

5. Προμήθειες

- 5.1 Εισαγωγή
- 5.2 Κατηγορίες Προμηθειών
- 5.3 Δραστηριότητες Προμηθειών
- 5.4 Σημασία Ποιότητας Προμηθειών
- 5.5 Προμήθειες JIT

5. Προμήθειες

ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεσματικής λειτουργίας για μια επιχείρηση είναι η έγκαιρη τροφοδοσία της με προϊόντα και υπηρεσίες. Οι σχετικές δραστηριότητες αναφέρονται συνήθως ως Προμήθειες.

Στα πλαίσια της Αλυσίδας Τροφοδοσίας, οι προμήθειες αφορούν την πρώτη βαθμίδα της ιεραρχίας αποτελώντας τον συνδετικό κρίκο της επιχείρησης με τους προμηθευτές.

Κύριος στόχος των δραστηριοτήτων προμηθειών είναι η εξασφάλιση των κατάλληλων προϊόντων/υπηρεσιών στην:

- χρονική στιγμή που απαιτούνται
- ποιότητα και κατάσταση που απαιτούνται
- ανταγωνιστική τιμή

5. Προμήθειες

Δεδομένης της σημασίας των προμηθειών για την λειτουργία μιας επιχείρησης, αποφάσεις που σχετίζονται με την διαχείριση των προμηθειών θεωρούνται σήμερα στρατηγικού χαρακτήρα.

Παρατηρήσεις:

1. Με την αλματώδη ανάπτυξη της πληροφορικής πολλές από τις δραστηριότητες προμηθειών υποστηρίζονται ενεργά με την χρήση εξειδικευμένων τεχνολογιών (όπως e-εφαρμογές) και συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (DSS).
2. Επιτυχημένες προμήθειες δεν είναι πάντοτε οι προμήθειες με την χαμηλότερη τιμή αγοράς (το **φθηνό** μπορεί να είναι **ακριβό**).

5. Προμήθειες

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Οι προμήθειες που απαιτούνται σε μία επιχείρηση περιλαμβάνουν συνήθως ένα ευρύ φάσμα αγαθών.

Αυτά μπορούν γενικά να κατηγοριοποιηθούν με τρεις τρόπους. Με βάση:

- δραστηριότητα της επιχείρησης,
- είδος προμηθευόμενου αγαθού,
- σχετική οικονομική αξία προμηθευόμενου αγαθού (βλ. Ανάλυση ABC).

Με βάση την δραστηριότητα της επιχείρησης, οι προμήθειες διακρίνονται σε αγαθά για:

- Μεταποίηση, δηλαδή όλα τα αγαθά που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή της επιχείρησης.
- Μεταπώληση, δηλαδή τα εμπορεύματα που αγοράζονται με σκοπό την άμεση πώληση.
- Εσωτερική Λειτουργία, δηλαδή όλα τα αγαθά που υποστηρίζουν την ενγένει λειτουργία της επιχείρησης.

5. Προμήθειες

Με βάση το είδος, οι προμήθειες διακρίνονται σε:

- **Κεφαλαιουχικά Αγαθά**, δηλαδή εξοπλισμός που χρησιμοποιείται κυρίως για την παραγωγή.
- **Διαρκή Καταναλωτικά Αγαθά**, δηλαδή βοηθητικός εξοπλισμός και εργαλεία.
- **Αναλώσιμα**, δηλαδή κυρίως δευτερεύοντα υλικά και εξαρτήματα περιορισμένης διάρκειας χρήσης.
- **Πρώτες Ύλες/Υλικά Συσκευασίας**, δηλαδή τα κύρια υλικά που απαιτούνται για την παραγωγή.
- **Ενδιάμεσα/Τελικά Προϊόντα**, δηλαδή προϊόντα που κατασκευάζονται για λογαριασμό της επιχείρησης από τρίτους.

5. Προμήθειες

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Κύριες δραστηριότητες που σχετίζονται με τις προμήθειες σε μία επιχείρηση είναι οι ακόλουθες:

- Επιλογή Προμηθευτών
- Υλοποίηση Προμηθειών
- Συνεχής Αξιολόγηση Προμηθευτών

Η σχετική σημασία της κάθε μιας από τις δραστηριότητες αυτές διαφέρει ανάλογα με την κατηγορία προμηθευόμενων ειδών και την επιχείρηση.

Επιλογή Προμηθευτών

Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα επιλογής μεταξύ εναλλακτικών προμηθευτών.

Η επιλογή ενός προμηθευτή για την προμήθεια κάποιου είδους δεν μπορεί να στηρίζεται απλά στην προσφερόμενη τιμή. Άλλοι παράγοντες (παράμετροι) πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, όπως:

- αξιοπιστία προμηθευτή
- λειτουργικά χαρακτηριστικά προϊόντος/υπηρεσίας
- πολιτική προμηθειών επιχείρησης

5. Προμήθειες

Η αξιοπιστία αφορά στη δυνατότητα του προμηθευτή να παραδώσει το αιτούμενο είδος σύμφωνα με τους εκάστοτε συμφωνούμενους όρους. Γενικά, η αξιοπιστία μπορεί να εκτιμηθεί από:

- εμπειρία από προηγούμενες συναλλαγές
- επιτόπιου ελέγχους
- κατοχή σχετικών πιστοποιητικών
- πληροφορίες από τρίτους

Τα λειτουργικά χαρακτηριστικά προϊόντος/υπηρεσίας καθορίζουν τη δυνατότητα συμμόρφωσης του προσφερόμενου αγαθού στις αιτούμενες προδιαγραφές. Αφορά τόσο στην ποιότητα σχεδίασης (προδιαγραφές αγαθού αντίστοιχες με αιτούμενες) όσο και στην ποιότητα παραγωγής (παραχθέν αγαθό σύμφωνα με προδιαγραφές).

Η πολιτική προμηθειών της επιχείρησης επηρεάζει την επιλογή προμηθευτή, ουσιαστικά διευρύνοντας τις παραμέτρους επιλογής, με στόχους όπως:

- χρήση εναλλακτικών προμηθευτών
- ενίσχυση τοπικής αγοράς
- μείωση συναλλαγματικών κινδύνων

5. Προμήθειες

Απαραίτητη προϋπόθεση για την ορθή επιλογή προμηθευτή είναι η πλήρης γνώση του τι ακριβώς ζητάμε (προδιαγραφές και παράμετροι επιλογής). Για τον σκοπό αυτό απαιτείται η συλλογή πληροφοριών από κάθε δυνατή εσωτερική πηγή του οργανισμού.

Σε πολλές επιχειρήσεις (κυρίως όσες έχουν υιοθετήσει τη φιλοσοφία ΔΟΠ), σημαντικές αποφάσεις προμηθειών λαμβάνονται κατόπιν μελέτης που διενεργείται από διατμηματικές ομάδες εργασίας (cross-functional teams).

Για τη συστηματική επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή απαιτείται η αντικειμενική αξιολόγηση όλων των υποψηφίων προμηθευτών. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιούνται ποιοτικά και ποσοτικά μοντέλα αξιολόγησης/επιλογής.

5. Προμήθειες

Ανεξάρτητα από το χρησιμοποιούμενο μοντέλο, σημαντικό είναι να λαμβάνονται υπόψη στην αξιολόγηση όλες οι παράμετροι επιλογής και να γίνεται προσπάθεια να διαπιστωθεί αντικειμενικά η εκτιμώμενη επίδοση του προμηθευτή για κάθε μία παράμετρο (βλ. Πίνακα).

Για τον σκοπό αυτό πρέπει να λαμβάνονται υπόψη:

- ιστορικά στοιχεία
- στοιχεία επιθεωρήσεων
- αποκρίσεις σε ερωτηματολόγια
- υφιστάμενα έγκυρα πιστοποιητικά

Πολλές επιχειρήσεις (ιδιαίτερα πολυεθνικές με ευρεία γεωγραφική κατανομή) έχουν υιοθετήσει την ακόλουθη διαδικασία δύο σταδίων για την επιλογή Προμηθευτών:

- έγκριση προμηθευτή
- καθαυτή επιλογή προμηθευτή

5. Προμήθειες

Σκοπός του πρώτου σταδίου είναι η δημιουργία ενός καταλόγου εγκεκριμένων προμηθευτών (ΚΕΠ) ανά προμηθευόμενο αγαθό (ή κατηγορία ειδών). Μόνο προμηθευτές που είναι εγγεγραμμένοι στον ΚΕΠ μπορούν να συνεργαστούν με την επιχείρηση.

Σκοπός του δεύτερου σταδίου είναι η επιλογή κάποιου προμηθευτή (από τον ΚΕΠ) που θα καλύψει μία συγκεκριμένη ανάγκη προμήθειας (όταν δημιουργηθεί).

Για την δημιουργία και ενημέρωση του ΚΕΠ γίνεται τακτική αξιολόγηση υποψηφίων προμηθευτών με βάσει γενικά κριτήρια αξιολόγησης που έχουν θεσπισθεί ανά κατηγορία ειδών. Ο ΚΕΠ είναι θεωρητικά ανοικτός για κάθε προμηθευτή που καλύπτει τα κριτήρια.

5. Προμήθειες

Σκοπός του πρώτου σταδίου είναι η δημιουργία ενός καταλόγου εγκεκριμένων προμηθευτών (ΚΕΠ) ανά προμηθευόμενο αγαθό (ή κατηγορία ειδών). Μόνο προμηθευτές που είναι εγγεγραμμένοι στον ΚΕΠ μπορούν να συνεργαστούν με την επιχείρηση.

Σκοπός του δεύτερου σταδίου είναι η επιλογή κάποιου προμηθευτή (από τον ΚΕΠ) που θα καλύψει μία συγκεκριμένη ανάγκη προμήθειας (όταν δημιουργηθεί).

Για την δημιουργία και ενημέρωση του ΚΕΠ γίνεται τακτική αξιολόγηση υποψηφίων προμηθευτών με βάσει γενικά κριτήρια αξιολόγησης που έχουν θεσπισθεί ανά κατηγορία ειδών. Ο ΚΕΠ είναι θεωρητικά ανοικτός για κάθε προμηθευτή που καλύπτει τα κριτήρια.

5. Προμήθειες

<i>Factor</i>	<i>Rating of Supplier (1 = Worst Rating: 5 = Highest Rating)</i> 1 2 3 4 5	×	<i>Importance of Factor to Your Firm (0 = No Importance; 5 = Highest Importance)</i> 0 1 2 3 4 5	=	<i>Weighted Composite Rating (0 = Minimum; 25 = Maximum)</i>
Supplier A					
Product reliability					
Price					
Ordering convenience					
•					
•					
•					
After-sale service					
Total for supplier A					_____
Supplier B					
Product reliability					
Price					
Ordering convenience					
•					
•					
•					
After-sale service					
Total for supplier B					_____
Supplier C					
Product reliability					
Price					
Ordering convenience					
•					
•					
•					
After-sale service					
Total for supplier C					_____

5. Προμήθειες

Κύριο πλεονέκτημα της παραπάνω διαδικασίας είναι ότι, αποσυνδέοντας την έγκριση από την καθαυτή επιλογή, γενικά αξιόπιστοι προμηθευτές είναι πάντα διαθέσιμοι για συνεργασία.

Μειονέκτημα της διαδικασίας είναι η γραφειοκρατία που απαιτείται για τη εφαρμογή της, που σταδιακά όμως ελαττώνεται με την αυξανόμενη χρήση πληροφοριακών συστημάτων και τεχνολογιών.

Υλοποίηση Προμηθειών

Η καθαυτή υλοποίηση είναι η δεύτερη κύρια δραστηριότητα προμηθειών και περιλαμβάνει τρεις κατηγορίες ενεργειών:

- προγραμματισμός προμηθειών
- συμβάσεις προμηθειών
- παραλαβές προμηθειών

5. Προμήθειες

Προγραμματισμός Προμηθειών: Αποτελεί μια ιδιαίτερα κρίσιμη δραστηριότητα για την εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων την κατάλληλη χρονική στιγμή.

Για τον αποτελεσματικό προγραμματισμό, μεταξύ άλλων, απαιτείται η γνώση (ή πρόβλεψη):

- αναγκών ανά προμηθευμένο είδος
- διαθέσιμων αποθεμάτων
- φυσικών περιορισμών επιχείρησης (αποθηκευτικοί χώροι, μέσα μεταφοράς κλπ.)
- δυνατοτήτων επιλεχθέντων προμηθευτών

Η μεθοδολογία προγραμματισμού προμηθειών διαφέρει ανά κατηγορία προμηθευόμενου είδους. Γενικά διακρίνουμε προγραμματισμό για:

- επαναλαμβανόμενες προμήθειες
- μεμονωμένες προμήθειες

Ο προγραμματισμός για **επαναλαμβανόμενες προμήθειες** αφορά κυρίως πρώτες ύλες/υλικά συσκευασίας, η διαθεσιμότητα ή μη των οποίων επηρεάζει άμεσα την ομαλή ροή διαμέσου της Αλυσίδας Τροφοδοσίας.

5. Προμήθειες

Σε μεγάλο βαθμό, ο προγραμματισμός για επαναλαμβανόμενες προμήθειες έχει πλέον τυποποιηθεί με την χρήση πρωτίστως συστημάτων (ή της λογικής) MRP και τη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής.

Ο προγραμματισμός επαναλαμβανόμενων προμηθειών διενεργείται τακτικά (τουλάχιστον μια φορά το μήνα), λαμβάνοντας κάθε φορά υπόψη τα νέα δεδομένα σχετικά με τις προβλεπόμενες ανάγκες και τους υφιστάμενους πόρους.

Ο προγραμματισμός για μεμονωμένες προμήθειες αφορά δραστηριότητες κυρίως σε κεφαλαιουχικό εξοπλισμό/διαρκή καταναλωτικά αγαθά και γενικά σε αγαθά υποστήριξης της κύριας δραστηριότητας μιας επιχείρησης.

Η μεθοδολογία προγραμματισμού για μεμονωμένες προμήθειες διαφέρει ανάλογα με τον τύπο του αγαθού και του ύψους της απαιτούμενης επένδυσης. Για σχετικά μεγάλες επενδύσεις, συνηθίζεται η ένταξη της προμήθειας στον ετήσιο προϋπολογισμό της επιχείρησης.

5. Προμήθειες

Γραπτές Συμβάσεις: Συντάσσονται αφού έχει επιλεγεί κάποιος προμηθευτής, με στόχο την κατοχύρωση και των δύο μερών σχετικά με τις λεπτομέρειες συνεργασίας. Οι συμβάσεις πρέπει να υπογράφονται από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

Οι συμβάσεις καταγράφουν τις λεπτομέρειες της σχετικής συνεργασίας, και αποτελούν το σταθερό σημείο αναφοράς σε περίπτωση που προκύψουν προβλήματα κατά την διάρκεια της συνεργασίας.

Οι γραπτές συμβάσεις αποτελούν συνήθως προϊόν διαπραγμάτευσης για όλα τα κύρια θέματα που σχετίζονται με τη συνεργασία, που περιλαμβάνουν (μεταξύ άλλων):

- τιμή και ποσοτικές εκπτώσεις,
- διάρκεια συνεργασίας,
- όροι πληρωμής/ποινικές ρήτρες,
- χρόνοι και τόποι παράδοσης,
- προδιαγραφές προμηθευόμενων αγαθών.

Για προμήθειες μικρής σχετικά αξίας, είναι δυνατόν να μην υπάρχουν γραπτές συμβάσεις. Τα δύο μέρη επαφίενται στα χρηστά συναλλακτικά ήθη για την υλοποίηση των προφορικά συμφωνηθέντων.

5. Προμήθειες

Παραλαβές Προμηθειών: Αφορά στην δραστηριότητα της φυσικής παραλαβής των προμηθευόμενων αγαθών.

Παρότι η διαδικασία παραλαβής συνήθως διαφέρει ανά προμηθευόμενο αγαθό, είναι σημαντική η διασφάλιση ότι τα παραλαμβανόμενα αγαθά συμμορφώνονται με τις προδιαγραφές.

Για επαναλαμβανόμενες προμήθειες πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας, πριν την παραλαβή είναι απαραίτητα:

- ποιοτικός έλεγχος (δειγματοληψία αποδοχής)
- ποσοτική καταμέτρηση

Τα αποτελέσματα των σχετικών ελέγχων πρέπει να καταγράφονται και να συγκεντρώνονται ως τεκμήρια για την συνεχή αξιολόγηση του προμηθευτή.

Σε περίπτωση που τα ελεγχθέντα αγαθά δεν πληρούν τις προδιαγραφές, θα πρέπει να παρέχεται η δυνατότητα (μέσω της σχετικής σύμβασης) μη παραλαβής τους.

Με στόχο τη μείωση προβλημάτων μη συμμόρφωσης και την διασφάλιση της συνεχούς τροφοδοσίας, πολλές επιχειρήσεις απαιτούν:

- πιστοποιητικά ποιοτικού ελέγχου διενεργηθέντος προ της αποστολής,
- τήρηση αποθέματος στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή με δυνατότητα επιτόπιου ελέγχου.

5. Προμήθειες

Για μεμονωμένες προμήθειες, η διαδικασία παραλαβής διαφέρει ανάλογα με το προμηθευόμενο είδος και την σχετική οικονομική αξία.

Για προμήθειες κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, η παραλαβή συνήθως πραγματοποιείται μετά την εγκατάσταση και της δοκιμαστικής λειτουργίας του προμηθευόμενου είδους καθώς και την εκπαίδευση των εμπλεκόμενων στελεχών (που διενεργούνται από τον προμηθευτή).

Επίσης για σημαντικές μεμονωμένες προμήθειες συστήνεται η δημιουργία Επιτροπής Παραλαβής (συνήθως διατμηματικής) από έμπειρα στελέχη που, αφού αξιολογήσουν τα παραδοθέντα αγαθά, διενεργούν (ή μη) την παραλαβή.

Γενικά, σε περίπτωση προβλήματος κατά την διενέργεια των παραλαβών, η επιχείρηση οφείλει να ενημερώνει γραπτώς σχετικά τον προμηθευτή.

5. Προμήθειες

Συνεχής Αξιολόγηση Προμηθευτών

Η συνεχής αξιολόγηση προμηθευτών αποτελεί τη δικλείδα για την διασφάλιση της επιχείρησης ότι συναλλάσσεται (σε συνεχή βάση) με αξιόπιστους προμηθευτές.

Η συνεχής αξιολόγηση των προμηθευτών πρέπει να διενεργείται με βάση την τήρηση όλων των παραμέτρων σύμφωνα με τις οποίες αρχικά επελέγησαν.

Για τη διενέργεια της συνεχούς αξιολόγησης απαιτείται η συστηματική συγκέντρωση στοιχείων σχετικά με όλες τις επιμέρους συναλλαγές του προμηθευτή, όπως:

- παραδόσεις αγαθών
- οικονομικές συναλλαγές
- επικοινωνία με επιχείρηση

5. Προμήθειες

Και για τη συνεχή αξιολόγηση προμηθευτών μπορούν να χρησιμοποιηθούν ποσοτικά ή ποιοτικά μοντέλα αξιολόγησης.

Για επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό προμηθευτών, η συνεχής αξιολόγηση προμηθευτών θα πρέπει να βασίζεται στην αρχή **management by exception**.

Δηλαδή: ενώ οι προμηθευτές παρακολουθούνται σε συνεχή βάση (ως προς τις κύριες παραμέτρους) μόνο όταν διαπιστωθεί κάποιο πρόβλημα ενεργοποιείται η πλήρης διαδικασία αξιολόγησης.

Οι προμηθευτές πρέπει να τηρούνται ενήμεροι για κάθε πρόβλημα έχοντας έτσι την δυνατότητα να βελτιώνουν την απόδοσή τους.

5. Προμήθειες

ΣΗΜΑΣΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Η ποιότητα προμηθειών (με την ευρεία έννοια που προσδίδει η ΔΟΠ) επηρεάζει σημαντικά την όλη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Γενικά, η ποιότητα προμηθειών επηρεάζει άμεσα:

- ποιότητα παραγόμενου προϊόντος/υπηρεσίας,
- λειτουργία της επιχείρησης.

Είναι προφανές ότι η ποιότητα κάποιου παραγόμενου προϊόντος/υπηρεσίας δεν μπορεί να υπερβαίνει ποτέ την ποιότητα των χρησιμοποιούμενων πρώτων υλών.

Συνεπώς, η ποιότητα προμηθειών θέτει ουσιαστικά και το μέγιστο όριο σχετικά με την προσφερόμενη ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος/υπηρεσίας.

5. Προμήθειες

Εξίσου σημαντική επίπτωση έχει η ποιότητα προμηθειών στην εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης. Γενικά, κακή ποιότητα προμηθευόμενων αγαθών δημιουργεί:

- καθυστερήσεις στην παραγωγική διαδικασία
- αυξημένες ανάγκες ελέγχου
- μείωση απόδοσης παραγωγικών διεργασιών
- αδυναμία αποτελεσματικού προγραμματισμού

Για την υπέρβαση των προβλημάτων αυτών συνήθως απαιτούνται:

- αυξημένα αποθέματα
- πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα
- υπερτροφικός μηχανισμός ελέγχου

5. Προμήθειες

Κύριο αποτέλεσμα των παραπάνω είναι η ουσιαστική αύξηση του άμεσου και έμμεσου κόστους παραγόμενου προϊόντος/υπηρεσίας, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει την ίδια την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης.

Αξίζει να παρατηρηθεί ότι με αυτήν την ολιστική θεώρηση του κόστους, η τιμή των προμηθευόμενων αγαθών αποτελεί ένα μόνο παράγοντα (ίσως όχι πρωτεύουσας σημασίας) για τον καθορισμό του τελικού κόστους προϊόντος/υπηρεσίας.

Δεν αποτελεί συνεπώς, έκπληξη το γεγονός ότι η εξασφάλιση υψηλής ποιότητας προμηθειών θεωρείται ως πρωτεύον στόχος πολλών επιχειρήσεων.

5. Προμήθειες

ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ JIT

Η μέθοδος ελέγχου ροών υλικών Just-in-Time (JIT) αναπτύχθηκε αρχικά στην Ιαπωνία την δεκαετία του 1970 ως μία τεχνική για την δραστική μείωση των αποθεμάτων σε όλο το μήκος της Αλυσίδας Τροφοδοσίας (κυρίως στον χώρο της παραγωγής).

Το JIT έχει σήμερα εξελιχθεί σε μία φιλοσοφία σταδιακής απάλειψης κάθε μη αποτελεσματικής χρήσης παραγωγικών πόρων με κύριο στόχο την συνεχή βελτίωση της λειτουργίας μίας επιχείρησης.

Θα μπορούσε να υποστηριχθεί πλέον βάσιμα ότι η φιλοσοφία JIT αποτελεί σήμερα την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στην διαχείριση πόρων στα πλαίσια της λειτουργίας της Αλυσίδας Τροφοδοσίας.

5. Προμήθειες

Στα πλαίσια των δραστηριοτήτων προμηθειών, η λογική JIT βασίζεται στη εξασφάλιση των απολύτως αναγκαίων πρώτων υλών/υλικών συσκευασίας ακριβώς την χρονική στιγμή που απαιτούνται.

Σαν αποτέλεσμα, η επιχείρηση-πελάτης αποφεύγει τα σχετικά αποθέματα μειώνοντας δραστικά το σχετικό κόστος. Εντούτοις, με βάση τις παραδοσιακές σχέσεις πελάτη/προμηθευτή, το κόστος αποθεμάτων ουσιαστικά μετακυλιέται στον προμηθευτή.

Οι πρώτες εφαρμογές JIT είχαν την παραπάνω μορφή και υλοποιήθηκαν μεταξύ μεγάλων επιχειρήσεων-πελατών (όπως Toyota και Mitsubishi) και μικρών επιχειρήσεων-προμηθευτών κυρίως στην Ιαπωνία.

Με δεδομένο όμως ότι παρόμοιες (ουσιαστικά ανισότιμες) σχέσεις δεν μπορούν να διατηρηθούν μακροχρόνια, προϋπόθεση για την αποδοτική εφαρμογή της λογικής JIT είναι η ανάπτυξη νέων σχέσεων συνεργασίας (partnership) μεταξύ των επιχειρήσεων πελάτη-προμηθευτή προς αμοιβαίο όφελος.

5. Προμήθειες

Κύρια χαρακτηριστικά των συγκεκριμένων σχέσεων συνεργασίας είναι τα ακόλουθα:

- **μακροχρόνια συνεργασία**
- **συνεχής επικοινωνία**
- **επιχειρησιακή συνέργεια**

Ο βαθμός κατά τον οποίο ικανοποιούνται τα παραπάνω χαρακτηριστικά καταδεικνύει και τον βαθμό που μία δεδομένη συνεργασία ακολουθεί την φιλοσοφία JIT.

Μακροχρόνια Συνεργασία

Η μακροχρόνια συνεργασία ουσιαστικά επιτρέπει την σταδιακή προσαρμογή των συνεργαζομένων επιχειρήσεων πελάτη-προμηθευτή στις ανάγκες εξυπηρέτησης της ίδιας της συνεργασίας.

5. Προμήθειες

Οι συνεργασίες JIT συνήθως κατοχυρώνονται με μακροχρόνιες συμβάσεις που καθορίζουν τις προδιαγραφές και τις ποσότητες προϊόντων που θα αγοραστούν για ένα σχετικά μεγάλο χρονικό ορίζοντα, με τους ακόλουθους γενικούς όρους:

- ο πελάτης αναλαμβάνει την κατανάλωση των συνολικών συμφωνηθέντων ποσοτήτων
- ο προμηθευτής αναλαμβάνει την παράδοση των συνολικών συμφωνηθέντων ποσοτήτων σύμφωνα με τις ανάγκες του πελάτη

Σε αυτό το πλαίσιο, το κύριο βάρος της επιχείρησης-πελάτη επικεντρώνεται στην ίδια την διαδικασία επιλογής και ανάπτυξης των προμηθευτών.

5. Προμήθειες

Το κύριο βάρος της επιχείρησης-προμηθευτή επικεντρώνεται στην εξασφάλιση ότι ο πελάτης θα μπορεί να ικανοποιηθεί άμεσα, με αγαθά που καλύπτουν πλήρως τις προδιαγραφές ποιότητας στις εκάστοτε απαιτούμενες ποσότητες.

Με δεδομένο τον μακροχρόνιο χαρακτήρα της συνεργασίας, οι όποιες επενδύσεις απαιτηθούν για την υλοποίηση των παραπάνω μπορούν να αποσβεστούν και να καταστούν κερδοφόρες για τον προμηθευτή.

Συνεχής Επικοινωνία

Η συνεχής επικοινωνία εξασφαλίζει ότι πελάτης-προμηθευτής έχουν πάντοτε όλα τα απαραίτητα δεδομένα για την λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων.

5. Προμήθειες

Ο πελάτης δεν επικοινωνεί με τον προμηθευτή μόνο μέσω των σχετικών εντολών αγοράς, αλλά και τον ενημερώνει και για τα μελλοντικά προγράμματα παραγωγής και τις προβλεπόμενες ποσότητες υλικών που θα απαιτηθούν.

Οι πληροφορίες αυτές επιτρέπουν στον προμηθευτή να προγραμματίσει εγκαίρως την ίδια παραγωγή (και τις σχετικές προμήθειες) ελαχιστοποιώντας με τη σειρά του τα αποθέματα που τηρεί.

Παράλληλα ο προμηθευτής ενημερώνει ανελλιπώς τον πελάτη για ενδεχόμενα προβλήματα ώστε και ο πελάτης να μπορεί να λαμβάνει έγκαιρα τα απαιτούμενα μέτρα.

Πολλές φορές η επικοινωνία των δύο μερών διευκολύνεται σημαντικά με τη χρήση διαδικτυακών συστημάτων (e-εφαρμογών) που ελαχιστοποιούν τη σχετική γραφειοκρατία και επιταχύνουν τη χρήση των σχετικών πληροφοριών.

5. Προμήθειες

Επιχειρησιακή Συνέργεια

Οι συνεργασίες στα πλαίσια της λογικής JIT απαιτούν την δημιουργία σταθερών μακροχρόνιων δεσμών μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων με στόχο το αμοιβαίο όφελος.

Σαν αποτέλεσμα, οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις έχουν συμφέρον για την από κοινού εργασία με στόχο την επίλυση παρουσιαζόμενων επιχειρησιακών προβλημάτων (με δημιουργία κοινών ομάδων εργασίας).

Τομείς στους οποίους τέτοιες επιχειρησιακές συνέργειες έχουν αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματικές είναι:

- καθορισμός τεχνικών προδιαγραφών
- διασφάλιση ποιότητας

Υπάρχει η τάση στον σχεδιασμό προϊόντων για τον καθορισμό τεχνικών προδιαγραφών (όπως ανοχές κατεργασίας) αυστηρότερων αυτών που πραγματικά απαιτούνται. Σαν αποτέλεσμα, δημιουργούνται προβλήματα με:

- εξεύρεση προμηθευόμενων υλικών
- αύξηση κόστους προμηθειών

5. Προμήθειες

Η άμεση εμπλοκή του προμηθευτή στον καθορισμό των τεχνικών προδιαγραφών εξαρτημάτων (τα οποία ο ίδιος παράγει) γνωστή ως **early supplier involvement** (ESI) έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματική για την υπέρβαση τέτοιων προβλημάτων.

Η διασφάλιση υψηλής ποιότητας προμηθειών αποτελεί ιδιαίτερα σημαντική συνθήκη για την αποτελεσματική υλοποίηση της φιλοσοφίας JIT.

Υπάρχει συνεπώς ισχυρό κίνητρο για την επιχείρηση-πελάτη να συνεργαστεί με τον προμηθευτή στην ανάπτυξη των τεχνικών ελέγχου και διασφάλισης ποιότητας που θα εξασφαλίσει την ποιότητα των προμηθειών.

Σήμερα, η τάση δημιουργίας επιχειρησιακών συνεργειών μεταξύ συνεργαζομένων επιχειρήσεων στα πλαίσια εφαρμογής της φιλοσοφίας JIT συνεχώς διευρύνεται.

5. Προμήθειες

Differences between the Traditional Approach and the JIT Approach in Purchasing

<i>Purchasing Activity</i>	<i>Traditional Approach</i>	<i>JIT Approach</i>
Supplier selection	Minimum of two suppliers; price is central	Often one local supplier; frequent deliveries
Placing the order	Order specifies delivery time and quality	Annual order; deliveries made as needed
Change of orders	Delivery time and quality often changed at the last moment	Delivery time and quality fixed, quantities are adjusted within predetermined margins if necessary
Follow-up of orders	Many phone calls to solve delivery problems	Few delivery problems thanks to sound agreements; quality and delivery problems are not tolerated
Incoming inspection	Inspection of quality and quantities of nearly every delivered order	Initial sample inspections; later, no inspections necessary
Supplier assessment	Qualitative assessment; delivery deviations of up to 10% are tolerated	Deviations are not accepted; price is fixed based on open calculation
Invoicing	Payment per order	Invoices are collected and settled on a monthly basis

Source: A. J. van Weele, *Purchasing Management: Analysis, Planning and Practice* (New York: Chapman and Hall, 1994) p. 132.