από την Α&Β θα πρέπει να γίνεται με γνώμονα τη τιμή αφού οι εναλλακτικοί προμηθευτές προσφέρουν τα ίδια υλικά.
- Η συνεργασία δεν είναι απαραίτητο να είναι ιδιαίτερα στενή, μία στενή συνεργασία προδιαθέτει επένδυση σε χρόνο, άτομα αυτό συνεπάγεται κόστος για την Α&Β.
- Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι βραχυπρόθεσμο ένα (1) έτος. Υπάρχουν εναλλακτικές πηγές προμήθειας κατά συνέπεια θα πρέπει να χρησιμοποιείται ο ανταγωνισμός για καλύτερες τιμές.
- Επίπεδο έγκρισης θα πρέπει να συμμετάσχει ο διευθυντής εφοδιαστικής καθώς και ο διευθυντής μηχανογράφησης.
- Ο ιδανικός προμηθευτής για την Α&Β θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:
 - Ο προμηθευτής θα πρέπει να προσφέρει τις καλύτερες τιμές
 - Να παρέχει μεγάλη γκάμα προϊόντων
 - Να προσφέρει ενημέρωση της εξέλιξης της τεχνολογίας.

- Επιπλέον ενέργειες οι οποίες θα βελτιώσουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση του μηχανογραφικού εξοπλισμού είναι οι ακόλουθες:
 - Χρήση ηλεκτρονικού εμπορίου, θεωρείται ιδανική η εφαρμογή του για τα υλικά μηχανογραφικού εξοπλισμού. Τα συγκεκριμένα υλικά είναι εύκολα περιγράψιμα, οι προμηθευτές είναι εξοικωμένοι με τις νέες τεχνολογίες. Σκοπός είναι να μειωθεί, είναι πιθανή λύση για βελτίωση της παρούσας κατάστασης.
 - Η δυνατότητα πρόβλεψης είναι ένα εργαλείο για την A&B ώστε να μπορεί να διαπραγματευτή με το καλύτερο δυνατό τρόπο με τον εκάστοτε υποψήφιο προμηθευτή.
 - Χρήση καρτών πληρωμών, η εξόφληση του τιμολογίου θα πραγματοποιείται μέσω ειδικής κάρτας. Κάθε τμήμα θα έχει τη δική του κάρτα όπου θα συνδέεται με ένα συγκεκριμένο κέντρο κόστους.
 - Προτιμείται αποστολή τιμολογίων μία φορά το μήνα εάν πρόκειται για επαναλαμβανόμενες παραγγελίες μηχανογραφικού εξοπλισμού και συνεχείς αποστολές από το προμηθευτή προς την A&B. Είναι προτιμότερο να στέλνεται ένα τιμολόγιο μία φορά το μήνα και να περιλαμβάνει όλες τις αποστολές που πραγματοποιήθηκαν στη χρονική περίοδο ενός μήνα. Στη κατηγορία του μηχανογραφικού εξοπλισμού οι πληρωμές μέσω καρτών δια το λόγο δεν εμπλέκεται η αποθήκη.

ΠΛΕΓΜΑΤΑ ΚΟΣΚΙΝΩΝ

A) Παρούσα κατάσταση

Τα πλέγματα κοσκίνων αποτελούνται από τέσσερις (4) κατηγορίες, ανοξειδωτα, χαλύβδινα, ελαστικά και πολυεθάνης. Σε κάθε παραγγελία πραγματοποιείται διαγωνισμός ή ζητείτε προσφορά ανάλογα το ύψος δαπάνης της εκάστοτε παραγγελίας και τέλος επιλέγεται ο προμηθευτής με τη συμφερότερη προσφορά.

B) Εφαρμογή της τεχνικής του supply positioning

Εφαρμόζοντας τη τεχνική του supply positioning σε δύο φάσεις όπως έχει αναλυθεί στη θεωρητική προσέγγιση της συγκεκριμένης τεχνικής διαπιστώνουμε τα εξής:

Φάση 1

Τα πλέγματα είναι ένα υλικό του οποίου η επιρροή στα αποτελέσματα της A&B. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη τεχνική τα πλέγματα όσον αφορά την

επιρροή στα αποτελέσματα ανήκουν στην κατηγορία Υ. Αυτό είναι φυσικό εάν αναλογιστεί κανείς ότι στο τελικό προϊόν τα πλέγματα λαμβάνουν συμμετοχή σε όλες τις πωλήσεις.

Όσον αφορά το προμηθευτικό κίνδυνο τα πλέγματα ανήκουν στη κατηγορία Χ, δηλαδή στη κατηγορία στην οποία δεν υπάρχουν αρκετά σημαντικοί κίνδυνοι προμηθείας.

Γενικά εάν θέλαμε να δώσουμε ένα χαρακτηρισμό για το συγκεκριμένο υλικό σε συνδυασμό της επιρροής στα αποτελέσματα και του προμηθευτικού κινδύνου διαπιστώνουμε ότι τα πλέγματα ανήκουν στην κατηγορία Α.

Φάση 2

Συνδυάζοντας τα αποτελέσματα της φάσης 1, το ύψος της ετήσια δαπάνης και βασιζόμενη στη θεωρητική προσέγγιση της συγκεκριμένης τεχνικής παρατηρούμε ότι τα πλέγματα ανήκουν στο τεταρτημόριο των κρίσιμων υλικών. Στα κρίσιμα υλικά ακολουθείται ένα διαφορετικός τρόπος αντιμετώπισης τους σε σχέση με τις άλλες κατηγορίες. Ο ιδανικό τρόπο διαχείρισης που θα πρέπει να ακολουθηθεί, σύμφωνα με τη θεωρία, για το συγκεκριμένο υλικό είναι ο ακόλουθος:

- Ο αριθμός των προμηθευτών που στην εκάστοτε περίοδο προμηθεύουν το υλικό θα πρέπει να είναι ένας (1) ανά κατηγορία υλικού εάν είναι δυνατό δύο (2) για όλες τις κατηγορίες πλεγμάτων, με αυτό το τρόπο επιτυγχάνεται η σωστή συνεργασία η οποία θα μειώσει τις πιθανότητες λαθών και κατά κύριο λόγο θα δημιουργήσει μία αλυσίδα εφοδιασμού η οποία θα προσθέτει αξία στο τελικό προϊόν με την έλλειψη των στοιχείων τα οποία δεν είναι απαραίτητα.
- Η σχέση της Α&Β με το προμηθευτή του συγκεκριμένου υλικού θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα στενή ώστε να επιλύονται τα τυχόν προβλήματα που δημιουργούνται άμεσα. Δεν θα πρέπει ο εκάστοτε προμηθευτής να αφήνει αναπάντητα ερωτήματα καθώς και επίσης σε τακτά χρονικά διαστήματα να κάνει προτάσεις για βελτίωσης της υπάρχουσας κατάστασης.
- Το συμβόλαιο το οποίο θα πρέπει να επιδιώκει η Α&Β θα πρέπει να είναι μεσοπρόθεσμο διάρκειας δύο (2) έτη. Το συγκεκριμένο συμβόλαιο θα πρέπει να καλύπτει όλες τις παραμέτρους για τη πιθανότητα καθυστερήσεις παραδόσεων, ποιότητα πλεγμάτων κλπ. Ένα σημείο που σε κάθε συμφωνητικό δεσμεύει τον εκάστοτε προμηθευτή είναι οι ρήτρες που του επιβάλλονται σε πιθανότητα μη τήρησης του συμφωνητικού.
- Σκοπός της Α&Β είναι να επιλέξει τον ιδανικό προμηθευτή για το συγκεκριμένο υλικό. Ο ιδανικός προμηθευτής θα πρέπει να έχει:
 - ο υγιή οικονομικά αποτελέσματα
 - ο να κατέχει σημαντικό μερίδιο στην αγορά των πλεγμάτων

- ο να εφαρμόζει νέες τεχνολογίες όσον αφορά τη παραγωγή του υλικού
- Το επίπεδο έγκρισης για τη προμήθεια των πλεγμάτων θα πρέπει να είναι σε διευθυντή εφοδιαστικής και διευθυντή παραγωγής.
- Επιπλέον ενέργειες οι οποίες θα βελτίωναν τη συγκεκριμένη κατηγορία του υλικού είναι οι ακόλουθες
 - ο Αξιολόγηση του προμηθευτή σε τακτά χρονικά διαστήματα και ενημέρωση του σε ποιο επίπεδο είναι τη κάθε περίοδο. Η A&B θα πρέπει να δημιουργήσει ένα έντυπο αξιολόγησης για τα πλέγματα σε κάθε παραλαβή και ο εκάστοτε προμηθευτής θα ενημερώνεται για τη πορεία της συνεργασίας.
 - ο Επίσης θα πρέπει να οριστεί ένα άτομο, για να παρακολουθεί το επίπεδο συνεργασίας που θα προκύπτει από την αξιολόγηση όπως περιγράφηκε προηγουμένως. Κατά αυτό το τρόπο η A&B θα είναι σε θέση κάθε στιγμή να έχει γνώση της κατάστασης και αυτό θα έχει σα συνέπεια την αντιμετώπιση των διαφόρων θεμάτων με τον ιδανικό τρόπο.
 - ο Πρέπει να ορίζονται τακτικές συναντήσεις με τον προμηθευτή για ενημέρωση των εξελίξεων στο χώρο των πλεγμάτων ,αλλαγές καθώς και εναλλακτικά σενάρια.
 - ο Η A&B θα μπορούσε στη προμήθεια των πλεγμάτων να επιδιώξει κοινές προμήθειες με εταιρείες με τις οποίες έχει καλές σχέσεις παραδοσιακά. Τα οφέλη που ενδέχεται να προκύψουν είναι δυνατόν να είναι όχι μόνο μείωσης της τιμής των πλεγμάτων από οικονομίες κλίμακας αλλά και βελτίωσης της παρούσας κατάστασης παίρνοντας ιδέες από την εταιρεία την οποία θα συνεργαστεί για κοινές προμήθειες (joint buying).

ΣΙΔΗΡΑ-ΛΑΜΑΡΙΝΕΣ

A) Παρούσα κατάσταση

Η προμήθεια στα σίδηρα και στις λαμαρίνες πραγματοποιείται από ένα συγκεκριμένο αριθμό προμηθευτών. Σε κάθε ζήτηση για τα συγκεκριμένα υλικά ζητείται προσφορά και ανάλογα επιλέγεται ο προμηθευτής με τη συμφερότερη προσφορά.

B) Εφαρμογή της τεχνικής του supply positioning

Φάση 1

Τα σίδηρα και οι λαμαρίνες είναι μία κατηγορία υλικών όπου η επίδρασή του στα αποτελέσματα της A&B δεν είναι ιδιαίτερα σημαντική, σύμφωνα με τη τεχνική υπολογισμού της επίδρασης στα αποτελέσματα της εταιρίας ανήκει στη κατηγορία X.

Όσον αφορά το προμηθευτικό κίνδυνος και αυτός δεν είναι ιδιαίτερα υψηλός, η συγκεκριμένη κατηγορία υλικών ανήκει στη κατηγορία X.

Συνδυάζοντας το προμηθευτικό κίνδυνο και την επίδραση στα αποτελέσματα διαπιστώνουμε ότι τα σίδηρα και οι λαμαρίνες ανήκουν στη κατηγορία X

Φάση 2

Συνδυάζοντας το αποτέλεσμα της φάσης 1 και το κόστος της ετήσιας δαπάνης τα ηλεκτρολογικά ανήκουν στο τεταρτημόριο των υλικών υψηλής κερδοφορίας. Επομένως θα πρέπει να ακολουθηθεί και ο συγκεκριμένος τρόπος διαχείρισης που αντιπροσωπεύει αυτή τη κατηγορία των υλικών, ο οποίος έχει ως ακολούθως :

- Ο προτεινόμενος αριθμός προμηθευτών θα πρέπει να είναι περισσότεροι από ένας (1), σε κάθε ζήτηση θα πρέπει να ζητείται τιμή από ένα περιορισμένο αριθμό προμηθευτών, αριθμός ενεργών προμηθευτών τρεις (3). Επειδή στη συγκεκριμένη κατηγορία υλικών υπάρχει μία ιδιόμορφη κατάσταση όσον αφορά τον ανταγωνισμό, ουσιαστικά ο μειοδότης είναι στην πλειοψηφία των περιπτώσεων ο ίδιος προμηθευτής. Επομένως θα είναι λογική η σύναψη αποκλειστικής συνεργασίας με το συγκεκριμένο προμηθευτή.
- Η συνεργασία δεν είναι απαραίτητο να είναι ιδιαίτερα στενή, μία στενή συνεργασία προδιαθέτει επένδυση σε χρόνο, άτομα αυτό συνεπάγεται κόστος για την A&B.
- Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι βραχυπρόθεσμο ένα (1) έτος και φυσικά δεν θα είναι δεσμευτικό για αποκλειστική συνεργασία. Υπάρχουν εναλλακτικές πηγές προμήθειας κατά συνέπεια θα πρέπει να χρησιμοποιείται ο ανταγωνισμός για καλύτερες τιμές.
- Ο ιδανικός προμηθευτής θα πρέπει να τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:
 - Υγιή οικονομικά αποτελέσματα
 - Να προσφέρει μεγάλη γκάμα προϊόντων

- Επίπεδο έγκρισης θα πρέπει να συμμετάσχει ο διευθυντής εφοδιαστικής καθώς και ο διευθυντής παραγωγής.
- Επιπλέον ενέργειες οι οποίες θα βελτιώσουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των λαμαρινών και σιδηρών είναι οι ακόλουθες:
 - Η δυνατότητα πρόβλεψης είναι ένα εργαλείο για την A&B ώστε να μπορεί να διαπραγματευτεί με το καλύτερο δυνατό τρόπο με τον εκάστοτε υποψήφιο προμηθευτή.
 - Χρήση καρτών πληρωμών, η εξόφληση του τιμολογίου θα πραγματοποιείται μέσω ειδικής κάρτας. Κάθε τμήμα θα έχει τη δική του κάρτα όπου θα συνδέεται με ένα συγκεκριμένο κέντρο κόστους.
 - Προτιμείται αποστολή τιμολογίων μία φορά το μήνα εάν πρόκειται για επαναλαμβανόμενες παραγγελίες σιδηρών και λαμαρινών και συνεχείς αποστολές από το προμηθευτή προς την A&B . Είναι προτιμότερο να στέλνεται ένα τιμολόγιο μία φορά το μήνα και να περιλαμβάνει όλες τις αποστολές που πραγματοποιήθηκαν στη χρονική περίοδο ενός μήνα.

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΔΟΣΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ

A) Παρούσα κατάσταση

Τα συστήματα μετάδοσης κίνησης περιλαμβάνουν διάφορες κατηγορίες υλικών όπως ιμάντες , ρουλεμάν , μεταφορικές ταινίες για τα οποία υλικά υπάρχουν αποκλειστικές συνεργασίες.

B) Εφαρμογή της τεχνικής του supply positioning

Φάση 1

Τα συστήματα μετάδοσης κίνησης όπου η επίδρασή του στα αποτελέσματα της A&B δεν είναι ιδιαίτερα σημαντική, σύμφωνα με τη τεχνική υπολογισμού της επίδρασης στα αποτελέσματα της εταιρίας ανήκει στη κατηγορία X.

Όσον αφορά το προμηθευτικό κίνδυνος και αυτός δεν είναι ιδιαίτερα υψηλός , η συγκεκριμένη κατηγορία υλικών ανήκει στη κατηγορία X.

Συνδυάζοντας το προμηθευτικό κίνδυνο και την επίδραση στα αποτελέσματα διαπιστώνουμε ότι τα ηλεκτρολογικά ανήκουν στη κατηγορία X

Φάση 2

Συνδυάζοντας το αποτέλεσμα της φάσης 1 και το κόστος της ετήσιας δαπάνης τα ηλεκτρολογικά ανήκουν στο τεταρτημόριο των υλικών υψηλής κερδοφορίας. Επομένως θα πρέπει να ακολουθηθεί και ο συγκεκριμένος τρόπος διαχείρισης που αντιπροσωπεύει αυτή τη κατηγορία των υλικών, ο οποίος έχει ως ακολούθως :

- Ο προτεινόμενος αριθμός προμηθευτών θα πρέπει να είναι περιορισμένος ο ελάχιστος δυνατός
- Η συνεργασία θα πρέπει να είναι στενή, μία στενή συνεργασία προδιαθέτει επένδυση σε χρόνο, άτομα αυτό συνεπάγεται κόστος για την A&B. Αλλά η A&B κερδίζει από τη τεχνογνωσία που αποκτά από το συγκεκριμένο προμηθευτή.
- Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι βραχυπρόθεσμο ένα (1) έτος ή μεσοπρόθεσμο ανάλογα το είδος του υλικού και επειδή υπάρχουν εναλλακτικές πηγές προμήθειας κατά συνέπεια θα πρέπει να ελέγχεται ο ανταγωνισμός για καλύτερες τιμές και τις τάσεις που επικρατούν.
- Ο ιδανικός προμηθευτής θα πρέπει να τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:
 - Υγιή οικονομικά αποτελέσματα
 - Να προσφέρει μεγάλη γκάμα προϊόντων
- Επίπεδο έγκρισης θα πρέπει να συμμετάσχει ο διευθυντής εφοδιαστικής
- Επιπλέον ενέργειες οι οποίες θα βελτιώσουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των υλικών μετάδοσης κίνησης είναι οι ακόλουθες:
 - Η δυνατότητα πρόβλεψης είναι ένα εργαλείο για την A&B ώστε να μπορεί να διαπραγματευτή με το καλύτερο δυνατό τρόπο με τον εκάστοτε υποψήφιο προμηθευτή.
 - Χρήση καρτών πληρωμών, η εξόφληση του τιμολογίου θα πραγματοποιείται μέσω ειδικής κάρτας. Κάθε τμήμα θα έχει τη δική του κάρτα όπου θα συνδέεται με ένα συγκεκριμένο κέντρο κόστους.
 - Προτιμείται αποστολή τιμολογίων μία φορά το μήνα εάν πρόκειται για επαναλαμβανόμενες παραγγελίες ηλεκτρολογικών υλικών και συνεχείς αποστολές από το προμηθευτή προς την A&B. Είναι προτιμότερο να στέλνεται ένα τιμολόγιο μία φορά το μήνα και να περιλαμβάνει όλες τις αποστολές που πραγματοποιήθηκαν στη χρονική περίοδο ενός μήνα.
 - Επιπλέον πρέπει να υιοθετηθεί η πολιτική της οικονομικής ποσότητας παραγγελίας. Με αυτό τον τρόπο πραγματοποιείται μείωση του διαχειριστικού κόστους, είναι το κόστος που

ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ

Α) Παρούσα κατάσταση

Η καθαριότητα στην Α&Β πραγματοποιείται από εξωτερικά συνεργεία συνεργεία ή και από συνεργεία που στελεχώνονται από υπαλλήλους της Α&Β, η δεύτερη περίπτωση συναντάται στα εργοτάξια ΑΜΦΙΣΣΑΣ-ΙΤΕΑΣ & ΜΗΛΟΥ. Συγκεκριμένα η Α&Β συνεργάζεται με δύο συνεργεία στην Αττική, 14ον χλμ και Ρέντη το ένα και Αμερικής 21 Α το άλλο.

Β) Εφαρμογή της τεχνικής του supply positioning

Φάση 1

Η επιρροή της καθαριότητας στα αποτελέσματα της εταιρίας είναι μικρή, σύμφωνα με τη συγκεκριμένη τεχνική ανήκει στη κατηγορία Ε.

Όσον αφορά το προμηθευτικό κίνδυνο αυτός είναι μικρός και η κατηγορία στην οποία ανήκει η καθαριότητα είναι η κατηγορία Χ.

Σύμφωνα με την επιρροή στα αποτελέσματα και το προμηθευτικό κίνδυνο η καθαριότητα ως προμηθευόμενος πόρος από το τμήμα προμηθειών ανήκει στη κατηγορία Ε.

Φάση 2

Συνδυάζοντας τη φάση 1 με την ετήσια δαπάνη του συγκεκριμένου πόρου, η καθαριότητα τοποθετείται στο τεταρτημόριο των μη κρίσιμων υλικών και υπηρεσιών. Όπως είναι γνωστό πρέπει να ακολουθηθεί ένας συγκεκριμένος τρόπος διαχείρισης του συγκεκριμένου πόρου αυτός είναι ο ακόλουθος:

- Ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών πρέπει να είναι περιορισμένος το ιδανικό θα είναι να υπάρχει ένας προμηθευτής, επειδή ίσως αυτό για την Α&Β είναι δύσκολο λόγω τοπικών συνθηκών. Επομένως θα προτιμηθεί η περίπτωση των ελάχιστων δυνατών προμηθευτών
- Η στενή συνεργασία με τους εκάστοτε προμηθευτές δεν θεωρείται ιδανική. Οι σχέσεις με τους προμηθευτές πρέπει να είναι απλές τυπικές και να μην δαπανάται χρόνος για την ανάπτυξη ιδιαίτερων σχέσεων.
- Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα διάρκειας 2-3 έτη και να καλύπτουν όλη τη γκάμα των υπηρεσιών καθαριότητας.

- Ο ιδανικός προμηθευτής θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:
 - να είναι ικανός να παρέχει λύσεις σε όλη τη γκάμα των υπηρεσιών καθαριότητας
 - να ικανοποιεί κάθε ζήτηση της A&B ακόμη και αν δεν είναι προγραμματισμένη όπως πχ ο καθαρισμός μίας αίθουσας για μία ειδική εκδήλωση
 - να χρησιμοποιεί σύγχρονες μεθόδους καθώς και εργαλεία
- Επίπεδο έγκρισης είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί σε επίπεδο δ/νη εφοδιαστικής
- Επιπλέον ενέργειες οι οποίες είναι δυνατόν να συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση της συγκεκριμένης υπηρεσίας :
 - χρήση καρτών εξόφλησης των τιμολογίων

ΣΙΔΗΡΟΠΥΡΗΤΙΟ

A) Παρούσα κατάσταση

Το σιδηροπυρίτιο είναι ένα υλικό το οποίο χρησιμοποιείται για τον καθορισμό της ποιότητας του βωξίτη, υπάρχει συνεργασία με ένα προμηθευτή

Εφαρμογή της τεχνικής του supply positioning

Φάση 1

Η επιρροή του σιδηροπυρήτιου στα αποτελέσματα είναι αρκετά σημαντική να αναλογιστεί κανείς ότι σε όλες τις πωλήσεις της A&B σε βωξίτη λαμβάνει συμμετοχή. Επομένως η κατηγορία στη οποία ανήκει το σιδηροπυρίτιο είναι η Α.

Όσον αφορά το προμηθευτικό κίνδυνο αυτός είναι αρκετά υψηλός ποιο συγκεκριμένα το σιδηροπυρίτιο ανήκει στην υψηλότερη κατηγορία , τη κατηγορία Υ.

Συνδυάζοντας την επιρροή στα αποτελέσματα και το προμηθευτικό κίνδυνο το σιδηροπυρίτιο ανήκει στη κατηγορία Υ.

Φάση 2

Λαμβάνοντας υπόψη τη φάση 1 και το κόστος της ετήσιας δαπάνης όσον αφορά το σιδηροπυρήτιο, τοποθετείται το συγκεκριμένο υλικό στο

τεταρτημόριο των υλικών υψηλού κινδύνου, κατά αυτό το τρόπο η ιδανική διαχείριση για το σιδηροπυρίτιο είναι η ακόλουθη:

- Επειδή πρόκειται για ένα υλικό το οποίο έχει ιδιαίτερα υψηλό προμηθευτικό κίνδυνο, ο ιδανικός αριθμός των προμηθευτών θα πρέπει να είναι ένας (1) στη περίπτωση όπου πρόκειται για αξιόπιστο προμηθευτή διαφορετικά θα πρέπει να υπάρχει εναλλακτική πηγή προμήθειας για την A&B
- Οι σχέσεις με το συγκεκριμένο προμηθευτή θα πρέπει να διέπονται από τη σχέση του "καλού πελάτη" ο εκάστοτε προμηθευτής θα εκτιμήσει τη στάση της A&B και ο προμηθευτής θα επιδείξει την ανάλογη στάση.
- Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι δεσμευτικό για το προμηθευτή ώστε να μειώνει το προμηθευτικό κίνδυνο για την A&B. Η δέσμευση μπορεί να ορίζεται η παράδοση συγκεκριμένη ποσότητα σιδηροπυρίτιου σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο
- Ο ιδανικός προμηθευτής θα πρέπει να διέπεται από τα ακόλουθα στοιχεία
 - υγιή οικονομικά αποτελέσματα
 - σημαντικό μερίδιο της αγοράς
 - φήμη
 - επαγγελματισμό
- Το επίπεδο έγκρισης θα πρέπει να είναι διατηρητικό , τόσο από την παραγωγή όσο και ο διευθυντής εφοδιαστικής.
- Επιπλέον ενέργειες οι οποίες θα συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση του σιδηροπυρίτιου από την A&B είναι οι ακόλουθες:
 - σωστή πρόβλεψη των αναλώσεων σε σιδηροπυρίτιο απο την A&B ώστε να προγραμματίζονται οι παραδόσεις 1 ή 2 φάσεις νωρίτερα.
 - διατήρηση αποθεμάτων για να μειωθεί ο προμηθευτικός κίνδυνος αυτό συνεπάγεται αύξηση του κόστους

ΔΙΑΤΡΗΤΙΚΑ

A) Παρούσα κατάσταση

Συνεργασία με διάφορους προμηθευτές στο κομμάτι των διατηρητικών, η συνεργασία προέκυψε με βάση διαγωνισμό και σε κάθε κατηγορία επιλέχθηκε ο προμηθευτής με τη συμφερότερη προσφορά

A) Εφαρμογή τεχνικής του supply positioning

Φάση 1

Όσον αφορά την επιρροή των διατηρητικών στα αποτελέσματα της A&B είναι στην υψηλότερη κατηγορία Υ, αυτό είναι κατανοητό αναλογιστεί κανείς ότι στη παραγωγή του βωξίτη τα διατηρητικά συμμετέχουν ενεργά.

Όσον αφορά το προμηθευτικό κίνδυνο αυτό δεν είναι ιδιαίτερα υψηλός συγκεκριμένα τα διατηρητικά ανήκουν στη κατηγορία Χ.

Συνδυάζοντας την επιρροή στα αποτελέσματα και το προμηθευτικό κίνδυνο των διατηρητικών διαπιστώνουμε ότι ανήκουν στη κατηγορία Α.

Φάση 2

Λαμβάνοντας υπόψη τη φάση 1 και το ύψος της ετήσιας δαπάνης των διατηρητικών για την A&B το συγκεκριμένο υλικό ανήκει στο τεταρτημόριο των υλικών υψηλού κινδύνου. Επομένως για την αποτελεσματική του διαχείριση είναι δυνατόν η A&B να ακολουθήσει τις ακόλουθες προτάσεις :

- Επειδή πρόκειται για ένα υλικό το οποίο δεν έχει ιδιαίτερα υψηλό προμηθευτικό κίνδυνο αλλά συμμετέχει ενεργά στα αποτελέσματα της εταιρείας, ο ιδανικός αριθμός των προμηθευτών θα πρέπει να είναι ένας (1) στη περίπτωση όπου πρόκειται για αξιόπιστο προμηθευτή διαφορετικά θα πρέπει να υπάρχει εναλλακτική πηγή προμήθειας για την A&B
- Οι σχέσεις με το συγκεκριμένο προμηθευτή θα πρέπει να είναι στενές και η A&B να επενδύσει στη δημιουργία και βελτίωση των σχέσεων.
- Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι δεσμευτικό για το προμηθευτή ώστε να μειώνει το προμηθευτικό κίνδυνο για την A&B. Η δέσμευση μπορεί να ορίζεται η παράδοση συγκεκριμένης ποσότητας διατηρητικού υλικού και εξοπλισμού σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο
- Ο ιδανικός προμηθευτής θα πρέπει να διέπεται από τα ακόλουθα στοιχεία :
 - υγιή οικονομικά αποτελέσματα
 - σημαντικό μερίδιο της αγοράς
 - φήμη
 - επαγγελματισμό
- Το επίπεδο έγκρισης θα πρέπει να είναι διατμηματικό , τόσο από τον διευθυντή παραγωγής όσο και από το διευθυντής εφοδιαστικής.
- Επιπλέον ενέργειες οι οποίες θα συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των διατηρητικών από την A&B είναι οι ακόλουθες:

- σωστή πρόβλεψη των αναλώσεων σε διατηρητικά, τότε χρονικά τα χρειάζεται η παραγωγή.
- διατήρηση αποθεμάτων από τον εκάστοτε προμηθευτή
- κοινές αγορές (joint buying) με άλλες εταιρίες για τη μείωση του κόστους προμήθειας μέσω τις οικονομίες κλίμακας που δημιουργούνται από τις ποσότητες των παραγγελθέντων υλικών

ΥΔΡΑΥΛΙΚΑ

A) Παρούσα κατάσταση

Τα υδραυλικά χρησιμοποιούνται σε διάφορες εφαρμογές, μεταφοράς νερού. Η A&B έχει επιλέξει να συνεργάζεται με δύο προμηθευτές.

B) Εφαρμογή της τεχνικής του supply positioning

Φάση 1

Σύμφωνα με τη τεχνική του supply positioning η επιρροή των υδραυλικών στα αποτελέσματα της εταιρίας είναι χαμηλή, συγκεκριμένα τα υδραυλικά ανήκουν στη κατηγορία X.

Όσον αφορά το προμηθευτικό κίνδυνο και αυτός είναι χαμηλός όπου τα υδραυλικά ανήκουν στη κατηγορία X.

Συνδυάζοντας το προμηθευτικό κίνδυνο και την επιρροή στα αποτελέσματα τα υδραυλικά ανήκουν στη κατηγορία X.

Φάση 2

Συνδυάζοντας τη φάση 1 με την ετήσια δαπάνη του συγκεκριμένου πόρου, τα υδραυλικά ανήκουν στο τεταρτημόριο των μη κρίσιμων υλικών και υπηρεσιών. Όπως είναι γνωστό πρέπει να ακολουθηθεί ένας συγκεκριμένος τρόπος διαχείρισης του συγκεκριμένου υλικού και αυτός είναι ο ακόλουθος:

- Ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών πρέπει να είναι περιορισμένος το ιδανικό θα είναι να υπάρχει ένας (1) προμηθευτής. Όπως διαφαίνεται από το προμηθευτικό κίνδυνο η εύρεση υποψήφιων προμηθευτών δεν εμπεριέχει ιδιαίτερους κινδύνους.

- Η στενή συνεργασία με τους εκάστοτε προμηθευτές δεν θεωρείται ιδανική. Οι σχέσεις με τους προμηθευτές πρέπει να είναι απλές τυπικές και να μην δαπανάται χρόνος για την ανάπτυξη ιδιαίτερων σχέσεων.
- Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι βραχυπρόθεσμα ένα (1) έτος επειδή δεν υπάρχει σταθερότητα στις τιμές, εάν υπήρχε σταθερότητα θα έπρεπε η συνεργασία να ήταν μακροπρόθεσμη και διάρκειας 2-3 έτη. Επιπλέον το εκάστοτε συμβόλαιο συνεργασίας θα πρέπει να καλύπτει μεγάλη γκάμα των υδραυλικών.
- Ο ιδανικός προμηθευτής θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:
 - ο να είναι ικανός να παρέχει λύσεις σε όλη τη γκάμα των υδραυλικών
 - ο να ικανοποιεί κάθε ζήτηση της A&B ακόμη και αν δεν είναι προγραμματισμένη
 - ο να χρησιμοποιεί σύγχρονες μεθόδους καθώς και εργαλεία
 - ο χρήση ηλεκτρονικού εμπορίου, τα είδη είναι κωδικοποιημένα αλλά υπάρχει μεγάλη ποικιλία.
- Επίπεδο έγκρισης είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί σε επίπεδο δ/ντη προμηθειών και αγοραστή
- Επιπλέον ενέργειες οι οποίες είναι δυνατόν να συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση της συγκεκριμένης υπηρεσίας
 - ο χρήση καρτών εξόφλησης των τιμολογίων
 - ο χρήση ηλεκτρονικού εμπορίου, τα είδη είναι κωδικοποιημένα οπότε είναι ιδανικά να "ανέβουν" για να πραγματοποιούνται ηλεκτρονικές προμήθειες, το πρόβλημα που προκύπτει είναι το πλήθος των ειδών.

ΕΙΔΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

A) Παρούσα κατάσταση

Η A&B συνεργάζεται με διάφορους προμηθευτές για τη προμήθεια με είδη ασφαλείας εργαζομένων. Η επιλογή πραγματοποιείται σε συνεργασία με τα μεταλλεία. Η ασφάλεια των εργαζομένων είναι ένα ευαίσθητο θέμα το οποίο η A&B το μεταχειρίζεται με ιδιαίτερη προσοχή.

B) Εφαρμογή της τεχνικής του supply positioning

Φάση 1

Η επιρροή των ειδών ασφαλείας στα αποτελέσματα της A&B είναι περιορισμένη, ανήκουν στη μικρότερη κατηγορία, τη κατηγορία E.

Όσον αφορά το προμηθευτικό κίνδυνο αυτός είναι μικρός και συγκεκριμένα τα είδη ασφαλείας ανήκουν στη κατηγορία Χ.

Συνδυάζοντας την επιρροή και το προμηθευτικό κίνδυνο τα είδη ασφαλείας ανήκουν στη κατηγορία Ε.

Φάση 2

Λαμβάνοντας υπόψη το αποτέλεσμα της φάσης 1 και την ετήσια δαπάνη προκύπτει ότι τα είδη ασφαλείας εργαζομένων για την Α&Β ανήκουν στο τεταρτημόριο των μη κρίσιμων υλικών . Όπου θα πρέπει να ακολουθηθεί ένας συγκεκριμένος τρόπος διαχείρισης του συγκεκριμένου υλικού και αυτός είναι ο ακόλουθος:

- Ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών πρέπει να είναι περιορισμένος το ιδανικό θα είναι να υπάρχει ένας (1) προμηθευτής. Όπως διαφαίνεται από το προμηθευτικό κίνδυνο η εύρεση υποψήφιων προμηθευτών δεν εμπεριέχει ιδιαίτερους κινδύνους.
- Η στενή συνεργασία με τους εκάστοτε προμηθευτές δεν θεωρείται ιδανική. Οι σχέσεις με τους προμηθευτές πρέπει να είναι απλές τυπικές και να μην δαπανάται χρόνος για την ανάπτυξη ιδιαίτερων σχέσεων.
- Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι βραχυπρόθεσμα ένα (1) έτος επειδή δεν υπάρχει σταθερότητα στις τιμές, εάν υπήρχε σταθερότητα θα έπρεπε η συνεργασία να ήταν μακροπρόθεσμη και διάρκειας 2-3 έτη. Επιπλέον το εκάστοτε συμβόλαιο συνεργασίας θα πρέπει να καλύπτει μεγάλη γκάμα των ειδών ασφαλείας εργαζομένων.
- Ο ιδανικός προμηθευτής θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:
 - να είναι ικανός να παρέχει λύσεις σε όλη τη γκάμα των ειδών ασφαλείας εργαζομένων
 - να ικανοποιεί κάθε ζήτηση της Α&Β ακόμη και αν δεν είναι προγραμματισμένη
 - να χρησιμοποιεί σύγχρονες μεθόδους καθώς και εργαλεία
 - να είναι πρωτοπόρος , να παρακολουθεί τις εξελίξεις τόσο σε τεχνολογία όσο και σε νομοθεσία.
- Επίπεδο έγκρισης είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί σε επίπεδο δ/νη προμηθειών και αγοραστή
- Επιπλέον ενέργειες οι οποίες είναι δυνατόν να συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση της συγκεκριμένης υπηρεσίας :
 - χρήση καρτών εξόφλησης των τιμολογίων

- χρήση ηλεκτρονικού εμπορίου, τα είδη είναι κωδικοποιημένα οπότε είναι ιδανικά να “ανέβουν” για να πραγματοποιούνται ηλεκτρονικές προμήθειες, το πρόβλημα που προκύπτει είναι το πλήθος των ειδών.
- πρέπει να οριστεί ένα άτομο από την A&B όπου θα αναλάβει την επικοινωνία μεταξύ χρηστών αυτών των ειδών και προμηθευτή. Η προμήθεια των συγκεκριμένων ειδών είναι αρκετά ευαίσθητη οπότε θα πρέπει να υπάρχει συνεχή επικοινωνία χρηστών – αγοραστή - προμηθευτή, ώστε να επιλεγεί το ιδανικό είδος ασφαλείας εργαζομένων

ΧΡΩΜΑΤΑ

A) Παρούσα κατάσταση

Η A&B συνεργάζεται με διάφορους προμηθευτές οι οποίοι προμηθεύουν την A&B με συγκεκριμένες κατηγορίες χρωμάτων στις οποίες τυγχάνει να είναι αποκλειστική.

B) Εφαρμογή της τεχνικής του supply positioning

Φάση 1

Η επιρροή των χρωμάτων στα αποτελέσματα της A&B είναι περιορισμένη, τα χρώματα ανήκουν στη μικρότερη κατηγορία, τη κατηγορία E.

Όσον αφορά το προμηθευτικό κίνδυνο αυτός είναι μικρός και συγκεκριμένα τα χρώματα ανήκουν κατηγορία X.

Συνδυάζοντας την επιρροή και το προμηθευτικό κίνδυνο τα χρώματα ανήκουν στη κατηγορία E.

Φάση 2

Λαμβάνοντας υπόψη το αποτέλεσμα της φάσης 1 και την ετήσια δαπάνη προκύπτει ότι τα είδη ασφαλείας εργαζομένων για την A&B ανήκουν στο τεταρτημόριο των μη κρίσιμων υλικών. Όπου θα πρέπει να ακολουθηθεί ένας συγκεκριμένος τρόπος διαχείρισης του συγκεκριμένου υλικού και αυτός είναι ο ακόλουθος:

- Ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών πρέπει να είναι περιορισμένος το ιδανικό θα είναι να υπάρχει ένας (1) προμηθευτής, αν αυτό είναι δύσκολο θα πρέπει η A&B να περιορίσει αυστηρώς τους προμηθευτές και αν επιλέγει προμηθευτές οι οποίοι παρέχουν πολλαπλότητα λύσεων.

- Η στενή συνεργασία με τους εκάστοτε προμηθευτές δεν θεωρείται ιδανική. Οι σχέσεις με τους προμηθευτές πρέπει να είναι απλές τυπικές και να μην δαπανάται χρόνος για την ανάπτυξη ιδιαίτερων σχέσεων.
- Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι βραχυπρόθεσμα ένα (1) έτος επειδή δεν υπάρχει σταθερότητα στις τιμές, εάν υπήρχε σταθερότητα θα έπρεπε η συνεργασία να ήταν μακροπρόθεσμη και διάρκειας 2-3 έτη. Επιπλέον το εκάστοτε συμβόλαιο συνεργασίας θα πρέπει να καλύπτει μεγάλη γκάμα χρωμάτων.
- Ο ιδανικός προμηθευτής θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:
 - να είναι ικανός να παρέχει λύσεις σε όλη τη γκάμα των χρωμάτων
 - να ικανοποιεί κάθε ζήτηση της A&B ακόμη και αν δεν είναι προγραμματισμένη
 - να χρησιμοποιεί σύγχρονες μεθόδους καθώς και εργαλεία (e-mail)
- Επίπεδο έγκρισης είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί σε επίπεδο δ/νη προμηθειών και αγοραστή
- Επιπλέον ενέργειες οι οποίες είναι δυνατόν να συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση της συγκεκριμένης υπηρεσίας:
 - χρήση καρτών εξόφλησης των τιμολογίων
 - χρήση ηλεκτρονικού εμπορίου, τα είδη είναι κωδικοποιημένα οπότε είναι ιδανικά να "ανέβουν" για να πραγματοποιούνται ηλεκτρονικές προμήθειες, το πρόβλημα που προκύπτει είναι το πλήθος των ειδών.

ΓΡΑΦΙΚΗ ΥΛΗ

A) Παρούσα κατάσταση

Η A&B στη προμήθεια γραφικής ύλης συνεργάζεται με δύο (2) βασικούς προμηθευτές και επιπλέον με τοπικούς Άμφισσα – Ιτέα και Μήλο. Επίσης εφαρμόζονται ηλεκτρονικές προμήθειες.

B) Εφαρμογή της τεχνικής του supply positioning

Φάση 1

Η επιρροή των ειδών γραφικής ύλης στα αποτελέσματα της A&B είναι πολύ μικρή, κατά συνέπεια είναι απόλυτα λογικό η κατηγορία στην οποία ανήκουν τα συγκεκριμένα είδη είναι η κατηγορία E.

Όσον αφορά το προμηθευτικό κίνδυνο αυτός είναι ιδιαίτερα μικρός, δεν υπάρχει πιθανότητα διακοπής εφοδιασμού της A&B με τη συγκεκριμένη κατηγορία υλικών, επομένως η κατηγορία στην οποία ανήκουν τα είδη γραφικής ύλης είναι η E.

Συνδυάζοντας την επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρίας και το προμηθευτικό κίνδυνο η γραφική ύλη για την A&B ανήκει στη κατηγορία E.

Φάση 2

Λαμβάνοντας υπόψη το αποτέλεσμα της φάσης 1 και την ετήσια δαπάνη της γραφικής ύλης για την A&B προκύπτει ότι ανήκει στο τεταρτημόριο των μη κρίσιμων υλικών. Όπου θα πρέπει να ακολουθηθεί ένας συγκεκριμένος τρόπος διαχείρισης του συγκεκριμένου υλικού και αυτός είναι ο ακόλουθος:

- Ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών πρέπει να είναι περιορισμένος το ιδανικό θα είναι να υπάρχει ένας (1) προμηθευτής. Επιπλέον θα ήταν δυνατόν να επιλεγθούν και τοπικοί προμηθευτές ένας για κάθε περιοχή, Άμφισσα- Ιτέα, Μήλος, Αθήνα.
- Η στενή συνεργασία με τους εκάστοτε προμηθευτές δεν θεωρείται ιδανική. Οι σχέσεις με τους προμηθευτές πρέπει να είναι απλές τυπικές και να μην δαπανάται χρόνος για την ανάπτυξη ιδιαίτερων σχέσεων.
- Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι μακροπρόθεσμο διάρκειας 2-3 έτη. Επιπλέον το εκάστοτε συμβόλαιο συνεργασίας θα πρέπει να καλύπτει μεγάλη γκάμα των συγκεκριμένων ειδών.
- Ο ιδανικός προμηθευτής θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:
 - να είναι ικανός να παρέχει λύσεις σε όλη τη γκάμα των ειδών γραφικής ύλης
 - να ικανοποιεί κάθε ζήτηση της A&B ακόμη και αν δεν είναι προγραμματισμένη
 - να χρησιμοποιεί σύγχρονες μεθόδους καθώς και εργαλεία
- Επίπεδο έγκρισης είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί σε επίπεδο δ/νη προμηθειών και αγοραστή
- Επιπλέον ενέργειες οι οποίες είναι δυνατόν να συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση της συγκεκριμένης υπηρεσίας:

- χρήση καρτών εξόφλησης των τιμολογίων
- χρήση ηλεκτρονικού εμπορίου, τα είδη είναι κωδικοποιημένα οπότε είναι ιδανικά να “ανέβουν” για να πραγματοποιούνται ηλεκτρονικές προμήθειες.
- Οι παραγγελίες θα ήταν δυνατόν να πραγματοποιούνται απευθείας από τους χρήστες.

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ

A) Παρούσα κατάσταση

Η A&B συνεργάζεται αποκλειστικά με δύο (2) προμηθευτές, όσον αφορά τα είδη βιομηχανικού εξοπλισμού.

B) Εφαρμογή της τεχνικής του supply positioning

Φάση 1

Η επιρροή των συγκεκριμένων ειδών στα αποτελέσματα της εταιρίας είναι πολύ μικρή, συγκεκριμένα ανήκουν στη κατηγορία E.

Ο προμηθευτικός κίνδυνος του βιομηχανικού εξοπλισμού ανήκει στη κατηγορία X.

Συνδυάζοντας την επιρροή στα αποτελέσματα και το προμηθευτικό κίνδυνο των ειδών βιομηχανικού εξοπλισμού, παρατηρούμε ότι ανήκουν στη κατηγορία X.

Φάση 2

Λαμβάνοντας υπόψη το αποτέλεσμα της φάσης 1 και την ετήσια δαπάνη του βιομηχανικού εξοπλισμού για την A&B προκύπτει ότι ανήκει στο τεταρτημόριο των μη κρίσιμων υλικών . Όπου θα πρέπει να ακολουθηθεί ένας συγκεκριμένος τρόπος διαχείρισης του συγκεκριμένου υλικού και αυτός είναι ο ακόλουθος:

- Ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών πρέπει να είναι περιορισμένος το ιδανικό θα είναι να υπάρχει ένας (1) προμηθευτής.
- Η στενή συνεργασία με τους εκάστοτε προμηθευτές δεν θεωρείται ιδανική. Οι σχέσεις με τους προμηθευτές πρέπει να είναι απλές τυπικές και να μην δαπανάται χρόνος για την ανάπτυξη ιδιαίτερων σχέσεων.

- Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι μακροπρόθεσμο διάρκειας 2-3 έτη. Επιπλέον το εκάστοτε συμβόλαιο συνεργασίας θα πρέπει να καλύπτει μεγάλη γκάμα των συγκεκριμένων ειδών.
- Ο ιδανικός προμηθευτής θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:
 - να είναι ικανός να παρέχει λύσεις σε όλη τη γκάμα των ειδών βιομηχανικού εξοπλισμού.
 - να ικανοποιεί κάθε ζήτηση της A&B ακόμη και αν δεν είναι προγραμματισμένη
 - να χρησιμοποιεί σύγχρονες μεθόδους καθώς και εργαλεία
- Επίπεδο έγκρισης είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί σε επίπεδο δ/ντη προμηθειών και αγοραστή
- Επιπλέον ενέργειες οι οποίες είναι δυνατόν να συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των ειδών βιομηχανικού εξοπλισμού:
 - χρήση καρτών εξόφλησης των τιμολογίων
 - χρήση ηλεκτρονικού εμπορίου, τα είδη είναι κωδικοποιημένα οπότε είναι ιδανικά να "ανέβουν" για να πραγματοποιούνται ηλεκτρονικές προμήθειες, το πρόβλημα είναι το πλήθος των ειδών.
 - οι παραγγελίες θα ήταν δυνατόν να πραγματοποιούνται απευθείας από τους χρήστες.

ΒΙΔΕΣ

A) Παρούσα κατάσταση

Οι βίδες είναι για την A&B ένα υλικό μικρής αγοραστικής δύναμης , η A&B έχει συνάψει αποκλειστική συνεργασία με ένα προμηθευτή. Επίσης ανήκει στη κατηγορία των μη κρίσιμων υλικών

B) Εφαρμογή της τεχνικής του supply positioning

Φάση 1

Οι βίδες είναι ένα υλικό που σύμφωνα με τον υπολογισμό της επιρροής του υλικού στα αποτελέσματα της A&B επηρεάζει σε πολύ μικρό βαθμό τα οικονομικά αποτελέσματα, ανήκει στη κατηγορία E.

Επίσης σύμφωνα με τη τεχνική του supply positioning, ο προμηθευτικός κίνδυνος για τις βίδες είναι αρκετά χαμηλός αλλά δεν ανήκει στη χαμηλότερη κατηγορία, ανήκει στην επόμενη κατηγορία Χ.

Γενικά εάν θέλουμε να δώσουμε ένα χαρακτηρισμό συνδυάζοντας την επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρείας και του προμηθευτικού κινδύνου ανήκει στη χαμηλότερη κατηγορία Ε.

Φάση 2

Συνδυάζοντας τη φάση 1 με την ετήσια δαπάνη τους, οι βίδες ανήκουν στη κατηγορία των μη κρίσιμων υλικών, όπως είναι φυσικό τα υλικά τα οποία ανήκουν στο συγκεκριμένο τεταρτημόριο πρέπει να ακολουθούν κάποιο συγκεκριμένο τρόπο διαχείρισης ο οποίος είναι ο ακόλουθος :

- Ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών θα πρέπει να είναι ένας (1), σκοπός είναι να μειωθεί το διαχειριστικό κόστος και επιπλέον να αποκτηθεί αγοραστική ισχύ όσο είναι αυτή εφικτή συγκεντρώνοντας την αγορά σε ένα προμηθευτή.
- Η συνεργασία που θα πρέπει να αναπτυχθεί θα πρέπει να είναι απλή, τυπική και να μη δαπανάται χρόνος για τη δημιουργία μιας στενής συνεργασίας
- Το ιδανικό συμβόλαιο θα πρέπει να είναι μεσοπρόθεσμο (1+1 έτος), η εύρεση εναλλακτικών προμηθευτών είναι δυνατή. Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι απλό αλλά να αναφέρει τη γκάμα των προϊόντων που δύναται να καλύψει ο συγκεκριμένος προμηθευτής.
- Ο ιδανικός προμηθευτής είναι αυτός ο οποίος :
 - Προμηθεύει μεγάλη γκάμα υλικών, εκτός από βίδες να προμηθεύει και άλλα υλικά τα οποία η A&B χρησιμοποιεί
 - Να ανταποκρίνεται άμεσα στις ζητήσεις
 - Να είναι κερδοφόρα εταιρία
 - Να έχει δυνατότητα εφαρμογής ηλεκτρονικών παραγγελιών
- Επίπεδο έγκρισης : η συμφωνία με τον εκάστοτε προμηθευτή θα πρέπει να πραγματοποιείται σε επίπεδο προϊσταμένου προμηθειών, η ετήσια δαπάνη είναι πολύ μικρή.
- Επιπλέον ενέργειες οι οποίες θα βελτίωναν τη παρούσα κατάσταση είναι οι ακόλουθες:

- ο χρήση καρτών εξόφλησης των τιμολογίων
- ο χρήση ηλεκτρονικού εμπορίου, τα είδη είναι κωδικοποιημένα οπότε είναι ιδανικά να "ανέβουν" για να πραγματοποιούνται ηλεκτρονικές προμήθειες.
- ο οι παραγγελίες θα ήταν δυνατόν να πραγματοποιούνται απευθείας από τους χρήστες.
- ο ανοιχτές εντολές παραγγελίας

ΣΩΛΗΝΕΣ & ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ P.E

A) Παρούσα κατάσταση

Η A&B συνεργάζεται αποκλειστικά με δύο (2) προμηθευτές, όσον αφορά τις σωλήνες & εξαρτήματα P.E .

B) Εφαρμογή της τεχνικής του supply positioning

Φάση 1

Η επιρροή των συγκεκριμένων ειδών στα αποτελέσματα της εταιρίας είναι πολύ μικρή, συγκεκριμένα ανήκουν στη κατηγορία E.

Ο προμηθευτικός κίνδυνος για τις σωλήνες & εξαρτήματα P.E ανήκουν στη κατηγορία X.

Συνδυάζοντας την επιρροή στα αποτελέσματα και το προμηθευτικό κίνδυνο για τις σωλήνες & εξαρτήματα P.E , παρατηρούμε ότι ανήκουν στη κατηγορία X.

Φάση 2

Λαμβάνοντας υπόψη το αποτέλεσμα της φάσης 1 και την ετήσια δαπάνη της συγκεκριμένης κατηγορίας υλικών, για την A&B προκύπτει ότι ανήκει στο τεταρτημόριο των μη κρίσιμων υλικών . Όπου θα πρέπει να ακολουθηθεί ένας συγκεκριμένος τρόπος διαχείρισης του συγκεκριμένου υλικού και αυτός είναι ο ακόλουθος:

- Ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών πρέπει να είναι περιορισμένος το ιδανικό θα είναι να υπάρχει ένας (1) προμηθευτής.

- Η στενή συνεργασία με τους εκάστοτε προμηθευτές δεν θεωρείται ιδανική. Οι σχέσεις με τους προμηθευτές πρέπει να είναι απλές τυπικές και να μην δαπανάται χρόνος για την ανάπτυξη ιδιαίτερων σχέσεων.
- Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι μακροπρόθεσμο διάρκειας 2-3 έτη. Επιπλέον το εκάστοτε συμβόλαιο συνεργασίας θα πρέπει να καλύπτει μεγάλη γκάμα των συγκεκριμένων ειδών.
- Ο ιδανικός προμηθευτής θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:
 - να είναι ικανός να παρέχει λύσεις σε όλη τη γκάμα των ειδών σωλήνων και εξαρτημάτων PE
 - να ικανοποιεί κάθε ζήτηση της A&B ακόμη και αν δεν είναι προγραμματισμένη
 - να χρησιμοποιεί σύγχρονες μεθόδους καθώς και εργαλεία
- Επίπεδο έγκρισης είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί σε επίπεδο δ/ντη προμηθειών και αγοραστή
- Επιπλέον ενέργειες οι οποίες είναι δυνατόν να συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των ειδών βιομηχανικού εξοπλισμού:
 - χρήση καρτών εξόφλησης των τιμολογίων
 - χρήση ηλεκτρονικού εμπορίου, τα είδη είναι κωδικοποιημένα οπότε είναι ιδανικά να "ανέβουν" για να πραγματοποιούνται ηλεκτρονικές προμήθειες, το πρόβλημα είναι το πλήθος των ειδών.
 - οι παραγγελίες θα ήταν δυνατόν να πραγματοποιούνται απευθείας από τους χρήστες.

ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟ ΥΛΙΚΟ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ

A) Παρούσα κατάσταση

Η A&B συνεργάζεται αποκλειστικά με δύο (2) προμηθευτές, όσον αφορά το ηλεκτρολογικό υλικό αυτοκινήτων.

B) Εφαρμογή της τεχνικής του supply positioning

Φάση 1

Η επιρροή των συγκεκριμένων ειδών στα αποτελέσματα της εταιρίας είναι πολύ μικρή, συγκεκριμένα ανήκουν στη κατηγορία E.

Ο προμηθευτικός κίνδυνος για το ηλεκτρολογικό υλικό αυτοκινήτων, είναι μικρός και ανήκει στη κατηγορία Χ.

Συνδυάζοντας την επιρροή στα αποτελέσματα και το προμηθευτικό κίνδυνο για το ηλεκτρολογικό υλικό αυτοκινήτων, παρατηρούμε ότι ανήκουν στη κατηγορία Χ.

Φάση 2

Λαμβάνοντας υπόψη το αποτέλεσμα της φάσης 1 και την ετήσια δαπάνη της συγκεκριμένης κατηγορίας υλικών, για την A&B προκύπτει ότι ανήκει στο τεταρτημόριο των μη κρίσιμων υλικών. Όπου θα πρέπει να ακολουθηθεί ένας συγκεκριμένος τρόπος διαχείρισης του συγκεκριμένου υλικού και αυτός είναι ο ακόλουθος:

- Ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών πρέπει να είναι περιορισμένος το ιδανικό θα είναι να υπάρχει ένας (1) προμηθευτής.
- Η στενή συνεργασία με τους εκάστοτε προμηθευτές δεν θεωρείται ιδανική. Οι σχέσεις με τους προμηθευτές πρέπει να είναι απλές τυπικές και να μην δαπανάται χρόνος για την ανάπτυξη ιδιαίτερων σχέσεων.
- Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι μακροπρόθεσμο διάρκειας 2-3 έτη. Επιπλέον το εκάστοτε συμβόλαιο συνεργασίας θα πρέπει να καλύπτει μεγάλη γκάμα των συγκεκριμένων ειδών.
- Ο ιδανικός προμηθευτής θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:
 - να είναι ικανός να παρέχει λύσεις σε όλη τη γκάμα του ηλεκτρολογικού υλικού αυτοκινήτων.
 - να ικανοποιεί κάθε ζήτηση της A&B ακόμη και αν δεν είναι προγραμματισμένη
 - να χρησιμοποιεί σύγχρονες μεθόδους καθώς και εργαλεία
- Επίπεδο έγκρισης είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί σε επίπεδο δλντη προμηθειών και αγοραστή
- Επιπλέον ενέργειες οι οποίες είναι δυνατόν να συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των ηλεκτρολογικών ειδών αυτοκινήτου:
 - χρήση καρτών εξόφλησης των τιμολογίων
 - χρήση ηλεκτρονικού εμπορίου, τα είδη είναι κωδικοποιημένα οπότε είναι ιδανικά να "ανέβουν" για να πραγματοποιούνται ηλεκτρονικές προμήθειες, το πρόβλημα είναι το πλήθος των ειδών.

- οι παραγγελίες θα ήταν δυνατόν να πραγματοποιούνται απευθείας από τους χρήστες.

ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ (μελάνια)

A) Παρούσα κατάσταση

Η A&B στη προμήθεια αναλωσίμων συνεργάζεται με δύο (2) βασικούς προμηθευτές και επιπλέον αν είναι απαραίτητο με τοπικούς Αμφισσα – Ιτέα και Μήλο. Επίσης εφαρμόζονται ηλεκτρονικές προμήθειες.

B) Εφαρμογή της τεχνικής του supply positioning

Φάση 1

Η επιρροή των αναλωσίμων στα αποτελέσματα της A&B είναι πολύ μικρή, κατά συνέπεια είναι απόλυτα λογικό η κατηγορία στην οποία ανήκουν τα συγκεκριμένα είδη είναι η κατηγορία E.

Όσον αφορά το προμηθευτικό κίνδυνο αυτός είναι ιδιαίτερα μικρός, δεν υπάρχει πιθανότητα διακοπής εφοδιασμού της A&B με τη συγκεκριμένη κατηγορία υλικών, επομένως η κατηγορία στην οποία ανήκουν τα αναλώσιμα είναι η E.

Συνδυάζοντας την επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρίας και το προμηθευτικό κίνδυνο τα αναλώσιμα για την A&B ανήκουν στη κατηγορία E.

Φάση 2

Λαμβάνοντας υπόψη το αποτέλεσμα της φάσης 1 και την ετήσια δαπάνη των αναλωσίμων για την A&B προκύπτει ότι ανήκουν στο τεταρτημόριο των μη κρίσιμων υλικών. Όπου θα πρέπει να ακολουθηθεί ένας συγκεκριμένος τρόπος διαχείρισης του συγκεκριμένου υλικού και αυτός είναι ο ακόλουθος:

- Ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών πρέπει να είναι περιορισμένος το ιδανικό θα είναι να υπάρχει ένας (1) προμηθευτής. Επιπλέον θα ήταν δυνατόν να επιλεγθούν και τοπικοί προμηθευτές ένας για κάθε περιοχή, Αμφισσα- Ιτέα, Μήλος, Αθήνα.
- Η στενή συνεργασία με τους εκάστοτε προμηθευτές δεν θεωρείται ιδανική. Οι σχέσεις με τους προμηθευτές πρέπει να είναι απλές τυπικές και να μην δαπανάται χρόνος για την ανάπτυξη ιδιαίτερων σχέσεων.

- Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι μακροπρόθεσμο διάρκειας 2-3 έτη. Επιπλέον το εκάστοτε συμβόλαιο συνεργασίας θα πρέπει να καλύπτει μεγάλη γκάμα των συγκεκριμένων ειδών.
- Ο ιδανικός προμηθευτής θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:
 - να είναι ικανός να παρέχει λύσεις σε όλη τη γκάμα των αναλωσίμων (HP, IBM, SHARP, CANON κλπ)
 - να ικανοποιεί κάθε ζήτηση της A&B ακόμη και αν δεν είναι προγραμματισμένη
 - να χρησιμοποιεί σύγχρονες μεθόδους καθώς και εργαλεία
- Επίπεδο έγκρισης είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί σε επίπεδο δ/νη προμηθειών και αγοραστή
- Επιπλέον ενέργειες οι οποίες είναι δυνατόν να συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση της συγκεκριμένης υπηρεσίας:
 - χρήση καρτών εξόφλησης των τιμολογίων
 - χρήση ηλεκτρονικού εμπορίου, τα είδη είναι κωδικοποιημένα οπότε είναι ιδανικά να "ανέβουν" για να πραγματοποιούνται ηλεκτρονικές προμήθειες.
 - Οι παραγγελίες θα ήταν δυνατόν να πραγματοποιούνται απευθείας από τους χρήστες.

ΑΜΜΟΣ

A) Παρούσα κατάσταση

Η άμμος είναι ένα υλικό το οποίο χρησιμοποιείται στη διόγκωση του περλίτη και η A&B συνεργάζεται με ένα προμηθευτή.

B) Εφαρμογή της τεχνικής του supply positioning

Φάση 1

Η επιρροή της άμμου στα αποτελέσματα είναι αρκετά σημαντική να αναλογιστεί κανείς ότι συμμετάσχει στο τελικό προϊόν. Επομένως η κατηγορία στη οποία ανήκει η άμμος είναι η Α.

Όσον αφορά το προμηθευτικό κίνδυνο αυτός δεν είναι αρκετά υψηλός ποιο συγκεκριμένα η άμμος ανήκει στην δεύτερη κατηγορία, τη κατηγορία Χ.

Συνδυάζοντας την επιρροή στα αποτελέσματα και το προμηθευτικό κίνδυνο η άμμος ανήκει στη κατηγορία Α.

Φάση 2

Λαμβάνοντας υπόψη τη φάση 1 και το κόστος της ετήσιας δαπάνης όσον αφορά την άμμο, τοποθετείται το συγκεκριμένο υλικό στο τεταρτημόριο των υλικών υψηλού κινδύνου, όπως στις προηγούμενες παραγράφους για τα άλλα υλικά της Α&Β προτάθηκαν συγκεκριμένοι τρόποι διαχείρισης, κατά αυτό το τρόπο η ιδανική διαχείριση για την άμμο θα είναι η ακόλουθη:

- Επειδή πρόκειται για ένα υλικό όπου δεν υπάρχει η δυνατότητα διατήρησης αποθέματος από την Α&Β και είναι απαραίτητος ο συνεχής εφοδιασμός, ο ιδανικός αριθμός των προμηθευτών θα πρέπει να είναι ένας (1) στη περίπτωση όπου πρόκειται για αξιόπιστο προμηθευτή διαφορετικά θα πρέπει να υπάρχει εναλλακτική πηγή προμήθειας για την Α&Β
- Οι σχέσεις με το συγκεκριμένο προμηθευτή θα πρέπει να είναι στενές και η Α&Β να επενδύει στη δημιουργία και βελτίωση των σχέσεων.
- Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι δεσμευτικό για τον προμηθευτή όσον αφορά το συνεχή εφοδιασμό της Α&Β με άμμο.
- Ο ιδανικός προμηθευτής θα πρέπει να διέπεται από τα ακόλουθα στοιχεία:
 - υγιή οικονομικά αποτελέσματα
 - σημαντικό μερίδιο της αγοράς
 - φήμη
 - επαγγελματισμό
 - να προσφέρει τη καλύτερη τιμή
 - να είναι κοντά στο εργοστάσιο της Α&Β
 - να είναι παραγωγός
- Το επίπεδο έγκρισης θα πρέπει να είναι διατμηματικό, τόσο από την παραγωγή όσο και ο διευθυντής εφοδιαστικής.
- Επιπλέον ενέργειες οι οποίες θα συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση της άμμου από την Α&Β είναι οι ακόλουθες:
 - σωστή πρόβλεψη των αναλώσεων σε άμμο χρονικά και ποσοτικά

ΕΝΤΥΠΑ-ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ

Α) Παρούσα κατάσταση

Η A&B στο κομμάτι των εκτυπώσεων και εντύπων συνεργάζεται με τρεις (3) προμηθευτές οι συγκεκριμένοι προμηθευτές ικανοποιούν τις ανάγκες της A&B που προκύπτουν μέσω του τμήματος προμηθειών. Υπάρχουν κάποιες ανάγκες σε έντυπα στις οποίες δεν συμμετάσχει το τμήμα προμηθειών στην διεκπεραίωση των αιτημάτων. που

B) Εφαρμογή της τεχνικής του supply positioning

Φάση 1

Η επιρροή των εντύπων και των εκτυπώσεων στα αποτελέσματα δεν είναι αρκετά σημαντική αλλά θα πρέπει να ληφθεί υπόψη τα έντυπα και οι εκτυπώσεις παρουσιάζουν μία εικόνα της εταιρίας προς τα "έξω", επομένως η κατηγορία στη οποία ανήκουν τα έντυπα και οι εκτυπώσεις είναι η X.

Όσον αφορά το προμηθευτικό κίνδυνο αυτός είναι αρκετά υψηλός ποιο συγκεκριμένα τα έντυπα-εκτυπώσεις ανήκουν στη κατηγορία A.

Συνδυάζοντας την επιρροή στα αποτελέσματα και το προμηθευτικό κίνδυνο τα έντυπα-εκτυπώσεις ανήκουν στη κατηγορία A.

Φάση 2

Λαμβάνοντας υπόψη τη φάση 1 και το κόστος της ετήσιας δαπάνης του συγκεκριμένου υλικού τοποθετείται στο τεταρτημόριο των υλικών υψηλού κινδύνου. Φυσικά όπως στις προηγούμενες παραγράφους για τα άλλα υλικά της A&B προτάθηκαν συγκεκριμένοι τρόποι διαχείρισης, κατά αυτό το τρόπο η ιδανική διαχείριση για την άμμο θα είναι η ακόλουθη:

- Επειδή πρόκειται για ένα υλικό όπου δεν υπάρχει η δυνατότητα διατήρησης αποθέματος από την A&B και είναι απαραίτητος ο συνεχής εφοδιασμός, ο ιδανικός αριθμός των προμηθευτών θα πρέπει να είναι ένας (1) στη περίπτωση όπου πρόκειται για αξιόπιστο προμηθευτή διαφορετικά θα πρέπει να υπάρχει εναλλακτική πηγή προμήθειας για την A&B
- Οι σχέσεις με το συγκεκριμένο προμηθευτή θα πρέπει να διέπονται από το πνεύμα συνεργασίας κάτι που ο εκάστοτε προμηθευτής θα εκτιμήσει τη στάση της A&B και ο προμηθευτής θα επιδείξει την ανάλογη στάση.
- Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι δεσμευτικό για τον προμηθευτή όσον αφορά το συνεχή εφοδιασμό της A&B σε έντυπα και εκτυπώσεις.
- Ο ιδανικός προμηθευτής θα πρέπει να διέπεται από τα ακόλουθα στοιχεία:
 - υγιή οικονομικά αποτελέσματα
 - σημαντικό μερίδιο της αγοράς

- φήμη
 - επαγγελματισμό
 - να προσφέρει τη καλύτερη τιμή
 - άμεσες παραδώσεις
 - να είναι παραγωγός
- Το επίπεδο έγκρισης θα πρέπει να είναι διατηρηματικό , τόσο από την παραγωγή όσο και ο διευθυντής εφοδιαστικής.
 - Επιπλέον ενέργειες οι οποίες θα συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση της κατηγορίας υλικών έντυπα-εκτυπώσεις από την A&B είναι οι ακόλουθες:
 - σωστή πρόβλεψη των αναγκών
 - επαφές της A&B με το προμηθευτή για ενημέρωση για τυχόν αλλαγές για παράδειγμα στις κάρτες, ένας υπάλληλος αλλάζει θέση κατά συνέπεια θα αλλάξει και η κάρτα του
 - συγκέντρωση των αναγκών των διαφόρων τμημάτων από το τμήμα προμηθειών, στη συνέχεια την ανάθεση στο συνεργαζόμενο προμηθευτή .

ΗΛΕΚΤΡΟΔΙΑ

A) Παρούσα κατάσταση

Τα ηλεκτρόδια είναι υλικό το οποίο χρησιμοποιείται για διάφορες κολλήσεις. Η A&B συνεργάζεται με τέσσερις (4) προμηθευτές και επιπλέον αν είναι απαραίτητο με τοπικούς Άμφισσα – Ιτέα και Μήλο.

B) Εφαρμογή της τεχνικής του supply positioning

Φάση 1

Η επιρροή των ηλεκτροδίων στα αποτελέσματα της A&B είναι πολύ μικρή, κατά συνέπεια είναι απόλυτα λογικό η κατηγορία στην οποία ανήκουν τα συγκεκριμένα είδη είναι η κατηγορία E.

Όσον αφορά το προμηθευτικό κίνδυνο αυτός είναι ιδιαίτερα μικρός, δεν υπάρχει πιθανότητα διακοπής εφοδιασμού της A&B με τη συγκεκριμένη κατηγορία υλικών , επομένως η κατηγορία στην οποία ανήκουν τα ηλεκτρόδια είναι η X.

Συνδυάζοντας την επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρίας και το προμηθευτικό κίνδυνο τα ηλεκτρόδια για την A&B ανήκουν στη κατηγορία E.

Φάση 2

Λαμβάνοντας υπόψη το αποτέλεσμα της φάσης 1 και την ετήσια δαπάνη των ηλεκτροδίων για την A&B προκύπτει ότι ανήκουν στο τεταρτημόριο των μη κρίσιμων υλικών. Όπου θα πρέπει να ακολουθηθεί ένας συγκεκριμένος τρόπος διαχείρισης του συγκεκριμένου υλικού και αυτός είναι ο ακόλουθος:

- Ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών πρέπει να είναι περιορισμένος το ιδανικό θα είναι να υπάρχει ένας (1) προμηθευτής, επειδή πρόκειται για ένα υλικό αρκετά ευαίσθητο όσον αφορά τη καταλληλότητα του σε κάθε εφαρμογή, θα ήταν δυνατόν να επιλεγεί ένα προμηθευτής ο οποίος θα παρέχει όλα τα είδη ηλεκτροδίων. Επιπλέον θα ήταν δυνατόν να επιλεγθούν και τοπικοί προμηθευτές ένας για κάθε περιοχή, Άμφισσα-Ιτέα, Μήλος, Αθήνα.
- Η στενή συνεργασία με τους εκάστοτε προμηθευτές δεν θεωρείται ιδανική. Οι σχέσεις με τους προμηθευτές πρέπει να είναι απλές τυπικές και να μην δαπανάται χρόνος για την ανάπτυξη ιδιαίτερων σχέσεων.
- Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι μακροπρόθεσμο διάρκειας 2-3 έτη. Επιπλέον το εκάστοτε συμβόλαιο συνεργασίας θα πρέπει να καλύπτει μεγάλη γκάμα των συγκεκριμένων ειδών.
- Ο ιδανικός προμηθευτής θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:
 - να είναι ικανός να παρέχει λύσεις σε όλη τη γκάμα των ηλεκτροδίων
 - να ικανοποιεί κάθε ζήτηση της A&B ακόμη και αν δεν είναι προγραμματισμένη
 - να παρακολουθεί τις εξελίξεις και να ενημερώνει την A&B για τις εξελίξεις
- Επίπεδο έγκρισης είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί σε επίπεδο δ/νη προμηθειών και αγοραστή.
- Επιπλέον ενέργειες οι οποίες είναι δυνατόν να συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση του συγκεκριμένου προμηθευτικού πόρου:
 - χρήση καρτών εξόφλησης των τιμολογίων
 - χρήση ηλεκτρονικού εμπορίου, τα είδη είναι κωδικοποιημένα οπότε είναι ιδανικά να "ανέβουν" για να πραγματοποιούνται ηλεκτρονικές προμήθειες.
 - Οι παραγγελίες θα ήταν δυνατόν να πραγματοποιούνται απευθείας από τους χρήστες.

ΣΥΡΜΑΤΟΣΧΟΙΝΑ-ΚΛΕΙΔΙΑ-ΙΜΑΝΤΕΣ

A) Παρούσα κατάσταση

Τα συρματόσχοινα-κλειδιά- ιμάντες είναι υλικά τα οποία χρησιμοποιούνται σε ανυψώσεις φορτίων και σε άλλες παρόμοιες εφαρμογές. Η A&B συνεργάζεται με ένα (1) προμηθευτή.

B) Εφαρμογή της τεχνικής του supply positioning

Φάση 1

Η επιρροή της συγκεκριμένης κατηγορίας υλικών στα αποτελέσματα της A&B είναι πολύ μικρή, κατά συνέπεια είναι απόλυτα λογικό η κατηγορία στην οποία ανήκουν τα συγκεκριμένα είδη είναι η κατηγορία E.

Όσον αφορά το προμηθευτικό κίνδυνο αυτός είναι ιδιαίτερα μικρός, δεν υπάρχει πιθανότητα διακοπής εφοδιασμού της A&B με τη συγκεκριμένη κατηγορία υλικών, επομένως η κατηγορία στην οποία ανήκουν τα ηλεκτρόδια είναι η X.

Συνδυάζοντας την επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρίας και το προμηθευτικό κίνδυνο τα ηλεκτρόδια για την A&B ανήκουν στη κατηγορία E.

Φάση 2

Λαμβάνοντας υπόψη το αποτέλεσμα της φάσης 1 και την ετήσια δαπάνη των συρματόσχοινων - κλειδιών - ιμάντων για την A&B προκύπτει ότι ανήκουν στο τεταρτημόριο των μη κρίσιμων υλικών. Όπου θα πρέπει να ακολουθηθεί ένας συγκεκριμένος τρόπος διαχείρισης του συγκεκριμένου υλικού και αυτός είναι ο ακόλουθος:

- Ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών πρέπει να είναι περιορισμένος το ιδανικό θα είναι να υπάρχει ένας (1) προμηθευτής, επειδή πρόκειται για ένα υλικό αρκετά ευαίσθητο όσον αφορά τη καταλληλότητα του σε κάθε εφαρμογή.
- Η στενή συνεργασία με τους εκάστοτε προμηθευτές δεν θεωρείται ιδανική. Οι σχέσεις με τους προμηθευτές πρέπει να είναι απλές τυπικές και να μην δαπανάται χρόνος για την ανάπτυξη ιδιαίτερων σχέσεων.
- Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι μακροπρόθεσμο διάρκειας 2-3 έτη. Επιπλέον το εκάστοτε συμβόλαιο συνεργασίας θα πρέπει να καλύπτει μεγάλη γκάμα των συγκεκριμένων ειδών.

- Ο ιδανικός προμηθευτής θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:
 - να είναι ικανός να παρέχει λύσεις σε όλη τη γκάμα των συρματόσχοινων-κλειδιών- ιμάντων
 - να ικανοποιεί κάθε ζήτηση της A&B ακόμη και αν δεν είναι προγραμματισμένη
 - να παρακολουθεί τις εξελίξεις και να ενημερώνει την A&B για τις εξελίξεις
 - να παρέχει τεσταρισμένα και πιστοποιημένα υλικά.
 - να κατέχει σημαντικό μερίδιο στη συγκεκριμένη αγορά
 - να αντιπροσωπεύει επώνυμους οίκους
- Επίπεδο έγκρισης είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί σε επίπεδο δ/νη προμηθειών και αγοραστή.
- Επιπλέον ενέργειες οι οποίες είναι δυνατόν να συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση του συγκεκριμένου προμηθευτικού πόρου :
 - χρήση καρτών εξόφλησης των τιμολογίων
 - χρήση ηλεκτρονικού εμπορίου, τα είδη είναι κωδικοποιημένα οπότε είναι ιδανικά να "ανέβουν" για να πραγματοποιούνται ηλεκτρονικές προμήθειες.
 - Οι παραγγελίες θα ήταν δυνατόν να πραγματοποιούνται απευθείας από τους χρήστες.

ΥΛΙΚΑ ΧΗΜΕΙΟΥ

A) Παρούσα κατάσταση

Τα υλικά χημείου χρησιμοποιούνται από τα τμήματα R&D της A&B και αποτελούν το μέσο για την εξέλιξη, βελτίωση και εύρεση νέων υλικών για πώληση της A&B. Επιπλέον χρησιμοποιούνται για μετρήσεις των υλικών που παράγει η A&B αν έχουν τις σωστές περιεκτικότητες στα διάφορα συστατικά τους. Όπως είναι κατανοητό τα υλικά χημείου είναι μια κατηγορία υλικών αρκετά σημαντική

B) Εφαρμογή της τεχνικής του supply positioning

Φάση 1

Σύμφωνα με τη τεχνική του supply positioning η επιρροή της συγκεκριμένης κατηγορίας υλικών στα αποτελέσματα της εταιρίας ανήκει στη κατηγορία X.

Ενώ όσον αφορά το προμηθευτικό κίνδυνο για τα υλικά χημείου αυτά ανήκουν στη κατηγορία Α.

Συνδυάζοντας το προμηθευτικό κίνδυνο και την επιρροή στα αποτελέσματα της Α&Β προκύπτει ότι τα υλικά χημείου ανήκουν στη κατηγορία Α.

Φάση 2

Συνδυάζοντας τη φάση 1 και την ετήσια δαπάνη, το συγκεκριμένο υλικό τοποθετείται στο τεταρτημόριο των υλικών υψηλού κινδύνου. Φυσικά θα πρέπει να ακολουθηθούν συγκεκριμένοι τρόποι διαχείρισης του συγκεκριμένου υλικού από την Α&Β οι οποίοι θα είναι οι ακόλουθοι :

- Επειδή πρόκειται για μία κατηγορία υλικών όπου τα δεδομένα συνεχώς αλλάζουν, ζητούνται συνεχώς νέα υλικά, εξαρτήματα και σε αυτό βασικό ρόλο λαμβάνουν στο τι θα ζητηθεί τα στελέχη του R&D της Α&Β, επομένως είναι αρκετά δύσκολο να υπάρχει αποκλειστική συνεργασία με κάποιο προμηθευτή. Αυτό που θα ήταν δυνατό να πραγματοποιηθεί είναι η αποκλειστική συνεργασία με ένα (1) προμηθευτή για τα είδη τα οποία κινούνται συνεχώς και για οτιδήποτε επιπλέον θα πραγματοποιείται τη κάθε φορά έρευνα αγοράς.
- Οι σχέσεις με το συγκεκριμένο προμηθευτή θα πρέπει να διέπονται από πνεύμα συνεργασίας όπου ο εκάστοτε προμηθευτής θα εκτιμήσει τη στάση της Α&Β και ο προμηθευτής θα επιδείξει την ανάλογη στάση.
- Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι δεσμευτικό για τον προμηθευτή όσον αφορά το συνεχή εφοδιασμό της Α&Β με τα συγκεκριμένα υλικά χημείου τα οποία έχει συμφωνήσει να τροφοδοτεί την Α&Β.
- Ο ιδανικός προμηθευτής θα πρέπει να διέπεται από τα ακόλουθα στοιχεία :
 - υγιή οικονομικά αποτελέσματα
 - σημαντικό μερίδιο της αγοράς
 - φήμη
 - επαγγελματισμό
 - να προσφέρει τη καλύτερη τιμή
 - να είναι συνεπής στις υποχρεώσεις του, να ακολουθεί τα χρονοδιαγράμματα
- Το επίπεδο έγκρισης θα πρέπει να είναι διατηρητικό, τόσο από το R&D όσο και ο διευθυντής εφοδιαστικής, προϊστάμενο προμηθειών και τον αρμόδιο αγοραστή
- Επιπλέον ενέργειες οι οποίες θα συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των υλικών χημείου από την Α&Β είναι οι ακόλουθες:

- ο σωστή πρόβλεψη των αναλώσεων ώστε να προγραμματίζονται οι παραδώσεις 1 ή 2 φάσεις νωρίτερα.
- ο διατήρηση αποθεμάτων από τη πλευρά του προμηθευτή για να μειωθεί ο προμηθευτικός κίνδυνος
- ο καταγραφή των αναγκών από το τμήμα προμηθειών και αναζήτηση των κατάλληλων προμηθευτών

ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΧΩΜΑΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ

A) Παρούσα κατάσταση

Τα ανταλλακτικά χωματοουργικών μηχανημάτων είναι μία αρκετά σημαντική κατηγορία υλικών για την A&B, η συμβολή των ανταλλακτικών είναι να χρησιμοποιούνται για την επισκευή των μηχανημάτων. Η A&B συνεργάζεται με αρκετούς προμηθευτές ανάλογα με την επωνυμία των ανταλλακτικών.

B) Εφαρμογή της τεχνικής του supply positioning

Φάση 1

Η επιρροή των ανταλλακτικών χωματοουργικών μηχανημάτων στα αποτελέσματα της A&B ανήκει στη κατηγορία A.

Ο προμηθευτικός κίνδυνος είναι αρκετά υψηλός, αυτό φαίνεται από τον ανταγωνισμό που υπάρχει στη συγκεκριμένη κατηγορία καθώς και από τη δυνατότητα ευελιξίας της A&B. Επομένως ο προμηθευτικός κίνδυνος είναι πολύ υψηλός, είναι στη κατηγορία Υ.

Συνδυάζοντας την επιρροή στα αποτελέσματα και το προμηθευτικό κίνδυνο για τα ανταλλακτικά χωματοουργικών μηχανημάτων, ανήκουν στη κατηγορία A.

Φάση 2

Συνδυάζοντας το αποτέλεσμα της φάσης 1 και την ετήσια δαπάνη τοποθετούνται τα ανταλλακτικά χωματοουργικών μηχανημάτων στο τεταρτημόριο των υλικών υψηλού κινδύνου. Επομένως θα πρέπει να ακολουθηθεί συγκεκριμένη πολιτική διαχείρισης, ως ακολούθως:

- Επειδή στη συγκεκριμένη κατηγορία επικρατεί μία μονοπωλιακή σχέση από πλευρά των προμηθευτών και επειδή η ζήτηση δεν είναι σταθερή

δεν είναι δυνατόν να υπάρξει μακροχρόνιο συμβόλαιο αφού δεν είναι γνωστή η ζήτηση. Επομένως ανάλογα το ύψος αξίας της ζήτησης είναι δυνατό να υπογραφεί κάποιο βραχυπρόθεσμο συμβόλαιο.

- Οι σχέσεις με το συγκεκριμένο προμηθευτή θα πρέπει να διέπονται από τη σχέση του "καλού πελάτη" ο εκάστοτε προμηθευτής θα εκτιμήσει τη στάση της A&B και ο προμηθευτής θα επιδείξει την ανάλογη στάση.
- Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι δεσμευτικό για τον προμηθευτή όσον αφορά το συνεχή εφοδιασμό της A&B με τα συγκεκριμένα υλικά και διατήρησης των χρόνων που έχει υποσχεθεί ο κάθε προμηθευτής.
- Ο ιδανικός προμηθευτής θα πρέπει να διέπεται από τα ακόλουθα στοιχεία:
 - υγιή οικονομικά αποτελέσματα
 - σημαντικό μερίδιο της αγοράς
 - φήμη
 - επαγγελματισμό
 - να προσφέρει τη καλύτερη τιμή
 - διαθεσιμότητα των ανταλλακτικών
 - να είναι συνεπής στις υποχρεώσεις του
- Επιπλέον ενέργειες οι οποίες θα συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των υλικών χημείου από την A&B είναι οι ακόλουθες:
 - σωστή πρόβλεψη των αναλώσεων ώστε να προγραμματίζονται οι παραδώσεις 1 ή 2 φάσεις νωρίτερα.
 - διατήρηση αποθεμάτων από πλευράς του προμηθευτή για να μειωθεί ο προμηθευτικός κίνδυνος αυτό ίσως συνεπάγεται αύξηση του κόστους
 - πρόβλεψη για της συντηρήσεις έτσι ώστε να μην υπάρχει πρόβλημα στο χρόνο παράδοσης των πιθανών ανταλλακτικών που πρόκειται να ζητηθούν.
 - διατήρηση από τη πλευρά του προμηθευτή αποθεμάτων αντί της A&B

ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ

A) Παρούσα κατάσταση

Τα ανταλλακτικά αυτοκινήτων είναι μία αρκετά σημαντική κατηγορία υλικών για την A&B, η συμβολή των ανταλλακτικών είναι να χρησιμοποιούνται για

την επισκευή των αυτοκινήτων. Η A&B συνεργάζεται με αρκετούς προμηθευτές ανάλογα με την επωνυμία των ανταλλακτικών.

B) Εφαρμογή της τεχνικής του supply positioning

Φάση 1

Η επιρροή των ανταλλακτικών αυτοκινήτων στα αποτελέσματα της A&B ανήκει στη κατηγορία X.

Ο προμηθευτικός κίνδυνος είναι χαμηλός, αυτό φαίνεται από τον ανταγωνισμό που υπάρχει στη συγκεκριμένη κατηγορία καθώς και από τη δυνατότητα ευελιξίας της A&B. Επομένως ο προμηθευτικός κίνδυνος είναι χαμηλός, συγκεκριμένα τα ανταλλακτικά αυτοκινήτων ανήκουν στη κατηγορία X.

Συνδυάζοντας την επιρροή στα αποτελέσματα και το προμηθευτικό κίνδυνο για τα ανταλλακτικά χωματουργικών μηχανημάτων, ανήκουν στη κατηγορία X.

Φάση 2

Λαμβάνοντας υπόψη το αποτέλεσμα της φάσης 1 και την ετήσια δαπάνη των ανταλλακτικών αυτοκινήτων για την A&B προκύπτει ότι ανήκουν στο τεταρτημόριο των μη κρίσιμων υλικών. Όπου θα πρέπει να ακολουθηθεί ένας συγκεκριμένος τρόπος διαχείρισης του συγκεκριμένου υλικού και αυτός είναι ο ακόλουθος:

- Ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών πρέπει να είναι περιορισμένος το ιδανικό θα είναι να υπάρχει ένας (1) προμηθευτής, όπου θα προκύπτει μετά από διαγωνισμό. Εάν αυτό δεν είναι δυνατόν θα πρέπει για κάθε επωνυμία να υπάρχει ένας προμηθευτής.
- Η στενή συνεργασία με τους εκάστοτε προμηθευτές δεν θεωρείται ιδανική. Οι σχέσεις με τους προμηθευτές πρέπει να είναι απλές τυπικές και να μην δαπανάται χρόνος για την ανάπτυξη ιδιαίτερων σχέσεων.
- Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι μεσοπρόθεσμο διάρκειας δύο (2) έτη. Επιπλέον το εκάστοτε συμβόλαιο συνεργασίας θα πρέπει να καλύπτει μεγάλη γκάμα των συγκεκριμένων ειδών.
- Ο ιδανικός προμηθευτής θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:
 - να είναι ικανός να παρέχει λύσεις σε όλη τη γκάμα των ανταλλακτικών
 - να ικανοποιεί κάθε ζήτηση της A&B ακόμη και αν δεν είναι προγραμματισμένη

- ο να παρακολουθεί τις εξελίξεις και να ενημερώνει την A&B για τις εξελίξεις
- Επίπεδο έγκρισης είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί σε επίπεδο δ/νη προμηθειών και αγοραστή.
- Επιπλέον ενέργειες οι οποίες είναι δυνατόν να συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση του συγκεκριμένου προμηθευτικού πόρου :
 - ο χρήση καρτών εξόφλησης των τιμολογίων
 - ο χρήση ηλεκτρονικού εμπορίου, τα είδη είναι κωδικοποιημένα οπότε είναι ιδανικά να “ανέβουν” για να πραγματοποιούνται ηλεκτρονικές προμήθειες.
 - ο Οι παραγγελίες θα ήταν δυνατόν να πραγματοποιούνται απευθείας από τους χρήστες.

ΝΙΤΡΙΚΗ ΑΜΜΩΝΙΑ

A) Παρούσα κατάσταση

Η νιτρική αμμωνία χρησιμοποιείται για τη παραγωγή AN-FO, η A&B συνεργάζεται με ένα προμηθευτή όπου μεταφέρει απευθείας τη νιτρική αμμωνία στις εγκαταστάσεις της A&B (Άμφισσα) .

B) Εφαρμογή της τεχνικής του supply positioning

Φάση 1

Η επιρροή της νιτρικής αμμωνίας στα αποτελέσματα της A&B είναι πολύ μικρή, συγκεκριμένα είναι στο χαμηλότερη κατηγορία , κατηγορία E.

Όσον αφορά το προμηθευτικό κίνδυνο αυτός είναι εξίσου μικρός, όπου η πιθανότητα διακοπής του εφοδιασμού της A&B με νιτρική αμμωνία είναι στη κατηγορία E.

Συνδυάζοντας την επιρροή στα αποτελέσματα της εταιρίας και το προμηθευτικό κίνδυνο της νιτρικής αμμωνίας , η νιτρική αμμωνία για την A&B είναι στη κατηγορία E.

Φάση 2

Συνδυάζοντας τη φάση 1 και την ετήσια δαπάνη της νιτρικής αμμωνίας, προκύπτει ότι το συγκεκριμένο υλικό ανήκει στο τεταρτημόριο των μη

κρίσιμων υλικών. Όπως είναι φυσικό θα πρέπει να ακολουθηθεί ένας συγκεκριμένος τρόπος διαχείρισης και ο οποίος είναι ο ακόλουθος :

- Ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών πρέπει να είναι ένας (1) προμηθευτής και θα ήταν προτιμότερο αυτός ο προμηθευτής να διατηρεί απόθεμα για την Α&Β και επιπλέον να κάνει τη μεταφορά .
- Η στενή συνεργασία με τους εκάστοτε προμηθευτές δεν θεωρείται ιδανική. Οι σχέσεις με τους προμηθευτές πρέπει να είναι απλές τυπικές και να μην δαπανάται χρόνος για την ανάπτυξη ιδιαίτερων σχέσεων.
- Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι μακροπρόθεσμο διάρκειας 2-3 έτη.
- Ο ιδανικός προμηθευτής θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:
 - να ικανοποιεί κάθε ζήτηση της Α&Β ακόμη και αν δεν είναι προγραμματισμένη
 - να παρακολουθεί τις εξελίξεις και να ενημερώνει την Α&Β για τις εξελίξεις
 - να διαθέτει αποθέματα
 - να έχει δικά του μεταφορικά μέσα
- Επίπεδο έγκρισης είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί σε επίπεδο δ/νη προμηθειών και αγοραστή.
- Επιπλέον ενέργειες οι οποίες είναι δυνατόν να συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση του συγκεκριμένου προμηθευτικού πόρου :
 - χρήση καρτών εξόφλησης των τιμολογίων
 - χρήση ηλεκτρονικού εμπορίου, τα είδη είναι κωδικοποιημένα οπότε είναι ιδανικά να "ανέβουν" για να πραγματοποιούνται ηλεκτρονικές προμήθειες.
 - Οι παραγγελίες θα ήταν δυνατόν να πραγματοποιούνται απευθείας από τους χρήστες.

ΑΝΤΛΙΕΣ

A) Παρούσα κατάσταση

Η Α&Β χρησιμοποιεί τις αντλίες για την μεταφορά νερού , συνεργάζεται με ένα προμηθευτή.

B) Εφαρμογή της τεχνικής του supply positioning

Φάση 1

Η επιρροή των αντλιών στα αποτελέσματα της A&B ανήκει στη κατηγορία Χ.

Ο προμηθευτικός κίνδυνος είναι αρκετά υψηλός, συγκεκριμένα οι αντλίες για την A&B ανήκουν στη κατηγορία Α.

Συνδυάζοντας το προμηθευτικό κίνδυνο και την επιρροή στα αποτελέσματα των αντλιών για την A&B διαπιστώνουμε ότι οι αντλίες ανήκουν στη κατηγορία Α.

Φάση 2

Συνδυάζοντας το αποτέλεσμα της φάσης 1 και την ετήσια δαπάνη, οι αντλίες ανήκουν στο τεταρτημόριο των υλικών υψηλού κινδύνου. Επομένως πρέπει να ακολουθηθεί συγκεκριμένος τρόπος διαχείρισης και οποίος αναπτυχθεί στη συνέχεια :

- Επειδή πρόκειται για ένα υλικό το οποίο έχει ιδιαίτερα υψηλό προμηθευτικό κίνδυνο, ο ιδανικός αριθμός των προμηθευτών θα πρέπει να είναι ένας (1) στη περίπτωση όπου πρόκειται για αξιόπιστο προμηθευτή διαφορετικά θα πρέπει να υπάρχει εναλλακτική πηγή προμήθειας για την A&B
- Οι σχέσεις με το συγκεκριμένο προμηθευτή θα πρέπει να διέπονται από τη σχέση του "καλού πελάτη" ο εκάστοτε προμηθευτής θα εκτιμήσει τη στάση της A&B και ο προμηθευτής θα επιδείξει την ανάλογη στάση.
- Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι δεσμευτικό για το προμηθευτή ώστε να μειώνει το προμηθευτικό κίνδυνο για την A&B. Η δέσμευση μπορεί να ορίζεται η παραδόσεις σε συγκεκριμένους χρόνους με τη τοποθέτηση της παραγγελίας
- Ο ιδανικός προμηθευτής θα πρέπει να διέπεται από τα ακόλουθα στοιχεία :
 - υγιή οικονομικά αποτελέσματα
 - σημαντικό μερίδιο της αγοράς
 - φήμη
 - επαγγελματισμό
- Το επίπεδο έγκρισης θα πρέπει να είναι διατηρηματικό, τόσο από τον υπεύθυνο συντήρησης όσο και από το διευθυντή εφοδιαστικής.
- Επιπλέον ενέργειες οι οποίες θα συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των αντλιών από την A&B είναι οι ακόλουθες:

- ο σωστή πρόβλεψη των ζητήσεων
- ο διατήρηση αποθεμάτων από το προμηθευτή για την A&B

ΕΛΑΣΤΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ

A) Παρούσα κατάσταση

Η A&B συνεργάζεται με ένα προμηθευτή για την ελαστικές κατασκευές

B) Εφαρμογή της τεχνικής του supply positioning

Φάση 1

Η επιρροή των ελαστικών κατασκευών στα αποτελέσματα της A&B είναι μικρή, συγκεκριμένα ανήκει στη κατηγορία E.

Όσον αφορά το προμηθευτικό κίνδυνο για την A&B είναι στη κατηγορία X.

Συνδυάζοντας την επιρροή και το προμηθευτικό κίνδυνο οι ελαστικές κατασκευές ανήκουν στη κατηγορία X.

Φάση 2

Συνδυάζοντας τη φάση 1 και την ετήσια δαπάνη των ελαστικών κατασκευών, προκύπτει ότι το συγκεκριμένο υλικό ανήκει στο τεταρτημόριο των μη κρίσιμων υλικών. Όπως είναι φυσικό θα πρέπει να ακολουθηθεί ένας συγκεκριμένος τρόπος διαχείρισης και ο οποίος είναι ο ακόλουθος :

- Ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών πρέπει να είναι ένας (1) προμηθευτής για την A&B και επιπλέον να κάνει τη μεταφορά .
- Η στενή συνεργασία με τους εκάστοτε προμηθευτές δεν θεωρείται ιδανική, αλλά θα πρέπει να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ προμηθευτή και A&B για τη διευκόλυνση της ολοκλήρωσης των συγκεκριμένων αιτημάτων.
- Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι βραχυπρόθεσμο διάρκειας ενός (1) έτους. Ο λόγος είναι ότι δεν υπάρχει σταθερή ζήτηση και σταθερά είδη. Γενικά θα μπορούσε να υπάρξει κάποιο συμβόλαιο για τα είδη τα οποία υπάρχουν κίνηση.
- Ο ιδανικός προμηθευτής θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- ο να ικανοποιεί κάθε ζήτηση της A&B ακόμη και αν δεν είναι προγραμματισμένη
 - ο να παρακολουθεί τις εξελίξεις και να ενημερώνει την A&B για τις εξελίξεις
 - ο να διαθέτει αποθέματα
 - ο να έχει δικά του μεταφορικά μέσα
- Επίπεδο έγκρισης είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί σε επίπεδο δ/νη προμηθειών και αγοραστή.
 - Επιπλέον ενέργειες οι οποίες είναι δυνατόν να συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση του συγκεκριμένου προμηθευτικού πόρου :
 - ο χρήση καρτών εξόφλησης των τιμολογίων
 - ο Οι παραγγελίες θα ήταν δυνατόν να πραγματοποιούνται απευθείας από τους χρήστες, ο χρήστης να έχει άμεση επικοινωνία με τον προμηθευτή για τις τεχνικές λεπτομέρειες.

ΣΙΔΗΡΟΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ

A) Παρούσα κατάσταση

Η A&B συνεργάζεται με ένα προμηθευτή για τις σιδηροκατασκευές (δείγματα)

B) Εφαρμογή της τεχνικής του supply positioning

Φάση 1

Η επιρροή των σιδηροκατασκευών στα αποτελέσματα της A&B είναι μικρή, συγκεκριμένα ανήκει στη κατηγορία E.

Όσον αφορά το προμηθευτικό κίνδυνο για την A&B είναι στη κατηγορία X.

Συνδυάζοντας την επιρροή και το προμηθευτικό κίνδυνο οι σιδηροκατασκευές ανήκουν στη κατηγορία X.

Φάση 2

Συνδυάζοντας τη φάση 1 και την ετήσια δαπάνη των σιδηροκατασκευών, προκύπτει ότι το συγκεκριμένο υλικό ανήκει στο τεταρτημόριο των μη κρίσιμων υλικών. Όπως είναι φυσικό θα πρέπει να ακολουθηθεί ένας συγκεκριμένος τρόπος διαχείρισης και ο οποίος είναι ο ακόλουθος :

- Ο ιδανικός αριθμός προμηθευτών πρέπει να είναι ένας (1) προμηθευτής για την A&B και επιπλέον να κάνει τη μεταφορά .
- Η στενή συνεργασία με τους εκάστοτε προμηθευτές δεν θεωρείται ιδανική. Οι σχέσεις με τους προμηθευτές πρέπει να είναι απλές τυπικές και να μην δαπανάται χρόνος για την ανάπτυξη ιδιαίτερων σχέσεων, αλλά όπως και με τις ελαστικές κατασκευές να έχει δομηθεί ένας ικανοποιητικός τρόπος επικοινωνίας μεταξύ προμηθευτή και εταιρείας.
- Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι βραχυπρόθεσμο διάρκειας ενός (1) έτους. Ο λόγος είναι ότι δεν υπάρχει σταθερή ζήτηση και σταθερά είδη. Γενικά θα μπορούσε να υπάρξει κάποιο συμβόλαιο για τα είδη τα οποία υπάρχουν κίνηση.
- Ο ιδανικός προμηθευτής θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:
 - να ικανοποιεί κάθε ζήτηση της A&B ακόμη και αν δεν είναι προγραμματισμένη
 - να παρακολουθεί τις εξελίξεις και να ενημερώνει την A&B για τις εξελίξεις
 - να διαθέτει αποθέματα
 - να έχει δικά του μεταφορικά μέσα
- Επίπεδο έγκρισης είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί σε επίπεδο δ/ντη προμηθειών και αγοραστή.
- Επιπλέον ενέργειες οι οποίες είναι δυνατόν να συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση του συγκεκριμένου προμηθευτικού πόρου :
 - χρήση καρτών εξόφλησης των τιμολογίων
 - Οι παραγγελίες θα ήταν δυνατόν να πραγματοποιούνται απευθείας από τους χρήστες, ο χρήστης να έχει άμεση επικοινωνία με τον προμηθευτή για τις τεχνικές λεπτομέρειες.

ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ

A) Παρούσα κατάσταση

Η A&B στο κομμάτι των μεταφορών συνεργάζεται με διάφορους προμηθευτές, ανάλογα τις ανάγκες της. Για κάθε περίπτωση υπάρχει και συγκεκριμένος μεταφορέας που ειδικεύεται, όπως είναι φυσικό υπάρχει μεγάλη γκάμα αναγκών αλλά και υποψήφιων προμηθευτών να ολοκληρώσουν τη συγκεκριμένη υπηρεσία.

B)Εφαρμογή supply positioning

Φάση 1

Οι μεταφορές αποτελούν ίσως το πιο κρίσιμο κρίκο της εφοδιαστικής αλυσίδας, κατά συνέπεια η επιρροή τους στα αποτελέσματα είναι αρκετά υψηλή, ανήκει στη κατηγορία Α.

Όσον αφορά τη παράμετρο του προμηθευτικού κινδύνου, αυτός είναι ιδιαίτερα χαμηλός, η προσφορά είναι αρκετά μεγάλη, επομένως οι μεταφορές ανήκουν στη κατηγορία Ε.

Συνδυάζοντας την επιρροή στα αποτελέσματα και το προμηθευτικό κίνδυνο οι μεταφορές ανήκουν στη κατηγορία Χ.

Φάση 2

Συνδυάζοντας τη προηγούμενη φάση και την ετήσια δαπάνη των μεταφορών, οι μεταφορές ανήκουν στο τεταρτημόριο των υπηρεσιών υψηλής κερδοφορίας. Επομένως είναι δυνατόν να εφαρμοσθούν κάποιες συγκεκριμένες πολιτικές οι οποίες αναλύονται ακολούθως :

- Ο προτεινόμενος αριθμός θα πρέπει να είναι περισσότερη από ένα (1), σε κάθε περιοχή από όπου θέλουμε να πραγματοποιήσουμε μεταφορά να φροντίζουμε να και εναλλακτικός προμηθευτής για να πραγματοποιήσει τη μεταφορά.
- Η συνεργασία θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ήθος και εμπιστοσύνη δια το λόγο ότι οι μεταφορείς διέπονται από κάποια «αβεβαιότητα» εάν θα πραγματοποιήσουν τη μεταφορά στο συμφωνηθέντα χρόνο.
- Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι βραχυπρόθεσμο, δια το λόγο θα πρέπει να χρησιμοποιείται το όπλο του ανταγωνισμού αρκετά συχνά.
- Ο ιδανικός προμηθευτής θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά :
 - Υγιή οικονομικά αποτελέσματα
 - Συνέπεια
 - Δυνατότητα μεταφοράς οποιουδήποτε φορτίου
 - Παροχή και άλλων λύσεων όπως εκτελωνισμό
- Επίπεδο έγκρισης διευθυντή εφοδιαστικής
- Επιπλέον ενέργειες οι οποίες θα βελτιώσουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των μεταφορών είναι οι ακόλουθες :
 - Συντονισμό του έργου των μεταφορών από ένα συγκεκριμένο άτομο από την Α&Β. φυσικά αυτό είναι εφικτό για τις μεταφορές του εσωτερικού για τις μεταφορές εξωτερικού αυτό είναι δύσκολο.

Το συγκεκριμένο άτομο θα έχει την ευθύνη για την παρακολούθηση των χρεώσεων καθώς επίπεδο συνεργασίας .

- ο Χρήση καρτών πληρωμών, εξόφληση του τιμολογίου μέσω των συγκεκριμένων καρτών .

ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

A) Παρούσα κατάσταση

Η A&B μετά από διαγωνισμό συνεργάζεται με τρία (3) ταξιδιωτικά γραφεία. Αυτό που θέλει η A&B από τα συνεργαζόμενα ταξιδιωτικά γραφεία είναι άμεση εξυπηρέτηση, αξιόπιστες λύσεις και καλές τιμές .

B) Εφαρμογή της τεχνικής του supply positioning

Φάση 1

Οι μετακινήσεις των υπαλλήλων της A&B προς διάφορους προορισμούς είναι απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία της εταιρίας κατά συνέπεια η επίδραση στα οικονομικά αποτελέσματα είναι σημαντική αλλά όχι άμεση. Επομένως η κατηγορία στην οποία η συγκεκριμένη υπηρεσία όσον αφορά την επιρροή στα αποτελέσματα είναι η X.

Όσον αφορά το προμηθευτικό κίνδυνος και αυτός δεν είναι ιδιαίτερα υψηλός , η συγκεκριμένη ανήκει στη κατηγορία E.

Συνδυάζοντας το προμηθευτικό κίνδυνο και την επίδραση στα αποτελέσματα διαπιστώνουμε ότι οι ταξιδιωτικές υπηρεσίες ανήκουν στη κατηγορία X

Φάση 2

Συνδυάζοντας το αποτέλεσμα της φάσης 1 και το κόστος της ετήσιας δαπάνης οι ταξιδιωτικές υπηρεσίες ανήκουν στο τεταρτημόριο των υλικών υψηλής κερδοφορίας. Επομένως θα πρέπει να ακολουθηθεί και ο συγκεκριμένος τρόπος διαχείρισης που αντιπροσωπεύει αυτή τη κατηγορία υπηρεσίας , ο οποίος έχει ως ακολούθως :

- Ο προτεινόμενος αριθμός των συνεργαζόμενων γραφείων θα πρέπει να είναι περισσότερα από ένα (1). Τα συγκεκριμένα γραφεία θα πρέπει να είναι αρκετά μεγάλα με ανεπτυγμένο δίκτυο στα σημεία όπου γίνεται η μετακίνηση των υπαλλήλων της A&B .
- Η συνεργασία θα πρέπει να είναι στενή με τους ανθρώπους κλειδιά και από τις δύο πλευρές. Όστε να δομήσουν ένα τρόπο επικοινωνίας ο

οποίος θα δίνει άμεσες , ικανοποιητικές και οικονομικές λύσεις στους ενδιαφερόμενους.

- Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι μακροπρόθεσμο τρία (3) έτη . Η ουσιαστική συνεργασία κτίζεται σε βάθος χρόνου.
- Ο ιδανικός προμηθευτής θα πρέπει να τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:
 - Υγιή οικονομικά αποτελέσματα
 - Να προσφέρει μεγάλη γκάμα υπηρεσιών
 - Ανεπτυγμένο δίκτυο συνεργατών
 - Εναλλακτικές προτάσεις
 - Παραδόσεις εισιτηρίων στα γραφεία της εταιρίας
- Επίπεδο έγκρισης θα πρέπει να συμμετάσχει ο διευθυντής εφοδιαστικής καθώς και από τη διοίκηση .
- Επιπλέον ενέργειες οι οποίες θα βελτιώσουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των λαμαρινών και σιδήρων είναι οι ακόλουθες:
 - Η δυνατότητα πρόβλεψης είναι ένα εργαλείο για την A&B ώστε να μπορεί να διαπραγματευτή με το καλύτερο δυνατό τρόπο με τον εκάστοτε υποψήφιο προμηθευτή.
 - Χρήση καρτών πληρωμών, η εξόφληση του τιμολογίου θα πραγματοποιείται μέσω ειδικής κάρτας. Κάθε τμήμα θα έχει τη δική του κάρτα όπου θα συνδέεται με ένα συγκεκριμένο κέντρο κόστους.
 - Δημιουργία ταξιδιωτικού γραφείου στα χώρους της A&B

ΧΗΜΙΚΑ

A) Παρούσα κατάσταση

Τα χημικά χρησιμοποιούνται ως βελτιωτικά για την καλύτερη απόδοση των κινητήρων. Η A&B συνεργάζεται με ένα προμηθευτή.

B) Εφαρμογή της τεχνικής του supply positioning

Φάση 1

Η επιρροή των χημικών στα αποτελέσματα της A&B είναι περιορισμένη συγκεκριμένα ανήκει στη κατηγορία X.

Όσον αφορά το προμηθευτικό κίνδυνο αυτός είναι αρκετά υψηλός συγκεκριμένα ανήκει στη κατηγορία Α.

Συνδυάζοντας την επιρροή στα αποτελέσματα και το προμηθευτικό κίνδυνο προκύπτει ότι τα χημικά ανήκουν στη κατηγορία Α.

Φάση 2

Συνδυάζοντας τη φάση 1 και την ετήσια δαπάνη της συγκεκριμένη προμήθειας, διαπιστώνουμε ότι ανήκει στο τεταρτημόριο των υλικών υψηλού κινδύνου. Φυσικά θα πρέπει να ακολουθηθούν συγκεκριμένοι τρόποι διαχείρισης του συγκεκριμένου υλικού από την Α&Β οι οποίοι θα είναι οι ακόλουθοι:

- Επειδή πρόκειται για μία κατηγορία υλικών όπου οι εναλλακτικές πηγές προμήθειας είναι περιορισμένες και η ετήσια δαπάνη δεν είναι αρκετά υψηλή, θα πρέπει να υπάρχει αποκλειστική συνεργασία με ένα (1) προμηθευτή ο οποίος θα πρέπει να είναι αξιόπιστος. Αν διαπιστωθεί ότι δεν υπάρχει ο ανάλογος προμηθευτής θα πρέπει να υπάρχει και εναλλακτική πηγή προμήθειας.
- Οι σχέσεις με το συγκεκριμένο προμηθευτή θα πρέπει να διέπονται από τη σχέση του "καλού πελάτη" ο εκάστοτε προμηθευτής θα εκτιμήσει τη στάση της Α&Β και ο προμηθευτής θα επιδείξει την ανάλογη στάση.
- Το συμβόλαιο θα πρέπει να είναι δεσμευτικό για τον προμηθευτή όσον αφορά το συνεχή εφοδιασμό της Α&Β με τα συγκεκριμένα υλικά χημείου τα οποία έχει συμφωνήσει να τροφοδοτεί την Α&Β.
- Ο ιδανικός προμηθευτής θα πρέπει να διέπεται από τα ακόλουθα στοιχεία:
 - υγιή οικονομικά αποτελέσματα
 - σημαντικό μερίδιο της αγοράς
 - φήμη
 - επαγγελματισμό
 - να προσφέρει τη καλύτερη τιμή
 - να είναι συνεπής στις υποχρεώσεις του, να ακολουθεί τα χρονοδιαγράμματα
- Το επίπεδο έγκρισης θα πρέπει να είναι διατμηματικό, τόσο από το διευθυντή παραγωγής όσο και ο διευθυντής εφοδιαστικής, προϊστάμενο προμηθειών και τον αρμόδιο αγοραστή
- Επιπλέον ενέργειες οι οποίες θα συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των υλικών χημείου από την Α&Β είναι οι ακόλουθες:

- σωστή πρόβλεψη των αναλώσεων ώστε να προγραμματίζονται οι παραδώσεις 1 ή 2 φάσεις νωρίτερα.
- διατήρηση αποθεμάτων για να μειωθεί ο προμηθευτικός κίνδυνος αυτό συνεπάγεται αύξηση του κόστους
- διατήρηση αποθεμάτων από τον προμηθευτή αντί η A&B

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνοψίζοντας την ανάλυση των προμηθευόμενων πόρων διαπιστώνουμε τα ακόλουθα πίνακας 3 :

- Από τις 38 κατηγορίες των προμηθευόμενων πόρων σύμφωνα με τη τεχνική του supply positioning :
 - Το 13% των προμηθευόμενων πόρων ανήκει στο τεταρτημόριο των κρίσιμων υλικών και υπηρεσιών, όπου χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή από τη πλευρά της A&B
 - Το 21% των προμηθευόμενων πόρων ανήκει στο τεταρτημόριο των υλικών και υπηρεσιών υψηλής κερδοφορίας. Είναι το ιδανικό τεταρτημόριο για τους προμηθευτές αλλά για την A&B. Στο συγκεκριμένο τεταρτημόριο είναι δυνατόν να επιτευχθούν οι καλύτερες συμφωνίες για την A&B.
 - Το 18% των προμηθευόμενων πόρων ανήκει στο τεταρτημόριο των υλικών και υπηρεσιών υψηλού κινδύνου. Είναι το τεταρτημόριο το οποίο χρειάζεται ιδιαίτερη μεταχείριση, η προσπάθεια της A&B θα πρέπει να είναι να μειώσει το συγκεκριμένο ποσοστό.
 - Το 47% των προμηθευόμενων πόρων όπου αποτελεί και το μεγαλύτερο ποσοστό από πλευράς πλήθους κατηγοριών ανήκουν στο τεταρτημόριο των μη κρίσιμων υλικών και υπηρεσιών.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

- Πρέπει η A&B να περιορίσει τους ενεργούς προμηθευτές
- Η A&B πρέπει να ενισχύσει την αγοραστική της δύναμη απέναντι στους προμηθευτές, αυτό επιτυγχάνεται με την επιλογή λιγότερων προμηθευτών που παρέχουν ευρεία γκάμα υλικών και υπηρεσιών.
- Η A&B πρέπει να αποκτήσει τη δυνατότητα πρόβλεψης των μελλοντικών ζητήσεων της
- Στενότερη συνεργασία της A&B με τους πιο σημαντικούς προμηθευτές
- Πρέπει η A&B να αυξήσει τα υλικά και τις υπηρεσίες όπου έχει συνάψει μακροχρόνιες συνεργασίες .

- Να υπάρχουν συγκεκριμένοι υπάλληλοι που θα αναλαμβάνουν τη παρακολούθηση και συντονισμό ενός συμφωνητικού καθώς και τη γενικότερη επικοινωνία με τον εκάστοτε σημαντικό προμηθευτή.
- Βελτίωση της μηχανογραφικής υποστήριξης του τμήματος προμηθειών. Δυνατότητα άμεσα απόκτησης ποσοτικών στοιχείων. Γιατί ; οτιδήποτε δεν είναι μετρήσιμο δεν είναι δυνατόν να διοικηθεί .

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Purchasing and Supply Management – Donald Dobler – David Burt
2. Strategic Supply Chain Alignment - Edited by John Gattorno
3. Strategic Supply Management – Tom Chadwick & Shan Rajagopal
4. Business Management
(Γιώργος Γιαννάτος - Βαγγέλης Αγγελετόπουλος)
5. Center for Advance Purchasing Studies, (www.capsresearch.org)
6. NAPM (www.napm.org)
7. IPSESA (www.ipsera.com)