



« Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΟΥ SUPPLY MANAGEMENT »

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

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ
ΜΕ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΣΤΑ LOGISTICS
(ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)**

από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

και

ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

**ΛΟΡΕΝΤΖΑΤΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ
Α.Μ: ΜΠΛ0013**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΛΑΙΟΣ ΛΑΜΠΡΟΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2004

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία στοχεύει να αναλύσει τον τρόπο με τον οποίο το τμήμα προμηθειών μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στην ανάπτυξη των νέων προϊόντων .

Τα νέα προϊόντα είναι κρίσιμα για το μέλλον μίας επιχείρησης. Η απάντηση για την δημιουργία ενός νέου προϊόντος βρίσκεται στους ανθρώπους. Χωρίς τους κατάλληλους ανθρώπους και μία ευρεία οργάνωση η οποία να έχει στόχο να ολοκληρώσει την εξέλιξη ή την δημιουργία ενός νέου προϊόντος οι εταιρείες θα μείνουν στην ύπαρξη κάποιων καλών ιδεών , στην καλή διάθεση και σε καμμία περίπτωση δεν θα προχωρήσουν στην υλοποίηση του στόχου τους.

Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος το οποίο υποστηρίζει και προωθεί αυτόν τον στόχο , είναι απαραίτητη για την επίτευξη του.

Οι σπουδαιότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχή εξέλιξη ενός νέου προϊόντος είναι

1. Η οργανωτική δομή και οι ομάδες
2. Η σαφής ανάθεση ευθύνης και αρμοδιοτήτων
3. Το μείγμα ικανοτήτων και εμπειριών
4. Η συμμετοχή όλων στην ηγεσία (λήψη αποφάσεων)
5. Η αποφασιστικότητα της ανώτατης διοίκησης

Η διαχείριση των ομάδων που εργάζονται για την δημιουργία νέων προϊόντων είναι μία λεπτή και σύνθετη υπόθεση.

Σε πολλές περιπτώσεις πετυχημένες και αποτυχημένες εταιρείες μοιράζονται τα ίδια στοιχεία και εφόδια για να φθάσουν στο στόχο τους. Όμως κάποιες από αυτές ξεχωρίζουν.

Η πραγματική διαφορά έγκειται στο πως εμπλέκονται στην διαδικασία παραγωγής του νέου προϊόντος οι ομάδες. Η επιτυχία βρίσκεται στην δημιουργία ενός περιβάλλοντος που οδηγεί στο να παίρνονται ρίσκα και να υποστηρίζει αυτούς που τα αναλαμβάνουν.

Οι έμπειροι διευθυντές στις εταιρείες που κερδίζουν τις αγορές, με την εισαγωγή νέων προϊόντων αναγνωρίζουν ότι μόνο δημιουργώντας ομάδες απ' όλους τους τομείς μπορούν να λύσουν αποτελεσματικά τα προβλήματα. Είναι μία πολύ λεπτή διαδικασία γιατί απαιτεί την παρακίνηση και την συνεργασία ανθρώπων οι οποίοι από την θέση τους στην ιεραρχία έχουν διαφορετικούς στόχους σαν ευθύνες ρουτίνας και πρέπει για την επίτευξη του συγκεκριμένου έργου να επαναπροσδιορίσουν την οπτική τους.

Είναι δεδομένο ότι η διατμηματική ομάδα η οποία θα δημιουργηθεί για την δημιουργία ενός νέου προϊόντος ή την βελτίωση ενός ήδη υπάρχοντος πρέπει να απαρτίζεται από όλα τα τμήματα , τα οποία από την δομή της όποιας εταιρείας έχουν αλληλοσυγκρουόμενα πλαίσια λειτουργίας.

Έτσι έχουμε

- Το τμήμα πωλήσεων και Marketing να θέλει ένα εντελώς διαφοροποιούμενο προϊόν
- Το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης να θέλει να δημιουργήσει ένα τέλειο προϊόν
- Το τμήμα παραγωγής ένα προϊόν που να προκαλέσει ελάχιστες έως καθόλου αλλαγές στην διαδικασία παραγωγής
- Το τμήμα logistics ένα προϊόν που δεν θα αυξήσει τον αριθμό των πρώτων υλών ή των προμηθευτών και δεν θα δημιουργήσει αναδιάταξη αποθηκών ή των μέσων διανομής.

- Το τμήμα χρηματοοικονομικών ένα προϊόν με μεγάλο περιθώριο κέρδους και μικρές επενδύσεις

Η άποψη ότι το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης αποφασίζει για την εξέλιξη ενός νέου προϊόντος έχει πλέον από καιρό πάψει να υπάρχει και το κάθε τμήμα συμμετέχει στην ομάδα στον βαθμό που του αναλογεί για το κάθε ανακύπτον πρόβλημα.

ΝΕΟ ΠΡΟΙΟΝ

Πρέπει να έχουμε συνεχώς υπόψη μας ότι το «νέο προϊόν» μπορεί να μην έχει φυσική μορφή αλλά να είναι μία διατιθέμενη υπηρεσία η οποία είτε αναβαθμίζει τα υπάρχοντα προϊόντα και την εικόνα ενός παραγωγού ή ακόμα και απλώς μία υπηρεσία μπορεί να είναι το νέο προϊόν για τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών.

ΦΑΣΕΙΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΕΝΟΣ ΝΕΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

ΣΥΛΛΗΨΗ ΤΗΣ ΙΔΕΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

Παράγοντες οι οποίοι συντελούν στην δημιουργία αυτής της φάσης είναι :

- Ο ανταγωνισμός
- Το κλείσιμο του κύκλου ζωής άλλων προϊόντων της εταιρείας και η ανάγκη αναπλήρωσής τους
- Η σύλληψη κάποιας νέας ιδέας από στελέχη της εταιρείας ή η εξαγορά αυτής της ιδέας από ανεξάρτητο ή συνεργαζόμενο μελετητή

Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Ο σχεδιασμός ενός προϊόντος μπορεί να μην αναφέρεται πάντα στην ανάπτυξη ενός εντελώς νέου προϊόντος. Έτσι, σχεδιασμός γίνεται για :

1. Την βελτίωση ενός υπάρχοντος προϊόντος : Σε αυτή την περίπτωση αλλάζουν κάποια χαρακτηριστικά του, η κάποια συστατικά του, με αποτέλεσμα να έχουμε αλλαγές ίσως στις απαιτήσεις της παραγωγής, της αποθήκευσης και της μεταφοράς.

2. Την επανατοποθέτηση κάποιου προϊόντος στην αγορά : Σε αυτή την περίπτωση συνήθως αλλάζει η εμφάνιση της συσκευασίας για να γίνει πιο ελκυστικό σε κάποιο άλλο κομμάτι της αγοράς.

3. Κάποιο νέο προϊόν που παρόμοιά του υπάρχουν ήδη στην αγορά : Σε αυτή την περίπτωση είναι γνωστές οι απαιτήσεις του αγοραστικού κοινού και τα γενικά χαρακτηριστικά του προϊόντος.

4. Όταν έχουμε να κάνουμε με κάποιο εντελώς νέο προϊόν .Πρόκειται για την πιο δύσκολη περίπτωση σχεδιασμού. Δεν υπάρχουν στοιχεία για τις αντιδράσεις του αγοραστικού κοινού, ούτε εμπειρία από εισαγωγή παρόμοιου προϊόντος στην αγορά.

Εντελώς νέα προϊόντα είναι σπάνια. Οι άλλες περιπτώσεις είναι οι πιο συνηθισμένες.

Στην φάση του σχεδιασμού πρέπει να καλυφθούν πολλές αντικρουόμενες απαιτήσεις διαφόρων τμημάτων. Όπως προείπαμε:

Το τμήμα σχεδιασμού απαιτεί το τέλειο προϊόν.

Το τμήμα Marketing απαιτεί διαφοροποιημένο προϊόν.

Το τμήμα παραγωγής απαιτεί ένα προϊόν που να κατασκευάζεται εύκολα και με ευελιξία με τον υπάρχοντα εξοπλισμό.

Το τμήμα προμηθειών απαιτεί διαθεσιμότητα υλικών και ανταγωνισμό σε διαθέσιμους προμηθευτές.

Το στάδιο του σχεδιασμού χρειάζεται πάρα πολύ μεγάλη εκ μέρους της εταιρείας προσοχή γιατί το 70% του συνολικού κόστους του προϊόντος καθορίζεται σε αυτό το στάδιο του κύκλου ζωής του.

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΕ ΚΑΘΕ ΦΑΣΗ

Η διαδικασία του σχεδιασμού της ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος χωρίζεται κυρίως σε πέντε φάσεις :

ΦΑΣΗ 1 : Ερευνητική Φάση (σχεδιασμός – μελέτη)

Στην αρχική αυτή φάση καθορίζονται οι απαιτήσεις αναγκών και στόχων. Αναπτύσσονται εναλλακτικά σενάρια, επιλέγονται τα συστατικά του προϊόντος και η

τεχνολογία που θα χρησιμοποιηθεί. Ακολουθούν δοκιμές, αναλύσεις και εκτιμήσεις κόστους.

Ο καθορισμός των αναγκών και των στόχων γίνεται σύμφωνα με τα στοιχεία που μας δίνει η αγορά.

Οι στόχοι του προϊόντος αφορούν ποιότητα, τιμή, απόδοση, διαθεσιμότητα. Λιγότερο προφανή σενάρια μπορεί να είναι καλύτερα από τα πιο εμφανή, γι' αυτό χρειάζεται προσοχή. Τα εναλλακτικά σενάρια πρέπει να αξιολογηθούν με βάση την καταλληλότητα, την παραγωγικότητα, την διαθεσιμότητα των συστατικών και την αποδοχή από τον πελάτη. Επίσης σε αυτό το στάδιο παίρνουμε κατά κανόνα και αποφάσεις αγοράς ή ιδιοκατασκευής, στις οποίες οι προμήθειες έχουν πολύ μεγάλη συμβολή.

Οι προμήθειες σε αυτό το στάδιο αποτελούν βασική πηγή πληροφοριών. Λόγω της στενής σχέσης τους με τους προμηθευτές, αποτελούν τον συνδετικό κρίκο μεταξύ του σχεδιασμού και των προμηθευτών. Προσφέρουν, έτσι, πληροφορίες για την διαθέσιμη τεχνολογία των προμηθευτών, για την διαθεσιμότητα και τις τιμές των υλικών και των επιμέρους συστατικών του προϊόντος, την ποιότητα, το κόστος και την αξιοπιστία των υλικών, την ύπαρξη βελτιωμένων υλικών και την αξιοπιστία των προμηθευτών.

Η επιλογή συστατικών και υλικών είναι καλό να γίνεται από το σύνολο των τυποποιημένων υλικών. Με αυτόν τον τρόπο οι προμήθειες εξασφαλίζουν διαθεσιμότητα, ανταγωνισμό ανάμεσα σε προμηθευτές, ικανοποιητικό αριθμό υποψήφιων προμηθευτών, ενώ μειώνονται τα προβλήματα ποιότητας, κόστους και παραγωγής.

Ο σχεδιασμός, όμως, έχει την τάση να επιλέγει νέα υλικά, τελευταίας τεχνολογίας και με καινοτομίες. Αυτό κρύβει φυσικά ρίσκο. Οδηγεί σε μεγάλη

ποικιλία υλικών, άρα και σε υψηλά αποθέματα, μη σταθεροποιημένη παραγωγή, προβλήματα ποιότητας , με πολύ πιθανά ενδεχόμενα καθυστερήσεις και διακοπές της παραγωγής.

Οι προμήθειες εδώ καλούνται να προσανατολίσουν το σχεδιασμό σε προϊόντα που να ικανοποιούν μεν τις απαιτήσεις των πελατών, αλλά να μην υπερβάλουν στη χρήση τελευταίων εξελίξεων της τεχνολογίας.

Τα αντικρουόμενα « συμφέροντα » των παραπάνω τμημάτων είναι πιθανόν να δημιουργήσουν εντάσεις και ως εκ τούτου μια σφαιρικότερη εκτίμηση της κατάστασης από μία διατμηματική επιτροπή θα είναι αυτή που θα δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για την πλέον αντικειμενική αξιολόγηση που θα πρέπει να οδηγήσει στην βέλτιστη επιλογή.

ΦΑΣΗ 2 : Φάση Ανάπτυξης

Στην φάση αυτή γίνεται χρήση προσομοίωσης και αναπτύσσονται πρωτότυπα για να μπορέσει η ομάδα σχεδιασμού να διεξάγει τεστ και δοκιμές με σκοπό την μείωση των ανεπιθύμητων καταστάσεων. Στη συνέχεια, αξιολογούνται λεπτομερώς τα εναλλακτικά σχέδια και προχωράει η υλοποίηση σε δοκιμές, τεστ απόδοσης και ποιοτική έγκριση σχεδιασμού. Αυτό επαναλαμβάνεται όσες φορές χρειαστεί για να επιτύχουμε τους στόχους του σχεδιασμού. Τέλος επιλέγεται η καλύτερη εναλλακτική λύση.

Οι προμήθειες σε αυτό το στάδιο αξιολογούν τα εναλλακτικά σενάρια σύμφωνα με τη διαθεσιμότητα των υλικών και αξιολογούν επίσης τις επιπτώσεις των προδιαγραφών.

Πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι προδιαγραφές είναι σαφείς και δεν αφήνουν περιθώρια παρανοήσεων και ότι καθορίζουν τον τρόπο παραλαβής των υλικών και του ελέγχου της ποιότητάς τους. Επίσης πρέπει να εξασφαλίσουν ότι δεν υπάρχουν περιττά κόστη από υπερβολές στις προδιαγραφές.

Πολύ συχνά ένα υλικό που επιλέγεται από το σχεδιασμό επειδή είναι το καλύτερο μπορεί να είναι πολύ ακριβό, ενώ μπορεί ένα άλλο πιο φτηνό υλικό να καλύπτει εξίσου καλά τις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις της χρήσης του συγκεκριμένου προϊόντος. Προσοχή όμως χρειάζεται, καθώς ένα φτηνό σε τιμή αγοράς υλικό, μπορεί να κρύβει άλλα κόστη όπως κόστη που προκύπτουν από δυσκολίες στη βιομηχανοποίησή του και στην διαχείρισή του.

Την πλέον βαρύνουσα άποψη στην παραπάνω διελκυστίνδα θα πρέπει να έχει ίσως το τμήμα παραγωγής το οποίο και θα επεξεργαστεί το προϊόν και το οποίο μπορεί να κοστολογήσει και αποτιμήσει το ισοζύγιο μεταξύ των διαφόρων επιλογών που προσφέρονται.

ΦΑΣΗ 3 : Κατασκευαστική Φάση

Στην φάση αυτή οριστικοποιούνται τα πλάνα παραγωγής και προμηθειών, ενσωματώνονται οι απόψεις των σχεδιαστών από παρόμοιες εργασίες, γίνονται δοκιμές για τον εντοπισμό προβλημάτων και των αιτιών τους. Τα προβλήματα μπορεί να οφείλονται σε λάθη σχεδιασμού, διαδικασιών κατασκευής, συναρμολόγησης, εξοπλισμού, επιλογής υλικών , επιλογής προμηθευτών. Σκοπός μας σε αυτό το στάδιο είναι να εξαφανίσουμε τα ελαττώματα πριν

σταθεροποιήσουμε τις επιδόσεις της παραγωγής και προστεθεί με αυτό τον τρόπο μεγάλο κόστος στο προϊόν.

Αν προκύψουν αλλαγές μετά την παγίωση της παραγωγικής διαδικασίας έχουν πολύ μεγάλο κόστος γ'αυτό πρέπει οι εναλλακτικές λύσεις να αξιολογούνται με μεγάλη προσοχή.

Οι προμήθειες μπορούν να προσφέρουν πληροφορίες σχετικά με τις επιπτώσεις που θα έχουν τυχόν αλλαγές των χαρακτηριστικών του προϊόντος στην διαθεσιμότητα και το κόστος των υλικών. Επίσης, στη φάση αυτή, οι προμήθειες φτιάχνουν το πρόγραμμα προμηθειών και τις περιγραφές των υλικών με σκοπό να εξασφαλίσουν την ομαλή ροή των υλικών προς την παραγωγή, τη αδιάλειπτη παραγωγή και την αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών.

Το σημαντικότερο φυσικά είναι να εξασφαλιστεί ότι κανένα ελαττωματικό προϊόν δεν θα περάσει στην αγορά , μια και το κόστος ενός τέτοιου γεγονός είναι εξαιρετικά υψηλό.

ΦΑΣΗ 4 : Αποθήκευση και Διανομή

Πρέπει να υπάρχει καλός συντονισμός του τμήματος logistics με το τμήμα Marketing και πωλήσεων ώστε να προβλεφθεί , σε συνάρτηση με τις δυνατότητες της παραγωγής , το σωστό απόθεμα το οποίο θα καλύψει τις ανάγκες της αγοράς , τόσο σε γεωγραφικό πεδίο όσο και στην διάρκεια του χρόνου , σε συνάρτηση βέβαια με την αναμενόμενη ζήτηση της αγοράς.

Δεν είναι λίγα τα εξαιρετικά καλά προϊόντα τα οποία μπήκαν στην αγορά με μία μεγάλου κόστους διαφημιστική καμπάνια και στην συνέχεια καταβαραθρώθηκαν επειδή δεν μπόρεσαν να ανταποκριθούν στην ζήτηση της αγοράς με αποτέλεσμα να την απογοητέψουν.

Γεγονός το οποίο οδήγησε στην απαξίωση των ίδιων των προϊόντων.

ΦΑΣΗ 5 : Ανάκληση Προβληματικών Προϊόντων – Συντήρηση και παρακολούθηση του προϊόντος

Ιδιαίτερη πρόβλεψη πρέπει δε να γίνει και για την αντίδραση της εταιρείας σε περίπτωση που κάποια από τα νέα προϊόντα παρουσίασαν αστοχίες. Η άμεση δηλαδή εξυπηρέτηση της αγοράς, είτε αυτή συνιστάται στην επισκευή και συντήρηση του προϊόντος είτε στην άμεση αντικατάσταση αυτού με κάποιο άλλο.

Είναι αδιαμφισβήτητο ότι δεν υπάρχει τίποτα πιο καταστρεπτικό για ένα προϊόν από κάποιους δυσαρεστημένους πελάτες.

Για αυτό ίσως πρέπει να είναι οργανωμένος έτσι ώστε αν υπάρξουν πληροφορίες για ενδεχόμενα σοβαρά προβλήματα στα προϊόντα, αυτά γρήγορα να ανακληθούν περιορίζοντας όσο το δυνατόν στο ελάχιστο την διοχетеυσή τους στην αγορά, και τον αντίκτυπο που θα προκαλείτο όχι μόνο στα προϊόντα αυτά κάθε αυτά αλλά και ενδεχομένως στην εταιρεία.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Οποιαδήποτε αλλαγή στα σχέδια ενός προϊόντος έχει επιπτώσεις στο κόστος του, στην ποιότητά του, στην εμφάνισή του, στο κατά πόσο θα γίνει αποδεκτό από την αγορά και στην διαδικασία της παραγωγής. Μπορεί να οδηγηθούμε σε υπερβολικά αποθέματα μη διακινούμενων και άχρηστων πλέον υλικών ή υλικών που πρέπει να υποστούν πολύ δαπανηρή επεξεργασία για να χρησιμοποιηθούν τελικά στην παραγωγή. Μπορεί ακόμα και να παράγουμε ένα προϊόν που να μην καλύπτει τις απαιτήσεις της αγοράς και στο οποίο οι απαιτήσεις ποιότητας και αξιοπιστίας έχουν μειωθεί κατά πολύ.

Για το λόγο αυτό χρειάζεται να γίνει οργανωμένη διαχείριση των αλλαγών. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, όλες οι αλλαγές καταγράφονται και ελέγχονται και όλα τα τμήματα που εμπλέκονται με το προϊόν, όπως το marketing οι προμήθειες, η παραγωγή αλληλοενημερώνονται για κάθε αλλαγή. Έτσι, το κάθε τμήμα αξιολογεί τις επιπτώσεις των αλλαγών.

Η διαχείριση των αλλαγών θα πρέπει να γίνεται και πάλι από μια ομάδα ανθρώπων προερχόμενων από τη διαχείριση αποθεμάτων, τον σχεδιασμό, την παραγωγή, το marketing, τον προγραμματισμό παραγωγής και βέβαια και από τις προμήθειες.

Η συμμετοχή των προμηθειών είναι πολύ σημαντική γιατί προσφέρουν πληροφορίες για τις επιπτώσεις των αλλαγών στα αγοραζόμενα υλικά, γιατί μπορούν να προγραμματίσουν τη στιγμή της αλλαγής έτσι ώστε να ελαττώσουν το κόστος που θα προκύψει από μη χρησιμοποιούμενα υλικά και γιατί μπορούν να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα για τη σωστή αντιμετώπιση των εμπλεκόμενων προμηθευτών.

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ (ΟΜΑΔΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ)

Όπως αναφέραμε και στην εισαγωγή στον χώρο του σχεδιασμού προϊόντων, η χρήση διατμηματικών ομάδων, ο παράλληλος σχεδιασμός και η συνεργασία με τα άλλα τμήματα από τα αρχικά στάδια του σχεδιασμού, προωθούν την εμπλοκή στην διαδικασία του σχεδιασμού τόσο των προμηθειών όσο και άλλων τμημάτων της επιχείρησης.

Στις αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις, υπάρχει πλέον η τάση της ολοκληρωμένης αντιμετώπισης σημαντικών και στρατηγικών αποφάσεων μέσω ομάδων. Η μυωπική αντίληψη της εξειδίκευσης των τμημάτων και της απομονωμένης λειτουργίας τους τείνει να εκλείψει. Έτσι, δημιουργούνται ομάδες που συγκροτούνται από ανθρώπους που προέρχονται από διάφορα τμήματα της επιχείρησης (Cross functional teams) για την πραγματοποίηση δραστηριοτήτων όπως η ανάπτυξη προδιαγραφών, η ανάλυση για απόφαση ιδιοκατασκευής ή αγοράς (Make or Buy Analysis), η ανάπτυξη απαιτήσεων ποιότητας και υλικών, η ανάλυση αγοράς, ο σχεδιασμός προϊόντων, η ανάπτυξη σχέσεων με προμηθευτές, η ανάπτυξη στρατηγικής πηγών προμήθειας, η πρόβλεψη τιμών, η επιλογή προμηθευτών κ.λ.π.

Η τάση αυτή είναι αρκετά έντονη στο χώρο των προμηθειών αλλά και στο χώρο του σχεδιασμού προϊόντων.

Συνήθως οι ομάδες σχεδιασμού αποτελούνται από άτομα που προέρχονται από τμήματα όπως τις προμήθειες, το χρηματοοικονομικό, την υποστήριξη παραγωγής, τη παραγωγή και τη διασφάλιση ποιότητας.

Συχνά συμμετέχουν επιλεγμένοι πελάτες και προμηθευτές, ενώ επικεφαλής είναι κατά κανόνα κάποιος από το marketing ή το σχεδιασμό.

Στις επιχειρήσεις, όπου οι προμήθειες υπάρχουν σε στρατηγικό επίπεδο, η τάση της χρήσης των ομάδων συμπληρώνεται από την τάση για άμεση εμπλοκή των προμηθειών E.P.I. (Early Purchasing Involvement).

Οι προμήθειες, δηλαδή, όχι μόνο εμπλέκονται απλά στη διαδικασία σχεδιασμού, αλλά εμπλέκονται όσο πιο νωρίς γίνεται, από τα πρώτα κιόλας στάδια. Αυτό αποτελεί το κλειδί για την

- Μείωση του κόστους του προϊόντος,

- Για την δημιουργία προϊόντος με κατάλληλη ποιότητα και
- Για την μείωση του χρόνου μέχρι την εισαγωγή του στην αγορά.

Αυτά τα τρία στοιχεία αποτελούν και τις κύριες παραμέτρους για την επιτυχία ενός νέου προϊόντος.

Επίσης, ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη νέων προϊόντων δεν γίνεται σειριακά αλλά παράλληλα.

Επικρατεί, δηλαδή, το “Concurrent Engineering”. Το “Concurrent Engineering” αποτελεί μία προσέγγιση η οποία προσπαθεί με τον συνδυασμό μεθόδων, κανόνων και διαδικασιών, και μέσα από αναλύσεις, σχέδια και επιλογές, να επιτύχει ευελιξία, οικονομία και το βέλτιστο σχεδιασμό προϊόντος. Λαμβάνει από την αρχή υπόψη όλα τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα προϊόν για να πετύχει: αισθητική, εργονομία, εναλλακτικές χρήσεις, ασφάλεια, απλότητα. Το προϊόν κατά κανόνα πρέπει να διατηρείται, να αντέχει, να υποστηρίζεται εύκολα, να συναρμολογείται και να αποσυναρμολογείται εύκολα, να δοκιμάζεται και να παράγεται εύκολα, να είναι εύκολο να γίνει δεκτό στην αγορά, να συμβιβάζεται με νομικές απαιτήσεις και να είναι αξιόπιστο.

Κυρίως, το προϊόν πρέπει να είναι σχεδιασμένο έτσι, δηλαδή να έχει τέτοια χαρακτηριστικά, ώστε να συμφιλώνει τις αντικρουόμενες απαιτήσεις του σχεδιασμού και των logistics όπως απαιτήσεις για διαθεσιμότητα, ποιότητα, κόστος, έγκαιρες παραδόσεις.

Πρέπει να διευκολύνει τα logistics, δηλαδή, την υποστήριξή του, την παραγωγή του, τη συσκευασία του και τη μεταφορά του : “Design for logistics” - (“design for supportability”, “design for manufacturability”, “design for packaging”, “design for transportability”). Όλα αυτά, επιτυγχάνονται αποδοτικά αν ληφθούν υπ’όψη από τα αρχικά στάδια του σχεδιασμού. Για την επιτυχία της προσέγγισης

αυτής, λοιπόν, είναι απαραίτητο όλες οι λειτουργίες που σχετίζονται με το προϊόν να συνδυαστούν ολοκληρωμένα από τα πρώτα στάδια και οι αντικρουόμενες απαιτήσεις για το προϊόν να αντιμετωπιστούν έγκαιρα επίσης στα πρώτα στάδια. Η συμμετοχή, λοιπόν, των logistics γενικότερα, αλλά και ειδικότερα των προμηθειών, είναι απαραίτητη για την επίτευξη αυτών των στόχων.

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

Το τμήμα των προμηθειών έχει άμεση και στενή σχέση και αλληλεπίδραση με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης. Συχνά αντιμετωπίζουν κοινά προβλήματα αλλά με διαφορετικό τρόπο, ενώ συχνά οι στόχοι τους είναι αντικρουόμενοι. Έτσι, λοιπόν, έχει σχέση και με το τμήμα σχεδιασμού.

Τα σημεία του σχεδιασμού που επηρεάζουν κατά πολύ τις προμήθειες, είναι ο προσδιορισμός των τεχνικών προδιαγραφών των προϊόντων και ο καθορισμός των υλικών που θα ενσωματωθούν στο τελικό προϊόν. Πιο συγκεκριμένα αυτές οι δραστηριότητες επηρεάζουν τον χρόνο που οι προμήθειες έχουν στη διάθεσή τους

για να ολοκληρώσουν μια προμήθεια, την τιμή των υλικών, τα κόστη παραγωγής και τον αριθμό των υποψήφιων προμηθευτών.

Οι προμήθειες καλούνται, λοιπόν, να εξασφαλίσουν υλικά που να είναι:

- Οικονομικά να αγοραστούν και να επεξεργασθούν
- Να είναι διαθέσιμα και μάλιστα από περισσότερους από έναν προμηθευτές
- Να μην αποκλείουν τον ανταγωνισμό και να είναι συμβατά με τις απαιτήσεις ποιότητας και απόδοσης.

Όσον αφορά αυτές τις τελευταίες απαιτήσεις, αξίζει να αναφέρουμε ότι συχνά παρουσιάζεται το φαινόμενο ο σχεδιασμός να υπερβάλει και να προβάλλει περιττές εξιδανικευμένες απαιτήσεις που απλά ανεβάζουν το κόστος.

Οι προμήθειες, λοιπόν, οφείλουν να εξισορροπήσουν τις ιδανικές με τις απαραίτητες απαιτήσεις, ώστε να επιτύχουν τους στόχους ποιότητας αλλά και κόστους. Το παραπάνω βέβαια απαιτεί άμεση συνεργασία με το τμήμα του marketing και των πωλήσεων ώστε να οριοθετηθεί με σαφήνεια το προσδοκώμενο έσοδο και αντίστοιχα διατιθεμένο κόστος για το σχεδιαζόμενο προϊόν.

Αν ο σχεδιασμός δεν συντονιστεί με τις προμήθειες και δεν λάβει υπόψη του από νωρίς τις απαιτήσεις των προμηθειών, μπορούν να προκύψουν προβλήματα όπως: μειώσεις κόστους που θα μπορούσαν να γίνουν αλλά δεν έγιναν, προβλήματα σε παραδόσεις υλικών, καθυστερήσεις λόγω μη εύκολα διαθέσιμων εξειδικευμένων υλικών. Αυτά έχουν ως αποτέλεσμα το υπερβολικό κόστος του προϊόντος και την καθυστερημένη είσοδό του στην αγορά. Και στην χειρότερη περίπτωση την μη οικονομική επιβίωση του προϊόντος.

ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ κ ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Η σημασία των προμηθειών μέσα στην επιχείρηση δεν ήταν πάντα αναγνωρισμένη. Ο ρόλος των προμηθειών έχει αναβαθμιστεί σιγά σιγά λόγω των αλλαγών και των εξελίξεων που σημειώθηκαν στην οικονομία και την τεχνολογία. Με την ανάπτυξη της βιομηχανίας, την εμφάνιση όλο και πιο σύνθετων προϊόντων, την εφαρμογή των εξελίξεων της τεχνολογίας στην παραγωγή, την αύξηση του ποσοστού του κόστους των υλικών στο συνολικό κόστος των προϊόντων, την ανάπτυξη των ηλεκτρονικών υπολογιστών και της χρήσης τους στις λειτουργίες της επιχείρησης, την παγκοσμιοποίηση, την εμφάνιση του Just In Time και των ομάδων Keiretsu στην Ιαπωνική βιομηχανία, η σημασία των προμηθειών άλλαξε και έγινε πιο εμφανής η συμβολή τους στην επιτυχία της επιχείρησης.

Έτσι, ενώ το κύριο ενδιαφέρον παλιά ήταν μόνο η τιμή αγοράς των υλικών και η εξασφάλιση της ομαλής ροής της παραγωγής, περάσαμε σε πιο ολοκληρωμένες προσεγγίσεις. Εμφανίστηκαν συστήματα όπως το MPS (master production schedule) , MRP (material requirement plan) , EDI (electronic data interchange) M.R.P. και το E.D.I., τα Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων (D.S.S.), δημιουργήθηκαν διευθύνσεις διαχείρισης υλικών, ενώ το ενδιαφέρον εστιάστηκε στην ορθολογική διαχείριση όλων των διαδικασιών όπου εμπλέκονται τα υλικά με σκοπό την μείωση του συνολικού κόστους των υλικών, στην δημιουργία ισχυρών και μακροχρόνιων σχέσεων με προμηθευτές και στην συμβολή των προμηθειών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις λειτουργίες της επιχείρησης.

Οι προμήθειες έχουν πλέον πολύ σημαντικό ρόλο μέσα στην επιχείρηση. Πρέπει να αντιμετωπίζονται ως στρατηγικό κομμάτι, ίσης σημασίας όπως και οι λειτουργίες της παραγωγής, του marketing, του σχεδιασμού και της οικονομικής διαχείρισης. Για την ομαλή λειτουργία και την επιτυχία της επιχείρησης, είναι απαραίτητο όλες αυτές οι λειτουργίες να αλληλοϋποστηρίζονται. Οι προμήθειες έχουν να προσφέρουν πολλά στον σχεδιασμό προϊόντων και πρέπει να αξιοποιηθούν για να οδηγήσουν στην πρόληψη προβλημάτων, στην μείωση του επιχειρηματικού κινδύνου, στην ενσωμάτωση της σωστής τεχνολογίας, στην ανάπτυξη ποιοτικών και οικονομικών λύσεων και στην αποφυγή υπερβολών.

Ειδικότερα για την εμπλοκή των προμηθειών και των προμηθευτών στην ανάπτυξη Νέων Προϊόντων έχουν ασχοληθεί διάφοροι μελετητές αν και ο αριθμός των μελετών που έχει ασχοληθεί με το παραπάνω θέμα είναι σχετικά περιορισμένος.

Θεωρούμε σημαντική και αναφέρουμε αμέσως μετά την μελέτη του καθηγητή Michael Mc Ginnis (καθηγητού σε Marketing & Logistics στο Πανεπιστήμιο της Νότιας Αλαμπάμας των Ην. Πολιτειών της Αμερικής και του Refeekh Melle Vallorpa ερευνητικού βοηθού στο ίδιο πανεπιστήμιο) η οποία έγινε σε πολύ μεγάλο δείγμα συμμετεχόντων , καθώς και του Rajesh Nellore ανώτατου επιστημονικού ερευνητή στην μεγαλύτερη παγκόσμια αυτοκινητοβιομηχανία την General Motors Corporation. Οι μεν πρώτοι ασχολήθηκαν με την συμμετοχή των προμηθειών και των προμηθευτών στην ανάπτυξη και την διαδικασία ανάπτυξης των νέων προϊόντων ο δε δεύτερος στην έμπνευση ενός οράματος που πρέπει να διακατέχει την κάθε εταιρεία για την συνεχή εξέλιξη των προϊόντων της εμπλέκοντας μέσα σε αυτό το όραμα και τους προμηθευτές της εταιρείας.

ΝΕΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ – ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

ΣΧΕΔΙΟ ΜΕΛΕΤΗΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΤΟΥ ΚΑΘΗΓΗΤΟΥ MC GINNIS

Η έρευνα που αναφέρεται σε αυτήν την μελέτη εξετάζει την συμμετοχή των προμηθειών και των προμηθευτών στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και στην διαδικασία για την ανάπτυξη παραγωγής των νέων προϊόντων η την βελτίωση των προϊόντων.

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων αναφέρεται σε διαδικασίες που καθοδηγούν τη σύλληψη, το σχεδιασμό, την εφαρμοσμένη μηχανική, την παραγωγή, και την διοχέτευση στην αγορά ενός νέου προϊόντος.

Το προϊόν μπορεί να είναι ένα αγαθό, υπηρεσία, ή ένας συνδυασμός και οι δύο.

Η διαδικασία της ανάπτυξης βελτίωσης αναφέρεται στις διαδικασίες που οδηγούν στη σύλληψη, στο σχεδιασμό, στην εφαρμοσμένη μηχανική, την κατασκευή, και την εφαρμογή των αλλαγών στις πρακτικές παραγωγής και διαδικασιών.

Οι διαδικασίες αναφέρονται στις δραστηριότητες που μετατρέπουν τις εισαγωγές των όποιων δεδομένων στα αποτελέσματα.

Ο σκοπός της έρευνας που αναφέρεται σε αυτήν την μελέτη είναι να εξετάσει το ρόλο των προμηθειών στην ανάπτυξη νέων προϊόντων τόσο στην παραγωγή όσο και στις διαδικασίες λαβαίνουν χώρα στην ανάπτυξη και βελτίωση νέων προϊόντων.

Ενώ πολλές έρευνες έχουν ασχοληθεί με την ανάπτυξη νέων προϊόντων, ελάχιστες έχουν αναφερθεί στις προσπάθειες του τμήματος προμηθειών και των προμηθευτών να βελτιώσουν τις διαδικασίες της εισαγωγής στοιχείων (υλικά και προμήθειες, κύριο εξοπλισμό, εργασία, και πληροφορίες σε μια επιχειρησιακή μονάδα για την ανάπτυξη των νέων προϊόντων και των υπηρεσιών.

Ανάπτυξη ερωτηματολογίων

Με σκοπό να γίνει αντιληπτή η υφισταμένη κατάσταση στο χώρο των επιχειρήσεων και σε ένα βαθμό η επιθυμητή κατάσταση, αναπτύχθηκαν δυο ερωτηματολόγια .

Το πρώτο ερωτηματολόγιο, αφορούσε την "Πρώωρη συμμετοχή προμηθευτών στην ανάπτυξη νέου προϊόντος " και αντιμετωπίζει 10 ερευνητικά ζητήματα που προσδιορίζονται μέσα από αυτή την ερευνητική προτεραιότητα. Τα ζητήματα αυτά είναι

1. Η πρόωρη συμμετοχή προμηθευτών
2. Ο ρόλος του τμήματος προμηθειών
3. Ο προσδιορισμός και πιστοποίηση των προμηθευτών
4. Ο συγχρονισμός της συμμετοχής των προμηθευτών και των προμηθειών.
5. Η διανομή της τεχνολογίας και των πληροφοριών
6. Η παρακολούθηση, η καταγραφή και ο έλεγχος
7. Η συμμετοχή στον κίνδυνο και την ανταμοιβή
8. Η εξοικονόμηση χρόνου –ποιότητας –κόστους
9. Η επιχείρηση και η αγορά του προϊόντος
10. Οι πληροφορίες των εμπλεκόμενων και αποκριθέντων στην έρευνα.

Αυτό το ερωτηματολόγιο περιέλαβε 57 στοιχεία και οργανώθηκε

σε έξι μέρη ως εξής:

1. Εστίαση στο ερωτηματολογίου
2. Ο ρόλος του τμήματος αγορών (προμηθειών) στην ανάπτυξη νέων προϊόντων
3. Ο ρόλος του προμηθευτή στην ανάπτυξη νέων προϊόντων
4. Οι πρακτικές σχετικά με τη συμμετοχή προμηθευτών στην ανάπτυξη νέων προϊόντων
5. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον
6. Γενικές πληροφορίες.

Τρεις επιστολές προετοιμάστηκαν για να ενθαρρύνουν την απάντηση των ερωτηθέντων . Μια ενημερωτική επιστολή ταχυδρομήθηκε μια εβδομάδα πριν την

αποστολή του ερωτηματολογίου, μια συνοδευτική επιστολή ταυτόχρονα με το ερωτηματολόγιο, και μια ακόλουθη επιστολή μια εβδομάδα μετά από την αποστολή των ερωτηματολογίων. Το δεύτερο ερωτηματολόγιο, "συμμετοχή του τμήματος αγορών (προμηθειών) στην βελτίωση διαδικασίας ανάπτυξης και παραγωγής, νέων προϊόντων " αντιμετωπίζει 11 ερευνητικά ζητήματα που υιοθετούνται και αντιμετωπίζονται και από το πρώτο ερωτηματολόγιο:

1. Η συμμετοχή προμηθευτών στην διαδικασία ανάπτυξης - βελτίωσης των νέων προϊόντων
2. Ο ρόλος του τμήματος αγορών (προμηθειών)
3. Ο καθορισμός και η πιστοποίηση των προμηθευτών
4. Ο σ υγχρονισμός της συμμετοχής των προμηθευτών και των προμηθειών.
5. Η διανομή της τεχνολογίας (γνώση)
6. Η παρακολούθηση, η καταγραφή και ο έλεγχος των προμηθευτών
7. Η συμμετοχή στον κίνδυνο και την ανταμοιβή
8. Η εξοικονόμηση χρόνου –ποιότητας –κόστους
9. Σημασία των διαδικασιών στην ανάπτυξη και την βελτίωση των νέων προϊόντων
10. Η επιχείρηση και η αγορά
11. Οι πληροφορίες των εμπλεκομένων και αποκριθέντων.

Αυτό το ερωτηματολόγιο περιέλαβε 48 στοιχεία και οργανώθηκε

σε έξι μέρη ως εξής:

1. Εστίαση του ερωτηματολογίου
2. Διαδικασίες για την επιχειρησιακή μονάδα
3. Ο ρόλος του τμήματος αγορών (προμηθειών) στην διαδικασία βελτίωσης και ανάπτυξης νέων προϊόντων.

4. Ο ρόλος του προμηθευτή στην διαδικασία βελτίωσης και ανάπτυξης των νέων προϊόντων.
5. Ανταγωνιστικό περιβάλλον
6. Γενικές πληροφορίες

Τρεις επιστολές προετοιμάστηκαν πάλι για να ενθαρρύνουν την απάντηση των στελεχών που προσεγγίστησαν γι' αυτό τον σκοπο.

Μια ενημερωτική επιστολή ταχυδρομήθηκε μια εβδομάδα πριν την αποστολή του ερωτηματολογίου, μία συνοδευτική επιστολή μαζί με το ερωτηματολόγιο, και μια ακόλουθη επιστολή μια εβδομάδα μετά από την αποστολή ερωτηματολογίων.

. Δειγματοληψία

Τα ερωτηματολόγια ταχυδρομήθηκαν στην ανώτερη και ανώτατη βαθμίδα στελεχών - διευθυντών που ήταν μέλη της Εθνικής ένωσης διοίκησης προμηθειών των Ηνωμένων πολιτειών της Αμερικής.

Το ερωτηματολόγιο για την πρόωρη συμμετοχή των προμηθειών στην ανάπτυξη νέων προϊόντων εστάλη σε 1.074 άτομα. Διακόσια εβδομήντα ένα απαντήσαν (ένα ποσοστό ανταπόκρισης 25,2 τοις εκατό).

Το ερωτηματολόγιο για την συμμετοχή των προμηθειών στην διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων εστάλη σε 1.051 άτομα. Διακόσια πενήντα δύο απήντησαν (ένα ποσοστό ανταπόκρισης 24,0 τοις εκατό).

Ανάλυση στοιχείων

Η ανάλυση των στοιχείων στρέφεται

(α) στην ανάπτυξη των μεθόδων που θα ερμηνεύουν τα στοιχεία,

(β) στην εξέταση των αποτελέσμάτων της έρευνας σε περιπτώσεις επιτυχίας των νέων προϊόντων (στο πρώτο ερωτηματολόγιο),

(γ) στην εξέταση των αποτελεσμάτων της έρευνας σε περιπτώσεις που η διαδικασία εμπλοκής των προμηθειών ήταν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος(στο δεύτερο ερωτηματολόγιο)

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΠΡΩΤΟΥ ΣΚΕΛΟΥΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Θέματα προμηθειών και προμηθευτών που είναι ουσιαστικά για την επιτυχία των νέων προϊόντων

Αυτή η έρευνα προσδιόρισε τρεις μεταβλητές ουσιαστικές για την επιτυχία των νέων προϊόντων :

- Τον επιχειρηματικό προσανατολισμό της μονάδας ως προς το χρονικό πλαίσιο που θέτει ο ανταγωνισμός
- Τη λήψη αποφάσεων για τη διαδικασία του εάν πρέπει να περιληφθούν οι προμηθευτές στην ανάπτυξη των νέων προϊόντων

- Τον καθορισμό του ρόλου που θα αναλάβουν οι προμήθειες και οι προμηθευτές στην ανάπτυξη των νέων προϊόντων.

Ακόμα υπάρχουν ουσιαστικές διοικητικές μεταβλητές οι οποίες αντισταθμίζουν τα κενά για το πόσο αποτελεσματική θα είναι η συνεισφορά του τμήματος προμηθειών στην ανάπτυξη των νέων προϊόντων.

1. Εάν οι προμηθευτές εμπλέκονται ή όχι στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, η χρονική στιγμή της αντίδρασης της εταιρείας έναντι του ανταγωνισμού θα επηρεάσει την επιτυχία του νέου προϊόντος.

2. Εάν οι προμηθευτές εμπλέκονται στην ανάπτυξη νέων προϊόντων ένας συνδυασμός

(α) προσεκτικής αξιολόγησης για το εάν οι προμηθευτές μπορούν ή όχι να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων, και

(β) στενός συντονισμός και προσεκτικός έλεγχος των προσπαθειών των επιλεγμένων προμηθευτών ώστε να είναι επίσης ουσιαστική η συμβολή τους στην επιτυχία του νέου προϊόντος.

3. Εάν οι προμηθευτές περιλαμβάνονται στην ανάπτυξη των νέων προϊόντων, η επιτυχία του στόχου θα είναι περισσότερο πιθανή εάν το τμήμα προμηθειών έχει ένα σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της ανάπτυξης.

Αυτός ο ρόλος περιλαμβάνει την πρόωρη συμμετοχή του τμήματος προμηθειών στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, δυναμική συμμετοχή σε διατμηματικές ομάδες και ενεργό συμμετοχή στην επιλογή των πιθανών προμηθευτών.

Εάν οι προμηθευτές δεν περιλαμβάνονται στην ανάπτυξη του νέου προϊόντος τότε η συνεισφορά του τμήματος προμηθειών θα είναι σημαντική αλλά όχι ουσιαστική στην ανάπτυξη του νέου προϊόντος.

Ζητήματα του τμήματος προμηθειών και των προμηθευτών που είναι σημαντικά στην επιτυχία νέων προϊόντων

Αυτή η έρευνα προσδιόρισε επίσης τρεις διοικητικές μεταβλητές, μια προκαλούμενη και μια εξωτερική περιβαλλοντική μεταβλητή που είναι σημαντική, όμως μη ουσιαστική, στην επιτυχία νέων προϊόντων.

Οι συντάκτες της έρευνας θεωρούν ότι αυτά τα δευτεροβάθμια στοιχεία είναι πιο ουσιαστικά όταν οι απαιτήσεις για την επιτυχία του στόχου είναι σαφείς. Στην απουσία τους, τα ακόλουθα ζητήματα δεν θα επιτύχουν τη δυναμική συμβολή τους στην επιτυχία των νέων προϊόντων:

1. Η πρώτη διευθυντική μεταβλητή είναι η δέσμευση στη συνεχή ανάπτυξη νέων προϊόντων. Αυτή η μεταβλητή περιλαμβάνει πέντε συστατικά. Είναι

(α) κοινή εκπαίδευση και κατάρτιση,

(β) κοινές εγκαταστάσεις και εξοπλισμός,

(γ) συνύπαρξη του αγοραστή και του προσωπικού των προμηθευτών, στον ίδιο χώρο

(δ) έγγραφη συμφωνία για συμμετοχή στον κίνδυνο και στα κέρδη του προμηθευτή και

(ε) κλίμα που να εμπνέει την αμοιβαία εμπιστοσύνη

Συνολικά, αυτά τα πέντε συστατικά δημιουργούν ένα πλαίσιο για συνεργασία.

2. Η δεύτερη διοικητική μεταβλητή είναι σαφείς διαδικασίες για την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Αυτή η μεταβλητή εστιάζει στις λειτουργικές πτυχές της επιλογής και ενσωμάτωσης των προμηθευτών στην ανάπτυξη του νέου προϊόντος.

Η μεταβλητή αυτή αναγνωρίζει την ανάγκη να έχει επίσημες διαδικασίες για την επιλογή των προμηθευτών από τη στιγμή που έχει ληφθεί η απόφαση για τη συμμετοχή τους στην ανάπτυξη των νέων προϊόντων. Βασικό συστατικό και πάλι είναι η ανάγκη να υπάρχουν σαφείς συμφωνίες για τους κανόνες συμμετοχής των προμηθευτών στην ανάπτυξη των νέων προϊόντων.

3. Η τρίτη διοικητική μεταβλητή εστιάζει στη συμμετοχή σε *Εμπιστευτικές πληροφορίες*. Αυτή η διανομή των πληροφοριών, των γνώσεων, του πελάτη, του προϊόντος, της τεχνικής διαδικασίας δείχνουν το βαθμό στον οποίο η εταιρεία και οι προμηθευτές επικοινωνούν όταν αυτοί περιλαμβάνονται μέσα ανάπτυξη των νέων προϊόντων.

4. Η τέταρτη (προκαλούμενη) μεταβλητή, είναι η *ολοκλήρωση των προμηθευτών*, προσδιορίστηκε σαν σημαντική για την επιτυχία των νέων προϊόντων και τα συστατικά της είναι ο χρόνος στον οποίο θα κάνει την παρουσίαση του ένα προϊόν στη αγορά και η ποιότητα του.

5. Η περιβαλλοντική μεταβλητή, αφορά τον *ανταγωνισμό και την εχθρότητα της αγοράς και* συνδέθηκε με την επιτυχία του προϊόντος. Προφανώς, η άκρως ανταγωνιστική αγορά ωθεί σε επιλογή πολύ υψηλών στόχων και κίνητρων που με την σειρά τους θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη εξαιρετικά επιτυχών προϊόντων.

Άλλες εκτιμήσεις

Το τμήμα αγορών και η συμμετοχή προμηθευτών μπορούν να δώσουν μια ώθηση στην επιτυχή ανάπτυξη νέων προϊόντων τόσο στις βιομηχανίες κατασκευής όσο και στις βιομηχανίες υπηρεσιών.

Το τμήμα προμηθειών και η συμμετοχή των προμηθευτών στην ανάπτυξη νέων προϊόντων δεν επηρεάζεται από τη χώρα της ιδιοκτησίας, την εμπειρία, ή την επαγγελματική πιστοποίηση των εμπλεκομένων.

Γενικά συμπεράσματα της έρευνας

Προσεκτική εξέταση των αποτελεσμάτων δεν ένδειξε σημαντικά ευρήματα εκτός από αυτά που προαναφέραμε.

Εντούτοις, αυτά τα συμπεράσματα μπορούν να επαναδιατυπωθούν ως εξής:

1. Η ανταπόκριση της επιχείρησης στις κινήσεις του ανταγωνισμού είναι σημαντική για την επιτυχία του νέου προϊόντος ανεξάρτητα από τη συμμετοχή η όχι του προμηθευτή.

2. Ο ρόλος του τμήματος προμηθειών είναι ουσιαστικός στην ανάπτυξη του νέου προϊόντος είτε συμμετέχουν και οι προμηθευτές είτε όχι.
3. Ο προσδιορισμός και η πιστοποίηση των προμηθευτών είναι σημαντικά στοιχεία για την επιτυχία των νέων προϊόντων . Όταν εμπλέκονται οι προμηθευτές είναι πολύ σημαντικό να γίνεται η αξιολόγηση τους.
4. Ο συγχρονισμός της συμμετοχής των προμηθευτών στην ανάπτυξη των νέων προϊόντων δεν έχει επιπτώσεις στην επιτυχία του νέου προϊόντος.
5. Η παρακολούθηση και ο έλεγχος των προμηθευτών είναι σημαντικά, αλλά όχι ουσιαστικά στοιχεία, στην επιτυχία των νέων προϊόντων.
6. Η συμμετοχή στον κίνδυνο και στα οφέλη είναι σημαντική, αλλά όχι ουσιαστική, στην επιτυχία των νέων προϊόντων.
7. Η επιτυχία των νέων προϊόντων με όρους πωλήσεων, κερδών, ποιότητας και χρονικής παρουσίας στην αγορά βελτιώνονται με τη συμμετοχή των προμηθευτών στην ανάπτυξη του νέου προϊόντος.

**ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΣΚΕΛΟΥΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ “ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ
ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ
ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ”**

Η Διαδικασία ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Οι διαδικασίες είναι μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (που οδηγεί σε χαμηλότερο κόστος, σε σημαντική διαφοροποίηση απο τον ανταγωνισμό, ή και τα δύο).

Το επίπεδο σπουδαιότητας είναι συγκρίσιμο με την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό το συμπέρασμα δεν υπονοεί οποιαδήποτε έμφυτη σύγκρουση μεταξύ αυτών των δύο προτεραιοτήτων, εντούτοις, έμφαση της μίας σε βάρος της άλλης μπορεί να είναι καταστρεπτική για

τη γενική επιτυχία των επιχειρήσεων. Σε πολλές περιπτώσεις η διαδικασία της ανάπτυξης και βελτίωσης και η ανάπτυξη των νέων προϊόντων εμφανίζονται ταυτόχρονα.

Η διοίκηση του τμήματος προμηθειών και το προσωπικό πρέπει να γνωρίζουν τη σημασία της συμβολής τους τόσο στη διαδικασία της ανάπτυξης του νέου προϊόντος όσο και στην ανάπτυξη του νέου προϊόντος.

Ο ρόλος του τμήματος προμηθειών στην ανάπτυξη της διαδικασίας και βελτίωσης νέων προϊόντων.

Το τμήμα προμηθειών διαδραματίζει έναν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία ανάπτυξης και βελτίωσης σε ποσοστό πάνω από το 80 τοις εκατό των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Αυτός ο ρόλος περιλαμβάνει τη σταθερή συμμετοχή, στις διαδικασίες, τη δυναμική συμμετοχή του στις διατμηματικές ομάδες καθώς επίσης την επιδίωξη του να προσδιορίζει την τεχνολογία που είναι σημαντική για την ανάπτυξη και βελτίωση της διαδικασίας .

Ο ρόλος του προμηθευτή στη διαδικασία ανάπτυξης και βελτίωσης.

Οι προμηθευτές διαδραματίζουν έναν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της ανάπτυξης σε περίπου 75 τοις εκατό των συμμετεχόντων στην έρευνα επιχειρησιακών μονάδων. Η συμμετοχή των προμηθευτών παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους τομείς που αφορούν την χρονική στιγμή εισαγωγής στην αγορά (γρηγορότερη είσοδο και παρουσία), την υψηλότερη ποιότητα και την μείωση του κόστους του νέου προϊόντος.

Διαχείριση προμηθευτών στη διαδικασία ανάπτυξης και βελτίωσης.

Η διαχείριση των προμηθευτών στη διαδικασία ανάπτυξης και βελτίωσης εστιάζει περισσότερο στον προσδιορισμό για την εισαγωγή σημαντικών τεχνολογιών και προμηθευτών και στο συντονισμό από τον οποίο γίνεται η επιλογή και ο έλεγχος των προμηθευτών.

Επειδή η διαδικασία ανάπτυξης των νέων προϊόντων αλλά και βελτίωσης των υπάρχόντων είναι μια αέναη διαδικασία, επιβάλλεται η συνεχής παρακολούθηση των νέων τεχνολογιών και των εν δυνάμει προμηθευτών.

ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

Οι διαδικασίες που εφαρμόζονται στις βιομηχανίες για την ανάπτυξη και βελτίωση των προϊόντων καθιστούν για πολλές από αυτές ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είτε πρόκειται για κατασκευαστικές βιομηχανίες είτε όχι.

Η συμμετοχή των προμηθειών και των προμηθευτών στην διαδικασία είναι ουσιαστική για τις βιομηχανίες ανεξάρτητα στο αν δραστηριοποιούνται στην κατασκευή – στις υπηρεσίες ή σε άλλες δραστηριότητες.

ΑΛΛΕΣ ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ

Η χώρα προέλευσης της εταιρείας , η εμπειρία και η πιστοποίηση των ικανοτήτων των εμπλεκόμενων στην έρευνα δεν επηρεάζουν την εμπλοκή των προμηθειών η των προμηθευτών στην διαδικασία της ανάπτυξης και βελτίωσης των προϊόντων.

ΓΕΝΙΚΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ

Η εξέταση της αξιολόγησης των ερωτηματολογίων δεν οδήγησε σε ευρήματα πέρα από αυτά που διατυπώθηκαν προτύτερα.

Αυτά θα μπορούσαν να επαναδιατυπωθούν σαν ερευνητικά ζητήματα ως εξής:

1. Η διαδικασία ανάπτυξης και βελτίωσης των προϊόντων είναι μία πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που μπορεί να επιφέρει χαμηλό κόστος , σημαντική διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό ή και τα δύο. Αυτό ισχύει για όλες τις επιχειρήσεις είτε είναι κατασκευαστικές , είτε παροχής υπηρεσιών είτε οτιδήποτε άλλο.
2. Οι προμήθειες παίζουν σημαντικό ρόλο στην διαδικασία ανάπτυξης και βελτίωσης των νέων προϊόντων ανεξάρτητα εάν εμπλέκονται στην διαδικασία οι προμηθευτές η όχι. Αυτό συμβαίνει για όλων των ειδών τις επιχειρήσεις.
3. Η σημασία της εμπλοκής των προμηθευτών στην διαδικασία ανάπτυξης και βελτίωσης είναι η ίδια για τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως δραστηριότητας.
4. Στην διαδικασία ανάπτυξης και βελτίωσης των νέων προϊόντων η πιστοποίηση των προμηθευτών και των εισαγόμενων τεχνολογιών είναι πολύ σημαντική.

Αυτό συμβαίνει διότι αν και πολλές φορές δεν συμμετέχει στην διαδικασία ανάπτυξης κάποιος προμηθευτής εν τούτοις μπορεί να συμμετέχει στην ανάπτυξη του προϊόντος

5. Η χρονική στιγμή της εμπλοκής του προμηθευτή στην διαδικασία της ανάπτυξης και βελτίωσης δεν επηρεάζει ιδιαίτερα την έκβαση του αποτελέσματος.

Η καλύτερη στιγμή της εμπλοκής του μπορεί να διαφέρει από περίπτωση σε περίπτωση.

ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο ρόλος των προμηθειών στην ανάπτυξη νέων προϊόντων

Ο παραδοσιακός ρόλος των προμηθειών ως διεκπεραιωτής της συναλλαγής έχει αλλάξει. Η ανάγκη για να συμβάλει στην οργανωτική επιτυχία έχει καθιερωθεί απόλυτα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας, οι υπεύθυνοι προμηθειών μπορούν να συνεισφέρουν στην οργανωτική επιτυχία αυξάνοντας τη συμμετοχή τους στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. Τρία στοιχεία είναι σημαντικά σε αυτήν την συμμετοχή:

- η έγκαιρη - πρόωρη συμμετοχή στα προγράμματα ανάπτυξης νέων προϊόντων,
- η συμμετοχή σε διατμηματικές ομάδες και
- η δυνατότητα να προσδιορίζουν χρήσιμους προμηθευτές.

Η πρόωρη – έγκαιρη συμμετοχή του τμήματος προμηθειών στην ανάπτυξη νέων προϊόντων θα αυξηθεί εάν είναι μια διοικητική απόφαση και οδηγία , εάν είναι μία

δεδομένη πολιτική της επιχείρησης, εάν είναι μία πρωτοβουλία του υπευθύνου προμηθειών ή ένας συνδυασμός και των τριών.

Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των διατμηματικών ομάδων περιλαμβάνει την εκπαίδευση στη συμμετοχή μέσα στις ομάδες όσο και στο να ηγούνται αυτών των ομάδων.

Ομάδες που είναι διαφορετικές τόσο από πλευράς εκπαίδευσης, όσο και από πλευράς επίπεδου και είδους εργασίας, ακόμα από γένος, φυλή, και προσωπικότητα των συμμετεχόντων. Στις διαφορετικές ομάδες μπορούν επίσης να παίρνουν μέρος και αντιπρόσωποι των προμηθευτών. Σε πολλές ομάδες, το προσωπικό του τμήματος προμηθειών μπορεί να παίξει ένα ρόλο ηγέτη ενώ σε άλλες καταστάσεις, ένα ρόλο υποστήριξης.

Ένα ευρύ φάσμα των ατομικών δεξιοτήτων είναι σημαντικό για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των ομάδων. Αυτές οι ικανότητες περιλαμβάνουν την αποτελεσματικότητα και την ικανότητα στις διαπραγματεύσεις, στη χρονική διαχείριση των εργασιών που προγραμματίζουν, και στην επίλυση των ψυχικών συγκρούσεων.

Το προσωπικό του τμήματος προμηθειών πρέπει επίσης να έχει τη δυνατότητα να συνεργαστεί και να αντιληφθεί το ρολό των άλλων λειτουργιών της επιχείρησης.

Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των ομάδων είναι κοινή ευθύνη τόσο της γενικής διεύθυνσης της εταιρείας, της διεύθυνσης του τμήματος προμηθειών όσο και του κάθε ενός εργαζομένου ξεχωριστά.

Για να μπορεί το τμήμα προμηθειών να πιστοποιεί τους προμηθευτές που μπορούν να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη των νέων προϊόντων προϋποθέτει να έχει έναν ενεργά δυναμικό ρόλο στη διαδικασία ανάπτυξης των νέων προϊόντων.

Δυστυχώς όμως όσο πιο πολύ προσιτοί γίνονται οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και το λογισμικό τόσο η διαδικασία της συμμετοχής των προμηθευτών στην ανάπτυξη των νέων προϊόντων γίνεται πιο πολύπλοκη.

Συμμετοχή προμηθευτών στην ανάπτυξη νέων προϊόντων

Τρία ζητήματα είναι ουσιαστικά στην αποτελεσματική συμμετοχή προμηθευτών στην ανάπτυξη νέων προϊόντων:

- η αξιολόγηση των προμηθευτών,
- ο συνεχής έλεγχος των προμηθευτών , και
- ο συντονισμός των προμηθευτών με τις διατμηματικές ομάδες της εταιρίας

Επίσης βασικό για την επιτυχία είναι να υπάρχει μια επιχειρησιακή φιλοσοφία που να ανταποκρίνεται γρήγορα και αποτελεσματικά στις προκλήσεις και να βοηθάει στην ουσιαστική συμμετοχή των προμηθειών στην ανάπτυξη των νέων προϊόντων.

Τρία ζητήματα είναι κρίσιμα για την ουσιαστική συμμετοχή των προμηθευτών.

α. Προσεκτική αξιολόγηση από την επιχείρηση να αποφασίσει εάν η ποιότητα, ο χρόνος, και το κόστος μπορεί να επιτευχθεί καλύτερα με ιδιοπαραγωγή ή σε συνεργασία με έναν προμηθευτή (make or buy analysis).

β. Έλεγχος από τις προμήθειες της ένταξης των προμηθευτών στη διαδικασία ανάπτυξης των νέων προϊόντων.

γ. Στενό συντονισμό όλων των θεμάτων τα οποία αφορούν την ολοκλήρωση της ένταξης των προμηθευτών στη διαδικασία ανάπτυξης των νέων προϊόντων.

Βασικός βέβαια στόχος παραμένει πάντα η επίτευξη μέσω του προμηθευτή βελτιωμένης ποιότητας, μειωμένου κόστους και έγκαιρης χρονικής ανταπόκρισης στην αγορά.

Ιδιαίτερα η έγκαιρη χρονική ανταπόκριση στην αγορά περιλαμβάνει την ικανότητα ανταπόκρισης στις ουσιαστικές αλλαγές των αναγκών των καταναλωτών και την παρακολούθηση της αντίδρασης των ανταγωνιστών ώστε να επιτυγχάνεται η είσοδος στην αγορά πριν από αυτούς, ή με μικρή υστέρηση από αυτούς ώστε ν'αποφευχθεί η εδραίωσή τους, κάτι που θα δημιουργούσε πρόβλημα στην επίτευξη των δικών μας στόχων.

Όταν οι προμήθειες συμμετέχουν ενεργά στη ανάπτυξη των νέων προϊόντων, τότε έχουν ουσιαστικό λόγο στην επιλογή του ποιοί προμηθευτές μπορούν να βοηθήσουν ενεργά προσφέροντας τις απαιτούμενες τεχνολογίες και συμμετέχοντας δημιουργικά στις διατμηματικές ομάδες που δημιουργούνται με στόχο την ανάπτυξη των νέων προϊόντων.

Σύμφωνα με την έρευνα, μόλις η επιχείρηση αποφασίσει να χρησιμοποιήσει τους προμηθευτές στη διαδικασία ανάπτυξης του νέου προϊόντος πρέπει να λάβει υπόψη της τουλάχιστον οκτώ θέματα των οποίων την υλοποίηση πρέπει και να δρομολογήσει άμεσα

- α. κοινά προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης
 - β. συγκατοίκηση του προσωπικού προμηθευτών και αγοραστών
 - γ. χρήση κοινών εγκαταστάσεων και εξοπλισμού
 - δ. προσυμφωνημένη συμμετοχή στον κίνδυνο και στα κέρδη
 - ε. συμμετοχή των προμηθευτών στις ομάδες εργασίας της εταιρείας
 - στ. άμεσος διατμηματική και διεταιρική επικοινωνία
 - ζ. επίσημες διαδικασίες του τμήματος προμηθειών για το πως οι προμηθευτές θα ενσωματωθούν στα προγράμματα που έχει θεσπίσει η εταιρεία
 - η. συμμετοχή στη γνώση των τεχνικών πληροφοριών και των απαιτήσεων του πελάτη (εταιρείας) σε μια συνεχή και αναγκαία βάση.
- ..

Ο Ρόλος των προμηθειών στην ανάπτυξη των διαδικασιών για τη βελτίωση των νέων προϊόντων

Όπως δηλώνεται νωρίτερα, η συμβολή των προμηθειών στην οργανωτική επιτυχία έχει ιδιαίτερες πιθανότητες επιτυχίας, όταν η συμμετοχή αυτή γίνει έγκαιρα από τα πρώτα στάδια της ανάπτυξης. Τέσσερις παράγοντες είναι ουσιαστικοί για τη συμμετοχή των προμηθειών

- να συμμετέχει με προθυμία σ' αυτή τη διαδικασία
- να υπάρχουν καλές διατμηματικές σχέσεις και δεξιότητες στις ομάδες

- να έχουν τη δυνατότητα οι ομάδες να προσδιορίσουν και να ορίσουν τους χρήσιμους προμηθευτές

- να υπάρχει η δυνατότητα να προσδιοριστεί η χρήσιμη τεχνολογία

Βέβαια για τις προμήθειες οι οποίες δεν έχουν απαραίτητα τη κατάλληλη τεχνική – τεχνολογική υποδομή δεν είναι εύκολο να προσδιορίσουν τη χρήσιμη τεχνολογία η τους χρήσιμους προμηθευτές.

Εκεί έγκειται και η κρισιμότητα της άψογης συνεργασίας των διατμηματικών ομάδων . Βέβαια υπάρχουν και περιπτώσεις, όταν αυτό είναι δυνατόν, να γίνει στελέχωση του τμήματος προμηθειών με άτομα με τις αναγκαίες τεχνικές δεξιότητες και γνώσεις ώστε να καλυφθεί αυτό το κενό.

Συμμετοχή των προμηθευτών στην διαδικασία ανάπτυξης και βελτίωσης των νέων προϊόντων.

Τρία θέματα είναι σημαντικά για την αποτελεσματική συμμετοχή των προμηθευτών στη διαδικασία ανάπτυξης και βελτίωσης των νέων προϊόντων.

- Ο έλεγχος και ο συντονισμός των προμηθευτών.
- Η διάθεση να ακουστούν και να υιοθετηθούν οι ιδέες των προμηθευτών.
- Η ουσιαστική συμμετοχή του προμηθευτή στη διαδικασία ανάπτυξης και βελτίωσης.

Ο έλεγχος και ο συντονισμός των προμηθευτών στηρίζεται σε δύο κρίσιμα σημεία:

- α. Τον έλεγχο της ολοκλήρωσης της ένταξης του προμηθευτή στη διαδικασία ανάπτυξης του νέου προϊόντος. Ο έλεγχος αυτός θα γίνεται από το τμήμα προμηθειών.

- β. Προσεκτικό και στενό συντονισμό όλων των θεμάτων που αφορούν στην ολοκλήρωση της συμμετοχής των προμηθευτών, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι συμπεριλαμβανομένων πάντοτε της ποιότητας, του κόστους και της χρονικής ανταπόκρισης στη ζήτηση της αγοράς.

Φυσικά για να υπάρχει έλεγχος και συντονισμός των προμηθευτών θα πρέπει να υπάρχει ενεργή συμμετοχή του τμήματος προμηθειών.

Ομοιότητες της συμμετοχής των προμηθευτών στην ανάπτυξη των νέων προϊόντων και στη διαδικασία ανάπτυξης των νέων προϊόντων

Κατ' αρχάς, η πρώιμη και εκτενής συμμετοχή των προμηθειών συμβάλλει τόσο στην ανάπτυξη των νέων προϊόντων όσο και στην επιτυχία της διαδικασίας της ανάπτυξης και βελτίωσης των νέων προϊόντων. Αυτό βέβαια είναι πιο ουσιαστικό όταν έχουμε και την ανάμειξη των προμηθευτών σε αυτή τη διαδικασία. Αυτός ο ρόλος περιλαμβάνει την πρόωρη και αποτελεσματική συμμετοχή τόσο σε διατμηματικές ομάδες όσο και στον προσδιορισμό των προμηθευτών η και στις δυο καταστάσεις.

Ακόμα ο συντονισμός και ο έλεγχος των ομάδων που συμμετέχουν στις διατμηματικές ομάδες και η ενσωμάτωση των προμηθευτών στις διαδικασίες για την εξέλιξη νέων προϊόντων είναι ιδιαίτερα σημαντική για την αποδοτικότερη και ταχύτερη ολοκλήρωση της κοινής προσπάθειας.

Ο προσανατολισμός της επιχείρησης στην άμεση αντίδραση έναντι του ανταγωνισμού, έχει επιπτώσεις και στα προγράμματα των νέων προϊόντων με βάση τις ανάγκες των πελατών και τις στρατηγικές των ανταγωνιστών, σε συνάρτηση με την ικανότητα τους να παράξουν γρήγορα ένα νέο προϊόν.

Η χρονική στιγμή που θα εμπλακεί ο προμηθευτής είναι μοναδική για κάθε περίπτωση.

Δεν είναι απόλυτο ότι ο προμηθευτής πρέπει να εμπλακεί πρόωρα στην ανάπτυξη των νέων προϊόντων.

Αν και η συμμετοχή των προμηθευτών στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και στην διαδικασία ανάπτυξης των εμφανίζεται περισσότερο στις κατασκευαστικές εταιρείες, δεν είναι ασυνήθιστη και στις άλλες δραστηριότητες (service) ή άλλου είδους παροχή υπηρεσιών.

Η ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

Σύμφωνα με τον Nellore (2001) το αυξανόμενο κόστος της ανάπτυξης των προϊόντων η διεθνοποίηση των αγορών, οι πιεστικοί χρόνοι διείσδυσης στην αγορά και παράδοσης των νέων προϊόντων είναι μερικοί από τους σοβαρούς λόγους που επιβάλλουν την συνεργασία των εταιρειών και τους προμηθευτές τους. (Bruce 1995 – Lamming 1993 – Helper 1991).

Αν και υπάρχουν αρκετές μελέτες που εμπλέκουν τους προμηθευτές μόνο από την επιχειρησιακή άποψη υπάρχουν και κάποιες που εμπλέκουν τους προμηθευτές με στρατηγική προοπτική στην εξέλιξη των νέων προϊόντων.

Μία μεγάλη μελέτη που έγινε στην αυτοκινητοβιομηχανία General Motors (Rajesh Nellore 2001), με αφορμή μία σημαντική καθυστέρηση στην παρουσίαση ενός νέου πρωτοποριακού προϊόντος σε αυτοκίνητο, έγινε σαφώς κατανοητό ότι η εμπλοκή του προμηθευτή απαιτεί εμπειρία και τεχνογνωσία και όχι μόνο την

έγκαιρη συμμετοχή του στην ανάπτυξη του προϊόντος αλλά και την συμμετοχή του στο όραμα της επίτευξης του συγκεκριμένου στόχου.

Τι είναι όμως όραμα;

Βασικά στοιχεία στην ύπαρξη ενός οράματος είναι

- Η αφιέρωση στην επιτυχία ενός στόχου
- Η στρατηγική που θα ακολουθηθεί για την επίτευξη
- Η καλλιέργεια της ομάδας – οργάνωσης που θα επιτύχει τον στόχο (Lipton 1996)

Ο Lipton δεν διευκρινίζει αν τα στοιχεία του οράματος είναι εσωτερική υπόθεση για μία εταιρεία η μπορούν να ισχύσουν το ίδιο και για τους προμηθευτές της .

Ο Lipton ανέλυσε στην πραγματεία του τον όρο «οράματα» γενικά ενώ ο Nellore εξετάζει τα συστατικά του οράματος ώστε αυτό να ισχύσει και για τους προμηθευτές.

Στόχος του να μειωθεί η υποκειμενικότητα στην λειτουργική λήψη αποφάσεων (decision making) και να υπάρχει συμβολή στην γνώση και τις διαθέσιμες ικανότητες απ'όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα με τρόπο σαφή.

Όπως συμφωνεί και ο Baven (1994) η ύπαρξη οράματος είναι επιτακτική για την αποδοτική ανάπτυξη ενός προϊόντος.

Όμως το όραμα πρέπει να εστιάζει στο μέλλον και να χρησιμεύσει σαν φορέας για την οργάνωση και σαν σημείο εστίασης στην λήψη των αποφάσεων για τις μελλοντικές κινήσεις.

Ακόμα συμπληρώνει ότι βοηθάει τους εμπλεκόμενους να εστιάσουν σε τι πρέπει να ολοκληρωθεί και γιατί , αλλά επιτρέπουν τις προσωπικές επιλογές για το πώς θα φθάσει το κάθε μέλος της ομάδας στον στόχο του.

Με αυτό τον τρόπο τα οράματα καθοδηγούν την διαδικασία ανάπτυξης καθώς και το προσωπικό που ασχολείται με αυτήν συμπεριλαμβανομένων των προμηθευτών εάν στοιχεία αυτής της διαδικασίας είναι εισαγόμενα.

Υπάρχουν τρία είδη οραμάτων

1. Όραμα καθοδήγησης της επιχείρησης

Αυτό που διαχέει μέσα σε μία επιχείρηση την ανάπτυξη και την καινοτομία οδηγώντας το τι θα κάνουν οι ομάδες έρευνας και ανάπτυξης.

2. Όραμα καθοδήγησης ενός έργου (project)

Αυτό που οδηγεί τα μέλη που εμπλέκονται στο τι θα κάνουν για να πετύχουν τους στόχους που τους έβαλε το όραμα καθοδήγησης της εταιρείας, τονίζοντας με αυτό τον τρόπο τις εσωτερικές δυνατότητες και ικανότητες.

1.

3. Όραμα ενός προϊόντος

Αυτό που οδηγεί τις καθημερινές αποφάσεις που παίρνουν οι εργαζόμενοι για την επιτυχή έκβαση του συγκεκριμένου προϊόντος.

Το όραμα του προϊόντος πρέπει να είναι πλήρες , σταθερό και σαφές για όλα τα μέλη που συμμετέχουν σε αυτήν την προσπάθεια.

Το όραμα του προϊόντος πρέπει να εκφράζεται μέσα από την προδιαγραφή του.

Τι είναι προδιαγραφή; Η γραπτή περιγραφή του προϊόντος και των εξαρτημάτων του.

Μια επιχείρηση μπορεί να έχει περισσότερα από ένα νέα έργα (project), ή νέα προϊόντα και η χρήση των προμηθευτών μπορεί να την βοηθήσει να τα υλοποιήσει.

Επομένως είναι απαραίτητο να συσχετίζεται η παρουσία των οραμάτων για τους προμηθευτές με τα οράματα καθοδήγησης της επιχείρησης.

Το όραμα λοιπόν υπηρετεί σαν σημείο αναφοράς και εστίασης για την λήψη των αποφασεών μας.

Αυτό όμως είναι δύσκολο να επιτευχθεί μία και η συνεργασία σε ένα οργανωτικό επίπεδο δεν σημαίνει και συνεργασία σε όλα τα επίπεδα.

Ιδιαίτερα οι Burnew & New εντόπισαν ότι οι συνεργασία με τους προμηθευτές στα υπηρεσιακά επίπεδα δεν σημαίνουν και συνεργασία στα στρατηγικά επίπεδα όπου παίρνονται και οι περισσότερες αποφάσεις.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα υπάρχουν πολλά όπου μηχανικοί ερευνών προχωρούν σε συνεργασία με προμηθευτές για να αντλήσουν πληροφορίες και γνώσεις , υποσχόμενοι επικερδείς συμφωνίες , χωρίς συνεννόηση με το τμήμα προμηθειών .Έτσι συμβαίνει πολλές φορές να μην πραγματοποιούνται συνεργασίες που είχαν στο επίπεδο προμηθευτή-μελετητή συμφωνηθεί γεγονός το οποίο δημιουργεί πολλές φορές διακοπές πρόσφορων συνεργασιών, με τους προμηθευτές, οι οποίοι και εισπράττουν την στάση της εταιρείας σαν στάση υφαρπαγής των γνώσεων και εμπειριών τους

Η ανάπτυξη των προϊόντων σύμφωνα με τον Trygg (1991) είναι η συλλογή των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται από μια ερμηνεία των αναγκών της αγοράς και της τεχνικές δυνατότητες της εταιρείας που επιτρέπουν να ολοκληρωθούν τα σχέδια του προϊόντος , οι προδιαγραφές, τα αναγκαία εργαλεία , οι εγκαταστάσεις και τα προγράμματα παραγωγής.

Με την αυξανόμενη συμμετοχή των προμηθευτών στις παραπάνω δραστηριότητες ο όρος «ανάπτυξη προϊόντος» μπορεί και να αναφερθεί και σαν μία τροφοδοτούμενη ανάπτυξη προϊόντος.

Με σκοπό να εξασφαλίσουμε μία αποδοτική εισαγόμενη διαδικασία αναπύξης απαιτείται να εκχωρηθούν στους προμηθευτές πλήρεις αρμοδιότητες και ικανότητες.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Ο Kameth & Liker κατηγοριοποιούν τους προμηθευτές σε 4 κατηγορίες

1. Συνέταιροι

Στην κορυφή της ιεραρχίας. Αναπτύσσουν ολόκληρα υποσυστήματα του τελικού προϊόντος και είναι συνεργαζόμενα μέλη κατά την θέσπιση των προδιαγραφών.

2. Ωριμοί

Θα μπορούσαν να παρομοιαστούν και σαν συνέταιροι. Συμμετέχουν και αυτοί σχεδιάζοντας σύνθετες κατασκευές. Όμως οι κρίσιμες προδιαγραφές που αφορούν τις κατασκευές τους παίρνονται από την εταιρεία.

3. Παιδιά

Συμμετέχουν στον σχεδιασμό απλών κατασκευών και παίρνουν αναλυτικές προδιαγραφές

4. Συμβατικοί

Αυτοί που κατασκευάζουν και σχεδιάζουν σταθερά προϊόντα και τροφοδοτούν την εταιρεία και γενικά τους πελάτες τους μέσα από καταλόγους .

Ποιές όμως είναι οι επιπτώσεις των οραμάτων για τους προμηθευτές στην εισαγόμενη ανάπτυξη προϊόντων;

Πως δημιουργούνται οράματα για τους προμηθευτές;

Αυτό που είναι κρίσιμο στην πορεία του σχεδιασμού ενός προϊόντος είναι να υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ των οραμάτων που δημιουργούνται και των διαθέσιμων ικανοτήτων, πρωτίστως της εταιρείας (του πυρήνα) αλλά και των συνεργατών της (προμηθευτών κ.τ.λ.).

Οι ικανότητες του πυρήνα μιας εταιρείας είναι:

- Οι βασικοί πόροι

Ο κύριος εξοπλισμός , οι μεμονωμένες ικανότητες των στελεχών , η υπάρχουσα τεχνολογία και οι διαδικασίες για τα παραγόμενα προϊόντα.

- Τα συστήματα διοίκησης

Τα συστήματα λήψης αποφάσεων καθώς και τα συστήματα εξέλιξης προώθησης των στελεχών

- Τα υλικά συστήματα

Συστήματα πληροφορικής καθώς τα συστήματα τεχνικής υποστήριξης.

- Αξίες

Όπως η θέση που έχει κάθε μία επιχειρησιακή ειδικότητα στην οργάνωση και το τι θα θεωρηθεί και αποφασιστεί ότι θα τεθεί σαν προτεραιότητα.

Είναι προκαθορισμένες οι ικανότητες του πυρήνα μίας εταιρείας , οι οποίες βασίζονται στους βασικούς πόρους και αυτό είναι που κάνει να ξεχωρίζει μία εταιρεία από τους ανταγωνιστές της.

Ο καθορισμός δηλαδή των ικανοτήτων μίας εταιρείας σε σχέση με τους ανταγωνιστές της είναι κάτι πολύ σημαντικό.

Γι'αυτό πρέπει να είναι δύσκολο για τους ανταγωνιστές της να αναγνωρίσουν , να καταλάβουν , να μεταφέρουν και να αναπαράξουν, αυτές τις ικανότητες.

Οι ικανότητες του πυρήνα μίας εταιρείας είναι αυτές που θα καθορίσουν τον βαθμό εμπλοκής των προμηθευτών στην ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος.

Ο Lamming (1993) πρωτοδιατύπωσε ότι οι βασικοί προμηθευτές (πρώτης γραμμής) των εταιρειών ωθούνται στο να ανακαλύψουν τις ικανότητες του πυρήνα των βασικών συνεργατών εταιρών ώστε να αποφύγουν την αναπαραγωγή ικανοτήτων που ήδη υπάρχουν στον αγοραστή και έτσι η σχέση αγοραστή – προμηθευτή να παραμείνει αποδοτική.

Το μεγάλο πρόβλημα στις ικανότητες πυρήνος των εταιρειών είναι ότι , όταν αυτές είναι αξιόλογες τότε δημιουργείται δύσκαμπτη λειτουργία , γεγονός που αντανακλά και στα 4 χαρακτηριστικά του πυρήνα.

Έτσι δημιουργείται σε τμήματα μη κυρίαρχων ειδικοτήτων η αίσθηση ότι αγνοούνται (αυτά και οι εργαζομενοί τους).

Έτσι έμπειροι και ικανοί άνθρωποι που βρίσκονται σε παρόμοιες ειδικότητες οδηγούνται σε παραιτήσεις, χάνοντας οι εταιρείες ικανά στελέχη τα οποία θα μπορούσαν να βοηθήσουν αποτελεσματικά τον στόχο - την επιτυχία των projects της εταιρείας. Στην ίδια ακαμψία μπορεί να οδηγήσουν και τα συστήματα διοίκησης

, αν δεν δίνουν σε όλους τους εργαζόμενους δυνατότητες διάκρισης και εξέλιξης , οδηγώντας τους να αποφεύγουν κάποιες θέσεις και επιδιώκοντας κάποιες άλλες , οι οποίες προωθούν την εξελιγή τους.

Η ύπαρξη όμως του οράματος βοηθάει να αποφεύγεται η ακαμψία στην δομή μίας εταιρείας και μάλιστα η ύπαρξη οράματος και για τους προμηθευτές βοηθάει πολλαπλάσια.

Πως όμως μπορεί να περιγραφεί η συνεργασία μεταξύ οράματος και ικανοτήτων πυρήνα μίας εταιρείας σε μία εισαγόμενη ανάπτυξη προϊόντος ;

Μέσα από ένα ερωτηματολόγιο – έρευνα που έγινε σε μία αυτοκινητοβιομηχανία για το πώς βλέπουν οι εργαζόμενοι στα διάφορα τμήματα το όραμα των προμηθευτών για την συμμετόχη τους στον σχεδιασμό της εταιρείας τους , έδειξε ότι δεν υπήρχε κανένα σαφές όραμα μεταξύ του προσωπικού της εταιρείας και των προμηθευτών ακόμα και αν η εισαγόμενη ανάπτυξη του προϊόντος ήταν εν εξελίξει.

Οι υπάλληλοι της εταιρείας δεν θεωρούσαν ότι για τους προμηθευτές το όραμα – στόχος ήταν τόσο σημαντικό όσο για αυτούς.

Αλλά και τα στελέχη που οραματίστηκαν το εταιρικό πρόγραμμα θεωρούσαν ότι τα μέλη της εταιρείας από το υπόλοιπα τμήματα δεν συμμετείχαν στον ίδιο βαθμό στην επίτευξη του στόχου.

ΠΩΣ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΤΑ ΟΡΑΜΑΤΑ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ (ΔΕΙΓΜΑ ΑΠΟ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ)

1. Να επιτύχουν εξαιρετικό συνδυασμό χειρισμού επιδόσεων και άνεσης με υψηλής ποιότητας πρότυπα (standards).

– 54 %

- | | |
|---|--------|
| 2. Να κάνουν αλλαγές που να μπορούν να τις εμπιστευτούν όλοι | – 54 % |
| 3. Εξαιρετική ποιότητα – αξιοπιστία και ευχαρίστηση στην οδήγηση | – 53 % |
| 4. Να ξεχωρίσει από το πλήθος των υπολοίπων προϊόντων - ιδιαίτερος σχεδιασμός | – 45 % |
| 5. Να επιτύχουν την καλύτερη δυνατή ποιότητα. | – 43 % |
| 6. Να χαρακτηριστούν σαν μέλη εξαιρετικής μονάδας | – 33 % |
| 7. Να συνδιάζουν αποδόσεις με προσωπικότητα | – 33 % |
| 8. Να δώσουν στον πελάτη τέτοιο βαθμό ικανοποίησης που θα επιφέρει στην εταιρεία επιτυχή συναλλαγή. | – 30 % |
| 9. Απροβλημάτιστη χρήση του προϊόντος .Ανταποδοτικότητα για την αξία των χρημάτων | – 26 % |
| 10. Να δημιουργήσει καλύτερους χρηματοοικονομικούς δείκτες στην εταιρεία | –16% |
| 11. Να εξασφαλίσει την θέση της εταιρείας στην αγορά | – 10 % |
| 12. Να φέρει χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές | – 10 % |

Παραπέρα έρευνα σε αυτά τα στοιχεία με συνεντεύξεις στο προσωπικό σχετικά με το:

- Τι θέλουμε να κάνουν οι προμηθευτές;
- Πως θα υλοποιήσουν οι προμηθευτές τον στόχο τους και ποια η συνεισφορά της εταιρείας προς αυτούς;

- Ποια θα είναι τα χαρακτηριστικά των προμηθευτών μας;
- Πότε θα εμπλέκουμε με τους προμηθευτές μας;
- Ποιες αποφάσεις μπορούν να παίρνονται από τους προμηθευτές;
- Πότε και πως θα διανέμουμε τις πληροφορίες;
- Ποιες ενέργειες θα επιβραβεύονται;

Μέσα από τις συνεντεύξεις και τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν στην εξέλιξη νέων προϊόντων διαπιστώθηκε ότι οι υπάλληλοι της εταιρείας συμπεριφερόντουσαν αλαζονικά προς τους προμηθευτές.

Δεν λάμβαναν υπόψη τους προτάσεις και απόψεις προμηθευτών οι οποίοι ήταν πιο έμπειροι από αυτούς και προτιμούσαν προτάσεις προμηθευτών οι οποίοι ήταν λιγότερο πεπειραμένοι από αυτούς.

Για την δημιουργία κοινού οράματος μεταξύ των στελεχών της εταιρείας και του προμηθευτή πρέπει να συμβιβαστούν – συμφιλιωθούν μεταξύ τους τα κοινά συστατικά του οράματος.

- Η αποστολή – σκοπός
- Η στρατηγική
- Η νοοτροπία λειτουργίας των συνεργαζόμενων εταιρειών

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μέσα από την μελέτη στα προβλήματα που παρουσιάστηκαν σε μία μεγάλη και πολλών δραστηριοτήτων εταιρεία όπως η αυτοκινητοβιομηχανία κάνουν ξεκάθαρη την ανάγκη για ύπαρξη οραμάτων στους προμηθευτές οι οποίοι συμμετέχουν στην εισαγόμενη εξέλιξη των νέων προϊόντων και τα οποία ενσωματώνονται μέσα στο τελικό προϊόν της εταιρείας.

Τα καλά συστήματα διοίκησης οδηγούν στην ομαδική εργασία και συνεργασία εμπνέοντας πίστη στις ικανότητες των συνεργαζομένων μερών – πίστη στις ικανότητες όλων των συμμετεχόντων και δημιουργώντας πρόθυμους συναδέλφους-εργαζόμενους να τα αποδεχθούν.

Τα καλά συστήματα διοίκησης μπορούν να αναπτύξουν προϊόντα δίνοντας κίνητρα και δημιουργώντας προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Η γνώση μπορεί να βελτιωθεί με την κατανόηση των ικανοτήτων των εμπλεκόμενων ομάδων που προσπάθουν για την επίτευξη του κοινού στόχου.

Πρέπει όμως

- I. Να αναπτύσσονται ανέξαρτητα οράματα για κάθε τύπο προμηθευτή.
 - II. Οι διευθυντές πρέπει να τροφοδοτούνται μόνο από προμηθευτές που έχουν όραμα παρόμοιο με αυτό που έχει ορίσει η δική τους εταιρεία.
 - III. Οι ζητούμενες γνώσεις εξαρτώνται και από τις οργανωτικές αξίες.
- Η πορεία του οράματος θα επαναξιολογείται ανά τακτά διαστήματα.

Αυτό θα βοηθάει να λαμβάνονται υπόψη οι αλλαγές που έχουν συμβεί στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Οι μελέτες που παρουσιάσαμε στο πρώτο κομμάτι της εργασίας αφορούν έρευνες και φιλοσοφίες που παίρνουν χώρα στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής , μιάς αγοράς δηλαδή πολύ δυναμικής ιδιαίτερα μεγάλης με εμπειρία στις επιχειρηματικές δομές.

Οι εταιρείες δε οι οποίες κατά κανόνα συνεισφέρουν με case study η με συμμετοχή στα αποσταλθέντα σε συτούς ερωτηματολόγια ήταν εταιρείες ιδιαίτερα μεγάλων μεγεθών και πολυπλοκότητας και αναλόγων οργανώσεων.

Καμμία δηλαδή σχέση δεν έχουν με τις Ελληνικές εταιρείες που επισκεφθήκαμε για να αποτυπώσουμε την εδώ πραγματικότητα .

Στις δύο επιχειρήσεις τις οποίες επισκευθήκαμε, αν και ο κύκλος εργασιών τους ήταν της τάξης άνω των 10 & 15 εκατομμυρίων ευρώ το τμήμα προμηθευτών αποτελείται από 1 υπάλληλο.

Στην μία δε επιχείρηση ο υπεύθυνος προμηθειών είναι και μέτοχος (συνιδιοκτήτης της επιχείρησης). Οι επιχειρήσεις αυτές είναι η DOMUS ABEE και η INOMAK ABEE.

Και οι δύο έχουν έδρα στην Αττική είναι μεταλλοβιομηχανίες και απευθύνονται σε εμπόρους και όχι στον τελικό καταναλωτή.

DOMUS

Η DOMUS συμπλήρωσε 8 δεκαετίες συνεχούς παρουσίας στην Ελληνική αγορά. Η εταιρεία ξεκίνησε σαν μία μικρή οικοτεχνία το 1916. Έκτοτε, ασχολήθηκε με την κατεργασία μετάλλων κατασκευάζοντας διάφορα καταναλωτικά ή βιομηχανικά προϊόντα. Το 1950, η εταιρεία άρχισε την παραγωγή κλειδαριών και τη δεκαετία του '60 παρουσίασε στην Ελληνική αγορά τις πρώτες κλειδαριές ασφαλείας. Το 1988, πραγματοποίησε σημαντικό ύψος επενδύσεων για την παραγωγή του κυλίνδρου υψηλής ασφάλειας PROTON, ο οποίος σημείωσε μεγάλη επιτυχία τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Το 1990, η DOMUS επελέγη από την παγκοσμίως γνωστή εταιρία υπολογιστών IBM να αναπτύξει την παραγωγή μίας νέου τύπου ευέλικτης βάσης για τον εφοδιασμό των οθονών των ηλεκτρονικών υπολογιστών της οι οποίοι παράγονταν

στην Σκωτία της Μεγάλης Βρετανίας. Ο στόχος επιτεύχθηκε, με αποτέλεσμα από την εταιρία να προωθηθούν εκατοντάδες χιλιάδες κομμάτια από τα προϊόντα αυτά προς όλη την Ευρώπη με ευθύνη τήρησης των αυστηρών προδιαγραφών από την DOMUS και χωρίς να μεσολαβεί επανέλεγχός τους από την IBM.

Σήμερα η DOMUS είναι αδιαμφισβήτητα η μεγαλύτερη εταιρία παραγωγής κλειδαριών και συστημάτων ασφάλειας στον Ελληνικό χώρο. Κατέχει την πρώτη θέση στην Ελληνική αγορά με μερίδιο 30% περίπου. Με τα τμήματα Έρευνας & Ανάπτυξης και Ποιοτικού Ελέγχου βελτιώνει σταθερά την ποιότητα και ασφάλεια των προϊόντων της, καλύπτοντας τις αυξανόμενες σημερινές αλλά και μελλοντικές ανάγκες του καταναλωτή. Παράγει όλων των τύπων κλειδαριές, απλές ασφαλείας και υψηλής ασφαλείας για τις ξύλινες πόρτες. Είναι επίσης ο Leader της αγοράς στις κλειδαριές για τα κουφώματα σιδήρου, αλουμινίου και αναπτύσσει νέα προϊόντα για το χώρο των κουφωμάτων αλουμινίου. Η DOMUS έχει μία μεγάλη παράδοση στις Εξαγωγές. Ασχολείται πάνω από 30 χρόνια με σταθερή πελατεία, ορισμένα δε προϊόντα της κατέχουν την θέση του LEADER σε αρκετές χώρες του εξωτερικού. Η μισή περίπου βιομηχανική παραγωγή της εταιρείας εξάγεται.

Η DOMUS παράγει και εμπορεύεται στην Ελλάδα και το Εξωτερικό περισσότερα από 500 είδη .

Η οργανωτική διάρθρωση της εταιρείας φαίνεται στο συνημμένο οργανόγραμμα. Όσον αφορά το αντικείμενο της εργασίας μας στον σχεδιασμό των νέων προϊόντων δεν συμμετέχει κανείς άλλος εκτός του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης (3 άτομα) και των πωλήσεων, το οποίο κατά κανόνα εισηγείται την ανάγκη της όποιας βελτίωσης ή δημιουργίας κάποιου νέου προϊόντος.

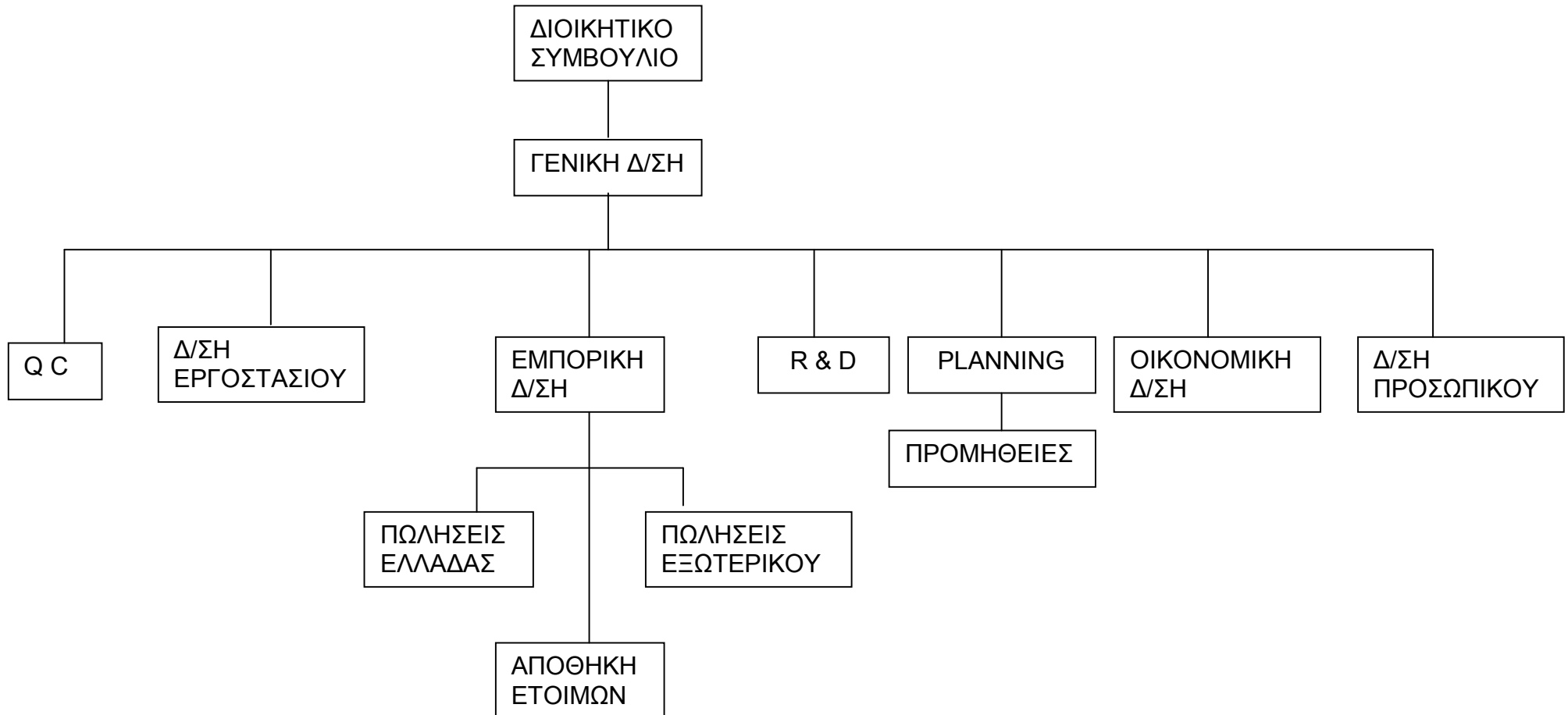
Τα αποτελέσματα αυτής της συνεργασίας καλούνται απλώς να υλοποιήσουν τα υπόλοιπα τμήματα.

Η μη συμμετοχή των άλλων εμπλεκόμενων στην διαδικασία σχεδιασμού των νέων προϊόντων έχει πολλές φορές επηρεάσει την πορεία αυτών των προϊόντων όσον αφορά την τοποθέτηση τους μέσα στην αγορά σε σχέση με τον προκαθορισμένο χρόνο.

Έτσι έχουν χαθεί κρίσιμες εμπορικές περιόδους κυρίως γιατί ενώ είχε δειγματιστεί το προϊόν δεν μπόρεσαν να παραδοθούν οι αναγκαίες ποσότητες στην κατανάλωση.

Οι κυριότερες αιτίες ήταν η μη λύση των τεχνικών προβλημάτων που αφορούσαν τις ακρίβειες των ανοχών των μεταλλικών μερών και των αναγκαίων δοκιμών και τροποποιήσεων οι οποίες έπρεπε να γίνουν στον παραγωγικό εξοπλισμό (καλούπια και μηχανές) , η οι δυνατότητες και η δυναμικότητα του συνεργάτη επιμεταλλωτή ο οποίος

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ DOMUS ABEE



εκαλείτο να παράξει κάτι το οποίο μερικές φορές δεν το είχε ξανακάνει και έπρεπε να επενδύσει για να ανταποκριθεί.

Η συμπεριφορά βέβαια αυτή της εταιρείας εκπορεύεται και από το γεγονός ότι έχει πατριαρχική σχέση με τους υπεργολάβους της από τους οποίους απορροφά τό 65 – 100% της παραγωγής τους.

Πέρα όμως από τα προβλήματα της κάλυψης της αγοράς με το νέο προϊόν , τα οποία είναι και τα πλέον κρίσιμα και ουσιαστικά και άλλα προβλήματα ταλαιπωρούσαν την λειτουργία της εταιρείας και τα οποία επηρέαζαν την λειτουργία των προμηθειών.

Ένα από αυτά ήταν ιδιαίτερα μέχρι από λίγο καιρό το πρόβλημα της χωροθέτησης μια και υπήρχε ασφυκτικό πρόβλημα χώρου.

Έτσι κάθε νέο προϊόν και τα υποπαράγωγά του , δημιουργούσε ιδιαίτερα προβλήματα στην παραγωγή των υπολοίπων προϊόντων διότι δεν υπήρχε πρόβλεψη για τον χώρο αποθήκευσης τόσο των εξαρτημάτων τους όσο και των τελικών προϊόντων τους.

Όταν δε τα προϊόντα αυτά ήταν μεγάλων μεγεθών (κλειδαριές 3 σημείων κ.τ.λ.) τότε τα προβλήματα ήταν ιδιαίτερα κοστοβόρα και επιβαρυντικά για την εκτέλεση των υπολοίπων εργασιών της εταιρείας (αποθήκες α΄ υλών , αποθήκες έτοιμων κ.τ.λ.).

Αν και η εταιρεία είναι οργανωμένη πάνω στις σύγχρονες αντιλήψεις της διοίκησης των επιχειρήσεων και η πορεία της τόσο στην Ελληνική αγορά (όπου είναι και ηγέτης) όσο και στις χώρες της μέσης Ανατολής είναι συνεχώς βελτιούμενη , εν τούτοις ο τρόπος που εμπλέκει το τμήμα των προμηθειών στην λειτουργία της , είναι ο παραδοσιακός περιορίζοντας το ρόλο του στην συλλογή προσφορών και παρακολούθησης των αποθεμάτων.

Καμμία συμμετοχή δεν έχει το τμήμα προμηθειών η δυνατότητα παρέμβασης κατά την ανάπτυξη των νέων προϊόντων. Καλείται απλώς να υλοποιήσει τα σχεδιασθέντα και πολλές φορές οδηγείται η περιορίζεται σε συγκεκριμένους προδιαγεγραμμένους προμηθευτές από τους οποίους απλώς καλείται να βελτιώσει τον χρόνο ανταπόκρισης τους στη ζήτηση.

Ο ρόλος του τμήματος προμηθειών στην εν λόγω εταιρεία περιορίζεται μόνον στις πρώτες ύλες , στα εξαρτήματα και στους υπεργολάβους προμήθειας εξαρτημάτων για τα τελικά προϊόντα.

Οι κύριες προμήθειες που πραγματοποιεί η εταιρεία είναι:

A. Πρώτες ύλες.

- Coils χαλυβδοταινιών ειδικών χαρακτηριστικών,(από Ελληνική βιομηχανία).

Πρόβλημα το οποίο παρουσιάζεται λόγω ικανού αριθμού κωδικών, κακού συντονισμού του σχεδιασμού και της εκτέλεσης της παραγωγής καθώς και εξορθολογισμού του αποθέματος ετοιμών είναι η δημιουργία μεγάλων αποθεμάτων ημιετοιμών και πρώτων υλών.

- Βέργες ορειχάλκου (από Ελληνική βιομηχανία). Πολύ μικρός αριθμός κωδικών .Δεν παρουσιάζει πρόβλημα.
- Είδη συσκευασίας (από Ελληνικές εταιρείες).Προσφέρουν και τον σχεδιασμό των συσκευασιών, δεν παρουσιάζουν πρόβλημα.
- Είδη βιδοποιείας (από Ελληνικές εταιρείες εμπορίας και παραγωγής). Δεν υπάρχουν προβλήματα.
- Ελατήρια(από Ελληνική βιομηχανία). Χωρίς προβλήματα.
- Εξειδικευμένα μεταλλικά προϊόντα (απο οίκους του εξωτερικού)

B. Παροχή υπηρεσιών.

- Εργασία για συναρμολόγηση κυλίνδρων και κλειδαριών.Αφορά εργασία μονταρίσματος διαφόρων μεταλλικών εξαρτημάτων τα οποία τα παρέχει η εταιρεία στους προμηθευτές.(3-4 συνεργαζόμενες βιοτεχνίες οι οποίες απασχολούν 4 -12 άτομα).
- Επιμεταλλώσεις μεταλλικών εξαρτημάτων που παράγει η εταιρεία.(ένας κύριος προμηθευτής και ένας δεύτερος εναλλακτικός κυρίως γαι τις εποχιακές εξάρσεις)
- Προμήθεια μεταλλικών καλουπιών για την κύρια παραγωγή μεταλλικών εξαρτημάτων του εργοστασίου , (ένας κύριος προμηθευτής και δύο δευτερεύοντες).

Το τμήμα προμηθειών δεν εμπλέκεται καθόλου στις αγόρες πάγιου εξοπλισμού καθώς επίσης και υπερβολάβων παροχής τεχνικής βοήθειας.

Η αποθήκευση των ετοιμών προϊόντων γίνεται με την ευθύνη του τμήματος αποθήκης η οποία αναφέρεται στη Διεύθυνση πωλήσεων συμμετέχοντας στην διάζωσης παρακολούθηση των υπάρχόντων αποθεμάτων ετοιμών προϊόντων.

Πρακτική που φανερώνει την ανεπάρκεια του προγραμματισμού πωλήσεων , των αναγκαίων αποθεμάτων και του προγραμματισμού η της υλοποίησης του προγράμματος παραγωγής , όταν φυσικά η ζήτηση της αγοράς το απαιτεί.

Η διανομή είναι και αυτή ευθύνη του τμήματος της αποθήκης και γίνεται με ιδιόκτητα μεταφορικά μέσα στην περιοχή της Αττικής και μέχρι τα πρακτορεία για τις υπόλοιπες περιοχές της χώρας.

Όπως βλέπουμε στην εν λόγω εταιρεία δεν υπάρχει τμήμα logistics που να ελέγχει και να συντονίζει όλες τις δραστηριότητες που άπτονται αυτής της δραστηριότητας.

Οι δραστηριότητες logistics είναι μοιρασμένες στις δραστηριότητες τροφοδοσίας του εργοστασίου (τμήμα planning και προμηθειών) και τις δραστηριότητες διακίνησης και διανομής των έτοιμων προϊόντων (τμήμα αποθήκης).

Έτσι εκ των πραγμάτων ο συντονισμός αυτών των δραστηριοτήτων με το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης το οποίο στην ουσία έχει την ευθύνη υλοποίησης των νέων προϊόντων είναι ακόμα πιο δύσκολος μια και εκ των πραγμάτων ο φόρτος εργασίας τον οποίο πρέπει να εκτελέσουν οι υπάλληλοι δεν τους επιτρέπει να προβληματιστούν και να μπουν σε αυτή την διαδικασία.

Ο βασικός και μόνος προσανατολισμός της γενικής διεύθυνσης , ο οποίος τίθεται σε διατμηματικό επίπεδο είναι η επίτευξη του πλάνου πωλήσεων μέσα από την ανταπόκριση του τμήματος παραγωγής.

Η μεγάλη δυναμική δε που είχε η αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η εν λόγω εταιρεία την τελευταία πενταετία (1998-2003) ήταν τέτοια που δεν επέτρεψε στην εταιρεία αν και είναι ανοικτή στις πλέον σύγχρονες τεχνικές διοίκησης να κυνηγήσει και άλλους στόχους οργανωτικούς πέρα από τον βασικό δηλαδή την διατήρηση και αύξηση του πολύ μεγάλου μεριδίου αγοράς που κατείχε.

Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν προήγαγε και παρήγαγε νέα προϊόντα , απλώς η εξέλιξη και υλοποίηση αυτών γίνεται κάτω από τον συντονισμό του ίδιου του ιδιοκτήτη της εταιρείας , ο οποίος ήταν και προσωπικά ο συντονιστής των συγκεκριμένων projects, μη προωθώντας την λειτουργία των διατμηματικών ομάδων προς αυτό τον στόχο.

INOMAK ABEE

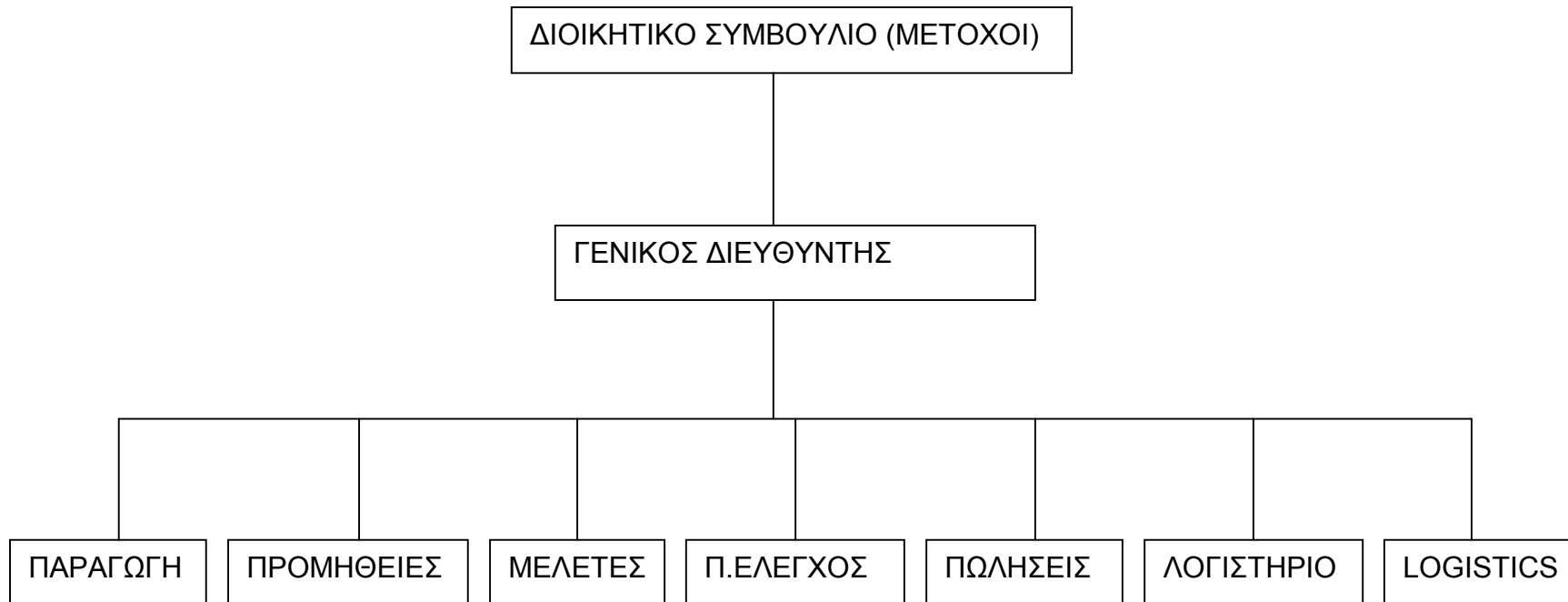
Η "INOMAK ABEE Επαγγελματικά ψυγεία & Ανοξειδωτες κατασκευές" ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1976, πρόσφατα δε πιστοποιήθηκε κατά το διεθνές πρότυπο διαχείρισης ποιότητας ISO 9001: 2000 .

Τα προϊόντα της, ανοξειδωτοι ψυχόμενοι θάλαμοι, ψυχόμενοι πάγκοι εργασίας, ψυγεία σαλατών και πίτσας, ανοξειδωτες κατασκευές μαγειριών και άλλα χρησιμοποιούνται ευρέως στη μαζική εστίαση και στο τομέα υπηρεσιών τροφοδοσίας, σε σημεία όπως κουζίνες ξενοδοχείων και εστιατορίων, εργαστήρια αρτοποιείων και μαγειρεία νοσοκομείων .

Είναι μια αμιγώς ελληνικών συμφερόντων βιομηχανία, με σύγχρονες εγκαταστάσεις και εξοπλισμό καθώς και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, που έχει ως στρατηγικό στόχο την απόδοση στον πελάτη της του καλύτερου μίγματος ποιότητας - τιμής. Έχοντας θέσει ως κεντρική αξία το σεβασμό στους πελάτες της χονδρεμπόρους, στους τελικούς χρήστες των προϊόντων της και στις αρχές της επιχειρηματικής ηθικής και της οικολογίας, επιδιώκει να βελτιώνει καθημερινά την αξιοπιστία των προϊόντων της και το επίπεδο των υπηρεσιών που τα συνοδεύουν, στοχεύοντας να κερδίσει την αγορά μέσα απο το " value for money ". Τα προϊόντα της διανέμονται με επιτυχία στην Ελληνική αγορά ενώ την ίδια στιγμή ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των αγορών της Ευρώπης, της Αφρικής και της Μέσης Ανατολής.

Η διάρθρωση της εταιρείας έχει όπως το ακόλουθο οργανόγραμμα.

ΙΝΟΜΑΚ



Στην INOMAK τον τομέα των προμηθειών τον διοικεί ένας από τους 4 μετόχους της εταιρείας. Ασχολείται αποκλειστικά με την προμήθεια των πρώτων υλών και των αναλώσιμων.

Το τμήμα προμηθειών έχει και την ευθύνη τροφοδότησης του πληροφορικού συστήματος με τα στοιχεία της παραγωγής για την παρακολούθηση των αποθεμάτων.

Το τμήμα logistics έχει την ευθύνη παρακολούθησης των αποθεμάτων των τελικών προϊόντων και της διαχείρισης τους (αποθήκευση και δρομολόγηση των διανομών).

Η διανομή στην περιοχή της Αττικής γίνεται με ιδιόκτητα φορτηγά ενώ για τους πελάτες της επαρχίας γίνεται παράδοση στα συνεργαζόμενα με αυτούς πρακτορεία μεταφορών.

Την σχεδίαση των νέων προϊόντων ή την βελτίωση των υπάρχοντων προϊόντων την αναλαμβάνει το τμήμα μελετών το οποίο και αυτό το διευθύνει ένας από τους 4 μετόχους της εταιρείας.

Την ανάπτυξη των προϊόντων αυτών την κάνει αποκλειστικά το τμήμα αυτό.

Δεν συμμετέχει κανένα άλλο τμήμα , και όλες οι επαφές που γίνονται με ενεργούς ή πιθανούς προμηθευτές πραγματοποιούνται , αν και πιθανόν κατόπιν διαμεσολάβησης του υπευθύνου προμηθειών , αποκλειστικά με τον υπεύθυνο μελετών.

Προμηθευτές της παραπάνω επιχείρησης εκτός από τους προμηθευτές των α' υλών οι οποίοι προμηθεύουν

- ανοξείδωτα
- πολυουρεθάνη
- μικροϋλικά

- ψυκτικά μηχανήματα είναι και προμηθευτές παιδιά σύμφωνα με τον Kameth & Likeg και είναι: βιοτεχνίες παραγωγής ψυκτικών στοιχείων,

παραγωγής πλαστικών profile

μαγνητικών λάστιχων για τις πόρτες ,

καθώς και ηλεκτρονικών διατάξεων ελέγχου για τον έλεγχο θερμοκρασίας των ψυγείων..

Για τα νέα προϊόντα το τμήμα logistics και το τμήμα προμηθειών ενημερώνονται αφού το προϊόν ολοκληρωθεί.

Θέμα ανεύρεσης νέων προμηθευτών δεδομένου του σταθερού πλαισίου που κινείται η εταιρεία δεν τίθεται παρά μόνον εάν υπάρξει δυσαρέσκεια για κάποιον συνεργάτη.

Στην εν λόγω εταιρεία υπάρχει συνεργασία μεταξύ του τμήματος μελετών και των προμηθευτών αλλά σε αυτή την συνεργασία δεν συμμετέχει καθόλου το τμήμα προμηθειών απλώς ενημερώνεται για τα αποτελέσματα.

Στα νέα προϊόντα συμμετέχει το τμήμα logistics μόνο για την συσκευασία που θα χρησιμοποιηθεί για κάθε προϊόν.

Αλλά αυτό γίνεται γιατί θεωρείται ήσσονος σημασίας για το τμήμα μελετών.

Βλέπουμε λοιπόν ότι αν και πρόκειται για μία πολύ δυναμική εταιρεία που προσπαθεί να οργανωθεί σύμφωνα με την σύγχρονη διοικητική πρακτική παρ' όλα αυτά παραμένει προσκολλημένη στην προσωποκεντρική αντίληψη διοίκησης μη δημιουργώντας τις διαδικασίες συμμετοχής των διατμηματικών ομάδων.

Και σε αυτήν την εταιρεία οι ομάδες συνεργάζονται μόνο για να υλοποιήσουν το πρόγραμμα παραγωγής .

Σε όλους τους άλλους τομείς εργάζονται ανεξάρτητα προσηλωμένοι στο ειδικό στόχο που έχει ο καθένας από την γενική διοίκηση.

Για το θέμα του ελέγχου του κόστους των νέων προϊόντων , το τμήμα προμηθειών έρχεται να ενημερώσει απολογιστικά και αφού πολλές φορές έχει κυκλοφορήσει ο τιμοκατάλογος της εταιρείας ο οποίος είναι ετήσιας διάρκειας. Ετσι δεδομένης της αυστηρής τιμολογιακής πολιτικής που ακολουθεί η εταιρεία έχει συμβεί είτε να πριμοδοτεί το νέο προϊόν μέχρι της ανανέωσης του τιμοκαταλόγου όταν η τιμή αποδειχθεί χαμηλή είτε να έρχεται να το παρουσιάζει σαν προωθητική ενέργεια κάτι που δεν είναι και τόσο εύκολο για το τμήμα πωλήσεων δεδομένου του μικρού αριθμού των ανθρώπων που έχει , όταν η τιμή είναι πολύ υψηλή.

Άλλωστε η προσέγγιση με το μεγάλο πλήθος των πελατων πραγματοποιείται μέσα απο τις κλαδικές εκθέσεις οι οποίες διενεργούνται μία φορά τον χρόνο συνήθως κάθε Φεβρουάριο.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Από την προσέγγιση που είχαμε στις συγκεκριμένες Ελληνικές εταιρείες και από την εμπειρία που έχουμε από συνεργαζόμενες εταιρείες είναι σαφές ότι για τις μικρομεσαίες τουλάχιστον επιχειρήσεις δεν υπάρχει η οργανωτική δομή που θα επιτρέπει την αξιοποίηση όλου του διατιθέμενου δυναμικού της εταιρείας, για την υλοποίηση ενός project το οποίο αφορά την βελτίωση κάποιου υπάρχοντος ή τον σχεδιασμό κάποιου νέου προϊόντος.

Τα τμήματα είτε λόγω περιχαράκωσης των αρμοδιοτήτων τους , είτε λόγω αδιαφορίας της επίτευξης του κοινού στόχου (ποιότητα – χαμηλό κόστος – δυναμική είσοδο στην αγορά κάποιου νέου προϊόντος) εστιάζονται στους επιμέρους στόχους τους μη συνεργαζόμενα προς την επίτευξη κάποιου κοινού οράματος.

Βασικό βέβαια στοιχείο πραγματοποίησης του παραπάνω είναι η ύπαρξη κάποιου κοινού οράματος.

Αυτό είναι ευθύνη της κορυφής της ιεραρχίας κάθε εταιρείας η οποία πρέπει να εμφυσήσει στους διευθυντές στα στελέχη η και στο σύνολο των υπαλλήλων μέλη της την σημασία και σοβαρότητα που έχει για την πορεία και την εξέλιξη της εταιρείας η διατμηματική συνεργασία και τα οφέλη που θα επιφέρει αυτή στο σύνολο και στην συνέχεια στον βαθμό που η ηγεσία εκτιμά στον κάθε συμμετέχοντα , στην κοινή προσπάθεια.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Οι επιχειρήσεις πρέπει να κατανοήσουν πόσο σημαντική είναι η συνεισφορά των προμηθειών στη διαδικασία σχεδιασμού και ανάπτυξης νέων προϊόντων και να επιδιώκουν την συμμετοχή τους στην διαδικασία αυτή.

Για να είναι επιτυχής βέβαια η συμμετοχή του τμήματος προμηθειών , πρέπει τα άτομα από τις προμήθειες που θα επιλεγούν για να ενταχθούν στη διαδικασία σχεδιασμού, να έχουν κάποιες ικανότητες.

Πρέπει να μπορούν να εργαστούν ομαδικά και να είναι εύκολα συνεργάσιμοι, έτσι ώστε οι υπόλοιποι να τους αντιμετωπίσουν ως συμπαραστάτες της κοινής προσπάθειας και όχι ως ανεπιθύμητους.

Η έγκαιρη συμμετοχή των προμηθειών από τα πρώτα στάδια του σχεδιασμού εξασφαλίζει την βελτίωση του κόστους, της ποιότητας και του χρόνου μέχρι την εισαγωγή στην αγορά. Λαμβάνοντας υπόψη ότι το 70% περίπου του συνολικού κόστους του προϊόντος καθορίζεται από τον σχεδιασμό του, γίνεται κατανοητό πόσο σημαντικός είναι ο έλεγχος του κόστους. Οι προμήθειες προσφέρουν πληροφορίες για τις επιπτώσεις στο κόστος, στη διαθεσιμότητα και στην παραγωγή της χρήσης εναλλακτικών υλικών και μπορούν να οδηγήσουν στην χρήση των κατάλληλων υλικών που καλύπτουν τις προδιαγραφές χωρίς να τις υπερβαίνουν άσκοπα, αρκεί βέβαια να έχουν έγκαιρη σωστή και πλήρη πληροφόρηση.

Συμμετέχοντας στην διαδικασία σχεδιασμού και ανάπτυξης προδιαγραφών από την αρχή, μπορούν να κατανοήσουν ποιός είναι ο πραγματικός στόχος της εταιρείας και να εξασφαλίζουν ότι δεν υπάρχουν υπερβολικά αυστηρές προδιαγραφές που αυξάνουν το κόστος ενώ θα μειώνουν τον ανταγωνισμό και τον αριθμό των υποψήφιων προμηθευτών.

Επίσης, μπορούν να εξασφαλίσουν την καλή τιμή, την διαθεσιμότητα και την εύκολη βιομηχανοποίηση των υλικών, την αποφυγή ασάφειας που οδηγεί σε παρανοήσεις στις προδιαγραφές, τον εύκολο έλεγχο μέσω χρήσης όσο το δυνατόν περισσότερο τυποποιημένων υλικών.

Ακόμα, μπορούν να εξασφαλίσουν τον σωστό προγραμματισμό παραδόσεων για ομαλή ροή της παραγωγής χωρίς καθυστερήσεις και διακοπές, την διαθεσιμότητα σωστών και αξιόπιστων πηγών προμήθειας, την ευελιξία σε αλλαγές ενώ έχουν την υποχρέωση να επανεξετάζουν τις διαδικασίες των προμηθειών ώστε να διατηρούν αδιαπραγμάτευτη την φερεγγυότητα του τμήματος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. *“Purchasing and Supply Management”* ,
Donald W. Dobler – David N. Burt
2. *“The role of Logistics in Concurrent Engineering”* ,
S. Dowlatshahi,
International Journal of Production Economics, No 44/1996
3. *“A Modeling Approach to Logistics in Concurrent Engineering”*,
S. Dowlatshahi,
European Journal of Operational Research, No 115/1999
4. *“ Purchasing and supplier involvement: new product development and production / operation process development and improvement ”*
Michael McGinnis
Center for advanced purchasing studies 1998
5. *“ building a culture for new product development success ”*
Thomas D. kusmarski
American marketing association
6. *“ the impact of supplier visions on product development ”*
Rajesh Nellore
The journal of supply chain management
7. *purchasing and supply management*
Donald W. Dobler & David N. Burt
8. Σημειώσεις εισηγήσεων στα πλαίσια του μαθήματος
“Διοίκηση Προμηθειών”

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ

SUPPLY MANAGEMENT

ΛΟΡΕΝΤΖΑΤΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

Καθηγητής :Κος ΛΑΪΟΣ Λ

