



**ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**  
**ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**  
**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ**

Η εργασία υποβάλλεται για την κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την απόκτηση του  
Μεταπτυχιακού διπλώματος επί των

LOGISTICS

Από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ  
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

*ΝΤΙΩΝΙΑΣ Απ. ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ*

ΤΜΗΜΑ: ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΑΚΑΔ.ΕΤΟΣ: 2002-03

ΔΗΛΩΝΩ ,ΥΠΕΥΘΥΝΩΣ , ΟΤΙ Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΑΥΤΗ ΕΙΝΑΙ ΠΡΩΤΟΤΥΠΗ ΚΑΙ ΕΚΠΟΝΗΘΗΚΕ ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΜΟΝΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΤΟΥ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ ,ΕΠΙ ΤΗΣ ΕΙΔΙΚΕΥΣΕΩΣ ΤΩΝ LOGISTICS, ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΧΟΡΗΓΕΙΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ.

Ντιώνιας Παναγιώτης  
Μεταπτυχιακός Φοιτητής του τμήματος  
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ&ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ  
(Ειδίκευση Logistics)

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ανάληψη μιας εργασίας σχετικής με την ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ' θεωρώ ότι αφορά ένα πολύ σημαντικό κρίκο της Εφοδιαστικής Αλυσίδας και συγκεκριμένα του τμήματος εκείνου που σχετίζεται με την προμηθευτική διαδικασία

Σε μία εποχή που οι Επιχειρήσεις σκοπεύουν στην επίτευξη όσο το δυνατόν μεγαλύτερου κέρδους κρίνεται αυτονόητο ότι αυτό το κέρδος δεν είναι δυνατόν να προέρχεται συνεχώς από την αύξηση π.χ. μόνο των πωλήσεων. Έτσι η μελέτη των 'εσωτερικών' λειτουργιών της επιχείρησης έχει αποδειχθεί ότι μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική μείωση του κόστους και επομένως στην αύξηση των κερδών. Μία από αυτές τις 'εσωτερικές' λειτουργίες είναι και η λειτουργία του συστήματος προμηθειών της επιχείρησης.

Τι εννοούμε όμως με τον όρο Αξιολόγηση? Κατά πόσο είναι αυτή εφικτή? Κατά πόσο δύναται να είναι αντικειμενική? Είναι προσιτή και εύκολη στον χειρισμό και την λειτουργία της? Η σχέση μεταξύ του κόστους απόκτησης ενός τέτοιου συστήματος και της απόδοσης του ,κατά πόσο κρίνεται συμφέρουσα? Ποια η τάση της αγοράς για την απόκτηση τέτοιων συστημάτων τόσο στο εξωτερικό όσο και στην χώρα μας? Ποια τα συμπεράσματα από την λειτουργία τους? Σε τι είδους επιχειρήσεις είναι αποδοτικότερα?

Τα παραπάνω θεωρώ ότι είναι **μερικά** από τα ερωτήματα που θα πρέπει να μας απασχολήσουν-προβληματίσουν κατά την διάρκεια εκπόνησης της εργασίας.

Δεδομένου ότι σκοπός της παρούσης είναι η διερεύνηση όλων των παραπάνω μέσα από το «πρίσμα» της Αξιολόγησης Προμηθευτών που παρέχει η εταιρία λογισμικού SAP , η έρευνα μου επικεντρώθηκε αρχικά στην φιλοσοφία- περί αξιολόγησης –της ίδιας της SAP- και εν συνέχεια στις επιχειρήσεις που έχουν προμηθευτεί το συγκεκριμένο module που αφορά την εν λόγω διαδικασία, προκειμένου να διαπιστώσω :

- ✓ Το βαθμό αποδοχής τέτοιων διαδικασιών από την αγορά
- ✓ Το βαθμό εφαρμογής τους
- ✓ Τις εντυπώσεις τους
- ✓ Τις δυσκολίες που τυχόν προκύπτουν
- ✓ Τις τυχόν προτάσεις
- ✓ Τις προοπτικές για το μέλλον
- ✓ κτλ

Τέλος ,θεωρώ , ότι αφού καταστεί δυνατή η προσέγγιση των παραπάνω προβληματισμών θα ήταν χρήσιμο να 'αποτολμηθεί ' ως CASE STUDY η εφαρμογή -των συμπερασμάτων που θα προκύψουν από την εργασία – σε μια επιχείρηση η οποία να κινείται στο χώρο των ανταλλακτικών πτητικών μέσων (Αεροσκαφών-Ελικοπτέρων) λόγω της ιδιαιτερότητας που διακρίνει αυτού του είδους τα ανταλλακτικά.

<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b>	<b>Σελ.</b>
<b>1. ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ</b>	<b>6</b>
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	6
1.2 ΑΓΟΡΕΣ & ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	6
1.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	6
1.4 ΛΟΓΟΙ ΥΠΑΡΞΗΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ & ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	7
1.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	8
1.5.1.ΣΤΟΧΟΙ-ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	9
1.5.2.ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΛΟΙΠΑ ΤΜΗΜΑΤΑ	9
1.6 ΕΙΔΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	10
1.6.1 ΕΙΔΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	10
1.6.2 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ	11
1.7.ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΑΓΟΡΑΣ	12
1.8 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	16
1.9 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	18
<b>2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ</b>	<b>22</b>
2.1 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	22
2.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	26
2.2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	26
2.2.2 Η ΔΧΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	27
2.2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ SUPPLY POSITIONING	29
2.2.3.1 ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΥΛΙΚΩΝ	30
2.2.3.1.1.ΥΛΙΚΑ ΥΨΗΛΗΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ	30
2.2.3.1.2.ΜΗ ΚΡΙΣΙΜΑ ΥΛΙΚΑ	31
2.2.3.1.3 ΥΛ. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ	33
2.2.3.1.4 ΥΛ. ΧΑΜ ΚΟΣΤΟΥΣ-ΥΨΗΛΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	34
2.2.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΑΓΓ/ΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ & ΚΙΝΗΤΡΑ	35
2.2.5 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ & ΕΠΙΛΟΓΗΣ ,ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ	37
2.2.6 ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	40
2.2.7 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	42
<b>3. Η ΕΤΑΙΡΙΑ SAP</b>	<b>44</b>
3.1 ΓΕΝΙΚΑ	44
3.2 ΠΕΛΑΤΕΣ	44
3.2.1 Η ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	44
3.3 MODULES ΤΟΥ SAP	45
3.3.1 mySAP SRM	46
3.3.2 ΠΕΛΑΤΟΛΟΓΙΟ –ΣΤΗ ΕΛΛΑΔΑ- της SAP Hellas	47

4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	48	
5. CASE STUDY	51	
6. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ		
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «1» :	ΣΧΕΔΙΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	54
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «2» :	ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	56
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «3»/ΠΡΟΣΘΗΚΗ «1» :	ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ & ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	57
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «3»/ΠΡΟΣΘΗΚΗ «2» :	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	61
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «4»/ΠΡΟΣΘΗΚΗ «1» :	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΤΑ STOCK & LAMBERT	66
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «4»/ΠΡΟΣΘΗΚΗ «2» :	WEIGHTING & RATING	67
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «4»/ΠΡΟΣΘΗΚΗ «3» :	ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘ	71
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «4»/ΠΡΟΣΘΗΚΗ «4» :	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	73
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «5» :	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΤΗΣ SAP	75
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «6»/ΠΡΟΣΘΗΚΗ «1» :	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΠΟΥ ΔΙΑΘΕΤΟΥΝ ΤΟ mySAP	86
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «6»/ΠΡΟΣΘΗΚΗ «2» :	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ	90
7.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	93	

# **1.ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ**

## **1.1.ΟΡΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ**

Ως λειτουργία των «προμηθειών» ορίζεται η συστηματική διαδικασία απόφασης για τον προσδιορισμό και επιλογή της ποιότητας , της ποσότητας, της τιμής ,του χρόνου και της πηγής αγοράς για ένα αντικείμενο-υλικό-προϊόν-εμπόρευμα ή υπηρεσία που έχει αποφασισθεί η απόκτηση του και η εφαρμογή κανόνων διασφάλισης ότι το παραλαμβανόμενο είδος ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτούμενες προδιαγραφές.

## **1.2.ΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ**

Αρχικά –θεωρώ- ότι θα πρέπει να επισημανθεί η διαφορά μεταξύ του όρου «αγορά» και «προμήθεια» , οι οποίοι χρησιμοποιούνται πολλές φορές ταυτόσημα παρ'όλο που διαφέρουν ως έννοιες.

Ο όρος «αγορά» γενικά αναφέρεται στην ουσιαστική πράξη της αγοράς των υλικών και εκείνων των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την αγοραστική διαδικασία. Ο όρος προμήθειες έχει μια ευρύτερη έννοια που περιλαμβάνει τις αγορές ,τις μετακινήσεις των υλικών ,την αποθήκευση τους και την ενδοεπιχειρησιακή (εσωτερική) παραλαβή τους.

## **1.3.ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ**

Πολύ γενικά ,η εξέλιξη των προμηθειών «χωρίζεται» σε τέσσερις φάσεις. Βέβαια μνεία του όρου “purchasing” (σε διάφορα trade books , text books ) γίνεται από το 1832 ,αν και το πρώτο text book που επικεντρώθηκε στις προμήθειες είναι του Howard T. Lewis ,Harvard University το έτος 1933.

Παρακάτω παρατίθενται οι φάσεις της εξέλιξης του τρόπου λειτουργίας των προμηθειών:

### **ΦΑΣΗ I**

#### ***ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ***

Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης  
Συμπλήρωση εντύπων  
Υπαλληλική λειτουργία  
Αντίδραση  
Όχι πρόβλεψη

### **ΦΑΣΗ II**

#### ***ΜΗΧΑΝΙΚΗ***

Γ' εκπαίδευσης  
Μηχαν/φική συμπλήρωση εντύπων  
Συναλλακτικές δραστηριότητες  
Σύστημα spot  
(σημ: εξυπηρέτηση ανάγκης χωρίς προγραμματισμό)  
Μέτρησης μείωσης τιμών  
Αναφέρεται σε χαμηλά επίπεδα  
Παρακολουθεί διακυμάνσεις τιμών  
Κύρια εστίαση να μη σταματά η παραγωγή

### ΦΑΣΗ ΙΙΙ

#### **ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ**

Επαγγελματισμός  
Προσέγγιση πρόνοιας  
Μερικές μακροχρόνιες συμβάσεις  
Οι προμηθευτές θεωρούνται πόροι  
«Κάποια» διαλειτουργική υποστήριξη  
Προσφέρεται εκπαίδευση  
Προμηθευτική δύναμη  
Περιορισμός χρήσης στοιχείων  
«Κάποια» στρατηγική για commodity

προμηθευτών

### ΦΑΣΗ ΙV

#### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΚΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ**

Ο εφοδιασμός όπλο ανταγωνισμού  
Μέρος επιχ/ης Στρατηγικής  
Μέτρηση συνεχών βελτιώσεων  
Παγκόσμια εικόνα  
Σχεδιασμός προμηθευτικής βάσης  
Αριστοποίηση κόστους ιδιοκτησίας  
Κεντρική στρατηγική προμηθειών  
Αποκέντρωση αγοραστικής δραστηριότητός  
Υπαρξη στοιχείων & χρήση τους  
Συμμετοχή στον σχεδιασμό  
-//- προμηθευτών  
Εκμετάλλευση τεχνολογίας  
Παρακολούθηση περιβάλλοντος  
Διαχείριση σχέσεων  
Διαχείριση αλυσίδας αξίας

Σχ.1. Φάσεις της εξέλιξης των Προμηθειών

#### **1.4.ΛΟΓΟΙ ΥΠΑΡΞΗΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ & ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ**

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

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και απαιτητικό επιχειρηματικό περιβάλλον , με κύρια χαρακτηριστικά την παγκοσμιοποίηση των αγορών και την ανάγκη για εξεύρεση πηγών προμήθειας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και την καλύτερη δυνατή ποιότητα, οι ασχολούμενοι στην λειτουργία των προμηθειών καλούνται να αναπτύξουν νέες τεχνικές και μεθόδους που θα υποστηρίξουν την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης για άμεσα και θετικά αποτελέσματα και τελικά θα πετύχουν την κερδοφορία της και την δυναμική παρουσία της στην αγορά

Εξ' άλλου δεν θα πρέπει να διαφεύγουν της προσοχής ,τα χαρακτηριστικά των σύγχρονων σχέσεων μεταξύ προμηθευτών ,όπως :

Συμβατότητα συμφερόντων  
Κοινές ανάγκες  
Επιθυμία για ανοιχτή σχέση  
Εμπιστοσύνη

Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι και το γεγονός ,ότι όποιος ασχολείται με τον χώρο των προμηθειών και ελπίζει σε επιτυχές έργο και σε αξιόλογες αποδόσεις θα πρέπει να :

- Έχει τεχνικές γνώσεις
- Επικοινωνιακές ικανότητες (εντός της επιχ/σης αλλά και εκτός π.χ. με τους προμηθευτές)
- Εμπορικές γνώσεις
- Οικονομικές γνώσεις
- Γνώσεις διαδικασιών προμηθειών

### **1.5.0 ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ & ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΛΟΙΠΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΑΥΤΗΣ**

Η λειτουργία των προμηθειών παρουσιάζει ιδιαίτερη κρισιμότητα σε σχέση με τις λοιπές λειτουργίες της Επιχειρησιακής Δραστηριότητας. Διότι κάθε επιχείρηση συμπεριφέρεται και σαν αγοραστής και σαν πωλητής κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής της(όπως φαίνεται στο κάτωθι σχήμα).



Σχ.2. Ρόλος των προμηθειών στην επιχείρηση σε σχέση με το εσωτ. & εξωτ. Περιβάλλον αυτής

Συγκεκριμένα η επιχείρηση αγοράζει Α' ύλες από τους προμηθευτές της ,τις οποίες υποβάλλει σε βιομηχανοποίηση και έτσι τις μετατρέπει μέσω της παραγωγικής διαδικασίας σε τελικό προϊόν. Το τελικό, προϊόν διατίθεται στον αγοραστή ο οποίος μπορεί να είναι επιχείρηση που θα το χρησιμοποιήσει για βιομηχανοποίηση ,μεταπράτης ή ο τελικός καταναλωτής . Και οι δύο πλευρές ,δηλαδή η πλευρά του αγοραστή και η πλευρά του πωλητή θα πρέπει να μελετώνται διεξοδικά προκειμένου να υπάρξει επίτευξη των καλύτερων αποτελεσμάτων



### 1.5.1.ΣΤΟΧΟΙ-ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Η προμήθεια υλικών ή υπηρεσιών έχει ως αντικειμενικό σκοπό τι κάτωθι τρίπτυχο:

<b>ΤΙΜΗ</b>	<b>ΠΟΙΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΧΡΟΝΟΣ</b>
-------------	-----------------	---------------

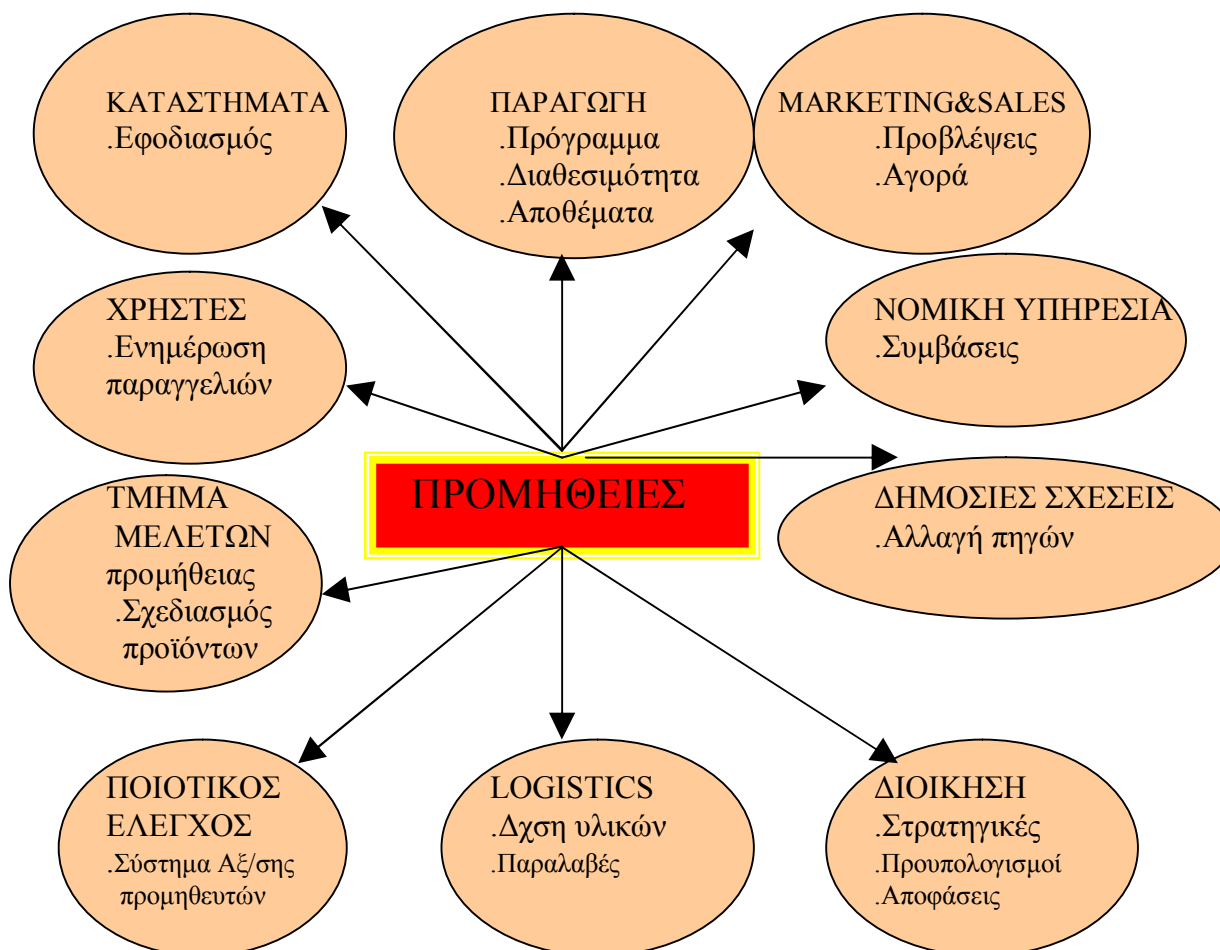
Οι κύριοι στόχοι είναι :

- ❖ Σωστή ποιότητα
- ❖ Σωστή ποσότητα
- ❖ Στο σωστό χρόνο
- ❖ Από τη σωστή πηγή
- ❖ Στην καλύτερη δυνατή τιμή

Ενώ ως αποστολή εννοούμε την εξασφάλιση των απαιτούμενων υλικών και υπηρεσιών βάσει των παραπάνω στόχων.

### 1.5.2.ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΛΟΙΠΑ ΤΜΗΜΑΤΑ

Στο σχήμα που ακολουθεί φαίνεται η άρρηκτη σχέση του τμήματος προμηθειών με τα λοιπά τμήματα της επιχείρησης καθώς και τα επιμέρους ζητήματα τα οποία ενεπλέκουν το τμήμα προμηθειών με κάθε άλλο τμήμα



Σχ.3. Σχέση των Προμηθειών με λοιπά τμήματα

Επιγραμματικά θα αναφερθώ στη σχέση των προμηθειών με τα τμήματα : Μελετών ,Παραγωγής , Marketing , Οικονομικών Υπηρεσιών.

ΜΕΛΕΤΕΣ: Οι Μηχανικοί “σχεδιάζουν” προϊόντα που μερικές φορές ξεφεύγουν από την λογική της τυποποίησης ,αρα οδηγούμεθα σε μείωση των προμηθευτών και οι αγορές γίνονται πιο ακριβές. Επίσης σχεδιάζουν προϊόντα με διαφορετικά επίπεδα π.χ. Αξιοπιστίας μεγαλύτερης απο όσης ίσως απαιτείται.

ΠΑΡΑΓΩΓΗ: Κύριο κριτήριο να μη διακόπτεται η παραγωγή. Άρα -η παραγωγή-συνήθως απαιτεί μεγαλύτερες ποσότητες από όσες χρειάζονται..Ταυτόχρονα ζητούνται μικροί χρόνοι παράδοσης για την έρευνα αγοράς αρα οδηγούμεθα σε μείωση των προμηθευτών και οι αγορές γίνονται πιο ακριβές .Επίσης υλοποιούνται συνεργασίες σε ζητήματα μελετών “MAKE OR BUY” ή αξιολόγησης υπεργολαβιών

MARKETING: Όταν το marketing ακυρώνει παραγγελίες ,δεν ενημερώνει έγκαιρα τις προμήθειες ,άρα αγοράζονται υλικά που δεν θα χρησιμοποιηθούν. Δεν υπάρχει π.χ. Η αντίστροφη ενημέρωση προς το marketing για ελλείψεις ,με ότι αυτό μπορεί να συνεπάγεται για τη φήμη μιας επιχείρησης.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ: Ζητήματα πληρωμών προς προμηθευτές. ,εκπτώσεων λόγω μεγάλων ποσοτήτων αλλά και σε θέματα προγραμματισμού ρευστότητας.

## **1.6.ΕΙΔΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ & ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ**

### **1.6.1.ΕΙΔΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ**

Διακρίνουμε δύο είδη προμηθειών ανάλογα με τον τρόπο που θα χρησιμοποιήσουμε τα αγοραζόμενα είδη :

#### **Προμήθειες Υλικών για Μεταπώληση**

#### **Προμήθειες για Κατανάλωση ή Μετατροπή- Μεταποίηση**

Οι επιχειρησιακές προμήθειες ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με το αγοραζόμενο είδος:

- ❖ Υλικά
- ❖ Κεφαλαιουχικό Εξοπλισμό
- ❖ Υπηρεσίες

#### Υλικά

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

#### Κεφαλαιουχικός εξοπλισμός

Η δεύτερη κατηγορία, "κεφαλαιουχικός εξοπλισμός" αναφέρεται σε μηχανήματα και στις κτιριακές εγκαταστάσεις κυρίως. Η δαπάνη κεφαλαίων της επιχείρησης για την απόκτησή τους συχνά αποτελεί επένδυση σημαντικής αξίας. Εάν η αγορά του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού γίνει προσεκτικά μετά από μελέτη και η χρησιμοποίησή του γίνει αποτελεσματικά δηλαδή με αποφυγή ύπαρξης αργούσας παραγωγικής δυναμικότητας, τότε ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός αποφέρει κέρδη στην

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

#### Υπηρεσίες

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

### **1.6.2.ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ**

Κάθε αγορά στο επιχειρησιακό περιβάλλον ακολουθεί γενικά τέσσερις φάσεις. Μπορούμε να φανταστούμε τις φάσεις αυτές σαν ομάδες ενεργειών οι οποίες εξελίσσονται κατά μήκος της περιφέρειας ενός κύκλου. Εναυσμα της σειράς ενεργειών είναι η διαπίστωση από κάποιους χρήστες ότι απαιτείται κάποια αγορά εντός ευθέτου χρονικού διαστήματος. Η σειρά των ενεργειών περατούται με την παραλαβή από το χρήστη του αγορασθέντος υλικού ή υπηρεσίας. Οι φάσεις που διακρίνονται κατά τη διάρκεια του αγοραστικού κύκλου είναι οι εξής:

Προσδιορισμός της Ανάγκης : Περιλαμβάνει τις ενέργειες όπως : έκδοση των αιτήσεων αγοράς, το σχεδιασμό των προδιαγραφών, εκτιμήσεις τιμών και χρόνων αγοράς και προγραμματισμό οικονομικών πόρων και αγοραστικών ενεργειών.

Ερευνα Πηγών Προμήθειας : Περιλαμβάνει ενέργειες όπως : συνεντεύξεις με προμηθευτές, ανασκόπηση και εμπλουτισμό καταλόγων προμηθευτών, επισκέψεις σε κλαδικές εκθέσεις, έρευνα σχετικής βιβλιογραφίας (π.χ. χρυσός οδηγός, περιοδικά κ.ά), μελέτες αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Επιλογή Προμηθειών : Περιλαμβάνει ενέργειες όπως : επιλογή μεθόδων αξιολόγησης προμηθευτών, διεκπεραίωση μειοδοτικών διαγωνισμών, διαπραγματεύσεις με προμηθευτές, αναθέσεις, κατάρτιση συμβάσεων με προμηθευτές.

Διεκπεραίωση Παραγγελίας : Περιλαμβάνει ενέργειες όπως : παρακολούθηση συμβάσεων, επιτάχυνση παραγγελιών, παραλαβή, επιθεώρηση, αποθήκευση, λογιστική τακτοποίηση

## Ο ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ

Καθορισμός κριτηρίων  
αξιολόγησης των  
δυνητικών Προμηθευτών

Εντοπισμός δυνητικών  
Προμηθευτών

Ανάλυση αγοράς ή  
Ιδιοκατασκευής

Επιλογή τρόπου διενέργειας της  
Προμήθειας  
Καθορισμός κριτηρίων επιλογής  
Διενέργεια διαγωνισμών  
Τελική επιλογή του Προμηθευτή  
**Έκδοση εντολής αγοράς**

**ΕΡΕΥΝΑ  
ΠΗΓΩΝ**

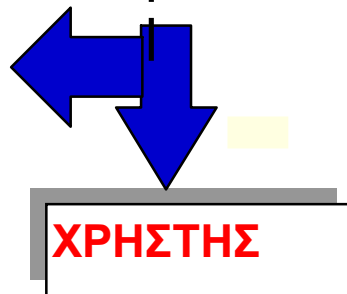
**ΕΠΙΛΟΓΗ  
& ΑΝΑΘΕΣΗ**

**ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ  
ΑΠΑΙΤΗΣΗΣ**

**ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗ  
ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ**

Συμπλήρωση Πρωτογενούς  
Αίτησης Αγοράς  
Σχεδιασμός Προδιαγραφών  
Προεκτίμηση τιμών και χρόνου  
αγοράς  
Κατάρτιση Προϋπολογισμού και  
Προγράματος Προμηθειών  
Έκδοση τελικής Αίτησης Αγοράς

Επιλογή τρόπου  
μεταφοράς  
Επιθεωρήσεις-Έλεγχοι  
στο εργοστάσιο του  
Προμηθευτή  
Μεταφορά  
Παραλαβή  
Αποθήκευση  
Οικονομικός  
Διακανονισμός με τον  
Προμηθευτή



Σχ.4. Ο Προμηθευτικός κύκλος

Ο αγοραστικός κύκλος προσφέρει ένα νοητικό πλαίσιο για την περιγραφή ενεργειών που περιλαμβάνονται στην διαδικασία αγορών . Δεν σημαίνει ότι οι ενέργειες που εκτελούνται κατά τη διάρκεια μίας αγοράς είναι πάντα οι ίδιες, ή συμβαίνουν πάντοτε κατά μία συγκεκριμένη σειρά

### 1.7.ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΑΓΟΡΑΣ

Η διαδικασία απόφασης αγοράς απαιτεί πολλαπλές επικοινωνίες για ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τμημάτων, αναλύσεις στοιχείων και εγκρίσεις. Οι ερευνητές του βιομηχανικού μάρκετινγκ χρησιμοποιούν τον όρο "αγοραστική ομάδα" προκειμένου να περιγράψουν το σύνολο των ατόμων που εμπλέκονται σε μία σημαντική προμήθεια. Είναι φανερό ότι η σύσταση της αγοραστικής ομάδας και η επιρροή των μελών της ποικίλουν ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της κάθε περίπτωσης.

Ο καθορισμός του τι θα αγοραστεί δεν αρχίζει με την συμπλήρωση της αίτησης αγοράς, αλλά νωρίτερα με τη λήψη της απόφασης για την παραγωγή του προϊόντος. Η συμμετοχή του Τμήματος Προμηθειών στη φάση του σχεδιασμού του προϊόντος

μπορεί να βοηθήσει στην αποφυγή ορισμένων συνηθισμένων δυσάρεστων καταστάσεων:

- Την ανάπτυξη προηγμένων τεχνικά προϊόντων τα οποία όμως είναι τόσο ακριβά ώστε να μη μπορούν να είναι ανταγωνιστικά στην αγορά.
- Την αναζήτηση υλικών ή υπηρεσιών που δεν είναι εύκολα διαθέσιμα ή δεν προσφέρουν εναλλακτικές πηγές προμήθειας.
- Τις ελλείψεις αποθεμάτων που έχουν σαν αποτέλεσμα διακοπές στην παραγωγή.

Αποτελεσματικός έλεγχος πάνω στο κόστος των αγοραζόμενων υλικών και υπηρεσιών εξασκείται μόνο όταν τα διάφορα μέλη των "αγοραστικών ομάδων" που εμπλέκονται στη διαδικασία αυτή λειτουργούν σαν ένα ολοκληρωμένο σύστημα.

Όταν συμβαίνει αυτό, το αποτέλεσμα των συλλογικών προσπαθειών είναι καλύτερο από το άθροισμα των επιμέρους ατομικών προσπαθειών. Από την άλλη πλευρά, μεμονωμένη προσπάθεια από ένα μέλος της ομάδος ίσως μεγιστοποιεί την επιτυχία αυτού του Τμήματος που εκπροσωπεί ενώ προκαλεί αρνητικά αποτελέσματα σε ένα άλλο, με αποτέλεσμα την βλάβη της επιχείρησης.

Η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος Προμηθειών έχει σαν αποτέλεσμα την "ενεργητική" προμήθεια σε αντιδιαστολή με την "παθητική" προμήθεια. Με την "ενεργητική" προμήθεια, όλα τα μέλη της αγοραστικής ομάδος - εκτιμητές της ζήτησης στο Μάρκετινγκ, σχεδιαστές προϊόντων και κοστολόγοι στο Τμήμα Μελετών, Προγραμματιστές Παραγωγής, Υπεύθυνοι Ελέγχου Αποθεμάτων, προσωπικό ποιοτικής διακρίβωσης, το προσωπικό Προμηθειών, κ.ά., αναγνωρίζουν και αποδέχονται το ρόλο τους στην ομάδα και συνεργάζονται με τελικό στόχο να κάνουν την επιχείρηση περισσότερο αποτελεσματική μέσω των Προμηθειών. Με αυτήν την "ενεργητική προσέγγιση", το Τμήμα Προμηθειών εμπλέκεται στη διαδικασία προσδιορισμού των αναγκών σε υλικά όπου προσφέρει ιδέες για την απλοποίηση του σχεδιασμού για την χρησιμοποίηση λιγότερο δαπανηρών υλικών, για τυποποίηση και γενικά για τη μεγιστοποίηση της συνεισφοράς των προμηθευτών - συνεργατών της επιχείρησης.

Στην "παθητική" προμήθεια, το Τμήμα Προμηθειών εμπλέκεται στη διαδικασία προμήθειας μόνο μετά από την παραλαβή της αίτησης αγοράς για υλικά ή υπηρεσίες. Ένα ολοκληρωμένο σύστημα Προμηθειών είναι το κλειδί για αύξηση των κερδών και της παραγωγικότητας και είναι ο πλέον σύντομος τρόπος βελτίωσης της ποιότητας του προϊόντος.

Η όποια απόφαση για προμήθεια υλικών δεν είναι εύκολη υπόθεση, διότι :

- Θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πάρα πολλοί παράγοντες και για τους οποίους παράγοντες δεν είναι πάντα εύκολη η «ποσοτικοποίηση» προκειμένου τα μεγέθη να καθίστανται μετρήσιμα, συγκρίσιμα, κτλ
- Απαιτούνται γνώσεις όχι μόνο της αγοράς ή των διαδικασιών των προμηθειών, αλλά εξειδικευμένων γνώσεων (τεχνικών κτλ) και οπωσδήποτε βαθιά γνώση της λειτουργίας των λοιπών τμημάτων της επιχείρησης.
- Υψηλό βαθμό συνεργασίας με τα λοιπά τμήματα της επιχείρησης, διότι πολλές φορές οι όποιες αποφάσεις λαμβάνονται από ομάδες

εργασίας(decision-making unit DMU).Χαρακτηριστικό παράδειγμα η αγοράς κεφαλαιουχικού εξοπλισμού-παγίων.

Η αγοραστική διαδικασία είναι πολύπλοκη εξαιτίας του πλήθους των παραμέτρων που θα πρέπει να ληφθούν υπ'όψη όταν λαμβάνονται κατάλληλες αποφάσεις .

Η διαδικασία περιλαμβάνει εξίσου τόσο τους decision makers όσο και τους decision influencers οι οποίοι εξίσου αποτελούν την decision making unit (DMU). Η διαδικασία έχει αρκετά επίπεδα και περιλαμβάνει δώδεκα (12) βήματα:

- *Αναγνώριση αναγκών*
- *Καθορισμός ιδιαιτεροτήτων*
- *Αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων*
- *Υλοποίηση επαφής*
- *Καθορισμός κριτηρίων προμηθείας και χρήσης*
- *Αξιολόγηση εναλλακτικών ενεργειών αγοράς*
- *Εξασφάλιση διαθεσιμότητας κεφαλαίου*
- *Αξιολόγηση των συγκεκριμένων εναλλακτικών λύσεων*
- *Διαπραγμάτευση με τους προμηθευτές*
- *Αγορά*
- *Χρήση*
- *Έλεγχος και αξιολόγηση*

Πιθανόν να μην είναι αναγκαίο να κινηθούμε με όλα τα παραπάνω βήματα –εκτός βέβαια και εάν η απόφαση αφορά μια εντελώς καινούργια αγορά. Εάν αφορά routine buying ,τότε μερικά από τα παραπάνω βήματα μπορούν να παραληφθούν.

Στη συνέχεια παρατίθενται κάποιοι από τους παράγοντες οι οποίοι θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για τη λήψη αποφάσεων προμηθείας.

- Χρόνος παράδοσης.
- Μεταβλητότητα(ικανότητα μεταβολής )του χρόνου παράδοσης.
- Πλεονεκτήματα από τις έγκαιρες παραδόσεις.
- Πλεονεκτήματα από τη διαθεσιμότητα stock.
- Ευκολία στη τοποθέτηση παραγγελιών και στην επικοινωνία.
- Ικανότητα στην επίσπευση των παραγγελιών.
- Χρόνος 'στασιμότητας' που μπορεί να οφείλεται σε λάθη-παραλείψεις του πωλητή ,στις αποσπασματικές αποστολές των υλικών ή και στις καθυστερημένες παραδόσεις.
- Αξιοπιστία των υλικών.
- Ευκολία στην συντήρηση ή την επισκευή.
- Αστοχίες του υλικού, οφειλόμενες σε ελαττωματικά ανταλλακτικά-υλικά.
- Απορρίψεις λόγω κακής ποιότητας.
- Τεχνικές προδιαγραφές.
- Προσφερόμενες τεχνικές υπηρεσίες ή υπηρεσίες εκπαίδευσης.
- Ανταγωνιστικότητα της τιμής.
- Εμπιστοσύνη στους αντιπροσώπους.
- Προηγούμενη εμπειρία με τον πωλητή.
- Συνολική 'φήμη'- 'όνομα' στην αγορά

- Οικονομικά στοιχεία (σημ. του προμηθευτή).
- Επιδεξιότητα του προμηθευτού να ‘προσαρμόζεται’- ανταποκρίνεται’ στις απαιτήσεις του αγοραστή.
- Μηχανολογικές , σχεδιαστικές ικανότητες των υλικών.

Από διάφορες μελέτες έχουν “εντοπισθεί” έξι μεγάλες κατηγορίες ειδών που αγοράζονται από τις περισσότερες εταιρίες :

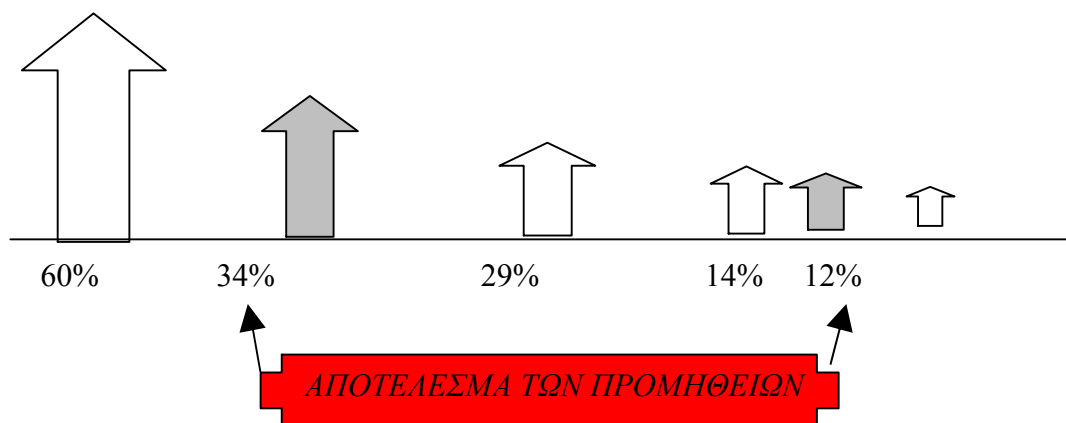
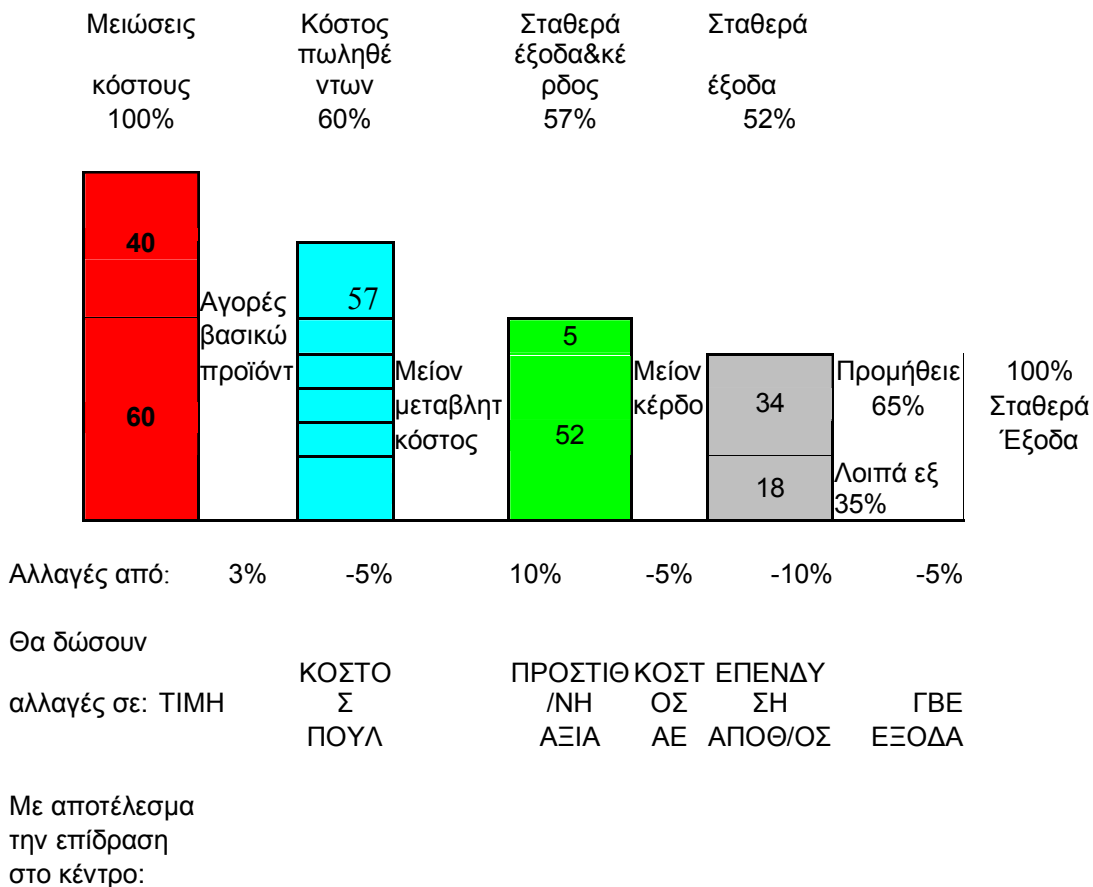
- Συστατικά μέρη
- Ακατέργαστες Α' ύλες
- Κατεργασμένα υλικά
- Εξαρτήματα
- Βασική πρώτη ύλη (κύριο μέρος του προϊόντος)
- Προμήθειες λειτουργίας (αναλώσιμα)

Κάθε κατηγορία προϊόντος μπορεί να αγοραστεί με κάποιον απ'τους εξής τέσσερις τρόπους :

- Επαναλαμβανόμενη παραγγελία-αφορά τις περιπτώσεις που το προϊόν έχει αγορασθεί πολλές φορές στο παρελθόν και όπου οι διαδικασίες παραγγελίας και αγοράς έχουν ήδη τυποποιηθεί.
- Περιπτώσεις με (διαδικαστικά) προβλήματα-αφορά αγορές που δεν είναι ρουτίνας και που ίσως χρειάζεται οι εργαζόμενοι να μάθουν πως να χρησιμοποιούν το προϊόν .
- Περιπτώσεις με προβλήματα απόδοσης-αφορά αγορές που δεν είναι ρουτίνας , για προϊόντα αλλά τα οποία πρέπει να δοκιμαστούν για την απόδοσή τους.
- Περιπτώσεις με προβλήματα πολιτικής- αφορά αγορές που δεν είναι ρουτίνας ,προϊόντων των οποίων η χρήση επηρεάζει πολλά τμήματα ,πράγμα που σημαίνει ότι ένας αριθμός εργαζομένων στην εταιρία θα πάρει μέρος στη διαδικασία λήψης της αγοραστικής απόφασης

## 1.8.ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το κάτωθι σχήμα δείχνει τη ποσοστιαία αύξηση των κερδών που είναι πιθανή από την αποτελεσματική διοίκηση των αγορών. Δεν είναι μόνο η μείωση του κόστους των υλικών που θα αυξήσει τα περιθώρια κέρδους για κάθε μονάδα που κατασκευάζεται και πωλείται, αλλά αυτό το χαμηλό κόστος σε συνδυασμό με τα υλικά που αγοράζονται θα μειώσει την επένδυση σε αποθέματα. Επιπλέον, είναι πιθανή η βελτίωση των επιπέδων εξυπηρέτησης, αφού η διαδικασία παραγωγής μπορεί να λειτουργήσει ομαλά χωρίς καθυστερήσεις ή διακοπές.



Σχ.5. Επιπτώσεις των προμηθειών στο κόστος της επιχείρησης



Εν συνεχεία παρατίθεται ένα απλό παράδειγμα , με το οποίο “αποδεικνύεται” κατά πόσο ,μία επένδυση που μειώνει το κόστος αγορών έχει μεγάλη επίδραση πάνω στο κέρδος της επιχείρησης :

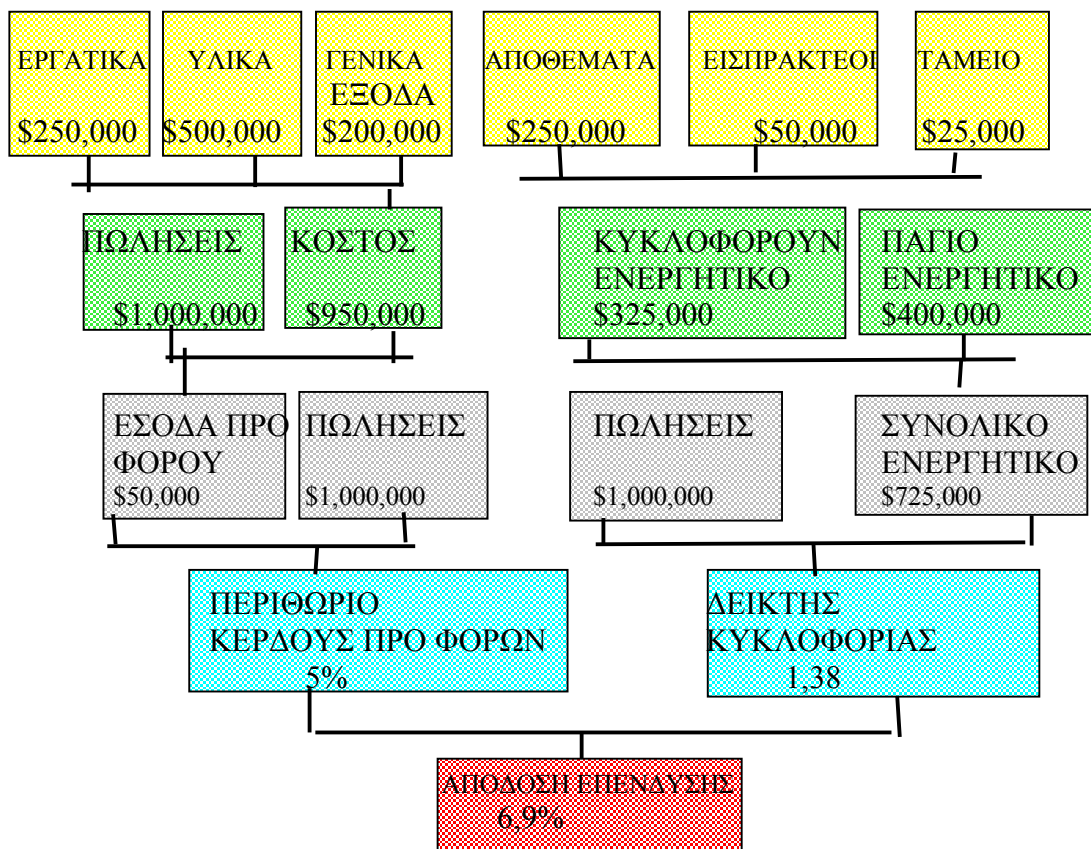
Έστω ότι η εταιρία X έχει την παρακάτω διάρθρωση του κόστους και των κερδών:

Πωλήσεις	\$ 1.000.000
Κόστος Πωληθέντων:	
Αγοραζόμενα Υλικά	\$ 500.000
Άμεση εργασία	\$ 250.000
Γενικά έξοδα	\$ 200.000
<u>Συνολικό Κόστος</u>	<u>\$ 950.000</u>
<b>Λειτουργικό Κέρδος</b>	<b>\$ 50.000</b>

Η εταιρεία X επιθυμεί να διπλασιάσει τα κέρδη της σε \$ 100.000. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με έναν από τους ακόλουθους πέντε τρόπους:

Αύξηση Πωλήσεων	100%
Αύξηση Τιμών	5%
Μείωση Εργατικών	20%
Μείωση Γενικών Εξόδων	25%
Μείωση Κόστους Αγοραζομένων Υλικών	10%

Στους περισσότερους Οργανισμούς, είναι πιο εύκολο να μειωθεί το κόστος των υλικών κατά 10%, παρά να διπλασιασθούν οι πωλήσεις, να μειωθούν τα εργατικά κατά 20%, να μειωθούν τα γενικά έξοδα κατά 25% ή να αυξηθούν οι τιμές κατά 5% σε μία ανταγωνιστική αγορά.



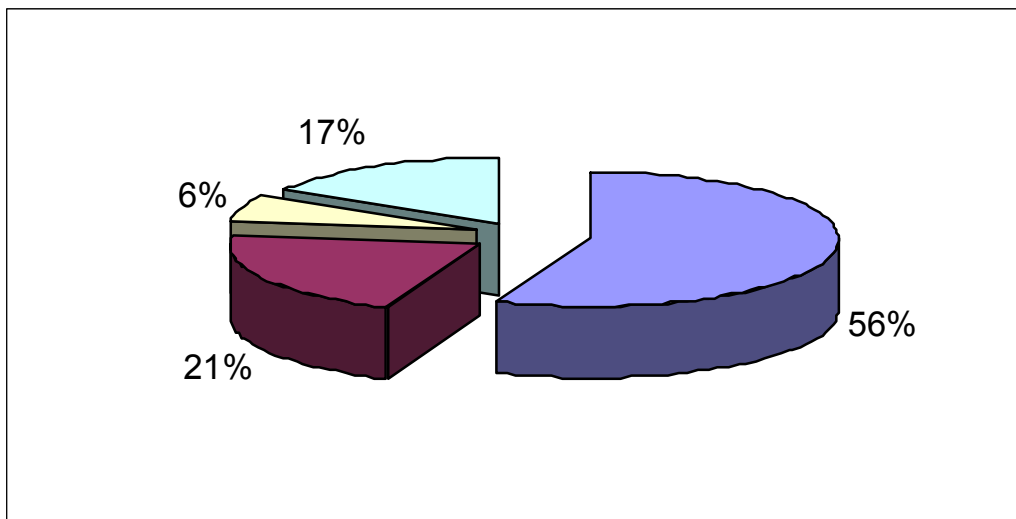
Σχ.6. Επιπτώσεις των προμηθειών στο κόστος της επιχείρησης

Σημειωτέον ότι:

- ✓ ROI (απόδοση επένδυσης)=καθαρό κέρδος/σύνολο ενεργητικού
- ✓ ROI= κλάσμα κυκλοφορίας ενεργητικού \* περιθώριο κέρδους
- ✓ Περιθώριο κέρδους=καθαρό κέρδος/πωλήσεις
- ✓ Κυκλοφορούν ενεργητικού= πωλήσεις/σύνολο ενεργητικού
- ✓ Καθαρό κέρδος=πωλήσεις -κόστος πωληθέντων
- ✓ Κόστος πωληθέντων=ενεργητικό+υλικά+'εμμεσα
- ✓ Ολικό Ενεργητικό=τρέχον ενεργητικό+πάγιο
- ✓ Τρέχον ενεργητικό=αποθέματα+προς είσπραξη+ταμείο

**Κόστος προϊόντων και  
προμηθειών 56%**

**Αμοιβές , μισθοί κτλ  
21,4%**



**Λοιπά έξοδα  
16,7%**

**Καθ έσοδα  
5,9%**

Σχ.7. Κατανομή διαφόρων μορφών κόστους

### **DONALD DOBBLER**

**“Κάθε δολάριο που εξοικονομείται από τις Προμήθειες είναι για την επιχείρηση ένα νέο δολάριο κέρδος. Μία μείωση κατά 5% στις δαπάνες υλικών ισοδυναμεί με 29% αύξηση πωλήσεων ως προς τις επιπτώσεις στα περιθώρια κέρδους.”**

### **1.9.ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ**

Στις περισσότερες επιχειρήσεις η προμηθευτική δραστηριότητα ρυθμίζεται από την παραγωγή, τις τεχνικές υπηρεσίες ή άλλα "μάχιμα" τμήματα. Για κρίσιμες

πρώτες ύλες και ακριβά πάγια ο ιδιοκτήτης παίζει συχνά το ρόλο του αγοραστή. Η πρώτη ενημέρωση, οι προσφορές, η επιλογή προϊόντων και προμηθευτών, οι αρχικές διαπραγματεύσεις, ο προγραμματισμός κ.ο.κ. είναι αντικείμενα των αναφερθέντων φορέων, ενώ τα τμήματα προμηθειών ασχολούνται με δευτερεύουσες αγορές, γραφειοκρατικές διαδικασίες, αναθέσεις, παρακολούθηση παραγγελιών κ.ο.κ. Οι συνέπειες είναι συχνά αρνητικές. Αν ληφθεί υπόψη ότι κατά μέσον όρο πάνω από το 60% των εσόδων των επιχειρήσεων δαπανώνται για προμήθειες υλικών, υπηρεσιών και παγίων, η απουσία επαγγελματικής προμηθευτικής πρακτικής επιβαρύνει τις επιχειρήσεις με τεράστιες σπατάλες πολύτιμων κεφαλαίων αλλά και με υποχώρηση της ανταγωνιστικής θέσης. Τα προβλήματα απορρέουν, μεταξύ άλλων, από μη εφαρμογή της σωστής αγοραστικής τακτικής αναλόγως του είδους της απαίτησης, από ανεπάρκεια σε ικανότητες σχεδιασμού λειτουργικών παραμέτρων των συμβάσεων ή απλά από έλλειψη συντονισμού της προμηθευτικής δραστηριότητας. Μέρος των προβλημάτων αντιμετωπίζεται από τη δημιουργία ανεξάρτητης μονάδας, σωστά οργανωμένης, στελεχωμένης από επαγγελματίες αγοραστές και υποστηριζόμενη από σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα. Η νέα υπηρεσία συνοδεύεται από επιτυχίες και αποτελέσματα καθώς διαγιγνώσκει και εξαφανίζει εμφανώς λανθασμένες και αναποτελεσματικές πρακτικές. Βασικό είναι το ερώτημα αν μία καλά οργανωμένη αγοραστική ομάδα με την τυπική συγκεντρωτική οργάνωση ανταποκρίνεται στις σύγχρονες προκλήσεις της εποχής.

Οι βασικοί παράγοντες που προσδιορίζουν το επίπεδο απόδοσης μιας επιχειρηματικής λειτουργίας ,είναι :

- ✓ Η ικανότητα των εργαζομένων
- ✓ Η παρακίνηση των εργαζομένων
- ✓ Η οργανωτική δομή μέσα στην οποία λειτουργούν οι εργαζόμενοι

Ενώ τα κριτήρια αξιολόγησης της λειτουργίας των προμηθειών είναι :

- ✓ Η ευκολία εξεύρεσης των υλικών
- ✓ Η συνολική αξία των αγορών.
- ✓ Η συμμετοχή των υλικών στο κόστος του τελικού προϊόντος
- ✓ Ο τύπος των αγοραζομένων υλικών

Επίσης τα βασικά είδη εργασιών στην λειτουργία των προμηθειών ,είναι :

- ✓ Διοίκηση (management)
- ✓ Αγορές(buying)
- ✓ Παρακολούθηση εκτέλεσης παραγγελιών(follow up-expediting)
- ✓ Στρατηγικός σχεδιασμός & Έρευνα
- ✓ Γραμματειακή υποστήριξη (clerical activities)

Τέλος οι οργανικές θέσεις σε μία τυπική οργάνωση προμηθειών θεωρούνται οι κάτωθι :

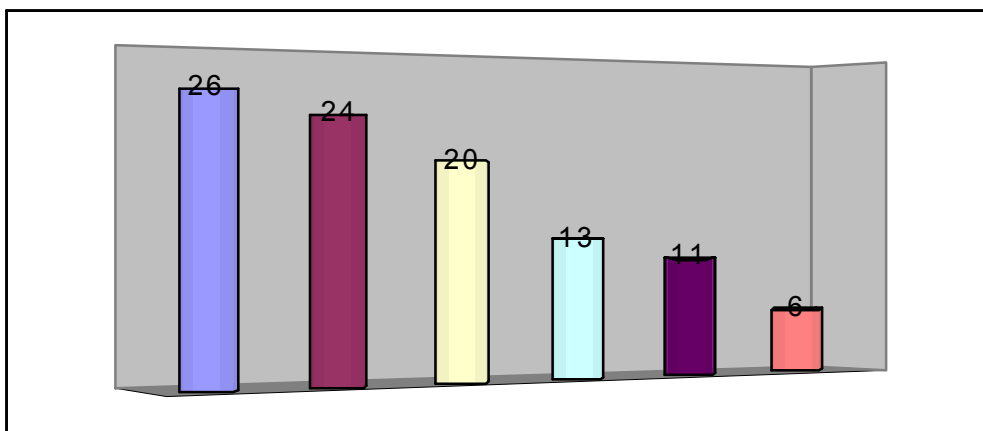
- ✓ Διευθυντής προμηθειών-αγορών

- ✓ Προϊστάμενος προμηθειών-αγορών
- ✓ Αγοραστής
- ✓ Expeditors
- ✓ Γραμματείς

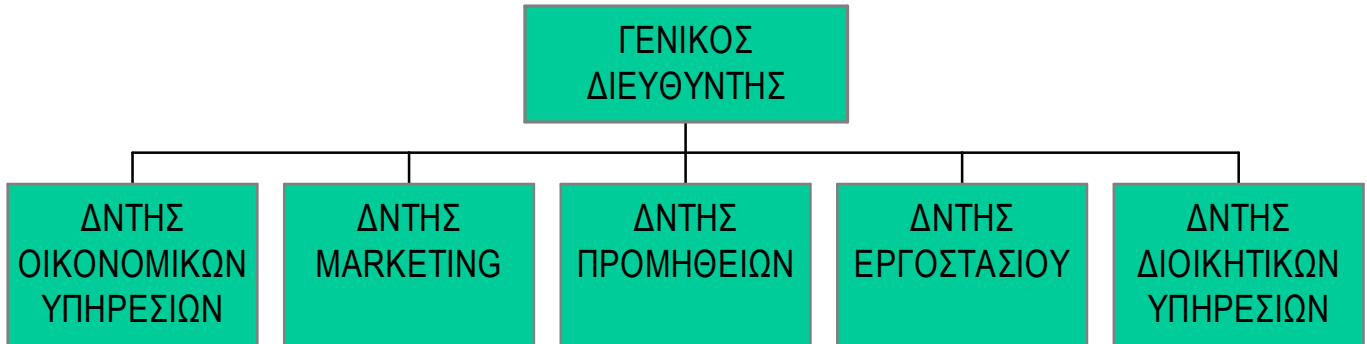
Παρακάτω παρατίθενται ένας πίνακας όπου φαίνονται -κατά ποσοστό – ποια διεύθυνση προϊσταται των προμηθειών ,καθώς και δύο “οργανογράμματα” όπου φαίνεται η θέση των προμηθειών ,ανάλογα με το εάν η λειτουργία τους θεωρείται σημαντική ή όχι από την επιχείρηση.

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	26%
Δ/ΣΗ ΥΛΙΚΩΝ-LOGISTICS	24%
ΤΕΧΝ.ΔΝΣΗ	20%
ΔΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟ.ΥΠΗΡ.	13%
ΔΙΟΙΚ ΔΝΣΗ-ΙΔΙΟΚΤ ΚΛΠ	11%
ΕΝΤΕΤ ΣΥΜΒ	6%

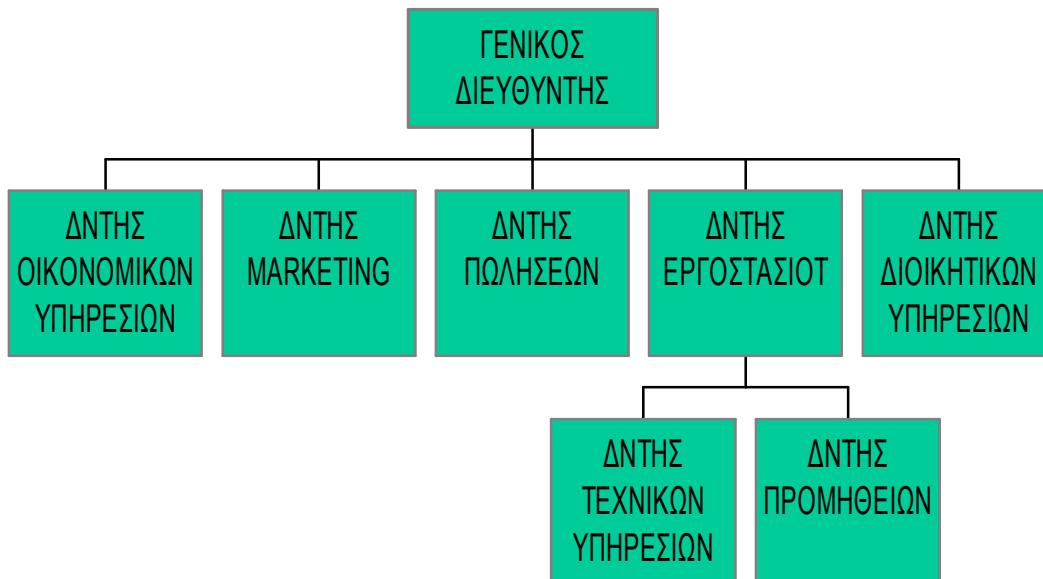
Σχ.8. Η θέση των προμηθειών στην επιχείρηση



**ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΟΥ ΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΘΕΩΡΟΥΝΤΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ**



**ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΟΥ ΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΔΕΝ ΘΕΩΡΟΥΝΤΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ**



## 2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

### 2.1. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Μέσα στα πλαίσια της λειτουργίας των Προμηθειών, μια ιδιαίτερα παραμελημένη περιοχή είναι η διαδικασία μέτρησης της απόδοσης των Προμηθευτών. Οι περισσότερες επιχειρήσεις, μικρές και μεγάλες, απέτυχαν στο να αναγνωρίσουν την ανάγκη για μέτρηση της απόδοσης μίας αλυσίδας εφοδιασμού κάτι το οποίο έχει πολλές αρνητικές συνέπειες. Ωστόσο εξακολουθούν να υπάρχουν μεγάλες διαφορές σχετικά με την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των διαφόρων συστημάτων μέτρησης. Ορισμένες εταιρίες εφαρμόζουν μηνιαίες ποιοτικές αξιολογήσεις της απόδοσης των προμηθευτών τους, ενώ άλλες αξιολογούν την απόδοση σε σχέση με αυστηρούς στόχους που θέτονται καθημερινά στους προμηθευτές ή υπολογίζουν το συνολικό κόστος που προκαλείται από την μη ποιοτική συμμόρφωση τους. Υπάρχουν βέβαια και εταιρίες, οι οποίες αποτυγχάνουν να αξιολογήσουν την απόδοση των προμηθευτών τους.

Στο σημείο αυτό τίθεται το ερώτημα για ποιο λόγο να μετράται η απόδοση των προμηθευτών και ποια η σχέση με την ποιότητα. Το γεγονός που θέτει τα συστήματα αξιολόγησης προμηθευτών πολύτιμα σχετίζεται περισσότερο με το πώς οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα δεδομένα από τις μετρήσεις παρά οι μετρήσεις από μόνες τους σαν διαδικασίες. Οι διευθυντές Προμηθειών χρησιμοποιούν τα συστήματα αξιολόγησης προμηθευτών προκειμένου να προσδιορίσουν :

#### **Ευκαιρίες βελτίωσης των προμηθευτών.**

**Τάσεις απόδοσης-** Την επιλογή του καλύτερου προμηθευτή, τόσο για τις απαιτήσεις “ρουτίνας”, όσο και για κρίσιμα υλικά, η οποία θα έχει σημαντικό όφελος για την εταιρία μέσω μακροπρόθεσμων συμφωνιών

**Ολική αποτελεσματικότητα** από τις προσπάθειες βελτίωσης της αλυσίδας εφοδιασμού.

Η διαδικασία αξιολόγησης και επιλογής παρέχει ευκαιρίες για τον προσδιορισμό της απόδοσης αλλά και των ικανοτήτων των προμηθευτών. Για τις περισσότερες επιχειρήσεις, η αξιολόγηση αυτή αποτελεί κεντρικό σημείο της όλης φιλοσοφίας της εταιρείας σχετικά με την ποιότητα της πηγής. Σχεδόν το 70% των υπευθύνων των προμηθειών αναφέρουν ότι οι επιχειρήσεις τους ακολουθούν μια διαδικασία βασισμένη στην ποιότητα προκειμένου να αξιολογήσουν τους προμηθευτές τους. **Σχεδόν το 80% επισήμως αξιολογεί τους προμηθευτές μέσω επισκέψεων.** Οι επισκέψεις αυτές συνήθως εξετάζουν τις ικανότητες των προμηθευτών, τις μεθόδους ελέγχου και τις συνεχείς ποιοτικές βελτιώσεις.

Το 1990 έρευνες απέδειξαν ότι μόνο το 47% των εταιρειών ακολουθούσαν ένα επίσημο σύστημα αξιολόγησης προμηθευτών, και ότι μόνο το 36% διατηρούσε συγκεκριμένα ελάχιστα επίπεδα αποδοχής προμηθευτών. Μέχρι το 1997, το 85% των εταιρειών είχαν ένα επίσημο σύστημα, και σχεδόν το 60% διατηρούσε τα ελάχιστα όρια αποδοχής. Οι υπεύθυνοι Προμηθειών αναγνωρίζοντας την σπουδαιότητα της μέτρησης και αξιολόγησης μέσα στα πλαίσια λειτουργίας της επιχείρησης, θα πρέπει να αναρωτηθούν που και πότε εμφανίζεται αξιολόγηση της αλυσίδας εφοδιασμού και

πως οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα απόδοσης των προμηθευτών.

Μέσα λοιπόν στα πλαίσια του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών λαμβάνονται ορισμένες αποφάσεις, οι οποίες βασίζονται σε κάποια κριτήρια.

Το πρόβλημα των αποφάσεων σχετικά με την επιλογή των προμηθευτών, περιπλέκεται από διάφορους άλλους παράγοντες. Τα κριτήρια τα οποία χρησιμοποιούνται, μπορεί να ποικίλουν για τις διαφορετικές κατηγορίες προϊόντων και περιπτώσεων. Συχνά δεν υπάρχουν πληροφορίες ή η αξιοπιστία τους είναι αμφισβητήσιμη. Επί προσθέτως, πολλοί συμμετέχουν στη διαδικασία επιλογής προμηθευτών. Σε ορισμένα προϊόντα ή σε κάποια φάση της διαδικασίας της επιλογής ο χρήστης μπορεί να έχει περισσότερες επιρροές, ενώ σε άλλες περιπτώσεις ο αγοραστής μπορεί να επηρεάζεται περισσότερο.

Σε πολλές επιχειρήσεις το τμήμα προμηθειών έχει δευτερεύοντα ρόλο στη στήριξη της παραγωγής, στελεχώνεται από προσωπικό με περιορισμένη εκπαίδευση και ικανότητες και έχει αποστολή να εξασφαλίζει τα είδη που χρειάζεται η επιχείρηση στη χαμηλότερη δυνατή τιμή. Η ισχύουσα πρακτική στη σχέση μιας επιχείρησης και των προμηθευτών της έχει σαν αποτέλεσμα την εξασφάλιση των αναγκαίων εισροών (υλικών, εξαρτημάτων, κλπ.) με βασικό κριτήριο το κόστος αγοράς και μεταφοράς στις εγκαταστάσεις. Το επιχείρημα που επικαλούνται όσοι την χρησιμοποιούν είναι ότι ο περιορισμός του κόστους παραγωγής με τη μείωση του κόστους προμηθειών οδηγεί σε ανάλογη αύξηση του περιθωρίου κέρδους.

Τα τελευταία χρόνια, ωστόσο η σχέση μεταξύ του αγοραστή και του προμηθευτή έχει αλλάξει. Πολλές είναι οι εταιρίες οι οποίες βοηθούν τους προμηθευτές τους προς την κατεύθυνση της επίτευξης μιας ισχυρής ανταγωνιστικής θέσης. Είναι γεγονός ότι υπήρχε συχνά αντιπαλότητα στις σχέσεις μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών.

Πρόσφατες επιχειρηματικές τάσεις, που συμπεριλαμβάνουν και της συντόμευσης του κύκλου ζωής των προϊόντων, οδήγησαν σε αύξηση των τεχνολογικών αλλαγών και της αναζήτησης πηγών στο εξωτερικό. Παράλληλα, δόθηκε έμφαση στην βελτιωμένη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των δύο μερών, καθώς επίσης και στη πιθανότητα της μοναδικής παρά της πολλαπλής επιλογής πηγών. Οι επιπτώσεις από αυτές τις πρόσφατες εξελίξεις είναι ότι η απόφαση σχετικά με την επιλογή προμηθευτή έχει γίνει πάρα πολύ σημαντική. Αν οι αγοραστές είναι λιγότερο πρόθυμοι στο να αλλάξουν τους προμηθευτές τους, τότε η επιλογή ενός ακατάλληλου προμηθευτή είναι περισσότερο επιζήμια από ότι ήταν παλαιότερα. Επιπρόσθετα, μόλις βρεθεί ένας αποδεκτός προμηθευτής, τότε ο αγοραστής έχει μια ευκαιρία να θεμελιώσει μια μακροπρόθεσμη σχέση που διασφαλίζει στρατηγικό πλεονέκτημα.

Μια επιχείρηση, προτού αποφασίσει την επιλογή των προμηθευτών για τα είδη που χρειάζεται από τρίτους, είναι χρήσιμο να αξιολογήσει σε πρώτη φάση αν οι υποψήφιοι προμηθευτές έχουν την ικανότητα και προθυμία να καλύψουν τις απαιτήσεις της σε θέματα ποιότητας. Το γεγονός αυτό αποτελεί μέτρο περιορισμού προβλημάτων ποιότητας που δημιουργούν καθυστερήσεις, περιττά έξοδα και δυσκολίες μετά την παραγωγή και πώληση του προϊόντος. Η εξασφάλιση των αναγκαίων πληροφοριών μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους : Η δυνατότητα συλλογής πληροφοριών από πρώτο χέρι με επίσκεψη στο εργοστάσιο του υποψήφιου προμηθευτή και η αξιολόγηση των εγκαταστάσεων, των διαδικασιών παραγωγής και των μεθόδων διασφάλισης ποιότητας. Επίσης, η εμπειρία της ίδιας της επιχείρησης με ορισμένους προμηθευτές για παρόμοια είδη που χρησιμοποίησε στο παρελθόν.

Εξίσου σημαντική είναι η φήμη ενός προμηθευτή με βάση την εμπειρία άλλων επιχειρήσεων στον ίδιο κλάδο.

Ωστόσο, οι παραπάνω τρόποι δεν αποτελούν εγγύηση ότι ένας προμηθευτής θα καλύψει αποτελεσματικά τις συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησης. Η πιο αξιόπιστη πηγή πληροφοριών είναι συνήθως οι ειδικές έρευνες αξιολόγησης προμηθευτών (SUPPLIER RATING SURVEYS). Αυτό όμως προϋποθέτει ότι η χρησιμοποιούμενη διαδικασία συλλογής στοιχείων είναι αντικειμενική, συστηματική και έγινε από ομάδα με έμπειρο προσωπικό που είχε τη δυνατότητα να αξιολογήσει διαφορετικές λειτουργίες (παραγωγή, συστήματα ελέγχου) και τις εγκαταστάσεις του προμηθευτή.

Το τελικό αποτέλεσμα της παραπάνω προκαταρκτικής αξιολόγησης είναι ένας κατάλογος προμηθευτών για κάθε είδος (υλικό, εξάρτημα, είδος εξοπλισμού, όργανο ελέγχου, κλπ.) με μια προκαταρκτική διαβάθμιση καταλληλότητας. Αυτή τεκμηριώνεται από το σύνολο των διαθέσιμων πληροφοριών. Η καταλληλότητα ενός είδους αποτελεί και αναγνώριση της καταλληλότητας του προμηθευτή. Ορισμένες φορές συμβαίνει οι πληροφορίες να μην επιτρέπουν την αποδοχή ενός είδους και του αντίστοιχου υποψήφιου προμηθευτή ως κατάλληλου, χωρίς όμως να υπάρχουν και στοιχεία που να δικαιολογούν την απόρριψη του. Στις περιπτώσεις αυτές προσφέρεται η δυνατότητα για δοκιμαστική συνεργασία περιορισμένης διάρκειας, μετά την οποία η διοίκηση καταλήγει σε οριστική απόφαση.

Οι χρησιμοποιούμενοι παράγοντες- εξαρτώνται επίσης και από τον τύπο του προϊόντος, το οποίο λαμβάνεται υπόψη στην απόφαση. Προκειμένου να προσδιοριστεί η συγκριτική αξιολόγηση των χαρακτηριστικών κατά την διαδικασία της αγοράς, η παρακάτω μελέτη κατατάσσει τα βιομηχανικά προϊόντα σε τέσσερις κατηγορίες. Η κατάταξη αυτή έχει βασιστεί στο γεγονός ότι οι αγοραστές θα "ζυγίσουν" αυτά τα χαρακτηριστικά έτσι ώστε να ελαχιστοποιήσουν τα προβλήματα τα οποία σχετίζονται με την αποδοχή. Οι ομάδες των προϊόντων που χρησιμοποιούνται είναι τα προαναφερθέντα στην παρ 1.7 .

<b>Τύπος προϊόντος</b>	<b>Χαρακτηριστικά</b>
Προϊόντα με διαδικαστικά προβλήματα	Τεχνική εξυπηρέτηση Ευκολία χρήσης Παροχή επιμόρφωσης Αξιοπιστία διανομής Ευελιξία
Προϊόντα με προβλήματα εκτέλεσης	Αξιοπιστία διανομής Ευελιξία Προηγούμενη εμπειρία Αξιοπιστία στοιχείων Φήμη
Προϊόντα με προβλήματα πολιτικής	Τιμή Φήμη Αξιοπιστία στοιχείων Αξιοπιστία διανομής Ευελιξία
Προϊόντα παραγγελίας ρουτίνας	Αξιοπιστία διανομής



	Τιμή
	Ευελξία
	Φήμη
	Τεχνικές προδιαγραφές

Πιν.1. Τύποι προϊόντων & χαρακτηριστικά τους

Πρόσφατη έρευνα καθόρισε μια σειρά από σημαντικούς παράγοντες για την επιλογή προμηθευτών, με τους οποίους εδραιώνονται σχέσεις συνεργασίας. Οι παράγοντες αυτοί παρουσιάζονται ομαδοποιημένοι στον παρακάτω πίνακα. Όπως φαίνεται, ορισμένα από τα κριτήρια είναι "παραδοσιακοί" παράγοντες που , έχουν χρησιμοποιηθεί σε προηγούμενες έρευνες, αλλά τα υπόλοιπα είναι μακροπρόθεσμα και περισσότερο υποκειμενικά ή κρίσεως.

Παράγοντες	Κριτήρια
Οικονομικά θέματα	Οικονομική απόδοση , Οικονομική σταθερότητα
Οργανωτική παιδεία και θέματα στρατηγικής	Αίσθημα εμπιστοσύνης Συμπεριφορά διοίκησης / βλέπεις για το μέλλον Καταλληλότητα στρατηγικής Συμβατότητα της ανώτατης διοίκησης Συμβατότητα έναντι των επιπέδων και των λειτουργιών των εταιριών του αγοραστή και του προμηθευτή. Η οργανωτική διάρθρωση και το προσωπικό του προμηθευτή
Τεχνολογικά θέματα	Προσδιορισμός των τεχνολογικών δεξιοτήτων του διοικητικού και προσωπικού παραγωγής
Βιομηχανοποίηση	Προσδιορισμός των μελλοντικών παραγωγικών δυνατοτήτων. Σχεδιασμός δυνατοτήτων του προμηθευτή . Ταχύτητα ανάπτυξης του προμηθευτή
Άλλοι παράγοντες	Ασφάλεια που παρέχει ο προμηθευτής Πελατειακή βάση προμηθευτή

Πιν.2. Παράγοντες εδραίωσης σχέσεων συνεργασίας

Αν συγκρίνει κανείς τα παραδοσιακά συστήματα στηρίζονται στην απόδοση θα βρει πολλές διαφορές των δύο συστημάτων αξιολόγησης προμηθευτών. αξιολόγησης και σε αυτά που . Ακολουθεί συγκριτικός πίνακας

Στοιχεία μέτρησης του συστήματος	Παραδοσιακά συστήματα	“Performance based systems”

Φιλοσοφία	Ατομική αξιολόγηση και εκτίμηση . Δίνεται βάση στην συναλλαγή	Εκτίμηση μέσα από ομαδική προσέγγιση. Δίνεται βάση στη σχέση και την συνεργασία.
Στρατηγική προώθηση	Καμία	Αντιμετώπιση του Προμηθευτή ως συντελεστή στη συλλογική αποτελεσματικότητα
Συ μ μετέχοντες	Αγοραστής και πωλητής	Τμήματα Προμηθειών, Παραγωγής, Ποιότητας, Χρήστη, και οι αντιπρόσωποι του πωλητή.
Παράμετροι αξιολόγησης	Συστήματα καθοδηγούμενα από την τιμή. Ποιότητα και διανομή είναι αντικειμενικά μέτρα	Χαμηλότερο συνολικό κόστος . Ποιότητα, διανομή και περιβαλλοντικά θέματα είναι μέτρα.
Επικοινωνία	Από τον αγοραστή προς τον πωλητή.	Από οργανισμό σε οργανισμό. Μέσω ομάδων.
Συχνότητα μηνυμάτων	Σποραδική. Με έμφαση στα αρνητικά.	Συνεχόμενη. Έμφαση στα αρνητικά και τα θετικά.
Στόχοι	Κανένας συγκεκριμένος σκοπός .	Στόχοι βελτίωσης μέσω επικοινωνίας και συμφωνίας και των δυο μερών.

## **2.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

### **2.2.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η αξιολόγηση και η επιλογή των κατάλληλων πηγών προμήθειας υλικών και υπηρεσιών επικεντρώνεται στον τρόπο δηλαδή την τεχνική της αξιολόγησης τα δυνητικών προμηθευτών, με σκοπό να επιλέξουμε τους πλέον αξιόπιστους επιχειρηματικούς συνεργάτες για την εταιρία μας.

Συνεργαζόμενοι με τους καλύτερους δυνατούς προμηθευτές είναι από τις πλέον σημαντικές στρατηγικές για την επιχείρησή μας, ιδιαίτερα όταν τα αγοραζόμενα υλικά υπηρεσίες χαρακτηρίζονται ως κρίσιμα ή είναι υψηλού προμηθευτικού ρίσκου (π.χ. δυσκολία εξεύρεσης) ή αντιπροσωπεύουν υψηλή αγοραστική αξία. Το ίδιο κρίσιμο θεωρείται η μεθοδολογία της αξιολόγησης σε συνθήκες που παρουσιάζονται ελλείψει πρώτων υλών ή συχνές τεχνολογικές καινοτομίες.

Γνωρίζοντας τον τρόπο επισήμανσης αυτών των προμηθευτών και εκτιμώντας- υπολογίζοντας τις δυνατότητες τους να ανταποκριθούν στις ανάγκες μας

δημιουργούμε τις προϋποθέσεις ανάπτυξης παραγωγικών σχέσεων με αυτούς μακροπρόθεσμα. Οι νέες τάσεις οδηγούν σε μείωση του αριθμού των προμηθευτών Ένα τέτοιο πλαίσιο συνεργασίας στηρίζεται στην αντίληψη ότι οι λίγοι «πολύτιμοι προμηθευτές της επιχείρησης είναι σκόπιμο να αντιμετωπίζονται ως προεκτάσεις των δραστηριοτήτων της ίδιας της επιχείρησης». Στην πράξη η αντίληψη αυτή οδηγεί σε νέες συμπεριφορά και από τις δύο πλευρές με σημαντικά αμοιβαία οφέλη. Οι υπεύθυνοι των τμημάτων Εφοδιασμού χρησιμοποιούν τα συστήματα αξιολόγησης προμηθευτών προκειμένου να προσδιορίσουν:

- Ευκαιρίες βελτίωσης των προμηθευτών
- Τάσεις απόδοσης
- Την επιλογή του καλύτερου προμηθευτή, τόσο για τις απαιτήσεις «ρουτίνας», ως και για κρίσιμα υλικά, η οποία θα έχει σημαντικό όφελος για την επιχείρηση μέσω μακροπρόθεσμων συμφωνιών.

Η μεθοδολογία της Αξιολόγησης των Προμηθευτών ορίζεται ως :

1. Ο τρόπος που προσδιορίζεται εάν ένας προμηθευτής θα έχει την αναμενόμενη επιθυμητή απόδοση.
2. Η βάση ανάπτυξης μιας κατάστασης εγκεκριμένων προμηθευτών
3. Η βάση ανάπτυξης ενός προγράμματος βελτίωσης των προμηθευτών
4. Η βάση ανάπτυξης ενός συστήματος συνεχούς μέτρησης της απόδοσης των προμηθευτών
5. Η έναρξη μιας μακροχρόνιας επιχειρηματικής συνεργασίας

### **2.2.2. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΚΑΙ Η ΕΝΝΟΙΑ "ΠΟΙΟΤΗΤΑ" ΣΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ.**

- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας - Εφαρμογή
- Ποιότητα και Στόχοι Προμηθειών
- Παράγοντες διασφάλισης υψηλού επιπέδου Ποιότητας

Η διαχείριση συστημάτων Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) εξασφαλίζει τους πιο κάτω παράγοντες δημιουργίας και ανάπτυξης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνονται οι βασικοί στόχοι των επιχειρήσεων:

- Παροχή στους πελάτες προϊόντων/υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών.
- Δόμηση και λειτουργία της επιχ/σης με τρόπο ώστε να ανταποκρίνεται άμεσα και ευέλικτα στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Διαρκή επιδίωξη για βελτίωση των διαδικασιών και ανάπτυξη τέτοιων προϊόντων/υπηρεσιών ώστε να αποκτάται προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών.

Η έννοια «Ποιότητα» στα Συστήματα Εφοδιασμού αναφέρεται στον βαθμό που ένα αντικείμενο (υλικό) ικανοποιεί την λειτουργία για την οποία προορίζεται.

Το τμήμα Προμηθειών εκπληρώνει. Τον προορισμό του όταν υλικά και υπηρεσίες με την αιτούμενη ποιότητα είναι διαθέσιμα στην παραγωγική διαδικασία.

Τα στοιχεία που διασφαλίζουν υψηλό επίπεδο ποιότητας υλικών/ υπηρεσιών είναι:

1. Επιλογή προμηθευτών με δυνατότητες να παράγουν/ παραδώσουν τα αιτούμενα υλικά /υπηρεσίες σε αποδεκτό επίπεδο ποιότητας
2. Δημιουργία πλήρων και σωστών προδιαγραφών των αιτούμενων υλικών/ υπηρεσιών
3. Ανάπτυξη καλών επιχειρηματικών σχέσεων με τους προμηθευτές και δημιουργία θετικού κλίματος για παρακίνηση σε ποιοτικά αναβαθμισμένη παραγωγή και διάθεση υλικών και υπηρεσιών.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθούν οι βασικότερες στρατηγικές και μέθοδοι που εφαρμόζονται στην Διαχείριση των Προμηθειών οι οποίες συμμετέχουν σε μεγάλο βαθμό στην συμβολή των Τμημάτων Αγορών στα θετικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων:

- Βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και μείωση του κόστους προμηθειών με την εφαρμογή κανονισμών - διαδικασιών και σύγχρονων εργαλείων υποστήριξης αποφάσεων
- Τυποποίηση Υλικών
- Αξιολόγηση και Επιλογή των προμηθευτών
- Αναζήτηση Εναλλακτικών πηγών προμήθειας
- Benchmarking ( Συγκριτική Ανάλυση )

Όπως προκύπτει από την πιο πάνω ανάπτυξη του θέματος, διαπιστώνεται αμέσως η σημαντικότητα της ύπαρξης χρησιμοποίησης και συνεχούς βελτίωσης ενός συστήματος που θα, διασφαλίζει τον απρόσκοπτο και, ποιοτικά εξασφαλισμένο εφοδιασμό της επιχείρησης με τα απαραίτητα υλικά και υπηρεσίες.

Τα βασικά πλαίσια εργασίας για την σωστή και αποτελεσματική αξιολόγηση και διαμόρφωση της Κατάστασης των Εγκεκριμένων Προμηθευτών.

- Τα Στάδια επεξεργασίας και ανάλυσης του Συστήματος Αξιολόγησης Προμηθευτών
- Ο προσδιορισμός της επιρροής του είδους των αγοραστικών αναγκών στην ακολουθούμενη στρατηγική προμήθειας
- Ο τύπος-είδος συνεργασίας με τους δυνητικούς προμηθευτές
- Η επιδεξιότητα-ικανότητα και η παρακίνηση, βασικοί παράγοντες μελέτης στην Αξιολόγηση Προμηθευτών .

Η μεθοδολογία της ανάπτυξης ενός συστήματος Αξιολόγησης Προμηθευτών επιβάλλει την ανάλυση των πιο κάτω σταδίων επεξεργασίας για την τελική διαμόρφωση του Πίνακα των Εγκεκριμένων Προμηθευτών :

- Ταξινόμηση Εφοδιαστικών Απαιτήσεων (Supply Positioning)
- Προσδιορισμό Κριτηρίων
- Επισήμανση Δυνητικών Προμηθευτών
- Προεπιλογή Προμηθευτών

- Έρευνα για επί πλέον πληροφορίες
- Συντελεστές Βαρύτητας Κριτηρίων
- Καθορισμό Ομάδας Αξιολόγησης
- Σύνταξη και αποστολή Ερωτηματολογίων Επεξεργασία
- Βαθμολογία Δυνητικών Προμηθευτών
- Ανάπτυξη Ανάλυσης SWOT
- Συνεργασία-Συζήτηση με Προμηθευτές
- Τήρηση Αρχείου Εγκεκριμένων Προμηθευτών
- Κατάσταση Κρίσιμων Υλικών και Υπηρεσιών

### **2.2.3.ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΤΗΣ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ (SUPPLY POSITIONING ) - ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ**

Στο παρελθόν, οι απασχολούμενοι στα Τμήματα Προμηθειών, στην προσπάθεια τους για βελτίωση της θέσης τους και την ευρύτερη συμμετοχή τους στην διοίκηση της εταιρίας, προσέφεραν μία κακή υπηρεσία συγκεντρώνοντας την δραστηριότητα τους στον τομέα των διαπραγματεύσεων και των τιμών μόνον, σαν μία βασική διαδικασία της συμμετοχής τους, αντιμετωπίζοντας όλες τις αγορές με τον ίδιο ακριβώς τρόπο, ενώ αντίθετα όπως είναι γνωστό οι αγοραστικές ανάγκες ενός οργανισμού, μιας εταιρίας έχουν τελείως διαφορετικά χαρακτηριστικά και απαιτούν ειδικούς χειρισμούς και προτεραιότητες.

Οι μωπικές προκαταλήψεις των άλλων εργαζομένων στην επιχείρηση για τους αγοραστές συνέβαλλαν δραστικά στην απόρριψη τους, αφού εκείνοι τελικά ήταν ικανοί να προσθέτουν αξία μόνον, γιατί το «Τμήμα Προμηθειών έχει σχέση μόνον με τιμές».

Στα πλαίσια της γενικότερης προσπάθειας των Τμημάτων Προμηθειών να συμμετάσχουν ενεργά στη διαδικασία της λήψης σημαντικών αποφάσεων, στην σύνταξη των επιχειρηματικών σχεδίων και τελικά, να συμβάλλουν σημαντικά στην βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης και στην παρουσίαση καλύτερων οικονομικών αποτελεσμάτων, ανεπτύχθησαν διάφορες τεχνικές διαχείρισης των υλικών και υπηρεσιών, που αφορούν στον στρατηγικό, μεθοδικό και συστηματικό τρόπο που προσεγγίζονται τα υλικά αυτά από απόψεως προμήθειας. Μία από τις στρατηγικές αυτές είναι και το θέμα αυτής της θεματικής ενότητας. Άλλες στρατηγικές είναι π.χ η τυποποίηση των υλικών, το benchmarking, η αναζήτηση νέων προμηθευτών, η αξιολόγηση των προμηθευτών κ.λ.π.

Ουσιαστικά, όταν αναφερόμαστε στην στρατηγική μέθοδο του Supply Positioning αναλύουμε την τακτική της διαφοροποίησης των αγορών ή καλύτερα της διαφορετικής αντιμετώπισης, του διαφορετικού χειρισμού των υλικών και υπηρεσιών ανάλογα με την σημασία που προσλαμβάνουν μέσα από την ανάπτυξη της μεθοδολογίας του.

Αυτές οι τεχνικές προσεγγίζουν και υπογραμμίζουν την αξία της αναγνώρισης διαφορετικών προτεραιοτήτων και παρέχουν έναν οδηγό καταμερισμού του χρόνου και της προσπάθειας επιλογής των απαραίτητων και αναγκαίων σταδίων διαχείρισης των υλικών. Δεν είναι εύκολο να βρει κανείς οδηγούς-κανονισμούς για να μεθοδεύσει μία Στρατηγική Προμηθειών. Αν και η βιβλιογραφία στα θέματα ακολουθούμενης στρατηγικής στην περιοχή του Marketing είναι διευρυμένη, εκδόσεις σχετικές με τις Προμήθειες είναι ελάχιστες.

Θεμελιώδες και ουσιαστικό, σε αυτή την Τεχνική του Supply Positioning είναι η ιδέα ότι, αφού οι προμηθευτές αντιπροσωπεύουν ένα διαφορετικό ενδιαφέρον

για την επιχείρηση μας, οι Υπεύθυνοι των Τμημάτων Προμηθειών απαιτείται να αναπτύξουν μία διαφορετική Στρατηγική Προμηθειών, όταν απευθύνονται στις αγορές τους.

Στη συνέχεια αυτής της διαδικασίας θα πρέπει να εξετασθεί η δυναμική της θέσης που έχει η εταιρία μας στις διάφορες αγορές και, ανάλογα με την ανάλυση, αυτή η στρατηγική μπορεί να είναι τακτικής επίθεσης, άμυνας ή να οδηγεί στην δημιουργία ισορροπίας μεταξύ των άκρων.

### **2.2.3.1.ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΥΛΙΚΩΝ / ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΤΕΧΝΙΚΗ SUPPLY POSITIONING**

Για κάθε κατηγορία υλικού/ υπηρεσίας, όπως έχει διαμορφωθεί από την εφαρμογή της τεχνικής Supply Positioning θα πρέπει να αναλυθούν και να εξετασθούν προσεκτικά τα εξής στοιχεία που ουσιαστικά οδηγούν στον ορθολογικό τρόπο χειρισμού τους :

- Επιδιωκόμενοι Στόχοι
- Ακολουθούμενες Στρατηγικές
- Απαιτούμενες Ενέργειες
- Είδος Σύμβασης
- Επίπεδο Λήψης Απόφασης

### **2.2.3.1.1ΥΛΙΚΑ ΥΨΗΛΗΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ (LEVERAGE ITEMS-TACTICAL PROFIT)**

Η κατηγορία αυτή (τακτικής κέρδους) περιέχει τα *υψηλού κόστους υλικά* και υπηρεσίες με επαρκή αριθμό προμηθευτών. Όταν λέμε υψηλού κόστους εννοούμε την σχετικά υψηλή συμμετοχή της αξίας των υλικών στο κόστος του τελικού προϊόντος . Μία μικρή αλλαγή στην τιμή των αγοραζομένων υλικών έχει αντίστοιχα έντονη επίδραση στην διαμόρφωση του συνολικού κόστους του τελικού προϊόντος, π.χ. χημικά προϊόντα χύμα, είδη συσκευασίας, πρώτες ύλες.

Δεν παρουσιάζει ιδιαίτερη περιπλοκότητα σε θέματα ασφαλείας, ποιότητας και αξιοπιστίας γενικότερα. Υπάρχει μεγάλος αριθμός πηγών προμήθειας και την ίδια χρονική περίοδο λίγοι αγοραστές.

Τυπικά είναι εύκολα διαθέσιμα και παρέχουν την δυνατότητα και κυρίως την ευκαιρία για μείωση του κόστους με την προσεκτική χρήση του ανταγωνισμού και των αγοραστικών ικανοτήτων. Οι αγοραστές έχουν την δυνατότητα να επιδιώξουν μία ενεργητική -επιθετική πολιτική αγοράς και να αναζητήσουν νέους προμηθευτές ή νέα υλικά γιατί οδηγούνται από την ανάγκη να δημιουργήσουν μία έντονη παρουσίαση στην συμμετοχή τους στα αποτελέσματα της επιχείρησης.

#### **ΣΤΟΧΟΙ**

***Επίτευξη της καλύτερης δυνατής βραχυπρόθεσμης συμφωνίας (Short Term Agreement)***-Ο προμηθευτής θα είναι σε θέση να παραδώσει σε καλές τιμές, αφού η αγορά παρουσιάζει μία ευελιξία προμήθειας. Επίσης υπάρχει δυνατότητα αλλαγής προμηθευτή.

*Δημιουργία σημαντικών οικονομικών ωφελειών* .Επιτυγχάνονται οικονομικά οφέλη, και συνεπώς κέρδη μέσω των ανταγωνιστικών τιμών και των διαφόρων καινοτομιών. Τα υλικά υψηλής κερδοφορίας, μαζί με τα υλικά στρατηγικής σημασίας αποτελούν το 80% περίπου του συνολικού αγοραστικού τζίρου. Οποιαδήποτε δυνατότητα παρουσιάζεται για μείωση του συνολικού κόστους πρέπει να εξετάζεται προσεκτικά.

#### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ**

- Χρησιμοποίηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Στα υλικά υψηλής κερδοφορίας θα πρέπει να επιδιωχθεί μία πολιτική προμήθειας βασισμένη στην αρχή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επειδή οι προμηθευτές και τα υλικά είναι κατά βάση εναλλακτικά-μεταβαλλόμενα, δεν απαιτούνται μακροπρόθεσμες συμφωνίες. Ταυτόχρονα, ο προμηθευτικός κίνδυνος είναι περιορισμένος αφού οι απαιτήσεις μπορούν να ικανοποιηθούν από αρκετούς προμηθευτές.
- Δυναμική έως επιθετική προσέγγιση της αγοράς .

#### **ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ**

- Βαθιά γνώση των υλικών, της αγοράς και πλήρης εκμετάλλευση των δυνατοτήτων της,
- Έρευνα για εναλλακτικά υλικά και πηγές προμήθειας.
- Κατανομή του όγκου προμήθειας σε περισσότερους από έναν προμηθευτές.
- Διαπραγμάτευση τιμών.
- Εξασφάλιση του απαιτούμενου ποιοτικού επιπέδου,
- Εξασφάλιση συνέχισης-διάρκειας πηγής προμήθειας.
- Πιθανή αλλαγή χαρακτήρα αγοράς από εγχώρια σε διεθνή.

#### **ΣΥΜΦΩΝΙΑ-ΣΥΜΒΑΣΗ**

Ιδιαίτερα Χαρακτηριστικά

- Μεσο-βραχυπρόθεσμη συμφωνία
- Σαφής καθορισμός προδιαγραφών υλικών
- Ποινικές ρήτρες για καθυστέρηση χρόνου παράδοσης και παραλαβής ακατάλληλων υλικών
- Αξιώσεις για μη εκπλήρωση συμβατικών υποχρέωσης

#### **ΕΠΙΠΕΔΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ**

- Διοικητικό Επίπεδο
- Τμήμα Προμηθειών

#### **2.2.3.1.2.ΜΗ ΚΡΙΣΙΜΑ ΥΛΙΚΑ (NON CRITICAL ITEMS- TACTICAL ACQUISITION)**

Η κατηγορία των υλικών/ υπηρεσιών, που έχει ήδη διαμορφωθεί με τον χαρακτηρισμό *Μη Κρίσιμα Υλικά -Τακτικής Απόκτησης*, περιέχει χαμηλής αξίας (low value), υψηλού όγκου (high volume) υλικά με πολλούς προμηθευτές και περιλαμβάνει πολλά προϊόντα, που απαιτούνται για την λειτουργία της επιχείρησης.

Έχουν χαμηλή επίδραση-επιρροή στα αποτελέσματα και δεν έχουν εφαρμογή σε ποιοτικές απαιτήσεις ασφάλειας ή διαχείρισης περιβαλλοντικών θεμάτων. Δεν έχουν ιδιαίτερα τεχνικά ή εμπορικά προβλήματα από απόψεως προμήθειας. Έχουν χαμηλή αξία ανά τεμάχιο ή άλλη μονάδα μέτρησης και δυνατότητα πολλών εναλλακτικών προμηθευτών (π.χ Υλικά καθαρισμού, γραφική ύλη, υλικά συντήρησης, κλπ).

Ο στόχος της προμήθειας αυτών των υλικών θα πρέπει να είναι η μείωση του κόστους τόσο κατά την αγορά τους, όσο και κατά την διάρκεια της αποθεματοποίησης τους. Τα μη κρίσιμα υλικά απαιτούν το 80% της δυναμικότητας του συστήματος, ενώ αντιπροσωπεύουν το 20% του αγοραστικού τζίρου. Γι' αυτούς τους λόγους, επιβάλλεται να οργανωθεί αποτελεσματικά η όλη διαχειριστική εργασία και ο χειρισμός τέτοιων υλικών απαιτεί μία στρατηγική προμήθειας, η οποία να οδηγεί σε μείωση του κόστους logistics και της διαχειριστικής περιπλοκότητας.

Μία βελτίωση 20% στην τιμή έχει ένα όφελος 0.4% στις συνολικές δαπάνες αγορών. Αντίθετα, 5% βελτίωση τιμής στα υλικά υψηλής κερδοφορίας, ανεβάζει το όφελος σε 4%.

### **ΣΤΟΧΟΙ**

***Επίτευξη της καλύτερης δυνατής Συστημικής Σύμβασης-Συμφωνίας.*** Συστημική Σύμβαση είναι μία επέκταση των ανοικτών παραγγελιών (blanket orders), αλλά περισσότερο εξειδικευμένη και αναλυτικότερη, όπως φαίνεται και από τον ορισμό (systems contracting). Αποβλέπει στην ανάπτυξη ευρείας συνεργασίας-συμφωνίας με προμηθευτές και μπορεί να είναι διάρκειας ενός χρόνου ή περισσότερο. Συνήθως αφορά στην προμήθεια μίας μεγάλης κατηγορίας υλικών (γκρουπάρισμα) και συνοδεύεται από ένα κατάλογο των υλικών αυτών. *Ελαχιστοποίηση του προμηθευτικού ενδιαφέροντος, με ταυτόχρονη όμως εξασφάλιση της σωστής προμήθειας, ώστε το προμηθευτικό ενδιαφέρον να στραφεί σε περιοχές οι οποίες μπορούν να συνεισφέρουν στη γενικότερη αποδοτικότητα της επιχείρησης.*

***Εξυπηρέτηση από τον προμηθευτή***

### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ**

- Ενοποίηση -Τυποποίηση (consolidation)
- Προτυποποίηση (standarization), των υλικών/ υπηρεσιών
- Μείωση αριθμού προμηθευτών
- Ελαχιστοποίηση αποθεμάτων (stockless purchasing)
- Ελαχιστοποίηση διαχειριστικού φόρτου (paperless ordering)

### **ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ-ΤΑΚΤΙΚΕΣ**

1. Προμήθεια τυποποιημένων υλικών
2. Σχεδιασμός αυτοματοποιημένου συστήματος τοποθέτησης παραγγελιών, απλοποίηση (reduce logistics complexity) π.χ. Σχεδίαση αποτελεσματικού ελέγχου παραλαβής παραγγελιών
3. Προμήθεια από εγχώρια αγορά, ειδικά για την περίπτωση περιφερειακής δραστηριότητας
4. Επιλογή προμηθευτών με δυνατότητα διάθεσης μεγάλης κατηγορίας υλικών



5.Ανάθεση παραγγελιών σε προμηθευτές που επιθυμούν και προσφέρονται να αναλάβουν την προμήθεια ολόκληρης της κατηγορίας των υλικών, που έχει ήδη σχεδιασθεί από την εταιρεία μας.

6.Μεταβίβαση αρμοδιότητας εκτέλεσης παραγγελιών από χρήστες , όπου αυτό είναι εφικτό και αποτελεσματικό. Έτσι, αντί της έκδοσης ενός αιτήματος αγοράς υλικού , δίδεται κατευθείαν από τον χρήστη μία εντολή στον συγκεκριμένο προμηθευτή με κοινοποίηση στο Τμήμα Προμηθειών και επιτυγχάνεται η μικρότερη εμπλοκή του Τμήματος. Εννοείται ότι ο προμηθευτής έχει ήδη επιλεγεί σύμφωνα με όλες τις διαδικασίες (προσφορά - αξιολόγηση - ανάθεση).

7.Δημιουργία συμφωνιών παροχής υπηρεσιών (service contracts agreements), όπου συμφωνείται ότι ο προμηθευτής υποχρεούται να παραδίδει τα υλικά στα σημεία που βρίσκονται οι τελικοί παραλήπτες (χρήστες) με διαχωρισμό των υλικών ανά τμήμα.

8.Τήρηση αποθεμάτων από τον προμηθευτή: Ο προμηθευτής υποχρεώνεται να τηρεί απόθεμα για λογαριασμό της εταιρείας και να καλύπτει τις ανάγκες ανάλογα με τη συμφωνηθείσα ημερομηνία παράδοσης, π.χ. τυπογράφος-γραφική ύλη-καθαρισμός γραφείων με υλικά καθαριότητας. Σε αυτές τις περιπτώσεις, πιθανόν οι παραγγελίες να επιβαρύνονται με κάποιο extra κόστος, αλλά εξοικονομείται μεγάλη δαπάνη διαχείρισης των υλικών αυτών και οι αγοραστές μπορούν να ασχοληθούν με πιο σοβαρές αγορές.

## **ΣΥΜΦΩΝΙΑ-ΣΥΜΒΑΣΗ**

### *Ιδιαίτερα Χαρακτηριστικά*

- Μεσοπρόθεσμη συμφωνία
- Τιμές μονάδος με διακύμανση ανά ποσότητα
- Χρήση ανοικτών παραγγελιών (blanket orders)
- Συμφωνημένοι χρόνοι παράδοσης από την αρχή της σύμβαση
- Παράδοση στους τελικούς παραλήπτες
- Ανάθεση εκτέλεσης παραγγελιών απευθείας από τους χρήστες
- Συσκευασία σύμφωνα με τις επιθυμίες του αγοραστή
- Έκδοση τιμολογίων ανά Τμήμα/ Διεύθυνση του αγοραστή
- Δικαίωμα του αγοραστή για επιστροφή υλικών κατά τη χρήση λόγω ακαταλληλότητας

## **ΕΠΙΠΕΔΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ**

- Τμήμα Προμηθειών
- Διατμηματική Προσέγγιση

### **2.2.3.1.3.ΥΛΙΚΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ (STRATEGIC ITEMS-CRITICAL ITEMS)**

Τα υλικά στρατηγικής σημασίας χαρακτηρίζονται ως υλικά υψηλού κόστους-αξίας με δύσκολη αγορά από λίγους προμηθευτές. Αφορούν υλικά κρίσιμης σημασίας για την επιχείρηση σε ότι αφορά την ανταγωνιστικότητα της και την κερδοφορία της και έχουν υψηλές προδιαγραφές ποιότητας, ασφάλειας ή περιβάλλοντος και συνεπώς συνδυάζουν υψηλό κόστος και υψηλό ποσοστό ευπάθειας στην προμήθεια.

Απαιτείται ιδιαίτερη προσπάθεια για την εξασφάλιση της πηγής προμήθειας γιατί το προϊόν συνήθως προσαρμόζεται στις ειδικές απαιτήσεις του αγοραστή και οι προμηθευτικές ανάγκες επιβάλλουν την εφαρμογή Συγχρονισμένου Σχεδιασμού (concurrent engineering) και έγκαιρης ανάμιξης του προμηθευτή.

## **ΣΤΟΧΟΙ**

Επίτευξη της καλύτερης δυνατής μακροπρόθεσμης συμφωνίας (**long term relations**) Ο στόχος επιτυγχάνεται όταν δημιουργείται μία αμοιβαία δέσμευση που θα λειτουργήσει στα πλαίσια μιας υγιούς μακροχρόνιας συνεργασίας.

**ΠΡΟΣΟΧΗ** : Η σύναψη εταιρικής συμφωνίας αυτού του τύπου υποδηλώνει ύπαρξη περιοριστικού όρου όπως είναι η μείωση της ευελιξίας και της ελευθερίας κινήσεων του Αγοραστή.

## **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**Συνεργασία – Συμμαχία.** Στα υλικά στρατηγικής σημασίας θα πρέπει να επιδιωχθεί μία πολιτική προσέγγισης του προμηθευτή τέτοια, ώστε να εξασφαλισθεί η μακροχρόνια συνεργασία με αμοιβαίο όφελος και δυνατότητα συμμετοχής της πηγής προμήθειας στον συνεχή σχεδιασμό των υλικών και υπηρεσιών και στην χρησιμοποίηση των; νέων τεχνικών εξελίξεων και καινοτομιών

## **ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ-ΤΑΚΤΙΚΕΣ**

1. Ακριβής πρόγνωση των μελλοντικών απαιτήσεων
2. Ανάλυση προμηθευτικού ρίσκου
3. Προσεκτική επιλογή προμηθευτή
4. Ανάλυση κόστους
5. Αποτελεσματική διαδικασία αντιμετώπισης αλλαγών στις παραγγελίες

## **ΣΥΜΦΩΝΙΑ – ΣΥΜΒΑΣΗ**

*Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά:*

- Μακροπρόθεσμη συμφωνία
- Λεπτομερής περιγραφή προδιαγραφών

## **ΕΠΙΠΕΔΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ**

- Διοικητικό επίπεδο
- Διατμηματική προσέγγιση

### **2.2.3.1.4. ΥΛΙΚΑ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ - ΥΨΗΛΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ (BOTTLENECK PRODUCTS-STRATEGIC SECURITY ITEMS)**

Η κατηγορία των υλικών χαμηλού κόστους-υψηλού κινδύνου αναφέρεται σε υλικά χαμηλής αξίας με λίγους προμηθευτές (περιορισμένος αριθμός διαθέσιμων προϊόντων). Τα υλικά αυτά είναι πιθανόν διαθέσιμα μέσα από μία μονοπωλιακή αγορά ή τα αποθέματα τους είναι χαμηλά και οι προδιαγραφές τους αυστηρές.

Η κρισιμότητα των υλικών αυτών για την λειτουργία της επιχείρησης είναι σημαντική και θα πρέπει να διασφαλίζεται η διαθεσιμότητα τους από περισσότερους προμηθευτές μέσω των διευρυμένων ερευνών αγοράς.

Γενικά το αντικείμενο της προμήθειας μπορεί μεν να είναι φθινό αλλά το προμηθευτικό περιβάλλον παρουσιάζει περιορισμούς οι οποίοι δυνατόν να προκαλέσουν δυσάρεστες ή απρόσμενες εκπλήξεις.

### **ΣΤΟΧΟΙ**

- Σύμβαση μακροχρόνιας συμφωνίας
- Η συμπεριφορά του αγοραστή χαρακτηρίζεται από κλίμα συνεργασίας.
- Απαραίτητη η συνεχής παρακολούθηση και καταγραφή των εξελίξεων και αλλαγών της αγοράς.
- Διατήρηση ικανού αποθέματος.

### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

- Εξασφάλιση της συνέχειας των προμηθειών-Μείωση προμηθευτικού ρίσκου
- Υποστήριξη της ευελιξίας προμήθειας μέσω εναλλακτικών προμηθευτών.

### **ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ - ΤΑΚΤΙΚΕΣ**

1. Συνεχής προγραμματισμός μελλοντικών απαιτήσεων.
2. Ανάλυση προμηθευτικού ρίσκου.
3. Έρευνα για εναλλακτικά υλικά/ πηγές προμήθειας
4. Ανάπτυξη τρόπων προληπτικής αντιμετώπισης τυχόν προβλημάτων προμήθειας.

### **ΣΥΜΦΩΝΙΑ- ΣΥΜΒΑΣΗ**

*Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά:*

Μακροπρόθεσμη συμφωνία  
Διατήρηση αποθέματος από προμηθευτές

### **ΕΠΙΠΕΔΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ**

- Τμήμα προμηθειών
- Διατμηματική προσέγγιση

## **2.2.4.Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΓΙΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΠΡΟΣ ΑΜΟΙΒΑΙΟ ΟΦΕΛΟΣ.**

- Σύγχρονες σχέσεις Αγοραστών - προμηθευτών
- Οι κώδικες ηθικής(τα ETHICS). Οι τακτικές και τα πρότυπά τους
- Πολιτικές που περιέχουν πρακτικές ηθικής
- Τρόποι συμπεριφοράς προς αποφυγήν
- Τακτικές αντιμετώπισης κινδύνων

Παλαιότερα οι επιχειρήσεις θεωρούσαν ότι η ύπαρξη καλής πελατείας εξασφαλίζει την βιωσιμότητα και τα κέρδη τους. Σήμερα όμως έχουν αντιληφθεί ότι και η σωστή διαχείριση των πηγών προμήθειας είναι απαραίτητα. Έτσι αναπτύχθηκε ένα ιδιαίτερο κεφάλαιο που ασχολείται με τις σχέσεις των προμηθευτών, τις τακτικές αντιμετώπισης τους, τους κώδικες ηθικής και τα πρότυπα συμπεριφοράς.

Οι αγοραστές έχουν ηθικές δεσμεύσεις προς:

1. Τους συναδέλφους υπαλλήλους γενικά.
2. Τους συναδέλφους του τμήματος Προμηθειών
3. Τους Προμηθευτές.

#### **ΟΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

- Έγγραφες πολιτικές ηθικής.
- Πρότυπα κανόνες ηθικής. :
- Εκπαίδευση - επιμόρφωση σε θέματα ηθικής.
- Εναλλαγές καθηκόντων αγοραστών.
- Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στους χειρισμούς των αγοραστών.

#### **ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΠΟΥ ΠΕΡΙΕΧΟΥΝ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΗΘΙΚΗΣ**

1. Το προσωπικό του τμήματος Προμηθειών δεν πρέπει να εμπλέκεται σε καταστάσεις που δημιουργούν σύγκρουση καθηκόντων (conflict of interest) ή έχουν ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη της αίσθησης της προσωπικής υποχρέωσης.
2. Οι αγοραστές οφείλουν να χειρίζονται όλες τις υποθέσεις, να αντιμετωπίζουν όλους τους προμηθευτές με αίσθημα δικαίου, χωρίς προκατάληψη.
3. Οι αγοραστές πρέπει να αντιλαμβάνονται τον προμηθευτή ως εκπρόσωπο μιας εταιρίας που λειτουργεί με τους ίδιους κανόνες όπως η δική τους και να ενστερνίζονται στην θεωρία "win-win" δηλ. συμφωνίες επικερδείς και για τα δύο μέρη.
4. Το προσωπικό του τμήματος Προμηθειών οφείλει να προστατεύει την επιχείρηση του από κακόβουλες πράξεις και να μη κοινοποιεί εμπιστευτικές πληροφορίες.
5. Οι αγοραστές δεν πρέπει να εκμεταλλεύονται τις σχέσεις προμηθευτή και επιχείρησης προς ίδιο όφελος.

#### **ΠΡΟΤΥΠΑ ΗΘΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**

- Σε όλες σας τις ενέργειες θα πρέπει να θεωρείται ότι πάνω απ' όλα βρίσκεται το συμφέρον της επιχείρησης .
- Να εξαντλείται κάθε δυνατότητα για αξιοποίηση των οικονομικών πόρων της επιχείρησης χρησιμοποιώντας ορθόδοξα μέσα και τακτικές.
- Επιτρέπεται σε όλους τους υποψήφιους προμηθευτές που δείχνουν ενδιαφέρον να υποβάλλουν προσφορές και προτάσεις συνεργασίας.
- Να σέβεστε τις οποιεσδήποτε υποχρεώσεις αναλαμβάνονται έναντι των προμηθευτών, μέσα στα όρια ηθικής και δικαίου και να απαιτείται να είναι οι άλλοι (προμηθευτές) συνεπείς με τις δικές τους υποχρεώσεις.

- Να δέχεστε τις υποδείξεις των άλλων (συναδέλφων - προμηθευτών κ.λ.π.) και να οδηγείσθε από αυτές χωρίς να χάνετε την αυτοτέλεια σας, την αξιοπρέπεια σας και τον βαθμό ευθύνης που έχετε.
- Να προσφέρεται η συνδρομή σας στη δημιουργία κανόνων και κλίματος ηθικής και τιμιότητας και να καταγγέλλεται κάθε ανορθόδοξη συμπεριφορά ,και ανήθικους χειρισμούς από τους προμηθευτές.
- Να εκτελούνται πάντοτε τα καθήκοντα μέσα στα πλαίσια των ισχυόντων κανονισμών και διαδικασιών ώστε να διασφαλίζεται ότι όλες σας οι ενέργειες είναι υπεράνω κάθε υποψίας και μομφής,
- Σε όλες τις αποφάσεις να χρησιμοποιείται ο κοινός νους και κρίση .

## **ΤΡΟΠΟΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗΝ**

- Υπόσχεση για ανάθεση μεγάλης ποσότητας με σκοπό την επίτευξη χαμηλής, τιμής.
- Αποδοχή προσφορών από αναξιόπιστους και μη αποδεκτούς προμηθευτές και σύγκριση αυτών με προσφορές άλλων αποδεκτών προμηθευτών ώστε να υπάρχει ωφέλεια στην τιμή ή άλλα πλεονεκτήματα.
- Σκόπιμη διαρροή πληροφοριών ή επίδειξη ψευδών εγγράφων ώστε ο υποψήφιος προμηθευτής να επηρεασθεί στην απόφαση του για την υποβολή προσφοράς.
- Διαπραγματεύσεις και συμφωνίες μόνον με "πεινασμένους" (hungry) προμηθευτές.
- Ασαφείς όροι και απόκρυψη υποχρεώσεων του προμηθευτή σε περίπτωση ανάθεσης παραγγελίας ή εκτέλεσης έργου.
- Πρόσβαση υποψηφίων προμηθευτών στο περιεχόμενο προσφορών άλλων προμηθευτών.
- Απόκρυψη προβλημάτων ή άλλων καταστάσεων που επηρεάζουν την απόφαση των υποψηφίων προμηθευτών για υποβολή προσφορών.
- Αντιμετώπιση υποψηφίου προμηθευτή με προδιάθεση για ανάθεση παραγγελίας επειδή επέλεξε όχι σωστό τρόπο επικοινωνίας που επηρεάζει τις αποφάσεις μας.
- Δημιουργία προσωπικών σχέσεων που δεσμεύουν την διαδικασία σωστής επιλογής.
- Αποδοχή δώρων, παροχών και εξυπηρετήσεων με σκοπό την διακριτική μεταχείριση.

### **2.2.5. ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ. ΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ.**

Κατά την αξιολόγηση των προμηθευτών λαμβάνονται υπόψη:

- Το πλήθος των κριτηρίων αξιολόγησης
  - Γενικά χαρακτηριστικά προμηθευτών προς εξέταση
  - Τα κριτήρια προς επιλογήν σε σχέση με το είδος των εφοδιαστικών αναγκών
- Η βιβλιογραφία αναφέρει τουλάχιστον 50 ευδιάκριτα κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Επειδή όμως ο μεγάλος αριθμός των κριτηρίων δημιουργεί προβλήματα ευελιξίας των συστημάτων αξιολόγησης και απαιτεί σημαντικούς χρόνους για την ολοκλήρωσή τους, διάφορες εμπειρικές εργασίες οδήγησαν στην μείωση τους σε 23.

Είναι απόλυτα κατανοητό ότι η επιλογή των κριτηρίων εξαρτάται από τις συνθήκες και τις ιδιαιτερότητες που επικρατούν σε κάθε επιχειρηματικό περιβάλλον. Όμως, όλα τα κριτήρια σχετίζονται με τα εξής βασικά κλειδιά - περιοχές των στόχων επίτευξης για :

### **1. Ποιότητα**

Κριτήρια Αξιολόγησης της Ποιότητας των Υλικών και Υπηρεσιών των Υποψηφίων Προμηθευτών:

- Προδιαγραφές
- Συντήρηση —Επισκευές
- Σταθερότητα παροχής ποιότητας
- Εγγύηση
- Επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη
- Προσόντα και εμπειρία υπαλλήλων προμηθευτή
- Διαθεσιμότητα των απαραίτητων εργαλείων σχεδιασμού προϊόντων
- Διαθεσιμότητα του απαιτούμενου μηχανικού και μηχανολογικού εξοπλισμού
- Προηγούμενη κατασκευαστική εμπειρία
- Ύπαρξη συστήματος Διοίκησης-Διαχείρισης Ποιότητας
- Συμμετοχή στον σχεδιασμό προϊόντων
- Προσαρμοστικότητα σε αλλαγές προδιαγραφών
- Ύπαρξη διαδικασίας για ποιοτικά
- Ύπαρξη ειδικών συμβούλων
- Δυνατότητα παροχής εκπαίδευσης

### **2. Τιμή**

Κριτήρια Αξιολόγησης της Τιμής των Υλικών και Υπηρεσιών των Υποψηφίων Προμηθευτών:

- Δυνατότητα Ανάλυσης Αξίας
- Όροι πληρωμής
- Όροι παράδοσης
- Προσφερόμενες εκπτώσεις
- Δυνατότητα συμμετοχής προμηθευτών σε στρατηγικούς σχεδιασμούς μείωσης κόστους
- Πρόβλεψη δείκτη αναπροσαρμογής τιμής

### **3. Διαθεσιμότητα**

Κριτήρια Αξιολόγησης της Διαθεσιμότητας των Υλικών και Υπηρεσιών των Υποψηφίων Προμηθευτών

#### Εξασφάλιση προμήθειας

#### ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ

1. Οικονομική σταθερότητα
2. Βαθμός συμμετοχής αγοραζομένων υλικών στο σύνολο του επιχειρηματικού σχεδιασμού των προμηθευτών
3. Βαθμός πρόσβασης των προμηθευτών στις αγορές των υλών τους

Συμμετοχή προμηθευτών στην κάλυψη των αναγκών της αγοράς και είδος-κατηγορία πελατών τους

Έλεγχος δυναμικότητας

Χρήση υπεργολάβων - Δυναμικότητα

Δυνατότητα διατήρησης αποθέματος

Συμμετοχή αγοραζόμενων ειδών στο σύνολο των προϊόντων που παράγονται από τους προμηθευτές

Έλεγχος εμπειρίας στις διαδικασίες εξαγωγικού εμπορίου

Μέγεθος ορίζοντα προμηθειών ή εγγύηση που προσφέρουν οι προμηθευτές για την διαθεσιμότητα των προϊόντων τους σε βάθος χρόνου

Εγγύηση παράδοσης σε συμφωνημένους χρόνους

Κανονικότητα σε χρόνους παράδοσης

Ιστορικό προμηθευτών ( Σχέσεις με κλάδο -Συνδικαλισμός- Συμμετοχή σε απεργίες)

Προσβάσεις σε δίκτυα διαμεταφορών - μεταφορτώσεων (logistics arrangement)

### **Εξυπηρέτηση - Υποστήριξη – Προσαρμοστικότητα. Κριτήρια Αξιολόγησης της Εξυπηρέτησης - Προσαρμοστικότητας των Προμηθευτών**

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

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

Όπως έχει αναφερθεί, μέσα από εμπειρικές μελέτες έχουν ξεχωρίσει και ομαδοποιηθεί 23 κριτήρια, τα οποία χρησιμοποιούνται συνήθως κατά την διαδικασία ανάπτυξης των συστημάτων επιλογής προμηθευτών. Πιο κάτω αναφέρονται τα κριτήρια αυτά :

1. Η καθαρή τιμή, συμπεριλαμβανομένων εκπτώσεων και μεταφορικών
2. Η ικανότητα του προμηθευτή να ικανοποιεί τις προδιαγραφές ποιότητας με συνέπεια.
3. Η παροχή υπηρεσιών επισκευής
4. Η ικανότητα του κάθε προμηθευτή να ικανοποιεί προδιαγεγραμμένα προγράμματα διανομής
5. Η γεωγραφική θέση κάθε προμηθευτή
6. Η οικονομική κατάσταση και ο βαθμός πιστοληπτικής ικανότητας
7. Οι εγκαταστάσεις παραγωγής του προμηθευτή και η δυναμικότητα του
8. Το σύνολο των προηγούμενων συνεργασιών που έχουν πραγματοποιηθεί με τον κάθε προμηθευτή

9. Η τεχνολογική ικανότητα του κάθε προμηθευτή και η ύπαρξη τμήματος Ερευνάς και Ανάπτυξης
10. Η διοίκηση και η, οργάνωση του κάθε προμηθευτή
11. Οι μελλοντικές αγορές που πρόκειται να γίνουν από την εταιρία.
12. Το σύστημα επικοινωνίας κάθε προμηθευτή.
13. Ο λειτουργικός έλεγχος κάθε προμηθευτή συμπεριλαμβανομένων του ελέγχου ποιότητας και των συστημάτων ελέγχου αποθεμάτων.
14. Η θέση του κάθε προμηθευτή στη βιομηχανία, καθώς επίσης και η φήμη του
15. Οι σχέσεις εργασίας του κάθε προμηθευτή
16. Η συμπεριφορά του κάθε προμηθευτή απέναντι στον εταιρία
17. Η επιθυμία για εργασία, η οποία φαίνεται από την συμπεριφορά του κάθε προμηθευτή
18. Η πολιτική εγγυήσεων και απαιτήσεων του κάθε προμηθευτή.
19. Η ικανότητα του προμηθευτή να ικανοποιεί τις απαιτήσεις συσκευασίας για το προϊόν.
20. Η εντύπωση που δίνει ο κάθε προμηθευτής κατά την διάρκεια της προσωπικής επαφής .
21. Η διαθεσιμότητα από κάθε προμηθευτή επιμορφωτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων που αφορούν την χρήση του προϊόντος.
22. Η συμμόρφωση ή η πιθανότητα συμμόρφωσης του κάθε προμηθευτή με διαδικασίες τόσο προσφοράς τιμής όσο και χειρισμών.
23. Η απόδοση του κάθε προμηθευτή ιστορικά.

### **2.2.6. ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

#### **ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΧΡΟΝΟΥ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ**

Η παράδοση μέσα στον προσυμφωνημένο χρόνο είναι ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχούς λειτουργίας της αλυσίδας εφοδιασμού. Ωστόσο, η μέτρηση της απόδοσης της αληθινής παράδοσης δεν είναι μια εύκολη διαδικασία. Στις περισσότερες επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν δεδομένα που έχουν προκύψει από επεξεργασία μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών, συγκρίνουν την ημερομηνία που θα έπρεπε να παραδοθεί η παραγγελία με την ημερομηνία που τελικά πραγματοποιήσαν την παραλαβή.

Η ακεραιότητα των στοιχείων μπορεί να αποδειχθεί επίπονη διαδικασία. Όταν οι ημερομηνίες παράδοσης παραμένουν σταθερές ο προμηθευτής δέχεται με περισσότερη ευκολία την κρίση της εταιρίας για την απόδοση του. Ένα φορτίο που παραδίδεται πριν την προκαθορισμένη ημερομηνία θα καταγραφεί ως πρόωρο και είναι πιθανό να μην γίνει δεκτό. Ο προμηθευτής θα τιωρηθεί στην αξιολόγηση της παράδοσης αφού δεν πραγματοποίησε αυτό που του είχε ζητηθεί. Αν οι προκαθορισμένες ημερομηνίες δεν αποθηκεύονται ασφαλώς, τότε η αξιολόγηση της απόδοσης των προμηθευτών χάνει την αξιοπιστία της. Αν λανθασμένα δεδομένα χρησιμοποιηθούν σε βάρος κάποιου προμηθευτή θα οδηγήσουν σε επιδείνωση των σχέσεων του με την εταιρεία.

Ποια είναι η αρμόζουσα ημερομηνία παράδοσης με βάση την οποία θα αξιολογηθεί ο προμηθευτής; Κάποιοι χρησιμοποιούν τις ημερομηνίες παράδοσης που υπόσχονται οι προμηθευτές ενώ άλλοι τις ημερομηνίες που ζητά ο αγοραστής. Με τον πρώτο τρόπο αυξάνεται η πιθανότητα ότι η ημερομηνία θα τηρηθεί (αυξημένη



προβλεψιμότητα) αλλά οι ανάγκες του αγοραστή μπορεί να μην ικανοποιούνται. Οι ζητούμενες από τον αγοραστή ημερομηνίες παράδοσης μπορεί να αλλάζουν όταν αλλάζουν και τα σχέδια της επιχείρησης, αλλά η χρησιμοποίηση τους παρέχει μια πιο σαφή εικόνα της προσαρμοστικότητας των προμηθευτών ώστε να ανταποκριθούν στις πραγματικές απαιτήσεις των πελατών.

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

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

$$\text{ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ} = (\text{ΠΑΡΑΔΟΣΕΙΣ "ΕΝΤΟΣ ΧΡΟΝΟΥ"} / \text{ΣΥΝ.ΑΡΙΘ.ΠΑΡΑΔΟΣΕΩΝ} \cdot 100 = \% \text{ "ΕΝΤΟΣ ΧΡΟΝΟΥ"}$$

#### **ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Οι περισσότεροι οργανισμοί μετρούν την ποιότητα των εισερχομένων υλικών, καταγράφουν τον προμηθευτή, τον αριθμό της εντολής αγοράς, τον αριθμό των τεμαχίων και τον αριθμό της παρτίδας κάποιου εισερχόμενου αντικειμένου και το αν πέρασε με επιτυχία ή όχι τους ελέγχους ποιότητας. Αθροίζουν τον αριθμό των παρτίδων που απορρίφθηκαν από κάθε προμηθευτή και τον συγκρίνουν με τον συνολικό αριθμό των παρτίδων που παρέλαβαν, δημιουργώντας μία ποσοστωση, που καλείται «δείκτης απόρριψης». Επιπλέον έχουν την ευθύνη να ενημερώνουν το τμήμα αγορών όταν παρουσιάζεται πρόβλημα με την απόδοση ενός προμηθευτή. Ωστόσο είναι πολύ πιθανόν να γίνει κάποιο λάθος με τους αριθμούς που καταγράφονται και να οδηγηθούμε σε λανθασμένα αποτελέσματα,

Ο έλεγχος των εισερχόμενων υλικών δεν παρέχει μία ολοκληρωμένη εικόνα της απόδοσης ενός προμηθευτή σε σχέση με την ποιότητα. Αφανή ελαττώματα, αποτυχία μιας παρτίδας ή τυχαίες αστοχίες μπορεί να μην αποκαλυφθούν μέχρι το προϊόν να βρίσκεται μέσα στην παραγωγική διαδικασία ή ακόμη και στα χέρια του τελικού καταναλωτή. Ορισμένα προγράμματα H/Y, όπως οι ανώτερες εκδόσεις του MRP II, έχουν την ικανότητα να συσσωρεύουν τα λάθη που αποδίδονται στον προμηθευτή μέσα από τη διαδικασία παραγωγής και να ενημερώνουν τα τμήματα αγορών και ποιότητας. Μέχρις ότου μια τέτοια ολοκληρωμένη αναφορά ποιοτικής αστοχίας, που να συμπεριλαμβάνει τις επιστροφές από τους τελικούς πελάτες και τα παράπονα τους, να επιτευχθεί, η εικόνα της προσφερόμενης από τους προμηθευτές ποιότητας είναι ελλιπής και πιθανόν παραμορφωμένη.

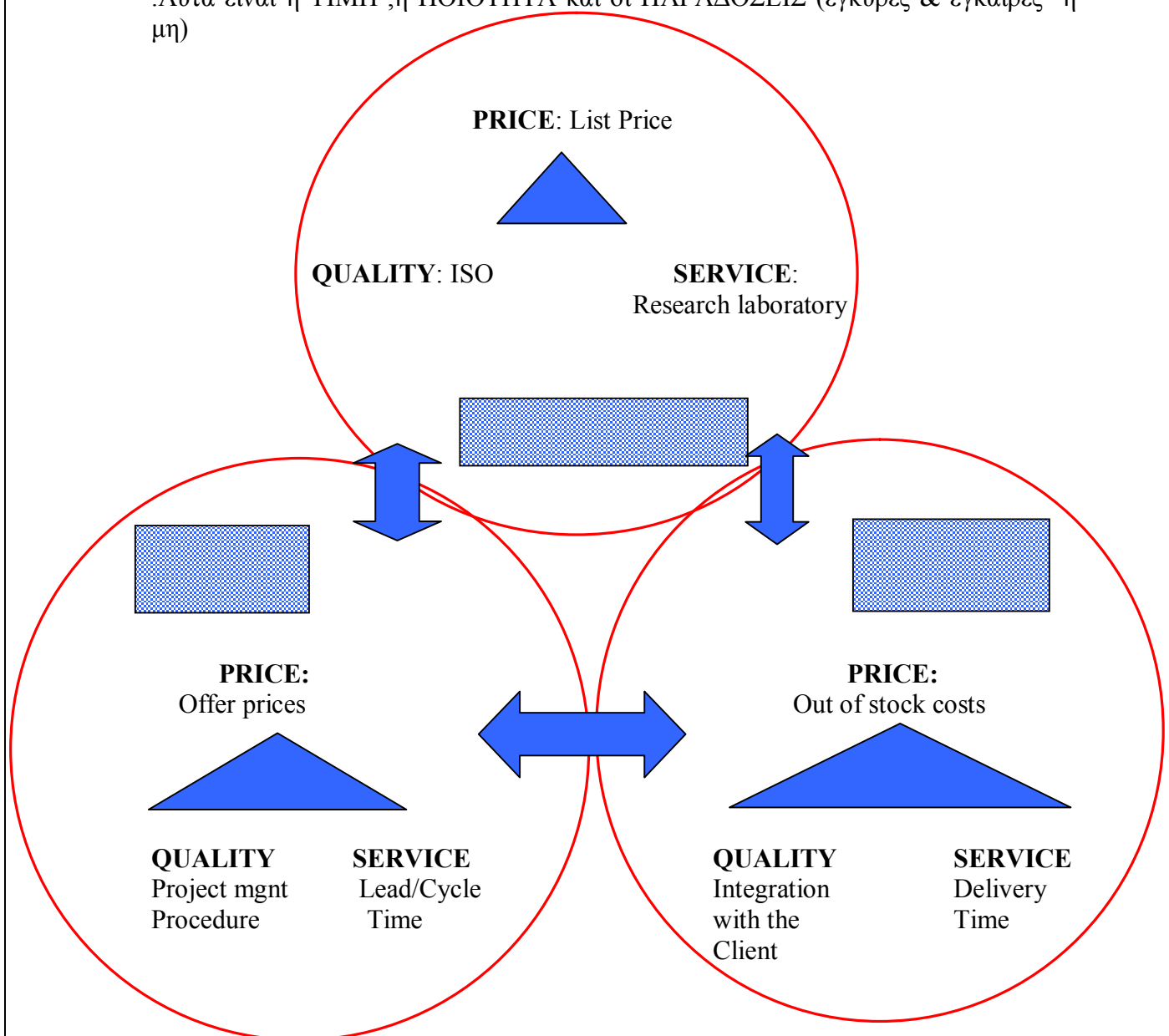
Η ποιότητα του προμηθευτή πρέπει να κρίνεται από τη συνολική απόδοση σε όλη τη διάρκεια ζωής του προϊόντος. Η καλή ποιότητα έχει σαν αποτέλεσμα την αποδοχή του προϊόντος από τον πελάτη με τις ελάχιστες επενδύσεις από τον παραγωγό για να εξασφαλίσει αυτήν τη ποιότητα. Είναι πολύ λίγο το καλό για έναν οργανισμό αν τα αγοραζόμενα υλικά περάσουν με επιτυχία τον έλεγχο των εισερχομένων υλικών και τα αφανή ελαττώματα να παρουσιαστούν στο τελικό

προϊόν στα χέρια του τελικού καταναλωτή. Πρέπει να δημιουργηθεί μια διαδικασία που να εντοπίζει τα ελαττώματα που έχουν και προέρχονται από τον προμηθευτή καθ' όλη την παραγωγική διαδικασία και να αναφέρει αυτές τις πληροφορίες στο τμήμα αγορών έτσι ώστε να παίρνονται διορθωτικές κινήσεις από τους προμηθευτές.

### 2.2.7. ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η φιλοσοφία ενός συστήματος αξιολόγησης προμηθευτών στηρίζεται βασικά σε κάποιους καίριους παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με την απόδοση του προμηθευτού και ως εκ τούτου και της απόδοσης του αγοραστή. Η μέθοδος η οποία επιλέγεται κάθε φορά εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως το κόστος, η φύση των προς προμήθεια υλικών, χρηματοοικονομικοί λόγοι κτλ.

Μελετώντας οποιαδήποτε βιβλιογραφία καταλήγουμε στο γεγονός ότι σε κάθε περίπτωση (δηλ, σε όλα τα είδη των επιχειρήσεων και ανεξαρτήτως μεγέθους) υπάρχουν τρία κριτήρια τα οποία από όλους θεωρούνται κεφαλαιώδους σημασίας. Αυτά είναι η ΤΙΜΗ, η ΠΟΙΟΤΗΤΑ και οι ΠΑΡΑΔΟΣΕΙΣ (έγκυρες & έγκαιρες ή μη)



Σχ.. Σχέση των 3 κυρίων κριτηρίων αξιολόγησης κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης

Όπως φαίνεται και στο παραπάνω σχήμα τα τρία προαναφερθέντα κριτήρια «εμπεριέχονται» σε κάποιους «κύκλους», οι οποίοι αποτελούν στην πραγματικότητα την καταλληλότερη φιλοσοφία αξιολόγησης, δεδομένου ότι η αξιολόγηση ενός προμηθευτού δεν ωφελεί σε τίποτα εάν γίνεται μεμονωμένα και χωρίς συνέχεια προκειμένου, μακροπρόθεσμα να αναπτύσσονται αποδοτικές και συμφέρουσες συνεργασίες. Αυτοί οι «κύκλοι» είναι οι ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ», ο «ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ» και η «ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ». Επί παραδείγματι και όσον αφορά την διαδικασία του ελέγχου του προμηθευτού, στο κριτήριο 'ΤΙΜΗ' λαμβάνεται υπ' όψη το κόστος έλλειψης αποθεμάτων, στο κριτήριο 'ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ' ο χρόνος παράδοσης, ενώ στο κριτήριο 'ΠΟΙΟΤΗΤΑ' λαμβάνεται υπ' όψη η ολοκλήρωση-αριστοποίηση των δοσοληψιών με τον προμηθευτή.

Παραδείγματα αξιολόγησης, μέσω των οποίων δυνάμεθα να αντιληφθούμε την φιλοσοφία της αξιολόγησης των προμηθευτών, παρουσιάζονται στα Παραρτήματα «3» έως «5», της παρούσης εργασίας

## **3.Η ΕΤΑΙΡΙΑ SAP<sup>1</sup>**

### **3.1.ΓΕΝΙΚΑ**

Είναι αυτονόητο ,ότι σε μια επιχείρηση , για να διεκπεραιωθούν οι εταιρικές εργασίες ,τα διάφορα τμήματα τηρούν πολλαπλά αρχεία με τα ίδια στοιχεία (π.χ. προϋπολογισμού ,κόστους ,πωλήσεων ,αποθεμάτων ,πελατών ,λογαριασμών ,αγοράς) ,ενώ χρειάζονται επαναληπτικές καταχωρήσεις των ιδίων στοιχείων ,με συνέπεια αυξημένη συχνότητα λαθών. Επίσης προκύπτουν ασυμφωνίες στην πληροφόρηση μεταξύ τμημάτων με συνέπεια δυσχέρειες στη λήψη ορθών αποφάσεων για δράση. Τέτοια συστήματα κοστίζουν μια περιουσία στη συντήρηση ,ενώ δεν επιδέχονται άλλη αναβάθμιση.

Η SAP επενδύοντας 1 δις Euro σε R&D νέων εφαρμογών λογισμικού προσφέρει μια οικογένεια λύσεων η οποία εξασφαλίζει στις επιχειρήσεις μερικά κρίσιμα πλεονεκτήματα :

- ❖ Ολοκληρωμένη κάλυψη όλων των αναγκών ,τμημάτων , εργαζομένων ,όλης της πληροφόρησης και των λειτουργιών.
- ❖ Εγκατάσταση στο ρυθμό που η οργάνωση μπορεί να αφομοιώσει , αφού η mySAP Business Suite αποτελείται από πολλά δομικά στοιχεία (modules) για να επιλέγεται από πιο τομέα θα ξεκινήσει ο εκσυγχρονισμός της επιχείρησης.
- ❖ Την ενοποιημένη εταιρική λειτουργία ,αφού όλα τα δομικά στοιχεία είναι από κατασκευής ενσωματωμένα μεταξύ τους .
- ❖ Σίγουρη επεκτασιμότητα και ανανεωσιμότητα :καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται και προστίθενται νέες ανάγκες αλλά και η τεχνολογία εξελίσσεται.

### **3.2. ΠΕΛΑΤΕΣ**

Η SAP ,εδώ και 30 χρόνια , ερμηνεύοντας τις ανάγκες των πελατών προσφέρει κάθε φορά λύσεις με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.. Έτσι πέτυχε διεθνώς αύξηση του μεριδίου της στην αγορά ( με βάση τα στοιχεία των έξι μεγαλύτερων κατασκευαστών ) κατά 9 ποσοστιαίες μονάδες ,φτάνοντας το 50% μερίδιο για το 2002. Η εμπειρία της εταιρίας βασίζεται στην εξυπηρέτηση πάνω από 19,300 επιχειρήσεων που λειτουργούν σε 120 χώρες.

#### **3.2.1. Η ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΤΗ ΕΛΛΑΔΑ**

Αντίστοιχη εξέλιξη είχε η εταιρία και στην Ελλάδα ,όπου το 2002 κατέγραψε ρεκόρ νέων πελατών. Περισσότερες από 20 μεγάλες μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις προστέθηκαν στο πελατολόγιο της SAP από μια μεγάλη ποικιλία κλάδων. Επίσης το έτος 2002 η SAP Hellas αναδείχθηκε πρώτη ανάμεσα σε 22 θυγατρικές επιχειρήσεις της SAP

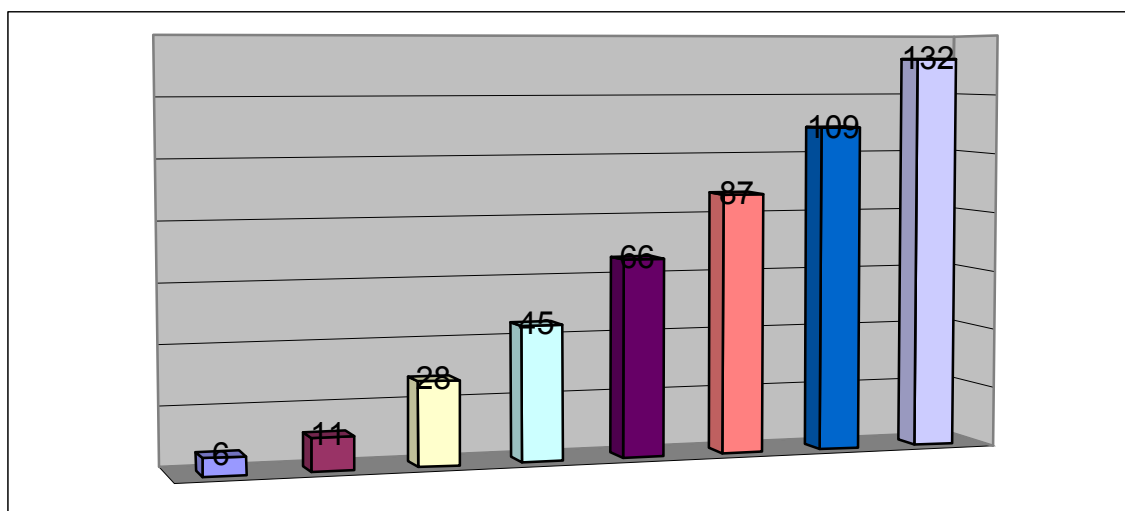
Επίσης το έτος 2002 ανανεώθηκε η πιστοποίηση EN ISO 9001: 2000 για την ποιότητα υπηρεσιών υποστήριξης που παρέχει στους πελάτες της

---

<sup>1</sup> Τα στοιχεία που μνημονεύονται στο παρόν κεφάλαιο , προέρχονται από το site της εταιρίας και το διαφημιστικό φυλλάδιο αυτής.

Παρακάτω παρατίθεται πίνακας στον οποίο εμφανίζεται η αύξηση του πελατολογίου της εταιρίας.

ΕΤΟΣ	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	6	11	28	45	66	87	109	132



Σχ.10.Αύξηση του πελατολογίου της SAP Hellas

### **3.3. ΔΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ (MODULES) ΤΟΥ SAP**

Ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα της SAP περιλαμβάνει :

- Οκλήρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Ενδο-Επιχειρησιακής Οργάνωσης (ERP/e-Business)
- Δι-Επιχειρησιακής Οργάνωσης (e-collaboration).

Και συγκεκριμένα :

- mySAP Supply Chain Management
- mySAP Customer Relationship Management
- mySAP Supplier Relationship Management
- mySAP Product Lifecycle Management
- mySAP Business Information Warehouse
- mySAP e-Procurement
- mySAP Financials
- mySAP enterprise portal

- mySAP e-Marketplace
- mySAP Διαχείριση Προσωπικού (HR)
- mySAP Industry Solutions

**To R/3 περιλαμβάνει:**

- mySAP Supply Chain Management
- Γενική/Αναλυτική Λογιστική (FI)
- Διαχείριση Παγίων (AA)
- Ελεγκτική (CO)
- Διαχείριση Υλικών (MM)
- Διαχείριση Πωλήσεων (SD)
- Προγραμματισμός Παραγωγής (PP)
- Διαχείριση Έργων (PS)

Συντήρηση Μηχανολογικού Εξοπλισμού (PM)

**3.3.1. mySAP SRM (SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT)**

Με τις τεχνολογίες που υπήρχαν μέχρι τώρα, το καλύτερο που μπορούσαν να προσδοκούν οι επιχειρήσεις ήταν η εκλογίκευση των σχέσεων τους μόνο με λίγους, μεγαλύτερους προμηθευτές. Με τον τρόπο αυτό, η επιχείρηση δεν επωφελούνταν από τις προσφορές πολλών άλλων δυνητικών προμηθευτών. Με το mySAP SRM, οι επιχειρήσεις επεκτείνουν τις δοκιμασμένες λειτουργίες τους σε όλους τους προμηθευτές τους. Η λύση mySAP SRM συνεχίζει πορεία τής λύσης mySAP E-Procurement, η οποία μετρά πάνω από 1.200 πελάτες διεθνώς. Το mySAP SRM προσφέρει μια ολοκληρωτική θεώρηση όλων των σχέσεων με προμηθευτές, μέσω ανοικτής ενσωμάτωσης με συστήματα supply chain management, product lifecycle management και ενδο-επιχειρησιακής οργάνωσης (ERP), είτε αυτά είναι SAP είτε όχι. Οι επιχειρήσεις που αξιοποιούν τη λύση mySAP SRM μπορούν να δημιουργούν αξία μέσα από τρία κύρια βήματα:

Αξιολόγηση (evaluate): της στρατηγικής προμηθειών, χάρη στην έγκαιρη, ακριβή & πλήρη πληροφόρηση.

Διευκόλυνση (enable): της συνεργασίας με προμηθευτές, χάρη σε αυτοματισμούς και εργαλεία αυτοεξυπηρέτησης αυτών.

Σύνδεση (engage): διεπιχειρησιακή σύνδεση της επιχείρησης με τους προμηθευτές της για πραγματοποίηση συναλλαγών, χάρη στην ενσωμάτωση διεπιχειρησιακών λειτουργιών.

Με τον τρόπο αυτό, και χάρη στα δομικά στοιχεία τού mySAP SRM, η λύση διαχειρίζεται τις σχέσεις με προμηθευτές σε πλήρη κύκλο, συνεχώς, και όχι ως ένα στιγμιαίο γεγονός ή μια στιγμιαία πράξη. Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα συμπεριλαμβάνουν καλύτερη επιλογή του προμηθευτή κάθε φορά, συντόμευση του κύκλου, βελτίωση σχέσεων, πληρέστερη ενημέρωση και ανάλυση για λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Από την πλευρά τους, οι μικρού και μεσαίου μεγέθους προμηθευτές διευκολύνονται, επειδή η σύνδεσή τους επιτυγχάνεται μόνο με ένα web browser, επιτρέποντάς τους να βελτιώσουν την παρουσία τους, να εκμεταλλευτούν περισσότερες ευκαιρίες, να μειώσουν τα σταθερά τους κόστη. «Με το mySAP SRM, η SAP πέτυχε να συνδυάσει τις κορυφαίες γνώσεις της σχετικά με τις κρίσιμες επιχειρησιακές λειτουργίες, με την αδιαμφισβήτητη πρωτοπορία της σε τεχνολογίες ηλεκτρονικών προμηθειών, και private και public exchanges.

### **3.3.2. ΠΕΛΑΤΟΛΟΓΙΟ -ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ- ΤΟΥ mySAP SRM (ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ)**

Κατά την διάρκεια της παρούσης εργασίας , μου αναφέρθηκε από πλευράς της SAP Hellas , ότι το συγκεκριμένο module ( δηλ: για την αξιολόγηση των προμηθευτών μιας επιχείρησης) το έχουν επιλέξει και συμπεριλάβει στις εφαρμογές τους μόνο τρεις (3) επιχειρήσεις. **Δηλαδή ,βάσει και του αριθμού των πελατών της εταιρίας (βλ. παρ 3.2.1 ) , ποσοστό ,περίπου 2,3% .**

## 4.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κατόπιν όλων των παραπάνω καθώς και των όσων μνημονεύονται στα επισυναπτόμενα Παραρτήματα , θεωρώ ότι προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα σχετικά με τις προμήθειες και την αξιολόγηση των προμηθευτών:

Αναμφισβήτητα ο κρίκος της εφοδιαστικής αλυσίδας που λέγεται Προμήθειες (και ως εκ τούτου η Διοίκηση τους ) είναι ένα από τα «κομμάτια» της επιχείρησης το οποίο να μην κοστίζει πολύ σε μια επιχείρηση αλλά έχει αποδειχθεί ότι με την σωστή διοίκηση του τα οφέλη θα είναι σημαντικά. Ιδιαίτερα σημαντικό γεγονός αν θυμηθούμε την αναλογία όπου μια ελάχιστη μείωση του κόστους προμηθειών αντισταθμίζεται π.χ. με αύξηση του ποσοστού πωλήσεων κατά 29% περίπου.

Ο χώρος των προμηθειών να μην εξελίσσεται (σχήμα 1 ,παρ 1.3) αλλά ακόμη δεν έχει γίνει –ίσως – συνείδηση της σημαντικότητας για μια επιχείρηση (βάσει τουλάχιστον της θέσης των προμηθειών στα οργανογράμματα των εταιριών)

Σχετικά με την αξιολόγηση των προμηθευτών αυτό που προκύπτει είναι ότι αποτελεί -εκτός από μια διαδικασία-μια «φιλοσοφία», διότι για να επιτευχθεί προϋποθέτει μια σειρά από αλλαγές όχι μόνο σε διαδικασίες αλλά κυρίως και στη νοοτροπία των εμπλεκομένων με τις προμήθειες,

Η σωστή (αντικειμενική) αξιολόγηση αποτελεί ζητούμενο από όλους. Τόσο από τους προμηθευτές ,προκειμένου να υπάρχει υγιής ανταγωνισμός ,όσο και από την εταιρία για λόγους και επιχειρηματικούς (μείωση κόστους ,ορθότερη λήψη αποφάσεων κτλ) όσο και ηθικούς.

Προκειμένου να φτάσουμε σε αποδοτική αξιολόγηση, λογικά πρέπει να αποφασίσουμε την απόκτηση κάποιου ανάλογου μηχανογραφικού συστήματος.. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει μια σειρά από σημαντικές αλλαγές στην επιχείρηση όπως :

- Κωδικοποίηση υλικών
- Κωδικοποίηση διαδικασιών
- Κατηγοριοποίηση υλικών
- Κατηγοριοποίηση προμηθευτών
- Θεσμοθέτηση προτεραιοτήτων για όλα τα παραπάνω
- Εκπαίδευση
- Πιθανόν μετακινήσεις προσωπικού
- Αλλαγή νοοτροπίας και αποδοχή της αλλαγής.
- ΚΥΡΙΩΣ όμως να μη θεωρηθεί από την πλευρά της εταιρίας ότι ένα τέτοιο σύστημα θα αποτελέσει πανάκεια για τα προβλήματα αξιολόγησης. Αυτός εξ'άλλου είναι ο λόγος για τον οποίο θα πρέπει πριν την απόκτηση ενός τέτοιου συστήματος να προηγούνται συζητήσεις τόσο μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης όσο και με τα στελέχη της εταιρίας που πρόκειται να μας προμηθεύσει το λογισμικό. Η τελική αγορά θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες της δικιάς μας επιχείρησης και σε καμιά περίπτωση δεν πρέπει «ελαφρά τη καρδία» να κάνουμε μια τέτοια αγορά. Είναι δεδομένο ότι εάν η αγορά δεν στηρίζεται σε σοβαρή προεργασία τότε όχι μόνο δεν πρόκειται να βοηθήσει αλλά θα βλάψει την επιχείρηση.



Όσον αφορά τα συμπεράσματα, για την ύπαρξη και αποδοχή ανάλογων συστημάτων από επιχειρήσεις της χώρας μας, αυτά μάλλον είναι αρνητικά σε σχέση με τη σπουδαιότητα του αντικειμένου. Συγκεκριμένα :

- Το συγκεκριμένο module ( δηλ: για την αξιολόγηση των προμηθευτών μιας επιχείρησης) το έχουν επιλέξει και συμπεριλάβει στις εφαρμογές τους μόνο τρεις (3) επιχειρήσεις. **Δηλαδή ,βάσει και του αριθμού των πελατών της εταιρίας (βλ. παρ 3.2.1 ) , ποσοστό ,περίπου 2,3%** (παρ. 3.3.2 )
- Επίσης από αυτές τις τρεις (3) εταιρίες καμία δεν το έχει «τρέξει» (ποσοστό 0%) –τουλάχιστον μέχρι τώρα. Να σημειώσω εδώ ότι αυτές οι εταιρίες έχουν ενστερνιστεί (τουλάχιστον αυτή την εντύπωση αποκόμισα προσωπικά) τα θετικά ενός τέτοιου συστήματος ) απλώς θεωρούν ότι η εκπαίδευση του προσωπικού σε άλλα modules της εφαρμογής είναι περισσότερο επείγουσα από ότι στο συγκεκριμένο module. Στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων το module της αξιολόγησης καταλαμβάνει την τελευταία θέση.

Τέλος από την μέχρι τώρα χρήση (όχι όμως πλήρη εφαρμογή) οι εντυπώσεις και τα συμπεράσματα είναι τα κάτωθι<sup>2</sup> :

- Η ύπαρξη του SRM απλά υποβοηθά τις ήδη ληφθείσες αποφάσεις από το τμήμα προμηθειών
- Θεωρείται αξιόπιστο ,φιλικό ,γρήγορο και δυναμικό αλλά η εταιρία πρέπει να ξέρει τη θέλει και να προβεί σε παραμετροποίηση από την αρχή
- Απαιτείται έντονη προσπάθεια στην εκπαίδευση του προσωπικού
- Στην αρχή παρουσιάζονται προβλήματα αποδοχής αλλά εν συνεχεία γίνεται αποδεκτό και μακροπρόθεσμα νοιώθουν «περήφανοι» για αυτό στο οποίο συμμετέχουν.
- Ένα χρονικό διάστημα των δύο (2) ετών θεωρείται ως ένα «καλό» διάστημα «αναμονής» και προσαρμογής .
- Παρατηρούνται προβλήματα με τα reports (κυρίως για τα υπόλοιπα modules του SRM)
- Πολύ ακριβή η παραμετροποίηση και η επέμβαση στο σύστημα.
- Ο στόχος πολλών είναι :
  - Μείωση αποθεμάτων
  - Μείωση κόστους
  - Μείωση αγοράς υλικών
  - Αλλαγή προμηθευτών
  - Μείωση κωδικών
  - Μείωση λαθών
- Κάποια προβλήματα σε ζητήματα ιχνηλασιμότητας

---

<sup>2</sup> Εδώ μνημονεύονται συγκεντρωτικά . Δηλαδή κάποια προβλήματα μίας εταιρίας δεν σημαίνει ότι παρατηρούνται και στις υπόλοιπες.

Εάν θέλουμε να επικεντρώσουμε στα σημαντικότερα συμπεράσματα αλλά και προτάσεις σχετικά με την ύπαρξη ενός SRM (και το συμπεριλαμβανόμενο module της αξιολόγησης ) της SAP ,αυτά είναι :

- Απαραίτητη η κωδικοποίηση
- Μέριμνα για τη σωστή τοποθέτηση του προσωπικού
- Εκπαίδευση του προσωπικού
- Καλό είναι στην όλη διαδικασία –αλλά και μετέπειτα- να συμμετέχει και μηχανογράφος της επιχείρησης
- Είναι αξιόπιστο έγκαιρο με έγκυρη πληροφόρηση και ως εκ τούτου οδηγεί σε αναβάθμιση της επιχείρησης υπό προϋποθέσεις.

## 5.ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ CASE STUDY

Ως γνωστό ο χώρος της Αεροπορικής Βιομηχανίας και γενικά η αγορά-εμπορία Αεροπορικού υλικού θεωρείται ως μια από τις πλέον «δύσκολες». Το Αεροπορικό υλικό<sup>3</sup> φέρει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά όπως:

- Υλικά υψηλής τεχνολογίας
- Υλικά υψηλού κόστους απόκτησης. Όχι βέβαια όλα τα απάρτια-ανταλλακτικά αλλά σίγουρα ένα μεγάλο μέρος-ποσοστό των υλικών.
- Υψηλό κόστος συντήρησης αλλά και εξειδικευμένης συντήρησης. Επομένως θα απαιτείται η ύπαρξη ανάλογης τεχνογνωσίας ,η κατοχή και γνώση των προδιαγραφών ,η ανάλογη –ίσως-εκπαίδευση ή άλλως η αγορά των παραπάνω από τον προμηθευτή.
- Υλικά για τα οποία η άριστη ΠΟΙΟΤΗΤΑ θεωρείται ΑΥΤΟΝΟΗΤΗ και ΑΠΑΡΕΓΚΛΙΤΗ .
- Μεγάλος αριθμός των υλικών αυτών χαρακτηρίζεται με συγκεκριμένα όρια λειτουργίας και όρια ζωής.
- Απαιτείται η άψογη και συνεχής συντήρηση με «τυφλή υπακοή» στα αντίστοιχα εγχειρίδια συντήρησης και στους χρόνους που αυτά προβλέπουν. Στο Αεροπορικό υλικό το πρώτο λάθος είναι και το τελευταίο για αυτονόητους λόγους. Πρώτιστο καθήκον αποτελεί η ΑΣΦΑΛΕΙΑ.
- Φέρουν τεχνολογία η οποία υπόκειται σε συνεχής αλλαγές. Επομένως απαιτείται η ύπαρξη δέσμευσης για Follow on Support με αυτονόητους τους πολύ καλούς –αν όχι άριστους- χρόνους παράδοσης.
- Η διατήρηση αποθεμάτων είναι και πολύ υψηλού κόστους αλλά και παρουσιάζει μεγάλες δυσκολίες στην πρόβλεψη. Επομένως και σε αυτή την περίπτωση θα απαιτηθεί σε κάποιες περιπτώσεις –λόγω έλλειψης κάποιου υλικού να εξυπηρετηθούμε άμεσα και με πολύ καλά αποτελέσματα και σε ιδανικούς χρόνους παράδοσης. Χαρακτηριστικό ίσως παράδειγμα τέτοιας μορφής άμεσης εξυπηρέτησης αποτελούν οι εταιρίες(κατασκευαστές και προμηθευτές) αεροπορικού υλικού ,οι οποίες κρίνονται σε μεγάλο βαθμό- από την αγορά- σε σχέση με την δυνατότητα ανταποκρίσεως τους σε καταστάσεις 'Aircraft On Ground AOG'. Έτσι υπάρχουν εταιρίες που δύνανται να προμηθεύσουν οποιοδήποτε υλικό ,οπουδήποτε στον κόσμο μέσα σε 24 ώρες.

---

<sup>3</sup> Με το όρο αυτό αναφερόμαστε τόσο . στο ίδιο το σκάφος, όσο και στα υλικά που το απαρτίζουν και όχι μόνο ( δηλ:υλικά υποστήριξης εδάφους{GSE}, αναλώσιμα ,ειδικά γραφικά , υλικά ένδυσης – υπόδησης, βιβλιογραφία κτλ)

Βασιζόμενος στα παραπάνω οκτώ (8) χαρακτηριστικά , αλλά και σε ότι έχει αναφερθεί στις προηγούμενες παραγράφους θα πρέπει να ορίσω:

- Τα κριτήρια αξιολόγησης
- Τους βαθμούς αξιολόγησης
- Τους συντελεστές βαρύτητας.

#### ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ως κριτήρια αξιολόγησης θα θεωρήσω τα κάτωθι:

- Αξιοπιστία. Είναι αυτονόητο το γεγονός ότι όταν αναφερόμαστε σε προμήθειες υλικών υψηλής τεχνολογίας ,η αξιοπιστία των υλικών διαδραματίζει πρωτεύοντα ρόλο
- Εγκαιρη Παράδοση.
- Τιμή.
- Προδιαγραφές-κωδικοποίηση των υλικών.
- Συντήρηση,Follow on support.
- ‘Φήμη’ της εταιρίας(προμηθευτού)

#### ΒΑΘΜΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Προκειμένου να βαθμολογηθεί κάποιος προμηθευτής σε σχέση με κάποιο κριτήριο θα πρέπει να διαθέτουμε κάποια βάση ‘δεδομένων’ ,δηλαδή κάποια ιστορικά στοιχεία που να πιστοποιούν την όποια βαθμολόγηση σε αυτό το στάδιο. Εδώ ίσως θα πρέπει να τονισθεί ότι αυτό το στάδιο είναι και ιδιαίτερα ‘ευαίσθητο’ με την έννοια ότι ποτέ δεν πρέπει κάποιος να προβεί σε βαθμολόγηση προμηθευτού , χωρίς την συμμετοχή στην διαδικασία και άλλων στελεχών της εταιρίας και κυρίως **δεν πρέπει να βαθμολογηθεί κανείς θετικά ή αρνητικά ,χωρίς αυτή η βαθμολογία να στηρίζεται σε αντικειμενικά και «ΓΡΑΠΤΑ» στοιχεία.**

#### ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ

Ως ‘εταιρία’ θέτω τους συντελεστές βαρύτητας ανάλογα με τις προτεραιότητες μου. Έτσι:

- Αξιοπιστία. 0,5 ή 5
- Εγκαιρη Παράδοση. 0,4 ή 4
- Τιμή.0,3 ή 3.Διότι πρόκειται να καταλήξω σε έναν μόνο προμηθευτή και επομένως αυτή η αποκλειστική και σίγουρα μακροχρόνια συνεργασία θεωρώ ότι ως κύριο σκοπό –εκτός του κέρδους- έχει την ανάπτυξη και την εδραίωση στην αγορά και ως εκ τούτου το μείζον θέμα είναι η αξιοπιστία των προϊόντων μας και η άμεση ανταπόκριση μας στις απαιτήσεις των πελατών μας.
- Προδιαγραφές-κωδικοποίηση των υλικών. 0,4 ή 4
- Συντήρηση,Follow on support. 0,4 ή 4
- Φήμη’ της εταιρίας(προμηθευτού). 0,2 ή 2

Έτσι καθορίζω , πλέον , πότε ένας προμηθευτής είναι αποδεκτός ή δεν είναι δυνατόν να γίνει αποδεκτός. Συγκεκριμένα:

- Από 90-100 ,αποδεκτός (0,9-1)
- Από 65-89 , υπό επιτήρηση (0,65-0,89)
- Από 0-64 ,μη αποδεκτός (0-0,64)

\*Θεώρησα τους συντελεστές βαρύτητας με διπλή μορφή και λαμβάνω αποτελέσματα είτε σε κλίμακα 0-1 ,είτε σε 0-100 .

Θα πρέπει να επισημάνω ότι υπάρχουν και άλλα πάρα πολύ σημαντικά κριτήρια που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την μελέτη για την αξιολόγηση ,όπως για παράδειγμα η πολιτική του προμηθευτού σχετικά με τους τρόπους παράδοσης των υλικών(FOB ,FCA ,CIF .DDU,DDP κτλ) οι οποίες παραδόσεις έχουν άμεση επίπτωση στη λειτουργία της συνεργασίας μεταξύ προμηθευτού-αγοραστή. Για πρακτικούς όμως λόγους το θεώρησα ως 'υποκριτήριο' και το 'συνυπολόγισα' σε άλλο κριτήριο.

Τέλος τα παραπάνω δεδομένα χαρακτηρίζουν μια αγορά –κυρίως –μέσω του αρχικού κατασκευαστού (εξ'άλλου τα ερωτηματολόγια εστάλησαν ως επί το πλείστον σε αρχικούς κατασκευαστές Αεροσκαφών &Ελικοπτέρων καθώς και σε διεθνώς αναγνωρισμένα εργοστάσια) . Σε αυτή την περίπτωση το ρίσκο για μειωμένη αξιοπιστία ,για ελαττωματικό υλικό κτλ είναι σχετικά μικρό ,ενώ βέβαια το κόστος πολύ υψηλό. Στις περισσότερες όμως προμήθειες αεροπορικού υλικού αναγκαζόμαστε για διάφορους λόγους (όπως του πεπαλαιωμένου υλικού ή διότι δεν γνωρίζουμε πάντα τον αρχικό κατασκευαστή κτλ) να απευθυνόμεθα σε υποκατασκευαστές ή υπερεργολάβους ή εμπορικούς αντιπροσώπους κτλ. Εδώ «μπαίνει» το ζήτημα των πιστοποιητικών το οποίο είναι το πιο σημαντικό σε αυτές τις αγορές αλλά και το πιο περίπλοκο.

Δυστυχώς ο χώρος της παρούσης εργασίας δεν επιτρέπει την περαιτέρω ανάπτυξη αυτού του ζητήματος ,θα αρκεστώ ,μόνο ,να αναφέρω κάποια από τα πιστοποιητικά που κυκλοφορούν (σημειώνοντας δίπλα σε κάθε ένα από αυτά το συντελεστή βαρύτητας ο οποίος θα το χαρακτήριζε κατά την διάρκεια μιας αξιολόγησης). Να τονίσω εδώ ότι δεν πρέπει να ξεχνάμε την κατηγοριοποίηση των υλικών και εδώ είναι ένα καλό παράδειγμα για να αντιληφθούμε την χρησιμότητα της ,διότι π.χ. όταν αγοράζουμε ανταλλακτικά για τον κινητήρα ΟΠΩΣΔΗΠΟΤΕ θα πρέπει να είναι ΚΑΙΝΟΥΡΓΙΑ και ακόμη καλύτερα του αρχικού κατασκευαστού ,ενώ εάν η προμήθεια αφορά υλικά π.χ. καμπίνας δεν κρίνεται απαραίτητο κάτι τέτοιο.

ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟ	FACTORY NEW	BRAND NEW	NEW SURPLUS	OHC	NEW	NEW UNUSED	κ α
ΣΥΝΤ. ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ	0,8	1	0,2	0,3ή 0,5 <sup>4</sup>	0,7	0,6	

<sup>4</sup> Εξαρτάται από το υλικό και από τα επιπλέον πιστοποιητικά που θα το συνοδεύουν

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «1»

### ΣΧΕΔΙΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

ΕΡΩΤΗΣΗ	ΑΠΑΝΤΗΣΗ
1. Παραδίδει τις σωστές ποσότητες στον ζητούμενο χρόνο, ακολουθώντας τις οδηγίες της εταιρίας σχετικά με τον τρόπο μεταφοράς ικανοποιώντας τα προδιαγεγραμμένα προγράμματα διανομής ;	
2. Ενημερώνει έγκαιρα σε περιπτώσεις προβλημάτων της παραγωγής του με συνέπεια την καθυστέρηση των παραδόσεων ; Παράλληλα δίνει άμεση προτεινόμενη λύση του προβλήματος ;	
3. Είναι οι προσφερόμενες τιμές του ανταγωνιστικές ;	
4. Ικανοποιεί τις προδιαγραφές ποιότητας με συνέπεια;	
5. Ποιο το σύνολο των προηγούμενων συνεργασιών που έχουν πραγματοποιηθεί με τον συγκεκριμένο προμηθευτή ; Ποια η απόδοση του και ποιες οι εμπειρίες που αποκόμισε η εταιρία ;	
6, Ποια είναι η φήμη του και ποια τα προηγούμενα κατορθώματα του που την καθορίζουν ;	
7. Κατά πόσο είναι ικανοποιημένη η εταιρία από την πολιτική εγγυήσεων του προμηθευτή ;	
8. Κατά πόσο η προσαρμοστικότητα (η ικανότητα δηλ. να εκτελείται μια ποικιλία, εργασιών, συχνά αλλάζοντας αναθέσεις εργασιών με σύντομες αναφορές ), χαρακτηρίζει την συμπεριφορά του ;	
9. Παίρνει πρωτοβουλίες ; Με τον όρο αυτό εννοούμε την ενεργή προσπάθεια της επιχείρησης ή του υπευθύνου πωλήσεων, να επηρεάσει γεγονότα προκειμένου να, επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Έχει την ικανότητα να δουλεύει σωστά χωρίς να χρειάζεται στενή επίβλεψη ; Προσπαθεί να πετύχει στόχους πέρα από τα κατώτερα όρια εκτέλεσης ;	

<p>10. Διοίκηση (αναφέρεται κυρίως στην επιχείρηση και σχετίζεται με την διαρκή ενημέρωση των συνεργατών αναφορικά με την πρόοδο αλλά και τα προβλήματα. Ελέγχει την πρόοδο εξουσιοδοτημένων εργασιών και κάνει διορθώσεις, όπου αυτό είναι απαραίτητο ; - Οργάνωση.</p>		
<p>11. Ικανότητα μάθησης (έχει την ικανότητα αλλά και την επιθυμία να μαθαίνει γρήγορα πληροφορίες που</p>		

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ “2”**

### **ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT-ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ**

<p>ΔΙΚΑ ΜΑΣ :Πρώτοι πελάτες τους</p>	<p>ΔΙΚΕΣ ΜΑΣ:</p>
--------------------------------------	-------------------

Μικρού μεγέθους αλλά  
Αναπτυσσόμενοι

Σχετικά μικρός όγκος αγορών  
Έλλειψη εμπειρίας αγοράς

ΔΙΚΑ ΤΟΥΣ: Ηγέτες στην αγορά  
Πολύ καλή τεχνική  
Υποστήριξη

ΔΙΚΕΣ ΤΟΥΣ:  
Περίσσεια δυναμικότητας  
Έλλειψη διαφορετικότητας

S

W

O

T

Μακροχρόνιες συμβάσεις-εγγύηση  
προμήθειας για μας-εξασφάλιση  
Παροχή εκπαίδευσης απο δυναμικό μας  
Δυνατότητα αγοράς προϊόντων μας  
από προμηθευτή

Κίνδυνος αποκλειστικής  
συνεργασίας και  
απομόνωση από αγορά  
Απειλή αύξησης τιμών  
Διάθεση προϊόντων σε  
ανταγωνιστικές τιμές

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «3»/ΠΡΟΣΘΗΚΗ «1»**

### **ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

Μέσα στα πλαίσια των νέων αντιλήψεων και θεωριών που επικρατούν σήμερα σε ότι αφορά τη διασφάλιση ποιότητας των παραγομένων προϊόντων και υπηρεσιών, η ανάπτυξη ενός συστήματος αξιολόγησης προμηθευτών (supplier's evaluation system) κρίνεται αναγκαία και καθοριστικής σημασίας για την επιτυχή πορεία μιας



επιχείρησης και την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων. Οι δυναμικές εξελίξεις στο διεθνές και εγχώριο επιχειρηματικό περιβάλλον μας έχουν οδηγήσει να αντιμετωπίζουμε πλέον τους προμηθευτές μας σαν επεκτάσεις των ίδιων μας των εταιρειών, με σκοπό την ανάπτυξη μακρόχρονων συνεργασιών προκειμένου να εξασφαλίσουμε την προμήθεια υλικών και προϊόντων στη σωστή ποιότητα και στο σωστό χρόνο. Η σωστά σχεδιασμένη επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή αποτελεί πλέον μια αναγκαιότητα, δεδομένου ότι η ποιότητα των αγοραζόμενων υλικών και υπηρεσιών ενσωματώνεται και επηρεάζει ευθέως την ποιότητα των τελικών προϊόντων. Η εντατικοποίηση του διεθνούς και εγχώριου ανταγωνισμού, το δεδομένο μερίδιο της αγοράς ή πολλές φορές και η συρρίκνωση του, επιβάλλουν; στις επιχειρήσεις την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών **ΠΟΙΟΤΙΚΑ** αναγνωρισμένων, στο χαμηλότερο δυνατό **ΚΟΣΤΟΣ** και στον επιθυμητό **ΧΡΟΝΟ**. Η διασφάλιση της ποιότητας των αγοραζόμενων υλικών και υπηρεσιών μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης των προμηθευτών αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, δεδομένου ότι η **ΑΓΟΡΑ** αποτελεί τον πρώτο κρίκο της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (supply chain) και καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία της εφαρμογής των αρχών της εφοδιαστικής (logistics). Μεταξύ των προβλημάτων που παρουσιάζονται κατά τη φάση της έρευνας αγοράς για την προμήθεια ενός υλικού ή μιας υπηρεσίας είναι και το θέμα της επιλογής των προμηθευτών. Η έλλειψη της ανάγκης για την εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης που στηρίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια και δεδομένα οδηγεί μερικές φορές σε μια διαισθητική και μάλλον υποκειμενική επιλογή, ανάλογα με την προσωπική εντύπωση που έχει κάποιος αγοραστής για κάποιο προμηθευτή.

Επιχειρώντας μια άμβλυνση αυτής της υποκειμενικότητας, οι επιχειρήσεις αρχίζουν να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν συστήματα και διαδικασίες αντικειμενικής επιλογής των προμηθευτών που στηρίζονται σε κριτήρια εκ των προτέρων επιλεγμένα και αποδεκτά από όλους τους εμπλεκόμενους με την ποιότητα (αγοραστές - προμηθευτές - χρήστες των αγοραζόμενων υλικών και υπηρεσιών).

Οι επιχειρήσεις που δεν έχουν αναπτυγμένα συστήματα αξιολόγησης προμηθευτών, μπορούν να επιλέγουν τους προμηθευτές τους με τους εξής άμεσους τρόπους :

- Δοκιμαστική χρήση
- Λεπτομερειακή προσφορά
- Επιτόπια εκτίμηση

Πριν επιχειρηθεί η ανάλυση του προτεινόμενου συστήματος αξιολόγησης των προμηθευτών, κρίνεται απαραίτητο να αναφερθούν οι γενικοί παράγοντες που διασφαλίζουν τη διατήρηση υψηλού επιπέδου ποιότητας των αγοραζόμενων υλικών και υπηρεσιών και τα γενικότερα κριτήρια που πρέπει να λαμβάνονται κατ' αρχάς υπόψη που θα διαμορφώσουν τα στοιχεία εκείνα που θα εξετάζονται τελικά για τη βαθμολόγηση κάθε προμηθευτή.

Οι παράγοντες αυτοί είναι :

- Δημιουργία πλήρων και σωστών προδιαγραφών των αιτούμενων υλικών/ υπηρεσιών.
- Επιλογή προμηθευτών με δυνατότητες να παράγουν / παραδώσουν τα αιτούμενα υλικά / υπηρεσίες σε αποδεκτά επίπεδο ποιότητας.

- Ανάπτυξη καλών επιχειρηματικών σχέσεων με τους προμηθευτές και δημιουργία θετικού κλίματος για παρακίνηση σε ποιοτικά αναβαθμισμένη παραγωγή και διάθεση υλικών.
- Μέθοδοι μέτρησης του βαθμού ποιότητας των παράδιδα μενών υλικών / υπηρεσιών και εφαρμογή διαδικασιών ποιοτικού ελέγχου.

Τα γενικότερα κριτήρια αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών από τα οποία θα πρέπει η επιχείρηση να επιλέξει εκείνα που αντιπροσωπεύουν περισσότερο τις ανάγκες της είναι:

- ✓ Προσφέρει καλή ποιότητα.
- ✓ Παραδίδει έγκαιρα την παραγγελία.
- ✓ Προσφέρει ανταγωνιστική τιμή.
- ✓ Αντιδρά έγκαιρα σε κρίσιμες περιστάσεις..
- ✓ Κρατάει τις υποσχέσεις του.
- ✓ Προειδοποιεί για πιθανές δυσκολίες του.
- ✓ Έχει συνειδητοποιήσει τις ανάγκες μας και τις απαιτήσεις μας για ποιοτικά υλικά / υπηρεσίες και διατήρηση χαμηλού κόστους..
- ✓ Συμμετέχει σε ομάδες εργασίας για βελτίωση τεχνικών στοιχείων, υλικών, ανάλυση αξίας κ.λπ.
- ✓ Εκδίδει σωστά παραστατικά (τιμολόγια - δελτία αποστολής κ.λπ.).
- ✓ Οικονομική κατάσταση και φήμη στην αγορά.

Ένα σύστημα αξιολόγησης που προσδοκά να εξυπηρετήσει ένα αρχικά σοβαρό αριθμό προμηθευτών πρέπει να προβλέπει τη λειτουργία των πιο κάτω απαραίτητων στοιχείων:

- Έγγραφη διαδικασία - Σκοπό.
- Μέθοδο αξιολόγησης - περιοδική αναθεώρηση αξιολόγησης .
- Ομάδα αξιολόγησης .
- Κριτήρια αξιολόγησης .
- Ερωτηματολόγιο.
- Απογραφικό δελτίο προμηθευτή.
- Αρχείο εγκεκριμένων προμηθευτών.
- Κατάσταση κρίσιμων υλικών.

Η έγγραφη διαδικασία, το κείμενο της οποίας εντάσσεται στο εγχειρίδιο ποιότητας του συστήματος διασφάλισης ποιότητας κατά ISO 9002, εάν προβλέπεται, περιγράφει με σαφήνεια τη μέθοδο με την οποία πραγματοποιείται η αξιολόγηση και ορίζει ότι **μόνον** οι αξιολογημένοι με αποδεκτό βαθμό θα συμπεριλαμβάνονται στον εγκεκριμένο κατάλογο προμηθευτών και θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν.

Η μέθοδος χρησιμοποιεί τη φθίνουσα κλίμακα βαθμολογίας (1, 2, 3, 4) σε συνδυασμό με τρία βασικά κριτήρια, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα 1.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1

**ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

ΣΥΣΤΗΜΑ	ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ	ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	
ΒΑΘΜΟΣ (1)	ΒΑΘΜΟΣ (2)	ΒΑΘΜΟΣ (3)	ΒΑΘΜΟΣ (4)
<p>Α. Έχει πιστοποιηθεί σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ISO9002 ή ισοδύναμου</p> <p>Β. Υπάρχουν και εφαρμόζονται πλήρως πρότυπα εξασφάλισης ποιότητας.</p>	<p>Α. Έχει μη πιστοποιημένο ' Σύστημα διασφάλισης ποιότητας, αλλά επαρκώς τεκμηριωμένο.</p> <p>Β. Υπάρχουν και εφαρμόζονται σε ικανοποιητικό βαθμό, πρότυπα εξασφάλισης ποιότητας.</p>	<p>Α. Δεν έχει Σύστημα ή υπάρχει Σύστημα αλλά όχι επαρκώς τεκμηριωμένο.</p> <p>Β. Υπάρχουν και δεν εφαρμόζονται πρότυπα εξασφάλισης ποιότητας.</p>	<p>Α. Δεν έχει Σύστημα ούτε πρόκειται να τεκμηριωθεί στο μέλλον.</p> <p>Β. Δεν υπάρχουν και δεν πρόκειται να υπάρχουν πρότυπα εξασφάλισης ποιότητας.</p>

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΥΛΙΚΩΝ / ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ /  
**ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ**

Α. Έλεγχος Ποιότητας Παραλαμβανόμενων Υλικών / Υπηρεσιών

ΒΑΘΜΟΣ (1)	ΒΑΘΜΟΣ (2)	ΒΑΘΜΟΣ (3)	ΒΑΘΜΟΣ (4)
Απορρίψεις <=1%	1%<Απορρίψεις<3%	3%<Απορρίψεις<5%	Απορρίψεις >=8%

Β. Προβλήματα Ποιότητας Κατά τη Χρήση των Υλικών

ΒΑΘΜΟΣ (1)	ΒΑΘΜΟΣ (2)	ΒΑΘΜΟΣ (3)	ΒΑΘΜΟΣ (4)
Κανένα πρόβλημα	Ελάχιστα ή μερικά προβλήματα	Αρκετά προβλήματα	Πολλά προβλήματα

Γ. Προδιαγραφές

ΒΑΘΜΟΣ (1)	ΒΑΘΜΟΣ (2)	ΒΑΘΜΟΣ (3)	ΒΑΘΜΟΣ (4)
------------	------------	------------	------------

Όλα τα εμπορεύματα ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές .	Ελάχιστα εμπορεύματα δεν ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές.	Αρκετά εμπορεύματα δεν ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές.	Πολλά ή κανένα εμπόρευμα δεν ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές
<b>ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3 ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ / ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ / ΙΣΤΟΡΙΚΟ</b>			
<b>ΒΑΘΜΟΣ (1)</b>	<b>ΒΑΘΜΟΣ (2)</b>	<b>ΒΑΘΜΟΣ (3)</b>	<b>ΒΑΘΜΟΣ (4)</b>
Πολύ καλή <sup>Γ</sup> εξυπηρέτηση. Μεγάλη εξασφάλιση προμηθειών.	Καλή εξυπηρέτηση. Καλή ασφάλεια προμηθειών.	Μέτρια εξυπηρέτηση. Μέτρια ασφάλεια προμηθειών.	Κακή εξυπηρέτηση. Αμφίβολη εξασφάλιση προμηθειών.
<b>ΒΑΘΜΟΙ</b>			
(1) Πολύ καλή απόδοση	(2) Ικανοποιητική απόδοση	(3) Μέτρια απόδοση	(4) Κακή απόδοση

Η βαθμολογία με βάση τα επιλεγμένα κριτήρια προκύπτει από τις απαντήσεις των ερωτήσεων που τίθενται στον προμηθευτή και που συμπεριλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο διασφάλισης ποιότητας (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ “3”/ ΠΡΟΣΘΗΚΗ “2”).

### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ “3”/ΠΡΟΣΘΗΚΗ “2”**

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ		
ΤΗΛ. FAX.		
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ		
ΕΙΔΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ / ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ -		
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ		
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Έχετε αποκτήσει πιστοποιητικό συστήματος διασφάλισης ποιότητας σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9002; (εάν ΝΑΙ επισυνάψτε αντίγραφο)		
Εάν δεν έχετε πιστοποιητικό συστήματος διασφάλισης ποιότητας μήπως προτίθεσθε να ζητήσετε την πιστοποίηση σας στο άμεσο μέλλον;		
Έχετε τμήμα ποιοτικού ελέγχου;		
Τηρείτε αρχείο αποτελεσμάτων ποιοτικού ελέγχου;		
Αποτελεί ο ποιοτικός έλεγχος ξεχωριστό τμήμα στην εταιρία σας;		
Έχετε εκπαιδευμένο προσωπικό για τον ποιοτικό έλεγχο;		
Επιθεωρούνται / Βαθμολογούνται τα μηχανήματα παραγωγής και ποιοτικού ελέγχου;		
Κάνετε ποιοτικό έλεγχο πρώτων υλών;		
Κάνετε ποιοτικό έλεγχο ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων;		
Χρησιμοποιείτε γραπτές οδηγίες για τις διαδικασίες παραγωγής και ποιοτικού ελέγχου		
Έχετε καθορισμένα κριτήρια αποδοχής / απόρριψης για τα προϊόντα που παράγετε;		

Χρησιμοποιείτε σύστημα κωδικοποίησης / αριθμό παρτίδας στην παραγωγή σας;		
Τι κάνετε τα ελαττωματικά προϊόντα;		
Τι κάνετε τα προϊόντα που σας επιστρέφουν;		
Τι διαδικασίες χρησιμοποιείτε για την αγορά των πρώτων υλών σας;		
Οι προμηθευτές σας έχουν αποκτήσει πιστοποιητικό διασφάλισης ποιότητας (σε ποιο ποσοστό);		
Τι εγγυήσεις ή αποδείξεις ποιότητας μπορείτε να προσφέρετε για κάθε Υπηρεσία ή προϊόν που προσφέρετε;		
Πως χειρίζεστε τα παράπονα των πελατών σας;		
Πως γίνεται η εξυπηρέτηση του πελάτη σας μετά την πώληση;		
Έχετε κωδικοποίηση των Προϊόντων - Υπηρεσιών που εμπορεύεστε;		
Με ποιο τρόπο ελέγχετε το πόσο ικανοποιημένος είναι ο πελάτης σας;		
Έχετε μηχανογράφηση στην εταιρία σας;		
Είστε ικανοποιημένοι από τη μηχανογράφηση σας;		
Έχετε τη δυνατότητα να εκδίδετε πιστοποιητικά ποιότητας που συνοδεύουν προϊόντα ή διασφαλίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών σας;		
Βαθμολογήστε οι ίδιοι την ποιότητα Προϊόντων - Υπηρεσιών που παρέχετε		
<p>ΑΡΙΣΤΑ                      ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ                      ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΑ                      ΜΕΤΡΙΑ</p> <p><input type="checkbox"/>                      <input type="checkbox"/>                      <input type="checkbox"/>                      <input type="checkbox"/></p>		

Θα δεχόσαστε εκπρόσωποι μας να σας επισκεφθούν ώστε να ελέγξουν το σύστημα διασφάλισης ποιότητας σας;	ΝΑΙ	Όχι
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ		
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ		
ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ		
ΥΠΟΓΡΑΦΗ		

Η βαθμολόγηση των προμηθευτών γίνεται από ομάδα αξιολόγησης η οποία αποτελείται από τους:

- Αγοραστή
- Τεχνικό προϊστάμενο παραγωγής
- Δ/ντή προμηθειών

Κάθε επιλεγμένο κριτήριο, ανάλογα με το ενδιαφέρον της επιχείρησης, αποκτά ένα βαθμό (συντελεστή) βαρύτητας, ο οποίος διαμορφώνει τον τελικό βαθμό αξιολόγησης. Παράδειγμα δίνεται στον επόμενο πίνακα

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ
ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1 (Σύστημα ποιότητας)	0.2
ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2 (Ποιότητα)	0.5
ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3 (Εξυπηρέτηση)	0.3

Ο τελικός βαθμός αναγράφεται στο Φύλλο Ποιοτικής Αξιολόγησης Προμηθευτή, υπογράφεται από την ομάδα αξιολόγησης και εγκρίνεται από τον Δ/ντή Ποιότητας (επόμενος πίνακας). Ο βαθμός αυτός συνοδεύει συνεχώς τον προμηθευτή και αποτελεί το βασικό κριτήριο για την επιλογή του.

#### ΦΥΛΛΟ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:			
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ:	A	B	Γ
ΠΡΟΪΟΝ:			

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ	ΤΕΛΙΚΟΣ ΒΑΘΜΟΣ
1.ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦ. ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	2 .	0,20	0,40
2.ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΛΙΚΩΝ/ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ. ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ	2,5	0,50	1,25
3.ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ / ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	1	0,30	0,30
	ΣΥΝΟΛΟ	1.95	

Στον επόμενο πίνακα 6 επεξηγείτε η απόδοση των προμηθευτών ανάλογα με το βαθμό που αποδίδεται.

#### ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΠΕΞΗΓΗΣΗΣ ΒΑΘΜΩΝ

ΒΑΘΜΟΣ	ΑΠΟΔΟΧΗ
1	ΑΡΙΣΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗ
2	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ ΑΠΟΔΟΣΗ
3	ΜΕΤΡΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗ
4	ΚΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟ	1	ΕΩΣ	2,4	ΑΠΟΔΕΚΤΟΣ
ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟ	2,5	ΕΩΣ	3,4	ΥΠΟ ΕΠΙΤΗΡΗΣ
ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟ	3,5	ΕΩΣ	4	ΜΗ ΑΠΟΔΕΚΤΟΣ

Επειδή είναι ευνόητο ότι δεν είναι δυνατόν να αξιολογηθεί το σύνολο των δυνητικών προμηθευτών μιας επιχείρησης μεσαίου μεγέθους με την έναρξη εφαρμογής τι συστήματος, προβλέπεται η σύνταξη καταλόγου κρίσιμων υλικών και υπηρεσιών που συμφωνείται με τους αρμόδιους της επιχείρησης και επιχειρείται αρχικά η αξιολόγηση των προμηθευτών που προμηθεύουν τα υλικά αυτά.

Εάν το σύστημα αξιολόγησης προμηθευτών λειτουργεί μέσα σε μια επιχείρηση που έχει πιστοποιηθεί σύμφωνα με τα Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9000, πρέπει να καλύπτει τις εξής απαιτήσεις:

- ο Να υπάρχει διαδικασία αξιολόγησης των προμηθευτών, επαρκώς τεκμηριωμένη
- ο Στην αξιολόγηση των προμηθευτών πρέπει να συμμετέχουν όλες οι απαραίτητες υπηρεσίες και τμήματα,
- ο Η αξιολόγηση των προμηθευτών να γίνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα.



- Η αξιολόγηση των προμηθευτών πρέπει να τεκμηριώνεται γραπτώς και κατά προτίμηση με τη συμπλήρωση ειδικών εντύπων.

Ένα σύστημα αξιολόγησης προμηθευτών, εάν εφαρμόζεται σωστά και ακολουθούνται πιστά οι προβλεπόμενες διαδικασίες του, συμβάλλει δυναμικά στη βελτίωση του επιπέδου των παραγομένων τελικών προϊόντων και υπηρεσιών, μειώνει το κόστος της Εφοδιαστικής Αλυσίδας και τελικά συμμετέχει σημαντικά στην πλήρη ικανοποίηση του πελάτη.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «4»/ΠΡΟΣΘΗΚΗ «1»**

Κάτωθι παρατίθεται ένας τρόπος αξιολόγησης προμηθευτών βασιζόμενος στη μέθοδο που μνημονεύεται στο ‘STRATEGIC LOGISTICS MANAGEMENT’ των JAMES STOCK & DOUGLAS LAMBERT. Edition Fourth. Σελ483:

FACTOR	RATING OF	X	IMPORTANCE OF ATTRIBUTE TO YOUR	=	WEIGHTED COMPOSITE
--------	-----------	---	---------------------------------	---	--------------------

	SUPPLIERS (1=worst,5=highest)		FIRM(1=worst,5=highest)		RATING(0=mi n.25=max)
<b>SUPPLIER A</b>					
Price					
Reliability					
.					
.					
<i>TOTAL FOR A</i>					
<b>SUPPLIER B</b>					
Price					
Reliability					
.					
.					
<i>TOTAL FOR B</i>					

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «4»/ΠΡΟΣΘΗΚΗ «2»**

### **WEIGHTING AND RATING**

Αγορά οκτώ (8) πολύ ευαίσθητων οργάνων μέτρησης που πρόκειται να είναι ουσιαστικοί στη δοκιμή της ποιότητας των προϊόντων που η επιχείρησή σας κατασκευάζει. Ενώ αυτός ο εξοπλισμός δεν θα είναι φτηνός, το ποσό που ξοδεύεται δεν θα είναι σημαντικό. Εντούτοις, θα είναι ουσιαστικό ότι τα όργανα αυτά για να

λειτουργούν τέλεια, απαιτούν συνεχή ρύθμιση –έλεγχο από ειδικευμένο προσωπικό, το οποίο δεν έχετε ακόμα.

Ο εξοπλισμός πρέπει να έχει ένα πολύ χαμηλό ποσοστό διακοπής λειτουργίας, δεδομένου ότι οποιοσδήποτε χρόνος διακοπής θα φέρει μια στάση στις γραμμές παραγωγής σας. Απαιτείται οι εργασίες εγκατάστασης να έχουν ολοκληρωθούν σε έξι μήνες, και να πρέπει να εξασφαλισθεί ως χρόνος λειτουργίας τα 10-15 έτη

Για αυτήν την αγορά, θα πρέπει να καθορισθούν διάφορα γενικά κριτήρια αξιολόγησης. Τα κριτήριά μπορούν να περιλάβουν τα εξής:

- προσαρμογή στις προδιαγραφές
- αξιοπιστία προϊόντων
- χρονική ανοχή στην παράδοση
- συνεχής διαθεσιμότητα των εφεδρειών
- τεχνική υποστήριξη
- κόστος κύκλου της ζωής

Κάθε κριτήριο μπορεί έπειτα να χωριστεί σε σειρά συστατικών. Παραδείγματος χάριν, η αξιοπιστία μπορεί να αποτελείται από τρία συστατικά: χαμηλό MTBF(μέσος χρόνος μεταξύ δύο βλαβών), του χαμηλών ποσοστού διακοπής λειτουργίας και της συνεχούς λειτουργίας.

Το επόμενο βήμα είναι να συνδεθεί ένα βάρος με το γενικό κριτήριο (σε αυτήν την περίπτωση, στην αξιοπιστία προϊόντων), χρησιμοποιώντας μια κλίμακα, π.χ., 1-10. **Μπορείτε να επινοήσετε οποιαδήποτε κλίμακα που ικανοποιεί καλύτερα τις ανάγκες σας.** Στην περίπτωσή μας, θα θεωρήσουμε ότι 1 = "μια ελάχιστη απαίτηση που απαιτείται" και 10 = "απολύτως απαραίτητος και κρίσιμος στην επιτυχή έκβαση της σύμβασης".

Αυτό το γενικό βάρος για το κριτήριο πρέπει έπειτα να διατεθεί μεταξύ των διάφορων συστατικών του. Παραδείγματος χάριν, αυτό θα μπορούσε να είναι το ακόλουθο:

Κριτήριο: **Αξιοπιστία (10 σημεία)**

=> Χαμηλό μεταξύ μεταξύ των αποτυχιών (3 σημεία-βαθμοί)

=> Χαμηλό ποσοστό διακοπής λειτουργίας (3 σημεία-βαθμοί)

=> Διάρκεια του εξοπλισμού (4 σημεία-βαθμοί)

Ο ακόλουθος πίνακας επιδεικνύει πώς αυτή η κατανομή των σημείων σε κάθε κριτήριο και τα συστατικά της μπορεί να αναληφθεί στην συγκεκριμένη περίπτωση. Ο πίνακας δείχνει επίσης, για κάθε κριτήριο, τον κύριο στόχο ανεφοδιασμού που επηρεάζεται, δηλ., ποιότητα (Q), διαθεσιμότητα ανεφοδιασμού (A), ανταπόκριση προμηθευτών (R) ή κόστος (C).

Κριτήρια αξιολόγησης (και συστατικά με τα διατιθέμενα βάρη)	Γενικό βάρος (1-10)	Στόχος ανεφοδιασμού
1. Τεχνική απόδοση Ακρίβεια στη μέτρηση (10)	10	Q
2 Αξιοπιστία προϊόντων Χαμηλό MTBF (3)	10	Q

Χαμηλή διάρκεια ποσοστού διακοπής λειτουργίας (3) Αντοχή του εξοπλισμού (4)		
3. Lead time στην παράδοση Παράδοση του κύριου εξοπλισμού (9)	9	A
4. Συνεχής διαθεσιμότητα ανταλλακτικών Προσφορές για συνεχή ανεφοδιασμό (1) Οικονομική σταθερότητα (3) Βασικό προϊόν για τον προμηθευτή (3) Βιωσιμότητα της επιχείρησης (3)	10	A
5. Τεχνική υποστήριξη Ετοιμότητα στην εγκατάσταση και ανάθεση (2) Εκπαίδευση επιτόπια (3) Χρόνος απόκρισης στις ερωτήσεις-απορίες (2) Χρόνος απόκρισης στη συντήρηση και την επισκευή (3)	10	R
6. Κόστος κύκλου Ζωής List price (1) Εκπτώσεις (1) Κόστους ανταλλακτικών (2) Κόστος εκπαίδευσης του προσωπικού (1) Κόστος υποστήριξης σε θέματα συντήρησης (2)	7	C
<b>ΣΥΝΟΛΟ:</b>	<b>56</b>	

Εν συνεχεία παρατίθενται πίνακες με τις «βαθμολογίες» επί κάποιων κριτηρίων:

<b>Κριτήριο αφορών το MTBF</b>				
Μη αποδεκτός - δεν έχει ικανοποιήσει οποιαδήποτε λογικά κριτήρια <b>0</b>	Πιθανόν να μην είναι αποδεκτός - καλύπτει μόνο τις ελάχιστες απαιτήσεις <b>1</b>	Αποδεκτός <b>2</b>	Αποδεκτός - έχει καλύψει όλες τις απαιτήσεις και έχει υπερβεί κάποιες <b>3</b>	Αποδεκτός - έχει υπερβεί όλες τις απαιτήσεις <b>4</b>
Αvgε. λιγότερο από 100 ημέρες μεταξύ των αποτυχιών	Αvgε. 100-119 ημέρες μεταξύ των αποτυχιών	Αvgε.120-129 ημέρες μεταξύ των αποτυχιών	Αvgε.130-149 ημέρες μεταξύ των αποτυχιών	Αvgε.150ήπερισσότερες ημέρες μεταξύ των αποτυχιών

<b>Κριτήριο αφορών το LEAD TIME</b>				
Μη αποδεκτός - δεν έχει ικανοποιήσει οποιαδήποτε λογικά κριτήρια <b>0</b>	Πιθανόν να μην είναι αποδεκτός - καλύπτει μόνο τις ελάχιστες απαιτήσεις <b>1</b>	Αποδεκτός <b>2</b>	Αποδεκτός - έχει καλύψει όλες τις απαιτήσεις και έχει υπερβεί κάποιες <b>3</b>	Αποδεκτός - έχει υπερβεί όλες τις απαιτήσεις <b>4</b>
3 εργάσιμες ημέρες ή	2 εργάσιμες ημέρες	1 εργάσιμη ημέρα	Την ίδια εργάσιμη	3 ώρες ή

περισσότερο			ημέρα διατάζεται πρωί)	(εάν το	λιγότεροι
-------------	--	--	------------------------------	------------	-----------

Βαθμολόγηση σχετική με το MTBF				
0	1	2	3	4
Μη αποδεκτός - δεν έχει ικανοποιήσει οποιαδήποτε λογικά κριτήρια	Πιθανόν να μην είναι αποδεκτός - καλύπτει μόνο τις ελάχιστες απαιτήσεις	Αποδεκτά	Αποδεκτός - έχει καλύψει όλες τις απαιτήσεις και έχει υπερβεί κάποιες	Αποδεκτός - έχει υπερβεί καλά όλες τις απαιτήσεις
Ανγε. λιγότερο από 100 ημέρες μεταξύ των αποτυχιών	Ανγε. 100-119 ημέρες μεταξύ των αποτυχιών	Ανγε. 120-129 ημέρες μεταξύ των αποτυχιών	Ανγε. 130-149 ημέρες μεταξύ των αποτυχιών	Ανγε. 150 ή περισσότερες ημέρες μεταξύ των αποτυχιών
<b>Προμηθ. Α</b>			X	
<b>Προμηθ. Β</b>		X		
<b>Προμηθ. Γ</b>			X	

Η αξιολόγησή των τριών προμηθευτών για αυτό το ιδιαίτερο τμήμα κριτηρίων αξιολόγησης έχει δώσει ένα αποτέλεσμα 3 σημείων για κάθε ένα από τους προμηθευτές Α, Γ, και σε 2 σημεία για τον προμηθευτή Β

Εάν γίνει αυτό για κάθε τμήμα κριτηρίων αξιολόγησης, θα ληφθεί ένα σύνολο αποτελεσμάτων για κάθε προμηθευτή. Επίσης θα πρέπει να πολλαπλασιασθούν τα μεμονωμένα αποτελέσματα κάθε προμηθευτή με τα βάρη που δίνονται στο αντίστοιχο τμήμα κριτηρίων αξιολόγησης.

Δεδομένου ότι έχουμε δώσει ένα βάρος 3 στο κριτήριο MTBF, τα σταθμισμένα αποτελέσματα για τους τρεις ανωτέρω προμηθευτές για αυτό θα είναι τα ακόλουθα: Προμηθευτές Α και Γ:  $3 \times 3 = 9$  βαθμοί. Προμηθευτής Β:  $3 \times 2 = 6$  βαθμοί

Με τη συνέχιση αυτής της διαδικασίας για όλα τα τμήματα κριτηρίων θα προκύψουν τα ακόλουθα αποτελέσματα για τους τρεις προμηθευτές

<b>SCORE &amp; RATING</b>						
Κριτήρια αξιολόγησης	Προμηθ Α		Προμηθ Β		Προμηθ Γ	
	Αποτέλεσμα	Wtd. αποτέλεσμα	Αποτέλεσμα	Wtd. αποτέλεσμα	Αποτέλεσμα	Wtd. αποτέλεσμα <
<b>Τεχνική απόδοση</b>						
Ακρίβεια στη μέτρηση (10)	4	40	1	10	2	20
<b>Αξιοπιστία προϊόντων</b>						

Χαμηλό MTBF (3)	3	9	2	6	3	9
Χαμηλή διάρκεια ποσοστού διακοπής λειτουργίας (3)	3	9	2	6	2	6
Αντοχή του εξοπλισμού (4)	4	16	2	8	3	12
<b>Lead time στην παράδοση</b>						
Παράδοση του κύριου εξοπλισμού (9)	2	18	4	36	3	27
<b>Συνεχής διαθεσιμότητα ανταλλακτικών</b>						
Προσφορές για συνεχή ανεφοδιασμό (1)	3	3	3	3	4	4
Οικονομική σταθερότητα (3)	3	9	3	9	1	3
Βασικό προϊόν για τον προμηθευτή (3)	4	12	2	6	3	9
Βιωσιμότητα της επιχείρησης (3)	4	12	2	6	0	0
<b>Τεχνική υποστήριξη</b>						
Ετοιμότητα στην εγκατάσταση και ανάθεση (2)	2	4	3	6	3	6
Εκπαίδευση επιτόπια (3)	2	6	4	12	3	9
Χρόνος απόκρισης στις ερωτήσεις-απορίες (2)	3	6	3	6	2	4
Χρόνος απόκρισης στη συντήρηση και την επισκευή (3)	3	9	4	12	2	6
<b>Κόστος κύκλου Ζωής</b>						
List price (1)	1	1	3	3	4	4
Εκπτώσεις (1)	2	2	2	2	3	3
Κόστους ανταλλακτικών (2)	1	2	3	6	1	2
Κόστος εκπαίδευσης του προσωπικού (1)	1	1	4	4	2	2
Κόστος υποστήριξης σε θέματα συντήρησης (2)	1	2	3	6	1	2
Μέγιστο δυνατόςcore:224		161		147		128
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</b>						

Επομένως ,εάν επιθυμούμε να προχωρήσουμε σε ποσοτικοποίηση των παραπάνω αποτελεσμάτων ,θα έχουμε:

<b>Προμηθευτής Α:</b>	161/224 = 72%
<b>Προμηθευτής Β:</b>	147/224 = 66%
<b>Προμηθευτής Γ:</b>	128/224 = 57%

Ο προμηθευτής Α έχει την υψηλότερη βαθμολογία ,ο Γ την χαμηλότερη ενώ ο Β βρίσκεται μεταξύ των δύο

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «4»/ΠΡΟΣΘΗΚΗ «3»**

### **ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

Μόλις ικανοποιήσουν οι προμηθευτές τα κριτήρια αξιολόγησης προστίθενται στην λίστα εγκεκριμένων προμηθευτών της εταιρίας (ένα «αρχείο» απαραίτητο για την εύρυθμη λειτουργία της.

Βέβαια για να είναι απολύτως βέβαιη μια εταιρία ότι λειτουργεί βάσει των επιθυμητών προσδοκιών απόδοσης ,είναι υποχρεωμένη να προβαίνει και σε

περιοδικές αξιολογήσεις. Τρία διαφορετικά εργαλεία υπάρχουν ,για έναν αποδοτικό manager προμηθειών:

- Categorical plan
- Weighted-point plan
- Cost-ratio plan

Στην πρώτη μέθοδο (Categorical plan) ,οι βασικοί εκπρόσωποι από πολλές επιχειρησιακές μονάδες της επιχείρησης –των οποίων τα τμήματα επηρεάζονται από την απόδοση ενός προμηθευτή- διατηρούν χωριστά αρχεία τα οποία και σχετίζονται με την απόδοση του εν λόγω προμηθευτού και εκτιμούν την απόδοση του, βάσει των θεσπισμένων –από την επιχείρηση-κριτηρίων. Έτσι σε μηνιαίες π.χ συναντήσεις κάθε προμηθευτής «αξιολογείται» με μία συνδυασμένη βαθμολογία. Μια θετική αξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε μια αυξανόμενη και βελτιωμένη συνεργασία με τον προμηθευτή ,ενώ μια αρνητική αξιολόγηση θα έχει ως αποτέλεσμα αρχικά μια συζήτηση με τον προμηθευτή προκειμένου να κάνει βήματα βελτίωσης. Βέβαια συνεχής αδυναμία ικανοποίησης των κριτηρίων της επιχείρησης θα οδηγήσει στη διαγραφή του από τη λίστα εγκεκριμένων προμηθευτών. Η απλότητα αυτής της διαδικασίας είναι ο σημαντικός παράγοντας που την καθιστά ιδιαίτερα δημοφιλή σε πολλές επιχειρήσεις.

Στην δεύτερη μέθοδο (Weighted-point plan) υπάρχει μία διαδικασία βήμα-βήμα διαμόρφωσης :

- Καθιέρωση ενός καταλόγου κρίσιμων παραγόντων απόδοσης.
- Προσδιορισμός συντελεστών βαρύτητας , στα παραπάνω κριτήρια, προκειμένου να απεικονίζεται η απόδοση του προμηθευτή συνολικά . Το άθροισμα όλων των συντελεστών θα πρέπει να ισούται με 1,00 (ή με 100,00 ανάλογα )
- Καθορισμός της διαδικασίας για «παραμετροποίηση» της πραγματικής απόδοσης –του κάθε προμηθευτή- και για κάθε κριτήριο
- Μέτρηση της πραγματικής απόδοσης σύμφωνα με το κάθε κριτήριο με στόχο το «τέλειο» ποσοστό 100%
- Πολλαπλασιασμός των κριτηρίων με τους συντελεστές βαρύτητας προκειμένου να φθάσει τις σταθμισμένες εκτιμήσεις.
- Τέλος άθροιση των σταθμισμένων εκτιμήσεων προκειμένου να δούμε την συνολική απόδοση.

Δεδομένου ότι η παραπάνω μέθοδος είναι ποσοτικά «προσανατολισμένη» θεωρείται πιο αντικειμενική από την πρώτη, αν και ο συνδυασμός και των δύο κρίνεται ιδιαίτερα χρήσιμος και αποδοτικός.

Η τρίτη μέθοδος (Cost-ratio plan) ,χρησιμοποιείται από σύγχρονες-προοδευτικές εταιρίες, λόγω της πολυπλοκότητας της , η οποία και απαιτεί και την ύπαρξη computerized systems.Για κάθε προμηθευτή απαιτούνται :

- ✓ Μέτρηση του κόστους ξεχωριστά για ποιότητα ,παραδόσεις και υποστήριξη.
- ✓ Διαίρεση τους με το ολικό κόστος ,με αποτέλεσμα να προκύπτουν τρεις αναλογίες.

- ✓ Υπολογισμός του γενικού κόστους –του προμηθευτή- με την πρόσθεση των τριών μεμονωμένων αναλογιών κόστους.
- ✓ Προσαρμογή της αξίας προσφοράς του προμηθευτή (για σύγκριση) πολλαπλασιάζοντας το με έναν συντελεστή (1+ συνολική αναλογία κόστους)

Παρακάτω παρατίθεται παράδειγμα προς διευκρίνιση των παραπάνω: Από δύο προμηθευτές έχει ζητηθεί προσφορά για ένα νέο προϊόν .Ο προμηθευτής Α απέστειλε προσφορά \$150,00 ,ενώ ο Β \$152,00.Με μια πρώτη ματιά και με τα μέχρι τώρα δεδομένα θα επιλέγαμε τον Α ,αλλά δεδομένου ότι η εμπειρία συνεργασίας με τους προμηθευτές Α &Β έχει δείξει ότι , ο Α παρουσίαζε προβλήματα σε θέματα ποιότητας (3% των προμηθειών) με ανάλογη επίδραση στο κόστος ,ενώ ο Β παρέδιδε άριστης ποιότητας προϊόντα οδηγώντας έτσι σε κέρδη 1%.Επίσης ο Α κάποιες φορές είχε καθυστερήσει στις παραδόσεις ,αλλά παρείχε άψογο service , ενώ ο Β ήταν άψογος και στους δύο παραπάνω παράγοντες. Τέλος οι τελικές αναλογίες για τον καθένα τους είναι +5% για τον Α και +2% για τον Β.

<i><b>COST FACTOR</b></i>	<i><b>A</b></i>	<i><b>B</b></i>
QUALITY	+3%	-1%
DELIVERY	+4%	+2%
SERVICE	-2%	+1%
OVERALL COST RATIO	+5%	+2%
ORIGINAL BID PRICE	\$150,00	\$152,00
ADJUSTMENT FACTOR	1,05	1,02
ADJUSTED BID PRICE	<b><i>\$157,50<sup>5</sup></i></b>	<b><i>\$155,04</i></b>

Επομένως αν και η αρχική προσφορά του Β ήταν ακριβότερη του Α ,σε τελική ανάλυση ο Β κρίνεται προτιμητέος σε σχέση με τον Α.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «4»/ΠΡΟΣΘΗΚΗ «4»**

### **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

Η αξιολόγηση των προμηθευτών είναι μια πάρα πολύ κρίσιμη διαδικασία προκειμένου να υπάρχει συνεχή ροή υλικών ,ποιότητα υλικών και συνεχή αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Βέβαια ο τύπος αξιολόγησης ποικίλει ανάλογα με την πολυπλοκότητα ,τη φύση των υλικών και το κόστος τους. Επί παραδείγματι ένας αγοραστής πιθανόν να αφιερώσει λίγο χρόνο

<sup>5</sup> 150,00 X 1,05 =157,50



προκειμένου να αξιολογήσει μια αγορά χαμηλού κόστους ,της οποίας τα υλικά υπάρχουν διαθέσιμα σε καταλόγους ή και σε πολλούς προμηθευτές , ενώ μια αγορά ακριβών ή πολύπλοκων υλικών απαιτεί περαιτέρω διερεύνηση .Οι παρακάτω παράγοντες θα πρέπει να λαμβάνονται υπ'όψη κατά τη διαδικασία αξιολόγησης των προμηθευτών:

- Χρηματοοικονομικοί Όροι- Η χρηματοοικονομική κατάσταση μιας εταιρίας αποτελεί σημαντικό κριτήριο ,δεδομένου ότι αυτή η δυνατότητα σημαίνει και αντίστοιχη σταθερότητα στην αγορά και τις διακυμάνσεις της. Πηγή πληροφόρησης για τέτοιας μορφής στοιχεία αποτελούν ως επί το πλείστον οι διάφορες χρηματοοικονομικές εκθέσεις –ισολογισμοί κτλ.
- Ποιότητα – Θεωρείται δεδομένο ότι όλοι οι managers (logistics ,materials financial etc) κρίνουν ως πρωταρχικό κριτήριο την ποιότητα. Όλων των ειδών οι επιχειρήσεις (κατασκευαστικές ,εμπορικές κτλ) θεωρούν την ποιότητα των προϊόντων ως την αιχμή του δόρατος για την επιβίωση τους στην αγορά μέσω της προσέλκυσης πιστών αγοραστών των προϊόντων τους. Εάν δεν υπάρχει ποιότητα στα προϊόντα τότε όλοι οι άλλοι παράγοντες ,ουσιαστικά ,δεν θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπ'όψη ,δεν υπάρχει –ίσως- λόγος για συνέχιση της διαδικασίας.
- Ικανότητα- Η επιτυχία ή η αποτυχία ενός προμηθευτή εξαρτάται από την εταιρική του ικανότητα/δυναμικότητα. Αυτή προσδιορίζεται από παράγοντες όπως η δυνατότητα ανταπόκρισης στο απαιτούμενο service , η ύπαρξη εξειδικευμένου προσωπικού ,προβλήματα εργασιακών σχέσεων (συχνές απεργίες κτλ) , καθυστερημένες παραδόσεις κτλ
- Service- Το service αναφέρεται σε μια μεγάλη γκάμα παραγόντων. Από παροχή τεχνικής υποστήριξης , άμεσης ανταπόκρισης σε τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζει ο αγοραστής ,μέχρι και σε συμφωνίες για διατήρηση αποθεμάτων για λογαριασμό του αγοραστή ,παρέχοντας έτσι εγγυήσεις για ανάπτυξη μακροχρόνιας συνεργασίας και σωστής επικοινωνίας μεταξύ των δύο.
- Plant visits – Η επίσκεψη στο χώρο του προμηθευτού γίνεται προκειμένου να διαπιστωθεί η ικανότητα-δυνατότητες του προμηθευτού. Είναι δυνατόν να λάβει χώρα είτε από ένα μόνο άτομο ,είτε από ολόκληρη ομάδα ,εφόσον πρόκειται για κρίσιμη αγορά. Η ομάδα θα πρέπει να αποτελείται από εξειδικευμένο προσωπικό της εταιρίας . Η επίσκεψη θα πρέπει να ελέγχει τις εγκαταστάσεις ,τις διαδικασίες ποιοτικού ελέγχου ,το management και άλλους κρίσιμους παράγοντες. Βέβαια πριν την επίσκεψη της ομάδας θα πρέπει να έχει υπάρξει και η ανάλογη προετοιμασία .Επί παραδείγματι ένα τμήμα προμηθειών έχει αποστείλει –πριν την επίσκεψη –προς συμπλήρωση από τους προμηθευτές ένα ερωτηματολόγιο.
- Πιστοποίηση προμηθευτών – Ένα αποτελεσματικό μέσο για τον έλεγχο της ποιότητας και των εισερχομένων υλικών αλλά και των υπηρεσιών είναι η ανάπτυξη , λειτουργία και συντήρηση ενός «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ».Οι αποστολές υλικών από πιστοποιημένους προμηθευτές στέλνονται απευθείας στην αποθήκη ή στο χώρο παραγωγής. Ελέγχονται οι

αρχικές αποστολές και εν συνεχεία ,στο μέλλον ο προμηθευτής ,υπόκειται σε περιοδικούς ελέγχους της απόδοσης του .

- Αξιολόγηση προμηθευτών - Η φιλοσοφία της αξιολόγησης στηρίζεται στην ύπαρξη αντικειμενικών τεχνικών για τις παραμετροποίηση και την σύγκριση των προμηθευτών. Οι όποιες μέθοδοι θα πρέπει να αποσκοπούν στην ύπαρξη μια παραμετροποιημένης βάσης για την αντικειμενική σύγκριση των προμηθευτών της επιχείρησης. Ακολουθεί παράδειγμα εφαρμογής :

<b>ΔΕΔΟΜΕΝΑ</b>				
<i>ΚΡΙΤΗΡΙΑ</i>	<i>ΒΑΡΥΤΗΤΑ</i>	<i>FORMOULA ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ</i>		
ΠΟΙΟΤΗΤΑ	50	100%- ποσοστό απορρίψεων		
ΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	25	Χαμηλότερο προσφερθέν κόστος/ακριβές πληρωθέν κόστος		
SERVICE	25	100%-10% για κάθε αποτυχία (απόρριψη)		
<b>ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ</b>				
<i>ΚΡΙΤΗΡΙΑ</i>	<i>ΒΑΡΥΤΗΤΑ</i>	<i>ΑΠΟΔΟΣΗ</i>	<i>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ</i>	
ΠΟΙΟΤΗΤΑ	50	3% απορρίψεις	$50*(1,00-0,03)=$	48,5
ΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	25	\$ 50	$25 * \$50/\$50=$	25,0
SERVICE	25	2 failures	$25*[1,00-(2*0,10)]=$	20,0
<b>TOTAL RATING</b>				<b>93,5</b>

Επεξηγήσεις επί του παραδείγματος – Οι κύριοι παράγοντες που επιλέχθηκαν είναι η ποιότητα , συνολικό κόστος και το service . Υποθέσαμε ότι η μηνιαία απόδοση θα είναι ως κάτωθι :

- 3% απορρίψεις λόγω χαμηλής ποιότητας.
- Κόστος 50\$ ως τιμή μονάδος.
- Δύο αποτυχίες (σχετιζόμενες με το service).Μία λόγω καθυστερημένης παράδοσης και μία λόγω παράδοσης μη πλήρους ποσότητας.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «5»**

### **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ,ΒΑΣΕΙ ,ΤΟΥ MODULE ΤΗΣ SAP**

#### **ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ**

Το γενικό αποτέλεσμα αντιπροσωπεύει τη γενική αξιολόγηση ενός προμηθευτή. Είναι ένας συνδυασμός των αποτελεσμάτων που ο προμηθευτής έχει επιτύχει για όλα τα κύρια κριτήρια.

Μπορείτε να συγκρίνετε τους διαφορετικούς προμηθευτές βάσει των γενικών αποτελεσμάτων τους χωρίς παραγωγή μιας λεπτομερούς ανάλυσης των αξιολογήσεών τους.

<b>Vendor</b>	<b>Overall score out of 100</b>
Smith	85
Brown	83
Jones	69
Thompson	57
Wilson	40

Με μια ματιά, μπορείτε να δείτε ότι από τους πέντε προμηθευτές, ο Smith έλαβε το καλύτερο γενικό αποτέλεσμα και ο Wilson ο χειρότερος. Οι Smith και Brown φέρουν σχεδόν την ίδια βαθμολογία.

Για μια πιο λεπτομερή ανάλυση, μπορείτε να συγκρίνετε τον Smith και τον Brown στο κύριο επίπεδο κριτηρίων.

## **Κύριο κριτήριο**

### **Καθορισμός**

Τα κύρια κριτήρια αποτελούν τη βάση για την απόδοση ενός προμηθευτή. Το σύστημα υπολογίζει το γενικό αποτέλεσμα του προμηθευτή από τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται για τα κύρια κριτήρια.

### **Χρήση**

Μπορείτε να αξιολογήσετε τους προμηθευτές σύμφωνα με διάφορα κύρια κριτήρια που θεωρείτε σημαντικά. Τα αποτελέσματα για τα κύρια κριτήρια είναι μια ακριβέστερη αντιπροσώπευση της απόδοσης ενός προμηθευτή από το γενικό αποτέλεσμα.

Με τη σύγκριση των αποτελεσμάτων σε κύριο επίπεδο κριτηρίων, μπορείτε να καθορίσετε ότι ο προμηθευτής Jones επέτυχε ένα χαμηλότερο γενικό αποτέλεσμα από τον προμηθευτή Smith, αλλά ο προμηθευτής Jones σημείωσε καλύτερα αποτελέσματα στο κύριο κριτήριο "τιμή". Εάν η τιμή του υλικού ήταν ο αποφασιστικός παράγοντας για τη διαταγή των σκοπών, θα επιλέγατε τον προμηθευτή Jones

## **Δομή**

Μπορείτε να καθορίσετε τον τύπο και τον αριθμό κύριων κριτηρίων οι ίδιοι. Το σύστημα υποστηρίζει ένα μέγιστο αριθμό **99 κύριων κριτηρίων**. Μπορείτε να διευκρινίσετε τον αριθμό κύριων κριτηρίων για κάθε μορφής οργάνωση των προμηθειών και να αποφασίσετε ποια κύρια κριτήρια πρόκειται να καλυφθούν από το γενικό αποτέλεσμα.

Τα ακόλουθα πέντε κύρια κριτήρια είναι διαθέσιμα στο τυποποιημένο σύστημα:

- **τιμή**

- **ποιότητα**
- **παράδοση**
- **Service/υποστήριξη**

Αυτά τα τέσσερα κύρια κριτήρια χρησιμεύουν ως μια βάση για τους προμηθευτές από τους οποίους προμηθεύεστε τα υλικά.

**Εξωτερική παροχή υπηρεσιών**-Αυτό το κύριο κριτήριο χρησιμεύει ως μια βάση για εκείνους τους προμηθευτές που απασχολείτε ως εξωτερικοί φορείς παροχής υπηρεσιών.

Μπορείτε να καθορίσετε τα πρόσθετα κύρια κριτήρια εάν επιθυμείτε. Εναλλακτικά, μπορείτε να υπολογίσετε το κύριο αποτέλεσμα βάσει λιγότερων από τα πέντε κύρια κριτήρια.

## ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ

### Καθορισμός

Τα υποκριτήρια είναι οι μικρότερες μονάδες για τις οποίες τα αποτελέσματα υπολογίζονται στην αξιολόγηση προμηθευτών.

Το σύστημα υπολογίζει ένα αποτέλεσμα για το σχετικό υψηλότερου επιπέδου κύριο κριτήριο βασισμένο στα αποτελέσματα που ένας προμηθευτής λαμβάνει για τα διάφορα υποκριτήρια.

### Δομή

Υπάρχουν τρεις τύποι υποκριτηρίων:

Χειρωνακτικός -Εισάγετε το αποτέλεσμα στο σύστημα οι ίδιοι πριν πραγματοποιήσετε μια αξιολόγηση.

Ημιαυτόματος -Εισάγετε τα αποτελέσματα για την ποιότητα και την έγκυρη παράδοση σε επίπεδο πληροφοριών

Πλήρως αυτόματος -Δεν εισάγετε κανένα στοιχείο οι ίδιοι. Το σύστημα υπολογίζει τα αποτελέσματα για τα αυτόματα υποκριτήρια βάσει των στοιχείων από άλλους τομείς της επιχείρησης έξω από το σύστημα αξιολόγησης προμηθευτών (παραδείγματος χάριν, λήψη αγαθών ή ποιοτική διαχείριση).

## Απαραίτητα υποκριτήρια

Τα αυτόματα υποκριτήρια που παρέχονται στο τυποποιημένο σύστημα αρκούν για την αξιολόγηση ενός προμηθευτή από τον οποίο προμηθεύεστε τα υλικά. Δηλαδή, δεν είναι απαραίτητο να διατηρήσετε τα αποτελέσματα για τα χειρωνακτικά ή ημιαυτόματα υποκριτήρια προκειμένου να εκτελεστούν οι αξιολογήσεις.

Το σύστημα επιτρέπει ένα μέγιστο **είκοσι υποκριτηρίων για κάθε κύριο κριτήριο**. Ο τυποποιημένος SAP περιέχει **δύο** αυτοματοποιημένα υποκριτήρια για το κύριο κριτήριο "**τιμή**", **τρεις** για το κύριο κριτήριο "**ποιότητα**" και **τέσσερις** για το κύριο κριτήριο "**παράδοση**". Αυτό σημαίνει ότι μπορείτε να καθορίσετε μέχρι 18 ..17, και 16 πρόσθετα υποκριτήρια αντίστοιχα για κάθε ένα από αυτά τα κύρια κριτήρια.

Δεν υπάρχει κανένα αυτόματο υποκριτήριο για τα κύρια κριτήρια "γενική υπηρεσία/υποστήριξη" και "εξωτερική παροχή υπηρεσιών". Εντούτοις, τρία ημιαυτόματα υποκριτήρια συμπεριλαμβάνονται στο τυποποιημένο σύστημα SAP για τη "γενική υπηρεσία/την υποστήριξη" και δύο για τη "εξωτερική παροχή υπηρεσιών". Αυτό σημαίνει ότι μπορείτε να καθορίσετε μέχρι 17 και 18 πρόσθετα χειρωνακτικά ή ημιαυτόματα υποκριτήρια αντίστοιχα για αυτά τα δύο κύρια κριτήρια.

Κατά την καθορισμό των χειρωνακτικών υποκριτηρίων, παρακαλώ σημειώστε ότι θα διατηρήσετε μια καλύτερη επισκόπηση εάν κρατήσετε τον αριθμό κριτηρίων χαμηλών. Με το να κάνετε αυτό, θα ελαχιστοποιήσετε επίσης την προσπάθεια συντήρησής.

### **Συνοπτική περιγραφή των αυτόματων υποκριτηρίων**

Αυτό το τμήμα περιγράφει εν συντομία τα μεμονωμένα αυτόματα υποκριτήρια.

- Τιμή
  - Επίπεδο τιμών
  - Ιστορία τιμών
- Ποιότητα
  - Παραλαβή αγαθών
  - Ποιοτικός λογιστικός έλεγχος
  - Καταγγελίες/επίπεδο απόρριψης
- Παράδοση
  - Έγκαιρη απόδοση παράδοσης
  - Αξιοπιστία ποσότητας
  - Συμμόρφωση με τις οδηγίες μεταφοράς
- Επιβεβαίωση ημερομηνίας

**Επίπεδο τιμών** -Αυτό το υποκριτήριο συγκρίνει τη σχέση της τιμής ενός προμηθευτή με την τιμή αγοράς. Εάν η τιμή του προμηθευτή είναι χαμηλότερη από την τιμή αγοράς, λαμβάνει ένα καλό αποτέλεσμα, εάν είναι υψηλότερο από την τιμή αγοράς ορίζεται ένα φτωχό αποτέλεσμα. Βάσει του υποκριτηρίου "επίπεδο τιμών" μπορείτε να συγκρίνετε την τιμή ενός προμηθευτή με την τρέχουσα τιμή αγοράς σε ένα ορισμένο χρονικό σημείο.

**Ιστορία τιμών** -Αυτό το υποκριτήριο συγκρίνει την ανάπτυξη της τιμής του προμηθευτή με την τιμή αγοράς. Βάσει του υποκριτηρίου "ιστορία τιμών", μπορείτε να καθορίσετε εάν η τιμή του προμηθευτή έχει αυξηθεί ή έχει μειωθεί κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης περιόδου σε σύγκριση με τις αλλαγές στην τιμή αγοράς κατά τη διάρκεια της ίδιας περιόδου.

**Παραλαβή αγαθών** -Αυτό το υποκριτήριο χρησιμοποιείται για να αξιολογήσει την ποιότητα του υλικού που ο προμηθευτής παραδίδει. Η ποιοτική επιθεώρηση πραγματοποιείται κατά την διάρκεια της παραλαβής αγαθών.

**Ποιοτικός λογιστικός έλεγχος** -Αυτό το υποκριτήριο χρησιμοποιείται για να αξιολογήσει το σύστημα εξασφάλισης ποιότητας που χρησιμοποιείται από μια επιχείρηση στην κατασκευή των προϊόντων.

**Καταγγελίες/επίπεδο απόρριψης**- Αυτό το υποκριτήριο χρησιμοποιείται για να αξιολογήσει εάν τα υλικά που παραδίδονται από τον προμηθευτή βρίσκονται τακτικά για να είναι ελαττωματικά μετά από την εισερχόμενη επιθεώρηση (παραδείγματος χάριν, στον εργάτη) που οδηγεί στην πρόσθετες δαπάνη και την καθυστέρηση (λόγω της απώλειας παραγωγής, που επαναλαμβάνει.λπ)

**Έγκαιρη απόδοση παράδοσης** -Αυτό το υποκριτήριο χρησιμοποιείται για να καθορίσει πόσο ακριβώς ένας προμηθευτής έχει εμμένει στις καθορισμένες ημερομηνίες παράδοσης.

**Αξιοπιστία ποσότητας** -Αυτό το υποκριτήριο χρησιμοποιείται για να καθορίσει εάν ένας προμηθευτής έχει παραδώσει την ποσότητα που διευκρινίζεται στην εντολή αγοράς Η "έγκαιρη απόδοση παράδοσης" και η "αξιοπιστία ποσότητας" πάντα πρέπει να φανούν από κοινού. Μπορείτε να διευκρινίσετε για κάθε υλικό (στο υλικό κύριο αρχείο) ή για όλα τα υλικά (στις τοποθετήσεις συστημάτων) η ελάχιστη ποσότητα των διαταγμένων υλικών που πρέπει να παραδοθούν για μια παραλαβή αγαθών περιλαμβάνεται στην αξιολόγηση. Αυτό επιτρέπει σε σας για να αποφύγει μια κατάσταση στην οποία μια ακριβής παραλαβή αγαθών που περιλαμβάνει μόνο μια μικρή ποσότητα διαταγμένων υλικών συμπεριλαμβάνεται στην αξιολόγηση με ένα καλό αποτέλεσμα για τη "έγκαιρη απόδοση παράδοσης". Εάν αυτή η ελάχιστη ποσότητα δεν παραδίδεται, ο προμηθευτής δεν απονέμεται ένα αποτέλεσμα. Εντούτοις, σε αυτήν την περίπτωση ο προμηθευτής λαμβάνει ένα κακό αποτέλεσμα για τη "αξιοπιστία ποσότητας"

**Συμμόρφωση με τις οδηγίες μεταφοράς** -Αυτό το υποκριτήριο χρησιμοποιείται για να καθορίσει πόσο ακριβώς ένας προμηθευτής συμμορφώνεται με τις οδηγίες σας για τη μεταφορά ή τη συσκευασία ενός υλικού.

**Ημερομηνία επιβεβαίωσης**-Αυτό το υποκριτήριο χρησιμοποιείται για να καθορίσει εάν ένας προμηθευτής εμμένει σε μια προηγουμένως επιβεβαιωμένη ημερομηνία παράδοσης (δηλαδή εάν τα αγαθά παραλαμβάνονται πραγματικά κατά την ημερομηνία που επιβεβαιώνεται προηγουμένως από τον προμηθευτή).

## **Scoring Range**

### **Καθορισμός**

Για να συγκρίνει την απόδοση ενός προμηθευτή με άλλο, είναι απαραίτητο να καθιερωθεί μια σειρά (ή η κλίμακα) των πιθανών αποτελεσμάτων. Μπορείτε να καθορίσετε τη σημειώνοντας σειρά σας από το χειρότερο - στο καλύτερος-πιθανό επιτεύξιμο αποτέλεσμα. Τα παραδείγματα σε αυτήν την τεκμηρίωση είναι βασισμένα σε μια σημειώνοντας σειρά 1 έως 100 σημείων. Αυτή η κλίμακα παρέχει σε σας μια καλή επισκόπηση και επιτρέπει επίσης αρκετά μια λεπτά διαφοροποιημένη εκτίμηση των μεμονωμένων προμηθευτών.

### **Στάθμιση των αποτελεσμάτων**

#### **Καθορισμός**

Τα αποτελέσματα ένας προμηθευτής μπορούν να σταθμιστούν διαφορετικά για να απεικονίσουν τις διαφορές στη σημασία των κριτηρίων.

#### **Δομή**

### **Παράγοντας στάθμισης ( συντελεστής βαρύτητας)**

Με τη χρησιμοποίηση των παραγόντων στάθμισης, μπορείτε να αυξήσετε ή να μειώσετε τη σημασία ορισμένων κριτηρίων όταν υπολογίζεται ένα αποτέλεσμα στο επόμενο πιο υψηλό επίπεδο.

«Υποθέστε ότι ένας προμηθευτής λαμβάνει 80 σημεία-βαθμούς για το κριτήριο "τιμή" και 80 σημεία-βαθμούς για το κριτήριο "υπηρεσία". Δεδομένου ότι η τιμή του

υλικού είναι σημαντικότερη σε σας από την υπηρεσία, ορίζετε στο κριτήριο "τιμή" έναν παράγοντα στάθμισης(συντελεστή βαρύτητας) 3 και το κριτήριο "υπηρεσία" ένας παράγοντας 1. Τα 80 σημεία για την τιμή είναι έπειτα αξίας τρεις φορές περισσότερο από τα 80 σημεία για την υπηρεσία όταν υπολογίζεται το γενικό αποτέλεσμα.»

### **Στάθμιση των κλειδιών**

Ένα κλειδί στάθμισης είναι ένας προσδιοριστικός παράγοντας με τον οποίο οι παράγοντες στάθμισης για διάφορα κύρια κριτήρια μπορούν να συγκεντρωθούν και να σωθούν. Εάν ξέρετε ότι θα θελήσετε να πραγματοποιήσετε μια αξιολόγηση επανειλημμένα με ορισμένα κύρια κριτήρια και ορισμένους παράγοντες στάθμισης, μπορείτε να σώσετε αυτόν τον συνδυασμό κάτω από ένα κλειδί στάθμισης. Όταν πραγματοποιείτε την επόμενη αξιολόγηση προμηθευτών, εισάγετε ακριβώς το σχετικό κλειδί στάθμισης αντί της εισόδου ενός παράγοντα στάθμισης για κάθε μεμονωμένο κριτήριο. Το σύστημα έπειτα αυτόματα θέτει όλους τους παράγοντες στάθμισης.

Υπάρχουν δύο πιθανοί τύποι σταθμίσεων του κλειδιού στο τυποποιημένο σύστημα:

κλειδί 01

κλειδί 02

Το κλειδί 01 επιτρέπει την ίση στάθμιση όλων των κριτηρίων.

Το κλειδί 02 επιτρέπει την αξιολογήσει των προμηθευτών που προμηθεύουν μικροαντικείμενα.. Π.χ.

Οι παράγοντες στάθμισης κάτω από αυτό το κλειδί διανέμονται ως εξής:

Τιμή 5

Ποιότητα 3

Παράδοση 2

Υπηρεσία/υποστήριξη

Εξωτερική παροχή υπηρεσιών 2

### **Καθορισμός του γενικού αποτελέσματος**

#### **Χρήση**

Το σύστημα υπολογίζει το γενικό αποτέλεσμα για έναν προμηθευτή από τα αποτελέσματα για τα μεμονωμένα κύρια κριτήρια, που λαμβάνει υπόψη τους παράγοντες στάθμισης που ορίσατε σε κάθε κύριο κριτήριο.

### **Καθοριστικά αποτελέσματα για τα κύρια κριτήρια**

#### **Χρήση**

Το σύστημα υπολογίζει το αποτέλεσμα ενός προμηθευτή για ένα κύριο κριτήριο από τα αποτελέσματα για τα υποκριτήρια στα οποία το τελευταίο έχει υποδιαιρεθεί. Εάν δεν καθορίζετε οποιαδήποτε υποκριτήρια για ένα κύριο κριτήριο, το σύστημα δεν μπορεί να υπολογίσει ένα αποτέλεσμα. Σε αυτήν την περίπτωση, πρέπει με το χέρι να εισαγάγετε ένα αποτέλεσμα για το κύριο κριτήριο. Μπορείτε να σταθμίσετε τα υποκριτήρια με τον ίδιο τρόπο όπως τα κύρια κριτήρια, εκτός από το ότι τα υποκριτήρια δεν έχουν ένα κλειδί στάθμισης.

### **Επίπεδο τιμών (κύριο κριτήριο "τιμή")**

## Χρήση

Αυτό το τμήμα περιγράφει πώς τα αποτελέσματα υπολογίζονται από το σύστημα για το υποκριτήριο *επίπεδο τιμών*

## Ενέργειες

Για να καθορίσει το επίπεδο τιμών ενός προμηθευτή, το σύστημα συγκρίνει την αποτελεσματική τιμή του προμηθευτή με την αξία αγοράς του υλικού.

1. Οι πρώτοι έλεγχοι συστημάτων εάν ο αγοραστής έχει διατηρήσει μια αξία αγοράς του υλικού ή της υλικής ομάδας.
2. Εάν όχι, το σύστημα υπολογίζει την τιμή αγοράς που είναι ίση με το μέσο όρο των αποτελεσματικών αξιών όλων των προμηθευτών που παρέχουν αυτό το υλικό. Οι τιμές από τις εντολές αγοράς και οι αξίες της υπεργολαβίας εξετάζονται χωριστά.
3. Το σύστημα εφαρμόζει έπειτα την αποτελεσματική τιμή για τον προμηθευτή από τους όρους.
4. Η αποτελεσματική τιμή του προμηθευτή συγκρίνεται έπειτα με την τιμή αγοράς και την ποσοστιαία απόκλιση που καθορίζονται.
5. Το σύστημα ορίζει έπειτα ένα αποτέλεσμα στη διαφορά σύμφωνα με τις τοποθετήσεις που γίνονται στην προσαρμογή.
6. Αυτό το αποτέλεσμα ισχύει για το υλικό, δηλαδή σε επίπεδο ρεκόρ πληροφοριών. Από το αποτέλεσμα ο προμηθευτής λαμβάνει γιατί ένα υποκριτήριο είναι βασισμένο όχι σε ένα μεμονωμένο υλικό, αλλά στο σύνολο όλων των υλικών παρέχει, τα ακόλουθα βήματα είναι απαραίτητα:
7. Το σύστημα επαναλαμβάνει τη σύγκριση μεταξύ της αποτελεσματικής αξίας και της τιμής αγοράς κάθε ενός από τα υλικά του προμηθευτή. Το σύστημα υπολογίζει έναν μέσο όρο από το ποσό των αποτελεσμάτων που καθορίζονται. Αυτός ο μέσος όρος αντιπροσωπεύει το αποτέλεσμα του προμηθευτή

## Ειδική περίπτωση: Μόνο ένας προμηθευτής

Στις ακόλουθες δύο καταστάσεις, έχετε μόνο έναν προμηθευτή που παρέχει σε σας ένα συγκεκριμένο υλικό (έτσι επομένως έχετε μόνο μια τιμή):

**Ενιαία πρόσβαση** -Σε αυτήν την περίπτωση, ελεύθερα έχετε αποφασίσει ότι θέλετε να προμηθεύσετε ένα υλικό από έναν ιδιαίτερο προμηθευτή μόνο (επειδή το τελευταίο παρέχει την άριστη ποιότητα, παραδείγματος χάριν).

**Μόνη πρόσβαση**-Σε αυτήν την περίπτωση, αναγκάζεστε να λάβετε το υλικό από έναν ορισμένο προμηθευτή, επειδή το τελευταίο έχει ένα μονοπώλιο της αγοράς (δηλαδή, δεν έχετε καμία άλλη επιλογή).

Έτσι ώστε μπορείτε να καθορίσετε εάν η μόνη ή ενιαία πρόσβαση σας βάζει σε μειονεκτική θέση ή εάν ο προμηθευτής αξίζει ένα ιδιαίτερα καλό αποτέλεσμα για την άνω του μετρίου απόδοση, διατηρήστε τον *ενιαίο/μόνο* δείκτη *προμηθευτών* στην προσαρμογή. Εάν θέτετε αυτόν τον δείκτη, η αποτελεσματική τιμή του προμηθευτή θεωρείται ως τιμή αγοράς όταν υπολογίζει το σύστημα το αποτέλεσμα για το *επίπεδο τιμών* κριτηρίου. Συνεπώς, η τιμή αγοράς και η αποτελεσματική τιμή είναι ίδιες. Επειδή υπάρχει μια διαφορά μηδέν τοις εκατό, ο προμηθευτής λαμβάνει ένα καλό αποτέλεσμα



Εάν δεν θέτετε το δείκτη, η ενιαία/κατάσταση μόνος-πρόσβασης δεν λαμβάνεται υπόψη. Το σύστημα δεν καθορίζει ένα αποτέλεσμα για το επίπεδο τιμών βασισμένο σε αυτό το υλικό

### **Ιστορία τιμών (κύριο κριτήριο "τιμή")**

#### **Χρήση**

Το εξής τμήμα εξηγεί πώς το σύστημα υπολογίζει το αποτέλεσμα για το αυτόματο υποκριτήριο "ιστορία τιμών".

Για να καθορίσει πώς η αξία ενός προμηθευτή ενός υλικού έχει αλλάξει κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, η ιστορία τιμών του υλικού συγκρίνεται με την ιστορία τιμών αγοράς.

1. Οι πρώτοι έλεγχοι συστημάτων εάν ο αγοραστής έχει διατηρήσει την τρέχουσα αξία αγοράς και την τιμή αγοράς του περασμένου χρόνου του υλικού. Αν όχι, το σύστημα χρησιμοποιεί την αξία της υλικής ομάδας στην οποία το υλικό ανήκει. Εάν αυτή η τιμή δεν διατηρείται ούτε, το σύστημα χρησιμοποιεί τις αποτελεσματικές τιμές από το προηγούμενο έτος και το τρέχον έτος. Οι τιμές από τις τυποποιημένες εντολές αγοράς για τα υλικά και οι τιμές από τις διαταγές υπεργολαβιών εξετάζονται χωριστά.
2. Το σύστημα υπολογίζει έπειτα την ποσοστιαία απόκλιση μεταξύ των παλαιών και νέων τιμών αγοράς.
3. Η αποτελεσματική τιμή του προμηθευτή υπολογίζεται εκ νέου με αυτήν την ποσοστιαία απόκλιση. Το αποτέλεσμα αντιπροσωπεύει την αποτελεσματική τιμή που ο προμηθευτής πρέπει εάν η τιμή του είχε αλλάξει κατά τη διάρκεια του χρόνου με τον ίδιο τρόπο όπως η τιμή αγοράς.
4. Αυτή η υπολογισμένη αποτελεσματική τιμή συγκρίνεται έπειτα με την πραγματική αποτελεσματική τιμή, και μια ποσοστιαία απόκλιση καθορίζεται.
5. Το σύστημα απονέμει έπειτα στον προμηθευτή το αποτέλεσμα που έχετε διατηρήσει στην προσαρμογή για αυτήν την ποσοστιαία απόκλιση.
6. Το σύστημα επαναλαμβάνει αυτήν την διαδικασία για όλα τα υλικά που προμηθεύετε από τον προμηθευτή. Κάθε φορά που αρχίζετε μια αξιολόγηση, το σύστημα υπολογίζει το μέσο αποτέλεσμα για όλα τα υλικά. Το αποτέλεσμα είναι το αποτέλεσμα του προμηθευτή για το υποκριτήριο "ιστορία τιμών".

### **Παραλαβή αγαθών (κύριο κριτήριο "ποιότητα")**

#### **Χρήση**

Αυτό το τμήμα περιγράφει πώς τα αποτελέσματα υπολογίζονται από το σύστημα για το αυτόματο υποκριτήριο "ποιοτική επιθεώρηση".

Το αποτέλεσμα υπολογίζεται ως εξής:

1. Εάν ένα υλικό υπόκειται στην εισερχόμενη επιθεώρηση, μέρος του παραδοθέντος υλικού ελέγχεται από το τμήμα εξασφάλισης ποιότητας όταν παραλαμβάνονται τα αγαθά ενάντια σε μια εντολή αγοράς.
2. Ένα μέρος επιθεώρησης δημιουργείται. Μετά από την επιθεώρηση ή δοκιμή, αρμόδιος στην ποιοτική διαχείριση εισάγει έπειτα ένα αποτέλεσμα και λαμβάνει μια απόφαση ως προς το εάν το υλικό μπορεί να χρησιμοποιηθεί.

3. Όλα τα εισερχόμενα μέρη επιθεώρησης αποθηκεύονται σε ένα αρχείο με τα αποτελέσματά τους.

4. Όταν τρέχετε μια αυτόματη επαναξιολόγηση για έναν προμηθευτή, το σύστημα επιλέγει όλα τα εισερχόμενα μέρη επιθεώρησης για τον προμηθευτή που βρίσκονται εντός της περιόδου ισχύος και υπολογίζει το μέσο όρο των αποτελεσμάτων. Το αποτέλεσμα είναι το αποτέλεσμα του προμηθευτή για την ποιότητα των αγαθών λαμβανόμενων.

### **Ποιοτικός λογιστικός έλεγχος (κύριο κριτήριο "ποιότητα")**

#### **Χρήση**

Αυτό το τμήμα περιγράφει πώς τα αποτελέσματα υπολογίζονται από το σύστημα ποιοτικός λογιστικός έλεγχος για του αυτόματου υποκριτηρίου

Το αποτέλεσμα υπολογίζεται ως εξής:

1. Ένας ποιοτικός λογιστικός έλεγχος έχει πραγματοποιηθεί σε μια από τις εγκαταστάσεις του προμηθευτή σας. Αυτό σημαίνει ότι είτε η επιχείρησή σας έχει πραγματοποιήσει έναν έλεγχο για να καθορίσει πώς ο προμηθευτής εξασφαλίζει ότι τα προϊόντα του είναι μιας υψηλής ποιότητας, ή ο προμηθευτής έχει πραγματοποιήσει το λογιστικό έλεγχο ο ίδιος.
2. Ένα μέρος λογιστικού ελέγχου δημιουργείται από την ποιοτική διαχείριση. Όταν ο λογιστικός έλεγχος ολοκληρωθεί, αρμόδιος καθορίζει ένα αποτέλεσμα για αυτό το μέρος λογιστικού ελέγχου.
3. Όλα τα μέρη λογιστικού ελέγχου αποθηκεύονται σε ένα αρχείο με τα αποτελέσματά τους.
4. Όταν τρέχετε μια αυτόματη επαναξιολόγηση ενός προμηθευτή, το σύστημα επιλέγει όλα τα μέρη λογιστικού ελέγχου για τον προμηθευτή εντός της περιόδου ισχύος.
5. Ο *ποιοτικός λογιστικός έλεγχος παραμέτρου* διαβάζεται από την προσαρμογή.
6. Εάν ο δείκτης τίθεται, το σύστημα υπολογίζει το μέσο αποτέλεσμα για όλους τους ποιοτικούς λογιστικούς ελέγχους στην περίοδο ισχύος. Το αποτέλεσμα είναι το αποτέλεσμα του προμηθευτή για τον ποιοτικό λογιστικό έλεγχο. Εάν ο δείκτης δεν είναι θέστε, μόνο το πιο πρόσφατο μέρος λογιστικού ελέγχου συμπεριλαμβάνεται. Αυτό αντιπροσωπεύει έπειτα το αποτέλεσμα του προμηθευτή για το υποκριτήριο.

### **Καταγγελίες/επίπεδο απόρριψης (κύριο κριτήριο "ποιότητα")**

#### **Χρήση**

Αυτό το τμήμα εξηγεί πώς το σύστημα υπολογίζει το αποτέλεσμα για τις αυτόματα καταγγελίες υποκριτηρίου / το επίπεδο απόρριψης.

Το αποτέλεσμα για τις *καταγγελίες υποκριτηρίου / το επίπεδο απόρριψης* υπολογίζεται από την *ποιοτική διαχείριση* τμημάτων QM SAP Εάν η κλίμακα για τα βασικά ποιοτικά στοιχεία στο σύστημα QM αντιστοιχεί σε σειρά στην αξιολόγηση προμηθευτών, το σύστημα αξιολόγησης προμηθευτών μετατρέπει τα στοιχεία QM για τη χρήση στο σημειώνοντας σύστημα αξιολόγησης προμηθευτών.

Το αποτέλεσμα υπολογίζεται ως εξής:

1. Στον εργάτη, το υλικό Α που παρέχεται από τον ACME προμηθευτών υποβάλλεται σε επεξεργασία κατά τη διάρκεια της παραγωγής.
2. Εάν το υλικό είναι ΕΝΤΑΞΕΙ (δηλαδή, καμία ποιοτική ανακοίνωση δεν έχει εισαχθεί για το υλικό Α κατά τη διάρκεια της ολόκληρης περιόδου ισχύος), ο προμηθευτής απονέμεται το υψηλότερο αποτέλεσμα για το υλικό (100 σημεία).
3. Εάν το υλικό βρίσκεται για να είναι ελαττωματικό, μια ποιοτική ανακοίνωση (όπως μια σημείωση απόρριψης ή μια καταγγελία nonconformance που στέλνεται στον προμηθευτή) εισάγεται.
4. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης προμηθευτών, το σύστημα ελέγχει εάν οι δαπάνες που συνδέονται με την ελαττωματική παράδοση υπερβαίνουν το μέγιστο ποσοστό του επιχειρησιακού όγκου που καθορίζεται στο προσαρμόζοντας σύστημα.

Στο ανωτέρω παράδειγμα, ο επιχειρησιακός όγκος με (αξία των αγορών από) το ACME ανέρχεται σε ένα εκατομμύριο δολάρια ετησίως. Οι δαπάνες που συνδέονται με τις ελαττωματικές παραδόσεις δεν μπορούν να υπερβούν 0,1 τοις εκατό του επιχειρησιακού όγκου, δηλ. \$100.000. Οι δαπάνες που συνδέονται με μια ποιοτική ανακοίνωση υπολογίζονται σε \$500.

5. Εάν οι δαπάνες που η επιχείρησή σας αναλαμβάνει ως αποτέλεσμα των ελαττωματικών υλικών είναι χαμηλότερες από το καθορισμένο ποσοστό του επιχειρησιακού όγκου, το σύστημα υπολογίζει ένα αποτέλεσμα μεταξύ 1 και 99 σημείων.

Για να κάνει αυτό, το σύστημα πολλαπλασιάζει τον ετήσιο επιχειρησιακό όγκο σας με τον προμηθευτή (\$1.000.000) με το *μερίδιο επιχειρησιακής ποσότητας παραμέτρου* (0.1). Ο αριθμός συσσωρευμένων ποιοτικών ανακοινώσεων (10 σε όλες) που πολλαπλασιάζονται με το κόστος κάθε ανακοίνωσης (\$ 500) αφαιρείται από αυτό. Το αποτέλεσμα διαιρείται τον ετήσιο επιχειρησιακό όγκο που πολλαπλασιάζεται με το ποσοστό του επιχειρησιακού όγκου. Το αποτέλεσμα αυτού είναι ένας παράγοντας που, που πολλαπλασιάζεται με ένα εκατό, δίνει ένα ποσοστό. Αυτό το ποσοστό δείχνει την ποιότητα που παρέχεται από τον προμηθευτή σε σχέση με το ιδιαίτερο υλικό. Η αξία 95% στο ανωτέρω παράδειγμα σημαίνει ότι οι καταγγελίες ή οι απορρίψεις οδήγησαν μόνο σε 5% των μέγιστων δαπανών που επιτράπηκαν, δηλ. η ποιότητα είναι πολύ υψηλή.

6. Εάν το κόστος των ελαττωματικών ή μη συμμορφούμενων παραδόσεων υπερβαίνει το μερίδιο του επιχειρησιακού όγκου που καθορίζεται στην προσαρμογή (σε αυτήν την περίπτωση \$100.000), ο προμηθευτής απονέμεται το χαμηλότερο αποτέλεσμα (1 σημείο).

### **Έγκαιρη παράδοση (Κύριο κριτήριο "παράδοση")**

#### **Χρήση**

Αυτό το τμήμα περιγράφει πώς το σύστημα υπολογίζει το αποτέλεσμα για το αυτόματο υποκριτήριο "έγκαιρη απόδοση παράδοσης"

#### **Προϋποθέσεις**

Το σύστημα χρησιμοποιεί τη στατιστική-σχετική ημερομηνία παράδοσης στην εντολή αγοράς και την ημερομηνία παραλαβών αγαθών για να υπολογίσει τις διαφορές ημερομηνίας. Χρησιμοποιείτε τη στατιστική-σχετική ημερομηνία παράδοσης, παραδείγματος χάριν, εάν ξέρετε ότι ο προμηθευτής δεν θα παραδώσει το υλικό όπως σχεδιάζεται στις 15 Σεπτεμβρίου αλλά στις 30, Σεπτεμβρίου εισάγετε την ημερομηνία παράδοσης ως τις 30 Σεπτεμβρίου, αλλά εισάγετε τη στατιστική-σχετική ημερομηνία παράδοσης ως τις 15, Σεπτεμβρίου. Στον υπολογισμό του αποτελέσματος για την έγκαιρη απόδοση παράδοσης, το σύστημα έπειτα δεν θα χρησιμοποιήσει την πραγματική ημερομηνία παράδοσης, αλλά τη στατιστική-σχετική ημερομηνία παράδοσης. Αυτό έχει μια αρνητική επίπτωση στο αποτέλεσμα για αυτήν την απόδειξη αγαθών. Εντούτοις, ο προγραμματισμός υλικών και ο έλεγχος χρησιμοποιούν τη ρεαλιστική ημερομηνία παράδοσης (30) Σεπτεμβρίου στον οποίο ο προμηθευτής θα εμμένει πραγματικά.

Το σύστημα εξετάζει μόνο τις παραλαβές αγαθών ενάντια στις εντολές αγοράς

### **Ελάχιστο ποσοστό παράδοσης**

Εάν δεν θέλετε έναν προμηθευτή για να λάβετε ένα πολύ καλό αποτέλεσμα εάν παρέδωσε τα αγαθά εγκαίρως, αλλά δεν παρέδωσε την απαραίτητη ποσότητα, μπορείτε να διατηρήσετε ένα ελάχιστο ποσοστό παράδοσης στην προσαρμογή.

Υποθέστε ότι θέτετε την *ελάχιστη* παράμετρο σε 60% και ο προμηθευτής παραδίδει τα αγαθά εγκαίρως, αλλά μόνο 55% της διαταγμένης ποσότητας. Αν και η παραλαβή αγαθών είναι ακριβής, δεν συμπεριλαμβάνεται στον υπολογισμό του αποτελέσματος του προμηθευτή για την έγκαιρη απόδοση παράδοσης. Έτσι ώστε η μη-σημείωση του έγκαιρου κριτηρίου απόδοσης παράδοσης σε αυτήν την περίπτωση δεν φέρνει ένα άδικο πλεονέκτημα σε σύγκριση με ένα φτωχό αποτέλεσμα, ο προμηθευτής απονέμεται ένα χαμηλό αποτέλεσμα για την αξιοπιστία ποσότητας. Η έγκαιρη απόδοση παράδοσης πρόκειται έτσι πάντα να φανεί από κοινού με την αξιοπιστία ποσότητας.

### **Τυποποίηση της διαφοράς ημερομηνίας παράδοσης**

Στις διαφορές ημερομηνίας παράδοσης ποσοστού στις ημέρες, διατηρήστε την παράμετρο *Std.del.time VAR.*. Εάν ορίζετε μια χαμηλότερη τυποποιημένη αξία, αυτό σημαίνει ότι οι σχετικά χαμηλές διαφορές ημερομηνίας παράγουν τις υψηλές ποσοστιαίες αποκλίσεις. Εάν θέτετε μια αξία υψηλότερων προτύπων, αυτό οδηγεί σε μια σχετικά χαμηλή ποσοστιαία απόκλιση:

Το *Std.del.time VAR.* η παράμετρος έχει την αξία 20. Η παραλαβή αγαθών πραγματοποιήθηκε στις 27 Νοε. η στατιστική ημερομηνία παράδοσης ήταν 15 του Νοε.. Υπάρχει έτσι μια διαφορά 12 ημερών. Το σύστημα υπολογίζει την ποσοστιαία απόκλιση ως εξής:

$$12/20 \times 100 = 60$$

Εάν το *Std.del.time VAR.* η παράμετρος είχε την αξία 60, η διαφορά θα ήταν 20% ( $12/60 \times 100 = 20$ ).

Εάν δεν διατηρείτε αυτήν την παράμετρο, το σύστημα υπολογίζει τη χρονική διαφορά παράδοσης μέσω της σταθερής ζώνης στην περίπτωση του σχεδιασμού των συμφωνιών, και μέσω της ημερομηνίας διαταγής και της στατιστική-σχετικής ημερομηνίας παράδοσης στην περίπτωση των εντολών αγοράς

**ΚΑΤΑ ΟΜΟΙΟ ΤΡΟΠΟ ΑΝΑΛΥΕΤΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΓΙΑ ΤΟΥΣ  
ΛΟΙΠΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ,ΤΟΣΟ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΚΥΡΙΟ ΚΡΙΤΗΡΙΟ  
«ΠΑΡΑΔΟΣΗ» ( ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΜΕ ΤΙΣ  
ΟΛΗΓΙΕΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ) ,ΟΣΟ ΚΑΙ ΚΑΙ ΓΙΑ ΤΟ ΚΥΡΙΟ ΚΡΙΤΗΡΙΟ  
«ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑΣ”»**

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «6»/ΠΡΟΣΘΗΚΗ «1»**

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΓΙΟ ΠΟΥ ΕΣΤΑΛΗ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΘΕΤΟΥΝ  
MODULE ΠΕΡΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΤΗΣ SAP**



ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ :

ΘΕΣΗ :

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ :

- ΠΟΣΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ?  
ΑΠΑΝ:
- ΠΟΣΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΑΠΑΣΧΟΛΕΙ?  
ΑΠΑΝ:
- ΠΟΣΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ & ΠΟΙΕΣ ?  
ΑΠΑΝ:
- ΑΠΟ ΠΟΙΟΥΣ ΚΑΘΟΡΙΣΘΗΚΑΝ ΟΙ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ & ΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ?(Δηλαδή έγινε χρήση αυτούσιου του 'πακέτου» ή καθορίσθηκαν μετά από διαπραγματεύσεις?)  
ΑΠΑΝ:
- ΥΠΗΡΞΕ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΩΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ?  
ΑΠΑΝ:
- ΥΠΗΡΞΕ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ?  
ΑΠΑΝ:
- ΜΕΙΩΘΗΚΕ Ο ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΕ ΤΙ ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΠΟΣΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ ?  
ΑΠΑΝ:
- ΠΟΣΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΔΙΗΡΚΕΣΕ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ?  
ΑΠΑΝ:
- ΗΤΑΝ ΕΥΚΟΛΗ Η ΑΠΟΔΟΧΗ ΤΟΥ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧ/ΣΗΣ?  
ΑΠΑΝ:
- ΕΑΝ ΟΧΙ ΠΩΣ ΞΕΠΕΡΑΣΤΗΚΑΝ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ?  
ΑΠΑΝ:
- ΕΧΕΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΘΕΙ Η ΔΙΑΦΟΡΑ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ?(ΠΡΙΝ & ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ)  
ΑΠΑΝ:
- ΠΟΙΟ ΕΙΝΑΙ ΑΥΤΟ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ?  
ΑΠΑΝ:
- ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΕΑΝ ΝΑΙ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΕΙΝΑΙ ΔΥΣΑΝΑΛΟΓΟ Ή ΟΧΙ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ?  
ΑΠΑΝ:
- ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ,ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ , ΣΥΝΕΧΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ? ΕΑΝ ΝΑΙ ΤΟΣΟ Η ΧΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΚΑΘΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΌΣΟ ΚΑΙ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΠΩΣ ΑΞΙΟΛΟΓΕΙΤΑΙ?  
ΑΠΑΝ:
- ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΞΙΟΠΙΣΤΟ?
  - ❑ 0-20%
  - ❑ 20-40%
  - ❑ 40-60%

- ❑ 60-80%
  - ❑ 80-100%
  - ❑ .....(ΑΝΑΦΕΡΘΕΙ ΠΟΣΟΣΤΟ ΥΠΟ ΑΛΛΗ ΜΟΡΦΗ, ΕΑΝ ΕΙΝΑΙ ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ)
- ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΕΝΑ DECISION SUPPORT SYSTEM ΕΙΝΑΙ
  - ❑ ΧΡΗΣΙΜΟ
  - ❑ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟ
  - ❑ .....(ΑΛΛΟ)
  
- ΠΟΣΑ ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ-ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΠΟΥ ΠΑΡΕΧΕΙ ΣΤΟΝ ΑΜΕΣΟ ΧΡΗΣΤΗ?  
ΑΠΑΝ:
  
- ΠΟΣΑ ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ-ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΠΟΥ ΠΑΡΕΧΕΙ ΣΤΗΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ?  
ΑΠΑΝ:
  
- ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΚΑΠΟΙΕΣ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΕΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΛΥΦΘΟΥΝ-ΥΛΟΠΟΙΗΘΟΥΝ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ?(BAR-CODING ,EDI etc)  
ΑΠΑΝ:
  
- ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΚΑΠΟΙΕΣ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΕΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΛΥΦΘΟΥΝ-ΥΛΟΠΟΙΗΘΟΥΝ ΜΕ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ?  
ΑΠΑΝ:
  
- ΓΙΑ ΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΑΛΛΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ?(π.χ. αυτοματοποιημένες παραλαβές στην αποθήκη κτλ)  
ΑΠΑΝ:
- ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΑΤΕ ΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΗΣΕΤΕ ΧΩΡΙΣ ΤΗΝ ΥΠΑΡΞΗ ΤΩΝ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ ΠΟΥ ΣΑΣ ΠΑΡΕΧΕΙ?  
ΑΠΑΝ:
  
- ΠΙΟ ΤΟ ΓΝΩΣΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ,ΑΠΟ ΠΛΕΥΡΑΣ ΧΡΗΣΤΩΝ?  
ΑΠΑΝ:
  
- ΜΕΙΩΘΗΚΕ Ή ΑΥΞΗΘΗΚΕ Η ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ?  
ΑΠΑΝ:
  
- ΠΟΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΩΣ ΤΙΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ?  
(ΑΡΙΘΜΗΣΑΤΕ ΚΑΤΑ ΑΥΞΟΥΣΑ ΣΕΙΡΑ π.χ

2	ΑΣΦΑΛΕΙΑ
1	ΚΟΣΤΟΣ
3	ΧΡΟΝΟΣ

A/A	ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΒΑΘ.ΠΡΟΤΕΡΑΙΟ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
-----	------------	---------------	--------------

		ΤΗΤΟΣ	
1	<i>Χρόνος παράδοσης</i>		
2	<i>Μεταβλητότητα-αστάθεια χρόνου παράδοσης</i>		
3	<i>Ποσοστό των έγκαιρων παραδόσεων</i>		
4	<i>Ποσοστό της in-stock διαθεσιμότητας</i>		
5	<i>Ευκολία στην τοποθέτηση παραγγελιών &amp; την επικοινωνία</i>		
6	<i>Ικανότητα –ανταπόκριση στις επισπεύσεις</i>		
7	<i>Κόστος που οφείλεται στα λάθη του προμηθευτού ή στις τμηματικές αποστολές και/ή στις καθυστερημένες παραδόσεις</i>		
8	<i>Αξιοπιστία υλικού</i>		
9	<i>Ευκολία στην συντήρηση ή στην λειτουργία</i>		
10	<i>Αστοχίες προϊόντων οφειλόμενες σε ελαττωματικά υλικά</i>		
11	<i>Απορρίψεις λόγω ποιότητας</i>		
12	<i>Τεχνικές-τεχνολογικές ιδιαιτερότητες</i>		
13	<i>Προσφορές υπηρεσιών (εκπαίδευσης ή /και τεχνικών)</i>		
14	<i>Ανταγωνιστικότητα της τιμής</i>		
15	<i>Εμπιστοσύνη στον προμηθευτή</i>		
16	<i>Προηγούμενη εμπειρία με τον προμηθευτή</i>		
17	<i>Φήμη του προμηθευτή</i>		
18	<i>Χρηματοδοτικοί όροι</i>		
19	<i>Προσαρμοστικότητα του προμηθευτού στις απαιτήσεις του αγοραστή</i>		
20	<i>Ικανότητες μηχανολογικές ,σχεδιαστικές</i>		
21	<i>Ταχυδρομική εξυπηρέτηση</i>		
22	<i>Μερίδιο Αγοράς</i>		
23	<i>Υπαρξη replenishment procedures</i>		
24	<i>Εγγυήσεις</i>		



- ❖ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ (1): Σημειώσατε με X στο αντίστοιχο πεδίο εάν ο αναφερόμενη μεταβλητή δεν σας αφορά ,π.χ. σε περίπτωση που δεν προμηθεύεστε υλικά ΟΗC or NEW SURPLUS.
- ❖ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ (2):
  - Δύνασθε να χρησιμοποιήσετε την αριθμητική κλίμακα 1-10
  - Ο κάθε αριθμός είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί για περισσότερες από μία φορά. Αυτό που –κυρίως- έχει σημασία είναι το κάθε νούμερο να αντικατοπτρίζει την «αξία», «σημασία» που αυτή η μεταβλητή έχει για εσάς
  - Η προσθήκη της οιασδήποτε άλλης μεταβλητής –αυτονόητα –θα αξιολογηθεί κατάλληλα.

➤ ΠΡΟΣΘΕΣΑΤΕ ΟΤΙ ΑΛΛΟ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΘΑ ΒΟΗΘΟΥΣΕ ΣΤΗΝ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΠΑΝ:

Ντιώνιας Παναγιώτης  
Μεταπτυχιακός Φοιτητής του τμήματος  
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ  
(Ειδικευση LOGISTICS)

### ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

1.ΤΟ ΠΑΡΟΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΦΟΡΑ ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΣΧΕΤΙΚΗ ΜΕ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.

2.Η ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΔΥΝΑΤΑΙ ΝΑ ΓΙΝΕΙ ΚΑΙ ΑΠΟ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ ΤΟΥ ΕΝΟΣ ΑΤΟΜΟΥ ,ΑΠΟ ΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .

3.ΤΟΣΟ ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ,ΟΣΟ ΚΑΙ ΟΠΟΙΕΣΔΗΠΟΤΕ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΣΑΣ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΑΠΟΣΤΑΛΟΥΝ ΚΑΙ ΣΤΟ : [dionias@ath.forthnet.gr](mailto:dionias@ath.forthnet.gr).

4.Τηλέφωνα 6974016729 & 2109768986

5.ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ,ΕΚ ΤΩΝ ΠΡΟΤΕΡΩΝ ,ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΛΙΚΡΙΝΗ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΣΑΣ

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «6»/ΠΡΟΣΘΗΚΗ «2»

#### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΟΥ ΕΣΤΑΛΗ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΟΥ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ



ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΝΟ :

ΘΕΣΗ :

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ :

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

- ΕΙΣΘΕ ΕΤΑΙΡΙΑ
  - ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ
  - ΕΜΠΟΡΙΑΣ
  - ΕΠΙΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ
  - ΕΜΠΟΡΙΑΣ &ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ
  - ΕΜΠΟΡΙΑΣ &ΕΠΙΣΚΕΥΩΝ
  - ΕΜΠΟΡΙΑΣ &ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ %ΕΠΙΣΚΕΥΩΝ
  - ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ &ΕΠΙΣΚΕΥΩΝ
  - .....(ΑΛΛΟ)
- ΕΙΣΘΕ ΧΡΗΣΤΗΣ ΚΑΠΟΙΟΥ Decision Support System?(ΠΟΙΟΥ?)  
ΑΠΑΝ :
  
- ΕΑΝ ΝΑΙ ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟ ΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕΓΕΘΟΥΣ
  - ΜΙΚΡΟΥ
  - ΜΕΣΑΙΟΥ
  - ΜΕΓΑΛΟΥ
- ΓΙΑ ΠΟΙΟ ΕΙΔΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟ
  - ΕΜΠΟΡΙΑΣ
  - ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ
  - ΕΠΙΣΚΕΥΩΝ
  - ΕΜΠΟΡΙΑΣ &ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ
  - ΕΜΠΟΡΙΑΣ &ΕΠΙΣΚΕΥΩΝ
  - ΕΜΠΟΡΙΑΣ &ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ %ΕΠΙΣΚΕΥΩΝ
  - ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ &ΕΠΙΣΚΕΥΩΝ
  - .....(ΑΛΛΟ)
- ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ Ο ΒΑΘΜΟΣ ΔΥΣΚΟΛΙΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΠΗΤΗΤΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ ΕΙΝΑΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΑΛΛΑ ΕΙΔΗ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΘΕΜΑ
  - ΑΣΦΑΛΕΙΑ
  - ΚΟΣΤΟΥΣ
  - ΧΡΟΝΩΝ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ (AOG situation,etc)
  - .....(ΑΛΛΟ Ή ΟΠΟΙΟΙΔΗΠΟΤΕ ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΙ)
- ΠΟΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΩΣ ΤΙΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ?  
(ΑΡΙΘΜΗΣΑΤΕ ΚΑΤΑ ΑΥΞΟΥΣΑ ΣΕΙΡΑ π.χ

2	ΑΣΦΑΛΕΙΑ
1	ΚΟΣΤΟΣ
3	ΧΡΟΝΟΣ

Α/Α	ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΒΑΘ.ΠΡΟΤΕΡΑΙΟ ΤΗΤΟΣ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
1	<i>Χρόνος παράδοσης</i>		
2	<i>Μεταβλητότητα-αστάθεια χρόνου</i>		

	<i>παράδοσης</i>		
3	<i>Ποσοστό των έγκαιρων παραδόσεων</i>		
4	<i>Ποσοστό της in-stock διαθεσιμότητας</i>		
5	<i>Ευκολία στην τοποθέτηση παραγγελιών &amp; την επικοινωνία</i>		
6	<i>Ικανότητα –ανταπόκριση στις επισπεύσεις</i>		
7	<i>Κόστος που οφείλεται στα λάθη του προμηθευτού ή στις τμηματικές αποστολές και/ή στις καθυστερημένες παραδόσεις</i>		
8	<i>Αξιοπιστία υλικού</i>		
9	<i>Ευκολία στην συντήρηση ή στην λειτουργία</i>		
10	<i>Αστοχίες προϊόντων οφειλόμενες σε ελαττωματικά υλικά</i>		
11	<i>Απορρίψεις λόγω ποιότητας</i>		
12	<i>Τεχνικές-τεχνολογικές ιδιαιτερότητες</i>		
13	<i>Προσφορές υπηρεσιών (εκπαίδευσης ή /και τεχνικών)</i>		
14	<i>Ανταγωνιστικότητα της τιμής</i>		
15	<i>Εμπιστοσύνη στον πωλητή</i>		
16	<i>Προηγούμενη εμπειρία με τον προμηθευτή</i>		
17	<i>Φήμη του προμηθευτή</i>		
18	<i>Χρηματοδοτικοί όροι</i>		
19	<i>Προσαρμοστικότητα του προμηθευτού στις απαιτήσεις του αγοραστή</i>		
20	<i>Ικανότητες μηχανολογικές ,σχεδιαστικές</i>		
21	<i>Ταχυδρομική εξυπηρέτηση</i>		
22	<i>Μερίδιο Αγοράς</i>		
23	<i>Υπαρξη replenishment procedures</i>		
24	<i>Εγγυήσεις</i>		
25	<i>Υπαρξη-παροχή των προβλεπομένων πιστοποιητικών (FAA 8130-3, JAA ,etc)</i>		
26	<i>Δυνατότητα traceability των υλικών</i>		
27	<i>Δυνατότητα ανταπόκρισης σε AOG</i>		

	καταστάσεις		
28	Η προμήθεια γίνεται μέσω του Αρχικού Κατασκευαστού		
29	Η προμήθεια γίνεται μέσω εγκεκριμένου Υποκατασκευαστού ?		
30	Η προμήθεια γίνεται μέσω Προμηθευτικού Οίκου?		
31	Το υλικό είναι FACTORY NEW?		
32	Το υλικό είναι BRAND NEW ?		
33	Το υλικό είναι NEW SURPLUS?		
34	Το υλικό είναι OHC ?		
35	Το υλικό είναι NEW?		
36	Το υλικό είναι NEW UNUSED?		

- ❖ **ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ (1):** Σημειώσατε με X στο αντίστοιχο πεδίο εάν ο αναφερόμενη μεταβλητή δεν σας αφορά ,π.χ. σε περίπτωση που δεν προμηθεύεστε υλικά OHC or NEW SURPLUS.
- ❖ **ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ (2):**
  - Δύνασθε να χρησιμοποιήσετε την αριθμητική κλίμακα 1-10
  - Ο κάθε αριθμός είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί για περισσότερες από μία φορές. Αυτό που –κυρίως- έχει σημασία είναι το κάθε νούμερο να αντικατοπτρίζει την «αξία», «σημασία» που αυτή η μεταβλητή έχει για εσάς
  - Η προσθήκη της οιασδήποτε άλλης μεταβλητής –αυτονόητα –θα αξιολογηθεί κατάλληλα.
  - Εάν «χρησιμοποιείτε» και άλλες ποιοτικές καταστάσεις δύνασθε να τις μνημονεύσετε
- ΠΡΟΣΘΕΣΑΤΕ ΟΤΙΔΗΠΟΤΕ ΑΛΛΟ –ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΗ ΣΑΣ-ΘΑ ΗΤΑΝ ΕΠΩΦΕΛΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΕΥΝΑ

Ντιώνιας Παναγιώτης  
Μεταπτυχιακός Φοιτητής του τμήματος  
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ  
(Ειδίκευση Logistics)

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΠΗΓΕΣ(Έντυπα,Internet)**

“**STRATEGIC LOGISTICS MANAGEMENT**” .Fourth Edition . James R. Stock & Douglas M. Lambert . McGRAW-HILL  
“**BUSINESS LOGISTICS MANAGEMENT**” Fourth Edition . Ronald H. Ballou. Prentice-Hall International ,Inc  
“**ΔΙΟΙΚΗΣΗ LOGISTICS**” , Β’ Έκδοση . Κυριαζόπουλος Γ. Παν.(Ph.D) .Σύγχρονη Εκδοτική ,1999.  
“**PURCHASING AND SUPPLY MANAGEMENT**” ,Sixth Edition . Donald W. Dobler & David N. Burt . McGRAW-HILL International Editions  
“**FUNDAMENTALS OF MANAGEMENT**” , Third Edition . Stephen P. Robbins & David A. Decenzo. Pearson Education  
“**INNOVATIONS IN PROCUREMENT MANAGEMENT**” . Andrew Cox. Earlgate Press.

**“ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ MARKETING”** Τόμος Α'. Αυλωνίτης Γεώργιος ,καθ  
MARKETING του Ο.Π.Α. Εκδόσεις Σταμούλης ,1992

**“PRODUCTION & OPERATIONS MANAGEMENT. MANUFACTURING AND SERVICES”** ,Eighth Edition. Chase .Aquilano and Jacobs. Irwin/McGraw-Hill.

**“PURCHASING MANAGEMENT”** . Eberhard E. Scheuing. Prentice-Hall International

**“TOTAL MATERIALS MANAGEMENT”** , Second Edition. Eugene L. Magad & John M. Amos. Thomson Publishing

**“Παραδόσεις στο μάθημα ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ”** υπό του Καθηγητού Λάϊου Λάμπρου , κατά την διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος του τμήματος ΒΙΟΜΗΧ. ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

**“Παραδόσεις στο μάθημα ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ”** υπό του κ Κόνταρη Σωτ. κατά την διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος του τμήματος ΒΙΟΜΗΧ. ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

**“ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ SAP ΣΤΗΝ ΑΛΥΣΙΑ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ”**. Εσπερίδα της 09 Ιουλίου 2003 η οποία έλαβε χώρα στο Πανεπιστήμιο Πειραιά

**“ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ”**. Εταιρία Humantec. Υπο των καθ. κ.Λάϊου Λάμπρου& κ Σωτ. Κόνταρη

**“IMPLEMENTATION GUIDE FOR SUPPLIER SELECTION”** Rick Barbour April 1996. <http://www.sei.cmn.edu>. Carnegie University.

**“EVALUATION AND SELECTION OF SUPPLIERS”**.

Sophie D'Amours,Anass Jabiri, Diane Poulin, Benoit Montreuil από το *10th International Annual IPSERA Conference 2001*

[www.sap.com](http://www.sap.com).

[www.sap.com/greece](http://www.sap.com/greece) ,καθώς και το αντίστοιχο ενημερωτικό φυλλάδιο της εταιρίας.

[www.plant-management.gr](http://www.plant-management.gr).

[www.k-buy.com](http://www.k-buy.com).

[www.wmrc.com](http://www.wmrc.com). Καθώς και το περιοδικό “BUSINESS BRIEFING-Global Purchasing & Supply Chain Strategies” του IFPMM (International Federation of Purchasing & Materials Management . World Market Research Center.

[www.ism.ws](http://www.ism.ws). Institute of Supply Management.

[www.ascet.com](http://www.ascet.com). Montgomery Research Inc. ASCET (Achieving Supply Chain Excellence through Technology)

[www.bisinfonet.ac.uk](http://www.bisinfonet.ac.uk). Business Information System Approach for Education