

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ  
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

**Invoice**

Date

Invoice #

Bill To:

Ship To:

# ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ



**BOSCH**



Optio.

Price Each

Amount

Η εργασία υποβάλλεται για τη μερική κάλυψη των απαιτήσεων με  
στόχο την απόκτηση του διπλώματος  
«ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ  
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ (ειδίκευση LOGISTICS)»  
από το ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ  
ΜΕΤΣΟΒΕΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

**ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΜΠΛ 0023**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2003**

**Total**

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η εργασία αυτή αποτελεί τη Διπλωματική Εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «**Logistics**» του Τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Στόχος αυτής της εργασίας είναι η μελέτη του Τομέα Προμηθειών των σύγχρονων επιχειρήσεων γενικότερα, και η μελέτη και αξιολόγηση των προμηθευτών της **BS HELLAS** ειδικότερα.

Η εργασία αυτή δε θα ήταν δυνατό να πραγματοποιηθεί χωρίς την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση του Καθ. Κ. Α. Λάιου, που είχε την επίβλεψη της εργασίας, του Λέκτορα κ. Σ. Μοσχούρη.

Από την πλευρά της εταιρείας **BSH** την επίβλεψη της εργασίας είχε η κα Αγγ. Γεράρδου, **Logistics Manager** του τομέα κουζίνας, ενώ πολύτιμη βοήθεια στην εκμάθηση των απαραίτητων κομματιών του προγράμματος **SAP** προσέφερε ο κ. Γ. Γαϊτανίδης, στέλεχος του Τμήματος **Logistics** του τομέα κουζίνας.

## Βιβλιογραφία

- Value focused Supply Management, Alan R. Raedels, Irwin Publishing, 1995, Σελ. 131-149.
- The purchasing Handbook, Joseph L. Cavinato, Ralph G. Kauffman, National Association of Purchasing Management, Mc Grew- Hill, 1999, σελ. 779-806.
- Strategic Purchasing & Supply Chain Management, Malcolm Saunders, Financial Times Pitman Publishing, 1997, σελ. 266-267.
- Strategic Proactive Procurement, Lambert Stock, Mc Grew- Hill, 1998, Σελ. 106-131, 300-306.
- Handbook of Buying and Purchasing Management, John L. Gattorna, Gower Publishing, 1999, σελ. 151-156, 160-165.
- [www.sap.com](http://www.sap.com)
- [www.sap.com/hellas](http://www.sap.com/hellas)
- [www.google.com](http://www.google.com)

**ΜΕΛΕΤΗ  
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

### 1.3 Διαδικασία Αξιολόγησης Προμηθευτών BSH HELLAS

Η διαδικασία που ακολουθήθηκε για την αξιολόγηση των προμηθευτών της **BSH HELLAS** ήταν η εξής: Η μελέτη αφορούσε στην περίοδο από **15/ 01/ 2001** έως **15/ 01 /2002**. Το δείγμα των Προμηθευτών που χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση είναι το **20%** του συνόλου των Προμηθευτών της εταιρείας. Για κάθε προμηθευτή χρησιμοποιήθηκε το **20%** του συνολικού αριθμού των υλικών με τα οποία προμηθεύει την εταιρεία. Για κάθε υλικό χρησιμοποιήθηκε το **20%** των συνολικών του παραδόσεων στο χρονικό διάστημα από **15/ 01/ 2001** έως **15/ 01 /2002**.

Οι Προμηθευτές που αξιολογούνται είναι οι εξής: ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ **1**, ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ **2**, ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ **3**, ... , ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ **11**. Οι οποίοι θα συμβολίζονται με **ΠΡ1**, **ΠΡ2**, **ΠΡ3**, ... , **ΠΡ11** αντίστοιχα..

Από τη μελέτη των στοιχείων που αφορούσαν τις παραδόσεις και τα υλικά που προμηθεύουν οι παραπάνω προμηθευτές τη **BSH HELLAS** προέκυψαν οι πίνακες **1** και **2**. Στον Πίνακα **1** περιλαμβάνονται ο αριθμός των υλικών που χρησιμοποιήσαμε (**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1**) καθώς επίσης και το δείγμα των παραδόσεων για κάθε προμηθευτή κατά τη διάρκεια του ενός χρόνου (**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3**). Η τρίτη στήλη του Πίνακα **1** περιέχει το ποσοστό παραδόσεων του κάθε προμηθευτή στο σύνολο των παραδόσεων (**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4**), το οποίο υπολογίζεται σαν το πηλίκο των παραδόσεων του κάθε προμηθευτή στο διάστημα του ενός έτους προς το σύνολο των παραδόσεων. Στην τέταρτη στήλη του Πίνακα **1** περιλαμβάνεται το ποσοστό των υλικών που προμηθεύει ο κάθε προμηθευτής την εταιρεία στο σύνολο των υλικών που προμηθεύεται η εταιρεία (**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2**). Αυτό υπολογίζεται από το πηλίκο των υλικών που προμηθεύει ο κάθε προμηθευτής την εταιρεία, προς το σύνολο των υλικών που προμηθεύεται η εταιρεία.

Ο Πίνακας **2** περιλαμβάνει το Μ.Ο. των εβδομαδιαίων παραδόσεων που αντιστοιχεί σε κάθε προμηθευτή (**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5**), καθώς επίσης και το επί τοις εκατό ποσοστό αυτών των παραδόσεων (**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6**). Ο Μ.Ο. των εβδομαδιαίων παραδόσεων ανά προμηθευτή υπολογίζεται διαιρώντας τις παραδόσεις του κάθε προμηθευτή προς τον αριθμό των εβδομάδων που αντιστοιχούν στο **1** έτος (**52** εβδομάδες). Το Ποσοστό των εβδομαδιαίων παραδόσεων που αντιστοιχεί στον κάθε προμηθευτή ορίζεται σαν το πηλίκο του Μ.Ο εβδομαδιαίων παραδόσεων του κάθε προμηθευτή προς το Μ.Ο των συνολικών παραδόσεων που λαμβάνει η **BSH HELLAS** ανά εβδομάδα, το οποίο είναι **49** παραδόσεις/ εβδομάδα και προκύπτει από τη διαίρεση των συνολικών παραδόσεων που

λαμβάνει κατά τη διάρκεια ενός έτους προς των αριθμό των εβδομάδων που αντιστοιχούν σε ένα έτος:  $2534/52 = 49 \text{paradóseiV/ebdomáda}$  .

## 1.4 Αποτελέσματα αξιολόγησης

Η αξιολόγηση των προμηθευτών αφορά αποκλειστικά και μόνο τη διαδικασία της παράδοσης. Αξιολογήσαμε τις Παραδόσεις ως προς την Ποσότητα που παραδίδει ο προμηθευτής σε σχέση με την αναμενόμενη και ως προς το Χρόνο παράδοσης σε σχέση με τον αναμενόμενο. Σωστές θεωρήθηκαν αυτές οι οποίες ικανοποιούν τις εξής απαιτήσεις:

- 1 Η διαφορά της αναμενόμενης ποσότητας από την ποσότητα που έστειλε ο Προμηθευτής να μην υπερβαίνει το **10%** της αναμενόμενης ποσότητας.
- 2 Η διαφορά της αναμενόμενης ημερομηνίας παραδόσεως από την πραγματική ημερομηνία παραδόσεως να μην υπερβαίνει το χρονικό διάστημα της μιας εβδομάδος.

Με βάση τα παραπάνω κριτήρια και αναλύοντας τα στοιχεία που αφορούσαν τις παραδόσεις ως προς τις αναμενόμενες και τις πραγματικές ποσότητες και ημερομηνίες προέκυψαν τα παρακάτω αποτελέσματα (Διαγράμματα **9,10, 11** του Παραρτήματος):

Για τον ΠΡ1 προέκυψε ότι το **42,7 %** των παραδόσεων ικανοποιούν τα παραπάνω κριτήρια. Το **20,7%** των παραδόσεων δεν πληρεί την πρώτη προϋπόθεση, το **19,5%** δεν πληρεί τη δεύτερη και το **17,1%** καμία από τις δυο.

Για τον ΠΡ2 προέκυψε ότι το **64,2 %** των παραδόσεων ικανοποιούν τα παραπάνω κριτήρια. Το **14,2%** των παραδόσεων δεν πληρεί την πρώτη προϋπόθεση, το **7,1%** δεν πληρεί τη δεύτερη και το **14,5%** καμία από τις δυο.

Για τον ΠΡ3 προέκυψε ότι το **27,1 %** των παραδόσεων ικανοποιούν τα παραπάνω κριτήρια. Το **22%** των παραδόσεων δεν πληρεί την πρώτη προϋπόθεση, το **5%** δεν πληρεί τη δεύτερη και το **45,9%** καμία από τις δυο.

Για τον ΠΡ4 προέκυψε ότι το **79,2%** των παραδόσεων ικανοποιούν τα παραπάνω κριτήρια. Το **4,7%** των παραδόσεων δεν πληρεί την πρώτη προϋπόθεση, το **11,9%** δεν πληρεί τη δεύτερη και το **4,2%** καμία από τις δυο.

Για τον ΠΡ5 προέκυψε ότι το **83%** των παραδόσεων ικανοποιούν τα παραπάνω κριτήρια. Το **7%** των παραδόσεων δεν πληρεί την πρώτη προϋπόθεση, το **4%** δεν πληρεί τη δεύτερη και το **6%** καμία από τις δυο.

Για τον ΠΡ6 προέκυψε ότι το **65,7%** των παραδόσεων ικανοποιούν τα παραπάνω κριτήρια. Το **10,5%** των παραδόσεων δεν πληρεί την πρώτη προϋπόθεση, το **5,2%** δεν πληρεί τη δεύτερη και το **18,6%** καμία από τις δυο.

Για τον ΠΡ7 προέκυψε ότι το **45,3%** των παραδόσεων ικανοποιούν τα παραπάνω κριτήρια. Το **23,4%** των παραδόσεων δεν πληρεί την πρώτη προϋπόθεση, το **4,7%** δεν πληρεί τη δεύτερη και το **26,6%** καμία από τις δυο.

Για τον ΠΡ8 προέκυψε ότι το **30%** των παραδόσεων ικανοποιούν τα παραπάνω κριτήρια. Το **46%** των παραδόσεων δεν πληρεί την πρώτη προϋπόθεση, το **2,2%** δεν πληρεί τη δεύτερη και το **21,8%** καμία από τις δυο.

Για τον ΠΡ9 προέκυψε ότι το **0%** των παραδόσεων ικανοποιούν τα παραπάνω κριτήρια. Το **75%** των παραδόσεων δεν πληρεί την πρώτη προϋπόθεση, το **0%** δεν πληρεί τη δεύτερη και το **25%** καμία από τις δυο.

Για τον ΠΡ10 προέκυψε ότι το **73%** των παραδόσεων ικανοποιούν τα παραπάνω κριτήρια. Το **0%** των παραδόσεων δεν πληρεί την πρώτη προϋπόθεση, το **18%** δεν πληρεί τη δεύτερη και το **9%** καμία από τις δυο.

Για τον ΠΡ11 προέκυψε ότι το **66,6%** των παραδόσεων ικανοποιούν τα παραπάνω κριτήρια. Το **0%** των παραδόσεων δεν πληρεί την πρώτη προϋπόθεση, το **33,4%** δεν πληρεί τη δεύτερη και το **0 %** καμία από τις δυο.

Από το σύνολο των παραδόσεων υπολογίστηκε ότι το **48%** των συνολικών παραδόσεων ικανοποιούν τα παραπάνω κριτήρια. Το **26%** των συνολικών παραδόσεων δεν πληρεί την πρώτη προϋπόθεση, το **10%** δεν πληρεί τη δεύτερη και το **16%** καμία από τις δυο. Αυτά φαίνονται στο ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7 και ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8 στο παράρτημα.

## 1.5 Παρατηρήσεις

Τα παραπάνω αποτελέσματα, που συλλέχθηκαν από το πρόγραμμα **SAP** της εταιρείας, μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν βάση για την εξαγωγή κάποιων χρήσιμων συμπερασμάτων, τόσο για την μέχρι τώρα απόδοση των προμηθευτών της εταιρείας, όσο και για μελλοντικές διορθωτικές κινήσεις που ίσως πρέπει να γίνουν για την βελτίωση των όποιων προβλημάτων διαπιστωθούν μέσα από τη μελέτη αυτή.

Ξεινώνοντας από τα συνολικά στατιστικά στοιχεία, που ίσως να είναι και τα σπουδαιότερα, μια και επιτρέπουν τη συνολική αποτίμηση της απόδοσης των προμηθευτών σε μεγάλο αριθμό παραδόσεων και σε αρκετό βάθος χρόνου, βλέπουμε ότι η απόδοση των προμηθευτών δεν είναι η καλύτερη δυνατή.

Μόνο οι μισές περίπου παραδόσεις φτάνουν έγκαιρα και με τις σωστές ποσότητες που η εταιρεία επιθυμεί. Εδώ, λοιπόν, έχουμε το πρώτο σημείο που πρέπει να εστιάσει η εταιρεία την προσοχή της.

Γιατί να υπάρχει τόσο μεγάλη αποτυχία στις παραδόσεις των προμηθευτών; Ποιος είναι ο παράγοντας που προκαλεί κάτι τέτοιο; Ποιος ευθύνεται τελικά, η εταιρεία ή οι προμηθευτές; Ή μήπως και οι δύο πλευρές έχουν μερίδιο ευθύνης;

Τα παραπάνω κρίσιμα ερωτήματα πρέπει να διερευνηθούν σε βάθος από τους υπεύθυνους της εταιρείας για να αντιμετωπισθούν αποτελεσματικά τα προβλήματα που η έρευνα κατέδειξε ότι υπάρχουν, μια και η αστοχία των παραδόσεων έχει μεγάλο οικονομικό κόστος για την εταιρεία.

Το κόστος αυτό αναλύεται τόσο σε κόστος διακοπής της παραγωγής, αν δεν έρθουν οι προσδοκώμενες ποσότητες των υλικών στο σωστό χρόνο, όσο και σε κόστος υψηλής αποθεματοποίησης, αν έρθουν ποσότητες μεγαλύτερες από αυτές που η εταιρεία πραγματικά χρειάζεται.

Μια πρώτη εξήγηση για τα παραπάνω δίνεται από το ότι οι προμηθευτές της εταιρείας δεν αποστέλλουν ποσότητες υλικών, αν η ποσότητες αυτές δεν κρίνονται οικονομικά «συμφέρουσες» γι' αυτούς.

Δηλαδή, ένας προμηθευτής μπορεί να έχει συμφωνήσει με την εταιρεία σε κάποιο «πλάνο» παραδόσεων και να υπάρχουν και κάποιες «εμβόλιμες» παραγγελίες από την εταιρεία, για την κάλυψη έκτακτων αναγκών.

Ο προμηθευτής είναι τότε πολύ πιθανό να προσπαθεί να «ομαδοποιεί», κατά κάποιον τρόπο, τις προγραμματισμένες με τις έκτακτες παραγγελίες, έτσι ώστε να επιτυγχάνει την οικονομική γι' αυτόν ποσότητα υλικών, που κάνει την αποστολή οικονομικά συμφέρουσα.

Έτσι, είτε ο προμηθευτής στέλνει νωρίτερα μεγαλύτερη ποσότητα υλικών, αν προηγείται η προγραμματισμένη παράδοση και ομαδοποιηθεί σε αυτήν και η έκτακτη, είτε στέλνει αργότερα μεγαλύτερη ποσότητα, αν η προγραμματισμένη παράδοση έπεται.

Και στις δύο περιπτώσεις, όμως, ο προμηθευτής έχει (πιθανότατα) αποτύχει στην ικανοποίηση των δύο βασικών απαιτήσεων ποσότητας (10% απόκλιση) και χρόνου (1 εβδομάδα απόκλιση) που η εταιρεία θέτει.



Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι τα μεταφορικά κόστη είναι ιδιαίτερα υψηλά διότι οι περισσότεροι προμηθευτές της εταιρείας από αυτούς που χαρακτηρίζονται «κρίσιμοι» έχουν την έδρα τους στο εξωτερικό, χρησιμοποιούν, συνεπώς, διαμεταφορείς για την αποστολή των υλικών.

Οι διαμεταφορείς αυτοί είναι λογικό να μην παρέχουν διαθεσιμότητα μέσω μεταφοράς όποτε ακριβώς χρειαστεί ο προμηθευτής, με αποτέλεσμα να επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την αξιοπιστία της παράδοσης.

Ακόμα, επιβαρύνουν και το κόστος μεταφοράς, ιδίως σε έκτακτες, μη προγραμματισμένες αποστολές, που είναι πιο δύσκολο να βρεθούν διαθέσιμα μέσα μεταφοράς.

Για την αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού βασικός υπεύθυνος είναι ο προμηθευτής. Αυτός είναι που πρέπει να βρει τον οικονομικό τρόπο για την αποστολή ακόμα και μικρότερων ποσοτήτων από αυτές που μέχρι τώρα θεωρεί ως «ελάχιστες» για να είναι οικονομικά συμφέρουσα γι' αυτόν η αποστολή.

Πρέπει να βρει τρόπο να γίνει πιο ευέλικτος στον τομέα αυτό, μειώνοντας τα μεταφορικά του κόστη, έτσι ώστε να γίνει πιο αξιόπιστος στις παραδόσεις του. Αυτό, φυσικά, προϋποθέτει μια σταθερή συνεργασία με την εταιρεία-πελάτη και την ικανοποίηση απαιτήσεων που βρίσκονται μέσα στα πλαίσια του εφικτού, έτσι ώστε και τα δύο μέρη να είναι ικανοποιημένα από τη συνεργασία και να υπάρχει μια σχέση αφοσίωσης και προοπτικής.

Και η εταιρεία, βέβαια, από την πλευρά της θα πρέπει να προσπαθήσει να κάνει ακριβέστερες προβλέψεις των μελλοντικών αναγκών της, έτσι ώστε να ελαχιστοποιεί τις έκτακτες παραγγελίες και να δίνει τον απαιτούμενο χρόνο ανταπόκρισης στους προμηθευτές της. Οι προβλέψεις, όμως, της εταιρείας κρίνονται από τα στελέχη ως αρκετά ακριβείς, με αρκετό χρόνο απόκρισης στους προμηθευτές ακόμα και για τις έκτακτες παραγγελίες στις περισσότερες περιπτώσεις.

Ο άλλος βασικός λόγος αποτυχίας των παραδόσεων, που είναι πάλι η ευθύνη του προμηθευτή, είναι η ανικανότητα της παραγωγικής του διαδικασίας να καλύψει με οικονομικό τρόπο τις ανάγκες της εταιρείας σε όγκους παραγωγής.

Αν δεν μπορεί ο προμηθευτής να παράγει οικονομικά μικρό όγκο υλικών, είναι λογικό να ομαδοποιεί τις παραγγελίες για να επιτυγχάνει τις οικονομικές ποσότητες παραγωγής, με αποτέλεσμα, όμως, να αποτυγχάνει στις παραδόσεις του.

Αν, πάλι, ο προμηθευτής δεν έχει την παραγωγική ικανότητα να καλύψει μεγάλους όγκους, είναι λογικό να σπάει μια μεγάλη παραγγελία σε επιμέρους μικρότερες παραδόσεις, αποτυγχάνοντας και πάλι στα κριτήρια της εταιρείας.

Η λύση είναι η μεγαλύτερη ευελιξία της παραγωγικής διαδικασίας του προμηθευτή. Για να γίνει κάτι τέτοιο, όμως, δεν απαιτείται μόνο τεχνογνωσία, αλλά και επενδύσεις. Και στις δύο περιπτώσεις ένα τέτοιο βήμα μπορεί να γίνει μόνο μέσα στα πλαίσια μιας μακροχρόνιας σχέσης πελάτη-προμηθευτή, ώστε να έχει νόημα και προσδοκώμενο αποτέλεσμα η επένδυση.

Η εταιρεία από τη μεριά της, αν επιθυμεί βελτίωση των επιδόσεων των προμηθευτών της, πρέπει με τη σειρά της να συνάψει μαζί τους (με αυτούς που κρίνονται ως 'κρίσιμοι') μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας, που να διέπονται από ειλικρίνεια και συνεχή επικοινωνία, έτσι ώστε να τους βοηθά να βελτιώνονται στον τομέα της τεχνογνωσίας και να τους δίνει ώθηση για την πραγματοποίηση επενδύσεων που τελικά θα αποβούν προς όφελός της.

Υπάρχει, λοιπόν, λύση στο πρόβλημα της απόδοσης των προμηθευτών, αρκεί να υπάρχει η βούληση για τη σύναψη μακροχρόνιων σχέσεων με τους προμηθευτές και η δημιουργία στενών δεσμών με αυτούς.

Αν δούμε το πρόβλημα αντίστροφα, από την πλευρά των προμηθευτών, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι υπάρχουν ελλείψεις και αδυναμίες τόσο στην παραγωγική τους ικανότητα όσο και στην ευελιξία τους σε όρους σταθερού κόστους, τόσο παραγωγής όσο και μεταφοράς.

Τα παραπάνω, σε μεγάλο βαθμό, είναι συνέπεια της έλλειψης στενών δεσμών με τους πελάτες τους, γεγονός που αυξάνει την αβεβαιότητα και το επιχειρηματικό ρίσκο για μελλοντικές επενδύσεις τόσο στον τομέα της παραγωγής όσο και της μεταφοράς.

Έτσι, δεν τους επιτρέπει να είναι όσο ανταγωνιστικοί θα ήθελαν, δημιουργώντας έναν φαύλο κύκλο που στο τέλος επιβαρύνει όλα τα συμβαλλόμενα μέρη.

Στη συνέχεια μπορούμε να δούμε τα αποτελέσματα της μελέτης για τον κάθε προμηθευτή ξεχωριστά και να αποτιμήσουμε την απόδοσή του, τόσο σε απόλυτους αριθμούς όσο και σε σχέση με τους άλλους προμηθευτές.

Ο Π1 μπορούμε να πούμε ότι είναι ένας κακός προμηθευτής, με την επίδοσή του (42,7%) να κυμαίνεται λίγο πιο κάτω από τη μέση επίδοση (48%) των προμηθευτών. Το πρόβλημά του κυρίως είναι η αποτυχία στο χρόνο παράδοσης.

Ο Π2 είναι καλύτερος (64,2%), χωρίς να είναι και πραγματικά καλός. Χρειάζεται βελτίωση κυρίως στο δεύτερο κριτήριο (χρόνος).

Ο Π3 με **27,1%** είναι ένας κακός προμηθευτής, ου αποτυγχάνει σχεδόν στις μισές του παραδόσεις (**45,9%**) και στα δύο κριτήρια.

Ο Π4 με **79,2%** είναι αρκετά καλός για τα δεδομένα της εταιρείας. Αν βελτιωθεί και στο χρόνο παράδοσης, **11,9%** αποτυχία, θα είναι ένας πραγματικά πολύ καλός προμηθευτής.

Ο Π5 με **83%** είναι ο καλύτερος προμηθευτής της εταιρείας. Αντιμετωπίζει ένα μικρό πρόβλημα στην ποσότητα, **7%** αποτυχία, σίγουρα όμως μπορεί να βελτιωθεί ακόμα.

Ο Π6 είναι μέτριος (**65,7%**) και πρέπει να βελτιωθεί και στα δύο κριτήρια.

Ο Π7 είναι κακός στις επιδόσεις του, **45,3%** συνολική επίδοση, με προβλήματα και στα δύο κριτήρια.

Ο Π8 είναι ακόμα χειρότερος, με μόλις **30%** επιτυχία και σχεδόν τις μισές του παραδόσεις να αποτυγχάνουν στο κριτήριο της ποσότητας.

Ο Π9 είναι απαράδεκτος (**0%**) και το πρόβλημά του είναι στην ποσότητα (**75%**).

Ο Π10 είναι αρκετά καλός, **73%**, και με βελτίωση στο χρόνο παράδοσης θα γίνει ένας πραγματικά καλός προμηθευτής.

Τέλος, ο Π11 με **66,6%** είναι μέτριος και πρέπει να βελτιωθεί στο χρόνο παράδοσης (**33,4%**).

Αν θελήσουμε να βγάλουμε κάποια επιμέρους συμπεράσματα, μπορούμε να πούμε ότι η εταιρεία πρέπει να αναθεωρήσει τη σχέση της με τους Π9, Π3 και Π8, των οποίων η απόδοση είναι κακή, όπως φαίνεται από τη μελέτη και να ψάξει σε βάθος τις αιτίες της κακής απόδοσης, για να αποφασίσει αν θα πρέπει να ωθήσει τους προμηθευτές αυτούς σε βελτίωση ή να ψάξει για εναλλακτικούς προμηθευτές, αν αυτό είναι εφικτό.

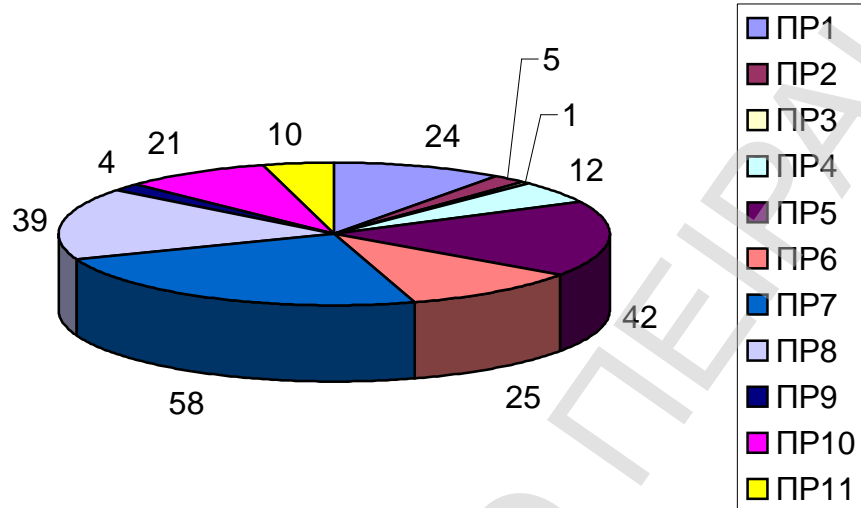
Πρέπει να γίνει προσπάθεια βελτίωσης των Π1, Π2, Π6, Π7, Π11, οι οποίοι έχουν μια μέτρια έως καλή απόδοση για τα δεδομένα της εταιρείας, δεν μπορούμε, όμως να πούμε ότι η απόδοσή τους είναι και ικανοποιητική για τα δεδομένα του ανταγωνισμού και των προσδοκιών της εταιρείας.

Θα πρέπει να εστιάσει η εταιρεία στα συγκεκριμένα προβλήματα που έχει ο κάθε προμηθευτής και τον υποχρεώνουν σε αποτυχία στην ποσότητα ή στο χρόνο παράδοσης (ή και στα δύο) και να τον βοηθήσει να τα ξεπεράσει.

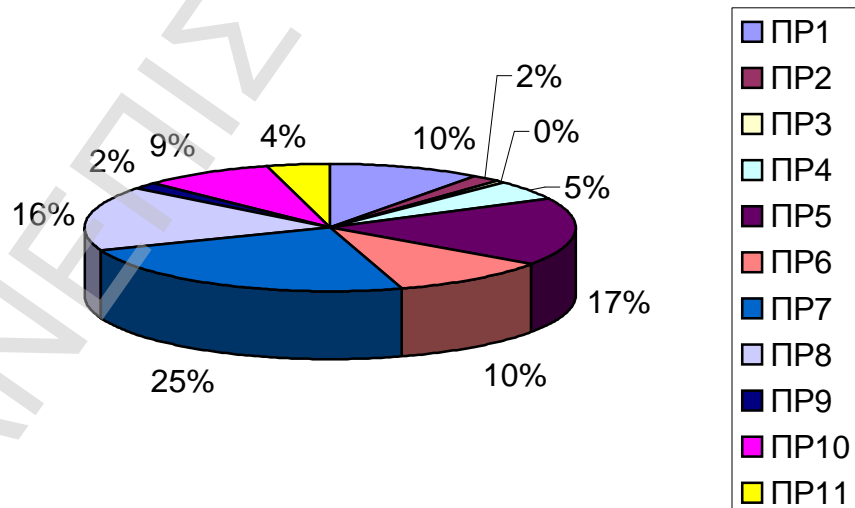
Ακόμα και με τους συγκριτικά καλύτερους προμηθευτές, Π4, Π5, Π10, που η απόδοσή τους κρίνεται ικανοποιητική για τα δεδομένα της εταιρείας, πρέπει να γίνει μια μεγαλύτερη προσπάθεια, ώστε να τελειοποιηθούν και να γίνουν οι άριστοι συνεργάτες που συμβάλλουν στη σωστή λειτουργία της εταιρείας-πελάτη τους.



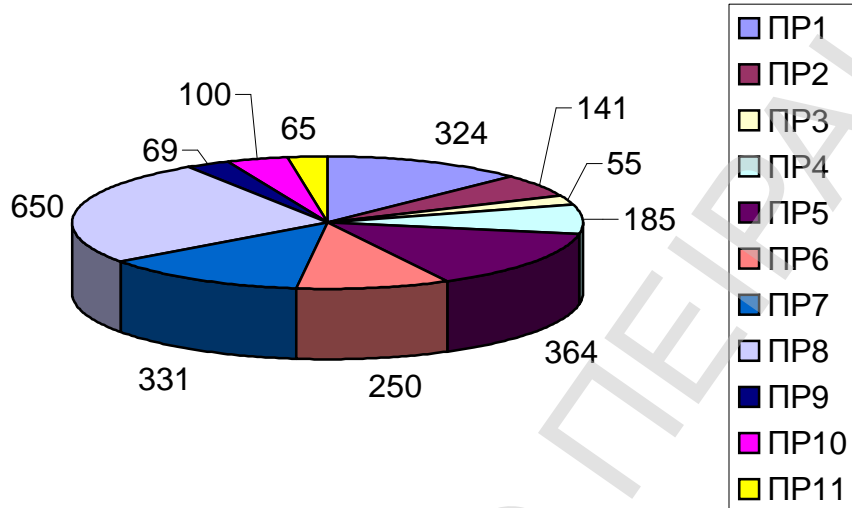
**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1**  
**ΥΛΙΚΑ ΑΝΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ**



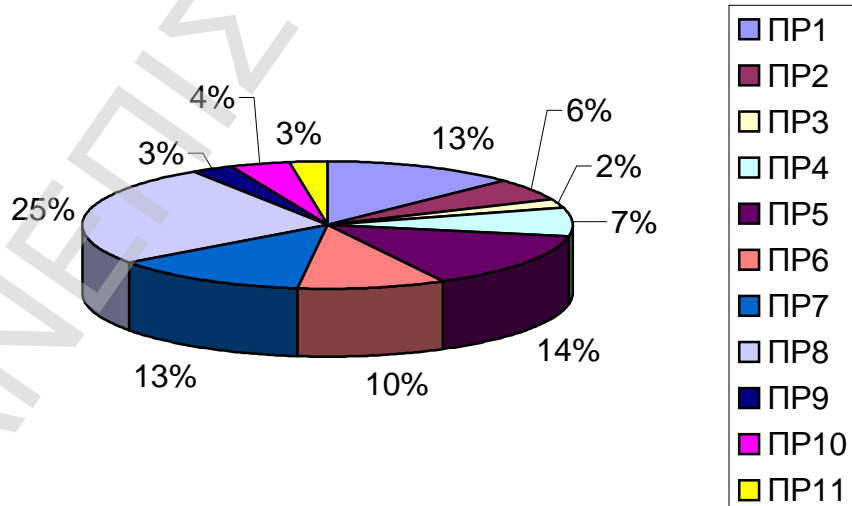
**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2**  
**ΠΟΣΟΣΤΟ ΥΛΙΚΩΝ/ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ**



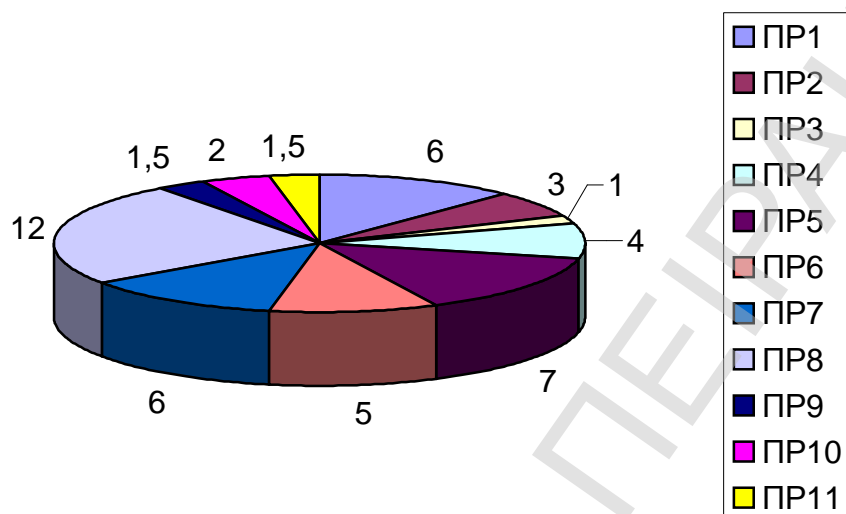
**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3**  
ΠΑΡΑΔΟΣΕΙΣ/ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ



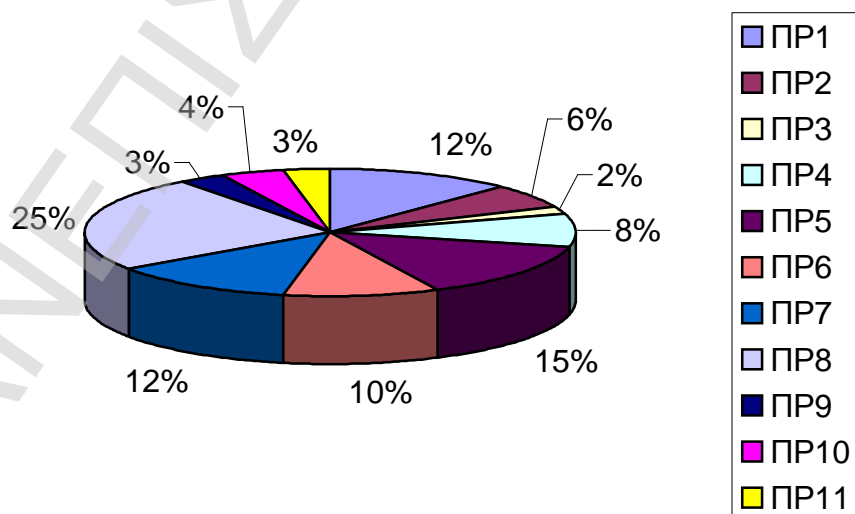
**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4**  
ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΑΡΑΔΟΣΕΩΝ/ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ



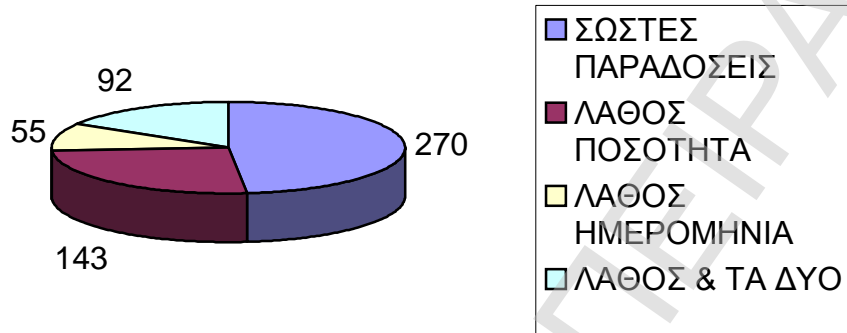
**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5**  
Μ.Ο. ΕΒΔ. ΠΑΡΑΔ/ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ



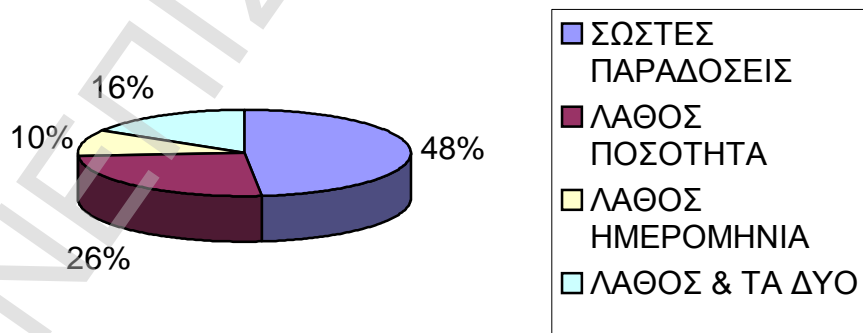
**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6**  
ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΒΔ. ΠΑΡΑΔ/ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7**  
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΡΑΔΟΣΕΩΝ



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8**  
ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΠΑΡΑΔΟΣΕΩΝ

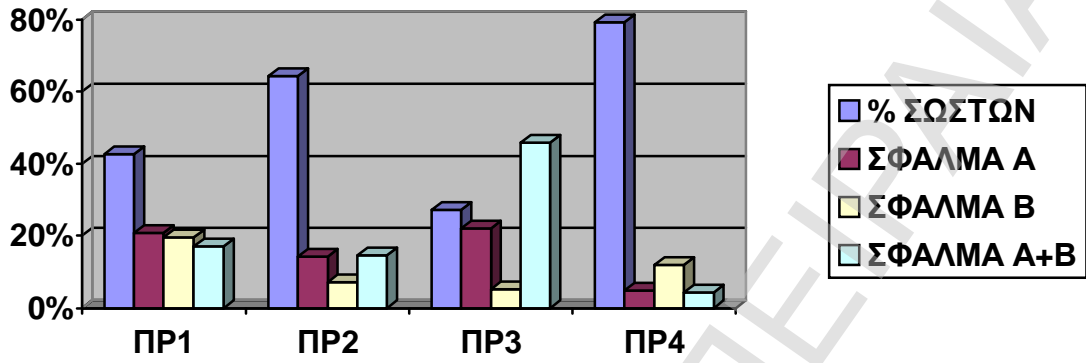




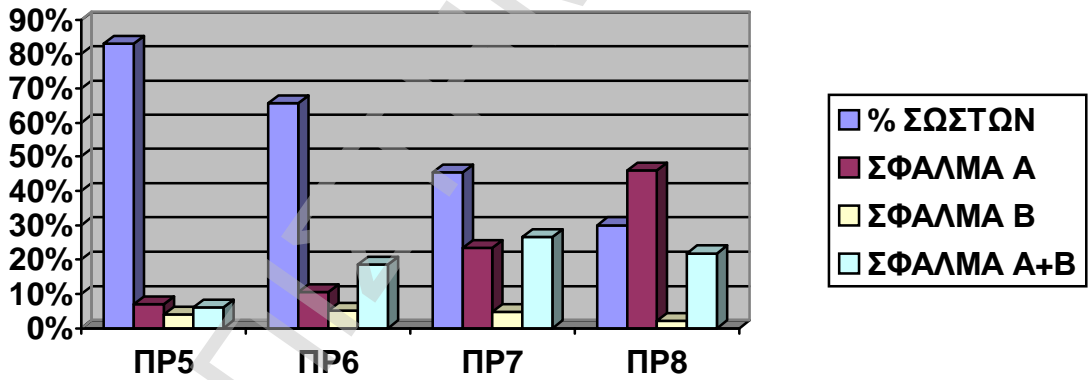
ΠΙΝΑΚΑΣ 1				
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	ΥΛΙΚΑ	ΠΑΡΑΔΟΣΕΙΣ	% ΠΑΡΑΔ/ΠΡ	% ΥΛΙΚΩΝ/ΠΡ
ΠΡ1	24	324	12,7	10
ΠΡ2	5	141	5,5	2
ΠΡ3	1	55	2,1	0,4
ΠΡ4	12	185	7,3	5
ΠΡ5	42	364	14,4	17,4
ΠΡ6	25	250	9,8	10,3
ΠΡ7	58	331	13	24
ΠΡ8	39	650	25,6	16,1
ΠΡ9	4	69	2,7	1,6
ΠΡ10	21	100	4	8,7
ΠΡ11	10	65	2,9	4,5
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>241</b>	<b>2534</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

ΠΙΝΑΚΑΣ 2		
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	Μ.Ο. ΕΒΔ. ΠΑΡΑΔ/ ΠΡΟΜ.	% ΕΒΔ. ΠΑΡΑΔ/ΠΡ
ΠΡ1	6	12,2
ΠΡ2	3	6,1
ΠΡ3	1	2
ΠΡ4	4	8,1
ΠΡ5	7	14,3
ΠΡ6	5	10,1
ΠΡ7	6	12,3
ΠΡ8	12	24,5
ΠΡ9	1,5	3,2
ΠΡ10	2	4
ΠΡ11	1,5	3,2
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

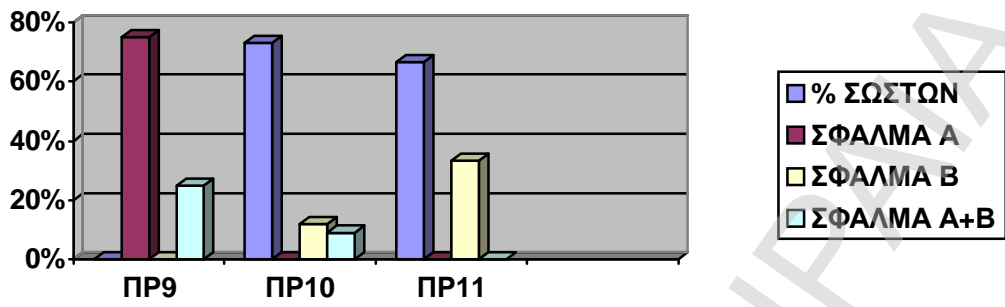
**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9**  
ΑΠΟΔΟΣΗ ΑΝΑ ΠΡ



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10**  
ΑΠΟΔΟΣΗ ΑΝΑ ΠΡ



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11**  
ΑΠΟΔΟΣΗ ΑΝΑ ΠΡ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Τίτλος	Σελίδα
Πρόλογος	1
<b>ΜΕΡΟΣ 1<sup>ο</sup> ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΥΛΙΚΩΝ</b>	<b>2</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> Εισαγωγή</b>	<b>6</b>
1.1 Γενικά	7
1.2 Ορισμός Προμήθειας	8
1.3 Λόγοι Υπαρξης της Λειτουργίας των Προμηθειών	9
1.4 Κατηγορίες Προμηθειών	10
1.5 Σημασία των Προμηθειών	12
1.6 Η Σημασία της Ποιότητας των Προμηθειών	13
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> Σχέσεις Τμήματος Προμηθειών με Άλλα Τμήματα</b>	<b>14</b>
2.1 Γενικά	15
2.2 Σχέσεις Τμήματος Προμηθειών - Σχεδιασμού	15
2.3 Σχέσεις Τμήματος Προμηθειών - Παραγωγής	16
2.4 Σχέσεις Τμήματος Προμηθειών - Μάρκετινγκ	17
2.5 Σχέσεις Τμήματος Προμηθειών - Οικονομικών Υπηρεσιών	19
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> Αξιολόγηση Προμηθευτών</b>	<b>20</b>
3.1 Μέθοδοι Αξιολόγησης Επίδοσης Προμηθευτών	21
3.2 Προεπισκόπηση Πιθανών Προμηθευτών: Το 1 <sup>ο</sup> βήμα για την αξιολόγηση	21
3.3 Παραδοσιακές Μέθοδοι Μετρήσεων	24
3.3.1 Τιμή	24
3.3.2 Τάσεις των Τιμών	26
3.3.3 Μείωση Κόστους	26
3.3.4 Συνεισφορά στο κέρδος	27
3.3.5 Παράδοση	27
3.3.6 Ποιότητα	28
3.4 Συνδυάζοντας τα Στοιχεία	29
3.5 Νέες Θεωρήσεις	30
3.5.1 Ικανοποιητικές τιμές	30
3.5.2 Παράδοση τη στιγμή που απαιτείται	30
3.5.3 Μείωση Αποθεμάτων	31
3.5.4 Παρακολούθηση της Ποιότητας	33
3.5.5 Κόστος Ποιότητας	33
3.5.6 Μέτρηση του αντίκτυπου του ολικού κόστους	34
3.6 Συνδυάζοντας τα Όλα Μαζί	35
3.6.1 Υπολογισμός του ολικού κόστους	36
3.6.2 Κόστος λανθασμένης ημερομηνίας παράδοσης	37
3.6.3 Κόστος χαμηλής ποιότητας	38
3.6.4 Κόστος εκτέλεσης παραγγελίας	39
3.6.5 Μέτρηση της υποκειμενικής απόδοσης	40
3.6.6 Ενσωμάτωση παραγόντων πολιτικής	40
3.7 Ανά Μονάδα Ολικό Κόστος	41
3.7.1 Γενικά	41
3.7.2 Χρησιμοποίηση του ανά μονάδα ολικού κόστους	43
3.8 Η Μέτρηση των Παροχών Υπηρεσιών	43
3.9 Επιλογή Προμηθευτών	45
3.10 Συμπεράσματα	47
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> Διοικώντας τη Βάση Εφοδιασμού</b>	<b>48</b>

4.1	Εισαγωγή	50
4.2	Ενοποιώντας τους Προμηθευτές	50
4.3	Στρατηγικές Πηγών Προμήθειας	52
4.4	Στρατηγικές Μείωσης Προμηθευτών	53
4.5	Μέθοδοι Βελτίωσης Απόδοσης των Προμηθευτών	54
4.5.1	Επικοινωνία	54
4.5.2	Ενωρίτερη Ανάμιξη Προμηθευτών	55
4.5.3	Μέτρηση της Απόδοσης των Προμηθευτών	55
4.6	Πιστοποίηση Προμηθευτών	56
4.6.1	Διαδικασία Πιστοποίησης	57
4.6.2	Κάνοντας τη σχέση να λειτουργήσει	58
4.6.3	Ο Ρόλος του ISO 9000 και Άλλα 3 <sup>rd</sup> Party Βραβεία	59
4.7	Συνέπειες για το Τμήμα Αγορών	59
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5° Συμμαχίες με Προμηθευτές</b>		<b>64</b>
5.1	Γενικά	65
5.2	Μέτρα Απόδοσης με Βάση τους Στόχους	66
5.2.1	Παρακολούθηση των δύο πλευρών	66
5.2.2	Συστήματα Μετρήσεων για Συμμαχίες Εφοδιασμού	67
5.2.3	Ανεπαρκή Συστήματα Μέτρησης	73
5.2.4	Ταξινομώντας τους Προμηθευτές	73
5.2.5	Αποτίμηση Αξίας Προμηθευτών	75
5.3	Όταν οι Προμηθευτές Έχουν Προβλήματα	77
5.4	Εισάγοντας Νέους Προμηθευτές	80
5.4.1	Φτάνοντας σε νέα όρια	80
5.4.2	Γεμίζοντας τα κενά	81
5.5	Ενισχύοντας τη Βάση Εφοδιασμού	81
5.5.1	Παρακολούθηση και σχεδιασμός	82
5.5.2	Παρέχοντας τεχνική βοήθεια	83
5.5.3	Διατηρώντας την ισορροπία	84
5.5.4	Βοηθώντας τους μικρότερους προμηθευτές	85
5.5.5	Συνεργασία με προμηθευτές προμηθευτών	85
5.5.6	Προστασία συμφερόντων των προμηθευτών	87
5.5.7	Αλλαγές στην ιδιοκτησία προμηθευτών	87
5.6	Συνεχίστε να Εστιάζετε στη Βάση Εφοδιασμού	88
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6° Συνεργασία για Περισσότερη Αξία</b>		<b>89</b>
6.1	Γενικά	90
6.2	Η Ποιότητα Είναι το Θεμέλιο	90
6.3	Συνεργασία για Σχεδιασμό και Ανάπτυξη	91
6.3.1	Σχεδιασμός ρούχων στα Marks & Spencer	91
6.3.2	Σχεδιάζοντας τηλεοράσεις στην PCEC	94
6.3.3	Σχεδιάζοντας κατασκευαστικό εξοπλισμό για την PPG	97
6.4	Πιο Δυναμικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού	103
6.5	Για περισσότερα οφέλη...	104
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7° Διοίκηση Συνεχούς Βελτίωσης</b>		<b>105</b>
7.1	Γενικά	106
7.2	Στρατηγικές Προμηθειών για Διοίκηση Προμηθειών	106
7.2.1	Marks & Spencer	106
7.2.2	Motorola	107
7.2.3	Chrysler	108
7.3	Στρατηγικές Ενοποίησης – Κατά Παραγγελία Σχεδιασμός	109
7.4	Πότε χρειάζεται η ενοποίηση	111

7.5 Με τα Κατά Παραγγελία Σχέδια	112
7.6 Επιλέγοντας Προμηθευτές για Κατά Παραγγελία Σχέδια	117
7.7 Χρήση Βραβείων και Ποινικών Ρητρών	118
<b>CASE STUDY</b>	<b>119</b>
<b>Case Study BSH</b>	<b>120</b>
1.1 Στοιχεία της Εταιρείας	121
1.1.1 Bosch	121
1.1.2 Siemens	123
1.2 Περιγραφή του Τρόπου Αξιολόγησης των Προμηθευτών της BSH	128
1.2.1 Τμήμα Εξέλιξης (Engineering)	128
1.2.2 Τμήμα Προμηθειών	129
1.2.3 Τμήμα Ποιοτικού Ελέγχου & Διασφάλισης Ποιότητας	129
1.2.4 Τμήμα Logistics	130
1.3 Διαδικασία Αξιολόγησης Προμηθευτών BSH Hellas	131
1.4 Αποτελέσματα Αξιολόγησης	132
1.5 Παρατηρήσεις	133
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b>	<b>138</b>

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## Εισαγωγή

- 1.1 Γενικά
- 1.2 Ορισμός Προμήθειας
- 1.3 Λόγοι Ύπαρξης της Λειτουργίας Προμηθειών
- 1.4 Κατηγορίες Προμηθειών
- 1.5 Σημασία των Προμηθειών
- 1.6 Η Σημασία της Ποιότητας των Προμηθειών

## 1.1 Γενικά

Η σημερινή επιχείρηση αγωνίζεται να επιβιώσει μέσα σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, συχνές και μη αναμενόμενες οικονομικές και πολιτικές αλλαγές και από χείμαρρο τεχνολογικών καινοτομιών, οι οποίες σε σύντομο χρόνο απαξιώνουν γραμμές παραγωγής και μηδενίζουν μερίδια αγοράς επιτυχημένων προϊόντων.

Είναι φυσικό κάτω από τέτοιες συνθήκες οι διοικήσεις να επιζητούν στρατηγικές επιβίωσης που μειώνουν τον οικονομικό κίνδυνο των επιχειρηματικών τους πρωτοβουλιών, μέσω ευέλικτων παραγωγικών σχημάτων και δεσμών με πελάτες και προμηθευτές, χαρακτηριζόμενων από ισχυρές σχέσεις αλληλεξάρτησης και αμοιβαιότητας.

Οι Προμήθειες επηρεάζουν τις στρατηγικές ικανότητες ενός επιχειρηματικού οργανισμού με πολλούς τρόπους. Αυτό που πολλοί στο παρελθόν έβλεπαν σαν μια ξεχωριστή δραστηριότητα, θεωρείται σήμερα σαν μια δέσμη διαδικασιών που προσθέτουν αξία και σχετίζονται άμεσα με την αγορά και την ικανότητα του οργανισμού να καινοτομεί και να προσφέρει αξία στην αγορά.

Στις μέρες μας, οι περισσότερες επιχειρήσεις συμφωνούν στο ότι η λειτουργία των Προμηθειών θα πρέπει να είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας της επιχείρησης. Όλες οι λειτουργίες μιας επιχείρησης πρέπει να αλληλοσυνδέονται και να αποτελούν ουσιαστικά ένα σώμα, για να επιτύχει η διοίκηση τη βασική της ευθύνη για τη βελτιστοποίηση του κέρδους της επιχείρησης. Η κάθε λειτουργία πρέπει να επωμισθεί με το δικό της κομμάτι ευθύνης για την επίτευξη του στόχου αυτού.

Για μια τυπική βιομηχανική επιχείρηση, το Τμήμα Προμηθειών είναι υπεύθυνο για δαπάνες πάνω από το **50%** των εσόδων από τις πωλήσεις. Οι δαπάνες για αγορές υλικών και υπηρεσιών ξεπερνούν κατά πολύ αυτές για μισθούς, αποσβέσεις και μερίσματα. Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζεις κανείς ότι το κόστος για αγορές υλικών είναι περίπου **2,5** φορές μεγαλύτερο από το συνολικό κόστος για μισθούς και σχεδόν **1,5** φορά μεγαλύτερο από το κόστος των εργατικών συν όλων των άλλων γενικών εξόδων.

## 1.2 Ορισμός Προμήθειας

Η επιλογή της σωστής πηγής προμήθειας είναι πιθανόν η πιο κρίσιμη διαδικασία για το Τμήμα Προμηθειών μιας επιχείρησης. Ο σωστός προμηθευτής είναι αυτός που μπορεί να σου προσφέρει τις υπηρεσίες ή να σε εφοδιάσει με τα υλικά που χρειάζεσαι, πάντα στην



σωστή ποσότητα και στην ίδια ποιότητα, χωρίς καθυστερήσεις στους χρόνους παράδοσης και σε λογική τιμή.

Με τον όρο "Προμήθεια" ορίζεται η συστηματική διαδικασία απόφασης για τον προσδιορισμό της ποιότητας, της ποσότητας, της τιμής, του χρόνου και της πηγής προμήθειας για ένα αντικείμενο ή υπηρεσία που προτιθέμεθα να αγοράσουμε καθώς επίσης και η διαδικασία διασφάλισης ότι αυτό που θα παραδοθεί τελικά, εναρμονίζεται πλήρως με τις ανωτέρω απαιτήσεις.

Στην πράξη είναι απαραίτητος ο διαχωρισμός μεταξύ της λειτουργίας των προμηθειών και του Τμήματος Προμηθειών. Στην περίπτωση αγοράς νέων, τεχνικά πολύπλοκων και δαπανηρών αντικειμένων απαιτείται η συμμετοχή πολλών ατόμων από διαφορετικά τμήματα και επίπεδα ιεραρχίας.

Η διαδικασία απόφασης αγοράς απαιτεί πολλαπλές επικοινωνίες για ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τμημάτων, αναλύσεις στοιχείων και εγκρίσεις. Ο ρόλος του Τμήματος Προμηθειών στην καλύτερη μεν περίπτωση συντονιστικός για την ομαλή διενέργεια της διαδικασίας, στην χειρότερη δε περίπτωση δευτερεύων δηλαδή, εκτελεστικός. Οι ερευνητές του βιομηχανικού μάρκετινγκ χρησιμοποιούν τον όρο "αγοραστική ομάδα" προκειμένου να περιγράψουν το σύνολο των ατόμων που εμπλέκονται σε μία σημαντική προμήθεια. Είναι φανερό ότι η σύσταση της αγοραστικής ομάδας και η επιρροή των μελών της ποικίλουν ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της κάθε περίπτωσης.

Ο καθορισμός του τί θα αγοραστεί δεν αρχίζει με την συμπλήρωση της αίτησης αγοράς αλλά νωρίτερα με τη λήψη της απόφασης για την παραγωγή του προϊόντος. Η συμμετοχή του Τμήματος Προμηθειών στη φάση του σχεδιασμού του προϊόντος μπορεί να βοηθήσει στην αποφυγή ορισμένων συνηθισμένων δυσάρεστων καταστάσεων:

- α Την ανάπτυξη προηγμένων τεχνικά προϊόντων τα οποία όμως είναι τόσο ακριβά ώστε να μη μπορούν να είναι ανταγωνιστικά στην αγορά.
- α Την αγορά μεγάλων ποσοτήτων υλικών σε τιμές εκπτώσεων με αποτέλεσμα όμως υψηλό κόστος διατήρησης αποθέματος.
- α Τις μειώσεις αποθεμάτων που έχουν σαν αποτέλεσμα διακοπές στην παραγωγή λόγω έλλειψης υλικών.
- α Τη χρησιμοποίηση φθηνών μέσων μεταφοράς με σκοπό την μείωση του κόστους μεταφοράς, πράγμα που έχει σαν αποτέλεσμα καθυστερήσεις, υψηλό κόστος διατήρησης αποθεμάτων ή διακοπές στην παραγωγή.

Αποτελεσματικός έλεγχος πάνω στο κόστος των αγοραζόμενων υλικών και υπηρεσιών εξασκείται μόνο όταν τα διάφορα μέλη των "αγοραστικών ομάδων", που εμπλέκονται στη διαδικασία αυτή, λειτουργούν σαν ένα ολοκληρωμένο σύστημα. Όταν συμβαίνει αυτό, το αποτέλεσμα των συλλογικών προσπαθειών είναι καλύτερο από το άθροισμα των επιμέρους ατομικών προσπαθειών. Από την άλλη πλευρά, μεμονωμένη προσπάθεια από ένα μέλος της ομάδας ίσως μεγιστοποιεί την επιτυχία του τμήματος που εκπροσωπεί, ίσως όμως προκαλεί αρνητικά αποτελέσματα σε ένα άλλο τμήμα, με αποτέλεσμα την βλάβη του οργανισμού.

Η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος προμηθειών έχει σαν αποτέλεσμα την "ενεργητική" προμήθεια, σε αντιδιαστολή με την "παθητική" προμήθεια. Με την "ενεργητική" προμήθεια, όλα τα μέλη της αγοραστικής ομάδος -εκτιμητές της ζήτησης στο Μάρκετινγκ, σχεδιαστές προϊόντων και κοστολόγοι στο Τμήμα Σχεδιασμού, Προγραμματιστές Παραγωγής, Υπεύθυνοι Ελέγχου Αποθεμάτων, προσωπικό Διασφάλισης Ποιότητας, το προσωπικό Προμηθειών κ.α. αναγνωρίζουν και αποδέχονται το ρόλο τους στην ομάδα και συνεργάζονται με τελικό στόχο να κάνουν του οργανισμό περισσότερο αποτελεσματικό μέσω των προμηθειών.

Με αυτήν την "ενεργητική" προσέγγιση, το Τμήμα Προμηθειών εμπλέκεται στη διαδικασία προσδιορισμού των αναγκών σε υλικά, όπου προσφέρει ιδέες για την απλοποίηση του σχεδιασμού, για την χρησιμοποίηση λιγότερο δαπανηρών υλικών, για τυποποίηση και γενικά για τη μεγιστοποίηση της συνεισφοράς των προμηθευτών-συνεργατών της επιχείρησης. Στην "παθητική" προμήθεια, το Τμήμα Προμηθειών εμπλέκεται στη διαδικασία προμήθειας μόνο μετά από την παραλαβή της αίτησης αγοράς για υλικά ή υπηρεσίες.

Ένα ολοκληρωμένο σύστημα προμηθειών είναι το κλειδί για αύξηση των κερδών και της παραγωγικότητας και είναι ο γρηγορότερος τρόπος βελτίωσης της ποιότητας του προϊόντος.

### 1.3 Λόγοι Ύπαρξης της Λειτουργίας Προμηθειών

- α Διαρκής βελτίωση της ποιότητας και αύξηση της ποικιλίας των παραγόμενων προϊόντων.
- α Στενότητα κεφαλαίων και υψηλό κόστος χρήματος.
- α Βελτίωση της γενικότερης ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης.
- α Πλήρης ικανοποίηση του πελάτη.
- α Διεθνοποίηση των αγορών και ανάγκη για δημιουργία πλέγματος σχέσεων με παγκόσμια δίκτυα αξιόπιστων προμηθευτών.

Σε ένα απαιτητικό, συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, με κύρια χαρακτηριστικά την παγκοσμιοποίηση των αγορών και την ανάγκη για εξεύρεση πηγών

προμήθειας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και την καλύτερη δυνατή ποιότητα, οι ασχολούμενοι στη Λειτουργία των Προμηθειών καλούνται να αναπτύξουν νέες τεχνικές και μεθόδους, που θα υποστηρίξουν την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης για άμεσα και θετικά αποτελέσματα και τελικά θα πετύχουν την κερδοφορία της και τη δυναμική παρουσία της στην αγορά.

Η Διεύθυνση Προμηθειών, στα πλαίσια επίτευξης των γενικότερων στόχων της Εταιρείας, έχει ως αποστολή την εξασφάλιση των απαιτούμενων υλικών και υπηρεσιών στην σωστή ποιότητα, ποσότητα και χρόνο, από τη σωστή πηγή και με τους καλύτερους δυνατούς οικονομικούς όρους.

Με βασική μέριμνα την εξασφάλιση των συμφερόντων της εταιρείας, η Διεύθυνση Προμηθειών στοχεύει στην αυξημένη συμμετοχή της στην προσπάθεια για την ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους των παραγόμενων τελικών προϊόντων και τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρείας σε ότι αφορά το κόστος των υλικών και υπηρεσιών.

Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, είναι σημαντικό να εφαρμοστούν από τους υπεύθυνους των Προμηθειών στρατηγικές προσέλευσης προμηθευτών υψηλής στάθμης, εφόσον η συνεργασία μαζί τους θα ανυψώσει την αξία των προϊόντων της επιχείρησης. Η επιλογή των κατάλληλων προμηθευτών είναι ιδιαίτερα κρίσιμη σε συνθήκες που παρουσιάζονται ελλείψεις πρώτων υλών ή συχνές τεχνολογικές καινοτομίες.

## 1.4 Κατηγορίες Προμηθειών

Οι επιχειρησιακές προμήθειες ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες: τα "υλικά", ο "κεφαλαιουχικός εξοπλισμός" και οι "υπηρεσίες".

Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται όλα τα υλικά που μετατρέπονται σε έτοιμα προϊόντα. Επίσης, συμπεριλαμβάνονται και όλα τα υλικά που αναλύονται κατά τη διαδικασία παραγωγής και δεν ενσωματώνονται στα τελικά προϊόντα. Τα αναλώσιμα υλικά συντήρησης καθώς και τα εξαρτήματα κεφαλαιουχικού εξοπλισμού συμπεριλαμβάνονται σε αυτήν την κατηγορία. Η κατηγορία "υλικά" συχνά χαρακτηρίζεται από το στοιχείο της επαναληψιμότητας, οι αγορές δηλαδή γίνονται σε συνεχή βάση και είναι απαραίτητος ο πλήρης συντονισμός τους με το πρόγραμμα παραγωγής.

Η δεύτερη κατηγορία, "κεφαλαιουχικός εξοπλισμός", αναφέρεται σε μηχανήματα και στα κτίρια. Η δαπάνη κεφαλαίων της επιχείρησης για την απόκτησή του συχνά αποτελεί επένδυση σημαντικής αξίας. Εάν η αγορά του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού γίνει προσεκτικά, μετά από μελέτη, και η χρησιμοποίησή του γίνει αποτελεσματικά, δηλαδή με αποφυγή ύπαρξης καθυστερημένης παραγωγικής

δυναμικότητας, τότε ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός αποφέρει κέρδη στην επιχείρηση. Η κατηγορία "κεφαλαιουχικός εξοπλισμός" χαρακτηρίζεται συνήθως από το στοιχείο της τεχνικής πολυπλοκότητας, της υψηλής αξίας και της μονιμότητας, με αποτέλεσμα να δίδεται ιδιαίτερο βάρος στη μελέτη των αρχικών απαιτήσεων.

Η τρίτη κατηγορία, οι «υπηρεσίες» είναι εισροές, η παρουσία των οποίων είναι πρωταρχικής σπουδαιότητας για τη σωστή λειτουργία των επιχειρήσεων και οργανισμών. Παραδείγματα υπηρεσιών είναι οι υπεργολαβίες, οι υπηρεσίες συντήρησης και επισκευής μηχανολογικού εξοπλισμού, οι υπηρεσίες μεταφοράς και διανομής ετοιμών προϊόντων κλπ.

Επειδή οι αγορές υλικών είναι συνήθως επαναλαμβανόμενες και επειδή είναι ανάγκη να εναρμονίζονται χρονικά και ποσοτικά με τα προγράμματα παραγωγής και πωλήσεων, χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό συγκέντρωσης αρμοδιοτήτων σε ένα Τμήμα Προμηθειών και τυποποίησης διαδικασιών. Η συγκέντρωση ειδηλώνεται με την ύπαρξη ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων και Τμημάτων Παραλαβής, Επιθεώρησης και Μεταφορών, που συχνά εντάσσονται στον έλεγχο του Τμήματος Προμηθειών. Η τυποποίηση ειδηλώνεται με γραπτές διαδικασίες και περιγραφές εργασίας που μορφοποιούν σε μεγάλο βαθμό τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες όλων όσων συμμετέχουν στη διαδικασία προμηθειών.

Από την άλλη μεριά, οι αγορές κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, λόγω της τεχνικής πολυπλοκότητας και της μεγάλης αξίας τους, διαχέονται σε όσα τμήματα έχουν είτε την τεχνική εξειδίκευση να παρέχουν πληροφορίες είτε την αρμοδιότητα να εγκρίνουν δαπάνες. Γενικά, η διαδικασία χαρακτηρίζεται από μεγάλη ένταση αναλύσεων κατά τη διάρκεια της έναρξης της διαδικασίας αγοράς (μελέτες σκοπιμότητας) και κατά τη διάρκεια της επιλογής, όπου οι ειδικοί θα πρέπει να αξιολογήσουν προσφορές με βάση μεγάλο αριθμό τεχνικών, οικονομικών, ποιοτικών, αίσθησης και κοινωνικών κριτηρίων.

Είναι δύσκολο να αναπτυχθούν υψηλοί βαθμοί συγκέντρωσης αρμοδιοτήτων και διαδικασιών τυποποίησης για τον κεφαλαιουχικό εξοπλισμό σε ένα τμήμα, διότι τις περισσότερες φορές κάθε αγορά τείνει να μην έχει πολλά σημεία ομοιότητας με την προηγούμενη. Βέβαια, και στην περίπτωση αγορών κεφαλαιουχικού εξοπλισμού αναπτύσσονται διαδικασίες που σχετίζονται με τους όρους υλοποίησης των συμβάσεων και τη λογιστική τακτοποίηση των λογαριασμών.

Οι αγορές υπηρεσιών παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες έναντι των άλλων κατηγοριών. Συχνά, η τεχνική περιγραφή της αγοραζόμενης υπηρεσίας είναι δύσκολη εφόσον οι υπηρεσίες είναι "άυλες" και "αναλώνονται" τη στιγμή της "παράδοσής τους". Η διαδικασία αγοράς των εξαιρετικά δαπανηρών υπηρεσιών απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή κατά την φάση της προετοιμασίας της τεχνικής περιγραφής, εφόσον η επιτυχής διαχείριση της σύμβασης εξαρτάται από την περιγραφή αυτή.

## 1.5 Σημασία των Προμηθειών

Σε πολλές επιχειρήσεις παλαιότερα, το Τμήμα Προμηθειών είχε δευτερεύοντα ρόλο, τη στήριξη της παραγωγής, στελεχωνόταν από προσωπικό με περιορισμένη εκπαίδευση και ικανότητες και είχε την αποστολή να εξασφαλίσει τα είδη που χρειάζεται η επιχείρηση στη χαμηλότερη δυνατή τιμή. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα η σχέση μεταξύ μιας επιχείρησης και των προμηθευτών να περιορίζεται στην εξασφάλιση των αναγκαίων εισροών (υλικών, εξαρτημάτων, κλπ.), με βασικό κριτήριο το κόστος αγοράς και μεταφοράς τους στις εγκαταστάσεις της.

Βασικές αρνητικές συνέπειες της ανταγωνιστικής αυτής σχέσης μεταξύ προμηθευτών και επιχείρησης είναι:

- α Ο υποψήφιος προμηθευτής που καταπιέζεται έντονα, προκειμένου να ανταγωνιστεί με τη χαμηλότερη δυνατή προσφορά, δεν έχει τα αναγκαία περιθώρια κέρδους που θα του επιτρέψουν να βελτιώνεται, ώστε να είναι σε θέση να προσφέρει την καλύτερη ποιότητα του είδους που παράγει.
- α Η άγνοια των προμηθευτών για τις ακριβείς ανάγκες του πελάτη, τα προγράμματα παραγωγής και τη δυναμικότητα της επιχείρησής του δημιουργεί σοβαρές δυσκολίες συντονισμού για τις ποσότητες, τον χρόνο παράδοσης και την προσεκτική φροντίδα στη σχεδίαση και παραγωγή των επιθυμητών ειδών.
- α Η περιορισμένη σε διάρκεια και ανταγωνιστική σχέση μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτών περιορίζει την πληροφόρηση για τις ανάγκες και δυνατότητες της κάθε πλευράς και δεν παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα για τη δημιουργία κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης, που διευκολύνει την καλύτερη αλληλοεξυπηρέτηση.
- α Οι συχνές εναλλαγές προμηθευτών καθιστούν αδύνατη την ανάπτυξη αμοιβαία επωφελών στενών σχέσεων, στις οποίες είναι δυνατή η συνεργασία των δύο πλευρών για τη συστηματική αναζήτηση τρόπων για βελτιώσεις στην ποιότητα των ειδών που χρειάζεται η επιχείρηση και των διαδικασιών που μπορούν να συμβάλλουν στο περιορισμό του κόστους και για τις δύο πλευρές.

## 1.6 Η Σημασία της Ποιότητας των Προμηθειών

Η όξυνση του ανταγωνισμού στην αγορά και η καλύτερη κατανόηση των παραπάνω αρνητικών συνεπειών από μια ανταγωνιστική σχέση μεταξύ μίας επιχείρησης και των προμηθευτών της, έχει οδηγήσει στην ανάγκη επανεξέτασης αυτής της σημαντικής σχέσης.

Αναγνωρίζεται ότι το Τμήμα Προμηθειών με τις επιλογές του επηρεάζει καθοριστικά το βαθμό που η επιχείρηση μπορεί να πετύχει τους στρατηγικούς στόχους της, ακόμα κι όταν έχει προσδιορίσει εύστοχα τις απαιτήσεις των πελατών της και έχει βελτιώσει σημαντικά τις διαδικασίες παραγωγής και υποστήριξης των προϊόντων της.

Τούτο ισχύει όχι μόνο για επιχειρήσεις στη μεταποίηση, όπου η ποιότητα των τελικών προϊόντων εξαρτάται καθοριστικά από την ποιότητα των υλικών και εξαρτημάτων που δέχεται από τους προμηθευτές της, αλλά και για επιχειρήσεις στον τομέα των υπηρεσιών, που το προσφερόμενο πακέτο περιλαμβάνει και συνοδευτικά προϊόντα (γεύματα σε μία πτήση, φάρμακα και εξοπλισμός στη θεραπεία ασθενών).

Ολοένα και περισσότερο αναγνωρίζεται ότι ο σκοπός στη διαμόρφωση της παραπάνω σχέσης πρέπει να είναι η δημιουργία μίας στενής συνεργασίας, που συμβάλλει έτσι ώστε και οι δύο πλευρές να επωφεληθούν από τις αυξημένες δυνατότητες καλύτερης επικοινωνίας και συντονισμού. Αντί για ανταγωνισμό, επιχείρηση και προμηθευτές κερδίζουν όταν υιοθετούν μία νέα αντίληψη, σύμφωνα με την οποία μία καλή πολιτική προμηθειών είναι ωφέλιμη και για τους δύο.

Η στρατηγική σημασία της σχέσης μίας 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.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### *Σχέσεις Τμήματος Προμηθειών με Άλλα Τμήματα*

- 2.1 Γενικά
- 2.2 Σχέσεις Τμήματος Προμηθειών-Σχεδιασμού
- 2.3 Σχέσεις Τμήματος Προμηθειών-Παραγωγής
- 2.4 Σχέσεις Τμήματος Προμηθειών-Μάρκετινγκ
- 2.5 Σχέσεις Τμήματος Προμηθειών-Οικονομικών Υπηρεσιών

## 2.1 Γενικά

Το Τμήμα Προμηθειών είναι το κέντρο ενός μεγάλου τμήματος της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Από αυτή καθ' αυτή τη φύση του, έχει στενές σχέσεις με όλα τα άλλα τμήματα της επιχείρησης καθώς και με τους προμηθευτές της. Οι λειτουργίες του Τμήματος Προμηθειών διαπερνούν όλα τα άλλα τμήματα. Το Τμήμα Προμηθειών και τα άλλα Τμήματα (Παραγωγής, Σχεδιασμού, Μάρκετινγκ, Χρηματοοικονομικό) συχνά αντιμετωπίζουν κοινά προβλήματα με διαφορετικό τρόπο. Αυτή είναι μία φυσιολογική και υγιής κατάσταση, υπό τον όρο ότι οι γνώμες των τμημάτων είναι αντιεπιμενικές.

## 2.2 Σχέσεις Τμήματος Προμηθειών – Σχεδιασμού

Οι Προμήθειες, ο Σχεδιασμός προϊόντων και η Παραγωγή έχουν πολλά αμοιβαία προβλήματα. Το Τμήμα Σχεδιασμού, όπως και η Παραγωγή, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον χρόνο που το Τμήμα Προμηθειών έχει στη διάθεση του για την διεκπεραίωση μιας προμήθειας. Το Τμήμα Σχεδιασμού είναι συχνά υπεύθυνο για την προετοιμασία των τεχνικών προδιαγραφών για τα προϊόντα της επιχείρησης και για τα υλικά που θα ενσωματωθούν σε αυτά. Για να ανταποκριθεί σε αυτήν την ευθύνη με επιτυχία, το Τμήμα Σχεδιασμού πρέπει να έχει τη σταθερή βοήθεια των Τμημάτων Προμηθειών και Παραγωγής. Οι τιμές που πληρώνονται για τα υλικά παραγωγής και τα κόστη βιομηχανοποίησής τους συνδέονται άμεσα με τις προδιαγραφές τους.

Παρομοίως, οι προδιαγραφές μπορούν να γραφούν κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μειώσουν ή να αυξήσουν τον αριθμό των επιχειρήσεων που επιθυμούν να προμηθεύσουν την εταιρεία με αυτά τα υλικά. Εάν επιθυμείται η μεγιστοποίηση των κερδών, τα υλικά που προσδιορίζονται από το Τμήμα Σχεδιασμού πρέπει να μπορούν να αγοραστούν οικονομικά και να είναι διαθέσιμα σε περισσότερους από έναν ανταγωνιστικούς προμηθευτές.

Οι Προμήθειες και ο Σχεδιασμός συχνά διαφοροποιούνται ως προς την άποψη τους για τα προβλήματα σχετικά με τα υλικά. Αυτό είναι κατανοητό. Τα μέλη του Τμήματος Σχεδιασμού τείνουν να σχεδιάζουν συντηρητικά. Ως εκ τούτου, οι προδιαγραφές τους αναφέρονται σε μεγάλο βαθμό στην ποιότητα, την ασφάλεια και την τεχνική απόδοση. Η νοοτροπία των περισσότερων στελεχών των Τμημάτων Σχεδιασμού, που απορρέει από την εκπαίδευσή τους, οδηγεί στην αναζήτηση εξιδανικευμένων σχεδίων, χωρίς να δίνεται μεγάλη σημασία στο κόστος ή στο χρόνο παράδοσης.

Ο αγοραστής, από την άλλη πλευρά, συχνά πιστεύει ότι πρέπει να μειωθούν οι στόχοι απόδοσης



ώστε να πλησιάσουν πιο κοντά στις πραγματικές απαιτήσεις απόδοσης. Είναι ένας ακριβός σχεδιασμός προϊόντος με υψηλό παράγοντα ασφαλείας αναγκαιός, εάν ένας φθηνότερος σχεδιασμός, με χαμηλότερο παράγοντα ασφαλείας, μπορεί να εξυπηρετήσει την επιχείρηση;

Βέβαια, αυτοί οι αλληλοσυγκρουόμενοι στόχοι δεν είναι εύκολο να ικανοποιηθούν ταυτοχρόνως. Οι απαντήσεις σε τέτοια προβλήματα σπάνια είναι ξεκάθαρες. Αμοιβαία κατανόηση και επιθυμία αμοιβαίων υποχωρήσεων απαιτείται και από τις δύο πλευρές, εάν επιθυμείται η εξεύρεση ικανοποιητικών λύσεων.

## 2.3 Σχέσεις Τμήματος Προμηθειών – Παραγωγής

Η σχέση των Τμημάτων Προμηθειών-Παραγωγής αρχίζει όταν το Τμήμα Παραγωγής μεταβιβάζει το πρόγραμμα παραγωγής ή τις απαιτήσεις σε υλικά στο Τμήμα Προμηθειών, το οποίο κατόπιν τα μετατρέπει σε πρόγραμμα προμηθειών. Ο προσδιορισμός του χρόνου αγοράς είναι συχνά η κύρια δυσκολία σε αυτή τη μετατροπή. Όταν το Τμήμα Παραγωγής δεν παρέχει στο Τμήμα Προμηθειών αρκετό χρόνο για να αγοράσει ανταγωνιστικά, πολλές μη αναγκαίες δαπάνες αναπόφευκτα αυξάνουν το τελικό κόστος παραγωγής των προϊόντων.

Όταν το Τμήμα Προμηθειών δεν έχει χρόνο για να αγοράσει ανταγωνιστικά, είναι βέβαιο ότι θα πληρωθούν υψηλές τιμές για τα υλικά. Δαπανηρές διαδικασίες παραγωγής και υψηλά κόστη μεταφοράς είναι δύο πρόσθετοι παράγοντες που είναι αποτέλεσμα των ανεπαρκών χρόνων ανοχής.

Η πιο σοβαρή συνέπεια του ανεπαρκούς χρόνου αγοράς είναι η διακοπή παραγωγής που είναι πιθανόν να συμβεί. Στις βιομηχανίες συνεχούς παραγωγής (χημικά, τσιμέντο, χρώματα, αλεύρι κλπ) ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός είτε απασχολείται σχεδόν σε πλήρη δυναμικότητα, είτε δεν απασχολείται καθόλου. Επομένως, οι ελλείψεις υλικών σε αυτές τις βιομηχανίες μπορεί να είναι καταστροφικές, με αποτέλεσμα την ολοκληρωτική διακοπή της παραγωγής.

Οι ζημιές που προκύπτουν από ελλείψεις υλικών σε βιομηχανίες μη συνεχούς παραγωγής δεν είναι πάντοτε τόσο εμφανείς ή καταστροφικές. Μια διακοπή παραγωγής ενός μηχανήματος σε μεταλλουργική βιομηχανία, για παράδειγμα, μπορεί να μην είναι εμφανής. Τα έμμεσα κόστη που προκύπτουν από αυτές τις διακοπές ενσωματώνονται στα κόστη παραγωγής. Η διακοπή λειτουργίας μιας ή δύο μηχανών από μια μεγάλη συστοιχία πενήντα μηχανών πιθανόν να θεωρηθεί σαν συνηθισμένο γεγονός. Οι συνήθεις λογιστικές μέθοδοι αδυνατούν να διατυπώσουν την επίδραση αυτή πάνω στη χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης.

Ο συντονισμός παραγωγής και προμηθειών είναι επωφελής για πολλούς λόγους. Για παράδειγμα, μπορεί να επιλεγεί ένα ακριβότερο εναλλακτικό υλικό το οποίο θα εξοικονομήσει χρήματα στην επιχείρηση. Αυτό ακούγεται σαν κάτι το παράδοξο. «Πληρώνεις περισσότερα και εξοικονομείς

περισσότερα», πώς μπορεί να συμβεί αυτό; Οι μειώσεις στα κόστη βιομηχανοποίησης και συναρμολόγησης μπορεί να υπερβαίνουν να αυξημένα κόστη αγοράς. Σε ορισμένες βιομηχανικές λειτουργίες, η επεξεργασία των ακριβότερων υλικών είναι πιο οικονομική από ότι αυτή των φθηνότερων υλικών.

Η αμερικανική κυβέρνηση εξοικονομεί χιλιάδες δολάρια χρησιμοποιώντας χάλκινα αντί χαλύβδινα κομμάτια στην κατασκευή των εξαρτημάτων αεροσκαφών. Ο χαλκός κοστίζει ακριβότερα από τον χάλυβα, αλλά οι μειώσεις στο χρόνο χρήσης του πάγιου εξοπλισμού αντισταθμίζουν την αύξηση στο κόστος του υλικού. Σε αυτή την περίπτωση, όχι μόνο μειώθηκε το άμεσο κόστος, αλλά ένα επιπρόσθετο κέρδος προήλθε από την δυνατότητα των εξειδικευμένων μηχανών και του δαπανηρού κεφαλαιουχικού εξοπλισμού να απασχοληθούν σε άλλες εργασίες.

Οι σοβαρές επιπτώσεις μιας διακοπής στην παραγωγή οδηγούν πολλούς διευθυντές να επιθυμούν τη διατήρηση υψηλών αποθεμάτων των υλικών παραγωγής. Αυτό είναι επίσης κατανοητό. Οι διευθυντές παραγωγής, για να επιτύχουν χαμηλό κατά μονάδα κόστος παραγωγής, πρέπει να διατηρούν τη γραμμή παραγωγής σε λειτουργία. Ένα υψηλό επίπεδο αποθεμάτων είναι ένας λογικός τρόπος αποφυγής πιθανών διακοπών παραγωγής που θα προέρχονταν από ελλείψεις σε υλικά.

Το Τμήμα Προμηθειών συμμαρξίζεται την επιθυμία του διευθυντή παραγωγής να διατηρηθεί η γραμμή παραγωγής σε λειτουργία. Επιπρόσθετα, όμως, το Τμήμα Προμηθειών έχει στόχο την συνέχιση της παραγωγής με τη μικρότερη δυνατή επένδυση σε αποθέματα, επιθυμία που τυπικά το Τμήμα Παραγωγής δεν συμμαρξίζεται στον ίδιο βαθμό.

Το κόστος διατήρησης αποθεμάτων είναι υψηλό. Για παράδειγμα, το μέσο ετήσιο κόστος διατήρησης αποθεμάτων στις μεταλλουργικές βιομηχανίες είναι περίπου το 35% της μέσης αξίας του αποθέματος. Ο συμβιβασμός αυτών των δύο αντιρρούμενων στόχων απαιτεί τη ύπαρξη ικανών και καλά πληροφορημένων διευθυντών των τμημάτων.

## 2.4 Σχέσεις Τμήματος Προμηθειών – Μάρκετινγκ

Όλες οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τη άμεση σχέση που υπάρχει μεταξύ της λειτουργίας του μάρκετινγκ και του κέρδους. Όμως, πολλές επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να αυξήσουν τις πωλήσεις, παραβλέπουν τις μειώσεις εσόδων που οφείλονται σε πλημμελή συνεργασία των Πωλήσεων με τις λειτουργίες Παραγωγής και Προμηθειών.

Ο κύκλος «προμήθειες-παραγωγή-πωλήσεις» βασίζεται πάνω σε μια πρόβλεψη πωλήσεων. Οι περισσότερες προβλέψεις πωλήσεων περιλαμβάνουν δύο μέρη:

- α Μία εκτίμηση πωλήσεων, η οποία βασίζεται στο τι συνέβη στο παρελθόν στα προϊόντα και στις αγορές της εταιρείας
- α Την προσαρμογή αυτής της εκτίμησης, ώστε να περιλαμβάνει αλλαγές που η εταιρεία προβλέπει, μεταβάλλοντας το πρόγραμμα μάρκετινγκ σύμφωνα με τις γενικότερες συνθήκες του οικονομικού περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού.

Η πρόβλεψη πωλήσεων είναι η βάση για το πρόγραμμα παραγωγής το οποίο με τη σειρά του αποτελεί τη βάση για το πρόγραμμα προμηθειών. Η πρόβλεψη πωλήσεων επηρεάζει, επίσης, τον προϋπολογισμό επενδύσεων της επιχείρησης, καθώς επίσης τις διαφημιστικές της καμπάνιες και άλλες δραστηριότητες των πωλήσεων.

Γρήγορη και έγκαιρη ενημέρωση των Τμημάτων Μάρκετινγκ και Προμηθειών σχετικά με αλλαγές στην πρόβλεψη των πωλήσεων, θα επιτρέπει σε αυτά τα τμήματα να αλλάζουν τα προγράμματά τους όσο το δυνατόν πιο ανώδυνα και οικονομικά. Αλλαγές στα προγράμματα πρέπει να κοινοποιούνται αμέσως στο Τμήμα Μάρκετινγκ. Αυτή η ενέργεια επιτρέπει στο Τμήμα Πωλήσεων να μεταβάλλει το πρόγραμμα παραδόσεων στους πελάτες κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μην επηρεαστούν οι τελευταίοι.

Το Τμήμα Προμηθειών πρέπει να παρέχει άμεσα στο Τμήμα Πωλήσεων, όπως και σε άλλες διοικητικές ομάδες, κάθε πληροφορία σχετικά με αυξήσεις των τιμών στα υλικά. Αυτή η ενέργεια επιτρέπει στο Τμήμα Πωλήσεων να αξιολογεί την επίδραση των αυξήσεων των τιμών των υλικών πάνω στις εκτιμώμενες τιμές που λαμβάνονται υπόψη κατά τις διαπραγματεύσεις με τους πελάτες, πάνω στις σημερινές τιμές πωλήσεων και πάνω στα μελλοντικά σχέδια παραγωγής.

Ένα Τμήμα Προμηθειών μπορεί να προσφέρει σημαντική βοήθεια στο Τμήμα Μάρκετινγκ. Το Τμήμα Προμηθειών μιας επιχείρησης, όπως είναι φυσικό, είναι ο στόχος για πολλά τμήματα βιομηχανικού μάρκετινγκ άλλων επιχειρήσεων. Τα αρχεία προμηθειών συχνά διαθέτουν άφθονες πληροφορίες για πολιτικές πωλήσεων μεγάλης ποικιλίας βιομηχανικών και εμπορικών επιχειρήσεων.

Οι αγοραστές είναι ενήμεροι για τις προσωπικές μεθόδους πωλήσεων τις οποίες οι πωλητές άλλων επιχειρήσεων χρησιμοποίησαν αποτελεσματικά, είναι ενήμεροι για τις πρακτικές πωλήσεων που ελκύουν αυτούς τους ίδιους, και, ως εκ τούτου, μπορούν να είναι εξαιρετικές πηγές πληροφοριών, με σκοπό την ανάπτυξη και τη βελτίωση των πολιτικών πωλήσεων της επιχείρησής τους.

## 2.5 Σχέσεις Τμήματος Προμηθειών– Οικονομικών Υπηρεσιών

Η σχέση του Τμήματος Προμηθειών με το Χρηματοοικονομικό Τμήμα είναι διαφορετική από τις σχέσεις του με τα Τμήματα Παραγωγής, Σχεδιασμού και Πωλήσεων. Αυτή η διαφορά προκύπτει από το γεγονός ότι οι υπολογισμοί κόστους δεν μπορούν να ενταχθούν στην σχέση Προμηθειών-Χρηματοοικονομικού, όπως μπορεί να συμβεί με τις άλλες σχέσεις.

Η σημασία ενός σωστού χρηματοοικονομικού σχεδιασμού μεγαλώνει από το γεγονός ότι ο καλός χρηματοοικονομικός σχεδιασμός είναι η κύρια αιτία για την αποτυχία της επιχείρησης. Ανάμεσα στα βασικά στοιχεία που αποικτώνται από έναν οργανισμό για σωστό σχεδιασμό της πορείας του κεφαλαίου κινήσεως και των μετρητών, είναι οι ακριβείς προβλέψεις πωλήσεων και τα ακριβή προγράμματα προμηθειών. Είναι εξίσου σπουδαίο για το Τμήμα Προμηθειών να πληροφορεί το Χρηματοοικονομικό Τμήμα για αλλαγές στο πρόγραμμά του, όπως είναι να πληροφορεί και την παραγωγή και τις πωλήσεις σχετικά με τις αλλαγές αυτές.

Υπάρχουν πολλοί οικονομικοί παράγοντες οι οποίοι περιοδικά δημιουργούν ευνοϊκές και εντελώς απρόοπτες αγοραστικές ευκαιρίες. Ένας προμηθευτής, για παράδειγμα, είναι πιθανόν στιγμιαία να έχει υπερβολικό απόθεμα υλικών, εξαιτίας της αώρωσης μιας μεγάλης παραγγελίας. Κατά την περίοδο που ισχύει αυτή η κατάσταση, ο προμηθευτής μπορεί να πωλήσει αυτά τα υλικά σε τέτοια τιμή, ώστε να καλύπτει μόνο το μεταβλητό κόστος παραγωγής. Αυτό συμβαίνει γιατί είναι μακροχρόνιο συμφέρον της εταιρείας να μη μειώνει το εργατικό της δυναμικό.

Το δυνητικό κέρδος από τέτοιες, μη προβλεπόμενες αγοραστικές ευκαιρίες, θα πρέπει να αντιπαρατεθεί με το πιθανό κέρδος που θα προέλθει από εναλλακτικές χρήσεις του κεφαλαίου κίνησης της επιχείρησης. Απόκτηση νέου εξοπλισμού, επέκταση των εγκαταστάσεων και εντατικοποίηση των προσπαθειών προβολής και διαφήμισης είναι μερικές εναλλακτικές χρήσεις του κεφαλαίου που η επιχείρηση μπορεί να μελετήσει. Συχνά, η εναλλακτική χρήση που παρέχει το μεγαλύτερο εισόδημα σε μακροχρόνια βάση μπορεί να επιλεγεί, επειδή -συνήθως- καμία επιχείρηση δεν έχει αρκετό κεφάλαιο για να ικανοποιήσει όλες τις απαιτήσεις της.

Ανεξάρτητα από το πλεονέκτημα στην τιμή, ο σωστός χρόνος αγοράς ως προς τις επικρατούσες επιχειρηματικές συνθήκες δεν είναι πάντοτε ο πραγματικά σωστός χρόνος αγοράς, έτσι ώστε να επωφεληθεί από ασυνήθιστα χαμηλές τιμές μια επιχείρηση.

Χωρίς να συμβουλευθεί το Χρηματοοικονομικό Τμήμα, η επιχείρηση μπορεί να βρεθεί στο σημείο να εξοφλεί αυτές τις αγορές με κεφάλαια αναγκασία για άλλες δραστηριότητες. Από την άλλη πλευρά, εάν το Χρηματοοικονομικό Τμήμα δεν προσπαθήσει επιμελώς να αποκτήσει κεφάλαια για να εκμεταλλευτεί τέτοιες ευνοϊκές αγοραστικές ευκαιρίες, η επιχείρηση ίσως χρειαστεί αργότερα να πληρώσει υψηλότερες τιμές για το ίδιο υλικό.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

### **Αξιολόγηση Προμηθευτών**

- 3.1 Μέθοδοι Αξιολόγησης Επίδοσης Προμηθευτών**
- 3.2 Προεπισκόπηση Πιθανών Προμηθευτών: Το 1<sup>ο</sup> βήμα για την αξιολόγηση**
- 3.3 Παραδοσιακές Μέθοδοι Μετρήσεων**
- 3.4 Συνδυάζοντας τα Στοιχεία**
- 3.5 Νέες Θεωρήσεις**
- 3.6 Συνδυάζοντάς τα Όλα Μαζί**
- 3.7 Ανά Μονάδα Ολικό Κόστος**
- 3.8 Η Μέτρηση Των Παροχών Υπηρεσιών**
- 3.9 Επίλογή Προμηθευτών**
- 3.10 Συμπεράσματα**

### 3.1 Μέθοδοι Αξιολόγησης Επίδοσης Προμηθευτών

Η μέτρηση των επιδόσεων των προμηθευτών καθορίζει τα κριτήρια για την εντός των αποδεκτών ορίων απόδοση, παρακολουθεί την απόδοση στη διάρκεια του χρόνου και οδηγεί τόσο τους προμηθευτές όσο και τους αγοραστές να πράττουν σύμφωνα με τα εικάστοτε δεδομένα. Ο μοναδικός λόγος συλλογής δεδομένων είναι η δράση σύμφωνα με αυτά. Η διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να περιλαμβάνει τη δράση όταν η απόδοση κρίνεται απαράδεκτη, αποδεκτή ή ανώτερη. Η ύπαρξη δεδομένων βοηθάει στον αντικειμενικό προσδιορισμό της απόδοσης του προμηθευτή.

Η πραγματική λειτουργία των προμηθειών είναι να καθορίζουν τις αξίες της οργάνωσης και να προσδιορίζουν τις παραμέτρους του συστήματος μέτρησης. Μόλις προσδιοριστούν σαφώς, το σύστημα μέτρησης βοηθάει στη δημιουργία μίας βάσης προμηθευτών που εξυπηρετεί με τον καλύτερο τρόπο τις ανάγκες του οργανισμού. Αρχικά, ο τομέας προμηθειών πρέπει να καθορίσει τις απαιτήσεις του για συγκεκριμένα αποτελέσματα. Αν η τιμή είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας, η χαμηλή τιμή είναι αυτό που η εταιρεία θα αναζητήσει. Η παράδοση, η ποιότητα, τα χαμηλά αποθέματα και η επενδύση θα ακολουθούν με διαφορά.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των προμηθευτών είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αξιολόγηση της απόδοσης του Τμήματος Προμηθειών. Καθώς οι αγορές αξιολογούνται, με τον ίδιο τρόπο μετρούνται και οι επιδόσεις των προμηθευτών.

### 3.2 Προεπισκόπηση Πιθανών Προμηθευτών: Το 1<sup>ο</sup> βήμα για την αξιολόγηση

Είναι επιτακτική η ανάγκη για τη μείωση των πιθανών προμηθευτών, για τους οποίους έχει διαπιστωθεί ότι είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του αγοραστή. Αν και κάτι τέτοιο φαντάζει αυτονόητο, οι μεγάλες επιχειρήσεις συχνά ξοδεύουν υπέρογκο χρόνο διαπραγματευόμενες με πωλητές οι οποίοι θα έπρεπε να είχαν αποκλειστεί εκ των προτέρων. Είναι μια εμφανής σπατάλη χρόνου και πόρων και για τις δύο πλευρές, που εκτός από το γεγονός ότι μειώνει το χρόνο που απομένει για τις ωφέλιμες δραστηριότητες, μπορεί να εμποδίσει τις συζητήσεις με τους κατάλληλους προμηθευτές και συχνά καταλήγει στη δημιουργία κλίματος δυσανεμίας και πιθανές νομικές αντιδράσεις.

Ο ελλιπής σχεδιασμός του Τμήματος Προμηθειών οδηγεί σε βιαστικές διαπραγματεύσεις με τον πρώτο διαθέσιμο προμηθευτή, ενάντια στους κατάλληλους προμηθευτές, καθώς ο αγοραστής δραστηριοποιείται κάτω από την πίεση του χρόνου. Κάτι τέτοιο μπορεί να αποτελεί σφάλμα αυτών που διαμορφώνουν τις απαιτήσεις, είναι όμως ευθύνη του Τμήματος Προμηθειών να ενημερώνει τους διαπραγματευτές για τον διαθέσιμο χρόνο διαπραγματεύσεων και τα κριτήρια επιλογής. Επιπλέον, με

την προεπισκόπηση, το Τμήμα Προμηθειών θα πρέπει να είναι ενήμερο για τυχόν ιδιαίτερες απαιτήσεις, οι οποίες απαιτούν πρόσθετο χρόνο επεξεργασίας. Γνωρίζοντας αυτήν την ιδιαιτερότητα, το Τμήμα Προμηθειών μπορεί να εργαστεί παράλληλα, έτσι ώστε να μειώσει τον συνολικό χρόνο των διαπραγματεύσεων.

Για σημαντικές αγορές, όπως μεγάλες ποσότητες πρώτων υλών, συνήθη εξαρτήματα, υποκατασκευές, κατασκευές, κεφαλαιουχικό εξοπλισμό και ειδικά συστήματα προμηθειών, όπως Συστήματα **'Just In Time'**, οι διαδικασίες προεπισκόπησης πρέπει να ξεκινήσουν αριετά νωρίτερα από το χρονικό διάστημα που θα απαιτηθούν. Κάποιες μεγάλες επιχειρήσεις τις πραγματοποιούν μέχρι και τρία χρόνια πριν. Φυσικά, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι μιλάμε για την προεπισκόπηση και τις διαπραγματεύσεις και όχι για το χρόνο παράδοσης από τη στιγμή που ο προμηθευτής θα δεχθεί την παραγγελία, το οποίο είναι ένα τελείως διαφορετικό θέμα.

Ακόμη και στην περίπτωση που μία εταιρεία μόλις άρχισε να χρησιμοποιεί ένα επίσημο πρόγραμμα διαχείρισης προμηθειών, οι ήδη υπάρχοντες προμηθευτές πρέπει να αξιολογηθούν με τον ίδιο τρόπο όπως και οι νέοι πιθανοί προμηθευτές, για λόγους σύγκρισης, συμπλήρωσης των αρχείων των προμηθευτών και τελικά διασφάλισης ότι συνεργάζεται με τον αποδοτικότερο για την ίδια προμηθευτή. Μια φόρμα προεπισκόπησης παρουσιάζεται παρακάτω, στην οποία φαίνονται όλα τα ουσιώδη στοιχεία που θα πρέπει να έχουν συγκεντρωθεί πριν ξεκινήσουν οι διαπραγματεύσεις, οι επίσημες προσιλήσεις ενδιαφέροντος ή οποιαδήποτε άλλη ενέργεια. Αυτή η φόρμα θα πρέπει να επεκτείνεται στους κατάλληλους τομείς, με ξεχωριστές ερωτήσεις για τους προμηθευτές που θα πρέπει να συμπληρωθούν και απαιτήσεις για συμπληρωματικά στοιχεία όπως ετήσιες αναφορές αποτελεσμάτων, περιγραφή εγκαταστάσεων και εξοπλισμού, δείγματα, ειδικές πατέντες κλπ.

Σε αυτό το σημείο, μία κατ' ιδίαν επίσκεψη στο χώρο του προμηθευτή είναι επιβεβλημένη. Χρησιμοποιώντας τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν με την προηγούμενη διαδικασία, η ομάδα αξιολόγησης είναι σε θέση να πραγματοποιήσει τις αρμόζουσες στην περίπτωση ερωτήσεις. Δεν υπάρχει κανένα υποκατάστατο της προσωπικής αλληλεπίδρασης.

### Φόρμα προεπισκόπησης

Ημερομηνία Αξιολόγησης

1. Όνομα Προμηθευτή  
Διεύθυνση

Τηλέφωνο  
FAX

Υπεύθυνος Επικοινωνίας

2. Αντιπρόσωπος

Παραγωγός

3. Τοποθεσία αντιπροσωπείας αποθηρών
4. Χρηματοοικονομική Κατάσταση  

Πωλήσεις	Έτος	Αριθμός εργαζομένων
----------	------	---------------------
5. Χρηματοοικονομική αξιολόγηση (εξαιρετη, πολύ καλή, ασθενής)
6. Ιδιοκτησία
7. Ένωση; Ναι Όχι Αν ναι, ημερομηνία λήξης συμβολαίου  
 Αν ναι, είδος σχέσης; \_\_\_\_\_
8. Έτη στη αγορά
9. Κύρια προϊόντα
10. Εγκαταστάσεις (Αξιολόγηση Α, Β, Γ, Δ) \_\_\_\_\_
11. Σημερινή ικανότητα παραγωγής \_\_\_\_\_
12. Κατοχή ειδικών πατέντων; \_\_\_\_\_
13. Δείγματα; Ναι \_\_\_ Όχι \_\_\_ Αν ναι, αξιολόγησης δείγματος \_\_\_\_\_
14. Ικανότητα ανώτατης διοίκησης (Αξιολόγηση Α, Β, Γ, Δ) \_\_\_\_\_
15. Ικανότητα τμήματος ανάπτυξης (Αξιολόγηση Α, Β, Γ, Δ) \_\_\_\_\_
16. Ικανότητα τμήματος παραγωγής (Αξιολόγηση Α, Β, Γ, Δ) \_\_\_\_\_
17. Διαδικασίες ελέγχου της παραγωγής (Αξιολόγηση Α, Β, Γ, Δ και είδος συστήματος που χρησιμοποιείται, πχ. ΜΚΡ) \_\_\_\_\_
18. Ικανότητα τμήματος προμηθειών (Αξιολόγηση Α, Β, Γ, Δ) \_\_\_\_\_
19. Ικανότητα **Bar Coding**. Ναι \_\_\_ Όχι \_\_\_\_\_
20. Υπαρξη συστήματος **EDI**. Ναι \_\_\_ Όχι \_\_\_\_\_
21. Διαδικασίες ελέγχου της ποιότητας, εκπαίδευσης, εξοπλισμού και προσωπικού. **ISO 9000**. \_\_\_\_\_
22. Τμήμα Υποστήριξης: Τοποθεσία, εμπειρία
23. Πολιτική Εγγύησης \_\_\_\_\_
24. πολιτική Αποθεμάτων \_\_\_\_\_
25. Πολιτική Παραδόσεων \_\_\_\_\_



26. Ελαστικότητα συμβολαίων \_\_\_\_\_
27. Αναφορές από άλλους χρήστες \_\_\_\_\_
28. Αναφορές από τις επισκέψεις \_\_\_\_\_
29. Αναφορές από παλαιές αξιολογήσεις \_\_\_\_\_
30. Συμμόρφωση κυβερνητικούς κανονισμούς
31. Άλλο

### 3.3 Παραδοσιακές Μέθοδοι Μετρήσεων

Συνήθως, οι οργανισμοί βασίζονται στις παραδοσιακές μετρήσεις της τιμής, της παράδοσης και της ποιότητας, με αυτήν τη σειρά. Αν και οι παραδοσιακές μέθοδοι υπολογισμού αυτών παρουσιάζουν κάποια προβλήματα, θα αναφερθούν πρώτα και στη συνέχεια θα συζητηθούν εναλλακτικές μέθοδοι.

#### 3.3.1 Τιμή

Πολλά ακανθώδη θέματα μπορούν να προκύψουν στην προσπάθεια να καθοριστεί η μέτρηση της τιμής. Ένα περιλαμβάνει τον υπολογισμό του σταθερού κόστους. Στις βιομηχανίες που χρησιμοποιούν σύστημα σταθερού κόστους (κυρίως κατασκευαστικές), η σταθερή τιμή εδραϊώνεται εσωτερικά για κάθε κομμάτι, πριν το ξεκίνημα του οικονομικού έτους, και ανταποκρίνεται στο εν λόγω έτος. Οι διαφορές μεταξύ της εσωτερικής σταθερής τιμής και της πραγματικής τιμής προσμετρώνται ως αποκλίσεις. Ένα σύστημα σταθερής τιμής εγκλιματίζεται μια συνεχή αξιολόγηση των αποθεμάτων και βοηθάει στον καθορισμό ενός ικανοποιητικού κόστους για το τελικό προϊόν. Ωστόσο, τα συστήματα σταθερού κόστους καθίστανται αντιπαραγωγικά όταν οι αποκλίσεις στις τιμές χρησιμοποιούνται ως μέτρο της αποτελεσματικότητας των αγορών ή των προμηθευτών.

Σε πολλούς οργανισμούς, οι προμήθειες με το να βρίσκονται στην καλύτερη θέση για να προβλέπουν τις μελλοντικές τιμές, εγκλιματίζουν το σταθερό κόστος. Όταν οι αποκλίσεις από τις σταθερές τιμές χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της απόδοσης των προμηθειών, συχνά προκύπτουν προβλήματα πολιτικής. Πώς προσδιορίζεται η επιτυχία; Αν καθορίζεται ως επιτυχία το να τελειώσει η επιχείρηση τη χρονιά με ευνοϊκές διακυμάνσεις, τότε οι προμήθειες έχουν ένα κίνητρο να θέσουν υψηλά στάνταρ.

Πραγματικές τιμές μικρότερες από αυτές που έχουν τεθεί σαν σταθερές είναι εύκολο να επιτευχθούν και οι προμήθειες είναι επιτυχείς. Αν τόσο οι ευνοϊκές όσο και οι δυσμενείς διακυμάνσεις είναι κακές, και η προσέγγιση της σταθερής τιμής είναι ο μοναδικός στόχος επιτυχίας, τότε το αποτέλεσμα θα είναι ένα ανελέητο κυνήγι των επιθυμητών τιμών, ακόμη και αν κάτι τέτοιο

σημαίνει την απομάκρυνση από μια ευκαιρία οικονομικότερης παραγωγείας ή την άσκηση καταστροφικής πίεσης στους προμηθευτές.

Η χρησιμοποίηση του σταθερού κόστους ως μέτρο της απόδοσης των προμηθευτών ή του Τμήματος Προμηθειών δε λειτουργεί πολύ καλά ακόμη και στο πιο διαφωτισμένο περιβάλλον. Τα εμπορεύματα μπορεί να αντιμετωπίσουν αλλαγές των αγορών στην τιμή, οι οποίες δεν μπορούν να προβλεφθούν από τον προηγούμενο χρόνο.

Αν οι πραγματικές τιμές αυξηθούν, οι προμήθειες και η προμηθευτική βάση παρουσιάζονται σαν να αποδίδουν άσχημα, ενώ κάτι τέτοιο μπορεί να μην συμβαίνει. Αν οι τιμές μειωθούν, παρουσιάζονται ως εξαιρετικά επιτυχημένες. Σε καμία από τις δύο περιπτώσεις η τιμή δε μεταβάλλεται εξ' αιτίας κάποιων παραγωγικών προσπαθειών του Τμήματος Προμηθειών ή των προμηθευτών.

Άλλα συστήματα υπολογισμού του κόστους μετρούν τις πραγματικές διακυμάνσεις από την τελευταία τιμή που πληρώθηκε για ένα προϊόν, ένα ποσό προϋπολογισμού ή μια μηχανική εκτίμηση. Η πεποίθηση είναι ότι, αν το Τμήμα Προμηθειών και οι προμηθευτές εξασφαλίσουν τις αναμενόμενες τιμές, η επιχείρηση που πραγματοποιεί την αγορά θα έχει αποδεικτά και προβλεπόμενα κέρδη. Ένα σταθερό ή προϋπολογισμένο κόστος μετατρέπεται σε έναν πάσαλο, η κίνηση γύρω από τον οποίο μπορεί να μετρηθεί.

Η σύγκριση με έναν στόχο είναι μία ανακουφιστική μέτρηση της τιμής για όσους δεν εμπλέκονται στις διαπραγματεύσεις. Για παράδειγμα, η γενική διοίκηση και το Χρηματοοικονομικό Τμήμα είναι αρκετά αποστασιοποιημένα από τις διαπραγματεύσεις καθορισμού της τιμής, ώστε είναι δύσκολο για αυτές να αποφανθούν για το πόσο καλά επιτελέστηκε η αποστολή. Ήταν το αποτέλεσμα το καλύτερο που θα μπορούσε να επιτευχθεί; Η σύγκριση του αποτελέσματος με τον στόχο είναι ένας τρόπος για τους μη εμπλεκόμενους να αξιολογήσουν το αποτέλεσμα.

Ωστόσο, προβλήματα μπορεί να προκύψουν στην επιώρωση των τιμών-στόχων και απέναντι στη συμπεριφορά που προκαλούν τα τεχνητά νούμερα. Όσοι ασχολούνται με την πραγματική δουλειά γνωρίζουν το τι μπορεί να επιτευχθεί. Η εστίαση στην επιτυχία ενός τεχνητού αριθμού μπορεί να αποπροσανατολίσει από το επιθυμητό ή το εφικτό, δημιουργώντας αποθαρρυντική συμπεριφορά και υποβέλπιστα αποτελέσματα.

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι μέτρησης της τιμής, που καλλιεργούν την αρμόζουσα συμπεριφορά τόσο στο Τμήμα Προμηθειών όσο και στην προμηθευτική βάση καλύτερα από τη διάσταση μιας σταθερής τιμής ή τιμής στόχου. Αυτές περιλαμβάνουν μετρήσεις των τάσεων της τιμής, της μείωσης του κόστους/ αποφυγής κόστους, της συμμετοχής στο κέρδος και του μέγιστου αποδεκτού κόστους.

### 3.3.2 Τάσεις των Τιμών

Η μέτρηση των τάσεων είναι πάντα καλύτερη από μια στιγμιαία μέτρηση ή απόδοση ως προς ένα προκαθορισμένο στόχο, γιατί φανερώνει ένα πλαίσιο και προϊστορία. Ο δείκτης της αλλαγής και ο βαθμός διαφοράς είναι προφανής. Επιπροσθέτως, οι τάσεις δεν υποθάλπουν παιχνίδια πολιτικής, όπως η εστίαση στην επίτευξη ενός τεχνητού αριθμού.

### 3.3.3 Μείωση κόστους

Οι μετρήσεις καθοδηγούν τη συμπεριφορά. Εάν η επιθυμητή συμπεριφορά είναι οι προμηθευτές και το Τμήμα Προμηθειών να συνεργάζονται για να ελέγχουν τις τιμές, τότε πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι μετρήσεις αντί για την άσκηση πράξεων. Μία καλή μέθοδος για να πραγματοποιηθεί αυτό είναι να μετράται η μείωση κόστους και η αποφυγή κόστους. Αν οι κανόνες μέτρησης έχουν εγκατασταθεί κατάλληλα από την αρχή, είναι λιγότερο επιρρεπείς σε παιχνίδια από τις διακυμάνσεις του σταθερού κόστους.

Εφόσον τα σταθερά κόστη ή τα κόστη-στόχος είναι τεχνητά νούμερα, πρέπει να μετράται η αποφυγή κόστους έναντι του προηγούμενου πραγματικού κόστους. Αυτά τα δεδομένα επιτρέπουν στις αποταμιεύσεις να ελεγχθούν, κάτι που είναι πολύ σημαντικό για την εσωτερική αξιοπιστία. Επιπλέον, αποδεικνύει ότι οι αποταμιεύσεις έχουν ουσία.

Η σύγκριση των ποσοτήτων δείχνει ότι οι αποταμιεύσεις δεν ήταν αποτέλεσμα της επίτευξης της επόμενης μείωσης της έντασης της τιμής. Η τιμή και η ημερομηνία μπορούν να αποτυπωθούν σε γραφήματα τάσεων. Η περιγραφή του τι πράχθηκε για να επιτευχθεί η μείωση παρέχει τις πληροφορίες για να ανταμειφθούν η προσπάθεια και οι έξυπνες ιδέες. Αυτές οι καλές ιδέες μπορεί να μεταφερθούν και σε άλλους συμβούλους του Τμήματος Προμηθειών και παρέχουν τη βάση για την ανταμοιβή των ταλαντούχων αγοραστών και προμηθευτών.

Η αποφυγή του κόστους είναι η μείωση των νόμιμων χρεώσεων -που ο αγοραστής προσπαθεί να αποφύγει και από τις οποίες ο προμηθευτής να συμφωνεί να παραιτηθεί. Παραδείγματα αποτελούν οι νόμιμες χρεώσεις για παρέκκλιση από τα συμφωνημένα, κόστη προετοιμασίας και αυξήσεις κόστους. Αφού δεν πληρώθηκε η ακριβότερη τιμή, η τεκμηρίωση του αρχικού σημείου είναι πολύ σημαντική.

### 3.3.4 Συνεισφορά στο κέρδος

Ο αντικειμενικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να παράγει κέρδος. Ανεξάρτητα από τους υπόλοιπους στόχους της, αν δεν παράγει κέρδος δεν θα συνεχίσει να υπάρχει για πολύ. Η ανώτατη διοίκηση συνήθως μετράται και ανταμείβεται με βάση την απόδοση της εταιρείας όσον αφορά το κέρδος. Όλοι οι υπόλοιποι μετρώνται και ανταμείβονται βάση του ελέγχου του κόστους. Η ανώτατη διοίκηση έχει το περιθώριο να λαμβάνει αποφάσεις που αυξάνουν την κερδοφορία.

Μία σημαντική μέθοδος μέτρησης της αποτελεσματικότητας του Τμήματος Προμηθειών και των προμηθευτών είναι η συνεισφορά τους στο κέρδος. Όταν η αγορά μετράει και αναφέρει την συνεισφορά στο κέρδος, είναι πιο εύκολο για τη γενική διοίκηση να συνειδητοποιήσει την αξία που το Τμήμα Προμηθειών συνεισφέρει στην εταιρεία.

### 3.3.5 Παράδοση

Η παράδοση μέσα στον προσυμφωνημένο χρόνο είναι μία σημαντική έννοια για όλους στον οργανισμό που αγοράζει. Ωστόσο, η μέτρηση της απόδοσης της αληθινής παράδοσης δεν είναι μια εύκολη διαδικασία. Στους περισσότερους οργανισμούς που χρησιμοποιούν δεδομένα που έχουν προκύψει από επεξεργασία μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών, ο υπολογισμός της απόδοσης των παραδόσεων συγκρίνει την ημερομηνία που θα έπρεπε να παραδοθεί η παραγγελία, με την ημερομηνία που τελικά πραγματοποιήσαν την παραλαβή.

Η ακεραιότητα των στοιχείων μπορεί να αποδειχθεί επίπονη διαδικασία. Όταν οι ημερομηνίες παράδοσης παραμένουν σταθερές, ο προμηθευτής δέχεται με περισσότερη ευκολία την κρίση της εταιρείας για την απόδοση του. Ένα φορτίο που παραδίδεται πριν την προκαθορισμένη ημερομηνία θα καταγραφεί ως πρόωρο και είναι πιθανό να μη γίνει δεκτό.

Ο προμηθευτής θα τιμωρηθεί στην αξιολόγηση της παράδοσης, αφού δεν πραγματοποιήσει αυτό που του είχε ζητηθεί. Αν οι προκαθορισμένες ημερομηνίες δεν αποθηκεύονται με αξιόπιστο τρόπο, τότε η αξιολόγηση της απόδοσης των προμηθευτών χάνει την αξιοπιστία της. Αν λανθασμένα δεδομένα χρησιμοποιηθούν εναντίον κάποιου προμηθευτή, θα οδηγήσουν σε ψύχρανση των σχέσεων του με την εταιρεία.

Ποια είναι η αρμόζουσα ημερομηνία παράδοσης με βάση την οποία θα αξιολογηθεί ο προμηθευτής; Κάποιοι χρησιμοποιούν τις ημερομηνίες παράδοσης που υπόσχονται οι προμηθευτές, ενώ άλλοι τις

ημερομηνίες που ζητά ο αγοραστής. Με τον πρώτο τρόπο αυξάνεται η πιθανότητα ότι η ημερομηνία θα τηρηθεί (αυξημένη προβλεψιμότητα), αλλά οι ανάγκες του αγοραστή μπορεί να μην ικανοποιούνται. Οι ζητούμενες από τον αγοραστή ημερομηνίες παράδοσης μπορεί να αλλάζουν όταν αλλάζουν και τα σχέδια της επιχείρησης, αλλά η χρησιμοποίησή τους παρέχει μια πιο σαφή εικόνα της προσαρμοστικότητας των προμηθευτών ώστε να ανταποκρίνονται στις πραγματικές απαιτήσεις των πελατών.

Μία απαραίτητη διευκρίνιση που πρέπει να γίνει για να εγριασταθεί η αξιολόγηση της παράδοσης είναι το τι αποτελεί την έννοια «στην ώρα». Ποια είναι τα αποδεικτά περιθώρια από την επιχείρηση; Για οργανισμούς με πολλές παραδόσεις και σφιχτό πρόγραμμα, το περιθώριο μπορεί να είναι ακόμη και 30 λεπτά. Άλλα περιθώρια μπορεί να είναι η συγκεκριμένη ημερομηνία συν-πλην μία ημέρα, μέχρι και πέντε ημέρες νωρίτερα αλλά όχι αργότερα, μέσα στην εβδομάδα κλπ.

Μόλις οι προσδοκίες για την παράδοση και το περιθώριο του «εντός χρόνου» έχουν καθοριστεί σαφώς, η απόδοση της παράδοσης μπορεί να υπολογιστεί σαν μέτρηση ενός χαρακτηριστικού γνωρίσματος. Η πραγματική ημερομηνία παράδοσης συγκρίνεται με το περιθώριο της «εντός χρόνου» παράδοσης. Είτε η παραγγελία παραδόθηκε μέσα στο περιθώριο, είτε όχι. Η Απόδοση της παράδοσης υπολογίζεται ως

$$\text{Απόδοση παράδοσης} = \frac{\text{Παραδόσεις «εντός χρόνου»}}{\text{Συνολικός αριθμός παραδόσεων}} * 100 = \% \text{ «εντός χρόνου»}$$

Συνολικός αριθμός παραδόσεων

### 3.3.6 Ποιότητα

Οι περισσότεροι οργανισμοί μετρούν την ποιότητα των εισερχομένων υλικών, καταγράφουν τον προμηθευτή, τον αριθμό της εντολής αγοράς, τον αριθμό των τεμαχίων και τον αριθμό της παρτίδας κάποιου εισερχόμενου αντικείμενου και το αν πέρασε με επιτυχία ή όχι τους ελέγχους ποιότητας. Αθροίζουν τον αριθμό των παρτίδων που απορρίφθηκαν από κάθε προμηθευτή και τον συγκρίνουν με τον συνολικό αριθμό των παρτίδων που παρέλαβαν, δημιουργώντας μία ποσοστωση, που καλείται «δείκτης απόρριψης».

Επιπλέον, έχουν την ευθύνη να ενημερώνουν το Τμήμα Αγορών όταν παρουσιάζεται πρόβλημα με την απόδοση ενός προμηθευτή. Ωστόσο, είναι πολύ πιθανόν να γίνει κάποιο λάθος με τους αριθμούς που καταγράφονται και να οδηγηθούμε σε λανθασμένα αποτελέσματα.

Ο έλεγχος των εισερχόμενων υλικών δεν παρέχει μία ολοκληρωμένη εικόνα της απόδοσης ενός προμηθευτή σε σχέση με την ποιότητα. Μη εμφανή ελαττώματα, αποτυχία μιας παρτίδας ή τυχαίες αστοχίες μπορεί να μην αποκαλυφθούν μέχρι το προϊόν να βρισκεται μέσα στην παραγωγική διαδικασία, ή ακόμη και στα χέρια του τελικού καταναλωτή.

Ορισμένα προγράμματα Η/Υ, όπως οι αναβαθμισμένες εκδόσεις του **MRP II**, έχουν την ικανότητα να συσσωρεύουν τα λάθη που αποδίδονται στον προμηθευτή μέσα από τη διαδικασία

παραγωγής και να ενημερώνουν τα Τμήματα Αγορών και Ποιότητας. Μέχρις ότου μια τέτοια ολοκληρωμένη αναφορά ποιοτικής αστοχίας επιτευχθεί, που να συμπεριλαμβάνει τις επιστροφές από τους τελικούς πελάτες και τα παράπονά τους, η εικόνα της προσφερόμενης από τους προμηθευτές ποιότητας είναι ελλιπής και πιθανόν παραμορφωμένη.

### 3.4 Συνδυάζοντας τα Στοιχεία

Συχνά, ένα μόνο τελικό αριθμητικό σκορ υπολογίζεται, με βάση το οποίο κάθε προμηθευτής συγκρίνεται με τους υπολοίπους. Ένα αποκομμένο αποτέλεσμα μπορεί να καθοριστεί ως το κατώφλι της ποιότητας στο οποίο ο αγοραστής αρχίζει να διερωτάται αν ο προμηθευτής χρειάζεται βοήθεια ή πρέπει να διαγραφεί από την λίστα των κατάλληλων προμηθευτών.

Το Τμήμα Προμηθειών πρέπει να καθορίσει το αποδεικτό όριο για κάθε κατηγορία. Για παράδειγμα, μπορεί να αποφασίσει ότι:

1. το **95%** των τιμολογίων δεν πρέπει να υπερτερούν του σταθερού κόστους ή του κόστους στόχου.
2. το **90%** των παρτίδων πρέπει να περνούν από επιθεώρηση χωρίς αντίρρηση
2. το **85%** των παρτίδων πρέπει να είναι «εντός χρόνου»
4. Ένα σωρευμένο σκορ **90%** ( $95 + 90 + 85 = 270 / 3$ ) είναι μια αποδεκτή απόδοση

Το Τμήμα Προμηθειών μπορεί να προσθέσει και άλλα αντικειμενικά στοιχεία στην διαδικασία, όπως:

- Αιτίες χαμηλής απόδοσης. Για παράδειγμα, ασαφείς προδιαγραφές, αλλαγές στις τιμές των εμπορευμάτων, κλπ (για να προστεθεί λογική στα νούμερα)
- Διατήρηση ισορροπίας: Μπορεί να μην εξυπηρετεί τον αγοραστή ένας προμηθευτής που είναι **100%** στην τιμή και μόνο **70%** στην ποιότητα
- Παρεχόμενος χρόνος: Για να πραγματοποιηθεί συνάντηση με τους προμηθευτές που έχουν χαμηλή απόδοση και να προσδιορίσουν τις αιτίες και πιθανές στρατηγικές επανόρθωσης.

- Να διασφαλιστεί ότι ένας κρίσιμος-σημαντικός αλλά με χαμηλή απόδοση προμηθευτής δεν θα απορρίπτεται αυτομάτως

Αυτός ο συνδυασμός από δεδομένα και συνολικό σκορ παρέχει τη βάση για συζητήσεις με τους ήδη υπάρχοντες αλλά και τους πιθανούς προμηθευτές, τόσο για την αναμενόμενη όσο και για την πραγματική απόδοση. Η απόδοση μπορεί να παρακολουθηθεί, διευκρινήσεις μπορούν να δοθούν, ενώ θα εγερθούν και θέματα που προωθούν τις υγιείς συζητήσεις μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών. Το συνολικό σκορ μπορεί να επανεξετάζεται περιοδικά, ώστε να εξασφαλίζεται ότι αντανακλά τις απαιτήσεις του οργανισμού.

### 3.5 Νέες Θεωρήσεις

Πολλοί οργανισμοί διερωτώνται αν η τιμή, η ποιότητα και η παράδοση από μόνες τους είναι οι σωστές μετρήσεις της απόδοσης των προμηθευτών. Υπάρχουν επιθυμητά αποτελέσματα, αλλά είναι ικανές οι παραδοσιακές μέθοδοι να παράγουν αυτά τα αποτελέσματα; Η αναμενόμενη απόδοση των προμηθευτών μπορεί να μην είναι πλέον αρκετή. Πιο προηγμένες μέθοδοι περιλαμβάνουν:

1. Ικανοποιητικές τιμές σε μια διαρκώς μεταβαλλόμενη αγορά
2. Παράδοση των αγαθών και των υπηρεσιών όταν αυτές χρειάζονται
3. Μείωση αποθεμάτων
3. Παρακολούθηση της ποιότητας κατά τη διάρκεια όλης της διαδικασίας, με τον τρόπο που την αντιλαμβάνονται οι τελικοί πελάτες

#### 3.5.1 Ικανοποιητικές τιμές

Η ικανότητα να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του οργανισμού πρέπει να είναι το μέτρο της επιτυχίας για τους αγοραστές και τους προμηθευτές. Μειώσεις στο κόστος, βελτιώσεις στην διαδικασία, ανασχεδιασμοί και υποκαταστάσεις υλικών, καθώς και η αποδοχή προκαθορισμένων τιμών, μπορούν να μετρηθούν σε σχέση με αυτό που θεωρείται αποδεκτό.

#### 3.5.2 Παράδοση τη στιγμή που απαιτείται

Με την ίδια λογική, η παράδοση των προϊόντων και υπηρεσιών δεν πρέπει να καθοδηγείται

από την διευκόλυνση των προμηθευτών. Ο χρόνος ανταπόκρισης των προμηθευτών στους αγοραστές πρέπει να συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις των αγοραστών και όχι το αντίθετο. Παράδοση μέσα στις προκαθορισμένες ανοχές δεν αποτελεί αποδεκτή απόδοση, αν αυτές οι ημερομηνίες δεν ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών.

Οι παραδοσιακοί αγοραστές έχουν αντισταθμίσει τους μεγάλους χρόνους παράδοσεων αυξάνοντας τα αποθέματα. Το κόστος που σχετίζεται με αυτήν τη πρακτική δεν είναι πλέον αποδεκτό. Αν ο αγοραστής πρέπει να ανταποκριθεί στον πελάτη του σε δέκα μέρες, τότε ο προμηθευτής έχει λιγότερο από δέκα ημέρες να παραδώσει τα απαραίτητα υλικά. Μόνο οι ημέρες ανάγκης έχουν νόημα.

### 3.5.3 Μείωση Αποθεμάτων

Η συνεχής, εντός χρόνου και την στιγμή που χρειάζονται παράδοση δημιουργεί ένα οικονομικό όφελος, όπως ακριβώς η αδυναμία ανταπόκρισης στις απαιτήσεις παράδοσης δημιουργεί ένα κόστος. Όσο μεγαλύτερος είναι ο χρόνος παράδοσης και η αβεβαιότητά της, τόσο μεγαλύτερα αποθέματα θα είναι αναγκασμένος ο αγοραστής να διατηρεί για δική του ασφάλεια. Τα αποθέματα θεωρούνται ως κεφάλαιο. Από την άλλη μεριά, αποτελούν εμπόδιο στη ροή των χρημάτων, αν ξεπεράσουν ένα αποδεκτό επίπεδο. Οι περισσότεροι οργανισμοί θεωρούν ότι το κόστος διατήρησης του αποθέματος είναι σχετικά χαμηλό (περίπου 20% το χρόνο), βασισμένοι στο κόστος κεφαλαίου συν τους φόρους, τις ασφάλειες, το χώρο και τις αποσβέσεις. Ωστόσο, αν συνυπολογιστούν όλα τα επιπλέον κόστη, το αληθινό κόστος διατήρησης αποθεμάτων είναι πολύ υψηλότερο.

Αναγνωρίσιμα Κόστη	% ανά έτος
Επιτόκιο	10
Φόροι	5
Ασφάλεια	3
Χώρος	5
Αποσβέσεις	7 (ως 20)
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>30</b>



<b>Μη Αναγνωρίσιμα Κόστη</b>	<b>% ανά έτος</b>
Προσωπικό	15
Κεφαλαιουχικός εξοπλισμός	7
Κόστη μηχανοργάνωσης	3
Δευτερεύον κόστη ποιότητας	10
Διαχείριση ελαττωματικών	10
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>75</b>

Μια πιο ευρεία εξέταση του κόστους διατήρησης αποθεμάτων οδήγησε τις επιχειρήσεις να αναθεωρήσουν την εξάρτησή τους από αυτά. Πολλοί, πλέον, συμπεριλαμβάνουν το κόστος των αποθεμάτων στις αποδόσεις τους για νέες αγορές.

<b>ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ</b>	<b>ΤΙΜΗ</b>	<b>ΧΡΟΝΟΣ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ</b>
Προμηθευτής 1	12.25	10 εβδομάδες
Προμηθευτής 2	12.65	7 εβδομάδες

Αν η διακύμανση της τιμής αγοράς υπόκειται σε μεγάλη προτίμηση, τότε η εταιρεία θα αγοράσει από τον Προμηθευτή, 1 ώστε να μείνει μέσα στο όριο του σταθερού κόστους και να δημιουργήσει μια επιθυμητή διακύμανση. Αν, όμως, η τιμή συνδυαστεί με το κόστος των αποθεμάτων, τα αποτελέσματα διαφοροποιούνται.

<b>ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ</b>	<b>Κόστος Αποθεμάτων</b>	<b>Ολικό Κόστος **</b>
--------------------	--------------------------	------------------------

Προμηθευτής 1	\$12,25 (0,015x10)	\$14,09
Προμηθευτής 2	\$12,65 (0,015x7)	\$13,98
Προμηθευτής 3	\$13,10 (0,015x2)	\$13,49

Κόστος διατήρησης αποθεμάτων = 75% ανά έτος

Σταθερό κόστος = \$12,50

\*\* Καθορισμένη τιμή + [καθορισμένη τιμή \* (1,5%/εβδομάδα) \* αριθμός εβδομάδων] όπου

1,5%/εβδομάδα=75%/50εβδομάδες/έτος

### 3.5.4 Παρακολούθηση της ποιότητας

Η ποιότητα του προμηθευτή πρέπει να κρίνεται από τη συνολική απόδοση σε όλη τη διάρκεια ζωής του προϊόντος. Η καλή ποιότητα έχει σαν αποτέλεσμα την αποδοχή του προϊόντος από τον πελάτη, με τις ελάχιστες επενδύσεις από τον παραγωγό για τη διασφάλιση της ποιότητας αυτής. Είναι κακό για έναν οργανισμό τα αγοραζόμενα υλικά να περάσουν με επιτυχία τον έλεγχο των εισερχομένων υλικών και τα αφανή ελαττώματα να παρουσιαστούν στο τελικό προϊόν, στα χέρια του τελικού καταναλωτή.

Πρέπει να δημιουργηθεί μια διαδικασία που να εντοπίζει τα ελαττώματα που προέρχονται από τον προμηθευτή καθ' όλη την παραγωγική διαδικασία και να αναφέρει αυτές τις πληροφορίες στο Τμήμα Αγορών, έτσι ώστε να λαμβάνονται οι απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις από τους προμηθευτές.

Αυτά τα στοιχεία δίνουν στο Τμήμα Αγορών τα απαραίτητα εργαλεία, έτσι ώστε να ωθεί τους προμηθευτές του στο σημείο που να μην ανταποκρίνονται απλά στις ανάγκες των πελατών, αλλά να αρχίσουν να συμμετέχουν στην κερδοφορία τους. Μόλις οι απαιτήσεις τους έχουν ικανοποιηθεί, οι πελάτες μπορούν να αρχίσουν να μειώνουν τις επενδύσεις τους σε υψηλά αποθέματα και αυξημένα έξοδα διασφάλισης ποιότητας.

### 3.5.5 Κόστος ποιότητας

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980, ένας όλο και διευρυνόμενος αριθμός επιχειρήσεων υπολογίζει το κόστος της ποιότητας. Οι προηγμένες εταιρείες αναζητούν τις αιτίες των ποιοτικών προβλημάτων σε όλα τα στάδια της δραστηριότητάς τους και τα συνδεδεμένα με αυτά κόστη. Η ανάλυση ABC έχει βοηθήσει σημαντικά σε αυτόν τον τομέα.

Όταν το κόστος των λαθών που σχετίζονται με τους προμηθευτές κατανοηθεί, μπορεί να προστεθεί στην προκαθορισμένη τιμή για να υπολογιστεί το κόστος της ποιότητας. Το κόστος ποιότητας περιλαμβάνει τα παρακάτω εσωτερικά κόστη:

- Επιθεώρησης
- Διαχωρισμού
- Προστιθέμενων αποθεμάτων
- Φύρας
- Επανακατεργασίας
- Μειωμένης απόδοσης
- Επιδιόρθωσης
- Αστοχίας υλικών
- Εγγύησης σωστής εργασίας
- Προστιθέμενης εργασίας
- Προστιθέμενου χώρου
- Διαχειριστικά κόστη
- Μη λειτουργικά κόστη
- Αυξημένων χρόνων παράδοσης
- Απώλειας φήμης
- Χαμένων πωλήσεων
- Καθυστερημένων εσόδων

Ας σημειωθεί ότι πολλά από τα παραπάνω μπορούν να εφαρμοστούν και στις υπηρεσίες. Τα κόστη ποιότητας δεν περιορίζονται στα φυσικά προϊόντα. Για τα μη φυσικά προϊόντα, όπως οι υπηρεσίες μεταφοράς, αν η υπηρεσία δεν πραγματοποιηθεί στην ώρα της ή το φορτίο χαθεί ή καταστραφεί, θα προστεθεί σημαντικό κόστος (για παράδειγμα κόστος επισκευής, αντικατάστασης, απώλειας πελατών).

### 3.5.6 Μέτρηση του αντίκτυπου του ολικού κόστους

Η τιμή, η παράδοση και η ποιότητα μπορούν να συνδυαστούν σε μία μόνο μέτρηση της συνεισφοράς στα κέρδη.

Παράδειγμα: Ένας αγοραστής αποικά **1000** τεμάχια σε **\$5** το καθένα. Η αποδεικτή τιμή είναι **\$4.75**, αλλά τα **\$5** είναι η καλύτερη τιμή που ο αγοραστής κατάφερε να προσελκύσει. Η παράδοση είναι υπολογισμένη σε οκτώ εβδομάδες, αλλά τα τεμάχια είναι απαραίτητα σε τρεις εβδομάδες. Μετά

την παραλαβή και την αποδοχή της παρτίδας, **27** τεμάχια βρέθηκαν ελαττωματικά στον τελικό έλεγχο, και **3** ελαττωματικά τεμάχια έφθασαν στους τελικούς καταναλωτές.

<b>Αντίκτυπο ολικού κόστους</b>					
Κέρδος - απώλεια αγοράς	<b>\$0,25</b>	*	<b>1.000</b>	=	<b>(\$250)</b>
Καθυστερημένη παράδοση (5 εβδομάδες /1.5%)	<b>\$0,375/τεμ</b>	*	<b>1.000</b>	=	<b>(\$375)</b>
Κόστος ελαττωματικών	<b>\$8/τεμ</b>	*	<b>27</b>	=	<b>(\$216)</b>
Κόστος επισκευής	<b>\$26/τεμ</b>	*	<b>3</b>	=	<b>(\$78)</b>
<b>Τελικό κέρδος ή απώλεια</b>					<b>(\$919)</b>

Ένα συνολικό κόστος **\$ 919** από την αγορά των **1000** τεμαχίων ισοδυναμεί με **\$ 0,19** για κάθε ένα, επομένως η τιμή που τελικά πληρώθηκε έφθασε τα **\$5,92**.

### **3.6 Συνδυάζοντας τα Όλα Μαζί**

Εκτός από την τιμή, την παράδοση και την ποιότητα, οι οργανισμοί μετρούν και άλλα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της απόδοσης των προμηθευτών. Οτιδήποτε προσθέτει στο τελικό κόστος ενός αντικειμένου ή μιας υπηρεσίας μπορεί να αποτελέσει μέρος της μέτρησης της απόδοσης, συμπεριλαμβανομένου και θεμάτων πολιτικής της εταιρείας, που ο αγοράζων οργανισμός εκτιμά στους προμηθευτές.

Δεδομένου ότι η έκταση των θεμάτων καλύπτει ένα ευρύ φάσμα, είναι χρήσιμο να υπάρχει ένας κοινός παρονομαστής, έτσι ώστε ένα τελικό αποτέλεσμα να μπορεί να υπολογιστεί και να χρησιμοποιηθεί, για να συγκριθούν οι αποδόσεις των προμηθευτών, τόσο ως προς την παλαιότερη απόδοσή τους, όσο και με την απόδοση των άλλων προμηθευτών. Τα χρήματα είναι ένας καλός κοινός παρονομαστής. Όταν όλα τα θέματα μεταφράζονται στο χρηματικό τους ισοδύναμο, το αποτέλεσμα όλων των μετρήσεων αντανάκλα το ολικό κόστος του προμηθευτή για την επιχείρηση.

Τα θέματα που μετρούν γενικά οι οργανισμοί κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες: κόστος, απόδοση και πολιτική. Τα θέματα κόστους περιλαμβάνουν την τιμή συν κάθε άλλο επιπρόσθετο κόστος

που θα πληρώσει τελικά ο αγοραστής, όπως μεταφορικά κόστη, κόστη εγγκατάστασης κλπ.

Τα θέματα απόδοσης περιλαμβάνουν την παράδοση, την ποιότητα, το χρόνο καθυστέρησης, τα αποθέματα και κάθε άλλο μέτρο απόδοσης που ο οργανισμός κρίνει απαραίτητο να συμπεριλάβει, όπως η υπευθυνότητα και η προσαρμοστικότητα.

Τα θέματα πολιτικής συμπεριλαμβάνουν αυτά τα χαρακτηριστικά που ο αγοράζων οργανισμός εκτιμά στους προμηθευτές και επιθυμεί να περιθάλψει ή να επιβραβεύσει, όπως μειονεκτική θέση στην αγορά, ανακυκλωμένα περιεχόμενα σε κάποιο προϊόν, κάθε είδους πρακτικές κοινωνικής ευαισθητοποίησης κλπ.

### 3.6.1 Υπολογισμός του ολικού κόστους

Το ολικό κόστος είναι το άθροισμα από όλους τους παράγοντες κόστους, πολιτικής και απόδοσης που ο αγοράζων οργανισμός επιθυμεί να μετρήσει. Δεδομένου ότι οι αποφάσεις αγοράς συνήθως πραγματοποιούνται με βάση το ανά μονάδα κόστος, μία καλή μέθοδος για τον υπολογισμό του ολικού κόστους είναι να υπολογιστεί και αυτό ανά μονάδα. Το ανά μονάδα ολικό κόστος είναι η τιμή αγοράς διορθωμένη, προσθέτοντας όλους τους υπολοίπους παράγοντες (μεταφρασμένοι στο ανά μονάδα χρηματικό αντίτυπο τους).

Τα θέματα κόστους είναι πολύ εύκολο να συμπεριληφθούν, επειδή είναι εκπεφρασμένα σε χρηματικές μονάδες εξ' αρχής. Το μόνο που χρειάζεται είναι η μετατροπή των επικουρικών χρεώσεων στο ανά μονάδα κόστος τους. Για να γίνει αυτό, πρέπει να διαιρεθεί κάθε χρέωση με τον αριθμό των μονάδων στις οποίες αναφέρεται. Μία «μονάδα» είναι η μονάδα μέτρησης με βάση την οποία καθορίζεται η τιμή: τεμάχιο, δεκάδα, δωδεκάδα κλπ. Για παράδειγμα, αν το κόστος μεταφοράς είναι \$14,95 και το φορτίο αποτελείται από 100 μονάδες, τότε το ανά μονάδα κόστος μεταφοράς είναι \$0,15.

Το οικονομικό αντίτυπο των θεμάτων απόδοσης μπορεί να καθοριστεί ακριβώς ή κατά προσέγγιση. Οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν συστήματα δράσης με βάση το κόστος είναι δυνατόν να έχουν υπολογίσει το κόστος εμπλοκής με απορριπτέα υλικά, χρόνο καθυστέρησης ή μη παράδοσης. Αν είναι διαθέσιμα ακριβή στοιχεία είναι πολύτιμα. Αν δεν είναι διαθέσιμα, μπορούν να χρησιμοποιηθούν προσεγγιστικά.

Η αξιολόγηση των αποδόσεων χρησιμοποιείται κυρίως για συγκρίσεις: σύγκριση της απόδοσης ενός προμηθευτή με την απόδοσή του κατά τα προηγούμενα έτη, για να υπολογιστεί η βελτίωσή του ή σύγκριση μεταξύ προμηθευτών για να επιλεγεί ο καταλληλότερος. Όταν ο σκοπός είναι η σύγκριση, τότε είναι απαραίτητο οι προσεγγιστικές τιμές να πηγαίνουν από την ίδια φόρμουλα.

Εκτιμήσεις είναι αποδεκτές εφόσον είναι σχετικά έγκυρες. Μία φόρμουλα για την απόδοση

κατά προσέγγιση είναι έγκυρη εφόσον:

- Είναι λογική - είναι σχετική με το θέμα που ο οργανισμός επιθυμεί να μετρήσει και μπορεί να υπολογιστεί χωρίς υπερβολική δυσκολία
- Μπορεί να εφαρμοστεί για όλους τους προμηθευτές και να χρησιμοποιηθεί για την επιύρωση διαφοροποιημένη απόδοση

### 3.6.2 Κόστος λανθασμένης ημερομηνίας παράδοσης

Αν ο προμηθευτής παραδώσει την παραγγελία νωρίτερα από το προσυμφωνημένο, ο αγοραστής θα πληρώσει νωρίτερα και θα κρατήσει τα απόθεμα για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Αν ο προμηθευτής παραδώσει την παραγγελία αργότερα, ο αγοραστής θα αναγκαστεί να σπαταλήσει ανθρωπόωρες για να επανασχεδιάσει το πρόγραμμα ανάλωσης υλικών και να επιταχύνει την παραγωγή.

Επίσης κινδυνεύει να αναλώσει τα αποθέματα ασφαλείας και να βρεθεί αντιμέτωπος με την αναγκαστική διακοπή της παραγωγικής διαδικασίας. Όλες αυτές οι περιπτώσεις κοστίζουν στον οργανισμό σε χρήμα. Ο υπολογισμός του ακριβούς κόστους είναι χρονοβόρος και ποικίλλει σε κάθε περίπτωση.

Μια απλή μέθοδος για να ενσωματωθεί το κόστος της εσφαλμένης ημερομηνίας παράδοσης στον υπολογισμό του ολικού κόστους, είναι η χρησιμοποίηση του ποσοστού της λανθασμένης παράδοσης προστιθέμενου στην τιμή.

Αν ο προμηθευτής παραδίδει στο σωστό χρόνο κατά **85%**, τότε δεν είναι ακριβής στο χρόνο του κατά **15%**. Πολλαπλασιάζεται η καθορισμένη τιμή με **15%** και προστίθεται αυτό το ποσό στη βασική τιμή, ως το κόστος της απόδοσης στο χρόνο παράδοσης. Όσο καλύτερη είναι η απόδοση του προμηθευτή σε αυτόν τον τομέα, τόσο λιγότερο είναι το κόστος που προστίθεται. Καθώς ο κάθε προμηθευτής φέρει τα αποτελέσματα της δικής του απόδοσης, είναι μία αντικειμενική μέθοδος διαφοροποίησης μεταξύ των προμηθευτών.

Παράγοντας	Προμηθευτής 1	Προμηθευτής 2	Προμηθευτής 3
Προκαθορισμένη τιμή	\$10,00	\$11,50	\$10,00
Πρόστιμο λανθασμένης ημερομηνίας παράδοσης (1- Εντός χρόνου)	+1,50 (85% EX)	+1,27 (89% EX)	0 (100%EX)

### 3.6.3 Κόστος χαμηλής ποιότητας

Το πραγματικό κόστος της χαμηλής ποιότητας περιλαμβάνει τα γενικά έξοδα του ελέγχου εισερχομένων υλικών, τα απορριπτέα υλικά, τα διαχειριστικά έξοδα επανεξέτασης των υλικών και το κόστος επιστροφής τους. Επίσης περιλαμβάνει έξοδα επανοικατεργασίας και απόρριψης κατά την παραγωγική διαδικασία, εξαιτίας ελαττωματικών υλικών. Ένας οργανισμός που χρησιμοποιεί κοστολόγηση με βάση την δραστηριότητα έχει ήδη υπολογίσει το κόστος της ποιότητας σε έναν ξεχωριστό κατάλογο, ο οποίος μπορεί να αποτελέσει μία καλή βάση για την κατανομή του κόστους ποιότητας στους προμηθευτές, κατά το ποσοστό που οι ίδιοι έχουν ευθύνη.

Αν το πραγματικό κόστος ποιότητας δεν είναι διαθέσιμο, μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μέτρηση του ποσοστού των ελαττωματικών εξαρτημάτων ή το ποσοστό των απορριπτέων παρτίδων ως προστιθέμενο στην τιμή, με τον ίδιο τρόπο όπως του ποσοστού της λανθασμένης παράδοσης.

Αν, για παράδειγμα, το 8% των κομματιών του προμηθευτή απορρίπτονται, τότε η τιμή του προμηθευτή πολλαπλασιάζεται επί 8% και το ποσό που προκύπτει προστίθεται στη βασική τιμή, για να αντισταθμίσει το κόστος διαχείρισης των ελαττωματικών προϊόντων. Όσο μεγαλύτερη είναι η ποιότητα του προμηθευτή, τόσο μικρότερο είναι το κόστος που προστίθεται. Καθώς ο κάθε προμηθευτής φέρει τα αποτελέσματα της δικής του απόδοσης, είναι μία αντικειμενική μέθοδος διαφοροποίησης μεταξύ των προμηθευτών.

Παράγοντας	Προμηθευτής 1	Προμηθευτής 2	Προμηθευτής 3
Προκαθορισμένη τιμή	\$10,00	\$11,50	\$12,00
Πρόστιμο χαμηλής ποιότητας (% απορριπτέων)	+1,30 (13% απορρ.)	+0.92 (8% απορρ.)	0 (100% ποιοτικά)

### 3.6.4 Χρόνος εκτέλεσης παραγγελίας

Ο χρόνος εκτέλεσης της παραγγελίας είναι ένας παράγοντας απόδοσης. Αντικείμενα με χρόνο παράδοσης 4 εβδομάδων διαχειρίζονται με διαφορετικό τρόπο από τα αντικείμενα με χρόνο παράδοσης 12 εβδομάδων. Μεγάλος χρόνος παράδοσης περιορίζει την ευελιξία για αλλαγές στο πρόγραμμα πραγματοποίησης αλλαγών της επιχείρησης. Μπορεί, επίσης, να οδηγεί στη διατήρηση υψηλών αποθεμάτων από αυτά τα υλικά. Η μέτρηση του χρόνου παράδοσης κάνει σαφές στην προμηθευτική βάση ότι αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα και οδηγεί τους προμηθευτές σε προσπάθειες μείωσής του.

Η δημιουργία μιας φόρμουλας για το κόστος του χρόνου παράδοσης ξεκινά με το κόστος διατήρησης αποθεμάτων, εκφρασμένο ως επί τοις εκατό ανά έτος. Αυτό διαιρείται με 52, για να μετατραπεί σε ποσοστό ανά εβδομάδα. Στη συνέχεια, καθορίζεται αν η φόρμουλα είναι αρκετά δυνατή ώστε να στείλει το κατάλληλο μήνυμα στους προμηθευτές για το πόσο σημαντική είναι η μείωση του χρόνου παράδοσης.

Αν δεν έχει τη βαρύτητα που επιθυμεί η εταιρεία να εκφράζει, τότε πρέπει να αυξηθεί το ποσοστό ανά εβδομάδα, μέχρις ότου η εταιρεία να κρίνει ότι είναι κατάλληλο. Μία τυπική φόρμουλα είναι της τάξης του 1-2% ανά εβδομάδα. Μόλις καθοριστεί το κατάλληλο ποσοστό εφαρμόζεται, πολλαπλασιάζοντας το ποσοστό με τον προκαθορισμένο χρόνο παράδοσης του προμηθευτή και προστίθεται.

Το αποτέλεσμα στην καθορισμένη τιμή ως ο παράγοντας απόδοσης για τον χρόνο

Παράγοντας	Προμηθευτής 1	Προμηθευτής 2	Προμηθευτής 3
Προκαθορισμένη τιμή	\$10,00	\$11,50	\$12,00
Πρόσθετο χρόνο εκτέλεσης παραγγελίας (1%/εβδομάδα)	+1,00 (10 εβδ.)	+1,04 (9 εβδ.)	+0,84 (7 εβδ.)



### 3.6.5 Μέτρηση της υποκειμενικής απόδοσης

Τα χαρακτηριστικά της υποκειμενικής απόδοσης, όπως η υπευθυνότητα ή η προσαρμοστικότητα, έχουν τη δική τους σημασία και μπορούν να μετρηθούν, αν ο οργανισμός είναι διατεθειμένος να τα ποσοτικοποιήσει. Για να πραγματοποιηθεί αυτό, πρέπει καταρχήν να αποσαφηνιστεί η έννοια των όρων αυτών (για παράδειγμα 'υπευθυνότητα'). Υπάρχουν δύο όψεις: μία υπεύθυνη συμπεριφορά, κατά την οποία ο προμηθευτής είναι ανοιχτός και πρόθυμος να ακούσει τις απαιτήσεις του πελάτη και οι υπεύθυνες ενέργειες με τις οποίες ο προμηθευτής πράττει ή όχι αυτό που του ζητήθηκε.

Κατά δεύτερο λόγο, πρέπει να επινοηθεί μία μέθοδος για την παρακολούθηση της απόδοσης. Πόσες αιτήσεις για προσαρμογή πραγματοποιήθηκαν; Σε πόσες από αυτές τις αιτήσεις ο προμηθευτής απήγησε κατάλληλα; Τελικά, όλες οι μετρήσεις πρέπει να είναι καθορισμένες και να παρακολουθούνται. Αν δεν υπάρχει συμφωνία στον καθορισμό ή θέληση να παρακολουθείται η απόδοση, τα χαρακτηριστικά αυτά δεν μπορούν να μετρηθούν και η χρησιμοποίησή τους για την αξιολόγηση προμηθευτών, ενώ ο ορισμός τους είναι ακόμα ασαφής, θα ανοίξει την πόρτα για διαφωνίες και παρεξηγήσεις.

Σχεδόν κάθε μέτρηση απόδοσης μπορεί να υπολογιστεί ως ποσοστό: πόσο απροσδόκητα γεγονότα συνέβησαν και σε πόσα από αυτά ο προμηθευτής ανταποκρίθηκε καταλλήλως; Τα ποσοστά μπορούν να εφαρμοστούν και ως προστιθέμενα στην τιμή, υπολογίζοντας το ποσοστό της προκαθορισμένης τιμής και προσθέτοντάς το στο συνολικό.

### 3.6.6 Ενσωμάτωση παραγόντων πολιτικής

Παράγοντες πολιτικής είναι εκείνα τα θέματα που ο οργανισμός επιθυμεί να περιθάλψει ή να επιβραβεύσει, όπως μειονεκτική θέση στην αγορά, ανακυκλωμένα περιεχόμενα σε κάποιο προϊόν και κάθε είδους πρακτικές κοινωνικής ευαισθητοποίησης. Η συμμόρφωση με μια πολιτική είναι συνήθως η μέτρηση ενός χαρακτηριστικού γνωρίσματος, είτε οι προμηθευτές ακολουθούν το πρότυπο είτε όχι. Για να ενσωματωθεί ένας παράγοντας πολιτικής στις μετρήσεις κάποιου προμηθευτή είναι απαραίτητο να γίνουν τα παρακάτω βήματα:

1. Καθορισμός του παράγοντα πολιτικής
2. Καθορισμός του τι συνιστά την συμμόρφωση
3. Καθορισμός της σημασίας κάθε παράγοντα για την επιχείρηση

Για να καθοριστεί η σημασία ενός παράγοντα για τον οργανισμό πρέπει να

διερωτηθεί ο υπεύθυνος της πολιτικής (συνήθως η γενική διεύθυνση) για την περίπτωση που αν όλοι οι υπόλοιποι παράγοντες είναι ίσοι, πόσο περισσότερο είναι διατεθειμένος να πληρώσει για να ενσωματώσει αυτόν τον παράγοντα.

Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα δημιουργεί ένα μέτρο για την αξία του. Δεν υπονοεί ότι η επιχείρηση αναγκαστικά θα πληρώσει παραπάνω, απλά καθορίζει ένα όριο. Όταν το όριο έχει καθοριστεί, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για μετρήσεις.

Στον υπολογισμό του ολικού κόστους, αν ο προμηθευτής συμμορφώνεται με την πολιτική, η τιμή του πιστώνεται με το ποσό του καθορισμένου ορίου. Αυτό δημιουργεί μία θετική προδιάθεση από τον προμηθευτή να το ενσωματώσει.

Παράγοντας	Προμηθευτής 1	Προμηθευτής 2	Προμηθευτής 3
Προκαθορισμένη τιμή	\$10.00	\$11.50	\$12.00
Επιχορήγηση χρήσης ανακαυλωμένων υλικών	OXI	-0.58 NAI	-0.60 NAI

### 3.7 Ανά Μονάδα Ολικό Κόστος

#### 3.7.1 Γενικά

Όταν όλοι οι μετρήσιμοι παράγοντες έχουν καθοριστεί και το χρηματικό τους ισοδύναμο έχει υπολογιστεί, προστίθενται όλοι μαζί για να αποτελέσουν το ανά μονάδα ολικό κόστος. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται ένα παράδειγμα:

	Παράγοντας	Προμηθευτής 1	Προμηθευτής 2	Προμηθευτής 3
Παράγοντες κόστους	Προκαθορισμένη τιμή	\$10,00	\$11,50	\$12,00

	Μεταφορά (\$/ποσότητα)	<b>+0,09 (\$9,98/100)</b>	<b>+0,07 (\$700/100)</b>	<b>0</b>
	Εκπτώσεις	<b>-0,20</b>	<b>-0,06</b>	<b>-0,12</b>
Παράγοντες απόδοσης	Λαθασμένος χρόνος παράδοσης (1-EX)	<b>+1,50 (85% EX)</b>	<b>+1,27 (89% EX)</b>	<b>0 (100%EX)</b>
	Χαμηλή ποιότητα (% απορριπτέα)	<b>+1,30 (13% Απορ.)</b>	<b>+0,92 (8% Απορ.)</b>	<b>0 (100%Ποιοτικά)</b>
	Χρόνος παράδοσης (1%/εβδομάδα)	<b>+1,00 (10 εβδ.)</b>	<b>+1,04 (9εβδ.)</b>	<b>+0,84 (7 εβδ.)</b>
Παράγοντες πολιτικής	Ανακύκλωση (-5%)	<b>OXI</b>	<b>-0,58 NAI</b>	<b>-0,60 NAI</b>
Ανά μονάδα ολικό κόστος		<b>\$13,69</b>	<b>\$14,16</b>	<b>\$12,12</b>

Σε αυτό το παράδειγμα, οι παράγοντες κόστους, απόδοσης και πολιτικής είναι εκτιμημένοι σε \$ και μπορούν να συγκριθούν μεταξύ τους, καθώς και μεταξύ των προμηθευτών. Το ανά μονάδα ολικό κόστος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επιλογή ενός προμηθευτή και τη μέτρηση των αλλαγών στην απόδοσή τους στο χρόνο.

Αν ο προμηθευτής είναι νέος και δεν υπάρχει ιστορικό της απόδοσής του, είναι καλό να ζητείται από τον προμηθευτή να προσκομίσει τουλάχιστον τρεις συστατικές επιστολές από οργανισμούς που προμηθεύονται από αυτόν το συγκεκριμένο προϊόν. Στη συνέχεια, είναι καλό να γίνει επικοινωνία μαζί τους και να ζητηθεί τι μετρούν οι ίδιοι και με ποιον τρόπο, ώστε να γίνει σαφής η αξία των μετρήσεών τους.

Επίσης, πρέπει να ρωτηθούν για την απόδοση του προμηθευτή κατά την διάρκεια των τελευταίων ετών. Αν οι πληροφορίες που παρέχονται από αυτούς τους οργανισμούς είναι συνεπής,

αποτελούν μια αντανάκλαση του τρόπου με τον οποίο δραστηριοποιείται ο προμηθευτής και μπορεί η επιχείρηση να είναι σίγουρη ότι η προσδοκώμενη εξυπηρέτηση θα ανήκει στην ίδια κατηγορία.

### 3.7.2 Χρησιμοποίηση του ανά μονάδα ολικού κόστους

Ένα συνολικό πλάνο μετρήσεων, όπως το ανά μονάδα ολικό κόστος, πραγματοποιεί αρκετούς αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης:

1. Επιτρέπει σε ανόμοια θέματα να συνδυάζονται σε ένα κατανοητό πλάνο μετρήσεων
2. Παρέχει μία μέθοδο, με την οποία όλες οι ομάδες μέσα στον οργανισμό μπορούν να έχουν πρόσβαση στην επιλογή των προμηθευτών και σε μια διαδικασία μέτρησης, σιγουρεύοντας ότι όλα τα σημαντικά θέματα για τον οργανισμό έχουν συμπεριληφθεί
3. Καθιστά σαφή τη βάση πάνω στην οποία επιλέγονται και διατηρούνται οι προμηθευτές, εκπαιδεύοντας κάθε εργαζόμενο στον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις
4. Παρέχει στους προμηθευτές ξεκάθαρες πληροφορίες για το ποια θέματα είναι σημαντικά και πώς αυτά αξιολογούνται, έτσι ώστε να προσπαθούν για καλύτερη απόδοση.

## 3.8 Η Μέτρηση Των Παροχών Υπηρεσιών

Όταν οι υπηρεσίες είναι ανταποδοτικές, μπορεί να αποτελέσουν αντικείμενο υποκειμενικών εκτιμήσεων όσον αφορά την ποιότητα, τα χρονικά περιθώρια και την αποδοτικότητα του κόστους. Η ποσοτικοποίηση της απόδοσης αποτελεί μια πρόκληση. Για να υπάρξει ένα μέτρο, έναντι του οποίου θα μετρηθεί η απόδοση της υπηρεσίας, είναι επιτακτική η ανάγκη να προσδιοριστούν οι προσδοκίες εξ' αρχής. Οι ποικίλες μορφές υπηρεσιών κάνουν τη μέτρηση δυσκολότερη. Ορισμένες από αυτές τις δυσκολίες συμπεριλαμβάνουν:

- Οι χρήστες μπορεί να είναι αβέβαιοι για το τελικό προϊόν τη στιγμή που τοποθετείται η παραγγελία

- Οι προσδοκίες των χρηστών μπορεί να είναι ασαφείς ή μη ρεαλιστικές
- Τόσο οι χρήστες όσο και οι παροχείς κάνουν υποθέσεις
- Η προσωπικές υπηρεσίες μπορεί να βασίζονται στην προσωπικότητα (πχ. ψυχίατρος, σύμβουλος κλπ)
- Το αντικείμενο της εργασίας μπορεί να αλλάξει στη μέση της εργασίας
- Το προσωπικό μέσα στους συνεχιζόμενους οργανισμούς μπορεί να αλλάξει στη διάρκεια της εργασίας
- Μπορεί να συμβεί κάτι απρόβλεπτο

Η δουλειά του αγοραστικού τμήματος είναι να βοηθήσει όλες τις πλευρές να καθορίσουν τις προσδοκίες απόδοσης, τις φόρμουλες κοστολόγησης και τα κριτήρια αποδοχής. Αυτά, θα πρέπει να είναι σαφώς και εμφανώς διατυπωμένα στην παραγγελία αγοράς. Μόλις τα κριτήρια καθοριστούν, η μέτρηση μπορεί να καταγραφεί, είτε σαν χαρακτηριστικό γνώρισμα είτε σαν αριθμητική μεταβλητή. Είναι σημαντικό να παρακολουθούνται όλοι οι καθοριστικοί παράγοντες. Πχ:

Πώς ο προμηθευτής απέδωσε σύμφωνα με τα παρακάτω κριτήρια;

Κριτήριο	Ναι	Όχι
Παρήχθη η επιζητούμενη ποιότητα;	X	
Αξιοποιήθηκαν τα ειδικά προσόντα;	X	
Πραγματοποιήθηκε η δέσμευση για την ημερομηνία παράδοσης;	X	
Τα κόστη επαλήθευσαν τα προϋπολογισμένα;	X	
Ακολούθησαν οι προσυμφωνημένες διαδικασίες αναφορών και διατυπώσεων;		X

Ανεξάρτητα από τον τύπο της υπηρεσίας, η εις των προτέρων συμφωνία για τα προσδοκώμενα θα προσφέρει τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία θα αξιολογηθεί η απόδοση των προμηθευτών.

### 3.9 Επιλογή Προμηθευτών

Σε πολλές περιπτώσεις, ένας δυνητικός προμηθευτής είναι εμφανώς ανώτερος από τους άλλους ανταγωνιστές του ώστε η επιλογή να είναι πολύ απλή. Ατυχώς, η επιλογή αυτή δεν είναι πάντοτε εύκολη. Ένα μαθηματικό σύστημα διαβάθμισης μπορεί να διευκολύνει σε μεγάλο βαθμό την επιλογή του προμηθευτή σε τέτοιες περιπτώσεις. Θα αναφερθούν δύο παραδείγματα, με σκοπό την κατανόηση του τρόπου λειτουργίας αυτής της διαδικασίας.

Το μαθηματικό σύστημα διαβάθμισης περιλαμβάνει δύο λειτουργίες:

- Τον καθορισμό των βασικών παραγόντων που λαμβάνονται υπόψη στην επιλογή του προμηθευτή
- Τον καθορισμό συντελεστών βαρύτητας για κάθε παράγοντα

Αυτοί οι παράγοντες και οι συντελεστές βαρύτητας τους συχνά καθορίζονται από μια επιτροπή, η οποία αποτελείται από ενδιαφερόμενα διοικητικά στελέχη. Ας θεωρήσουμε την εταιρεία Α, η οποία έχει στη διάθεσή της όλες τις αναγκαίες πληροφορίες πάνω στις οποίες θα στηρίζει την επιλογή μιας πηγής προμήθειας.

Παρόλα αυτά, κανένας προμηθευτής δεν είναι εμφανώς ανώτερος από τους άλλους. Ο ιδανικός τρόπος για να αντιμετωπισθεί μια τέτοια κατάσταση είναι η γρήγορη αντιμετώπιση -πριν διογκωθεί. Μια ομάδα αποτελούμενη, ίσως, από τον υπεύθυνο του Τμήματος Σχεδιασμού, τον υπεύθυνο του Τμήματος Παραγωγής και έναν αγοραστή, θα πρέπει να συγκεντρώσει και να καθορίσει τους βασικούς παράγοντες.

Κατόπιν, η ομάδα θα πρέπει να ορίσει συντελεστές βαρύτητας για τους παράγοντες αυτούς. Βλέπουμε τα αποτελέσματα αυτής της διαδικασίας κάτω από τους τίτλους «Παράγοντες» και «Μέγιστη τιμή», στον Πίνακα 1. Τα στοιχεία που εμφανίζονται για τους προμηθευτές Α, Β και Γ στηρίζονται σε έρευνες της τεχνικής επάρκειας κάθε προμηθευτή, της δυναμικότητάς του σε διάφορους τομείς και των αποτελεσμάτων των διαπραγματεύσεων στην τιμή. Υποθέτοντας ότι το Τμήμα Προμηθειών έχει μια προσφορά σταθερού τιμήματος από κάθε έναν από τους προμηθευτές, η διαβάθμιση του παράγοντα τιμή είναι αντικειμενική.

Αλλά, όταν ένα συμβόλαιο περιλαμβάνει σε κάποιο βαθμό αποζημίωση κόστους, η διαβάθμιση της τιμής είναι υποκειμενική. Ο αγοραστής, ο διευθυντής προμηθειών και οι άλλοι εμπλεκόμενοι αντιπρόσωποι της εταιρείας βαθμολογούν με βάση το τι θα κάνει, κατά τη γνώμη τους, ο δυνητικός

προμηθευτής στην περιοχή ελέγχου του κόστους. Ως εκ τούτου, αυτό το μέρος της διαβάθμισης της τιμής είναι υποκειμενικό.

Όλες οι άλλες διαβαθμίσεις (κατανόηση του προβλήματος κ.α.) είναι υποκειμενικές και αντιμετωπίζονται με παρόμοιο τρόπο. Στην πραγματικότητα, το μαθηματικό σύστημα διαβάθμισης παίρνει ένα πολύπλοκο πρόβλημα και το διασπά σε πολλά μέρη. Αυτή η προσέγγιση στην επιλογή πηγής προμήθειας, παρόλο που βασίζεται σε μια σειρά αντικειμενικών και υποκειμενικών κρίσεων, οδηγεί συνήθως σε ένα δίκαιο και αντικειμενικό αποτέλεσμα.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1**  
**ΜΗΤΡΑ ΔΙΑΒΑΘΜΙΣΗΣ ΠΗΓΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ**  
**(ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗ)**

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΜΕΓΙΣΤΗ ΤΙΜΗ	ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ		
		A	B	Γ
Τεχνικοί		A	B	Γ
Κατανόηση Προβλήματος	10	10	8	7
Τεχνική Προσέγγιση	20	18	16	15
Διευκολύνσεις Παραγωγής	5	4	5	4
Λειτουργικές Απαιτήσεις	3	2	3	2
Απαιτήσεις Συντήρησης	2	1	2	2
Σύνολο	40	35	34	30
Δυνατότητα Ανταπόκρισης στο Πρόγραμμα παραγωγής	20	18	15	12
Τιμή	20	16	20	2
Διοικητική, Χρηματοοικονομική και Τεχνική Επάρεια	10	10	8	8
Πρότυπα Ελέγχου Ποιότητας	10	9	8	7
<b>Τελικό Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>88</b>	<b>85</b>	<b>59</b>

Μια εξίσου σπουδαία περιοχή επιλογής προμηθευτή αναφέρεται στην επιλογή ενός προμηθευτή, ο οποίος προμηθεύει μια εταιρεία με υλικά παραγωγής, συντήρησης και επιδιόρθωσης, κάτω από ένα ετήσιο συμβόλαιο απαιτήσεων.

Τα εκτιμώμενα ετήσια έξοδα είναι πέντε (5) εκατομμύρια \$. Το Τμήμα Προμηθειών κάνει επαφές και επιθεώρηση των εγκαταστάσεων των τεσσάρων υπό μελέτη προμηθευτών (μία απλοποιημένη προκαταρκτική έρευνα). Τα ευρήματα, μαζί με τις διαβαθμίσεις τους, φαίνονται στον Πίνακα 2. Σε αυτό το παράδειγμα, είναι φανερό ότι ο προμηθευτής X είναι ο καταλληλότερος.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2**  
**ΜΗΤΡΑ ΔΙΑΒΑΘΜΙΣΗΣ ΠΗΓΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ**  
**(ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ ΥΛΙΚΩΝ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ, ΕΠΙΔΙΟΡΘΩΣΗΣ ΚΑΙ**  
**ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ)**

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΥΠΟ ΕΞΕΤΑΣΗ	ΜΕΓΙΣΤΗ ΤΙΜΗ	ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ			
		Φ	X	Ψ	Ω
Τιμή	25	20	20	22	18
Διαθέσιμες Γραμμές Παραγωγής	20	17	18	15	15
Μέσος Χρόνος Παράδοσης	20	15	18	17	17
Δυνατότητα Παροχής Τεχνικών Υπηρεσιών	15	13	15	10	10
Διαβάθμιση Διοίκησης	5	4	5	5	3
Καταστάσεις Αποθεμάτων	5	4	5	5	3
Πιστωτικοί Όροι	5	5	3	4	3
Κόστος Διατήρησης Αποθέματος	5	3	5	3	3
<b>Τελικό Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>81</b>	<b>89</b>	<b>81</b>	<b>72</b>

### 3.10 Συμπεράσματα

Η επιλογή της σωστής πηγής προμηθειών είναι η πιο κρίσιμη δραστηριότητα για την οποία το Τμήμα Προμηθειών έχει τη κύρια ευθύνη. Κατάλληλος προμηθευτής είναι αυτός που έχει την ικανότητα να παρέχει την απαιτούμενη ποιότητα υλικών ή υπηρεσιών, στον προκαθορισμένο χρόνο, σε λογική **48**



τιμή και με τις υποστηρικτικές λειτουργίες που απαιτούνται, έτσι ώστε να διατηρηθεί η ικανοποίηση του πελάτη σε υψηλά επίπεδα.

Η εταιρεία που πραγματοποιεί την αγορά θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει αρκετά στοιχεία για τους πιθανούς προμηθευτές, έτσι ώστε να διαθέτει ένα ικανοποιητικό επίπεδο γνώσης για την ικανότητά τους να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της. Σε μικρές αγορές, ρουτίνας, η γνώση της θέσης του προμηθευτή στα κανάλια διανομής, των υπηρεσιών που προσφέρει και της οικονομικής του κατάστασης, παρέχει ικανοποιητική πρόβλεψη.

Ο βαθμός του ανταγωνισμού στο κάλεσμα για εκδήλωση ενδιαφέροντος είναι υποκειμενικός. Συνήθως παρουσιάζονται τρεις έως πέντε ενδιαφερόμενοι, προκαλώντας ικανοποιητικό ανταγωνισμό. Αν οι ανάγκες του αγοραστή απαιτούν σημαντικές επενδύσεις από την πλευρά του προμηθευτή, οι δύο έως τρεις από αυτούς θα παρουσιάσουν προσφορές με καλύτερες τιμές και μειωμένα κόστη του κύκλου ζωής των προϊόντων/παραχών τους, ενώ οι υπόλοιποι μάλλον θα περιορίσουν το ενδιαφέρον τους.

Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις που η προμήθεια από την τοπική αγορά μπορεί να είναι ιδιαίτερα ελυστική. Οι επικοινωνίες είναι απλούστερες, οι χρόνοι παράδοσης μικρότεροι και πιο σταθεροί. Ένας τοπικός προμηθευτής μπορεί να δραστηριοποιείται σε πολλά από τα απαιτούμενα υλικά για την επιχείρηση. Από την άλλη πλευρά, οι διεθνείς αγορές έχουν την τάση να καταλήγουν σε χαμηλότερες τιμές και καλύτερη τεχνική υποστήριξη. Οι διεθνείς φίρμες έχουν μεγαλύτερη παραγωγική ικανότητα και είναι πιο ικανές να αντιμετωπίσουν την αυξανόμενη ζήτηση.

Το ερώτημα πόσους προμηθευτές πρέπει να έχει η επιχείρηση για κάθε είδος υλικού είναι πολύ σημαντικό, αλλά η απάντηση εξαρτάται από την εκάστοτε περίπτωση. Σε γενικές γραμμές, θεωρείται πως ένας κύριος προμηθευτής και ένας συμπληρωματικός-εφεδρικός είναι επαρκής. Η προμήθεια από μία και μόνο πηγή γίνεται όλο και πιο δημοφιλής τα τελευταία χρόνια, απαιτεί όμως ένα αξιόπιστο σύστημα παρακολούθησης των προμηθειών.

Σε κάποιες περιπτώσεις είναι απαραίτητο η επιχείρηση να αναπτύξει την ίδια την πηγή από μόνη της. Κάτι τέτοιο απαιτεί σημαντική οικονομική, τεχνική και οργανωτική εμπλοκή από την ίδια την εταιρεία που πραγματοποιεί την αγορά.

Ο καθορισμός ενός δίκαιου και λογικού τιμήματος για τα παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες απαιτεί την εις βάθος ανάλυση πλήθους παραγόντων και μεταβλητών. Η εξασφάλιση μιας τέτοιας τιμής επηρεάζει την οικονομική υγεία της επιχείρησης και σε τελικό βαθμό την επιβίωση της.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### *Διοικώντας τη Βάση Εφοδιασμού*

- 4.1 Εισαγωγή
- 4.2 Ενοποιώντας τους Προμηθευτές
- 4.3 Στρατηγικές Πηγών Προμήθειας
- 4.4 Στρατηγικές Μείωσης Προμηθευτών
- 4.5 Μέθοδοι Βελτίωσης Απόδοσης των Προμηθευτών
- 4.6 Πιστοποίηση Προμηθευτών
- 4.7 Συνέπειες για το Τμήμα Αγορών

## 4.1 Εισαγωγή

Το εργοστάσιο της “**Bethlehem Steel’s Burns Harbor**” έχει δημιουργήσει ένα **M.R.O**, Συντήρηση, Επισκευή και Λειτουργικότητα Υλικών (**Maintenance, Repair and operating supplies**), πλάνο αγορών το οποίο βασίζεται στην αρχή της μιας πηγής προμήθειας, **bin-stocking**. Η ιδέα αυτή υπολογίζεται ότι εξοικονόμησε για την εταιρεία πάνω από **\$29** εκατομμύρια από το **1984**. Η εταιρεία χρησιμοποιεί **21** ‘συμφωνίες προμηθείας’ οι οποίες αντιστοιχούν στο **80%** περίπου των αγορών του **M.R.O**. Ο κάθε προμηθευτής ενός συγκεκριμένου αγαθού προμηθεύει όλα τα προϊόντα που χρησιμοποιεί το εργοστάσιο της **Burns Harbor** σε ειεινή τη γραμμή παραγωγής. Η τιμολόγηση στηρίζεται σε ένα σύστημα «κόστους συν» με περιθώριο κέρδους συμφωνούμενο για κάθε προϊόν ξεχωριστά. Η **Bethlehem** υπολογίζει ότι η μέση τιμή των υλικών είναι **5-10%** χαμηλότερη από πριν.

Η διοίκηση της Βάσης Εφοδιασμού είναι ένα σημαντικό ζήτημα για τα Τμήματα Αγορών σήμερα. Οι τελικοί στόχοι από τη διοίκηση της εφοδιαστικής βάσης καθοδηγούνται από τους στόχους των αγορών, όπως η ποιότητα, η παράδοση, η ποσότητα, η τιμή και το **service**. Πρόσφατες έρευνες του «Κέντρου Ανώτατων Μελετών Αγορών» (**CAPS**) για σύγκριση απόδοσης αγορών έδειξαν ότι ο μέσος αριθμός προμηθευτών ανά εταιρεία κυμαίνεται μεταξύ **750** και **20.000**, με τις περισσότερες εταιρείες να βρίσκονται στο όριο από **2.000** έως **7.000**. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με εταιρείες όπως η **Xerox**, που περιόρισε τη βάση εφοδιασμού της κατά **4.700** προμηθευτές σε ένα χρόνο, αφήνοντας **400** προμηθευτές και την **Apple**, με **400** προμηθευτές σε όλο τον κόσμο. Οι προμηθευτές τώρα θεωρούνται κρίσιμοι για την επιτυχία μιας επιχείρησης.

Το κεφάλαιο αυτό θα εξετάσει πρώτα κάποια θέματα που οδηγούν στη σύγχρονη τάση της ενοποίησης των προμηθευτών με την εταιρεία, συμπεριλαμβανομένων και των σύγχρονων γενικών στρατηγικών πηγών προμήθειας. Στη συνέχεια, θα γίνει ανασκόπηση των επιχειρημάτων για τη μείωση της βάσης εφοδιασμού και ακολούθως θα εξεταστούν τρεις μέθοδοι για τη βελτίωση της απόδοσης προμηθευτών. Οι τρεις φάσεις της διαδικασίας πιστοποίησης προμηθευτών παρουσιάζονται, ακολουθούμενες από μια ανασκόπηση των συνεπειών για τη διαδικασία αγορών.

## 4.2 Ενοποιώντας τους Προμηθευτές

Παραδοσιακά, η διοίκηση της βάσης εφοδιασμού επικεντρωνόταν στην αξιολόγηση των προμηθευτών, την ανάπτυξη νέων πηγών προμήθειας, την ανάπτυξη μικρών προμηθευτών και τον καθορισμό του κατάλληλου αριθμού προμηθευτών. Η πολιτική αγορών προτιμούσε τη χρήση **2** ή **3** προμηθευτών για κρίσιμα υλικά. Η ύπαρξη πολλών πηγών προμήθειας προστάτευε την εταιρεία από ενδεχόμενες διακοπές της προμήθειας των υλικών λόγω απεργιών, πολιτικών προβλημάτων ή φυσικών γεγονότων. Η ύπαρξη μιας μόνο πηγής προμήθειας γινόταν αποδεκτή αν οι προς αγορά ποσότητες ήταν μικρές ή αν οι προμηθευτές χρησιμοποιούσαν σημαντικές ευρεσιτεχνίες, προσέφεραν χαμηλότερες τιμές μεταφοράς, έδιναν μεγάλες επιπτώσεις ή συμφωνούσαν να διατηρούν το απόθεμα του αγοραστή (αγορά χωρίς απόθεμα).

Οι πολλοί προμηθευτές υποθετικά ενθάρρυναν τον ανταγωνισμό των τιμών, εξασφαλίζοντας έτσι το ότι η εταιρεία θα έπαιρνε τη χαμηλότερη διαθέσιμη τιμή. Ο μικρότερος προμηθευτής παρακινούνταν αφού ήθελε να λάβει μεγαλύτερο μερίδιο των αγορών και συνεπώς υποκινούνταν να πιέζει συνεχώς τον μεγαλύτερο προμηθευτή. «Ο ενεργός ανταγωνισμός έτσι παρακινεί και τους **2** προμηθευτές σε πολύ καλή απόδοση». Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την έμφαση στην τιμή, όχι τη στρατηγική σχέση, και την παράβλεψη του συνολικού κόστους. «Βασικοί δείκτες της απόδοσης του προμηθευτή, όπως

η ποιότητα, η παράδοση, η αξιοπιστία και οι λογιστικές υπηρεσίες θυσιάστηκαν δίνοντας έμφαση στο κόστος αγοράς των υλικών».

Τι έχει αλλάξει και έκανε τους επαγγελματίες των αγορών να ξανασιεφτούν τον τρόπο διοίκησης της Βάσης Εφοδιασμού; Πρώτον, η συναίσθηση του ότι οι εταιρείες ανταγωνίζονται σε μια παγκόσμια αγορά. Προηγουμένως, μια εταιρεία μπορούσε να ανταγωνίζεται σε διάφορους τομείς, όπως τα χαρακτηριστικά, οι όροι και η παράδοση, ακόμα και αν δεν αναγνωριζόταν ως ο ηγέτης στην ποιότητα στον κλάδο. Σήμερα, η πίεση από τους ανταγωνιστές σε όλο τον κόσμο έχει οδηγήσει τους οργανισμούς στην αναγνώριση της ανάγκης του να είναι ανταγωνιστικοί τόσο ως προς το κόστος όσο και ως προς την ποιότητα για να επιβιώσουν. Επομένως, η Βάση Εφοδιασμού πρέπει να υποστηρίζει τους ίδιους αυτούς στόχους.

Αυτή η παγκόσμια επικέντρωση οδήγησε σε αυξημένη ανταγωνιστικότητα, όχι μόνο ως προς την ποιότητα και το κόστος, αλλά επίσης και ως προς τους χρόνους για την εισαγωγή νέων προϊόντων. Οι δυτικές εταιρείες σπανίως ενέπλεκαν τους προμηθευτές τους στη διαδικασία του σχεδιασμού. Ο προμηθευτής κανονικά έβλεπε ένα εξάρτημα αφότου είχε σχεδιαστεί και το τμήμα αγορών ζητούσε τιμή και ημερομηνία παράδοσης. Ο συνήθης χρόνος εισαγωγής νέου προϊόντος για ένα αυτοκίνητο ήταν 5 χρόνια, με την συμμετοχή του προμηθευτή να λαμβάνει χώρα περίπου **18** μήνες πριν την προγραμματισμένη ημερομηνία έναρξης της παραγωγής. Η **Chrysler**, μέσω στρατηγικών Ενωρίτερης Ανάμιξης του Προμηθευτή, κατόρθωσε να μειώσει τους χρόνους εισαγωγής νέων προϊόντων στα **3** χρόνια για το **Viper** και στους **39** μήνες για τη σειρά **LH**.

Αντιμέτωπες με αυτές τις πιέσεις, οι αμερικανικές εταιρείες κατέληξαν στη διαπίστωση ότι η Βάση Εφοδιασμού επηρεάζει την ανταγωνιστική ικανότητα του οργανισμού. Οι προμηθευτές μπορούν να προσφέρουν γνώση και ιδέες για καινοτομίες στα προϊόντα που είναι πέρα από τις ικανότητες και τους πόρους της εταιρείας-αγοραστή. Σύμφωνα με μια έρευνα του **Clark**, «Η συμμετοχή των προμηθευτών (και οι στενές σχέσεις με αυτούς) εξηγεί περίπου το **1/3** του πλεονεκτήματος ανθρωποωρών και προσφέρει τους **4-5** μήνες του πλεονεκτήματος στο χρόνο εισαγωγής [που έχουν οι Ιάπωνες κατασκευαστές αυτοκινήτων]». Επιπλέον, η βελτίωση των σχέσεων με τους προμηθευτές οδηγεί σε βελτιωμένη αποδοτικότητα. Ενσωματώνοντας τους προμηθευτές στις λειτουργίες της εταιρείας έχουμε ως αποτέλεσμα χαμηλότερα αποθέματα, γρηγορότερους ολικούς χρόνους απόκρισης, υψηλότερη ποιότητα και χαμηλότερα συνολικά κόστη. Επίσης, οι θετικές σχέσεις με τους προμηθευτές παρέχουν το θεμέλιο για τη συνεχή ανάπτυξη και τη δυνατότητα απόκρισης στις ανταγωνιστικές απαιτήσεις. Χωρίς αυτές τις σχέσεις, οι εταιρείες θα έχουν «ολοένα και ασθενέστερη ικανότητα να ανταποκρίνονται στα βελτιούμενα πρότυπα απόδοσης των βιομηχανιών, να αντιμετωπίζουν τις διακυμάνσεις της αγοράς, να μειώνουν τα κόστη αποθέματος και παράδοσης και να αποτρέπουν ποιοτικά προβλήματα που οφείλονται στις πηγές προμήθειας. Είναι ένα ζήτημα μακροχρόνιας επιβίωσης».

Ποιες είναι οι επιπτώσεις για τη διοίκηση της Βάσης Εφοδιασμού; Πρωτίστως, οι εταιρείες πρέπει να δουν τους προμηθευτές σαν ένα αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας εφοδιασμού. Αυτό οδηγεί στην ανάπτυξη σημαντικών σχέσεων με τους προμηθευτές. Η 'εχθρική' σχέση μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή πρέπει να ξεπεραστεί. Είναι δύσκολο, αν όχι απίθανο, να αναπτυχθούν στέρεες σχέσεις με χιλιάδες προμηθευτές. Για το λόγο αυτό πρέπει κανείς να μειώσει τη βάση εφοδιασμού. Δευτερευόντως, καθώς οι σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή αναπτύσσονται, θα οδηγήσουν σε μακροχρόνιες αγοραστικές και προμηθευτικές δεσμεύσεις. Ωστόσο, μια μακροχρόνια δέσμευση προμηθείας είναι κάτι παραπάνω από ένα μακροχρόνιο συμβόλαιο, το οποίο είναι ένα έγγραφο με έναν μόνο προσανατολισμό. Ενώσω ένα συμβόλαιο αναφέρεται κανονικά σε μια προκαθορισμένη χρονική περίοδο με ξεκάθαρα καθορισμένες συνθήκες και όρους, μια δέσμευση προμηθείας είναι περισσότερο ρευστή, επικεντρώνοντας στη διατήρηση της σχέσης. Τρίτον, αυτή η αυξανόμενη αλληλεπίδραση μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή απαιτεί βελτιωμένες

επικοινωνίες. Τα αντίστοιχα εμπλεκόμενα μέρη μέσα στους οργανισμούς του αγοραστή και του προμηθευτή πρέπει να έχουν την ικανότητα να συνεργάζονται μεταξύ τους ανά τακτά χρονικά διαστήματα για να διευκολύνουν την επίλυση των προβλημάτων. Τέταρτον, οι βελτιωμένες σχέσεις οδηγούν σε Ενωρίτερη Ανάμιξη του Προμηθευτή στο σχεδιασμό νέων προϊόντων, βελτιώνοντας την κατασκευασσιμότητα και μειώνοντας τα κόστη των τρεχόντων προϊόντων.

### 4.3 Στρατηγικές Πηγών Προμήθειας

Η Διοίκηση της Βάσης Εφοδιασμού παίρνει μια νέα έννοια στις σημερινές αγορές παγκόσμιου ανταγωνισμού. Οι επαγγελματίες των Αγορών δέχονται νέα πίεση για να εξασφαλίσουν τις παραδόσεις, την ποιότητα, την ποσότητα, και το **service** μειώνοντας ταυτόχρονα την τιμή. Πολλές Στρατηγικές Πηγών Προμήθειας χρησιμοποιούνται σήμερα για να ικανοποιηθούν αυτοί οι στόχοι. Οι Στρατηγικές Πηγών Προμήθειας μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε 4 προσεγγίσεις: **outsourcing**, βελτίωση ποιότητας, συνέχεια εφοδιασμού και βελτίωση εξυπηρέτησης.

#### **Outsourcing**

Το **outsourcing** είναι η τρέχουσα έκδοση του «φτιάχνω» ή «αγοράζω». Αν και η απόφαση για αγορά ή ιδιοκατασκευή προσανατολίζεται συνήθως σε ένα εξάρτημα ή τμήμα, η απόφαση για **outsourcing** μπορεί να περιλαμβάνει μια ολόκληρη υποσυναρμολόγηση. Για παράδειγμα, στην κατασκευή της σειράς αυτοκινήτων **LH**, η **Chrysler** έκανε **outsourcing** ολόκληρο το πίσω σύστημα ανάρτησης από την **A. O. Smith**.

Μια άλλη μορφή **outsourcing** είναι η χρήση κατασκευαστών πρωτότυπου εξοπλισμού (**OEMs- original equipment manufacturers**) ως προμηθευτές. Οι **OEM** παράγουν ολόκληρο το προϊόν στο οποίο βάζουν το όνομα ή το λογότυπο του πελάτη, ο οποίος μετά πωλεί το προϊόν ως δικό του. Ένα παράδειγμα είναι ο πρωτότυπος εκτυπωτής γραφικών της **IBM**, ο οποίος έγινε από την **EPSON** για την **IBM**. Η λογική αυτής της προσέγγισης είναι το ότι ο προμηθευτής έχει μεγαλύτερη εξειδίκευση απ' ότι ο αγοραστής. Αυτό μειώνει την ανάγκη να έχει ο αγοραστής εγκαταστάσεις-υποδομές αφιερωμένες σε μια συγκεκριμένη γραμμή παραγωγής, δίνοντάς του έτσι μεγαλύτερη ευελιξία.

#### **Βελτίωση Ποιότητας**

Οι Στρατηγικές Βελτίωσης Ποιότητας στοχεύουν στη βελτίωση της ποιότητας των υλικών και εξαρτημάτων που έρχονται από τον προμηθευτή. Μια προσέγγιση που έχει γίνει είναι η ανάπτυξη προγραμμάτων ποιότητας του προμηθευτή. Αυτά τα προγράμματα στοχεύουν συνήθως στη μέτρηση της ποιότητας του προμηθευτή, χρησιμοποιώντας πιθανότατα τεχνικές στατιστικού ελέγχου διαδικασιών (**SPC**) και δουλεύοντας με τον προμηθευτή για τη βελτίωση της ποιότητάς του. Μια άλλη προσέγγιση είναι η χρήση προγραμμάτων πιστοποίησης προμηθευτών. Η πιστοποίηση των προμηθευτών μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, αλλά η πιο συνηθισμένη εστίαση είναι στην ποιότητα. Το επιθυμητό αποτέλεσμα από ένα πρόγραμμα πιστοποίησης προμηθευτών είναι η ικανότητα να διακινούνται υλικά απευθείας από τον προμηθευτή στη διαδικασία παραγωγής, όπου και μπορούν να χρησιμοποιηθούν άμεσα.

#### **Συνέχεια Προμήθειας**

Οι Στρατηγικές Συνέχειας Προμήθειας περιλαμβάνουν μακροχρόνιες συμβάσεις, συνεργασίες, ποσοστό ιδιοκτησίας και κάθετη ολοκλήρωση. Μια στρατηγική είναι η χρήση μακροχρόνιων συμβάσεων. Οι εκθέσεις του «Κέντρου Ανώτατων Μελετών Αγορών» (**CAPS**) για Σύγκριση Απόδοσης των Αγορών για διάφορες βιομηχανίες δείχνουν ότι το ποσοστό αγορών που αγοράζονται με μακροχρόνιες συμβάσεις βρίσκονται μεταξύ **15** και **36%**. Μια

εταιρεία μπορεί να μπει σε μακροχρόνιες συμβάσεις ή πιστοποίηση προμηθευτών χωρίς να μπει σε διακανονισμό συνεταιρισμού. Η ανάπτυξη ενός διακανονισμού συνεταιρισμού συνεπάγεται την ανάπτυξη μιας αμφίδρομης σχέσης. Μια άλλη, αν και λιγότερο συχνή, προσέγγιση είναι η εξαγορά ενός ποσοστού του προμηθευτή για την εξασφάλιση της συνέχειας του εφοδιασμού. Ένα παράδειγμα είναι η εξαγορά ενός ποσοστού **20%** της **Intel** από την **IBM**. Μια ακόμα πιο σπάνια προσέγγιση στις μέρες μας, είναι η προς τα πίσω κάθετη ολοκλήρωση, η πλήρης εξαγορά ενός προμηθευτή για την εξασφάλιση του εφοδιασμού. Οι περισσότερες εταιρείες σήμερα θα προτιμούσαν την προσέγγιση «εικονικής ολοκλήρωσης» της **Apple**, όπου οι σχέσεις με τους προμηθευτές είναι τόσο στενές που για τους εξωτερικούς παρατηρητές οι προμηθευτές φαίνονται σαν θυγατρικές.

### **Βελτίωση Εξυπηρέτησης**

Ένα τέταρτο σει στρατηγικών εστιάζει στη βελτίωση της εξυπηρέτησης από τον προμηθευτή. Μια κυρίαρχη στρατηγική σήμερα είναι η ενωρίτερη ανάμιξη του προμηθευτή. Αυτό περιλαμβάνει την εισαγωγή των προμηθευτών στη διαδικασία σχεδιασμού, για να μειωθούν τα κόστη κατασκευής. Μια άλλη στρατηγική που χρησιμοποιούν οι αγοραστές είναι η βελτίωση του επιπέδου διαθεσιμότητας (**service level**) του αποθέματος του προμηθευτή, μέσω προγραμμάτων ευθύνης για την αναπλήρωση αποθέματος του αγοραστή από τον προμηθευτή, αποθεματοποίησης του προμηθευτή και διατήρησης από τον προμηθευτή ελάχιστων αποθεμάτων. Και τα τρία αυτά στοχεύουν στη μείωση του κόστους της εταιρείας για απόκτηση και διοίκηση-διαχείριση του αποθέματος.

### **Άλλα Θέματα Πηγών Προμήθειας**

Υπάρχουν άλλα δύο θέματα σχετικά με την ανάπτυξη μιας στρατηγικής πηγών προμήθειας. Το πρώτο είναι η επιλογή εγχώριων ή διεθνών προμηθευτών. Υπάρχουν πολλά επιχειρήματα υπέρ και των δύο αυτών επιλογών. Από την πλευρά της στρατηγικής πηγών προμήθειας, η χρήση εγχώριων προμηθευτών μπορεί να είναι προτιμητέα, αφού μικραίνει την αλυσίδα εφοδιασμού και διευκολύνει την επικοινωνία. Όμως, οι προμηθευτές του εξωτερικού μπορεί να έχουν τεχνολογία και /ή πλεονεκτήματα κόστους και να είναι περισσότερο ικανοί να ανταποκριθούν στις ανάγκες εξυπηρέτησης της εταιρείας σε ολόκληρο τον κόσμο. Το δεύτερο θέμα είναι η ανάπτυξη των μειονοτικών, των γυναικείας ιδιοκτησίας και των μικρών επιχειρήσεων προμηθευτών. Το φυσικό επακόλουθο των στρατηγικών συγχώνευσης-μείωσης του αριθμού των προμηθευτών είναι η μείωση του αριθμού των μειονοτικών, των γυναικείας ιδιοκτησίας και των μικρών επιχειρήσεων προμηθευτών που η εταιρεία χρησιμοποιεί. Θα χρειαστεί μια ενσυνείδητη προσπάθεια από την πλευρά της Διοίκησης και των Αγορών για να διασφαλιστεί το ότι η χρήση «μειονοτικών» προμηθευτών αποτελεί κομμάτι της στρατηγικής πηγών προμήθειας του οργανισμού.

## **4.4 Στρατηγικές Μείωσης Προμηθευτών**

Η αντίθεση γύρω από την μία ή τις πολλές πηγές προμήθειας συνεχίζει να μαινεται. Η απάντηση σε αυτή την αντίθεση εξαρτάται από το στρατηγικό ρόλο που παίζει η Βάση Εφοδιασμού βοηθώντας την εταιρεία να ανταγωνιστεί. Η **Chrysler** συνειδητά επέλεξε να έχει έναν προμηθευτή για κρίσιμα εξαρτήματα της νέας της σειράς αυτοκινήτων **LH** εξαιρετικά αποτελέσματα. Η **Chrysler** στρατολόγησε περίπου **200** προμηθευτές, σε σύγκριση με τους **600-700** που χρησιμοποιούσε συνήθως, χωρίς καμία προσφορά τιμής. Τα αποτελέσματα της ανάπτυξης μιας στρατηγικής πηγών προμήθειας για κάθε κύριο εξάρτημα ήταν ότι το όλο **project** ολοκληρώθηκε μέσα σε **39** περίπου μήνες, με το τελικό προϊόν κάτω από τους στόχους βάρους και κόστους σε σύγκριση με τον παραδοσιακό 5ετή σχεδιαστικό κύκλο. Ο **Lubben** εκφράζει τη θέση ενάντια στις πολλές πηγές προμήθειας εύγλωττα:

Η βελτίωση της αποδοτικότητας, επομένως, ξεκινά αποκόβοντας τη διοίκηση από τις παραδοσιακές πολιτικές και πρακτικές αγορών που απαιτούν υποκίνηση για πολλές προσφορές (πολλαπλές προσφορές τιμών), βραχυχρόνιες συμβάσεις και «δεύτερη πηγή προμήθειας». Αυτές οι πρακτικές καταναλώνουν πολύ χρόνο και καταλήγουν σε εκτεταμένες δραστηριότητες ρουτίνας για τη διατήρηση της τάξης (**housekeeping**) όπως επισκέψεις στους προμηθευτές, παρακολούθηση των υλικών, **expediting** και επιστροφές ελαττωματικών υλικών. Η καλύτερευση της χρήσης του χρόνου του Αγοραστή επιτυγχάνεται αφιερώνοντας περισσότερο χρόνο στο σχεδιασμό και την υλοποίηση προγραμμάτων βελτίωσης.

Το άλλο κύριο επιχείρημα των πολλαπλών πηγών προμήθειας είναι οι χαμηλότερες τιμές, που θα έρθουν ως αποτέλεσμα έχοντας οι προμηθευτές να ανταγωνιστούν για τη δουλειά μέσω των ανταγωνιστικών τιμών. Ο **Lubben** απαντά με το ακόλουθο:

*Οι πολλές προσφορές τιμών δίνουν στη διοίκηση τη σιγουριά ότι επετεύχθη η χαμηλότερη τιμή. Αυτή η απαρχαιωμένη διαδικασία δεν είναι αποδοτική κυρίως επειδή οι πολλές προσφορές τιμών κατευθύνονται συνήθως στην επίτευξη των χαμηλότερων τιμών για ένα προϊόν, όχι απαραίτητα στην καλύτερη εξισορρόπηση ποιότητας και τιμής.*

Η θέση για μία πηγή προμήθειας στηρίζεται λιγότερο σε θέματα κόστους και περισσότερο σε θέματα διοίκησης. Πέρα από την παραδοσιακή λογική για τη μία πηγή προμήθειας που συζητήθηκε πιο πριν, η μία πηγή διευκολύνει το συντονισμό των προγραμμάτων παραγωγής, αναπτύσσει μια αίσθηση υποχρέωσης και υπευθυνότητας στην πλευρά του προμηθευτή και βελτιώνει τη θέση του αγοραστή για διαπραγμάτευση εκπτώσεων τιμής λόγω των μεγαλύτερων όγκων. Επίσης, οι μεγαλύτεροι όγκοι που προκύπτουν κάνουν πιο πρακτικές τις συχνές παραδόσεις, όπως επίσης η ικανότητα να γίνεται εφοδιασμός πολλών διαφορετικών αντικειμένων σε μία αποστολή. Η παρακολούθηση και η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των προμηθευτών επίσης απλοποιείται έχοντας λιγότερους προμηθευτές προς διοίκηση, με αποτέλεσμα τα χαμηλότερα διοικητικά κόστη.

## 4.5 Μέθοδοι Βελτίωσης Απόδοσης των Προμηθευτών

Οι τρεις προσεγγίσεις για βελτίωση της απόδοσης των προμηθευτών είναι η βελτιωμένη επικοινωνία, η ενωρίτερη ανάμιξη των προμηθευτών και η αξιολόγηση των προμηθευτών. Αυτό το τμήμα θα ασχοληθεί με αυτά τα τρία θέματα.

### 4.5.1 Επικοινωνία

Ένας από τους κύριους τρόπους για τη βελτίωση της απόδοσης των προμηθευτών είναι η βελτιωμένη επικοινωνία. Για παράδειγμα, η **Hewlett Packard** ανακάλυψε ότι υπήρχαν μεγάλες ασυμφωνίες στην κατανόηση των προμηθευτών της για την ημερομηνία στην παραγγελία αγοράς. Σε ένα εντυπωσιακό **60%** των περιπτώσεων οι αγοραστές και οι προμηθευτές δεν ήταν ξεκάθαροι γύρω από το τι είχαν συμφωνήσει. Η αλλαγή της παραγγελίας αγοράς για να γίνει η πληροφορία πιο ξεκάθαρη ήταν ένας από τους κύριους τρόπους μέσω των οποίων βελτιώθηκαν οι έγκαιρες παραδόσεις κατά **30%**, όπου σαν έγκαιρη παράδοση ορίζεται αυτή μεταξύ **3** ημερών νωρίτερα έως **0** ημέρες αργότερα.

Πώς μπορεί μια εταιρεία να βελτιώσει την επικοινωνία; Ένας τρόπος είναι να ορίσει ένα ή δύο άτομα κυρίως υπεύθυνα για κάθε επικοινωνία που λαμβάνει χώρα ανάμεσα στην εταιρεία και τον προμηθευτή. Έχοντας αυτά τα άτομα εμπλοκή σε κάθε συναλλαγή ανάμεσα στις δύο εταιρείες εξασφαλίζεται ότι υπάρχει συνέπεια της επικοινωνίας στο χρόνο. Η σκοτεινή πλευρά αυτής της προσέγγισης είναι το ότι μπορεί να επιβραδύνει τη διαδικασία της επικοινωνίας αν κάθε επικοινωνία πρέπει να περνά μέσω ενός ή δύο ατόμων.

Μια δεύτερη προσέγγιση είναι η διευκόλυνση της συμμετοχής των προμηθευτών. Διάφορες μέθοδοι περιλαμβάνουν συνέδρια προμηθευτών, συμπόσια και συνέργιες (**workshops**). Τα συνέδρια των προμηθευτών μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να παρέχουν ένα βήμα για την παρουσίαση νέων πληροφοριών στους προμηθευτές γύρω από νέα προϊόντα ή νέα προγράμματα όπως πιστοποίηση προμηθευτών. Είναι χρήσιμα για το πέρασμα γενικής πληροφόρησης αλλά δεν συντελούν στο χτίσιμο μακροπρόθεσμων σχέσεων. Τα συμπόσια των προμηθευτών φέρνουν ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα προμηθευτών που δεν είναι ανταγωνιστές μαζί, με μια διάθεση επίλυσης προβλημάτων για την αντιμετώπιση θεμάτων όπως η συσκευασία ή προβλήματα αποστολής τα οποία είναι κοινά στην ομάδα αυτή. Αυτές οι ομάδες μπορεί να συναντώνται σε μια μηνιαία ή τριμηνιαία βάση, με εναλλασσόμενη σύνθεση μελών. Τα «συνεργεία» προμηθευτών περιλαμβάνουν τη συγκέντρωση στην αγοράστρια εταιρεία μιας ποικιλίας ανθρώπων από έναν συγκεκριμένο προμηθευτή για να αναπτυχθεί η ενημερότητα του ρόλου που παίζουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες του στις επιχειρηματικές δράσεις της εταιρείας. Ιδεατά δε θα παρατηρήσουν μόνο τη χρήση του προϊόντος τους, αλλά θα έχουν πραγματικά την ικανότητα να το χρησιμοποιήσουν ή να το εγκαταστήσουν. Για παράδειγμα, καθώς η **Tennant** επεδείκνυε σε έναν προμηθευτή πού το προϊόν του συναρμολογείται, ο προμηθευτής παρατήρησε ότι η **Tennant** λανθασμένα χρησιμοποιούσε μια μέγερη για να συγκρατεί τα κομμάτια στην κατάλληλη θέση, προκαλώντας διαστρώφες στα κομμάτια και ως εκ τούτου τη δημιουργία ενός ποιοτικού προβλήματος.

#### 4.5.2 Ενωρίτερη Ανάμιξη Προμηθευτών

Η ενωρίτερη ανάμιξη των προμηθευτών (**ESI**) είναι η διαδικασία της επιδίωξης ανάμιξης των προμηθευτών στην ανάπτυξη του προϊόντος. Φέρνοντας τους προμηθευτές στη διαδικασία σχεδιασμού δημιουργούμε δυνατότητες για μείωση του κόστους, βελτίωση της ποιότητας και συντόμευση του χρόνου ανάπτυξης. Για παράδειγμα, η χρησιμοποίηση των προμηθευτών στο σχεδιασμό του **IBM ProPrint** συντόμευσε το χρόνο ανάπτυξης κατά **40%**, φέρνοντας το προϊόν στην αγορά δύο μήνες νωρίτερα από ότι είχε προβλεφθεί, ενώ παράλληλα επιτεύχθηκαν οι στόχοι και όσον αφορά το κόστος. Φέρνοντας μαζί το τμήμα Αγορών και τους Προμηθευτές στη διαδικασία σχεδιασμού βοηθά στην αποφυγή πολλών ενδεχόμενων προβλημάτων, όπως είναι οι αχρειαστα αυστηρές προδιαγραφές, βελτιώνει την τυποποίηση του προϊόντος και μειώνει τα προβλήματα επικοινωνίας. Η συμμετοχή Αγορών και Προμηθευτών εξαρχής στις συζητήσεις για νέα προϊόντα δίνει τη δυνατότητα να σχεδιαστούν από κοινού οι προδιαγραφές τους. Αυτό εξαλείφει τον παραδοσιακό κύκλο του σχεδιασμού, προσφοράς τιμής, επανασχεδιασμού, επαναπροσφοράς τιμής, κλπ. Έτσι, οι Αγορές και οι Προμηθευτές δεν έρχονται σε επαφή αφού οι τεχνικοί έχουν ήδη τελειώσει, χωρίς να γνωρίζουν ποια γεγονότα έχουν μεσολαβήσει και ποια θέματα είχαν τεθεί στον αρχικό σχεδιασμό. Η ενωρίτερη ανάμιξη των προμηθευτών είναι πολύ δύσκολο, αν όχι αδύνατο, να επιτευχθεί χρησιμοποιώντας πολλαπλές πηγές προμήθειας, γιατί οι προμηθευτές πιθανόν να μην έχουν κίνητρο για την ανάλωση χρόνου και πόρων στο στάδιο του σχεδιασμού, χωρίς καμία εγγύηση ότι θα πάρουν τελικά τη δουλειά. Τέλος, θα μπορούσαν να προκύψουν ζητήματα **antitrust** με ανταγωνιστές που συνεργάζονται για να προμηθεύσουν ένα προϊόν στην αγοράζουσα εταιρεία.

#### 4.5.3 Μέτρηση της Απόδοσης των Προμηθευτών

Αν κάποιος πιστεύει στο ρητό, «Παίρνεις ό,τι μετράς», τότε το πώς μια εταιρεία αξιολογεί την απόδοση των προμηθευτών της ανάγεται σε βασικό παράγοντα για τη βελτίωση της απόδοσης. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της



απόδοσης των προμηθευτών ανήκουν σε διάφορες κατηγορίες: ποιότητα, παράδοση, κόστος/τιμή, **service** και διοίκηση. Οι συγκεκριμένοι τρόποι μέτρησης που χρησιμοποιούνται σε μια κατηγορία ποικίλουν από εταιρεία σε εταιρεία και βασίζονται στους τρόπους μέτρησης της απόδοσης που χρησιμοποιούνται για την πιστοποίηση των προμηθευτών. Σε μια έρευνα των **Raedels** και **Buddress**, οι αγοραστές κατέταξαν τις κατηγορίες με την ακόλουθη σειρά : παράδοση, ποιότητα, κόστος/τιμή και **service**. Αυτή η κατάταξη είναι σύμφωνη με το ποσοστό των εταιρειών που δηλώνουν ότι χρησιμοποιούν το κάθε κριτήριο για την αξιολόγηση της απόδοσης προμηθευτών, στις μελέτες που έγιναν από το **CAPS (Purchasing Performance Benchmarking Studies)** με θέμα τις υπηρεσίες τηλεπικοινωνίας και τις βιομηχανίες τηλεπικοινωνιακού υλικού.

Οι δείκτες μέτρησης ποιότητας μπορεί να περιλαμβάνουν το ρυθμό εισερχόμενων ελαττωματικών προϊόντων, την ποικιλία των προϊόντων και τον αριθμό παραπόνων πελατών. Επιπρόσθετοι δείκτες θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν τη φιλοσοφία ποιότητας του προμηθευτή, τη χρήση στατιστικού ελέγχου των διαδικασιών και τις έγγραφες δυνατότητες των διαδικασιών.

Οι δείκτες μέτρησης παράδοσης θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν ποσοστό **on-time** παραδόσεων, διαθεσιμότητα του προϊόντος εντός του συμφωνημένου **lead time**, και ακρίβεια ποσότητας. Δευτερεύοντες δείκτες μέτρησης θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν εκτιμήσεις του τρέχοντος χρόνου υστέρησης και ικανότητα ανταπόκρισης εντός του συμφωνημένου χρόνου υστέρησης.

Οι δείκτες μέτρησης εξυπηρέτησης του πελάτη θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν το μήκος του χρόνου που απαιτείται για να ρυθμιστούν οι απαιτήσεις και να κοπούν ακριβή τιμολόγια. Πρόσθετοι δείκτες θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν τη διαθεσιμότητα ενός σχεδίου προμήθειας, προθυμία για συμμετοχή στη διαδικασία σχεδιασμού, διαθεσιμότητα ενός προγράμματος αποθεματοποίησης, τεχνική υποστήριξη και ποιότητα αντιπροσώπων (πωλήσεις, εξυπηρέτηση πελατών και τεχνικοί).

Οι δείκτες μέτρησης κόστους/τιμής θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν κόστος προϊόντος, μειώσεις τιμών και κόστος μεταφοράς. Άλλοι δείκτες θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν την ανταγωνιστικότητα σε παγκόσμια εμβέλεια, την προθυμία για συμμετοχή σε αναθεωρήσεις τιμών και τις ελάχιστες απαιτήσεις αγορών.

Οι δείκτες μέτρησης διοίκησης (**management**) περιλαμβάνουν τη δέσμευση της διοίκησης για ποιότητα και συνεργασία, τις σχέσεις στον εργασιακό χώρο, την απόδοση των υπαλλήλων, το βαθμό ιδιοκτησίας των διοικητικών στελεχών και τη συμφωνία αξιών και πεποιθήσεων.

## 4.6 Πιστοποίηση Προμηθευτών

Στη διαδικασία μείωσης της Βάσης Εφοδιασμού, πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν την πιστοποίηση των προμηθευτών ως μέσο επιλογής των προμηθευτών που θα είναι αξιόπιστοι μακροπρόθεσμα. Πολλές εταιρείες αποφεύγουν να χρησιμοποιήσουν τον όρο «συνέταιρος», που έχει νομική χροιά, και χρησιμοποιούν στη θέση του τον όρο προτιμητέος ή πιστοποιημένος προμηθευτής. Οι σιοποί της πιστοποίησης είναι **(1)** ο καθορισμός των προμηθευτών με τους οποίους η εταιρεία θα έπρεπε να συνεργαστεί σε μακροχρόνια βάση, **(2)** η βελτίωση της αξιοπιστίας στην ποιότητα και την παράδοση και **(3)** η παροχή ενός μέσου που θα παρακολουθεί την προοδευτική απόδοση ενός προμηθευτή. Γενικά, οι προμηθευτές ταξινομούνται σε διάφορες κατηγορίες. Η **Tennant Corporation** χρησιμοποιεί τρεις κατηγορίες, τους ικανούς, τους υπό συνθήκες ικανούς και τους μη ικανούς, ενώ η **James River Corporation** χρησιμοποιεί τέσσερις, ικανούς, προτιμώμενους, πιστοποιημένους και μη ικανούς. Καθώς οι εταιρείες προχωρούν στην πιστοποίηση των προμηθευτών πρέπει να θυμούνται ότι αυτή είναι μια εξελισσόμενη διαδικασία που στοχεύει

στη βελτίωση της διαδικασίας εφοδιασμού καθώς και στη βελτίωση της σχέσης αγοραστή και προμηθευτή.

#### 4.6.1 Διαδικασία Πιστοποίησης

Υπάρχουν τρεις προκαταρκτικές φάσεις στην διαδικασία πιστοποίησης προμηθευτών. Η πρώτη είναι το γίνει διαδικασία επιλογής των προμηθευτών που είναι ικανοί να συμμετέχουν στο πρόγραμμα. Η δεύτερη είναι η αξιολόγηση των προμηθευτών. Και η τρίτη είναι η πιστοποίηση και η συνεχής παρακολούθηση των προμηθευτών. Ο πίνακας 7.1 παρουσιάζει τα βήματα για κάθε μια από τις τρεις φάσεις της διαδικασίας πιστοποίησης προμηθευτών.

##### **Επιλογή Ικανών Προμηθευτών**

Το πρώτο βήμα είναι ο σχηματισμός της ηγετικής ομάδας της διαδικασίας πιστοποίησης. Η ηγετική ομάδα θα έπρεπε να αποτελείται από αντιπροσώπους από τουλάχιστον το τμήμα αγορών, το τμήμα διασφάλισης ποιότητας, το τεχνικό τμήμα και την παραγωγή. Η ομάδα θα έχει την ευθύνη για την ανάπτυξη των κριτηρίων που θα χρησιμοποιηθούν στην αξιολόγηση των προμηθευτών και τη διεύθυνση της διαδικασίας πιστοποίησης. Η ηγετική ομάδα θα έχει επίσης την ευθύνη να διαμορφώσει ανεξάρτητες ομάδες προϊόντων/προμηθευτών οι οποίες θα δουλεύουν με τους αντίστοιχους προμηθευτές.

Το δεύτερο βήμα στη διαδικασία είναι ο καθορισμός των κριτηρίων πιστοποίησης. Οι πίνακες 7.2, 7.3 και 7.4 παρουσιάζουν τα κριτήρια πιστοποίησης της **Tennant Corporation**, της **James River Corporation**, και ένα σύστημα αξιολόγησης διανομέα κατ'αντιστοιχία. Υπάρχει ένα φυσιολογικό ποσοστό επικάλυψης ανάμεσα στα διάφορα συστήματα. Η ανάπτυξη μιας σειράς κριτηρίων θα έπρεπε να περιλαμβάνει μια διαδικασία αναθεώρησης από τους προμηθευτές για να διασφαλιστεί ότι τα κριτήρια είναι ρεαλιστικά και μετρήσιμα.

Οι προμηθευτές που θα συμμετέχουν στη διαδικασία πιστοποίησης μπορούν να επιλεγθούν με διάφορους τρόπους. Μία προσέγγιση είναι να προσκληθούν οι προμηθευτές σε μια γενική συνεδρίαση όπου θα εξηγείται η διαδικασία. Εκεί μπορεί να τους ζητηθεί να δηλώσουν αν ενδιαφέρονται να συμμετάσχουν στη διαδικασία. Μια εναλλακτική προσέγγιση είναι να ενημερωθούν όλοι οι προμηθευτές με γράμμα για τη διαδικασία που θα λάβει χώρα και να σημειωθεί ότι η εταιρία θα διαλέξει τους προμηθευτές που θα συμμετάσχουν. Η εταιρεία έπειτα προσεγγίζει «ατομικά» τους προμηθευτές για συμμετοχή, βασιζόμενη στην τρέχουσα απόδοση του προμηθευτή και στο πώς αυτός ο προμηθευτής ταιριάζει με τις μακροπρόθεσμες ανάγκες εφοδιασμού της εταιρίας. Οι ιδανικοί προμηθευτές για να ξεκινήσει να εργάζεται κανείς είναι το **10** με **20%** των προμηθευτών που αντιστοιχούν στο μεγαλύτερο ποσοστό αγορών της εταιρίας. Οι μελέτες του **CAPS Purchasing Performance Benchmarking** δείχνουν ότι ένα μεγάλο εύρος από **7-30%** των προμηθευτών μιας εταιρίας αντιστοιχούν στο **90%** των αγορών της, με ένα μέσο όρο περίπου στο **18%**.

##### **Αξιολόγηση Προμηθευτών**

Αμέσως μόλις επιλεγούν οι προμηθευτές, η ηγετική ομάδα διαμορφώνει μια ομάδα προϊόντος/προμηθευτή για να εκτελέσει την ακριβή αξιολόγηση. Η σύνθεση της ομάδας θα πρέπει να είναι παρόμοια με την ηγετική επιτροπή, με αντιπροσώπους από το τμήμα αγορών, το τμήμα σχεδιασμού, την παραγωγή και τη διασφάλιση ποιότητας που έχουν σχέση και εξοικείωση με το προϊόν ή την οικογένεια των προϊόντων για την οποία εξετάζεται ο προμηθευτής. Θα ήταν ευχής έργον να υπάρχει μια παρόμοια σύνθεση αντιπροσώπων από τον προμηθευτή για να διευκολυνθεί η επίλυση προβλημάτων σε επόμενα στάδια.

Το επόμενο βήμα είναι η αξιολόγηση των προμηθευτών. Αυτό συνήθως εμπεριέχει μια επίσκεψη στο χώρο του προμηθευτή που περιλαμβάνει επιθεώρηση των εγκαταστάσεων, επιθεώρηση των συστημάτων ελέγχου, ανταλλαγή απόψεων με τους σχεδιαστές, όπου είναι απαραίτητο, και συζητήσεις με τη διοίκηση του προμηθευτή. Κάθε μέλος της ομάδας έρευνας έχει τις δικές του ευθύνες, αλλά η ομάδα πρέπει να συναντιέται μία ή δύο φορές κατά τη διάρκεια της επίσκεψης για να συγκρίνει σημειώσεις και να διασφαλίσει ότι όλα τα θέματα έχουν καλυφθεί. Με την επιστροφή της, η ομάδα ετοιμάζει μια αναφορά που καλύπτει όλες τις πλευρές των κριτηρίων με προτάσεις για βελτιώσεις.

Το τρίτο βήμα στη διαδικασία αξιολόγησης είναι η ανασκόπηση της αξιολόγησης από τους αντιπροσώπους του προμηθευτή, που πρέπει να περιλαμβάνουν την ανώτερη διοίκηση όπως επίσης και τους τμηματικούς αντιπροσώπους. Όλες οι ασυμφωνίες στα συμπεράσματα της ομάδας θα πρέπει να τονίζονται και να διευθετούνται εκείνη τη στιγμή. Τέταρτον, η ομάδα πρέπει μετά να δουλέψει με τον προμηθευτή, ώστε να καταρτίσουν ένα πλάνο δράσης για το τι χρειάζεται να γίνει έτσι ώστε ο προμηθευτής να επιτύχει την πιστοποίησή του. Το πλάνο θα πρέπει να έχει καθαρά αναγνωρίσιμες δραστηριότητες με μετρήσιμα αποτελέσματα.

### **Πιστοποίηση και Συνεχής Παρακολούθηση**

Σε καθορισμένους χρόνους, η ομάδα αξιολόγησης θα εκτιμήσει την πρόοδο του προμηθευτή προς την επίτευξη της πιστοποίησης. (Βήμα 1-αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του σχεδίου δράσης). Μια προσέγγιση είναι η χρήση ενδιάμεσων ταξινομήσεων, όπως υπό όρους ικανός, αρχικά ικανός, ή προτιμητέος, για να δείχθει η πρόοδος του προμηθευτή προς την πιστοποίηση. Το πλαίσιο χρόνου για την επίτευξη της πιστοποίησης θα διαφέρει από προμηθευτή σε προμηθευτή και μπορεί να διακυμανθεί από **1** ως **3** χρόνια. Για παράδειγμα, η **Tennant Corporation** περιμένει είτε **12** μήνες είτε **100** συνεχόμενες παρτίδες χωρίς εμφάνιση ελαττώματος πριν ένας προμηθευτής να μπορεί να επιτύχει το **qualified status**.

Όταν ένας προμηθευτής επιτύχει τα κριτήρια πιστοποίησης, μια μεγάλη τελετή βράβευσης θα πρέπει να προγραμματίζεται στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή (Βήμα 2). Η βράβευση θα γίνεται από την ανώτερη διοίκηση στη διοίκηση του προμηθευτή. Μια κατάλληλη πλακέτα ή άλλο βραβείο, το οποίο ο προμηθευτής θα μπορεί να επιδείξει θα πρέπει να απονέμεται.

Το τελικό βήμα στη διαδικασία είναι η κατάρτιση ενός διαρκούς προγράμματος παρακολούθησης, το οποίο θα εξασφαλίζει ότι ο προμηθευτής παραμένει σε συμφωνία με τα κριτήρια. Το πρόγραμμα πρέπει να περιλαμβάνει την παρακολούθηση εξελισσόμενων παραμέτρων, όπως η ποιότητα και οι παραδόσεις, όπως επίσης και τη λήψη ετήσιων αναφορών με πλήρεις ελέγχους κάθε **2** ή **3** χρόνια. Μεγάλες αλλαγές στη διαδικασία ή στα προϊόντα του προμηθευτή ίσως προκαλέσουν έναν έλεγχο ή μια επαναξιολόγηση. Επιπρόσθετα, η επανεμφάνιση προβλημάτων ποιότητας, μια σημαντική αποτυχία ενός προϊόντος, παράπονα πελατών, ή συχνές ελλείψεις υλικού μπορεί να είναι λόγοι για επαναξιολόγηση του προμηθευτή.

### **4.6.2 Κάνοντας τη σχέση να λειτουργήσει**

Διάφορα προβλήματα μπορεί να εμφανιστούν στη διαδικασία πιστοποίησης. Ένα από αυτά είναι η ικανότητα της εταιρίας να αξιολογήσει τις διαδικασίες παραγωγής του προμηθευτή. Η αγοράζουσα εταιρεία μπορεί να έχει ελάχιστη ή και καμία ειδική γνώση πάνω στη διαδικασία ή την επιχειρηματική δράση του προμηθευτή. Αυτό ενδεχομένως επιτρέπει στον προμηθευτή να αποκρύψει ελλείψεις-ελαττώματα. Δεν υπάρχει εγγύηση ότι η διαδικασία πιστοποίησης θα αποκαλύψει τα «ψεγάδια» στις λειτουργίες ή τις διαδικασίες του προμηθευτή. Ένα δεύτερο πρόβλημα είναι το να ενδιαφερθεί ο προμηθευτής για την

πιστοποίηση της αγοράζουσας εταιρείας. Ο προμηθευτής μπορεί να έχει **30** ή **40** άλλους πελάτες που θέλουν να εκτελέσουν ελέγχους, και οι συστάσεις άλλων πελατών μπορεί να μην εναρμονίζονται με τις ανάγκες της εταιρείας σου. Ένας προμηθευτής που είναι πιστοποιημένος κατά **ISO 9000** μπορεί να μη θεωρήσει την πιστοποίηση της εταιρείας σου καμίας επιπρόσθετης αξίας. Τέλος, μήπως ζητείται από τους προμηθευτές να φτάσουν σε ένα επίπεδο, το οποίο η αγοράζουσα εταιρεία δεν μπορεί να φτάσει; Ένα καλό τεστ για τα κριτήρια πιστοποίησης είναι να εφαρμόζονται σε εσωτερικές λειτουργίες πριν να χρησιμοποιούνται στους προμηθευτές.

Πώς προκαλεί μια εταιρεία το ενδιαφέρον ενός προμηθευτή για τη θεμελίωση μιας μακροχρόνιας συνεργασίας; Πιθανές παρακινήσεις περιλαμβάνουν μακροπρόθεσμα συμβόλαια, σταθερότητα για τον προμηθευτή, τεχνική υποστήριξη, και μεγαλύτεροι όγκοι. Ο παράγοντας που φαίνεται να είναι ο πιο σημαντικός στη θεμελίωση αυτών των σχέσεων είναι το επίπεδο της επιθυμίας από τη διεύθυνση και των **2** εταιριών να συνεργαστούν και να συνάψουν μακροχρόνιες σχέσεις. Ένα κοινό θέμα στα κριτήρια πιστοποίησης, το οποίο φαίνεται στους πίνακες **7.2** ως **7.4** είναι το «ταίριασμα» της φιλοσοφίας προμηθευτή και αγοραστή. Στην πραγματικότητα, πολλοί αγοραστές θα επιλέξουν μια εταιρεία με κατώτερη ποιότητα αλλά με προθυμία να συνεργαστεί μαζί με την αγοράζουσα εταιρεία για βελτίωση παρά έναν προμηθευτή με υψηλότερη ποιότητα που δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες του αγοραστή.

### 4.6.3 Ο Ρόλος του ISO 9000 και Άλλα Third Party Βραβεία

Θα πρέπει μια εταιρεία να διεξάγει τη δική της διαδικασία πιστοποίησης ή να βασίζεται στα προγράμματα πιστοποίησης των άλλων; Άλλα συστήματα αξιολόγησης προμηθευτών που χρησιμοποιούνται γενικά ως μοντέλα περιλαμβάνουν το **ISO 9000**, το **Malcolm Baldrige National Quality Award**, το **Motorola's Six Sigma**, το **Ford's Q1**, το **Chrysler's SQA**, το **General Motors' Targets for Excellence**, και αυτά που χρησιμοποιούνται από τη **Rockwell**, τη **Xerox**, την **Kodak**, και την **Honda**. Το επιχείρημα για αποδοχή της πιστοποίησης που γίνεται από κάποιον άλλο πελάτη του προμηθευτή είναι ότι μειώνει το κόστος και παρέχει συγκρίσιμες πληροφορίες. Το επιχείρημα κατά αυτής της πρακτικής είναι ότι μια άλλη εταιρεία μπορεί να μην έχει τις ίδιες ανάγκες ή τα ίδια πρότυπα με την εταιρεία σου. Η αξία ενός προτιμητέου προμηθευτή δε βασίζεται μόνο στην ποιότητά του αλλά και στην ικανότητά του να βοηθήσει την αγοράζουσα εταιρεία να ανταγωνιστεί στο μέλλον με χαμηλότερα κόστη και με νέα τεχνολογία.

Ένας από τους λόγους που αυξήθηκε το ενδιαφέρον για το **ISO 9000** είναι το ότι παρέχει μια αποτίμηση ενός τρίτου μέρους των διαδικασιών του προμηθευτή. Η αρνητική πλευρά είναι ότι η πιστοποίηση απεικονίζει μόνο το αν η εταιρεία ακολουθεί τις δικές της έγγραφες διαδικασίες, με ελάχιστη ή και καμία ένδειξη του επιπέδου αυτών των διαδικασιών.

Έχουν υπάρξει κάποιες προσπάθειες να αναπτυχθούν τυποποιημένες αξιολογήσεις κατά τομέα βιομηχανίας. Οι τομείς αυτοκινητοβιομηχανίας, χαλυβουργίας, χημικής βιομηχανίας, βιομηχανίας ημιαγωγών και βιομηχανικής διανομής έχουν όλοι αρχίσει προσπάθειες να αναπτύξουν κατευθυντήριες γραμμές για την αξιολόγηση των προμηθευτών.

## 4.7 Συνέπειες για το Τμήμα Αγορών

Τα πλεονεκτήματα του Τμήματος Αγορών από τη μείωση της Βάσης Εφοδιασμού είναι πολλά. Πρώτον, η μείωση του αριθμού των προμηθευτών θα οδηγήσει σε μείωση της παραλλαγής των προϊόντων. Αφού πολλά αντικείμενα θα έχουν μόνο έναν ή το πολύ δύο προμηθευτές, ο χρόνος που απαιτείται για να προσδιοριστεί η πηγή των προβλημάτων θα μειωθεί. Δεύτερον, η στενότερη σχέση με τους προμηθευτές θα δώσει στο Τμήμα Αγορών

τη δυνατότητα να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες και των εσωτερικών πελατών του και των πελατών της εταιρείας. Με μια εστίαση στο βάθος του χρόνου, το Τμήμα Αγορών μπορεί τώρα να επικεντρώσει τις προσπάθειές του στην εξεύρεση τρόπων για βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και για μείωση του κόστους παραγωγής παρά να ξοδεύει όλο το χρόνο του στη συμπλήρωση εγγράφων και στο ψάξιμο του προμηθευτή με τη χαμηλότερη τιμή. Τρίτον, η αυξημένη ανάμιξη των προμηθευτών στη διαδικασία σχεδιασμού των προϊόντων θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα στην ποιότητα, στο κόστος, και στο χρόνο υστέρησης της ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος, βελτιώνοντας έτσι τη θέση της εταιρείας στις παγκόσμιες αγορές.

Η αλλαγή στη σχέση αγοραστή-προμηθευτή από εχθρική σε σχέση συνεργασίας θα φέρει αλλαγές στο Τμήμα Αγορών. Αν μη τι άλλο, το Τμήμα Αγορών θα βρεθεί να συμμετέχει σε πιο πολυτμηματικές ομάδες, που ασχολούνται με μια ποικιλία από θέματα, όπως είναι η πιστοποίηση των προμηθευτών, ο σχεδιασμός νέων προϊόντων και διαδικασίες επίλυσης εσωτερικών προβλημάτων. Αυτό θα αναγκάσει το Τμήμα Αγορών να αναπτύξει μεγαλύτερες ικανότητες στην ομαδική εργασία, να εφαρμόσει τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και να συνεργάζεται τόσο με τον πελάτη όσο και με τον προμηθευτή. Το επάγγελμα του αγοραστή θα πρέπει συνέχεια να ισορροπεί τα πλεονεκτήματα της χρήσης πολλών πηγών προμήθειας και της χρήσης μιας πηγής προμήθειας. Το πιο σημαντικό, το Τμήμα Αγορών θα πρέπει να είναι ενεργό στην ανάπτυξη μιας στρατηγικής εφοδιασμού για όλα τα σημαντικά εμπορεύματα και εξαρτήματα, η οποία θα υποστηρίζει τη στρατηγική ανταγωνισμού της εταιρείας.

#### **Πίνακας 4.1**

##### **Βήματα στη Διαδικασία Πιστοποίησης Προμηθευτών**

---

###### **Φάση 1 - Πρόκριση Προμηθευτών**

1. Δημιουργία ηγετικής ομάδας πιστοποίησης
2. Καθορισμός κριτηρίων πιστοποίησης
3. Επιλογή προμηθευτών που θα συμμετάσχουν

###### **Φάση 2 - Αξιολόγηση Προμηθευτών**

1. Δημιουργία ομάδων αξιολόγησης προμηθευτών
2. Αξιολόγηση προμηθευτών
3. Ανασκόπηση αξιολόγησης με τον προμηθευτή
4. Ανάπτυξη σχεδίου δράσης με τον προμηθευτή

###### **Φάση 3 – Πιστοποίηση και Παρακολούθηση**

1. Αποτίμηση αποτελεσμάτων του σχεδίου δράσης
2. Απόδοση πιστοποίησης όταν ικανοποιούνται τα κριτήρια
3. Παρακολούθηση απόδοσης

## Πίνακας 4.2

### Κριτήρια Πιστοποίησης Προμηθευτών της Tennant Corporation

---

1. Επί τόπου αποτίμηση
  - Συστήματα ποιότητας
  - Οργανισμός
  - Ανάλυση αγοράς
  - Χρηματοοικονομική ανάλυση
  - Ικανότητες υποστήριξης
  - Πολιτικές
  - Αποτίμηση κατασκευαστικής ικανότητας
2. Ανάμιξη διοίκησης
  - Απαιτούμενη η ανάμιξη της ανώτερης διοίκησης του προμηθευτή
3. Αμοιβαία κατανόηση των απαιτήσεων
  - Έκδοση «Εγχειριδίου Απαιτήσεων του Προμηθευτή και Πληροφόρησης»
4. Ζητούμενα συστήματα διόρθωσης της δράσης του προμηθευτή
  - Ο προμηθευτής πρέπει να κατανοεί τη διαδικασία και να αποκρίνεται εντός των προκαθορισμένων χρονικών ορίων
5. Απόδοση αξιοπιστίας
  - Ικανότητα συνεργασίας και επίτευξης των στόχων αξιοπιστίας
6. Απόδοση εισερχομένων παρτίδων
  - Αναμονή 12 μηνών ή 100 συνεχόμενων παρτίδων με 100% αποδοχή
7. Απόδοση μεμονωμένων εξαρτημάτων
  - Επίτευξη στόχου για αριθμό εξαρτημάτων κοινής χρήσης χωρίς ελαττώματα
8. Απόδοση παραδόσεων
  - Στόχος του 100% έγκαιρες παραδόσεις

## Πίνακας 4.3

### Κριτήρια Πιστοποίησης Προμηθευτών της James River

---

1. Ποιότητα
  - Προδιαγραφές που αναπτύχθηκαν για την απόδοση κρίσιμων περιοχών
  - Ιστορικό παραπόνων/προβλημάτων
  - Συνέπεια διεργασιών και απορρέουσα ποιότητα
  - [Στατιστικός ποιοτικός έλεγχος]-βασισμένος στα δεδομένα ποιότητας που υποβάλλονται
  - Χρήση SPC και DOE τεχνικών
  - Μειώσεις των παραλλαγών επεξεργασίας για κάθε δεδομένο ποιότητας που υποβάλλεται
  - Τεκμηριωμένες ικανότητες διεργασιών που ανταποκρίνονται στις ορισμένες προδιαγραφές
  - Επίσημη, πραγματικά «ποιοτική» φιλοσοφία
  - Χρήση σχεδίων και ομάδων βελτίωσης της ποιότητας
  - Καθοδήγηση από τη συνεργασία-θα τιμήσει την εμπιστευτική μας συμφωνία
2. Εξυπηρέτηση
  - Αντιπρόσωποι Πωλήσεων, Εξυπηρέτησης Πελάτη και Τεχνικοί αντιπρόσωποι ευγενικοί, με γνώσεις και επαγγελματική συμπεριφορά
  - Διαθεσιμότητα ανά χρόνο υστέρησης
  - Ποσοστό έγκαιρων παραδόσεων
  - Σχέδια εφοδιασμού
  - Συνεχείς βελτιώσεις-αποθέματα, γραφειοκρατία, χρόνοι υστέρησης

- Έγγραφα-αποδείξεις παραλαβής, τιμολόγια, δελτία ασφαλείας στοιχείων υλικών κλπ  
 Άμεσες, δίκαιες τακτοποιήσεις αξιώσεων αν υπάρχουν  
 Μεταφορά  
 Συστήματα παραγγελιοληψίας και ανίχνευσης  
 Εγκαταστάσεις αποθήκευσης  
 Επικοινωνίες, ελαστικότητα και ικανότητα απόκρισης
3. Κόστος Χρήσης  
 Συνεργασία με τον προμηθευτή για μειώσεις κόστους/ προσπάθειες αποτελεσματικότητας  
 Κόστος αγοράς-τιμή, ναύλο, απόθεμα, όροι, κλπ  
 Κόστος επεξεργασίας-αποδοτικότητα, ρυθμοί παραγωγής, απόβλητα, κλπ  
 Κόστος ποιότητας-αξιώσεις, χαμένες πωλήσεις, παράπονα, κλπ  
 Κόστος εξυπηρέτησης-νωρίτερες παραδόσεις, καθυστερημένες παραδόσεις, υπερβολικός χειρισμός, κλπ
4. Σχεδιασμός και Τεχνολογία  
 Ικανότητα απόκρισης-δοκιμές, πληροφόρηση, δείγματα  
 Επαρκής δοκιμές  
 Επικοινωνία για τεχνικά θέματα  
 Ανάλυση προβλημάτων/ικανότητες αναγνώρισης προβλημάτων  
 Γνώση και ευαισθησία για τις ανάγκες και τις αιτήσεις των πελατών  
 Καινοτομία-εισαγωγές στο σωστό χρόνο νέων, βελτιωμένων προϊόντων  
**Hardware** ελέγχου των διεργασιών
5. Αξίες και πεποιθήσεις  
 Αριβεία πληροφόρησης  
 Εμπιστευτικότητα  
 Προοπτική αμοιβαίου κέρδους  
 Ομοιότητα με τις αξίες και της πεποιθήσεις της **James River**  
 Καθοδήγηση από τη συνεργασία  
 Ασφάλεια  
 Ευταξία  
 Σχέσεις διοίκησης-εργαζομένων  
 Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού
- Κλίμακα: 1= Μη αποδεκτός**  
**2= Οριακός**  
**3= Αποδεκτός**  
**4= Καλός**  
**5= Άριστος**

#### Πίνακας 4.4

##### Κριτήρια Πιστοποίησης Διανομέων

- 
1. Εσωτερικές Λειτουργίες-**80** πόντοι  
 Ηγεσία διοίκησης για ποιότητα  
 Βαθμός δέσμευσης για ποιότητα  
 Αναγνώριση σημείων ελέγχου ποιότητας σε όλες τις διεργασίες  
 Ικανότητα των εργαζομένων όλων των επιπέδων να συνδέσουν τις εργασίες τους με την επίτευξη των αναγκών των πελατών
  2. Διαρκής Βελτίωση Διεργασιών-**100** πόντοι

- Συγκεκριμένα αποτελέσματα που συμβάλλουν στη διεργασία ποιότητας  
Τεκμηριωμένες βελτιώσεις σε μεθόδους και διεργασίες  
Τεκμηριωμένες μελλοντικές βελτιώσεις και μέθοδοι που εγχαθίστανται για να  
ασφαλισουν ότι βελτιώσεις θα υιοθετηθούν
3. Μέτρηση Απόδοσης και Ιχνηλασιμότητα-**30** πόντοι  
Συλλογή δεδομένων για υποστήριξη δεικτών όπως οι έγκαιρες παραδόσεις, οι  
ασυμφωνίες αποστολών, η ακρίβεια τιμολογίων, ο βαθμός συμπλήρωσης της  
γραμμής αντικειμένων  
Εγναθίδρωση δεικτών απόδοσης για όλες τις συμφωνίες συνεταιρισμού
  4. Ικανότητα Επίλυσης Προβλημάτων-**70** πόντοι  
Προσανατολισμός προς την προληπτική δράση παρά προς την αντιδραστική  
απάντηση  
Η επίλυση προβλημάτων εκτελείται με έναν επίκαιρο και συμπερασματικό  
τρόπο  
Υπάλληλοι όλων των επιπέδων πρέπει να εμπλέκονται στην αναγνώριση και  
επίλυση προβλημάτων
  5. Συμμετοχή και Ανάμιξη Υπαλλήλων-**100** πόντοι  
Ενεργή συμμετοχή και ανάμιξη όλων των υπαλλήλων στη διαδικασία ποιότητας  
Ενθάρρυνση υπαλλήλων να αναλάβουν δράση
  6. Ανάπτυξη Διαδικασιών-**80** πόντοι  
Εγναθίδρωση γραπτών διαδικασιών για όλες τις διεργασίες  
Συνεπής εφαρμογή των διαδικασιών
  7. Εκπαίδευση-**40** πόντοι  
Συνεχής εκπαίδευση ποιότητας στη σωστή θέση και κατά τις λειτουργίες



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>**

### ***Συμμαχίες Με Προμηθευτές***

- 5.1** Γενικά
- 5.2** Μέτρα Απόδοσης με Βάση τους Στόχους
- 5.3** Όταν οι Προμηθευτές Έχουν Προβλήματα
- 5.4** Εισάγοντας Νέους Προμηθευτές
- 5.5** Ενισχύοντας τη Βάση Εφοδιασμού
- 5.6** Συνεχίστε να Εστιάζετε στη Βάση Εφοδιασμού

## 5.1 Γενικά

Κάθε συμμαχία προμηθείας προσθέτει αξία για τον πελάτη. Δεδομένου, όμως, ότι οι περισσότερες εταιρείες ξοδεύουν περίπου το μισό των εισοδημάτων τους για τους προμηθευτές, η ύπαρξη συμμαχιών σε όλη τη βάση εφοδιασμού αποτελεί ένα ισχυρό ανταγωνιστικό μέσο. Για να υπάρξει το μεγαλύτερο όφελος από τις συμμαχίες αυτές, πρέπει να αντιμετωπίζονται σαν σύνολο.

Οι πρακτικές που αναφέρονται εδώ εφαρμόζονται σε μεμονωμένες συμμαχίες όπως επίσης και σε ολόκληρη τη βάση εφοδιασμού. Μπορούν γενικότερα να εφαρμοστούν από οποιαδήποτε εταιρεία, ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τη δύναμή της. Φυσικά, αυξημένη αξία προέρχεται από την επένδυση περισσότερων διαθέσιμων πόρων σε καλύτερα συστήματα μέτρησης, τεχνική υποστήριξη και άλλες δραστηριότητες. Παρ' όλα αυτά, πολλές εταιρείες υπο-επενδύουν σε αυτές τις περιοχές, σε σχέση με τα ουσιαστικά οφέλη που προσφέρουν. Ένας λόγος της υπο-επένδυσης είναι η βραχυπρόθεσμη συμπεριφορά· όπως με την ποιότητα, τα βασικότερα οφέλη της ανάπτυξης της βάσης εφοδιασμού κερδίζονται μακροπρόθεσμα. Ένας άλλος λόγος είναι ότι πολλές εταιρείες δεν αναγνωρίζουν ακόμα τη σύνδεση ανάμεσα σε αυτές τις επενδύσεις και τη δικιά τους γραμμή απολογισμού.

Παίρνοντας την εμπειρία της **Motorola** σαν οδηγό, τα σχετικά με τους προμηθευτές προγράμματά της επιτυγχάνουν μειώσεις κόστους που είναι δύο φορές περισσότερες απ' ό τι καταφέρνουν οι άλλοι, με παρόμοιες αγορές μέσα από βραχυχρόνιες εμπορικές συναλλαγές. Και εκτός από την τεχνική βοήθεια, τα προγράμματα της **Motorola** κοστίζουν το **1%** της αξίας του αγορασμένου υλικού που εμπλέκεται. Για σύγκριση, σκεφτείτε ότι η **PCEC (Philips Consumer Electronics Company)** δεν χρησιμοποιεί εστιασμένο ανταγωνισμό λόγω εσωτερικής στενότητας διαθέσιμων πόρων. Οι εξαναγκασμοί αυτοί απέτρεψαν τη **Philips** από το να επενδύσει σε καλύτερους ελέγχους ποιότητας και συγκριτικές αξιολογήσεις, όπου και τα δύο είναι απαραίτητα για να αναπτυχθούν τα απαραίτητα συστήματα μέτρησης, και σε εκπαίδευση του προμηθευτή. Ένα ανώτερο στέλεχος της **PCEC** παρατηρεί ότι αυτή η απουσία έχει προικαλέσει ανταγωνιστικές σχέσεις με τους προμηθευτές, ανάμεσα και σε άλλα προβλήματα.

Θα ήταν λάθος να συμπεράνουμε από μια συζήτηση για το πώς ένας πελάτης μπορεί να ενισχύσει τους προμηθευτές του ότι οι πελάτες είναι εγγενώς πιο έξυπνοι. Είναι προφανές ότι αυτό δεν ισχύει, μια και κάθε εταιρεία είναι και πελάτης και προμηθευτής ταυτόχρονα. Πράγματι, η ιδέα ότι οι πελάτες μπορούν να μάθουν πολλά από τους προμηθευτές τους είναι μια αιτιολογία για τις συμμαχίες. Επειδή υποτίθεται ότι οι συμμαχίες δημιουργούν περισσότερη αξία για την αγορά του πελάτη, όμως, η εταιρεία αυτή πρέπει να ηγηθεί στο να

ετοιμαστούν και να μείνουν προσηλωμένοι οι προμηθευτές σε υψηλούς στόχους. Μόνο ο πελάτης είναι σε θέση να καταλάβει την υγιή κατάσταση της βάσης εφοδιασμού του και να την επηρεάσει για το καλύτερο δικό του όφελος. Η διαδικασία αρχίζει με αντικειμενικά μέτρα απόδοσης.

## 5.2 Μέτρα Απόδοσης με Βάση τους Στόχους

Η αποτελεσματική διοίκηση του προμηθευτή απαιτεί ένα σύνολο αμερόληπτων μέτρων, που συχνά ονομάζονται σύστημα μετρήσεων, που χρησιμοποιούνται σαν στοιχεία αξιολόγησης συστημάτων για να εκτιμηθεί η πρόοδος προς τους στόχους, για να καθοριστούν οι προτεραιότητες, να εντοπιστούν διάφορα ζητήματα, να προταθούν διορθωτικές ενέργειες, να διανεμηθούν οι παραγγελίες προς τους προμηθευτές, να γίνει επιλογή νέων προμηθευτών και να αναπτυχθεί περαιτέρω η βάση εφοδιασμού. Εφαρμοσμένα με συνέπεια, τέτοια συστήματα μετρήσεων είναι το ίδιο πολύτιμα και για τον πελάτη και τον προμηθευτή. Κάνουν επίσης τις σχέσεις πιο προβλέψιμες, κάτι που χρειάζεται για αμοιβαία εμπιστοσύνη.

Η **Molex**, για παράδειγμα, ανταγωνίζεται για τις παραγγελίες της **Motorola** με έξι ή επτά αντιπάλους στην ομάδα προϊόντων της. Όταν χάνει σε μια απ' αυτές, λέει ο **Ron Schubel**, η χρήση από την **Motorola** μη προκατελημμένων συστημάτων μετρήσεων, που κατευθύνουν όλη τη διαδικασία, εγγυάται ότι η ήττα θα θεωρηθεί δίκαιη και τίμια.

### 5.2.1 Παρακολούθηση των δυο πλευρών

Επειδή οι συμμαχίες συνδέουν τις διαδικασίες πελάτη και προμηθευτή, ο πελάτης χρειάζεται να χρησιμοποιήσει τα ίδια συστήματα μετρήσεων για να εκτιμήσει τη συνεισφορά του στις κοινές δραστηριότητες. Σκεφτείτε ότι η **Motorola** χρησιμοποιεί ουσιαστικά το ίδιο σύστημα ελέγχου και για τις εσωτερικές της δραστηριότητες και για τις δραστηριότητες των προμηθευτών της. Σχετικά συστήματα μετρήσεων εφοδιασμού εντάσσονται επίσης μέσα στις αποτιμήσεις απόδοσης από το προσωπικό της **Motorola**, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την απόδοση των προμηθευτών. Προχωρώντας πιο μακριά, οι δραστηριότητες ενός πελάτη μπορεί να επηρεάσουν άμεσα τη συμπεριφορά του προμηθευτή· ένα χρήσιμο σύνολο μετρήσεων θα πρέπει να αντανακλά μια τέτοια συμπεριφορά.

Για να εξηγήσουμε, όταν η **Motorola** υιοθέτησε μικρότερο χρονικό κύκλο ανάπτυξης σαν ένα νέο επιχειρησιακό στόχο, η πρώιμη συνεργασία στο σχεδιασμό με τους προμηθευτές αναγνωρίστηκε σαν ο βασικότερος συντελεστής στην επίτευξη αυτού του στόχου. Ακόμα και έτσι, δεν συμμετείχαν όλοι. Κάποιοι από τους τεχνικούς ανάπτυξης της

εταιρείας δεν έβλεπαν τα οφέλη του σχεδιασμού προμηθευτών· ήταν τόσο πεισμένοι από τα χρονοδιαγράμματα, που νόμιζαν ότι ήταν πιο γρήγορο να σχεδιάζουν ένα κομμάτι οι ίδιοι· και -όπως σε πολλές εταιρείες- είχαν μια αρνητική συμπεριφορά σε ότι δεν επινοήθηκε εντός της εταιρείας. Κάποιοι προμηθευτές, επίσης, είχαν έλλειψη των απαραίτητων ικανοτήτων σχεδιασμού.

Σε απάντηση αυτού, μια υπο-επιτροπή του συμβουλίου διοίκησης εφοδιασμού της **Motorola** ανέπτυξε μετρήσεις για την πρώιμη συμμετοχή, για να χρησιμοποιηθούν από τους προμηθευτές και την ομάδα των τεχνικών της **Motorola**, και που απεικόνιζαν τις αποτιμήσεις της εργασίας τους. Όλες οι ομάδες και οι τομείς της **Motorola** ενθαρρύνθηκαν να χρησιμοποιήσουν τα συστήματα αυτά μετρήσεων ή να αντιμετωπίσουν κακές εσωτερικές αποτιμήσεις. Οι μετρήσεις αυτές δείχνουν πότε ενεπλάκη στη διαδικασία ο προμηθευτής, τη συνεισφορά του στο σχεδιασμό και τα αποτελέσματα των προσπαθειών του αυτών. Κάθε ομάδα τεχνικών αξιολογείται τώρα από την ικανότητά της να εργάζεται με τους προμηθευτές νωρίς στον κύκλο του σχεδιασμού. Η καλύτερη πρακτική εφαρμογή ορίζεται όταν ο προμηθευτής κάνει όλο το σχεδιασμό, με βάση μια ανάγκη της **Motorola**. Το χαμηλότερο σκορ δίνεται όταν η **Motorola** κάνει το σχεδιασμό χωρίς τη συμμετοχή του προμηθευτή. Επιπλέον, οι προμηθευτές παρακολουθούνται για να αποτιμηθεί ο βαθμός στον οποίο η πρώιμη συμμετοχή στον κύκλο σχεδιασμού επηρέασε το πρωτότυπό τους και τους χρονικούς κύκλους παραγωγής του κομματιού.

Είναι προφανές ότι οι συμμαχίες πελάτη-προμηθευτή εξαρτώνται από δεσμεύσεις και αποτελεσματικές πρακτικές και από τις δυο πλευρές της σχέσης. Για τους λόγους αυτούς, όσο θέλει η **Motorola** να έχει τους καλύτερους προμηθευτές, άλλο τόσο θέλει να είναι και ο δικός τους καλύτερος πελάτης. Για να καταλάβει το πώς μπορεί να φτάσει στο στόχο αυτό, η εταιρεία επιθεωρεί ετησίως τους προμηθευτές που προτιμά, ζητώντας τους να τη συγκρίνουν με διάφορα συστήματα μέτρησης, σε μια βάση εργοστάσιο-προς-εργοστάσιο, με τους άλλους πελάτες τους.

## 5.2.2 Συστήματα μετρήσεων για συμμαχίες εφοδιασμού

Ένα αποτελεσματικό σύνολο μετρήσεων προέρχεται από τους στόχους του πελάτη για τις συμμαχίες του και βασίζεται στο μάρικετινγκ, στη συγκριτική ανάλυση και άλλα δεδομένα που ορίζουν τις επιθυμητές αποδόσεις. Η εταιρεία υλικών χαλκού **Outokumpu**, για παράδειγμα, θέλοντας να μειώσει τις ανεπιθύμητες προσμίξεις από τους προμηθευτές **scrap**, μετρά και εντοπίζει τα επίπεδα προσμίξεων στα υλικά που αγοράζει.

**Τι υπολογίζεται και πόσο συχνά.** Η πολυπλοκότητα μιας διαδικασίας μέτρησης θα πρέπει να ανταποκρίνεται στην εξάρτηση του πελάτη από τους προμηθευτές του και την πολυπλοκότητα των συναλλαγών τους. Όλα τα σημαντικά επιθυμητά αποτελέσματα και οι βασικοί παράγοντες συνεισφοράς θα πρέπει να παρατηρούνται τακτικά. Η συχνότητα μέτρησης και αναφοράς σε κάθε προμηθευτή εξαρτάται από το κόστος συγκέντρωσης και ανάλυσης των δεδομένων, σε σύγκριση με το κόστος των προβλημάτων που δημιουργούνται από την όχι πολύ συχνή παρακολούθηση.

Στη **Marks & Spencer**, οι επίσημες μετρήσεις καλύπτουν τη δημιουργικότητα σχεδιασμού του κάθε προμηθευτή, την ποιότητα, την αξία, την αξιοπιστία παραγωγής, τις επενδύσεις σε τεχνολογία, τα συστήματα **EDI** και τα συστήματα σημείου πώλησης (**POS**) και την ικανότητα να επιτυγχάνονται οι στόχοι παράδοσης.

Η **M&S** μετρά κάποιες παραμέτρους ποιοτικά. Ανάμεσα σε αυτές είναι η δημιουργικότητα, η οποία βασίζεται σε μια εσωτερική συγκατάθεση από αυτούς στην **M&S** που δουλεύουν με τον προμηθευτή. Άλλες υπολογίζονται ποσοτικά. Τα παράπονα και η αναφορά παραδόσεων του προμηθευτή παρακολουθούνται εβδομαδιαία. Η ποιότητα εκτιμάται μέσα από ελέγχους ποιότητας και παρακολουθώντας τον αριθμό των ελαττωματικών προϊόντων που επιστρέφουν οι καταναλωτές. Επιπλέον, η **M&S** παρακολουθεί κάθε νέα γραμμή που λανσάρει και κάνει εβδομαδιαίες αναφορές πωλήσεων στον προμηθευτή.

Η εταιρεία επίσης δίνει σημασία σε κάθε σχέση με τους προμηθευτές. Οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη περιλαμβάνουν την ευελιξία, την ικανότητα ανταπόκρισης και τον επαγγελματισμό στις σχέσεις. Η **Carole O'Beirne**, ανώτερη επιλογέας, αποκαλεί αυτό σαν «τη δυσκολότερη περιοχή του ζητήματος». Οι άνθρωποι δεν τα πάνε καλά πάντα μεταξύ τους: μπορεί να υπάρχουν αγένειες ή μπορεί κάποιος να παραβιάσει την εμπιστοσύνη. Οι σχέσεις καθαυτές συζητούνται τακτικά με τους προμηθευτές. Μια άλλη περιοχή που παρακολουθεί η **M&S** είναι η τεχνική απόδοση του προμηθευτή. Οι μετρήσεις γι' αυτήν περιλαμβάνουν τον χρόνο που απαιτείται για να βοηθηθεί μια εταιρεία, καθώς επίσης και τις τεχνικές συνεισφορές που είναι προετοιμασμένη να κάνει (όπως σε νέα μηχανήματα και υφάσματα). Όλες αυτές οι θεωρήσεις συνδυάζονται με το παρελθόν και το προβλεπόμενο μελλοντικό μέγεθος της κάθε εταιρείας, με τη **M&S** να προβλέπει το μέγεθος της ανάπτυξής της σε σύγκριση με άλλους προμηθευτές.

Το μεγάλο ενδιαφέρον της εταιρείας **Marks & Spencer** για μακροχρόνιες σχέσεις, την οδήγησε στο να επιθεωρεί περιοδικά τη βάση εφοδιασμού της, για να εντοπίσει μελλοντικά διοικητικά και οικονομικά ζητήματα και να συμβαδίζει με τη καλή κατάσταση

του προμηθευτή. Ανάμεσα στα θέματα είναι η κερδοφορία και η συνέχεια της διοίκησης, καθώς και το τι ποσοστό μιας σειράς προϊόντων της **M&S** κατασκευάζεται πού. Το τελευταίο θέμα χρειάζεται προσοχή, για να διασφαλιστεί το ότι απομακρυσμένες πηγές δεν γίνονται παρά πολύ σημαντικές, συμβιβάζοντας έτσι τους χρόνους αναπλήρωσης (**lead time**) και ανταπόκρισης.

Αντιμέτωπη με έντονη ανταγωνιστική πίεση για το κόστος, την ποιότητα και το χρονικό κύκλο, η **Motorola** χρησιμοποιεί συστήματα μετρήσεων για να παρακολουθεί όλα τα αποτελέσματα των βασικών προμηθευτών της και τους παράγοντες που τα επηρεάζουν. Για παράδειγμα, η ποιότητα του κάθε τεμαχίου υπολογίζεται από τα ελαττώματα που βρίσκονται στη γραμμή παραγωγής του εργοστασίου, από τις επιστροφές των πελατών και την εξερχόμενη ποιότητα από τον προμηθευτή. Αναφέρεται, επίσης, το κόστος της ποιότητας. Για να γίνει αυτό, το κόστος της αποτροπής ελαττωμάτων (που περιλαμβάνει εκπαίδευση, εργαλεία ποιότητας και ομάδες βελτίωσης) συγκρίνεται με τα κόστη αποτίμησης (που περιλαμβάνει επιθεώρηση και έλεγχο) και το κόστος αποτυχίας (που περιλαμβάνει επισκευές, επιστροφές και έξοδα μεταφοράς). Παρομοίως, υπολογίζεται ο συνολικός χρονικός κύκλος για τον πελάτη -η περίοδος από την παραλαβή της παραγγελίας ως την αποστολή- μαζί με τους χρονικούς κύκλους του σχεδιασμού, της προμήθειας, της κατασκευής, των εξειδικευμένων κομματιών μεγάλου χρόνου αναπλήρωσης που δεν είναι σε απόθεμα και τις παραλήψεις.

Επειδή η ποιότητα είναι ένας σημαντικός παράγοντας στο κόστος και στο χρονικό κύκλο, καθώς επίσης και μια άμεση πηγή αξίας του πελάτη, η **Motorola** προχωρά πέρα από την παρακολούθηση των τρεχόντων αποδόσεων στον εντοπισμό και τη βοήθεια επιδιορθώσεων από τους προμηθευτές των ελαττωματικών ποιοτικά διαδικασιών τους. Αυτό γίνεται με ειτεταμένους ελέγχους ποιότητας, οι οποίοι προσδιορίζουν περιοχές που χρειάζονται περισσότερη προσοχή, είτε αυτές είναι στα συστήματα διοίκησης, είτε στην παραγωγή, την έρευνα και ανάπτυξη, τη διοίκηση, τις προμήθειες ή άλλες δραστηριότητες. Ο ίδιος έλεγχος χρησιμοποιείται, επίσης, για να αποτιμηθούν οι ικανότητες χρονικού κύκλου των προμηθευτών και άλλες ικανότητες που συνεισφέρουν στην προσδοκώμενη απόδοση για τη **Motorola**.

Ζητείται από τους προμηθευτές να σχεδιάσουν πλάνα βελτίωσης βάσει των ελέγχων ποιότητας. Έπειτα, παρακολουθούνται και ενθαρρύνονται να ολοκληρώσουν τα πλάνα εγκαίρως. Εφ' όσον το εγχειρίδιο που περιγράφει λεπτομερώς τις διαδικασίες ελέγχου είναι εύκολα διαθέσιμο, οι προμηθευτές μπορούν να ανατρέξουν σ' αυτές οποιαδήποτε στιγμή, για να αποφασίσουν πού χρειάζεται να βελτιωθούν.

Επειδή οι έλεγχοι είναι δαπανηροί και χρονοβόροι, η **Motorola** παλιότερα τους έκανε κάθε δύο χρόνια. Μέσα από συγκριτικές αναλύσεις με την **Chrysler**, βρήκε τους ελέγχους μη απαραίτητους για τους κορυφαίους προμηθευτές. Κατά συνέπεια, η εταιρεία άλλαξε την προσέγγισή της και τώρα σχεδιάζει ελέγχους βάσει των αρχικών αποτελεσμάτων του κάθε προμηθευτή. Επιπλέον, η **Motorola** έχει ζητήσει από τους καλύτερους προμηθευτές της να αντικαταστήσουν τις αυτο-αποτιμήσεις και να της στείλουν τα ευρήματα. Η ποιότητα ακόμα παρακολουθείται στις εγκαταστάσεις της **Motorola** από τα προβλήματα κομματιών στη γραμμή παραγωγής.

Για να συμπληρώσει τους ελέγχους, η **Motorola** ζητά από τους προμηθευτές μηνιαίες αναφορές για την ποιότητα στο χώρο τους και για τις τάσεις του χρονικού κύκλου. Οι αναφορές αυτές βοηθάνε στο να προσδιοριστούν γρήγορα τα προβλήματα, να παραμείνει ενημερωμένη η εταιρεία για την αναβάθμιση της βάσης εφοδιασμού στις κρίσιμες περιοχές και να υποστηριχθεί γενικότερα ο σχεδιασμός.

Αντίθετα με τη **Marks & Spencer**, όπου οι περισσότεροι προμηθευτές των καταστημάτων του Ηνωμένου Βασιλείου δουλεύουν απευθείας με τα κεντρικά γραφεία της στο Λονδίνο, η **Motorola** και οι επιχειρήσεις των προμηθευτών της εκτείνονται παγκοσμίως, με πολλούς τοπικούς συνδέσμους. Για να παρακολουθεί τις βασικές επιδόσεις, η **Motorola** διαθέτει ένα παγκόσμιο σύστημα ανίχνευσης ελαττωμάτων. Κάθε Δευτέρα πρωί, το σύστημα δίνει σε κάθε προμηθευτή, μαζί με το φάκελο που μοιράζει τον προγραμματισμό, μια αναφορά ποιότητας για τα ποσοστά ελαττωματικών της προηγούμενης εβδομάδας, βάσει των δεδομένων απ' όλο τον κόσμο. Οι πληροφορίες παρέχονται ανά αριθμό εξαρτήματος· αν το ελάττωμα βρέθηκε στην παραλαβή, στη διαδικασία επεξεργασίας ή στα τελικά προϊόντα· και αν ήταν διοικητικό, αισθητικό, μηχανικό ή ηλεκτρικό. Οι προμηθευτές λαμβάνουν, επίσης, μια κάρτα μηνιαίας αναφοράς για την ποιότητα, τις ελλείψεις αποθεμάτων προϊόντων και τα γυρίσματα του αποθέματος. Τα μέτρα αναφέρονται σε δύο επίπεδα: ανά εγκατάσταση πελάτη και προμηθευτή και συνολικά.

Το **Motorola's Products Paging Group** φτιάχνει τα σχετικά με τις προμήθειες αποτελέσματα αποδόσεων, την παγκόσμια λίστα προώθησης προμηθειών (που αποτελείται από τους προτιμητέους προμηθευτές) και άλλες σχετικές πληροφορίες, διαθέσιμες από υπολογιστή μέσω ενός παγκόσμιου δικτύου. Όλοι οι διευθυντές προμηθειών του **PPG** και οι τεχνικοί έχουν έτσι εύκολη πρόσβαση στα τελευταία δεδομένα απ' οπουδήποτε στον κόσμο. Ανάμεσα στις άλλες δραστηριότητες προμηθευτών που μετρά η **Motorola** είναι η εξυπηρέτηση, η συμμετοχή στο σχεδιασμό, τα τρέχοντα και τα πενταετή σχέδια παραγωγικής ικανότητας και οι πενταετής τεχνολογικοί χάρτες. Παλαιότερα, η **Motorola**



αντιμετώπιζε απροσδόκητους περιορισμούς όγκων από προμηθευτές που την εμπόδιζαν να εκπληρώσει όλες τις παραγγελίες των πελατών.

Όπως η **Marks & Spencer**, η **Motorola** παρακολουθεί ενεργά την καλή κατάσταση των σχέσεων σε κάθε επαφή με τους προμηθευτές. Και οι δύο εταιρείες, επίσης, παρακολουθούν τις τάσεις ποσότητας με κάθε προμηθευτή. Ένας λόγος που γίνεται αυτό είναι για να διατηρηθεί η ισορροπία στη διανομή των παραγγελιών μεταξύ των προμηθευτών. Ένας άλλος λόγος, είναι να προσδιοριστούν εταιρείες που μπορεί να έχουν πιο μακροπρόθεσμα προβλήματα και να εξευρεθούν λύσεις όσο το δυνατόν νωρίτερα. Ένας τρίτος λόγος ειδικά για τη **Motorola** είναι ότι, αν η τάση της ποσότητας ενός προτιμητέου προμηθευτή για κάθε εγκατάσταση της **Motorola** μειώνεται, υπάρχει μια αντικειμενική αιτιολογία για να σταματήσει η εταιρεία τη συνεργασία. Τυπικά, αυτό συμβαίνει όταν μειώνεται η ανάγκη της **Motorola** για την τεχνολογία της εταιρείας αυτής, και δεν είναι εφικτό για τον προμηθευτή να αλλάξει σε μια νέα τεχνολογία.

Το να υπάρχει κάποια ισορροπία στον όγκο των παραγγελιών που απονέμεται στους διαφορετικούς προμηθευτές, εξυπηρετεί τρεις σκοπούς: να βοηθήσει να παρακινήσει ο κάθε προμηθευτής να κάνει τη μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια, να πετύχει χαμηλό κόστος μέσα από καλύτερες οικονομίες και να αποφύγει την υπερβολική εξάρτηση από οποιαδήποτε άλλη εταιρεία. Στη **Motorola**, για παράδειγμα, μια εταιρεία συσκευασίας είχε το μεγαλύτερο μερίδιο των παραγγελιών· το να βρεθεί μια άλλη πηγή ήταν δύσκολο. Τελικά, εντοπίστηκαν άλλες και η **Motorola** ανακάλυψε ότι ο πρώτος προμηθευτής δεν τα πήγαινε καλά σε κάποιους τομείς. Ο **Neil MacIvor** της **PPG**, λέει ότι αυτή η εμπειρία έδειξε τη σημασία του να προικαλείς συνεχώς μια βάση εφοδιασμού και του να είσαι ιδιαίτερα ευαίσθητος όταν μια εταιρεία έχει το κυρίαρχο μερίδιο των παραγγελιών.

Οι διάφορες μετρήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για να παρακολουθηθούν οι τάσεις, να εντοπισθούν τα ζητήματα και να καθοδηγήσουν την απόδοση των προμηθευτών, συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα.

### Μετρήσεις για Συμμαχίες Προμηθευτών

#### Τι υπολογίζεται;

Επιθυμητά αποτελέσματα

Βασικά συστατικά αποτελεσμάτων

#### Παραδείγματα

Ποιότητα, συγχρονισμός, κόστος, σχεδιασμός, βάρος, ασφάλεια, ποσότητα, λειτουργίες, άλλες πηγές αξίας

Δεδομένα ποιότητας από τον πελάτη και τον προμηθευτή, διάφοροι χρονικοί κύκλοι, κύριοι παράγοντες κόστους, δημιουργικότητα και

Επαφές της εταιρείας	συμμετοχή στο σχεδιασμό, τεχνολογικοί παράγοντες, ικανότητες <b>EDI</b> και <b>POS</b> , παραγωγική ικανότητα, ανοδική πορεία, τοποθεσία εργοστασιακού συγκροτήματος. Σχέσεις, εξυπηρέτηση, ανταπόκριση
Οργανισμός και διοίκηση	Χρηματοοικονομική δύναμη προμηθευτή, συνέχεια διοίκησης, διαδικασίες και συστήματα του οργανισμού, λειτουργικές ικανότητες, σχέσεις με τους προμηθευτές.
Μελλοντικά σχέδια	Ανάγκες παραγωγικής δυναμικότητας, τεχνολογικοί χάρτες, αναμενόμενες βελτιώσεις απόδοσης και διαδικασιών.
Ποσότητα σε σύγκριση με τους άλλους	Τάσεις στη θέση της κάθε εταιρείας στη βάση εφοδιασμού.

**Συνεχής Ανάπτυξη Συστημάτων Μετρήσεων** Για να παραμείνουν χρήσιμες, οι συμμαχίες πρέπει να συνεχίσουν να παράγουν μοναδική αξία για τις αγορές που εξυπηρετούν. Αφού οι αγορές συνεχίζουν να εξελίσσονται, η προσδοκία για συμμαχίες -και τα αντίστοιχα συστήματα μετρήσεων- πρέπει και αυτή να εξελίσσεται.

Για παράδειγμα, η **Marks & Spencer** και η **Motorola** έχουν διευρύνει τους στόχους για τους προμηθευτές τους στην ποιότητα και σε άλλους τομείς, και οι δύο εταιρείες εισάγουν τακτικά νέους στόχους και πρακτικές, για να διατηρήσουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα. Επιπλέον, τα όρια της αξίας μεταφέρονται προς περιοχές πιο δύσκολες να μετρηθούν, όπως η εξυπηρέτηση και τα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς (π.χ. η αποτελεσματικότητα μιας εταιρείας σε ομάδα αρχικού σχεδιασμού). Με μια μειωμένη βάση εφοδιασμού αποτελούμενη από εταιρείας υψηλής απόδοσης, υπάρχει επίσης μια τάση προς ισοτιμία σε βασικούς τομείς. Αυτοί οι παράγοντες κάνουν τις πλειοψηφούσες κρίσεις, οι οποίες χρησιμοποιούνται συχνά κατά την απουσία ποσοτικών μετρήσεων, λιγότερο αποτελεσματικές. Για τους λόγους αυτούς, οι δύο εταιρείες συνεχίζουν να βελτιώνουν τα συστήματα μετρήσεών τους.

Το **PPG** της **Motorola** επεξηγεί. Για να επιλέξει τους προτιμητέους προμηθευτές, εγινάτεστησε πρόσφατα ένα πιο περιεκτικό και ποσοτικό σύνολο κριτηρίων για να επιλέγει τους προμηθευτές που προτιμάει, με την υποστηρίξη δεδομένων. Το νέο σύστημα βοηθάει να δημιουργηθεί εμπιστοσύνη με τους προμηθευτές, παρέχοντας πιο ξεκάθαρη καθοδήγηση για το πώς μια εταιρεία μπορεί να προκριθεί σαν προτιμητέος προμηθευτής. Πριν, το ερώτημα αυτό μπορούσε να απαντηθεί μόνο ποιοτικά. Το σύστημα αυτό είναι επίσης ένα ευρύ σύστημα μέτρησης για τη συνολική κατάσταση της βάσης εφοδιασμού, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να βελτιωθεί ο προσδιορισμός της βάσης και να σχεδιασθεί η

μελλοντική της ανάπτυξη. Οι παράμετροι στο νέο ευρύ σύστημα αξιολόγησης ζυγίζονται σύμφωνα με την εκτιμημένη σημασία τους. Οι παράμετροι που είναι μοναδικές για συγκεκριμένα αγαθά, λαμβάνονται υπόψη ξεχωριστά.

### 5.2.3 Ανεπαρκή συστήματα μέτρησης

Χωρίς αντικειμενικές μετρήσεις, η δημιουργία συμμαχίας παρεμποδίζεται. Στο διαφημιστικό επιχειρηματικό τομέα, για παράδειγμα, αποτελεσματικές διαφημίσεις μπορούν ξεκάθαρα να προωθήσουν τη θέση μιας εταιρείας στην αγορά. Αλλά η ανικανότητα των διαφημιστικών πρακτορείων να υπολογίσουν τις συνεισφορές της δημιουργικής εργασίας τους αντικειμενικά, έχει εμποδίσει τη μετακίνησή τους από τις παραδοσιακές εμπορικές σχέσεις σε συμμαχίες με τους πελάτες τους.

Όταν δεν μπορούν να δημιουργηθούν επαρκή συστήματα μέτρησης, μπορεί να είναι ακόμα δυνατό να έχουμε χρήσιμες τμηματικές μετρήσεις. Για παράδειγμα, η συμμαχία **Kodak-IBM** περιλαμβάνει πολλές πολύπλοκες δραστηριότητες, που είναι μοναδικές για τη σχέση αυτή. Επιπλέον, από την πλευρά ενός προμηθευτή, η απόδοση της συμμαχίας εξαρτάται από το επίπεδο εξειδίκευσης του πελάτη, και αυτό απαιτεί διαφορετικά είδη εκπαίδευσης και **software** για κάθε πελάτη. Οι δύο αυτοί παράγοντες έχουν κάνει δύσκολη τη συγκριτική ανάλυση του συνολικού κόστους έναντι εναλλακτικών λύσεων, που ήταν ένα ζήτημα στη συμμαχία **Kodak-IBM**.

Σαν ένα μερικό υποκατάστατο, απαιτείται από τις επιχειρησιακές μονάδες της **Kodak** να υπολογίσουν το κόστος των υπό μελέτη νέων δραστηριοτήτων με την **IBM** έναντι των εμπορικών εναλλακτικών λύσεων. Οι δύο εταιρείες αναγνωρίζουν ότι τέτοιες συγκρίσεις -απομονωμένων εξωτερικών εναλλακτικών λύσεων με ενοποιημένα στοιχεία της συμμαχίας- δεν είναι πλήρως αναλογικές, αλλά δεν έχει ακόμα βρεθεί καλύτερη προσέγγιση. Για να μετρήσουν το επίπεδο εξυπηρέτησης στη συμμαχία τους, οι εταιρείες συγκρίνουν τις τωρινές επιδόσεις (βάσει ερευνών που πραγματοποιήθηκαν από ανεξάρτητο σύμβουλο) με παλαιότερα επίπεδα εξυπηρέτησης. Ξανά, αυτό δεν είναι τόσο ικανοποιητικό όσο το να υπάρχει μια εξωτερική συγκριτική ανάλυση, αλλά είναι καλύτερο από το να μην υπάρχουν καθόλου μετρήσεις.

### 5.2.4 Ταξινομώντας τους προμηθευτές

Σε μια δυναμική αγορά, όπου κάθε εταιρεία προσπαθεί να επιτύχει καλύτερες επιδόσεις, η βάση εφοδιασμού είναι σε συνεχή ροή, μια και κάθε εταιρεία αγωνίζεται να ξεπεράσει τις άλλες. Έτσι, είναι χρήσιμο να αναγνωρίζεται ποια μέλη της βάσης εφοδιασμού

έχουν αποδείξει τις ικανότητές τους με τα χρόνια και αξίζουν γι' αυτό περισσότερη προσοχή.

Η **Marks & Spencer** ανεπίσημα αναγνωρίζει δύο είδη προμηθευτών: αυτούς με τους οποίους αναπτύχθηκε και αυτούς που παρουσιάστηκαν πιο πρόσφατα, με κάποιο συγκεκριμένο προϊόν. Οι εδραιωμένοι προμηθευτές παράγουν προϊόντα σε μεγάλη ποσότητα σε τακτική βάση. Η κατανόηση που έχουν για τις απαιτήσεις της **M&S** είναι ξεκάθαρη, και το ήθος τους είναι πάρα πολύ συνδεδεμένο με το αυτό της **M&S**. Αντανακλώντας τη μεγάλη ιστορία της κοινής πορείας των εταιρειών, η **Carole O' Beirne** παρατηρεί: «Είναι τόσο συνδεδεμένοι στον τρόπο σκέψης μας όσο είμαστε και εμείς». Οι εταιρείες αυτές είναι πιο πρόθυμες να ρισκάρουν για την **M&S**, επειδή υπάρχει περισσότερη εμπιστοσύνη στις σχέσεις τους. Αν υπάρξουν μειώσεις, η **M&S** θα παραμείνει πιστή στην ομάδα αυτή. Ακόμα και έτσι, δεν υπάρχει χώρος για αδιαφορία. Όλοι πρέπει να συνεχίσουν την πίεση για μεγαλύτερη υπεροχή. Αυτή η ομάδα προμηθευτών είναι σχετικά στατική. Δεν υπάρχουν προμηθευτές που εισήλθαν πρόσφατα.

Ενώ οι πιο έντονοι δεσμοί είναι με τις εταιρείες υψηλής ποσότητας, οι σχέσεις είναι επίσης στενές με κάποιους προμηθευτές μικρότερης ποσότητας, αναλόγως του πώς σχετίζεται το προϊόν τους με τον καταναλωτή. Για παράδειγμα, η **Littlestone & Goodwin**, εταιρεία κατασκευής τσαντών, φτιάχνει προϊόντα που εκτιμώνται ιδιαίτερα από τους πελάτες της **M&S**. Παρ' όλο που αυτή η μικρή εταιρεία είναι προμηθευτής μικρής ποσότητας, η σχέση είναι κρίσιμη για το τμήμα γυναικείων τσαντών.

Συγκριτικά με την **Marks & Spencer**, η **Motorola** έχει μια μεγαλύτερη, περισσότερο παγκόσμια διανεμημένη βάση εφοδιασμού. Η εταιρεία, επίσης, προσδιορίζει περισσότερες διαστάσεις απόδοσης και πολλοί προμηθευτές εξυπηρετούν πολλές μονάδες της **Motorola**, συχνά σε διαφορετικές τοποθεσίες. Αναλόγως, η **Motorola** έχει αναπτύξει ένα πιο επίσημο και με παγκόσμια συνοχή σύστημα για την ταξινόμηση των προμηθευτών. Μια κατηγορία, οι προτιμώμενοι προμηθευτές, περιλαμβάνει αυτές τις εταιρείες που ικανοποιούν καλύτερα τα καθορισμένα κριτήρια. Αυτοί μπορούν να πάρουν νέες παραγγελίες της **Motorola**· άλλες εταιρείες δεν μπορούν (Η **Motorola** περιμένει τελικά να έχει όλη την επιχειρηματική της δραστηριότητα με τους προτιμώμενους προμηθευτές). Εταιρείες που δεν είναι σε αυτή την κατηγορία, συνεχιστές από τις προ-συμμαχιών ημέρες, χρησιμοποιούνται ακόμα επειδή έχουν εξειδικευμένα σχέδια, διαδικασίες ή τεχνολογία. Αυτοί σιγά-σιγά απομακρύνονται καθώς η **Motorola** συνεχίζει να βελτιώνει τη βάση εφοδιασμού της.

Για να γίνει προτιμώμενος προμηθευτής, μια εταιρεία πρέπει να έχει υπηρετήσει τη **Motorola** ικανοποιητικά για τουλάχιστον ένα χρόνο. Επιπλέον, η συνολική της απόδοση –που αντανακλά τις επιδόσεις της στην ποιότητα, την παράδοση, την παραγωγική δυναμικότητα, τους ελέγχους ποιότητας, την αφοσίωση στη συνεχή βελτίωση, την ενωρίτερη συμμετοχή στο σχεδιασμό, τους χάρτες τεχνολογίας, τη βελτίωση κόστους και την εξυπηρέτηση του πελάτη- πρέπει να είναι πάνω από ένα ορισμένο επίπεδο. Κάθε παράμετρος υπολογίζεται σύμφωνα με αυτό που θεωρεί η **Motorola** σαν τη σχετική της σημασία. Άλλες απαιτήσεις περιλαμβάνουν τη διαθεσιμότητα συστημάτων, όπως το **EDI** και ο γραμμωτός κώδικας, και τη συμβατότητα αυτών των συστημάτων με αυτών της **Motorola**, δέσμευση που απαιτείται για το βραβείο ποιότητας **Malcolm Baldrige**, και μια εκτίμηση της πενταετούς τάσης των συναλλαγών της εταιρείας με τη **Motorola**. Επιπρόσθετες παράμετροι είναι η οικονομική σταθερότητα της εταιρείας, το αν το προσωπικό της έχει παρακολουθήσει συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα, η ικανότητα μεταβίβασης δεδομένων, οι τοποθεσίες των εργοστασίων, η συμμετοχή στον ομαδικό ανταγωνισμό για τη συνολική ικανοποίηση του πελάτη και η περιβαλλοντική απόδοση σε περιοχές όπως η ανακύκλωση και η εξάλειψη των χλωροφθορανθράκων στην παραγωγή.

### 5.2.5 Αποτίμηση αξίας προμηθευτών

Για να διατηρηθεί ο εστιασμένος ανταγωνισμός και να παραμείνει η βάση εφοδιασμού σε ανοδική τάση στο κόστος και την αξία, πρέπει να υπάρχει ένας συνεπής, αντικειμενικός τρόπος για να υπολογίζεται η συνολική τρέχουσα απόδοση της κάθε εταιρείας. Οι μετρήσεις που χρησιμοποιούνται γι' αυτό είναι υποσύνολο του πλήρους συστήματος μετρήσεων του πελάτη που περιγράφηκε νωρίτερα. Είναι προφανές ότι οι αποτιμήσεις επίδοσης των προμηθευτών θα πρέπει να αντανακλούν τις προτεραιότητες του πελάτη.

Στη **Marks & Spencer**, κάθε πελάτης εκτιμάται από συγκεκριμένες επιδόσεις στην ποιότητα, την παράδοση, τη συνέπεια, τη συμμόρφωση στα συμφωνηθέντα προγράμματα, την υποστήριξη της διοίκησης και την καινοτομία προϊόντων. Αυτές οι παράμετροι σταθμίζονται από τις ανταγωνιστικές προτεραιότητες του κάθε τμήματος της **M&S**.

Η ποιότητα, όπως έχει αναφερθεί, είναι πάντα πρώτης τάξεως απαίτηση. Καμία εταιρεία δεν μπορεί να γίνει προμηθευτής της **M&S** χωρίς να ικανοποιεί τα επίπεδα υψηλής ποιότητας που έχουν τεθεί. Επειδή η **M&S** ανταγωνίζεται στην αξία, η τιμή είναι συχνά η δεύτερη παράμετρος, ακολουθούμενη από την ικανότητα ποσότητας και τους χρόνους

παράδοσης. Η επίδοση των προμηθευτών κρίνεται με βάση την πλειοψηφούσα γνώμη κάθε αγοραστικής ομάδας και συμφωνείται με τα την ανώτερη διοίκηση.

Το σύστημα αξιολόγησης της **Chrysler** προσθέτει σταθμισμένες επιδόσεις των προμηθευτών σε τέσσερις κατηγορίες: ποιότητα, διαχείριση κόστους, παράδοση και τεχνολογία (η ποιότητα υπολογίζεται στο **40%** του συνόλου, το καθένα από τα άλλα στο **20%**). Κάθε κατηγορία έχει διάφορες υποκατηγορίες. Για παράδειγμα, η διαχείριση κόστους περιλαμβάνει τον αριθμό των υποδείξεων για βελτίωση που γίνεται από κάποιον προμηθευτή, το ποσοστό αυτών που εφαρμόζονται και τις μειώσεις κόστους σαν ποσοστό της συνολικής αγοράς από εκείνη την εταιρεία. Περιλαμβάνει, επίσης, το πόσο καλά διαχειρίζεται ένας προμηθευτής τα δικά του έξοδα προμηθειών και το πόσο αποτελεσματικός είναι στο να επιτύχει τους στόχους μεταβλητού κόστους και επενδύσεων του κατασκευαστή αυτοκινήτων, κατά τη συνεργασία του με τις ομάδες της **Chrysler**.

Η κατηγορία της τεχνολογίας περιλαμβάνει τον έλεγχο των κομματιών του προμηθευτή και τις ικανότητες διαχείρισης του προγράμματος. Ανάμεσα στις ικανότητες αυτές είναι και η ικανότητα να λειτουργεί όλο το πρόγραμμα με συγχρονισμό και ολοκλήρωση, η αποτελεσματικότητα των αλληλεπιδράσεων, η διαχείριση των δικών του προμηθευτών, η ικανότητά του να διατηρεί τα προγράμματα ανάπτυξης ειδικών εργαλείων και πρωτοτύπου σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα και γενικότερα η μείωση των ρίσκων που υπάρχουν σε ένα νέο προϊόν.

Συγκριτικά με αυτήν της **Chrysler** και της **M&S**, η αποτίμηση της τρέχουσας απόδοσης των προμηθευτών εξαρτημάτων της **Motorola** δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο κόστος, ανακλώντας απότομα μειούμενες καμπύλες τιμών για τα προϊόντα της. Εκτός από την περίπτωση λίγων ομάδων προϊόντων ευκολίας (**commodity groups**), οι προμηθευτές εξαρτημάτων της **Motorola** είναι συχνά λιγότερο σημαντικές πηγές νέας τεχνολογίας, απ' ό τι είναι η εσωτερική ανάπτυξη και οι προμηθευτές εξοπλισμού. Η εταιρεία συνδυάζει τις μετρήσεις της που ανακλούν την ποιότητα και το γύρισμα των αποθεμάτων –βασικές πηγές κόστους που ελέγχονται από τους προμηθευτές- με τη μέτρηση για τις ελλείψεις αποθεμάτων. Οι ελλείψεις αποθεμάτων περιλαμβάνονται επειδή η **Motorola** θέλει να ικανοποιεί τις δεσμεύσεις παράδοσης στους πελάτες της και αναμένεται από τους προμηθευτές να διατηρούν μικρό απόθεμα, χωρίς να θέτουν σε κίνδυνο τι δεσμεύσεις αυτές.

Η αποτίμηση της κάθε εταιρείας πολλαπλασιάζεται μετά με την προτεινόμενη τιμή της· το αποτέλεσμα είναι ένας σύνθετος δείκτης κόστους προμηθευτή. Η **Motorola** άρχισε πρόσφατα να χρησιμοποιεί την ίδια φόρμουλα σε όλο τον κόσμο, για να επιτρέψει τις συνεπείς παγκόσμιες συγκρίσεις προμηθευτών μέσα σε μια ομάδα προϊόντων. Η μηνιαία

αναφορά της εταιρείας σε κάθε προμηθευτή δείχνει την αξιολόγησή του και το πώς συγκρίνεται με άλλους (χωρίς να γίνονται γνωστά ονόματα) στην ίδια ομάδα προϊόντων.

Συνεπώς με τη φήμη της σαν παγκόσμιος ηγέτης στην ποιότητα, η **Motorola** απαιτεί εξαιρετική απόδοση ποιότητας από τους προμηθευτές της και τους εκτιμά ανάλογα. Ένα κριτήριο είναι το να περάσουν από αυστηρούς ποιοτικούς ελέγχους. Ένα άλλο κριτήριο είναι ο στόχος ποιότητας των έξι **S**, τον οποίο παίρνουν πολύ σοβαρά και οι εργαζόμενοι και οι προμηθευτές της **Motorola**. Ένα τρίτο είναι οι αποτιμήσεις επίδοσης των προμηθευτών. Για τους προμηθευτές πολλών εγκαταστάσεων, κάποιο πρόβλημα ποιότητας σε οποιοδήποτε εργοστασιακό συγκρότημα, θα βλάψει την αποτίμηση επίδοσής τους, ανεξάρτητα από την ποσότητα της **Motorola** στη συγκεκριμένη εγκατάσταση. Η **Motorola** θέλει την ίδια υψηλή ποιότητα σε όλα τα επίπεδα ποσότητας.

Για ευκολία, οι αποτιμήσεις επίδοσης προμηθευτών για την κατάσταση συνεργασίας και τρέχουσας απόδοσης συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα.

#### Αποτιμήσεις Επίδοσης για Συμμαχίες Προμηθειών

Κατηγορία	Εφαρμογή	Μετρήσεις που χρησιμοποιήθηκαν
Κατάσταση Συνεργασίας	Επιλογή συνεργάτη, απονομή νέας εργασίας, τερματισμός	Όλοι οι λειτουργικοί και οργανωτικοί παράγοντες που μετράνε την τρέχουσα απόδοση μιας εταιρείας και την ικανότητά της να ικανοποιεί τις μακροπρόθεσμες ανάγκες του πελάτη.
Αξιολόγηση τρέχουσας απόδοσης	Ανάθεση ποσότητας, ανεύρεση και επιδιόρθωση προβλημάτων	Βασικές επιδόσεις όπως ποιότητα, κόστος, παράδοση, αναφέρονται τακτικά για να παρακολουθείται η συνεχής βελτίωση

### 5.3 Όταν οι Προμηθευτές Έχουν Προβλήματα

Ο εστιασμένος ανταγωνισμός, οι μετρήσεις που εξελίσσονται συνεχώς και οι τακτικές που κερδίζουν τη δέσμευση των προμηθευτών, βοήθησαν στο να συγκρατηθούν οι προμηθευτές από το να αδιαφορήσουν σχετικά με την ανάγκη για συνεχή βελτίωση. Παρ'

όλα αυτά, κάθε εταιρεία έχει περιστασιακά προβλήματα. Στις συμμαχίες, το υψηλό κόστος αντικατάστασης των εδραιωμένων σχέσεων εφοδιασμού με νέες σχέσεις, υποδηλώνει ότι η πιο αποτελεσματική προσέγγιση είναι το να διορθωθεί το πρόβλημα.

Από μέριμνα για την ευημερία της, η εταιρεία **Marks & Spencer** θέλει μια υγιή ισορροπία ανάμεσα στους προμηθευτές της για πολλές πηγές προμηθειών και επιδιώκει να διατηρήσει τη ζωτικότητα όλων. Σχολιάζει ο **Barry Morris**: «Οι περισσότεροι προμηθευτές ρουχισμού είναι μαζί μας εδώ και πολλά χρόνια. Έχουν καλές και άσχημες χρονιές όσον αφορά τα προβλήματα ποιότητας και παράδοσης, ανεπαρκούς ανάπτυξης, προϊόντων που δεν πουλάνε. Αλλά μέσα σε αυτά τα προβλήματα, καταβαίνουμε ότι είμαστε μαζί. Οι σχέσεις μας μοιάζουν με γάμους. Μόνο αν ένας προμηθευτής δεν καταφέρει να έχει απόδοση για μεγάλο χρονικό διάστημα χωρίζουμε. Αυτές είναι οι εξαιρέσεις που αποδεικνύουν τον κανόνα. Θέλουμε μακροπρόθεσμες σχέσεις, μας δίνουν τα οφέλη της αμοιβαίας κατανόησης και της ποιότητας, που βασίζονται στη συνέχεια της παραγωγής. Η γνώση των προμηθευτών μας ότι θα είμαστε μαζί μακροπρόθεσμα, μας δίνει καλύτερες αλληλεπιδράσεις μαζί τους και μειώνει τα κόστη, μειώνοντας τα οργανωτικά πάγια έξοδα, και ενθαρρύνει το σχεδιασμό και την επένδυση».

Επιπλέον, λέει ο **Morris**, αν το μερίδιο μιας εταιρείας μειωθεί ξαφνικά, η **Marks & Spencer** πρέπει να αναρωτηθεί και για την ίδια και για τον προμηθευτή. Η **Marks & Spencer** μπορεί να μην έδωσε ικανοποιητική καθοδήγηση στην εταιρεία, οι επικοινωνίες ή η τεχνική βοήθεια μπορεί να ήταν ανεπαρκής, ή οι αρχικές προειδοποιητικές ενδείξεις μπορεί να μην είχαν εντοπιστεί.

Ο **Tom Stallkamp** της **Chrysler**, αντιπρόεδρος προμηθειών και εφοδιασμού και γενικός διευθυντής των δραστηριοτήτων μεγάλων οχημάτων, συμφωνεί με τη φιλοσοφία του **Morris**. Αν το εργοστασιακό συγκρότημα ενός προμηθευτή δεν τα πάει καλά στην ποιότητα, λέει, και το πρόβλημα δεν διορθώνεται, η **Chrysler** θα μετακινήσει την επιχειρηματική της δραστηριότητα από το εργοστάσιο αυτό. Παρ' όλα αυτά, ο **Stallkamp** παρατηρεί: «Αν ένας προμηθευτής έχει πρόβλημα και δεν μπορούμε να το λύσουμε, αυτό αποτελεί αποτυχία και για μας».

Η κατανόηση της κατάστασης του κάθε προμηθευτή κάθε χρονική στιγμή, μέσα από αποτελεσματικές μετρήσεις και συνεχείς επικοινωνίες, δίνει τη δυνατότητα να γνωρίζουμε πώς πρέπει να χειριστούμε σωστά μια σχέση. Στη **Motorola**, αν η αποτίμηση της επίδοσης ενός προμηθευτή πέσει κάτω από ένα ορισμένο επίπεδο, η πρώτη αντίδραση είναι να συζητήσουμε το θέμα με την εταιρεία, να το προσδιορίσουμε και να αποφασίσουμε πόσο καλά έγινε κατανοητό. Η ανταλλαγή που προκύπτει, φέρνει στην επιφάνεια την πηγή



των αιτίων, η οποία μπορεί να είναι στην εξυπηρέτηση του προμηθευτή, στην παραγωγική δυναμικότητα ή σε άλλους τομείς, ή σε κάτι που δεν έκανε καλά η **Motorola**, όπως μη ικανοποιητικός σχεδιασμός ή ανάθεση πολύ μεγάλης ποσότητας.

Αν το πρόβλημα δημιουργήθηκε από τον προμηθευτή, η εταιρεία μπορεί να μην πάρει νέες παραγγελίες από οποιοδήποτε τμήμα της **Motorola**, μέχρι να ρυθμιστεί η κατάσταση. Η **Motorola** μπορεί να παρέχει εκπαίδευση ή να βοηθήσει να ξεπεραστεί ένα πρόβλημα παραγωγικής ικανότητας. Αν το θέμα δεν λυθεί μέχρι μια συγκεκριμένη ημερομηνία, η εταιρεία παύει να είναι προτιμώμενος προμηθευτής και η **Motorola** ψάχνει ενεργά για αντικαταστατή. Μια και όλοι οι προμηθευτές λαμβάνουν μηνιαίες αποτιμήσεις επίδοσης, δεν υπάρχει έκπληξη αν αλλάξει η θέση κάποιου.

Ο **Tom Slaninka** της **Motorola**, παρατηρεί πως για να διατηρήσεις και να ενισχύσεις τους καλύτερους προμηθευτές, απαιτείται κατανόηση για την κατάστασή τους. Ένα νέο εργοστάσιο, μια φωτιά, αλλαγή του εργατικού δυναμικού ή κάποια άλλη παροδική συνθήκη μπορεί να κάνει την εταιρεία του να είναι πιο ελαστική ή να αναζητήσει θέματα που υποδηλώνουν βαθύτερα προβλήματα διοίκησης. Ο **Slaninka** αναφέρει το παράδειγμα ενός προμηθευτή που αντιμετώπιζε συχνές αλλαγές υπαλλήλων. Καταλαβαίνοντας ότι αυτό μπορεί να υποδηλώνει πιο σοβαρές δυσκολίες, η **Motorola** ανακάλυψε ότι η εταιρεία είχε οικονομικά προβλήματα και συμπίεζε τους μισθούς των υπαλλήλων. Όταν βγαίνουν στην επιφάνεια τέτοια προβλήματα, η **Motorola** αποφασίζει αν θα πρέπει να τερματίσει τη σχέση, να δώσει δάνειο στην εταιρεία ή να της δώσει άλλη βοήθεια. Αν η διοίκηση της εταιρείας καταλαβαίνει τις προτεραιότητες της **Motorola** αλλά έχει μειώσει τη δέσμευσή της σε αυτές, ο τερματισμός μπορεί να είναι απαραίτητος. Πιο συχνά, το πρόβλημα μπορεί να διορθωθεί.

Η **Marks & Spencer** παρεμβαίνει, επίσης, για να βοηθήσει τους προμηθευτές με δυσκολίες. Ο αντιπρόεδρος **Clinton Silver** λέει: «Δεν υπάρχει γρήγορη έξοδος για τους προμηθευτές με προβλήματα. Αν η προσφορά μιας εταιρείας για μια σεζόν δεν είναι αποδεκτή ή αν υπάρχει άλλο πρόβλημα, είναι αμοιβαίο καθήκον μας να βοηθήσουμε. Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν διακυμάνσεις στην ποσότητα ενός προμηθευτή. Κάποιες φορές, η **M&S** θα μεταφέρει την παραπάνω παραγωγική δυναμικότητα από έναν προμηθευτή, με την έγκρισή του, σε έναν προμηθευτή που έχει πρόβλημα μικρής ποσότητας».

Αν τα προϊόντα ενός προμηθευτή δεν πουλάνε πολύ, η **M&S** μπορεί να επιταχύνει τις προσπάθειες ανάπτυξής της, για να ανεβάσει πάλι την ποσότητα. Πιο γενικά, όταν η **M&S** προσαρμόζει την ποσότητα ενός προμηθευτή προς τα κάτω, αυτό συζητείται με την εταιρεία και γίνεται για να αποφευχθεί η ζημιά στα περιθώρια της εταιρείας -ειτός αν η

**M&S** έχει ήδη εξοργιστεί. Επιπλέον, η **M&S** μερικές φορές χρειάστηκε να σταματήσει μακροχρόνιους προμηθευτές που δεν συμβάδιζαν με τις ανάγκες της. Ενώ αυτό συμβαίνει, είναι κάτι το σπάνιο. Δεν υπάρχει τυπική διαδικασία εγκατάλειψης ενός προμηθευτή, αλλά το ζήτημα εμπλέκει την ανώτερη διοίκηση.

## 5.4 Εισάγοντας Νέους Προμηθευτές

Υπάρχουν δύο λόγοι αναζήτησης νέων προμηθευτών. Ο ένας είναι για να παρακινήθει η τρέχουσα βάση εφοδιασμού. Ο δεύτερος είναι για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες προϊόντων, παραγωγικής δυναμικότητας, τεχνολογίας ή άλλες ανάγκες, που δεν μπορούν πραγματικά να καλύψουν οι τωρινοί προμηθευτές.

### 5.4.1 Φτάνοντας σε νέα όρια

Μέχρι τα μέσα του **1980**, η **M&S** θεωρούνταν ότι ήταν σε μια μέση οδό όσον αφορά τη μόδα. Τώρα, προσφέρει μοντέρνα (αυτά που αποκαλεί «σύμφωνα με τη μόδα») προϊόντα, που τιμολογούνται έτσι ώστε να ταιριάζουν με τον προϋπολογισμό του καταναλωτή. Αυτή η νέα έμφαση παρακινήθηκε όταν άλλες μεγάλες αλυσίδες λιανικής πώλησης ηγήθηκαν στιλιστικά και τα κατάφεραν. Στη συνέχεια, η **M&S** έδωσε έμφαση στο σχεδιασμό, τόσο εσωτερικά όσο και με τους προμηθευτές της.

Πολλοί προμηθευτές μετακινήθηκαν γρήγορα στην παραγωγή πιο μοντέρνων στυλ, επειδή συνειδητοποίησαν ότι αυτό ήταν αυξανόμενα σημαντικό για τις αγορές τους. Μια και το ήθος της **M&S** δεν είναι να παρατά τους προμηθευτές, βοήθησε αυτούς που είχαν δυσκολίες με τη μετάβαση.

Εντωμεταξύ, η **M&S** πρόσθεσε κάποιους νέους προμηθευτές, που περιελάμβαναν Γερμανικές και Ιταλικές βιομηχανίες πλεκτών και ραπτικής, οι οποίες ήδη παρήγαγαν τα είδη εμπορευμάτων που ήθελε. Μια από αυτές ήταν η **Steilmann**, μια Γερμανική εταιρεία με μεγάλο όνομα, που φτιάχνει μοντέρνα γυναικεία φορέματα και μπλούζες, όπως και ανδρικά και γυναικεία κουστούμια. Με το που αποδείχθηκε ότι η **M&S** μπορούσε να τα πουλήσει, οι υπάρχοντες προμηθευτές είπαν ότι και αυτοί μπορούσαν να τα φτιάξουν. Η **M&S** τους έδωσε τεχνική βοήθεια και όρισε τον κατάλληλο κατασκευαστικό εξοπλισμό και τις διαδικασίες. Όταν είχαν έλλειψη εσωτερικών ικανοτήτων σχεδιασμού, η **M&S** έδινε στους προμηθευτές πρωτότυπα ενδύματα και τους βοηθούσε να αναπτύξουν τις σχετικές ικανότητες. Στις συναντήσεις με τα ανώτερα στελέχη των προμηθευτών, η **M&S** συνεχώς υποστήριζε την ανάγκη επένδυσης στο σχεδιασμό.

Καθώς οι παραδοσιακοί προμηθευτές της **M&S** βελτίωσαν το σχεδιασμό τους, η **Steilmann** έχασε την ηγετική της θέση. Για τη Βρετανική αγορά, η **M&S** ευνοεί τους τοπικούς προμηθευτές για ευελιξία και γρήγορη ανταπόκριση. Παρ' όλα αυτά, η **Steilmann** παραμένει ελκυστικός προμηθευτής για την ηπειρωτική Ευρώπη, για τις ειεί επιχειρήσεις λιανικής πώλησης της **M&S**.

#### 5.4.2 Γεμίζοντας τα κενά

Η πρώτη υποχρέωση ενός πελάτη είναι προς τους τωρινούς δοκιμασμένους προμηθευτές του. Και αυτό περιλαμβάνει το να τους κρατά ενημέρους για την επιθυμητή μελλοντική τεχνολογία και τις απαιτήσεις παραγωγικής δυναμικότητας. Κάποιες φορές, όμως, οι προμηθευτές που υπάρχουν δεν μπορούν να ικανοποιήσουν όλες τις μελλοντικές ανάγκες μιας εταιρείας.

Περιστασιακά, για παράδειγμα, η **Philips Consumer Electronics Company** πρέπει να προσπεράσει τη βάση εφοδιασμού της, για να εκμεταλλευτεί τις νέες γενεές τεχνολογίας. Μια τέτοια περίπτωση είναι η εργασία με την **Texas Instruments**. Το μόνο προϊόν που προμηθεύει στην **PCEC** είναι ένα **deformable mirror device**, που προορίζεται να αντικαταστήσει τις λυχνίες εικόνας στις τηλεοράσεις. Η **PCEC** δεν θα μπορούσε να έχει αυτή την τεχνολογία υψηλού επιπέδου από τους προμηθευτές της των λυχνιών εικόνας.

Παρομοίως, τα **chips** των υπολογιστών είναι βασικό συστατικό για την **PCEC**. Επειδή η τεχνολογία των **chips** συνεχίζει να εξελίσσεται, η **PCEC** δεν μπορεί να μείνει με έναν προμηθευτή, αλλά πρέπει πρώτα να καταλάβει τί μπορεί να προσφέρει ο καθένας πριν επιλέξει μια πηγή. Αυτό το κάνει εξετάζοντας αποκλειστικές πληροφορίες για μελλοντικά σχέδια, τα οποία οι εταιρείες **chip** μοιράζονται μαζί της. Για να αποφύγει να πάρει υπερβολικά τεχνολογικά ρίσκα με ένα νέο και μη δοκιμασμένο **chip**, η **PCEC** το χρησιμοποιεί μόνο σε προϊόντα μικρής ποσότητας, μέχρι να επιβεβαιωθεί η τεχνολογία.

### 5.5 Ενισχύοντας τη Βάση Εφοδιασμού

Διάφοροι παράγοντες -που περιλαμβάνουν τον εστιασμένο ανταγωνισμό, τη μεγαλύτερη ποσότητα και τις ευκαιρίες για βελτίωση- καλλιεργούν μια βάση σωστά επιλεγμένων προμηθευτών. Μια εταιρεία, για να ενισχύσει περισσότερο τη βάση αυτή και να την προωθήσει σε ακόμα υψηλότερα επίπεδα ποιότητας και απόδοσης, πρέπει να παρακολουθεί την καλή της κατάσταση συνολικά, να σχεδιάζει για το μέλλον της, να προσδιορίζει τις ενέργειες προτεραιότητας, να παρέχει βοήθεια όταν χρειάζεται, να ευαισθητοποιείται στις ανάγκες των μικρότερων προμηθευτών και να προστατεύει τα

συμφέροντά τους. Συχνά, το να στρέφεται και στις ανάγκες των εταιρειών που εφοδιάζουν τους προμηθευτές της, δημιουργεί ακόμα περισσότερη αξία.

### 5.5.1 Παρακολούθηση και σχεδιασμός

Κάθε εβδομάδα, η **M&S** μιλάει ανεπίσημα με τον κάθε προμηθευτή για την απόδοσή του, τα τρέχοντα ζητήματα και τα μελλοντικά σχέδια. Αν ο λιανοπωλητής δεν παίρνει αυτό που θέλει, η **M&S** το συζητάει με τον προμηθευτή, συμπεριλαμβάνοντας διάφορα επίπεδα της διοίκησης. Μια φορά τη σεζόν (κάθε έξι μήνες), κάθε ομάδα της **M&S** που έρχεται σε επαφή με κάποιο προμηθευτή, πρέπει να φτάσει σε μια κοινή συναίνεση για τις συνολικές αποτιμήσεις. Έπειτα, συναντά τους ανωτέρους διευθυντές του προμηθευτή, για να εξετάσουν πού βρίσκονται οι δύο πλευρές, να συζητήσουν τις επιθυμητές βελτιώσεις και να λάβουν ανατροφοδότηση για το κάθε ζήτημα. Επειδή η πληροφόρηση απόδοσης ρέει συνεχώς ανάμεσα στη **M&S** και τους προμηθευτές της, δεν υπάρχουν εκπλήξεις στις συζητήσεις.

Για να καθοδηγήσει την ανάπτυξη και διοίκηση της βάσης εφοδιασμού της, το **PPG** της **Motorola** συγκεντρώνει δεδομένα από τους ελέγχους ποιότητας, τις αποτιμήσεις απόδοσης, τα τεστ των εξαρτημάτων και άλλες πηγές, για να προσδιορίσει τις καλύτερες πρακτικές ανάμεσα στους προμηθευτές του. Αυτό βοηθάει το **PPG** να γνωρίζει πόσο να πιέσει τους προμηθευτές του στην πορεία τους για συνεχή βελτίωση και διευκολύνει τη διάδοση της καλύτερης πρακτικής, μέχρις του σημείου που δεν αποκαλύπτονται εμπιστευτικές πληροφορίες καμίας εταιρείας.

Χρησιμοποιώντας τις ίδιες πηγές δεδομένων, το **PPG** διατηρεί επίσης ένα γενικό χάρτη ικανότητας του προμηθευτή, που δείχνει σχέδια για εκπαίδευση του προμηθευτή, ανάπτυξη, αμοιβαιότητα χρονοδιαγράμματος και άλλες δραστηριότητες. Αυτός ο χάρτης αντανακλά την τρέχουσα κατάσταση της βάσης εφοδιασμού και προβλέπει τις μελλοντικές ικανότητες που θα χρειασθούν.

Υπάρχουν, επίσης, χάρτες για συγκεκριμένες ομάδες προϊόντων, όπως εκείνοι για το διάστημα στους πίνακες κυκλωμάτων και το πάχος των πλαστικών, τα οποία ενημερώνονται ετησίως. Αυτοί οι χάρτες εμφανίζουν τι και πότε απαιτείται κάτι. Το **PPG** ρωτά, επίσης, τους προμηθευτές ποιες ικανότητες θα έχουν σε προσδιορισμένες ημερομηνίες. Όταν είναι μπροστά από τη **Motorola**, εκείνες οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται για να ρυθμίσουν το στρατηγικό προγραμματισμό της. Για παράδειγμα, με το να μοιράζεται τους χάρτες με τους προμηθευτές, το **PPG** έμαθε για μια διαδικασία μελανιού άνθρακα, που λειτούργησε καλύτερα και κόστιζε λιγότερο από την προγραμματισμένη χρήση χρυσού στους πίνακες κυκλωμάτων.

Επίσης, όπως η **M&S**, η **Motorola** προβλέπει το μέλλον μέσω επιχειρηματικών απολογισμών, που λαμβάνουν χώρα δύο φορές ετησίως με κάθε προτιμητέο προμηθευτή. Αυτοί οι σε βάθος απολογισμοί, είναι παρόμοιοι με τους εσωτερικούς τριμηνιαίους διοικητικούς και λειτουργικούς απολογισμούς της **Motorola**. Εξετάζουν τα μηνιαία στοιχεία ποιότητας και χρονικού κύκλου των προμηθευτών και οποιαδήποτε σχέδια διορθωτικών ενεργειών. Για να γίνουν αποδεκτά, τα σχέδια πρέπει να έχουν τις οφειλόμενες ημερομηνίες και ονόματα πάνω τους. Ακριβοί και χρονοβόροι, αυτοί οι απολογισμοί βοηθούν να εξηγηθεί το γιατί η **Motorola** θέλει να συνεχίσει να μειώνει το μέγεθος της βάσης εφοδιασμού της. Στο τέλος της ατζέντας, η **Motorola** ρωτά πάντα τους προμηθευτές πώς μπορεί να γίνει καλύτερος πελάτης για αυτούς.

Οι τόποι απολογισμού εναλλάσσονται μεταξύ των εγκαταστάσεων του προμηθευτή και της **Motorola**. Όταν είναι στον προμηθευτή, οι άνθρωποι της **Motorola** επισκέπτονται τη διοίκηση της εταιρείας και περιοδεύουν το εργοστάσιό του, για ένα βλέμμα από πρώτο χέρι του τί γίνεται. Όταν οι απολογισμοί είναι στη **Motorola**, οι άνθρωποί της των

προμηθειών και της έρευνας και ανάπτυξης εκτίθενται σε αυτό που κάνει ο προμηθευτής. Αυτή η πρακτική βοηθά τους μηχανικούς της **Motorola** να εργάζονται περισσότερο με τον προμηθευτή, ιδιαίτερα στα πρώιμα στάδια του σχεδιασμού.

## 5.5.2 Παρέχοντας τεχνική βοήθεια

Και η **Motorola** και τα **M&S** βλέπουν τους συνεργάτες εφοδιασμού τους άξιους επενδύσεων για να προωθήσουν τις δυνάμεις τους. Από τον αγγλικό νόμο, η **M&S** δε μπορεί να βοηθήσει τους προμηθευτές της οικονομικά. Όπως η **Motorola**, όμως, μπορεί και τους βοηθά με άλλους τρόπους.

Για τους προμηθευτές της **Motorola**, η τεχνική βοήθεια έρχεται υπό μορφή περιοδικών ποιοτικών ελέγχων και άλλων επιτόπιων επισκέψεων, που μπορεί να περιλαμβάνουν την ανάλυση των πρακτικών τους και προτάσεις αλλαγών για να μειωθούν τα κόστη, ο χρονικός κύκλος και η ποιότητα. Η **Motorola** ενθαρρύνει, επίσης, τους προμηθευτές της να επιδιώξουν εξειδικευμένη βοήθεια σε τομείς που δεν είναι ισχυροί και τους ενθαρρύνει να μοιραστούν την πληροφόρηση μεταξύ τους. Τα προγράμματα μαθημάτων στο πανεπιστήμιο της **Motorola**, ένα πλήρως αναγνωρισμένο ίδρυμα, παρέχουν κάποια από τα ακαδημαϊκά και πιο επίσημα μέρη της διαδικασίας εκπαίδευσης. Αυτά είναι διαθέσιμα σε οποιονδήποτε πελάτη ή προμηθευτή, ή σε οποιαδήποτε άλλη εταιρία. Συγκεκριμένα προγράμματα μαθημάτων συνιστώνται σε συγκεκριμένους προμηθευτές, ανάλογα με τα αποτελέσματα των ποιοτικών ελέγχων.

Η **Motorola** έχει μια λειτουργία Ποιότητας Σχεδιασμού Υλικών, που αρχικά δημιουργήθηκε για να λύσει τα τεχνικά προβλήματα των υλικών στα εργοστάσιά της. Τώρα, βασισμένη σε μια ανάλυση για το πώς μπορεί να συνεισφέρει την περισσότερη αξία, η ΠΣΥ εστιάζει στην πρόληψη του προβλήματος στο σχεδιασμό και στις διαδικασίες των προμηθευτών. Πολλή από την εργασία περιλαμβάνει την εξεύρεση λύσεων αιτιού-αποτελέσματος στα εμπόδια που προκαλούν ακριβές και αναποτελεσματικές δοκιμές και επιθεωρήσεις.

Οι μηχανικοί της ΠΣΥ και της ανάπτυξης βοηθούν τους προμηθευτές να σχεδιάσουν νέα εργοστάσια και είναι συχνά στις τοποθεσίες τους, συμβουλεύοντας τους σε περιοχές όπως οι ροές των υλικών, η χωροθέτηση, ο εξοπλισμός, η βελτίωση διαδικασιών, η ανάπτυξη τεχνολογίας και η μετακίνηση σε νέες τεχνολογίες. Μερικοί προμηθευτές έχουν αυξήσει εντυπωσιακά την παραγωγή και τα κέρδη τους από αυτή τη βοήθεια. Ο **Neil MacIvor**, διευθυντής στρατηγικού εφοδιασμού της **PPG** για την Αμερική, λέει ότι η εργασία της ΠΣΥ με τους προμηθευτές έχει επηρεάσει εντυπωσιακά το κόστος της εταιρίας του και τη βελτίωση της ποιότητας. Κατά περιόδους, το τί μαθαίνεται από τους προμηθευτές οδηγεί σε αλλαγές στα σχέδια της **Motorola**. Τα περισσότερα εργοστάσια της **Motorola** έχουν μια λειτουργία ΠΣΥ, ή κάτι αντίστοιχο με άλλο όνομα.

Σχολιάζει ο αντιπρόεδρος της **PPG Bob Becknell**: "Η τεχνική βοήθεια που δίνουμε σε έναν προμηθευτή είναι δωρεάν. Ταξιδεύουμε, προετοιμάζουμε το υλικό, ζοδεύουμε χρόνο, κάνουμε ανάλυση και απολογισμούς του συστήματος, όλα με δικές μας δαπάνες. Περιστασιακά, όταν ξέρουμε ότι η εργασία είναι πολύ μεγάλη, μπορεί να προτείνουμε να μισθώσουν έναν μόνιμο υπάλληλο ή να ανατρέξουν στη βοήθεια συμβούλων επιχειρήσεων. Προσπαθούμε συνήθως να τους πείσουμε ότι μπορούν να ανακτήσουν το κόστος ενός πρόσθετου υπαλλήλου. Συνεργαζόμαστε, έπειτα, στενά με εκείνο το άτομο σε ένα είδος εκπαίδευσής του. Μεταδίδουμε όσο το δυνατόν περισσότερες γνώσεις και πληροφορίες στο άτομο αυτό, έτσι ώστε να μπορεί να εργαστεί σε μια καθημερινή βάση μέσα στον οργανισμό του προμηθευτή".

Σε οτιδήποτε κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό, η **Motorola** βοηθά έναν προμηθευτή με την Έρευνα και Ανάπτυξή του. Για παράδειγμα, η **Hewlett-Packard** και η **Motorola**

εργάζονται συχνά μαζί για να σχεδιάσουν εξοπλισμό δοκιμών. Η **Motorola** βοηθά τη **HP** να καθορίσει τις μελλοντικές ανάγκες, και η **HP** παρέχει νέο εξοπλισμό τεχνολογίας αιχμής για να ανταποκριθεί εγκαίρως στις τεχνικές απαιτήσεις της **Motorola**.

Η **Motorola** δίνει την αναγκαία βοήθεια σε οποιαδήποτε πηγή κρίσιμων κομματιών, είτε είναι προτιμητέος προμηθευτής είτε όχι. Αντιθέτως, δεδομένου ότι κάθε κομμάτι που η **Marks & Spencer** αγοράζει προσφέρεται στους πελάτες της, η **M&S** δίνει τεχνική βοήθεια σε κάθε προμηθευτή που τη χρειάζεται.

Όπως η **Motorola**, η πρώτη προτεραιότητα της **M&S** είναι η ποιότητα των αγαθών σε ολόκληρη τη σειρά προϊόντων της. Στην **M&S**, τα ποιοτικά πρότυπα είναι υψηλότερα απ' ό,τι σε άλλες μεγάλες αλυσίδες. Για να στηρίζει αυτά τα πρότυπα, κατά τη διάρκεια των ετών μια τεράστια εισροή τεχνικών εισροών έχει παρασχεθεί για να βοηθήσει τους προμηθευτές να βελτιώσουν την ποιότητά τους. Αυτό έχει κυμανθεί από πλήρεις εργοστασιακές εγκαταστάσεις έως συγκεκριμένα μηχανήματα. Η **M&S**, επίσης, βοηθά τους προμηθευτές της στην κατασκευή και την προσαρμογή των ενδυμάτων, τις προδιαγραφές του υφάσματος και των πρώτων υλών, και τη βαφή και την ολοκλήρωση των πρώτων υλών και των τελικών αγαθών. Στην ένδυση και τα έπιπλα σπιτιού, η **M&S** απασχολεί ογκόντα επαγγελματίες τεχνικούς. Είναι σε επαφή με τους προμηθευτές δύο έως τρεις ημέρες την εβδομάδα.

Ξεινώντας από τις αρχές της δεκαετίας του '90, όλοι οι προμηθευτές της **M&S** που χρησιμοποιούσαν ακόμα την παλαιά μέθοδο τελικής επιθεώρησης για να διασφαλίσουν την ποιότητα, άρχισαν να μετακινούνται προς την πιο δυναμική προσέγγιση αιτίας-αποτελέσματος. Μερικοί χρειάστηκαν πολλή βοήθεια (που η **M&S** που προσέφερε) για να πραγματοποιήσουν την αλλαγή. Άλλοι δεν είχαν την απαιτούμενη κουλτούρα και βρήκαν τη μετάβαση δύσκολη. Η **M&S** έκανε αρκετά σαφές το ότι οι αλλαγές που επεδίωξε ήταν για την ποιότητα των αγαθών της και για την ικανοποίηση των πελατών. Αυτό το μήνυμα ανάγκασε τις αλλαγές στα στυλ των προμηθευτών και μερικές φορές στη διοίκησή τους. Περαιτέρω, οι αυξανόμενες πιέσεις στο κόστος ανάγκασαν τους προμηθευτές να κοιτάζουν στις αιτίες πρόκλησης των αποτελεσμάτων και να απομακρυνθούν από την τελική επιθεώρηση.

### 5.5.3 Διατηρώντας την ισορροπία

Όπως σημειώθηκε νωρίτερα, μια υγιής βάση εφοδιασμού στηρίζει τον εστιασμένο ανταγωνισμό, χωρίς καμιά εταιρεία να είναι σε θέση να εξουσιάζει. Ένας τρόπος να κρατηθεί αυτή η ισορροπία, είναι να λαμβάνεται υπόψη το τρέχον μερίδιο του κάθε προμηθευτή, κατά την απονομή νέων παραγγελιών. Ένας άλλος είναι να δοθεί περισσότερη βοήθεια στις εταιρείες που υστερούν.

Η **M&S**, για τα μεγάλης αξίας εξειδικευμένα τρόφιμά της, επιδιώκει να αποφύγει τη μεγάλη μετακίνηση όγκων μεταξύ των προμηθευτών της. Μέρος της ικανότητάς της στον προγραμματισμό της ανάπτυξης είναι να παρακινήθούν όλοι οι προμηθευτές που εμπλέκονται σε μια σειρά προϊόντων, έτσι ώστε να αποφεύγεται το να έχει μόνο μια εταιρεία την εισαγωγή νέων γραμμών. Για να προάγει τη δημιουργικότητα, η **M&S** ενθαρρύνει τους προμηθευτές να επισκεφθούν υψηλής ποιότητας εστιατόρια, να εργασθούν με καινοτόμους συμβούλους και να ταξιδέψουν σε μέρη που είναι γνωστά για την εισαγωγή νέων συνταγών και τροφίμων.

#### 5.5.4 Βοηθώντας τους μικρότερους προμηθευτές

Επειδή τείνουν να είναι πιο καινοτόμοι, οι μικρότεροι προμηθευτές μπορούν να είναι σημαντικά μέλη μιας βάσης εφοδιασμού. Συχνά, αυτό το όφελος συνοδεύεται από μια δυσανάλογη ανάγκη για περισσότερη τεχνική βοήθεια. Και η **Motorola** και η **M&S** παρέχουν την επιπλέον βοήθεια, επειδή εκτιμούν την αξία της συνεργασίας με αυτές τις εταιρίες.

Οι εργοστασιακές εγκαταστάσεις του **PPG** της **Motorola** στη Φλόριντα, έχουν περίπου **120** προμηθευτές παραγωγής, με περίπου τους μισούς από τους οποίους να είναι μικρές τοπικές εταιρίες, που κατασκευάζουν κομμάτια και άλλα αντικείμενα που δεν είναι αλλιώς διαθέσιμα. Αυτοί οι προμηθευτές έχουν τυπικά λιγότερη εμπειρία και τεχνικό βάθος και χρειάζονται έτσι περισσότερη βοήθεια από τους άλλους προμηθευτές του **PPG**, οι οποίοι είναι συνήθως πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Η **M&S**, επίσης, ξοδεύει ένα δυσανάλογο κομμάτι χρόνου για να φέρει τους μικρούς προμηθευτές στην απαιτούμενη ταχύτητα. Ο στόχος της με αυτούς είναι να βοηθήσει τις σχέσεις να αναπτυχθούν για να εισαγάγει νέες γραμμές προϊόντων. Η ανώτερη επιλογέας **Carole O'Beirne** λέει ότι οι μικρές εταιρίες, εκτός από το να είναι μια βασική πηγή νέων ευκαιριών, μπορεί να είναι περισσότερο εύκαμπτες από τις μεγάλες. Μπορεί να είναι δύσκολο, υποστηρίζει, να επιτύχουν οι παραγωγοί μεγάλων όγκων να παράγουν μια νέα γραμμή γρήγορα, εάν αυτή είναι απαραίτητη.

Οι μικρές εταιρίες μπορούν επίσης να παραμεριστούν από τη ζήτηση όγκων των μεγάλων πελατών. Η **M&S** το αποφεύγει αυτό, κρατώντας τους κοντά της. Για παράδειγμα, όταν εισάγει ένας μικρός προμηθευτής μια γραμμή που τα πηγαίνει καλά, μπορεί να πάρει μια αποκλειστικότητα για την πρώτη σεζόν. Η **M&S**, επίσης, συζητά τις ανάγκες όγκου της με αυτόν τον προμηθευτή και δίνει στην εταιρία κάθε ευκαιρία να ανταποκριθεί στη μελλοντική ζήτηση, πριν μιλήσει σε άλλες. Ανάλογα με αυτό που η εταιρία μπορεί να κάνει, η **M&S** μπορεί να δώσει όγκους πέρα από τη δυναμικότητά της σε έναν μεγάλο προμηθευτή για τις ακόλουθες σεζόν. Παρ' όλ' αυτά, η μικρή εταιρία θα συνεχίσει να προσπαθεί και να παράγει μέσα στα πλαίσια των δυνατοτήτων της. Η **M&S** θα είναι δίκαιη και θα διανείμει κάποιο όγκο παραγγελιών και σε αυτή.

#### 5.5.5 Συνεργασία με προμηθευτές προμηθευτών

Η λογική μιας επιχείρησης στο να έχει συμμαχίες στην βάση εφοδιασμού της είναι ότι με περίπου τα μισά από τα έσοδά της να πηγαίνουν σε εκείνες τις εταιρίες, έχουν έναν σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοσή της. Με την ίδια λογική, οι προμηθευτές τους, επίσης επηρεάζουν σημαντικά την απόδοσή της. Τέτοιες εταιρίες, αποκαλούμενες συνήθως προμηθευτές δεύτερης σειράς, μπορούν επίσης να είναι σημαντικές πηγές καινοτομίας. Είναι προς όφελος του πελάτη να καθοδηγήσει τη συμπεριφορά τους.

Η **Motorola** έχει συμφωνίες με τους άμεσους προμηθευτές της, ειδικά για τα κρίσιμα μέρη, ότι πρέπει να εγκρίνει τους προμηθευτές δεύτερης σειράς. Αξιολογεί, επίσης, εκείνες τις σχέσεις εφοδιασμού σαν τμήμα της διαδικασίας ποιοτικού ελέγχου της και εκπαιδεύει τους άμεσους προμηθευτές πώς να ελέγχουν τους δικούς τους προμηθευτές. Ίδανικά, η **Motorola** θα ήθελε όλοι οι προμηθευτές της να κάνουν τους ελέγχους όσο καλά τους κάνει αυτή. Αλλά, δεδομένου ότι η διαδικασία της είναι μια από τις αυστηρότερες στον κόσμο, ακόμα κι αν κάνουν μόνο το μισό από αυτό που κάνει η **Motorola**, αυτό θεωρείται πρόοδος προς το παρόν. Η **Motorola** θέλει, επίσης, οι άμεσοι προμηθευτές της να έχουν το αντίστοιχο της λειτουργίας ΠΣΥ της, έτσι ώστε να μπορούν να βοηθήσουν τους προμηθευτές τους όταν απαιτείται.

Δεδομένης της σημασίας των μικρότερων προμηθευτών, των έμφυτων ορίων των πόρων τους και των αυξανόμενων ποιοτικών προσδοκιών σε κάθε αγορά, αυτές οι εταιρίες

πιθανώς δεν θα έχουν τον έλεγχο ή τις τεχνικές ικανότητες να βοηθήσουν τις ανάγκες που υποδηλώθηκαν παραπάνω. Ένας τρόπος να εμποδιστούν από το να περιορίσουν την απόδοση των πελατών, είναι να αλλάξουν σε καθεστώς προμηθευτών δεύτερης σειράς, προμηθεύοντας τον πελάτη μέσω μεγαλύτερων άμεσων πηγών, που αναμένεται να έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες.

Σε πρώτη εκτίμηση, τα λάθη της μετακίνησης μικρότερων προμηθευτών υπό την αιγίδα των καλύτερων άμεσων προμηθευτών φαίνονται σαφή. Τυπικά, μια βάση δεύτερης σειράς είναι πολύ μεγαλύτερη από μια άμεση βάση. Εάν μια χαρακτηριστική εταιρία έχει, για παράδειγμα, είκοσι άμεσους προμηθευτές, και κάθε ένας από αυτούς είναι επίσης χαρακτηριστικός, υπάρχουν **400** προμηθευτές δεύτερης σειράς. Αυτό μπορεί να είναι ένα βαρύ φορτίο για τους ελέγχους και τη βοήθεια. Η προσθήκη προμηθευτών στη βάση άλλων προμηθευτών, συνεπώς, αυξάνει μόνο το φορτίο τους. Επιπλέον, υπάρχει μεγάλη αξία στη διατήρηση των στενών δεσμών με όλους τους προμηθευτές που έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην απόδοση κάποιου. Για παράδειγμα, μια μεγάλη καινοτόμος συμβολή στα ενδύματα που πωλούνται από την **M&S** προέρχεται από την ίνα, το ύφασμα, τον εξοπλισμό και άλλες εταιρίες που τουλάχιστον μια φορά αφαιρέθηκαν από τους κατασκευαστές ενδυμάτων. Το να πάρει κανείς την περισσότερη αξία από τέτοιες εταιρίες, απαιτεί την κοινή δημιουργικότητα και τη στενή κατανόηση μεταξύ του πελάτη και όλων των καινοτόμων και αυτοί απαιτούν άμεσες συνδέσεις μεταξύ όλων τους.

Ένας άλλος λόγος για να κρατηθεί ο πελάτης στον κύκλο, είναι ότι μπορεί να είναι σε καλύτερη θέση για να προαγάγει την ανώτατη απόδοση σε όλους τους προμηθευτές που έχουν κοινά γνωρίσματα. Η **Motorola** έχει περίπου δέκα άμεσους προμηθευτές που, με τη σειρά τους, έχουν περίπου τριάντα δικούς τους προμηθευτές, των οποίων η απόδοση ήταν άιση σε μια χρονική στιγμή. Εξαιτίας του κεντρικού ρόλου της, η **Motorola** ήταν σε θέση να αναπτύξει το προφίλ των προμηθευτών αυτών, να βοηθήσει τους δέκα άμεσους προμηθευτές της να καθορίσουν ποιες εταιρίες ήταν οι πιο κατάλληλες για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και να προτείνει βελτιώσεις για καλύτερη ποιότητα, παράδοση και κόστος.

Με μια ποικιλία πιθανών δεσμών μεταξύ μιας εταιρίας και των άμεσων, των δεύτερης σειράς και των πιο απομακρυσμένων προμηθευτών της, δεν υπάρχει μόνο ένας καλύτερος τρόπος να συνδεθούν αυτοί -ακριβώς όπως δεν υπάρχει μόνο ένας καλύτερος τρόπος για τα μέλη μιας ομάδας να εργαστούν μαζί. Όπως με μια ομάδα, οι αποτελεσματικότερες συνδέσεις καθορίζονται από κάθε εργασία που πρέπει να γίνει, καθοδηγούμενες από το στόχο του πελάτη για τη βελτιστοποίηση της αξίας και του κόστους.

Όλοι οι προμηθευτές δεύτερης σειράς εγκρίνονται από την **M&S** και από τη **Motorola** (όταν η τελευταία αγοράζει εξαρτήματα προς συναρμολόγηση). Για τους προμηθευτές πρώτης σειράς, οι λειτουργίες ποιότητας της **M&S** και της **Motorola** έχουν άμεση σχέση με τις ποιοτικές λειτουργίες τους, σε μια συνεχή βάση. Γενικώς, η **M&S** αναθέτει την ευθύνη για τη διατήρηση της ποιότητας, του κόστους και την επίβλεψη του χρονικού κύκλου των εταιριών δεύτερης σειράς στους άμεσους προμηθευτές της, που υπόκεινται στην επιθεώρηση της **M&S**. Η **M&S** κάνει τους ποιοτικούς ελέγχους τους εάν οι άμεσοι προμηθευτές δεν μπορούν. Αφού η **M&S** κάνει τεράστιους όγκους με τους προμηθευτές υφασμάτων δεύτερης σειράς, θέλει καλές σχέσεις επίσης με αυτούς, και τις διατηρεί, ανεξάρτητα από τις σχέσεις της με τους άμεσους κατασκευαστές.

Οι πολλαπλές διεταιρικές συνδέσεις που συνεπάγονται από αυτήν την εμπειρία είναι συνεπείς με το πώς οι αποτελεσματικές ομάδες εργάζονται. Όπως με τις ομάδες, οι συνδέσεις είναι εφικτές μόνο όταν όλα τα μέλη είναι δεσμευμένα στον ίδιο στόχο, έχουν εμπιστοσύνη μεταξύ τους, μπορούν να αντιδράσουν ευέλικτα στις ανάγκες και τις ευκαιρίες και μοιράζονται μια θέση αιτίας-αποτελέσματος για την επίλυση των προβλημάτων. Με άλλα λόγια, απαιτούν ένα περιβάλλον συμμαχίας. Μερικές οδηγίες που απορρέουν από αυτή τη λογική, συνοψίζονται στον πίνακα που εμφανίζεται.



## Οδηγίες για Σχέσεις Πελάτη-Προμηθευτή

<u>Εταιρεία</u>	<u>Έλεγχοι και Βοήθεια</u>	<u>Καινοτομία</u>
Πελάτης	Υπεύθυνος για σημαντικούς άμεσους προμηθευτές Υπεύθυνος για μικρές και δεύτερης σειράς Εταιρείες, όταν οι άμεσοι προμηθευτές δεν μπορούν ή υπάρχει μεγάλη εξάρτηση	
Άμεσοι Προμηθευτές	Με επαρκές βάθος πηγών, υπεύθυνοι για τους δικούς τους προμηθευτές, υπόκεινται στην επιθεώρηση του πελάτη	Άμεσοι δεσμοί μεταξύ όλων των εταιρειών που συνεισφέρουν
Μικρές και Δεύτερης γραμμής εταιρείες	Ανάθεση στον πελάτη ή τον άμεσο προμηθευτή ανάλογα με το ποιος έχει τη σχετική γνώση της διαδικασίας, πλεονεκτήματα εγγύτητας και σημασία για τον πελάτη.	

### 5.5.6 Προστασία συμφερόντων των προμηθευτών

Οι προμηθευτές όλων των μεγεθών μπορούν να είναι τρωτοί στις δυσμενείς τάσεις εντός των οργανισμών των πελατών. Για να διατηρήσουν την αφοσίωσή τους, κάποια ομάδα του πελάτη θα πρέπει να αναλάβει την αποστολή να νοιαστεί για την ευημερία των προμηθευτών. Στη **Motorola**, αυτό γίνεται από τη λειτουργία της διοίκησης προϊόντων.

Κάποτε, για παράδειγμα, ένας αμερικανός προμηθευτής πλαστικών κοβόταν πιο σύντομα από ότι αναμενόταν από το εργοστάσιο του **PPG** στην **Απω Ανατολή**. Το εργοστάσιο ελάττωνε επιθετικά το κόστος και μετακινούταν σε μια λιγότερο ακριβή τοπική πηγή, μια αλλαγή που αναμενόταν επίσης να διευκολύνει τις επικοινωνίες και τα **logistics**. Ανησυχώντας, ο αμερικανός προμηθευτής κάλεσε τον **Neil MacIvor** στις εγκαταστάσεις του **PPG** στη **Φλόριντα**. Ο **MacIvor** έθεσε το ζήτημα στον αντίστοιχό του στην **Απω Ανατολή**, που συμφώνησε να αναβάλει τη μεταστροφή, για να αποφύγει τον τραυματισμό της αμερικανικής εταιρία πλαστικών.

Η καθυστέρηση κόστισε στο **PPG** σημαντικά ποσά, "αλλά οι σχέσεις μας με τους προμηθευτές μας, αξίζουν περισσότερο για μας από αυτά", λέει ο **MacIvor**, "και αυτή η εταιρία ήταν σημαντική για τη **Motorola** στα πλαστικά, τα οποία είναι βασική ομάδα προϊόντων". Οι εγκαταστάσεις της **Απω Ανατολής** έμειναν στο σχέδιο μείωσης κόστους τους, εστιάζοντας σε άλλες δραστηριότητες. Επιπλέον, καθώς ο τοπικός προμηθευτής πλαστικών κινούταν στη γραμμή παραγωγής, είχε ένα πρόβλημα εργαλείων, και από την αμερικανική εταιρία ζητήθηκε να συνεχίσει την προμήθεια των κομματιών πέρα από την προγραμματισμένη ημερομηνία διακοπής. Το έκανε αυτό, από ευγνωμοσύνη, μέχρις ότου ο προμηθευτής στην **Απω Ανατολή** μπορούσε να ικανοποιήσει τις ανάγκες παραγωγής.

### 5.5.7 Αλλαγές στην ιδιοκτησία προμηθευτών

Η ισχύς μιας βάσης εφοδιασμού ρέει από τους στενούς δεσμούς και τις δεσμεύσεις μεταξύ του πελάτη και των προμηθευτών σε όλες τις λειτουργίες και τα επίπεδα -τεχνικό, λειτουργίες, ποιότητα, διοίκηση και φιλοσοφία. Στην πραγματικότητα, η καρδιά μιας συμμαχίας βρίσκεται στις κοινές αξίες και κατανοήσεις, που κρατούν τις εταιρίες

αφοσιωμένες στην ίδια πορεία. Αυτός ο δεσμός μπορεί να σπάσει από αλλαγές ιδιοκτησίας, όπως η **M&S** έχει γνωρίσει.

Ενώ προτιμά τις μακροχρόνιες ανθεκτικές σχέσεις, η **M&S** δεν είναι απρόσβλητη από τις εξαγορές προμηθευτών της από άλλους, που έχουν φιλοσοφίες που συγκρούονται με τις δικές της. Εάν εμφανισθεί κάτι τέτοιο, η **M&S** μετακινεί τον όγκο μακριά τους. Λέει ο **Barry Moris**, "τα προγράμματά μας δεν είναι μεταφερόμενα" σε εταιρίες με αντίθετα στυλ.

Η **M&S** περιστασιακά ευνοεί την αγορά μικρών προμηθευτών από μεγαλύτερους, για την καλύτερη αποδοτικότητα. Η εμπειρία, όμως, την έχει διδάξει ότι η διευκόλυνση τέτοιων διαπραγματεύσεων είναι απερίσκεπτη. Προς το τέλος της δεκαετίας του '80, η **Paisley Hyer** αγόρασε διάφορους προμηθευτές της **M&S**. Η **M&S** το είδε αυτό σαν μια καλή κίνηση, επειδή ενοποίησε τους προμηθευτές κάτω από μια ενιαία διοίκηση, αλλά η **Paisley** έγινε σύντομα αφερέγγυα. Η εμπειρία δίδαξε τη **M&S** ότι δεν μπορεί να προβλέψει τις συνέπειες των αλλαγών ιδιοκτησίας. Συνεπώς, οποιοδήποτε ενδιαφέρον μπορεί να είχε στη διευκόλυνση ή το σπάσιμο των συμφωνιών μεταξύ των προμηθευτών της, τώρα έχει χαθεί.

Όμως, η **M&S** ζητά να ενημερωθεί προτού να κλειστούν οι συμφωνίες, επειδή μια αγορά θα μπορούσε να βλάψει την υψηλή εμπιστοσύνη, των εντάσεως-σχέσης δεσμών με τους προμηθευτές. Και οι πιθανοί αγοραστές και οι προμηθευτές της **M&S** το εκτιμούν αυτό. Δεδομένου ότι η **M&S** είναι ένας σημαντικός πελάτης, παίρνει συχνά τις άτυπες πληροφορίες νωρίς στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Ο **Clinton Silver** σημειώνει ότι σε ολόκληρη τη σταδιοδρομία του, έδειξε τη δυσφορία του με τις συγκεκριμένες διαπραγματεύσεις μόνο τρεις φορές.

## 5.6 Συνεχίστε να Εστιάζετε στη Βάση Εφοδιασμού

Επειδή η βάση εφοδιασμού της **Motorola** περιλαμβάνει ακόμα μερικές όχι προτιμητέες εταιρίες, η επιχείρηση είναι πολύ σφιχτή στην ανάθεση νέων παραγγελιών στους προτιμητέους προμηθευτές. Στο **PPG**, τα μεμονωμένα τμήματα μετρώνται σύμφωνα με αυτό το κριτήριο, και όλοι οι οργανισμοί πηγών προμήθειας του τμήματος έχουν συμφωνήσει σε ένα στόχο να αναθέτουν ένα συγκεκριμένο ποσοστό των παραγγελιών τους σε εκείνες τις εταιρίες. Το ποσοστό αυξάνεται ομόφωνα κάθε χρονιά, οδηγώντας σε έναν ενδεχόμενο στόχο του **100%**.

Οι αυξανόμενοι όγκοι για τους προτιμητέους προμηθευτές προέρχονται από τη μετακίνηση των παραγγελιών σε αυτούς, όταν είναι εντός των κύριων ικανοτήτων τους. Η **Motorola** παρέχει, επίσης, την τεχνική βοήθεια στους επιλεγμένους προμηθευτές, για να τους βοηθήσει να φτάσουν στην επιθυμητή θέση. Εταιρείες παραιτούνται για διάφορους λόγους. Μερικές δεν μπορούν να αντέξουν τα συνεχώς εξελισσόμενα συστήματα μετρήσεων της **Motorola**, ή τις επιθυμητές τεχνολογικές αλλαγές, ενώ άλλες υπολείπονται της συνεχούς προσπάθειας της επιχείρησης να τυποποιήσει τα κομμάτια των προϊόντων και των επιχειρησιακών μονάδων, για να επιτύχει καλύτερα κόστη, ποιότητα και το χρονικό κύκλω.

Η **Motorola** κινείται συνεχώς προς τους περισσότερους όγκους και αναλογία με κάθε εταιρεία και ακονίζει τον ορισμό του 'καλύτερος στο είδος', δεδομένου ότι γνωρίζει τον κόσμο. Αν και η επιχείρηση είναι μερικές φορές στο έλεος ενός προμηθευτή, επιλύει αυτές τις καταστάσεις με την ανάπτυξη άλλων πηγών. Η **Motorola** ενθαρρύνει τους καλύτερους για να διευρύνουν τις γραμμές προϊόντων τους και για να αναμιχθούν σε νέα προγράμματα. Αν πετυχαίνουν, η **Motorola** τους ανταμείβει με περισσότερες παραγγελίες, συρρικνώνοντας περαιτέρω την βάση εφοδιασμού της.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>**

### ***Συνεργασία για Περισσότερη Αξία***

- 6.1** Γενικά
- 6.2** Η Ποιότητα Είναι το Θεμέλιο
- 6.3** Συνεργασία για Σχεδιασμό και Ανάπτυξη
- 6.4** Εισάγοντας Νέους Προμηθευτές
- 6.5** Ενισχύοντας τη Βάση Εφοδιασμού
- 5.6** Συνεχίστε να Εστιάζετε στη Βάση Εφοδιασμού

## 6.1 Γενικά

Σε κάθε αγορά, οι βασικές πηγές της από κοινού δημιουργίας αξίας περιλαμβάνουν την καλύτερη ποιότητα και τον σχεδιασμό. Για να επιτύχουμε την καλύτερη δυνατή αξία είναι απαραίτητο να θεωρήσουμε τον πελάτη και τον προμηθευτή σαν ένα αλληλοσυνδεδεμένο σύστημα, και να εξετάσουμε την αλληλεπίδραση όλων των πηγών αξίας.

Οι πρακτικές πρόσθεσης αξίας μπορεί να ξεκινάνε είτε από τον πελάτη είτε από τον προμηθευτή. Η **PCEC**, για παράδειγμα, έχει συναντήσεις εργασίας με σημαντικούς πελάτες για να καθορίσει πώς μπορεί να δημιουργήσει περισσότερη αξία για αυτούς. Σε αυτές τις συναντήσεις, τα στελέχη της **PCEC** που εργάζονται στους τομείς του **marketing**, των πωλήσεων, της διαφήμισης, της παραγωγής, της ποιότητας, και των χρηματοοικονομικών συναντήθηκαν με τους εκπροσώπους των πελατών οι οποίοι έχουν την εξουσιοδότηση να δεσμεύσουν τις εταιρείες τους σε συμφωνίες ενεργειών. Στις συναντήσεις αυτές κατά τη διάρκεια αρκετών ημερών, οι συμμετέχοντες εξετάζουν όλες τις πλευρές των σχέσεών τους, ξεκαθαρίζουν τυχόν παρανοήσεις και από κοινού συντάσσουν επωφελή σχέδια για τη βελτίωση του πώς η **PCEC** μπορεί να αποδώσει περισσότερη αξία στον πελάτη. Ο **Bill Kennedy** λέει ότι οι **3** πρώτες από αυτές τις συναντήσεις οδηγούν σε αυξήσεις των συναλλαγών που, κατά μέσο όρο, διπλασιάζουν τα προηγούμενα μεγέθη.

## 6.2 Η Ποιότητα Είναι το Θεμέλιο

Η ποιότητα σε όλες τις πλευρές ενός οργανισμού είναι ένας καθοριστικός παράγοντας του κόστους, του χρονικού κύκλου, της αξιοπιστίας ενός προϊόντος και της αξίας για τον πελάτη. Το κόστος της χαμηλής ποιότητας σε όρους απορρίψεων, επισκευών, επιθεωρήσεων και επιστροφών, αυξάνει σημαντικά τα τελικά κόστη ενός αντικειμένου. Πολλοί από τους προτιμητέους προμηθευτές της **Motorola**, για παράδειγμα, δεν προσφέρουν την χαμηλότερη τιμή αλλά είναι οι χαμηλότεροι στο συνολικό κόστος. Ο **Neil MacIvor**, διευθυντής στρατηγικών προμηθειών, για την Αμερική, σημειώνει ότι το **Paging Products Group** θα μπορούσε να αγοράσει οποιοδήποτε μέρος χρησιμοποιεί για λιγότερα χρήματα, αν είχε επιλέξει να κάνει κάτι τέτοιο. Αλλά η χρησιμοποίηση επιχειρήσεων που δίνουν χαμηλότερες τιμές συχνά έχει ως αποτέλεσμα υψηλότερο συνολικό κόστος, εξαιτίας της ανάγκης επιδιόρθωσης προβλημάτων ποιότητας, όπως επίσης και της ανικανότητας των επιχειρήσεων αυτών να εξασφαλίσουν την παράδοση ή την εξυπηρέτηση που απαιτείται για να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις που υπάρχουν.

Οι συμμαχίες με τους προμηθευτές μπορούν να φθάσουν την ποιότητα σε επίπεδα που μόνες τους ακόμα και οι καλύτερες επιχειρήσεις δεν μπορούν να φτάσουν. Πάρτε για παράδειγμα την προσωρινή συνεργασία στελέχωσης προσωπικού της **Hewlett-Packard U.K.** με την **Reed Personnel Services**. Στην προκειμένη περίπτωση, ο συνδυασμός της εξειδίκευσης της **Reed** και της βαθύτερης κατανόησης των αναγκών της **H-P** που η συμμαχία παρέχει, αύξησε την εστίαση της **Reed** στην εξυπηρέτηση του πελάτη της. Αυτό αποδίδει πολύ καλύτερα αποτελέσματα από ότι η **Reed** θα μπορούσε να επιτύχει για την **H-P** σε μια μακροχρόνια σχέση ή από ότι θα μπορούσε να κατορθώσει η **H-P** μόνη της.

Οι σχέσεις της **Motorola** με τους προμηθευτές της παρέχουν μιαν άλλη ενόραση. Σε αυτές τις συμμαχίες μια βασική πηγή υψηλής ποιότητας είναι η καλύτερη κατανόηση – προερχόμενη από την ενωρίτερη συνεργασία στο σχεδιασμό- του πώς τα κομμάτια των προμηθευτών επηρεάζουν την ποιότητα των προϊόντων της **Motorola** και πώς οι προδιαγραφές της, με τη σειρά τους, επηρεάζουν την ικανότητα των προμηθευτών να κατασκευάσουν αυτά τα

κομμάτια. Τέτοιου είδους αμοιβαία απόκτηση γνώσης οδηγεί σε βελτιωμένα σχέδια και διεργασίες, και ολική ποιότητα που είναι καλύτερη από αυτή που θα μπορούσε η **Motorola** να επιτύχει μόνη της.

Για να το επεξηγήσουμε, ο προτεινόμενος σχεδιασμός ενός **pager** της **Motorola** περιελάμβανε μια ηλεκτρονική πλακέτα κυκλώματος η οποία είχε πολύ από το επιχάλκωμα της –που χρησιμοποιείται στα κυκλώματα– σε ένα μέρος. Ο προμηθευτής της πλακέτας γνώριζε ότι μια συγκέντρωση χαλκού θα μπορούσε να παραμορφώσει την πλακέτα όταν ήταν ζεστή, δημιουργώντας έτσι προβλήματα ποιότητας. Καταλαβαίνοντας πως ο **pager** θα μπορούσε να εκτεθεί σε θερμότητα, πρότεινε ένα εναλλακτικό σχέδιο. Η **Motorola** αποδέχθηκε την πρόταση και επανασχεδίασε την πλακέτα.

Οι πελάτες μπορούν επίσης να βοηθήσουν τους προμηθευτές μέσω ελέγχων ποιότητας καθώς και μέσω των εμπειρικών στοιχείων που μοιράζονται με αυτούς (για παράδειγμα, **on part fallout** από κατασκευαστικά προβλήματα ή προβλήματα της εγγύησης). Αναγνωρίζοντας την τεράστια επιρροή που έχει η ποιότητα στο κόστος και στις άλλες πηγές αξίας, η **Motorola** επιπλέον βοήθησε τους προμηθευτές της να βελτιώσουν τις κατασκευαστικές τους διεργασίες. Επίσης απαιτεί από αυτούς να παίρνουν σχετικά προγράμματα εκπαίδευσης στο **Motorola University**, ένα πλήρως αναγνωρισμένο ινστιτούτο. Ο **Ron Schubel** της **Molex** υποστηρίζει ότι η σε βάθος διαδικασία ελέγχου ποιότητας της **Motorola**, η οποία αποτιμά την ικανότητα μιας επιχείρησης να ικανοποιεί τις αυξανόμενες απαιτήσεις της **Motorola**, «έχει γίνει ένας τρομερός καταλύτης» για αλλαγές στην εταιρεία του και συνεχίζει να έχει σημαντική αξία, επεξήγησε δε αυτό σημειώνοντας ότι η **Molex** είχε ζητήσει περισσότερους ελέγχους.

## 6.3 Συνεργασία για Σχεδιασμό και Ανάπτυξη

Η διαδικασία της συνεργασίας στον σχεδιασμό εξαρτάται από την αγορά του πελάτη και από το προϊόν, καθώς επίσης και από τους προμηθευτές του και τα αγαθά που παρέχουν. Διάφοροι παράγοντες είναι σημαντικοί εδώ: εάν ο πελάτης είναι έμπορος λιανικής πώλησης ή διανομέας (έτσι ώστε τα αγαθά των προμηθευτών του να πωλούνται απευθείας στην αγορά του), η φύση του ανταγωνισμού στη συγκεκριμένη αγορά, η πολυπλοκότητα του προϊόντος ή του συστήματός του, και ο αναμενόμενος κύκλος ζωής αυτού του προϊόντος. Αυτοί οι παράγοντες επεξηγούνται από το πώς τα **Marks and Spencer** και οι προμηθευτές τους σχεδιάζουν ρούχα μαζί, από την προσέγγιση που η **Phillips Consumer Electronics Company** χρησιμοποιεί για να σχεδιάσει σετ τηλεοράσεων, και από τη διαδικασία με την οποία το **Paging Products Group** της **Motorola** χρησιμοποιεί για να αναπτύξει κατασκευαστικό εξοπλισμό με τους προμηθευτές του. Σε κάθε περίπτωση, η συνεργασία περιλαμβάνει εκτεταμένο μοίρασμα πληροφοριών και σε βάθος αλληλεπιδράσεις που ξεκινούν αρκετά πριν τα σχέδια αποκρισταλλωθούν.

### 6.3.1 Σχεδιασμός ρούχων στα **Marks & Spencer**

Τα σχέδια του **M&S** καθοδηγούνται από ένα συνδυασμό ανεξάρτητης δημιουργικότητας, από τη βαθιά κατανόηση των αναγίων του καταναλωτή καθώς και από τις προχωρημένες καινοτομίες των προμηθευτών. Το παρακάτω περιγράφει τη διαδικασία για τα είδη ρουχισμού –είναι σχεδόν ίδια με αυτήν που ακολουθείται στα τρόφιμα και τα έπιπλα σπιτιού.

**Από κοινού μάθηση πριν την ιδέα.** Εξαιτίας του χρόνου υστέρησης της ανάπτυξης –περίπου 18 μήνες πριν την εισαγωγή της γραμμής του προϊόντος και πολύ πριν ξεκαθαριστεί η φιλοσοφία του προϊόντος– οι σχεδιαστές και οι προμηθευτές των **M&S** αρχίζουν να πειραματίζονται με τα χρώματα. Η δουλειά τους βασίζεται στις συνεχείς δραστηριότητες ανάπτυξης χρωμάτων από τους προμηθευτές και την ομάδα προτύπων χρωμάτων των **M&S**. Έπειτα, αποφασίζουν ποια υφάσματα είναι κατάλληλα για αυτά τα χρώματα. Όλοι οι σχεδιαστές παίρνουν ιδέες με βάση την προσωπική τους εμπειρία καθώς και από τις εταιρείες έρευνας αγοράς, για χρώματα και σχέδια για τη νέα σεζόν.

Τα **M&S** θέλουν πολύ μοίρασμα και αμοιβαία αναζήτηση κατά την διάρκεια της αρχικής αυτής φάσης. Οι σχεδιαστές και οι εκλέκτορες (αγοραστές) των **M&S** συναντιούνται κάποιες φορές καθημερινά και τουλάχιστον μια φορά την εβδομάδα. Τυπικά, έχουν δουλέψει μαζί χρόνια και γνωρίζουν καλά ο ένας τον άλλο. Όταν υπάρξει συμφωνία στην χρωματική παλέτα, οι τεχνικοί στο εργαστήριο χρωμάτων των **M&S** προτυποποιούν το χρώμα και δίνουν συγκεκριμένες κατευθυντήριες γραμμές σε όλους τους προμηθευτές.

Γενικά, τα τμήματα αγορών των **M&S** αρχίζουν να σκέπτονται ενδυματολογικές ιδέες ένα χρόνο πριν την εισαγωγή τους. Εντωμεταξύ, οι άνθρωποι που ασχολούνται με τις τεχνολογικές εξελίξεις μπορεί να κοιτάζουν ακόμα πιο μακριά – σε προόδους στα νήματα και τις μεθόδους ραπτικής, για παράδειγμα. Συχνά, οι προμηθευτές είναι μπροστά από τα **M&S** στο να κάνουν σκέψεις για νέα τεχνολογικά μέσα. Όλη η πληροφόρηση για ενδυματολογικές ιδέες, ανάγκες των καταναλωτών και τεχνολογικές δυνατότητες μοιράζεται μεταξύ των **M&S** και των προμηθευτών των. Αφού μια τεχνολογία προσελκύει το ενδιαφέρον, οι προμηθευτές την ακολουθούν από πιο κοντά και τελικά τη χρησιμοποιούν στην ανάπτυξη των προϊόντων. Καινούργια νήματα, για παράδειγμα, εισάγονται σε μικρό αριθμό περιπτώσεων και στη συνέχεια εξελίσσονται με τα υφάσματα, τις αλλαγές στις καταναλωτικές τάσεις και την αυξανόμενη τεχνολογία όσον αφορά την παραγωγή με το νέο ύφασμα.

Δύο φορές το χρόνο, οι σχεδιαστές από κορυφαίους κατασκευαστές προσκαλούνται σε σύσκεψη μετάδοσης οδηγιών από ξεχωριστές ομάδες προϊόντων των **M&S**. Αυτές οι συναντήσεις, που είναι ένα βήμα προς την ανάπτυξη των σχεδίων της επόμενης περιόδου, αποτελούν ένα **forum** συζήτησης και ανάδρασης που οδηγεί σε μια απόφαση των **M&S** για τις βασικές γραμμές των σχεδίων τους. Κάθε συνάντηση τυπικά διαρκεί μισή μέρα και περιλαμβάνει 20-30 κατασκευαστές και περίπου 12 ανθρώπους από τα **M&S**.

**Τυποποιώντας Τη Φιλοσοφία.** Κάθε χρονιά, βασισμένη στις προηγούμενες ανταλλαγές ιδεών και πειραματισμούς, τα **M&S** συντάσσουν έναν «συνοπτικό σχεδιασμό» –ένα έγγραφο το οποίο περιγράφει την προσδοκώμενη διάθεση και την εμφάνιση-κλειδί για την επόμενη χρονιά. Αυτό είναι αποτέλεσμα δημιουργίας του σχεδιαστικού τμήματος των **M&S** και συζήτησης με τα ξεχωριστά αγοραστικά τμήματα, και απεικονίζει το χρώμα, το ύφασμα και τις τάσεις της μόδας για κάθε ομάδα προϊόντων. Μετά τις εσωτερικές συζητήσεις, οι κατασκευαστές ενημερώνονται για τον «συνοπτικό σχεδιασμό» και το μίγμα προϊόντος και απαντούν παραθέτοντας τις απόψεις τους για την ευκολία (ή δυσκολία) της παραγωγής και των απαιτήσεων του καταναλωτή.

Για να δειχθεί πώς αυτές οι αλληλεπιδράσεις οδηγούν στην τελική επιλογή του προϊόντος, σκεφθείτε τη διαδικασία που ακολουθείται στη γυναικεία ραπτική. Μια φορά σε κάθε περίοδο, η **Carole O' Beirne** (μια από τους εκλεκτόρες της **M&S** σε αυτό το τμήμα) και η ομάδα της συναντώνται με τους προμηθευτές τους για να συζητήσουν σαν ομάδα για το «συνοπτικό σχεδιασμό» και να ξεκινήσουν για την επόμενη περίοδο. Οι προμηθευτές έχουν τις δικές τους ιδέες για το πού θα κινηθούν οι τάσεις της μόδας –σχήμα, σχέδιο, στίλ κλπ. Η **O'Beirne** και η ομάδα της παίρνουν την τελική απόφαση για το εύρος του προϊόντος που θα ικανοποιήσει τη βάση των πελατών.

Αργότερα, όλοι οι προμηθευτές απαντούν στο «συνοπτικό σχεδιασμό» με μια ποικιλία σχεδίων για να καλύψουν το εύρος των προϊόντων που ζητείται από τα **M&S**. Τα σχέδια των προμηθευτών μετουσιώνουν την ευρεία φιλοσοφία που είχε συμφωνηθεί σε προδιαγραφές προϊόντων. Από τις παραπάνω προτάσεις, τα **M&S** επιλέγουν αυτές που πιστεύουν ότι ανταποκρίνονται καλύτερα στο «συνοπτικό σχεδιασμό». Οι εγκεκριμένες προδιαγραφές των σχεδίων ακολουθούνται από σκίτσα και παρουσιάσεις υφασμάτων, και μετά από τα πρωτότυπα ενδύματα. Όλα αυτά επαναλαμβάνονται συνεχώς, με μια συνεχή συζήτηση μεταξύ των αγοραστών των **M&S** και των πωλητών των προμηθευτών και των σχεδιαστών. Επειδή τα **M&S** θεωρούν αυτές τις πηγές πληροφόρησης πολύ σημαντικές, θέλουν οι προμηθευτές τους να έρχονται σε επαφή με την αγορά όσο το δυνατόν περισσότερο. “Δεν θέλω να φτιάχνω αργά πωλούμενα προϊόντα”, επισήμανε ένας προμηθευτής κατά τη διάρκεια επίσκεψής του σε ένα κατάστημα για να πληροφορηθεί το πώς κινούνται οι πωλήσεις σε ένα προϊόν που έχει κατασκευάσει.

Όλες οι προτάσεις γίνονται ξεχωριστά από την κάθε εταιρεία, για να προστατευθούν τα συμφέροντά της. Όταν ένα σημαντικά νεωτεριστικό σχέδιο παραδίδεται και τα **M&S** αποφασίζουν να το εμπορευθούν, ο προμηθευτής εξασφαλίζει την αποκλειστική προμήθειά του για τουλάχιστον μία σεζόν. Μετά, το σχέδιο μπορεί να δοθεί και σε άλλους προμηθευτές. Αφού τα **M&S** συνεργάζονται με τις ίδιες επιχειρήσεις για πολλά χρόνια, ο οποιοσδήποτε αντιλαμβάνεται και αποδέχεται την πρακτική αυτή.

Όλοι οι προμηθευτές παίρνουν μέρος στη διαδικασία σχεδιασμού, με τη συμμετοχή να ποικίλλει ανάλογα με το προϊόν, αφού κάποια προϊόντα απαιτούν περισσότερες καινοτομίες από κάποια άλλα. Το κάθε προϊόν των **M&S** ακολουθεί τη διαδικασία έτσι ώστε να ανακαλυφθούν πιθανές ευκαιρίες. Κάποιες φορές οι αλλαγές μπορεί να είναι μικρές, για παράδειγμα, η αναπροσαρμογή του πλάτους μιας ζώνης.

Επειδή συνεχώς πιέζουν προς το καλύτερο το σύνολο της αξίας για τον καταναλωτή, τα **M&S** είναι συνδεδεμένα στενά με το σχεδιασμό. Για παράδειγμα, τα **M&S**, και όχι ο κατασκευαστής των ενδυμάτων, επιλέγουν το σχέδιο της δαντέλας των σουτιέν, όπου αυτός ο σχεδιασμός έχει μεγάλη επιρροή στην αξία. Άλλοι λιανέμποροι δεν αναμειγνύονται σε αυτές τις αποφάσεις για τα προϊόντα που πωλούν.

Η **Carole O’Beirne** δίνει ένα παράδειγμα για την ελευθερία που έχουν οι προμηθευτές για να πιέζουν τα **M&S**. Μια μέρα, μια εταιρεία πήγε στο τμήμα της και επέμενε ότι τα **M&S** πρέπει να αγοράσουν μια συγκεκριμένη φούστα με τυπωμένο σχέδιο. Δεν είχε πουληθεί πουθενά αλλού, και είχε αναπτυχθεί για τα **M&S** βασισμένη σε ένα σχέδιο που ο προμηθευτής είχε πάρει από το Παρίσι. Τα **M&S** είπαν ότι δεν ενδιαφέρονται, επειδή η φούστα ήταν πολύ ακριβή. Αλλά ο κατασκευαστής επέμεινε –και επικράτησε η άποψή του. Όταν η φούστα έγινε μεγάλη επιτυχία, τα **M&S** αναγκάστηκαν να επανεξετάσουν την τιμολογιακή πολιτική τους για τις φούστες αυτού του είδους.

Η **O’Beirne** υποστηρίζει ότι πολλές τέτοιες ιστορίες μπορούν να βρεθούν στα **M&S**. Η πλειοψηφία των προμηθευτών πιέζουν τα **M&S** με αυτόν τον τρόπο. Η εταιρεία δεν ενδίδει κάθε φορά, αλλά συχνά ενδίδει. «Αυτή η πρακτική είναι μέρος της ζωής μας», λέει η **O’Beirne**. Σε κάθε περίπτωση οι προμηθευτές θα έχουν κάνει τη μελέτη τους -σε σχέση με το ύφασμα, την κοστολόγηση, το στυλ, το χρόνο τα που το προϊόν θα μπορεί να είναι στα καταστήματα- και θα έρθουν με τη φούστα ανά χείρας, και θα γνωρίζουν ότι είναι στην σωστή φάση του κύκλου πωλήσεων των **M&S**. Τέτοια γεγονότα συζητούνται ευρέως εντός της ομάδας των αγοραστών και με τους προμηθευτές, έτσι ώστε όλοι να είναι γνώστες της πρακτικής που η **M&S** θεωρεί καλύτερη.

Διευθύνοντας την Αλυσίδα Αξίας Ο Noel Jervis ,διευθύνων σύμβουλος των υφασμάτων Courtaulds, λέει ότι μια βασική διαφορά μεταξύ της M&S και των άλλων λιανικών πελατών της είναι ότι η M&S περιλαμβάνεται στο ολοκληρωμένη αλυσίδα προμηθειών υφασμάτων που οι περισσότεροι δεν είναι. Εξηγεί ότι η M&S είναι η μοναδική ενδιαφερόμενη εταιρεία στην πρωτοπορία των ενδυμάτων , από την ποιότητα των πρώτων υλών στα οικονομικά και στη σταθερότητα **of its supply routes**. Εξαιτίας της εμπλοκής της με τη **value chain** , εκτός των χαμηλών τιμών, η M&S προσδίδει ένα διαφορετικό όφελος στον καταναλωτή. Οι ανταγωνιστές τιμές της επιτυγχάνονται μέσα από την οικονομική αναρρίχηση, τον προσεκτικό σχεδιασμό και τα αυστηρά πρότυπα (**standards**) που εγγυώνται υψηλή ποιότητα – όλα αυτά απαιτούν στενές σχέσεις κατά μήκος της κάθετης αλυσίδας.

Αντίθετα, ο Jervis υποστηρίζει, ότι ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι έμποροι λιανικής είναι να παίρνουν καλά ακατέργαστα υλικά τα οποία χρειάζονται προκειμένου να επιτευχθούν τα αποδεχτά ποιοτικά επίπεδα ( βασισμένα σε **standards** λιγότερο συγκεκριμένα από αυτά της M&S). Οι κατασκευαστές ρούχων που αγοράζουν τα υλικά τους από την Far East , κοινή πηγή , επηρεάζουν το στίλ μόνο μέσω των λεπτομερειών. Μην έχοντας μια αντίθετη προς το ρεύμα επιρροή, περιορίζει την ποιότητα καθώς επίσης και την καινοτομία – τα περισσότερα από τα οποία , στην επιχείρηση ρουχισμού, είναι στα υφάσματα.

### 6.3.2 Σχεδιάζοντας τηλεοράσεις στην PCEC

Όπως στην M&S, η σύλληψη του προϊόντος στην Philips Consumer Electronics Company ξεκινά με έρευνα **marketing**, την κατανόηση των τεχνολογικών δυνατοτήτων καθώς και ανεπίσημες συζητήσεις με προμηθευτές για μελλοντικές ανάγκες και δυνατότητες. Μετά από αυτό, η συνεργασία ακολουθεί μια διαφορετική πορεία, αφού οι προμηθευτές της PCEC (αντίθετα με αυτούς της M&S ) δεν πωλούν απευθείας στην αγορά της. Συνεπώς, συμμετέχουν στην διαδικασία σχεδιασμού σύμφωνα με το πώς τα εξαρτήματά τους επηρεάζουν το κόστος και την αξία της τηλεόρασης της PCEC.

Τα προϊόντα της PCEC είναι πιο σύνθετα από τα είδη ρουχισμού όσον αφορά τον αριθμό των εξαρτημάτων και την αλληλεπίδρασή τους. Έτσι, η βελτιστοποίηση του σχεδιασμού είναι μια περισσότερο πολύπλοκη διαδικασία από ότι στην M&S. Η PCEC αντιμετωπίζει επίσης έναν ουσιαστικό ανταγωνισμό τιμών, ο οποίος έχει σημαντική επιρροή στις σχέσεις της με τους προμηθευτές κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού.

Κάθε στιγμή η PCEC δουλεύει ενεργά σε 3 διαφορετικές γενιές προϊόντων: μια στην παραγωγή, μια στην τελική ανάπτυξη (ιατά την οποία μεγάλες αλλαγές δεν είναι αποδεκτές) και μια στο επίπεδο γέννησης της ιδέας (το οποίο αποτελεί το στάδιο στο οποίο εισέρχονται οι νέες ιδέες). Κατά τη διάρκεια της φάσης πριν από τη σύλληψη των ιδεών, όλες οι πληροφορίες από το μάρκετινγκ και τα τεχνικά τμήματα συνδυάζονται για να καθορίσουν στόχοι κόστους/απόδοσης για την παραγωγή, για έναν ορίζοντα 3 χρόνων. Αυτοί οι στόχοι – που σχετίζονται με βελτιώσεις στόχων στην ποιότητα του ήχου, την ποιότητα της εικόνας, τα χαρακτηριστικά της οθόνης, την αξιοπιστία, και άλλα χαρακτηριστικά – στη συνέχεια γνωστοποιούνται στους προμηθευτές για καθοδηγήσουν τις δικές τους εξελίξεις.



**Κατά Φάσεις Συμμετογή στο Σχεδιασμό** Στην επίσημη αρχή της φάσης του σχεδιασμού, άνθρωποι της **PCEC** που αντιπροσωπεύουν όλες τις λειτουργίες που εμπλέκονται στο σχεδιασμό, την παραγωγή και τις σχέσεις με τους προμηθευτές, καθώς επίσης και ένας εργάτης από τη γραμμή παραγωγής και ένας αγοραστής, συναντώνται με τα αντίστοιχα στελέχη των προμηθευτών. Η **PCEC** μοιράζεται όλες τις πληροφορίες με αυτή την ομάδα, συμπεριλαμβανομένων και δικών της δεδομένων, που θα μπορούσαν να βοηθήσουν την επίδοση των προμηθευτών. Επειδή αυτές οι πληροφορίες δεν μοιράζονται με του προμηθευτές που ανταγωνίζονται την **PCEC**, οι προμηθευτές αυτοί δεν καλούνται να πάρουν μέρος σε αυτές τις ομάδες.

Ο χρόνος αυτών των συναντήσεων, και η είσοδος της κάθε εταιρείας στη διαδικασία, καθορίζεται από το πώς αυτή επηρεάζει το σχεδιασμό του προϊόντος της **PCEC**. Η οπτική, η οποία επηρεάζει όλο το σχεδιασμό των τηλεοράσεων, συμπεριλαμβανομένου του μεγέθους και της απόδοσης, εισέρχεται στη διαδικασία νωρίτερα. Το επόμενο στάδιο αφορά τα ηλεκτρονικά, τα οποία εξαρτώνται από το σχεδιασμό της οπτικής. Μετά έρχεται η συσκευασία, που περιλαμβάνει τα καλώδια, το πλαίσιο, τις συνδέσεις και το κουτί της τηλεόρασης. Το κάθε στάδιο πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτο, έτσι ώστε να υποστηρίζει το σχεδιασμό του προηγούμενου σταδίου. Αυτή η διαδικασία δεν είναι απόλυτα σειριακή. Περιλαμβάνει κάποιες διαδικασίες ανάπτυξης που γίνονται παράλληλα από την κάθε ομάδα, για να ληφθούν υπόψη κάποιες πολυπλοκότητες που απορρέουν από αλληλεπιδράσεις. Για την παραγωγή των τηλεοράσεων, οι ομάδες που ασχολούνται με την οπτική, τα ηλεκτρονικά, και το κουτί της τηλεόρασης ξεκινούν ταυτόχρονα, γιατί και οι 3 επηρεάζουν το μέγεθος, που είναι μια σημαντική παράμετρος του ανταγωνισμού.

Η **Molex** συνήθως αργούσε να εισέλθει στη φάση του σχεδιασμού, γιατί οι συνδέσεις της ήταν το τελευταίο αντικείμενο που απασχολούσε τους καταναλωτές. Όσοπου, όταν η **PCEC** ανέπτυξε ένα νέο μοντέλο τηλεόρασης, αποδείχθηκε δύσκολη η συναρμολόγηση και αντιμετώπιση αρκετά προβλήματα αξιοπιστίας. Αυτά τα προβλήματα δεν αναγνωρίστηκαν παρά μόνο όταν το προϊόν ήταν κοντά στην έναρξη της παραγωγής, το οποίο προκάλεσε αγωνία στην **PCEC**. Η **Molex** παρατήρησε ότι, αν είχε συμπεριληφθεί στην φάση του σχεδιασμού νωρίτερα, θα είχε δει το προτεινόμενο σχέδιο συναρμολόγησης του προϊόντος και ίσως θα είχε εντοπίσει το πρόβλημα. Θα ήταν δυνατό έτσι να προτείνει εναλλακτικά σχέδια. Ξεκινώντας με την επόμενη γενιά παραγωγής, η συμμετοχή της **Molex** ξεκινούσε νωρίτερα και έδινε έτσι λύσεις εκεί που χρειαζόταν.

Μετά τις συναντήσεις αυτές, οι προμηθευτές ξεκινούν τις δικές τους προσπάθειες σχεδιασμού, που οδηγούν στις προδιαγραφές των εξαρτημάτων. Για τη διασφάλιση της σωστής συνεργασίας και την υποστήριξη του σχεδιασμού, οι επαφές μεταξύ της **PCEC** και των προμηθευτών της είναι ουσιαστικά συνεχείς. Πρωτότυπα κομμάτια αναπτύσσονται για να υποστηρίξουν τις εξελισσόμενες συζητήσεις για το σχεδιασμό και να γίνουν οι τελειοποιήσεις με την **PCEC**.

Κατά την έναρξη της σειράς των προϊόντων, ένα ορόσημο για την **PCEC**, όλες οι καινούργιες ιδέες και η τεχνογνωσία που προέρχονται από τους προμηθευτές έχουν συγκεντρωθεί από την **PCEC**. Μέχρι εκείνη τη στιγμή, οι εταιρείες δούλευαν μαζί συνεχώς σε κάθε στάδιο. Έως τώρα, θα πρέπει να υπάρχει ένα πρωτότυπο εργασίας όλων των μερών, ή η σχετική ανάπτυξη πρέπει να αναβάλλεται για την επόμενη χρονιά. Καμία άλλη επινόηση δεν χρειάζεται ή είναι αποδεκτή. Τα επόμενα στάδια είναι η έκδοση των σχεδίων και η παραγωγή.

**Συνέχεια των Ομάδων** Η διαδικασία σχεδιασμού της PCEC εντάσσεται σε μια μακροπρόθεσμη, από κοινού προσπάθεια προγραμματισμού με τους προμηθευτές της. Οι σχεδιαστές που παίρνουν μέρος σε αυτή την προσπάθεια, ανήκουν σε μια ομάδα η οποία συνεχίζει, από τον προγραμματισμό του σχεδιασμού και τη λύση προβλημάτων που επιφέρουν αλληλεπιδράσεις στα εμπλεκόμενα μέρη, ως την αποστολή των τελικών προϊόντων. Η σταθερή σύνθεση της ομάδας υποστηρίζει την εύκολη ανάκλυψη των θεμάτων συζήτησης, την αμοιβαία κατανόηση και τις γρήγορες αποφάσεις. Ενώ νέα πρόσωπα περιστασιακά μπαίνουν στη διαδικασία, η συνέχεια είναι απαραίτητη κατά την τελική θεώρηση του σχεδιασμού. Οι επιχειρήσεις το κατανοούν αυτό και μένουν προσκολλημένες, Σα να υπάρχει μια άγραφη συμφωνία.

**Σχεδιασμός για Μείωση του Κόστους** Με το 70% περίπου των εσόδων της PCEC να πηγαίνει στους προμηθευτές της, η δουλειά τους έχει τρομερή επιρροή στα τελικά κόστη της εταιρείας. Γι' αυτό το λόγο, και επειδή ανταγωνίζεται έντονα στις τιμές, η PCEC θέλει να χρησιμοποιεί όσο το δυνατό περισσότερα τυποποιημένα, διαθέσιμα στην αγορά κομμάτια για τα προϊόντα της, έτσι ώστε να επωφελείται από τις οικονομίες κλίμακας.

Αφού η PCEC ανταγωνίζεται επίσης προσφέροντας προηγμένη απόδοση στις δικές της τηλεοράσεις, έχει μια λίστα από τα κρίσιμα κομμάτια που αυξάνουν την αποδοτικότητα των χαρακτηριστικών αυτών. Όλα αυτά τα κομμάτια συμμετέχουν στη διαδικασία του σχεδιασμού από νωρίς, όπου γίνονται οι ανταλλαγές κόστους-οφέλους, σύμφωνα με το πόσο επηρεάζουν τα κομμάτια το κόστος του προϊόντος, την ποιότητα, τα χαρακτηριστικά, το μέγεθος κλπ. Γενικά, ο κατά παραγγελία σχεδιασμός επιχειρείται όταν τα τυποποιημένα κομμάτια δεν ανταποκρίνονται στους στόχους του σχεδιασμού του τελικού προϊόντος.

**Επικεντρώνοντας στις Κόριες Λειτουργίες** Για σύνθετα προϊόντα ή για συστήματα που παράγονται από πολλά αλληλεπιδρόμενα κομμάτια, η βελτιστοποίηση της συνολικής απόδοσης εξετάζοντας το κάθε κομμάτι ξεχωριστά κάθε φορά μπορεί να είναι δύσκολο. Ένας καλύτερος τρόπος για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος είναι το να επικεντρώνουμε στη βελτίωση των κυριότερων υποσυστημάτων-κλειδιών, που συντελούν δραστηκά στη βελτίωση της συνολικής απόδοσης. Η PCEC εφαρμόζει το παραπάνω και το ονομάζει “συνάντηση πόλεως”.

Διαρκώντας 2 ή 3 μέρες, καθεμιά από τις περίπου 10 ετήσιες «συναντήσεις πόλεως» οργανώνονται για ένα κύριο υποσύστημα προϊόντος (όπως η οθόνη της τηλεόρασης, η υψηλή τάση, τα καλώδια, οι συνδέσεις). Στις συναντήσεις αυτές παίρνουν μέρος άτομα από την PCEC και τους σχετικούς προμηθευτές, εκπροσωπώντας κάθε λειτουργία που εμπλέκεται στο σχεδιασμό και την κατασκευή της τηλεόρασης: της έρευνας και ανάπτυξης, του εργοστασίου και της αποθήκης, των **logistics** του προμηθευτή και του χρηματοοικονομικού τμήματος της PCEC. Συμμετέχει επίσης μια ομάδα διευκόλυνσης από ένα τρίτο μέρος. Οι ανταγωνιστές προμηθευτές δεν συμμετέχουν.

Κάθε συνάντηση, αποτελούμενη από 12-15 ανθρώπους, έχει ένα δεδομένο στόχο κόστους ή απόδοσης, όπως τη μείωση του κόστους ενός εξαρτήματος κατά 10% στα επόμενα 2 χρόνια. Δείγματα από τις τηλεοράσεις της PCEC και ανταγωνιστικά προϊόντα είναι διαθέσιμα προς εξέταση και σύγκριση. Στην πορεία των συναντήσεων, τα άτομα, με τη βοήθεια του διευκολυντή, μετατρέπεται σε μια ομάδα που επικεντρώνεται στον καθορισμό στόχο. Αναδύονται ιδέες, ανακύπτουν και επιλύονται θέματα και αναπτύσσεται ένα πλάνο δράσης, μαζί με τα εκτιμώμενα οφέλη, κόστη, χρονοδιαγράμματα, και τα άτομα που θα είναι υπεύθυνα για την υλοποίηση.

Στο τέλος, η διοικητική ομάδα της PCEC, που επικυρώνει τις συναντήσεις αυτές, εισέρχεται για την παρουσίαση του πλάνου δράσης. Ένα στοιχείο-κλειδί εδώ είναι η δήλωση της

διοικητικής ομάδας, εκείνη την ώρα, των στοιχείων που εγκρίνει ή απορρίπτει. Ένα τυπικό αποτέλεσμα από μιας χρονιάς τέτοιες συναντήσεις είναι η αναγνώριση πιθανών εξοικονομήσεων **35** εκατ. \$, με περίπου τα **2/3** αυτού του ποσού να επιτυγχάνεται. Για παράδειγμα, οι έγχρωμες τηλεοράσεις με ξύλινο κουτί είναι ένα γρήγορα φθίνων τμήμα της αγοράς. Με δεδομένη αυτή τη μείωση της ζήτησης, οι επιθετικές περικοπές κόστους είναι απαραίτητες για παραμείνεις ανταγωνιστικός. Μια ομάδα «συνάντησης πόλεως» συνέστησε τη μείωση από τα **25** είδη κουτιών τηλεοράσεως της **PCEC** στα **8**. Η ομάδα επίσης πρότεινε την αλλαγή της κατασκευής των κουτιών, έτσι ώστε να «αντιγράφει» μια πιο οικονομική μέθοδο ενός ανταγωνιστή, και τη χρησιμοποίηση διαφορετικών υλικών που προτάθηκαν από έναν προμηθευτή. Συνολικά, αυτή μόνο η συνάντηση αναγνώρισε σχεδόν **1** εκατ. \$ εξοικονομήσεις, που θα μπορούσαν να υλοποιηθούν μέσα σε ένα χρόνο.

Ο **Bill Kennedy**, που ξεκίνησε τις «συναντήσεις πόλεως» όταν ήταν αντιπρόεδρος προμηθειών, λέει ότι ενώ κάποιες νέες ιδέες αναδύονται στις συναντήσεις αυτές, άλλες έχουν προταθεί από πριν. Συχνά αυτές απορρίπτονταν όχι λόγω της χαμηλής αξίας τους, αλλά λόγω πολιτικής, ανεπαρκών στοιχείων ή αντίστασης στην αλλαγή. Τέτοιες ιδέες έχουν πολύ καλύτερη τύχη να φέρουν κάποιο αποτέλεσμα μέσα στο περιβάλλον ενός πολυσύνθετου **forum**, το οποίο αποτελείται από άτομα που καταλαβαίνουν τα σχετικά κομμάτια και τις διαδικασίες, έχει την έγκριση της ανώτερης διοίκησης και επικεντρώνεται σε ένα συγκεκριμένο στόχο, στον οποίο συνεισφέρουν οι ιδέες. Επιπλέον, οι ιδέες των προμηθευτών – οι οποίες ποτέ δεν φθάνουν στο σωστό άτομο στην επιχείρηση, λόγω της κακής επικοινωνίας και της ύπαρξη γραφειοκρατίας – χαιρούν ιδιαίτερης προσοχής στις «συναντήσεις πόλεως».

Ο **Kennedy**, επίσης, επισημαίνει ότι οι παρουσιάσεις προς την ανώτερη διοίκηση παρακάμπτουν την φυσιολογική αλυσίδα των σημειωμάτων και των εσωτερικών συναντήσεων, που συχνά “σκοτώνουν” τις ιδέες. Η ανάγκη να γίνουν αυτές οι παρουσιάσεις επίσης δημιουργεί έναν άμεσο στόχο, που μπορεί να εκπληρωθεί μόνο αν η ομάδα συνεργασθεί. Η γρήγορη ανάδραση από τους διοικούντες ενισχύει τη διαδικασία, όπως και οι επακόλουθες παρουσιάσεις που κάνει η ομάδα στα ίδια διοικητικά στελέχη, **4** έως **6** μήνες μετά τη «συνάντηση πόλεως». Σε αυτές τις συναντήσεις, οι συζητήσεις καλύπτουν το πώς η διοικητική ομάδα μπορεί να βοηθήσει να αφαιρεθούν τα εμπόδια υλοποίησης των ιδεών.

### **6.3.3 Σχεδιάζοντας κατασκευαστικό εξοπλισμό για την PPG**

Οι προμηθευτές είναι σημαντικές πηγές τεχνογνωσίας, η οποία μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τα κόστη του πελάτη, την ποιότητα, το χρόνο και άλλες πολύτιμες πηγές. Η διαδικασία ολοκλήρωσης τέτοιας τεχνογνωσίας στα αγαθά ή τις υπηρεσίες ενός πελάτη, ξεκινά με τον εντοπισμό νέων ευκαιριών δημιουργίας αξίας σε σχετικές αγορές και τεχνολογικά σύνορα. Για να καθοδηγηθεί αυτή η διαδικασία είναι χρήσιμο να γνωρίζεις κανείς πού να κοιτάξει στην αλυσίδα εφοδιασμού, όπως επίσης να κατανοεί το ρυθμό της καινοτομίας, το ρίσκο ανάπτυξης και το βαθμό στον οποίο οι προμήθειες επηρεάζουν το τελικό προϊόν του πελάτη.

Οι παράμετροι αυτοί φαίνονται στη διαδικασία που το **Motorola's Paging Product Group** ακολουθεί για την ανάπτυξη νέου κατασκευαστικού εξοπλισμού με τους προμηθευτές. Το παράδειγμα δείχνει επίσης το πώς η **PPG** υπογραμμίζει αυτές τις ειδικές εξελίξεις σε ιδιαίτερος πολύπλοκα συστήματα, που θα βοηθήσουν με τον καλύτερο τρόπο τους στόχους του μακροπρόθεσμου της **PPG**. Στο βαθμό που κάποιος εξοπλισμός είναι πιθανόν να επηρεάσει αυτούς τους στόχους, οι συμμαχίες με τους προμηθευτές μπορούν να δημιουργήσουν μοναδική αξία για τους πελάτες. Για παράδειγμα, γνωρίζοντας ποιες παραμέτρους θα υπερβεί σε ποια

κομμάτια εξοπλισμού και επιτυγχάνοντας τη σχετική ανάπτυξη, η **PPG** έχει επιτύχει εξαιρετική ευελιξία – οικονομική ποσότητα παραγωγής του ενός – στην κατασκευή τους, με χρόνο κύκλου λιγότερο από **2** ώρες από την παραγγελία στην κατασκευή και τον ποιοτικό έλεγχο, σε ολοκληρωμένο **pager** έτοιμο για διανομή. Για ένα προϊόν που προσφέρονται περισσότερα από **20** εκατομμύρια πιθανοί συνδυασμοί χαρακτηριστικών, αυτό είναι μια μοναδική ανταγωνιστική αξία.

Αντίθετα με την περίπτωση των λιγότερο πολύπλοκων αγαθών, η εύρεση των σωστών παραμέτρων του εξοπλισμού –και των τεχνολογιών– που ενισχύουν τους ανταγωνιστικούς στόχους κάποιου, χρειάζεται αρκετή προσπάθεια. Το κάθε εργοστάσιο έχει πολλά κομμάτια εξοπλισμού, και το εργοστάσιο συνδέεται με τους στόχους αγοράς της εταιρείας μόνο μέσω των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παράγει. Επιπρόσθετα, για τον περισσότερο εξοπλισμό, η τεχνολογική εξέλιξη είναι γρήγορη, το ρίσκο ανάπτυξης μπορεί να είναι μεγάλο, και σημαντικές καινοτομίες πραγματοποιούνται έξω από την τρέχουσα προμηθευτική βάση.

Για αποτελεσματικές συμμαχίες με τους προμηθευτές εξοπλισμού, αυτοί οι παράγοντες απαιτούν: τη συνεχή παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, μια ανάλυση του πόσο το κάθε κομμάτι του εξοπλισμού ενισχύει τους ανταγωνιστικούς στόχους της εταιρείας, υπογραμμίζοντας τις προτεραιότητες στην ανάπτυξη, και το μείγμα του ρίσκου ανάπτυξης. Το **PPG** είναι ένας επιτυχημένος πρωτοπόρος σε αυτούς τους τομείς.

Το **PPG** βρίσκει ευκαιρίες ανάπτυξης εξοπλισμού μέσα από τη διαδικασία σχεδιασμού, η οποία αναζητά τον καλύτερο πιθανό συνδυασμό των χαρακτηριστικών του προϊόντος, του κόστους, του μεγέθους, της ποιότητας και της διαθεσιμότητας, με δεδομένα τα όρια της τεχνολογίας για το προϊόν και την κατασκευή του. Η εταιρεία ακολουθεί **2** ταυτόχρονους δρόμους σε αυτή τη διαδικασία. Οι σχεδιαστές προϊόντων ορίζουν τα επιθυμητά προϊόντα μέσα από μελέτες της αγοράς, ανάλυση του ανταγωνισμού και τεχνολογικές προβλέψεις. Την ίδια στιγμή, οι κατασκευαστικοί σχεδιαστές καθορίζουν τα μελλοντικά χαρακτηριστικά του εργοστασίου πάνω στην ποιότητα, το κόστος, τον κατασκευαστικό χρόνο υστέρησης και την ευελιξία. Εξάγουν συμπεράσματα, επίσης, από μια συνεχή και εντατική συγκριτική μελέτη και πρόβλεψη των σχετικών κατασκευαστικών τεχνολογιών. Οι ομάδες σχεδιασμού προϊόντων και βιομηχανοποίησης συναντώνται συχνά για να διατηρήσουν ενημέρους ο ένας τον άλλο για την πρόοδο που έχουν σημειώσει, προωθούν την αλληλεπίδραση ιδεών και διασφαλίζουν την αποτελεσματική ενοποίηση.

Επειδή ο εξειδικευμένος εξοπλισμός είναι δαπανηρός στο να αγοραστεί και να συντηρηθεί, η **PPG** επιθυμεί να επεκτείνεται με τους προμηθευτές εξοπλισμού της μόνο σε καλά καθορισμένες, υψηλής απόδοσης περιοχές. Αλλιώς, λέει ο **Sunil Lakhani**, διευθυντής της προηγμένης κατασκευαστικής τεχνολογίας, προτιμά να αγοράζει τυποποιημένο εξοπλισμό. Αυτό κάνει τις υπηρεσίες προς τους πελάτες πολύ ευκολότερες, επειδή δεν υπάρχουν προβλήματα με το να αγοράζονται επιπλέον κομμάτια ή εξειδικευμένες υπηρεσίες τεχνολογίας. Για αυτούς τους λόγους, συγκεκριμένες αναπτύξεις συχνά περιλαμβάνουν προσαρμογή τυποποιημένου εξοπλισμού, σχεδιάζοντας αναγκαίες ρυθμίσεις ή επιφάνειες δεδομένων, έτσι ώστε να μπορούν να ολοκληρωθούν στις λειτουργίες τις **PPG**.

**Η Συνεχής Συγκριτική Μελέτη Βοηθά τον Καθορισμό Στόχων Ανάπτυξης** Στην **PPG**, μιας ομάδα επτά προσώπων εργάζεται συνεχώς κάνοντας συγκριτικές αξιολογήσεις των εξελίξεων σε εξοπλισμό και διαδικασίες και κάνοντας επίσης ανταγωνιστική ανάλυση για να συμβαδίζει με τα γρήγορα εξελισσόμενα μέτωπα του κόστους, του χρονικού κύκλου και άλλων περιοχών. Επιπλέον της εξωτερικής βοήθειας από τους αναλυτές και τους μοντελιστές, περίπου τριάντα άλλοι άνθρωποι προσθέτουν τη λειτουργική πείρα τους όπου απαιτείται. Τα σχετικά

πεδία περιλαμβάνουν την αυτοματοποίηση, την επιστήμη των υλικών, την ανάλυση επιφάνειας, την ηλεκτρομηχανική, τους υπολογιστές, και τη φυσική.

Δύο φορές το χρόνο, όλα τα σχετικά στοιχεία που αξιολογούνται συγκριτικά για τις βασικές αποδόσεις και τις επιχειρησιακές παραμέτρους, ενώνονται σε δύο σύνολα εικονογραφημένων εγγράφων, που συνοψίζουν την ανάλυση και είναι η βάση για συγκεκριμένα σχέδια. Το ένα από αυτά τα σύνολα αποτελείται από τους τεχνολογικούς χάρτες που περιγράφουν τους στόχους ως προς το χρόνο για την εξέλιξη βασικών παραμέτρων στις εγκαταστάσεις και στα διάφορα εξαρτήματα. Τα άλλα έγγραφα, που είναι γνωστά ως "διαγράμματα αράχνης", χρησιμοποιούνται για να προγραμματίσουν την απόδοση του εργοστασίου. Αυτά παρουσιάζουν βασικές παραμέτρους, όπως τις ακτίνες σε μια ρόδα, με τέτοιο τρόπο ώστε να εμφανίσει την τρέχουσα και την προβαλλόμενη απόδοση των ανταγωνιστών της **PPG**, συν την επιθυμητή απόδοση για την ίδια την **PPG**.

Στο επίπεδο του εργοστασίου, σύνολα «διαγραμμάτων αράχνης» εμφανίζουν παραμέτρους όπως το χρονικό κύκλο ανάπτυξης, το κόστος και άλλες σημαντικές μεταβλητές. Στα χαμηλότερα επίπεδα -όπως για τα μεμονωμένα κομμάτια του εξοπλισμού- τα «διαγράμματα αράχνης» παρουσιάζουν διαφορετικές παραμέτρους. Ανάμεσα σε αυτές είναι η αξιοπιστία, η ακρίβεια, η ταχύτητα, η συμβατότητα κατασκευής των υπολογιστών, η εξυπηρέτηση του πελάτη (εάν μια εταιρία έχει κατά τόπους συνεργεία μηχανικών σε περίπτωση που η **PPG** έχει ανάγκη), η δυνατότητα των συστημάτων ελέγχου και η διαθεσιμότητα των ανταλλακτικών.

Όλα τα «διαγράμματα αράχνης» του εξοπλισμού είναι ενοποιημένα με ειείνα για το σύνολο του εργοστασίου, με τις εργοστασιακές παραμέτρους, όπως το χρονικό κύκλο ανάπτυξης, να είναι οι ακτίνες στα διάφορα διαγράμματα του εξοπλισμού. Τα εργοστασιακά μοντέλα προσομοίωσης συνδέουν τις παραμέτρους του εξοπλισμού με τη γενική επίδοση του εργοστασίου. Μοντέλα κόστους που απεικονίζουν την πραγματική εμπειρία συν τις προβλέψεις συνδέουν επίσης τα κόστη στα επίπεδα εξοπλισμού και εργοστασίου. Γενικά, οι τεχνολογικοί χάρτες αναπτύσσονται άμεσα από τις μελλοντικές ανάγκες των προϊόντων, και αυτοί χρησιμοποιούνται έπειτα για να δημιουργηθούν τα «διαγράμματα αράχνης». Όμως, υπάρχει κάποια επανάληψη μεταξύ των δύο αυτών συνόλων εγγράφων.

Τα «διαγράμματα αράχνης» δείχνουν τι είναι διαθέσιμο αυτήν την περίοδο στην αγορά, και υποστηρίζουν μια ανάλυση του ποιο μπορεί να είναι το καλύτερο σύνολο απόδοσης σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Η **PPG** έχει ανακαλύψει ότι μπορεί να αποδώσει καλύτερα από τον ανταγωνισμό αναζητώντας σχέδια κομματιών και εξοπλισμού που υποστηρίζουν καλύτερα την ολοκλήρωση για υψηλότερες αποδόσεις, ζητώντας στη συνέχεια από τους προμηθευτές κομμάτια υψηλής απόδοσης για να επιδιώξει εξελίξεις που θα ωθήσουν τα όρια πέρα από το προβαλλόμενο τεχνολογικό σύνολο. Το πόσο μακριά θα φθάσει η **PPG** καθορίζεται από τους περιορισμούς κόστους.

Με τα «διαγράμματα αράχνης» ανά χείρας, μια συγκεκριμένη στρατηγική - συμπεριλαμβανομένων των στόχων, της τακτικής, και των κρίσιμων σημείων- είναι έτοιμη για κάθε ευκαιρία ανά προϊόν/αγορά της **PPG**. Αυτές οι στρατηγικές περιλαμβάνουν τους σχετικούς χάρτες τεχνολογίας, τα εικονογραφημένα διαγράμματα που προσδιορίζουν τα μελλοντικά προϊόντα, μια περιγραφή της απαιτούμενης τεχνολογίας και τις ημερομηνίες τελειοποίησής της, και τις τρέχουσες δεσμεύσεις για τις διαθέσιμες πόρων που απαιτούνται για τις εξελίξεις αυτές. Κατ' ουσία, οι τεχνολογικοί χάρτες δείχνουν τα κρίσιμα μονοπάτια που πρέπει να ακολουθηθούν κατά τη διαδικασία της εξέλιξης, για να επιτευχθεί ο στόχος.

Οι τεχνολογικοί χάρτες χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες. Η πρώτη είναι για γνωστές, διαθέσιμες τεχνολογίες. Μια δεύτερη είναι για την ανάπτυξη τεχνολογιών που δεν είναι διαθέσιμες για χρήση, για λόγους κόστους ή απόδοσης. Η τρίτη είναι για κρίσιμες τεχνολογίες

που δεν έχουν ακόμα εξελιχθεί. Η δεύτερη και η τρίτη κατηγορία αποτελούν τα βασικά έγγραφα προγραμματισμού για τις εσωτερικές προσπάθειες της **Motorola** και για τις από κοινού προσπάθειες ανάπτυξης με τους προμηθευτές.

**Εισάγοντας τις Εξελίξεις των Προμηθευτών** Η **PPG** απαιτεί όλοι οι προμηθευτές να εξελίσσουν συνεχώς τις τεχνολογίες τους. Για να καθοδηγήσει αυτή την προσπάθεια, η εταιρεία περιγράφει τις ανάγκες της σε δύο επίπεδα. Στο ένα επίπεδο, η **PPG** δίνει στους προμηθευτές της μια γενική περιγραφή για το πώς θα είναι ένα μελλοντικό εργοστάσιο, αποφεύγοντας οποιαδήποτε συζήτηση για τις ιδιαίτερες ικανότητές του. Πιο συγκεκριμένες αποδόσεις, μερικές φορές συμπεριλαμβανομένων ποσοτικών θεμάτων, συζητούνται με επιλεγμένους προμηθευτές, σε μια βάση γνώσης μόνο των απολύτως αναγκαίων.

Οι προμηθευτές που η **PPG** θέλει να φτάσουν πέρα από τους κανονικούς ρυθμούς τους παραλαμβάνουν «διαγράμματα αράχνης», που δείχνουν το επιθυμητό επίπεδο απόδοσης για τον εξοπλισμό τους. Για παράδειγμα, ο **Sunil Lakhani** και η ομάδα του αξιολόγησαν συγκριτικά την ακριβεία τοποθέτησης των κατασκευαστών ελεγκτών ρομπότ, και μετά έδειξαν στη **Seiko** το «διάγραμμα αράχνης», που έδειχνε τι μπορούσαν να κάνουν οι άλλοι. Έπειτα, η ομάδα έδειξε τα κριτήρια απόδοσης που αναμένονταν από τη **Seiko**. Αυτή η κοινοποίηση των πληροφοριών, λέει ο **Lakhani**, εξ ανάγκης σταματά πριν κοινοποιηθούν εμπιστευτικές πληροφορίες, που άλλες εταιρίες έχουν μοιραστεί με την **PPG**. Αντ' αυτού, οι συζητήσεις στρέφονται στα είδη των επιδιωκόμενων επιδόσεων και στο συγχρονισμό. Δεν υπάρχει καμία αναφορά για το πώς οι άλλοι μπορεί να επιτυγχάνουν τα αποτελέσματά τους.

Ο χρονικός ορίζοντας του σχεδιασμού με τους προμηθευτές είναι τυπικά **2** έως **3** έτη, ανάλογα με το χρόνο υστέρησης της ανάπτυξης. Ο σχεδιασμός εκτυλίσσεται μέσω φάσεων, ξεκινώντας με συζητήσεις για τη θεμελίωση κάποιων βασικών αρχών, τη στιγμή που αρχίζουν να αποικρυστώνονται οι εσωτερικές σκέψεις της **Motorola**. Η **PPG** δουλεύει με τον προμηθευτή για να αναπτύξουν ένα σχέδιο εφαρμογής, το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει και τεστ αποδοχής. Για να εξασφαλιστεί η κρίσιμη ομαδική εργασία κατά τη διάρκεια μιας ανάπτυξης, οι ίδιοι άνθρωποι εμπλέκονται και από τις δύο πλευρές, από την αρχική σκέψη ως την τελική προδιαγραφή.

Η **PPG** περιστασιακά ακολουθεί τις παράλληλες γρήγορες αναπτύξεις, με προμηθευτές που ανταγωνίζονται μεταξύ τους, και επιλέγει έναν για το τελικό σχέδιο. Παρόλο που αυτή η πρακτική μπορεί να είναι ακριβή, εφαρμόζεται εάν ο κίνδυνος ανάπτυξης είναι μεγάλος. Μπορεί επίσης να υπάρχουν εφαρμογές και για τους δύο τύπους των μηχανημάτων. Όταν αυτό συμβαίνει, και οι δύο προμηθευτές ενημερώνονται, και η **PPG** μοιράζεται το κόστος αναλόγως. Υπήρξαν φορές που ακολουθήθηκαν ταυτόχρονα οι κοινές εσωτερικές και εξωτερικές αναπτύξεις.

Πισμένη από τους συνεχώς συρρικνούμενους κύκλους των προϊόντων, η **Motorola** πρέπει να ταιριάζει τους μεγάλους χρόνους ανάπτυξης σε περιορισμένα χρονικά πλαίσια. Συγκεκριμένα, η τελική ανάπτυξη κάποιου κεφαλαιουχικού εξοπλισμού είναι ευαίσθητη στα χαρακτηριστικά του **pager**, τα οποία είναι άγνωστα όταν αρχίζει η ανάπτυξη εξοπλισμού. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι σχετικές πτυχές των προδιαγραφών του εξοπλισμού μένουν ανοικτές, έως ότου είναι γνωστά τα χαρακτηριστικά του **pager**. Στην καρδιά αυτής της διαδικασίας υπάρχει ένας συνεχής διάλογος με τον προμηθευτή του εξοπλισμού.

Οι προμηθευτές μερικές φορές αντιστέκονται στα αιτήματα για βελτιώσεις από την **PPG**, επειδή σκέφτονται ότι αυτό θα απειλούσε την ανεξαρτησία τους. Οι προμηθευτές μπορεί να έχουν τα δικά τους σχέδια, που τους αναγκάζουν να αποφύγουν τη δέσμευση πόρων τους για τις εξειδικευμένες ανάγκες κάποιου πελάτη τους. Για παράδειγμα, η **PPG** ήθελε όραση ρομπότ με ορισμένες ιδιότητες, τις οποίες οι προμηθευτές ρομποτικής δεν τις θεωρούσαν σημαντικές.

Η PPG έπρεπε να τους πείσει ότι και άλλοι θα ήθελαν τις ιδιότητες που αυτή ζητούσε. Ωστόσο, οι προμηθευτές όλο και περισσότερο βλέπουν τις περιπτώσεις ανάπτυξης που η **Motorola** τους φέρνει σαν περιπτώσεις απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις δικές τους αγορές.

**Βοηθώντας κατά την Ανάπτυξη** Μέσα στα όρια της προστασίας των σχεδίων των προϊόντων και των κύριων επιχειρηματικών συμφερόντων της, η PPG κάνει μια συνεχή ουσιαστική προσπάθεια να μεταφέρει τη σχετική τεχνογνωσία στους βασικούς προμηθευτές, για να τους βοηθήσει να συνεχίσουν να εξελίσσονται. Παραδείγματα περιλαμβάνει η μεταφορά τεχνολογίας στα πλαστικά εργαλεία και στις γρήγορες διαδικασίες κατασκευής εργαλείων.

Με προσεκτική επιλογή των προμηθευτών, περιλαμβάνοντάς τους νωρίς στο σχεδιασμό και παρέχοντας τις αναγκαίες βοήθειες, η PPG αποφεύγει τις περισσότερες αποτυχίες εξοπλισμού και το πρόβλημα των χαμένων στόχων κατά την ανάπτυξη. Εάν αυτά δεν γίνουν, οι προσπάθειες εντείνονται και, αν είναι αναγκαίο, η συμφωνία ξαναγράφεται ή ένα σχέδιο επανάκαμψης δημιουργείται για τη μετασκευή.

Για να διασφαλισθεί ότι παίρνει αυτό που χρειάζεται εγκαίρως και σύμφωνα με τις προδιαγραφές, η PPG αφιερώνει μερικές φορές τους δικούς της πόρους για να αρχίσει ή να ολοκληρώσει μια ανάπτυξη, πιθανώς ακόμα και να αφιερώσει μερικούς ανθρώπους ή να παρέχει ακόμα και χρήματα ή εξοπλισμό, για να βοηθήσει τον προμηθευτή. Δεν υπάρχει καμία προσδοκία επιστροφής χρημάτων (όπως η χαμηλότερη τιμολόγηση από τον προμηθευτή) σε εκείνη την επένδυση. Ο **Sunil Lakhani** υποστηρίζει ότι, "Η πραγματική επιστροφή προέρχεται από τις καλύτερες υπηρεσίες και από έναν πιστό προμηθευτή. Αυτό δε μπορείς να το αγοράσεις". Και προσθέτει ο **Len de Barros**, προκάτοχος του **Lakhani**: "Εάν γλιστρούν, θα έπρεπε να είμαστε εκεί να βοηθήσουμε. Εάν πέσουν, αντιμετωπίζουμε τρομακτικά προβλήματα στο χρονικό κύκλο".

Η PPG επίσης αφήνει επιλεγμένους προμηθευτές να χρησιμοποιούν τις εγκαταστάσεις της ως "βήτα περιοχή", για εξέταση των προκαταρκτικών ειδήσεων του εξοπλισμού τους. Αυτό επιτρέπει στην ομάδα να ελέγξει όλα τα σχετικά χαρακτηριστικά στα αντικείμενα που γίνονται για αυτή. Η PPG, επίσης, μερικές φορές λειτουργεί σαν μια «βήτα περιοχή» για νέο εξοπλισμό που μπορεί να μην χρησιμοποιήσει, μια πρακτική που βοηθά στο να διατηρηθεί κοντά στις εξελίξεις.

Οι πρακτικές που περιγράφονται σε αυτό το τμήμα συνοψίζονται στους πίνακες που εμφανίζονται ακολούθως.

<b>Συνεργασία στο Σχεδιασμό και την Ανάπτυξη</b>		
	<b>Παράγοντας</b>	<b>Πρακτική Σχεδιασμού ή Ανάπτυξης</b>
<b>Πελάτης</b>	Προμηθευτής ευθέως εμπλεκόμενος στην αγορά	Ναι: Συνεργασία σε όλα τα σημεία του τελικού προϊόντος Όχι: Συνεργασία σε σχετικά σημεία
	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	Τιμή: Πιέζει τα κύρια κόστη στο σχεδιασμό, με επιλεκτική έμφαση σε άλλα χαρακτηριστικά Αξία: Δίνει έμφαση στα χαρακτηριστικά, το στυλ κλπ
<b>Προϊόν, Σύστημα, Εξυπηρέτηση του πελάτη</b>	Ιδιαίτερος Περιπλοκο	Καλύτερη Λύση: Χρήση αναλυτικού μοντέλου για βελτιστοποίηση τελικού προϊόντος ή συστήματος, καθορισμός υψηλών στόχων Επόμενη Καλύτερη: Βελτιστοποίηση υποσυστήματος ή λειτουργίας
<b>Προμηθευτές</b>	Απευθείας Προμηθευτές είναι σημαντικοί νεωτεριστές	Συνεργασία στο Σχεδιασμό Συνεχής διάλογος για νέες ευκαιρίες
	Άλλες Εταιρείες είναι σημαντικοί νεωτεριστές	Παρακολούθηση ευρύτερου φάσματος προμηθευτών Επέκταση για συμμετοχή στο σχεδιασμό
<b>Προϊόν, Σύστημα, Εξυπηρέτηση του Προμηθευτή</b>	Γρήγορη Αλλαγή	Συνεχής Παρακολούθηση των πηγών νεωτερισμού
	Υψηλό Ρίσκο Ανάπτυξης	Παροχή της απαιτούμενης βοήθειας στην ανάπτυξη Σταδιακή εισαγωγή του αντικειμένου
	Σημαντική Ενίσχυση της Αξίας του Πελάτη	Ενωρίτερη συμμετοχή στη διαδικασία του σχεδιασμού



Συνεργασία Για Προηγμένη Τεχνολογία	
Δραστηριότητα	Προσδιορισμός
Έρευνα Μάρκετινγκ, Ανάλυση Ανταγωνισμού	Προσδιορισμός των ορίων ικανοποίησης του πελάτη
Τεχνολογικές Προβλέψεις, Συγκριτική Ανάλυση	Προσδιορισμός τεχνολογικών ορίων και δυνατοτήτων
Συνδυασμός Αναλύσεων Μάρκετινγκ-Τεχνολογίας	Επισήμανση ευκαιριών δημιουργίας αξίας Δημιουργία τεχνολογικών χαρτών: ποιες αποδόσεις χρειάζονται μέχρι τότε
Επικοινωνία	Παροχή των χαρτών τεχνολογίας στους συνεταιίρους, με επαρκή χρόνο υστέρησης για τον προγραμματισμό τους
Ανάπτυξη	Συνεργασία, βοήθεια, μοίρασμα του ρίσκου όπου είναι αναγκαίο
Προστασία των εμπιστευτικών στοιχείων της κάθε εταιρείας	Δεν αποκαλύπτονται σε τρίτους. Σχέδιο για μονόπλευρες ή από κοινού επινοήσεις

## 6.4 Πιο Δυναμικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού

Κάθε συμμαχία με έναν προμηθευτή μπορεί να βελτιώσει την ανταγωνιστική θέση του πελάτη, βελτιώνοντας το κόστος, την ποιότητα, το σχέδιο και το χρόνο. Μαζί χωριστά και σαν ομάδα, οι συνεργάτες προμηθειών μπορεί επίσης να επηρεάσουν το πώς ο πελάτης ανταγωνίζεται, εξαιτίας της γνώσης τους για την επιχειρηματική δράση του πελάτη.

Πρόσφατα, παραδείγματος χάριν, ο **Clinton Silver**, διευθύνων σύμβουλος και γενικός διευθυντής της **M&S**, συναντήθηκε με τους προέδρους 6 προμηθευτών παιδικών ενδυμάτων. Η **M&S** δεν επιτύγχανε τα επιθυμητά αποτελέσματα σε εκείνο τον τομέα. Η συνεδρίαση δεν ήταν για να τους κριτικάρει, αλλά για να εξερευνήσουν το τί μπορούν να κάνουν μαζί. Χωρίς να δώσουν οποιεσδήποτε εμπιστευτικές πληροφορίες, οι εταιρίες ένδυσης είπαν ότι η **M&S** είχε προχωρήσει πέρα από τα όρια "εμπόρευμα χαρακτήρων" -πωλώντας ενδύματα που παρουσιάζουν τους γνωστούς χαρακτήρες κινούμενων σχεδίων - και είχε παραμελήσει την κλασική παιδική ένδυση. Οι πρόεδροι είπαν επίσης ότι τη δομή της **M&S**, που τοποθέτησε όλη την παιδική ένδυση σε ένα αγοραστικό τμήμα, δεν έδωσε αρκετή έμφαση σε μικρές και αναπτυσσόμενες γραμμές προϊόντων. Η **M&S** αποδέχθηκε αυτές τις ιδέες και ενήργησε σε αυτές τις κατευθύνσεις. Το αποτέλεσμα ήταν μια ουσιαστική αύξηση σε όγκους και σε μερίδιο της αγοράς.

Ένας άλλος τρόπος με τον οποίο οι συμμαχίες προμηθειών μπορούν να βελτιώσουν τη στρατηγική θέση ενός πελάτη, είναι με το να κάνουν πιο δύσκολη την αντιγραφή από άλλους. Συγκριτικά με όταν μια επιχείρηση περιορίζει τη δημιουργία ειδικών αξιών στους δικούς της πόρους, μια συμμαχία με έναν προμηθευτή σηκώνει τον πήχη εισόδου στην αγορά. Δουλεύοντας με πολλούς προμηθευτές μπορεί να κάνουν τον πήχη αδιάβατο. Για τις γραμμές των προϊόντων τροφίμων, η **M&S** συνεχώς αναζητά ευκαιρίες με σημαντικό κέρδος από τη χρήση τεχνολογίας στην ποιότητα και την αξία, που θα είναι δύσκολο για τους ανταγωνιστές να αντιγράψουν. Για παράδειγμα, τα φρέσκα ζυμαρικά αυτών είναι λεπτότερα και απαιτούν ειδικό μαγείρεμα το χειρισμό, σε σύγκριση με το είδος που άλλοι λιανοπωλητές πωλούν, που φτιάχνονται από ξηρό αυγό.

Κατά την ανάπτυξη των προϊόντων τροφίμων με τους προμηθευτές της, η **M&S** συνδυάζει την ουσιαστική γνώση της για τις προτιμήσεις των καταναλωτών και την τεχνολογία τροφίμων, με τη συμπληρωματική πείρα τους στα προϊόντα τροφίμων, τις αγορές, την τεχνολογία, και τη βιομηχανοποίηση. Για να διασφαλιστεί η υψηλότερη δυνατή ποιότητα -και να κάνει την αντιγραφή ακόμα πιο δύσκολη- η **M&S** και οι προμηθευτές της αναπτύσσουν προδιαγραφές προϊόντων για κάθε μοναδικό προϊόν, που περιγράφουν όλες τις σχετικές διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για να επιτευχθούν τα απαιτούμενα πρότυπα. Αυτό περιλαμβάνει κάθε πρώτη ύλη, από το αγρόκτημα στην επεξεργασία και τη συσκευασία, καθώς επίσης και όλες τις διαδικασίες για την παραγωγή του προϊόντος, και τα χημικά και μικροβιολογικά πρότυπα.

## 6.5 Για περισσότερα οφέλη...

Οι περισσότερες συνεταιριστικές προσπάθειες επικεντρώνουν σε συγκεκριμένους στόχους, όπως οι τρόποι να βελτιωθεί η απόδοση των προϊόντων μέσω του καλύτερου σχεδιασμού ή της τεχνολογίας. Περιστασιακά, όμως, βλέποντας μια ευρύτερη άποψη μιας συμμαχίας, μπορεί να εμφανίσει ευκαιρίες που αλλιώς θα είχαν αγνοηθεί. Μια φορά κάθε τρίμηνο, παραδείγματος χάριν, η **Molex** και η **PCEC** διεξάγουν κοινές συνεδριάσεις βελτίωσης, στις οποίες γίνεται ένας καταγισμός ιδεών και των δύο εταιριών, για το πώς μπορεί να βοηθήσει ο ένας τον άλλον να γίνει πιο αποτελεσματικός.

Οι συνεδριάσεις, που έχουν μια ευρεία εστίαση, περιλαμβάνουν ανθρώπους από την **PCEC**, από τις αγορές, τα υλικά, την παραγωγή, τα πληροφοριακά συστήματα, και τα αντίστοιχα μέλη από την **Molex**. Έχουν οδηγήσει σε καλύτερο προγραμματισμό από την **PCEC**, σε λιγότερα έγγραφα, καλύτερη αμοιβαία κατανόηση που εξάλειψε τις έκτακτες αποστολές και βελτιώσεις σε άλλες περιοχές. Η επιτυχία αυτών των συνεδριάσεων, προκάλεσε τη **Molex** να συναντάτε τριμηνιαία και με τους άλλους πελάτες της για τον ίδιο σκοπό.

**ΜΕΡΟΣ 1<sup>ο</sup>**

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ  
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ  
ΥΛΙΚΩΝ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>

### Διοίκηση Συνεχούς Βελτίωσης

- 7.1 Γενικά
- 7.2 Στρατηγικές Προμηθειών για Διοίκηση Προμηθειών
- 7.3 Στρατηγικές Ενοποίησης - Κατά Παραγγελία Σχεδιασμός
- 7.4 Πότε Χρειάζεται η Ενοποίηση
- 7.5 Με τα Κατά Παραγγελία Σχέδια
- 7.6 Επιλέγοντας Προμηθευτές για Κατά Παραγγελία Σχέδια
- 7.7 Χρήση Βραβείων και Ποινικών Ρητρών

Καθοδηγούμενη από τους εντεινόμενους στόχους των πελατών και τα υποστηρικτικά συστήματα μετρήσεων, και παρακινούμενη από τον εστιασμένο ανταγωνισμό, κάθε εταιρεία εντός μιας «συμμαχικής» Βάσης Εφοδιασμού αναμένεται να μείνει σε μια πορεία συνεχούς βελτίωσης. Ο καλύτερος τρόπος για να το καταφέρει αυτό εξαρτάται από το εάν ο πελάτης χρησιμοποιεί **1** ή **2** πηγές προμηθείας και την ανάγκη να επιτύχει ισορροπία ανάμεσα στους προμηθευτές. Οι άλλοι λόγοι περιέχουν οικονομικά στοιχεία, την απόδοση των προμηθευτών για όλες τις μονάδες που αγοράζει ένας πελάτης, εάν ένας προμηθευτής παράγει ένα μοναδικό σχέδιο, και ο βαθμός ενοποίησης με τον πελάτη.

Οι προμήθειες από μία πηγή μόνο θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν μόνο σε ειδικές περιπτώσεις. Ακόμη και τότε, επειδή η προμήθεια από μοναδικό προμηθευτή δεν είναι σύμφωνη με τον εστιασμένο ανταγωνισμό, δεν παρέχει την ίδια ευκαιρία για συνεχή βελτίωση όπως το να έχει **2** ή περισσότερους προμηθευτές σε μια ομάδα αγαθών ή σε ένα εύρος προϊόντων.

## 7.2 Στρατηγικές Προμηθειών για Διοίκηση Προμηθειών

Οι εμπειρίες στα **Marks & Spencer**, στη **Motorola** και την **Chrysler**, δείχνουν πώς οι πρακτικές εφοδιασμού χρησιμοποιούνται σε διαφορετικές καταστάσεις για να υποστηρίξουν την ισορροπία της βάσης εφοδιασμού και τη συνεχή βελτίωση.

### 7.2.1 MARKS & SPENCER

Στον κλάδο της ένδυσης, τα όρια των ικανοτήτων των προμηθευτών συχνά αναγκάζουν την **M&S** να χρησιμοποιεί **2** ή περισσότερες πηγές για κάθε είδος ένδυσης. Για να υποστηριχθεί ο εστιασμένος ανταγωνισμός (**focused competition**), η ποσότητα που προσδιορίζεται για κάθε προμηθευτή από τους επιλογείς ενός τμήματος, καθορίζεται μερικώς από την απόδοση της εταιρείας (του προμηθευτή) στις εκτιμήσεις του τμήματος. Άλλοι παράγοντες περιλαμβάνουν το πώς ένας προμηθευτής αποδίδει συνολικά ως προς την **M&S**, όπως επίσης και την ανάγκη να κρατηθεί ισορροπία στη βάση εφοδιασμού, τα υψηλότερα επίπεδα οικονομικών κλίμακας και τη χρηματοοικονομική κατάσταση της κάθε εταιρείας.

Στην **M&S**, ο προσδιορισμός των όγκων μπορεί να αντανάκλα τις κατευθυντήριες οδηγίες από τα υψηλά κλιμάκια της διοίκησης, έτσι ώστε να διασφαλιστεί ο υψηλότερος βαθμός συνολικής απόδοσης. Για παράδειγμα, αν ένας προμηθευτής τα πηγαίνει καλά στην ανδρική ένδυση αλλά έχει πρόβλημα στη γυναικεία ένδυση, η **M&S** μπορεί να καθυστερήσει οποιαδήποτε αύξηση όγκου, έως ότου οι δυσκολίες επιλυθούν. Επίσης, λέει ο διευθυντής της ανδρικής ένδυσης **Barry Morris**, η **M&S** χρειάζεται οι προμηθευτές της να συναγωνίζονται στην ανάπτυξη των προϊόντων και στη μείωση του κόστους. Αν ένας κατασκευαστής γίνει κυρίαρχος, συμπληρώνει, αυτό μπορεί να τον οδηγήσει στο να μην προσπαθήσει σκληρά για να πετύχει αυτούς τους στόχους -μπορεί ακόμη να γίνει μια κακή επίδραση. Οι σχέσεις μπορεί επίσης να γίνουν τόσο άνετες, ώστε οι κρίσεις των ανθρώπων να επηρεαστούν. Γι' αυτούς τους λόγους η **M&S** διευθύνει τον ανταγωνισμό ανάμεσα στους προμηθευτές της, ώστε να διατηρήσει την πρόοδο των επιδόσεών τους, και δεν αφήνει καμία εταιρεία να κυριαρχήσει.

Η κατανομή στην κάθε εταιρεία μεταβάλλεται από περίοδο σε περίοδο. Κάποιες φορές, λέει ο **Morris**, κάποιες εταιρείες δείχνουν να παίρνουν περισσότερο από το δίκαιο μερίδιό τους από τις παραγγελίες της **M&S**, απλά λόγω της ανώτερης απόδοσής τους. Με το να απορρίπτει τις πιέσεις για να μειώσει τους όγκους τους, η **M&S** αναγκάζει όλους τους άλλους να μείνουν στο μονοπάτι της συνεχούς βελτίωσης.

Αν ένας προμηθευτής παίρνει συνεχώς χαμηλότερο όγκο, η **M&S** τον επισιέπτεται, αναγνωρίζει τις αιτίες και τον ενθαρρύνει να επικεντρωθεί πάλι. Η **M&S** δε θέλει να διαβρωθεί η θέση ενός προμηθευτή, ειδικά αν ο λόγος είναι ένα βραχυπρόθεσμο πρόβλημα μέσα στο περιβάλλον μιας άριστης διαδρομής επιδόσεων. Αντιθέτως, τα συνεχή προβλήματα μπορεί να μην είναι αναστρέψιμα, και σε αυτή τη περίπτωση η συγκεκριμένη εταιρεία εγκαταλείπεται. Όταν ένας προμηθευτής αρχίσει να ολισθαίνει, το προειδοποιητικό καμπανάκι κτυπάει και η **M&S** ξοδεύει χρόνο με την εταιρεία αυτή, για να τη βοηθήσει σε οποιοδήποτε σημείο πέφτει η απόδοσή της, είτε αυτό είναι ο σχεδιασμός, η ποιότητα ή οι παραδόσεις.

## 7.2.2 MOTOROLA

Καθώς η **Motorola** πλησιάζει όλο και πιο κοντά στο να αποκτήσει μια ιδανικού αριθμού βάση προτιμητέων προμηθευτών (**preferred suppliers**), η προσοχή της κινείται από τη μείωση της βάσης εφοδιασμού προς τη διοίκηση των προτιμητέων προμηθευτών σαν μία ομάδα. Οι προσπάθειες εστιάζονται στην προαγωγή ιδανικών πρακτικών στην ποιότητα, στο χρονικό κύκλο και άλλες κρίσιμες περιοχές, ενώ ταυτόχρονα δουλεύουν για να φέρουν

τις ασθενέστερες εταιρείες στην κατάλληλη κατάσταση. Η **Motorola** τυπικά χρησιμοποιεί μοναδικές πηγές προμηθειών, αφού οι περισσότεροι προμηθευτές έχουν επαρκή δυναμικότητα για να αντιμετωπίσουν τις ανάγκες της σε αυτή τη βάση. Όπως η **M&S**, έτσι και η **Motorola** επιχειρεί να αποφύγει την υπερβολική εξάρτηση από οποιονδήποτε προμηθευτή και θέλει να διατηρεί τον ανταγωνισμό εντός της κάθε ομάδας υλικών. Η δουλειά δεν αποδίδεται μόνο στην εταιρεία με την υψηλότερη απόδοση. Αντ' αυτού, η ανάθεση κατευθύνεται από τις επιδόσεις των προμηθευτών, από τα επίπεδα δυναμικότητας της κάθε επιχείρησης και από τις ευκαιρίες για βελτίωση του κόστους. Η **Motorola** τυπικά έχει 3 ή περισσότερους προμηθευτές σε κάθε ομάδα υλικών -και για να υποστηρίξει τον εστιασμένο ανταγωνισμό και γιατί οι περισσότεροι προμηθευτές δεν έχουν όλες τις τεχνολογίες που χρειάζεται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της.

### 7.2.3 CHRYSLER

Η κύρια προτεραιότητα των κατασκευαστών αυτοκινήτων στη διαδικασία της κατανομής των παραγγελιών στους προμηθευτές πρώτης γραμμής, είναι η ανάπτυξη και η κατασκευαστική δυναμικότητα της κάθε εταιρείας. Η **Chrysler** έχει μάθει από την εμπειρία της ότι η μεταφορά σημαντικής ποσότητας μεταξύ των προμηθευτών συχνά προκαλεί ποιοτικά προβλήματα και κάνει κακό στον επενδυτικό σχεδιασμό. Τέτοιες αλλαγές αυξάνουν, επίσης, και το μηχανολογικό κόστος, διότι κάνουν δύσκολο το σχεδιασμό των επιπέδων στελέχωσης. Συνεπώς, η εταιρεία θέλει προμηθευτές που έχουν σταθερό και προβλέψιμο όγκο, ώστε να αποφύγει τα προβλήματα και τα υψηλότερα κόστη από τεράστιους κύκλους όγκων.

Η επόμενη σκέψη ανάθεσης της **Chrysler** αντανάκλα τα οικονομικά των λειτουργιών της. Εξαιτίας της ανάγκης της για ουσιαστική ενοποίηση με κάθε προμηθευτή, η εταιρεία χρησιμοποιεί μοναδική πηγή προμήθειας ανά μοντέλο αυτοκινήτου ή ανά σχέδιο (το αρχικό σημείο για σχεδιασμό διαφορετικών μοντέλων με όμοια χαρακτηριστικά), και ανά εργοστάσιο. Η επιλογή εξαρτάται από τα κόστη, συμπεριλαμβανομένων και των ευκαιριών για χρήση κοινών εξαρτημάτων. Ορισμένα εργοστάσια κατασκευάζουν περισσότερα από ένα προϊόντα, και μερικά μόνο ένα, ενώ άλλα προϊόντα φτιάχνονται σε δύο ή περισσότερα εργοστάσια. Οι πηγές προμήθειας χωρίζονται ανά μοντέλο αυτοκινήτου, όταν τα σχετικά εξαρτήματα είναι εντελώς διαφορετικά για κάθε μοντέλο. Μπορεί, ακόμη, να χωρίζονται ανά εργοστάσιο αν το κόστος, συμπεριλαμβανομένων των αποστολών και των οικονομικών κλίμακας, δικαιολογούν κάτι τέτοιο. Αυτές οι στρατηγικές πηγών προμήθειας αναθεωρούνται κάθε χρόνο.

Για λόγους εξισορρόπησης και εστιασμένου ανταγωνισμού, ο κατασκευαστής αυτοκινητών έχει **2** ή κάποιες φορές **3** προμηθευτές σε κάθε ομάδα υλικών. Πιο συχνά, ένας προμηθευτής είναι μοναδικός για ένα ολόκληρο σχέδιο. Σαν ένα παράδειγμα πηγής προμηθειών ανά επίπεδο εργοστασίου, η εταιρεία έχει δύο προμηθευτές χρώματος (**PPG Industries** και **BASF**), με τον έναν ή τον άλλο να είναι μια μοναδική πηγή προμήθειας σε κάθε εργοστάσιο της **Chrysler**.

Σαν τρίτη προτεραιότητα, οι παραγγελίες κατανέμονται στους προμηθευτές σύμφωνα με την επίδοση της κάθε εταιρείας, βασιζόμενη στο σύστημα μετρήσεων της **Chrysler**. Όλοι οι προμηθευτές αναμένεται να συνεχίσουν να βελτιώνονται σε καθορισμένα πεδία όπως το κόστος, η ποιότητα, οι παραδόσεις και η τεχνολογία. Αφού η εταιρεία χρειάζεται μια υψηλού επιπέδου ενοποίηση με τους προμηθευτές της στις τρέχουσες και τις μελλοντικές γενιές των κομματιών τους, προτιμά να αποφεύγει τη μετακόμιση παραγγελιών ανάμεσά τους, με βάση μόνο τις επιδόσεις. Εντούτοις, μια εταιρία μπορεί να χάσει παραγγελίες αν οι επιδόσεις της μειωθούν σημαντικά σε σύγκριση με άλλους. Για παράδειγμα, ένας προμηθευτής τροχών ολίσθησε στην ποιότητα, χάνοντας τη μισή από τη δουλειά των **minivan** από μια άλλη πηγή προμήθειας. Δεν υπάρχει μόνιμο χάσιμο μιας δουλειάς, εκτός εάν ο προμηθευτής αποτύχει να διορθώσει ένα πρόβλημα.

Όταν ένας προμηθευτής χάνει μια παραγγελία για λόγους απόδοσης, για κάθε σχεδιασμό που είναι σε εξέλιξη οι προσπάθειες συνεχίζονται αν μια διατάραξη του θα ήταν πολύ επώδυνη για τη **Chrysler**. Αλλά καμία επιπρόσθετη παραγγελία δεν ανατίθεται. Κάθε χάσιμο μιας παραγγελίας θα μπορούσε να είναι για ολόκληρη την εταιρία ή για ένα από τα εργοστάσιά της. Αν το ζήτημα βρίσκεται σε επίπεδο εργοστασίου, ένας προμηθευτής συνήθως το διορθώνει αυτό γρήγορα μόνος του. Ένα πρόβλημα που συμβαίνει σε πολλές τοποθεσίες, όμως, υποδηλώνει μια πιο έντονη δυσκολία της διοίκησης της εταιρίας.

### 7.3 Στρατηγικές Ενοποίησης - Κατά Παραγγελία Σχεδιασμός

Στις σχέσεις αποκλειστικής προμήθειας που έχει με τους προμηθευτές τυποποιημένων εξαρτημάτων, η **Motorola** χρησιμοποιεί τον εστιασμένο ανταγωνισμό και τους άλλους παράγοντες που σημειώθηκαν νωρίτερα για να αναθέτει νέες παραγγελίες συνήθως σε μια ετήσια βάση. Αυτό προκαλεί μετακινήσεις των μεριδίων προμηθειών μεταξύ των εταιρειών.

Όσον αφορά τη βελτίωση του κόστους, για τυποποιημένα κομμάτια καταλόγου, ίσως ζητηθεί από τον προτιμητέο προμηθευτή με την υψηλότερη βαθμολογία να καταθέσει



μία προσφορά, ή η **Motorola** ίσως να αναζητήσει ανταγωνιστικές προσφορές από διάφορους προτιμητέους προμηθευτές. Η προσέγγιση που θα χρησιμοποιηθεί εξαρτάται από το πόσο κρίσιμη είναι η τιμή στο τελικό προϊόν, καθώς επίσης και από το αν η **Motorola** έχει ειδη επιτύχει την χαμηλότερη τιμή, μέσα από μεγάλο όγκου αγορές με ένα εταιρικό συμβόλαιο –για το οποίο ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον συντηρείται ανάμεσα στους προτιμητέους προμηθευτές.

Σε αντίθεση με την πρακτική για τα τυποποιημένα κομμάτια, αν ένας πελάτης ζητήσει από έναν προμηθευτή να σχεδιάσει και να φτιάξει ένα πρωτότυπο αντικείμενο, αυτή η εταιρεία θα θελήσει να προστατεύσει τις επενδύσεις της στο σχεδιασμό και κάθε εξειδικευμένο εξοπλισμό που ίσως να χρειαστεί. Αυτό συνήθως γίνεται με μία συμφωνία «ζωής του κομματιού» (**life of part**), με την οποία εξασφαλίζεται στον προμηθευτή η δουλειά, για όσο αυτός συνεχίζει να ικανοποιεί τους αυξανόμενους στόχους απόδοσης του πελάτη και όσο το εξάρτημα χρειάζεται. Οι αναμενόμενες μειώσεις του κόστους που οφείλονται στην παραγωγικότητα και άλλα οφέλη αντανακλώνται σε μια συμφωνημένη καμπύλη της τιμής.

Η **Motorola** κινείται προς τη χρήση **life of part** συμφωνιών, αλλά εργάζεται για να αποκτήσει πρώτα μια καλύτερη κατανόηση στο να προβλέπει τις μειώσεις κόστους. Στο μεταξύ, ένας προμηθευτής μπορεί να περιμένει να έχει την ανάθεση της παραγγελίας για την αναμενόμενη ζωή ενός εξαρτήματος, εκτός εάν δεν ικανοποιεί τις απαιτήσεις σε ποσότητες ή έχει κάποιο σοβαρό πρόβλημα στην ποιότητα ή κάπου αλλού. Στο τέλος της αναμενόμενης ζωής ενός εξαρτήματος κατά παραγγελία, η **Motorola** μπορεί να αναζητήσει ανταγωνισμό στο σχεδιασμό ανάμεσα στους προτιμητέους προμηθευτές της για μια νέα γενιά εξαρτημάτων, αν αυτά θα είναι κατά παραγγελία σχεδιασμένα. Το αρχείο επιτευγμάτων του κάθε προμηθευτή θα επηρεάσει την ευκαιρία του να κερδίσει την καινούρια παραγγελία.

Για ορισμένα κομμάτια, όπως συγκεκριμένους ημιαγωγούς και οθόνες υγρών κρυστάλλων, υπάρχει μία σημαντική σχεδιαστική συνεργασία σε μελλοντικές γενιές και η αλλαγή προς άλλους προμηθευτές θα προκαλούσε διαταραχή. Σε αυτές τις περιπτώσεις, παρόλο που η **Motorola** έχει το δικαίωμα να αναθέσει την παραγγελία σε άλλους, τα προβλήματα απόδοσης χρησιμοποιούνται κυρίως για να ξεκινήσουν διορθωτικές ενέργειες παρά για να μετακινήσουν τη δουλειά. Οι συνεχείς πιέσεις βελτίωσης διατηρούνται, γιατί κάθε προμηθευτής γνωρίζει πως η επίδοσή του συγκρίνεται με άλλους στην ομάδα των αγαθών του, και ότι ρισκάρει το να εκτοπισθεί, αν αυτή η επίδοση πέσει δραματικά κάτω από αυτές των άλλων.

Αυτοί οι δυο παράγοντες –η ανάγκη για ενοποίηση και για μοναδικό σχεδιασμό– επιπλέον καθορίζουν την επιλογή στρατηγικών προμήθειας και τις πρακτικές για διατήρηση συνεχούς ανάπτυξης.

## 7.4 Πότε Χρειάζεται η Ενοποίηση

Για τον κατασκευαστικό εξοπλισμό της, η τεχνολογική αλλαγή είναι πολύ πιο γρήγορη από ότι είναι για τα περισσότερα από τα εξαρτήματα που αγοράζει το **Motorola's Paging Products Group**. Τυπικά, περίπου 3 ή 4 προμηθευτές από κάθε είδος εξοπλισμού ξεπερνούν ο ένας τον άλλο κάθε χρόνο σε συγκεκριμένες αποδόσεις. Ακόμη και έτσι, το **PPG** δεν θα άλλαζε προμηθευτές απλά και μόνο επειδή ένας είναι πιο μπροστά από τους άλλους σε κάποια δεδομένη παράμετρο, εκείνη τη στιγμή. Ο ένας λόγος είναι ότι είναι δύσκολο να μετακινείσαι από τις υπηρεσίες υποστήριξης εργοστασίου της μιας εταιρείας, σε αυτές κάποιας άλλης.

Ένας δεύτερος λόγος είναι ότι για το μοναδικό εξοπλισμό που σχεδιάζεται για το **PPG**, η διαδικασία ρύθμισης των διαφόρων παραμέτρων και σχετικές υπηρεσίες χτίζουν βαθιά αμοιβαία κατανόηση για τις ανταλλαγές και για το πώς να φτάσουν πιο κοντά στον επιθυμητό φάκελο απόδοσης του **PPG**, σε περιοχές που αυτό έχει τη μεγαλύτερη σημασία. Αυτό που η **Motorola** ψάχνει σε τέτοιους προμηθευτές, είναι μακροχρόνια αφοσίωση για συνεχή αλλαγή, για να κρατηθεί κοντά στα όρια που είναι σημαντικά για τους στόχους της.

Στους προμηθευτές εξοπλισμού του **PPG**, η εταιρεία υπόσχεται συμφωνίες μιας πηγής προμήθειας, εάν οι εξελίξεις τους επιτύχουν. Εντούτοις, αυτό δεν είναι μια διηλεκτική συμφωνία. Το **PPG** μοιράζεται τους υψηλούς στόχους του με εταιρείες εξοπλισμού και αναμένονται οι στόχοι αυτοί να μείνουν στην πρώτη γραμμή. Θα ζητηθεί από μια εταιρεία να εντείνει περαιτέρω τις προσπάθειές της, αν το **PPG** το χρειάζεται αυτό και αν αυτό έχει επιχειρηματική λογική για τον προμηθευτή. Μόνο σε δραστικές καταστάσεις το **PPG** θα αλλάξει προμηθευτές. Σε μια περίπτωση, σε μηχανές συναρμολόγησης επιλογής-και-τοποθέτησης, ένας δεύτερος προμηθευτής συμπεριλήφθηκε επειδή ο πρώτος δεν μπορούσε να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις παραδόσεων του **PPG**. Η πρώτη εταιρεία έχασε τις παραγγελίες για εκείνη την μηχανή -οι χρόνοι του ήταν πολύ μακριά από τις συμφωνηθείσες ημερομηνίες. Η συνέχιση με εκείνη την εταιρεία θα είχε σημάνει μια σοβαρή απώλεια νέας παραγωγικής ικανότητας για το **PPG**.

Η **Motorola** θα πάει σε έναν νέο προμηθευτή εάν εκείνη η εταιρεία μπορεί να αποδώσει πολύ καλύτερα από τις τρέχουσες συμφωνίες της. Αλλά, δεδομένου του κόστους

και της απειλής στο χρόνο κύκλων (**cycle time**) που συνεπάγεται η αλλαγή προμηθευτών, ο τρέχων προμηθευτής παίρνει επαρκή ευκαιρία να βελτιώσει την απόδοσή του. Για παράδειγμα, ο **Len de Barros** του **PPG** σημειώνει ότι, εάν η **Seiko**, που προμηθεύει ρομποτικά συστήματα, είχε ένα πρόβλημα με τους κινητήρες των ρομπότ της, το **PPG** θα μπορούσε να φέρει σε επαφή τη **Seiko** με έναν κατασκευαστή κινητήρων που έχει τις σχετικές ικανότητες.

## 7.5 Με τα Κατά Παραγγελία Σχέδια

Για τα τυποποιημένα αγαθά που είναι διαθέσιμα από περισσότερους από έναν προμηθευτές σε μια ομάδα προϊόντων, εάν η ολοκλήρωση δεν είναι απαιτούμενη, ο ευκολότερος τρόπος για έναν πελάτη να εξασφαλίσει συνεχής προόδους είναι να μοιραστεί τους ψηλούς στόχους του με εκείνες τις εταιρείες και να τους ζητά περιοδικά προσφορές. Οι επιδόσεις των προμηθευτών και οι άλλοι παράγοντες που συζητήθηκαν πιο πάνω χρησιμοποιούνται έπειτα, για να απονείμουν νέες παραγγελίες.

Με αγορές χαμηλών όγκων τυποποιημένων ή κατά παραγγελία αντικειμένων, όπως ο εξοπλισμός που αγοράζεται από το **PPG**, οι περισσότερες προσπάθειες βελτίωσης επικεντρώνονται στις μελλοντικές γενιές από τη στιγμή που θα αποσταλεί ένα αντικείμενο στον πελάτη. Η κατάσταση είναι απαραίτητως διαφορετική στις αγορές μεγάλων όγκων, όπου η συνεχής πρόοδος στην ποιότητα, το κόστος ή σε άλλες περιοχές, μπορεί να προκαλέσει ουσιαστική διαφορά μεταξύ των πρώτων και των μεταγενέστερων αποστολών των ίδιων αντικειμένων.

Όπως σημειώθηκε πριν, οι συμφωνίες που καλύπτουν όλη τη ζωή των κομματιών χρησιμοποιούνται για τα κατά παραγγελία αγαθά, για να προστατεύσουν τα συμφέροντα του προμηθευτή. Ένα πρόβλημα με εκείνες τις σχέσεις είναι ότι η πρόβλεψη του μελλοντικού κόστους για να δημιουργηθούν καμπύλες τιμής μπορεί να είναι δύσκολη. Ο **Neil MacIvor** της **Motorola** επισημαίνει ότι, ενώ πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν τις συμβάσεις για όλη τη ζωή των κομματιών, η όχι ξεκάθαρα κατανόηση των υποκείμενων παραγόντων οδηγεί σε ανισόρροπα οφέλη. Ο **MacIvor** επεξηγεί την άποψή του σημειώνοντας ότι, εάν ένας πελάτης και ένας προμηθευτής δεν ξέρουν πώς οι οδηγοί κόστους θα εξελιχθούν για ένα συγκεκριμένο κομμάτι, μια καμπύλη τιμής ή παραγωγικότητας που χρησιμοποιούν μπορεί όλο και περισσότερο να παρεκκλίνει από την πραγματικότητα κατά τη διάρκεια του χρόνου. Τέτοια απόκλιση μπορεί να επιτρέψει σε έναν προμηθευτή να επιτύχει άδικα περιθώρια, ενώ

ταυτόχρονα στερεί τον πελάτη του από χαμηλότερο κόστος, ή μπορεί να βλάψει τον προμηθευτή πιέζοντάς τον πολύ σκληρά.

Για αυτούς τους λόγους, η **Motorola** εισάγει τώρα μια συμφωνία για ένα πρόσφατα σχεδιασμένο μέρος για το πρώτο έτος, αλλά όχι για όλη τη ζωή του μέρους. Αν και αναμένεται ότι ο προμηθευτής θα συνεχίσει μετά το πρώτο έτος, η **Motorola** θέλει να είναι σε θέση να επιδιώξει βελτιωμένες ευκαιρίες κόστους. Παραδείγματος χάριν, η εμπειρία μπορεί να δείξει τους τρόπους να ξανασχεδιαστεί το μέρος, η αρχική τιμή μπορεί να ήταν αρκετά εκτός στόχου, ή η τεχνολογία επεξεργασίας μπορεί να αλλάξει. Οποιαδήποτε τέτοια γεγονότα θα απαιτούσαν μια επαναδιαπραγμάτευση.

Για να συμπληρώσει αυτήν την στρατηγική θέσπισης στόχων, η **Motorola** χρησιμοποιεί τα στοιχεία από τους ποιοτικούς ελέγχους και άλλες πηγές, για να χαρακτηρίσει τις γενικές διεργασίες των προμηθευτών και να αναπτύξει ένα γενικό μοντέλο κόστους για κάθε τομέα βιομηχανίας. Παραδείγματος χάριν, μερικά **printed circuit boards** υποβάλλονται σε επεξεργασία σε χρυσές δεξαμενές -μέσω μιας κατανόησης των χαρακτηριστικών της διαδικασίας αυτής, η ποιότητα της παραγωγής της μπορεί να προβλεφθεί με αξιοπιστία. Τέτοια γνώση βοηθά, επίσης, τη **Motorola** να επιτύχει αποταμιεύσεις με τον τονισμό των προβλημάτων της διεργασίας, τη γνώση του τι πρέπει να αποφύγει και την απόφαση για τον καλύτερο φάκελο απόδοσης (**performance envelope**).

Στο μέλλον, όταν έχει μια καλύτερη κατανόηση των προβλέψεων κόστους, η **Motorola** μπορεί να αναθέσει συμφωνίες για τη ζωή των κατά παραγγελία κομματιών, με το πρώτο έτος να χρησιμοποιείται για να καθιερώσει μια βασική τιμή -δεδομένου ότι υπάρχουν πολλές σχεδιαστικές αλλαγές και βελτιώσεις διεργασιών κατά τη διάρκεια εκείνης της περιόδου. Από τη στιγμή που έχουν εργαστεί μαζί οι εταιρείες για το κομμάτι για ένα έτος, η **Motorola** θα αναγνωρίσει ποια θα πρέπει να είναι η προβολή της τιμής σε μια βάση καμπυλών μάθησης, που απεικονίζει το κόστος που είναι χαρακτηριστικό για κάθε κατηγορία προϊόντων.

Για τη **Motorola**, τα περισσότερα αγορασμένα αγαθά είναι τυποποιημένα αντικείμενα. Για παράδειγμα, περίπου το **30%** των εξαρτημάτων που το **Paging Products Group** αγοράζει είναι κατά παραγγελία σχεδιασμένα και ο αριθμός αυτός μειώνεται, καθώς η **PPG** αυξάνει τη χρήση κοινών μερών. Αντιθέτως, περισσότερες από το **90%** όλων των αγορών της **Chrysler** είναι κατά παραγγελία σχεδιασμένες για την αυτοκινητοβιομηχανία αυτή, ένας αριθμός που είναι χαρακτηριστικός αυτού του τομέα βιομηχανίας. Επιπλέον, η ανάγκη της **Chrysler** για ουσιαστική συνεργασία στο σχεδιασμό για μελλοντικά προϊόντα ευνοεί τη συνέχεια με κάθε προμηθευτή. Με ουσιαστικά ολόκληρη τη βάση εφοδιασμού της

να ενσωματώνεται στις εργασίες σχεδιασμού της, οι συχνές μετακινήσεις μεταξύ των προμηθευτών θα ήταν ακριβές και ιδιαίτερα αποδιοργανωτικές. Η **Chrysler** έχει λάβει συνεπώς μέτρα για να αποφύγει αυτό το πρόβλημα, με την οικοδόμηση κινήτρων βελτίωσης στις σχέσεις τους.

Στην **Chrysler**, οι προμηθευτές των κατά παραγγελία σχεδιασμένων κομματιών παίρνουν τις συμφωνίες για όλη τη ζωή των μερών, αλλά χωρίς οποιεσδήποτε καμπύλες τιμής. Αντί αυτού, από όλους τους προμηθευτές εμπορευμάτων ζητείται να επιτύχουν τον ίδιο στόχο μείωσης τιμής κατά τη διάρκεια του επόμενου έτους. Ο στόχος, που προσφάτως κυμαίνεται από **3** έως **5** τοις εκατό, τίθεται ετησίως από την **Chrysler** με βάση την εμπειρία και τις προβλέψεις της. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, κάθε προμηθευτής προτείνει τις αλλαγές που θα μπορούσε να κάνει για να μειώσει τα κόστη. Οποιοσδήποτε αποδεικτές αποταμιεύσεις μοιράζονται ανάμεσα στην **Chrysler** και τον προμηθευτή, συνήθως σε μια βάση **50-50**, με το πραγματικό ποσοστό μείωσης να αποφασίζεται από τον προμηθευτή. Αυτό το μοίρασμα γίνεται ανεξάρτητα από το εάν ο προμηθευτής ικανοποιεί το στόχο μείωσης τιμής της **Chrysler**.

Προφανώς οι προμηθευτές ωφελούνται από τις προτάσεις, επειδή παίρνουν μερίδιο από τις αποταμιεύσεις. Επιπλέον, σύμφωνα με την πρακτική της αυτοκινητοβιομηχανίας, δεν μπορούν να κάνουν σημαντικές αλλαγές χωρίς την έγκριση της **Chrysler**. Οι επιχειρήσεις που προτείνουν πολλές χρήσιμες αλλαγές ενισχύουν, επίσης, τις σχέσεις τους με την **Chrysler**. Ακόμη, επειδή ο κατασκευαστής αυτοκινήτων τους κρατά ενημέρους για τα στοιχεία συγκριτικής μέτρησης επιδόσεων (**benchmarking**) από τις εργασίες τους, οι προμηθευτές ξέρουν ότι πρέπει να συνεχίσουν να βελτιώνονται για να διατηρήσουν τις αναθέσεις παραγγελιών. Εάν ένας προμηθευτής ήθελε να υποβαθμίσει την προτεινόμενη αποταμίευση, με πρόθεση να κρατηθούν περισσότερα κέρδη για τον ίδιο, η **Chrysler** θα το ανακάλυπτε. Τέτοια συμπεριφορά θα έβλαπτε τη σχέση της εταιρίας με τον κατασκευαστή. Οι υποβληθείσες ιδέες προωθούνται άμεσα στους αγοραστές της **Chrysler** και τους σχεδιαστές που πρέπει να τις εφαρμόσουν -εκείνοι οι άνθρωποι έχουν επαρκή γνώση για τους σχετικούς οδηγούς κόστους. Το πρόγραμμα δεν απαιτεί κανέναν έλεγχο προμηθευτή.

Αυτή η δραστηριότητα είναι μέρος της προσπάθειας μείωσης δαπανών προμηθευτών της **Chrysler (SCORE-Supplier Cost Reduction Effort)**, το οποίο ζητά από τους προμηθευτές να κόψουν τα αμοιβαία κόστη, χωρίς τη μείωση των περιθωρίων κέρδους τους. Ένα άλλο κομμάτι του **SCORE** επιβραβεύει τους προμηθευτές για τις προτάσεις που βελτιώνουν τους υψηλούς στόχους της **Chrysler** για το μεταβλητό κόστος, την ποιότητα,

την τεχνολογία, το βάρος, τη λειτουργική απόδοση, το συγχρονισμό και την επένδυση. Η **Chrysler** έχει κερδίσει εντυπωσιακά οφέλη από το **SCORE**.

Είναι δύσκολο να συγκριθούν τα κέρδη της μεθόδου της **Chrysler** με τις συμφωνίες καμπυλών παραγωγικότητας ή κόστους, στις συμβάσεις που καλύπτουν όλη τη διάρκεια της ζωής των κομματιών. Η **Chrysler** ισχυρίζεται ότι η προσέγγισή της έχει επιτύχει καλύτερες μειώσεις δαπανών από εκείνες άλλων εταιρειών κατασκευής αυτοκινήτων, είτε με παραλλαγές της μεθόδου της είτε με πιο παραδοσιακές συμφωνίες. Αυτά τα αποτελέσματα μπορούν, όμως, να αποδοθούν σε άλλους παράγοντες, όπως οι σχέσεις μεταξύ της **Chrysler** και των προμηθευτών της, που ενθαρρύνουν το μεγαλύτερο μοίρασμα, ή ενδεχομένως διαφορετικά σημεία εκκίνησης.

Ο **Steve Zimmer**, διευθυντής ανάπτυξης προμηθευτών της **Chrysler**, λέει ότι η επιχείρηση υιοθέτησε μια στρατηγική μοιράσματος των περιτομών κόστους για να χτίσει σχέση εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές της. Τώρα που αυξάνεται η εμπιστοσύνη, λέει ότι η **Chrysler** αναμένει να γίνει πιο πειθαρχημένη στις περιτομές κόστους. Μια πιθανή προσέγγιση -επέκταση της τρέχουσας πρακτικής της- θα ήταν να χρησιμοποιήσει μια καμπύλη κόστους ή παραγωγικότητας, και να μοιράζεται μόνο τις περιτομές κόστους που υπερβαίνουν τις προκαθορισμένες μειώσεις. Μια άλλη δυνατότητα είναι να διεξάγει συγκριτική μέτρηση επιδόσεων (**benchmarking**) των προμηθευτών μέσα σε κάθε ομάδα προϊόντων, σύμφωνα με τον αριθμό των προτάσεων που έκαναν, των περιτομών που πραγματοποίησαν ή και των οι δύο αυτών. Σε γενικές γραμμές, αυτές οι πρακτικές θα μπορούσαν να εφαρμοστούν από εταιρείες έξω από την αυτοκινητοβιομηχανία -προφανώς, δεν έχει δοκιμαστεί ακόμα κάτι τέτοιο.

Με την ανάγκη για υψηλό βαθμό σχεδιαστικής ολοκλήρωσης, η **Chrysler** διατηρεί τη συνέχεια έχοντας τους προμηθευτές των κατά παραγγελία κομματιών να συνεχίζουν από τη μια γενιά στην επόμενη. Εάν οι προμηθευτές επρόκειτο να ανταγωνιστούν με βάση το σχεδιασμό, αυτή η συνέχεια θα ήταν πιθανό να διαταραχθεί. Παρ' όλα αυτά, ο ανταγωνισμός ίσως να αξίζει να μελετηθεί, εάν τα κέρδη από την αλλαγή προμηθευτών υπερβαίνουν το κόστος (έτσι η **Motorola** αποφασίζει σχετικά με τον ανταγωνισμό των προμηθευτών). Σχολιάζοντας την επιθυμία της **Chrysler** για συνέχεια, ο **Zimmer** λέει ότι αντίθετα από τα προϊόντα σε κάποιες άλλες βιομηχανίες, κανένα μεμονωμένο κομμάτι της τεχνολογίας δεν θα διακινδυνεύσει μια γραμμή αυτοκινήτων. Επιπρόσθετα, ένας προμηθευτής που μετριέται πάνω στις συνεχιζόμενες τεχνικές προόδους είναι πιθανό να μείνει κοντά στα σχετικά όρια. Στη **FORD**, αντιθέτως, ο διευθυντής στρατηγικού προγραμματισμού και βελτίωσης διεργασιών **Charlie Ross**, λέει ότι η επιχείρησή του ρωτά

συχνά τους προμηθευτές για σχεδιαστικές προτάσεις για τα ηλεκτρονικά εξαρτήματα. Ο **Ross** σημειώνει ότι η **FORD** θέλει να συμβαδίσει με τη γρήγορα μεταβαλλόμενη τεχνολογία σε αυτήν την περιοχή, και ο ανταγωνισμός στο σχεδιασμό φαίνεται να είναι ο καλύτερος τρόπος για να γίνει κάτι τέτοιο. Εκτός αυτού, οι συντομότεροι κύκλοι των προϊόντων στην ηλεκτρονική καθιστούν ευκολότερη την ενσωμάτωση των νέων εξελίξεων στον κύκλο σχεδιασμού της **FORD**.

Σαφώς, η προσέγγιση που χρησιμοποιείται από την **Chrysler** διαταράσσει τις σχέσεις με τους προμηθευτές λιγότερο από αυτή της **Ford**, και μπορεί έτσι να συμβάλει σε ισχυρότερες σχέσεις για την **Chrysler**. Ποια μέθοδος παράγει τα καλύτερα αυτοκίνητα είναι δύσκολο να ειπωθεί. Και οι δύο επιχειρήσεις είναι ανοικτές στις προτάσεις από τους προμηθευτές που δεν έχουν αυτήν την περίοδο την προμήθεια για κάποιο κομμάτι. Αυτή η πρακτική είναι ένας πολύτιμος τρόπος για να παραχθούν σημαντικές καινοτομίες, και κερδίζει μεγαλύτερο κομμάτι αναθέσεων παραγγελιών για έναν προμηθευτή, εάν η πρότασή του γίνει αποδεκτή. Σαν ένα παράδειγμα, η **Chrysler** συνήθιζε να χρησιμοποιεί πόρτες καυσίμου που κατασκευάζονταν από καλούπια στα οποία εκχύνονταν λιωμένα μεταλλικά μέρη, μέχρι που μια εταιρία πλαστικών πρότεινε μια συναρμολόγηση τριών πλαστικών μερών για τον ίδιο σκοπό, που ζυγίζει και κοστίζει λιγότερο.

Οι βασικές τεχνικές που αναφέρθηκαν εδώ, που χρησιμοποιούνται για να μένουν οι προμηθευτές στο δρόμο της συνεχούς βελτίωσης, περιγράφονται στον παρακάτω πίνακα. Θυμηθείτε ότι αυτές οι μέθοδοι πρέπει να χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με τις άλλες στρατηγικές προμηθείας που περιγράφηκαν νωρίτερα.

<b>Πρακτικές Συνεχούς Βελτίωσης για Συνεργασία με Προμηθευτές</b>		
	<b>Τυποποιημένο Κομμάτι</b>	<b>Κατά Παραγγελία Σχέδιο</b>
<b>Μεγάλος Βαθμός Ενοποίησης</b>	Συνέχεια με ίδιο προμηθευτή για μελλοντικές γενιές  Μελέτη προτάσεων προμηθευτή για <b>step-change</b> βελτιώσεις	Συνέχεια με ίδιο προμηθευτή για μελλοντικές γενιές  Χρήση συμφωνιών για διάρκεια ζωής κομματιού αν δικαιολογείται από τους όγκους παραγγελίας Μελέτη προτάσεων προμηθευτή για <b>step-change</b> βελτιώσεις και/ή χρήση ανταγωνισμού στο σχεδιασμό σε γρήγορα εξελισσόμενους τομείς
<b>Μικρός Βαθμός Ενοποίησης</b>	Χρήση περιοδικών υποβολών προσφορών από μέλη της ομάδας προϊόντων	Χρήση συμφωνιών για διάρκεια ζωής κομματιού αν δικαιολογείται από τους όγκους παραγγελίας Χρήση ανταγωνισμού στο σχεδιασμό για την επόμενη γενιά παραγωγής

## 7.6 Επιλέγοντας Προμηθευτές για Κατά Παραγγελία Σχέδια

Κάτω από τους όρους που σημειώνονται ανωτέρω, η επιλογή προμηθευτών για την ανάπτυξη κατά παραγγελία σχεδίων μπορεί να προσφέρει περισσότερη αξία από τη διατήρηση της τωρινής εταιρείας. Για να κριθεί ικανή για αυτόν το ρόλο, μια επιχείρηση πρέπει να ικανοποιεί τα κριτήρια για να γίνει ένας ολοκληρωμένος συνεταιίρος. Μόλις ο σχεδιασμός ολοκληρωθεί, ο προμηθευτής έπειτα θα είναι σε θέση να συναντήσει τις λειτουργικές ανάγκες του πελάτη και θα είναι σε θέση να συνεχίσει να κάνει βελτιώσεις μακροπρόθεσμα. Ακόμα, οι συρρικνούμενοι χρονικοί κύκλοι δημιουργούν την ανάγκη να χτιστούν αποτελεσματικές δια-εταιρικές ομάδες σχεδιασμού γρήγορα. Αυτό είναι δύσκολο, εκτός αν οι σχέσεις μεταξύ των εταιρειών και εκείνων που περιλαμβάνονται στο σχεδιασμό είναι ήδη στενές. Λαμβάνοντας υπόψη τους χρονικούς περιορισμούς, η συμμετοχή στο σχεδιασμό θα πρέπει να περιλάβει μόνο έμπιστους συνεταιίρους. Αυτός είναι ο λόγος που όποτε είναι δυνατό, μόνο από προτιμητέους προμηθευτές ζητείται να συνεργαστούν με τη **Motorola** στον αρχικό σχεδιασμό.

Για να βοηθήσει τον προσδιορισμό των προμηθευτών για τον αρχικό σχεδιασμό πριν αρχίσει ένα πρόγραμμα, το **PPG** ετησίως συγκρίνει τις επιδόσεις (**benchmarking**) της προτιμητέας βάσης εφοδιασμού του, για να προσδιορίσει ικανότητες που είναι σχετικές με τις ανάγκες του. Αλλά οι έρευνες δεν μπορούν να σημειώσουν με ακρίβεια όλα όσα οι προμηθευτές μπορούν να κάνουν. Ούτε, ακόμα μπορούν να προβλέψουν ανάγκες σχεδιασμού που δεν έχουν εμφανιστεί ακόμα όταν γίνονται οι έρευνες. Για τους λόγους αυτούς, οι σχεδιαστές προϊόντων του **PPG** μπορεί να έχουν ανάγκες που δεν είναι βέβαιοι ότι οι προτιμητέοι προμηθευτές μπορούν να ικανοποιήσουν. Το **PPG**, επομένως, συχνά αναζητά ιδέες από δύο ή τρεις προμηθευτές, για το ποιες καινοτομίες μπορεί να προσφέρει ο κάθε ένας.

Εφ' όσον γίνεται κατανοητή αυτή η συμπεριφορά και οι συμμετέχοντες προμηθευτές κερδίζουν ένα δίκαιο μερίδιο της δουλειάς, τη θεωρούν ως μια αποδεκτή πρακτική. Ο **Ron Schubel** της **Molex** λέει ότι η εταιρεία του, όπως άλλοι προμηθευτές, πρέπει να αφιερώσει τους δημιουργικότερους ανθρώπους του σχεδιασμού και της δημιουργίας εξοπλισμού σε αυτούς τους 'διαγωνισμούς'. Ακόμα, οι άνθρωποι αυτοί είναι μεταξύ των πιο σπάνιων πόρων της **Molex** -ένα σημαντικό ποσοστό της ανάπτυξής της προέρχεται από τις αναπτυσσόμενες νέες γραμμές προϊόντων της. Ο **Schubel** δε θεωρεί ότι η **Molex** χρειάζεται **100%** ποσοστό κέρδους με έναν πελάτη για να είναι επιτυχής, αλλά το ποσοστό πρέπει να είναι αρκετά υψηλό για να δικαιολογήσει τη χρησιμοποίηση αυτών των πόρων.



Αντίθετα από τη **Motorola**, ο προτιμητέος προμηθευτής για ένα προηγούμενο κατά παραγγελία σχεδιασμένο κομμάτι είναι στη διαδικασία για ένα νέο, αλλά δεν παίρνει αυτόματα την ανάθεση. Η δύναμη που έχει κάθε εταιρεία στο σχεδιασμό είναι γνωστή από το αρχείο επιδόσεων της. Αυτό οδηγεί σε έναν μικρό κατάλογο υποψηφίων για το σχεδιασμό. Έπειτα, η **Motorola** συζητά τον πιθανό σχεδιασμό με τον καθένα χωριστά, ζητώντας ιδέες σχεδιασμού και πρόχειρες εκτιμήσεις τιμών. Μια εταιρεία επιλέγεται με βάση αυτές τις πληροφορίες. Εάν το Τμήμα Σχεδιασμού θεωρεί ότι η τιμή δεν είναι αρκετά καλή, η **Motorola** μπορεί να αναζητήσει προσφορές από άλλους προτιμητέους προμηθευτές.

## 7.7 Χρήση Βραβείων και Ποινικών Ρητρών

Οι παραδοσιακές συμβάσεις κινήτρων απονέμουν ή τιμωρούν έναν προμηθευτή -τυπικά με υψηλότερες ή χαμηλότερες αμοιβές- σύμφωνα με το εάν η απόδοσή του είναι επάνω ή κάτω από τους συμφωνηθέντες στόχους. Στις συμμαχίες, τα σύστημα αποτίμησης περιέχουν επίσης επιβραβεύσεις και ποινές, επειδή χρησιμοποιούνται για να βοηθήσουν να διανεμηθεί η δουλειά σύμφωνα με τη σχετική απόδοση του κάθε προμηθευτή. Αλλά αυτό είναι το σημείο που οποιαδήποτε ομοιότητα τελειώνει. Στη **Motorola**, για παράδειγμα, τα προβλήματα απόδοσης που αποκαλύπτονται με τα συστήματα αποτίμησης θεωρούνται ως ένα πρώτο βήμα προς την εξεύρεση και τη διόρθωση της γενεσιουργού αιτίας, όχι ως ένας τρόπος για να τιμωρηθούν οι προμηθευτές. Επιπλέον, όπως σημειώνει ένας ανώτερος αγοραστής του **PPG**, «Πολλές φορές συμβάλλουμε στα προβλήματα του προμηθευτή». Αυτά τα είδη ποινικών ρητρών ενθαρρύνουν τους προμηθευτές να θέξουν ζητήματα -εάν η **Motorola** προκάλεσε το πρόβλημα, η ποινική ρήτρα ανακαλείται.

Ομοίως, ακούστε τον **Guy McCracken** των **Marks & Spencer**: «Για **M&S** δεν πιστεύουν στα πρόστιμα για την ανεπαρκή απόδοση των προμηθευτών. Στη διάρκεια του χρόνου, εκείνοι οι προμηθευτές με το καλύτερο αρχείο επιδόσεων θα αναπτύξουν μεγαλύτερες συναλλαγές με τα **M&S**. Δεν είμαστε ελαστικοί εδώ, αλλά τα πρόστιμα δεν δημιουργούν το είδος ατμόσφαιρας που χρειαζόμαστε με τους προμηθευτές μας -θα ήταν μια κατάχρηση στη σχέση μας. Για να επιβάλουμε πρόστιμα, θα πρέπει επίσης να κρίνουμε εάν ένα γεγονός ήταν μεμονωμένο, ή πέρα από τον έλεγχο ενός προμηθευτή, ή οφειλόταν στον κακό προγραμματισμό από μέρους μας. Εάν ένα λάθος ήταν πολύ σοβαρό και μας κόστιζε πολλά χρήματα, τότε θα είχαμε μια σοβαρή συζήτηση και θα αποτιμούσαμε την κατάσταση. Και, φυσικά, εάν ένας προμηθευτής μας στέλνει αντικείμενα κακής ποιότητας, τα αγαθά καταστρέφονται, με τον προμηθευτή να πληρώνει το κόστος».

# *CASE STUDY*

## *Case Study BSH Ελλάς*

- 1.1 Στοιχεία της Εταιρείας
- 1.2 Περιγραφή του Τρόπου Αξιολόγησης των Προμηθευτών της **BSH**
- 1.3 Διαδικασία Αξιολόγησης Προμηθευτών **BSH**
- 1.4 Αποτελέσματα Αξιολόγησης
- 1.5 Παρατηρήσεις

## 1.1 Στοιχεία της Εταιρείας

### 1.1.1 Bosch

Η **Robert Bosch A.E.** Ελλάδος ιδρύθηκε το **1992** και αποτελεί θυγατρική της **Robert Bosch GmbH** Γερμανίας. Η σταθερά αναπτυξιακή της πορεία ευθυγραμμίζεται με τη διεθνή πορεία του καταξιωμένου ονόματος **Bosch**. Μέσω της **Robert Bosch AE** μεταφέρεται και στην Ελλάδα τη φιλοσοφία της ποιότητας, της αξιοπιστίας, της υψηλής τεχνογνωσίας και της άψογης εξυπηρέτησης, που έκαναν διεθνώς το όνομα **Bosch** συνώνυμο της ποιότητας.

Το κύρος και η αναγνώριση, που απορρέουν από το όνομα **Bosch** αποτελούν μεγάλη ευθύνη για την **Robert Bosch A.E.**, στη οποία η εταιρεία ανταποκρίνεται επενδύοντας και ενισχύοντας συνεχώς σε ζωτικούς τομείς της σύγχρονης επιχειρηματικότητας:

- Συνεχής εξέλιξη και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της
- Πελατοκεντρική αντίληψη
- Αναβάθμιση της συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των μελών της
- Ποιοτική τεχνική υποστήριξη
- Συνεχής ενημέρωση γύρω από τα προϊόντα της
- Αναβάθμιση του δικτύου διανομής της
- Εξέλιξη και προσαρμογή της οργάνωσης σύμφωνα με τις απαιτήσεις της αγοράς
- Ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης προς τους συνεργάτες και πελάτες της

Αναπόσπαστο στοιχείο της εταιρικής πολιτικής της **Bosch** είναι η σωστή διαχείρισή του ανθρώπινου δυναμικού της, το οποίο αποτελεί την κινητήρια δύναμη και πηγή των καινοτομιών της εταιρείας. Η **Bosch** αναγνωρίζοντας την αξία αυτή, προβαίνει σε σειρά ενεργειών, οι οποίες έχουν στόχο την ικανοποίηση, εξέλιξη και πρόοδο των ανθρώπων της. Η συνεχής ενημέρωση και εκπαίδευση εξασφαλίζουν υψηλότατο επίπεδο σε κάθε παρεχόμενη υπηρεσία, ενώ οι πρωτοβουλίες της για προσωπική εξέλιξη και ικανοποίηση των στελεχών της αποσκοπούν στην ενδυνάμωση της ομάδας, προς όφελος μελών, πελατών και εταιρείας.

Ανταποκρινόμενη στις αυξανόμενες ανάγκες και τάσεις της αγοράς, η **Robert Bosch** εμπλουτίζει διαρκώς την γκάμα των προϊόντων της και προβαίνει σε νέες συνεργασίες. Στην Ελλάδα η **Robert Bosch A.E.** δραστηριοποιείται στους ακόλουθους τομείς προϊόντων υψηλής τεχνολογίας:

- Ηλεκτρικά εργαλεία
- Ανταλλακτικά αυτοκινήτου και συστήματα εξοπλισμού συνεργείων
- Ηχητικά συστήματα αυτοκινήτου (**Blaupunkt**)
- Αυτοματισμοί
- Συστήματα θέρμανσης με αέρα

- Ηλεκτρικές συσκευές

Στην οικογένεια της **Bosch**, περιλαμβάνονται και πλήθος άλλων επώνυμων **brands**, όπως **Blaupunkt** (ηχητικά συστήματα αυτοκινήτου), **SKIL**, **DREMEL** (ηλεκτρικά εργαλεία), **VARTA** (μπαταρίες), τα οποία αντιπροσωπεύονται και διανέμονται στην ελληνική αγορά από την **Robert Bosch A.E.**

Τα προϊόντα, αλλά και οι πελάτες της εταιρείας, υποστηρίζονται από υπηρεσίες, οι οποίες φέρουν την σφραγίδα ποιότητας της εταιρείας. Υπηρεσίες τεχνικής υποστήριξης, υπηρεσίες πριν και μετά τη πώληση, διανομή, εκπαίδευση δικτύου και προϊόντων, ιστοσελίδες **internet** για άμεση ενημέρωση και επικοινωνία, αλλά και υπηρεσίες ηλεκτρονικού εμπορίου προς το δίκτυο συνεργατών της εταιρείας, είναι τομείς συνεχούς ανάπτυξης και εξέλιξης για την καλύτερη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών της **Bosch**.

Η ιστορία έχει αποδείξει ότι κάθε μεγάλη κατάκτηση στηρίζεται πάντα σ' έναν μεγάλο οραματιστή. Αυτή είναι και η περίπτωση του **Robert Bosch**, του ιδρυτή ενός από τους μεγαλύτερους και πιο καταξιωμένους βιομηχανικούς και εμπορικούς ομίλους του κόσμου. Το μικρό εργαστήριο "Ηλεκτρολογικού σχεδιασμού και συστημάτων ακριβείας", που ίδρυσε ο **Robert Bosch** το **1886** στη Στουτγάρδη, ήταν το πρώτο βήμα ενός μακρόπνοου οράματος... Από την ίδρυσή της η **Bosch** ξεκινά μια πορεία διαρκούς ανάπτυξης και παγκόσμιας καταξίωσης, γιατί έμεινε πιστή στο όραμα του ιδρυτή της: *"..δεν υπάρχουν σύντομοι δρόμοι προς την απόλυτη ποιότητα."*

Η προσήλωση στην αρχή αυτή, έκανε τον Όμιλο **Bosch** διεθνώς γνωστό και τα προϊόντα του, σημεία αναφοράς για τον ανταγωνισμό. Σήμερα, η **Robert Bosch GmbH** αποτελεί μια από τις **15** μεγαλύτερες βιομηχανικές επιχειρήσεις της Γερμανίας με κύκλο εργασιών **61,7** δισ. Μάρκα το έτος **2000** και απασχολεί **199.000** άτομα διεθνώς. Με σαφή διεθνή προσανατολισμό από την εποχή της ίδρυσής του ο Όμιλος **Bosch** εδραιώνει την παρουσία μέσω **250** θυγατρικών και αντιπροσωπειών σε **50** χώρες. Επιπλέον, το παγκοσμίως ανεπτυγμένο δίκτυο διανομής και εξυπηρέτησης πελατών αριθμεί σήμερα **10.000** σημεία εξυπηρέτησης **Bosch** σε **130** χώρες. Πάνω από **190** εργοστάσια παραγωγής υποστηρίζουν τις διεθνείς δραστηριότητες του ομίλου.

Ο Όμιλος στηρίζει την δημιουργία τεχνολογίας αιχμής επενδύοντας τεράστια κονδύλια τόσο στην έρευνα και στην ανάπτυξη, όσο και στην οργάνωση της παραγωγής και στον ποιοτικό έλεγχο. Αναπόσπαστο ωστόσο στοιχείο της εταιρικής πολιτικής της **Bosch** είναι η σωστή διαχείρισή του ανθρώπινου δυναμικού της, αναγνωρίζοντας ότι αυτό αποτελεί την κινητήρια δύναμη και πηγή των καινοτομιών της εταιρείας. Περίπου **16.000** επιστήμονες, μηχανικοί και τεχνικοί της "οικογένειας" **Bosch** μεριμνούν, τόσο στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, όσο και στην συνεχή βελτιστοποίηση των υπαρχόντων. Για το έτος **2000** η εταιρεία κατοχύρωσε **2400** πατέντες ευρεσιτεχνίας -**350** περισσότερες από το **1999**-, γεγονός που την κατατάσσει στην πρώτη θέση καινοτομιών της παγκόσμιας αυτοκινητιστικής βιομηχανίας. Από πλευράς κύκλου εργασιών, η **Bosch** σήμερα είναι ο **2ος** μεγαλύτερος κατασκευαστής ανταλλακτικών και συστημάτων αυτοκίνησης σε παγκόσμια επίπεδο.

Κύρια δραστηριότητα της εταιρείας είναι η ανάπτυξη, παραγωγή και προώθηση προϊόντων υψηλής ποιότητας και τεχνολογίας, σε πλήθος τομέων, κατέχοντας ηγετική θέση στους περισσότερους από αυτούς: Ηλεκτρονικό εξοπλισμό και ανταλλακτικά αυτοκινήτων, ηλεκτρικά εργαλεία, ηχητικά συστήματα αυτοκινήτου (**Blaupunkt**), οικιακές συσκευές, συστήματα θέρμανσης με αέριο, αυτοματισμοί, συστήματα συσκευασίας, δίκτυα και συστήματα ασφαλείας και συστήματα διαστημικής τεχνολογίας.

Ο Όμιλος **Bosch** δεν ξεχωρίζει διεθνώς μόνο για τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες αλλά και για την ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένη κοινωνική του αντίληψη και δράση:

Το Ίδρυμα **Bosch (Bosch Foundation)** ιδρύθηκε το **1964** σύμφωνα με την διαθήκη

του **Robert Bosch** και αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα βιομηχανικά κοινωφελή ιδρύματα της Γερμανία συνδεδεμένο με ιδιωτική εταιρεία. Οργανωτικά ανήκει στην δομή του ομίλου **Bosch**.

Οι τότε κληρονόμοι του **Robert Bosch** μεταβίβασαν τις μετοχές τους στο Ίδρυμα **Bosch**, το οποίο σήμερα κατέχει το **92%** του μετοχικού κεφαλαίου ύψους **315** δις. δραχμών της **Robert Bosch GmbH**. Μέρους των μερισμάτων, που απορρέουν από την αναλογία του στο μετοχικό κεφάλαιο, παραχωρούνται στο Ίδρυμα και διοχετεύονται αποκλειστικά σε κοινοφελείς σκοπούς.

Το Ίδρυμα ενσωματώνει και αντικατοπτρίζει τον φιλανθρωπικό αγώνα του ιδρυτή του (**Robert Bosch, 1861-1942**).

Το Ίδρυμα **Bosch** στηρίζει και χρηματοδοτεί εξ ολοκλήρου τα ιατρικά-ερευνητικά Ινστιτούτα, όπως το Νοσοκομείο "**Robert Bosch**", το Ινστιτούτο Κλινικής Φαρμακολογίας "**Dr. Margarete Fisch-Bosch**", και το Ινστιτούτο Ιατρικής Ιστορίας.

Το Ίδρυμα **Bosch** και τα ινστιτούτα του εστιάζουν τις δράσεις τους στην έρευνα, την προάσπιση και την προαγωγή θεμάτων από τους τομείς:

- Δημόσια Υγεία
- Διεθνείς Σχέσεις και Αλληλοκατανόηση μεταξύ των Λαών,
- Κοινωνικές Επιστήμες και Κοινωνική εργασία
- Παιδεία
- Τέχνη και Πολιτισμός
- Ανθρωπιστικές και Φυσικές Επιστήμες

Έως το τέλος του **2000** το Ίδρυμα **Bosch** είχε διαθέσει περί τα **170** δις. δραχμές σε κοινωφελή έργα. Χαρακτηριστικά μόνο για το **2000** οι δωρεές και συμμετοχές του ιδρύματος ανήλθαν σε **13** δις. δραχμές.

### 1.1.2 Siemens

Από την ίδρυσή της, το **1847**, η **Siemens** έχει ενδιαφερθεί και έχει δεσμευτεί για το κοινό καλό των ανθρώπων της και της κοινωνίας ως σύνολο. Ο ιδρυτής της εταιρείας μας, **Werner von Siemens**, εφάρμοσε ασφαλιστικά κονδύλια για το προσωπικό, στήριξε το διάλογο με την επιστημονική και σχολική κοινωνία και έπαιξε σημαντικό ρόλο στις κυβερνητικές επιτροπές. Η κοινωνική δέσμευση της εταιρείας, οι εργαζόμενοι της και οι απόγονοι του ιδρυτή της στηρίζονται πάνω σε βαθιά θεμέλια. Οι δραστηριότητές μας είναι αντίστοιχα εκτενείς και ποικίλες.

Βλέπουμε τους εαυτούς μας ως εταιρικό πολίτη, ένα μέλος της κοινωνίας και στις **190** χώρες που διατηρούμε επιχειρήσεις. Στην πορεία των δραστηριοτήτων μας, συναντούμε μια μεγάλη ποικιλία προκλήσεων και προσδοκιών όσον αφορά στις επιχειρήσεις, την κοινωνία και το περιβάλλον. Ωστόσο, τα συγκεκριμένα έργα που εφαρμόζουμε σε τοπικό επίπεδο ευθυγραμμίζονται με κάποιες γενικές αρχές. Περιλαμβάνουν τη διεύθυνση των

γνώσεων των εργαζομένων μας και την υποστήριξη των σπουδαστών στα σχολεία και τα πανεπιστήμια. Παρομοίως, η προώθηση των τεχνών και του πολιτισμού και η παροχή γρήγορης και χωρίς γραφειοκρατία βοήθειας στα θύματα φυσικών καταστροφών είχαν πάντα ιδιαίτερη σημασία για μας.

Ως ένα παγκόσμιο δίκτυο καινοτομιών, η **Siemens** είναι μέρος της κοινωνίας - μια ενεργητική και σημαντική φωνή στα περιβαλλοντικά ζητήματα και γείτονας στην παγκόσμια κοινότητα. Δίδεται έμφαση στην επαγγελματική επιτυχία, στις εταιρικές στρατηγικές στα εταιρικά μηνύματα και στο εταιρικό προφίλ.

Εκτός από τις δραστηριότητες που είναι σχετικές με το περιβάλλον η **Siemens** δίνει ακόμα έμφαση στις κοινωνικές δραστηριότητες και στη δέσμευση για έναν πιο ανθρώπινο κόσμο. Αυτοί οι τρεις τομείς διαμορφώνουν τη βάση των σκέψεων και ενεργειών μας. Πάνε μαζί, είναι αλληλένδετες, και συνδέονται με τις τεχνικές λύσεις και τις γνώσεις των **450.000** υπαλλήλων μας σ' ολόκληρο τον κόσμο. Αυτή είναι η βάση πάνω στην οποία δημιουργούμε όταν θέλουμε να προωθήσουμε με επιτυχία την κοινωνική πρόοδο. Ο στόχος μας είναι να αυξήσουμε την αξία της εταιρίας μας με συνεχή και σταθερό τρόπο. Όμως αυτός ο στόχος αυτόματα οδηγεί στον επόμενο: Θέλουμε να βοηθήσουμε στη διαμόρφωση της κοινωνικής ανάπτυξης και να αναλάβουμε τις ευθύνες μας σε μια κοινωνία, η πρόοδος και η δύναμη ενσωμάτωσης της οποίας θα μας ωφελήσει όλους.

Και η ελληνική **Siemens** δεν διαφοροποιείται σ' αυτό το θέμα, είτε πρόκειται για βοήθεια σε παιδιά και νέους ανθρώπους (όπως η χορηγία συναυλίας με σκοπό την προστασία "του παιδιού σε ανάγκη", η χορηγία συναυλίας για την ενίσχυση των σκιπών του σωματείου **MDA Hellas** και του συλλόγου "Κάνε μια ευχή", η χορηγία του πανελληνίου φοιτητικού διαγωνισμού του περιοδικού Οικονομική-Βιομηχανική Επιθεώρηση κ.ά.), είτε πρόκειται για βοήθεια σε πρωτοβουλίες προστασίας και αναδάσωσης καμένων δασών (όπως η συνεισφορά της στον εξοπλισμό πυροσβεστικών οχημάτων για την προστασία της Πεντέλης) ή συμμετοχή σε συνέδρια με θέμα την προστασία του περιβάλλοντος κ.ά.

Στα πλαίσια της Κοινωνίας της Πληροφορίας του **21ου** αιώνα, η **Siemens** σε παγκόσμιο επίπεδο, δίνει έμφαση στη σύγκλιση των τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών με στόχο την παροχή ολοκληρωμένων λύσεων υψηλής τεχνολογίας και ποιότητας για συστήματα και αυτόνομες επιχειρηματικές διαδικασίες.

Η τάση αυτή είναι ήδη εμφανής σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της **Siemens** στην Ελλάδα, από την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών μέχρι την ολοκλήρωση συστημάτων και λύσεων «με το κλειδί στο χέρι». Από τα «έξυπνα» κινητά τηλέφωνα και τις προηγμένες λύσεις βιομηχανικού αυτοματισμού, μέχρι τα ολοκληρωμένα συστήματα

ρύθμισης κυκλοφορίας.

Ο συνδυασμός της εμπειρίας και της τεχνογνωσίας, μας επιτρέπει την παροχή εξειδικευμένων «έξυπνων» λύσεων στους πελάτες μας, προσαρμοσμένων στις δικές τους απαιτήσεις και ανάγκες. Κατέχουμε ηγετική θέση στην παγκόσμια αγορά ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών προϊόντων και ορίζουμε την πορεία και την εξέλιξη του **e-business** σ' όλο τον κόσμο. Δημιουργούμε ένα μεγάλο φάσμα προϊόντων που βελτιστοποιούν την πρόσβαση των τελικών χρηστών στο **Internet** και παράλληλα παρέχουμε ολοκληρωμένες επιχειρηματικές λύσεις που συμπεριλαμβάνουν την παροχή υπηρεσιών και την υποδομή σε λογισμικό.

Το σύνθημά μας είναι «κινούμαστε προς ένα νέο κόσμο» και στόχος μας είναι να μεγιστοποιήσουμε τις δυνατότητες και τα πλεονεκτήματα του **e-business**, τόσο για μας όσο και για τους πελάτες μας.

Τη στιγμή που πολλές επιχειρήσεις ακόμα προσπαθούν να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες και τις δυνατότητες που προσφέρει το **internet**, η **Siemens** έχει ήδη προδιαγράψει την εξέλιξη από το **e-business** στο **m-business**.

Το **mobile business** θα κυριαρχήσει τα επόμενα χρόνια, αλλάζοντας το σινηικό σε όλους σχεδόν τους επιχειρηματικούς τομείς με εφαρμογές στους τρόπους συναλλαγών, στον τρόπο εργασίας, την ιατρική και τις υποδομές υγείας κλπ. Το **mobile business** σημαίνει δυνατότητα κίνησης. Σημαίνει υπηρεσίες, υποδομή και ολοκληρωμένες λύσεις σε οποιοδήποτε χώρο, στο γραφείο, το δρόμο και το σπίτι. Σε οποιοδήποτε δίκτυο, μέσω οποιασδήποτε συσκευής και σε οποιαδήποτε κατάσταση: εργασία, διασκέδαση, εκπαίδευση.

Η **Siemens**, αναγνωρίζοντας τη δυναμική της επερχόμενης τάσης στην παγκόσμια οικονομία, συμβάλλει καθοριστικά στη διαμόρφωσή της, αφού σήμερα είναι η μοναδική εταιρεία στον κόσμο που παρέχει ολόκληρο το αναγκαίο φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών που συνθέτουν το **m-business**.

Η **Siemens** δεν είναι απλά ένας προμηθευτής προϊόντων, υπηρεσιών και εφαρμογών. Είναι ένας συνεργάτης που χρησιμοποιεί τις ολοένα αυξανόμενες δυνατότητες του ψηφιακού κόσμου για την βελτιστοποίηση της λειτουργίας της ίδιας της επιχείρησης.

Στην Κοινωνία της Πληροφορίας ο ρόλος της **Siemens** είναι να προβλέπει τις ανάγκες του αύριο και να δίνει λύσεις σήμερα. Με μεγάλη εμπειρία στις συνεχώς εξελισσόμενες τεχνολογίες της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών δημιουργούμε το παρόν μέσα από τις υψηλές απαιτήσεις του μέλλοντος. Με άλλα λόγια προβλέπουμε τις σημαντικές τάσεις της αγοράς, αντικατοπτρίζουμε τις τάσεις αυτές στα προϊόντα μας και παρέχουμε καινοτόμες λύσεις που ανοίγουν νέους επιχειρηματικούς ορίζοντες

**Η Siemens** ενισχύει διαρκώς την παρουσία της στην **Ελλάδα** και έχει ενσωματωθεί πλήρως στην οικονομία της χώρας μας. **Οι εταιρείες του ομίλου Siemens** προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες με άριστες τεχνικές και ποιοτικές προδιαγραφές, ενώ στις σύγχρονες βιομηχανικές μονάδες του ομίλου κατασκευάζονται προϊόντα υψηλής τεχνολογικής στάθμης που προορίζονται για την εγχώρια και την παγκόσμια αγορά.

Παράλληλα, η **Siemens** συνεργάζεται με κρατικές και ιδιωτικές ελληνικές επιχειρήσεις συστήνοντας ευέλικτες κοινοπραξίες που δραστηριοποιούνται δυναμικά και επεκτείνονται στην εσωτερική και διεθνή αγορά. **Οι ανταγωνιστικές αυτές κοινοπραξίες** απασχολούν μεγάλο αριθμό εργαζομένων, πραγματοποιούν σημαντικές εξαγωγές και έχουν εξελιχθεί σε κέντρα έρευνας και μεταφοράς τεχνογνωσίας που συμβάλλουν στην τεχνολογική ανάπτυξη της χώρας μας.

### **Οικονομικά Στοιχεία 2001**

(δεν συμπεριλαμβάνονται πωλήσεις μεταξύ αδελφών εταιρειών στην **Ελλάδα**, καθώς και τα οικονομικά στοιχεία της **BSP ABE**)

**Εργαζόμενοι 2200**

**Κύκλος εργασιών 533,4 εκατ.**

**Εξαγωγές 165,5 εκατ.**

**Εγχώρια προστιθέμενη αξία 162,1 εκατ.**

**Ίδιον κεφάλαιο 93,0 εκατ.**

**Επενδύσεις 11,2 εκατ.**

**Καταβολή έμμεσων και άμεσων φόρων 105,1 εκατ.**

**Προμήθειες από ελληνικές βιομηχανίες 40,0 εκατ.**

(οικονομική χρήση 1/10/2000 - 31/09/2001, ποσά σε Ευρώ)

### **100 χρόνια παρουσίας της Siemens στην Ελλάδα**

**1900** Η πρώτη αντιπροσωπεία της εταιρείας Siemens στην Ελλάδα ανατίθεται στην «Ζαχαρίου & Σια».

**1931** Η Siemens ιδρύει την «Ελληνική Τηλεφωνική» η οποία το 1949 μεταβιβάζεται στο ελληνικό κράτος.



**1938** Η OSRAM αποκτά την πλειοψηφία των μετοχών στην Ελληνική Βιομηχανία Λαμπτήρων ΑΕ» στην Αθήνα.

**1939** Ίδρυση της Siemens A.E. στην Αθήνα που στη συνέχεια μετονομάστηκε σε «Siemens Ελληνική Ηλεκτροτεχνική ΑΕ»

**1964** Η «Siemens Τηλε Βιομηχανική Α.Ε.» ιδρύεται στην Θεσσαλονίκη από τη Siemens A.E. και την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος.

**1970** Η μονάδα παραγωγής εσωτερικού ηλεκτρολογικού εξοπλισμού ΕΒΙΟΠ-ΤΕΜΠΟ εξαγοράζεται από τη Siemens AG και την ΕΤΕΒΑ.

**1976** Η Siemens A.E. και η Bosch-Siemens Ηλεκτρικές συσκευές GmbH αποκτούν την πλειοψηφία των μετοχών στην «PITSOS A.E. Ηλεκτρικές Συσκευές».

**1987** Η Siemens A.E μεταφέρεται σε καινούργιο ιδιόκτητο κτίριο στο Μαρούσι.

**1990** Ίδρύεται η «Nixdorf Συστήματα Πληροφόρησης Α.Ε.».

**1990** Ίδρύεται το Software Center.

**1991** Ίδρύονται τα «Τηλεκαλώδια Α.Ε.» στα Οινόφυτα Βοιωτίας για την παραγωγή καλωδίων οπτικών ινών από κοινού με τα «Ελληνικά Καλώδια ΑΕ».

**1998** Ίδρυση γραφείων στα Νότια Βαλκάνια και την Κύπρο: ίδρυση της Siemens EOOD στη Σόφια / Βουλγαρία 100% θυγατρική της Siemens A.E.

**1998** Ίδρύεται η Siemens Metering A.E., μετά από εξαγορά της Landis & Gyr, με έδρα την Κόρινθο.

**1999** Υπογράφονται οι πρώτες συμφωνίες στη Ρουμανία και την Αρμενία συνολικής αξίας 260 εκατ. μάρκων για έργα τηλεπικοινωνιακών υποδομών.

**2000** Ίδρυση γραφείων της Siemens στην ΠΓΔΜ και την Κύπρο.

**2000** Η Siemens A.E. εξαγοράζει την ELIT A.E. η οποία το 2002 μετονομάζεται σε SICS A.E.

## 1.2 Περιγραφή του Τρόπου Αξιολόγησης των Προμηθευτών της BSH

Η διαδικασία που ακολουθείται από την εταιρεία για την αξιολόγηση των προμηθευτών περιλαμβάνει τη διαδοχική αξιολόγηση σε 4 στάδια από τα 4 εμπλεκόμενα τμήματα. Το κάθε ένα από τα εμπλεκόμενα αυτά τμήματα αξιολογεί τον κάθε προμηθευτή ανάλογα με τις δικές του προτεραιότητες και ανάγκες.

Στο τέλος, βγαίνει το συνολικό προφίλ του κάθε προμηθευτή, αφού έχουν ληφθεί υπόψη όλοι οι παράγοντες που θεωρεί σημαντικούς το κάθε εμπλεκόμενο τμήμα.

### 1.2.1 ΤΜΗΜΑ ΕΞΕΛΙΞΗΣ (ENGINEERING)

Το Τμήμα Εξέλιξης της εταιρείας BSH Ελλάς συμμετέχει ενεργά στην ανάπτυξη των νέων προϊόντων. Μαζί με το Τμήμα Σχεδιασμού ξεκινάει μια ιδέα για ένα νέο προϊόν. Στη συνέχεια, το Τμήμα **Engineering** κάνει την τεχνική αξιολόγηση και μια πρώτη, πρόχειρη κοστολόγηση μαζί με το Τμήμα Προμηθειών και το Οικονομικό Τμήμα της εταιρείας.

Τα Τμήματα **Engineering** και Προμηθειών βρίσκουν από κοινού δυνητικούς προμηθευτές, στη συνέχεια το Τμήμα Προμηθειών ζητά εκτίμηση του κόστους (παίρνει προσφορές) και μετά οι προσφορές αυτές αξιολογούνται από τα δύο τμήματα.

Κατόπιν, ανατίθεται στον προτιμητέο προμηθευτή η κατασκευή του καλουπιού, έρχονται τα πρώτα δείγματα και γίνονται οι όποιες διορθώσεις-τροποποιήσεις των σχεδίων, για να κατασκευαστούν στη συνέχεια τα πρώτα δείγματα, να γίνουν οι δοκιμές, να εγκριθούν τα διάφορα εξαρτήματα και να ανατεθούν οι παραγγελίες στους προμηθευτές.

Το Τμήμα **Engineering** για να αξιολογήσει τους προμηθευτές λαμβάνει υπόψη του τους ακόλουθους 5 παράγοντες, οι οποίοι είναι ισοδύναμοι σε βαρύτητα: Τα **τεχνικά χαρακτηριστικά των πρώτων υλών**, την **ανταγωνιστικότητα του προϊόντος**, την **ανταγωνιστικότητα της διαδικασίας ανάπτυξης του προϊόντος**, τις **τεχνικές ικανότητες του προμηθευτή** και την **επικοινωνία**.

Τα τεχνικά χαρακτηριστικά των πρώτων υλών έχουν να κάνουν με την ικανότητα χρήσης κάποιων πρώτων υλών, την αντοχή κάποιων υλικών κλπ. Τα χαρακτηριστικά αυτά επηρεάζουν όχι μόνο το κόστος του προϊόντος, αλλά και την ποιότητα και την απόδοσή του.

Η ανταγωνιστικότητα του προϊόντος εξετάζει το πόσο ανταγωνιστικό θα είναι στην αγορά το νέο προϊόν, καλύπτει και την κατασκευασιμότητα του προϊόντος (το πόσο εύκολα ή δύσκολα θα κατασκευάζεται το προϊόν) και ένα κομμάτι του **customer service** (εξυπηρέτηση του πελάτη). Όλα αυτά επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση του προϊόντος στην αγορά.

Η ανταγωνιστικότητα της διαδικασίας ανάπτυξης του προϊόντος έχει να κάνει με το πόσο οι δομές του προμηθευτή είναι συμβατές με την εταιρεία, έτσι ώστε να είναι δυνατή και η συνεργασία εταιρείας (Τμήματος **Engineering**) και προμηθευτή κατά τη διάρκεια της εξέλιξης του προϊόντος. Σε κάποιες περιπτώσεις, το **Engineering** βοηθά τον προμηθευτή να βελτιώσει τις διαδικασίες του αυτές, για να προωθηθεί η συνεργασία των δύο πλευρών.

Οι τεχνικές ικανότητες του προμηθευτή είναι απαραίτητες για να υπάρχουν τα κατάλληλα εχέγγυα για την ικανοποίηση των ποιοτικών προσδοκιών της εταιρείας και για να παραχθεί ένα τεχνολογικά ανταγωνιστικό προϊόν. Είναι, επίσης, σημαντικό ο προμηθευτής να μπορεί να ακολουθήσει τις εξελίξεις στην τεχνολογία, να μην υπολείπεται δηλαδή του ανταγωνισμού.

Τέλος, η επικοινωνία εξετάζει την ταχύτητα απόκρισης του προμηθευτή στις αιτήσεις της εταιρείας και την ικανότητα ανταπόκρισής του στις όποιες αλλαγές.

## 1.2.2 ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Το Τμήμα Προμηθειών της εταιρείας **BSH** Ελλάς είναι αυτό που καλείται να συγκεντρώσει τις ανάγκες όλων των τμημάτων της εταιρείας και να τις ικανοποιήσει έγκαιρα και οικονομικά.

Για να αξιολογήσει την επίδοση κάποιου προμηθευτή λαμβάνει υπόψη του **3** παράγοντες: το επίπεδο των τιμών που προσφέρει ο προμηθευτής, την αξιοπιστία των προσφερόμενων τιμών και την επικοινωνία.

Ο πρώτος παράγοντας μετρά το πόσο ανταγωνιστική είναι η τιμή που προσφέρει ένας προμηθευτής σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό. Ο παράγοντας αυτός έχει ενδιαφέρον να εξετάζεται σε περιπτώσεις αγοράς προϊόντων που προσφέρονται σε μια ελεύθερη αγορά, από πολλούς δυναμικούς προμηθευτές. Κυρίως αυτό ισχύει σε προϊόντα τυποποιημένα και όχι σε προϊόντα εξειδικευμένης χρήσης.

Ο δεύτερος παράγοντας, η αξιοπιστία των προσφερόμενων τιμών, συγκρίνει τον προμηθευτή με τον ίδιο του τον εαυτό, αλλά και με όλη την αγορά και το επιχειρηματικό περιβάλλον.

Εξετάζεται αν ο προμηθευτής είναι συνεπής με ό,τι έχει συμφωνηθεί και αν οι απαιτήσεις του συμβαδίζουν με αυτές της αγοράς, πράγμα που σημαίνει ότι το Τμήμα Προμηθειών πρέπει να έχει κάνει μια πολύ καλή έρευνα της αγοράς για να είναι σε θέση να αξιολογήσει έναν προμηθευτή.

Απαιτείται για να είναι «αξιόπιστος» ως προς αυτόν τον παράγοντα ένας προμηθευτής να τηρεί μια “**open book policy**” απέναντι στην εταιρεία, να μην παρουσιάζει, δηλαδή ανακριβή ή και ψευδή στοιχεία στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων για να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα ως προς την τιμή. Κάτι τέτοιο, φυσικά, πρέπει να είναι αμφίδρομο, όχι μονόπλευρο, για να δημιουργηθεί μια σωστή σχέση συνεργασίας ανάμεσα στις δύο πλευρές.

Ο τρίτος παράγοντας είναι η επικοινωνία ανάμεσα στις δύο πλευρές. Εξετάζεται η γρήγορη απόκριση, η έγκαιρη και σωστή αποστολή εγγράφων, η υπαρκτή υπεύθυνου και ικανού ατόμου από την πλευρά του προμηθευτή, με το οποίο να έρχεται σε επαφή το Τμήμα Προμηθειών.

Εξετάζεται, επίσης, και το “**customer service**” (εξυπηρέτηση του πελάτη) του Τμήματος Προμηθειών από τον προμηθευτή και η ποιότητα της επικοινωνίας των δύο πλευρών, μια και δεν αρκεί να υπάρχει μόνο μια σωστή διαδικασία, πρέπει να υπάρχει και η ικανότητα.

Η πράξη έχει δείξει ότι δε μπορεί κάποιος προμηθευτής να παίρνει καλό βαθμό στους δύο πρώτους παράγοντες και να αποτυγχάνει στον τρίτο.

## 1.2.3 ΤΜΗΜΑ ΠΟΙΟΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ & ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το τμήμα αυτό συμμετέχει στη διαδικασία αξιολόγησης των προμηθευτών υπολογίζοντας το πόσα ελαττωματικά κομμάτια στέλνει ο προμηθευτής, σε κάθε εκατομμύριο κομματιών του (**parts per million- PPM**).

Ο τύπος υπολογισμού είναι ο ακόλουθος: ελαττωματικά προμηθευτή/συνολική ανάλωση \* **1.000.000**

Τα ‘ελαττωματικά προμηθευτή’ αναφέρονται πάντα σε κάθε εξάρτημα ξεχωριστά (ή και σε συγκεκριμένη ομάδα εξαρτημάτων), για συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Φυσικά μπορεί να υπολογιστεί και το **PPM** του προμηθευτή συνολικά σε όλα τα εξαρτήματα που προμηθεύει την εταιρεία, για συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Τα ελαττωματικά αυτά βρίσκονται στη γραμμή παραγωγής, κατά την παραγωγική διαδικασία.

Η συνολική ανάλυση αναφέρεται πάλι στο συγκεκριμένο προϊόν (ή ομάδα ή προμηθευτή), για συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Από τη μηχανογράφηση της εταιρείας δημιουργήθηκε «ειδικό» πρόγραμμα, το **PPM Calculator**, το οποίο παίρνει στοιχεία από το **SAP** και υπολογίζει το **PPM**.

## 1.2.4 ΤΜΗΜΑ LOGISTICS

Το Τμήμα **Logistics** της εταιρείας **BSH** Ελλάς εξετάζει **3** κύριους δείκτες για να αξιολογήσει τους προμηθευτές: την Αξιοπιστία των Παραδόσεων, που θεωρεί ότι είναι ο σημαντικότερος δείκτης, την Ευελιξία των προμηθευτών να ανταποκρίνονται σε έκτακτες ανάγκες της εταιρείας και την Επικοινωνία μεταξύ των εταιρειών.

Ο πρώτος δείκτης, Αξιοπιστία Παραδόσεων, υπολογίζεται βάσει των «επιβεβαιωμένων παραδόσεων». Αν, δηλαδή, ο προμηθευτής λάβει μια παραγγελία από την εταιρεία και την επιβεβαιώσει, δηλώσει δηλαδή ότι θα την καλύψει, η παραγγελία αυτή επηρεάζει την επίδοση του προμηθευτή.

Αυτό ισχύει και σε επιβεβαίωση παραγγελίας η οποία είναι επείγουσα, εκτός, δηλαδή, του συμφωνημένου προγράμματος παραδόσεων (αν ο προμηθευτής είναι ενταγμένος σε ένα τέτοιο πρόγραμμα, κάτι που ισχύει για τους περισσότερους προμηθευτές) και του συμφωνημένου χρόνου αναπλήρωσης (**lead time**).

Ακόμα και αν ο προμηθευτής επιβεβαιώσει για ημερομηνία αργότερη από αυτή που η εταιρεία έχει ζητήσει (π.χ η εταιρεία ζητά παράδοση την εβδομάδα **7** και ο προμηθευτής επιβεβαιώνει για την εβδομάδα **8**), η παραγγελία αυτή επηρεάζει την απόδοσή του, με βάση την ημερομηνία για την οποία αυτός έχει επιβεβαιώσει.

Θεωρείται αξιόπιστος ο προμηθευτής και όταν επιβεβαιώσει εγκαίρως αλλαγή στο πρόγραμμα παραδόσεων που έχει συμφωνηθεί με την εταιρεία, αν φυσικά τηρήσει τις νέες ημερομηνίες για τις οποίες επιβεβαιώνει.

Η Αξιοπιστία των Παραδόσεων εξαρτάται τόσο από την ικανοποίηση της ζητούμενης από την εταιρεία ποσότητας, όσο και από την ικανοποίηση ως προς τον ζητούμενο χρόνο παράδοσης.

Για την ποσότητα, ένας προμηθευτής αξιολογείται ως «αξιόπιστος» αν παραδώσει με απόκλιση το πολύ **10%**, αφού θεωρείται «αναξιόπιστος» και η παράδοση μεγαλύτερης ποσότητας από αυτή που ζητήθηκε.

Για το χρόνο παράδοσης, θεωρείται «αξιόπιστος» ο προμηθευτής αν παραδώσει μέσα στην εργάσιμη εβδομάδα, αν είναι προμηθευτής εξωτερικού, και μέσα στην ημέρα, αν είναι Έλληνας προμηθευτής.

Ο δεύτερος δείκτης, η Ευελιξία, εξετάζει την ικανότητα του προμηθευτή να ανταποκρίνεται στις αλλαγές που ζητά η εταιρεία, είτε ως προς τις ποσότητες είτε ως προς το χρόνο. Μετράται, δηλαδή, το σε πόσες Από τις αλλαγές που ζήτησε η εταιρεία, είτε σε ποσότητες είτε σε χρόνους, ανταποκρίθηκε θετικά ο προμηθευτής.

Εδώ, θα πρέπει να σημειωθεί η περίπτωση να ζητηθεί μια έκτακτη ποσότητα ή μια νωρίτερη παράδοση από έναν προμηθευτή και αυτός να απαντήσει ότι δεν μπορεί να ικανοποιήσει την έκτακτη αυτή ανάγκη, τηρήσει όμως το συμφωνημένο πλάνο. Στην περίπτωση αυτή, ο προμηθευτής θα θεωρηθεί «αξιόπιστος» ως προς την «Αξιοπιστία Παραδόσεων», μια και τηρήσε το συμφωνημένο πρόγραμμα, θα είναι, όμως «αναξιόπιστος» στην «Ευελιξία».

Ο τρίτος δείκτης, η Επικοινωνία, εξετάζει το χρόνο απόκρισης του προμηθευτή στα αιτήματα της εταιρείας, την έγκαιρη και σωστή αποστολή εγγράφων και την ύπαρξη κάποιου αξιόπιστου ατόμου του προμηθευτή, με το οποίο να έρχεται σε επαφή η εταιρεία.