

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ



«Συστήματα Αξιολόγησης Προμηθευτών»

Μελέτη περίπτωσης : Νηρέυς Ιχθυοκαλλιέργειες Α.Ε.

Επιβλέπων : Μοσχούρης Σωκράτης

Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«Οργάνωση & Διοίκηση Βιομηχανικών Συστημάτων»

Ειδίκευση : LOGISTICS

(Εφοδιασμός & Διακίνηση Προϊόντων)

ΚΑΡΑΧΑΣΑΝΗΣ ΝΙΚΟΣ

A.M.: MPL/0524

ΜΑΪΟΣ 2009

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο	
ΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	8
1.1 Ορισμός.....	8
1.2 Ιστορική Αναδρομή.....	8
1.3 Λειτουργία	11
1.4 Ο Προμηθευτικός Κύκλος	12
1.5 Οι Σχέσεις του Τμήματος Προμηθειών με άλλα Τμήματα.....	14
1.5.1 Σχέσεις Τμημάτων Προμηθειών και Μελετών	15
1.5.2 Σχέσεις Τμημάτων Προμηθειών και Παραγωγής.....	16
1.5.3 Σχέσεις Τμημάτων Προμηθειών και Marketing	16
1.5.4 Σχέσεις Τμημάτων Προμηθειών και Οικονομικών Υπηρεσιών	17
1.6 Κατηγορίες Προμηθειών	18
1.7 Κανονισμός Προμηθειών.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο	
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	22
2.1 Τύποι Προμηθευτών	22
2.2 Κατάλληλη Επιλογή Προμηθευτή	23
2.2.1 Διασφάλιση Εφοδιασμού	23
2.2.2 Αριθμός Προμηθευτών.....	23
2.2.3 Ανάπτυξη Πηγών Προμήθειας.....	27
2.2.4 Αγορές από την τοπική ή ευρύτερη αγορά.....	27
2.3 Αγορά ή Ιδιοκατασκευή.....	28
2.4 Συνεργασία Τμήματος Προμηθειών και Προμηθευτών	29

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

2.5 Προμηθευτικό Χαρτοφυλάκιο.....	30
2.6 Απόδοση των Προμηθευτών	41
2.7 Προμηθευτικός κίνδυνος	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο	
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	44
3.1 Αξιολόγηση της Οικονομικής Ευρωστίας Προμηθευτή.....	44
3.2 Ισολογισμός και Αποτελέσματα Χρήσεως.....	45
3.3 Οικονομικοί Δείκτες	45
3.3.1 Δείκτες Κερδοφορίας και Αποτελεσματικότητας.....	46
3.3.2 Δείκτες Αξιοπιστίας.....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο	
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	51
4.1 Εισαγωγή	51
4.2 Κριτήρια Αξιολόγησης και Επιλογής Προμηθευτών.....	53
4.3 Πηγές Πληροφοριών	58
4.4 Συντελεστές Βαρύτητας.....	60
4.5 Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης Προμηθευτή.....	60
4.6 Καρτέλα Αξιολόγησης Προμηθευτή.....	61
4.7 Βαθμολόγηση και αποτελέσματα αξιολόγησης Προμηθευτών.....	62
4.8 Τήρηση Αρχείου Εγκεκριμένων Προμηθευτών.....	63
4.9 Ανάπτυξη Ανάλυσης SWOT.....	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο	
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	67
5.1 Κατηγορική Μέθοδος	67
5.2 Μέθοδος των Συντελεστών Βαρύτητας.....	67

5.3 Μέθοδος του Ολικού Κόστους Ιδιοκτησίας.....	68
5.4 Μέθοδος των Λόγων Κόστους.....	68
5.5 Σύγκριση Μεθόδων.....	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο	
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΤΗΝ ΝΗΡΕΥΣ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.	72
6.1. Λίγα λόγια για την Νηρέυς Α.Ε.	72
6.2. Διαδικασίες Προμηθειών.....	74
6.2.1 Σκοποί - Στόχοι.....	74
6.2.2 Περιγραφή	75
6.2.3 Αίτηση Προμήθειας (ΑΠ)	75
6.2.4 Αίτηση Προμήθειας (ΑΠ) για αγορές εκτός προϋπολογισμού.....	78
6.2.5 Έρευνα αγοράς-Συμπλήρωση Συγκριτικού Πίνακα Προσφορών (ΣΠΠ). ..	79
6.2.6 Επιλογή Προμηθευτή.....	81
6.2.7 Αξιολόγηση & έγκριση προμηθευτή	83
6.2.8 Έκδοση Παραγγελίας	87
6.2.9 Αγορές από υποκαταστήματα – τοπικοί προμηθευτές.....	87
6.2.10 Παραγγελίες εξωτερικού.....	89
6.2.11 Παραλαβή.....	89
6.3 Προτάσεις - Συμπεράσματα.....	91
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	96
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....	
ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΝΗΡΕΥΣ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.	98
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	
ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ Δ/ΝΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ.....	101
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ.....	
ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ.....	104
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ.....	
ΕΝΤΥΠΟ ΕΓΚΡΙΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΚΤΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ.....	107
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε.....	
ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ	109
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΤ.....	

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΓΚΕΚΡΙΜΕΝΩΝ ΥΠΟΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.....	111
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ζ.....	
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ.....	113
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Η.....	
ΚΑΡΤΕΛΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ.....	121
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Θ.....	
ΔΕΛΤΙΟ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ.....	124

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία γίνεται αναφορά στις βασικές έννοιες της λειτουργίας των Προμηθειών, παρουσιάζονται οι μεθοδολογίες καθώς και τα συστήματα της Αξιολόγησης Προμηθευτών με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας αναλύεται το Σύστημα Αξιολόγησης Προμηθευτών της Νηρέυς Ιχθυοκαλλιέργειες Α.Ε, ο τρόπος με τον οποίο μπορούν να αξιολογηθούν οι ικανότητες και τα προσόντα των προμηθευτών καθώς επίσης και προτάσεις βελτίωσης του υπάρχοντος συστήματος.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θέλω να ευχαριστήσω όλους εκείνους που βοήθησαν στην συγγραφή της μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας. Συγκεκριμένα ευχαριστώ τον κ. Σωκράτη Μοσχούρη, επίκουρο καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς και επιβλέπον καθηγητή, για την αμέριστη βοήθεια και την πολύ καλή συνεργασία που είχαμε κατά την διάρκεια εκπόνησης της εργασίας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

ΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.1 Ορισμός

Με τον όρο Προμήθειες ορίζεται η συστηματική διαδικασία απόφασης για τον προσδιορισμό και την επιλογή της ποιότητας, της ποσότητας, της τιμής, του χρόνου εκτέλεσης και παράδοσης και της πηγής προμήθειας για ένα αντικείμενο (α' ή β' ύλη, υλικό συσκευασίας, ανταλλακτικό, αναλώσιμο, εξοπλισμός ή εμπόρευμα) ή υπηρεσία που σκοπεύεται να αγοραστεί σύμφωνα με τις ανάγκες αλλά και τις προδιαγραφές.

1.2 Ιστορική Αναδρομή

Ιστορικά οι προμήθειες σαν μέρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας ξεκινούν παράλληλα με την ιστορία της ανθρωπότητας. Από τότε η αναζήτηση αγαθών προς μεταπώληση ήταν η κύρια εμπορική δραστηριότητα. Τους εμπόρους της αρχαιότητας εκτός από τη διάθεση των αγαθών τους κατά κύριο λόγο τους απασχολούσε η έρευνα για την εξεύρεση νέων αγαθών με επιθυμητά για τους πελάτες τους χαρακτηριστικά. Αυτή η αναζήτηση οδήγησε στην εξερεύνηση νέων ηπείρων και στην ανακάλυψη νέων διαύλων επικοινωνίας.

Με τη δημιουργία των πρώτων βιομηχανικών μονάδων στις αρχές του 19ου αιώνα αναγνωρίζεται η ανάγκη λειτουργίας οργανωμένου τμήματος Προμηθειών. Η εξάπλωση των βιομηχανικών μονάδων, η εγκατάστασή τους κοντά στις καταναλωτικές

αγορές, μακριά από τις πηγές πρώτων υλών και η εμφάνιση όλο και πιο σύνθετων προϊόντων οδήγησε στην ανάγκη για πιο ορθολογική διαχείριση των υλικών. Εξάλλου η εισαγωγή τεχνολογικών καινοτομιών στην παραγωγή μετά το 1900 οδήγησε στην μείωση του εργατικού κόστους σε σχέση με το κόστος των υλικών, άρα και στην αύξηση της σημασίας των λειτουργιών που σχετίζονται με τα υλικά. Μέχρι σήμερα το κόστος υλικών σε σχέση προς το κόστος εργατικών συνεχώς αυξάνει.

Το 1915, εκδίδεται το περιοδικό Purchasing Agent και ιδρύεται ο πρώτος επαγγελματικός φορέας στελεχών προμηθειών. Εκείνη την εποχή, οι θεμελιωτές της επιστήμης του Marketing αναφέρονται στα κοινά προβλήματα των λειτουργιών Προμηθειών και Πωλήσεων. Στις Η.Π.Α. ιδρύεται ο πρώτος επαγγελματικός σύνδεσμος στελεχών αγορών και πωλήσεων (NAPMS). Στα μέσα του 20^{ου} αιώνα κυκλοφορεί το πρώτο σύγγραμμα που αναγνωρίζει τις προμήθειες σαν κρίσιμη λειτουργία, ενώ η General Electric Co ορίζει Διευθυντή Διαχείρισης Υλικών.

Η δεκαετία του '60 χαρακτηρίζεται από την ανάπτυξη τεχνικών για την αξιολόγηση προμηθευτών, τον έλεγχο των αποθεμάτων και την διενέργεια διαπραγματεύσεων. Οι προμήθειες θεωρούνται κρίσιμο κέντρο κέρδους, ενώ αναπτύσσεται το πρώτο σύστημα προγραμματισμού απαιτήσεων υλικών (MRP). Η εφαρμογή του απαιτεί μεγάλης κλίμακας επεξεργασία στοιχείων και αποδίδεται στην εξάπλωση των υπολογιστών.

Οι μεγάλες ελλείψεις υλικών χαρακτηρίζουν την δεκαετία του '70 και αναβαθμίζουν την σημασία της Λειτουργίας των Προμηθειών. Διαφαίνεται η εφαρμογή συστημικών προσεγγίσεων διοίκησης στις επιχειρήσεις στις δεκαετίες του '60 και του '70. Η συστημική προσέγγιση οδηγεί στη δημιουργία Διευθύνσεων που ενσωματώνουν

όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα με υλικά προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν το ολικό κόστος τους. Η λογική αυτή υπαγορεύει ότι η Διεύθυνση Διαχείρισης Υλικών βελτιώνει την επικοινωνία, τον συντονισμό και τον έλεγχο των λειτουργιών με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους των υλικών.

Κατά τη δεκαετία του '80 εισάγονται στον Δυτικό Κόσμο δύο νέες έννοιες, η παραγωγή JIT (Just-in-Time) και η δόμηση συνεχιζόμενων σχέσεων μεταξύ εταιρειών και των προμηθευτών τους. Η ιδέα του JIT είναι η ελαχιστοποίηση των αποθεμάτων κατά μήκος της παραγωγικής διαδικασίας μέσω της μετατροπής διακοπόμενων διαδικασιών σε συνεχούς ροής. Η φιλοσοφία JIT επεκτείνεται και στις προμήθειες όπου ο εφοδιασμός από τους προμηθευτές γίνεται σε μικρές ποσότητες με υψηλή συχνότητα παράδοσης. Η υλοποίηση αγοραστικού συστήματος JIT προϋποθέτει μόνιμη συνεργασία με λίγους προμηθευτές που εγγυώνται χρόνους, παραδοτέες ποσότητες και ποιότητα υλικών για μεγάλο χρονικό διάστημα. Συγχρόνως υπάρχει αλληλοϋποστήριξη μεταξύ αγοράστριας και προμηθεύτριας εταιρείας σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης, σχεδιασμού παραγωγής, διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας.

Στα τέλη της δεκαετίας του 80 αξιόπιστες έρευνες δείχνουν ότι το 70% των επιχειρήσεων στις Η.Π.Α. εφαρμόζουν κάποια λειτουργική μορφή διαχείρισης υλικών, ενώ στο ίδιο διάστημα στην Ελλάδα το ποσοστό αυτό ήταν μικρότερο του 20%.

Στα μέσα της δεκαετίας του '90 η σημασία των προμηθειών δεν έχει εκτιμηθεί επαρκώς από τις διοικήσεις εταιρειών στην Ελλάδα. Ελάχιστες επιχειρήσεις έχουν ενοποιήσει τις λειτουργίες υλικών σε ένα τμήμα, ενώ δεν υπάρχουν στελέχη με ειδική εκπαίδευση στις προμήθειες και τη διαχείριση υλικών. Οι προμήθειες στο δημόσιο τομέα νοσούν. Βασικές εφοδιαστικές δραστηριότητες απεμπολούνται στους χρήστες.

1.3 Λειτουργία

Από όλες της λειτουργίες της Διαχείρισης Υλικών η λειτουργία των Προμηθειών παρουσιάζει ιδιαίτερη κρισιμότητα. Οι Προμήθειες είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ των επιχειρήσεων και των προμηθευτών. Μια επιχείρηση συμπεριφέρεται τόσο σαν αγοραστής όσο και σαν πωλητής κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής της. Σύμφωνα με το Σχήμα 1.α που ακολουθεί, μία επιχείρηση αγοράζει τις πρώτες ύλες από τους προμηθευτές της, τις υποβάλλει σε βιομηχανοποίηση και τις μετατρέπει μέσω της παραγωγικής διαδικασίας σε τελικό προϊόν. Η επιχείρηση διαθέτει το τελικό προϊόν σε αγοραστή, ο οποίος μπορεί να είναι επιχείρηση, που θα το χρησιμοποιήσει για βιομηχανοποίηση, μεταπράτης ή ως 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.



ΣΧΗΜΑ 1.α. Η επιχείρηση και το εξωτερικό περιβάλλον δράσης

Όμως πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τη λειτουργία των Προμηθειών ως μία “παραμεθόρια” λειτουργία τους, αν και παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες με τη λειτουργία του Marketing. Μια από τις πολλές αναλογίες στα επί μέρους καθήκοντα των δύο λειτουργιών αποτελεί η Διαχείριση των Προμηθευτών, μία παρόμοια διαδικασία με αυτή της Διαχείρισης των Πελατών του Marketing. Ας μην ξεχνάμε ότι ένας έμπορος θεωρείται επιτυχημένος όταν διαθέτει συγχρόνως ικανότητες πωλητή και αγοραστή. Δυστυχώς όμως μέχρι σήμερα η Λειτουργία των Προμηθειών δεν έχει αξιολογηθεί από τις διοικήσεις στο βαθμό που έχει αξιολογηθεί η Λειτουργία του Marketing.

Υπάρχουν επιχειρήσεις όπου έχουν αναβαθμίσει τη Λειτουργία των Προμηθειών και την αντιμετωπίζουν ως ανάστροφο Marketing. Οι Υπεύθυνοι Προμηθειών εφαρμόζουν στρατηγικές προσέλκυσης προμηθευτών υψηλής στάθμης εφόσον η συνεργασία μαζί τους θα ανυψώσει την αξία των προϊόντων της επιχείρησης. Η ανεύρεση και συνεργασία με προμηθευτές υψηλής στάθμης είναι ιδιαίτερα κρίσιμη σε συνθήκες που παρουσιάζονται ελλείψεις πρώτων υλών ή συχνές τεχνολογικές καινοτομίες.

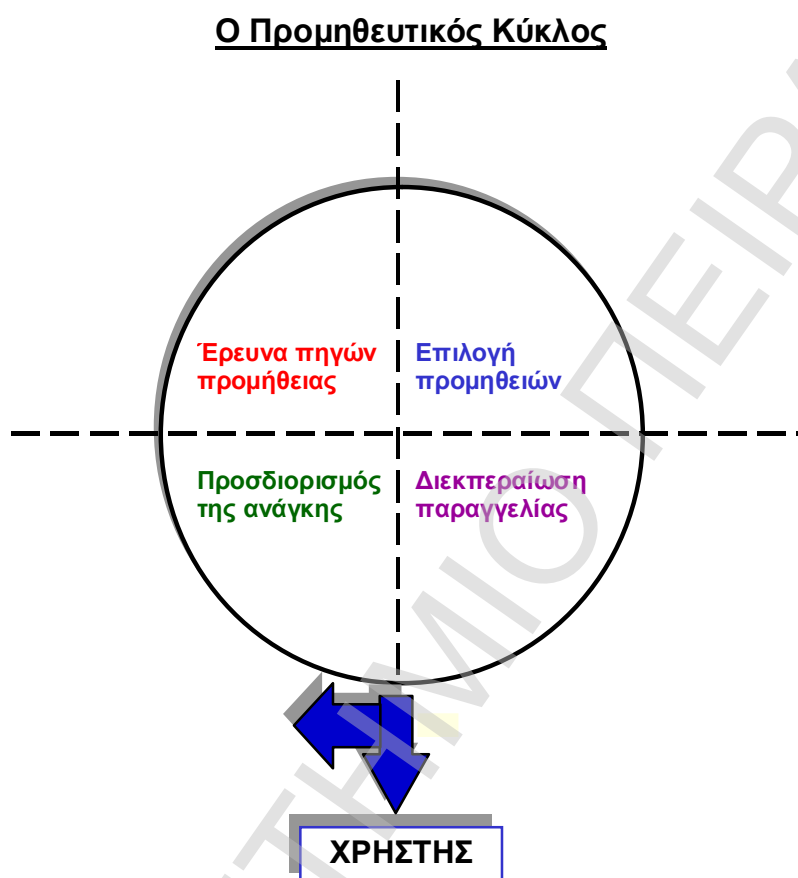
1.4 Ο Προμηθευτικός Κύκλος

Όλες οι προμήθειες στο επιχειρησιακό περιβάλλον ακολουθούν γενικά τέσσερις φάσεις και μπορούμε να φανταστούμε σαν να εξελίσσονται κατά μήκος της περιφέρειας ενός κύκλου, του Προμηθευτικού Κύκλου (Σχήμα 1.β). Οι τέσσερις φάσεις του

προμηθευτικού κύκλου και οι ενέργειες που περιλαμβάνονται σε κάθε μία απ' αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. Προσδιορισμός της ανάγκης. Η πρώτη φάση περιλαμβάνει ενέργειες όπως η έκδοση των αιτήσεων αγοράς, ο σχεδιασμός των προδιαγραφών, οι εκτιμήσεις τιμών και χρόνων αγοράς και ο προγραμματισμός οικονομικών πόρων και αγοραστικών ενεργειών.
2. Έρευνα πηγών προμήθειας. Η δεύτερη φάση περιλαμβάνει ενέργειες όπως οι συνεντεύξεις με προμηθευτές, η ανασκόπηση και ο εμπλουτισμός των καταλόγων προμηθευτών, οι επισκέψεις σε κλαδικές εκθέσεις, έρευνα σχετικής βιβλιογραφίας και μελέτες αγοράς ή ιδιοκατασκευής.
3. Επιλογή προμηθειών. Η τρίτη φάση περιλαμβάνει ενέργειες όπως η επιλογή μεθόδων αξιολόγησης προμηθευτών, διεκπεραίωση μειοδοτικών διαγωνισμών, διαπραγματεύσεις με προμηθευτές, αναθέσεις και κατάρτιση συμβάσεων με προμηθευτές.
4. Διεκπεραίωση παραγγελίας. Η τέταρτη φάση περιλαμβάνει ενέργειες όπως η παρακολούθηση των συμβάσεων, η επιτάχυνση των παραγγελιών, η παραλαβή, η επιθεώρηση, η αποθήκευση και η λογιστική τακτοποίηση.

Ο Προμηθευτικός Κύκλος προσφέρει ένα νοητικό πλαίσιο για την περιγραφή των ενεργειών που περιλαμβάνονται στη διαδικασία των προμηθειών. Δεν σημαίνει ότι οι ενέργειες που εκτελούνται κατά τη διάρκεια μιας αγοράς είναι πάντα οι ίδιες ή συμβαίνουν πάντοτε κατά μία συγκεκριμένη σειρά.



ΣΧΗΜΑ 1.β. Ο Προμηθευτικός Κύκλος

1.5 Οι Σχέσεις του Τμήματος Προμηθειών με άλλα Τμήματα

Το Τμήμα Προμηθειών είναι το κέντρο ενός μεγάλου μέρους της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Έχει στενές σχέσεις με όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης. Οι λειτουργίες του Τμήματος Προμηθειών διαπερνούν όλα τα άλλα τμήματα, ενώ συχνά αντιμετωπίζουν κοινά προβλήματα με διαφορετικό τρόπο.

1.5.1 Σχέσεις Τμημάτων Προμηθειών και Μελετών

Το Τμήμα Μελετών επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το χρόνο που έχει στη διάθεσή του το Τμήμα Προμηθειών για την διεκπεραίωση μίας προμήθειας. Το Τμήμα Μελετών είναι υπεύθυνο για την προετοιμασία των τεχνικών προδιαγραφών των προϊόντων που πρόκειται να παραχθούν καθώς και των υλικών που θα χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή τους. Οι τιμές που πληρώνονται για τα υλικά παραγωγής και τα κόστη βιομηχανοποίησής τους συνδέονται άμεσα με τις προδιαγραφές τους.

Επίσης οι προδιαγραφές μπορούν να οριστούν με τέτοιο τρόπο ώστε να μειώσουν ή να αυξήσουν τον αριθμό των πιθανών προμηθευτών. Εάν στόχος είναι η μεγιστοποίηση των κερδών, τα υλικά που θα χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή των τελικών προϊόντων να μπορούν να αγοραστούν οικονομικά, να βιομηχανοποιηθούν οικονομικά και να είναι διαθέσιμα από περισσότερους από έναν προμηθευτές.

Τα δύο τμήματα συχνά διαφέρουν ως προς τα προβλήματα που έχουν σε σχέση με τα υλικά. Το Τμήμα Μελετών τείνει να σχεδιάζει «συντηρητικά» και οι προδιαγραφές του αναφέρονται σε μεγάλο βαθμό στην ποιότητα, την ασφάλεια και την τεχνική απόδοση χωρίς να δίδεται μεγάλη σημασία στο κόστος ή στο χρόνο παράδοσης. Αντίθετα το Τμήμα Προμηθειών συνήθως πιστεύει πως πρέπει να μειωθούν οι στόχοι απόδοσης ώστε να πλησιάσουν πιο κοντά στις πραγματικές απαιτήσεις απόδοσης. Βέβαια, αυτοί οι συγκρουόμενοι στόχοι δεν είναι πάντοτε εύκολο να ικανοποιηθούν. Απαιτείται και οι δύο πλευρές να δείξουν κατανόηση.

1.5.2 Σχέσεις Τμημάτων Προμηθειών και Παραγωγής

Η σχέση των δύο τμημάτων αρχίζει όταν το Τμήμα Παραγωγής μεταβιβάζει το πρόγραμμα παραγωγής ή τις απαιτήσεις σε υλικά στο Τμήμα Προμηθειών το οποίο κατόπιν τα μετατρέπει σε πρόγραμμα προμηθειών. Η κύρια δυσκολία που συνήθως εμφανίζεται σ' αυτή την περίπτωση είναι ο προσδιορισμός του χρόνου αγοράς, που εάν δεν είναι επαρκής το Τμήμα Προμηθειών δεν μπορεί να διαπραγματευτεί με τον σωστό τρόπο. Έτσι προκύπτουν προβλήματα όπως, υψηλές τιμές αγοράς, υψηλά κόστη μεταφοράς, που έχουν σαν αποτέλεσμα υψηλό τελικό κόστος παραγωγής.

Η πιο σοβαρή όμως συνέπεια του ανεπαρκούς χρόνου αγοράς είναι η διακοπή της παραγωγής που προέρχεται από έλλειψη σε πρώτες ύλες. Έτσι, είναι απαραίτητος ο συντονισμός των δύο τμημάτων, για την αποφυγή τέτοιων περιπτώσεων. Αυτό επιτυγχάνεται για παράδειγμα με την εύρεση εναλλακτικών πρώτων υλών που μπορούν να καλύψουν την ανάγκη μας σε περιπτώσεις ελλείψεων βασικών πρώτων υλών ή περιορισμένου χρόνου παράδοσης. Οι επιπτώσεις μίας διακοπής στην παραγωγή οδηγούν Διευθυντές Παραγωγής να επιθυμούν υψηλά αποθέματα των πρώτων υλών, ώστε να εξασφαλίζουν συνεχή παραγωγή και έτσι μειωμένο κόστος παραγωγής.

1.5.3 Σχέσεις Τμημάτων Προμηθειών και Marketing

Η σχέση των δύο τμημάτων βασίζεται στην πρόβλεψη πωλήσεων, η οποία είναι η βάση για το πρόγραμμα παραγωγής, το οποίο είναι η βάση για τον προγραμματισμό των αγορών. Τα δύο τμήματα πρέπει να ενημερώνονται έγκαιρα σχετικά με αλλαγές στην πρόβλεψη πωλήσεων ώστε να αλλάζουν τα προγράμματά τους όσο το δυνατόν πιο ανώδυνα και πιο οικονομικά.

Το Τμήμα Προμηθειών πρέπει να παρέχει άμεσα στο Τμήμα Πωλήσεων, κάθε πληροφορία σχετικά με αυξήσεις των τιμών στα υλικά. Αυτή η ενέργεια επιτρέπει στο Τμήμα Πωλήσεων να αξιολογεί την επίδραση των αυξήσεων των τιμών των υλικών πάνω στις εκτιμώμενες τιμές που λαμβάνονται υπόψη κατά τις διαπραγματεύσεις με τους πελάτες, πάνω στις σημερινές τιμές πωλήσεων και πάνω στα μελλοντικά σχέδια παραγωγής.

Από το αρχείο του Τμήματος Προμηθειών είναι δυνατό να προκύψουν άφθονες πληροφορίες σχετικά με πολιτικές πωλήσεων μεγάλης ποικιλίας βιομηχανικών και εμπορικών επιχειρήσεων. Οι αγοραστές είναι ενήμεροι για τις προσωπικές μεθόδους πωλήσεων τις οποίες οι πωλητές χρησιμοποίησαν αποτελεσματικά και είναι ενήμεροι για τις πρακτικές πωλήσεων που ελκύουν αυτούς τους ίδιους. Συνεπώς, το Τμήμα Προμηθειών είναι μια εξαιρετική πηγή πληροφοριών με σκοπό την ανάπτυξη και την βελτίωση των πολιτικών πωλήσεων μιας επιχείρησης.

1.5.4 Σχέσεις Τμημάτων Προμηθειών και Οικονομικών Υπηρεσιών

Κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία μιας επιχείρησης είναι ο σωστός χρηματοοικονομικός σχεδιασμός. Βασικά στοιχεία για το σωστό σχεδιασμό είναι οι ακριβείς προβλέψεις πωλήσεων και τα ακριβή προγράμματα προμηθειών. Οι Οικονομικές Υπηρεσίες πρέπει να ενημερώνονται για τις αλλαγές στα προγράμματα προμηθειών.

Πολλές φορές εμφανίζονται ευνοϊκές και εντελώς απρόοπτες αγοραστικές ευκαιρίες. Το δυνητικό κέρδος από τέτοιες αγορές πρέπει να συγκριθεί με το πιθανό κέρδος που θα προέλθει από εναλλακτικές χρήσεις του κεφαλαίου κίνησης της

επιχείρησης όπως η απόκτηση νέου εξοπλισμού, η επέκταση των εγκαταστάσεων και η εντατικοποίηση των προσπαθειών προβολής και διαφήμισης.

Ανεξάρτητα από το πλεονέκτημα στην τιμή, ο σωστός χρόνος αγοράς από την άποψη των επιχειρηματικών συνθηκών δεν είναι πάντοτε ο σωστός χρόνος αγοράς από ταμειακή άποψη. Εάν το Τμήμα Προμηθειών υπογράψει εντολές αγοράς για να επωφεληθεί από ασυνήθιστα χαμηλές τιμές χωρίς να συμβουλευθεί τις Οικονομικές Υπηρεσίες, η επιχείρηση μπορεί να βρεθεί στο σημείο να εξοφλεί αυτές τις αγορές με κεφάλαια αναγκαία για άλλες δραστηριότητες. Από την άλλη πλευρά εάν οι Οικονομικές Υπηρεσίες δεν προσπαθήσουν επιμελώς να αποκτήσουν κεφάλαια για να εκμεταλλευτούν τέτοιες ευνοϊκές αγοραστικές ευκαιρίες, η επιχείρηση ίσως χρειαστεί αργότερα να πληρώσει υψηλότερες τιμές για το ίδιο υλικό.

1.6 Κατηγορίες Προμηθειών

Οι προμήθειες διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες. Αυτό εξαρτάται από τη δραστηριότητα της επιχείρησης ή ακόμα και από τα είδος προϊόντων που αγοράζει η επιχείρηση.

Με βάση την δραστηριότητα της επιχείρησης οι προμήθειες ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις προμήθειες προϊόντων **για μεταποίηση**. Μία επιχείρηση αγοράζει πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας ή και ημιέτοιμα προϊόντα με σκοπό να τα χρησιμοποιήσει για τη δημιουργία ενός προϊόντος. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τις προμήθειες προϊόντων **για μεταπώληση**, για εμπορικούς σκοπούς, όπου οι αγορές γίνονται με σκοπό την πώληση των ίδιων των προϊόντων χωρίς να γίνει μεταποίησή τους, παρά μόνο για παράδειγμα κάποια ανασυσκευασία. Η τρίτη

κατηγορία περιλαμβάνει τις προμήθειες προϊόντων για τη λειτουργία της επιχείρησης. Το Τμήμα Προμηθειών πραγματοποιεί αγορές για να ικανοποιήσει τις ανάγκες της ίδιας της επιχείρησης.

Με βάση τα είδη των προϊόντων που αγοράζει η επιχείρηση ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες.

Προμήθειες Κεφαλαιουχικού Εξοπλισμού. Αναφέρεται σε αγορά μηχανημάτων, κτιρίων και οικοπέδων. Ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός χαρακτηρίζεται συνήθως από το στοιχείο της τεχνικής πολυπλοκότητας, της υψηλής αξίας και της μονιμότητας, με αποτέλεσμα να δίδεται ιδιαίτερο βάρος στη μελέτη των αρχικών απαιτήσεων. Εάν η αγορά του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού γίνει προσεκτικά μετά από μελέτη και η χρησιμοποίησή του γίνει αποτελεσματικά, τότε η επένδυση θα αποφέρει κέρδη στην επιχείρηση.

Προμήθειες Υλικών. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται όλα τα υλικά που μετατρέπονται σε έτοιμα προϊόντα και τα υλικά που αναλύονται κατά τη διαδικασία παραγωγής και δεν ενσωματώνονται στα τελικά προϊόντα. Επίσης περιλαμβάνονται τα αναλώσιμα υλικά συντήρησης και τα εξαρτήματα του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού. Χαρακτηριστικό αυτής της κατηγορίας είναι το στοιχείο της επαναληπτικότητας.

Προμήθειες Υπηρεσιών. Πρόκειται για εισροές η παρουσία των οποίων είναι πρωταρχικής σπουδαιότητας για τη σωστή λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Παραδείγματα υπηρεσιών είναι οι υπεργολαβίες, οι υπηρεσίες συντήρησης και επισκευής μηχανολογικού εξοπλισμού, οι υπηρεσίες μεταφοράς και διανομής ετοίμων προϊόντων, κλπ.

Οι προμήθειες κεφαλαιουχικού εξοπλισμού λόγω της τεχνικής πολυπλοκότητας και της μεγάλης αξίας τους διαχέονται σε όσα τμήματα έχουν είτε την τεχνική εξειδίκευση να παρέχουν πληροφορίες είτε την αρμοδιότητα να εγκρίνουν δαπάνες. Η διαδικασία χαρακτηρίζεται από μεγάλη έκταση αναλύσεων κατά τη διάρκεια της έναρξης της διαδικασίας αγοράς (μελέτες σκοπιμότητας) και κατά τη διάρκεια της επιλογής όπου οι ειδικοί θα πρέπει να αξιολογήσουν προσφορές με βάση μεγάλο αριθμό τεχνικών, οικονομικών, ποιοτικών ακόμη και κοινωνικών κριτηρίων. Είναι δύσκολο να αναπτυχθούν υψηλοί βαθμοί συγκέντρωσης αρμοδιοτήτων σε ένα τμήμα και διαδικασιών τυποποίησης για τον κεφαλαιουχικό εξοπλισμό διότι τις περισσότερες φορές κάθε αγορά τείνει να μην έχει πολλά σημεία ομοιότητας με την προηγούμενη. Βέβαια, και στην περίπτωση αγορών κεφαλαιουχικού εξοπλισμού αναπτύσσονται διαδικασίες που σχετίζονται με τους όρους υλοποίησης των συμβάσεων και την λογιστική τακτοποίηση των λογαριασμών.

Οι προμήθειες των υλικών είναι συνήθως επαναλαμβανόμενες και επειδή είναι απαραίτητος ο συντονισμός τους με τα προγράμματα παραγωγής και πωλήσεων χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό συγκέντρωσης αρμοδιοτήτων σε ένα Τμήμα Προμηθειών και τυποποίησης διαδικασιών. Η συγκέντρωση εκδηλώνεται με την ύπαρξη ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων και Τμημάτων Παραλαβής, Επιθεώρησης και Μεταφορών που συχνά εντάσσονται στον έλεγχο του Τμήματος Προμηθειών. Η τυποποίηση εκδηλώνεται με γραπτές διαδικασίες και περιγραφές εργασίας που μορφοποιούν σε μεγάλο βαθμό τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες όλων όσων συμμετέχουν στη διαδικασία προμηθειών.

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

1.7 Κανονισμός Προμηθειών

Στο Τμήμα Προμηθειών πρέπει να εφαρμοστούν οι ίδιοι κανόνες που εφαρμόζονται σε όλα τα άλλα τμήματα της επιχείρησης και να χαραχτεί εξ αρχής η πολιτική προμηθειών, τόσο με γενικούς κανόνες όσο και με εξειδικευμένους κανόνες, οι οποίοι θα αναφέρονται στο τι ακριβώς επιδιώκει το Τμήμα Προμηθειών καθώς και σε επιμέρους θέματα όπως, στις σχέσεις με τους προμηθευτές. Τα θέματα αυτά έχουν σχέση με θέματα ηθικής τάξης και πρέπει να επιδιώκουν την εξασφάλιση μιας τίμιας, καθαρής και επαγγελματικής συναλλαγής από τα στελέχη προμηθειών. Σε θέματα εσωτερικής λειτουργίας. Η πολιτική στο χώρο αυτό καθορίζει τους διοικητικούς κανόνες, τις διαδικασίες και γενικά τις αρχές που πρέπει να τηρούνται στην εκτέλεση των προμηθειών, και σε θέματα έρευνας και εξεύρεσης πηγών.

Εκτός απ' αυτές τις έκτακτες περιστάσεις οι διαδικασίες, ο τρόπος δηλαδή με τον οποίο πρέπει να εκτελούνται οι προμήθειες, οι κανόνες και οι οδηγίες πρέπει να είναι κατανοητές και φυσικά να εφαρμόζονται πιστά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

2.1 Τύποι Προμηθευτών

Μία επιχείρηση διαθέτει δύο τύπους προμηθευτών, τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς προμηθευτές. Ο εσωτερικός προμηθευτής είναι η ίδια η επιχείρηση, ενώ για υλικά και υπηρεσίες, που δεν παράγει η ίδια, τα προμηθεύεται από πηγές που δεν ανήκουν στο περιβάλλον της, δηλαδή τους εξωτερικούς προμηθευτές.

Οι εξωτερικοί προμηθευτές μιας επιχείρησης μπορούν να είναι απευθείας κατασκευαστές υλικών, ο οποίοι διακινούν οι ίδιοι τα προϊόντα τους ή χονδρέμποροι, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν τα προϊόντα κατασκευαστικών εταιρειών. Γενικά οι τιμές των προϊόντων των κατασκευαστικών εταιρειών είναι φθηνότερες από τις τιμές που προσφέρει κάποιος χονδρέμπορας. Όμως κατασκευαστικές εταιρείες πολλές φορές δεν πωλούν απ'ευθείας σε τελικούς χρήστες, εφόσον δεν διαπραγματεύονται μεγάλες ποσότητες και τζίρους.

Οι αγοραστές θα πρέπει να γνωρίζουν ότι οι χονδρέμποροι διατηρούν σε απόθεμα πολλά προϊόντα από πολλούς διαφορετικούς κατασκευαστές. Ως εκ τούτου, παραγγέλλοντας από ένα χονδρέμπορο μπορεί να μειωθεί σημαντικά ο συνολικός αριθμός των παραγγελιών (προς τον κατασκευαστή) που ένας αγοραστής πρέπει να πραγματοποιήσει.

2.2 Κατάλληλη Επιλογή Προμηθευτή

Η επιλογή κατάλληλων προμηθευτών είναι από τις σπουδαιότερες λειτουργίες του Τμήματος Προμηθειών. Ένας καλός προμηθευτής συνεισφέρει άμεσα στην επιτυχία της επιχείρησης. Για την επιλογή των κατάλληλων προμηθευτών ένας αγοραστής πρέπει να :

- Ø Διατηρεί αρχείο προμηθευτών, που θα του παρέχει πληροφορίες για πιθανούς προμηθευτές.
- Ø Αξιολογεί σωστά τους πιθανούς προμηθευτές.
- Ø Ελέγχει τον προμηθευτή που τελικά επιλεγεί για να εξασφαλίσει ότι θα γίνει η παράδοση των σωστών προϊόντων στη σωστή τιμή και τη σωστή χρονική στιγμή.

Ορισμένοι βασικοί παράγοντες που πρέπει να μελετηθούν για την κατάλληλη επιλογή προμηθευτή είναι οι παρακάτω.

2.2.1 Διασφάλιση Εφοδιασμού

Η αξιοπιστία ενός προμηθευτή είναι σημαντικός παράγοντας στην επιλογή του. Ο προμηθευτής πρέπει να διασφαλίζει συνεχή ροή πρώτων υλών, ώστε να διασφαλίζει συνεχή παραγωγή και on-time παραδόσεις. Οι επαναλαμβανόμενες ελλείψεις υλικών είναι συνήθεις και η διασφάλιση πηγών προμήθειας ένα σημαντικό ζήτημα για κάποιον προμηθευτή.

2.2.2 Αριθμός Προμηθευτών

Ένα σοβαρό ζήτημα είναι αν θα πρέπει μια επιχείρηση να προμηθεύεται ένα προϊόν από έναν μόνο προμηθευτή ή αν θα πρέπει να έχει περισσότερους προμηθευτές.

Δεν υπάρχει συγκεκριμένη απάντηση στο παραπάνω ζήτημα, ανεξαρτήτως των ειδικών συνθηκών που προκύπτουν σε κάθε επιχείρηση και ειδικότερα σε κάθε αγορά ενός προϊόντος. Υπάρχουν και στη μία και στην άλλη περίπτωση θετικά και αρνητικά σημεία. Η ανεύρεση δύο ή και περισσότερων αξιόπιστων και συνεπών προμηθευτών είναι ίσως αδύνατο να επιτευχθεί για καθένα από τα προϊόντα τα οποία αγοράζουμε από τρίτους.

Εκτός της δυσκολίας ανεύρεσης περισσότερων κατάλληλων προμηθευτών για το ίδιο προϊόν, η επιλογή των περισσότερων προμηθευτών έχει ως συνέπεια την αύξηση του διοικητικού και διαχειριστικού κόστους των αγορών.

Ένα ακόμη πλεονέκτημα της επιλογής ενός μόνο προμηθευτή έχει να κάνει με τη συγκέντρωση της ζήτησης και την αύξηση του μεγέθους παραγγελίας προς τον προμηθευτή. Η αγορά όλων των ποσοτήτων από ένα μόνο προμηθευτή, θα έχει ως συνέπεια να μειώσει το κόστος παραγωγής στον προμηθευτή και έτσι θα κατορθώσει η επιχείρησή να πετύχει καλύτερες τιμές.

Βέβαια η επιλογή ενός και μόνο προμηθευτή εμπεριέχει και κινδύνους. Ο προμηθευτής αυτός μπορεί για διάφορους λόγους, να χρεωκοπήσει, να σταματήσει την παραγωγή και να βρεθεί η επιχείρηση, προ του κινδύνου να μη βρίσκει προϊόντα και να μην μπορεί γρήγορα να αναθέσει τη παραγγελία σε κάποιον άλλο προμηθευτή, πάντα με τον κίνδυνο να μην μπορεί να αποσπάσει τους ευνοϊκότερους όρους κάτω από την πίεση του χρόνου για παράδοση των υλικών.

Το πρόβλημα αυτό είναι υπαρκτό και πρέπει γι' αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις να στηρίζονται σε περισσότερους του ενός προμηθευτές για προϊόντα τα οποία είναι κρίσιμα για την παραγωγική της διαδικασία. Εάν όμως η επιχείρηση επιλέξει να

στηρίζεται σ' έναν προμηθευτή, τότε θα πρέπει συνεχώς να παρακολουθεί τις εξελίξεις μέσα στην επιχείρηση του προμηθευτή, να παρακολουθεί την οικονομική του κατάσταση, τα χρέη του κλπ, για να μη βρεθεί ξαφνικά προ απρόοπτου.

Πάντως θα μπορούσαμε να πούμε πως εξαρτάται κάθε φορά από τη σημαντικότητα κάποιου υλικού καθώς και τις δυνατότητες των εν δυνάμει προμηθευτών, ώστε να καταλήξουμε εάν πρέπει να συνεργαστούμε με έναν ή περισσότερους προμηθευτές. Το ιδανικό θα ήταν η ύπαρξη προμηθευτή που να μπορεί να καλύπτει εγκαίρως τις ανάγκες μας, πάντα στην κατάλληλη ποιότητα, ώστε να μπορούμε να συνεργαζόμαστε με έναν μόνο προμηθευτή, και έτσι και διαχειριστικά να λειτουργούμε με λιγότερο όγκο και κόστος, καθώς και να επιτυγχάνουμε καλλήτερους όρους μιας και θα ομαδοποιούμε τις αγορές και οι όγκοι θα πολλαπλασιάζονται. Πρέπει να υπάρχει ένας μακροχρόνιος δεσμός μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή. Είναι προς όφελος και των δύο να συνεργάζονται στενά και ο ένας να βοηθά τον άλλον.

Τα πλεονεκτήματα από τη συνεργασία μ' έναν μόνο προμηθευτή είναι:

- Ø Χαμηλότερες τιμές για μεγαλύτερο μέγεθος παραγγελίας (οικονομίες κλίμακας).
- Ø Επίτευξη ανώτερης ποιότητας προϊόντων (σύμφωνα με την άποψη του πρέσβη της διοίκησης ολικής ποιότητας Dr. Edwards Deming).
- Ø Ο αγοραστής θεωρείται πιο σπουδαίος και αποκτά μεγαλύτερη επιρροή πάνω στον προμηθευτή.
- Ø Χαμηλότερα κόστη αποστολής και επιθεώρησης.
- Ø Ευκολότερη διαχείριση αποθεμάτων.
- Ø Μεγαλύτερη αφοσίωση και υπευθυνότητα από την πλευρά του προμηθευτή.

Τα πλεονεκτήματα από τη συνεργασία με περισσότερους προμηθευτές είναι:

- Ø Προστασία του αγοραστή σε περιόδους έλλειψης πρώτων υλών ή κατά τη διάρκεια απεργιών.
- Ø Διατήρηση του ανταγωνισμού μεταξύ των προμηθευτών. Με την παραγγελία του 70% του όγκου προμηθειών στον ένα προμηθευτή και του υπόλοιπου 30% στον δεύτερο επιτυγχάνουμε δύο πράγματα. Πρώτον εκμεταλλευόμαστε τις χαμηλές τιμές του πρώτου προμηθευτή λόγω οικονομιών κλίμακας και δεύτερον ο μικρός προμηθευτής ενεργεί ως μέσο ανταγωνισμού προς τον μεγάλο προμηθευτή.
- Ø Στην περίπτωση που η επιχείρηση διαθέτει παραγωγικές μονάδες στο εξωτερικό ίσως χρειάζεται η συνεργασία με τοπικούς προμηθευτές έτσι ώστε να ικανοποιηθούν ορισμένες ειδικές προδιαγραφές.
- Ø Στην περίπτωση που το μέγεθος της παραγγελίας είναι τόσο μεγάλο που ένας προμηθευτής δεν μπορεί να ανταπεξέλθει, τότε εκ των πραγμάτων απαιτείται η χρήση και δεύτερου προμηθευτή.
- Ø Αποφυγή εφησυχασμού από την πλευρά του προμηθευτή.

Για τις μη κρίσιμες προμήθειες ο αγοραστής μπορεί να αποφασίσει ενδεχομένως από μόνος του με βάση τους ευνοϊκότερους όρους για την επιχείρηση . Για τις κρίσιμες προμήθειες πρέπει να γίνει ανάλυση κόστους οφέλους και στην συνέχεια να προωθηθεί στα στελέχη του Τμήματος Προμηθειών . Οι αποφάσεις για την προμήθεια των κρίσιμων υλικών πρέπει να λαμβάνονται με σύνεση και αφού έχει προηγηθεί ανάλυση όλων των δεδομένων γιατί από τα κρίσιμα υλικά εξαρτάται η επιτυχία της επιχείρησης.

2.2.3 Ανάπτυξη Πηγών Προμήθειας

Σε μερικές περιπτώσεις ο αγοραστής πρέπει να δημιουργεί έναν προμηθευτή. Ένα καινοτόμο Τμήμα Προμηθειών αναπτύσσει μια νέα πηγή προμήθειας όχι μόνο επειδή τη χρειάζεται, αλλά επειδή θέλει να βελτιώσει τις προμηθευτικές ικανότητες της εταιρείας. Εάν είναι αναγκαίο, πρέπει ακόμη ο αγοραστής να παρέχει στον αναμενόμενο νέο προμηθευτή χρηματοοικονομική, τεχνική και διοικητική βοήθεια, την οποία χρειάζεται, έτσι ώστε να καθιστά ικανή τη νέα πηγή προμήθειας να παράγει τα προϊόντα της ανταγωνιστικά.

Κύριοι παράγοντες που οδηγούν στην δημιουργία προμηθευτών είναι οι γρήγορες τεχνολογικές μεταβολές, οι οποίες συνεχώς δημιουργούν μία ανάγκη για νέους ειδικούς προμηθευτές, καθώς και η όλο και αυξανόμενη έλλειψη πρώτων υλών.

2.2.4 Αγορές από την τοπική ή ευρύτερη αγορά

Οι προμήθειες υλικών και υπηρεσιών πραγματοποιούνται είτε από την τοπική, είτε από την ευρύτερη εγχώρια ή και διεθνή αγορά.

Τα πλεονεκτήματα για την προμήθεια υλικών ή υπηρεσιών από την τοπική αγορά είναι :

- Ø Καλύτερη συνεργασία μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή λόγω γεωγραφικής εγγύτητας.
- Ø Οι χρόνοι παράδοσης ελαχιστοποιούνται.
- Ø Ελάττωση των αποθεμάτων, εξαιτίας των μικρών χρόνων παράδοσης.
- Ø Άμεσες παραδόσεις σε περιπτώσεις εκτάκτων αναγκών.

- Ø Ικανοποίηση και ενίσχυση της τοπικής κοινωνίας και κάλυψη «κοινωνικών ευθύνων».

Όταν η επιχείρηση δεν ικανοποιείται από την τοπική αγορά, αναζητά πηγές προμήθειας στην ευρύτερη αγορά. Τα πλεονεκτήματα για την προμήθεια υλικών ή υπηρεσιών από την εγχώρια και διεθνή αγορά είναι :

- Ø Επίτευξη οικονομίας κλίμακας εξαιτίας συγκεντρωτικών παραγγελιών μεγάλων ποσοτήτων, με αποτέλεσμα καλύτερες τιμές ή και υψηλότερη ποιότητα.
- Ø Καλύτερη τεχνική υποστήριξη, και after sales support, εξαιτίας του μεγέθους κεντρικών προμηθευτών που διαθέτουν οργανωμένα τέτοια τμήματα.
- Ø Μεγαλύτερη αξιοπιστία στην απρόσκοπτη παροχή παραγόμενων υλικών.
- Ø Δυνατότητα ποιοτικών ή τεχνικών τροποποιήσεων στα αγοραζόμενα υλικά ή μηχανήματα.

2.3 Αγορά ή Ιδιοκατασκευή

Ένα κρίσιμο ζήτημα που αντιμετωπίζει το Τμήμα Προμηθειών μιας επιχείρησης είναι το δίλημμα της αγοράς κάποιου προϊόντος ή της κατασκευής του από την ίδια την επιχείρηση. Το δίλημμα αυτό προκύπτει ώστε να μειωθούν καθυστερήσεις στις παραδόσεις κρίσιμων υλικών ή και ποιοτικές αστοχίες στα αγοραζόμενα υλικά. Όταν τέτοιες περιπτώσεις είναι συχνές πρέπει ένα Τμήμα Προμηθειών να μελετά σε συνεργασία και με άλλα τμήματα της επιχείρησης όπως την Οικονομική δ/ση και τη δ/ση Παραγωγής εναλλακτικές ιδιοκατασκευής υλικών οι οποίες θα αποτρέψουν τέτοια

φαινόμενα και ενδεχομένως να αποφέρουν και οικονομικά οφέλη μακροπρόθεσμα. Θα πρέπει να εξεταστεί η αξία αγοράς του απαραίτητου μηχανολογικού εξοπλισμού για την παραγωγή των υλικών, ο χρόνος απόσβεσής τους καθώς και το κόστος παραγωγής των υλικών. Επίσης θα πρέπει να συνυπολογίσουμε το κόστος αγοράς του προς εξέταση υλικού, καθώς και κόστη όπως μεταφοράς, παραλαβής και διαχείρισης που σχετίζονται με την αγορά του υλικού. Έτσι θα επιτευχθεί μείωση των κινδύνων καθυστέρησης ή διακοπής των προμηθειών και της απρόσκοπτης ροής των υλικών και βέβαια θα υπάρχει καλύτερος έλεγχος της ποιότητας των προϊόντων. Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η απαιτούμενη τεχνογνωσία που απαιτείται για την κατασκευή ενός υλικού και εάν η επιχείρηση είναι έτοιμη να προχωρήσει σε ένα τέτοιο βήμα και από αυτή την πλευρά. Το σίγουρο είναι πως υπάρχουν πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα, που πρέπει να εξεταστούν με προσοχή πριν ληφθεί η οποιαδήποτε απόφαση.

2.4 Συνεργασία Τμήματος Προμηθειών και Προμηθευτών

Η συμπεριφορά του Τμήματος Προμηθειών ως προς τους προμηθευτές του πρέπει να διακρίνεται από αμεροληψία και ευσυνειδησία. Θα πρέπει να λαμβάνεται πάντα ως γνώμονας το συμφέρον της εταιρείας. Η συνεργασία για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να είναι επικερδής και για τα δύο μέρη. Θα πρέπει πάντα να ορίζονται εγκαίρως όλες οι απαραίτητες διευκρινίσεις. Μέσα από την σωστή συνεργασία των δύο πλευρών η κάθε πλευρά θα μάθει την πολυπλοκότητα των λειτουργιών της άλλης πλευράς. Το Τμήμα Προμηθειών πρέπει να έχει προμηθευτές υποκινούμενους, και να είναι σε καλή συνεργασία με αυτούς, ώστε σε περιπτώσεις εκτάκτων καταστάσεων και αναγκών να μπορεί να ανταποκριθεί θετικά ο προμηθευτής, διαφορετικά η επιχείρηση θα

υφίσταται πρόσθετα κόστη.

Για να υπάρξει σωστή συνεργασία πρέπει ο προμηθευτής και ο αγοραστής να μοιράζονται δεδομένα που αφορούν την ζήτηση, το κόστος, τα τεχνικά χαρακτηριστικά και να υπάρχει σεβασμός και εμπιστοσύνη μεταξύ τους. Οι μακροχρόνιες συνεργασίες ενθαρρύνουν τους προμηθευτές να επενδύουν σε έρευνα έτσι ώστε να είναι σε θέση να προτείνουν στους πιθανούς αγοραστές προϊόντα υψηλής ποιότητας, απόδοσης και τεχνολογικά προηγμένες λύσεις. Επίσης οι μακροχρόνιες συνεργασίες ωθούν τους προμηθευτές να επενδύσουν σε νέο εξοπλισμό, ώστε να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους.

Μέσα από μια εύρυθμη συνεργασία επιτυγχάνουμε πολλά οφέλη. Συγκεκριμένα έχουμε μείωση του ολικού κόστους, μια αξιόπιστη πηγή προμήθειας που είναι οικεία με τις ανάγκες μας. Αυτή η σχέση συνεργασίας απέχει πολύ από την παραδοσιακή τακτική όπου υπήρχε ανταγωνισμός μεταξύ του αγοραστή και του προμηθευτή. Ο αγοραστής από την πλευρά του πρέπει να είναι ξεκάθαρος ως προς τις τεχνικές απαιτήσεις, το χρόνο παράδοσης, καθώς και όποιες άλλες ειδικές διευκρινίσεις. Επίσης ο αγοραστής πρέπει να προστατεύει τον προμηθευτή-συνεργάτη του από πιθανές αλλαγές στην παραγωγική του διαδικασία, γεγονός που ίσως δημιουργήσει στον προμηθευτή μεγάλα αποθέματα υλικών.

2.5 Προμηθευτικό Χαρτοφυλάκιο

Μπορούμε να πούμε πως σε μεγάλο βαθμό η στρατηγική πάνω στη οποία θα χτίσουμε την συνεργασία με κάποιον προμηθευτή εξαρτάται και από την κατηγοριοποίηση των αγοραζόμενων υλικών που έχουμε κάνει. Έτσι διακρίνουμε

τέσσερις κατηγορίες υλικών, τα κρίσιμα υλικά, υλικά υψηλής κερδοφορίας, τα υλικά υψηλού κινδύνου και τα μη κρίσιμα υλικά.

Στα μη κρίσιμα υλικά μέσα από τυποποίηση των αγοραζόμενων υλικών επιδιώκεται και η τυποποίηση και της επικοινωνίας με τον προμηθευτή, μέσα από μεσομακροπρόθεσμη συμφωνία για συνεργασία με τον προμηθευτή. Η πληθώρα προμηθευτών, προσφερόμενων υλικών καθώς και το μικρό κόστος αγοράς οδηγούν εύλογα στα παραπάνω συμπεράσματα.

Στα υλικά υψηλής κερδοφορίας επιδιώκεται βραχυμεσοπρόθεσμη συμφωνία με προμηθευτή, προσεγγίζοντάς τους δυναμικά και επιθετικά μιας και οι πηγές προμήθειας όπως και τα εναλλακτικά υλικά αφθονούν και το Τμήμα Προμηθειών είναι γνώστης της συγκεκριμένης κατάστασης. Επίσης επιδιώκεται κατανομή σε περισσότερους από έναν προμηθευτή με επιθετική διαπραγμάτευση τιμών και απαίτηση κάλυψης προδιαγραφών. Συνηθίζεται η απαίτηση ρητρών σε συμφωνητικά για μη κάλυψη ποιοτικών προδιαγραφών ή καθυστέρηση παραδόσεων.

Στα κρίσιμα υλικά - στρατηγικής σημασίας στόχος είναι η σύναψη μακροχρόνιας συμφωνίας με αμοιβαία δέσμευση και ουσιαστικά συμμαχία με τον προμηθευτή.

Στα υλικά υψηλού κινδύνου επιδιώκεται η μακροχρόνια συμφωνία με τον προμηθευτή και η διατήρηση ικανού αποθέματος για την εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας. Επίσης στόχος είναι η εξασφάλιση της συνέχειας της συνεργασίας με τον προμηθευτή, μέσα από συνεχή προγραμματισμό μελλοντικών απαιτήσεων.

Αναλυτικότερα, η δημιουργία Προμηθευτικού Χαρτοφυλάκιου εντάσσει όλες τις προμήθειες υλικών ή υπηρεσιών σε τέσσερις ομάδες, με την κάθε ομάδα να απαιτεί

διαφορετική αντιμετώπιση από τα Τμήματα Προμηθειών των επιχειρήσεων. Οι τέσσερις ομάδες από τις οποίες αποτελείται το Προμηθευτικό Χαρτοφυλάκιο είναι οι ακόλουθες:

1. Τα Υλικά Υψηλής Κερδοφορίας.
2. Τα μη Κρίσιμα Υλικά.
3. Τα Υλικά Στρατηγικής Σημασίας.
4. Τα Υλικά Χαμηλού Κόστους-Υψηλού Κινδύνου.

Για το χτίσιμο του Προμηθευτικού Χαρτοφυλακίου μιας επιχείρησης θα πρέπει για κάθε αγοραζόμενο υλικό/υπηρεσία ή ομάδα υλικών/υπηρεσιών να μετρηθούν:

- Ø Η επίπτωση στα κέρδη, δηλαδή η επιρροή ενός δεδομένου υλικού στο αποτέλεσμα που υπολογίζεται ως η συμμετοχή του κόστους του υλικού στο συνολικό κόστος του προϊόντος ή ως η επιρροή στην ποιότητα του τελικού προϊόντος ή γενικότερα στην ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Ø Το προμηθευτικό ρίσκο, που υπολογίζεται με κριτήριο την βραχυπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη διαθεσιμότητα των υλικών, τον αριθμό των προμηθευτών, τις ευκαιρίες make or buy, τους κινδύνους αποθεματοποίησης και τις δυνατότητες υποκατάστασης.

ώστε να προσδιοριστεί η θέση του στο Προμηθευτικό Χαρτοφυλάκιο.

Ο συνδυασμός αυτών των δύο μεταβλητών παράγει τη μήτρα (matrix) των δύο διαστάσεων και των τεσσάρων τεταρτημορίων που αντιπροσωπεύουν τέσσερις διαφορετικές ομάδες υλικών και υπηρεσιών, η κάθε μία από τις οποίες έχει διαφορετικό ενδιαφέρον για την επιχείρηση. Στο Σχήμα 2.α που ακολουθεί απεικονίζεται το Προμηθευτικό Χαρτοφυλάκιο μιας επιχείρησης με τις τέσσερις ομάδες υλικών και υπηρεσιών που αποτελείται.

Η τεχνική της ταξινόμησης των εφοδιαστικών απαιτήσεων διαχωρίζει τα αγοραζόμενα υλικά και υπηρεσίες στις τέσσερις βασικές κατηγορίες που αναφέρθηκαν προηγουμένως, υποστηρίζοντας την απόφαση για το είδος της σχέσης που απαιτείται με τον προμηθευτή για κάθε συγκεκριμένη περίπτωση. Για κάθε κατηγορία υλικού και υπηρεσίας, όπως έχει διαμορφωθεί από την εφαρμογή της τεχνικής SUPPLY POSITIONING θα πρέπει να αναλυθούν και να εξεταστούν προσεκτικά τα εξής στοιχεία που ουσιαστικά οδηγούν στον ορθολογικό τρόπο χειρισμού τους:

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

Στις παραγράφους που ακολουθούν παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο θα πρέπει να αντιμετωπιστεί η κάθε μία από τις τέσσερις κατηγορίες υλικών και υπηρεσιών που αποτελούν το Προμηθευτικό Χαρτοφυλάκιο.



ΣΧΗΜΑ 2.α. Το Προμηθευτικό Χαρτοφυλάκιο

A. Υλικά Υψηλής Κερδοφορίας (Leverage Items – Tactical Profit)

Η κατηγορία αυτή (τακτικής κέρδους) περιέχει τα υψηλού κόστους υλικά και υπηρεσίες με επαρκή αριθμό προμηθευτών. Με τον όρο 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.

Τα υλικά αυτά δεν παρουσιάζουν ιδιαίτερη περιπλοκότητα σε θέματα ασφάλειας, ποιότητας και αξιοπιστίας γενικότερα. Υπάρχει μεγάλος αριθμός πηγών προμήθειας και την ίδια χρονική περίοδο λίγοι αγοραστές.

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

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. Τα βασικά στοιχεία για τον ορθολογικό τρόπο χειρισμού των Υλικών Υψηλής Κερδοφορίας είναι:

Υλικά Υψηλής Κερδοφορίας	
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none">• Επίτευξη της καλύτερης δυνατής βραχυμεσοπρόθεσμης συμφωνίας.• Δημιουργία σημαντικών οικονομικών ωφελειών.
Στρατηγικές	<ul style="list-style-type: none">• Χρησιμοποίηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.• Δυναμική έως επιθετική προσέγγιση της αγοράς.
Ενέργειες	<ul style="list-style-type: none">• Βαθιά γνώση των υλικών της αγοράς και πλήρης εκμετάλλευση των δυνατοτήτων της.• Έρευνα για εναλλακτικά υλικά και πηγές προμήθειας.• Κατανομή του όγκου προμήθειας σε περισσότερους από έναν προμηθευτές.• Διαπραγμάτευση τιμών.• Εξασφάλιση του απαιτούμενου ποιοτικού επιπέδου.• Εξασφάλιση συνέχισης-διάρκειας πηγής προμήθειας.• Πιθανή αλλαγή χαρακτήρα αγοράς από εγχώρια σε διεθνή.
Σύμβαση	<ul style="list-style-type: none">• Βραχυμεσοπρόθεσμη συμφωνία.• Σαφής καθορισμός προδιαγραφών υλικών.

	<ul style="list-style-type: none"> • Ποινικές ρήτρες για καθυστέρηση χρόνου παράδοσης & παραλαβής ακατάλληλων υλικών. • Αξιώσεις για μη εκπλήρωση συμβατικών υποχρεώσεων.
Επίπεδο Λήψης Απόφασης	<ul style="list-style-type: none"> • Διοικητικό επίπεδο. • Τμήμα Προμηθειών.

B. Μη Κρίσιμα Υλικά (Non Critical Items – Tactical Acquisition)

Η κατηγορία αυτή περιέχει χαμηλής αξίας και υψηλού όγκου υλικά, με πολλούς προμηθευτές που περιλαμβάνει πολλά προϊόντα, τα οποία απαιτούνται για την λειτουργία της επιχείρησης. Έχουν χαμηλή επίδραση και 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 αποθεματοποίησής 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

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

όφελος σε 4%. Τα βασικά στοιχεία για τον ορθολογικό τρόπο χειρισμού των Μη Κρίσιμων Υλικών είναι:

Μη Κρίσιμα Υλικά	
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none">• Επίτευξη της καλύτερης δυνατής συστημικής σύμβασης και συμφωνίας.• Ελαχιστοποίηση του προμηθευτικού ενδιαφέροντος.• Εξυπηρέτηση από τον προμηθευτή.
Στρατηγικές	<ul style="list-style-type: none">• Ενοποίηση και Τυποποίηση.• Προτυποποίηση των υλικών/υπηρεσιών.• Μείωση αριθμού προμηθευτών.• Ελαχιστοποίηση αποθεμάτων.• Ελαχιστοποίηση διαχειριστικού φόρτου.
Ενέργειες	<ul style="list-style-type: none">• Προμήθεια τυποποιημένων υλικών.• Σχεδιασμός αυτοματοποιημένου συστήματος τοποθέτησης παραγγελιών.• Προμήθεια από εγχώρια αγορά.• Επιλογή προμηθευτών με δυνατότητα διάθεσης μεγάλης κατηγορίας υλικών.• Μεταβίβαση αρμοδιότητας εκτέλεσης παραγγελιών από χρήστες.• Δημιουργία συμφωνιών παροχής υπηρεσιών.• Τήρηση αποθεμάτων από τον προμηθευτή.
Σύμβαση	<ul style="list-style-type: none">• Μεσομακροπρόθεσμη συμφωνία.• Τιμές μονάδος με διακύμανση ανά ποσότητα.• Χρήση ανοικτών παραγγελιών.

	<ul style="list-style-type: none"> • Συμφωνημένοι χρόνοι παράδοσης από την αρχή της σύμβασης. • Παράδοση στους τελικούς παραλήπτες. • Ανάθεση εκτέλεσης παραγγελιών απευθείας από τους χρήστες. • Συσκευασία σύμφωνα με τις απαιτήσεις του αγοραστή. • Έκδοση τιμολογίων ανά Τμήμα/Διεύθυνση του αγοραστή. • Δικαίωμα του αγοραστή για επιστροφή υλικών κατά τη χρήση λόγω ακαταλληλότητας.
Επίπεδο Λήψης Απόφασης	<ul style="list-style-type: none"> • Τμήμα Προμηθειών. • Διατμηματική προσέγγιση.

Γ. Υλικά Στρατηγικής Σημασίας (Strategic Items – Critical Items)

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

Απαιτείται ιδιαίτερη προσπάθεια για την εξασφάλιση της πηγής προμήθειας, γιατί το προϊόν συνήθως προσαρμόζεται στις ειδικές απαιτήσεις του αγοραστή και οι προμηθευτικές ανάγκες επιβάλλουν την εφαρμογή Συγχρονισμένου Σχεδιασμού (Concurrent Engineering) και έγκαιρης ανάμιξης του προμηθευτή. Τα βασικά στοιχεία για τον ορθολογικό τρόπο χειρισμού των Υλικών Στρατηγικής Σημασίας είναι:

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Υλικά Στρατηγικής Σημασίας	
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none">• Επίτευξη της καλύτερης δυνατής μακροπρόθεσμης σύμβασης και συμφωνίας.• Αμοιβαία δέσμευση.
Στρατηγικές	<ul style="list-style-type: none">• Συνεργασία και Συμμαχία.• Πολιτική προσέγγισης προμηθευτή.
Ενέργειες	<ul style="list-style-type: none">• Ακριβής πρόγνωση των μελλοντικών απαιτήσεων.• Ανάλυση προμηθευτικού ρίσκου.• Προσεκτική επιλογή προμηθευτή.• Ανάλυση κόστους.• Αποτελεσματική διαδικασία αντιμετώπισης αλλαγών στις παραγγελίες.
Σύμβαση	<ul style="list-style-type: none">• Μακροπρόθεσμη συμφωνία.• Λεπτομερής περιγραφή προδιαγραφών.
Επίπεδο Λήψης Απόφασης	<ul style="list-style-type: none">• Διοικητικό επίπεδο.• Διατμηματική προσέγγιση.

Δ. Υλικά Χαμηλού Κόστους – Υψηλού Κινδύνου (Bottleneck Products – Strategic Security Items)

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

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Η κρισιμότητα των υλικών αυτών για την λειτουργία της επιχείρησης είναι σημαντική και θα πρέπει να διασφαλίζεται η διαθεσιμότητά 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 είναι δυνατόν να προκαλέσουν δυσάρεστες ή απρόσμενες εκπλήξεις. Τα βασικά στοιχεία για τον ορθολογικό τρόπο χειρισμού των Υλικών Χαμηλού Κόστους και Υψηλού Κινδύνου είναι:

Υλικά Χαμηλού Κόστους – Υψηλού Κινδύνου	
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none">• Σύμβαση μακροχρόνιας συμφωνίας.• Η συμπεριφορά του αγοραστή χαρακτηρίζεται από κλίμα συνεργασίας.• Συνεχής παρακολούθηση και καταγραφή των εξελίξεων και αλλαγών της αγοράς.• Διατήρηση ικανού αποθέματος.
Στρατηγικές	<ul style="list-style-type: none">• Εξασφάλιση της συνέχειας των προμηθειών και μείωση του προμηθευτικού ρίσκου.• Υποστήριξη της ευελιξίας προμήθειας μέσω εναλλακτικών προμηθευτών.
Ενέργειες	<ul style="list-style-type: none">• Συνεχής προγραμματισμός μελλοντικών απαιτήσεων.• Ανάλυση προμηθευτικού ρίσκου.• Έρευνα για εναλλακτικά υλικά και πηγές προμήθειας.• Ανάπτυξη τρόπων προληπτικής αντιμετώπισης τυχόν προβλημάτων προμήθειας.

Σύμβαση	<ul style="list-style-type: none">• Μακροπρόθεσμη συμφωνία.• Διατήρηση αποθέματος από προμηθευτές.
Επίπεδο Λήψης Απόφασης	<ul style="list-style-type: none">• Τμήμα προμηθειών.• Διατμηματική προσέγγιση.

2.6 Απόδοση των Προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να αξιολογηθούν μέσω αναφορών αποδοτικότητάς τους, οι οποίες στηρίζονται σε σημεία όπως, η ικανότητα παράδοσης των προϊόντων εγκαίρως όσο και τη δυνατότητα εκπλήρωσης πλήρως μιας εντολής προμήθειας. Αυτά τα σημεία δίνουν μία ένδειξη της ικανότητας των προμηθευτών να ικανοποιούν τις άμεσες ανάγκες, ενώ ταυτόχρονα εκτιμάται η δυνατότητα κάλυψης πιθανής μελλοντικής αυξημένης ζήτησης. Εάν οι προμηθευτές παρουσιάζουν δυσκολίες με τις ημερομηνίες παραδόσεων ή με την πληρότητα των παραγγελιών, τότε σίγουρα δε θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν πιθανή αύξηση της ζήτησης. Πιθανοί νέοι προμηθευτές μπορούν να αναλυθούν ελέγχοντας τις συστάσεις των προηγούμενων πελατών τους πάνω στα ίδια βασικά ερωτήματα που προβληματίζουν και για τους ήδη υπάρχοντες προμηθευτές.

Ένα άλλο σημαντικό σημείο, στο οποίο πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή, είναι η πιθανή αντικατάσταση των προμηθευόμενων προϊόντων από φθηνότερα και χαμηλότερης ποιότητας υποκατάστατά τους. Χωρίς αμφιβολία, μια τέτοια ενέργεια από τη μεριά των προμηθευτών αποτελεί αιτία για τη λήξη οποιασδήποτε συνεργασίας. Παράλληλα, με την ποιότητα των προμηθευόμενων προϊόντων σημαντικό στοιχείο αποτελεί και η τιμή τους. Τα περισσότερα συμβόλαια και συμφωνίες δεν επιτρέπουν την αναπροσαρμογή των τιμών κατά τη συμφωνημένη περίοδο συνεργασίας, οπότε είναι

αρκετά πιθανό να υπάρξουν αλλοιώσεις στην ποιότητα των προϊόντων από τη μεριά των προμηθευτών για να μπορέσουν να ισοσκελιστούν κάποιες μεγάλες αυξήσεις στο κόστος κατασκευής τους.

Ενώ οι περισσότερες από τις απαιτούμενες πληροφορίες για την αξιολόγηση των προμηθευτών μπορούν να αντληθούν μέσω ενός αναλυτικού και πλήρους ηλεκτρονικού μητρώου προμηθευτών, υπάρχουν κάποια στοιχεία, τα οποία μπορούν να αναλυθούν αποκλειστικά και μόνο κατά την απευθείας, προσωπική επαφή με την προμηθεύτρια εταιρεία. Το στοιχείο αυτό δηλώνει πως στη σημερινή εποχή, η δημιουργία καλών σχέσεων μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή αποτελεί επιτακτική ανάγκη.

2.7 Προμηθευτικός κίνδυνος

Τα προβλήματα που εμφανίζονται κατά τη διάρκεια του αγοραστικού κύκλου, οφείλονται σε ανθρώπινους παράγοντες εκατέρωθεν, και σε άλλους παράγοντες μη προβλέψιμους από εξωτερικό περιβάλλον. Οι κινδύνοι που έχει να αντιμετωπίσει το Τμήμα Προμηθειών είναι:

- Ø Καθυστερήσεις στην παράδοση.
- Ø Ελλιπής παράδοση.
- Ø Παράδοση προϊόντος που δεν ανταποκρίνεται σε ποιοτικά και τεχνικά χαρακτηριστικά που έχουν οριστεί.
- Ø Εξεύρεση χρηματικών πόρων.
- Ø Τριβές με τους τελικούς χρήστες.
- Ø Μείωση του γοήτρου του Τμήματος Προμηθειών.

∅ Δυσκολία αλλαγής προμηθευτή σε περίπτωση αδυναμίας κάλυψης αναγκών από τον υφιστάμενο, όταν υπάρχουν ιδιαιτερότητες λόγω πατεντων, τεχνικών δυσκολιών.

Για την αντιμετώπιση αυτών των κινδύνων το Τμήμα Προμηθειών μπορεί να εφαρμόσει τις ακόλουθες τακτικές:

1. Επίβλεψη στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή για εκτίμηση των δυνατοτήτων του.
2. Συγκέντρωση πληροφοριών από τους πελάτες του προμηθευτή σχετικά με την απόδοσή του.
3. Χρησιμοποίηση περισσότερων από μίας πηγών προμήθειας.
4. Εξασφάλιση και διατύπωση κάποιας πρότασης ποινής για τον προμηθευτή στο συμβόλαιο.
5. Επιλογή προμηθευτών με τους οποίους υπάρχει προηγούμενη εμπειρία.
6. Ανίχνευση και επιλογή προμηθευτών από μικρή λίστα αξιόπιστων προμηθευτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΩΝ

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

3.1 Αξιολόγηση της Οικονομικής Ευρωστίας Προμηθευτή

Η αξιοπιστία ενός προμηθευτή, η οποία θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για την συνεργασία μαζί του, περνάει μέσα από την αξιολόγηση της οικονομικής του κατάστασης. Αυτό επιβάλλεται γιατί εάν η οικονομική κατάσταση και οι δυνατότητες του προμηθευτή δεν είναι επαρκείς, είναι δυνατόν κατά την διάρκεια της συνεργασίας να παρουσιασθούν σοβαρά προβλήματα σε σχέση με την ποιότητα, την διαθεσιμότητα και τον χρόνο παράδοσης.

Ο έλεγχος των βασικών οικονομικών δεικτών, οι οποίοι ερμηνεύουν την επάρκεια ενός προμηθευτή και το επίπεδο αξιοπιστίας του, είναι,

- ∅ ο Ισολογισμός, ο οποίος εμφανίζει την οικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή.
- ∅ τα Αποτελεσμάτα Χρήσεως, τα οποία εμφανίζουν την οικονομική κατάσταση για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

3.2 Ισολογισμός και Αποτελέσματα Χρήσεως

Ο Ισολογισμός είναι η λογιστική κατάσταση η οποία εμφανίζει τα στοιχεία του Ενεργητικού, του Παθητικού και της Καθαρής Θέσεως μιας οικονομικής μονάδας σε δεδομένη χρονική στιγμή και σε ενιαίο νόμισμα.

Το Ενεργητικό είναι το σύνολο των οικονομικών αγαθών που ανήκουν κατά κυριότητα σε μία οικονομική μονάδα και των οποίων η τιμή μπορεί να προσδιορισθεί κατά αντικειμενικό τρόπο. Το Παθητικό είναι το σύνολο των υποχρεώσεων μιας οικονομικής μονάδας προς τους τρίτους και των οποίων το ποσό μπορεί να προσδιορισθεί κατά αντικειμενικό τρόπο. Το σύνολο των υποχρεώσεων μιας οικονομικής μονάδας προς τον ή τους φορείς της ονομάζεται Καθαρή Θέση.

Τα Αποτελέσματα Χρήσεως είναι μία οικονομική κατάσταση που παρέχει πληροφορίες για τις οικονομικές αποδόσεις μιας επιχείρησης, σε ετήσια κυρίως βάση. Περιέχει στοιχεία πωλήσεων, κόστους και αποτελεσμάτων (κερδών – ζημιών).

3.3 Οικονομικοί Δείκτες

Οι οικονομικοί δείκτες βοηθούν για να αναλυθούν οι τάσεις μέσα στον προμηθευτή, να συγκριθούν στοιχεία του προμηθευτή με άλλους και στοιχεία της λειτουργίας του προμηθευτή σύμφωνα με βιομηχανικά πρότυπα.

Κάθε φορά βέβαια θα πρέπει να σταθμίζονται βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι δείκτες. Επίσης πρέπει να εξετάζονται δείκτες κατάλληλοι με την

συνεργασία που επιθυμούμε να συνάψουμε (π.χ. μακροχρόνια συνεργασία να εξετάζει μακροχρόνια χαρακτηριστικά).

Τα είδη των οικονομικών δεικτών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της οικονομικής κατάστασης των προμηθευτών διακρίνονται σε:

- ∅ Δείκτες Μέτρησης Κερδοφορίας - Αποτελεσματικότητας.
- &
- ∅ Δείκτες Μέτρησης Αξιοπιστίας.

3.3.1 Δείκτες Κερδοφορίας και Αποτελεσματικότητας

- ∅ Μικτό Αποτέλεσμα ως Ποσοστό του Κύκλου Εργασιών (Τζίρου).

Ο δείκτης υπολογίζεται αν διαιρέσουμε τα μικτά κέρδη (μικτό αποτέλεσμα χρήσης) με τον κύκλο εργασιών. Τα μικτά κέρδη είναι η διαφορά μεταξύ των εσόδων από τις πωλήσεις και του κόστους πωλήσεων.

$$\frac{\text{Μικτά Κέρδη}}{\text{Κύκλος Εργασιών}} \times 100 \%$$

- ∅ Καθαρό Αποτέλεσμα ως Ποσοστό του Κύκλου Εργασιών (Τζίρου).

Ο δείκτης υπολογίζεται αν διαιρέσουμε τα καθαρά κέρδη με τον κύκλο εργασιών.

$$\frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Κύκλος Εργασιών}} \times 100 \%$$

- ∅ Κύκλος Εργασιών ως Ποσοστό του Απασχολημένου Κεφαλαίου.

Ο δείκτης υπολογίζεται αν διαιρέσουμε τον κύκλο εργασιών με το απασχολούμενο κεφάλαιο. Το απασχολούμενο κεφάλαιο είναι το άθροισμα του

κεφαλαίου, των αποθεματικών και των μακροχρόνιων υποχρεώσεων (μακροπρόθεσμος δανεισμός για επενδυτικούς σκοπούς).

$$\frac{\text{Κύκλος Ergasiών}}{\text{Αpascol o ύmeno Kεφάλαιο}} \times 100\%$$

Ø Απόδοση Απασχολούμενου Κεφαλαίου.

Ο δείκτης υπολογίζεται αν διαιρέσουμε τα καθαρά κέρδη με το απασχολούμενο κεφάλαιο.

$$\frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Αpascol o ύmeno Kεφάλαιο}} \times 100\%$$

3.3.2 Δείκτες Αξιοπιστίας

Μια επιχείρηση ενδέχεται να παρουσιάζει σημαντικά κέρδη αλλά να εξακολουθεί να έχει προβλήματα διαθεσίμων, δηλ. πρόβλημα ρευστότητας. Βραχυχρόνια, τα διαθέσιμά της πιθανόν να έχουν δεσμευθεί σε αποθέματα πρώτων υλών ή τελικών προϊόντων, σε οφειλόμενα ποσά προς την εταιρεία ή σε χρηματικά ποσά που οφείλει από βραχυπρόθεσμους δανεισμούς. Οι Δείκτες Αξιοπιστίας στοχεύουν στον προσδιορισμό του βαθμού που μια επιχείρηση επιτυγχάνει την σωστή λειτουργία της κυκλοφορίας των διαθεσίμων της και απεικονίζουν την κατάσταση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεών της. Απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή στην αξιολόγηση των στοιχείων που συνθέτουν τους Δείκτες Αξιοπιστίας γιατί είναι δυνατόν π.χ. μια εταιρεία να μην παρουσιάζει στον ισολογισμό της πρόσφατη εξόφληση-εξυπηρέτηση του δανεισμού της,

προκειμένου να εμφανίζει ικανοποιητικά επίπεδα διαθεσίμων, άρα και βελτιωμένο Δείκτη Κυκλοφορίας και Ρευστότητας.

∅ Δείκτης Κυκλοφορίας.

Ο δείκτης υπολογίζεται αν διαιρέσουμε το κυκλοφορούν ενεργητικό με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.

$$\frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

Ο δείκτης αυτός εμφανίζει την δυνατότητα της επιχείρησης να εκπληρώνει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της χρησιμοποιώντας τα στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού (διαθέσιμα-ταμείο). Εάν το αποτέλεσμα μέτρησης του δείκτη είναι μεγαλύτερο του 1, τότε αξιολογείται ότι η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να καλύπτει σε ικανοποιητικό βαθμό τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

∅ Δείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας.

Ο δείκτης υπολογίζεται αν διαιρέσουμε το κυκλοφορούν ενεργητικό (αφαιρώντας τα αποθέματα) με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.

$$\frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό} - \text{Αποθέματα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

Ο συγκεκριμένος δείκτης έχει ομοιότητες με τον προηγούμενο αλλά αποκλείει από τον υπολογισμό του κυκλοφορούντος ενεργητικού, την αξία των αποθεμάτων, των οποίων η ρευστοποίηση, δηλ. η μετατροπή από υλικά σε διαθέσιμα απαιτεί χρόνο. Με αυτόν τον υπολογισμό διαπιστώνεται η δυνατότητα

άμεσης ρευστοποίησης του ενεργητικού για την κάλυψη επειγουσών υποχρεώσεων. Μετρήσεις από 0.8 έως 1 δείχνουν ικανοποιητική δυνατότητα ρευστότητας σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον.

Ø Δείκτης Μέτρησης Αξιοπιστίας.

Ο δείκτης χαρακτηρίζεται ως από τους πλέον σημαντικούς και ενδιαφέροντες γιατί προσδιορίζει τον βαθμό ικανότητας των συσσωρευμένων απασχολούμενων κεφαλαίων να απορροφήσουν και να εξυπηρετήσουν το επίπεδο των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων. Ο δείκτης υπολογίζεται αν διαιρέσουμε τις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις με τα συσσωρευμένα απασχολούμενα κεφάλαια.

$$\frac{\text{Μακροπρ όφεςμεV Υποχρε ώσειV}}{\text{Συσσωρευμ ένα Απασκολ ο ύμενα Κεφάλαια}} \times 100\%$$

Για τιμές του δείκτη μεγαλύτερες από το 40% ο δείκτης δεν θεωρείται ικανοποιητικός, ενώ για τιμές μικρότερες του 20% ο δείκτης χαρακτηρίζεται ως χαμηλός.

Ø Δείκτης Κυκλοφορίας Αποθέματος.

Ο δείκτης εμφανίζει την ταχύτητα με την οποία τα αποθέματα μετατρέπονται σε πωλήσεις. Ένας δείκτης υψηλής ταχύτητας είναι επιθυμητός επειδή τα μη κυκλοφορούντα αποθέματα αποτελούν κόστος και ουσιαστικά δεσμεύουν τα διαθέσιμα και περιορίζουν την ρευστότητα. Ο δείκτης υπολογίζεται αν διαιρέσουμε το κόστος πωληθέντων με το μέσο απόθεμα.

$$\frac{\text{ΚόστοV Πωλ ηθέντων}}{\text{Μέσο Απόθεμα}}$$

Ø Δείκτης Μέτρησης Χρόνου Είσπραξης Απαιτήσεων.

Με αυτόν το δείκτη παρουσιάζεται η ταχύτητα με την οποία η επιχείρηση επιτυγχάνει να εισπράξει τις διάφορες απαιτήσεις της, να μετατρέψει δηλ. τον λογαριασμό “χρεώστες” σε διαθέσιμα – μετρητά.

$$\frac{\text{Απαιτήσεις}}{\text{Κύκλος Ergasi ών}} \times 365 \text{ ημέρες}$$

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

4.1 Εισαγωγή

Στο σημερινό περιβάλλον η ανάπτυξη Συστήματος Αξιολόγησης Προμηθευτών κρίνεται αναγκαία και καθοριστικής σημασίας για την επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης. Οι προμηθευτές μιας επιχείρησης πρέπει να αντιμετωπίζονται σαν πραγματικοί συνεργάτες, με σκοπό την ανάπτυξη μακροχρόνιων συνεργασιών προκειμένου να εξασφαλίσουν την προμήθεια υλικών και προϊόντων στη σωστή ποιότητα και στο σωστό χρόνο.

Η αξιολόγηση και η επιλογή των κατάλληλων πηγών προμήθειας υλικών και υπηρεσιών επικεντρώνεται στην τεχνική της αξιολόγησης των δυνητικών προμηθευτών, με σκοπό να επιλέξουμε τους πλέον αξιόπιστους επιχειρηματικούς συνεργάτες για την εταιρεία μας. Η συνεργασία με τους καλύτερους δυνατούς προμηθευτές είναι από τις πλέον σημαντικές στρατηγικές για την επιχείρησή μας, ιδιαίτερα όταν τα αγοραζόμενα υλικά ή υπηρεσίες χαρακτηρίζονται ως κρίσιμα, είναι υψηλού προμηθευτικού ρίσκου ή ακόμα αντιπροσωπεύουν υψηλή αγοραστική αξία. Το ίδιο κρίσιμη θεωρείται η μεθοδολογία της αξιολόγησης σε συνθήκες που παρουσιάζονται ελλείψεις πρώτων υλών ή συχνές τεχνολογικές καινοτομίες.

Συνεπώς η μεθοδολογία της αξιολόγησης των προμηθευτών ορίζεται ως:

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

Το Τμήμα Προμηθειών μιας επιχείρησης αναπτύσσει και χρησιμοποιεί τα συστήματα αξιολόγησης προμηθευτών ώστε να ενημερώσει τον κατάλογο εγκεκριμένων προμηθευτών του, με νέους προμηθευτές και να επαναξιολογήσει ήδη υπάρχοντες που είτε είχαν απορριφθεί σε προηγούμενη αξιολόγηση, είτε είχαν εγκριθεί. Η όλη αυτή διαδικασία χρονικά εντάσσεται στα πλαίσια του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ISO), για την κάλυψη συγκεκριμένων-ειδικών εφοδιαστικών απαιτήσεων ή ακόμα και μετά από επιθυμία του ίδιου του υποψήφιου προμηθευτή.

Η σημαντικότητα της ύπαρξης, χρησιμοποίησης και βελτίωσης συστήματος αξιολόγησης προμηθευτών, που θα διασφαλίζει απρόσκοπτα τον εφοδιασμό της επιχείρησης με ποιοτικά υλικά και υπηρεσίες είναι η βάση πάνω στην οποία απαιτείται σωστή και αποτελεσματική εφαρμογή τέτοιων συστημάτων.

Για την δημιουργία λοιπόν του καταλόγου εγκεκριμένων προμηθευτών απαιτείται να ακολουθηθούν τα παρακάτω βασικά βήματα μεθοδολογίας :

- Ø Ταξινόμηση των Εφοδιαστικών Απαιτήσεων (Supply Positioning).
- Ø Προσδιορισμός των κριτηρίων.
- Ø Επισήμανση των δυνητικών προμηθευτών.

- Ø Έρευνα για επί πλέον πληροφορίες.
- Ø Συντελεστές βαρύτητας των κριτηρίων.
- Ø Καθορισμός της Ομάδας Αξιολόγησης.
- Ø Σύνταξη, αποστολή και επεξεργασία του ερωτηματολογίου.
- Ø Βαθμολογία των δυνητικών προμηθευτών.
- Ø Ανάπτυξη Ανάλυσης SWOT.
- Ø Συνεργασία και συζήτηση με προμηθευτές.
- Ø Τήρηση του Αρχείου Εγκεκριμένων Προμηθευτών.
- Ø Κατάσταση Κρίσιμων Υλικών και Υπηρεσιών.

4.2 Κριτήρια Αξιολόγησης και Επιλογής Προμηθευτών

Το σημαντικότερο στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης προμηθευτών είναι ο καθορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης. Οι επιχειρήσεις κατατάσσουν τα διάφορα κριτήρια με τέτοια σειρά προτεραιότητας ανάλογα με τους στόχους που έχουν θέσει ως προς τις απαιτήσεις που έχουν από τους προμηθευτές τους. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να συνυπολογιστούν όλα αυτά κριτήρια, τα χαρακτηριστικά του προμηθευτή και οι ιδιαίτερες εφοδιαστικές ανάγκες που προκύπτουν σε σχέση με κάθε προμηθευτή. Οι βασικοί τομείς κριτηρίων οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι:

- Ø Ποιότητα
- Ø Τιμή
- Ø Διαθεσιμότητα
- Ø Εξυπηρέτηση – Υποστήριξη – Προσαρμοστικότητα

Η βιβλιογραφία αναφέρει τουλάχιστον 50 ευδιάκριτα κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν και η επιλογή των οποίων εξαρτάται από τις ιδιαιτερότητες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, αλλά και του στρατηγικού σχεδιασμού :

A. Κριτήρια αξιολόγησης της **Ποιότητας (quality)** των υλικών και υπηρεσιών των υποψήφιων προμηθευτών:

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

Β. Κριτήρια αξιολόγησης της **Τιμής (price)** των υλικών και υπηρεσιών των υποψήφιων προμηθευτών:

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

Γ. Κριτήρια αξιολόγησης της **Διαθεσιμότητας (availability)** των υλικών και υπηρεσιών των υποψήφιων προμηθευτών:

- Ø Εξασφάλιση προμήθειας.
 - Οικονομική σταθερότητα.
 - Βαθμός συμμετοχής αγοραζομένων υλικών στο σύνολο του επιχειρηματικού σχεδιασμού των προμηθευτών.
 - Βαθμός πρόσβασης των προμηθευτών στις αγορές των πρώτων υλών τους.
- Ø Συμμετοχή προμηθευτών στην κάλυψη των αναγκών της αγοράς και είδος - κατηγορία πελατών τους.
- Ø Έλεγχος δυναμικότητας.
- Ø Χρήση υπεργολάβων – δυναμικότητα.
- Ø Δυνατότητα διατήρησης αποθέματος.

- Ø Συμμετοχή αγοραζόμενων ειδών στο σύνολο των προϊόντων που παράγονται από τους προμηθευτές.
- Ø Έλεγχος εμπειρίας στις διαδικασίες εξαγωγικού εμπορίου.
- Ø Μέγεθος ορίζοντα προμήθειας και εγγύηση που προσφέρουν οι προμηθευτές για την διαθεσιμότητα των προϊόντων τους σε βάθος χρόνου.
- Ø Εγγύηση παράδοσης σε συμφωνημένους χρόνους.
- Ø Κανονικότητα σε χρόνους παράδοσης.
- Ø Ιστορικό προμηθευτών (σχέσεις με κλάδο, συνδικαλισμός, συμμετοχή σε απεργίες).
- Ø Προσβάσεις σε δίκτυα διαμεταφορών – μεταφορτώσεων (Logistics Arrangement).

Δ. Κριτήρια αξιολόγησης της **Εξυπηρέτησης**, της **Υποστήριξης** και της **Προσαρμοστικότητας (service & responsiveness)** των προμηθευτών.

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

- Ø Ύπαρξη πολιτικής εξυπηρέτησης του πελάτη και εξειδικευμένο προσωπικό.
- Ø Συχνότητα παρουσίασης προβλημάτων.
- Ø Δυνατότητα ταχείας επίλυσης προβλημάτων.
- Ø Ύπαρξη συστήματος αναφοράς παραπόνων.
- Ø Δυνατότητα προτεραιότητας εξυπηρέτησης σε επείγουσες περιπτώσεις.

∅ Ύπαρξη διαγνωστικών μεθόδων και εργαλείων για την υποστήριξη των πωλήσεων.

Επειδή όμως ο μεγάλος αριθμός των κριτηρίων δημιουργεί προβλήματα ευελιξίας των συστημάτων αξιολόγησης και απαιτεί σημαντικούς χρόνους για την ολοκλήρωσή τους, εμπειρικές εργασίες οδήγησαν στην μείωσή τους σε 23. Τα κριτήρια αυτά σύμφωνα με την εργασία του Dickson «An analysis of vendor systems and decisions» είναι:

1. Η καθαρή τιμή, συμπεριλαμβανομένων εκπτώσεων και μεταφορικών.
2. Η ικανότητα του προμηθευτή να ικανοποιεί τις προδιαγραφές ποιότητας με συνέπεια.
3. Η παροχή υπηρεσιών επισκευής.
4. Η ικανότητα του κάθε προμηθευτή να ικανοποιεί προδιαγεγραμμένα προγράμματα διανομής.
5. Η γεωγραφική θέση κάθε προμηθευτή.
6. Η οικονομική κατάσταση και ο βαθμός πιστοληπτικής ικανότητας.
7. Οι εγκαταστάσεις παραγωγής του προμηθευτή και η δυναμικότητά του.
8. Το σύνολο των προηγούμενων συνεργασιών που έχουν πραγματοποιηθεί με τον κάθε προμηθευτή.
9. Η τεχνολογική ικανότητα του κάθε προμηθευτή και η ύπαρξη τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης.
10. Η διοίκηση και η οργάνωση του κάθε προμηθευτή.
11. Οι μελλοντικές αγορές που πρόκειται να γίνουν από την εταιρεία.
12. Το σύστημα επικοινωνίας κάθε προμηθευτή.

13. Ο λειτουργικός έλεγχος κάθε προμηθευτή συμπεριλαμβανομένων του ελέγχου ποιότητας και των συστημάτων ελέγχου αποθεμάτων.
14. Η θέση του κάθε προμηθευτή στη βιομηχανία, καθώς επίσης και η φήμη του.
15. Οι σχέσεις εργασίας του κάθε προμηθευτή.
16. Η συμπεριφορά του κάθε προμηθευτή απέναντι στην εταιρεία.
17. Η επιθυμία για εργασία, η οποία φαίνεται από την συμπεριφορά του κάθε προμηθευτή.
18. Η πολιτική εγγυήσεων και απαιτήσεων του κάθε προμηθευτή.
19. Η ικανότητα του προμηθευτή να ικανοποιεί τις απαιτήσεις συσκευασίας για το προϊόν.
20. Η εντύπωση που δίνει ο κάθε προμηθευτής κατά την διάρκεια της προσωπικής επαφής.
21. Η διαθεσιμότητα από κάθε προμηθευτή επιμορφωτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων που αφορούν την χρήση του προϊόντος.
22. Η συμμόρφωση ή η πιθανότητα συμμόρφωσης του κάθε προμηθευτή με διαδικασίες τόσο προσφοράς τιμής όσο και χειρισμών.
23. Η απόδοση του κάθε προμηθευτή ιστορικά.

4.3 Πηγές Πληροφοριών

Κατά την διαδικασία εύρεσης και αξιολόγησης προμηθευτών ο αγοραστής έχει στη διάθεσή του ένα μεγάλο φάσμα πηγών πληροφόρησης, οι οποίες εκτείνονται από τις πλέον παραδοσιακές πηγές (επισκέψεις σε εκθέσεις, κατάλογοι προϊόντων) έως την πλήρη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες όπως η

χρήση εξελιγμένων μηχανών αναζήτησης στο διαδίκτυο, επισκέψεις σε διαδραστικές ιστοσελίδες προμηθευτών κλπ. Οι σημαντικότερες πηγές πληροφόρησης είναι οι ακόλουθες:

- Ø Συναντήσεις με πωλητές.
- Ø Εξειδικευμένοι κατάλογοι, εφημερίδες και περιοδικά.
- Ø Κλαδικές Ενώσεις.
- Ø Ειδικές εκδόσεις και εκδοτικοί οίκοι.
- Ø Εμπορικά Επιμελητήρια και εμπορικοί πρόξενοι ξένων χωρών.
- Ø Οργανισμοί Εμπορίου και Βιομηχανίας.
- Ø Διεθνή Ινστιτούτα και Σύνδεσμοι Προμηθειών και Αγορών.
- Ø Αντιπρόσωποι Οίκων Εξωτερικού.
- Ø Εκθέσεις.
- Ø Γραφεία Συμβούλων.
- Ø Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, βιβλιοθήκες.
- Ø Internet.
- Ø Η ίδια η εταιρεία (άλλοι αγοραστές-μηχανικοί-στελέχη marketing)

Η πληροφορία, ως στοιχείο αξιολόγησης μιας πηγής προμήθειας, για να λειτουργήσει θετικά στη διαδικασία λήψης απόφασης θα πρέπει να φιλτραριστεί από τα παρακάτω στάδια:

- Ø Έλεγχος αξιοπιστίας πηγής πληροφόρησης.
- Ø Ανάλυση και ερμηνεία της πληροφορίας.
- Ø Οργάνωση των διαθέσιμων στοιχείων.

4.4 Συντελεστές Βαρύτητας

Ο συντελεστής βαρύτητας είναι ένας αριθμός που εκφράζει το βαθμό σημαντικότητας του κάθε κριτηρίου. Το άθροισμα των συντελεστών βαρύτητας θα πρέπει να ισούται με 1 ή 100 ανάλογα με την κλίμακα βαθμολόγησης που χρησιμοποιείται. Παλιότερα τη μεγαλύτερη βαρύτητα είχε το κόστος αγοράς των απαραίτητων ειδών. Τελευταία, η αυξημένη συνειδητοποίηση της διοίκησης πολλών επιχειρήσεων για τη στρατηγική σημασία της ποιότητας, της έγκαιρης παράδοσης προϊόντων και της ανάγκης για στενή συνεργασία με μικρό αριθμό προμηθευτών έχει συμβάλει στην αναθεώρηση των συντελεστών βαρύτητας. Αυτό έχει μειώσει αρκετά τη βαρύτητα που έχει το κόστος. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται ενδεικτικές τιμές για τους συντελεστές βαρύτητας με τη συμβατική και με τη νέα αντίληψη για την προτεραιότητα των ποικίλων κριτηρίων.

4.5 Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης Προμηθευτή

Για την αξιολόγηση των προμηθευτών συντάσσεται και αποστέλλεται στους εν δυνάμει προμηθευτές ερωτηματολόγιο, με το οποίο ζητούνται συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με την εταιρεία τους, τα υλικά και τις υπηρεσίες που παρέχουν. Η πρόθεση του ερωτηματολογίου είναι να συλλέξει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τον προμηθευτή.

Οι ερωτήσεις που συνήθως περιλαμβάνει ένα τέτοιο ερωτηματολόγιο είναι οι παρακάτω :

- Γενικές πληροφορίες

(επωνυμία, έδρα, κύρια προϊόντα, κύκλος εργασιών, δυναμικότητα, τεχνολογία, προμηθευτές & πελάτες)

Û Πιστοποιήσεις

(σύστημα διαχείρισης ποιότητας, HACCP, συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης)

Με βάση τα ερωτήματα που τίθενται στους προμηθευτές προσαρμόζονται και τα αντίστοιχα κριτήρια αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθούν. Τα κριτήρια αυτά θα πρέπει να έχουν οριστεί νωρίτερα από την αποστολή των ερωτηματολογίων έτσι ώστε τα ερωτήματα που περιλαμβάνονται να μπορούν να δώσουν συγκρίσιμα στοιχεία.

4.6 Καρτέλα Αξιολόγησης Προμηθευτή

Μετά από την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τον προμηθευτή, σειρά έχει η συμπλήρωση της καρτέλας αξιολόγησης του από τον αρμόδιο αγοραστή. Η σύνταξη του γίνεται έτσι ώστε να μπορούν να αξιολογηθούν όλες οι πτυχές της δραστηριότητάς του. Οι συντελεστές βαρύτητας που αναφέραμε παραπάνω είναι εξαιρετικά σημαντικοί για την σωστή κατηγοριοποίηση των παραμέτρων, ώστε τα αποτελέσματα που θα προκύψουν να είναι όσο το δυνατόν ασφαλέστερα.

Ενδεικτικά θα αναφέρουμε πως στοιχεία που αξιολογούνται στην καρτέλα είναι τα παρακάτω :

Û Τεχνικές προδιαγραφές

Û Συστήματα διασφάλισης ποιότητας

Û Ανταγωνιστικές τιμές & όροι οικονομικής συνεργασίας

Û Χώροι παραγωγής και αποθήκευσης

- ü Καταλληλότητα προσωπικού
- ü Φήμη
- ü Πρότερη συνεργασία
- ü Ανταπόκριση σε έκτακτες καταστάσεις
- ü Ποιότητα προμηθευόμενων ειδών
- ü Τεχνική υποστήριξη

4.7 Βαθμολόγηση και αποτελέσματα αξιολόγησης Προμηθευτών

Η βαθμολογία των προμηθευτών γίνεται με βάση τα κριτήρια αξιολόγησης και από τις απαντήσεις των ερωτήσεων που τίθενται στον προμηθευτή και που συμπεριλαμβάνονται στο Ερωτηματολόγιο Προμηθευτή και στην Καρτέλα Αξιολόγησης Προμηθευτή. Η βαθμολόγηση των προμηθευτών αποτελεί το βασικό κριτήριο για την επιλογή τους.

Το Τμήμα Προμηθειών θα πρέπει να συζητά με τους προμηθευτές τα αποτελέσματα της αξιολόγησης τους, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που προκύπτουν από τη συνεργασίας τους.

Η συγκεκριμένη διαδικασία αποφέρει κέρδη και στις δύο πλευρές. Όταν ένας υγιής προμηθευτής γνωρίζει ότι δεν ικανοποιεί τις απαιτήσεις ενός καλού του πελάτη, προσπαθεί να βελτιώσει τις δυνατότητές του και να μπορέσει να ανταποκριθεί στις ανάγκες του πελάτη του. Εάν ο προμηθευτής δεν συμπεριφερθεί κατ' αυτόν τον τρόπο τότε κινδυνεύει να χάσει τον πελάτη του με αποτέλεσμα την μείωση των πωλήσεων και των κερδών του. Μ' αυτόν τον τρόπο μία επιχείρηση δημιουργεί τη βάση ανάπτυξης ενός προγράμματος βελτίωσης των προμηθευτών της.

4.8 Τήρηση Αρχείου Εγκεκριμένων Προμηθευτών

Στο Αρχείο Εγκεκριμένων Προμηθευτών κατατάσσονται με φθίνουσα σειρά σύμφωνα με τη συνολική βαθμολογία που συγκεντρώνουν. Οι προμηθευτές που έχουν χαρακτηριστεί ως «μη αποδεκτοί», θεωρούνται ως μη εγκεκριμένοι και δεν συγκαταλέγονται στο αρχείο εκτός και αν αποτελούν μονοπώλιο.

Για να είναι αξιόπιστο το Σύστημα Αξιολόγησης Προμηθευτών θα πρέπει να προβλέπει σε τακτά χρονικά διαστήματα επαναξιολόγηση και περιοδική αναθεώρηση της βαθμολογίας ώστε να συμπεριλαμβάνει τυχόν εξελίξεις και αλλαγές συνθηκών λειτουργίας των προμηθευτών. Σ' αυτή την περίπτωση της διαδικασίας της επαναξιολόγησης είναι πιθανό ένας προτιμητέος προμηθευτής να θεωρηθεί ότι δεν διαθέτει πλέον τα κατάλληλα προσόντα και να αποκλειστεί ή ένας “εναλλακτικός” προμηθευτής να συμπεριληφθεί στους προτιμητέους. Για τις διαγραφές προμηθευτών από το Αρχείο Εγκεκριμένων Προμηθευτών απαιτείται η σύμφωνη γνώμη του Διευθυντή Προμηθειών.

4.9 Ανάπτυξη Ανάλυσης SWOT

Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) είναι ένα σύγχρονο εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Χρησιμοποιούμε την ανάλυση SWOT για να λάβουμε μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχουμε θέσει ή την επίτευξη αυτών.

Κατά την ανάλυση SWOT εξετάζονται και συγκρίνονται τα δυνατά σημεία (Strengths) και οι αδυναμίες (Weaknesses) των προμηθευτών αλλά και της επιχείρησης και προσδιορίζονται οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που παρουσιάζονται από τις διάφορες συνεργασίες.

Τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία προκύπτουν από το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.). Δυνατά σημεία θεωρούνται τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης τα οποία θα πρέπει να αξιοποιηθούν και να καταβληθεί προσπάθεια διατήρησης και περαιτέρω ανάπτυξής τους. Αδύνατα σημεία θεωρούνται εκείνα τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης για τα οποία θα πρέπει να ληφθούν μέτρα βελτίωσής τους.

Αντίθετα οι ευκαιρίες και απειλές αφορούν παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και τις οποίες θα πρέπει να εντοπίσει και να προσαρμοστεί ή να προσαρμόσει (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, εμφάνιση νέων αγορών, διαταραχές στο οικονομικό περιβάλλον κλπ.). Ευκαιρίες θεωρούνται οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος τους οποίους θα πρέπει η επιχείρηση να εκμεταλλευθεί και να αξιοποιήσει μέσα από κατάλληλες στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων της. Απειλές θεωρούνται οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που θα πρέπει να ανησυχίσουν την επιχείρηση και που πιθανώς να οδηγήσουν σε απόκλιση από τους στόχους της, αν δεν ληφθούν μέτρα αντιμετώπισής τους.

Κατά την εφαρμογή της ανάλυσης SWOT κατασκευάζεται μια μήτρα με τέσσερα τετράγωνα και το τίτλο του κάθε στοιχείου SWOT στην κορυφή κάθε τετραγώνου. Η μήτρα SWOT περιέχει τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά στοιχεία. Παράδειγμα ανάλυσης SWOT αναφέρεται στον πίνακα που ακολουθεί.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.α. Ανάλυση SWOT - Παράδειγμα

ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none">• ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ ΓΝΩΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ• ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑ• ΠΛΗΡΩΣ ΚΑΘΕΤΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ	<ul style="list-style-type: none">• ΜΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ• ΜΗ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ• ΜΕΓΑΛΗ ΧΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none">• ΣΥΝΑΨΗ ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ ΜΕ ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ• ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΑΓΟΡΩΝ• ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	<ul style="list-style-type: none">• ΠΤΩΣΗ ΤΙΜΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΛΟΓΩ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ• ΕΥΑΛΩΤΗ ΣΕ ΑΣΤΑΘΗ ΚΑΙΡΙΚΑ ΦΑΙΝΟΜΕΝΑ• ΕΥΑΛΩΤΟΙ ΣΕ ΑΣΘΕΝΕΙΕΣ – ΜΟΛΥΝΣΕΙΣ ΙΧΘΥΟΠΛΥΘΗΣΜΟΥ• ΑΝΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΑ ΣΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Κάθε ένα από τα σημεία αξιολογείται για τη σημαντικότητά του και βαθμολογείται. Η βαθμολόγηση των θεμάτων είναι απαραίτητη για την ένταξη τους στη μήτρα SWOT. Η βαθμολόγηση των σημείων μπορεί να στηριχθεί στην εξής κλίμακα:

3 υψηλός

2 μέτριος

1 χαμηλός βαθμός,

για κάθε θετικό σημείο, δηλαδή για κάθε δύναμη ή ευκαιρία,

και 1 χαμηλός

2μέτριος

3 υψηλός βαθμός,

για κάθε αρνητικό σημείο, δηλαδή για κάθε αδυναμία ή απειλή.

Επιπλέον, η σημαντικότητα του κάθε σημείου μπορεί να είναι ένας πολλαπλασιαστής, π.χ. 3=ιχυρή σημαντικότητα, 2=μέτρια, 1=αδύναμη ή μικρή σημαντικότητα. Αυτή η κλίμακα σημαντικότητας μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για θετικά όσο και για αρνητικά θέματα. Το ότι ένα θέμα τελικά περιλαμβάνεται στη μήτρα SWOT συνήθως δείχνει ότι είναι αρκετά σημαντικό και ότι η κατηγορία σημαντικότητάς του έχει τιμή μεγαλύτερη του μηδενός. Η τιμή του γινομένου (βαθμολογία x σημαντικότητα) βοηθά στην κατάταξη των θεμάτων σε κάθε τμήμα της μήτρας SWOT.

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα βασικό εργαλείο του στρατηγικού σχεδιασμού, διότι βοηθά τα στελέχη που αναπτύσσουν στρατηγικά σχέδια να κατανοήσουν καλύτερα τη θέση του προϊόντος στην αγορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές, να εντοπίσουν ευκαιρίες και προοπτικές, να εκμεταλλευθούν τα πλεονεκτήματα που διαθέτουν, και να αντιμετωπίσουν πιθανούς κινδύνους και απειλές. Επομένως, η ανάλυση SWOT παρέχει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να εντοπίζει στρατηγικές κατευθύνσεις και να επιλέγει τις καταλληλότερες από αυτές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

5.1 Κατηγορική Μέθοδος

Πρόκειται για την πιο απλή μέθοδο αξιολόγησης προμηθευτών. Ο αγοραστής βαθμολογεί τα χαρακτηριστικά του προμηθευτή, σε κλίμακα από το 0 έως το 10. Οι προμηθευτές κατατάσσονται στο Αρχείο Εγκεκριμένων Προμηθευτών με φθίνουσα σειρά σύμφωνα με τη συνολική βαθμολογία που συγκέντρωσαν. Επίσης καθορίζονται τα όρια των διαστημάτων της συνολικής βαθμολογίας που συγκεντρώνει ένας προμηθευτής και χαρακτηρίζεται ως “ΑΠΟΔΕΚΤΟΣ”, “ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟΣ” και “ΜΗ ΑΠΟΔΕΚΤΟΣ”.

Μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι όλα τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη για την αξιολόγηση του προμηθευτή έχουν την ίδια βαρύτητα, γεγονός που δεν συμβαίνει στην πράξη διότι κάθε επιχείρηση δίνει διαφορετική σημασία σε κριτήρια όπως η τιμή, η ποιότητα και ο χρόνος παράδοσης. Το μειονέκτημα αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί με τη χρήση συντελεστών βαρύτητας.

5.2 Μέθοδος των Συντελεστών Βαρύτητας

Πρόκειται για την πιο χρησιμοποιούμενη μέθοδο, μιας και τα μαθηματικά που χρησιμοποιούνται είναι απλά. Με τη μέθοδο αυτή μπορεί να προσομοιωθεί σχεδόν κάθε περίπτωση επιλογής προμηθευτή και απλοποιείται η λήψη βέλτιστης απόφασης.

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, σε κάθε κριτήριο αξιολόγησης δίνεται ένας συντελεστής βαρύτητας ανάλογα με τη σημασία που έχει για κάθε Τμήμα Προμηθειών. Το άθροισμα των

συντελεστών βαρύτητας θα πρέπει να ισούται με 1 ή 100 ανάλογα με τη βαθμολογική κλίμακα που χρησιμοποιείται. Στη συνέχεια πολλαπλασιάζεται ο συντελεστής βαρύτητας με το βαθμό επίδοσης στο συγκεκριμένο κριτήριο και τέλος αθροίζονται όλα τα γινόμενα για να υπολογιστεί η συνολική βαθμολογία του κάθε προμηθευτή.

Το κύριο μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι οι βαθμοί επίδοσης που χρησιμοποιούνται για κάθε κριτήριο θα πρέπει να έχουν κοινή μονάδα μέτρησης.

5.3 Μέθοδος του Ολικού Κόστους Ιδιοκτησίας

Η μέθοδος του Ολικού Κόστους Ιδιοκτησίας προτιμάται από πολλές επιχειρήσεις οι οποίες ενδιαφέρονται για το συνολικό κόστος. Σύμφωνα με τη μέθοδο στην αξιολόγηση συμπεριλαμβάνονται όλα τα κόστη που σχετίζονται με τις προμήθειες, όπως για παράδειγμα τα κόστη παραγγελίας, έρευνας αγοράς, μεταφοράς, επιθεώρησης, αποθήκευσης κ.α.

Η υιοθέτηση της μεθόδου του Ολικού Κόστους Ιδιοκτησίας έχει αρκετά πλεονεκτήματα. Πρώτα απ' όλα είναι αντικειμενική καθώς στηρίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία και συμπεριλαμβάνει όλα τα πιθανά έξοδα, που σε διαφορετική περίπτωση θα παραβλέπονταν. Ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι δικαιολογεί στην διοίκηση τις υψηλότερες αρχικές τιμές καθώς μπορεί τα υλικά αυτά να είναι καλύτερης ποιότητας οπότε θα έχουν χαμηλότερο συνολικό κόστος μακροπρόθεσμα.

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι η πολυπλοκότητά της καθώς και ο όγκος των δεδομένων κόστους που πρέπει να συλλεχθούν και να συμπεριληφθούν στους υπολογισμούς.

5.4 Μέθοδος των Λόγων Κόστους

Πρόκειται για μια περίπλοκη αλλά και ορθολογική μέθοδο αξιολόγησης προμηθευτών. Τα οφέλη που προκύπτουν για τον αγοραστή από αυτή την προσέγγιση είναι :

- Ø Η δυνατότητα να υπολογίζει τις απαιτήσεις βασισμένος στο συνολικό κόστος.
- Ø Ο καλύτερος έλεγχος των λογαριασμών του προμηθευτή.
- Ø Χρησιμοποιεί ένα δίκαιο και συνεπές εργαλείο αξιολόγησης.
- Ø Ορίζει την προσδοκώμενη απόδοση του προμηθευτή.
- Ø Ο προμηθευτής έχει καλύτερη άποψη για τις προτεραιότητες αγορών του αγοραστή.
- Ø Η δυνατότητα να εκτιμά τα ρίσκα από την επιλογή ενός προμηθευτή.
- Ø Η βελτίωση της εσωτερικής πληροφόρησης όσον αφορά την αναφορά σημαντικών πληροφοριών για τους προμηθευτές.
- Ø Έχει την βάση για το πρόγραμμα επιβράβευσης των προμηθευτών.

Το πρώτο στάδιο της μεθόδου αυτής είναι η συνήθης ανάλυση κόστους και στη συνέχεια χρησιμοποιούνται κάποιοι λόγοι για την ποιότητα, την παράδοση και την εξυπηρέτηση προκειμένου να υπολογιστεί ένα καθαρό κόστος προσαρμοσμένο σε κάθε προμηθευτή.

Οι Moncha και Trechal ανέπτυξαν δύο από τους αναφερθέντες δείκτες: τον Δείκτη Επίδοσης του Προμηθευτή (ΔΕΠ) και τον Δείκτη Παράγοντα Επίδοσης Υπηρεσιών (ΔΠΕΥ).

Ο Δείκτης Επίδοσης του Προμηθευτή (ΔΕΠ) υπολογίζεται ως εξής :

$$\Delta \text{EΠ}_i = (\text{T}\text{A}_i + \text{E}\text{A}\Delta_i) / \text{T}\text{A}_i$$

όπου: TA_i : η τιμή αγοράς που προσφέρθηκε από τον i προμηθευτή και

$\text{E}\text{A}\Delta_i$: τα έξοδα ανεξαρτήτως διαδικασιών για τον i προμηθευτή

Ο Δείκτης Παράγοντα Επίδοσης Υπηρεσιών (ΔΠΕΥ) υπολογίζει παράγοντες επίδοσης που δύσκολα ποσοτικοποιούνται.

Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Ø Την ικανότητα του προμηθευτή να επιλύει προβλήματα.
- Ø Την ανταπόκρισή του στην παροχή των απαραίτητων τεχνικών δεδομένων.

- Ø Την συνεχή επικοινωνία του προμηθευτή στην επίλυση υφισταμένων προβλημάτων και την αναγνώριση καινούριων.
- Ø Την διαρκή ανταπόκριση του προμηθευτή στις απαιτήσεις του αγοραστή για διορθωτικές κινήσεις.

Για τον υπολογισμό του ΔΠΕΥ, κάθε μονάδα της επιχείρησης που έχει έρθει σε άμεση επαφή με τον προμηθευτή, θα πρέπει να τον βαθμολογήσει σε ένα σύνολο παραγόντων επίδοσης. Στην συνέχεια, ο ΔΠΕΥ θα υπολογίζεται ως εξής:

$$\Delta\P\text{EY} = 1/n * \Sigma\P_i$$

Όπου Π_i : ο βαθμός που αντιστοιχεί στον i παράγοντα επίδοσης.

Η συγκεκριμένη μέθοδος δεν είναι ιδιαίτερα δημοφιλής στην αγορά. Επίσης είναι αρκετά σύνθετη με αποτέλεσμα να απαιτείται ένα αναλυτικό λογιστικό σύστημα, το οποίο διαθέτουν συνήθως μόνο μεγάλες εταιρείες. Εξάλλου, η μέθοδος αυτή, όπως και των συντελεστών βάρους, παρουσιάζει το μειονέκτημα ότι τα μέτρα επίδοσης (δηλαδή οι λόγοι κόστους) εκφράζονται στις ίδιες μονάδες με τεχνητούς τρόπους όπως επίσης και η υποκειμενικότητα κατά τη βαθμολόγηση.

5.6 Σύγκριση Μεθόδων

Η Κατηγορική Μέθοδος είναι η πιο απλή, η γρηγορότερη, η ευκολότερη, και η λιγότερο δαπανηρή μέθοδος αξιολόγησης προμηθευτών. Τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι μπορεί να επηρεαστεί από τα πρόσφατα γεγονότα, συνήθως υποδηλώνει ένα υψηλό επίπεδο υποκειμενικότητας και είναι ανακριβής.

Η Μέθοδος των Συντελεστών Βαρύτητας είναι επίσης εύκολη στην εφαρμογή, εύελικτη και ιδιαίτερα αποδοτική στην αντιμετώπιση του προβλήματος της αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτή. Είναι πιο δαπανηρή από την Κατηγορική Μέθοδο, αλλά πιο αντικειμενική, παρ' όλο που στηρίζεται στην αξιολόγηση του αγοραστή για την απόδοση του προμηθευτή.

Η Μέθοδος των Λόγων Κόστους είναι πιο ευέλικτη και λιγότερο υποκειμενική από τις προηγούμενες μεθόδους. Είναι όμως και μια πολύπλοκη μέθοδος που απαιτεί ένα αναπτυγμένο σύστημα λογιστικής.

Η Μέθοδος του Ολικού Κόστους είναι ακριβή και δαπανηρή στην εφαρμογή της και είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη, με αποτέλεσμα να απαιτεί περισσότερο χρόνο.

Η Αναλυτική Ιεραρχική Διαδικασία είναι σχετικά απλή στην κατανόηση, αλλά και στην εφαρμογή της. Αυτή η μέθοδος ενσωματώνει ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ &

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΤΗΝ

ΝΗΡΕΥΣ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑΣ Α.Ε.

6.1. Λίγα λόγια για την Νηρέυς Α.Ε.

Η Εταιρεία ιδρύθηκε το 1988 στη Χίο με σκοπό τη δημιουργία μονάδων αναπαραγωγής – καλλιέργειας ιχθύων, τη μεταποίηση, την παραγωγή ιχθυοτροφών και την εμπορία των προϊόντων αυτών. Πολύ γρήγορα, μέσω επενδύσεων και εξαγορών, εξελίχθηκε σε ένα ισχυρό όμιλο, τον μεγαλύτερο παραγωγό και εξαγωγέα Τσιπούρας και Λαβρακίου παγκοσμίως, με δίκτυο διανομής σε πάνω από 35 χώρες.

Το 1999, επεκτάθηκε και στον κλάδο ζαχαρωδών και ιδιαίτερα στα παραδοσιακά γλυκά κουταλιού μέσω της Σαραντής ΑΕΒΕ, επιχειρηματική κίνηση που επιβραβεύθηκε το 2003, με την είσοδο της τελευταίας στο ΧΑ., η οποία συγχωνεύθηκε εντός του 2004 με την επίσης θυγατρική εταιρεία ιχθυοτροφών Feedus ΑΕΒΕ. Στις 27/12/2007 η εταιρεία Σαραντής πωλήθηκε στην εταιρεία ΒΑΝΗΣ-ΡΟΡΡΗΣ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ στα πλαίσια της υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου για συγκέντρωση δραστηριοτήτων στον τομέα της ιχθυοκαλλιέργειας. Στα τέλη του

2004, στο πλαίσιο της αναδιάταξης των δραστηριοτήτων του, σημαντικότερη κίνηση αποτέλεσε η συγχώνευση της ΝΗΡΕΥΣ ΑΕ με τη Feedus ΑΕΒΕ, με σκοπό τη δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχήματος με πλήρως συμπληρωματικές δραστηριότητες στο χώρο της ιχθυοκαλλιέργειας. Από το 2006 άρχισε να δραστηριοποιείται και στην Τουρκία με την εξαγορά της εταιρείας İLKNAK, ενώ από τις αρχές του 2007 και στην Ισπανία, όπου εξαγόρασε τη PREDOMAR. Στις 15/01/07 υπεγράφη προσύμφωνο εξαγοράς της KEGO Α.Ε., εταιρείας που εξειδικεύεται στη παραγωγή γενετικού υλικού ιχθυοκαλλιέργειας και ιχθυοτροφών. Στις 05/03/07 υπεγράφη η εξαγορά του 51% των μετοχών της KEGO Α.Ε, η οποία κατέχει παγκόσμια αποκλειστικότητα στην παραγωγή επιλεγμένων αυγών ιχθυοκαλλιέργειας. Στις 14/05/07 η ΝΗΡΕΥΣ Α.Ε. απέκτησε το 33,34% της εισηγμένης Νορβηγικής εταιρείας MARINE FARMS ASA. Η Νορβηγική εταιρεία έχει παραγωγή Μεσογειακών ειδών (Τσιπούρα-Λαβράκι) στην Ισπανία, παραγωγή Σολωμού στη Σκωτία, παραγωγή ψαριού Cobia στη Κεντρική Αμερική και το Βιετνάμ, και παραγωγή γόνου μπακαλιάρου με ιχθυογεννητικό σταθμό στη Σκωτία. Οι κυριότερες δραστηριότητες του Ομίλου είναι η παραγωγή γόνου, η παραγωγή ιχθύων καθώς και η εμπορία και διάθεση αυτών στην εσωτερική και διεθνή αγορά, η παραγωγή εξοπλισμού όπως δίκτυα και κλουβιά για ιχθυοπαραγωγικές μονάδες, η παραγωγή και εμπορία ιχθυοτροφών, καθώς και η παραγωγή και εμπορία μεταποιημένων ιχθύων.

Σήμερα ο Όμιλος ΝΗΡΕΥΣ είναι πλήρως καθετοποιημένος με μονάδες παραγωγής και εμπορίας γόνου, ιχθύων, ιχθυοτροφών, μεταποιημένων ιχθυηρών και εξοπλισμού ιχθυοκαλλιέργειας διαθέτοντας παραγωγικές εγκαταστάσεις στην Ελλάδα, την Τουρκία,

και στην Ισπανία. Συνεχίζει να πρωτοπορεί, επενδύοντας σε νέες αγορές και προϊόντα, διαθέτοντας υγιή χρηματοοικονομική και επιχειρησιακή διάρθρωση και εξειδικευμένο στελεχιακό και έμπειρο ανθρώπινο δυναμικό που φθάνει τα 1200 περίπου άτομα. Η ΝΗΡΕΥΣ ΑΕ εισηγμένη στο Χ.Α. από το 1995, είναι από το 1998 στην Κύρια Αγορά του Χ.Α.Α. και συμμετέχει στο δείκτη FTSE ASE 80, ενώ ανήκει στην ομάδα εταιρειών υψηλής κεφαλαιοποίησης του Χ.Α.

Στον επιχειρηματικό τομέα, ο Όμιλος ΝΗΡΕΥΣ έχει αποσπάσει αρκετά βραβεία Διεθνών Οργανισμών, σε αναγνώριση της υψηλής ποιότητας των προϊόντων αλλά και του επιτυχημένου εξαγωγικού δυναμισμού του. Έχει πετύχει μέσο ρυθμό αύξησης πωλήσεων και λειτουργικών κερδών άνω του 19% και άνω του 10% αντίστοιχα, από το 1997 έως σήμερα. Έτσι σήμερα βρίσκεται στην υψηλότερη θέση του κλάδου εταιρειών ιχθυοκαλλιέργειας τόσο από πλευράς μεγεθών – όγκου παραγωγής όσο και πωλήσεων, λειτουργικών αλλά και καθαρών κερδών.

6.2. Διαδικασίες Προμηθειών

6.2.1 Σκοποί - Στόχοι

Η Δ/ση Προμηθειών είναι μία από τις κυριότερες Δ/σεις Υποστήριξης της ομαλής λειτουργίας τόσο της κεντρικής μονάδας όσο και των περιφερειακών μονάδων. Σύμφωνα με το οργανόγραμμα της εταιρείας (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α), υπάγεται στην Γενική Δ/ση Ιχθυοκαλλιέργειας.

Οι βασικοί στόχοι της διαδικασίας αυτής συνοψίζονται στα εξής:

- α. Οι προμήθειες να γίνονται με κριτήρια και πολιτικές που θέτει η διοίκηση της Εταιρείας σε σχέση με το βραχύχρονο και μακρόχρονο πλάνο δράσης της όλης επιχείρησης.
- β. Οι επίκαιρες διαδικασίες των προμηθειών να οδηγούν στην ομαλή και αποδοτική λειτουργία της Δ/σης και των άλλων Δ/σεων που αλληλεξαρτώνται από την Δ/ση Προμηθειών.
- γ. Να υπάρχει η βάση για περιοδικό έλεγχο τόσο των πεπραγμένων, όσο και της εφαρμογής των διαδικασιών.

6.2.2 Περιγραφή

Συνοπτικά η διαδικασία χωρίζεται στα εξής στάδια:

- 1 Συμπλήρωση ΑΙΤΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ (ΑΠ)
- 1α. Τεχνικές προδιαγραφές αν πρόκειται για νέο είδος.
- 2 Έρευνα αγοράς - Συμπλήρωση Συγκριτικού Πίνακα Προσφορών (ΣΠΠ) - Έγκριση για Προμήθεια.
- 3 Έκδοση Παραγγελίας.
- 4 Παραλαβή παραγγελθέντων.

Παρακάτω γίνεται ανάλυση των επί μέρους διαδικασιών.

6.2.3 Αίτηση Προμήθειας (ΑΠ)

Ο υπεύθυνος του κάθε τμήματος συντάσσει ΑΠ (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ) εις διπλούν, με τις ανάγκες του τμήματός του.

Ο Διευθυντής του τμήματος, ο οποίος είναι και ο υπεύθυνος του προϋπολογισμού της Δ/νσεως του, ελέγχει.

α. Αν η αιτούμενη δαπάνη περιέχεται στον προϋπολογισμό.

β Την αναγκαιότητα της απαιτούμενης δαπάνης.

Κατόπιν εγκρίνει την ΑΠ.

Τα στοιχεία της ΑΠ, που πρέπει απαραίτητα να συμπληρώνονται είναι:

- I. Εταιρεία
- II. Ημερομηνία.
- III. Τμήμα.
- IV. Αιτών.
- V. Κέντρο Κόστους.
- VI. Κωδικός Αποθήκης.
- VII. Τόπος Παράδοσης.
- VIII. Συνοπτική και σαφής περιγραφή παραγγελμένου είδους
Επισυνάπτονται τεχνικές προδιαγραφές για είδη τα οποία η εταιρεία προμηθεύεται για πρώτη φορά, και κωδικό είδους του προμηθευτή για επαναλαμβανόμενα είδη.
- IX. Κωδικός λογαριασμού όπως φαίνεται στον προϋπολογισμό.
- X. Παραγγελμένη ποσότητα.
- XI. Χρόνος επιθυμητής παράδοσης.

Η ΑΠ προωθείται στον αρμόδιο αποθηκάριο οπότε και διακρίνονται οι εξής περιπτώσεις.

α. Η αποθήκη τηρεί απόθεμα των αιτούμενων ειδών τα οποία και χορηγεί.

Η ΑΠ με το Δελτίο Εξαγωγής από την αποθήκη, προωθούνται στο λογιστήριο.

β. Η αποθήκη τηρεί απόθεμα των αιτούμενων ειδών αλλά η ποσότητα του αποθέματος δεν είναι επαρκής για την ικανοποίηση πλήρως της Παραγγελία.

Ο αποθηκάριος χορηγεί τα είδη που υπάρχουν σε απόθεμα, για την έλλειψη δε, προωθεί την ΑΠ στην Δ/ση Προμηθειών για να ακολουθηθεί η διαδικασία του Δελτίου Παραγγελίας (ΔΠ) και της αγοράς.

Το Δελτίο Εξαγωγής από την αποθήκη για τα χορηγηθέντα προωθείται στο Λογιστήριο.

Για είδη για τα οποία δεν τηρεί λογιστική αποθήκη η ΑΠ προωθείται στον προϊστάμενο αποθηκών, ο οποίο και γνωρίζει ποια είδη βρίσκονται σε stock.

Αν τα αιτούμενα δεν βρίσκονται σε stock, η ΑΠ προωθείται στην Δ/ση Προμηθειών για να ακολουθήσει η διαδικασία έκδοσης Δ.Π.

Η ΑΠ υπογράφεται κατά περίπτωση από τον αγοραστή ή τον Δ/ντή Προμηθειών.

α. Για αγορές παγίων εντός προϋπολογισμού έως €1.000 την ΑΠ υπογράφει ο αγοραστής (junior buyer).

β. Για αγορές παγίων εντός προϋπολογισμού έως €2.000 την ΑΠ υπογράφει ο αγοραστής (senior buyer).

γ. Για αγορές άνω των € 2.000 ή αγορές εκτός προϋπολογισμού την ΑΠ υπογράφει ο Δ/ντής Προμηθειών.

- δ. Αγορές Α & Β υλών, αναλωσίμων και ανταλλακτικών, η ΑΠ υπογράφεται από τον αγοραστή της Δ/σης Προμηθειών.

Για είδη για τα οποία η εταιρεία κρίνει ότι πρέπει να υπάρχει κάποιο ελάχιστο απόθεμα (MINIMUM STOCK) ο αποθηκάριος έχει την ευθύνη συντάξεως Α.Π. όταν το απόθεμα είναι μειωμένο.

Το απαιτούμενο ελάχιστο απόθεμα κατά είδος καθορίζεται από την Δ/ση του Εργοστασίου, τον Υπεύθυνο Παραγωγής και την Δ/ση Προμηθειών σε σχέση με το πρόγραμμα παραγωγής και το χρόνο παράδοσης του είδους από την στιγμή της παραγγελίας.

6.2.4 Αίτηση Προμήθειας (ΑΠ) για αγορές εκτός προϋπολογισμού

Σε περίπτωση εκτάκτων αγορών εκτός προϋπολογισμού, απαιτείται συμπλήρωση ειδικού εντύπου (ΕΝΤΥΠΟ ΕΓΚΡΙΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΚΤΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ – ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ) το οποίο συντάσσεται από το Τμήμα Προμηθειών

Για δαπάνη έως €3.000 υπογράφεται από :

- α. Αιτούσα Δ/ση
- β. Δ/ση Προμηθειών
- γ. Οικονομική Δ/ση
- δ. Γενική Δ/ση

Για δαπάνη άνω των €3.000 απαιτείται υπογραφή του Δ/ντα Σύμβουλου.

6.2.5 Έρευνα αγοράς – Συμπλήρωση Συγκριτικού Πίνακα Προσφορών (ΣΠΠ).

Η Δ/ση Προμηθειών κατά πάγια πολιτική υποχρεούται να τηρεί τα παρακάτω αρχεία.

α. Αρχείο Εγκεκριμένων Προμηθευτών.

Το αρχείο αυτό περιλαμβάνει:

- η** Όνομα και Δ/ση του Προμηθευτού
- η** Είδος που προμηθεύει
- η** Στοιχεία ποιότητας του προμηθευόμενου είδους.
- η** Ποσοτική δυνατότητα παράδοσης.
- η** Χρόνο Παράδοσης.
- η** Τιμή.
- η** Τρόπο πληρωμής.
- η** Οικονομικά στοιχεία του προμηθευτού (σε περιοδική βάση).
- η** Λοιπά στοιχεία.

β. Αρχείο εναλλακτικών προμηθευτών για τις κυριότερες πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας, ανταλλακτικά κλπ.

γ. Φάκελος συμβάσεως με προμηθευτές, εργολάβους, συνεργάτες και λοιπούς τρίτους.

Από πλευράς διαδικασίας με την παραλαβή της ΑΠ από την Δ/ση Προμηθειών,

θα γίνεται διάκριση σε:

α. Είδη που η εταιρεία προμηθεύεται με σταθερή τιμή βάσει συμβολαίου.

- β.** Είδη που η Εταιρεία έχει προμηθευτεί στο παρελθόν.
- γ.** Είδη που η Εταιρεία προμηθεύεται για πρώτη φορά ή , η τελευταία προμήθεια είχε γίνει τουλάχιστον προ 6 μηνών.
- δ.** Είδη τα οποία ανήκουν σε επενδυτικά προγράμματα ή μπορούν να ενταχθούν σε αυτά.

Για τα είδη της παραγράφου (α) δεν είναι απαραίτητη η συμπλήρωση συγκριτικού πίνακα αλλά μόνο Δ.Π. το οποίο υπογράφεται από τον Διευθυντή Προμηθειών.

Εξαιρέση: Οι παραγγελίες Α & Β υλών, αναλωσίμων και ανταλλακτικών, τα οποία η εταιρεία προμηθεύεται σε σταθερή τιμή βάσει συμβολαίου υπογράφονται μόνο από τον αγοραστή

Για τα είδη της παραγράφου (β) ο ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ (ΣΠΠ – ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε) θα συμπληρώνεται με βάση τα ενημερωμένα αρχεία της Δ/ση Προμηθειών.

Δεν είναι απαραίτητη η συμπλήρωση ΣΠΠ για αγορές που συνολικά δεν υπερβαίνουν το ποσό των €3.000, καθώς και σε έκτακτες και επείγουσες περιπτώσεις οπότε συμπληρώνεται μόνο ΔΠ και υπογράφεται από τον Δ/ντη Προμηθειών και από τον Οικονομικό Διευθυντή.

Για τα είδη της παραγράφου (γ) και (δ) ο ΣΠΠ θα συμπληρώνεται με βάση έγγραφες προσφορές.

Προκειμένου για έκτακτες περιπτώσεις λαμβάνονται προσφορές και τηλεφωνικά.

Για επείγουσες και αυθημερόν αγορές χωρίς την τήρηση των παραπάνω διαδικασιών απαιτείται η υπογραφή του Δ/ντα συμβούλου.

6.2.6 Επιλογή Προμηθευτή

Η Δ/ση Προμηθειών κάνει τις εξής ενέργειες:

- α.** Λαμβάνει τις προσφορές με τον τρόπο που αναφέρεται στην διαδικασία παραπάνω.
- β.** Διαπραγματεύεται με τους προμηθευτές για καλύτερες τιμές, συμφερότερους όρους διακανονισμού, χρόνο παράδοσης κλπ.
- γ.** Οι τεχνικές προδιαγραφές προωθούνται στην αιτούσα Δ/ση προς αξιολόγηση και επιλογή των προτιμηθέντων προμηθευτών βάσει προδιαγραφών.
- δ.** Καταχωρεί τις προσφορές στο ΣΠΠ.
- ε.** Εισηγείται επί του ΣΠΠ τον προμηθευτή που θεωρεί ως τον πλέον κατάλληλο.
- ζ.** Εξασφαλίζει τις εγκρίσεις από τους παρακάτω:
 - η** Δ/ντή του αιτούντος τμήματος.
 - η** Οικονομικό Δ/ντή.
 - η** Γενικό Δ/ντή.
 - η** Διευθύνοντα σύμβουλο της Εταιρεία όπως προβλέπεται κατά

περίπτωση.

Ο καθένας από τους παραπάνω ενεργεί ως εξής:

Δ/ΝΤΗΣ ΑΙΤΟΥΝΤΟΣ ΤΜ/ΤΟΣ: Ελέγχει τις προτεινόμενες τιμές, χρόνο παράδοσης, προαναφερόμενη ποιότητα, συνέπεια των εναλλακτικών προμηθευτών.

Που φαίνονται στον ΣΠΠ ή προτείνει την λήψη νέων προσφορών από άλλους προμηθευτές.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ Δ/ΝΤΗΣ: Εξετάζει κατά πόσο η προτεινόμενη προμήθεια έχει προβλεφθεί και εγκριθεί στον προϋπολογισμό.

Επίσης εξετάζει τις προτεινόμενες τιμές σε σχέση με τις τιμές που έχουν υπολογισθεί στον προϋπολογισμό.

Εξετάζει τους όρους πληρωμής.

Εγκρίνει τα παραπάνω υπογράφοντας στο ΣΠΠ ή ζητά να γίνει λήψη νέων προσφορών.

ΓΕΝΙΚΟΣ Δ/ΝΤΗΣ: Δίνει την έγκριση σε περίπτωση υπερβάσεων από τον προϋπολογισμό.

Δίνει την τελική έγκριση σε περιπτώσεις διαφωνίας όσον αφορά την επιλογή προμηθευτού.

Ζητά την λήψη νέων προσφορών.

Υπογράφει για εγκρίσεις που απαιτείται και η έγκριση του Διευθύνοντος συμβούλου.

ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ: Δίδει την έγκριση για υπερβάσεις πέραν των Ορίων εξουσίας του Γενικού Δ/ντού.

Εγκρίνει συμβάσεις της Εταιρείας με τρίτους Πέραν αυτών που έχουν εγκριθεί με τον προϋπολογισμό.

Ζητά τη λήψη νέων προσφορών.

6.2.7 Αξιολόγηση & έγκριση προμηθευτή

Η προμήθεια υλικών και εμπορευμάτων γίνεται μόνο από υποπρομηθευτές που συμπεριλαμβάνονται στον **‘Κατάλογο Εγκεκριμένων Υποπρομηθευτών’** (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΤ). Παράλληλα με τον κατάλογο αυτό, τηρούνται στο τμήμα Προμηθειών στοιχεία κατά προμηθευτή (πχ δ/ση, τηλέφωνο, fax, τζίρος προηγούμενου έτους, αναλυτικά στοιχεία αγορασθέντων ειδών στο τρέχον έτος, κλπ) και στοιχεία κατά είδος προμήθειας (ανάλυση χρησιμοποιούμενων προμηθευτών).

Η αξιολόγηση νέων προμηθευτών ή αξιολόγηση επιτόπου στις εγκαταστάσεις προμηθευτών (από στέλεχος του Ομίλου), γίνεται από το Δ/ντή Προμηθειών σε συνεργασία με το Δ/ντή Διαχείρισης Ποιότητας, με συμπλήρωση του έντυπου **‘Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης Υποπρομηθευτή’** (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ζ). (Το έντυπο μπορεί να αποσταλεί προς συμπλήρωση στον Προμηθευτή). Η αξιολόγηση και παρακολούθηση των υπαρχόντων εγκεκριμένων προμηθευτών γίνεται με το έντυπο

‘Καρτέλα Αξιολόγησης Υποπρομηθευτή’ (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Η). Αναφορικά με τα κριτήρια αξιολόγησης του εντύπου ‘Καρτέλα Αξιολόγησης Υποπρομηθευτή’ επισημαίνονται τα εξής :

- Ø Ικανοποίηση Τεχνικών Απαιτήσεων (Αποτελεί αναγκαστική προϋπόθεση αποδοχής ή απόρριψης υποπρομηθευτή – Οι τεχνικές προδιαγραφές του προμηθευόμενου είδους επιβεβαιώνονται εργαστηριακά και το υλικό δοκιμάζεται σε μικρής κλίμακας παραγωγή).
- Ø Εφαρμογή ISO/ HACCP

Ο υποπρομηθευτής βαθμολογείται με βάση 3 κριτήρια :

ii .. Επιτόπια επίσκεψη και αξιολόγηση των εξής παραμέτρων : καταλληλότητα / υγιεινή / ασφάλεια εγκαταστάσεων και προσωπικού, προδιαγραφές, παραγωγική διαδικασία, και ποιοτικοί έλεγχοι. Ειδικότερα για τις εταιρείες τροφίμων εξετάζεται η εφαρμογή της οδηγίας 93/43 της ΕΕ.

ii ii .. Ύπαρξη Πιστοποιητικού ISO (αν ναι, επισυνάπτεται στην καρτέλα αξιολόγησης του υποπρομηθευτή)

ii ii ii .. Ανταγωνιστικότητα τιμών

Αποδεκτός είναι ο υποπρομηθευτής που συγκεντρώνει πάνω από 32 βαθμούς, διαφορετικά, εξετάζονται τα επόμενα κριτήρια :

- Ø Υγιεινή και Ασφάλεια

Ü Καταλληλότητα χώρων παραγωγής και αποθήκευσης. Ειδικότερα για εταιρείες τροφίμων εξετάζεται η ύπαρξη κατάλληλων συνθηκών υγιεινής επεξεργασίας (πχ καθαριότητα, κατάσταση δαπέδων και επιφανειών, καταλληλότητα συνθηκών θερμοκρασίας αποθήκευσης, κλπ)

ü Καταλληλότητα Προσωπικού / Υγιεινή

Εξετάζεται η ύπαρξη κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού, ενώ για εταιρείες τροφίμων αποδίδεται έμφαση στην υγιεινή

ü Διενέργεια ελέγχων

Βαθμολογείται η έκταση και η συχνότητα ελέγχων (εργαστηριακές αναλύσεις και αποτελέσματά τους)

Ø Φήμη υποπρομηθευτή

Ø Πρότερη συνεργασία υποπρομηθευτή / εταιρείας

Ø Ποιότητα προμηθευόμενων ειδών

Ø Ανταγωνιστικότητα τιμών

Αποδεκτός ορίζεται ο υποπρομηθευτής που συγκεντρώνει πάνω από 56 βαθμούς, ενώ στην περίπτωση βαθμολόγησής του με 46-56 βαθμούς, ο υποπρομηθευτής γίνεται αποδεκτός ως εναλλακτικός και επαναξιολογείται κάθε χρόνο, με βάση τα ίδια κριτήρια. Το έντυπο 'Καρτέλα Αξιολόγησης Υποπρομηθευτή' χρησιμοποιείται και για παρακολούθηση των αξιολογηθέντων με αυτό υποπρομηθευτών, με καταγραφή των αυξόντων αριθμών μη συμμορφώσεων του υποπρομηθευτή. Περιγραφή των μη συμμορφώσεων προς το εφαρμοζόμενο σύστημα διαχείρισης ποιότητας, της διαχείρισης της μη συμμόρφωσης και τυχόν διορθωτικών / προληπτικών ενεργειών γίνεται στο έντυπο 'Αναφορά Διορθωτικής και Προληπτικής Ενέργειας'. Ο φάκελος περιλαμβάνει τις Καρτέλες Αξιολόγησης / Παρακολούθησης Υποπρομηθευτών που αρχειοθετούνται αλφαβητικά βάσει της επωνυμίας τους. Επίσης το έντυπο φέρει αύξοντα αριθμό που σχετίζεται με αυτόν του εντύπου 'Κατάλογος Εγκεκριμένων Υποπρομηθευτών' για κάθε υποπρομηθευτή.

Υποπρομηθευτές που δεν έχουν πρότερη συνεργασία με την εταιρεία αξιολογούνται με βάση το έντυπο 'Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης Υποπρομηθευτή' από τον Δ/ντή Προμηθειών και τον Δ/ντή Διαχείρισης Ποιότητας. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται μετά από επαφή με τον προμηθευτή (αποστολή με fax ή τηλεφωνικά από τη Δ/ση Προμηθειών), ενώ τυχόν επιτόπια επίσκεψη εκπροσώπων της εταιρείας, γίνεται μόνο μετά από έγκριση της Δ/σης Προμηθειών και συμπληρώνεται υποχρεωτικά το ερωτηματολόγιο από τον ελεγκτή. Παράλληλα ελέγχονται επιτόπου άλλες κρίσιμες παράμετροι πχ προδιαγραφές- ποιοτικοί έλεγχοι. Με βάση τα στοιχεία αυτά ο Δ/ντής Προμηθειών και ο Δ/ντής Διαχείρισης Ποιότητας αποδέχονται ή όχι τον προμηθευτή. Σε περίπτωση αποδοχής ή και μετά από την πάροδο 12μηνου συνεργασίας ο προμηθευτής επαναξιολογείται με βάση το έντυπο 'Καρτέλα Αξιολόγησης Υποπρομηθευτή' που θα τον χαρακτηρίσει σαν προτεινόμενο, εναλλακτικό ή μη αποδεκτό. Ο Δ/ντής Προμηθειών, ο Δ/ντής Διαχείρισης Ποιότητας ή τα διευθυντικά στελέχη της παραγωγής διατηρούν το δικαίωμα ελέγχου παραγγελίας στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή πριν την παράδοση, καθώς και περιοδικών κατά την κρίση τους επαληθεύσεων στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή. Αναφορικά με τον προμηθευτή που παρουσιάζει αποκλίσεις κατά τις παραλαβές, αυτός μπορεί να επαναξιολογηθεί ή διαγραφεί μετά από τεκμηριωμένη εισήγηση του Δ/ντή Προμηθειών και του Δ/ντή Διαχείρισης Ποιότητας με βάση τη σοβαρότητα των μη συμμορφώσεων του που αναγράφονται στα έντυπα 'Διορθωτικών και Προληπτικών Ενεργειών' και 'Δελτίο Ελέγχου Παραλαβής'. Οι σοβαρές μη συμμορφώσεις κοινοποιούνται αμέσως με το έντυπο Διορθωτικών και Προληπτικών Ενεργειών από το σημείο εντοπισμού, στη Δ/ση Προμηθειών και Διαχείρισης Ποιότητας προκειμένου να ληφθούν οι επόμενες ενέργειες. (Οι σοβαρές μη

συμμορφώσεις λαμβάνουν αύξοντα αριθμό από το έντυπο Συγκεντρωτικός Πίνακας Διορθωτικών και Προληπτικών Ενεργειών. Ο αύξοντα αριθμός καταγράφεται και στα έντυπα 'Καρτέλα Αξιολόγησης / Παρακολούθησης Υποπρομηθευτή' και 'Κατάλογος Εγκεκριμένων Υποπρομηθευτών'.

6.2.8 Έκδοση Παραγγελίας

Η Δ/ση Προμηθειών υποχρεούται στην τήρηση των παρακάτω αρχείων.

- α. Αρχείο Αιτήσεων - Παραγγελιών προς εκτέλεση.
- β. Αρχείο Παραγγελιών σε εκκρεμότητα.
- γ. Αρχείο Παραγγελιών που εκτελέστηκαν.

Όλες οι παραγγελίες πρέπει να είναι προαριθμημένες, ο έλεγχος δε της τήρησης της σειράς των παραγγελιών είναι ευθύνη της Δ/ση Προμηθειών.

Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας της ΑΠ και της έγκρισης της προμήθειας με βάση την ΑΠ και το ΣΠΠ, ή Δ/ση Προμηθειών εκδίδει το ΔΕΛΤΙΟ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ (ΔΠ – ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Θ), και το προωθεί για υπογραφή από την Οικονομική Δ/ση.

6.2.9 Αγορές από υποκαταστήματα – τοπικοί προμηθευτές

Η κάθε μονάδα οφείλει να τηρεί λίστα Τοπικών Προμηθευτών με την οποία ενημερώνει τη Δ/ση Προμηθειών. Για την δημιουργία της αρχικής λίστας, οι μονάδες αποστέλλουν το αρχείο με τους Τοπικούς Προμηθευτές αναφέροντας και την κατηγορία στην οποία ανήκουν. Η αποστολή του αρχείου θα πρέπει να γίνει εντός 20 ημερών από την αποστολή του εσωτερικού σημειώματος από τη Δ/ση Προμηθειών.

Τα υποκαταστήματα έχουν την δυνατότητα απευθείας προμήθειας υλικών για τις παρακάτω κατηγορίες.

- A. Ανταλλακτικά και υπηρεσίες συντήρησης έως €800 ανά παραγγελία με την ακόλουθη διαδικασία:
1. Για παραγγελίες έως €300 απαιτείται παραγγελία και έγκριση της δαπάνης από τον Προϊστάμενο του τμήματος συντήρησης..
 2. Για παραγγελίες από €300 - 800 απαιτείται αίτηση παραγγελίας και έγκριση της δαπάνης από τον προϊστάμενο κέντρου κόστους και από την Δ/ση Προμηθειών.
- B. Αγορές παγίων αξίας έως €150 με έγκριση δαπάνης από τον Δντή Περιοχής και την Δ/ση Προμηθειών.

Ο Προϊστάμενος κέντρου κόστους είναι υπεύθυνος για την τήρηση της διαδικασίας και τον έλεγχο του τιμολογίου πιστοποιώντας ότι συμφωνεί με τους όρους συμφωνίας με τον προμηθευτή.

Το τιμολόγιο και Δ.Α του προμηθευτή πρέπει να αναγράφει τον αριθμό ΔΠ. Το ΔΠ επισυνάπτεται του τιμολογίου και προωθείται στο λογιστήριο για καταχώριση.

Η παραγγελία κατά την κρίση του Προϊσταμένου μπορεί να γίνεται τηλεφωνικώς ή με fax αποστέλλοντας το ΔΠ παραγγελίας.

Στο τέλος του μήνα θα πρέπει να αποστέλλεται στο Τμήμα Προμηθειών συγκεντρωτική μηνιαία κατάσταση με τα τοπικά έξοδα π.χ Super Market, πάγια, συνεργεία κλπ.

6.2.10 Παραγγελίες εξωτερικού

Μετά την σύνταξη του Δελτίου Παραγγελίας από τη Δ/ση Προμηθειών και υπογραφή του από τον Οικονομικό Διευθυντή όπου απαιτείται, αποστέλλεται στον Προμηθευτή και εν συνεχεία ακολουθείται η παρακάτω διαδικασία από την Δ/ση Προμηθειών.

- n** Λαμβάνει επιβεβαίωση της παραγγελίας από τον προμηθευτή.
- n** Ζητάει από τον προμηθευτή Proforma Invoice.
- n** Το τμήμα εισαγωγών παραλαμβάνει το Proforma Invoice και αναλαμβάνει την διαδικασία εισαγωγής με την Τράπεζα.
- n** Αν η Proforma Invoice προβλέπει έκδοση εγγυητικής ή L/C, το τμήμα εισαγωγής σε συνεργασία με την Οικονομική Δ/ση φροντίζει για την έκδοσή της, από την Τράπεζα που χειρίζεται την εισαγωγή.
- n** Παρακολουθεί με τον προμηθευτή την εξέλιξη - πορεία της παραγγελίας και φροντίζει για την ασφάλισή της και μεταφορά όταν η παραγγελία είναι έτοιμη.
- n** Όταν το εμπόρευμα αφιχθεί τα χαρτιά εισαγωγής παραδίδονται στο τμήμα εισαγωγών και ειδοποιείται ο εκτελωνιστής για την άφιξη των εμπορευμάτων και διενέργεια του εκτελωνισμού τους.
- n** Παραλαμβάνει τα εμπορεύματα και τα παραδίδει στις αποθήκες μας.

6.2.11 Παραλαβή

Με την άφιξη των ειδών στην πύλη του εργοστασίου ειδοποιείται ο αποθηκάριος ή ο αιτών για την παραλαβή.

Ο αποθηκάριος ή ο αιτών ελέγχει τα είδη και την ποσότητα σε σχέση με το ΔΠ, το Δελτίο αποστολής του προμηθευτή και υπογράφει ολογράφως.

Το Δελτίο αποστολής πρέπει να αναγράφει τον αριθμό παραγγελίας.

Για τα είδη τα οποία παραγγέλλονται κάτω από συγκεκριμένες προδιαγραφές π.χ ειδικά ανταλλακτικά, Η/Υ, Μηχανολογικός εξοπλισμός κατά την παραλαβή παρευρίσκεται ο αιτών και ο υπεύθυνος σύνταξης των προδιαγραφών ώστε να πιστοποιήσει την καταλληλότητα.

Συντάσσεται πρωτόκολλο παραλαβής το οποίο συμπληρώνεται και υπογράφεται από τον αιτούντα και τον συντάσσοντα τις προδιαγραφές.

Η ποιοτική παραλαβή μηχανολογικού εξοπλισμού θα γίνεται ύστερα από δοκιμή και εντός μηνός από την παραλαβή του.

Σε περίπτωση απουσίας του αιτούντος, ή όταν η παράδοση γίνεται σε απόσταση από την βάση του αιτούντος, ο αιτών θα πρέπει εντός δύο ημερών από την ημέρα της παράδοσης να έχει ελέγξει ποιοτικά τα παραληφθέντα και να έχει ενημερώσει την Δ/ση Προμηθειών.

Εξαιρείται Μηχ/κός εξοπλισμός που απαιτείται χρόνος για την εγκατάστασή του.

Σε περίπτωση που ο έλεγχος ποιότητας διαπιστώσει ακατάλληλα είδη γίνεται σημείωση επί του Δελτίου Εισαγωγής στην Αποθήκη ή επί του Τιμολογίου του προμηθευτού ή επί του Δελτίου αποστολής του προμηθευτού.

Ενημερώνεται από τον ελέγξαντα την ποιότητα, ο αιτών Δ/ντής και ο Δ/ντής Προμηθειών.

Με ευθύνη της Δ/σης Προμηθειών το είδος επιστρέφεται στον προμηθευτή για αντικατάσταση.

6.3 Προτάσεις - Συμπεράσματα

Στις προηγούμενες παραγράφους έγινε μια εκτενής αναφορά στις διαδικασίες Προμηθειών και συγκεκριμένα στην επιλογή και αξιολόγηση προμηθευτών της Νηρέυς ΑΕ. Λαμβάνοντας υπόψη λοιπόν τα συστήματα και τις μεθοδολογίες αξιολόγησης προμηθευτών που αναπτύχθηκαν την παρούσα εργασία, μπορούμε να προτείνουμε τις παρακάτω τροποποιήσεις ώστε η μεθοδολογία αξιολόγησης προμηθευτών της Νηρέυς ΑΕ να γίνει όσο το δυνατόν πιο αποδοτική και αποτελεσματική.

Αρχικά θα σταθούμε σε τρία σημεία τα οποία προτείνονται.

1. Για την επιλογή προμηθευτή (παράγραφος 6.2.6) , προτείνεται η αξιολόγηση των τεχνικών προδιαγραφών από την τεχνική διεύθυνση και όχι απο την εκάστοτε αιτούσα διεύθυνση. Η κάθε διεύθυνση που αιτείται μια προμήθεια πρέπει να διατυπώνει τις ανάγκες της, αφού σε συνεννόηση με την τεχνική διεύθυνση καθοριστούν οι ακριβείς προδιαγραφές. Δεν είναι απαραίτητο η κάθε διεύθυνση να διαθέτει την γνώση ώστε να διατυπώσει τεχνικά επακριβώς τις ανάγκες της. Όμως μπορεί να καθορίσει την λειτουργία ή την χρήση για την οποία θέλει να προμηθευτεί κάποιον εξοπλισμό. Διαθέτει συνεπώς την γνώση σχετικά με την χρησιμότητα της προμήθειας, αλλά όχι τις τεχνικές γνώσεις ή τις καινοτομίες που παρουσιάζονται για την κάλυψη της συγκεκριμένης ανάγκης.
2. Για την αποφυγή αδιαφάνειας κατά την διαδικασία της έρευνας αγοράς, προτείνεται η λήψη κλειστών προσφορών, αφού πρίν έχει διατυπωθεί πλήρως η διαδικασία και οι όροι με τους οποίους διεξάγεται η έρευνα αγοράς.
3. Απαιτείται ο περιοδικός έλεγχος των τοπικών προμηθευτών (παράγραφος 6.2.9), από την κεντρική διεύθυνση Προμηθειών. Οι διαπροσωπικές σχέσεις στις τοπικές κοινωνίες που βρίσκονται τα πολυκαταστήματα, δημιουργούν συνθήκες ικανές για συμφωνίες “κάτω από το τραπέζι”.

Στη συνέχεια σειρά έχει η κατάλληλη εύρεση και κατηγοριοποίηση κριτηρίων που δεν συμπεριλαμβάνονται στο υπάρχον σύστημα αξιολόγησης, στους τέσσερις βασικούς τομείς.

Ποιότητα

- Ø Τεχνικές προδιαγραφές
- Ø Εγγύηση
- Ø Τον τεχνικό εξοπλισμό και το κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό του προμηθευτή για τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων
- Ø Η ύπαρξη τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης προϊόντος

Τιμή

- Ø Οι όροι παράδοσης (incoterms) σύμφωνα με τους οποίους πραγματοποιείται η αγορά
- Ø Ποσοτικές εκπτώσεις
- Ø Ετήσιες εκπτώσεις τζίρου

Διαθεσιμότητα

- Ø Εξασφάλιση προμήθειας
- Ø Οικονομική ευρωστία προμηθευτή
- Ø Διασφάλιση από τον προμηθευτή των πρώτων υλών του
- Ø Διαρκής διαθεσιμότητα αποθέματος
- Ø Συνέπεια παραδόσεων

Εξυπηρέτηση-Υποστήριξη-Προσαρμοστικότητα

- Ø After sales service
- Ø Εξασφάλιση ανταλλακτικών για ικανό χρονικό διάστημα
- Ø Συχνότητα παρουσίασης βλαβών
- Ø Ταχύτητα επίλυσης προβλημάτων
- Ø Προσαρμοστικότητα σε τεχνικές αλλαγές στις ανάγκες του πελάτη

Η μέθοδος αξιολόγησης προμηθευτών που προτείνεται να χρησιμοποιηθεί είναι η Μέθοδος των Συντελεστών Βαρύτητας. Για κάθε ένα από τα κριτήρια ορίζεται ένας συντελεστής βαρύτητας με τον περιορισμό πως το άθροισμα όλων των συντελεστών θα είναι ίσο με 1. Με βάση την βιβλιογραφία αλλά και τις ιδιαίτερες συνθήκες για την συγκεκριμένη μελέτη της Νηρεύς ΑΕ, όπως,

- η ανάγκη για υλικά συσκευασίας υψηλής ποιότητας, κατάλληλα για τρόφιμα και σύμφωνα με διεθνής προδιαγραφές που συχνά πελάτες ζητούν,
- τροφές και φαρμακευτικά σκευάσματα πολύ συγκεκριμένα για τις ανάγκες της κάθε ποικιλίας ψαριού, απαλλαγμένες από γενετικά μεταλλαγμένα συστατικά,
- παραδόσεις των υλικών πάντα on time γιατί δεν μπορεί να παραμείνει το προϊόν για μεγάλο χρονικό διάστημα μέχρι να συσκευαστεί, μιας και αναφερόμαστε σε νωπό προϊόν,
- εξειδικευμένο εξοπλισμό για χρήση αποκλειστικά από μονάδες ιχθυοκαλλιέργειας οι οποίες απαιτούν συγκεκριμένες προδιαγραφές & τεχνογνωσία καθώς και μεγάλη αντοχή στις αντίξοες συνθήκες της θάλασσας

γίνεται κατανοητό πως η ποιότητα και η διαθεσιμότητα κυρίως, είναι κριτήρια κρίσιμα για τις Προμήθειες της επιχείρησης.

Συνεπώς οι συντελεστές διαμορφώνονται ως εξής :

• Ποιότητα	0,40
• Τιμή	0,30
• Διαθεσιμότητα	0,20
• Εξυπηρέτηση – Υποστήριξη – Προσαρμοστικότητα	0,10

Οι συντελεστές των υποκριτηρίων της κάθε κατηγορίας πρέπει να αθροίζουν τον συντελεστή της κατηγορίας αυτής. Άρα, για την κάθε κατηγορία θα έχει ως εξής,

Ποιότητα

• Καταλληλότητα, υγιεινή, ασφάλεια εγκαταστάσεων και προσωπικού	0,07
---	------

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Ø Διενέργεια ελέγχων	0,04
Ø Τεχνικές προδιαγραφές	0,10
Ø Εγγύηση	0,08
Ø Το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας που εφαρμόζει ο προμηθευτής	0,05
Ø Τον τεχνικό εξοπλισμό και το κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό του προμηθευτή για τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων	0,04
Ø Η ύπαρξη τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης προϊόντος	0,03
<u>Τιμή</u>	
Ø Ανταγωνιστικότητα τιμών	0,12
Ø Οι όροι παράδοσης (incoterms)	0,08
Ø Ποσοτικές εκπτώσεις	0,05
Ø Ετήσιες εκπτώσεις τζίρου	0,05
<u>Διαθεσιμότητα</u>	
Ø Εξασφάλιση προμήθειας	0,05
Ø Οικονομική ευρωστεία προμηθευτή	0,02
Ø Διασφάλιση από τον προμηθευτή των πρώτων υλών του	0,02
Ø Διαρκής διαθεσιμότητα αποθέματος	0,03
Ø Συνέπεια παραδόσεων	0,05
Ø Πρότερη συνεργασία	0,03
<u>Εξυπηρέτηση-Υποστήριξη-Προσαρμοστικότητα</u>	
Ø After sales service	0,03
Ø Εξασφάλιση ανταλλακτικών για ικανό χρονικό διάστημα	0,01
Ø Συχνότητα παρουσίασης βλαβών	0,02
Ø Ταχύτητα επίλυσης προβλημάτων	0,02
Ø Προσαρμοστικότητα σε τεχνικές αλλαγές στις ανάγκες του πελάτη	0,01
Ø Πρότερη συνεργασία	0,01

Η αξιολόγηση ενός προμηθευτή μετά την συμπλήρωση του Ερωτηματολογίου (παράρτημα Ζ) και της Καρτέλας Αξιολόγησής (παράρτημα Η) του, διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες.

- ü Με βαθμολογία πάνω από 85 βαθμούς χαρακτηρίζεται ως Αποδεκτός, δηλαδή εγκρίνεται γιατί πληροί τις προϋποθέσεις που έχει ορίσει η διοίκηση.
- ü Με βαθμολογία από 70-85 βαθμούς χαρακτηρίζεται ως Εναλλακτικός, δηλαδή να μην ικανοποιεί τις προϋποθέσεις, αλλά όχι σε τέτοιο βαθμό, ώστε να γίνει βασικός προμηθευτής μας. Χρησιμοποιείται όμως σε περιπτώσεις που ο βασικός μας προμηθευτής δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις μας στο μέλλον.
- ü Με βαθμολογία κάτω από 70 βαθμούς ο προμηθευτής χαρακτηρίζεται Μη Αποδεκτός, δηλαδή δεν καλύπτει τις προϋποθέσεις που έχουμε ορίσει και έτσι δεν μπορεί να ενταχθεί στο Μητρώο Εγκεκριμένων Προμηθευτών (παράρτημα ΣΤ), παρά μόνο ύστερα από επαναξιολόγησή του στο μέλλον.

Πριν την σύνταξη της Καρτέλας Αξιολόγησης Προμηθευτή (παράρτημα Η) πραγματοποιείται η σύνταξη του Ερωτηματολογίου Αξιολόγησης Προμηθευτή (παράρτημα Ζ), το οποίο συμπληρώνεται από τον προμηθευτή.

Με την επιλογή και χρήση ενός Συστήματος Αξιολόγησης Προμηθευτών εξασφαλίζεται ο έλεγχος της συνολικής επίδοσης των προμηθευτών αλλά και επιμέρους παράγοντες και τυχόν βελτιώσεις. Βεβαίως διασφαλίζεται η συνεργασία με προμηθευτές που πληρούν σε ικανοποιητικό βαθμό τις απαιτήσεις και τις προϋποθέσεις που θεσπίζει η κάθε επιχείρηση. Με τον καθορισμό λοιπόν ενός τέτοιου Συστήματος Αξιολόγησης επιτυγχάνεται η σωστή τήρηση του Μητρώου Εγκεκριμένων Προμηθευτών, δίνεται η δυνατότητα να προσδιοριστούν δυνατά σημεία και αδυναμίες του κάθε προμηθευτή που θα οδηγήσουν είτε στην βελτίωσή τους, είτε στην ανάζήτηση ικανών προμηθευτών να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της επιχείρησης. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στον καθορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης και των συντελεστών τους, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες της κάθε περίπτωσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A. Ελληνική

1. Ελληνικό Ινστιτούτο Προμηθειών, “Σύγχρονη Διοίκηση Προμηθειών”, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1995.
2. Λάιος Λάμπρος, “Πηγές Προμηθειών: Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανεύρεση και επιλογή τους”, Άρθρο του Plant Magazine Online (2000).
3. Σημειώσεις μαθήματος ‘Διοίκηση Προμηθειών’ Λάμπρος Λάιος του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών ‘Οργάνωση & Διοίκηση Βιομηχανικών Συστημάτων.
4. Διαχείριση Υλικών & Βιομηχανικές Προμήθειες – Σημειώσεις παραδόσεων μαθήματος, Καθηγητής Λάμπρος Λάιος, Αθήνα 2002
5. Σημειώσεις σεμιναρίου ‘Αξιολόγηση & Επιλογή Προμηθευτών’, Humantec
6. Κόνταρης Σωτήρης, Σημειώσεις μαθήματος “Διοίκηση Συστημάτων Εφοδιασμού” του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών “Τεχνο-Οικονομικά Συστήματα”.
7. Διαδικασίες Προμηθειών Νηρέυς ΑΕ
8. Εγχειρίδιο Εσωτερικών Διαδικασιών Νηρέυς ΑΕ
9. Γρίσπος Θεμιστοκλής, Διπλωματική εργασία με θέμα “Μεθοδολογία ανάπτυξης συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών. Αξιολόγηση προμήθειας συστημάτων εξοπλισμού καταστημάτων-αποθηκών”, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών ‘Οργάνωση και διοίκηση βιομηχανικών συστημάτων- ειδίκευση Logistics’, Αθήνα 2006.
10. Παπαδημητρίου Δημήτρης, Διπλωματική εργασία με θέμα “ Ανάπτυξη και βελτίωση του υπάρχοντος Συστήματος Αξιολόγησης Προμηθευτών των Ελληνικών Ταχυδρομείων Α.Ε.”, Διαπανεπιστημιακό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών “Τεχνο-Οικονομικά Συστήματα”, Αθήνα 2005.

Β. Ξενογλώσση

1. Business Logistics / Supply Chain Management, fifth edition, Ronald H. Ballou, International Edition
2. World Class Supply Management, The key to Supply Chain Management, seventh edition, McGraw Hill, International Edition
3. Purchasing and Supply Management: Text and Cases - Donald W. Dobler, David N.Burt, Lamar Lee Jr., Mc Graw - Hill International Editions.

Γ. Ηλεκτρονική

1. www.nireus.com
2. www.plant-management.gr
3. www.eel.gr
4. www.logistics.org.gr
5. www.logistics-management.gr
6. www.lib.unipi.gr
7. www.ism.ws/index.cfm

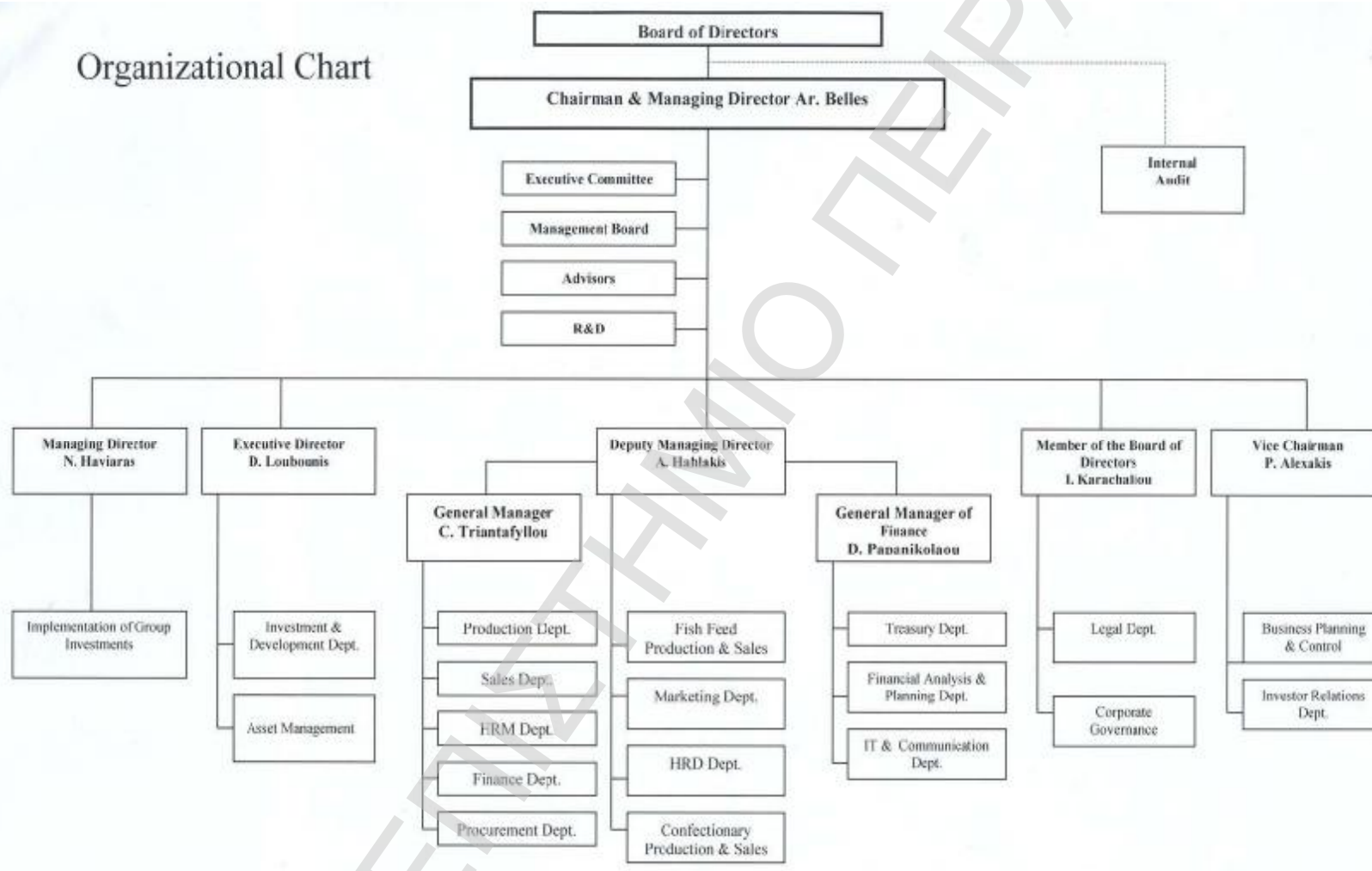
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΝΗΡΕΥΣ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Organizational Chart




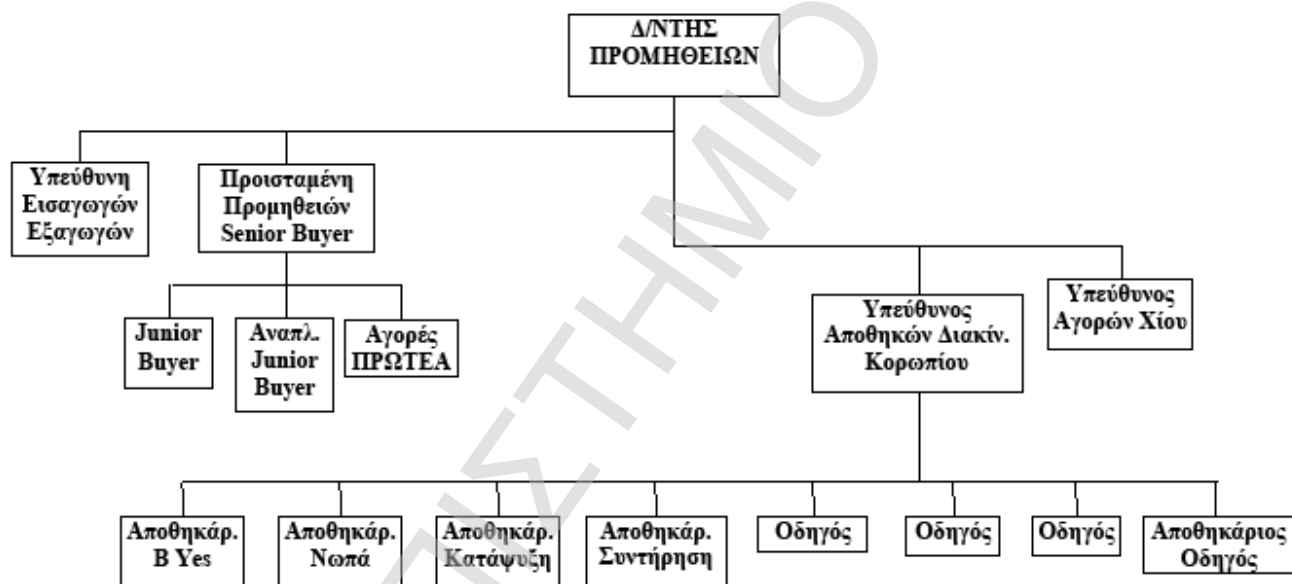
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ Δ/ΝΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

 <p style="text-align: center;">ΟΜΙΛΟΣ ΝΗΡΕΥΣ</p>	<p>ΑΡ. ΕΝΤΥΠΟΥ: QM – OC03 Εκδ. / Τροπ. 02 / 00</p>
<p style="text-align: center;">ΤΙΤΛΟΣ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ: Διεύθυνση Προμηθειών</p>	<p>Ημ/νία Έκδοσης: 03/01/2007 Σελίδα 1 από 1</p>




	ΣΥΝΤΑΞΗ	ΕΓΚΡΙΣΗ
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ		
ΥΠΟΓΡΑΦΗ		

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

 <p>ΟΜΙΛΟΣ ΝΗΡΕΥΣ</p>	ΑΡ. ΕΝΤΥΠΟΥ: QM06QP01QD05 Εκδ. / Τροπ.: 02 / 00
ΤΙΤΛΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ: Αίτηση Προμήθειας	Ημ/νία Έκδοσης: 29/07/2005 Σελίδα 1 από 1

ΕΤΑΙΡΕΙΑ:
 ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:

ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ

ΚΕΝΤΡΟ ΚΟΣΤΟΥΣ:
 ΚΩΔΙΚΟΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ:
 ΤΟΠΟΣ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ:

ΤΜΗΜΑ:
 ΑΙΤΩΝ:

A/A	ΕΙΔΟΣ	ΚΩΔΙΚΟΣ	ΜΟΝΑΔΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΧΡΟΝΟΣ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ	ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΟΣ

ΔΑΠΑΝΗ ΕΝΤΟΣ BUDGET	<input type="checkbox"/> ΝΑΙ	<input type="checkbox"/> ΟΧΙ	ΑΙΤΩΝ	<input type="checkbox"/> ΕΓΚΡΙΣΗ	ΓΙΑ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ
ΝΕΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ	<input type="checkbox"/> ΝΑΙ	<input type="checkbox"/> ΟΧΙ			

	ΣΥΝΤΑΞΗ	ΕΓΚΡΙΣΗ
ΥΠΟΓΡΑΦΗ		
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ		


ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ

ΕΝΤΥΠΟ ΕΓΚΡΙΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΚΤΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

 ΟΜΙΛΟΣ ΝΗΡΕΥΣ	ΑΡ. ΕΝΤΥΠΟΥ: QM06QP01QD07 Εκδ. / Τροπ. 01 / 01
	Ημε/νια Έκδοσης: 12/05/00 Σελίδα 1 από 1
ΤΙΤΛΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ: Στοιχεία Αίτησης / Έγκρισης Προμήθειας Εκτός Προϋπολογισμού	

							ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	
ΑΙΤΟΥΣΑ Δ/ΝΣΗ :			ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ			ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΑΙΤΟΥΣΑΣ Δ/ΝΣΗΣ		ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
ΑΡΙΘΜ. ΑΙΤΗΣΗΣ :								
ΗΜΕΡ. ΑΙΤΗΣΗΣ :								
A/A	ΚΩΔΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠ/ΜΟΥ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΥΛΙΚΟΥ	ΜΟΝ ΜΕΤΡ.	ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΣ ΑΓΟΡΑ	ΤΙΜΗ ΜΟΝ.	ΑΣΙΑ		
							0	
							0	
							0	
							0	
							0	
							0	
							0	
Ο Δ/ΝΤΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ			ΣΥΝΟΛΟ :			0	0	
			ΕΚΠΤΩΣΗ :			0		
Ο Δ/ΝΤΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ			Φ.Π.Α. :			0%		
			ΣΥΝ. ΔΑΠΑΝ. ΔΡΧ. :			0		
			ΧΡΟΝΟΣ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ ΔΙΑΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ					
Ο ΑΙΤΩΝ Δ/ΝΤΗΣ			ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ Δ/ΝΤΗΣ			ΓΕΝ. Δ/ΝΤΗΣ		ΔΙΕΥΘ. ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ


	ΣΥΝΤΑΞΗ	ΕΓΚΡΙΣΗ
ΥΠΟΓΡΑΦΗ		
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ		

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

	ΟΜΙΛΟΣ ΝΗΡΕΥΣ	ΑΦ. ΕΝΤΥΠΟΥ: QM06QF01QD06
	ΤΙΤΛΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ : Συμβασιών Πίνακας Προσφοράς	Έκδ. / Τροπ. 03 / 01
		Ημερία Έκδοσης: 02/03/05 Σελίδα 1 από 1

ΣΕΛΙΔΑ 1		ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ										ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ :					
ΕΤΑΙΡΕΙΑ		ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ															
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΙΤΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ		1				2				3							
ΑΙΤΟΥΣΑ Δ/ΝΣΗ : ΑΡΙΘΜ. ΑΙΤΗΣΗΣ : ΗΜΕΡ. ΑΙΤΗΣΗΣ :		ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ ΑΡ. ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ Δ/ΝΣΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ															
				Α		Β		Α		Β		Α		Β			
Α/Α	ΚΩΔΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠΛΟΜΟΥ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΥΛΙΚΟΥ	ΜΟΝ. ΜΕΤΡ.	ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΣ ΑΓΟΡΑ	ΤΙΜΗ ΜΟΝ.	ΑΣΙΑ	ΤΙΜΗ ΜΟΝ.	ΑΣΙΑ	ΤΙΜΗ ΜΟΝ.	ΑΣΙΑ	ΤΙΜΗ ΜΟΝ.	ΑΣΙΑ	ΤΙΜΗ ΜΟΝ.	ΑΣΙΑ	ΤΙΜΗ ΜΟΝ.	ΑΣΙΑ	
					0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	0,00	
					0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	0,00	
					0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	0,00	
					0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	0,00	
					0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	0,00	
					0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	0,00	
		ΜΕΤΑΦΟΡΑ			0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	0,00	
		ΜΕΤΥΧΗ			0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	0,00	
ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ Δ/ΝΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ:		1. 2. 3.															
		ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟ <input type="checkbox"/> ΝΑΙ <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>															
ΠΡΟΤΑΣΗ Δ/ΝΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΠΡΟΤΕΙΝΕΤΑΙ Ο ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ №		ΣΥΝΟΛΟ ΕΚΠΙΣΤΩΣΗ :															
				0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00
Ο ΕΡΕΥΝΗΤΗΣ Δ/ΝΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ		Φ.Π.Α. :		0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00
		ΕΥΝ. ΔΑΠΑΝ. ΕΥΡΩ :		0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00
		ΧΡΟΝΟΣ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ ΔΙΑΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ															
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ :		ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ :															
ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΙΤΟΥΣΑΣ Δ/ΝΣΗΣ Α. ΠΡΟΤΕΙΝΕΤΑΙ Ο Ι.		ΕΝΤΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ <input type="checkbox"/> ΝΑΙ <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>															
Β. ΠΡΟΤΕΙΝΕΤΑΙ Δ/ΝΣΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΣΦ.		Δ/ΝΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΑΤΙΣΜΟΥ		ΟΜΚΟΝ. Δ/ΝΣΗΣ		ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗΣ		ΔΙΕΥΘ. ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ									
Ο ΑΙΤΩΝ Δ/ΝΣΗΣ																	


ΥΠΟΓΡΑΦΗ	ΣΥΝΤΑΞΗ	ΕΓΧΡΟΣ
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ		

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΤ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΓΚΕΚΡΙΜΕΝΩΝ ΥΠΟΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

 ΟΜΙΛΟΣ ΝΗΡΕΥΣ	ΑΡ. ΕΝΤΥΠΟΥ: QM06QP01QD02 Εκδ. / Τροπ. 02 / 01
ΤΙΤΛΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ: Κατάλογος Εγκεκριμένων Υποπρομηθευτών	Ημ. Έκδοσης : 17/06/02 Σελίδα 1 από 1

Α/Α	ΕΠΩΝΥΜΙΑ	Α/Α ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ


ΥΠΟΓΡΑΦΗ	ΣΥΝΤΑΞΗ	ΕΓΚΡΙΣΗ
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ		

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ζ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

 ΟΜΙΛΟΣ ΝΗΡΕΥΣ	ΑΡ. ΕΝΤΥΠΙΟΥ: QM06QP01QD03 Εκδ. / Τροπ. 02 / 00
ΤΙΤΛΟΣ ΕΝΤΥΠΙΟΥ: Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης Υποπρομηθευτή Supplier Evaluation Questionnaire	Ημ. Έκδοσης : 15/01/2007 Σελίδα 1 από 7

Στα πλαίσια των συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας και Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (κατά τα πρότυπα ISO 9001:2000 και ISO 14001:2004 αντίστοιχα) που έχει αναπτύξει η ΝΗΡΕΥΣ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε., απαιτείται η (επαν)αξιολόγηση και η έγκριση των προμηθευτών.

Για τον λόγο αυτό, καλούνται οι προμηθευτές μας να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί. Οι πληροφορίες που θα αναφέρονται στο παρόν έντυπο θα χειριστούν ως εμπιστευτικές και θα αποτελούν μέρος των καταγραφών των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας και Περιβαλλοντικής Διαχείρισης της εταιρείας.

Για την άμεση καταχώρησή σας στο Κατάλογο Εγκεκριμένων Προμηθευτών της ΝΗΡΕΥΣ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε., παρακαλείσθε να μας αποστείλετε το παρόν ερωτηματολόγιο συμπληρωμένο και με τα απαραίτητα δικαιολογητικά η/και συνοδευτικά έντυπα το συντομότερο δυνατό στη παρακάτω διεύθυνση:

Διεύθυνση Προμηθειών
1^ο χλμ. Κορωπίου – Βάρης, 19400 ΚΟΡΩΠΙ
Fax: +30 210 66 26 801
e-mail: purchasing@nireus.com


In the context of the Quality Management System (QMS) and Environmental Management System (EMS) developed by NIREUS AQUACULTURE S.A., a (re)evaluation and approval of our suppliers is required.

All of our suppliers are requested to complete the following questionnaire. The informations contained in this document are considered confidential since they are part of our QMS and EMS records.

In order to become an approved supplier, please complete the enclosed questionnaire and return it to the following address together with the required documents:

Purchase Direction
1st km. Koropi – Varis Avenue, 19400 KOROPHI, GREECE
Fax: +30 210 66 26 801
e-mail: purchasing@nireus.com

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

 ΟΜΙΛΟΣ ΝΗΡΕΥΣ	ΑΡ. ΕΝΤΥΠΟΥ: QM06QP01QD03 Εκδ. / Τροπ. 02 / 00
ΤΙΤΛΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ: Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης Υποπρομηθευτή Supplier Evaluation Questionnaire	Ημ. Έκδοσης : 15/01/2007 Σελίδα 2 από 7

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ / COMPANY NAME	
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ / FIELD OF ACTIVITY	
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ / ADDRESS	
ΤΗΛ / TEL	
FAX	
e-mail	
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ / CONTACT PERSON	
ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ POSITION	

I. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ / GENERAL INFORMATION

• Έτος ίδρυσης / creation date:


• Κύρια προϊόντα / Main products:

• Κύκλος εργασιών 2 προηγούμενων ετών / Last 2 years turnover:

200

200

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

 ΟΜΙΛΟΣ ΝΗΡΕΥΣ	ΑΡ. ΕΝΤΥΠΟΥ: QM06QP01QD03 Εκδ. / Τροπ. 02 / 00
ΤΙΤΛΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ: Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης Υποπρομηθευτή Supplier Evaluation Questionnaire	Ημ. Έκδοσης : 15/01/2007 Σελίδα 3 από 7

II. ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ / CERTIFICATIONS

1. Εφαρμόζεται Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας;
Is there a Quality Management System implemented?

Έχει πιστοποιηθεί;
Has it been certified?

Εάν όχι, προβλέπεται να πιστοποιηθεί;
If no, does the company plan a certification?

2. Εφαρμόζεται Σύστημα HACCP;
Is there a HACCP System implemented?

Έχει πιστοποιηθεί;
Has it been certified?


Εάν όχι, προβλέπεται να πιστοποιηθεί;
If no, does the company plan a certification?

3. Εφαρμόζεται Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης;
Is there an Environmental Management System implemented?

Έχει πιστοποιηθεί;
Has it been certified?

Εάν όχι, προβλέπεται να πιστοποιηθεί;
If no, does the company plan a certification?

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

 ΟΜΙΛΟΣ ΝΗΡΕΥΣ	ΑΡ. ΕΝΤΥΠΟΥ: QM06QP01QD03 Εκδ. / Τροπ. 02 / 00
ΤΙΤΛΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ: Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης Υποπρομηθευτή Supplier Evaluation Questionnaire	Ημ. Έκδοσης : 15/01/2007 Σελίδα 4 από 7


III. ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ / QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

Σημειώνεται με Χ ότι ισχύει (ΝΑΙ, ΟΧΙ, ΔΕΝ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ) και αναφέρεται (όπου απαραίτητο) τον αριθμό του εντύπου που υποστηρίζει την δήλωση.

Please complete the following questionnaire indicating YES, NOT or NOT APPLICABLE (N. A.) where appropriate and when necessary, indicate the document ID that justifies the statement.

	ΝΑΙ YES	ΟΧΙ NO	Δ.Ε. N.A.	ΑΡ. ΕΝΤΥΠΟΥ DOCUMENT ID
1. Έχει ορίσει η εταιρεία Πολιτική Ποιότητας; Has the company defined a Quality Policy?				
2. Υπάρχει στελεχωμένο τμήμα Διαχείρισης Ποιότητας; Is there a Quality Department?				
3. Υπάρχουν γραπτές διαδικασίες για όλα τα παραγόμενα προϊόντα; Are they written specifications for all of the company products?				
4. Υπάρχει γραπτή διαδικασία για την αξιολόγηση προμηθευτών Α' και Β' υλών; Is there a written procedure for selection and approval of suppliers of raw and auxiliary materials?				
5. Υπάρχει γραπτή διαδικασία που να περιγράφει τους ελέγχους των παραγωγικών διαδικασιών (παράμετροι ελέγχου, συχνότητα ελέγχου κ.κ.); Is there a written procedure that specifies control operations to be carried out in the production process (parameters, frequency, etc.)?				
6. Υπάρχει γραπτή διαδικασία που να περιγράφει τους ελέγχους στις πρώτες ύλες, στα ενδιάμεσα και τελικά προϊόντα; Is there a written procedure that specifies control operations to be carried out on raw materials, products in process and final products?				
7. Υπάρχει τεκμηριωμένη ιχνηλασιμότητα Α' και Β' υλών; Is there documented traceability for raw and auxiliary materials?				
8. Υπάρχει τεκμηριωμένη ιχνηλασιμότητα τελικών προϊόντων; Is there documented traceability for final products?				
9. Υπάρχει διαδικασία βαθμονόμησης των οργάνων ελέγχου; Is there a procedure for calibration of measuring devices?				
10. Υπάρχει γραπτή διαδικασία για την διαχείριση μη συμμορφούμενων προϊόντων; Is there a written procedure for dealing with non conforming products?				
11. Υπάρχει γραπτή διαδικασία για την συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού; Is there a written procedure for the maintenance of machinery and equipment?				

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

 ΟΜΙΛΟΣ ΝΗΡΕΥΣ	ΑΡ. ΕΝΤΥΠΟΥ: QM06QP01QD03 Εκδ. / Τροπ. 02 / 00
ΤΙΤΛΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ: Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης Υποπρομηθευτή Supplier Evaluation Questionnaire	Ημ. Έκδοσης : 15/01/2007 Σελίδα 5 από 7

12. Υπάρχει πρόγραμμα απεντόμωσης / μυοκτονίας;
 Is there a suitable pest control program implemented?

13. Υπάρχει γραπτή διαδικασία για τον καθαρισμό και την εγκατάσταση των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού;
 Is there a written procedure for cleaning and disinfection of plant and equipment?

14. Λαμβάνονται τα απαραίτητα μέτρα για την αποφυγή διασταυρωμένων μολύνσεων;
 Have effective measures been implemented in order to avoid cross-contaminations?


15. Υπάρχει διαδικασία για την διαχείριση των παραπόνων πελατών;
 Is there a procedure to manage customers claims?

16. Υπάρχει πρόγραμμα εκπαίδευσης του προσωπικού;
 Is there a training program for individual workers?

ΝΑΙ YES	ΟΧΙ NO	Δ.Ε. N.A.	ΑΡ. ΕΝΤΥΠΟΥ DOCUMENT ID

Παρατηρήσεις / Comments:

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

 ΟΜΙΛΟΣ ΝΗΡΕΥΣ	ΑΡ. ΕΝΤΥΠΟΥ: QM06QP01QD03 Εκδ. / Τροπ. 02 / 00
ΤΙΤΛΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ: Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης Υποπρομηθευτή Supplier Evaluation Questionnaire	Ημ. Έκδοσης : 15/01/2007 Σελίδα 6 από 7

IV. ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ / FOOD SAFETY

Πληρούνται όλες οι νομοθετικές απαιτήσεις που αφορούν την υγιεινή και την ασφάλεια των τροφίμων;
 Does the company fulfill all the legal requirements concerning hygiene and food safety?

1. Σήμανση προϊόντων / Labeling
2. Συνθήκες μεταφοράς / Transportation conditions
3. Υγιεινή και ασφάλεια κατά την εργασία / Hygiene and work safety
4. Υλικά συσκευασίας / Packaging material
5. Συνθήκες αποθήκευσης / Storage conditions
6. Βαρέα μέταλλα / Heavy metals
7. Μυκοτοξίνες / Mycotoxines
8. Φυτοφάρμακα / Pesticides
9. Πρόσθετα / Additives
10. Μικροβιολογικά κριτήρια / Microbiological criteria
11. Ορμόνες / Hormones
12. Γενετικά τροποποιημένα / GMO's
13. Διοξίνες / Dioxines
14. Αντιβιοτικά / Antibiotics
15. Αλλεργιογόνα / Allergens

ΝΑΙ YES	ΟΧΙ NO	Δ.Ε. N.A.	ΑΡ. ΕΝΤΥΠΟΥ DOCUMENT ID


Με ποιο τρόπο διασφαλίζεται η τήρηση των προαναφερόμενων;
 How does the company meet these requirements?

1. Αξιολόγηση προμηθευτών / Suppliers evaluation
2. Έλεγχος κατά την παραγωγή / Process control
3. Έλεγχος Α' υλών / Raw material control
4. Εργαστηριακές αναλύσεις / Laboratory analysis
5. Εσωτερικές επιθεωρήσεις / Internal audits
6. Εξωτερικές επιθεωρήσεις / External audits

ΝΑΙ YES	ΟΧΙ NO	Δ.Ε. N.A.	ΑΡ. ΕΝΤΥΠΟΥ DOCUMENT ID

Παρατηρήσεις / Comments:

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

 <p>ΟΜΙΛΟΣ ΝΗΡΕΥΣ</p>	<p>ΑΡ. ΕΝΤΥΠΟΥ: QM06QP01QD03</p> <p>Εκδ. / Τροπ. 02 / 00</p>
<p>ΤΙΤΛΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ: Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης Υποπρομηθευτή Supplier Evaluation Questionnaire</p>	<p>Ημ. Έκδοσης : 15/01/2007</p> <p>Σελίδα 7 από 7</p>

V. ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ / ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM

	ΝΑΙ YES	ΟΧΙ NO	Δ.Ε. N.A.	ΑΡ. ΕΝΤΥΠΟΥ DOCUMENT ID
1. Έχει ορίσει η εταιρεία Περιβαλλοντική Πολιτική; Has the company defined an Environmental Policy?				
2. Υπάρχει τεκμηριωμένη διαδικασία για τον εντοπισμό των νομοθετικών απαιτήσεων; Is there a documented procedure for the identification of legal requirements?				
3. Υπάρχει τεκμηριωμένη διαδικασία για τον εντοπισμό περιβαλλοντικών επιπτώσεων; Is there a documented procedure for the identification of environmental aspects?				
4. Έχουν οριστεί στόχοι που να σχετίζονται με τις σημαντικές επιπτώσεις; Have objectives been set up for the most significant aspects?				
5. Υπάρχει τεκμηριωμένη διαδικασία για την αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών; Is there a documented procedure for the management of emergency situations?				

6. Με ποιο τρόπο διαχειρίζονται τα υγρά απόβλητα;
How are the liquid wastes managed?

7. Με ποιο τρόπο διαχειρίζονται τα στερεά απόβλητα;
How are the solid wastes managed?

Παρατηρήσεις / Comments:

Όνομα / Name:

Σφραγίδα / Stamp:

Θέση / Position:


Ημερομηνία / Date:

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Η

ΚΑΡΤΕΛΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

 ΟΜΙΛΟΣ ΝΗΡΕΥΣ	ΑΡ. ΕΝΤΥΠΟΥ: QM06QP01QD04 Εκδ. / Τροπ. 01 / 02
ΤΙΤΛΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ: Καρτέλα Αξιολόγησης Υποπρομηθευτών	Ημ. Έκδοσης : 28/08/00 Σελίδα 1 από 2

Αύξων Αριθμός Βάση Εντύπου QM06QP01QD02 :

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ:	
ΠΡΟΪΟΝΤΑ/ ΕΙΔΗ:	
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:	
ΤΗΛ./ FAX:	
ΑΦΜ/ ΔΟΥ:	
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ:	

ΑΝΑΓΚΑΣΤΙΚΗ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ: **ΝΑΙ** **ΟΧΙ**

(εξετάζεται αν οι τεχνικές προδιαγραφές προμηθευόμενου είδους είναι σύμφωνες με την κείμενη νομοθεσία και το προς προμήθεια είδος έχει εξεταστεί εργαστηριακά και παραγωγικά, π.χ. σε μικρής κλίμακας δοκιμαστική παραγωγή κ.λ.π.)

I. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ISO/ HACCP (εταιρείες τροφίμων):

1. Αξιολογούνται οι παρακάτω παράμετροι:

α) καταλληλότητα/ υγιεινή/ ασφάλεια εγκαταστάσεων και προσωπικού **Βαθμοί: 0- 10**

β) προδιαγραφές, παραγωγική διαδικασία, έλεγχοι **Βαθμοί: 0- 10**
(ειδικότερα για εταιρείες τροφίμων εφαρμόζεται η οδηγία 93/43)

2. Εφαρμόζεται Πιστοποιημένο Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας; **ΝΑΙ** **ΟΧΙ** **Βαθμοί: 0 ή 10**
(όλοι οι πιστοποιημένοι προμηθευτές καθώς και αντιπρόσωποι πιστοποιημένων οργανισμών βαθμολογούνται με 10).

3. Ανταγωνιστικότητα τιμών **Βαθμοί: 0- 10**
(βαθμολογείται από 0- 10 / εξετάζεται η τιμολογιακή και πιστωτική πολιτική του προμηθευτή σε σχέση με τον ανταγωνισμό σε εφάμιλλης ποιότητας είδη)

ΣΥΝΟΛΟ ΒΑΘΜΩΝ:

ΑΠΟΔΟΧΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ : **ΝΑΙ** (πάνω από 32 βαθμούς) **ΟΧΙ** (προχωρήστε στο βήμα II)


II. ΔΕΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ I:

1. Υγιεινή και Ασφάλεια: **ΣΥΝΟΛΟ ΒΑΘΜΩΝ: 0- 30**

α) Καταλληλότητα χώρων παραγωγής και αποθήκευσης **Βαθμοί: 0- 10**
(βαθμολογείται από 0 – 10/ εξετάζεται ως προς το σχεδιασμό, τη διαρύθμιση, την κατασκευή, τις διαστάσεις και τη συντήρηση των χώρων παραγωγής και αποθήκευσης. Ειδικότερα για εταιρείες τροφίμων εξετάζεται αν παρέχονται οι κατάλληλες συνθήκες για την υγιεινή επεξεργασία των προϊόντων : καθαριότητα και καλή κατάσταση χώρων (επιφάνειες δαπέδων, τοίχων, οροφές, παράθυρα, επιφάνειες που έρχονται σε επαφή με τα τρόφιμα, κατάλληλες συνθήκες θερμοκρασίας κατά την αποθήκευση)

β) Καταλληλότητα Προσωπικού/ Υγιεινή **Βαθμοί: 0- 10**
(βαθμολογείται από 0 – 10/ εξετάζεται η ύπαρξη κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού. Παράλληλα για εταιρείες τροφίμων εξετάζεται η καθαριότητα του προσωπικού που κινείται σε χώρους όπου γίνονται εργασίες με τρόφιμα, και το αν φορούν κατάλληλο, καθαρό και προστατευτικό ρουχισμό)

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

 <p>ΟΜΙΛΟΣ ΝΗΡΕΥΣ</p>	ΑΡ. ΕΝΤΥΠΟΥ: QM06QR01QD04 Εκδ. / Τροπ. 01 / 02
<p>ΤΙΤΛΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ: Καρτέλα Αξιολόγησης Υποπρομηθευτών</p>	Ημ. Έκδοσης : 28/08/00 Σελίδα 2 από 2

γ) Διενέργεια ελέγχων

(βαθμολογείται από 0 – 10/ εξετάζεται η έκταση και η συχνότητα των ελέγχων (δειγματοληψία, αναλύσεις σε εργαστήρια))

Βαθμοί: 0- 10

2. Φήμη του υποπρομηθευτή

(βαθμολογείται από 0 – 10/ λαμβάνονται υπόψη το μέγεθος του προμηθευτή, τα έτη δραστηριοποίησής του, η συνεργασία με εταιρείες που εφαρμόζουν σύστημα διασφάλισης ποιότητας, η εν γένει εικόνα του υποπρομηθευτή στην αγορά όπως προκύπτει από τις εντυπώσεις άλλων πελατών του, σχετικά δημοσιεύματα κ.λ.π.)

Βαθμοί: 0- 10

3. Πρότερη συνεργασία υποπρομηθευτή/ Εταιρείας

(βαθμολογείται από 0 – 10/ λαμβάνονται υπόψη τα έτη πρότερης συνεργασίας, η εν γένει συμπεριφορά του υποπρομηθευτή αναφορικά με την έγκαιρη και ακριβή ποσοπκά παράδοση των παραγγελθέντων ειδών, η ευελιξία του υποπρομηθευτή σε αλλαγές ποσοτήτων και χρόνων παράδοσης, η αποδοχή σταδιακών παραδόσεων, κ.λ.π.)

Βαθμοί: 0- 10

4. Ποιότητα προμηθευόμενων ειδών

(βαθμολογείται από 0 – 10/ εξετάζεται η φύση και έκταση τυχόν ποιοτικών προβλημάτων που παρουσιάστηκαν στο παρελθόν, η συνεργασία του προμηθευτή στην άμεση επίλυση προβλημάτων που παρουσιάστηκαν, κ.λ.π.)

Βαθμοί: 0- 10

5. Ανταγωνιστικότητα τιμών

(βαθμολογούνται από 0- 10 / εξετάζεται η τιμολογική και πιστωτική πολιτική του προμηθευτή σε σχέση με τον ανταγωνισμό σε εφάμιλλης ποιότητας είδη)

Βαθμοί: 0- 10

ΣΥΝΟΛΟ ΒΑΘΜΩΝ:

ΑΠΟΔΟΧΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ: ΝΑΙ/ ΠΡΟΤΙΜΗΤΕΟΣ(πάνω από 56 βαθμούς)

ΝΑΙ/ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟΣ(μεταξύ 46 και 56 βαθμών)

ΟΧΙ (κάτω από 46 βαθμούς)

Δ/ΝΤΗΣ LOGISTICS	Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ΗΜ/ΝΙΑ: <input type="text"/>	ΗΜ/ΝΙΑ: <input type="text"/>
ΥΠΟΓΡΑΦΗ: <input type="text"/>	ΥΠΟΓΡΑΦΗ: <input type="text"/>

Α/Α ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ:

ΥΠΟΓΡΑΦΗ	ΣΥΝΤΑΞΗ	ΕΓΚΡΙΣΗ
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	<input type="text"/>	<input type="text"/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Θ

ΔΕΛΤΙΟ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

