

# ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. ΑΝΑΜΙΞΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Η εργασία υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των απαιτήσεων,  
με στόχο την απόκτηση του διπλώματος

LOGISTICS  
(ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)



Από το  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
και το  
ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ



ΑΡΙΣΤΟΜΕΝΗΣ ΑΛΕΞ. ΚΩΝΣΤΑΝΤΑΤΟΣ

Καθηγητής: ΛΑΜΠΡΟΣ ΛΑΪΟΣ

Τμήμα: Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας  
Πανεπιστημίου Πειραιώς & Εθνικού Μετσοβίου  
Πολυτεχνείου

2002



00140651

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ. ΕΙΣ.	40651
COMP.	27668
ΤΑΞΙΝ.	658 3 ΚΟΝ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	

Στους γονείς μου **Ολυμπία** και **Αλέξανδρο**,  
που τους οφείλω αυτό που είμαι.

Στην σύντροφο μου **Σοφία**,

Στην θεία μου **Αρετή**

Στον καθηγητή μου κ. **Λάϊο**,

για τις πολύτιμες γνώσεις που μου προσέφερε.

Ευχαριστώ τους συμφοιτητές μου,

**Χ. Κοτσαμάνη, Δ. Πλακαντωνάκη, Ν. Τσιλιμπέρδη και Ι. Νικολάκη**

για την πολύτιμη βοήθειά τους κατά τη διάρκεια των σπουδών μας.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ενότητα	ΘΕΜΑ	Σελίδα
	ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
1.	ΣΚΟΠΟΣ	8
2.	ΜΕΛΕΤΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	10
2.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
2.2	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	13
2.3	ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	15
2.4	ΟΔΗΓΟΙ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ	17
2.5	ΕΜΠΟΔΙΑ	20
2.6	ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	22
2.6.1	ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΒΑΣΕΙ ΣΧΕΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	22
2.6.2	ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΒΑΣΕΙ ΕΙΔΟΥΣ ΚΑΙ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ	23
2.6.3	ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΒΑΣΕΙ ΧΡΟΝΙΚΟΥ ΟΡΙΖΟΝΤΑ ΤΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ	25
2.6.4	ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΒΑΣΕΙ ΧΡΟΝΟΥ ΕΜΠΛΟΚΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ	26
2.7	ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	28
2.7.1	ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	29
2.7.2	ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	29
2.7.3	ΣΤΑΔΙΑ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΣΥΝΑΙΤΕΡΙΣΤΙΚΗΣ	33

	ΣΧΕΣΗΣ	
2.7.4	ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	33
2.7.5	ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	35
2.7.6	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΟΝ ΑΓΟΡΑΣΤΗ	37
2.7.7	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΜΙΑΣ ΜΟΝΟ ΠΗΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ	39
2.7.8	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ	40
2.7.9	ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	41
2.7.10	ΠΙΘΑΝΟΙ ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	42
2.8	ΑΝΑΜΙΞΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	43
<b>3.</b>	<b>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ</b>	<b>46</b>
3.1	ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	46
3.2	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ	46
3.2.1	ΓΕΝΙΚΑ	46
3.2.2	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΜΕΣΩ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	47

3.3	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΕΥΝΑ	50
3.4	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΝ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ	52
4.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	54
5.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ	70
6.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	72
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	74
I	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	74
II	ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ	81

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα τελευταία χρόνια η ανταγωνιστικότητα μεταξύ των εταιριών έχει αυξηθεί. Το ίδιο έχουν αυξηθεί οι προσδοκίες και οι απαιτήσεις του πελάτη. Ζούμε σε μια εποχή που ο πελάτης είναι κυρίαρχος του παιχνιδιού.

Το άνοιγμα των αγορών είχε ως αποτέλεσμα να μουν και νέοι ανταγωνιστές ίσως πιο σκληροί και πιο εύρωστοι, που διεκδικούν σημαντικό μερίδιο αγοράς. Η κερδοφορία και ο τζίρος είναι στοιχεία που επηρεάζουν άμεσα την βιωσιμότητα της εταιρίας. Μια μικρή κάμψη στην κερδοφορία ή στον τζίρο μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση «ενδιαφέροντος» των επενδυτών με όποιες συνέπειες μπορεί να έχει αυτό.

Για να μπορέσουν οι εταιρίες να προσαρμοστούν σε αυτές τις νέες απαιτήσεις αλλά και στις συχνές αλλαγές των τάσεων της διεθνούς οικονομίας, πρέπει να αλλάξουν πράγματα στο «επιχειρείν» τους.

Πρέπει πια να καταγράφουν και να αντιδρούν γρήγορα στις ανάγκες του πελάτη, να προσαρμόσουν τα συστήματά τους στις σύγχρονες απαιτήσεις, να χρησιμοποιούν την τεχνολογία της πληροφορίας όσο το δυνατόν καλύτερα, να αποκτήσουν ή να εκπαιδεύσουν το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό στις νέες απαιτήσεις. Οι αλλαγές αυτές που πρέπει να γίνουν δεν έχουν να κάνουν μόνο με την εσωτερική δομή της εταιρίας αλλά και με τις σχέσεις της με εξωτερικούς παράγοντες (προμηθευτές, συνεργάτες, κ.τ.λ.).

Έτσι, το φαινόμενο δημιουργίας συνεργασιών και δικτύων μεταξύ των επιχειρήσεων δεν είναι σπάνιο. Κύριος λόγος για την ύπαρξη του φαινομένου είναι η ανάγκη για «στρατηγικές συμμαχίες» που θα διευκολύνουν τον περίπλοκο τρόπο λειτουργιών της κάθε εταιρίας.

Η μείωση κόστους είναι πια ο οδηγός. Είναι σχετικά πιο εύκολο να μειώσει μια εταιρία το κόστος προϊόντων της παρά να αυξήσει τον τζίρο της. Η κερδοφορία για παράδειγμα, είναι μεγαλύτερη για μείωση του κόστους 5% ενός προϊόντος παρά από την αύξηση του τζίρου κατά 5% για το ίδιο προϊόν.

Στο καθημερινό γίνεσθαι των εταιρειών οι συμμαχίες με εταιρίες σε όλους τους τομείς της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ζωτικές.

Η σωστή επιλογή συνεργατών, το κτίσιμο της συνεργασίας με τέτοιο τρόπο που να έχουν κοινά οφέλη και οι δύο συνεργαζόμενες πλευρές είναι κρίσιμο γεγονός.

Η ανάμιξη του προμηθευτή στον σχεδιασμό και στην ανάπτυξη ενός προϊόντος μόνο οφέλη μπορεί να φέρει. Η τεχνογνωσία του και η εμπειρία του αποτελούν χρήσιμους συμβούλους στην προσπάθεια ανάπτυξης νέου προϊόντος πέρα από το κέρδος σε χρόνο και χρήμα.

Οι δυσκολίες ανάπτυξης τέτοιων σχέσεων πολλές! Τα εμπόδια που πρέπει να ξεπεραστούν τεράστια!

Μα στο τέλος, μόλις η συνεργασία – συμμαχία πάρει σάρκα και οστά τα οφέλη και για τις δύο πλευρές είναι μεγάλα!

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## ΣΚΟΠΟΣ

Παρόλο που στην αρχαία Ελλάδα θεωρείται ότι έγινε η πρώτη εφαρμογή της επιστήμης των Logistics (πολεμικές επιχειρήσεις σε τόπους μακρινούς από τις εστίες τους που απαιτούσαν εφοδιασμό), δυστυχώς η ανάπτυξη των Logistics στη σημερινή εποχή δε συμβαδίζει με τις εξελίξεις και την τάση που διαμορφώνεται στη διεθνή επιχειρησιακή πραγματικότητα.

Συνήθως, οι τάσεις που υπάρχουν στη διεθνή πραγματικότητα των εταιρειών εμφανίζονται στη χώρα μας με κάποια χρονοκαθυστέρηση. Στο παρελθόν υπήρχε η «πολυτέλεια» ότι αυτή η χρονοκαθυστέρηση δεν ήταν ζωτικής σημασίας. Με το άνοιγμα των αγορών και το πέσιμο των συνόρων, με τη ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας της πληροφορίας ο ανταγωνισμός αυξήθηκε δραστικά. Στην ελληνική αγορά μπήκαν δυναμικά πολυεθνικές πέρα από αυτές που ήδη προϋπήρχαν.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τώρα το δίλημμα: ή υιοθετούμε τις διεθνείς τάσεις που αποδεδειγμένα φέρουν πολλά οφέλη ή περιμένουμε καρτερικά το τέλος.

Το να αποφασίσουν να ακολουθήσουν τις διεθνείς τάσεις δε σημαίνει ότι η επιβίωση και η επιτυχία είναι εξασφαλισμένες.

Η αφομοίωση και εφαρμογή των διεθνών τάσεων στο «επιχειρείν» δεν είναι περίπατος, αλλά ανηφόρα που απαιτεί πολύ κόπο και καμιά φορά θυσίες. Κυρίαρχη τάση που επικρατεί στο διεθνές «επιχειρείν» είναι η συνεργασία – συμμαχία εταιρειών με σκοπό τη μείωση κόστους, ταχύτητα στην εξυπηρέτηση του πελάτη, καλύτερη ποιότητα και άνοιγμα νέων



επιχειρησιακών πεδίων. Μεγάλες εταιρείες που στο παρελθόν θεωρούνταν ανταγωνιστές ενώνουν τις δυνάμεις τους.

Στην ανάπτυξη νέων προϊόντων βλέπουμε τους προμηθευτές να παίζουν σημαίνοντα. Είναι έτοιμες οι ελληνικές επιχειρήσεις να ακολουθήσουν την κυρίαρχη αυτή διεθνή τάση; Είναι έτοιμες να κάνουν τις απαραίτητες ενέργειες ώστε να έλθουν κοντά στους προμηθευτές τους;

Αν θέλουν οι ελληνικές επιχειρήσεις να επιβιώσουν πρέπει να είναι έτοιμες. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η καταγραφή της ελληνικής πραγματικότητας όσον αφορά την ανάμιξη των προμηθευτών στο σχεδιασμό-ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 20

### ΜΕΛΕΤΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

#### 2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

##### Supplier / Customer Collaboration (SCC)

Συνεργασία Προμηθευτή / Προμηθευόμενου υφίσταται όταν και οι δύο πλευρές δηλαδή προμηθευτής και προμηθευόμενος ανταλλάσσουν βάσει καθορισμένων μεθόδων εσωτερικές ή εξωτερικές πληροφορίες, ή / και κοινές πολιτικές και διαδικασίες χρησιμοποιούνται στην λήψη αποφάσεων με ξεκάθαρο στόχο τα από κοινού οφέλη.

Η παραδοσιακή συνεργασία μεταξύ προμηθευτή και προμηθευόμενου γίνεται πραγματικά SCC στο σημείο που ξεκινούν να ανταλλάσσουν αναλυτικά δεδομένα σχετικά με πωλήσεις και κόστη με σκοπό να μοιραστούν τα οφέλη. Όσο το κύρος των δεδομένων γίνεται μεγαλύτερο και περισσότερο στραμμένο προς την αγορά, τόσο γίνεται μεγαλύτερη και η πιθανότητα στρατηγικών συμμαχιών.

Στόχος του SCC είναι να μειώσει περιττά κόστη στην εφοδιαστική αλυσίδα ή / και να βελτιώσει την κερδοφορία με το να αυξήσει τις πωλήσεις και τους τζίρους. Υπάρχουν δύο μορφές SCC που και οι δύο μπορούν να επιτευχθούν:

Η πρώτη μορφή SCC επικεντρώνεται στην μείωση του λειτουργικού κόστους. Τα συγκεκριμένα οφέλη που κερδίζονται εξαρτώνται από το εύρος της

συνεργασίας μεταξύ προμηθευτών / εταιριών. Αυτή η μορφή SCC μπορεί σχετικά εύκολα να επιτευχθεί από αρκετές εταιρίες γιατί δεν προϋποθέτει μεγάλη ανταλλαγή πληροφοριών. Συνήθως τα δύο τρίτα των κερδών θα πάνε στις εταιρίες και το ένα τρίτο στους προμηθευτές.

Η δεύτερη μορφή SCC έχει να κάνει περισσότερο με συνεργασίες στην αγορά (π.χ κοινά promotion.). Αυτή η μορφή SCC είναι περισσότερο στρατηγική και εξαρτάται άμεσα από τη σωστή κατανόηση των λειτουργιών της αγοράς. Συνήθως τα κέρδη από αυτή τη μορφή συνεργασίας είναι 50-50.

Η ανάγκη για SCC συνήθως προκύπτει από την ανάγκη των εταιριών να μειώσουν τα κόστη τους και να «έλθουν» πιο κοντά στον τελικό καταναλωτή, αλλά και να αποκτήσουν πλεονεκτήματα στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών τους.

Η παραδοσιακή παλιά τακτική προμηθειών είχε ως κύρια χαρακτηριστικά την απειλή ότι ο πελάτης θα αγοράσει από τον ανταγωνισμό τις σκληρές διαπραγματεύσεις καθώς και την τεράστια έμφαση που δινόταν στο θέμα «τιμή». Η «ποσότητα» ήταν ο οδηγός. Αν κάποιος προμηθευτής δεν κατάφερνε να ανταποκριθεί σε μια παράδοση ή έκανε αύξηση στην τιμή, πάντα κάποιος άλλος προμηθευτής ήταν έτοιμος να πάρει τη θέση του. Η ποιότητα δεν έπαιζε σπουδαίο ρόλο.

Οι προμηθευτές για να μπορέσουν να επιβιώσουν σε ένα τέτοιο περιβάλλον είχαν αναπτύξει τακτικές προσαρμοσμένες στο θέμα «τιμή». Οι απειλές απόσυρσης συμβολαίων, η υπόσχεση μελλοντικών συμφωνιών, η απειλή του ανταγωνισμού καθώς και η αυξομείωση της ποσότητας ήταν τακτικές που «ευημερούσαν».

Η παραδοσιακή, αυτή τακτική, όμως δεν μπορούσε να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις της αγοράς. Το customer service, η ποιότητα, η ανάγκη για γρήγορη ανάπτυξη νέων προϊόντων καθώς και ο παγκόσμιος ανταγωνισμός είναι πια τα χαρακτηριστικά που κυριαρχούν. Έτσι, άρχισε να δημιουργείται ένας νέος τρόπος προσέγγισης μεταξύ προμηθευτών και πελατών που τους έφερε πιο κοντά παραβλέποντας στοιχεία όπως βραχυπρόθεσμες τιμές. Η ανάπτυξη στρατηγικών συμμαχιών ήταν γεγονός.

Η προσαρμογή στις απαιτήσεις του SCC απαιτεί χρόνο μα καθώς και κάποιες «πρωτοπόρες» εταιρίες που μέσα από την δικιά τους προσπάθεια θα δείξουν και στις άλλες εταιρίες τα οφέλη που προκύπτουν από το SCC.

Στον οργανωτικό τομέα η συνεργασία ξεκινάει συνήθως έπειτα από την εκδήλωση από τη διεύθυνση της εταιρίας της στρατηγικής δέσμευσης – αφοσίωσης στην συνεργασία.

Η συνεργασία είναι μια διαδικασία που στηρίζεται στην πίστη και στις μακροχρόνιες «σχέσεις» στην ικανότητα των εργαζόμενων, στους μηχανισμούς λειτουργίας, αλλά πάνω από όλα στην ικανότητα της εταιρίας για αφομοίωση αλλαγής.

Η συνεργασία επιφέρει μεγάλες αλλαγές στην καθημερινή πρακτική (εργασίες) μιας εταιρίας. Από αυτές τις αλλαγές επηρεάζεται και το προσωπικό της εκάστοτε εταιρίας. Η μείωση θέσεων εργασίας είναι πολύ πιθανό γεγονός. Επίσης, είναι πιθανόν να αλλάξουν και οι ικανότητες που απαιτούνται για τις διάφορες θέσεις εργασίας, με συνέπεια το προσωπικό να πρέπει να προσαρμοστεί στις νέες απαιτήσεις. Κατά συνέπεια, οι αλλαγές σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό που επιφέρει η δυναμική συνεργασία των εταιριών, είναι πιθανόν να προκαλέσουν την αντίδραση του ανθρώπινου δυναμικού. Η

αντίδραση αυτή μπορεί να δημιουργήσει αρκετά προβλήματα στην εφαρμογή της συνεργασίας. Αν η αφοσίωση της διεύθυνσης στη συνεργασία δεν είναι «σκληρή» τότε υπάρχει η πιθανότητα να αποτύχει η συνεργασία.

Η φύση της συνεργασίας έγκειται στην ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσης μεταξύ προμηθευτών και εταιρειών σχετικά με ανάγκες πελατών, αγοραστικές συμπεριφορές και προϊόντα (ροή και προδιαγραφές). Αυτή η ανταλλαγή μετατρέπει δύο παραδοσιακές ανεξάρτητες και συχνά ίσως «αντίπαλες» μονάδες (εταιρείες) σε θεωρητικά μία.

Η τεχνολογία της πληροφορίας παίζει στρατηγικό ρόλο στη συνεργασία. Η ανάγκη για συχνή εντατική και λεπτομερή ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των δύο οργανισμών κάνει την ύπαρξη πληροφοριακών συστημάτων απαραίτητη για μια επιτυχημένη συνεργασία. Η ανάπτυξη κοινών κωδικών και προτύπων, μα και κωδικών ανταλλαγής είναι επιτακτική.

## 2.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Η διαδικασία εφαρμογής περιλαμβάνει δέκα σημαντικά βήματα.

Τα πέντε από αυτά αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και είναι τα εξής:

- α) υποστήριξη της γενικής διεύθυνσης
- β) προμήθεια για ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με την αγορά, κατανάλωση και τις εσωτερικές διαδικασίες που εμπλέκονται στη συνεργασία
- γ) εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, που βρίσκεται σε θέσεις κλειδιά, σε μεθόδους επικοινωνίας με τους νέους συνεργάτες με σκοπό τη βοήθεια στο σχεδιασμό μιας επιτυχημένης συνεργασίας

δ) ανάπτυξη της επικέντρωσης σε κατηγορίες

ε) βελτίωση στο συγχρονισμό, προγραμματισμό και έλεγχο διαδικασιών και προσεκτικό χειρισμό – σχεδιασμό όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό.

Τα υπόλοιπα πέντε βήματα αφορούν το εξωτερικό εργασιακό περιβάλλον:

α) σωστή επιλογή συνεργάτη (κριτήριο βασικό η πίστη)

β) σωστή επιλογή αρχικών projects (η επιτυχία τους θα τονώσει την πίστη στη συνεργασία, μα και θα σβήσει αντιρρήσεις)

γ) καθορισμός των standards για σημαντικές δραστηριότητες

δ) επεξεργασία των ωφελειών και για τους δύο συνεργάτες, ανοικτά και προσεκτικά

ε) δημιουργία «τάσης» για συνεργασία και σε άλλες εταιρίες.

Οι αλλαγές που προκύπτουν σε συμπεριφορές και αντιδράσεις είναι:

α) προμηθευτής και προμηθευόμενος αναλύουν από κοινού και εφαρμόζουν στρατηγικές και εσωτερικές δομές κατάλληλες για τη βελτίωση assortment αγαθών

β) η ροή των πληροφοριών και αγαθών είναι πλήρως αυτοματοποιημένη, δίνοντας τη δυνατότητα για την καλύτερη δυνατή πρόβλεψη της ζήτησης.

γ) η εφοδιαστική αλυσίδα ανασχεδιάζεται έτσι ώστε να υλοποιείται με το μικρότερο κόστος δυνατόν.

δ) η παραγωγή προσαρμόζεται, με φυσικά κάποιους τεχνικούς περιορισμούς, στην τροφοδότηση της εφοδιαστικής αλυσίδας ακολουθώντας το σύστημα “pull” από τον καταναλωτή.

## 2.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Για την καλύτερη προετοιμασία αλλά και κατανόηση των δυνατοτήτων τους, οι προμηθευτές αλλά και οι εταιρείες καλό θα ήταν να κάνουν μια αξιολόγηση απαντώντας στα κάτωθι ερωτήματα:

### Εταιρείες

α) Πόσο προηγμένος είναι ο έλεγχος της ροής των προϊόντων μέσω των κέντρων διανομής σας; Ο έλεγχος της ροής των προϊόντων είναι σημαντικό προαπαιτούμενο για τη μείωση του logistic κόστους και τη βελτιστοποίηση της εξυπηρέτησης του καταναλωτή.

β) Πόσο αποτελεσματικά επικεντρώνεται η εταιρία στο σχεδιασμό και εφαρμογή επιτυχημένης στρατηγικής για σημαντικές κατηγορίες προϊόντων;

γ) Πόσο προηγμένο είναι το πληροφοριακό σύστημα της εταιρίας σαν ανταγωνιστικό «όπλο»; Τα πληροφοριακά συστήματα είναι κλειδιά για επιτυχημένη πρόβλεψη ζήτησης αλλά και έλεγχο της ροής των προϊόντων.

δ) Πόσο έτοιμη είναι η εταιρία να συζητήσει και ίσως αναθεωρήσει στρατηγικές marketing με μερικούς σημαντικούς προμηθευτές;

ε) Πόσο γρήγορα και αποτελεσματικά ο οργανισμός της εταιρίας υιοθετεί όλα τα πλαίσια των συμφωνηθέντων προγραμμάτων που σχεδιάστηκαν και συμφωνήθηκαν; Αυτό θα κάνει εμφανή τη πίστη και αφοσίωση της εταιρίας προς τους κοινούς στόχους στον προμηθευτή καθώς και την ικανότητα για επίτευξη αυτών.

### Προμηθευτές

α) Έχει ο οργανισμός τη δυνατότητα για συνεχή εφοδιασμό σημαντικών πελατών με minimum κόστος Αυτό αποτελεί την μεγαλύτερη πρόκληση για τον προμηθευτή για δύο λόγους. Πρώτα γιατί οι προμηθευόμενοι θα επιθυμούν ER (efficient response) για μείωση κόστους αλλά και γιατί οι προμηθευόμενοι θα θέλουν να είναι όσο το δυνατόν πιο κοντά με την τελική πώληση στον καταναλωτή.

β) Πόσο έτοιμη είναι η οργάνωση του τμήματος marketing να κατανοήσει – υιοθετήσει τις ανάγκες των πελατών κατά το σχεδιασμό των στρατηγικών του;

γ) Πόσο έτοιμη είναι η εταιρία να αντιμετωπίσει τις αλλαγές που θα επέλθουν όσον αφορά τις θέσεις εργασίας και κατά συνέπεια και στο ανθρώπινο δυναμικό ; Το ίδιο ισχύει και για τον προμηθευόμενο.

δ) Πόσο αποτελεσματικές είναι οι διαδικασίες του οργανισμού του προμηθευτή όσον αφορά την εφοδιαστική αλυσίδα;

ε) Πόσο γρήγορα και αποτελεσματικά ο οργανισμός της εταιρίας υιοθετεί όλα τα πλαίσια των συμφωνηθέντων προγραμμάτων που σχεδιάστηκαν και συμφωνήθηκαν; Αυτό θα κάνει εμφανή τη πίστη και αφοσίωση της εταιρίας προς τους κοινούς στόχους στον προμηθευτή καθώς και την ικανότητα για επίτευξη αυτών.



## 2.4 ΟΔΗΓΟΙ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Η επιτυχία της συνεργασίας προμηθευτή και προμηθευόμενων έχει επτά «οδηγούς» που θα πρέπει να είναι σε θέση να υποστηρίξουν τις ανάγκες αυτής της συνεργασίας.

Οι 7 οδηγοί αυτοί είναι οι εξής:

Ανώτερη ποιότητα.

Χρόνος.

Άριστη επικοινωνία.

Ευελξία.

Διάθεση συνεχούς βελτίωσης.

Πνεύμα συνεργασίας.

Εμπιστοσύνη.

Η ανώτερη ποιότητα και οι παραδόσεις σε σωστό χρόνο είναι βασικές προϋποθέσεις για λειτουργία χωρίς απορρίψεις υλικών ή καθυστερημένες παραδόσεις. Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις έχουν συστήματα για καταγραφή τέτοιων περιπτώσεων.

Η άριστη επικοινωνία καλό είναι να στηρίζεται σε data. Η παλιά ρήση «η πληροφορία είναι δύναμη» καλύτερο να αντικατασταθεί από τη ρήση “τα data είναι δύναμη”. Τα data είναι ουδέτερα. Δεν κρύβουν συναισθήματα. Η άριστη επικοινωνία χτίζει πίστη καθώς διευκολύνει τις καθημερινές δραστηριότητες. Ποιά πληροφοριακά συστήματα είναι το μέσο με το οποίο η άριστη επικοινωνία γίνεται πραγματικότητα; Προσοχή πρέπει να δοθεί στη

σημαντικότητα των πληροφοριών και στον προσδιορισμό της πληροφορίας που είναι σημαντική και επιτρέπει στους συνεργαζόμενους να μιλάνε εμπιστευτικά για θέματα ποιότητας, κόστους κ.λπ.

Ο τρόπος που οι συνεργαζόμενες εταιρίες επικοινωνούν πέρα από τη συμφωνηθείσα συνεργασία καθορίζει πόσο δυνατή και αποδοτική γίνεται η συνεργασία. Τα data «κινητοποιούν» τους συνεργάτες να μετατρέψουν υποκειμενικά σχόλια, αντιδράσεις και συναισθήματα σε πραγματοποιήσιμους στόχους.

Η ευελιξία είναι κλειδί στην επιτυχία της συνεργασίας. Φυσικό είναι κατά τη διάρκεια της λειτουργίας των εταιρειών να δημιουργούνται απρόβλεπτες καταστάσεις που επηρεάζουν όχι μόνο την εταιρία αλλά και συνεργάτες. Το πόσο ευέλικτη είναι μια εταιρία βοηθάει στην αντιμετώπιση τέτοιων προβλημάτων.

Οι απαιτήσεις της αγοράς οδηγούν τις εταιρείες στην ανάγκη για συνεχή βελτίωση προϊόντων και λειτουργιών. Αν μια εταιρία έχει τη διάθεση για συνεχή βελτίωση, αυτό οδηγεί και τους συνεργάτες της προς την ίδια κατεύθυνση. Τα αποτελέσματα της διάθεσης αυτής θα τα καρπωθούν και οι εταιρία αλλά και οι συνεργάτες.

Το πνεύμα συνεργασίας με τους συνεργάτες είναι πιο εύκολο να αποκτηθεί εάν η εταιρία έχει προγενέστερες περιπτώσεις που διάφορα τμήματα της συνεργάστηκαν για κάποια projects. Εταιρείες που αναπτύσσουν το πνεύμα συνεργασίας ενδο-εταιρικά με ομάδες εργασίας και άλλες συλλογικές ενέργειες, έχουν την τάση να συνεργάζονται με εξωτερικούς συνεργάτες. Καλό είναι οι εταιρείες να προωθούν τέτοιες συνεργασίες μέσω ανταμοιβών και παραδειγματισμού.

Η εμπιστοσύνη, ίσως, είναι ο πιο δύσκολος οδηγός προς την επιτυχημένη συνεργασία. Είναι σχετικά πιο εύκολο να αναπτύξει μια εταιρία συστήματα ποιότητας, ελέγχου, προγραμματισμού κ.τ.λ., αλλά σύστημα για «κτηση» εμπιστοσύνης δεν υπάρχει. Είναι η ύπαρξη νομικής προστασίας μέτρο υπέρ ή κατά του κτισίματος κλίματος εμπιστοσύνης ;

Από τα αρχικά στάδια των συζητήσεων για το κλείσιμο μιας συνεργασίας πρέπει οι εταιρείες να εγκαταλείψουν παλιές τακτικές συνεργασιών (win-lose τακτική, «εκβιασμοί», ανταγωνισμός κ.λπ.). Εάν έχουν την πρόθεση να καταλήξουν σε στρατηγικές συμμαχίες – συνεργασίες, πρέπει να στοχεύουν πέρα από την απλή προμήθεια υλικών – υπηρεσιών σε συνεργασίες με βάση την γνώση, ειδικευση και ικανότητες. Όλοι οι παραπάνω οδηγοί πρέπει να «χρησιμοποιηθούν» έτσι ώστε να επιτευχθεί μια στρατηγική συμμαχία.

Άριστοι συνεργάτες επικοινωνούν αποτελεσματικά και συχνά το ίδιο καλά εντός όσο και εκτός εταιρίας. Για το χτίσιμο της συνεργασίας που συνδέει τον προμηθευτή με τον προμηθευόμενο, ξεπερνώντας όλες τις αντιξοότητες που υπάρχουν σε μια τόσο ανταγωνιστική αγορά, πρέπει πρώτα να χτιστεί μια δυνατή ομάδα υποστήριξης. Η επίτευξη συνθηκών που να ορίζουν την εταιρία ως συνεργάτες – συνεταιίρους απαιτούν χρόνο και υπομονή. Το να είναι κανείς ειλικρινής σχετικά με το προϊόν του, τις διαδικασίες του και τις δυνατότητές του είναι δύσκολο και θέλει προσπάθεια.

Αλλά, αν αναπτυχθεί και ευδοκιμήσει η συνεργασία τότε τα οφέλη είναι μεγάλα όπως συντομότερος χρόνος στην αγορά, βελτιωμένη σχεδίαση, βελτιωμένη ποιότητα, μεγαλύτερη ευελιξία, μεγαλύτερη ανταπόκριση και φυσικά μικρότερα κόστη.

## 2.5 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

Υπάρχουν αρκετά εμπόδια που μπορούν να «βλάψουν» τη συνεργασία μεταξύ εταιριών, όπως έλλειψη management υποστήριξης, προβλήματα προγραμματισμού, έμφαση στο κόστος και όχι στην αξία, αλλά τα περισσότερα συνδέονται με την επικοινωνία και την εμπιστοσύνη.

Τα προβλήματα επικοινωνίας θα μειώνονται όσο εφαρμόζονται απλοί διαυλοί επικοινωνίας. Οι αριθμοί είναι σημαντικοί για την ορθή επικοινωνία. Το ριζίμο των τειχών είναι το πρώτο βήμα για καλή συνεργασία αλλά όχι αρκετό. Για να είναι μια εταιρία «σωστή» συνεργάτης πρέπει να είναι τόσο καλή όσο προσμένει ο συνεργάτης.

Η ύπαρξη ατόμων στις δύο προς συνεργασία πλευρές που να έχουν θέση «κλειδιά» με σκοπό την επίλυση προβλημάτων μεταξύ των δύο πλευρών είναι σημαντική. Η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των διαδικασιών είναι ένα βήμα που ρίχνει να εμπόδια. Η βελτίωση αυτή, δεν πρέπει να αφορά μόνο το συνεργάτη αλλά και την ίδια την εταιρία.

Το όραμα της ισχυρής συνεργασίας προϋποθέτει ότι πρέπει να θέσουν στο πλάι πολλά που θεωρούσαν ως δεδομένες business τεχνικές.

Συνήθως, οι προϋποθέσεις που επιθυμούν οι εταιρείες να έχουν οι συνεργάτες τους είναι:

ανάμιξη των συνεργατών στα αρχικά στάδια παραγωγής

αμοιβαία εμπιστοσύνη

ποιοτικά χαρακτηριστικά

κερδοφορία

κοινός προγραμματισμός

ανταπόκριση στη μείωση του κόστους

επικοινωνία

διαχείριση καταστάσεων κρίσης (crisis management)

αφοσίωση

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## 2.6. ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Στη βιβλιογραφία οι σχέσεις μεταξύ δύο εταιριών κατατάσσονται με διάφορα κριτήρια. Ανάλογα με το είδος των σχέσεών τους, μπορούμε να διακρίνουμε κάποια βασικά χαρακτηριστικά στον τρόπο συνεργασίας τους.

### 2.6.1 ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΒΑΣΕΙ ΣΧΕΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Μια πρώτη κατάταξη γίνεται βάσει της σχέσης που έχουν τα προϊόντα των δύο εταιριών.

“hand-over strategy”

Αυτή η στρατηγική αφορά τις περιπτώσεις που η μια εταιρία παραδίδει ένα προϊόν σε μια άλλη, δηλαδή πρόκειται για σχέση αγοραστή-προμηθευτή. Στην περίπτωση αυτή οι εταιρείες κάνουν διαφορετικές εργασίες, προσδίδοντας και οι δυο αξία στο προϊόν. Έτσι, οι εταιρείες επωφελούνται από την εξειδίκευσή τους και από την ανάπτυξη του ανταγωνισμού τους. Ο συνεταιρισμός μεταξύ δυο τέτοιων εταιριών είναι πολύ ευέλικτος γιατί η σχέση των συνεταίρων επικεντρώνεται σε λίγες λειτουργίες και η απαιτούμενη ολοκλήρωση των συνεταίρων είναι μικρή. Έτσι, είναι εύκολο να σπάσει η συμφωνία αν καταστεί αναγκαίο. Ένα μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ότι λόγω της εξειδίκευσης της εργασίας των δυο πλευρών δεν μπορεί να υπάρξει συνολική οικονομία κλίμακας των δύο εταιριών. Επίσης δεν μπορεί να υπάρξει, σε μεγάλο βαθμό, αμοιβαία μάθηση. Αν λήξει μια τέτοια σχέση συνεργασίας, υπάρχει περίπτωση εταιρείες να παραλύσουν, χάνοντας κανάλια προμήθειας, πελάτες ή κρίσιμες δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας.

“trade-strategy”

Αφορά συνεταιρισμό μεταξύ εταιρειών που παράγουν συμπληρωματικά προϊόντα. Αυτή η σχέση είναι πιο περίπλοκη και απαιτεί ολοκλήρωση σε μεγαλύτερο εύρος διαδικασιών των δυο εταιριών. Πάντως, ένας τέτοιος συνεταιρισμός ωφελεί και τις δυο εταιρίες επειδή μαθαίνουν η μια από την άλλη, αλλά αν χρειαστεί να λήξει μια τέτοια σχέση, η προσαρμογή στις νέες συνθήκες θα είναι πάλι δύσκολη.

“pool strategy”

Πρόκειται για την περίπτωση που δυο εταιρίες προσφέρουν τις ίδιες υπηρεσίες και έχουν παρόμοιες δυνατότητες και στόχους. Ένας τέτοιος συνεταιρισμός είναι πιο σταθερός από τους προηγούμενους γιατί η διακοπή του είναι δύσκολη. Το πλεονέκτημά του είναι ότι επιφέρει οικονομίες κλίμακας, καλύτερη χρησιμοποίηση της δυναμικότητας και ανταλλαγή γνώσεων. Βέβαια, εμπεριέχει μεγαλύτερο ρίσκο για τις εμπλεκόμενες εταιρίες.

## 2.6.2 ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΒΑΣΕΙ ΕΙΔΟΥΣ ΚΑΙ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ

Μια δεύτερη κατάταξη μπορεί να γίνει βάσει του είδους της συμφωνίας.

Αυτή μπορεί να είναι:

Contracts:

Πρόκειται για συμβόλαια μεταξύ εταιρειών που καθορίζουν τις υποχρεώσεις τους. Οι σχέσεις που καθορίζονται από συμβόλαια είναι οι πιο ευέλικτες, τα δύο μέρη έχουν μεγάλη αυτονομία κινήσεων, δεν πρέπει να επενδύσουν πολλά σε αυτή τη σχέση και μπορούν εύκολα να διακόψουν, αν χρειαστεί.

### Creative joint ventures

Σε αυτές τις συνεργασίες τα δύο μέλη συνεισφέρουν για τη δημιουργία μιας ξεχωριστής επιχείρησης που ανήκει από κοινού στις δυο εταιρείες και καθοδηγείται από αυτές. Έτσι, οι συνέταιροι συνεισφέρουν πόρους και τεχνολογίες για να είναι πιο αποτελεσματικοί σε μια επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Το πρόβλημα που μπορεί να προκύψει είναι ότι οι εταιρείες μπορεί να βρεθούν να ανταγωνίζονται την ίδια την επιχείρηση που αυτές δημιούργησαν. Αν χρειαστεί να διακοπεί η σχέση, αυτό θα είναι δύσκολο και ίσως η νέα επιχείρηση χρειαστεί να εξαγοραστεί από τον ένα συνέταιρο.

### Acquisitive joint ventures

Διαφέρει από την προηγούμενη στο ότι δεν δημιουργείται ξεχωριστό τμήμα αλλά ο ένας συνεταίρος αποκτά ένα μέρος της άλλης εταιρίας και υπάρχει συνεργασία μεταξύ του προσωπικού των δυο εταιρειών. Μια τέτοια συνεργασία οδηγεί σε μάθηση και των δυο πλευρών, αλλά η ισορροπία μεταξύ των εταιρειών είναι ευαίσθητη και μπορεί εύκολα να δημιουργηθούν προβλήματα.



### 2.6.3 ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ ΧΡΟΝΙΚΟΥ ΟΡΙΖΟΝΤΑ ΤΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ

Μια τρίτη κατάταξη γίνεται βάσει του χρονικού ορίζοντα των συναλλαγών δυο εταιρειών που η μια είναι προμηθευτής της άλλης. Έτσι, στις σχέσεις μεταξύ δυο εταιρειών μπορεί να μην υπάρχει κανένας δεσμός (βραχυχρόνιες σχέσεις), να υπάρχουν χαλαροί ή δυνατοί δεσμοί ή να υπάρχει αποκλειστική σχέση μεταξύ τους (μακροχρόνιες σχέσεις).

Η πρώτη περίπτωση που δεν υπάρχει κανένας δεσμός της εταιρίας με τους εκάστοτε προμηθευτές της προτιμάται όταν υπάρχει μεγάλη αστάθεια, οπότε υπάρχει η δυνατότητα πιο γρήγορης αναγνώρισης των αλλαγών στην αγορά. Στις απλές συναλλαγές η επιλογή προμηθευτή γίνεται μετά από έρευνα αγοράς και οι έλεγχοι ποιότητας γίνονται αφού οι προμήθειες φτάσουν στο εργοστάσιο.

Η περίπτωση των πιο στενών σχέσεων είναι προτιμότερη όταν είναι σταθερό το περιβάλλον οπότε αυξάνεται η ευελιξία του προϊόντος καθώς εμπλέκονται και τα δυο μέρη στο σχεδιασμό του. Σε τέτοιες σχέσεις, συνήθως, ο προμηθευτής είναι εκείνος που αναλαμβάνει να ελέγχει, με πλήρη ευθύνη, την ποιότητα των προϊόντων του οπότε δεν χρειάζεται να γίνει έλεγχος στο εργοστάσιο από τον αγοραστή. Οι προμήθειες έρχονται σε μικρές ποσότητες που καθορίζονται από ανοιχτές παραγγελίες.

Όταν η συνεργασία ολοκληρωθεί σε λειτουργική και στρατηγική συνεργασία, τότε περιλαμβάνει συνεχή ανταλλαγή πληροφοριών και δεδομένων που αφορούν τα προϊόντα (σχεδιασμό, λειτουργικότητα, υλικά, ενδο-επιχειρησιακές τεχνολογίες) και τις διαδικασίες (βελτιώσεις της νέας

τεχνολογίας, ολοκλήρωση διαφόρων τεχνολογιών, εξοικονόμηση ενέργειας των υλικών, βελτιωμένες ικανότητες διεργασίας, κ.λπ.).

Ακόμα και στις πλήρως ολοκληρωμένες σχέσεις, σκόπιμο είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ των προμηθευτών να διατηρείται για να υπάρχει υψηλή απόδοσή τους. Επίσης δεν πρέπει να ακολουθείται η ίδια πολιτική για όλα τα προμηθευόμενα υλικά αλλά να εξετάζεται ποια από αυτά πρέπει να προμηθεύονται από περισσότερες της μιας πηγής.

#### 2.6.4 ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΕΜΠΛΟΚΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ

Για την περίπτωση των εταιρειών στις οποίες είναι πολύ σημαντική η ανάπτυξη νέων προϊόντων μπορεί να γίνει μια τέταρτη κατάταξη βάσει του χρόνου εμπλοκής των προμηθευτών στην καινοτομική διαδικασία και του βαθμού ανταγωνισμού τους την ώρα της εμπλοκής τους.

Η διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων γίνεται είτε σε διάφορα διακριτά στάδια που το τέλος του ενός ακολουθεί η αρχή του άλλου είτε γίνεται από πολλούς ανθρώπους ταυτόχρονα. Επομένως, χρόνος ανάμειξης είναι το στάδιο όπου ο προμηθευτής αρχίζει να ψάχνει για κατάλληλους προμηθευτές και τους πληροφορεί για το τι χρειάζεται. Η ανάμειξη των προμηθευτών μπορεί να γίνει (1) κατά το στάδιο της σύλληψης μιας ιδέας (2) κατά το στάδιο ανάπτυξης, αφού έχει ολοκληρωθεί ο λεπτομερής σχεδιασμός και έχουν επισημανθεί οι τεχνικές λεπτομέρειες ή (3) σε ένα ενδιάμεσο στάδιο.

Ο βαθμός ανταγωνισμού μεταξύ των προμηθευτών τη στιγμή της εμπλοκής τους στην ανάπτυξη νέου προϊόντος διαφέρει ανάλογα με τη διαδικασία που θα ακολουθηθεί. Για την επιλογή των προμηθευτών μπορεί (1)

να γίνει ένας ανοιχτός διαγωνισμός μεταξύ όλων των ενδιαφερομένων ή μεταξύ μόνο μιας αποδεκτής ομάδας αυτών, οπότε όλοι έχουν την ίδια πιθανότητα να επιλεγούν (2) να υπάρχει κάποιος βαθμός ανταγωνισμού γιατί ένας μικρός αριθμός προμηθευτών έχει μεγαλύτερη πιθανότητα να επιλεγεί και (3) να έχει επιλεγεί από την αρχή κάποιος προμηθευτής που γίνεται συνέταιρος της εταιρίας στην καινοτομική διαδικασία.

Σύμφωνα με το χρόνο εμπλοκής των προμηθευτών και το βαθμό ανταγωνισμού μεταξύ τους έχουν αναπτυχθεί τρία μοντέλα συμμετοχής των προμηθευτών στην καινοτομική διαδικασία: (1) το παραδοσιακό, όπου οι προμηθευτές εμπλέκονται μετά την ολοκλήρωση του σχεδιασμού και η επιλογή τους γίνεται μέσα από συνθήκες ανταγωνισμού, (2) το ιαπωνικό μοντέλο, όπου η ανάμειξη του προμηθευτή γίνεται από το στάδιο της σύλληψης μιας ιδέας ώστε να βγει το προϊόν πιο γρήγορα στην αγορά και (3) «το προχωρημένο μοντέλο», όπου εκμεταλλεύεται τις νέες τεχνικές ιδέες όλων των πιθανών προμηθευτών πριν οριστικοποιηθεί το σχέδιο και η τελική επιλογή προμηθευτή γίνεται προς τα τελευταία στάδια της διαδικασίας ανάπτυξης νέου προϊόντος.

## 2.7 ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Σύμφωνα με το μοντέλο του Porter, πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις καθορίζουν τις προοπτικές μακροπρόθεσμου κέρδους μιας οποιασδήποτε βιομηχανίας και αυτών που εμπλέκονται με αυτή: η απειλή δημιουργίας νέων βιομηχανιών στην αγορά, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και η ένταση του «αγώνα» μεταξύ των κυρίως ανταγωνιστών. Κάθε μια από τις παραπάνω δυνάμεις, αν είναι δυνατή, θα τείνει να οδηγήσει κέρδη εκτός του εργοστασίου.

### 2.7.1 ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η παραδοσιακή στρατηγική λέει ότι η εταιρία πρέπει να προσπαθεί να μειώσει τη δύναμη των προμηθευτών με το να διατηρεί πολλές πηγές προμήθειας, να μην κάνει μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις ώστε να μπορεί να αλλάξει προμηθευτή με χαμηλό κόστος, και να επιλέγει κάθε φορά τον καλύτερο από άποψη τεχνολογικής ανάπτυξης.

Τα χαρακτηριστικά της παραδοσιακής στρατηγικής συνοψίζονται ως εξής:

- αγοραστής και προμηθευτής είναι ανταγωνιστές
- κάθε πλευρά προσπαθεί να κερδίσει με ζημιά της άλλης
- το πρόβλημα επικεντρώνεται στο μοίρασμα του περιθωρίου κέρδους – το μερίδιο του λέοντος πάει στο μέρος με τη μεγαλύτερη οικονομική δύναμη.

## 2.7.2 ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η σχέση συνεταιρισμού αγοραστή-προμηθευτή αποτελεί έναν από τους ακρογωνιαίους λίθους της φιλοσοφίας του JIT και επηρέασε σε τεράστιο βαθμό κυρίως την ανταγωνιστικότητα των βιομηχανιών αυτοκινήτων καθώς και ηλεκτρονικών υπολογιστών. Σε αυτή τη στρατηγική, έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη στενής σχέσης συνεργασίας με έναν σχετικά μικρό αριθμό προσεκτικά επιλεγμένων προμηθευτών, με στόχο μακροπρόθεσμα τον συνεταιρισμό. Η στρατηγική αυτή δημιουργεί μεγάλο βαθμό αλληλεξάρτησης μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή και βοηθά στην αύξηση των κερδών και των δύο. Επίσης, συνεπάγεται καλύτερο συγχρονισμό των προγραμμάτων παραγωγής, συνεργασία για τη βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων και από κοινού προσπάθεια για μείωση του κόστους. Όλα αυτά οδηγούν στη μείωση της επένδυσης σε αποθέματα και βελτιώνουν τα περιθώρια κέρδους, ενώ παράλληλα αυξάνουν τα συνολικά επίπεδα ποιότητας και υπηρεσιών που λαμβάνει ο τελικός πελάτης. Ο αγοραστής, με αυτές τις σχέσεις συνεταιρισμού απολαμβάνει πολλά από τα πλεονεκτήματα της καθετοποίησης της παραγωγής (πιο σίγουρη προμήθεια και μεγαλύτερος έλεγχος του κόστους και της ποιότητας) χωρίς να κάνει επενδύσεις ή να αναλάβει τα σχετικά ρίσκα.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της σύγχρονης στρατηγικής συνοψίζονται ως εξής:

- ο αγοραστής και ο προμηθευτής είναι συνέταιροι
- και τα δυο μέρη προσπαθούν να κερδίσουν, αλλά όχι σε βάρος του άλλου
- δίνεται έμφαση στη σχέση συνεταιρισμού και στη δημιουργία κέρδους, που μοιράζεται ομοιόμορφα στα δυο μέρη.

Το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό αυτής της σχέσης είναι ότι η τύχη του αγοραστή και προμηθευτή δένονται και εξαρτώνται από την εξέλιξη της βιομηχανίας του αγοραστή. Πρέπει η επιλογή της εταιρίας με την οποία θα γίνει ο συνεταιρισμός να είναι πολύ προσεκτική. Για τον προμηθευτή υπάρχει ο κίνδυνος να αφιερώσει μεγάλο ποσοστό της δυναμικότητάς του σε μια βιομηχανία που τελικά δεν θα διατηρήσει ή δυναμώσει την ανταγωνιστική θέση της. Για τον αγοραστή υπάρχει ο κίνδυνος ότι θα επενδύσει στη σχέση του με ένα προμηθευτή που θα αποδειχτεί ανίκανος να αντεπεξέλθει και να αναπτυχθεί. Για αυτό, η σύγχρονη στρατηγική υπενθυμίζει και στα δυο μέρη πάντα να κρατάνε κάποιες εναλλακτικές λύσεις ανοιχτές.

ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Οι διαφορές των δυο στρατηγικών παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΓΟΡΩΝ	ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ
Σχέσεις αγοραστή / προμηθευτή	Ανταγωνιστικές	Συνεταιριστικές
Διάρκεια σχέσης	Ποικίλει	Μακροπρόθεσμη
Διάρκεια συμβολαίου	Σύντομη	Μεγάλη
Παρτίδα παραγγελίας	Μεγάλη	Μικρή
Στρατηγική μεταφορών	Πλήρες φορτίο από ένα προϊόν	Παράδοση Just in Time
Διασφάλιση ποιότητας	Διπλός έλεγχος	Όχι έλεγχος στα παραλαμβανόμενα προϊόντα
Μέσα επικοινωνίας με τον πελάτη	Εντολή αγοράς	Προφορική εντολή
Συχνότητα επικοινωνίας	Σποραδική	Συνεχής
Επίπτωση στα αποθέματα	Μεγάλες ποσότητες	Μικρές ποσότητες λόγω αξιοπιστίας του προμηθευτή
Αριθμός προμηθευτών	Πολλοί (όσο περισσότεροι, τόσο καλύτερα)	Λίγοι ή ένας
Διαδικασία σχεδιασμού	Σχεδιασμός προϊόντος, μετά ζητάνε συμβουλές	Πρώτα ζητάνε ιδέες από τον προμηθευτή και μετά σχεδιάζουν το προϊόν
Παρτίδα παραγωγής	Μεγάλες παρτίδες	Μικρές παρτίδες
Πρόγραμμα παραδόσεων	Μηνιαίο	Εβδομαδιαίο ή ημερήσιο
Τοποθεσία προμηθευτή	Διασκορπισμένες εγκαταστάσεις	Όσο πιο κοντά είναι δυνατό
Αποθήκες	Μεγάλες, αυτόματες	Μικρές, ευέλικτες

#### ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Η βιομηχανία που έχει τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα σχέσεων partnership είναι η αυτοκινητοβιομηχανία. Η τάση προς τέτοιους είδους σχέσεις μεταξύ των μεγάλων οργανισμών που κάνουν την τελική συναρμολόγηση των οχημάτων και των προμηθευτών των διάφορων εξαρτημάτων άρχισε να φαίνεται από τα μέσα της δεκαετίας του '70. Το πρόβλημα με αυτές τις βιομηχανίες είναι ότι επειδή η παραγωγή τους είναι πολύ περίπλοκη, καθώς ένα αυτοκίνητο αποτελείται από 15.000 διαφορετικά εξαρτήματα, και επειδή ήθελαν να γίνουν πιο ευέλικτες, άρχισαν να κρατάνε τις πιο βασικές διεργασίες και να αναθέτουν στους προμηθευτές τις υπόλοιπες. Όμως, επειδή η αποτελεσματικότητά τους (τιμή, ποιότητα, καινοτομία, ευελιξία και ταχύτητα) εξαρτάται μερικώς από τους προμηθευτές τους, χρειάστηκε να καλλιεργήσουν σχέσεις "partnership" με μερικούς από αυτούς. Το «ιαπωνικό» μοντέλο συνεργασίας έχει γίνει πλέον χαρακτηριστικό αυτής της βιομηχανίας στα μέσα της δεκαετίας του '90.

Πάνω σε αυτό, υπάρχει βέβαια και ο αντίλογος που λέει ότι δεν πρέπει κανείς να εντυπωσιάζεται πολύ από το επιχειρήμα ότι οι ιαπωνικές επιχειρήσεις έχουν λιγότερους προμηθευτές από όσους έχουν οι ευρωπαϊκές. Και αυτό γιατί αν ληφθούν υπόψη και οι προμηθευτές των προμηθευτών, δηλαδή αν δούμε την αλυσίδα συνολικά, θα φανεί ότι δεν υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές. Επομένως, οι προμηθευτές είναι λίγοι στο πρώτο μόνο επίπεδο.

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν επίσης πολλά χαρακτηριστικά παραδείγματα σχέσεων partnership στο χώρο της υγείας, της συσκευασίας, των ηλεκτρονικών υπολογιστών.



### 2.7.3 ΣΤΑΔΙΑ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ:

Τα στάδια εξέλιξης αυτής της σχέσης είναι:

Εισαγωγή, δηλαδή αμοιβαία αναγνώριση της ανάγκης ανάπτυξης μιας στενότερης σχέσης.

Ανάπτυξη σχέσης, δηλαδή καθορισμός μηχανισμών για αξιολόγηση / επιλογή προμηθευτών και αύξηση των λειτουργικών υπηρεσιών που προσφέρονται από τον προμηθευτή ώστε να ανταποκριθεί θετικά στη διαδικασία επιλογής. Από την άλλη μεριά οι προμηθευτές πρέπει να θεωρούνται ως ένα κεφάλαιο του οποίου η αξία πρέπει να αυξάνεται με επένδυση σε συμβουλές και εκπαιδευτικές δραστηριότητες που στοχεύουν στην επίτευξη μιας συστηματικής και συνεχούς διαδικασίας βελτίωσης ως προς την αποτελεσματικότητα, ποιότητα, χρόνο αντίδρασης, τεχνολογική ικανότητα κ.λπ.

Σταθεροποίηση της σχέσης, δηλαδή θέσπιση στενότερων και πιο αποκλειστικών σχέσεων μεταξύ των εταιρειών.

Έλεγχος και διατήρηση, δηλαδή παρακολούθηση της συνεργασίας και κίνητρα για ανταγωνιστικότητα μεταξύ των προμηθευτών.

### 2.7.4 ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Κατά την επικρατούσα αντίληψη, της επιλογής των προμηθευτών με βάση την προσφερόμενη τιμή, υπήρχαν συχνές αλλαγές προμηθευτών. Αυτό οδηγούσε σε ασάφειες όσον αφορά τις απαιτήσεις στην επικοινωνία των απαιτήσεων της επιχείρησης για την επιθυμητή ποιότητα και σε απροθυμία

γνωστοποίησης σε προμηθευτές των διαχρονικών μεταβολών στις ανάγκες της επιχείρησης, των προγραμμάτων παραγωγής της και σημαντικών αλλαγών στις προδιαγραφές για προϊόντα και διαδικασίες.

Σε πολλούς τομείς, επίσης, είχε αναγνωριστεί η ανάγκη για ολοκλήρωση μεταξύ των λειτουργιών πληροφορικής και logistics στην αρχή και το τέλος της ίδιας εφοδιαστικής αλυσίδας, για αμοιβαία ανάμιξη στην ανάπτυξη των προϊόντων, για συμβατότητα μεταξύ των αντίστοιχων λειτουργικών συστημάτων, για συνεργασία στη δημιουργία αξίας και για μείωση του συνολικού κόστους των συναλλαγών, δηλαδή η ανάγκη για συντονισμό των δυνάμεων αγοραστή και προμηθευτών. Αυτό οδήγησε στο σχηματισμό ισχυρών δεσμών μεταξύ τους τα τελευταία χρόνια.

Γεννήθηκε, λοιπόν, η νέα αντίληψη ότι είναι προτιμότερο μια επιχείρηση να βλέπει τις σχέσεις της με τους προμηθευτές της σαν να ήταν προέκταση των δικών της δραστηριοτήτων. Αυτή η αντίληψη για αμοιβαία ωφέλιμη σχέση μεταφράζεται σε περιορισμό του αριθμού των προμηθευτών για κάθε προϊόν ή υπηρεσία που χρειάζεται η επιχείρηση και κάποιες άλλες πρωτοβουλίες που δημιουργούν διαφορετικούς όρους συνεργασίας.

Σε αντίθεση με τις ανταγωνιστικές προσεγγίσεις του παρελθόντος, τα νέα λειτουργικά μοντέλα θεωρούν δεδομένη την επίδραση μεταξύ πελάτη και προμηθευτή στην παραγωγή, το σχεδιασμό, τη μηχανολογική και την τεχνολογική ανάπτυξη. Κίνητρο για τα παραπάνω αποτελεί ο σχεδιασμός μέσο-μακροπρόθεσμων συμφωνιών, από κοινού εγχειρημάτων και μοιράσματος πόρων και ικανοτήτων. Με αυτό τον τρόπο η σχέση αγοραστή / προμηθευτών μετατρέπεται από εμπορική συναλλαγή που βασίζεται στο κόστος σε σχέση

συνεργασίας. Το τελευταίο βήμα μιας τέτοιας συνεργασίας μπορεί να είναι ο συνεταιρισμός.

Η στρατηγική σημασία της σχέσης μιας επιχείρησης με τους προμηθευτές της απορρέει από το ότι αυτή επηρεάζει όλους τους βασικούς δείκτες ανταγωνιστικότητάς της, δηλαδή την ποιότητα, το κόστος, το χρόνο παράδοσης, τη συχνότητα παράδοσης και την ταχύτητα με την οποία η επιχείρηση μπορεί να εισάγει νέα προϊόντα στην αγορά.

Γενικά, η πίεση για ένταξη των προμηθευτών στις διαδικασίες που ακολουθούν οι εταιρίες μεγαλώνει, αφού όλο και πιο πολλές εταιρίες εφαρμόζουν τέτοιες πρακτικές. Επομένως, όποιες εταιρίες δεν κάνουν το ίδιο θα καταλήξουν να αγοράζουν τα υλικά που έχουν απορρίψει οι ανταγωνιστές τους.

## 2.7.5 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Βασική προϋπόθεση επιτυχίας είναι να δοθεί μεγάλη σημασία στην επιλογή και εκτίμηση των προμηθευτών, στην κατανόηση των ρόλων τους, στον καθορισμό των στόχων, στο μοίρασμα ρίσκων, στην οικονομική δέσμευση μεταξύ τους, στην εγγύτητα του δικτύου προμήθειας, στην ολοκλήρωση των συστημάτων πληροφόρησής τους και στο συγχρονισμό των λειτουργιών τους. Το πιο δραστήριο μέτρο ήταν η θέσπιση κλίματος αξιοπιστίας και σταθερών σχέσεων μεταξύ προμηθευτών και εταιρίας και η αμοιβαία υποστήριξη με την καθημερινή συναλλαγή και ανταλλαγή επιχειρηματικών πληροφοριών και ιδεών.

Έτσι, οι εταιρίες στο πλαίσιο μακροχρόνιων συμμαχιών που βασίζονται στην εμπιστοσύνη καταφέρνουν όχι μόνο να είναι ευέλικτες αλλά

και να μοιράζονται με τους προμηθευτές τους γνώσεις και τεχνολογικές και διοικητικές καινοτομίες που προωθούνται στο νέο οργανωτικό περιβάλλον. Η νέα σχέση πελάτη / προμηθευτή πρέπει να βασίζεται στα ακόλουθα:

<u>ΒΑΣΕΙΣ ΝΕΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ</u>
- μεγαλύτερη διαφάνεια διοίκησης
- αναδιάρθρωση της οργανωτικής δομής
- πιο έντονη ανταλλαγή πληροφοριών
- μακροχρόνια δέσμευση
- έγκαιρη δράση και των πελατών και των προμηθευτών
- ολοκλήρωση των σημαντικών δραστηριοτήτων και λειτουργιών των δύο πλευρών
- δέσμευση για ανάπτυξη και διατήρηση συνεργασίας και στενών σχέσεων
- ξεκάθαρο και καλά δομημένο πλαίσιο για τον καθορισμό του κόστους, των τιμών και του κέρδους για τις δύο πλευρές
- φιλοσοφία κέρδους και των δυο πλευρών
- συνεχής βελτίωση σε όλη τη σφαίρα των δραστηριοτήτων τους

Η σχέση στενής συνεργασίας συνοδεύεται συνήθως από μείωση του αριθμού των προμηθευτών, επομένως η επιλογή τους πρέπει να γίνεται με προσοχή. Οι παράμετροι που θα χρησιμοποιηθούν από τον πελάτη για την εκτίμηση των πλεονεκτημάτων και αδυναμιών των προμηθευτών εκφράζουν την εξέλιξη των σχέσεων μεταξύ τους. Οι μεταβλητές της ποιότητας, της συνέπειας και της ταχύτητας παράδοσης είναι ιδιαίτερα σημαντικές και συμφωνούν με τις

απαιτήσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και JIT. Επίσης, απαιτείται βελτιωμένη απόδοση σε όρους κόστους, υπηρεσιών, ποιότητας και καινοτομιών. Για να εξασφαλιστεί η ποιότητα του τελικού προϊόντος πρέπει να αξιολογηθούν, επιλεγούν και εκπαιδευτούν οι προμηθευτές. Αυτές οι διαδικασίες απαιτούν χρόνο και πόρους.

Εν όψει της νέας σχέσης, οι μονάδες πρέπει να αλλάξουν την ανταγωνιστική συμπεριφορά τους, γεγονός το οποίο απαιτεί αλλαγή κουλτούρας, τρόπου οργάνωσης, εργασίας και διοίκησης των μερών που εμπλέκονται.

#### 2.7.6 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΟΝ ΑΓΟΡΑΣΤΗ

Με τη μείωση του αριθμού των προμηθευτών για κάθε είδους υλικού και εξαρτήματος που αγοράζει η επιχείρηση έχουμε μια σειρά ευεργετικών συνεπειών και για τις δυο πλευρές. Ειδικά για τον αγοραστή τα πλεονεκτήματα είναι τα εξής:

Πιο εύκολη προετοιμασία των αναγκαίων πληροφοριών για την επιθυμητή ποιότητα υλικών και εξαρτημάτων.

Πιο εύκολη ανάπτυξη καλών σχέσεων μεταξύ του προσωπικού της επιχείρησης και αυτού των προμηθευτών. Αυτό συμβαίνει γιατί περιορίζονται οι απρόσωπες σχέσεις, αναπτύσσεται κλίμα εμπιστοσύνης και υπάρχει πιο άμεση επικοινωνία για την αντιμετώπιση ενδεχομένων προβλημάτων.

Δυνατότητα παράδοσης παραγγελιών σε μικρές παρτίδες πιο συχνά, αντί για μεγάλες παρτίδες σε αραιά διαστήματα. Με τον τρόπο αυτό περιορίζονται οι πολλές διατυπώσεις, οι έλεγχοι παραλαβής, τα αποθέματα και οι εσωτερικές διακινήσεις με κίνδυνο ζημιών. Αν η μείωση των παρτίδων παραγγελίας

συνεπάγεται και αντίστοιχη μείωση των παραγωγής, τότε μειώνεται και το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων γιατί αν μια παρτίδα βγει ελαττωματική, θα είναι μικρότερος ο αριθμός των προϊόντων που θα πρέπει να διορθωθούν. Έτσι, ο πελάτης θα παίρνει πιο ποιοτικά προϊόντα με μικρότερο κόστος.

Δυνατότητα καλύτερης συνεργασίας στη σχεδίαση προϊόντων και διαδικασιών, επειδή η κάθε πλευρά θα γνωρίζει καλύτερα τις δυνατότητες και τους περιορισμούς της άλλης.

Πιο ακριβής προγραμματισμός της παραγωγής, ελαχιστοποίηση των διακοπών της παραγωγικής διαδικασίας, μείωση των επιστροφών, μείωση της χρονικής περιόδου στον έλεγχο των εισερχομένων πρώτων υλών, λιγότερες επαναλήψεις διαφόρων εργασιών κ.λπ.

Η σημασία των προμηθευτών είναι ακόμα πιο σημαντική όταν η επιχείρηση επιδιώκει στο σχεδιασμό νέων προϊόντων. Τότε, η εμπλοκή των προμηθευτών από τα πρώτα στάδια της ανάπτυξης νέου προϊόντος είναι πολύ σημαντική και έχει τα εξής πλεονεκτήματα:

(Α) Μειωμένο κόστος ανάπτυξης νέων προϊόντων γιατί αφού οι προμηθευτές αρχίζουν πιο νωρίς τη δουλειά τους, τα πρότυπα ετοιμάζονται πιο γρήγορα. Άλλος λόγος είναι ότι συχνά οι σχεδιαστές σχεδιάζουν εξαρτήματα χωρίς να γνωρίζουν ότι αυτά ήδη υπάρχουν με καθορισμένα χαρακτηριστικά στην αγορά ενώ όταν ενημερώνονται από τους προμηθευτές λαμβάνουν έγκαιρα υπόψη τους τα δεδομένα αυτά. Ακόμα, οι εναλλακτικές τεχνικές προτάσεις των προμηθευτών διευκολύνουν τη διοίκηση να συμβιβάσει τους αντικρουόμενους στόχους της για μειωμένο κόστος και τεχνική απόδοση. Η γνώση των τεχνικών

δυνατοτήτων και ορίων του προμηθευτή βοηθά στη συμβατότητα τους με τα σχέδια του προϊόντος.

(B) Καλύτερη ποιότητα. Η ολική ποιότητα εξασφαλίζεται από την ποιότητα των επιμέρους προϊόντων, διαδικασιών και συστημάτων σε οποιοδήποτε σημείο της αλυσίδας παραγωγής. Η στενή συνεργασία με προμηθευτές οδηγεί συχνά σε καλύτερη ποιότητα των διαδικασιών των προμηθευτών όπως φαίνεται από τα ιαπωνικά δεδομένα.

(Γ) Συντομότερος χρόνος στον οποίο βγαίνει ένα νέο προϊόν ή μια νέα τεχνολογία στην αγορά από τη στιγμή της σύλληψής της. Αυτό γίνεται λόγω της ταυτόχρονης πραγματοποίησης των διαφόρων σταδίων, της πιο έγκαιρης αναγνώρισης των τεχνικών προβλημάτων και της πιο σύντομης διάθεσης των νέων υλικών από τους προμηθευτές. Τελευταίο πλεονέκτημα είναι η καινοτομία που κατευθύνεται από τους προμηθευτές και μπορεί να γίνει όταν δοθεί η ελευθερία στους προμηθευτές να δοκιμάσουν μόνοι τους διάφορες εναλλακτικές τεχνικές και να επιλέξουν την πιο προηγμένη.

## 2.7.7 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΜΙΑΣ ΜΟΝΟ ΠΗΓΗΣ

### ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ

Αναφέρθηκε πολλές φορές ως τώρα ότι η ανάπτυξη συνεταιριστικών σχέσεων μεταξύ αγοραστή-προμηθευτή προϋποθέτει σημαντική μείωση του αριθμού των προμηθευτών. Η δημιουργία ωστόσο αληθινών συνεταιριστικών σχέσεων έχει και ένα τίμημα: περιλαμβάνει επένδυση σε εκπαίδευση και εμπιστοσύνη για το απόρρητο των μοιραζόμενων πληροφοριών. Έτσι, πολλές εταιρίες στρέφονται ακόμα και σε επιλογή ενός μόνο προμηθευτή για κάποια προϊόντα ή υπηρεσίες. Αυτό προσφέρει σε μεγαλύτερο βαθμό τα πλεονεκτήματα

που αναφέρθηκαν παραπάνω. Επιπλέον, μειώνονται οι διαφοροποιήσεις των πρώτων υλών και τα υπαλληλικά κόστη που συνδέονται με το χειρισμό πολλαπλών πηγών προμήθειας. Επίσης, αυξάνεται η εξάρτηση των δύο εταιριών. Μεγαλύτερη εξάρτηση σημαίνει πιο μακροπρόθεσμες σχέσεις, πιο μεγάλη διάθεση για αντιμετώπιση των προβλημάτων, από κοινού προγραμματισμό για τη μείωση των αποθεμάτων κ.λπ.

#### 2.7.8 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ

Τα αντίστοιχα πλεονεκτήματα για τον προμηθευτή είναι τα εξής:

Ο περιορισμός του αριθμού των πελατών επιτρέπει στον προμηθευτή την καλύτερη κατανόηση των αναγκών τους και την καλύτερη εξυπηρέτησή τους.

Αντί για την παραγωγή μεγάλης ποικιλίας μικρών παρτίδων για πολλούς πελάτες, ο προμηθευτής τώρα παράγει παρτίδες για λίγους πελάτες με αυξημένες δυνατότητες πρόβλεψης της ζήτησης, με χαμηλότερο κόστος από την καλύτερη αξιοποίηση της δυναμικότητας παραγωγής και με αυξημένη ικανότητα για πιο αποτελεσματικό έλεγχο της ποιότητας. Αφού θα μειωθεί ο αριθμός των πελατών θα μειωθεί ο φόρτος εργασίας στις πωλήσεις και το προσωπικό θα μπορέσει να ασχοληθεί με το πώς θα ανταποκριθεί καλύτερα στις απαιτήσεις των λιγότερων πελατών.

Οι προμηθευτές δέχονται συνήθως βοήθεια από τους πελάτες τους για να βελτιώσουν την ποιότητά τους με ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης και με ανάλυση για βελτιώσεις των χρησιμοποιούμενων διαδικασιών παραγωγής και ελέγχου.



Οι προμηθευτές βελτιώνουν τη θέση τους στην αγορά και αυξάνουν την παραγωγικότητά τους.

## 2.7.9 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Προκειμένου οι αγοραστές και οι προμηθευτές τους να μετατρέψουν τις σχέσεις τους σε συνεταιριστικές, υπάρχουν κάποια προβλήματα που πρέπει να επιλυθούν. Τέτοια προβλήματα ανακύπτουν διότι:

Ο προμηθευτής θα πρέπει να αποκαλύψει στον πελάτη του το πώς διαμορφώνεται το κόστος του με στόχο την εύρεση τρόπου μείωσής του, ενώ συχνά νοιώθει ότι και ο πελάτης πρέπει να πάρει αντίστοιχο ρίσκο αποκαλύπτοντας κάποια απόρρητα σχέδιά του.

Υπάρχει ο φόβος, από τη μεριά του προμηθευτή, μήπως ο πελάτης εκμεταλλευτεί τις περισσότερες πληροφορίες που έχει οπότε απασχολείται για το πού θα θέσει όριο στο τι πρέπει να μείνει κρυφό. Επίσης θέλει πάντα περισσότερες πληροφορίες για το ποιες είναι οι προδιαγραφές του πελάτη για τους προμηθευτές του.

Υπάρχει ιδιαίτερο άγχος μήπως διαρρεύσουν τα τεχνολογικά πλεονεκτήματα του προμηθευτή στους ανταγωνιστές που συνεργάζονται με τον ίδιο πελάτη. (Η θετική πλευρά είναι ότι αυτή η ατμόσφαιρα κάνει τους προμηθευτές να υιοθετούν πιο γρήγορα μοντέρνες ιδέες).

Από τη μια μεριά οι επισκέψεις του πελάτη είναι ευπρόσδεκτες γιατί εισάγουν νέες τεχνικές, ενώ από την άλλη ο προμηθευτής νοιώθει ότι αυτές αποτελούν ένα τρόπο επίβλεψης.

Οι προμηθευτές νοιώθουν την υποχρέωση να ανταποκρίνονται στα κίνητρα του πελάτη τους για βελτίωση σε κάποιους τομείς που δεν ταυτίζονται απαραίτητα με τις δικές τους προτεραιότητες για βελτίωση.

## 2.7.10 ΠΙΘΑΝΟΙ ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ

Κάποιοι από τους λόγους για τους οποίους μπορεί να αποτύχει ένας συνεταιρισμός αναφέρονται στη συνέχεια. Πολλές φορές οι εταιρίες βιάζονται να δουν αποτελέσματα. Έτσι, οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι καταστρέφουν τη μακροπρόθεσμη δέσμευση στον συνétaιρο. Άλλες φορές διαφέρουν οι κουλτούρες ή οι στρατηγικοί στόχοι των δυο εταιριών οπότε δεν μπορούν να συνεργαστούν οι εργαζόμενοι. Επίσης, η δέσμευση από τη διοίκηση δεν γίνεται κατανοητή και αποδεκτή από το υπόλοιπο προσωπικό. Τέλος, αναπάντεχα γεγονότα όπως εξαφάνιση μιας αγοράς λόγω μιας τεχνολογικής καινοτομίας, μπορούν να καταστρέψουν έναν συνεταιρισμό.

## 2.8 ΑΝΑΜΙΞΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Στα ερχόμενα χρόνια οι εταιρείες θα πρέπει να παρουσιάζουν τα προϊόντα τους σε συντομότερο χρόνο. Για να μπορέσουν να το επιτύχουν θα κάνουν αρκετές αλλαγές. Παραδείγματος χάρη, θα μειώσουν τα επίπεδα management, θα υιοθετήσουν ομάδες εργασίας, θα σιγουρέψουν τη σωστή συνεργασία μεταξύ τμημάτων, το προσωπικό θα είναι ευέλικτο και με κατάλληλα προσόντα ή ακόμα θα «αγοράσουν» εξειδικευμένες υπηρεσίες από τρίτους.

Για πολλές εταιρίες το κόστος αγοραζόμενων υλικών ξεπερνάει ακόμα και το μισό του συνολικού κόστους παραγωγής γι' αυτό η μείωση του κόστους αγοραζόμενων υλικών είναι σημαντική. Στο παρελθόν, οι προμηθευτές δεν είχαν ανάμιξη στα αρχικά στάδια ανάπτυξης προϊόντων ή διαδικασιών. Οι ενέργειες για την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή διαδικασιών συμπεριλάμβαναν τους προμηθευτές μόνο στα τελευταία στάδια.

Ένα προϊόν περνάει από πολλά στάδια, ξεκινάει συνήθως από το marketing, περνάει από θεωρητικό σχεδιασμό, τον «μηχανικό» σχεδιασμό και ανάλυση, δοκιμές, λεπτομερή σχεδιασμό, παραγωγικό σχεδιασμό, προγραμματισμό διαδικασίας, εργαλεία, προγραμματισμό παραγωγής, αγορές, μηχανές, συναρμολόγηση – παραγωγή, δοκιμές, συσκευασία, εγκαταστάσεις και συντήρηση.

Συχνά οι προμηθευτές εμπλέκονταν μόνο στην παραγωγή μερικών κομματιών. Δεν συμμετείχαν στο στάδιο σχεδιασμού και η δουλειά τους ξεκινούσε μόνο μόλις λάμβαναν το τελικό σχέδιο. Συνήθως είχαν κάποιες καλές ερωτήσεις σχετικά με το σχεδιασμό. Οι ερωτήσεις αυτές συνήθως είχαν ως αποτέλεσμα

κάποιες αλλαγές στο σχέδιο με αποτέλεσμα χαμένος χρόνος, χαμένα χρήματα και το χειρότερο καθυστέρηση εισαγωγής στην αγορά. Πέρα από τα αρνητικά αυτά αποτελέσματα, υπήρχε παντελής μη αξιοποίηση των γνώσεων και της εμπειρίας του προμηθευτή.

Σε μερικές περιπτώσεις η εμπλοκή των προμηθευτών γινόταν μόνο στη διαδικασία όταν ήταν να αναγκάσουν άλλους προμηθευτές σχετικά με το θέμα τιμής, με αποτέλεσμα με μεγάλο αριθμό προμηθευτών και μάλιστα με διαφορετικό προμηθευτή για το ίδιο αντικείμενο. Ήταν αδύνατο να χτιστούν σταθερές, μακροχρόνιες σχέσεις με έμφαση στην ποιότητα με στόχο την ικανοποίηση του τελικού καταναλωτή.

Για να ανταποκριθούν στην αναγκαία ταχύτητα εισαγωγής των προϊόντων στην αγορά, στη μείωση του κόστους ανάπτυξης προϊόντος, και στην ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών, οι διαδικασίες ανάπτυξης προϊόντων έπρεπε να αλλάξουν. Υπάρχουν πολλοί τρόποι προσέγγισης των αλλαγών αυτών. Πολλές εταιρίες θα μεγαλώνουν τη στήριξή τους στους προμηθευτές.

Επειδή είναι λογικό είναι οι εταιρίες να μην έχουν τις εξειδικευμένες γνώσεις για όλα τα στάδια και όλα τα μέρη ενός προϊόντος (κάτι τέτοιο θα ήταν αδύνατο) καταφεύγουν σε τρίτους προμηθευτές.

Στις αλλαγές αυτές οι εμπλεκόμενοι προμηθευτές πρέπει να είναι γρήγοροι, ευέλικτοι μα και αξιόπιστοι. Θα πρέπει να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις, ικανότητες και εμπειρίες σχετικά με προϊόντα ή διαδικασίες.

Εταιρίες που ενισχύουν την ομαδική εργασία με στόχο προσωπικό από διαφορετικά τμήματα θα εργάζονται μαζί για το σχεδιασμό, παίρνοντας σημαντικές αποφάσεις σχετικά με τον ολικό σχεδιασμό του προϊόντος ακόμα

από το αρχικό στάδιο. Η ομάδα θα πρέπει γι' αυτό το λόγο να γνωρίζει νωρίς λεπτομέρειες σχετικά με τα διάφορα μέρη του προϊόντος και το πώς ταιριάζουν μεταξύ τους. Η ομάδα θα θέλει την καλύτερη αξιοποίηση του προμηθευτή. Αυτό σημαίνει ανάμιξη των προμηθευτών από την αρχή της διαδικασίας ανάπτυξης όπου καθορίζονται κυρίως τομείς του προϊόντος.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

#### 3.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Μια από τις πιο σημαντικές μεθοδολογίες στην επιχειρησιακή έρευνα που περιγράφει και αναφέρει την πραγματικότητα καταστάσεων είναι και οι περιγραφικές έρευνες. Οι περιγραφικές έρευνες είναι χρήσιμες για την διερεύνηση διαφορετικών τύπων προβλημάτων. Μια περιγραφική έρευνα, συνήθως, περιέχει αποτιμήσεις συμπεριφορών, γνώμών, πληροφοριών, συνθηκών και διαδικασιών.

Οι περιγραφικές έρευνες είναι συνήθως συλλογή δεδομένων μέσω ερωτηματολογίων ή συνεντεύξεων ή παρατηρήσεων ή συνδυασμού αυτών.

#### 3.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ

##### 3.2.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η περιγραφική έρευνα απαιτεί τη συλλογή πληροφοριών που μπορούν να ποσοτικοποιηθούν και να καταγραφούν από όλα τα μέλη του δείγματος. Για να μπορούν να γίνουν συγκρίσεις και να βγουν συμπεράσματα πρέπει να ερωτηθούν και απαντηθούν ίδιες ερωτήσεις.

Η ανάπτυξη ερωτηματολογίου απαιτεί χρόνο και γνώση. Πολλές φορές απρόσπεκτα κατασκευασμένα έχουν οδηγήσει σε λάθος συμπεράσματα. Η χρήση ερωτηματολογίου διαθέτει κάποια πλεονεκτήματα που δεν υπάρχουν στις άλλες περιγραφικές έρευνες.

Σε σύγκριση με τη μέθοδο των συνεντεύξεων, το ερωτηματολόγιο απαιτεί λιγότερο χρόνο, λιγότερο κόστος και επιτρέπει την συλλογή

πληροφοριών από μεγαλύτερο δείγμα. Κανονικά τα ερωτηματολόγια πρέπει να δίδονται προσωπικά, γεγονός που δεν είναι εφικτό, και για αυτό χρησιμοποιούνται fax, ταχυδρομείο, e-mail.

Αρνητικά μετρούν για τα ερωτηματολόγια σε σύγκριση με τις συνεντεύξεις είναι ότι σε περίπτωση που το μέλος του δείγματος έχει κάποιες απορίες ή δεν έχει καταλάβει κάτι μπορεί άνετα να το εκφράσει κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης. Επίσης οι συνεντεύξεις είναι πιο κατάλληλος για ερωτήσεις που δεν μπορούν να δομηθούν αποτελεσματικά υπό την μορφή μίας ή ακόμα και πολλαπλών επιλογών.

Επίσης, αρνητικό του ερωτηματολογίου είναι ότι εμφανίζονται κάπως «απρόσωπα» και δεν υπάρχει άμεση επαφή που καμιά φορά μπορεί να οδηγήσει και στην εκμείευση «απορρήτων» πληροφοριών.

### 3.2.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΜΕΣΩ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

Τα βήματα τα οποία ακολουθούνται για την πραγματοποίηση έρευνας μέσω ερωτηματολογίου είναι:

#### α) Ανακοίνωση – δήλωση της έρευνας

Το θέμα με το οποίο ασχολείται το ερωτηματολόγιο πρέπει να είναι μεγάλης σημασίας ώστε να δώσει κίνητρο στα μέλη του δείγματος να απαντήσουν.

#### β) Επιλογή δείγματος

Η επιλογή του δείγματος είναι σημαντική για την επιτυχία μιας έρευνας. Εάν το δείγμα δεν ενδιαφέρεται για το θέμα της έρευνας είναι πολύ πιθανόν να μην απαντήσουν. Εάν επίσης το μέλος του δείγματος δεν έχει άμεση σχέση με το θέμα είναι πολύ πιθανόν να δώσει και λανθασμένες πληροφορίες.

γ) Κατασκευή ερωτηματολογίου

Μια γενική οδηγία είναι ότι το ερωτηματολόγιο πρέπει να δείχνει «ελκυστικό», σύντομο και εύκολο να απαντηθεί.

«Ακατάστατα» ερωτηματολόγια, μεγάλα ερωτηματολόγια και ερωτηματολόγια που απαιτούν μακροσκελείς απαντήσεις γενικά λειτουργούν αποτρεπτικά, με αποτέλεσμα τη μη-απάντηση. Στο ερωτηματολόγιο δεν πρέπει να περιλαμβάνονται ερωτήσεις που δεν ταιριάζουν με το θέμα της έρευνας. Οι ερωτήσεις πρέπει να είναι δομημένες σωστά. Με τον όρο «δομημένη ερώτηση» εννοούμε την ύπαρξη ερώτησης και απαντήσεων που περιλαμβάνουν όλο το φάσμα των πιθανών απαντήσεων. Από τις πιθανές απαντήσεις η κάθε μια πρέπει να διαφέρει από την άλλη. Συνήθως, οι πιθανές ερωτήσεις είναι της μορφής «ναι ή όχι» ή Α, Β, C, D, E.

Οι δομημένες ερωτήσεις βοηθούν και στην ανάλυση των ερωτηματολογίων και στην εξαγωγή συμπερασμάτων. Σε μερικές περιπτώσεις είναι πιθανόν κάποιες απαντήσεις να μην καλύπτουν όλο το φάσμα πιθανών απαντήσεων, για αυτό συνήθως προσφέρεται η απάντηση «άλλο».

Εάν χρειάζεται για κάποια απάντηση να αναφερθούν και αιτίες ή οτιδήποτε άλλο, τότε χρησιμοποιούνται και ερωτήσεις χωρίς πιθανές απαντήσεις. Το μέλος του δείγματος καλείται να απαντήσει από μόνο του. Αν και αυτό το είδος ερωτήσεων είναι ελκυστικό, μπορεί να οδηγήσει σε απαντήσεις εκτός θέματος, στη δυσκολία εξαγωγών συμπερασμάτων και στην δυσκολία σύγκρισης απαντήσεων. Μα πάνω απ' όλα, τα μέλη του δείγματος δεν αρέσκονται στο να απαντούν τέτοια ερωτηματολόγια.



Η κάθε ερώτηση πρέπει να αντιστοιχεί σε μια αρχική σκέψη και να είναι διατυπωμένη με σαφήνεια. Παραδείγματος χάρη, το «πολλά» και το «λίγο» είναι διαφορετικά αντιληπτό για τον καθένα.

Δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται ερωτήσεις που οδηγούν σε μια μόνο απάντηση, ούτε ερωτήσεις που πιθανόν το μέλος του δείγματος δεν απαντάει ειλικρινά.

Δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται σειρές ερωτήσεων που μπορούν να οδηγήσουν στην ταυτότητα του μέλους του δείγματος. Μετά το πέρα της ανάπτυξης του ερωτηματολογίου πρέπει να ετοιμάζονται και οδηγίες – πληροφορίες συμπλήρωσης.

#### δ) Αξιοπιστία απαντήσεων

Συνήθως δεν γίνονται ενέργειες για την εξέταση της αξιοπιστίας των απαντήσεων λόγω χρόνου και προσπάθειας που απαιτείται. Όταν μιλάμε για αξιοπιστία απαντήσεων εννοούμε ότι αυτά που θα απαντήσουν τα μέλη του δείγματος είναι αλήθεια.

#### ε) Προετοιμασία συνοδευτικής επιστολής ερωτηματολογίων (cover letter)

Κάθε ερωτηματολόγιο θα πρέπει να συνοδεύεται από cover letter. Το cover letter θα πρέπει να είναι σύντομο, ακριβές και να απευθύνεται ειδικά στο κάθε μέλος του δείγματος (κάτι που δεν είναι πάντα εφικτό, λόγω της μη γνώσης του ποιος είναι ο κάτοχος της θέσης που θα απαντήσει). Το cover letter θα πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες για τα πρόσωπα της εταιρίας που διενεργούν την έρευνα, το σκοπό της έρευνας και αν δυνατόν να δίνει κίνητρα για την απάντησή του (π.χ. γνωστοποίηση αποτελεσμάτων). Επίσης, θα πρέπει να αναφέρεται (και να είναι ) ότι η εχεμύθεια απαντήσεων θα είναι δεδομένη.

Θα πρέπει να τοποθετείται και χρονικό όριο για το, έτσι ώστε όλες οι απαντήσεις να σταλούν πίσω σε συγκεκριμένο χρόνο και στη συνέχεια να ξεκινήσει η ανάλυσή τους.

Τέλος θα πρέπει να αναφέρεται και ο τρόπος επιστροφής των ερωτηματολογίων (π.χ. e-mail, ταχυδρομείο, fax).

στ) Δοκιμή ερωτηματολογίου

Καλό θα είναι να γίνονται δοκιμαστικές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου από μη-μέλη της ερευνητικής ομάδας. Η δοκιμή βοηθάει στην αποφυγή λαθών που δεν διαπιστώθηκαν από την ερευνητική ομάδα και που θα πλήξουν το κύρος του ερωτηματολογίου.

ζ) Follow-up ενέργεια

Θα πρέπει να κρατείται κατάλογος σχετικά με το σε ποιους στάλθηκε το ερωτηματολόγιο και ποιοι απάντησαν και, αν δυνατόν, να γίνονται ενέργειες υπενθύμισης.

η) Ανάλυση απαντήσεων

Κατά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων θα πρέπει να αναφέρεται η αναλογία σταλμένων ερωτηματολογίων / απαντημένων

### 3.3. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΕΥΝΑ

Η συγκεκριμένη έρευνα περιλαμβάνει την συλλογή των δεδομένων με σκοπό την εξέταση υποθέσεων ή και την απάντηση σε ερωτήσεις σχετικά με την ανάμιξη των προμηθευτών στην ανάπτυξη νέων προϊόντων στην Ελληνική Βιομηχανία. Συγκεκριμένα το πλαίσιο έρευνας εστιάστηκε στις παρακάτω περιοχές:

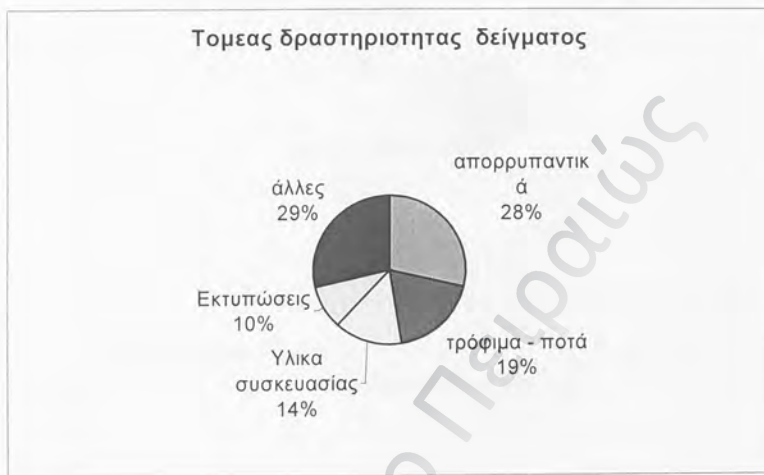
- Ρόλος των προμηθευτών στην Ανάπτυξη – Σχεδιασμό νέων προϊόντων
- Τρόπος ανάμιξης των προμηθευτών στην Ανάπτυξη – Σχεδιασμό νέων προϊόντων

Το σχετικό ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε ένα δείγμα 60 βιομηχανικών επιχειρήσεων. Επιστράφηκαν 21 απαντημένα ερωτηματολόγια (35 %).

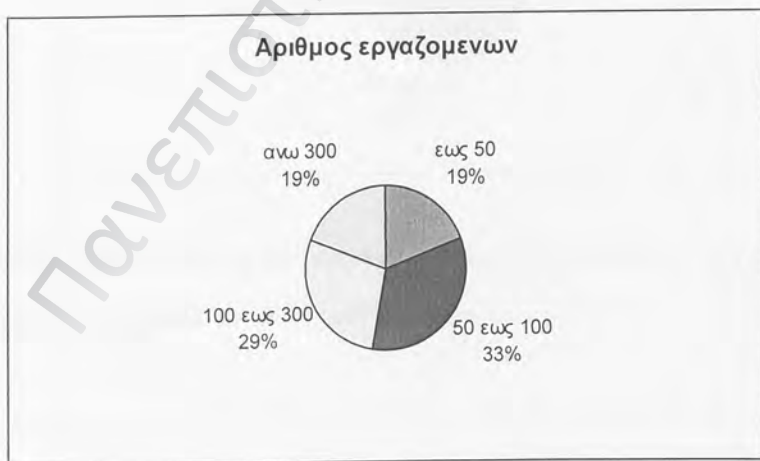
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

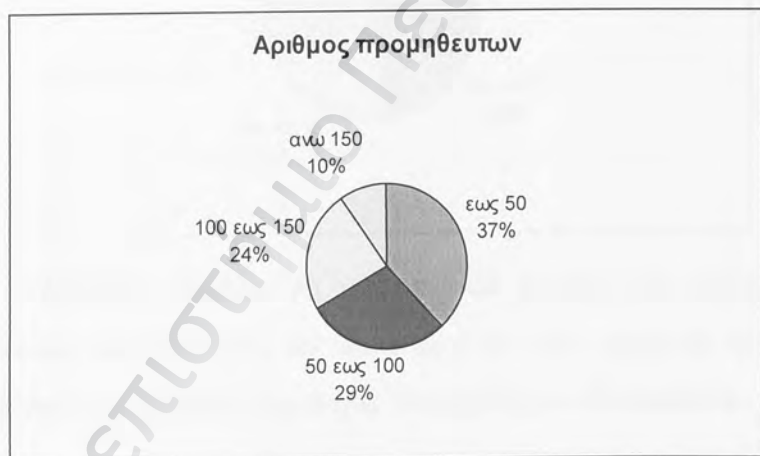
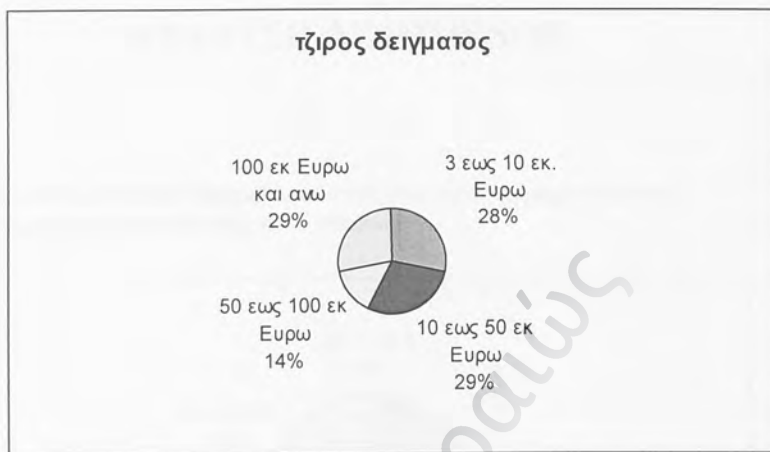
### 3.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΝ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα ανήκουν σε διάφορους κλάδους (απορρυπαντικά, τρόφιμα, οικιακός εξοπλισμός, ποτά, προϊόντα καπνού, εκτυπώσεις, υλικά συσκευασίας)



Μέγεθος επιχειρήσεων του δείγματος:



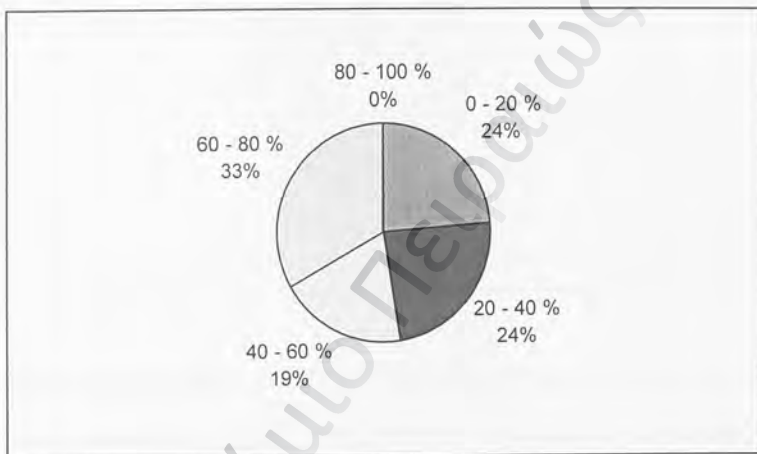


Όπως προκύπτει από τα διαγράμματα, οι εταιρείες του δείγματος ταιριάζουν γενικά με το προφίλ των Ελληνικών βιομηχανιών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4Ο

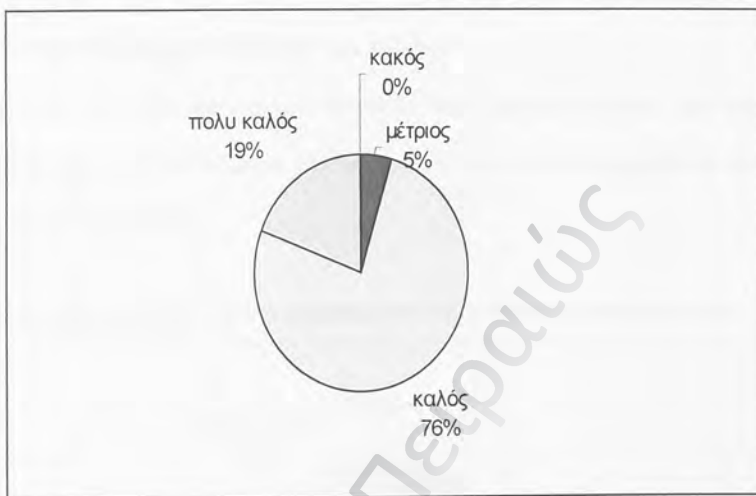
### ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

1. Ποσοστό των κύριων προμηθευτών σας που είναι ενήμεροι για τους στόχους και τις κατευθύνσεις των εταιριών



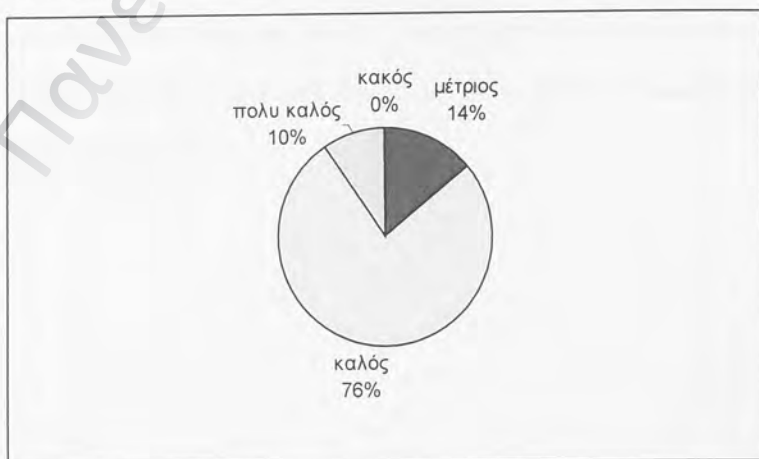
Από το διάγραμμα προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των κύριων προμηθευτών κάθε επιχείρησης δεν είναι ενήμερο για τους στόχους και τις κατευθύνσεις της. Το γεγονός αυτό δείχνει ότι οι σχέσεις των δύο πλευρών δεν είναι σε επίπεδο «συνεταιριστικής σχέσης». Παρατηρήθηκε ότι ανάλογα με το μέγεθος της εταιρίας το ποσοστό επίγνωσης μεγάλωνε, δηλαδή στις μεγάλες εταιρείες οι περισσότεροι κύριοι προμηθευτές ήταν ενήμεροι. Η επίγνωση των στόχων είναι σημαντική γιατί χωρίς αυτή οι προμηθευτές δεν μπορούν να κατανοήσουν τις απαιτήσεις της εταιρίας άρα και δεν μπορούν να φτάσουν σε επίπεδο «συνεταιριστικής σχέσης».

## 2. Βαθμός αντίδρασης εταιρειών σε προτάσεις προμηθευτών.



Οι απαντήσεις στο ερώτημα αυτό δείχνουν ότι οι εταιρείες είναι «ανοικτές» σε προτάσεις προμηθευτών, γεγονός που δείχνει ότι είναι έτοιμες να βασιστούν στους προμηθευτές τους, άρα και ανοικτοί σε πιθανότητα καλύτερης και πιο «βαθιάς» συνεργασίας.

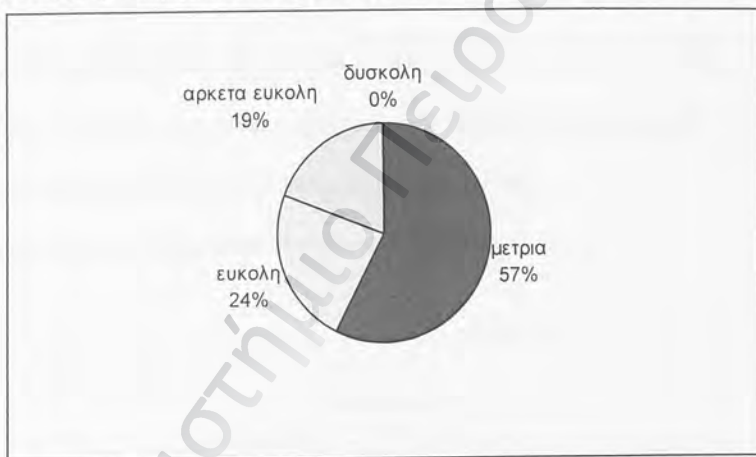
## 3. Βαθμός αντίδρασης στις αλλαγές των αναγκών είτε των προμηθευτών είτε των πελατών



Οι απαντήσεις στο ερώτημα αυτό εμφανίζουν ότι οι Ελληνικές εταιρείες είναι ευέλικτες και ανά πάσα στιγμή έτοιμες να αντιδράσουν στις αλλαγές των αναγκών είτε των προμηθευτών είτε των πελατών.

Κατά πόσο οι απαντήσεις ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα από την οπτική πλευρά είτε των πελατών είτε των προμηθευτών είναι ένα ερώτημα που θα πρέπει να εξετασθεί.

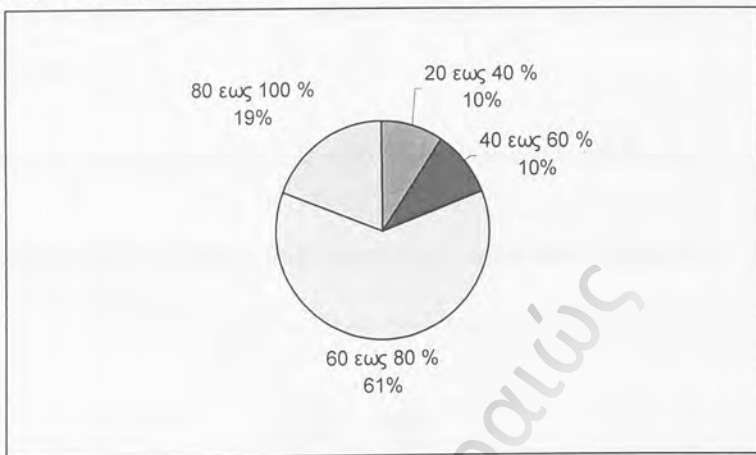
#### 4. Αξιολόγηση επαφής και συνεργασίας των προμηθευτών και εταιρειών



Ο τρόπος προσέγγισης των εταιρειών με τους προμηθευτές εμφανίζεται ότι δεν είναι εύκολος. Είτε οι εταιρείες δεν είναι ανοικτές έτσι ώστε να διευκολύνουν την επαφή, είτε οι προμηθευτές δεν έχουν τον τρόπο να προσεγγίσουν κατάλληλα τις εταιρείες.

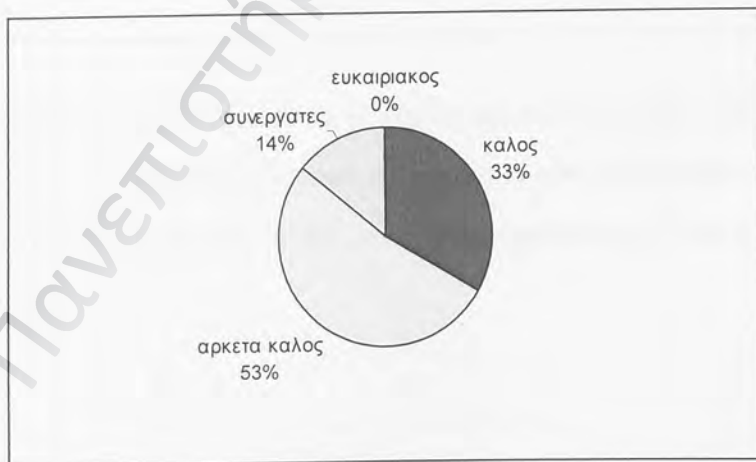


### 5. Ποσοστό κύριων προμηθευτών που θετική στάση στις διαπραγματεύσεις με τις εταιρία



Πέρα της δυσκολίας στην αρχική επαφή, τα πράγματα εμφανίζονται καλύτερα κατά την διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Η στάση των προμηθευτών είναι αρκετά θετική, γεγονός που βοηθάει τις διαπραγματεύσεις.

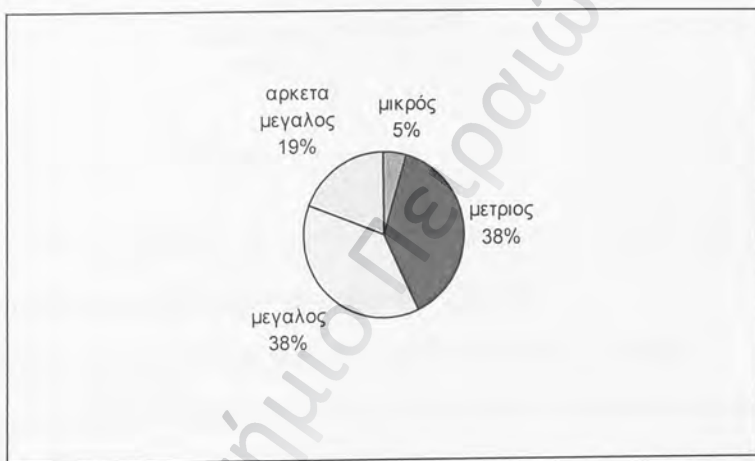
### 6. Τρόπος προσέγγισης προμηθευτών από εταιρείες



Οι απαντήσεις στο ερώτημα αυτό εμφανίζουν ότι οι Ελληνικές εταιρείες και οι προμηθευτές τους δείχνουν την επιθυμία να έχουν μια αρκετά καλή σχέση συνεργασίας,

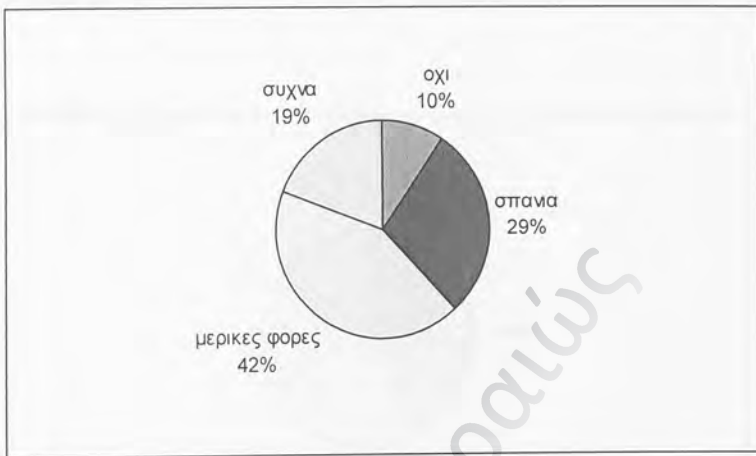
Ανάμιξη – ρόλος προμηθευτών στην ανάπτυξη νέων προϊόντων.

#### 7. Βαθμός σημαντικότητας προμηθευτών στον σχεδιασμό – ανάπτυξη νέων προϊόντων



Οι Ελληνικές εταιρείες θεωρούν ότι οι προμηθευτές τους έχουν ρόλο στον σχεδιασμό – ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η σημαντικότητα του ρόλου εξαρτάται από το μέγεθος της εταιρίας, όσο πιο μεγάλη τόσο μεγαλώνει και ο ρόλος του προμηθευτή.

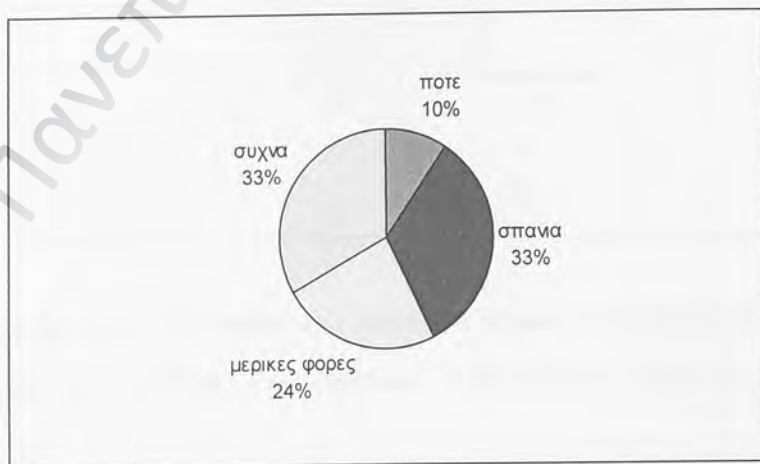
8. Ύπαρξη μελέτης για συμμετοχή προμηθευτών στον σχεδιασμό – ανάπτυξη νέων προϊόντων



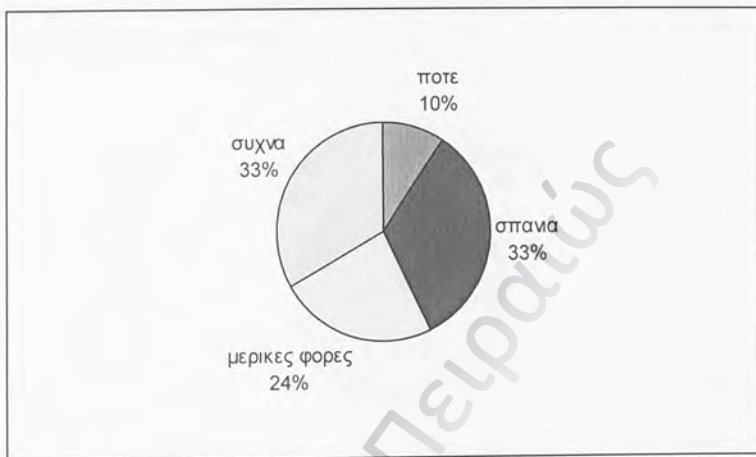
Λίγες είναι οι εταιρείες που κάνουν μελέτες σχετικά με την συμμετοχή προμηθευτών στον σχεδιασμό – ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Η ύπαρξη μελέτης αποτελεί ασφαλιστική δικλείδα είτε για την αποφυγή λάθους επιλογής συνεργάτη – προμηθευτή, είτε για την αναγκαιότητα ανάμιξης προμηθευτή. Η μελέτη αυτή μπορεί να σώσει χρόνο και χρήμα.

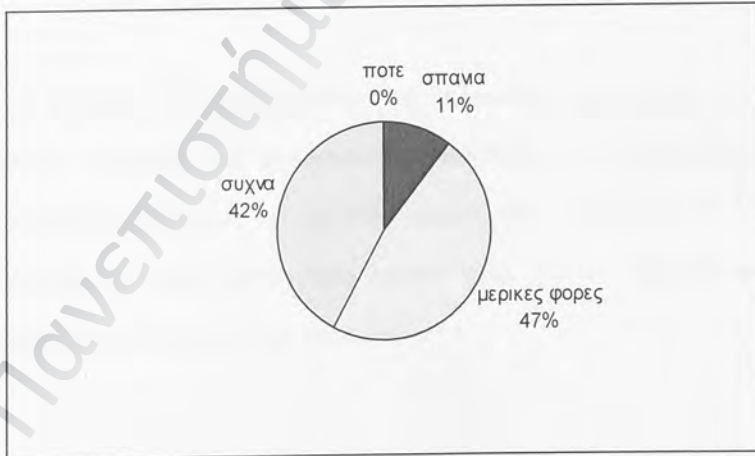
9. Συμμετοχή προμηθευτών στην φάση σύλληψης



10. Συμμετοχή προμηθευτών στην μετά την αρχική φάση σύλληψης



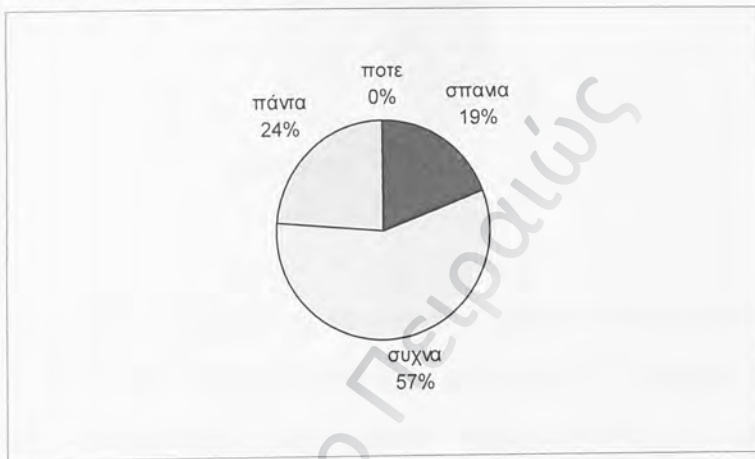
11. Συμμετοχή προμηθευτών στην μετά την φάση σύλληψης



Από τις απαντήσεις στα ανωτέρω τρία ερωτήματα προκύπτει ότι σε περίπτωση ανάμιξης του προμηθευτή στον σχεδιασμό – ανάπτυξη νέων προϊόντων, η

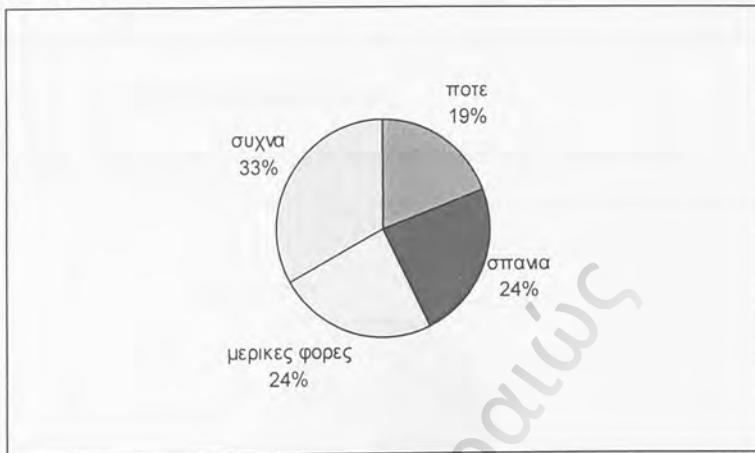
ανάμιξη δεν γίνεται τις περισσότερες φορές στο στάδιο της σύλληψης αλλά μετά το πέρας αυτής.

## 12. Γνώση δυνατοτήτων προμηθευτών πριν ένταξη τους στον σχεδιασμό – ανάπτυξη νέων προϊόντων



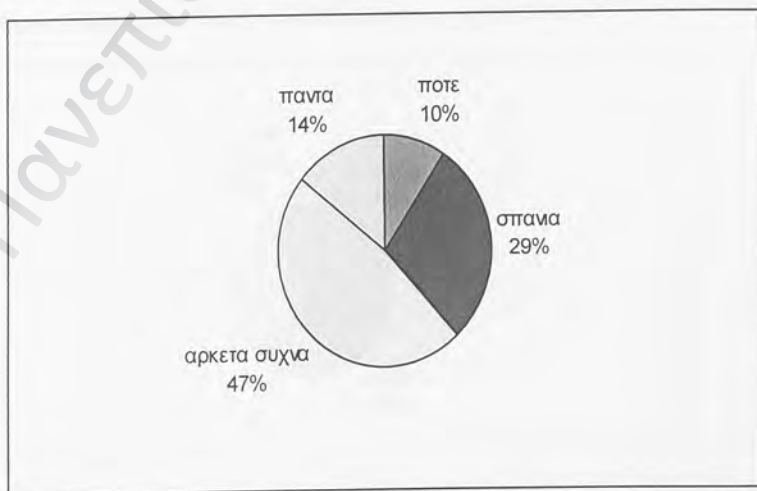
Αν και συνήθως δεν υπάρχει μελέτη για συμμετοχή προμηθευτών στον σχεδιασμό – ανάπτυξη νέων προϊόντων όπως προκύπτει, από τις απαντήσεις στο ανωτέρω ερώτημα, οι εταιρείες εμφανίζονται ότι γνωρίζουν τις δυνατότητες των προμηθευτών τους αρκετά καλά. Το ίδιο συμπέρασμα προκύπτει και από τις απαντήσεις στο ερώτημα 14.

**13. Συμφωνία top management των δύο πλευρών πριν εμπλοκή προμηθευτή.**



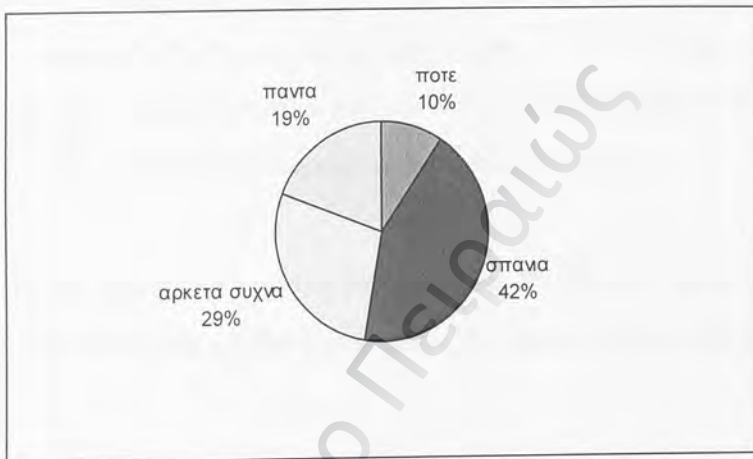
Από την μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας προκύπτει ότι σημαντικός παράγοντας για την επιτυχημένη εμπλοκή του προμηθευτή στον σχεδιασμό – ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι η ύπαρξη συμφωνίας μεταξύ των top management των δύο πλευρών. Κάτι τέτοιο δεν υφίσταται συχνά στην Ελληνική πραγματικότητα.

**14. Υπαρξη διαδικασίας επιλογής προμηθευτή για εμπλοκή στον σχεδιασμό – ανάπτυξη νέων προϊόντων.**



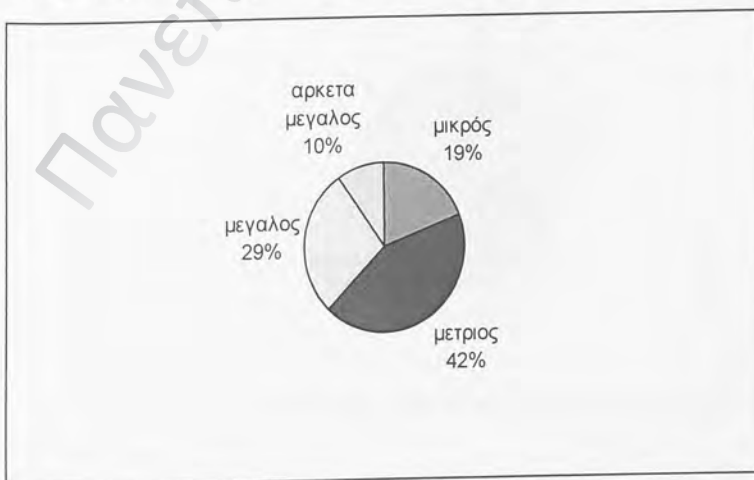
Όπως προκύπτει και από από τις απαντήσεις στο ανωτέρω ερώτημα οι Ελληνικές εταιρίες έχουν καλή γνώση των προμηθευτών τους λόγω ύπαρξης διαδικασίας επιλογής τις περισσότερες φορές.

#### 15. Ένταξη - συντονισμός ενεργειών προμηθευτών από project team



Από την ανωτέρω ανάλυση διαπιστώνεται ότι οι προμηθευτές δρούν ανεξάρτητα και οι ενέργειες τους δεν συντονίζονται απόλυτα από το project team.

#### 16. Βαθμός υιοθέτησης ιδεών προμηθευτών από project team

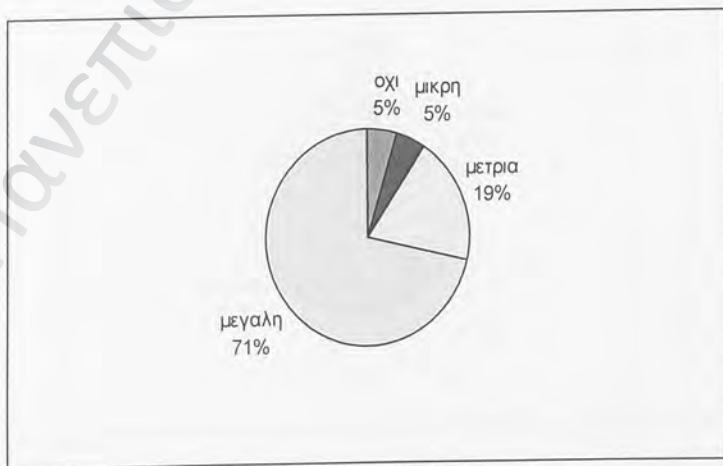


Αν και οι εταιρείες δηλώνουν ανοικτές και θετικές στις προτάσεις των προμηθευτών τους, η υιοθέτηση αυτών δεν γίνεται σε μεγάλο βαθμό

Από τα προηγούμενα 5 ερωτήματα και τις αντίστοιχες απαντήσεις προκύπτει ότι τα κέρδη από την συμμετοχή των προμηθευτών στον σχεδιασμό – ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι μεγάλα και αφορούν την καλύτερευση της ποιότητας, την μείωση του κόστους αλλά και του χρόνου υλοποίησης.

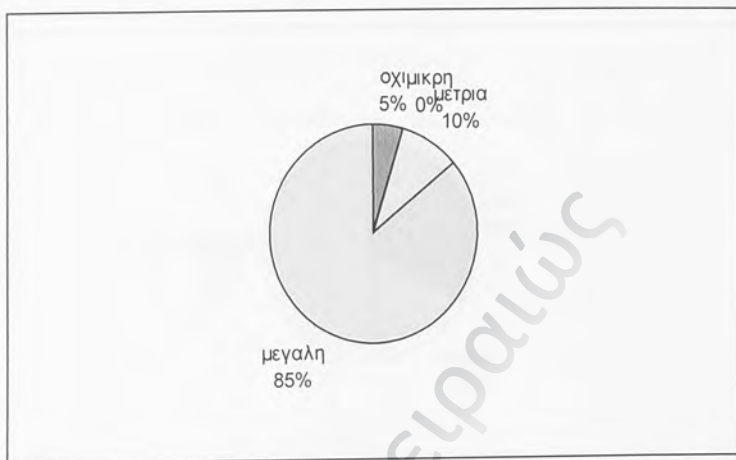
Οι Ελληνικές εταιρείες δεν πιστεύουν ότι οι προμηθευτές τους έχουν σημαντικά οφέλη από την ανάμιξη, αλλά είναι ένα γεγονός που αφορά μόνο την εταιρία τους.

#### 17. Μείωση κόστους υλοποίησης ανάπτυξης νέου προϊόντος από εμπλοκή προμηθευτή

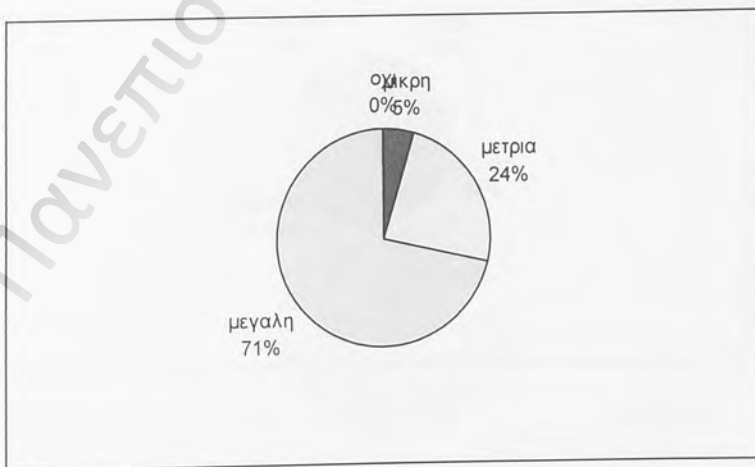




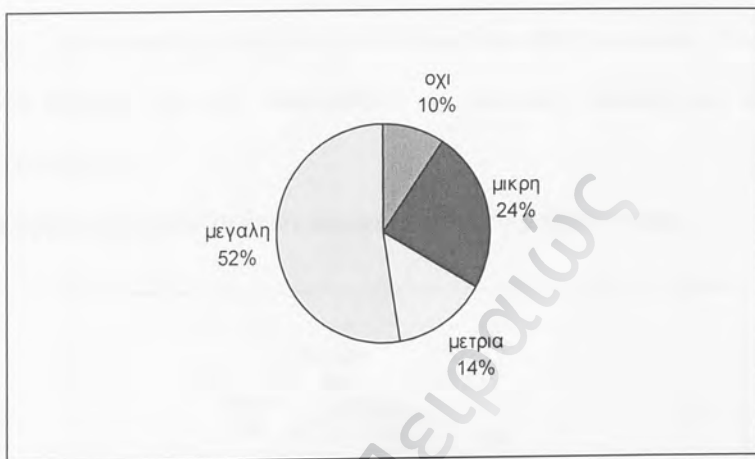
18. Μείωση χρόνου υλοποίησης ανάπτυξης νέου προϊόντος από εμπλοκή προμηθευτή



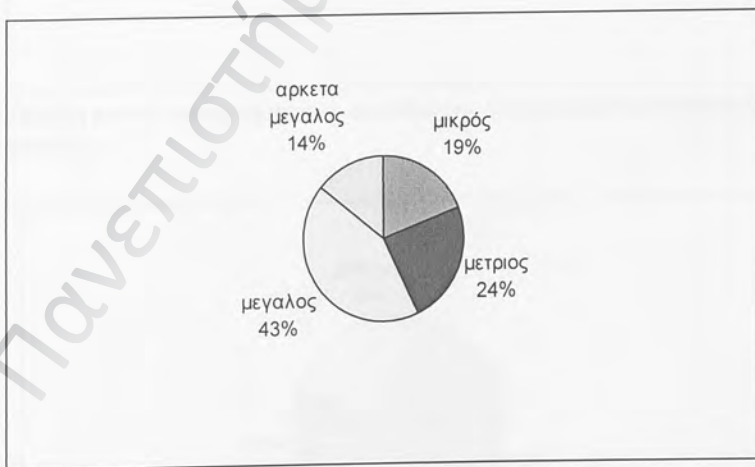
19. Βελτίωση ποιότητας κατά τον σχεδιασμό νέου προϊόντος από εμπλοκή προμηθευτή



20. Συμμετοχή προμηθευτή στην μείωση κόστους κατά τον σχεδιασμό νέου προϊόντος

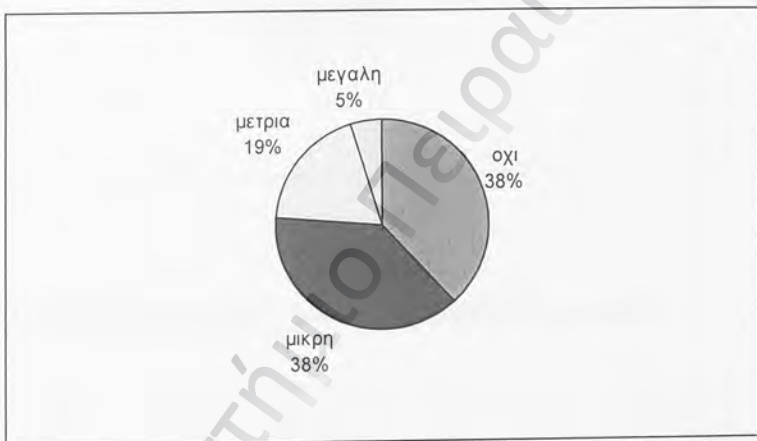


21. Καταμερισμός ρίσκου μεταξύ προμηθευτών και εταιρειών

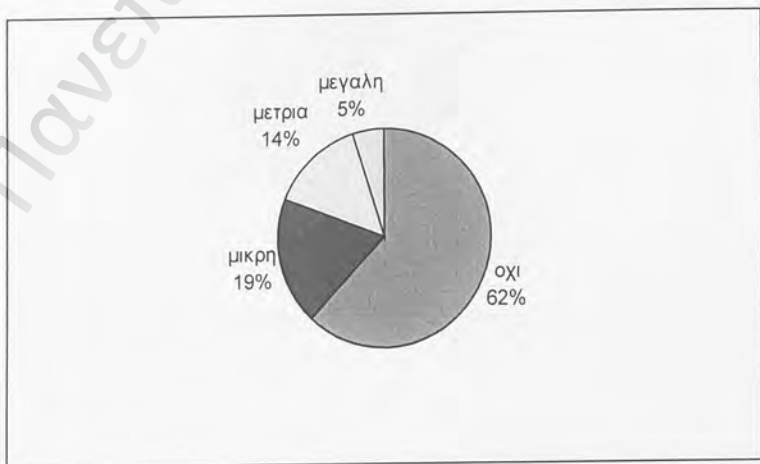


Από τις απαντήσεις στα κάτωθι ερωτήματα προκύπτει ότι η ανάμιξη των προμηθευτών δεν είναι τέτοια που να φανερώσει ύπαρξη συνεταιριστικής σχέσης, αλλά τέτοιας μορφής που να επιτρέπει την καλή συνεργασία. Η μη ύπαρξη δεικτών που να καθρεπτίζουν την απόδοση επιβεβαιώνει το συμπέρασμα αυτό.

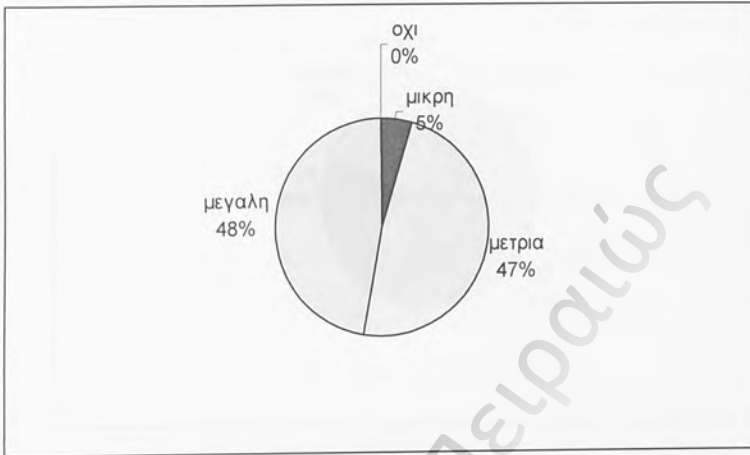
## 22. Συμμετοχή εργαζομένων προμηθευτή στο project team.



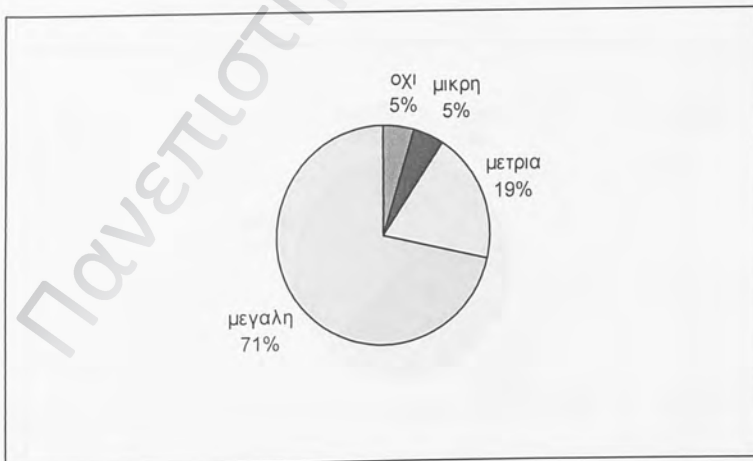
## 23. Ύπαρξη κοινών προγραμμάτων εκπαίδευσης εργαζομένων προμηθευτή και εταιρίας



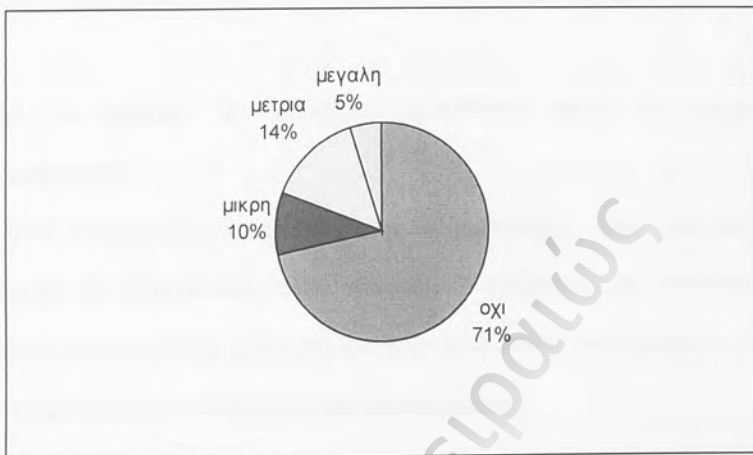
24. Ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ προμηθευτή και εταιρίας



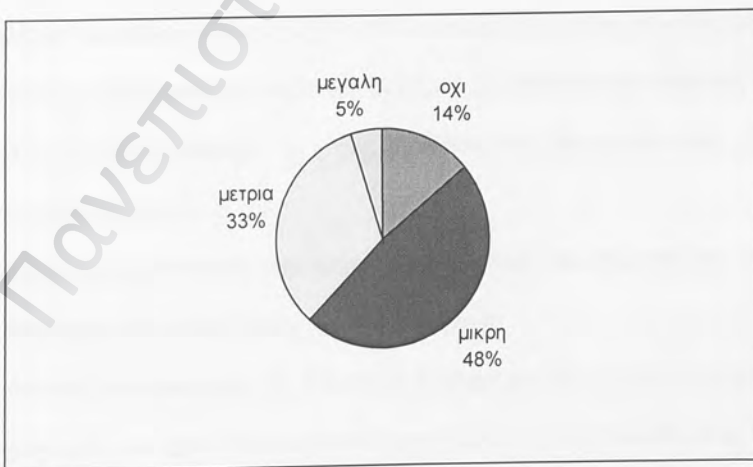
25. Ανταλλαγή πληροφοριών μέσω πληροφοριακών συστημάτων.



26. Ύπαρξη κοινών μονάδων προμηθευτή και εταιρίας



27. Ύπαρξη κοινώς αποδεκτών δεικτών για την μέτρηση – αξιολόγηση απόδοσης του project



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 50

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτουν πολλά και σημαντικά συμπεράσματα.

Κύριος στόχος αυτής της έρευνας ήταν να διαπιστωθεί κατά πόσο υπάρχει ανάμιξη των προμηθευτών στην ανάπτυξη - σχεδιασμό, να καθοριστεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο υφίσταται η ανάμιξη αυτή καθώς και να αναγνωριστούν τα προβλήματα και τα οφέλη της συνεργασίας αυτής.

Πρώτο μέλημα της έρευνας ήταν να καταγράψει τις υφιστάμενες σχέσεις από την οπτική γωνία των εταιρειών. Οι απαντήσεις έδειξαν ότι οι εταιρείες νομίζουν ότι είναι ανοικτές και προσιτές στους προμηθευτές αλλά χωρίς να προσπαθούν για μια βαθύτερη συνεργασία και γιατί όχι μια συνεταιριστική σχέση. Θεωρούν ότι αντιλαμβάνονται γρήγορα τις αλλαγές στις ανάγκες των πελατών και προμηθευτών αλλά δεν έχουν αντιληφθεί την τάση που υπάρχει για ανάπτυξη συνεταιριστικών σχέσεων μεταξύ προμηθευτών και εταιρειών έτσι ώστε να αντιμετωπίσουν τις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται στην ενοποιημένη πια αγορά.

Διακρίνεται μία δυσκολία στην αρχική επαφή μεταξύ των δύο πλευρών, αλλά εφόσον αυτή γίνει τότε η συνέχεια είναι πιο εύκολη.

Η διάθεση που διακατέχει τις Ελληνικές βιομηχανίες είναι να αποδεχτούν την τεχνογνωσία που έχουν οι προμηθευτές χωρίς όμως να είναι διατεθειμένες να τις εντάξουν απόλυτα σε μια ομάδα (project team) που έχει σκοπό τον σχεδιασμό - ανάπτυξη των νέων προϊόντων. Κατανοούν τις θετικές επιπτώσεις

που θα έχουν από μια τέτοια συμμετοχή σε όλους σχεδόν τους τομείς (καλύτερευση της ποιότητας, μείωση του κόστους αλλά και του χρόνου υλοποίησης). Θεωρούν όμως ότι τα κέρδη αυτά αφορούν σχεδόν μόνο την δική τους πλευρά, χωρίς να αντιλαμβάνονται ότι και οι προμηθευτές έχουν τα ίδια σχεδόν οφέλη.

Η υφιστάμενη συνεργασία περιορίζεται συνήθως σε ανταλλαγή πληροφοριών (θετικό είναι η όλο και αυξανόμενη χρήση ολοκληρωμένων πληροφορικών συστημάτων).

Λίγες είναι οι περιπτώσεις που έχουμε κοινή εκπαίδευση εργαζομένων των δύο πλευρών (εταιρείες – προμηθευτές). Άρα, σε συνδυασμό με την μη γνώση των σκοπών των δύο πλευρών αλλά και του τρόπου «επιχειρείν», η πιθανότητα λαθών κατανόησης είναι μεγάλη.

Γενικά, οι Ελληνικές Βιομηχανίες διακρίνονται από μια εσωστρέφεια που δεν θα τις βοηθήσει στο μέλλον. Παρατηρείται ότι όσο μεγαλύτερη είναι μια εταιρία τόσο τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά μειώνονται και ειδικότερα στα παραρτήματα των πολυεθνικών, που, λόγω της επιχειρησιακής κουλτούρας που διακατέχονται οι μητρικές τους εταιρείες, σχεδόν εκλείπουν. Βλέπουμε τις εταιρείες αυτές να ανοίγονται στους προμηθευτές τους, να τους εντάσσουν στους κόλπους τους και να προσδοκούν από αυτές την τεχνογνωσία που όπως είναι φυσικό δεν είναι δυνατόν να έχουν λόγω της ανάγκης για εξειδίκευση.

Έτσι μπορούν να επιβιώνουν στον ανταγωνισμό εξωτερικό και εσωτερικό ( τα παραρτήματα των πολυεθνικών πέρα από τον εξωτερικό ανταγωνισμό έχουν να αντιμετωπίσουν και τον ανταγωνισμό των άλλων παραρτημάτων της «μαμάς» εταιρίας).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Gay L.R, and Diehl P.R., “Research Methods for Business and Management”, 1992, MacMillan, New York, pages 236-256
- L.M. Rinehart, B. Handfiel, A.Eckert, T.J.Page, T.Atkin, “Supplier Customer Relations: A Qualitative Assessment of Organizational Case Case Studies” (1999) <http://mk.com.nsu.edu>
- B.Skellet, D.Buxton “Optimizing the Client – Supplier Working Partnership” (1999) Case study
- P.E. Moody “Break –through Partnering Creating a Collective Enterprise Advantage” (1997) Oliver Wight Publications
- J.Stark “Principles of Good Product Development “ (2000) [www.johnsrak.com](http://www.johnsrak.com)
- Β.Σταθακοπούλος «»Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς” (1997) Εκδόσεις Α.Σταμούλης
- M.A.Mc Ginnis “Purchasing and Supplier Involvement: New product Development and Production / Operations Process Development and Improvement” (1998) Focus Study Center For Advanced Purchasing Studies
- C.Reilly “Buyers target strategic partners” (2001) CPI Edition
- M.Underdown & Associates “ Marketing, Purchasing, and Customer – Supplier Relationships” (1999) <http://stratwgis.gc.ca>
- T.Hendrick, L.Ellram, “Strategic Supplier Partnering. An International Study “(1993) Center for Advanced Purchasing Studies, Focus Study
- L.Ellram “Total cost Modeling in Purchasing” (1994) Center for Advanced Purchasing Studies, Focus Study
- M.Monczka, R.J. Trent “Purchasing and Sourcing Strategy. Trends and Implications” (1995) Center for Advanced Purchasing Studies, Focus Study



- T.Hendrick "Purchasing Contribution to Time Based Strategies" (1994) Center for Advanced Purchasing Studies, Focus Study
- S.Dowlatshahi" Early Supplier involvement: theory versus Practice" (1999) Int.j.Prod.Res
- S.Avery "Early Supplier involvement is crucial to meet business objectives" (1999) Purchasing Magazine
- "Beyond Early Supplier Involvement " (1999) T.E STARKE
- R. M. M ONCZKA, g.l Ragatz, R.B. Handfield, R.G.Trnet, D.J. Frayer "Supplier Integration into New Product Development: A Strategy for Competitive " (1997) National Science Foundation.
- M.Larson "Profiles in Agility" (1998) Quality Articles
- B.Milligan " Get involved early with new Product launches" (1999) Purchasing Magazine
- M.Bensaou "Portofolios of Buyer -supplier relationships" (1999) Sloan Management Review.
- B.Heitzman " Time to exploit supplier relationships" (1998) Packing Digest
- R.H.Ballou" Business Logistics Management" ( 1992) Pretnice Hall International Editions
- M.Christopher "Logistics and Ssupply-Chain Management " (1992) Pitman Publishing
- J.L Coleman, A.K. Bhattacharya" The supplier's response to changes in industry structure)
- B.Leavy "Two strategic perspectives on the buyer - supplier relationship"
- P.Matthyssens , c.Bulte "Getting closer and nicer: Partnerships in the Supply chain"

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

#### Γενικές πληροφορίες για την εταιρία

Εταιρία:

Υπεύθυνος συμπλήρωσης:

Θέση του υπεύθυνου συμπλήρωσης στην εταιρία:

Τηλέφωνο επικοινωνίας:

Δραστηριότητα εταιρίας:

Ετήσιος κύκλος εργασιών:

Έδρα εταιρίας:

Αριθμός εργαζόμενων:

Αριθμός κύριων προμηθευτών (προσέγγιση δεκάδας):

1. Ποιο το ποσοστό των κύριων προμηθευτών σας που είναι ενήμεροι για τους στόχους και τις κατευθύνσεις της εταιρίας σας;

- A) 0 –20 %
- B) 20-40 %
- Γ) 40-60 %
- Δ) 60-80 %
- E) 80- 100%

2. Πως θα αξιολογούσατε την αντίδραση της εταιρίας σας σε προτάσεις προμηθευτών; ( 1 πολύ αρνητική, 2 αρνητική, 3 αδιάφορη, 4 θετική, 5 πολύ θετική).
- A) 1
  - B) 2
  - Γ) 3
  - Δ) 4
  - E) 5
3. Η εταιρία σας αντιδρά γρήγορα και αποτελεσματικά στις αλλαγές των αναγκών είτε των προμηθευτών είτε των πελατών (1 εντελώς διαφωνώ, 2 διαφωνώ, 3 ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4 συμφωνώ και 5 πλήρως συμφωνώ).
- A) 1
  - B) 2
  - Γ) 3
  - Δ) 4
  - E) 5
4. Πως θα αξιολογούσατε την επαφή και συνεργασία των προμηθευτών με την εταιρία σας, ( 1 πολύ δύσκολη , 2 δύσκολη , 3 κανονική, 4 εύκολη, 5 πολύ εύκολη)
- A) 1
  - B) 2
  - Γ) 3
  - Δ) 4
  - E) 5
5. Ποιο το ποσοστό των κύριων προμηθευτών σας που θα χαρακτηρίζατε ότι έχουν θετική στάση στις διαπραγματεύσεις με την εταιρία σας.
- A) 0 -20 %
  - B) 20-40 %
  - Γ) 40-60 %
  - Δ) 60-80 %
  - E) 80- 100%

6. Πως θα χαρακτηρίζατε τον τρόπο προσέγγισης των προμηθευτών από την εταιρία σας, (1 εντελώς ευκαιριακό, 2 ευκαιριακό, 3 κανονικό, 4 μεσομακροπρόθεσμο, 5 στρατηγική συνεργασία).

A) 1  
B) 2  
Γ) 3  
Δ) 4  
E) 5

**Ανάμιξη - Ρόλος των προμηθευτών στην Ανάπτυξη -  
Σχεδιασμό νέων προϊόντων ( στον όρο προϊόν  
εντάσσονται και οι διαδικασίες και οι υπηρεσίες)**

Για όλες τις κάτωθι ερωτήσεις ισχύει: 1 εντελώς διαφωνώ, 2 διαφωνώ, 3 ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4 συμφωνώ και 5 πλήρως συμφωνώ.

7. Οι προμηθευτές παίζουν σημαντικό ρόλο στον σχεδιασμό και ανάπτυξη νέων προϊόντων.

A) 1  
B) 2  
Γ) 3  
Δ) 4  
E) 5

8. Γίνεται μελέτη από την εταιρία για το αν πρέπει να συμμετέχουν προμηθευτές στον σχεδιασμό και ανάπτυξη νέων προϊόντων.

A) 1  
B) 2  
Γ) 3  
Δ) 4  
E) 5

9. Οι προμηθευτές συμμετέχουν στον σχεδιασμό και ανάπτυξη νέων προϊόντων κατά την αρχική φάση (φάση σύλληψης).

A) 1  
B) 2  
Γ) 3  
Δ) 4  
E) 5

10. Οι προμηθευτές συμμετέχουν στον σχεδιασμό και ανάπτυξη νέων προϊόντων μετά την αρχική φάση (φάση σύλληψης).

- A) 1
- B) 2
- Γ) 3
- Δ) 4
- E) 5

11. Οι προμηθευτές συμμετέχουν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων αφού ολοκληρωθεί ο σχεδιασμός.

- A) 1
- B) 2
- Γ) 3
- Δ) 4
- E) 5

12. Υπάρχει αρκετά καλή γνώση των δυνατοτήτων του προμηθευτή πριν ενταχθεί στον σχεδιασμό και ανάπτυξη νέων προϊόντων.

- A) 1
- B) 2
- Γ) 3
- Δ) 4
- E) 5

13. Η εμπλοκή του προμηθευτή γίνεται μόνο εφόσον υπάρχει δέσμευση και συμφωνία ανάμεσα στις ανώτατες διοικήσεις (top management).

- A) 1
- B) 2
- Γ) 3
- Δ) 4
- E) 5

14. Υπάρχει διαδικασία επιλογής προμηθευτή για εμπλοκή και σχεδιασμό νέων προϊόντων.

- A) 1
- B) 2
- Γ) 3
- Δ) 4
- E) 5

15. Οι ενέργειες των προμηθευτών εντάσσονται και συντονίζονται από την ομάδα ανάπτυξης νέων προϊόντων (project team).

- A) 1
- B) 2
- Γ) 3
- Δ) 4
- E) 5

16. Η ομάδα ανάπτυξης νέων προϊόντων (project team) βασίζεται αρκετά στις ιδέες και προτάσεις του προμηθευτή.

- A) 1
- B) 2
- Γ) 3
- Δ) 4
- E) 5

17. Η εμπλοκή του προμηθευτή στον σχεδιασμό και ανάπτυξη νέων προϊόντων έχει ως αποτέλεσμα την μείωση του κόστους υλοποίησης του νέου προϊόντος.

- A) 1
- B) 2
- Γ) 3
- Δ) 4
- E) 5

18. Η εμπλοκή του προμηθευτή στον σχεδιασμό και ανάπτυξη νέων προϊόντων έχει ως αποτέλεσμα την μείωση του χρόνου υλοποίησης του νέου προϊόντος.

- A) 1
- B) 2
- Γ) 3
- Δ) 4
- E) 5

19. Η εμπλοκή του προμηθευτή στον σχεδιασμό και ανάπτυξη νέων προϊόντων έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη ποιότητα του νέου προϊόντος.

- A) 1
- B) 2
- Γ) 3
- Δ) 4
- E) 5

20. Ο προμηθευτής έχει μερίδιο από την πιθανή μείωση κόστους που πιθανώς προκύπτει κατά την υλοποίηση του νέου προϊόντος.

- A) 1
- B) 2
- Γ) 3
- Δ) 4
- E) 5

21. Υπάρχει καταμερισμός του ρίσκου μεταξύ εταιρίας και προμηθευτή.

- A) 1
- B) 2
- Γ) 3
- Δ) 4
- E) 5

Τρόπος ανάμιξης των προμηθευτών στην Ανάπτυξη -  
Σχεδιασμό νέων προϊόντων ( στον όρο προϊόν  
εντάσσονται και οι διαδικασίες και οι υπηρεσίες)

Για όλες τις κάτωθι ερωτήσεις ισχύει: 1 ποτέ δεν συμβαίνει, 2 συμβαίνει σπάνια, 3 συμβαίνει μερικές φορές, 4 συμβαίνει συχνά και 5 συμβαίνει πάντα.

22. Εργαζόμενοι στον προμηθευτή είναι μέλη του project team.

- A) 1
- B) 2
- Γ) 3
- Δ) 4
- E) 5

23. Υπάρχουν κοινά προγράμματα εκπαίδευσης εργαζόμενων προμηθευτή και εταιρίας σας.

- A) 1
- B) 2
- Γ) 3
- Δ) 4
- E) 5

24. Υπάρχει συχνή και λεπτομερή ανταλλαγή πληροφοριών με τον προμηθευτή.

- A) 1
- B) 2
- Γ) 3
- Δ) 4
- E) 5

25. Για την ανταλλαγή πληροφοριών χρησιμοποιούνται πληροφοριακά συστήματα (EDI, E-mail, κλπ.)

- A) 1
- B) 2
- Γ) 3
- Δ) 4
- E) 5

26. Υπάρχουν κοινές μονάδες ή μηχανήματα με τον προμηθευτή.

- A) 1
- B) 2
- Γ) 3
- Δ) 4
- E) 5

27. Υπάρχουν κοινώς αποδεκτοί δείκτες για την μέτρηση – αξιολόγηση της απόδοσης του project.

- A) 1
- B) 2
- Γ) 3
- Δ) 4
- E) 5



## Η ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

Αθήνα 25-01-2002

ΑΠΟ: **Α.ΚΩΝΣΤΑΝΤΑΤΟΣ**

ΠΡΟΣ: **Διευθύντῃ Logistics** (ή κατά περίπτωση προς: **εξωτερικά καθορισμένο παραλήπτη της επιστολής**)

Αγαπητές/οί κυρίες/οί,

Ονομάζομαι Κωνσταντῆτος Αριστομένης και είμαι τελειόφοιτος του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Οργάνωση & Διοίκηση Βιομηχανικών Συστημάτων (κατεύθυνση Logistics) του Πανεπιστημίου Πειραιά & του ΕΜΠ.

Στα πλαίσια του ανωτέρω προγράμματος, βρίσκομαι στο στάδιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας με τίτλο "**ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. ΑΝΑΜΙΞΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**" υπό την επίβλεψη του **καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιά κ Λαμπρου Λαΐου**.

Γι αυτό τον σκοπό, ετοιμάστηκε το επισυναπτόμενο ερωτηματολόγιο, το οποίο και παρακαλώ να συμπληρώσετε.

Αν για κάποιες ερωτήσεις προκύπτουν απορίες μη διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μου (κ. Α.Κωνσταντατος - εργ.4277277 κιν.0973-225662). Αν για κάποιον λόγο δεν μπορείτε να απαντήσετε σε κάποιο από τα ερωτήματα με σαφή στοιχεία ή με μια καλή εκτίμηση, παρακαλούμε θερμά να μην το συμπληρώσετε και να το αφήσετε κενό. Αν οι ερωτήσεις που τίθενται δεν καλύπτουν την περιγραφή της υφιστάμενης διαδικασίας της εταιρίας σας ή θα θέλατε να αναφέρετε μια ιδιαιτερότητα των διαδικασιών της εταιρίας σας, τότε προσπαθήστε να την περιγράψετε με λίγα λόγια στο τέλος του ερωτηματολογίου. Το ίδιο ισχύει και για οτιδήποτε θα θέλατε εσείς να συμπληρώσετε, αν αυτό πιστεύετε ότι θα βοηθήσει στην εξαγωγή συμπερασμάτων.

Τόσο τα στοιχεία, όσο και τα αποτελέσματα της ανάλυσης των ερωτηματολογίων, όπως είναι αυτονόητο είναι εμπιστευτικά και σε καμία περίπτωση δεν πρόκειται να αναφερθούν οι εταιρείες από τις οποίες προήλθαν

τα συγκεκριμένα στοιχεία. Αν και εφ' όσον χρειαστεί κάτι τέτοιο, τότε θα ζητηθεί έγγραφη συγκατάθεση από την αντίστοιχη εταιρία. Η διπλωματική αυτή εργασία είναι δυνατόν να σας κοινοποιηθεί εφόσον το επιθυμείτε.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την συνεργασία σας και σας υπενθυμίζω ότι τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια μπορείτε να τα αποστείλετε ταχυδρομικώς στην διεύθυνση Βελεσίνου 8, 121 31 Περιστέρι.

Με εκτίμηση

Α.Κωνσταντάτος

Πανεπιστήμιο Πειραιώς