ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ

ΚΟΡΔΟΓΙΑΝΝΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΑΝ. ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΜΑΤΣΟΠΟΥΛΟΣ

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2018

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αντικείμενο της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας είναι η ανάδειξη της σημασίας του εφοδιασμού και των αγορών στον εμπορικό κλάδο, η κατανόηση της στρατηγικής τους σημασίας και η ορθολογική χρήση τους προκειμένου να περιοριστεί το επιχειρηματικό ρίσκο και να αντιμετωπιστεί με επιτυχία η αβεβαιότητα. Οι έννοιες οι οποίες αναλύονται είναι αυτές του Στρατηγικού Εφοδιασμού και των Αγορών και της επιχειρηματικής αβεβαιότητας σε όλες της σχεδόν τις μορφές. Συγκεκριμένα, κατηγοριοποιούνται οι βασικές μορφές αβεβαιότητας που επικρατούν στον κλάδο του εμπορίου και των προμηθειών και στη συνέχεια αναλύονται στρατηγικές οι οποίες στοχεύουν στον περιορισμό κάθε τύπου αβεβαιότητας ξεχωριστά. Τέλος γίνεται μία εκτενής παρουσίαση των βασικών διαδικασιών Αγορών και προμηθειών που εφαρμόζονται σε μεγάλες εμπορικές εταιρίες στην Ελλάδα και αναδεικνύονται τρόποι πρόληψης και αντιμετώπισης δυσμενών καταστάσεων οι οποίες σχετίζονται με την αβεβαιότητα.

ABSTRACT

The aim of this postgraduate thesis is to highlight the importance of supply and purchasing in the commercial sector, the comprehension of their strategic importance and rationalization of their use, in order to limit business risk and to successfully address uncertainty. The concepts that are analyzed are strategic supply - Purchasing and business uncertainty in almost all forms. In particular, the main forms of uncertainty that prevail in the trade and supply sector are categorized and then strategies are analyzed, that aim to limit each type of uncertainty separately. Finally there is an extensive presentation of the basic procedures of purchasing and supply which are applied to large commercial companies in Greece and ways are outlined in order to prevent and deal with adverse conditions which are related to the uncertainty.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εκπονήθηκε στη σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου το ακαδημαϊκό έτος 2017 - 2018, στα πλαίσια της ενασχόλησής μου με το μεταπτυχιακό πρόγραμμα «Τεχνο-οικονομικά Συστήματα». Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον κ. Γεώργιο Ματσόπουλο, καθηγητή Ε.Μ.Π. για την καθοδήγηση και τη βοήθεια που μου παρείχε κατά την εκπόνηση της εργασίας μου.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και τους φίλους μου για την υποστήριξη που μου παρείχαν σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2018

ΙΩΑΝΝΗΣ ΚΟΡΔΟΓΙΑΝΝΗΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Εισαγωγή
   1.1. Σκοπός της Μεταπτυχιακής Εργασίας……..……8
   1.2. Διάρθρωση της Μεταπτυχιακής Εργασίας……..……9

2. Η Εφοδιαστική Αλυσίδα
   2.1. Εφοδιαστική Αλυσίδα και Διοίκηση της Εφοδιαστικής αλυσίδας…….……..10
      2.1.1.1. Βασικές Δραστηριότητες της Εφοδιαστικής αλυσίδας…..……....10
      2.1.1.2. Η σημασία της στην σύγχρονη επιχείρηση……..……..14
      2.1.1.3. Εφοδιαστική Αλυσίδα και Τεχνολογία……..……...14
   2.2. Εμπορικός κλάδος……..……...….15
   2.3. Η Στρατηγική διάσταση του εφοδιασμού…….……...19
   2.4. Παγκοσμιοποίηση των πηγών προμήθειας……..…….……...22

3. Διαχείριση Κινδύνου και Αβεβαιότητας
   3.1. Αβεβαιότητα ως προς την προμήθεια……..…24
      3.1.1. Πηγές Προμήθειας……...24
      3.1.2. Ποιότητα και χρήση των προϊόντων…….....……25
      3.1.3. Χρονικοί περιορισμοί……..…….……26
      3.1.4. Έρευνα και Επιλογή Πηγών Προμήθειας……..……..27
      3.1.5. Αξιολόγηση Πηγών προμήθειας……..…….....34
   3.2. Αβεβαιότητα ως προς τις πωλήσεις…….…38
      3.2.1. Ύψος των Πωλήσεων……..……...38
      3.2.2. Προβλέψεις Πωλήσεων……..……39
   3.3. Αβεβαιότητα ως προς το εξωτερικό περιβάλλον……..……..46

4. Βασικές Διαδικασίες Αγορών και Προμηθειών
   4.1. Ο αγοραστικός κύκλος…….……...48
   4.2. Η Βασική διαδικασία Αγορών στον κλάδο του Λιανικού Εμπορίου...……....51
   4.3. Πυλώνες του εφοδιαστικού κόστους……..……..……...63
      4.3.1. Απόθεμα- Κόστος Αποθέματος…….……...63
      4.3.2. Κοστολόγηση της διαδικασίας Εφοδιασμού…..…..……...69
      4.3.3. Κόστος Εξυπηρέτησης και Διαχείρισης……..……..71

4.3.4. Αξιολόγηση της απόδοσης του εφοδιασμού……73

5. Στρατηγικές Αγορών και Προμηθειών
5.1. Στρατηγικές Αγορών – Αντιμετώπιση Αβεβαιότητας Προμήθειας……..……78
5.1.1. Στρατηγική Προμήθειας από περισσότερες από μία πηγές……..82
5.1.2. Στρατηγική προμήθειας από μία πηγή……..82
5.1.3. Στρατηγική παράλληλης προμήθειας……..…. 83
5.1.4. Στρατηγική δικτυακής προμήθειας……..... 84
5.1.5. Στρατηγική προμήθειας με καθετοποίηση προς τα πίσω…….....84
5.2. Στρατηγικές Αγορών – Αντιμετώπιση Αβεβαιότητας Εξωτ. Περιβάλλοντος....86
5.2.1. Αγορές Ποσοτήτων σύμφωνα με τις απαιτήσεις……..…..87
5.2.2. Αγορές Μεγάλων ποσοτήτων για προληπτικούς λόγους……...87
5.2.3. Αγορές ποσοτήτων μικρότερων των απαιτήσεων……..90
5.2.4. Αγορές μεγάλων ποσοτήτων για κερδοσκοπικούς λόγους……...91
5.3. Τιμολογιακή Πολιτική και Στρατηγική Αγορών……..….92
6. Συμπεράσματα..……..….96
7. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι (INCOTERMS)……..97
8. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ (ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΛΗΡΩΜΗΣ ΣΤΙΣ Δ. ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ)……....101
9. Βιβλιογραφία……..105

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Σκοπός της Μεταπτυχιακής εργασίας

Με την πάροδο του χρόνο γίνεται ολοένα και πιο κατανοητό ότι η Διοίκηση του εφοδιασμού και ων Προμηθειών είναι το κλειδί που χρειάζονται οι σημερινές επιχειρήσεις προκειμένου να μπορούν να είναι ανταγωνιστικές και εξασφαλίσουν μακροχρόνια ευημερία και κερδοφορία. Ειδικότερα στον κλάδο του εμπορίου όπου η παραγωγική διαδικασία είναι περιορισμένη ή και ανύπαρκτη, η ορθολογική διαχείριση του εφοδιαστικού συστήματος και η ομαλή προϊόντων και εμπορευμάτων μέσα στο σύστημα αυτό, αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την συγκράτηση του διαρκώς αυξανόμενου κόστους και την αντιμετώπιση απρόβλεπτων καταστάσεων που σχετίζονται με την επιχειρηματική αβεβαιότητα και την απώλεια χρημάτων λόγω αυτής.

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας είναι να αναδείξει την εξαιρετικά μεγάλη σημασία του εφοδιασμού στον κλάδο του Λιανικού εμπορίου αλλά και γενικότερα στον εμπορικό κλάδο. Στοχεύει επίσης στο να προσφέρει μια ενδεικτική κατηγοριοποίηση των διαδικασιών αγορών και προμηθειών που πραγματοποιούνται σε πραγματικές συνθήκες αγοράς και να αναδείξει τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται τα στελέχη προμηθειών κατά την εφαρμογή των διαδικασιών αυτών προκειμένου να έχουν το μικρότερο δυνατό ρίσκο και να εξασφαλίσουν στο μέγιστο δυνατό βαθμό την επιτυχία των εγχειρημάτων τους.

1.2 Διάρθρωση της μεταπτυχιακής εργασίας

Το Πρώτο κεφάλαιο της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής εργασίας είναι ουσιαστικά η Εισαγωγή, η οποία αναφέρεται στο σκοπό της συγγραφής της καθώς και στα επιμέρους τμήματα από τα οποία αποτελείται.

Το Δεύτερο κεφάλαιο, περιλαμβάνει τα βασικά χαρακτηριστικά των όρων που θα χρησιμοποιηθούν στην παρούσα εργασία, όπως είναι η Εφοδιαστική Αλυσίδα και η σημασία της για μια επιχείρηση, ο εμπορικός κλάδος και οι ιδιαιτερότητες του σε σχέση με τους υπόλοιπους κλάδους της οικονομίας. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται επίσης και μια πρώτη σύνδεση των εννοιών του Εφοδιασμού και της Στρατηγικής και αναφέρονται τρόποι με τους οποίους αυτές οι δύο έννοιες συνδέονται καθώς και τα αποτελέσματα που παράγονται από αυτή τη σύνδεση.

Το τρίτο κεφάλαιο, επιδιώκει μια ενδεικτική κατηγοριοποίηση των βασικών τύπων αβεβαιότητας που σχετίζονται με τον εφοδιασμό και προτείνει τρόπους, η εφαρμογή των οποίων μπορεί να περιορίσει το επιχειρηματικό ρίσκο ανάλογα με την περίπτωση, ή να ελαχιστοποιήσει τις αρνητικές επιπτώσεις του.

Στο κεφάλαιο 4 περιγράφεται η βασική διαδικασία αγορών και προμηθειών σε μια επιχείρηση Λιανικού Εμπορίου και αναδεικνύονται τρόποι και σκεπτικά τα οποία μέσω αυτής της διαδικασίας μπορούν να περιορίσουν την αβεβαιότητα και τις αστοχίες. Στο κεφάλαιο αυτό, δίνεται επίσης έμφαση στους βασικούς πυλώνες του κόστος και δίνεται έμφαση στην κατανόηση της σημασίας στη συγκράτηση του.

Στο κεφάλαιο 5, αναφέρονται οι πιο δημοφιλείς στρατηγικές εφοδιασμού που χρησιμοποιούνται στις σύγχρονες επιχειρήσεις, αναφέρονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους και γίνεται προσπάθειά κατηγοριοποίησής τους ανάλογα με τον τύπο της αβεβαιότητας(ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3) που αντιμετωπίζουν.

Τέλος στα κεφάλαια 6,7 αναφέρεται το γενικό συμπέρασμα της μεταπτυχιακής εργασίας καθώς και η αντίστοιχη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε κατά τη συγγραφή της.

Η ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

2.1 Εφοδιαστική αλυσίδα και Διοίκηση της εφοδιαστικής Αλυσίδας

Με τον όρο **Εφοδιαστική Αλυσίδα** εννοούμε την ροή υλικών, πληροφοριών και υπηρεσιών από τους προμηθευτές πρώτων υλών έως και τους τελικούς πελάτες.

Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας: (Supply Chain Management) είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση και ο συντονισμός όλων των δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αναλυτικότερα η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ο συστηματικός, στρατηγικός συντονισμός των παραδοσιακών επιχειρηματικών λειτουργιών μέσα στην επιχείρηση και μεταξύ των επιχειρήσεων μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα, για τους σκοπούς βελτίωσης της μακροπρόθεσμης απόδοσης των μεμονωμένων επιχειρήσεων και της εφοδιαστικής αλυσίδας ως σύνολο. [2]

2.1.1 Δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στην διαδικασία Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Καθορισμός Επιθυμητού Επιπέδου Εξυπηρέτησης του Πελάτη: Πρόκειται ουσιαστικά για ενέργειες που κάνει η επιχείρηση λαμβάνοντας τον πελάτη και τις επιθυμίες του ως προτεραιότητά της. Έτσι, όταν μια επιχείρηση θέτει στόχους για την όσο δυνατόν καλύτερη επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη και καταφέρνει και τους πραγματοποιεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό, τότε έχουμε επιτυχία άρα και αποτέλεσμα, το επιθυμητό δηλαδή αποτέλεσμα των ικανοποιημένων άρα και πιθανά σταθερών πελάτων.

Διαδικασία Παραγγελιών: Περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες οι οποίες είναι απαραίτητες για την προμήθεια υλικών αγαθών και υπηρεσιών. Πρόκειται για την πολύ σημαντική διαδικασία μέσα σε μια επιχείρηση, ίσως την ουσιαστικότερη από πλευράς επίτευξης αποτελέσματος η οποία περιλαμβάνει:

1. Την καταγραφή της παραγγελίας: πως αποτυπώνεται, με τι στοιχεία, τι ιδιαιτερότητες υπάρχουν και τι διευκρινήσεις δίνονται.

2. Τον προγραμματισμός εκτέλεσης της παραγγελίας: σε τι χρόνο θα κατασκευαστεί και θα είναι έτοιμο ένα προϊόν ή υπηρεσία
3. Τη μεταφορά και αποστολή της παραγγελίας: ο τρόπος που θα επιλεχθεί ώστε να φτάσει στον πελάτη το προϊόν γρήγορα και με ασφάλεια
4. Την τιμολόγηση και την πιστωτική πολιτική προς τον πελάτη: ιδιαιτερότητες κατά την τιμολόγηση και συμφωνία για την πληρωμή με τον πελάτη

Ροή της πληροφορίας και επικοινωνίες: Περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες και τις διαδικασίες που φορούν τη ροή των πληροφοριών μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα καθώς και τα μέσα τα οποία διευκολύνουν και εξασφαλίζουν την απρόσκοπτη και έγκυρη αυτή ροή

Διοίκηση Αποθεμάτων: Για πολλές επιχειρήσεις τα αποθέματα αποτελούν μια μη παραγωγική αλλά αναγκαία δέσμευση κεφαλαίων υπό μορφή πρώτων υλών, υλικών υπό κατεργασία, ημι-ετοίμων προϊόντων ή έτοιμων προϊόντων προς πώληση. Η διαχείριση και η αποθήκευση όλων αυτών των προαναφερθέντων αγαθών αποτελεί χωρίς αμφιβολία κόστος αναπόφευκτο για την επιχείρηση. Η Διοίκηση επομένως των Αποθεμάτων έχει σαν βασικό στόχο την επίτευξη μιας βέλτιστης ισορροπίας μεταξύ κόστους και επάρκειας αγαθών ώστε να εξασφαλίζεται η απρόσκοπτη λειτουργία του συστήματος και η συνεχής ροή των υλικών με ταυτόχρονη συγκράτηση του κόστους αποθεματοποίησης σε χαμηλά επίπεδα.

Πρόβλεψη Ζήτησης : Κρίσιμο συστατικό της αποτελεσματικής Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι ο καθορισμός της αναμενόμενης ζητούμενης ποσότητας του δεδομένου προϊόντος, αλλά και των συνοδευτικών υπηρεσιών που οι πελάτες θα αναζητήσουν μέσα σε κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα στο μέλλον. Η αποτελεσματική πρόβλεψη της ζήτησης και των πωλήσεων ευνοεί την επιχείρηση:

a) από πλευράς πωλήσεων, λόγω του ότι δεν έχουμε απώλειες πωλήσεων λόγω πιθανής έλλειψης ενός αγαθού
b) από πλευράς φήμης , καθώς έλλειψη ενός προϊόντος που ζητά ο πελάτης πλήττει τη φήμη της επιχείρησης.
c) Από πλευράς κόστους, λόγω αποφυγής υπερ-αποθεματοποίησης

Μεταφορές : αποτελούν έναν πάρα πολύ σημαντικό παράγοντα για τη διαδικασία Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Περιλαμβάνουν τόσο τις μεταφορές προϊόντων από το εξωτερικό περιβάλλον προς την επιχείρηση και αντίστροφα (πχ μεταφορά

υλικών από τον προμηθευτή ή τελικών προϊόντων στα σημεία διανομής), όσο και την εσωτερική διακίνηση αγαθών και υλικών. Η μεταφορά ως αυτόνομη διαδικασία μπορεί να εξοικονομήσει πολύ σημαντικό μέρος του κόστους ιδιαίτερα όταν είναι αυξημένη η γεωγραφική έκταση στην οποία δραστηριοποιείται ή εμπορεύεται η επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, αναζητούν διαρκώς τρόπους να μειώσουν το σημαντικό κόστος που προκύπτει από τις μεταφορές των εμπορευμάτων και για αυτό το λόγο σε πολλές περιπτώσεις επιλέγουν το «δρόμο» της εξωτερικής ανάθεσης των μεταφορών.

Αποθήκευση και Φύλαξη: Πρόκειται για τη διαδικασία αποθήκευσης και φύλαξης των προϊόντων. Μέσω της διαδικασίας αποθήκευσης και φύλαξης αναφερόμαστε στην αποθήκευση εμπορευμάτων με σκοπό τη μελλοντική τους χρήση και «ασφάλιση» προϊόντων κυρίως από εξωτερικούς παράγοντες. Είναι ακόμη μια διαδικασία αρκετά δαπανηρή για την επιχείρηση και οι κυριότεροι λόγοι είναι οι εξής:

1. Η δημιουργία κόστους μεταφοράς
2. Δημιουργία αποθηκευτικού κόστους (ενοίκιο αποθηκών – εργαζόμενοι κλπ)
3. Δέσμευση κεφαλαίου, το οποίο θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε άλλους τομείς

Διαχείριση Υλικών: Πρόκειται για ένα σύνολο διαδικασιών/ δραστηριοτήτων που στόχο έχουν την αποτελεσματική και απρόσκοπτη ροή των υλικών σε ένα σύστημα με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Οι βασικοί Στόχοι της Διαχείρισης των υλικών είναι:

1. Η μείωση του συνολικού κόστους της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.
2. Η παροχή ενιαίας ροής χωρίς συμφορήσεις, έτσι ώστε να διευκολύνεται και να επιταχύνεται η παραγωγική διαδικασία και με τη χρήση του λιγότερου δυνατού προσωπικού.
3. Η ελαχιστοποίηση των απωλειών από σπατάλη, ζημία, φθορά ή κλοπή.

Ανεφοδιασμός - Διαδικασίες Προμηθειών: Αφορά όλες εκείνες τις ενέργειες που σχετίζονται με την επιλογή των πηγών προμήθειας (προμηθευτών), τον καθορισμό του τύπου των υλικών και πρώτων υλών, τον καθορισμό της τιμής, τον έλεγχο της ποιότητας καθώς και την απρόσκοπτη ροή των υλικών και των προϊόντων μέσα στο

παραγωγικό ή εμπορικό σύστημα. Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται κυρίως σε αυτή τη δραστηριότητα της Διοίκησης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Πρόσθετες ή Βοηθητικές Υπηρεσίες και Διαδικασίες: Πρόκειται για όλες εκείνες τις δραστηριότητες οι οποίες λειτουργούν συμπληρωματικά στις βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης και προσδίδουν μεγαλύτερη αξία στο τελικό προϊόν. Οι δραστηριότητες αυτές σχετίζονται με τη συντήρηση, την επιδιόρθωση αλλά και την συμπλήρωση των προϊόντων που παρέχονται στον τελικό καταναλωτή, με σκοπό πάντα την καλύτερη εξυπηρέτησή του (customer service). Τέτοιες δραστηριότητες και διαδικασίες μπορεί να αποτελούν επιπλέον κόστος για την Εφοδιαστική Αλύσιδα, δίνουν όμως στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και δημιουργούν μεγαλύτερη ασφάλεια στον καταναλωτή.

Συσκευασία: Είναι γεγονός ότι η συσκευασία του προϊόντος, παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για την προσέλκυση και προώθησή ενός προϊόντος στον τελικό καταναλωτή καθώς είναι ένας από τους παράγοντες που καθορίζουν την απόφασή του. Χαρακτηριστικά όπως το χρώμα, το σχήμα της συσκευασίας μπορούν να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό της πωλήσεις ενός προϊόντος, ενώ ταυτόχρονα η συσκευασία προστατεύει (ή τουλάχιστον πρέπει) το προϊόν από τυχόν ζημιές ή φθορές. Για το σχεδιασμό επομένως της αποτελεσματικής συσκευασίας ενός προϊόντος απαιτείται στενή συνεργασία της εφοδιαστικής Αλυσίδας με το τμήμα Marketing.

Διαχείριση επιστροφών: Στις περιπτώσεις επιστροφής προϊόντων από τον καταναλωτή προς την επιχείρηση, γεγονός που είναι πιο σύνηθες τα τελευταία χρόνια με τη νομική προστασία των νέων νόμων προστασίας του καταναλωτή, επιβάλλεται η μέριμνα από μέρος της επιχείρησης ώστε να είναι σε θέση οι αγοραστές να μπορούν να επιστρέψουν το ελαττωματικό προϊόν.

Η διαδικασία αυτή επιβαρύνει και την επιχείρηση καθώς πρέπει να υπάρχουν επιπλέον χώροι αποθήκευσης και διαδικασίες: μεταφοράς, ενδεχόμενης επιδιόρθωσης, νέας συσκευασίας καθώς και ποιοτικού ελέγχου. [2]

2.1.2 Η σημασία της στην σύγχρονη επιχείρηση

Η Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management) ασκεί πλέον μεγάλη επίδραση στην αποτελεσματικότητα των σημερινών επιχειρήσεων και στην ευρύτερη διασφάλιση ποιοτικών διαδικασιών, στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον της σύγχρονης επιχειρηματικότητας. Η διάδοσή της οφείλεται κατά κύριο λόγο στα ιδιαίτερα σημαντικά αποτελέσματα που επιφέρει, τόσο προς την κατεύθυνση της μείωσης του κόστους των επιχειρήσεων (διαμέσου του πληρέστερου έλεγχου των αποθεμάτων), όσο και προς την κατεύθυνση του βέλτιστου συντονισμού των διεργασιών της επιχείρησης που συνδέονται με τους προμηθευτές και τους διανομείς. Με την ολοκληρωμένη εφαρμογή της διαχείρισης αυτής, ο πελάτης βρίσκει το προϊόν την κατάλληλη στιγμή στην κατάλληλη ποιότητα και ποσότητα και στην καλύτερη δυνατή τιμή, περιορίζοντας ουσιαστικά τους παράγοντες που αυξάνουν το κόστος του προϊόντος. [9]

2.1.3 Εφοδιαστική Αλυσίδα και Τεχνολογία

Στην εποχή μας ο επιτυχής έλεγχος της εφοδιαστικής αλυσίδας, δίχως την παρουσία της πληροφοριακής τεχνολογίας, είναι ανέφικτος. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω των Συστήμα των Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας τα οποία εμφανίζονται με διάφορες μορφές, από το σχεδιασμό της παραγωγής, έως την μεταφορά του προϊόντος μέχρι τον τελικό καταναλωτή. Η πολυμορφία αυτή δημιουργεί συχνά, και ίσως όχι άδικα, σύγχυση σε ένα πλήθος επιχειρήσεων οι οποίες ενώ ενδιαφέρονται να εφαρμόσουν τέτοιου είδους ολοκληρωμένες εφαρμογές τελικά ακολουθούν λανθασμένες πρακτικές υλοποίησης. Επιπλέον σημαντικά είναι και τα ερωτήματα που προκύπτουν όσον αφορά στην αναγκαιότητα των Supply Chain Management Systems ιδιαίτερα για επιχειρήσεις όπου έχουν ήδη προχωρήσει στην υλοποίηση Enterprise Resource Planning (E.R.P). Η αναγκαιότητα συνύπαρξης ενός προηγμένου Supply Chain Management λογισμικού με τις υπάρχουσες εφαρμογές ενός ERP, δηλαδή η υλοποίηση του ευρέως πλέον διαδεδομένου λογισμικού οφείλεται στο γεγονός ότι τα Supply Chain Management λογισμικά βελτιστοποιούν και ενοποιούν το σύνολο των σχεδιαστικών λειτουργιών - διεργασιών κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας, με ένα συνεχή και ενιαίο τρόπο. Προχωρούν πέρα από τις παραδοσιακές λύσεις σχεδιασμού, όπως η Manufacturing Resource Planning (MRP) και η Distribution Resource Planning

(DRP), λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη όλους τους περιορισμούς ζήτησης δυναμικότητας και υλικών. [1]

2.2 Ο Εμπορικός κλάδος

Εμπόριο καλείται η μεταπώληση υλικών – υπηρεσιών με η χωρίς επεξεργασία με μόνιμη και σταθερή επιδίωξη το κέρδος. [5]

Το εμπόριο σήμερα το αποτελούν η βιομηχανία, η βιοτεχνία και οι αμιγώς εμπορικές επιχειρήσεις. Άμεσα ή έμμεσα οι επιχειρήσεις υποβοηθούν το εμπόριο (τράπεζες, μεσίτες, ασφαλιστές εμπορικοί αντιπρόσωποι) κλπ.

Στις μέρες μας αντικείμενο του εμπορίου αποτελούν :

1. *Οι αγοραπωλησίες ακινήτων (οικίες, οικόπεδα).*
2. *Οι αγοραπωλησίες αγαθών* (υλικά – άυλα αγαθά).
3. *Οι αγοραπωλησίες κινητών αξιών* (εμπόριο χρεογράφων).

Διακρίσεις του εμπορίου:

Το εμπόριο διακρίνεται στις παρακάτω κατηγορίες με βάση τα κριτήρια :

1. Προσέλκυσης του κοινού (marketing) :
    - Επιχειρήσεις « αυτόματης πώλησης ».
    - Οι « ενώσεις καταναλωτών ».
    - Τα « μεγάλα καταστήματα ».
    - Τα « εμπορικά κέντρα ».
    - Οι « αλυσίδες καταστημάτων ».
    - Οι « υπεραγορές » (Super Markets).
    - Τα «Πολλαπλά καταστήματα ».

2. Του φορέα :
    - Ιδιωτικό εμπόριο.
    - Κρατικό εμπόριο.

3. Μέσων μεταφοράς που χρησιμοποιούν :
    - Αεροπορικό εμπόριο.

- Χερσαίο εμπόριο.
- Θαλάσσιο εμπόριο.

4. Γεωγραφική Δραστηριότητα:
    - Εξωτερικό εμπόριο.
    - Εσωτερικό εμπόριο.

5. Τη φύση του αντικειμένου :
    - Εμπόριο μεταφορών.
    - Εμπόριο ακινήτων.
    - Εμπόριο κινητών αξιών / χρηματιστικό εμπόριο.
    - Εμπόριο κινητών πραγμάτων.

6. Την χρήση μίας ή περισσότερων τοποθεσιών:
    - Πλανόδιο εμπόριο.
    - Μόνιμο εμπόριο.

7. Τη φύση του πελάτη :
    - Λιανικό εμπόριο.
    - Χονδρικό εμπόριο.
    - Ημι-χονδρικό εμπόριο

Οι εμπορικές επιχειρήσεις μπορεί να απευθύνονται απευθείας σε φυσικά πρόσωπα (λιανικό εμπόριο) αλλά και σε επιχειρήσεις (χονδρικό εμπόριο). Τα βασικά χαρακτηριστικά τους είναι η διεξαγωγή διαδικασιών ανταλλαγής, η παροχή συμπληρωματικών υπηρεσιών και η περιορισμένη ή μηδαμινή επεξεργασία των προς πώληση προϊόντων.[5]

.

Οι επιχειρήσεις αυτές παρεμβάλλονται μεταξύ μονάδων με μονάδων μεταποίησης και τελικής κατανάλωσης ή μεταξύ χονδρικού εμπορίου και τελικής κατανάλωσης και προάγουν την πώληση αγαθών στον τελικό καταναλωτή.

Οι επιχειρήσεις χονδρικού εμπορίου μπορεί να παρεμβάλλονται μεταξύ πρωτογενούς παραγωγής και μονάδων μεταποίησης ή μεταξύ διαφορετικών μονάδων μεταποίησης ή τέλος μεταξύ μονάδων μεταποίησης και λιανικού εμπορίου. Δηλαδή προάγουν την

πώληση εμπορευμάτων σε αγοραστές που θα τα μεταπωλήσουν, θα τα επεξεργαστούν η θα τα καταναλώσουν σε μεγάλες ποσότητες.

Η σημερινή εξέλιξη της δομής του εμπορίου έχει ως αποτέλεσμα την κυριαρχία επιχειρήσεων που διατηρούν καταστήματα, την ανάπτυξη καταστημάτων με μεγάλη ποικιλία εμπορευμάτων, την αύξηση ανταγωνισμού, την αύξηση της συγκέντρωσης του κλάδου και τέλος την διεθνοποίηση.

Χονδρικό εμπόριο: Το χονδρικό εμπόριο παρεμβάλλεται μεταξύ του παραγωγού και του λιανοπωλητή με αποτέλεσμα να επιτυγχάνει οικονομικές εξειδικεύσεως, οικονομίες κλίμακας και οικονομίες συναλλαγών. Απλουστεύει τις πολύπλοκες συναλλαγές μεταξύ του κάθε παραγωγού με πληθώρα λιανέμπορων και του κάθε λιανεμπόρου με πληθώρα παραγωγών. Η προσφορά του στους παραγωγούς είναι ευρεία κάλυψη της αγοράς και η διανομή των προϊόντων, η διαχείριση και διατήρηση των αποθεμάτων, η ανάληψη κινδύνου, η επεξεργασία και διεκπεραίωση των παραγγελιών η πληροφόρηση και η υποστήριξη στους αγοραστές. Η προσφορά του στους λιανικούς εμπόρους είναι οι υπηρεσίες φυσικής διανομής η δημιουργία συλλογής εμπορευμάτων, η διάσπαση της υποχρεωτικής αγοράς μεγάλων ποσοτήτων, οι υπηρεσίες επεξεργασίας, η πίστωση και η χρηματοδότηση, η απορρόφηση του κόστους των αποθεμάτων, η υποστήριξη σε τεχνικά θέματα μάρκετινγκ κτλ. Και τέλος η διαχείριση πληροφοριών και δεδομένων.

Το χονδρικό εμπόριο χαρακτηρίζεται από τη μεγάλη συμμετοχή της κατηγορίας των μισθωτών στο δυναμικό του, με τα 3/4 των απασχολουμένων του κλάδου να ανήκουν σε αυτή την κατηγορία (75,0%), το 12,7% να είναι αυτοαπασχολούμενοι, το 9,2% να είναι εργοδότες και τέλος το 3,1% να ανήκει στην κατηγορία των συν βοηθούντων και μη αμειβόμενων μελών [5]

.

Λιανικό εμπόριο: Ο τελευταίος αποδέκτης του προϊόντος πριν αυτό φτάσει στο τελικό καταναλωτή, είναι ο λιανοπωλητής. Ο λιανοπωλητής είναι ίσως το σημαντικότερο στοιχείο στο εμπορικό κύκλωμα και αποτελεί την κυρίαρχη φιγούρα στα εμπορικά κανάλια (κανάλια διανομής).
Το λιανικό εμπόριο, αν και έχει τις ρίζες του στους αρχαίους χρόνους, μόλις κατά τον 19ο αιώνα άρχισε να δείχνει εξελικτικές τάσεις ακολουθώντας την τεχνολογική εξέλιξη. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου δεν προσφέρουν μόνο ποικιλία προϊόντων και διευκολύνσεις για αγορές, αλλά και την ικανοποίηση που αναμένει ο

καταναλωτής. Η σύγχρονη αντίληψη για την πώληση στο λιανικό κατάστημα είναι ότι η πώληση σημαίνει εξυπηρέτηση του πελάτη. Κάθε πώληση έχει σαν τελικό σκοπό όχι την παραχώρηση ενός προϊόντος, αλλά την κάλυψη μιας ανάγκης ή μιας επιθυμίας του καταναλωτή. [5]

Οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου μπορούν να ταξινομηθούν με βάση το κριτήριο της εμπορικής στρατηγικής τους σε :

- Καταστήματα ευκολίας (convenience stores),
- Εξειδικευμένα καταστήματα (specialty stores),
- Καταστήματα ποικιλίας προϊόντων (variety stores),
- Σούπερ μάρκετ,
- Πολυκαταστήματα (department stores),
- Γενικά εκπτωτικά καταστήματα (discount Stores) Εξειδικευμένα εκπτωτικά καταστήματα (category killers),
- Καταστήματα αποθήκες καταλόγου (catalogue showrooms)

Ο κλάδος του λιανικού εμπορίου αποκτά μία διαρκώς πιο παγκοσμιοποιημένη και ανταγωνιστική διάσταση, καθώς μεγάλοι παίκτες διεθνώς, επωφελούνται από τα πλεονεκτήματα των διευρυμένων προμηθευτικών αλυσίδων και των οικονομιών κλίμακας, οι οποίες προκύπτουν από τη λειτουργία μεγάλων επιχειρησιακών μονάδων. Οι προκλήσεις που δημιουργούνται από την παγκοσμιοποιημένη πλέον αγορά, μεταφράζονται σε αυξημένες απαιτήσεις για τους συμμετέχοντες σε αυτήν. Προκειμένου να λειτουργήσουν επιτυχώς, οι συμμετέχοντες στην αγορά του παγκόσμιου λιανικού εμπορίου θα πρέπει να επιδείξουν δυνατότητα χειρισμού συναλλαγματικών διακυμάνσεων, αιφνίδιων πολιτικών αλλαγών, αυξήσεων στην τιμή του πετρελαίου και τροποποιήσεις στις κατά τόπους φορολ
ογικές νομοθεσίες.

Συγκριτικό πλεονέκτημα εμφανίζουν εταιρείες που αφενός στηρίζονται στο μέγεθος και τις δυνατότητες που απορρέουν από αυτό (διαπραγματευτική ικανότητα έναντι προμηθευτών, ελεγχόμενα λειτουργικά κόστη σε σχέση με τον τζίρο), αφετέρου στην επικοινωνιακή πολιτική τους (έμφαση στην επωνυμία, στην παροχή πρόσθετων υπηρεσιών, στην ευέλικτη και άμεση ανταπόκριση στις εξελισσόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών). Επιπρόσθετα, ξεχωρίζουν όσοι, έχοντας αντίληψη των τοπικών χαρακτηριστικών, αναγκών και ανταγωνιστικών δυνάμεων, καταφέρνουν να ενεργούν επιλεκτικά και στην κατάλληλη περίοδο. [5]

Παράλληλα το τοπίο αλλάζει χάρη στην προσαρμογή των διαφόρων κλάδων σε σύγχρονα λιανικά μοντέλα, στα οποία η τιμή δεν είναι παρά η δύναμη που θα προσελκύσει τους πελάτες στο κατάστημα.

Ακόμη, εντείνεται παγκοσμίως η επέκταση μέσω της χρήσης του franchising, κατευθυνόμενη από τη μεριά των κολοσσών του λιανικού εμπορίου κυρίως προς την περιοχή της Ανατολικής Ευρώπης και των Βαλκανίων.

Επιπλέον, η διευρυμένη χρήση του E-commerce, μέσω της ταχείας εξάπλωσης του Internet, και η πολυ-κάναλη πια παραδοσιακή διανομή προϊόντων και υπηρεσιών έχουν αλλάξει ριζικά το τοπίο του ανταγωνισμού

Το λιανικό εμπόριο χαρακτηρίζεται από τη μεγάλη συμμετοχή της κατηγορίας των αυτοαπασχολουμένων στο δυναμικό του. Οι 3 στους 10 απασχολουμένους (30,1%) στον κλάδο ανήκουν σε αυτή την κατηγορία.

.

2.3 Η στρατηγική Διάσταση του εφοδιασμού

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

Η ορθή και στρατηγική αντιμετώπιση των προμηθειών μπορεί να βελτιώσει σε μεγάλο βαθμό τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης μέσω της βελτίωσης των προϊόντων με την χρήση νέων υλικών, μέσω της στήριξης των ποιοτικών προδιαγραφών που έχουν τεθεί και λειτουργώντας προειδοποιητικά σε τυχόν προβλήματα που θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά την επιχείρηση.

Οι προμήθειες διακρίνονται σε προμήθειες υλικών για μεταπώληση και προμήθειες για κατανάλωση, δηλ. την μετατροπή των σχετικών υλικών σε έτοιμα αγαθά.

Οι προμήθειες για μεταπώληση πραγματοποιούνται με στόχο την αποκόμιση κέρδους. Η επιχείρηση αγοράζει τα υλικά και τα μεταπωλεί σε πελάτες διασφαλίζοντας και το απαιτούμενο περιθώριο κέρδους. Αυτή είναι και η κυριότερη δραστηριότητα μιας αμιγώς εμπορικής επιχείρησης

Οι προμήθειες για κατανάλωση αφορά την αγορά υλικών που θα χρησιμοποιηθούν ως εισροές στην παραγωγική διαδικασία. Οι υπεύθυνοι θα πρέπει να εξετάσουν τι υλικά θα αγοραστούν από ποιους προμηθευτές , πως θα χρησιμοποιηθούν τα υλικά αυτά , πως θα συσχετιστεί η χρήση με τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης , σε ποια τιμή θα αγορασθούν τα υλικά έτσι ώστε να μην γίνουν υπερβάσεις στον προϋπολογισμό κ.α.
Οι προμήθειες ταξινομούνται ανάλογα με το είδος σε υλικά, σε κεφαλαιουχικό εξοπλισμό και σε υπηρεσίες. Τα υλικά αφορούν προϊόντα που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία, δεν ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν κι αγοράζονται σε συχνή βάση και στις ίδιες συνήθως ποσότητες, ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός αφορά στην αγορά μηχανημάτων μεγάλης αξίας, ενώ οι υπηρεσίες θεωρούνται εισροές απαραίτητες για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. [1]

Οι βασικοί στόχοι των προμηθειών ή εφοδιασμού είναι η διασφάλιση εφοδιασμού με την προμήθεια:

- Υλικών, εφοδίων και υπηρεσιών αναγακίων για τη ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και τη συνεισφορά στην κερδοφορία,
- τη διατήρηση των προδιαγραφών ποιότητας που έχουν τεθεί,
- την προμήθεια υλικών με τον βέλτιστο συνδυασμό ποιότητας- τιμής
- τη διατήρηση της συνέχειας του εφοδιασμού για την υποστήριξη του προγράμματος παραγωγής την διατήρηση ενός επιπέδου αποθεμάτων, που από την μία θα ελαχιστοποιεί το κόστος αποθεματοποίησης και από την άλλη θα λαμβάνει υπόψη τις όποιες διακυμάνσεις της ζήτησης, την αποφυγή απωλειών λόγω κακής χρήσης των υλικών,
- τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης, την ανάλυση του κόστους των βασικών προμηθευόμενων υλικών,
- την εύρεση τεχνικών που θα μειώνουν συνεχώς το κόστος προμηθειών, την παραλαβή των προμηθειών στον σωστό χρόνο και με ελάχιστα ελλαττωματικά προϊόντα, την εξάρτηση από σχετικά λίγους προμηθευτές, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να προμηθεύεται μόνο από ένα ή δύο προμηθευτές, την σύναψη μακροχρόνιων συμβάσεων, την αποτελεσματική συνεργασία με άλλα τμήματα της εταιρείας [1]

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

παραγγελθούν, εκτιμάται η τιμή αγοράς και ο αναμενόμενος χρόνος μέχρι την παράδοση και τέλος, εκδίδεται η τελική αίτηση αγοράς.

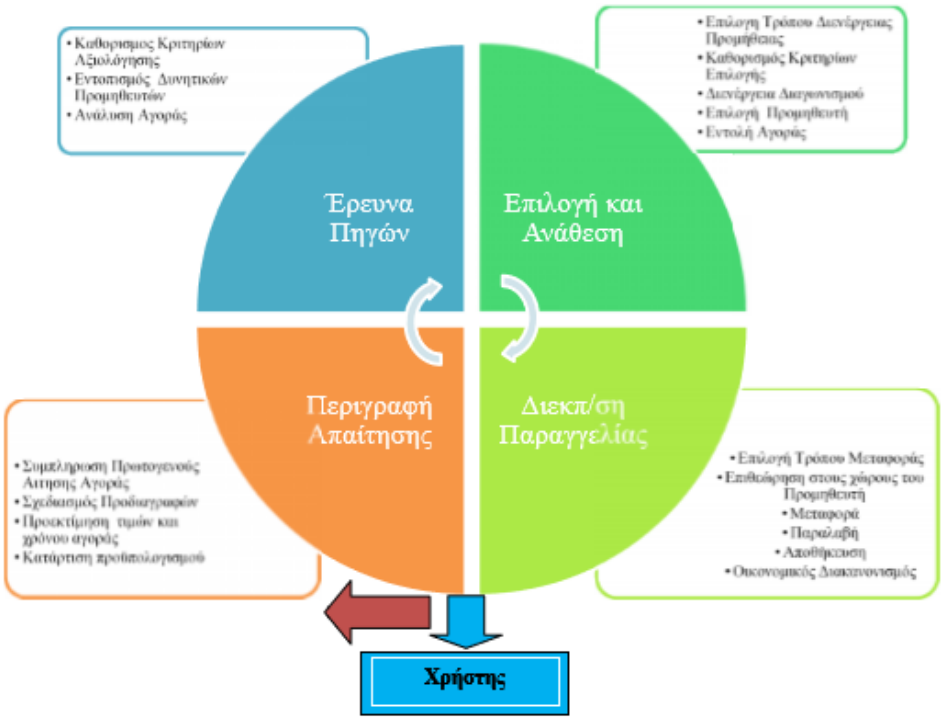
Κατά την φάση της έρευνας διεξάγεται έρευνα των υποψήφιων προμηθευτών, με βάση κάποια κριτήρια αξιολόγησης όπως αξιοπιστία, οικονομική ευμάρεια, ποιότητα των προμηθευόμενων υλικών κ.α., εντοπίζονται και επανεκτιμούν αι οι προεπιλεγμένοι προμηθευτές, ενώ πολλές φορές γίνεται και μια έρευνα αγοράς ή ιδιοκατασκευής. [1]

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

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

Στην φάση της διεκπεραίωσης επιλέγεται ο τρόπος με τον οποίο θα διανεμηθεί η προμήθεια, πραγματοποιείται η παραλαβή, ελέγχονται τα υλικά για εντοπισμό τυχόν ελλαττωματικών προϊόντων και πραγματοποιείται η αποθήκευση. [1]

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται ο προμηθευτικός κύκλος



Σχήμα 1: Απεικόνιση του προμηθευτικού κύκλου **(Λ.Λάιος «Διοίκηση Εφοδιασμού» 1995)**

2.4 Παγκοσμιοποίηση των πηγών προμήθειας

Τις τελευταίες δεκαετίες ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις καταφεύγουν σε αναζήτηση πηγών προμήθειας εκτός των ορίων της γεωγραφικής τους επικράτειας. Η παγκοσμιοποίηση και η νομοθετική διευκόλυνση των εμπορικών συναλλαγών μεταξύ των κρατών, έχει οδηγήσει στην δημιουργία μιας ενιαίας παγκόσμιας εμβέλειας, αγοράς, στην οποία κάθε επιχείρηση μπορεί να αναζητήσει προϊόντα και πρώτες ύλες σε ολόκληρο τον πλανήτη.

Αυτό όπως είναι προφανές έχει εντείνει σε πολύ μεγάλο βαθμό τον διεθνή εμπορικό ανταγωνισμό για δύο κυρίως λόγους

- Πιο ανταγωνιστικές τιμές, λόγω μεγάλης ποικιλίας πηγών προμήθειας και λόγω πρόσβασης σε αναπτυσσόμενες αγορές οι οποίες προσφέρουν πολύ χαμηλότερες τιμές αγορών σε σχέση με τις υπόλοιπες. (π.χ Κίνα ,Ινδία , Πακιστάν)
- Μεγαλύτερη Ποικιλία προσφερόμενων προϊόντων λόγω παγκοσμιοποιημένου εμπορίου και καταναλωτικών τάσεων [9]

Η μεγάλη πλειοψηφία των εμπορικών και όχι μόνο επιχειρήσεων, επιλέγουν συνειδητά πλέον να προμηθεύονται το μεγαλύτερο μέρος των πρώτων υλών και εμπορευμάτων που χρησιμοποιούν από πηγές της παγκόσμιας αγοράς για τους εξής κυρίως λόγους.

1. Χαμηλότερες τιμές κτήσης: Κυρίως μέσω αναπτυσσόμενων αγορών του τρίτου κόσμου όπου το εργασιακό ή το ενεργειακό κόστος είναι πολύ χαμηλό ή λόγω δυνατότητας που μπορεί να προσφέρει συναλλαγματική ισοτιμία με το νόμισμα της εκάστοτε χώρας.
2. Πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και νέα προϊόντα, τα οποία ενδεχομένως δεν χρησιμοποιούνται ακόμα στην εκάστοτε αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
3. Πρόσβαση σε νέες αγορές μέσω συνεργασίας με αντίστοιχους προμηθευτές.
4. Αύξηση της ανταγωνιστικότητας στις διεθνείς αγορές [1]

Όπως είναι φυσικό η πρόσβαση και η προμήθεια εμπορευμάτων μέσω ξένων αγορών συνοδεύεται και από σημαντικά μειονεκτήματα τα οποία μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

1. Σημαντικά υψηλότερα επίπεδα συγκεκριμένων ειδών κόστους όπως

   a. Μεταφορικό κόστος: Λόγω της σημαντικά μεγαλύτερης απόστασης που απαιτείται προκειμένου η επιχείρηση να παραλάβει εμπορεύματα
   b. Υψηλές Φορολογίες- Κόστος εκτελωνισμών
   c. Αποθεματικό κόστος: Λόγω του ότι στις περισσότερες περιπτώσεις λόγω μεγάλης απόστασης επιλέγεται η λύση της υψηλής αποθεματοποίησης προκειμένου να διασφαλιστεί η μη έλλειψη αγαθών.
   d. Υψηλότερο κόστος διαχείρισης
2. Υψηλοί Χρόνοι υστέρησης: Λόγω αυξημένης Γεωγραφικής απόστασης απαιτείται σημαντικό χρονικό διάστημα για την παραλαβή υλικών και προϊόντων.
3. Μειωμένη ευελιξία και αντίδραση στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος
4. Αυξημένη αβεβαιότητα (Ποιότητα προϊόντων – Απώλεια χρημάτων)
5. Συναλλαγματικός κίνδυνος
6. Δυσχέρειες στην επικοινωνία μεταξύ των συμβαλλόμενων

Παρακάτω θα αναλυθούν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια τα παραπάνω πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των παγκόσμιων προμηθειών και θα ενταχθούν στην κεντρική διαδικασία εφοδιασμού. [9]

ΠΥΛΩΝΕΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ

3.1 Αβεβαιότητα ως προς την προμήθεια

Όπως έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω, ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου του Λιανικού εμπορίου και του Εμπορίου γενικότερα είναι η κομβικός ρόλος και η στρατηγική σημασία της Διοίκησης των προμηθειών για τη λειτουργία και την κερδοφορία της Εμπορικής επιχείρησης.

Λόγω ακριβώς αυτής της τεράστιας σημασίας των προμηθειών και της εφοδιαστικής αλυσίδας έχει αντίστοιχα δοθεί μεγάλη προσοχή στο κομμάτι του ρίσκο και της αβεβαιότητας η οποία πηγάζει από τη διαδικασία της προμήθειας. Οποιοδήποτε έκτακτο και μη προβλέψιμο γεγονός μπορεί να διαταράξει άμεσα την ομαλή λειτουργία της εμπορικής επιχείρησης, να χρειαστεί να γίνουν άμεσες αναθεωρήσεις στόχων και πωλήσεων, ακόμα και βραχυχρόνια μεταβολή της εμπορικής πολιτικής της εταιρίας.

Η αβεβαιότητα αυτή επικεντρώνεται σε επικεντρώνεται σε 3 βασικές υποκατηγορίες οι οποίες παρουσιάζονται πιο αναλυτικά στη συνέχεια. [3]

3.1.1 Πηγές προμήθειας

Η συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την προμήθεια των προϊόντων καθώς επίσης και όλους τους κινδύνους που καλείται να προβλέψει και να διαχειριστή η εμπορική επιχείρηση. Σε αυτήν επίσης εντάσσονται οι διάφοροι προμηθευτές που προμηθεύουν την επιχείρηση με τα απαραίτητα αγαθά και υπηρεσίες προκειμένου να εξασφαλιστεί η ορθολογική και απρόσκοπτη λειτουργία της.

Οι βασικότεροι κίνδυνοι που υπάρχουν σε αυτήν την κατηγορία είναι οι εξής:

- **Μη αξιοπιστία του προμηθευτή**
- **Ζημία και απώλεια χρηματικών ποσών από εταιρίες «φαντάσματα»**

- **Κακή συνεργασία και κακός συντονισμός διαδικασιών από μεριάς προμηθευτή.** (Κακό management διαδικασιών, αργό job flow).
- **Άσκοπη δέσμευση πόρων**, μέσω προκαταβολών που μπορεί να έχουν δοθεί είτε επενδύσεων που ενδεχομένως να έχουν γίνει για να προετοιμάσουν το έδαφος για ένα νέο προϊόν.
- **Δυσχέρεια στην επικοινωνία πελάτη - προμηθευτή**. Πολύ συχνό φαινόμενο στις προμήθειες μέσω τρίτων χωρών όπου η κουλτούρα και η γλώσσα επικοινωνίας είναι διαφορετική.
- **Συστηματικές αναταράξεις στην τιμολογιακή πολιτική** του προμηθευτή με αποτέλεσμα να καθίσταται πολύ δύσκολος ο προγραμματισμός και η συγκράτηση του κόστους. [3]

3.1.2 Ποιότητα και τη χρηστικότητα

Μία δεύτερη κατηγορία αβεβαιότητας που υπάγεται στην αβεβαιότητα των προμηθειών είναι αυτή της παρεχόμενης ποιότητας και της χρηστικότητας του εκάστοτε προϊόντος υπό προμήθεια. Κάθε επιχείρηση που σέβεται τον εαυτό της οφείλει να προσφέρει στο καταναλωτικό κοινό προϊόντα υψηλής ποιότητας τα οποία ικανοποιούν μία ή περισσότερες καταναλωτικές ανάγκες.

Στην εμπορική επιχείρηση ωστόσο, είναι αρκετά δύσκολος ο απόλυτος έλεγχος της ποιότητας ειδικά όταν μιλάμε για μεγάλες επιχειρήσεις και μεγάλη ταχύτητα κίνησης των αποθεμάτων. Εδώ ουσιαστικά η ποιότητα προϊόντος είναι αποκλειστική ευθύνη του προμηθευτή ο οποίος αναλαμβάνει στις περισσότερες περιπτώσεις ακόμα και την συσκευασία του προϊόντος και το παραδίδει έτοιμο προς πώληση στον τελικό καταναλωτή. (Συνήθης πρακτική επιχειρήσεων Λιανικού εμπορίου)

Συνήθης κίνδυνοι αυτής της κατηγορίας είναι:

- Παραλαβή προϊόντων κατώτερης ποιότητας σε σχέση με αυτά που παρήγγειλε η επιχείρηση.
- Αύξηση κόστους λόγω σημαντικού ποσοστού ελαττωματικών και καταστροφής μη πωλούμενων εμπορευμάτων

- Παραλαβή προϊόντων με περιορισμένη χρηστικότητα ή χρησιμότητα για την περιοχή που θα διατεθούν
- Ενδεχόμενο πλήγμα στην φήμη της επιχείρησης και απώλεια πελατών
- Παραλαβή προϊόντων υψηλής επικινδυνότητας για την ανθρώπινη υγεία και καθώς και το αντίστοιχο κόστος που συνοδεύει ένα τέτοιο ενδεχόμενο (πρόστιμα, μηνύσεις κλπ.) [3]

3.1.3 Χρονικοί περιορισμοί

Μια τρίτη και αρκετά σημαντική κατηγορία αβεβαιότητας ως προς τις πηγή προμήθειας είναι αυτή των χρονικών περιορισμών.

Ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία για την επίτευξη των οικονομικών και όχι μόνο στόχων της επιχείρησης είναι ο ορθός και χωρίς μεγάλες αποκλίσεις προγραμματισμός. Όσον αφορά το κομμάτι του εφοδιασμού, ο προγραμματισμός αυτός επικεντρώνεται στην επάρκεια υλικών και εμπορευμάτων και στην έγκαιρη ανατροφοδότηση των σημείων διανομής ή πώλησης.

Στόχος αυτού του προγραμματισμού είναι πρακτικά η ελαχιστοποίηση της απώλειας πωλήσεων λόγω ελλείψεων σε αγαθά πρώτες ύλες ή υπηρεσίες, με αποτέλεσμα την μείωση του κύκλου εργασιών της επιχείρησης και την δυσαρέσκεια του καταναλωτή.

Ειδικότερα στο Λιανικό εμπόριο όπου συνήθως δεν υπάρχει καμία παραγωγική διαδικασία, καθίσταται εύκολα σαφές ότι ο κακός προγραμματισμός ή μία ενδεχόμενη μεγάλη εκτροπή του προγραμματισμού οδηγεί την εμπορική επιχείρηση σε απώλεια εσόδων και την αναγκάζει να αναθεωρήσει άμεσα τόσο τον προγραμματισμό και την ομαλή εκτέλεση του όσο και τους στόχους που έχουν τεθεί βάση αυτού.

Μία από τις συνηθέστερες αιτίες εκτροπής αυτού του προγραμματισμού είναι η καθυστέρηση παράδοσης εμπορευμάτων από πλευράς του προμηθευτή. Τα αποτελέσματα που μπορεί να έχει μια τέτοια εξέλιξη είναι τα εξής:

- Απώλεια εσόδων και πωλήσεων

- Δυσαρέσκεια καταναλωτών λόγω μη εξυπηρέτησής τους και ενδεχόμενη στροφή τους στον ανταγωνισμό.
- Αύξηση κόστους λόγω τήρησης μεγαλύτερων αποθεμάτων ασφαλείας προς αποφυγή των παραπάνω επιπτώσεων.
- Μείωση ρευστότητας, καθώς τα δεσμευμένα σε αποθέματα κεφάλαια δεν ρευστοποιούνται γρήγορα (μείωση κίνησης κεφαλαίου)
- Επίσπευση διαδικασιών κατά την καθυστερημένη παραλαβή (λάθη – παραλήψεις)
- Ανομοιογενές στήσιμο εμπορευμάτων στα καταστήματα Λιανικής

Στις περιπτώσεις αδικαιολόγητης καθυστέρησης παράδοσης εμπορευμάτων, πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν την πολιτική των “penalties”. Χρεώνουν ουσιαστικά τον προμηθευτή με ένα ποσοστό από την οικονομική ζημιά που θα υποστούν με στόχο τόσο τον περιορισμό των απωλειών όσο και την μελλοντική συμμόρφωση του προμηθευτή με τις συμφωνημένες διαδικασίες.

Πολύ συχνό είναι επίσης το φαινόμενο της εκμετάλλευσης τέτοιων λαθών από τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως αν είχαν οικονομικές απώλειες ή όχι, προκειμένου να εξασφαλίσουν ευνοϊκότερους όρους προμήθειας ή καλύτερες τιμές σε προϊόντα ή υπηρεσίες. [3]

3.1.4 Έρευνα και Επιλογή Πηγών Προμήθειας

Η βασική εργασία του τμήματος Αγορών ή Προμηθειών μιας επιχείρησης είναι κατ’ αρχήν η έρευνα και η εύρεση εναλλακτικών πηγών προμήθειας για κάθε εμπορευόμενο ή παραγόμενο προϊόν.

Όπως και για οποιαδήποτε άλλου τύπου διαδικασία επιλογής, έτσι και στην επιλογή πηγών προμήθειας απαραίτητο στοιχείο είναι η ύπαρξη και ο εντοπισμός ποικίλων διαφορετικών εναλλακτικών επιλογών προκειμένου να είναι η επιχείρηση σε θέση να διαπραγματευτεί ή ακόμα και να μεταβάλλει μία ή περισσότερες από τις ιφυστάμενες πηγές προμήθειας. Προκειμένου να γίνει αυτό απολύτως κατανοητό αρκεί να σκεφτεί κανείς την ύπαρξη ενός μόνο προμηθευτή για μια κατηγορία υλικών ή προϊόντων και τις δυσκολίες που θα δημιουργούσε η μη ύπαρξη εναλλακτικής επιλογής.

Είναι επιτακτική επομένως η ύπαρξη μιας βάσης δεδομένων στην οποία θα καταχωρούνται ενναλακτικές επιλογές προμήθειας ανά κατηγορία προϊόντων καθώς και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και στοιχεία της κάθε επιλογής.

Η εύρεση των προμηθευτών αποτελεί ξεκάθαρη αρμοδιότητα των αγοραστών την εκάστοτε εταιρίας και μπορεί να πραγματοποιηθεί κυρίως με τους ακόλουθους τρόπους.

1. Επισκέψεις σε εγχώριες ή διεθνείς εκθέσεις προϊόντων
2. Έρευνα και εντοπισμός πηγών προμήθειας ανταγωνισμού
3. Έρευνα μέσω διαδικτύου (π.χ ιστοσελίδα Ali baba)
4. Επικοινωνία με αναγνωρισμένες επιχειρήσεις του κλάδου ενδιαφέροντος
5. Ανάθεση της έρευνας σε εξωτερικούς μεσάζοντες (traders)

Ο βασικός στόχος των παραπάνω ενεργειών του τμήματος των προμηθειών είναι να εντοπίσει και να επιλέξει τους κατάλληλους προμηθευτές, η συνεργασία με τους οποίους θα της αποφέρει το μέγιστο δυνατό όφελος, με το ελάχιστο δυνατό ρίσκο από την πλευρά της εταιρίας.

Ειδικότερα στον εμπορικό κλάδο, η ορθή επιλογή προμηθευτών αποτελεί μια πολύ μεγάλη πρόκληση αφού ουσιαστικά το τελικό προϊόν παράγεται σχεδόν εξ' ολοκλήρου από τον προμηθευτή, μιας και στην αμιγώς εμπορική εταιρία δεν υφίσταται σχεδόν καμία παραγωγική διαδικασία. [3]

Η επιλογή των προμηθευτών στηρίζεται στα ακόλουθα κριτήρια:

1) **Ελαχιστοποίηση του κόστους προμήθειας**.

Ένας προμηθευτής θα πρέπει να προσφέρει σε ένα βαθμό ανταγωνιστικές τιμές για συγκεκριμένη γκάμα προϊόντων προκειμένου το κόστος της αγοράστριας επιχείρησης να βρίσκεται σε ελεγχόμενα επίπεδα.

2) **Δημιουργία προστιθέμενης αξίας** μέσω της εμπορίας ελκυστικών και καινοτόμων προϊόντων που θα στοχεύουν και θα ικανοποιούν συγκεκριμένες καταναλωτικές ανάγκες και τα οποία θα συνοδεύονται και από μια ελάχιστη ποιότητα.

3) **Ελαχιστοποίηση του ρίσκου απώλειας χρημάτων κατά την προμηθευτική διαδικασία** (αναξιοπιστία προμηθευτή, λάθος τελικό προϊόν)

4) **Δυνατότητα διαμόρφωσης στρατηγικών σχέσεων με τον υποψήφιο προμηθευτή**.

5) **Τεχνικά Κριτήρια και Χαρακτηριστικά**

6) **Ευελιξία του προμηθευτή**. Για παράδειγμα η δυνατότητα τροποποίησης ενός παρεχόμενου προϊόντος σε ένα βαθμό χωρίς μεγάλη άνοδο της τιμής ή παραγωγή άλλων παρόμοιων προϊόντων κατά παραγγελία της επιχείρησης.

7) **Φήμη- Διαπιστευτήρια και πιστοποιήσεις ποιότητας**

Ενδεικτικά τεχνικά κριτήρια που πολλές φορές χρησιμοποιούνται για την επιλογή των προμηθευτών μπορεί να είναι:

1. Συνολική πολιτική διαχείρισης ποιότητας
2. Πιστοποίηση BS 5750 / ISO 9000 ή ισοδύναμο
3. Εφαρμόζοντας πιο πρόσφατες τεχνικές π.χ. JIT, EDI
4. Εσωτερική ικανότητα σχεδιασμού
5. Δυνατότητα εφοδιασμού σε τοπικό ή παγκόσμιο επίπεδο ανάλογα με την περίπτωση

6. Συνεπή απόδοση παράδοσης, πρότυπα υπηρεσιών και ποιότητα προϊόντος
7. Συμπεριφορά στο συνολικό κόστος απόκτησης
8. Προθυμία αλλαγής, ευέλικτη στάση της διοίκησης και του εργατικού δυναμικού
9. Ευνοϊκό μακροπρόθεσμο επενδυτικό σχέδιο

Ο Ορθός τρόπος επιλογής προμηθευτών και η αξιοπιστία των διαδικασιών επιλογής θα έχουν άμεσες και σημαντικές επιπτώσεις στην μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα της Αλυσίδας Εφοδιασμού. Πρέπει να δίνεται επομένως μεγάλη σημασία στο στάδιο αυτό και να αναλύονται επαρκώς όλες οι παράμετροι που συντελούν στην σωστή επιλογή της εκάστοτε πηγής προμήθειας.

Η διαδικασία επιλογής προμηθευτούν θα μπορούσε ενδεικτικά να είναι η ακόλουθη:

1. Καθορισμός ελάχιστων απαιτήσεων.
2. Αρχική επαφή με τον νέο προμηθευτή
3. Τυπική- πρώτη αξιολόγηση
4. Προσφερόμενη τιμή
5. Οικονομική κατάσταση του νέου προμηθευτή
6. Έλεγχος αναφοράς
7. Επίσκεψη στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή
8. Έλεγχοι, αξιολογήσεις ή έρευνες
9. Δοκιμή εκκίνησης συνεργασίας

Προφανώς, αυτή η διαδικασία αφορά κυρίως τον καθορισμό και τη λήψη μέτρων ανάλογα με τα θεσπιζόμενα κριτήρια. Ωστόσο, υπάρχουν τρεις ουσιαστικά διαφορετικές προσεγγίσεις όσον αφορά την επιλογή προμηθευτή.

Η πρώτη βασίζεται στο προϊόν που μπορεί να παραδώσει ο προμηθευτής. Αυτή η προσέγγιση θα ελέγχει κατά κανόνα το πρωτότυπο του προϊόντος για να διαπιστωθεί εάν οι ποιοτικές και τεχνικές προδιαγραφές που έχουν τεθεί μπορούν να ικανοποιηθούν και οι όροι παράδοσης είναι ικανοποιητικοί.

Η δεύτερη βασίζεται στην ικανότητα που εμφανίζει ο προμηθευτής. Τυπικά ελέγχει κατά πόσον ο προμηθευτής έχει τις δυνατότητες σχεδιασμού και ανάπτυξης, τις στρατηγικές επενδύσεις στην τεχνολογία και τις απαραίτητες δεξιότητες διαχείρισης και ελέγχου. Αυτή η προσέγγιση δυνατοτήτων χρησιμοποιείται συχνά για μακροπρόθεσμη επιλογή προμηθευτή και μπορεί να γίνει πολύ πριν από την εμφάνιση της αρχικής ιδέας .

Η Τρίτη προσέγγιση είναι ουσιαστικά ο συνδυασμός επιλογής προϊόντων και δυνατοτήτων. Προσδιορίζει το «αν» και το «πότε» ένα νέο στρατηγικά σημαντικό μέρος ενός προϊόντος ή ένα ολόκληρο προϊόν πρέπει να ανατεθεί σε έναν νέο προμηθευτή. Όχι μόνο ο προμηθευτής πρέπει να συμμορφώνεται με όλες τις ειδικές απαιτήσεις του προϊόντος και του πελάτη αλλά και να έχει την παραγωγική δυνατότητα να παράγει μακροχρόνια το συγκεκριμένο προϊόν, ώστε να διατηρηθεί η ανάπτυξη της αλυσίδας εφοδιασμού της επιχείρησης. [16]

Οι παραπάνω διαδικασία διαφοροποιείται αρκετά στην περίπτωση της επιλογής εντελώς καινούριου προμηθευτή για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή μια κατηγορία προϊόντων, κυρίως λόγω της υψηλής αβεβαιότητας που υπάρχει ειδικά όταν αναφερόμαστε σε προμηθευτή που βρίσκεται σε άλλη χώρα και δεν υπάρχει μεγάλη δυνατότητα ελέγχου και επαφών.

Σε αυτήν την περίπτωση πρέπει να ληφθούν όλα τα απαραίτητα μέτρα τα οποία να εξασφαλίζουν την ελαχιστοποίηση του ρίσκου από τη μεριά της επιχείρησης –πελάτη. Αυτά μπορούν να αφορούν τόσο το οικονομικό «άνοιγμα» και την πιθανότητα απώλειας χρημάτων όσο και την διαφύλαξη της φήμης, της καλής ποιοτική εικόνας και της διατήρησης του πελατολογίου της.

Τέτοια μέτρα ενδεικτικά μπορεί να είναι:

- Συλλογή πληροφοριών από την αγορά σχετικά με τον νέο προμηθευτή, ενδεχόμενη επικοινωνία με άλλες εταιρίες με τις οποίες έχει συνεργαστεί
- Τοποθέτηση αρχικής παραγγελίας γνωριμίας, με ποσότητες πολύ μικρότερες από τις φυσιολογικές, ώστε να ελεγχθούν πρώτα οι απαραίτητες παράμετροι και να υπάρξει μια πρώτη εικόνα για το νέο προμηθευτή.
- Ελαχιστοποίηση χρηματικής δαπάνης της επιχείρησης για το νέο προϊόν και κατά το δυνατόν μικρότερη επένδυση χρημάτων στο νέο προμηθευτή μέχρις ότου εξακριβωθεί η αξιοπιστία και η συνέπειά του (πχ πληρωμή ελάχιστης προκαταβολής).
- Επιλογή κατάλληλων όρων μεταφοράς και πληρωμής που να εξασφαλίζουν τη μη απώλεια χρημάτων ή πωλήσεων π.χ L/C ή D/P (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι,ΙΙ)
- Συστηματικοί έλεγχοι ποιότητας και χρηστικότητας στο νέο αγαθό προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος δυσαρέσκειας των πελατών και απώλειας φήμης της επιχείρησης.
- Απαίτηση συμμόρφωσης του νέου προμηθευτή με κάποιους ελάχιστους διεθνής κανόνες ποιότητας και εξασφάλιση εγγυήσεων και πιστοποιήσεων τόσο για τα χρησιμοποιούμενα υλικά όσο για τις παραγωγικές εγκαταστάσεις.

Για να είναι επιτυχημένη η επιλογή μιας στρατηγικής για την επιλογή προμηθευτών και το είδος της σχέσης που χρειάζεται να αναπτυχθεί θα πρέπει να υπάρχει μια πλήρης εικόνα της σχέσης αγοραστή-προμηθευτή.

Πέρα από τον χαρακτηρισμό του είδους της προμήθειας και της αξιολόγησης των πιθανών προμηθευτών θα πρέπει να ελεγχθεί και τι είδους πελάτης είναι ο αγοραστής για τον προμηθευτή

Ο βαθμός προθυμίας των προμηθευτών είναι μία τεχνική που σκοπό έχει να αξιολογήσει το ενδιαφέρον που μπορεί να έχει ένας προμηθευτής για μια ευκαιρία προμήθειας.

Η ελκυστικότητα της επηρεάζεται από ποιοτικούς και ποσοτικούς παράγοντες όπως:

- Ο όγκος των συναλλαγών,
- Η συχνότητα των παραγγελιών,

- Τα πρόσθετα οφέλη πέρα των οικονομικών,
- Η ευκολία συνεργασίας,
- Η συμβατότητα επιχειρησιακής στρατηγικής, κ.α.

Με τη χρήση της παραπάνω τεχνικής καθίσταται πλέον δυνατή η κατηγοριοποίηση των σχέσεων μεταξύ εταιρίας πελάτη και προμηθευτή, η κατηγοριοποίηση μπορεί να είναι ενδεικτικά η εξής:

- Οριακή σχέση: Πρόκειται για περιπτώσεις με αρκετά χαμηλό όγκο αγορών και συχνότητα παραγγελιών. Ο πελάτης στην περίπτωση αυτή δεν αποτελεί σημαντική προτεραιότητα για τον προμηθευτή λόγω του χαμηλού οφέλους που αποκομίζει από τη συγκεκριμένη συνεργασία. Ο προμηθευτής δεν έχει παρουσιάζει ενδιαφέρον για το χτίσιμο σχέσης με τον συγκεκριμένο πελάτη.
- Σχέση εκμετάλλευσης: Στην περίπτωση αυτή ο πελάτης συνεχίζει να παραμένει μη ελκυστικός, παρά τον μεγάλο όγκο παραγγελιών που τοποθετεί. Ο προμηθευτής συνήθως αυξάνει τις τιμές , επιδιώκοντας γρήγορο και βραχυπρόθεσμο όφελος ακόμη και αν αυτό οδηγήσει στο να χάσει τον πελάτη.
- Σχέση Ανάπτυξης: Ο προμηθευτής βλέπει ευκαιρίες από τη συνεργασία του με τον πελάτη και επιθυμεί την ανάπτυξη των μεταξύ τους σχέσεων.
- Καίρια Σχέση: Εδώ κατατάσσονται οι σημαντικοί πελάτες του προμηθευτή. Στόχος η υψηλή εξυπηρέτηση και ανταπόκριση στις επιθυμίες του πελάτη που απαιτεί την επένδυση σημαντικών πόρων από πλευράς προμηθευτή.

Το βασικό μειονέκτημα της παραπάνω τεχνικής είναι ότι δεν προσφέρει απάντηση για μελλοντική ανάπτυξη ή για τη βιωσιμότητα της σχετικής αξίας. Μία λύση θα μπορούσε να προσφέρει η χρήση μιας υβριδικής τεχνικής η οποία μετρά την ελκυστικότητα μιας προμήθειας (από την πλευρά του προμηθευτή) σε σχέση με τις ικανότητες του προμηθευτή συγκριτικά με τους ανταγωνιστές του [16]

3.1.5 Αξιολόγηση Πηγών Προμήθειας

Η ορθή αξιολόγηση των πηγών προμήθειας αποτελεί μια πολύ σημαντική διαδικασία της Διοίκησης Αγορών και Προμηθειών και συμβάλει και πολύ μεγάλο βαθμό στην αντιμετώπιση της Αβεβαιότητας και της ελαχιστοποίησης του ρίσκου απώλειας χρημάτων.

Ειδικότερα για τον εμπορικό κλάδο η αξιολόγηση των προμηθευτών αποτελεί καίρια διαδικασία καθώς το υπό προμήθεια προϊόν δεν αποτελεί απλώς τμήμα ενός τελικού προϊόντος ή ένα τμήμα μιας παραγωγικής διαδικασίας. Στις περισσότερες περιπτώσεις πρόκειται για το τελικό προς πώληση προϊόν στον τελικό καταναλωτή.

Καθίσταται σαφές επομένως ότι η αξιολόγηση των πηγών προμήθειας στον εμπορικό κλάδο είναι κάτι παραπάνω από επιτακτική και συνδέεται άμεσα με την ίδια την ύπαρξη της εμπορικής επιχείρησης.

Τα βασικά βήματα που ακολουθούνται από τις περισσότερες επιχειρήσεις για την ανάπτυξη και τη διεξαγωγή της διαδικασίας αξιολόγησης των προμηθευτών, ανεξαρτήτως της φύσης και της δραστηριότητας της είναι τα εξής:

- Αξιολόγηση της σημαντικότητας της πρώτης ύλης ή του τελικού προϊόντος / υπηρεσία της επιχείρησης
- Μελέτη και κατανόηση των νομοθετικών απαιτήσεων και των διεθνών προτύπων ασφαλείας που διέπουν τη συγκεκριμένη πρώτη ύλη ή τελικό προϊόν / υπηρεσία του προμηθευτή
- Προσδιορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης
- Διατύπωση και καθορισμός τυχόν περιορισμών που μπορεί να υπάρχουν ανάλογα με τη δραστηριότητα της επιχείρησης.
- Εκτίμηση της σημασίας κάθε κριτηρίου και δημιουργία ενός αντικειμενικού μηχανισμού εξαγωγής της τελικής βαθμολογίας
- Επικύρωση διαδικασίας
- Εκπαίδευση και ενημέρωση προσωπικού όπου αυτό κρίνεται επιτακτικό ανάλογα με τη φύση και τη δραστηριότητα της κάθε επιχείρησης

- Διεξαγωγή επιθεώρησης στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή και εξασφάλιση διαπιστευτηρίων ποιότητας και ασφαλείας.
- Διεξαγωγή αξιολόγησης προμηθευτή βάσει της διαδικασίας που έχει καθορισθεί
- Σύνταξη αναφοράς αποτελεσμάτων

Σύμφωνα με μία μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τον Dickinson το 1966 τα κριτήρια αξιολόγησης με σειρά σημαντικότητας είναι τα παρακάτω:

1. Η τιμή αγοράς που προσφέρει ο προμηθευτής συμπεριλαμβανομένων εκπτώσεων και εξόδων διανομής.
2. Η δυνατότητα του εκάστοτε προμηθευτή να συμμορφώνεται με τις καθορισμένες από την επιχείρηση ποιοτικές προδιαγραφές με συνέπεια.
3. Οι υπηρεσίες επισκευής, επιδιόρθωσης αντικατάστασης ή αποζημίωσης που παρέχει ο αξιολογούμενος προμηθευτής.
4. Η ικανότητα του προμηθευτή να τηρεί με την μεγαλύτερη δυνατή συνέπεια τις προθεσμίες παράδοσης.
5. Η γεωγραφική τοποθεσία του προμηθευτή.
6. Η χρηματοοικονομική κατάσταση καθώς και η πιστοληπτική του ικανότητα.
7. Οι παραγωγικές εγκαταστάσεις και η δυναμικότητα παραγωγής.
8. Ο αριθμός των προηγούμενων συνεργασιών με τον προμηθευτή.
9. Η τεχνική ικανότητα του προμηθευτή, λαμβάνοντας υπόψη και τις εγκαταστάσεις έρευνας και ανάπτυξης.
10. Η διοίκηση και οργάνωση της εταιρίας του προμηθευτή.
11. Οι μελλοντικές αγορές.
12. Τα συστήματα επικοινωνίας του προμηθευτή.
13. Ο τρόπος ελέγχου των διαδικασιών από πλευράς προμηθευτή (αναφορά ποιοτικού ελέγχου και συστήματα διαχείρισης του αποθέματος).

14. Η θέση του προμηθευτή στον κλάδο.
15. Το μητρώο των εργασιακών σχέσεων.
16. Η συμπεριφορά του προμηθευτή απέναντι στην εταιρία.
17. Η επιθυμία του προμηθευτή για συνεργασία με την εταιρία.
18. Η πολιτική εγγυήσεων και απαιτήσεων που παρέχει ο προμηθευτής.
19. Η δυνατότητα κάλυψης των απαιτήσεων συσκευασίας.
20. Η εντύπωση που δημιουργεί ο προμηθευτής μέσα από τις προσωπικές συναντήσεις.
21. Η δυνατότητα παροχής εκπαιδευτικού υλικού ή σεμιναρίων για τη χρήση των προϊόντων του κάθε προμηθευτή.
22. Ο βαθμός συμμόρφωσης με τις διαδικασίες της εταιρίας- πελάτη
23. Το ιστορικό απόδοσης και η προηγούμενη αξιολόγηση του κάθε προμηθευτή.

Τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει η επιχείρηση από την ανάπτυξη ενός συγκροτημένου συστήματος αξιολόγησης προμηθευτών είναι στις περισσότερες περιπτώσεις τα ακόλουθα:

- Η αποτελεσματική και αντικειμενική αξιολόγηση των προμηθευτών τους, καθώς υπήρχαν σαφή κριτήρια αξιολόγησης βάσει της κρισιμότητας των προϊόντων
- Η καλλιέργεια της σωστής αντίληψης στον προμηθευτή τους και το προσωπικό του για τη σημασία που είχε το προϊόν του στις επιχειρήσεις που διεξήγαγαν τις επιθεωρήσεις
- Η βελτίωση του προμηθευτή τους, καθώς και της ποιότητας και ασφάλειας των προϊόντων του
- Η βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης με αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων

- Η μείωση του ποσοστού των ελαττωματικών προϊόντων ανά παρτίδα παραλαβής ή αντίστοιχα του ποσοστού των ακατάλληλων προς χρήση στην παραγωγική διαδικασία πρώτων υλών
- Η μείωση του κόστους και του χρόνου που χρειαζόταν για τη διεξαγωγή ποιοτικών ελέγχων
- Η βελτίωση της ποιότητας και ασφάλειας των προϊόντων με αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων.
- Μείωση των χρόνων υστέρησης και καθυστερήσεων με αποτέλεσμα την απρόσκοπτη λειτουργία της παραγωγής ή των απευθείας πωλήσεων.

Ειδικότερα για την εμπορική επιχείρηση τα οφέλη από την ορθή αξιολόγηση των προμηθευτών είναι πολλαπλάσια αφού ουσιαστικά το προϊόν του προμηθευτή αποτελεί στις περισσότερες περιπτώσεις και το τελικό προϊόν της.

Τέτοια επιπλέον οφέλη μπορεί να είναι:

- Καλύτερη κυκλοφορία αποθέματος και αύξηση της ρευστότητας
- Μείωση των καθυστερήσεων παραλαβής
- Καλύτερη διαχείριση της αποθήκης και μείωση του κόστους αποθήκευσης
- Επίτευξη των μέγιστων δυνατών πωλήσεων μέσω της συνεχούς διαθεσιμότητας των προϊόντων προς πώληση.
- Αποφυγή προστίμων και νομικών κυρώσεων από κρατικούς φορείς λόγω παραλήψεων του προμηθευτή.
- Μείωση εργασιακού κόστους καθώς απαιτείται λιγότερος χρόνος για τη διαχείριση και την παρακολούθηση των παραγγελιών.

Οι διαδικασίες επιλογής και αξιολόγησης των προμηθευτών στον εμπορικό κλάδο μπορούν να αποτελέσουν ίσως τον σημαντικότερο καταλύτη στην αντιμετώπιση και τη διαχείριση της αβεβαιότητας όσον αφορά τις προμήθειες που αποτελεί ίσως και το ζωτικότερο τμήμα της δραστηριότητας του εμπόρου λόγω της μη ύπαρξης παραγωγικής διαδικασίας. Καθίσταται επομένως απαραίτητη η ορθή και συστηματική εφαρμογή συστημάτων επιλογής και αξιολόγησης προμηθευτών ανάλογα με τις ανάγκες και τις συνθήκες στις οποίες λειτουργεί η εκάστοτε εμπορική επιχείρηση. [17]

3.2 Αβεβαιότητα ως προς τις πωλήσεις

3.2.1 Αβεβαιότητα ως προς το ύψος των πωλήσεων

Μια από τις σημαντικότερες μορφές αβεβαιότητας στον εμπορικό και όχι μόνο κλάδο είναι εκείνη που αφορά το τελικό ύψος των πωλήσεων που θα επιτύχει ένα προϊόν. Είναι προφανές ότι καμία επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει εφόσον δεν επιτυγχάνει ένα ελάχιστο ύψος πωλήσεων, το οποίο να καλύπτει τουλάχιστον το κόστος λειτουργίας της.

Ειδικότερα στον κλάδο του Λιανικού εμπορίου, στον οποίο ο Μέσος όρος ζωής ενός αγαθού είναι πολύ μικρότερος σε σχέση με εταιρίες άλλων κλάδων, η αβεβαιότητα των πωλήσεων αποτελεί ένα πολύ σημαντικό «αγκάθι» κατά τη διαδικασία του εφοδιασμού. Πρακτικά οι περισσότερες σύγχρονες διαδικασίες εφοδιασμού έχουν σχεδιαστεί ώστε να αντιμετωπίζουν, ή έστω να περιορίζουν αυτού του είδους τον τύπο αβεβαιότητας.

Ειδικά όταν αναφερόμαστε σε είσοδο νέων προϊόντων στην αγορά, η αβεβαιότητα είναι πολύ μεγαλύτερα καθώς δεν υπάρχει κάποιο υφιστάμενο σημείο αναφοράς όσον αφορά τις πωλήσεις που μπορεί να επιτύχει το νέο προϊόν.

Το ύψος των πωλήσεων και ο ορθός υπολογισμός του σχετίζεται άμεσα με:

- Τις ποσότητες παραγγελίας
- Τι υπάρχουσα ρευστότητα
- Την τιμολογιακή πολιτική της εταιρίας
- Τη θέση της στην αγορά
- Το κέρδος ή τη ζημιά που θα επιτύχει

Είναι αρκετά συχνό το φαινόμενο λάθους υπολογισμού των αναμενόμενων πωλήσεων από τα στελέχη εφοδιασμού είτε λόγω «ανθρώπινου» λάθους είτε λόγω μεταβολής της υπάρχουσας κατάστασης της αγοράς. Αυτός ο λάθος υπολογισμός μπορεί να οδηγήσει είτε σε υπερ- πλεόνασμα εμπορευμάτων, με αποτέλεσμα τη ραγδαία αύξηση

του κόστους, είτε έλλειψη αποθέματος το οποίο συνεπάγεται απώλεια πωλήσεων και φήμης.

Οι λάθος υπολογισμοί στο ύψος των πωλήσεων μπορούν να έχουν τις ακόλουθες συνέπειες:

- Έλλειψη αποθέματος και μείωση της φήμης της εταιρίας
- Απώλεια πωλήσεων και κατ' επέκταση υστέρηση εσόδων
- Υψηλή αποθεματοποίηση
- Χαμηλότερα περιθώρια κέρδους ή και επι μέρους ζημιά
- Υψηλά διαχειριστικά και αποθηκευτικά κόστη

Τα στελέχη προμηθειών και οι αγοραστές είναι επιφορτισμένο με το καθήκον του ελέγχου αυτού του είδους της αβεβαιότητας με τη χρήση σύγχρονων μεθόδων προβλέψεων πωλήσεων.

3.2.2 Προβλέψεις πωλήσεων

Η διαδικασία προβλέψεων είναι μια ιδιαίτερα απαιτητική και ιδιαίτερης σημασίας διαδικασία που προϋποθέτει προσεκτική μελέτη και σχεδιασμό. Έχουν διατυπωθεί πέντε βασικά σημεία που πρέπει να ακολουθήσει κανείς για τη σωστή εξαγωγή και αξιολόγηση προβλέψεων :

1. **Καθορισμός του προβλήματος**: είναι το σπουδαιότερο και πολλές φορές το δυσκολότερο βήμα στην διαδικασία της πρόβλεψης. Στο βήμα αυτό καθορίζονται τα μεγέθη προς πρόβλεψη αλλά και σε ποιους απευθύνονται οι προβλέψεις.

2. **Συλλογή δεδομένων**: είναι μια μακρά διαδικασία και για την ορθή συλλογή αλλά και για την συντήρηση των δεδομένων. Οι αναγκαίες πληροφορίες, εκτός από αριθμητικά δεδομένα, μπορεί να είναι και κρίσεις και απόψεις ειδικών και εμπειρογνωμόνων.

3. **Προετοιμασία δεδομένων**: Στο βήμα αυτό γίνεται προσπάθεια αναγνώρισης και απομόνωσης των συνιστωσών που συνιστούν κάθε χρονοσειρά, όπως η εποχιακότητα, η τάση, οι ασυνέχειες και ο κύκλος. Επιπλέον, προχωράμε σε προσαρμογή των δεδομένων(μηδενικές και κενές τιμές) ώστε να προκύψει μια εξομαλυμένη χρονοσειρά πάνω στην οποία θα επιχειρηθούν οι προβλέψεις.

4. **Επιλογή μεθόδων πρόβλεψης**: Στο βήμα αυτό αξιολογούνται τα εκάστοτε μοντέλα πρόβλεψης. Βάση ορισμένων κριτηρίων, επιλέγονται κάθε φορά τα καταλληλότερα μοντέλα πρόβλεψης και οι αντίστοιχες παράμετροί τους

5. **Χρήση και αξιολόγηση των μοντέλων πρόβλεψης**: Το τελευταίο βήμα περιέχει τη χρήση του επιλεγμένου μοντέλου για την παραγωγή των ζητούμενων προβλέψεων. Η αξιολόγησή του γίνεται μέσω εξειδικευμένων στατιστικών δεικτών και πραγματώνεται με την πάροδο του χρόνου. Η παρακολούθηση αυτών των σφαλμάτων βοηθά στην έγκαιρη αντιμετώπιση διορθωτικών αλλαγών στις προβλέψεις. [6]

Κατηγορίες Μεθόδων Πρόβλεψης

Οι μέθοδοι προβλέψεων χωρίζονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες, τις ποσοτικές, τις κριτικές και τις τεχνολογικές μεθόδους. Στις παρακάτω υποενότητες θα αναπτυχθούν τα βασικά χαρακτηριστικά κάθε μίας από τις παραπάνω κατηγορίες.

Ποσοτικές μέθοδοι

Οι ποσοτικές μέθοδοι προβλέψεων ανάγονται στις μεθόδους που στηρίζονται στην ποσοτικοποίηση της διαθέσιμης πληροφορίας σε αριθμητικά δεδομένα. Απαραίτητη

προϋπόθεση αποτελεί η εξέλιξη των αριθμητικών αυτών δεδομένων στο μέλλον να ακολουθεί το ίδιο πρότυπο συμπεριφοράς. Αυτό είναι παράλληλα και το βασικό μειονέκτημα των μεθόδων αυτών. Η αλλαγή, δηλαδή, του προτύπου λόγω ενός γεγονότος αποτελεί σημαντικό παράγοντα αστοχίας επειδή το μοντέλο αυτό δεν μπορεί να συσχετίσει το προς πρόβλεψη μέγεθος με τους παράγοντες που το επηρεάζουν. Ωστόσο είναι ευρέως γνωστά λόγω της ευκολίας χρήσης τους, του χαμηλού κόστους και της αδυναμίας συσχετισμού ενός μεγέθους με τους παράγοντες που το επηρεάζουν. Δύο είναι οι κατηγορίες μοντέλων που έχουν να κάνουν με τις ποσοτικές μεθόδους: το μοντέλο των χρονοσειρών και το αιτιοκρατικό (ή επεξηγηματικό) μοντέλο. Οι παραπάνω κατηγορίες μοντέλων στηρίζονται πάνω σε ορισμένες υποθέσεις από τις οποίες εξαρτάται και η καταλληλότητα ή όχι κάθε μοντέλου σε μία συγκεκριμένη περίπτωση. Παρακάτω παραθέτονται τα βασικά χαρακτηριστικά κάθε μοντέλου ποσοτικών μεθόδων προβλέψεων.

Μέθοδοι αποσύνθεσης

Σκοπός των μεθόδων αποσύνθεσης είναι η απομόνωση των συνιστωσών αυτών με τη μέγιστη δυνατή ακρίβεια. Το ποσοστό αυτό του λάθους αποτελεί την τυχαιότητα. Η πιο διαδεδομένη λόγω και της ευκολίας υλοποίησής της είναι η «Σταθερή Πολλαπλασιαστική Μέθοδος» ή , όπως συνήθως αναφέρεται η «Κλασσική Μέθοδος Αποσύνθεσης».

Μέθοδοι εξομάλυνσης

Στις μεθόδους εξομάλυνσης γίνεται προσπάθεια διάκρισης του βασικού προτύπου από τις τυχαίες διακυμάνσεις εξομαλύνοντας τα δεδομένα. Επομένως, ελαχιστοποιείται η τυχαιότητα που υπάρχει στην χρονοσειρά με την πρόβλεψη πλέον να στηρίζεται σε ένα εξομαλυμένο πρότυπο συμπεριφοράς. Δύο είναι οι κατηγορίες μεθόδων εξομάλυνσης: οι κινητού μέσου όρου, όπου οι παρελθούσες τιμές συμμετέχουν με τα ίδια βάρη στην παραγωγή προβλέψεων και οι εκθετικής εξομάλυνσης, όπου οι συντελεστές βαρύτητας φθίνουν εκθετικά για τα πιο μακρινά δεδομένα.

Αυτοπαλινδρομικές μέθοδοι κινητού μέσου όρου (ARMA)

Οι αυτοπαλινδρομικές μέθοδοι κινητού μέσου όρου αποτελούν στοχαστικά μαθηματικά μοντέλα με τα οποία γίνεται προσπάθεια περιγραφής της διαχρονικής εξέλιξης κάποιου μεγέθους. Η εξέλιξη της πλειοψηφίας των φυσικών μεγεθών εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Επομένως, το να περιγράψουμε ένα μέγεθος από ένα ντετερμινιστικό μοντέλο είναι πολλές φορές πολύπλοκο. Οι αυτοπαλινδρομικές μέθοδοι κινητού μέσου όρου θεωρούν ότι η τιμή ενός μεγέθους είναι γραμμικός συνδυασμός των προηγούμενων του τιμών, ενός τυχαίου παράγοντα σφάλματος και άλλων στοχαστικών παραγόντων , όπως ο καιρός, κτλ. Αυτές οι προβλέψεις δίνονται ως η πιθανότητα η τιμή του μεγέθους να βρίσκεται εντός κάποιου διαστήματος τιμών. Παραδοχή των μεθόδων αυτών αποτελεί η αλληλεξάρτηση μεταξύ των τιμών μιας χρονοσειράς σε διάφορες χρονικές στιγμές.

Αιτιοκρατικά μοντέλα

Βασική παραδοχή του αιτιοκρατικού μοντέλου είναι ότι υπάρχει σταθερή συσχέτιση μεταξύ του προς πρόβλεψη μεγέθους και ορισμένων άλλων παραγόντων χωρίς να είναι απαραίτητη η ύπαρξη χρονικής εξάρτησης. Το πρώτο θεωρείται ως εξαρτημένη μεταβλητή και οι υπόλοιπες ως ανεξάρτητες μεταβλητές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αναπτύσσεται ένα μοντέλο το οποίο καθιστά ευκολότερη την κατανόηση των συνθηκών και βοηθά την πρόβλεψη μελλοντικής τιμής κάποιου μεγέθους μέσω διαφόρων συνδυασμών τιμών των ανεξάρτητων μεταβλητών. Μειονέκτημα αυτών των μεθόδων είναι το μεγάλο πλήθος δεδομένων διότι υπάρχει απαίτηση δεδομένων σχετικών με τις ανεξάρτητες μεταβλητές. Επιπρόσθετα, πολλές φορές, η πρόβλεψη με βάση αιτιοκρατικά μοντέλα προϋποθέτει πρόβλεψη και των ανεξάρτητων μεταβλητών, γεγονός που έχει ως απόρροια και αυξημένο κόστος εφαρμογής. Αιτιοκρατικά μοντέλα αποτελούν οι μέθοδοι παλινδρόμησης και οι οικονομετρικές μέθοδοι που περιγράφονται με λίγα λόγια παρακάτω.

Μέθοδοι Παλινδρόμησης

Θεωρείται πως υπάρχει γραμμική σχέση μεταξύ του προς πρόβλεψη μεγέθους και των ανεξάρτητων μεταβλητών. Στην περίπτωση της μίας ανεξάρτητης μεταβλητής η

μέθοδος ονομάζεται «Απλή Παλινδρόμηση» ενώ στην περίπτωση περισσοτέρων, «Πολλαπλή Παλινδρόμηση». Στην παρούσα διπλωματική εργασία, θα μελετήσουμε μοντέλα πολλαπλής και απλής γραμμικής παλινδρόμησης, τα οποία και αναπτύσσονται εκτενώς στην

Οικονομετρικές Μέθοδοι

Στην περίπτωση που οι ανεξάρτητες μεταβλητές συσχετίζονται μεταξύ τους τότε προκύπτει ένα σύστημα ταυτόχρονων εξισώσεων. Αυτό το σύστημα εξισώσεων συνιστά ένα οικονομετρικό μοντέλο και απαντάται συχνά σε περιπτώσεις οικονομικών ή επιχειρησιακών σχέσεων.

Νευρωνικά Δίκτυα

Μία άλλη μέθοδος πρόβλεψης η οποία είναι πιο εξελιγμένη, είναι τα νευρωνικά δίκτυα. Χρησιμοποιείται συνήθως όταν οι συσχετίσεις μεταξύ του προς πρόβλεψη μεγέθους

και των ανεξάρτητων μεταβλητών δεν είναι γραμμική και άγνωστη σε πρώτη φάση. Βασική ιδέα των νευρωνικών δικτύων είναι το φιλτράρισμα των εισόδων (ανεξάρτητες μεταβλητές) μέσω ορισμένων κρυφών επιπέδων αποτελούμενων από κρυφούς κόμβους, προτού παραχθεί η έξοδος.

Κριτικές μέθοδοι

Οι κριτικές μέθοδοι βασίζονται στη διαίσθηση, την εμπειρία και τις γνώσεις των ατόμων/εμπειρογνωμόνων που την εκτελούν. Αφορά μεθόδους ευρέως διαδεδομένες σε επιχειρήσεις. Μπορούν να προέλθουν είτε βασισμένες σε ένα άτομο (ατομικές μέθοδοι) είτε σε μία ομάδα ατόμων που στοχεύει στο να ανταλλάξει και να συνδυάσει απόψεις και ιδέες και δεν απαιτούν μεγάλο όγκο δεδομένων. Κύριο πλεονέκτημα των μεθόδων αυτών είναι πως ειδικά γεγονότα και ενέργειες μπορούν να ληφθούν υπόψη αντίθετα με τις μεθόδους χρονοσειρών. Μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι η τυχόν προκατάληψη που ενδέχεται να υπάρχει κατά την παραγωγή μιας πρόβλεψης.

Τεχνολογικές μέθοδοι

Οι τεχνολογικές μέθοδοι πρόβλεψης χρησιμοποιούνται κυρίως για τον καταρτισμό μακροπρόθεσμων πλάνων τεχνολογικής, κοινωνικής, οικονομικής ή πολιτικής φύσης. Χωρίζονται στις διερευνητικές(exploratory) και στις κανονιστικές (normative). Οι διερευνητικές έχουν ως ξεκίνημα το παρελθόν και το παρόν και προχωρούν στο μέλλον διερευνώντας όλες τις πιθανές περιπτώσεις. Οι κανονιστικές έχουν προκαθορισμένους στόχους και εξετάζουν τη δυνατότητα πραγματοποίησης με τους περιορισμούς και τους διαθέσιμους πόρους που υπάρχουν.

.

Συνδυασμός Μεθόδων

Συνηθισμένη τεχνική είναι να γίνεται συνδυασμός των αποτελεσμάτων των διαφόρων μεθόδων προβλέψεων (ποσοτικές, τεχνολογικές, κριτικές). Κάθε μία μέθοδος έχει τα δικά της χαρακτηριστικά και περιλαμβάνει πληροφορίες που οι άλλες δεν έχουν. Ένα παράδειγμα είναι ο συνδυασμός κριτικής πρόβλεψης με μεθόδους χρονοσειρών σε περίπτωση μελλοντικής εμφάνισης ενός ειδικού γεγονότος μπορεί να επιφέρει το απαραίτητο αντίκτυπο στο τελικό αποτέλεσμα. Ο συνδυασμός αυτός μπορεί να προκύψει είτε μέσω του μέσου όρου στο σύνολο των προβλέψεων είτε με διαφορετικούς συντελεστές βαρύτητας.

Ποιοτικά Χαρακτηριστικά Χρονοσειρών

Μια χρονοσειρά αποτυπώνει την εξέλιξη ενός μεγέθους στο χρόνο. Αυτή προέρχεται από συστηματική μελέτη και καταγραφή του μεγέθους αυτού και προϋποθέτει τη σταθερή χρονική διαφορά των παρατηρήσεων. Κάθε χρονοσειρά έχει τα δικά της, ξεχωριστά, χαρακτηριστικά. Αυτά μπορούν να ταξινομηθούν σε πέντε

συνιστώσες: την τάση, τον κύκλο, την εποχιακότητα, την τυχαιότητα και τις ασυνέχειες. Στη συνέχεια αναλύεται εν συντομία κάθε μία από αυτές τις συνιστώσες.

Τάση

Η τάση αντιπροσωπεύει την γενική εικόνα της χρονοσειράς που μπορεί να είναι ανοδική, πτωτική ή στατική. Απεικονίζει τη μακροπρόθεσμη μεταβολή του μέσου όρου της χρονοσειράς. Για να επιβεβαιωθεί αν η χρονοσειρά περιέχει τάση είναι απαραίτητο μεγάλο εύρος δεδομένων έτσι ώστε να εκτιμηθεί ένα κατάλληλο μήκος περιόδων στο οποίο θα αναζητηθεί η ύπαρξη τάσης. Αυτό συμβαίνει ώστε να μην υπάρξει πιθανότητα να λάβουμε λανθασμένα την υπάρχουσα κυκλικότητα της σειράς (αν τυχόν εμφανίζει) ως τάση.

Κύκλος

Ο κύκλος αντιπροσωπεύει τις ανόδους ή τις πτώσεις λόγω ειδικών οικονομικών συνθηκών και παρουσιάζεται κατά περιόδους. Το μήκος των περιόδων αυτών δεν είναι σταθερό και είναι συνήθως μεγαλύτερο του ενός έτους. Οι γραφικές παραστάσεις της κυκλικότητας είναι μια κυματοειδής γραμμή κινούμενη μεταξύ χαμηλότερης και μεγαλύτερης τιμής. Εμφανίζεται συχνά σε χρονοσειρές που σχετίζονται με οικονομικά μεγέθη.

Εποχιακότητα

Η εποχιακότητα αντιπροσωπεύει τις περιοδικές, σταθερού μήκους, διακυμάνσεις της χρονοσειράς με χρονική διάρκεια μικρότερη του έτους. Η εποχιακότητα είναι εύκολα αντιληπτή και μπορεί με διάφορες μεθόδους να απομονωθεί. Η διαφοράς της με την κυκλικότητα έγκειται στη σταθερή και μικρότερη του έτους διάρκεια της. Εμφανίζεται σε χρονοσειρές μεγεθών άμεσα συνυφασμένες με την εποχή.

Ασυνέχειες

Οι ασυνέχειες είναι εκείνες οι μεταβολές των τιμών μιας χρονοσειράς που δεν ακολουθούν το πρότυπο συμπεριφοράς της και ούτε υπάρχει κάποια ένδειξη ότι θα μπορούσαν να έχουν συμβεί. Ανάλογα με τη χρονική διάρκεια των μεταβολών αυτών, χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, τις ασυνήθιστες τιμές (outliers) και τις αλλαγές επιπέδου (level-shifts). Η πρώτη κατηγορία χαρακτηρίζεται από την πολύ μικρή διάρκεια της. Λόγω αυτού του παροδικού χαρακτήρα δεν έχει μεγάλη επίδραση στην χρονοσειρά. Χρειάζεται προσεκτική μελέτη και η ερμηνεία της απαιτεί θεωρητική γνώση, κριτική

ικανότητα και κοινή λογική. Όταν παρατηρούνται πολλές ασυνέχειες για μεγάλο χρονικό διάστημα τότε έχουμε αλλαγή επιπέδου. Έχουν μόνιμο χαρακτήρα και μεταβάλλουν το μέσο επίπεδο των τιμών της χρονοσειράς.

Τυχαιότητα

Τελευταία, είναι η συνιστώσα της τυχαιότητας. Είναι ο απρόβλεπτος παράγοντας κάθε χρονοσειράς και αποτελεί και το στοιχείο σφάλματος. Είναι η διαφορά ανάμεσα

στις πραγματικές τιμές και στον συνδυασμό των τριών πρώτων συνιστωσών (τάση, κύκλος, εποχιακότητα). [6]

3.3 Αβεβαιότητα ως προς το εξωτερικό περιβάλλον

Ένας ακόμη πολύ σημαντικός τύπος αβεβαιότητας είναι αυτή που αφορά το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Διάφοροι αστάθμητοι παράγοντες, γεωπολιτικές εξελίξεις και οικονομικές εξελίξεις είναι μερικά παραδείγματα γεγονότων που ενισχύουν αυτού του τύπου την αβεβαιότητα και ταυτόχρονα επηρεάζουν άμεσα τις επιχειρήσεις και την κατανάλωση αγαθών και υπηρεσιών.

Ορισμένα παραδείγματα τα οποία εντάσσονται σε αυτού του τύπου την αβεβαιότητα είναι:

- Πολιτικές εγχώριες εξελίξεις
- Γεωπολιτικές μεταβολές
- Φυσικές καταστροφές
- Μεταβολές σε επίπεδο κρατικής οικονομίας (πχ Οικονομική Κρίση)
- Γενική άνοδος ή πτώση των τιμών
- Πληθωρισμός
- Μείωση της κατανάλωσης
- Μεταβολές στο φορολογικό πλαίσιο

- Μεταστροφές καταναλωτικών τάσεων
- Συναλλαγματικές ισοτιμίες
- Δανεισμός τραπεζών – Έλλειψη ρευστότητας στην αγορά
- Κλπ

Η επιχείρηση οφείλει από τη μεριά της να παρακολουθεί όλες τις παραπάνω εξελίξεις και να προσαρμόζει την εφοδιαστική στρατηγική της ανάλογα με την περίπτωση.

Στο Κεφάλαιο 5 γίνεται συσχέτιση ορισμένων από τα παραπάνω γεγονότα με τις στρατηγικές εφοδιασμού και τονίζεται το πώς μπορεί η ορθή στρατηγική να περιορίσει αυτού του τύπου την αβεβαιότητα. Σε αυτό το κεφάλαιο, μέσω τη εφαρμογής κατάλληλων στρατηγικών αναδεικνύεται και η αντιμετώπιση ορισμένων από τους παραπάνω παράγοντες.

Φυσικά ορισμένοι τύποι αβεβαιότητας όπως οι μεγάλης κλίμακας φυσικές καταστροφές τις περισσότερες περιπτώσεις είναι σχεδόν αδύνατο να προβλεφθούν, πόσο μάλλον να αντιμετωπιστούν.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

4.1 Ο Αγοραστικός Κύκλος

Η διαδικασία εφοδιασμού σε όλες τις επιχειρήσεις ακολουθεί κατά κύριο λόγο τέσσερα βασικά βήματα (φάσεις) τα οποία είναι κοινά σε μεγάλο βαθμό για τις περισσότερες εταιρίες ανεξαρτήτως δραστηριότητας. Οι φάσεις αυτές είναι περισσότερο γνωστές ως **Αγοραστικός Κύκλος** και ανάλογα με την φύση της κάθε επιχείρησης ή οργανισμού μπορούν να διαφοροποιηθούν, να προσαρμοστούν ή ακόμα και να πραγματοποιηθούν με διαφορετική σειρά από την προκαθορισμένη,

Ωστόσο η λογική πάνω στην οποία στηρίζονται είναι κοινή για όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως κλάδου και δραστηριότητας. [1]

Σχήμα 2 : Ο αγοραστικός κύκλος (Λ.Λάιος «Διοίκηση Εφοδιασμού» 2010)

Τα βήματα αυτά είναι τα εξής:

1. **Περιγραφή απαιτήσεων**: Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει την αναγνώριση των αναγκών και τον ακριβή προσδιορισμό των απαιτήσεων της επιχείρησης σε υλικά ή έτοιμα προϊόντα καθώς και τον καθορισμό του χρονικού ορίζοντα τελικής παράδοσης τους.

Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνει ενέργειες όπως:

- Η έκδοση αιτήσεων αγοράς μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων μιας εταιρίας
- Καθορισμός των απαιτούμενων ποσοτήτων σε συνεργασία με το τμήμα πωλήσεων ή παραγωγής.
- Το σχεδιασμό των τεχνικών προδιαγραφών και της ελάχιστης ανεκτής ποιότητας των υλικών ή προϊόντων προς προμήθεια.
- Τον καθορισμό σε ένα βαθμό ενός ενδεικτικού κόστους ανά τελικό προϊόν και κατά συνέπεια, ενός ενδεικτικού κόστους αγοράς της πρώτης ύλης
- Την Κατάρτιση προϋπολογισμού και προγράμματος αγοραστικών ενεργειών για μια καθορισμένη χρονική περίοδο

2. **Έρευνα πηγών προμήθειας**: Αφορά την εύρεση και αξιολόγηση εναλλακτικών πηγών προμήθειας οι οποίες αξιοποιούν σε έναν ελάχιστο βαθμό τις προσδιορισμένες από την επιχείρηση ανάγκες σε υλικά ή έτοιμα προϊόντα.

Περιλαμβάνει ενέργειες όπως:

- Αναζήτηση και εντοπισμό προμηθευτών
- Συνεντεύξεις με υποψήφιους προμηθευτές
- Συλλογή εναλλακτικών προσφορών και προκαταρκτική διαπραγμάτευση τιμών
- Επισκέψεις σε κλαδικές εκθέσεις

- Μελέτες ανάθεσης ή ιδιοκατασκευής

3. **Επιλογή και ανάθεση προμήθειας**: Αφορά ουσιαστικά για την επιλογή του τελικού προμηθευτή ύστερα από αξιολόγηση των εναλλακτικών επιλογών καθώς και τον καθορισμό του τρόπου και των όρων διενέργειας της συγκεκριμένης αγοράς.

Περιλαμβάνει ενέργειες όπως:

- Αξιολόγηση και επιλογή προμηθευτών
- Επιλογή των μεθόδων τιμολόγησης
- Καθορισμός κριτηρίων αξιολόγησης και απόδοσης
- Διεξαγωγή διαγωνισμών
- Τελικές διαπραγματεύσεις
- Κατάρτιση συμβάσεων
- Έκδοση εντολών αγοράς

4. **Διεκπεραίωση παραγγελίας:** Η φάση αυτή περιλαμβάνει την διεκπεραίωση των εντολών αγοράς ώστε να εξασφαλιστεί η απρόσκοπτη προμήθεια και κατά συνέπεια η απρόσκοπτη λειτουργία της επιχείρησης.

Περιλαμβάνει ενέργειες όπως:

- Διαχείριση και παρακολούθηση παραγγελιών
- Επιτάχυνση παραγγελιών
- Παραλαβή εμπορευμάτων
- Επιθεώρηση
- Πληρωμή προμηθευτή [1]

4.2 Η Βασική διαδικασία Αγορών στον Κλάδου του Λιανικού Εμπορίου.

Οι βασικές αρχές του Αγοραστικού κύκλου, οι οποίες αναφέρθηκαν παραπάνω εφαρμόζονται σε πολύ μεγάλο βαθμό και στον Εμπορικό Κλάδο, παρά τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει σε σχέση με την κλασική παραγωγική επιχείρηση στην οποία και αναφέρεται.

Στον Βιομηχανικό κλάδο, ο εφοδιασμός έχει σαν κύριο στόχο την προμήθεια της παραγωγικής μονάδας με τα κατάλληλα υλικά και εξοπλισμό, τα οποία πρέπει να ανταποκρίνονται σε κάποιες συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας και τιμής, με σκοπό την χρονικά αδιάκοπη λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας και την παραγωγή και προσφορά ποιοτικών προϊόντων με χαμηλό κόστος (μέσω της χρήσης ποιοτικών πρώτων υλών και εξοπλισμού)

Στον κλάδο του εμπορίου όπως είναι γνωστό, δεν υπάρχει παραγωγική διαδικασία και κατά συνέπεια δεν υφίσταται η προμήθεια πρώτων υλών για την εμπορική επιχείρηση παρά μόνον έτοιμων προς πώληση προϊόντων (παρόλο που σε πολλές περιπτώσεις τα έτοιμα αυτά προϊόντα μπορεί να αποτελούν πρώτες ύλες για μία άλλη επιχείρηση που θα τα αγοράσει.

Ειδικότερα δε στο Λιανικό Εμπόριο, τα προμηθευόμενα – αγοραζόμενα εμπορεύματα αποτελούν 100% τελικά προϊόντα, συσκευασμένα και έτοιμα προς διάθεση και κατανάλωση.

Εδώ είναι και το σημείο της σημαντικής διαφοροποίησης σε σχέση με την κλασική παραγωγική μονάδα. Η διαδικασία προμηθειών στο Λιανικό εμπόριο εμπεριέχει σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό την έννοια του marketing και των πωλήσεων, αφού τα προμηθευόμενα προϊόντα, τα οποία επιλέγουν τα στελέχη του εφοδιασμού θα πρέπει να είναι χρηστικά, ελκυστικά και να παρουσιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να επιλέγονται από τον τελικό καταναλωτή. Έχουμε λοιπόν σε αυτήν την περίπτωση μια άμεση σύνδεση των πωλήσεων του marketing και του εφοδιασμού. Η σύνδεση αυτή είναι τόσο έντονη σε ορισμένες επιχειρήσεις Λιανικού Εμπορίου, ώστε τα ίδια τα στελέχη του εφοδιασμού σε πολλές περιπτώσεις να αναλαμβάνουν αρμοδιότητες που σχετίζονται με την προώθηση των προϊόντων, την παρακολούθηση του ανταγωνισμού, την παρακολούθηση των καταναλωτικών τάσεων, την ανάλυση των

πωλήσεων, τη συμμετοχή στην διανομή των εμπορευμάτων και τη χάραξη της γενικότερης στρατηγικής προϊόντων.

Όλες αυτές οι δραστηριότητες σχετίζονται με τον τομέα Διαχείρισης Προϊόντων (Product management), ο οποίος συνδέεται κατά κύριο λόγο με το Marketing και την ανάπτυξη των πωλήσεων.

Η διαδικασία του εφοδιασμού στον κλάδο του Λιανικού Εμπορίου με βάση τις πρακτικές που ακολουθούν μεγάλες εταιρίες στην Ελλάδα και το εξωτερικό μπορεί να κατηγοριοποιηθεί στα επόμενα στάδια: [3]

1. Έρευνα Αγοράς – Παρακολούθηση των καταναλωτικών τάσεων
2. Καθορισμός Βασικών Απαιτήσεων και προδιαγραφών Προϊόντος
3. Αρχική έρευνα πηγών προμήθειας
4. Διαπραγμάτευση – Αξιολόγηση προσφορών
5. Επιλογή του τελικού προμηθευτή – Οριστικοποίηση του προϊόντος
6. Καθορισμός όρων εμπορικής συμφωνίας – Τοποθέτηση παραγγελίας
7. Παρακολούθηση παραγγελιών
8. Παραλαβή Εμπορευμάτων – Ποιοτικός και Ποσοτικός έλεγχος
9. Παρακολούθηση και Ανάλυση πωλήσεων
10. Αξιολόγηση Προϊόντος και Προμηθευτή

Ακολουθεί η αναλυτική παρουσίαση των παραπάνω σταδίων:

1. Έρευνα Αγοράς – Παρακολούθηση των καταναλωτικών τάσεων

Το πραγματικά πρώτο στάδιο της Διαδικασίας των αγορών στον εμπορικό κλάδο αλλά και σε όλες ουσιαστικά τις επιχειρήσεις είναι η έρευνα αγοράς.

Στις περισσότερες εταιρίες το στάδιο αυτό είναι ξεκάθαρα αρμοδιότητα του τμήματος Marketing και Πωλήσεων. Στο Λιανικό όμως εμπόριο, όπως έχει ήδη αναφερθεί, αποτελεί μία από τις πολλές αρμοδιότητες του εμπορικού αγοραστή.

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως:

- Παρακολούθηση του Ανταγωνισμού και των ανταγωνιστικών προϊόντων που κυκλοφορούν στην αγορά, τις τιμές στις οποίες διατίθενται τα συγκεκριμένα καθώς και τον τρόπο με τον οποίο προωθούνται – παρουσιάζονται εντός των καταστημάτων(π.χ συσκευασία που χρησιμοποιείται, τρόπος στησίματος κλπ.)
- Ανίχνευση των τάσεων της αγοράς και των προτιμήσεων των καταναλωτών, είτε μέσω συστηματικής παρακολούθησης των πωλήσεων της ίδιας της επιχείρησης, είτε μέσω παρακολούθησης του ανταγωνισμού είτε παρακολουθώντας τις εξελίξεις στον εκάστοτε τομέα ενδιαφέροντος (π.χ περιοδικά μόδας για προϊόντα ρουχισμού)
- Συμμετοχή σε εκθέσεις προϊόντων εντός της χώρας ή στο εξωτερικό.

Οι συγκεκριμένες εκθέσεις είναι ουσιαστικά μια «γιορτή» του παγκόσμιου εμπορίου αφού σε αυτές συγκεντρώνονται χιλιάδες επιχειρήσεις από όλο τον κόσμο και εκθέτουν τα προϊόντα τους με σκοπό να αυξήσουν το πελατολόγιό τους. Η ποικιλία των προϊόντων είναι τεράστια και αντίστοιχα τεράστιο είναι το εύρος ποιότητας και τιμών που προσφέρονται. Γνωστές τέτοιες εκθέσεις είναι οι «Ambiente» και «Heimtextile» στη Γερμανία και η έκθεση «Canton Fair» στην Κίνα. [3]

Σχήμα 3:Φωτογραφία από την έκθεση Canton Fair(Κίνα) - Πηγή: South China Morning Post

2. Καθορισμός Βασικών Απαιτήσεων και προδιαγραφών Προϊόντος

Σε αυτό το στάδιο γίνεται ένας πρώτος προσδιορισμός των κυριότερων απαιτήσεων και προδιαγραφών του νέου προϊόντος. Έχοντας αποκτήσει ιδέες και εμπειρία κατά την έρευνα αγοράς ο αγοραστής καλείται να δημιουργήσει την ιδέα ενός καινούριου προϊόντος το οποίο μπορεί να είναι:

- Ένα αυτοτελές - έτοιμο προϊόν με πολύ καλές προοπτικές πωλήσεων το οποίο υπήρχε σε κάποια έκθεση ή σε κάποια ανταγωνιστική εταιρία,
- Ένα διαφοροποιημένο – βελτιωμένο (σε σχέση με αυτά που κυκλοφορούν) προϊόν

- Κάτι εντελώς καινούριο για το οποίο θα δοθούν λεπτομερείς οδηγίες κατασκευής του σε κάποιο προμηθευτή.

Σε αυτό το στάδιο καθορίζονται επίσης οι προδιαγραφές του νέου προϊόντος.

Προσδιορίζονται ενδεικτικά:

- Οι διαστάσεις του,
- Το επιθυμητό βάρος,
- Το υλικό κατασκευής του
- Η ελάχιστη ποιότητα που πρέπει να το συνοδεύει
- Ο τρόπος συσκευασίας του

Κατά την ανάλυση αυτή καθίσταται επίσης σαφές ποια θα είναι η χρησιμότητα του, ποια καταναλωτική ανάγκη θα ικανοποιεί καθώς και σε ποια αγορά θα απευθύνεται (γεωγραφική περιοχή, ηλικιακή ομάδα κ.λπ.).

Σε αυτό το στάδιο πολύ συχνά γίνεται και καθορισμός ενός ενδεικτικού κόστους προμήθειάς του αγαθού αυτού, προσδιορίζεται η τιμή στόχος κυρίως όσον αφορά την Λιανική τιμή διάθεσής του στο καταναλωτικό κοινό και κατ' επέκταση και η τιμή αγοράς του, εφόσον η εταιρία λειτουργεί με συγκεκριμένα περιθώρια κέρδους ανά κατηγορία προϊόντων.

Ο καθορισμός της τιμής έχει πάντα άμεση σχέση τόσο με την τιμή του ανταγωνισμού σε παρόμοια προϊόντα όσο και με την γενικότερη τιμολογιακή πολιτική της συγκεκριμένης εταιρίας σε αγαθά παρόμοιας χρηστικότητας και πωλήσεων. Το στοίχημα ενός καινούριου προϊόντος δεν είναι μόνο οι υψηλές πωλήσεις. Εξίσου σημαντική είναι η διατήρηση της ισορροπίας τιμών και πωλήσεων με τα υπόλοιπα προϊόντα που εμπορεύεται η επιχείρηση. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις κατά τις οποίες ένα καινούριο προϊόν που διατίθεται, εμφανίζει μεν πολύ υψηλές πωλήσεις αλλά ταυτόχρονα παρατηρείται σημαντική μείωση πωλήσεων σε αγαθά της ίδιας κατηγορίας, λόγω απλής μετατόπισης του καταναλωτικού ενδιαφέροντος στο νέο προϊόν. [3]

3. Αρχική έρευνα πηγών προμήθειας

Το επόμενο στάδιο μετά τον καθορισμό των προδιαγραφών και των απαιτήσεων είναι έναρξη της έρευνας πηγών προμήθειας.

Κατά τη φάση αυτή γίνεται συστηματική επικοινωνία με εναλλακτικούς προμηθευτές από το δίκτυο προμηθειών της εταιρίας στους οποίους κοινοποιούνται οι προδιαγραφές που καθορίστηκαν στο προηγούμενο βήμα και ζητείται η υποβολή προσφοράς.

Οι παραπάνω προδιαγραφές προωθούνται επίσης σε διάφορους μεσάζοντες (traders), με ισχυρές διασυνδέσεις ανά συγκεκριμένο κλάδο παραγωγής προκειμένου να αναζητηθούν και εναλλακτικές πηγές προμήθειας πέραν από τις ήδη υπάρχουσες που βρίσκονται στην διάθεση των στελεχών εφοδιασμού.

Στο σημείο αυτό γίνεται κι ένας ενδεικτικός υπολογισμός του κόστους ανά προσφορά κυρίως όσον αφορά προμηθευτές του εξωτερικού. Όπως θα αναφερθεί και παρακάτω, οι προμήθειες από τρίτες χώρες επιβαρύνουν το κοστολόγιο με επιπλέον δαπάνες όπως μεγαλύτερα μεταφορικά κόστη, φόρους, κόστη εκτελωνισμού κ.λπ.

Η φάση αυτή ολοκληρώνεται με την συγκέντρωση όλων των προσφορών και την έναρξη της αξιολόγησης τους από τα στελέχη των προμηθειών. [3]

4. Διαπραγμάτευση – Αξιολόγηση προσφορών

Στο στάδιο αυτό συγκρίνονται και αξιολογούνται οι διάφορες προσφορές για το νέο προϊόν και επιλέγονται οι δύο ή τρεις επικρατέστερες στις οποίες αναμένεται να γίνει εις βάθος επεξεργασία και λεπτομερής κοστολόγηση από την πλευρά της επιχείρησης.

Σε αυτό το σημείο ξεκινά και το σημαντικό κομμάτι τη διαπραγμάτευσης.

Στόχος αυτής της διαπραγμάτευσης είναι να πετύχει η επιχείρηση τον καλύτερο δυνατό συνδυασμό τιμής και ποιότητας, αναλαμβάνοντας το ελάχιστο δυνατό κόστος και περιορίζοντας σε σημαντικό βαθμό την αβεβαιότητα και το ρίσκο.

Στα πλαίσια αυτής της διαπραγμάτευσης αναθεωρούνται αρκετοί από τους στόχους που είχαν καθοριστεί στο στάδιο 2, προκειμένου να προκύψει ένας συνδυασμός ποιότητας και τιμής ο οποίος να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες.

Παραδείγματα τέτοιων αναθεωρήσεων μπορεί να είναι:

- Αναθεώρηση τις τιμής στόχου προς τα επάνω, λόγω χαμηλής προσφοράς του συγκεκριμένου προϊόντος στην αγορά ή λόγω αδυναμίας των πηγών προμήθειας να το παράγουν.
- Αναθεώρηση της τιμής στόχου προς τα κάτω, λόγω υψηλότερης των προσδοκιών προσφοράς για το νέο αγαθό, ή λόγω δυνατότητας παραγωγής του από έναν επί έτη στρατηγικό προμηθευτή της επιχείρησης ο οποίος λόγω ενισχυμένης συνεργασίας προσφέρει πολύ χαμηλές τιμές.
- Αναθεώρηση προδιαγραφών κυρίως λόγω τιμής αγοράς.
- Αναθεώρηση ζητούμενων ποσοτήτων στα πλαίσια της διαπραγμάτευσης τιμών και κόστους
- Αναθεώρηση αρχικής ποιότητας, είτε προς τα πάνω είτε προς τα κάτω

Στο στάδιο αυτό δεν είναι καθόλου σπάνιο το φαινόμενο της ολικής εγκατάλειψης της προσπάθειας προμήθειας του νέου προϊόντος ή της μετάθεσης αυτής στο μέλλον, όταν οι συνθήκες είναι ενδεχομένως πιο ευνοϊκές για το συγκεκριμένο εγχείρημα. Αυτό συμβαίνει κυρίως όταν υπάρξει μεγάλη ασυμφωνία μεταξύ των καθορισμένων προδιαγραφών και των υπαρχουσών προσφορών από πλευράς προμηθευτών. Για παράδειγμα μπορεί το συγκεκριμένο εγχείρημα να κοστίζει πολύ περισσότερο σε σχέση με τις αρχικές εκτιμήσεις και να μην αξίζει τελικά να αναλάβει η εταιρία το ρίσκο ή εναλλακτικά να μην υπάρχουν αξιόπιστες πηγές προμήθειας με συνέπεια μεγάλη αβεβαιότητα, υψηλό ρίσκο και πιθανότητα απώλειας χρημάτων ή εκτόξευσης κόστους.

5. Επιλογή του τελικού προμηθευτή – Οριστικοποίηση του προϊόντος

Σε αυτή τη φάση έχουμε την τελική επιλογή της πηγής προμήθειας και την οριστικοποίηση των προδιαγραφών του προϊόντος.

Ύστερα από λεπτομερή ανάλυση και αξιολόγηση των προσφορών επιλέγεται τελικά ο τελικός προμηθευτής ο οποίος θα αναλάβει να προμηθεύσει την εταιρία με το καινούριο προϊόν.

Η επιλογή αυτή βασίζεται κυρίως στους εξής παράγοντες:

- Τιμή αγοράς
- Παρεχόμενη Ποιότητα
- Αξιοπιστία προμηθευτή
- Περιοχή δραστηριότητας προμηθευτή
- Ευελιξία και συνέπεια προμηθευτή

Ταυτόχρονα σε αυτό το στάδιο, έχουμε την καθορισμό όλων των προδιαγραφών του τελικού προϊόντος καθώς και την σύγκριση- αξιολόγηση τυχόν διαφοροποιήσεων που μπορεί να προσφέρουν διαφορετικοί προμηθευτές αναφορικά με το συγκεκριμένο προϊόν. [3]

6. Καθορισμός όρων εμπορικής συμφωνίας – Τοποθέτηση παραγγελίας

Σε αυτό το στάδιο γίνεται η οριστικοποίηση της σύμβασης – συμφωνίας αγοραστή και προμηθευτή. Οριστικοποιούνται όλες οι λεπτομέρειες που θα διέπουν τη συγκεκριμένη συνεργασία και λαμβάνονται υπόψιν όλες οι παράμετροι που σχετίζονται με το νέο προϊόν. Όλες οι παράμετροι που προέκυψαν από τις διαπραγματεύσεις των προηγούμενων σταδίων αποτυπώνονται τώρα εγγράφως και έχουμε τη δημιουργία μιας δεσμευτικής σύμβασης των δύο μερών, την οποία υπογράφουν και οι δύο πλευρές και είναι νομικά δεσμευτική. (Pro Forma Invoice)

Οι βασικότερες παράμετροι που αποτυπώνονται σε αυτή τη σύμβαση είναι:

- Το προϊόν προς παραγγελία
- Η τιμή και η ποιότητα του
- Η συσκευασία του
- Οι πρόσθετες παροχές που το συνοδεύουν (για παράδειγμα εγγυήσεις από πλευράς προμηθευτή ή δέσμευση επιστροφής ελαττωματικών)
- Ο χρόνος και οι όροι πληρωμής (π.χ προκαταβολή ή εξόφληση μετά την παράδοση – χρόνος πληρωμής)
- Οι όροι μεταφοράς
- Πιστοποιήσεις ασφαλείας του προιόντος
- Η ημερομηνία παράδοσης ΄η φόρτωσης (για διεθνής μεταφορές)
- Ο αριθμός τεμαχίων του προϊόντος προς παραγγελία
- Η αξία της Παραγγελίας
- Ποινές σε περίπτωση αθέτησης όρων της συμφωνίας (π.χ χρηματικά «penalties» για καθυστερημένη παράδοση, εκπτώσεις για τα ελλαττωματικά προιόντα κλπ.)

Όσον αφορά τους όρους μεταφοράς και παράδοσης, ουσιαστικά καθορίζεται ποιο κομμάτι του μεταφορικού και ασφαλιστικού κόστους θα αναλάβει κάθε πλευρά. Οι Όροι αυτοί έχουν συμφωνηθεί κατά το στάδιο της διαπραγμάτευσης και τώρα απλά αποτυπώνονται εγγράφως, ενώ το κομμάτι του μεταφορικού και διαχειριστικού κόστους το οποίο θα επωμιστεί ο προμηθευτής έχει ήδη συμπεριληφθεί στην τελική τιμή του προϊόντος. [3]

Οι σημαντικότεροι όροι μεταφοράς παρουσιάζονται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι της παρούσας εργασίας.

7. Παρακολούθηση παραγγελιών

Πρόκειται ουσιαστικά για ένα μεταβατικό στάδιο μεταξύ της τοποθέτησης της παραγγελίας και της παραλαβής των εμπορευμάτων από την εταιρία- πελάτη.

Το χρονικά διάστημα αυτό το οποίο πολλές φορές ονομάζεται και χρόνος υστέρησης.

Σε αυτό λοιπόν το διάστημα, ο αγοραστής πρέπει να φροντίσει για όλες τις τελευταίες λεπτομέρειες της διαδικασίας και των προδιαγραφών του προϊόντος, να φροντίσει ώστε να τηρηθούν οι συμφωνημένοι χρόνοι πληρωμής και παράδοσης και να ενημερώσει τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης για τις λεπτομέρειες του νέου προϊόντος.

8. Παραλαβή Εμπορευμάτων – Έλεγχος – Αποθήκευση και Διανομή

Αμέσως μετά το στάδιο της παρακολούθησης της παραγγελίας ακολουθεί η παραλαβή των εμπορευμάτων από την εταιρία-αγοραστή. Η επιχείρηση είναι πλέον ο ιδιοκτήτης των νέων προϊόντων και ουσιαστικά τώρα ξεκινάει ο κύκλος ζωής τους. Το σημαντικότερο στοιχείο αυτού του σταδίου είναι ότι πραγματοποιείται έλεγχος των παραληφθέντων αποθεμάτων προκειμένου να διαπιστωθεί:

- Εάν το προϊόν ανταποκρίνεται τελικά στις συμφωνημένες προδιαγραφές
- Εάν είναι ακριβώς ίδιο με τα αντίστοιχα δείγματα που έχουν εγκριθεί κατά τη διαδικασία.
- Εάν πληροί τις προδιαγραφές ασφαλείας
- Εάν ανταποκρίνεται στις ελάχιστες απαιτητές ποιοτικές προδιαγραφές
- Εάν η παραληφθείσα ποσότητα είναι η συμφωνημένη

Στις περιπτώσεις κατά τις οποίες κάποιο από τα παραπάνω κριτήρια δεν ικανοποιείται, συχνά ενεργοποιούνται διαδικασίες επιστροφής αγαθών πίσω στον προμηθευτή και άμεση αντικατάστασή τους με νέα.

Στις περιπτώσεις που αυτό είναι αδύνατο (π.χ μακρινές χώρες του εξωτερικού), ενεργοποιούνται νομικές διαδικασίες και υπάρχει διεκδίκηση αποζημείωσης από τον προμηθευτή προκειμένου η επιχείρηση να μπορέσει να καλύψει ένα τμήμα της οικονομικής ζημιας.

Στις περιπτώσεις όπου τα παραπάνω κριτήρια ικανοποιούνται σε μεγάλο βαθμό, τα εμπορεύματα αποθηκεύονται σε αποθήκες, σε ειδικούς χώρους ανάλογα με τη φύση του κάθε προϊόντος και ξεκινάει η διανομή τους στα σημεία πώλησης.

9. Παρακολούθηση και Ανάλυση πωλήσεων

Ένα εύλογο χρονικό διάστημα μετά τις «παρθενικές» πωλήσεις του νέου προϊόντος, ξεκινάει μια συστηματική και αδιάκοπη παρακολούθηση και ανάλυση των πωλήσεών του. Τα στοιχεία που αναζητούνται είναι τα εξής:

- Οι λόγοι για τους οποίους έχει καλές ή αντίστοιχα κακές πωλήσεις
- Ποια ανάγκη τελικά ικανοποιεί (υπάρχουν προϊόντα που έχουν περισσότερες από μία χρήσεις)
- Πως «συμπεριφέρονται» τα ομοειδή προϊόντα μετά την είσοδο του
- Ποια ομάδα καταναλωτών το προτιμά τελικά
- Ποια είναι η ιδανική τιμή πώλησης

Αυτό το στάδιο είναι ίσως το σημαντικότερο, καθώς με αυτήν την ανάλυση και παρακολούθηση παράγεται νέα γνώση και βγαίνουν νέα συμπεράσματα τα οποία μπορούν χρησιμοποιηθούν προκειμένου να αποφευχθούν μελλοντικά λάθη και αστοχίες.

10. Αξιολόγηση Προϊόντος και Προμηθευτή

Τελευταίο και εξίσου σημαντικό με όλα τα άλλα βήματα είναι το κομμάτι της αξιολόγησης. Αφορά ουσιαστικά μια συνολική αξιολόγηση όλων τω προαναφερθέντων βημάτων, του προμηθευτή, του προϊόντος και γενικότερα της όλης διαδικασίας των προμηθειών.

Στόχος της αξιολόγησης αυτής είναι η διαρκής και αδιάκοπη βελτίωση, με στόχο την συνεχή επιμόρφωση, την εξαγωγή συμπερασμάτων και αποφυγή παρόμοιων αστοχιών στο μέλλον.

Η αξιολόγηση αυτή περιλαμβάνει:

- Αξιολόγηση της Διαδικασίας του εφοδιασμού και υποβολή προτάσεων για βελτιστοποίηση της
- Αξιολόγηση στόχων
- Αξιολόγηση του προϊόντος (στηριζόμενοι κυρίως στα δεδομένα που προκύπτουν από την ανάλυση των πωλήσεων)
- Αξιολόγηση του προμηθευτή (συνέπεια, ποιότητα, ευελιξία, αξιοπιστία)

4.3 Πυλώνες του Εφοδιαστικού Κόστους

Κόστος είναι η αξία όλων εκείνων των συντελεστών παραγωγής (γη, εργασία, κεφάλαιο) που συνδυάζονται για να δημιουργηθούν αγαθά ή/και υπηρεσίες, τα οποία η επιχείρηση τα μεταπωλεί με σκοπό το κέρδος. [1]

Το εφοδιαστικό κόστος είναι ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που καλείται να αντιμετωπίσει η σύγχρονη εμπορική επιχείρηση. Στον εμπορικό κλάδο, το κόστος προμηθειών μπορεί να φτάσει μέχρι και το 60% του συνολικού κόστους της επιχείρησης και η μείωση του αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση για τα στελέχη των Προμηθειών.

Παρακάτω αναφέρονται οι βασικοί Πυλώνες αυτού του κόστους.

4.3.1 Απόθεμα- Κόστος Αποθέματος

Ως Αποθέματα ορίζονται κυρίως τα υλικά αγαθά τα οποία διατηρούνται από την πλευρά των επιχειρήσεων για μελλοντική χρήση.

Τα αγαθά αυτά μπορεί να είναι:

- Πρώτες ύλες, δηλαδή υλικά τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή ενός τελικού προϊόντος και αποθηκεύονται για αυτόν τον σκοπό
- Ημι-κατεργασμένα/ Ημί-έτοιμα προϊόντα, δηλαδή αγαθά τα οποία έχουν υποστεί κάποια επεξεργασία και φυλάσσονται είτε με σκοπό να περάσουν στο επόμενο στάδιο παραγωγής ή συναρμολόγησης ή με σκοπό την πώληση τους σε άλλες επιχειρήσεις ως τελικό προϊόν.
- Τελικά προϊόντα, δηλαδή προϊόντα έτοιμα να διατεθούν στο καταναλωτικό κοινό τα οποία φυλάσσονται μέχρις ότου έρθει η στιγμή που θα πωληθούν.
- Υλικά συσκευασίας
- Μηχανήματα, πάσης φύσεως ανταλλακτικά και υλικά συντήρησης

Η τήρηση των αποθεμάτων έχει τις ακόλουθες λειτουργικές χρήσεις:

- **Αντιμετώπιση της αβεβαιότητας** της ζήτησης και του εφοδιασμού

- **Μέριμνα για ειδικά γεγονότα** (Προβλήματα στην παραγωγή, απεργίες κλπ.)
- **Αξιοποίηση Οικονομιών κλίμακας** (Οικονομική παραγωγή, μεταφορά φορτίων
- **Αποσύνδεση των δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής αλυσίδας** (μικρότερος χρόνος αναμονής και «νεκρός χρόνος»).
- **Διευκόλυνση στη μεταφορά υλικών και έτοιμων προϊόντων**

Τα αποθέματα, εφόσον διαχειρίζονται σωστά και με οικονομικό τρόπο, μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στη σωστή λειτουργία της επιχείρησης και να εξασφαλίσουν την απρόσκοπτη λειτουργία των παραγωγικών και εμπορικών διεργασιών της. Εξασφαλίζουν τη χρονική συσχέτιση της προσφοράς και ζήτησης που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση και διαμορφώνουν τόσο την ρευστότητα όσο και την ανταγωνιστικότητα των εμπορικών και βιομηχανικών επιχειρήσεων

Επομένως, αποτελούν για τις διοικήσεις των επιχειρήσεων ένα τομέα με πολλές παραμέτρους, οι οποίες θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με τον πιο συμφέροντα και αποδοτικό τρόπο. Το βέλτιστο ύψος του αποθέματος αποτελούσε ανέκαθεν το κυρίαρχο πρόβλημα του τμήματος προμηθειών, το οποίο καλείτε να διατηρήσει σε μία ισορροπία το κόστος της διατήρησης του αποθέματος και το κόστος έλλειψης του αποθέματος.

Από τη μία μεριά, εάν η ποσότητα των αποθεμάτων που διατηρεί μία επιχείρηση είναι αρκετά μεγάλη, τότε αντιμετωπίζεται σε μεγάλο βαθμό μια ενδεχόμενη αύξηση της ζήτησης που τυχόν παρουσιασθεί στην αγορά, αλλά για την απόκτηση και την διατήρηση αυτών των αποθεμάτων, δεσμεύονται μεγάλα ποσά κεφαλαίων. Αντίθετα, εάν η ποσότητα των αποθεμάτων είναι μικρή, τότε το επενδυμένο σε αυτά κεφάλαιο μειώνεται μεν, αλλά η επιχείρηση αντιμετωπίζει τον κίνδυνο της πιθανής έλλειψης αποθεμάτων που συνεπάγεται απώλεια εσόδων και αξιοπιστίας.

Επομένως, για μια επιχείρηση τίθεται το πρόβλημα του ελέγχου και της **διαχείρισης των αποθεμάτων** με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξασφαλίζονται για την επιχείρηση τα μεγαλύτερα δυνατά κέρδη. Ο βασικός σκοπός ενός συστήματος διαχείρισης αποθεμάτων είναι να καθορίζει πότε θα πρέπει να παραγγελθούν τα αγαθά, πόσο μεγάλη θα πρέπει να είναι η παραγγελιά σε ποια χρονική περίοδο θα γίνει . [1]

Βασικοί τύποι τύποι αποθεμάτων

Τα αποθέματα, ανάλογα με τον τρόπο που δημιουργούντα μπορούν να διακριθούν στις παρακάτω κατηγορίες:

- ***Κυκλικό απόθεμα****:* Είναι το τμήμα του συνολικού αποθέματος το οποίο είναι άμεσα συνδεδεμένο με το ύψος της παραγγελίας. Το ύψος του εξαρτάται άμεσα από τον χρόνο που μεσολαβεί ανάμεσα σε δύο παραγγελίες. Όσο μεγαλύτερο είναι το χρονικό διάστημα ανα- παραγγελίας τόσο μεγαλύτερο είναι το κυκλικό απόθεμα, αφού στόχος του είναι η ικανοποίηση της ζήτησης που θα προκύψει στο μεσοδιάστημα αυτό.

- ***Απόθεμα αναμονής:*** Πρόκειται για το τμήμα του αποθέματος το οποίο τηρείται με σκοπό την εξυπηρέτηση της ανομοιογενούς ζήτησης μέσα στο έτος. Υπάρχουν πολλές κατηγορίες προϊόντων που εμφανίζουν πολύ ισχυρή εποχικότητα και πολλές αυξομειώσεις της ζήτησης (Π.χ τα παγωτά την καλοκαιρινή περίοδο, ή πετρέλαιο θέρμανσής τον χειμώνα). Στις περισσότερες περιπτώσεις η παραγωγή είναι αδύνατον να προσαρμοστεί και να καλύψει τόσο αυξημένη ζήτηση σε μικρό χρονικό διάστημα, ή σε περίπτωση που μπορεί αυτό συνεπάγεται πολύ μεγάλο κόστος. Πολλές επιχειρήσεις επομένως επιλέγουν να παράγουν νωρίτερα ένα ποσοστό των προϊόντων τους και να το διατηρούν σε απόθεμα με σκοπό την αξιοποίηση του αργότερα.

- ***Απόθεμα σε κίνηση:*** Αυτή η κατηγορία αποθέματος περιλαμβάνει τόσο τα μετακινούμενα αποθέματα κατά μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού της επιχείρησης, όσο και τα αποθέματα εκείνα τα οποία βρίσκονται σ παραγγελία αλλά ακόμα δεν έχουν παραληφθεί.

- ***Απόθεμα Ασφαλείας:*** Είναι το τμήμα εκείνο του αποθέματος, το οποίο τηρείται με σκοπό την ικανοποίηση έκτασης ζήτησης η οποία μπορεί να προκύψει κατά τη διάρκεια του έτους. Χρησιμοποιείται επίσης και στην ικανοποίηση της υπάρχουσας προβλεπόμενης ζήτησης όταν παρατηρηθούν καθυστερήσεις κατά την παράδοση των παραγγελιών ή διάφορα προβλήματα και βλάβες στην παραγωγική ή εμπορική διαδικασία. Στόχος του είναι η ικανοποίηση του πελάτη και η άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις του, ώστε να ελαχιστοποιηθεί το κόστος έλλειψη το αποθέματος.

Κόστος του Αποθέματος

Ένα από τα βασικότερα προβλήματα των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι η ελαχιστοποίηση του κόστος των αποθεμάτων και παράλληλα η ικανοποίηση της ζήτησης η οποία πολύ σπάνια μπορεί να προβλεφθεί. Αυτό καθιστά το κόστος των

Το κόστος των αποθεμάτων μπορεί να διακριθεί στις παρακάτω βασικές κατηγορίες:

- Κόστος τήρησης του αποθέματος
- Κόστος προμήθειας / απόκτησης του αποθέματος
- Κόστος έλλειψης το αποθέματος

- **<u>Κόστος Τήρησης αποθέματος</u>**: Η κατηγόρια αυτή περιλαμβάνει:
    - Το κόστος αποθήκευσης
    - Το κόστος διακίνησης και μεταφοράς
    - Το κόστος του δεσμευμένου κεφαλαίου (Κόστος ευκαιρίας)
    - Το κόστος ασφάλισης αποθέματος
    - Το κόστος απαρχαίωσης αποθέματος

Κόστος αποθήκευσης: Πρόκειται ουσιαστικά για το κόστος ύπαρξης και λειτουργίας της αποθήκης(Ενοίκιο, εργατοώρες, συντήρηση κλπ), καθώς επίσης και το Κόστος ευκαιρίας μεταξύ των αποθεμάτων. Κάθε μονάδα αποθέματος καταλαμβάνει ένα συγκεκριμένο χώρο μέσα στην αποθήκη, άλλοτε μικρό και άλλοτε μεγάλο ανάλογα με την φύση του υλικού. Ουσιαστικά δεσμεύει ένα τμήμα της αποθήκης και περιορίζει τις δυνατότητες της για αποθήκευση άλλων υλικών και αποθεμάτων.

Κόστος διακίνησης και Μεταφοράς: Πρόκειται ουσιαστικά για ο κόστος που συνεπάγεται η μεταφορά των αποθεμάτων εντός της επιχείρησης. Η μεταφορά αυτή μπορεί να περιλαμβάνει είτε τη μεταφορά υλικών από την αποθήκη προς τη μονάδα παραγωγής είτε την παράδοση των τελικών εμπορευμάτων σε κάποιον πελάτη ή στα σημεία λιανικής πώλησης. [2]

Κόστος δεσμευμένου Κεφαλαίου: Είναι γνωστό ότι για την απόκτηση και την διατήρηση αποθεμάτων η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να δεσμεύσει κεφάλαια συνήθως αρκετά μεγάλα, πράγμα το οποίο περιορίζει την ρευστότητά της και την εμποδίζει από το να χρησιμοποιήσει τα κεφάλαια αυτά για άλλους σκοπούς.

Κόστος Ασφάλισης: Τόσο κατά την αποθήκευση όσο και κατά την μεταφορά, ειδικά αν πρόκειται για είδη μεγάλης αξίας, πρέπει η επιχείρηση να καταβάλλει χρήματα για τη ασφάλιση των εμπορευμάτων της ώστε να περιοριστεί η οικονομική ζημία σε περίπτωση καταστροφής τους.

Κόστος Απαρχαίωσης: Η διατήρηση των αποθεμάτων για μεγάλο χρονικό διάστημα ενέχει τον κίνδυνο την οικονομικής ή φυσικής απαξίωσης του. Η έννοια αυτή μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητή αν σκεφτούμε τους ραγδαίους ρυθμούς με τους οποίους εξελίσσεται η τεχνολογία και πόσο μπορεί αυτό να επηρεάσει για παράδειγμα ένα μηχανολογικό εξάρτημα ή ένα τελικό προϊόν τεχνολογίας (πχ Smartphone) που βρίσκεται σε απόθεμα. [1]

- **Κόστος Προμήθειας Αποθέματος:** Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει δύο βασικές κατηγορίες
    - Κόστος Αγοράς Αποθέματος
    - Κόστος τοποθέτησης της παραγγελίας

Κόστος Αγοράς Αποθέματος: Πρόκειται ουσιαστικά για τα χρήματα που πρέπει να δαπανηθούν/ επενδυθούν προκειμένου να γίνει η προμήθεια του αποθέματος. Το συγκεκριμένο κόστος συνήθως υπολογίζεται ανα μονάδα αποθέματος ή ανάγεται στο τελικό προϊόν και αποτελεί την τιμή αγοράς η οποία συμφωνείται με τον εκάστοτε Προμηθευτή, συμπεριλαμβάνοντας και το μεταφορικό κόστος. Η κατηγορία αυτή αποτελεί ίσως το σημαντικότερο κομμάτι του κόστους στον Εμπορικό κλάδο καθώς αποτελεί, ανάλογα με την φύση της επιχείρησης, περίπου το 60% του συνολικού κόστους ανα μονάδα προϊόντος . Στην περίπτωση δε του Λιανικού εμπορίου το κόστος αγοράς μπορεί να αποτελεί ακόμα και το 50% - 60% της τελικής Λιανικής τιμής πώλησης ανάλογη με την τιμολογιακή πολιτική κάθε εταιρίας.

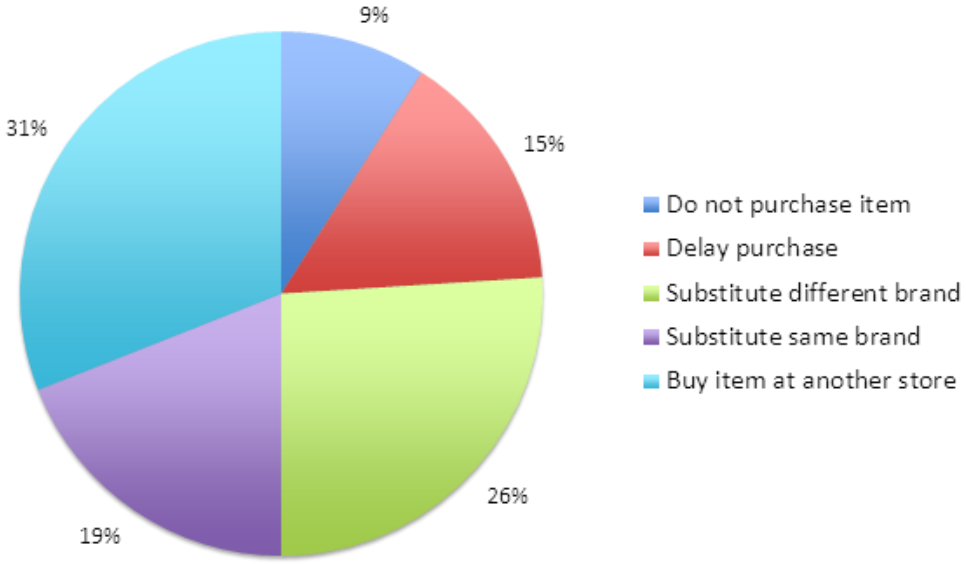
Κόστος τοποθέτησης παραγγελίας: Πρόκειται για ένα σταθερό κόστος το οποίο σχετίζεται με την τοποθέτηση μίας παραγγελίας ανεξαρτήτως του μεγέθους της. Για τον έμπορο ονομάζεται κόστος παραγγελίας και περιλαμβάνει το κόστος των εντύπων παραγγελίας, ταχυδρομικά ή και τηλεφωνικά έξοδα, εξουσιοδοτήσεις, πληκτρολόγηση, παραλαβή, πιθανό έλεγχο και χειρισμό των τιμολογίων του προμηθευτή.

- **Κόστος έλλειψης του αποθέματος**: Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τις δαπάνες που συνεπάγεται η έλλειψη του αποθέματος. Στην περίπτωση ενός παραγωγού, αυτό περιλαμβάνει το κόστος έκτακτης μεταβολής της παραγωγικής διαδικασίας (υπερωρίες, επαναπρογραμματισμός, αλλαγή μεγεθών παρτίδων, κλπ). Για τον κλάδο του εμπορίου, περιλαμβάνει έκτακτες αποστολές(άρα μεταφορικό και εργασιακό κόστος) ή υποκατάσταση των προϊόντων σε έλλειψη με άλλα λιγότερο προσοδοφόρα ή δημοφιλή προϊόντα, πράγμα που σημαίνει πτώση των εσόδων και μείωση καθαρών κερδών. Αυτά τα κόστη μπορούν να υπολογισθούν με σχετική ακρίβεια. Υπάρχουν όμως και πιο ασαφή κόστη που πηγάζουν από τη μη εξυπηρέτηση ενός πελάτη. Σε περίπτωση έλλειψης ο πελάτης θα χρειαστεί να περιμένει, πράγμα το οποίο συνεπάγεται μεγάλη δυσαρέσκεια, ή ακόμα και την μη πραγματοποίηση καμίας αγοράς, αφού υπάρχει πάντα η δυνατότητα να προτιμήσει να εξυπηρετήσει την ανάγκη του απευθυνόμενος σε κάποιον ανταγωνιστή.

Ειδικότερα για τον κλάδο του Λιανικού Εμπορίου, η έλλειψη προϊόντων σε ένα κατάστημα δείχνει εικόνα «παρακμής» και προκαλεί μεγάλη δυσαρέσκεια στον επίδοξο αγοραστή. Η δυσαρέσκεια του πελάτη, συνεπάγεται τεράστιο κόστος για την επιχείρηση, διότι υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ο πελάτης αυτός να μην επιστρέψει ποτέ και μάλιστα να διαδώσει την επιλογή του αυτή και σε άλλους επίδοξους μελλοντικούς αγοραστές.

Σε αρκετές επιχειρήσεις του εμπορικού κλάδου κυριαρχεί η άποψη ότι η μη έλλειψη αποθέματος είναι ένας μακράν σημαντικότερος παράγοντας σε σχέση με την συγκράτηση του αντίστοιχου κόστους και πρέπει πάσει θυσία να εξασφαλίζεται η αδιάκοπη ροή Εμπορεύματος προς τον τελικό καταναλωτή ακόμα και σε περιόδους ανομοιογενούς ζήτησης. Η πολιτική αυτή είναι σαφές ότι οδηγεί σε σημαντική αύξηση του συνολικού κόστους αποθεματοποίησης. [2]

Σχήμα 4: Η συμπεριφορά των καταναλωτών όταν δεν βρουν το επιθυμητό προϊόν στο ράφι ενός καταστήματος.



Πηγή: Corsten, D. and Gruen T, “Stock- outs cause Walkouts”, Harvard Business Review, May 2004

4.3.2 Κόστος Μεταφορών

Ως Κόστος μεταφορών ή αλλιώς Μεταφορικό κόστος ορίζουμε τα χρήματα που πρέπει να δαπανηθούν σε δραστηριότητες που αφορούν τη μεταφορά υλικών και εμπορευμάτων από τον Προμηθευτή προς την Επιχείρηση, την εσωτερική διακίνηση αυτών και την τελική μεταφορά τους στα κανάλια διανομής.

Σε κάποιες περιπτώσεις το μεταφορικό κόστος μπορεί να ενσωματωθεί στο κόστος διατήρησης του αποθέματος. Στις περισσότερες επιχειρήσεις όμως ιδιαίτερα του εμπορικού κλάδου που λόγω της φύσης των εργασιών τους και της ταχύτητας κίνησης των εμπορευμάτων δαπανούν τεράστια ποσά σε μεταφορές, συνήθως επιλέγεται η μελέτη του ξεχωριστά. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το μεταφορικό κόστος αποτελεί σύμφωνα με μελέτες περίπου το 40% του συνολικού κόστους των δικτύων εφοδιασμού.

Το κόστος Μεταφορών μπορεί να αναλυθεί στις παρακάτω συνιστώσες:

- **Ναύλοι**: Αποτελούν το κυρίαρχο κομμάτι του μεταφορικού κόστους. Πρόκειται ουσιαστικά για την αμοιβή της μεταφορικής ή ναυτιλιακής εταιρίας η οποία θα

αναλάβει την μεταφορά των αγαθών είτε από τον προμηθευτή προς την επιχείρηση είτε από την επιχείρηση προς τον τελικό καταναλωτή. Το κόστος αυτό μπορεί να καλυφθεί είτε από τον πελάτη είτε από τον προμηθευτή ανάλογα με τα όρους που θα συμφωνηθούν κατά την υπογραφή της σύμβασης (Βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι), Στην περίπτωση που ο προμηθευτής πρέπει να καλύψει αυτό το κόστος αυτό, το ενσωματώνει στην τελική τιμή που θα συμφωνηθεί με το αγοραστή και το κόστος αυτό προστίθεται στο κόστος απόκτησης/ αγοράς του αποθέματος.

- **Ασφάλιση εμπορευμάτων**: Δαπάνες οι οποίες αφορούν την ασφάλιση των εμπορευμάτων κατά τη διάρκεια της μεταφοράς. Ανάλογα με τους όρους της εμπορικής συμφωνίας μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτή καλύπτονται είτε από τον πελάτη, είτε από τον προμηθευτή ενσωματώνοντας το κόστος αυτό στην τιμή του προϊόντος και κατ' επέκταση στο κόστος απόκτησης του αποθέματος (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι).
- **Ποιοτικός έλεγχος παραδοτέων προϊόντων**
- **Φόροι και άλλα κόστη**

Οι δημοφιλέστεροι κανόνες διεθνούς εμπορίου (INCOTERMS) αναφέρονται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.

Πρόκειται για όρους διεθνούς εμπορίου οι οποίοι συμφωνούνται μεταξύ πελάτη και προμηθευτή και καθορίζουν επακριβώς το μέρος του μεταφορικού κόστους που πρέπει να αναλάβει η κάθε πλευρά, καθώς και το σύνολο της διαδικασίας μεταφοράς των προϊόντων.

Όσον αφορά το ποιος από αυτούς τους όρους θα χρησιμοποιηθεί αυτό εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Συνήθως η γενικότερη ανάληψη του μεταφορικού κόστους γίνεται από την «Μεγαλύτερη» εταιρία. Αυτό συμβαίνει διότι μια μεγάλη και οικονομικά εύρωστη εταιρία η οποία διακινεί μεγάλες ποσότητες προϊόντων κατ' έτος μπορεί να διαπραγματευτεί πολύ καλύτερη τιμή με τον μεταφορέα ή την Ναυτιλιακή εταιρία σε σχέση με την μικρότερη. [3]

Για να γίνει κατανοητή αυτή η λογική αρκεί να σκεφτούμε μία εταιρία η οποία μπορεί να διακινεί 1000 container ετησίως, ενώ ένας προμηθευτής της 50 η 100.

Είναι προφανές ότι εταιρία πελάτης θα θελήσει να αναλάβει το μεταφορικό κόστος και σχεδόν το σύνολο των εξόδων παράδοσης των προϊόντων διότι τη συμφέρει πολύ

περισσότερο από το να ενσωματωθεί ένα πολύ μεγαλύτερο κόστος στην τιμή αγοράς του αποθέματος.

Το μεταφορικό κόστος αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα «αγκάθια» των σύγχρονων εμπορικών επιχειρήσεων λόγω της φύσης των εργασιών τους και την ταχύτητας κίνησης του εμπορεύματος κατά μήκος της Αλυσίδας Εφοδιασμού.

Ιδιαίτερα όταν πρόκειται για εισαγωγές προϊόντων από το εξωτερικό τα πράγματα γίνονται ακόμα πιο πολύπλοκα. Εδώ το μεταφορικό κόστος ενσωματώνει και άλλα κόστη τα οποία σχετίζονται με τον εκτελωνισμό των προϊόντων, επιπλέον φόρους λόγω εισαγωγής προϊόντων κλπ. [3]

Μερικά παραδείγματα επιπλέον κόστους είναι τα εξής:

- Κόστος Εκτελωνισμού
- Κόστη Εισαγωγών – Εξαγωγών
- Κόστος διαχείρισης και μεταφοράς στον λιμένα του πωλητή
- Επιπρόσθετο κόστος ασφάλισης
- Φόροι Εισαγωγών –Εξαγωγών
- Χρηματοοικονομικά κόστη λόγω συναλλαγών με τρίτες χώρες

4.3.3. Κόστος Διαχείρισης και εξυπηρέτησης

Σε αυτήν την κατηγορία κόστους περιλαμβάνονται όλες οι εκείνες οι δαπάνες που αφορούν την διαχείριση και ορθή διεκπεραίωση των εφοδιαστικών διαδικασιών καθώς και όλες εκείνες τις δαπάνες που αφορούν την εξυπηρέτηση, ικανοποίηση και υποστήριξη των πελατών ακόμα και αφού προβούν στην αγορά του προϊόντος.

Μερικά χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι τα εξής:

- Ενοίκια αποθηκών
- Μισθοδοσία αντίστοιχων υπαλλήλων

- Τηλεπικοινωνιακές δαπάνες
- Συντήρηση κτιρίων
- Ασφαλίσεις
- Επιπλέον after sales προσωπικό
- Αντικαταστάσεις ή επιδιόρθωσες ελαττωματικών προϊόντων

Το Κόστος διαχείρισης τείνει να περιορίζεται με την πάροδο του χρόνου, κυρίως λόγω της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας και την αυτοματοποίησης διαδικασιών και εργασιών μέσα σε μια αποθήκη. Απαιτούνται πλέον αρκετά λιγότεροι εργαζόμενοι σε σχέση με παλαιότερες εποχές ενώ η ραγδαία αύξηση τη ταχύτητας διακίνησης έχει οδηγήσει στον καταμερισμό του κόστους διαχείρισης σε ολοένα και μεγαλύτερο πλήθος αγαθών. [1]

Το κόστος εξυπηρέτησης από την άλλη μεριά τείνει διαρκώς να αυξάνεται τα τελευταία χρόνο, καθώς οι καταναλωτές δίνουν ολοένα και μεγαλύτερη έμφαση στην ορθή και γρήγορη εξυπηρέτησή τους και απαιτούν επίσης τη μεγαλύτερη δυνατή υποστήριξη του προϊόντος από την εταιρία που το παράγει. Αποτελεί πλέον στρατηγική επιλογή της εμπορικής και όχι μόνο επιχείρησης, να παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες after sales στους πελάτες της καθώς με αυτόν τον τρόπο ενισχύει σε μεγάλο βαθμό την αξιοπιστία της απέναντι στο αγοραστικό κοινό και αποκτά σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. [1]

4.3.4 Αξιολόγηση της απόδοσης του εφοδιασμού

Η εξοικονόμηση των δαπανών μπορεί να προέλθει από μειώσεις των τιμών αγοράς, από μειώσεις κόστους ή από την αποφυγή κόστους.

Είναι επίσης σημαντικό να σημειωθεί ότι υπάρχουν παράγοντες αύξησης κόστους οι οποίοι δεν είναι δυνατόν να ελεγχθούν από τον εφοδιασμό και επομένως δεν είναι δυνατόν να περιληφθούν στη μέτρηση της απόδοσης του εφοδιασμού ως προς το κόστος.

Μειώσεις τιμών

Παραδοσιακά, η μέτρηση των μειώσεων των τιμών αγοράς αποτελεί βασικό συστατικό απόδοσης του εφοδιασμού. Η μείωση των τιμών μπορεί να θεωρηθεί ως δείκτης μέτρησης της απόδοσης μόνον όταν δεν μεταβάλλονται σε σημαντικό βαθμό οι περιγραφές των αγοραζόμενων ειδών σε βάθος χρόνου. Πρέπει, επίσης, να γίνεται διαχωρισμός μεταξύ των μειώσεων που οφείλονται σε προσπάθειες των στελεχών εφοδιασμού και των μειώσεων οι οποίες είναι αποτέλεσμα αλλαγών στις γενικότερες οικονομικές συνθήκες (π.χ. υπερβολική προσφορά εμπορευμάτων). Επομένως, οι μειώσεις τιμών πρέπει να τεκμηριώνονται με στοιχεία για την πορεία των τιμών στην αγορά κατά την περίοδο των μετρήσεων όπως στοιχεία από ηλεκτρονικές δημοπρασίες, από τιμοκατάλογους προμηθευτών,από έρευνες αγοράς, δείκτες τιμών παραγωγού, τιμές χρηματιστηρίων εμπορευμάτων κ.λ.π. Ακόμη, έγκυρες μειώσεις τιμών μπορεί να επιτυγχάνονται μέσω διαπραγματεύσεων η με αλλαγή προδιαγραφών (π.χ. εντοπισμός τυποποιημένων προδιαγραφών, ανάλυση αξίας, προτυποποίηση, επιλογή νέων προμηθευτών). [15]

Ο συνήθης τρόπος μέτρησης της απόδοσης των τιμών είναι η απόκλιση μεταξύ των τιμών που χρησιμοποιήθηκαν για την σύνταξη του προϋπολογισμού και των πραγματικών τιμών που καταβλήθηκαν στους προμηθευτές. Η μέτρηση της απόκλισης των προϋπολογισμένων τιμών μπορεί να γίνει σε διάφορα επίπεδα. Γενικά, ο δείκτης μέτρησης αφορά την απόκλιση της δαπάνης του συνόλου υλικών και υπηρεσιών σε σχέση με την προϋπολογισμένη δαπάνη. Ειδικότερες μετρήσεις των αποκλίσεων μπορεί να γίνουν σε επίπεδο μεμονωμένων κωδικών.

Μειώσεις κόστους

Συνήθως, οι μειώσεις κόστους είναι αποτέλεσμα των προσπαθειών των στελεχών εφοδιασμού για τον περιορισμό των δαπανών. Μεγάλη σημασία έχει ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνονται οι μειώσεις. Οι μειώσεις μπορεί να προκύπτουν με τη συναίνεση και τη συνεργασία των εμπλεκομένων η να επιβάλλονται μέσω πίεσης του ισχυρότερου στο ασθενέστερο μέρος. Ο τρόπος που επιτυγχάνεται μια μείωση κόστους μπορεί να έχει μακροχρόνιες επιπτώσεις. Πριν από λίγα χρόνια, οι αυτοκινητοβιομηχανίες πίεσαν υπερβολικά τους προμηθευτές τους για μειώσεις τιμών, τόσο που μηδενίστηκαν τα περιθώρια κέρδους. Οι προμηθευτές, προκειμένου να αποκομίσουν κέρδη, στράφηκαν στα ανταλλακτικά που αναλώνονται μετά την πώληση των αυτοκινήτων. Ουσιαστικά είχαν κίνητρο να κατασκευάζονται αυτοκίνητα ευάλωτα σε βλάβες και αστοχίες. [15]

Γενικά, η περιστολή του κόστους εφοδιασμού επιτυγχάνεται μέσω:

- Χρήσης εναλλακτικών υλικών ή συστατικών.
- Μείωσης της ποικιλίας των αγοραζόμενων ειδών.
- Περιορισμού των αποθεμάτων ασφαλείας λόγω σύντμησης του χρόνου παράδοσης των παραγγελιών.
- Αλλαγής του τρόπου μεταφοράς / ενοποίησης φορτίων και σύναψης συμφωνιών για οικονομικές ποσότητες μεταφοράς.
- Μείωσης του κόστους επιθεώρησης των υλικών εξαιτίας της πιστοποίησης των πηγών προμήθειας.
- Μείωσης του κόστους διαχείρισης με συμφωνίες κάλυψης, με ηλεκτρονικές προμήθειες, προμηθευτικές κάρτες, συγχώνευση τιμολογίων κ.α.

Η μείωση κόστους υπολογίζεται από την έκφραση (Νέα Τιμή - Προηγούμενη Τιμή) Χ Ποσότητα. Αυτό συνεπάγεται ότι η συνολική μείωση κόστους εξαρτάται από την ποσότητα του υλικού που αναλώνεται στην επιχείρηση.

Αποφυγή κόστους

Η αποφυγή κόστους αντιπροσωπεύει την διαφορά κόστους μεταξύ του ποσού που καταβλήθηκε και του ποσού που θα είχε καταβληθεί εάν ο εφοδιασμός δεν προέβαινε στις αντίστοιχες ενέργειες. Ας υποτεθεί ότι σε προηγούμενες αγορές ο αγοραστής πλήρωνε €10/τεμάχιο, ενώ σήμερα ο προμηθευτής ζητά 11€/τεμάχιο. Ο αγοραστής, μετά από διαπραγματεύσεις, επιτυγχάνει τιμή 10,50€/τεμάχιο. Επομένως, επιτυγχάνει αποφυγή κόστους ίση με 0,50€/τεμάχιο, παρόλο που η τιμή των 10,50€/τεμάχιο παραμένει υψηλότερη της αρχικής τιμής. Στην περίπτωση προμηθειών για τις οποίες δεν υπάρχουν ιστορικά στοιχεία τιμών, οι μειώσεις κόστους που επιτυγχάνονται σε σχέση με τις τιμές των προσφορών είναι δύσκολο να εκληφθούν ως πραγματικές. Οι προμηθευτές συχνά υποβάλλουν τεχνητά υψηλές τιμές προσφορών, διότι αναμένουν την πίεση των αγοραστών για εκπτώσεις. Επομένως, οι αρχικές τιμές των προσφορών δεν μπορεί να θεωρηθούν ως βάση για τη μέτρηση των μειώσεων κόστους. Αν και δεν πρέπει να αγνοούνται τα αποτελέσματα που προκύπτουν από αποτελεσματικές διαπραγματεύσεις, οι μειώσεις κόστους που προκύπτουν μπορεί να τεκμηριωθούν πραγματικά μόνο όταν οι προσφορές αναλύονται από έμπειρους κοστολόγους ή υπάρχουν συγκριτικές τιμές από τιμοκαταλόγους ή από άλλους πελάτες του προμηθευτή. [15]

Αποφυγή κόστους μπορεί να προκύψει από προγράμματα ανάλυσης αξίας (VA/VE). Πιο συγκεκριμένα, οι προδιαγραφές ενός αγοραζόμενου μηχανήματος μπορεί να απλοποιηθούν μετά από σχετικές προτάσεις ενός προμηθευτή, παρόλο που μπορεί να μην υπάρχουν ιστορικά στοιχεία σχετικά με εκτιμήσεις του κόστους. Γενικά, η τεκμηρίωση των εξοικονομήσεων λόγω αποφυγής κόστους είναι δύσκολη. Χαρακτηριστική περίπτωση είναι αυτή των αγορών κεφαλαιουχικού εξοπλισμού.

Οι μειώσεις αποφυγής κόστους διαφέρουν σημαντικά από τις μειώσεις κόστους, διότι οι δεύτερες αναφέρονται σε αλλαγές σε σύγκριση με προηγούμενες πραγματικές τιμές ενώ οι πρώτες σε αλλαγές σε σύγκριση με τιμές που θα μπορούσαν να είχαν καταβληθεί. Συχνά οι μειώσεις αποφυγής κόστους χαρακτηρίζονται «περίεργες» ενώ εύκολα μπορεί να αμφισβητηθούν από τη διοίκηση.

Αυξήσεις ή μειώσεις τιμών λόγω εξωγενών παραγόντων

Ενίοτε οι τιμές των υλικών αυξάνονται. Είναι πιθανόν οι αυξήσεις των τιμών να οφείλονται σε εξωγενείς παράγοντες εκτός του ελέγχου των στελεχών εφοδιασμού. Εάν οι αυξήσεις των αγοραζόμενων ειδών είναι στα ίδια επίπεδα ή μικρότερες από τη γενική τάση, η απόδοση του εφοδιασμού ως προς τις τιμές δεν μπορεί να θεωρηθεί ως αρνητική. Επίσης, λόγω εξωγενών παραγόντων οι τιμές των υλικών και των ναύλων μπορεί να μειωθούν σημαντικά. Οι οικονομίες που θα επιτευχθούν δεν μπορεί να θεωρηθούν ως απόδειξη καλής απόδοσης του εφοδιασμού.

Βεβαίως υπάρχει και η περίπτωση αγορών από χρηματιστήρια των εμπορευμάτων. Η συνεργασία με ειδικούς σε αυτόν τον τομέα μπορεί να έχει αποτέλεσμα να καταβληθούν χαμηλότερες τιμές υλικών από αυτές που καταβλήθηκαν από τους ανταγωνιστές της επιχείρησης στο ίδιο χρονικό διάστημα. Σε αυτή την περίπτωση, οι οικονομίες που επιτεύχθηκαν πρέπει να αποδοθούν στο τμήμα εφοδιασμού. Πάντως, πρέπει να σημειωθεί ότι οι προθεσμιακές αγορές δεν είναι πάντα ασφαλείς και μπορεί να οδηγήσουν σε τιμές ανώτερες αυτών που θα προέκυπταν με τις συνήθεις αγοραστικές πρακτικές. [15]

Μειώσεις λόγω όγκων αγορών

Οι τιμές των ειδών διαφοροποιούνται ανάλογα με τις αγοραζόμενες ποσότητες. Σε περίπτωση διαφοροποίησης των αγοραζόμενων ποσοτήτων λόγω μεταβολών στις πωλήσεις μιας επιχείρησης, οι μεταβολές στις τιμές των υλικών που προκύπτουν δεν μπορεί να αποδοθούν στην απόδοση των στελεχών εφοδιασμού. Ωστόσο, όταν οι όγκοι εφοδιασμού ενός συγκεκριμένου υλικού αυξηθούν λόγω τυποποίησης, λόγω μείωσης της ποικιλίας των προδιαγραφών ή λόγω ομαδοποίησης των απαιτήσεων με συνέπεια τη μείωση των τιμών, τα οικονομικά αποτελέσματα μπορούν να πιστωθούν στο τμήμα εφοδιασμού.

Ολικό κόστος υλικών και υπηρεσίας και κόστος ιδιοκτησίας κεφαλαιουχικού εξοπλισμού

Η τιμή συχνά αντιπροσωπεύει ένα μικρό μόνο μέρος του συνολικού κόστους του κύκλου ζωής ενός είδους. Η εκτίμηση της απόδοσης του εφοδιασμού σε όλα τα είδη, εκτός από αυτά που είναι απόλυτα τυποποιημένα και μικρής αξίας, πρέπει να βασίζεται

σε υποδείγματα ολικού κόστους τα οποία δημιουργούνται σε συνεργασία με άλλα τμήματα (π.χ. παραγωγή, συντήρηση, μεταφορές, έρευνα και ανάπτυξη κ.τ.λ.). Με αυτό τον τρόπο τα αποτελέσματα γίνονται αποδεκτά.

Πρόσθετα έσοδα

Συχνά, ο εφοδιασμός με την εφαρμογή κατάλληλων στρατηγικών μπορεί να αυξήσει τα έσοδα μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, με την απόκτηση νέων τεχνολογιών που έχουν αναπτυχθεί από προμηθευτές, μέσω συμφωνιών αποκλειστικών δικαιωμάτων πριν από τους ανταγωνιστές, είναι δυνατόν να προκύψει αύξηση των πωλήσεων των προϊόντων μιας επιχείρησης. Επίσης, πρόσθετα έσοδα μπορεί να προκύψουν από συμφωνίες πνευματικών δικαιωμάτων με προμηθευτές λόγω τεχνολογιών που αναπτύχθηκαν από κοινού, από πελάτες των προμηθευτών που χρησιμοποιούν τις τεχνολογίες. Πρόσθετα έσοδα μπορεί να προκύψουν επίσης από ταχύτερη εισαγωγή προϊόντων ή από την παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας.

Η συνεργασία με τους καλύτερους προμηθευτές της αγοράς συνεισφέρει στην υλοποίηση δραστηριοτήτων με υψηλή προστιθέμενη αξία. Οι μετρήσεις που αναφέρονται σε πρόσθετα έσοδα είναι σημαντικές, διότι συνδέουν τις δραστηριότητες του εφοδιασμού με τα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων. Κάλλιστα, οι σχετικοί δείκτες μπορεί να θεωρηθούν ως εταιρικοί. Στο έκθεμα 22.7 περιγράφονται μερικοί λειτουργικοί δείκτες κόστους. [1]

Πολλές φορές, υπάρχει ο κίνδυνος αμφισβήτησης των μειώσεων κόστους που επιτυγχάνονται από τον εφοδιασμό, κυρίως εκ μέρους των οικονομικών υπηρεσιών. Αυτό αντιμετωπίζεται με μια συστηματική προσέγγιση εκ μέρους του εφοδιασμού που ονομάζεται το «καλάθι των αγορών», όπου περιλαμβάνονται τα 20-30 αγοραζόμενα είδη (υλικά ή υπηρεσίες) που αντιπροσωπεύουν το 80-90% της συνολικής ετήσιας δαπάνης. Τα είδη διαχωρίζονται σε κατηγορίες οι οποίες παρακολουθούνται ξεχωριστά. Τα είδη τύπου Α είναι είδη με συνολικά υψηλή ετήσια δαπάνη (τιμή μονάδας επί ποσότητα), τα είδη Β είναι είδη με υψηλή τιμή μονάδας και τα είδη Γ, τα οποία δεν ανήκουν αναγκαία στις προηγούμενες κατηγορίες, μπορεί να είναι κρίσιμα είδη με μεγάλη επίπτωση στην κερδοφορία της επιχείρησης. Για κάθε μεμονωμένη κατηγορία αλλά και συνολικά αναπτύσσονται γραφικές παραστάσεις στατιστικού ελέγχου με τις οποίες παρακολουθείται η πορεία των τιμών σε σύγκριση με στόχους τιμών καθορισμένους από δια τμηματικές ομάδες

Στρατηγικές αγορών και Προμηθειών

5.1 Στρατηγικές Αγορών - Αντιμετώπισης Αβεβαιότητας προμήθειας

Πριν την εφαρμογή οποιασδήποτε στρατηγικής αγορών που αφορά την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας ως προς τις πηγές προμήθειας, κρίνεται απαραίτητο από το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων η ανάλυση και η καταγραφή της δεδομένης κατάστασης που επικρατεί όσον αφορά την αλληλεξάρτηση επιχείρησης-προμηθευτή.

Η ανάλυση IIAPS, γνωστή και ως μοντέλο του Cox έρχεται να βοηθήσει στην κατηγοριοποίηση αυτής της αλληλεξάρτησης παρουσιάζοντας 4 κεντρικά σενάρια, τα οποία ισχύουν στις περισσότερες περιπτώσεις προμηθειών και αγορών και το οποία καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τη διαπραγματευτική δυναμική της επιχείρησης έναντι των προμηθευτών της.

Σενάριο 1: Ο αγοραστής της επιχείρησης πελάτη έχει αυξημένη με αποτέλεσμα να είναι σε θέση να αποσπάσει σημαντικό μέρος προστιθέμενης αξίας από τον προμηθευτή. Αυτό σημαίνει πρακτικά καλύτερες τιμές και ελαχιστοποίηση του κόστους αγορών. Σε αυτή την περίπτωση συνήθως οι αγοραστές είναι λίγοι και οι προμηθευτές πολλοί, και τα προϊόντα τυποποιημένα .Ταυτόχρονα τα κόστη έρευνας του αγοραστή είναι χαμηλά, δεν υφίσταται ασύμμετρη πληροφόρηση.

Σενάριο 2: Η ισχύς μεταξύ και αγοραστή είναι μοιρασμένη ενώ είναι υψηλή και για τις δύο πλευρές ενώ η πρόσβαση σε συγκεκριμένους πόρους. Αυτό το σενάριο χαρακτηρίζεται συνήθως από λίγους αγοραστές και προμηθευτές, ενώ ο προμηθευτής κατέχει μικρό πλεονέκτημα σε επίπεδο πληροφόρησης και εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον αγοραστή. Όσον αφορά την επιχείρηση/ αγοραστή, το κόστος αλλαγής προμηθευτή είναι συνήθως αρκετά υψηλό, ενώ το κόστος έρευνας για τον εντοπισμό του είναι χαμηλό.

Σενάριο 3: Σε αυτήν την περίπτωση και οι δύο πλευρές έχουν χαμηλή ισχύ και σπάνια μπορεί να επιβληθεί ο ένας στον άλλον. Ο αριθμός των αγοραστών και προμηθευτών είναι μεγάλος. Από τη μία, ο προμηθευτής έχει πολλές επιλογές αναφορικά με το που θα πουλήσει τα υλικά/ προμήθειες, ενώ το προϊόν του προμηθευτή είναι συνήθως

τυποποιημένο. Η επιχείρηση/αγοραστής από την άλλη μεριά έχει εξίσου αρκετές επιλογές προμήθειας, ενώ οι δύο πλευρές έχουν ίση πληροφόρηση.

Σενάριο 4: Τέλος στην περίπτωση αυτή ο προμηθευτής είναι αυτός που κυριαρχεί και έχει την μεγαλύτερη πρόσβαση στις πηγές ισχύος. Καρπώνεται το μεγαλύτερο μέρος της προστιθέμενης αξίας και συνήθως προσφέρει τιμές αρκετά υψηλότερες του κόστους του. Το προϊόν του προμηθευτή είναι συνήθως τυποποιημένο, ενώ ο αριθμός των αγοραστών είναι μεγάλος και των αντίστοιχων προμηθευτών μικρός. Το κόστος αλλαγής προμηθευτή είναι σημαντικό, ενώ ταυτόχρονα το μερίδιο αγοράς του αγοραστή είναι μικρό σε σχέση με αυτό του προμηθευτή ενώ ταυτόχρονα ο τελευταίος έχει και πλεονέκτημα πληροφόρησης. [16]

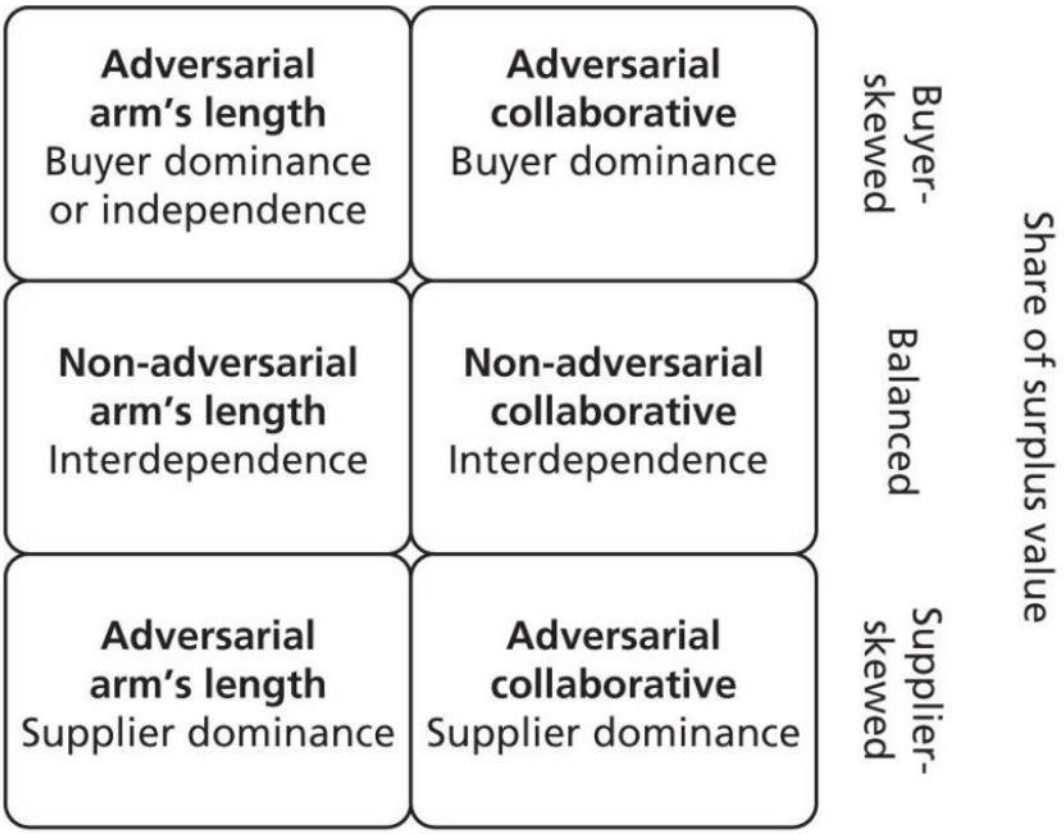
Το μοντέλο IIAPS που ως γνωστό αναπτύχθηκε από τον Andrew Cox είχε άμεση εφαρμογή στην περίπτωση της εταιρείας Toyota. Η εταιρεία αυτή υιοθέτησε βέλτιστες πρακτικές management οι οποίες πρακτικές υιοθετήθηκαν και από άλλες μεγάλες πετυχημένες εταιρείες.

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

Η συγκεκριμένη εταιρεία αναγνώρισε την σημασία της κατανομής ισχύος μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή και βάση αυτής υιοθέτησε τις εκάστοτε στρατηγικές της. Το σύστημα Just In Time το οποίο γνώρισε τεράστια επιτυχία βασίστηκε στην κυρίαρχη θέση της εταιρείας έναντι των προμηθευτών της. Επιπρόσθετα, η Toyota θεώρησε ότι ο αποτελεσματικός έλεγχος αναφορικά με την ποιότητα του προϊόντος, το κόστος και την καινοτομία επιτρέπει την μετακύλιση περισσότερης αξίας στους καταναλωτές γεγονός που προσδίδει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Cox, 1998).

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

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



Σχήμα 5: Το μοντέλο του Cox (A. Cox 1998 "Power, value and supply chain management")

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

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

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

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

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

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

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

Παρακάτω παρουσιάζονται οι βασικότερες στρατηγικές που αφορούν την επιλογή των πηγών προμήθειας. [18]

5.1.1 Στρατηγική προμήθειας από περισσότερες από μία πηγές

Σύμφωνα με αυτή την στρατηγική ο αγοραστής επιλέγει περισσότερους ,από έναν, προμηθευτές, η επιλογή αυτής παρουσιάζει κάποια βασικά πλεονεκτήματα.

- Μειώνεται η εξάρτηση από έναν προμηθευτή. Παρατηρείται πληθώρα επιλογών και δεν υφίσταται δέσμευση, του αγοραστή, προς τον βαθμό καινοτομίας του προμηθευτή. Ο αγοραστής λοιπόν έχει την δυνατότητα να δοκιμάσει και άλλες τεχνολογικές λύσεις.
- Υπάρχει πραγματικός ανταγωνισμός μεταξύ των προμηθευτών που έχει επιλέξει ο αγοραστής, και έτσι παρατηρείται μείωση της τιμής της προμήθειας.
- Μειώνονται τα αποθέματα ασφαλείας του αγοραστή λόγω της χρήσης πολλών προμηθευτών καθότι η ύπαρξη πολλών πηγών τροφοδοσίας καθιστά σχεδόν αδύνατη τη διακοπή ροής προμηθειών προς τον αγοραστή. Με την διατήρηση λιγότερων αποθεμάτων ο αγοραστής έχει χαμηλότερα κόστη συνδεόμενα με τα logistics.
- Επιτυγχάνεται η αγορά της τεχνογνωσίας των καλύτερων προμηθευτών και αναπληρώνονται οι αδυναμίες σε σημαντικούς τομείς παραγωγής.
- Επιτυγχάνεται η μείωση του κινδύνου μέσω του αποτελέσματος διαφοροποίησης.

Σημειώνεται πως η επιλογή πολλών προμηθευτών δεν αποτελεί συχνά επιθυμία του αγοραστή αλλά ανάγκη λόγω της μεγάλης ποσότητας παραγγελιών και την αδυναμία ικανοποίησης της παραπάνω ανάγκης από έναν μόνο προμηθευτή.

Μειονέκτημα της εξεταζόμενης στρατηγικής είναι ότι διευρύνεται η προμηθευτική βάση κάτι το οποίο οδηγεί σε υψηλά διοικητικά κόστη. Επιπλέον ,η στήριξη του αγοραστή σε περισσότερους προμηθευτές πιθανότατα δημιουργεί μεταξύ των εμπλεκομένων μερών σχέση μικρής διάρκειας . Ένας αγοραστής ο οποίος θα προτιμά να δημιουργήσει μακροχρόνια σχέση συνεργασίας προκρίνεται, από έναν προμηθευτή, σε σχέση με εκείνον που συνεργάζεται με πολλούς προμηθευτές. Μια μακροχρόνια σχέση αγοραστή και προμηθευτή θα δημιουργήσει στον δεύτερο ισχυρότερα κίνητρα

να καινοτομήσει και να επιτρέψει στον αγοραστή να κεφαλαιοποιήσει μέρος αυτής της καινοτομίας μέσω της αύξησης της προστιθέμενης αξίας του προϊόντος .

Η ύπαρξη πολλών προμηθευτών οδηγεί σε χαλάρωση των δεσμών μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή. Ο πρώτος θα δίνει πάντα προτεραιότητα στους καλύτερους αγοραστές του και το πελατολόγιο των προμηθευτών θα διαφοροποιείται/ αναπροσαρμόζεται ανάλογα με τις εκάστοτε περιστάσεις .Ενώ λοιπόν μια στιγμή ένας αγοραστής θα θεωρείται καλός πελάτης δε θα ισχύει το ίδιο για οποιαδήποτε στιγμή.

5.1.2 Στρατηγική προμήθειας από μία πηγή (single source)

Η προμήθεια από μία πηγή αποτελεί την απλούστερη μορφή στρατηγικής εφοδιασμού. Η στρατηγική αυτή στηρίζεται σε δύο άξονες, στη μείωση του κόστους αλλά και στη δημιουργία μιας σταθερής σχέσης με τον προμηθευτή, μεγαλύτερης διάρκειας και υψηλής αξιοπιστίας. Υπάρχει μία σχετική αφοσίωση των δύο μερών. Βέβαια όπως η βιωσιμότητα της σχέσης εξαρτάται και από την ισχύ της κάθε πλευράς. Πάντα θα υπάρχει το κίνητρο η κάθε πλευρά να αποζητά ένα πιο προσοδοφόρο σενάριο. [17]

5.1.3 Στρατηγική παράλληλης προμήθειας (parallel supply)

Με την στρατηγική αυτή δύο ή περισσότεροι προμηθευτές με παρόμοιες ικανότητες και δεξιότητες είναι ταυτόχρονα μοναδικές πηγές προμήθειας για παρόμοια υλικά. Ενώ ο αγοραστής κάνει χρήση μιας μοναδική πηγής για ένα προϊόν ταυτόχρονα εφοδιάζεται και από άλλες πηγές. Το σύστημα αυτό καθιστά ευκολότερες τις συγκρίσεις μεταξύ των προμηθευτών ενώ οι τελευταίοι θα προβαίνουν σε ανταγωνιστικές προσφορές προκειμένου να υπογράψουν την σχετική συμφωνία συνεργασίας με τον αγοραστή.

Τα βασικά πλεονεκτήματα αυτής της στρατηγικής είναι ότι τα κόστη επικοινωνίας και συντονισμού είναι χαμηλότερα, προκύπτουν οφέλη στην ποιότητα, η παραγωγή διεξάγεται υπό συνθήκες just in time, υπάρχει έκθεση του αγοραστή σε διάφορες πηγές γνώσης ενώ δημιουργούνται όλες εκείνες οι προϋποθέσεις προς αναβάθμιση της τεχνολογίας όταν αυτή δεν βρίσκεται υπό τον έλεγχο του αγοραστή. Γενικότερα, η στρατηγική παράλληλης προμήθειας θεωρείται ανώτερη από αυτή της πολλαπλής προμήθειας αφού ο αγοραστής εφοδιάζεται από περισσότερες από μία πηγές ενώ δεν υπάρχει παραμένουν χαμηλά τα κόστη συναλλαγών.

Συγκεκριμένα στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, η ύπαρξη παράλληλης προμήθειας θεωρείται, σε πολλές περιπτώσεις, αναγκαία λόγω της μεγάλης ταχύτητας κίνησης των εμπορευμάτων και της συστηματικής επιδίωξης της ελαχιστοποίησης της απώλειας πωλήσεων λόγω έλλειψης προϊόντων. [17]

5.1.4 Στρατηγική δικτυακής προμήθειας (supply network)

Σε αυτή την στρατηγική ο αγοραστής αγοράζει συγκεκριμένες ποσότητες παρομοίων υλικών από διαφορετικούς προμηθευτές ώστε να εξωθήσει αυτούς σε έναν μεταξύ τους ανταγωνισμό είτε για την απόκτηση υψηλότερου μεριδίου αγοράς είτε για την αποκλειστική πλέον ικανοποίηση του αγοραστή και την απαγκίστρωση του από τον έτερο προμηθευτή. Αυτός ο έντονος ανταγωνισμός για το υπόλοιπο της παραγωγής μπορεί να αποφέρει οφέλη για τον αγοραστή στους τομείς που ανταγωνίζονται οι προμηθευτές δηλαδή στη σχεδιαστική ικανότητα, στην πρόοδο μείωσης κόστους, στην ποιότητα και στον βαθμό ικανοποίησης της παραγγελίας . Οικοδομούνται έτσι σχέσεις, μεταξύ αγοραστή και προμηθευτών, στενές λόγω της μακράς διάρκειας, ακόμα ενισχύεται η μεταφορά τεχνογνωσίας από την μία πλευρά στην άλλη, αλλά και η ανταλλαγή πληροφοριών. [17]

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

Σε αυτή την περίπτωση η εταιρεία παρακάμπτει τους προμηθευτές, στηρίζοντας την προμήθεια της σε ίδια μέσα καθότι έχει υπό το δικό της ιδιοκτησιακό καθεστώς το στάδιο παραγωγής. Η εταιρεία πλέον πλεονεκτεί έναντι των ανταγωνιστών λόγω αυτής της ιδιαίτερης συνθήκης μη εξάρτησης από προμηθευτές. Η καθετοποίηση γενικά συνδέεται με κάποιες κατηγορίες κινήτρων όπως κόστη συναλλαγής, στρατηγικές κινήσεις, κίνητρα σχετικά με τα τελικά προϊόντα ή τις πρώτες ύλες αλλά και αβεβαιότητα αναφορικά με την τιμή. Άλλα πλεονεκτήματα της καθετοποίησης είναι ότι εκμηδενίζει τις μεταβολές στις τιμές αλλά και τις συμφεροντολογικές συμπεριφορές των προμηθευτών. Μειώνεται ακόμα το συνολικό κόστος αφού δεν καταβάλει καμίας μορφής υπεραξίας στον προμηθευτή, σχεδιάζει καλύτερα την παραγωγική διαδικασία ενώ αυξάνει την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας παράδοσης των υλικών.

Η καθετοποίηση όμως προς τα πίσω παρουσιάζει και κάποια μειονεκτήματα όπως την μειωμένη ευελιξία της επιχείρησης, τα διάφορα στρατηγικά κόστη, τις συγκρούσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης, μεταξύ τμημάτων, λόγω διαφορετικότητας στόχων, ενώ πιθανολογείται και τεχνολογική στασιμότητα λόγω της συγκεκριμένης εσωστρέφειας.

Παράλληλα με την καθετοποίηση προς τα πίσω υφίσταται και η στρατηγική εσωτερικής προμήθειας όπου η εργασία εκτελείται από το προσωπικό που ζητά στην συγκεκριμένη εργασία. [17]

5.2 Στρατηγικές αγορών - Αντιμετώπιση Αβεβαιότητας Εξωτερικού Περιβάλλοντος.

Όπως προ-αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 3, ένας ακόμα σημαντικός πυλώνας αβεβαιότητας είναι εκείνη που αφορά το εξωτερικό περιβάλλον.

Σε συνθήκες αστάθειας υπάρχουν αμέτρητοι παράγοντες οι οποίοι μπορούν να εκτροχιάσουν τον προϋπολογισμό αγορών μιας επιχείρησης και ιδιαίτερα μιας εμπορικής επιχείρησης, στην οποία το κόστος εξαρτάται σχεδόν αποκλειστικά από τις υπάρχουσες συνθήκες της αγοράς.

Η επίδραση των εξωτερικών παραγόντων είναι τόσος ισχυρή στην εμπορική επιχείρηση, ώστε δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις, όπου λόγω κόστους ή έλλειψης συγκεκριμένων προϊόντων, έχει παρατηρηθεί σημαντική μετατόπισης της στρατηγικής και του προγραμματισμού της επιχείρησης.

Σε ακραίες καταστάσεις έχουν παρατηρηθεί ακόμα και διαφοροποιήσεις όσον αφορά την ποιότητα, την προσφερόμενη ποσότητα ακόμα και εγκατάλειψη μέρους της υπάρχουσας δραστηριότητας της επιχείρησης. (για παράδειγμα, εγκατάλειψη της εμπορίας πλαστικών από μια εμπορική επιχείρηση λόγω αύξησης τιμών στα πλαστικά είδη και υποκατάσταση αυτής της κατηγορίας με μια άλλη κατηγορία προϊόντων.) [1]

Τα κυριότερα προβλήματα που μπορούν να δημιουργηθούν σε περιόδους ισχυρής αβεβαιότητάς είναι τα εξής:

- Αύξηση των τιμών αγοράς των προϊόντων ή γενικότερα των υλικών
- Αύξηση διαφόρων πυλώνων κόστους (π.χ μεταφορικό κόστος)
- Συναλλαγματική αστάθεια
- Έλλειψη αγαθών και προϊόντων
- Αυξήσεις φόρων όταν αναφερόμαστε σε παγκοσμιοποιημένες προμήθειες (Εισαγωγών – Εξαγωγών και εκτελωνισμών) [3]

5.2.1 Αγορές Ποσοτήτων σύμφωνα με τις απαιτήσεις

Η Στρατηγική αυτή αναφέρεται κυρίως στην κάλυψη των υπαρχουσών απαιτήσεων από πλευράς της επιχείρησης, η οποίες είναι στις περισσότερες περιπτώσεις πλήρως καθορισμένες. Ο προγραμματισμός αγορών έχει μικρό εύρος (από 1 έως 4 μήνες περίπου) και έχει ως στόχο την απρόσκοπτη λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας ή της τροφοδοσίας ενός έτοιμου προϊόντος, διατηρώντας μεσαίου επιπέδου αποθέματα. Ειδικότερα στον εμπορικό κλάδο, λόγω της ταχύτητας κίνησης των προϊόντων, το αποθεματικό κόστος μπορεί να θεωρηθεί αρκετό χαμηλό. Θεωρείται ως μια συντηρητική στρατηγική η οποία χρησιμοποιείται κυρίως σε περιόδους όπου εμπεριέχεται ο κίνδυνος ανατιμήσεων. [1]

Τα βασικότερα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι:

- Ικανοποίηση των άμεσων αναγκών της επιχείρησης
- Μεσαίου ή μικρού επίπεδου αποθεματικό κόστος για εμπορικές επιχειρήσεις
- Υψηλές τιμές αγορών λόγω χαμηλών ποσοτήτων
- Υψηλό λειτουργικό κόστος λόγω βραχυπρόθεσμου προγραμματισμού
- Δε λαμβάνονται υπόψιν τυχόν μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

5.2.2 Αγορές Μεγάλων ποσοτήτων για προληπτικούς λόγους

Με αυτή τη στρατηγική επιδιώκεται προγραμματισμός προμηθειών για το ευρύτερο μέλλον. Το τμήμα αγορών και προμηθειών πρέπει να αναγνωρίζει τις διάφορες τάσεις των αγορών, να τις αναλύει και να τις εκμεταλλεύεται τα ευρήματα αυτών των αναλύσεων ώστε να λαμβάνει αποφάσεις που συνεισφέρουν στην κερδοφορία της επιχείρησης. Οι αγορές μεγάλων ποσοτήτων για προληπτικούς λόγους δεν έχουν συνήθως κερδοσκοπικό χαρακτήρα. Συνήθως αποσκοπούν στην κάλυψη αναγκών σε εμπορεύματα οι οποίες έχουν προκύψει από διαδικασίες μακροπρόθεσμου προγραμματισμού και επιχειρησιακές προβλέψεις, οι οποίες βεβαίως μπορεί και να μην επαληθευθούν.

Η στρατηγική αυτή μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις κατηγορίες ειδών, ωστόσο αναφέρεται κυρίως σε αγορές «χρηματιστηριακών» ειδών (π.χ. πρώτες ύλες και κοινά υλικά). Προφανώς, στις προληπτικές αγορές μεγάλων ποσοτήτων εμπεριέχονται μεγαλύτεροι κίνδυνοι συγκριτικά με τις αγορές μικρών ποσοτήτων σε σταθερές τιμές που συνδέονται με προκαθορισμένες απαιτήσεις. Για αυτό το λόγο, απώτερος στόχος είναι να αναλαμβάνονται υπολογισμένοι κίνδυνοι, έτσι ώστε να εξισορροπούνται και να σταθμίζονται διάφοροι παράγοντες. Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις αγορών για προληπτικούς λόγους είναι οι εξής:

- **Τιμές** - Η εξέταση των ιστορικών τάσεων των τιμών μπορεί να δώσει στοιχεία για τη μελλοντική συμπεριφορά τους. Για αυτό το λόγο, είναι σημαντικό να μελετώνται οι αιτίες που προκάλεσαν τις τάσεις του παρελθόντος. Η ανάλυση αυτή δεν παρέχει πάντα απαντήσεις για το τι θα συμβεί στο μέλλον, αλλά μπορεί να βοηθήσει στον προσδιορισμό του μεγέθους και της γενικής κατεύθυνσης της μεταστροφής των τάσεων, δηλαδή στο κατά πόσο οι αλλαγές θα είναι ακανόνιστες, βίαιες, ομαλές, πληθωριστικές ή αποπληθωριστικές.
- **Προσφορά και Ζήτηση** - Είναι απαραίτητη η πληροφόρηση τόσο για τη συνολική παραγωγική δυναμικότητα όσο και για την κατανάλωση. Εάν παρατηρείται επάρκεια φυσικών πόρων, τότε πρέπει να εξετάζονται άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την ροή των αγαθών στην αγορά. Εάν η προσφορά είναι περιορισμένη, τότε πρέπει να μελετώνται οι δυνατότητες χρήσης υποκατάστατων ή δημιουργίας πρόσθετων πηγών εφοδιασμού.
- **Αριθμός και Θέση Πηγών** - Για αγοραζόμενα είδη με πολλούς και αξιόπιστους προμηθευτές που βρίσκονται πλησίον της επιχείρησης, δε χρειάζεται να υιοθετούνται στρατηγικές αγορών μεγάλων ποσοτήτων για προληπτικούς λόγους. Αντίθετα, θα πρέπει να εφαρμόζονται για αγοραζόμενα είδη με λίγους προμηθευτές, οι οποίοι γεωγραφικά απέχουν αρκετά από την επιχείρηση. Επίσης, έχει σημασία το μέγεθος και η οικονομική σταθερότητα των πηγών προμήθειας.
- **Μεταφορές** - Λόγοι που σχετίζονται με τη μεταφορά μπορεί να επηρεάσουν τη δέσμευση για μεγάλες ποσότητες. Τόσο οι καιρικές συνθήκες όσο και η δυναμικότητα των μεταφορικών μέσων πρέπει να συνεκτιμώνται.
- **Κυκλικές Μεταβολές στην Οικονομία** – Έχουν τόσο ψυχολογική, όσο και πραγματική επίδραση στη διαμόρφωση της πολιτικής αγορών. Σε περιόδους

στις οποίες η οικονομική δραστηριότητα βρίσκεται στο απόγειό της, οι αγορές για προληπτικούς λόγους μεγιστοποιούνται με αποτέλεσμα οι κατάλογοι παραγγελιών των προμηθευτών να μεγαλώνουν. Τα στελέχη αγορών, επειδή προβλέπουν περαιτέρω ανάπτυξη, τείνουν να αυξάνουν τις ποσότητες παραγγελιών. Αντίθετα, σε περιόδους ύφεσης οι παραγγελίες προς τους προμηθευτές μειώνονται και τα στελέχη εφοδιασμού βρίσκονται σε πίεση να διατηρήσουν ελάχιστα αποθέματα. Επίσης, φόβοι για περαιτέρω επιδείνωση της οικονομίας τους αποτρέπουν από αγορές μεγάλων ποσοτήτων. [1]

Τα βασικότερα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι:

- Χαμηλές τιμές αγορών λόγω υψηλών ποσοτήτων
- Δυνατότητα εκμετάλλευσης συναλλαγματικής ισοτιμίας
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω συγκράτησης κόστους και τιμών πώλησης σε περιόδους γενικής ανόδου τιμών
- Αποφυγή έλλειψης εμπορευμάτων
- Πολύ υψηλό Αποθεματικό κόστος
- Υψηλό ρίσκο ποιότητας
- Υψηλό κόστος διαχείρισης
- Υψηλή Αβεβαιότητα λόγω ανάγκης υψηλών πωλήσεων και πολύ υψηλού αποθέματος

5.2.3 Αγορές ποσοτήτων μικρότερων των απαιτήσεων

Η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται κυρίως σε συνθήκες σημαντικής αβεβαιότητας ή αστάθειας της αγοράς. Πρόκειται ουσιαστικά για την προμήθεια ποσοτήτων μικρότερων από αυτές που έχει πραγματικά ανάγκη η επιχείρηση και στοχεύει στην κάλυψη των απαραίτητων βραχυπρόθεσμων αναγκών. Στην περίπτωση αυτή ο προγραμματισμός προμηθειών είναι πολύ μικρός και ο κίνδυνος ανεπάρκειας αποθέματος εξαιρετικά μεγάλος, αφού έστω και μια μικρή περαιτέρω αύξηση της ζήτησης από την προ υπολογισμένη κινδυνεύει να μην μπορεί μπορέσει να καλυφθεί ποτέ.

Οι βασικότεροι λόγοι που μπορεί μια επιχείρηση να επιλέξει να εφαρμόσει την συγκεκριμένη στρατηγική είναι:

- Κίνδυνος πτώσης τιμών στην αγορά
- Πιθανότητα μείωσης ή αναστολής παραγωγής ενός αγαθού
- Αναστολή πώλησης ενός αγαθού
- Αλλαγή στρατηγικής από μεριάς επιχείρησης
- Ισχυρή αβεβαιότητα πωλήσεων
- Λανάρισμα νέου προϊόντος στην αγορά
- Χαμηλή ρευστότητα από πλευράς επιχείρησης

Τα βασικά χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι:

- Χαμηλό αποθεματικό κόστος
- Διαρκής προγραμματισμός και έλεγχος πωλήσεων
- Ευελιξία ως προς την μεταβολή της στρατηγικής πωλήσεων ή αγορών
- Υψηλότερο διαχειριστικό κόστος
- Κίνδυνος έλλειψης αποθεμάτων
- Χαμηλά αποθέματα ασφαλείας

- Περιορισμός πηγών προμήθειας
- Αυξημένες τιμές αγοράς λόγω μικρών ποσοτήτων [1]

5.2.4 Αγορές μεγάλων ποσοτήτων για κερδοσκοπικούς λόγους

Η στρατηγική αυτή είναι ευρέως διαδεδομένη στον εμπορικό κλάδο και αφορά κυρίως την ευκαιριακή εκμετάλλευση διαφόρων ευνοϊκών συνθηκών της αγοράς, προκειμένου να εξασφαλιστεί μελλοντικό κέρδος ή να διασφαλιστεί το υπάρχον κέρδος της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη στρατηγική μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για επίτευξη επιπλέον κέρδους όσο και για τον ισοσκελισμό μιας πρόσφατης αύξησης κόστους ή μείωσης πωλήσεων.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η αγορά μεγάλων ποσοτήτων προϊόντων και εμπορευμάτων όταν ευνοεί η συναλλαγματική ισοτιμία μεταξύ δύο νομισμάτων. Στόχος μίας τέτοιας κίνησης μπορεί να είναι είτε η ευκαιριακή αύξηση των περιθωρίων κέρδους είτε ή απομείωση ενός προσφάτως αυξημένου κόστους όπως το κόστος κτήσης αγαθών και πρώτων υλών. Άρα ακόμα και σε περιόδους ανόδου τιμών ή και αβεβαιότητας, εφόσον οι συνθήκες το επιτρέπουν, είναι αρκετά συχνό φαινόμενο η αύξηση αγοραστικών ποσοτήτων.

Η συγκεκριμένη στρατηγική θεωρείται σχεδόν απαγορευτική όταν η δραστηριότητα της εμπορικής επιχείρησης αφορά προϊόντα τα οποία απαξιώνονται γρήγορα από τους καταναλωτές ή είναι σχετικά εύκολο να θεωρηθούν «ξεπερασμένα». Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο κλάδος της ένδυσης ο οποίος κινείται ταχύτατα και κάθε προϊόν απαξιώνεται πολύ γρήγορα. [1]

Τα βασικά χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι:

- Χαμηλότερες τιμές αγοράς λόγω υψηλών ποσοτήτων
- Επίτευξη κέρδους ή μείωση του κατά μονάδα προϊόντος κόστους
- Εξασφάλιση της μη έλλειψης αποθέματος
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω χαμηλότερου κόστους

- Χαμηλή ρευστότητα
- Υψηλό αποθεματικό κόστος
- Αυξημένη αβεβαιότητα λόγω αγοράς μεγάλων ποσοτήτων
- Κίνδυνος απαξίωσης προϊόντος
- Χαμηλή ευελιξία της επιχείρησης

5.3 Τιμολογιακή πολίτική και Στρατηγική Αγορών

Η ανάλυση των τιμών και του κόστους των αγοραζόμενων εισροών αποτελεί μια κρίσιμη δραστηριότητα των τμημάτων εφοδιασμού.

Οι απορρέουσες εξοικονομήσεις δαπανών επηρεάζουν ευθέως τα τελικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων. Η διαρκής μείωση του κόστους είναι ο μοναδικός ίσως τρόπος επιβίωσης των επιχειρήσεων που λειτουργούν κάτω από συνθήκες έντονου ανταγωνισμού. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι αναλύσεις τιμών και κόστους να αποτελούν ίσως τα σημαντικότερα εργαλεία που διαθέτει ένα τμήμα αγορών για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης και την διασφάλιση της συνεχούς λειτουργίας και ευημερίας της.

Η ανάλυση τιμών περιλαμβάνει τη σύγκριση προσφορών διαφορετικών προμηθευτών που είναι ισοδύναμες από πλευράς ποιότητας, παράδοσης, εξυπηρέτησης και δυναμικότητας. Ο αγοραστής έχει ελάχιστες δυνατότητες να επηρεάζει τα στοιχεία κόστους, τα οποία καθορίζουν τις τιμές των προμηθευτών. Για αυτό το λόγο, η τεχνική αυτή εφαρμόζεται κυρίως σε μεμονωμένες προμήθειες της κατηγορίας κοινών και κερδοφόρων ειδών, στις οποίες οι τιμές προσδιορίζονται από τους κανόνες του ανταγωνισμού.

Στην περίπτωση αγορών που αφορούν επίφοβα και κρίσιμα είδη, δεν είναι δυνατή η τιμολόγηση μέσω ανταγωνιστικών προσφορών. Στα προϊόντα αυτά αυτά οι προδιαγραφές είναι εξειδικευμένες και οι σχέσεις με τους προμηθευτές είναι συνήθως μακροχρόνιες.

Ανταγωνιστικές τιμές μπορούν να προκύψουν μέσω της διαδικασίας ανάλυσης της κάθε συνιστώσας του κόστους (π.χ. εργατοώρες, υλικά, έμμεσες επιβαρύνσεις

παραγωγής, επιβαρύνσεις διοίκησης, γενικά έξοδα και κέρδος), οι οποίες αφού προστεθούν διαμορφώνουν την τελική τιμή.

Προϋπόθεση για τη διενέργεια αναλύσεων είναι η πρόσβαση σε σχετικά στοιχεία κόστους. Η προθυμία του προμηθευτή να διαθέσει εσωτερικά στοιχεία της επιχείρησής του στον αγοραστή, αλλά και η οργάνωση των τοπικών φορέων τεκμηρίωσης επιχειρησιακών πληροφοριών επηρεάζουν την ποιότητα των αναλύσεων κόστους. [1]

Τα τελευταία χρόνια, η ανάλυση τιμών και η ανάλυση κόστους έχουν αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία τόσο για τους αγοραστές μιας επιχείρησης όσο και για τους προμηθευτές.

Με την παραδοσιακή μέθοδο τιμολόγησης ειδών «κόστος συν προκαθορισμένο κέρδος» (cost-plus), οι αυξήσεις κόστους μεταβιβάζονταν στους πελάτες. Ωστόσο, λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού σε παγκόσμιο επίπεδο και της διάχυσης πληροφοριών σχετικά με τιμές των ειδών μέσω του διαδικτύου, οι αγοραστές δύναται να καθορίσουν τις τιμές από θέση ισχύος.

Είναι γεγονός ότι οι τιμές πώλησης κατευθύνονται ολοένα και περισσότερο από τη ζήτηση παρά από το κόστος παραγωγής. Για αυτό το λόγο, είναι σημαντικό ο προμηθευτής να γνωρίζει - για κάθε ένα από τα προϊόντα του - πόσο κοστίζει η κάθε παραγωγική φάση. Μόνο με αυτό τον τρόπο μπορεί να εξασφαλίσει ότι έχει τη δυνατότητα να αποκομίσει κέρδος κατά τη διάρκεια μιας επιθετικής από πλευράς αγοραστή διαπραγμάτευσης.

Τιμή και τρόποι τιμολόγησης

Εξετάζοντας το ζήτημα από τη μεριά του αγοραστή , η τιμή είναι το ποσό που είναι διατεθειμένος να καταβάλλει προκειμένου να αποκτήσει η εταιρία ένα προϊόν. Η τιμή που θα αποδεχτεί ο αγοραστής, επηρεάζεται τόσο από το προϊόν αυτό καθαυτό αλλά και από τις «αξίες» που το συνοδεύουν.

Είναι φανερό ότι η τιμή ενός είδους αποτελείται από τις παρακάτω συνιστώσες:

a) Το κόστος κτήσης ενός προϊόντος

b) Το συνολικό κόστος διαχείρισης του

c) Ένα ικανό ποσοστό κέρδους, το οποίο προσδιορίζεται κάθε φορά ανάλογα με την πολιτική και τη φύση της εκάστοτε εταιρίας

Οι βασικότερες πολιτικές- στρατηγικές τιμολόγησης οι οποίες εφαρμόζονται στον κλάδο του εμπορίου και όχι μόνο είναι επιγραμματικά οι παρακάτω:

Τιμολόγηση με βάση τα περιθώρια (mark-up)

Βασίζεται στο κόστος του είδους αυξημένο κατά ένα αποδεκτό περιθώριο κέρδους. Το «αποδεκτό περιθώριο» καθορίζεται είτε εμπειρικά είτε είναι σαφώς προσδιορισμένο εκ των προτέρων από την γενική εταιρική πολιτική. Η τελική τιμή πώλησης επομένως του εκάστοτε προϊόντος καθορίζεται επακριβώς λόγω του αυστηρώς καθορισμένου περιθωρίου κέρδους για τα διαφορετικά είδη, έτσι ώστε να εξασφαλίσει ότι όλα συνεισφέρουν στην κερδοφορία της επιχείρησής και να συνεισφέρουν στην ευημερία. Είναι φανερό ότι η τιμολόγηση με βάση εμπειρικούς κανόνες έχει τον κίνδυνο να μην εφαρμόζονται τα κατάλληλα περιθώρια κέρδους, με αποτέλεσμα να ελλοχεύει ο κίνδυνος ζημιάς, ιδίως αν δεν είναι απολύτως γνωστό και μετρήσιμο το άμεσο και έμμεσο κόστος. Προκειμένου να αποφευχθούν τέτοιες καταστάσεις, πολλές φορές καθορίζονται μεγάλα περιθώρια κέρδους, τα οποία αυξάνουν υπερβολικά τις τελικές τιμές πώλησης. [1]

Τιμολόγηση με βάση τις τιμές των ανταγωνιστών

Οι τιμές πώλησης που θα αποφασίσει η επιχείρηση συνδέονται άμεσα τις τιμές των αντίστοιχων ειδών που προσφέρουν οι ανταγωνιστές της. Σε περίπτωση που ένας ανταγωνιστής προχωρήσει σε δραστικές μειώσεις των τιμών, οι υπόλοιποι είναι «υποχρεωμένοι» να τον ακολουθήσουν με αποτέλεσμα την ελαχιστοποίηση των κερδών τους ή ακόμα χειρότερα την πραγματοποίηση ζημιών. Σε αυτήν την περίπτωση γίνεται απολύτως κατανοητό το πόσο σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το χαμηλό προμηθευτικό κόστος και πόσο μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δίνει στην εταιρία που θα το επιτύχει. Η προσέγγιση αυτή θεωρεί ότι τα είδη είναι ουσιαστικά τυποποιημένα εμπορεύματα και ότι η τιμή είναι το μοναδικό κριτήριο επιλογής. Αγνοεί τελείως τη διαφοροποίηση και τις αξίες που δημιουργούνται για τον αγοραστή.

Τιμολόγηση με βάση την αγορά

Η τιμή καθορίζεται από την επιθυμία του πελάτη, και από το ύψος των χρημάτων που είναι διατεθειμένος να καταβάλλει για το συγκεκριμένο προϊόν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η διαδικτυακή πλατφόρμα του e-Bay. Οι πελάτες, με βάση την περιγραφή ενός είδους, πλειοδοτούν μέχρι το κλείσιμο μιας ανώτατης τιμής. Όσο μεγαλύτερος είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ των αγοραστών, τόσο υψηλότερη είναι η τιμή πώλησης ενός είδους. Βέβαια δεν είναι δυνατόν να διενεργείται δημοπρασία για κάθε αγοραζόμενο είδος και για κάθε αγοραστή. Προκειμένου οι τιμές να μην είναι υπερβολικά χαμηλές (ή υπερβολικά υψηλές), οι προμηθευτές καταφεύγουν σε αναλύσεις και έρευνες τιμολόγησης προκειμένου να καθορίσουν τη μελλοντική ζήτηση για κάθε είδος. [1]

Γενικά, σε αγορές τυποποιημένων ειδών οι τιμές καθορίζονται από τις τρέχουσες συνθήκες προσφοράς και ζήτησης, ενώ δεν υπάρχουν εμπόδια στην είσοδο νέων προμηθευτών. Ωστόσο, υπάρχει το ενδεχόμενο άτυπων συμπράξεων (cartel) μεταξύ προμηθευτών προκειμένου να επηρεάσουν τις τιμές (σε πολλές χώρες αυτή η πράξη είναι παράνομη).

Σε περιπτώσεις τέλειου ανταγωνισμού, οι διαφορές στις τιμές είναι αξιόπιστες και αντανακλούν τις ικανότητές της εκάστοτε επιχείρησης. Αν γίνει προσπάθεια μείωσης των τιμών και άρα αύξησης του μεριδίου της αγοράς μέσω εκπτώσεων, η επιχείρηση θα αναγκαστεί να μειώσει τα αντίστοιχα περιθώρια κέρδους της. Από την άλλη πλευρά, η αύξηση του διεθνούς εμπορίου και η παγκοσμιοποίηση είχαν ως αποτέλεσμα την εξασθένιση των ολιγοπωλίων και την αυξημένη διαφοροποίηση των τιμών.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η αβεβαιότητα είναι η μεγαλύτερη απειλή της κερδοφορίας και της ευημερίας των σύγχρονων εμπορικών επιχειρήσεων. Οι συνεχείς εναλλαγές καταστάσεων, η αστάθεια που παρουσιάζει τα τελευταία χρόνια η Ελληνική αλλά και η Ευρωπαϊκή αγορά σε συνδυασμό με τη ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και τη μεταστροφή των καταναλωτικών τάσεων λόγω οικονομικής κρίσης, έχουν δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στη λειτουργία των επιχειρήσεων.

Ο εμπορικός κλάδος και ειδικότερα ο κλάδος του Λιανικού εμπορίου χαρακτηρίζεται από μεγάλη ταχύτητα και κινητικότητα τόσο ως προς τεχνολογικές και καταναλωτικές τάσεις όσο και ως προς τις μεταβολές των συνθηκών της εκάστοτε αγοράς. Κινητήριος δύναμη και πυλώνας σταθερότητας και ευημερίας του κλάδου αυτού είναι ο ορθολογικός και στρατηγικός εφοδιασμός προσανατολισμένος τόσο στην ορθολογική διαχείριση και τον διαρκή έλεγχο του κόστους, όσο και στην ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων που μπορούν να έχουν απρόβλεπτες συνθήκες και καταστάσεις.

Τα αποτελέσματα που μπορεί να επιφέρει είναι τα εξής:

- Έλεγχος και ελαχιστοποίηση του κόστους
- Ευελιξία και γρήγορη αντίδραση
- Ρευστότητα κεφαλαίων
- Αποφυγή αστοχιών
- Ικανοποίηση καταναλωτών
- Ομαλή ροή εφοδιαστικής αλυσίδας

Ο στρατηγικός εφοδιασμός εφόσον εφαρμοστεί σωστά και συγκεκριμενοποιηθεί ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες κάθε επιχείρησης μπορεί να δώσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να προωθήσει την ευελιξία και τη γρήγορη αντίδραση σε έκτακτες συνθήκες και καταστάσεις. Κρίνεται λοιπόν απαραίτητη η λεπτομερής κατανόηση και ανάλυση όλων των σταδίων της εφοδιαστικής διαδικασίας και η επιλογή εκείνης της στρατηγικής εφοδιασμού η οποία ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες κάθε επιχείρησης με σκοπό πάντα, την μακροπρόθεσμη ευημερία και την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας σε όλες τις μορφές.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: INCOTERMS

Κανόνες διεθνούς εμπορίου που αποτελούν το πλέον παγκοσμίως αναγνωρισμένο πρότυπο για τις διεθνείς αλλά και εσωτερικές αγοραπωλησίες προϊόντων. Παρέχουν διεθνείς ορισμούς και αναλυτικές επεξηγήσεις για τους πιο διαδεδομένους όρους συναλλαγών, αναλύοντας και ξεκαθαρίζοντας τα κόστη αλλά και τα ρίσκα που δημιουργούνται κατά τις διεθνείς παραδόσεις και παραλαβές προϊόντων ανάμεσα σε αγοραστές και πωλητές.

EXW=Ex Works=εκ του εργοταξίου

Με τον όρο EXW ελαχιστοποιεί ο πωλητής τους κινδύνους του, καθώς τα εμπορεύματα τίθενται σε διάθεση στις εγκαταστάσεις του. Ο πωλητής (εξαγωγέας) θέτει τα εμπορεύματα σε διάθεση του αγοραστή (εισαγωγέα) στον τόπο του πωλητή, ήτοι στο εργοστάσιό του ή στην αποθήκη του. Από την στιγμή που τα αγαθά παραληφθούν και απομακρυνθούν από τον τόπο αυτόν, έχει ο αγοραστής τον κίνδυνο των εμπορευμάτων και φέρει τα έξοδα μεταφοράς, εκτελωνισμού και ασφάλειας. Στην τιμή ExWorks δεν περιλαμβάνονται τα έξοδα της φόρτωσης σε όχημα ή σε πλοίο, ούτε η τελωνειακή δήλωση.

FAS=Free Along side Ship=ελεύθερο παράπλευρα του πλοίου

Ο πωλητής μεταφέρει τα αγαθά από την έδρα του, τα καθιστά ελεύθερα προς εξαγωγή και τα τοποθετεί στο λιμάνι δίπλα στο πλοίο, όπου η κατοχή και ο κίνδυνος μεταβαίνουν στον αγοραστή. Εφόσον δεν συμφωνηθεί κάτι διαφορετικό, ο αγοραστής είναι υπεύθυνος για την φόρτωση στο πλοίο, καθώς και για την πληρωμή όλων των εξόδων που αφορούν το πλοίο μέχρι την άφιξή του στον τόπο προορισμού.

FCA=Free Carrier=ελεύθερο στον μεταφορέα

Ο πωλητής (εξαγωγέας) καθιστά τα αγαθά ελεύθερα προς εξαγωγή και τα παραδίδει στον μεταφορέα, στον τόπο που καθορίζει ο αγοραστής. Εάν ο τόπος αυτός είναι η έδρα του πωλητή, τότε ο πωλητής υποχρεούται να φορτώσει τα εμπορεύματα στο όχημα, αλλιώς την υποχρέωση αυτή έχει ο αγοραστής. Από το σημείο αυτό αναλαμβάνει ο αγοραστής τον κίνδυνο και την κυριότητα και φέρει όλα τα έξοδα για την μεταφορά των αγαθών.

FOB=Free On Board= ελεύθερο επί του πλοίου

Ο πωλητής (εξαγωγέας) υποχρεούται να μεταφέρει τα αγαθά από την έδρα του στο λιμάνι, να τα φορτώσει στο πλοίο και να ετοιμάσει τις τελωνειακές δηλώσεις. Μόλις τα αγαθά ευρίσκονται πάνω στο πλοίου, μεταφέρεται η κατοχή και ο κίνδυνος στο αγοραστή (εισαγωγέα). Από το σημείο αυτός είναι ο αγοραστής υπεύθυνος για τα έξοδα μεταφοράς και ασφάλειας, και πρέπει να εκτελωνίσει τα αγαθά στον τόπο προορισμού.

Incoterms κατηγορίας C (όροι όπου ο πωλητής υποχρεώνεται να συνάψει σύμβαση μεταφοράς αλλά χωρίς να αναλαμβάνει τον κίνδυνο της απώλειας ή της ζημιάς των εμπορευμάτων ή πρόσθετων εξόδων που ενδέχεται να ανακύψουν μετά την φόρτωση και αποστολή των εμπορευμάτων.

CFR=Cost And Freight=αξία και ναύλος

Ο πωλητής (εξαγωγέας) υποχρεούται να μεταφέρει τα αγαθά από την έδρα του στο λιμάνι, να τα φορτώσει στο πλοίο, να ετοιμάσει την τελωνειακή δήλωση και να καταβάλει τα έξοδα διεθνούς μεταφοράς. Ο αγοραστής αναλαμβάνει την κατοχή και το κίνδυνο μόλις τα αγαθά ευρίσκονται στο πλοίο. Από το σημείο αυτό πρέπει ο αγοραστής να προβλέψει για την ασφάλιση των αγαθών και να φέρει τα έξοδα εκφόρτωσης, τελωνειακής δήλωσης εισαγωγής και μεταφοράς στον τόπο προορισμού.

CIF=Cost, Insurance and Freight=αξία, ασφάλεια και ναύλος

Ο Incoterm CIF μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο όταν η διεθνής μεταφορά των αγαθών αφορά τουλάχιστον εν μέρει θαλάσσια μεταφορά. Ο πωλητής υποχρεούται να μεταφέρει τα αγαθά από την έδρα του στο λιμάνι, να τα φορτώσει στο πλοίο, να ετοιμάσει την τελωνειακή δήλωση, να καταβάλει τα έξοδα διεθνούς μεταφοράς καθώς και την ασφάλισή τους. Η μεταβίβαση της κατοχής γίνεται με το που βρίσκονται τα αγαθά στο πλοίο. Εάν τα αγαθά καταστραφούν ή κλαπούν κατά την μεταφορά, μπορεί να διεκδικήσει τις αξιώσεις του με βάση την σύμβαση ασφάλισης που κατήρτισε υπέρ αυτού ο πωλητής. Τα έξοδα εκφόρτωσης, τελωνειακής δήλωσης εισαγωγής και μεταφοράς στον τόπο προορισμού φέρει ο αγοραστής. Ο όρος αυτός συνοδεύεται συνήθως από το λιμάνι προορισμού των αγαθών, π.χ. 'CIF, Πειραιάς'.

CPT=Carriage Paid To=μεταφορά πληρωμένη μέχρι

Ο πωλητής καθιστά τα αγαθά ελεύθερα προς εξαγωγή, τα παραδίδει στον μεταφορά και είναι υπεύθυνος για τα έξοδα μεταφοράς μέχρι τον τόπο προορισμού. Η μεταβίβαση της κατοχής γίνεται με την παράδοση στον μεταφορέα. Από το σημείο αυτό πρέπει ο αγοραστής αν ασφαλίσει τα αγαθά.

CIP=Carriage And Insurance Paid To=μεταφορά και ασφάλεια πληρωμένη μέχρι

Ο πωλητής μεταφέρει τα αγαθά μέχρι το λιμάνι, ετοιμάζει τις τελωνειακές δηλώσεις και τα παραδίδει στον μεταφορέα, οπότε μεταφέρεται η κατοχή στον αγοραστή. Ο πωλητής φέρει τα έξοδα μεταφοράς και ασφάλισης μέχρι τον τόπο προορισμού. Από την άφιξή τους και μετά τα φέρει ο αγοραστής, όπως φέρει και τον κίνδυνο απώλειάς τους.

DAF=Delivered At Frontier=παραδοτέο στα σύνορα (....κατονομαζόμενος τόπος)

Ο πωλητής φέρει όλα τα έξοδα μέχρι την παράδοση των αγαθών στο ορισμένο σημείο των συνόρων. Η μεταβίβαση της κατοχής γίνεται στα σύνορα. Ο αγοραστής φέρει τον κίνδυνο και τα έξοδα της εκφόρτωσης, της τελωνειακής δήλωσης εισαγωγής και της μεταφοράς μέχρι τον τελικό τόπο προορισμού.

DES=Delivered Ex Ship=παραδοτέο εκ του πλοίου

Ο πωλητής φέρει όλα τα έξοδα μέχρι την παράδοση των αγαθών στο λιμάνι προορισμού. Μετά την άφιξη τίθενται τα αγαθά σε διάθεση του αγοραστή πάνω στο πλοίο. Ο αγοραστής, δηλαδή, φέρει τον κίνδυνο και τις δαπάνες σε σχέση με την εκφόρτωση των αγαθών από το πλοίο, καθώς και την υποχρέωση για την τελωνειακή δήλωση εισαγωγής και να επιμεληθεί την περαιτέρω μεταφορά και ασφάλιση μέχρι τον τελικό τόπο προορισμού.

DEQ=Delivered Ex Quay (Duty Paid)=παραδοτέο εκ της προκυμαίας (δασμός πληρωμένος)

Ο πωλητής φέρει όλα τα έξοδα της μεταφοράς μέχρι και την προκυμαία του λιμανιού προορισμού. Ο αγοραστής πρέπει να καταβάλει τους δασμούς, να επιμεληθεί των τελωνειακών δηλώσεων εισαγωγής, και να καταβάλει όλα τα έξοδα και φέρει και τον κίνδυνο απώλειας των εμπορευμάτων.

DDU=Delivered Duty Unpaid=παραδοτέο, δασμός απλήρωτος

Ο πωλητής φέρει όλα τα έξοδα μέχρι την παράδοση των αγαθών στον τόπο προορισμού. Στον τόπο αυτό μεταβαίνει ο κίνδυνος στον αγοραστή, ενώ ο τελευταίος έχει την υποχρέωση για την τελωνειακή δήλωση εισαγωγής, της περαιτέρω εσωτερικής μεταφοράς των αγαθών καθώς και της ασφαλιστικής τους κάλυψης.

DDP=Delivered Duty Paid=παραδοτέο, δασμός πληρωμένος

Ο πωλητής φέρει όλα τα έξοδα μέχρι την παράδοση των αγαθών στον συμφωνημένο τόπο. Με τον όρο αυτό, πρακτικά ο πωλητής ευθύνεται για την παράδοση των αγαθών από την έδρα του στην έδρα του αγοραστή φέροντα όλα τα σχετικά έξοδα. Η μεταβίβαση της κατοχής γίνεται όταν τα αγαθά παραδοθούν στην έδρα του αγοραστή, και συνεπώς ο αγοραστής ευθύνεται για την τυχόν απώλεια ή καταστροφή των αγαθών μέχρι και την παράδοσή τους. [4]

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ: ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΛΗΡΩΜΗΣ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ

Στις Διεθνείς Συναλλαγές μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορες μέθοδοι πληρωμών. Οι πιο ενδεδειγμένες είναι οι T/T, L/C και D/P.

Κανείς τρόπος πληρωμής δεν μπορεί να εγγυηθεί 100% ασφάλεια τόσο για τον πωλητή/εξαγωγέα όσο και για τον αγοραστή/εισαγωγέα.

1) T/T $\Rightarrow$ telegraphic transfer ή wire transfer (Πληρωμή εκ των προτέρων)

Η πληρωμή εκ των προτέρων αποτελεί τον απλούστερο και ευκολότερο τρόπο πληρωμής, που, όμως, παρουσιάζει υψηλούς κινδύνους για τον αγοραστή/εισαγωγέα σε περίπτωση που ο προμηθευτής/εξαγωγέας αποδειχτεί αναξιόπιστος και αφερέγγυος, και είτε δεν αποστείλει καθόλου τα εμπορεύματα είτε αποστείλει ουσιωδώς διάφορα.

Λόγω ακριβώς αυτού του κινδύνου, συνίσταται να αποφεύγεται ο τρόπος αυτός πληρωμής και να προτιμάται μια προκαταβολή της τάξεως του 30% του συνολικού τιμήματος της πώλησης.

Η επιμονή του πωλητή για πληρωμή εκ των προτέρων θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με επιφύλαξη, ειδικά σε περίπτωση που είναι άγνωστος και οι επαφές μαζί του γίνονται διαδικτυακά ή τηλεφωνικά, όπως συμβαίνει στην πώληση εξ αποστάσεως, όπου ο αγοραστής δεν έχει τη δυνατότητα να επιθεωρήσει το προϊόν πριν την παραλαβή του.

Σε πολλές περιπτώσεις, έχει αποδειχθεί ότι η επιμονή του πωλητή για πληρωμή εκ των προτέρων αποτελεί την πρώτη ένδειξη απάτης.

Η πληρωμή εκ των προτέρων ενδείκνυται στην πώληση εξ αποστάσεως, όταν η μεταφορά του εμπορεύματος γίνεται αεροπορικώς και η ποσότητα του φορτίου είναι μικρή. Στην περίπτωση αυτή, τα φορτωτικά έγγραφα, όπως αεροπορική φορτωτική, τιμολόγιο, packing list, αποστέλλονται μαζί με το εμπόρευμα, ώστε ο αγοραστής/εισαγωγέας να μπορέσει να προχωρήσει άμεσα στον εκτελωνισμό του και την παραλαβή του.

Η μεταβίβαση των χρημάτων ολοκληρώνεται, συνήθως, εντός 3-4 ημερών.

Ο μεγαλύτερος κίνδυνος που διατρέχει ο αγοραστής/εισαγωγέας είναι ότι είτε το εμπόρευμα θα έχει νομικά και ουσιαστικά ελαττώματα είτε ότι ο πωλητής/εξαγωγέας δεν θα αποστείλει μαζί με το εμπόρευμα τα φορτωτικά έγγραφα, ώστε να μπορέσει να περιέλθει στην κυριότητα του αγοραστή.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, μάλιστα, ο πωλητής/εξαγωγέας δεν αποστέλλει τα φορτωτικά έγγραφα για να μπορεί να ασκεί πίεση στο αγοραστή/εισαγωγέα και να του αποσπάσει περαιτέρω χρηματικά ποσά.

2) L/C ⇒Letter of credit (Ενέγγυα Πίστωση)

Η Ενέγγυα Πίστωση αποτελεί ένα πολύ συνηθισμένο τρόπο πληρωμής που προσφέρει επαρκή προστασία (όχι, όμως, πλήρη) και στα δύο μέρη αγοραστή και πωλητή.

Ο τρόπος αυτός πληρωμής ενδείκνυται όταν η μεταφορά του εμπορεύματος γίνεται δια θαλάσσης και η ποσότητα του φορτίου είναι μεγάλη.

Η Ενέγγυα Πίστωση αποτελεί μορφή έκταξης, όπου η Τράπεζα του αγοραστή υπόσχεται στην Τράπεζα του πωλητή, ότι εφόσον της αποστείλει φορτωτικά έγγραφα σύμφωνα με τις οδηγίες του πελάτη της που πρακτικά αποδεικνύουν ότι πραγματοποιήθηκε η συναλλαγή, όπως φορτωτική, ασφαλιστήριο, έγγραφα ναύλωσης, θα πληρώσει εκείνη για λογαριασμό του.

Την ευθύνη για την πληρωμή της αξίας του εμπορεύματος την αναλαμβάνει άμεσα η τράπεζα, υποκαθιστώντας έτσι τον αγοραστή του εμπορεύματος και απαλλάσσοντας πλήρως τον εξαγωγέα από το πρόβλημα της φερεγγυότητας του.

Η Ενέγγυα Πίστωση μπορεί να είναι μετακλητή ή αμετάκλητη, ανάλογα εάν τα μέρη επιθυμούν να είναι δεκτική τροποποιήσεων ή όχι.Γενικά, πάντως, συνίσταται η αμετάκλητη Ενέγγυα Πίστωση, ώστε να μειώνονται οι κίνδυνοι , κυρίως για τον εξαγωγέα.

Οι περισσότεροι τύποι Ενέγγυας Πίστωσης προβλέπουν ότι η Ενέγγυα Πίστωση γίνεται αμετάκλητη από τη στιγμή που ο εισαγωγέας θα μεταβιβάσει τα έγγραφα της πώλησης.

Ο τύπος της Ενέγγυας Πίστωσης πρέπει να περιλαμβάνει τον αιτούντα (εισαγωγέα), τον δικαιούχο (πωλητή), την Τράπεζα Αποδοχής, όπου ανοίγεται η πίστωση, την Εκδότρια Τράπεζα που διενεργεί τη διαπραγμάτευση, προσδιορισμό της αξίας και της ποσότητας του εμπορεύματος, το λιμένας εκφόρτωσης και το λιμένα προορισμού, την ημερομηνία λήξης ισχύος της Ενέγγυας Πίστωσης, τους όρους και τις προϋποθέσεις που συμφωνήθηκαν ανάμεσα στον πωλητή και τον αγοραστή, καθώς και τα απαιτούμενα έγγραφα από τον εισαγωγέα (φορτωτική, τιμολόγιο, packing list, ασφαλιστήριο, έγγραφα ναύλωσης, κ.λ.π.).

Μέρη της Ενέγγυας Πίστωσης είναι συνήθως ο δικαιούχος που πρόκειται να λάβει τα χρήματα, η Εκδότρια Τράπεζα της οποίας είναι πελάτης ο εντολέας και η Τράπεζα Αποδοχής της οποίας είναι πελάτης ο δικαιούχος.

<u>Η διαδικασία της Ενέγγυας Πίστωσης</u>

1. Ο εισαγωγέας κάνει αίτηση για άνοιγμα L/C με δικαιούχο τον πωλητή μέσω της Τράπεζας του.
2. Η Τράπεζα που ανοίγει την πίστωση ενημερώνει την Τράπεζα του πωλητή ότι άνοιξε η πίστωση.
3. Η Τράπεζα Αποδοχής ενημερώνει τον πωλητή ότι το L/C τέθηκε σε εφαρμογή.

4. Ο πωλητής θα ελέγξει όλους τους όρους που τίθενται στην L/C. Αν είναι σύμφωνος, η αποστολή του φορτίου θα προσδιορισθεί εντός τους χρόνου που υποδεικνύεται στην L/C.
5. όταν το εμπόρευμα φορτωθεί στο πλοίο χωρίς να υπάρξει ζημία, θα εκδοθεί η φορτωτική.

6. Ο πωλητής θα στείλει στην Τράπεζα Αποδοχής τη φορτωτική καθώς και τα άλλα σχετικά φορτωτικά έγγραφα.

7. Η Τράπεζα του πωλητή θα στείλει στην Τράπεζα του αγοραστή τη φορτωτική και τα άλλα συνοδευτικά του εμπορεύματος έγγραφα.

8. Η Εκδότρια Τράπεζα θα ενημερώσει τον αγοραστή.

9. Ο πωλητής θα καταθέσει το ποσό της πώλησης στην Τράπεζα του, και μετά την κατάθεση θα παραλάβει τη φορτωτική και τα άλλα συνοδευτικά του εμπορεύματος έγγραφα, ώστε να μπορέσει να εκτελωνίσει το εμπόρευμα και να το παραλάβει.

3) D/P ⇒document against payment (Πληρωμή μετά την κατάθεση των εγγράφων)

Αυτή η μέθοδος πληρωμής παρουσιάζει περισσότερα πλεονεκτήματα για τον εισαγωγέα παρά για τον εξαγωγέα.

Ο εξαγωγέας προβαίνει στη φόρτωση του εμπορεύματος και μεταβιβάζει τα φορτωτικά έγγραφα (φορτωτική, ασφαλιστήριο, έγγραφα ναύλωσης κ.λ.π.) στην Τράπεζά του.

Η Τράπεζα του εξαγωγέα στέλνει αντίγραφο των φορτωτικών εγγράφων μαζί με τις οδηγίες παραλαβής του εμπορεύματος στην Τράπεζα του εισαγωγέα, η οποία με τη σειρά της τις στέλνει στον εισαγωγέα. Όταν αυτός θα λάβει τις οδηγίες παραλαβής του εμπορεύματος θα προβεί στην πληρωμή. Μόνο μετά την κατάθεση του ποσού της πώλησης η Τράπεζα θα δώσει στον εισαγωγέα τα πρωτότυπα φορτωτικά έγγραφα, με τα οποία και θα μπορέσει να έχει τη φυσική κατοχή του εμπορεύματος. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της D/P είναι το μειωμένο κόστος από τις τραπεζικές υπηρεσίες σε σχέση με την Ενέγγυα Πίστωση, που, όμως, αντισταθμίζεται από το γεγονός ότι είτε ο εισαγωγέας, για κάποιο λόγο, θα απορρίψει τα φορτωτικά έγγραφα, είτε δεν θα προβεί, τελικά, στην πληρωμή ενώ το φορτίο θα έχει ήδη αποσταλεί από τον εξαγωγέα.

Η μέθοδος αυτής πληρωμής συνίσταται όταν υπάρχει σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των δύο μερών. [4] [5]

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

[1] Λάμπρος Λάιος «Διοίκηση Εφοδιασμού» 2010

[2] Κώστας Π. Παππής «Πργραμματισμός Παραγωγής» 2006

[3] JUMBO A.E.E εταιρικό εγχειρίδιο διαδικασιών

[4] www.metronLogistics.eu

[5] Παγκόσμιος Οργανισμός εμπορίου

[6] Σκούρος, Ασημακόπουλος 2006 «Καταγραφή Και Παρουσίαση Των Παραδοσιακών Και Σύγχρονων Μεθόδων Πρόβλεψης Επισκόπηση Και Εκτίμηση Λογισμικών Προβλέψεων»

[7] www.ebea.gr Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Πειραιώς

[8] https://www.ies.ncsu.edu/blog/

[9] Greek embassy in China www.mfa.gr

[10] www.wikipedia.gr

[11] Feyrer & Shambaugh, 2009 “The transmission of Identified fiscal shocks”

[12] Παγκόσμιος Οργανισμός εμπορίου

[13] Corsetti, G., Müller, G.J. and Sibert, A. (2006) Twin Deficits: Squaring Theory, Evidence and Common Sense. Economic Policy

[14] Gadde , Hakansson, “Supply Network Strategies” 2010

[15] Corsten, D. and Gruen T, “Stock- outs cause Walkouts”, Harvard Business Review, May 2004

[16] A. Cox 1998 “Power, value and supply chain management”

[17] Αλέξανδρος Παπαδημητρίου 2016 «Σύγχρονες Τάσεις Ανάλυσης Χαρτοφυλακίων Αλυσίδας Εφοδιασμού & Στρατηγικές Εφοδιασμού»