

Η Διαφάνεια στις Σχέσεις μεταξύ Επιχειρήσεων

Η ανάγκη για διαφάνεια στις συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων εκδηλώνεται ποικιλοτρόπως. Πολύ επίκαιρη είναι η συζήτηση για την ηθική διαφάνεια των συναλλαγών την γνωστή εταιρική κοινωνική ευθύνη που καλύπτει αρχές επιχειρησιακής ηθικής, περιβαλλοντικής ευθύνης, ίσες ευκαιρίες, κοινωνική προσφορά, και ανθρώπινα δικαιώματα. Ιδιαίτερης σημασίας επίσης είναι η διαφάνεια στις οικονομικές συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων που πρέπει να βασίζεται σε διεθνώς καθιερωμένα χρηματοοικονομικά πρότυπα και σε αρχές υπεύθυνης οικονομικής συμπεριφοράς. Η παραβίαση των αρχών ηθικής και χρηματοοικονομικής διαφάνειας στα παγκόσμιοποιημένα δίκτυα εφοδιασμού προκαλεί μεγάλα πλήγματα τόσο στην φήμη όσο και στην αξία μετοχών.

Στην παρουσίαση μας θα εστιάσουμε σε πλευρές της διαφάνειας που επηρεάζουν την ποιότητα των συναλλαγών και εξασφαλίζουν πρόσθετη ροή αξιών στα δίκτυα εφοδιασμού αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητά τους. Η διαφάνεια (δηλαδή η αμφίδρομη ανταλλαγή επιχειρησιακών πληροφοριών και τεχνογνωσίας) στις συναλλαγές, αποτελεί πηγή χρόνιων προβλημάτων για τα διοικητικά στελέχη. Συχνά η υπερβολική ευαισθησία για την προστασία των δεδομένων και της τεχνογνωσίας που διαθέτει η επιχείρηση, προκαλεί αρνητικές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα και την αξία των συναλλαγών με τους πελάτες και τους προμηθευτές. Εξ άλλου η υπερβολική πίεση για πληροφόρηση π.χ. σε σχέση με στοιχεία κόστους, από το ισχυρό προς το ασθενές μέρος μίας συναλλαγής δημιουργεί στο δεύτερο αισθήματα ανησυχίας και ενδεχόμενα ανειλικρίνεια και παραμόρφωση της παρεχόμενης πληροφόρησης.

Η διαφάνεια στα συστήματα προμηθειών του δημοσίου αλλά και στο διαδίκτυο επιδιώκει, σε θεωρητικό τουλάχιστον επίπεδο, να διανεμίει η να επιμερίσει τα οφέλη από τις «ανοικτές» διαδικασίες όσο το δυνατόν ευρύτερα. Αντίθετα η διαφάνεια σε επίπεδο συναλλαγών μεταξύ ιδιωτικών επιχειρήσεων εξειδικεύεται ανάλογα με την περίπτωση και τις ανάγκες κάθε προγράμματος. Επιδιωκόμενος στόχος είναι η μείωση των πιέσεων της αγοράς για ελάττωση των περιθωρίων κέρδους μέσω δημιουργίας κατάλληλων σχέσεων που προσθέτουν αξία στις συναλλαγές.

Με την διαφάνεια των συστημάτων επιδιώκεται η απόλυτη αξιοποίηση των δυνάμεων της αγοράς μέσα από την μέγιστη τυποποίηση των περιγραφών των αντικειμένων/έργων, προσέλκυσης του μέγιστου δυνατού αριθμού προμηθευτών με τη βοήθεια εκτεταμένης δημοσιότητας, με μικρό αριθμό κριτηρίων όπου καθοριστικό ρόλο παίζει η τιμή, ενώ κατά την σύναψη των συμβάσεων τυποποιημένοι νομικοί όροι και ρήτρες καθορίζουν την πορεία των πραγμάτων σε περίπτωση που ο προμηθευτής αδυνατεί να παραδώσει τα συμφωνημένα.

Η έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση είναι προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία κάθε επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις που αποτελούν μέλη ενός δικτύου εφοδιασμού θα πρέπει να συντονίζουν τις ροές παραγγελιών , προϊόντων, πληρωμών και πληροφοριών σε όλο το μήκος του δικτύου. Η ανταγωνιστικότητα ενός δικτύου εξασφαλίζεται όταν όλα τα μέλη του δικτύου έχουν πρόσβαση σε έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση για την συνολική κατάσταση του δικτύου στο οποίο ανήκουν, όπως τηρούμενα στοιχεία ζήτησης, κατάσταση αποθεμάτων, προγράμματα διαθέσιμης δυναμικότητας, προγράμματα παραγωγής και προώθησης. Είναι κρίσιμο τα μέλη να διαθέτουν πληροφορίες για την πραγματική ζήτηση από τους τελικούς πελάτες. Ιδανικά πληροφορίες αυτού του τύπου πρέπει χωρίς ιδιαίτερη προσπάθεια να παρέχονται στα ενδιαφερόμενα μέλη του δικτύου on-line και σε πραγματικό χρόνο.

Όταν η πληροφόρηση είναι τοπική δηλαδή δίνεται από ένα γειτονικό μέλος του δικτύου αυτή είναι συχνά παραμορφωμένη. Η παραμόρφωση αυτή μεγεθύνεται καθώς κάθε μέλος του δικτύου διοχετεύει πληροφόρηση στο επόμενο επίπεδο(Φαινόμενο Bullwhip). Τα μέλη χάνουν την επαφή με τις πραγματικές συνθήκες ζήτησης που επικρατούν στην αγορά. Η γνωστή πρωτοβουλία ECR στον χώρο των αλυσίδων τροφίμων και καταναλωτικών προϊόντων επιδιώκει να αποτελέσει αντίδοτο για το φαινόμενο Bullwhip στοχεύοντας στην ολοκλήρωση της αλυσίδας εφοδιασμού μέσω προσπαθειών διάχυσης στοιχείων πωλήσεων, επιπέδων αποθεμάτων , προγραμμάτων προώθησης και διανομών.

Ιδανική πλατφόρμα για την διάχυση πληροφοριών σε δίκτυα εφοδιασμού αποτελεί το διαδίκτυο που λόγω των ανοικτών προτύπων του επιτρέπει εύκολη παγκόσμια πρόσβαση η οποία είναι συγχρόνως ασφαλής ,αλλά και χαμηλού κόστους. Μία προσέγγιση είναι η δημιουργία ενός information hub που είναι διασυνδεδεμένο με τα πληροφοριακά συστήματα των μελών του δικτύου και επεξεργάζεται και προωθεί ταχύτατα σχετικές πληροφορίες στους ενδιαφερόμενους.

Τελικά αξίζει τον κόπο η διαφάνεια σε επίπεδο διάχυσης πληροφοριών; Η απάντηση είναι θετική εφόσον στοιχεία από μελέτη του Stanford και της Accenture έδειξαν ότι 100 εταιρείες λιανικής και 100 βιομηχανίες στον

κλάδο τροφίμων και καταναλωτικών προϊόντων που συνεργάστηκαν με ανταλλαγή πληροφοριών (Information sharing) ανέφεραν αύξηση κερδών.

Η σημασία της καλής πίστης (Trust)

Η παραδοσιακή διοικητική λογική στις σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων βασίζεται στην οικονομική δύναμη. Ο ισχυρός σε ένα δίκτυο εφοδιασμού πιστεύει ότι αυτός είναι ο μόνος που νομιμοποιείται να έχει την πλήρη εικόνα του συστήματος εφοδιασμού και απαιτεί από τους προμηθευτές να ακολουθήσουν τις οδηγίες του. Συνηθισμένες πρωτοβουλίες όπως τα συστήματα και ανάπτυξης προμηθευτών και ανάπτυξης προμηθευτών και οι διαπραγματεύσεις με ανοικτά βιβλία για λόγους μείωσης κόστους, ξεκινούν συνήθως από τον ισχυρό του δικτύου. Οι προμηθευτές υποχρεώνονται να παράσχουν ευαίσθητα στοιχεία της επιχείρησής τους και να εκτίθενται σε κινδύνους χωρίς εγγυήσεις προστασίας. Προκειμένου να προφυλάξουν την μακροχρόνια οικονομική τους επιβίωση, αναγκάζονται να παρέχουν παραμορφωμένα ή ψευδή στοιχεία (π.χ. τήρηση πλαστών βιβλίων για τις ανάγκες των πελατών τους). Από την πλευρά της κλασσικής οικονομικής λογικής μία τέτοια συμπεριφορά μπορεί να θεωρηθεί θεμιτή εφόσον η στρατηγική θεωρείται σαν ένα καιροσκοπικό παιχνίδι ανταλλαγής και μπλόφας κ.λπ.

Ένα δίκτυο εφοδιασμού είναι αποτελεσματικό, όταν λειτουργούν αποτελεσματικά όλα τα μέλη του και μοιράζονται δίκαια τα έσοδα από την διάθεση των προϊόντων στους πελάτες (win - win). Για παράδειγμα καταδικάζεται ο ισχυρός του δικτύου να συντηρεί αναποτελεσματικές εσωτερικές διαδικασίες και να ζητά χαμηλές τιμές από τους προμηθευτές του προκειμένου να δείξει καλά αποτελέσματα στους ισολογισμούς του.

Είναι πολλές οι περιπτώσεις που οι ισχυροί ενώ εφαρμόζουν αναποτελεσματικές διαδικασίες ελέγχου αποθεμάτων, εξασφαλίζουν την ασφάλεια ζητώντας από τους προμηθευτές τους να διατηρούν αποθέματα προϊόντων για λογαριασμό τους. Η ετερόπλευρη διαφάνεια στις συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων που επιβάλλεται μετά από πίεση του οικονομικά ισχυρού είναι μία αυτοκαταστρεφόμενη διαδικασία.

Κλειδί για την διαφάνεια στα δίκτυα εφοδιασμού είναι η καθιέρωση καλής πίστης και σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Η καλή πίστη συνεπάγεται τήρηση των υπεσχημένων και αναπτύσσεται σταδιακά καθώς αθροίζονται θετικές εμπειρίες από τις συναλλαγές μεταξύ ατόμων και φορέων. Η καλή πίστη δεν μπορεί να προδιαγραφεί από την αρχή μίας σχέσης μπορεί όμως να καλλιεργηθεί κατά την διάρκεια της. Ένας προμηθευτής μπορεί να είναι διατεθειμένος να αναλάβει τον κίνδυνο να αποκαλύψει ευαίσθητες πληροφορίες αν και ο πελάτης του αναλάβει μία ανάλογη πρωτοβουλία. Εντός σαφώς οριοθετημένων κοινών δραστηριοτήτων, τα δύο μέρη της συναλλαγής καθίστανται

αλληλοεξαρτώμενα για λόγους καθαρά εμπορικούς αφού θα μοιραστούν τα οφέλη της συνεργασίας.

Πολυάριθμες παραδοσιακές συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων βασίζονται σε νομικές ρήτρες και όρους, παραβλέποντας την αξία της καλής πίστης. Σε έναν αβέβαιο κόσμο όπου στρατηγικές, άτομα και τεχνολογίες διαρκώς αλλάζουν η δέσμευση, η ακεραιότητα και οι κοινές αξίες είναι τα μόνα που παραμένουν αμετάβλητα. Τα άτομα επικοινωνούν αποτελεσματικά σε περιβάλλον καλής πίστης. Η έλλειψή της προκαλεί ανταγωνιστικές και ατέρμονες διαπραγματεύσεις, πρόσθετες εργασίες που δεν προσθέτουν αξία, σπατάλη χρόνου για την προετοιμασία νομικών συμβάσεων, γραφειοκρατία, επαναλαμβανόμενες εργασίες ελέγχου κ.ο.κ

Συμβαίνει συχνά στις συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων να μην είναι αρκετή η καλή πίστη μεταξύ συνεργαζομένων ατόμων. Στις αρχικές φάσεις μίας συνεργασίας η ύπαρξη καλής πίστης μεταξύ των εμπνευστών (συνήθως ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων) της είναι κρίσιμη συνιστώσα. Για την μακρά επιβίωση μίας συμφωνίας είναι απαραίτητη η θεσμική καλή πίστη, η οποία είναι αποτέλεσμα μελέτης, προγραμματισμού και συνεργασίας. Με την θεσμική καλή πίστη τα μέλη έχουν αμοιβαία πρόσβαση σε στρατηγικά σχέδια (συνιστώσες που επηρεάζουν την συναλλαγή), μοιράζονται προβλέψεις και σχετικά στοιχεία κόστους ενώ οι προφορικές συμφωνίες είναι εξίσου ισχυρές με τις γραπτές. Η θεσμική καλή πίστη είναι απαραίτητη για την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν κατά τις συναλλαγές και για να επιτυγχάνονται οι απαραίτητες προσαρμογές στις συμφωνίες σε περίπτωση αλλαγών στις στρατηγικές/τεχνολογικές συνθήκες.

Η Διαφάνεια των αξιών

Πέρα από χρησιμότητα της αμφίδρομης ανταλλαγής πληροφοριών, κάτω από συνθήκες καλής πίστης μεταξύ δύο επιχειρήσεων, είναι δυνατόν να προκύψουν κοινές δραστηριότητες που προσθέτουν αξία στο δίκτυο εφοδιασμού. Ως διαφάνεια αξιών ορίζεται «η δημιουργία, ανάπτυξη και παράδοση αξιών για το όφελος και των δύο συναλλασσόμενων που διασφαλίζει την επιβίωσή τους». Η διαφάνεια σε επίπεδο αξιών δεν περιορίζεται στο επίπεδο της αμοιβαίας ενημέρωσης σε ευαίσθητους για τις επιχειρήσεις τομείς αλλά περιλαμβάνει την ανάληψη επιχειρηματικών κινδύνων από τα συναλλασσόμενα μέρη με προσδιορισμένα οικονομικά οφέλη. Μελέτες από επιχειρήσεις παγκόσμιας εμβέλειας δείχνουν ότι συλλογικές δραστηριότητες στα δίκτυα εφοδιασμού σε περιβάλλον διαφάνειας αξιών έχουν τα εξής αποτελέσματα :

- Μειώσεις κόστους μέχρι και διπλάσιες από αυτές που προκύπτουν κάτω από τις συνηθισμένες συναλλαγές της αγοράς.

- Βελτιώσεις ποιότητας πολύ μεγαλύτερες από αυτές που μπορεί να επιτύχει μία μεμονωμένη επιχείρηση.
- Χρόνους εισαγωγής νέων προϊόντων κατά 50 μέχρι 75% μικρότερους από αυτούς που επιτυγχάνονται με κλασικές διαδικασίες.
- Αυξημένη επιχειρησιακή ευελιξία λόγω μείωσης του μεγέθους οικονομικών παρτίδων παραγωγής
- Μεγαλύτερη αξία στον τελικό πελάτη λόγω ταχύτερης και καλύτερης ανταπόκρισης σε νέες ανάγκες και ευκαιρίες
- Αυξημένη εκμετάλλευση της τεχνολογίας λόγω έγκαιρης πρόσβασης σε νέες εξελίξεις.

Λάμπρος Λάϊος

Καθηγητής και Πρόεδρος του Τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης & Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πειραιά. Διευθυντής του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Οργάνωση και Διοίκηση Βιομηχανικών Επιχειρήσεων(Ειδικεύσεις Logistics και Διαχείριση Συστημάτων Περιβάλλοντος)»

Γεννήθηκε και μεγάλωσε στην Αθήνα. Σπούδασε Φυσική στο Πανεπιστήμιο Αθηνών. Πήρε Msc και PhD από το τμήμα Human Sciences του Πανεπιστημίου Τεχνολογίας Loughborough. Εργάστηκε έξι χρόνια σαν ερευνητής στο κέντρο Έρευνας Τεχνολογίας HUSAT του παραπάνω Πανεπιστημίου σε θέματα σχεδιασμού ανθρωποκεντρικών συστημάτων λογισμικού και δέκα χρόνια στην βιομηχανία σε θέσεις προγραμματισμού παραγωγής και διοίκησης εφοδιασμού.

Από το 1984 διδάσκει διοίκηση εφοδιασμού και εργονομία διαδοχικά στην Βιομηχανική Πειραιά, στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου και στο Πανεπιστήμιο Πειραιά.

Έχει γράψει πάνω από 150 δημοσιεύσεις σε έγκυρα περιοδικά σε θέματα Supply Management, Logistics και Ergonomics. Έχει εκπονήσει μεγάλο αριθμό ερευνητικών προγραμμάτων και μελετών σε θέματα Διοίκησης Εφοδιασμού και Εργονομίας .

Διετέλεσε Πρόεδρος του Ελληνικού Ινστιτούτου Προμηθειών, Εκπρόσωπος στο European Council Of Purchasing & Supply Management, Μέλος του Institute of Supply Management(USA) και Μέλος του Human Factors & Ergonomics Society.

Είναι έγγαμος με τρία παιδιά[