

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ LOGISTICS

«Τμήμα Προμηθειών: Μελέτη και Διαδικασίες»

Χριστίνα Γ. Καμζόλα

Επιβλέπων Καθηγητής: Σωκράτης Μοσχούρης

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Logistics

Πειραιάς, Οκτώβριος 2020

Περίληψη

Το Τμήμα Προμηθειών αποτελεί πλέον βασικό πυλώνα στις σύγχρονες επιχειρήσεις καθώς διαχειρίζεται την πιο βασική προτεραιότητα μιας επιχείρησης, αυτή των εξόδων. Οποιαδήποτε καθυστέρηση, έστω και μικρή, μπορεί να επιφέρει πλήγμα στην κερδοφορία της επιχείρησης καθώς και στην αξιοπιστία της. Επομένως, είναι επιτακτική η ανάγκη δημιουργίας διαδικασιών που θα βοηθήσουν στην ομαλή και άρτια λειτουργία του Τμήματος Προμηθειών.

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί η μελέτη των διαδικασιών που ακολουθούνται σε ένα τμήμα προμηθειών. Σκοπός αυτής της μελέτης είναι να αναδειχθεί η σημασία των προμηθειών στο σύνολο της εφοδιαστικής αλυσίδας και η περιγραφή των διαδικασιών προμηθειών και διαπραγματεύσεων.

Συγκεκριμένα, γίνεται παρουσίαση των βημάτων για την αναζήτηση, αξιολόγηση και ένταξη προμηθευτών πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας. Στη συνέχεια παρατίθεται η σημασία υπογραφής συμβάσεων μεταξύ αγοράστριας εταιρείας και προμηθευτών καθώς επίσης και η διαπραγμάτευση και κατ' εξακολούθηση επαναξιολόγηση των υπαρχόντων εγκεκριμένων προμηθευτών.

Στο τέλος, παρουσιάζεται μια μελέτη περίπτωσης φαρμακευτικής εταιρείας αναλύοντας το αντικείμενο εργασιών του τμήματος προμηθειών, τις υποχρεώσεις του και τις ιδιαιτερότητες του φαρμακευτικού κλάδου έναντι των υπολοίπων.

Summary

Nowadays, the Procurement Department is a key pillar in modern business as it manages the most basic priority of a business, that of expenses. Any delay, even a small one, can hurt the company's profitability, as well as its reliability. Therefore, there is an urgent need to create procedures that will help the smooth and proper operation of the Procurement Department.

The object of this postgraduate thesis is the study of the procedures followed in a procurement department. The purpose of this study is to highlight the importance of procurement throughout the supply chain and to describe the procurement and negotiation procedures.

Specifically, the steps for the search, evaluation, and integration of suppliers of raw materials and packaging materials are presented. The following is the importance of signing contracts between a purchasing company and suppliers as well as the negotiation and ongoing reassessment of existing approved suppliers.

At the end, a case study of a pharmaceutical company is presented, analyzing the scope of work of the procurement department, its obligations as well as the peculiarities of the pharmaceutical industry compared to the rest market.

Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή	6
Κεφάλαιο 1: Το Τμήμα προμηθειών στην Εφοδιαστική Αλυσίδα	7
1.1 Ορισμός Εφοδιαστικής Αλυσίδας και οι επιμέρους λειτουργίες της	7
1.2 Ορισμός Τμήματος Προμηθειών	11
1.3 Σημασία του τμήματος Προμηθειών	12
1.3.1 Στρατηγική του τμήματος Προμηθειών	14
1.4 Είδη προμηθειών	15
1.4.1 Εξοπλισμός και εγκαταστάσεις	15
1.4.2 Υλικά	16
1.4.3 Υπηρεσίες	16
1.5 Σημασία εργαλείων και συστημάτων για τα είδη προμηθειών	17
Κεφάλαιο 2: Βασικές Διαδικασίες του τμήματος Προμηθειών	18
2.1 Προμηθευτικός Κύκλος	18
2.1.1 Αίτηση αγοράς ή (Purchase requisition) για υλικά	18
2.1.2 Αίτηση αγοράς ή (Purchase requisition) για υπηρεσίες	19
2.1.3 Πρόσκληση ενδιαφέροντος ή Request for Proposal	20
2.1.4 Λήψη και Αξιολόγηση προσφορών	21
2.1.5 Καθορισμός τελικής τιμής και έκδοση εντολής αγοράς	22
2.1.6 Παραγγελία Αγοράς (Purchase Order)	22
2.1.7 Παρακολούθηση παραγγελίας μετά την ανάθεση	24
2.1.8 Παραλαβή και πληρωμή	24
2.1.9 Ηλεκτρονικό Εμπόριο	25
2.2 Η σημασία της Διαπραγμάτευσης σε ένα τμήμα Προμηθειών	26
2.3 Επιλογή και αξιολόγηση προμηθευτών	27
2.3.1 Κριτήρια επιλογής προμηθευτών	28
2.3.2 Κριτήρια αξιολόγησης προμηθευτών	30
2.4 Σημασία Προετοιμασίας συμβάσεων	32
2.4.1 Βασικά στοιχεία συμβάσεων	32
2.4.2 Ηλεκτρονικές συμβάσεις	36
2.5 Δείκτες Μέτρησης Αποδοτικότητας του τμήματος Προμηθειών	38
Κεφάλαιο 3: Τμήμα προμηθειών σε φαρμακευτική εταιρεία	40
3.1 Επιλογή παραγωγών	40
3.1.1 Επιλογή προμηθευτών για ένα ήδη εμπορικό προϊόν	41

3.1.2 Επιλογή προμηθευτών για ενός υπό ανάπτυξη προϊόντος	43
3.2 Αξιολόγηση παραγωγών	44
3.2.1 Λίστα απαραίτητων εγγράφων	45
3.3 Οι ρόλοι κάθε τμήματος μιας φαρμακοβιομηχανίας και η σχέση με το τμήμα Προμηθειών	48
3.3.1 Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης (Research & Development).....	48
3.3.2 Τμήμα Ποιότητας (Quality)	50
3.3.3 Τμήμα Κανονιστικών Υποθέσεων (Regulatory Affairs)	52
3.3.4 Λογιστήριο (Accounting)	52
3.3.5 Εμπορικό Τμήμα (Business Development & Licensing)	53
3.3.6 Τμήμα Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain)	54
Συμπεράσματα	55
Επίλογος	57
Βιβλιογραφία.....	58

Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1: Μοντέλο Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Lambert, 2004).....	7
Εικόνα 2: Βασικές Λειτουργίες Εφοδιαστικής Αλυσίδας.	8
Εικόνα 3: Εφοδιαστική Αλυσίδα.	10
Εικόνα 4: Μοντέλο Αλυσίδας Αξιών (Porter 1985).	12
Εικόνα 5: Τα επτά στάδια της στρατηγικής προμηθειών (Stegner, 2009).....	14
Εικόνα 6: SWOT Analysis για την επιλογή προμηθευτών	30

Εισαγωγή

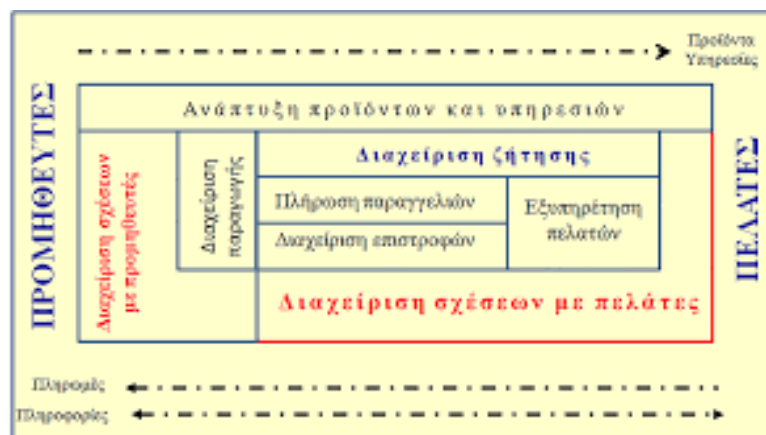
Το Τμήμα Προμήθειων είναι ένα από τα πιο βασικά τμήματα πλέον σε μια εταιρεία καθώς καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το κόστος του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας που πωλεί η εταιρεία. Σε συνεργασία με τα τμήματα του προγραμματισμού, της παραγωγής και του marketing, το Τμήμα Προμηθειών είναι εκείνο που θα αναλάβει τον εφοδιασμό των απαραίτητων υλικών και πρώτων υλών έτσι ώστε να μπορέσουν τα υπόλοιπα τμήματα να δημιουργήσουν το τελικό προϊόν. Με τη χρήση των κατάλληλων εργαλείων, όπως είναι τα συστήματα ERP, και των μεθόδων αξιολόγησης των προμηθευτών, το Τμήμα Προμηθειών κάθε εταιρείας μπορεί να εξασφαλίσει την οικονομικότερη και καλύτερη επιλογή.

Κεφάλαιο 1: Το Τμήμα προμηθειών στην Εφοδιαστική Αλυσίδα

1.1 Ορισμός Εφοδιαστικής Αλυσίδας και οι επιμέρους λειτουργίες της

Η Εφοδιαστική Αλυσίδα ή Τμήμα Logistics είναι ένα βασικό τμήμα μιας εταιρείας και μπορεί να οριστεί ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα το οποίο καθορίζει τη ρητά συνδεδεμένη σχέση των τμημάτων μιας επιχείρησης με τους εμπόρους, παραγωγούς, προμηθευτές και καταναλωτές. Για την καλύτερη κατανόηση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, θα ήταν χρήσιμο να αναφέρουμε ότι περιλαμβάνει τη ροή υλικών από τον προμηθευτή πρώτων υλών ή τον παραγωγό του τελικού προϊόντος μέχρι τον τελικό καταναλωτή, παράλληλα με τη ροή πληροφοριών μεταξύ των μελών της αλυσίδας. Την αποτελεσματικότητά της μπορούμε να τη μετρήσουμε καταγράφοντας τα αποτελέσματα του σωστού συντονισμού τόσο μεταξύ των εσωτερικών τμημάτων μιας επιχείρησης, όσο και με τους εξωτερικούς φορείς (προμηθευτές, παραγωγοί κτλ.), του ελέγχου του κόστους, της ποιότητας και της ταχύτητας που ικανοποιούνται οι πελάτες.

Ο πιο αποδεκτός ορισμός για την Εφοδιαστική Αλυσίδα σήμερα είναι αυτός που περιγράφεται από το παρακάτω σχήμα, όπως διατυπώθηκε από το Global Supply Chain Forum του Πανεπιστημίου The Ohio State University, Η.Π.Α. (Lambert, 2004): «Εφοδιαστική/Logistics είναι η ολοκληρωμένη διαδικασία σχεδιασμού, εφαρμογής και ελέγχου βασικών διαδικασιών που μετατρέπουν τις εισροές από τους προμηθευτές σε προϊόντα και υπηρεσίες που προσθέτουν αξία στους πελάτες».



Εικόνα 1: Μοντέλο Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Lambert, 2004).

Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, η κατάλληλη διαχείριση των σχέσεων της εταιρείας με τους πελάτες και τους προμηθευτές είναι το καίριο στοιχείο για την αποτελεσματική ενοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Από μια πιο γενική σκοπιά,

η εφοδιαστική αλυσίδα, εκτός των προαναφερθέντων διαδικασιών, περιλαμβάνει ακόμα και τις διαδικασίες:

- Διαχείριση της ζήτησης των πελατών (π.χ. καταγραφή αιτήματος πελατών, αξιολόγηση αυτών και ενημέρωση των πελατών)
- Εξυπηρέτηση των πελατών (π.χ. άμεση ανταπόκριση στη ζήτησή τους, προτάσεις εναλλακτικών σε περιπτώσεις που δεν μπορεί να γίνει άμεση εξυπηρέτηση)
- Ολοκλήρωση των παραγγελιών (π.χ. τοποθέτηση παραγγελίας και παρακολούθησή της εκτέλεσης και παράδοσής της)
- Διαχείριση των επιστροφών (π.χ. σε περιπτώσεις ελαττωματικών προϊόντων να γίνεται επιστροφή και αντικατάσταση)
- Διαχείριση της παραγωγικής διαδικασίας (π.χ. οργάνωση του πλάνου παραγωγής σύμφωνα με την διαθεσιμότητα των πρώτων υλών και την επιθυμητή ημερομηνία παράδοσης του πελάτη)

Οι βασικές λειτουργίες της Εφοδιαστικής Αλυσίδας φαίνονται στο παρακάτω σχήμα και στην παρούσα εργασία θα αναλυθεί εκτενώς η λειτουργία των Προμηθειών.



Εικόνα 2: Βασικές Λειτουργίες Εφοδιαστικής Αλυσίδας.

- Αγορές – προμήθειες

Με τον όρο Προμήθειες αναφερόμαστε στην αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών από προμηθευτές εκτός της επιχείρησης. Κυρίως αναφερόμαστε σε οτιδήποτε μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παραγωγή του τελικού προϊόντος μιας επιχείρησης τα οποία μπορεί να ανήκουν στις παρακάτω κατηγορίες: πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας, ενέργεια (καύσιμα) και υπηρεσίες. Έτσι, είναι αναγκαία η σωστή

οργάνωση της απόκτησης - προμήθειας όλων των αγαθών και υπηρεσιών που έχει ανάγκη μια επιχείρηση προκειμένου να μπορέσει να επιτευχθεί η καλύτερη διαχείριση αυτών. Ο στόχος αυτός πραγματοποιείται μέσω του σωστού σχεδιασμού της στρατηγικής του τμήματος Προμηθειών. Αν δεν είναι επιτυχής ο σχεδιασμός αυτός, οι επιπτώσεις θα είναι εμφανείς στο τμήμα Logistics και τελικά θα επηρεαστεί και η συνολική απόδοση ολόκληρης της επιχείρησης. Οι καθημερινές προκλήσεις που αντιμετωπίζει το τμήμα Προμηθειών είναι ιδιαίτερα αισθητές όταν αντιληφθεί κανείς πως η αγορά των αγαθών και υπηρεσιών δεν γίνεται από τοπικούς παραγωγούς και προμηθευτές αλλά από όλο τον κόσμο. Οι τιμές δεν είναι το μόνο αντικείμενο διαπραγματεύσεων καθώς απαιτείται η συνολική αξιολόγηση και δημιουργία στενών σχέσεων μεταξύ προμηθευτών και επιχείρησης. Οι σχέσεις πλέον δεν είναι στο πλαίσιο του ανταγωνισμού αλλά στην δημιουργία σχέσεων με αμοιβαία οφέλη, διότι με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται η σταθερή ποιότητα από την πλευρά του παραγωγού αλλά και η ομαλή ροή των παραγγελιών από την πλευρά της επιχείρησης. Το γεγονός ότι όλες πλέον οι αγορές παγκοσμίως είναι διαθέσιμες και προσβάσιμες σε κάθε αγοραστή, έχει αυξήσει τη δυνατότητα ανεύρεσης χαμηλότερων τιμών. Στον αντίποδα, όμως, αυτής της δυνατότητας βρίσκεται η αντιμετώπιση κινδύνων με σοβαρές επιπτώσεις σε μια επιχείρηση, όπως είναι η καθυστέρηση παραδόσεων και η ευρύτερη ασυνέπεια των προμηθευτών. Ένας τρόπος για να μπορέσουν να μειώσουν τους κινδύνους αυτούς οι επιχειρήσεις είναι να συνάψουν μακροχρόνιες συμφωνίες προμηθειών με τους παραγωγούς και τους προμηθευτές.

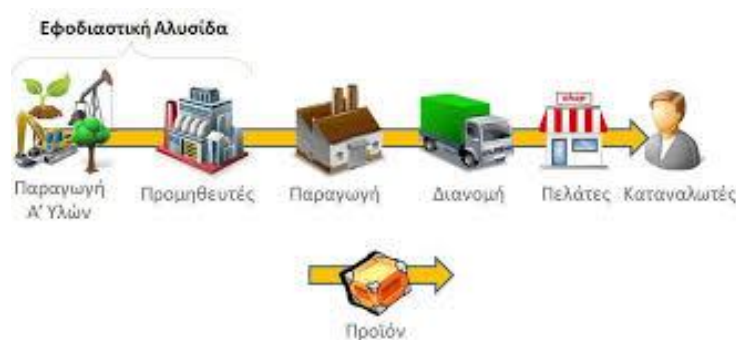
➤ Διαχείριση αποθεμάτων

Μια πολύ βασική λειτουργία του τμήματος Logistics είναι αυτός της διαχείρισης των αποθεμάτων. Αφορά τη διατήρηση των σωστών επιπέδων αποθεμάτων που έχει μια επιχείρηση και που απαιτούνται για την ορθή διεκπεραίωση των παραγγελιών της. Η διατήρηση των αποθεμάτων θα πρέπει να απαντάει σε δύο ερωτήματα για να είναι αποτελεσματική: 1. Πότε θα πρέπει να παραγγελθεί κάτι και 2. Σε τι ποσότητα. Η εξεύρεση του άριστου ύψους αποθεμάτων είναι ένα πολύ δύσκολο πρόβλημα, το οποίο όμως απαιτεί άμεση λύση διότι το αποτέλεσμα θα επηρεάσει άμεσα και το κόστος της επιχείρησης καθώς και την εξυπηρέτηση των πελατών.

➤ Διακίνηση (μεταφορές / διανομές)

Η τρίτη βασική λειτουργία του Logistics είναι η Διακίνηση. Η λειτουργία αυτή είναι εξίσου σημαντική με τις προηγούμενες δύο καθώς σχετίζεται με την ανακάλυψη του σωστού τρόπου της φυσικής μετακίνησης των αγαθών που έχει παραγγείλει η επιχείρηση από τον προμηθευτή στις εγκαταστάσεις της. Με τη διακίνηση συνεπάγεται και ένα μεταφορικό κόστος, το οποίο θα πρέπει να αξιολογηθεί προσεκτικά καθώς αποτελεί ένα από τα βασικά στοιχεία του συνολικού κόστους του συστήματος Logistics. Η διακίνηση μπορεί να γίνει είτε με ιδιότητα οχήματα της

επιχείρησης, είτε με τη χρήση οχημάτων μεταφορικής εταιρείας με την οποία θα έχει συναφθεί πρωτίστως σύμβαση συνεργασίας. Οι μεταφορές από τις διανομές διαφέρουν. Με τον όρο «μεταφορές» αναφερόμαστε στην εσωτερική μεταφορά των προϊόντων σε μια επιχείρηση, για παράδειγμα η μεταφορά των πρώτων υλών στην παραγωγή ή των προϊόντων από την παραγωγή στις αποθήκες. Αντιθέτως, με τον όρο «διανομές» αναφερόμαστε στις μετακινήσεις των προϊόντων μιας επιχείρησης στον τελικό πελάτη. Για να γίνει σωστός υπολογισμός του κόστους διακίνησης, θα πρέπει να καταγραφεί και να αξιολογηθεί ο χρόνος έτσι ώστε τα αγαθά που έχει ανάγκη η επιχείρηση για να προχωρήσει σε παραγωγή να φτάσουν εγκαίρως, προκειμένου με τη σειρά της να παραδώσει στον πελάτη χωρίς καθυστερήσεις. Το κόστος μεταφοράς των πρώτων υλών είναι τόσο σημαντικό που επηρεάζει την επιλογή της τοποθεσίας του εργοστασίου μιας επιχείρησης.



Εικόνα 3: Εφοδιαστική Αλυσίδα.

➤ Αποθήκευση

Όπως είναι αναμενόμενο, για να μπορεί να υφίσταται ο όρος της διαχείρισης των αποθεμάτων θα πρέπει να υπάρχει και ο όρος της αποθήκευσης. Με την «αποθήκευση» εννοούμε τον σχεδιασμό, την οργάνωση και την ορθή λειτουργία του χώρου όπου διατηρούνται οι πρώτες ύλες και τα τελικά προϊόντα. Υπάρχουν δύο αποθήκες: εκείνη των πρώτων υλών και εκείνη των τελικών προϊόντων. Η αποθήκευση σχετίζεται άμεσα με τις ενέργειες της παραλαβής, φύλαξης και παράδοσης των προϊόντων στους πελάτες. Μια αποθήκη χρειάζεται οργάνωση, κατάλληλη χρήση των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν για τη μετακίνηση των προϊόντων, αξιόπιστος εξοπλισμός των ραφιών και, φυσικά, τη συστηματική παρακολούθηση των αποθεμάτων, τη διασφάλισή τους από φθορές και ζημιές. Στο παρελθόν, η έννοια της αποθήκης είχε μόνο τη χρήση του χώρου, χωρίς αυτό να ακολουθείται από κάποια επιπλέον ενέργεια. Σήμερα αυτό έχει αλλάξει και είναι αισθητά ορατό από τις ενέργειες που έχουν προστεθεί, οι οποίες πρέπει να γίνονται με ακρίβεια, γρήγορα και με το ελάχιστο δυνατό κόστος έτσι ώστε να μην επιβαρυνθεί η επιχείρηση με υψηλά λειτουργικά έξοδα. Ορισμένες επιχειρήσεις, προκειμένου να εξασφαλίσουν την ορθή λειτουργία των αποθηκών τους, υιοθετούν την εναλλακτική ανάθεση ορισμένων λειτουργιών σε εταιρείες οι οποίες είναι

εξειδικευμένες σε αυτό. Έτσι η κάθε επιχείρηση αφιερώνει τον χρόνο της στις λειτουργίες όπου έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι εξωτερικές αναθέσεις είναι αρκετά σύνηθες φαινόμενο τα τελευταία χρόνια, έχει καθιερωθεί μάλιστα ως «Εφοδιαστική Τρίτων Μερών (Third Party Logistics: 3PL)», και μπορεί να περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.

Καθεμία από τις παραπάνω λειτουργίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους αλλά και με όλες τις υπόλοιπες λειτουργίες μιας επιχείρησης. Αν δεν έχει γίνει αγορά των πρώτων υλών, υλικών συσκευασίας και μηχανημάτων, είναι αδύνατη η παραγωγή, η πώληση και τελικώς η ευημερία μιας επιχείρησης.

1.2 Ορισμός Τμήματος Προμηθειών

Το Τμήμα Προμηθειών ή, όπως συνηθίζεται να αποκαλείται Προμήθειες, Purchasing ή Procurement department είναι βασικό τμήμα της αλυσίδας εφοδιασμού κάθε εταιρείας. Ως λειτουργία του τμήματος ορίζεται η συστηματική διαδικασία λήψης αποφάσεων για τον προσδιορισμό και επιλογή της ποιότητας, της ποσότητας, της τιμής, του χρόνου και της πηγής αγοράς για την προμήθεια ενός αντικείμενου, υλικού, προϊόντος, εμπορεύματος ή υπηρεσίας, με εφαρμογή κανόνων διασφάλισης ότι το παραλαμβανόμενο είδος ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτούμενες προδιαγραφές.

Κάθε εταιρεία, αναλόγως τον σκοπό λειτουργίας της, έχει το Τμήμα Προμηθειών το οποίο καθορίζει τις αγορές που απαιτούνται. Για παράδειγμα, σε μια εμπορική εταιρεία όπου το τμήμα της παραγωγής δεν υπάρχει άμεσα, το Τμήμα Προμηθειών υφίσταται έτσι ώστε, σε συνεργασία με το τμήμα Marketing, να μπορέσει να εξασφαλίσει όλο το διαφημιστικό υλικό για την προώθηση του τελικού προϊόντος.

Διαφορετικό ρόλο θα παίξει σε μια εταιρεία όπου υπάρχει παραγωγικό τμήμα. Σε αυτή την περίπτωση θα φροντίσει να υπάρχουν τα μηχανήματα της παραγωγής, οι πρώτες ύλες, τα MRO (Maintenance, Repair & Operations) εξαρτήματα και τα υλικά συσκευασίας για την παραγωγή του τελικού προϊόντος. Πιο συγκεκριμένα το Τμήμα Παραγωγής είναι εκείνο το οποίο θα αποφασίσει πότε θα τοποθετήσει την παραγγελία με τα απαραίτητα υλικά έτσι ώστε να καλύψει τη ζήτηση, και στη συνέχεια οι Προμήθειες είναι υπεύθυνες προχωρήσουν σε παραγγελία για να φτάσουν τα υλικά στην ώρα τους, σωστά και στο σύνολό τους.

Σε κάθε περίπτωση είναι εμφανής η σημασία του Procurement Department σε μια εταιρεία.

1.3 Σημασία του τμήματος Προμηθειών

Τα παλαιότερα χρόνια το τμήμα Προμηθειών δεν είχε τόσο μεγάλη αξία όπως έχει σήμερα καθώς διατηρούσε υποστηρικτικό ρόλο. Προσωπικό μη καταρτισμένο αναλάμβανε τις αγορές, ενώ η κύρια αντίληψη των αγοραστών ήταν μόνο πώς θα φέρουν τα υλικά στις εγκαταστάσεις της εκάστοτε εταιρείας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος αγοράς και μεταφοράς. Αποτέλεσμα της μέχρι τότε πρακτικής αυτής ήταν οι συνεχείς συγκρούσεις μεταξύ των αγοραστών και των προμηθευτών, η συχνή εναλλαγή προμηθευτών άρα και της ποιότητας, η περιορισμένη επικοινωνία ώστε να μην υπάρχει στενή συνεργασία μεταξύ της επιχείρησης και του προμηθευτή και, τέλος, ο ανύπαρκτος σχεδιασμός και ανάπτυξη γιατί κανείς από τους προμηθευτές δεν θα είχε το οικονομικό περιθώριο να επενδύσει κάτω από αυτές τις συνθήκες.

Με την πάροδο των χρόνων αποδείχθηκε ότι η δημιουργία ισχυρών και μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους προμηθευτές είναι πιο αποτελεσματική στη διαπραγμάτευση της τιμής καθώς εδραιώνονται στρατηγικές συμμαχίες. Στον βιομηχανικό κλάδο το ποσοστό της αγοράς σε σχέση με την πώληση είναι κατά μέσο όρο 55%. Αυτό σημαίνει ότι περισσότερο από το μισό επιστρέφεται στους προμηθευτές (Monczka, et.al., 2009). Επομένως μέσω των διαφορετικών στρατηγικών που ακολουθεί το κάθε τμήμα Προμηθειών επιτυγχάνεται οικονομία κλίμακας.

Στην παρακάτω εικόνα απεικονίζεται η αλυσίδα αξίας του Michael Porter (1985). Παρουσιάζονται οι αλυσιδωτές διαδικασίες της επιχείρησης από την αγορά της πρώτης ύλης έως τη διάθεσή της, έπειτα από επεξεργασία, στον τελικό καταναλωτή. Το τμήμα Προμηθειών φαίνεται να ανήκει στις υποστηρικτικές διαδικασίες, ωστόσο είναι ξεκάθαρο ότι προσφέρει άμεσα κέρδος στην επιχείρηση.



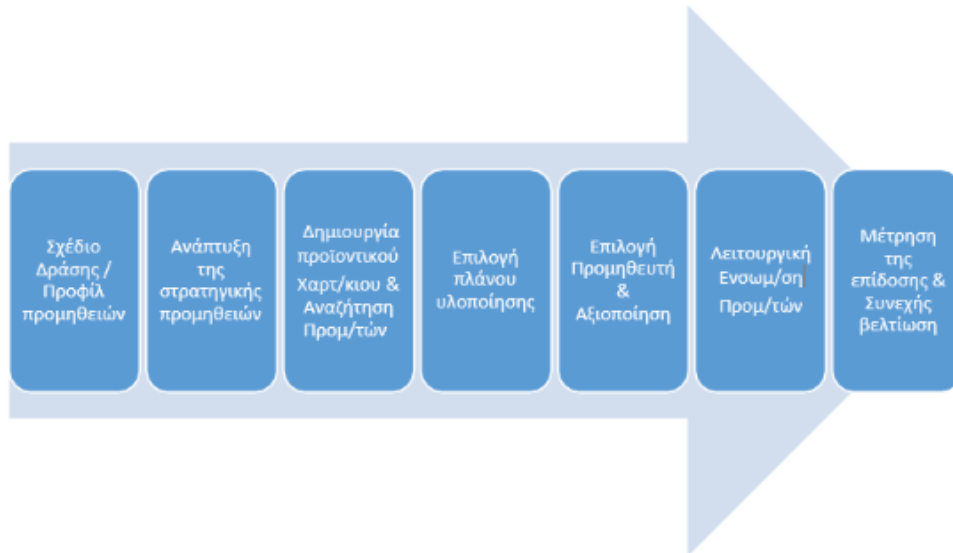
Εικόνα 4: Μοντέλο Αλυσίδας Αξιών (Porter 1985).

Παρακάτω αναφέρονται οι βασικοί στόχοι του τμήματος Προμηθειών σε μια επιχείρηση:

- ✓ Επίτευξη χαμηλότερου δυνατού κόστους
- ✓ Αγορά υλικών, προϊόντων και υπηρεσιών στην κατάλληλη ποσότητα και ποιότητα.
- ✓ Εξασφάλιση των καλύτερων δυνατών συνθηκών και όρων προμήθειας
- ✓ Ανάπτυξη και διατήρηση καλών σχέσεων με προμηθευτές και αναζήτηση νέων.
- ✓ Ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων της προμήθειας στο περιβάλλον
- ✓ Παρακολούθηση της διεθνούς και εγχώριας αγοράς και την διερεύνηση για την εξεύρεση νέων πηγών προμήθειας σύμφωνα με την εταιρική στρατηγική προμηθειών
- ✓ Διαχείριση των σχέσεων με τους υφιστάμενους προμηθευτές
- ✓ Σχεδιασμός και υλοποίηση της στρατηγικής των προμηθειών
- ✓ Σύνταξη και τήρηση του προϋπολογισμού αγορών
- ✓ Βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας του τμήματος ακολουθώντας τις νέες τάσεις και υιοθετώντας τη νέα τεχνολογία
- ✓ Τήρηση αρχείου των προμηθευτών με όλα τα απαραίτητα για την αξιολόγησή τους στοιχεία
- ✓ Συλλογή προσφορών, αξιολόγηση και επιλογή προμηθευτών
- ✓ Διαχείριση των σχέσεων με τα άλλα τμήματα της επιχείρησης
- ✓ Σύνταξη αναφορών με χρήση στατιστικών και απολογιστικών στοιχείων
- ✓ Παρακολούθηση του ύψους των αποθεμάτων
- ✓ Έγκαιρη αναπλήρωση αποθεμάτων τηρώντας τον προϋπολογισμό αγορών
- ✓ Έλεγχος και διαπραγμάτευση των όρων των συμβολαίων με τους προμηθευτές
- ✓ Διευθέτηση της μεταφοράς των εμπορευμάτων (ναύλωση πλοίων, οδική μεταφορά, συνδυαστική μεταφορά κ.λπ.)
- ✓ Παρακολούθηση στο σύνολο της διαδικασίας την εκτέλεση και παραλαβή της παραγγελίας και επίλυση οποιουδήποτε θέματος προκύψει (π.χ. καθυστερήσεις, ζημιές, ποιοτικά προβλήματα, διεκδίκηση αποζημιώσεων από τον προμηθευτή κ.λπ.)

1.3.1 Στρατηγική του τμήματος Προμηθειών

Ένα τμήμα Προμηθειών απαρτίζεται από τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες, τις απειλές και τις δυνάμεις. Βάσει αυτών χαράσσεται και η στρατηγική προμηθειών και ο τρόπος υλοποίησης. Η υλοποίηση της στρατηγικής προμηθειών αποτελείται από επτά στάδια (Stegner, 2009) τα οποία εμφανίζονται στην εικόνα 2.



Εικόνα 5: Τα επτά στάδια της στρατηγικής προμηθειών (Stegner, 2009)

Στο **πρώτο στάδιο** δημιουργείται το σχέδιο δράσης, στο οποίο περιγράφεται η δυναμική της αγοράς και η επισκόπηση της εταιρείας καθώς και η καταγραφή του προϋπολογισμού αγορών.

Στο **δεύτερο** στάδιο γίνεται επαναπροσδιορισμός της τρέχουσας στρατηγικής, ανάλυση άλλων πιθανών στρατηγικών και η ολοκλήρωση του σχεδίου δράσης.

Στο **τρίτο** στάδιο γίνεται η δημιουργία του χαρτοφυλακίου αγορών με τον διαχωρισμό των υλικών σε κατηγορίες. Γίνεται έρευνα αγοράς για ανεύρεση νέων προμηθευτών και κατηγοριοποιούνται ανάλογα με το αν είναι δυνατή ή όχι η συνεργασία μαζί τους καθώς και σε ποια προϊόντική κατηγορία θα ανήκουν.

Στο **τέταρτο** στάδιο οριστικοποιείται το σχέδιο δράσης, το οποίο θα είναι ο γνώμονας για την υλοποίηση της στρατηγικής καθώς αποφασίζονται τα κριτήρια επιλογής προμηθευτών και αξιολόγησή τους.

Στο **πέμπτο** στάδιο γίνεται η επιλογή των προμηθευτών και η αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων τους.

Στο **έκτο** στάδιο γίνεται η ενσωμάτωση των προμηθευτών στην εγκεκριμένη λίστα της επιχείρησης, οριστικοποιούνται τα συμβόλαια και η εκτέλεση του σχεδίου δράσης.

Στο **έβδομο** και τελευταίο στάδιο γίνεται συνεχής μέτρηση της απόδοσης και αξιολόγηση του σχεδίου δράσης για να υπάρξουν διορθωτικές κινήσεις εφόσον κριθεί απαραίτητο.

1.4 Είδη προμηθειών

Τα είδη προμηθειών διακρίνονται κυρίως σε 3 κατηγορίες, ανάλογα με το αγοραζόμενο είδος:

- ✓ Εξοπλισμός και εγκαταστάσεις
- ✓ Υλικά
- ✓ Υπηρεσίες

Ο ρόλος της κάθε εταιρείας καθορίζει και τα είδη στα οποία προχωράει προς αγορά. Πολλές είναι οι εταιρείες οι οποίες προχωρούν και στα 3 είδη.

1.4.1 Εξοπλισμός και εγκαταστάσεις

Αυτό το είδος των προμηθειών αναφέρεται ως επί το πλείστον στα μηχανήματα και στις κτιριακές εγκαταστάσεις. Οι περισσότερες εταιρείες δαπανούν ένα μεγάλο κεφάλαιο για να μπορέσουν να αποκτήσουν τον κατάλληλο εξοπλισμό και τις σωστές εγκαταστάσεις που θα φιλοξενήσουν την επιχείρηση. Προχωρώντας σε μία πολύ προσεκτική επένδυση του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, η επιχείρηση θα μπορέσει άμεσα να επωφεληθεί εκ των κερδών.

Για να μπορέσει η κάθε επιχείρηση να πραγματοποιήσει σωστή επένδυση στον κεφαλαιουχικό εξοπλισμό, θα πρέπει να συντονιστούν τα αντίστοιχα τμήματα για να δοθεί η έγκρισή τους στα τεχνικά χαρακτηριστικά που θα διέπουν τον εξοπλισμό αλλά και τη χρηματική έγκριση δαπάνης. Οι συγκεκριμένες αγορές ακολουθούν μια σειρά αναλύσεων, όπου οι ειδικοί θα πρέπει να αξιολογήσουν τις προσφορές και την ποιότητα των προμηθευτών με βάση τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά.

Λόγω της πολυπλοκότητας του συγκεκριμένου είδους προμηθειών, η συχνότητα αγοράς τους είναι μικρότερη από αυτή των υπολοίπων ειδών. Τα αγοραζόμενα είδη

αυτής της κατηγορίας δεν χαρακτηρίζονται από ομοιότητα, κάθε αγορά διαφέρει από την προηγούμενη. Παρ' όλα αυτά, ένα τμήμα Προμηθειών έχει αναπτύξει τις απαραίτητες διαδικασίες για την υλοποίηση των αγορών αυτών διασφαλίζοντας τις μέσω των σχετικών συμβάσεων που τίθενται σε ισχύ.

1.4.2 Υλικά

Η κατηγορία των υλικών είναι μια από τις πιο βασικές κατηγορίες. Είναι εκείνη η οποία θα δώσει στην επιχείρηση την πρώτη ύλη για να μπορέσει να παράξει το τελικό της προϊόν. Στη συγκεκριμένη κατηγορία εμπεριέχονται και τα βοηθητικά υλικά, όλα εκείνα δηλαδή που θα συμμετάσχουν στην παραγωγική διαδικασία, όπως είναι τα αναλώσιμα και τα εξαρτήματα μηχανημάτων, αλλά δεν θα είναι μέρος του τελικού προϊόντος που θα πωληθεί.

Η κατηγορία των Υλικών είναι η πιο πολύπλοκη καθώς το τμήμα Προμηθειών θα πρέπει να συντηρεί μεγάλη λίστα κωδικών για την παρακολούθησή τους, οι αγορές τους είναι επαναλαμβανόμενες και απαιτεί τον πλήρη συντονισμό με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης, αυτά της παραγωγής και του προγραμματισμού, έτσι ώστε να καταγραφούν σωστά οι τεχνικές προδιαγραφές του κάθε Υλικού.

Ένα χαρακτηριστικό των Υλικών είναι η επαναληψιμότητα των αγορών τους. Για τον λόγο αυτό δημιουργείται η ανάγκη δημιουργίας διαδικασιών για το τμήμα Προμηθειών έτσι ώστε να γίνεται εύκολη η παρακολούθηση των κωδικών υλικών αλλά και της πορείας της κάθε παραγγελίας. Το πλήθος των αρμοδιοτήτων και των εργασιών κάθε τμήματος αποτυπώνονται γραπτώς για την ομαλή λειτουργία της διαδικασίας προμηθειών.

1.4.3 Υπηρεσίες

Τελευταία κατηγορία αλλά το ίδιο σημαντική με τις προηγούμενες είναι αυτή των Υπηρεσιών. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται όλες οι εργασίες που γίνονται για τη σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης. Ως υπηρεσία χαρακτηρίζεται και η συντήρηση και επισκευή του μηχανολογικού εξοπλισμού καθώς επίσης και η διανομή των τελικών προϊόντων. Όταν ένας οργανισμός αναλαμβάνει να εκτελέσει μια εργασία για λογαριασμό τρίτων, θεωρείται Υπεργολαβία και κατ' επέκταση Υπηρεσία.

Το δύσκολο μέρος στην κατηγορία αυτή είναι η καταγραφή των προδιαγραφών, η οποία δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί αν μια Υπηρεσία δεν έχει δομή και χαρακτηριστικά. Για αυτό τον λόγο καθίσταται απαραίτητη η προσεκτική συρραφή σύμβασης με τον προμηθευτή, στην οποία θα αναλύεται η Υπηρεσία.

1.5 Σημασία εργαλείων και συστημάτων για τα είδη προμηθειών

Στην αρχή της δημιουργίας των τμημάτων Προμηθειών, τα μέσα που διέθεταν για την οργάνωση και εξυπηρέτησή τους ήταν ελάχιστα. Με τα χρόνια έγινε αναγκαία η χρήση εργαλείων και συστημάτων τα οποία βοήθησαν το τμήμα να εξοικονομήσει χρόνο, να οργανώσει καλύτερα τα δεδομένα που έπρεπε να συντηρηθούν καθώς και να γίνει πιο άμεσο και αποτελεσματικό.

Η πρακτική χρήση και διατήρησης φύλλων εργασίας (excel) θεωρείται πλέον παρωχημένη. Τη θέση τους έρχονται να αντικαταστήσουν τα ERP συστήματα, κάνοντας τη δουλειά του τμήματος Προμηθειών πολύ πιο εύκολη.

Με τη χρήση του υπολογιστή και των προγραμμάτων που έχουν αναπτυχθεί, όπως είναι το SAP, Entersoft, Ariba κ.ά, η διατήρηση βάσεων δεδομένων είναι πλέον λειτουργική. Οι λίστες κωδικών υλικών, αριθμού προμηθευτών, προδιαγραφών, συμβολαίων, προσφορών, τελικών τιμών αγοράς, μπορούν με απλό τρόπο να εισαχθούν και να διατηρηθούν στο σύστημα κάνοντας εύκολη την αναζήτηση όποτε είναι απαραίτητο.

Όταν το μέγεθος μιας εταιρείας μεγαλώνει, επιβάλλεται να επενδύσει στην απόκτηση τέτοιου είδους συστημάτων τα οποία θα βοηθήσουν όλη την εφοδιαστική αλυσίδα να είναι σε συνεχή επικοινωνία και μονίμως ενημερωμένη για οποιαδήποτε αλλαγή και εξέλιξη.

Για να γίνει κατανοητή η αξία ενός συστήματος θα περιγράψει η χρήση του SAP σε όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η χρήση συστημάτων ERP έχει αυτοματοποιήσει σε μεγάλο βαθμό τη διαδικασία υποβολής αιτήματος, π.χ. αναζήτηση με αριθμό παραγγελίας, ανάσυρση περιγραφής, προδιαγραφές, προτεινόμενες πηγές προμήθειας, οδηγίες αποστολής και παράδοσης, προώθηση για έγκριση, έλεγχοι λογαριασμών και ορίων δαπάνης, αυτόματη μετατροπή σε παραγγελία αγοράς.

Κεφάλαιο 2: Βασικές Διαδικασίες του τμήματος Προμηθειών

2.1 Προμηθευτικός Κύκλος

Σε καθημερινή βάση, και αρκετές φορές κατά τη διάρκεια της ημέρας, ο αγοραστής ελέγχει και ενημερώνεται μέσω του συστήματος του SAP για τις αιτήσεις και την κατηγορία των αγορών (πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας, υπηρεσίες).

Ο προμηθευτικός κύκλος μιας εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελείται από τα ακόλουθα βήματα: Αρχικά, γίνεται λήψη και αξιολόγηση των αιτημάτων προμήθειας, η ανάλυση της οποίας γίνεται μέσω εξεύρεσης εναλλακτικών πηγών με την υποβολή προσφορών (RFQ, RFP). Στη συνέχεια γίνεται η αξιολόγησή τους και η τελική επιλογή πηγής προμήθειας. Ένα ακόμα βήμα, αρκετά σημαντικό για τη διαδικασία, είναι αυτό της διαπραγμάτευσης και κατ' επέκταση του καθορισμού της τιμής. Έπειτα δημιουργείται η εντολή αγοράς (purchase order). Τέλος, ο αγοραστής έχει την ευθύνη της παρακολούθησης της αγοράς προκειμένου να εξασφαλιστεί εντός επιθυμητών χρονικών ορίων η παραλαβή. Η ολοκλήρωση της αγοράς γίνεται όταν ελεγχθεί το είδος της και, εφόσον εγκριθεί, γίνεται και η πληρωμή του τιμολογίου σύμφωνα με τους συμφωνηθέντες όρους.

2.1.1 Αίτηση αγοράς (Purchase requisition για υλικά

Η αίτηση αγοράς εκδίδεται από τα ενδιαφερόμενα τμήματα (π.χ. Συντήρησης, Προγραμματισμού) έπειτα από απαίτηση των τελικών πελατών. Βάσει των τελικών παραγγελιών τα τμήματα του Προγραμματισμού και της Συντήρησης δημιουργούν τις σχετικές αιτήσεις αγοράς για την αναπλήρωση του αποθεματικού υλικού ή για την αγορά ανταλλακτικών συγκεκριμένων προδιαγραφών. Οι αιτήσεις αυτές δημιουργούνται μέσω του SAP και περιέχουν τα ακόλουθα στοιχεία:

- ✓ Αριθμό αίτησης
- ✓ Ημερομηνία έκδοσης
- ✓ Αιτούμενη ποσότητα ανά είδος
- ✓ Κωδικός Υλικού
- ✓ Περιγραφή υλικού
- ✓ Προηγούμενος Προμηθευτής
- ✓ Κωδικός προηγούμενου προμηθευτή
- ✓ Επιθυμητή ημερομηνία παράδοσης
- ✓ Τόπος παράδοσης
- ✓ Κέντρο Κόστους

Επιπλέον απαιτήσεις υπάρχουν για τα ανταλλακτικά συγκεκριμένων προδιαγραφών, τα οποία χρησιμοποιούνται για τη λειτουργία μηχανημάτων, συστημάτων κ.λπ.:

- ✓ Ειδικά σχέδια
- ✓ Τεχνική περιγραφή
- ✓ Προτεινόμενες Πηγές Αγορών
- ✓ Οποιοδήποτε επιπρόσθετο τεχνικό ή μη στοιχείο που μπορεί να βοηθήσει στη εξειδικευμένη αγορά

Ως MRO (Maintenance Repair and Operating) είναι γνωστές οι αιτήσεις που καλύπτουν αγορές συγκεκριμένων υλικών από συγκεκριμένους Προμηθευτές και χρησιμοποιούνται κυρίως για τη συντήρηση μηχανημάτων και ειδικών αναγκών λειτουργίας των συστημάτων. Καταχωρώντας τις ανάγκες της κάθε εταιρείας στο σύστημα, το SAP μπορεί να αναγνωρίσει και να δημιουργήσει αυτόματα κάποιες από τις αιτήσεις που σχετίζονται με υλικά αυτά και έτσι η δουλειά του Αγοραστή αυτοματοποιείται εν μέρει με το Materials Requirement Planning (MRP).

2.1.2 Αίτηση αγοράς ή (Purchase requisition) για υπηρεσίες

Το συγκεκριμένο είδος αίτησης εκδίδεται από τα ενδιαφερόμενα τμήματα (π.χ. Προγραμματισμού, Συντήρησης) για την κάλυψη ειδικών αναγκών της Επιχείρησης μέσω των διάφορων υπηρεσιών. Οι αιτήσεις αυτές δημιουργούνται μέσω του SAP και περιέχουν τα ακόλουθα στοιχεία:

- ✓ Αριθμός Αίτησης
- ✓ Ημερομηνία έκδοσης
- ✓ Τεχνικά χαρακτηριστικά
- ✓ Οποιοδήποτε επιπρόσθετο τεχνικό ή μη στοιχείο που μπορεί να βοηθήσει στη εξειδικευμένη αγορά
- ✓ Να περιγράφουν αναλυτικά τη χρήση για την οποία προορίζεται η αγορά
- ✓ Να αναφέρει αιτούμενο χρόνο παράδοσης του έργου ή της υπηρεσίας
- ✓ Προτεινόμενες πηγές αγορών

Τα παραπάνω είναι τα πιο βασικά στοιχεία που πρέπει να αναφερθούν στη δημιουργία της αίτησης αγοράς υπηρεσιών. Καθώς αποτελούν εξειδικευμένες περιπτώσεις, είναι συνετή η σύναψη ειδικής ομάδας μεταξύ του τμήματος Προμηθειών και των ενδιαφερόμενων χρηστών. Με αυτό τον τρόπο γίνεται πιο εύκολη η καταγραφή της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί στη συγκεκριμένη αγορά και θα γίνει αξιολόγηση των τεχνοοικονομικών προσφορών από όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη βάσει του προϋπολογισμένου κόστους.

2.1.3 Πρόσκληση ενδιαφέροντος ή Request for Proposal

Το τμήμα Προμηθειών αναλαμβάνει τη διευθέτηση των αιτήσεων αγοράς χρησιμοποιώντας στοιχεία από προηγούμενες αγορές. Παρακάτω τα βήματα αξιολόγησης που ακολουθεί.

- ✓ Σύγκριση προδιαγραφών
- ✓ Πιθανά προβλήματα κατά τη χρήση
- ✓ Αναζήτηση πηγών προμήθειας
- ✓ Τιμές
- ✓ Χρόνοι παράδοσης των προμηθευτών
- ✓ Στοιχεία αξιολόγησης του προμηθευτή (από προηγούμενη αγορά)

Οι αιτήσεις αγοράς πάντα πρέπει να έχουν μια συγκεκριμένη ημερομηνία παράδοσης. Αυτό είναι το κριτήριο για το οποίο ο κάθε αγοραστής θα προχωρήσει σε διαγωνισμό μεταξύ των υπάρχοντων εγκεκριμένων προμηθευτών ή θα ξεκινήσει περαιτέρω διαδικασία έρευνας. Ο αγοραστής έχει τη δυνατότητα της απευθείας ανάθεσης σε συγκεκριμένο προμηθευτή όταν υπάρχει ιστορικότητα ή μονοπώλιο. Αυτό συμβαίνει όταν το υλικό ή η υπηρεσία έχει αγοραστεί στο παρελθόν με επιτυχία και όταν είναι μοναδικά στο είδος τους. Μια τέτοια πολιτική αγορών θα πρέπει να συνοδεύεται από την αντίστοιχη τεκμηρίωση.

Στην περίπτωση του διαγωνισμού, οι αγοραστές θα πρέπει να έχουν λάβει ένα ολοκληρωμένο αίτημα από τον κάθε χρήστη. Αυτό σημαίνει ότι προτού ορίσει ο αγοραστής την πολιτική και στρατηγική που θα ακολουθήσει στη συγκεκριμένη αγορά, θα πρέπει να έχει λάβει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες από τον χρήστη. Για να επιτευχθεί αυτό, ο αγοραστής συνεργάζεται με τους εμπλεκόμενες χρήστες έτσι ώστε να γίνει η κατάλληλη επιλογή προμηθευτή που θα ανταποκριθεί στο αίτημα της επιχείρησης.

Η διαδικασία επιλογής κατάλληλου προμηθευτή είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη καθώς εμπλέκονται αγοραστές και χρήστες προκειμένου να καταλήξουν στην πιο ικανοποιητική λύση. Η συνηθέστερη λύση είναι η αναζήτηση προμηθευτών σε ήδη εγκεκριμένη λίστα αφού το κριτήριο της αξιοπιστίας είναι δεδομένο ή ακόμα και στο διαδίκτυο όπου μπορούν να εκμαιεύσουν σχόλια από άλλους χρήστες. Τα επικρατέστερα κριτήρια επιλογής ενός προμηθευτή είναι τα παρακάτω:

- ✓ Η δυνατότητα που έχει σε τεχνική εμπειρία, υποδομές και προσωπικό για να ανταποκριθεί στο αίτημα της εκάστοτε εταιρείας
- ✓ Η δυναμικότητα της παραγωγής να μπορέσει να καλύψει τη ζητούμενη ποσότητα
- ✓ Να τηρηθεί το πλάνο παράδοσης όπως θα έχει συμφωνηθεί αρχικά
- ✓ Να προσφέρει τις ανάλογες υπηρεσίες

Τα προαναφερθέντα κριτήρια δεν είναι τα μοναδικά για την επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή. Το τμήμα Προμηθειών σε συνεργασία με τους χρήστες ορίζουν και τα υπόλοιπα κριτήρια για να γίνει η σωστή επιλογή για τη δημιουργία μιας επικρατέστερης λίστας εναλλακτικών προμηθευτών. Στη συνέχεια, γίνεται γνωστοποίηση του αιτήματος της εταιρείας στους προμηθευτές αυτούς που ανήκουν στην τελική λίστα μέσω του έντυπου Πρόσκλησης Ενδιαφέροντος για Προσφορά ή Όρων Δημοπράτησης (Request for Quotation or Proposal) με το οποίο ο αγοραστής δίνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία στους ενδιαφερόμενους προκειμένου να τους οδηγήσει στη δημιουργία της κατάλληλης τεχνικοοικονομικής προσφοράς.

Ανάλογα με την περίπτωση προμήθειας υλικού ή υπηρεσίας, ο αγοραστής συλλέγει τα στοιχεία που θα λάβει από τους εναλλακτικούς προμηθευτές και δημιουργεί αντίστοιχα συγκεντρωτικά αρχεία. Τα αρχεία αυτά περιλαμβάνουν:

- ✓ Τη φόρμα RFQ από το SAP, στην οποία αναγράφονται ο επιθυμητός χρόνος και τόπος παράδοσης, τα Incoterms, οι ποσότητες ανά υλικό, ο υπεύθυνος μηχανικός με τα στοιχεία επικοινωνίας του για τυχόν τεχνικές διευκρινίσεις που μπορεί να προκύψουν από τους προμηθευτές, οι όροι και προϋποθέσεις που θέτει η εταιρεία.
- ✓ Τεχνική περιγραφή, δηλαδή σχέδια, τεχνικές πληροφορίες που θα βοηθήσουν το προμηθευτή να κατανοήσει και να μεταφράσει το αίτημα σε μια ακριβή οικονομοτεχνική προσφορά
- ✓ Στοιχεία μεταφορικής εταιρείας

Ελάχιστα διαφοροποιείται το συγκεντρωτικό αρχείο που αφορά σε υπηρεσίες:

- ✓ Κανονισμό ασφαλείας της εκάστοτε Βιομηχανικής Εγκατάστασης.
- ✓ Περιβαλλοντική πολιτική της εταιρείας
- ✓ Τεχνική περιγραφή των παρεχόμενων υπηρεσιών
- ✓ Σχέδιο σύμβασης υπηρεσιών
- ✓ Το έντυπο των όρων δημοπράτησης

2.1.4 Λήψη και Αξιολόγηση προσφορών

Όταν ολοκληρωθεί η διαδικασία οριοθέτησης των απαιτήσεων και όταν έχουν σταλεί στους εναλλακτικούς προμηθευτές οι προσκλήσεις ενδιαφέροντος, ο εκάστοτε αγοραστής αναμένει να λάβει τις σχετικές προσφορές για να προχωρήσει στην αξιολόγησή τους. Η κάθε προσφορά θα αξιολογηθεί από δύο πλευρές: Αρχικά από άποψη τεχνικής, καθώς το ζητούμενο είναι να γίνει αγορά του ιδανικού υλικού ή υπηρεσίας που θα καλύψει την τρέχουσα ανάγκη, ενώ στη συνέχεια θα γίνει η οικονομική αξιολόγηση καθώς έχει οριστεί ένας συγκεκριμένος προϋπολογισμός.

2.1.5 Καθορισμός τελικής τιμής και έκδοση εντολής αγοράς

Μετά τη λήψη και την αξιολόγηση των προσφορών ξεκινάει ένας κύκλος διαπραγματεύσεων προκειμένου να καθοριστεί η τιμή αγοράς. Οι εμπλεκόμενοι σε αυτή τη διαδικασία είναι ο προμηθευτής και το τμήμα Προμηθειών, το οποίο φέρει την ευθύνη για την έναρξη της διαδικασίας αυτής.

Ο καθορισμός τιμής θα είναι και η συμφωνία που θα γίνει μεταξύ των μερών και θα δώσει το έναυσμα για την έναρξη συνεργασίας του προμηθευτή με τον αγοραστή. Μετά την οριστικοποίηση της τιμής έρχεται και η έκδοση της παραγγελίας.

Η επίσημη παραγγελία κάθε επιχείρησης εκδίδεται μόνο από το τμήμα Προμηθειών και μόνο μετά την έκδοσή της και αποδοχή της από τον προμηθευτή μπορούν να ξεκινήσουν οι διαδικασίες της αγοράς (παραγωγή προϊόντος, αποστολή και τιμολόγηση). Σε αντίθετη περίπτωση, ο προμηθευτής δεν είναι υποχρεωμένος να παραδώσει στην αγοράστρια εταιρεία και δεν θα πρέπει να δεχθεί οποιαδήποτε ανάθεση έργου από άλλο τμήμα εκτός του τμήματος Προμηθειών.

Όταν ο προμηθευτής δεχθεί την παραγγελία, τα συμβαλλόμενα μέρη προχωρούν σε σύναψη συμβάσεων περιλαμβάνοντας όλους τους όρους συμφωνίας. Η δημιουργία σύμβασης δεν είναι υποχρεωτική. Εξαρτάται από τις πολιτικές των δύο μερών και συνίσταται κυρίως σε μεγάλου κόστους αγορές.

2.1.6 Παραγγελία Αγοράς (Purchase Order)

Μόλις ολοκληρωθεί ο αρχικός διαπραγματευτικός κύκλος, ο αγοραστής μπορεί πλέον να προχωρήσει σε ανάθεση παραγγελίας στον επιλαχόντα προμηθευτή. Η ανάθεση γίνεται με την έκδοση της εντολής αγοράς (Purchase Order) μέσω του συστήματος του SAP. Στην ουσία, οι αιτήσεις αγορών που έχουν δημιουργηθεί από τα τμήματα του προγραμματισμού ή της συντήρησης, μετατρέπονται σε παραγγελίες αγοράς από τον εκάστοτε αγοραστή. Οι εντολές αυτές φέρουν στοιχεία τα οποία είναι απαραίτητα τόσο για την αγοράστρια εταιρεία όσο και για τον προμηθευτή. Για αγορές οι οποίες μπορούν να χαρακτηριστούν ως μεγάλα έργα λόγω της μεγάλης διάρκειας ή λόγω κόστους και χρόνου είθισται να υπογράφεται συμβόλαιο.

Όταν δημιουργηθούν οι παραγγελίες αγοράς στο σύστημα κατηγοριοποιούνται αναλόγως του κόστους τους και παίρνουν έγκριση από τον εκάστοτε αρμόδιο. Το όριο εγκρίσεων καθορίζεται στο ίδιο το σύστημα και έτσι δημιουργούνται βαθμίδες έγκρισης βάσει της αξίας κάθε παραγγελίας από τον αγοραστή μέχρι και τη Διοίκηση της κάθε εταιρείας.

Η παραγγελία αγοράς δημιουργείται αυτόματα από το SAP και αποστέλλεται στην ηλεκτρονική διεύθυνση του προμηθευτή που είναι αποθηκευμένη στο σύστημα. Με την παραλαβή της παραγγελίας ο προμηθευτής ξεκινά τις απαραίτητες διαδικασίες προκειμένου να φέρει εις πέρας τη συμφωνία του με την αγοράστρια εταιρεία. Είναι υποχρεωμένος να παραδώσει σύμφωνα με τις σωστές προδιαγραφές, εντός της επιθυμητής ημερομηνίας παράδοσης και στο τέλος να εκδώσει ένα τιμολόγιο το οποίο θα αναφέρει τις συμφωνημένες τιμές χωρίς να υπερτιμολογήσει ή να χρεώσει μη συμφωνημένα έξοδα (π.χ. επιπλέον κόστος μεταφορικών λόγω δυσκολίας εύρεσης μεταφορικού μέσου).

Επειδή η εντολή είναι άμεσα διαθέσιμη σε όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα μιας αγοράστριας εταιρείας, πρέπει να εμπεριέχει όλες τις πληροφορίες που μπορεί να χρειαστούν. Για παράδειγμα, το τμήμα του Προγραμματισμού που έχει αρχικά θέσει το αίτημα αγοράς θα πρέπει να γνωρίζει αν όντως το αίτημά του ανατέθηκε σε κάποιον προμηθευτή να το διεκπεραιώσει και τότε θα γίνει η παράδοση. Έχοντας αυτές τις πληροφορίες, το τμήμα προγραμματισμού ενημερώνει το τμήμα παραγωγής και έτσι μπορεί να δημιουργηθεί το πρόγραμμα παραγωγής.

Ο αγοραστής είναι υπεύθυνος να ενημερώνει το σύστημα SAP με όποια αλλαγή προκύψει (κυρίως στην ημερομηνία παράδοσης) έτσι ώστε, αν χρειαστεί, να γίνει και μετάθεση της παραγωγής του τελικού προϊόντος.

Η οποιαδήποτε ανάθεση παραγγελίας αγοράς πρέπει να γίνεται μέσω του τμήματος Προμηθειών. Το συγκεκριμένο τμήμα είναι εξουσιοδοτημένο από τη Διοίκηση της κάθε εταιρείας να προχωρά σε αναθέσεις, διότι με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται η διατήρηση των κατάλληλων κριτηρίων επιλογής προμηθευτή και διαπραγμάτευσης. Σε ορισμένες περιπτώσεις όπου η ανάθεση μιας παραγγελίας είναι επείγουσα, έχει παρατηρηθεί ότι ο προμηθευτής μπορεί να ξεκινήσει την εκτέλεσή της χωρίς να λάβει την παραγγελία αγοράς από τον παραγωγό. Αυτό μπορεί να συμβεί διότι ο προμηθευτής έχει αρχικά προσεγγιστεί από άλλο τμήμα χωρίς την έγκριση του τμήματος Προμηθειών ή επειδή έχει χρειαστεί η συνεργασία του προμηθευτή με ένα άλλο τμήμα της αγοράστριας εταιρείας προκειμένου να οριστούν οι προδιαγραφές.

Ο προμηθευτής είναι υποχρεωμένος να ξεκινήσει την εκτέλεση της παραγγελίας μόνο όταν λάβει την παραγγελία αγοράς από το τμήμα Προμηθειών καθώς μόνο αυτή αναγνωρίζεται ως επίσημη ανάθεση. Σε αντίθετη περίπτωση, η αγοράστρια εταιρεία δεν αναλαμβάνει το οποιοδήποτε κόστος προκύψει για τον προμηθευτή (πχ. αγορά πρώτων υλών).

2.1.7 Παρακολούθηση παραγγελίας μετά την ανάθεση

Όταν ο προμηθευτής λάβει την παραγγελία, δεσμεύεται να την ολοκληρώσει βάσει των στοιχείων που αναφέρονται σε αυτή σε σχέση με την ποιότητα και τον χρόνο. Ο αγοραστής, από την αποστολή της παραγγελίας μέχρι και την παράδοσή της, έχει την ευθύνη παρακολούθησης εκτέλεσης. Με δεδομένο τη συμμόρφωση ως προς τις συμφωνημένες προδιαγραφές από τον προμηθευτή, ο αγοραστής πρέπει να ελέγχει την τήρηση του χρονοδιαγράμματος των παραδόσεων.

Ο αγοραστής παρακολουθεί την εξέλιξη της παραγγελίας μέσω των παρακάτω ενεργειών, οι οποίες εφαρμόζονται αναλόγως της συμφωνίας που υπογράφεται:

- ✓ Συχνή επικοινωνία με τον προμηθευτή για την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων για τις περιπτώσεις που θα χρειαστούν διορθωτικές κινήσεις παράδοσης (π.χ. αλλαγή τοποθεσίας παράδοσης κ.τ.λ.)
- ✓ Διευθέτηση οικονομικών εκκρεμοτήτων σε συνεργασία με το λογιστήριο. Η συγκεκριμένη ενέργεια γίνεται σύμφωνα με τους όρους πληρωμής.
- ✓ Αναζήτηση βέλτιστης μεταφορικής λύσης σε περίπτωση που τα συμφωνημένα Incoterms (όροι μεταφοράς) το απαιτούν.
- ✓ Για τις παραγγελίες εξωτερικού πρέπει να γίνεται και τακτοποίηση των εκτελωνιστικών ζητημάτων.
- ✓ Μόλις παραλάβει η αποθήκη, το τμήμα Ποιοτικού Ελέγχου ελέγχει τις προδιαγραφές, αν είναι σύμφωνα με τα συμφωνηθέντα, και σε περίπτωση απόκλισης συντάσσεται σχετικό έντυπο τεκμηρίωσης το οποίο στέλνεται στον προμηθευτή ζητώντας την αντίστοιχη αποζημίωση.
- ✓ Η συστημική καρτέλα με την αξιολόγηση του προμηθευτή ενημερώνεται αναλόγως.

2.1.8 Παραλαβή και πληρωμή

Όταν ο προμηθευτής έχει έτοιμο το αγοραζόμενο είδος προς παράδοση, ενημερώνεται η αγοράστρια εταιρεία έτσι ώστε να συμφωνηθεί η ακριβής ημερομηνία και ώρα παράδοσης. Στις περισσότερες εταιρείες τηρείται ακριβές πλάνο παραλαβών προκειμένου να μη συνωστίζονται οι χώροι παραλαβής και αποθήκευσης, να αποφεύγονται λάθη και να διατηρείται η οργάνωση. Το υπεύθυνο τμήμα για την παραλαβή είναι η Αποθήκη. Ο προμηθευτής επικοινωνεί με τον υπεύθυνο Αποθήκης και ορίζεται το ραντεβού για την παράδοση. Κατά την παραλαβή γίνεται έλεγχος για την ποιότητα των προϊόντων (σωστή συσκευασία

χωρίς καταστροφές), την ποσότητα (αν έγινε παραλαβή της αναμενόμενης ποσότητας σύμφωνα με την παραγγελία και αν παραδόθηκαν τα σωστά προϊόντα (σωστός κωδικός αγοραζόμενου είδους). Για τον έλεγχο αυτό αντιπαραβάλλονται η φορτωτική του μεταφορέα και το έντυπο της παραγγελίας και σημειώνονται οι όποιες διαφορές.

Σε περιπτώσεις όπου απαιτείται ποιοτικός έλεγχος, το παραλαμβανόμενο είδος στέλνεται στο αρμόδιο Τμήμα Ελέγχου Ποιότητας και αναλόγως των ευρημάτων αποδεσμεύει ή όχι το είδος προς παραγωγή. Αν το είδος κριθεί ακατάλληλο, στέλνεται παράπονο στον προμηθευτή και το τμήμα Προμηθειών αναλαμβάνει την επικοινωνία με τον προμηθευτή έτσι ώστε να γίνει η αποζημίωση. Για να γίνει η αποδέσμευση του τιμολογίου του προμηθευτή, θα πρέπει να συμφωνούν τρία έντυπα: το τιμολόγιο, η εντολή προμήθειας και η αναφορά παραλαβής. Το τμήμα Προμηθειών είναι υπεύθυνο για τον έλεγχο αυτόν και στη συνέχεια παραδίδει το τιμολόγιο στο Λογιστήριο για διευθέτηση των οικονομικών εκκρεμοτήτων.

2.1.9 Ηλεκτρονικό Εμπόριο

Το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει αρχίσει να μπαίνει έντονα στη ζωή των ανθρώπων και να παίρνει τη μερίδα του λέοντος από το εμπόριο όπως είχε συνηθίσει να γίνεται μέχρι σήμερα. Πολλά είναι τα παραδείγματα που πλέον αναδεικνύουν αυτή τη νέα τάση. Είναι σύνηθες πλέον, όχι μόνο για τους καταναλωτές αλλά και για τις ίδιες τις εταιρείες σαν οργανισμούς, να προχωρούν σε ηλεκτρονικές αγορές.

Αν επικεντρωθούμε λίγο στο πώς γίνονται οι αγορές μέσω διαδικτύου από τις εταιρείες, θα δούμε ότι πλέον οι παραγγελίες δημιουργούνται από το σύστημα και εκδίδεται το έγγραφο, το οποίο στέλνεται αυτόματα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στον προμηθευτή. Αυτός με τη σειρά του επιβεβαιώνει τη λήψη της παραγγελίας και, όταν έρθει η ώρα, στέλνει το τιμολόγιο πάλι μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Τον τελευταίο καιρό οι εταιρείες έχουν δημιουργήσει ιστότοπους αναρτώντας την ιδιότητά τους και τη λίστα των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Με αυτόν τον τρόπο έχουν καταφέρει να μπουν σε αγορές που πριν δεν θα μπορούσαν να είναι και έχουν αποκτήσει περισσότερους πελάτες.

Έτσι, και το τμήμα Προμηθειών κάθε εταιρείας έχει πλέον πρόσβαση σε περισσότερους προμηθευτές και έτσι μπορεί να αφουγκραστεί τον παλμό της αγοράς και να δει πολύ εύκολα και γρήγορα πού κυμαίνεται η αγορά για το κάθε επιθυμητό αγοραζόμενο είδος.

Το τμήμα Προμηθειών χρησιμοποιεί πλέον τις ιστοσελίδες των προμηθευτών για να γνωστοποιήσει το αίτημά του (είτε πλέον μέσα της ίδιας της ιστοσελίδας είτε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου) και ο προμηθευτής επανέρχεται με την αντίστοιχη προσφορά.

Μεγάλες εταιρείες έχουν δημιουργήσει εξειδικευμένα πεδία μέσα στην ιστοσελίδα τους όπου προσφέρουν στον αγοραστή τη δυνατότητα καταχώρησης μιας παραγγελίας. Το σύνθημα είναι ο προμηθευτής να δίνει πρόσβαση στην ιστοσελίδα του μέσω κωδικών στον αγοραστή και η όλη επικοινωνία να γίνεται με αυτόν τον τρόπο. Ο αγοραστής μπορεί να παρακολουθεί την πορεία της παραγγελίας του, να ζητήσει επιπλέον έγγραφα αλλά και να δει αν φορτώθηκε, τιμολογήθηκε και παραδόθηκε η παραγγελία του.

Το κοινό σημείο όλων των παραπάνω είναι ότι απουσιάζουν τα έντυπα έγγραφα και κατ' επέκταση η υπογραφή αυτών.

2.2 Η σημασία της Διαπραγμάτευσης σε ένα τμήμα Προμηθειών

Εφόσον γίνει η αξιολόγηση των προσφορών, το τμήμα Προμηθειών καταλήγει στον τελικό προμηθευτή για να προχωρήσει σε ανάθεση. Η προσφορά μπορεί να έχει επιλεγεί ως η επικρατέστερη, ωστόσο ο αγοραστής θα διαπραγματευτεί με τον προμηθευτή τους όρους αγοράς για το καλύτερο αποτέλεσμα. Για το λόγο αυτό, υπάρχουν κάποιες οδηγίες τις οποίες ακολουθεί ο αγοραστής έτσι ώστε να δημιουργήσει την κατάλληλη ατζέντα στην οποία θα στηριχτεί για να καταφέρει να ενισχύσει τη διαπραγματευτική του ισχύ.

Η σημασία της διαπραγμάτευσης παίζει καθοριστικό ρόλο στην έκβαση της κάθε αγοράς. Έτσι, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, δημιουργείται η κατάλληλη ατζέντα η οποία περιλαμβάνει τα παρακάτω:

- ✓ Τα θέματα που θα συζητηθούν και με ποια σειρά
- ✓ Ποιος θα λάβει μέρος στις διαπραγματεύσεις
- ✓ Ο τόπος και ο χρόνος που θα γίνει η διαπραγμάτευση

Ανάλογα με τον προϋπολογισμό της κάθε αγοράς, η εταιρεία έχει ορίσει ποιος θα αναλαμβάνει τη διαπραγμάτευση. Είθισται ο υπεύθυνος του τμήματος Αγορών να ενημερώνει τον προμηθευτή για την πρόσκληση διαπραγμάτευσης και εκείνος να στέλνει την αποδοχή του γραπτώς.

Ο υπεύθυνος αγοραστής,, έπειτα από συνεννόηση με τον υπεύθυνο του τμήματος θα ετοιμάσει τη σχετική ατζέντα με τα θέματα που θα εξεταστούν. Η προετοιμασία

απαιτεί προσεκτική και λεπτομερή ανάλυση των θεμάτων διαπραγμάτευσης - είναι ένα πολύ σημαντικό στάδιο καθώς θα πρέπει να γίνει με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να μην αφήσει περιθώριο στον προμηθευτή να μπορέσει να αποικοδομήσει το πλεονέκτημα του αγοραστή.

Ο λόγος και τα επιχειρήματα του αγοραστή θα πρέπει να είναι συγκεκριμένα και οριοθετημένα, κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης έτσι ώστε να γίνει ακριβής παράθεση των επιχειρημάτων, κάτι το οποίο θα αυξήσει τη διαπραγματευτική του ισχύ. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να μην υπάρχουν υπερβολές και να έχει στηρίξει τα επιχειρήματά του στη λογική.

Όπως είναι αναμενόμενο, στις διαπραγματεύσεις θα υπάρξουν συγκρούσεις με τον προμηθευτή, γι' αυτό και θα πρέπει να γίνουν κάποιες υποχωρήσεις με εκλεπτυσμένο τρόπο. Για παράδειγμα, προκειμένου ο αγοραστής να ενισχύσει τη διαπραγματευτική του ισχύ σε ένα θέμα που θεωρεί και είναι σημαντικό, μπορεί να υποχωρήσει σε ένα άλλο που δεν είναι.

Οι διαπραγματεύσεις των αγοραστών με τους προμηθευτές δεν σταματάνε όταν ξεκινήσει μια συνεργασία. Στην αρχή θέτονται οι επί ίσοις όροι και δεσμεύονται όλοι με το συμβόλαιο που υπογράφεται - αυτό δεν σημαίνει, ωστόσο, ότι δεν μπορούν να αλλάξουν. Είναι λογικό, στα πρώτα βήματα αυτής της νέας αρχής να υπάρχει μια αυτοσυγκράτηση από την πλευρά του αγοραστή μέχρι να δημιουργηθεί μια ισχυρή σχέση εμπιστοσύνης και να μπορέσει να στείλει στον προμηθευτή ακόμα περισσότερες παραγγελίες. Αυτό θα γίνει με την πάροδο του χρόνου και όταν ο προμηθευτής φανεί αξιόπιστος μέσω της συνέπειάς του στον χρόνο παράδοσης, στην ποιότητα και στη διατήρηση των αρχικών συμφωνημένων τιμών αγοράς. Όταν γίνει αυτό, θα σημαίνει ότι ο συνολικός τζίρος που θα γίνεται από την αγοράστρια εταιρεία στον προμηθευτή θα είναι διαφορετικός από τον αρχικό. Η αλλαγή αυτή της σχέσης δίνει στον αγοραστή το πλεονέκτημα να διεκδικήσει ακόμα περισσότερα τόσο στις τιμές αγοράς και στους όρους πληρωμής όσο και στους γενικότερους όρους της συνεργασίας.

2.3 Επιλογή και αξιολόγηση προμηθευτών

Η επιλογή του προμηθευτή που θα αναλάβει την εκτέλεση της παραγγελίας μιας εταιρείας είναι ένα πολύ σημαντικό στάδιο και θα πρέπει να δίνεται μεγάλη προσοχή από το τμήμα Προμηθειών καθώς η εξέλιξη της εταιρείας στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην αξιοπιστία των προμηθευτών της.

Στην περίπτωση που οι προδιαγραφές είναι συγκεκριμένες, η επιλογή συνήθως γίνεται με βάση την τιμή και στη συνέχεια με τα υπόλοιπα κριτήρια.

Σε αντίθετη περίπτωση, που οι προδιαγραφές για να καθοριστούν απαιτούν και τη συμμετοχή των τμημάτων που υπέβαλλαν το αίτημα, η επιλογή γίνεται μέσω αξιολόγησης τόσο της κάλυψης των προδιαγραφών όσο και της τιμής.

Η Διαδικασία Αξιολόγησης και Επιλογής Προμηθευτών περιλαμβάνει:

- ✓ Καθορισμό Στόχων & Καθορισμό Στρατηγικής Εφοδιασμού
- ✓ Καθορισμό Κριτηρίων Αξιολόγησης Προμηθευτών
- ✓ Ανίχνευση Δυνητικών Προμηθευτών
- ✓ Φιλτράρισμα Δυνητικών Προμηθευτών
- ✓ Έρευνα εις βάθος
- ✓ Ορισμό Συντελεστών Βαρύτητας & Βαθμολόγηση
- ✓ Ανάλυση SWOT Προμηθευτών της Τελικής Λίστας
- ✓ Ανασκόπηση με τους Προμηθευτές
- ✓ Καθορισμό Στρατηγικής Ανάπτυξης Προμηθευτών
- ✓ Καταγραφή του Αποτελέσματος σε Βάση Προμηθευτών

2.3.1 Κριτήρια επιλογής προμηθευτών

Ανάλογα με το είδος της εταιρείας, τα κριτήρια επιλογής των προμηθευτών διαφέρουν. Η επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή είναι η αμέσως επόμενη σημαντική απόφαση μετά από αυτή των ειδών και των ποσοτήτων προμήθειας.

Κατάλληλος προμηθευτής είναι αυτός ο οποίος έχει το τεχνολογικό υπόβαθρο ή τους πόρους να προμηθεύσει το ζητούμενο προϊόν, στις ποσότητες που απαιτούνται και ταυτόχρονα να είναι σε θέση να λειτουργήσει με κέρδος παρέχοντας ανταγωνιστικές τιμές.

Υπάρχουν τρεις εναλλακτικές στρατηγικές για την επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή:

- ✓ Single Sourcing: Παρόλο που υπάρχουν διάφοροι εναλλακτικοί παραγωγοί, γίνεται συνειδητή επιλογή ενός μόνο προμηθευτή για ένα προϊόν. Συνήθως καταλήγει σε μακροχρόνια συνεργασία η οποία αποφέρει αρκετά πλεονεκτήματα και για τις δύο εμπλεκόμενες πλευρές.
- ✓ Sole Sourcing: Λόγω πατέντας ή μονοπωλίου γίνεται χρήση ενός μόνο προμηθευτή.
- ✓ Multiple Sourcing: Για την αγορά ενός προϊόντος έχουν οριστεί κατάλληλοι παραπάνω από ένας προμηθευτές και γίνεται χρήση όλων αναλόγως των

χαμηλότερων τιμών και το επίπεδο εξυπηρέτησης. Συνήθως επιλέγεται ως στρατηγική επιλογή προκειμένου να εξασφαλιστεί η συνεχής ροή προμήθειας του αγοραζόμενου είδους και να υπάρχει άμεσα εναλλακτική λύση προμήθειας λόγω της σημαντικότητάς του.

Τα πιο σημαντικά κριτήρια για την επιλογή ενός προμηθευτή είναι τα παρακάτω:

- ✓ **Τεχνική Ικανότητα:** Όσα περισσότερα γνωρίζει ο προμηθευτής για τις τεχνικές ιδιότητες του προϊόντος που προσφέρει, τόσο περισσότερα είναι τα οφέλη καθώς μπορεί να βελτιώσει το κόστος του προϊόντος μέσω της συνεχούς ανάπτυξής του.
- ✓ **Κατασκευαστική δυνατότητα:** Ο προμηθευτής έχει ένα εξειδικευμένο προσωπικό και τον απαραίτητο εξοπλισμό στις εγκαταστάσεις του έτσι ώστε να μπορεί να προσφέρει τα προϊόντα του στη συμφωνημένη ποιότητα και ποσότητα.
- ✓ **Αξιοπιστία:** Είναι σημαντικό ο προμηθευτής να έχει δημιουργήσει και να διατηρεί την καλή του φήμη στην αγορά.
- ✓ **Τοποθεσία προμηθευτή:** Για μερικούς αγοραστές είναι σημαντικό και απαιτούμενο από έναν προμηθευτή να βρίσκεται σε κοντινή απόσταση και να διατηρεί απόθεμα ασφαλείας. Έτσι, μειώνονται οι χρόνοι ανταπόκρισης σε επείγουσες καταστάσεις.
- ✓ **Η μεταπώληση εξυπηρέτηση:** Στις περιπτώσεις όπου απαιτείται είναι σημαντικό ο προμηθευτής να είναι δίπλα στον αγοραστή και να μπορεί να προσφέρει τεχνική υποστήριξη.
- ✓ **Τιμή:** Μετά την εξασφάλιση της ποιότητας, έρχεται η τιμή. Ο προμηθευτής θα πρέπει να είναι σε θέση να προσφέρει το ποιοτικό του προϊόν σε ανταγωνιστική τιμή. Μια τιμή η οποία θα είναι η καλύτερη για τον αγοραστή αλλά θα προσφέρει και κέρδος στον ίδιο τον προμηθευτή. Είναι γνωστό ότι οι τιμές έχουν ανώτατο και κατώτατο όριο. Το κατώτατο όριο το ορίζει ο προμηθευτής με βάση το περιθώριο κέρδους που θέλει να έχει και, φυσικά, το κόστος παραγωγής. Το ανώτατο όριο το ορίζει η αγορά-αγοραστής ο οποίος θέτει την τιμή στην οποία είναι διατεθειμένος να αγοράσει. Έτσι, για να μπορέσει να οριστεί σωστά μια δίκαιη τιμή και για τις δύο πλευρές θα πρέπει να γνωρίζουν όλες τις παραμέτρους που θα παίξουν ρόλο, τη γενικότερη εικόνα της αγοράς, τις ανταγωνιστικές τιμές και το κόστος των προμηθευτών.

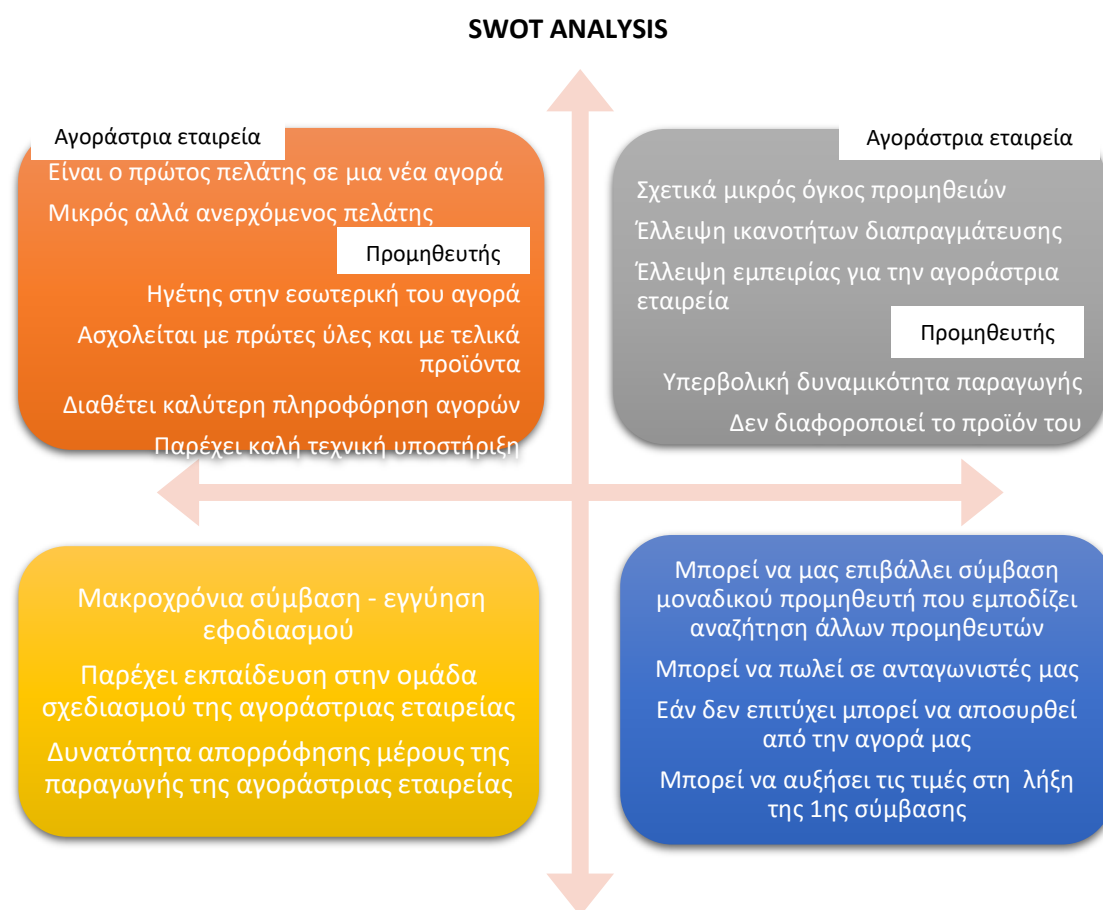
2.3.2 Κριτήρια αξιολόγησης προμηθευτών

Βασικό στάδιο στην επιλογή ενός προμηθευτή είναι και η αξιολόγησή του. Για να γίνει η τελική επιλογή ενός προμηθευτή θα πρέπει να έχουν ελεγχθεί και κάποια επιπλέον στοιχεία τα οποία θα τον χαρακτηρίσουν κατάλληλο για τη συνέχιση σε αγορά.

Η Αξιολόγηση Προμηθευτών χρησιμοποιείται για την:

- ✓ Ένταξη προμηθευτών στο μητρώο προμηθευτών μιας επιχείρησης
- ✓ Αξιολόγηση προσφορών κατά την διάρκεια διενέργειας ενός διαγωνισμού
- ✓ Συνεχή αξιολόγηση των ενεργών προμηθευτών
- ✓ Σύναψη εταιρικών συνεργασιών

Παρακάτω προβάλλεται μια SWOT analysis για την αξιολόγηση επιλογής προμηθευτών.



Εικόνα 6: SWOT Analysis για την επιλογή προμηθευτών

Το τμήμα Προμηθειών, βάσει των διαδικασιών που ακολουθεί, έχει ορίσει κάποια σημαντικά κριτήρια αξιολόγησης των προμηθευτών και αυτά οριοθετούν και κατατάσσουν τους προμηθευτές της αγοράστριας εταιρείας σε μια κλίμακα. Τα κριτήρια αυτά είναι:

- ✓ Η ποιότητα
- ✓ Το κόστος
- ✓ Η διαθεσιμότητα
- ✓ Η εξυπηρέτηση και ανταπόκριση
- ✓ Οι χρόνοι παράδοσης

Όλα τα παραπάνω είναι απαραίτητα για την αρχική επιλογή ενός προμηθευτή αλλά εξακολουθούν να είναι το ίδιο σημαντικά και για την αξιολόγησή του.

Μια ακόμα διάκριση που γίνεται στα κριτήρια αξιολόγησης των προμηθευτών ανάλογα των διαφορετικών κατηγοριών αγορών είναι η παρακάτω:

- ✓ Επίφοβα: Επίτευξη Απρόσκοπτου Εφοδιασμού.

Ο προμηθευτής θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα ικανός στους τομείς που παρουσιάζουν το μεγαλύτερο κίνδυνο για την εταιρεία για να μπορέσει να τον αποφύγει. Επιπλέον, δεν πρέπει να εκμεταλλευτεί την ισχυρή θέση διαπραγμάτευσης που έχει σε σχέση με την αγοράστρια εταιρεία. Θα πρέπει να προμηθεύει μακροπρόθεσμα τα απαιτούμενα προϊόντα και παραδίδει σωστά ποιοτικά προϊόντα σύμφωνα με την περιγραφή αγοράς

Με την μακροπρόθεσμη δυνατότητα εφοδιασμού, ο προμηθευτής θα πρέπει να είναι σε θέση να διατηρεί την χρηματοοικονομική του δύναμη και κατ' επέκταση την θέση του στην αγορά και το τελικό προϊόν που δίνει στην αγοράστρια εταιρεία να παραμένει στον βασικό πυρήνα δραστηριοτήτων του.

- ✓ Κρίσιμα: Διασφάλιση Μακροχρόνιας Συνεργασίας.

Ο προμηθευτής, εκτός του ότι θα πρέπει να είναι και εδώ ικανός στους τομείς που παρουσιάζουν μεγάλο κίνδυνο για την εταιρεία, θα πρέπει επίσης να έχει και την ικανότητα να παρέχει προϊόντα με χαμηλό κόστος ή/και να είναι τεχνολογικός ηγέτης μακροπρόθεσμα, οι απαιτούμενες αγορές να ανήκουν στις βασικές δραστηριότητες του προμηθευτή και η επιχειρησιακή στρατηγική του να είναι συμβατή με την επιχειρησιακή στρατηγική της αγοράστριας εταιρείας. Ο προμηθευτής θα πρέπει να είναι οικονομικά σταθερός και να μπορεί να διατηρήσει τη θέση του στην αγορά. Τέλος, δεν θα πρέπει να έχει σχέσεις προτίμησης με τους ανταγωνιστές της αγοράστριας εταιρείας.

- ✓ Κοινά: Μείωση Κόστους Διαχείρισης

Στην περίπτωση των κοινών ειδών, ο προμηθευτής διατηρεί ιστοσελίδα καθώς είναι αυξημένη η δραστηριότητα του ηλεκτρονικού εμπορίου και μπορεί να προσφέρει τη δυνατότητα για παροχή ενοποιημένων χρεώσεων. Τα επίπεδα αποθέματος είναι αρκετά μεγάλα και είναι σε μεγάλο ποσοστό συνεπή με την περιγραφή του τελικού προϊόντος της αγοράς και, τέλος, παρέχεται το καλύτερο επίπεδο εξυπηρέτησης.

- ✓ Κερδοφόρα: Εκμετάλλευση Ανταγωνισμού.

Τα κριτήρια αξιολόγησης διαφέρουν ανάλογα με το κόστος αλλαγής προμηθευτή και τις διακυμάνσεις των τιμών των αγαθών. Όταν το κόστος αλλαγής προμηθευτή είναι μεγάλο και οι διακυμάνσεις τιμών είναι μικρές, επιλέγεται ένας προμηθευτής που ελαχιστοποιεί το ολικό κόστος στην περίοδο συνεργασίας. Όταν το κόστος αλλαγής προμηθευτή είναι μικρό και οι διακυμάνσεις τιμών είναι μεγάλες, επιλέγονται πολλοί προμηθευτές ανάλογα με την τιμή που προσφέρουν στη χρονική στιγμή κάθε αγοράς.

2.4 Σημασία Προετοιμασίας συμβάσεων

Όταν αποφασίζεται η δημιουργία σύμβασης, είναι σημαντικό να γίνεται σωστή προετοιμασία και από τα δύο συμβαλλόμενα μέρη και σε καμία περίπτωση να μη θεωρηθεί ως κάτι απλό. Η εμπλοκή του Νομικού Τμήματος θα παίξει σημαίνοντα ρόλο έτσι ώστε να συναφθεί το συμβόλαιο με τέτοιο τρόπο που να μην παραβιάζονται οι πολιτικές των εταιρειών και να έχουν καλυφθεί όλα τα πιθανά σενάρια που μπορεί να προκύψουν.

2.4.1 Βασικά στοιχεία συμβάσεων

Σύμβαση θεωρείται οποιαδήποτε συμφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών. Οι συμβάσεις μπορεί να είναι είτε προφορικές είτε γραπτές, αν και το ιδανικό είναι να είναι γραπτές καθώς προβλέπεται και καθορίζεται όλο το πλαίσιο της συμφωνίας.

Μια σωστά γραμμένη σύμβαση χαρακτηρίζεται από:

- ✓ Σαφήνεια (να είναι ξεκάθαροι οι όροι της) και
- ✓ Πληρότητα (να καλύπτονται όλα τα ζητήματα)

➤ Τύποι συμβάσεων

1. Σύντομες συμβάσεις: Αναφέρονται μόνο τα βασικά στοιχεία, τα οποία είναι τα συμβαλλόμενα μέρη και το αντικείμενο της σύμβασης. Η χρήση σύντομων συμβάσεων δεν συνιστάται καθώς υπάρχουν πολλά αδιευκρίνιστα μέρη, με τους συμβαλλόμενους να είναι εκτεθειμένοι. Δεν είθισται να χρησιμοποιείται από εταιρείες μεγάλου μεγέθους.
2. Αναλυτικές συμβάσεις: Αποτελεί τον ιδανικό τύπο σύμβασης καθώς καλύπτονται όλα τα θέματα που μπορεί να προκύψουν (νομικό πλαίσιο, δικαστήρια, αρμοδιότητες) κάθε συμβαλλόμενου.

Η καλύτερη λύση θα ήταν η δημιουργία μιας σύμβασης η οποία θα περιείχε τα απαραίτητα χωρίς περιττές λεπτομέρειες. Ωστόσο, επειδή η κάθε εταιρεία και η κάθε περίπτωση έχει άλλες ανάγκες, επιλέγεται ο κατάλληλος τύπος σύμβασης για να προχωρήσουν τα συμβαλλόμενα μέρη.

Για τη δημιουργία συμβάσεων είναι υπεύθυνο το τμήμα Προμηθειών. Είναι το τμήμα που θα ενημερώσει το Νομικό Τμήμα ότι υπάρχει ανάγκη σύναψης συμβάσεως και θα εκκινήσει τις διαδικασίες.

➤ Όροι σύμβασης που χρήζουν προσοχής

Η χρήση συγκεκριμένων όρων σε μια σύμβαση είναι καθοριστική καθώς ορίζει και εξηγεί καθετί και η έλλειψη αυτών μπορεί να αποβεί μοιραία για μια συνεργασία. Παρακάτω θα αναφερθούν μερικοί βασικοί όροι μιας σύμβασης:

- i. Γλώσσα της σύμβασης: Η γλώσσα που χρησιμοποιείται σε κάθε σύμβαση θα πρέπει να είναι κατανοητή από όλα τα συμβαλλόμενα μέρη. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου δημιουργείται και υπογράφεται δίγλωσση για καλύτερη κατανόηση από τους συμβαλλόμενους.
- ii. Στοιχεία των συμβαλλομένων: Κάθε σύμβαση θα πρέπει να υπογράφεται από τον νομικό αντιπρόσωπο της εταιρείας και να αναγράφονται τα άρθρα στοιχεία του σε αυτή.
- iii. Ορισμοί: Είναι σύνθητες στις συμβάσεις να υπάρχει η λίστα όλων των ορισμών που θα χρησιμοποιηθούν σε αυτή. Με αυτό τον τρόπο, ξεκαθαρίζεται από την αρχή η χρήση όρων και αποφεύγονται τυχόν παρεξηγήσεις.
- iv. Τόπος κατάρτισης της σύμβασης: Είθισται στην αρχή μιας σύμβασης να ορίζεται ο τόπος όπου υπογράφεται μια σύμβαση, ειδικά σε περιπτώσεις όπου και τα δύο συμβαλλόμενα μέρη εδράζουν στην ίδια χώρα και πόλη. Στις περιπτώσεις όπου οι συμβαλλόμενοι προέρχονται από διαφορετικές χώρες αναφέρονται οι ονομασίες των εταιρειών μαζί με τις νόμιμες διευθύνσεις αυτών. Στην τελευταία περίπτωση θα πρέπει οι συμβαλλόμενοι να έρθουν σε συμφωνία σχετικά με τη διαιτησία και δικαιοδοσία των

δικαστηρίων που θα διεξαχθεί μια πιθανή διαμάχη καθώς και τη γλώσσα που θα χρησιμοποιηθεί στο δικαστήριο.

- v. Αντικείμενο της σύμβασης. Θα πρέπει να είναι ακριβής και σαφής η περιγραφή του αντικειμένου, αν για παράδειγμα η αγοροπωλησία αφορά σε είδος ή υπηρεσία. Στις περισσότερες συμβάσεις αναλύονται οι ακριβείς υποχρεώσεις του προμηθευτή αλλά και του αγοραστή. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δίνεται και στην ύπαρξη και χρήση των παραρτημάτων. Να γίνονται σωστές παραπομπές και να μην αμελούνται κατά τη δημιουργία μιας σύμβασης όταν θεωρούνται απαραίτητα.
- vi. Τίμημα και όροι πληρωμής: Μια υποχρέωση που αφορά στον αγοραστή είναι αυτή της καταβολής του τιμήματος αγοράς. Η πληρωμή του προμηθευτή θα γίνεται από τον αγοραστή σύμφωνα με τους όρους πληρωμής που έχουν συμφωνήσει και μετά την έκδοση σωστών παραστατικών από τον προμηθευτή. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δίνεται στο νόμισμα του τιμήματος και κατ' επέκταση και στην ισοτιμία.
- vii. Ασφάλιση των πωληθέντων προϊόντων: Το αγοραζόμενο είδος επιδέχεται ασφάλειας και αυτό μεταβάλλεται ανάλογα με την κατοχή τους. Όταν ο προμηθευτής έχει παράξει το αγοραζόμενο είδος αλλά δεν το έχει παραδώσει στον αγοραστή, η ασφάλεια βαρύνει τον ίδιο. Ο προμηθευτής είναι υπεύθυνος για την ασφάλεια των ειδών μέχρις ότου παραλάβει ο αγοραστής. Το θέμα της ασφάλειας είναι χρήσιμο και ξεκάθαρο ακόμα και κατά τη μεταφορά του είδους με τα συμφωνημένα παγκοσμίως Incoterms 2010 που είναι σε ισχύ μέχρι σήμερα.
- viii. Παραλαβή των προϊόντων: Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, κατά την παραλαβή υπογράφεται το δελτίο αποστολής από τον υπεύθυνο αποθήκης της αγοράστριας εταιρείας με σφραγίδα που αναφέρει με επιφύλαξη. Ο λόγος είναι ότι με την παραλαβή είναι δύσκολο να ανιχνευθεί αν το παραδοτέο επιφέρει κάποιο ελάττωμα. Μετά την αξιολόγησή του και αν το αποτέλεσμα είναι αρνητικό, θα ενημερωθεί ο προμηθευτής από το τμήμα Ποιότητας.
- ix. Ποινικές ρήτρες: Σύμφωνα με τον Αστικό Κώδικα, ο αγοραστής μπορεί να ορίσει κάποιο χρηματικό ποσό ή κάποιου άλλου είδους ποινική ρήτρα στον προμηθευτή, σε περίπτωση που ο δεύτερος δεν θα μπορούσε να εκπληρώσει τη συμφωνία. Η ποινή μπορεί να ενεργοποιηθεί όταν, για παράδειγμα, ο προμηθευτής καθυστερεί την παράδοση ή ακόμα και όταν δεν μπορεί να παραδώσει καθόλου.
- x. Δυνατότητα καταγγελίας της σύμβασης: Είναι ένας σημαντικός όρος ο οποίος θα μπορέσει να απεγκλωβίσει τα συμβαλλόμενα μέρη σε μια ασυμφωνία με τη χρήση των νόμων.

➤ Σχέσεις - συνεργασία νομικού Τμήματος και Τμήματος Προμηθειών

Υποχρεώσεις νομικού τμήματος

i. Πριν την υπογραφή της σύμβασης:

Ο ρόλος της σύμβασης είναι η καταγραφή του πλαισίου συνεργασίας μεταξύ των μερών με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να μην αφήνονται αιχμές και να μπορεί να δώσει λύσεις στα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν. Το σίγουρο είναι ότι με την ύπαρξη των συμβάσεων και κυρίως των αναλυτικών, οι εταιρείες διαφυλάσσουν τα συμφέροντά τους.

Η συνεργασία που συνάπτεται μεταξύ των δύο τμημάτων μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους, οι οποίοι αναφέρονται παρακάτω:

α) Το νομικό τμήμα μπορεί να ετοιμάσει ένα προσχέδιο σύμβασης το οποίο το στέλνει στο τμήμα Προμηθειών και το ακολουθεί πιστά. Έτσι, όπου χρειάζεται δημιουργία σύμβασης, για παράδειγμα με έναν προμηθευτή, το τμήμα Προμηθειών στέλνει το προσχέδιο αυτό. Ο εκάστοτε προμηθευτής επανέρχεται με ενδεχόμενα σχόλια-παρατηρήσεις και η σύμβαση ελέγχεται και πάλι από το Νομικό τμήμα. Το θετικό στοιχείο ύπαρξης προσχέδιας σύμβασης είναι ότι το τμήμα Προμηθειών έχει άμεσα στα χέρια του ένα νομικά εγκεκριμένο έγγραφο και μπορεί άμεσα να προχωρήσει σε συζητήσεις με τον προμηθευτή. Από την πλευρά του Νομικού τμήματος είναι γνωστό ότι έχουν καλυφθεί όλα τα ζητήματα. Στον αντίποδα, ωστόσο, βρίσκεται η μη κατάρτιση του τμήματος Προμηθειών να χειριστεί μια σύμβαση, κάτι το οποίο λύνεται αν δαπανηθεί λίγο περισσότερος χρόνος στην εξοικείωση και την κατανόηση των νομικών όρων.

β) Το τμήμα Προμηθειών ετοιμάζει το προσχέδιο και το Νομικό τμήμα το ελέγχει. Το τμήμα Προμηθειών είναι σε θέση να μπορεί να περιγράψει και να αποτυπώσει καλύτερα τις ανάγκες της επιχείρησης σχετικά με μια αγορά. Το δύσκολο μέρος αυτής της διαδικασίας είναι ότι πιθανώς ο υπεύθυνος αγορών δεν έχει τις νομικές γνώσεις για να μπορέσει να δημιουργήσει μια άρτια σύμβαση. Σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να βοηθήσει το Νομικό τμήμα θέτοντας το νομικό πλαίσιο της σύμβασης.

γ) Η μεγαλύτερη δυσκολία αντιμετωπίζεται όταν στις μικρότερες επιχειρήσεις δεν υπάρχει Νομικό τμήμα, επομένως δεν μπορεί να συνταχθεί μια άρτια σύμβαση που θα καλύψει την εταιρεία σε ειδική ανάγκη. Σε αυτή την περίπτωση, καλό είναι η εταιρεία να συμβουλευτεί έναν εξωτερικό συνεργάτη για την κάλυψη του νομικού πλαισίου.

Όπως είναι αντιληπτό, σε όλες τις προαναφερθείσες περιπτώσεις η συνεργασία του τμήματος Προμηθειών με αυτό του Νομικού είναι σημαντική και καθοριστική. Η συμβολή και των δύο είναι αυτή που θα ορίσουν την τελική σύμβαση. Ωστόσο, σε

μερικές περιπτώσεις, και ειδικότερα στις εμπορικές συμβάσεις, θα χρειαστεί και η συμβολή του Τεχνικού τμήματος για να γίνει η σωστή περιγραφή της ανάγκης.

ii. Μετά την υπογραφή της σύμβασης

Όταν ολοκληρωθούν οι υπογραφές και από τα δύο συμβαλλόμενα μέρη, η συνεργασία του Νομικού τμήματος και του τμήματος Προμηθειών θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι τελείωσε. Ωστόσο, υπάρχουν κάποιες περιπτώσεις όπου η συνεργασία αυτή συνεχίζεται και θα μπορούσε να θεωρηθεί ως και απαραίτητη, ειδικότερα σε περιπτώσεις όπου δεν τηρούνται οι συμφωνημένοι όροι. Ένα παράδειγμα θα μπορούσε να είναι η τμηματική παράδοση από το μέρος του προμηθευτή για το αγοραζόμενο είδος από την αγοράστρια εταιρεία ή η καθυστέρηση παράδοσης. Για αυτές τις περιπτώσεις, η αγοράστρια εταιρεία μπορεί να προχωρήσει σε καταγγελία σύμβασης ή ακόμα και σε διακοπή της συνεργασίας. Τέλος, αν το αγοραζόμενο είδος παραδοθεί και τιμολογηθεί σωστά από τον προμηθευτή αλλά είναι εκτός των συμφωνημένων προδιαγραφών, ενεργοποιείται και πάλι η συνεργασία των δύο τμημάτων, Νομικό και Προμηθειών, προκειμένου να ξεκινήσουν οι κυρώσεις προς τον προμηθευτή.

2.4.2 Ηλεκτρονικές συμβάσεις

Μια νέα κατηγορία συμβάσεων που έχει προκύψει τα τελευταία χρόνια είναι αυτή των ηλεκτρονικών συμβάσεων. Λόγω της πρόσφατης εμφάνισής τους, δεν έχει οριστεί ολοκληρωτικά το νομικό πλαίσιο στο οποίο θα πρέπει να υφίστανται οι συμβάσεις. Ωστόσο, έχει οριστεί από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο μια ομάδα ηλεκτρονικού δικαίου για να τεθούν τα σωστά πλαίσια.

Η Ομάδα «Ηλεκτρονικό δίκαιο» (E-Law) κάνει χρήση των νέων τεχνολογιών και πληροφοριών (ICT) έτσι ώστε να απλοποιηθούν οι διαδικασίες των δικαστηρίων και να υπάρχει ενημέρωση τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Η ενημέρωση αυτή γίνεται μέσω της πλατφόρμας e-Justice (ηλεκτρονική δικαιοσύνη). Η ομάδα λειτουργεί σε δύο συνθέσεις, οι οποίες αναλαμβάνουν τα παρακάτω ανά σύσταση ομάδας.

- Σύνθεση e-Law
 - ✓ Αφιερώνουν χρόνο στη δημιουργία της βάσης δεδομένων και πληροφοριών
 - ✓ Παρακολουθεί το N-Lex, το οποίο είναι μια ενιαία πύλη εισόδου στις εθνικές βάσεις νομικών δεδομένων των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
 - ✓ Αφιερώνει χρόνο στην εξέλιξη της Επίσημης Εφημερίδας της Ε.Ε.
 - ✓ Είναι υπεύθυνη για την ανταλλαγή πληροφοριών και τεχνογνωσίας μεταξύ των κρατών μελών

- ✓ Διατηρεί την επικοινωνία με τους διεθνείς οργανισμούς και τις χώρες εκτός Ε.Ε. στον τομέα του «ηλεκτρονικού δικαίου»
- Σύνθεση e-Justice
 - ✓ Η e-Justice πλατφόρμα είναι μια υπηρεσία που αφορά κυρίως στο αστικό, ποινικό και διοικητικού δικαίου. Έτσι, προκύπτει το ηλεκτρονικό δίκαιο μέσω της εφαρμογής των νέων τεχνολογιών.
 - ✓ Είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή του ευρωπαϊκού σχεδίου δράσης για την «ηλεκτρονική δικαιοσύνη»
 - ✓ Αναλαμβάνει την προετοιμασία των αποφάσεων του Συμβουλίου σχετικά με την καλύτερη επίτευξη των στόχων του σχεδίου δράσης «ηλεκτρονική δικαιοσύνη».

Παρακάτω θα αναφερθούν μερικοί ορισμοί για την καλύτερη κατανόηση της νέας τάσης συμβάσεων:

- Ηλεκτρονικό έγγραφο: Ορίζεται ως το σύνολο των εγγράφων που υπάρχουν σε έναν υπολογιστή και που μπορεί να αναγνωστεί και να τυπωθεί από έναν άνθρωπο. Το γεγονός ότι το ηλεκτρονικό έγγραφο δεν έχει υλική μορφή δεν το καθιστά χαμηλότερης αξίας σε σύγκριση με ένα υλικό. Αναγνωρίζεται ως το ίδιο νόμιμο από τα δικαστήρια.
- Ηλεκτρονική υπηρεσία: Αναγνωρίζεται ως μια υπηρεσία η οποία έχει γίνει με ηλεκτρονικά μέσα εξ αποστάσεως και έναντι αμοιβής.
- Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail): Είναι το γνωστό μέσο επικοινωνίας το οποίο γίνεται με τη χρήση του διαδικτύου. Προσφέρει τη δυνατότητα σύνταξης, αποστολής, λήψης και αποθήκευσης μηνυμάτων με τη χρήση ηλεκτρονικών συστημάτων τηλεπικοινωνιών. Για τη λειτουργία του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) απαιτείται επίσης και η χρήση ενός κωδικού ο οποίος δίνεται σε κάθε χρήστη μεμονωμένα έτσι ώστε να καταχωρηθεί στο σύστημα και να μπορεί να κάνει χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.
- Ηλεκτρονική υπογραφή: Πλέον υπάρχει η δυνατότητα ηλεκτρονικής υπογραφής των εγγράφων και χρησιμοποιείται για τις συμβάσεις χωρίς να υπάρχει επαφή με το έγγραφο. Αυτό μπορεί να γίνει με δύο τρόπους: είτε το ίδιο το έγγραφο να προσφέρει την επιλογή να μπορείς να επεξεργαστείς το κείμενο και να γράψεις σαν να υπέγραφες μια έντυπη σύμβαση, είτε μέσω προγραμμάτων ανάγνωσης των εγγράφων όπως είναι για παράδειγμα το Acrobat PDF, να παρέχει τη δυνατότητα στον χρήστη να δημιουργήσει την προσωπική του ηλεκτρονική υπογραφή. Η προηγμένη ηλεκτρονική

υπογραφή δημιουργείται με ασφάλεια και βασίζεται σε αναγνωρισμένο πιστοποιητικό. Στο δίκαιο θεωρείται το ίδιο νόμιμη η υπογραφή αυτή της ιδιόχειρης.

Το ζήτημα που εγείρεται όταν δημιουργείται μια ηλεκτρονική σύμβαση είναι οι άνθρωποι που θα αναλάβουν την εργασία αυτή να μπορούν να αναγνωρίσουν και να διαχωρίσουν τις έγκυρες και δεσμευτικές συμβάσεις από αυτές που δεν είναι τόσο δεσμευτικές. Το σημαντικότερο στοιχείο είναι να μπορεί να γίνει αναγνώριση του υποβάλλοντος μια προσφορά και του αποδέκτη της.

Το τμήμα Προμηθειών καλείται, σε περιπτώσεις ηλεκτρονικής αγοράς, να δεχτεί ή όχι τους όρους της αγοροπωλησίας αυτής. Αυτό που συμβαίνει συνήθως σε συνεργασίες μεγάλων εταιρειών είναι να υπογράφεται σύμβαση εκτός του διαδικτύου όπου θα έχουν συμφωνηθεί όλοι οι όροι και να μην επαφίονται στην αποδοχή των όρων που εμφανίζονται αυτόματα σε μια ιστοσελίδα κατά τη διαδικασία της αγοροπωλησίας. Έχοντας λοιπόν πλέον μια έγκυρη σύμβαση και κωδικούς πρόσβασης στην ιστοσελίδα του προμηθευτή, το τμήμα Προμηθειών προχωράει σε ασφαλή συνεργασία.

Επειδή ακριβώς οι ηλεκτρονικές συμβάσεις είναι κάτι νέο και ακόμα δεν έχουν οριστεί όλες οι νομικές προϋποθέσεις για την ορθή χρήση και αποδοχή τους από όλους τους φορείς, υπάρχει η περίπτωση να δημιουργηθούν αμφιβολίες σχετικά με την εγκυρότητά τους. Αυτό είναι κάτι που παρατηρείται κυρίως όταν διακυβεύεται η ορθότητα των στοιχείων λόγω έλλειψης γραπτής υπογραφής από τα συμβαλλόμενα μέρη.

Προκειμένου να αποφευχθεί η αμφισβήτηση της ορθότητας των δεσμευτικών ηλεκτρονικών συμβάσεων από ένα από τα δύο μέρη σε περίπτωση διαμάχης, συνηθίζεται να υπογράφεται μια σύμβαση όπου αντικείμενό της είναι η αποδοχή της εγκυρότητας των ηλεκτρονικών συναλλαγών με καθορισμένους όρους και προϋποθέσεις που διέπουν το ηλεκτρονικό εμπόριο. Η σύμβαση αυτή περιέχει μόνο τους ορισμούς του εγγράφου, της προσφοράς και την αποδοχή της με την ηλεκτρονική υπογραφή. Δεν γίνεται αναφορά στη συμφωνία και τους όρους προμήθειας όπως είναι οι τιμές και οι εγγυήσεις. Προσανατολίζεται στην αναφορά του Δικαίου που θα εφαρμοστεί κατά τη διάρκεια των συναλλαγών και στο ποια οδό θα ακολουθήσουν σε περίπτωση επίλυσης τυχόν διενέξεων.

2.5 Δείκτες Μέτρησης Αποδοτικότητας του τμήματος Προμηθειών

Το τμήμα Προμηθειών, όπως και κάθε τμήμα σε μια εταιρεία, έχει κάποιους στόχους έτσι ώστε να δείξει τη σημαντικότητα αλλά και την αποδοτικότητά του. Για το τμήμα Προμηθειών οι δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας είναι πολύ

σημαντικοί γιατί οι περισσότεροι έχουν να κάνουν με τη συνεργασία που αναπτύσσεται μεταξύ των προμηθευτών και της εταιρείας όχι μόνο σε θέμα αξιόπιστης σχέσης αλλά και τιμής.

- ✓ Ύψος δαπάνης προμηθειών: Το τμήμα Προμηθειών έχει ως στόχο τη μείωση του κόστους δαπάνης για αυτό και καταγράφει τα έξοδα. Ανάλογα με την απόδοση κάθε αγοραζόμενου είδους και την εκτιμώμενη πρόβλεψη διαπραγματεύεται τις τιμές αγοράς και προσπαθεί να μειώσει τη συνολική δαπάνη προμηθειών.
- ✓ Αριθμός εντολών παραγγελίας που εκδόθηκαν: Είναι περισσότερο αποτελεσματικό και λειτουργικό ο αγοραστής να είναι σε θέση να δημιουργεί όσο το δυνατό λιγότερες παραγγελίες για την καλύτερη διαχείριση αυτών. Αυτό το πετυχαίνει με το να δημιουργεί μια εντολή ανά προμηθευτή αναφέροντας όλους τους κωδικούς των ειδών που επιθυμεί να προχωρήσει σε αγορά παρά να δημιουργεί μια παραγγελία ανά κωδικό είδους.
- ✓ Αριθμός πραγματικών ωρών εκπαίδευσης: Είναι σημαντικό να αφιερώνεται χρόνος για την εκπαίδευση του αγοραστή καθώς η αγορά αλλάζει και είναι καίριας σημασίας να ακολουθούν οι αγοραστές. Δημιουργούνται νέες τάσεις, νέα εργαλεία τα οποία κάνουν πιο εύκολη την εργασιακή καθημερινότητα ενός αγοραστή. Αυτό έχει εφαρμογή από το νέο πρόγραμμα δημιουργίας και παρακολούθησης των παραγγελιών μέχρι και τη νέα τάση των ηλεκτρονικών συμβάσεων.
- ✓ Αριθμός επικοινωνιών με προμηθευτές: Η θέση του αγοραστή να διατηρεί και να επικοινωνεί με τους προμηθευτές δεν είναι πάντα εύκολη. Πολλές φορές το πλήθος των προμηθευτών είναι τόσο μεγάλο που η επικοινωνία μαζί τους απορροφά πολύτιμο χρόνο από τον αγοραστή. Αυτό αποδεικνύει την πολυπλοκότητα του τμήματος Προμηθειών αλλά και τον όγκο εργασιών που πρέπει να γίνουν (καταγραφή προσφορών, εναλλακτικών προμηθευτών κ.λπ) για να δημιουργηθούν βάσεις δεδομένων οι οποίες θα φανούν χρήσιμες σε μελλοντικές έρευνες.
- ✓ Μείωση αξίας αποθεμάτων: Με τη διαπραγμάτευση των τιμών και την καλύτερη δυνατή τιμή που μπορεί να επιτύχει ένας αγοραστής, καταφέρνει να μειώσει και την αξία του αποθέματος.
- ✓ Αριθμός προμηθευτών με τους οποίους αναπτύχθηκαν εταιρικές συνεργασίες: Μέσω της παγκοσμιοποίησης, ο αγοραστής έχει πλέον πρόσβαση σε μια μεγάλη βάση προμηθευτών και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργεί περισσότερες συνεργασίες ανά τον κόσμο.

Κεφάλαιο 3: Τμήμα προμηθειών σε φαρμακευτική εταιρεία

Το τμήμα Προμηθειών μιας φαρμακευτικής εταιρείας δεν διαφέρει από εκείνο μιας εταιρείας με διαφορετικό αντικείμενο. Ίσως ο ρόλος του να είναι ακόμα πιο σημαντικός και καίριος καθώς πλέον πέφτει στο τραπέζι η άμεση ασφάλεια των ανθρώπων-ασθενών. Σε γενικά πλαίσια, τηρούνται οι ίδιες διαδικασίες όπως περιγράφηκαν παραπάνω. Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στις εξαιρέσεις και ιδιαιτερότητες που υπάρχουν σε αυτό τον κλάδο και τον καθιστούν υψηλής σημασίας.

Για την καλύτερη κατανόηση των παρακάτω ιδιαιτεροτήτων θα ήταν χρήσιμο να αναφερθούν κάποια στοιχεία που αφορούν στην παραγωγή ενός τελικού σκευάσματος.

Κάθε φαρμακοβιομηχανία αποφασίζει να παράξει τελικά προϊόντα για τα οποία θα χρειαστεί υλικά συσκευασίας και δραστικές ουσίες. Τα υλικά συσκευασίας χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: τα πρωτοταγή και τα δευτεροταγή. Η πρώτη αφορά σε οποιοδήποτε υλικό συσκευασίας έρχεται σε επαφή με το φάρμακο, όπως είναι τα πώματα, τα φιαλίδια, οι αμπούλες κ.ά. Η δεύτερη αφορά σε αυτά που δεν έρχονται σε άμεση επαφή με το τελικό φάρμακο και είναι το κουτί συσκευασίας, οι οδηγίες που εμπεριέχονται στο κουτί, ακόμα και η κούτα που θα εμπεριέχει όλα τα μικρά κουτάκια φαρμάκων. Αναλόγως τη χρήση του φαρμάκου (αντιπυρετικά, αντιφλεγμονώδη, αντιμυκητιακά κ.λπ.) επιλέγεται η κατάλληλη δραστική ουσία που θα έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Στα παρακάτω κεφάλαια θα δοθεί έμφαση στις δραστικές ουσίες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται ώστε να επιλεγεί η καταλληλότερη.

Ξεκινώντας από την επιλογή και αξιολόγηση των προμηθευτών, είναι βέβαιο ότι η διαδικασία αυτή σε μια φαρμακοβιομηχανία απαιτεί περισσότερο χρόνο από έναν αγοραστή και γίνεται πάντα σε συνεργασία με άλλα τμήματα της εταιρείας όπως είναι ο Ποιοτικός Έλεγχος (Quality Control), η Διασφάλιση Ποιότητας (Quality Assurance) και η Διασφάλιση Κανονιστικών Υποθέσεων (Regulatory Affairs).

Η μελέτη περίπτωσης που θα εξεταστεί σε αυτή την εργασία αφορά στα γενόσημα φάρμακα και όχι στα πρωτότυπα, η διαφορά των οποίων θα αναφερθεί παρακάτω.

3.1 Επιλογή παραγωγών

Η επιλογή προμηθευτών-παραγωγών υλικών συσκευασίας και πρώτων υλών που προορίζονται για φάρμακα ανθρώπων πρέπει να γίνεται προσεκτικά. Για τον λόγο

αυτό έχουν οριστεί παγκοσμίως από Οργανισμούς Υγείας, τόσο ευρωπαϊκούς και αμερικανικούς όσο και τοπικούς για κάθε χώρα, οι προδιαγραφές που πρέπει να ακολουθούν οι παραγωγοί.

Σε μια φαρμακοβιομηχανία τα στάδια επιλογής ενός προμηθευτή είναι ίδια όπως στις υπόλοιπες εταιρείες: τιμή και ποιότητα. Αυτό όμως που προσθέτει πολυπλοκότητα είναι οι επιπλέον διαδικασίες και η παραλαβή συγκεκριμένων εγγράφων για τη σωστή αξιολόγηση.

Υπάρχουν δύο κατηγορίες επιλογής παραγωγών σε μια φαρμακοβιομηχανία: Η μια αφορά στην εύρεση εναλλακτικών παραγωγών σε ένα υλικό συσκευασίας ή μια δραστική ουσία που χρησιμοποιείται ήδη, και η άλλη αφορά στην επιλογή ενός παραγωγού για κάτι που μέχρι σήμερα δεν χρησιμοποιείται και εφαρμόζεται κυρίως όταν η εταιρεία έχει αποφασίσει την έναρξη ενός νέου σκευάσματος.

3.1.1 Επιλογή προμηθευτών για ένα ήδη εμπορικό προϊόν

Ένα από τα καθήκοντα του τμήματος Προμηθειών μιας φαρμακοβιομηχανίας είναι να ελέγχει τους εγκεκριμένους παραγωγούς. Ο έλεγχος αυτός γίνεται για τους εξής λόγους:

- Ο παραγωγός να αντιμετωπίζει οικονομικά προβλήματα
- Να έχει υποστεί δυσκολίες οι οποίες θα προκαλέσουν αύξηση τιμών στους πελάτες
- Να έχει γίνει κάποια επιθεώρηση στις εγκαταστάσεις του και να χάσει την αξιοπιστία του
- Απρόσμενη αύξηση των παραγγελιών του με αποτέλεσμα την τήρηση των χρόνων παράδοσης και τελικώς προβλήματα στη διαθεσιμότητα της δραστικής ουσίας

Για όλα τα παραπάνω, ο αγοραστής πρέπει να έχει πάντα εναλλακτικό εγκεκριμένο παραγωγό. Έτσι, ξεκινάει η διαδικασία για την επιλογή της κατάλληλης εναλλακτικής λύσης.

Ο αγοραστής αρχικά θα ερευνήσει ποιο από τα υλικά του μπορεί να παρουσιάσει πρόβλημα διαθεσιμότητας. Αφού δημιουργήσει τη λίστα του, ξεκινά την έρευνα για την εύρεση εναλλακτικών παραγωγών. Όταν πρόκειται για δραστικές ουσίες η λίστα είναι συγκεκριμένη. Κάθε τμήμα Προμηθειών διατηρεί μια βάση δεδομένων με την προϊοντική λίστα των παραγωγών που έχει έρθει σε συμφωνία για κάποιο άλλο είδος και με τους παραγωγούς που είχαν έρθει σε επικοινωνία αλλά δεν υπήρξε στο παρελθόν ενδιαφέρον συνεργασίας. Ένα άλλο είδος πηγής δεδομένων είναι το διαδίκτυο. Από συγκεκριμένους ιστότοπους, ο αγοραστής μπορεί να λάβει την πληροφορία που χρειάζεται. Μέσω του διαδικτύου έρχεται σε επαφή με

παραγωγούς που δεν είχαν επικοινωνήσει μέχρι σήμερα και έτσι διευρύνει τη βάση δεδομένων του.

Το τμήμα Προμηθειών επικοινωνεί με το τμήμα Ποιοτικού Ελέγχου, το οποίο συντηρεί μια βάση δεδομένων με τις προδιαγραφές που χρειάζεται να έχει κάθε δραστική ουσία. Η οποιαδήποτε αλλαγή στις προδιαγραφές μπορεί να μη γίνει αποδεκτή καθώς θα επηρεάσει το τελικό φάρμακο. Γι' αυτό, λοιπόν, είναι σημαντικό να γνωστοποιηθούν αυτές οι προδιαγραφές στους εναλλακτικούς παραγωγούς από τον αγοραστή για να γίνει αξιολόγηση από την πλευρά τους και να επιβεβαιώσουν ή όχι τη συμμόρφωση του δικού τους υλικού με αυτό που ζητά η εταιρεία.

Αφού ο αγοραστής έχει διαθέσιμα τη λίστα των επιλαχόντων παραγωγών και τη λίστα με τις προδιαγραφές που απαιτούνται, έρχεται σε επικοινωνία με τους προμηθευτές. Οι χρήσιμες πληροφορίες που αποσκοπεί να συλλέξει είναι:

- Επιβεβαίωση ή μη με τις απαιτούμενες προδιαγραφές: Αν δεν συμμορφώνεται ο παραγωγός με τις προδιαγραφές, ο αγοραστής τον αποκλείει από τη λίστα του και συνεχίζει την έρευνά του.
- Τιμή: Αν υπάρχει συμφωνία των προδιαγραφών, για να επιλεγεί τελικά ο παραγωγός θα πρέπει να προσφέρει μια ανταγωνιστική τιμή. Ιδανικά χαμηλότερη από τον ήδη εγκεκριμένο παραγωγό.
- Διαθεσιμότητα απαραίτητων εγγράφων: Απαιτούνται συγκεκριμένα έγγραφα που πρέπει να έχει ο παραγωγός προκειμένου να επιλεγεί, τα οποία θα αναλυθούν παρακάτω.
- Επιβεβαίωση υποστήριξης σε παγκόσμιες καταθέσεις του τελικού σκευάσματος: Ένα από τα καθήκοντα της εταιρείας είναι να δημιουργεί τους φακέλους των τελικών προϊόντων, συμπεριλαμβανομένων και των εγκεκριμένων παραγωγών δραστικών ουσιών. Οι φάκελοι αυτοί κατατίθενται τόσο στις ελληνικές αρχές όσο και σε αρχές σε όλο τον κόσμο, ανάλογα με το πλάνο πωλήσεων της εταιρείας. Για την κατάθεση του φακέλου στις αρχές ανά τον κόσμο χρειάζεται η επιβεβαίωση του παραγωγού ότι μπορεί να υποστηρίξει αυτή την κατάθεση δίνοντας στις αρχές όποιο έγγραφο απαιτείται για την επικύρωση των στοιχείων.
- Ετήσιο πλάνο παραγωγής και μέγεθος παρτίδας: Για να μπορέσει να αξιολογήσει ο αγοραστής αν ο παραγωγός έχει τη δυνατότητα παραγωγής να καλύψει τις ανάγκες της εταιρείας.
- Συνήθης συσκευασία: Είναι χρήσιμη πληροφορία για την παραγωγική διαδικασία της φαρμακοβιομηχανίας, ειδικότερα όταν υπάρχουν δραστικές ουσίες οι οποίες χρήζουν ιδιαίτερης μεταχείρισης. Κάποιες δραστικές ουσίες είναι αρκετά ευαίσθητες και ακόμα και το άνοιγμα του περιέκτη μπορεί να τις αλλοιώσει. Για αυτό και πριν την παραγωγική διαδικασία, η μηχανή παραγωγής τροποποιείται αναλόγως του περιέκτη. Ακόμα και η παρτίδα του

τελικού προϊόντος σχετίζεται με τον περιέκτη του παραγωγού. Έτσι, αποφεύγεται το άνοιγμα της συσκευασίας.

- Εκτιμώμενος χρόνος παράδοσης από την τοποθέτηση της παραγγελίας: Υπάρχουν προμηθευτές οι οποίοι δεν παράγουν ανάλογα με τις ανάγκες των πελατών τους αλλά με προγραμματισμένες ετήσιες παραγωγές, συνήθως 2-3, δημιουργούν απόθεμα και από αυτές καλύπτουν τις ανάγκες που προκύπτουν. Ωστόσο, δεν γίνεται πάντα καλός προγραμματισμός και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την αναμονή της επόμενης παραγωγής για την εξυπηρέτηση των πελατών και κατ' επέκταση η αποφυγή μεγάλου χρόνου παράδοσης είναι αναπόφευκτη.

Εφόσον συγκεντρωθούν όλες οι παραπάνω πληροφορίες, ο αγοραστής καταλήγει στους 2-3 επικρατέστερους και ενημερώνει τη Διοίκηση για τα ευρήματα. Μετά την τελική επιλογή ενημερώνονται τα εσωτερικά τμήματα για την περαιτέρω αξιολόγηση των επιλαχόντων παραγωγών.

Μόλις δημιουργηθεί η τελική λίστα παραγωγών, ο αγοραστής πρέπει να λάβει τα σχετικά έγγραφα που απαιτούνται για την αξιολόγησή τους. Τα έγγραφα αυτά είναι εμπιστευτικές πληροφορίες από την πλευρά του παραγωγού. Για να μπορέσει να τις δώσει στην εταιρεία, θα πρέπει να υπογράψουν συμβόλαιο εμπιστευτικότητας. Συνήθως, οι εταιρείες διατηρούν κάποια πρότυπα προσχέδια συμφωνητικά στα οποία συμπληρώνουν κάθε φορά το όνομα του παραγωγού και της δραστικής ουσίας και το αποστέλλει στον παραγωγό προς έγκριση και υπογραφή. Έτσι, ο αγοραστής δεν χρειάζεται να έρχεται κάθε φορά σε επαφή με το Νομικό τμήμα της εταιρείας.

3.1.2 Επιλογή προμηθευτών για ένα υπό ανάπτυξη προϊόν

Για τα υπό ανάπτυξη προϊόντα ακολουθείται σχεδόν η ίδια παραπάνω διαδικασία. Ζητούνται τα ίδια στοιχεία και ξεκινά η αξιολόγηση. Η διαφορά όμως της επιλογής προμηθευτή έγκειται στο γεγονός ότι δεν υπάρχουν προκαθορισμένες προδιαγραφές να ζητηθούν. Επίσης, στις περισσότερες περιπτώσεις η δραστική ουσία που θα ζητηθεί για αξιολόγηση δεν είναι έτοιμη από τον ίδιο τον παραγωγό. Δεν υπάρχει επαρκής λίστα συνοδευτικών εγγράφων και η τελική επιλογή απαιτεί περισσότερο χρόνο.

Στις περιπτώσεις αυτές ο αγοραστής προσεγγίζει τους παραγωγούς και ελέγχει το στάδιο ανάπτυξης της δραστικής. Γίνεται καταγραφή των χρονοδιαγραμμάτων των παραγωγών και βάσει αυτών οριστικοποιείται το τελικό χρονοδιάγραμμα

λανσαρίσματος του τελικού προϊόντος της εταιρείας. Στην τελική επιλογή θα προκριθούν εκείνοι που έχουν προβάδισμα στην ανάπτυξη και θα υποστηρίζουν με τα σχετικά έγγραφα.

Στην τελική επιλογή παραγωγών θα παίξουν σημαντικό ρόλο και οι τιμές που θα δώσει ο παραγωγός. Στις νέες αναπτύξεις, ο αγοραστής λαμβάνει δύο τιμές από τον παραγωγό. Η μία και πιο ακριβή θα ισχύει για τις ποσότητες που θα παραλάβει η εταιρεία κατά τη διαδικασία ανάπτυξης του τελικού φαρμάκου. Η άλλη, η εμπορική τιμή, θα είναι οικονομικότερη και θα ισχύσει όταν γίνει το λανσάρισμα του φαρμάκου και η εταιρεία θα τοποθετήσει παραγγελίες για την αγορά των πρώτων εμπορικών παρτίδων. Και οι δύο τιμές είναι σημαντικές. Αν η τιμή που αφορά την ανάπτυξη είναι απροσδόκητα υψηλή, τότε θα επηρεάσει και το συνολικό κόστος ανάπτυξης της εταιρείας. Γι' αυτό και οι επιλογές γίνονται ακόμα και με βάση την τιμή ανάπτυξης και όχι μόνο την εμπορική.

Εφόσον έχει δημιουργηθεί ο συγκριτικός πίνακας τιμών και έχει παρθεί η απόφαση να προχωρήσει η εταιρεία σε ανάπτυξη του τελικού προϊόντος, ακολουθεί η λήψη δειγμάτων για έγκριση. Αν τα αποτελέσματα είναι θετικά, ξεκινάει η διαδικασία παραλαβής μεγαλύτερης ποσότητας για την επιθεώρηση των παρτίδων της παραγωγικής διαδικασίας.

Σε όλη τη διαδικασία της έρευνας και ανάπτυξης, ο αγοραστής έχει σημαντικό ρόλο. Είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ παραγωγού και του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης. Οποιοσδήποτε πληροφορίες, απορίες και έγγραφα μεταφέρονται μέσω αυτού, είτε είναι από την πλευρά του παραγωγού είτε από την εταιρεία. Όπως είναι αναμενόμενο, υπάρχει μεγάλος όγκος δεδομένων που πρέπει να διαχειριστεί ο αγοραστής καθώς, μέχρι γίνει η τελική επιλογή, είναι εμπλεκόμενος σε πολλές παράλληλες αλληλογραφίες.

Για την καλύτερη οργάνωση όλου αυτού του όγκου πληροφοριών, ο αγοραστής διατηρεί αρχείο με τις πληροφορίες στο οποίο έχει άμεση πρόσβαση και το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης. Έτσι, τα εμπλεκόμενα τμήματα είναι πάντα ενημερωμένα με την πιο πρόσφατη πληροφορία.

3.2 Αξιολόγηση παραγωγών

Η αξιολόγηση των παραγωγών δραστικών ουσιών έχει αρκετά στάδια και απαιτεί τη συνεργασία πολλών τμημάτων μιας φαρμακοβιομηχανίας. Στη διαδικασία αυτή ο αγοραστής είναι ο διαχειριστής του έργου όταν αφορά στο εμπορικό προϊόν και το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης όταν αφορά σε υπό ανάπτυξη προϊόν.

Όταν γίνει η τελική επιλογή παραγωγού, πρέπει να ενημερωθούν εσωτερικά τα εμπλεκόμενα τμήματα για την αλλαγή που έπεται. Αυτό γίνεται μέσω ενός εντύπου

που ετοιμάζεται από τον αιτούντα (στην περίπτωση του ήδη εμπορικού προϊόντος είναι ο αγοραστής), στο οποίο αναφέρεται η αλλαγή που πρόκειται να συμβεί και τον λόγο που αποφασίστηκε.

Στη συνέχεια το κάθε τμήμα θα πρέπει να προσθέσει τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν καθώς και τα χρονοδιαγράμματα έτσι ώστε να τεθεί σε εφαρμογή αυτή η τροποποίηση.

3.2.1 Λίστα απαραίτητων εγγράφων

Έχει γίνει πολλές φορές αναφορά στα έγγραφα που απαιτούνται από την εταιρεία προς αξιολόγηση από τον παραγωγό. Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφερθούμε σε αυτά και στη σπουδαιότητα αυτών καθώς είναι ένα βασικό κομμάτι στην τελική επιλογή και αξιολόγηση των παραγωγών.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, υπάρχουν Παγκόσμιοι Οργανισμοί Υγείας οι οποίοι θέτουν κανόνες. Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορεί ο οποιοσδήποτε παραγωγός να παράξει μια δραστική ουσία η οποία θα χρησιμοποιηθεί στο φάρμακο που θα χρησιμοποιήσει ο ασθενής. Πρέπει να ακολουθεί κάποια πρωτόκολλα τα οποία θα διασφαλίσουν την ποιότητα.

Ο αγοραστής,, λοιπόν κατά τη διαδικασία εύρεσης παραγωγών δραστικών ουσιών θα πρέπει να φροντίσει έτσι ώστε να προτείνει έναν παραγωγό ο οποίος θα έχει όλα τα παρακάτω έγγραφα. Αυτά είναι:

- Πιστοποιητικό ανάλυσης: Μετά από κάθε παραγωγή δραστικής ουσίας ο παραγωγός εκδίδει ένα πιστοποιητικό ανάλυσης στο οποίο αναφέρονται κάποια όρια. Τα όρια αυτά ορίζονται από την εγκεκριμένη παραγωγική διαδικασία του παραγωγού. Σε περιπτώσεις όπου η δραστική ανήκει στην Ευρωπαϊκή Φαρμακοποιία, υπάρχουν προκαθορισμένα όρια τα οποία πρέπει να ακολουθεί ο παραγωγός.
- GMP (Good manufacturing practice - Καλές πρακτικές παρασκευής): Αυτές οι οδηγίες παρέχουν ελάχιστες απαιτήσεις τις οποίες πρέπει να πληροί ένας κατασκευαστής για να βεβαιωθεί ότι τα προϊόντα του είναι σταθερά υψηλής ποιότητας, από παρτίδα σε παρτίδα, για την προβλεπόμενη χρήση τους. Ο κύριος σκοπός του GMP είναι πάντοτε η αποφυγή βλαβών στον τελικό χρήστη. Περιλαμβάνουν τη διασφάλιση ότι το τελικό προϊόν είναι απαλλαγμένο από μόλυνση, ότι είναι συνεπές στην κατασκευή του, ότι η κατασκευή του έχει τεκμηριωθεί καλά, ότι το προσωπικό είναι καλά εκπαιδευμένο και ότι το προϊόν έχει ελεγχθεί για την ποιότητά του κατά τη διάρκεια όλων των σταδίων παραγωγής.

- DMF (Drug Master File): Για να γίνει πιο εύκολα κατανοητό, θα μπορούσαμε να πούμε ότι το DMF είναι η «συνταγή» του παραγωγού για την παραγωγή της δραστικής ουσίας. Σε αυτό αναφέρεται η διαδικασία που έχει ακολουθήσει για την παραγωγή καθώς και όλα τα αναλυτικά βήματα. Είθισται ο αγοραστής να ζητά το EUDMF, το οποίο έχει δημιουργηθεί σύμφωνα με τις εγκεκριμένες διαδικασίες από τις ευρωπαϊκές αρχές. Επίσης, το συγκεκριμένο έγγραφο επιτρέπει στον κάτοχο της Άδειας Κυκλοφορίας να αναλαμβάνει πλήρως την ευθύνη για το φαρμακευτικό προϊόν και τον έλεγχο ποιότητας της δραστικής ουσίας. Επομένως, με την ύπαρξη του EUDMF, οι εθνικές αρμόδιες αρχές έχουν πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την αξιολόγηση της καταλληλότητας της χρήσης της δραστικής ουσίας στο φαρμακευτικό προϊόν.
- Quality Certificates (eg ISO): Πιστοποίηση η οποία παρέχεται από ανεξάρτητο φορέα γραπτής διαβεβαίωσης ότι το εν λόγω προϊόν πληροί συγκεκριμένες απαιτήσεις και λειτουργεί σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα.
- BSE/TSE (Bovine Spongiform Encephalopathy/ Transmissible Spongiform Encephalopathy): Το πιστοποιητικό αυτό παρέχει οδηγίες για την ελαχιστοποίηση του κινδύνου μετάδοσης σπογγώδους εγκεφαλοπάθειας των ζώων και των βοοειδών μέσω ανθρώπινων φαρμακευτικών προϊόντων σε όλο τον κόσμο. Για την ταξινόμηση χωρών ή περιοχών ανάλογα με τον κίνδυνο αυτό, το πιστοποιητικό παραπέμπει στους κανόνες που ορίζει ο Παγκόσμιος Οργανισμός για την Υγεία των Ζώων.
- GMO (Genetically Modified Organisms): Με το πέρασμα του χρόνου, τα φυτά και τα ζώα με τα πιο επιθυμητά χαρακτηριστικά επιλέχθηκαν για την αναπαραγωγή των επόμενων γενεών τροφίμων και ζωοτροφών. Αυτά τα επιθυμητά χαρακτηριστικά εμφανίστηκαν μέσω φυσικών παραλλαγών στη γενετική σύνθεση αυτών των φυτών και ζώων. Τα τελευταία χρόνια έχει καταστεί δυνατή η τροποποίηση της γενετικής σύνθεσης των ζωντανών κυττάρων και οργανισμών χρησιμοποιώντας τεχνικές της σύγχρονης βιοτεχνολογίας που ονομάζεται τεχνολογία γονιδίων. Το γενετικό υλικό τροποποιείται τεχνητά για να του δώσει μια νέα ιδιότητα. Τέτοιοι οργανισμοί ονομάζονται «γενετικά τροποποιημένοι οργανισμοί».
- Residuals Solvents - Elemental Impurities according to guideline ICH Q3D: Αυτό το έγγραφο προτείνει αποδεκτές ποσότητες για υπολειμματικούς διαλύτες σε φαρμακευτικά προϊόντα για την ασφάλεια του ασθενούς. Συνιστά τη χρήση λιγότερο τοξικών διαλυτών και περιγράφει επίπεδα που θεωρούνται τοξικολογικά αποδεκτά για ορισμένους υπολειμματικούς διαλύτες.
- Metal Catalysts: Ο στόχος αυτής της κατευθυντήριας γραμμής είναι να προτείνει τα μέγιστα αποδεκτά όρια συγκέντρωσης για τα κατάλοιπα

μεταλλικών καταλυτών ή μεταλλικών αντιδραστηρίων που μπορεί να υπάρχουν σε φαρμακευτικές ουσίες ή σε φάρμακα. Τα μέταλλα χρησιμοποιούνται συνήθως ως καταλύτες διεργασίας ή αντιδραστήρια κατά τη διάρκεια της σύνθεσης φαρμακευτικών ουσιών. Η χρήση τους μπορεί να οδηγήσει σε κατάλοιπα στην τελική δραστική ουσία και κατά συνέπεια στο τελικό φαρμακευτικό προϊόν. Τα όρια βασίζονται στη μέγιστη ημερήσια δόση, τη διάρκεια θεραπείας και τον τρόπο χορήγησης του φαρμακευτικού προϊόντος καθώς και στην επιτρεπόμενη ημερήσια έκθεση του μεταλλικού υπολείμματος.

- MSDS (Material Safe Data Sheet): Είναι το έγγραφο που εκδίδεται από τον παραγωγό και αναφέρει τους τρόπους μεταχείρισης της δραστικής ουσίας κατά τη διάρκεια της μεταφοράς και αποθήκευσής της.
- Written confirmation certificate: Όλες οι δραστικές ουσίες που παράγονται εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) και εισάγονται στην ΕΕ πρέπει να συνοδεύονται από γραπτή επιβεβαίωση από την αρμόδια αρχή της χώρας εξαγωγής που να επιβεβαιώνει ότι τα πρότυπα ορθής παρασκευαστικής πρακτικής (GMP) και ο έλεγχος της μονάδας παραγωγής είναι ισοδύναμο με εκείνο της ΕΕ. Η γραπτή επιβεβαίωση απαιτείται ανά τόπο παρασκευής και ανά δραστική ουσία και πρέπει να παρέχει τις ακόλουθες εγγυήσεις:
 - Τα πρότυπα GMP που εφαρμόζονται στη μονάδα είναι τουλάχιστον ισοδύναμα με εκείνα που ισχύουν στην ΕΕ.
 - Το εργοστάσιο υπόκειται σε τακτικούς και αυστηρούς ελέγχους και αποτελεσματική επιβολή των κανονισμών GMP, συμπεριλαμβανομένων των επιθεωρήσεων.
 - Η διάρκεια ισχύος της γραπτής επιβεβαίωσης καθορίζεται από τη χώρα εξαγωγής εκτός ΕΕ.Αυτές οι νέες απαιτήσεις ενισχύουν την ανάγκη των φαρμακευτικών εταιρειών να διασφαλίζουν ότι οι παραγωγοί δραστικών ουσιών με τους οποίους συνεργάζονται, είναι εγγεγραμμένοι στις αντίστοιχες τοπικές αρχές τους και υπόκεινται σε επαρκή κανονιστική εποπτεία, ανεξάρτητα από τον τόπο στον οποίο βρίσκονται. Οι κάτοχοι άδειας κυκλοφορίας και οι αιτούντες θα πρέπει να το έχουν πάντα υπόψη κατά την επιλογή προμηθευτών δραστικών ουσιών για την αποφυγή μελλοντικών προβλημάτων εφοδιασμού.
- Nitrosamines report: Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Φαρμάκων (EMA) αξιολόγησε τον κίνδυνο σχηματισμού ή παρουσίας νιτροζαμίνης κατά την παρασκευή φαρμάκων ανθρώπινης χρήσης και παρείχε οδηγίες στους κατόχους άδειας κυκλοφορίας για να αποφευχθεί η παρουσία ακαθαρσιών νιτροζαμίνης. Οι νιτροζαμίνες είναι χημικές ενώσεις που ταξινομούνται ως πιθανές καρκινογόνες ουσίες στον άνθρωπο με βάση μελέτες σε ζώα. Οι ρυθμιστικές αρχές της ΕΕ γνώρισαν για πρώτη φορά τις νιτροζαμίνες στα

φάρμακα στα μέσα του 2018 όταν οι προσμίξεις νιτροζαμίνης, συμπεριλαμβανομένης της N-νιτροζοδιμεθυλαμίνης (NDMA), εντοπίστηκαν σε φάρμακα αρτηριακής πίεσης. Υπάρχει πολύ χαμηλός κίνδυνος οι ακαθαρσίες νιτροζαμίνης στα επίπεδα που βρίσκονται στα φάρμακα να προκαλέσουν καρκίνο στον άνθρωπο για αυτό και ζητείται από τους παραγωγούς δραστικών ουσιών η προσκόμιση σχετικού εγγράφου μη παρουσίας νιτροζαμινών.

- CEP (Certificate of European Pharmacopoeia): Το έγγραφο αυτό ζητείται από τους παραγωγούς όταν η δραστική ουσία είναι ενταγμένη στην Ευρωπαϊκή Φαρμακοποιία. Ο παραγωγός της ουσίας αυτής θα πρέπει να ακολουθήσει τις οδηγίες που ορίζονται από την Ευρωπαϊκή Φαρμακοποιία και να προσαρμόσει τις προδιαγραφές του σύμφωνα με τα όρια αυτά. Η ύπαρξη αυτού του εγγράφου αποτελεί εγγύηση για την εταιρεία ότι η δραστική που πρόκειται να αγοράσει για χρήση στο τελικό προϊόν έχει εγκριθεί από τις ευρωπαϊκές αρχές και η ποιότητά της είναι αδιαμφισβήτητη.

Όλα αυτά τα έγγραφα συγκεντρώνονται από τον αγοραστή και στέλνονται εσωτερικά στα σχετικά τμήματα της εταιρείας για αξιολόγηση. Είναι η αρχική λίστα εγγράφων που πρέπει να προσκομίσει ο παραγωγός για να ξεκινήσει η διαδικασία αξιολόγησής του. Σε περίπτωση που ο παραγωγός εγκριθεί, το τμήμα ποιότητας είναι αυτό το οποίο είναι υπεύθυνο για την συντήρηση των έγκυρων εγγράφων.

3.3 Οι ρόλοι κάθε τμήματος μιας φαρμακοβιομηχανίας και η σχέση με το τμήμα Προμηθειών

Η επιλογή και η αξιολόγηση ενός παραγωγού δεν είναι ευθύνη μόνο ενός τμήματος. Επειδή ακριβώς αφορά άμεσα στην υγεία των ανθρώπων, η συμβολή κάθε τμήματος της εταιρείας είναι ιδιαίτερα σημαντική. Παρακάτω θα αναφερθούν οι αρμοδιότητες κάθε τμήματος και πώς αυτές συνδέονται άμεσα με τις ενέργειες του τμήματος Προμηθειών.

3.3.1 Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης (Research & Development)

Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης (ή αλλιώς R&D) θα δώσει το έναυσμα στο τμήμα Προμηθειών για να ξεκινήσει η έρευνα εύρεσης παραγωγών. Το τμήμα R&D ξεκινά την έρευνά του και ενημερώνει τη Διοίκηση της εταιρείας για τις πιθανές αναπτύξεις που συμφέρει να προχωρήσει η εταιρεία. Εφόσον ολοκληρωθεί η ενημέρωση, η Διοίκηση δίνει το πράσινο φως και έτσι, αρχικά οργανώνεται μια σύσκεψη μεταξύ των τμημάτων R&D και Προμηθειών

έτσι ώστε να ενημερωθεί πλήρως το τμήμα Προμηθειών για την ανάγκη σε δραστική ουσία που έχει προκύψει.

Το R&D θα πρέπει να δώσει τα εξής στοιχεία στο τμήμα Προμηθειών για να ξεκινήσει η έρευνα:

- Τις προδιαγραφές, δηλαδή αναλόγως τη μορφή του τελικού φαρμάκου, αν προορίζεται για ενέσιμη μορφή, ταμπλέτα ή σιρόπι, η δραστική ουσία που θα χρησιμοποιηθεί θα πρέπει να έχει κάποιες συγκεκριμένες προδιαγραφές.
- Τις ποσότητες που θα χρειαστεί για τις πρώτες αναλύσεις καθώς και ένα πλάνο με τις ποσότητες που θα χρησιμοποιηθούν στις παρτίδες επικύρωσης. Είναι σημαντική πληροφορία έτσι ώστε να ενημερωθεί ο παραγωγός για τις ανάγκες και να κάνει τον σχετικό προγραμματισμό του.
- Το χρονοδιάγραμμα λανσαρίσματος του τελικού φαρμάκου είναι χρήσιμη πληροφορία τόσο για τον παραγωγό όσο και για την ίδια την εταιρεία. Είναι πολύ σημαντικό να τηρηθούν τα χρονοδιαγράμματα έτσι ώστε να επιτευχθεί ένα καλό λανσάρισμα και η εταιρεία να κερδίσει μερίδιο αγοράς από την πρώτη μέρα.
- Τα έγγραφα που θα χρειαστούν για τις πρώτες αναλύσεις (COA, GMP, DMF). Το DMF είναι αυτό που ζητείται ως προτεραιότητα γιατί είναι αυτό που θα δείξει την ποιότητα της δραστικής ουσίας. Πάνω σε αυτό, το τμήμα R&D θα κάνει σχόλια και το τμήμα Προμηθειών είναι υπεύθυνο αρχικά να λάβει το έγγραφο, να το προωθήσει στο τμήμα R&D, και στη συνέχεια να μεταφέρει τα ερωτήματα στον παραγωγό και τις απαντήσεις του παραγωγού στο τμήμα.

Η αλληλεπίδραση των δύο τμημάτων είναι συνεχής και καίρια. Μέχρι να ολοκληρωθεί η ανάπτυξη του νέου φαρμάκου, η επικοινωνία των τμημάτων είναι καθημερινή, πόσο μάλλον όταν τρέχουν παραπάνω από μια αναπτύξεις την ίδια χρονική περίοδο. Κάθε εταιρεία έχει στόχο να βγάζει έναν συγκεκριμένο αριθμό νέων προϊόντων κάθε χρόνο και αυτό δημιουργεί πίεση στα δύο τμήματα.

Ο χρόνος είναι συγκεκριμένος και οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν πολλές. Γι' αυτό απαιτείται σωστή οργάνωση και συχνή επαναξιολόγηση τόσο των παραγωγών και των εγγράφων τους όσο και της ανάπτυξης του φαρμάκου από την πλευρά της εταιρείας. Ένας μέσος χρόνος για την ανάπτυξη ενός φαρμάκου είναι 2 χρόνια και η κατάθεση του τελικού φακέλου φαρμάκου και έγκριση από τις αρχές υγείας είναι 1-3 χρόνια. Αυτοί οι χρόνοι ισχύουν για τα γενόσημα φάρμακα και όχι για τα πρωτότυπα.

Για να κυκλοφορήσει ένα πρωτότυπο φάρμακο στην αγορά θα πρέπει η εταιρεία να έχει επενδύσει σημαντικά τόσο σε χρόνο, για να γίνουν οι απαραίτητες έρευνες, όσο και σε χρήμα. Για να αποζημιωθεί για αυτή της την επένδυση, η εταιρεία κατοχυρώνει την ανακάλυψή της με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας. Επιπλέον, το

πρωτότυπο φάρμακο προστατεύεται για 10 χρόνια μετά την αδειοδότησή του, το οποίο σημαίνει ότι κανένα γενόσημο δεν μπορεί να κυκλοφορήσει στην αγορά μέχρι το πέρασμα των ετών αυτών. Κατά την περίοδο αυτή, η τιμή του φαρμάκου είναι αρκετά υψηλή.

Από την άλλη, τα γενόσημα φάρμακα ή «generic drugs» είναι πανομοιότυπα των εγκεκριμένων, πρωτότυπων φαρμάκων που ήδη κυκλοφορούν στην αγορά. Έχουν ακριβώς ίδια χαρακτηριστικά με τα πρωτότυπα όσον αφορά στη δοσολογία, τον τρόπο χορήγησης, την αποτελεσματικότητα, την ασφάλεια και την ποιότητα.

Τα γενόσημα φάρμακα είναι κατασκευασμένα στηριζόμενα στα πρωτότυπα, χρησιμοποιείται η ίδια δραστική ουσία αλλά η τιμή τους είναι χαμηλότερη σε σύγκριση με τις τιμές των προϊόντων αναφοράς.

Μόλις λήξει η προστασία δεδομένων του πρωτότυπου φαρμάκου, μπορούν πλέον οι φαρμακευτικές εταιρείες να κυκλοφορήσουν στην αγορά γενόσημα φάρμακα. Η τιμή των γενόσημων φαρμάκων είναι πολύ χαμηλότερη από αυτή των πρωτότυπων καθώς δεν επιβαρύνονται με έξοδα έρευνας και ανάπτυξης.

Τα γενόσημα φάρμακα είναι εξίσου ασφαλή και αποτελεσματικά με τα πρωτότυπα καθώς έχουν λάβει έγκριση από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Φαρμάκων (EMA) ή τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες του Υπουργείου Υγείας. Σημειώνεται ότι τόσο τα πρωτότυπα όσο και τα γενόσημα φάρμακα κυκλοφορούν κάτω από ίδιο καθεστώς Ελέγχων και Τυποποίησης. Παρακολουθούνται το ίδιο στενά με τα πρωτότυπα φάρμακα σχετικά με την εμφάνιση ανεπιθύμητων ενεργειών.

3.3.2 Τμήμα Ποιότητας (Quality)

Για την καλύτερη λειτουργία του τμήματος υπάρχει διαβάθμιση των αρμοδιοτήτων έτσι ώστε να οργανώνονται οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν. Έτσι, το τμήμα χωρίζεται σε:

- **QC (Quality Control)**

Το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για την αξιολόγηση και έγκριση των πιστοποιητικών (COA) των δραστικών ουσιών που παραλαμβάνει η εταιρεία. Το τμήμα Προμηθειών αποστέλλει το πιστοποιητικό προς έγκριση και τα σχόλια του τμήματος QC στέλνονται στον παραγωγό και αναλόγως αποδεσμεύεται η φόρτωση ή όχι.

Επίσης, κατά την διαδικασία αξιολόγησης εναλλακτικού παραγωγού το τμήμα QC ελέγχει τόσο το πιστοποιητικό όσο και την ίδια τη δραστική ουσία, τρέχοντας συγκεκριμένες αναλύσεις οι οποίες θα δώσουν την τελική απάντηση στην αποδοχή ή όχι της εναλλακτικής δραστικής ουσίας.

Τέλος, όταν η δραστική ουσία χρησιμοποιείται για την παραγωγή τελικού φαρμάκου, το QC είναι υπεύθυνο για την αποδέσμευση της τελικής παρτίδας της εταιρείας.

- **QA (Quality Assurance)**

Το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για τη συντήρηση των ισχυόντων εγγράφων που αρχικά λαμβάνει το τμήμα Προμηθειών. Επίσης, είναι υπεύθυνο για την έκδοση των CC (Change Control). Λαμβάνει το αρχικό αίτημα από το τμήμα Προμηθειών και το τμήμα QA είναι υπεύθυνο για την έκδοσή του και την καταγραφή των ενεργειών που πρέπει να γίνουν από όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα. Το Change Control εφαρμόζεται για την οποιαδήποτε αλλαγή μπορεί να προκύψει, όπως η ένταξη εναλλακτικού παραγωγού δραστικής ουσίας, αλλαγή DMF, CEP κάποιου παραγωγού ή ακόμα και αλλαγή στις πρώτες ύλες ή και μηχανήματα που χρησιμοποιούνται κατά την παραγωγική διαδικασία είτε του παραγωγού είτε της εταιρείας. Στην περίπτωση ένταξης εναλλακτικού παραγωγού, με συνέπεια την ενημέρωση του συστήματος που χρησιμοποιεί η εταιρεία (SAP, Entersoft κ.τ.λ), το τμήμα QA είναι υπεύθυνο για τη σύνδεση του κωδικού δραστικής ουσίας με τον κωδικό προμηθευτή. Με την ενεργοποίηση της σύνδεσης, το τμήμα Προμηθειών θα μπορεί να δημιουργήσει την παραγγελία στο σύστημα επιτυχώς.

Τέλος, το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για τη σύναψη και υπογραφή των τεχνικών συμβολαίων. Τα συμβόλαια αυτά υπογράφονται μεταξύ της εταιρείας και του παραγωγού δραστικής ουσίας και σκοπός τους είναι η συμφωνία σχετικά με τις προδιαγραφές.

- **QP (Qualified Person)**

Είναι ο υπεύθυνος άνθρωπος της εταιρείας που αναλαμβάνει την αξιολόγηση των παραγωγών δραστικών ουσιών βάσει των κανονισμών GMP. Μία από τις κύριες αρμοδιότητές του είναι η διεξαγωγή ή αγορά έκθεσης ελέγχου. Είθισται να κανονίζει τακτικές επιθεωρήσεις στις εγκαταστάσεις των παραγωγών και στο τέλος να υπογράφει ή όχι (αναλόγως των ευρημάτων) μια δήλωση η οποία αναφέρει ότι δεν υπάρχουν παραπτώματα και ότι τηρούνται με ακρίβεια οι κανονισμοί όπως έχουν δοθεί από τις αρχές.

Εκτός αυτού, ο QP είναι υπεύθυνος να κανονίζει και επιθεωρήσεις στην ίδια την εταιρεία. Μόνο με την ύπαρξη αυτής της δήλωσης μπορεί να εγκριθεί η κατάθεση του τελικού φαρμάκου.

3.3.3 Τμήμα Κανονιστικών Υποθέσεων (Regulatory Affairs)

Το τμήμα Κανονιστικών Υποθέσεων ή RA είναι υπεύθυνο για την κατάθεση των τελικών φακέλων του τελικού προϊόντος της εταιρείας στις Αρχές, τόσο στις ελληνικές όσο και σε αυτές σε όλο τον κόσμο.

Η συνεργασία του τμήματος Προμηθειών και του RA είναι πολύ σημαντική καθώς χωρίς την πρότερη εργασία του τμήματος Προμηθειών το τμήμα RA δεν μπορεί να προχωρήσει σε καμία κατάθεση. Κατά την εύρεση παραγωγών το τμήμα Προμηθειών, εκτός από την προσφορά και τα προαναφερθέντα απαραίτητα έγγραφα, έχει υποχρέωση να ρωτήσει τον παραγωγό δραστικής ουσίας αν μπορεί να υποστηρίξει την εταιρεία σε παγκόσμιες καταθέσεις. Για παράδειγμα, προτού η εταιρεία καταθέσει στις Αρχές του Αφγανιστάν, της Ιταλίας ή των Αραβικών Εμιράτων αίτημα για να λάβει έγκριση κυκλοφορίας του τελικού προϊόντος, θα πρέπει να έχει την έγγραφη επιβεβαίωση από τον παραγωγό της δραστικής ότι δεν υπάρχει κάποιος περιορισμός και ότι θα μπορέσει να ανταποκριθεί στα αιτήματα των εκάστοτε Αρχών. Πολλές φορές υπάρχουν κάποιιοι περιορισμοί, όπως είναι η αποκλειστική συνεργασία που μπορεί να έχει ο παραγωγός με έναν πελάτη του, όπου σε αυτή την περίπτωση δεν μπορεί να δώσει τη δραστική του ουσία για παραγωγή φαρμάκων και πώλησή του σε συγκεκριμένες χώρες σε άλλον πελάτη.

Αφού λοιπόν έχει εξασφαλιστεί η επιβεβαίωση του παραγωγού για παγκόσμιες καταθέσεις από το τμήμα Προμηθειών, το τμήμα RA ετοιμάζει τον φάκελο προς κατάθεση. Στον φάκελο αυτό εμπερικλείονται αναλύσεις, αποτελέσματα, τύποι συσκευασίας, υλικά συσκευασίας και οτιδήποτε άλλο έχει χρησιμοποιηθεί για την παραγωγή του τελικού φαρμάκου. Η κατάθεση για τα νέα προϊόντα γίνεται αρχικά στις Ελληνικές Αρχές και μετά την έγκριση γίνεται σε οποιαδήποτε άλλη χώρα έχει σκοπό να πωλήσει η εταιρεία. Η έγκριση αυτή παίρνει αρκετό χρόνο, συνήθως 1-3 χρόνια.

Επιπλέον, το τμήμα RA είναι υπεύθυνο να ανανεώνει τις άδειες κυκλοφορίας των τελικών φαρμάκων και να ανανεώνει τους φακέλους σε περίπτωση που υπάρξει κάποια αλλαγή είτε από την πλευρά του παραγωγού δραστικής, για παράδειγμα αλλαγή DMF, είτε από την πλευρά της ίδιας της εταιρείας, για παράδειγμα ένταξη εναλλακτικού παραγωγού δραστικής ουσίας ή υλικού συσκευασίας.

3.3.4 Λογιστήριο (Accounting)

Το λογιστήριο είναι το τμήμα που καταχωρεί τα τιμολόγια και παρακολουθεί τις πληρωμές. Κατά την εισαγωγή μιας δραστικής ουσίας, το τμήμα Προμηθειών

στέλνει την ενημέρωση άφιξης τόσο στην αποθήκη της εταιρείας για να γνωρίζει ότι έπεται παραλαβή, όσο και στο λογιστήριο για να κανονίσει τις πληρωμές.

Στην περίπτωση όπου απαιτείται προκαταβολή για να γίνει φόρτωση της δραστικής ουσίας, το τμήμα Προμηθειών στέλνει το προτιμολόγιο στο λογιστήριο και αναμένει το αποδεικτικό πληρωμής έτσι ώστε να σταλεί στον παραγωγό και να ξεκινήσει η διαδικασία φόρτωσης. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις όπου οι συμφωνημένοι όροι πληρωμής είναι πίστωση 30, 60 ή και 90 ημέρες. Τότε το τμήμα Προμηθειών κανονίζει τη φόρτωση και ενημερώνει το λογιστήριο για την άφιξη καθώς και για την ημερομηνία λήξης του τιμολογίου έτσι ώστε να γίνει η πληρωμή.

Το Λογιστήριο είναι υπεύθυνο για την καταχώρηση του τιμολογίου στο σύστημα καθώς επίσης και τη δημιουργία φακέλου εισαγωγής σε περίπτωση ελέγχου από τις αρμόδιες αρχές.

3.3.5 Εμπορικό Τμήμα (Business Development & Licensing)

Το τμήμα BD&L είναι αυτό που θα αφουγκραστεί τις ανάγκες της αγοράς και θα κατευθύνει την εταιρεία προς τις ευκαιρίες που έχει ανακαλύψει. Θα επικοινωνήσει με τους πελάτες της εταιρείας σε όλο τον κόσμο και θα προσπαθήσει να βρει πελάτες σε αγορές που η εταιρεία δεν είναι παρούσα. Θα δώσει προσφορές τελικού φαρμάκου και θα συμφωνήσει τα εμπορικά συμβόλαια. Προτού όμως κάνει το αρχικό βήμα, θα πρέπει να επικοινωνήσει με το τμήμα Προμηθειών έτσι ώστε να μάθει αν ο παραγωγός δραστικής με τον οποίο η εταιρεία φτιάχνει το τελικό της φάρμακο μπορεί να την υποστηρίξει στην κατάθεση. Ίδια περίπτωση με το τμήμα RA. Για αυτό και το τμήμα Προμηθειών διατηρεί ένα αρχείο ανά δραστική και ανά χώρα, όπου και τα δύο τμήματα μπορούν να έχουν άμεση πρόσβαση.

Η συνεργασία των δύο τμημάτων δεν είναι μεγάλη, είναι όμως καίρια καθώς χωρίς την επιβεβαίωση από το τμήμα Προμηθειών δεν μπορεί να προχωρήσει η συζήτηση από το τμήμα BD&L με τους πελάτες για νέες συνεργασίες.

Επιπλέον των νέων αναπτύξεων της εταιρείας βάσει των ευκαιριών που προκύπτουν, το τμήμα BD&L προτείνει στην εταιρεία και την αγορά έτοιμων φαρμάκων. Λόγω έλλειψης ειδικότητας και μηχανημάτων, η εταιρεία έχει μια στρατηγική για να καλύψει αυτή της την αδυναμία. Προσεγγίζει παραγωγούς τελικών φαρμάκων και έπειτα από την ολοκλήρωση της συμφωνίας μπορεί να πουλά το φάρμακο με το δικό της όνομα. Όταν ολοκληρωθούν οι κύκλοι διαπραγματεύσεων και δημιουργηθεί το σχετικό συμβόλαιο, το τμήμα Προμηθειών ενημερώνεται αντιστοίχως και αναλαμβάνει την εισαγωγή των φαρμάκων.

3.3.6 Τμήμα Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain)

Στο τμήμα αυτό ανήκει το ίδιο το τμήμα Προμηθειών. Ωστόσο, υπάρχουν και άλλα υπό-τμήματα με τα οποία υπάρχει άμεση συνεργασία. Όπως αυτό της Παραλαβής και του Προγραμματικού. Το τμήμα Προμηθειών ενημερώνεται από το τμήμα Προγραμματισμού σχετικά με τις ελλείψεις σε δραστικές ουσίες σύμφωνα με το πλάνο παραγωγής και τις ζητούμενες ημερομηνίες παράδοσης των πελατών.

Επίσης, κατά την άφιξη μιας δραστικής ουσίας από Τρίτες Χώρες, το τμήμα Supply Chain θα πρέπει να καταθέσει αίτημα στον ΕΟΦ (Εθνικός Οργανισμός Φαρμάκων) σχετικά με την εισαγωγή. Καταθέτει τα φορτωτικά έγγραφα, δηλαδή τιμολόγιο, πιστοποιητικό ανάλυσης και φορτωτική, ενώ επιπλέον πρέπει να καταθέσει την Άδεια Κυκλοφορίας του τελικού προϊόντος της εταιρείας, η οποία αναφέρει την εμπορική ονομασία του τελικού φαρμάκου και τον εγκεκριμένο παραγωγό δραστικής ουσίας. Τέλος, καταθέτει και το Written Confirmation του παραγωγού και ο ΕΟΦ δίνει έναν αριθμό πρωτοκόλλου και εγκρίνεται η εισαγωγή. Έως ότου δοθεί αυτή η έγκριση, η δραστική ουσία θα παραμείνει στο τελωνείο. Είναι σημαντικό το αίτημα αυτό να κατατίθεται στη σχετική πλατφόρμα του ΕΟΦ το συντομότερο δυνατό μετά τη λήψη των φορτωτικών εγγράφων, καθώς προκύπτουν αποθηκευτικά έξοδα τα οποία βαραίνουν την εταιρεία αλλά το βασικότερο είναι ότι η δραστική ουσία μπορεί να είναι εκτεθειμένη σε συνθήκες όπου δεν είναι κατάλληλες, ειδικά όταν οι συνθήκες μεταφοράς και φύλαξης μια δραστικής ουσίας είναι ιδιαίτερες, όπως -70°C .

Επίσης, βάσει των φορτωτικών εγγράφων που κατατίθενται στον ΕΟΦ, γίνεται και η παραλαβή της δραστικής ουσίας στις αποθήκες της εταιρείας. Θα πρέπει να αναφέρουν την ακριβή ποσότητα, την τιμή, τον αριθμό παρτίδας και την ημερομηνία παραγωγής και λήξης. Με αυτές τις πληροφορίες γίνεται και η συστηματική παραλαβή και ενημερώνεται το σύστημα για τη νέα παραλαβή και το απόθεμα.

Συμπεράσματα

Σύμφωνα με τα όλα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω για τις Διαδικασίες Προμηθειών που εφαρμόζονται στις εταιρείες και ειδικότερα στον κλάδο του φαρμάκου, συμπεραίνουμε τα εξής:

- Οι νέες μέθοδοι διοίκησης προμηθειών έχουν στόχο την περάτωση των λειτουργικών διαδικασιών, την όσο το δυνατόν απλοποίηση αυτών με σκοπό την εξοικονόμηση χρόνου, τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της ποιότητας. Ωστόσο, όλες αυτές οι διαδικασίες δεν είναι εύκολα εφαρμόσιμες και στον βαθμό που θα έπρεπε να είναι στην περίπτωση αγοράς δραστικών ουσιών. Η πολυπλοκότητα επιλογής και αξιολόγησης μιας δραστικής ουσίας συμπεριλαμβανομένων όλων των ιδιοτήτων που προκύπτουν, δεν αφήνει περιθώρια στο να εφαρμοστούν αυτές οι μέθοδοι στο μέγιστο. Σημασία έχει η ποιότητα ανεξαρτήτου κόστους και χρόνου που θα δαπανηθεί.

- Η σημασία του τμήματος Προμηθειών και ο ρόλος της σε μια φαρμακοβιομηχανία είναι ιδιαίτερα σημαντικός, καθώς η έλλειψη κάποιας δραστικής ουσίας και η κατ' επέκταση μη παραγωγή και διάθεση του τελικού προϊόντος στην αγορά μπορεί να κοστίσει τη θεραπεία του ασθενούς.

- Η εφαρμογή της αλυσίδας εφοδιασμού πολλές φορές βρίσκει εμπόδια και απαιτείται περισσότερος χρόνος για να βγει το σωστό αποτέλεσμα. Αυτό πιθανόν να συμβαίνει λόγω της δυσκολίας εύρεσης και της περιορισμένης ευελιξίας της κατάλληλης δραστικής ουσίας και να παραμερίζεται η σημαντικότητα των υλικών συσκευασίας. Στο τέλος, αν δεν υπάρχουν φιαλίδια και κουτιά, το τελικό προϊόν δεν μπορεί να διατεθεί στην αγορά. Παρ' όλα αυτά ο στόχος της εφαρμογής των διαδικασιών προμηθειών, δηλαδή μείωση κόστους και χρόνου, μπορεί να επιτευχθεί και στα υλικά συσκευασίας με τη χρήση των κατάλληλων εργαλείων. Συγκεκριμένα, τα υλικά συσκευασίας μπορούν:

- Να είναι συγκεκριμένα για όλα τα είδη προϊόντων
- Να τοποθετούνται επαναλαμβανόμενες παραγγελίες αναλόγως του όγκου παραγωγής, σύμφωνα με τις προσυμφωνημένες τιμές και στηριζόμενη στην αμοιβαία εμπιστοσύνη που υπάρχει μεταξύ παραγωγών και εταιρείας.

- Η χρήση των ηλεκτρονικών εργαλείων φαίνεται πλέον να είναι ένας εύχρηστος τρόπος διεξαγωγής των διαδικασιών Προμηθειών. Προσφέρουν ευελιξία και πολλές δυνατότητες στην καθημερινότητα όχι μόνο των υπεύθυνων αγορών αλλά και ολόκληρης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Από τη δημιουργία των κωδικών μέχρι και την παραγγελία και παραλαβή, όλα γίνονται μέσω των σύγχρονων εργαλείων τα οποία όχι μόνο εξοικονομούν χρόνο στους χρήστες, αλλά προσφέρουν επίσης τη δυνατότητα συγκέντρωσης στοιχείων και άμεση παρακολούθηση όλης της διαδικασίας. Επιπλέον, με τη χρήση των ηλεκτρονικών εργαλείων έχει παρατηρηθεί μείωση του κόστους και αποδέσμευση του προσωπικού από τις γραφειοκρατικές διαδικασίες.

- Παρόλο που τα οφέλη των ηλεκτρονικών εφαρμογών είναι πολλά και σημαντικά, παρατηρείται ότι οι βιομηχανίες αργούν να εντάξουν αυτή την ευκολία στην καθημερινότητα των εργαζομένων τους και δηλώνουν επιφυλακτικές με τη χρήση αυτών. Πιθανότατα αυτή η στάση τους να οφείλεται στο γεγονός ότι:

- Δεν υπάρχει η κατάλληλη ενημέρωση για τις δυνατότητες των ηλεκτρονικών εργαλείων και έχει δημιουργηθεί μια σύγχυση ως προς την αποτελεσματική λειτουργικότητά τους.
- Τα εργαλεία αυτά, για να είναι όσο το δυνατόν αποτελεσματικά και φιλικά προς τον χρήστη, έχουν υψηλό κόστος απόκτησης και εγκατάστασης. Ένα κόστος το οποίο οι επιχειρήσεις δεν ρισκάρουν να επενδύσουν, λόγω της αβεβαιότητας για το αποτέλεσμα.
- Απαιτείται σωστή οργάνωση για την υλοποίηση των εργαλείων αυτών, κάτι το οποίο δυσκολεύει πολύ τις επιχειρήσεις και ειδικότερα τις παλαιότερες οι οποίες έχουν άλλη νοοτροπία και το στήσιμο της επιχείρησης είναι τέτοιο που η μετάβασή του στα σύγχρονα συστήματα είναι ανυπόφορη τόσο σε θέμα χρόνου όσο και κόστους.

Επίλογος

Έχοντας ολοκληρώσει αυτή τη διπλωματική εργασία, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι διαδικασίες Προμηθειών έχουν ως στόχο την απλοποίηση των εσωτερικών λειτουργιών με ταυτόχρονη μείωση του κόστους και του χρόνου των υπεύθυνων αγορών και όχι μόνο.

Δημιουργούνται αμοιβαία οφέλη για τις εταιρείες που εφαρμόζουν τις πρακτικές αυτές και για τους χρήστες και αποδέκτες αυτών. Η επίτευξη του στόχου αυτού γίνεται μέσω της συνεχούς πληροφόρησης με άμεσο όφελος την ταχύτατη λήψη αποφάσεων. Η τεχνολογία όσο αναπτύσσεται θα μπορεί να προσφέρει εργαλεία τα οποία θα βελτιώνουν όλο και περισσότερο τις επιχειρησιακές λειτουργίες και τα διοικητικά εργαλεία.

Σήμερα, οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται και εξελίσσονται με ταχύτατο ρυθμό, δημιουργώντας νέες ευκαιρίες και προκλήσεις. Ιδιαίτερα στον χώρο του φαρμάκου όπου οι διαδικασίες είναι χρονοβόρες λόγω της σημαντικότητας δημιουργίας τελικών προϊόντων που δεν θα επηρεάσουν την υγεία των ασθενών, πρέπει να δίνεται περισσότερη έμφαση στο ουσιαστικό κομμάτι επιτυχούς παραγωγής και να μην υπάρχει καθυστέρηση και αποπροσανατολισμός με τις εσωτερικές διαδικασίες.

Μέχρι τώρα πολλές επιχειρήσεις φαίνεται να υιοθετούν τους νέους τρόπους λειτουργίας μέσω των σύγχρονων συστημάτων και εργαλείων, αλλά αυτό γίνεται με αργό ρυθμό ακόμα και κυρίως για τις βασικές δραστηριότητες και όχι για όλες όσες διενεργούνται σε μια επιχείρηση. Αυτό πιθανώς συμβαίνει λόγω μη ολοκληρωτικής δέσμευσης και εμπιστοσύνης των υψηλόβαθμων στελεχών στην αποτελεσματικότητα αυτών των εργαλείων. Η καθολική επιτυχία θα έρθει όταν τα συστήματα αυτά θα μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες όλων των επιχειρήσεων και το κόστος τους δεν θα είναι αποτρεπτικό για τα διοικητικά στελέχη. Η σωστή διαχείριση και χρήση της πληροφορίας θα επιτρέψει στις επιχειρήσεις να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Θα δοθεί η απαραίτητη προσοχή στις τεχνικές που θα απορρέουν αυτόν τον σκοπό και θα εξασφαλιστεί η ενημέρωση και η ευελιξία σε όλη την επιχειρηματική δραστηριότητα.

Βιβλιογραφία

1. Monczka, et.al., 2009
2. Stegner, 2009
3. Λ. Λάιος (2010) Διοίκηση Εφοδιασμού, Εκδόσεις Humantec
4. Burt, D., Petcavage, S. and Pinlerton, R. (2010) Supply Management, Εκδόσεις McGraw-Hill
5. Cavinato, J., Flynn, A. and Kauffman, R. (2006) The Supply Management Handbook. Εκδόσεις McGraw-Hill
6. Ballou R.H.(2004) Business Logistics /Supply Chain Management.5thEdition,Prentice Hall.
7. Bowersox, D.J., Closs, D.J. and Cooper, M.B.(2007)Supply Chain LogisticsManagement. 2ndEdition, McGraw-Hill.
8. Chopra, S. and Meindl, P. (2012)Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation.5thEdition, Prentice Hall
9. Christopher, M.(2005) Logistics and Supply Chain Management: Creating Value -Adding Networks.3rdEdition, Financial Times and Prentice Hall.
10. Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. and Simchi-Levi, E.(2006)Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies. 3rdEdition, McGraw-Hill
11. Business Contracts, C. Boundy, Gower (2010).
12. Σημειώσεις των εισηγήσεων του καθηγητή Σωκράτη Μοσχούρη με τίτλο Διοίκηση Εφοδιασμού Αλυσίδας στο μεταπτυχιακό Logistics-Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
13. <https://www.ema.europa.eu/en/active-substance-master-file-procedure>
14. https://www.ema.europa.eu/en/documents/scientific-guideline/minimising-risk-transmitting-animal-spongiform-encephalopathy-agents-human-veterinary-medicinal_en.pdf
15. https://ec.europa.eu/food/plant/gmo_en
16. <https://www.ema.europa.eu/en/ich-q3c-r6-residual-solvents>
17. https://www.ema.europa.eu/en/documents/scientific-guideline/guideline-specification-limits-residues-metal-catalysts-metal-reagents_en.pdf
18. <https://www.ema.europa.eu/en/news/falsified-medicines-directive-imported-active-substances-need-written-confirmation-guarantee-gmp>
19. <https://www.ema.europa.eu/en/template-qualified-persons-qp-declaration-concerning-good-manufacturing-practice-compliance-active>
20. https://www.gesy.org.cy/sites/Sites?d=Desktop&locale=el_GR&lookuphost=/el-gr/&lookuppage=hiopharmaciesmoreinformation