

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ



ΓΙΑΚΟΥΜΕΛΟΣ ΣΠΥΡΙΔΩΝ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΤΟΓΙΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2010

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η εργασία αυτή πραγματεύεται την οργάνωση και διοίκηση προμηθειών καθώς και τον γενικότερο τομέα των logistics. Ήταν ένα πολύ ενδιαφέρον θέμα αλλά και αρκετά δύσκολο καθώς η βιβλιογραφία στον συγκεκριμένο τομέα δεν είναι και η μεγαλύτερη δυνατή. Αρκετά βιβλία είναι γραμμένα σε ξένες γλώσσες αλλά στην ελληνική γλώσσα δυστυχώς η βιβλιογραφία και οι πληροφορίες είναι πολύ συγκεκριμένες. Ελπίζω πως επειδή απο τη δεκαετία του '90 και μετά άρχισε να διαδίδεται και να παίρνει άνθηση ο χώρος των logistics συνέχεια νέα βιβλία και νέες πληροφορίες να εκδίδονται.

Παρ'όλα αυτά αρκετά σεμινάρια και αρκετές εταιρίες που τα οργανώνουν στην Ελλάδα μεταφέρουν πληροφορίες και γνώση τόσο σε φοιτητές που ενδιαφέρονται όσο και σε στελέχη που απασχολούνται στον τομέα της αποθήκευσης προμηθειών αλλά και της διανομής.

Στην πόλη της Πάτρας η πρώτη μου επαφή με εταιρίες logistics ήταν η εταιρία Campegos και Στόλλας ΑΕ. Η μια ως διαμετακομιστικό κέντρο και η άλλη αποθήκη μουσικών οργάνων απο τις μεγαλύτερες στην Ελλάδα. Σίγουρα η οικονομική κρίση βέβαια έχει επηρεάσει πολύ ακόμα και τις εταιρίες και τις αποθήκες αυτές. Μια ακόμα τέτοια επαφή και για τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει με την κρίση ήταν μια άλλη εταιρία στην Αθήνα πάλι με απόθήκευση και διανομή μουσικών οργάνων η Λογοθέτης ΑΕ.

Ο λόγος που διάλεξα το συγκεκριμένο θέμα ήταν το ενδιαφέρον που μου προκάλεσε το μάθημα εφοδιαστική διαχείριση που βρίσκεται στο 6ο εξάμηνο του προγράμματος σπουδών της σχολής μου. Ήθελα να ασχοληθώ με κάτι διαφορετικό και πιο γενικό μιας και στον τομέα της λογιστικής έχω αρκετή εμπειρία λόγω της ενασχόλησης μου επαγγελματικά από τα 18 μου έτη. Οπότε ήθελα να ασχοληθώ με κάτι πιο γενικό και διαφορετικό που θα με έκανε να ψάξω γνώση και πληροφορίες και θα μάθαινα και κάτι άλλο χρήσιμο. Η πτυχιακή αυτή λοιπόν ήταν το έναυσμα να αποκτήσω γνώση σε ένα τέτοιο παρακλάδι της λογιστικής.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου για την υπομονή του (επειδή μεσολάβησε η στρατιωτική μου θητεία απο την επιλογή του θέματος μέχρι και την παρουσίασή της), την οικογένεια μου για την συνολικότερη στήριξή της, τον πατέρα μου που με έκανε λογιστή και χωρίς αυτόν δε θα μάθαινα ποτέ τη δουλειά,την κοπέλα μου(& συνάδελφο) για την βοήθεια της, την εταιρία AQS και ιδιαίτερα την κυρία Ελένη Φλουρή και τον κύριο Μιχαλολιάκο Ν.Ι ,που μου πρόσφεραν την δωρεάν παρακολούθηση του σεμιναρίου Οργάνωση και Βελτίωση Προμηθειών όπου από αυτό βγήκε ο κύριος όγκος της εργασίας και τον κύριο Παπαδόπουλο Χρυσολέων καθηγητή του τμήματος οικονομικών επιστημών του Α.Π.Θ για τις χρήσιμες πληροφορίες.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η πτυχιακή εργασία αυτή αναλύει την οργάνωση και διοίκηση προμηθειών. Εισαγωγικά αναφέρει τις βασικές έννοιες τι είναι logistics, τι είναι logistic management, τι διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας κλπ.

Ακολούθως εισχωρεί στον τομέα των προμηθειών. Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύει τις σύγχρονες στρατηγικές αγορών, στρατηγικές μείωσης κόστους, οργανωτική βελτίωση προμηθειών.

Στη συνέχεια αναφέρει πως πρέπει να γίνεται η οργάνωση των προμηθειών, μας μιλάει για τη διαδικασία των αγορών, αναλύει πλήρως όλες τις συμβάσεις καθώς και τον ρόλο των προμηθειών στο σχεδιασμό νέων προϊόντων. Η αποδοτική συνεργασία με τους προμηθευτές καθώς και τα κρίσημα σημεία.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται η διαχείριση κόστους των αγορών, η προσέγγιση του ολικού κόστους, η μείωση του κόστους προμηθειών και η επίδραση του χρόνου παράδοσης και της ποιότητας στο συνολικό κόστος. Επίσης αναλύεται η πολιτική των αγορών, η αγορά παγίων και η επιλογή αγορών με χρησιδάνειο (leasing)

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται πλήρως η αξιολόγηση και η επιλογή των προμηθευτών, μέθοδοι αξιολόγησης, ανάλυση με αριθμοδείκτες, η μέτρηση οικονομικής απόδοσης προμηθευτών καθώς και το audit (έλεγχος) των προμηθευτών.

Στο 5ο κεφάλαιο αναλύεται σχολαστικά η διαχείριση των αποθεμάτων, η αξιολόγηση παρεχόμενων εκπτώσεων, το σύστημα προβλέψεων, η λειτουργία MRP2, και το μοντέλο οικονομικής ποσότητας της παραγγελίας.

Το 6ο κεφάλαιο αναφέρει για τα εργαλεία και τις υποδομές και για την ABC analysis pareto.

Το 7ο κεφάλαιο αναλύει πλήρως τις διαπραγματεύσεις, την μεθοδολογία διαπραγματεύσεων, τις προσφορές και το κλείσιμο της συμφωνίας.

Τέλος η εργασία κλείνει με τις διατμηματικές σχέσεις των προμηθειών (τις σχέσεις δηλαδή με τα υπόλοιπα τμήματα)

Η εργασία περιέχει πολλά διαγράμματα και πολλούς σημαντικούς οικονομικούς δείκτες που βοηθούν στην επεξήγηση και την κατανόηση πολλών εννοιών και λειτουργιών.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.	Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας	
	i. Logistics	1
	ii. Ο σχεδιασμός του συστήματος logistics	10
	iii. Ο έλεγχος του συστήματος	11
	iv. Σκοπός του logistic management	12
2.	Σύγχρονες στρατηγικές αγορών	
	i. Στρατηγικοί στόχοι προμηθειών	12
	ii. Η θέση των προμηθειών στο οργανόγραμμα	19
	iii. Διεργασία των αγορών	20
	iv. Καθορισμός στόχων	22
	v. Διαχείριση συμβάσεων	23
	vi. Ρόλος προμηθειών στο σχεδιασμό νέων προϊόντων	31
	vii. Αποδοτική συνεργασία με τους προμηθευτές	35
	viii. Σημεία προσοχής στην έρευνα αγοράς	36
3.	Κόστος αγοραζόμενων υλικών	
	i. Η μείωση του κόστους προμηθειών	39
	ii. Η προσέγγιση του value analysis	40
	iii. Επίδραση χρόνου και ποιότητας στο συνολικό κόστος των προμηθειών	42
	iv. Πολιτική αγορών	43
	v. Θέματα πολιτικής αγορών	43
	vi. Αγορές Πάγιων	47
	vii. Leasing	49
4.	Διεργασία αξιολόγησης προμηθευτών	
	i. Επιλογή της μεθόδου αξιολόγησης	52
	ii. Ανάλυση οικονομικών στοιχείων προμηθευτών	52
	iii. Ανάλυση με αριθμοδείκτες	53
	iv. Προγραμματισμός και υλοποίηση audit προμηθευτή	56
	v. Μέτρηση οικονομικής απόδοσης προμηθευτών	57
5.	Διαχείριση αποθεμάτων	
	i. Έλεγχος/management αποθεμάτων	59

ii.	Λόγοι διατήρησης αποθεμάτων	61
iii.	Παραγγελία-ποιότητα-ποσότητα	62
iv.	Μοντέλο οικονομικής ποσότητας παραγγελίας	69
v.	Κλίμακα εκπτώσεων & οικονομική ποσότητα παραγγελίας	75
vi.	Βελτίωση συστήματος πρόβλεψης	77
vii.	Λειτουργία MRP II για τις προμήθειες	77
6.	Εργαλεία-Υποδομές	
i.	H ABC Analysis – Pareto	92
7.	Διαπραγματεύσεις	
i.	Μεθοδολογία στις διαπραγματεύσεις	97
ii.	Διαδικασία & τεχνικές διαπραγματεύσεων	99
iii.	Συμφωνία	102
8.	Σχέση προμηθειών με άλλα τμήματα	
i.	Προμήθειες και διατμηματικές σχέσεις	103
	Βιβλιογραφία	108

1. ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας αναφέρεται στο σχεδιασμό και τη διαχείριση όλων των ενεργειών-δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τις διαδικασίες προμήθειας, την παραγωγή-μεταποίηση και όλες τις δραστηριότητες της διανομής. Επιπλέον, συμπεριλαμβάνει το συντονισμό και τη συνεργασία με όλους τους εταίρους του καναλιού εφοδιασμού, πού μπορεί να είναι προμηθευτές, μεσάζοντες, εταιρείες παροχής υπηρεσιών Third Party Logistics (3PL) και πελάτες. Κατ' ουσία, η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας ενοποιεί και ολοκληρώνει το σχεδιασμό, τις προμήθειες, την παραγωγή, την αποθήκευση, τη μεταφορά και τις πωλήσεις τόσο μέσα στις επιχειρήσεις όσο και μεταξύ αυτών. Ο αντικειμενικός λοιπόν σκοπός της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι η αύξηση της συνολικής κερδοφορίας κατά μήκος της αλυσίδας που συνεπάγεται την αύξηση της κερδοφορίας όλων των εταίρων της. Αυτό επιτυγχάνεται με την κατανόηση και ικανοποίηση των πελατειακών αναγκών στον απαιτούμενο χρόνο, και με την προσφορά προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας και ανταγωνιστικού κόστους. Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, απαραίτητα χαρακτηριστικά των εφοδιαστικών αλυσίδων που ανταγωνίζονται μέσα στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον είναι η ευελιξία και η ταχεία προσαρμοστικότητα τους στις δυναμικά μεταβαλλόμενες συνθήκες.

i. Logistics

Logistics είναι εκείνο το τμήμα της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας που σχεδιάζει, υλοποιεί και ελέγχει την αποδοτική και αποτελεσματική κανονική και αντίστροφη ροή και αποθήκευση των προϊόντων, υπηρεσιών και των σχετικών πληροφοριών από το σημείο προέλευσης τους έως το σημείο κατανάλωσης τους, ώστε να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών. Ενδεικτικές περιοχές εφαρμογών των Logistics περιλαμβάνουν τα: Business Logistics, Systems Logistics, Maritime Logistics, Logistics Υγείας, Logistics Στρατού, Περιβαλλοντικά Logistics, City Logistics, Crisis Logistics, Logistics Υπηρεσιών, Agro-logistics και Reverse Logistics.

Τα Logistics βρίσκουν εφαρμογή σε **δύο κυρίως πεδία**.

- Το πρώτο πεδίο** είναι η επιχείρηση, η οποία πρέπει να οργανώσει την εισροή, την εσωτερική διακίνηση και την εκροή υλικών και προϊόντων κατά τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να εξασφαλίζει τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών της.
- Το δεύτερο πεδίο** είναι η εφοδιαστική αλυσίδα, η οποία

αποτελείται από όλες εκείνες τις επιχειρήσεις και οργανισμούς που είναι απαραίτητοι έτσι ώστε ένα προϊόν, από πρώτες ύλες να καταλήξει στον τελικό πελάτη. Η αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση της ροής προϊόντων και πληροφοριών σε αυτήν την αλυσίδα αποτελεί επιτακτική ανάγκη σε μία παγκοσμιοποιημένη και ψηφιακή οικονομία, όπου ο ανταγωνισμός από ατομικός (επιχείρηση εναντίον επιχείρησης) γίνεται συλλογικός (εφοδιαστική αλυσίδα εναντίον εφοδιαστικής αλυσίδας).

Διάφοροι τομείς των Logistics είναι οι εξής:

- Business Logistics
- Systems Logistics
- Defense Logistics
- Crisis Logistics
- Supply Chain Management
- Environmental Logistics
- Logistics in Services
- Logistics Information Systems

Τα Logistics αφορούν σε:

Απαιτήσεις:

Οι δραστηριότητες των Logistics εμπλέκονται με την ανάλυση, σύνθεση και καθορισμό των πόρων που απαιτούνται να επιτύχουμε ένα σκοπό ή να φέρουμε σε πέρας μία επιχείρηση κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Ο συνολικός στόχος, του να καθορίσουμε απαιτήσεις είναι μία λειτουργία σχεδιασμού που εμπλέκει ταυτόχρονα και την στρατηγική και τα Logistics. Ο καταμερισμός των κυρίων διαθέσιμων πόρων, αν είναι λιγότεροι από τους απαιτούμενους και η αξιολόγηση του αποτελέσματος των ελλείψεων για την επίτευξη των κυρίων στόχων, είναι κύριες ευθύνες της στρατηγικής και όχι λειτουργία των Logistics.

Σχεδιασμό:

Αυτή η λειτουργία περιλαμβάνει όλο το πλάνο του σχεδιασμού μέσα από λεπτομερή σχεδιασμό των προϊόντων, συστημάτων και υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων της ανάπτυξης, δοκιμής και αξιολόγησης του σχεδιασμού. Το Logistics Engineering έχει να κάνει με τον σχεδιασμό του εφοδιασμού και της συντήρησης κάτω από το πρίσμα της αποτελεσματικότητας κόστους, σε αντίθεση του σχεδιασμού της εύκολης παραγωγής ή χρήσης.

Εφοδιασμό:

Αυτή η περιοχή εμπλέκει τον φυσικό εφοδιασμό και διανομή όλων των διαθέσιμων πόρων π.χ. προμήθειες, πρόσληψη και εκπαίδευση Προσωπικού, υποστήριξη παραγωγής, συσκευασία, Διοίκηση Αποθεμάτων, διακίνηση και μεταφορές, ιχνηλασιμότητα προϊόντων, διαδικασία παραγγελιών, αποθήκευση, αποσύρσεις, κ.λ.π. Υπάρχουν λειτουργίες που δημιουργούν 'χρονική και χωροταξική χρησιμότητα' σε αντίθεση με τις λειτουργίες παραγωγής που χρησιμοποιούν 'χρησιμότητα τυποποίησης' και τις λειτουργίες του marketing που δημιουργούν 'χρησιμότητα ιδιοκτησίας'.

Συντήρηση:

Η συντήρηση εκλαμβάνεται ευρέως σαν την διατήρηση των εγκαταστάσεων, προϊόντων, ανθρώπινου δυναμικού, συστημάτων και υπηρεσιών των παραγωγών και χρηστών, συμπεριλαμβανομένης της προστασίας, διατήρησης και ανάκτησης όλων των διατιθέμενων πόρων.

Πόρους:

Πρώτες ύλες (υλικά), εξοπλισμός εγκαταστάσεις, Προσωπικό, συμπεριλαμβανομένων των κεφαλαίων και πληροφοριών. Τα Logistics συχνά συνδέονται με την διοίκηση των υλικών, όμως οι τεχνικές της διοίκησης των υλικών μπορούν επίσης να εφαρμοσθούν στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, χρημάτων και πληροφοριών.

Οι δραστηριότητες των Logistics συμπληρώνουν και υποστηρίζουν την στρατηγική και την τακτική. Υποστηρίζουν τους στόχους, τα σχέδια και τις επιχειρησιακές δραστηριότητες των συστημάτων. Τα υποστηριζόμενα συστήματα μπορεί να είναι Οργανισμοί ή μεμονωμένα άτομα.

Ο παραπάνω ορισμός των Logistes δεν δηλώνει ότι τα Logistics προσδιορίζουν τις απαιτήσεις, ούτε ότι είναι μηχανικός σχεδιασμός, ούτε ότι είναι διοίκηση. Δηλώνει μόνο ότι: όταν μία προκαθορισμένη διοίκηση, συγκεκριμένη τεχνική μεθοδολογία και συγκεκριμένες τεχνικές δραστηριότητες, εμπλέκονται με ειδικές λειτουργίες υποστήριξης , τότε ο συνδυασμός των παραγόντων αυτών αποτελεί εφαρμογή των Logistics

Η εφαρμογή των Logistics έχει διαφορετικούς τρόπους δράσης και διαφορετικά αποτελέσματα κατά περίπτωση, που εξαρτώνται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσονται και τους παράγοντες που το επηρεάζουν.

Παράγοντες όπως:

- Η οικονομική κατάσταση
- Η πολιτική κατάσταση
- Το κοινωνικό καθεστώς
- Το μορφωτικό επίπεδο
- Το ηθικό περιβάλλον
- Το τεχνολογικό περιβάλλον
- Το νομικό καθεστώς
- Το φυσικό περιβάλλον

Εκείνος όμως ο παράγοντας που έχει την μεγαλύτερη βαρύτητα, είναι ο **ανθρώπινος παράγοντας** και η **ανθρώπινη λογική**, που αν είναι αλόγιστη, μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα όχι μόνο την αποτυχία του οποιουδήποτε εγχειρήματος αλλά και την καταστροφή του ίδιου του ανθρώπου και κατ'επέκταση της ίδιας της φύσης.

BUSINESS LOGISTICS

Business Logistics είναι η διαδικασία του σχεδιασμού, της υλοποίησης και του ελέγχου της επιτυχημένης (efficient) και της

αποτελεσματικής(cost effective)ροής των πάσης φύσεως υλικών, από την πρώτη ύλη μέχρι το τελικό προϊόν, και όλων των σχετιζομένων πληροφοριών, από την πηγή προμήθειας(point of orgin) μέχρι τον τελικό καταναλωτή (point of consumption).

Ερμηνεύοντας τον παραπάνω ορισμό διαπιστώνουμε ότι στην σύγχρονη επιχείρηση τα logistics είναι υπεύθυνα για την διάθεση όλων των κατηγοριών υλικών (από την πρώτη ύλη μέχρι το έτοιμο προϊόν) στην κατάλληλη ποσότητα, ποιότητα, τόπο και χρόνο και στο χαμηλότερο δυνατό κόστος, αξιοποιώντας όλους τους διατιθέμενους πόρους.

Logistics λοιπόν στην σύγχρονη επιχείρηση σημαίνει τις παρακάτω δραστηριότητες:

- Διανομή των προϊόντων (Physical Distribution) από την επιχείρηση μέχρι τον τελικό καταναλωτή.
- Υποστήριξη της παραγωγής (Production Support) με όλο το απαιτούμενο στην κάθε φάση υλικό (πρώτες ύλες, ημιέτοιμα προϊόντα, υλικά συσκευασίας κ.λ.π.)
- Προμήθειες για την απόκτηση όλου του απαραίτητου υλικού για την υλοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Για να υλοποιηθούν οι παραπάνω δραστηριότητες, εμπλέκονται και συνεργάζονται σχεδόν όλα τα τμήματα της σύγχρονης επιχείρησης, δηλαδή αναλυτικότερα και με απλά λόγια σε μία επιχείρηση Logistics σημαίνει:

- Μεταφορικά μέσα:** (αριθμός, μέγεθος, είδος κλπ) προκειμένου να μεταφερθεί το προϊόν από και προς την επιχείρηση.
- Management Διανομών:** Καθορισμός βελτιστοποιημένων δρομολογίων, χρόνων παράδοσης των προϊόντων κ.λ.π.
- Αποθηκευτικοί Χώροι:** Θέση, μέγεθος, εξοπλισμός κλπ.
- Αποθέματα:** Καθορισμός ειδών, ύψους αποθεμάτων, σημείων αναπαραγγελίας μοντέλων παρακολούθησης των αποθεμάτων, πολιτικής ελέγχου κλπ.
- Ιχνηλασιμότητα:** Υποτύπωση του τι έχουμε διαθέσει που και τι

έχουμε προμηθευτεί από που. Η υποτύπωση αυτή αποδεικνύεται πολύτιμη σε περιπτώσεις ανακλήσεως προϊόντων.

- **Προμήθειες:** Επιλογή πηγών προμήθειας, καθορισμός κριτηρίων επιλογής προμηθευτών, καθορισμός πολιτικής ποιότητας πρώτων υλών κλπ.
- **Προσωπικό:** Απαιτήσεις σε προσωπικό ποσοτικά και ποιοτικά για την υλοποίηση του συγκεκριμένου επιχειρηματικού έργου.
- **Εκπαίδευση:** Προσδιορισμός και παροχή της απαιτούμενης εκπαίδευσης στο προσωπικό προκειμένου να είναι σε θέση να φέρει σε πέρας με επιτυχία το έργο που του έχει ανατεθεί.
- **Εγκαταστάσεις:** Προσδιορισμός και απόκτηση όλων των απαραίτητων εγκαταστάσεων που είναι απαραίτητες για την διεκπεραίωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- **Τεκμηρίωση:** Ανάπτυξη γραπτών οδηγιών και διαδικασιών για όλες τις δραστηριότητες με τη σύνταξη εγχειριδίων και λοιπών γραπτών οδηγιών που είναι ουσιαστικές για την ορθή διεξαγωγή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- **Logistics Information System:** με βάση το οποίο θα επεξεργάζονται και θα αξιοποιούνται όλες οι απαραίτητες για τα Logistics, πληροφορίες.

Είναι προφανές ότι ο βαθμός συσχέτισης και αλληλεπίδρασης των τομέων δράσης των Logistics δηλαδή του physical distribution, της υποστήριξης της παραγωγής και των αγορών/προμηθειών είναι μεγάλος και απαιτεί επιτυχημένη και αποτελεσματική επιχειρηματική δράση και αρμονική συνεργασία των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Ενδεικτικά ,απαιτείται συνεχής συνεργασία με τις Διευθύνσεις Μάρκετινγκ και Παραγωγής ώστε:

- Να τεθούν τα επίπεδα (όρια) εξυπηρέτησης πελατών.
- Να καθοριστούν οι ανάγκες των πελατών για την εξυπηρέτησή τους.
- Να καθοριστούν οι αντιδράσεις των πελατών στην παρεχόμενη

εξυπηρέτηση.

- Να καθορίζονται συγκεντρωτικές ποσότητες για παραγγελίες πρώτων υλών.
- Να επιτευχθεί συντονισμός του ρυθμού και χρόνου παραγωγής με τις δραστηριότητες Logistics.

SYSTEMS LOGISTICS

Με τον όρο Systems Logistics ορίζεται το σύνολο των δραστηριοτήτων και ενεργειών συντονισμένης ανάπτυξης όλων των στοιχείων υποστήριξης ενός συστήματος, οι οποίες αρχίζουν από τη φάση της σχεδίασης του συστήματος και ολοκληρώνονται παράλληλα με αυτό, με σκοπό να το διατηρούν διαθέσιμο (available) στο μέγιστο της απόδοσης του (Systems Effectiveness) με ταυτόχρονη μείωση του Συνολικού Κόστους στον προγραμματισμένο Κύκλο Ζωής (Life Cycle Cost)

Το βασικό εργαλείο management με το οποίο γίνεται πράξη η φιλοσοφία της ολοκληρωμένης και αποτελεσματικής υποστήριξης του κάθε συστήματος στον κύκλο ζωής του είναι το Integrated Logistics Support (ILS) που βασίζεται:

Στο Configuration του Συστήματος

Στο μοντέλο Επιχειρησιακής Λειτουργίας και

Στις απαιτήσεις σε Logistics

Οι τομείς υποστήριξης που καλύπτει ένα πρόγραμμα ILS είναι: Συντήρηση. Σωστή και προγραμματισμένη συντήρηση του συστήματος (προληπτική και διορθωτική), προκειμένου να βρίσκεται πάντα σε καλή κατάσταση και σε επιχειρησιακή ετοιμότητα, ώστε να μεγιστοποιείται η αποδοτικότητα και ο ωφέλιμος χρόνος ζωής.

Εφοδιασμός. Τα υλικά διαθέσιμα στην σωστή ποσότητα, ποιότητα, τόπο και χρόνο ώστε να εξασφαλίζεται η απρόσκοπτη λειτουργία και συντήρηση του συστήματος.

Μέσα Ελέγχου και Υποστήριξης. Όλα τα απαραίτητα μέσα ελέγχου

και συντήρησης του συστήματος.

Physical Distribution-Materials Handling & Storage Equipment.

Διάθεση και πλήρης αξιοποίηση

όλων των απαραίτητων μέσων για την διατήρηση, αποθήκευση και διακίνηση τόσο του κυρίως συστήματος καθώς και όλων των υποσυστημάτων και απαραίτητων για την υποστήριξη και τη λειτουργία των μέσων και υλικών.

Προσωπικό και Εκπαίδευση. Αφορά το απαραίτητο ποσοτικά και ποιοτικά αλλά και κατάλληλο εκπαιδευμένο προσωπικό για την ορθή και απρόσκοπτη λειτουργία του συστήματος.

Εγκαταστάσεις. Αφορά τις εγκαταστάσεις που είναι αναγκαίες και πρέπει να είναι διαθέσιμες προκειμένου το σύστημα να λειτουργεί και να συντηρείται στο κατάλληλο περιβάλλον.

Τεκμηρίωση. Όλα τα απαραίτητα για το χειρισμό, τη λειτουργία και τη συντήρηση του συστήματος, εγχειρίδια στην κατάλληλη μορφή και όλες τις απαραίτητες σε ποσότητα και ποιότητα πληροφορίες.

Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές. Υποστήριξη του συστήματος με Η/Υ στους τομείς λειτουργίας (π.χ. Computer simulation) και υποστήριξης (π.χ. management προσωπικού αποθεμάτων κλπ.)

Ειδικότερα το τμήμα Logistics περιλαμβάνει:

1. Μεταφορά, αποθήκευση και διανομή για λογαριασμό τρίτων (3PL).
2. Αποθηκευτικούς χώρους για χρήση σύντομου ή μακροχρόνιου διαστήματος.
3. Σχεδιασμό και οργάνωση εξωτερικού αποθηκευτικού χώρου στην αποθήκη.
4. Αποθήκευση σε ράφια χωρητικότητας παλετών.
5. Φορτοεκφόρτωση εμπορευμάτων.

6. Διαλογή και προετοιμασία παραγγελίας (Picking).

7. Υπηρεσίες που προσθέτουν αξία (Value added services):

1. Παλετοποίηση & αναπαλετοποίηση.
2. Συσκευασία & ανασυσκευασία.
3. Ετικετοποίηση, Scanning & Bar Coding.

8. Εφαρμογή προηγμένων τεχνολογιών:

1. Υποστήριξη από νέα πληροφοριακά συστήματα (ERP).
2. Warehouse Management System με RF ασύρματα τερματικά.
3. On line σύνδεση με τον αποθέτη.

9. Παροχή στατιστικών πληροφοριών προς τον αποθέτη.

10. Cross docking.

11. Ασφαλιστική κάλυψη των αποθηκευτικών χώρων.

12. Δυνατότητα παροχής γραφειακού χώρου σε εργαζόμενους των πελατών.

ii. Ο σχεδιασμός του συστήματος logistics

Ο σχεδιασμός ξεκινά από την επιλογή της μονάδας διακίνησης και τον καθορισμό της συσκευασίας του προϊόντος και καλύπτει όλες τις φάσεις, προμήθειας των υλικών, παραγωγής των προϊόντων και διάθεσης, διανομής και εμπορίας των προϊόντων και καταλήγει στο πρόβλημα της ανακύκλωσης των υλικών με την παραλαβή επιστροφών ή με την αξιοποίηση των παραπροϊόντων που προκύπτουν στην παραγωγή.

Τα θέματα του σχεδιασμού είναι πολλά και αναφέρονται, στην επιλογή μονάδας διακίνησης, στην επιλογή καναλιών διανομής, στην εξεύρεση του άριστου αριθμού αποθηκευτικών κέντρων ή κέντρων διανομής, στην επιλογή τοποθεσίας, στην επιλογή τεχνολογίας και πολλά άλλα θέματα.

Ο σχεδιασμός του συστήματος, και ειδικότερα ο στρατηγικός σχεδιασμός θα οδηγήσει την επιχείρηση στη λήψη πολύ σοβαρών αποφάσεων, που θα επιδράσουν καθοριστικά στη λειτουργικότητα, στην εκτέλεση των καθημερινών εργασιών της επιχείρησης (δυναμικότητα-παραγωγικότητα), θα διαμορφώσουν το τελικό κόστος και θα επηρεάσουν την κερδοφορία της επιχείρησης. Στη φάση αυτή κρίνονται πολλές φορές τελεσίδικα, η βιωσιμότητα ή η επιτυχία/αποτυχία της επιχείρησης.

Ο υπεύθυνος του στρατηγικού σχεδιασμού του συστήματος Logistics μιας επιχείρησης καλείται συχνά να απαντήσει σε πολλά ερωτήματα. Οι απαντήσεις που θα δώσει και οι λύσεις που θα προτείνει και που τελικά θα επιλεγούν δεν μπορούν να αλλάξουν από τη μια μέρα στην άλλη ή αν αλλάξουν αυτό θα γίνει πολύ δύσκολα και θα έχει πολύ μεγάλο κόστος.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι η πιο σημαντική εργασία σε μια επιχείρηση. Είναι αδύνατο, να βρεθεί μια πετυχημένη επιχείρηση χωρίς να έχει ασχοληθεί με το στρατηγικό σχεδιασμό. Υπάρχουν βέβαια πολλές περιπτώσεις που ο διευθύνων την επιχείρηση δε γνωρίζει την έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού και παρ' όλα αυτά επιτύχει. Ο επιχειρηματίας αυτός κάνει ασυναίσθητα το στρατηγικό σχεδιασμό εντελώς εμπειρικά χωρίς να το γνωρίζει.

Ο σχεδιασμός του συστήματος logistics περιλαμβάνει εκτός από το στρατηγικό σχεδιασμό, τον τακτικό σχεδιασμό και τον δυναμικό σχεδιασμό. Τα θέματα του στρατηγικού σχεδιασμο, δεν είναι τα μόνα, τα αποκλειστικά ή τα πιο δύσκολα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει ένα χρονικά μακροχρόνιο προσανατολισμό, έχει έναν ορίζοντα τουλάχιστον 5 ετών. Αυτό σημαίνει ότι οι στρατηγικές αποφάσεις έχουν άμεση σχέση με τη μακροχρόνια λειτουργία της επιχείρησης και οι στρατηγικές αποφάσεις θα επηρεάζουν τα αποτελέσματα της επιχείρησης για 5 τουλάχιστον έτη. Σ'αυτό το διάστημα οι στρατηγικές αποφάσεις δεν είναι εύκολο να αλλάξουν ή θα

κοστίζει πάρα πολύ μια μικρή ή μεγάλη αλλαγή των στρατηγικών αποφάσεων και των στρατηγικών σχεδίων της επιχείρησης.

Ο σχεδιασμός του logistics management έχει πολλές επιπτώσεις στην επιχείρηση και η σημασία του γίνεται πολύ πιο κατανοητή όταν συγκριθούν επιχειρήσεις που τον εφαρμόζουν με επιχειρήσεις που δεν τον εφαρμόζουν. Η ικανότητα του logistic manager κρίνεται από τη δυνατότητα του να μειώσει τη συχνότητα που παρουσιάζονται απρόβλεπτες καταστάσεις και την έγκαιρη εκπόνηση σχεδίων αντιμετώπισης έκτακτων συνθηκών.

iii. Ο έλεγχος του συστήματος

Ο έλεγχος του συστήματος αναφέρεται τόσο στον έλεγχο των αποτελεσμάτων του σχεδιασμού όσο και στον έλεγχο της ορθής εφαρμογής των σχεδίων. Για να είναι αποτελεσματικός ο έλεγχος πρέπει να γίνεται συστηματικά και να διαπερνά ολόκληρο το σύστημα. Ο έλεγχος είναι μια συνεχής διαδικασία μέσα στην επιχείρηση και καλύπτει όλες τις εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν, για να φτάσουν τα προϊόντα από τους προμηθευτές της επιχείρησης στους τελικούς πελάτες της περνώντας από την παραγωγή.

Ο σκοπός του ελέγχου είναι διπλός. Ο πρώτος αναφέρεται στο αν έγιναν σωστά, αν εφαρμόστηκαν οι εντολές της επιχείρησης από τους υπεύθυνους. Στην περίπτωση αυτή ο έλεγχος είναι ποσοτικός και ποιοτικός.

Ο ποσοτικός έλεγχος μπορεί να αναφέρεται στον αριθμό των μονάδων των προϊόντων που παραλαμβάνει η επιχείρηση από κάποιον προμηθευτή της και η διαπίστωση του αν ο αριθμός αυτός ακολουθεί την πολιτική αποθεμάτων της επιχείρησης ή αν τα προϊόντα αυτά αντιπροσωπεύουν αποθέματα πολλών μηνών ή ελάχιστων ημερών. Ο ποσοτικός έλεγχος μπορεί να αναφέρεται και στις παραγγελίες των πελατών της επιχείρησης, αν οι ποσότητες των μονάδων που αποστέλλονται στους πελάτες είναι οι σωστές.

Ο ποιοτικός έλεγχος μπορεί να αναφέρεται στις προδιαγραφές που πρέπει να ικανοποιούν τα προϊόντα του προμηθευτή της επιχείρησης ή στα προϊόντα που παράγει η επιχείρηση. Ο ποιοτικός έλεγχος δε σταματά στην παραγωγή, αλλά φτάνει μέχρι τη διαπίστωση της ποιότητας των προϊόντων που αποστέλλονται στους πελάτες της και μέσα στις εγκαταστάσεις του πελάτη.

Ο δεύτερος σκοπός του ελέγχου που είναι ο πιο σημαντικός σχετίζεται με την επιτυχία του συστήματος που σχεδιάστηκε. Κάθε επιχείρηση βάζει ορισμένους στόχους και ορισμένους κανόνες πάνω στους οποίους στηρίζει τα ποιοτικά συμπεράσματά της. Ο έλεγχος γίνεται για να αξιολογούνται τα αποτελέσματα και να γίνονται διορθωτικές επεμβάσεις στο σύστημα που σχεδιάστηκε. Κανένας

δεν μπορεί να σχεδιάσει το τέλειο σύστημα που δε θα μεταβηθεί ποτέ. Αντίθετα μόλις τελειώσει ένα νέο σύστημα ξεκινά η μελέτη βελτίωσης του.

iv. Σκοπός του logistic management

Το logistic management επιδιώκει να ικανοποιήσει τους επιχειρησιακούς στόχους με το μικρότερο κόστος. Επιδιώκει να βρίσκει το σωστό προϊόν στη σωστή ποσότητα-ποιότητα, στο σωστό τόπο και χρόνο με το σωστό κόστος. Άρα πρέπει να ικανοποιεί τριεπιδιώξεις της επιχείρησης επιδιώκοντας 2 βασικά κριτήρια. Την καλύτερη δυνατή ποιότητα με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Ένα άριστο σύστημα logistics πρέπει να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας τηρώντας το βασικό τρίπτυχο : διαθεσιμότητα-δυναμικότητα-συνέπεια.

-

2. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΓΟΡΩΝ

Ο τομέας των αγορών είναι, για τις περισσότερες εταιρείες, ο σημαντικότερος μεταξύ των λειτουργιών τους. Το μερίδιο συμμετοχής των αγορών στο συνολικό κόστος των προϊόντων κατέχει τη μερίδα του λέοντος, υπερβαίνοντας συχνότατα το ποσοστό του 50%, με συνέπεια να αποτελεί την κύρια αιτία των εκταμιεύσεων. Από την άποψη αυτή, η δραστηριότητα των Προμηθειών που διαχειρίζεται ένα τόσο μεγάλο ποσοστό του κόστους παραγωγής, (ενδεικτικά μια μείωση κόστους προμηθειών κατά 10% σημαίνει βελτίωση κερδοφορίας κατά 5%, ένα εξαιρετικά μεγάλο ποσοστό) έχει στρατηγικό χαρακτήρα και έτσι θα πρέπει να αντιμετωπίζεται (και όχι, όπως λανθασμένα γίνεται συνήθως, ως Τμήμα Παραγγελιών).

Η εταιρεία, λοιπόν, πρέπει να θέτει βασικούς στρατηγικούς στόχους για το τμήμα προμηθειών και να μελετά και να εφαρμόζει αντίστοιχες μεθόδους για την υλοποίησή τους. Σαν τέτοιους βασικούς στόχους για τον τομέα των Προμηθειών μπορούμε να παρουσιάσουμε τους παρακάτω αναφερόμενους.

i. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

- 1 Η διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της παραγωγής, σε ότι αφορά τα αγοραζόμενα υλικά/υπηρεσίες
- 2 Η διασφάλιση ότι οι προμηθευτές ακολουθούν τα πρότυπα ποιότητας της εταιρείας
- 3 Η ανάλωση του ελάχιστου δυνατού κεφαλαίου για την αγορά των αναγκαίων υλικών/υπηρεσιών, αλλά με διατήρηση ενός επαρκούς αποθέματος ασφαλείας.
- 4 Η διασφάλιση της προδιαγεγραμμένης ποιότητας με το χαμηλότερο κόστος
- 5 Η συστηματική παρακολούθηση της οικονομικότητας των αγορών που αποσκοπεί στη μείωση του συνολικού κόστους αυτών

• Η προγραμματισμένη και συνεχής επικοινωνία με τη Διοίκηση και τις εμπλεκόμενες με τις Προμήθειες διευθύνσεις για την ενημέρωσή τους επί θεμάτων αγορών

• Η ανάπτυξη στενής συνεργασίας με προμηθευτές για τη συμμετοχή και συμβολή τους σε προγράμματα σχεδιασμού νέων προϊόντων ή βελτιώσεων των ήδη παραγομένων.

Οι στρατηγικοί αυτοί στόχοι της εταιρείας θα πρέπει να ενταχθούν σε ένα πρόγραμμα επίτευξής τους, με τη δημιουργία για τον καθένα από αυτούς κάποιων πλάνων υλοποίησης, που θα ετοιμαστούν από τη Διεύθυνση Προμηθειών και θα εγκριθούν από τη Διοίκηση. Βασικά τέτοια πλάνα για την υλοποίηση των στόχων μπορεί να είναι σαν αυτά που ενδεικτικά αναφέρονται αμέσως παρακάτω:

Πλάνο υλοποίησης 1ου Στρατηγικού Στόχου

- Στενή παρακολούθηση και επικοινωνία με τον προγραμματισμό παραγωγής για τυχόν ανάγκες αναπαραγγελίας
- Τακτή παρακολούθηση της εκτέλεσης του προγράμματος παραγωγής για τυχόν αποκλίσεις από αυτό.
- Συμφωνίες με τους προμηθευτές για αποδοχή τους ανάλογων μεταβολών των παραγγελιών
- Εναλλακτική λύση σε περιπτώσεις που για κάποιο υλικό προμηθεύεται μόνο από έναν προμηθευτή.

Πλάνο υλοποίησης 2ου Στρατηγικού Στόχου

- Τήρηση συστήματος αξιολόγησης προμηθευτών στο οποίο θα παρακολουθείται τακτά η συμμόρφωσή τους στα πρότυπα ποιότητας και τις προδιαγραφές της εταιρείας.
- Τήρηση στοιχείων και διασταύρωση πληροφοριών για τη ποιοτική κατάταξη της θέσης των προμηθευτών στην αγορά.
- Περιοδική εναλλαγή προμηθευτών, όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο

Πλάνο υλοποίησης 3ου Στρατηγικού Στόχου

- Απαίτηση λήψης των μέγιστων δυνατών εκπτώσεων από τους προμηθευτές
- Συστηματική τήρηση αρχείων και τακτή ανασκόπησή τους για τις εκπτώσεις των προμηθευτών
- Συστηματική και τακτή ανασκόπηση των αποθεμάτων α' υλών και λοιπών υλικών και εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών σε περίπτωση αποκλίσεων
- Αναζήτηση ανταγωνιστικών προσφορών κάθε εξάμηνο, στα πλαίσια μιας έρευνας αγοράς για τα σημαντικότερα υλικά.

- Έρευνα αγοράς για την αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων
- Αναζήτηση προμηθευτών που ενδεχομένως έχουν την ίδια τιμή πώλησης, λόγω μικρού χρόνου παράδοσης συντείνουν σε χαμηλά αποθέματα ασφάλειας

Πλάνο υλοποίησης 4ου Στρατηγικού Στόχου

- Εγκατάσταση ηλεκτρονικού συστήματος διαχείρισης παραγγελιών (έκδοση εντολών αγοράς, παρακολούθηση εκπτώσεων προμηθευτών, έλεγχος ποσοτήτων υλικών, έλεγχος απορρίψεων παρτίδων, επιστροφές υλικών κλπ).
- Καθιέρωση συμφωνιών με τους προμηθευτές, να χρειάζεται συνάπτονται και σχετικές συμβάσεις, για εγγύηση κόστους και ποσοτήτων.

Πλάνο υλοποίησης 5ου Στρατηγικού Στόχου

- Σύνταξη τακτής αναφοράς (μηνιαία) για τις εκπώσεις των προμηθευτών και σύγκρισή τους με τις προβλέψεις που έγιναν
- Σύνταξη τακτής αναφοράς (μηνιαία) για τις απορρίψεις του ποιοτικού ελέγχου κατά προμηθευτή και διορθωτικές ενέργειες των προμηθευτών για τις περιπτώσεις που κρίνονται σοβαρές
- Κατάρτιση προτύπων για αξιολόγηση υλικών και υπηρεσιών

Πλάνο υλοποίησης 6ου Στρατηγικού Στόχου

- Τακτές (μηνιαίες) συναντήσεις με Διοίκηση και Διευθυντές εμπλεκόμενων τμημάτων για ανασκόπηση εκκρεμοτήτων προβλημάτων Προμηθειών
- Σύστημα ενημέρωσης όλων των εμπλεκόμενων τμημάτων με τις αγορές για τυχόν καθυστερήσεις παραδόσεων
- Σύστημα άμεσης ενημέρωσης των Προμηθειών σχετικά με την ποιότητα, ποσότητα και χρόνο παράδοσης των παραγγελθέντων

Πλάνο υλοποίησης 7ου Στρατηγικού Στόχου

- Επιλογή κατάλληλων προμηθευτών που έχουν τις δυνατότητες να βοηθήσουν στο σχεδιασμό νέων προϊόντων
- Καθιέρωση ανοιχτής και καθαρής επικοινωνίας με τους προμηθευτές
- Ενημέρωση των προμηθευτών για συμμετοχή στις διαδικασίες σχεδιασμού (συμμετοχή σε συσκέψεις κλπ)
- Αναγνώριση της συμμετοχής και προσπάθειας των προμηθευτών

Συνεχής Παρακολούθηση και Βελτίωση Κόστους

Το κόστος αγορών πρέπει να βρίσκεται κάτω από μια συνεχή και συστηματική παρακολούθηση που να αποσκοπεί στη διαρκή βελτίωσή του.

Αυτό μπορεί να γίνει με την εγκατάσταση ενός συστήματος δεικτών που να στοχεύουν στον έλεγχο του κόστους, καθώς και με τη σύνδεση αποτελεσμάτων μέτρησης των δεικτών αυτών με ένα μηχανισμό διορθωτικών ενεργειών.

Παράλληλα, θα πρέπει να υπάρχουν σε εφαρμογή διαδικασίες για μια συστηματική και κατά τακτά διαστήματα διεξαγωγή έρευνας αγοράς, η αξιολόγηση της οποίας να επιβεβαιώνει τα αποτελέσματα της γενόμενης παρακολούθησης και των διορθωτικών ενεργειών που αποφασίζονται.

Ετοιμασία και Υλοποίηση Πλάνων Ενεργειών (Action Plans)

Το πλάνο ενεργειών καταγράφει και αναλύει τις επιμέρους φάσεις, που απαιτούνται για την επίτευξη ενός στόχου. Περιγράφει τις φάσεις, καθορίζει αρμόδιους για την κάθε φάση και προβλέπει την αντίστοιχη χρονική διάρκεια και αλληλουχία της υλοποίησης της κάθε φάσης.

Συντάκτης και υπεύθυνος παρακολούθησης - ανασκόπησης του πλάνου ενεργειών είναι συνήθως ο «κάτοχος της σχετικής διεργασίας» (project owner).

Το πλάνο ενεργειών πρέπει να τίθεται υπόψη όλων των εμπλεκόμενων σ' αυτό και να ενημερώνεται για τους πραγματικούς χρόνους διάρκειας υλοποίησης των φάσεων, προκειμένου να γίνεται η αναπροσαρμογή των εκάστοτε αλληλοεξαρτώμενων φάσεων και επανέκδοση του πλάνου ενεργειών. Είναι σκόπιμο να τηρούνται σαν ιστορικά αρχεία όλες οι εκδόσεις ενός πλάνου ενεργειών, προκειμένου να υπάρχει συνολικός έλεγχος και συντονισμός του έργου.

Πρακτικά, ενδείκνυται η χρήση κατάλληλου λογισμικού για απεικόνιση, ενημέρωση, παρακολούθηση και αναθεώρηση του πλάνου ενεργειών.

Ένα υπόδειγμα πλάνου ενεργειών, που αφορά το στόχο της μείωσης των αποθεμάτων των Α' υλών και υλικών συσκευασίας μιας εταιρείας, παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα :

ΠΛΑΝΟ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟΧΟΥ ΜΕΙΩΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ Α' ΥΛΩΝ - ΥΛΙΚΩΝ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ ΚΑΤΑ 5%															
Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΦΑΣΗΣ	ΑΡΜΟΔΙΟΣ	Ι Α Ν	Φ Ε Β	Μ Α Ρ	Α Π Ρ	Μ Α Ρ	Ι Ο Ν	Ι Ο Ν	Α Υ Γ	Σ Ε Π	Ο Κ Τ	Ν Ο Ε	Δ Ε Κ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

1	Μέτρηση συνολικής αξίας αποθεμάτων	Δ/ντής Προμηθ.																	
2	Μετάφραση ποσοστού 5% σε απόλυτο αριθμό	Δ/ντής Προμηθ.																	
3	Ανασκόπηση συνταγολογίων για μείωση ποικιλίας υλικών	Δ/ντές Προμηθ., Παραγ. R & D																	
4	Κατηγοριοποίηση υλικών & προϊόντων κατά ABC analysis	Δ/ντής Προμηθ.																	
5	Επιμερισμός του ποσού μείωσης των αποθεμάτων ανά κατηγορία ABC	Δ/ντής Προμηθ.																	
6	Καταγραφή ισχυόντων χρόνων παράδοσης	Δ/ντής προμηθ.																	
7	Έρευνα αγοράς για εναλλακτικούς προμηθευτές	Δ/ντής Προμηθ.																	
8	Επικοινωνία με προμηθευτές για μείωση χρόνων παράδοσης	Δ/ντής προμηθ.																	
9	Καθορισμός επιθυμητού αποθέματος ασφαλείας ανά προϊόν / υλικό	Δ/ντής παραγ. Δ/ντής προμηθ. Δ/ντής πωλησ.																	
10	Επικοινωνία με προμηθευτές για καθορισμό νέων ελάχιστων ποσοτήτων παραγγελιών	Δ/ντής προμηθ.																	
11	Έρευνα αγοράς για προμήθεια ανάλογου λογισμικού διαχείρισης αποθεμάτων	Υπευθ. Μηχ/σης																	
12	Δοκιμαστική εφαρμογή επιλεγέντος λογισμικού	Δ/ντής παραγ. Δ/ντής προμηθ..																	
13	Αγορά επιλεγέντος λογισμικού	Υπευθ. Μηχ/σης																	
14	Πιλοτική εφαρμογή λογισμικού	Δ/ντής παραγ. Δ/ντής προμηθ.																	
15	Μέτρηση αξίας	Δ/ντής																	

	αποθεμάτων	προμηθ.																	
16	Διορθωτικές ενέργειες	Δ/ντής προμηθ. Δ/ντής παραγ.																	

Η Εμπλοκή των Προμηθευτών στη Μείωση του Κόστους

Μία από τις 8 αρχές ποιότητας αναφέρει ότι μεταξύ εταιρείας και προμηθευτών πρέπει να αναπτύσσονται αμοιβαίως επωφελείς σχέσεις. Προσπάθεια, λοιπόν, του τμήματος Προμηθειών θα πρέπει να είναι η ανάπτυξη τέτοιων σχέσεων, με στόχο την εμπλοκή των προμηθευτών με διάφορους τρόπους σε μια διαδικασία συνεργασίας με την εταιρεία που θα αποβλέπει στη μείωση του κόστους των αγορών, με την ευρεία έννοια.

Τέτοιες εμπλοκές του προμηθευτή μπορούν να αποτελούν τα εξής:

- Συνεχής προσπάθεια του προμηθευτή για μείωση των ποιοτικώς μη αποδεκτών παρτίδων των παραδόσεών του.

- Προσπάθεια των προμηθευτών όχι μόνον για την έγκαιρη παράδοση των παρτίδων του, αλλά και τάση μείωσης του χρόνου αναπλήρωσης (lead time).

- Παροχή προτάσεων των προμηθευτών για βελτίωση / αλλαγές στο σχεδιασμό των ήδη παραγόμενων προϊόντων, με στόχο τη μείωση του κόστους λόγω βελτίωσης της μεθόδου ή αλλαγής υλικών - εξαρτημάτων με άλλα πιο συμφέροντα στην εταιρεία.

- Συμμετοχή των προμηθευτών στη διαδικασία σχεδιασμού νέων προϊόντων, με υποβολή προτάσεων και ιδεών που βελτιώνουν το κόστος αγοράς.

Μέθοδοι για τη Μείωση των Χρόνων Αναπλήρωσης (Lead Time)

Ένας σημαντικός παράγοντας διαμόρφωσης του κόστους προϊόντος είναι και ο χρόνος αναπλήρωσης (lead time). Ο χρόνος αυτός είναι αυτός που μεσολαβεί από τη στιγμή της αποστολής της παραγγελίας στον προμηθευτή μέχρι την παράδοση του υλικού στην εταιρεία από μέρους του.

Ο χρόνος αναπλήρωσης επηρεάζει το κόστος του προϊόντος, γιατί αν είναι μεγάλος τότε απαιτείται μεγαλύτερη ποσότητα παραγγελίας για κάλυψη των αναγκών στο διάστημα που μεσολαβεί και συνεπώς διατηρούνται μεγαλύτερα αποθέματα του υλικού στις αποθήκες. Μεγαλύτερα αποθέματα σημαίνουν μεγαλύτερη δέσμευση κεφαλαίων στην εταιρεία για αγορά υλικών.

Μια μέθοδος μείωσης του χρόνου αναπλήρωσης είναι η συστηματική

καταγραφή, για ένα διάστημα που να μας διασφαλίζει στατιστικά, των πραγματικών χρόνων παράδοσης και μετά να δίνουμε τις παραγγελίες μας με βάση τους χρόνους αυτούς.

Στα σύγχρονα συστήματα ERP η καταγραφή αυτή γίνεται αυτομάτως και έτσι δεν απαιτείται τήρηση ειδικών εντύπων και γραφειοκρατικές εργασίες. Αυτό, αποτελεί πολύτιμο στοιχείο για την αξιολόγηση των προμηθευτών και παράλληλα η μείωση του Lead Time οδηγεί σε μείωση των αποθεμάτων ασφαλείας.

Άλλη μέθοδος είναι η έρευνα αγοράς με στόχο την εξεύρεση νέων προμηθευτών με μικρότερους χρόνους παράδοσης που τους πετυχαίνουν με διάφορους τρόπους (βελτιωμένη μέθοδος παραγωγής, τήρηση αποθήκης για εισαγόμενα υλικά κλπ)

Μείωση του Μεταφορικού Κόστους

Η μείωση του μεταφορικού κόστους μπορεί να γίνει με τη μελέτη των παραγόντων που το επηρεάζουν και συστηματική εφαρμογή των προτάσεων που θα γίνουν αποδεκτές.

Συγκεκριμένα πρέπει:

-Να γίνεται συστηματική και τακτή μελέτη των δρομολογίων και με βάση αυτή, να γίνεται προγραμματισμός των δρομολογίων των αυτοκινήτων μεταφοράς, για αποφυγή άσκοπων διακινήσεων.

-Να γίνεται σωστή φόρτωση των αυτοκινήτων, με σκοπό την πλήρη εκμετάλλευση του χώρου και την ευκολία στην εκφόρτωση για αποφυγή σπατάλης χρόνου.

-Θα πρέπει να καταγραφούν οι μη συμμορφώσεις κατά τη μεταφορά των εμπορευμάτων, να αναλυθούν τα αίτια που τις προκαλούν και να γίνουν διορθωτικές ενέργειες για τη δραστική μείωσή τους.

-Τα μεταφορικά μέσα θα πρέπει να είναι κατάλληλου μεγέθους, ανάλογα με τη μεταφερόμενη ποσότητα.

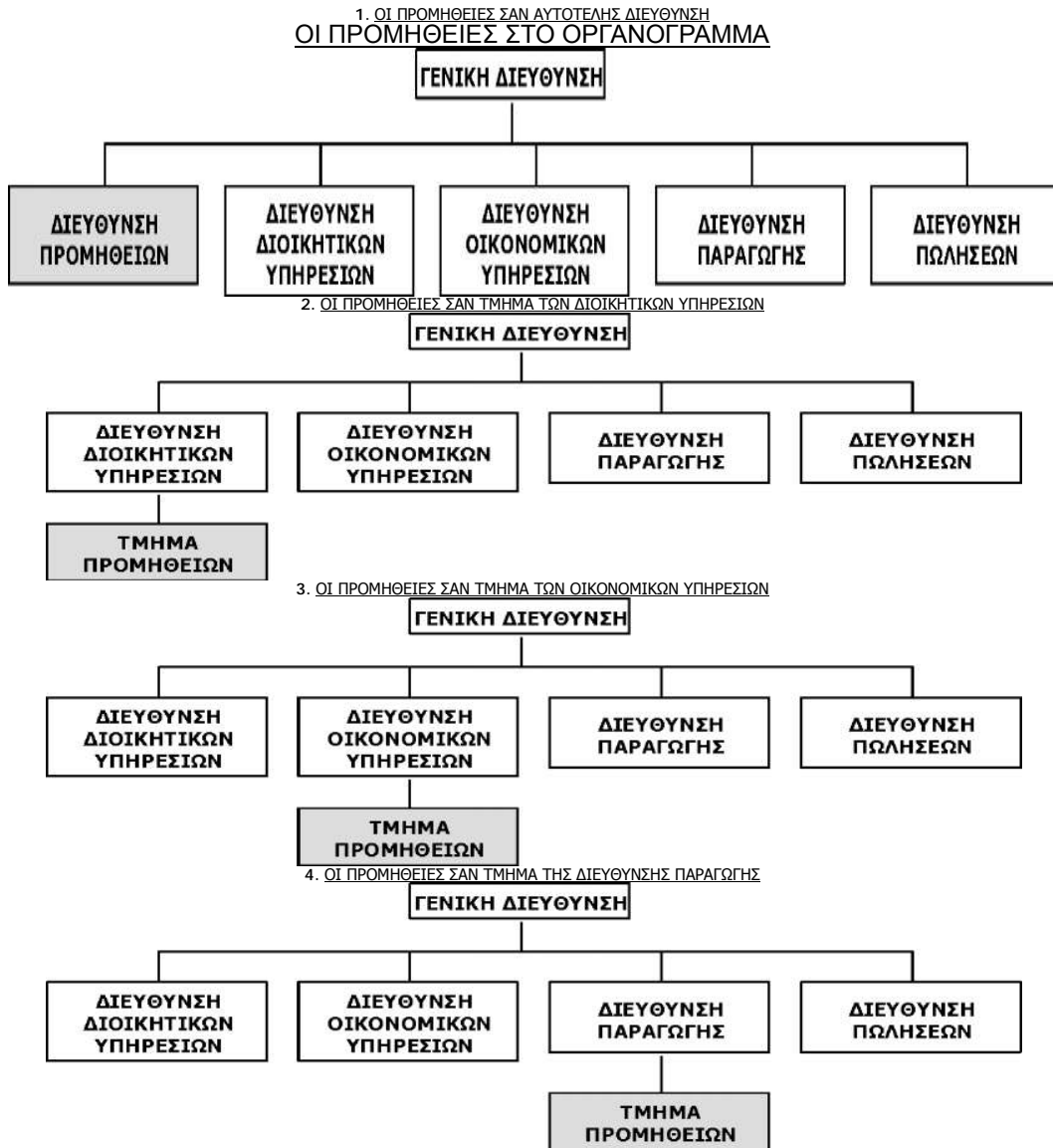
-Να τηρείται πρόγραμμα προληπτικής συντήρησης των μεταφορικών μέσων.

-Πάντα να εξετάζεται η πιθανή ανάθεση της μεταφοράς σε τρίτους, αν αυτό συμφέρει και εξυπηρετεί την εταιρεία.

-Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η ανεύρεση και συνεργασία με μεταφορικές εταιρείες, που εκτελούν δρομολόγια επιστροφής από τους τόπους του αρχικού προορισμού τους (προπαντός για δρομολόγια εξωτερικού), οπότε είναι δυνατόν να επιτευχθούν μεταφορές με αρκετά χαμηλό κόστος.

ii. Η Θέση των Προμηθειών στο Οργανόγραμμα

Ανάλογα με το είδος της Επιχείρησης / Οργανισμού και της βαρύτητας που έχουν οι Προμήθειες σε σχέση με το παραγόμενο προϊόν / υπηρεσία, η Υπηρεσία Προμηθειών μπορεί να είναι αυτοτελής Διεύθυνση, υπαγόμενη απευθείας στη Γενική Διεύθυνση, ή ένα τμήμα εντεταγμένο στη Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών ή τη Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών ή στη Διεύθυνση Παραγωγής, όπως φαίνεται στα παρακάτω οργανωτικά σχήματα:



iii. Διεργασία Των Αγορών

Η διεργασία των αγορών είναι η σειρά των διαδοχικών δραστηριοτήτων που διενεργούνται προκειμένου να εκτελεστεί, με τον πιο συμφέροντα τρόπο για την επιχείρηση, οποιαδήποτε παραγγελία για αγορά υλικών, προϊόντων, υπηρεσιών ή και έργων, η οποία μπορεί να ζητηθεί από κάποιο τμήμα της.

Βασικές δραστηριότητες της διεργασίας αυτής είναι:

- Ο καθορισμός των αναγκών για αγορά
- Η έγγραφη ζήτηση της αγοράς από το τμήμα Προμηθειών
- Η αναζήτηση των αιτουμένων από το τμήμα Προμηθειών
- Έρευνα Αγοράς από το τμήμα Προμηθειών
- Η επιλογή του προμηθευτού
- Η έκδοση της εντολής αγοράς
- Η συμφωνία ή η σύμβαση με τον προμηθευτή
- Η γνωστοποίηση της εντολής αγοράς σε όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα
- Η καταχώρηση και παρακολούθηση της εκτέλεσης της παραγγελίας
- Ο έλεγχος των παραλαμβανόμενων υλικών
- Η τήρηση των σχετικών αρχείων

Κατά την επιλογή προμηθευτή για ανάθεση παραγγελίας για λόγους ουσιαστικούς, αλλά και νομοκανονιστικούς, συχνά επιβάλλεται η λήψη περισσότερων της μιας προσφορών για την κάλυψη μιας ανάγκης προμήθειας, σε υλικά ή υπηρεσίες.

Στην περίπτωση αυτή η πρόσκληση για προσφορές πρέπει να περιγράφει με ακρίβεια την ανάγκη έτσι, ώστε να μην δημιουργούνται συγχύσεις και προσφέρονται διαφορετικά πράγματα που δεν μπορούν να συγκριθούν.

Στην αξιολόγηση των προσφορών η τιμή είναι μόνον μια παράμετρος για την απόφαση της ανάθεσης. Ποιότητα, τεχνική αρτιότητα, εμπειρία, χρόνοι παράδοσης, τρόποι πληρωμής, ελάχιστη ποσότητα παραγγελίας είναι επίσης παράγοντες που πρέπει να συνεκτιμώνται, διότι σε αρκετές περιπτώσεις το «φθηνότερο» είδος είναι τελικά ακριβότερο, εάν οι λοιποί παράγοντες είναι συγκριτικά χειρότεροι σε ένα «φθηνό» εκ πρώτης όψεως προμηθευτή. Για το λόγο αυτό, σε αρκετές περιπτώσεις - και ιδίως σε προκηρύξεις και προσφορές του Δημοσίου - χρησιμοποιούνται φόρμουλες βαθμολόγησης της προσφοράς όπως για παράδειγμα:

Βαθμός = (Σ1/Τιμη) + (Σ2 /Ελάχιστη ποσότητα παραγγελίας) + (Σ3 * Χρόνο πληρωμής η πίστωση) + (Σ4 * Βαθμός Τεχνικής επάρκειας /Εμπειρίας) + (Σ5 *Βαθμολόγηση Ποιότητας)

όπου Σ1...Σn είναι κατάλληλοι συντελεστές, ενώ τα μεγέθη που υπεισέρχονται στην βαθμολόγηση χρησιμοποιούνται ως διαιρέτες στον παρονομαστή εάν το συμφέρον της Εταιρείας που επιλέγει είναι να έχει ο συντελεστής αυτός μικρή τιμή ή βαθμό (π.χ. τιμή, ελάχιστη ποσότητα για αποδοχή παραγγελίας), ενώ τίθενται στον αριθμητή πολλαπλασιαστικά εάν συμφέρει την Εταιρεία να είναι μεγάλη η τιμή ή ο βαθμός του συντελεστή (π.χ. χρόνος πληρωμής, βαθμός τεχνικής αρτιότητας κλπ)

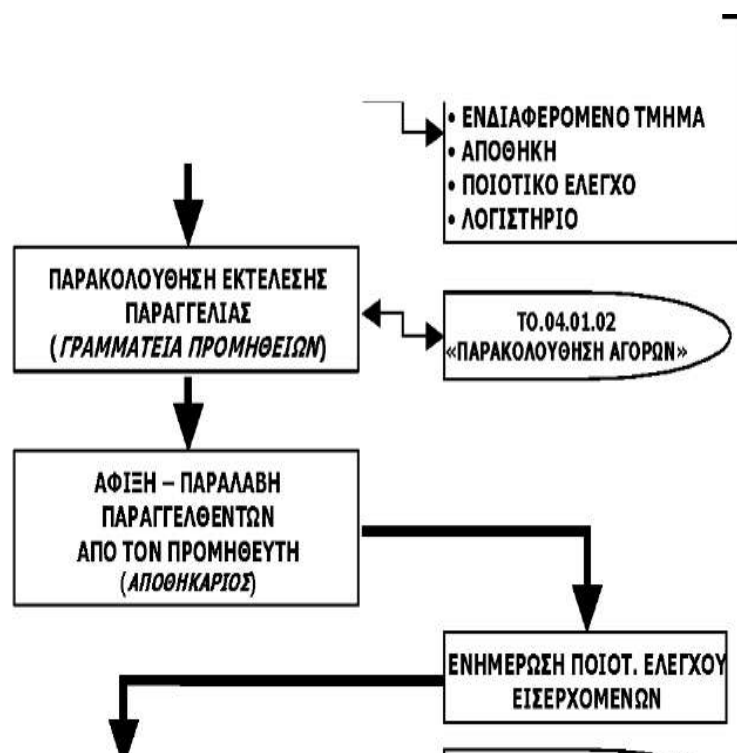
Σε αρκετές περιπτώσεις οι προσφορές έχουν ένα τυπικό, ένα τεχνικό και ένα οικονομικό μέρος. Στην περίπτωση αυτή απορρίπτονται εξ αρχής οι προμηθευτές που δεν πληρούν τα τυπικά απαιτούμενα (πιστοποιητικά, εμπειρία κλπ) και γίνεται ανεξάρτητη αξιολόγηση της τεχνικής προσφοράς. Μόνον για όσους προμηθευτές κριθεί επαρκής η τεχνική προσφορά, (λαμβάνοντας πιθανόν και μία βαθμολογία) γίνεται σε τρίτο στάδιο οικονομική αξιολόγηση για να αποφασιστεί, απολύτως ή μέσω τελικής φόρμουλας, ο επικρατέστερος προμηθευτής.

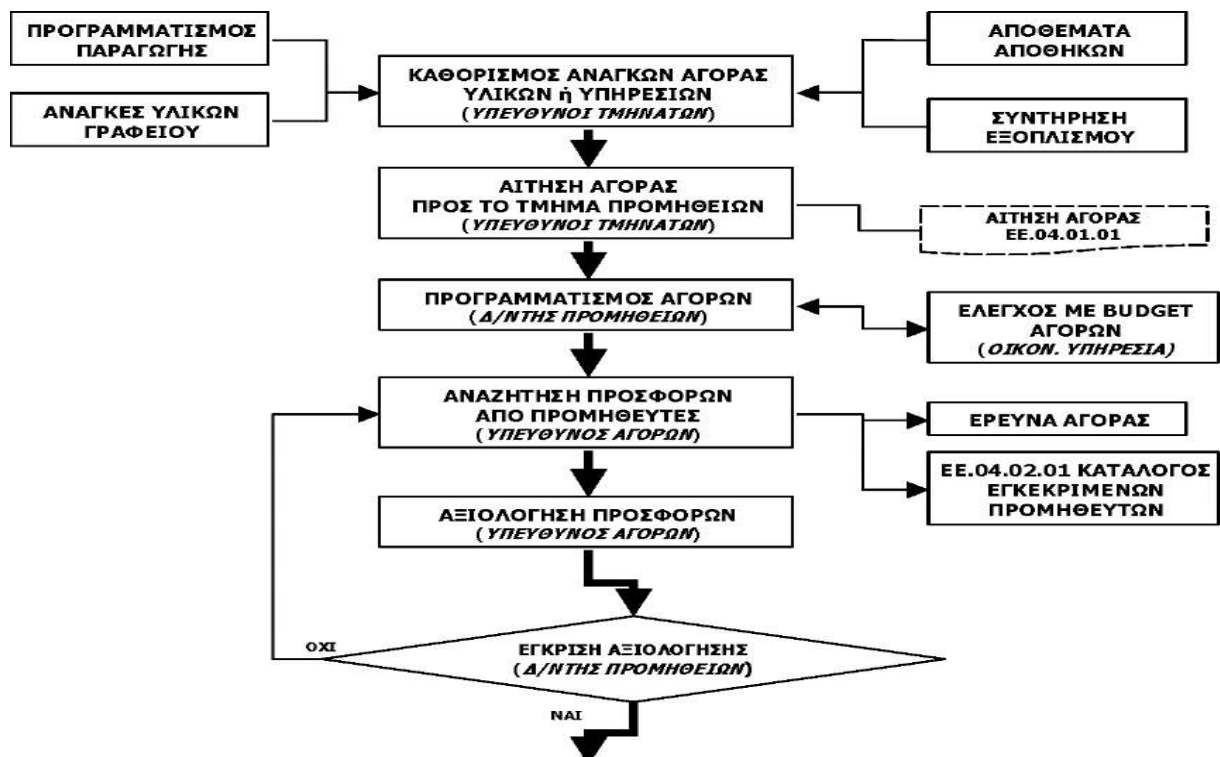
Κατά τη σύνδεση αυτών των δραστηριοτήτων, προκειμένου να συντεθεί η διεργασία των αγορών, καθορίζονται απαραίτητα και τα εξής:

- Οι υπεύθυνοι εκτέλεσης κάθε δραστηριότητας
- Οι αλληλεπιδρώσες στη διεργασία των αγορών λοιπές διεργασίες
- Ο τρόπος τεκμηρίωσης των δραστηριοτήτων, κατά περίπτωση
- Οι έλεγχοι και οι περιορισμοί, που έχουν κριθεί αναγκαίοι

Στην επόμενη σελίδα παρουσιάζεται, με διάγραμμα ροής, η διεργασία αγοράς υλικών ή υπηρεσιών μια επιχείρησης, σύμφωνα με τα όσα έχουν σημειωθεί στο κεφάλαιο περί «Διεργασίας».

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ





iv. Καθορισμός Στόχων

Σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2000, σε μια εταιρεία που λειτουργεί σύμφωνα με αυτό, δεν αρκεί απλώς να υπάρχουν καταγραμμένες διαδικασίες και να εφαρμόζονται όπως προβλέπεται, αλλά πρέπει να τίθενται και στόχοι, η επίτευξη των οποίων οδηγεί σε βελτίωση της λειτουργίας της.

Στόχοι πρέπει να τίθενται σε κάθε διεργασία, να γίνονται μετρήσιμοι μέσω συγκεκριμένων δεικτών και να καθορίζεται τρόπος μέτρησης των δεικτών αυτών. Οι δείκτες πρέπει να μετρούνται κατά καθορισμένα χρονικά διαστήματα και να γίνεται σύγκριση των μετρούμενων τιμών με αυτές των τεθέντων από τους στόχους. Κατά την ανασκόπηση από τη Διοίκηση της εταιρείας εξετάζονται τα συγκριτικά αποτελέσματα και γίνονται οι κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες, με σκοπό τη βελτίωση των διεργασιών. Σε περίπτωση επίτευξης των στόχων, γίνεται αναβάθμιση αυτών σε υψηλότερο επίπεδο, ώστε να υπάρχει το κίνητρο για συνεχή βελτίωση.

Με βάση αυτά, στην περίπτωση των Προμηθειών, μπορούν να τεθούν ορισμένοι δείκτες, που αντιστοιχίζονται σε συγκεκριμένους στόχους, η επίτευξη των οποίων θα βελτιώσει τη λειτουργία της επιχείρησης στον τομέα αυτό.

Παραθέτουμε και ορισμένους σημαντικούς οικονομικούς δείκτες για μια

επιχείρηση, οι περισσότεροι από τους οποίους επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από την δραστηριότητα των Προμηθειών:

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΣ ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

- Μεικτό Περιθώριο Κέρδους
- Απόδοση Παγίων
- Ρευστότητα
- Γύρισμα Παγίων
- Κέρδος ανά υπάλληλο
- Αξία Μετοχής
- Γύρισμα Αποθεμάτων
- Cash Flow
- Credit Rating
- Ποσοστό μείωσης κόστους αναλωσίμων
- Κόστος Πωληθέντων
- Ποσοστό μείωσης εξόδων

v. Διαχείριση Συμβάσεων

Η διαχείριση των συμβάσεων είναι μια σημαντική διεργασία για τις Προμήθειες, της οποίας η σημασία φαίνεται ιδιαίτερα στις παραγγελίες αγοράς υλικών, υπηρεσιών ή έργων μεγάλης αξίας. Με τη διεργασία αυτή διασφαλίζεται το συμφέρον της εταιρείας έναντι εσκεμμένων ή μη ενεργειών του προμηθευτή, που αφορούν τη μη εκπλήρωση των συμβεβλημένων υποχρεώσεων του απέναντι της

Μια ορθολογική διεργασία διαχείρισης συμβάσεων πρέπει να περιλαμβάνει τα παρακάτω βασικά στάδια:

1)Σύνταξη της σύμβασης τέτοια που να διασφαλίζει τα συμφέροντα της εταιρείας και να εξαλείφονται αδύνατα ή «πονηρά» σημεία. Αυτό επιτυγχάνεται με τον έλεγχο από τη νομική υπηρεσία της.

2)Ανάθεση του χειρισμού των προβλεπόμενων από τη Σύμβαση σε συγκεκριμένο υπεύθυνο, οποίος συνήθως έχει άμεση σχέση με τα παραγγελθέντα. Παρακολούθηση των σταδίων της εκτέλεσης της σύμβασης με τη βοήθεια κατάλληλων ηλεκτρονικών εργαλείων.

3)Κατάρτιση και εφαρμογή σχεδίου ποιότητας για τη σύμβαση που να περιλαμβάνει τα πλήρη στοιχεία της, τις ποιοτικές απαιτήσεις, το χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης και την παρακολούθηση των εκταμιεύσεων για τις πληρωμές.

4)Τον τρόπο διασφάλισης των συμφερόντων της εταιρείας σε περίπτωση μη

εκπλήρωσης των υποχρεώσεων του προμηθευτή.

Σημαντικό ρόλο στη διαχείριση των συμβάσεων παίζουν τα διατιθέμενα εργαλεία παρακολούθησής τους, ιδιαίτερα αν πρόκειται για μεγάλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς, όπου «τρέχουν» συγχρόνως πολλές συμβάσεις, με σημαντικά χρηματικά ποσά η κάθε μία. Ένα κατάλληλο λογισμικό παρακολούθησης των φάσεων εκτέλεσης των συμβάσεων, που θα περιέχει σημεία «μπλοκαρίσματος» των πληρωμών σε περίπτωση μη εφαρμογής βασικών στοιχείων της παρακολούθησής του, λύνει το πρόβλημα οριστικά.

Συμβάσεις Τεχνικών Έργων

Ειδικά για τις συμβάσεις τεχνικών έργων θα πρέπει, κατά τη σύνταξή τους, να λαμβάνεται υπόψη ότι θα περιέχονται τα παρακάτω αναφερόμενα στοιχεία:

13. Αναλυτική περιγραφή του έργου
14. Αναλυτικό χρονοδιάγραμμα των εργασιών
15. Γενικές προδιαγραφές που διέπουν το έργο
16. Σχέδιο ποιότητας, συναρτημένο με το χρονοδιάγραμμα
17. Ορισμός υπεύθυνου έργου που να έχει τα απαιτούμενα προσόντα
18. Καθορισμός ομάδας έργου
19. Τεκμηριωμένη επικοινωνία μεταξύ των μερών
20. Reporting Έργου
21. Χειρισμός κρίσεων
22. Διαιτησίες
23. Termination Clauses
24. Ρήτρες - penalties
25. Επιθεωρήσεις υποκατασκευαστών από τον πελάτη
26. Χειρισμός υλικού και εργασίας πελάτη
27. Παραδοτέα
28. Παραλαβή έργου

Συμβάσεις Συντήρησης Εξοπλισμού

Για την περίπτωση συμβάσεων συντήρησης εξοπλισμού, θα πρέπει να περιέχονται σ' αυτές παράγραφοι, που θα αναφέρονται στα παρακάτω:

- Περιγραφή έργου προληπτικής συντήρησης ανά μηχάνημα και γραμμή παραγωγής (κύκλοι συντήρησης, εργασίες, δοκιμή λειτουργίας εν κενώ και υπό

φορτίο)

■ Service για θεραπεία βλαβών, όπου θα περιέχονται τα ακόλουθα:

-Χρόνος απόκρισης

-Επίπεδο τεχνιτών συνεργείου και tooling / εξοπλισμού

-Μέθοδος ελέγχου αποκατάστασης βλαβών

-Οδηγίες χειρισμού μηχανημάτων

-Προτάσεις τεχνολογικών παρεμβάσεων

■ Ρήτρες αστοχίας εξοπλισμού

■ Υποστήριξη για αγορά ανταλλακτικών από τις Προμήθειες

■ Υποστήριξη σε αποφάσεις για τεχνολογικές επενδύσεις, σε ότι αφορά παραγγελίες εξοπλισμού

■ Διαιτησία

■ Termination Clauses

Ειδικές Κατηγορίες Συμβάσεων

Πέρα από τις συμβάσεις που αφορούν την υλοποίηση Τεχνικών Έργων η συμβάσεις Συντήρησης, συμβάσεις υπογράφονται και σε μια σειρά άλλων περιπτώσεων που η Εταιρεία προμηθεύεται υλικά αγαθά ή μέσα εργασίας ή υπηρεσίες που υποστηρίζουν τις δραστηριότητες και λειτουργίες της

Τέτοιες περιπτώσεις είναι:

■ Η αγορά Λογισμικού (Software)

■ Η μίσθωση η απασχόληση εργολαβικού προσωπικού

■ Η αγορά Παγίου εξοπλισμού

Στις περιπτώσεις αυτές οι συμβάσεις εφόσον έχει προηγηθεί (όπου έχει έννοια με βάση τα σχετικά μεγέθη) η ανάλυση κόστους - οφέλους (cost-benefit analysis) πρέπει να περιλαμβάνουν, σε γενικές γραμμές:

■ Ακριβή περιγραφή του αγοραζόμενου είδους - Υπηρεσίας με τις σχετικές τεχνικές προδιαγραφές, σε όσο λεπτομερή έκταση αυτό είναι δυνατόν, με ιδιαίτερη έμφαση σε ποσοτικά στοιχεία της λειτουργίας του εξοπλισμού η της λαμβανόμενης υπηρεσίας (δυναμικότητα - παραγόμενα τεμάχια /ώρα, σημεία και ταχύτητα εξυπηρέτησης σε περίπτωση υπηρεσίας κλπ)

■ Σχέδιο Ποιότητας για τους ελέγχους παραλαβής και λειτουργίας -λήψης υπηρεσίας, περιλαμβανόμενης, σε περίπτωση εγκατάστασης εξοπλισμού η παροχής υπηρεσιών, της ποιότητας και δεξιοτήτων του προσωπικού που θα

υλοποιήσει τα ανωτέρω

■ Προϋποθέσεων και υποδομή που θα πρέπει να παρέχει η να εξασφαλίζει ο λήπτης για την αξιόπιστη χρήση η λειτουργία του προμηθευόμενου είδους η υπηρεσίας

■ Ουσιαστικές (και όχι συμβολικές) ρήτρες αστοχίας η μη εκπλήρωσης υποχρεώσεων, τέτοιες που να αποτελούν πραγματικό παράγοντα πίεσης του προμηθευτή ώστε να τηρήσει τις υποχρεώσεις του

■ Όρους Εξυπηρέτησης μετά την πώληση η παροχή-με έμφαση σε χρόνο απόκρισης σε κλήση για τυχόν πρόβλημα (response time), διαθεσιμότητα ανταλλακτικών, εκπαίδευση χρήστη, άνευ κόστους αντικατάσταση μετά από συνεχόμενο αριθμό βλαβών η αστοχιών, παροχή εξοπλισμού κάλυψης άμεσης ανάγκης κατά τη διάρκεια επισκευής κλπ

(Στο συγκεκριμένο θέμα ας σημειωθεί ότι οι συνήθεις μορφές εγγύησης για αγορές εξοπλισμού δεν καλύπτουν συνήθως τις ανάγκες του αγοραστή, γιατί κατά τεκμήριο προβλέπουν την επαναλαμβανόμενη επισκευή («φέρτε το στο συνεργείο μας να σας το επισκευάσουμε») που όμως πέρα από μια συχνότητα προβλήματος προσθέτει κόστη επαναλαμβανόμενων μεταφορών-παραλαβών και κενό εξυπηρέτησης στον αγοραστή).

■ Κόστος και όρους πληρωμής, όπου ενδείκνυται να υπάρχει πάντοτε μια δόση της πληρωμής (τάξης ενδεχόμενα 10-20% αναλόγως της περίπτωσης) που θα «κρατείται» για να καταβληθεί μετά από μια αρχική δοκιμαστική περίοδο χρήσης, ώστε να εμφανιστούν και να επιλυθούν από τον προμηθευτή ο τι τυχόν προβλήματα η «παιδικές ασθένειες» έχουν εμφανιστεί.

■ Πρόβλεψη για σχετικά φιλικά προς το χρήστη εγχειρίδια χρήσης (operating-users manuals) και ενημερωτικό υλικό για τους χρήστες

Συμβάσεις Αγοράς Λογισμικού

Ειδικότερα, σχετικά με τις συμβάσεις αγοράς λογισμικού - και μάλιστα όταν αυτή η αγορά δεν αφορά «ready made » λογισμικό, αλλά ειδικό λογισμικό, - customized- προσαρμοσμένο στις ανάγκες της Εταιρείας, είναι απαραίτητο να αναφέρονται και να καλύπτονται σε αυτές, στον μεγαλύτερο εφικτό από τεχνικής και οργανωτικής άποψης βαθμό δέσμευσης εκ μέρους του Προμηθευτή, θέματα όπως:

1. Τιμή-φάσεις πληρωμής -Χρονοδιάγραμμα-Έλεγχοι παραλαβής
2. Χρηστικότητα
3. Πληρότητα

4. Εκπαίδευση
5. Τεχνική υποστήριξη
6. Συχνότητα update
7. Διάδοση σε αγορά
8. Φιλικότητα προς το χρήστη
9. Παλαιότητα
10. Συνεργασία με άλλα πακέτα
11. Ανοιχτή αρχιτεκτονική
12. Βαθμός παραμετρικότητας
13. Ευκολία γεφύρωσης με υπάρχοντα λογισμικά
14. Έκταση data entry που θα απαιτηθεί
15. Αγορά -χρήση για την οποία τις συγκεκριμένο λογισμικό έχει αναπτυχθεί

Πολλά από τα παραπάνω θέματα (π.χ. τα υπ αφ 2, 3, 7, 8, 14) δεν μπορούν να καλυφθούν σε μια σύμβαση παρά με δηλώσεις δέσμευσης του προμηθευτή, οι οποίες υπόκεινται σε έλεγχο ανά πάσα στιγμή μετά την αγορά, και να περιγράφεται στην προσφορά -που θα αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της σύμβασης -πως καλύπτονται τα συγκεκριμένα κριτήρια. Άλλα από αυτά μπορούν να προβλέπονται επακριβώς.

Στην αγορά Λογισμικών, όπου συνήθως εμπλέκονται αποκλειστικά ειδικοί της Πληροφορικής, οι ανωτέρω «συστημικού χαρακτήρα» «εξωτερικές» ερωτήσεις από τον μη υποχρεωτικά εξοικειωμένο με ειδικά θέματα πληροφορικής υπεύθυνο Προμηθειών, αποτελούν μια πολύ ικανοποιητική βάση «δέσμευσης» του προμηθευτή του Λογισμικού ότι πληρούται η συγκεκριμένη απαίτηση. Έτσι, όταν, για παράδειγμα, στη σύμβαση αγοράς, στην αντίστοιχη με την απαίτηση 12 παράγραφο ο προμηθευτής δηλώσει ότι « το εγκαθιστάμενο Λογισμικό συνεργάζεται πλήρως με τα εξής ήδη υπάρχοντα πακέτα Α, Β, Γ και δεν απαιτείται καμία πρόσθετη διαδικασία για την εξαγωγή και άντληση στοιχείων από αυτά για χρήση στο εγκαθιστάμενο», αυτό σημαίνει ότι ο προμηθευτής δεν θα μπορεί μετά από την εγκατάσταση να επικαλεσθεί («εκ των υστέρων») ασυμβατότητα με ένα των υπαρχόντων λογισμικών και να ζητήσει επέκταση έργου, η πρόσθετη αμοιβή για την «γεφύρωση» κλπ

Ειδική προσοχή χρειάζεται σε συμβάσεις αγοράς Λογισμικού στο θέμα της εκπαίδευσης και στο θέμα After Sales Service.

Η εκπαίδευση των χρηστών ενδείκνυται να μην είναι μέσω DEMO αλλά να αφορά πραγματική hands-on-εφαρμογή από τις καθημερινές λειτουργίες της Εταιρείας, να περιλαμβάνει πραγματικά tests και η επιτυχία της να συγκαθορίζει

την προτελευταία πληρωμή του πακέτου (η τελευταία, όσο είναι δυνατόν, να συνδέεται με την μετά από ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα άρση πιθανόν «παιδικών ασθενειών»)

Τέλος, οι εγκαταστάτες Λογισμικών που συνήθως «πιέζουν» τους αγοραστές για Συμβάσεις Συντήρησης -άλλως δηλώνουν ενίοτε ότι απλώς «πωλούν» ένα Λογισμικό που ο χρήστης πρέπει να αυτοεκπαιδευτεί για να το χρησιμοποιήσει, με την βοήθεια συνήθως μη φιλικών manuals /helps, θα πρέπει να πιέζονται από τις Υπηρεσίες Προμηθειών-σε συνεργασία με τον IT Manager της Εταιρείας-σε δέσμευση ότι με βάση τη Σύμβαση Συντήρησης και κατάλληλες γραπτές Οδηγίες χρήσης, αστοχίες, συχνές βλάβες και προβλήματα του Λογισμικού πολύ λίγο έως καθόλου δεν θα είναι ανεκτά.

Συμβάσεις Μίσθωσης - Απασχόλησης «Εξωτερικού» / Εργολαβικού Προσωπικού (Facility Management)

Οι Εταιρείες ενίοτε έχουν ανάγκη από προσωπικό που θα εκτελέσει συγκεκριμένες εργασίες εποχιακού χαρακτήρα, χαρακτήρα αιχμής, η συνδεόμενες με συγκεκριμένο τεχνικό έργο

Τέτοιες εργασίες που εκτελούνται συνήθως στο χώρο των εγκαταστάσεων της Εταιρείας - λήπτη, είναι, ενδεικτικά:

- Καθαρισμοί -βαφές
- Αποξηλώσεις -εγκαταστάσεις εξοπλισμού
- Εισαγωγή δεδομένων σε Η/Υ
- Ετήσιες συντηρήσεις
- Ανέγερση κτιριακών εγκαταστάσεων, λοιπά τεχνικά έργα
- Υπηρεσίες ασφαλείας -security
- η πρόσθετες εργασίες παραγωγής

και δεν μπορούν πάντοτε να εκτελεστούν από το προσωπικό της Εταιρείας, ή δεν είναι αυτό επιθυμητό για κοστολογικούς λόγους ή λόγω ήδη υπάρχουσας απασχόλησης και μη ύπαρξης κενών χρόνων

Η προμήθεια αυτής της υπηρεσίας πρέπει να βασίζεται σε ακριβή περιγραφή του προς εκτέλεση έργου, του σχήματος εργολαβικής μίσθωσης (εργολάβος η ατομικές απασχολήσεις με ευθύνη συντονισμού από άτομο της Εταιρείας) των μέσων που απαιτούνται για αυτή την εργασία, των τρόπων έλεγχου των εργασιών και όλων των λοιπών διαδικαστικών θεμάτων που αφορούν αυτή την εργολαβική απασχόληση, καθώς και την διεπιφάνεια με τις λοιπές εκτελούμενες εργασίες από το κανονικό προσωπικό της Εταιρείας.

Ιδιαίτερα χρειάζεται να ληφθεί υπόψη η σχετική «ακαμψία» της εργολαβικής

ανάθεσης, δεδομένου ότι το εργολαβικό προσωπικό έχει συμφωνία να ολοκληρώσει συγκεκριμένη εργασία σε συγκεκριμένο χρόνο, και σε κάθε περίπτωση καθυστέρησης εξ υπαιτιότητας της Εταιρείας, αυτή θα χρεώνεται εργολαβικά ημερομίσθια η ωρομίσθια («κεφαλιάτικα»), εκτός αν άλλως έχει συμφωνηθεί.

Ακραία περίπτωση χρήσης εργολαβικού προσωπικού είναι η μέθοδος απασχόλησης που εφαρμόζεται σε όρισμα εργοστάσια στις ΗΠΑ και αλλού, όπου εκτός ενός ελάχιστου αριθμού σταθερού προσωπικού, η απασχόληση των υπολοίπων εργαζόμενων σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης, της παραγωγής συμπεριλαμβανομένης, ρυθμίζεται σε ημερήσια βάση, με εργαζόμενους να προσέρχονται κάθε πρωί για να αναλάβουν εργασία μιας ημέρας η και λιγότερο (ώρες) και αυτό αναλαμβάνεται κάθε πρωί. Πρόκειται για μορφή απολύτως ευέλικτης απασχόλησης που εξασφαλίζει χαμηλά σταθερά κόστη μισθοδοσίας στις Εταιρείες, αλλά μπορεί να εφαρμοστεί μόνο σε περίπτωση απολύτως τυποποιημένων και συγκεκριμένων εργασιών που δεν απαιτούν σημαντική εμπλοκή και μάθηση εκ μέρους του εργαζόμενου ,

Η εργολαβική εργασία ενίοτε έχει προκαλέσει και την αντίδραση σωματείων και άλλων συνδικαλιστικών φορέων γιατί θεωρείται μια χαμηλά αμειβόμενη και ασταθής μορφή εργασίας που «πλαγιοκοπεί» την εργασία του σταθερού προσωπικού, ενώ κατ'ορισμένα στελέχη αντιβαίνει στην δημιουργία ατμόσφαιρας συνοχής, ελέγχου και ευθύνης στο εσωτερικό των Εταιρειών.

Τελευταία ιδιόμορφη εξέλιξη του ανωτέρω concept είναι, εν τούτοις, και η επέκταση του στο επίπεδο των ανωτέρων και ανώτατων στελεχών με την εφαρμογή της μεθόδου Interim Management. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, στις Εταιρείες προσλαμβάνονται υψηλά αμειβόμενα εξειδικευμένα στελέχη (με αμοιβές -«πακέτο» συνδεδεμένο σε μεγάλο βαθμό με την επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος) , για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (συνήθως εξάμηνο ή έτος) προκειμένου να υλοποιούν συγκεκριμένο «δύσκολο» έργο, συνήθως αναδιοργάνωσης, ενίοτε εκτεταμένης μείωσης προσωπικού ("downsizing") η προώθησης πωλήσεων η επέκτασης Εταιρείας σε νέες περιοχές της αγοράς. Κρίσιμη σε αυτές τις περιπτώσεις είναι η ρύθμιση των σχέσεων του «εξωτερικού» αυτού στέλεχος με τα στελέχη γραμμής (Ο^ management) της Εταιρείας

Σε κάθε περίπτωση, για την απασχόληση εργολαβικού προσωπικού πρέπει να υπογράφονται συγκεκριμένες συμβάσεις

Πρόκειται για μια σχετικά νέα στην Ελλάδα κατηγορία συμβάσεων λήψης υπηρεσιών, (Facility Management) που έχει δημιουργήσει αρκετές συζητήσεις, κυρίως σχετικά με εργασιακά θέματα.

Στις περιπτώσεις αυτές, προμηθευτής είναι εργολάβος η Εταιρεία μίσθωσης προσωπικού, που παρέχει στην Εταιρεία -Λήπτη τις υπηρεσίες δικού της προσωπικού, για συγκεκριμένο έργο η χρόνο για εργασίες της εταιρείας η σε

άλλη συμφωνημένη βάση, αμειβόμενη συνολικά και αμείβουσα στη συνέχεια κατά τις συμφωνίες που έχει υπογράψει, το προσωπικό της αυτό που εργάζεται στην Εταιρεία-λήπτη..

Στις συμβάσεις αυτές, που και πάλι πρέπει να έχουν προέλθει από προσεκτική κοστολόγηση και εκτίμηση των υπέρ και κατά της μίσθωσης «εξωτερικού» προσωπικού σε σχέση με πρόσληψη, πρέπει να περιλαμβάνονται γενικά, πέραν των θεμάτων αμοιβής της προμηθεύτριας Εταιρείας, ρυθμίσεις και πρόβλεψη (ενδεικτικά και μη περιοριστικά) για :

- Την ακριβή περιγραφή της εργασίας που θα εκτελεστεί
- Τις δεξιότητες και δυναμικότητα του προσφερόμενου προσωπικού και τους όρους υποκατάστασης με ισοδύναμων δεξιοτήτων προσωπικό
- Την ρύθμιση για διοικητική υπαγωγή του μισούμενου προσωπικού στην Εταιρεία που το μισθώνει (ωράρια, άδειες κλπ)
- Την κάλυψη περιπτώσεων που θα απαιτηθεί εργασία πέρα από τα συμφωνηθέντα(υπερωρίες, υπερεργασία κλπ)
- Τους τρόπους ελέγχου της προσφερόμενης εργασίας
- Τις ρήτρες κατά της προμηθεύτριας εταιρείας για την περίπτωση που το μισθωμένο προσωπικό, ατομικά η συλλογικά, δεν εκτελεί τις συμφωνημένες εργασίες με τις συγκεκριμένες προδιαγραφές χρόνου, κόστους, ποιότητας, η για την περίπτωση απουσίας η διακοπής της προσφοράς εργασίας από το προσωπικό της Προμηθεύτριας Εταιρείας στην Εταιρεία-Λήπτη.
- Τα μέσα εργασίας και υποδομή που θα πρέπει να παρέχει η Εταιρεία -λήπτης για την εκτέλεση των εργασιών από το «εξωτερικό» προσωπικό
- Τους τρόπους συνεργασίας με το σταθερό «εσωτερικό» προσωπικό της Εταιρείας - λήπτη
- Την κάλυψη των ωρών απασχόλησης του «εξωτερικού» προσωπικού σε περιπτώσεις βλαβών η άλλως πως μη διαθεσιμότητας των εγκαταστάσεων της λήπτριας χωρίς ευθύνη του προμηθευτή των υπηρεσιών αυτών
- Τη διαχείριση εργασιακών διαφορών
- Την καταβολή αμοιβών στον προσωπικό αυτό
- Την ανανέωση ή διακοπή σύμβασης

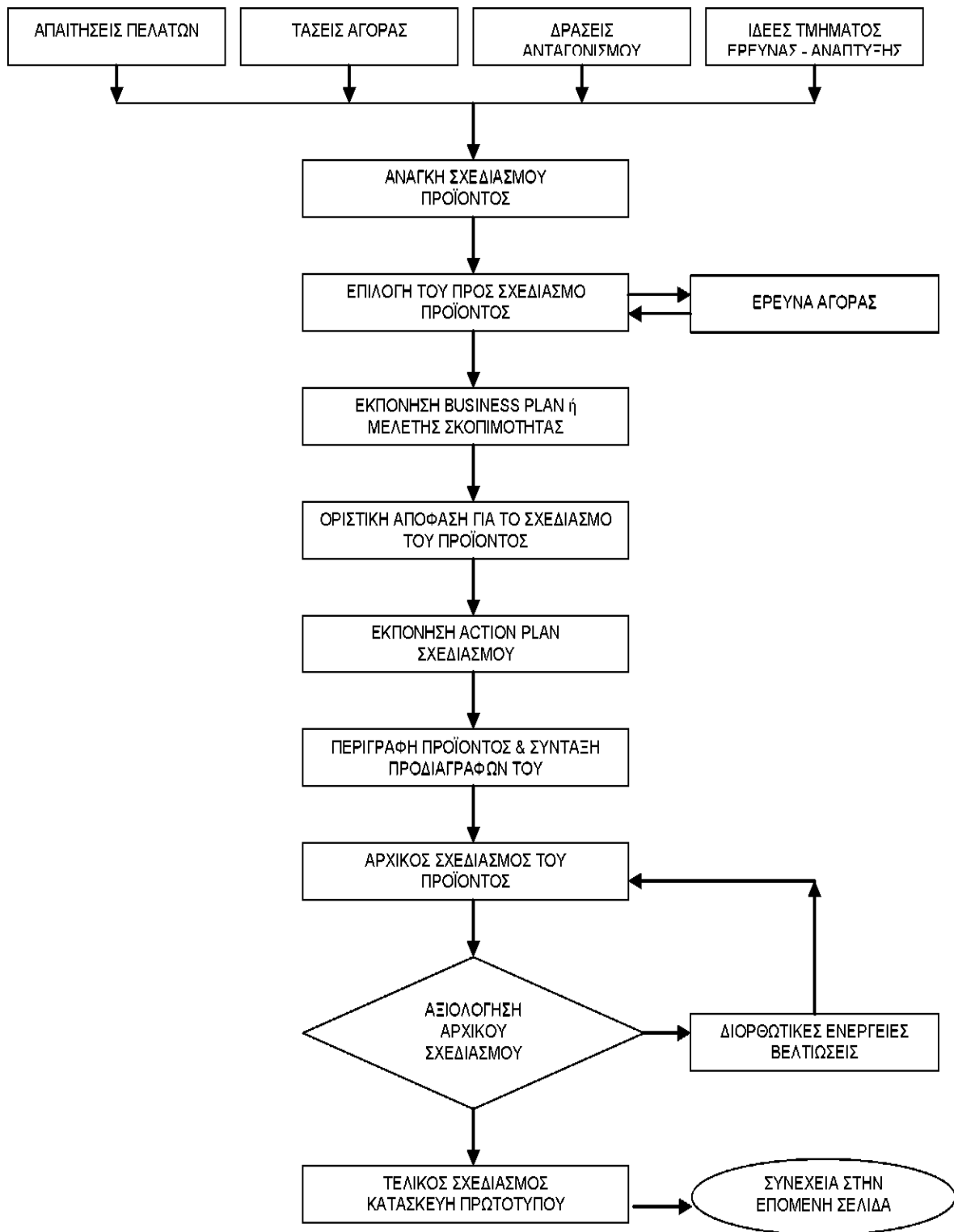
vi. Ο Ρόλος Των Προμηθειών Στο Σχεδιασμό Νέων Προϊόντων

Ο σχεδιασμός ενός νέου προϊόντος / υπηρεσίας αρχίζει με την σύλληψη της ιδέας για το προϊόν / υπηρεσία και τελειώνει με τη μετατροπή αυτής της ιδέας σε προδιαγραφές ενός προϊόντος / υπηρεσίας που μπορεί να κατασκευαστεί / υλοποιηθεί.

Οι αντικειμενικοί στόχοι ενός καλού σχεδιασμού παραγωγής είναι:

- Η επίτευξη καλής ποιότητας του προϊόντος
- Η ταχύτητα κατασκευής του προϊόντος
- Η αξιοπιστία παραγωγής του
- Η ευελιξία του στις απαιτήσεις του πελάτη
- Το χαμηλό κόστος του

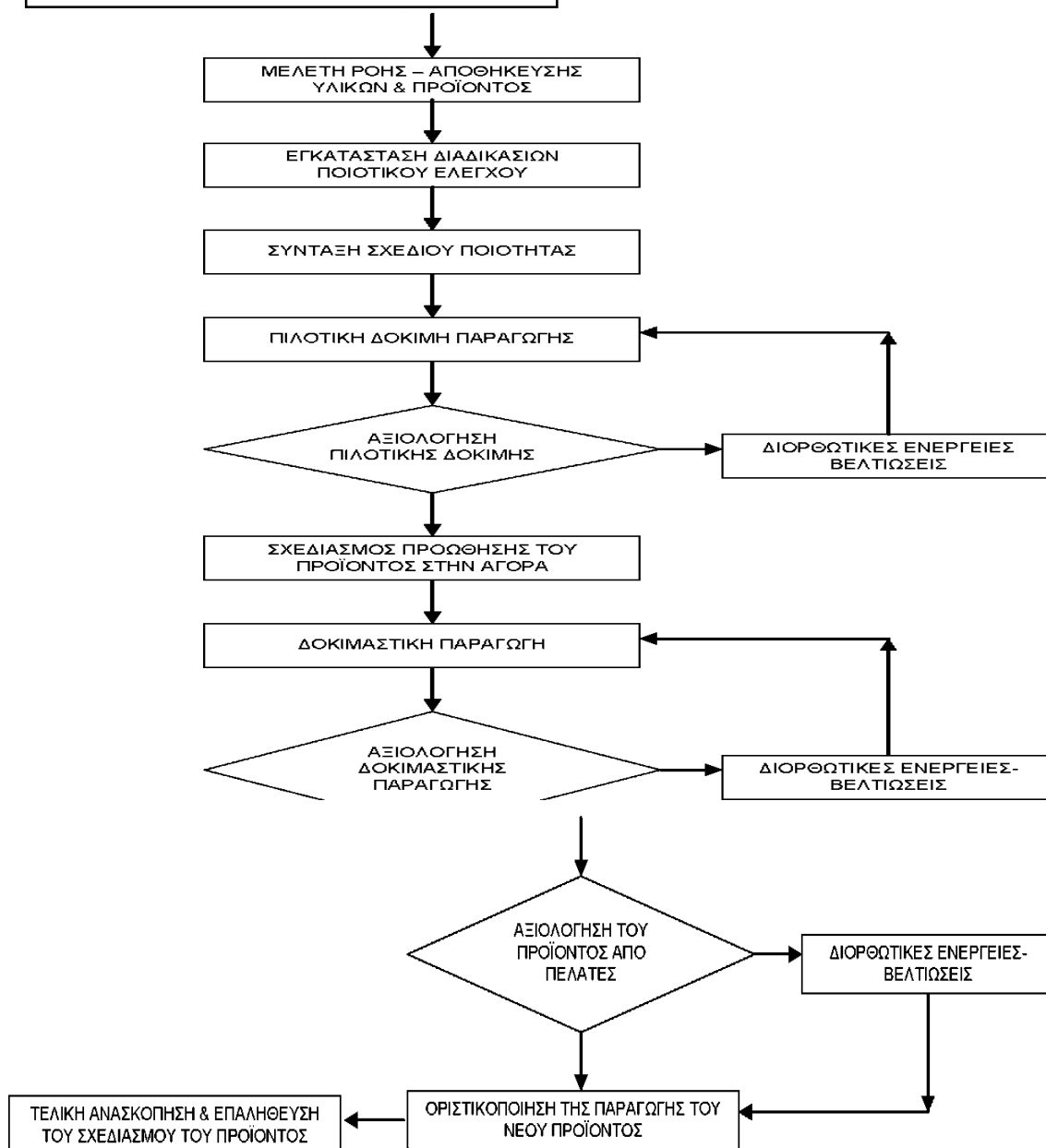
Για να σχεδιασθεί ένα προϊόν ακολουθείται μια μεθοδολογία, η οποία αναπτύσσεται στα παρακάτω κατά σειρά στάδια :



ΣΥΝΕΧΕΙΑ ΑΠΟ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΣΕΛΙΔΑ

ΜΕΛΕΤΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ & ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ & ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΜΕΛΕΤΗ ΧΡΟΝΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



Στην παραπάνω διαδικασία οι Προμήθειες εμπλέκονται, συνήθως και κατά αρχήν, στην ανεύρεση και αγορά υλών και βοηθητικών υλικών - εξαρτημάτων, τόσο στην κατασκευή του πρωτοτύπου και της πιλοτικής παραγωγής, όσο και κατά τη δοκιμαστική και την κανονική παραγωγή.

Ο ρόλος των Προμηθειών έγκειται στα εξής:

Για την κατασκευή του πρωτοτύπου και την πιλοτική εφαρμογή:

Να βρουν όσα περισσότερα εναλλακτικά υλικά - εξαρτήματα ή / και υποστηρικτικές υπηρεσίες μπορεί να ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές του τμήματος μελετών για το προϊόν. Έτσι, θα μπορέσουν να δοκιμαστούν διάφορες εναλλακτικές περιπτώσεις για το νέο προϊόν. Στην παραπάνω περίπτωση, μπορούν να συμβάλλουν στο σχεδιασμό του προϊόντος παρέχοντας πληροφορίες για αγορές των ανταγωνιστών, σε παρεμφερή προϊόντα τους (benchmarking)

Οι τιμές των υλικών να είναι όσο γίνεται χαμηλότερες, ώστε να διαμορφωθεί χαμηλό standard cost για το προϊόν και να επιτευχθεί έτσι χαμηλή τιμή πώλησης, τουλάχιστον όσο επηρεάζουν την τελική τιμή τα αγοραζόμενα υλικά.

Για τη δοκιμαστική και κανονική παραγωγή του νέου προϊόντος, να φροντίσουν:

Να έλθουν τα παραγγελθέντα υλικά / προϊόντα / υπηρεσίες στο χρόνο που απαιτούνται από την παραγωγή

Τα αποθέματα που θα δημιουργηθούν και θα διατηρούνται στις αποθήκες να είναι τα ελάχιστα δυνατά.

Η ποιότητα των αγοραζομένων να μη είναι χειρότερη από την αρχική διαπιστωθείσα και εγκριθείσα.

Το κόστος αγοράς να συμπιεστεί περισσότερο από το αρχικό, μια και θα παραγγέλλονται μεγαλύτερες ποσότητες λόγω της αυξανόμενης παραγωγής.

Να διαθέτουν συνεχώς αξιόπιστους προμηθευτές, πρόθυμους να συνεργαστούν πραγματικά με την εταιρεία και να τη βοηθήσουν.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, (π.χ. σε μεγάλες πολυεθνικές) όταν τα τμήματα Προμηθειών, πέραν της αγοράς υλικών και προϊόντων, είναι συνολικά υπεύθυνα (είτε ανεξάρτητα, είτε σε συνεργασία με τους αρμόδιους τεχνικούς άλλων εμπλεκόμενων Διευθύνσεων) για την αγορά και του τεχνοπαραγωγικού εξοπλισμού και επιπλέον την ανεύρεση και επιλογή των πιθανών εξωτερικών υποκατασκευαστών ή υπερβολάβων ή άλλων που θα αναλάβουν μέρη της παραγωγής του προϊόντος ή άλλες υπηρεσίες σχετικά με αυτό (π.χ. συναρμολόγηση, συσκευασία), τότε ο ρόλος των Προμηθειών στο Σχεδιασμό του νέου Προϊόντος γίνεται κυρίαρχος.

vii. Αποδοτική Συνεργασία με τους Προμηθευτές

Εξετάζοντας τον τρόπο συνεργασίας, τον οποίο μια εταιρεία θα πρέπει να εφαρμόζει έναντι των προμηθευτών της σύμφωνα με τη φιλοσοφία του προτύπου ISO 9000:2000 και υπό το πρίσμα των Αρχών Ποιότητας, θα επισημάνουμε ότι αυτός ο τρόπος οφείλει να αποσκοπεί στην ανάπτυξη αμοιβαίως επωφελών σχέσεων μεταξύ των δύο μερών. Μια τέτοια συνεργασία θα είναι ιδιαίτερα αποδοτική για την εταιρεία.

Οπωσδήποτε, όλοι οι προμηθευτές της εταιρείας δεν έχουν την ίδια βαρύτητα για αυτήν. Έτσι, πρέπει κατ' αρχάς να καθοριστούν και να επιλεγούν από την εταιρεία οι σημαντικότεροι από αυτούς, στους οποίους και θα επικεντρώσει ιδιαίτερα το ενδιαφέρον της.

Ο καθορισμός των σχέσεων με τους προμηθευτές πρέπει να διαμορφωθεί κάτω από το πρίσμα μιας εξισορρόπησης των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων προοπτικών με αυτούς.

Η εταιρεία πρέπει να αναπτύξει μια πολιτική ανοικτής επικοινωνίας με τους προμηθευτές της για να μπορεί να τύχει βοήθειας και συνεργασίας από αυτούς, που μπορεί να αναπτυχθεί στις παρακάτω δραστηριότητες:

Στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη νέων προϊόντων, όπου μια καλή συνεργασία με προμηθευτές

οδηγεί στη χρησιμοποίηση του κατάλληλου υλικού στη σωστή θέση του.

Στην ανάπτυξη διεργασιών με τη συμβολή της εμπειρίας των προμηθευτών για την χρήση

διαφόρων υλικών και εφαρμογή σωστών μεθόδων χρήσης και επεξεργασίας.

Στην από κοινού κατανόηση των αναγκών των πελατών της εταιρείας, με σκοπό να δώσουν τη

σωστότερη λύση στα προβλήματά τους.

Η όλη συνεργασία, βέβαια, θα πρέπει να αναπτυχθεί με κέρδος και για τα δύο μέρη. Η εταιρεία θα πρέπει να αναγνωρίζει τη συμβολή, τη βοήθεια και τα επιτεύγματα του κάθε προμηθευτή και να το ανταποδίδει ανάλογα. Ο προμηθευτής, από την άλλη μεριά, εκτός από την πρόθυμη συνεργασία του με την εταιρεία, θα πρέπει να είναι απέναντί της ειλικρινής και εχέμυθος, διασφαλίζοντας τη μη διαρροή μυστικών στους ανταγωνιστές της, έστω και αν είναι προμηθευτής και αυτών.

viii. Σημεία Προσοχής Στην Έρευνα Αγοράς

- Μην θέτετε πιο αυστηρές προδιαγραφές από ότι είναι αναγκαίο γιατί στενεύετε το εύρος των εναλλακτικών προμηθευτών -συμβουλευτείτε όλους τους εμπλεκόμενους
- Κάνετε διάκριση ανάμεσα σε έρευνα για γενική ενημέρωση καταλόγου προμηθευτών και έρευνα για συγκεκριμένη ανάγκη
- Αναζητήσετε και χρησιμοποιήστε την διαθέσιμη εντός της Εταιρείας προφορική πληροφορία και συστάσεις πριν από δημόσιες προσκλήσεις ενδιαφέροντος προμηθευτών
- Συντηρείτε τακτικά τη βάση δεδομένων σας από την εισερχόμενη πληροφορία - (έντυπα, ειδικά περιοδικά κλπ)
- Αξιολογήστε σε πρώτη φάση τους προμηθευτές από την ποιότητα, πληρότητα, ακρίβεια, ταχύτητα της αρχικής τους απόκρισης στην κλήση εκδήλωσης ενδιαφέροντος
- Αποφασίστε-για λόγους καλής εικόνας της Εταιρείας και διατήρησης ανοικτής γραμμής - αν θα απαντάτε γραπτά σε περίπτωση μη κατάταξης κάποιων προμηθευτών στην short list
- Επιδιώκοντας την επίσκεψη στις εγκαταστάσεις ενός προμηθευτή, πρέπει να έχετε από πριν πληροφορηθεί βασικά δεδομένα για αυτόν, αλλά και τον κλάδο γενικότερα (ανταγωνιστές, βασικοί «παίκτες», τιμές, όροι συνεργασίας κλπ, ο προμηθευτής δεν πρέπει να σας θεωρήσει ανενημέρωτους)
- Κατά την επίσκεψη, μην «λέτε πολλά»- «αγοράζετε» πιο πολύ, παρά να «πουλάτε», χωρίς όμως να είστε και τόσο λίγο ενημερωτικοί, ώστε ο προμηθευτής να χάσει το ενδιαφέρον του για συνεργασία μαζί σας.
- Ζητήστε προσφορές με όλες, κατά το δυνατόν, τις λεπτομέρειες που έχετε ανάγκη για να αποφασίσετε, από την αρχή. Ο προμηθευτής δεν θα αποκτήσει καλή εικόνα για την Εταιρεία σας αν επανέρχεστε συνεχώς με νέες ερωτήσεις.
- Έχετε κάθε δικαίωμα να πληροφορηθείτε τη γενική μεθοδολογία που θα ακολουθεί ο προμηθευτής για να σας παράσχει το προϊόν/υπηρεσία που χρειάζεστε. Εάν ο προμηθευτής είναι ασαφής, αόριστος ή αρνητικός ως προς αυτή την πληροφόρηση, ή προτάσσει την ανάγκη γνώσης του ακριβούς μεγέθους της παραγγελίας, για να απαντήσει, αυτό αποτελεί σημείο αρνητικής αξιολόγησης .
- Προσέξτε ιδιαίτερα την επίπτωση των δειγμάτων του προμηθευτή στην απόφαση όταν σε αρκετές περιπτώσεις τα δείγματα δείχνουν ένα «καλύτερο εαυτό», προκειμένου να «εισέλθει» ο προμηθευτής στην Εταιρεία, αλλά κάτι δεν συνεχίζεται μετά τις πρώτες παραδόσεις .
- Προσοχή στις δοκιμές στην παραγωγή. Η δοκιμή μιας μικρής ποσότητας -pilot

run-δεν συνεπάγεται υποχρεωτικά αντίστοιχη συμπεριφορά της προμηθευόμενης ύλης σε μεγαλύτερες ποσότητες ή μαζική παραγωγή, αφού πιθανόν αλλάζουν οι παράμετροι παραγωγής

■ Μη δέχεστε εύκολα ο προμηθευτής να είναι ασαφής προς τις προδιαγραφές, την συμπεριφορά του υλικού, τη φύρα κλπ, επικαλούμενος πιθανές ιδιαιτερότητες της παραγωγικής σας διαδικασίας. Αν είναι έμπειρος, μπορεί να εκτιμήσει αυτές τις συνθήκες στις εγκαταστάσεις σας, και με βάση και σχετικές δοκιμές να δεσμευτεί ή να σας ενημερώσει για εναλλακτικές συμπεριφορές του υλικού.

■ Ρωτάτε πάντα που αλλού έχει διατεθεί το υλικό/υπηρεσία που συζητείται και αν μπορείτε να λάβετε απευθείας από τον χρήστη σχετικές πληροφορίες. Εάν εισπράξετε ασάφειες ή υπεκφυγές, σκεφτείτε αν πρέπει να προχωρήσετε.

■ Κατά την έρευνα αγοράς σκεφτείτε με τι εταιρείες-προμηθευτές θέλετε να συνεργαστείτε, προκειμένου να επιλέξετε το target group της έρευνας. Αν π.χ. είστε μια μικρή δυναμικά αναπτυσσόμενη Εταιρεία, πιθανόν να πρέπει να επιλέξετε κατ' αρχήν -εφ' όσον έχετε τη δυνατότητα, και ίσως με κάποιο ρίσκο- αντίστοιχες Εταιρείες -προμηθευτές κι όχι μεγάλες και «δυσκίνητες» Εταιρείες με μικρή ευελιξία στον τρόπο λειτουργίας τους, που μπορεί να σας βλέπουν «αφ' υψηλού».

■ Μην θεωρείτε καμιά μονοπωλιακή κατάσταση σαν δεδομένη. Οι συνθήκες της αγοράς αλλάζουν ραγδαία και συχνά μεγάλες ευκαιρίες εμφανίζονται με νέους ή σχετικά αγνώστους προμηθευτές με καλά προϊόντα/υπηρεσίες που αναμένουν να βγουν από τη «σκιά των μεγάλων»

■ Επιδιώξτε να αφιερώνετε σημαντικό μέρος του χρόνου σας σε έρευνα αγοράς και όχι σε εργασίες ρουτίνας. Φροντίστε ώστε η επιχείρησή σας να έχει μια σχετική πληθώρα προμηθευτών ώστε να έχετε συνεχώς εναλλακτικές λύσεις.

3. ΚΟΣΤΟΣ ΑΓΟΡΑΖΟΜΕΝΩΝ ΥΛΙΚΩΝ

Το κόστος αυτό υποδιαιρείται σε δύο μέρη: Σε σταθερό κόστος και σε μεταβλητό κόστος.

a. Σταθερό Κόστος

Το σταθερό κόστος αναφέρεται στα έξοδα που δεν συνδέονται με την ποσότητα της κάθε παραγγελίας. Το κόστος αυτό περιλαμβάνει:

Το κόστος αποστολής της εντολής παραγγελίας (fax κλπ)

Το κόστος του προσωπικού που απασχολείται σε δραστηριότητες όπως:

- Αναζήτηση προσφορών προμηθευτών
- Ανάλυση και αξιολόγηση των προσφορών
- Σύνταξη εντολών αγοράς
- Παραλαβή παραγγελθέντων
- Επιθεώρηση παραγγελθέντων
- Following up και παρακολούθηση παραγγελιών
- Αξιολόγηση προμηθευτών
- Διεκπεραίωση οικονομικής συναλλαγής με τον προμηθευτή
- Τήρηση αρχείων

Το κόστος των αναλωσίμων για τη διεκπεραίωση των παραπάνω αναφερθέντων.

Το κόστος εξοπλισμού των χώρων για την διαχείριση των προμηθειών.

Για τον υπολογισμό του κόστους αυτού, διαιρούμε τα συνολικά έξοδα ένα προς ένα ως ανωτέρω με τον συνολικό αριθμό των παραγγελιών προς προμηθευτές.

Μεταβλητό Κόστος

Το μεταβλητό κόστος περιλαμβάνει:

1. Την τιμή αγοράς
2. Τα μεταφορικά
3. Τα ασφάλιστρα μεταφοράς
4. Εκτελωνισμούς / δασμούς

(Σε ορισμένες περιπτώσεις υπάρχουν και τα λεγόμενα Κλιμακωτά Κόστη, που είναι σταθερά κόστη μέχρι μιας συγκεκριμένης ποσότητας αγοραζόμενων

προϊόντων, αλλά αυξάνονται σε ένα επόμενο σταθερό επίπεδο σε περίπτωση υπέρβασης αυτής της ποσότητας - π.χ. για αγορά έως 200 τεμάχια επαρκεί από άποψη χωρητικότητας και θα χρησιμοποιηθεί για τη μεταφορά φορτηγό με ένα κόστος A, ενώ για αγορά > 200 τεμαχίων απαιτείται φορτηγό 1 τόνου, όποτε μεταβάλλεται το κόστος σε επίπεδο B).

i. Η Μείωση Του Κόστους Προμηθειών

Η Προσέγγιση του Ολικού Κόστους

Το κόστος αγοράς, όπως περιγράφηκε παραπάνω, μπορεί να επηρεαστεί από ορισμένους παράγοντες οι οποίοι, ενώ δεν αποτιμώνται στο Λογιστικό Σύστημα, εν τούτοις επηρεάζουν το πραγματικό συνολικό κόστος. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής:

1.Χρόνος παράδοσης των υλικών

Αν οι προμήθειες πετύχουν να μειώσουν το χρόνο παράδοσης από τον προμηθευτή (χρόνος αναπλήρωσης - lead time), θα μπορούν να μειωθούν τα αποθέματα ασφαλείας και να μειωθεί το κόστος αποθεμάτων, συμβάλλοντας ανάλογα στη συνολική μείωση του κόστους αγοράς.

2.Πιστωτική πολιτική της εταιρείας

Η επίτευξη μια συμφωνημένης με τους προμηθευτές πιστωτικής πολιτικής της εταιρείας, που να είναι ευνοϊκή γι' αυτήν, οδηγεί σε μείωση του κόστους χρήματος που διατίθεται για αγορές και συνεπώς επηρεάζει ευνοϊκά το κόστος αγοράς.

3.Εκπτώσεις κλίμακας

Όταν παρέχονται εκπτώσεις προφανώς επηρεάζουν το κόστος αγοράς των υλικών. Εκείνο όμως που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη είναι η εξέταση μήπως η αύξηση του αποθέματος, με το επιπλέον κόστος που δημιουργεί, αντισταθμίζει τα οφέλη της έκπτωσης. Το λογισμικό διαχείρισης εκπτώσεων, μας δίνει την απάντηση αν είναι συμφέρουσα η αποδοχή της έκπτωσης κλίμακας.

4.Minimum ποσότητα παραγγελίας

Αν ο προμηθευτής καθορίσει ελάχιστη ποσότητα παραγγελίας και το μέγεθος της υπερβαίνει την άριστη ποσότητα παραγγελίας, τότε επηρεάζεται το κόστος των υλικών.

5.Ποιότητα Υλικών

Αν λόγω της μη ικανοποιητικής ποιότητας το ποσοστό των ελαττωματικών ή η αναγκαία επανεπεξεργασία δημιουργεί πρόσθετο κόστος, τότε πρέπει να συνυπολογίζεται.

6.Εγγυήσεις

Η ύπαρξη ή μη εγγύησης επηρεάζει το συνολικό κόστος του προϊόντος. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες συνιστούν την Προσέγγιση Ολικού Κόστους, και όταν συνυπολογίζονται με ακρίβεια μας οδηγούν σε ορθότερες αποφάσεις για μειωμένο κόστος προμηθειών.

ii. Η Προσέγγιση του Value Analysis

Με τη μεθοδολογία της Value Analysis επιδιώκεται, μέσω της χρήση μιας σειράς κατάλληλων ερωτήσεων, η απλοποίηση ή η κατάργηση χαρακτηριστικών του προϊόντος τα οποία δεν είναι τόσο σημαντικά για τον πελάτη ή ενσωμάτωση τους στο προϊόν έχει κόστος δυσανάλογα μεγάλο σε σχέση με την δυνατότητα αυξημένης τιμής πώλησης. Αποτέλεσμα αυτού του «φιλτραρίσματος» είναι η σημαντική μείωση του κόστους.

Χρησιμοποιώντας μία λίστα ελέγχου (checklist) όπως η παρακάτω, γίνεται αντιληπτή η έννοια της Value Analysis (Ανάλυση Αξίας).

Ερωτήσεις σχετικά με το προϊόν / υλικό συνολικά (ή και επί μέρους χαρακτηριστικά του)

1. Η χρήση του προσφέρει αξία;
2. Είναι το κόστος ανάλογο της χρησιμότητας;
3. Είναι χρήσιμα όλα τα χαρακτηριστικά του;
4. Υπάρχει κάτι καλύτερο, σε καλύτερη τιμή αγοράς, για την συγκεκριμένη χρήση;
5. Μπορεί το αντικείμενο (ή χαρακτηριστικό) να καταργηθεί (χωρίς κίνδυνο για την πώληση του);
6. Αν το αντικείμενο δεν είναι τυποποιημένο, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα τυποποιημένο αντικείμενο αντί γι' αυτό;
7. Το αντικείμενο αυτό έχει μεγαλύτερη χωρητικότητα απ' ό τι πρέπει;
8. Υπάρχει ένα αντίστοιχο αντικείμενο στην αποθήκη που μπορεί να χρησιμοποιηθεί;

- 9.Μπορεί να ελαττωθεί το βάρος;
- 10.Έχουν καθοριστεί μικρότερες ανοχές απ' ότι είναι απαιτείται;
- 11.Το αντικείμενο έχει υποστεί περιττή επεξεργασία;
- 12.Έχουν καθοριστεί άσκοπα τελικά φινιρίσματα;
- 13.Είναι καθορισμένη η εμπορική ποιότητα;
- 14.Μπορείτε να κατασκευάσετε το αντικείμενο με χαμηλότερη τιμή εσείς οι ίδιοι;
- 15.Αν το κατασκευάζετε τώρα, μπορείτε να το αγοράσετε φθηνότερα;
- 16.Το αντικείμενο είναι ταξινομημένο κατάλληλα για μεταφορικούς λόγους, έτσι ώστε να επιτευχθεί το ελάχιστο μεταφορικό κόστος;
- 17.Μπορεί να μειωθεί το κόστος της συσκευασίας;
- 18.Συμβουλευτήκατε τον προμηθευτή σας για προτάσεις μείωσης κόστους;
- 19.Το κόστος έχει λογική ανάλυση (Α' Ύλες, εργατικά, κ.λ.π);
- 20.Μήπως κάποιος ανεξάρτητος προμηθευτής μπορεί να το παρέχει σε χαμηλότερο κόστος;
- 21.Το αγοράζει κάποιος φθηνότερα;

Μετά την συλλογή των απαντήσεων, αυτές αξιολογούνται και στη συνέχεια ετοιμάζεται action plan για την υλοποίηση των απαιτούμενων ενεργειών (απλοποιήσεις, αντικαταστήσεις, καταργήσεις).

Με την χρήση των ανωτέρω αλλαγών στο checklist, είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί μια εκτίμηση αλλαγών στο συγκεκριμένο προϊόν. Αν για κάποια ερώτηση, που υπάρχει στο checklist, δεν μπορεί να δοθεί μια ικανοποιητική απάντηση για το συγκεκριμένο προϊόν, τότε μπορεί να πραγματοποιηθεί περαιτέρω διερεύνηση του προβλήματος. Σημειώνεται ότι η χρήση της μεθοδολογίας αυτής, όπως έχει δείξει η εμπειρία, συντελεί σε σημαντική μείωση του κόστους.

Σχεδιάγραμμα value analysis

BRAINSTORMING ΠΩΛΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΣΕ ΠΕΛΑΤΕΣ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΙΜΗΣ BENCHMARKING ΜΕ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ	ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΤΙΜΗΣ ΠΟΥ ΚΑΤΑΒΑΛΛΕΙ Ο ΠΕΛΑΤΗΣ -ΔΗΠΤΗΣ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΕΝΑ ΑΠΟ ΤΑ ΤΕΧΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ-ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΩΣ ΣΥΣΤΑΤΙΚΟ ΤΗΣ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΤΙΜΗΣ ΤΕΜΑΧΙΟΥ
	ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΥΨΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ-ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ Η ΧΑΜΗΛΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ
	ΑΝΑΛΥΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑΣ ΕΚΑΣΤΟΥ ΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ /ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ
	ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΓΙΑ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΕΚΑΣΤΟΥ ΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ /ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΕ ΑΥΤΟ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ
	ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟΥ ΜΕ ΤΙΜΗ ΓΙΑ ΑΥΤΟ ΠΟΥ ΕΙΝΑΙ ΔΙΑΤΕΘΕΙΜΕΝΟΣ ΝΑ ΚΑΤΑΒΑΛΕΙ Ο ΠΕΛΑΤΗΣ
ΚΑΤΑΡΓΗΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΟΥ ΔΕΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΥΝ ΚΑΘΟΛΟΥ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ Η ΚΟΣΤΙΖΟΥΝ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΑΠΟ ΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΔΙΑΤΕΘΕΙΜΕΝΟΣ ΝΑ ΚΑΤΑΒΑΛΕΙ ΓΙΑ ΑΥΤΑ Ο ΠΕΛΑΤΗΣ	ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΡΟΠΩΝ ΓΙΑ ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΥ ΤΕΧΝ. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟΥ ΣΤΟ ΠΡΟΪΟΝ ΜΕΣΑ ΑΠΟ: -ΑΛΛΑΓΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ -ΑΛΛΑΓΗ ΥΛΙΚΟΥ -ΑΛΛΑΓΗ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ -OUTSOURCING

iii. Επίδραση Χρόνου Παράδοσης & Ποιότητας Στο Συνολικό Κόστος Προμηθειών

Η ζήτηση ενός προϊόντος παρουσιάζει μια σημαντική διακύμανση περίπου 200 τεμ. ανά εβδομάδα. Ο χρόνος παράδοσης του υλικού είναι 4 εβδομάδες. Το κόστος αποθήκευσης είναι 20% και η τιμή αγοράς του υλικού είναι €15.

Εξετάζεται η μετακίνηση σε έναν 2ο προμηθευτή με χρόνο παράδοσης 9 εβδομάδες, με δεδομένο ότι για τον 1ο προμηθευτή γίνεται διαλογή, καθώς το 1% των υλικών που παραλαμβάνονται χαρακτηρίζονται ως σκάρτα.

Η ετήσια ζήτηση είναι 20.800 και απαιτούνται 10 ώρες για τη διαλογή 1.000 τεμαχίων (κόστος εργατοώρας= €10).

Αν το κόστος αγοράς των υλικών μέχρι την άφιξή τους στην αποθήκη είναι κατά τα άλλα ακριβώς το ίδιο και για τις δυο περιπτώσεις, να εκτιμηθεί κατά πόσο η αλλαγή προμηθευτή θα επηρεάσει το συνολικό κόστος των αγορών.

iv. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΓΟΡΩΝ

Για την καλή εκτέλεση των εργασιών σε μια επιχείρηση είναι πάντοτε απαραίτητο να μπαίνουν εξ' αρχής οι κανόνες που πρέπει να τηρεί το προσωπικό και οι αρχές οι οποίες διαμορφώνουν την πολιτική και την φιλοσοφία της διοίκησης.

Η πολιτική στη λειτουργία της επιχείρησης, έχει την έννοια ενός αριθμού κανόνων και αρχών που εκφράζουν τις απόψεις της διοίκησης και οι οποίες συντελούν στην επίτευξη των σκοπών και στόχων που έχει επιλέξει. Σκοπός αυτών των κανόνων είναι να οδηγούν τα στελέχη στη διαμόρφωση των αποφάσεών τους. Η πολιτική αυτή μαζί με τους κανόνες της μπορεί να είναι γενική και να επηρεάζει όλη την λειτουργία της επιχείρησης ή μπορεί να είναι εξειδικευμένη και να αναφέρεται σε ένα χώρο ή σε μια λειτουργία της επιχείρησης, όπως η πολιτική marketing, η πολιτική αγορών, η πολιτική πωλήσεων κ.ο.κ. Τα πλεονεκτήματα χάραξης πολιτικής είναι φανερά και από αυτά αναφέρονται παρακάτω τα σημαντικότερα :

-Βοηθά στο συντονισμό των δραστηριοτήτων μεταξύ των στελεχών διαφορετικών διευθύνσεων

-Προδιαγράφει το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινηθούν τα στελέχη και έτσι αίρει τις αμφιβολίες ή αμφισβητήσεις

-Προδιαγράφει τη δικαιοδοσία κάθε στελέχους και τα καθήκοντα τα οποία μπορεί να εκτελεί

-Οδηγεί σε μια ομοιομορφία τις εργασίες και τις διαδικασίες μεταξύ των διαφόρων διευθύνσεων

Στο τμήμα των αγορών πρέπει να εφαρμοστούν οι ίδιοι κανόνες που εφαρμόζονται σε όλα τα άλλα τμήματα της επιχείρησης και να χαρακτηί εξ' αρχής η πολιτική αγορών, τόσο με γενικούς κανόνες όσο και με εξειδικευμένους κανόνες. Οι γενικοί κανόνες μπορεί να αναφέρονται στο τι ακριβώς επιδιώκει το τμήμα αγορών και οι ειδικοί κανόνες σε επιμέρους θέματα.

v. ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΓΟΡΩΝ

1) Θέματα που αναφέρονται στις σχέσεις με τους προμηθευτές:

Τα θέματα αυτά έχουν σχέση με θέματα ηθικής τάξης και πρέπει να επιδιώκουν

την εξασφάλιση μιας τίμιας, καθαρής και επαγγελματικής συναλλαγής απο τα στελέχη αγορών.

2)Θέματα εσωτερικής λειτουργίας:

Η πολιτική στο χώρο αυτό καθορίζει τους διοικητικούς κανόνες, τις διαδικασίες και γενικά τις αρχές που πρέπει να τηρούνται στην εκτέλεση των αγορών.

3)Θέματα έρευνας, εξεύρεσης πηγων:

Στα θέματα αυτά η διοίκηση θέτει τις οδηγίες και καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο ανευρίσκονται και επιλέγονται οι προμηθευτές. Με ποιον τρόπο γίνεται η αξιολόγηση των προμηθευτών και γενικά πως θα βρεθούν εκείνοι οι προμηθευτές από τους οποίους θα αγοράζει τα προϊόντα με τα μεγαλύτερα ποσοστά συμμετοχής, (της κατηγορίας Α'), στις δαπάνες της επιχείρησης.

Οι κανόνες της πολιτικής αγορών όπως γενικά και όλοι οι κανόνες πολιτικής της επιχείρησης, δεν πρέπει να μεταβάλλονται συνεχώς. Πρέπει να έχουν μια σταθερότητα και να εφαρμόζονται συνεχώς απο τα στελέχη του τμήματος αγορών, τα οποία έχουν και την τελική αρμοδιότητα. Δεν πρέπει να καταφεύγουν οι αγοραστής ή και οι προμηθευτές στη διοίκηση για επίλυση προβλημάτων. Μόνο όταν αντιμετωπίζονται έκτακτες περιστάσεις πχ. Μια απεργία είτε στο εργοστάσιο του προμηθευτή είτε σε τρίτους, οπότε θα πρέπει να δράσει άμεσα το τμήμα αγορών για να βρει εναλλακτικές πηγές και να πάρει γρήγορες αποφάσεις, μόνο τότε δικαιολογούνται οι αποκλίσεις και η ενημέρωση της διοίκησης.

Εκτός απο αυτές τις έκτακτες περιστάσεις οι διαδικασίες, ο τρόπος δλδ με τον οποίο πρέπει να εκτελούνται οι αγορές, οι κανόνες και οι οδηγίες πρέπει να είναι κατανοητές και να εφαρμόζονται πιστά. Πρέπει επίσης να είναι ξεκάθαρο στους αγοραστής, στα στελέχη του τμήματος αγορών, ότι η παράβαση αυτών των διαδικασιών ή των αρχών ή των κανόνων, μπορεί να επιφέρει κάποια ποινή ή κάποια τιμωρία.

Η οργάνωση του τμήματος αγορών

Η βασική οργάνωση των αγορών μιας επιχείρησης, αναφέρεται στον σχεδιασμό και στη λήψη αποφάσεων στα θέματα απόκτησης προϊόντων περιλαμβάνει 3 κυρίως φάσεις. Η πρώτη είναι η διαπίστωση της ανάγκης από ένα τμήμα της επιχείρησης, η διαπίστωση ότι το τμήμα χρειάζεται κάποια αγαθά ή υπηρεσίες. Το τμήμα αυτό παραδίνει, στο σμήμα αγορών, την πλήρη περιγραφή των αγαθών ή υπηρεσιών (ποιότητα & ποσότητα) και τη χρονική περίοδο που τα χρειάζεται. Η γνωστοποίηση στο τμήμα αγορών αυτής της ανάγκης γίνεται πάντα γραπτά.

Η δεύτερη φάση της οργάνωσης των αγορών, είναι η φάση της επιλογής

προμηθευτή από το τμήμα αγορών, η διαπραγμάτευση της συμφωνίας και τέλος η τοποθέτηση μιας παραγγελίας και μιας εντολής αγοράς στον προμηθευτή.

Τέλος η τρίτη φάση της οργάνωσης των αγορών σχετίζεται με εργασίες μετά την παραγγελία και κυρίως κατα την παραλαβή των προϊόντων που αγόρασε η επιχείρηση, ο έλεγχος της ποσότητας και της ποιότητας που παραδίδει ο προμηθευτής και ο έλεγχος της πιστής τήρησης των όρων της συμφωνίας.

Η πρώτη φάση ξεκινά με τις εργασίες που πρέπει να κάνουν όλα τα τμήματα της επιχείρησης κατα τη σύνταξη του ετήσιου προϋπολογισμού. Όλες οι αποφάσεις στο θέμα των αγορών πρέπει να στηρίζονται πάνω στα σχέδια και στις αποφάσεις που λαμβάνονται, ή των αποφάσεων που “πρέπει” να λαμβάνονται, κάθε χρόνο, όταν διαμορφώνεται ο προϋπολογισμός του επόμενου έτους.

Αυτός ο κανόνας πρέπει να τηρείται πιστά και να αποφεύγονται όσο είναι δυνατόν αγορές που δεν ήταν προγραμματισμένες, αγορές που δεν είχαν προβλεφθεί στη φάση της κατάρτισης του προϋπολογισμού. Οι βιαστικές αγορές, οι αγορές που γίνονται κάτω από την πίεση του χρόνου είναι ο κυριότερος λόγος που οδηγεί με μαθηματική ακρίβεια σε αποτυχημένες αγορές.

Η πολιτική της επιχείρησης πρέπει να είναι τέτοια που να μην προβλέπει μεγάλα κονδύλια για “τα απρόβλεπτα” προϊόντα, τα προϊόντα που δεν είχαν προβλεφθεί κατα τη διαμόρφωση του προϋπολογισμού, προϊόντα τα οποία κοστίζουν και που πολύ πιθανόν το κόστος τους να μην έχει ληφθεί υπόψιν στη διαμόρφωση της τιμής πώλησης των ίδιων προϊόντων.

Γι' αυτό στην πρώτη φάση κάθε τμήμα της επιχείρησης πρέπει να ετοιμάζει έναν κατάλογο υλικών η προϊόντων ή πρώτων υλών ή αναλωσίμων ή οτιδήποτε άλλο χρειάζεται για την επόμενη χρονιά. Οι προβλέψεις πρέπει να είναι ρεαλιστικές και πρέπει να κινούνται μέσα στα πλαίσια των επιχειρησιακών σχεδίων της επιχείρησης. Όταν αποφασίσουν τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης τι χρειάζονται και μετά την εγκρισή τους στη διαμόρφωση του προϋπολογισμού, πρέπει να αποστείλουν στο τμήμα αγορών την αίτηση αγορών ή αίτηση ανάλωσης ή αίτηση προμήθειας υλικών.

Η δεύτερη φάση ξεκινά από την παραλαβή των αιτήσεων αγορών από τους αγοραστές της επιχείρησης, δηλ από την ώρα που φτάνουν οι αιτήσεις στο τμήμα αγορών. Οι αγοραστές πρέπει να ελέγξουν την ακρίβεια, τι προδιαγραφές, την ποσότητα, τους προμηθευτές και γενικά όλα τα στοιχεία των αιτήσεων των τμημάτων και μετά θα επιδιώξουν να εξασφαλίσουν τις ποσότητες που χρειάζεται η επιχείρηση σε λογικές τιμές.

Εάν τα αγαθά που ζητούνται είναι αγαθά τα οποία αγοράζονται συνεχώς, είναι από τα αγαθά ταχείας κυκλοφορίας (ανήκουν στην κατηγορία Α') και ο προμηθευτής είναι καλός τότε η διαδικασία συνεχίζεται με την έκδοση μιας επαναληπτικής παραγγελίας προς τον προμηθευτή. Εάν όμως τα προϊόντα είναι νέα και προβλέπεται ότι θα συμμετέχουν στο σύνολο των αγορών με μεγάλα

ποσοστά(θα ενταχθούν στην κατηγορία Α') ή αν η συμφωνία με τον παραδοσιακό προμηθευτή έχει λήξει τότε πρέπει να ακολουθηθεί μια άλλη διαδικασία, μια πιο μεγάλη και πολύπλοκη διαδικασία που αποτελείται από πολλά βήματα. Τα βήματα αυτά είναι :

1. Η αποστολή επιστολών για την λήψη πληροφοριών από τους προμηθευτές. Στις επιστολές αυτές θα επισυνάπτονται σχέδια, προδιαγραφές και οποιαδήποτε άλλη χρήσιμη πληροφορία που θα βοηθήσει τους προμηθευτές να συντάξουν την προσφορά τους.
2. Οι προσφορές που θα ληφθούν θα συγκριθούν σε σχέση με τις τιμές, την ποιότητα , τους χρόνους παράδοσης και γενικά όλους τους όρους που επηρεάζουν το τελικό συνολικό κόστος των προϊόντων για την επιχείρηση.
3. Εάν οι ποσότητες είναι μεγάλες και τα χρηματικά ποσά είναι υψηλά είναι πιθανόν ή σκόπιμο να ακολουθήσει η διαδικασία διαπραγματεύσεων μετά από την λήψη των εγγράφων προσφορών.
4. Με την συμπλήρωση και των διαπραγματεύσεων εκδίδεται η εντολή αγοράς.
5. Είναι σκόπιμο να ζητείται από τον προμηθευτή η αναγνώριση της παραγγελίας ή αποδοχή της παραγγελίας και αυτή την αποδοχή της παραγγελίας να την συγκρίνει με τα αρχικά συμφωνηθέντα.

Τέλος η τρίτη φάση ξεκινά με την επιλογή του προμηθευτή και την έκδοση εντολής παραγγελίας. Σε αυτή τη φάση το τμήμα αγορών επιδιώκει να εξασφαλίσει την παράδοση των προϊόντων και των υλικών στις συμφωνηθείσες ημερομηνίες και να επιταχύνει την παράδοση στις ήδη καθυστερημένες παραγγελίες ενεργοποιώντας τις προβλεπόμενες ρήτρες.

Μόλις παραληφθούν τα αγαθά, οι ποσότητες πρέπει να ελεγχθούν όχι μόνο αριθμητικά αν αντιστοιχούν στις ποσότητες που έχουν παραγγελθεί αλλά θα πρέπει να ελεγχθούν και ποιοτικά, πρώτα θα ελεγχθούν οπτικά αν παρουσιάζουν ζημιές ή φθορές και μετά εάν η ποιότητα είναι αυτή που περιγράφεται στις προδιαγραφές και που αναφέρεται στις εντολές αγοράς. Εάν τα αποτελέσματα του ελέγχου δεν είναι ικανοποιητικά τότε πρέπει το τμήμα αγορών να ειδοποιηθεί για να αναλάβει να εκφράσει τη δυσαρέσκειά του, τα παράπονα του ή να ζητήσει αποζημίωση από τον προμηθευτή του ή τέλος να απαιτήσει την άμεση αντικατάστασή τους.

Το τιμολόγιο που συνοδεύει τα προϊόντα πρέπει να ελεγχθεί με βάση την εντολή αγοράς, εάν δηλαδή οι τιμές οι οποίες είχαν συμφωνηθεί είναι αυτές που αναγράφονται στο τιμολόγιο. Εάν ο έλεγχος αυτός είναι θετικός τότε θα περάσει στο λογιστήριο για την πληρωμή του. Αφού εκτελεστεί αυτή η παραγγελία θα πρέπει τέλος να ενημερωθούν τα αρχεία.

Σε κάθε φάση από τις παραπάνω πρέπει να συμπληρώνονται ορισμένα έντυπα,

τα οποία βοηθούν την όλη λειτουργία των αγορών. Τα βασικά έντυπα του τμήματος αγορών είναι 3 και αντιστοιχεί ένα σε κάθε φάση που περιγράψαμε παραπάνω. Είναι καλό να υπάρχουν τυποποιημένα τέτοια έντυπα, έτσι ώστε τα στελέχη τα οποία απασχολούνται στο τμήμα αγορών να μην αμελούν ή να μην ξεχνούν κάποια στοιχεία.

vi. ΑΓΟΡΕΣ ΠΑΓΙΩΝ

Οι αγορές παγίων (μηχανημάτων, τεχνοπαραγωγικού η βοηθητικού εξοπλισμού σε αρκετές περιπτώσεις δεν γίνονται από τους Υπεύθυνους Προμηθειών, αλλά από τις Τεχνικές Υπηρεσίες και αρμόδια στελέχη των Εταιρειών.

Σε αρκετές περιπτώσεις, αυτό έχει σαν συνέπεια να επικρατούν καθαρά τεχνολογικά κριτήρια και να μη λαμβάνονται ύψη cost benefit προσεγγίσεις η άλλες οργανικές παράμετροι

Για το λόγο αυτό ακριβώς και η προμήθεια πάγιων πρέπει τελικά να υπόκειται σε κανόνες που ισχύουν και για κάθε άλλο είδος προμηθείας, και συγκεκριμένα σε αιτιολόγηση συνολικού κόστους -οφέλους :

Για την περίπτωση π.χ αγοράς παγίων που αφορούν τεχνοπαραγωγικό εξοπλισμό, η χρήση των μεθόδων εκτίμησης απόδοσης της επένδυσης (NPV, IRR, Pay -Back Period κλπ) θα πρέπει να υπολογίζει το διαφορικό όφελος (η μείωση κόστους) από την χρήση του εξοπλισμού αυτού, ως έσοδο, σε σχέση με το κόστος της επένδυσης. Έτσι π.χ. εάν με την αγορά ενός νέου μηχανήματος εξασφαλίζεται μείωση φύρας α ύλης κατ π.χ. 1000 κιλ/ετος, αυτό ισοδυναμεί με μείωση εξόδων κατά 10 000 €. Αυτό πρέπει να θεωρηθεί ως «αρνητικό έξοδο» η τελικά «έσοδο» από την αγορά αυτή, που, εάν το μηχάνημα κοστίζει συνολικά 40000 € έχει περίοδο αποπληρωμής (40 000/10 000=4 χρόνια).

Στα επόμενα σχήματα εμφανίζονται ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά χρηματοοικονομικών μεθόδων αποτίμησης κόστους -οφέλους για αγορά παγίων.

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ

-ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΠΑΝΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ: Ο ΧΡΟΝΟΣ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΚΤΗΣΗ ΤΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

-ΚΑΘΑΡΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ: Η ΑΞΙΑ ΣΕ ΣΗΜΕΡΙΝΟΥΣ ΟΡΟΥΣ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΧΡΗΜΑΤΟΡΡΩΝΑΠΟ ΤΟ ΕΡΓΟ

-ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: Ο ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΟΥ ΑΝΑΜΕΝΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΣ ΥΠΟΨΗ ΕΠΙΤΟΚΙΑ-ΠΛΗΘΩΡΙΣΜΟ

-ΜΕΓΙΣΤΗ ΕΚΘΕΣΗ: ΤΟ ΜΕΓΙΣΤΟ ΠΟΣΟ ΧΡΗΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΘΑ ΕΠΕΝΔΥΘΟΥΝ ΣΤΟ ΕΡΓΟ ΣΕ ΟΠΟΙΑΔΗΠΟΤΕ ΦΑΣΗ ΤΟΥ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΜΕ ΠΟΙΟΤΙΚΑ
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

- Εκτιμώμενα Οφέλη
- Χρονικός Ορίζοντας Υλοποίησης
- Βαθμός Επείγοντος
- Δυσκολία Υλοποίησης
- Επιπτώσεις στην ποιότητα του προϊόντος
- Επιπτώσεις στο Περιβάλλον

Στην αγορά παγίων επίσης, θα πρέπει να υπολογίζονται «περιφερειακά» κόστη, όπως

- Κόστη αποξήλωσης υπάρχοντος προς αντικατάσταση εξοπλισμού
- Κόστη δημιουργίας προσθέτων υποδομών (π.χ. πρόσθετες παροχές ενέργειας, νερού, αέρα)
- Κόστη θεμελίωση και άλλων τεχνικών εργασιών απαραίτητων για την εγκατάσταση του νέου μηχανήματος
- Κόστη μεταφοράς του εξοπλισμού
- Κόστη αρχικών δοκιμών εν κενώ και εν φορτίω και σχετικών υλικών που θα χρησιμοποιηθούν κατά τις δοκιμές αυτές
- Κόστη εκπαίδευσης χειριστών
- Κόστη υλικού τεκμηρίωσης (operating manuals κλπ)
- Κόστη υπολειτουργίας μέχρι αποκατάστασης 100% δυναμικότητας ("learning curve")
- Κόστη υπερφόρτισης άλλων περιοχών της παραγωγής εξ αιτίας της ύπαρξης νέου μηχανήματος.

Όλα τα παραπάνω κόστη υπαγορεύουν την ανάγκη να εξεταστεί αν υπάρχουν και όλα τα παραπάνω στοιχεία της προμήθειας και προϋποθέσεις και δυνατότητες για την κάλυψη τους

Σε κάθε περίπτωση, για την αγορά παγίων, θα πρέπει να υπογράφεται σύμβαση

που να καλύπτει και να προβλέπει τις παροχές απ τον προμηθευτή πληροφορίας, στοιχείων και δεσμεύσεων για όλα τα ανωτέρω θέματα. Π.χ. ο Προμηθευτής πρέπει να πληροφορεί τι δεξιοτήτων χειριστής απαιτείται για τη λειτουργία του μηχανήματος, τι πρόσθετος εργοστασιακός χώρος απαιτείται για την εγκατάσταση, λειτουργία και συντήρηση του, τι παροχές σε ενέργεια, ατμό, νερό, αέρα κλπ απαιτούνται για την λειτουργία του μηχανήματος κλπ.

Η σύμβαση επίσης πρέπει να καλύπτει θέματα Εξυπηρέτησης μετά την Πώληση, συντήρησης, ενημέρωσης, αναβάθμισης, απόσυρσης ,καθώς ειδικότερα διαχείρισης του Λογισμικού λειτουργίας και έλεγχου του Μηχανήματος και δέσμευσης για ελάχιστες αναγκαίες ποσότητες και για προμήθεια ανταλλακτικών (σε αρκετά περιπτώσεις αγοράστηκαν -και σε σχετικά συμφέρουσα τιμή-μηχανήματα, στη συνέχεια όμως υπήρξαν προβλήματα διαθεσιμότητας η πολύ υψηλών τιμών ανταλλακτικών.

vii. LEASING (ΧΡΗΣΙΔΑΝΕΙΟ)

Σε αρκετές περιπτώσεις κρίνεται συμφέρον για την Εταιρεία να προβεί σε χρησιδάνειο (leasing) πάγιου εξοπλισμού (τεχνοπαραγωγικού, υποστηρικτικού, Γραφείου, IT) αντί της αγοράς

Στην περίπτωση αυτή το πάγιο στοιχείο περιέρχεται για προκαθορισμένο διάστημα σε χρήση (σαν ενοικίαση) αλλά όχι και σε κατοχή της Εταιρείας, έναντι μηνιαίου τιμήματος, μετά δε την εκπνοή του διαστήματος αυτού, το πάγιο στοιχείο μπορεί

■Είτε να αγοραστεί πλέον κανονικά από την Εταιρεία έναντι ενός υπόλοιπου αξίας

■Είτε να επιστραφεί στην ιδιοκτήτρια Εταιρεία

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως για ταμειακή διευκόλυνση της Εταιρείας που κάνει χρήση του παγίου εξοπλισμού, και επίσης όταν είναι πιθανό να μην είναι επιθυμητή η κατοχή του μηχανήματος πέρα από ένα χρονικό διάστημα, όπου υπάρχει κάποια ανάγκη αιχμής (π.χ. ένα τεχνικό έργο 5 έτους διάρκειας)

Στην περίπτωση αυτή, και επειδή τελικά είναι πιθανόν το leasing να κοστίζει συνολικά όσο η και περισσότερο από την αγορά, απαιτείται από τον Υπεύθυνο Προμηθειών πολύ προσεκτική ανασκόπηση των όρων του leasing, σε συνεργασία με τον χρήστη του παγίου εντός της Εταιρείας ,κυρίως όσον αφορά την πραγματική δυναμικότητα του παγίου στοιχείου και τα κόστη λειτουργίας και συντήρησης του, που ενίοτε μπορεί να επιβαρύνουν δυσανάλογα την καταβαλλομένη δόση, οπότε το χρησιδάνειο να καταλήξει ασύμφορο.

Για το leasing οι Τράπεζες χορηγούν ειδικά δάνεια, χρηματοδοτείται δε και από

διάφορα Προγράμματα Ενίσχυσης /Επιδότησης των Επιχειρήσεων.

Ειδικά για τις συμβάσεις leasing, θεωρούμε σκόπιμο να επισημανθούν, επιγραμματικά τα παρακάτω:

- Σκοπός leasing : μακροχρόνιος
- Προϋπόθεση : 3 συμβαλλόμενοι (μισθωτής, εκμισθωτής, Τράπεζα)
- Χρηματοδότηση: 100%
- Περίοδος leasing: > 3 > 5 >10 έτη
- Οφέλη για την μισθώτρια:
 - ο Βελτίωση διάρθρωσης κεφαλαίων
 - ο Απαλλαγή υποθηκών & προσημειώσεων
 - ο Προστασία από τεχνική απαξίωση
 - ο Κυριότητα χωρίς φόρο μεταβίβασης

Ενίσχυση leasing μέσω :Αναπτυξιακού νόμου 2601/1998

Συμπληρωματική χρηματοδότηση μέσω : νόμων 1665/1986 & 2367/1995

Επισημανση :

Η χρήση μιας επένδυσης παράγει αξία, όχι η κυριότητα της. Η επένδυση μέσω leasing αυτοχρηματοδοτείται.

4. ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Για κάθε εταιρεία, η παραλαβή-και συνεπώς χρήση- α' υλών / υλικών ή υπηρεσιών / έργων έχει μεγάλη σημασία. Για το λόγο αυτό, το σύνολο των αγορών, που επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος, πρέπει να γίνεται μόνο από εγκεκριμένους προμηθευτές, οι οποίοι έχουν προηγουμένως αξιολογηθεί και συνεχώς ελέγχονται, με βάση συγκεκριμένη διαδικασία. Η ανωτέρω πρακτική διασφαλίζει ότι η εταιρεία χρησιμοποιεί προμηθευτές που έχουν την δυνατότητα να παρέχουν σε συνεχή βάση προϊόν ή υπηρεσίες της επιθυμητής και προδιαγεγραμμένης ποιότητας, καθώς και την παροχή υποστήριξης αν απαιτηθεί.

Η εταιρεία πρέπει να διατηρεί γραπτό αρχείο εγκεκριμένων προμηθευτών, το οποίο να ενημερώνεται από υπεύθυνο πρόσωπο με στοιχεία σχετικά με την ικανότητα της προμήθειας / συνεργασίας σύμφωνα με τις εκάστοτε προδιαγραφές, απαιτήσεις και συμβατικές υποχρεώσεις.

Ο Κατάλογος Εγκεκριμένων Προμηθευτών πρέπει να εποπτεύεται ως προς την τήρησή του και να αναθεωρείται, αν χρειάζεται, κατά τακτά διαστήματα με βάση τα στοιχεία, τα οποία προκύπτουν από την αξιολόγησή τους που πρέπει να γίνεται με κάποιο επιλεγμένο και ελεγχόμενο σύστημα.

Η αξιολόγηση ενός προμηθευτή για να συμπεριληφθεί και να παραμείνει στον "Κατάλογο Εγκεκριμένων Προμηθευτών" γίνεται με βάση τα εξής κριτήρια:

- Την τήρηση του Χρόνου παράδοσης των υλικών / υπηρεσιών ή εκτέλεσης του χρονοδιαγράμματος έργων
- Το χαμηλό Κόστος αγοράς
- Την Ποιότητα των παραδιδόμενων υλικών / υπηρεσιών ή έργων
- Τη Συνεργασία του προμηθευτή με την εταιρεία σε δύσκολες περιστάσεις

Η παρακολούθηση της θετικής ή μη ανταπόκρισης των προμηθευτών στα παραπάνω κριτήρια πρέπει να γίνεται συστηματικά και με τήρηση ατομικών αρχείων, είτε σε ατομικές έντυπα - καρτέλες παρακολούθησης κατά προμηθευτή ή, προτιμότερα, σε κατάλληλο λογισμικό στον Η/Υ.

Στην επόμενη σελίδα παρουσιάζεται ένα τυπικό «Φύλλο καταγραφής προβληματικών παρτίδων» στο οποίο ο αρμόδιος επί των παραλαβών μπορεί να τηρεί και να καταγράφει κάθε προβληματική παρτίδα. Τα καταχωρημένα στοιχεία στο παραπάνω φύλλο μπορούν να επεξεργαστούν κατάλληλα και να εξαχθούν στοιχεία, κατά προμηθευτή, που να αφορούν τη ανταπόκρισή του στα προαναφερθέντα κριτήρια.

Ο χαρακτηρισμός αξιολόγησης ενός προμηθευτή μπορεί να γίνεται σε τουλάχιστον 3 επίπεδα (πολύ καλός, καλός, απαράδεκτος), με βάση τα ποσοστά αστοχιών των παρτίδων του ή των υπηρεσιών του.

Τέλος, ειδικά για τους νέους προμηθευτές, μπορεί να γίνεται επίσκεψη από αρμόδια στελέχη της εταιρείας στους χώρους δραστηριότητάς τους, ώστε να εκτιμάται τεκμηριωμένα η δυνατότητα ανταπόκρισής του. Επιπλέον, οι πρώτες παρτίδες νέων προμηθευτών πρέπει να τυχαίνουν ιδιαίτερης προσοχής και παρακολούθησης.

i. Επιλογή Της Μεθόδου Αξιολόγησης

Τα αναφερόμενα στην προηγούμενη παράγραφο, δεν είναι απαραίτητο να εφαρμόζονται σε όλους τους προμηθευτές με τον ίδιο τρόπο και την αυτή σχολαστικότητα. Οι προμηθευτές μιας εταιρείας δεν είναι όλοι της ίδιας βαρύτητας γι' αυτήν.

Υπάρχουν προμηθευτές που προμηθεύουν τις κύριες πρώτες ύλες, οι οποίοι παίρνουν τη μερίδα του λέοντος στις πληρωμές, αλλά υπάρχουν και προμηθευτές ευτελών υλικών. Άλλοι προμηθευτές προμηθεύουν πρώτες ύλες που μολύνονται ή αλλοιώνονται εύκολα (αφορά τρόφιμα, φάρμακα κλπ), με αποτέλεσμα να κινδυνεύει σοβαρά η παραγωγή της εταιρείας σε περίπτωση αστοχίας, ενώ άλλοι προμηθεύουν σταθερά υλικά που μπορούν να αποθηκευτούν ακόμα και στο ύπαιθρο.

Με άλλα λόγια, η μέθοδος αξιολόγησης και συνεπώς η βαρύτητα που θα δώσει σ' αυτήν η εταιρεία, εξαρτάται:

- Από την οικονομική αξία του προμηθευόμενου είδους
- Από την ευαισθησία του σε επιμολύνσεις - αλλοιώσεις, εφόσον πρόκειται για παραγωγή ευαίσθητων προϊόντων (π.χ. τροφίμων, φαρμάκων, κλπ)
- Από τη σπουδαιότητα που έχει στην παραγωγή της εταιρείας το προμηθευόμενο είδος
- Από το είδος του προμηθευόμενου αγαθού (υλικό, έτοιμο προϊόν, υπηρεσία, έργο)

ii. Ανάλυση Οικονομικών Στοιχείων Προμηθευτών (Αξιολόγηση Ισολογισμών, Δυνατότητες Ανάλυσης Πληροφοριακών Δεδομένων)

Κανείς δεν θέλει να στηρίζει τη λειτουργία της επιχείρησης που χρησιμοποιεί μια σημαντική πρώτη ύλη αγοραζόμενη από ένα προμηθευτή στα πρόθυρα της χρεοκοπίας.!

Σημαντική βοήθεια για να αναλύσουμε και να κατανοήσουμε την οικονομική- και άρα συνδεδεμένη με αυτήν λειτουργική απέναντι μας-αξιοπιστία και

ευρωστία ενός Προμηθευτή, μας δίδουν οι δημοσιευόμενες η εύκολο να ανεβρεθούν από ειδικές πηγές (δημοσιεύματα, ICAP, ειδικά περιοδικά) οικονομικές πληροφορίες για τον συγκεκριμένο Προμηθευτή(ισολογισμοί, περιοδικά; αποτελέσματα χρήσης, ισοζύγια κλπ).

a. Οριζόντια Ανάλυση

Στις λογιστικές καταστάσεις των Προμηθευτών οι οποίες δημοσιεύονται, παρουσιάζονται οικονομικά στοιχεία της τρέχουσας αλλά και της αντίστοιχης προηγούμενης χρονικής περιόδου. Η οριζόντια ανάλυση ασχολείται με τη χρηματική διαφορά μεταξύ των διαφόρων οικονομικών στοιχείων, καθώς και τις ποσοστιαίες μεταβολές από την προηγούμενη περίοδο σε σχέση με τη τρέχουσα περίοδο για κάθε οικονομικό στοιχείο που δίδεται.

Ως περίοδος βάσης χαρακτηρίζεται η προηγούμενη περίοδος (πχ. προηγούμενο έτος) και όλες οι μεταβολές απεικονίζονται σε σχέση με αυτή.

b. Ανάλυση τάσης

Επέκταση της Οριζόντιας Ανάλυσης αποτελεί η ανάλυση τάσης, στην οποία οι περίοδοι παρατήρησης είναι πάνω από δύο. Η ανάλυση τάσης είναι αρκετά σημαντική γιατί μας δίνει πληροφορίες σε ώριμες επιχειρήσεις (εταιρείες που έχουν ολοκληρώσει την ανάπτυξη τους) για την εξέλιξη των εξόδων, παγίων, δανείων κλπ σε σχέση με μακροοικονομικά στοιχεία (επιτόκια, πληθωρισμός κλπ).

c. Κάθετη Ανάλυση

Είναι η τεχνική με την οποία αναλύονται μεμονωμένα τα διάφορα οικονομικά στοιχεία σε σχέση με το σύνολο τους παρουσιάζοντας το βαθμό σημαντικότητας και μεγέθους κάθε στοιχείου.

Π.χ., η ανάλυση των εξόδων μιας επιχείρησης σε κόστος πωληθέντων, χρηματοοικονομικά έξοδα (τόκοι), αποσβέσεις, διοικητικά έξοδα, λειτουργικά έξοδα κλπ. σε ποσοστιαία βάση.

iii. Ανάλυση με Αριθμοδείκτες

Η οικονομική ανάλυση με τη χρήση αριθμοδεικτών παρουσιάζει την απόδοση μιας επιχείρησης με τον υπολογισμό απλών ποσοστών πάνω σε διάφορα οικονομικά στοιχεία που εμφανίζονται στις λογιστικές καταστάσεις που δημοσιεύονται. Η χρήση των αριθμοδεικτών είναι δυνατό να χρησιμοποιηθεί

για:

A. Τον προσδιορισμό βασικών οικονομικών χαρακτηριστικών μιας επιχείρησης και την τάση αυτών μέσα σε διαφορετικές λογιστικές χρήσης.

B. Μέτρο σύγκρισης της απόδοσης μιας επιχείρησης σε σχέση με μία άλλη, η οποία δραστηριοποιείται στον ίδιο χώρο - κλάδο.

Η χρήση των αριθμοδεικτών από μόνοι τους δεν μπορούν να αποδώσουν χρήσιμες πληροφορίες εκτός εάν χρησιμοποιηθούν με τους παραπάνω τρόπους.

Είναι πιθανό για κάθε σημαντική μεταβολή η οποία θα παρατηρηθεί σε κάποιους δείκτες να μην οφείλεται στην αυτή καθ' αυτή μεταβολή των χαρακτηριστικών μιας επιχείρησης, αλλά σε αλλαγή κάποιων βασικών λογιστικών αρχών ή διαφορετικών τρόπων απεικόνισης των αποτελεσμάτων. Κάτω από αυτές τις συνθήκες και πριν την εξαγωγή συμπερασμάτων θα πρέπει να αξιολογούνται όλες οι πληροφορίες που δίδονται από τη διοίκηση της επιχείρησης αλλά και από άλλες αναφορές όπως για παράδειγμα οι «Βεβαιώσεις Ελέγχου του Ορκωτού Ελεγκτή Λογιστή».

Οι αριθμοδείκτες ενσωματώνουν από μόνες τους τις όποιες ανακρίβειες ή αλλοιώσεις μπορούν να γίνουν στα οικονομικά στοιχεία που δημοσιεύονται. Κάποιες ασυνέχειες ή απότομες μεταβολές οι οποίες είναι δυνατό να εμφανισθούν μπορεί να οφείλονται και σε εξαιρετικές ή έκτακτες περιπτώσεις που μπορεί να ενσωματώθηκαν στις διάφορες λογιστικές καταστάσεις κατά τη διάρκεια μίας λογιστικής χρήσης.

Οι αριθμοδείκτες χωρίζονται σε διάφορες κατηγορίες οι κυριότερες από τις οποίες είναι:

Δείκτες Ρευστότητας

Οι δείκτες αυτοί ασχολούνται με τη ταμειακή ροή μιας επιχείρησης και μπορούν να υποδηλώσουν μια περαιτέρω αύξηση των δανείων.

Δείκτης Τρεχόντων = Κυκλοφορούν Ενεργητικό / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις

Ο δείκτης αυτός μετράει τη δυνατότητα της επιχείρησης να εκπληρώσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Η απόλυτη τιμή της δεν έχει τόσο μεγάλη αξία όσο η δυνατότητα του κατά πόσο γρήγορα μπορούν να ρευστοποιηθούν τα αποθέματα καθώς και οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης μπορούν να καλυφθούν από κάποιο δάνειο κινήσεως. Παρόλα αυτά, ενδιαφέρον έχει η σύγκριση με εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο ίδιο αντικείμενο.

Στη περίπτωση που η ρευστοποίηση των αποθεμάτων δεν είναι εύκολα δυνατό (π.χ. Προϊόντα ημιτελή - υποπροϊόντα κλπ) τότε είναι καλύτερη η χρήση του

παρακάτω δείκτη:

Δείκτης Άμεσης ρευστότητας = (Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα) / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις

Η μικρή τιμή των παραπάνω δεικτών αποτελεί ένδειξη προβλήματος με τη ρευστότητα και ίσως υποδηλώνει την ανάγκη για την εξεύρεση περαιτέρω κεφαλαίων. Οι συνήθεις τιμές που θα πρέπει να βρίσκονται οι παραπάνω δείκτες με μεγάλη επιφύλαξη είναι Δείκτης Τρεχόντων : 2,0 - 1,2 Δείκτης Άμεσης ρευστότητας : 1,2 - 1.

Η πολύ μεγάλη τιμή (πάνω από 2 και 1,2 αντίστοιχα) αποτελεί «πλεονάζουσα» ρευστότητα που μπορεί να μειώνει το ποσοστό επιστροφής και κατά συνέπεια το κέρδος της επιχείρησης.

Μ.Ο Πίστωσης : Μ.Ο Απαιτήσεων / Μ.Ο. Πωλήσεων X 365

Ο δείκτης υποδηλώνει κατά μέσο όρο των αριθμό ημερών στον οποίο δίνει κατα μία ευρεία έννοια πίστωση στους πελάτες της.

Μια αποτελεσματική επιχείρηση θα επιδιώξει να ελαχιστοποιήσει την τιμή του δείκτη με στόχο να μειώσει το κόστος χρηματοδότησης του κυκλοφορούν ενεργητικού.

Κίνηση Αποθεμάτων = Κόστος Πωληθέντων / Μ.Ο. Αποθεμάτων

Ο δείκτης αυτός μας πληροφορεί κατά πόσες φορές η επιχείρηση αξιοποίησε τα αποθέματα. Μια επιχείρηση θα επιδιώξει να μεγιστοποιήσει την τιμή του δείκτη η οποία με αυτό τον τρόπο θα αυξήσει και τη ρευστότητά της / κερδοφορία της.

Δείκτες Κερδοφορίας

Οι δείκτες αυτοί σχετίζονται με την κερδοφορία της επιχείρησης. Καθαρό Περιθώριο = Καθαρό Κέρδος / Πωλήσεις

Υποδηλώνει την κερδοφορία της επιχείρησης ανά δραχμή πώλησης. Η τιμή του δείκτη τείνει να είναι μικρή σε εταιρίες λιανικής, σε αντίθεση με εταιρίες που προσφέρουν εξειδικευμένα προϊόντα - υπηρεσίες. Η υψηλή τιμή του δείκτη παρουσιάζει και ενδεχομένως τη δυσκολία πώλησης των αγαθών ή τη διαφορετική τιμολογιακή πολιτική σε όμοιες επιχειρήσεις.

Λειτουργικό Περιθώριο = Λειτουργικό Κέρδος / Πωλήσεις

Εκφράζει ότι και ο πιο πάνω δείκτης μόνο που απομονώνει τα έκτακτα κέρδη-

ζημίες ή έσοδα-έξοδα μη συσχετιζόμενα με τη δραστηριότητα της επιχείρησης (έσοδα απο αγοροπωλησία μετοχών-χρεογράφων).

Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων = Καθαρό Κέρδος / Ίδια Κεφάλαια

Ο δείκτης αυτός θα πρέπει να είναι μεγαλύτερος από τα επιτόκια στην αγορά κεφαλαίων πράγμα που αντανακλά την «αμοιβή» για το επιχειρηματικό έργο και τον επιχειρηματικό κίνδυνο.

Απόδοση Παγίων = Καθαρές Πωλήσεις / Πάγια

Ο λόγος αυτός δεικνύει την απόδοση των πωλήσεων σε σχέση με τα κεφάλαια που έχουν δεσμευθεί για τη δραστηριοποίηση της επιχείρησης. Ο δείκτης τείνει να μειώνεται λόγω των αποσβέσεων που μειώνουν την αξία των παγίων στοιχείων. Μια απότομη αύξηση ισοδυναμεί με μείωση της ρευστότητας.

Δείκτες Μόχλευσης – Ανάπτυξης

Οι δείκτες αυτοί σχετίζονται με το μέγεθος της μόχλευσης που επιτυγχάνεται με τη χρήση κεφαλαίων είτε από τραπεζικούς οργανισμούς με τη μορφή δανείων είτε από ομολογιακά δάνεια είτε από τους προμηθευτές της επιχείρησης.

Δείκτης Χρέους = Σύνολο Υποχρεώσεων / Ίδια κεφάλαια

Ο δείκτης αυτός εξετάζει τη μόχλευση την οποία η επιχείρηση χρησιμοποιεί. Λόγοι μεταξύ 1.5 - 3.0 είναι αποδεκτά και ικανοποιητική. Τιμές πάνω από 3 υποδηλώνουν εταιρίες οι οποίες λειτουργούν με πολύ μεγάλη μόχλευση με αποτέλεσμα να αυξάνεται αρκετά και το ρίσκο που αναλαμβάνουν. Οι επιχειρήσεις αυτές σε δύσκολες χρονικά περιόδους το ρίσκο της χρεοκοπίας γίνεται αρκετά μεγάλο ενώ γίνονται και ευαίσθητοι σε παραμέτρους του μακροοικονομικού περιβάλλοντός στον οποίο δραστηριοποιούνται (αύξηση επιτοκίων κλπ).

iv. Προγραμματισμός & Υλοποίηση Του Audit Προμηθευτή

Στους κρίσιμους προμηθευτές είναι σκόπιμο να γίνονται έλεγχοι συστηματικοί, προγραμματισμένοι και τεκμηριωμένοι από άτομα εκπαιδευμένα για το σκοπό αυτό, προκειμένου να διαπιστώνεται κατά πόσον εφαρμόζονται από τον προμηθευτή όσα έχει προδιαγράψει η εταιρεία.

Ο προγραμματισμός των ελέγχων πρέπει να γίνεται με κριτήριο τη διασφάλιση της συμμόρφωσης του κάθε προμηθευτή στα ζητούμενα. Αυτό σημαίνει ότι θα ποικίλλει η συχνότητα των ελέγχων από προμηθευτή σε προμηθευτή, με βάση τα σχετικά αποτελέσματα αξιολόγησης.

Η διενέργεια των ελέγχων δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να γίνεται αιφνιδιαστικά, αλλά σε κλίμα συνεργασίας και βελτίωσης της σχέσης με τον Προμηθευτή

Για τη σωστή υλοποίηση του ελέγχου του προμηθευτή είναι απαραίτητη η χρήση λίστας ελέγχων, ειδικά προσαρμοσμένης για τον κάθε προμηθευτή.

Καθιέρωση Ρητρών

Στις συμβάσεις που υπογράφονται με τους προμηθευτές ενδείκνυται να περιέχονται και όροι διασφάλισης της εταιρείας (ρήτρες) για τις περιπτώσεις που δεν θα εκπληρωθούν οι απαιτήσεις της για τα συμφωνηθέντα. Οι ρήτρες πρέπει να είναι σαφείς και να μην αφήνουν περιθώρια παρερμηνείας από τον συμβαλλόμενο, να είναι δε συνδεδεμένες με σαφείς απαιτήσεις της εταιρείας.

Οι ρήτρες πρέπει να καλύπτουν τα παρακάτω πεδία πιθανών μη συμμορφώσεων εκ μέρους του προμηθευτή:

Χρονική καθυστέρηση της εκτέλεσης των υποχρεώσεων του προμηθευτή (μερικοί ή τελικοί χρόνοι παράδοσης).

Ποιοτικές αποκλίσεις από τις συμφωνημένες προδιαγραφές των υλικών / υπηρεσιών, που θα εντοπιστούν από τον Ποιοτικό Έλεγχο παραλαβής, με βάση τις επίσης συμφωνημένες από τον προμηθευτή μεθόδους ελέγχου.

Μη τήρηση του Customer Service, αν έχει συμφωνηθεί κάτι τέτοιο για την εξυπηρέτηση της εταιρείας μετά την παραλαβή των παραγγελθέντων.

Οι απαιτήσεις της εταιρείας που θα συνδέονται με τις ρήτρες, θα πρέπει να καλύπτουν με σαφήνεια και να γίνουν αποδεκτά από τον προμηθευτή τα παρακάτω:

·Προδιαγραφές υλικών ή εκτέλεσης υπηρεσιών

·Καθορισμένα όρια αποδεκτών αποκλίσεων

·Μέθοδοι ελέγχου παραλαβής

v. Μέτρηση Οικονομικής Απόδοσης Προμηθευτών (Για Προϊόντα Εμπορίας)

Στις περιπτώσεις που αγοράζονται από την εταιρεία προϊόντα για μεταπώληση, μπορεί και πρέπει να καθιερωθεί ένας σημαντικός δείκτης παρακολούθησης της οικονομικής απόδοσης αυτής της αγοραπωλησίας.

Δεν είναι λίγες οι φορές που οι εταιρείες οδηγούνται σε πωλήσεις τέτοιων προϊόντων σε τιμές μέχρι και κάτω του κόστους αγοράς, άσχετα αν αυτό είναι δικαιολογημένο ή όχι σε κάποιες περιπτώσεις.

Μπορεί να καθιερωθεί ένας γενικός δείκτης, που θα πρέπει να εκφράζεται με το λόγο των εσόδων από τις πωλήσεις των προϊόντων, μαζί με όλες τις σχετικές επιβαρύνσεις κόστους χρήματος, αποθήκευσης κλπ, προς τα συνολικά έξοδα για την αγορά αυτών. Η παρακολούθηση του δείκτη (όπως άλλωστε και όλων των δεικτών ποιότητας και αποδοτικότητας) θα πρέπει να είναι συστηματική και συνεχής, εντασσόμενη κατά προτίμηση σε ένα πιστοποιημένο σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2000.

Σε περίπτωση που ο γενικός αυτός δείκτης κινείται σε τιμές που δεν συμφέρουν την εταιρεία, πρέπει να γίνει πλήρης ανάλυση με επικέντρωση σε συγκεκριμένα προϊόντα και να γίνουν διορθωτικές ενέργειες, οι οποίες ίσως φθάσουν και στη διακοπή, μερική ή ολική, αγοραπωλησίας των προϊόντων, αν δεν υπάρξει θετική μεταβολή του δείκτη.

5. ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

i. ΕΛΕΓΧΟΣ/MANAGEMENT ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Έννοιες και Ορισμοί

Στο Logistics Management η διάσταση του χρόνου παίζει πολύ μεγάλο ρόλο. Πρέπει τα προϊόντα να βρίσκονται εκεί (τόπος) που χρειάζονται, τη στιγμή που τα χρειάζονται. Δυστυχώς όμως η παραγωγή και η ζήτηση δεν μπορεί να συμπέσουν χρονικά, είναι αδύνατο να παράγονται τα προϊόντα ακριβώς τη στιγμή που απαιτείται η γεφύρωση της ζήτησης με την παραγωγή γίνεται με τη δημιουργία και τη διατήρηση αποθεμάτων. Τα αποθέματα υπάρχουν γιατί, αργά ή γρήγορα θα ζητηθούν, θα χρειαστούν για να καλύψουν άμεσα κάποια ανάγκη η γιατί πιστεύεται ότι θα χρειαστούν σε κάποια χρονική στιγμή στο μέλλον. Η χρονική στιγμή μπορεί να είναι 1 ώρα, 24 ώρες, ένας μήνας ή και ένας χρόνος. Στο Logistics Management επιδιώκεται η μείωση του χρόνου διατήρησης των αποθεμάτων, του χρόνου που μεσολαβεί μεταξύ της παραγωγής και της χρησιμοποίησης ή τελικής ανάλωσης του προϊόντος.

Η ζήτηση και η προσφορά δε συμπίπτουν ούτε χρονικά αλλά ούτε και τοπικά. Τα φυσικά χαρακτηριστικά (πχ ορυκτός πλούτος) ενός τόπου ευνοούν την παραγωγή ορισμένων αγαθών που θα πωληθούν σ'ολόκληρη την επικράτεια ή ακόμη και σε ολόκληρο τον κόσμο. Ταυτόχρονα σε μια περιοχή μπορεί να υπάρχουν όλα όσα απαιτούνται για την παραγωγή κάποιου αγαθού εκτός από ένα, το οποίο ίσως παράγεται σε μια περιοχή πολύ πιο μακριά από την περιοχή όπου έχει εγκατασταθεί η επιχείρηση. Το Logistics Management ασχολείται και με τη γεφύρωση των αποστάσεων που χωρίζουν τη ζήτηση από την προσφορά. Βέβαια οι μεγάλες αποστάσεις απαιτούν και ένα χρονικό διάστημα για να μεταφερθούν τα προϊόντα από το ένα σημείο στο άλλο.

Για να ικανοποιήσει η προσφορά τη ζήτηση απαιτείται μια μεγάλη σειρά ενεργειών που θα γεφυρώσουν την απόσταση και το χρόνο που τις χωρίζει. Οι ενέργειες αυτές έχουν ως κεντρικό θέμα τη δημιουργία και τη διατήρηση των αποθεμάτων σε διάφορα γεωγραφικά σημεία, είτε δίπλα στις πηγές των προμηθειών είτε δίπλα στις αγορές είτε τέλος σε ενδιάμεσα κομβικά σημεία.

Πριν προχωρήσει η ανάλυση της θεωρίας του ελέγχου ή του management των αποθεμάτων, είναι σκόπιμο να δοθούν οι ορισμοί μεριών βασικών εννοιών που χρησιμοποιούνται συνεχώς. Ο όρος αποθέματα αναφέρεται σε οποιοδήποτε, προϊόν ή υλικό αποκτά η επιχείρηση και το αποθηκεύει για να το χρησιμοποιήσει ή για να το μεταπωλήσει σε κάποια μελλοντική στιγμή. Ο όρος απογραφή αναφέρεται σε ένα κατάλογο που περιλαμβάνει όλα τα προϊόντα, όλα τα είδη που βρίσκονται, κάποια δεδομένη στιγμή, στους χώρους της επιχείρησης. Στον κατάλογο αυτό δίδεται η πλήρης περιγραφή του είδους και αναγράφεται η ποσότητα κάθε προϊόντος που μετρήθηκε τη δεδομένη στιγμή.

Συνήθως η απογραφή γίνεται στο τέλος της οικονομικής χρήσης για να βεβαιωθεί η επιχείρηση ότι τα λογιστικά αποθέματα συμπίπτουν με τα πραγματικά αποθέματα.

Ο όρος "Έλεγχος των Αποθεμάτων ή προτιμότερο ο όρος Management Αποθεμάτων" αναφέρεται στο σύνολο των εργασιών και των διαδικασιών που εξασφαλίζουν την ύπαρξη της σωστής ποσότητας για κάθε είδος που χρησιμοποιεί ή που εμπορεύεται η επιχείρηση σε κάθε αποθήκη της επιχείρησης. Δεν αρκεί η ύπαρξη αποθεμάτων κάπου στην επιχείρηση αλλά απαιτείται η ύπαρξη τους στο σωστό σημείο εκεί όπου και ζητείται. Είναι αδιάφορο αν κάποιο προϊόν υπάρχει στις κεντρικές αποθήκες αλλά το χρειάζονται οι περιφερειακές υπηρεσίες.

Ο όρος "χρόνος ανταπόκρισης"), αναφέρεται στο χρόνο που μεσολαβεί μεταξύ της τοποθέτησης της παραγγελίας από μια επιχείρηση στον προμηθευτή της και της παραλαβής της από αυτή την επιχείρηση.

Είναι απαραίτητο, στις σύγχρονες εφαρμογές να περιλαμβάνεται και η διαδικασία της διαρκούς απογραφής, μια διαδικασία που εξασφαλίζει ένα καλά οργανωμένο σύστημα ελέγχου αποθεμάτων και με το οποίο, η επιχείρηση γνωρίζει κάθε στιγμή τι βρίσκεται και πού βρίσκεται, σε ποιο συγκεκριμένο σημείο των χώρων της επιχείρησης. Σε πολλές επιχειρήσεις, που δεν εφαρμόζουν τη διαρκή απογραφή συμβαίνει συχνά να υπάρχει απόθεμα κάπου στις εγκαταστάσεις, αλλά δεν γνωρίζουν που είναι, δεν το βρίσκουν όταν το χρειάζονται και γι' αυτό ξαναγοράζουν νέες ποσότητες.

Τα ερωτήματα που καλείται να απαντήσει ο επιστήμονας που ασχολείται με το Management Αποθεμάτων, αλλά και οι αποφάσεις που πρέπει να πάρει το αρμόδιο στέλεχος της επιχείρησης είναι πολλές και αναφέρονται στα εξής:

- τι θα αποθεματοποιήσει η επιχείρηση
- σε ποιες ποσότητες
- με τι κόστος
- για πόσο διάστημα
- με ποιο τρόπο θα γίνεται η αντικατάσταση των αποθεμάτων
- με ποια ταχύτητα

Είναι αδύνατο να λειτουργήσει οποιαδήποτε επιχείρηση χωρίς αποθέματα. Είτε η επιχείρηση είναι βιομηχανική, εμπορική, μεταφορική, είτε είναι δημοσία η ιδιωτική, είτε ακόμη είναι μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών. Ακόμη και τα νοικοκυριά πρέπει να διατηρούν αποθέματα. Το πρόβλημα όμως είναι πως θα βρεθεί το ιδανικό ύψος των αποθεμάτων που πρέπει να διατηρεί η επιχείρηση.

Παραδοσιακά, ο έλεγχος αποθεμάτων ξεκίνησε πριν από πολλές δεκαετίες και ασχολούνταν κυρίως με την εξασφάλιση των πρώτων υλών και των υλικών που χρειάζεται η παραγωγή. Η μαζική παραγωγή που επικράτησε απαιτούσε μεγάλες ποσότητες πρώτων υλών και οι επιχειρήσεις επεδίωκαν την έγκαιρη εξασφάλιση τους ώστε να μη σταματήσει η παραγωγή και μείνουν χωρίς απασχόληση εργάτες, και μηχανήματα. Την εργασία παρακολούθησης και εξασφάλισης των υλικών που χρειαζόταν η παραγωγή την εκτελούσε το τμήμα Διαχείρισης Υλικών (Materials Management). Στο τμήμα αυτό είχαν δοθεί πολλές αρμοδιότητες όμοιες με αυτές που δίδονται σήμερα, στο τμήμα Ελέγχου Αποθεμάτων.

Σε πολλές επιχειρήσεις το Τμήμα του Materials Management, το Τμήμα MM όπως ήταν γνωστό ήταν ο προπομπός του Logistics Management και όπως ανέφερε και ο R. Fieten, πολλές φορές, ακόμη και σήμερα, οι δύο όροι χρησιμοποιούνται ως συνώνυμα.

i. Οι Λόγοι Διατήρησης Αποθεμάτων

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ο κυριότερος λόγος διατήρησης αποθεμάτων είναι η γεφύρωση της χρονικής διαφοράς μεταξύ της παραγωγής και της ζήτησης και η εξασφάλιση ομαλής ροής των προϊόντων από τον τόπο παραγωγής στον τόπο κατανάλωσης. Υπάρχουν όμως και πολλοί άλλοι λόγοι που υποχρεώνουν τις επιχειρήσεις να διατηρούν μέρος της περιουσίας τους σε αποθέματα τα οποία θα χρησιμεύσουν στο μέλλον. Οι κυριότεροι λόγοι είναι:

- η ανάγκη μαζικής παραγωγής χιλιάδων μονάδων για να μειωθεί το κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος
- η μείωση του λειτουργικού κινδύνου, διατηρώντας μεγαλύτερα αποθέματα από όσα χρειάζεται, η επιχείρηση μειώνει τις πιθανότητες μηδενισμού των αποθεμάτων και την πιθανότητα διακοπής της παραγωγής
- η ζήτηση παρουσιάζει μεγάλες εποχικές διακυμάνσεις και κρίνεται ότι είναι οικονομικότερο να αυξομειώνονται τα αποθέματα και να διατηρείται η παραγωγή σταθερή (κατασκευή χριστουγενιάρικων στολιδιών)
- η προσφορά πρώτης ύλης παρουσιάζει εποχικές διακυμάνσεις, (η παραγωγή όλων των τροφίμων που δε συντηρούνται γίνεται την περίοδο συγκομιδής, κονσέρβες φρούτων, κονσέρβες τοματοειδών)
- κερδοσκοπικοί λόγοι, όταν πιστεύει η επιχείρηση ότι σύντομα οι τιμές θα ανέβουν και έτσι αυξάνει τα αποθέματα πρώτων υλών ή των εμπορευμάτων της, για να εκμεταλευτεί την ευκαιρία
- για να εκμεταλευτεί τις ποσοτικές εκπτώσεις που προσφέρει ο προμηθευτής και να αγοράσει τα προϊόντα σε χαμηλότερες τιμές,

- για λόγους ασφαλείας, όταν η επιχείρηση πιστεύει ότι υπάρχει κίνδυνος να σημειωθεί κάποια έλλειψη στην αγορά για οποιοδήποτε λόγο
- για να καλύψει πιθανές καθυστερήσεις των προμηθευτών
- η προσφορά πρώτης ύλης συγκεντρώνεται γεωγραφικά σε κάποιο σημείο
- για να πετύχει χαμηλότερο κόστος μεταφοράς από τα σημεία παραγωγής στα σημεία κατανάλωσης,
- για να καλύψει μια απότομη αύξηση της ζήτησης που πιστεύει ότι θα προέλθει από μια προγραμματισμένη διαφημιστική καμπάνια

ii. Παραγγελία Ποιότητα-Ποσότητα

Ελάχιστο Απόθεμα: είναι η ποσότητα που προκύπτει από το γινόμενο των μέσων ημερήσιων πωλήσεων, επί τον αριθμό των ημερών που χρειάζεται ο προμηθευτής για να εκτελέσει μια παραγγελία.

Απόθεμα Ασφαλείας: είναι η ποσότητα του ελάχιστου αποθέματος προσαυξημένη κατά ένα ποσοστό για να καλυφθούν απρόβλεπτες καθυστερήσεις άφιξης της παραγγελίας ή για να αντιμετωπιστεί κάποια απρόβλεπτη και απότομη αύξηση της ζήτησης του είδους. Το ποσοστό διαφοροποιείται ανάλογα με τη συνέπεια του προμηθευτή, ανάλογα με το αν το προϊόν προέρχεται από την εσωτερική αγορά ή είναι εισαγωγής, ανάλογα με τη σημασία του στη διαδικασία παραγωγής (αν υπάρχουν υποκατάστατα) κλπ

Μέγιστο Απόθεμα: είναι η ποσότητα που μπορεί να διατηρεί στις αποθήκες της η επιχείρηση και προσδιορίζεται από τη χωρητικότητα των εγκαταστάσεων της.

Ανακύκλωση Αποθεμάτων: είναι το μέτρο της απόδοσης του συστήματος ελέγχου αποθεμάτων και ορίζεται ως ο λόγος του κόστους των ετήσιων πωλήσεων (η αξία των πωληθέντων σε τιμές αγοράς και όχι πώλησης) προς τη μέση αξία των αποθεμάτων (σε τιμές κτήσεως και όχι σε τρέχουσες τιμές).

Εποχικά Αποθέματα: είναι η ποσότητα αποθέματος κάποιου είδους, του οποίου η ζήτηση παρουσιάζει εποχιακές μεταβολές, που πρέπει να υπάρχει στις αποθήκες της επιχείρησης πριν ξεκινήσει η περίοδος και η διανομή του προϊόντος στους πελάτες.

Αποθέματα Παρτίδας: είναι η ποσότητα ενός είδους που δημιουργείται υποχρεωτικά, και διατηρείται χωριστά από τις υπόλοιπες ποσότητες του είδους, γιατί το είδος παράγεται για τεχνικούς λόγους σε συγκεκριμένες ποσότητες, οι οποίες δεν πρέπει να αναμιχθούν με τα άλλα αποθέματα του είδους (πχ στα φάρμακα, προϊόντα με διαφορετικές ημερομηνίες παραγωγής).

Οι παραπάνω έννοιες χρησιμοποιούνται συχνά στην ανάλυση των αποθεμάτων και στη χάραξη πολιτικής αποθεματοποίησης. Τα αποθέματα τα οποία διατηρεί η επιχείρηση πρέπει να είναι αυτά τα οποία αποφάσισε και όχι τυχαίο αποτέλεσμα. Η βιομηχανική παραγωγή δε συναντά τις τυχαίες μεταβολές που αντιμετωπίζει η γεωργική παραγωγή. Στη γεωργία το τελικό αποτέλεσμα δεν μπορεί να είναι εκ των προτέρων γνωστό, αλλά θα διαμορφωθεί από τις καιρικές συνθήκες. Με ίσες εισροές δεν προκύπτει το ίδιο αποτέλεσμα, δεν παράγονται οι ίδιες ποσότητες, ίσες εκροές. Στη βιομηχανία τα αποθέματα πρέπει να είναι αποτέλεσμα σχεδιασμού. Η διαδικασία σχηματισμού αποθεμάτων προκύπτει από τις αποφάσεις που παίρνει κάθε φορά η επιχείρηση για την αναπλήρωση των αποθεμάτων της.

Η αναπλήρωση των αποθεμάτων γίνεται με την τοποθέτηση παραγγελίας στον προμηθευτή στο σωστό χρόνο, έγκαιρα ώστε να προλάβει ο προμηθευτής να την εκτελέσει στον επιθυμητό χρόνο. Στην παραγγελία πρέπει να καθορίζεται η σωστή ποσότητα, πρέπει να ζητούνται μόνο όσα χρειάζεται η επιχείρηση.

Τα συστήματα τοποθέτησης παραγγελιών είναι τρία, το πρώτο αναφέρεται στην τοποθέτηση των παραγγελιών σε τακτικά διαστήματα (πχ δίδονται παραγγελίες στο προμηθευτή κάθε μέρα, ή κάθε Τρίτη), το δεύτερο αναφέρεται στην τοποθέτηση σταθερής ποσότητας παραγγελίας κάθε φορά που το απόθεμα μειώνεται, πέφτει σε μια συγκεκριμένη προαποφασισμένη ποσότητα και το τρίτο σύστημα εξαρτά το χρόνο και την ποσότητα παραγγελίας από την προβλεπόμενη ζήτηση, συνδυάζει τα απαιτούμενα αποθέματα με τις προβλέψεις της ζήτησης.

Το σύστημα τοποθέτησης παραγγελιών που χρησιμοποιείται στην επιχείρηση δεν επιλέγεται μόνο από τους υπεύθυνους της επιχείρησης αλλά και από τους υπεύθυνους του προμηθευτή. Ο τελευταίος έχει να υπολογίσει τις δικές του δαπάνες, έχει τους δικούς του στόχους και επιδιώκει και αυτός να μεγιστοποιήσει τα κέρδη του. Πολλοί προμηθευτές λοιπόν στους όρους πώλησης των προϊόντων τους περιλαμβάνουν και όρους σχετικά με το μέγεθος της παραγγελίας και τους χρόνους ή τη συχνότητα παραδόσεων. Οι όροι των προμηθευτών που επιδρούν στο σχεδιασμό της πολιτικής αποθεμάτων είναι αρκετοί. Από αυτούς οι σημαντικότεροι είναι:

-η κλίμακα των ποσοτικών εκπτώσεων παραγγελίας (είναι διαφορετικές από τις ετήσιες εκπτώσεις επί του συνολικού ύψους πωλήσεων, τζίρου),

-το ελάχιστο αποδεκτό ύψος παραγγελίας, που είναι το κατώτατο όριο της συνολικής αξίας της παραγγελίας και της συνολικής αξίας κατά είδος (πχ κιβώτιο, παλλέτα) που αποδέχεται ο προμηθευτής για κάθε ξεχωριστή παραγγελία,

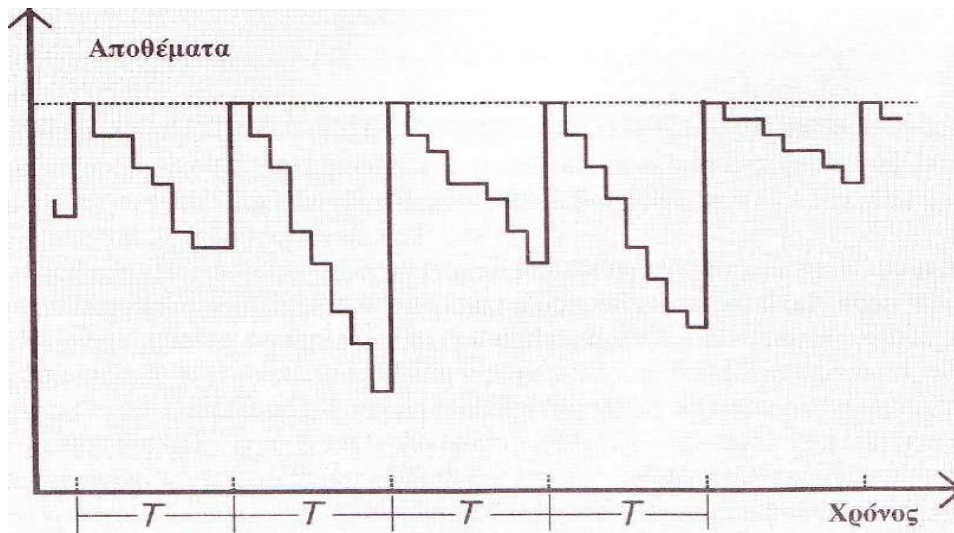
-ο απαιτούμενος χρόνος εκτέλεσης της παραγγελίας,

-η συχνότητα επισκέψεων της περιοχής.

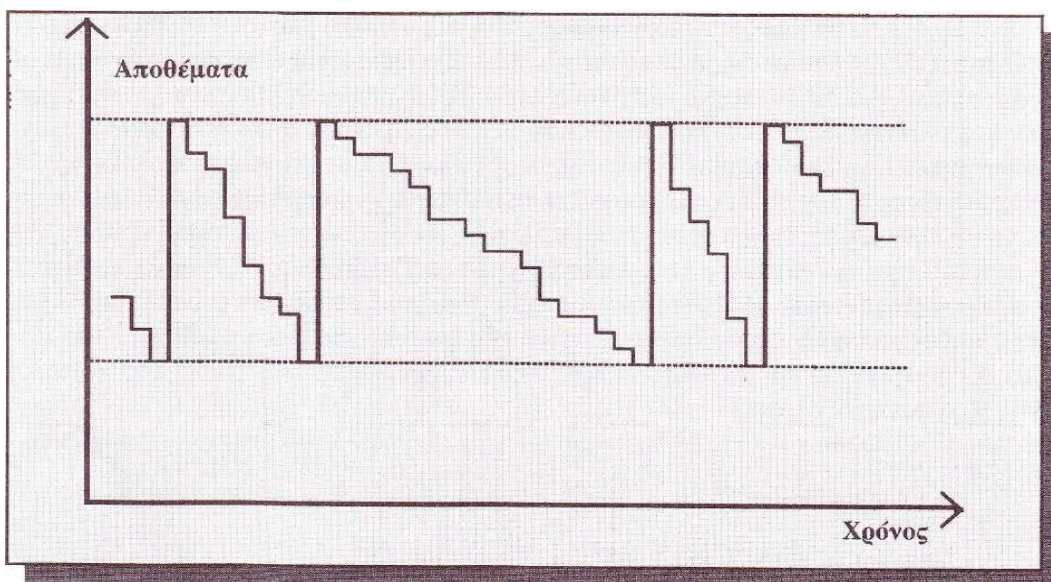
Η επιλογή του συστήματος αναπλήρωσης των αποθεμάτων είναι αρκετά πολύπλοκη και για να γίνει πιο κατανοητή θα περιγραφεί σε συνδυασμό με απλα παραδείγματα. Μια απλή περίπτωση είναι η επιλογή συστήματος αναπλήρωσης του αποθέματος αμόλυβδης βενζίνης σε ένα πρατήριο βενζίνης, σ'ένα βενζινάδικο. Στην περίπτωση αυτή το μέγιστο απόθεμα προσδιορίζεται από τη χωρητικότητα της δεξαμενής της αμόλυβδης βενζίνης, το ελάχιστο απόθεμα είναι η μέση κατανάλωση ανά δυο μέρες (όσες κάνει και ο προμηθευτής να εκτελέσει την παραγγελία). Το βενζινάδικο μπορεί να επιλέξει μια από τις πολιτικές ανεφοδιασμού ή αναπλήρωσης των αποθεμάτων του που παρουσιάζονται και σχηματικά στις επόμενες παραγράφους.

Η επιχείρηση μπορεί να διαλέξει να τοποθετεί την παραγγελία μια φορά κάθε εβδομάδα. Η ιδανικότερη ημέρα θα είναι η Δευτέρα ή η Τρίτη, οι μέρες που ακολουθούν τις μέρες αιχμής των πωλήσεων. Πριν τοποθετήσει την παραγγελία υπολογίζει το απόθεμα που έχει στις δεξαμενές του και παραγγέλλει τόσο όσο χρειάζεται για να συμπληρώσει τα αποθέματα του.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται διαγραμματικά η περίπτωση όπου, οι πωλήσεις της επιχείρησης δεν είναι σταθερές και όπου κάθε εβδομάδα μπορεί να σημειώνονται αξιόλογες μεταβολές. Η επιχείρηση αυτή κάθε Τρίτη παραγγέλλει την ποσότητα που πούλησε τη βδομάδα που πέρασε έτσι ώστε να ξαναγεμίσει (μέγιστο απόθεμα) τις δεξαμενές της. Το πλεονέκτημα αυτής της περίπτωσης είναι ότι η ταχύτητα λήψης απόφασης είναι μεγάλη και ότι περιορίζει τον κίνδυνο μηδενισμού των αποθεμάτων και τη μη εξυπηρέτηση των πελατών της. Το μειονέκτημά της είναι ότι δεν κάνει κάποια πρόβλεψη για έκτακτες καταστάσεις (έκτακτες αυξημένες πωλήσεις καθυστέρηση προμηθευτή κ.α). Υπάρχει κάποια πιθανότητα να μειωθούν τα αποθέματα πάρα πολύ και να μηδενιστούν πριν φτάσει το νέο φορτίο από τον προμηθευτή. Αν φυσικά οι δεξαμενές είναι μεγάλες σε σχέση με τις πωλήσεις, τότε η πιθανότητα αυτή είναι πολύ μικρή.



Αν όμως η χωρητικότητα των δεξαμενών του πρατηρίου βενζίνης δεν είναι αρκετά μεγάλη ώστε να επαρκεί για τις πωλήσεις μιας εβδομάδας, τότε η επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόσει την πολιτική της. Στην τελευταία περίπτωση είναι προτιμότερο να επιλέξει το σύστημα αναπλήρωσης αποθεμάτων που παρουσιάζεται στο επόμενο σχήμα όπου η χρονική περίοδος που μεσολαβεί από τη μια παραγγελία στην άλλη μεταβάλλεται και ταυτόχρονα παραμένει σταθερή η ποσότητα παραγγελίας.



Όπως φαίνεται και στο παραπάνω διάγραμμα, μόλις η ποσότητα στις δεξαμενές μειωθεί και φθάσει στο επίπεδο του αποθέματος ασφαλείας, η επιχείρηση παραγγέλνει μια σταθερή ποσότητα που στο παράδειγμα είναι ίση με τη διαφορά μεταξύ των ποσοτήτων που καθορίζουν το απόθεμα ασφαλείας και το μέγιστο απόθεμα. Το διάστημα που μεσολαβεί από τη μια παραγγελία

στην άλλη αλλάζει και παρακολουθεί τις μεταβολές των πωλήσεων. Όταν οι πωλήσεις αυξάνονται, το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ δύο παραγγελιών μειώνεται και αντίστροφα, όταν μειώνονται οι πωλήσεις το χρονικό διάστημα αυξάνεται.

Με το σύστημα αυτό η επιχείρηση μειώνει την πιθανότητα να μείνει χωρίς προϊόντα, μειώνει την πιθανότητα να μην ικανοποιήσει τους πελάτες της. Αν κάποιο πρατήριο βενζίνης μένει συχνά χωρίς βενζίνη, δε χάνει μόνο τις πωλήσεις εκείνης της ημέρας, αλλά και πολλούς πελάτες, οι οποίοι δε σταματάνε πια εκεί αλλά πηγαίνουν σε πρατήρια που έχουν καλύτερο σύστημα αναπλήρωσης των αποθεμάτων τους.

Τα παραπάνω συστήματα είναι πολύ απλά και δε λαμβάνουν υπόψη τους την πολιτική του προμηθευτή. Είναι πολύ πιθανό ο προμηθευτής να επιλέξει ένα δρομολόγιο ή να βάλει κάποιους όρους με τους οποίους πρέπει να συμμορφωθεί το πρατήριο, επειδή τα έξοδα κίνησης του φορτηγού ως το πρατήριο, ο χρόνος σύνδεσης και αποσύνδεσης του φορτηγού με τις δεξαμενές του πρατηρίου, το κόστος έκδοσης του τιμολογίου και διάφορες άλλες δαπάνες είναι σταθερές ανά παραγγελία, είτε το πρατήριο αγοράσει χίλια λίτρα καύσιμα είτε αγοράσει δέκα χιλιάδες λίτρα. Για να καλύψει αυτές τις πάγιες δαπάνες, ο προμηθευτής (οι εταιρείες πετρελαίου) μπορεί να απαιτήσει την αγορά μιας ελάχιστης ποσότητας για να ξεκινήσει το φορτηγό και να εκτελέσει την παραγγελία, ή μπορεί να δώσει διαφορετική τιμή για μεγάλες ποσότητες ή για ολόκληρο φορτίο.

Είναι φανερό ότι μια πολιτική αποθεμάτων πρέπει να λαμβάνει υπόψη της όλες τις οικονομικές συνθήκες ώστε να μην επιβαρύνει το προϊόν με δαπάνες οι οποίες τελικά θα αυξήσουν την τιμή (θα μειώσουν τις πωλήσεις) ή θα μειώσουν τα κέρδη της επιχείρησης.

Μιά βασική έννοια που διαμορφώνει το κόστος των αποθεμάτων, σχετίζεται με το μέσο απόθεμα που διατηρεί η επιχείρηση. Αν η επιχείρηση κάνει μικρές και συχνές παραγγελίες, τότε θα διατηρεί χαμηλό μέσο απόθεμα, και αντίστροφα αν κάνει μεγάλες παραγγελίες σε αραιά διαστήματα θα διατηρεί μεγάλο μέσο απόθεμα. Τα παραπάνω παρουσιάζονται διαγραμματικά στο 1ο σχήμα παρακάτω..

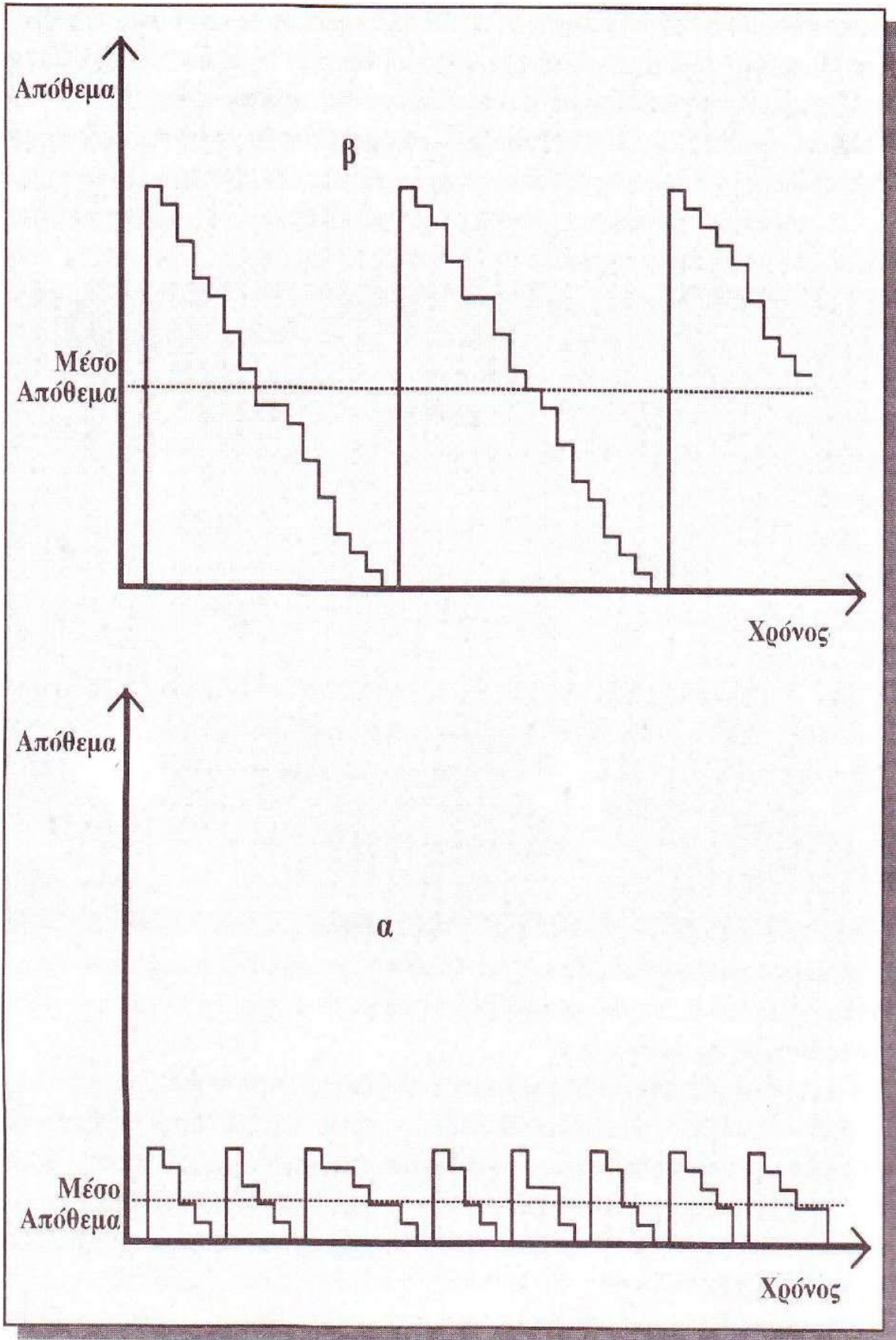
Με βάση μόνο τα στοιχεία του σχ1ου σχήματος θα κατέληγε κανείς, γρήγορα, στο συμπέρασμα ότι είναι προτιμότερο να κάνει η επιχείρηση συχνές και μικρές παραγγελίες πάρα λίγες και μεγάλες. Αυτό όμως δεν είναι πάντοτε σωστό γιατί πρέπει να υπολογιστούν όλες οι δαπάνες, τόσο οι σταθερές δαπάνες ανά παραγγελία, όσο και οι δαπάνες διατήρησης αποθεμάτων.

Οι σταθερές δαπάνες ανά παραγγελία, όπως περιγράφηκε παραπάνω για το φορτηγό που παραδίδει τη βενζίνη στο πρατήριο, σχετίζονται με τα σταθερά έξοδα και τους χρόνους εργασίας ανά παραγγελία και με την ποσότητα της παραγγελίας. Οι σταθερές δαπάνες μειώνονται όσο αυξάνει η ποσότητα της παραγγελίας και τείνουν να μηδενιστούν για πολύ μεγάλες ποσότητες. Οι

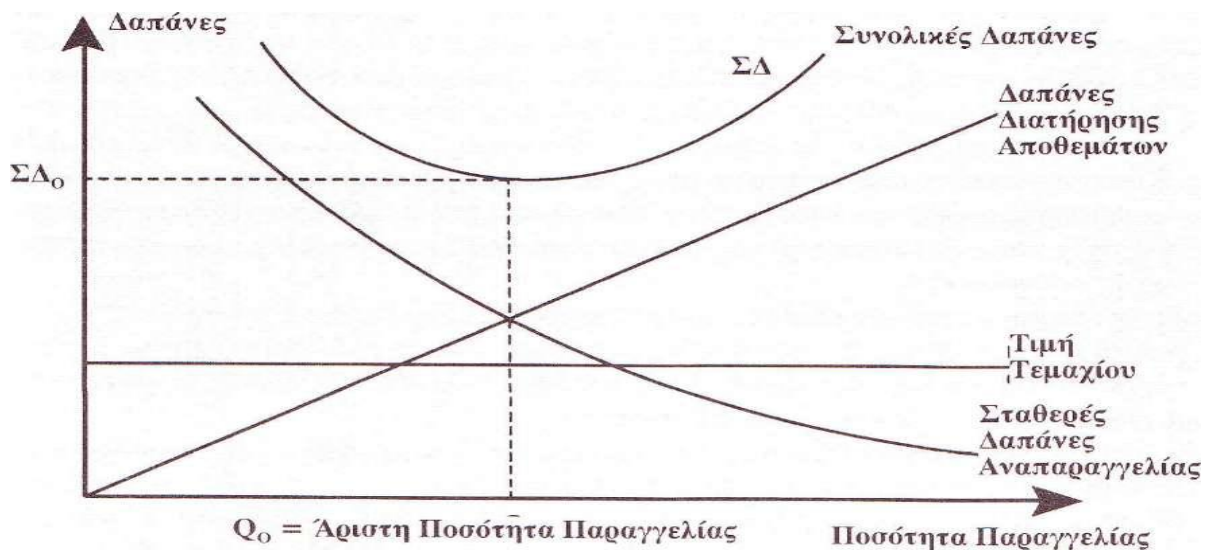
Σταθερές Δαπάνες παρουσιάζονται με την καμπύλη ΣΔ στο 2ο σχήμα παρακάτω.

Οι δαπάνες διατήρησης αποθεμάτων αναφέρονται στις δαπάνες αποθήκευσης, στο κόστος του κεφαλαίου (τόκοι), στα ασφάλιστρα και γενικά σε οτιδήποτε σχετίζεται με τη διατήρηση αποθεμάτων. Οι δαπάνες αυτές είναι σταθερές ανά μονάδα και αυξάνονται όσο αυξάνεται η ποσότητα παραγγελίας. Οι δαπάνες διατήρησης αποθεμάτων παρουσιάζονται στο 2ο σχήμα με την καμπύλη ΔΑ.

Σχήμα 1



σχήμα 2



Οι συνολικές δαπάνες, το συνολικό κόστος προκύπτει από το άθροισμα των δύο δαπανών και παρουσιάζεται στο 2ο σχήμα από την καμπύλη ΣΔ.

Όπως φαίνεται η επιχείρηση θα πρέπει να διαλέξει ως οικονομικότερη λύση, την ποσότητα παραγγελίας που ορίζεται από το σημείο όπου το ΣΔ, το συνολικό κόστος είναι το ελάχιστο. Αυτή η μέθοδος είναι γνωστή ως το μοντέλο της Οικονομικής ποσότητας παραγγελίας.

iii. Το Μοντέλο της Οικονομικής Ποσότητας Παραγγελίας

Στις προηγούμενες παραγράφους αναφέρθηκαν οι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση πρέπει να διατηρεί κάποια αποθέματα και δόθηκαν παραδείγματα προγραμματισμού του ύψους των αποθεμάτων. Στο σημείο αυτό παρουσιάζεται το πιο γνωστό και βασικό μοντέλο ελέγχου αποθεμάτων, το μοντέλο που έθεσε τις βάσεις για την ανάπτυξη της θεωρίας των αποθεμάτων. Το μοντέλο της Οικονομικής Ποσότητας Παραγγελίας υποστηρίζει ότι για να βρεθεί το "άριστο" ύψος αποθεμάτων πρέπει να ληφθούν υπόψη οι σχετικές δαπάνες. Το άριστο ύψος αποθεμάτων είναι αυτό που ελαχιστοποιεί το κόστος. Το κόστος προσδιορίζεται από τις δαπάνες διατήρησης αποθεμάτων και από τις δαπάνες που σχετίζονται με την τοποθέτηση και παραλαβή της παραγγελίας.

Το μοντέλο υπολογίζει το "άριστο" ύψος αποθεμάτων κάτω από ιδανικές συνθήκες. Κάνει πολλές υποθέσεις για να μπορέσει να κάνει τους σχετικούς υπολογισμούς, και να βρει το ζητούμενο αποτέλεσμα. Οι κυριότερες υποθέσεις του μοντέλου είναι:

-η ζήτηση του προϊόντος για το χρονικό διάστημα της ανάλυσης είναι γνωστή, συνεχής και σταθερή

- δε θα παρουσιαστούν ελλείψεις στο ίδιο διάστημα
- η τιμή του προϊόντος θα παραμείνει σταθερή όλο το χρονικό διάστημα
- ο χρόνος ανταπόκρισης (lead time) του προμηθευτή είναι ίσος με μηδέν, η παραγγελία φτάνει αμέσως μόλις ζητηθεί
- η ζήτηση δεν παρουσιάζει διακυμάνσεις, δεν παρουσιάζει ούτε εποχικές ούτε απότομες μεταβολές προς τα πάνω ή προς τα κάτω.

Οι παραπάνω υποθέσεις δεν είναι ρεαλιστικές, αλλά χρησιμεύουν στην κατανόηση του θέματος και σε επόμενα στάδια μπορούν να αλλάξουν και να γίνει η ανάλυση πολυπλοκότερη. Σε όλα τα μοντέλα οι υποθέσεις μπορεί να μην είναι ρεαλιστικές, η χρησιμότητά τους όμως προέρχεται από την ικανότητα του μοντέλου να κάνει σωστές προβλέψεις ή καλύτερες προβλέψεις από κάποιο άλλο. Είναι, ίσως, αδύνατο να βρεθεί το "άριστο" αλλά με την αξιοποίηση αυτού του μοντέλου η επιχείρηση μπορεί να έχει καλύτερα αποτελέσματα.

Οι μεταβλητές που χρησιμοποιείται μοντέλο είναι:

-Η Ζήτηση (D) είναι η συνολική ποσότητα του προϊόντος, που ζητείται καθ' ολη τη διάρκεια της χρονικής περιόδου, (θεωρείται ότι είναι εξωγενής μεταβλητή και ότι είναι σταθερή, συνεχής και ότι είναι γνωστό το μέγεθος της)

-Το Κόστος Αποθεματοποίησης (Ca) ανά μονάδα προϊόντος για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (πχ μια μέρα, μια εβδομάδα), Το Ca προσδιορίζεται από το ύψος του επιτοκίου, τις δαπάνες αποθήκευσης, τα ασφάλιστρα.

-Το Συνολικό Κόστος Αποθεματοποίησης εξαρτάται από την ποσότητα των προϊόντων που θα αποθεματοποιούνται και το χρονικό διάστημα που διαρκεί η αποθεματοποίηση. Το Συνολικό Κόστος Αποθεματοποίησης (TCa) που είναι το κόστος αποθεματοποίησης για όλες τις μονάδες προϊόντος που αποκτά η επιχείρηση σε κάθε παραγγελία

-Το Κόστος Παραγγελίας (Co) που είναι ένα σταθερό ποσό και περιλαμβάνει τα έξοδα τοποθέτησης παραγγελίας, παραλαβής, του ποιοτικού ελέγχου, καταγραφής στα λογιστικά βιβλία κλπ. και γενικά οποιασδήποτε εργασίας γίνεται κάθε φορά που παραλαμβάνει η επιχείρηση μια παραγγελία, ανεξάρτητα από το μέγεθος της παραγγελίας,

-Η Ποσότητα Παραγγελίας (Q), που είναι το ζητούμενο του προβλήματος,

-Ο αριθμός των παραγγελιών (N) που θα δοθούν μέσα στη χρονική περίοδο.

-Ο χρόνος αποθεματοποίησης (T), είναι ίσος με το χρόνο που μεσολαβεί μεταξύ δύο παραγγελιών.

Οι σχέσεις μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών είναι:

$$(1) (N) = (D)/(Q),$$

ο αριθμός παραγγελιών είναι ίσος με το λόγο της συνολικής Ζήτησης διά της ποσότητας παραγγελίας,

$$(2) (TCa) = (Q/2)*(Ca)$$

το Συνολικό Κόστος Αποθεματοποίησης είναι ίσο με το μέσο απόθεμα που είναι ίσο με $Q/2$ (στην αρχή της περιόδου, μόλις παραληφθεί η παραγγελία, το απόθεμα είναι Q , μειώνεται με σταθερό ρυθμό και στο τέλος της περιόδου είναι ίσο με μηδέν), επί το κόστος αποθεματοποίησης (Ca) ανά μονάδα προϊόντος.

$$(3) (TC) = [(Co)*(D)/(Q)] + [(Ca)*(Q/2)]$$

Το συνολικό ετήσιο κόστος (TC) είναι ίσο με το άθροισμα του Κόστους Παραγγελίας (Co) επί τον αριθμό των παραγγελιών (N) ή $(D)/(Q)$ και του Συνολικού Κόστους Αποθεματοποίησης

Η Οικονομική Ποσότητα Παραγγελίας είναι αυτή που δίνει το ελάχιστο συνολικό κόστος (TC) δηλαδή είναι το ελάχιστο της συνάρτησης (3). Το ελάχιστο βρίσκεται μηδενίζοντας την παράγωγο της συνάρτησης ως προς (Q)

$$(4) d(TC)/d(Q) = (Co)*(D)/(Q)*(Q)+(Ca)/2 = 0$$

Λύνοντας ως προς (Q) την εξίσωση (4) προκύπτει ότι

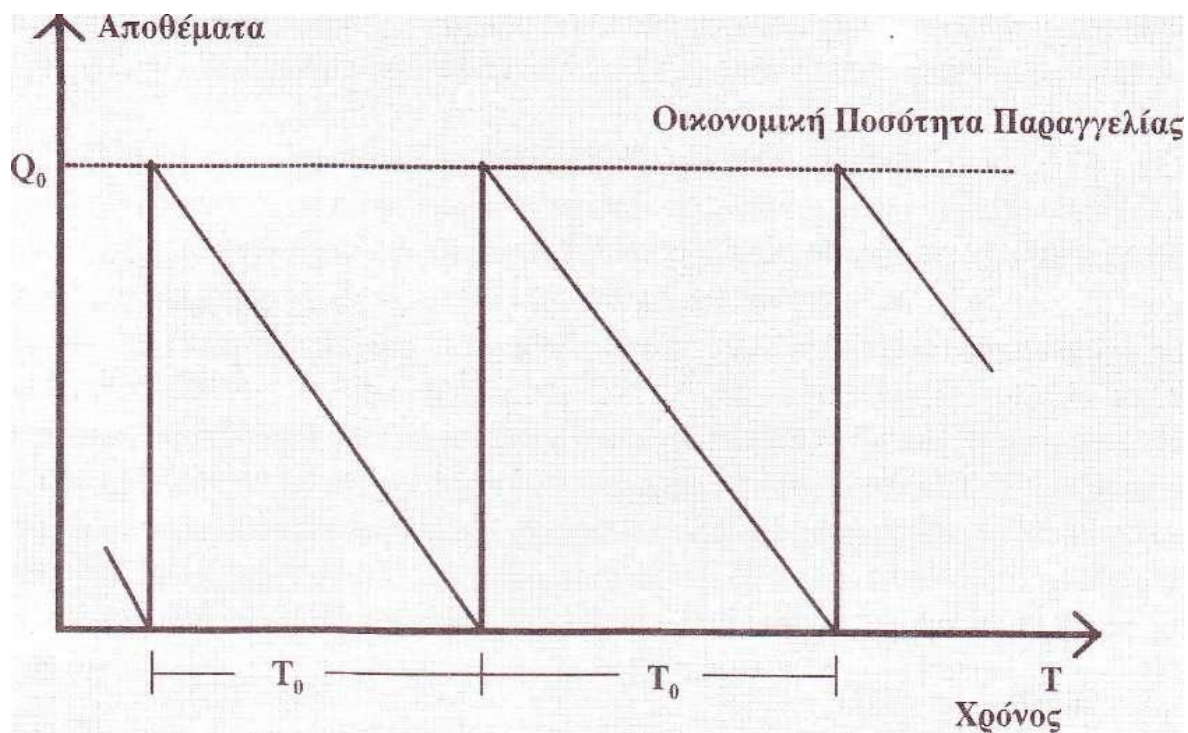
$$(5) Q' = \text{ρίζα του } (2*Co*D)/Ca$$

Η παραπάνω εξίσωση προσδιορίζει την "άριστη" ποσότητα (Q') αυτή που ελαχιστοποιεί το κόστος για την επιχείρηση και αν διαιρέσουμε τη ζήτηση (D) με την ελάχιστη ποσότητα θα προσδιοριστεί ο "άριστος" αριθμός παραγγελιών (N') που θα κάνει η επιχείρηση στη συγκεκριμένη περίοδο. Διαιρώντας τη συνολική περίοδο με το (N') που προέκυψε, προκύπτει ο άριστος χρόνος (T) που μεσολαβεί από τη μια παραγγελία στην άλλη. Με το τρόπο αυτό βρίσκεται τόσο η "άριστη" ποσότητα της παραγγελίας όσο και ο "άριστος" χρόνος που πρέπει να μεσολαβεί μεταξύ δύο παραγγελιών.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω το μοντέλο αυτό είναι το βασικό μοντέλο και δεν περιλαμβάνει πολλούς παράγοντες που επιδρούν στη διαμόρφωση της απόφασης του πόσο θα παραγγείλει η επιχείρηση και τότε.

Στο μοντέλο η μια υπόθεση είναι ότι ο χρόνος ανταπόκρισης (lead time) ο χρόνος εκτέλεσης της παραγγελίας είναι ίσος με το μηδέν. Δηλαδή το απόθεμα μπορεί να φτάσει στο μηδέν και μετά να δοθεί η παραγγελία στον προμηθευτή ο οποίος και θα την εκτελέσει σε χρόνο μηδέν. Η περίπτωση αυτή παρουσιάζεται διαγραμματικά στο σχήμα 3 παρακάτω

σχήμα 3



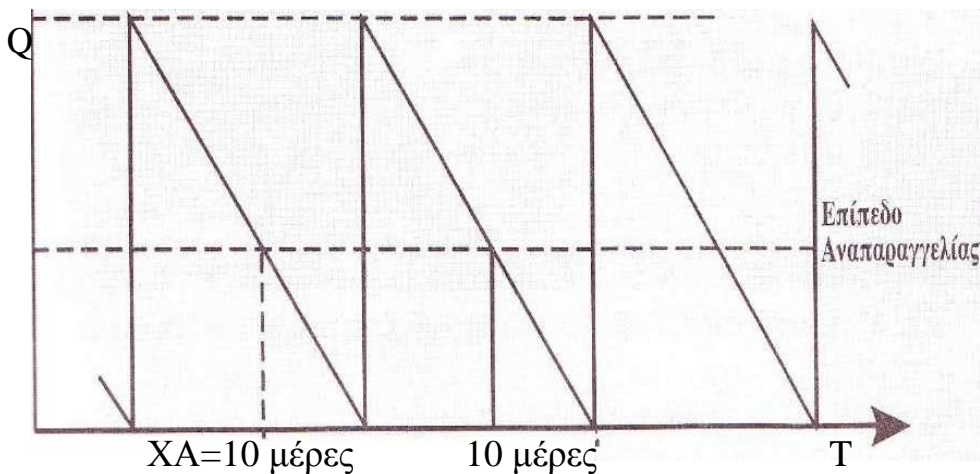
Όπως φαίνεται και στο σχήμα 3 με το μοντέλο της αυτό, η Οικονομική Ποσότητα Παραγγελίας είναι αυτή που δίνει το ελάχιστο συνολικό κόστος (TC) δηλαδή είναι το ελάχιστο της συνάρτησης (3). Το ελάχιστο βρίσκεται μηδενίζοντας την παράγωγο της συνάρτησης ως προς (Q) κάθε φορά η

επιχείρηση παραγγέλνει την ίδια ποσότητα και το απόθεμα εξαντλείται πάντοτε μέσα στην ίδια χρονική περίοδο. Πριν φτάσει η νέα παραγγελία το απόθεμα μηδενίζεται.

Στη συνέχεια θα προσαρμοστεί το μοντέλο έτσι ώστε να ληφθούν υπόψη και οι υπόλοιποι παράγοντες και πρώτα θα προσαρμοστεί το μοντέλο ως προς το χρόνο τοποθέτησης της παραγγελίας. Είναι βέβαιο ότι κανένας προμηθευτής δεν μπορεί να εκτελεί τις παραγγελίες όλων των πελατών του σε χρόνο μηδέν. Συνήθως χρειάζεται μερικές ώρες, μερικές μέρες, βδομάδες ή μήνες. Στην περίπτωση που η επιχείρηση γνωρίζει το χρόνο που χρειάζεται ο προμηθευτής για να εκτελέσει την παραγγελία, μπορεί να υπολογίσει το συνολικό χρόνο ανταπόκρισης (lead time) και να προσαρμοστεί ανάλογα.

Στο σχήμα 4 παρουσιάζεται διαγραμματικά η προσαρμογή της επιχείρησης στην πραγματικότητα και δείχνει το σημείο όπου η επιχείρηση πρέπει να τοποθετήσει την παραγγελία. Αν πχ ο χρόνος ανταπόκρισης είναι μια εβδομάδα, η επιχείρηση μπορεί να υπολογίσει το ύψος του αποθέματος που θα εξαντληθεί σε μια εβδομάδα και θα παραγγείλει εκείνη την ημέρα την οικονομική ποσότητα παραγγελίας (Q')

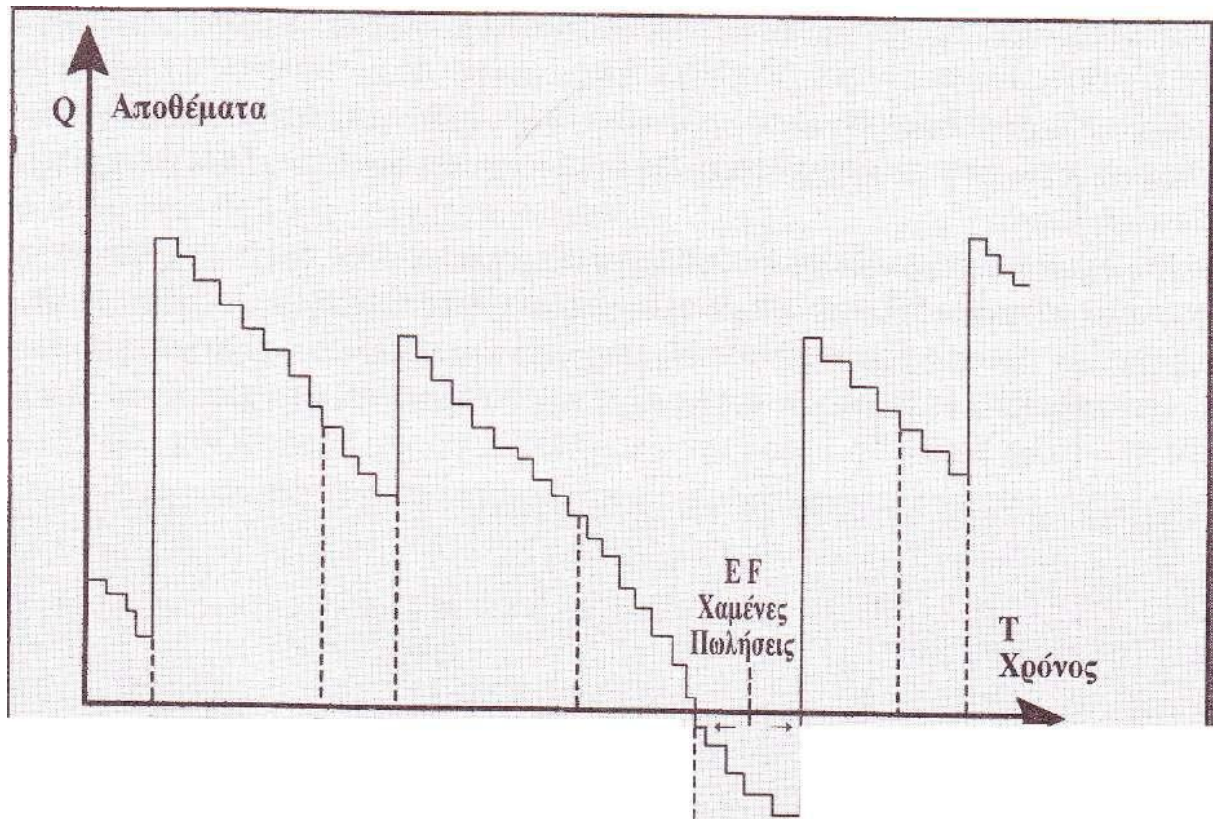
σχήμα 4



Μια άλλη υπόθεση του μοντέλου, η οποία δεν είναι ρεαλιστική, είναι ότι η επιχείρηση αισθάνεται σίγουρη 100% πως δε θα μείνει ποτέ χωρίς εμπορεύματα. Η πραγματικότητα όμως είναι διαφορετική. Είτε γιατί ο προμηθευτής αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα παραγωγής, είτε γιατί τα μέσα μεταφοράς της παραγγελίας καθυστέρησαν (έκλεισαν τους δρόμους οι αγρότες), είτε τέλος γιατί η ζήτηση δεν είναι πάντοτε σταθερή και συνεχής, τα αποθέματα μπορεί να εξαντληθούν πριν φτάσει η παραγγελία. Στο σχήμα 5 παρουσιάζεται η περίπτωση που σημειώνεται καθυστέρηση και η επιχείρηση μένει χωρίς

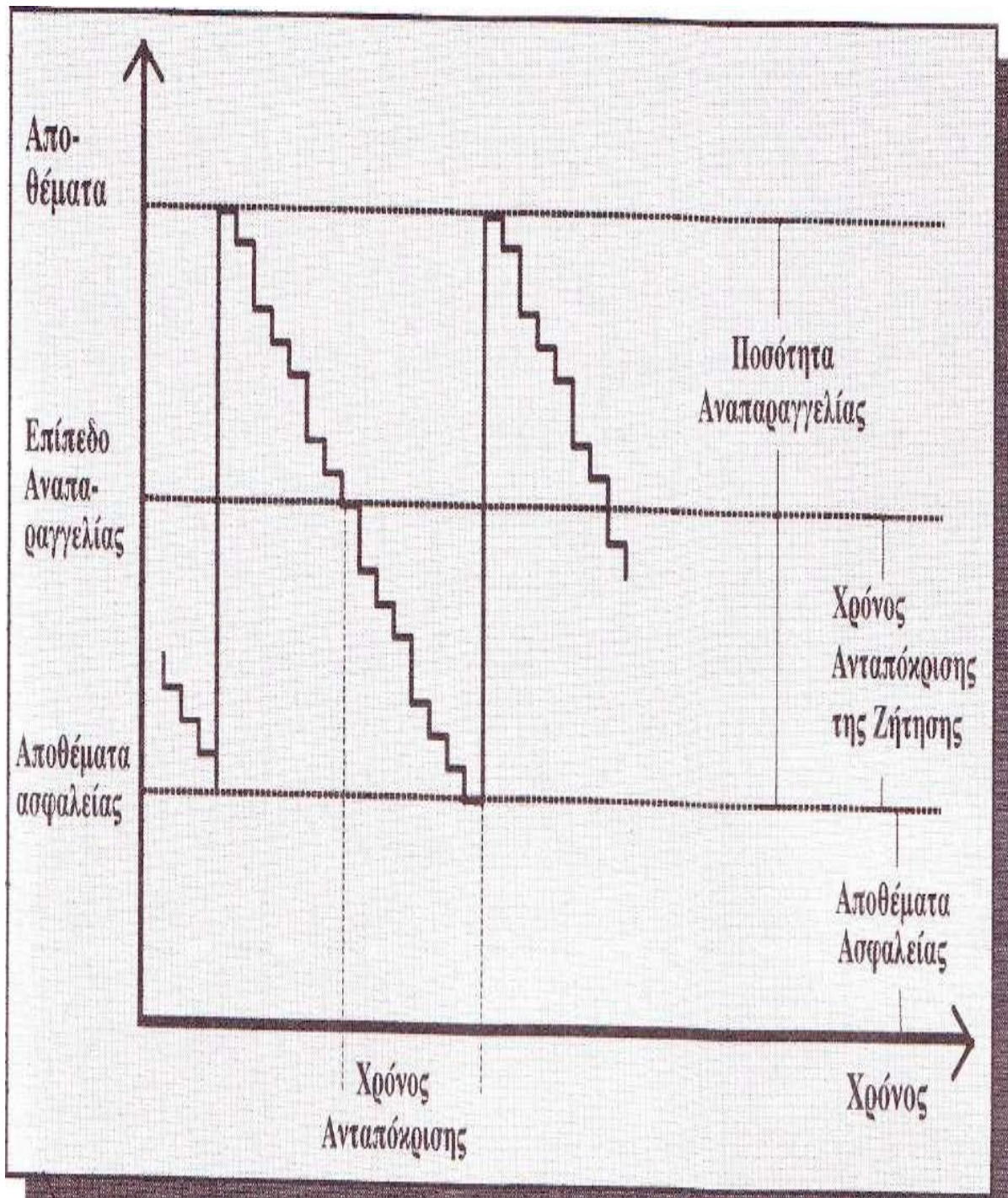
αποθέματα.

Σχήμα 5



Για να μειωθεί η πιθανότητα να μείνει η επιχείρηση χωρίς αποθέματα, πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν κάποιο επίπεδο, κάτω από το οποίο δεν πέφτει ποτέ η ποσότητα αποθέματος του συγκεκριμένου είδους. Το επίπεδο αυτό καλείται και απόθεμα ασφαλείας και παρουσιάζεται διαγραμματικά στο σχήμα 6 παρακάτω:

σχήμα 6



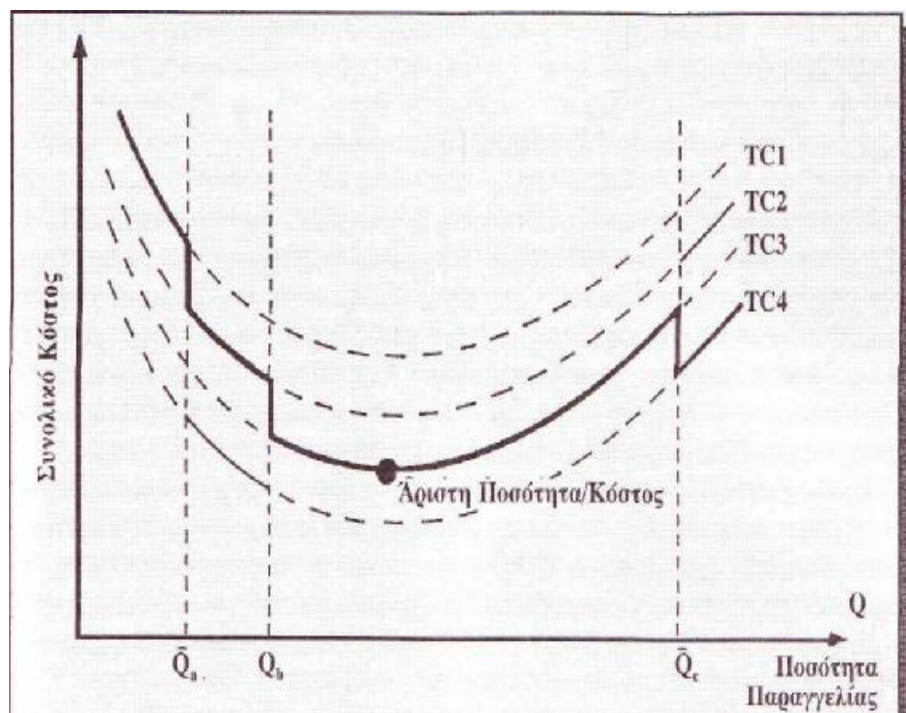
iv. Η Οικονομική Ποσότητα Παραγγελίας και η Κλίμακα Εκπτώσεων

Πολλές φορές οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να αυξήσουν τις πωλήσεις τους και ταυτόχρονα να μειώσουν τις δαπάνες τους, προσφέρουν το ίδιο προϊόν σε διαφορετικές τιμές. Οι τιμές μειώνονται σταδιακά όσο αυξάνει η ποσότητα παραγγελίας. Πχ είναι πιθανό η επιχείρηση στην τιμή πώλησης κάθε τεμαχίου,

κάθε μονάδας, να δίνει μια έκπτωση 1% στην περίπτωση που ο πελάτης πάρει 10 ή περισσότερα τεμάχια, 2% αν πάρει 25 ή περισσότερα τεμάχια, 3% αν η ποσότητα παραγγελίας είναι 50 ή περισσότερα τεμάχια κ.ο.κ.

Η χρησιμοποίηση του μοντέλου χωρίς να ληφθεί υπόψη στους υπολογισμούς η κλίμακα των εκπτώσεων του προμηθευτή οδηγεί σε εσφαλμένα συμπεράσματα. Η ύπαρξη της κλίμακας δημιουργεί περισσότερες καμπύλες κόστους, μια για κάθε τιμή του προμηθευτή και για κάθε μια καμπύλη υπάρχει ε'να διαφορετικό ελάχιστο.

Στο σχήμα 7 παρουσιάζονται οι διαφορετικές καμπύλες κόστους που σχετίζονται με τις διαφορετικές τιμές του προμηθευτή. Οι επιπτώσεις των εκπτώσεων στο μοντέλο της Οικονομικής Ποσότητας Παραγγελίας εμφανίζονται στην καμπύλη του συνολικού κόστους, όπου στο σημείο που αλλάζει η τιμή παρατηρείται μια απότομη αλλαγή, το κόστος πέφτει απότομα και συνεχίζει σε μια δεύτερη καμπύλη. Το τμήμα της πρώτης καμπύλης, που βρίσκεται δεξιά από αυτό το σημείο, δεν είναι μέρος της πραγματικής σχέσης κόστους και οικονομικής ποσότητας παραγγελίας. Στο σημείο αυτό υπάρχει μια άλλη σχέση μια δεύτερη, η οποία ισχύει ως το σημείο που ξαναπέφτει η τιμή. Οι σχέσεις αυτές εμφανίζονται στο σχήμα 7



Στο σχήμα 7 οι διακεκομμένες γραμμές δείχνουν το μέρος της καμπύλης κόστους που δεν ισχύει. Η καμπύλη TC4 παρουσιάζει χαμηλότερο ελάχιστο κόστος από την TC3 αλλά στο σημείο αυτό δεν ισχύει η χαμηλή τιμή της τέταρτης κλίμακας αλλά η τιμή της τρίτης. Το σημείο που ξεκινά η τέταρτη καμπύλη βρίσκεται πιο ψηλά από το σημείο στο οποίο η τρίτη καμπύλη έχει το

δικό της ελάχιστο. Με το τρόπο αυτό αποδεικνύεται ότι οι μεγάλες ποσοτικές εκπτώσεις δεν είναι πάντοτε και οι πιο συμφέρουσες για την επιχείρηση. Αν η έκπτωση καλύπτει τις δαπάνες αποθεματοποίησης τότε η μεγάλη παραγγελία είναι πιο συμφέρουσα. Από το σημείο όμως που η μείωση της τιμής δεν καλύπτει τη μείωση του κόστους τότε δε συμφέρει την επιχείρηση να αγοράσει μεγαλύτερες ποσότητες σε χαμηλότερες τιμές.

Η ανάλυση που προηγήθηκε μπορεί να εφαρμοστεί για να φανεί ότι τα ίδια αποτελέσματα με μια ποσοτική έκπτωση απολαμβάνει μια επιχείρηση που κατορθώνει να μειώσει τις δαπάνες αποθήκευσης κατά το ίδιο ποσοστό. Μια αποτελεσματική διοίκηση, ένα καλό Management της αποθήκης μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε μια χαμηλότερη καμπύλη κόστους και έτσι να μπορεί να εκμεταλλευτεί και τις μεγάλες εκπτώσεις για μεγάλες αγορές. Ο συνδυασμός των δύο αυτών παραγόντων δημιουργεί το συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των μεγάλων αλυσίδων καταστημάτων.

v. Βελτίωση του Συστήματος Πρόβλεψης

Αν το σύστημα πρόβλεψης διάθεσης των προϊόντων της εταιρείας δεν είναι αξιόπιστο και οδηγεί σε λανθασμένες προβλέψεις, τότε αυτό μοιραία θα επηρεάσει τη διαχείριση των παραγγελιών για αγορές, αφού θα επηρεάσει τα αποθέματα.

Θα πρέπει, λοιπόν, να βελτιωθεί το σύστημα πρόβλεψης με διάφορους τρόπους, μερικούς από τους οποίους αναφέρουμε πιο κάτω:

Κατ' αρχήν το σύστημα πρόβλεψης θα πρέπει να βασίζεται σε μελέτη των ιστορικών στοιχείων των πωλήσεων, τα οποία θα πρέπει να επεξεργάζονται κατάλληλα, ώστε να παρουσιάζεται η πορεία των πωλήσεων για ένα εύλογο χρονικό διάστημα.

Επιπλέον να λαμβάνει υπόψη του τις πραγματοποιηθείσες πωλήσεις αναλυτικά ανά σύντομα χρονικά διαστήματα (εβδομάδα ή 15ήμερο).

Να μπορεί να υπολογίζει δυναμικά το απόθεμα ασφαλείας ανά προϊόν. Να υπολογίζει την οικονομική ποσότητα παραγγελίας.

Να προτείνει την ποσότητα που πρέπει να παραχθεί και το χρόνο που θα πραγματοποιηθεί αυτή.

Εφόσον αυτό επιτευχθεί, ο προγραμματισμός αγορών θα είναι σωστός τόσο σε ότι αφορά την ποσότητα, όσο και το χρόνο.

vi. Λειτουργία MRPII Για Τις Προμήθειες

Η λειτουργία του MRPII

Το σύστημα MRP II (Manufacturing Resource Planning) περιλαμβάνει τρεις βασικές λειτουργίες:

:Το Σχεδιασμό της παραγωγής, όπου ξεκινώντας από το Business Plan της επιχείρησης διαμορφώνουμε το κύριο πλάνο παραγωγής (Στάδιο Α).

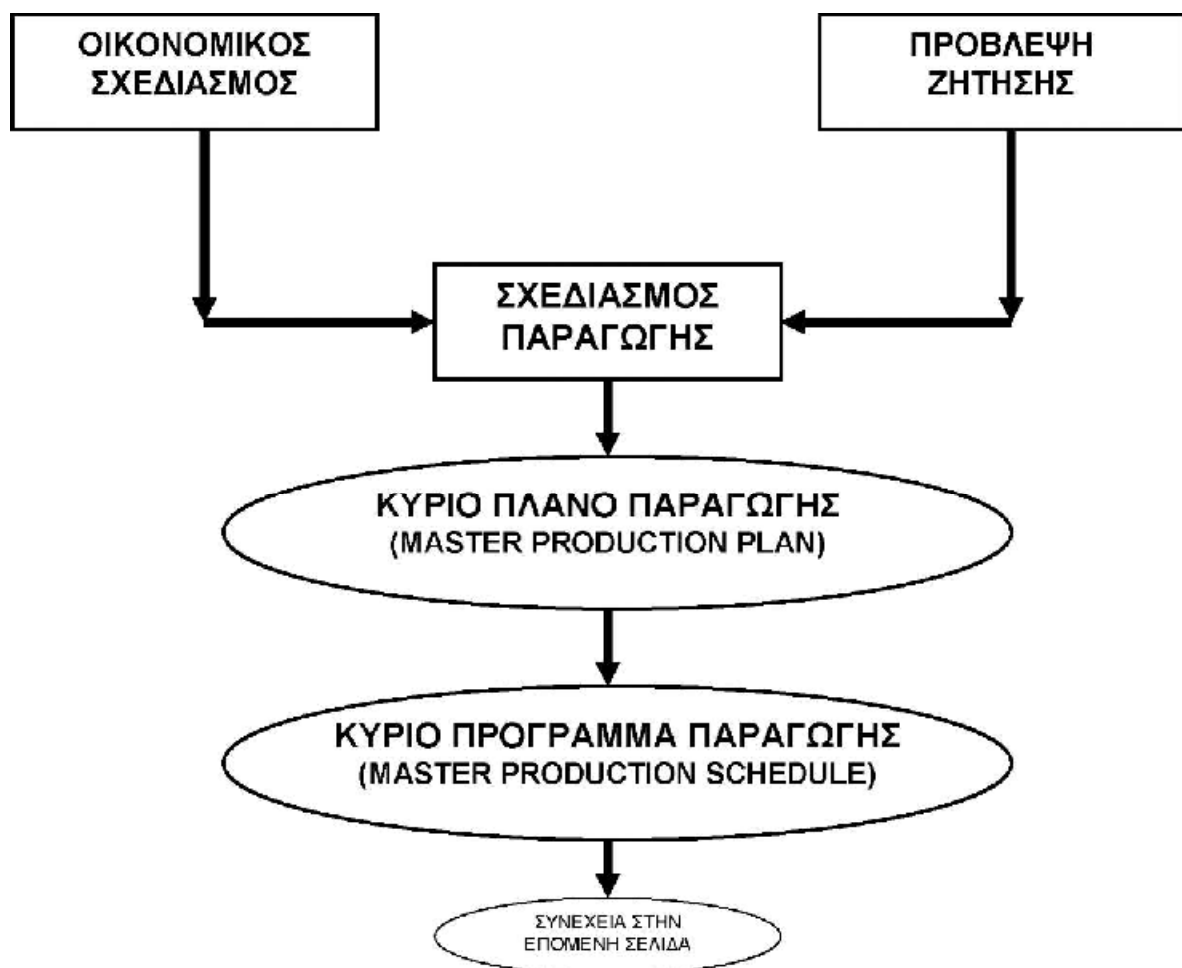
:Τον αναλυτικό Προγραμματισμό υλικών, ανθρώπων, μηχανών και ελέγχεται η φόρτιση των μηχανημάτων (Στάδιο Β).

:Την Υλοποίηση & τον Έλεγχο απόδοσης της παραγωγής (Στάδιο Γ)

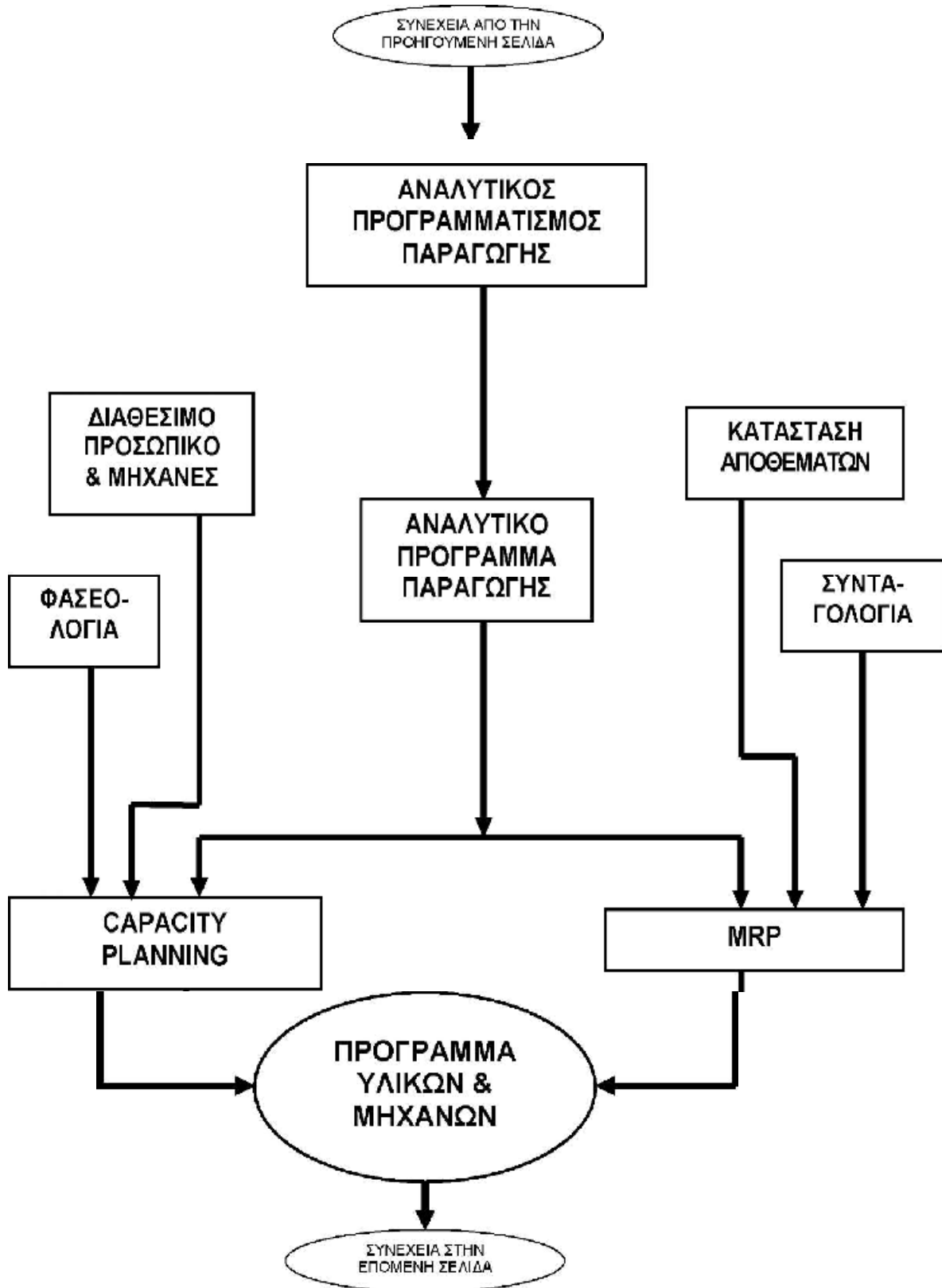
Τα παραπάνω στάδια του MRP II απεικονίζονται στο διάγραμμα λειτουργίας MRP II που ακολουθεί και αναλύονται στις αμέσως επόμενες σελίδες.

Διάγραμμα Λειτουργίας MRP II

1. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ - ΣΤΑΔΙΟ Α



2. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΥΛΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΩΝ, ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ - ΣΤΑΔΙΟ Β



3. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ & ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ - ΣΤΑΔΙΟ Γ

	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΥΛΙΚΩΝ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΩΝ	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ
ΕΚΔΟΣΗ ΕΝΤΟΛΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΛΟΙΠΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ	ΑΡΧΕΙΟ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	
ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	ΕΚΔΟΣΗ ΕΝΤΟΛΩΝ ΑΓΟΡΑΣ	ΕΚΔΟΣΗ ΕΝΤΟΛΩΝ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ
ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΑΓΟΡΩΝ	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ
ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ
ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΓΟΡΩΝ	ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ

ΣΤΑΔΙΟ Α: Σχεδιασμός Παραγωγής

Σε αυτό το στάδιο δίνονται οι στόχοι της Διοίκησης για το σχεδιασμό και έλεγχο της παραγωγής. Το στάδιο αυτό αποτελείται από συγκεκριμένες ενέργειες, οι οποίες σαν στόχο έχουν τη κατάρτιση του προγράμματος παραγωγής (Master Production Plan), που καταλήγει στο αναλυτικό πρόγραμμα παραγωγής (Master Production Schedule).

1. Διαχείριση Ζήτησης (Demande management)

Αφορά τη διαχείριση προβλέψεων ζήτησης τελικού προϊόντος από τους πελάτες, τη ζήτηση ανταλλακτικών, την απαίτηση υλικών και γενικά το συντονισμό όλων των ενεργειών που έχουν ως αποτέλεσμα την εκπόνηση του προγράμματος παραγωγής (Master Production Plan).

2. Πλάνο Παραγωγής (Master Production Plan)

Από τη Διοίκηση καταρτίζεται το Πλάνο Παραγωγής το οποίο συγκεντρώνει τους στόχους της Διοίκησης στον τομέα της Παραγωγής, όπως το διάγραμμα "Master Production Plan" της επόμενης σελίδας.

3. Οικονομικός Σχεδιασμός (Resource Planning)

Καταρτίζεται το πλάνο ικανότητας παραγωγής των απαιτούμενων προϊόντων. Το πλάνο αυτό τηρεί τις ισορροπίες μεταξύ του πλάνου παραγωγής και της ικανότητας παραγωγής, αφού εξεταστούν όλοι οι απαιτούμενοι πόροι και οι δυνατότητες cash flow της επιχείρησης.

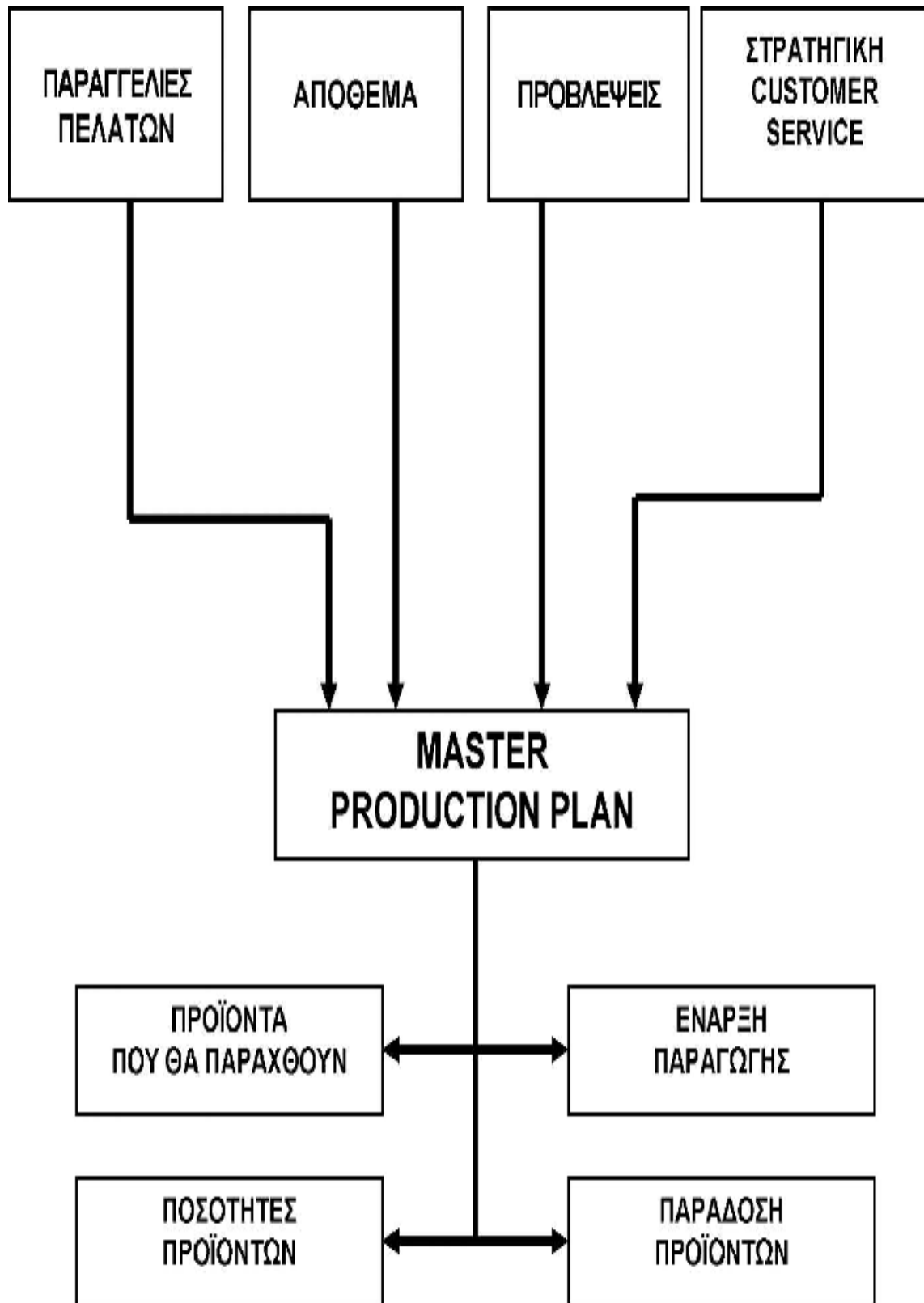
4. Κύριο Πρόγραμμα Παραγωγής (Master Production Schedule)

Όταν το Πλάνο Παραγωγής ολοκληρωθεί ακολουθεί η ανάλυσή του σε Κύριο Πρόγραμμα Παραγωγής. Ένα αποτελεσματικό Πρόγραμμα Παραγωγής θα δώσει τη βάση για την πραγματοποίηση των παραγγελιών των πελατών λαμβάνοντας υπόψη την ικανότητα παραγωγής του εργοστασίου και τις απαιτήσεις της Διοίκησης.

Το Πρόγραμμα Παραγωγής δεν είναι πρόβλεψη παραγωγής. Στηρίζεται στην πρόβλεψη των πωλήσεων, καθώς επίσης και στην ικανότητα παραγωγής του εργοστασίου αλλά ουσιαστικά προτείνει το τελικό πρόγραμμα παραγωγής της εταιρείας, όπως φαίνεται στον πίνακα της μεθεπόμενης σελίδας.

Το πρόγραμμα παραγωγής παρακολουθείται συνεχώς και εάν χρειασθεί τροποποιείται έτσι, ώστε να είναι πάντα αποτελεσματικό και να ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα και στις απαιτήσεις της Διοίκησης.

MASTER PRODUCTION PLAN



ΣΤΑΔΙΟ Β : Αναλυτικός προγραμματισμός υλικών, ανθρώπων, μηχανών

Το στάδιο αυτό, που είναι ουσιαστικά η μηχανή του συστήματος, περιλαμβάνει τα βήματα αυτά που φέρουν εις πέρας τα πλάνα των υλικών και της φόρτισης των μηχανών. Η λειτουργία αυτή γίνεται μέσω των δύο υποσυστημάτων:

- του υποσυστήματος MRP (Material Requirement Planning, δηλαδή Προγραμματισμός Απαιτήσεων-Αγορών Υλικών) και
- του υποσυστήματος CP (Capacity Planning, δηλαδή Προγραμματισμός δυναμικότητας μηχανών και ανθρώπων).

Το τελικό βήμα αυτού του σταδίου είναι η δημιουργία του πλάνου παραγωγής και φόρτισης μηχανημάτων, το οποίο θα λάβει η παραγωγή.

Οποιοδήποτε από τα δύο υποσυστήματα εντοπίσει πρόβλημα υλοποίησης (υπερφόρτωση μηχανών ή έλλειψη υλικών), το Αναλυτικό Πρόγραμμα Παραγωγής (M.P.S.) αναθεωρείται.

Σχεδιασμός Διαχείρισης Αποθεμάτων (MRP)

Το MRP χρησιμοποιεί συγκεκριμένα δεδομένα για να παράγει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Μερικά από αυτά είναι:

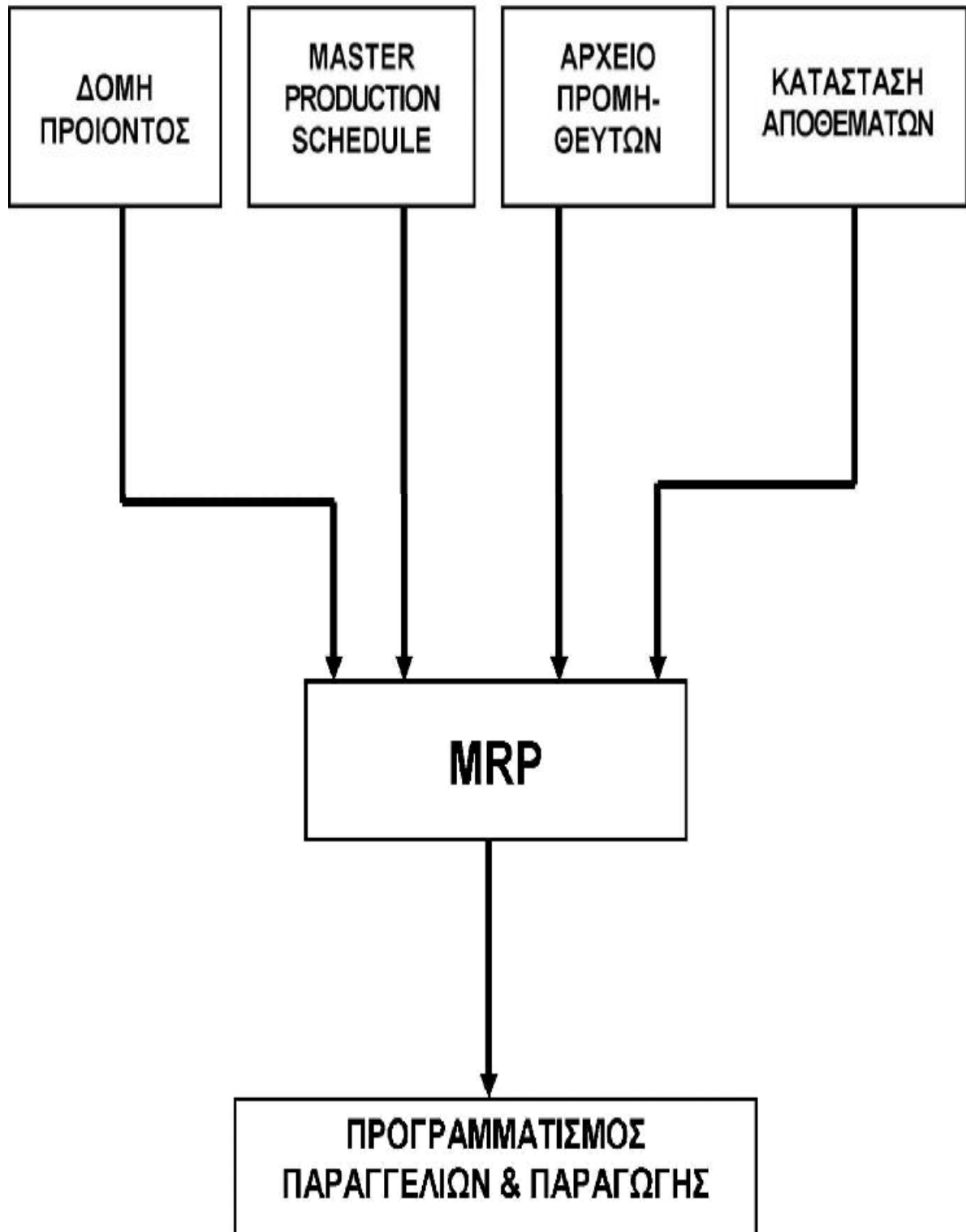
- Συνταγολόγια (Bill of Materials)
- Χρόνο παράδοσης υλικών από προμηθευτές (Lead Time)
- Στοιχεία από το πρόγραμμα παραγωγής (MPS)
- Στοιχεία από την αποθήκη (αποθέματα)
- Απόθεμα ασφαλείας (Safety Stock)

Η επεξεργασία αυτή απεικονίζεται στο διάγραμμα της επόμενης σελίδας.

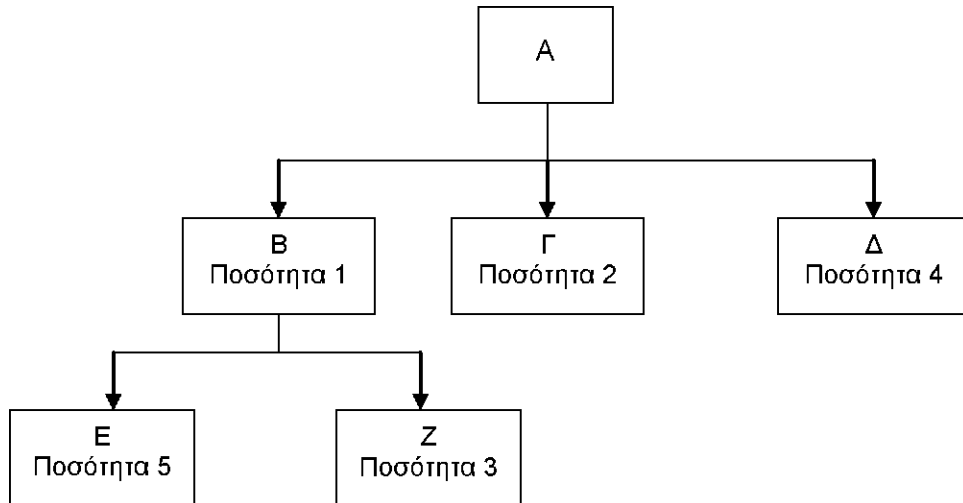
Στη λειτουργία του MRP, ένα βασικό αρχείο, που χρησιμοποιεί το Σύστημα για την εξαγωγή των τελικών πλάνων παραγωγής, είναι τα αρχεία του Συνταγολογίου (Bill of Materials -BOM).

Εδώ όλα τα προϊόντα, που παράγει η εταιρεία, αναλύονται στα συστατικά τους δηλαδή στα υλικά που χρειάζονται για να παραχθούν και κάθε ενδιάμεσο προϊόν αναλύεται στα συστατικά που το απαρτίζουν. Η λίστα είναι σε μορφή δέντρου και εμφανίζει όλα τα επίπεδα συναρμολόγησης μαζί με τις απαιτούμενες ποσότητες.

ΚΥΡΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ MRP



Η δομή ενός συνταγολογίου φαίνεται στο παρακάτω παράδειγμα, που απεικονίζεται το προϊόν Α με τα ενδιάμεσα προϊόντα του και τα λοιπά συστατικά τους



ΤΕΛΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ (Α)

ΠΕΡΙΟΔΟΣ	1	2	3	4	5
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ		10		40	10
ΠΑΡΑΛΑΒΕΣ		50			50
ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ 4	4	44	44	4	44
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	50			50	
LEAD TIME: 1 LOT SIZE: 50					

ΕΝΔΙΑΜΕΣΟ ΠΡΟΪΟΝ (Β)

ΠΕΡΙΟΔΟΣ	1	2	3	4	5
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ				50	
ΠΑΡΑΛΑΒΕΣ				40	
ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ	20	20	20	10	10
ΠΑΡΑΓΩΓΗ			40		
LEAD TIME: 1 LOT SIZE: 20					
	Α	Υ	Λ	Η	(Γ)
	,				
ΠΕΡΙΟΔΟΣ	1	2	3	4	5
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ				100	
ΠΑΡΑΛΑΒΕΣ		30		60	
ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ	20	50	50	10	10
ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ		60			
LEAD TIME: 2 LOT SIZE: 15					

Α' ΥΛΗ (Δ)

ΠΕΡΙΟΔΟΣ	1	2	3	4	5
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ				200	
ΠΑΡΑΛΑΒΕΣ		80		45	
ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ	75	155	155	0	0
ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ				45	
LEAD TIME: 0 LOT SIZE: 1					
	Α' ΥΛΗ (Ε)				
ΠΕΡΙΟΔΟΣ	1	2	3	4	5
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ			200		
ΠΑΡΑΛΑΒΕΣ		30	210		
ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ	20	50	60	60	60
ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ	30	210			
LEAD TIME: 1 LOT SIZE: 30 SAFETY STOCK: 50					
	Α' ΥΛΗ (Ζ)				
ΠΕΡΙΟΔΟΣ	1	2	3	4	5
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ			120		
ΠΑΡΑΛΑΒΕΣ			200		
ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ	100	100	180	180	180
ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ			200		
LEAD TIME: 0 LOT SIZE: 200					

Στους παραπάνω πίνακες με βάση το πρόγραμμα της παραγωγής υπολογίζονται οι ανάγκες σε κάθε υλικό, λαμβάνοντας υπόψη και ένα συντελεστή φύρας

(απώλειας) μεταξύ των φάσεων. Λαμβάνοντας υπόψη το διαθέσιμο απόθεμα, η διαφορά συνιστά τις απαιτήσεις σε προμήθεια υλικών, αφού συνυπολογισθεί και το τυχόν απαιτούμενο απόθεμα ασφαλείας.

Βασικό ρόλο παίζει ο χρόνος παράδοσης (Lead Time). Έτσι π.χ. το υλικό Ε πρέπει να παραληφθεί ένα μήνα πριν από την παραγωγή του ενδιάμεσου προϊόντος Β, το οποίο πρέπει επίσης, να παραγγελθεί ένα μήνα πριν από την παραγωγή του τελικού προϊόντος Α.

Σχεδιασμός δυναμικότητας μηχανών και ανθρώπων (Capacity Planning)

Σε αυτό το βήμα το σύστημα προσπαθεί να φέρει σε ισορροπία τις απαιτήσεις παραγωγής με την ικανότητα παραγωγής του εργοστασίου. Τα μηχανήματα του εργοστασίου οργανώνονται σε Κέντρα Εργασίας (Work Centers), τα οποία μπορεί να είναι είτε ένα μηχάνημα ή ομοειδή μηχανήματα. Τις πληροφορίες αυτές το σύστημα τις παίρνει από άλλο αρχείο στο οποίο έχουν δοθεί για κάθε τελικό προϊόν οι μηχανές που θα χρησιμοποιηθούν, οι απαιτούμενοι χρόνοι και λοιπά στοιχεία (Routings File).

Λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες της παραγωγής και τη δεδομένη ικανότητα παραγωγής, το κάθε σημείο εργασίας προγραμματίζεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να φέρει σε πέρας την απαιτούμενη παραγωγή στο γρηγορότερο χρονικό διάστημα.

Βασικοί παράγοντες που λαμβάνονται από άλλα αρχεία είναι οι βάρδιες που εργάζεται το προσωπικό, οι ημερομηνίες που εργάζονται, η συντήρηση των μηχανημάτων και η δεδομένη ικανότητα παραγωγής κάθε μηχανήματος.

ΣΤΑΔΙΟ Γ: Υλοποίηση προγράμματος και ελέγχου απόδοσης

Το τρίτο στάδιο είναι το εκτελεστικό μέρος του συστήματος. Από αυτό το στάδιο παράγονται όλες οι εντολές που θα υλοποιήσουν το αναλυτικό πρόγραμμα του προηγούμενου σταδίου.

Αυτό το στάδιο χωρίζεται σε δύο σημαντικά μέρη:

ΜΕΡΟΣ Α: Έκδοση Εντολών

- ◆ Εντολές αγορών
- ◆ Εντολές παραγωγής
- ◆ Εντολές συντήρησης

ΜΕΡΟΣ Β: Έλεγχος απόδοσης παραγωγής

Καταχωρώντας τα πραγματικά στοιχεία μηχανοωρών - ανθρωποωρών προκύπτουν οι σχετικές αποδόσεις. Έτσι παρέχεται ένα βασικό εργαλείο στο management για άσκηση ουσιαστικής Διοίκησης της Παραγωγής .

Βελτιστοποίηση της παρτίδας

Βελτιστοποίηση παρτίδας σημαίνει να προσδιοριστεί το οικονομικά άριστο μέγεθος παρτίδας, να γίνει παραγωγή την κατάλληλη χρονική στιγμή και να γίνει ορθή εναλλαγή μεταξύ των προϊόντων, δηλαδή να ακολουθήσει προϊόν για το οποίο ο χρόνος ετοιμασίας της μηχανής είναι ελάχιστος.

$$Q = \sqrt{2 C D \cdot V H}$$

Όπου:

Q: Η ποσότητα της παρτίδας C: Κόστος Ετοιμασίας Μηχανής D: Ετήσια Ζήτηση H: Κόστος Αποθήκευσης Μονάδος

σύγκριση $\sqrt{2 C D}$ με απαιτήσεις κατά το LT. V H

Όπου:

LT: Απαιτούμενος Χρόνος Παραγωγής

Οικονομική ποσότητα της παρτίδας

Για υλικά που αγοράζονται για εμπορία, ισχύει η ίδια φόρμουλα σε ότι αφορά την ποσότητα παραγγελίας:

$$Q = \sqrt{2 C D \cdot Y H}$$

Όπου:

C: Σταθερό Κόστος Αναπαραγγελίας Τα σύμβολα ισχύουν ως ανωτέρω.

Το MRP II και οι Προμήθειες

Από όσα αναφέρθηκαν πιο πάνω, οι Προμήθειες εμπλέκονται στο σύστημα MRP II στο τρίτο στάδιο, όπου εκδίδονται προς υλοποίηση οι εντολές αγοράς των υλικών (α' υλών και βοηθητικών υλικών).

Στις εντολές αγορών, το σύστημα προτείνει κάθε πότε πρέπει να αγορασθεί α' ύλη και από ποιον προμηθευτή. Τα στοιχεία των προμηθευτών τα παίρνει από ξεχωριστό αρχείο, το οποίο αναφέρει αναλυτικά όλους τους εγκεκριμένους προμηθευτές της εταιρείας.

Οι προτάσεις αγορών αξιολογούνται από την εταιρεία και πραγματοποιούνται σε δεδομένο χρόνο. Υπάρχει ακόμα και η δυνατότητα αυτόματης τοποθέτησης αγορών από το σύστημα.

Το ζητούμενο είναι το προτεινόμενο πλάνο αγορών να μετατραπεί σε απόθεμα στο σωστό χρόνο και κόστος.

Αποτελέσματα του MRPII

Τόσο από διεθνή δεδομένα όσο και από την εμπειρία της Advanced Quality Services Ltd. από εγκαταστάσεις Συστημάτων MRP II σε πελάτες της (μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις) τα αποτελέσματα είναι σημαντικά και μπορούν να συνοψισθούν στα εξής:

- Μείωση αποθεμάτων
- Αυξημένο επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών
- Αύξηση της παραγωγικότητας μηχανοωρών-ανθρωποωρών
- Μείωση κόστους αγορών
- Δυνατότητα συνεχούς και συστηματικής παρακολούθησης της κατάστασης ελέγχου των υλικών ενδιάμεσων προϊόντων
- Δυνατότητα πλήρους ανιχνευσιμότητας του προϊόντος, σε όποια έκταση επιθυμούμε
- Δυνατότητα παρακολούθησης των συνθηκών αποθήκευσης
- Δυνατότητα υψηλού επιπέδου συντήρησης
- Κυρίως, δυνατότητα άσκησης management όχι με βάση τη διαίσθηση ή κάποια πρόχειρα δεδομένα αλλά με βάση πραγματικά στοιχεία που παρέχονται στην χρονική στιγμή που απαιτείται.

Οι προϋποθέσεις ενός επιτυχημένου MRPII

Η υλοποίηση ενός συστήματος MRP II είναι ένα μεγάλο project που μπορεί να διαρκέσει έως και 18 μήνες.

Τα βασικά συστατικά ενός επιτυχημένου MRP II είναι τα εξής:

- ◆ Δέσμευση και συμμετοχή της Διοίκησης
- ◆ Σωστά αποθέματα
- ◆ Σωστή δομή αρχείων
- ◆ Σωστό πρόγραμμα παραγωγής (Master Production Schedule)
- ◆ Σωστά αρχεία
- ◆ Εκπαίδευση χειριστών και προσωπικού
- ◆ Audit του Συστήματος σε τακτά χρονικά διαστήματα για τον εντοπισμό των αδυνάτων σημείων
- ◆ Συνεχής ανασκόπηση και διορθωτικές ενέργειες με βάση το υποσύστημα ελέγχου παραγωγής

Το τελευταίο αποτελεί την βάση για τη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης.

Η αναβάθμιση του MRPII σε ERP

Η εξέλιξη των Συστημάτων Διαχείρισης των λειτουργιών ενός οργανισμού ακολουθεί το παρακάτω διάγραμμα:

			ERP	
		MRP		
	MRP			
IC				
1960	1970	1980	1990	2000

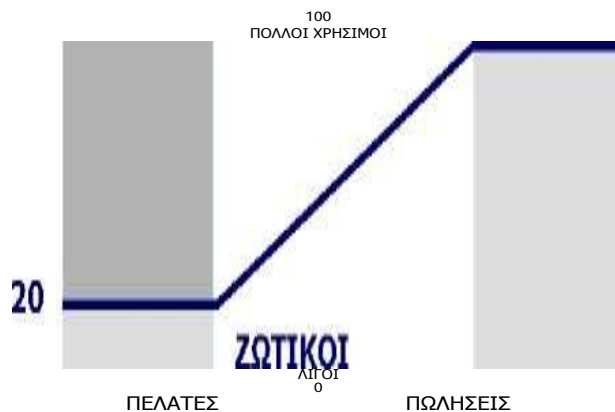
Διαπιστώθηκε δηλαδή η ανάγκη επέκτασης του Συστήματος MRP II σε ένα σύστημα που θα διασυνδέσει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Π.χ. ενώ θα ενημερώνεται η αποθήκη με τις συγκεκριμένες αναλώσεις υλικών ταυτόχρονα θα ενημερώνονται χωρίς δεύτερη καταχώρηση και οι προβλεπόμενοι λογαριασμοί της Γενικής Λογιστικής. Έτσι, όλες οι λειτουργίες ελέγχονται με ένα ενοποιημένο σύστημα διαχείρισης με προφανή αποτελέσματα την αυξημένη αποδοτικότητα του συνόλου των λειτουργιών της επιχείρησης.

6. ΕΡΓΑΛΕΙΑ-ΥΠΟΔΟΜΕΣ **i. Η ABC ANALYSIS-PARETO**

Η ABC (Pareto) Ανάλυση Στη Διαχείριση Απωλειών Και Ελαττωμάτων Προϊόντων

Το 1907 διατυπώθηκε ο περίφημος Νόμος «80:20» του Lorenz, σύμφωνα με τον οποίο το 20% των αιτίων ευθύνεται για το 80% των αποτελεσμάτων, γνωστός και ως Νόμος Pareto, που εμφανίζεται και στο παρακάτω Διάγραμμα:



Ο Νόμος αυτός προκάλεσε πολλές συζητήσεις διότι κατέστρεψε την αντίληψη ενός ομοιογενούς και ισοκαταμεμημένου «σύμπαντος» αιτίων-αποτελεσμάτων και άνοιξε το δρόμο γι' αυτό που ονομάζεται στην επιστήμη της Οργάνωσης «Ανάλυση Κρισιμότητας».

Η Ανάλυση Κρισιμότητας μας προτρέπει να ασχολούμεθα από δέκα πιθανές αιτίες προβλήματος με αυτές τις κρίσιμες 2-3 που ενδεχόμενα ευθύνονται για το 80-90% των προβλημάτων μας, μη χάνοντας τον, ούτως ή άλλως, ελάχιστο χρόνο μας σε επίλυση προβλημάτων που έχουν μικρή επίπτωση στα αποτελέσματα που επιδιώκουμε.

Ο Νόμος αυτός ονομάστηκε και ανάλυση ABC διότι κατηγοριοποιεί τα αίτια των προβλημάτων σε κατηγορίες «Υψηλής-Α», «Μέσης-Β», και «Χαμηλής-С» κρισιμότητας.

Με τον τρόπο αυτό, η ανάλυση ABC αποτελεί σημαντικό εργαλείο για να ορίσουμε προτεραιότητες και να εξοικονομήσουμε χρόνο.

Έτσι, στην περίπτωση που έχουμε ένα ελαττωματικό προϊόν (ή κατάσταση), η πρώτη μας ενέργεια θα πρέπει να είναι η συλλογή των σχετικών στοιχείων για το σύνολο της εξεταζόμενης παρτίδας π.χ., και η κατάταξη των ελαττωμάτων κατά σειρά συχνότητας εμφάνισης.

Εάν καταγραφούν συνολικά 10 ελαττώματα, σε σύνολο 100 τεμαχίων, είναι πιθανό να εμφανιστεί ότι από αυτά, τα 2 εμφανίζονται στο 80% των 100 τεμαχίων, ενώ τα άλλα 8 είναι κατεσπαρμένα στα υπόλοιπα 20 τεμάχια.

Είναι επομένως δυνατόν, να υποθέσει κανείς ότι τα 2 ελαττώματα έχουν μια

«συστηματική» παρουσία και επαναλαμβάνονται ενώ τα άλλα έχουν σποραδική εμφάνιση.

Αν υποθεθεί ότι κάθε ένα από τα 10 αίτια απαιτεί μια ημέρα για να εξεταστεί και να επιλυθεί και είχατε στη διάθεση σας 2 ημέρες, με ποια περιοχή ελαττωμάτων θα καταπιανόσαστε;

Προφανώς με τα δυο συχνότερα. !!

Η ανάλυση Pareto μπορεί να γίνεται:

•Με βάση τα φαινόμενα και συμπτώματα / προβλήματα:

-Ποιότητα: ελαττωματικά προϊόντα, ελαττώματα υπηρεσιών, αστοχίες, παράπονα,

επιστρεφόμενα, επισκευές

-Κόστος: ποσοστό απωλειών, έξοδα

-Παράδοση: έλλειψη αποθέματος, προβλήματα στις πληρωμές, καθυστερήσεις στην

παράδοση

-Ασφάλεια: ατυχήματα, λάθη, σταματήματα

•Με βάση τα αίτια / inputs που συνδέονται με τα συμπτώματα:

-Χειριστής: βάρδια, ομάδα, ηλικία, εμπειρία, δεξιότητες, ατομικότητα

-Μηχανή: μηχανή, συσκευή, εργαλεία, μοντέλο, όργανα

-Υλικά: προμηθευτής, εργοστάσιο, παρτίδα, είδος

-Μέθοδος λειτουργίας: συνθήκες, εντολές, διευθετήσεις, μέθοδοι

Για την αξιόπιστη χρήση της ανάλυσης ABC

•Ελέγχουμε σειρά ταξινομήσεων & επιλέγουμε την καταλληλότερη

•Τα «λοιπά» πρέπει να αποτελούν χαμηλό ποσοστό

•Αξίες οικονομικές είναι επιθυμητές

•Αν ένα θέμα έχει προφανή λύση το χειριζόμαστε πρώτο

•Μετά την ανάλυση Pareto κατά τα φαινόμενα πρέπει να γίνει ανάλυση κατά τα αίτια προκειμένου να πετύχουμε βελτίωση

Η φιλοσοφία του Νόμου Pareto είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί και σε Ποιοτικού και όχι μόνο σε ποσοτικού χαρακτήρα διαγνώσεις και κατατάξεις προβλημάτων, προκειμένου να προκύψουν, μέσα από μια ανάλυση κρισιμότητας, προτεραιότητες προσέγγισης και εμπλοκής.

Έτσι για παράδειγμα, σε περίπτωση που ένα Τμήμα Παραγωγής φαίνεται να έχει σοβαρά προβλήματα λειτουργίας, είναι δυνατόν να ζητηθεί από τους 10

εργαζόμενους σε αυτό να συμπληρώσουν ένα Πίνακα σαν αυτόν που ακολουθεί, και να συμπληρωθεί με τους αριθμούς των επιλογών ανά κατηγορία κρισιμότητας.

<u>A/A</u>	<u>ΠΙΘΑΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ</u>	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ</u>
1	Έλλειψη διαδικασιών	6	1	3	
2	Υπερβολικός φόρτος εργασίας	2	4	4	
3	Πεπαλαιωμένος εξοπλισμός	1	3	6	
4	Ανεκπαίδευτο προσωπικό	3	1	6	
5	Συνεχείς αλλαγές εντολών	7	2	1	
6	Κακές συνήθειες εργασίας	2	4	4	
7	Χαμηλοί μισθοί	4	2	4	
8	Αυταρχική διοίκηση	3	4	3	

Θα παρατηρήσουμε ότι δύο από τα πιθανά προβλήματα επισημαίνονται ως A από 6-7 εργαζόμενους, δηλαδή το 20% των πιθανών προβλημάτων είναι κρίσιμο για το 80% των ατόμων του Τμήματος, κάτι που υποδηλώνει ότι η έναρξη της βελτίωσης οργάνωσης πρέπει να ξεκινήσει από εκείνα τα θέματα.

7. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ

Οι αγορές των προϊόντων που τελικά επιλέχθηκαν, επειδή ικανοποιούν τις προδιαγραφές γίνονται αφού προηγηθούν διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές.

Ο όρος διαπραγματεύσεις αναφέρεται στο διάλογο μεταξύ του αγοραστή και του προμηθευτή με σκοπό την επίτευξη συμφωνίας. Δεν έχει σημασία πόσο χρόνο διαρκούν αυτές οι διαπραγματεύσεις ή πόσο σκληρά γίνονται αυτές οι διαπραγματεύσεις. Οι διαπραγματεύσεις τελειώνουν ή επιτυγχάνουν όταν τελικά συμφωνήσουν και τα δύο μέρη, όταν φτάσουν σε κάποια συμφωνία.

Με τον όρο διαπραγματεύσεις δεν πρέπει να πιστέψει κάποιος ότι ο αγοραστής θέλει να εκβιάσει ή να απαιτήσει ή να επιβάλλει τις απόψεις του στον πωλητή. Οι διαπραγματεύσεις γίνονται με σκοπό τη συμφωνία και συμφωνία θα επιτευχθεί μόνο με τη βούληση και των δύο μερών και εφόσον και οι δύο έχουν κάποιο όφελος. Η συμφωνία, δε σημαίνει ότι ο ένας εκ των δύο συμβιβάστηκε ή υποχώρησε ή εν πάσει περιπτώσει έχασε. Οι ανάγκες του αγοραστή και του πωλητή πρέπει να συμπέσουν σε όλα τα σημεία για να επιτευχθεί η συμφωνία.

Στο θέμα των διαπραγματεύσεων έχουν αναπτυχθεί πολλές φιλοσοφίες, πολλές απόψεις, και έχουν γραφτεί πολλά βιβλία και φυσικά είναι δύσκολο να δοθεί μια συνταγή, η οποία να εφαρμόζεται σε όλες τις περιπτώσεις. Είναι όμως σημαντικό να ξεκινούν οι διαπραγματεύσεις εφόσον υπάρχει κάποιος ανταγωνισμός, μια εναλλακτική πηγή αγορών. Διαπραγματεύσεις μ' ένα προμηθευτή, ο οποίος έχει μονοπωλιακή θέση στην αγορά ή εν πάσει περιπτώσει, κατέχει δεσπόζουσα θέση στην αγορά, είναι δύσκολες και καταλήγουν στην αποδοχή των όρων του προμηθευτή με τη μονοπωλιακή δύναμη. Είναι δύσκολο, ή αδύνατο να διαπραγματευθεί μια επιχείρηση την τιμή του ρεύματος, που αγοράζει από τη ΔΕΗ.

Γι' αυτό πριν ακόμη ξεκινήσουν οι διαπραγματεύσεις, οι αγοραστές πρέπει να επιδιώκουν ν' αναπτύξουν και να εξασφαλίζουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των προμηθευτών. Είναι βέβαιο ότι θα προκύψει πολύ μεγάλη διαφορά στο επίπεδο εξυπηρέτησης που παρέχουν οι προμηθευτές, στις τιμές που θα προσφέρουν και γενικά σ' όλα τα σημεία που επηρεάζουν το συνολικό τελικό κόστος του προϊόντος, με την είσοδο στον κατάλογο νέων και πιθανών προμηθευτών, νέων πηγών, δηλαδή με την αύξηση του ανταγωνισμού.

Πριν ξεκινήσει η διαπραγμάτευση πρέπει τα άτομα που ασχολούνται με τις αγορές να προετοιμάσουν το έδαφος. Πρέπει να διαβάσουν, πρέπει να ενημερωθούν, πρέπει να συλλέξουν στοιχεία και να είναι έτοιμα να ξεκινήσουν διαπραγματεύσεις. Η εργασία η οποία προηγείται του σταδίου των διαπραγματεύσεων, η προετοιμασία δηλαδή της ομάδας για διαπραγματεύσεις είναι πάρα πολύ σημαντική και μπορεί να συμβάλλει στη μείωση των δαπανών, στην οικονομικότερη λειτουργία της επιχείρησης και γενικά στην επίτευξη των γενικών σκοπών και στόχων.

Οι πληροφορίες που πρέπει να συλλέξουν αναφέρονται στην ποιότητα των προϊόντων, στα χαρακτηριστικά των προμηθευτών, να γνωρίζουν π.χ την οικονομική τους δύναμη, αν μπορούν μάλιστα, καλό είναι να γνωρίζουν και τα ποσοστά κέρδους που απολαμβάνουν, δηλ. τα περιθώρια κέρδους. Πρέπει να μάθουν εάν η παραγγελία που θα δώσουν, αν συμφωνήσουν με τον προμηθευτή, είναι σημαντική για τον τελευταίο, αν δηλαδή αντιπροσωπεύει αξιόλογο ποσοστό στον κύκλο εργασιών του προμηθευτή, αν παίζει μεγάλο ρόλο για τον προμηθευτή. Πρέπει να μάθουν εάν ο προμηθευτής διανύει μια περίοδο ανάπτυξης ή αντιμετωπίζει περίοδο οικονομικής στασιμότητας και ίσως και ζημιών.

Πρέπει να αξιολογήσουν σωστά το γεγονός ότι οι συναλλαγές τους με μια επιχείρηση, πιθανόν να προσθέσει κύρος στον προμηθευτή, βελτιώνοντας τον κατάλογο των πελατών του και έτσι να αποκομίσει διάφορα άλλα άμεσα και έμμεσα οφέλη. Ιδιαίτερη σημασία έχει φυσικά εάν ο πιθανός προμηθευτής είναι ο ίδιος παραγωγός ή είναι ενδιάμεσος. Εάν δηλαδή θα πάρει μια προμήθεια ο προμηθευτής και θα μεταφέρει την παραγγελία της επιχείρησης στον παραγωγό ή αν θα την παράγει και θα την εκτελέσει ο ίδιος.

Πριν αρχίσουν οι διαπραγματεύσεις, πρέπει επίσης ν' αποφασιστεί σε ποιά σημεία θα γίνουν οι διαπραγματεύσεις. Βεβαίως και θα διαπραγματευθούν οι υπεύθυνοι των αγορών και το ύψος της τιμής. Αλλά η τιμή δεν είναι το μόνο θέμα, ίσως δεν είναι και το κυριότερο θέμα των διαπραγματεύσεων. Πρέπει να κάνουν ένα κατάλογο πολλών σημείων πάνω στα οποία θα επιδιώξουν να συμφωνήσουν με τον προμηθευτή και να τα συμπεριλάβουν στην τελική συμφωνία. Ένας τέτοιος κατάλογος με θέματα προς διαπραγμάτευση δίνεται αμέσως πιο κάτω.

Κατάλογος Θεμάτων προς Διαπραγμάτευση

- Τιμή
- Ποσοτικές εκπτώσεις
- Σταθερότητα τιμών
- Διάρκεια συμφωνίας

- Πρόβλεψη αύξησης τιμών
- Όροι πληρωμής
- Σχέση συναλλάγματος
- Χρόνος παράδοσης
- Τόπος παράδοσης
- Ημέρες και ημερομηνίες παράδοσης
- Συχνότητα παραδόσεων
- Ασφάλεια
- Εξασφάλιση ποιότητας
- Αποδοχή επιστροφών
- Συνέπεια
- Δωρεάν δείγματα
- Δυνατότητα αυξομείωσης της παραγγελίας

Η προετοιμασία πριν τις διαπραγματεύσεις είναι οπωσδήποτε σημαντική αλλά το αποτέλεσμα θα κριθεί στις διαπραγματεύσεις αυτές καθαυτές. Στο στάδιο αυτό, υπάρχουν σημεία τα οποία πρέπει να προσέχει ο αγοραστής και αυτά είναι θετικά και αρνητικά. Στα θετικά σημεία τα οποία πρέπει να προσέχει κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων είναι, πρώτο και κυριότερο, ο έλεγχος των αισθημάτων του. Τα νεύρα και ο εκνευρισμός δε βοηθούν, δεν εξασφαλίζουν καλύτερες αγορές.

Ο αγοραστής πρέπει πάντοτε να ακούει με προσοχή τον προμηθευτή, να αξιολογεί τις προτάσεις του και να συλλαμβάνει τα σημεία υποχώρησης ή αλλαγής των όρων της προσφοράς του. Δεν πρέπει απ' την άλλη μεριά να δίνει υποσχέσεις ή πληροφορίες στον προμηθευτή, ούτε να κάνει υποθέσεις ως προς το σημείο υποχώρησης του προμηθευτή.

Είναι προτιμότερο μέσα στις διαπραγματεύσεις να παρίστανται παραπάνω από ένα ή δύο στελέχη της επιχείρησης, αλλά ένας μόνο να είναι αρμόδιος για τη διεξαγωγή τους. Πρέπει επίσης, να είναι γνωστό από την αρχή, αν ο συνομιλητής τους έχει όλη την απαραίτητη αρμοδιότητα να προχωρήσει στο κλείσιμο της συμφωνίας για λογαριασμό της επιχείρησης του προμηθευτή.

i. Μεθοδολογία Στις Διαπραγματεύσεις

Έννοια και στάδια Διαπραγματεύσεων

Οι διαπραγματεύσεις χαρακτηρίζουν σήμερα σχεδόν κάθε είδος ανθρώπινης

επικοινωνίας. Εξελίσσονται, συνειδητά ή ασυνείδητα, σε κάθε επαγγελματική, κοινωνική αλλά και προσωπική δραστηριότητα του σύγχρονου ανθρώπου. Με τη διαπραγμάτευση καταβάλλεται προσπάθεια να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες κάθε πλευράς, επιτυγχάνοντας ένα αποτέλεσμα το οποίο θα ικανοποιεί τουλάχιστον στα βασικά σημεία όλες τις πλευρές.

Οι διαπραγματεύσεις με τους Προμηθευτές είναι μία από τις σημαντικότερες δραστηριότητες των υπεύθυνων για τις Προμήθειες σε μια Εταιρεία, με στόχο την βελτίωση των όρων Προμήθειας προς όφελος της Εταιρείας με παράλληλη εξασφάλιση των καλών και μακροπρόθεσμων σχέσεων με αξιόπιστους Προμηθευτές.

Τα στάδια των διαπραγματεύσεων

Τα βασικά στάδια της διαπραγμάτευσης είναι τέσσερα:

α. Η προετοιμασία

Κατά το στάδιο της προετοιμασίας προσδιορίζονται οι στόχοι και σχεδιάζεται η στρατηγική προσέγγισής τους. Αναλυτικότερα κατά το στάδιο αυτό:

- Προσδιορίζονται οι αντικειμενικοί στόχοι.
- Εξετάζονται τρόποι επίτευξης των στόχων αυτών.
- Αποφασίζεται ποιοι στόχοι είναι σταθεροί, ποιοι είναι μεταβλητοί και ποια τα όρια της μεταβολής τους.
- Εξετάζονται οι πιθανές εκβάσεις της διαπραγμάτευσης σε σχέση με τις μακροπρόθεσμες επιδιώξεις.
- Σχεδιάζεται η προσέγγιση των στόχων και καθορίζεται η σειρά προσέγγισής τους.
- Προσδιορίζονται οι αντικειμενικοί στόχοι της άλλης πλευράς.
- Εξετάζεται η ύπαρξη κοινών στόχων και η πιθανότητα ύπαρξης κοινών στρατηγικών προσέγγισης.
- Προετοιμάζονται οι κατάλληλες απαντήσεις σε πιθανούς προβληματισμούς της άλλης πλευράς.

β. Η συζήτηση

Το στάδιο της συζήτησης περιλαμβάνει την ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ των συναλλασσομένων και γενικά την αναφορά γεγονότων και καταστάσεων του παρελθόντος, που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην δημιουργία καλού κλίματος το οποίο θα επιτρέψει μια μελλοντική εποικοδομητική συνεργασία. Αναλυτικότερα κατά το στάδιο αυτό:

- Αποστέλλονται μηνύματα τα οποία μπορούν να διαμορφώσουν κατάλληλο κλίμα για συνεργασία.

- Υιοθετείται καλή συμπεριφορά, εκτονώνεται η ψυχολογική ή άλλου είδους πίεση
- Καθίσταται σαφές από όλες τις πλευρές ότι είναι κοινή επιθυμία για καλή συνεργασία και πρόοδο στις συζητήσεις.
- Υπενθυμίζεται ο λόγος της συνάντησης και διευκρινίζονται ορισμένα ασαφή σημεία.

γ. Οι προτάσεις

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τον ακριβή προσδιορισμό των ζητημάτων που απασχολούν τη συνάντηση. Αναλυτικότερα κατά το στάδιο αυτό:

- Προσδιορίζονται τα ζητήματα που επιθυμείται να συζητηθούν αλλά με τρόπο που η άλλη πλευρά δεν πιέζεται.
- Δεν πρέπει να εμφανίζεται η πλευρά σας αδύνατη ή διστακτική.
- Καταβάλλεται προσπάθεια να συνδεθούν οι επιδιώξεις και της άλλης πλευράς με τους στόχους της συζήτησης.

δ. Το «παζάρεμα»

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τη διαπραγμάτευση του ζητήματος, διευθετούνται οι τυχόν διαφωνίες και ανακεφαλαιώνονται τα βασικά σημεία μετά την επίτευξη της συμφωνίας. Αναλυτικότερα κατά το στάδιο αυτό:

- Επιδιώκεται η επίτευξη των στόχων αλλά παράλληλα επιδεικνύεται και διάθεση συμβιβασμού με την τροποποίηση ορισμένων από αυτούς.
- Οι συμβιβασμοί πρέπει να συνδυάζονται με άλλους στόχους χωρίς να γίνονται μονομερείς παραχωρήσεις.
- Διατυπώνεται η πρόταση «αν παραχωρήσεις αυτό που επιθυμώ, τότε θα παραχωρήσω αυτό που επιθυμείς»
- Ανακεφαλαιώνονται τα βασικά σημεία της συμφωνίας.

ii. Διαδικασία & Τεχνικές Διαπραγματεύσεων

α. Οι εκβάσεις της Διαπραγμάτευσης

Οι εκβάσεις της διαπραγμάτευσης μπορεί να είναι:

- Εξασφάλιση κέρδους και για τις δύο πλευρές
- Εξασφάλιση κέρδους της μιας πλευράς σε βάρος της άλλης
- Επιζήμιο αποτέλεσμα και για τις δύο πλευρές.

Στην περίπτωση που το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης είναι θετικό για τις δύο πλευρές, δηλαδή κερδίζουν και οι δύο, διασφαλίζεται η μακροπρόθεσμη

καλή σχέση μεταξύ τους και η πιθανή μελλοντική συνεργασία τους και για άλλα θέματα. Πολλές φορές το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης δεν είναι το απολύτως επιθυμητό και για τις δύο πλευρές. Είναι όμως κοντά στους στόχους τους και πάντως δεν θεωρείται απαράδεκτο για κανένα.

Στην περίπτωση που το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης είναι το κέρδος για την μια μόνο πλευρά σε βάρος της άλλης, δημιουργείται πόλωση μεταξύ τους και αναπτύσσονται πολλές συγκρούσεις και σε προσωπικό επίπεδο. Στην περίπτωση αυτή, όπου η κάθε πλευρά ενδιαφέρεται αποκλειστικά για την δική της και μόνο

επιτυχία, δίδεται έμφαση σε βραχυπρόθεσμα οφέλη αδιαφορώντας για την μακροπρόθεσμη προοπτική της συμφωνίας.

Στην περίπτωση που το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης είναι αρνητικό και για τις δύο πλευρές, δηλαδή «καταλήγουν σε αδιέξοδο», καμία από τις δύο πλευρές δεν επιτυγχάνει τους στόχους της. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να επέρχεται απογοήτευση, να αποδυναμώνεται η διαδικασία της διαπραγμάτευσης, να φθείρεται η σχέση των συναλλασσομένων μερών σε μεγάλο βαθμό και τελικά να μην προκύπτουν λύσεις σταθερές και βιώσιμες.

β. Τι πρέπει να αποφεύγεται στις διαπραγματεύσεις

Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού και της εξέλιξης των διαπραγματεύσεων και με στόχο την επιτυχή έκβασή τους πρέπει να πραγματοποιούνται ορισμένες κινήσεις και να αποφεύγονται ορισμένες εκτιμήσεις. Έτσι, κατά τη διαπραγμάτευση πρέπει να αποφεύγονται κυρίως τα εξής:

- Να γίνονται αυθαίρετες εκτιμήσεις και υποθέσεις
- Να δέχεστε την πρώτη προσφορά που γίνεται
- Να στοχεύετε πολύ χαμηλά και να κάνετε παραχωρήσεις καλής θέλησης
- Να προσβάλλετε, να μειώνετε και να διατυπώνετε παράπονα στους άλλους.
- Να απογοητεύεστε και να εγκαταλείπετε την προσπάθεια.

Ο ΔΕΚΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΜΕ ΝΕΟ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ

A/A

ΔΕΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΠΡΟΣΟΧΗΣ

- 1 Καθόρισε γιατί διαπραγματεύεσαι μαζί του
- 2 Μάθε τα πάντα γι' αυτόν
- 3 Να ξέρεις τι θέλεις απ' αυτόν
- 4 Καθόρισε το κάτω όριο των όρων συνεργασίας
- 5 Έχε εικόνα του πώς καλύπτεις μέχρι τώρα τη σχετική ανάγκη
- 6 Κάλεσέ τον στο χώρο σου
- 7 Άσε τον να παρουσιάσει τον εαυτό του και τι προσφέρει
- 8 Κάνε αμέσως τις δύσκολες ερωτήσεις, χωρίς εκπτώσεις σ' αυτό που θέλεις
- 9 Όρισε δοκιμαστική περίοδο συνεργασίας, ζήτησε δείγματα κλπ
- 10 Τόνισε την ανάγκη για συμβατική σχέση και επιφυλάξου να απαντήσεις

Ο ΔΕΚΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΜΕ ΠΑΛΑΙΟ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ

A/A

ΔΕΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΠΡΟΣΟΧΗΣ

- 1 Συγκέντρωσε στοιχεία για τη μέχρι τώρα συνεργασία
- 2 Ετοίμασε αξιολόγηση για τη μέχρι τώρα συνεργασία
- 3 Προετοίμασέ τον για την ετοιμασία αυτή
- 4 Καθόρισε το κάτω όριο των όρων συνεργασίας
- 5 Έχε εικόνα του πώς καλύπτεις μέχρι τώρα τη σχετική ανάγκη
- 6 Πήγαινε στο χώρο του για να κάνεις και επιθεώρηση
- 7 Πες του αμέσως τι πιστεύεις για τη συνεργασία σας και τι θέλεις (για να πάρεις το πλεονέκτημα)
- 8 Άκουσέ τον να απολογείται
- 9 Ζήτη 20% πιο ευνοϊκή συμφωνία από αυτή που πραγματικά έχεις ανάγκη
- 10 Έχε έτοιμη εναλλακτική λύση αν τα «σπάσετε»

iii. Η Συμφωνία

Εάν οι διαπραγματεύσεις τελειώσουν θετικά και υπάρξει πλέον συμφωνία μεταξύ αγοραστή και ενός εκ των προμηθευτών του, θα πρέπει η συμφωνία αυτή να γραφεί και να υπογραφεί και από τα δύο μέλη. Προφορικές συμφωνίες γίνονται μόνο για πολύ μικρά ποσά.

Οι, αγορές προς αποφυγή παρεξηγήσεων, τόσο στο εσωτερικό της επιχείρησης, όσο και στις συναλλαγές με τους προμηθευτές πρέπει να παίρνουν και επίσημο τύπο, δηλαδή να προχωρούν και στη σύναψη γραπτής συμφωνίας. Οι δικηγόροι ή οι νομικοί σύμβουλοι της επιχείρησης πρέπει να εκφράζουν τη γνώμη τους, να προετοιμάζουν και να προστατεύουν τα συμφέροντα της επιχείρησης αλλά δεν πρέπει να ξανά ανοίγουν τις διαπραγματεύσεις.

Πάρα πολλές φορές κατά το στάδιο της έγγραφης διατύπωσης της συμφωνίας διαπιστώνονται κενά σε όσα προφορικά συμφωνήθηκαν και πρέπει να συζητηθούν και να συναποφασιστούν και από τις δύο πλευρές. Τα κενά αυτά καμιά φορά είναι πολύ σημαντικά και ξαναφέρνουν τα δύο μέρη πίσω στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων, δημιουργώντας ταυτόχρονα και μια καθυστέρηση και μια ανωμαλία στην όλη ροή και λειτουργία της επιχείρησης.

Γι' αυτό είναι καλό να υπάρχει ένα αρχείο συμφωνητικών, έτσι ώστε και ο διαπραγματευτής να μπορεί να το διαβάσει και να ενημερωθεί πριν ξεκινήσει μια παρόμοια διαπραγμάτευση και πριν καταλήξει σε μια προφορική συμφωνία. Το συμφωνητικό γίνεται για να καλύψει και τα δύο μέρη. Όχι μόνο τον αγοραστή αλλά και τον προμηθευτή και πρέπει να εκφράζει καλόπιστα, τα όσα συμφωνήθηκαν στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων.

8. ΣΧΕΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΜΕ ΑΛΛΑ ΤΜΗΜΑΤΑ i. ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

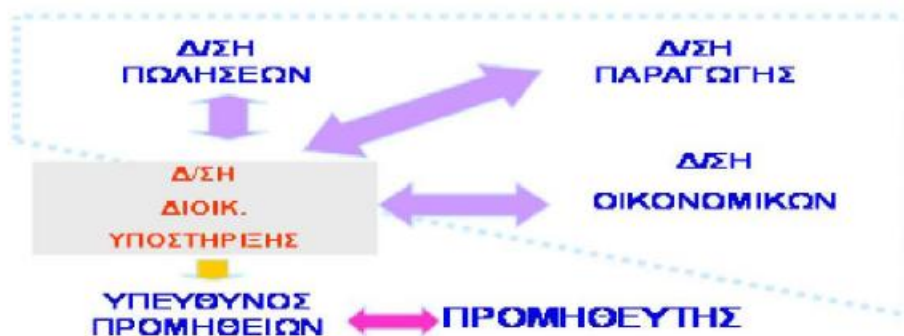
Για την αποδοτική λειτουργία του κυκλώματος των προμηθειών και την ικανοποίηση του «εσωτερικού» τους πελάτη είναι ανάγκη να διερευνηθεί η σχέση των προμηθειών με τα λοιπά τμήματα « εσωτερικούς πελάτες » των Προμηθειών

Στα επόμενα τρία διαγράμματα εμφανίζονται εναλλακτικά σχήματα σχέσης των Προμηθειών με την Διοικητική Υποστήριξη και τρεις ακόμη από τις κλασικές διευθύνσεις που απαντώνται στις Εταιρείες.

Οι προμήθειες των Διευθύνσεων αυτών μπορούν να γίνονται είτε μέσω μιας λειτουργίας Προμηθειών, η αυτόνομα βάσει ορίων και κανονισμών προμηθειών απευθείας στον προμηθευτή.

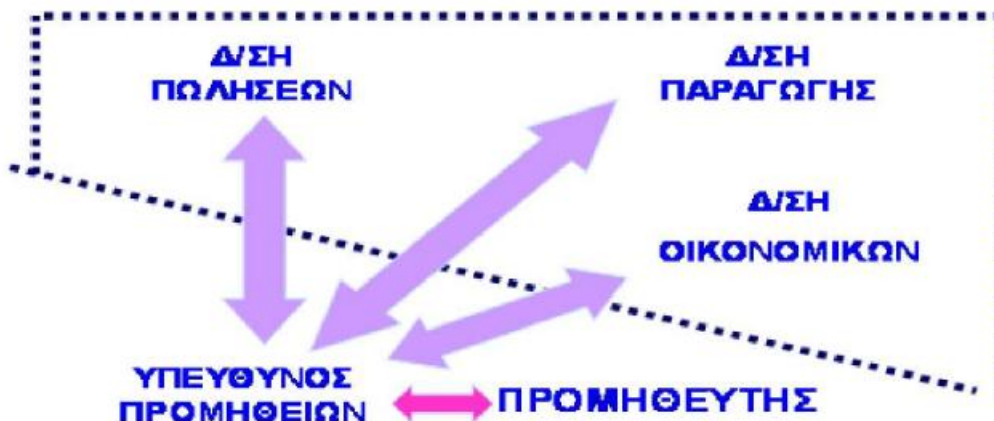
Διοικητική Υποστήριξη - Προμηθειές Ltd.

ΣΧΕΣΕΙΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ –ΣΧ 1

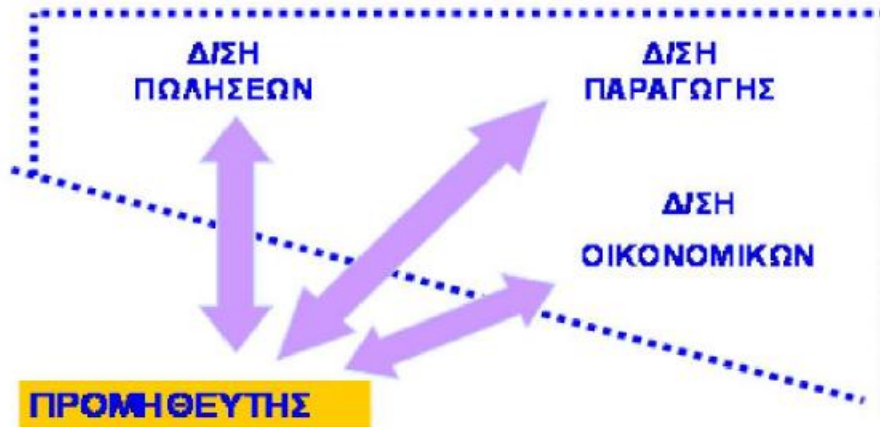


Διοικητική Υποστήριξη - Προμηθειές Ltd.

ΣΧΕΣΕΙΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ –ΣΧ 2



ΣΧΕΣΕΙΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ-ΣΧ 3



Σε κάθε περίπτωση, η αξιόπιστη λειτουργία των προμηθειών και η ικανοποίηση του «εσωτερικού» πελάτη (που είναι οποιοδήποτε Τμήμα) σχετίζεται και με την αξιοπιστία των αιτημάτων που διατυπώνονται προς τις Προμήθειες.

Μπορεί να υπεισέλθει λάθος στην διαχείριση ενός αιτήματος για συνήθη είδη προς τις Προμήθειες, εάν αυτή γίνεται μέσω, π.χ. του Τμήματος Διοικητικής Υποστήριξης .

Τέτοια προβλήματα είναι, ενδεικτικά :

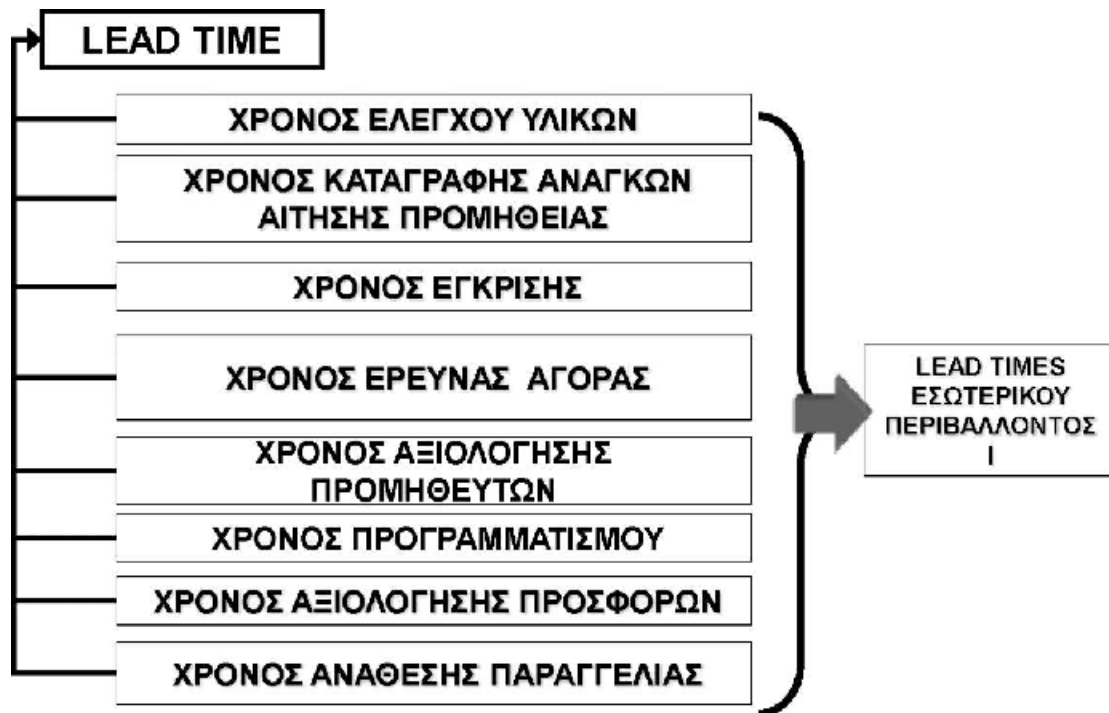
- Μη ακριβής περιγραφή αιτήματος / ανάγκης - έλλειψης τεκμηρίωσης
- Έγκριση χωρίς εκτίμηση βάσιμου ανάγκης/ διαθεσίμων αποθεμάτων/ βελτίωσης αξιοποίησης υπαρχόντων/ συχνότητας αιτήματος
- Καθυστέρηση -κενά στη διαχείριση από Διοικ. Υποστήριξη-καθυστέρηση προώθησης σε Δ/ση προμηθειών
- Κενά στη διαχείριση αιτήματος από Δ/ση προμηθειών
- Προβλήματα ανταπόκρισης προμηθευτή -(ποιότητα -αξιοπιστία-ευελιξία)
- Καθυστέρηση παράδοσης σε αιτήσαντα
- Μη επαρκής έλεγχος παραλαβής από προμήθειες

Στα σχήματα που ακολουθούν φαίνεται η λογική διαδοχή και ο χρονισμός των διαφορετικών φάσεων του πλήρους κυκλώματος προμήθειας ενός υλικού, με την επισήμανση ότι ενίοτε οι «περιφερειακοί» χρόνοι, (έλεγχοι, επιβεβαιώσεις, εγκρίσεις) η νεκροί χρόνοι (αναμονές κλπ) είναι δυνατόν να υπερβαίνουν τον καθαρό χρόνο πραγματοποίησης της προμήθειας αυτής καθ αυτήν, μέχρι της

παράδοσης του αιτηθέντος υλικού στον χρήστη.

Κύριο ζητούμενο είναι να μειωθεί ο συνολικός χρόνος μέσω της βελτίωσης των επί μέρους δραστηριοτήτων που μεσολαβούν, παρεμβαίνοντας στις μεθόδους και στα χρησιμοποιούμενα μέσα και στην εκπαίδευση του εμπλεκόμενου προσωπικού

ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ LEAD-TIME



Στις Εταιρείες όπου η Δ/ση Προμηθειών έχει την τελική ευθύνη για κάθε είδους προμήθεια, η Δ/ση αυτή απαιτείται να έχει αποκτήσει επαρκή εμπειρία η να διαθέτει ειδικούς τεχνικούς για εξειδικευμένα θέματα προμηθειών η να συνεργάζεται με τους ειδικούς γνωστές /χρήστες των συγκεκριμένων προς αγορά ειδών εντός της Εταιρείας.

Έτσι η Δ/ση Προμηθειών είναι δυνατόν να έχει την τελική ευθύνη ενδεικτικά για τα κάτωθι είδη προμηθειών αναλόγως της Δ/σης που θα εξυπηρετήσει ως «εσωτερικό της πελάτη»

Για την Τεχνική Δ/ση-Παραγωγή

- Πάγια-μηχανήματα
- Α ύλες
- Αναλώσιμα Παραγωγής

- Ανταλλακτικά
- Υλικά και Υπηρεσίες Συντήρησης
- Εργολαβίες Τεχνικών Έργων
- Υπηρεσίες Καθαρισμών
- Υλικά Υγιεινής κι ασφάλειας
- Φόρμες εργασίας

Για την Δ/ση Πωλήσεων

- Φυλλάδια προώθησης/ διαφήμισης
- Καύσιμα κίνηση πωλητών
- Αυτοκίνητα πωλητών
- Εταιρικά Δώρα
- Εργολαβίες κατασκευής εκθετηρίων / πρατήριων / καταστημάτων
- Για τη Διοικητική Υποστήριξη
- Έπιπλα και εξοπλισμό Γραφείων
- Είδη και υλικά αισθήσεις /Catering Προσωπικού
- Πούλμαν μεταφοράς προσωπικού
- Αναθέσεις εκδηλώσεων για το προσωπικό
- Καθαριστικά / είδη περιποίησης

Για όλη την Εταιρεία συνολικά

- Είδη και υπηρεσίες πληροφορικής
- Υπηρεσίες εκπαίδευσης
- Υπηρεσίες Συμβούλου

Η Δ/ση Προμηθειών για όλες τις ανωτέρω εξειδικευμένες προμήθειες θα πρέπει να ζητεί προσφορές η/και να προσφεύγει σε αξιολογημένους προμηθευτές, να μεριμνά δε συνεχώς για την επαφή και εμπλουτισμό (παράλληλα με την περιοδική εξυγίανση) των καταλόγων προμηθευτών, σε συνεργασία και με τα αρμόδια ειδικά Τμήματα-χρήστες ώστε η Εταιρεία να διαθέτει εναλλακτικές λύσεις

Τέλος χρειάζεται εδώ να σημειωθεί ότι η Δ/ση Προμηθειών μέσω της διαχρονικής ιστορικής και στατιστικής παρακολούθησης των αιτημάτων και αναλώσεων, σε συνδυασμό και με την εικόνα των πιθανών αποθεμάτων που υπάρχουν ήδη στην Εταιρεία από το αιτούμενο είδος, είναι σε θέση να ελέγξει «εξωτερικά» σε κάποιο βαθμό το βάσιμο η όχι ενός αιτήματος, προκειμένου να αποφεύγεται κι η σπατάλη πόρων. Έτσι, για παράδειγμα είναι εντελώς

αποδεκτό, ένας Υπεύθυνος Προμηθειών που δέχεται από το Τμήμα Συντήρησης της Εταιρείας ένα «αιφνίδιο» αίτημα για αγορά 100 ρουλεμάν, να αναζητήσει το λόγο αυτής της αυξημένης ποσοτικά ζήτησης, εάν στατιστικά μέχρι τη συγκεκριμένη στιγμή η ανάλωση δεν υπερέβαινε τα 6-10 ρουλεμάν το μήνα.

Ο Υπεύθυνος Συντήρησης δεν μπορεί στην συγκεκριμένη περίπτωση να αρνηθεί να απαντήσει στο ερώτημα, επικαλούμενος την ειδικότητα του (π.χ. «τι ξέρεις εσύ από ρουλεμάν; εγώ είμαι ο συντηρητής !..») γιατί η συζήτηση δεν γίνεται στο τεχνικό, αλλά στο συστημικό και στατιστικό επίπεδο, και εφ' όσον είναι ο ειδικός γνώστης του θέματος, έχει περισσότερο από κάθε άλλον την υποχρέωση να εξηγήσει που οφείλεται η διαφορά..

Το Τμήμα Προμηθειών επίσης, με απλή ανασκόπηση των κωδικών των αποθεμάτων ρουλεμάν, μπορεί να αντιτείνει ότι τέτοια ρουλεμάν υπάρχουν ήδη σε απόθεμα, και να ζητήσει να διαπιστωθεί εάν αυτά είναι ακόμη χρησιμοποιήσιμα, η, σε περίπτωση αλλαγής κωδικού/ είδους, που οφείλεται αυτή η αλλαγή.

Με χρήση των ιστορικών και στατιστικών στοιχείων, οι Προμήθειες είναι σταδιακά σε θέση να έχουν ισχυρή άποψη, από «εξωτερική» οπτική γωνία, σχετικά με τα αιτήματα των επί μέρους άλλων Τμημάτων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

-Εισαγωγή στα Logistics (Σχινάς Ο. - Παπαδημητρίου Σ.)

-Logistics management, Θεωρία και Πράξη (Σιφνιώτης Χ. Κωνσταντίνος)

-Οργάνωση και Βελτίωση Προμηθειών (σεμινάριο απο οικονομικούς συμβούλους της εταιρίας AQS)

-Διοίκηση ολικής ποιότητας (Κέφης Ν. Βασίλειος)

-Διοίκηση ολικής ποιότητας (Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας)

δικτυακοί τόποι:

<http://www.eel.gr/>

<http://www.eett.gr>

<http://www.hla.gr>

<http://www.logistics.org.gr>

<http://www.humanasset.gr/>