

## Δήλωση

Εγώ η Αλεξάνδρα Μπίζα, υπογράφουσα την παρούσα εργασία, δηλώνω ότι η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου.

Η δηλούσα,

Αλεξάνδρα Μπίζα

## Περίληψη

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια έρευνα στο θέμα της ανάλυσης του προμηθευτικού κύκλου των σύγχρονων εταιρειών καθώς επίσης και στη μεθοδολογία εξεύρεσης, αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών τόσο από εταιρείες του ιδιωτικού τομέα όσο και του ευρύτερου Δημοσίου Τομέα.

Η εργασία αρχικά καταπιάνεται με την επεξήγηση και την ιστορία των εννοιών, προμήθεια και εφοδιαστική αλυσίδα, με στόχο την καλύτερη στοχοθέτηση της περιμέτρου της εργασίας για τον αναγνώστη.

Κατόπιν και αφού αναλυθεί πλήρως η έννοια του προμηθευτή (τύπος, μέγεθος, αριθμός), παρουσιάζονται οι πηγές εύρεσης προμηθευτών. Ακολουθούν τα επικρατέστερα συστήματα αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών που χρησιμοποιούνται διεθνώς, με σαφή διαχωρισμό ποιοτικών και ποσοτικών χαρακτηριστικών.

Η μεθοδολογία επιλογής προμηθευτή από τον ευρύτερο τομέα του Ελληνικού Δημοσίου αναπτύσσεται στη συνέχεια, με ιδιαίτερη έμφαση στις διαφορετικές διαδικασίες που χρησιμοποιούνται, καθώς επίσης στους όρους συμμετοχής στους διαγωνισμούς και στην ίδια την εξέλιξη ενός διαγωνισμού.

Τέλος η εργασία ολοκληρώνεται με δύο case studies: Το πρώτο αφορά σε Φαρμακοβιομηχανία που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα και στην οποία εργάζεται μέχρι και σήμερα η υπογράφουσα την εργασία, και αναλύει την διαδικασία προμηθειών υπηρεσιών και παγίων της εταιρείας. Το δεύτερο case study αναφέρεται στον Δημόσιο Τομέα και αναλύει την διαδικασία επιλογής προμηθευτή για τηλεπικοινωνιακές και τηλεματικές εφαρμογές στα πλαίσια του έργου ΣΥΖΕΥΞΙΣ το οποίο ήδη βρίσκεται στο στάδιο της κανονικής λειτουργίας στο μεγαλύτερο μέρος της χώρας.

## Πίνακας Περιεχομένων

<b>1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ .....</b>	<b>7</b>
1.1 Εισαγωγή - Ιστορική ανασκόπηση .....	7
1.2 Η έννοια της εφοδιαστικής αλυσίδας .....	9
1.3 Προμηθευτικός κύκλος .....	12
1.4 Τι είναι προμήθεια.....	12
1.4.1 Λόγοι ύπαρξης της λειτουργίας των προμηθειών .....	15
1.4.2 Κατηγορίες Προμηθειών .....	16
1.4.3 Σημασία των προμηθειών.....	19
1.4.4 Ποιότητα των προμηθειών .....	20
1.5 Προμηθευτές.....	21
1.5.1 Χαρακτηριστικά προμηθευτών.....	21
1.5.1.1 Τύποι Προμηθευτών .....	21
1.5.1.2 Μέγεθος Προμηθευτών.....	23
1.5.1.3 Αριθμός προμηθευτών .....	24
1.5.1.3.1 Προμήθεια από μία πηγή.....	25
1.5.1.3.2 Προμήθεια από πολλές πηγές .....	26
1.5.1.3.3 Εναλλακτικές προμηθευτικές στρατηγικές .....	27
1.5.2 Καθορισμός βέλτιστου αριθμού προμηθευτών.....	30
1.5.2.1 Έδρα του προμηθευτή.....	31
1.5.2.1.1 Τοπική Αγορά.....	31
1.5.2.1.2 Εθνική Αγορά.....	33
1.5.2.1.3 Διεθνής Αγορά.....	33
1.6 Πηγές πληροφοριών .....	37
1.7 Συστήματα αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών .....	43
1.7.1 Κριτήρια ποιότητας .....	44
1.7.2 Κριτήρια τιμής .....	45
1.7.3 Κριτήρια εξυπηρέτησης – υποστήριξης.....	46
1.7.4 Κριτήρια κατά Dickson .....	46
1.7.5 Συντελεστές βαρύτητας.....	48
1.7.6 Δυνητικοί προμηθευτές.....	49
1.7.6.1 Προεπιλογή προμηθευτών – RFI.....	50
1.7.6.2 RFP – Επεξεργασία αποτελεσμάτων .....	52
1.7.7 Ομάδα αξιολόγησης .....	56
1.7.8 Πληροφορίες αξιολόγησης προμηθευτών .....	58
1.7.8.1 Έρευνα από το γραφείο (desk research).....	58
1.7.8.2 Περαιτέρω έρευνα μέσω της πιο άμεσης επαφής με τον πελάτη (Field Research) .....	65
1.8 Αποδοτικότητα – Βαθμολογία προμηθευτών .....	66
1.8.1 Ποιότητα.....	66
1.8.2 Τιμή.....	67
1.8.3 Χρόνος Παράδοσης.....	68
<b>2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ .....</b>	<b>70</b>
2.1 Κανονισμός Προμηθειών Ελληνικού Δημοσίου .....	70
2.1.1 Διαδικασίες ανάθεσης .....	70
2.1.2 Διαγωνισμός μελετών.....	71
2.1.3 Δημοσιότητα .....	72
2.1.4 Διακήρυξη.....	72

2.1.5	Προθεσμίες.....	73
2.1.6	Γενικοί όροι συμμετοχής στους διαγωνισμούς.....	74
2.1.6.1	Προσόντα και δικαιολογητικά συμμετοχής.....	74
2.1.6.2	Εγγυήσεις.....	75
2.1.6.3	Τεχνικές προδιαγραφές.....	76
2.1.7	Αντιπροσφορές.....	76
2.1.8	Υποβολή προσφορών.....	76
2.1.8.1	Αποσφράγιση – αξιολόγηση προσφορών.....	78
2.1.8.2	Κριτήρια ανάθεσης.....	81
2.1.9	Προσφυγές.....	81
2.1.10	Καθορισμός προϋπολογισμού.....	83
2.1.11	Αποτέλεσμα διαγωνισμού.....	83
2.1.12	Σύναψη σύμβασης με τον Ανάδοχο.....	85
<b>3</b>	<b>CASE STUDY ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ.....</b>	<b>87</b>
3.1	Γενικά.....	87
<b>4</b>	<b>CASE STUDY: ΕΘΝΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ «ΣΥΖΕΥΞΙΣ».....</b>	<b>93</b>
4.1	Προκήρυξη.....	93
4.1.1	Διαδικασία Ανάθεσης - Προϋπολογισμός.....	93
4.2	Διακήρυξη – Δημοσιότητα – Προθεσμίες.....	94
4.3	Προσόντα – Δικαιολογητικά συμμετοχής.....	95
4.3.1	Δικαίωμα συμμετοχής.....	95
4.3.2	Δικαιολογητικά συμμετοχής.....	96
4.3.3	Ελάχιστες προϋποθέσεις συμμετοχής.....	99
4.3.3.1	Για τα Υποέργα 1-6.....	99
4.4	Διενέργεια του διαγωνισμού.....	104
4.4.1	Κατάθεση προσφορών.....	104
4.4.2	Αξιολόγηση τυπικών προσόντων.....	105
4.4.3	Τεχνική Αξιολόγηση φακέλων.....	106
4.4.4	Οικονομική – Τελική αξιολόγηση.....	106
4.5	Συμβολαιοποίηση – Υλοποίηση έργων.....	107
4.6	Επαναπροκήρυξη Υποέργου 2.....	107
<b>5</b>	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>109</b>
5.1	Έντυπη βιβλιογραφία.....	109
5.2	Ηλεκτρονική βιβλιογραφία.....	110

## Σχήματα

Σχήμα 1: Ο Προμηθευτικός κύκλος.....	12
--------------------------------------	----

## Πίνακες

Πίνακας 1: Συντελεστές βαρύτητας.....	49
Πίνακας 2: Διαδικασία προμηθειών υπηρεσιών. Όρια λήψης προσφορών / Όρια εγκρίσεων .....	89
Πίνακας 3: Διαδικασία προμηθειών. Όρια λήψης προσφορών / όρια εγκρίσεων Παγίων.....	91

## ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ

A/A	Συντομογραφία	Επεξήγηση
1	ERP	Enterprise Resource Planning
2	JIT	Just-in-Time
3	H/Y	Ηλεκτρονικός Υπολογιστής
4	RFI	Request for Interest
5	RFP	Request for Proposal
6	ΦΠΑ	Φόρος Προστιθέμενης Αξίας
7	E.E.	Ευρωπαϊκή Ένωση
8	EOX	Ενιαίος Ευρωπαϊκός Χώρος
9	ΚτΠ	Κοινωνία της Πληροφορίας
10	PKI	Public Key Infrastructure
11	ΝΠΔΔ	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
12	ΟΤΑ	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
13	ΝΠΙΔ	Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου
14	A.E.	Ανώνυμη Εταιρεία
15	IP	Internet Protocol
16	ATM	Asynchronous Transfer Mode
17	MPLS	Multi-Protocol Label Switching
18	ISDN	Integrated Services Digital Network
19	LMDS	Local Multipoint Distribution Services
20	PABX	Private Automated Branch Exchange
21	SLA	Service Level Agreement

## 1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

### 1.1 Εισαγωγή - Ιστορική ανασκόπηση

Στις αρχές της δεκαετίας του 1970, η αγοραστική διαδικασία (purchasing) θεωρούνταν ως μια παθητική διαδικασία στην οργάνωση μιας επιχείρησης. Αυτή την άποψη συμμαρύνονταν πολλοί στρατηγικοί αναλυτές οι οποίοι δήλωναν ότι η αγοραστική διαδικασία είναι μια διαδικαστική, παρά μια στρατηγική λειτουργία. Ορισμένοι ερευνητές παρόλα αυτά, όπως ο Farmer και ο Kisser, τόνιζαν στα άρθρα τους την ανάγκη να περιληφθεί η αγοραστική διαδικασία στον επιχειρηματικό σχεδιασμό (corporate planning). Σύμφωνα με την Ellram και Carr, η δεκαετία του 1980 αποτέλεσε σημείο αλλαγής της αντίληψης όσον αφορά το ρόλο της αγοραστικής διαδικασίας στην επιχειρηματική στρατηγική.

Η αγοραστική διαδικασία, ως λειτουργία της επιχείρησης, θεωρήθηκε ότι ήταν ικανή να αποτελέσει πηγή στρατηγικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Μια από τις πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης κατά τον Porter (1979) είναι η δύναμη που έχουν οι προμηθευτές μιας επιχείρησης σε σχέση με αυτή, αναγνωρίζοντας έτσι τη σημαντικότητα των προμηθευτικών σχέσεων για την ανάπτυξη μιας εταιρείας. Οι Browning et al. πρότειναν ότι η αγοραστική διαδικασία μπορεί να συνεισφέρει στην επιχειρηματική στρατηγική μέσα από τέσσερις διαφορετικούς τρόπους:

- έλεγχο της προμηθευτικής αγοράς,
- ερμηνεία αυτών των τάσεων για την εταιρεία,

- αναγνώριση των υλικών και υπηρεσιών που απαιτούνται για να υποστηρίξουν τις στρατηγικές της εταιρείας και σημαντικών επιχειρηματικών μονάδων της, και
- ανάπτυξη προμηθευτικών επιλογών.

Ο Spekman ανέλυσε την συμβολή της αγοραστικής διαδικασίας σε όρους στρατηγικών πηγών και την ανάγκη να διαχειρίζεται η πρώτη ύλη σε σχέση με τους αντικειμενικούς σκοπούς προϊόντος / Αγοράς της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1980, ο Morgan έπιασε το νόημα της αναζήτησης των παγκοσμίου τάξεως κατασκευαστών και την ανάγκη για συνεχείς βελτιώσεις όσον αφορά τη μείωση του κόστους και τις βελτιώσεις στην ποιότητα, την παράδοση, το να εισάγονται καινούργια προϊόντα στην αγορά συντομότερα και την ανταπόκριση στους πελάτες.

Το βάρος της έρευνας κατά τη διάρκεια του 1990 φαίνεται να μετατοπίστηκε προς την ολοκλήρωση με τις άλλες λειτουργίες ενός οργανισμού και τους τρόπους με τους οποίους η προμηθευτική διαδικασία (procurement) μπορεί να λειτουργεί ώστε να θεωρηθεί ως ένας περισσότερο σημαντικός παράγοντας στην επιτυχία μιας επιχείρησης.

Τα τελευταία χρόνια, έχει εμφανισθεί μια εξαιρετικής σημασίας αλλαγή στον τρόπο που πολλές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τις σχέσεις αγοραστή - προμηθευτή. Φαίνεται ότι υπάρχει ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον και συμβολή στις σχέσεις αγοραστή - προμηθευτή, οι οποίες τείνουν να είναι μακροχρόνιες, συνεχείς και βασιζόμενες στην συμμετοχή του κινδύνου των αποτελεσμάτων αυτών των σχέσεων, σύμφωνα με την Ellgam, η οποία ήταν μια από τους πολλούς ερευνητές, οι οποίοι μελέτησαν το κατά πόσο συνέβαλε η προμηθευτική στρατηγική που ακολουθούσαν οι Ιαπωνικές εταιρείες στην επιτυχία τους. Ο Womack et al. δημιούργησε τον όρο «ευέλικτη παραγωγή» (lean



production) για να δώσει έμφαση τόσο στην ελαχιστοποίηση των πόρων - εισόδων για μεγαλύτερη αύξηση των εξόδων μιας διαδικασίας όσο και στο γεγονός ότι το συνολικό σύστημα απαιτεί το συντονισμό όλων των εσωτερικών πελατών και προμηθευτών με τους αντίστοιχους εξωτερικούς.

## 1.2 Η έννοια της εφοδιαστικής αλυσίδας

Καθώς το outsourcing αναπτυσσόταν τη δεκαετία του 1990 και οι απαιτήσεις στους επαγγελματίες ανεφοδιασμού αυξήθηκαν στον 21ο αιώνα, η έννοια της διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας συνέχισε να εξελίσσεται. Σήμερα, η διαχείριση αλυσίδων ανεφοδιασμού αναφέρεται στη διαδικασία που αφορά το σχεδιασμό, την εύρεση πρώτων υλών (συντά μέσω ενός σύνθετου δικτύου), την κατασκευή και την διανομή των προϊόντων στον τελικό πελάτη. Η βασική ιδέα είναι να δημιουργηθούν όσο το δυνατόν περισσότερες δια-λειτουργικές ομάδες και να υπάρξει καλύτερος συντονισμός μεταξύ τους με στόχο τη μείωση των δαπανών, την αύξηση της τυποποίησης, την απλοποίηση, τη μείωση των αποθεμάτων και τη μεγιστοποίηση των κερδών που θα αποφέρει η υπάρχουσα υποδομή.

Οποιοσδήποτε ορισμός της διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας που εστιάζει μόνο στη διανομή, στα logistics, αποτυγχάνει να πιάσει τη δυναμική της διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management). Τα logistics και η διανομή προϊόντων αποτελούν, βέβαια, ένα κρίσιμο κομμάτι της διαχείρισης των αλυσίδων ανεφοδιασμού, αλλά τα μεγαλύτερα οφέλη πηγάζουν από τη βέλτιστη πρόβλεψη των απαιτήσεων, την ορθή διαχείριση των προμηθευτών και την επιτυχή ανάπτυξη προϊόντων. Κάθε επιχείρηση εφαρμόζει κάποιο τύπο αλυσίδας ανεφοδιασμού, όμως η μέγιστη αποδοτικότητα επιτυγχάνεται μόνο με τη συνολική διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Αυτές οι ιδέες έχουν λάβει γιγαντιαία ώθηση από τα νέα

λογισμικά βελτιστοποίησης των επιχειρησιακών διεργασιών (π.χ. Spend Management, Contract Management, ERP, κ.λ.π.) και τη χρήση του διαδικτύου ως εργαλείου επικοινωνιών.

Η διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι ιδιαίτερα επίκαιρο θέμα λόγω του υψηλού ρόλου της διαχείρισης του ανεφοδιασμού στην αύξηση της αποδοτικότητας της εταιρείας. Οι συνολικές δαπάνες της διαχείρισης της αλυσίδας ανεφοδιασμού (συμπεριλαμβανομένων των αγορασμένων αγαθών και υπηρεσιών) πλέον πλησιάζουν το 75% του προϋπολογισμού μιας τυπικής κατασκευαστικής εταιρείας. Σύμφωνα με μελέτη που έγινε από την εταιρεία A.T. Kearney, η αναποτελεσματική λειτουργία της αλυσίδας ανεφοδιασμού μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των λειτουργικών δαπανών της εταιρείας έως και 25%. Σε επιχειρήσεις με περιθώρια κέρδους 3 - 4%, ακόμη και μια βελτίωση 5% στην αποδοτικότητα της αλυσίδας ανεφοδιασμού μπορεί να διπλασιάσει τα περιθώρια κέρδους.

Δεν υπάρχει ένα μόνο μοντέλο βέλτιστης διαχείρισης αλυσίδων ανεφοδιασμού. Οι απαιτήσεις διαφέρουν από το είδος της αγοράς και το μέγεθος της επιχείρησης. Η ιδέα του τι μπορεί να οδηγήσει στη σύνθεση της βέλτιστης αλυσίδας ανεφοδιασμού αλλάζει μέχρι τις μέρες μας με ταχείς ρυθμούς και πολλές μεγάλες επιχειρήσεις είναι ακόμα σε πολύ πρώιμο στάδιο εξαιτίας της εταιρικής κατάτμησης, της έλλειψης εστίασης και την εσωτερικής πολιτικής.

Σε επιχειρήσεις που βρίσκονται σε αρχικά στάδια ανάπτυξης αλυσίδων ανεφοδιασμού, η κρίσιμη λειτουργία είναι οι αγορές. Μια ερευνητική μελέτη που έγινε το 2002 από το περιοδικό «PURCHASING» έδειξε ότι ένας στους τέσσερις ερωτούμενους (όλοι τους επαγγελματίες αγοραστές) προσδιόρισε τη διαχείριση αλυσίδων ανεφοδιασμού ως την κύρια ευθύνη της εργασίας του. Όλοι οι υπόλοιποι είδαν τη διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας τουλάχιστον ως ένα σημαντικό συστατικό της ευθύνης

εργασίας τους. Μερικές φορές έχουν ακόμα στην περιγραφή της θέσης εργασίας τους τον όρο προμήθειες, αλλά πιο συχνά θεωρούν τον εαυτό τους (και είναι) μέρος των αλυσίδων εφοδιασμού επιχειρήσεων που περιλαμβάνουν την κατασκευή, το σχεδιασμό, τα logistics και τη διανομή προϊόντων.

Μια από τις θεμελιώδεις ιδέες σε αυτές τις εταιρείες είναι ότι τα άτομα που ευθύνονται για την εύρεση των πηγών προμήθειας πρέπει να είναι σίγουροι ότι η αλυσίδα ανεφοδιασμού στρέφεται στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, καθότι η έννοια της είναι πελατοκεντρική, δηλαδή, ο στόχος της αλυσίδας εφοδιασμού είναι να ανταποκρίνεται όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα στις απαιτήσεις των πελατών, προκειμένου να καλυφθούν οι απαιτήσεις τους γρήγορα, με ακρίβεια, χωρίς απώλειες και με μηδενικά ελαττώματα. Οι αλυσίδες εφοδιασμού στην πράξη εντοπίζουν τις ακριβείς απαιτήσεις των πελατών και τις επικοινωνούν αποτελεσματικά σε όλα τα τμήματα της αλυσίδας.

"Εάν ο μεγαλύτερος πελάτης της επιχείρησης ενδιαφέρεται για την ποιότητα των προϊόντων, τότε προέχει να πάρετε ποιοτικό προϊόν από τους προμηθευτές σας," σύμφωνα με τον Larry C. Guinipero, καθηγητή του Marketing στο πανεπιστήμιο της Φλόριντας. "Εάν ο πελάτης σας θέλει την έγκαιρη παράδοση, τότε το σύστημα ανεφοδιασμού σας οφείλει να στραφεί στην ικανοποίηση αυτής της απαίτησης. Είναι ευθύνη του αγοραστή (της επιχείρησης) να μεταδώσει στον προμηθευτή την ουσία της απαίτησης του πελάτη του."

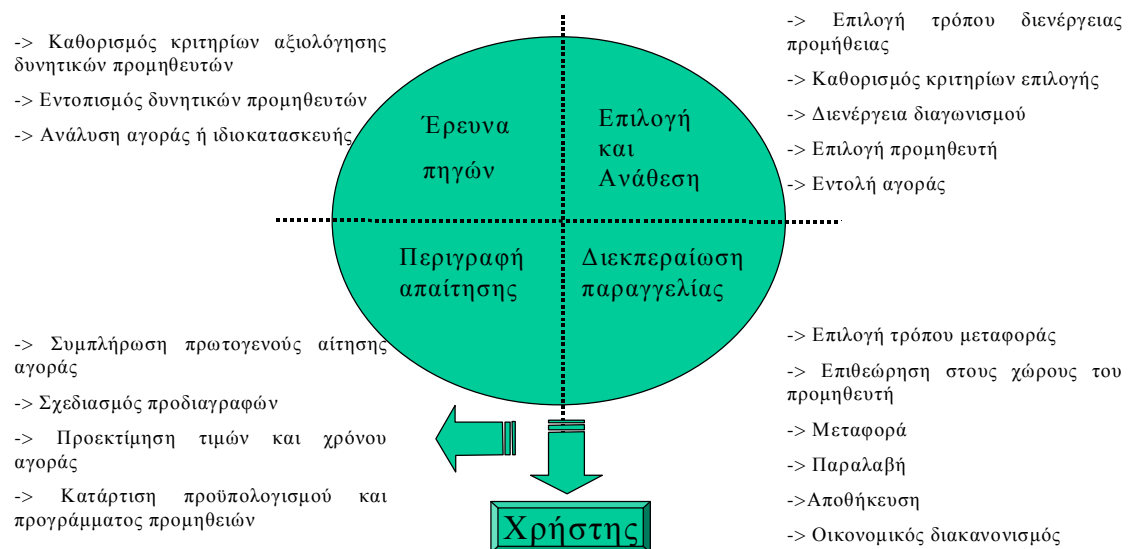
Η κάθε εταιρεία πρέπει επομένως να καταλήξει στους στόχους και να σχεδιάσει την στρατηγική μέσω της οποίας θα προσπαθήσει να τους επιτύχει και στα πλαίσια αυτών θα πρέπει να αναπτύξει μια πολιτική η οποία θα αφορά την επίτευξη ειδικά των προμηθευτικών της στόχων.

### 1.3 Προμηθευτικός κύκλος

Ο προμηθευτικός κύκλος αναλύεται πλήρως στο ακόλουθο Σχήμα 1, το οποίο περιλαμβάνει τα τέσσερα βασικά στάδια του κύκλου μια προμήθειας, ήτοι:

- ✓ Έρευνα πηγών
- ✓ Περιγραφή της απαίτησης
- ✓ Επιλογή και ανάθεση
- ✓ Εκτέλεση της παραγγελίας

Το κάθε ένα από αυτά τα στάδια περιλαμβάνει σειρά βημάτων τα οποία και θα πρέπει να ολοκληρώνονται για να περάσει η διαδικασία στο επόμενο στάδιο.



Σχήμα 1: Ο Προμηθευτικός κύκλος

### 1.4 Τι είναι προμήθεια

Η επιλογή της σωστής πηγής προμήθειας είναι πιθανόν η πιο κρίσιμη διαδικασία για το τμήμα Προμηθειών μιας επιχείρησης. Ο σωστός προμηθευτής είναι αυτός που μπορεί να προσφέρει τις υπηρεσίες ή να εφοδιάσει με τα υλικά που χρειάζεται η επιχείρηση, πάντα στην σωστή ποσότητα και στην ίδια ποιότητα, χωρίς καθυστερήσεις στους χρόνους παράδοσης και σε λογική τιμή.

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

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

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

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

- Την ανάπτυξη προηγμένων τεχνικά προϊόντων τα οποία όμως είναι τόσο ακριβά ώστε να μη μπορούν να είναι ανταγωνιστικά στην αγορά.

- Την αγορά μεγάλων ποσοτήτων υλικών σε τιμές εκπτώσεων με αποτέλεσμα όμως υψηλό κόστος διατήρησης αποθέματος.
- Τις μειώσεις αποθεμάτων που έχουν σαν αποτέλεσμα διακοπές στην παραγωγή λόγω έλλειψης υλικών.
- Τη χρησιμοποίηση φθηνών μέσων μεταφοράς με σκοπό την μείωση του κόστους μεταφοράς, γεγονός που έχει σαν αποτέλεσμα καθυστερήσεις, υψηλό κόστος διατήρησης αποθεμάτων ή διακοπές στην παραγωγή.

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

Η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος προμηθειών έχει σαν αποτέλεσμα την «ενεργητική» προμήθεια σε αντιδιαστολή με την «παθητική» προμήθεια. Με την «ενεργητική» προμήθεια όλα τα μέλη της αγοραστικής ομάδος : εκτιμητές της ζήτησης στο Marketing, σχεδιαστές προϊόντων και κοστολόγοι στο Τμήμα Μελετών, Προγραμματιστές Παραγωγής, Υπεύθυνοι Ελέγχου Αποθεμάτων, προσωπικό ποιοτικής διακρίβωσης, προσωπικό Προμηθειών κ.α. αναγνωρίζουν και αποδέχονται το ρόλο τους στην ομάδα και συνεργάζονται με τελικό στόχο να κάνουν τον οργανισμό περισσότερο αποτελεσματικό μέσω των προμηθειών. Με αυτήν την «ενεργητική» προσέγγιση, το Τμήμα Προμηθειών εμπλέκεται στη διαδικασία προσδιορισμού των αναγκών σε υλικά

όπου προσφέρει ιδέες για την απλοποίηση του σχεδιασμού, για την χρησιμοποίηση λιγότερο δαπανηρών υλικών, για τυποποίηση και γενικά για μεγιστοποίηση της συνεισφοράς των προμηθευτών - συνεργατών της επιχείρησης. Στην «παθητική» προμήθεια, το Τμήμα προμηθειών εμπλέκεται στη διαδικασία προμήθειας μόνο μετά από την παραλαβή της αίτησης αγοράς για υλικά ή υπηρεσίες.

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

#### **1.4.1 Λόγοι ύπαρξης της λειτουργίας των προμηθειών**

Οι κυριότεροι λόγοι είναι:

- Η ανάγκη για διαρκή βελτίωση της ποιότητας και αύξηση της ποικιλίας των παραγόμενων προϊόντων
- Η διεθνοποίηση των αγορών και ανάγκη για δημιουργία πλέγματος σχέσεων με παγκόσμια δίκτυα αξιόπιστων προμηθευτών
- Η στενότητα κεφαλαίων και το υψηλό κόστος χρήματος
- Η βελτίωση της γενικότερης ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης
- Η πλήρης ικανοποίηση του πελάτη.

Σε ένα απαιτητικό, συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, με κύρια χαρακτηριστικά την παγκοσμιοποίηση των αγορών και την ανάγκη για εξεύρεση πηγών προμήθειας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και την καλύτερη δυνατή ποιότητα, οι ασχολούμενοι στην Λειτουργία των Προμηθειών καλούνται να αναπτύξουν νέες τεχνικές και μεθόδους που θα υποστηρίξουν την υλοποίηση των στόχων της

επιχείρησης για άμεσα και θετικά αποτελέσματα και τελικά να πετύχουν την κερδοφορία και την δυναμική παρουσία της στην αγορά.

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

Με βασική μέριμνα την εξασφάλιση των συμφερόντων της εταιρείας, η διεύθυνση Προμηθειών στοχεύει στην αυξημένη συμμετοχή της, στην προσπάθεια για την ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους των παραγόμενων τελικών προϊόντων και τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρείας σε ότι αφορά το κόστος των υλικών και υπηρεσιών. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, είναι σημαντικό να εφαρμοστούν από τους υπεύθυνους των Προμηθειών, στρατηγικές προσέλκυσης προμηθευτών υψηλής στάθμης εφόσον η συνεργασία μαζί τους θα ανυψώσει την αξία των προϊόντων της επιχείρησης. Η επιλογή των κατάλληλων προμηθευτών είναι ιδιαίτερα κρίσιμη σε συνθήκες που παρουσιάζονται ελλείψεις πρώτων υλών ή συχνές τεχνολογικές καινοτομίες.

#### **1.4.2 Κατηγορίες Προμηθειών**

Οι επιχειρησιακές προμήθειες ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες:

- υλικά,
- κεφαλαιουχικός εξοπλισμός. και
- υπηρεσίες

Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται όλα τα υλικά που μετατρέπονται σε έτοιμα προϊόντα. Επίσης συμπεριλαμβάνονται και όλα τα υλικά που αναλύσκονται κατά τη



διαδικασία παραγωγής και δεν ενσωματώνονται στα τελικά προϊόντα. Τα αναλώσιμα υλικά συντήρησης καθώς και τα εξαρτήματα κεφαλαιουχικού εξοπλισμού συμπεριλαμβάνονται σε αυτήν την κατηγορία. Η κατηγορία «υλικά» συχνά χαρακτηρίζεται από το στοιχείο της επαναληπτικότητας, οι αγορές δηλαδή γίνονται σε συνεχή βάση και είναι απαραίτητος ο πλήρης συντονισμός τους με το πρόγραμμα παραγωγής.

Η δεύτερη κατηγορία, «κεφαλαιουχικός εξοπλισμός» αναφέρεται σε μηχανήματα και στα κτίρια. Η δαπάνη κεφαλαίων της επιχείρησης για την απόκτησή του συχνά αποτελεί επένδυση σημαντικής αξίας. Εάν η αγορά του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού γίνει προσεκτικά μετά από μελέτη και η χρησιμοποίησή του γίνει αποτελεσματικά δηλαδή με αποφυγή ύπαρξης καθυστερημένης παραγωγικής δυναμικότητας, τότε ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός αποφέρει κέρδη στην επιχείρηση. Η κατηγορία «κεφαλαιουχικός εξοπλισμός» χαρακτηρίζεται συνήθως από το στοιχείο της τεχνικής πολυπλοκότητας, της υψηλής αξίας και της μονιμότητας με αποτέλεσμα να δίνεται ιδιαίτερο βάρος στη μελέτη των αρχικών απαιτήσεων.

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

Επειδή οι αγορές υλικών είναι συνήθως επαναλαμβανόμενες και επειδή είναι ανάγκη να εναρμονίζονται χρονικά και ποσοτικά με τα προγράμματα παραγωγής και πωλήσεων χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό συγκέντρωσης αρμοδιοτήτων σε ένα τμήμα προμηθειών και τυποποίησης διαδικασιών. Η συγκέντρωση εκδηλώνεται με την ύπαρξη ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων και Τμημάτων Παραλαβής,

Επιθεώρησης και Μεταφορών που συχνά εντάσσονται στον έλεγχο του Τμήματος Προμηθειών. Η τυποποίηση εκδηλώνεται με γραπτές διαδικασίες και περιγραφές εργασίας που μορφοποιούν σε μεγάλο βαθμό τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες όλων όσων συμμετέχουν στη διαδικασία προμηθειών.

Από την άλλη μεριά οι αγορές κεφαλαιουχικού εξοπλισμού λόγω της τεχνικής πολυπλοκότητας και της μεγάλης αξίας τους διαχέονται σε όσα τμήματα έχουν είτε την τεχνική εξειδίκευση να παρέχουν πληροφορίες, είτε την αρμοδιότητα να εγκρίνουν δαπάνες.

Γενικά, η διαδικασία χαρακτηρίζεται από μεγάλη έκταση αναλύσεων κατά τη διάρκεια της έναρξης της διαδικασίας αγοράς (μελέτες σκοπιμότητας) και κατά τη διάρκεια της επιλογής όπου οι ειδικοί θα πρέπει να αξιολογήσουν προσφορές με βάση μεγάλο αριθμό τεχνικών, οικονομικών, ποιοτικών ακόμη και κοινωνικών κριτηρίων. Είναι δύσκολο να αναπτυχθούν υψηλοί βαθμοί συγκέντρωσης αρμοδιοτήτων σε ένα τμήμα και διαδικασιών τυποποίησης για τον κεφαλαιουχικό εξοπλισμό διότι τις περισσότερες φορές κάθε αγορά τείνει να μην έχει πολλά σημεία ομοιότητας με την προηγούμενη. Βέβαια, και στην περίπτωση αγορών κεφαλαιουχικού εξοπλισμού αναπτύσσονται διαδικασίες που σχετίζονται με τους όρους υλοποίησης των συμβάσεων και την λογιστική τακτοποίηση των λογαριασμών.

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

### 1.4.3 Σημασία των προμηθειών

Σε πολλές επιχειρήσεις παλιότερα το τμήμα προμηθειών είχε δευτερεύοντα ρόλο στη στήριξη της παραγωγής, στελεχωνόταν από προσωπικό με περιορισμένη εκπαίδευση και ικανότητες και είχε την αποστολή να εξασφαλίσει τα είδη που χρειάζεται η επιχείρηση στη χαμηλότερη δυνατή τιμή. Το αποτέλεσμα ήταν η σχέση μεταξύ μιας επιχείρησης και των προμηθευτών να είναι η εξασφάλιση των αναγκαιών εισροών (υλικών, εξαρτημάτων, κλπ.) με βασικό κριτήριο το κόστος αγοράς και μεταφοράς τους στις εγκαταστάσεις της.

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

1. Ο υπογήμιος προμηθευτής που καταπιέζεται έντονα προκειμένου να ανταγωνιστεί με τη χαμηλότερη δυνατή προσφορά δεν έχει τα αναγκαία περιθώρια κέρδους που θα του επιτρέψουν να βελτιώνεται, ώστε να είναι σε θέση να προσφέρει την καλύτερη ποιότητα του είδους που παράγει.
2. Η άγνοια των προμηθευτών για τις ακριβείς ανάγκες του πελάτη, τα προγράμματα παραγωγής και τη δυναμικότητα της επιχείρησης του δημιουργεί σοβαρές δυσκολίες συντονισμού για τις ποσότητες, τον χρόνο παράδοσης και την προσεκτική φροντίδα στη σχεδίαση και παραγωγή των επιθυμητών ειδών.
3. Η περιορισμένη σε διάρκεια και ανταγωνιστική σχέση μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτών περιορίζει την πληροφόρηση για τις ανάγκες και δυνατότητες της κάθε πλευράς και δεν παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα για τη δημιουργία κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης που διευκολύνει την καλύτερη αλληλοεξυπηρέτηση.

Οι συχνές εναλλαγές προμηθευτών καθιστούν αδύνατη την ανάπτυξη αμοιβαία ωφέλιμων στενών σχέσεων, στις οποίες είναι δυνατή η συνεργασία των δύο πλευρών στη συστηματική αναζήτηση τρόπων για βελτιώσεις της ποιότητας των ειδών που χρειάζεται η επιχείρηση και των διαδικασιών που μπορούν να συμβάλλουν στον περιορισμό του κόστους και για τους δύο.

#### **1.4.4 Ποιότητα των προμηθειών**

Η όξυνση του ανταγωνισμού στην αγορά και η καλύτερη κατανόηση των παραπάνω αρνητικών συνεπειών από μία ανταγωνιστική σχέση μεταξύ μίας επιχείρησης και των προμηθευτών της έχει οδηγήσει στην ανάγκη επανεξέτασης αυτής της σημαντικής σχέσης. Αναγνωρίζεται ότι το τμήμα προμηθειών με τις επιλογές του επηρεάζει καθοριστικά το βαθμό που η επιχείρηση μπορεί να πετύχει τους στρατηγικούς στόχους της, ακόμα κι όταν έχει προσδιορίσει εύστοχα τις απαιτήσεις των πελατών της και έχει βελτιώσει σημαντικά τις διαδικασίες παραγωγής και υποστήριξης των προϊόντων της. Τούτο ισχύει όχι μόνο για επιχειρήσεις στην μεταποίηση, όπου η ποιότητα των τελικών προϊόντων εξαρτάται καθοριστικά από την ποιότητα των υλικών και εξαρτημάτων που δέχεται από τους προμηθευτές της, αλλά και για επιχειρήσεις στον τομέα των υπηρεσιών που το προσφερόμενο πακέτο περιλαμβάνει και συνοδευτικά προϊόντα (γεύματα σε μία πτήση, φάρμακα και εξοπλισμός στη θεραπεία ασθενών κοκ).

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

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

## 1.5 Προμηθευτές

Το επόμενο στάδιο της διαδικασίας επιλογής πηγών προμήθειας, οι οποίες θα συνεισφέρουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρείας - αγοραστή αφορά στην λήψη ορισμένων κρίσιμων αποφάσεων σχετικά με τις πηγές προμήθειάς της (όπως είναι ο αριθμός, η έδρα, το μέγεθος τους, κλπ) και την έρευνα και αξιολόγηση των πληροφοριών σχετικά με πιθανούς προμηθευτές.

### 1.5.1 Χαρακτηριστικά προμηθευτών

Στην επόμενη παράγραφο αναφέρεται μια σειρά από χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν τον κάθε προμηθευτή και πως αυτά επηρεάζουν την εταιρεία - αγοραστή.

#### 1.5.1.1 Τύποι Προμηθευτών

Οι προμηθευτές είναι βασικοί συντελεστές σε οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα, και η διαδικασία αναγνώρισης και επιλογής τους είναι σημαντικότερη. Ορισμένες φορές οι ίδιοι οι προμηθευτές προσεγγίζουν την εταιρεία - αγοραστή μέσω των αντιπροσώπων - των πωλητών τους, αλλά πιο σύνηθες είναι η εταιρεία να χρειάζεται να τους εντοπίσει, για παράδειγμα σε εκθέσεις και συνέδρια, μέσω καταλόγων προμηθευτών και εξειδικευμένων περιοδικών.

Για την καλύτερη κατανόηση αυτής της προσέγγισης, είναι σημαντικό να γίνει μια παρουσίαση των τεσσάρων κατηγοριών στις οποίες μπορούν να καταταγούν οι προμηθευτές (σύμφωνα με τον Lesonsky, 2001) :

- Κατασκευαστές,
- Διανομείς,
- Ανεξάρτητοι Τεχνίτες,
- Εισαγωγείς.

Η πρώτη κατηγορία των κατασκευαστών είναι αυτή με την οποία οι περισσότεροι έμποροι λιανικής έχουν αναπτύξει ένα ιδιόκτητο δίκτυο πωλήσεων, συνεργάζονται με ανεξάρτητους αντιπροσώπους, οι οποίοι χειρίζονται προϊόντα διαφόρων εταιρειών. Οι τιμές από αυτές τις πηγές είναι συνήθως χαμηλές, εκτός αν η τοποθεσία της έδρας του αγοραστή αυξάνει σε μεγάλο βαθμό τα κόστη μεταφοράς.

Ο δεύτερος τύπος προμηθευτών είναι οι διανομείς, οι οποίοι είναι γνωστοί και ως χονδρέμποροι. Οι διανομείς αγοράζουν σε μεγάλη ποσότητα από διάφορους κατασκευαστές και αποθηκεύουν τα προϊόντα για να τα πωλήσουν στην συνέχεια σε λιανέμπορους. Αν και οι τιμές τους είναι υψηλότερες από τους κατασκευαστές, μπορούν να προμηθεύσουν τους πελάτες τους με μικρές παραγγελίες από μια ποικιλία κατασκευαστών. Το μικρότερο κόστος μεταφοράς και η γρηγορότερη παράδοση από έναν κοντινό διανομέα συνήθως εξισορροπούν το υψηλότερο ανά τεμάχιο κόστος αγοράς.

Ένα άλλο είδος είναι οι ανεξάρτητοι τεχνίτες οι οποίοι είναι αποκλειστικοί διανομείς μοναδικών κατασκευών κατασκευασμένων από τους ίδιους και οι οποίοι πουλάνε μέσω αντιπροσώπων, λαμβάνοντας μέρος σε εκθέσεις.

Η τελευταία κατηγορία προμηθευτών είναι οι εισαγωγείς από τους οποίους πολλοί λιανέμποροι αγοράζουν ξένα προϊόντα, οι οποίοι λειτουργούν σχεδόν όπως οι εγχώριοι χονδρέμποροι.

#### 1.5.1.2 Μέγεθος Προμηθευτών

Μερικές προμηθευτικές αρχές θεωρούν ότι το μέγεθος μιας παραγγελίας πρέπει να συσχετίζεται με το μέγεθος του προμηθευτή που αναλαμβάνει την παραγγελία. Όταν η ετήσια χρήση ενός υλικού είναι μικρή, η παραγγελία για αυτό το υλικό που αφορά μικρή ποσότητα, αν δοθεί σε ένα μεγάλο προμηθευτή, δεν θα λάβει την αρμόζουσα σημασία. Για έναν μικρό προμηθευτή αυτή η ίδια παραγγελία μπορεί να είναι πολύ σπουδαία και έτσι διασφαλίζεται ότι ο μικρός προμηθευτής θα υποκινηθεί για να παράσχει την όσο το δυνατό καλύτερη εξυπηρέτηση στον αγοραστή. Αντίθετα, αν η ετήσια χρήση ενός υλικού είναι πολύ μεγάλη, ένας μικρός προμηθευτής δεν θα μπορέσει να αντεπεξέλθει και να προσφέρει τις ζητούμενες υπηρεσίες στο ρυθμό που επιθυμεί ο αγοραστής.

Αν και το να σχετίζεται το μέγεθος μιας παραγγελίας με το μέγεθος ενός προμηθευτή είναι σωστό, αυτό δεν αποτελεί πάντοτε απάντηση στην ερώτηση τι μέγεθος προμηθευτή να επιλεγεί. Θεωρητικά, μια μεγάλη εταιρεία μπορεί να εκτελέσει μια μεγάλη παραγγελία καλύτερα από ότι μια μικρή εταιρεία, αλλά σε τέτοιες περιπτώσεις οι μικρές εταιρείες έχουν πιο υψηλό κίνητρο, όπως την επιθυμία για γόητρο και μελλοντική επέκταση.

Πρέπει να αναφερθεί ότι μια μεγάλη εταιρεία μπορεί να τοποθετήσει τις παραγγελίες της σε μια μικρή εταιρεία για έτοιμα προϊόντα, όμως για τις βασικές πρώτες ύλες πάντα είναι σπουδαίο να προμηθεύεται από μεγάλες εταιρείες για να διασφαλίζεται καλύτερα ο εφοδιασμός σε υλικά.

Ένα άλλο ζήτημα που πρέπει να εξετασθεί είναι η περίπτωση ο μικρός προμηθευτής να εξαρτάται ως προς την επιβίωσή του από τη μεγάλη αυτή παραγγελία. Αυτό είναι δυνατό να δημιουργήσει ηθικούς περιορισμούς στο μεγάλο προμηθευτή του οποίου οι ενέργειες θα καθορίζουν κατά πόσο η μικρή επιχείρηση επιτυγχάνει ή αποτυγχάνει.

#### 1.5.1.3 Αριθμός προμηθευτών

Το ζήτημα της επιλογής του αριθμού των προμηθευτών που θα πρέπει να χρησιμοποιήσει μια εταιρεία για την προμήθεια ενός προϊόντος έχει τύχει εκτεταμένης μελέτης από διάφορους ερευνητές καθώς συνδέεται στενά με την επιτυχή έκβαση της προμηθευτικής διαδικασίας.

Υπάρχουν δύο βασικά, και ορισμένα εναλλακτικά είδη προμηθευτικών στρατηγικών όσον αφορά τον αριθμό των πηγών προμήθειας:

1. Προμήθεια από μια πηγή (Single Sourcing)
2. Προμήθεια από πολλές πηγές (Multiple Sourcing)
3. Άλλες στρατηγικές
  - a. Αναλογική προμήθεια
  - b. Παράλληλη προμήθεια
  - c. Προμήθεια από ένα μονό / διπλό υβριδικό δίκτυο (Single/ Dual Hybrid Network)
  - d. Ανάπτυξη Πηγών Προμήθειας

Είναι ένα ζήτημα που συνδέεται στενά και με το θέμα της επιλογής του βέλτιστου μεγέθους του προμηθευτή (όπου όπως αναφέρεται στην προηγούμενη παράγραφο μεγάλες προμήθειες τείνουν να ανατίθενται σε μεγάλους και μικρές σε μικρούς προμηθευτές).



1.5.1.3.1 Προμήθεια από μία πηγή

Τα πλεονεκτήματα αυτής της στρατηγικής επιλογής είναι:

- Σε περιόδους ελλείψεων, ο προμηθευτής θα δώσει προτεραιότητα στις ανάγκες των σημαντικότερων πελατών του
- Καλύτερες τιμές ανά μονάδα προϊόντος λόγω του μεγέθους της παραγγελίας.
- Καλύτερη επικοινωνία λόγω της στενής σχέσης ανάμεσα στην εταιρεία-αγοραστή και τον προμηθευτή
- Ο αγοραστής θεωρείται πιο σπουδαίος και αποκτά μεγαλύτερη επιρροή για τον προμηθευτή
- Τα κόστη για την εύρεση, επεξεργασία, επίσπευση, μεταφορά και έλεγχο της προμήθειας είναι χαμηλότερα
- Οι ποσότητες που αγοράζονται είναι μικρές με συνέπεια την ελαχιστοποίηση του αποθηκευτικού κόστους, καθώς ο προμηθευτής θα διατηρεί το απόθεμα για λογαριασμό του αγοραστή (stockless purchasing)
- Ο προμηθευτής μπορεί να διαθέτει πατέντες ή ειδική τεχνογνωσία
- Η χρήση ειδικών εργαλείων (tooling) μπορεί να καθιστά ασύμφορη τη χρήση παραπάνω από ένα προμηθευτών (τέτοιο παράδειγμα είναι η αεροναυπηγική βιομηχανία)
- Η ανάγκη για ποιοτικό προϊόν και η ανάληψη ευθύνης για αυτό από τον προμηθευτή, είναι μεγάλη. Η αεροναυπηγική βιομηχανία αποτελεί πάλι παράδειγμα, καθώς η ευθύνη για το προϊόν (product liability) είναι τεράστια στη συγκεκριμένη βιομηχανία.

- Η ποιότητα, ο έλεγχος και ο συντονισμός που απαιτείται για την παραγωγή JIT απαιτούν μια πηγή προμήθειας ώστε οι παραγγελίες να γίνονται στη σωστή ποσότητα, τη σωστή στιγμή και στο σωστό μέρος με τη σωστή ποιότητα. Τέτοιος συντονισμός μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της καθιέρωσης μακροχρόνιων επιχειρηματικών σχέσεων και δεσμεύσεων μεταξύ των δύο εταιρειών.

#### 1.5.1.3.2 Προμήθεια από πολλές πηγές

Τα πλεονεκτήματα σε αυτή την περίπτωση αφορούν τα ακόλουθα:

- Η εταιρεία - αγοραστής είναι καλύτερα προστατευμένη σε περιπτώσεις απεργιών, ατυχημάτων στη παραγωγική διαδικασία του προμηθευτή κλπ, έχοντας εναλλακτικές πηγές προμήθειας. Το υψηλότερο ανά μονάδα κόστος που ίσως υπάρξει ως αποτέλεσμα της κατάτμησης της παραγγελίας μπορεί να θεωρηθεί ως ασφάλεια έναντι του πολύ υψηλότερου συνολικού κόστους της διακοπής της παραγωγής
- Δεν υπάρχει κίνδυνος ο μοναδικός προμηθευτής να προσπαθήσει να εκμεταλλευτεί το γεγονός ότι ο αγοραστής εξαρτάται από αυτόν, μέσω της αύξησης των τιμών σε μελλοντικές αγορές
- Ο προμηθευτής δεν εφησυχάζει ώστε να μειωθεί η ποιότητα των προϊόντων του ή το επίπεδο υπηρεσιών που παρέχει ή να ελαττωθεί η καινοτομική του προσπάθεια
- Η ύπαρξη εναλλακτικών πηγών προμήθειας αυξάνει την ευελιξία της εταιρείας-αγοραστή στο σύγχρονο και δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η εταιρεία-αγοραστής έρχεται σε επαφή με τα αποτελέσματα ερευνητικών προσπαθειών

πολλών προμηθευτών της, επιτρέποντάς της να εκμεταλλευθεί τον καλύτερο από αυτούς

Σύμφωνα με τους Ansari και Modarress, οι βασικές διαφορές που εμφανίζονται στην πράξη ανάμεσα στις δύο κύριες προμηθευτικές στρατηγικές έγκεινται στις περιοχές του ποιοτικού ελέγχου, του μεγέθους της παρτίδας, της συχνότητας παράδοσης και των όρων των συμβολαίων.

#### 1.5.1.3.3 Εναλλακτικές προμηθευτικές στρατηγικές

Για την εκμετάλλευση των δυνατών σημείων των δύο κύριων στρατηγικών χωρίς την εμφάνιση των μειονεκτημάτων τους αναπτύχθηκαν ορισμένες εναλλακτικές προσεγγίσεις με αρκετές ομοιότητες μεταξύ τους, κυρίως στις χώρες της Άπω Ανατολής.

#### **Αναλογικές Προμήθειες**

Πολλοί αγοραστές χρησιμοποιούν για τις μεγάλης αξίας προμήθειές τους δύο προμηθευτές σε αναλογία 70/30. Μια τέτοια κατανομή επιτρέπει στον προμηθευτή με τις περισσότερες παραγγελίες να επιτύχει το απαραίτητο κέρδος και του προσφέρει το κίνητρο να παραδίδει ειδικές υπηρεσίες που ίσως ζητήσει ο αγοραστής όπως αποθήκευση, ειδικές παραγγελίες και ανάλυση χρήσης, χωρίς τον κίνδυνο να εφησυχάσει καθώς θα υπάρχει η «απειλή» να μεταφερθεί η παραγγελία στον μικρότερο προμηθευτή. Από την άλλη, ο μικρότερος προμηθευτής έχει το κίνητρο να βελτιωθεί για να αναλάβει μεγαλύτερες παραγγελίες. Ο υγιής ανταγωνισμός ανάμεσα τους προφανώς ωφελεί την εταιρεία-αγοραστή.

## **β) Προμήθεια από Μονό / Διπλό Υβριδικό Δίκτυο**

Σύμφωνα με τον Hines, οι προμήθειες μέσω δικτύου είναι ένα σύστημα κατά το οποίο οι εταιρείες μεγιστοποιούν τις αγορές τους όσον αφορά το τελικό προϊόν τους, βασιζόμενες στις ικανότητες και την ειδική τεχνογνωσία των υπεργολάβων τους (subcontractors). Αυτό το δίκτυο προμηθειών έχει δημιουργηθεί ως μια ιεραρχική πυραμίδα όπου οι προμηθευτές των ανώτερων στρωμάτων είναι οι πιο ικανοί και κατέχουν τις πιο εξελιγμένες τεχνολογίες. Η επικοινωνία είναι εφικτή όχι μόνο μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή, αλλά και μεταξύ προμηθευτών στα πλαίσια του δικτύου. Αυτοί οι προμηθευτές του πρώτου στρώματος είναι κυρίως υπεύθυνοι για ολόκληρα συστήματα αντί για μεμονωμένα εξαρτήματα, ενώ αυτοί των χαμηλότερων επιπέδων είναι υπεργολάβοι των ανώτερων επιπέδων. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να μειωθεί ο αριθμός των πηγών προμήθειας. Το σύστημα τυπικά, αλλά όχι αποκλειστικά, βασίζεται σε πολλές πηγές για καθένα μέρος ή υπηρεσία που προμηθεύεται. Το βασικό σημείο είναι ότι τα προμηθευτικά έξοδα μεγιστοποιούνται μέσω ενός προ-επιλεγμένου και σχετικά μεγάλου καταλόγου προμηθευτών, μερικοί από τους οποίους μπορεί να είναι άμεσοι ανταγωνιστές.

Οι προμήθειες μέσω δικτύου είναι, γενικά, μια προμηθευτική επιλογή για τον τύπο συναρμολόγησης (assembly type) ενός παραγωγικού οργανισμού. Ειδικότερα ο Hines, τονίζει ότι αυτή η προμηθευτική στρατηγική είναι περισσότερο κατάλληλη για βιομηχανίες που βασίζονται σημαντικά σε υψηλής αξίας εξαρτήματα τα οποία κατασκευάζονται ειδικά για την συγκεκριμένη εταιρεία συναρμολόγησης όπως η Mazda και άλλες αυτοκινητοβιομηχανίες. Έχει επίσης παρατηρηθεί ότι οι προμήθειες μέσω δικτύου έχουν μια σημαντικότερη επιρροή στην μεταφορά τεχνολογίας μεταξύ των επιχειρήσεων.

### **γ) Παράλληλες Προμήθειες**

Μια εναλλακτική λύση τόσο στην μονή όσο και στις πολλαπλές πηγές προμήθειας αποτελεί η περίπτωση των παράλληλων προμηθειών, μια στρατηγική που εμφανίστηκε στην Ιαπωνία αλλά μπορεί και να υπήρχε από πριν σε άλλες χώρες. Το ξεχωριστό χαρακτηριστικό της παράλληλης προμήθειας είναι ότι δύο ή περισσότεροι προμηθευτές με παρόμοιες ικανότητες είναι συγχρόνως μοναδικοί προμηθευτές για πολύ παρόμοια εξαρτήματα. Χρησιμοποιώντας μια μόνο πηγή για ένα εξάρτημα, η εταιρεία συναρμολόγησης εγκαθιδρύει παράλληλες πηγές ώστε να κάνει συγκρίσεις απόδοσης και ανταγωνιστικούς διαγωνισμούς για τον επόμενο κύκλο μοντέλων.

### **δ) Ανάπτυξη Πηγών Προμήθειας**

Σε μερικές περιπτώσεις ο αγοραστής πρέπει να δημιουργεί έναν ικανοποιητικό προμηθευτή. Για παράδειγμα, μια μεγάλη εταιρεία τροφίμων, που χρησιμοποιούσε εκτεταμένο εξοπλισμό ψυγείων, βρήκε μόνο δύο επισκευαστές - προμηθευτές στην περιοχή. Κανένας δεν ήταν ανταγωνιστικός και κανένας δεν ήταν πλήρης σε τεχνολογικές ικανότητες - προσόντα. Για τη βελτίωση αυτής της κατάστασης ο διευθυντής του Τμήματος Προμηθειών πλησίασε έναν τοπικό υδραυλικό με την ιδέα να δημιουργήσουν μια τρίτη επισκευαστική εταιρεία ψυγείων. Ο εργολάβος - υδραυλικός είδε τις δυνατές ευκαιρίες και με τη χρηματοοικονομική βοήθεια της εταιρείας τροφίμων δημιούργησε ένα μοντέρνο τμήμα Επισκευών, πολύ ικανοποιητικό για τις ανάγκες της εταιρείας. Οι δύο αρχικές εταιρείες έγιναν καλύτερες τεχνολογικά και ανταγωνιστικές και οι τιμές έπεσαν περίπου 15%.

Ένας καινοτόμος αγοραστής αναπτύσσει μια νέα πηγή προμήθειας όχι μόνο επειδή τη χρειάζεται αλλά επειδή θέλει να βελτιώσει τις προμηθευτικές ικανότητες της εταιρείας.

Εάν είναι αναγκαίο, πρέπει ακόμα ο αγοραστής να παρέχει στον αναμενόμενο νέο προμηθευτή χρηματοοικονομική, τεχνική και διοικητική βοήθεια, την οποία χρειάζεται, έτσι ώστε να καθιστά ικανή τη νέα πηγή προμήθειας να παράγει τα προϊόντα της ανταγωνιστικά. Τρεις παράγοντες υποβοηθούν αυτό τον τύπο δραστηριότητας σχετικά με τους προμηθευτές :

- Οι γρήγορες τεχνολογικές μεταβολές, οι οποίες συνεχώς δημιουργούν μια ανάγκη για νέους ειδικούς προμηθευτές
- Η εξάπλωση του διεθνούς εμπορίου
- Η αυξανόμενη έλλειψη πρώτων υλών.

#### **1.5.2 Καθορισμός βέλτιστου αριθμού προμηθευτών**

Στις ακόλουθες παραγράφους θα εξεταστούν οι παράμετροι που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη μιας εταιρείας κατά τον καθορισμό του αριθμού των πηγών προμήθειάς της.

Σύμφωνα με την Amy Zhao-hul Zeng, ένας αγοραστής είναι πιο πιθανό να προμηθευτεί από μια μόνο πηγή όταν θεωρήσει ότι στην Αγορά υπάρχουν πολλοί προμηθευτές (αρκετοί από τους οποίους ενδιαφέρονται να εισέλθουν σε μια μακροχρόνια επιχειρηματική σχέση για να επιτύχουν σταθερή ζήτηση για τα προϊόντα τους), όταν οι προμηθευτές δεν είναι συνεπείς στους χρόνους παραδόσεων τους, όταν αντιμετωπίζουν συνεχή αυξητική τάση τιμών και όταν η πολιτική του οργανισμού τους κλίνει προς την προμήθεια από μια μόνο πηγή (όπως αναφέρθηκαν στα παραδείγματα της αεροναυπηγικής βιομηχανίας). Αντίστροφα, ένας αγοραστής θα στραφεί προς τις πολλαπλές πηγές προμήθειας όταν προσπαθεί να επιτύχει μειώσεις στις τιμές αγορών ή και στο συνολικό κόστος προμηθειών, όταν η συνέχεια της παραγωγής είναι σημαντική.

#### 1.5.2.1 Έδρα του προμηθευτή

##### 1.5.2.1.1 Τοπική Αγορά

Μερικές φορές οι σχέσεις της κοινότητας απαιτούν μεγαλύτερη χρήση των τοπικών πηγών που μπορούν να δικαιολογηθούν μόνο από οικονομικούς παράγοντες. Ένα μεγάλο νοσοκομείο σε μια πόλη των 700.000 κατοίκων, για παράδειγμα, βρήκε ότι έπρεπε να αγοράσει τουλάχιστον μισή από την ποσότητα των απαιτούμενων υλικών μέσα από την κοινότητα, διαφορετικά, οι άνθρωποι της τοπικής αγοράς δεν θα υποστηρίξουν τις χρηματοδοτούμενες εκστρατείες που απαιτούνται από το νοσοκομείο. Η τοπική αγορά μερικές φορές μπορεί να δικαιολογηθεί μόνο πάνω σε οικονομική βάση. Ένας τοπικός προμηθευτής συχνά μπορεί να προσφέρει μικρές ποσότητες υλικών σε χαμηλότερες τιμές από αυτές που προσφέρονται από μακρινές πηγές. Οι τοπικοί προμηθευτές μπορούν επίσης να διατηρήσουν και να χρηματοδοτήσουν μια καλά ισορροπημένη προμήθεια υλικών για συνεχείς τοπικούς χρήστες.

Δύο βασικοί λόγοι εμπλέκονται στην λήψη αποφάσεων για την τοπική ή τη διεθνή αγορά. Πρώτον, οι μεγάλες αγορές πρέπει να τοποθετούνται σε πηγές όσο το δυνατόν πιο κοντά στον κατασκευαστή για να αποκτήσουν τις καλύτερες τιμές και εκπτώσεις. Δεύτερον, οι μεσαίες και μικρές αγορές πρέπει να τοποθετούνται στις τοπικές πηγές είτε όταν οι διαφοροποιήσεις στις τιμές είναι πολύ μικρές είτε όταν μια τέτοια ενέργεια είναι απαραίτητη για να διατηρήσουν υλικά άμεσα διαθέσιμα στην περιοχή.

Οι περισσότεροι αγοραστές προτιμούν να είναι πελάτες τοπικών πηγών όταν μια τέτοια ενέργεια είναι συνετή να πραγματοποιηθεί. Μια έρευνα στο πανεπιστήμιο του Stanford έδειξε ότι περίπου τα τρία τέταρτα (3/4) 152 αγοραστών που πήραν μέρος προτιμούν να αγοράσουν από τοπικές πηγές όταν είναι δυνατόν. Πολλοί από αυτούς ήταν πρόθυμοι να πληρώσουν ελαφρά υψηλότερες τιμές για να κερδίσουν το πλεονέκτημα καλύτερης

υπηρεσίας και άμεσης διαθεσιμότητας των προσφερόμενων υλικών από μερικούς τοπικούς προμηθευτές. Η παραγωγή με το σύστημα Just- In- Time απαιτεί εξαρτόμενες πηγές μη ελαττωματικών υλικών οι οποίες φτάνουν μέσα σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα στο χώρο παραγωγής. Οι προμηθευτές σε τέτοιου είδους αγοραστές ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους με τρεις τρόπους:

- i) Τοποθετούνται κοντά στους πελάτες τους
- ii) Εφαρμόζουν κατασκευαστικά συστήματα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του πελάτη
- iii) Αναλαμβάνουν επιθετική δράση για να ελέγξουν την μεταφορά των υλικών στους πελάτες τους.

Συνοψίζοντας, η τοπική αγορά παρουσιάζει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

1. Η γεωγραφική εγγύτητα μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή έχει ως αποτέλεσμα καλύτερη συνεργασία. Οι διαπραγματεύσεις πραγματοποιούνται και περατώνονται πολύ εύκολα. Οι διαφωνίες συνήθως επιλύονται πιο εύκολα. Οι Just- In- Time παραδόσεις διευκολύνονται.
2. Οι ημερομηνίες αποστολής και παράδοσης των εμπορευμάτων μπορούν να προσδιορισθούν με μεγαλύτερη ακρίβεια, αφού ο χρόνος μεταφοράς είναι μόνο ένας πολύ μικρός παράγοντας στις μεταφορές.
3. Οι συγκεντρωμένες μεταφορές και ασφαλιστικές χρεώσεις μπορούν να έχουν ως αποτέλεσμα χαμηλότερες τιμές, καθότι ένας τοπικός προμηθευτής, φέρνει τις παραγγελίες πολλών τοπικών αγοραστών με το ίδιο φορτίο.
4. Μικρότεροι χρόνοι υστέρησης συχνά μπορούν να επιτρέψουν μειώσεις στην εξάλειψη των αποθεμάτων



5. Επείγουσες παραγγελίες είναι πιθανό να ικανοποιούνται γρηγορότερα.
6. Ικανοποιούνται κοινωνικές ευθύνες προς την τοπική κοινότητα.

#### 1.5.2.1.2 Εθνική Αγορά

Η εθνική αγορά παρουσιάζει τα εξής πλεονεκτήματα:

1. Οι εθνικές πηγές, ως αποτέλεσμα των οικονομιών κλίμακας, μπορούν σε κάποιες περιπτώσεις να είναι περισσότερο αποτελεσματικές από τους τοπικούς προμηθευτές και να προσφέρουν υψηλότερη ποιότητα ή καλύτερες υπηρεσίες σε χαμηλότερες τιμές.
2. Οι εθνικές εταιρείες συχνά μπορούν να παρέχουν καλύτερη τεχνική βοήθεια.
3. Οι μεγάλες εθνικές εταιρείες έχουν μεγαλύτερη παραγωγική δυναμικότητα και συνεπώς μεγαλύτερη παραγωγική ευελιξία για να αντιμετωπίζουν τις διακυμάνσεις της ζήτησης.
4. Οι ελλείψεις είναι λιγότερο πιθανές με τις εθνικές εταιρείες λόγω των ευρύτερων αγορών.

Οι αγοραστές πρέπει να δίνουν εξαιρετική σημασία τόσο στα πλεονεκτήματα όσο και στα μειονεκτήματα της τοπικής και της εθνικής αγοράς. Σε αυτές τις περιπτώσεις όπου οικονομικοί και τεχνικοί λόγοι δικαιολογούν την επιλογή των τοπικών πηγών, είναι η πολιτική των περισσότερων εταιρειών να αγοράζουν τοπικά. Αν κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει, τότε πρέπει να στραφούν προς προμηθευτές εθνικής εμβέλειας.

#### 1.5.2.1.3 Διεθνής Αγορά

Η προμήθεια από διεθνείς πηγές απαιτεί πρόσθετες προσπάθειες συγκρινόμενη με τις εγχώριες πηγές, αλλά συγχρόνως μπορεί να αποφέρει μεγαλύτερα κέρδη. Μία από τις πολυπλοκότητες που παρουσιάζει η αγορά αγαθών και υπηρεσιών ξένης προέλευσης είναι η μεγάλη διακύμανση ανάμεσα στις παραγωγικές χώρες σε χαρακτηριστικά όπως

η ποιότητα, η εξυπηρέτηση και η αξιοπιστία. Για παράδειγμα, η ποιότητα μπορεί να είναι πολύ υψηλή στα προϊόντα μίας χώρας, αλλά ασύμβατη και απαράδεκτα χαμηλή σε προϊόντα γειτονικών χωρών. Έχοντας τα παραπάνω υπόψη μας, οι έξι πιο συνηθισμένοι λόγοι για την αγορά αγαθών και υπηρεσιών από διεθνείς πηγές είναι οι ακόλουθοι:

- 1. Ποιότητα:** ο κύριος λόγος για τη διενέργεια προμηθειών από διεθνείς πηγές είναι η απόκτηση του απαιτούμενου επιπέδου ποιότητας. Αν και η σημασία αυτού του παράγοντα μειώνεται, οι αγοραστές των διαφόρων βιομηχανιών ακόμα ερευνούν για διεθνείς πηγές για να εκπληρώσουν τις πιο κρίσιμες απαιτήσεις σε ποιότητα.
- 2. Επικαιρότητα:** ένας δεύτερος κύριος λόγος για αγορά διεθνών αγαθών και υπηρεσιών, γενικά, είναι η αξιοπιστία του προμηθευτή στο να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του - σχεδόν όταν οι αρχικές δυσκολίες των σχέσεων των νέων επιχειρήσεων ξεπεραστούν - πολλές διεθνείς πηγές έχουν αποδειχτεί ότι είναι αξιόλογα έμπιστες. Εξάλλου, οι διεθνείς εταιρείες έχουν μεγαλύτερη παραγωγική ικανότητα και μεγαλύτερη παραγωγική ευελιξία στο χειρισμό των κυμαινόμενων ζητήσεων.
- 3. Κόστος:** Οι διεθνείς πηγές προμήθειας δημιουργούν έξοδα πέρα από αυτά που κανονικά αντιμετωπίζονται όταν αναζητούνται εγχώριες πηγές. Για παράδειγμα, τα πρόσθετα έξοδα επικοινωνιών και μεταφορικών, οι δασμοί εισαγωγής προϊόντων, τα μεγαλύτερα κόστη όταν ερευνώνται οι ικανότητες των πιθανών προμηθευτών προστίθενται στα συνολικά κόστη της εταιρίας - αγοραστή . Για να διευκρινιστεί το παραπάνω, ένας σημαντικός παραγωγός Η/Υ χρησιμοποιεί έναν εμπειρικό κανόνα ότι η τιμή ενός ξένου υλικού πρέπει να είναι τουλάχιστον 20% χαμηλότερη από τις συγκρίσιμες εγχώριες τιμές για να εξισορροπήσει αυτά τα πρόσθετα κόστη. Παρόλα αυτά, μετά από όλα τα πρόσθετα κόστη που μελετώνται κατά την αγορά από διεθνείς πηγές προμήθειας, στην περίπτωση των πολλών υλικών είναι συχνά δυνατόν να

μειωθεί το συνολικό κόστος των υλικών της εταιρείας μέσω των διεθνών πηγών προμήθειας.

4. **Τεχνολογίες προϊόντων και διαδικασιών:** Καμία χώρα δεν κατέχει το μονοπώλιο στις νέες τεχνολογίες. Οι διεθνείς πηγές προμήθειας σε μερικές χώρες είναι πιο ανεπτυγμένες τεχνολογικά σε σχέση με τις εγχώριες. Αν δεν εκμεταλλευτεί κάποιος τις τεχνολογίες των προϊόντων και των διαδικασιών, αυτό μπορεί να συντελέσει στο να χάσει ο κατασκευαστής την ανταγωνιστική του θέση σε σχέση με τους κατασκευαστές που ενσωματώνουν τις νέες τεχνολογίες.

5. **Διεύρυνση της προμηθευτικής βάσης:** Οι επαγγελματίες αγοραστές θέλουν να αναπτύξουν και να διατηρήσουν μία επαρκή προμηθευτική βάση για τα απαιτούμενα υλικά. Μπορεί να είναι απαραίτητο να αξιοποιήσουν διεθνείς προμηθευτές για να έχουν μια ανταγωνιστική προμηθευτική βάση.

6. **Αντιπραγματισμός ή αντιστάθμισμα:** Ο όρος «αντιπραγματισμός» αναφέρεται σε κάθε συναλλαγή στην οποία η πληρωμή γίνεται μερικώς ή εξολοκλήρου με αγαθά αντί για χρήματα. Ο αντιπραγματισμός συνδέεται με δύο φυσιολογικά μη συνδεδεμένες εμπορικές πράξεις: την πώληση ενός προϊόντος σε μια ξένη χώρα και την πώληση αγαθών έξω απ' αυτή τη χώρα. Οι απαιτήσεις του αντιπραγματισμού κανονικά επιβάλλονται από τις ξένες κυβερνήσεις σε μια προσπάθεια να κερδίσουν ξένη τεχνολογία ή ξένο συνάλλαγμα.

Σε πολλές χώρες οι μη εγχώριοι προμηθευτές χρειάζεται να αγοράζουν υλικά στην χώρα τους σαν μέρος της συναλλαγής των πωλήσεων. Αυτές οι διευθετήσεις είναι γνωστές ως εμπορική ανταλλαγή, αντισταθμίματα ή αντιπραγματισμός. Το δέσιμο των πωλήσεων μέσα σε μια χώρα με την αγορά αγαθών απ' αυτή τη χώρα κάνει το marketing και τις προμήθειες πιο ενδιαφέροντα από όταν εμπλέκονται μόνο νομισματικές εμπορικές πράξεις. Για να μπορέσει μια εταιρεία να ανταγωνιστεί και να

κάνει πωλήσεις σε πολλές χώρες, είναι όλο και περισσότερο απαραίτητο να εισχωρήσει σε συμφωνίες για να αγοράσει αντικείμενα που έχουν κατασκευαστεί σε αυτές τις χώρες.

Πλεονεκτήματα αντιπραγματισμού: Οι εταιρείες που σχετίζονται με τον αντιπραγματισμό συχνά απολαμβάνουν μια ποικιλία από πλεονεκτήματα στο marketing καθώς και οικονομικά και κατασκευαστικά πλεονεκτήματα που έχουν ως αποτέλεσμα τις αυξημένες πωλήσεις, την αυξημένη εργασία και προάγουν την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας. Με την αποδοχή αγαθών ή υπηρεσιών ως πληρωμή αντί για χρήματα, αυτοί που συμμετέχουν στον αντιπραγματισμό έχουν πετύχει τα εξής:

- Αποφυγή των ελέγχων συναλλάγματος,
- Πώληση σε χώρες με αμετάτρεπτα νομίσματα,
- Αγοραπωλησία προϊόντων σε λιγότερο αναπτυγμένες, «cash-strapped» χώρες (με κεντρικά σχεδιασμένες οικονομίες, οι οποίες δεν μπορούν να κάνουν τέτοιες αγορές αλλού και
- Μείωση των κινδύνων που σχετίζονται με ασταθείς χρηματικές αξίες. Για να ξεπεράσουν αυτά τα οικονομικά εμπόδια, οι εταιρείες που ασχολούνται με τον αντιπραγματισμό είναι ικανές να διεισδύσουν σε νέες ή σε άλλοτε κλειστές αγορές, να διευρύνουν τις επιχειρησιακές τους επαφές και τον όγκο των πωλήσεών τους και να μετριάσουν την επιρροή της ξένης προστασίας σε υπερπόντιες εταιρείες.

Επίσης, ο αντιπραγματισμός δημιουργεί καλή θέληση με τις ξένες κυβερνήσεις που αφορούν τις οικονομίες εμπορίου και τους λογαριασμούς με σταθερό σε μακριές περιόδους χρήμα (hard currency accounts). Τελικά, οι συμμετέχοντες του αντιπραγματισμού απολαμβάνουν πλήρη χρήση της δυναμικότητας του εργοστασίου,

μεγαλύτερες παραγωγικές απαιτήσεις των πελατών και μειωμένα έξοδα ανά μονάδα λόγω του μεγαλύτερου όγκου πωλήσεων.

Μειονεκτήματα Αντιπραγματισμού: Οι διαπραγματεύσεις αντιπραγματισμού τείνουν να είναι εκτενείς και περισσότερο περίπλοκες από τις διαπραγματεύσεις των συνηθισμένων πωλήσεων και πρέπει να διεξάγονται σε περιόδους με ισχυρές κυβερνητικές αντιπροσωπίες προμηθειών που απολαμβάνουν διαπραγματευτική δύναμη. Δυσκολίες με την ποιότητα, τη διαθεσιμότητα και τη διάθεση των αγαθών που δέχονται σαν ανταμοιβή έχουν αναφερθεί από πολλούς συγγραφείς. Επίσης, ο αντιπραγματισμός εισάγει προβλήματα τιμολόγησης που σχετίζονται με εκχώρηση αξιών στα προϊόντα και /ή στα εμπορεύματα που λαμβάνονται σαν αντάλλαγμα. Οι τιμές των εμπορευμάτων μπορεί να ποικίλουν πολύ κατά τις περιόδους των μακρών διαπραγματεύσεων και των περιόδων παράδοσης, και οι εμπορικοί συνέταιροι μπορεί να διαφέρουν στην αξία των συγκεκριμένων προϊόντων. Όλα αυτά τα μειονεκτήματα έχουν σαν αποτέλεσμα υψηλότερο ρίσκο και μεγαλύτερη αβεβαιότητα σχετικά με την αποδοτικότητα της αγοραπωλησίας με αντιπραγματισμό. Τα αντισταθμίσιμα απαιτούν επιπλέον ενδιαφέρον για τη μορφή της τεχνολογίας στις μεταφορικές απαιτήσεις, τις συνθήκες τοπικής προμήθειας που ευνοούν τους τοπικούς προμηθευτές και την ακαμψία που εισάγουν τα αντισταθμίσιμα στην αγοραστική διαδικασία.

## 1.6 Πηγές πληροφοριών

Ο αριθμός των πηγών πληροφορίας που μπορεί να χρησιμεύσουν σε έναν αγοραστή είναι τεράστιος και εκτείνεται από τις πλέον παραδοσιακές μεθόδους (επισκέψεις σε εκθέσεις, κατάλογοι προϊόντων) έως την πλήρη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων των νέων τεχνολογιών (χρήση εξελιγμένων μηχανών αναζήτησης στο διαδίκτυο, επισκέψεις σε διαδραστικές ιστοσελίδες προμηθευτών). Ακολούθως αναπτύσσεται μια αναφορά σε

ορισμένες από αυτές τις πηγές και αναφέρονται ορισμένα χαρακτηριστικά της καθεμίας:

1. Τηλεφωνικοί κατάλογοι: αποτελούν μια καλή πηγή γρήγορης πληροφόρησης, με χαμηλό κόστος απόκτησης και ευκολία στη χρήση του (κατηγοριοποιούν τις εταιρείες με βάση τον τύπο του προϊόντος)

2. Χρήση άλλων καταλόγων :

i) Γενικοί κατάλογοι εταιρειών Ανάλογα με τον βιομηχανικό κλάδο στον οποίο ανήκει η εταιρεία. Η πληροφορία που περιέχουν διαφέρει. Συνήθως παρέχεται το όνομα της εταιρείας, η διεύθυνσή της, το όνομα των κύριων διοικούντων της, και δεδομένα για το μέγεθος της εταιρείας και τα οικονομικά της στοιχεία. Επιπλέον μπορεί να δίνεται μια πολύ γενική περιγραφή των προϊόντων, των υπηρεσιών καθώς και στοιχεία που ενδιαφέρουν τους εμπόρους της, στοιχεία για τα αποθέματα. Οι κατάλογοι αυτοί χρησιμοποιούνται από τους οικονομικούς αναλυτές και από εκείνους που κάνουν έρευνα και ανάλυση της αγοράς.

ii) Γενικοί αγοραστικοί κατάλογοι. Χρησιμοποιούνται από επαγγελματίες αγοραστές και περιγράφουν με λεπτομέρεια τα προϊόντα .Η ταξινόμηση γίνεται ανά προϊόν. Σε κάθε κατηγορία προϊόντος αναφέρονται οι εταιρείες που το πωλούν. Οι πιο ευρέως γνωστοί κατάλογοι αυτού του τύπου είναι του Thomas Register. Το κύριο μειονέκτημά τους είναι ότι δεν αναφέρονται οι υπεύθυνοι των προϊόντων και η διοίκηση της εταιρείας.

iii) Εξειδικευμένοι κατάλογοι. Από ένα περιοδικό ή έναν οργανισμό. Παρουσιάζουν εταιρείες που ανήκουν σε έναν συγκεκριμένο βιομηχανικό

κλάδο ή πωλούν συγκεκριμένα προϊόντα. Για παράδειγμα, υπάρχουν κατάλογοι των εταιρειών γραφικών, των προμηθευτών χάλυβα, ηλεκτρονικών κ.α.

Ακολούθως υπάρχει μια λίστα μερικών καταλόγων:

- Appliance Industry Purchasing Directory
- Directory of Industrial Directories and Annual Buyers Guides
- Directory of Metal Suppliers
- Duns Middle Market
- Electronic Buyers. News Handbook & Directory
- Graphic Arts Trade Directory & Register
- Kline Guide to the Paint Industry
- McRae.s Blue Book
- National Job Shop Directory
- Official Directory and Buyers. Guide of the National Houseware Show
- Packaging Buyers Guide
- Plastics Directory
- Sources for Iron Castings
- Thomas Register
- Chemical Marketing Reporter

iv) Εξειδικευμένες εφημερίδες και περιοδικά Πολλά περιοδικά κάνουν ειδικά αφιερώματα σε καταλόγους. Συχνά παρέχονται και πληροφορίες για τις

τάσεις των τιμών και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η βιομηχανία που είναι απαραίτητες για την ανάλυση κόστους και την επιτυχημένη διαπραγμάτευση. Μερικά περιοδικά κάνουν και αξιολόγηση προϊόντων. Για παράδειγμα, δημοφιλή περιοδικά υπολογιστών συγκρίνουν το software των κύριων πηγών τους. Ακόμα περιοδικά συχνά παρουσιάζουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα συγκεκριμένων προϊόντων καθώς και λίστα των προμηθευτών με τις διευθύνσεις τους.

Πολλά περιοδικά βιομηχανικών προϊόντων παρέχονται δωρεάν στους συνδρομητές τους, αρκεί ο αγοραστής των προϊόντων να συμπληρώνει περιοδικά μια δήλωση όπου αναγράφει ότι είναι αγοραστής και να απαντάει σε ερωτήσεις σχετικά με το μέγεθος της εταιρείας του και τα προϊόντα που αγοράζει. Οι προμηθευτές μερικές φορές προμηθεύονται τη λίστα των συνδρομητών του περιοδικού από τους εκδότες του για να ενημερωθούν για τις εταιρείες που ενδιαφέρονται για τα προϊόντα που πουλάνε και αποτελούν πιθανούς πελάτες. Με αυτόν τον τρόπο, οι προμηθευτές είναι εκείνοι που επιζητούν την επαφή με τους υποψήφιους αγοραστές, γεγονός που δίνει στους τελευταίους πλεονεκτική θέση κατά την διαπραγμάτευση.

Τέλος, κάποιος υποψήφιος αγοραστής μπορεί να δημοσιεύσει στο περιοδικό την επιθυμία του να αγοράσει συγκεκριμένα προϊόντα. Αυτή η κίνηση γίνεται σπάνια από ιδιωτικές επιχειρήσεις αν και κάποιες βιομηχανίες και κρατικοί αγοραστές την χρησιμοποιούν με επιτυχία. Για παράδειγμα, υπάρχουν αγγελίες για αγορά μετάλλων και χρησιμοποιημένων μηχανημάτων και προσκλήσεις για ανάληψη έργων.

Στη συνέχεια αναφέρονται κάποιες εξειδικευμένες εφημερίδες και περιοδικά:

- Economist ([www.economist.com](http://www.economist.com))



- The Financial Times ([www.ft.com](http://www.ft.com) )
- The Wall Street Journal ([www.wsj.com](http://www.wsj.com) )
- Rittmann Ltd. Basel, Switzerland,
- Shipping and Transport News
- Hilal International, Teddington/UK.

Ακόμη, υπάρχουν 4000 δικτυακοί τύποι ανά τον κόσμο στους οποίους γίνεται Online παρακολούθηση των περιεχομένων εφημερίδων. Ενδεικτικά αναφέρονται κάποιοι:

- [www.Webombat.com.au/intercom/newsprs/index.html](http://www.Webombat.com.au/intercom/newsprs/index.html)
- [www.newspapers.com](http://www.newspapers.com)
- [www.newspapers.com/country.asp](http://www.newspapers.com/country.asp)
- [www.totalnews.com](http://www.totalnews.com)

ν) Ειδικές εκδόσεις, εκδοτικοί οίκοι:

- Intelligence Unit ([www.eiu.com](http://www.eiu.com) )
- Dun & Bradstreet ([www.dnb.com](http://www.dnb.com) )
- Euromonitor ([www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com) )
- Mintel Market Intelligence ([www.mintel.co.uk](http://www.mintel.co.uk) )

3. Εμπορικά Επιμελητήρια, εμπορικοί πρόξενοι ξένων χωρών, κατάλογος των οποίων μπορεί να βρεθεί στην ιστοσελίδα:

[www.worldchambers.com/CCII/index.htm](http://www.worldchambers.com/CCII/index.htm)

4. Οργανισμοί Εμπορίου και Βιομηχανίας: λίστα των οργανισμών αυτών είναι διαθέσιμη στο World Guide to Trade Associations (5th edition, Volume II, K.G. Saur, Leipzig, Germany.).
5. Διεθνή Ινστιτούτα και Σύνδεσμοι Προμηθειών ή Αγορών: Υπάρχουν περισσότερα από 50 ανά τον κόσμο. Στοιχεία για τα Ινστιτούτα αυτά παρέχονται από το International Trade Centers Worldwide Directory of Purchasing and Supply Management Associations (PSMAs), χωρίς χρέωση, ή από την ηλεκτρονική διεύθυνση [www.intracen.org](http://www.intracen.org).
6. Αντιπρόσωποι Οίκων Εξωτερικού: Οι συγκεκριμένοι μπορούν να δώσουν στοιχεία για τα εμπορικά επιμελητήρια της χώρας τους, για τις αγορές τους καθώς και για εμπορικούς οργανισμούς.
7. Διεθνείς Οργανισμοί:
  - The United Nations ([www.unsystem.org](http://www.unsystem.org))
  - World Bank ([www.worldbank.org](http://www.worldbank.org))
9. Κλαδικές Ενώσεις
  - European Electronic Component Association (<http://www.eeca.org/stats.htm>)
  - Food and Agricultural Organization (<http://www.fao.org>)
  - Institute for Management Development (IMD) (<http://www.imd.ch/wcy.html>)
10. Παρακολούθηση εμπορικών εκθέσεων και συνεδρίων: έχουν το πλεονέκτημα ότι συγκεντρώνουν πολλούς προμηθευτές. Οι υποψήφιοι αγοραστές μπορούν να δουν από πρώτο χέρι τα προϊόντα του καθενός και πολύ περισσότερο να συγκρίνουν ανταγωνιστικά προϊόντα. Πληροφορίες για εμπορικές εκθέσεις και συνέδρια υπάρχουν και στον δικτυακό τόπο: <http://Eventsource.com>.

11. Γραφεία Συμβούλων
12. Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, βιβλιοθήκες
13. Η ίδια η εταιρεία (Αγοραστές, Μηχανικοί, Στελέχη Marketing) το τμήμα Marketing μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό νέων τεχνολογιών και διαδικασιών που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές. Οι μηχανικοί έρευνας και ανάπτυξης μπορούν να ενημερώσουν για νέες τεχνολογίες ή νέους προμηθευτές που έχουν ήδη στείλει δείγματα. Τέλος, το τμήμα της παραγωγής είναι το καταλληλότερο για να υποδείξει την επίδραση που διαφορετικά υλικά προμήθειας θα έχουν στην παραγωγικότητα της μονάδας και στην τιμή.
14. Απόκτηση αναφορών από συνεργάτες - προμηθευτές και υπεύθυνους πωλήσεων.
15. Επικοινωνία με πελάτες των προμηθευτών που μας ενδιαφέρουν (πελάτες αναφορές).
16. Προσωπική επιθεώρηση των εγκαταστάσεων του προμηθευτή.

### **1.7 Συστήματα αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών**

Είναι απόλυτα λογικό η επιλογή των κριτηρίων να εξαρτάται από τις συνθήκες και τις ιδιαιτερότητες που επικρατούν σε κάθε επιχειρηματικό περιβάλλον. Στην φάση αυτή, η ομάδα αξιολόγησης αναπτύσσει τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία θα αξιολογηθούν οι προμηθευτές και θα καθορίσει τους συντελεστές βαρύτητας με τους οποίους αποδίδεται η σχετική σημασία του κάθε κριτηρίου. Τα κριτήρια και οι συντελεστές βαρύτητας θα αποτελέσουν τον οδηγό για την σύνταξη των ερωτήσεων που θα περιληφθούν στο τεύχος RFP. Πρέπει να τονιστεί ότι όλα τα κριτήρια σχετίζονται με τα εξής βασικά κλειδιά ή περιοχές των στόχων επίτευξης για:

1. Ποιότητα ( Quality)
2. Τιμή ( Price )
3. Διαθεσιμότητα ( Availability)
4. Εξυπηρέτηση ή Υποστήριξη ή Προσαρμοστικότητα (Service and Responsiveness)

Η βιβλιογραφία (Dickson, An analysis of Vendor selection systems and decisions.) αναφέρει τουλάχιστον 50 ευδιάκριτα κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Κρίνεται σκόπιμο επομένως να υπάρξει μια ταξινόμηση στις ομάδες που αναλύονται στις επόμενες παραγράφους.

#### **1.7.1 Κριτήρια ποιότητας**

Τα κριτήρια αξιολόγησης της ποιότητας των υλικών και / ή των υπηρεσιών των υποψήφιων προμηθευτών, που για πολλούς αγοραστές θεωρούνται τα πλέον κρίσιμα είναι :

- Προδιαγραφές
- Συντήρηση ή Επισκευή
- Σταθερότητα παροχής ποιότητας
- Εγγύηση
- Επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη
- Προσόντα και εμπειρία υπαλλήλων προμηθευτή
- Διαθεσιμότητα των απαραίτητων εργαλείων σχεδιασμού προϊόντων
- Διαθεσιμότητα του απαιτούμενου μηχανικού και μηχανολογικού εξοπλισμού

- Προηγούμενη κατασκευαστική εμπειρία
- Ύπαρξη συστήματος διοίκησης – Διαχείρισης Ποιότητας
- Συμμετοχή στον σχεδιασμό προϊόντων
- Προσαρμοστικότητα σε αλλαγές προδιαγραφών
- Ύπαρξη διαδικασίας για ποιοτικές δοκιμές
- Ύπαρξη ειδικών συμβούλων
- Δυνατότητα παροχής εκπαίδευσης.

### 1.7.2 Κριτήρια τιμής

Τα κριτήρια αξιολόγησης της τιμής των υλικών και των υπηρεσιών των υποψήφιων προμηθευτών, θεωρούνται κατά παράδοση τα πιο σημαντικά και διαδραματίζουν τον αποφασιστικότερο ρόλο. Αυτά είναι :

- Δυνατότητα Ανάλυσης Αξίας (Value Analysis)
- Όροι πληρωμής (Payment Terms)
- Όροι παράδοσης (Delivery Terms)
- Προσφερόμενες εκπτώσεις
- Δυνατότητα συμμετοχής προμηθευτών σε στρατηγικούς σχεδιασμούς μείωσης κόστους
- Πρόβλεψη δείκτη αναπροσαρμογής τιμών.

### 1.7.3 Κριτήρια εξυπηρέτησης – υποστήριξης

Το υπό εξέταση κριτήριο θεωρείται αναγκαίο στην περίπτωση νέων προϊόντων ή προϊόντων που παρουσιάζουν συχνές αλλαγές ή χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα και απαιτούν ευέλικτες τακτικές εκ μέρους των προμηθευτών.

- Ύπαρξη πολιτικής εξυπηρέτησης του πελάτη
- Εξειδικευμένο προσωπικό
- Συχνότητα παρουσίασης προβλημάτων
- Δυνατότητα ταχείας επίλυσης προβλημάτων
- Ύπαρξη συστήματος αναφοράς παραπόνων
- Δυνατότητα προτεραιότητας εξυπηρέτησης σε επείγουσες περιπτώσεις
- Ύπαρξη διαγνωστικών μεθόδων και εργαλείων για την υποστήριξη των Πωλήσεων.

### 1.7.4 Κριτήρια κατά Dickson

Επειδή ο μεγάλος αριθμός των κριτηρίων δημιουργεί προβλήματα ευελιξίας των συστημάτων αξιολόγησης και απαιτεί σημαντικούς χρόνους για την ολοκλήρωσή τους, διάφορες εμπειρικές εργασίες, όπως αυτή του Dickson με τίτλο «An analysis of vendor systems and decisions», οδήγησαν στην μείωση τους σε 23. Τα κριτήρια για τον κάθε προμηθευτή είναι:

1. Η καθαρή τιμή, συμπεριλαμβανομένων εκπτώσεων και μεταφορικών
2. Η ικανότητά του να ικανοποιεί τις προδιαγραφές ποιότητας με συνέπεια
3. Η παροχή υπηρεσιών επισκευής

4. Η ικανότητά του να ικανοποιεί προδιαγεγραμμένα προγράμματα διανομής
5. Η γεωγραφική του θέση
6. Η οικονομική κατάσταση και ο βαθμός πιστοληπτικής ικανότητάς του
7. Οι εγκαταστάσεις παραγωγής και η δυναμικότητά του
8. Το σύνολο των προηγούμενων συνεργασιών του που έχουν πραγματοποιηθεί
9. Η τεχνολογική ικανότητά του και η ύπαρξη τμήματος έρευνας και ανάπτυξης
10. Η διοίκηση και η οργάνωσή του
11. Οι μελλοντικές αγορές που πρόκειται να γίνουν από την εταιρεία
12. Το σύστημα επικοινωνίας του προμηθευτή
13. Ο λειτουργικοί έλεγχοί του συμπεριλαμβανομένων του ελέγχου ποιότητας και των συστημάτων ελέγχου αποθεμάτων
14. Η θέση του στη βιομηχανία, καθώς επίσης και η φήμη του
15. Οι σχέσεις εργασίας του
16. Η συμπεριφορά του απέναντι στην εταιρεία
17. Η επιθυμία για εργασία, η οποία φαίνεται από την συμπεριφορά του
18. Η πολιτική εγγυήσεων και απαιτήσεών του
19. Η ικανότητά του να ικανοποιεί τις απαιτήσεις συσκευασίας για το προϊόν
20. Η εντύπωση που δίνει ο προμηθευτής κατά την διάρκεια της προσωπικής επαφής
21. Η διαθεσιμότητα από κάθε προμηθευτή επιμορφωτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων που αφορούν την χρήση του προϊόντος

22. Η συμμόρφωση ή η πιθανότητα συμμόρφωσής του με διαδικασίες τόσο προσφοράς τιμών όσο και χειρισμών
23. Η απόδοση του προμηθευτή ιστορικά

#### **1.7.5 Συντελεστές βαρύτητας**

Ο προσδιορισμός των συντελεστών βαρύτητας για καθένα από τα κριτήρια στην αξιολόγηση προμηθευτών εξαρτάται από τους στόχους της επιχειρησιακής στρατηγικής και από τους στόχους της στρατηγικής ποιότητας που τη στηρίζει. Η ομάδα αξιολόγησης αποδίδει ένα ποσοστό σε κάθε κριτήριο ανάλογα με την κρισιμότητα που εκείνο έχει. Η απόδοση αυτών των ποσοστών μπορεί να γίνει αρχικά από το κάθε μέλος της ομάδας ξεχωριστά και στη συνέχεια με συνεργασία και συζήτηση να αναπτυχθούν τα επιχειρήματα του κάθε μέλους. Η διατηρητικότητα της ομάδας είναι αυτή που θα εξασφαλίσει την ισορροπία μεταξύ της σχετικής σημασίας κάθε κριτηρίου (ή κάθε πεδίου απόδοσης γενικότερα). Μέχρι πρόσφατα, τη μεγαλύτερη βαρύτητα (50%-70%) είχε το κόστος αγοράς των απαραίτητων ειδών.

Τελευταία, η αυξημένη συνειδητοποίηση της διοίκησης πολλών επιχειρήσεων για τη στρατηγική σημασία της ποιότητας, της έγκαιρης παράδοσης παρτίδων και της ανάγκης για στενή συνεργασία με μικρό αριθμό προμηθευτών έχει συμβάλει στην αναθεώρηση των συντελεστών βαρύτητας. Τούτο έχει μειώσει αρκετά τη βαρύτητα που έχει το κόστος. Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται ενδεικτικές τιμές για τους συντελεστές βαρύτητας με τη συμβατική και με τη νέα αντίληψη για την προτεραιότητα των ποικίλων κριτηρίων (είναι κατανοητό ότι η ομαδοποίηση κριτηρίων στα πεδία απόδοσης που προηγήθηκαν λίγο παραπάνω είναι υποκειμενική). Ο πίνακας που παρουσιάζεται αναφέρεται στα πεδία - κριτήρια της ποιότητας Προϊόντων, του κόστους αγοράς, της έγκαιρης παράδοσης και της ποιότητας εξυπηρέτησης).



ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΠΑΛΑΙΑ ΑΝΤΙΛΗΨΗ	ΝΕΑ ΑΝΤΙΛΗΨΗ	ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ
Ποιότητα προϊόντων	0,2-0,3	0,4-0,5	Αντικειμενική
Κόστος	0,5-0,7	0,25-0,35	Αντικειμενική
Έγκαιρη παράδοση	0,1-0,15	0,15-0,25	Αντικειμενική
Ποιότητα εξυπηρέτησης	0,05-0,1	0,1-0,15	Υποκειμενική

**Πίνακας 1: Συντελεστές βαρύτητας**

#### **1.7.6 Δυνητικοί προμηθευτές**

Για να γίνει κατανοητή η κρισιμότητα της εξεύρεσης από έναν αγοραστή των δυνητικών προμηθευτών, αρκεί να αναφερθεί ότι ακόμα και η οικονομική βιωσιμότητα της επιχείρησης εξαρτάται κατά ένα μεγάλο ποσοστό από την σύνταξη μιας επαρκούς προμηθευτικής βάσης.

Κατά την ανάπτυξη της προμηθευτικής βάσης, είναι ουσιώδες οι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη και υλοποίηση του πλάνου προμηθευτών να διασφαλίζουν ότι το πλάνο ικανοποιεί τόσο τις παρούσες όσο και τις μελλοντικές ανάγκες. Πρέπει επίσης να βρίσκονται σε απόλυτη ευθυγράμμιση με το τμήμα Marketing και ανάπτυξης νέων προϊόντων για να εξασφαλίζουν την ενημέρωσή τους σε κάθε πιθανή αλλαγή στις γραμμές παραγωγής αλλά και στις τεχνολογίες παραγωγής.

Ο προσδιορισμός του βέλτιστου μεγέθους της προμηθευτικής βάσης είναι ένα θέμα στρατηγικής σημασίας. Η στρατηγική που χαράζει μια εταιρεία, εξαρτάται από την ποιότητα, την διαχείριση κόστους, την πρόσβαση σε τεχνολογίες και την ικανότητα της εταιρείας να υποκαταστήσει τα αποτελέσματα του ανταγωνισμού στην αγορά με την διαχείριση των σχέσεών της με τους προμηθευτές ώστε να δημιουργήσει οφέλη από αυτές.

Ο χρόνος και η ενέργεια που θα ξοδέψει ο προμηθευτής για την ανακάλυψη των πιθανών πηγών ενός προϊόντος εξαρτάται κάθε φορά από το πόσο σημαντικό είναι το προϊόν αυτό. Για τα πιο σημαντικά προϊόντα, δηλαδή αυτά που συνεισφέρουν στο 20% των ετήσιων εξόδων, ο αγοραστής θα πρέπει συνεχώς να ψάχνει για εναλλακτικές και βελτιωμένες πηγές προμήθειας.

Παρά το γεγονός ότι ορισμένοι αγοραστές βασίζονται στη μνήμη και τις εμπειρίες τους σχετικά με τις πηγές προμήθειας, οι πιο ανταγωνιστικοί αγοραστές βασίζονται στα αρχεία του τμήματος τους, στο δημοσιευμένο υλικό και σε προσωπικές επαφές.

Οι πηγές πληροφόρησης που αφορούν τους προμηθευτές είναι πολλές. Οι πιο χρήσιμες και διαδεδομένες πηγές τις οποίες μπορεί ο αγοραστής να συμβουλευτεί ώστε να συντάξει μια λίστα με τους υποψήφιους προμηθευτές περιγράφονται στις ακόλουθες παραγράφους.

#### 1.7.6.1 Προεπιλογή προμηθευτών – RFI

Η προεπιλογή προμηθευτών στηρίζεται στην χρήση της RFI η οποία αποστέλλεται στους προμηθευτές και τα αποτελέσματα αυτής αξιολογούνται από την ομάδα αξιολόγησης. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αποσαφηνιστεί ο όρος RFI, όπου RFI είναι μια επίσημη αίτηση που αποστέλλεται στους προμηθευτές και η οποία τους ζητάει

την παροχή πληροφοριών σχετικά με τις εταιρείες τους, περιλαμβάνοντας το ιστορικό της εταιρείας, τα υλικά και τις υπηρεσίες της.

Σε μια RFI δεν ερωτούνται συγκεκριμένες τιμές. Η πρόθεση της RFI είναι να πάρει περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις ικανότητες και τις δυνατότητες ενός προμηθευτή. Είναι σχεδιασμένη στο να δίνει στην ομάδα αξιολόγησης μια καθαρότερη εικόνα για το τι είναι δυνατό από τους δυνητικούς προμηθευτές, και να επιλέξει περαιτέρω εκείνους τους προμηθευτές στους οποίους θα ζητηθούν πιο συγκεκριμένες ιδέες, τιμές και όρους συνδιαλλαγών.

Από την ανάλυση της αγοράς και την ανάλυση των εφοδιαστικών απαιτήσεων η ομάδα αξιολόγησης μπορεί να καθορίσει ποια συγκεκριμένη πληροφορία χρειάζεται να αποκομίσει μέσω της RFI. Έτσι η ομάδα θα πρέπει να κάνει ερωτήσεις σχετικά με τις κατηγορίες που ακολουθούν:

- Ιστορικό
- Λειτουργικές Ικανότητες
- Διαχείριση Κόστους και Οικονομικές πληροφορίες
- Εξυπηρέτηση Πελατών
- Υποπρομηθευτές
- Εξασφάλιση Ποιότητας
- Τεχνολογία
- Διαχείριση Υλικών

Σχετικά με τις παραπάνω κατηγορίες αναπτύσσονται κριτήρια αξιολόγησης τα οποία και θα χρησιμοποιούνται για να εκτιμηθούν τα σχετικά ερωτήματα που έχουν τεθεί

στην RFI. Τα κριτήρια αυτά πρέπει να αναπτύσσονται νωρίτερα από την αποστολή των RFI έτσι ώστε τα ερωτήματα που περιλαμβάνονται να μπορούν να αποδώσουν και να δώσουν συγκρίσιμα αποτελέσματα.

#### 1.7.6.2 RFP – Επεξεργασία αποτελεσμάτων

Αρχικά θα πρέπει να διευκρινιστεί η διαφορά ανάμεσα στην RFI και RFP. Μια RFI ζητάει γενικότερες πληροφορίες από τον προμηθευτή, ενώ σε αντίθεση, μια RFP ζητάει από τον προμηθευτή να αποκριθεί απευθείας σε απαιτήσεις, standard, όρους και συνθήκες της εταιρείας, καθώς επίσης προσκαλεί τους προμηθευτές στο να παρουσιάσουν τις ικανότητές τους να αντιμετωπίσουν συνολικά κόστη και να μοιραστούν τις ιδέες τους για δημιουργία αξίας.

Η RFP ζητάει από τους προμηθευτές:

- Συγκεκριμένες προτάσεις που θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση
- Πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τα standard και άλλες ικανότητες
- Περιγραφή των συστημάτων ποιότητάς τους, τον έλεγχο ποιότητας και την ικανότητα των διεργασιών για το κατά πόσο συμπλέουν με τα standard ποιότητας της εταιρείας
- Εμπειρία σε άλλες μακρόχρονες στρατηγικές σχέσεις
- Περιγραφή των συστημάτων τους παρακολούθησης απόδοσης
- Πληροφορίες σχετικά με τις εταιρείες τους το οικονομικό καθεστώς, το δυναμικό ανάπτυξης, το ιστορικό
- Πληροφορίες σχετικά με την τιμολόγηση

- Προτεινόμενους όρους και συνθήκες
- Λειτουργικές ικανότητες
- Λίστα αναφορών πελατών του προμηθευτή με τους οποίους μπορεί να γίνει επαφή και ανάδραση πληροφορίας σχετικά με την απόδοση του προμηθευτή.

Σκοπός μιας RFP είναι η παροχή περισσότερης πληροφορίας και είναι έτσι σχεδιασμένη, ώστε να δίνει μια καθαρότερη εικόνα για το πώς μπορούν να συνεισφέρουν οι προμηθευτές στην ανταγωνιστικότητα της εταιρείας. Αποτελεί δε το εργαλείο για την επιλογή μιας μικρότερης λίστας προμηθευτών οι οποίοι και θα αξιολογούνται συνεχώς.

Το έγγραφο της RFP θα πρέπει να είναι έτσι προετοιμασμένο ώστε να αντικατοπτρίζει τους στόχους της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, μέσω του RFP θα πρέπει να δίνονται στον προμηθευτή και όλες οι απαραίτητες πληροφορίες που να αφορούν διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης (πχ στρατηγική και όραμα της εταιρείας, εσωτερικά κόστη, αποθήκες, τάσεις εξόδων κλπ). Έτσι η δομή μιας RFP θα πρέπει να περιλαμβάνει τα κάτωθι:

- Ένα αφηγηματικό τμήμα σχετικό με το πώς ο προμηθευτής προτείνει να ικανοποιήσει τους σκοπούς της επιχείρησης
- Έναν πίνακα καταγραφής των υλικών, των υπηρεσιών και των δραστηριοτήτων πρόσθετης αξίας που μπορεί να παρέχει ο προμηθευτής
- Μια φόρμα τιμολόγησης βασισμένη στο μοντέλο ολικού κόστους της ομάδας αξιολόγησης. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται καλύτερη σύγκριση των οικονομιών κόστους που μπορούν να αποφέρουν οι προμηθευτές

- Ένα τμήμα που παρουσιάζει επιπρόσθετες αλλαγές τις οποίες ο προμηθευτής προτείνει για τη βελτίωση της αξίας
- Όρους και συνθήκες βασικές για την επιχείρηση.

Στη συνέχεια προετοιμάζεται ένα λεπτομερές ερωτηματολόγιο δομημένο έτσι ώστε να αποσπάσει πληροφορίες σχετικά με ποιοτικές πλευρές της πρότασης όπως είναι οι δυνατότητες συμμαχίας και η ικανότητα. Το ερωτηματολόγιο αυτό δίνει τη δυνατότητα σύγκρισης των προμηθευτών σε θέματα ευθυγράμμισης αξίας, καινοτομίας και εμπειρίας συμμαχιών.

Παραδείγματα τέτοιου τύπου ερωτήσεων που συχνά ερωτούνται σε RFP είναι:

- Ποια είναι η δήλωση της εταιρείας για το όραμά της. Πώς αυτό μεταφράζεται σε κατασκευαστικό επίπεδο. Πώς διασφαλίζεται το ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν και συνειδητοποιούν το όραμα
- Πόσες τρέχουσες συμμαχίες υπάρχουν
- Ποια είναι η διαδικασία ανάπτυξης συμμαχιών
- Προτάσεις αλλαγών στις προδιαγραφές
- Πού εντοπίζετε πιθανότητες βελτίωσης της διαδικασίας;
- Παρουσίαση επιτυχημένων συμμαχιών
- Παρουσίαση κριτηρίων αξιολόγησης ενός επιθυμητού πελάτη

Υπάρχουν δύο διακριτά συστατικά σε μια αίτηση RFP τα οποία και θα πρέπει να αξιολογηθούν:

- Το ποιοτικό.
- Το ποσοτικό.

Η ποσοτική αξιολόγηση περιλαμβάνει τιμές και προτάσεις για την μείωση του ολικού κόστους.

Η ποιοτική αξιολόγηση εξετάζει τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου για να εκτιμήσει μελλοντικές καινοτομίες και δυνατότητες συμμαχιών.

Οι RFP απαντήσεις αξιολογούνται με τη βοήθεια των κριτηρίων και των συντελεστών βαρύτητας, καταλήγοντας στο τέλος σε μια μικρή λίστα προμηθευτών που θα υποστούν μια ακόμη βαθύτερη αξιολόγηση για την τελική επιλογή.

Για την ανάπτυξη αυτής της μικρής λίστας, ίσως είναι αναγκαίο οι προμηθευτές να περάσουν από μια αρχική φάση πρόκρισης, ικανοποιώντας κάποιες ελάχιστες απαιτήσεις προτού αξιολογηθούν ολικά με βάση τα κριτήρια αξιολόγησης και επιλογής.

Οι ελάχιστες απαιτήσεις μπορεί να περιλαμβάνουν ότι:

- Ο προμηθευτής θα πρέπει να είναι ικανός να επιδείξει ένα συγκεκριμένο επίπεδο τεχνικής και μηχανολογικής υποστήριξης.
- Τα μηχανολογικά σχέδια θα πρέπει να είναι αποδεκτά από άποψη τεχνικής ανταγωνιστικότητας.
- Ο προμηθευτής μπορεί να χρειαστεί να προμηθεύσει ένα συγκεκριμένο ποσοστό αντικειμένων που ζητούνται στην RFP, ή ένα μεμονωμένο σετ αντικειμένων.
- Τα άτομα της επιχείρησης ίσως να χρειάζεται να μιλούν την τοπική γλώσσα.
- Η οικονομική σταθερότητα του προμηθευτή πρέπει να κριθεί αρκετά αυστηρά ώστε να μπορεί να χειριστεί το μέγεθος της προτεινόμενης συμφωνίας.

Το ερωτηματολόγιο οδηγεί στα εξής συμπεράσματα, αναφορικά με τους προμηθευτές :

- Εμπειρία συμμαχιών

- Έρευνα και ανάπτυξη
- Καινοτομία.
- Λειτουργικές ικανότητες
- Διασφάλιση ποιότητας.

Ο κάθε προμηθευτής βαθμολογείται για τις απαντήσεις που έδωσε σύμφωνα με τα κριτήρια αξιολόγησης και τους συντελεστές βαρύτητας του κάθε κριτηρίου και εν συνεχεία η βαθμολογία που δίνεται σε κάθε κριτήριο αξιολόγησης του RFP ερωτηματολογίου πολλαπλασιάζεται με το ποσοστό του συντελεστή βαρύτητας που του έχει αποδοθεί από την ομάδα.

### **Ποσοτική Αξιολόγηση**

Κατά την Ποσοτική αξιολόγηση εκτιμάται το ολικό κόστος της πρότασης ενός προμηθευτή. Υπηρεσίες που προσθέτουν αξία μπορούν να επηρεάσουν το ολικό κόστος της πρότασης ενός προμηθευτή. Στη πραγματικότητα οι υπηρεσίες αυτές είναι δυνατόν να μειώσουν το ολικό κόστος. Ο βαθμός αυτός της μείωσης διαφέρει από προμηθευτή σε προμηθευτή και μπορεί να αποτελέσει μέτρο σύγκρισης μεταξύ προμηθευτών.

#### **1.7.7 Ομάδα αξιολόγησης**

Ο τρόπος που χρησιμοποιούν οι εταιρείες για την εξασφάλιση της επιλογής των καλύτερων δυνατών προμηθευτών, αλλά και την συνεχή παρακολούθηση αυτών, είναι μέσω της δημιουργίας ομάδων αξιολόγησης. Βέβαια, αυτό έγκειται και στον τρόπο που το τμήμα αγορών και διαχείρισης προμηθειών σκοπεύει να αντιμετωπίσει το θέμα.

Έτσι οι προσεγγίσεις που δύναται να ακολουθήσει είναι οι κάτωθι :

#### **α) Ανάλυση (και λήψη απόφασης) από τον ίδιο τον αγοραστή**



Αυτό θεωρείται και η απλούστερη των περιπτώσεων μιας και ο αγοραστής από μόνος του διενεργεί την έρευνα, αξιολογεί τα δεδομένα που συγκέντρωσε και καταλήγει σε ένα πόρισμα.

### **β) Ανάλυση από διατμηματική ομάδα**

Με τον όρο «διατμηματική ομάδα» εννοούμε ένα σύνολο ατόμων, που κατά βάση αποτελούν προσωρινούς σχηματισμούς, και προσπαθούν να αντιμετωπίσουν ένα δύσκολο θέμα, όπως την αγορά τεχνικά πολύπλοκων και δαπανηρών αντικειμένων. Προϋπόθεση για την συμμετοχή σε μια διατμηματική ομάδα είναι η ικανότητα συνεργασίας του συμμετέχοντα με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και η διάθεση ηγετικών ικανοτήτων. Η ομάδα αυτή απαρτίζεται από στελέχη των παρακάτω τμημάτων :

- Διαχείριση προμηθειών
- Σχεδιασμό
- Παραγωγή
- Ποιότητα
- Οικονομική διαχείριση

Οι αρμοδιότητες της διατμηματικής ομάδας είναι :

- ✓ Σύνταξη προδιαγραφών των εξαρτημάτων
- ✓ Απαιτήσεις σε υλικά
- ✓ Ανάλυση για κατασκευή ή προμήθεια
- ✓ Τυποποίηση των εξαρτημάτων
- ✓ Προσδιορισμός του επιπέδου αποθεμάτων

- ✓ Προσδιορισμός απαιτήσεων ποιότητας
- ✓ Διαπραγματεύσεις τιμών
- ✓ Επιλογή προμηθευτών
- ✓ Ανάπτυξη στρατηγικής προμηθειών και άλλες.

#### γ) Ανάλυση από ομάδες προϊόντος

Με τον όρο «ομάδες προϊόντος» εννοούμε ένα σύνολο από:

- Αγοραστές
- Μηχανικούς εξαρτημάτων
- Σχεδιαστές παραγωγής.

Οι ομάδες προϊόντος είναι ουσιαστικά ένας τύπος διατμηματικής ομάδας, με την βασική τους διαφορά να είναι ότι οι ομάδες προϊόντων τείνουν να είναι σχετικά σταθερές ενώ οι διατμηματικές ομάδες σχηματίζονται συνήθως για την υλοποίηση ενός project.

#### 1.7.8 Πληροφορίες αξιολόγησης προμηθευτών

Οι πηγές πληροφόρησης που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας αγοραστής για να αξιολογήσει καλύτερα τους προμηθευτές αναλύονται στις ακόλουθες παραγράφους.

##### 1.7.8.1 Έρευνα από το γραφείο (desk research)

Η έρευνα από το γραφείο είναι πιο χρήσιμη για την ανακάλυψη δυνητικών προμηθευτών και την εκτίμηση των ικανοτήτων τους.

Αρχείο πληροφοριών για αγορά. από προμηθευτές

Τα τμήματα αγορών και διαχείρισης προμηθειών οφείλουν να τηρούν αρχείο δεδομένων των προμηθευτών που χρησιμοποιήθηκαν τόσο στο παρελθόν όσο και στο παρόν. Το αρχείο αυτό περιέχει συνήθως το όνομα του προμηθευτή, το ιστορικό παράδοσης του προμηθευτή, αρχείο ποιότητας προμηθευτή καθώς και γενικές πληροφορίες αναφορικά με τις εγκαταστάσεις του και τον τρόπο διοίκησης και λειτουργίας του. Επίσης, εκτός από το αρχείο που διατηρείται μέσα στο τμήμα, ο αγοραστής συνήθως κρατάει και ένα προσωπικό αρχείο προμηθευτών για δική του χρήση. Τα αρχεία δεδομένων των προμηθευτών είναι πολύ σημαντικά διότι πολλές αγοραστικές διαδικασίες επαναλαμβάνονται με αποτέλεσμα να αποτελεί σπατ'λη χρόνου αν οι αγοραστές επιχειρούν να συγκεντρώσουν πληροφορίες οι οποίες κάποτε τους ήταν διαθέσιμες αλλά χάθηκαν στην πορεία.

#### Κατάλογοι προμηθευτών

Επειδή οι κατάλογοι είναι μια συνηθισμένη πηγή πληροφοριών, πολλά τμήματα αγορών και διαχείρισης προμηθειών διατηρούν μια βιβλιοθήκη από καταλόγους. Οι ενδιαφερόμενοι εξετάζουν τους καταλόγους για να εντοπίσουν τα υλικά που χρειάζονται, τις πηγές προμηθειών τους και, αναλόγως με την περίπτωση, για να προσεγγίσουν τις τιμές. Οι μεγάλες εταιρείες διαθέτουν μάλιστα βιβλιοθηκάριο για την ταξινόμηση και ενημέρωση των καταλόγων.

#### Ειδικές εκδόσεις

Κυκλοφορούν στην αγορά ειδικά βιβλία στα οποία καταγράφονται αρκετοί έμποροι και βιοτέχνες ή βιομήχανοι που είναι γνωστοί σε ευρεία κλίμακα. Τα βιβλία αυτά έχουν πληροφορίες σχετικά με τις διευθύνσεις, τον αριθμό των υποκαταστημάτων, καθώς

επίσης και το οικονομικό επίπεδό τους. Τα περιεχόμενα ομαδοποιούνται ανά προϊόν, κατασκευαστή ή όνομα/ περιγραφή του προϊόντος.

#### Εξειδικευμένα περιοδικά

Τα περιοδικά με θεματολογία σχετική με το εμπόριο αποτελούν άλλη μια εξαιρετική πηγή πληροφοριών. Οι διαφημίσεις στα περιοδικά αυτά είναι συνήθως η πρώτη επαφή με τους δυνητικούς προμηθευτές και τα προϊόντα τους. Ένα από τα πιο γνωστά περιοδικά είναι το Purchasing και το NAPM's Purchasing Today τα οποία περιέχουν θέματα αγοράς, γενικού management και οικονομικές πληροφορίες χρήσιμες για τους υπεύθυνους αγορών.

#### Χρυσός οδηγός

Μια πρόσθετη πηγή πληροφοριών είναι ο χρυσός οδηγός, ο οποίος όμως είναι περιορισμένης χρησιμότητας λόγω της τοπικής σημασίας του αλλά και διότι το μέγεθος και οι δυνατότητες των εταιριών είναι δύσκολο να προσδιοριστούν δεδομένου ότι τα οικονομικά αλλά και άλλα επιχειρηματικά δεδομένα δεν αναφέρονται στις αγγελίες. Τα πλεονεκτήματα όμως του χρυσού οδηγού είναι η πολύ καλή οργάνωσή του και το γεγονός ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν ένα χρήσιμο σημείο κίνησης αν οι άλλες πηγές έχουν αποδειχθεί αδύνατες ή αν επιθυμούνται τοπικές πηγές.

#### Ταχυδρομικά έγγραφα

Πολλές αγγελίες που αποστέλλονται ταχυδρομικά, είναι χρήσιμο να αποθηκεύονται. Σε αυτές θα πρέπει να δίνεται ένας αριθμός αρχειοθέτησης, να αναγράφεται η ημερομηνία

και να ταξινομούνται σύμφωνα με το όνομα και τον αριθμό τους. Όταν οι προμηθευτές αναζητήσουν μια νέα πηγή, θα μπορούν να ανατρέξουν στο αρχείο και να εξετάσουν τα κατάλληλα διαφημιστικά φυλλάδια.

Επίσης, ορισμένα τμήματα προμηθειών ζητούν από τους δυνητικούς προμηθευτές τους να συμπληρώσουν μια απλή φόρμα δίνοντας βασικές πληροφορίες για αυτούς και τα προϊόντα τους. Έτσι ο αγοραστής μπορεί να αποκτήσει άμεσα καίριες πληροφορίες για δυνατές πηγές προμήθειας με τη χρήση των τυποποιημένων αυτών δεδομένων.

#### Προσωπικό πωλήσεων

Το προσωπικό πωλήσεων είναι μια εξαιρετική πηγή πληροφοριών σχετικά με τα υλικά και τους προμηθευτές. Οι πωλητές δεν διαθέτουν μόνο γνώσεις σχετικά με τα χαρακτηριστικά των δικών τους προϊόντων, αλλά είναι επίσης πληροφορημένοι και για παρόμοια ανταγωνιστικά προϊόντα. Από τις επαφές τους με πολλές εταιρείες, οι πωλητές μαθαίνουν για πολλά προϊόντα και υπηρεσίες της αγοράς και οι πληροφορίες αυτές είναι διαθέσιμες στους υποψήφιους αγοραστές. Αυτός είναι και ο βασικός λόγος για τον οποίο οι πωλητές θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ευγενικά και θα πρέπει να τους δίνεται αρκετός χρόνος για να κάνουν τις παρουσιάσεις τους.

#### Εμπορικές εκθέσεις

Τόσο οι τοπικές εκθέσεις όσο και οι εκθέσεις σε διεθνές επίπεδο είναι ένας ακόμη τρόπος από τον οποίο οι αγοραστές πληροφορούνται για νέες πηγές προμήθειας. Οι εκθέσεις παρέχουν μια εξαιρετική ευκαιρία στους αγοραστές να δουν διάφορα νέα προϊόντα αλλά και τροποποιήσεις παλιών. Προσφέρουν επίσης την ευκαιρία να

συγκρίνουν παρόμοια προϊόντα από διαφορετικούς προμηθευτές ώστε να αποφασίσουν έχοντας πλήρη άποψη για το θέμα.

#### Τμήματα προμηθειών άλλων εταιρειών

Τα τμήματα αγορών και διαχείρισης προμηθειών από άλλες εταιρείες είναι μια πολύ σημαντική πηγή. Οι πληροφορίες που ανταλλάσσονται μεταξύ στελεχών των τμημάτων αυτών μπορεί να είναι αμοιβαία ωφέλιμη για όλα τα συμμετέχοντα τμήματα. Οι συνεταιρισμοί διαχείρισης αγορών εξάλλου είναι οργανισμοί που έχουν σαν βασικό σκοπό την βοήθεια των μελών εταιριών μεταξύ τους με κάθε δυνατό τρόπο ώστε να υπάρχει πλήρης πληροφόρηση στο εσωτερικό του συνεταιρισμού για την καλύτερη αξιολόγηση ενός προμηθευτή. Παρόλα αυτά, δεν ανταλλάσσονται πληροφορίες σε σχέση με τα κοστολόγια σε καμία περίπτωση, αφού κάτι τέτοιο θα κρινόταν ανήτικο και παράνομο.

#### Διαδίκτυο

Το διαδίκτυο αποτελεί μια σχετικά πρόσφατη τάση για την αναζήτηση πληροφοριών δεδομένου ότι η εξάπλωσή του στο χώρο τόσο των επιχειρήσεων όσο και των απλών οικιακών χρηστών ήταν τεράστια την τελευταία δεκαετία. Μέσα από εξειδικευμένες μηχανές αναζήτησης και με την εισαγωγή κάποιων λέξεων ‘κλειδιών’ οι οποίες καταδεικνύουν το ενδιαφέρον του αγοραστή για συγκεκριμένο τομέα, ο τελευταίος είναι δυνατόν να βρει εκατοντάδες δικτυακούς τύπους με όλες τις χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τις εταιρείες προμήθειας και τα προϊόντα που διαθέτουν. Η εύρεση των πληροφοριών αυτών είναι άμεση και υπάρχει η δυνατότητα επικοινωνίας με τον προμηθευτή για οποιεσδήποτε διευκρινίσεις και απορίες μέσω της αποστολής

μηνύματος με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Δικτυακοί τύποι όπως οι: Magellan McKinley's Internet Directory και Dun & Bradstreet's Site (<http://www.dbisna.com>) είναι κάποιοι από τους δεκάδες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τον αγοραστή για την ενημέρωσή του.

#### Επισκέψεις από προμηθευτές

Οι διάφοροι πωλητές που επισκέπτονται την εταιρεία που ενδιαφέρεται για προμήθεια, θεωρείται ότι εξοικονομούν για την τελευταία πολύτιμο χρόνο και χρήμα. Για αυτό το λόγο θα πρέπει να γίνονται όσο το δυνατόν προσπάθειες ώστε οι επαφές μαζί τους να γίνονται όταν το επιθυμούν. Από την άλλη πλευρά, οι συνεντεύξεις με τους πωλητές μπορεί να είναι σπατάλη χρόνου αν δεν διεξαχθούν σωστά.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι σε μια έρευνα που διενεργήθηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο για λογαριασμό των «Financial Times» με θέμα το πως αγοράζει η βρετανική βιομηχανία, το προσωπικό των τμημάτων προμήθειας έδωσε τις ακόλουθες προτεραιότητες στις μεθόδους που χρησιμοποιεί για την απόκτηση πληροφοριών:

- Επισκέψεις από μηχανικούς πωλήσεων
- Χρήση καταλόγων
- Επιδείξεις κατασκευαστών
- Διαφημίσεις σε εξειδικευμένο τύπο
- Επισκέψεις σε εκθέσεις
- Χρήση ταχυδρομικών εγγράφων

Αναζήτηση πληροφοριών για την οικονομική κατάσταση του προμηθευτή

Παρά το γεγονός ότι οι τιμές ενός άγνωστου προμηθευτή μπορεί να είναι πολύ ελκυστικές στον αγοραστή, θα πρέπει να γίνει εκτεταμένη έρευνα πριν την έναρξη της παραγωγής. Αυτό επιβάλλεται διότι αν η οικονομική κατάσταση και οι δυνατότητες του προμηθευτή δεν είναι επαρκείς, διάφορα προβλήματα είναι πιθανό να παρουσιαστούν στην πορεία όπως για παράδειγμα καθυστερήσεις παράδοσης, ανεπαρκής παραγωγή και άλλα, τα οποία θα οδηγήσουν σε καθυστερήσεις και απογοήτευση από τον τελικό πελάτη.

Ο αγοραστής μπορεί να λάβει δεδομένα για τους προμηθευτές από ειδικούς συμβούλους σε θέματα πιστώσεων. Δυστυχώς όσο η ανάγκη για τέτοιου είδους πληροφόρηση γίνεται μεγαλύτερη, τόσο μεγαλώνει και η δυσκολία εύρεσης της πληροφορίας. Ενώ δηλαδή όλες οι μεγάλες εταιρείες εκδίδουν οικονομικές καταστάσεις και ισολογισμούς ανά τακτά χρονικά διαστήματα, οι μικρότερες και κυρίως οι προσωπικές εταιρείες δεν κάνουν το ίδιο. Παρόλα αυτά, οι μικρές αυτές εταιρείες πολλές φορές αποδεικνύονται εξαιρετες πηγές προμήθειας για το λόγο ότι είναι αρκετά ευέλικτες και ικανές να κατασκευάσουν αντικείμενα που οι μεγάλες εταιρείες δεν ενδιαφέρονται.

Σε τέτοιες περιπτώσεις οι ειδικοί σε θέματα πιστώσεων σύμβουλοι μπορούν να βοηθήσουν με διάφορες πληροφορίες:

- Γενικές πληροφορίες για τις εγκαταστάσεις του προμηθευτή. Αν από αυτές εξάγουμε αρνητικά συμπεράσματα, γλιτώνουμε χρόνο και έξοδα από προσωπικές επισκέψεις
- Το πιστωτικό όριο της εταιρείας
- Περιγραφή των βασικών προϊόντων της εταιρείας



- Πληροφορίες για την οικονομική κατάσταση και την κερδοφορία της εταιρείας.  
Μια εταιρεία με υγιή κέρδη σε μια ανταγωνιστική αγορά είναι κατά κανόνα μια αποδοτική εταιρεία.

Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι οι παραπάνω πληροφορίες είναι αρκετές φορές οι πληροφορίες που παρέχονται από τον ίδιο τον προμηθευτή και για αυτό οι λίγο ζωτικής σημασίας πληροφορίες μπορεί να αποκρύπτονται ή στην χειρότερη περίπτωση, γεγονός πιο σπάνιο, να αλλοιώνονται. Αν μια τέτοια αναφορά από κάποιο σύμβουλο κρίνεται ύποπτη από τον αγοραστή, τότε ο τελευταίος θα πρέπει να ζητήσει από τον προμηθευτή διαπιστευτήρια από τράπεζες ή από άλλες πηγές χρηματοδότησής του. Επίσης, οι συστατικές επιστολές από άλλους πελάτες του ίδιου προμηθευτή είναι πολύ βασικό στοιχείο απόδειξης της αξιοπιστίας του.

Η πιο συνηθισμένη, βέβαια, πηγή για μια γρήγορη οικονομική ανάλυση του προμηθευτή είναι ο ισολογισμός που αυτός εκδίδει μια φορά το χρόνο. Είναι αρκετή μια απλή ανάλυση του ισολογισμού σύμφωνα με ορισμένους δείκτες που αναφέρονται παρακάτω. Σε ορισμένες όμως σύνθετες περιπτώσεις, το οικονομικό τμήμα θα πρέπει να δίνει την έγκυρη γνώμη του για να τεκμηριωθεί μια σωστή τοποθέτηση για τον προμηθευτή.

#### 1.7.8.2 Περαιτέρω έρευνα μέσω της πιο άμεσης επαφής με τον πελάτη (Field Research)

Γενικότερα, η περαιτέρω αυτή έρευνα κοστίζει παραπάνω και απαιτεί προσωπική επικοινωνία με τον πελάτη. Παρόλα αυτά παρέχει καλύτερη ποιότητα πληροφορίας σε ζητήματα των προμηθευτών όπως:

- ✓ Το βάθος της εμπειρίας του προμηθευτή
- ✓ Άλλα διαθέσιμα προϊόντα / υπηρεσίες από τον ίδιο προμηθευτή

- ✓ Υπηρεσίες υποστήριξης και ποιότητας
- ✓ Θέληση και ενδιαφέρον για απόκτηση νέων εργασιών
- ✓ Προγράμματα ανάπτυξης προϊόντων
- ✓ Ικανότητα διαχείρισης.

Συνήθως χρησιμοποιείται αφού έχει γίνει η προεπιλογή των προμηθευτών και η εταιρεία βρίσκεται στο στάδιο της αξιολόγησης κάποιου μικρότερου αριθμού υποψηφίων όπου και απαιτούνται επιπλέον στοιχεία για τις δυνατότητες αυτών. Η προσέγγιση αυτή των προμηθευτών αποτελεί και το πρώτο βήμα προς την έναρξη των διαδικασιών διαπραγματεύσεων. Ο προμηθευτής μπορεί να είναι προετοιμασμένος να προσφέρει καλύτερους όρους αγοράς κατά την διάρκεια μιας συνέντευξης γνωριμίας με τον αγοραστή προκειμένου να πείσει τον τελευταίο να κλείσει την συμφωνία.

Υπάρχουν δύο μέθοδοι για την διεξαγωγή της έρευνας αυτής:

- α) οι τηλεφωνικές συνομιλίες και
- β) οι κατ' ιδίαν συνεντεύξεις και οι επισκέψεις στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή.

Αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν μεμονωμένα ή συνδυαστικά.

## **1.8 Αποδοτικότητα – Βαθμολογία προμηθευτών**

### **1.8.1 Ποιότητα**

Στις περισσότερες περιπτώσεις οι επιχειρήσεις αξιολογούν την ποιότητα των εισερχομένων υλικών με τον ακόλουθο τρόπο. Καταγράφουν τον αριθμό της εντολής αγοράς, τον αριθμό των τεμαχίων που παρέλαβαν και τον αριθμό των τεμαχίων που πέρασαν με επιτυχία τους ελέγχους ποιότητας. Στη συνέχεια αθροίζουν τον αριθμό των

παρτίδων που απορρίφθηκαν και τον συγκρίνουν με τον αριθμό των παρτίδων που παρέλαβαν, δημιουργώντας έτσι ένα δείκτη απόρριψης.

Ακολουθώντας όμως αυτή την τακτική δεν παρέχεται η αληθινή εικόνα της απόδοσης του προμηθευτή σε σχέση με την ποιότητα. Αυτό συμβαίνει γιατί οι αστοχίες των υλικών μπορεί να παρουσιαστούν κατά την διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας ακόμα και κατά την χρήση τους από τον τελικό καταναλωτή. Αυτό το πρόβλημα αίρεται με την χρήση ορισμένων προγραμμάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών όπως το MRP, τα οποία έχουν την δυνατότητα να καταγράφουν όλα τα σφάλματα τα οποία σχετίζονται με κάποιο υλικό είτε αυτά παρατηρούνται κατά την παραλαβή, είτε κατά την διεργασία, είτε κατά την χρήση. Με την υιοθέτηση αυτών των προγραμμάτων δίνεται η πραγματική εικόνα σχετικά με την ποιότητα που παρέχουν οι προμηθευτές.

### **1.8.2 Τιμή**

Σε αυτή την παράγραφο εξετάζονται τα προβλήματα που εμφανίζονται από την χρησιμοποίηση του κριτηρίου της τιμής στην αξιολόγηση των προμηθευτών καθώς και πως αυτά λύνονται. Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την μέθοδο της σταθερής εσωτερικής τιμής. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο η σταθερή εσωτερική τιμή που αποτελεί ένα θεωρητικό μέγεθος συγκρίνεται με την πραγματική τιμή, στην οποία γίνεται η αγορά. Αν η πραγματική τιμή είναι μικρότερη από την θεωρητική τότε η αγορά ήταν επιτυχής και αντιστρόφως.

Ακολουθώντας όμως αυτή την τακτική παρουσιάζονται τα παρακάτω προβλήματα: Το τμήμα προμηθειών έχει φανερό πλέον λόγο να επιδιώκει όσο το δυνατόν υψηλότερη εσωτερική σταθερή τιμή, έτσι ώστε να υπάρχουν μεγάλα περιθώρια για αυξήσεις στις τιμές των προμηθειών. Ακόμα ένα πρόβλημα που σχετίζεται με την μέθοδο της σταθερής εσωτερικής τιμής είναι η αδυναμία πρόβλεψης της πορείας της οικονομίας

συνολικά. Πιο συγκεκριμένα οι τιμές των υλικών στην αγορά μπορεί να αλλάξουν με τρόπο που δεν μπορεί να προβλεφθεί. Αν οι πραγματικές τιμές αυξηθούν το τμήμα προμηθειών θα παρουσιάζεται σαν να μην έχει καλή απόδοση και το αντίστροφο, ενώ δεν ισχύει κάτι τέτοιο. Σε ορισμένες επιχειρήσεις μετράται η διακύμανση από την τελευταία τιμή που πληρώθηκε το προϊόν.

Παρόλο που η χρησιμοποίηση μιας τιμής στόχου διευκολύνει τα τμήματα που δεν ασχολούνται με τις διαπραγματεύσεις, όπως το χρηματοοικονομικό τμήμα και η διοίκηση, δημιουργεί τα προβλήματα που προαναφέρθηκαν. Για να αντιμετωπιστούν αυτές οι δυσκολίες χρησιμοποιούνται μετρήσεις των τάσεων των τιμών, της μείωσης κόστους και της συμμετοχής στο κέρδος. Η μέτρηση των τάσεων των τιμών είναι προτιμότερη γιατί ενσωματώνεται σε αυτή ο δυναμικός χαρακτήρας της οικονομίας. Όσον αφορά την μέτρηση της μείωσης του κόστους, η σύγκριση γίνεται έναντι του προηγούμενου πραγματικού κόστους. Σχετικά με την μέτρηση της συνεισφοράς στο κέρδος, αποτελεί το ουσιαστικότερο στοιχείο της αξιολόγησης των προμηθευτών καθώς ο αντικειμενικός σκοπός των επιχειρήσεων είναι η πραγματοποίηση κερδών. Επομένως μια σημαντική μέθοδος μέτρησης της αποτελεσματικότητας του τμήματος προμηθειών και των προμηθευτών είναι η συνεισφορά τους στο κέρδος.

### **1.8.3 Χρόνος Παράδοσης**

Ένα από τα σημαντικότερα κριτήρια που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση προμηθευτών είναι ο χρόνος παράδοσης. Σε πολλές επιχειρήσεις ο υπολογισμός της απόδοσης των παραδόσεων γίνεται συγκρίνοντας την ημερομηνία που θα έπρεπε να παραδοθεί η παραγγελία με την ημερομηνία που τελικά πραγματοποιήθηκε η παραλαβή.

Το θέμα που πρέπει να διασαφηνιστεί σε αυτό το σημείο είναι ο ορισμός της ημερομηνίας παράδοσης με βάση την οποία θα γίνει η αξιολόγηση των προμηθευτών. Ορισμένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις ημερομηνίες παράδοσης που υπόσχονται οι προμηθευτές, ενώ άλλες τις ημερομηνίες που ζητά το τμήμα προμηθειών.

Ακολουθώντας τον πρώτο ορισμό είναι πιο πιθανό να τηρηθεί η ημερομηνία παράδοσης, αλλά συνήθως δεν ικανοποιούνται οι απαιτήσεις του τμήματος προμηθειών. Από την άλλη οι ημερομηνίες παράδοσης που ζητά το τμήμα προμηθειών μπορεί να αλλάξουν σύμφωνα με την πορεία της παραγωγικής διαδικασίας οπότε σε αυτή την περίπτωση μετράται και η προσαρμοστική ικανότητα του υπό μελέτη προμηθευτή.

Ακόμα ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της αξιολόγησης του χρόνου παράδοσης είναι ο προσδιορισμός των χρονικών ορίων, εντός των οποίων μια παράδοση θεωρείται ότι είναι στην ώρα της. Σε ορισμένες επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει το παραγωγικό σύστημα Just-In-Time το χρονικό αυτό περιθώριο μπορεί να είναι ακόμα και λίγες ώρες. Μόλις προσδιοριστεί η ημερομηνία παράδοσης και τα χρονικά περιθώρια αυτής, τότε μπορούμε να προχωρήσει η αξιολόγηση του προμηθευτή όσον αφορά τον χρόνο παράδοσης. Η απόδοση της παράδοσης ορίζεται ως ο λόγος των παραδόσεων εντός χρόνου προς τον συνολικό αριθμό παραδόσεων.

## 2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ

### 2.1 Κανονισμός Προμηθειών Ελληνικού Δημοσίου

Τόσο οι προμήθειες εξοπλισμού - αγαθών όσο και υπηρεσιών στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα διέπονται από έναν γενικό κανονισμό ο οποίος προδιαγράφει όλο το νομικό πλαίσιο διαγωνισμού, ανάθεσης και εκτέλεσης έργων, υπηρεσιών και προμηθειών.

#### 2.1.1 Διαδικασίες ανάθεσης

Η διαδικασία ανάθεσης έχει ως σκοπό την επιλογή του καταλληλότερου αναδόχου για την έγκαιρη, άρτια και οικονομοτεχνικά συμφέρουσα εκτέλεση του υπό ανάθεση έργου, υπηρεσία ή προμήθειας. Η επιλογή της διαδικασίας ανάθεσης ορίζεται με βάση το Γενικό Κανονισμό και με πλήρη διασφάλιση των διαδικασιών διαφάνειας.

1. Στην περίπτωση συμβάσεων των οποίων ο προϋπολογισμός είναι κατώτερος από 130.000€ για την επιλογή του κατάλληλου αναδόχου, ο Δημόσιος Φορέας προχωράει κατά περίπτωση σε μία εκ των ακόλουθων διαδικασιών ανάθεσης:

α. Πρόχειρο διαγωνισμό. Αποτελεί μια συνοπτική διαδικασία υποβολής προσφορών. Η προκήρυξη του διαγωνισμού είτε δημοσιεύεται στον ημερήσιο τύπο, είτε ο φορέας απευθύνει πρόσκληση σε τρεις τουλάχιστον φορείς με αντικείμενο συναφές του υπό προκήρυξη διαγωνισμού.

β. Απευθείας ανάθεση. Αποτελεί εξαιρετική διαδικασία στα πλαίσια της οποίας ο Δημόσιος Φορέας, μετά από συνοπτική έρευνα αγοράς, αναθέτει απευθείας την

εκτέλεση ορισμένης σύμβασης σε οικονομικό φορέα της επιλογής του. Στην περίπτωση που η σύμβαση αφορά σε έργο, υπηρεσίες ή προμήθεια με τίμημα μικρότερο των 15.000€ ο Φορέας μπορεί να προχωρήσει σε απευθείας ανάθεση χωρίς την σύναψη σύμβασης, απλά με την έκδοση τιμολογίου.

2. Η ανάδειξη του κατάλληλου αναδόχου σε συμβάσεις των οποίων ο προϋπολογισμός είναι ίσος ή ανώτερος των 130.000€ χωρίς ΦΠΑ, επιλέγεται κατά περίπτωση μια εκ των κάτωθι διαδικασιών:

α. Ανοικτή Διαδικασία

β. Κλειστή Διαδικασία

γ. Διαδικασία με διαπραγμάτευση (όταν δικαιολογείται από της σχετικές διατάξεις της ισχύουσας κοινοτικής νομοθεσίας) με ή χωρίς δημοσίευση προκήρυξης διαγωνισμού

δ. Διαγωνισμός μελετών

### **2.1.2 Διαγωνισμός μελετών**

Όταν δημοπρατείται μελέτη με το σύστημα του διαγωνισμού μελετών, στόχος είναι να εξασφαλίσει ο Φορέας μελέτες ή σχέδια (κυρίως στους τομείς της αρχιτεκτονικής, έργων πολιτικού μηχανικού και ηλεκτρονικής επεξεργασίας δεδομένων) τα οποία επιλέγονται από Κριτική Επιτροπή ανάλογα με τους ειδικούς όρους της διακήρυξης. Στην περίπτωση που κάποιο προσόν είναι απαιτούμενο για την συμμετοχή κάποιας εταιρείας στον διαγωνισμό, το ένα τρίτο των μελών της Επιτροπής θα πρέπει να διαθέτει το συγκεκριμένο προσόν. Ο διαγωνισμός μπορεί να είναι ανοικτός – προς όλους τους ενδιαφερόμενους που συγκεντρώνουν τα τυπικά προσόντα – ή κλειστός

(ανάμεσα σε προεπιλεγμένους υποψηφίους). Ο αριθμός αυτός δεν μπορεί να είναι μικρότερος από τρεις ώστε να εξασφαλίζονται συνθήκες πραγματικού ανταγωνισμού.

### **2.1.3 Δημοσιότητα**

Όταν δημοπρατούνται συμβάσεις απαιτούνται διατυπώσεις δημοσιότητας, ώστε να δοθεί στους ενδιαφερόμενους η δυνατότητα για σωστή και πλήρη πληροφόρηση σε σχέση με το δημοπρατούμενο έργο ή την υπηρεσία.

Για συμβάσεις των οποίων ο προϋπολογισμός είναι ίσος ή ανώτερος των 130.000€ χωρίς τον αναλογούντα ΦΠΑ, απαιτείται η δημοσίευση μιας ενδεικτικής προκήρυξης στην επίσημη εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. Η προκήρυξη δημοσιεύεται στην εφημερίδα της Κυβερνήσεως και σε 2 τουλάχιστον οικονομικές εφημερίδες ευρείας κυκλοφορίας (αν η δημοπρασία διενεργείται στην επαρχία οφείλει να δημοσιευτεί και σε μία τοπική εφημερίδα)

Αν ο διαγωνισμός είναι πρόχειρος, τότε η δημοσίευση θα πρέπει να γίνει σε μια τουλάχιστον ημερήσια εφημερίδα ευρείας κυκλοφορίας. Η προκήρυξη μπορεί να δημοσιευτεί και στο διαδίκτυο.

Η δημοσίευση στον ελληνικό τύπο δεν μπορεί να προηγείται της αντίστοιχης στην Επίσημη εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων και δεν μπορεί να περιέχει διαφορετικά στοιχεία.

### **2.1.4 Διακήρυξη**

Τόσο το κείμενο όσο και το περιεχόμενο της προκήρυξης εγκρίνονται από αρμόδιο όργανο του Φορέα. Αν η σύμβαση την οποία αφορά ο διαγωνισμός είναι προϋπολογισμού ίσου ή μεγαλύτερου των 130.000€ χωρίς ΦΠΑ, θα πρέπει να είναι σύμφωνος με την κοινοτική νομοθεσία περί δημοσίων συμβάσεων.



Η διακήρυξη ενδεικτικά περιλαμβάνει «Γενικούς» και «Ειδικούς όρους» οι οποίοι προσδιορίζουν το είδος, το αντικείμενο του διαγωνισμού, τις προθεσμίες κλπ. Παράλληλα περιλαμβάνονται υποδείγματα δηλώσεων που πρέπει να υποβάλλουν οι ενδιαφερόμενοι, εγγυητικών επιστολών κλπ.

Αν ζητηθούν έγκαιρα (η προθεσμία υποβολής ερωτήσεων αναφέρεται στο τεύχος της διακήρυξης) διευκρινήσεις, αυτές απαντώνται το αργότερο 6 μέρες πριν από την ημερομηνία κατάθεσης της προσφοράς.

### **2.1.5 Προθεσμίες**

Για τις συμβάσεις των οποίων ο προϋπολογισμός είναι ίσος ή ανώτερος των 130.000€ χωρίς ΦΠΑ η προθεσμία κατάθεσης της προσφοράς ορίζεται στις 52 μέρες από την δημοσίευση της διακήρυξης στην Επίσημη εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων..

Στην περίπτωση πρόχειρου διαγωνισμού με δημοσίευση προκήρυξης, η προθεσμία για την κατάθεση των προσφορών δεν μπορεί να είναι μικρότερη από 15 μέρες από την ημερομηνία της τελευταίας δημοσίευσης.

Στην περίπτωση δημοπράτησης έργου προϋπολογισμού μικρότερου των 130.000€ χωρίς ΦΠΑ με ανοικτό ή κλειστό διαγωνισμό, ισχύουν τα εξής:

A. Για ανοικτό διαγωνισμό η προθεσμία δεν μπορεί να είναι μικρότερη των 30 ημερών από την ημερομηνία τελευταίας δημοσίευσης στον ελληνικό τύπο. Μόνο σε περίπτωση επείγοντος, και με αιτιολογημένη απόφαση του Φορέα, μπορεί η προθεσμία αυτή να μειωθεί στις 15 μέρες.

B. Σε κλειστό διαγωνισμό η προθεσμία δεν μπορεί να είναι μικρότερη των 20 ημερών από την ημερομηνία της τελευταίας δημοσίευσης στον ελληνικό τύπο. Μόνο σε περίπτωση επείγοντος, και με αιτιολογημένη απόφαση του Φορέα, μπορεί η προθεσμία

αυτή να μειωθεί στις 10 μέρες. Επίσης η προθεσμία δεν μπορεί να είναι μικρότερη των 20 ημερών (10 ημερών σε περίπτωση επείγοντος και με αιτιολογημένη απόφαση) από την ημερομηνία αποστολής έγγραφης πρόσκλησης για υποβολή προσφοράς.

### **2.1.6 Γενικοί όροι συμμετοχής στους διαγωνισμούς**

Ο Δημόσιος Φορέας που προκηρύσσει διαγωνισμό οφείλει να μεριμνά ώστε να μπορούν να συμμετέχουν με τους ίδιους όρους με τους Έλληνες διαγωνιζόμενους οι οικονομικοί φορείς των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) καθώς και του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Χώρου (ΕΟΧ).

Η συμμετοχή στον διαγωνισμό γίνεται με ευθύνη του κάθε ενδιαφερόμενου και για τον λόγο αυτό δεν δικαιούται καμίας αποζημίωσης. Η συμμετοχή του προϋποθέτει την πλήρη αποδοχή εκ μέρους του των όρων του διαγωνισμού. Ο Φορέας δεν δεσμεύεται για την τελική ανάθεση της σύμβασης και μετά από εισήγηση του αρμοδίου οργάνου, δικαιούται να την αναθέσει ή όχι, να ματαιώσει τον διαγωνισμό, να τον αναβάλει, ή να τον επαναλάβει χωρίς την υποχρέωση καταβολής αποζημίωσης στους συμμετέχοντες.

#### **2.1.6.1 Προσόντα και δικαιολογητικά συμμετοχής**

Οι οικονομικοί οργανισμοί που ενδιαφέρονται να αναλάβουν την εκτέλεση μιας σύμβασης για λογαριασμό του Δημόσιου Φορέα υποχρεώνονται να πληρούν και να αποδείξουν μια σειρά από προϋποθέσεις επαγγελματικής επάρκειας, αξιοπιστίας, τεχνικής και χρηματοοικονομικής ικανότητας ανάλογα με τον προϋπολογισμό της δημοπρατούμενης σύμβασης καθώς επίσης και την ισχύουσα εθνική και κοινοτική νομοθεσία.

Ο Φορέας πρέπει να μεριμνά ώστε να διασφαλίζεται η εμπιστευτικότητα των πληροφοριών που παρέχονται από τους συμμετέχοντες και να λαμβάνει υπόψη τα

θεμιτά συμφέροντά τους σχετικά με την προστασία του απορρήτου σε τεχνικά ή εμπορικά ζητήματα της επιχείρησής τους.

#### 2.1.6.2 Εγγυήσεις

Για συμβάσεις των οποίων ο προϋπολογισμός υπερβαίνει τις 130.000€ ο Φορέας είναι υποχρεωμένος να ζητήσει από τους διαγωνιζόμενους την προσκόμιση εγγύησης. Για μικρότερους προϋπολογισμούς είναι δυνατόν να ζητείται εγγύηση, αλλά όχι υποχρεωτικό. Η απαίτηση για εγγύηση θα πρέπει να αναφέρεται ρητά στην προκήρυξη και στην διακήρυξη του διαγωνισμού.

Οι εγγυήσεις πρέπει να εκδίδονται από αναγνωρισμένο τραπεζικό ή πιστωτικό ίδρυμα ή άλλο νομικό πρόσωπο που λειτουργεί νόμιμα στην Ελλάδα, σε κράτος μέλος της ΕΕ ή του ΕΟΧ. Τα έγγραφα των εγγυήσεων αν δεν έχουν εκδοθεί στην Ελλάδα θα πρέπει να συνοδεύονται από επίσημη μετάφραση.

Η Εγγύηση Συμμετοχής στον διαγωνισμό εκδίδεται υπέρ του συμμετέχοντος και καλύπτει ποσοστό 5% επί του προϋπολογισμού της σύμβασης με ΦΠΑ, εκτός αν ορίζεται διαφορετικά στην Διακήρυξη. Η Εγγύηση Συμμετοχής κατατίθεται από τους συμμετέχοντες συνοδευτικά με την προσφορά τους.

Η Εγγύηση Καλής Εκτέλεσης της σύμβασης εκδίδεται υπέρ του οργανισμού στον οποίο κατακυρώθηκε η Σύμβαση και αντιστοιχεί σε ύψος ίσο με το 10% της συνολικής συμβατικής αξίας χωρίς ΦΠΑ, εκτός αν ορίζεται διαφορετικά στην Σύμβαση. Η συγκεκριμένη Εγγύηση κατατίθεται στον Δημόσιο Φορέα πριν την υπογραφή της Σύμβασης.

Αν προβλέπεται από την διακήρυξη, μπορεί να δοθεί στον Ανάδοχο προκαταβολή ίση μέχρι και σε ποσοστό 30% του συμβατικού τιμήματος. Σε αυτή την περίπτωση ο Ανάδοχος οφείλει να προσκομίσει Εγγύηση Προκαταβολής ύψους ίσου προς την

χορηγούμενη προκαταβολή, η οποία είναι έντοκη από της καταβολής με τόκο που προβλέπεται από τις αντίστοιχες διατάξεις του Υπουργείου Οικονομικών.

#### 2.1.6.3 Τεχνικές προδιαγραφές

Οι τεχνικές προδιαγραφές του δημοπρατούμενου έργου περιλαμβάνονται στη διακήρυξη και στο κείμενο της Σύμβασης μεταξύ της Αναθέτουσας Αρχής και του Αναδόχου. Ορίζονται από την Αναθέτουσα Αρχή με παραπομπή σε εθνικά πρότυπα που ισχύουν, ή σε ευρωπαϊκές τεχνικές εγκρίσεις, ή σε κοινές τεχνικές προδιαγραφές όπως αυτές ορίζονται στην κοινοτική νομοθεσία περί δημοσίων συμβάσεων.

Στο κεφάλαιο της περιγραφής των τεχνικών προδιαγραφών της διακήρυξης απαγορεύεται ρητά η θέσπιση προδιαγραφών που μνημονεύουν προϊόντα συγκεκριμένης κατασκευής ή προέλευσης ή που είναι κατασκευασμένα με ιδιαίτερες μεθόδους και που επομένως έχουν ως αποτέλεσμα να ευνοούν ή να αποκλείουν κάποιους εν δυνάμει συμμετέχοντες. Επίσης απαγορεύεται ρητά η αναφορά σε εμπορικά σήματα και η αναφορά σε ορισμένη καταγωγή ή παραγωγή. Ο παραπάνω περιορισμός δεν ισχύει σε περίπτωση που οι συγκεκριμένες προδιαγραφές δικαιολογούνται από το αντικείμενο της σύμβασης (πχ αναλώσιμα συγκεκριμένου προϊόντος).

#### 2.1.7 Αντιπροσφορές

Στους διαγωνισμούς δεν επιτρέπεται η κατάθεση αντιπροσφορών. Σε περίπτωση υποβολής τους, απορρίπτονται ως απαράδεκτες.

#### 2.1.8 Υποβολή προσφορών

Ο διαγωνισμός διεξάγεται στο χώρο που ορίζεται στο τεύχος της προκήρυξης. Οι προσφορές υποβάλλονται στην αρμόδια επιτροπή την ημέρα και ώρα που ορίζει η

προκήρυξη. Υποβάλλεται σε ένα πρωτότυπο και όσα ακριβή αντίγραφα προβλέπει η προκήρυξη. Το πρωτότυπο πρέπει να έχει υπογραφεί σε όλες τις σελίδες από τον διαγωνιζόμενο ή από εξουσιοδοτημένο εκπρόσωπό του. Η βεβαίωση της ακρίβειας των αντιγράφων γίνεται με σχετική ενυπόγραφη δήλωση. Αν παρουσιαστεί διαφορά μεταξύ πρωτοτύπου και αντιγράφων, υπερισχύει το πρωτότυπο της προσφοράς.

Για τους διαγωνισμούς προϋπολογισμού ίσου ή ανώτερου των 130.000€ χωρίς ΦΠΑ, οι ενδιαφερόμενοι καταθέτουν τις προσφορές είτε αυτοπροσώπως ή με ειδικά για τον λόγο αυτό εξουσιοδοτημένο εκπρόσωπο, είτε ταχυδρομικά με συστημένη επιστολή (με την προϋπόθεση ότι θα περιέρχονται στην Αναθέτουσα Αρχή μέχρι την προηγούμενη της καταληκτικής ημερομηνίας υποβολής. Προσφορές που περιέρχονται στην Αναθέτουσα Αρχή μετά την καταληκτική ημερομηνία και ώρα υποβολής, δεν αποσφραγίζονται αλλά επιστρέφονται στους συμμετέχοντες ύστερα από απόφαση του αρμόδιου οργάνου της Αναθέτουσας Αρχής.

Οι προσφορές κατατίθενται σε ενιαίο σφραγισμένο φάκελο που πρέπει, επί ποινή αποκλεισμού, να περιλαμβάνει όλα όσα καθορίζονται στην προκήρυξη. . Ο γενικός αυτός φάκελος, περιέχει τρεις ανεξάρτητους σφραγισμένους φακέλους, ως εξής:

1. Φάκελος Δικαιολογητικών Συμμετοχής, ο οποίος περιέχει όλα τα νομιμοποιητικά έγγραφα, πιστοποιητικά, δηλώσεις που αποδεικνύουν τη συμμόρφωση του συμμετέχοντα με τις τυπικές, χρηματοοικονομικές και τεχνικές απαιτήσεις της διακήρυξης.
2. Φάκελος Τεχνικής Προσφοράς ο οποίος περιλαμβάνει τα τεχνικά στοιχεία της προσφοράς όπως ζητούνται από την προκήρυξη
3. Φάκελος Οικονομικής Προσφοράς ο οποίος περιέχει τα στοιχεία της οικονομικής προσφοράς του συμμετέχοντα στον διαγωνισμό.

Όλοι οι παραπάνω φακέλοι πρέπει να αναγράφουν τα στοιχεία του διαγωνιζόμενου καθώς επίσης και τον τίτλο της υπό ανάθεση σύμβασης. Σε περίπτωση Ένωσης Εταιρειών ή Κοινοπραξίας θα πρέπει να αναφέρονται τα παραπάνω στοιχεία για κάθε μέλος της Ένωσης ή της Κοινοπραξίας.

Αν στην προσφορά υπάρχει οποιαδήποτε διόρθωση θα πρέπει να είναι καθαρογραμμένη και μονογραμμένη από τον διαγωνιζόμενο, η δε αρμόδια επιτροπή αξιολόγησης θα πρέπει να μονογράψει και αυτή με τη σειρά της τη διόρθωση και να την σφραγίσει.

Ο διαγωνιζόμενος θεωρείται ότι αποδέχεται πλήρως και ανεπιφύλακτα τους όρους της διακήρυξης. Η ισχύς της προσφοράς θα πρέπει να είναι κατ' ελάχιστον αυτή που προσδιορίζεται στο τεύχος της διακήρυξης και μπορεί να παραταθεί αν αυτό ζητηθεί από την αρμόδια επιτροπή της Αναθέτουσας Αρχής.

Μετά την κατάθεση της προσφοράς δεν γίνεται αποδεκτή κάθε διευκρίνιση, τροποποίηση ή απόκρουση όρου της διακήρυξης ή της προσφοράς. Διευκρινίσεις γίνονται αποδεκτές μόνο σε περίπτωση που ζητηθούν από την επιτροπή αξιολόγησης των προσφορών της Αναθέτουσας Αρχής.

#### 2.1.8.1 Αποσφράγιση – αξιολόγηση προσφορών

Η αποσφράγιση των προσφορών, ο έλεγχος του εμπροθέσμου, των δικαιολογητικών και γενικότερα της πληρότητας αυτών καθώς και η αξιολόγησή τους γίνεται από την αρμόδια ή τις αρμόδιες επιτροπές της Αναθέτουσας Αρχής. Οι συνεδριάσεις αποσφράγισης των προσφορών είναι δημόσιες μετά από ειδική έγγραφη πρόσκληση προς τους διαγωνιζόμενους. Οι τελευταίοι έχουν το δικαίωμα να εξετάσουν τα στοιχεία των φακέλων υπό την προϋπόθεση ότι δεν έχουν τον χαρακτηρισμό «Εμπιστευτικό».

Ειδικότερα και για τις συμβάσεις με αντικείμενο μεγαλύτερο των 130.000€χωρίς ΦΠΑ ισχύουν τα ακόλουθα:

Η αποσφράγιση των προσφορών γίνεται από την αρμόδια επιτροπή που ορίζεται από την Αναθέτουσα Αρχή, στον τόπο και στο χρόνο που ορίζεται από την προκήρυξη, παρουσία των υποψηφίων που υπέβαλαν προσφορά ή των νομίμως εξουσιοδοτημένων εκπροσώπων τους.

Αρχικά αποσφραγίζεται ο ενιαίος φάκελος και έπειτα ο αντίστοιχος των δικαιολογητικών. Μονογράφονται και σφραγίζονται από την επιτροπή όλα τα πρωτότυπα δικαιολογητικά κατά φύλλο. Οι φάκελοι της τεχνικής και της οικονομικής προσφοράς δεν αποσφραγίζονται, αλλά μονογράφονται και σφραγίζονται από την αρμόδια επιτροπή. Όλοι οι φάκελοι των οικονομικών προσφορών τοποθετούνται σε νέο φάκελο ο οποίος μονογράφεται και σφραγίζεται από την επιτροπή και φυλάσσεται. Τόσο οι φάκελοι των τεχνικών προσφορών όσο και ο φάκελος που περιέχει τις οικονομικές προσφορές πρέπει να φυλάσσονται με τρόπο που να διασφαλίζει το απόρρητο των προσφορών στο διάστημα μέχρι την αξιολόγηση των εν λόγω προσφορών.

Ακολούθως η αρμόδια επιτροπή ελέγχει το σύνολο των δικαιολογητικών και εισηγείται στο αρμόδιο όργανο της Αναθέτουσας Αρχής το οποίο αποφαινεται σχετικά. Η απόφαση του οργάνου γνωστοποιείται στους διαγωνιζόμενους παράλληλα με τον τόπο και χρόνο αποσφράγισης των τεχνικών προσφορών όσων από τους διαγωνιζόμενους οι προσφορές έχουν γίνει αποδεκτές από το στάδιο ελέγχου των δικαιολογητικών.

Οι σφραγισμένοι φάκελοι των τεχνικών προσφορών (για τους διαγωνιζόμενους που πέρασαν επιτυχώς από το στάδιο ελέγχου των δικαιολογητικών) επαναφέρονται στην αρμόδια επιτροπή για την αποσφράγισή τους. Όσες από τις προσφορές απορρίφθηκαν κατά το πρώτο στάδιο, δεν αποσφραγίζονται, αλλά επιστρέφονται. Κατά την φάση της

αποσφράγισης των τεχνικών προσφορών, μονογράφονται και σφραγίζονται από την επιτροπή όλα τα φύλλα του πρωτότυπου εγγράφου. Η αρμόδια επιτροπή αξιολογεί όλες τις τεχνικές προσφορές και εισηγείται στο αρμόδιο όργανο της Αναθέτουσας Αρχής. Κατόπιν γνωστοποιείται στους συμμετέχοντες ο χρόνος και ο τόπος κατά τον οποίο θα λάβει χώρα η αποσφράγιση των οικονομικών προσφορών των διαγωνιζόμενων των οποίων οι τεχνικές προσφορές πέρασαν επιτυχώς το στάδιο τεχνικής αξιολόγησης. Οι οικονομικές προσφορές όσων διαγωνιζόμενων αποκλείστηκαν στο στάδιο τεχνικής αξιολόγησης δεν ανοίγονται αλλά επιστρέφονται στους διαγωνιζόμενους.

Εάν το αρμόδιο όργανο της Αναθέτουσας Αρχής θεωρεί ότι η προσφορά ενός διαγωνιζόμενου είναι υπερβολικά χαμηλή σε σχέση με το αντικείμενο της δημοπρατούμενης σύμβασης, καλεί, πριν να απορρίψει την προσφορά, τον διαγωνιζόμενο να αιτιολογήσει εγγράφως τη σύνθεση της προσφοράς του και να εξακριβώνει αυτή τη σύνθεση, λαμβάνοντας υπόψη τις δοθείσες επεξηγήσεις.

Κατά το στάδιο της αποσφράγισης των οικονομικών προσφορών μονογράφονται και σφραγίζονται από την επιτροπή όλα τα πρωτότυπα στοιχεία. Μετά το πέρας της οικονομικής αξιολόγησης η επιτροπή συντάσσει τον τελικό Πίνακα Κατάταξης των διαγωνιζόμενων κατά φθίνουσα σειρά αξιολόγησης, από την οποία προκύπτει και ο προτεινόμενος από την επιτροπή ανάδοχος για το έργο. Η επιτροπή διαβιβάζει το εν λόγω πρακτικό στο αρμόδιο όργανο της Αναθέτουσας Αρχής το οποίο αποφαινεται και διαβιβάζει τα τελικά αποτελέσματα στους διαγωνιζόμενους.

Κατά την αποσφράγιση των προσφορών, η αρμόδια επιτροπή ακόμα και αν είναι η ίδια αρμόδια για την αξιολόγησή τους, δεν είναι υποχρεωμένη να ελέγχει τη συμμόρφωση των διαγωνιζόμενων ή των προσφορών τους προς τους όρους της διακήρυξης.

Οι προσφορές που είναι αόριστες ή ανεπίδεκτες εκτίμησης ή υπό αίρεση, απορρίπτονται ως απαράδεκτες. Επίσης προσφορές που παρουσιάζουν κατά την κρίση



της αρμόδιας επιτροπής ουσιώδεις αποκλίσεις από τους όρους και τις τεχνικές προδιαγραφές της διακήρυξης, απορρίπτονται ως απαράδεκτες. Αντίθετα δεν απορρίπτονται όταν οι αποκλίσεις κρίνονται επουσιώδεις, οπότε και θεωρούνται τεχνικά αποδεκτές. Αποκλίσεις από τους όρους της διακήρυξης ή από σημεία τεχνικών προδιαγραφών που έχουν χαρακτηριστεί ως απαράβατοι όροι στην διακήρυξη κρίνονται υποχρεωτικά ως ουσιώδεις και συνεπάγονται απόρριψη των προσφορών.

Προς τον ανάδοχο γίνεται έγγραφη ανακοίνωση της κατακύρωσης του διαγωνισμού από το αρμόδιο όργανο της Αναθέτουσας Αρχής.

#### 2.1.8.2 Κριτήρια ανάθεσης

Στην περίπτωση που κριτήριο ανάθεσης είναι η πλέον συμφέρουσα από οικονομική άποψη προσφορά, καθορίζονται το αργότερο στη διακήρυξη τα επί μέρους κριτήρια αξιολόγησης των τεχνικών προσφορών και υποδεικνύεται η σχετική στάθμιση που προσδίδεται στο καθένα από αυτά για τον προσδιορισμό της πλέον συμφέρουσας από οικονομική άποψη προσφοράς. Επιμέρους κριτήρια για την αξιολόγηση των προσφορών μπορεί να είναι η τιμή, η προθεσμία εκτέλεσης ή παράδοσης, τα έξοδα λειτουργίας, η ποιότητα, η αποδοτικότητα, τα τεχνικά πλεονεκτήματα, τα αισθητικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά, η τεχνική υποστήριξη και εξυπηρέτηση μετά την παραλαβή κοκ. Τέλος στην διακήρυξη καθορίζεται η σχέση τεχνικής και οικονομικής προσφοράς, έτσι ώστε να συνάγεται πάντα η πλέον συμφέρουσα από τεχνικής και οικονομικής άποψης προσφορά.

#### 2.1.9 Προσφυγές

Κάθε οικονομικός φορέας ο οποίος έχει έννομο συμφέρον μπορεί να προσφύγει κατά κάθε πράξης ή παράλειψης της Αναθέτουσας Αρχής αναφορικά με τον διενεργούμενο διαγωνισμό, καθώς και κατά της συμμετοχής οικονομικού φορέα και της διαδικασίας

αποσφράγισης προσφορών. Επί των προσφυγών και εφόσον κατατεθούν έγκαιρα αποφαίνεται αιτιολογημένα, κατόπιν εισήγησης της αρμόδιας επιτροπής, το αρμόδιο όργανο της Αναθέτουσας Αρχής μέσα σε προθεσμία δέκα ημερών από την υποβολή της. Αν παρέλθει η παραπάνω προθεσμία, τεκμαίρεται η απόρριψη της προσφυγής.

Οι προσφυγές πρέπει να κατατεθούν μέσα σε πέντε ημέρες από τη στιγμή που ο ενδιαφερόμενος έλαβε γνώση της πράξης ή παράλειψης της Αναθέτουσας Αρχής που προκαλεί ζημία στα συμφέροντά του. Η προθεσμία για την άσκηση της προσφυγής και η άσκησή της κωλύουν τη σύναψη της σύμβασης.

Οι προσφυγές κατά της συμμετοχής οικονομικού φορέα ή της διαδικασίας αποσφράγισης των προσφορών ασκούνται κατά τη διάρκειά της ή την επομένη εργάσιμη μέρα. Η προσφυγή αυτή δεν αναβάλλει ή διακόπτει το διαγωνισμό, αλλά εξετάζεται κατά την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του διαγωνισμού από την αρμόδια επιτροπή κατά τον έλεγχο του φακέλου των δικαιολογητικών, και εκδίδεται η σχετική απόφαση από το αρμόδιο όργανο της Αναθέτουσας Αρχής.

Η προσφυγή κατά της διακήρυξης ασκείται μέσα στο μισό του χρονικού διαστήματος από την τελευταία δημοσίευση της διακήρυξης ή την αποστολή της πρόσκλησης για υποβολή προσφορών αν πρόκειται για κλειστή διαδικασία, και μέχρι την καταληκτική ημερομηνία υποβολής των προσφορών. Στην περίπτωση της κλειστής διαδικασίας η προσφυγή κατά της διακήρυξης μπορεί να ασκηθεί μόνο από όσους προσκλήθηκαν να υποβάλουν προσφορά. Επί των παραπάνω προσφυγών που υποβάλλονται έγκαιρα αποφαίνεται αιτιολογημένα, κατόπιν εισήγησης της αρμόδιας επιτροπής, το αρμόδιο όργανο της Αναθέτουσας Αρχής.

Η προσφυγή κατά της πρόσκλησης για συμμετοχή σε κλειστή διαδικασία πρέπει να ασκηθεί μέσα στο μισό του χρονικού διαστήματος από την τελευταία δημοσίευση της πρόσκλησης και μέχρι την ημερομηνία λήξεως υποβολής των αιτήσεων συμμετοχής.

Επί των προσφυγών αυτών και εφόσον υποβληθούν έγκαιρα, αποφαινεται αιτιολογημένα, μετά από εισήγηση της αρμόδιας επιτροπής, το αρμόδιο όργανο της Αναθέτουσας Αρχής και η σχετική απόφαση εκδίδεται το αργότερο πέντε εργάσιμες ημέρες πριν την καταληκτική ημερομηνία υποβολής των αιτήσεων συμμετοχής.

Προσφυγή κατά της συμμετοχής οικονομικού φορέα σε οποιοδήποτε στάδιο του διαγωνισμού κοινοποιείται υποχρεωτικά σε αυτόν κατά του οποίου στρέφεται.

#### **2.1.10 Καθορισμός προϋπολογισμού**

Για κάθε σύμβαση που πρόκειται να ανατεθεί με διαδικασίες διαγωνισμού γίνεται μια προεκτίμηση του προϋπολογισμού και αναφέρεται ειδικότερα:

A. Αν ο προϋπολογισμός είναι ενδεικτικός οπότε και οι συμμετέχοντες μπορούν να καταθέσουν οικονομικές προσφορές οποιουδήποτε ύψους.

B. Αν ο προϋπολογισμός αποτελεί το ανώτατο όριο, οπότε οι οικονομικές προσφορές που τον υπερβαίνουν απορρίπτονται.

Γ. Αν ο προϋπολογισμός αποτελεί και τη συμβατική αξία του έργου. Σε αυτή την περίπτωση η επιλογή του Αναδόχου γίνεται αποκλειστικά βάσει της τεχνικής αξιολόγησης.

Με εξαίρεση την περίπτωση Γ, όπου ο προϋπολογισμός είναι καθορισμένος εκ των προτέρων, το οικονομικό αντικείμενο της σύμβασης καθορίζεται από την προσφορά του αναδόχου.

#### **2.1.11 Αποτέλεσμα διαγωνισμού**

Το αρμόδιο όργανο της Αναθέτουσας Αρχής μπορεί να αποφασίσει ένα εκ των κάτωθι:

- Την κατακύρωση του διαγωνισμού ή μέρους αυτού σε ποσοστό που ορίζεται από την διακήρυξη. Το αρμόδιο όργανο γνωστοποιεί σε κάθε διαγωνιζόμενο που αποκλείστηκε τους λόγους απόρριψης της προσφοράς του και σε όλους του διαγωνιζόμενους των οποίων οι προσφορές έγιναν αποδεκτές ποια τα χαρακτηριστικά και τα σχετικά πλεονεκτήματα της επιλεγείσας προσφοράς καθώς επίσης και το όνομα του υποψηφίου αναδόχου.
- Την ίση κατανομή του αντικειμένου του διαγωνισμού, εφόσον είναι διαιρετό, μεταξύ περισσότερων αναδόχων με ισότιμες ή ισοδύναμες προσφορές. Σε περίπτωση μη διαιρετού αντικειμένου, ο ανάδοχος επιλέγεται με κλήρωση.
- Την ματαίωση του αποτελέσματος του διαγωνισμού. Η απόφαση αυτή μπορεί να συνοδεύεται και από αντίστοιχη για επανάληψη αυτού ή για συνέχιση με τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Το αρμόδιο όργανο της Αναθέτουσας Αρχής μπορεί να ματαιώσει ή επαναλάβει διαγωνισμό σε κάθε ένα από τα στάδια της διαδικασίας διεξαγωγής του. Ειδικότερα σε περίπτωση παράτυπης διεξαγωγής, εφόσον από την παρατυπία επηρεάζεται το αποτέλεσμα της διαδικασίας ή σε περίπτωση που το αποτέλεσμα αιτιολογημένα κρίνεται μη ικανοποιητικό από την Αναθέτουσα Αρχή ή λόγω ανεπαρκούς ανταγωνισμού (μικρός αριθμός συμμετοχών ή συνεννόηση μεταξύ των συμμετεχόντων) ή τέλος σε περίπτωση που οι ανάγκες της Αναθέτουσας Αρχής έχουν αλλάξει σε σχέση με τις περιγραφόμενες στο τεύχος του διαγωνισμού. Σε αυτή την περίπτωση οι φάκελοι των προσφορών επιστρέφονται χωρίς να ανοιχθούν στους οικονομικούς φορείς που υπέβαλλαν τις προσφορές. Παράλληλα η Αναθέτουσα Αρχή γνωστοποιεί στους διαγωνιζόμενους τους λόγους για τους οποίους αποφασίστηκε η ματαίωση της κατακύρωσης του διαγωνισμού ή της επανέναρξης της σχετικής διαδικασίας.

Σε καμία περίπτωση δεν δημιουργείται υποχρέωση αποζημίωσης συμμετεχόντων από την Αναθέτουσα Αρχή για οποιεσδήποτε δαπάνες ή άλλες ζημιές, εκτός αν ορίζεται από τις σχετικές εθνικές ή κοινοτικές διατάξεις.

#### **2.1.12 Σύμβαση σύμβασης με τον Ανάδοχο**

Σε κάθε περίπτωση ανάθεσης έργου, υπηρεσίας ή προμήθειας, εκτός από τις περιπτώσεις απευθείας ανάθεσης, υπογράφεται σχετική έγγραφη σύμβαση μεταξύ του αρμοδίου οργάνου της Αναθέτουσας Αρχής και του Αναδόχου. Η σύμβαση αυτή καταρτίζεται βάσει των όρων της διακήρυξης και της προσφοράς του Αναδόχου και δεν πρέπει να περιέχει όρους αντίθετους προς το περιεχόμενο της διακήρυξης του διαγωνισμού. Αν υπάρξει τροποποίηση γίνεται πάντα εγγράφως και κατόπιν συμφωνίας των συμβαλλομένων μερών.

Ειδικότερα στην περίπτωση των συμβάσεων με αντικείμενο μεγαλύτερο των 130.000€ χωρίς ΦΠΑ, ο υποψήφιος ανάδοχος καλείται εντός το πολύ ενός μηνός από την έγγραφη ανακοίνωση σε αυτόν της απόφασης, να προσέλθει για την υπογραφή της σύμβασης, σε καθορισμένη από τη διακήρυξη προθεσμία η οποία δεν μπορεί να είναι μικρότερη των επτά και μεγαλύτερη των τριάντα ημερών από την προηγούμενη ειδοποίηση.

Για την υπογραφή της σύμβασης απαιτείται πλήρης φάκελος νομιμοποιητικών εγγράφων του αναδόχου και των πληρεξουσίων του ώστε να υπογράψουν τη σύμβαση.

Ο Ανάδοχος οφείλει να διορίζει αντίκλητό του αποδεκτό από την Αναθέτουσα Αρχή. Κάθε κοινοποίηση από την Αναθέτουσα Αρχή στον Αντίκλητο θεωρείται ότι έγινε στον Ανάδοχο.

Η σύμβαση περιλαμβάνει τουλάχιστον τον τόπο και το χρόνο υπογραφής, τα συμβαλλόμενα μέρη, σαφή περιγραφή του έργου, της υπηρεσίας ή της προμήθειας που

ανατίθεται καθώς επίσης και τους όρους εκτέλεσής του, την τιμή, τις προβλεπόμενες εγγυήσεις (εγγυητικές επιστολές προκαταβολής, καλής εκτέλεσης κοκ) τον τρόπο και χρόνο επιστροφής τους, τον τρόπο πληρωμής, τις ενδεχόμενες ποινικές ρήτρες. Στις περιπτώσεις που προβλέπεται προκαταβολή, αυτή δεν μπορεί να υπερβαίνει το 30% του προϋπολογισμού της σύμβασης, μη συμπεριλαμβανομένου του ΦΠΑ.

### 3 CASE STUDY ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

Στο κεφάλαιο αυτό θα περιγραφεί η Διαδικασία προμηθειών υπηρεσιών, εξόδων και παγίων φαρμακοβιομηχανίας (στο εξής εταιρεία Φ) που εδρεύει στην περιοχή της Αττικής και στην οποία εργάζεται η υπογράφουσα την εργασία.

#### 3.1 Γενικά

Στην εταιρεία Φ η διαδικασία παραγγελιοδοσίας και εγκρίσεων για αγορές όλων των ειδών και υπηρεσιών, εκτός των υλικών παραγωγής, γίνεται μέσω της Διαδικασίας Αιτήσεως Αγοράς. Ο αρμόδιος υπάλληλος του τμήματος στο οποίο υπάρχει η ανάγκη για Προμήθεια, ετοιμάζει την Αίτηση Αγοράς (στο εξής A/A), στην οποία συμπληρώνονται όλα τα απαραίτητα στοιχεία (τμήμα, περιγραφή, αιτούμενη ημερομηνία παράδοσης, όνομα αιτούντα) καθώς και το υπολογιζόμενο συνολικό κόστος της προμήθειας. Οι A/A αριθμούνται με κατάλληλο τρόπο ώστε να είναι ανιχνεύσιμες.

Για αγορές κάτω από 60€ δεν απαιτείται A/A, όπως επίσης και για περιπτώσεις δαπανών που καλύπτονται από συμβόλαια της εταιρείας Φ. Τέλος δεν πληρώνονται με A/A οι πληρωμές προς δημόσιους οργανισμούς, οργανισμούς κοινής ωφέλειας και τα παράβολα του ΕΟΦ.

Η κάθε A/A προωθείται για έγκριση στον εκάστοτε Υπεύθυνο ή τον Διευθυντή του τμήματος σύμφωνα με τα όρια εγκρίσεων του ακόλουθου Πίνακα 2. Τα όρια εγκρίσεων / λήψης προσφορών μπορούν να αλλάξουν μόνο μετά από έγκριση της Οικονομικής και της Γενικής Διεύθυνσης.

<b>Αίτηση Αγοράς</b>	<b>Δεν εκδίδεται</b>	<b>Εκδίδεται</b>
	Έως 60€	Πάνω από 60€
<b>Λήψη προσφορών</b>	<b>Δεν απαιτείται</b>	<b>Απαιτείται</b>
	Έως 1.000€	1 προσφορά για ποσό από 1.001€ έως 2.000€
		2 προσφορές για ποσό από 2.001€ έως 5.000€
3 προσφορές για ποσό από 5.001€ και άνω		
<b>Έγκριση αίτησης αγοράς</b>	Από 61€ έως 1.000€	Διευθυντής τμήματος Τμήμα αγορών
	Πάνω από 1.001€	Διευθυντής τμήματος Τμήμα αγορών Οικονομικός Διευθυντής Γενικός Διευθυντής
<b>Έγκριση εντολών αγοράς</b>	Από 1.001€ έως 15.000€	Τμήμα αγορών Οικονομικός Διευθυντής
	Από 15.001€ έως 250.000€	Τμήμα αγορών Οικονομικός Διευθυντής Γενικός Διευθυντής



	Από 250.001€έως 1.000.000€	Τμήμα αγορών Οικονομικός Διευθυντής Γενικός Διευθυντής Regional Director
	Πάνω από 1.000.001€	Τμήμα αγορών Οικονομικός Διευθυντής Γενικός Διευθυντής Regional Director Senior VP S & M CFO EUROPE COO EUROPE

**Πίνακας 2: Διαδικασία προμηθειών υπηρεσιών. Όρια λήψης προσφορών / Όρια εγκρίσεων**

Οι Α/Α καταλήγουν στο τμήμα αγορών το οποίο κάνει όλες τις αναγκαίες ενέργειες για τη λήψη των προβλεπόμενων προσφορών από τους προμηθευτές. Αν οι προδιαγραφές του ζητούμενου είδους δεν καθορίζονται σαφώς, το τμήμα αγορών ζητά σχετική ανάλυση από το αιτούμενο τμήμα. Κατόπιν και αφού παραλάβει τις προσφορές των προμηθευτών, κάνει τη σχετική αξιολόγηση, θέτει στο σύστημα τον κωδικό του προμηθευτή και αιτιολογεί την επιλογή αυτή. Το τμήμα αγορών αξιολογεί τις προσφορές με βάση οικονομικά και ποιοτικά κριτήρια (ανάλογα με τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί) και αν κριθεί απαραίτητο ζητά έγκριση από την Ιεραρχία του τμήματος από το οποίο έρχεται η εντολή. Η σχετική αλληλογραφία επισυνάπτεται στη μηχανογραφημένη Α/Α και τηρείται στο αρχείο του τμήματος αγορών. Η εντολή στη

συνέχεια προωθείται από το τμήμα αγορών στο επόμενο επίπεδο έγκρισης ή προς το Λογιστήριο.

Για όλες τις αγορές παγίων (συμπεριλαμβανομένων λογισμικού και Η/Υ) απαιτείται αίτηση αγοράς. Αναφορικά με τη λήψη προσφορών και τα όρια των εγκρίσεων ισχύουν όσα αναφέρονται στον Πίνακα 3.

<b>Αίτηση Αγοράς</b>	<b>Δεν εκδίδεται</b>	<b>Εκδίδεται</b>
	Έως 60€	Πάνω από 60€
<b>Λήψη προσφορών</b>	<b>Δεν απαιτείται</b>	<b>Απαιτείται</b>
	Έως 1.000€	1 προσφορά για ποσό από 1.001€έως 2.000€
		2 προσφορές για ποσό από 2.001€έως 5.000€
3 προσφορές για ποσό από 5.001€και άνω		
<b>Έγκριση αίτησης αγοράς</b>	Από 61€έως 5.000€	Διευθυντής τμήματος Τμήμα αγορών
	Πάνω από 5.001€	Διευθυντής τμήματος Τμήμα αγορών Οικονομικός Διευθυντής Γενικός Διευθυντής
<b>Έγκριση εντολών αγοράς</b>	Από 61€έως 5.000€	Τμήμα αγορών Οικονομικός Διευθυντής

Από 5.001€ έως 50.000€	Τμήμα αγορών Οικονομικός Διευθυντής Γενικός Διευθυντής
Από 50.001€ έως 350.000€	Τμήμα αγορών Οικονομικός Διευθυντής Γενικός Διευθυντής Regional Director
Πάνω από 350.001€	Τμήμα αγορών Οικονομικός Διευθυντής Γενικός Διευθυντής Regional Director Senior VP S & M CFO EUROPE COO EUROPE

**Πίνακας 3: Διαδικασία προμηθειών. Όρια λήψης προσφορών / όρια εγκρίσεων Παγίων**

Σε περίπτωση προεπιλογής συγκεκριμένου προμηθευτή από το τμήμα που υποβάλει την αίτηση, ή όταν ζητείται απευθείας ανάθεση σε προμηθευτή, αναγράφεται από τον αιτούντα επί της Α/Α, πλήρης επεξήγηση της προτιμώσεως καθώς και της αναγκαιότητας από την οποία προκύπτει. Επιπλέον στην περίπτωση κατά την οποία έχουν ληφθεί προσφορές, αλλά η παραγγελία δεν ανατίθεται στον φθηνότερο προμηθευτή, θα πρέπει να αναγράφεται επί της παραγγελίας ο λόγος της σχετικής

απόφασης. Οι παραπάνω παρεκκλίσεις πρέπει να εγκρίνονται από το επόμενο επίπεδο Διοίκησης.

Ο προμηθευτής που τελικά επιλέγεται ενημερώνεται γραπτώς από τον αιτούντα, ο οποίος στη συνέχεια του αποστέλλει αντίγραφο της παραγγελίας. Προς αποφυγή καθυστερήσεων, η ανάθεση της παραγγελίας γίνεται όταν έχουν ληφθεί όλες οι απαραίτητες εγκρίσεις επί της Α/Α.

Το τμήμα αγορών είναι υποχρεωμένο να αρνείται να παραλαμβάνει τις Α/Α στις οποίες δεν δίνονται επαρκείς πληροφορίες και προδιαγραφές της αιτούμενης αγοράς. Οι προτεινόμενοι στην Α/Α προμηθευτές πρέπει να αξιολογούνται από το τμήμα αγορών για την οικονομική τους ευρωστία, τη δυνατότητα προμήθειας της εταιρείας με το ζητούμενο αγαθό / υπηρεσία, την ποιότητα, την τιμή και τη γενική φήμη τους.

## 4 CASE STUDY: ΕΘΝΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

### «ΣΥΖΕΥΞΙΣ»

Η Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε. (ΚτΠ Α.Ε.) προκήρυξε το έργο του Εθνικού Δικτύου Δημόσιας Διοίκησης ΣΥΖΕΥΞΙΣ. Το έργο αφορά στην παροχή τηλεπικοινωνιακών και τηλεματικών υπηρεσιών σε φορείς του Ελληνικού Δημοσίου Τομέα σε όλη την Ελληνική Επικράτεια. Ο διαγωνισμός έγινε σύμφωνα με τα προβλεπόμενα από τον κανονισμό Προμηθειών του Ελληνικού Δημοσίου όπως περιγράφηκε στο κεφάλαιο 2.1. Στις ακόλουθες παραγράφους θα αναπτυχθούν όλες οι λεπτομέρειες διενέργειας του διαγωνισμού με τις αντίστοιχες παραπομπές στα αντίστοιχα σημεία του κανονισμού.

#### 4.1 Προκήρυξη

##### 4.1.1 Διαδικασία Ανάθεσης - Προϋπολογισμός

Λόγω του υψηλού προϋπολογισμού του έργου (74.324.880€) η ανάδειξη του αναδόχου έγινε με Διεθνή διαγωνισμό με Ανοικτή Διαδικασία.

Το έργο λόγω του μεγέθους και της πολυπλοκότητας που εμφανίζει χωρίστηκε σε 9 Υποέργα. Τα πρώτα 6 Υποέργα αφορούν στο γεωγραφικό διαχωρισμό του δικτύου (Νησίδες) και αντιστοιχούν σε Αττική 1, Αττική 2, Θεσσαλονίκη, Κρήτη, Βόρεια Ελλάδα και Νότια Ελλάδα. Το 7<sup>ο</sup> Υποέργο αφορά στο δίκτυο κορμού που διασυνδέει τις 6 Νησίδες. Το 8<sup>ο</sup> Υποέργο αφορά στη διαχείριση της εκπαίδευσης και κατάρτισης και το 9<sup>ο</sup> σε Υποδομή Δημοσίου Κλειδιού (PKI).

Ειδικότερα ο προϋπολογισμός ανά Υποέργο καθορίστηκε ως κάτωθι:

- Υποέργο 1: 7.299.273€ με ΦΠΑ

- Υπόεργο 2: 10.102.234€με ΦΠΑ
- Υπόεργο 3: 4.742.712€με ΦΠΑ
- Υπόεργο 4: 3.934.292€με ΦΠΑ
- Υπόεργο 5: 21.114.380€με ΦΠΑ
- Υπόεργο 6: 18.509.126€με ΦΠΑ
- Υπόεργο 7: 3.582.863€με ΦΠΑ
- Υπόεργο 8: 2.520.000€με ΦΠΑ
- Υπόεργο 9: 2.520.000€με ΦΠΑ

#### 4.2 Διακήρυξη – Δημοσιότητα – Προθεσμίες

Ο διαγωνισμός για το έργο ΣΥΖΕΥΞΙΣ προκηρύχθηκε στις 22 Δεκεμβρίου 2002. Η κατάθεση των προσφορών ορίστηκε για την Δευτέρα 24 Φεβρουαρίου 2003 στην έδρα της ΚτΠ Α.Ε. (Θεοφιλοπούλου 24 Αθήνα).

Η προκήρυξη δημοσιεύτηκε αρχικά στην εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (<http://ted.publications.eu.int/official/>) και κατόπιν σε ημερήσιες πολιτικές και οικονομικές εφημερίδες.

Πέρα από την προθεσμία για την κατάθεση των προσφορών, το τεύχος της προκήρυξης ορίζει και μια σειρά ακόμα προθεσμιών στις οποίες οι συμμετέχοντες όφειλαν να συμμορφωθούν:

1. Προθεσμία για αίτηση διευκρινίσεων για το περιεχόμενο της διακήρυξης 20 μέρες πριν την καταληκτική ημερομηνία κατάθεσης, ήτοι 04/02/03.

2. Προθεσμία της Αναθέτουσας Αρχής (ΚτΠ Α.Ε.) να απαντήσει γραπτώς στις ερωτήσεις των υποψηφίων συμμετεχόντων 6 μέρες πριν από την καταληκτική ημερομηνία κατάθεσης.

#### 4.3 Προσόντα – Δικαιολογητικά συμμετοχής

##### 4.3.1 Δικαίωμα συμμετοχής

Σύμφωνα με τα οριζόμενα στη διακήρυξη του ΣΥΖΕΥΞΙΣ, δικαίωμα συμμετοχής στο διαγωνισμό έχουν οι εξής:

- Υπόεργα 1-6

(α) Φυσικά ή νομικά πρόσωπα της ημεδαπής ή της αλλοδαπής ή συνεταιρισμοί, που ασχολούνται με την υλοποίηση και λειτουργία δικτυακών και τηλεπικοινωνιακών συστημάτων, καθώς και την παροχή παρόμοιου χαρακτήρα τηλεματικών υπηρεσιών.

(β) Ενώσεις/Κοινοπραξίες των ανωτέρω υπό (α) που υποβάλλουν κοινή προσφορά

- Υπόεργο 7

(α) Φυσικά ή νομικά πρόσωπα της ημεδαπής ή της αλλοδαπής ή συνεταιρισμοί, που ασχολούνται με την υλοποίηση και λειτουργία ευρυζωνικών δικτυακών και τηλεπικοινωνιακών συστημάτων, καθώς και την παροχή παρόμοιου χαρακτήρα τηλεματικών υπηρεσιών.

(β) Ενώσεις/Κοινοπραξίες των ανωτέρω υπό (α) που υποβάλλουν κοινή προσφορά

- Υπόεργο 8

(α) Φυσικά ή νομικά πρόσωπα της ημεδαπής ή της αλλοδαπής ή συνεταιρισμοί, που ασχολούνται με τη σχεδίαση, ανάπτυξη και διαχείριση προγραμμάτων κατάρτισης και (τηλ)εκπαίδευσης.

(β) Ενώσεις/Κοινοπραξίες των ανωτέρω υπό (α) που υποβάλλουν κοινή προσφορά

- Υπόεργο 9

(α) Φυσικά ή νομικά πρόσωπα της ημεδαπής ή της αλλοδαπής ή συνεταιρισμοί, που ασχολούνται με την υλοποίηση και λειτουργία συστημάτων και υποδομών Δημοσίου Κλειδιού, καθώς και στην παροχή παρόμοιου χαρακτήρα υπηρεσιών (PKI, Certification Authority, Registration Authority, smart cards κ.λπ.).

(β) Ενώσεις/Κοινοπραξίες των ανωτέρω υπό (α) που υποβάλλουν κοινή προσφορά

#### 4.3.2 Δικαιολογητικά συμμετοχής

Τα απαιτούμενα από την Διακήρυξη Δικαιολογητικά Συμμετοχής στον εν λόγω διαγωνισμό καλύπτουν όλο το φάσμα της νομικής, οικονομικής και τεχνικής υπόστασης εκάστου συμμετέχοντος, γεγονός που επιβάλλεται από την εξαιρετική σημασία και πολυπλοκότητα του έργου.

Για Έλληνες Πολίτες

1. Εγγυητική Επιστολή Συμμετοχής που καλύπτει το 5% της συνολικής προϋπολογισθείσας αξίας του Υποέργου, συμπεριλαμβανομένου του ΦΠΑ. Η εν λόγω Εγγυητική Επιστολή έχει διάρκεια τουλάχιστον ενός έτους από την ημερομηνία διεξαγωγής του διαγωνισμού.
2. Πιστοποιητικό του οικείου επιμελητηρίου, με το οποίο θα πιστοποιείται η εγγραφή τους σε αυτό και το ειδικό επάγγελμα τους, ή βεβαίωση άσκησης επαγγέλματος από αρμόδια Δημόσια Αρχή ή Αρχή Τοπικής Αυτοδιοίκησης που



θα έχει εκδοθεί το πολύ έξι (6) μήνες πριν από την ημερομηνία διενέργειας του διαγωνισμού.

3. Απόσπασμα Ποινικού Μητρώου, έκδοσης τουλάχιστον του τελευταίου τριμήνου, από το οποίο να προκύπτει ότι δεν έχουν καταδικαστεί για αδίκημα σχετικό με την επαγγελματική τους διαγωγή.
4. Δήλωση του νόμου 1599/1986 από την οποία να προκύπτει ότι δεν έχουν διαπράξει κανένα σοβαρό επαγγελματικό παράπτωμα και δεν έχουν κηρυχθεί έκπτωτοι, ή αποκλειστεί από κάποια Δημόσια Υπηρεσία ή ΝΠΔΔ ή Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις ή ΟΤΑ ή ΝΠΔ ή Α.Ε του Δημοσίου τομέα, ή αποκλειστεί από διαγωνισμούς για υπηρεσίες ή προμήθειες των φορέων αυτών με απόφαση του Υπουργείου Ανάπτυξης ή άλλων Υπουργείων.
5. Πιστοποιητικά αρμόδιας δικαστικής ή διοικητικής Αρχής, έκδοσης του τελευταίου εξαμήνου, από τα οποία να προκύπτει ότι δεν τελούν υπό πτώχευση, εκκαθάριση, αναγκαστική διαχείριση, πτωχευτικό συμβιβασμό ή άλλη ανάλογη κατάσταση και επίσης ότι δεν τελούν υπό διαδικασία κήρυξης σε πτώχευση ή σε στάδιο έκδοσης απόφασης εκκαθάρισης ή αναγκαστικής διαχείρισης ή πτωχευτικού συμβιβασμού ή υπό άλλη ανάλογη διαδικασία.
6. Πιστοποιητικά που εκδίδονται από αρμόδια κατά περίπτωση Αρχή, από τα οποία να προκύπτει ότι είναι ενήμεροι ως προς τις υποχρεώσεις τους που αφορούν τις εισφορές κοινωνικής ασφάλισης και ως προς τις φορολογικές υποχρεώσεις τους κατά την ημερομηνία διενέργειας του διαγωνισμού.

Για Αλλοδαπούς πολίτες ισχύουν τα ως άνω με τη διαφορά ότι θα πρέπει να εκδοθούν από τα αντίστοιχα αρμόδια όργανα της χώρας εγκατάστασής τους. Παράλληλα

οφείλουν να προσκομίσουν ότι δεν έχουν υποστεί νομικές κυρώσεις στην Ελλάδα ή σε άλλες χώρες.

Για Νομικά Πρόσωπα ημεδαπά ή αλλοδαπά

1. Όλα τα αναφερόμενα δικαιολογητικά για τα Φυσικά Πρόσωπα πλην του Ποινικού Μητρώου.
2. Πιστοποιητικό της αρμόδιας αρχής, που εποπτεύει, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 2190/1920 την εταιρία, από το οποίο να προκύπτει, ότι οι μετοχές αυτής, με βάση το ισχύον καταστατικό της, είναι ονομαστικές και προκειμένου για εταιρίες, των οποίων οι μετοχές ήταν στο παρελθόν ανώνυμες, βεβαίωση, από την οποία να προκύπτει, ότι κατά την ημέρα της υποβολής της προσφοράς, έχει ολοκληρωθεί η τροποποίηση του καταστατικού της εταιρίας (καταχώρηση στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιριών της απόφασης της εποπτεύουσας αρχής για την έγκριση της τροποποίησης του καταστατικού της).
3. Αναλυτική κατάσταση (το πολύ 30 εργάσιμες ημέρες πριν από την ημέρα υποβολής της προσφοράς) με τα στοιχεία των μετόχων της εταιρίας και τον αριθμό των μετοχών κάθε μετόχου (όπως τα στοιχεία αυτά είναι καταχωρημένα στο βιβλίο μετόχων της εταιρίας). Στην ίδια κατάσταση, πρέπει να γίνεται ειδική αναφορά κατά κατηγορία των τυχόν μετοχών, που στερούνται των δικαιωμάτων παράστασης και ψήφου στη Γενική Συνέλευση και των περιουσιακών δικαιωμάτων καθώς επίσης αναφορά του αριθμού της πράξης θεώρησης του βιβλίου μετόχων από την αρμόδια ΔΟΥ.
4. Αν οι μέτοχοι της συμμετέχουσας εταιρίας, είναι ανώνυμες εταιρίες των οποίων κατά την υποβολή της προσφοράς δεν είναι δυνατόν να προσδιορισθούν οι

τελικοί μέτοχοι μέχρι φυσικού προσώπου, θα πρέπει να προσκομιστεί υπεύθυνη δήλωση του άρθρου 8 του Ν. 1599/86, με την οποία ο νόμιμος εκπρόσωπος της να βεβαιώνει ότι η εταιρία, έχει προσκαλέσει τις ανώνυμες εταιρίες - μετόχους αυτής (με συστημένη επιστολή) να της παράσχουν τις απαραίτητες πληροφορίες για τον μέχρι φυσικού προσώπου προσδιορισμό των μετόχων αυτών καθώς και ότι ανακοίνωσε τις συνέπειες της μη συμμόρφωσης τους με αυτήν την υποχρέωση.

Για Ενώσεις Εταιριών / Κοινοπραξίες πρέπει να κατατεθούν όλα τα παραπάνω αναφερόμενα για Νομικά Πρόσωπα για κάθε μία εταιρεία – μέλος της Ένωσης / Κοινοπραξίας.

#### **4.3.3 Ελάχιστες προϋποθέσεις συμμετοχής**

Για κάθε ένα από τα Υποέργα του ΣΥΖΕΥΞΙΣ, υπάρχει μια σειρά προϋποθέσεων η μη κάλυψη των οποίων από την πλευρά του υποψηφίου Αναδόχου σημαίνει και την απόρριψή του από τον διαγωνισμό. Ειδικότερα:

##### 4.3.3.1 Για τα Υποέργα 1-6

- 1.1. Να έχουν αποδεδειγμένη εμπειρία σε μεγάλα και σύνθετα έργα υλοποίησης και λειτουργίας δικτυακών και τηλεπικοινωνιακών συστημάτων, στη δημιουργία και υποστήριξη ιδεατών κλειστών δικτύων καθώς και στην παροχή παρόμοιου χαρακτήρα τηλεματικών υπηρεσιών, με ίδιες ή τρίτες υποδομές, στην παροχή υπηρεσιών κατάρτισης, στη χρήση και αξιοποίηση όλων των σημερινών τεχνολογιών αιχμής των δικτύων υπολογιστών και ιδιαίτερα στην ενοποίηση των υπηρεσιών, στην κατασκευή δικτύων υψηλών ταχυτήτων (ενδεικτικές τεχνολογίες: IP, ATM, MPLS, Frame Relay, ISDN), σε ασύρματα δίκτυα (ενδεικτικές τεχνολογίες: microwave links, LMDS,

802.11b) καθώς και σε εγκατάσταση και υποστήριξη λειτουργίας ψηφιακών τηλεφωνικών κέντρων PABXs.

1.2. Να έχουν ως κύρια επιχειρηματική δραστηριότητα τη σχεδίαση - υλοποίηση δικτύων τηλεματικής, καθώς και την παροχή υπηρεσιών δικτύου. Τα παραπάνω θα αποδεικνύονται από την αναλυτική παρουσίαση του ετήσιου κύκλου εργασιών της εταιρίας του, ο οποίος θα πρέπει να είναι μεγαλύτερος, για την τελευταία χρήση, από το 50% του προϋπολογισμού του *Υποέργου-νησίδας* για την οποία υποβάλλει προσφορά, και μάλιστα για δραστηριότητες σχετικές με σχεδιασμό, ανάπτυξη και παροχή δικτυακών υπηρεσιών.

1.3. Να είναι κάτοχοι των απαραίτητων γενικών και ειδικών αδειών για την παροχή των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών που προδιαγράφονται στο πλαίσιο του *Υποέργου* τους.

Κάθε υποψήφιος *Ανάδοχος* των *Υποέργων* 1-6 προκειμένου να αποδείξει τα παραπάνω και την τεχνική και χρηματοοικονομική ικανότητά του οφείλει να καταθέσει τα ακόλουθα δικαιολογητικά:

- Δήλωση σχετικά με τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό και τον κατάλογο των τεχνικών υπηρεσιών, η οποία να παρέχει διεξοδικά πληροφορίες σχετικά με: i) το τηλεπικοινωνιακό δίκτυο του υποψήφιου *Αναδόχου* (είδος και ποιότητα των συνδέσεων του, ενεργά στοιχεία και υποστηριζόμενα από αυτά πρωτόκολλα για μετάδοση φωνής, δεδομένων και εικόνας), ii) την ασφάλεια, την αξιοπιστία και τη διαθεσιμότητα της δικτυακής υποδομής του και των παρεχομένων τηλεματικών υπηρεσιών, iii) το κέντρο τηλεματικής που παρέχει 24ωρη υποστήριξη στους πελάτες του (αριθμός προσωπικού υποστήριξης και λειτουργίας του δικτύου), iv) το γεγονός ότι ο εξοπλισμός που ζητείται και θα

προσφερθεί στο πλαίσιο του *Υποέργου*, είναι καινούργιος και αμεταχείριστος.

- Περιγραφή των μέτρων που λαμβάνει ο υποψήφιος *Ανάδοχος* για την εξασφάλιση ποιότητας: i) με ιδιαίτερη αναφορά στις παραμέτρους διασφάλισης της ποιότητας του *Υποέργου*, έμφαση στη συνέπεια και προσήλωση σε τυχόν πρότυπα και στο χρονοδιάγραμμα, στην ικανοποίηση των οργανωτικών και λειτουργικών απαιτήσεων, στην επίτευξη των τεθέντων στόχων και στην αποτελεσματική αξιοποίηση των χρησιμοποιούμενων τεχνολογιών, ii) με παρουσίαση μιας τυπικής *Συμφωνίας Επιπέδου Παρεχομένων Υπηρεσιών (SLA)*, εφόσον υπάρχει, και των αρχών που διέπουν τη σύναψή της και το σύστημα χρεώσεων των παρεχομένων υπηρεσιών, καθώς και του τρόπου με τον οποίο παρακολουθείται η τήρησή της και εξασφαλίζεται η ποιότητα της υπηρεσίας στον πελάτη.
- Πρόταση συνοδευόμενη από βιογραφικά σημειώματα για τα μέλη των ομάδων υλοποίησης των τμημάτων του *Υποέργου*: 1) της εγκατάστασης εξοπλισμού, 2) της ανάπτυξης και παροχής τηλεματικών υπηρεσιών 3) της διαχείρισης και υποστήριξης του δικτύου της νησίδας, των ιδεατών κλειστών δικτύων και των υπηρεσιών και 4) της παροχής εκπαίδευσης, από τα οποία να προκύπτει η εξειδίκευση και η εμπειρία τους σε παρόμοια έργα. Σε περίπτωση κατά την οποία τα προτεινόμενα μέλη των ομάδων δεν είναι μόνιμα στελέχη του υποψηφίου *Αναδόχου*, αλλά εξωτερικοί συνεργάτες, η πρόταση πρέπει να συνοδεύεται από υπεύθυνες δηλώσεις τους ότι υπάρχει συμφωνία συνεργασίας για όλη την προβλεπόμενη διάρκεια της *Σύμβασης* και ότι είναι αποδεκτοί οι

όροι του παρόντος διαγωνισμού, ενώ εάν είναι υπάλληλοι άλλων εταιριών υποβάλλονται επιπλέον βεβαιώσεις των εταιριών αυτών ότι τελούν εν γνώσει της προαναφερόμενης συνεργασίας.

- Αντίγραφα ή αποσπάσματα ισολογισμών των τριών προηγούμενων οικονομικών χρήσεων του έτους του διαγωνισμού, στις περιπτώσεις όπου η δημοσίευση ισολογισμών απαιτείται σύμφωνα με την εταιρική νομοθεσία της χώρας όπου είναι εγκατεστημένος ο υποψήφιος *Ανάδοχος*. Εάν ο υποψήφιος *Ανάδοχος* λειτουργεί ή ασκεί επιχειρηματική δραστηριότητα κατά χρονικό διάστημα που δεν επιτρέπει την έκδοση κατά νόμον τριών ισολογισμών, υποβάλλει τους ισολογισμούς που έχουν εκδοθεί και τα σχετικά επίσημα στοιχεία που υπάρχουν κατά το διάστημα αυτό.
- Παρουσίαση του μεριδίου του υποψηφίου *Αναδόχου* στην αγορά τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα ή/και το εξωτερικό, της στρατηγικής του για εθνική ή/και διεθνή διαδίκτυωση, καθώς και των συμμαχιών που ενδεχομένως έχει συνάψει με άλλους παρόχους τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών για γεωγραφική επέκταση του δικτύου του αλλά και υποστήριξη νέων υπηρεσιών.
- Υπεύθυνη Δήλωση για το συνολικό ύψος του κύκλου εργασιών, καθώς και του κύκλου εργασιών όσον αφορά στην εκτέλεση έργων παρόμοιων με το *Υποέργο* για το οποίο υποβάλλει προσφορά. Οι δηλώσεις αυτές θα αφορούν σε κύκλους εργασιών κατά τη διάρκεια των τριών (3) τελευταίων ετών.
- Κατάλογο με τα κυριότερα έργα που εκτέλεσε κατά τα τρία (3) τελευταία έτη, ιδίως δε των ανάλογων με το αντικείμενο του *Υποέργου*

ως προς το εύρος, την πολυπλοκότητα, τη γεωγραφική κατανομή, το τεχνικό περιβάλλον και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά, ή/και αυτών για τα οποία έχουν υλοποιηθεί *Συμφωνίες Επιπέδου Παρεχομένων Υπηρεσιών* (SLAs). Στον κατάλογο αναφέρονται η αξία, η ημερομηνία παροχής και οι αποδέκτες τους (σημαντικότεροι πελάτες), δημόσιοι ή ιδιωτικοί φορείς. Εάν ο αποδέκτης είναι δημόσιος φορέας, ως αποδεικτικό στοιχείο υποβάλλεται πιστοποιητικό που συντάσσεται ή θεωρείται από την αρμόδια δημόσια αρχή. Εάν ο αποδέκτης είναι ιδιώτης, ως αποδεικτικό στοιχείο υποβάλλεται είτε πιστοποιητικό που συντάσσει ο ιδιώτης, είτε απλή δήλωση υποψήφιου *Αναδόχου*. Ο κατάλογος των έργων πρέπει να έχει την εξής μορφή:

A/A	ΠΕΛΑΤΗΣ	ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΟΥ	ΠΡΟΫΠΟ- ΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΠΑΡΟΥΣΑ ΦΑΣΗ
-----	---------	-----------------------------------	--------------------------------	---------------------	-----------------

Από τα παραπάνω έργα, ένα τουλάχιστον παρόμοιο με το αντικείμενο του *Υποέργου* για το οποίο υποβάλλει προσφορά και το οποίο έχει ολοκληρωθεί επιτυχώς από τον υποψήφιο *Ανάδοχο* θα πρέπει να παρουσιαστεί αναλυτικά.

- Δήλωση για το τεχνικό προσωπικό, το μέσο ετήσιο εργατοϋπαλληλικό προσωπικό και για τον αριθμό των στελεχών που απασχολεί κατά τα τρία (3) τελευταία έτη.
- Υποβολή των σχετικών αδειών για την παροχή των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών που προδιαγράφονται στο πλαίσιο του *Υποέργου* του.
- Στην περίπτωση που ο υποψήφιος *Ανάδοχος* παρέχει τις σχετικές με το *Υπόεργο* για το οποίο υποβάλλει προσφορά υπηρεσίες μέσω τρίτων υποδομών, οφείλει επιπλέον να καταθέσει δήλωση συνεργασίας του

κατόχου των υποδομών αυτών, από την οποία να προκύπτει ότι σε περίπτωση ανάθεσης του *Υποέργου* στον υποψήφιο *Ανάδοχο*, ο κάτοχος θα θέσει πράγματι στη διάθεσή του τις υποδομές αυτές.

- Αναφορά του τμήματος του προσφερόμενου *Υποέργου* που ο υποψήφιος *Ανάδοχος* προτίθεται ενδεχομένως να αναθέσει υπεργολαβικά σε τρίτους (με σαφή αναφορά των υπεργολάβων, που θα αναλάβουν το αντίστοιχο τμήμα).
- Κάθε άλλο στοιχείο που τεκμηριώνει την επάρκεια του υποψήφιου *Αναδόχου* για το *Υπόεργο* για το οποίο υποβάλλει προσφορά.

Σε περίπτωση που ο υποψήφιος *Ανάδοχος* αποτελεί ένωση/κοινοπραξία, τα απαιτούμενα στην παρούσα παράγραφο δικαιολογητικά πρέπει να υποβάλλονται χωριστά για κάθε μέλος της ένωσης/κοινοπραξίας.

#### 4.4 Διενέργεια του διαγωνισμού

##### 4.4.1 Κατάθεση προσφορών

Στις 24 Φεβρουαρίου έγινε η κατάθεση των προσφορών για τον διαγωνισμό με τις κάτωθι συμμετοχές:

- Ø Υπόεργο 1 (Πρ:7.299.273€με ΦΠΑ): FORTHnet – ΟΤΕ – ACN
- Ø Υπόεργο 2 (Πρ:10.102.234€με ΦΠΑ): FORTHnet – ΟΤΕ
- Ø Υπόεργο 3 (Πρ:4.742.712€με ΦΠΑ): FORTHnet – ΟΤΕ
- Ø Υπόεργο 4 (Πρ:3.934.292€με ΦΠΑ): ΟΤΕ
- Ø Υπόεργο 5 (Πρ:21.114.380€με ΦΠΑ): ΟΤΕ
- Ø Υπόεργο 6 (Πρ:18.509.126€με ΦΠΑ): ΟΤΕ
- Ø Υπόεργο 7 (Πρ:3.582.863€με ΦΠΑ): ΟΤΕ



Ø Υποέργο 8 (Πρ:2.520.000€με ΦΠΑ)

Ένωση Εταιρειών FORTHnet/KPMG/Compact/ΕΠΙΣΕΥ

Ένωση εταιρειών Q&R/Integration

Ένωση Εταιρειών 01 Πληροφορική/EXODUS/ATC

Ένωση Εταιρειών European Dynamics/MENTOR/HellasCom

IBM

Ø Υποέργο 9 (Πρ:2.520.000€με ΦΠΑ)

Ένωση Εταιρειών FORTHnet/ΑΣΥΚ/Mellon Technologies/Deloitte&Touche

Ένωση Εταιρειών ADACOM/OTEnet/OTE

**4.4.2 Αξιολόγηση τυπικών προσόντων**

Αναφορικά με τα Υποέργα 1-7 ο έλεγχος των δικαιολογητικών συμμετοχής και προϋποθέσεων συμμετοχής δεν έφερε κάποια αλλαγή στους υποψήφιους Αναδόχους. Αντίθετα, κατά την διάρκεια του ελέγχου των φακέλων των δικαιολογητικών, η επιτροπή απέρριψε την προσφορά της Ένωσης Εταιρειών FORTHnet/KPMG/Compact/ΕΠΙΣΕΥ για το Υποέργο 8 και της Ένωσης Εταιρειών FORTHnet/ΑΣΥΚ/Mellon Technologies/Deloitte&Touche για το Υποέργο 9 λόγω μη προσκόμισης πιστοποιητικού περί μη αναγκαστικής διαχείρισης των εταιριών (πλην της FORTHnet που το προσκόμισε κανονικά). Οι ενώσεις εταιρειών κατέθεσαν προσφυγές με στόχο την ανατροπή της απόφασης οι οποίες απορρίφθηκαν. Κατόπιν τούτου άσκησαν αίτηση Ασφαλιστικών Μέτρων, οι οποίες εκδικάστηκαν και επίσης απορρίφθηκαν.

#### **4.4.3 Τεχνική Αξιολόγηση φακέλων**

Η ανακοίνωση από την Επιτροπή της Τεχνικής Αξιολόγησης των προσφορών για τα Υποέργα 1-7, έδωσε τα εξής αποτελέσματα:

Νησίδα 1: ACN: 107.95 / ΟΤΕ: 104.86 / FORTHnet: 103.26

Νησίδα 2-3: Οι προσφορές του ΟΤΕ απορρίφθηκαν λόγω λάθους χρονοδιαγράμματος υλοποίησης του έργου με αποτέλεσμα να ισχύουν μόνο οι αντίστοιχες της FORTHnet και επομένως καθώς δεν υπήρξε τεχνική ανεπάρκεια, οι προσφορές της παρέμειναν οι μόνες ενεργές.

Νησίδες 4-7: Μόνο ο ΟΤΕ έχει καταθέσει προσφορές οπότε και οι προσφορές του καθώς δεν υπήρξαν τεχνικές ανεπάρκειες, παρέμειναν ενεργές.

Μετά την ανακοίνωση των αποτελεσμάτων των Τεχνικών Αξιολογήσεων ο ΟΤΕ κατέθεσε προσφυγή κατά της απόφασης αποκλεισμού του από τα Υποέργα 2 και 3 καθώς και κατά της βαθμολογίας στο Υποέργο 1. Η προσφυγή απερρίφθη και ο ΟΤΕ προχώρησε σε αίτηση Ασφαλιστικών μέτρων η οποία εκδικάζεται και επίσης απορρίφθηκε.

#### **4.4.4 Οικονομική – Τελική αξιολόγηση**

Κατά την αξιολόγηση των οικονομικών προσφορών, η οικονομική προσφορά της FORTHnet για τα Υποέργα 1 και 2 ήταν μεγαλύτερη από τον προβλεπόμενο από τον διαγωνισμό προϋπολογισμό με αποτέλεσμα να αποκλειστεί η εταιρεία από τη συνέχεια.

Στο Υποέργο 1 η προσφορά της ACN ήταν η πιο οικονομική και καθώς η εταιρεία είχε την καλύτερη βαθμολογία στην τεχνική αξιολόγηση, κέρδισε τον διαγωνισμό.

Αντίστοιχα και για την FORTHnet στο Υποέργο 3 και τον ΟΤΕ στα Υποέργα 4-7.

Σχετικά με το Υποέργο 2 δεν παρέμεινε σε ισχύ κάποιος από τους φακέλους καθώς όπως έχει προαναφερθεί, η προσφορά του ΟΤΕ κρίθηκε τεχνικά απορριπτή, ενώ η αντίστοιχη της FORTHnet οικονομικά.

#### 4.5 Συμβολαιοποίηση – Υλοποίηση έργων

Για τα Υποέργα 1, 3-7 ξεκίνησε αμέσως η διαπραγμάτευση μεταξύ των Αναδόχων και της ΚτΠ Α.Ε για την κατάρτιση Συμβάσεων, οι οποίες και υπογράφηκαν μετά από περίπου 4 μήνες. Οι Συμβάσεις αυτές προέβλεπαν τέσσερις βασικές περιόδους – φάσεις του έργου:

- ✓ Μελέτη Εφαρμογής
- ✓ Υλοποίηση
- ✓ Δοκιμαστική Λειτουργία
- ✓ Κανονική Λειτουργία

Σήμερα όλα τα Υποέργα βρίσκονται στη φάση Κανονικής Λειτουργίας αφού πέρασαν με επιτυχία τα πρώτα τρία στάδια.

#### 4.6 Επαναπροκήρυξη Υποέργου 2

Σχετικά με το Υποέργο 2, η ΚτΠ Α.Ε. πήρε την απόφαση και επαναπροκήρυξε το διαγωνισμό αλλά αυτή τη φορά με τη διαδικασία του κλειστού διαγωνισμού, καλώντας δηλαδή μόνο 2 εταιρείες. Ειδικότερα κάλεσε μόνο τον ΟΤΕ και τη FORTHnet που ήταν και οι αρχικοί συμμετέχοντες. Λόγω του κλειστού διαγωνισμού, οι χρόνοι προκήρυξης, κατάθεσης και αξιολόγησης ήταν μικρότεροι από τους αντίστοιχους της ανοικτής διαδικασίας.

Στον διαγωνισμό τελικά κατατέθηκε ένας φάκελος και από τους δύο συμμετέχοντες, καθώς ο ΟΤΕ ήρθε σε συμφωνία με τη FORTHnet και τη χρησιμοποίησε ως Υπεργολάβο για το έργο. Η παρουσία μόνο ενός φακέλου, πλήρους από τεχνικής και Οικονομικής πλευράς, βοήθησε στη γρήγορη ολοκλήρωση των διαδικασιών και σήμερα το έργο ήδη βρίσκεται στο στάδιο της υλοποίησης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## 5 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### 5.1 Έντυπη βιβλιογραφία

1. Farmer, The Impact of Supply Markets on Corporate Planning, Long Range Planning, 1972, pg.10-16
2. Donald W. Dobbler, David n. Burt, Lamar Lee, Sources Of Supply., Fundamentals Of Purchasing, McGraw- hill international Editions, Management Series
3. Ellram, Carr, Strategic Purchasing: a History and Review of the Literature, International Journal of Purchasing and Materials Handling, 1983, pg.11
4. Kissner, Elements of Purchasing Strategy, Journal of Purchasing and Materials Management, 1976, pg.3-7
5. Spekman, Competitive Procurement Strategies: Building Strength and Reducing Vulnerability, Long Range Planning, 18, 1989, pg.94-99
6. Hokey Min, International Supplier Selection: A Multi-attribute utility Approach, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 24, 1994
7. Κόνταρης Σ., «Τεχνικές εύρεσης πηγών προμήθειας», σημειώσεις μεταπτυχιακού προγράμματος εκπαίδευσης «Τεχνοοικονομικά Συστήματα»
8. Κόνταρης Σ., «Έρευνα Πηγών Προμήθειας» σημειώσεις μεταπτυχιακού προγράμματος εκπαίδευσης «Τεχνοοικονομικά Συστήματα»

9. Εφημερίς της Κυβερνήσεως της ελληνικής Δημοκρατίας, Αρ. Φύλλου 528, 29 Απριλίου 2002, σελ. 7052 – 7064
10. ΚτΠ Α.Ε., Τεύχος Διακήρυξης Ανοικτού Διαγωνισμού ΣΥΖΕΥΞΙΣ, 17 Δεκεμβρίου 2002.

## 5.2 Ηλεκτρονική βιβλιογραφία

1. [http://www.k-buy.com/pdf/en/whitepapers/K-Buy\\_Newsletter05\\_Ev\\_Sel\\_Mon\\_Suppliers.pdf](http://www.k-buy.com/pdf/en/whitepapers/K-Buy_Newsletter05_Ev_Sel_Mon_Suppliers.pdf)
2. <http://www.ism.ws/files/Pubs/Proceedings/HGStueland.pdf> (Supplier Evaluations: Best Practices and Creating or Improving Your Own Evaluation Valerie J. Stueland, A.P.P., April 2004)
3. [http://www.acq.osd.mil/log/sci/awards/2002\\_sci\\_award/submissions/AMC\\_Supplier\\_Evaluation\\_System.pdf](http://www.acq.osd.mil/log/sci/awards/2002_sci_award/submissions/AMC_Supplier_Evaluation_System.pdf), USAF Air Mobility Command, Supplier Evaluation System, February 2002
4. <http://www.strategy-business.com/press/article/17876?pg=0> (.Global Sourcing: Another Critical Purchasing Skill., Timothy M. Laseter, C.V. Ramachandran and Tonya M. Leary)
5. <http://www.asqcsd.org/TapinCSD/StrategicSupplierSelection.PDF> (Strategic Supplier Selection, Linda Howe Garriz, George Phillips, Brian Fitzgerald)
6. <http://www.bnet.com/>
7. <http://www.manufacturing.net/>

8. [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ