



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ  
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**

---

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ “ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ”**

**ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: LOGISTICS**

---

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΣΩΚΡΑΤΗΣ ΜΟΣΧΟΥΡΗΣ**

---

**ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

---

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ»**

**«Προτάσεις Βελτίωσης της διαδικασίας αξιολόγησης  
Προμηθευτών στο Δημόσιο τομέα»**

---

**ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΜΠΟΥΑ ΕΛΕΝΗ, *Αρ.Μητρώου ΜΠΛ/ 0609***

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2008**

Αφιερωμένο  
στην οικογένειά μου

«Πάντας τας τύχας  
μετά σωφροσύνης φέρειν»

Αριστοτέλης

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>1. ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	<b>4</b>
<b>2. ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	<b>5</b>
<b>3. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ</b> .....	<b>6</b>
<b>4. Η ΘΕΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ</b> .....	<b>6</b>
<b>5. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ</b> .....	<b>9</b>
<b>6. ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΥΠΑΡΞΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ</b> .....	<b>10</b>
<b>7. ΣΤΟΧΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ</b> .....	<b>11</b>
<b>8. ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b> .....	<b>13</b>
<b>9. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΕΒΑΛΑΝ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ</b> .....	<b>15</b>
9.1    ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ERP's .....	15
9.2    EDI & ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ .....	19
9.3    ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ .....	21
<b>10. ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΕΠΙΒΑΛΛΟΥΝ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ</b> .....	<b>24</b>
<b>11. ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ</b> .....	<b>26</b>
<b>12. ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗ / ΤΕΧΝΟΚΡΑΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΥΛΙΚΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</b> .....	<b>29</b>
<b>13. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΤΑΚΥΡΩΣΕΩΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ</b> .....	<b>40</b>
<b>14. CASE STUDY : ΠΡΟΧΕΙΡΟΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ</b> .....	<b>42</b>
<b>15. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ</b> .....	<b>47</b>
15.1    ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.....	47
15.2    ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ BALANCED SCORECARD ΣΑΝ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.....	53
15.3    ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ BALANCED SCORECARD ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT.....	56
15.4    ΤΡΟΠΟΙ ΕΓΓΥΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	57
15.4.1 <i>Εμπλέξτε τους Προμηθευτές στους Ποιοτικούς Στόχους σας</i> .....	58
15.4.2 <i>Όταν δημιουργούνται προβλήματα</i> .....	60
<b>16. ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΔΗΜΟΣΙΟΥ</b> .....	<b>63</b>
<b>17. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΤΟΥ ΠΔ 118/2007(ΦΕΚ 150/Α/10.7.2007) ΝΕΟΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ</b> .....	<b>64</b>
17.1    ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΤΟΥ ΠΔ 60/07 (ΦΕΚ 64/Α/16.3.2007) .....	65
17.2    ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΤΟΥ ΠΔ 59/07 (ΦΕΚ 63/Α/16.3.2007) .....	66
<b>18. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι – ΓΕΝΙΚΟΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΔΗΜΟΣΙΟΥ</b> .....	<b>67</b>
<b>19. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	<b>86</b>

## 1. ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θεωρώ χρέος μου να ευχαριστήσω τους γονείς μου, που όλα αυτά τα χρόνια με στήριξαν με τις σπουδές μου και με βοήθησαν να συνειδητοποιήσω πως χάρη στις γνώσεις που αποκόμισα, έμαθα να αντιμετωπίζω τη ζωή με γενναιοδωρία και να έχω στο πίσω μέρος του μυαλού μου πως χωρίς προσπάθεια δεν γίνεται τίποτα και παρά τις δυσκολίες, πρέπει πάντα να κοιτάμε μπροστά και να είμαστε αισιόδοξοι.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τους καθηγητές μου, χάρη στους οποίους κατάφερα όχι μόνο να εμπλουτίσω τις γνώσεις μου, αλλά και να διευρύνω τον τρόπο σκέψης μου, «κοιτάζοντας το δάσος και όχι το δένδρο»!

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να περιγράψει τη διαδικασία αξιολόγησης Προμηθευτών στο Δημόσιο τομέα και να προτείνει κάποια μέτρα βελτίωσης της εν λόγω διαδικασίας.

Η διαδικασία αξιολόγησης Προμηθευτών είναι μία από τις βασικότερες αν όχι η πλέον κρίσιμη λειτουργία σε κάθε Οργανισμό, είτε πρόκειται για κοινής ωφέλειας, είτε για Οργανισμό που βασίζεται σε καθαρά ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια.

Η μεγάλη σημασία της λειτουργίας των Προμηθειών είναι εκείνη που επιβάλλει σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται σε «αυτήν», να αξιοποιεί πλήρως τις δυνατότητες που παρέχονται στη σύγχρονη εποχή, όπως τα πληροφορικά συστήματα ERP's, το EDI –διαδίκτυο καθώς και οι ηλεκτρονικές προμήθειες (e-markets, e-auctions κλπ).

Η αξιοποίηση όλων αυτών των δυνατοτήτων έχει ήδη συμβάλλει και μπορεί να συμβάλλει ακόμα περισσότερο στην εξέλιξη των Προμηθειών.

### 3. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ

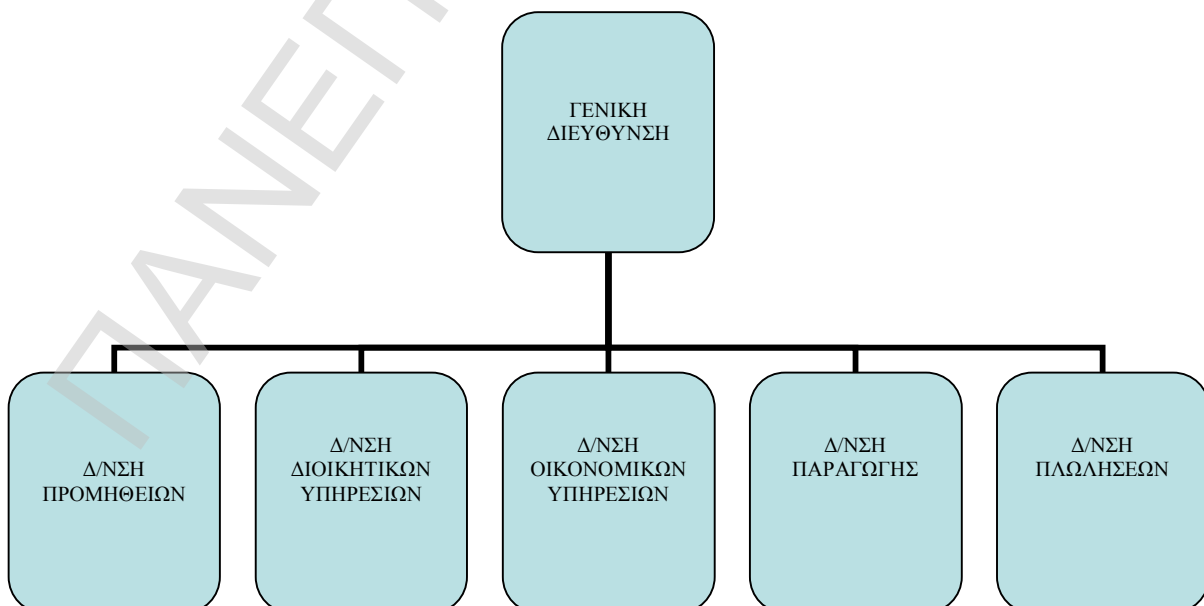
Ως Λειτουργία των "Προμηθειών" ορίζεται η συστηματική διαδικασία απόφασης για τον προσδιορισμό και επιλογή της ποιότητας, της ποσότητας, της τιμής, του χρόνου και της πηγής αγοράς για ένα αντικείμενο – υλικό – προϊόν - εμπόρευμα ή υπηρεσία που έχει αποφασιστεί η απόκτησή του και η εφαρμογή κανόνων διασφάλισης, ότι το παραλαμβανόμενο είδος ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτούμενες προδιαγραφές.

Δεδομένου ότι σε όλους τους τύπους των οικονομικών μονάδων η επιλογή του σωστού προμηθευτή, ήτοι αυτού που θα προσφέρει τις υπηρεσίες ή θα εφοδιάζει τα υλικά στην σωστή ποιότητα, ποσότητα, χωρίς χρονικές καθυστερήσεις και σε λογική τιμή είναι ίσως η μία από τις κρίσιμες διαδικασίες, γίνεται κατανοητή η σημασία της λειτουργίας των Προμηθειών.

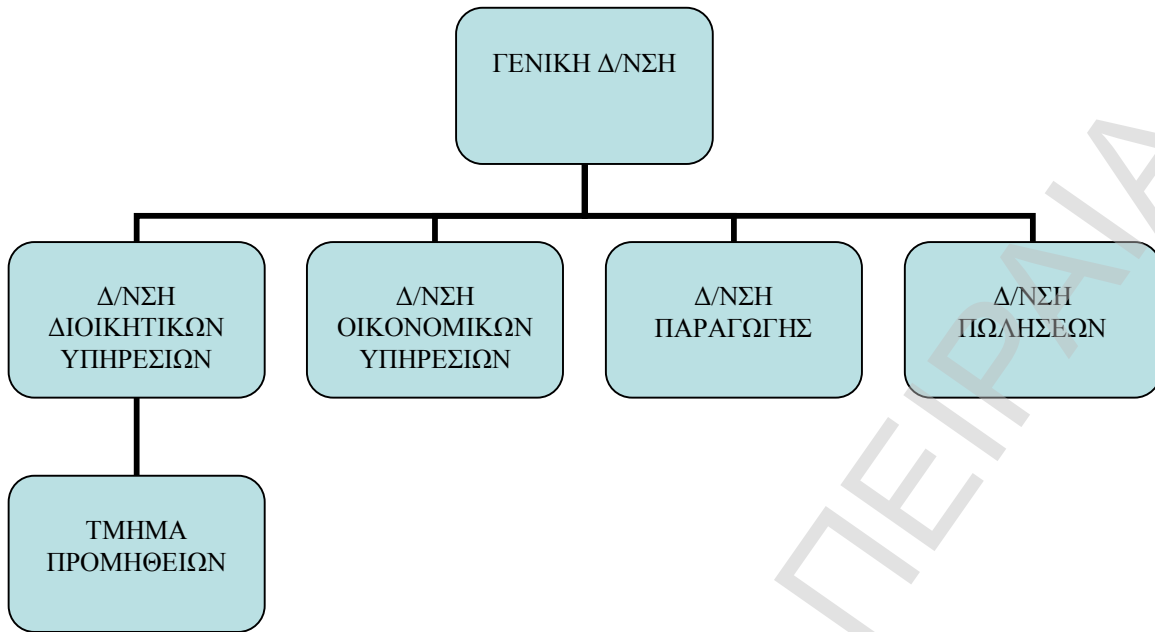
### 4. Η ΘΕΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

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

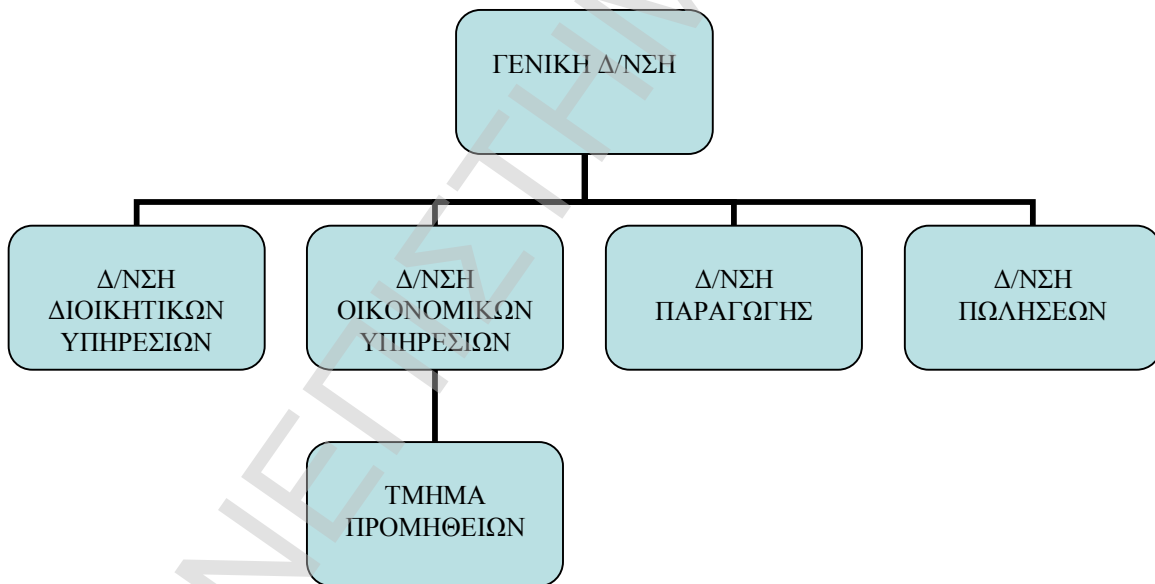
#### 1. ΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΣΑΝ ΑΥΤΟΤΕΛΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ



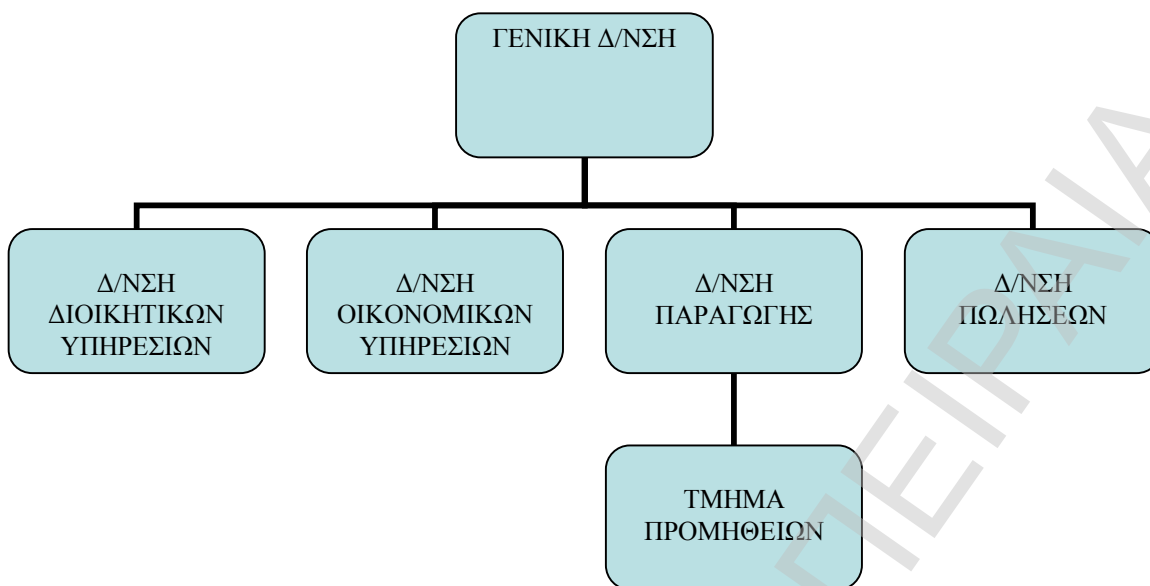
## 2. ΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΣΑΝ ΤΜΗΜΑ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ



## 3. ΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΣΑΝ ΤΜΗΜΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ



4. ΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΣΑΝ ΤΜΗΜΑ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ





## 5. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Όλες οι λειτουργίες της Επιχειρηματικής Δραστηριότητας έχουν μεγάλη σημασία, πλην όμως ιδιαίτερη κρισιμότητα στο σύγχρονο οικονομικό άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον παρουσιάζει η Λειτουργία των Προμηθειών.

Κάθε επιχείρηση συμπεριφέρεται και **σαν αγοραστής** και **σαν πωλητής**, κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής της. Όπως δείχνει το παρακάτω σχήμα I η επιχείρηση αγοράζει πρώτες ύλες από τους προμηθευτές της.

Αυτές τις υποβάλλει σε βιομηχανοποίηση και έτσι τις μετατρέπει μέσω της παραγωγικής διαδικασίας σε τελικό προϊόν. Το τελικό προϊόν η επιχείρηση το διαθέτει στον αγοραστή ο οποίος μπορεί να είναι επιχείρηση που θα το χρησιμοποιήσει για βιομηχανοποίηση, μεταπράτης ή τελικός καταναλωτής. Και οι δύο πλευρές, δηλαδή η πλευρά του αγοραστή και η πλευρά του πωλητή θα πρέπει να μελετώνται διεξοδικά και προσεκτικά, γιατί μόνο η σωστή λειτουργία της επιχείρησης και στους δύο τομείς εγγυάται την επίτευξη των καλύτερων αποτελεσμάτων.

Η Λειτουργία των Προμηθειών παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με την λειτουργία του μάρκετινγκ. Στο λειτουργικό επίπεδο η "Διαχείριση των Προμηθευτών" είναι παρόμοια με την "Διαχείριση των Πελατών", και υπάρχουν αναλογίες σε όλα τα επί μέρους καθήκοντα των δύο λειτουργιών. Ας μην ξεχνάμε ότι ένας έμπορος θεωρείται επιτυχημένος όταν διαθέτει συγχρόνως ικανότητες πωλητού και αγοραστή.

Δυστυχώς όμως μέχρι σήμερα η Λειτουργία των Προμηθειών δεν έχει αξιολογηθεί από τις διοικήσεις στον βαθμό που έχει αξιολογηθεί η λειτουργία του μάρκετινγκ.

Υπάρχουν βέβαια και οι φωτεινές εξαιρέσεις επιχειρήσεων όπου η Λειτουργία των Προμηθειών αντιμετωπίζεται ως ανάστροφο μάρκετινγκ. Δηλαδή, οι υπεύθυνοι των προμηθειών εφαρμόζουν στρατηγικές προσέλκυσης προμηθευτών υψηλής στάθμης εφόσον η συνεργασία μαζί τους θα ανυψώσει την αξία των προϊόντων της επιχείρησης.

Η προσέλκυση προμηθευτών υψηλής στάθμης είναι ιδιαίτερα κρίσιμη σε συνθήκες που παρουσιάζονται ελλείψεις πρώτων υλών ή συχνές τεχνολογικές καινοτομίες



ΣΧΗΜΑ Ι " Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ"

## 6. ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΥΠΑΡΞΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Η λειτουργία των Προμηθειών, όπως ειπώθηκε ανωτέρω, κρίνεται ως μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες κάθε εταιρείας, διότι μέσω αυτής επιτυγχάνεται η αύξηση της κερδοφορίας, εφόσον πρόκειται για μια ιδιωτική επιχείρηση, άλλα και η ικανοποίηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου, εφόσον πρόκειται για Οργανισμό κοινής ωφέλειας.

Πιο συγκεκριμένα, μερικοί μόνο από τους λόγους ύπαρξης των προμηθειών είναι:

1. Διαρκής βελτίωση της ποιότητας και αύξηση της ποικιλίας των παραγομένων προϊόντων.
2. Διεθνοποίηση των αγορών και ανάγκη για δημιουργία πλέγματος σχέσεων με παγκόσμια δίκτυα αξιόπιστων προμηθευτών
3. Η συνεχής προσπάθεια μείωσης του κόστους των προϊόντων
4. Στενότητα κεφαλαίων και υψηλό κόστος χρήματος
5. Βελτίωση της γενικότερης ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης
6. Πλήρη ικανοποίηση του πελάτη.

Σε ένα απαιτητικό, συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, με κύρια χαρακτηριστικά την παγκοσμιοποίηση των αγορών, την ανάγκη για εξεύρεση πηγών προμήθειας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και την καλύτερη δυνατή ποιότητα, καθώς και την υποχρέωση πιστοποίησης τόσο για διαδικασίες επί του προϊόντος ( ISO 9001 - 9002) όσο και για διαδικασίες παραγωγής (κατά AQAP ή κατά ES 14000), 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.

Η Δ/ση Προμηθειών έχοντας ως κοινό στοχο την εξυπηρέτηση των συμφερόντων της κάθε επιχείρησης προσπαθεί να συμβάλλει στην ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους και τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης σε ότι αφορά το κόστος των υλικών και υπηρεσιών. Στα πλαίσια αυτά, είναι σημαντικό να εφαρμόζονται από τους υπεύθυνους του τμήματος Προμηθειών στρατηγικές προσέλευσης αξιόπιστων Προμηθευτών, η συνεργασία με τους οποίους θα είναι ικανή να δημιουργήσει προϊόντα - υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.

Η επίτευξη υψηλής ποιότητας με τη σειρά της έχει σαν αποτέλεσμα την ικανοποίηση του πελάτη, είτε πρόκειται για οργανισμό του δημοσίου-ευρύτερου δημοσίου τομέα, είτε πρόκειται για ιδιωτική επιχείρηση.

## **7. ΣΤΟΧΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ**

Οι στόχοι του τμήματος προμηθειών θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης και τις στρατηγικές της.

Οι στόχοι μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας επικεντρώνονται κατά κανόνα στις εξής περιοχές :

- Κερδοφορία
- Πωλήσεις
- Μεριδίο αγοράς
- Ικανοποίηση πελάτη
- Ολική ποιότητα
- Επιχειρηματική ηθική
- Συμμετοχή στην ανάπτυξη του κοινωνικού περιβάλλοντος
- Συμμετοχή στην προστασία του περιβάλλοντος

Η ευθυγράμμιση και η ταύτιση των στόχων των προμηθειών με αυτούς της επιχείρησης θα αναδείξει την πλήρη συμμετοχή της Λειτουργίας των Προμηθειών στην προσπάθεια επίτευξης θετικών αποτελεσμάτων για ολόκληρο τον οργανισμό και την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επικράτηση στην αγορά.

Στον πιο κάτω πίνακα / λιστα , επιχειρείται μια αναφορά στους επιδιωκόμενους στόχους ενός τμήματος προμηθειών σε μια επιχείρηση:

## ΛΙΣΤΑ ΠΙΘΑΝΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Κάθε διεύθυνση / τμήμα προμηθειών θα πρέπει να οριοθετεί και να στοχεύει τουλάχιστον τους παρακάτω στόχους :

- Διασφάλιση εξυπηρέτησης πελάτη (π.χ. διαθεσιμότητα, χρόνος παράδοσης, απαιτούμενες προδιαγραφές και ποιότητα, κόστος κτήσης υλικών – υπηρεσιών)
- Εξασφάλιση ευελιξίας και προσαρμογής στις απαιτήσεις των εφοδιαστικών αναγκών
- Συμμετοχή σε αποφάσεις ανάπτυξης νέων υλικών και ενημέρωση για τις σύγχρονες τεχνολογικές εφαρμογές και χρήση νέων μεθόδων και τακτικών εφοδιασμού
- Υποστήριξη της επιχείρησης στην λήψη απόφασης για αγορά ή ιδιοκατασκευή (make or buy)
- Συμμετοχή στην λήψη απόφασης για ανάπτυξη συμμαχιών, συνεργασιών, συγχωνεύσεων και εξαγορών
- Σύμπραξη με άλλα τμήματα της επιχείρησης στην εφαρμογή συστημάτων ολικής ποιότητας
- Συμμετοχή σε προγράμματα μείωσης κόστους και ανάδειξη της λειτουργίας των προμηθειών σε κέντρο κέρδους (Profit center)

## 8. ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι προμήθειες παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στην σύγχρονη δομή μιας επιχείρησης και ειδικά στην χρηματοοικονομική της δομή. Βάσει σχεδίου προχωρούν μαζί με τις οικονομικές και εκτελεστικές διευθύνσεις για την επίτευξη των γενικότερων στόχων της επιχείρησης, που μπορούν να αφορούν πέρα από οικονομικά θέματα, σε θέματα αναβάθμισης της ποιότητας, βελτίωσης της εικόνας της και ανάπτυξής της.

Η διασφάλιση όρων-δομών στην επιλογή των διαφόρων προϊόντων, σε συνδυασμό με την επιλογή των προμηθευτών, θέτουν τους ακρογωνιαίους λίθους για την επιτυχία του τμήματος των Προμηθειών. Το τμήμα Προμηθειών, εκτός από την άμεση συνεργασία του με την οικονομική διεύθυνση, έχει και άμεση συνεργασία με το τμήμα Διασφάλισης Ποιότητας, ένα τμήμα το οποίο, σε πολλές χώρες της Ευρώπης τουλάχιστον, είναι στελεχωμένο από πρώην διευθυντές του τμήματος Προμηθειών, διότι αυτοί μαζί με το τμήμα Προμηθειών θέτουν τις βάσεις και τις προδιαγραφές για τις μελλοντικές αγορές.

Με την άφιξη του εικοστού πρώτου αιώνα βλέπουμε αυτό που είχε αρχίσει να διαφαίνεται δειλά-δειλά στις δύο τελευταίες δεκαετίες. Δηλαδή ότι η αγορά πλέον είναι μία.

Έτσι λοιπόν, αυτή η συντελούμενη οικουμενικότητα / παγκοσμιοποίηση, όχι μόνο δεν μπορεί να αφήσει αδιάφορο κανένα ο οποίος ασχολείται με το αντικείμενο των προμηθειών αλλά επιβάλλει και τους καινούργιους κανόνες στην αγορά .

Το τμήμα Προμηθειών οφείλει να είναι ενήμερο για τις νέες τάσεις που εμφανίζονται. Οι σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις στις επικοινωνίες έχουν άλλωστε, πλέον, καταστήσει την δυνατότητα για ενημέρωση για ότι συμβαίνει στο κόσμο πολύ πιο απλή και εφικτή σε σχέση με το παρελθόν, κάνοντας έτσι ευκολότερο το έργο κάποιου που πραγματικά αγαπά αυτό το είδος δουλειάς.

Η οικουμενικότητα μας έστειλε πολλά μηνύματα και ένα εξ' αυτών είναι ότι πια οι στόχοι που πολλές φορές στο παρελθόν δεν ήταν εφικτό να πραγματοποιηθούν, τώρα πραγματοποιούνται και ο λόγος είναι ότι υπάρχουν πολλές και διάφορες εναλλακτικές λύσεις συμφέρουσες για όλα τα μέρη.

Η διαδικασία της έρευνας αγοράς, που αποτελεί μια από τις βασικότερες εργασίες του τμήματος προμηθειών, είναι σήμερα ταυτόχρονα πολύ απλούστερη και πολύ πιο σύνθετη.

Απλούστερη, γιατί διαθέτουμε αποτελεσματικά εργαλεία αναζήτησης εναλλακτικών λύσεων και γιατί το άνοιγμα των αγορών έχει διευκολύνει τις εμπορικές διαδικασίες αλλά και πιο σύνθετη, επειδή οι προς εξέταση εναλλακτικές λύσεις για τις οποίες πρέπει να ενημερωθούμε έχουν αυξηθεί κατά πολύ.

Η ενημέρωση/πληροφόρηση είναι μια λέξη στην οποία σήμερα, εν έτει 2008, όλα κρέμονται κάτω από αυτήν. Εάν δεν είσαι καλά ενημερωμένος για το τι, πού, πώς και γιατί υπάρχει ή όχι το τάδε ή το δείνα αντικείμενο, τότε δυσκολεύεις όχι μόνο το έργο του τμήματος σου, αλλά και το έργο των αλληλεξαρτώμενων τμημάτων της επιχείρησης για την οποία προσπαθείς να επιτύχεις τους στόχους.

Όπως φαίνεται από τα ανωτέρω, μόνο μέσω της συνεργασίας του τμήματος προμηθειών με τα άλλα τμήματα-λειτουργίες της επιχείρησης, είναι δυνατό να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

## 9. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΕΒΑΛΑΝ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Η τεχνολογία δεν μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστο ούτε τον κλάδο των προμηθειών. Χάρη σε νέες τεχνολογικές επιτεύξεις, οι διαδικασίες των προμηθειών έγιναν πολύ πιο απλές και σε ένα βαθμό αυτοματοποιήθηκαν κιόλας.

Παρακάτω θα αναφερθούν κάποιες μόνο, κατά τη γνώμη μου, οι σημαντικότερες τεχνολογικές επιτεύξεις, που συνέβαλαν στην εξέλιξη των προμηθειών.

### 9.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ERP's

Στις αρχές του 2000, όταν πρωτοεμφανίστηκαν τα ERP, τα είχαμε τότε αποκαλέσει ως τα «ρομπότ» των γραφείων που θα απελευθέρωναν τα στελέχη από τα άχαρα καθήκοντα ρουτίνας και θα τα έστρεφαν σε στρατηγικές δραστηριότητες υψηλής προστιθέμενης αξίας για την επιχείρηση. Συγχρόνως περιμέναμε μεγάλη μείωση του αριθμού των στελεχών προμηθειών που απασχολούνται με καθήκοντα ρουτίνας.

Την ίδια περίοδο, τα συστήματα λογισμικού ERP γνώρισαν πραγματική άνθηση. Η ενοποίηση των λειτουργιών του δικτύου εφοδιασμού εντός της επιχείρησης μέσω ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος αποτελούσε για δεκαετίες το όνειρο κάθε καλής διοίκησης. Η ταχεία και απρόσκοπτη ροή των πληροφοριών από τις πωλήσεις στην παραγωγή και τις οικονομικές υπηρεσίες και η αυτόματη δημιουργία προγραμμάτων παραγωγής, προμηθειών και διανομών προσέφεραν μεγάλες προσδοκίες για μειώσεις κόστους οι οποίες δικαιολογούσαν τις μεγάλες επενδύσεις.

#### **Τι ακριβώς εννοούμε όμως με τον όρο ERP;**

Τα συστήματα ERP αποτελούν μία σημαντική εξέλιξη που σημαδεύει τις επιχειρήσεις. Τα συστήματα αυτά αποτελούν μία μετεξέλιξη των παλαιότερων συστημάτων MRP I και MRP II (Manufacturing Resource Planning) και αποτελούν ουσιαστικά ένα de facto πρότυπο στη σημερινή βιομηχανία. Μέχρι σήμερα οι δύο σημαντικές εξελίξεις φαίνεται να αναπτύσσονται ανεξάρτητα.

Ένα σύστημα ERP είναι ένα αναλυτικό και πλήρες σύστημα διαχείρισης συναλλαγών που ενοποιεί πολλά είδη διαδικασιών επεξεργασίας πληροφοριών και τοποθετεί τα στοιχεία σε μία βάση πληροφοριών. Προ των συστημάτων ERP οι επιχειρήσεις διέθεταν μεμονωμένα συστήματα και βάσεις πληροφοριών για τις προμήθειες, το λογιστήριο, την παραγγελιοληψία και τους ανθρώπινους

πόρους με αποτέλεσμα η ροή των πληροφοριών μεταξύ των τμημάτων να καθυστερεί και να παραμορφώνεται. Η κατάτμηση των πληροφοριακών συστημάτων κατά μήκος των δικτύων εφοδιασμού δημιουργεί το γνωστό φαινόμενο Bullwhip. Ένα σύστημα ERP καταργεί τα επιμέρους συστήματα, αυξάνει τη διαφάνεια και μειώνει τις καθυστερήσεις και τις παραμορφώσεις κατά την ροή πληροφοριών στο δίκτυο εφοδιασμού.

Ένα σύστημα ERP συνεισφέρει στην ορθολογική διαχείριση των ανθρώπινων, υλικών και οικονομικών πόρων μίας επιχείρησης μέσω:

1. Μηχανής επεξεργασίας συναλλαγών που επιτρέπει την ενοποιημένη διαχείριση των πληροφοριών μέσα σε μία επιχείρηση.
2. Λειτουργιών διαχείρισης της ροής των εργασιών που επιτρέπει έλεγχο των πολλών επαναλαμβανόμενων διαδικασιών σε μία επιχείρηση (διαδικασία αγορών, παραγγελιών).
3. Λειτουργιών λήψης αποφάσεων που υποβοηθούν στην κατάρτιση προγραμμάτων (π.χ. πρόγραμμα παραγωγής και παραγγελιών) ή αποδοχή μίας παραγγελίας με προσδιορισμό ακριβούς ημερομηνίας παράδοσής της.

Τα συστήματα ERP αντικατέστησαν δεκάδες παλαιότερα, μη καταγεγραμμένα, μεμονωμένα, συστήματα με σύγχρονο, ενοποιημένο και επικαιροποιημένο λογισμικό. Επίσης βοηθούν στη μετατροπή των επιχειρήσεων που έχουν κάθετες λειτουργικές δομές σε οργανισμούς που λειτουργούν με λογική οριζόντιων διαδικασιών που διαπερνούν τις λειτουργίες.

Τα συστήματα ERP συνεισφέρουν ουσιαστικά στην τυποποίηση των πληροφοριών και των διαδικασιών εντός μίας επιχείρησης. Για παράδειγμα, όλες οι μονάδες μίας πολυεθνικής επιχείρησης υιοθετούν την κοινή κωδικοποίηση υλικών και ίδιο αριθμό επιπέδων έγκρισης και ίδια ύψη δαπανών αγορών. Τα σύγχρονα συστήματα επιτρέπουν πρόσβαση από κάθε σημείο της υδρογείου. Καθώς αυξάνει η ικανότητα συνεργασίας με το Web (Web enabled), οι τεχνικοί περιορισμοί μειώνονται.

Η επένδυση για την εισαγωγή πληροφοριακού συστήματος είναι μεγάλη.

Τα περισσότερα συστήματα ERP είναι από τη φύση τους γενικής εφαρμογής. Σε μεγάλο βαθμό προτείνουν διαδικασίες που απορρέουν από τεχνογνωσία των επιχειρήσεων στις οποίες έχει εγκατασταθεί. Οι πωλητές συστημάτων ERP, μέσω των υποδειγματικών πρακτικών που είναι ενσωματωμένες στα συστήματά τους (best practice templates), επιβάλλουν διαδικασίες σε πελάτες και προμηθευτές σε πανευρωπαϊκή και παγκόσμια κλίμακα (εναρμονισμένες διαδικασίες, μία βάση πληροφοριών). Επίσης οι πωλητές καθορίζουν κλαδικά πρότυπα (Baan στην Αεροπορική Βιομηχανία, SAP στη Βιομηχανία Πετρελαίου και Αερίου).



Η εφαρμογή των συστημάτων ERP είναι αποτέλεσμα συμβιβασμού μεταξύ του τρόπου που η επιχείρηση επιθυμεί να λειτουργήσει και του τρόπου που το σύστημα της επιτρέπει να λειτουργήσει. Η υλοποίηση των συστημάτων επιβάλλει αλλαγές σε όλη την εταιρία και απαιτεί μεγάλες επενδύσεις σε λογισμικό, εξοπλισμό, κόστος άμεσης υλοποίησης και εκπαίδευσης χρηστών.

Η εισαγωγή του ERP αποτελεί ευκαιρία για ριζικό ανασχεδιασμό ήδη υφιστάμενων αναποτελεσματικών διαδικασιών. Αλλαγές μετά την εφαρμογή του συστήματος δεν είναι συνήθως επιθυμητές. Η υλοποίηση των συστημάτων ERP απαιτεί τη συμμετοχή ειδικών σε θέματα ERP και διοίκησης. Το κόστος του ανασχεδιασμού είναι συνήθως πολύ υψηλό και για το λόγο αυτό οι διοικήσεις το αποφεύγουν.

Τα συστήματα ERP πρέπει να βασίζονται σε απολύτως ακριβή στοιχεία. Λόγω της ενοποιημένης λογικής τους εάν κάποιος εισάγει λανθασμένα στοιχεία, αυτά μεταδίδονται σε όλη την επιχείρηση σαν ντόμινο. Αποτελεί προτεραιότητα η εκπαίδευση των χρηστών ως προς την ακεραιότητα και ακρίβεια των στοιχείων.

Το περιβάλλον εργασίας των σύγχρονων συστημάτων ERP είναι πολύ κοντά στο περιβάλλον των windows και επομένως δεν παρουσιάζει ιδιαίτερη δυσκολία για τους χρήστες που είναι εξοικειωμένοι σε παραθυρικές εφαρμογές.

Ανάμεσα στα πιο γνωστά ERP's συγκαταλέγονται αυτά των εταιρειών SAP, Oracle, Invensys, PeopleSoft, J.D. Edwards.

### **Ο ρόλος των ERP's στα τμήματα προμηθειών:**

Το ERP's με ειδίκευση στο τμήμα των Προμηθειών αυτοματοποιούν σε μεγάλο βαθμό τις επαναλαμβανόμενες διαδικασίες των προμηθειών. Τα στοιχεία καταχωρούνται μία φορά και αντιγράφονται αυτόματα από τη μία φάση στην επόμενη. Η αίτηση μπορεί να δημιουργηθεί ηλεκτρονικά στο τμήμα προμηθειών, στη συνέχεια να σταλεί από το τμήμα προμηθειών στον προμηθευτή ή να ζητηθεί προσφορά (RFQ), να ληφθεί η προσφορά πάλι ηλεκτρονικά, να αξιολογηθεί και τέλος, να σταλεί η εντολή αγοράς (P.O.) στον προμηθευτή πάλι με ηλεκτρονικό τρόπο.

Τα παραπάνω οδηγούν στη μείωση των χρόνων που απαιτούνται για τις διάφορες διεργασίες με παράλληλη άμεση ενημέρωση σε πραγματικό χρόνο. Η μείωση του χρόνου των διαδικασιών αντισταθμίζεται έως κάποιο σημείο από την αύξηση του χρόνου καταχώρισης της πληροφορίας, που σε κάποιες περιπτώσεις εμφανίζεται αυξημένος. Κατά γενική ομολογία των εκπροσώπων των εταιριών, τα ERP's υποστηρίζουν τις βασικές δραστηριότητες του τμήματος προμηθειών που παρουσιάζονται στη συνέχεια:

1. Δημιουργία της αίτησης προμήθειας (P.R)
2. Ζήτηση προσφορών (RFQ)
3. Καταχώριση προσφορών
4. Συγκριτικός πίνακας τιμών
5. Δημιουργία της εντολής αγοράς (P.O)
6. Διαδικασία παραλαβής των αγοραζόμενων υλικών (Goods Receipt)
7. Αναλώσεις, εξαγωγές από την αποθήκη.

Επιπρόσθετα, η κάθε εταιρία αντίστοιχα χρησιμοποιεί κάποιες επιπλέον δυνατότητες των πληροφοριακών συστημάτων. Αυτό εξαρτάται κυρίως από τις ανάγκες της εταιρίας, από τους ανθρώπους που εμπλέκονται στην εφαρμογή, από το είδος και τις δραστηριότητές της, καθώς και από την προηγούμενη κατάσταση και εμπειρίες που έχει η κάθε εταιρία.

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας του τμήματος προμηθειών που βασίζεται σε ποσοτικά στοιχεία δύναται να γίνει μέσα από αναφορές κυρίως σε μηνιαίο επίπεδο. Τέτοια reports είναι σχετικά με χρόνους παράδοσης υλικών από προμηθευτές, αξίες αγορών από κάθε προμηθευτή, μηνιαίο κόστος προμηθειών, ένταση του κάθε εργαζομένου που εργάζεται στο τμήμα προμηθειών και αιτήματα τα οποία είναι εκκρεμή, δηλαδή δεν έχουν παραδοθεί από τους προμηθευτές. Στο τμήμα προμηθειών η βασική δομή παραμένει ίδια, υπάρχουν μικρής κλίμακας αλλαγές που αφορούν κυρίως τον οργανωτικό τομέα και αυτές είναι οι ακόλουθες:

Ο χειριστής του τμήματος προμηθειών γίνεται υπεύθυνος για όλα τα στάδια από την παραλαβή της αιτήσεως μέχρι την παραλαβή των υλικών.

Η καταχώριση τιμολογίων που έχουν σχέση με εντολές αγοράς (P.O) δεν πραγματοποιείται από το λογιστήριο αλλά από το τμήμα προμηθειών, καθώς το συγκεκριμένο τμήμα έχει μεγαλύτερη ευκολία από το λογιστήριο να ταυτίσει τιμολόγιο και εντολή αγοράς. Η μόνη προσοχή που πρέπει να δοθεί από το τμήμα προμηθειών είναι στην επιλογή της εγγραφής και στην επιλογή του φόρου, σημεία τυποποιημένα.

Τα ERP's συνέβαλαν στην αποκέντρωση των διαδικασιών και λειτουργιών των τμημάτων προμηθειών με τρόπο που να μη χάνεται ο κεντρικός έλεγχος. Επιπλέον, ο έλεγχος της εφαρμογής των διαδικασιών και των αγορών με τη χαμηλότερη τιμή γίνεται άμεσα και με μεγάλη ευκολία.

Μέσα από αυτές τις οργανωτικές κυρίως αλλαγές το τμήμα προμηθειών καλείται να παίζει περισσότερο ενεργό ρόλο στην επιχείρηση, με αποτέλεσμα να υπάρχουν αυξημένες απαιτήσεις και φόρτος εργασίας, αλλά όχι σε βαθμό που να απαιτείται ριζική αλλαγή του ανθρώπινου δυναμικού.

## 9.2 EDI & ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

EDI (ELECTRONIC DATA INTERCHANGE) είναι μια μέθοδος μεταφοράς δεδομένων μεταξύ επιχειρήσεων ή οργανισμών η οποία έχει σαν στόχο την εξ'ολοκλήρου ηλεκτρονική ανταλλαγή εμπορικών εγγράφων και/ή παραστατικών.

Τα ηλεκτρονικά έγγραφα που μπορεί να διακινούνται μέσω EDI είναι για παράδειγμα εντολές αγοράς, τιμολόγια, τιμοκατάλογοι.

Σε ένα σύστημα EDI η πληροφορία περνά από τον ηλεκτρονικό υπολογιστή της μιας επιχείρησης στον ηλεκτρονικό υπολογιστή της άλλης υπό μορφή δεδομένων (data) και όχι ως κάποιο συγκεκριμένο έγγραφο, χωρίς να υπάρχει ανάγκη για ανθρώπινη παρέμβαση για την αντιγραφή-καταχώριση ή την ερμηνεία των δεδομένων αυτών.

Για τη μεταφορά αυτών των στοιχείων και την καταχώριση από το ένα σύστημα στο άλλο χρησιμοποιούνται κάποια πρότυπα κωδικοποίησης και αποκωδικοποίησης.

Σύμφωνα με τα πρότυπα αυτά ουσιαστικά «μεταφράζεται» η πληροφορία που καταχωρείται στο σύστημα του χρήστη σε κατάλληλη μορφή data και στη συνέχεια αντίστοιχα τα στοιχεία (data) που εισέρχονται στο σύστημα-προορισμό αποκωδικοποιούνται και εμφανίζονται σε κατάλληλη μορφή.

- Στις αρχές της δεκαετίας του '70 επικρατούσε η πεποίθηση ότι το EDI (Electronic Data Interchange) θα καθιερωνόταν γρήγορα ως η κυρίαρχη τεχνολογία επιχειρηματικής επικοινωνίας. Σήμερα, περίπου το 95% των μεγάλων επιχειρήσεων παγκοσμίως όντως χρησιμοποιούν το EDI.

Το σημαντικότερο πλεονέκτημα της εφαρμογής του EDI είναι αυτό της εξοικονόμησης χρόνου για την ολοκλήρωση των συναλλαγών. Η μείωση αυτή των χρόνων επεξεργασίας των πληροφοριών για τις συναλλαγές, συνεπάγεται και μείωση στους χρόνους που απαιτούνται από την παραλαβή της παραγγελίας από τον προμηθευτή μέχρι την εκτέλεσή της (lead-time). Ακολούθως αναφέρεται ένα παράδειγμα μείωσης των lead-time από την εφαρμογή ενός συστήματος EDI.

ΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΕΝΤΟΛΗΣ	■															
ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ ΕΠΙΧ/ΣΗΣ		■														
ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΟ			■	■												
ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ ΕΠΙΧ/ΣΗΣ					■		■									
ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ						■										
ΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ							■	■	■	■	■	■	■	■		
ΠΑΡΑΔΟΣΗ															■	■
<b>ΗΜΕΡΑ</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16

#### Πριν από την εφαρμογή EDI

- Ημέρα 1: ετοιμασία και εκτύπωση εντολής αγοράς
- Ημέρα 2: έγκριση, προετοιμασία για αποστολή
- Ημέρα 4: μεταφορά από ταχυδρομείο
- Ημέρα 5: επεξεργασία και χαρακτηρισμός από παραλήπτη
- Ημέρα 6: καταχώριση πληροφορίας στο σύστημα του παραλήπτη και ετοιμασία επιβεβαίωσης παραγγελίας
- Ημέρα 7: ξεκινάει η ετοιμασία της παραγγελίας. Επιβεβαίωση στα προς αποστολή
- Ημέρα 8: επιβεβαίωση στο ταχυδρομείο
- Ημέρα 10: παραλαβή επιβεβαίωσης από την επιχείρηση του εντολέα
- Ημέρα 11: επεξεργασία επιβεβαίωσης
- Ημέρα 14: η παραγγελία είναι έτοιμη
- Ημέρα 16: η παραγγελία έχει παραδοθεί

## Μετά από την εφαρμογή EDI

ΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΕΝΤΟΛΗΣ																
ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ ΕΠΙΧ/ΣΗΣ																
ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΟ																
ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ ΕΠΙΧ/ΣΗΣ																
ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ																
ΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ																
ΠΑΡΑΔΟΣΗ																
<b>ΗΜΕΡΑ</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16

- Ημέρα 1: ετοιμασία και έγκριση εντολής αγοράς ηλεκτρονικά. Αποστολή στη θυρίδα EDI
- Ημέρα 2: παραλαβή από τη θυρίδα του παραλήπτη και απευθείας καταχώριση στο σύστημά του. Αυτόματη δημιουργία επιβεβαίωσης παραγγελίας και αποστολή της
- Ημέρα 3: ξεκινά η διαδικασία εκτέλεσης της παραγγελίας (7 ημέρες). Η επιβεβαίωση παραλαμβάνεται από τον εντολέα και γίνεται αυτόματη επεξεργασία της
- Ημέρα 9: ολοκλήρωση της παραγγελίας
- Ημέρα 11: η παραγγελία έχει παραδοθεί

### 9.3 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Ο δημόσιος τομέας είναι ο κατεξοχήν συλλογικός αγοραστής για τις περισσότερες εθνικές οικονομίες, ενώ ο όγκος των συναλλαγών που αφορούν προμήθειες μεταξύ των δημόσιων διοικήσεων και των προμηθευτών είναι τεράστιος.

Οι ηλεκτρονικές μορφές κερδίζουν συνεχώς έδαφος στο δημόσιο τομέα. Οι πιο σημαντικές μορφές αυτών που εφαρμόζονται ήδη τόσο από τις δημόσιες αρχές στην Ευρώπη, όσο και από τις ελληνικές δημόσιες αρχές παρατίθενται παρακάτω:

## **1. Δημοσίευση διακηρύξεων μέσω Διαδικτύου**

Αποτελεί την πιο συχνά χρησιμοποιούμενη ηλεκτρονική προμήθεια, που υλοποιείται συνήθως μέσω βάσεων δεδομένων που είναι προσβάσιμες μέσω διαδικτύου. Μια μεγάλη ποικιλία εθνικών & διεθνών βάσεων δεδομένων υπάρχουν σε όλη την Ευρώπη

Ο «πρόδρομος» όλων των βάσεων δεδομένων για συμβάσεις είναι η κοινοτική βάση TED (Tenders Electronic Daily). Περιλαμβάνει προκηρύξεις συμβάσεων, προαγγελίες, γενική πληροφόρηση και αναγγελίες τόσο από κράτη-μέλη όσο και από τρίτες χώρες δημόσιων συμβάσεων. Λειτουργεί εδώ και μια δεκαετία, με δωρεάν πρόσβαση και με πάνω από 600 κείμενα να εισάγονται καθημερινά.

## **2. Ηλεκτρονική παροχή εγγράφων**

Αρκετοί δημόσιοι φορείς έχουν ξεκινήσει και τη δημοσίευση όλων των εγγράφων που σχετίζονται με τις προκηρύξεις (τεχνικά σχέδια, κείμενα συμβάσεων κλπ. ), επιτρέποντας στις ενδιαφερόμενες εταιρίες εύκολη πρόσβαση σε αυτά, και σε αρκετές περιπτώσεις δίχως κανένα κόστος. Με τον τρόπο αυτό μια εταιρία δίχως να χάνει χρόνο μπορεί εύκολα να διαπιστώσει αν μια προκήρυξη την αφορά ή όχι.

## **3. Ηλεκτρονική υποβολή**

Ένας αριθμός κρατών-μελών έχει ξεκινήσει την ανάπτυξη συστημάτων διάθεσης ηλεκτρονικά της όλης διαδικασίας, συμπεριλαμβανομένης και της ηλεκτρονικής υποβολής προσφορών. Η πρόκληση για αυτά τα συστήματα είναι η ανάγκη για τη μέγιστη ασφάλεια και η πλήρης εφαρμογή των νομικών απαιτήσεων μιας δημόσιας προμήθειας.

Η Γερμανική κυβέρνηση ανέπτυξε μια ηλεκτρονική πλατφόρμα ηλεκτρονικής προμήθειας που περιλαμβάνει:

- Γενικές πληροφορίες για μια δημόσια σύμβαση,
- Μια βάση δεδομένων,
- Τη δυνατότητα «αποθήκευσης» των σχετικών εγγράφων και αρχειοθέτηση των εταιριών που κάνουν την αποθήκευση αυτή.

#### **4. Ηλεκτρονικές δημοπρασίες**

Πρόκειται για μια νέα τάση στον τομέα των δημόσιων προμηθειών, που παρέχει τη δυνατότητα να προσδιορίζεται η καλύτερη δυνατή ποιότητα σε ένα on-line διαγωνισμό. Στην παρούσα φάση δεν εφαρμόζεται μια σταθερή νομική βάση για τις ηλεκτρονικές δημοπρασίες. Κάποια κράτη-μέλη εργάζονται με «πειραματική» νομοθεσία προκειμένου να εφαρμόζουν πιλοτικά προγράμματα σε αυτόν τον τομέα. Πάντως, οι νέες κοινοτικές οδηγίες για τις δημόσιες συμβάσεις θέτουν κανόνες και για τις ηλεκτρονικές δημοπρασίες.

#### **5. Ηλεκτρονικές market places**

Αυτές επιτρέπουν σε επιχειρήσεις να παρουσιάζουν το εταιρικό προφίλ τους και τα προϊόντα τους σε μια ειδική για το σκοπό αυτό πλατφόρμα στο διαδίκτυο, προσφέροντας στις δημόσιες αρχές τη δυνατότητα να έχουν μια γενική εικόνα της αγοράς. Συνδυασμένες με ηλεκτρονικούς καταλόγους, μπορούν να γίνουν μια πλατφόρμα που επιτρέπει στους φορείς του δημοσίου να κάνουν παραγγελίες προϊόντων.

#### **6. Ηλεκτρονικοί κατάλογοι (e-catalogues)**

Μια σειρά δημόσιων αρχών στην Ευρώπη έχουν αναπτύξει ηλεκτρονικούς καταλόγους, για τη διευκόλυνση των διαδικασιών συμβάσεων που προκηρύσσουν, αλλά και τη μείωση των δαπανών. Οι αρμόδιοι για προμήθειες υπάλληλοι αυτών των φορέων μπορούν να παραγγέλνουν προϊόντα που περιλαμβάνονται στους καταλόγους αυτούς, δίχως να «ανοίγουν» διαδικασίες προμηθειών. Συνήθως, οι εταιρίες που καταχωρούνται σε αυτούς τους καταλόγους έχουν μια σύμβαση-πλαίσιο με τη δημόσια αρχή.

## 7. Συστήματα προεπιλογής

Στις διαδικασίες δημόσιων συμβάσεων οι εταιρίες πρέπει να αποδεικνύουν ότι πληρούν συγκεκριμένες οικονομικές, χρηματοδοτικές και τεχνικές προδιαγραφές, καθώς και την εμπειρία τους. Επιπλέον, πρέπει να υποβάλλουν σειρά εγγράφων για κάθε διαγωνισμό (πιστοποιητικό Επιμελητηρίου, τραπεζικές καταστάσεις κ.ά).

Τα Συστήματα προεπιλογής μπορούν να αντικαταστήσουν αυτή τη γραφειοκρατική διαδικασία. Η ιδέα είναι να ελέγχονται τα έγγραφα της εταιρίας μια φορά (1 φορά ετησίως από αρμόδιο όργανο) και μετά την υποβολή τους να είναι διαθέσιμα on-line για όλους τους δημόσιους φορείς.

Ήδη τέτοιο σύστημα λειτουργεί από την κυβέρνηση της Αυστρίας (Kataster)

## 8. Ηλεκτρονικές κάρτες αγορών-πληρωμών

Η ανάπτυξη των συστημάτων ηλεκτρονικού εμπορίου αλλάζει την προσέγγιση για τις δημόσιες συμβάσεις, προσφέροντας την ευκαιρία για μείωση του κόστους προμηθειών, βελτίωση αποτελεσματικότητας, και παρέχοντας ένα πλήθος πληροφορικών συστημάτων διαχείρισης.

## 10. ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΕΠΙΒΑΛΛΟΥΝ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Όλοι οι ανωτέρω παράγοντες έχουν συντελέσει στην εξέλιξη των προμηθειών και μάλιστα στην βελτίωση μίας από τις σημαντικότερες λειτουργίες που ασκεί το εκάστοτε τμήμα προμηθειών, αυτή της αξιολόγησης των προμηθευτών.

Η μέτρηση και η μεθοδολογία αξιολόγησης στην Λειτουργία των Προμηθειών είναι ένα θεμελιώδες τμήμα και εργαλείο της άσκησης της Διοίκησης (Management) και η διαπίστωση αυτή ισχύει για όλες τις δραστηριότητες και τα τμήματα που αναπτύσσονται και λειτουργούν στα σύγχρονα επιχειρηματικά περιβάλλοντα.

Ιδιαίτερα, στα τμήματα Προμηθειών – Αγορών, ο σκοπός της Αξιολόγησης της Απόδοσης είναι η κατανόηση και η διαρκής βελτίωση του τρόπου δράσης αυτής της σημαντικής για την Εφοδιαστική Αλυσίδα λειτουργίας των Προμηθειών και των αποτελεσμάτων τα οποία επιτυγχάνει.



Στα πλαίσια επίτευξης αυτού του σκοπού, η **Αξιολόγηση της Απόδοσης βοηθά** στην:

- Αντίληψη του βαθμού ικανοποίησης των πελατών (εσωτερικών – εξωτερικών)
- Κατανόηση των αιτιών δημιουργίας των προβλημάτων
- Εστίαση της προσοχής σε περιοχές προτεραιότητας
- Λήψη μέτρων όπου κρίνεται απαραίτητο
- Βελτίωση των διαδικασιών λήψης απόφασης
- Ανάπτυξη καλύτερων σχέσεων με προμηθευτές, πελάτες και άλλες λειτουργίες-τμήματα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.
- Αποδοχή – παραδοχή χαμηλών ή υψηλών αποδόσεων των εργαζομένων
- Παρακίνηση των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσης της εργασίας τους.

Η διαδικασία της Αξιολόγησης της Απόδοσης πρέπει να συμπεριλαμβάνεται στην καθημερινή εργασία του τμήματος Προμηθειών και να είναι διαρκής.

## 11. ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

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

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

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

- Την τήρηση του χρόνου παράδοσης των υλικών/υπηρεσιών ή εκτέλεσης του χρονοδιαγράμματος έργων.
- Το χαμηλό κόστος αγοράς
- Την ποιότητα των παραδιδόμενων υλικών/υπηρεσιών/έργων
- Τη συνεργασία του προμηθευτή με την εταιρεία σε δύσκολες περιστάσεις.

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

Παρακάτω, παρουσιάζεται ένα τυπικό «φύλλο καταγραφής προβληματικών παρτίδων» στο οποίο ο αρμόδιος επί των παραλαβών μπορεί να τηρεί και να καταγραφεί κάθε προβληματική παρτίδα.

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

Ειδικά, όσον αφορά τους νέους προμηθευτές, μπορεί να γίνεται επίσκεψη από αρμόδια στελέχη της εταιρείας στους χώρους δραστηριότητας τους, ώστε να εκτιμάται τεκμηριωμένα η δυνατότητα ανταπόκρισης του.

<b>ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΧΥΖ</b>	<b>ΦΥΛΛΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ</b>	<b>ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:..</b>
---------------------	---	---------------------------

<b>A/A</b>	<b>ΗΜ/ΝΙΑ</b>	<b>ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΙΜΟΛΟΓΙΟΥ</b>	<b>ΥΛΙΚΟ</b>	<b>ΠΟΣΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΠΡΟ ΒΛΗ ΜΑ</b>	<b>ΕΝΕΡΓΕΙ ΕΣ- ΠΑΡΑΤΗ ΡΗΣΕΙΣ</b>	<b>Ο ΠΑΡΑΛΑΒΩΝ</b>

<b>A/A</b>	<b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ</b>	<b>ΟΝΟΜΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ</b>	<b>ΤΗΛ.</b>	<b>FAX</b>	<b>Δ/ΝΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕ ΥΤΗ</b>	<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΟ ΜΕΝΩΝ ΥΛΙΚΩΝ</b>	<b>ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΩΣ ΕΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ</b>						
							<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	

Επεξηγήσεις Κριτηρίων:

1= ποιότητα παραδεδομένων υλικών,

2= συνέπεια στους όρους προμήθειας,

3= τιμή πώλησης,

4= πιστοποίηση ή μη κατά ISO 9000,

5= ανταπόκριση σε έκτακτες καταστάσεις,

6= μοναδικός προμηθευτής για κάποιο υλικό.

Σημείωση: κατά την αξιολόγηση των προμηθευτών σημειώνεται το σημείο X στο αντίστοιχο τετραγωνίδιο των κριτηρίων, με βάση τα οποία έγινε εγκεκριμένος από την εταιρεία.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## 12. ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗ / ΤΕΧΝΟΚΡΑΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΥΛΙΚΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Για κάθε κατηγορία υλικού/ υπηρεσίας, όπως έχει διαμορφωθεί, 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

### 1- ΥΛΙΚΑ ΥΨΗΛΗΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ

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*. Ο προμηθευτής θα είναι σε θέση να παραδώσει σε καλές τιμές, αφού η αγορά παρουσιάζει μία ευελιξία προμήθειας. Επίσης υπάρχει δυνατότητα αλλαγής προμηθευτή.

Η δημιουργία σημαντικών οικονομικών ωφελειών επιτυγχάνει 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

- Ø Χρησιμοποίηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Ø 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.
- Ø Ταυτόχρονα, ο προμηθευτικός κίνδυνος είναι περιορισμένος αφού οι απαιτήσεις μπορούν να ικανοποιηθούν από αρκετούς προμηθευτές.
- Ø Δυναμική έως επιθετική προσέγγιση της αγοράς.

### ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

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

### ΣΥΜΦΩΝΙΑ-ΣΥΜΒΑΣΗ

#### *Ιδιαίτερα Χαρακτηριστικά*

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

## 2- ΜΗ ΚΡΙΣΙΜΑ ΥΛΙΚΑ

Η κατηγορία των υλικών / υπηρεσιών, που έχει ήδη διαμορφωθεί με τον χαρακτηρισμό *Μη Κρίσιμα Υλικά -Τακτικής Απόκτησης*, περιέχει χαμηλής αξίας, υψηλού όγκου 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 Συστηματικής Σύμβασης - Συμφωνίας.* Συστηματική Σύμβαση είναι μία επέκταση των ανοικτών παραγγελιών (blanket orders), αλλά περισσότερο εξειδικευμένη και αναλυτικότερη, όπως φαίνεται και από τον ορισμό. 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 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.*

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

- Ø Ενοποίηση -Τυποποίηση
- Ø Προτυποποίηση των υλικών/ υπηρεσιών
- Ø Μείωση αριθμού προμηθευτών
- Ø Ελαχιστοποίηση αποθεμάτων
- Ø Ελαχιστοποίηση διαχειριστικού φόρτου

## ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ-ΤΑΚΤΙΚΕΣ

- Ø Προμήθεια τυποποιημένων υλικών
- Ø Σχεδιασμός αυτοματοποιημένου συστήματος τοποθέτησης παραγγελιών ,απλοποίηση π.χ. Σχεδίαση αποτελεσματικού ελέγχου παραλαβής παραγγελιών
- Ø Προμήθεια από εγχώρια αγορά, ειδικά για την περίπτωση περιφερειακής δραστηριότητας
- Ø Επιλογή προμηθευτών με δυνατότητα διάθεσης μεγάλης κατηγορίας υλικών
- Ø 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.
- Ø 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).
- Ø Δημιουργία συμφωνιών παροχής υπηρεσιών (service contracts agreements), όπου συμφωνείται ότι ο προμηθευτής υποχρεούται να παραδίδει τα υλικά στα σημεία που βρίσκονται οι τελικοί χρήστες με διαχωρισμό των υλικών ανά τμήμα.
- Ø 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*

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



- Ø Δικαίωμα του αγοραστή για επιστροφή υλικών κατά τη χρήση λόγω ακαταλληλότητας

### 3- ΥΛΙΚΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ

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 και έγκαιρης ανάμιξης του προμηθευτή.

#### ΣΤΟΧΟΙ

Επίτευξη της καλύτερης δυνατής μακροπρόθεσμης συμφωνίας (long term agreement).

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

- Ø Ακριβής πρόγνωση των μελλοντικών απαιτήσεων
- Ø Ανάλυση προμηθευτικού ρίσκου
- Ø Προσεκτική επιλογή προμηθευτή
- Ø Ανάλυση κόστους
- Ø Αποτελεσματική διαδικασία αντιμετώπισης αλλαγών στις παραγγελίες

ΣΥΜΦΩΝΙΑ – ΣΥΜΒΑΣΗ

*Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά:*

- Ø Μακροπρόθεσμη συμφωνία
- Ø Λεπτομερής περιγραφή προδιαγραφών

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

#### 4- ΥΛΙΚΑ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ - ΥΨΗΛΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

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

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

##### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

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

##### ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ - ΤΑΚΤΙΚΕΣ

- Ø Συνεχής προγραμματισμός μελλοντικών απαιτήσεων.
- Ø Ανάλυση προμηθευτικού ρίσκου.
- Ø Έρευνα για εναλλακτικά υλικά/ πηγές προμήθειας
- Ø Ανάπτυξη τρόπων προληπτικής αντιμετώπισης τυχόν προβλημάτων προμήθειας.

##### ΣΥΜΦΩΝΙΑ- ΣΥΜΒΑΣΗ

*Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά:*

- Ø Μακροπρόθεσμη συμφωνία
- Ø Διατήρηση αποθέματος από προμηθευτές

## **Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΓΙΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ: ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΘΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ.**

- Ø Σύγχρονες σχέσεις Αγοραστών – προμηθευτών
- Ø Οι κώδικες ηθικής.
- Ø Οι τακτικές και τα πρότυπά τους
- Ø Πολιτικές που περιέχουν πρακτικές ηθικής
- Ø Τρόποι συμπεριφοράς προς αποφυγήν
- Ø 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:

- Ø Τους συναδέλφους υπαλλήλους γενικά.
- Ø Τους συναδέλφους του τμήματος Προμηθειών
- Ø Τους Προμηθευτές.

### ΟΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

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

### ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΠΟΥ ΠΕΡΙΕΧΟΥΝ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΗΘΙΚΗΣ

- Ø Το προσωπικό του τμήματος Προμηθειών δεν πρέπει να εμπλέκεται σε καταστάσεις που δημιουργούν σύγκρουση καθηκόντων ή έχουν ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη της αίσθησης της προσωπικής υποχρέωσης.
- Ø Οι αγοραστές οφείλουν να χειρίζονται όλες τις υποθέσεις, να αντιμετωπίζουν όλους τους προμηθευτές με αίσθημα δικαίου, χωρίς προκατάληψη.

- Ø 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.
- Ø Το προσωπικό του τμήματος Προμηθειών οφείλει να προστατεύει την επιχείρηση του από κακόβουλες πράξεις και να μη κοινοποιεί εμπιστευτικές πληροφορίες.
- Ø Οι αγοραστές δεν πρέπει να εκμεταλλεύονται τις σχέσεις προμηθευτή και επιχείρησης προς ίδιο όφελος.

#### ΠΡΟΤΥΠΑ ΗΘΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

- Ø Σε όλες σας τις ενέργειες θα πρέπει να θεωρείται ότι πάνω απ' όλα βρίσκεται το συμφέρον της επιχείρησης .
- Ø Να εξαντλείται κάθε δυνατότητα για αξιοποίηση των οικονομικών πόρων της επιχείρησης χρησιμοποιώντας ορθόδοξα μέσα και τακτικές.
- Ø Επιτρέπεται σε όλους τους υποψήφιους προμηθευτές που δείχνουν ενδιαφέρον να υποβάλλουν προσφορές και προτάσεις συνεργασίας.
- Ø Να σέβεστε τις οποιοσδήποτε 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.
- Ø Να δέχεστε τις υποδείξεις των άλλων (συναδέλφων - προμηθευτών κ.λπ.) και να οδηγείστε από αυτές χωρίς να χάνετε την αυτοτέλεια σας, την αξιοπρέπεια σας και τον βαθμό ευθύνης που έχετε.
- Ø 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.
- Ø 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,
- Ø Σε όλες τις αποφάσεις να χρησιμοποιείται ο κοινός νους και κρίση .

## ΤΡΟΠΟΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗΝ

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

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

Κατά την αξιολόγηση των προμηθευτών λαμβάνονται υπόψη:

- Ø Το πλήθος των κριτηρίων αξιολόγησης
- Ø Γενικά χαρακτηριστικά προμηθευτών προς εξέταση
- Ø Τα κριτήρια προς επιλογή 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 μείωσή 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:

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

### **2. Τιμή**

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

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

### **3. Διαθεσιμότητα**

Κριτήρια Αξιολόγησης της Διαθεσιμότητας των Υλικών και Υπηρεσιών των Υποψήφιων Προμηθευτών

#### Εξασφάλιση προμήθειας

##### ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ

1. Οικονομική σταθερότητα
2. Βαθμός συμμετοχής αγοραζόμενων υλικών στο σύνολο του επιχειρηματικού σχεδιασμού των προμηθευτών
3. Βαθμός πρόσβασης των προμηθευτών στις αγορές των α' 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 μεταφορών - μεταφορτώσεων Εξυπηρέτηση - Υποστήριξη - Προσαρμοστικότητα. Κριτήρια Αξιολόγησης της Εξυπηρέτησης - Προσαρμοστικότητας των Προμηθευτών

### **13. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΤΑΚΥΡΩΣΕΩΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

Τα ανωτέρω κριτήρια εφαρμόζονται σε όλα τα είδη προμηθειών. Ωστόσο, επειδή ο δημόσιος τομέας είναι ο κατεξοχήν συλλογικός αγοραστής για τις περισσότερες εθνικές οικονομίες, και ο όγκος των συναλλαγών που αφορούν προμήθειες μεταξύ των δημόσιων διοικήσεων και των προμηθευτών είναι τεράστιος, θα εστιάσουμε στα κριτήρια επιλογής Προμηθευτών του Δημοσίου.

Όπως αναλυτικά αναφέρεται στο συνημμένο Παράρτημα-Κανονισμό Προμηθειών Δημοσίου, δύο είναι τα κριτήρια για την τελική επιλογή του Προμηθευτή και την κατακύρωση της προμήθειας, είτε η χαμηλότερη τιμή μόνο είτε η συμφερότερη προσφορά.



Στην διακήρυξη ή στην πρόσκληση για υποβολή προσφορών, καθορίζεται υποχρεωτικά αν η κατακύρωση θα γίνει με βάση τη χαμηλότερη μόνο τιμή ή την συμφερότερης προσφορά. Στην περίπτωση της συμφερότερης προσφοράς, καθορίζονται κατά φθίνουσα σειρά σπουδαιότητας, όπου αυτό είναι δυνατό τα στοιχεία με βάση τα οποία γίνεται η αξιολόγηση.

Για την αξιολόγηση μιας προσφοράς ως συμφερότερης, λαμβάνονται υπόψη κυρίως τα παρακάτω κριτήρια:

- Ø Η τιμή
- Ø Ο χρόνος παραδόσεως των προϊόντων
- Ø Η ποιότητα τους με βάση τις τεχνικές προδιαγραφές της διακηρύξεως
- Ø Η τεχνική αξία και η αποδοτικότητα τους με βάση τις τεχνικές προδιαγραφές της διακηρύξεως
- Ø Το κόστος εγκαταστάσεως και λειτουργίας
- Ø Η παρεχόμενη εγγύηση καλής λειτουργίας
- Ø Η εξυπηρέτηση μετά την πώληση και η τεχνική βοήθεια εκ μέρους του προμηθευτή
- Ø Τα λειτουργικά και αισθητικά χαρακτηριστικά του προϊόντος
- Ø Η σχέση κόστους αποδοτικότητας ή και άλλα στοιχεία, ανάλογα με τη φύση των υπό προμήθεια προϊόντων ή και των ιδιαίτερων αναγκών της αναθέτουσας αρχής,
- Ø Οι όροι πληρωμής

Ωστόσο, στην πλειονότητα των διαγωνισμών, το κριτήριο κατακύρωσης είναι αυτό της κριτήριο να χαμηλότερης τιμής.

Παρακάτω παρατίθεται ένα παράδειγμα μειοδοτικού διαγωνισμού, **με κριτήριο ανάθεσης τη χαμηλότερη τιμή.**

## 14. CASE STUDY : ΠΡΟΧΕΙΡΟΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ

### ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ ΠΡΟΧΕΙΡΟΥ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών προκηρύσσει πρόχειρο διαγωνισμό με κλειστές προσφορές και με κριτήριο αξιολόγησης τη χαμηλότερη τιμή, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 2 παρ. 5 του Ν. 2286/95, του Π.Δ. 394/96, την αρ. Π1/433/19.02.2003 απόφαση του Υφυπουργού Ανάπτυξης και την από 20.07.2005 απόφαση του Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών για την έγκριση του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων έτους 2005 και την αρ. 1/01.09.2005 απόφαση του Πρυτανικού Συμβουλίου για την προμήθεια και εγκατάσταση:

1. Ενός μονού αντικλεπτικού συστήματος
2. Ενός διπλού αντικλεπτικού συστήματος
3. Δύο συστημάτων μαγνητισμού - απομαγνητισμού

για τις ανάγκες των Παραρτημάτων της Υπηρεσίας Βιβλιοθήκης και Πληροφόρησης (Υ.ΒΙ.Π.) του Πανεπιστημίου σε Έδεσσα και Νάουσα και όπως αυτά περιγράφονται στις τεχνικές προδιαγραφές του ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ Α΄.

Ο προϋπολογισμός της δαπάνης ανέρχεται σε € 45.000,00 πλέον Φ.Π.Α. και θα βαρύνει τις πιστώσεις του Π.Δ.Ε 2005, ΣΑΕ 046, κωδικός έργου 4600039.

<p>Ο διαγωνισμός θα γίνει στις <b>04/10/2005</b> ημέρα <b>Τρίτη</b> και ώρα <b>10:00 π.μ.</b> στα γραφεία του Τμήματος Προμηθειών του Πανεπιστημίου στην Θεσσαλονίκη, οδός Εγνατία 156, ενώπιον της Επιτροπής Διαγωνισμού.</p>
--

1. Οι τιμές θα πρέπει να δίνονται σε ευρώ για προμήθεια, μεταφορά και τοποθέτηση των προσφερομένων ειδών στους χώρους που θα υποδείξει στον προμηθευτή η Υ.ΒΙ.Π. στις έδρες των Παραρτημάτων της σε Έδεσσα και Νάουσα. Πέραν της τιμής, στην προσφορά θα αναφέρεται το ποσοστό του Φ.Π.Α. που υπάγεται το προσφερόμενο είδος. Προσφορές που δεν δίνουν τις τιμές σε ευρώ ή που καθορίζουν σχέση ευρώ προς ξένο νόμισμα θα απορρίπτονται σαν απαράδεκτες. Οι τιμές της προσφοράς είναι δεσμευτικές για τον προμηθευτή μέχρι την

οριστική παραλαβή των ειδών. Η τιμή, η οποία θα αναγράφεται αριθμητικώς, θα δοθεί για το σύνολο των ειδών που περιγράφονται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄.

Οι προσφορές κατατίθεται ιδιοχείρως στο Τμήμα Προμηθειών του Πανεπιστημίου την ημέρα του διαγωνισμού και μέχρι την έναρξη της συνεδρίασης της Επιτροπής του Διαγωνισμού. Εκτός της ιδιόχειρης κατάθεσης των προσφορών κατά τα ανωτέρω, αυτές μπορούν να αποστέλλονται και με άλλον τρόπο (ΕΛΤΑ ή COURIER) με την προϋπόθεση όμως ότι οι προσφορές θα φθάσουν στην υπηρεσία μέχρι την προηγούμενη της ημέρας διενέργειας του διαγωνισμού.

2. Το Πρυτανικό Συμβούλιο του Πανεπιστημίου έχει το δικαίωμα, βάσει του άρθρου 21 του ΠΔ394/96 και με τις προβλεπόμενες σ' αυτό αυξομειώσεις (αύξηση της ποσότητας κατά 30% - αλλά όχι πέραν των 45.000 € συνολικά- ή και μείωσή της κατά 50%) είτε να κατακυρώσει την προμήθεια στον τελευταίο μειοδότη, είτε να κρίνει το αποτέλεσμα ασύμφορο και να επαναλάβει το διαγωνισμό με τους ίδιους ή άλλους όρους, είτε να ματαιώσει το διαγωνισμό, είτε να πραγματοποιήσει την προμήθεια και χωρίς διαγωνισμό με τη διαδικασία του άρθρου 2 παρ.12 & 13 του Ν.2286/95 των διαπραγματεύσεων, χωρίς από όλες αυτές τις ενέργειες να προκύπτει δικαίωμα ή κάποια αξίωση απ' αυτούς που έλαβαν μέρος στο διαγωνισμό. Η ως άνω αυξομείωση της ποσότητας των ειδών μπορεί να γίνει και μετά την υπογραφή της σύμβασης κατά την διάρκεια της ισχύος της, δηλαδή πριν από την τελευταία παράδοση των ειδών, σύμφωνα με τη γνωμοδότηση 260/91 του Ν.Σ.Κ.
3. Οι προσφορές και όλα τα έγγραφα που απαιτούνται για τη συμμετοχή στο διαγωνισμό θα συντάσσονται υποχρεωτικά στην ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΓΛΩΣΣΑ.
4. Χρόνος ισχύς της προσφοράς εκατόν είκοσι (120) ημερολογιακές ημέρες.
5. Η ΕΓΓΥΗΣΗ ΚΑΛΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ των όρων της σύμβασης, θα προσκομισθεί υποχρεωτικά από τον προμηθευτή στον οποίο έγινε η κατακύρωση κατά την ημέρα υπογραφής της σύμβασης, θα αντιστοιχεί σε ποσοστό 10% της συνολικής συμβατικής αξίας χωρίς το Φ.Π.Α. και θα περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία των παρ. 3 και 5 του άρθρου 25 του Π.Δ. 394/96. Η εγγύηση καλής εκτέλεσης θα εκδίδεται από πιστωτικά ιδρύματα ή άλλα νομικά πρόσωπα που λειτουργούν νόμιμα στα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και έχουν το δικαίωμα αυτό, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 25 του ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΔΗΜΟΣΙΟΥ (Κ.Π.Δ. 394/96). Η εγγυητική αυτή επιστολή θα επιστραφεί μετά την ποιοτική και ποσοτική παραλαβή των ειδών και αφού αντικατασταθεί από εγγυητική επιστολή καλής λειτουργίας.

6. Ως ΕΓΓΥΗΣΗ ΚΑΛΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ των ειδών ορίζεται η εγγυητική επιστολή ποσού ίσου με το 3% της συμβατικής αξίας. Η εγγυητική επιστολή θα ισχύει επί τρίμηνο μετά τη λήξη του χρόνου εγγύησης καλής λειτουργίας που θα δοθεί από τον προμηθευτή με την προσφορά του. Κατά τα λοιπά ισχύει το άρθρο 25 παρ. 3 και 12 του Π.Δ. 394/96. Κατά την διάρκεια του παραπάνω χρονικού διαστήματος ο προμηθευτής είναι υποχρεωμένος, ύστερα από σχετική ειδοποίηση του Πανεπιστημίου να επισκευάζει το είδος που έχει υποστεί βλάβη (οι υποχρεώσεις των αναδόχων περιγράφονται λεπτομερέστερα στις τεχνικές προδιαγραφές του ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ Α΄ της διακήρυξης). Ο χρόνος ανταπόκρισης σε τυχόν προβλήματα δεν θα πρέπει να ξεπερνά τις δύο (2) εργάσιμες ημέρες από την ημέρα ειδοποίησης για ένα (1) τουλάχιστον έτος. Σε περίπτωση που ο προμηθευτής δεν ανταποκρίνεται στο αίτημα του Πανεπιστημίου θα του επιβάλλεται πρόστιμο 150,00 ευρώ για κάθε ημέρα καθυστέρησης και για έξι (6) εργάσιμες ημέρες και στη συνέχεια θα καταπίπτει με απόφαση του Πρυτανικού Συμβουλίου η εγγυητική επιστολή καλής λειτουργίας.
7. Η προμήθεια των παραπάνω ειδών απαλλάσσεται από κρατήσεις υπέρ Μ.Τ.Π.Υ. 3%, χαρτόσημο επί του ποσού του Μ.Τ.Π.Υ. 2%, ΟΓΑ χαρτοσήμου 20% επί του ποσού του χαρτοσήμου. Τον ανάδοχο όμως βαρύνουν τα έξοδα μεταφοράς μέχρι της θέσεως τοποθετήσεως που θα υποδείξει το Πανεπιστήμιο. Επί πλέον θα του παρακρατηθεί φόρος ο οποίος υπολογίζεται με συντελεστή 4% για τις προμήθειες υλικών στο καθαρό ποσό της αξίας του τιμολογίου. Το Πανεπιστήμιο θα του χορηγήσει βεβαίωση για την παρακράτηση του ανωτέρω φόρου, προκειμένου να τη χρησιμοποιεί κατά την υποβολή της ετήσιας φορολογικής του δήλωσης στις Δ.Ο.Υ.
8. Η κατακύρωση του διαγωνισμού γίνεται από το Πρυτανικό Συμβούλιο του Πανεπιστημίου είτε για το σύνολο των ειδών της κατάστασης είτε για ορισμένα μόνο είδη αυτής και ανακοινώνεται εγγράφως στον ανακηρυχθέντα προμηθευτή. Αυτός υποχρεούται να προσέλθει μέσα σε δέκα (10) ημέρες από την Ανακοίνωση Κατακύρωσης για την υπογραφή της σχετικής σύμβασης προσκομίζοντας την προσήκουσα εγγυητική καλής εκτέλεσης η οποία παραμένει στο Πανεπιστήμιο μέχρι την πλήρη εκτέλεση της σύμβασης κατά την έννοια της παρ. 5 του άρθρου 24 του Π.Δ. 394/96.

**Κριτήρια κατακύρωσης όταν για την τελική επιλογή του προμηθευτή κριτήριο είναι μόνο η χαμηλότερη τιμή:**

**α) Η συμφωνία της προσφοράς προς τους όρους και τις τεχνικές προδιαγραφές της διακήρυξης και της πρόσκλησης.**

**β) Ο ανταγωνισμός που αναπτύχθηκε.**

**γ) Η προσφερόμενη τιμή σε σχέση με τις τιμές που προσφέρθηκαν σε προηγούμενους διαγωνισμούς και την τρέχουσα στην αγορά τιμή, για όμοιο ή παρεμφερές υλικό. Η κατακύρωση τελικά γίνεται στον προμηθευτή με την χαμηλότερη τιμή, εκ των προμηθευτών των οποίων οι προσφορές έχουν κριθεί ως αποδεκτές με βάση τις τεχνικές προδιαγραφές και τους όρους της διακήρυξης**

9. Χρόνος παράδοσης:

Ο χρόνος παράδοσης ορίζεται σε σαράντα πέντε (45) ημερολογιακές ημέρες από την ημερομηνία υπογραφής της σύμβασης και μπορεί να παραταθεί το ανώτερο μέχρι ¼ αυτού με επιφύλαξη των δικαιωμάτων του Δημοσίου για την επιβολή των προβλεπόμενων κυρώσεων (άρθρο 26 του Κ.Π.Δ.). Επισημαίνεται ότι μετά την λήξη της παραπάνω παράτασης θα κινείται η διαδικασία κήρυξης του προμηθευτή εκπτώτου.

10. Σε περίπτωση που ο ανακηρυχθείς προμηθευτής δεν προσέλθει μέσα στην προθεσμία που του ορίστηκε για να υπογράψει τη σχετική σύμβαση, κηρύσσεται υποχρεωτικά έκπτωτος από την κατακύρωση που έγινε στο όνομα του και από κάθε δικαίωμα σε αυτήν με απόφαση του αρμοδίου συλλογικού οργάνου και επιβάλλονται οι προβλεπόμενες από τον νόμο κυρώσεις. Με την ίδια διαδικασία ο προμηθευτής κηρύσσεται υποχρεωτικά έκπτωτος εφόσον δεν εκπληρώσει τις συμβατικές του υποχρεώσεις και ιδιαίτερα εφόσον δεν παραδώσει ή αντικαταστήσει τα συμβατικά είδη μέσα στο συμβατικό χρόνο ή στο χρόνο παράτασης που του δόθηκε με τη νόμιμη διαδικασία. Με την απόφαση για έκπτωση του συλλογικού οργάνου καθορίζονται και οι επιβαλλόμενες κυρώσεις σύμφωνα με τα όσα προβλέπονται στο άρθρο 34 του Π.Δ. 394/96. Ο προμηθευτής δεν κηρύσσεται έκπτωτος από την κατακύρωση ή τη σύμβαση όταν ή μη έγκαιρη υπογραφή της σύμβασης ή η μη εκπλήρωση των συμβατικών υποχρεώσεων οφείλεται σε υπαιτιότητα του Πανεπιστημίου ή σε λόγους ανωτέρας βίας, η απόδειξη των οποίων γίνεται αποκλειστικά από τον προμηθευτή.

11. Τρόπος πληρωμής – κρατήσεις:

Η πληρωμή του αναδόχου γίνεται μετά την οριστική ποσοτική και ποιοτική παραλαβή όλων των ειδών και εντός 75 ημερών. Μετά την παρέλευση του ανωτάτου τούτου ορίου ανακύπτει θέμα καταβολής από το Πανεπιστήμιο τόκων υπερημερίας σύμφωνα με την οδηγία 2000/35 της Ευρωπαϊκής Ένωσης που ισούται με το επιτόκιο αναφοράς της Ευρωπαϊκής Τράπεζας, συν 3 ποσοστιαίες μονάδες. Για την έκδοση εντάλματος πληρωμής απαιτούνται τα δικαιολογητικά που αναφέρονται στα άρθρα 35 και 36 του Κανονισμού Προμηθειών του Δημοσίου Π.Δ. 394/96. Κατά τα λοιπά ισχύουν οι διατάξεις του Π.Δ. 394/96.

12. Ενστάσεις υποβάλλονται για τους λόγους και σύμφωνα με τη διαδικασία που προβλέπεται από το άρθρο 15 του Π.Δ. 394/96, όπως αυτό τροποποιήθηκε με το άρθρο 35 του Ν. 3377/2005 (ΦΕΚ 202/Α/19.08.2005), κατά το οποίο «για το παραδεκτό της άσκησης ένστασης σύμφωνα με τις παραγράφους 1 και 2, προσκομίζεται παράβολο κατάθεσης υπέρ του Δημοσίου ποσού ίσου με το 0,10 επί τοις εκατό (0,10%) επί της προϋπολογισμένης αξίας του υπό προμήθεια είδους, το ύψος του οποίου δεν μπορεί να είναι μικρότερο των χιλίων (1.000) και μεγαλύτερο των πέντε χιλιάδων (5.000) ευρώ».

## **15. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ**

Για λόγους εξοικονόμησης κόστους, κάποιες φορές παραβλέπεται ο παράγοντας “ποιότητα” και η αξιολόγηση γίνεται κατά κύριο λόγο με κριτήριο τη χαμηλότερη τιμή.

Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι κατ’ επέκταση προσφερόμενες υπηρεσίες στο κοινό να θεωρούνται αναξιόπιστες, καθώς αποδεικνύεται ότι δεν πληρούν βασικές τεχνικές προδιαγραφές-πρότυπα.

Για το λόγο αυτό κρίναμε σκόπιμο να αναφέρουμε μία σειρά από προτάσεις, που είναι απαραίτητες στη διαδικασία αξιολόγησης των Προμηθευτών του δημοσίου, προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα των παραδιδόμενων προϊόντων/υπηρεσιών που σαν τελικό αποδέκτη έχουν το κοινωνικό σύνολο, ήτοι τον καθένα από εμάς.

Ξεκινώντας από την ανάλυση της οικονομικής κατάστασης ενός Προμηθευτή, που αν μη τι άλλο θεωρείται ο πρώτος παράγοντας που πρέπει να διερευνηθεί στην διαδικασία επιλογής ενός νέου - Προμηθευτή, υπάρχουν κάποιοι δείκτες, οι οποίοι μας βοηθούν να σχηματίσουμε μια ενδεικτική εικόνα για το προφίλ του.

### **15.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

Κανείς δεν θέλει ούτε βέβαια θα ήθελε ποτέ να στηρίζει τη λειτουργία της επιχείρησής του σε προμηθευτές, που είναι στα πρόθυρα της χρεοκοπίας.

Σημαντική βοήθεια για να αναλύσουμε και να κατανοήσουμε την οικονομική και άρα συνδεδεμένη με αυτήν λειτουργική απέναντί μας αξιοπιστία και ευρωστία ενός Προμηθευτή, μας δίνουν ειδικές πηγές, όπως η ICAP, καθώς και οικονομικές πληροφορίες για τον συγκεκριμένο Προμηθευτή (ισολογισμοί, αποτελέσματα χρήσης, ισοζύγια κ.λ.π.)

## **Οριζόντια ανάλυση**

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

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

## **Ανάλυση τάσης**

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

## **Κάθετη ανάλυση**

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

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

## **Ανάλυση με αριθμοδείκτες**

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

- Τον προσδιορισμό βασικών οικονομικών χαρακτηριστικών μιας επιχείρησης και την τάση αυτών σε διαφορετικές λογιστικές χρήσης.
- Μέτρο σύγκρισης της απόδοσης μιας επιχείρησης σε σχέση με μία άλλη, η οποία μπορεί δραστηριοποιείται στον ίδιο χώρο-κλάδο.

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



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

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

### Δείκτες ρευστότητας

Οι δείκτες αυτοί ασχολούνται με τη ταμειακή ροή μιας επιχείρησης

#### **A) Δείκτης τρεχόντων= κυκλοφορούν ενεργητικό / Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις**

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

Σε περίπτωση που η ρευστοποίηση των αποθεμάτων δεν είναι εφικτή, όπως για παράδειγμα όταν πρόκειται για προϊόντα ημιτελή, τότε ενδείκνυται η χρήση του παρακάτω δείκτη:

#### **B) Δείκτης άμεσης ρευστότητας= (κυκλοφορούν ενεργητικό – αποθέματα ) / Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις**

Η μικρή τιμή των παραπάνω δεικτών αποτελεί ένδειξη προβλήματος με τη ρευστότητα και πιθανόν να υποδηλώνει την ανάγκη για εξεύρεση περαιτέρω κεφαλαίων. Τα συνήθη όρια τιμών στα οποία θα πρέπει να κινούνται οι παραπάνω δείκτες είναι:

Δείκτης τρεχόντων=2,0-1,2

Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας=1,2-1

### **Γ) Μ.Ο. Πίστωσης = Μ.Ο. Απαιτήσεων/ Μ.Ο. Πωλήσεων X 365**

Ο δείκτης υποδηλώνει κατά μέσο όρο τον αριθμό των ημερών τον οποίο δίνει μια εταιρεία κατά μία ευρεία έννοια πίστωση στους πελάτες της.

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

### **Δ) Κίνηση Αποθεμάτων= Κόστος Πωληθέντων/Μ.Ο. Αποθεμάτων**

Ο δείκτης αυτός μας πληροφορεί για το πόσες φορές η επιχείρηση αξιοποίησε τα αποθέματά της. Μια επιχείρηση θα επιδιώξει να μεγιστοποιήσει την τιμή του δείκτη, αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό τα αποθέματά της.

### **Δείκτες κερδοφορίας**

Οι εν λόγω δείκτες σχετίζονται με την κερδοφορία της επιχείρησης.

### **Α) Καθαρό Περιθώριο: = Καθαρό Κέρδος/Πωλήσεις**

Υποδηλώνει την κερδοφορία της επιχείρησης ανά ευρώ πώλησης. Η τιμή του δείκτη τείνει να είναι μικρή σε εταιρείες λιανικής, σε αντίθεση με εταιρείες που προσφέρουν εξειδικευμένα προϊόντα-υπηρεσίες.

### **Β) Λειτουργικό Περιθώριο: =Λειτουργικό κέρδος/πωλήσεις**

Υποδηλώνει την κερδοφορία της επιχείρησης ανά ευρώ πώλησης, με τη μόνη διαφορά ότι απομονώνει τα έκτακτα κέρδη-ζημιές ή έσοδα-έξοδα μη συσχετιζόμενα με τη δραστηριότητα της επιχείρησης.

### **Γ) Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων= Καθαρό Κέρδος/Ιδια Κεφάλαια**

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

### **Δ) Απόδοση Παγίων= Καθαρές Πωλήσεις /Πάγια**

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

### **Ε) Δείκτες μόχλευσης-ανάπτυξης**

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

Δείκτης χρέους =  $\text{Σύνολο Υποχρεώσεων} / \text{Ιδια Κεφάλαια}$

Τιμές μεταξύ 1,5-3 είναι αποδεκτές και ικανοποιητικές. Τιμές πάνω από 3 υποδηλώνουν εταιρείες, οι οποίες λειτουργούν με πολύ μεγάλη μόχλευση, με αποτέλεσμα να αυξάνεται αρκετά και το ρίσκο που αναλαμβάνουν. Οι επιχειρήσεις αυτές, αντιμετωπίζουν αρκετά μεγάλο ρίσκο χρεοκοπίας σε δύσκολες χρονικά περιόδους.

Ωστόσο, όπως πρωτοειπώθηκε παραπάνω, οι οικονομικοί δείκτες από μόνοι τους δεν αποτελούν παρά μόνο μια ένδειξη για την αξιοπιστία του Προμηθευτή.

Παρακάτω ακολουθεί ένα παράδειγμα, το οποίο αποδεικνύει τα ανωτέρω:

Enterprise Lagging Indicators	Οι εν λόγω δείκτες δεν προσφέρουν παρά μόνο μια εικόνα για την απόδοση μιας επιχείρησης στο <b>παρελθόν</b> . Δεν μπορούν σε καμία περίπτωση να εξασφαλίσουν την μελλοντική κερδοφορία.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κέρδος</li> <li>• Περιθώριο Κέρδους</li> <li>• Ύψος αποθέματος</li> <li>• Όγκος παραγωγής</li> <li>• Εισόδημα</li> </ul>	

Airplane lagging indicators	Airplane leading indicators
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τα μίλια που έχουν διανυθεί</li> <li>• Μέση ταχύτητα</li> <li>• Καύσιμα που καταναλώθηκαν</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προορισμός</li> <li>• Τρέχουσα κατάσταση σε σχέση με το πλάνο πτήσης</li> <li>• Η απόσταση από τον προορισμό</li> <li>• Το επίπεδο των καυσίμων</li> <li>• Τα καύσιμα που απαιτούνται σε σχέση με την απόσταση που προβλέπεται να διανυθεί</li> <li>• Οι καιρικές συνθήκες που επικρατούν στον προορισμό</li> </ul>
Εάν ένας πιλότος λάβει υπόψη του μόνο αυτούς τους παράγοντες, το αεροπλάνο απλά θα απογειωθεί	Εάν ένας πιλότος λάβει υπόψη του όλους τους ανωτέρω παράγοντες, τότε μόνο θα καταφέρει να κυβερνήσει επιτυχώς το αεροπλάνο.

Σκεφτείτε τώρα τον εαυτό σας στη διοίκηση μιας επιχείρησης. Η απάντηση του καθενός θα περιλαμβάνει σίγουρα μια σειρά από δείκτες κερδοφορίας, μεριδίων αγοράς, δανειακής επιβάρυνσης. Βεβαίως όλοι αυτοί οι δείκτες είναι απαραίτητοι και χρήσιμοι, καθώς με βάση αυτούς θα αξιολογηθεί η εταιρεία σας από τους μετόχους, τους δανειστές και τους χρηματιστηριακούς αναλυτές. Όμως, οι δείκτες αυτοί δίνουν περισσότερο μια εικόνα της αποτελεσματικότητας των επιλογών του παρελθόντος και λιγότερο μια εικόνα του τι θα συμβεί στην επιχείρηση στο μέλλον.

Για παράδειγμα, τα κέρδη μιας εταιρείας σήμερα είναι συχνά αποτέλεσμα αποφάσεων που πάρθηκαν έξι μήνες ή και ένα χρόνο πριν. Πράγματι, παρ'ότι αναγκαίοι, οι παραδοσιακοί χρηματοοικονομικοί δείκτες δεν μπορούν από μόνοι τους ούτε να προβλέψουν με ακρίβεια, αλλά και ούτε να εξασφαλίσουν την καλή πορεία μιας επιχείρησης.

Για να δράσουν ανταγωνιστικά στο νέο επιχειρησιακό πειβάλλον, οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να δημιουργήσουν ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες, να καινοτομούν, να παράγουν προϊόντα υψηλής ποιότητας με χαμηλό κόστος, να υποκινούν τους υπαλλήλους τους και να προάγουν τις ικανότητές τους. Αυτές οι ικανότητες των επιχειρήσεων πρέπει να ενσωματωθούν στην επιχειρησιακή στρατηγική και κατά συνέπεια είναι απαραίτητο να μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια αξιολόγησης της πορείας της επιχείρησης και της στρατηγικής της.

Στην κατεύθυνση αυτή είναι εμφανές ότι οι χρηματοοικονομικοί δείκτες κρίνονται ανεπαρκείς. Αυτό το κενό έρχονται να καλύψουν οι Kaplan και Norton με την τεχνική της ισορροπημένης στοιχειοθεσίας (**Balance scorecard**).

Η εν λόγω τεχνική βλέπει την εταιρική απόδοση μέσα από τέσσερις συνιστώσες (four perspectives):

- Ø τα χρηματοοικονομικά μεγέθη,
- Ø τον πελάτη,
- Ø τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες
- Ø τη μάθηση και ανάπτυξη.

### **15.2 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ BALANCED SCORECARD ΣΑΝ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

Η λογική του Συστήματος Ισορροπημένης Στοχοθέτησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για μία αποτελεσματική διαδικασία αξιολόγησης προμηθευτών. Ιδιαίτερα για προμηθευτές που θεωρούνται χρήσιμοι για την επιχειρηματική δραστηριότητα και απόδοση της επιχείρησης και ακόμα περισσότερο για τις περιπτώσεις που υπάρχει προοπτική ανάπτυξης μακροχρόνιας συνεργασίας με τους Προμηθευτές.

Η αξιολόγηση των προμηθευτών μπορεί να γίνει στις τέσσερις (4) βασικές περιοχές που προαναφέρθηκαν. Αρχικά, καθορίζονται σε κάθε περιοχή οι παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί για την επιλογή και αξιολόγηση των προμηθευτών καθώς και οι δείκτες που θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της ικανότητάς τους. Στη συνέχεια, ορίζονται οι στόχοι απόδοσης που ο εκάστοτε Οργανισμός, κοινής ή μη ωφέλειας, επιθυμεί να ικανοποιούν οι προμηθευτές και δίπλα η πραγματική απόδοση των προμηθευτών, όπως προκύπτει από την αξιολόγησή τους. Στις

περιπτώσεις που υπάρχει σχέδιο ανάπτυξης των προμηθευτών αναφέρονται και οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση των προμηθευτών ώστε να φτάσουν τους στόχους που έχουν τεθεί. Στην τελευταία περίπτωση, δεδομένου ότι υπάρχει σχέση αμοιβαίας συνεργασίας και ανάπτυξης, είναι σκόπιμο να ζητηθεί η άποψη του προμηθευτή για τον Οργανισμό-πελάτη στα ίδια θέματα. Με το συγκερασμό των απόψεων των δύο μερών, μπορεί να προκύψουν κοινά αποδεκτές αποφάσεις για την υλοποίηση ενεργειών βελτίωσης.

Παρακάτω, αναφέρονται ενδεικτικά για κάθε περιοχή ορισμένα κριτήρια επιλογής και πως αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επιλογή και αξιολόγηση των προμηθευτών.

#### Χρηματοοικονομική συνιστώσα

Κριτήριο	Δείκτης	Στόχος	Αποτέλεσμα	Συντελεστής	Ενέργειες
Υγιής χρημ/κή κατάσταση	Ρευστότητας Κερδοφορίας	Μεσαίες τιμές ανάλογα με τον κλάδο			
Ανταγωνιστικές τιμές	Ποσοστό απόκλισης από τους 2 κυριότερους ανταγωνιστές	±5%			
Εμπειρία/ φήμη στην αγορά	Λοιποί πελάτες	Να έχει πελάτες τλχ δύο εταιρείες του κλάδου			

#### Πελατειακή συνιστώσα

Κριτήριο	Δείκτης	Στόχος	Αποτέλεσμα	Συντελεστής	Ενέργειες
Ποιότητα προϊόντος/υπηρεσίας	Σύμφωνα με τις προδιαγραφές	Συμμόρφωση με προδιαγραφές			
Τεχνική υποστήριξη	Δυνατότητας διαρκούς τεχνικής υποστήριξης	Παροχή διαρκούς τεχνικής υποστήριξης			

Επικοινωνία	Μέσα επικοινωνίας, (τηλ, fax, e-mail, EDI)	Άμεση ανταπόκριση			
Πρόσθετη ενημέρωση για νέα προϊόντα/υπηρεσίες	Φυλλάδια, δίκτυο, παρουσιάσεις	Παρουσιάσεις			

#### Συνιστώσα εσωτερικών διαδικασιών

Κριτήριο	Δείκτης	Στόχος	Αποτέλεσμα	Συντελεστής	Ενέργειες
Σύστημα διαχείρισης ποιότητας	Τεκμηριωμένη εφαρμογή συστήματος	Πιστοποίηση συστήματος			
Σύστημα διαχείρισης περιβάλλοντος	Τεκμηριωμένη εφαρμογή συστήματος	Πιστοποίηση συστήματος			
Δυνατότητα αποθήκευσης	Χωρητικότητα αποθήκης, Χρόνος αποθήκευσης	1000 τεμάχια Ένας μήνας			
Έγκαιρη παράδοση	Συμφωνημένη ημερομηνία	Συμφωνημένη ημερομηνία ±2 ημέρες			
Συσκευασία	Χαρτοκιβώτια, Ανακυκλώσιμη				

#### Συνιστώσα ανάπτυξης & βελτίωσης

Κριτήριο	Δείκτης	Στόχος	Αποτέλεσμα	Συντελεστής	Ενέργειες
Παροχή εκπαίδευσης	Αριθμός εκπαιδεύσεων ετησίως				
Προσαρμογή σε νέες τεχνολογίες	Βελτίωση του προϊόντος				

### **15.3ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ BALANCED SCORECARD ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT**

Στο σημείο αυτό αξίζει να τονισθεί ότι η εν λόγω τεχνική χρησιμεύει τόσο σαν μέσο αξιολόγησης των Προμηθευτών, όσο και σαν ένα εργαλείο στρατηγικού management που κάθε Οργανισμός, είτε είναι αγοραστής είτε Προμηθευτής, θα πρέπει να εφαρμόζει.

Πόσο μάλλον όταν μιλάμε για το δημόσιο τομέα, ο οποίος λόγω του μεγάλου όγκου γραφειοκρατίας, στερείται πολλές φορές στρατηγικής τοποθέτησης σε σχέση με το ανταγωνιστικό περιβάλλον αλλά και διατύπωσης στρατηγικών στόχων.

Εύλογα εγείρεται το ερώτημα για το αν και κατά πόσο το Balanced Scorecard είναι κατάλληλο για κάθε εταιρεία και Οργανισμό, ανεξαρτήτως μεγέθους ή τομέα δραστηριότητας.

Η απάντηση είναι ότι το Balanced Scorecard είναι κατάλληλο για κάθε εταιρεία και οργανισμό, ανεξαρτήτως μεγέθους ή τομέα δραστηριότητας και υπάρχουν πολλά παραδείγματα επιτυχημένων εφαρμογών αυτής της μεθοδολογίας σε μικρότερες επιχειρήσεις. Αυτό που έχει σημασία για κάθε οργανισμό είναι η ευθυγράμμιση του ανθρώπινου δυναμικού, της εξυπηρέτησης των πελατών και των επιχειρησιακών λειτουργιών με την στρατηγική που έχει υιοθετηθεί. Ετσι, κάθε εταιρεία ανεξαρτήτως μεγέθους μπορεί να ωφεληθεί σημαντικά στην περίπτωση που κάθε εργαζόμενος κατανοεί απόλυτα την εταιρική στρατηγική και την εφαρμόζει κατά την εκτέλεση των καθημερινών του καθηκόντων.

Απ' την άλλη πλευρά, πρωταρχικός στόχος του δημόσιου τομέα, δεν είναι απλά η εκτέλεση του προϋπολογισμού και η τήρηση των ορίων του, αλλά κυρίως η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών που προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο. Οι στόχοι αυτοί επιτυγχάνονται μόνο με την υλοποίηση ενός προσεγμένου στρατηγικού σχεδίου, που δεν περιορίζεται στους οικονομικούς δείκτες, αλλά περιλαμβάνει δείκτες αποτελεσματικότητας και εκπλήρωσης του οράματος και της κυβερνητικής & κοινωνικής πολιτικής. Με την υλοποίηση του Balanced Scorecard, τα στελέχη που διοικούν τον Δημόσιο Τομέα αποκτούν πλήρη εικόνα της πορείας εκτέλεσης της στρατηγικής τους σε κάθε της βήμα και μπορούν να επεμβαίνουν αποτελεσματικά, ευθυγραμμίζοντας λειτουργίες, ανθρώπινο δυναμικό και πληροφοριακή υποδομή για την επίτευξη των επιθυμητών επιδόσεων. Γι' αυτό η μεθοδολογία του Balanced Scorecard έχει βρει πολύ μεγάλη απήχηση στον δημόσιο τομέα. Ενδεικτικά αναφέρονται ο Οργανισμός Ανάπτυξης Εμπορίου των ΗΠΑ, οι Ενοπλες Δυνάμεις των ΗΠΑ, η Νορβηγική Πολεμική Αεροπορία, ο Οργανισμός Υδρευσης Wester Water Αυστραλίας, το Βρετανικό υπουργείο Αμύνης, το υπουργείο



Αμύνης των ΗΠΑ, το υπουργείο Μεταφορών των ΗΠΑ, οι Δικαστικές Υπηρεσίες της Σιγκαπούρης κτλ.

*Κατόπιν όλων των ανωτέρω, προκύπτει ότι για να είναι σε θέση ένας Οργανισμός και δη δημόσιος να αξιολογήσει τους Προμηθευτές του με βάση το σύστημα της ισορροπημένης στοχοθεσίας, θα πρέπει πρώτα ο ίδιος να έχει εφαρμόσει εσωτερικά την εν λόγω τεχνική.*

*Δεν μπορεί να απαιτεί πιστοποιήσεις ποιότητας, όταν δεν έχει προδιαγράψει με ορθότητα και πληρότητα αυτό που θέλει.*

#### **15.4 ΤΡΟΠΟΙ ΕΓΓΥΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Όταν και μόνο όταν ο εκάστοτε δημόσιος Οργανισμός έχει περιγράψει με σαφήνεια όλες τις προδιαγραφές στον Προμηθευτή και εκείνος τις έχει κατανοήσει, πρέπει να συνεργαστεί μαζί του προκειμένου να θεωρείται το προϊόν του εγγυημένο.

Εγγυημένο/πιστοποιημένο προϊόν σημαίνει ότι ο Προμηθευτής έχει καταδείξει ότι θα παράγει και θα παραδώσει το προϊόν ή την υπηρεσία χωρίς ατέλειες.

Η πιστοποίηση του προϊόντος είναι μια μακρόχρονη και συχνά δύσκολη διαδικασία. Προϋποθέτει εργασία των τμημάτων Αγορών, Σχεδιασμού και Ποιότητας. Η διαδικασία απαιτεί λεπτομερή πρόσβαση στη ροή παραγωγής του Προμηθευτή.

Ορισμένα από τα αρχικά βήματα, για να βοηθηθεί ο Προμηθευτής να επιτύχει πιστοποιημένο προϊόν είναι:

- ❖ Επισκεφτείτε τον προμηθευτή σας. Αυτό σημαίνει ταυτόχρονη επίσκεψη αρμοδίων ατόμων από τα τμήματα Αγορών, Ποιότητας και Σχεδιασμού Προϊόντος
- ❖ Καθορίστε πλήρως τι χρειάζεστε από τον Προμηθευτή. Εξετάστε βήμα προς βήμα τις προδιαγραφές. Βεβαιωθείτε ότι ο Προμηθευτής μπορεί να ανταποκριθεί σε αυτές
- ❖ Επιλέξτε τις εγκαταστάσεις του για να βεβαιωθείτε ότι έχει τη δυνατότητα να παράγει αυτό που του ζητείται και να ικανοποιήσει πλήρως τις προδιαγραφές σας.
- ❖ Κατά τη διάρκεια του ελέγχου, χρησιμοποιείτε έναν κατάλογο Πιστοποίησης Ποιότητας Προμηθευτή για να βεβαιωθείτε ότι καλύπτετε όλα τα σημεία τα σχετικά με την παραγωγή σύμφωνα με τις προδιαγραφές σας. Ένα υπόδειγμα πιστοποίησης ποιότητας παρουσιάζεται παρακάτω
- ❖ Η επίσκεψή σας και ο κατάλογος συνιστούν έλεγχο με τα ίδια κριτήρια που χρησιμοποιείτε για τη δική σας παραγωγή. Ο έλεγχος καλύπτει όλη τη διαδικασία παραγωγής του Προμηθευτή, από τα δικά του εισαγόμενα υλικά ως το σημείο αποστολής. Εάν υπάρχει οποιοσδήποτε κίνδυνος αποστολής ελαττωματικών προϊόντων, τότε δεν μπορείτε να πιστοποιήσετε το προϊόν του Προμηθευτή.

Ø Όταν συμπληρώσετε τον κατάλογο, εξετάστε τον με τον Προμηθευτή. Μιλήστε για όποια προβλήματα τυχόν προκύπτουν. Όταν και εσείς και ο Προμηθευτής μείνετε ικανοποιημένοι για την ικανότητα και την προθυμία του να πιστοποιηθεί το εξάρτημα που αγοράζετε, μπορείτε να συζητήσετε για το ίδιο το προϊόν.

Ø Η συζήτηση αυτή περιλαμβάνει εκπροσώπους των τμημάτων Σχεδιασμού, Κατασκευής και Ποιοτικού Ελέγχου, τόσο από εσάς όσο και από τον Προμηθευτή.

Ø Μόλις παραλάβετε την πρώτη παρτίδα του Προμηθευτή, πρέπει να κάνετε έναν πλήρη έλεγχο. Ο λόγος? Πρέπει να επισημάνετε αμέσως οποιουσδήποτε τομείς όπου ο Προμηθευτής δεν ικανοποιεί τις προδιαγραφές. Δεν μπορείτε να βασιστείτε σε δειγματοληπτικό έλεγχο.

Ø Μην περιμένετε οι πρώτες παρτίδες να είναι 100% απαλλαγμένες από ελαττώματα. Εάν ανακαλύψετε λόγους απόρριψης του υλικού, αυτό σημαίνει ότι σε κάποιο στάδιο της παραγωγής, ο προμηθευτής δεν ακολουθεί τις προδιαγραφές. Όταν ανακαλύψετε και οι δύο την αιτία, μπορείτε να εξαλείψετε τα σφάλματα για πάντα.

#### **15.4.1 Εμπλέξτε τους Προμηθευτές στους Ποιοτικούς Στόχους σας**

Η διαδικασία που περιγράφηκε παραπάνω, είναι ένας τρόπος εξασφάλισης της δυνατότητας του Προμηθευτή να σας παραδίδει προϊόντα χωρίς ελαττώματα. Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις, αυτή η διαδικασία αποκαλύπτει προβλήματα τόσο από την πλευρά του Πελάτη, που στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι το δημόσιο, όσο και από τον Προμηθευτή.

Όταν κάποιος π.χ. μηχανικός σχεδιάζει ένα προϊόν που η εταιρεία του δεν κατασκευάζει, μπορεί να μην διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις για τον καλύτερο δυνατό σχεδιασμό. Ίσως να μην είναι σε θέση να προδιαγράψει τα καλύτερα υλικά για την εργασία. Ο Προμηθευτής, εάν του δοθεί η ευκαιρία, μπορεί να το κάνει καλύτερα. Για την επίτευξη της καλύτερης δυνατής ποιότητας από τον Προμηθευτή, πρέπει να τον εμπλέξετε από το στάδιο της διαδικασίας σχεδιασμού ενός νέου προϊόντος.

Αυτό είναι δύσκολο για πολλούς κατασκευαστές, για τους εξής λόγους:

- Ο κατασκευαστής πιθανόν να μην θέλει να διαρρεύσουν πληροφορίες για νέα προϊόντα.
- Πιθανόν να χρειάζονται πολλοί προμηθευτές, ώστε να καθίσταται ανέφικτη η ανάμειξη όλων στο σχεδιασμό.
- Η αποκάλυψη της σημασίας που έχει το συγκεκριμένο είδος για τον εκάστοτε Οργανισμό, μπορεί να εξασθενήσει τη διαπραγματευτική του θέση απέναντι στον Προμηθευτή.

## ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### A) Εισερχόμενα Υλικά

Πιστοποίηση προμηθευτή  
Δειγματοληπτικός έλεγχος  
Απόδοση ποιότητας προμηθευτή  
Διαχείριση απορριπτέων

### B) Αποθήκες

Διάταξη  
Ακρίβεια καταγραφής αποθεμάτων  
Παλαιότητα υλικών

### Γ) Παραγωγή

Εκπαιδευμένο προσωπικό  
Σύγχρονος εξοπλισμός  
Ποσοστό επανεπεξεργασίας  
Ποσοστό απορριπτέας παραγωγής  
Διαδικασία ελέγχου  
Ομάδες εργασίας  
Κύκλοι ποιότητας  
Άλλες ειδικές διαδικασίες

### Δ) Σχεδιασμός

Εγκαταστάσεις  
Εξοπλισμός  
Επίπεδο εμπειρίας  
Διαχείριση απορριπτέων

### Ε) Έλεγχος Ποιότητας

Τεχνικές  
Διαδικασίες μέτρησης  
Θέση στην οργάνωση

Σε ποιον αναφέρεται

Εγκαταστάσεις

Εξοπλισμός

Επίπεδο εμπειρίας

#### 15.4.2 Όταν δημιουργούνται προβλήματα

Ακόμα και όταν έχετε πιστοποιήσει έναν Προμηθευτή, είναι πιθανό να σας αποστείλει ορισμένα κομμάτια τα οποία δεν πληρούν τις προδιαγραφές. Αν το επισημάνετε αρκετά νωρίς, μπορείτε να κάνετε άλλο ένα βήμα για την ελαχιστοποίηση όλων των πιθανών αιτιών χαμηλής ποιότητας.

Όταν παραλαμβάνετε ελαττωματικό υλικό, υπάρχουν τρεις δυνατές ενέργειες:

1. Το χρησιμοποιείτε ως έχει; Όχι. Αυτό δεν είναι αρκετό. Εάν το υλικό καλύπτει τις απαιτήσεις σας, αλλά όχι και τις προδιαγραφές σας, τότε οι προδιαγραφές σας είναι λανθασμένες και χρειάζονται επανεξέταση.

2. Το επανεπεξεργάζεστε ώσπου να ανταποκριθεί στις προδιαγραφές σας και χρεώνετε το κόστος στον Προμηθευτή; Αυτή η διαδικασία τουλάχιστον σας εξασφαλίζει ότι δε χρησιμοποιείτε ελαττωματικό υλικό και δείχνει ότι λαμβάνετε σοβαρά υπόψη σας την ποιότητα. Όμως δε δίνει στον Προμηθευτή την ευκαιρία να διαπιστώσει το πρόβλημα από πρώτο χέρι. Αυτό καθιστά λιγότερο πιθανό ότι θα το διορθώσει στις επόμενες αποστολές.

3. Επιστρέφετε το υλικό στον Προμηθευτή; Αυτό σας απαλλάσσει από τη χρήση ελαττωματικού υλικού, αποδεικνύει ότι λαμβάνετε σοβαρά υπόψη σας το θέμα της ποιότητας και επισημαίνει το πρόβλημα στον Προμηθευτή. Πάντως, όπου πρακτικά είναι εφικτό, καλέστε τον Προμηθευτή σας για να διαπιστώσει ο ίδιος το πρόβλημα. Αυτή η ενέργεια:

- Επιτρέπει στον προμηθευτή να δει τι πρόβλημα έχει το προϊόν του
- Του επιτρέπει να κατανοήσει πώς και πόσο σας επηρεάζει
- Του δίνει την ευκαιρία να συζητήσει το πρόβλημα με τους μηχανικούς σας και τους υπεύθυνους ποιότητας, επιτόπου.

Μόλις αντιληφθείτε ότι υπάρχει πρόβλημα, σε όποιες ενέργειες και αν προβείτε, ειδοποιήστε τον Προμηθευτή για την ύπαρξη ελαττωματικού προϊόντος. Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει ένα υπόδειγμα «Αναφοράς Ελαττωματικού Υλικού». Αυτή η αναφορά περιγράφει το ελάττωμα ώστε να μπορεί, επίσημα, να διορθωθεί.

Πέρα από την επίσημη ειδοποίηση του Προμηθευτή για το λάθος, πρέπει να εντάξετε την αναφορά σε ένα γενικότερο σύστημα ποιοτικής αξιολόγησης του προμηθευτή.

Επιπλέον, η αναφορά θα επιτρέψει στον Προμηθευτή να σας απαντήσει επίσημα για τις διορθωτικές ενέργειες στις οποίες θα προβεί για να εξαλείψει τα αίτια του προβλήματος.

Μελέτες έχουν δείξει ότι το κόστος των ποιοτικών προβλημάτων για τους Οργανισμούς που δεν έχουν επίσημα προγράμματα ποιότητας προμηθευτή είναι κατά μέσο όρο το 5% των αγορών. Αυτό μπορεί να μειωθεί στο 1 ή 2% με την χρησιμοποίηση των παραπάνω τεχνικών. Η εξασφάλιση της ποιότητας θα έχει πάντα κάποιο κόστος. Αυτό είναι το κόστος της πρόληψης, το οποίο αυξάνεται με την ύπαρξη ενός επίσημου προγράμματος, κάτι που σημαίνει περισσότερες επαφές, επισκέψεις.

Με ένα πρόγραμμα ποιότητας προμηθευτή, εξασφαλίζονται οικονομίες ύψους περίπου 3% επί των συνολικών αγορών. Είναι ένας τρόπος με τον οποίο το τμήμα Αγορών μπορεί να παίξει αποτελεσματικό ρόλο για τον κάθε Οργανισμό.

## ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ

Αρ.....

Ημερομηνία.....

Τμήμα.....

Αρ. Σχεδίου.....

Είδος Νο.....

Περιγραφή είδους.....

Προμηθευτής.....

Αρ. Παραγγελίας.....

Ποσότητα παραλαβής...

Ενδείξεις μη καταλληλότητας.....

Προτεινόμενες ενέργειες

Επισκευή και αποθήκευση.....

Επισκευή και χρήση.....

Απόρριψη.....

Επιστροφή στον Προμηθευτή.....

Επιτόπου επισκευή από Προμηθευτή

Γνωμοδότηση τμήματος Αγορών

Επιστροφή στον Προμηθευτή.....

Χρέωση εργατικών στον Προμηθευτή.....

Χρέωση υλικών στον Προμηθευτή.....

Χρέωση μεταφοράς στον Προμηθευτή.....

## 16. ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΔΗΜΟΣΙΟΥ

Σε συνδυασμό με όλες τις παραπάνω προτάσεις, οι οποίες μπορούν να εγγυηθούν την βελτίωση της διαδικασίας αξιολόγησης Προμηθευτών σε κάθε Οργανισμό και μάλιστα κοινής ωφέλειας, και τη συνυφασμένη με αυτή αναβάθμιση της ποιότητας των παραγόμενων υπηρεσιών, κρίνεται σκόπιμο στο σημείο αυτό να αναφερθούμε στο θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις προμήθειες του δημοσίου τομέα.

Το 2007 θεσμοθετήθηκαν τρία νέα προεδρικά διατάγματα προς την κατεύθυνση βελτίωσης των διαδικασιών των προμηθειών. Είναι τα Προεδρικά Διατάγματα 118/2007(ΦΕΚ 150/Α/10.7.2007), 59/2007 (ΦΕΚ 63/Α/16.3.2007) και 60/2007 (ΦΕΚ 64/Α/16.3.2007). Με το πρώτο θεσπίζεται νέος Κανονισμός Προμηθειών του Δημοσίου και με τα άλλα δύο ενσωματώθηκαν στην ελληνική νομοθεσία οι Οδηγίες 2004/17/ΕΚ και 2004/18/ΕΚ, αντίστοιχα.

Κοινοί στόχοι των τριών ΠΔ είναι να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις απλούστευσης και επιτάχυνσης των διαδικασιών στις δημόσιες συμβάσεις, να ενισχυθούν η διαφάνεια και η αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των κρατικών προμηθειών και, ταυτόχρονα, το ελληνικό εσωτερικό δίκαιο περί κρατικών προμηθειών να είναι σύμφωνο με την κοινοτική νομοθεσία και τη νομολογία του Δικαίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (ΔΕΚ). Με την επίτευξη των ανωτέρω στόχων διασφαλίζεται ο υγιής ανταγωνισμός με την ευρύτερη συμμετοχή διαγωνιζομένων προμηθευτών, διευκολύνεται η συμμετοχή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, μειώνεται η γραφειοκρατία και, τελικά, επωφελείται το Ελληνικό Δημόσιο επιτυγχάνοντας την καλύτερη σχέση ποιότητας/τιμής.

Οι μέχρι σήμερα περίπλοκες και συχνά ασαφείς διαδικασίες απέτρεπαν νέους προμηθευτές από τη συμμετοχή τους στους διαγωνισμούς κρατικών προμηθειών, περιορίζοντας, έτσι, τον αριθμό των προμηθευτών και, τελικά, τον ανταγωνισμό, αυξάνοντας το κόστος των προς προμήθεια ειδών και αφήνοντας ερωτηματικά σχετικά με τη διαφάνεια στη διαχείριση των κρατικών προμηθειών.

Στο νέο Κανονισμό Προμηθειών του Δημοσίου εισάγονται νέες διατάξεις, οι οποίες αποσκοπούν στην απλούστευση των διαδικασιών, στη διεύρυνση της συμμετοχής τόσο στους κλειστούς, όσο και στους ανοιχτούς διαγωνισμούς, προβλέπονται αυστηρότερες ποινές για όσους δεν τηρούν τους όρους των διαγωνισμών και, παράλληλα, διατηρείται ένα μεγάλο τμήμα ρυθμίσεων του ισχύοντος Κανονισμού, μετά την άρση εννοιολογικών ασαφειών που είχαν εντοπιστεί κατά την εφαρμογή του.

Ο νέος Κανονισμός τέθηκε σε ισχύ από την 1η Ιανουαρίου 2008. Επιπλέον, δίνεται ο απαραίτητος χρόνος στις υπηρεσίες και τους φορείς να ενημερωθούν πλήρως για τις νέες διατάξεις.

Με τη θέση σε ισχύ του νέου Κανονισμού Προμηθειών του Δημοσίου εκτιμάται ότι τα θετικά αποτελέσματα της εφαρμογής του θα διαφανούν άμεσα, με τον περιορισμό της γραφειοκρατίας, τον περιορισμό άσκησης αλληπάλληλων ενστάσεων, προσφυγών και αιτήσεων εννόμου προστασίας ενώπιον του Συμβουλίου της Επικρατείας, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι κάθε προμηθευτής δε θα διατηρεί το δικαίωμα, σε κάθε στάδιο, να προσβάλλει τις αποφάσεις της Διοίκησης.

Βασικός στόχος και των τριών νομοθετημάτων είναι η ενίσχυση της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας στο συντονισμό και τη σύναψη κρατικών προμηθειών, υπό το πρίσμα του Κοινοτικού Δικαίου και τη συστηματική προσπάθεια, κατά τη σύνταξή τους να περιοριστούν, αν όχι εξαλειφθούν, οι νομοθετικές αλλά, κυρίως, οι πρακτικές δυσχέρειες που είχαν κατά το παρελθόν ανακύψει. Η εφαρμογή τους θα σημάνει μια νέα πραγματικότητα στον τομέα των Κρατικών Προμηθειών προς όφελος τόσο της αγοράς, όσο και του ελληνικού Δημοσίου, με απώτερο στόχο την ωφέλεια του Έλληνα Πολίτη.

## **17. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΤΟΥ ΠΔ 118/2007(ΦΕΚ 150/Α/10.7.2007) ΝΕΟΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ**

Καθιερώνεται ένα σύστημα υποβολής δικαιολογητικών με εντελώς διαφορετική από την ισχύουσα φιλοσοφία καθώς επιβάλλεται πλέον η υποβολή τους μόνον από τον διαγωνιζόμενο στον οποίο πρόκειται να γίνει η κατακύρωση και στο τέλος της διαγωνιστικής διαδικασίας, διευκολύνοντας πλήρως τους προμηθευτές και επιταχύνοντας προς όφελος όλων των μερών τις διαδικασίες. Με τον τρόπο αυτό αφενός μεν μειώνεται η γραφειοκρατία και το κόστος συμμετοχής, αφετέρου δε περιορίζονται οι ενστάσεις επί των δικαιολογητικών που αποτελούσαν κύρια αιτία καθυστέρησης πολλών διαγωνισμών. Εξάλλου, τα δικαιολογητικά που θα κατατίθενται στο στάδιο της κατακύρωσης θα είναι επικαιροποιημένα και θα αποτυπώνουν την πλέον πρόσφατη κατάσταση του συμμετέχοντος. Περαιτέρω διευκόλυνση προς τους προμηθευτές κρίνεται η «αυτεπάγγελτη αναζήτηση» ορισμένων δικαιολογητικών και η αντικατάσταση πολλών εξ αυτών από μια απλή «υπεύθυνη δήλωση».

Περιορίζεται η γραφειοκρατία μέσω της απλούστευσης των διαδικασιών και εξοικονομείται δημόσιο χρήμα, με την σύντμηση του χρόνου των διαδικασιών και την επίτευξη καλύτερων τιμών.

Περιορίζεται δραστικά η «διακριτική ευχέρεια» των φορέων του Δημοσίου, τόσο στη σύνταξη των όρων των διακηρύξεων, όσο και στην αξιολόγηση των προσφορών των υποψηφίων προμηθευτών, με καθορισμό κριτηρίων καταλληλότητας κατά τέτοιο τρόπο, ώστε για τη διάγνωση της συνδρομής τους να μην υπεισέρχονται υποκειμενικά κριτήρια ή ερμηνείες.

Ορίζονται, με την προσθήκη νέου άρθρου (αρ. 5α ΚΠΔ), με σαφήνεια και πληρότητα τα μετά τη δημοσίευση της διακήρυξης και μέχρι τη σύναψη της συμβάσεως διάφορα στάδια της



διαδικασίας στους ανοικτούς και κλειστούς διαγωνισμούς, ο χρόνος και ο τρόπος υποβολής των στοιχείων και δικαιολογητικών για τη συμμετοχή στο διαγωνισμό, καθώς και ο χρόνος και ο τρόπος αμφισβήτησης του ελέγχου της συμμετοχής των διαγωνιζομένων. Με αυτό τον τρόπο διευκολύνεται η ερμηνεία και η εφαρμογή των κανόνων δικαίου τόσο από τα όργανα της Διοικήσεως όσο και από τους προμηθευτές.

Προσδιορίζονται ειδικά τα στάδια υποβολής ενστάσεων και διοικητικών προσφυγών, καθώς και η έκταση του ελέγχου που διενεργείται κατά την εξέτασή τους.

Ορίζονται με σαφήνεια όλα τα ενδιάμεσα στάδια έως την πληρωμή του προμηθευτή, καθώς και η διαδικασία αποπληρωμής του, σε αποκλειστικές προθεσμίες. Αίρονται με αυτό τον τρόπο οι επιφυλάξεις σχετικά με το χρόνο πληρωμής των προμηθευτών για το προσφερόμενο είδος, οι οποίες τους αποθάρρυναν από τη συμμετοχή τους στους διαγωνισμούς.

### **17.1 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΤΟΥ ΠΔ 60/07 (ΦΕΚ 64/Α/16.3.2007)**

Εισάγονται πρότυπα εξασφάλισης ποιότητας και η εσωτερική νομοθεσία εναρμονίζεται με τις απαιτήσεις της «περιβαλλοντικής προστασίας» και της «αιεφόρου ανάπτυξης».

Εισάγονται μια σειρά από νέες διαδικασίες στη σύναψη δημοσίων συμβάσεων, όπως η «συμφωνία-πλαίσιο», κατά τη διάρκεια της οποίας η αναθέτουσα αρχή μπορεί να συνάπτει νέες συμβάσεις βάσει της αρχικής συμφωνίας με τα συμμετέχοντα σε αυτή μέρη και ο «ανταγωνιστικός διάλογος», στο πλαίσιο του οποίου η αναθέτουσα αρχή επιλέγει υποψηφίους προμηθευτές, προβαίνει σε διάλογο μαζί τους, διερευνά και προσδιορίζει με τον καλύτερο τρόπο το προς προμήθεια είδος, ώστε η σύμβαση που θα υπογραφεί να καλύπτει πλήρως τις ανάγκες του φορέα ανάθεσης.

Εισάγεται διάταξη που αφορά στην προσωπική κατάσταση του συμμετέχοντος σε διαγωνισμό με τον υποχρεωτικό αποκλεισμό του, όταν έχει καταδικασθεί τελεσίδικα για ορισμένα αδικήματα, ρητά κατονομαζόμενα στο ΠΔ.

## **17.2 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΤΟΥ ΠΔ 59/07 (ΦΕΚ 63/Α/16.3.2007)**

Εξαιρούνται οι διατάξεις που αφορούν στις συμβάσεις των τηλεπικοινωνιών, υπάγονται, όμως, στις διατάξεις του οι δημόσιες συμβάσεις για την αγορά ταχυδρομικών υπηρεσιών και υπηρεσιών φωνητικής τηλεφωνίας, τηλετυπίας, κινητής ραδιοτηλεφωνίας, τηλεϊδοποίησης και μεταδόσεων μέσω δορυφόρου, με σκοπό την περαιτέρω διεύρυνση της Κοινοτικής αγοράς στις ανωτέρω υπηρεσίες (ιδίως τις ταχυδρομικές) και, κατ' επέκταση, την περαιτέρω ανάπτυξη του ανταγωνισμού σε κοινοτικό επίπεδο.

Καινοτομία που συναντάται και στα δύο ΠΔ αποτελεί η εισαγωγή της δυνατότητας νέων ηλεκτρονικών τεχνικών στις συμβάσεις του δημοσίου, όπως οι «ηλεκτρονικές δημοπρασίες» και το «δυναμικό σύστημα αγορών», με στόχο την εξοικονόμηση κόστους και χρόνου, την αύξηση του ανταγωνισμού και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων παραγγελιών.

Επίσης, τα ΠΔ 59 & 60/07 περιλαμβάνουν διατάξεις κοινές ως προς:

Την εφαρμογή και κωδικοποίηση της νομολογίας του Ευρωπαϊκού Δικαστηρίου, ιδίως σε ζητήματα κριτηρίων επιλογής και ανάθεσης.

Τον ορισμό πλέον ευθέως σε ευρώ των ορίων εφαρμογής τους (των ΠΔ) στις συμβάσεις. Τα όρια αυτά θα αναπροσαρμόζονται κάθε δύο (2) έτη, εάν παρίσταται ανάγκη.

Τη διατήρηση σε ισχύ των κριτηρίων ανάθεσης, δηλαδή, τη «χαμηλότερη τιμή» και την «πλέον συμφέρουσα από οικονομική άποψη προσφορά». Η εφαρμογή αυτών των κριτηρίων ανάθεσης εγγυάται την αξιολόγηση των προσφορών υπό συνθήκες πραγματικού ανταγωνισμού, καθώς χρησιμοποιούνται αντικειμενικά κριτήρια που εξασφαλίζουν την τήρηση της αρχής της διαφάνειας, της αποφυγής των διακρίσεων και της ίσης μεταχείρισης. Στα μέχρι τώρα γνωστά υποκριτήρια, που συνθέτουν την πλέον συμφέρουσα προσφορά, έχουν προστεθεί κριτήρια που σχετίζονται με την ικανοποίηση περιβαλλοντικών απαιτήσεων

## 18. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι – ΓΕΝΙΚΟΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΔΗΜΟΣΙΟΥ

Τόσο οι προμήθειες εξοπλισμού – αγαθών όσο και υπηρεσιών στον ευρύτερο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα διέπεται από ένα Γενικό Κανονισμό Προμηθειών, ο οποίος προδιαγράφει όλο το νομικό πλαίσιο διαγωνισμών που διεξάγονται με τους Προμηθευτές, είτε αυτοί ανήκουν στον δημόσιο ή ευρύτερο δημόσιο τομέα, είτε στον ιδιωτικό τομέα.

Παρακάτω θα παραθέσω τα πιο σημαντικά, κατά τη γνώμη μου άρθρα που διέπουν τις εν λόγω προμήθειες.

**Στο Άρθρο 1** και στις διατάξεις του, υπάγονται οι κατά το άρθρο 1 του Ν.2286/1995 προμήθειες αγαθών που εκτελούνται από το Δημόσιο και τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.). Κατ' εξαίρεση:

α) Οι εκ των ανωτέρω προμηθειών επιπτώσεις στο πεδίο εφαρμογής του Π.Δ. 370/1995 (ΦΕΚ 199/Α/1995 εκτελούνται σύμφωνα με τις διατάξεις αυτού συμπληρωματικώς δε και με τις διατάξεις του παρόντος και

β) οι προμήθειες αγαθών οι οποίες δεν εντάσσονται στο ενιαίο πρόγραμμα προμηθειών εκτελούνται σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 79 και 85 του Ν. 2362/1995 (ΦΕΚ 247/Α/1995) συμπληρωματικώς δε και με τις διατάξεις του παρόντος.

Στο **Άρθρο 2**, το οποίο αναφέρεται στην ενότητα “ **ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΙ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ –ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ**” και πιο συγκεκριμένα στη διαδικασία προκήρυξης διαγωνισμού αναφέρεται ότι:

1.Οι όροι της διακήρυξης διαγωνισμού πρέπει να είναι σαφείς και πλήρεις.

2. Στις περιπτώσεις ανοικτού διαγωνισμού, η διακήρυξη περιλαμβάνει τουλάχιστον τα ακόλουθα:

α) Το είδος του διαγωνισμού.

β) Το είδος, την ποσότητα, τις τεχνικές προδιαγραφές του προς προμήθεια υλικού, με επισήμανση ιδίως εάν η υποβολή προσφορών ζητείται για την αγορά, χρηματοδοτική μίσθωση ή

μακρά μίσθωση με δικαίωμα ή όχι αγοράς ή με συνδυασμό αυτών. Επίσης αναφορά σε οποιαδήποτε δικαιώματα προαίρεσης για συμπληρωματικές αγορές και εφόσον είναι γνωστό, το προσωρινό χρονοδιάγραμμα για αυτές την άσκηση αυτών των δικαιωμάτων καθώς και ο αριθμός των τυχόν παρατάσεων. Επίσης εάν η ποσότητα των υλικών η προμήθεια των οποίων αποτελεί αντικείμενο του διαγωνισμού, υποδιαιρείται σε τμήματα, ποια είναι αυτά τα τμήματα και αν δίνεται δυνατότητα στους προμηθευτές να υποβάλουν προσφορά για μέρος ή για το σύνολο της ζητούμενης ποσότητας.

γ) Τον χρόνο, τον τόπο και τον τρόπο παράδοσης των υλικών ως και τον χρόνο παραλαβής τους.

δ) Το όνομα, τη διεύθυνση, τον αρμόδιο υπάλληλο, τον αριθμό τηλεφώνου, ΤΕΛΕΞ και τηλεφωτοαντιγραφικού μηχανήματος (FAX) της Υπηρεσίας που διενεργεί το διαγωνισμό.

ε) Την ημερομηνία αποστολής περίληψης της διακήρυξης στην Υπηρεσία Επισήμων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων για δημοσίευση, όπου τούτο απαιτείται.

στ) Την προθεσμία μέσα στην οποία οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να ζητήσουν, από την αρμόδια Υπηρεσία που διενεργεί τον διαγωνισμό, τα σχετικά έγγραφα, το ποσό που τυχόν απαιτείται να καταβληθεί για την χορήγηση των εγγράφων αυτών, καθώς και τους όρους πληρωμής αυτού.

ζ) Τα αρμόδια όργανα για την αποσφράγιση των προσφορών, την ημερομηνία, ώρα και τόπο αποσφράγισης, καθώς και τα πρόσωπα που δικαιούνται να παρίστανται.

η) Το νόμισμα της προσφερόμενης τιμής.

θ) Τον τύπο, τα ποσοστά, το νόμισμα, τον χρόνο υποβολής των εγγυήσεων, καθώς και άλλες εξασφαλίσεις, εάν τυχόν ζητούνται.

ι) Την πηγή χρηματοδότησης και τον τρόπο πληρωμής.

ια) Τα στοιχεία και δικαιολογητικά που είναι αναγκαία για την εκτίμηση του κατωτάτου ορίου οικονομικών και τεχνικών προϋποθέσεων, τα οποία η ενδιαφερόμενη Υπηρεσία απαιτεί από τους προμηθευτές.

ιβ) Ενδεχομένως, απαγόρευση των εναλλακτικών προσφορών.

ιγ) Τα κριτήρια για την αξιολόγηση των προσφορών και την κατακύρωση της προμήθειας. Στην περίπτωση που κριτήριο είναι η συμφερότερη προσφορά, καθορίζονται και τα στοιχεία με βάση τα οποία γίνεται η αξιολόγηση της προσφοράς.

ιδ) Την προθεσμία για την παραλαβή των προσφορών από την αρμόδια Υπηρεσία και την διεύθυνση στην οποία πρέπει να αποσταλούν.

ιε) Την διάρκεια ισχύος των προσφορών.

ιστ) Τις προϋποθέσεις αναπροσαρμογής του τιμήματος, εφόσον κρίνεται ότι απαιτείται τέτοιος όρος.

ιζ) Τα κριτήρια επιλογής σχετικά με την προσωπική κατάσταση των προμηθευτών τα οποία οδηγούν σε αποκλεισμό τους και τα απαιτούμενα στοιχεία βάσει των οποίων αποδεικνύεται ότι δεν εμπίπτουν στις περιπτώσεις που δικαιολογούν αποκλεισμό.

3. Στις περιπτώσεις κλειστού διαγωνισμού, η διακήρυξη περιλαμβάνει τουλάχιστον τα ακόλουθα:

α) Τα στοιχεία της παραπάνω παραγράφου 2 του άρθρου τούτου εκτός των εδαφίων στ, ιδ και ιε.

β) Τον τύπο και το περιεχόμενο των αιτήσεων συμμετοχής, την προθεσμία για την υποβολή τους στην αρμόδια υπηρεσία και τη διεύθυνση στην οποία πρέπει να υποβληθούν.

γ) Την ημερομηνία μέχρι την οποία θα αποσταλούν από την ενδιαφερόμενη υπηρεσία οι προσκλήσεις για την υποβολή προσφορών.

δ) Τα όρια μεταξύ των οποίων θα κυμανθεί ο αριθμός των υποψηφίων που πρόκειται να προσκληθούν να υποβάλουν προσφορά (εφ' όσον είναι απαραίτητο).

4. Η πρόσκληση για την υποβολή προσφορών περιλαμβάνει τουλάχιστον τα ακόλουθα:

α) Την προθεσμία για την υποβολή των προσφορών και τη διεύθυνση στην οποία πρέπει να αποσταλούν.

β) Τα αρμόδια όργανα για την αποσφράγιση των προσφορών, τα πρόσωπα που μπορούν να παρίστανται καθώς και την ημερομηνία, ώρα και τόπο αποσφράγισης.

γ) Τη διάρκεια ισχύος των προσφορών.

Με τη πρόσκληση αποστέλλεται σ' αυτούς που επιλέχθηκαν για υποβολή προσφορών και η σχετική διακήρυξη μαζί με όλα τα συμπληρωματικά της διακήρυξης έγγραφα και στοιχεία.

5. Ο πρόχειρος διαγωνισμός επιλέγεται για προμήθεια ειδών, των οποίων η κατ' είδος ετήσια δαπάνη δεν υπερβαίνει ποσό που ορίζεται με απόφαση του Υπουργού Ανάπτυξης σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις και διενεργείται από τριμελή επιτροπή με υποβολή έγγραφων προσφορών. Δημοσίευση διακήρυξης στην περίπτωση αυτή δεν απαιτείται.

6. Στις περιπτώσεις που διενεργείται έλεγχος της διακήρυξης από την Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή Διαφάνειας Προμηθειών και Υπηρεσιών, η εξέλιξη του διαγωνισμού αναβάλλεται μέχρι την ολοκλήρωση του ελέγχου

**Στο άρθρο 3, το οποίο αφορά στην ενότητα των τεχνικών προδιαγραφών, αναφέρεται ότι:**

1. Στη διακήρυξη και σύμβαση επισυνάπτονται οι τεχνικές προδιαγραφές τους προς προμήθεια υλικού ή αναφέρεται συγκεκριμένο πρότυπο (ευρωπαϊκό ή αναγνωρισμένου οργανισμού) ή προδιαγραφή (ενοποιημένη άλλου φορέα).

2. Τεχνικές Προδιαγραφές είναι οι τεχνικές απαιτήσεις που καθορίζουν τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά του υλικού προκειμένου αυτό να προσδιορισθεί αντικειμενικά έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στη χρήση, για την οποία προορίζεται από τον φορέα..

Οι τεχνικές αυτές απαιτήσεις πρέπει να περιλαμβάνουν τα επίπεδα ποιότητας ή απόδοσης, την ασφάλεια τις διαστάσεις καθώς και τις απαιτήσεις που ισχύουν για το υλικό ή το προϊόν όσον αφορά την ποιότητα, την ορολογία, τις δοκιμές και μεθόδους δοκιμών, τη συσκευασία, τη σήμανση.

Οι Τεχνικές Προδιαγραφές πρέπει να είναι σαφώς διατυπωμένες και πλήρως κατανοητές από όλους τους ενδιαφερομένους.

3. Όσον αφορά δε στον ορισμό προτύπων, αναφέρεται ότι:

α) Ως πρότυπο θεωρούνται οι τεχνικές προδιαγραφές που έχουν εγκριθεί από ένα αναγνωρισμένο οργανισμό τυποποίησης για επανειλημμένη ή διαρκή εφαρμογή.

β) Ως ευρωπαϊκό πρότυπο, θεωρείται το πρότυπο που έχει εγκριθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή Τυποποίησης (CEN) ή την Ευρωπαϊκή Επιτροπή Τυποποίησης Ηλεκτροτεχνικών Προϊόντων (CENELEC) ή Ευρωπαϊκό Πρότυπο (EN) ή Έγγραφο Εναρμόνισης (ED) σύμφωνα με τους κοινούς κανόνες των εν λόγω οργανισμών.

4. Οι τεχνικές προδιαγραφές των υπό προμήθεια υλικών ορίζονται από τους φορείς για τους οποίους προορίζονται, περιλαμβάνουν όλα εκείνα τα τεχνικά χαρακτηριστικά ώστε τα υλικά αυτά να εκπληρώνουν το σκοπό για τον οποίο προορίζονται και περιγράφονται έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η μεγαλύτερη δυνατή ευρύτητα συμμετοχής στον διαγωνισμό.

5. Δεν επιτρέπεται η αναγραφή όρων στις τεχνικές προδιαγραφές και στις διακηρύξεις που να προσδιορίζουν προϊόντα ορισμένης κατασκευής ή προέλευσης ή μεθόδους επεξεργασίας, οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα να ευνοούν ορισμένες επιχειρήσεις ή προϊόντα.

Ειδικότερα, οι τεχνικές προδιαγραφές απαγορεύεται να αναφέρονται σε εμπορικά σήματα, διπλώματα ευρεσιτεχνίας, τύπους ορισμένης προέλευσης ή παραγωγής. Σε εξαιρετικές περιπτώσεις, εφ' όσον δεν είναι δυνατό να περιγραφεί ένα είδος με τεχνικές προδιαγραφές σαφείς και πλήρως κατανοητές, η μνεία των ανωτέρω στοιχείων είναι επιτρεπτή, αλλά υποχρεωτικά συνοδεύεται από τις λέξεις "ή αντίστοιχο".

6. Από το Υπουργείο Ανάπτυξης ελέγχονται, τροποποιούνται όπου απαιτείται και εγκρίνονται όλες οι προδιαγραφές των υλικών που η προμήθειά τους γίνεται από το Υπουργείο αυτό. Πριν την προκήρυξη διαγωνισμού απαιτείται προηγουμένως να έχουν εγκριθεί οι Τεχνικές Προδιαγραφές. Σε περίπτωση που το Υπουργείο Ανάπτυξης τροποποιήσει ή δεν εγκρίνει προδιαγραφές που έχει προετοιμάσει ένας φορέας σύμφωνα με την παράγραφο 5, ο φορέας αυτός δύναται, μέσα σε αποκλειστική προθεσμία είκοσι (20) ημερών, να υποβάλλει στο Υπουργείο Ανάπτυξης, αιτιολογημένα τις διαφωνίες του στην απόφαση αυτή του Υπουργείου Ανάπτυξης.

7. Οι τεχνικές προδιαγραφές των υλικών των φορέων που υπάγονται στο Ν. 2286/1995, με εξαίρεση τις περιπτώσεις της προηγούμενης παραγράφου, μπορεί να υπόκεινται σε έλεγχο, τροποποίηση και έγκριση είτε κατά το στάδιο της ένταξης των Προμηθειών στο Ενιαίο Πρόγραμμα Προμηθειών (Ε.Π.Π.) είτε κατά την διάρκεια εκτέλεσης αυτού.

Στην περίπτωση που αποφασισθεί έλεγχος των τεχνικών προδιαγραφών μετά την ένταξη στο Ενιαίο Πρόγραμμα Προμηθειών, η σχετική έγκριση αποτελεί προϋπόθεση για την ολοκλήρωση των διαδικασιών της προμήθειας.

8. Η Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή Διαφάνειας Προμηθειών και Υπηρεσιών μπορεί να διενεργεί έλεγχο των τεχνικών προδιαγραφών των υλικών των φορέων που υπάγονται στο Ν. 2286/1995, είτε κατά το στάδιο της ένταξης των Προμηθειών στο Ενιαίο Πρόγραμμα Προμηθειών (Ε.Π.Π.) είτε κατά την διάρκεια εκτέλεσης αυτού, πριν την προκήρυξη του διαγωνισμού ή και μετά από αυτή σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας του διαγωνισμού.

Οι παραπάνω έλεγχοι, τροποποιήσεις και εγκρίσεις των προδιαγραφών, ισχύουν στην περίπτωση των διαγωνισμών με κριτήριο την συμφερότερης προσφορά και για τα στοιχεία και τις ομάδες τις οποίες αυτά απαρτίζουν, καθώς και για τους συντελεστές βαρύτητας τόσο των ομάδων, όσο και των στοιχείων τα οποία αποτελούν τις ομάδες.

**Στο Άρθρο 4, το οποίο αναφέρεται στους κανόνες δημοσιότητας, αναφέρεται ότι:**

1. Οι φορείς που διενεργούν τους διαγωνισμούς μετά την έγκριση του Ενιαίου Προγράμματος Κρατικών Προμηθειών γνωστοποιούν, το ταχύτερο δυνατό, με σχετική ανακοίνωση στην επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων και στην Τράπεζα δεδομένων TED, όλες τις προμήθειες κατά κατηγορίες προϊόντων που προτίθενται να διενεργήσουν κατά τη διάρκεια των επόμενων δώδεκα μηνών και των οποίων η συνολική προϋπολογιζόμενη αξία τους είναι ίση ή μεγαλύτερη από ευρώ 750.000.

2. Στις περιπτώσεις ανοικτού και κλειστού διαγωνισμού, ο φορέας που διενεργεί το διαγωνισμό μεριμνά για ευρεία γνωστοποίηση της σχετικής διακήρυξης και ειδικότερα:

α. Για την δημοσίευση των ουσιαστικών στοιχείων της διακήρυξης σε δύο τουλάχιστον ημερήσιες οικονομικές εφημερίδες ευρείας κυκλοφορίας και σε τοπική εφημερίδα, εάν υπάρχει, όταν ο διαγωνισμός προκηρύσσεται από περιφερειακή Υπηρεσία.



β. Για την ανάρτηση της περίληψης σε εμφανές μέρος της Υπηρεσίας που διενεργεί τον διαγωνισμό.

γ. Για την αποστολή της διακήρυξης στα Επιμελητήρια και στον Ελληνικό Οργανισμό Μικρομεσαίων Μεταποιητικών Επιχειρήσεων και Χειροτεχνία (EOMMEX). Στην περίπτωση κλειστού διαγωνισμού αποστέλλεται η σχετική ανακοίνωση.

δ. Για τη διάθεση της διακήρυξης ή της σχετικής ανακοίνωσης σε περίπτωση κλειστού διαγωνισμού, στους ενδιαφερόμενους από την δημοσίευση της περίληψής της.

ε. Για την αποστολή περίληψης της διακήρυξης στην Υπηρεσία Επίσημων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, εφόσον η προϋπολογισθείσα αξία, εκτός του Φόρου Προστιθέμενης Αξίας, είναι ίση ή μεγαλύτερη από ευρώ 154.014. Η δημοσίευση της περίληψης της διακήρυξης στον ελληνικό τύπο δεν γίνεται από την ημερομηνία αποστολής της περίληψης της διακήρυξης στην Υπηρεσία Επίσημων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, η οποία πρέπει να αναφέρει και την ημερομηνία αυτή και δεν μπορεί να περιέχει πληροφορίες διάφορες από τις δημοσιευμένες στην Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.

Τα παραπάνω ισχύουν και σε κάθε περίπτωση που απαιτείται δημοσίευση ανακοίνωσης, σχετικά με διαγωνισμό που έχει προκηρυχθεί.

**3.** Οι φορείς, μετά την υπογραφή μιας σύμβασης της οποίας η αξία είναι ίση ή μεγαλύτερη των 200.000 ευρώ αποστέλλουν στην Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων και στην Τράπεζα δεδομένων TED εντός 48 ημερών σχετική ανακοίνωση. Είναι δυνατόν όμως να μην δημοσιευθούν ορισμένες πληροφορίες σχετικές με τη σύμβαση, όταν η ανακοίνωσή τους ενδέχεται να εμποδίσει την εφαρμογή νόμων, να είναι αντίθετη προς το δημόσιο συμφέρον, να βλάψει θεμιτά εμπορικά συμφέροντα δημόσιων ή ιδιωτικών επιχειρήσεων ή τον υγιή ανταγωνισμό μεταξύ των προμηθευτών.

**4.** Τα έξοδα δημοσίευσης των ανακοινώσεων στον ελληνικό τύπο βαρύνουν τους φορείς που εκτελούν προμήθειες, στη δε Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, την Ευρωπαϊκή Ένωση.

**Στο Άρθρο 5, περί γλώσσας, αναφέρεται ότι:**

Τα έγγραφα που απαιτούνται για τη διενέργεια των διαγωνισμών και τη συμμετοχή σ' αυτούς συντάσσονται στην Ελληνική γλώσσα.

**Στο Άρθρο 6, που αφορά στα προσόντα και δικαιολογητικά, που πρέπει να διαθέτει ένας Οίκος για να συμμετάσχει σε ένα διαγωνισμό, αναφέρεται ότι απαιτούνται με σειρά σπουδαιότητας:**

- (1) Εγγύηση συμμετοχής στον διαγωνισμό.
- (2) Απόσπασμα ποινικού μητρώου, έκδοσης του τελευταίου τριμήνου, από το οποίο να προκύπτει ότι δεν έχουν καταδικασθεί για κάποιο από τα αδικήματα της παρα.1 του άρθρου 45 της Οδηγίας 2004/28/EK και την σχετική ελληνική νομοθεσία ή για αδίκημα σχετικό με την επαγγελματική του διαγωγή.
- (3) Πιστοποιητικό αρμόδιας δικαστικής ή διοικητικής Αρχής, έκδοσης του τελευταίου εξαμήνου, από το οποίο να προκύπτει ότι δεν τελούν υπό πτώχευση, εκκαθάριση, αναγκαστική διαχείριση, πτωχευτικό συμβιβασμό ή άλλη ανάλογη κατάσταση και επίσης ότι δεν τελούν υπό διαδικασία κήρυξης σε πτώχευση ή έκδοσης απόφασης αναγκαστικής εκκαθάρισης ή αναγκαστικής διαχείρισης ή πτωχευτικού συμβιβασμού ή υπό άλλη ανάλογη διαδικασία. Επί ανωνύμων εταιριών τα προαναφερόμενα πιστοποιητικά που αναφέρονται στην εκκαθάριση θα προέρχονται τόσο από την αρμόδια δικαστική αρχή, όσο και από την αρμόδια διοικητική αρχή.
- (4) Πιστοποιητικό που εκδίδεται από αρμόδια κατά περίπτωση Αρχή, από το οποίο να προκύπτει ότι κατά την ημερομηνία κατακύρωσης του διαγωνισμού, είναι ενήμεροι ως προς τις υποχρεώσεις τους που αφορούν τις εισφορές κοινωνικής ασφάλισης και ως προς τις φορολογικές υποχρεώσεις τους.

**Το Άρθρο 7 αναφέρεται στην περίπτωση εκείνη όπου καταθέσει προσφορά όχι ένας Οίκος, άλλα ένωση Προμηθευτών με μια κοινή προσφορά. Πιο συγκεκριμένα:**

1. Η ένωση προμηθευτών υποβάλλει κοινή προσφορά, η οποία υπογράφεται υποχρεωτικά είτε από όλους τους προμηθευτές που αποτελούν την ένωση, είτε από εκπρόσωπό του εξουσιοδοτημένο με συμβολαιογραφική πράξη. Στην προσφορά απαραίτητως πρέπει να προσδιορίζεται η έκταση και το είδος της συμμετοχής του κάθε μέλους της κοινοπραξίας.

2. Με την υποβολή της προσφοράς κάθε μέλος της ένωσης ευθύνεται εις ολόκληρο. Σε περίπτωση κατακύρωσης ή ανάθεσης της προμήθειας, η ευθύνη αυτή εξακολουθεί μέχρι πλήρους εκτέλεσης της σύμβασης.

3. Σε περίπτωση που εξ αιτίας ανικανότητας για οποιοδήποτε λόγο ή ανωτέρας βίας, μέλος της ένωσης δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της ένωσης κατά τον χρόνο αξιολόγησης των προσφορών, τα υπόλοιπα μέλη συνεχίζουν την ευθύνη ολόκληρης της κοινής προσφοράς με την ίδια τιμή.

Εάν η παραπάνω ανικανότητα προκύψει κατά τον χρόνο εκτέλεσης της σύμβασης, τα υπόλοιπα μέλη συνεχίζουν να έχουν την ευθύνη της ολοκλήρωσης αυτής με την ίδια τιμή και τους ίδιους όρους.

Τα υπόλοιπα μέλη της ένωσης και στις δύο περιπτώσεις μπορούν να προτείνουν αντικατάσταση.

Η αντικατάσταση μπορεί να εγκριθεί με απόφαση του οικείου Υπουργού ή του αρμόδιου για τη διοίκηση του φορέα οργάνου ύστερα από γνωμοδότηση του αρμόδιου οργάνου.

**Στο Άρθρο 8 γίνεται μια απαρίθμηση των κριτηρίων, βάσει των οποίων αξιολογούνται οι συμμετέχοντες Προμηθευτές. Πιο συγκεκριμένα,**

1. Για την επιλογή των προμηθευτών που θα κληθούν να υποβάλουν προσφορές και προκειμένου να διαπιστωθεί η φερεγγυότητά τους, η επαγγελματική αξιοπιστία τους, η χρηματοπιστωτική και οικονομική γενικότερα κατάστασή τους και οι τεχνικές δυνατότητές τους, λαμβάνονται υπόψη:

α. Οι τυχόν νομικοί περιορισμοί λειτουργίας της επιχείρησης.

β. Εάν έχει αποκλεισθεί η συμμετοχή τους σε διαγωνισμούς.

γ. Η οικονομική και χρηματοοικονομική επάρκεια της επιχείρησης.

δ. Ο τεχνικός εξοπλισμός και το προσωπικό που διαθέτει η επιχείρηση, σε αντικειμενικά δικαιολογημένες περιπτώσεις και στην έκταση που είναι αναγκαίο από την φύση των προϊόντων που αποτελούν αντικείμενο του συγκεκριμένου διαγωνισμού.

ε. Η παραγωγική δυνατότητα της επιχείρησης.

2. Προκειμένου να διαπιστωθούν τα αναφερόμενα στην παράγραφο 1 στοιχεία, στην πρόσκληση για την εκδήλωση ενδιαφέροντος καθορίζεται από την Υπηρεσία που διενεργεί τον διαγωνισμό ότι υποβάλλονται με την αίτηση συμμετοχής στον διαγωνισμό, τα ακόλουθα τα δικαιολογητικά

α. (i). Βεβαιώσεις τραπεζών για την πιστοληπτική του ικανότητα ή ενδεχομένως πιστοποιητικό ασφαλιστικής κάλυψης επαγγελματικών κινδύνων, ή (ii) αντίγραφο ή απόσπασμα του ισολογισμού της επιχείρησης, ή (iii) υπεύθυνη δήλωση περί του συνολικού ύψους του κύκλου εργασιών της επιχείρησης, καθώς και του κύκλου εργασιών της που αφορά ειδικότερα το υπό προμήθεια υλικό, κατά τις τρεις προηγούμενες του έτους του διαγωνισμού οικονομικές χρήσεις. Εάν η επιχείρηση λειτουργεί ή ασκεί επιχειρηματική δραστηριότητα σχετικά με το υπό προμήθεια υλικό, κατά χρονικό διάστημα που δεν επιτρέπει την έκδοση, κατά νόμο, τριών ισολογισμών, υποβάλλει τους ισολογισμούς που έχουν εκδοθεί και τα σχετικά επίσημα στοιχεία που υπάρχουν κατά το διάστημα αυτό.

β. Κατάλογος στον οποίο αναφέρονται οι κυριότερες παραδόσεις των τριών τελευταίων χρόνων με αναφορά του αντίστοιχου ποσού, της ημερομηνίας και του δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα παραλήπτη. Οι παραδόσεις αποδεικνύονται, εάν ο αποδέκτης είναι δημόσια αρχή, με πιστοποιητικά τα οποία έχουν εκδοθεί ή θεωρηθεί από την αρμόδια αρχή και εάν ο αποδέκτης είναι ιδιωτικός φορέας, με υπεύθυνη δήλωση του αγοραστή ή, εφόσον αυτό δεν είναι δυνατό, υπεύθυνη δήλωση του προμηθευτή.

γ. Περιγραφή του τεχνικού εξοπλισμού της επιχείρησης και των μέτρων που λαμβάνει ο προμηθευτής για την εξασφάλιση της ποιότητας.

δ. Κατάσταση τεχνικού προσωπικού, είτε ανήκει απευθείας στην επιχείρηση του προμηθευτή, είτε όχι, ιδίως των υπευθύνων για τον έλεγχο της ποιότητας κατά ειδικότητα θεωρημένη από αρμόδια αρχή.

ε. Δείγμα των προσφερομένων υλικών, περιγραφή ή φωτογραφίες αυτών.

στ. Πιστοποιητικά που εκδίδονται από επίσημα γραφεία ποιοτικού ελέγχου ή αρμόδιες Υπηρεσίες, αναγνωρισμένων ικανοτήτων, που να βεβαιώνουν την καταλληλότητα των υλικών, επαληθευμένη με παραπομπές σε ορισμένες προδιαγραφές ή πρότυπα των προϊόντων, όταν απαιτούνται από την Υπηρεσία.

**Βέβαια στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι όλα τα ανωτέρω έγγραφα θα πρέπει να είναι πλήρη, αλλά και νόμιμα. Στο Άρθρο 9 αναφέρεται ότι:**

Για την πληρότητα και νομιμότητα των δικαιολογητικών που υποβάλλονται σύμφωνα με τα άρθρα 6,8 και 9 του παρόντος, γνωμοδοτεί τελικά το αποκλειστικά αρμόδιο προς τούτο συλλογικό όργανο, σύμφωνα με το άρθρο 15 του παρόντος προεδρικού διατάγματος και της κοινής υπουργικής απόφασης Π1/7085/1999 (ΦΕΚ 2269/Β/31-12-1999). Έγγραφα τα οποία υποβάλλονται από τους συμμετέχοντες στον διαγωνισμό, πρέπει να είναι βεβαίως χρονολογίας ή να φέρουν βεβαίωση γνησίου υπογραφής μόνο αν αυτό ρητά αναφέρεται στην διακήρυξη του διαγωνισμού.

**Πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο –χρόνο υποβολής προσφορών παρατίθενται στο Άρθρο 11.**

1. Όσοι επιθυμούν να λάβουν μέρος σε διαγωνισμό πρέπει να καταθέσουν έγγραφες προσφορές μέσα στην προθεσμία που ορίζεται από τη σχετική διακήρυξη ή πρόσκληση.

2. Οι προσφορές μετά την αποσφράγισή τους, παραλαμβάνονται από την αρμόδια Υπηρεσία που διενεργεί τον διαγωνισμό.

3. Εάν από τη διακήρυξη ή την πρόσκληση προβλέπεται ότι μαζί με την προσφορά πρέπει να κατατεθούν και δείγματα του υλικού, αυτά κατατίθενται πριν από τον διαγωνισμό στην Υπηρεσία, η δε σχετική απόδειξη υποβάλλεται μαζί με την προσφορά. Κατάθεση δείγματος δεν απαιτείται σε περίπτωση που έχει ήδη κατατεθεί κατά την αξιολόγηση των αιτήσεων συμμετοχής σε κλειστό διαγωνισμό.

4. Οι προσφορές μπορεί να αποστέλλονται στην Υπηρεσία με οποιοδήποτε τρόπο και παραλαμβάνονται με απόδειξη, με την απαραίτητη όμως προϋπόθεση ότι αυτές θα περιέρχονται

στην Υπηρεσία μέχρι την προηγούμενη της ημερομηνίας διενέργειας του διαγωνισμού στις περιπτώσεις αυτές, όταν απαιτείται κατάθεση δείγματος, επιτρέπεται αποστολή του σύμφωνα με τα οριζόμενα παραπάνω, υπό την προϋπόθεση όμως ότι τούτο θα περιέλθει στην Υπηρεσία μέχρι τέσσερις (4) ημέρες από την επόμενη της ημερομηνίας διενέργειας του διαγωνισμού, το δε αποδεικτικό αποστολής θα περιέχεται απαραίτητα στο φάκελο προσφοράς με τα τεχνικά στοιχεία.

5. Στις περιπτώσεις που οι υποβαλλόμενες ή οι ταχυδρομικά αποστελλόμενες προσφορές δεν τηρούν τα οριζόμενα από τις διατάξεις των προηγούμενων παραγράφων του παρόντος άρθρου, δεν λαμβάνονται υπόψη.

6. Προσφορές που περιέρχονται στην Υπηρεσία με οποιοδήποτε τρόπο, πριν από την διενέργεια του διαγωνισμού, δεν αποσφραγίζονται αλλά παραδίδονται στα αρμόδια όργανα αποσφράγισης των προσφορών που παραλαμβάνουν τις προσφορές, προ της εκπνοής της προθεσμίας που καθορίζεται από τη διακήρυξη ή την πρόσκληση, προκειμένου να αποσφραγιστούν μαζί με τις άλλες που κατατέθηκαν με την προαναφερόμενη διαδικασία. Στην περίπτωση κλειστού διαγωνισμού τυχόν υποβληθείσα προσφορά από προμηθευτή που δεν προσκλήθηκε προς τούτο, επιστρέφεται από την Υπηρεσία χωρίς να αποσφραγιστεί. Επίσης επιστρέφονται, χωρίς να αποσφραγιστούν και οι προσφορές που υποβάλλονται ή περιέρχονται στην Υπηρεσία, με οποιοδήποτε τρόπο, εκπρόθεσμα.

7. Στον φάκελο κάθε προσφοράς πρέπει να αναγράφονται ευκρινώς:

α. Η λέξη "Προσφορά".

β. Ο πλήρης τίτλος της αρμόδιας Υπηρεσίας που διενεργεί την προμήθεια.

γ. Ο αριθμός της διακήρυξης.

δ. Η ημερομηνία διενέργειας του διαγωνισμού.

ε. Τα στοιχεία του αποστολέα.

8. Κατά την αποσφράγιση των προσφορών το αρμόδιο όργανο ακόμη κι αν το ίδιο είναι αρμόδιο και για την αξιολόγησή τους, δεν είναι υποχρεωμένο να ελέγχει την συμμόρφωση των διαγωνιζομένων ή των προσφορών τους προς τους όρους της διακήρυξης.

**Οι προσφορές που υποβάλλουν οι Προμηθευτές στον εκάστοτε διαγωνισμό δεν μπορεί να έχουν απεριόριστη ισχύ. Η ισχύς τους είναι περιορισμένη και παρατίθεται κατωτέρω.**

1. Οι προσφορές ισχύουν και δεσμεύουν τους προμηθευτές επί εκατόν είκοσι (120) ημέρες από την επόμενη της διενέργειας του διαγωνισμού, εκτός εάν ορίζεται διαφορετικά στην διακήρυξη ή την πρόσκληση, καθώς και για τον χρόνο που αποδέχθηκαν να παρατείνουν την προσφορά τους.

2. Προσφορά που ορίζει χρόνο ισχύος μικρότερο του προβλεπόμενου από τη διακήρυξη, απορρίπτεται ως απαράδεκτη.

3. Η ισχύς της προσφοράς μπορεί να παρατείνεται, εφόσον ζητηθεί από την Υπηρεσία, πριν από τη λήξη της, κατ' ανώτατο όριο για χρονικό διάστημα ίσο με το προβλεπόμενο από τη διακήρυξη. Μετά τη λήξη και του παραπάνω ανωτάτου ορίου χρόνου παράτασης ισχύος της προσφοράς, τα αποτελέσματα του διαγωνισμού υποχρεωτικά ματαιώνονται.

#### **Αντιπροσφορές**

Στους διαγωνισμούς δεν δίνονται δεκτές αντιπροσφορές. Σε περίπτωση υποβολής τους απορρίπτονται, ως απαράδεκτες.

**Μετά την κατάθεση των προσφορών, προβλέπεται μια διαδικασία αποσφράγισης των προσφορών, τόσο για την περίπτωση ανοικτού διαγωνισμού, όσο και για την περίπτωση κλειστού διαγωνισμού. Πιο συγκεκριμένα:**

1. Το αρμόδιο όργανο παραλαβής και αποσφράγισης προσφορών προβαίνει στην έναρξη της διαδικασίας αποσφράγισης των προσφορών την ημερομηνία και ώρα που ορίζεται από τη σχετική διακήρυξη ή πρόσκληση. Προσφορές που υποβάλλονται στο παραπάνω όργανο μετά την έναρξη της διαδικασίας αποσφράγισης δεν αποσφραγίζονται στην Υπηρεσία για επιστροφή, ως εκπρόθεσμες. Η αποσφράγιση γίνεται με την παρακάτω διαδικασία:

α) Σε περίπτωση που ο διαγωνισμός γίνεται με κριτήριο τη χαμηλότερη μόνο τιμή, αποσφραγίζεται ο κυρίως φάκελος προσφοράς καθώς και ο φάκελος της τεχνικής προσφοράς

μονογράφονται δε και σφραγίζονται από το παραπάνω όργανο όλα τα δικαιολογητικά που υποβάλλονται κατά το στάδιο αυτό και η τεχνική προσφορά κατά φύλλο. Οι φάκελοι των οικονομικών προσφορών δεν αποσφραγίζονται, αλλά μονογράφονται και σφραγίζονται από το παραπάνω όργανο και τοποθετούνται σ' ένα νέο φάκελο ο οποίος επίσης σφραγίζεται και υπογράφεται από το ίδιο όργανο και παραδίδεται στην Υπηρεσία, προκειμένου να αποσφραγισθεί την ημερομηνία και ώρα που ορίζεται από τη διακήρυξη ή την πρόσκληση.

β) Σε περίπτωση που διαγωνισμός γίνεται με κριτήριο στην συμφερότερη προσφορά, αποσφραγίζεται ο κυρίως φάκελος προσφοράς καθώς και ο φάκελος της τεχνικής προσφοράς μονογράφονται δε και σφραγίζονται από το παραπάνω όργανο όλα τα δικαιολογητικά και τα στοιχεία της τεχνικής προσφοράς κατά φύλλο. Για την οικονομική προσφορά ακολουθείται η ίδια παραπάνω διαδικασία.

2. Μετά την αποσφράγιση των προσφορών το παραπάνω όργανο προβαίνει στην καταχώρηση αυτών που υποβάλλουν προσφορές, καθώς και των δικαιολογητικών που υπέβαλαν, κατά διαγωνισμό, όταν πρόκειται για περισσότερους από ένα διαγωνισμούς, σε πρακτικό το οποίο υπογράφει και σφραγίζει.

3. Αποσφράγιση των προσφορών γίνεται στην περίπτωση ανοικτού διαγωνισμού δημόσια, στην περίπτωση δε του κλειστού διαγωνισμού παρουσία μόνο αυτών που κλήθηκαν και υπέβαλαν προσφορά ή εξουσιοδοτημένων εκπροσώπων τους, τους οποίους καλεί το αρμόδιο όργανο με βάση πίνακα που του έχει παραδώσει η αρμόδια για την εκτέλεση της προμήθειας Υπηρεσία. Προσφορά που υποβλήθηκε από προμηθευτή που δεν περιλαμβάνεται στον παραπάνω πίνακα της Υπηρεσίας, δεν αποσφραγίζεται, αλλά παραδίδεται στην υπηρεσία για επιστροφή.

4. Μετά την παραπάνω διαδικασία ο σχετικός φάκελος που περιέχουν τα οικονομικά στοιχεία των προσφορών, παραδίδεται με απόδειξη σε υπάλληλο της Υπηρεσίας που διενεργεί τον διαγωνισμό. Οι σφραγισμένοι φάκελοι με τα οικονομικά στοιχεία των προσφορών, μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης των λοιπών στοιχείων αυτών, επαναφέρονται για όσες προσφορές κρίθηκαν αποδεκτές με απόφαση του αρμοδίου Υπουργού ή του αρμοδίου για τη διοίκηση του φορέα οργάνου, στο παραπάνω αρμόδιο όργανο, για την αποσφράγισή τους κατά την ημερομηνία και ώρα που ορίζεται από τη σχετική διακήρυξη ή πρόσκληση και ακολουθεί σχετική ανακοίνωση τιμών κατά τα ανωτέρω. Όσες προσφορές δεν κρίθηκαν αποδεκτές δεν αποσφραγίζονται, αλλά επιστρέφονται. Εφόσον το όργανο αποσφράγισης των προσφορών είναι αρμόδιο και για την



αξιολόγησή τους, οι σφραγισμένοι φάκελοι με τα οικονομικά στοιχεία των προσφορών παραμένουν σ' αυτό.

5. Όσοι δικαιούνται, σύμφωνα με τα παραπάνω, να παρευρίσκονται στη διαδικασία αποσφράγισης των προσφορών, λαμβάνουν γνώση των συμμετασχόντων στον διαγωνισμό καθώς επίσης και των τιμών που προσφέρθηκαν.

**Δύο είναι τα κριτήρια για την κατακύρωση των διαγωνισμών, είτε αυτό της χαμηλότερης τιμής, είτε αυτό της συμφερότερης προσφοράς. Και στις δύο περιπτώσεις, προβλέπονται κάποιες διαδικασίες, οι οποίες αναλύονται κατωτέρω:**

1. Το κριτήριο για την κατακύρωση της προμήθειας και την τελική επιλογή του προμηθευτή (μόνο χαμηλότερη τιμή ή συμφερότερη προσφορά) καθορίζεται κατά την διαδικασία ένταξης των ειδών στο Ε.Π.Π.

2. Για την αξιολόγηση των προσφορών λαμβάνεται υπ' όψιν τα παρακάτω στοιχεία:

α. Όταν για την τελική επιλογή του προμηθευτή κριτήριο είναι μόνο η χαμηλότερη τιμή η κατακύρωση τελικά γίνεται στον προμηθευτή με την χαμηλότερη τιμή, εκ των προμηθευτών των οποίων οι προσφορές έχουν κριθεί ως αποδεκτές με βάση τις τεχνικές προδιαγραφές και τους όρους της διακήρυξης. Σε περίπτωση που ο συγκεκριμένος προμηθευτής δεν προσκομίζει προσηκόντως κάποια από τα έγγραφα και δικαιολογητικά τα οποία απαιτούνται σύμφωνα με το άρθρο 6 του παρόντος διατάγματος και τα οποία θα του ζητηθούν σύμφωνα με το 6 του παρόντος διατάγματος, η κατακύρωση γίνεται στον προμηθευτή με την επόμενη χαμηλότερη τιμή. Σε περίπτωση που και αυτός δεν προσκομίζει προσηκόντως κάποια από τα έγγραφα και δικαιολογητικά τα οποία απαιτούνται σύμφωνα με το άρθρο 6 του παρόντος διατάγματος και τα οποία θα του ζητηθούν σύμφωνα με το άρθρο 6 του παρόντος διατάγματος, η κατακύρωση γίνεται στον προμηθευτή με την επόμενη χαμηλότερη τιμή και ούτω καθ' εξής. Αν κανένας από τους προμηθευτές προσκομίζει προσηκόντως κάποια από τα έγγραφα και δικαιολογητικά τα οποία απαιτούνται σύμφωνα με το άρθρο 6 του παρόντος διατάγματος και τα οποία θα του ζητηθούν σύμφωνα με το άρθρο 6 του παρόντος διατάγματος, ο διαγωνισμός κηρύσσεται άγονος.

Ισότιμες θεωρούνται οι προσφορές με την αυτή ακριβώς τιμή και που είναι σύμφωνες με τους όρους και τις τεχνικές προδιαγραφές της διακήρυξης και της πρόσκλησης.

β. Όταν για την τελική επιλογή του προμηθευτή κριτήριο είναι η συμφερότερη προσφορά.

1. Η τιμή.
2. Το κόστος εγκατάστασης, λειτουργίας και συντήρησης, όταν και όπως αυτά καθορίζονται συγκεκριμένα στην διακήρυξη.
3. Η συμφωνία των προσφερόμενων υλικών με συγκεκριμένα ουσιαστικά τεχνικά χαρακτηριστικά των προδιαγραφών που καθορίζονται στην διακήρυξη.
4. Η λειτουργικότητα και η αποδοτικότητα των υλικών με βάση τις τεχνικές απαιτήσεις της διακήρυξης.
5. Η καταλληλότητα των προσφερόμενων υλικών για την εξυπηρέτηση του σκοπού για τον οποίο προορίζεται.
6. Η παρεχόμενη εγγύηση καλής λειτουργίας ή διατήρησης.
7. Η ποιότητα της εξυπηρέτησης (SERVICE) μετά την πώληση και της τεχνικής βοήθειας εκ μέρους του προμηθευτή καθώς και η εξασφάλιση ύπαρξης ανταλλακτικών.
8. Η τυχόν απαιτούμενη ιδιαίτερη ικανότητα, πείρα, ειδίκευση και ο διατιθέμενος εξοπλισμός εκ μέρους του προμηθευτή, για την τεχνική υποστήριξη των ειδών.
9. Ο χρόνος παράδοσης των υλικών.
10. Κάθε άλλο στοιχείο ανάλογα με την φύση των υπό προμήθεια υλικών ή και των ιδιαίτερων αναγκών του φορέα.

Για την επιλογή της συμφερότερης προσφοράς αξιολογούνται μόνον οι προσφορές που έχουν κριθεί ως τεχνικά αποδεκτές και σύμφωνες με τους λοιπούς όρους της Διακήρυξης.

Η κατακύρωση τελικά γίνεται στον εντός όρων και τεχνικών προδιαγραφών της Διακήρυξης και της πρόσκλησης, προμηθευτή, του οποίου η προσφορά κρίθηκε οικονομοτεχνικά ως η πλέον συμφέρουσα.

Η διαδικασία της οικονομοτεχνικής αξιολόγησης είναι η παρακάτω:

Τα προαναφερόμενα στοιχεία αξιολόγησης πλην των οικονομικών (τιμή, όροι πληρωμής και κόστος εγκατάστασης, λειτουργίας και συντήρησης) κατατάσσονται σε δύο ομάδες.

(1) Ομάδα Τεχνικών Προδιαγραφών και Ποιότητας και Απόδοσης όπου περιλαμβάνει τα στοιχεία β4, β5, β6, β7.

(2) Ομάδα Τεχνικής Υποστήριξης και Κάλυψης όπου περιλαμβάνει τα στοιχεία β8, β9, β10.

Για τις παραπάνω δύο ομάδες ορίζεται συντελεστής βαρύτητας που μπορεί να ανέρχεται μέχρι ποσοστό επί τοις εκατόν 80 και 30 για κάθε ομάδα αντίστοιχα.

Το άθροισμα των ποσοστών αυτών ανέρχεται σε 100.

Για κάθε στοιχείο των ομάδων, καθορίζεται από την διακήρυξη ο επί μέρους συντελεστής βαρύτητας ώστε το άθροισμα τους για κάθε ομάδα να ισούται με τον καθορισθέντα συντελεστή βαρύτητας της ομάδας.

Όλα τα επί μέρους στοιχεία των ομάδων βαθμολογούνται αυτόνομα με βάση τους 100 βαθμούς.

Η βαθμολογία των επί μέρους στοιχείων των προσφορών είναι 100 για τις περιπτώσεις που καλύπτουν ακριβώς οι τεχνικές προδιαγραφές. Η βαθμολογία αυτή αυξάνεται μέχρι 120 βαθμούς για τις περιπτώσεις που υπερκαλύπτονται οι τεχνικές προδιαγραφές. Επίσης μειώνεται μέχρι 80 βαθμούς για τις περιπτώσεις που δεν καλύπτονται πλήρως οι τεχνικές προδιαγραφές, υπό την προϋπόθεση ότι οι αποκλίσεις των προδιαγραφών έχουν κριθεί ως επουσιώδεις και η προσφορά ως τεχνικά αποδεκτή.

Η σταθμισμένη βαθμολογία του κάθε στοιχείου των ομάδων είναι το γινόμενο του επί μέρους συντελεστή βαρύτητας του στοιχείου επί τη βαθμολογία του και η συνολική βαθμολογία της κάθε προσφοράς είναι το άθροισμα των σταθμισμένων βαθμολογιών όλων των στοιχείων και των δύο ομάδων.

Η τελική βαθμολογία με βάση τα παραπάνω κυμαίνεται από 80 έως 120 βαθμούς.

Για τη διαμόρφωση της συγκριτικής τιμής λαμβάνονται υπ' όψιν η τιμή της προσφοράς, οι όροι πληρωμής και όταν από την διακήρυξη προβλέπεται το κόστος εγκατάστασης, λειτουργίας και συντήρησης.

Συμπερότερη προσφορά είναι εκείνη που παρουσιάζει τον μικρότερο λόγο της τιμής προσφοράς (συγκριτικής) προς την βαθμολογία της. Ο διαγωνισμός κατακυρώνεται στον προμηθευτή που έχει κάνει την συμφερότερη προσφορά. Σε περίπτωση που ο συγκεκριμένος προμηθευτής δεν προσάγει προσηκόντως κάποια από τα έγγραφα και δικαιολογητικά τα οποία απαιτούνται σύμφωνα με το άρθρο 6 του παρόντος διατάγματος και τα οποία θα του ζητηθούν σύμφωνα με το 6 του παρόντος διατάγματος, η κατακύρωση γίνεται στον προμηθευτή με την επόμενη συμφερότερης προσφορά. Σε περίπτωση που και αυτός δεν προσάγει προσηκόντως κάποια από τα έγγραφα και δικαιολογητικά τα οποία απαιτούνται σύμφωνα με το άρθρο 6 του παρόντος διατάγματος και τα οποία θα του ζητηθούν σύμφωνα με το άρθρο 6 του παρόντος διατάγματος, η κατακύρωση γίνεται στον προμηθευτή με την επόμενη συμφερότερης προσφορά και ούτω καθ' εξής. Αν κανένας από τους προμηθευτές προσάγει προσηκόντως κάποια από τα έγγραφα και δικαιολογητικά τα οποία απαιτούνται σύμφωνα με το άρθρο 6 του παρόντος διατάγματος και τα οποία θα του ζητηθούν σύμφωνα με το άρθρο 6 του παρόντος διατάγματος, ο διαγωνισμός κηρύσσεται άγονος.

Από τον φορέα για τον οποίο προορίζονται τα υλικά καθορίζονται τα στοιχεία που απαρτίζουν τις δύο ομάδες, οι συντελεστές βαρύτητας τόσο της κάθε ομάδας συνολικά όσον και των στοιχείων της κάθε ομάδας ξεχωριστά και αυτά αναφέρονται απαραίτητα στην διακήρυξη.

Όταν πρόκειται για προμήθειες που εκτελούνται από το Υπουργείο Ανάπτυξης, τα παραπάνω (στοιχεία ομάδων και συντελεστές βαρύτητας) ελέγχονται, τροποποιούνται όπου αυτό απαιτείται και εγκρίνονται από το Υπουργείο αυτό, και περιλαμβάνονται σε κάθε περίπτωση στην διακήρυξη.

3. Προσφορά που είναι αόριστη και ανεπίδεκτη εκτίμησης ή είναι υπό αίρεση, απορρίπτεται ως απαράδεκτη, μετά από προηγούμενη, γνωμοδότηση του αρμόδιου για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του διαγωνισμού οργάνου.

4. Όλες οι προσφορές που παρουσιάζουν αποκλίσεις από τους όρους και τις τεχνικές προδιαγραφές της διακήρυξης και της πρόσκλησης απορρίπτονται ως απαράδεκτες.

5. Η Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή Διαφάνειας Προμηθειών και Υπηρεσιών μπορεί να προβαίνει στον έλεγχο των προκηρύξεων ως προς την ουσιαστική και τυπική νομιμότητα των στοιχείων που λαμβάνονται υπ' όψιν για την αξιολόγηση προσφορών και την περιγραφόμενη στις προκηρύξεις διαδικασία αξιολόγησης τους, καθώς και στην υλοποίηση τους.

## 19. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΝΤΥΠΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Σωτήρης Καρβούνης, «Οικονομοτεχνικές Μελέτες», 2002
2. Σ. Κόνταρης, «Μέθοδοι Αξιολόγησης & Επιλογής Προμηθευτών»
3. Β. Παπαδάκης, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», 2007
4. Alexander Hamilton Institute, «Ολοκληρωμένες Στρατηγικές Αγορών», 1995
5. Δ. Μάρδας, «Τα Οικονομικά των Προμηθειών του Δημοσίου, 1999

### ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ø [www.plant-management.gr/online/article](http://www.plant-management.gr/online/article)
- Ø [www.acsmi.gr/Entypa/Hlektronikes\\_Promithies.pdf](http://www.acsmi.gr/Entypa/Hlektronikes_Promithies.pdf)
- Ø [www.aqs.gr](http://www.aqs.gr)
- Ø [www.acsmi.gr/Entypa/Hlektronikes\\_Promithies](http://www.acsmi.gr/Entypa/Hlektronikes_Promithies).

### ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Author(s): Gregory A. Buchanan, Pete Daunais, Charles Micelli, C.P.M., “Enterprise Resource Planning - A Closer Look”, February 2000, *Purchasing Today*<sup>®</sup> Vol. 11, No. 2
2. Zinovy Radovilsky Professor, “Business to Business & ERP Planning: Increasing value in supply chain management
3. Authors: Vijay R. Kannan, Keah Choon Tan, “Supplier Selection and Assessment: Their Impact on Business Performance, The Journal of Supply Chain Management
4. Authors: Thomas E. Johnsen. Rhona E. Johnsen, “ Supply relationship evaluation: The relationship assessment process and beyond, European Management Article