

# Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας

SCM  
SUPPLY  
CHAIN  
MANAGEMENT

The text 'SCM SUPPLY CHAIN MANAGEMENT' is rendered in large, 3D block letters. The letters are white with a slight shadow, giving them a three-dimensional appearance. They are arranged in a slightly staggered, overlapping manner, with 'SCM' at the top, 'SUPPLY' below it, 'CHAIN' below that, and 'MANAGEMENT' at the bottom. The background is a dark, gradient grey.

5<sup>η</sup> Παρουσίαση:

Κάθετη Ολοκλήρωση ή outsourcing  
ενός Δικτύου Διανομής Προϊόντων?



# Κάθετη Ολοκλήρωση

---

- ▶ Όταν οποιαδήποτε από τις οκτώ ροές μάρκετινγκ επεκτείνεται σε δύο επίπεδα (παραγωγής, χονδρεμπορίου) κάτω από κοινή ιδιοκτησία.
- ▶ Δύο κατευθύνσεις ολοκλήρωσης:
  - ▶ Καθετοποίηση της παραγωγής σε προηγούμενα στάδια (κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω)
  - ▶ Καθετοποίηση παραγωγής σε επόμενα στάδια (κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός)

Εφαρμόζεται όταν:

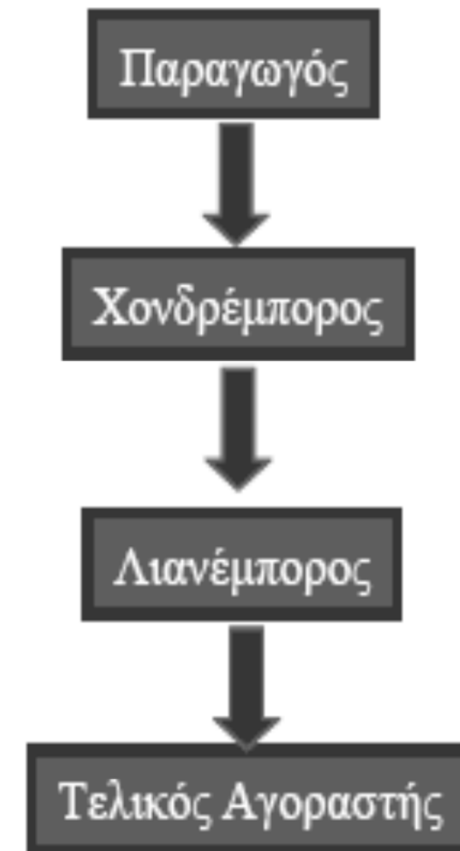
- ▶ Το προϊόν είναι στα αρχικά στάδια του κύκλου ζωής του
- ▶ Το επίπεδο υπηρεσιών που απαιτούν οι πελάτες είναι υψηλό
- ▶ Το προϊόν σχετίζεται άμεσα με τις βασικές δεξιότητες (core competences) της επιχείρησης





# Ροές marketing στα Δίκτυα Διανομής

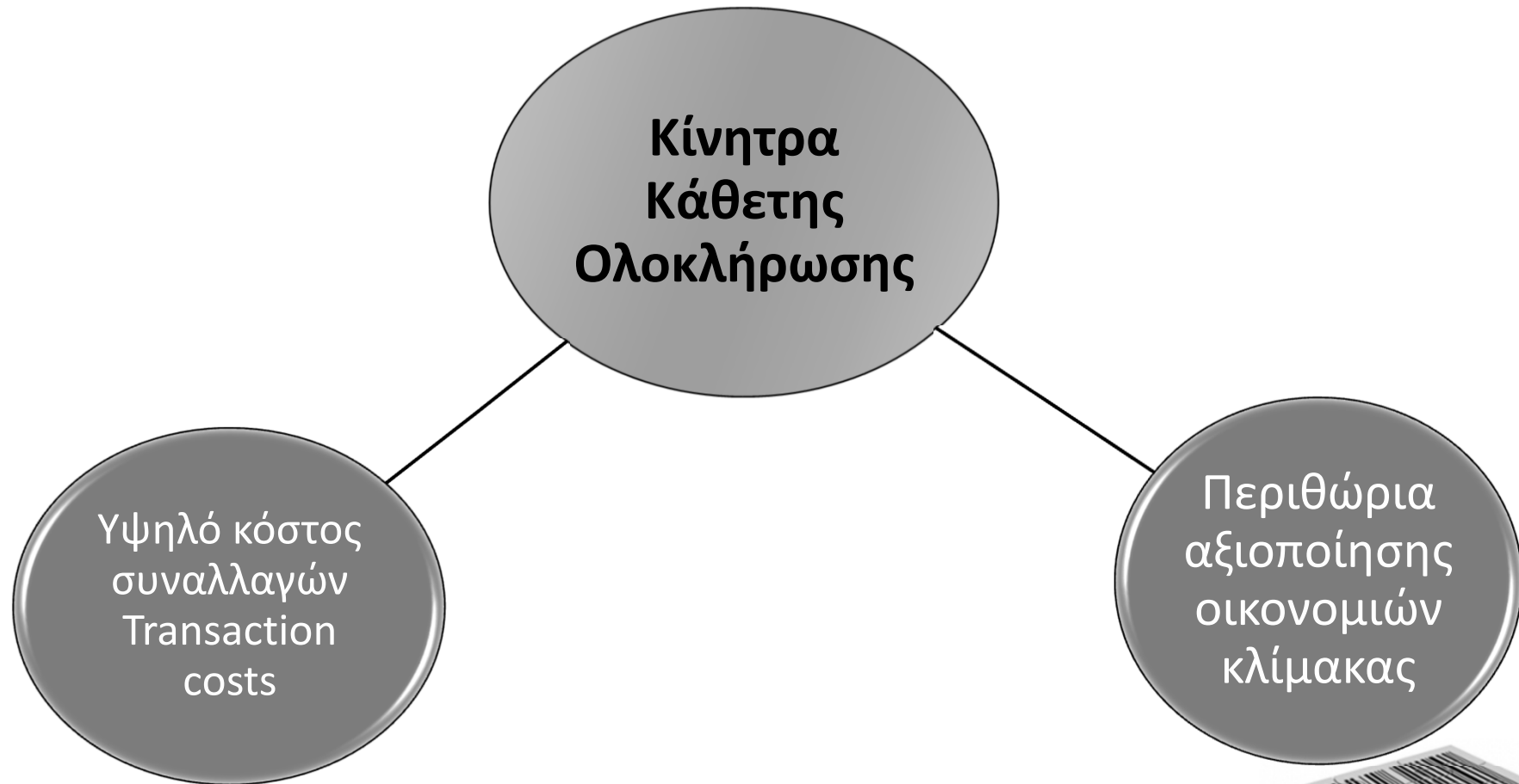
- Φυσική ροή προϊόντων
- Ροή ιδιοκτησίας
- Ροή προβολής και προώθησης
- Ροή διαπραγματεύσεων
- Ροή ανάληψης κινδύνου
- Ροή χρηματοδότησης
- Ροή παραγγελιοληψίας
- Ροή πληρωμών





# Κάθετη Ολοκλήρωση - Κίνητρα

---





# Το κόστος συναλλαγής

---

- ▶ Το **Υψηλό κόστος συναλλαγής** ωθεί τις επιχειρήσεις να προχωρήσουν σε κάθετη ολοκλήρωση.

Το κόστος συναλλαγής είναι **υψηλό** όταν είναι δύσκολο να:

- ▶ Εντοπισθούν κατάλληλοι συνεργάτες και να συλλεχθούν πληροφορίες για τις ικανότητες όσων αρχικά επιλέχθηκαν.
- ▶ Συναφθεί μία συμφωνία η οποία να καλύπτει όλα τα πιθανά ενδεχόμενα που μπορούν να ανακύψουν μεταξύ της επιχείρησης και των συνεργατών της.
- ▶ Γίνει διαπραγμάτευση μιας δίκαιης συμφωνίας.
- ▶ Συμπεριληφθούν οι απαραίτητες «ασφαλιστικές δικλείδες», ώστε να προστατευθούν τα συμφέροντα της επιχείρησης.





# Το κόστος συναλλαγής

---

Το κόστος συναλλαγής **Κλιμακώνεται** όταν είναι δύσκολο να:

- ▶ Γίνει παρακολούθηση και επιβολή μιας συμφωνίας
- ▶ Γίνουν προσαρμογές στη συμφωνία
- ▶ Διατηρηθεί και να εξασφαλιστεί η συνεργασία
- ▶ Διασφαλιστεί η συνεχής αποτελεσματικότητα της συνεργασίας





# Οικονομίες Κλίμακας

---

- ▶ Οι επιχειρήσεις συχνά θέλουν να ελέγχουν τα δίκτυα μάρκετινγκ και να διασφαλίζουν έτσι το επίπεδο των υπηρεσιών και/ή να καρπώνονται το μεγαλύτερο μέρος των κερδών
- ▶ Για να αποδώσει μία τέτοια στρατηγική κίνηση θα πρέπει τα σταθερά κόστη να καταμερίζονται σε ένα μεγάλο όγκο συναλλαγών.
- ▶ Όταν αυξάνεται ο όγκος των συναλλαγών, οι επιχειρήσεις μπορούν να εξειδικευτούν στην εκτέλεση των λειτουργιών διανομής και έτσι να καρπωθούν τα οφέλη από τις οικονομίες κλίμακας

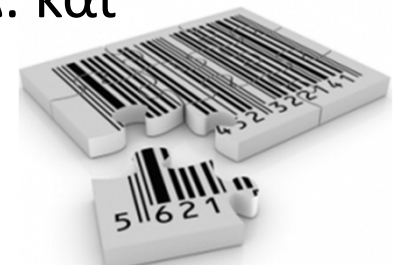




# Άλλα Κίνητρα Κάθετης Ολοκλήρωσης

---

- ▶ Μικρός αριθμός αξιόλογων ενδιάμεσων
- ▶ Μεγάλος Χρόνος και αυξημένο κόστος ανάπτυξης δικτύου
- ▶ Μοναδικότητα προϊόντων - επιχείρησης
- ▶ Περιπλοκή αγοραστική διαδικασία υψηλής εμπλοκής
- ▶ Απαιτήσεις συντονισμού
- ▶ Δεσμοί πελατών με ενδιάμεσους, όχι με παράγωγο
- ▶ Οικονομίες κλίμακας στις υπόλοιπες λειτουργίες μάρκετινγκ
- ▶ Αβεβαιότητα περιβάλλοντος
- ▶ Δύσκολη η αξιολόγηση της απόδοσης (μελών του Δ.Δ. και συνεργατών)
- ▶ Μεγάλες και συχνές συναλλαγές







# Πιθανά Οφέλη Κάθετης Ολοκλήρωσης

---

- ▶ Διασφαλίζει/ επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας σε σχέση με:
  - ▶ Συνδυασμένες δραστηριότητες
  - ▶ Εσωτερικό έλεγχο και συντονισμό
  - ▶ Πληροφόρηση
  - ▶ Σταθερές σχέσεις/συνεργασίες
- ▶ Διασφαλίζεται η προσφορά και/ή ζήτηση
- ▶ Αντιμετωπίζει τη διαπραγματευτική δύναμη των ενδιαμέσων
- ▶ Προάγει την ικανότητα διαφοροποίησης (προστιθέμενη αξία)
- ▶ Υψώνει εμπόδια εισόδου
- ▶ Βελτιώνει τον συντονισμό μεταξύ του Δικτύου Διανομής
- ▶ Αποφέρει υψηλότερες αποδόσεις
- ▶ Εκμεταλλεύεται την τεχνολογία
- ▶ Προάγει την εφαρμογή τεχνολογικών καινοτομιών





# Μειονεκτήματα Κάθετης Ολοκλήρωσης

---

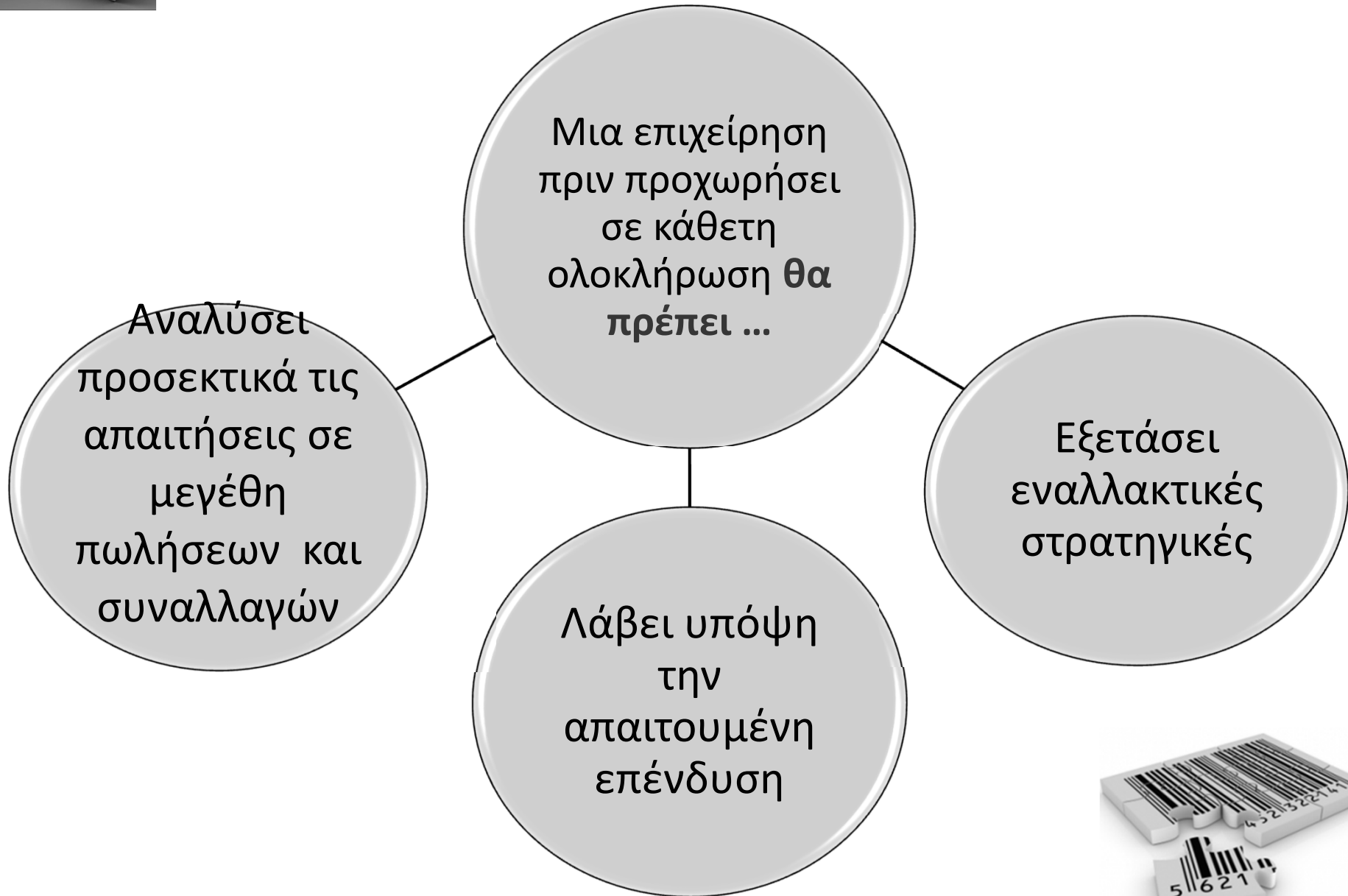
- ▶ Μειωμένη ευελιξία στην αλλαγή συνεργατών
- ▶ Απαιτήσεις για κεφαλαιουχικές επενδύσεις
- ▶ Υψηλότερα εμπόδια **εξόδου**
- ▶ Ασθενή κίνητρα βελτίωσης
- ▶ Διαφοροποιούμενες διοικητικές απαιτήσεις
- ▶ Απώλεια εξειδίκευσης
- ▶ Αυξημένη λειτουργική μόχλευση (leverage)\*

\* βαθμός της χρησιμοποίησης στοιχείων σταθερού κόστους στη δραστηριότητα της επιχείρησης





# Πριν την Απόφαση...





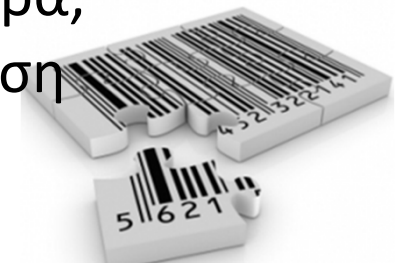
# Πριν την Απόφαση...

- ▶ Το σημαντικότερο κίνητρο για κάθετη ολοκλήρωση είναι :

Η προστασία & διεύρυνση  
βασικών ανταγωνιστικών  
Δεξιοτήτων

Κρίσιμο Ερώτημα?

- ▶ **Αν & Πώς** η επιχείρηση θα καταφέρει να **αποκτήσει** ή και να **διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**, εκτελώντας μια δραστηριότητα φθηνότερα, καλύτερα, γρηγορότερα ή μοναδικά εσωτερικά & σε συνεχή βάση





# Σχόλια...

---

## **ΔΥΣΤΥΧΩΣ:**

- ▶ πολλές επιχειρήσεις θεωρούν ότι επειδή εκτέλεσαν μια δραστηριότητα εσωτερικά ή επειδή θεωρούν ότι «ταιριάζει» στη δουλεία τους, θα πρέπει να ανατεθεί εντός της επιχείρησης.

## **ΟΜΩΣ:**

- ▶ Μια πιο λεπτομερής ανάλυση των ικανοτήτων της επιχείρησης μπορεί να δείξει ότι οι εσωτερικές της ικανότητες είναι πολύ κατώτερες από αυτές μια μέσης επιχείρησης (π.χ. προμηθευτών, μεταφορών) που αναλαμβάνει παρόμοιες δραστηριότητες.





# Outsourcing: Το αντίθετο της κάθετης ολοκλήρωσης

Ο όρος Outsourcing αναφέρεται σε μια μεθοδολογία συνεχούς προμήθειας, με μορφή υπηρεσιών, λειτουργιών ή/και διαδικασιών μιας επιχείρησης από έναν εξωτερικό συνεργάτη – πάροχο.

Ο όρος Outsourcing αναφέρεται συνήθως σε αντιδιαστολή με την υλοποίηση – παροχή των υπηρεσιών αυτών ενδοεπιχειρησιακά, από ένα τμήμα της ίδιας της επιχείρησης.

- ▶ Βασικές μορφές outsourcing
  - ▶ Εξαρτημάτων, προϊόντων, υπηρεσιών
  - ▶ Διοίκηση εγκαταστάσεων (facilities management)

Στα ελληνικά  
Υπεργολαβία





# Διαδικασία επιλογής ή όχι *outsourcing*

- ▶ Η απόφαση της χρησιμοποίησης ή όχι υπεργολάβων για παροχή υπηρεσιών logistics (*do or buy decision*) στηρίζεται συνήθως σε **συγκριτικές αναλύσεις κόστους** και σε αξιολογήσεις των **επιπτώσεων στο επίπεδο εξυπηρέτησης** των πελατών.

Στην παραπάνω ανάλυση θα πρέπει να υπολογιστεί:

1. Το κόστος διεκπεραίωσης (transaction costs) μεταξύ της επιχείρησης και του εξ. συνεργάτη. Δηλαδή:
  - ▶ Το κόστος αναζήτησης του καταλληλότερου συνεργάτη (π.χ. διαγωνισμοί και διαδικασία επιλογής, κόστος υλοποίησης της σύμβασης ) και
  - ▶ Το κόστος που σχετίζεται με τη διαχείριση και τον έλεγχο του εξ. συνεργάτη (π.χ. μηχανισμοί ελέγχου και μέτρησης της αποδοτικότητας).
2. Ο βαθμός εξάρτησης από τον εξ. Συνεργάτη σε θέματα αποκλειστικής χρήσης των κεφαλαιουχικών αγαθών (π.χ. κέντρα διανομής ή πληροφοριακά συστήματα). Η ύπαρξη εναλλακτικών λύσεων οδηγεί και σε μικρότερο βαθμός εξάρτησης από τον εξ. συνεργάτη





## Διαδικασία επιλογής ή όχι *outsourcing*

---

3. Η έλλειψη των απαραίτητων πόρων επιχείρησης, για επενδύσεις σε κεφαλαιουχικά αγαθά και απόκτηση νέων δυνατοτήτων,
4. Η τάση παγκοσμιοποίησης των αγορών και καθιέρωσης διεθνών δικτύων παραγωγής και διανομής προϊόντων, ενισχύει την ανάγκη για διεθνείς μεταφορές και αποθηκεύσεις

Το κόστος δεν θα πρέπει να είναι το μοναδικό κριτήριο για τη λήψη της απόφασης αλλά θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και θέματα που σχετίζονται με το επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης







# Διαδικασία επιλογής ή όχι *outsourcing*

---

Επιπρόσθετοι παράγοντες που επιδρούν έμμεσα στην απόφαση χρήσης εξ. Συνεργατών σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, τη ζήτηση, των διαδικασιών logistics αλλά και της πολυπλοκότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας π.χ.:

- ▶ Προϊόντα με ειδικές ανάγκες διαχείρισης (π.χ. ψυχρή αποθήκευση, ειδική μοναδοποίηση),
- ▶ Διαδικασίες που απαιτούν μικρούς χρόνους εκτέλεσης και αναπλήρωσης παραγγελιών
- ▶ Η γεωγραφική κατανομή πελατών και προμηθευτών
- ▶ Η υψηλή εποχικότητα της ζήτησης ενός προϊόντος ενθαρρύνει τη χρήση εξ. Συνεργατών για αποθηκευτικές και μεταφορικές υπηρεσίες διότι η επιχείρηση αποκτά ευελιξία και μειώνει το κόστος λειτουργίας αλλά και τις επενδύσεις της, καθώς μισθώνει επιπλέον αποθηκευτικό χώρο μόνο σε περιόδους υψηλής ζήτησης

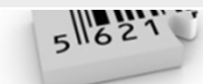




# Οφέλη και Κίνδυνοι από το outsourcing σε θέματα Logistics

Στρατηγικό επίπεδο

ΟΦΕΛΗ	ΚΙΝΔΥΝΟΙ
➤ Εστίαση στις βασικές δραστηριότητες	➤ Απώλεια ελέγχου των δραστηριοτήτων logistics
➤ Πρόσβαση σε εξειδικευμένη γνώση	➤ Απώλεια εσωτερικών ικανοτήτων logistics
➤ Πρόσβαση σε διεθνή δίκτυα διανομής	➤ Αποδυνάμωση επαφής με τους πελάτες
➤ Βελτίωση βαθμού ικανοποίησης των πελατών	➤ Κίνδυνος διαρροής ευαίσθητων δεδομένων
➤ Ευελιξία σε αλλαγές τάσεων της αγοράς	➤ Αδυναμία υπεργολάβων να αντεπεξέλθουν σε μεταβαλλόμενες ανάγκες
	➤ Αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή





# Οφέλη και Κίνδυνοι από το outsourcing σε θέματα Logistics

## Οικονομικό Επίπεδο

ΟΦΕΛΗ	ΚΙΝΔΥΝΟΙ
➤ Οικονομίες κλίμακας (??)	➤ Μη ρεαλιστικές αποδοχές του υπεργολάβου και κίνδυνος ζημιών
➤ Μείωση επενδύσεων σε κεφαλαιουχικά αγαθά	➤ Η μείωση του κόστους καλύπτεται από το περιθώριο κέρδους του υπεργολάβου
➤ Μείωση κόστους εργασίας	➤ Δυσκολίες στην αξιολόγηση οικονομικών οφελών
➤ Μείωση κόστους συντήρησης(πχ. αυτοκινήτων, κτηρίων, αποθηκών κλπ)	➤ Εξάρτηση από τον υπεργολάβο
➤ Μετατροπή σταθερού κόστους σε μεταβλητό	
➤ Μείωση χρηματο-οικονομικού κινδύνου	
➤ Επιμερισμός δαπανών ανάπτυξης νέων τεχνολογιών	





# Οφέλη και Κίνδυνοι από το outsourcing σε θέματα Logistics

Επιχειρησιακό Επίπεδο

ΟΦΕΛΗ	ΚΙΝΔΥΝΟΙ
➤ Αποδοτικότερη εκμετάλλευση χωρητικότητας	➤ Ανεπάρκεια πληροφοριακών συστημάτων
➤ Ευελιξία όγκου	➤ Ποιότητα εργατικού δυναμικού υπεργολάβου
➤ Μείωση αποθεμάτων	➤ Ανεπαρκής γνώση και εξειδίκευση υπεργολάβου
➤ Μείωση κύκλου παραγγελιών	➤ Απώλεια κρίσιμων πληροφοριών από τους πελάτες
➤ Πρόσβαση σε πληροφοριακά συστήματα Logistics	





# Πιθανά προβλήματα

- ▶ Το ρίσκο της απόφασης χρήσης ενός εξ. συνεργάτη μεγαλώνει τόσο πιο πολύ όσο ο συνεργάτης (outsourcer) **επιδιώκει να αποκτήσει την τεχνολογία** ή την γνώση της επιχείρησης για την αγορά, αλλά και όσο το outsourcing αφορά **βασικές δεξιότητες της επιχείρησης**.



Καμία επιχείρηση δεν πρέπει να κάνει outsourcing τις βασικές της ιδιότητες που της παρέχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.





## Αντιμετώπιση Δυσκολιών κατά τη Συνεργασία επιχειρήσεων – εξ. συνεργατών

---

- ▶ Οι δυσκολίες που εμφανίζονται στις σχέσεις επιχειρήσεων – εξ. συνεργατών μπορούν να επιλυθούν δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή σε θέματα όπως:
- ▶ Η διαδικασία επιλογής του εξ. συνεργάτη,
- ▶ Η κατάλληλη προετοιμασία των συμβάσεων,
- ▶ Η καθιέρωση διαύλων επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των δυο εταιρειών και
- ▶ Η μέτρηση αποδοτικότητας του εξ. συνεργάτη.





# Προετοιμασία συμβάσεων

---

- ▶ Η σωστή προετοιμασία των συμβάσεων αποτελεί ένα σημαντικό θέμα στην επιτυχία των σχέσεων των επιχειρήσεων με τους εξ. συνεργάτες.

- ▶ Η ύπαρξη σύμβασης θεωρείται ως αναπόσπαστο στοιχείο της διαχείρισης και ελέγχου του εξ. συνεργάτη

ΩΣΤΟΣΟ...

υπάρχει και η άποψη ότι η ύπαρξη λεπτομερούς σύμβασης εκλαμβάνεται πολλές φορές από τον εξ. συνεργάτη ως έλλειψη εμπιστοσύνης στις ικανότητές του και αποτελεί εμπόδιο στην ανάπτυξη ουσιαστικών συνεργατικών σχέσεων

- ▶ Οι συμβάσεις περιέχουν όρους και θέτουν κανόνες οι οποίοι διέπουν τη σχέση υπεργολάβου-χρήστη υπηρεσιών logistics.





# Προετοιμασία συμβάσεων

Μία τυπική σύμβαση υπεργολάβου-χρήστη υπηρεσιών logistics πρέπει να περιέχει:

- ▶ Ακριβή προσδιορισμό των προσφερόμενων υπηρεσιών και των δραστηριοτήτων
- ▶ Προσδιορισμό της διάρκειας της σύμβασης. (συνήθως 1 έως 3 έτη), μεγαλύτερες συμβάσεις (5-10 χρόνια) είναι επιθυμητές από τους outsourcer καθώς επιτρέπει την απόσβεση επενδύσεων,
- ▶ Το προσδιορισμό του κόστους υπηρεσιών και του επιπέδου εξυπηρέτησης,
- ▶ Τυχόν bonus για την περίπτωση εξαιρετικής απόδοσης,
- ▶ Ποινικές ρήτρες για περίπτωση χαμηλού επιπέδου εξυπηρέτησης,
- ▶ Επιμερισμό των ευθυνών και υποχρεώσεων, την ανάληψη των κινδύνων και του κόστους ασφάλισης ενεργητικών στοιχείων.
- ▶ Σε περίπτωση χρησιμοποίησης εξωτερικών συνεργατών από το βασικό outsourcer για την εκπλήρωση μέρους των παρεχόμενων υπηρεσιών, ο τελευταίος πρέπει να καθίσταται υπεύθυνος για την απόδοσή τους,
- ▶ Όροι που να προβλέπουν την περίπτωση λύσης της σύμβασης.







# Μηχανισμοί ελέγχου outsourcer

---

- ▶ Η μέτρηση της απόδοσης είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία ή αποτυχία της συνεργασίας.
- ▶ Η καθιέρωση και διαρκής παρακολούθηση δεικτών απόδοσης επιτρέπει τη σύγκριση μεταξύ πραγματικού και απαιτούμενου επιπέδου εξυπηρέτησης, π.χ.
  - ▶ βαθμός έγκαιρης και ακριβούς παράδοσης προϊόντων,
  - ▶ κόστος ανά μονάδα προϊόντος,
  - ▶ βαθμός ακρίβειας της παραγγελίας.
  - ▶ ποσοστά ζημιών σε προϊόντα και λανθασμένων παραγγελιών,
- ▶ Επιπρόσθετα μέτρα μπορεί να είναι:
  - ▶ Η αποστολή ερωτηματολογίων ώστε να διαπιστωθεί ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών από τους υπεργολάβους,
  - ▶ Η από κοινού εκπόνηση προγραμμάτων βελτίωσης των διαδικασιών και της απόδοσης
  - ▶ Η διοργάνωση συναντήσεων για το στρατηγικό σχεδιασμό, τις πολιτικές και τους στόχους σχετικά με θέματα logistics

