

**Πράξη: Θεσμική & επιχειρησιακή ενδυνάμωση του κοινωνικού εταίρου ΣΕΒ**

**Κωδικός MIS: 5000520**

**Υποέργο 2: Σχέδια ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της βιομηχανίας για την προσαρμογή στις οικονομικές και τεχνολογικές μεταβολές**

**Παραδοτέο 4: Εκθέσεις ανάλυσης, τεκμηρίωσης και διατύπωσης θέσεων και προτάσεων πολιτικής για επιμέρους ειδικά θέματα που αφορούν στα συστήματα οργάνωσης της εργασίας στις ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις**

***Η συνεργασία με πελάτες σε θέματα εφοδιαστικής αλυσίδας, διοίκησης πωλήσεων και μάρκετινγκ ως μέσο βελτίωσης της παραγωγικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων***

**Φεβρουάριος 2018**

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΠΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

Η παρούσα εργασία έχει εκτελεστεί μέσα στο πλαίσιο της υποστήριξης που παρέχει η Ανώνυμη Εταιρεία Αναπτυξιακών Δράσεων Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας για την αναβάθμιση της θεσμικής ικανότητας του κοινωνικού εταίρου ΣΕΒ και με τους όρους και περιορισμούς που προκύπτουν από το σύστημα χρηματοδότησης μέσω ΕΣΠΑ. Για τις επισημάνσεις, θέσεις και προτάσεις που περιλαμβάνονται στην παρούσα εργασία ο αναγνώστης πρέπει να λάβει υπόψη του τα παρακάτω σημεία:

(α) Οι εργασίες που εκπονούνται από την Ανώνυμη Εταιρεία Αναπτυξιακών Δράσεων Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας μέσα στο παραπάνω πλαίσιο, λόγω της φύσης τους, θεωρούνται εμπιστευτικά εσωτερικά έγγραφα. Η διοίκηση του ΣΕΒ και της Ανώνυμης Εταιρείας Αναπτυξιακών Δράσεων Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας διατηρούν το αποκλειστικό δικαίωμα της δημοσιοποίησης μέρους ή του συνόλου των εργασιών αυτών.

Το δικαίωμα αυτό δεν το έχουν ατομικά οι υπάλληλοι και συνεργάτες της Ανώνυμης Εταιρείας Αναπτυξιακών Δράσεων Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας ή του ΣΕΒ ούτε οι συγγραφείς των κειμένων ούτε οι ανάδοχοι των εργασιών ούτε όσοι τρίτοι αποκτούν πρόσβαση στις εργασίες αυτές με άδεια της Ανώνυμης Εταιρείας Αναπτυξιακών Δράσεων Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας για άλλους σκοπούς.

(β) Οι επισημάνσεις, θέσεις και προτάσεις που περιλαμβάνονται στην παρούσα εργασία δεν δεσμεύουν την διοίκηση της Ανώνυμης Εταιρείας Αναπτυξιακών Δράσεων Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας ή του ΣΕΒ. Η διοίκηση της Ανώνυμης Εταιρείας Αναπτυξιακών Δράσεων Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας και η διοίκηση του ΣΕΒ διατηρούν την ελευθερία να υιοθετούν ή να απορρίπτουν μέρος ή το σύνολο της παρούσας εργασίας αναφορικά με την χρήση της για τους σκοπούς του ΣΕΒ.

(γ) Μέρος ή όλο της παρούσης εργασίας ενδέχεται να έχει αποτελέσει αντικείμενο εσωτερικής συζήτησης στον ΣΕΒ (πριν και μετά την ολοκλήρωσή της) στην οποία συνήθως συμμετέχουν η διοίκηση και μέλη του ΣΕΒ καθώς και φορείς με τους οποίους ο ΣΕΒ έχει σχέσεις συνεργασίας. Ο τρόπος διεξαγωγής αυτών των συζητήσεων και ο σκοπός τους αίρουν την δυνατότητα εντοπισμού της πατρότητας των θέσεων και ιδεών που κάθε φορά εκφράζονται, όταν αυτές διαμορφώνονται σε κείμενο που χρησιμοποιείται από τον ΣΕΒ εσωτερικά ή και προς τρίτους.

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

## Περίληψη

Η παρούσα εμπειρογνωμοσύνη αποσκοπεί στην **ανάλυση των μορφών συνεργασίας προμηθευτών-πελατών σε θέματα που άπτονται της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας και των πωλήσεων/μάρκετινγκ και την αποτίμηση της συμβολής τους στη βελτίωση της παραγωγικότητας και προώθησης της διαρθρωτικής προσαρμογής των επιχειρήσεων στο μεταβαλλόμενο οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον.**

Ειδικότερα η εμπειρογνωμοσύνη έχει στόχο:

- Να αναδείξει τις πρακτικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις, στην Ελλάδα και το εξωτερικό, προκειμένου να προωθήσουν τη συνεργασία με τους πελάτες τους σε θέματα που άπτονται της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας και των πωλήσεων/μάρκετινγκ.
- Να εντοπίσει τους παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία ή αποτυχία των εν λόγω συνεργασιών.
- Να διερευνήσει τη συμβολή της ΔΑΔ στο σχεδιασμό και εφαρμογή ενεργειών συνεργασίας με τους πελάτες.

Μεθοδολογικά η εμπειρογνωμοσύνη στηρίζεται σε βιβλιογραφική έρευνα γραφείου, τη διενέργεια ημιδομημένων συνεντεύξεων με στελέχη επιχειρήσεων και την ανάλυση μελετών περίπτωσης (case studies).

Η εμπειρογνωμοσύνη αποτελείται από 7 κεφάλαια:

- Στο **πρώτο κεφάλαιο** αναλύονται η έννοιες της **συνεργασίας** και του **πελάτη** και προτείνεται μια **τυπολογία** συνεργασίας με πελάτες σε πίνακα δύο διαστάσεων.

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

- Στο **δεύτερο κεφάλαιο** παρουσιάζονται τα πλέον συνήθη **δυναμικά πεδία συνεργασίας** για την εφοδιαστική αλυσίδα και τις πωλήσεις/μάρκετινγκ. Για κάθε πεδίο συνεργασίας παρουσιάζονται συνοπτικά οι βασικές πρακτικές, μέθοδοι και εργαλεία που περιλαμβάνει καθώς επίσης και ορισμένες περιπτώσεις επιτυχημένης εφαρμογής τους.
- Στο **τρίτο κεφάλαιο** το οποίο αποτελείται από δύο ενότητες αναλύεται η **χρησιμότητα** της συνεργασίας μιας επιχείρησης με τους πελάτες της μέσα από μια ενδελεχή ανάλυση των **ωφελειών** που μπορούν να προκύψουν από αυτή αλλά και των **δυσκολιών** που ενδέχεται να παρουσιαστούν.
- Στο **τέταρτο κεφάλαιο** παρουσιάζονται **5 συγκεκριμένα μεθοδολογικά εργαλεία** που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, στο πλαίσιο της συνεργασίας με πελάτες τους.
- Στο **πέμπτο κεφάλαιο** αναλύονται οι επιπτώσεις που ενδέχεται να επιφέρει η συνεργασία με πελάτες στις **πρακτικές και τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού** μιας επιχείρησης και ο **ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)** στην διαδικασία προσαρμογής.
- Στο **έκτο κεφάλαιο** παρουσιάζονται τα συνοπτικά συμπεράσματα από την αποτύπωση και αξιολόγηση των κύριων μορφών συνεργασίας προμηθευτών-πελατών που απαντώνται στον Ελληνικό χώρο στους τομείς της εφοδιαστικής αλυσίδας, της διοίκησης πωλήσεων και του μάρκετινγκ.
- Στο **έβδομο κεφάλαιο** αναλύονται 10 βασικές προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται προκειμένου η συνεργασία προμηθευτών-πελατών να στεφθεί με επιτυχία. Οι προϋποθέσεις αυτές είναι οι εξής:
  1. Διαμόρφωση μιας συνολικής στρατηγικής συνεργασιών η οποία να είναι ευθυγραμμισμένη με τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική.
  2. Διασφάλιση της ετοιμότητας της επιχείρησης για συνεργασία

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

3. Προσεκτική επιλογή των πελατών με τους οποίους θα επιδιωχθεί συνεργασία.
4. Σαφής προσδιορισμός του αντικειμένου, του εύρους και των στόχων της συνεργασίας.
5. Κατανόηση και αποτελεσματική διαχείριση της διαφοράς δύναμης με το συνεργάτη
6. Αποτελεσματική διαχείριση και δίκαιος επιμερισμός των κινδύνων που ενέχει η συνεργασία.
7. Συνεχής παρακολούθηση, αξιολόγηση και βελτίωσης της συνεργασίας
8. Δέσμευση της Διοίκησης
9. Καλλιέργεια κουλτούρας συνεργασίας
10. Ανάπτυξη εμπιστοσύνης

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

## Περιεχόμενα

<b>Περίληψη</b> .....	<b>3</b>
<b>Εισαγωγή</b> .....	<b>9</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - Συνεργασία με πελάτες: Εννοιολογικό πλαίσιο</b> .....	<b>18</b>
1.1. Η έννοια της συνεργασίας .....	18
1.2. Η έννοια του πελάτη .....	24
1.3. Τυπολογία συνεργασίας με πελάτες .....	27
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Πεδία συνεργασίας με πελάτες στην εφοδιαστική αλυσίδα, τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ</b> .....	<b>32</b>
2.1. Πεδία συνεργασίας που αφορούν την εφοδιαστική αλυσίδα .....	32
2.1.1. Ανταλλαγή πληροφοριών για θέματα εφοδιαστικής αλυσίδας .....	32
2.1.2. Συνεργασία στη διαχείριση των αποθεμάτων και τη διαμόρφωση του πλάνου παραδόσεων .....	36
2.1.3. Συνεργασία στη χρηματοδότηση της εφοδιαστικής αλυσίδας .....	43
2.1.4. Συνεργασία για τη διαχείριση των απωλειών (shrinkage management).....	45
2.1.5. Συνεργατική μεταφορά και διανομή .....	48
2.2. Πεδία συνεργασίας που αφορούν τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ .....	51
2.2.1. Συνεργασία σε θέματα εκπαίδευσης.....	51
2.2.2. Category management.....	55
2.2.3. Συνεργασία σε θέματα διαφήμισης και προώθησης .....	56

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

2.2.4. Σύναψη εμπορικών συμφωνιών με πελάτες.....	58
---	----

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Η χρησιμότητα της συνεργασίας με πελάτες: Δυνητικά οφέλη και προκλήσεις υλοποίησης.....**

3.1. Χρηματοοικονομικά οφέλη.....	63
3.2. Λειτουργικά οφέλη .....	65
3.2.1. Μείωση συναλλακτικού κόστους .....	65
3.2.2. Συγχρονισμός εφοδιαστικής αλυσίδας.....	66
3.2.3. Εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας και φάσματος.....	69
3.3. Οργανωσιακά οφέλη.....	71
3.4. Προκλήσεις.....	72
3.4.1. Το ζήτημα της αβεβαιότητας: θεσμοποίηση και εμπιστοσύνη.....	72
3.4.2. Το ζήτημα της κατανομής των κερδών, του κόστους και των κινδύνων .....	76
3.4.3. Το ζήτημα της σχετικής δύναμης: Συμμετρικές και ασύμμετρες συνεργασίες .....	78
3.4.4. Το ζήτημα της προσαρμογής και η διαχείριση της αλλαγής.....	79

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Μεθοδολογικά εργαλεία συνεργασίας με πελάτες στην εφοδιαστική αλυσίδα, τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ.....**

4.1. Collaborative Planning Forecasting and Replenishment .....	85
4.2. Ο οδικός Χάρτης του ECR για τη Μείωση των Απωλειών .....	89
4.3. Οδηγός συνεργασίας του ECR σε θέματα μεταφοράς .....	92
4.4. Ο οδηγός Category management του ECR.....	94

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

4.5. Το διεθνές πρότυπο Διαχείρισης Επιχειρησιακών Σχέσεων Συνεργασίας ISO 44001 . 99	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συνεργασία με πελάτες και η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.....</b>	<b>110</b>
5.1. Η Διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού ως υλοποιητής.....	110
5.2. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού ως διευκολυντής .....	114
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Αποτύπωση και αξιολόγηση των μορφών συνεργασίας με πελάτες στην Ελλάδα.....</b>	<b>116</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Συμπεράσματα – 10 προϋποθέσεις για επιτυχή συνεργασία με πελάτες..</b>	<b>121</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>131</b>



ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

## Εισαγωγή

Η συνεργασία με πελάτες είναι η **πρακτική σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση-προμηθευτής αντιμετωπίζει τους πελάτες της ως επιχειρηματικούς συνεργάτες/συμμέτοχους, επιδιώκοντας την ανάπτυξη σχέσεων αλληλοβοήθειας και συντονισμένων δραστηριοτήτων μαζί τους για την επίτευξη κοινών στόχων**. Κύριες εκφάνσεις συνεργατικών συμπεριφορών αποτελούν η συνεχής ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων, ο συντονισμός των ενεργειών και η ανάληψη κοινών δράσεων. Η δυνατότητα για συνεργασία απαντάται κυρίως σε διεπιχειρησιακό επίπεδο (B2B), όμως σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να υπάρχει συνεργασία και με τους τελικούς καταναλωτές (B2C).

Η συνεργασία με τους πελάτες μπορεί να συμβάλει σημαντικά στη **βελτίωση της παραγωγικότητας** των ελληνικών επιχειρήσεων και **την προώθηση της διαρθρωτικής τους προσαρμογής** στο μεταβαλλόμενο οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Τα **βασικά οφέλη** περιλαμβάνουν:

- Την απόκτηση καλύτερης αντίληψη των αναγκών του πελάτη γεγονός που επιτρέπει τη διαφοροποίηση από ανταγωνισμό.
- Το σχεδιασμό και υλοποίηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών στη βάση νέων αναγκών πελατών που έως τώρα δεν καλύπτονται.
- Την από κοινού αξιοποίηση πόρων, γεγονός που επιτρέπει την αποδοτικότερη αξιοποίησή τους και την δημιουργία οικονομιών φάσματος και κλίμακας (economies of scope and scale).
- Την πρόσβαση σε εξωτερικές γνώσεις και δεξιότητες.

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

- Τη διευκόλυνση της προνοητικής διοίκησης της επιχείρησης βάσει της αυξημένης και έγκαιρης πληροφόρησης, γεγονός που επιτρέπει την αντιμετώπιση των προβλημάτων πριν αυτά προκύψουν.
- Τη μεταφορά καλών πρακτικών από το οικοσύστημα της εταιρίας στο οικοσύστημα του πελάτη και αντίστροφα.
- Τον καλύτερο προγραμματισμό της παραγωγής και των παραδόσεων με αποτέλεσμα τη μείωση των λειτουργικών εξόδων.
- Την δυνατότητα προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών σε υψηλότερες τιμές (price premium).

Ωστόσο η συνεργασία με πελάτες είναι μια πολύπλοκη διαδικασία η οποία ενέχει σημαντικές **προκλήσεις και κινδύνους**. Ενδεικτικά αναφέρουμε την επιφυλακτικότητα κοινοποίησης ευαίσθητων πληροφοριών, την αβεβαιότητα όσον αφορά την τήρηση των δεσμεύσεων, τον συμβιβασμό αντιτιθέμενων προτεραιοτήτων και τις διαμάχες που μπορεί να προκύψουν όσον αφορά τη την κατανομή των οφελών. Είναι ενδεικτικό ότι η υφιστάμενη ακαδημαϊκή έρευνα δεν έχει μπορέσει να δώσει οριστικά συμπεράσματα όσον αφορά τον αντίκτυπο της συνεργασίας με τους πελάτες στην επιχειρησιακή απόδοση, ενώ ο **τρόπος υλοποίησης** και το **γενικό πλαίσιο** στο οποίο λαμβάνει χώρα η συνεργασία φαίνεται ότι έχουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία του εγχειρήματος.

Στην παρούσα εμπειρογνωμοσύνη από όλα τα παραπάνω επικεντρωνόμαστε στην **ανάλυση των μορφών συνεργασίας προμηθευτών-πελατών σε θέματα που άπτονται της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας και των πωλήσεων/μάρκετινγκ και την αποτίμηση της συμβολής τους στη βελτίωση της παραγωγικότητάς των επιχειρήσεων και προώθησης της διαρθρωτικής τους προσαρμογής στο μεταβαλλόμενο οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον.**

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

Ειδικότερα η εμπειρογνωμοσύνη έχει στόχο:

- Να αναδείξει τις πρακτικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις, στην Ελλάδα και το εξωτερικό, προκειμένου να προωθήσουν τη συνεργασία με τους πελάτες τους σε θέματα που άπτονται της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας και των πωλήσεων/μάρκετινγκ.
- Να εντοπίσει τους παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία ή αποτυχία των εν λόγω συνεργασιών.
- Να διερευνήσει τη συμβολή της ΔΑΔ στο σχεδιασμό και εφαρμογή ενεργειών συνεργασίας με τους πελάτες.

Μεθοδολογικά η εμπειρογνωμοσύνη στηρίζεται σε βιβλιογραφική έρευνα γραφείου, τη διενέργεια συνεντεύξεων με στελέχη επιχειρήσεων και την ανάλυση μελετών περίπτωσης (case studies).

Η εμπειρογνωμοσύνη αποτελείται από 7 κεφάλαια:

Στο **πρώτο κεφάλαιο** το οποίο αποτελείται από τρεις ενότητες παρουσιάζεται το **εννοιολογικό πλαίσιο** της εμπειρογνωμοσύνης.

- Στην **ενότητα 1.1**, αναλύεται η έννοια της **συνεργασίας**. Αρχικά παρατίθενται ορισμοί για το φαινόμενο της συνεργασίας και αναδεικνύονται τα **ειδοποιά στοιχεία** που έχει μια συνεργατική σχέση (συλλογική προσπάθεια/δραστηριότητα και κοινή στόχευση ανάμεσα σε δύο τουλάχιστον μέρη). Επίσης επισημαίνονται οι **ομοιότητες και οι διαφορές** της συνεργασίας σε σχέση με συναφείς έννοιες όπως, ο επιχειρηματικός συνεταιρισμός (business partnership) και ο συντονισμός (coordination). Τέλος με βάση την υφιστάμενη βιβλιογραφία γίνεται **διαστασιοποίηση** των συνεργατικών σχέσεων

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

που μπορούν να αναπτυχθούν με βάση κριτήρια που αφορούν το **πλαίσιο** της συνεργασίας (π.χ. συχνότητα επαφών, χρονικός ορίζοντας, εύρος των θεμάτων, αριθμός εμπλεκόμενων μερών, θεσμικό πλαίσιο) αλλά και τον **τύπο της συνεργατικής συμπεριφοράς** (ανταλλαγή πληροφοριών, επίδειξη αλληλεγγύης, ευελιξία, από κοινού επίλυση προβλημάτων, κοινές επενδύσεις).

- Στην **ενότητα 1.2.** αναλύεται η έννοια του **πελάτη**. Αφού αρχικά δοθεί ένας βασικός ορισμός του πελάτη, παρουσιάζονται εναλλακτικές κατηγοριοποιήσεις των πελατών ανάλογα με το είδος του αγοραστή (ιδιώτες καταναλωτές, άλλες επιχειρήσεις) και παρατίθενται ορισμένα βασικά κριτήρια που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη για την επιλογή των πελατών με τους οποίους ενδείκνυται να επιδιωχθεί συνεργασία.
- Με βάση την προηγούμενη ανάλυση στην **ενότητα 1.3.** παρουσιάζονται μια **τυπολογία της συνεργασίας με πελάτες** η οποία έχει **δύο διαστάσεις**. Η πρώτη διάσταση αφορά το **περιεχόμενο** της συνεργασίας δηλαδή αν συμπεριλαμβάνει (α) ανταλλαγή πληροφοριών, (β) συντονισμό ενεργειών ή (γ) ανάληψη κοινών δραστηριοτήτων. Η δεύτερη διάσταση αφορά την **επιχειρησιακή λειτουργία** στην οποία εμπίπτει η συνεργασία δηλαδή αν συνδέεται με (α) την παραγωγή, (β) την εφοδιαστική αλυσίδα, (γ) τις πωλήσεις/μάρκετινγκ ή (δ) την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών (καινοτομία).

Στο δεύτερο κεφάλαιο το οποίο αποτελείται από 2 ενότητες παρουσιάζονται αναλυτικά τα δυνητικά **πεδία συνεργασίας** για την εφοδιαστική αλυσίδα και τις πωλήσεις/μάρκετινγκ. Για κάθε πεδίο συνεργασίας παρουσιάζονται συνοπτικά οι **βασικές πρακτικές, μέθοδοι και εργαλεία** που περιλαμβάνει καθώς επίσης και ορισμένες **περιπτώσεις επιτυχημένης εφαρμογής τους**.

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

- Στην **ενότητα 2.1.** αναλύονται τα πεδία συνεργασίας που αφορούν στη λειτουργία της **εφοδιαστικής αλυσίδας**. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις συνεργατικές μεθόδους αναπλήρωσης των αποθεμάτων του πελάτη (Continuous Replenishment/CRP, Vendor Managed Inventory/VMI, Collaborative Planning Forecasting and Replenishment/CPFR κλπ.). Επίσης γίνεται σύντομη αναφορά στα τεχνολογικά εργαλεία ανταλλαγής πληροφοριών ανάμεσα σε πελάτες και προμηθευτές (EDI, extranet) καθώς επίσης και τη δυνατότητα συγχρονισμού των δεδομένων (master data alignment) που συλλέγουν και ανταλλάσσουν οι επιχειρήσεις, μέσω της δημιουργίας datapools και της αξιοποίησης των GS1 standards. Τέλος αποτυπώνονται δυνατότητες συνεργασίας σε επιμέρους θέματα, όπως η μείωση των απωλειών (shrinkage management), η διανομή (π.χ. backhauling) και στο πεδίο της χρηματοδότησης της εφοδιαστικής αλυσίδας (Reverse Factoring).
- Στην **ενότητα 2.2.** αναλύονται τα πεδία συνεργασίας που αφορούν στον τομέα των **πωλήσεων** και του **μάρκετινγκ**. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο Category Management, δηλαδή την από κοινού διαχείριση των κατηγοριών προϊόντων σαν στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (Strategic Business Units). Επίσης αναλύονται οι πρακτικές της συνεργατικής διαφήμισης και της από κοινού ανάληψης προωθητικών ενεργειών, καθώς επίσης και οι δυνατότητες συνεργασίας σε θέματα εκπαίδευσης. Τέλος παρουσιάζονται τα βασικά είδη προτιμησιακών εμπορικών συμφωνιών μεταξύ πελατών και προμηθευτών (π.χ. Συμφωνίες Πλαίσιο, Συμφωνίες Προτιμώμενου Προμηθευτή, Συμφωνίες Διανομής κλπ).

Στο **τρίτο κεφάλαιο**, το οποίο αποτελείται από δύο ενότητες αναλύεται η **χρησιμότητα** της συνεργασία μιας επιχείρησης με τους πελάτες της μέσα από μια ενδελεχή ανάλυση των

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

οφελών που μπορούν να προκύψουν από αυτή αλλά και των δυσκολιών που ενδέχεται να προκύψουν.

Για την ταξινόμηση των **οφελών (ενότητα 3.1.)** χρησιμοποιείται η τυπολογία των Venkatraman and Ramapujam (1986) οι οποίοι διακρίνουν την επιχειρησιακή απόδοση σε τρεις αλληλεπικαλυπτόμενους τομείς: Την χρηματοοικονομική απόδοση (financial performance), τη λειτουργική απόδοση (operational performance) και την οργανωτική αποτελεσματικότητα (organizational efficacy). Αυτό βοηθά στο να αποτυπωθούν με ολιστικό τρόπο τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει η επιχείρηση από τη συνεργασία με πελάτες καθώς επίσης και οι αιτιακές σχέσεις μεταξύ των εν λόγω οφελών. Η ανάλυση βασίζεται κατά κύριο λόγο στα ευρήματα εμπειρικών μελετών αποτίμησης του αντίκτυπου της συνεργασίας στην επιχειρησιακή απόδοση, οι οποίες έχουν διεξαχθεί τόσο από ακαδημαϊκούς όσο και από εταιρίες συμβούλων και διεθνείς οργανισμούς που ειδικεύονται στο συγκεκριμένο ζήτημα. Κοινή συνισταμένη της πλειονότητας των μελετών είναι η ύπαρξη μιας **θετικής σχέσης ανάμεσα στη συνεργασία προμηθευτών-αγοραστών (buyer-supplier) και την επιχειρησιακή απόδοση**. Αυτό αφορά τόσο ποιοτικούς δείκτες (π.χ. μείωση κόστους, αύξηση πωλήσεων και παραγωγικότητας) όσο και σε ποιοτικούς δείκτες (π.χ. αυξημένη ικανοποίηση και αφοσίωση πελατών, βελτίωση αντιλαμβανόμενης ποιότητας, αυξημένη πρόθεση αγοράς). Ωστόσο ορισμένες μελέτες αμφισβητούν τα συγκεκριμένα ευρήματα επισημαίνοντας ότι η αποκόμιση οφελών από τη συνεργασία με πελάτες είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το γενικότερο πλαίσιο στο οποίο αυτή λαμβάνει χώρα και επομένως δεν είναι δυνατόν να προκύψουν γενικευμένα συμπεράσματα.

Σε ότι αφορά τις **προκλήσεις (ενότητα 3.2.)**, επισημαίνονται τέσσερις βασικές κατηγορίες εμποδίων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση στην προσπάθεια προώθησης συνεργασίας με τους πελάτες της και επισημαίνονται τρόποι υπέρβασής τους.

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

- Η πρώτη πρόκληση συνδέεται με την **αβεβαιότητα** τήρησης των δεσμεύσεων. Παρουσιάζονται οι πιθανές πηγές αβεβαιότητας (π.χ. αδυναμία ανταπόκρισης στις υποχρεώσεις, κίνδυνος ευκαιριακής συμπεριφοράς από τους εμπλεκόμενους, αποκάλυψη ευαίσθητων πληροφοριών) και συγκρίνονται οι δύο βασικοί τρόποι ενίσχυσης της δέσμευσης των συνεργαζόμενων μερών δηλαδή η **δημιουργία ελεγκτικών μηχανισμών (control)** και η **εμπέδωση εμπιστοσύνης (trust)**.
- Η δεύτερη πρόκληση αφορά την **αμοιβαιότητα στην κατανομή του κόστους και των οφελών** σε συνάρτηση και με τον **τους κινδύνους που θέτει το ενδεχόμενο δημιουργίας υπέρμετρης εξάρτησης** της επιχείρησης-προμηθευτή από τον πελάτη ή και αντίστροφα.
- Η τρίτη πρόκληση αφορά την **ισορροπία δυνάμεων** ανάμεσα στην επιχείρηση-προμηθευτή και τον πελάτη.
- Τέλος η τέταρτη πρόκληση αφορά το ζήτημα της **προσαρμογής των επιχειρησιακών διαδικασιών και δομών** που προκύπτει από τη συνεργασία με πελάτες καθώς επίσης και της καλλιέργειας των **δεξιοτήτων** και αλλαγής **συμπεριφορών** που απαιτούνται σε μια συνεργατική σχέση.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** παρουσιάζονται 5 συγκεκριμένα μεθοδολογικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, στο πλαίσιο της συνεργασίας με πελάτες τους, και πιο συγκεκριμένα:

- Στην ενότητα 4.1. αναλύεται η μέθοδος του **Συνεργατικού Προγραμματισμού, Πρόβλεψης και Αναπλήρωσης (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment - CPFR)**, η οποία αποτελεί την πιο πλήρη και αποτελεσματική μέθοδο συνεργασίας σε θέματα διαχείρισης αποθεμάτων και προγραμματισμού των παραδόσεων.

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

- Στην ενότητα 4.2. παρουσιάζεται η **Οδικός Χάρτη του ECR για τη Μείωση των Απωλειών** ο οποίος αποτελεί ένα εγχειρίδιο 8 βημάτων για τον εντοπισμό των σημείων που παρουσιάζονται απώλειες, την ανάλυση των αιτιών που τις προκαλούν και την υλοποίηση μέτρων αντιμετώπισής τους.
- Στην ενότητα 4.3. παρουσιάζεται ο **Οδηγός συνεργασίας του ECR σε θέματα μεταφοράς**.
- Στην ενότητα 4.4. παρουσιάζεται ο **Οδηγός ECR για Category management**.
- Τέλος στην ενότητα 4.5. παρουσιάζεται το πρότυπο συνεργατικών επιχειρηματικών σχέσεων **ISO 44001: Collaborative Business Relationship Management Systems**. Σε αντίθεση με τα προηγούμενα τέσσερα το ISO44001 έχει οριζόντια εφαρμογή, δεν αφορά δηλαδή συγκεκριμένες επιχειρησιακές λειτουργίες αλλά το σύνολο της επιχείρησης ή οργανισμού στον οποίο εφαρμόζεται. Αποτελεί επομένως ένα γενικό οδηγό διεπιχειρησιακής συνεργασίας ο οποίος μπορεί να προσαρμόζεται ανάλογα με το πεδίο συνεργασίας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύονται οι **αλλαγές** που ενδέχεται να επιφέρει η συνεργασία με πελάτες στις λειτουργικές δομές και τα συστήματα διοίκησης τόσο της επιχείρησης-προμηθευτή, όσο και του πελάτη, και ο **ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)** στην διαδικασία προσαρμογής σε αυτές τις αλλαγές.

- Στην **ενότητα 5.1.** αναλύεται ο ρόλος της ΔΑΔ ως υλοποιητής αλλαγών στα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού. Οι αλλαγές αυτές κινούνται στην κατεύθυνση της προώθησης της συνεργατικής συμπεριφοράς, της υπέρβασης των λειτουργικών διαχωριστικών γραμμών, της διευκόλυνσης της διεπιχειρησιακής εκμάθησης και της εμβάθυνσης της αμοιβαίας κατανόησης.



ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

- Στην **ενότητα 5.2.** αναλύεται ο ευρύτερος υποστηρικτικός ρόλος της ΔΑΔ στην προσαρμογή της επιχείρησης και την ενσωμάτωση της συνεργασίας ως πρακτικής στην καθημερινή λειτουργία όλων των επιμέρους τμημάτων.

Στο **έκτο κεφάλαιο** παρουσιάζονται τα συνοπτικά συμπεράσματα από την αποτύπωση και αξιολόγηση των κυρίων μορφών συνεργασίας προμηθευτών-πελατών που απαντώνται στον Ελληνικό χώρο στους τομείς της εφοδιαστικής αλυσίδας, της διοίκησης πωλήσεων και του μάρκετινγκ.

Στο **έβδομο κεφάλαιο** αναλύονται 10 βασικές προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται προκειμένου η συνεργασία προμηθευτών-πελατών να στεφθεί με επιτυχία.

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - Συνεργασία με πελάτες: Εννοιολογικό πλαίσιο

Στο κεφάλαιο αυτό, το οποίο αποτελείται από 3 ενότητες παρουσιάζεται το εννοιολογικό πλαίσιο της συνεργασίας με πελάτες. Στην πρώτη ενότητα αναλύεται η έννοια της «συνεργασίας». Στη δεύτερη ενότητα αναλύεται η έννοια του «πελάτη». Βάσει των παραπάνω στην τρίτη ενότητα προτείνεται μια τυπολογία συνεργασίας με πελάτες σε πίνακα δύο διαστάσεων.

### 1.1. Η έννοια της συνεργασίας

Στον πίνακα 1.1. παρουσιάζονται οι κυριότεροι ορισμοί που έχουν προταθεί για το φαινόμενο της συνεργασίας από διάφορους ερευνητές.

#### Πίνακας 1.1. Ορισμοί της συνεργασίας

Alderson (1965)	To cooperate is to work or act together.
Alter and Hage (1993)	Cooperation is the quality of the relationship between human actors in a system consisting of mutual understanding, shared goals and values, and an ability to work together on a common task.
Andaleeb (1995)	Intent to cooperate (a behavioral intention) is the inclination of a party to engage in concerted/joint action with another party to achieve individual or joint goals
Anderson and Narus (1990)	Similar or complementary coordinated actions taken by firms in interdependent relationships to achieve mutual outcomes or singular outcomes with expected reciprocations over time.
Balabanis (1998)	Cooperation, the opposite of competition, is described as coordinated activities.
Cannon and Perreault (1999)	Cooperative norms reflect expectations the two exchanging parties have about working together to achieve mutual and individual goals jointly.
Combs and Ketchen (1999)	Interorganizational cooperation exists when two or more otherwise sovereign organizations act in concert to pursue mutual

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

	gain.
Coughlin (1985)	Cooperation is described as the alignment of manufacturing and marketing interests
Duarte and Davies (2004)	Cooperation is the joint striving toward individual and mutual goals
Frazier (1983)	Cooperation reflects the firm's ability to collaborate and work together in a joint fashion toward their respective goals (Stern and Reve, 1980).
Geisler (2001)	Cooperation is joint activities between firms of varying levels of complexity.
Kay (1995)	Cooperation is the joint activity toward a shared goal.
Pearson and Monoky (1976)	Cooperation is the opposite of conflict. Conflict results from behavior that frustrates the goal attainment of others. Thus, cooperation results in behavior that promotes the goal attainment of others.
Skinner et al. (1992)	Cooperation in supplier-dealer relations is the joint striving toward individual and mutual goals.
Young and Wilkinson (1989)	Cooperation is a separate dimension from conflict and is described as a behavior in marketing channels

Πηγή: *Rayan 2007*

Από την επισκόπηση των ανωτέρω ορισμών προκύπτει ότι η συνεργασία ανάμεσα σε δύο οικονομικούς δρώντες ενέχει **δυο ειδοποιά στοιχεία**:

- Την **από κοινού εργασία** (work/working together), **κοινή προσπάθεια** (joint striving), ανάληψη **κοινών δραστηριοτήτων/δράσεων** (joint activities/actions) ανάμεσα σε **δύο τουλάχιστον μέρη**.
- Την ύπαρξη μιας **συλλογικής** (joint)/**κοινής** (common)/**αμοιβαίας** (mutual) **στόχευσης**.

Άλλα στοιχεία που απαντώνται σε κάποιους από τους ορισμούς είναι η **αλληλεξάρτηση** (interdependence) και τα **κοινά συμφέροντα** (common interests). Μολονότι η ύπαρξη

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

αυτών των στοιχείων συντελούν στην επιτυχία μιας συνεργασίας, **δεν αποτελούν αναγκαίες συνθήκες για την ύπαρξη μιας συνεργατικής σχέσης**. Για παράδειγμα είναι δυνατόν να υπάρξει συνεργασία ακόμη και ανάμεσα σε επιχειρήσεις που έχουν αντικρουόμενα συμφέροντα, εφόσον αυτοί που είναι υπεύθυνοι για τη λειτουργία τους αποφασίσουν ότι ο άκρατος ανταγωνισμός ενδέχεται να αποβεί αμοιβαία βλαπτικός.<sup>1</sup> Με άλλα λόγια αυτό που χρειάζεται προκειμένου να υπάρξει συνεργασία είναι η εξεύρεση ενός ελάχιστου κοινού παρονομαστή που λειτουργεί ως σημείο εστίασης και επικέντρωσης της προσπάθειας.

Επίσης η προϋπόθεση της επίδειξης συνεργατικής συμπεριφοράς από δύο τουλάχιστον μέρη **δεν συνεπάγεται ούτε την παντελή απουσία εξαναγκασμού από τη σχέση ούτε την ισόρροπη δέσμευση σε αυτή**. Όπως θα δούμε στη συνέχεια, υπάρχουν περιπτώσεις διεπιχειρησιακής συνεργασίας που βασίζονται στον ηγετικό ρόλο μιας επιχείρησης η οποία αναλαμβάνει αφενός να «στήσει» το σύστημα και αφετέρου να το «επιβάλει», χρησιμοποιώντας ένα συνδυασμό πειθούς και ισχύος. Ωστόσο μια συνεργατική σχέση δεν μπορεί να βασίζεται αποκλειστικά στον εξαναγκασμό. Η συνεργασία προϋποθέτει ότι όλα τα εμπλεκόμενα μέρη (θεωρούν) πως αποκομίζουν οφέλη από αυτή και προτιμούν τη σχέση συνεργασίας από όλες τις εναλλακτικές που υπάρχουν. Είναι φυσικό φαινόμενο όμως να υπάρχουν εταιρίες-πρωτοπόροι οι οποίες επιδεικνύουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον,

<sup>1</sup> Επισημαίνεται ότι η συνεργασία δεν θα πρέπει να περιορίζει τον ελεύθερο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων και την ελεύθερη κυκλοφορία των προϊόντων και υπηρεσιών, η οποία είναι μια από τις βασικές αρχές και τις βασικές αιτίες ίδρυσης της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Για παράδειγμα στην περίπτωση σύναψης συμβάσεων με ρήτρα αποκλειστικότητας θα πρέπει (α) η συμφωνία να συμβάλλει στη βελτίωση της παραγωγής ή της διανομής των προϊόντων ή στην προώθηση της τεχνικής ή οικονομικής προόδου, β) να εξασφαλίζεται στους καταναλωτές δίκαιο τμήμα από το όφελος που προκύπτει για παράδειγμα με τη μορφή χαμηλότερων τιμών ή της βελτιώσεως της ποιότητας των συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών, (γ) ο ανταγωνισμός να περιορίζεται μόνο μέχρι του σημείου που αυτό είναι απαραίτητο για την επίτευξη του πιο πάνω οφέλους, (δ) να μη δίνεται η δυνατότητα στις συμπράττουσες επιχειρήσεις να καταργήσουν τον ανταγωνισμό σε σημαντικό τμήμα των σχετικών προϊόντων (βλ. άρθρο 101 παρ. 1 της Συνθήκης για τη Λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης (πρώην άρθρο 81 της Συνθήκης των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων).

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

πρωτοβουλία ή ακόμη και διάθεση ανάληψης κινδύνων που απορρέουν από τη συνεργασία.

Στη διεθνή βιβλιογραφία η ύπαρξη μακροχρόνιας και αμοιβαίως επωφελούς συνεργασίας ανάμεσα σε επιχειρήσεις αναφέρεται συχνά με τον όρο **επιχειρηματικός συνεταιρισμός** (business partnership) και **εταιρική σχέση** (business partnering). Μολονότι αρκετές συνεργασίες μπορεί να λάβουν τις ανωτέρω μορφές είναι σκόπιμο να αντιμετωπίσουμε τη συνεργασία ως διακριτό και γενικότερο όρο που περιλαμβάνει, τη δημιουργία επιχειρηματικών συνεταιρισμών και εταιρικών σχέσεων, αλλά μπορεί να πάρει και άλλες μορφές. Αντίστοιχα είναι σημαντικό να διακρίνουμε την έννοια της συνεργασίας (cooperation ή collaboration) από αυτή του **συντονισμού** (coordination). Μολονότι ορισμένοι μελετητές θεωρούν ότι ο συντονισμός υποδηλώνει μια πιο στενή σχέση από την απλή συνεργασία (βλ. Mulford and Rogers 1982, Payan 2007), για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης θεωρούμε ότι είναι χρησιμότερο να αντιμετωπίσουμε τον συντονισμό ως μια συγκεκριμένη έκφανση συνεργατικής συμπεριφοράς η οποία βρίσκεται ανάμεσα στην ανταλλαγή πληροφοριών και την ανάληψη κοινών δράσεων για την επίλυση κοινών προβλημάτων (βλ. ενότητα 1.3.).

Η συνεργασία ορίζεται συχνά σε αντιδιαστολή με τη «**συναλλακτική συμπεριφορά**» (transactional behavior) και τον «**ανταγωνισμό**» (competition). Για παράδειγμα ο Macneil (1980) εισήγαγε τη διάκριση ανάμεσα σε σχέσεις διακριτών συναλλαγών (discrete transactions) οι οποίες έχουν βραχυπρόθεσμη εστίαση, χαμηλή πολυπλοκότητα και αποσκοπούν στην μεγιστοποίηση των ατομικών ωφελειών για κάθε συναλλαγή ξεχωριστά και σχεσιακών ανταλλαγών (relational exchange) οι οποίες έχουν μακροπρόθεσμη στόχευση, υψηλή πολυπλοκότητα και αποσκοπούν στην αμοιβαία μεγιστοποίηση σε βάθος χρόνου. Αντίστοιχα οι Helper και Saco (1995) ισχυρίζονται ότι οι συναλλαγές ανάμεσα σε

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

προμηθευτές και αγοραστές μπορεί να βασίζονται στην αυτόνομη προώθηση του ατομικού συμφέροντος του κάθε συναλλασσόμενου (adversarial-arm's length relations) ή στην ανάπτυξη στενών συνεργατικών σχέσεων (close-cooperative relations). Στο ίδιο μήκος κύματος, ο όρος σχεσιακό μάρκετινγκ (relational marketing), ο οποίος έχει καταστεί ιδιαίτερα δημοφιλής τα τελευταία 20 χρόνια, προβάλλει την ανάγκη υιοθέτησης μιας πιο πελατοκεντρικής προσέγγισης από τους επαγγελματίες του χώρου σε σύγκριση με το παραδοσιακό μάρκετινγκ συναλλαγών (βλ. πίνακα 1.2.)

**Πίνακας 1.2. Σύγκριση Μάρκετινγκ Συναλλαγών και Μάρκετινγκ Σχέσεων**

Μάρκετινγκ Συναλλαγών	Μάρκετινγκ Σχέσεων
Προσανατολισμός στις πωλήσεις	Προσανατολισμός στη διατήρηση πελατών
Ασυνεχείς επαφές με πελάτες	Συνεχείς επαφές με πελάτες
Επικέντρωση στα χαρακτηριστικά του προϊόντος	Επικέντρωση στη δημιουργία αξίας για τους πελάτες
Βραχυπρόθεσμος χρονικός ορίζοντας	Μακροπρόθεσμος χρονικός ορίζοντας
Μικρή έμφαση στην εξυπηρέτηση πελατών	Μεγάλη έμφαση στην εξυπηρέτηση πελατών
Μικρή προσπάθεια ανταπόκρισης στις προσδοκίες των πελατών	Μεγάλη προσπάθεια ανταπόκρισης στις προσδοκίες των πελατών
Η ποιότητα στο επίκεντρο των ανθρώπων της παραγωγής της επιχείρησης	Η ποιότητα στο επίκεντρο όλων των ανθρώπων της επιχείρησης

Πηγή: Egan 2007

Αρκετοί ωστόσο μελετητές επισημαίνουν ότι ο δυικός χαρακτήρας των ανωτέρω κατηγοριοποιήσεων είναι ιδιαίτερα περιοριστικός καθώς δεν αναγνωρίζει ότι υπάρχουν σημαντικές **διαβαθμίσεις στο βαθμό συνεργασίας**, οι οποίες καθορίζονται από παράγοντες όπως η συχνότητα των επαφών, ο χρονικός ορίζοντας, το εύρος των θεμάτων που

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

περιλαμβάνονται, ο αριθμός των εμπλεκόμενων μερών και το θεσμικό πλαίσιο (βλ. Lambert et al. 1996, Webster 1992):

- Ευκαιριακές συναλλαγές (discrete transactions)
- Επαναλαμβανόμενες/συνεχείς συναλλαγές (repeated transactions)
- Μακροχρόνιες συμβολαιακές σχέσεις (long-term contractual relations)
- Συνεταιρισμοί και εταιρικές σχέσεις (partnerships)
- Στρατηγικές συμμαχίες και joint ventures (strategic alliances and networks)
- Επιχειρηματικά δίκτυα (network organisations)
- Κάθετη ενοποίηση (vertical integration)

Ένας άλλος τρόπος διαστασιολόγησης της συνεργασίας αφορά τη **συνεργατική συμπεριφορά** που επιδεικνύουν τα εμπλεκόμενα μέρη. Με βάση την υφιστάμενη βιβλιογραφία (Heide and Miner 1992, Wilson και Nielson 2001, Nyaga et al. 2010, Dyer and Singh 1998, Johnston et al. 2004, Mesquita and Brush (2008) μπορούμε να διακρίνουμε τους ακόλουθους τύπους συνεργασίας:

- **Ανταλλαγή πληροφοριών (information exchange):** Κάθε εμπλεκόμενο μέρος είναι πρόθυμο να μεταδίδει στα άλλα μέρη χρήσιμες για αυτά πληροφορίες αντί να τις διαφυλάττει ως «ιδιοκτησία». Συμπεριλαμβάνει την έγκαιρη ενημέρωση σχετικά με την ανάπτυξη νέων προϊόντων, την αποκάλυψη στοιχείων που αφορούν το κόστος παραγωγής, την ανταλλαγή απόψεων για μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης κλπ.
- **Περιορισμό στη χρήση δύναμης/harmony, (restraint in the use of power):** Οι εμπλεκόμενοι επιδεικνύουν αμοιβαία αλληλεγγύη και αποφεύγουν να «εκμεταλλευτούν» τα άλλα μέρη, ακόμη και όταν τους δίνεται η ευκαιρία. Η συμπεριφορά αυτή δεν εκπορεύεται από αλτρουιστικά κίνητρα αλλά από την

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

εμπειρομένη αντίληψη ότι τα μακροχρόνια οφέλη από τη συνεργασία υπερβαίνουν τα βραχυχρόνια οφέλη από τη αξιοποίηση της στιγμιαίας ή διαρκούς αδυναμίας των άλλων μερών.

- **Ευελιξία (flexibility):** Κάθε μέρος είναι πρόθυμο να προσαρμόσει τη συμπεριφορά του προκειμένου να διευκολύνει τα άλλα μέρη.
- **Από κοινού επίλυση προβλημάτων/κοινή προσπάθεια/συνευθύνη (joint problem solving/joint relationship effort):** Τα εμπλεκόμενα μέρη μοιράζονται την ευθύνη διατήρησης της σχέσης και για την επίλυση τυχών προβλημάτων που προκύπτουν.
- **Ιδιοσυγκρασιακές/δεσμευτικές επενδύσεις (idiosyncratic/dedicated investments):** Τα εμπλεκόμενα μέρη αναλαμβάνουν επενδύσεις οι οποίες υποστηρίζουν ή είναι αναγκαίες για την κοινή προσπάθεια αλλά δεν έχουν χρησιμότητα εκτός της συγκεκριμένης συνεργασίας.

## 1.2. Η έννοια του πελάτη

Πελάτες μιας επιχείρησης είναι οι επιχειρήσεις ή τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις αγοράς των προϊόντων ή υπηρεσιών που διαθέτει η επιχείρηση αυτή (Engels et al 1978).

Οι έννοια του πελάτη δεν πρέπει να συγχέεται με αυτή του καταναλωτή, δηλαδή του τελικού χρήστη των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγει η επιχείρηση μολονότι οι δύο αυτές ιδιότητες συχνά συμπίπτουν.

Ένας χρήσιμος διαχωρισμός των πωλήσεων μιας επιχείρησης είναι ανάμεσα σε αυτές που γίνονται σε **ιδιώτες καταναλωτές (B2C)** που αγοράζουν αγαθά για προσωπική τους χρήση και αυτές που γίνονται σε **άλλες εμποροβιομηχανικές επιχειρήσεις ή ιδιωτικούς και**



<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

**δημόσιους οργανισμούς (B2B)**, είτε για μεταπώληση είτε για την παραγωγή άλλων προϊόντων ή υπηρεσιών είτε για τη διεκπεραίωση των διαφόρων εργασιών τους.

Ειδικότερα σε ότι αφορά τις εμποροβιομηχανικές επιχειρήσεις-πελάτες μπορούμε να διακρίνουμε τέσσερις βασικές κατηγορίες (Αυλωνίτης κ.α. 2015):

- **Χρήστες (Users):** Οι χρήστες αγοράζουν βιομηχανικά προϊόντα ή υπηρεσίες για να παράγουν άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες που θα πουληθούν σε βιομηχανικές ή καταναλωτικές αγορές. Για παράδειγμα, όταν μια επιχείρηση κατασκευής αυτοκινήτων αγοράζει εργαλειομηχανές, τότε μπορεί να ταξινομηθεί ως χρήστης. Οι εργαλειομηχανές αυτές δεν αποτελούν μέρος του αυτοκινήτου, αλλά βοηθούν στην παραγωγή του.
- **Κατασκευαστές Τελικών Βιομηχανικών ή Καταναλωτικών Προϊόντων (Original Equipment Manufacturers - O.E.Ms):** Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις εκείνες που προμηθεύονται βιομηχανικά προϊόντα για να τα ενσωματώσουν στα δικά τους, που στη συνέχεια θα πουληθούν σε βιομηχανικές ή καταναλωτικές αγορές.
- **Χονδρέμποροι (Wholesalers):** Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τις εμπορικές επιχειρήσεις που αγοράζουν προϊόντα για να τα μεταπουλήσουν σε άλλους μεταπωλητές, βιομηχανικούς και εμπορικούς πελάτες και όχι σε μεμονωμένους καταναλωτές
- **Λιανοπωλητές (Retailers):** Πωλούν αγαθά και υπηρεσίες κατευθείαν στους τελικούς καταναλωτές για προσωπική, και όχι επαγγελματική, χρήση. Συνήθως αποκτούν τον τίτλο των αγαθών που διαχειρίζονται ενώ η αποζημίωση τους είναι το περιθώριο ανάμεσα σε αυτό που πληρώνουν για το εμπόρευμα και στις τιμές που χρεώνουν τους πελάτες τους.

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ως ενδιάμεσους πωλητές **αντιπροσώπους** οι οποίοι παρέχουν υπηρεσίες πρακτόρευσης ή μεσιτείας και αμείβονται με ποσοστό επί των πωλήσεων. Μολονότι οι αντιπρόσωποι αποτελούν ανεξάρτητες επιχειρήσεις δεν προβαίνουν σε αγορά των προϊόντων ή υπηρεσιών που διαχειρίζονται. Επομένως δεν εμπίπτουν στην έννοια του πελάτη και δε θα συμπεριληφθούν στο αντικείμενο της μελέτης.

Εκτός του αντικειμένου της παρούσας μελέτης είναι και οι **συμβάσεις δικαιόχρησης** (franchising), διότι, μολονότι ο δικαιοδόχος είναι ανεξάρτητη επιχείρηση και αποκτά την κυριότητα των αγαθών και υπηρεσιών που διαχειρίζεται, η οργανωτική του ένταξη στο σύστημα Franchising του δικαιοπαρόχου είναι έντονη και επομένως ομοιάζει περισσότερο προς τον εμπορικό αντιπρόσωπο (Κοντά 2008).

Μπορούμε επίσης να διακρίνουμε τους πελάτες ανάλογα με τη σχέση που διατηρούν με την επιχείρηση σε τρεις γενικές κατηγορίες:

- **Υφιστάμενοι πελάτες:** Περιλαμβάνει αυτούς που έχουν πραγματοποιήσει κάποια συναλλαγή με την επιχείρηση σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο, η οποία ποικίλει ανάλογα με το είδος της επιχείρησης.
- **Πρότεροι ή παλαιοί πελάτες:** Περιλαμβάνει αυτούς που είχαν πραγματοποιήσει στο παρελθόν συναλλαγές με την επιχείρηση.
- **Δυνητικοί πελάτες:** Περιλαμβάνει αυτούς που έχουν τις απαραίτητες προϋποθέσεις και προδιαγραφές για να γίνουν πελάτες. Οι προϋποθέσεις αυτές περιλαμβάνουν: Να έχουν την ανάγκη των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση, να έχουν την οικονομική δυνατότητα αγοράς και να μπορούν να προβούν στην αγοραστική απόφαση.

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Κατά την απόφαση συνεργασίας με ένα πελάτη μια επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπόψη τα ακόλουθα κριτήρια (βλ. Fiocca 1982, Turnbull και Zolkiewski 1997):

- **Στρατηγική σημασία του πελάτη:** Καθορίζεται από παράγοντες, όπως η χρηματική αξία των αγορών του, η κυριαρχία του στην αγορά, η δυναμική του, η δυνατότητα πρόσβασης που μπορεί να παρέχει στην επιχείρηση για είσοδο σε νέες αγορές κτλ.
- **Δυσκολία διαχείρισης της σχέσης με τον πελάτη:** Εξαρτάται καταρχήν από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος (π.χ. καινοτομία, πολυπλοκότητα), τις ανάγκες και απαιτήσεις του πελάτη, την αγοραστική του συμπεριφορά, την προτίμησή του να έχει περισσότερους από έναν προμηθευτή και τον υφιστάμενο ανταγωνισμό.
- **Την αξία της σχέσης αγοραστή / πωλητή:** Η μεταβλητή αυτή επιτρέπει να ληφθούν υπόψη και άλλες παράμετροι, όπως εάν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες είναι καθοριστικής σημασίας για τον πελάτη, εάν ο πελάτης πραγματοποιεί το μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων του προμηθευτή, εάν είναι δύσκολο ένας συγκεκριμένος πελάτης να αντικατασταθεί ή ακόμη εάν ο πελάτης συμβάλλει στη μείωση του κόστους του προμηθευτή.

### 1.3. Τυπολογία συνεργασίας με πελάτες

Με βάση την ανωτέρω ανάλυση ορίζουμε την συνεργασία με πελάτες ως την **πρακτική σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση αντιμετωπίζει τους πελάτες της ως επιχειρηματικούς συνεργάτες/συμμέτοχους (business partners) και επιδιώκει την ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων, τον συντονισμό των ενεργειών και την ανάληψη κοινών δράσεων σε ένα ευρύ φάσμα επιχειρησιακών λειτουργιών που περιλαμβάνει την παραγωγή, την εφοδιαστική αλυσίδα, τις πωλήσεις/μάρκετινγκ και την έρευνα και καινοτομία.**

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

Όπως γίνεται αντιληπτό ο συγκεκριμένος ορισμός ενέχει δύο διαστάσεις. Η πρώτη αφορά το περιεχόμενο της συνεργασίας και η δεύτερη την επιχειρησιακή λειτουργία στην οποία εμπίπτει. Όσον αφορά την πρώτη διάσταση μπορούμε να διακρίνουμε τρία επίπεδα συνεργασίας:

- **Ανταλλαγή πληροφοριών:** Τα εμπλεκόμενα μέρη ανταλλάσσουν πληροφορίες που τους αφορούν, χωρίς όμως να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους ώστε να λαμβάνουν υπόψη τα συμφέροντα του άλλου μέρους.
- **Συντονισμός ενεργειών:** Πέρα από την ανταλλαγή πληροφοριών, τα εμπλεκόμενα μέρη δεσμεύονται να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους κατά τέτοιο τρόπο ώστε να λαμβάνουν υπόψη την εξυπηρέτηση ενός κοινού στόχου.
- **Ανάληψη κοινών ενεργειών:** Σε αυτό το επίπεδο τα εμπλεκόμενα μέρη αναλαμβάνουν από κοινού το σχεδιασμό και υλοποίηση συγκεκριμένων δράσεων.

Η δεύτερη διάσταση αφορά την **επιχειρησιακή λειτουργία**. Ειδικότερα διακρίνουμε τέσσερις λειτουργίες στις οποίες υπάρχει πεδίο συνεργασίας με πελάτες:

- **Διοίκηση παραγωγής:** Περιλαμβάνει τις διαδικασίες που απαιτούνται για την παραγωγή προϊόντων ή παροχή υπηρεσιών, όπως τον προγραμματισμό και την εκτέλεση της παραγωγής, τον ποιοτικό έλεγχο και τη συντήρηση του εξοπλισμού.
- **Διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας:** Περιλαμβάνει τις διαδικασίες που αφορούν τη μεταφορά των πρώτων υλών, ημιτέτοιμων και ολοκληρωμένων αγαθών από τα σημεία προέλευσης προς τα σημεία κατανάλωσης, όπως τα συστήματα διανομής και αναπλήρωσης, τη διαχείριση αποθεμάτων, τη ροή μετρητών.
- **Διοίκηση πωλήσεων και μάρκετινγκ:** Περιλαμβάνει την έρευνα αγοράς για να εντοπισθούν οι ανάγκες των καταναλωτών, το σχεδιασμό των προϊόντων και των

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες των καταναλωτών καθώς επίσης και όλες τις τεχνικές προώθησης όπως είναι η διαφήμιση, η πώληση και η οργάνωση των δικτύων διανομής.

- **Έρευνα και καινοτομία:** Περιλαμβάνει αλλαγές στη σύνθεση των προϊόντων, μετά από έρευνα που διεξάγεται είτε στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης είτε σε συνεργαζόμενους οργανισμούς.

**Πίνακας 1.3: Τυπολογία πεδίων συνεργασίας με πελάτες**

	<b>Παραγωγή</b>	<b>Εφοδιαστική αλυσίδα</b>	<b>Πωλήσεις και μάρκετινγκ</b>	<b>Έρευνα και καινοτομία</b>
<b>Ανάληψη κοινών ενεργειών</b>	Συμπαγωγή (co-production)	Συνεργατική διανομή  Αντιμετώπιση απωλειών αποθέματος (shrinkage management)	Εκπαίδευση από/ προς πελάτη  Συνεργατική διαφήμιση και προώθηση	Από κοινού ανάπτυξη προϊόντων (co-creation)
<b>Συντονισμός ενεργειών</b>	Customization  Mass customization	Συνεργασία στη διαχείριση των αποθεμάτων και τη διαμόρφωση του πλάνου παραδόσεων  Χρηματοδότηση εφοδιαστικής αλυσίδας.	Category management  Προτιμησιακές εμπορικές συμφωνίες	Παροχή πλατφόρμας για ανάπτυξη νέων προϊόντων από πελάτες ή χρήστες
<b>Ανταλλαγή πληροφοριών</b>	Batch records, Ιστορικό προϊόντος και materials genealogy, Δείκτες ποιότητας κλπ.	Επίπεδα αποθέματος, POS δεδομένα, προβλέψεις πωλήσεων κλπ	Μεταβολές τιμολογιακής πολιτικής, Προωθητικές ενέργειες κλπ.	

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι οι επιχειρησιακές λειτουργίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους και επομένως δεν είναι πάντα εύκολο να γίνει ακριβής διαχωρισμός των επιμέρους πεδίων συνεργασίας με βάση αυτές. Για παράδειγμα η συνεργασία σε θέματα που αφορούν την αναπλήρωση των αποθεμάτων και τη διαμόρφωση του πλάνου παραδόσεων μπορεί να εμπλέκει, ανάλογα με την έκταση και το βάθος της συνεργασίας, στελέχη από τη διεύθυνση παραγωγής και πωλήσεων. Επομένως η κατάταξη γίνεται για αναλυτικούς σκοπούς και δε θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως έχουσα οντολογικό χαρακτήρα.

Στην παρούσα μελέτη **θα επικεντρωθούμε στα πεδία συνεργασίας που αφορούν την εφοδιαστική αλυσίδα και τις πωλήσεις/μάρκετινκ.**

Η έννοια της συνεργασίας με πελάτες έχει αρκετά κοινά στοιχεία με τη λεγόμενη **διαχείριση πελατειακών σχέσεων (Customer Relationship Management)**: τη δέσμευση σε μια πελατοκεντρική προσέγγιση, την εστίαση σε κάθε πελάτη ξεχωριστά και όχι σε τμήματα της αγοράς, την υιοθέτηση ενός μακροχρονίου χρονικού ορίζοντα, την ανάπτυξη συγκεκριμένων στρατηγικών για την αλληλεπίδραση με τον πελάτη. Ωστόσο οι δύο έννοιες δεν είναι ταυτόσημες. Στη διαχείριση πελατειακών σχέσεων ο πελάτης αποτελεί το αντικείμενο σχέσης που αναπτύσσεται ενώ η στη συνεργασία τόσο ο πελάτης όσο και η επιχείρηση αποτελούν υποκείμενα. Για παράδειγμα η παρακολούθηση και μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών και η λειτουργία τμημάτων εξυπηρέτησης πελατών αποτελούν βασικά εργαλεία που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση προκειμένου να ισχυροποιήσει τις σχέσεις με τους πελάτες της. Δεν αποτελούν όμως καθαυτά παραδείγματα συνεργασίας.

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Πεδία συνεργασίας με πελάτες στην εφοδιαστική αλυσίδα, τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά οι δυνατότητες συνεργασίας με πελάτες στην διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και των πωλήσεων.

### 2.1. Πεδία συνεργασίας που αφορούν την εφοδιαστική αλυσίδα

#### 2.1.1. Ανταλλαγή πληροφοριών για θέματα εφοδιαστικής αλυσίδας

Η ανταλλαγή πληροφοριών για τη ροή των προϊόντων κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί μια σχετικά απλή και ιδιαίτερα διαδεδομένη μορφή συνεργασίας μεταξύ προμηθευτών και πελατών. Τα στοιχεία που ανταλλάσσονται αφορούν συνήθως καθημερινά δεδομένα κίνησης (π.χ. όγκος πωλήσεων ανά προϊόν, παραγγελίες, επιστροφές, ύψος αποθεμάτων, ποσοστά ελλείψεων), ωστόσο σε πιο προχωρημένες μορφές συνεργασίας τα εμπλεκόμενα μέρη μπορεί να ανταλλάσσουν πιο σύνθετες πληροφορίες, όπως για παράδειγμα προβλέψεις πωλήσεων (sales forecasts) και το πλάνο προσφορών (promotional plans).

Η συγκεκριμένη μορφή συνεργασίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την χρήση σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων και τεχνολογιών που επιτρέπουν τη συνεχή ανταλλαγή πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο. Τα σημαντικότερα τεχνολογικά εργαλεία είναι τα εξής:

- **Electronic Data Interchange (EDI):** Το EDI είναι μια ηλεκτρονική μέθοδος επικοινωνίας η οποία επιτρέπει την αποστολή εγγράφων (δελτία παραγγελίας, τιμολόγια, δελτία αποστολής κλπ) και άλλων πληροφοριών μεταξύ εμπορικών εταιρών. Η εν λόγω



<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

μέθοδος επικοινωνίας χρησιμοποιήθηκε αρχικά στο πλαίσιο στρατιωτικής επιμελητείας ωστόσο από τη δεκαετία του 1980 άρχισε να εφαρμόζεται στις εμπορικές συναλλαγές. Σε αντίθεση με τα πρώιμα EDI, τα οποία προϋπέθεταν την εγκατάσταση συμβατών και κοστοβόρων πληροφοριακών συστημάτων από τους συναλλασσόμενους, τα σύγχρονα συστήματα EDI βασίζονται σε διαδικτυακά πρωτόκολλα επικοινωνίας (FTP, HTTP, TELNET κλπ.) και δεν απαιτούν μεγάλη επένδυση σε πληροφοριακά συστήματα.

- Εξωτερικά δίκτυα υπολογιστών (extranets):** Ένα extranet είναι ένα δίκτυο υπολογιστών που επιτρέπει την ελεγχόμενη πρόσβαση από ένα εξωτερικό χώρο για συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Αποτελεί κατά βάση προέκταση του intranet ενός οργανισμού σε εξωτερικούς χρήστες, συνήθως συνεργάτες, πωλητές και προμηθευτές. Το κύριο πλεονέκτημα των εν λόγω συστημάτων είναι ότι επιτρέπουν την άμεση ανταλλαγή δεδομένων ανάμεσα σε επιχειρήσεις με διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα (βλ. πλαίσιο 2.1.).

### Πλαίσιο 2.1. Μελέτη περίπτωσης 1: Το σύστημα Retail Link της WalMart

Η WalMart είναι η μεγαλύτερη αλυσίδα λιανικών πωλήσεων στον κόσμο με ετήσια ακαθάριστα έσοδα που αγγίζουν το μισό τρισεκατομμύριο δολάρια και πάνω από 60.000 προμηθευτές. Το 1991 δημιούργησε την ηλεκτρονική πλατφόρμα Retail Link. Η συγκεκριμένη πλατφόρμα έδινε πρόσβαση στο σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων της WalMart στους μεγάλους προμηθευτές της ώστε να έχουν εικόνα των πωλήσεων ανά κατάσταση και να είναι σε θέση να αναπληρώνουν άμεσα τα αποθέματα με βάση τη ζήτηση και τους προσυμφωνημένους κανόνες αναπλήρωσης.

Το 1997 η πλατφόρμα μετακινήθηκε σε περιβάλλον extranet γεγονός που διευκόλυε τη διασύνδεση των μικρών προμηθευτών μέσω απλών προσωπικών υπολογιστών και του λογισμικού της WalMart χωρίς να είναι πλέον υποχρεωμένοι να αποκτήσουν λογισμικό

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

EDI. Ταυτόχρονα το σύστημα αναβαθμίστηκε, ώστε να επιτρέπει τη μετάδοση στοιχείων για προβλέψεις πωλήσεων. Μέχρι το 2012 πάνω από 20.000 προμηθευτές ήταν συνδεδεμένοι με το σύστημα.

Ένα άλλο τεχνολογικό εργαλείο που αναπτύχθηκε τα τελευταία χρόνια είναι το **Παγκόσμιο Δίκτυο Συγχρονισμού Δεδομένων (Global Data Synchronization Network – GDSN)** του GS1 μέσω του οποίου παρέχεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να κοινοποιούν μαζικά τα Κύρια Δεδομένα (master data) τους και παράλληλα να ειδοποιούνται αυτόματα όταν υπάρχουν ενημερώσεις από τους εμπορικούς εταίρους τους. Απαρτίζεται από τέσσερα βασικά στοιχεία:

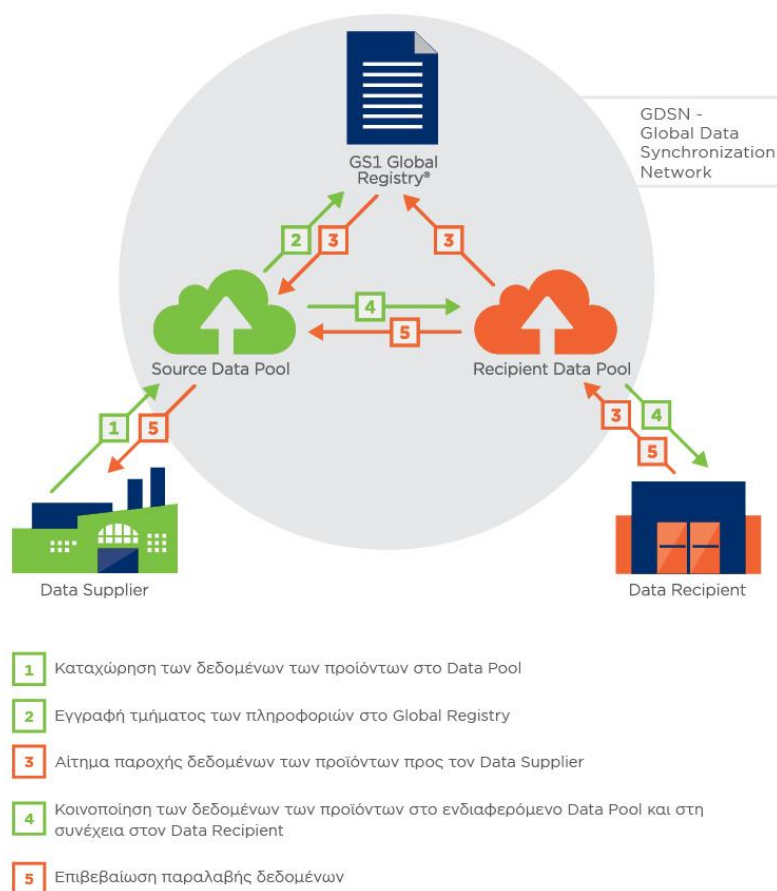
- **Datapools:** κεντρικές βάσεις δεδομένων δομημένες σύμφωνα με τα πρότυπα GS1, που λειτουργούν σαν ένα είδος ηλεκτρονικών καταλόγων.
- **Data Quality Framework:** αποτελεί ένα πλαίσιο οδηγιών για την εξασφάλιση ποιοτικών δεδομένων
- **GS1 Global Registry®:** αποτελεί ένα είδος διεθνούς ηλεκτρονικού καταλόγου, μέσω της διασύνδεσης με τα επιμέρους datapools.
- **Global Product Classification (GPC):** είναι το παγκόσμιο σύστημα κατηγοριοποίησης του GS1

Το σύστημα λειτουργεί ως εξής: Οι προμηθευτές τροφοδοτούν το data pool με πληροφορίες τις οποίες στη συνέχεια αντλούν οι λιανέμποροι. Τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στο data pool είναι κωδικοί προϊόντων, κωδικοί θέσεων αλλά και πολλές άλλες βασικές πληροφορίες που είναι απαραίτητες για τη διακίνηση των προϊόντων, όπως περιγραφή διαστάσεων, επίπεδα συσκευασίας, κατηγορία ταξινόμησης, επίσημη τιμή πώλησης, διεύθυνση εταιρίας, ελάχιστη ποσότητα αναπαραγγελίας κλπ. Αυτή η επικοινωνία γίνεται βάση «κανόνων»,

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

λαμβάνοντας υπόψη τις εμπορικές σχέσεις και συμφωνίες μεταξύ προμηθευτών και λιανεμπόρων. Το Data Pool ως ενδιάμεσος κόμβος παρέχει τη δυνατότητα να πετύχουν συγχρονισμό στις βάσεις δεδομένων τους. Επίσης η διασύνδεση με το GS1 Global Registry δίνει τη δυνατότητα συγχρονισμού δεδομένων σε παγκόσμιο επίπεδο (βλ. διάγραμμα 2.1.).

### Διάγραμμα 2.1. Συγχρονισμός δεδομένων



Πηγή: GS1 Greece

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

### 2.1.2. Συνεργασία στη διαχείριση των αποθεμάτων και τη διαμόρφωση του πλάνου παραδόσεων

Η συγκεκριμένη μορφή συνεργασίας αποσκοπεί στο συγχρονισμό της εφοδιαστικής αλυσίδας ώστε να εξασφαλιστεί η απρόσκοπτη αναπλήρωση των αποθεμάτων και η άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών και των καταναλωτών παράλληλα με την ελαχιστοποίηση του κόστους για τα εμπλεκόμενα μέρη (πελάτες – προμηθευτές). Οι εφαρμοζόμενες πρακτικές κινούνται στην κατεύθυνση του επανασχεδιασμού της αλυσίδας εφοδιασμού από το παραδοσιακό σύστημα “push”, στο οποίο οι προμηθευτές (παραγωγοί) προωθούν τα προϊόντα τους, σε συστήματα “pull”, στα οποία τα προϊόντα παράγονται ανάλογα με τη ζήτηση. Ειδικότερα η συνεργασία αφορά τις ακόλουθες δραστηριότητες:

- Τον προγραμματισμό και πρόβλεψη των πωλήσεων (sales planning and forecasting).
- Τον προγραμματισμό της παραγωγής (production planning and scheduling).
- Τη διαχείριση των αποθεμάτων του πελάτη και του προμηθευτή (inventory management).
- Τον προγραμματισμό δρομολόγησης και διανομής (distribution planning and scheduling).

Οι κυριότερες μέθοδοι συνεργασίας που εφαρμόζονται είναι οι εξής:

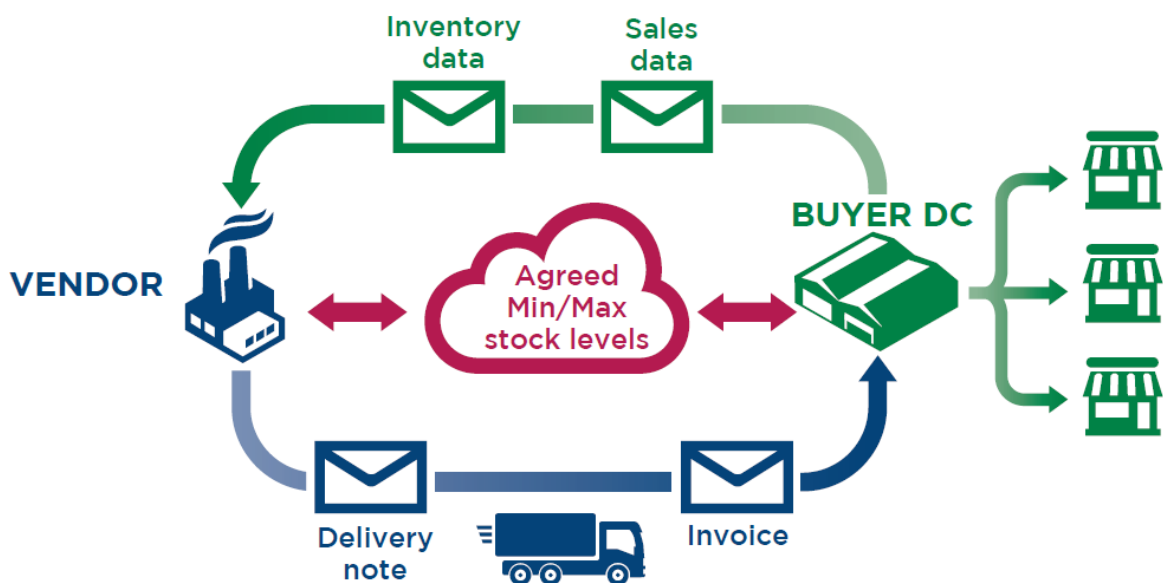
#### **A) Διαχείριση Αποθεμάτων από τον Προμηθευτή (Vendor Managed Inventory - VMI)**

Στη συγκεκριμένη μέθοδο ο προμηθευτής (παραγωγός ή μεταπωλητής/διανομέας) αναλαμβάνει την ευθύνη αναπλήρωσης των αποθεμάτων του πελάτη. Συγκεκριμένα οι προμηθευτές λαμβάνουν τακτικά (συνήθως καθημερινά) δεδομένα για τα επίπεδα αποθεμάτων προϊόντων και στοιχεία πωλήσεων από τον αγοραστή. Για κάθε κωδικό,

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

υπάρχουν πληροφορίες σχετικά με το πόσα τεμάχια βρίσκονται στην αποθήκη, πόσες παραδόθηκαν στα καταστήματα, πόσες είναι υπό διανομή κλπ. Με βάση αυτά τα στοιχεία και τα συμφωνημένα ελάχιστα και μέγιστα επίπεδα αποθεμάτων, ο πωλητής λαμβάνει αποφάσεις ανανέωσης του προϊόντος, με στόχο τη διασφάλιση της διαθεσιμότητας και ταυτόχρονα τη βελτιστοποίηση της μεταφοράς (βλ. Διάγραμμα 2.2.).

### Διάγραμμα 2.2. Vendor Managed Inventory - VMI



Πηγή: Hammer and Bernasconi 2016

Η συγκεκριμένη μέθοδος πρωτοεμφανίστηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1980 και έτυχε ευρείας εφαρμογής στον κλάδο του retail με σημαντικές όμως διαφοροποιήσεις όσον αφορά το βαθμό χρήσης από χώρα σε χώρα (βλ διάγραμμα 2.3.).

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

### Διάγραμμα 2.3. Χρήση VMI σε διάφορες Ευρωπαϊκές χώρες

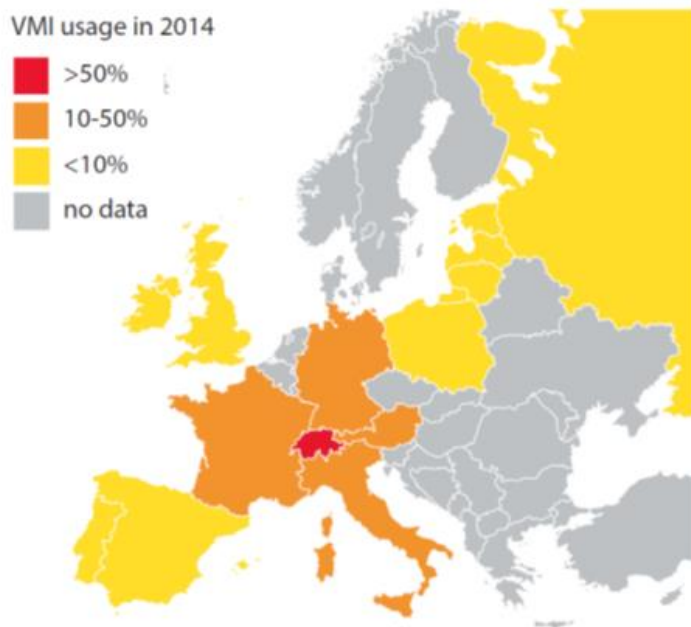


Figure 2. VMI usage in Europe  
Source: ECR Europe survey 2014

Πηγή: Hammer and Bernasconi 2016

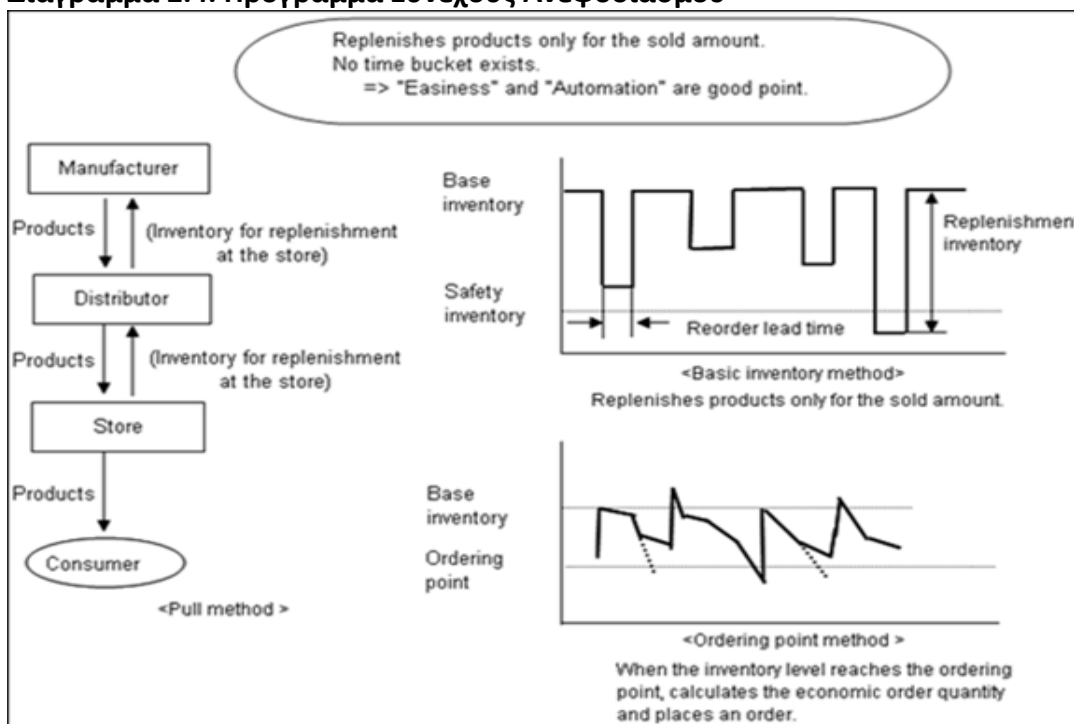
Η μέθοδος VMI εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο για την αναπλήρωση των κεντρικών αποθηκών του πελάτη. Αυτό θεωρείται και βασική αδυναμία καθώς βασίζεται στα δεδομένα αποθεμάτων των κεντρικών αποθηκών ενώ δε λαμβάνει υπόψη τα POS και backroom inventory data. Ωστόσο τα τελευταία χρόνια ορισμένες επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να εφαρμόζουν συστήματα τύπου VMI για την απευθείας αναπλήρωση των καταστημάτων του πελάτη.

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

## B) Πρόγραμμα Συνεχούς Ανεφοδιασμού (Continuous Replenishment Programme)

Η συγκεκριμένη μέθοδος αντικαθιστά τις διαδικασίες παραγγελίας που βασίζονται στις οικονομικές ποσότητες με διαδικασίες που αφορούν τον ανεφοδιασμό των αγαθών με βάση την προβλεπόμενη ζήτηση. Ο βασικός κανόνας είναι ότι οι ανάγκες αναπλήρωσης προσδιορίζονται με βάση την ποσότητα των πωληθέντων και δεν υπάρχει συγκεκριμένο σημείο αναπαραγγελίας (order point). Η μέθοδος βασίζεται στην αυτοματοποιημένη και συνεχή ανταλλαγή πληροφοριών που αφορούν την τρέχουσα ζήτηση και τη διαχείριση του τρέχοντος αποθέματος μέσα στο πλαίσιο μιας συμφωνημένης πολιτικής προμηθειών η οποία στηρίζεται σε ιστορικά δεδομένα. Σε αντίθεση με το VMI η συγκεκριμένη μέθοδος αξιοποιεί τα POS data του πελάτη (βλ. διάγραμμα 2.4.).

**Διάγραμμα 2.4. Πρόγραμμα Συνεχούς Ανεφοδιασμού**



Πηγή: "Understand Supply Chain Management through 100 words" by Zenjiro Imaoka.

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

### Γ) Cooperative Planning Forecasting and Replenishment

Η μέθοδος CPFR εφαρμόστηκε πιλοτικά – με την ονομασία CFAR (Collaborative Forecasting and Replenishment) – στα μέσα της δεκαετίας του 1990 από την αλυσίδα Wall-Mart σε συνεργασία τη φαρμακοβιομηχανία Warner-Lambert, τις εταιρίες πληροφορικής SAP και Manugistics και την εταιρία συμβούλων Benchmarking Partners και εν συνεχεία αναπτύχθηκε και διαδόθηκε ως διεθνές πρότυπο από την Voluntary Interindustry Commerce Standards (VICS). Η βασική της καινοτομία είναι ότι ενσωματώνει τις διαδικασίες του προγραμματισμού, των προβλέψεων και της αναπλήρωσης σε ένα ενιαίο πλαίσιο. Η μέθοδος εμπεριέχει μεγάλο βαθμό αυτοματισμού και βασίζεται στη «διοίκηση της εξαίρεσης» (exception management). Δηλαδή ο ανεφοδιασμός βασίζεται στην επεξεργασία μεγάλου όγκου δεδομένων και υλοποιείται αυτόματα από το σύστημα ενώ ανθρώπινη παρέμβαση υπάρχει μόνο για τη διαχείριση έκτακτων καταστάσεων (Barratt and Oliveira 2001).

Το μοντέλο CPFR μπορεί να εφαρμοστεί τόσο για την αναπλήρωση των αποθηκών του λιανεμπόρου (**DC Replenishment collaboration**) όσο και για την απευθείας αναπλήρωση των καταστημάτων (**Store replenishment collaboration**).

Ο βαθμός εμπλοκής της επιχείρησης και του πελάτη στα διάφορα στάδια μπορεί να διαφοροποιείται ανάλογα με τη συμφωνία που υπάρχει. Ειδικότερα μπορούμε να εντοπίσουμε τις ακόλουθες τέσσερις υποπεριπτώσεις εφαρμογής του CPFR:

- **CPFR με παραδοσιακή διαχείριση παραγγελιών:** Σε αυτήν την περίπτωση ο πελάτης (λιανοπωλητής) έχει τον κυρίαρχο ρόλο σε όλα τα στάδια (πρόβλεψη πωλήσεων,



ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

προγραμματισμό των μελλοντικών παραγγελιών και παραδόσεων, δημιουργία και υλοποίηση των παραγγελιών)

- **CPFR με συνδιαχείριση αποθέματος (co-managed inventory):** Σε αυτήν την περίπτωση ο πελάτης (λιανοπωλητής) έχει τον κυρίαρχο ρόλο στα στάδια της πρόβλεψη πωλήσεων, και του προγραμματισμού των μελλοντικών παραγγελιών και παραδόσεων αλλά η δημιουργία και υλοποίηση των παραγγελιών γίνεται από τον προμηθευτή.
- **CPFR με Supplier-Managed Inventory:** Σε αυτή την περίπτωση ο ρόλος του πελάτη (λιανοπωλητή) περιορίζεται στην πρόβλεψη των μελλοντικών πωλήσεων ενώ ο προγραμματισμός των μελλοντικών παραγγελιών και παραδόσεων και η δημιουργία και υλοποίηση των παραγγελιών γίνεται από τον προμηθευτή.
- **CPFR με Retail VMI:** Σε αυτή την περίπτωση ο προμηθευτής έχει τον κυρίαρχο ρόλο σε όλα τα στάδια (πρόβλεψη πωλήσεων, προγραμματισμό των μελλοντικών παραγγελιών και παραδόσεων, δημιουργία και υλοποίηση των παραγγελιών)

## Πλαίσιο 2.2. Μελέτη περίπτωσης 2: Whitbread Beer Company και Anheuser Busch

Η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης αφορά μια συνεργασία που αναπτύχθηκε μεταξύ της Whitbread Beer Company και του μεγαλύτερου προμηθευτή της για την off-trade αγορά της Anheuser Busch. Η Whitbread, είχε ως στόχο να υιοθετήσει την πρακτική συνδιαχείρισης αποθέματος (co-managed inventory) με τους σημαντικότερους προμηθευτές της. Σε αυτό το πλαίσιο η Anheuser Busch θεωρήθηκε ως ιδανικός εταίρος για την πιλοτική εφαρμογή του νέου συστήματος καθώς προμήθευε ένα σχετικά μικρό αριθμό κωδικών με σχετικά προβλέψιμες και μεγάλες ποσότητες.

Οι δύο λειτουργίες που έπρεπε να συνδεθούν προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι φιλόδοξοι στόχοι ήταν η παραγγελία και η πρόβλεψη.

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

Σύμφωνα με την παλιά προσέγγιση, υπήρξε σαφής διαχωρισμός μεταξύ της τοποθέτησης των παραγγελιών από την Whitbread και της εκπλήρωσης των εντολών από την Anheuser Busch. Επιπλέον, ενώ η Whitbread κατέβαλε παραγγελίες σύμφωνα με τις εβδομαδιαίες προβλέψεις πωλήσεων, αυτές οι πληροφορίες δεν διαβιβάζονταν στην Anheuser Busch και επομένως ο σχεδιασμός παραγωγής και μεταφοράς της Anheuser δεν μπορούσε παρά να ανταποκρίνεται στις εισερχόμενες παραγγελίες.

Στο πιλοτικό πρόγραμμα οι δραστηριότητες αυτές επαναπροσδιορίστηκαν και συμφωνήθηκε κοινή ευθύνη.

Αντί των σταθερών παραγγελιών, η Whitbread όρισε μια ζώνη ελάχιστου και μέγιστου επιπέδου αποθεμάτων εντός του οποίου θα μπορούσε να λειτουργήσει η Anheuser. Με βάση αυτή τη ζώνη η Anheuser Busch είχε ένα περιθώριο 2-4 ημερών προκειμένου να προβαίνει σε παραγγελίες και να αποφασίσει πότε πρέπει να αποσταλούν. Ο μόνος περιορισμός ήταν να δίνεται 24 ώρες προειδοποίηση σχετικά με τις παραδόσεις τους, οι οποίες με τη σειρά τους θα επιβεβαιώνονταν από την Whitbread.

Επίσης στη νέα, κοινή διαδικασία πρόβλεψης, η Whitbread προβάλλει μια κυλιόμενη πρόβλεψη (rolling forecast) για μια περίοδο 13 εβδομάδων που μεταβιβάζεται στην Anheuser. Επιπλέον, η Anheuser λαμβάνει καθημερινές ενημερώσεις για τα επίπεδα αποθέματος καθώς επίσης και πληροφορίες σχετικά με τις προβλεπόμενες πωλήσεις για τις επόμενες δύο ημέρες, ώστε να είναι προετοιμασμένη για τυχόν αποκλίσεις από την αρχική πρόβλεψη (π.χ. εάν υπάρχει υπερβάλλουσα ζήτηση ή αντίστροφα οι πωλήσεις είναι κατώτερες των προσδοκιών).

Ο ανασχεδιασμός των ανωτέρω διαδικασιών είχε σημαντικές συνέπειες τόσο για τον προγραμματισμό της παραγωγής όσο των παραδόσεων της Anheuser, και επέτρεψε τη βελτιστοποίησή τους με βάση τα πραγματικά δεδομένα πωλήσεων και αποθεμάτων.

Πηγή: Christopher and Juttner 2000

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

### 2.1.3. Συνεργασία στη χρηματοδότηση της εφοδιαστικής αλυσίδας

Ο όρος Χρηματοδότηση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας Supply Chain Finance - SCF) αναφέρεται σε μια δέσμη χρηματοοικονομικών εργαλείων τα οποία υποστηρίζουν τη διαχείριση των χρηματικών ροών κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας και τα οποία έχουν ως στόχο τη βελτιστοποίηση του κεφαλαίου κίνησης των συμμετεχόντων σε αυτή. Ένα εργαλείο που έχει γνωρίσει σημαντική ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια και έχει σημασία για την παρούσα μελέτη είναι το **reverse factoring**.

Ο όρος factoring (πρακτόρευση απαιτήσεων) αναφέρεται στη συνεργασία μεταξύ ενός προμηθευτή και ενός εξειδικευμένου χρηματοοικονομικού ενδιάμεσου (Πράκτορας ή Factor), ο οποίος αναλαμβάνει τη λογιστική παρακολούθηση, διαχείριση και είσπραξη των επί πιστώσει απαιτήσεων του προμηθευτή από τους αγοραστές του ενώ παράλληλα παρέχει τη δυνατότητα χορήγησης προκαταβολών επί της αξίας των απαιτήσεων και υπό προϋποθέσεις την κάλυψη του πιστωτικού κινδύνου του προμηθευτή (βλ. Ελληνική Ένωση Factoring <http://www.hellenicfactors.gr/>). Η λειτουργία του factoring βασίζεται στη λογική ότι μια εταιρία πουλάει τους εισπρακτέους της λογαριασμούς (accounts receivable) σε ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα το οποίο αναλαμβάνει να συλλέγει για λογαριασμό της τις πληρωμές που αντιστοιχούν στους συγκεκριμένους λογαριασμούς από τους πελάτες της.

Σε αντίθεση με την ανωτέρω διαδικασία, το reverse factoring εμπλέκει τον πελάτη άμεσα, καθώς η διαδικασία πρακτόρευσης ξεκινά από αυτόν και όχι από τον προμηθευτή.

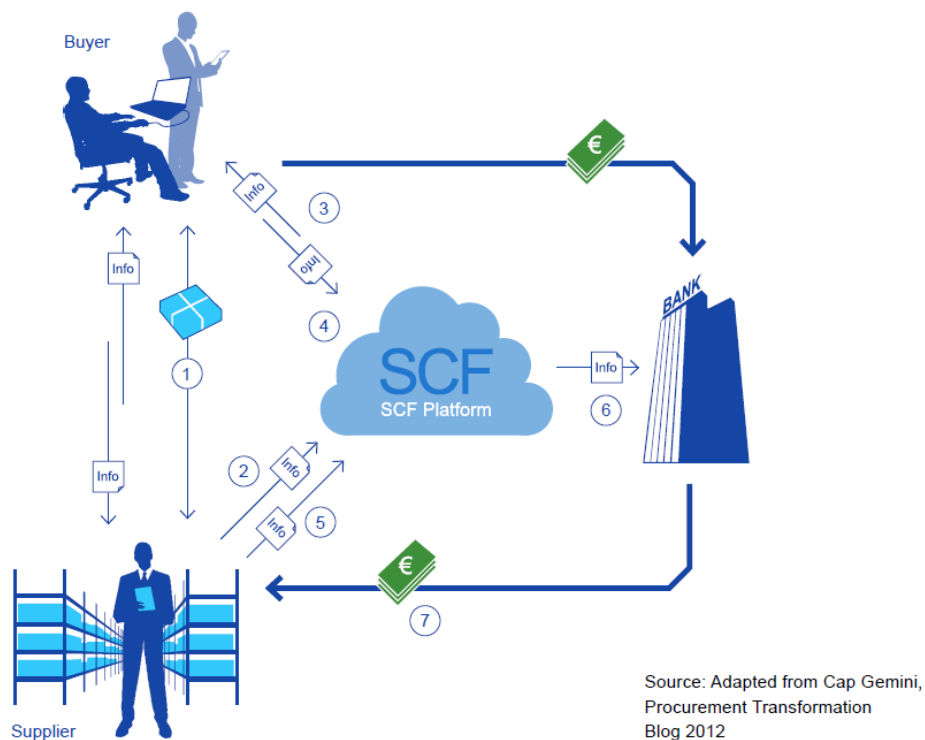
<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

Συγκεκριμένα ο πελάτης υποβάλει στον Πράκτορα/Factor αίτημα για δυνατότητα χρηματοδότησης των προμηθευτών του. Αφού αξιολογηθεί πιστοληπτική ικανότητα του πελάτη ο Πράκτορα/Factor καθορίζει όριο factoring καθώς επίσης και άλλες παραμέτρους όπως η μέγιστη διάρκεια εξόφλησης, το επιτόκιο χρηματοδότησης των προμηθευτών, η προμήθεια διαχείρισης και το ποσοστό προεξόφλησης. Οι προμηθευτές ενημερώνονται για τη δυνατότητα υπαγωγής τους και εφόσον επιθυμούν υπογράφουν σύμβαση Factoring με τον Πράκτορα/Factor, η οποία αφορά τις απαιτήσεις κατά του πελάτη .

Μετά την ολοκλήρωση της παράδοσης της ζητούμενης παραγγελίας από τον προμηθευτή στον πελάτη ο τελευταίος κοινοποιεί στον Πράκτορα/Factor τις εγκεκριμένες πληρωτέες υποχρεώσεις του προς τους συμβαλλόμενους καταθέτοντας το ηλεκτρονικό τιμολόγιο σε μια ηλεκτρονική πλατφόρμα. Τότε ο προμηθευτής έχει το δικαίωμα παραλαβής του ποσού της αξίας της παραγγελίας, έως του προσυμφωνημένου ποσοστού προεξόφλησης, άμεσα από τον Πράκτορα/Factor. Στη συνέχεια και εν ευθέτω χρόνο, που είναι εκ των προτέρων καθορισμένος, ο αγοραστής είναι υποχρεωμένος να εξοφλήσει στον Πράκτορα/Factor την πλήρη αξία των εμπορευμάτων που παρέλαβε ή έχει τη δυνατότητα πρόωρης προεξόφλησης λαμβάνοντας και την κατάλληλη έκπτωση. Ο Πράκτορας/Factor αποδίδει με τη σειρά του στον Προμηθευτή το μη προεξοφλημένο μέρος της απαίτησης που εισπράχθηκε (απομειωμένο κατά τους τόκους και την προμήθεια διαχείρισης) (βλ. διάγραμμα 2.5.).

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

## Διάγραμμα 2.5. Reverse Factoring



Πηγή: Euro Banking Association Supply Chain Finance European market guide

Κατά βάση το reverse factoring αποτελεί μία εναλλακτική λύση χρηματοδότησης όπου ένας αγοραστής υψηλής πιστοληπτικής ικανότητας παρέχει τη δυνατότητα στους προμηθευτές του να χρηματοδοτηθούν με ευνοϊκούς όρους από μια Τράπεζα ή μια εταιρεία Factoring για τις μεταξύ τους συναλλαγές.

### 2.1.4. Συνεργασία για τη διαχείριση των απωλειών (shrinkage management)

Σύμφωνα με τον οργανισμό ECR ο όρος «απώλειες αποθέματος» (inventory shrinkage) αναφέρεται στο «άγνωστο έλλειμμα (διαφορά απογραφής) που περιλαμβάνει την αποθήκη

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

και τα καταστήματα ως ποσοστό επί του συνολικού τζίρου». Οι απώλειες αποθέματος οφείλονται σε παράγοντες που ανακόπτουν την ομαλή διακίνηση των φυσικών αγαθών, των πληροφοριών και των χρηματικών ροών κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να συνδέονται είτε με σκόπιμες ενέργειες (π.χ. ηθελημένα λάθη στη μεταφορά, εσωτερική ή εξωτερική κλοπή προϊόντων ή χρημάτων), είτε σε λάθη του συστήματος (π.χ. λάθη στην καταμέτρηση του αποθέματος, μεταβολές τιμών, λήξη και καταστροφές προϊόντων, λάθη στο ταμείο).

Ανεξάρτητα από τα επιμέρους αίτια, το κόστος των απωλειών είναι σημαντικό τόσο για τους πωλητές λιανικής όσο και για τους προμηθευτές. Ειδικότερα για τους πωλητές λιανικής οι υφιστάμενες έρευνες ανεβάζουν το παγκόσμιο κόστος των ετήσιων απωλειών στα 13,4 δις το οποίο αντιστοιχεί σε 1,75% του τζίρου, ενώ για τους προμηθευτές το κόστος ανέρχεται σε 4,6 δις ή (0,56% του τζίρου) (ECR Europe Shrinkage Group 2003). Όσον αφορά την Ελλάδα έρευνα που πραγματοποιήθηκε για λογαριασμό του ECR Hellas εκτιμά ότι το ετήσιο κόστος ανέρχεται σε 180 εκ. ευρώ (Βαξεβανέλης 2013). Δεδομένου ότι οι απώλειες προκύπτουν συχνά στα σημεία διεπαφής της εφοδιαστικής αλυσίδας, είναι προφανές ότι η αντιμετώπιση του προβλήματος προϋποθέτει τη στενή συνεργασία ανάμεσα σε πελάτες και προμηθευτές (βλ. πλαίσιο 2.3.).

### **Πλαίσιο 2.3. Μελέτη περίπτωσης 3: Τα 10 βήματα της Gillette Company για τη μείωση των απωλειών**

Τα 10 βήματα είναι γενικές λύσεις που αναπτύχθηκαν από την Gillette Company σε συνεργασία με τους πελάτες της. Πρόκειται για μια σειρά λύσεων που έχουν σχεδιαστεί για να επιτρέπουν σε έναν λιανοπωλητή να αυξάνει αποτελεσματικότερα τη διαθεσιμότητα του προϊόντος και ταυτόχρονα να μειώνει την απώλεια αποθεμάτων στα

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

καταστήματά του.

1. **Διασφάλιση παραδόσεων (secure delivery):** Διαχωρισμός προϊόντων βάσει ρίσκου και παράδοση σε ξεχωριστές παλέτες.
2. **Υπεύθυνος καταστήματος (In-store champion):** Καθορισμός υπαλλήλου καταστήματος ως υπευθύνου για τον έλεγχο της διακίνησης των προϊόντων.
3. **Γρήγορη μεταφορά σε ασφαλή χώρο στην αποθήκη (Fast tracking to secure area):** Δημιουργία ειδικού χώρου στην αποθήκη και άμεση μεταφορά προϊόντων υψηλού ρίσκου σε αυτή.  
**Έλεγχος παραδόσεων (Check deliveries):** Τακτικός έλεγχος παραδόσεων για άμεση επίλυση διαφορών και ενημέρωση συστήματος.
4. **Τοποθέτηση σε εμφανή σημεία (Visible locations):** Τοποθέτηση προϊόντων σε open sale αλλά σε εμφανή σημεία.
5. **Αντικλεπτικά συστήματα (Anti-theft fixtures):** Προστασία προϊόντων με τη χρήση εργαλείων που δυσκολεύουν την κλοπή (safer cases, tags, RFID).
6. **Βέλτιστη αναπλήρωση (Appropriate replenishment):** Διατήρηση αποθεμάτων βάσει πωλήσεων καθώς τα υψηλά αποθέματα διευκολύνουν τις κλοπές.
7. **Συχνή απογραφή (Regular counting):** Τακτική καταγραφή αποθεμάτων των προϊόντων υψηλού κινδύνου, ώστε να εξασφαλίζεται έγκαιρη αναπαραγγελία και να αποθαρρύνονται οι κλοπές.
8. **Ενίσχυση συνείδησης προσωπικού (Staff awareness):** Ενθάρρυνση του προσωπικού να είναι πιο προσεκτικό.
9. **Μέτρηση και προσαρμογή (Measure and adjust):** Συστηματική παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των εφαρμοζόμενων λύσεων και ανάλογη αναθεώρηση και προσαρμογή διαδικασιών.

Πηγή: ECR Europe Shrinkage Group 2003

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ο **Οδικός Χάρτης για τη Μείωση των Απωλειών (Shrinkage Reduction Road Map)** που σχεδίασε η Ομάδα Εργασίας Μείωσης Απωλειών του ECR (ECR Shrinkage Working Group) αποτελεί, όπως θα δούμε αναλυτικότερα στο κεφάλαιο 4, ένα πολύ χρήσιμο μεθοδολογικό εργαλείο για την αντιμετώπιση του συγκεκριμένου προβλήματος.

#### 2.1.5. Συνεργατική μεταφορά και διανομή

Ο όρος συνεργατική μεταφορά αναφέρεται στην προσπάθεια δημιουργίας συνεργειών ανάμεσα σε προμηθευτές, μεταφορείς, πελάτες και τρίτα μέρη (third party logistics - 3PL) με στόχο την καλύτερη αξιοποίηση του δυναμικού τους και τη βελτίωση της απόδοσης όλων των εμπλεκόμενων μερών. Η συνεργασία μπορεί να περιλαμβάνει τη χρήση κοινού στόλου οχημάτων (π.χ. συμφορτώσεις – transport pooling) ή/και αποθηκευτικών χώρων (π.χ. λειτουργία κοινών διαμετακομιστικών κέντρων). Χαρακτηριστικό παράδειγμα συνέργειας στις αστικές διανομές αποτελούν τα λεγόμενα Αστικά Κέντρα Ενοποίησης Εμπορευμάτων (Urban Consolidation Centre - UCC) τα οποία παρέχουν υπηρεσίες logistics, παραβλέποντας τη διαδικασία της αποθήκευσης κάνοντας χρήση διαδικασιών cross-docking. Τα εν λόγω κέντρα δέχονται στις εγκαταστάσεις τους τα εμπορεύματα και εφόσον ενοποιηθούν σε νέες παραγγελίες τα αποστέλλουν στους πελάτες μέσω της χρήσης κοινών φορτηγών (Ζειμπέκης χωρίς ημ/νία).

Για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι περιπτώσεις **κάθετης συνεργασίας**, δηλαδή αυτές που εμπλέκουν άμεσα προμηθευτές και πελάτες.



ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η πιο προφανής και απλή μορφή κάθετης συνεργασίας είναι το λεγόμενο **backhauling** δηλαδή ο συντονισμός των δρομολογίων προς τις αποθήκες και τα καταστήματα του πελάτη ώστε τα μεταφορικά μέσα να μην επιστρέφουν άδεια

Μια άλλη μορφή συνεργασίας είναι τα λεγόμενα **consignment agreements** τα οποία προβλέπουν την αποθήκευση στις εγκαταστάσεις του πελάτη εμπορευμάτων τα οποία ανήκουν στον προμηθευτή.

Τα τελευταία χρόνια έχουν αρχίσει να αναπτύσσονται και πιο πολύπλοκες μορφές συνεργασίας, κατά της οποίες ο προμηθευτής ή ο πελάτης ουσιαστικά προσφέρει υπηρεσίες 3PL (βλ. πλαίσιο 2.4.).

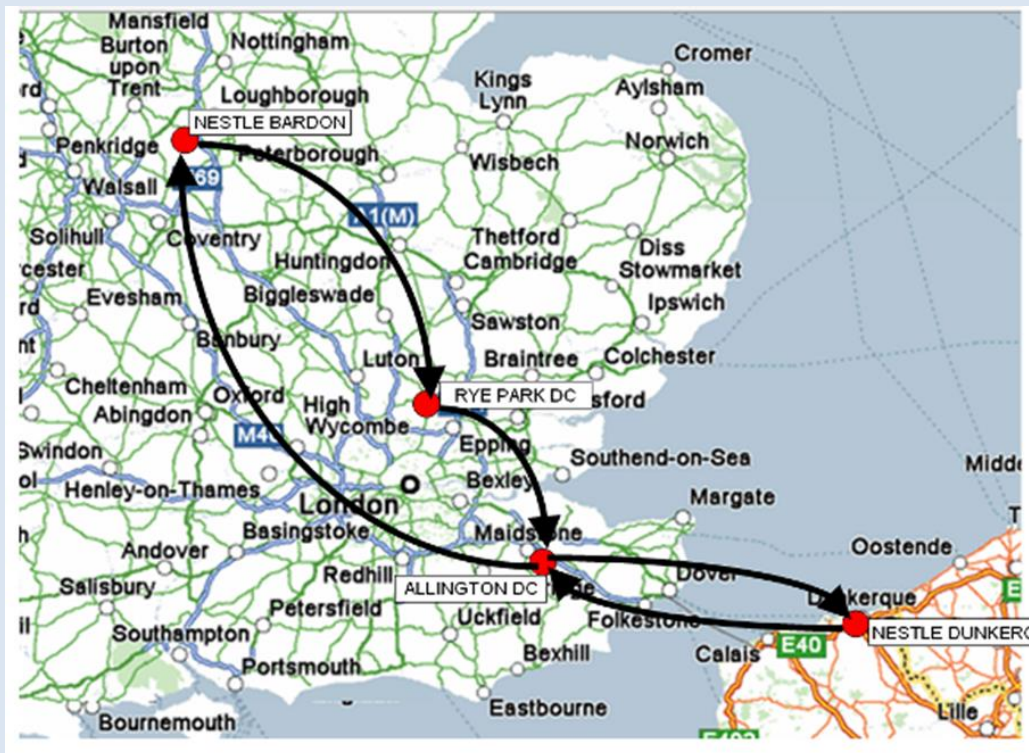
#### **Πλαίσιο 2.4. Μελέτη περίπτωσης 4: Συνεργατική μεταφορά: Sainsbury's & Nestle: Ηνωμένο Βασίλειο**

Οι δύο εταιρίες είχαν εντοπίσει και εφάρμοζαν διάφορες standard backhauling λύσεις από το 2007. Μια ευρύτερη δυνατότητα συνεργασίας που εντοπίστηκε αφορούσε τη χρήση του στόλου φορτηγών της αλυσίδας Sainsbury's ο οποίος είχε ως βάση το Maidstone (Kent) για τη μεταφορά εμφιαλωμένου νερού από την κεντρική αποθήκη της Nestle στη Γαλλία (Dunkirk) σε κέντρο διανομής της εταιρίας που βρίσκεται στην κεντρική Αγγλία (Bardon – Leicestershire).

Η συμφωνημένη διαδρομή είχε ως εξής: Τα φορτηγά της Sainsbury's ξεκινούσαν από το Maidstone μετέβαιναν δια θαλάσσης στην Γαλλία όπου φόρτωναν με εμφιαλωμένο νερό και επέστρεφαν αυθημερόν στη βάση τους. Την επόμενη μέρα μετέφεραν το φορτίο στο διαμετακομιστικό κέντρο της Nestle στο Bardon και από εκεί φόρτωναν εμπορεύματα με προορισμό το διαμετακομιστικό κέντρο του Sainsbury's στο Rye Park και επέστρεφαν στη

<p>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</p>
<p>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</p>
<p>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</p>

βάση τους με μεταφορτωμένα εμπορεύματα από το Rye Park (βλ χάρτη).



Τα ζητήματα που έπρεπε να αντιμετωπίσουν οι δύο εταιρίες αφορούσαν:

- Την κάλυψη της ασφάλισης CMR για τη Γαλλία
- Την δημιουργία λογαριασμού πελάτη με τον διαχειριστή της ναυτιλιακής σύνδεσης
- Την απόκτηση fuel cards
- Την επικοινωνία ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη

Μέσα σε ένα έτος από την εφαρμογή της η συγκεκριμένη πρωτοβουλία είχε ως αποτέλεσμα να πραγματοποιηθούν 64.000 λιγότερα χιλιόμετρα.

Πηγή: ECR UK

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

## 2.2. Πεδία συνεργασίας που αφορούν τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ

### 2.2.1. Συνεργασία σε θέματα εκπαίδευσης

Η συνεργασία μιας επιχείρησης με τους πελάτες της σε θέματα εκπαίδευσης μπορεί να λάβει δύο μορφές.

- Εκπαίδευση στελεχών και υπάλληλων της επιχείρησης από τον πελάτη
- Εκπαίδευση στελεχών και υπαλλήλων του πελάτη από την επιχείρηση-προμηθευτή

#### **A) Εκπαίδευση στελεχών και υπαλλήλων της επιχείρησης-προμηθευτή από τον πελάτη**

Η εκπαίδευση μπορεί να παρέχεται είτε από τον ίδιο τον πελάτη είτε από ένα ανεξάρτητο πάροχο για λογαριασμό του πελάτη.

Συνήθως η εκπαίδευση των προμηθευτών λαμβάνει χώρα στο πλαίσιο ενός ευρύτερου προγράμματος ανάπτυξης προμηθευτών (supplier development programme).<sup>2</sup> Οι περισσότερες μεγάλες εταιρίες έχουν αναπτύξει τέτοιου είδους προγράμματα τα οποία απευθύνονται σε συγκεκριμένους προμηθευτές τους. Τα θέματα που πραγματεύονται περιλαμβάνουν τη διοίκηση συστημάτων παραγωγής ('lean production,' 'just in time' κλπ.), αλλά και ευρύτερα θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (βλ. πλαίσιο 2.5.).

<sup>2</sup> Τα προγράμματα ανάπτυξης προμηθευτών είναι συντονισμένες προσπάθειες μεταφοράς γνώσης, με τις οποίες οι αγοραστές εκπαιδεύουν τους προμηθευτές με βάση τις αρχές των προηγμένων συστημάτων παραγωγής, όπως «lean management» και «just in time». Η λογική είναι απλή: οι αγοραστές συσσωρεύουν ένα σύνολο γνώσεων αιχμής, εκμεταλλευόμενοι τη θέση τους ως κεντρικοί κόμβοι της αλυσίδας αξία και στη συνέχεια διδάσκουν λιγότερο ενημερωμένους προμηθευτές προκειμένου να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα όλης αλυσίδας.

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

## Πλαίσιο 2.5. Μελέτη περίπτωσης 5: Το πρόγραμμα εκπαίδευσης προμηθευτών της Bosch

Στο πλαίσιο της προσπάθειας υποστήριξης της συνεχούς βελτίωσης των προμηθευτών της η πολυεθνική εταιρία Bosh δημιούργησε τη Supply Chain Academy (SCA). Η SCA έχει ως στόχο το συντονισμό όλων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που αφορούν την εφοδιαστική αλυσίδα και την παροχή υψηλού επιπέδου εκπαίδευσης στους προμηθευτές σε συνεργασία με το Bosch Training Center.

Το βασικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα αποτελείται από 21 ενότητες οι οποίες καλύπτουν μια ευρεία γκάμα θεμάτων (βλ. πίνακα)

Training Course Overview	
	12 <b>QM-TQ005</b> Statistical Tolerancing
	13 <b>QM-TQ006</b> Statistical Process Control
	14 <b>QM-Minitab</b> Minitab Basic Training
	15 <b>QM-TQ009</b> Design of Experiments (DoE) with Cornerstone
	16 <b>QM-TQ010</b> Design of Experiments with Minitab
	17 <b>QM-TQ011</b> FMEA Basic Seminar
	18 <b>QM-TQ012</b> FMEA Tool Training IQ-RM PRO
	19 <b>QM-TQ013</b> FMEA Moderator Seminar
	20 <b>QM-TQ017</b> Measurement Uncertainty
	21 <b>QM-TQ038</b> Capability of Measurement and Test Processes
	22 <b>QM-TQ039</b> Machine and Process Capability
	23 <b>QM-TQ071</b> Fault Tree Analysis - Basics
	24 <b>QM-TQ072</b> Fault Tree Analysis - tool Fault Tree+
	25 <b>QM-SAF01</b> Introduction to ISO26262 and Functional Safety
<b>Basic/ Advanced Training</b>	
5	<b>SCA-QBT01</b> Quality Basics Training
6	<b>SCA-8DP01</b> Problem Solving Process: Purchasing & Logistics
7	<b>SCA-SDP200</b> Supplier Development Basic Training
8	<b>SCA-SDQ300</b> Better Quality by Lean Management
9	<b>QM-TQ002-A</b> Basics of Technical Statistics A: discrete (attribute) characteristics
10	<b>QM-TQ002-B</b> Basics of Technical Statistics B: continuous (variable) characteristics
11	<b>QM-TQ002-C</b> Basics of Technical Statistics C: data evaluation

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Παράλληλα με τη διεξαγωγή σεμιναρίων η Bosch παρέχει τη δυνατότητα παρακολούθησης διαδικτυακών μαθημάτων για τους προμηθευτές της που είναι ενταγμένοι στο σύστημα WebEDI της εταιρείας.

*Πηγή: Bosch Training Center: Enhance Competencies: Seminars for Bosch Suppliers*

## **B) Εκπαίδευση από την επιχείρηση-προμηθευτή προς τον πελάτη**

Σε αυτήν την περίπτωση η επιχείρηση αναλαμβάνει την επιμόρφωση του προσωπικού του πελάτη μέσω σεμιναρίων και της παροχής σχετικού εκπαιδευτικού υλικού (έντυπα εγχειρίδια, βίντεο). Το αντικείμενο της εκπαίδευσης μπορεί να αφορά τα τεχνικά χαρακτηριστικά των προσφερόμενων προϊόντων, την αποτελεσματική εγκατάσταση και χρήση τους, τους τρόπους προώθησης τους στους τελικούς χρήστες/καταναλωτές κλπ. Επίσης ο προμηθευτής μπορεί να προσφέρει ενημέρωση για τις γενικότερες εξελίξεις στην αγορά των προϊόντων που παράγει, την ανανέωση των γραμμών προϊόντων, τις κινήσεις των ανταγωνιστών κλπ..

### **Πλαίσιο 2.6. Μελέτη περίπτωσης 6: Taller Escuela de Jimten (TEJ)**

Η Jimten είναι μια από της μεγαλύτερες εταιρίες κατασκευής και εγκατάστασης υδραυλικών εγκαταστάσεων στην Ισπανία. Τα συστήματα της εταιρίας είναι ποιοτικά ανώτερα από αυτά του ανταγωνισμού, λόγω της αξιοποίησης καινοτόμων λύσεων, ωστόσο ο ανταγωνισμός από τα χαμηλότερου κόστους συστήματα που υπήρχαν στην αγορά είναι ισχυρός. Το πρόβλημα εντείνεται επειδή η αποτελεσματικότητα των

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

συστημάτων της εταιρίας, ιδιαίτερα των πιο πολύπλοκων, είναι άμεσα συνδεδεμένη με την άρτια εγκατάστασή τους. Προκειμένου να ενισχύσει το ποιοτικό ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα η εταιρία αποφάσισε να ιδρύσει το 1990 το Jimten Workshop School (Taller Escuela de Jimten - TEJ). Στόχος της συγκεκριμένης πρωτοβουλίας ήταν:

- Να εξασφαλίσει ότι οι πωλητές και τεχνικοί εγκατάστασης των συστημάτων της εταιρίας γνωρίζουν σε βάθος τα ποιοτικά τους πλεονεκτήματα και είναι σε θέση να τα αξιοποιήσουν με το βέλτιστο τρόπο.
- Να δημιουργήσει ένα μηχανισμό ανατροφοδότησης, ώστε όσοι εμπλέκονται στο σχεδιασμό και δημιουργία νέων προϊόντων να λαμβάνουν προτάσεις από τους χρήστες.

Αρχικά το πρόγραμμα συμπεριλάμβανε την οργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων ορθής χρήσης για τους εγκαταστάτες ενός νέου συστήματος πλαστικών σωληνώσεων. Στη συνέχεια το πρόγραμμα επεκτάθηκε σε άλλα θέματα όπως:

- Σεμινάρια οδηγιών ορθής χρήσης και εγκατάστασης για όλα τα νέα προϊόντα της εταιρίας.
- Φόρουμ ανταλλαγής απόψεων και υποβολής προτάσεων για τους τεχνικούς εγκατάστασης των συστημάτων.
- Παρουσιάσεις σε ενώσεις τεχνικών και άλλα επαγγελματικά σωματεία και οργανώσεις.

Το καινοτόμο στοιχείο της συγκεκριμένης πρωτοβουλίας ήταν η διεύρυνση του αντικειμένου και ο διαδραστικός της χαρακτήρας ο οποίος μετέτρεψε τους πελάτες-χρήστες σε συνεργάτες και **advocates**.

Πηγή: Llopisa, J. et al. (2006)

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

### 2.2.2. Category management

Category management είναι μια συνεχής και από κοινού διαδικασία μεταξύ προμηθευτών και πελατών για τη **διαχείριση των κατηγοριών προϊόντων ως στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (Strategic Business Units)**. Η βασική ιδέα είναι ότι οι στόχοι σε σχέση με τις πωλήσεις και την κερδοφορία καθώς και οι στρατηγικές επίτευξής τους, σχεδιάζονται και υλοποιούνται σε επίπεδο προϊοντικής κατηγορίας και όχι για κάθε προϊόν χωριστά. Αυτό απαιτεί στενό συντονισμό ανάμεσα στον προμηθευτή και τον πελάτη.

Το category management χρησιμοποιήθηκε αρχικά στον κλάδο των ειδών διατροφής και στη συνέχεια η χρήση του εξαπλώθηκε σε άλλους κλάδους όπως το DIY, τα φαρμακευτικά είδη και τα βιβλιοπωλεία. Η συνήθης πρακτική είναι ο ορισμός ενός **«ηγέτη κατηγορίας» (category captain)** ο οποίος διατηρεί στενή σχέση με το λιανέμπορο και επενδύει σημαντικούς πόρους στην στρατηγική ανάπτυξη της κατηγορίας. Σε αντάλλαγμα για τη συγκεκριμένη επένδυση ο προμηθευτής αποκτά μεγαλύτερη επιρροή στη διαχείριση της κατηγορίας καθώς επίσης και προνομιακή πρόσβαση σε δεδομένα και πληροφορίες που διατηρεί ο λιανέμπορος.

#### Πίνακας 2.1. Επιθυμητά χαρακτηριστικά και ρόλος συμμετεχόντων σε category management

Ηγέτης κατηγορίας	Άλλοι συμμετέχοντες
Κοινή επιχειρησιακή κουλτούρα και στόχοι με λιανέμπορο/πελάτη	Κατανόηση στόχων και κουλτούρας λιανεμπόρου/πελάτη
Υψηλή δέσμευση σε ανθρώπινο δυναμικό και προσφορά εργασίας σε εγκαταστάσεις πελάτη Ισχυρές βάσεις δεδομένων	Εμπλοκή κυρίως υψηλόβαθμων στελεχών Χαμηλή δέσμευση σε ανθρώπινο δυναμικό
Ικανότητα κατάθεσης ολοκληρωμένων προτάσεων για την κατηγορία	Κυρίως συμβουλευτικός ρόλος για επιμέρους ζητήματα
Εκτενής εμπλοκή σε όλα τα στάδια εφαρμογής	Εμπλοκή κυρίως σε επιμέρους θέματα (π.χ. merchandising)

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Επειδή το category management έχει αποκτήσει μεγάλη αξία, ακολούθως στο κεφάλαιο 4 παρουσιάζεται αναλυτικά το μοντέλο category management του ECR.

### 2.2.3. Συνεργασία σε θέματα διαφήμισης και προώθησης

#### A) Συνεργατική διαφήμιση

Συνεργατική διαφήμιση είναι η πρακτική του διαμοιρασμού του κόστους της διαφήμισης σε περισσότερα από ένα εμπλεκόμενα μέλη. Χρησιμοποιείται κυρίως σε τοπικό επίπεδο και μπορεί να διακριθεί σε κάθετη και οριζόντια. Η οριζόντια συνεργατική διαφήμιση αφορά την από κοινού χρηματοδότηση από επιχειρήσεις που παράγουν αντίστοιχα ή συμπληρωματικά προϊόντα και υπηρεσίες. Η κάθετη, αφορά την πληρωμή από τον παραγωγό/προμηθευτή ενός ποσού για κάθε μια μονάδα που διαφημίζει ο αγοραστής προκειμένου να διαφημίσει το προϊόν του παραγωγού και την διάθεσή του στο κατάστημα.

Για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης ενδιαφέρον παρουσιάζει η κάθετη συνεργατική διαφήμιση και ειδικότερα η περίπτωση που οι παραγωγοί μοιράζονται το κόστος της διαφήμισης με τους λιανεμπόρους μέχρι ενός συγκεκριμένου ποσού, που συχνά υπολογίζεται ως ποσοστό επί των αγορών. Συγκεκριμένα όταν αναπτύσσεται και προβάλλεται μια διαφήμιση ο έμπορος ζητάει από τον παραγωγό επιστροφή χρημάτων για το ποσοστό εξόδων προβολής. Οι παραγωγοί μπορεί να έχουν συγκεκριμένες απαιτήσεις από την διαφήμιση, όπως το μέγεθος, η χρήση λογοτύπων, το περιεχόμενο και η μορφοποίηση, η εξακρίβωση ότι όντως προβάλλεται, με μορφή έντυπων αποδείξεων, τιμολογίων ή υπεύθυνης δήλωσης από τηλεοπτικούς ή ραδιοφωνικούς σταθμούς. Στόχος της συνεργατικής διαφήμισης είναι η εκμετάλλευση της δυνατότητας για περισσότερη προβολή σε έναν συγκεκριμένο χώρο με σχετικά μικρότερο κόστος. Στις περισσότερες



<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

περιπτώσεις οι διαφημίσεις αυτής της κατηγορίας έχουν τοπικό χαρακτήρα ή απευθύνονται σε πολύ συγκεκριμένες αγορές-στόχους.

## **Β) Συνεργατική προώθηση**

Συνεργατική προώθηση είναι η από κοινού χρήση προωθητικών εργαλείων όπως οι ειδικές προσφορές, τα πρόσθετα δώρα, οι εκπτώσεις, οι διαγωνισμοί, τα προγράμματα καλλιέργειας αφοσίωσης (loyalty programmes) και οι επιδείξεις προϊόντων προκειμένου να ενθαρρυνθεί η δοκιμή νέων προϊόντων ή να αυξηθεί η ζήτηση για συγκεκριμένα προϊόντα. Το αντικείμενο της συνεργασίας μπορεί να αφορά τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και την εκτέλεση του προγράμματος.

## **Γ) Κοινή συμμετοχή σε εκθέσεις**

Ένας συνηθισμένος τρόπος εύρεσης νέων πελατών αλλά και ενίσχυσης της παρουσίας μιας επιχείρησης στον κλάδο της είναι η συμμετοχή της σε επαγγελματικές εκθέσεις. Οι συγκεκριμένες εκδηλώσεις προσφέρουν μεγάλη ευκαιρία αλληλεπίδρασης για παρουσίαση βασικών χαρακτηριστικών προϊόντων, αναγνώριση και εισαγωγή νέων προϊόντων, συγκέντρωση πελατών, ανταγωνιστική πληροφόρηση, και καταγραφή παραγγελιών. Ωστόσο πολλές φορές το κόστος συμμετοχής είναι υψηλό και δεν υπάρχει η απόδοση που προσδοκούν οι συμμετέχοντες. Η από κοινού συμμετοχή σε εκθέσεις με πελάτες μπορεί να μειώσει την οικονομική επιβάρυνση και να αυξήσει την επισκεψιμότητα του περιπτέρου. Επίσης η συνύπαρξη στελεχών και των δύο επιχειρήσεων ενισχύει τις μεταξύ τους σχέσεις και παράλληλα αυξάνει τη συνολική αξιοπιστία στα μάτια των επισκεπτών.

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

#### 2.2.4. Σύναψη εμπορικών συμφωνιών με πελάτες

Αφορά τη σύναψη εμπορικών συμφωνιών με πελάτες οι οποίες ενέχουν ένα ειδικό προτιμησιακό καθεστώς.

##### A) Συμφωνίες πλαίσιο (framework agreements)

Είναι συμφωνίες για την παροχή προϊόντων, τεχνικών έργων ή υπηρεσιών βάσει προσυμφωνημένων και προδιαγεγραμμένων όρων και προϋποθέσεων που περιλαμβάνουν και την τιμή. Οι συμφωνημένοι όροι βρίσκουν εφαρμογή σε όλες τις αγορές που πραγματοποιούνται μέσα σε μια προκαθορισμένη χρονική περίοδο διάρκειας ενός ή περισσότερων ετών. Τα είδη και οι ποσότητες καθορίζονται κατ' εκτίμηση χωρίς να υπάρχει συμβατική δέσμευση αν και ενίοτε καθορίζονται ελάχιστα όρια. Όσον αφορά τις τιμές μπορεί είτε να υπάρχει δέσμευση για πώληση σε συγκεκριμένη τιμή, είτε ένας συμφωνημένος μηχανισμός καθορισμού τιμών (Λάιος 2017).

Ανάλογα με την κατηγορία των ειδών, συνάπτονται μεμονωμένες ή πολλαπλές συμβάσεις. Οι **μεμονωμένες συμβάσεις** εφαρμόζονται στην περίπτωση τυποποιημένων αγαθών (π.χ. αναλώσιμα είδη γραφείου) όπου ο προμηθευτής μπορεί να καλύπτει την αγοράστρια επιχείρηση για το σύνολο των σχετικών απαιτήσεων. Σε **μη τυποποιημένες συμβάσεις** απαιτήσεις – για παράδειγμα κατά την αγορά υπηρεσιών συμβούλων – ενδεχομένως να ενδείκνυται η σύναψη πολλαπλών συμβάσεων (Λάιος 2017).

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

## **B) Συμφωνίες Προτιμώμενου Προμηθευτή (Preferred supplier agreements)**

Μια Συμφωνία Προτιμώμενου Προμηθευτή (Preferred Supplier Agreement - PSA), είναι μια συμφωνία που συνάπτεται μεταξύ μιας επιχείρησης και ενός πελάτη/αγοραστή της, κατά κανόνα με πρωτοβουλία του δεύτερου. Αυτή η συμφωνία συνήθως τυποποιείται με σύμβαση και προβλέπει ότι τα εμπλεκόμενα μέρη συνεργάζονται στενά και υπό ορισμένες προϋποθέσεις για την επίτευξη αμοιβαίου οφέλους.

Η σύναψη μιας Συμφωνίας Προτιμώμενου Προμηθευτή με ένα πελάτη είναι ιδιαίτερα επωφελής για μια επιχείρηση καθώς τον δεσμεύει να εγκαταλείψει την αγορά προϊόντων και υπηρεσιών από εναλλακτικούς προμηθευτές οι οποίοι βρίσκονται σε άμεσο ανταγωνισμό με την εν λόγω επιχείρηση, εφόσον πληρούνται ορισμένες προϋποθέσεις οι οποίες έχουν ορισθεί στη σχετική συμφωνία. Σε αντάλλαγμα η επιχείρηση συνήθως προσφέρει τα αγαθά ή τις υπηρεσίες της σε μειωμένη τιμή ή τα παρέχει υπό ορισμένες προτιμησιακές προϋποθέσεις.

Οι εν λόγω συμφωνίες απαιτούν από την επιχείρηση να διατηρήσει υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών προκειμένου να εξασφαλιστεί η συνέχιση και ανανέωση της προνομιακής σχέσης με τον πελάτη.

## **Γ) Συμφωνίες αποκλειστικής και επιλεκτικής διανομής**

Διανομέας (distributor) ή εξουσιοδοτημένος πωλητής (authorized dealer) είναι η επιχείρηση που «αναλαμβάνει στο δικό της όνομα και για δικό της λογαριασμό να διαθέτει τα σηματοδοτημένα προϊόντα ενός παραγωγού σε μια συμφωνημένη γεωγραφική περιοχή και να προωθεί την πώλησή τους, να προσανατολίζει τις λειτουργίες και τους κινδύνους της

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

εμπορικής του δραστηριότητας προς αυτή την κατεύθυνση και να προβάλλει στις συναλλαγές το σήμα του παραγωγού παράλληλα με τη δική του επωνυμία» (Κοντά 2008).

Σε αντίθεση με τον αποκλειστικό αντιπρόσωπο ο διανομέας διενεργεί αγορά προς μεταπώληση, με βάση μια γενική σύμβαση πλαίσιο, καθορίζει δε ο ίδιος τις τιμές του προς τρίτους, αν και δεν αποκλείεται να έχει δέσμευση ανώτατων ή και κατώτατων τιμών. Επίσης η αμοιβή προκύπτει από τη διαφορά μεταξύ της τιμής κτήσης και μεταπώλησης, και όχι από μια σταθερά συνομολογημένη προμήθεια, ενώ αναλαμβάνει πλήρως τους επιχειρηματικούς κινδύνους.

Η σύμβαση διανομής μπορεί να είναι αποκλειστική ή επιλεκτική (Κοντά 2008):

- **Αποκλειστική σύμβαση διανομής:** Ο παραγωγός αναλαμβάνει την υποχρέωση έναντι του διανομέα να πωλεί μόνο σε αυτόν τα προϊόντα που προβλέπονται στη σύμβαση, με σκοπό τη μεταπώληση σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Με τη σύμβαση αυτή, κατά κανόνα ο παραγωγός αναλαμβάνει επιπλέον την υποχρέωση να μην πραγματοποιεί ο ίδιος πωλήσεις των προϊόντων που προβλέπονται στη σύμβαση σε καταναλωτές στην περιοχή ισχύος της σύμβασης. Αντίστοιχα, στον αποκλειστικό διανομέα μπορεί να επιβληθεί η υποχρέωση να μην κατασκευάζει ή διανέμει προϊόντα ανταγωνιστικά προς τα προϊόντα που προβλέπονται στη σύμβαση.
- **Σύμβαση επιλεκτικής διανομής:** Είναι η διαρκής σύμβαση, βάσει της οποίας ο παραγωγός διαθέτει τα προϊόντα του μόνο σε διανομείς, τους οποίους επιλέγει με βάση καθορισμένα κριτήρια, συνήθως ποιοτικά αλλά σε ορισμένες περιπτώσεις και ποσοτικά. Σε αντίθεση με τη σύμβαση αποκλειστικής διανομής, στη σύμβαση επιλεκτικής διανομής ο εξουσιοδοτημένος «επιλεγμένος» διανομέας δεν απολαμβάνει εδαφικής

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

προστασίας, δηλαδή δεν έχει αποκλειστική γεωγραφική περιοχή διανομής, όπως ο αποκλειστικός διανομέας.

Επισημαίνεται ότι οι συμβάσεις μεταξύ επιχειρήσεων, οι οποίες περιέχουν ρήτρα αποκλειστικότητας **κατ' αρχήν απαγορεύονται** από το άρθρο 101 παρ. 1 της Συνθήκης για τη Λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης (πρώην άρθρο 81 της Συνθήκης των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων), γιατί θεωρούνται ότι περιορίζουν τον ελεύθερο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων και την ελεύθερη κυκλοφορία των προϊόντων και υπηρεσιών, η οποία είναι μια από τις βασικές αρχές και τις βασικές αιτίες ίδρυσης της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ωστόσο, οι συμβάσεις αυτές μπορεί να επιτρέπονται κατ' εξαίρεση σύμφωνα με την παρ. 3 του ίδιου άρθρου όταν συντρέχουν κάποιες προϋποθέσεις που θέτει η ίδια η Ευρωπαϊκή Ένωση (η Ευρωπαϊκή Επιτροπή) με τους Κανονισμούς που ψηφίζει κάθε φορά για να ρυθμίσει τέτοια ζητήματα. Οι συνθήκες αυτές είναι οι εξής:

- Η συμφωνία να συμβάλλει στη **βελτίωση της παραγωγής ή της διανομής** των προϊόντων ή στην προώθηση της τεχνικής ή οικονομικής προόδου.
- Να **εξασφαλίζεται στους καταναλωτές δίκαιο τμήμα από το όφελος** που προκύπτει για παράδειγμα με τη μορφή χαμηλότερων τιμών ή της βελτιώσεως της ποιότητας των συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Ο ανταγωνισμός να **περιορίζεται μόνο μέχρι του σημείου που αυτό είναι απαραίτητο** για την επίτευξη του πιο πάνω οφέλους.
- Οι συμπράξεις να μη δίνουν τη δυνατότητα στις συμπράττουσες επιχειρήσεις να καταργήσουν τον ανταγωνισμό σε **σημαντικό τμήμα των σχετικών προϊόντων**.

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Η χρησιμότητα της συνεργασίας με πελάτες: Δυνητικά οφέλη και προκλήσεις υλοποίησης.

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αναλύεται το ζήτημα της χρησιμότητας της συνεργασίας με πελάτες μέσα από την παρουσίαση των οφελών που μπορούν να προκύψουν από τη συνεργασία, με βάση την υφιστάμενη εμπειρική έρευνα, καθώς επίσης και των προκλήσεων που θέτει η επιτυχία μιας συνεργατικής σχέσης. Ειδικότερα στην ενότητα 3.1. αναλύονται τα χρηματοοικονομικά οφέλη της συνεργασίας με πελάτες δηλαδή ο αντίκτυπος στα έσοδα, την κερδοφορία και γενικότερα τη χρηματοοικονομική αξία της επιχείρησης. Στην ενότητα 3.2. αναλύονται τα λειτουργικά οφέλη, δηλαδή ο αντίκτυπος της συνεργασίας με πελάτες στην αποδοτικότητα (efficiency) και αποτελεσματικότητα (effectiveness) των επιμέρους επιχειρησιακών λειτουργιών. Στην ενότητα 3.3. αναλύονται τα οργανωσιακά οφέλη με έμφαση στις ευκαιρίες δια-οργανωσιακής εκμάθησης και βελτίωσης που προκύπτουν, τόσο για την επιχείρηση-προμηθευτή όσο και για τους πελάτες. Τέλος στην ενότητα 3.4. αναλύονται τέσσερις παράγοντες-προκλήσεις που ενδέχεται να δημιουργήσουν προσκόμματα στην επιτυχία της συνεργασίας. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής: Η αβεβαιότητα όσον αφορά την τήρηση των δεσμεύσεων που αναλαμβάνουν τα συνεργαζόμενα μέρη. Το ζήτημα της κατανομής των κερδών και του κόστους που συνεπάγεται η συνεργασία. Το ζήτημα της ισορροπίας δυνάμεων ανάμεσα στην επιχείρηση και τον πελάτη. Το ζήτημα της διαχείρισης των αλλαγών στις επιχειρησιακές δομές και διαδικασίες του προμηθευτή ή/και του πελάτη που ενδέχεται να προκύψουν ως αποτέλεσμα της συνεργασίας.

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

### 3.1. Χρηματοοικονομικά οφέλη

Οι πλειοψηφία των υφιστάμενων μελετών συμφωνεί ότι η συνεργασία με πελάτες έχει θετικό αντίκτυπο σε χρηματοοικονομικούς δείκτες όπως τα έσοδα, η κερδοφορία και η ρευστότητα.

Για παράδειγμα οι Kalwani and Narayandas (1995) απέδειξαν εμπειρικά ότι οι επιχειρήσεις που διατηρούν μακροχρόνιες εμπορικές σχέσεις με τους πελάτες τους επιτυγχάνουν **υψηλότερη κερδοφορία** από τις επιχειρήσεις που ακολουθούν συναλλακτική προσέγγιση. Επίσης οι Brito et al. (2014) έδειξαν ότι η συνεργασία με πελάτες έχει βραχυχρόνια θετική επίδραση στο ρυθμό **αύξησης των πωλήσεων**, ενώ μακροχρόνια μπορεί να αυξήσει και την κερδοφορία. Αντίστοιχες έρευνες από την πλευρά των αγοραστών-πελατών δείχνουν ότι η δημιουργία στρατηγικών σχέσεων με προμηθευτές είναι επωφελής και για τη δική τους οικονομική απόδοση (Vickery et al. 2003, Carr and Pearson 1999).

Όσον αφορά ειδικότερα το ζήτημα της συνεργασίας στην δημιουργία προβλέψεων, και τον προγραμματισμό των παραγγελιών και των παραδόσεων, οι Boone, Ganeshan και Stenger απέδειξαν, χρησιμοποιώντας ένα μοντέλο προσομοίωσης, ότι η χρησιμοποίηση της μεθόδου CPFR επιδρά θετικά στα **περιθώρια κέρδους** και την **αξία που αποκομίζουν οι μέτοχοι** από την επιχείρηση (Boone et al. 2000). Επίσης έρευνα η οποία έγινε για λογαριασμό της VICS σε μεγάλο δείγμα εταιριών έδειξε ότι η εφαρμογή της συγκεκριμένης πρακτικής οδήγησε σε αύξηση των πωλήσεων κατά 10 έως 30% και του περιθωρίου κέρδους κατά 2 έως 6%. Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνονται και από μεμονωμένες μελέτες περίπτωσης (Smaros, 2007; Danese, 2007 in Ramanathan) καθώς επίσης και μαθηματικά μοντέλα (Lee et al., 2000; Aviv, 2007 in in Ramanathan).

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

Αντίστοιχα μαθηματικά μοντέλα βασισμένα στη θεωρία παιγνίων δείχνουν ότι η κάθετη συνεργατική διαφήμιση έχει θετικό αντίκτυπο στην κερδοφορία όλων των εμπλεκόμενων (Huang and Li 2001, Xie and Neyret 2009).

Ωστόσο τα ανωτέρω ευρήματα θα πρέπει να αξιολογηθούν με επιφυλακτικότητα για τους ακόλουθους λόγους.

Καταρχήν η οικονομική απόδοση μιας επιχείρησης είναι συνάρτηση μιας πλειάδας εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων και επομένως **από μεθοδολογικής άποψης είναι εξαιρετικά δύσκολο να απομονώσει κανείς τον αντίκτυπο της συνεργασίας με πελάτες.** Με άλλα λόγια το γεγονός ότι μετά την έναρξη συνεργασίας με πελάτες σε ένα συγκεκριμένο πεδίο ενδεχομένως υπάρχει βελτίωση στην οικονομική απόδοση της επιχείρησης, δε σημαίνει ότι αυτή η βελτίωση οφείλεται αποκλειστικά στην υλοποίηση της συνεργασίας. Οι ποσοτικές μεθοδολογίες που αναφέρθηκαν (συγκριτική ανάλυση, στατιστική ανάλυση, μαθηματική μοντελοποίηση) ενέχουν πολλούς περιορισμούς, καθώς βασίζονται σε απλουστευτικές υποθέσεις, ενώ οι μελέτες περίπτωσης αποτυπώνουν με μεγαλύτερη ακρίβεια τις αιτιακές σχέσεις, ωστόσο είναι δύσκολο να οδηγήσουν σε γενικεύσεις.

Επίσης αρκετές έρευνες **αμφισβητούν ότι η συνεργασία προμηθευτών-πελατών έχει θετικό αντίκτυπο για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.** Ορισμένοι μάλιστα μελετητές ισχυρίζονται ότι η συνεργασία αποτελεί ένα μέσο επιβολής των μεγάλων επιχειρήσεων, οι οποίες αξιοποιούν τη διαπραγματευτική τους δύναμη προκειμένου να μετατοπίσουν κόστος και ρίσκο στους πιο αδύναμους εταίρους (προμηθευτές ή πελάτες). Σύμφωνα με αυτή τη λογική, η συνεργασία ανάμεσα σε επιχειρήσεις που παρουσιάζουν μεγάλη ασυμμετρία όσον αφορά τη διαπραγματευτική δύναμη μπορεί να αποδειχθεί βλαπτική για



ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

τα πιο αδύναμα μέρη (Turnbull et al 1993). Σε ποιο συγκαταβατικό τόνο οι Corsten and Kumar 2005 υποστηρίζουν ότι, μολονότι η συνεργασία προμηθευτών-πελατών είναι αμοιβαία επωφελής, στην πλειονότητα των περιπτώσεων τα πιο αδύναμα μέρη θεωρούν ότι αδικούνται όσον αφορά την κατανομή των κερδών.

Τέλος ορισμένοι μελετητές υποστηρίζουν ότι **η συνεργασία με πελάτες από μόνη της δεν έχει σημαντικό αντίκτυπο στην οικονομική απόδοση** της επιχείρησης και ότι θα πρέπει να εντάσσεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο συνεργασίας κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας (Frohlick and Westbrook 2001).

### 3.2. Λειτουργικά οφέλη

Τα λειτουργικά οφέλη της συνεργασίας με πελάτες μπορούν να αναλυθούν σε τρεις επιμέρους κατηγορίες:

- Τη μείωση του **διαχειριστικού κόστους** διεκπεραίωσης των συναλλαγών (συναλλακτικό κόστος).
- Τον θετικό αντίκτυπο που επιφέρει ο **συγχρονισμός της εφοδιαστικής αλυσίδας** στα λειτουργικά έξοδα και τις πωλήσεις της επιχείρησης.
- Την επίτευξη **οικονομίων κλίμακας και φάσματος** λόγω της κοινής χρήσης πόρων.

#### 3.2.1. Μείωση συναλλακτικού κόστους

Ο όρος **συναλλακτικό κόστος (transaction costs)** αναφέρεται σε όλα τα εμφανή και αφανή κόστη που αφορούν την επιτυχή διεκπεραίωση των συναλλαγών με τους πελάτες της επιχείρησης. Ειδικότερα περιλαμβάνουν (Dahlman 1979):

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

- Το κόστος **εύρεσης** νέων πελατών (searching costs).
- Το κόστος **διαπραγμάτευσης** των όρων της συναλλαγής (bargaining costs).
- Το κόστος **εφαρμογής και παρακολούθησης** της διεκπεραίωσης της συναλλαγής (control costs).

Είναι προφανές ότι η συνεργασία με πελάτες μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο σε όλα τα ανωτέρω κόστη. Καταρχήν η ύπαρξη μιας «δεξαμενής» πελατών με την οποία υπάρχει μακροχρόνια και αμοιβαίως επωφελής σχέση **μειώνει το χρόνο που πρέπει να δαπανάται από τους υπαλλήλους και τα στελέχη της επιχείρησης στην αναζήτηση νέων πελατών** καθώς επίσης και τα πιθανά άμεσα έξοδα που σχετίζονται με αυτήν την αναζήτηση (π.χ. έξοδα επικοινωνίας, μετακίνησης, προωθητικών ενεργειών κλπ.). Επίσης η ύπαρξη ενός προσυμφωνημένου πλαισίου θεσμοποιημένων και άτυπων κανόνων, **επιταχύνει, ή και εκμηδενίζει, την ανάγκη εκ νέου διαπραγμάτευσης για κάθε νέα συναλλαγή.** Τέλος η εφαρμογή και παρακολούθηση των συναλλαγών σε μια συνεργατική σχέση είναι ευκολότερη, αφενός διότι με την πάροδο του χρόνου δίνεται η δυνατότητα ευθυγράμμισης και **αυτοματοποίησης των διαδικασιών**, αφετέρου διότι η προοπτική της συνέχισης της συνεργασίας **ενισχύει την αυτό-δέσμευση των εμπλεκόμενων μερών** στην τήρηση των συμφωνηθέντων και επομένως μειώνει την ανάγκη λειτουργίας ανεξάρτητων «μηχανισμών ελέγχου» (Corsten and Kumar 2005: 81).

### 3.2.2. Συγχρονισμός εφοδιαστικής αλυσίδας

Η συνεργασία με πελάτες συμβάλει στην **καλύτερη σύνδεση και συγχρονισμό των επιμέρους σταδίων της εφοδιαστικής αλυσίδας.** Η διαρκής ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα σε προμηθευτές και πελάτες δίνει τη δυνατότητα για **ασφαλέστερες και πιο ακριβείς προγνώσεις** αναφορικά τα επίπεδα μελλοντικής ζήτησης (demand forecasts).

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

Επιτυγχάνεται έτσι καλύτερη διαχείριση των αποθεμάτων και **βελτίωση του βραχυχρονίου και μακροχρονίου προγραμματισμού της παραγωγής και των παραδόσεων** γεγονός που έχει πολλαπλά οφέλη για την επιχείρηση τόσο από πλευράς λειτουργικών εξόδων όσο και από πλευράς πωλήσεων.

Το πλέον άμεσο όφελος από πλευράς λειτουργικών εξόδων αφορά τη **μείωση του κόστους διαχείρισης και διακίνησης των αποθεμάτων** η οποία προκύπτει από:

- Τη **μείωση των αποθεμάτων ασφαλείας (safety stock)** που διατηρούν, τόσο ο προμηθευτής όσο και ο πελάτης, προκειμένου να ανταπεξέλθουν σε ξαφνικές και απρόβλεπτες αλλαγές στη ζήτησης.
- Την αποτελεσματικότερη **ομαδοποίηση** των παραγγελιών (order batching).
- Τη **μείωση των επιστροφών**.

Ο καλύτερος προγραμματισμός της παραγωγής **βελτιώνει επίσης τη χρήση του υφιστάμενου παραγωγικού δυναμικού** συμβάλλοντας έτσι άμεσα στη μείωση του κόστους παραγωγής:

- Μείωση του χρόνου αλλαγής και ρυθμίσεων των γραμμών παραγωγής (changeover & setup).
- Μείωση των υπερωρών (overtime)

Όσον αφορά τις πωλήσεις τα οφέλη συνδέονται με δύο παράγοντες

- Τη μεγαλύτερη **ταχύτητα και ακρίβεια** στην διεκπεραίωση των παραγγελιών.
- Την αύξηση της **διαθεσιμότητας** προϊόντων και αντιμετώπιση του φαινομένου των ελλείψεων (out-of-stock).

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Για παράδειγμα έχει υπολογιστεί ότι το επίπεδο ελλείψεων στο ράφι (out-of-shelf) για τα FMCG προϊόντα στην Ελλάδα είναι κατά μέσο όρο το 8-9% ενώ η ετήσια ζημιά σε όρους χαμένων πωλήσεων ανέρχεται σε 100 εκ. ευρώ ετησίως (Πραματάρη και Παπακυριακόπουλος, χωρίς ημ/νια). Δεδομένου ότι σχέση διαθεσιμότητας/πωλήσεων έχει, σύμφωνα με διεθνείς μετρήσεις, αναλογία 3/1, δηλαδή αύξηση της διαθεσιμότητας στο ράφι (on-self-availability) κατά 3% μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των πωλήσεων κατά 1% (Αγγελάκης χωρίς ημερομηνία), προκύπτει ότι η επιτυχής αντιμετώπιση του εν λόγω φαινομένου δημιουργεί σημαντικά περιθώρια **αύξησης των πωλήσεων**.

Πέρα όμως από το άμεσο αποτέλεσμα η βελτίωση της διαθεσιμότητας αυξάνει το **επίπεδο ικανοποίησης** του τελικού καταναλωτή και μειώνει τον κίνδυνο μετακίνησης σε ανταγωνιστικά προϊόντα ή λιανεμπόρους. Επομένως η βελτίωση της διαθεσιμότητας βοηθά στη **διακράτηση πελατών** και επηρεάζει θετικά την μακροχρόνια πορεία των πωλήσεων.

Σύμφωνα με την VICS η εφαρμογή των συνεργατικών πρακτικών CPFR κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας βελτιώνει την ακρίβεια των προβλέψεων από 20 έως 30% επιφέροντας έτσι αντίστοιχες μειώσεις στα επίπεδα αποθέματος και το κόστος διακίνησης (βλ. πίνακα 2.1.).

**Πίνακας 2.1. Οφέλη από την εφαρμογή CPFR**

Πεδίο βελτίωσης	Ποσοστό
Βελτίωση ακρίβειας προβλέψεων	20-30%
Μείωση επιπέδου αποθέματος	10-30%
Βελτίωση on-time delivery	5-10%
Αύξηση διαθεσιμότητας (in-stock)	2-7%
Μείωση κόστους διαχείρισης και διακίνησης	10-28%
Αύξηση πωλήσεων	10-30%

Πηγή: VICS CPFR Case Studies and Collaborative Commerce Achievement Award Winners

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνονται και από μελέτες συγκεκριμένων περιπτώσεων. Για παράδειγμα η εφαρμογή του CPFR από την εταιρία παραγωγής ενδυμάτων Liz Claiborne Inc. είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση κατά 2 έως 3 εβδομάδες του χρόνου εκτέλεσης των παραγγελιών (cycle-time) (Bowman 2004). Επίσης η συνεργασία της Ball Sports (κατασκευαστής προστατευτικού εξοπλισμού για ποδηλάτες) με την αλυσίδα καταστημάτων K-Mart συντέλεσε στη μείωση των αποθεμάτων ασφαλείας κατά 15% και την αύξηση των πωλήσεων κατά 20% (Daugherty et al 2006).

Επίσης δεδομένου ότι τα αποθέματα δεσμεύουν κεφάλαιο η μείωσή τους συμβάλει στην αύξηση του κεφαλαίου κίνησης και την ενίσχυση της ρευστότητας τόσο της επιχείρησης όσο και του πελάτη. Μακροχρόνια η βελτιστοποίηση της αξιοποίησης του παραγωγικού δυναμικού συμβάλει στη μείωση του κόστους ευκαιρίας που συνεπάγεται η διατήρηση υπερβάλλουσας παραγωγικής δυναμικότητας (excess capacity) και μειώνει την ανάγκη για την πραγματοποίηση επενδύσεων σε μηχανολογικό εξοπλισμό παραγωγής.

### 3.2.3. Εκμετάλλευση οικονομίων κλίμακας και φάσματος.

Στην οικονομική θεωρία οι όροι **οικονομίες κλίμακας (economies of scale)** και **οικονομίες φάσματος (economies of scope)** χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν το φαινόμενο της μακροπρόθεσμης μείωσης του μέσου κόστους καθώς αυξάνεται το μέγεθος μιας επιχείρησης. Οι οικονομίες κλίμακας προκύπτουν όταν η **αύξηση στην ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος οδηγεί σε μείωση του μέσου κόστους** παραγωγής και οφείλονται στη χρησιμοποίηση μηχανών μαζικής παραγωγής, στη δυνατότητα αγοράς μεγάλων ποσοτήτων πρώτων υλών σε μειωμένη τιμή και στο γεγονός ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις συνήθως έχουν μικρότερο κόστος τραπεζικών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Οι οικονομίες φάσματος προκύπτουν όταν μία **αύξηση στη σειρά των παραγομένων**

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

**προϊόντων συνεπάγεται μείωση του μέσου συνολικού κόστους** και οφείλονται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις που παράγουν μία ευρεία σειρά προϊόντων είναι σε θέση να χρησιμοποιούν το ίδιο ειδικευμένο προσωπικό για όλη τη σειρά των προϊόντων που παράγουν. Για παράδειγμα, μία βιομηχανία που κατασκευάζει κουζίνες, πλυντήρια και μικρές οικιακές συσκευές δεν είναι ανάγκη να έχει πολλά τμήματα πληροφορικής και μάρκετινγκ για κάθε ένα προϊόν χωριστά. Χρησιμοποιεί τους ίδιους εμπειρογνώμονες και τεχνικούς.

**Η συνεργασία με πελάτες συμβάλει στην επίτευξη οικονομικών κλίμακας και φάσματος λόγω της κοινής αξιοποίησης και συγκέντρωσης των πόρων (resource pooling).**

Για παράδειγμα η από κοινού αξιοποίηση των υποδομών μεταφοράς (συμφορτώσεις, backhauling) και αποθήκευσης (consignment contracts) έχει ως αποτέλεσμα:

- Τη μείωση του αριθμού των οχημάτων, της διανυόμενης απόστασης και της χρονικής διάρκειας των δρομολογίων.
- Την αύξηση του όγκου των εμπορευμάτων ανά όχημα (υψηλό loading factor).
- Την καλύτερη αξιοποίηση της χωρητικότητας των αποθηκευτικών κέντρων.
- Την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Τη μείωση του χρόνου ελέγχου αποθεμάτων.
- Την μετακύληση πόρων από διαχειριστικές διαδικασίες σε δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας.

Αντίστοιχα στην περίπτωση της **συνεργατικής διαφήμισης**, η από κοινού αξιοποίηση των διαφημιστικών καναλιών σε συνδυασμό με το διαμοιρασμό του κόστους αυξάνει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των προωθητικών ενεργειών.

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Τα οφέλη αυτά είναι **ιδιαίτερα σημαντικά για τις ΜμΕ** οι οποίες, λόγω του μεγέθους τους, δεν έχουν τη δυνατότητα να εξασφαλίσουν οικονομίες κλίμακας και φάσματος από μόνες τους.

### 3.3. Οργανωσιακά οφέλη

Ο όρος οργανωσιακή εκμάθηση αναφέρεται στη διαδικασία δημιουργίας, διατήρησης και διάχυσης της γνώσης εντός ενός οργανισμού. Η οργανωσιακή γνώση είναι ένας άυλος στρατηγικός πόρος δηλαδή ένα σπάνιο και δύσκολα υποκαταστήσιμο χαρακτηριστικό το οποίο αποτελεί για την επιχείρηση πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η συνεργασία με πελάτες διευκολύνει τη **διάχυση της ρητής και άρρητης γνώσης από και προς την επιχείρηση και τον πελάτη** δημιουργώντας έτσι μια διαδικασία δια-οργανωσιακής εκμάθησης και βελτίωσης. Τα βασικά οφέλη που προκύπτουν από αυτή τη διαδικασία είναι τα εξής:

- Καλύτερη **αντίληψη των ιδιαίτερων αναγκών και προτιμήσεων του πελάτη και τελικών χρηστών** με αποτέλεσμα η επιχείρηση να είναι σε θέση να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται σε αυτές.
- Αμοιβαία **κατανόηση του τρόπου λειτουργίας και των πρακτικών** και συστημάτων που χρησιμοποιούν ο προμηθευτής και ο πελάτης με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται καλύτερος συντονισμός και να αποφεύγονται λάθη και παρεξηγήσεις.
- Διευκόλυνση της **προνοητικής διοίκησης** της επιχείρησης βάσει της αυξημένης γνώσης, γεγονός που επιτρέπει στην επιχείρηση να αντιμετωπίζει τα προβλήματα πριν αυτά προκύψουν, να εντοπίζει ευκαιρίες και γενικότερα να ανταποκρίνεται έγκαιρα και με ευελιξία σε αλλαγές που συντελούνται στο εξωτερικό περιβάλλον.

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

- **Μεταφορά καλών πρακτικών** από το οικοσύστημα της εταιρίας στο οικοσύστημα του πελάτη και αντίστροφα.

### 3.4. Προκλήσεις

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η συνεργασία με πελάτες είναι μια πολύπλοκη διαδικασία η οποία ενέχει τέσσερις σημαντικές προκλήσεις. Η επιτυχής αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων αποτελεί προϋπόθεση προκειμένου η συνεργασία να καρποφορήσει.

#### 3.4.1. Το ζήτημα της αβεβαιότητας: Θεσμοποίηση και εμπιστοσύνη

Η βάση μιας επιτυχούς συνεργασίας είναι η **αμοιβαία προσδοκία ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι θα εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις που έχουν αναλάβει**. Είναι προφανές ότι κάθε συνεργασία εμπεριέχει ένα βαθμό αβεβαιότητας, ο οποίος είναι συνάρτηση της **ικανότητας** εκπλήρωσης των εκατέρωθεν υποχρεώσεων όσο και της **δέσμευσης** που δείχνουν τα εμπλεκόμενα μέρη στην εν λόγω συνεργασία.

Υπάρχουν δύο μηχανισμοί αντιμετώπισης της αβεβαιότητας: (α) η **θεσμοποίηση** της συνεργασίας, με τη δημιουργία μηχανισμών εφαρμογής, παρακολούθησης και ελέγχου και (β) η καλλιέργεια αμοιβαίας **εμπιστοσύνης** μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών.

#### A) Θεσμοποίηση

Κάθε συνεργασία βασίζεται σε γραπτούς και άγραφους κανόνες που αφορούν:

- Το ρόλο, τις υποχρεώσεις και τη συμπεριφορά των εμπλεκόμενων μερών.
- Τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.



<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

- Τους μηχανισμούς παρακολούθησης και ελέγχου της πορείας υλοποίησης της συνεργασίας.
- Τον τρόπο αντιμετώπισης εκείνων των συνεργαζομένων μερών που δεν εκπληρώνουν τις υποχρεώσεις τους.

Είναι προφανές ότι **όσο περισσότερο θεσμοποιημένο είναι το πλαίσιο που διέπει τη συνεργασία**, δηλαδή όσο πιο ξεκάθαροι είναι οι κανόνες που διέπουν τα ανωτέρω ζητήματα **τόσο μικρότερη είναι η δυνατότητα οπορτουμιστικής συμπεριφοράς** από τα εμπλεκόμενα μέρη. Επίσης η θεσμοποίηση της συνεργασίας μπορεί να βοηθήσει στον έγκαιρο εντοπισμό και επίλυση προβλημάτων, όχι μόνο λόγω της **τακτικότητας των επαφών** αλλά κυρίως γιατί προσφέρει **μηχανισμούς επίλυσης τυχόν διαφωνιών**.

Η ύπαρξη θετικής συσχέτισης ανάμεσα στο βαθμό θεσμοποίησης του πλαισίου και την επιτυχία της συνεργασίας επιβεβαιώνεται από αρκετές εμπειρικές έρευνες. Για παράδειγμα οι Dogherty et al. (2006) έδειξαν ότι υψηλή θεσμοποίηση των διαδικασιών επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών ανάμεσα σε συνεργαζόμενες επιχειρήσεις έχει θετικό αντίκτυπο σε τομείς όπως η προβολή πληροφοριών (information visibility), η ικανοποίηση των τελικών καταναλωτών (end-customer satisfaction) και τα επίπεδα εξυπηρέτησης (service levels). Επίσης έρευνα του Institute for Collaborative Working έδειξε ότι οι επιχειρήσεις που είχαν λάβει την πιστοποίηση διεπιχειρησιακής συνεργασίας BS1100 παρουσίασαν υψηλότερη λειτουργική και επιχειρησιακή απόδοση (operational and business performance) από τις επιχειρήσεις που δεν είχαν λάβει τη σχετική πιστοποίηση (Chakkol and Johnson 2015: 19).

Ο υψηλός βαθμός θεσμοποίησης ενέχει όμως και ορισμένα άμεσα και έμμεσα κόστη. Στα άμεσα κόστη περιλαμβάνεται ο χρόνος και το κόστος διαπραγμάτευσης και διαμόρφωσης

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

των κανόνων που διέπουν τη συνεργασία. Στα έμμεσα κόστη περιλαμβάνεται αντίστοιχα η πιθανή απώλεια ευελιξίας.

## **B) Εμπιστοσύνη**

Εμπιστοσύνη είναι «η προσδοκία ότι τα εμπλεκόμενα μέρη θα εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους και θα συμπεριφερθούν με τίμιο τρόπο ακόμη και όταν τους παρουσιαστεί η ευκαιρία οπορτουνιστικής συμπεριφοράς» (Zaheer et al. 1998). Σε αντίθεση με την θεσμοποίηση η οποία βασίζεται κατά κύριο λόγο στον **έλεγχο (control)** η εμπιστοσύνη βασίζεται στην **εθελοντική συμμόρφωση** με τους συμφωνημένους κανόνες (Nyaga 2010: 104).

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχει γενική συμφωνία ότι η ύπαρξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης επηρεάζει θετικά τόσο την πιθανότητα επιτυχίας μιας συνεργασίας όσο και το επίπεδο ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τα αποτελέσματα (Johnston et al 2004, Sodhi and Son 2009, Payan and Svensson 2007, Myhr and Spekman 2005, Zaheer et al. 1998). Ειδικότερα η ύπαρξη εμπιστοσύνης:

- Συμβάλει στη **βελτίωση της επικοινωνίας** καθώς ενθαρρύνει την ειλικρίνεια και αμβλύνει τις επιφυλάξεις που αφορούν την αποκάλυψη «ευαίσθητων» πληροφοριών.
- Ενισχύει την **προβλεψιμότητα της συμπεριφοράς** των συμμετεχόντων και επομένως περιορίζει την ανάγκη σχεδιασμού εναλλακτικών πλάνων.
- Μειώνει το **κόστος υλοποίησης** της συνεργασίας γιατί περιορίζει την ανάγκη υιοθέτησης επίσημων κανόνων και διαδικασιών.

Ωστόσο η δημιουργία αμοιβαίας εμπιστοσύνης είναι μια ιδιαίτερα περίπλοκη διαδικασία η οποία απαιτεί χρόνο και συστηματική προσπάθεια, ενώ το αντίστροφο, δηλαδή η απώλεια

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

της εμπιστοσύνης μπορεί να επέλθει απρόβλεπτα και γρήγορα, ακόμη και χωρίς να υπάρχει «δόλος» από τις εμπλεκόμενες πλευρές. Επίσης η οικοδόμηση εμπιστοσύνης δεν ακολουθεί προκαθορισμένους κανόνες και επομένως είναι δύσκολο να υιοθετηθούν καλές πρακτικές και μαθήματα από «επιτυχημένες περιπτώσεις». Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η δυσκολία μεταφοράς των Ιαπωνικών πρακτικών συνεργασίας στην αυτοκινητοβιομηχανία των ΗΠΑ και των δυτικοευρωπαϊκών χωρών (βλ. πλαίσιο 3.1.). Συνεπώς το χτίσιμο αμοιβαίας εμπιστοσύνης θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια μακροχρόνια διαδικασία.

### **Πλαίσιο 3.1. Μελέτη περίπτωσης 7: Συνεργασία χωρίς εμπιστοσύνη – Η περίπτωση της General Motors**

Ανταποκρινόμενη στον εντεινόμενο ανταγωνισμό από την Toyota, η GM επεδίωξε κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 να εγκαταλείψει σταδιακά το μοντέλο της καθετοποιημένης παραγωγής, κλείνοντας ή πλώνοντας πολλά εργοστασιακά μέρη σε μια προσπάθεια να συγκεντρώσει μετρητά και να αποκτήσει πρόσβαση σε φθινό εργατικό δυναμικό εκτός συνδικάτων. Για να αυξήσει τα επίπεδα ποιότητας, η GM άρχισε να εμπλέκει τους προμηθευτές περισσότερο στο σχεδιασμό και το sub-assembly προϊόντων.

Ωστόσο λόγω της κληρονομιάς της δυσπιστίας και της οικονομικής πίεσης που αντιμετώπιζε η GM, μπήκε στον πειρασμό να μην τηρεί τις δεσμεύσεις της, εφαρμόζοντας τη λεγόμενη «στρατηγική εξόδου». Αυτή η στρατηγική είχε σημαντικές επιπτώσεις στις σχέσεις της με τους προμηθευτές της. Προκειμένου να είναι σε θέση να εφαρμόσει με αξιοπιστία τη «στρατηγική εξόδου» η GM έπρεπε να διατηρεί ένα pool δυνητικών προμηθευτών των οποίων οι προσφορές τιμών θα μπορούσαν να κριθούν σε κοινή βάση. Η διατήρηση αυτής της συγκρισιμότητας απαιτούσε η επικοινωνία με τους προμηθευτές να πραγματοποιείται σχεδόν αποκλειστικά μέσω του τμήματος προμηθειών. Ο λόγος ήταν ότι αν οι προμηθευτές μπορούσαν να συνομιλούν απευθείας με τους μηχανικούς, θα μπορούσαν να ενθαρρύνουν μια αλλαγή στο σχεδιασμό του εξαρτήματος που θα τους

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ευνοούσε και έτσι θα δυσκόλευαν τις συγκρίσεις των τιμών. Οι σχέσεις της με τους προμηθευτές της απέκτησαν έτσι τη μορφή «συνεργασίας χωρίς εμπιστοσύνη». Αντίθετα, η εστίαση στην επίλυση προβλημάτων στην Toyota οδήγησε σε πολλαπλά σημεία επαφής μεταξύ προμηθευτών και κατασκευαστών αυτοκινήτων. Σε αυτά συμπεριλαμβάνονταν ο σχεδιασμός προϊόντων σε συνεργασία με μηχανικούς προμηθευτών που ήταν εγκατεστημένοι στις εγκαταστάσεις της Toyota, κάτι που διευκόλυνε σημαντικά τη βελτίωση των διαδικασιών στα εργοστάσια των προμηθευτών

Πηγή: Helper and Saco 2010

Θα πρέπει τέλος να διευκρινιστεί ότι οι μηχανισμοί του ελέγχου και της εμπιστοσύνης ενεργούν συμπληρωματικά μεταξύ τους.

### 3.4.2. Το ζήτημα της κατανομής των κερδών, του κόστους και των κινδύνων

Η προσδοκία αποκόμισης αμοιβαίου οφέλους αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την ύπαρξη συνεργασίας δεν εγγυάται όμως την επιτυχία και μακροήμερησή της. Προκειμένου να συμβεί αυτό θα πρέπει επίσης **τα εμπλεκόμενα μέρη να είναι ικανοποιημένα με τον τρόπο κατανομής των εν λόγω οφελών** λαμβάνοντας υπόψη την προσπάθεια που έχουν καταβάλει. Με άλλα λόγια κάθε συνεργατική σχέση ενέχει μια δυνητική πηγή έντασης όσον αφορά τη «δίκαιη» κατανομή των κερδών και του κόστους.

Η ένταση αυτή είναι εντονότερη όταν τα εμπλεκόμενα μέρη έχουν εν μέρει **αντικρουόμενα συμφέροντα**. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η αντιδικία μεταξύ προμηθευτών-λιανεμπόρων σχετικά με το βαθμό κάλυψης των μεταφορικών μέσων. Μολονότι και τα δύο μέρη έχουν κοινό όφελος από την πλήρη κάλυψη της ζήτησης και την αποφυγή ελλείψεων, οι μεν προμηθευτές επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση του ποσοστού φόρτωσης ώστε να

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

μειωθεί το μεταφορικό κόστος, οι δε λιανέμποροι έχουν συμφέρον να δρομολογούνται συχνότερα δρομολόγια, αδιαφορώντας για βαθμό κάλυψης, ώστε να διατηρούν χαμηλό επίπεδο αποθεμάτων. Συνεπώς τα εμπλεκόμενα μέρη καλούνται να συμφωνήσουν ένα αριθμό δρομολογίων που ενδέχεται να απέχει από την αρχική τους επιδίωξη, αλλά εξυπηρετεί αποτελεσματικά τον κοινό στόχο. Ένα άλλο παράδειγμα είναι ο ανταγωνισμός ανάμεσα στα επώνυμα προϊόντα και τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

Επίσης κάθε συνεργασία ενέχει **βραχυχρονίους ή μακροχρονίους κινδύνους** που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη. Για παράδειγμα η μακροχρόνια δέσμευση με ένα ισχυρό πελάτη στο πλαίσιο ενός Preferred Supplier Programme προσφέρει προστασία από τον ανταγωνισμό και εξασφαλίζει μια σταθερή ροή εσόδων, ωστόσο η αίσθηση ασφάλειας που δημιουργεί ενδέχεται να δημιουργήσει εφησυχασμό εμποδίζοντας έτσι την αξιοποίηση ευκαιριών για ανάπτυξη και διαφοροποίηση του πελατολογίου της επιχείρησης (Brennan 1997: 771) και μειώνοντας την προσπάθεια για συνεχή βελτίωση και καινοτομία (Christopher and Juttner 2000: 120). Έχει μάλιστα διατυπωθεί η άποψη ότι **η σχέση ανάμεσα στο βαθμό συνεργασίας και τα οφέλη που προκύπτουν από αυτή είναι αντιστρόφως καμπυλόγραμμη (inverted U curve)**, δηλαδή ενώ αρχικά η συνεργασία με πελάτες επιφέρει θετικά αποτελέσματα, εάν ξεπεραστεί ένα συγκεκριμένο «όριο» ενέχεται να μειωθεί η ικανότητα των εμπλεκόμενων να λαμβάνουν ορθολογικές αποφάσεις και να αυξηθούν τα περιθώρια οπορτουμιστικής συμπεριφοράς (Villena et al. 2011).

Άμεσα συνδεδεμένο είναι και το ζήτημα των λεγόμενων **εξειδικευμένων επενδύσεων (specific investments)**, δηλαδή της δέσμευσης πόρων στο πλαίσιο μιας συνεργασίας για τη δημιουργία υλικού και άυλου κεφαλαίου το οποίο χάνει, εν μέρει ή εξολοκλήρου, την αξία του εκτός του πλαισίου της συγκεκριμένης συνεργασίας (Heide and Strump 1995). Παραδείγματα εξειδικευμένων επενδύσεων είναι η δημιουργία μιας παραγωγικής μονάδας

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

κοντά στις εγκαταστάσεις του πελάτη, η αγορά εξειδικευμένου μηχανολογικού εξοπλισμού καθ' υπόδειξη του πελάτη και η εκπαίδευση του προσωπικού σε συγκεκριμένες δεξιότητες που εξυπηρετούν τη σχέση με τον πελάτη. Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι οι εξειδικευμένες επενδύσεις έχουν θετική επίδραση στη δέσμευση των συνεργαζομένων μερών (Jap 1999, Sodhi and Son 2009, Lambert et al . 1998). Ωστόσο αν το βάρος των επενδύσεων βαρύνει δυσανάλογα τη μια από τις δύο πλευρές, τότε ο κίνδυνος οπορτουνιστικής συμπεριφοράς από το άλλο μέρος ενδέχεται να αυξηθεί. Επίσης η υψηλή δέσμευση δεν αντιμετωπίζει μακροχρόνιους κινδύνους, όπως η ενδεχόμενη αδυναμία ενός εκ των εμπλεκόμενων μερών να ακολουθήσει τις τεχνολογικές εξελίξεις. Επομένως αμοιβαία επωφελείς συνεργασίες που απαιτούν σημαντικές εξειδικευμένες επενδύσεις μπορεί να μην πραγματοποιηθούν λόγω του φόβου ότι μπορεί να καταλήξουν «δεμένοι με τον λάθος συνεργάτη» (Brennan 1997: 771).

### 3.4.3. Το ζήτημα της σχετικής δύναμης: Συμμετρικές και ασύμμετρες συνεργασίες

Το ζήτημα της κατανομής των κερδών, του κόστους και των κινδύνων είναι άμεσα συνυφασμένο με τη **σχετική δύναμη** που έχουν τα εμπλεκόμενα μέρη. Η σχετική δύναμη είναι συνάρτηση του **βαθμού εξάρτησης** που έχουν τα εμπλεκόμενα μέρη από τη μεταξύ τους σχέση.

Ο βαθμός εξάρτησης επηρεάζεται από το μέγεθος της επιχείρησης και του πελάτη, αλλά και άλλους παράγοντες όπως η **αξία που αποκομίζουν τα εμπλεκόμενα μέρη** από τη συνεργασία και η **δυνατότητα αναζήτησης εναλλακτικών συνεργατών** (Christopher and Juttner 2000: 119). Για παράδειγμα μια μικρή επιχείρηση που προμηθεύει μια απαραίτητη και δύσκολα υποκαταστάσιμη εισροή μπορεί να διαθέτει ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη στο καθορισμό των όρων της συνεργασίας (Lamming and Harrison 2001).

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

**Η σχέση ανάμεσα στη σχετική δύναμη και τη συνεργασία δεν είναι μονοσήμαντη.** Συγκεκριμένα η έντονη ασυμμετρία ανάμεσα στην επιχείρηση και τον πελάτη ενδέχεται να δημιουργήσει προσκόμματα στη συνεργασία αφενός διότι αυξάνει τον φόβο απώλειας αυτονομίας για τον πιο αδύναμο εμπλεκόμενο αφετέρου διότι το ισχυρότερο μέρος ενδέχεται να θεωρήσει ότι επωφελείται από μια πιο συναλλακτική προσέγγιση. Ωστόσο η ύπαρξη ενός ισχυρού παίκτη μπορεί να διευκολύνει τη συνεργασία στο βαθμό που αυτός «επιβάλλει» τους κανόνες που τη διέπουν.

Επομένως μπορούμε να διακρίνουμε δύο τύπους συνεργασιών:

- **Συμμετρικές συνεργασίες:** Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η περίπτωση της Coca-Cola και των McDonalds.
- **Συνεργασίες που χαρακτηρίζονται από ασυμμετρία:** Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η WalMart με την πλειονότητα των 60.000 προμηθευτών της .

#### **3.4.4. Το ζήτημα της προσαρμογής και η διαχείριση της αλλαγής**

Η συνεργασία με πελάτες δημιουργεί συνήθως την ανάγκη αλλαγών σε επιχειρησιακές δομές και διαδικασίες της επιχείρησης. Χαρακτηριστικοί τομείς αλλαγών είναι η υιοθέτηση νέων μεθόδων οργάνωσης της παραγωγής (π.χ. σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, Just-in-Time, Lean management) ή της εργασίας (π.χ. αποκέντρωση ή κεντροποίηση δραστηριοτήτων, δημιουργία ομάδων εργασίας) καθώς επίσης και ο επανασχεδιασμός των συστημάτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. πρακτικές για την ανάπτυξη των εργαζομένων, νέα πρότυπα απόδοσης).

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Τα αίτια της προσαρμογής μπορεί να είναι **άμεσα** ή **έμμεσα**. Στα άμεσα αίτια περιλαμβάνεται η περίπτωση που ο πελάτης θέτει συγκεκριμένες απαιτήσεις για τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν και εγκαθιστά μηχανισμό ελέγχου ώστε να επιβλέπει την υλοποίησή τους. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η απαίτηση απόκτησης πιστοποίησης από κάποιο φορέα (Axelsson and Larsson 2002). Σε ορισμένες περιπτώσεις μάλιστα ο πελάτης συμβάλει ενεργά στην εκπλήρωση των συγκεκριμένων απαιτήσεων παρέχοντας τεχνική και οικονομική υποστήριξη. Στα έμμεσα αίτια περιλαμβάνεται η περίπτωση που ο πελάτης θέτει γενικές απαιτήσεις τις οποίες η επιχείρηση χρησιμοποιεί ως βάση αυτοαξιολόγησης. Στην πράξη βέβαια τα άμεσα και έμμεσα αίτια μπορεί να συνυπάρχουν (βλ. πλαίσιο 3.2.).

### **Πλαίσιο 3.2. Μελέτη περίπτωσης 8: Εγκατάσταση Ιαπωνικής μεταποιητικής εταιρίας στην Μ. Βρετανία**

Η συγκεκριμένη περίπτωση αφορά την εγκατάσταση μιας Ιαπωνικής εταιρίας κατασκευής περιφερειακών για ηλεκτρονικούς υπολογιστές στη Μ. Βρετανία το 1987. Η εταιρία απασχολούσε περίπου 500 εργαζομένους και είχε αρχικά περίπου 95 προμηθευτές, ωστόσο σταδιακά ο αριθμός μειώθηκε σε 80. Για ένα σημαντικό αριθμό προμηθευτών (περίπου 50%) η συγκεκριμένη εταιρία αποτελούσε το βασικό πελάτη.

Το 1989 η εταιρία εισήγαγε ένα σύστημα αξιολόγησης προμηθευτών το οποίο βασιζόταν στην αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management).



<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

	Maximum points
<i>Quality (50%)</i>	
Quality of parts received	20
Maintenance of quality systems	15
Level of non-value-added inspection	10
BS 5750 accreditation	5
<i>Service (30%)</i>	
Delivery performance	20
Firm order lead time	10
Integrity of paperwork: invoice queries and delivery discrepancies	5
<i>Cost (20%)</i>	
Cost reduction activity: in current business and enquiries	5
Competitiveness – local	5
Cost performance	5

**Table I.**  
**Supplier Rating Scheme**

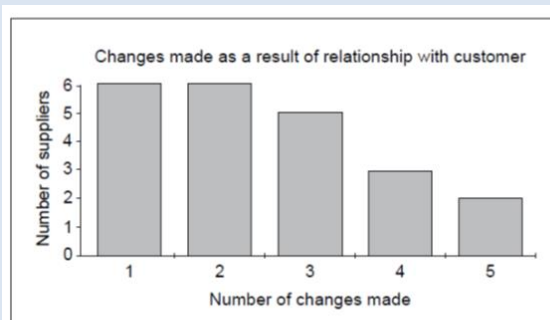
Στο πλαίσιο του συγκεκριμένου συστήματος η εταιρία πραγματοποίησε επιθεωρήσεις στις εγκαταστάσεις των προμηθευτών, βάσει συγκεκριμένου rating scheme (βλ. πίνακα) ενώ ενθάρρυνε ενεργά τη συμμετοχή των προμηθευτών σε θέματα που σχετίζονταν με την ανάπτυξη προϊόντων και την επίλυση προβλημάτων.

Σε έρευνα που διεξήχθη 4 χρόνια μετά την εισαγωγή του συστήματος σε δείγμα 49 προμηθευτών βρέθηκε ότι ένας σημαντικός αριθμός από αυτούς είχαν πραγματοποιήσει σημαντικές αλλαγές στα εσωτερικά τους συστήματα που αφορούσαν την παραγωγή, τη ποιότητα, την αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων και τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (βλ. πίνακα και διάγραμμα).

	<i>n</i>	Percentage <sup>a</sup>
Manufacturing methods	9	26
Quality management	14	40
Workforce performance	9	26
Workforce training	15	43
Management of human resources	8	23

<sup>a</sup>The figures in this column total more than 100 per cent due to supplier organizations indicating change in more than one specified area

**Table II.**  
**Changes in Suppliers' Internal Arrangements**



**Figure 1.**  
**Changes Made as a Result of Relationship with Customer**

Πηγή: Beaumont et al. 1994

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

Η δυνατότητα προσαρμογής εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

- **Έκταση και ένταση των αλλαγών:** Μπορεί να κυμαίνεται από μικρές αλλαγές σε μεμονωμένες πρακτικές και συστήματα μέχρι δομικού τύπου ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών λειτουργιών (business process re-engineering). Είναι προφανές ότι όσο πιο ευρύ το φάσμα των απαιτούμενων αλλαγών τόσο δυσκολότερη είναι η προσαρμογή.
- **Βαθμός συμβατότητας των υφιστάμενων δομών και διαδικασιών:** Όταν υπάρχουν σημαντικές διαφορές στον τρόπο λειτουργίας και την επιχειρησιακή κουλτούρα της επιχείρησης και του πελάτη τότε η συνεργασία καθίσταται δυσχερής. Αντίστροφα η συμβατότητα δομών και διαδικασιών αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχίας του εγχειρήματος (Lambert et al 1996: 7).

Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι μολονότι στην πλειονότητα των περιπτώσεων οι αλλαγές εκπορεύονται από άμεσες και έμμεσες απαιτήσεις των πελατών, η προσαρμογή σε αρκετές περιπτώσεις δεν είναι πάντα **μονομερής**. Δηλαδή οι πελάτες ενδέχεται να προβούν και αυτοί σε αλλαγές στα δικά τους συστήματα.

Πέρα από τις ανωτέρω προσαρμογές σε επιμέρους συστήματα διοίκησης η επιτυχής συνεργασία με πελάτες απαιτεί και ευρύτερες αλλαγές σε συμπεριφορές και πρακτικές όπως:

- **Η υιοθέτηση μιας ανοικτής και ειλικρινούς προσέγγισης σε θέματα που έχουν να κάνουν με τη διαχείριση πληροφορίας και της γνώσης.** Συχνά στις επιχειρήσεις παρατηρείται μυστικοπάθεια και ιδιοκτησιακή αντίληψη της γνώσης. Αποτέλεσμα αυτής της αντίληψης είναι ότι τα στελέχη και οι υπάλληλοι δείχνουν απροθυμία να

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

μοιραστούν στοιχεία και πληροφορίες τόσο στο εσωτερικό, με άλλα τμήματα, όσο με εξωτερικούς παράγοντες (πελάτες, προμηθευτές).

- **Η επίδειξη εξωστρέφειας και πελατοκεντρικής φιλοσοφίας από όλα τα τμήματα της επιχείρησης.** Σε αρκετές περιπτώσεις υπάρχει χάσμα ανάμεσα στις διευθύνσεις με κατεξοχήν εξωστρεφή προσανατολισμό (π.χ. logistics, sales) και τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης. Αυτό το χάσμα θα πρέπει να καλυφθεί, ώστε όλα τα τμήματα να επιδεικνύουν συμπεριφορές που προάγουν τη συνεργασία.

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Μεθοδολογικά εργαλεία συνεργασίας με πελάτες στην εφοδιαστική αλυσίδα, τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάζονται 5 συγκεκριμένα μεθοδολογικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, στο πλαίσιο της συνεργασίας με πελάτες τους. Συγκεκριμένα στην πρώτη ενότητα αναλύεται η μέθοδος του **Συνεργατικού Προγραμματισμού, Πρόβλεψης και Αναπλήρωσης (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment - CPFR)**, η οποία αποτελεί την πιο πλήρη και αποτελεσματική μέθοδο συνεργασία σε θέματα διαχείρισης αποθεμάτων και προγραμματισμού των παραδόσεων. Στην ενότητα 4.2. παρουσιάζεται ο **Οδικός Χάρτης του ECR για τη Μείωση των Απωλειών** ο οποίος αποτελεί ένα εγχειρίδιο 8 βημάτων για τον εντοπισμό των σημείων που παρουσιάζονται απώλειες, την ανάλυση των αιτιών που τις προκαλούν και την υλοποίηση μέτρων αντιμετώπισής τους. Στην ενότητα 4.3. παρουσιάζεται ο **Οδηγός συνεργασίας του ECR σε θέματα μεταφοράς**. Στην ενότητα 4.4. παρουσιάζεται ο **οδηγός ECR για Category management**. Τέλος στην ενότητα 4.5. παρουσιάζεται το πρότυπο συνεργατικών επιχειρηματικών σχέσεων **ISO 44001: Collaborative Business Relationship Management Systems**. Σε αντίθεση με τα προηγούμενα τέσσερα το ISO44001 έχει οριζόντια εφαρμογή, δεν αφορά δηλαδή συγκεκριμένες επιχειρησιακές λειτουργίες αλλά το σύνολο της επιχείρησης ή οργανισμού στον οποίο εφαρμόζεται. Αποτελεί επομένως ένα γενικό οδηγό διεπιχειρησιακής συνεργασίας ο οποίος μπορεί να προσαρμόζεται ανάλογα με το πεδίο συνεργασίας.

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

#### 4.1. Collaborative Planning Forecasting and Replenishment

Όπως αναφέραμε στο κεφάλαιο 2 το **Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR)** εξελίσσει και συμπληρώνει τα αυτόματα συστήματα ανεφοδιασμού όπως το Πρόγραμμα Συνεχούς Ανεφοδιασμού (Continuous Replenishment Programme – CRP) και το (Vendor Managed Inventory – VMI). Προσφέρει έτσι μια ολιστική λύση η οποία παρουσιάζει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα (Barratt and Oliveira 2001: 269):

- Ενσωματώνει τον αντίκτυπο των προσφορών και των εναλλαγών στη ζήτηση, στην κατάρτιση των προγνώσεων και τη διαμόρφωση της πολιτικής αποθεμάτων.
- Ενισχύει το συντονισμό ανάμεσα στους προμηθευτές και τους πελάτες.
- Διευκολύνει την ενοποίηση (consolidation) των πολλαπλών προβλέψεων που υπάρχουν ανάμεσα στα διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης-προμηθευτή.

Στο διάγραμμα 4.1. αποτυπώνεται το μοντέλο CPFR που έχει αναπτυχθεί από την επιτροπή VICS. Μολονότι το συγκεκριμένο μοντέλο αφορά κατά βάση τον κλάδο των καταναλωτικών αγαθών, η βασική του φιλοσοφία μπορεί να εφαρμοστεί και στα βιομηχανικά αγαθά.

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

**Διάγραμμα 4.1. Collaborative Planning Forecasting and Replenishment Model**



Πηγή: Voluntary Interindustry Commerce Solutions (VICS) (2004).

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

Όπως βλέπουμε το CPFR αποτελείται από τέσσερις διατάσεις:

- Στρατηγική και σχεδιασμός (strategy and planning):** Αφορά την τον προσδιορισμό των στόχων και του εύρους της συνεργασίας, τη θεμελίωση των βασικών κανόνων και αρχών που τη διέπουν (ρόλοι, αρμοδιότητες διαδικασίες επικοινωνίας και επίλυσης διαφορών) και των εντοπισμό των βασικών παραμέτρων που επηρεάζουν την ζήτηση και την προσφορά (π.χ. εκπτώσεις, άνοιγμα/κλείσιμο καταστημάτων, εισαγωγή νέων προϊόντων). Αυτά αποτυπώνονται στην αρχική συμφωνία συνεργασίας (collaboration agreement) καθώς επίσης και σε ένα κοινό επιχειρησιακό σχέδιο (joint business plan) που συντάσσεται για όλη την περίοδο εφαρμογής.
- Διαχείριση ζήτησης και προσφοράς (demand and supply management):** Περιλαμβάνει δύο επιμέρους στάδια. Πρώτον την πρόβλεψη των μελλοντικών πωλήσεων (sales forecasting) βάσει της τρέχουσας κατανάλωσης (POS data, warehouse withdrawals, manufacturing consumption) καθώς επίσης και των πληροφοριών που υπάρχουν για τις προωθητικές ενέργειες και άλλους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση (άνοιγμα/κλείσιμο καταστημάτων, εισαγωγή νέων προϊόντων). Δεύτερον τον προγραμματισμό των μελλοντικών παραγγελιών και παραδόσεων (order planning/forecasting) βάσει των ανωτέρω προβλέψεων για τις μελλοντικές πωλήσεις καθώς επίσης και των δεδομένων για τα επίπεδα αποθέματος, το απαιτούμενο χρόνο διεκπεραίωσης των παραγγελιών (lead time) κλπ.
- Υλοποίηση (execution):** Περιλαμβάνει τις ενέργειες που αφορούν τη δημιουργία και υλοποίηση των παραγγελιών (place orders, prepare and deliver shipments, receive and stock product, record sales transactions and make payment).
- Ανάλυση (analysis):** Περιλαμβάνει την παρακολούθηση του σχεδιασμού και της εκτέλεσης, τη διαχείριση των εξαιρέσεων (exception management), την αξιολόγηση της

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

απόδοσης της συνεργασίας με τη βοήθεια προκαθορισμένων δεικτών μέτρησης απόδοσης (KPIs) και την προώθηση βελτιωτικών αλλαγών.

Μολονότι οι συγκεκριμένες ενέργειες παρουσιάζονται ως να ακολουθούν μια γραμμική αλληλουχία, στην πράξη υλοποιούνται ταυτόχρονα. Σημειώνεται επίσης ότι είναι δυνατόν η συνεργασία να μην περιλαμβάνει όλα τα «στάδια» αλλά να επικεντρωθεί σε συγκεκριμένες ενέργειες. Ωστόσο τα οφέλη είναι μεγαλύτερα όταν η μέθοδος εφαρμόζεται ολοκληρωμένα.

Στην πράξη η μέθοδος CPFR δεν αποτελεί ένα στατικό σύστημα αλλά μια δυναμική σχέση η οποία μπορεί να αναπτύσσεται σε νέους τομείς και να εμβαθύνει σε νέα αντικείμενα. Για παράδειγμα οι Larsen et al. (2003) διακρίνουν **τρεις βαθμούς ωριμότητας CPFR** (βλ. πίνακα 4.1.)

**Πίνακας 4.1. Βαθμοί ωριμότητας στη χρήση του CPFR**

	Basic CPFR	Developed CPFR	Advanced CPFR
<i>Information</i>	Sales and orders confirmation	Demand data Order planning data Promotion data Production data	Demand data Order planning data Promotion data Production data
<i>Contacts</i>	No	Some	Frequently
<i>Coordination</i>	No	Some	All activities
<i>Competence development</i>	No	No	Knowledge
<i>Evaluation</i>	No	No	Experiences
<i>Type of relationship</i>	Transactional	Information sharing	Mutual learning

Πηγή: Larsen et al. (2003)



<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

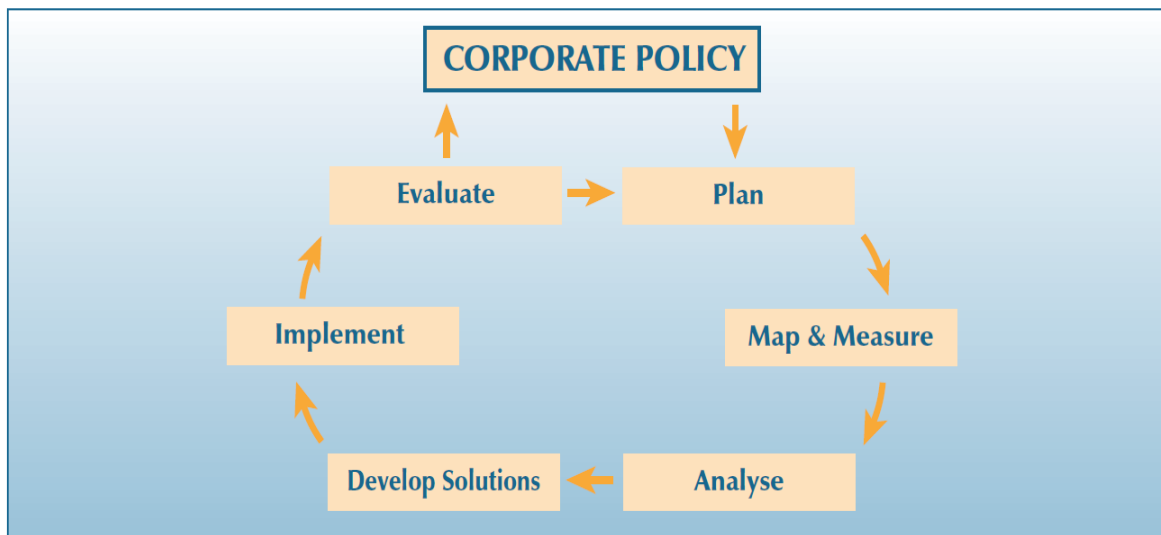
#### **4.2. Ο οδικός Χάρτης του ECR για τη Μείωση των Απωλειών**

Όπως αναφέραμε στο κεφάλαιο 1 ο όρος «απώλειες αποθέματος» (inventory shrinkage) αναφέρεται στο «άγνωστο έλλειμμα (διαφορά απογραφής) που περιλαμβάνει την αποθήκη και τα καταστήματα ως ποσοστό επί του συνολικού τζίρου». Αποτελεί ένα σημαντικό αν και κάπως παραγνωρισμένο πρόβλημα το οποίο οφείλεται τόσο σε σκόπιμες ενέργειες (π.χ. ηθελημένα λάθη στη μεταφορά, εσωτερική ή εξωτερική κλοπή προϊόντων), όσο και σε λάθη του συστήματος (π.χ. λάθη στην καταμέτρηση του αποθέματος, μεταβολές τιμών, λήξη και καταστροφές προϊόντων, λάθη στο ταμείο).

Αντιλαμβανόμενο τη σημασία του προβλήματος, το ECR Europe δημιούργησε μια Ομάδα Εργασίας Μείωσης Απωλειών του ECR (ECR Shrinkage Working Group) η οποία σχεδίασε ένα Οδικό Χάρτη για τη Μείωση των Απωλειών (Shrinkage Reduction Road Map). Στόχος του συγκεκριμένου οδικού χάρτη είναι να παρέχει ένα εγχειρίδιο βασικών ενεργειών που πρέπει να πραγματοποιηθούν προκειμένου να εντοπιστούν τα σημεία στα οποία πραγματοποιούνται οι απώλειες, να αναλυθούν τα αίτια που τις προκαλούν και να υλοποιηθούν μέτρα αντιμετώπισής τους (βλ. διάγραμμα 4.2.).

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

#### Διάγραμμα 4.2. ECR Οδικός χάρτης μείωσης απωλειών (Shrinkage Reduction Road Map)



Πηγή: ECR Europe Shrinkage Group (2003).

Ο οδηγός αποτελείται από έξι βήματα:

- **Βήμα 1: Σχεδιασμός έργου (Project Plan):** Σκοπός του συγκεκριμένου βήματος είναι ο εντοπισμός των ενδιαφερομένων μερών που πρέπει να συνεργαστούν (stakeholder analysis) και ο προσδιορισμός των στόχων της συνεργασίας. Επίσης δημιουργείται μια κοινή ομάδα στην οποία συμμετέχουν στελέχη από το τμήμα πωλήσεων του προμηθευτή και το τμήμα προμηθειών του αγοραστή, καθώς επίσης και άλλοι εμπλεκόμενοι (π.χ. μεταφορείς, υπεύθυνος ασφαλείας, εσωτερικός έλεγχος).
- **Βήμα 2: Χαρτογράφηση διαδικασιών και συλλογή στοιχείων:** Το συγκεκριμένο βήμα περιλαμβάνει την αποτύπωση από την ομάδα εργασίας των υφιστάμενων διαδικασιών κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας και τη συλλογή δεδομένων για τις απώλειες που πραγματοποιούνται σε κάθε επιμέρους σημείο διεπαφής.
- **Βήμα 3: Ανάλυση ρίσκου και εντοπισμός αιτιών:** Σε αυτό το βήμα πραγματοποιείται ανάλυση ρίσκου ώστε να εκτιμηθεί ο κίνδυνος απωλειών σε κάθε στάδιο της

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

εφοδιαστικής αλυσίδας. Με βάση αυτή την ανάλυση ιεραρχούνται οι προτεραιότητες και προκύπτουν τα λεγόμενα “hot spots”, δηλαδή οι κατηγορίες προϊόντων και τα σημεία διεπαφής στα οποία οι απώλειες είναι σημαντικές και χρίζουν αντιμετώπισης. Για τα συγκεκριμένα σημεία γίνεται ενδελεχής ανάλυση των αιτιών με τη χρήση διάφορων μεθοδολογικών εργαλείων όπως τα **διαγράμματα Ishikawa** (fishbone) και η **ανάλυση των πέντε W** (“5 why analysis”).

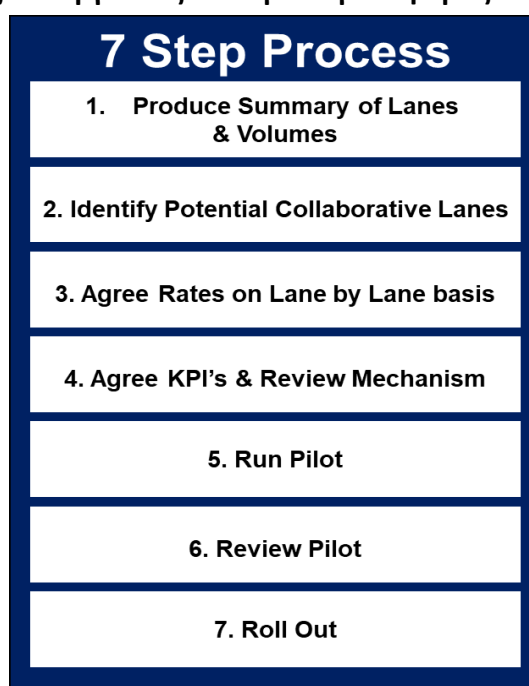
- **Βήμα 4: Ανάπτυξη και προτεραιοποίηση λύσεων:** Σε αυτό το βήμα αναζητούνται συγκεκριμένες παρεμβάσεις για την επίλυση των προβλημάτων που έχουν εντοπιστεί στο προηγούμενο βήμα. Ειδικότερα το ECR Europe έχει εντοπίσει μια λίστα 68 πιθανών λύσεων οι οποίες ταξινομούνται σε 4 κατηγορίες: διαδικασίες (procedures and routines), σχεδιασμός και διάταξη (design and layout), εξοπλισμός και τεχνολογία (design and technology), ανθρώπινο δυναμικό (people and process).
- **Βήμα 5: Εφαρμογή λύσεων:** Ανεξάρτητα από τον τύπο της λύσης που έχει αποφασιστεί στο επόμενο στάδιο, η επιτυχής υλοποίησή της προϋποθέτει την κατάρτιση ενός εφαρμοστικού σχεδίου το οποίο να ακολουθεί βασικές αρχές της διοίκησης έργου (π.χ. πλάνο επικοινωνίας, αποτύπωση επιμέρους βημάτων, προσδιορισμός και εξασφάλιση απαιτούμενων πόρων, διαχείριση κινδύνου, αξιολόγηση κλπ.). Αναλόγως με τη φύση του έργου, αν δηλαδή αφορά σε απλή προσαρμογή, μεταφορά εδραιωμένων καλών πρακτικών ή νέα πρωτοποριακή λύση ενδέχεται να απαιτηθεί η πειραματική ή πιλοτική εφαρμογή.
- **Βήμα 6: Αξιολόγηση εφαρμογής:** Στο συγκεκριμένο βήμα αξιολογείται η απόδοση της κάθε παρέμβασης και εφόσον κριθεί ικανοποιητική αποφασίζεται η επέκταση της (roll out) σε άλλα καταστήματα ή κατηγορίες προϊόντων.

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

### 4.3. Οδηγός συνεργασίας του ECR σε θέματα μεταφοράς

Ο συγκεκριμένος οδηγός αφορά ειδικά το ζήτημα της συνεργασίας σε θέματα μεταφοράς και περιλαμβάνει 7 βασικά βήματα (βλ. διάγραμμα 4.3.).

#### Διάγραμμα 4.3. Οδηγός συνεργασίας σε θέματα μεταφοράς ECR



Πηγή ECR UK (undated)

- Βήμα 1: Αποτύπωση υφιστάμενου δικτύου διανομής:** Στο βήμα αυτό η επιχείρηση-προμηθευτής συλλέγει στοιχεία για την τοποθεσία των κέντρων παραγωγής και διανομής, το στόλο οχημάτων (ιδιωτικό και 3PL), τις πραγματοποιούμενες διαδρομές, τα κενού ή μερικού φορτίου δρομολόγια καθώς επίσης και οποιαδήποτε άλλη πληροφορία κρίνεται ότι μπορεί να συμβάλει στον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων και των περιοχών που χρίζουν βελτίωσης.

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

- Βήμα 2: Εντοπισμός δικτύων διανομής στα οποία μπορεί να υπάρξει συνεργασία:** Στο βήμα αυτό η επιχείρηση και ο πελάτης εξετάζουν από κοινού τις δυνατότητες συνεργασίας που υπάρχουν και συμφωνούν για το γενικό πλαίσιο της συνεργασίας (διαδρομές που συμπεριλαμβάνονται, μέρες και διάρκεια συνεργασίας κλπ). Επίσης στο συγκεκριμένο στάδιο αναζητούνται λύσεις σε διαχειριστικά και νομικά θέματα που ενδέχεται να παρουσιαστούν (π.χ. συμβατότητα εξοπλισμού και διαδικασιών προμηθευτή-πελάτη, περιορισμοί επιτροπής ανταγωνισμού).
- Βήμα 3: Συμφωνία αναλογίας προϊόντων για κάθε συνεργατική διαδρομή:** Στο βήμα αυτό η επιχείρηση και ο πελάτης διαπραγματεύονται το ζήτημα του ποσοστού κάλυψης κάθε διαδρομής από τα δικά τους προϊόντα καθώς επίσης και της κατανομής του κόστους των καυσίμων.
- Βήμα 4: Συμφωνία για δείκτες απόδοσης και μηχανισμό αξιολόγησης:** Στο βήμα αυτό τα εμπλεκόμενα μέρη δημιουργούν ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης της συνεργασίας. Τα εμπλεκόμενα μέρη συμφωνούν για τους δείκτες μέτρησης της απόδοσης, τις επιθυμητές τιμές στόχους και τις διαδικασίες μέτρησης και παρακολούθησης.
- Βήμα 5: Πιλοτική εφαρμογή:** Στο βήμα αυτό ο προμηθευτής και ο πελάτης επιβεβαιώνουν την επίτευξη συμφωνίας επί των επιμέρους λεπτομερειών της μεταξύ τους συνεργασίας (π.χ. διαχείριση παλετών, διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων, κανάλια επικοινωνίας) και εφαρμόζουν τη συμφωνία σε πιλοτική βάση για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (ενδεικτικά 4 εβδομάδες).
- Βήμα 6: Αξιολόγηση πιλοτικής εφαρμογής:** Σε αυτό το βήμα γίνεται αξιολόγηση της απόδοσης της συνεργασίας με βάση τους στόχους που έχουν τεθεί, εκτιμάται κατά πόσο συμφέρει η πλήρης υλοποίηση της συνεργασίας και πραγματοποιούνται οι

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

αλλαγές που κρίνονται χρήσιμες για την αντιμετώπιση των όποιων προβλημάτων εντοπίστηκαν κατά την πιλοτική εφαρμογή.

- **Βήμα 7:** Σε αυτό το βήμα γίνεται πλήρης εφαρμογή (roll-out) της συνεργασίας, η οποία εντάσσεται στις διαδικασίες ρουτίνας του προμηθευτή και του πελάτη.

#### 4.4. Ο οδηγός Category management του ECR

Το επικρατέστερο μοντέλο category management το οποίο έχει δημιουργηθεί από το ECR αποτελείται από δύο φάσεις (βλ. ECR Europe 2000, ECR Hellas 2001):

- Την ευθυγράμμιση της στρατηγικής του λιανεμπόρου και του προμηθευτή
- Την διαδικασία του category management

##### A) Ευθυγράμμιση στρατηγικής

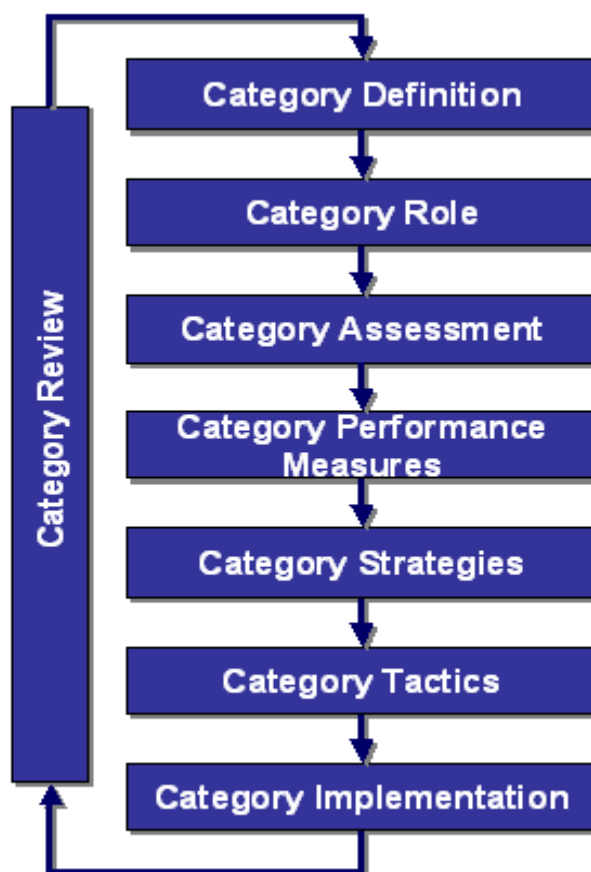
Η εφαρμογή του μοντέλου category management ξεκινά βάσει ερευνών που διεξάγονται από τους λιανεμπόρους και τους προμηθευτές, είτε αυτόνομα είτε από κοινού, οι οποίες αφορούν την ανάλυση της συμπεριφοράς των τελικών αγοραστών-καταναλωτών, την κατανόηση των ευκαιριών που παρουσιάζονται και τον προσδιορισμό των αγοραστών-στόχων για κάθε λιανέμπορο ή/και κατηγορία προϊόντων. Με βάση αυτήν την πληροφόρηση ο προμηθευτής και ο λιανέμπορος ανταλλάσσουν στόχους και στρατηγικές προκειμένου να χαράξουν μια «κοινή γραμμή πλεύσης».

##### B) Διαδικασία Category Management

Η διαδικασία του category management αποτελείται από οκτώ επιμέρους βήματα (βλ. διάγραμμα 4.4.)

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

#### Διάγραμμα 4.4. Category management process



Πηγή: *Category Management Association 2014*

- **Βήμα 1: Ορισμός κατηγοριών προϊόντων (Category Definition):** Στο βήμα αυτό προσδιορίζονται τα συγκεκριμένα προϊόντα και κωδικοί που θα αποτελέσουν την κάθε κατηγορία καθώς επίσης και η δομή και τμηματοποίησή των επιμέρους κατηγοριών. Στόχος είναι να ομαδοποιηθούν τα προϊόντα έτσι ώστε να καλύπτουν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ανάγκες και τις επιθυμίες του καταναλωτή, βοηθώντας παράλληλα στην αποτελεσματικότερη διαδικασία απόφασης αγοράς.

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

- Βήμα 2: Προσδιορισμός ρόλου για κάθε κατηγορία (Category Role):** Ο ρόλος προσδιορίζει την προτεραιότητα και τη σπουδαιότητα της κάθε κατηγορίας προϊόντων για την επιχείρηση του λιανεμπόρου, καθώς και την κατανομή των πόρων ανάμεσα στις επιμέρους κατηγορίες. Οι πιθανές κατηγορίες είναι: (α) προορισμού (destination), (β) προτιμητέας συνήθειας (preferred routine), (γ) ευκολίας (convenience), (δ) εποχικής ευκολίας (seasonal convenience) και (ε) εποχικού προορισμού (seasonal destination). Όπως βλέπουμε στον πίνακα 4.2., οι κατηγορίες **Προορισμού** αποτελούν το λόγο ώστε ο καταναλωτής να επιλέξει το κατάστημα του λιανέμπορου αντί να ψωνίσει από τους ανταγωνιστές. Επομένως για τα προϊόντα των συγκεκριμένων κατηγοριών ο λιανέμπορος επιδιώκει να προσφέρει συνεχώς ανώτερη αξία από τον ανταγωνισμό με πιο μεγάλη συλλογή και δυνατότερες προωθητικές δραστηριότητες (κατάστημα κράχτης). Στις κατηγορίες **Προτιμητέας Συνήθειας**, ο λιανέμπορος θέλει να θεωρείται από τους καταναλωτές που έχουν ήδη επιλέξει να ψωνίσουν στο κατάστημά του ως προτιμώμενος πωλητής. Για να επιτύχει αυτό πρέπει να έχει ανταγωνιστικές τιμές και ευρεία γκάμα. Οι κατηγορίες **Ευκολίας** προϊόντα συμπεριλαμβάνουν προϊόντα μικρής σημασίας για τον καταναλωτή-στόχο τα οποία συμπληρώνουν τη συλλογή του λιανέμπορου και εξασφαλίζουν ότι ο πελάτης δε χρειάζεται να πάει σε άλλο μαγαζί για την αγορά. Τέλος οι **Εποχικές** κατηγορίες αφορούν εποχιακά και μπορεί να είναι είτε προορισμού (π.χ. οστρακοειδή, νηστίσιμα) είτε ευκολίας (π.χ. είδη θάλασσας, χριστουγεννιάτικα είδη).



ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

**Πίνακας 4.2. Βασικοί ρόλοι κατηγορίας**

Όνομα κατηγορίας	Περιγραφή
Προορισμού (destination):	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ο Λιανέμπορος διαμορφώνει το προφίλ του προσφέροντας σταθερά υψηλότερη αξία προς τους καταναλωτές (διαφοροποίηση)</li> <li>- Συνήθως είναι μεγάλης σημασίας για τους καταναλωτές – στόχο</li> <li>- Ο Λιανέμπορος επιθυμεί να είναι ο καλύτερος σε μία τουλάχιστον περιοχή όπως συλλογή, τιμές, merchandising, προωθήσεις</li> <li>- Καλύτερες προσφορές της κατηγορίας σε σχέση με την υπόλοιπη αγορά, υποστηριζόμενες με καλύτερη παρουσία στο κατάστημα, μεγαλύτερο μέγεθος ραφίου, δυνατότερες προωθητικές δραστηριότητες</li> <li>- Στοχεύει μερίδιο, μεγαλύτερο από το μέσο όρο της αγοράς.</li> <li>- Τυπικά 5 έως 10% των κατηγοριών του καταστήματος</li> </ul>
Προτιμητέας συνήθειας (preferred routine)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Σταθερή ανταγωνιστική αξία για καθημερινές ανάγκες του καταναλωτή</li> <li>- Συνήθως προϊόντα που αγοράζονται συχνά &amp; σε μεγάλες ποσότητες</li> <li>- Λιανέμπορος επιθυμεί να είναι ανταγωνιστικός στις τιμές, με ευρεία συλλογή γκάμας στην συγκεκριμένη κατηγορία</li> <li>- Μεγάλη σημασία έχει η επίτευξη αποτελεσματικότητας στη λειτουργία της αλυσίδας ανεφοδιασμού (συνήθως πρόκειται για προϊόντα μεγάλου τζίρου, μικρής κερδοφορίας)</li> <li>- Στόχος η επίτευξη μεριδίου ίσου με μέσο μερίδιο κατηγορίας στην αγορά</li> <li>- Τυπικά το 55 με 60% των κατηγοριών του καταστήματος</li> </ul>
Ευκολίας (convenience)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Μία τέτοια κατηγορία συμπληρώνει τη συλλογή του λιανέμπορου και εξασφαλίζει ότι ο καταναλωτής του δε χρειάζεται να πάει σε άλλο μαγαζί.</li> <li>- Συνήθως προϊόντα μικρής σημασίας για τον καταναλωτή</li> <li>- Minimum συλλογή σε κανονικές τιμές</li> <li>- Γενικά κατηγορίες μικρότερης σημασίας, μικρό ράφι, με ελάχιστη διαφήμιση και προωθητικές δραστηριότητες</li> <li>- Στόχος η επίτευξη μεριδίου μικρότερου από μέσο μερίδιο κατηγορίας στην αγορά</li> <li>- Τυπικά 15 έως 20% από τις κατηγορίες του καταστήματος</li> </ul>
Εποχικής ευκολίας (seasonal convenience)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ΠΑΡΟΜΟΙΑ με CONVENIENCE, αλλά εποχιακή</li> <li>- Την συγκεκριμένη εποχή μέτρια συλλογή σε κανονικές τιμές</li> </ul>
Εποχικής προορισμού (seasonal destination)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ΠΑΡΟΜΟΙΑ με DESTINATION, αλλά εποχιακή</li> <li>- Στη συγκεκριμένη χρονική περίοδο ο Λιανέμπορος με αυτή την κατηγορία διαφοροποιείται προσφέροντας σταθερά καλύτερη ποιότητα στους καταναλωτές – στόχο</li> </ul>

Πηγή: ECR Hellas (2001)

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

- Βήμα 3: Μέτρηση και αξιολόγηση κατηγορίας (Category Assessment):** Στο βήμα αυτό προσδιορίζονται οι ευκαιρίες ανάπτυξης σε επίπεδο κατηγορίας και υποκατηγορίας μετρώντας και συγκρίνοντας την τρέχουσα απόδοση με την απόδοση στόχο ή την απόδοση του ανταγωνισμού σε τέσσερις βασικές περιοχές αξιολόγησης (συμπεριφορά αγοραστών-καταναλωτών, μερίδιο αγοράς, στρατηγική λιανεμπόρου, προμηθευτές). Επίσης εντοπίζονται τα αίτια των αποκλίσεων από τον επιθυμητό στόχο σε επίπεδο διανομής, τιμών, προωθητικών ενεργειών, χώρου ραφιού κλπ. και προσδιορίζονται οι ευκαιρίες για κάθε επιμέρους περιοχή αξιολόγησης. Η επιλογή των πινάκων (templates) βάσει των οποίων γίνεται η αξιολόγηση ανήκει στον λιανέμπορο, ωστόσο ο προμηθευτής μπορεί να παρέμβει, προτείνοντας τα δικά του templates.
- Βήμα 4: Δείκτες απόδοσης κατηγορίας (Category Performance Measures):** Στο βήμα αυτό καθορίζονται από κοινού, από το λιανέμπορο και τον προμηθευτή, μετρήσιμοι δείκτες απόδοσης της εφαρμογής Category Management για κάθε κατηγορία προϊόντων. Οι στόχοι απόδοσης διαφοροποιούνται ανάλογα με το ρόλο της κατηγορίας. Οι δείκτες προτείνονται από το λιανέμπορο ενώ ο προμηθευτής λειτουργεί συμβουλευτικά λόγω της καλύτερης γνώσης που έχει για τις τάσεις της κατηγορίας στην αγορά, τα νέα προϊόντα που αναμένονται, την ελαστικότητα τιμής κλπ. Η τελική απόφαση απαιτεί τη συμφωνία και των δύο πλευρών.
- Βήμα 5: Στρατηγικές κατηγορίας (Category Strategies):** Στο βήμα αυτό καθορίζεται η στρατηγική της κάθε κατηγορίας με βάση το ρόλο της και τους στόχους που έχουν τεθεί.
- Βήμα 6: Τακτικές κατηγορίας (Category Tactics):** Στο βήμα αυτό προσδιορίζονται οι τακτικές, δηλαδή οι τρόποι με τους οποίους θα επιτευχθεί η στρατηγική. Οι τακτικές μπορεί κατά περίπτωση να αφορούν τον αριθμό των κωδικών, τις τιμές, την προώθηση και την παρουσίαση.

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

- **Βήμα 7: Πλάνο εφαρμογής κατηγορίας (Category Implementation):** Στο βήμα αυτό γίνεται η επεξεργασία και έγκριση της πρότασης ραφιού με βάση τη χρήση κατάλληλου λογισμικού και αποφασίζεται το νέο τμήμα κατηγορίας ανά τύπο καταστήματος (efficient assortment). Με βάση αυτό το μίγμα ο λιανέμπορος προχωράει σε συνεργασία με τους επιλεγμένους προμηθευτές για το σχεδιασμό αποτελεσματικών τιμών και προωθητικών ενεργειών καθώς επίσης και τον ορισμό των διαδικασιών εισόδου νέων προϊόντων. Τέλος συμφωνείται ένα χρονοδιάγραμμα εφαρμογής με ανάλυση αρμοδιοτήτων.
- **Βήμα 8:Επαναξιολόγηση (Category Review):** Η επαναξιολόγηση της κατηγορίας στοχεύει στη μέτρηση της απόδοσης της κατηγορίας και το συνεχή έλεγχο όλης της διαδικασίας ώστε να εντοπιστούν τα προβληματικά σημεία και να πραγματοποιηθούν οι αναγκαίες αλλαγές.

Συνοψίζοντας θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι τα βασικά στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά το σχεδιασμό και την υλοποίηση του category management είναι τα εξής (Category Management Association 2014):

- Εσωτερική ετοιμότητα των συμμετεχόντων.
- Κριτήρια επιλογής πελατών με τους οποίους θα υπάρξει συνεργασία.
- Το εύρος το βάθος και η χρονική διάρκεια συνεργασίας.
- Μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης της συνεργασίας.

#### 4.5. Το διεθνές πρότυπο Διαχείρισης Επιχειρησιακών Σχέσεων Συνεργασίας ISO 44001

Το διεθνές πρότυπο *ISO 44001: Collaborative Business Relationship Management Systems – Requirements and Framework* (Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Σχέσεων

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

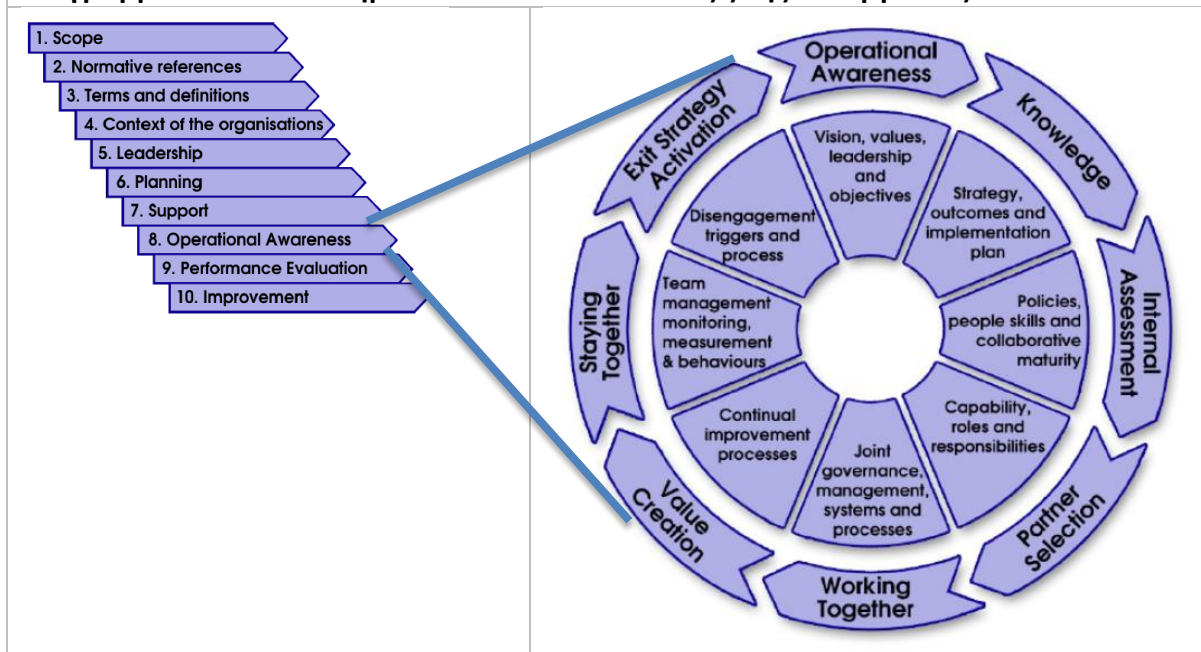
*Συνεργασίας – Απαιτήσεις και Πλαίσιο*), το οποίο δημοσιεύτηκε από τον International Organisation for Standardisation την 1<sup>η</sup> Μαρτίου 2017, είναι ένα εργαλείο διοίκησης το οποίο έχει ως στόχο να βοηθήσει μια επιχείρηση να καθιερώσει και να βελτιώσει τις σχέσεις συνεργασίας της, τόσο ενδοεπιχειρησιακά, όσο και με άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς. Σε αντίθεση με τα προαναφερθέντα εργαλεία, το συγκεκριμένο πρότυπο δεν αφορά μια συγκεκριμένη επιχειρησιακή λειτουργία αλλά μπορεί να εφαρμοστεί σε πολλά και διαφορετικά επίπεδα όπως για παράδειγμα (Βασιιάδης 2017):

- Μια συγκεκριμένη εφαρμογή (συμπεριλαμβανομένων μιας λειτουργικής μονάδας, ενός τμήματος λειτουργίας, ενός συγκεκριμένου έργου ή προγράμματος, συγχωνεύσεων και εξαγορών)
- Μια μοναδική σχέση (συμπεριλαμβανομένων μιας διμερούς σχέσης, μιας συμμαχίας, μιας εταιρικής σχέσης, των εταιρικών πελατών, μιας κοινοπραξίας)
- Πολλαπλές αναγνωρισμένες σχέσεις (συμπεριλαμβανομένων συμμαχιών πολλών εταιρών, ομίλων, κοινοπραξιών, δικτύων, καθώς και αλυσίδων εφοδιασμού)
- Κάθε εξωτερική επαγγελματική σχέση σε όλη την έκταση ενός οργανισμού

Το ISO 44001 ενσωματώνει το προϋπάρχον Βρετανικό πρότυπο **BS11000**, το οποίο δημιουργήθηκε από το Institute for Collaborative Working το 2010, στη Νέα Δομή Προτύπων (High Level Structure) του ISO (βλ. διάγραμμα 4.5.).

<p>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</p> <p>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</p> <p>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</p>
--

**Διάγραμμα 4.5.: Το σύστημα ISO44001 και ο κύκλος ζωής συνεργασίας**



Πηγή: Institute for Collaborative Working - ISO 44001

Ειδικότερα οι προϋποθέσεις που θέτει το ISO 44001 μπορούν να διακριθούν σε τρεις επιμέρους κατηγορίες:

- Προϋποθέσεις που αφορούν τα εταιρικά συστήματα διοίκησης (4-7): Οι συγκεκριμένες προϋποθέσεις είναι γενικού χαρακτήρα και αντιστοιχούν στα κεφάλαια 4-7 της High Level Structure του ISO (βλ. πίνακα 4.3.).
- Προϋποθέσεις που αφορούν τη λειτουργία του συστήματος συνεργασίας (κεφάλαιο 8): Οι συγκεκριμένες προϋποθέσεις αφορούν ειδικά τη συνεργασία και βασίζονται στον κύκλο ζωής του BS11000 (βλ. πίνακα 4.4.).
- Προϋποθέσεις που αφορούν την αποτίμηση της επίδοσης και τη βελτίωση του συστήματος: Οι συγκεκριμένες προϋποθέσεις βασίζονται στα κεφάλαια 9-10 της High Level Structure του ISO (βλ. πίνακα 4.5.).

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Στη συνέχεια παρουσιάζεται αναλυτικά το περιεχόμενο των επιμέρους προϋποθέσεων.

#### Α) Προϋποθέσεις που αφορούν τα εταιρικά συστήματα διοίκησης (κεφάλαια 4-7)

Πίνακας 4.3. ISO44001 εταιρικά συστήματα διοίκησης

Κεφάλαιο	Προϋπόθεση
<b>4</b>	<b>Πλαίσιο του οργανισμού (context of the organization)</b>
4.1.	Κατανόηση του οργανισμού και του πλαισίου λειτουργίας
4.2.	Κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών
4.3.	Προσδιορισμός του πεδίου εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης Επιχειρησιακών Σχέσεων Συνεργασίας
4.4.	Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Σχέσεων Συνεργασίας
<b>5</b>	<b>Ηγεσία (leadership)</b>
5.1.	Δέσμευση ανώτατης διοίκησης
5.2.	Καθιέρωση πολιτικής συνεργασιών
5.3.	Προσδιορισμός ρόλων, ευθυνών και αρμοδιοτήτων
<b>6</b>	<b>Σχεδιασμός (planning)</b>
6.1.	Ενέργειες για την αντιμετώπιση απειλών και την αξιοποίηση ευκαιριών
6.2.	Στόχοι συνεργασίας και σχεδιασμός για την επίτευξή τους
<b>7.</b>	<b>Υποστήριξη (support)</b>
7.1.	Καθορισμός και εξασφάλιση πόρων για συνεργασία
7.2.	Προσδιορισμός απαιτήσεων δεξιοτήτων και συμπεριφορών για συνεργασία
7.3.	Ευαισθητοποίηση προσωπικού
7.4.	Εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία
7.5.	Τεκμηριωμένες πληροφορίες

Πηγή: Institute for Collaborative Working Insight into ISO44001

- 1) Πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού (context of the organization):** Η συγκεκριμένη προϋπόθεση αφορά τον προσδιορισμό του γενικού πλαισίου που διέπει τη συνεργασία της επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα θα πρέπει να προσδιοριστούν οι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που δημιουργούν **ανάγκη** για την υιοθέτηση ενός Συστήματος Διαχείρισης Επιχειρησιακών Σχέσεων Συνεργασίας και να

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

κατανοηθούν οι ανάγκες και οι προσδοκίες όλων των **ενδιαφερομένων μερών**. Επίσης επιβάλλεται να προσδιοριστεί με σαφήνεια το **πεδίο εφαρμογής** του Συστήματος.

- 2) **Ηγεσία (leadership)**: Η συγκεκριμένη προϋπόθεση αφορά το ρόλο της **ανώτατης διοίκησης** και τη δέσμευση που επιδεικνύει στους στόχους της συνεργασίας και την αποτελεσματική ενσωμάτωση του συστήματος στις υφιστάμενες επιχειρησιακές διαδικασίες. Αναπόσπαστα στοιχεία θεωρούνται η καθιέρωση μιας **πολιτικής συνεργασιών** και η ανάθεση των **ευθυνών, των αρμοδιοτήτων και των ρόλων** εντός της επιχείρησης προκειμένου να εξασφαλιστεί η εφαρμογή του συστήματος συνεργασίας. Σε αυτό το πλαίσιο συνιστάται ο ορισμός ενός **ανώτατου διοικητικού υπευθύνου** για τη λειτουργία το συστήματος καθώς επίσης και η δημιουργία κατάλληλων **οργανωτικών και διοικητικών δομών**.
- 3) **Σχεδιασμός (planning)**: Η συγκεκριμένη προϋπόθεση αφορά τον σχεδιασμό, υλοποίηση και αξιολόγηση των μέτρων που αφορούν τον προσδιορισμό των **απειλών** και την αξιοποίηση **ευκαιριών** που σχετίζονται με την υιοθέτηση νέων πρακτικών συνεργασίας. Περιλαμβάνει επίσης τον καθορισμό σαφών, μετρήσιμων και τεκμηριωμένων **στόχων** του Συστήματος Συνεργασίας.
- 4) **Υποστήριξη (support)**: Η συγκεκριμένη προϋπόθεση αφορά όλες τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν προκειμένου να παρασχεθούν οι απαραίτητοι **πόροι** για τη λειτουργία του συστήματος και να διασφαλιστεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης διαθέτει τις κατάλληλες **ικανότητες και συμπεριφορές**. Περιλαμβάνει επίσης τις **εσωτερικές και εξωτερικές διαδικασίες επικοινωνίας** σχετικά με το σύστημα, τις ενέργειες **ευαισθητοποίησης** του προσωπικού και την συγκέντρωση, καταγραφή και έλεγχο των **τεκμηριωμένων πληροφοριών** που απαιτούνται για την αποτελεσματικότητα του συστήματος.

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

## Β) Προϋποθέσεις που αφορούν τη λειτουργία (κεφάλαιο 8)

Οι συγκεκριμένες προϋποθέσεις αφορούν ειδικά τη συνεργασία και βασίζονται στον κύκλο ζωής του BS11000.

**Πίνακας 4.4. ISO44001 Λειτουργία του συστήματος συνεργασίας**

Κεφάλαιο	Προϋπόθεση
<b>8.</b>	<b>Λειτουργία (operation)</b>
8.1.	Προγραμματισμός και έλεγχος λειτουργίας
8.2.	<b>Στάδιο 1: Επιχειρησιακή επίγνωση (operational awareness)</b>
8.2.1.	Καθορισμός καθηκόντων ανώτατου διοικητικού υπευθύνου συνεργασίας
8.2.2.	Εφαρμογή και επικύρωση διοικητικών λειτουργιών και δομών
8.2.3.	Προσδιορισμός λειτουργικών στόχων
8.2.4.	Δημιουργία διαδικασίας ανάλυσης αξίας
8.2.5.	Εντοπισμός και προτεραιοποίηση σχέσεων επιχειρησιακής συνεργασίας
8.2.6.	Ανάπτυξη ικανοτήτων και συμπεριφορών
8.2.7.	Αρχική εκτίμηση κινδύνου
8.2.8.	Εκπόνηση Σχεδίου Διοίκησης Συνεργασίας (Relationship Management Plan)
8.3.	<b>Γνώση (knowledge)</b>
8.3.1.	Εκπόνηση στρατηγικής και δημιουργία “business case” για συνεργασία
8.3.2.	Εντοπισμός ατόμων που διαθέτουν απαραίτητες ικανότητες και συμπεριφορές
8.3.3.	Διαχείριση γνώσης
8.3.4.	Ευκαιρίες και κίνδυνοι για επιχείρηση
8.3.5.	Εφαρμογή διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου
8.3.6.	Αξιολόγηση business case
8.3.7.	Ενσωμάτωση γνώσης στο Σχέδιο Διοίκησης Συνεργασίας.
8.4.	<b>Εσωτερική αξιολόγηση (internal assessment)</b>
8.4.1.	Ικανότητες και περιβάλλον συνεργασίας
8.4.2.	Αξιολόγηση δυνατών και αδύνατων σημείων
8.4.3.	Αξιολόγηση συνεργατικού προφίλ
8.4.4.	Ύπαρξη συνεργατικής ηγεσίας
8.4.5.	Καθορισμός κριτηρίων επιλογής συνεργατών
8.4.6.	Εφαρμογή του Σχεδίου Διοίκησης Συνεργασίας.



<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

8.5.	<b>Επιλογή εταίρων (partner selection)</b>
8.5.1.	Επιλογή δυνητικών εταίρων
8.5.2.	Αξιολόγηση και επιλογή εταίρων
8.5.3.	Ανάπτυξη διαπραγματευτικής στρατηγικής
8.5.4.	Αρχικές επαφές με δυνητικούς εταίρους
8.5.5.	Αξιολόγηση κοινών στόχων
8.5.6.	Αξιολόγηση κοινής στρατηγικής εξόδου
8.5.7.	Τελική επιλογή εταίρων
8.5.8.	Εισαγωγή Κοινού Σχεδίου Διοίκησης Συνεργασίας
8.6.	<b>Συνεργασία (working together)</b>
8.6.1.	Δημιουργία κοινών διοικητικών δομών
8.6.2.	Δημιουργία κοινών διαδικασιών διαχείρισης γνώσης
8.6.3.	Δημιουργία κοινού μηχανισμού διαχείρισης κινδύνου
8.6.4.	Λειτουργικές διαδικασίες
8.6.5.	Μέτρηση της απόδοσης
8.6.6.	Βελτίωση συνεργατικών ικανοτήτων οργανισμού
8.6.7.	Κοινός μηχανισμός επίλυσης διαφορών
8.6.8.	Κοινή στρατηγική εξόδου
8.6.9.	Συμβατικές ρυθμίσεις
8.6.10.	Εγκατάσταση και εφαρμογή κοινού Σχεδίου Διοίκησης Συνεργασίας
8.7.	<b>Δημιουργία αξίας (value creation)</b>
8.7.1.	Δημιουργία διαδικασιών δημιουργίας αξίας και προώθησης καινοτομίας
8.7.2.	Εντοπισμός βελτιώσεων και καθορισμός στόχων
8.7.3.	Αξιοποίηση της εμπειρίας για εκμάθηση (learning from experience)
8.7.4.	Ανανέωση του κοινού Σχεδίου Διοίκησης Συνεργασίας
8.8.	<b>Κοινή διαχείριση (staying together)</b>
8.8.1.	Επίβλεψη από τον Ανώτατο Διοικητικό Υπεύθυνο
8.8.2.	Διαχείριση της κοινής σχέσης
8.8.3.	Παρακολούθηση συμπεριφορών και δείκτες εμπιστοσύνης
8.8.4.	Συνεχής δημιουργία αξίας
8.8.5.	Επίτευξη κοινών στόχων
8.8.6.	Ανάλυση αποτελεσμάτων
8.8.7.	Επίλυση διαφορών
8.8.8.	Διατήρηση κοινής στρατηγικής εξόδου
8.8.9.	Διατήρηση κοινού Σχεδίου Διοίκησης Συνεργασίας
8.9.	<b>Εφαρμογή στρατηγικής εξόδου (exit strategy implementation)</b>
8.9.1.	Έναρξη διαδικασίας αποσύνδεσης

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

8.9.2.	Συνέχιση λειτουργίας της επιχείρησης
8.9.3.	Αξιολόγηση της σχέσης
8.9.4.	Μελλοντικές ευκαιρίες συνεργασίας
8.9.5.	Αναθεώρηση του Σχεδίου Διοίκησης Συνεργασίας.

Πηγή: *Institute for Collaborative Working Insight into ISO44001*

- 1) **Στάδιο 1 - Επιχειρησιακή Επίγνωση:** Στο στάδιο αυτό αναλύονται οι επιπτώσεις που αναμένεται να έχει η συνεργασία στα διάφορα διοικητικά επίπεδα της επιχείρησης. Συστατικά στοιχεία του συγκεκριμένου σταδίου αποτελούν ο καθορισμός των καθηκόντων του ανώτατου διοικητικού υπευθύνου συνεργασίας, η εφαρμογή και επικύρωση των οργανωτικών και διοικητικών δομών, ο προσδιορισμός λειτουργικών στόχων, η δημιουργία διαδικασίας ανάλυσης αξίας, ο εντοπισμός και προτεραιοποίηση σχέσεων επιχειρησιακής συνεργασίας, η ανάπτυξη ικανοτήτων και συμπεριφορών, η πραγματοποίηση μιας αρχικής εκτίμησης κινδύνου και η εκπόνηση ενός σχεδίου διοίκησης συνεργασίας (Relationship Management Plan).
- 2) **Στάδιο 2 - Γνώση:** Το στάδιο αυτό αφορά τον προσδιορισμό των οφελών και τη δημιουργία των προϋποθέσεων για τη υλοποίηση του συστήματος συνεργασίας. Μια αποτελεσματική συνεργασία απαιτεί την εκπόνηση **στρατηγικών** που να εστιάζουν στους επιχειρηματικούς **στόχους** και να αναγνωρίζουν τις **ευκαιρίες** και τους **κινδύνους** που συνδέονται με την μεγαλύτερη ενοποίηση των δραστηριοτήτων. Στο πλαίσιο αυτό η επιχείρηση καλείται μεταξύ άλλων να εντοπίσει δυνητικούς εταίρους και να αναπτύξει μια αρχική στρατηγική εξόδου (initial exit strategy). Το στάδιο αυτό συμπεριλαμβάνει επίσης την ικανοποίηση προϋποθέσεων που σχετίζονται με την αποτελεσματική **διαχείριση και διαμοιρασμό της γνώσης** ανάμεσα στους εταίρους, τον εντοπισμό – ή όπου χρειάζεται την ανάπτυξη μέσω εκπαίδευσης – των **ατόμων** που διαθέτουν τις αναγκαίες ικανότητες και συμπεριφορές, την εφαρμογή κατάλληλων διαδικασιών

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

**διαχείρισης κινδύνου** και την **αξιολόγηση του business case** για την υλοποίηση της συνεργασίας.

- 3) **Στάδιο 3 - Εσωτερική Αξιολόγηση:** Το στάδιο αυτό αφορά την αξιολόγηση από την ίδια την επιχείρηση του βαθμού ετοιμότητάς της για την υλοποίηση ενός συστήματος συνεργασίας. Στα πεδία της αυτοαξιολόγησης συμπεριλαμβάνονται το γενικό επιχειρησιακό περιβάλλον και κουλτούρα, η ύπαρξη ατόμων με τις κατάλληλες δεξιότητες και συμπεριφορές, η δέσμευση της ηγεσίας και τα κριτήρια επιλογής των συνεργαζομένων επιχειρήσεων. Η εσωτερική αξιολόγηση θα πρέπει να ενσωματωθεί στο Σχέδιο Διοίκησης Συνεργασίας (Relationship Management Plan) που εκπονήθηκε στο στάδιο 1.
- 4) **Στάδιο 4 - Επιλογή Εταίρων:** Το στάδιο αυτό αφορά τον καθορισμό του προφίλ των εταίρων που αναζητά η επιχείρηση και τον τρόπο με τον οποίο θα αξιολογηθεί η δυνατότητά τους να συνεργαστούν. Περιλαμβάνει επίσης όλες τις διαδικασίες που αφορούν τις αρχικές επαφές με τους δυνητικούς εταίρους, τον προσδιορισμό της διαπραγματευτικής τακτικής, την αξιολόγηση των κοινών στόχων, μέχρι και την τελική επιλογή των επιχειρήσεων με τις οποίες θα υπάρξει τελικά συνεργασία. Το στάδιο αυτό ολοκληρώνεται με την εκπόνηση ενός κοινού Σχεδίου Διοίκησης Συνεργασίας (Relationship Management Plan).
- 5) **Στάδιο 5 - Συνεργασία:** Το στάδιο αυτό αφορά την ανάπτυξη μιας δομής κοινής διακυβέρνησης (joint governance structure) καθώς επίσης και κοινών μηχανισμών για τη διαχείριση της γνώσης, τη διαχείριση κινδύνων, την επίλυση διαφορών, τον έλεγχο του συστήματος και τη μέτρηση της απόδοσής του. Περιλαμβάνει επίσης το σχεδιασμό μιας αναλυτικής στρατηγικής εξόδου η οποία να καθορίζει μεταξύ άλλων πως θα διανεμηθούν τα κοινά περιουσιακά στοιχεία σε περίπτωση παύσης της συνεργασίας. Το στάδιο απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή ώστε να λαμβάνονται υπόψη τόσο οι κοινοί στόχοι

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

όσο και οι στόχοι των εταιρών, και να διασφαλίζεται ότι τα κίνητρα και η μέτρηση της επίτευξης των στόχων θα ενισχύουν τη συμπεριφορά της συνεργασίας.

- 6) **Στάδιο 6 - Δημιουργία Αξίας:** Το στάδιο αυτό αφορά τις ενέργειες στις οποίες θα πρέπει να προβούν από κοινού η επιχείρηση και οι εταίροι της προκειμένου να διατηρούν και να ισχυροποιούν τη μεταξύ τους συνεργατική σχέση. Στις ενέργειες αυτές περιλαμβάνονται η συνεχής και συστηματική προώθηση της καινοτομίας, η αμοιβαία εκμάθηση και γενικά οτιδήποτε επιφέρει προστιθέμενη αξία στους εταίρους μέσω κοινών προγραμμάτων συνεχούς βελτίωσης.
- 7) **Στάδιο 7 - Κοινή Διαχείριση:** Το στάδιο αυτό αφορά τη διαχείριση, παρακολούθηση και μέτρηση της σχέσης. Η επιτυχής ολοκλήρωσή του εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της καθημερινής διοίκησης της συνεργατικής σχέσης και την αποδοτικότητα της συνεργασίας σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί. Η συνεχής αξιολόγηση, η ικανότητα επίλυσης των διαφορών που παρουσιάζονται, η ανάπτυξη εμπιστοσύνης ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη και η ενεργός επίβλεψη από τον ανώτατο διοικητικό υπεύθυνο αποτελούν σημαντικούς βοηθητικούς παράγοντες σε αυτή την κατεύθυνση.
- 8) **Στάδιο 8 - Στρατηγική Εξόδου:** Το στάδιο αυτό αφορά όλες τις ενέργειες που απαιτούνται προκειμένου να τερματιστεί η συνεργασία. Η θέσπιση ξεκάθαρων κανόνων για αυτό το σκοπό θα συντείνει στην ισχυροποίηση της δέσμευσης τόσο καθ' όλη τη διάρκεια της σχέσης όσο και στο μέλλον.

**Γ) Προϋποθέσεις που αφορούν την αξιολόγηση και τη βελτίωση (κεφάλαια 9-10).**

**Πίνακας 4.5. ISO44001 Αξιολόγηση και βελτίωση συστήματος συνεργασίας**

Κεφάλαιο	Προϋπόθεση
9.	<b>Αξιολόγηση της απόδοσης (performance evaluation)</b>

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

9.1.1.	Παρακολούθηση, μέτρηση, ανάλυση και αξιολόγηση
9.1.2.	Αξιολόγηση εξόδου
9.2.	Εσωτερική επιθεώρηση
9.3.	Management review
10.	<b>Βελτίωση</b>
10.1.	Μη συμμόρφωση και διορθωτικές κινήσεις
10.2.	Συνεχής βελτίωση

Πηγή: *Institute for Collaborative Working Insight into ISO44001*

- 1) **Αξιολόγηση απόδοσης (performance evaluation):** Η συγκεκριμένη προϋπόθεση αφορά τους μηχανισμούς παρακολούθησης, μέτρησης, ανάλυσης και αξιολόγησης της κάθε επιμέρους συνεργασίας όσο και του συστήματος συνολικά. Βασικό συστατικό στοιχείο πρέπει να αποτελεί η παρακολούθηση και αξιολόγηση της ικανοποίησης των ενδιαφερομένων μερών και όχι μόνο η επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Επίσης σε καθορισμένα χρονικά διαστήματα θα πρέπει να διενεργούνται εσωτερικές επιθεωρήσεις με σκοπό την επαλήθευση πως οι απαιτήσεις της επιχείρησης από το Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Σχέσεων Συνεργασίας που εφαρμόζεται τηρούνται αποτελεσματικά.
- 2) **Βελτίωση (improvement):** Η συγκεκριμένη προϋπόθεση αφορά των εντοπισμό και αξιοποίηση ευκαιριών βελτίωσης του συστήματος συνεργασίας καθώς επίσης και όλες τις διορθωτικές ενέργειες για την αντιμετώπιση περιπτώσεων μη συμμόρφωσης με τους σκοπούς και τις προδιαγραφές του συστήματος.

Τα πέντε μεθοδολογικά εργαλεία που παρουσιάστηκαν στην παρούσα ενότητα αποτελούν το απαύγασμα πολυετούς συνεργασίας ανάμεσα σε επιχειρήσεις και ερευνητικά ιδρύματα. Η αξιοποίησή τους, εν μέρει ή εν όλω, μπορεί να αποδειχθεί εξαιρετικά χρήσιμη για τις ελληνικές ΜμΕ που επιθυμούν να προωθήσουν τη συνεργασία με τους πελάτες τους αλλά δεν διαθέτουν την απαραίτητη τεχνογνωσία και εμπειρία.

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συνεργασία με πελάτες και η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο προσεγγίζεται η συμβολή της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στην συνεργασία μιας επιχείρησης με τους πελάτες της. Το κεφάλαιο απαρτίζεται από δύο ενότητες. Στην πρώτη ενότητα αναλύονται οι επιπτώσεις που ενδέχεται να επιφέρει η συνεργασία με πελάτες στα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης και ο ρόλος που καλείται να παίξει η ΔΑΔ για την υλοποίηση των απαραίτητων προσαρμογών σε πρακτικές και διαδικασίες. Στη δεύτερη ενότητα αναλύεται ο υποστηρικτικός ρόλος της ΔΑΔ στην ευρύτερη προσαρμογή της επιχείρησης.

### 5.1. Η Διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού ως υλοποιητής

Όπως αναφέραμε στο κεφάλαιο 3 η συνεργασία με πελάτες συνήθως επιφέρει αλλαγές στις δομές και διαδικασίες της επιχείρησης. Τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας από τους τομείς στους οποίους ενδέχεται να επέλθουν αλλαγές. Οι αλλαγές αυτές κινούνται στην κατεύθυνση της προώθησης της συνεργατικής συμπεριφοράς, της υπέρβασης των λειτουργικών διαχωριστικών γραμμών, της διευκόλυνσης της δια-οργανωσιακής εκμάθησης και της εμβάθυνσης της αμοιβαίας κατανόησης.

Συγκεκριμένα οι αλλαγές μπορεί να αφορούν στις ακόλουθες λειτουργίες της ΔΑΔ:

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

- Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας:** Η συνεργασία με πελάτες μπορεί να επιφέρει σημαντικές αλλαγές στον τρόπο σχεδιασμού και την περιγραφή των θέσεων εργασίας. Σε ορισμένες περιπτώσεις ο ρόλος του πελάτη είναι ιδιαίτερα παρεμβατικός. Ενδεικτικό είναι το παράδειγμα εταιρίας παροχής υπηρεσιών τηλεφωνικής υποστήριξης της οποίας οι πελάτες που έχουν μακροχρόνια συμβόλαια συχνά θέτουν συγκεκριμένες προϋποθέσεις για το μορφωτικό επίπεδο ή τα προσόντα που πρέπει να διαθέτουν οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στο δικό τους account (Swart and Kinnie 2003). Ακόμη όμως και όταν ο πελάτης δεν παρεμβαίνει ενεργά στο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, ενδέχεται να προκύψουν έμμεσες επιπτώσεις στους επιμέρους ρόλους και τα όρια ευθύνης. Για παράδειγμα ο ρόλος ενός πωλητή σε μια επιχείρηση που λειτουργεί με βάση το «συναλλακτικό μοντέλο» αφορά κυρίως την εξεύρεση νέων πελατών, τη διεξαγωγή διαπραγματεύσεων και τη λήψη παραγγελιών. Όταν οι εμπορικές σχέσεις με τους πελάτες βασίζονται σε μια συμφωνία πλαίσιο τότε ο ρόλος των στελεχών του τμήματος πωλήσεων είναι να διασφαλίσουν την ικανοποιητική υλοποίηση της συμφωνίας και όταν απαιτείται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την επίλυση προβλημάτων. Επίσης οι επιχειρήσεις που θέλουν να καταστήσουν την ανάπτυξη συνεργασιών με πελάτες της ως βασικό στοιχείο της στρατηγικής τους, είναι σκόπιμο να συμπεριλαμβάνουν στις προδιαγραφές προσώπων γενικές ικανότητες (generic competences) όπως το «πνεύμα συνεργασίας», η «καλή επικοινωνία» και η «ενσυναίσθηση», ιδιαίτερα για τις θέσεις που κρίνονται ιδιαίτερα σημαντικές για την επιτυχία της συνεργασίας (Greer and Stevens 2015).
- Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού:** Όπως και στο ζήτημα του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας, η επίδραση της συνεργασίας με πελάτες στην προσέλκυση και επιλογή του προσωπικού μπορεί να είναι άμεση ή έμμεση. Στην πρώτη περίπτωση ο πελάτης συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία κάλυψης θέσεων που τον αφορούν (π.χ.

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

shortlisting, συνεντεύξεις) και ενδεχομένως στις τελικές αποφάσεις (Swart and Kinnie 2003), ενώ στη δεύτερη θέτει απλώς κάποιες γενικές προδιαγραφές που πρέπει να τηρούνται. Σε ποιο προχωρημένο στάδιο η συνεργασία θα μπορούσε επίσης να περιλαμβάνει την ευθυγράμμιση των πρακτικών προσέλκυσης προσωπικού, τη χρήση κοινού «pool of applicants» και το συντονισμό των προβλέψεων για την προσφορά και ζήτηση ανθρώπινου δυναμικού (Vereecke and Muylle 2005). Ωστόσο αυτού του είδους η συνεργασία απαιτεί ένα εξαιρετικά υψηλό επίπεδο αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σύμπτωσης στόχων, με αποτέλεσμα να είναι εξαιρετικά δύσκολο να επιτευχθεί.

- **Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού:** Αποτελεί το πλέον διαδεδομένο πεδίο αλλαγών. Η εκπαίδευση μπορεί να αφορά συγκεκριμένα τεχνικά θέματα αλλά και generic skills όπως η ομαδική εργασία και η συνεργατική συμπεριφορά. Συχνά ο πελάτης συνεισφέρει στην κάλυψη του κόστους της εκπαίδευσης ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις ενδέχεται να αναλάβει εξολοκλήρου την παροχή της εκπαίδευσης με τα δικά του μέσα. Επίσης μια συνηθισμένη πρακτική είναι προσωρινή απόσπαση προσωπικού για εργασία στις εγκαταστάσεις του πελάτη – και το αντίστροφο – προκειμένου να αποκτηθεί γνώση «από πρώτο χέρι».
- **Αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων:** Όπως προαναφέραμε η συνεργασία με πελάτες συχνά υποσκάπτεται από εδραιωμένες πρακτικές όπως η ιδιοκτησιακή αντίληψη για την πληροφορία και τη γνώση και η εσωστρεφής προσέγγιση των επιχειρησιακών λειτουργιών. Οι πρακτικές αυτές συχνά ενισχύονται από τα υφιστάμενα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης τόσο στο επίπεδο των επιμέρους τμημάτων, όσο και σε ατομικό επίπεδο. Η συνεργασία με πελάτες θέτει επομένως το ζήτημα της αναθεώρησης των εν λόγω συστημάτων στην κατεύθυνση της ευθυγράμμισης της ανταγωνιστικής στρατηγικής της εταιρείας με την κάλυψη των αναγκών των πελατών της. Ως ελάχιστο στοιχείο απαιτείται η **αναγνώριση και επιβράβευση της συνεργατικής**



ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

**συμπεριφοράς** ενώ όπου είναι δυνατόν θα πρέπει να τίθενται και **διεπιχειρησιακοί, «end-to-end» στόχοι.**

- **Συστήματα αμοιβών:** Τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να συνδέονται με αντίστοιχης φιλοσοφίας συστήματα αμοιβών. Σε ορισμένες περιπτώσεις ο πελάτης μπορεί να ζητήσει να παρέχονται ειδικά bonus επίτευξης στόχων στους εργαζόμενους που απασχολούνται στο δικό του account. Για παράδειγμα στην περίπτωση εταιρίας παροχής υπηρεσιών τηλεφωνικής υποστήριξης οι διαφορές στα επίπεδα αμοιβών ανάμεσα σε εργαζόμενους με τα ίδια προσόντα έφταναν το 20% (Swart and Kinnie 2003). Ωστόσο η εν λόγω πρακτική μπορεί να ωθήσει τους εργαζόμενους να επικεντρώνονται περισσότερο στην υλοποίηση των στόχων του πελάτη, παραμελώντας αντίστοιχα τους στόχους της επιχείρησης για την οποία εργάζονται.

Η ΔΑΔ καλείται να παίξει σημαντικό ρόλο σε όλες τις προαναφερθείσες αλλαγές:

- **Εντοπισμός των υφιστάμενων πρακτικών που συνιστούν εμπόδιο για τη συνεργασία με τον πελάτη.** Όπως προαναφέραμε σε αρκετές περιπτώσεις οι αλλαγές στα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού επιβάλλονται από τον πελάτη είτε άμεσα (auditing instruments, supplier development programmes) είτε έμμεσα (π.χ. supplier evaluation and self-assessment). Ωστόσο αυτό δε συνεπάγεται ότι η ΔΑΔ θα πρέπει να περιοριστεί σε ένα παθητικό ρόλο. Αντίθετα είναι σημαντικό η ΔΑΔ να έχει ενεργητικό ρόλο στην αποτύπωση των υφιστάμενων συστημάτων και την **αξιολόγηση των αποκλίσεων** από τα στάνταρ που θέτει ο πελάτης αλλά και αυτά του ανταγωνισμού. Επίσης, η ΔΑΔ θα πρέπει να αναζητήσει **ευκαιρίες για μεταφορά καλών πρακτικών** διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού από το οικοσύστημα του πελάτη στο οικοσύστημα της επιχείρησης.

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

- Προτεραιοποίηση των αλλαγών με βάση τη σημαντικότητα και την ευκολία εφαρμογής:** Κάθε αλλαγή στα υφιστάμενα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης απαιτεί την ανάλωση πόρων και επομένως εμπεριέχει ένα κόστος το οποίο η επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψη. Επίσης οι αλλαγές μπορεί να διαφέρουν ως προς τη σημαντικότητά τους αλλά και ως προς την ευκολία υλοποίησής τους. Για παράδειγμα είναι προφανές ότι η υιοθέτηση μιας πρακτικής που θεωρείται από τον πελάτη ως βασικό στοιχείο αξιολόγησης των προμηθευτών έχει μεγαλύτερη βαρύτητα. Επίσης ορισμένες έρευνες έχουν δείξει ότι η προσαρμογή συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού που αφορούν τα συστήματα αμοιβών και τις εργασιακές σχέσεις είναι πιο δύσκολη σε σχέση με την υλοποίηση αλλαγών συστήματα εκπαίδευσης. Η ΔΑΔ θα πρέπει επομένως να σταθμίσει το βαθμό επίδρασης της κάθε αλλαγής στην εύρυθμη λειτουργία της συνεργασίας και το πόσο ανεμπόδιστα μπορεί να εφαρμοστεί εντός της επιχείρησης.
- Σχεδιασμός και υλοποίηση συγκεκριμένων παρεμβάσεων:** Το ζήτημα αυτό είναι κεφαλαιώδους σημασίας, διότι τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού παρουσιάζουν χαμηλότερη προσαρμοστικότητα σε σχέση με άλλες λειτουργίες της επιχείρησης. Για παράδειγμα έρευνες που έχουν διεξαχθεί στο Ηνωμένο Βασίλειο σχετικά με την υιοθέτηση της μεθόδου Just-in-Time από τους προμηθευτές μεγάλων Ιαπωνικών εταιριών έδειξαν ότι ενώ η προσαρμογή των διαδικασιών παραγωγής ήταν γενικά ομαλή και σε βάθος, στα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού οι αλλαγές ήταν κατά κανόνα επιφανειακές (Roper et al. 1997).

## 5.2. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού ως διευκολυντής

Πέρα από την υλοποίηση συγκεκριμένων αλλαγών που αφορούν τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού η ΔΑΔ μπορεί να έχει μια ευρύτερη συμβολή στην εμπέδωση της συνεργασίας με πελάτες, βοηθώντας στην **εξασφάλιση της υποστήριξης των κέντρων**

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

**ισχύος** καθώς επίσης και την **κάμψη των αντιστάσεων** από αυτούς που θα κληθούν να την εφαρμόσουν. Για παράδειγμα στρατηγικές συμφωνίες που λαμβάνουν χώρα σε ανώτερο επίπεδο μπορεί να μην εφαρμοστούν σωστά από τα στελέχη και τους εργαζόμενους που έχουν αναλάβει να τις υλοποιήσουν. Επίσης πρωτοποριακές συνεργασίες που προωθούνται από διευθύνσεις ή τμήματα με κατεξοχήν εξωστρεφή προσανατολισμό (π.χ. logistics, sales) συχνά συναντούν αντιστάσεις εντός της επιχείρησης ή συγκρούονται με βαθιά ριζωμένες πρακτικές και μεθόδους (Christopher and Juttner 2000). Τα εργαλεία που μπορεί να αξιοποιήσει η ΔΑΔ για αυτό το σκοπό είναι τα εξής (βλ. Παπαλεξανδρη και Μπουραντάς 2016):

- **Επικοινωνία:** Η ΔΑΔ είναι σε ιδανική θέση για να ενημερώσει τους εργαζόμενους και τα στελέχη της επιχείρησης για το περιεχόμενο, τα οφέλη και τα άλλα στοιχεία της συνεργασίας. Μέσω της επικοινωνίας μπορεί να δημιουργηθεί μια «αίσθηση επείγοντος» (sense of urgency) για αλλαγή, να περάσει το όραμα για μια νέα κατάσταση και να μειωθεί η ανασφάλεια που δημιουργεί η αβεβαιότητα της αλλαγής.
- **Συμμετοχή:** Η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στο σχεδιασμό και υλοποίηση της συνεργασίας δημιουργεί ένα αίσθημα ιδιοκτησίας (ownership) και δέσμευσης (commitment). Η ΔΑΔ μπορεί να λειτουργήσει ως διάυλος της από τα κάτω προς τα πάνω επικοινωνίας ώστε να ενισχυθεί η άμεση συμβολή και να αντιμετωπιστούν οι όποιες αντιστάσεις εν τη γενέσει τους.
- **Διαπραγμάτευση:** Στην περίπτωση που η συνεργασία έχει αρνητικές συνέπειες στους εργαζόμενους η ΔΑΔ θα πρέπει να διαπραγματευτεί μαζί τους το θέμα της «αντιστάθμισης των απωλειών», ιδιαίτερα εάν οι αντιδρώντες έχουν σημαντική δύναμη και μπορούν να υπονομεύσουν την αλλαγή.
- **Χειραγώγηση και απειλή:** Η συγκεκριμένη μέθοδος αποτελεί την τελευταία επιλογή, όταν οι προηγούμενες μέθοδοι έχουν αποτύχει. Η ΔΑΔ είτε συγκαλυμμένα

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

(προσεταιρισμός «ηγετών» των αντιδρώντων) είτε φανερά (απειλή προς τους αντιδρώντες) προσπαθεί να επιφέρει αλλαγή στη στάση τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Αποτύπωση και αξιολόγηση των μορφών συνεργασίας με πελάτες στην Ελλάδα.

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συνοπτικά συμπεράσματα από την αποτύπωση και αξιολόγηση των κυρίων μορφών συνεργασίας προμηθευτών-πελατών που απαντώνται στον Ελληνικό χώρο στους τομείς της εφοδιαστικής αλυσίδας, της διοίκησης πωλήσεων και του μάρκετινγκ. Τα αναλυτικά ευρήματα, καθώς και όλο το σχετικό υποστηρικτικό υλικό (δελτία καταγραφής συναντήσεων κλπ.) δε συμπεριλαμβάνονται στο παρόν κεφάλαιο καθώς παρουσιάζονται στην Έκθεση με τίτλο «Αποτύπωση και αξιολόγηση της χρήσης συστημάτων Διοίκησης Επιχειρησιακής Απόδοσης σε ενδεικτικό δείγμα ελληνικών επιχειρήσεων» η οποία αποτελεί τμήμα του παραδοτέου «Έκθεση παρακολούθησης των εξελίξεων και των μεταβολών που συντελούνται στα συστήματα και τις πρακτικές οργάνωσης της ελληνικής βιομηχανίας και εκθέσεις απολογισμού των δράσεων προώθησης διαλόγου και ανταλλαγής τεχνογνωσίας».

Όσον αφορά τη διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας διερευνήθηκαν τα ακόλουθα πεδία συνεργασίας:

- Η αξιοποίηση των σύγχρονων δυνατοτήτων ηλεκτρονικής επικοινωνίας για την **ανταλλαγή πληροφοριών** που αφορούν τη ροή των προϊόντων κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας.

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

- Η εφαρμογή μεθόδων **συνεργατικής διαχείρισης των αποθεμάτων και των παραγγελιών** με στόχο τη βελτιστοποίηση του προγραμματισμού της παραγωγής και των παραδόσεων.
- Η υλοποίηση κοινών πρωτοβουλιών για τη **μείωση των απωλειών** αποθέματος.
- Η δημιουργία κάθετων συνεργειών σε θέματα **αποθήκευσης, μεταφοράς και διανομής** ανάμεσα σε προμηθευτές, μεταφορείς, πελάτες και τρίτα μέρη.

Όσον αφορά τη συνεργασία σε θέματα διοίκησης πωλήσεων και μάρκετινγκ διερευνήθηκαν τα ακόλουθα πεδία συνεργασίας.

- Ο συντονισμός προμηθευτών-λιανεμπόρων με στόχο την αποτελεσματικότερη **εισαγωγή νέων προϊόντων** στα καταστήματα λιανικής.
- Η εφαρμογή της μεθόδου **category management** για τη διαχείριση συγκεκριμένων κατηγοριών προϊόντων.
- Ο επιμερισμός του κόστους διαφήμισης (**συνεργατική διαφήμιση**) και η **από κοινού χρήση προωθητικών εργαλείων** (ειδικές προσφορές, δώρα, εκπτώσεις, διαγωνισμοί κλπ.) προκειμένου να αυξηθεί η ζήτηση για συγκεκριμένα προϊόντα.
- Η **εκπαίδευση** στελεχών και υπαλλήλων των πελάτων από την επιχείρηση-προμηθευτή είτε μέσω επιμορφωτικών σεμιναρίων είτε μέσω της παροχής σχετικού εκπαιδευτικού υλικού (έντυπα εγχειρίδια, βίντεο).

Για κάθε επιμέρους πεδίο συνεργασίας έγινε μια γενική περιγραφή της υφιστάμενης κατάστασης και, όπου ήταν εφικτό, αναλύθηκαν μελέτες περίπτωσης εφαρμογής συγκεκριμένων εργαλείων και μεθόδων.

Το γενικό συμπέρασμα που προέκυψε από την ανωτέρω ανάλυση είναι ότι **οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να συνειδητοποιούν τη σημασία της δημιουργίας συνεργειών**

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

**με τους πελάτες τους ως μέσο βελτίωσης της παραγωγικότητάς τους. Ωστόσο στην πράξη παρατηρείται σημαντική υστέρηση όσον αφορά την υιοθέτηση συγκεκριμένων μορφών συνεργασίας, ιδίως από τις επιχειρήσεις μεσαίου και μικρού μεγέθους. Ειδικότερα:**

- Παρά τη σημαντική επέκταση της χρήσης υπηρεσιών ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων (e-invoicing, e-ordering, EDI κλπ), ιδίως από τις επιχειρήσεις με ετήσια έσοδα άνω των 30 εκ. ευρώ, η Ελλάδα βρίσκεται ακόμη σχετικά πίσω όσον αφορά τη λεγόμενη «αποϋλοποίηση», καθώς μόνο το 10% των παραστατικών διακινείται ηλεκτρονικά.
- Συνεργασία στη διαχείριση και αναπλήρωση των αποθεμάτων εφαρμόζεται κυρίως από μεγάλες επιχειρήσεις παραγωγής FMCG και αφορά ένα περιορισμένο αριθμό μεγάλων αλυσίδων λιανικής (super-markets), ενώ σπάνια περιλαμβάνει χονδρεμπόρους. Επίσης το εύρος της συνεργασίας περιορίζεται στο λεγόμενο micro-forecasting δηλαδή την εκτέλεση των συμφωνιών που έχουν εγκριθεί από τα εμπορικά τμήματα μέσω λύσεων τύπου VMI ή CMI. Η μετάβαση σε πιο εκτεταμένη συνεργασία τύπου CPRF θα επέτρεπε ακριβέστερο και πιο μακροχρόνιο προγραμματισμό της παραγωγής και των παραδόσεων ωστόσο η ελληνική αγορά δε φαίνεται να είναι ώριμη για τέτοιου είδους λύσεις.
- Ορισμένες εταιρίες εφαρμόζουν πρακτικές κάθετης συνεργατικής διανομής όπως το backhauling και τα consignment agreements. Επίσης η λογική της παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών εφοδιαστικής έχει αρχίσει να υιοθετείται από καινοτόμες μεγάλες εταιρίες του κλάδου των logistics. Ωστόσο υπάρχουν πολλά περιθώρια για διεύρυνση της συνεργασίας προμηθευτών-πελατών σε αυτόν τον τομέα.
- Οι μεγάλοι προμηθευτές συνεργάζονται στενά με τις αλυσίδες λιανικής σε θέματα που αφορούν την προώθηση των προϊόντων τους, ωστόσο δε φαίνεται να υπάρχει μια μακρόπνοη στρατηγική προσέγγιση.

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

Βασικά εμπόδια στην επέκταση της συνεργασίας σε θέματα που αφορούν την εφοδιαστική αλυσίδα αποτελούν το **σχετικά μικρό μέγεθος πολλών ελληνικών επιχειρήσεων** αλλά και η **απουσία της νοοτροπίας της συνεργασίας**.

Το μικρό μέγεθος είναι ανασταλτικός παράγοντας για τρεις λόγους.

- Πρώτον, μολονότι η εξάπλωση των υπηρεσιών SaaS έχει μειώσει σημαντικά το κόστος της απαραίτητης υποδομής σε πληροφοριακά συστήματα, η συνεργασία απαιτεί τη διάθεση σημαντικών πόρων, ειδικά στα αρχικά στάδια. Για ορισμένες επιχειρήσεις το κόστος υλοποίησης είναι ή φαίνεται απαγορευτικό, ειδικά σε μια περίοδο περικοπών. Επίσης οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι επιφυλακτικές να εφαρμόσουν συστήματα συνεργασίας με μικρούς πελάτες καθώς το αναμενόμενο όφελος δεν δικαιολογεί την επένδυση.
- Δεύτερον η πλειονότητα των μεσαίων και μικρών επιχειρήσεων δε διαθέτουν ούτε τη διαπραγματευτική ισχύ, ούτε την τεχνογνωσία ώστε να συνομιλήσουν επί ίσοις όροις με τους μεγάλους προμηθευτές ή πελάτες τους. Η συνεργασία με επιχειρήσεις που παράγουν συμπληρωματικά ή ακόμη και ανταγωνιστικά, προϊόντα (το λεγόμενο co-retition) θα μπορούσε να αποτελέσει μια μέθοδο αναβάθμισης των δυνατοτήτων τους, ωστόσο δεν έχει τύχει ευρείας εφαρμογής.
- Ο τρίτος λόγος σχετίζεται με τη δυσκολία που συναντούν πολλές μεσαίου και μικρού μεγέθους επιχειρήσεις στην υιοθέτηση σύγχρονων συστημάτων αποτελεσματικής διοίκησης. Η επιτυχής συνεργασία με πελάτες προϋποθέτει την θεσμοθέτηση και τήρηση κοινώς αποδεκτών κανόνων και συμπεριφορών. Όταν μια επιχείρηση δεν έχει μάθει να λειτουργεί με βάση συστήματα και διαδικασίες δύσκολα θα μπορέσει να εκπληρώσει την ανωτέρω προϋπόθεση στις σχέσεις της με το εξωτερικό της περιβάλλον.

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

Η απουσία της νοοτροπίας συνεργασίας αποτελεί γνωστή παθογένεια της ελληνικής κοινωνίας. Από τις συνεντεύξεις που πραγματοποιήσαμε προέκυψε ότι η ιδιοκτησιακή αντίληψη που έχουν πολλές επιχειρήσεις για τα δεδομένα τους και η επιφυλακτικότητα όσον αφορά τις προθέσεις της άλλης πλευράς αποτελούν τυπικούς λόγους αποφυγής εμπάθουσας ή ακόμα και διακοπής συνεργασιών που παρουσιάζουν σημαντικά αμοιβαία οφέλη.



ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Συμπεράσματα – 10 προϋποθέσεις για επιτυχή συνεργασία με πελάτες

Η παρούσα εμπειρογνωμοσύνη έθεσε ως στόχο την ανάλυση των μορφών συνεργασίας προμηθευτών-πελατών σε θέματα που άπτονται της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας και των πωλήσεων/μάρκετινγκ και την αποτίμηση της συμβολής τους στη βελτίωση της παραγωγικότητάς και προώθησης της διαρθρωτικής προσαρμογής των επιχειρήσεων στο μεταβαλλόμενο οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αναλύονται 10 βασικές προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται προκειμένου η συνεργασία προμηθευτών-πελατών να στεφθεί με επιτυχία.

**Προϋπόθεση 1: Διαμόρφωση μιας συνολικής στρατηγικής συνεργασιών η οποία να είναι ευθυγραμμισμένη με τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική.**

Σημείο εκκίνησης για μια επιτυχημένη συνεργασία είναι η ενσωμάτωσή της στη συνολική στρατηγική της επιχείρησης. Θα πρέπει επομένως να υιοθετηθεί μια **Στρατηγική Συνεργασιών** η οποία να προσδιορίζει:

- Τα **πεδία** στα οποία παρουσιάζονται ευκαιρίες ή/και ανάγκες συνεργασίας με πελάτες.
- Τους στόχους που **επιδιώκει** να πετύχει η επιχείρηση μέσω της ανάπτυξης συνεργασιών στα συγκεκριμένα πεδία και πως αυτές αναμένεται να συμβάλουν στην επίτευξη των εταιρικών της στόχων.
- Ποια είναι τα **ενδιαφερόμενα μέρη** (stakeholders) εντός της επιχείρησης, ποιες είναι οι επιμέρους ανάγκες τους και ποιος θα πρέπει να είναι ο ρόλος του καθενός προκειμένου να εξασφαλιστεί η εφαρμογή του συστήματος συνεργασίας.

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Για τη διαμόρφωση της Στρατηγικής Συνεργασιών είναι χρήσιμο να χρησιμοποιηθούν εδραιωμένα εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού όπως η ανάλυση SWOT και η ανάλυση αναγκών (needs analysis).

Επισημαίνεται πάντως ότι η εν λόγω στρατηγική θα πρέπει να αποτελεί ένα γενικό πλαίσιο για τον εντοπισμό και την υλοποίηση δυνητικών συνεργασιών, χωρίς όμως να αποτρέπει *ad hoc* συνεργασίες εφόσον παρουσιαστεί η ευκαιρία.

### Προϋπόθεση 2: Διασφάλιση της ετοιμότητας της επιχείρησης για συνεργασία

Είναι προφανές ότι η βούληση συνεργασίας με πελάτες δεν αρκεί. Θα πρέπει η επιχείρηση να είναι σε θέση να υποστηρίξει έμπρακτα τις συνεργασίες στις οποίες συμμετέχει, τόσο από πλευράς διάθεσης των απαραίτητων πόρων όσο και από πλευράς δέσμευσης. Σε αυτό το πλαίσιο είναι αναγκαίο να διεξαχθεί μια **αυτοαξιολόγηση της ετοιμότητας** της επιχείρησης για συνεργασία στα διάφορα πεδία που περιλαμβάνονται στη Στρατηγική Συνεργασιών. Η αξιολόγηση θα πρέπει να αφορά:

- Την επάρκεια των χρηματικών και άλλων υλικών **πόρων**.
- Τη διαθεσιμότητα των απαραίτητων κάθετων και οριζόντιων **δεξιοτήτων** από το ανθρώπινο δυναμικό.
- Την **τεχνολογική υποδομή**.

Εφόσον διαπιστωθούν ελλείψεις και αδυναμίες θα πρέπει να πραγματοποιηθούν ενέργειες για την κάλυψή τους, πριν αρχίσει η προσπάθεια αναζήτησης εταίρων.

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

**Προϋπόθεση 3: Προσεκτική επιλογή των πελατών με τους οποίους θα επιδιωχθεί συνεργασία.**

Η συνεργασία με πελάτες είναι μια διαδικασία που απαιτεί σημαντικές επενδύσεις σε επιχειρηματικούς πόρους ενώ ενέχει και σημαντικό κόστος ευκαιρίας υπό την έννοια ότι δεσμεύει τους συμμετέχοντες και περιορίζει τις εναλλακτικές επιλογές τους. Επομένως δεν είναι ούτε σκόπιμο, ούτε εφικτό να αναπτυχθούν σχέσεις συνεργασίας με όλους τους πελάτες. Η κάθε επιχείρηση καλείται **να καθορίσει ένα προφίλ πελατών με τους οποίους επιθυμεί να επιδιώξει συνεργασία** και να αξιολογήσει ποιοι από τους υπάρχοντες, παλαιούς αλλά και δυνητικούς πελάτες της διαθέτουν το συγκεκριμένο προφίλ.

Είναι προφανές ότι το **μέγεθος** ενός πελάτη και η συμμετοχή του στον τζίρο και την κερδοφορία βαρύνουν ιδιαίτερα στη συγκεκριμένη απόφαση, δεν θα πρέπει όμως να είναι τα μόνα κριτήρια επιλογής δυνητικών συνεργατών. Ανάλογα με τη στρατηγική της επιχείρησης θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στοιχεία όπως η δυνατότητα του πελάτη να συμβάλει στην ανάπτυξη της επιχείρησης, για παράδειγμα διευκολύνοντας την πρόσβαση σε νέες αγορές. Σημαντικό επίσης κριτήριο στην επιλογή των πελατών είναι η **συμβατότητα** των υφιστάμενων δομών και διαδικασιών καθώς επίσης και της επιχειρησιακής κουλτούρας των εμπλεκόμενων μερών. Τέλος θα πρέπει να γίνει **αξιολόγηση ετοιμότητας πελάτη**. Η αξιολόγηση αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει τόσο την αποφασιστικότητα και δέσμευση του πελάτη (αν δηλαδή θέλει) όσο και την επιχειρησιακή ικανότητα από άποψη πόρων, τεχνολογίας και τεχνογνωσίας (αν δηλαδή μπορεί).

Η **ανάλυση κόστους-οφέλους (cost-benefit analysis)** είναι μια χρήσιμη μέθοδος αξιολόγησης, ωστόσο ενδέχεται να έχει υψηλό κόστος και επομένως ενδεχομένως να μην

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί για όλους τους πελάτες αλλά μόνο για όσους περάσουν ένα πρώτο στάδιο αξιολόγησης ως προς την ετοιμότητά τους.

Η προηγούμενη επιτυχής συνεργασία με ένα πελάτη αποτελεί επίσης ένα χρήσιμο οδηγό επιλογής, δεν θα πρέπει όμως να λειτουργεί περιοριστικά, αποτρέποντας από την ανάπτυξη άλλων συνεργασιών.

**Προϋπόθεση 4: Σαφής προσδιορισμός του αντικειμένου, του εύρους και των στόχων της συνεργασίας.**

Απαραίτητη προϋπόθεση επιτυχίας μιας συνεργασίας είναι να υπάρχει **σαφής οριοθέτηση του αντικειμένου και του εύρους** της ώστε τα εμπλεκόμενα μέρη να γνωρίζουν τι ακριβώς εμπίπτει στο πλαίσιο της συνεργασίας και τι όχι. Αυτό συμβάλει στην επικέντρωση των κοινών προσπαθειών ώστε να αξιοποιηθούν με τον πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο οι διαθέσιμοι πόροι και να αποφευχθεί η διασπάθισή τους. Επίσης βοηθά στην αποφυγή διαφωνιών κατά την εφαρμογή της συνεργασίας.

Επίσης τα εμπλεκόμενα μέρη θα πρέπει να προσδιορίσουν τους στρατηγικούς στόχους της συνεργασίας τους. Οι στόχοι είναι σκόπιμο να ακολουθούν την λογική SMART δηλαδή να είναι:

- **Συγκεκριμένοι (Specific):** Καθορίζουν με ακρίβεια τι πρέπει να επιτευχθεί και να είναι κατανοητοί από όλους.
- **Μετρήσιμοι (Measurable):** Μπορούν να μετρηθούν, σε ποσοτικούς ή ποιοτικούς όρους, ώστε να είναι σαφές αν και κατά πόσο έχουν επιτευχθεί.

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

- **Επιτεύξιμοι (Achievable):** Μπορούν ρεαλιστικά να πραγματοποιηθούν με τους υφιστάμενους πόρους.
- **Σχετικοί (Relevant):** Είναι προσανατολισμένοι σε αποτελέσματα και εκπορεύονται από την επιχειρησιακή στρατηγική.
- **Χρονικά προσδιορισμένοι (Timed):** Θέτουν συγκεκριμένα και ρεαλιστικά χρονικά όρια για την επίτευξή τους.

#### Προϋπόθεση 5: Κατανόηση και αποτελεσματική διαχείριση της διαφοράς δύναμης με το συνεργάτη

Η συμμετρία δυνάμεων ανάμεσα σε δύο μέρη διευκολύνει τη μεταξύ τους συνεργασία, δεν αποτελεί όμως προϋπόθεση. Αντίθετα είναι ιδιαίτερα συνηθισμένο φαινόμενο συνεργασιών που βασίζονται στον ηγετικό ρόλο μιας επιχείρησης η οποία αναλαμβάνει αφενός να «στήσει» το σύστημα και αφ' εταίρου να το «επιβάλει», χρησιμοποιώντας ένα συνδυασμό πειθούς και ισχύος. Ωστόσο είναι σημαντικό μια συνεργασία **να μην εκλαμβάνεται από τα πιο αδύναμα μέρη ως αποτέλεσμα εξαναγκασμού.**

Σε αυτό το πλαίσιο είναι απαραίτητο το ισχυρό μέρος να προσεγγίσει τη διαπραγμάτευση των όρων της συνεργασίας με διάθεση συμβιβασμού και **να αποφύγει «υπέρμετρη» εκμετάλλευση της ισχύος** του. Από την άλλη το πιο αδύναμο μέρος θα πρέπει αφενός μεν να προσαρμόσει με ρεαλιστικό τρόπο τις προσδοκίες του, αφετέρου να αξιοποιήσει την καθοδήγηση από το ισχυρότερο μέρος για δικό του όφελος (το λεγόμενο **“be good at being led”**).

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

Η **διεύρυνση της συνεργασίας**, με την προσθήκη επιπλέον πεδίων, είναι μια καλή πρακτική, καθώς δημιουργούνται προϋποθέσεις επίτευξης αμοιβαίων κερδών μέσω του «μεγαλώματος της πίτας».

**Προϋπόθεση 6: Αποτελεσματική διαχείριση και δίκαιος επιμερισμός των κινδύνων που ενέχει η συνεργασία.**

Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 3 κάθε συνεργασία με πελάτες ενέχει κινδύνους που σχετίζονται τόσο με την εκούσια αποφυγή εκπλήρωσης των υποχρεώσεων από τα εμπλεκόμενα μέρη όσο και με εξωτερικούς παράγοντες. Προκειμένου οι συγκεκριμένοι κίνδυνοι να μην αποτελέσουν τροχοπέδη θα πρέπει αφενός μεν να ενεργοποιηθούν οι κατάλληλοι **μηχανισμοί διαχείρισης κινδύνων**, αφετέρου να επιδιωχθεί **ο δίκαιος επιμερισμός** τους ώστε κάθε μέρος να αναλάβει το μέρος του κινδύνου που του αναλογεί και μπορεί να διαχειριστεί. Χρήσιμα εργαλεία για αυτόν το σκοπό είναι τα εξής:

- **Πιλοτική εφαρμογή** συνεργασίας σε ορισμένες δραστηριότητες και σταδιακή επέκταση σε άλλες δραστηριότητες.
- Κατάρτιση ενός **πλάνου εναλλακτικών λύσεων** (contingency planning)
- Διαμόρφωση μιας **στρατηγικής εξόδου** (exit strategy) η οποία να προσδιορίζει με σαφήνεια τις διαδικασίες τερματισμού της διαδικασίας και το πώς θα κατανεμηθούν τα υλικά ή άυλα περιουσιακά στοιχεία (assets) που ενδεχομένως έχουν δημιουργηθεί κατά τη διάρκεια της συνεργασίας.

Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει **να αποφευχθεί η υπέρμετρη εξάρτηση** από έναν ή λίγους πελάτες.

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

### Προϋπόθεση 7: Συνεχής παρακολούθηση, αξιολόγηση και βελτίωσης της συνεργασίας

Η συγκεκριμένη προϋπόθεση αφορά τους μηχανισμούς παρακολούθησης και αξιολόγησης της κάθε επιμέρους συνεργασίας καθώς επίσης και της συνολικής στρατηγικής. Βασικά συστατικά στοιχεία ενός αποτελεσματικού συστήματος παρακολούθησης και αξιολόγησης είναι:

- Ο προσδιορισμός κατάλληλων **Δεικτών Μέτρησης Απόδοσης** (Key Performance Indicators) οι οποίοι να συνδέονται με τους τελικούς και ενδιάμεσους στόχους της συνεργασίας.
- Η **συνέπεια και ακρίβεια** στη συγκέντρωση, καταγραφή και μέτρηση των στοιχείων απόδοσης από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.
- Η λειτουργία ενός **κοινού πλαισίου παρακολούθησης**, με τακτικές συναντήσεις αποτίμησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων.

### Προϋπόθεση 8: Δέσμευση της Διοίκησης

Η συνεργασία με πελάτες συνήθως επιφέρει σημαντικές αλλαγές στις δομές και διαδικασίες της επιχείρησης. Απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου οι συγκεκριμένες αλλαγές να περάσουν στο σύνολο του οργανισμού είναι η ανώτατη διοίκηση να έχει αποδεχθεί την ανάγκη της συνεργασίας και να στηρίζει έμπρακτα τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνονται. Η στήριξη των υψηλόβαθμων στελεχών είναι σημαντική για δύο λόγους. Πρώτον, επηρεάζει άμεσα τη **διαθεσιμότητα και ροή οικονομικών και άλλων πόρων** που είναι απαραίτητα για την επιτυχία της συνεργασίας. Δεύτερον, η στάση της διοίκησης επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο **εκλαμβάνουν οι υφιστάμενοι το έργο**. Εάν τα ανώτερα

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

στελέχη επιδεικνύουν δέσμευση και ενεργό συμμετοχή τότε ενθαρρύνεται η συμμετοχή και δέσμευση όλων των υπόλοιπων εμπλεκομένων. Αντίθετα αν τα ανώτερα στελέχη επιδεικνύουν αδιαφορία τότε περνούν το μήνυμα ότι η συνεργασία αποτελεί χαμηλή προτεραιότητα.

Η **τοποθέτηση ενός ανώτατου διοικητικού υπευθύνου** για τη λειτουργία του συστήματος συνεργασίας καθώς επίσης και η δημιουργία κατάλληλων **οργανωτικών και διοικητικών δομών** αποτελούν έμπρακτη απόδειξη της δέσμευσης της διοίκησης.

#### **Προϋπόθεση 9: Καλλιέργεια κουλτούρας συνεργασίας**

Ο έννοια της εταιρικής κουλτούρας αφορά το κοινό, για όλους τους ανθρώπους της επιχείρησης, νοητικό πλαίσιο αναφοράς για τις αποφάσεις που λαμβάνονται τόσο από τα άτομα όσο και από τις ομάδες. Η συνεργατική κουλτούρα ενέχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά.

- Επίδειξη **εξωστρέφειας και πελατοκεντρικής φιλοσοφίας από όλα τα τμήματα** της επιχείρησης. Όπως αναφέραμε στο κεφάλαιο 3 σε αρκετές περιπτώσεις υπάρχει χάσμα ανάμεσα στις διευθύνσεις με κατεχοχήν εξωστρεφή προσανατολισμό (π.χ. logistics, sales) και τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης. Αυτό το χάσμα θα πρέπει να καλυφθεί, ώστε όλα τα τμήματα να επιδεικνύουν συμπεριφορές που προάγουν τη συνεργασία.
- Υιοθέτηση μιας **ανοικτής και ειλικρινούς προσέγγισης σε θέματα που έχουν να κάνουν με τη διαχείριση πληροφορίας και της γνώσης**. Συχνά στις επιχειρήσεις παρατηρείται μυστικοπάθεια και ιδιοκτησιακή αντίληψη της γνώσης, με αποτέλεσμα τα στελέχη και οι υπάλληλοι να δείχνουν απροθυμία να μοιραστούν στοιχεία και πληροφορίες τόσο στο



ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

εσωτερικό, με άλλα τμήματα, όσο με εξωτερικούς παράγοντες (πελάτες, προμηθευτές). Θα πρέπει λοιπόν να επιδιωχθεί η υπέρβαση της λεγόμενης λογικής του “silo”.

#### Προϋπόθεση 10: Ανάπτυξη εμπιστοσύνης

Υπάρχει μια αμοιβαία σχέση ανάμεσα στη συνεργασία και την εμπιστοσύνη. Από τη μια πλευρά η ύπαρξη εμπιστοσύνης είναι προϋπόθεση για την επιτυχία μιας συνεργασίας και από την άλλη η επιτυχής συνεργασία τροφοδοτεί το χτίσιμο της εμπιστοσύνης.

Σε κάθε περίπτωση απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου να πετύχει μια συνεργασία είναι η ύπαρξη ενός **ελάχιστου επιπέδου εμπιστοσύνης**. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να υπάρχει τουλάχιστον η πεποίθηση ότι το άλλο μέρος προσέρχεται με «καλή πίστη» (in good faith).

Παράλληλα είναι σημαντικό να χρησιμοποιηθούν τα κατάλληλα μέσα ώστε να μεταδοθεί στην άλλη πλευρά η δέσμευση και καλή πίστη της επιχείρησης. Κατά τη διάρκεια της συνεργασίας είναι σκόπιμο να προωθούνται τα λεγόμενα **trust building activities**.

---

Η συνεργασία με πελάτες μπορεί να συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση της παραγωγικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων και την προώθηση της διαρθρωτικής τους προσαρμογής στο μεταβαλλόμενο οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Ωστόσο η συνεργασία είναι μια πολύπλοκη διαδικασία η οποία ενέχει σημαντικές προκλήσεις και κινδύνους. Εκπληρώνοντας τις 10 προϋποθέσεις που παρουσιάστηκαν στο συγκεκριμένο

<b>ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ</b>
<b>ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>

κεφάλαιο μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει σημαντικά τις πιθανότητες επιτυχίας του εγχειρήματος.

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξενόγλωσση

- Aviv, Y. (2007), “On the benefits of collaborative forecasting partnerships between retailers and manufacturers”, *Management Science*, Vol. 53 No. 5, pp. 777-94.
- Axelsson, B. and Larsson, J. (2002) ‘Developing Purchasing and Supply Management Skills in SMEs: An Innovative Concept for Transfer and Development of Urgently Needed Knowledge’, 11th International IPSERA Conference 2002, University of Twente, March.
- Barratt, M. and Oliveira, A. (2001), “Exploring the experiences of collaborative planning initiatives”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 31, No. 4, pp. 266-89.
- Beaumont, P.B., Hunter, L.C. and Sinclair, D. (1994). “TQM, Customer/Supplier Relations and Human Resource Management”, *Training for Quality*, Vol. 2 Issue: 2, pp.22-26.
- Boon, T., Ganeshan, R. and Stenger, A. (2000). The Impact of CPFR on Supply Chain Performance: A Simulation Study.  
[https://mason.wm.edu/faculty/ganeshan\\_r/documents/cpfr\\_paper\\_stenger.pdf](https://mason.wm.edu/faculty/ganeshan_r/documents/cpfr_paper_stenger.pdf)
- Bowman, R.J. (2004). More than a buzzword: Collaboration is the key to high-performing supply chains. *Global Logistics & Supply Chain Strategies*, 8(11), 52– 56.
- Brennan, R. (1997). “Buyer/supplier partnering in British industry: The automotive and telecommunications sectors”, *Journal of Marketing Management*, 13:8, 759-775.
- Brito L.A.L., Brito, E.P.Z. Hashiba L.H. (2014). “What Type of Cooperation with Suppliers and Customers Leads to Superior Performance?”, *Journal of Business Research* 67.
- Carr, A.S., Pearson, J.N., 1999. Strategically managed buyer– supplier relationships and performance outcomes. *Journal of Operations Management* 17 (5), 497–519.
- Category Management Association (2014). “Strategic Collaboration for Shopper Satisfaction”, Industry created white paper.
- Chakkol M. and Johnson, M. (2015). Benefits Realisation from Collaborative Working, Institute for Collaborative Working.

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

- Christopher, M. and Juttner, U. (2000). "Developing strategic partnerships in the supply chain: a practitioner perspective". *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6 117-127.
- Corsten, D. and Kumar, N. (2005). "Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption. *Journal of Marketing* Vol. 69: 80–94.
- Dahlman, C.J. (1979). "The Problem of Externality". *Journal of Law and Economics*. 22 (1): 141–162.
- Danese, P. (2007), "Designing CPFR collaborations: insights from seven case studies", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27 No. 2, pp. 181-204.
- Daugherty, P., Richey G., Roath, A., Min S., Chen, H., Arndt, A., Genchev S. (2006). "Is collaboration paying off for firms?" *Business Horizons*, 49, 61–70.
- Dyer, J., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- ECR Europe (2000). "The Essential Guide to Day-to-Day Category Management". [https://www.gs1belu.org/sites/gsonebelu/files/ecr\\_guide\\_category\\_management.pdf](https://www.gs1belu.org/sites/gsonebelu/files/ecr_guide_category_management.pdf)
- ECR Europe Shrinkage Group (2003). "Shrinkage: A Collaborative Approach to Reducing Stock Loss in the Supply Chain". ECR Europe.
- ECR UK (undated). *Transport Collaboration Guide*
- Egan, J. (2008). *Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing*. Pearson Education.
- Frohlich, M. and Westbrook, R. (2001). "Arcs of Integration: An International Study of Supply Chain Strategies. *Journal of Operations Management*" 19 (2): 185-200.
- Greer, C.R. and Stevens, C.D. (2015). "HR in collaborative innovation with customers: role, alignment and challenges", *The International Journal of Human Resource Management*, 26(20): 2569-2593.
- Hammer, H. and Bernasconi, C. (2016). *Best Practice in Implementing VMI: A recommendation by ECR Community*. GS1 Switzerland.

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

- Heide, J., & Miner, A. (1992). "The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact in buyer–seller cooperation". *Academy of Management Journal*, 35(2), 265–291.
- Heide, J.B., & Stump, R.L. (1995). Performance implications of buyer-supplier relationships in industrial markets: a transaction cost explanation. *Journal of Business Research*, 32(1), 57-66.
- Helper, S.R. and Sako, M. (1995), "Supplier relations in Japan and the United States: are they converging?", *Sloan Management Review*, Vol. 36 No. 3, pp. 77-84.
- Helper, S.R. and Sako, M. (2010). "Management innovation in supply chain: appreciating Chandler in the twenty-first century", *Industrial and Corporate Change*, Volume 19, Number 2, pp. 399–429.
- Huang, Z. and Li, S.X. (2001). "Co-op Advertising Models in Manufacturer-Retail Supply Chains: A Game Theory Approach". *European Journal of Operational Research* 135: 527-544.
- Imaoka, Zenjiro. "Understand Supply Chain Management through 100 Word." Push-Pull Manufacturing. KOUGYOUCHOUSAKAI. Web. 21 Feb. 2012. <<http://www.lean-manufacturing-japan.com/scm-terminology/push-pull-manufacturing.html>>.
- Institute for Collaborative Working. Insight into ISO44001.
- Jap, S. (1999). "Pie expansion efforts: Collaboration processes in buyer–supplier relationships". *Journal of Marketing Research*, 36(4), 461–475.
- Johnston, D., McCutcheon, D., Stuart, F., & Kerwood, H. (2004). "Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships". *Journal of Operations Management*, 22(1), 23–38.
- Kalwani M.U. and Narayandas N. (1995). "Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay off for Supplier Firms?", *Journal of Marketing*, 59(1): 1-16
- Lambert, D.M., Cooper, M.C. and Pagh, J.D. (1998). "Supply chain management: implementation issues and research opportunities", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 9 No. 2, pp. 1-19.
- Lambert, D.M., Emmelhainz, M.A. and Gardner, J.T. (1996), "Developing and implementing supply chain partnerships", *International Journal of Logistics Management*, Vol. 7 No. 2, pp. 1-17.

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

- Lamming, R. and Harrison, D. (2001) 'Small Customers and Larger Suppliers: the Potential for Strategic Purchasing', 10th International IPSERA Conference, Jonkoping, April.
- Larsen, T.S., Thenoe, C. and Andresen, C. (2003), "Supply chain collaboration: theoretical
- Lee, H.L. (2002), "Aligning supply chain strategies with product uncertainties", *California Management Review*, Vol. 44, pp. 105-19.
- Llopis J., Gasco, J. and Gonzalez, R. (2006). "Training customers: an organizational experience", *Industrial and Commercial Training*, 38(2): 78-85.
- Macneil, I.R. (1980), *The New Social Contract*, Yale University Press, New Haven, CT.
- Mesquita, L., & Brush, T. (2008). "Untangling safeguard and production coordination effects in long-term buyer–supplier relationships". *Academy of Management Journal*, 51(4), 785–807.
- Mulford, C.L. and Rogers, D.L. (1982), "Definitions and models", in Rogers, D.L. and Whetten, D.A. (Eds), *Interorganizational Coordination: Theory, Research and Implementation*, Iowa State University Press, Ames, IA, pp. 9-31.
- Myhr, N. and Spekman, R. (2005) "Collaborative supply-chain partnerships built upon trust and electronically mediated exchange", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 20 Issue: 4/5: 179-186.
- Nyaga, G. N., Whipple, J. M., & Lynch, D. F. (2010). "Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?". *Journal of Operations Management*, 28(2), 101–114.
- Nyaga, G., Whipple, J. and Lynch, D. (2010). "Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?", *Journal of Operations Management* 28: 101–114.
- Payan J. and Svensson, G. (2007) Co-operation, coordination, and specific assets in inter-organisational relationships, *Journal of Marketing Management*, 23(7-8): 797-813.
- Payan, J. M., (2007) "A review and delineation of cooperation and coordination in marketing channels", *European Business Review*, 19(3): 216-233
- perspectives and empirical evidence", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33 No. 6, pp. 531-49.
- Smaros, J. (2007), "Forecasting collaboration in the European grocery sector: observations from a case study", *Journal of Operations Management.*, Vol. 25 No. 3, pp. 702-16.

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

- Sodhi, M. and Son B-G. (2009). "Supply-chain partnership performance, *Transportation Research Part E* 45: 937–945.
- Swart, W., Hall, C. and Chen, H. "Human Performance in Supply Chain Management", *Supply Chain Forum: An International Journal*, Volume 13, 2012 - Issue 2.
- Training customers: an organizational experience
- Turnbull, P., Oliver, N. and Wilkinson, B., 1993. "Buyer-supplier relationships in the UK automotive industry." *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 159-168.
- Venkatraman N. and Ramanujam V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *The Academy of Management Review*, 11(4): 801-814.
- Vereecke, A. and Muylle, S. (2005). "Performance Improvement Through Supply Chain Collaboration: Conventional Wisdom Versus Empirical Findings", Working Paper 291, FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSKUNDE
- Vickery, S.K., Jayaram, J., Droge, C., Calantone, R. (2003). The Effects of an Integrative Supply Chain Strategy on Customer Service and Financial Performance: An Analysis of Direct Versus Indirect Relationships, *Journal of Operations Management* 21: 523–539.
- Villena, V., Revilla, E. and Choi, T. (2011). "The dark side of buyer–supplier relationships: A social capital perspective", *Journal of Operations Management*, Volume 29, Issue 6: 561-576.
- Voluntary Interindustry Commerce Solutions (VICS) (2004). Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR®): An overview.  
[https://www.gs1us.org/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?Command=Core\\_Download&EntryId=492](https://www.gs1us.org/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?Command=Core_Download&EntryId=492)
- Voluntary Interindustry Commerce Solutions (VICS) (2010). Linking CPFR and S&OP: A Roadmap to Integrated Business Planning.  
[https://www.gs1us.org/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?command=core\\_download&entryid=433&language=en-US&PortalId=0&TabId=134](https://www.gs1us.org/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?command=core_download&entryid=433&language=en-US&PortalId=0&TabId=134)
- Webster, F.E. (1992), "The changing role of marketing in the corporation", *Journal of Marketing*, 56(4): 1-17.
- Wilson, E., & Nielson, C. (2001). "Cooperation and continuity in strategic business relationships". *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(1):1–24.

ΠΡΑΞΗ : ΘΕΣΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΣΕΒ
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 4: ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Xie, J. and Neyret, A. (2009). “Co-op advertising and pricing models in manufacturer–retailer supply chains”, *Computers & Industrial Engineering* 56: 1375–1385.

Zaheer, A., McEvily, B. and Perrone, V. (1998), “Does Trust Matter? Exploring the Effects of Inter-organisational and Interpersonal Trust on Performance”, *Organisation Science*, Vol. 9, No. 2, pp. 141-159.

## Ελληνική

ECR Hellas (2001). Εγχειρίδιο Συνοπτικής Παρουσίασης και Χρήσης της Μεθοδολογίας του Category Management. <https://www.ecr.gr/2001/01/05/category-management/>

Αγγελάκης Ε. (2014) 5 βήματα για διαθεσιμότητα στο ράφι. Παρουσίαση στο Athens Customer Experience Festival 4 Απριλίου 2014.

Αυλωνίτης Γ. , Δημητριάδης Σ και Ήντουνας Κ. (2015) Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ: Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση. Rosili.

Βαξεβανέλης, Α. (2013). “Μειώνοντας τις απώλειες... Δημιουργώντας αξία”, ECR Hellas.

Κοντά Β. (2008). Συμφωνίες Διανομής στο Δίκαιο του Ελεύθερου Ανταγωνισμού. Τομέας Εμπορικού και Οικονομικού Δικαίου. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Λάιος, Λ. (2017). Είδη Σχέσεων με Προμηθευτές: Ανάλογα την Περίπτωση. <http://humantec.gr/el/how-to/scm/supply/sxeseis-tou-efodiasmoy-me-tous-promitheftes-a-meros>

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2016). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Πραματάρη, Κ. και Παπακυριακόπουλος, Δ. (χωρίς ημ/νία). Αποφεύγοντας τις ελλείψεις στα ράφια των καταστημάτων.