



**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: LOGISTICS

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: *Supply Chain Management και
Προμήθειες***

Επιβλέπων Καθηγητής : Μάρδας Δημήτρης

Φοιτήτρια : Πέτρου Παναγιώτα (MPL/0806)

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2010

ΓΑΛΕΡΙΟ ΤΕΡΑΤΩΝ

Αφιερώνεται στην οικογένεια μου

ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΡΙΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Η παρούσα εργασία αποτελεί διπλωματική εργασία στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος 'Logistics (Εφοδιασμός και Διακίνηση Προϊόντων)' του τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς σε συνεργασία με το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους βοήθησαν για την επίτευξη του στόχου αυτού.

Αρχικά θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή κ. Μάρδα Δημήτρη για την σημαντική συμβολή, επίβλεψη και καθοδήγησή του .

Δεν θα μπορούσα να παραλείψω να ευχαριστήσω την εταιρία 'Cosmoone' και ιδιαίτερος την κα Μαριλένα Τζενούδη με την οποία είχαμε μια εποικοδομητική συνεργασία και εκτιμώ τον χρόνο και την βοήθεια που διέθεσε.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου που με υπομονή και κουράγιο προσέφεραν την απαραίτητη ηθική συμπαράσταση για την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου εργασίας.

Παναγιώτα Α. Πέτρου

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

1.1	Εισαγωγή	9
1.2	Ορισμός λειτουργίας προμηθειών	9
1.3	Η λειτουργία των προμηθειών στην σύγχρονη επιχείρηση	9
1.4	Οι λόγοι ύπαρξης της λειτουργίας των προμηθειών	10
1.5.	Είδη προμηθειών	11
1.5.1	Είδη προμηθειών – αγορών σε σχέση με την χρησιμοποίηση των αγοραζόμενων ειδών	11
1.5.2	Είδη προμηθειών σε σχέση με το αγοραζόμενο είδος	12
1.6.	Προμηθευτικός Κύκλος	14
1.7	Οι σχέσεις του τμήματος προμηθειών με άλλα τμήματα	16
1.7.1	Σχέσεις Τμημάτων Προμηθειών – Μελετών	16
1.7.2	Σχέσεις Τμημάτων Προμηθειών – Παραγωγής	17
1.7.3	Σχέσεις Τμημάτων Προμηθειών – Μάρκετινγκ	19
1.7.4	Σχέσεις Τμημάτων Προμηθειών – Οικονομικών Υπηρεσιών	20
1.8	Από τις προμήθειες στην διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας	21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

2.1	Εισαγωγή	23
2.2	Η έννοια της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας	24
2.2.1	Ορισμοί διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας	26
2.3	Η αλυσίδα αξίας	27
2.3.1	Οι δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας	28
2.3.2	Οι δραστηριότητες της Εφοδιαστικής	32

2.3.3	Κόστος της εφοδιαστικής αλυσίδας	36
2.4	Σύγχρονα συστήματα διοίκησης της εφοδιαστικής αλυσίδας	37
2.4.1	Αποφάσεις στρατηγικού, τακτικού και λειτουργικού χαρακτήρα	37
2.4.2	Αξιολόγηση της διοίκησης εφοδιαστικής αλυσίδας	38
2.4.3	Οι συνιστώσες της διοίκησης εφοδιασμού	39
2.5	Σημαντικοί παράγοντες που στηρίζουν ένα σύστημα διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας-logistics	41
2.6	Μόχλευση της κερδοφορίας ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας	42
2.7	Πληροφορική και διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας	44
2.8	Η εξέλιξη των συστημάτων διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας – Μελλοντικές τάσεις, σκέψεις και προοπτικές	47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

3.1	Εισαγωγή	50
3.2	Ορισμός ηλεκτρονικών προμηθειών	51
3.3	Λειτουργίες που συνιστούν τις ηλεκτρονικές προμήθειες	53
3.4	Ανάγκη για ηλεκτρονικές προμήθειες	54
3.4.1	Ανεπάρκειες παραδοσιακής διαδικασίας	54
3.4.2	Συνήθειες «προβληματικές» πρακτικές εταιριών	55
3.5	Οφέλη ηλεκτρονικών προμηθειών	56
3.5.1	Οφέλη για Αγοραστές	56
3.5.2	Οφέλη για Προμηθευτές	59
3.6	Θεσμικό πλαίσιο	60
3.6.1	Ελληνική νομοθεσία	60
3.6.1.1	Εθνικός σχεδιασμός για ηλεκτρονικές προμήθειες	61
3.6.2	Νομοθεσία ευρωπαϊκής ένωσης	62
3.6.2.1	Νομικό πλαίσιο για την ηλεκτρονική τιμολόγηση	64
3.6.2.2	Σχέδιο δράσης για ηλεκτρονικές προμήθειες 2005-2007	65
3.6.2.3	Σχέδιο δράσης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση	

	Supply Chain Management και Προμήθειες	
	2006-2010	65
	3.6.2.3.1 Οδικός χάρτης για ηλεκτρονικές προμήθειες 2006-2010	66
3.7	Σκοπιμότητα επιχειρηματικού πλάνου	67
3.7.1	Έχω επιχειρηματικό πλάνο (business case);	67
3.7.2	Ποιες εταιρίες μπορούν να υιοθετήσουν λύσεις ηλεκτρονικών προμηθειών	68
3.8	Στρατηγική υλοποίησης	69
3.8.1	Από την παραδοσιακή διαδικασία στην ηλεκτρονική	69
3.8.1.1	Η παραδοσιακή διαδικασία προμηθευτών	70
3.8.1.2	Βελτιώσεις πάνω στην παραδοσιακή διαδικασία προμηθειών	75
3.8.1.3	Μετασχηματισμός / αυτοματοποίηση της αλυσίδας Προμηθειών	77
3.8.2	Οριοθετώντας τη λύση	78
3.8.3	Το σύνολο του έργου	83
3.8.3.1	Οι Πέντε Βασικές Περιοχές του Έργου	83
3.8.3.1.1	Εντοπισμός των κατάλληλων εφαρμογών και υπηρεσιών ηλεκτρονικών προμηθειών	83
3.8.3.1.2	Διαχείριση ροής εργασίας και εξουσιοδότηση εσωτερικών χρηστών	86
3.8.3.1.3	Ανάπτυξη υπηρεσιών και διαχείριση σχέσεων με προμηθευτές	89
3.8.3.1.4	Δημοσίευση και προώθηση της εφαρμογής ηλεκτρονικών προμηθειών	93
3.8.3.1.5	Πρότυπα και τεχνολογίες	96
3.8.4	Θέματα σχεδιασμού και υλοποίησης	99
3.8.4.1	Επιλογή προμηθευτών	100
3.8.4.2	Εύρος υλοποίησης λύσης ηλεκτρονικών προμηθειών	103
3.8.4.2.1	Κατηγοριοποίηση – ταξινόμηση αγοραζόμενων ειδών και στρατηγική χειρισμού κάθε κατηγορίας	105

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Supply Chain Management και Προμήθειες	
3.8.4.2.2	Ρυθμός υλοποίησης λύσης ηλεκτρονικών προμηθειών και ορισμός προτεραιοτήτων	112
3.8.4.2.3	Αποφάσεις σχετικές με τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων	115
3.8.5	Επιλογές ανάπτυξης και κριτήρια αξιολόγησης λογισμικού ανά e-Υπηρεσία / Εφαρμογή	116
3.9	Μορφές ηλεκτρονικών προμηθειών	119

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. CASE STUDY: ΜΕΛΕΤΗ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ COSMOONE (COMMERCEONE)

4.1	Η εταιρία	124
4.2	Παρεχόμενες Υπηρεσίες της cosmoONE	126
4.2.1	Ηλεκτρονικές προμήθειες	126
4.2.2	Ηλεκτρονικές Δημοπρασίες	158
4.2.3	Ηλεκτρονική Διαχείριση Προσφορών	172
4.2.4	Ηλεκτρονική Ανάλυση Αγορών	183
4.2.5	Ηλεκτρονική Ανταλλαγή Εγγραφών	192
4.2.6	Ηλεκτρονικές Πωλήσεις	195

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ **199**

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ **202**

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΜΕΡΟΣ Α΄

Σχήμα 1.	Ο Προμηθευτικός Κύκλος	15
Σχήμα 2.	Η αλυσίδα αξίας	29
Σχήμα 3.	Διαγραμματική απεικόνιση της συσχέτισης των παραγόντων ενός συστήματος Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας	41
Σχήμα 4.	Τρία βασικά στάδια διαδικασίας Ηλεκτρονικών Προμηθειών	51
Σχήμα 5.	Χάρτης Διαδικασίας Προμηθειών	53
Σχήμα 6.	Η παραδοσιακή διαδικασία προμηθευτών	70
Σχήμα 7.	Προβλήματα στην παραδοσιακή διαδικασία προμηθειών	71
Σχήμα 8.	Μετασχηματισμός / αυτοματοποίηση της αλυσίδας προμηθειών	77
Σχήμα 9.	Πώς θα υλοποιηθεί η βέλτιστη λύση ηλεκτρονικών προμηθειών (e-procurement)	85
Σχήμα 10.	Διαχείριση Ροής Εργασιών	86
Σχήμα 11.	Δυνατότητες που παρέχονται από ένα σύστημα ηλεκτρονικών προμηθειών σε αγοραστές και προμηθευτές	91
Σχήμα 12.	Συνιστώσες επιτυχημένης προώθησης	96
Σχήμα 13.	Συνιστώσες υπολογισμού ολικού κόστους υλικών και υπηρεσιών	106
Σχήμα 14.	Οδηγός προσέγγισης υλοποίησης ηλεκτρονικών προμηθειών	114
Σχήμα 15.	Μορφές ηλεκτρονικών προμηθειών	119

ΜΕΡΟΣ Β΄

Σχήμα 1.	Χρήση Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Αγοράς	133
Σχήμα 2.	Χρήση Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Αγοράς	133
Εικόνα 1.	Η οθόνη με τα αποτελέσματα αναζήτησης	

	μετά την χρήση του συμβόλου *.	135
Εικόνα 2.	Τα αποτελέσματα χρησιμοποιώντας "Ομαδοποίηση με βάση Κατηγορία"	136
Εικόνα 3.	Τα αποτελέσματα χρησιμοποιώντας "Ομαδοποίηση με βάση Κατασκευαστή"	137
Εικόνα 4.	Τα αποτελέσματα χρησιμοποιώντας "Ομαδοποίηση με βάση Προμηθευτή"	137
Εικόνα 5.	Τα αποτελέσματα χρησιμοποιώντας "Ομαδοποίηση με βάση Τιμή"	138
Εικόνα 6.	Τα αποτελέσματα χρησιμοποιώντας "Ταξινόμηση με βάση Περιγραφή"	139
Εικόνα 7.	Τα αποτελέσματα χρησιμοποιώντας "Ταξινόμηση με βάση Κατασκευαστή"	139
Εικόνα 8.	Τα αποτελέσματα χρησιμοποιώντας "Ταξινόμηση με βάση Προμηθευτή"	140
Εικόνα 9.	Τα αποτελέσματα χρησιμοποιώντας "Ταξινόμηση με βάση Τιμή"	140
Σχήμα 3.	Αναζήτηση Καταλόγου	141
Σχήμα 4.	Αναζήτηση Συγκεκριμένου Είδους	142
Σχήμα 5.	Επιλογή Είδους	142
Σχήμα 6.	Εμφάνιση Συγκεκριμένης Επιχείρησης Είδους	143
Σχήμα 7.	Δημιουργία Καλαθιού αγοράς με τα προϊόντα πολλών Προμηθευτών	143
Σχήμα 8.	Λεπτομέρειες Παράδοσης Ειδών	144
Σχήμα 9.	‘Σπάσιμο’ καλαθιού αγοράς σε πολλές παραγγελίες	144
Σχήμα 10.	Κατάσταση Παραγγελίας	145
Σχήμα 11.	Εκκρεμείς Παραγγελίες	145
Σχήμα 12.	Επιβεβαίωση Παραλαβής Ειδών	146
Σχήμα 13.	Επιβεβαίωση Παραγγελίας σε Επιχείρηση – Μέλους	146
Σχήμα 14.	Παραγγελίες με βάση τα κριτήρια αναζήτησης που θέσαμε	147
Σχήμα 15.	Στοιχεία και Πληροφορίες παραγγελίας	150
Σχήμα 16.	Πεδία ενημέρωσης παραγγελίας από προμηθευτή σε	

	αγοραστή	156
Σχήμα 17.	Περιεχόμενα συγκεκριμένης παραγγελίας	154
Σχήμα 18.	Επιβεβαίωση αλλαγών παραγγελίας	156
Σχήμα 19.	Παράδειγμα μειοδοτικής δημοπρασίας	170
Σχήμα 20.	Παράδειγμα πλειοδοτικής δημοπρασίας	171
Σχήμα 21.	Παράδειγμα Αγγλικού μειοδοτικού	171
Σχήμα 22.	eRFx – Οθόνη συντελεστών βαρύτητας	177
Σχήμα 23.	Υπηρεσίες Εμπορικού Καταλόγου – RFI	178
Σχήμα 24.	Εμπορικός Κατάλογος – Αναζήτηση με κατηγορία	178
Σχήμα 25.	Προφίλ εταιρείας	179
Σχήμα 26.	Υπηρεσίες RFI	180
Σχήμα 27.	Auction maverick	186
Σχήμα 28.	Παράδειγμα έλλειψης ανταγωνισμού	186
Σχήμα 29.	Συνεχές υπερτιμημένο budgeting	186
Σχήμα 30.	Απολογιστική-Ελεγκτική προσέγγιση	187
	Παράδειγμα Οθόνες Η/Υ ανά τύπο	
Εικόνα 1.	Ανάλυση αριθμού παραγγελθέντων προϊόντων κατηγορίας κινητών παγίων, ανά Περιφέρεια.	187
Εικόνα 2.	Περαιτέρω Ανάλυση αριθμού παραγγελθέντων προϊόντων κατηγορίας κινητών παγίων, σε συγκεκριμένη Περιφέρεια ανά Νομό.	188
Εικόνα 3.	Περαιτέρω Ανάλυση αριθμού παραγγελθέντων προϊόντων κατηγορίας κινητών παγίων, σε συγκεκριμένη Περιφέρεια, σε συγκεκριμένο Νομό, ανά Πόλη εγκατάστασης	188
Σχήμα 31.	Ελεγκτική προσέγγιση	189
Εικόνα 1.	Κόστος χαρτιών γραφείου ανά υπάλληλο, ανάλυση κόστους ανά Διεύθυνση με χρωματική επισήμανση ακραίων τιμών Παράδειγμα COSMOTE (demo)	189

Εικόνα 2.	Αριθμός στυλό γραφείου ανά υπάλληλο διαχρονικά, ταυτόχρονη ανάλυση κόστους αγοράς ανά μονάδα είδους, χρωματική επισημάνση ακραίων τιμών. Παράδειγμα COSMOTE (demo)	190
Εικόνα 3.	Σύγκριση αγορών συσχετιζόμενων ειδών Συνολικός αριθμός μέσων γραφής (στυλό) έναντι μέσων διόρθωσης (blanco)- Παράδειγμα COSMOTE (demo)	191
Σχήμα 32.	Ηλεκτρονική μεταφορά παραστατικών	193

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μέχρι πριν από μερικές δεκαετίες, η έννοια των προμηθειών ήταν ιδιαίτερα περιορισμένη και σήμαινε, στην καλύτερη περίπτωση, την αρχειοθέτηση των προμηθευτών, έτσι ώστε να είναι εύκολη η αναζήτηση των στοιχείων τους, όταν η επιχείρηση χρειαζόταν κάποια προϊόντα ή υλικά, καθώς και μια πρακτική αξιολόγηση των τιμών που τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που αυτοί προσέφεραν μπορούσαν να βρεθούν στην αγορά.

Από τότε όμως και, εν όψει της διεθνοποίησης των αγορών και του αυξανόμενου ανταγωνισμού για πρώτες ύλες αλλά και για καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες, η διαδικασία προμηθειών έχει αναλάβει τον ρόλο σημαντικής συνεισφοράς στην συνολική ανταγωνιστικότητα των οργανισμών.

1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

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

1.3 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Από όλες τις λειτουργίες της Επιχειρηματικής Δραστηριότητας η Λειτουργία των Προμηθειών παρουσιάζει ιδιαίτερη κρισιμότητα.

Κάθε επιχείρηση συμπεριφέρεται και σαν αγοραστής και σαν πωλητής κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής της. Μία επιχείρηση αγοράζει πρώτες ύλες από τους προμηθευτές της, εν συνεχεία τις υποβάλλει σε βιομηχανοποίηση και έτσι τις μετατρέπει μέσω της παραγωγικής διαδικασίας σε τελικό προϊόν. Το τελικό προϊόν η επιχείρηση το διαθέτει στον αγοραστή ο οποίος μπορεί να είναι επιχείρηση που θα το χρησιμοποιήσει για βιομηχανοποίηση, μεταπράτης ή τελικός καταναλωτής. Και οι δύο πλευρές, δηλαδή η πλευρά του αγοραστή και η πλευρά του πωλητή θα πρέπει να μελετώνται διεξοδικά και προσεκτικά, γιατί μόνο η σωστή λειτουργία της επιχείρησης και στους δύο τομείς εγγυάται την επίτευξη των καλύτερων αποτελεσμάτων.

Η Λειτουργία των Προμηθειών που παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με την λειτουργία του μάρκετινγκ, είναι μία "παραμεθόρια" λειτουργία της επιχείρησης. Στο λειτουργικό επίπεδο η "Διαχείριση των Προμηθευτών" είναι παρόμοια με την "Διαχείριση των Πελατών", και υπάρχουν αναλογίες σε όλα τα επί μέρους καθήκοντα των δύο λειτουργιών. Ας μην ξεχνάμε ότι ένας έμπορος θεωρείται επιτυχημένος όταν διαθέτει συγχρόνως ικανότητες πωλητού και αγοραστή. Δυστυχώς όμως μέχρι σήμερα η Λειτουργία των Προμηθειών δεν έχει αξιολογηθεί από τις διοικήσεις στον βαθμό που έχει αξιολογηθεί η λειτουργία του μάρκετινγκ.

Υπάρχουν βέβαια και οι φωτεινές εξαιρέσεις επιχειρήσεων όπου η Λειτουργία των Προμηθειών αντιμετωπίζεται ως ανάστροφο μάρκετινγκ. Δηλαδή, οι υπεύθυνοι των προμηθειών εφαρμόζουν στρατηγικές προσέλκυσης προμηθευτών υψηλής στάθμης εφόσον η συνεργασία μαζί τους θα ανυψώσει την αξία των προϊόντων της επιχείρησης. Η προσέλκυση προμηθευτών υψηλής στάθμης είναι ιδιαίτερα κρίσιμη σε συνθήκες που παρουσιάζονται ελλείψεις πρώτων υλών ή συχνές τεχνολογικές καινοτομίες.

1.4 ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΥΠΑΡΞΗΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

- 1) Διαρκής βελτίωση της ποιότητας και αύξηση της ποικιλίας των παραγομένων προϊόντων.
- 2) Διεθνοποίηση των αγορών και ανάγκη για δημιουργία πλέγματος σχέσεων με παγκόσμια δίκτυα αξιόπιστων προμηθευτών

- 3) Στενότητα κεφαλαίων και υψηλό κόστος χρήματος
- 4) Βελτίωση της γενικότερης ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης
- 5) Πλήρη ικανοποίηση του πελάτη.

Σε ένα απαιτητικό, συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, με κύρια χαρακτηριστικά την παγκοσμιοποίηση των αγορών και την ανάγκη για εξεύρεση πηγών προμήθειας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και την καλύτερη δυνατή ποιότητα, οι ασχολούμενοι στην Λειτουργία των Προμηθειών καλούνται να αναπτύξουν νέες τεχνικές και μεθόδους που θα υποστηρίξουν την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης για άμεσα και θετικά αποτελέσματα και τελικά θα πετύχουν την κερδοφορία της και την δυναμική παρουσία της στην αγορά (Λάιος 2009-2010).

1.5 ΕΙΔΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

1.5.1 Είδη προμηθειών – αγορών σε σχέση με την χρησιμοποίηση των αγοραζόμενων ειδών

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

- 1 Προμήθειες Υλικών για Μεταπώληση και
- 2 Προμήθειες για Κατανάλωση ή Μετατροπή- Μεταποίηση

Οι προμήθειες για μεταπώληση πραγματοποιούνται για εμπορικούς σκοπούς. Οι έμποροι διαπιστώνουν τις ανάγκες των πελατών τους, αγοράζουν σε μια τιμή, προσθέτουν ένα κέρδος και πωλούν στον πελάτη προσφέροντας ένα ικανοποιητικό επίπεδο ποιότητας και εξυπηρέτησης. Οι σημερινοί έμποροι μπορεί να είναι οι Διευθυντές Τμημάτων σε πολυκαταστήματα ή μεγάλες εμπορικές αλυσίδες. Κάθε τμήμα είναι μονάδα κόστους και κέρδους. Οι Διευθυντές θεωρούνται υπεύθυνοι για τα κέρδη και τις ζημιές. Πρέπει να αποφασίζουν τί επιθυμούν οι πελάτες τους και να αγοράζουν ότι ζητείται σε τιμές που επιτρέπουν μεταπώληση με κέρδη.

Οι Υπεύθυνοι Προμηθειών που αγοράζουν υλικά **για εσωτερική κατανάλωση**

ή μετατροπή - μεταποίηση μέσα σε μία επιχείρηση ονομάζονται "Βιομηχανικοί Αγοραστές". Αντιμετωπίζουν διαφορετικά προβλήματα από αυτά των "Εμπορικών Αγοραστών". Το πρόβλημα δεν είναι μόνο τι ακριβώς χρειάζεται η επιχείρηση, αλλά και ποια προϊόντα θα πρέπει να κατασκευάσει, ποια μέρη των προϊόντων πρέπει να αγοραστούν από εξωτερικές πηγές και ποια πρέπει να κατασκευαστούν εσωτερικά μέσα στο εργοστάσιο, πώς τα προμηθευτικά τους προγράμματα θα πρέπει να σχετίζονται με τα προγράμματα πωλήσεων και παραγωγής, πώς θα πρέπει να επιλέγουν προμηθευτές με στόχο τη διαρκή και συμφέρουσα συνεργασία και γενικά πώς να συντονίζουν τις προσπάθειες του τμήματός τους με αυτές των άλλων τμημάτων της επιχείρησης.

1.5.2 Είδη προμηθειών σε σχέση με το αγοραζόμενο είδος

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

- 1 **Υλικά**
- 2 **Κεφαλαιουχικό Εξοπλισμό**
- 3 **Υπηρεσίες**

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

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

παραγωγικής δυναμικότητας, τότε ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός αποφέρει κέρδη στην επιχείρηση. Η κατηγορία "κεφαλαιουχικός εξοπλισμός" χαρακτηρίζεται συνήθως από το στοιχείο της

τεχνικής πολυπλοκότητας, της υψηλής αξίας και της μονιμότητας, με αποτέλεσμα να δίδεται ιδιαίτερο βάρος στη μελέτη των αρχικών απαιτήσεων.

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

Επειδή οι αγορές υλικών είναι συνήθως επαναλαμβανόμενες και επειδή είναι ανάγκη να εναρμονίζονται χρονικά και ποσοτικά με τα προγράμματα παραγωγής και πωλήσεων χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό συγκέντρωσης αρμοδιοτήτων σε ένα τμήμα προμηθειών και τυποποίησης διαδικασιών. Η συγκέντρωση εκδηλώνεται με την ύπαρξη ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων και Τμημάτων Παραλαβής, Επιθεώρησης και Μεταφορών που συχνά εντάσσονται στον έλεγχο του Τμήματος Προμηθειών. Η τυποποίηση εκδηλώνεται με γραπτές διαδικασίες και περιγραφές εργασίας που μορφοποιούν σε μεγάλο βαθμό τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες όλων όσων συμμετέχουν στη διαδικασία προμηθειών.

Από την άλλη μεριά, οι αγορές κεφαλαιουχικού εξοπλισμού λόγω της τεχνικής πολυπλοκότητας και της μεγάλης αξίας τους διαχέονται σε όσα τμήματα έχουν είτε την τεχνική εξειδίκευση να παρέχουν πληροφορίες είτε την αρμοδιότητα να εγκρίνουν δαπάνες. Γενικά, η διαδικασία χαρακτηρίζεται από μεγάλη έκταση αναλύσεων κατά τη διάρκεια της έναρξης της διαδικασίας αγοράς (μελέτες σκοπιμότητας) και κατά τη διάρκεια της επιλογής όπου οι ειδικοί θα πρέπει να αξιολογήσουν προσφορές με βάση μεγάλο αριθμό τεχνικών, οικονομικών, ποιοτικών ακόμη και κοινωνικών κριτηρίων.

Είναι δύσκολο να αναπτυχθούν υψηλοί βαθμοί συγκέντρωσης αρμοδιοτήτων σε ένα τμήμα και διαδικασιών τυποποίησης για τον κεφαλαιουχικό εξοπλισμό διότι τις περισσότερες φορές κάθε αγορά τείνει να μην έχει πολλά σημεία ομοιότητας με την προηγούμενη. Βέβαια, και στην περίπτωση αγορών κεφαλαιουχικού εξοπλισμού αναπτύσσονται διαδικασίες που σχετίζονται με τους όρους υλοποίησης των συμβάσεων και την λογιστική τακτοποίηση των λογαριασμών.

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

1.6 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ

Κάθε αγορά στο επιχειρησιακό περιβάλλον ακολουθεί γενικά τέσσερις φάσεις. Μπορούμε να φανταστούμε τις φάσεις αυτές σαν ομάδες ενεργειών οι οποίες εξελίσσονται κατά μήκος της περιφέρειας ενός κύκλου. Έναυσμα της σειράς ενεργειών είναι η διαπίστωση από κάποιους χρήστες ότι απαιτείται κάποια αγορά εντός ευθέτου χρονικού διαστήματος. Η σειρά των ενεργειών περατώνεται με την παραλαβή από τον χρήστη του αγορασθέντος υλικού ή υπηρεσίας (βλ. Σχήμα 1). Οι φάσεις που διακρίνονται κατά τη διάρκεια του αγοραστικού κύκλου είναι οι εξής:

Προσδιορισμός της Ανάγκης :

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

Έρευνα Πηγών Προμήθειας :

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

Επιλογή Προμηθειών :

Περιλαμβάνει ενέργειες όπως : επιλογή μεθόδων αξιολόγησης προμηθευτών, διεκπεραίωση μειοδοτικών διαγωνισμών, διαπραγματεύσεις με

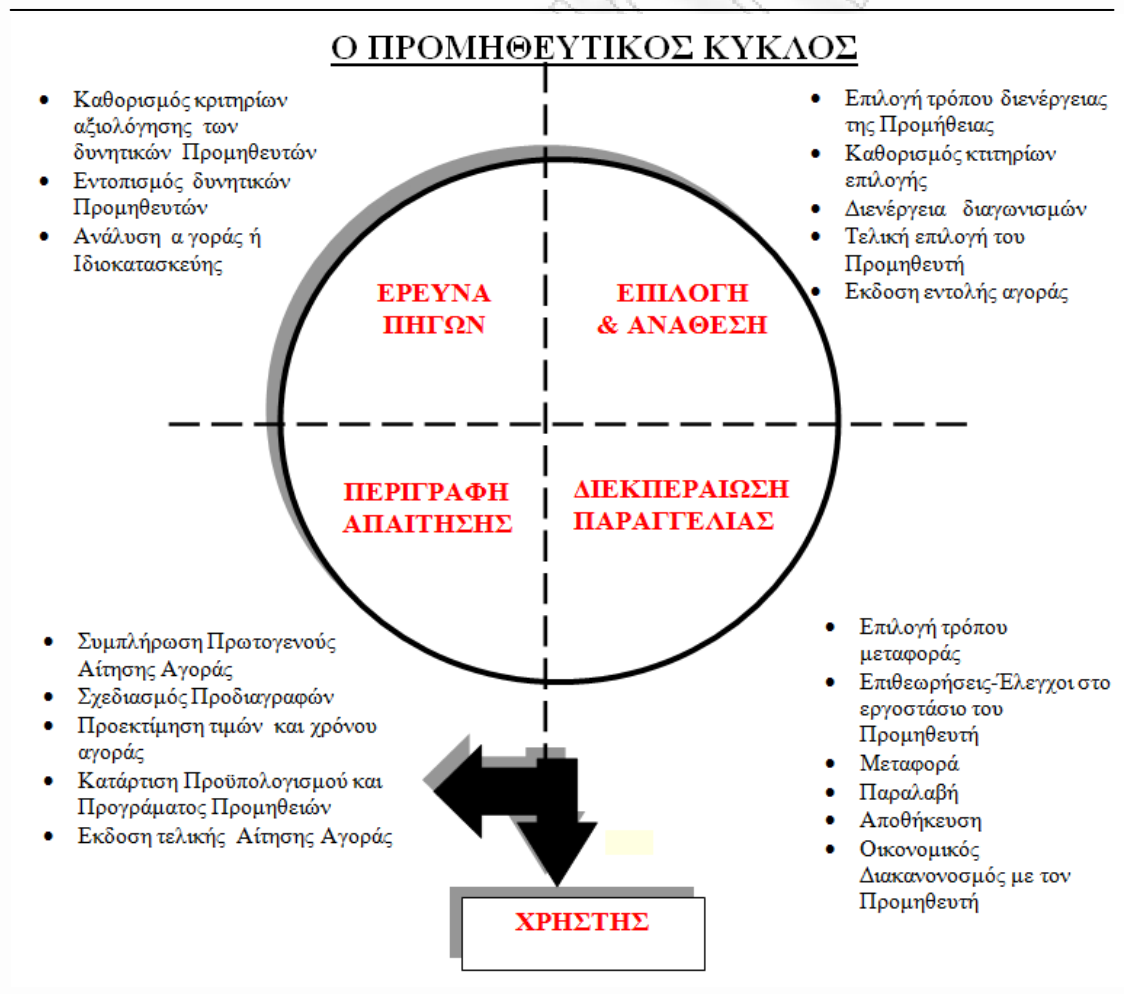
προμηθευτές, αναθέσεις, κατάρτιση συμβάσεων με προμηθευτές.

Διεκπεραίωση Παραγγελίας :

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

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

Σχήμα 1. Ο Προμηθευτικός Κύκλος



Πηγή: Λάιος 2009-2010

1.7 ΟΙ ΣΧΕΣΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΜΕ ΑΛΛΑ ΤΜΗΜΑΤΑ

Το Τμήμα Προμηθειών είναι το κέντρο ενός μεγάλου τμήματος της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Από αυτή καθ' αυτή τη φύση του, έχει στενές σχέσεις με όλα τα άλλα τμήματα της επιχείρησης καθώς και με τους προμηθευτές της. Οι λειτουργίες του Τμήματος Προμηθειών διαπερνούν όλα τα άλλα τμήματα.

Το Τμήμα Προμηθειών και τα άλλα Τμήματα (Παραγωγής, Μελετών, Μάρκετινγκ, Χρηματοοικονομικό) συχνά αντιμετωπίζουν κοινά προβλήματα με διαφορετικό τρόπο. Αυτή είναι μία φυσιολογική και υγιής κατάσταση, υπό τον όρο ότι οι γνώμες των τμημάτων είναι αντικειμενικές.

1.7.1 Σχέσεις Τμημάτων Προμηθειών - Μελετών

Οι Προμήθειες, οι Μελέτες προϊόντων και η Παραγωγή έχουν πολλά αμοιβαία προβλήματα. Το Τμήμα Μελετών, όπως και η Παραγωγή, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον χρόνο που το Τμήμα Προμηθειών έχει στη διάθεση του για την διεκπεραίωση μίας προμήθειας. Το Τμήμα Μελετών είναι συχνά υπεύθυνο για την προετοιμασία των τεχνικών προδιαγραφών για τα προϊόντα της επιχείρησης και για τα υλικά που θα ενσωματωθούν σε αυτά. Για να ανταποκριθεί σε αυτήν την ευθύνη με επιτυχία, το Τμήμα Μελετών πρέπει να έχει τη σταθερή βοήθεια των Τμημάτων Προμηθειών και Παραγωγής. Οι τιμές που πληρώνονται για τα υλικά παραγωγής και τα κόστη βιομηχανοποίησής τους συνδέονται άμεσα με τις προδιαγραφές τους.

Παρομοίως, οι προδιαγραφές μπορούν να γραφούν κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μειώσουν ή να αυξήσουν τον αριθμό των επιχειρήσεων που επιθυμούν να προμηθεύσουν την εταιρεία με αυτά τα υλικά. Εάν επιθυμείται η μεγιστοποίηση των κερδών, τα υλικά που προσδιορίζονται από το Τμήμα Μελετών πρέπει να μπορούν να αγοραστούν οικονομικά και να είναι διαθέσιμα σε περισσότερους από έναν ανταγωνιστικούς προμηθευτές.

Οι Προμήθειες και οι Μελέτες συχνά διαφοροποιούνται ως προς την άποψη τους για τα προβλήματα σχετικά με τα υλικά. Αυτό είναι κατανοητό. Τα μέλη του

Τμήματος Μελετών τείνουν να σχεδιάζουν «συντηρητικά». Ως εκ τούτου, οι προδιαγραφές τους αναφέρονται σε μεγάλο βαθμό στην ποιότητα, την ασφάλεια και την τεχνική απόδοση. Η νοοτροπία των περισσότερων στελεχών των Τμημάτων Μελετών, που απορρέει από την εκπαίδευσή τους, οδηγεί στην αναζήτηση εξιδανικευμένων σχεδίων, χωρίς να δίνεται μεγάλη σημασία στο κόστος ή στο χρόνο παράδοσης.

Ο αγοραστής, από την άλλη πλευρά, συχνά πιστεύει ότι πρέπει να μειωθούν οι στόχοι απόδοσης ώστε να πλησιάσουν πιο κοντά στις πραγματικές απαιτήσεις απόδοσης. Είναι ένας ακριβός σχεδιασμός προϊόντος με υψηλό παράγοντα ασφαλείας αναγκαίος, εάν ένας φθηνότερος σχεδιασμός, με χαμηλότερο παράγοντα ασφαλείας, μπορεί να εξυπηρετήσει την επιχείρηση; Βέβαια, αυτοί οι αλληλοσυγκρουόμενοι στόχοι δεν είναι εύκολο να ικανοποιηθούν ταυτοχρόνως. Οι απαντήσεις σε τέτοια προβλήματα σπάνια είναι ξεκάθαρες. Αμοιβαία κατανόηση και επιθυμία αμοιβαίων υποχωρήσεων απαιτείται και από τις δύο πλευρές, εάν επιθυμείται η εξεύρεση ικανοποιητικών λύσεων.

1.7.2 Σχέσεις Τμημάτων Προμηθειών - Παραγωγής

Η σχέση των Τμημάτων Προμηθειών-Παραγωγής 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. Ο προσδιορισμός του χρόνου αγοράς είναι συχνά η κύρια δυσκολία σε αυτή τη μετατροπή. Όταν το Τμήμα Παραγωγής δεν παρέχει στο Τμήμα Προμηθειών αρκετό χρόνο για να αγοράσει ανταγωνιστικά, πολλές μη αναγκαίες δαπάνες αναπόφευκτα αυξάνουν το τελικό κόστος παραγωγής των προϊόντων. Όταν το Τμήμα Προμηθειών δεν έχει χρόνο για να αγοράσει ανταγωνιστικά, είναι βέβαιο ότι θα πληρωθούν υψηλές τιμές για τα υλικά. Δαπανηρές διαδικασίες παραγωγής και υψηλά κόστη μεταφοράς είναι δύο πρόσθετοι παράγοντες που είναι αποτέλεσμα των ανεπαρκών χρόνων ανοχής.

Η πιο σοβαρή συνέπεια του ανεπαρκούς χρόνου αγοράς είναι η διακοπή παραγωγής που είναι πιθανόν να συμβεί. Στις βιομηχανίες συνεχούς παραγωγής (χημικά, τσιμέντο, χρώματα, αλεύρι κλπ) ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός είτε

απασχολείται σχεδόν σε πλήρη δυναμικότητα, είτε δεν απασχολείται καθόλου. Επομένως, οι ελλείψεις υλικών σε αυτές τις βιομηχανίες μπορεί να είναι καταστροφικές, με αποτέλεσμα την ολοκληρωτική διακοπή της παραγωγής.

Οι ζημιές που προκύπτουν από ελλείψεις υλικών σε βιομηχανίες μη συνεχούς παραγωγής δεν είναι πάντοτε τόσο εμφανείς ή καταστροφικές. Μια διακοπή παραγωγής ενός μηχανήματος σε μεταλλουργική βιομηχανία, για παράδειγμα, μπορεί να μην είναι εμφανής. Τα έμμεσα κόστη που προκύπτουν από αυτές τις διακοπές ενσωματώνονται στα κόστη παραγωγής. Η διακοπή λειτουργίας μιας ή δύο μηχανών από μια μεγάλη συστοιχία πενήντα μηχανών πιθανόν να θεωρηθεί σαν συνηθισμένο γεγονός. Οι συνήθεις λογιστικές μέθοδοι αδυνατούν να διατυπώσουν την επίδραση αυτή πάνω στη χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης.

Ο συντονισμός παραγωγής και προμηθειών είναι επωφελής για πολλούς λόγους. Για παράδειγμα, μπορεί να επιλεγεί ένα ακριβότερο εναλλακτικό υλικό το οποίο θα εξοικονομήσει χρήματα στην επιχείρηση. Αυτό ακούγεται σαν κάτι το παράδοξο. «Πληρώνεις περισσότερα και εξοικονομείς περισσότερα», πώς μπορεί να συμβεί αυτό; Οι μειώσεις στα κόστη βιομηχανοποίησης και συναρμολόγησης μπορεί να υπερβαίνουν τα αυξημένα κόστη αγοράς. Σε ορισμένες βιομηχανικές λειτουργίες, η επεξεργασία των ακριβότερων υλικών είναι πιο οικονομική από ότι αυτή των φθηνότερων υλικών. Η αμερικανική κυβέρνηση εξοικονομεί χιλιάδες δολάρια χρησιμοποιώντας χάλκινα αντί χαλύβδινα κομμάτια στην κατασκευή των εξαρτημάτων αεροσκαφών. Ο χαλκός κοστίζει ακριβότερα από τον χάλυβα, αλλά οι μειώσεις στο χρόνο χρήσης του πάγιου εξοπλισμού αντισταθμίζουν την αύξηση στο κόστος του υλικού. Σε αυτή την περίπτωση, όχι μόνο μειώθηκε το άμεσο κόστος, αλλά ένα επιπρόσθετο κέρδος προήλθε από την δυνατότητα των εξειδικευμένων μηχανών και του δαπανηρού κεφαλαιουχικού εξοπλισμού να απασχοληθούν σε άλλες εργασίες.

Οι σοβαρές επιπτώσεις μιας διακοπής στην παραγωγή οδηγούν πολλούς διευθυντές να επιθυμούν τη διατήρηση υψηλών αποθεμάτων των υλικών παραγωγής. Αυτό είναι επίσης κατανοητό. Οι διευθυντές παραγωγής, για να επιτύχουν χαμηλό κατά μονάδα κόστος παραγωγής, πρέπει να διατηρούν τη γραμμή παραγωγής σε λειτουργία. Ένα υψηλό επίπεδο αποθεμάτων είναι ένας λογικός τρόπος αποφυγής πιθανών διακοπών παραγωγής που θα προέρχονται από ελλείψεις σε υλικά.

Το Τμήμα Προμηθειών συμμαρτίζεται την επιθυμία του διευθυντή παραγωγής

να διατηρηθεί η γραμμή παραγωγής σε λειτουργία. Επιπρόσθετα, όμως, το Τμήμα Προμηθειών έχει στόχο την συνέχιση της παραγωγής με τη μικρότερη δυνατή επένδυση σε αποθέματα, επιθυμία που τυπικά το Τμήμα Παραγωγής δεν συμμαρμίζεται στον ίδιο βαθμό. Το κόστος διατήρησης αποθεμάτων είναι υψηλό. Για παράδειγμα, το μέσο ετήσιο κόστος διατήρησης αποθεμάτων στις μεταλλουργικές βιομηχανίες είναι περίπου το 35% της μέσης αξίας του αποθέματος. Ο συμβιβασμός αυτών των δύο αντικρουόμενων στόχων απαιτεί τη ύπαρξη ικανών και καλά πληροφορημένων διευθυντών των τμημάτων.

1.7.3 Σχέσεις Τμημάτων Προμηθειών – Μάρκετινγκ

Όλες οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τη άμεση σχέση που υπάρχει μεταξύ της λειτουργίας του μάρκετινγκ και του κέρδους. Όμως, πολλές επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να αυξήσουν τις πωλήσεις, παραβλέπουν τις μειώσεις εσόδων που οφείλονται σε πλημμελή συνεργασία των Πωλήσεων με τις λειτουργίες Παραγωγής και Προμηθειών.

Ο κύκλος «προμήθειες-παραγωγή-πωλήσεις» βασίζεται πάνω σε μια πρόβλεψη πωλήσεων. Οι περισσότερες προβλέψεις πωλήσεων περιλαμβάνουν δύο μέρη:

1. Μία εκτίμηση πωλήσεων, η οποία βασίζεται στο τι συνέβη στο παρελθόν στα προϊόντα και στις αγορές της εταιρείας.
2. Προσαρμογή αυτής της εκτίμησης, ώστε να περιλαμβάνει αλλαγές που η εταιρεία προβλέπει, πάνω στις μεταβολές στο πρόγραμμα μάρκετινγκ και στις οικονομικές και ανταγωνιστικές συνθήκες.

Η πρόβλεψη πωλήσεων είναι η βάση για το πρόγραμμα παραγωγής, το οποίο με τη σειρά του αποτελεί τη βάση για το πρόγραμμα προμηθειών. Η πρόβλεψη πωλήσεων επηρεάζει, επίσης, τον προϋπολογισμό επενδύσεων της επιχείρησης, καθώς επίσης τις διαφημιστικές της καμπάνιες και άλλες δραστηριότητες των πωλήσεων.

Γρήγορη και έγκαιρη ενημέρωση των Τμημάτων Μάρκετινγκ και Προμηθειών σχετικά με αλλαγές στην πρόβλεψη των πωλήσεων, θα επιτρέπει σε αυτά τα τμήματα να αλλάξουν τα προγράμματά τους όσο το δυνατόν πιο ανώδυνα και οικονομικά. Αλλαγές στα προγράμματα πρέπει να κοινοποιούνται αμέσως στο Τμήμα Μάρκετινγκ. Αυτή η ενέργεια επιτρέπει στο Τμήμα Πωλήσεων να μεταβάλλει το Πρόγραμμα

παραδόσεων στους πελάτες κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μην επηρεαστούν οι τελευταίοι. Το Τμήμα Προμηθειών πρέπει να παρέχει άμεσα στο Τμήμα Πωλήσεων, όπως και σε άλλες διοικητικές ομάδες, 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 εκτιμούμενες τιμές που λαμβάνονται υπόψη κατά τις διαπραγματεύσεις με τους πελάτες, πάνω στις σημερινές τιμές πωλήσεων και πάνω στα μελλοντικά σχέδια παραγωγής.

Ένα Τμήμα Προμηθειών μπορεί να προσφέρει σημαντική βοήθεια στο Τμήμα Μάρκετινγκ. Το Τμήμα Προμηθειών μιας επιχείρησης, όπως είναι φυσικό, είναι ο στόχος για πολλά τμήματα βιομηχανικού μάρκετινγκ άλλων επιχειρήσεων. Τα αρχεία προμηθειών συχνά διαθέτουν άφθονες πληροφορίες για πολιτικές πωλήσεων μεγάλης ποικιλίας βιομηχανικών και εμπορικών επιχειρήσεων.

Οι αγοραστές είναι ενήμεροι για τις προσωπικές μεθόδους πωλήσεων τις οποίες οι πωλητές άλλων επιχειρήσεων χρησιμοποίησαν αποτελεσματικά, είναι ενήμεροι για τις πρακτικές πωλήσεων που ελκύουν αυτούς τους ίδιους.

Ως εκ τούτου, μπορούν να είναι εξαιρετικές πηγές πληροφοριών, με σκοπό την ανάπτυξη και τη βελτίωση των πολιτικών πωλήσεων της επιχείρησής τους.

1.7.4 Σχέσεις Τμημάτων Προμηθειών – Οικονομικών Υπηρεσιών

Η σχέση του Τμήματος Προμηθειών με το Χρηματοοικονομικό Τμήμα είναι διαφορετική από τις σχέσεις του με τα Τμήματα Παραγωγής, Σχεδιασμού και Πωλήσεων. Αυτή η διαφορά προκύπτει από το γεγονός ότι οι υπολογισμοί κόστους δεν μπορούν να ενταχθούν στην σχέση Προμηθειών-Χρηματοοικονομικού, όπως μπορεί να συμβεί με τις άλλες σχέσεις. Η σημασία ενός σωστού χρηματοοικονομικού σχεδιασμού μεγαλώνει από το γεγονός ότι ο κακός χρηματοοικονομικός σχεδιασμός είναι η κύρια αιτία για την αποτυχία της επιχείρησης. Ανάμεσα στα βασικά στοιχεία που αποκτώνται από έναν οργανισμό για σωστό σχεδιασμό της πορείας του κεφαλαίου κινήσεως και των μετρητών, είναι οι ακριβείς προβλέψεις πωλήσεων και τα ακριβή προγράμματα προμηθειών. Είναι εξίσου σπουδαίο για το Τμήμα Προμηθειών να πληροφορεί το Χρηματοοικονομικό Τμήμα για αλλαγές στο πρόγραμμά του, όπως είναι να πληροφορεί και την παραγωγή και τις πωλήσεις σχετικά με αυτές τις αλλαγές.

Υπάρχουν πολλοί οικονομικοί παράγοντες οι οποίοι περιοδικά δημιουργούν ευνοϊκές και εντελώς απρόοπτες αγοραστικές ευκαιρίες. Ένας προμηθευτής, για

παράδειγμα, είναι πιθανόν στιγμιαία να έχει υπερβολικό απόθεμα υλικών, εξαιτίας της ακύρωσης μιας μεγάλης παραγγελίας. Κατά την περίοδο που ισχύει αυτή η κατάσταση, ο προμηθευτής μπορεί να πωλήσει αυτά τα υλικά σε τέτοια τιμή, ώστε να καλύπτει μόνο το μεταβλητό κόστος παραγωγής. Αυτό συμβαίνει γιατί είναι μακροχρόνιο συμφέρον της εταιρείας να μη μειώνει το εργατικό της δυναμικό.

Το δυνητικό κέρδος από τέτοιες, μη προβλεπόμενες αγοραστικές ευκαιρίες, θα πρέπει να αντιπαρατεθεί με το πιθανό κέρδος που θα προέλθει από εναλλακτικές χρήσεις του κεφαλαίου κίνησης της επιχείρησης. Απόκτηση νέου εξοπλισμού, επέκταση των εγκαταστάσεων και εντατικοποίηση των προσπαθειών προβολής και διαφήμισης είναι μερικές εναλλακτικές χρήσεις του κεφαλαίου που η επιχείρηση μπορεί να μελετήσει. Συχνά, η εναλλακτική χρήση που παρέχει το μεγαλύτερο εισόδημα σε μακροχρόνια βάση μπορεί να επιλεγεί, επειδή -συνήθως- καμία επιχείρηση δεν έχει αρκετό κεφάλαιο για να ικανοποιήσει όλες τις απαιτήσεις της.

Ανεξάρτητα από το πλεονέκτημα στην τιμή, ο σωστός χρόνος αγοράς ως προς τις επικρατούσες επιχειρηματικές συνθήκες δεν είναι πάντοτε ο πραγματικά σωστός χρόνος αγοράς, έτσι ώστε να επωφεληθεί από ασυνήθιστα χαμηλές τιμές μια επιχείρηση. Χωρίς να συμβουλευθεί το Χρηματοοικονομικό Τμήμα, η επιχείρηση μπορεί να βρεθεί στο σημείο να εξοφλεί αυτές τις αγορές με κεφάλαια αναγκαία για άλλες δραστηριότητες. Από την άλλη πλευρά, εάν το Χρηματοοικονομικό Τμήμα δεν προσπαθήσει επιμελώς να αποκτήσει κεφάλαια για να εκμεταλλευτεί τέτοιες ευνοϊκές αγοραστικές ευκαιρίες, η επιχείρηση ίσως χρειαστεί αργότερα να πληρώσει υψηλότερες τιμές για το ίδιο υλικό.¹

1.8 ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Η σημερινή επιχείρηση αγωνίζεται να επιβιώσει σε περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, συχνές μη αναμενόμενες οικονομικοπολιτικές αλλαγές και από χείμαρρο τεχνολογικών καινοτομιών οι οποίες σε σύντομο χρόνο απαξιώνουν γραμμές παραγωγής και μηδενίζουν μερίδια αγοράς

¹ Οι παραπάνω ενότητες (1.2-1.7) του κεφαλαίου 1 προέρχονται από σημειώσεις των εισηγήσεων του καθηγητή κ. Λάμπρου Λάιου και εισηγητή κ. Σωτήρη Κόνταρη με τίτλο 'εισαγωγή στη σύγχρονη διοίκηση προμηθειών' στο μεταπτυχιακό Logistics το έτος 2009-2010.

επιτυχημένων προϊόντων. Είναι φυσικό κάτω από τέτοιες συνθήκες οι διοικήσεις να επιζητούν στρατηγικές επιβίωσης που μειώνουν τον οικονομικό κίνδυνο των επιχειρηματικών τους πρωτοβουλιών μέσω ευέλικτων παραγωγικών σχημάτων και δεσμών με πελάτες και προμηθευτές χαρακτηριζόμενων από ισχυρές σχέσεις αλληλεξάρτησης και αμοιβαιότητας.

Επιχειρήσεις παγκοσμίου εμβέλειας εδώ και μία δεκαετία περίπου αναγνωρίζουν τη σημασία της λειτουργίας των προμηθειών και συμπεριέλαβαν στελέχη της στην επιλεκτική ομάδα.

Αρχικά η αναβάθμιση του ρόλου των προμηθειών και της διαχείρισης υλικών απεδόθη σε οικονομικούς λόγους. Εφόσον οι προμήθειες διαχειρίζονται το 60-70% των εσόδων μίας επιχείρησης, επομένως η ύπαρξη ανώτατου στελέχους που εισηγείται τρόπους μείωσης του συνολικού κόστους αγοραζόμενων υλικών ήταν απαραίτητη.

Σήμερα έγινε κατανοητό ότι υπάρχουν πολλοί λόγοι για την αναβάθμιση των προμηθειών που σχετίζονται με γενικότερες στρατηγικές επιβίωσης των επιχειρήσεων κάτω από συνθήκες περιβάλλοντος χαρακτηριζόμενες από συχνές τεχνοοικονομικές αλλαγές.

Το μέλλον ανήκει σε εκείνες τις ομάδες των επιχειρήσεων οι οποίες θα καταφέρουν να δημιουργήσουν αμοιβαία επωφελείς και αποτελεσματικές σχέσεις μεταξύ των μελών τους. Αυτό απαιτεί ένα μακροχρόνιο στρατηγικό σχεδιασμό της εφοδιαστικής αλυσίδας, ο οποίος θα θέσει τις βάσεις των εταιρικών σχέσεων έτσι ώστε να αξιοποιηθεί η εμπειρία από την λειτουργία των δομών στις υπάρχουσες ομάδες (Ελληνικό Ινστιτούτο Προμηθειών 1995).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εφοδιαστική αλυσίδα περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη ροή και το μετασχηματισμό αγαθών από το στάδιο των πρώτων υλών μέχρι τον τελικό χρήστη, καθώς και τη ροή πληροφοριών που αναφέρονται σ' αυτές τις δραστηριότητες.

Σύμφωνα με τον Martin Christopher η διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η διοίκηση των σχέσεων μεταξύ προμηθευτών και καταναλωτών, έτσι ώστε να προσθέσει μέγιστη καταναλωτική αξία με το ελάχιστο κόστος κατά μήκος όλων των μελών της εφοδιαστικής αλυσίδας (Martin Christopher 2005).

Η διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας αφορά το σχεδιασμό, την εκτέλεση και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αντί του όρου «διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας» θα χρησιμοποιηθεί ο όρος «Εφοδιαστική», που άλλωστε έχει καθιερωθεί γι' αυτή τη λειτουργία.

Η Εφοδιαστική αποτελεί το παλαιότερο κομμάτι της εφοδιαστικής επιστήμης. Ξεχωριστή υπήρξε η σημασία της σε στρατιωτικές εφαρμογές, πολύ πριν αποκτήσει τον κεντρικό ρόλο που έχει στη σημερινή μεταβιομηχανική εποχή. Συχνά ταυτίζεται με τη «μεταφορά του σωστού προϊόντος στον σωστό τόπο, τον σωστό χρόνο, με το ελάχιστο κόστος.»

Ένας πιο ακριβής και περιεκτικός ορισμός είναι αυτός που ορίζει την Εφοδιαστική ως τη «διαδικασία της στρατηγικής διαχείρισης της απόκτησης, μεταφοράς και αποθήκευσης υλικών, εξαρτημάτων και τελικών προϊόντων μέσα σ' ένα οργανισμό και στα κανάλια προώθησης στην αγορά, ώστε να εκτελεστούν οι παραγγελίες με το χαμηλότερο δυνατό κόστος». Στον ορισμό αυτό εξειδικεύονται οι δραστηριότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας (απόκτηση, μεταφορά, αποθήκευση), τα προϊόντα (υλικά εξαρτήματα και τελικά προϊόντα) και η χωρική διάσταση των εφοδιαστικών δραστηριοτήτων (εσωτερικά, στον οργανισμό και εξωτερικά, στα

κανάλια προώθησης στην αγορά), ενώ στα αντικείμενα της Εφοδιαστικής περιλαμβάνεται και η ροή πληροφοριών. Κυρίως, όμως, στον ορισμό αυτό εισάγεται ο στρατηγικός ρόλος της Εφοδιαστικής, που συνδέεται με την μεταβολή της στην αλυσίδα δημιουργίας αξίας.

Εκτός από τους παραπάνω ορισμούς υπάρχουν και άλλοι όπου εισάγονται δραστηριότητες που δεν αναφέρονται ρητά στους ορισμούς που προηγήθηκαν. Σ' αυτές τις δραστηριότητες περιλαμβάνονται ο έλεγχος πρώτων υλών, η διοίκηση παραγωγής, οι προβλέψεις, η εξυπηρέτηση πελατών και προϊόντων, η διαχείριση υποπροϊόντων και αχρήστων κ.λ.π.(Παπής 2006).

2.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες η παγκόσμια οικονομία δοκιμάστηκε από ριζικές μεταβολές. Οι γεωγραφικές και πολιτισμικές διαφορές των μεταπολεμικών δεκαετιών, θεωρείται πλέον ότι μπορεί να ανήκουν και στο παρελθόν. Και αυτό διότι, τόσο η πρόοδος της τεχνολογίας και των τηλεπικοινωνιών, όσο και η κοινωνική και πολιτισμική προσέγγιση μέσω της παγκοσμιοποίησης, οδηγούν αναμφίβολα στην ενοποίηση των διαφόρων κοινωνιών και κατά συνέπεια των υποκειμενικών αγορών.

Αποτέλεσμα αυτής της ενοποίησης των αγορών, αλλά και ταυτόχρονα αιτία, είναι η ολοένα αυξανόμενη αποκέντρωση των δραστηριοτήτων των εταιρειών, έτσι ώστε να εκμεταλλευτούν τις παγκόσμιες ανομοιογένειες στην κατανομή παραγωγικών συντελεστών, για να αποκομίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσφέροντας προστιθέμενη αξία/χρησιμότητα (added-value) στον τελικό καταναλωτή. Ταυτόχρονα όμως, δημιουργούνται επιπλέον ανάγκες για την ορθολογική διαχείριση των πρώτων υλών, των ημικατεργασμένων και των τελικών προϊόντων που απαιτούν μάλιστα την κάλυψη μεγάλων αποστάσεων, προσδοκώντας την επίτευξη του άριστου κόστους στον ελάχιστο χρόνο.

Κάθε προϊόν, είτε πρόκειται για φυσική οντότητα (material goods), είτε για υπηρεσίες (services) ή ιδέες (ideas), κατέχει σίγουρα μια αξία, καθώς για την παραγωγή του χρειάστηκε να αφιερωθούν δεδομένοι παραγωγικοί συντελεστές οι οποίοι θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν εναλλακτικά (κόστος ευκαιρίας). Βέβαια,

ένα συναρμολογημένο αυτοκίνητο αξίζει σαφώς περισσότερο από ότι τα μη συναρμολογημένα μέρη του ή οι πρώτες ύλες του, δηλαδή, αξίζει περισσότερο από τους συντελεστές που το αποτελούν. Θα πρέπει λοιπόν να αναγνωρίσουμε ότι το αυτοκίνητο αυτό έχει κάποια προστιθέμενη αξία (χρησιμότητα). Η χρησιμότητα αυτή που προστίθεται λόγω της μετατροπής παραγωγικών συντελεστών σε αυτό που ονομάζεται προϊόν, δηλαδή σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο, καλείται χρησιμότητα τύπου (form utility). Γίνεται φανερό πως η χρησιμότητα αυτή δημιουργείται και υπάρχει λόγω της κοινωνικής διαδικασίας της αλλαγής κατοχής του αντικειμένου, αναπτύσσεται δηλαδή χρησιμότητα κατοχής (possession utility).

Για τον τελικό αποδέκτη βέβαια, ένα προϊόν δεν μπορεί να έχει μόνο χρησιμότητα τύπου και κατοχής, καθώς θα πρέπει επιπρόσθετα να βρίσκεται στο σωστό μέρος (χρησιμότητα τοποθεσίας-place utility), στο σωστό χρόνο (χρησιμότητα χρόνου-time utility), έτσι ώστε αυτές οι χρησιμότητες να μπορούν να έχουν αξία για τους τελικούς αποδέκτες (πελάτες- καταναλωτές) εάν ώστε αυτές οι χρησιμότητες να μπορούν να συνυπάρξουν. Γενικά τα προϊόντα δεν μπορούν να έχουν αξία για τους αποδέκτες (πελάτες καταναλωτές) εάν δεν είναι διαθέσιμα ακριβώς όταν αυτοί τα χρειάζονται, και όπου αυτοί τα χρειάζονται.

Για παράδειγμα, μια εταιρεία τροφίμων θα πρέπει να έχει τις πρώτες ύλες, τα υλικά συσκευασίας και πάρα πολλά άλλα υλικά διαθέσιμα, πολύ πριν η παραγωγική διαδικασία ξεκινήσει, ή, εάν έχει ήδη ξεκινήσει, αρκετά πριν τα ήδη υπάρχοντα αποθέματα εξαντληθούν. Μια ενδεχόμενη αδυναμία παραλαβής των αντικειμένων στον κατάλληλο αυτό χρόνο, μπορεί να προκαλέσει επιζήμια καθυστέρηση ή και παροδική αναστολή της λειτουργίας της παραγωγής δημιουργώντας σημαντικό επιπλέον κόστος και τοποθετώντας έτσι ενδεχομένως την εταιρεία σε μια σαφέστατα μειονεκτική θέση σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Έτσι, εκτός από τις μορφές χρησιμότητας που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο και με τις οποίες ασχολείται ο κλάδος του marketing, γίνεται άμεση η ανάγκη για ορολογική αλλά και αποτελεσματική διαχείριση όλων των ενεργειών εκείνων που οδηγούν στη δημιουργία χρησιμότητας τόπου και χρόνου. Η μελέτη όλων των ενεργειών που τελικά προσδίδουν αξία χρόνου και τόπου στο τελικό προϊόν, είναι το αντικείμενο μελέτης της επιστήμης της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας.

Η σημασία λοιπόν της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι καταλυτική στη ζωή μας, τόσο σαν καθημερινοί καταναλωτές όσο και σαν αυριανά στελέχη επιχειρήσεων (Μπινιώρης 2004).

2.2.1 Ορισμοί διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας

Η διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού ορίζεται ως ο συστηματικός, στρατηγικός συντονισμός των παραδοσιακών επιχειρησιακών λειτουργιών και των μέθοδοι που εφαρμόζονται σε αυτές τις επιχειρησιακές λειτουργίες μέσα σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση καθώς επίσης και στις επιχειρήσεις μέσα στη αλυσίδα εφοδιασμού, με σκοπό την βελτίωση της μακροπρόθεσμης απόδοσης των επιχειρήσεων ξεχωριστά αλλά και της αλυσίδας εφοδιασμού συνολικά (Mentzer 2001).

Η αλυσίδα εφοδιασμού περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που συνδέονται με τη ροή και τη μεταφορά των αγαθών από το στάδιο πρώτων υλών (εξαγωγή), μέχρι τον τελικό καταναλωτή, καθώς επίσης και τις σχετικές ροές πληροφοριών. Τα υλικά και οι πληροφορίες 'ρέουν' κατά μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού.

Ως διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού ορίζεται η ολοκλήρωση αυτών των δραστηριοτήτων, μέσω βελτιωμένων σχέσεων της αλυσίδας εφοδιασμού, για να επιτύχει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Handfield R., Nichols E. 2002).

Διαχείριση αλυσίδας εφοδιασμού είναι ένα σύνολο προσεγγίσεων χρήσιμων και ικανών προμηθευτών, κατασκευαστών, αποθηκών εμπορευμάτων και τα καταστημάτων, έτσι ώστε τα εμπορεύματα είναι παράγονται και να διανέμονται στις σωστές ποσότητες, στο σωστό τόπο και στη σωστή στιγμή, προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι δαπάνες προσφέροντας υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης (Simchi-Levi D, Kaminsky P, Simchi-Levi E. 2003).

Διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού είναι μια έννοια της οποίας αρχικός στόχος είναι να ενσωματώσει και να ρυθμίσει την προέλευση, τη ροή και τον έλεγχο των υλικών χρησιμοποιώντας ένα ολοκληρωμένο σύστημα προβλέψεων κατά μήκος πολλαπλών λειτουργιών και ανάμεσα σε πολλούς προμηθευτές (Moncja R., Handfield R., Giunepero L, Patterson J, 2009)

2.3 Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Η εφοδιαστική αλυσίδα περιλαμβάνει τις λειτουργίες που εξασφαλίζουν τη ροή αποθήκευση αγαθών, υπηρεσιών και σχετικών πληροφοριών «από την αρχή της αλυσίδας μέχρι το σημείο της κατανάλωσης, με σκοπό την κάλυψη των απαιτήσεων των πελατών». Είναι φανερό ότι στις λειτουργίες αυτές περιλαμβάνονται, εκτός από εκείνες που συνδέονται με διακίνηση και αποθήκευση, και άλλες, όπως η προμήθεια των εισροών της παραγωγής αλλά και η ίδια η παραγωγή. Αυτό δεν είναι αυτονόητο ούτε είναι γενικά αποδεκτό, ειδικά για τις διαδικασίες της παραγωγής, ο προγραμματισμός και έλεγχος των οποίων συχνά αντιμετωπίζεται ως διακριτή διοικητική λειτουργία, που δεν εντάσσεται στην Εφοδιαστική.

Ένα άλλο σημείο, όπου εμφανίζονται διαφορετικές προσεγγίσεις σχετικά με την εφοδιαστική αλυσίδα, αφορά το ρόλο της και την συνεισφορά της στην ανταγωνιστική θέση και στη δημιουργία κέρδους της επιχείρησης. Συχνή είναι η θεώρησή της ως στοιχείο κόστους που επιβαρύνει το προϊόν, χωρίς να προσθέτει σ' αυτό αξία. Η έννοια της αλυσίδας της αξίας αποκαθιστά το ρόλο της εφοδιαστικής λειτουργίας στην επιχείρηση ως δημιουργού αξίας και όχι ως στοιχείου κόστους που επιβαρύνει αναγκαστικά την επιχείρηση και μειώνει τα περιθώρια κέρδους, δηλαδή ως «αναγκαίου κακού».

Η αλυσίδα της αξίας αποτελείται από όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της, που προσθέτουν αξία στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες της. Η εισαγωγή αυτής της έννοιας στηρίζεται στην άποψη ότι μια επιχείρηση δεν είναι ένας τυχαίος συνδυασμός μηχανημάτων, εξοπλισμού, ανθρώπων και χρήματος. Μόνο όταν τα παραπάνω οργανωθούν και λειτουργήσουν συστηματικά θα παράγουν προϊόντα, για τα οποία ο πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Η ικανότητα που έχει μια επιχείρηση να εκτελεί συγκεκριμένες δραστηριότητες και να οργανώνει το σύστημα αλληλεπίδρασής τους είναι η πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός της. Η ωφέλεια (κέρδος) που δημιουργεί η αλυσίδα της αξίας είναι η διαφορά μεταξύ της τελικής τιμής, που πληρώνει ο πελάτης, και του αθροίσματος όλων των στοιχείων κόστους παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Το κέρδος αυτό μοιράζεται μεταξύ προμηθευτών, παραγωγών,

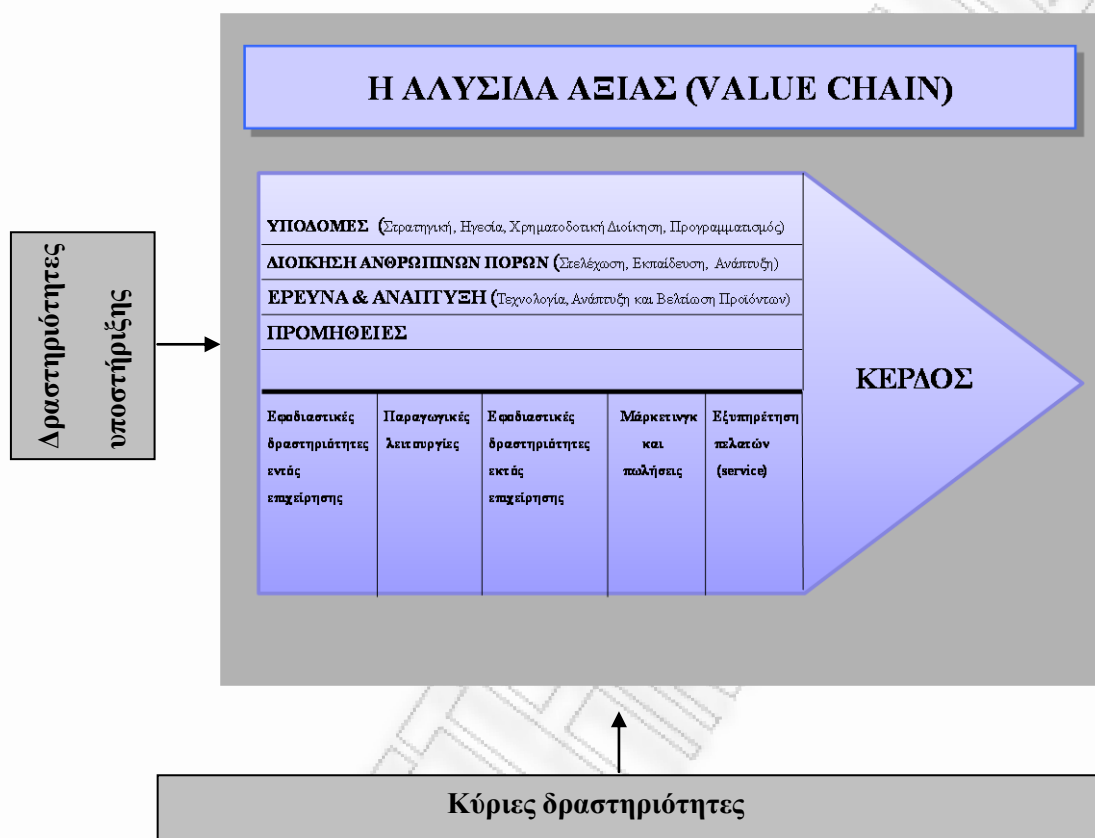
διανομέων, πελατών και γενικά των παραγόντων που συμμετέχουν ως πάροχοι υπηρεσιών ή ως αποδέκτες προϊόντων και υπηρεσιών στην αλυσίδα αξίας. Κάθε παράγοντας θα χρησιμοποιήσει τη θέση που κατέχει στην αγορά και την διαπραγματευτική του δύναμη για να αποκομίσει μέρος του κέρδους.

2.3.1 Οι δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας

Από τις πολλές αλλαγές που έγιναν περίπου τα τελευταία 20 χρόνια πάνω στην διοίκηση λήψης αποφάσεων, ίσως το πιο σημαντικό ήταν η έρευνα για στρατηγικές που θα παράσχουν μεγιστοποίηση κέρδους στον καταναλωτή. Σε ένα μεγάλο βαθμό η αναγνώριση της αξίας πρέπει να δοθεί στον Michael Porter, καθηγητή στο Harvard Business School, ο οποίος μέσα από την έρευνα του αφύπνισε τους μάνατζερς για την σπουδαιότητα της ύπαρξης σχέσεων ανταγωνισμού, έτσι ώστε να επιτύχουν στην αγορά. (Martin Christopher 2005).

Στο παρακάτω σχήμα (2) απεικονίζονται οι κύριες δραστηριότητες μια επιχείρησης, καθώς και οι δραστηριότητες ή συστήματα υποστήριξης αυτών. Οι πρώτες είναι συνυφασμένες με την παραγωγή, τη διανομή και τις πωλήσεις των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης στους πελάτες. Οι δραστηριότητες υποστήριξης βοηθούν την εκτέλεση των κύριων δραστηριοτήτων.

Σχήμα 2. Η αλυσίδα αξίας ²



Πιο συγκεκριμένα, στις κύριες δραστηριότητες περιλαμβάνονται οι εξής:

α) Εφοδιαστικές δραστηριότητες εντός επιχείρησης

Είναι οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τις εισροές και ειδικότερα με την παραλαβή, αποθήκευση και εσωτερική διανομή των εισροών του προϊόντος, δηλαδή δραστηριότητες όπως η παραλαβή και ο έλεγχος των αποθεμάτων, ο προγραμματισμός των μέσων εσωτερικών μεταφορών, η διαχείριση των επιστροφών στους προμηθευτές κ.λ.π.

β) Παραγωγικές λειτουργίες

Οι λειτουργίες αυτές εξασφαλίζουν το μετασχηματισμό των εισροών σε τελικό προϊόν ή υπηρεσία. Τέτοιες λειτουργίες είναι όλες όσες σχετίζονται με τη μεταβολή

² Προτάθηκε σε μια πρώτη μορφή από τον Michael Porter, M.E, Competitive Advantage, The Free Press 1985.

της μορφής ή των ιδιοτήτων των εισροών (μηχανική κατεργασία, θερμική ή χημική επεξεργασία κ.λ.π.), η συσκευασία, η συναρμολόγηση, η συντήρηση του εξοπλισμού, ο ποιοτικός έλεγχος, η λειτουργία δικτύων τροφοδοσίας κ.λ.π.

γ) Εφοδιαστικές δραστηριότητες εκτός επιχείρησης

Είναι οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τη συλλογή, αποθήκευση και φυσική διανομή του προϊόντος στους πελάτες. Στην περίπτωση των προϊόντων, τέτοιες δραστηριότητες είναι η διανομή τελικών προϊόντων στους τελικούς πελάτες μέσω του δικτύου διανομής, η αποθήκευση σε περιφερειακές ή τοπικές αποθήκες, διαχείριση υλικών, διαχείριση και ο προγραμματισμός των μεταφορικών μέσων, η επεξεργασία των παραγγελιών κ.λ.π. Στην περίπτωση των υπηρεσιών, εφοδιαστικές δραστηριότητες εκτός επιχείρησης είναι, για παράδειγμα, η υποδοχή, παραλαβή και μεταφορά του πελάτη ενός τουριστικού γραφείου στο ξενοδοχείο όπου θα διαμείνει.

δ) Μάρκετινγκ και Πωλήσεις

Ασχολούνται με την προώθηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στους πελάτες και περιλαμβάνουν τη διαφήμιση, την διαχείριση των πωλήσεων, τη διοίκηση του δικτύου πωλητών, την εκπόνηση προσφορών, την επιλογή δικτύου πωλήσεων, την τιμολόγηση κ.λ.π.

ε) Εξυπηρέτηση πελατών και προϊόντων

Περιλαμβάνονται οι δραστηριότητες που αυξάνουν ή συντηρούν την αξία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, όπως η τοποθέτηση, η επισκευή, η εκπαίδευση, η προμήθεια ανταλλακτικών, η ρύθμιση ή η αναβάθμιση του προϊόντος κ.λ.π.

Οι κύριες δραστηριότητες συνδέονται με τις δραστηριότητες υποστήριξης, που εξασφαλίζουν τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας ή της αποδοτικότητας των πρώτων. Στις δραστηριότητες υποστήριξης περιλαμβάνονται οι εξής:

1) Υποδομές

Οι λειτουργίες που σχετίζονται με τις υποδομές είναι οι δραστηριότητες

ανάπτυξης, συντήρησης και αναβάθμισης των διαφόρων συστημάτων που εξασφαλίζουν την απρόσκοπτη λειτουργία της παραγωγής και γενικά, της επιχείρησης (κτιριακές και μηχανολογικές εγκαταστάσεις, ενεργειακό και τηλεπικοινωνιακό δίκτυο κ.λ.π)

2) Οργάνωση, ανθρώπινου δυναμικό και μέθοδοι

Αναφέρονται στην οργάνωση των πόρων της επιχείρησης και στις σχετικές μεθόδους, περιλαμβανομένης και της διοίκησης ανθρώπινων πόρων (προσλήψεις, διοίκηση, εκπαίδευση, ανάπτυξη, κίνητρα).

3) Συστήματα και τεχνολογία

Περιλαμβάνονται τα συστήματα έρευνας και ανάπτυξης , προγραμματισμού, ποιότητας, διαχείρισης πληροφοριών κ.λ.π. της επιχείρησης και η σχετική τεχνολογική γνώση (Know-how).

4) Προμήθειες

Οι προμήθειες σχετίζονται με τις δραστηριότητες εξασφάλισης των εισερχόμενων πόρων (πρώτων υλών, εξαρτημάτων , εφοδίων κ.λ.π), όπως είναι η επιλογή προμηθευτών και η επικοινωνία μαζί τους καθώς και οι διακανονισμοί και οι συναλλαγές που σχετίζονται με την πραγματοποίηση των προμηθειών (π.χ. άδειες, εκτελωνισμοί).

Η ικανότητα της επιχείρησης να σχεδιάζει, να υλοποιεί και να ελέγχει τις παραπάνω λειτουργίες, κύριες και υποστηρικτικές, καθορίζει το επίπεδο ανταγωνιστικότητας και την ικανότητά της για επιβίωση. Την ικανότητα αυτή προσδιορίζει η επιτυχία της διοίκησης όσον αφορά το συντονισμό και την αρμονική επιτέλεση των λειτουργιών της αλυσίδας της αξίας. Αυτό σημαίνει μεταξύ άλλων, επαρκή και αποτελεσματική ροή πληροφοριών, αγαθών και υπηρεσιών καθώς και ύπαρξη συστημάτων και διεργασιών που ρυθμίζουν τις δραστηριότητες της αλυσίδας. Για παράδειγμα, μόνο εφόσον το τμήμα μάρκετινγκ παραδώσει έγκαιρα αξιόπιστες προβλέψεις για τις πωλήσεις, το τμήμα

προμηθειών θα παραγγείλει έγκαιρα τα αναγκαία για την παραγωγή υλικά στη σωστή ποσότητα. Με τη σειρά του το τμήμα προμηθειών πρέπει να προωθήσει σωστά τις πληροφορίες για τις παραγγελίες στα παραγωγικά τμήματα, ώστε αυτά να προγραμματίσουν την παραγωγή με τρόπο που θα εξασφαλίζει την έγκαιρη παράδοση των προϊόντων στον πελάτη στις σωστές ποσότητες.

2.3.2 Οι δραστηριότητες της Εφοδιαστικής

Στην αλυσίδα της αξίας που αναφέρθηκε προηγουμένως ορισμένες δραστηριότητες κατονομάζονται ρητά ότι ανήκουν στις εφοδιαστικές δραστηριότητες είτε εντός είτε εκτός επιχείρησης. Είναι οι δραστηριότητες που αφορούν είτε την παραλαβή, αποθήκευση και φυσική διανομή του προϊόντος στους πελάτες. Όμως, σύμφωνα τουλάχιστον με κάποιους από τους ορισμούς της Εφοδιαστικής, στις δραστηριότητες που αποτελούν αντικείμενο της μπορούν να περιληφθούν και άλλες. Συγκεκριμένα, μπορούν να θεωρηθούν ως αντικείμενα της Εφοδιαστικής υπό ευρεία έννοια, από μεν τις κύριες δραστηριότητες, οι παραγωγικές λειτουργίες και η εξυπηρέτηση πελατών (service), ενώ από τις δραστηριότητες υποστήριξης οι προμήθειες.

Γενικότερα, τα αντικείμενα της Εφοδιαστικής υπό ευρεία έννοια μπορούν να ομαδοποιηθούν ως εξής:

Προμήθειες

Η εφοδιαστική αλυσίδα αρχίζει με τις προμήθειες των υλικών που απαιτούνται για την παραγωγή των προϊόντων ή υπηρεσιών του συστήματος. Υπολογίζεται ότι το κόστος των υλικών αντιστοιχεί στο μισό περίπου του βιομηχανικού κόστους στις ΗΠΑ. Αυτό δείχνει τη σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης των προμηθειών όσον αφορά το κόστος των υλικών. Όμως αντικείμενο αυτής της διαχείρισης αποτελούν επίσης η ποιότητα των υλικών και η έγκαιρη παράδοση τους στις ποσότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση του προγράμματος παραγωγής. Η ορθή επιλογή των προμηθευτών και η ανάπτυξη σχέσεων στενής συνεργασίας μαζί τους

μπορεί να εξασφαλίσει τα παραπάνω. Το τελευταίο αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό του συστήματος just-in-time. Άλλωστε, η τάση των επιχειρήσεων να εγκαταλείπουν μέρος των παραγωγικών ή άλλων λειτουργιών τους και να απευθύνονται σε εξωτερικούς προμηθευτές (outsourcing) για διάφορους λόγους, π.χ. για να πετύχουν μείωση του βιομηχανικού κόστους ή για να επικεντρωθούν σε δραστηριότητες που έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επιτείνει τη σημασία των προμηθευτών.

Παραγωγή

Η παραγωγή περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων με τις οποίες κάποιος όρος (ανθρώπινη εργασία, μηχανώρες, πρώτες ύλες, ενέργεια, πληροφορία) μετατρέπονται σε προϊόντα ή υπηρεσίες (ή συμβάλλουν στην παραγωγή τους). Σκοπός της παραγωγής είναι η εξασφάλιση της παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών στις ποσότητες που απαιτούνται, σύμφωνα με ορισμένες ποιοτικές προδιαγραφές, σε συγκεκριμένες προθεσμίες και με το μικρότερο κόστος, υπακούοντας φυσικά στους περιορισμούς και τις απαγορεύσεις που προέρχονται από το περιβάλλον. Η παραγωγή των προϊόντων μιας επιχείρησης εμπλέκει άμεσα ή έμμεσα πολλούς παράγοντες (εργαζόμενους, μηχανές, υλικά, εγκαταστάσεις, οικονομικούς πόρους, πελάτες, προμηθευτές κ.λ.π) και μπορεί να πραγματοποιείται σε διαφορετικές χώρες. Η εμπλοκή τόσων παραγόντων αυξάνει την πολυπλοκότητα των προβλημάτων σχεδιασμού, προγραμματισμού και ελέγχου παραγωγής. Τα προβλήματα αυτά αναφέρονται είτε σε ζητήματα σχεδιασμού παραγωγικών συστημάτων, δηλαδή ζητήματα στρατηγικού χαρακτήρα (επιλογή προϊόντος, σχεδιασμός της δυναμικότητας του παραγωγικού συστήματος, επιλογή μεθόδου εργασίας, επιλογή της θέσης εγκατάστασης του συστήματος, χωροταξικός σχεδιασμός), είτε σε ζητήματα προγραμματισμού και ελέγχου της παραγωγής, δηλαδή θέματα τακτικού και λειτουργικού χαρακτήρα. Στα θέματα αυτά περιλαμβάνονται η πρόβλεψη της ζήτησης, η διαχείριση των αποθεμάτων, ο προγραμματισμός της παραγωγής, τα συστήματα συντήρησης κ.λ.π.

Διανομή

Η διανομή, που συχνά στην αγορά ταυτίζεται με την εφοδιαστική αλυσίδα,

περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων που εξασφαλίζουν την ικανοποίηση των παραγγελιών και τη διάθεση των προϊόντων στην αγορά με τη χρήση κατάλληλων λειτουργιών, μέσων και εγκαταστάσεων. Αφορά τη διακίνηση των προϊόντων μεταξύ θέσεων (σύστημα παραγωγής, αποθήκες, τελικά σημεία διάθεσης) και την υλική διαχείριση και αποθήκευση τους στις διάφορες θέσεις.

Αποθήκευση

Η αποθήκευση αφορά την υποδοχή, εκφόρτωση, εναπόθεση σε κατάλληλους χώρους, επαναφόρτωση και αποστολή των προϊόντων/ υποπροϊόντων στον επόμενο προορισμό τους (συνήθως σε κάποιο άλλο σημείο αποθήκευσης). Προϋποθέτει την ύπαρξη κατάλληλης υποδομής (αποθηκευτικών χώρων, μηχανημάτων φόρτωσης, εκφόρτωσης και εσωτερικών διακινήσεων, εξοπλισμού για τη στοίβαξη-αποθήκευση των προϊόντων, ραφιών, κατάλληλου λογισμικού για τον έλεγχο της αποθήκευσης κ.λ.π.). Η υποδομή αυτή αποτελεί το σταθμό διανομής, που μπορεί να είναι κεντρικός, περιφερειακός ή τοπικός. Σ'ένα σταθμό διανομής μπορεί να επιτελούνται, εκτός από τις παραπάνω και άλλες λειτουργίες όπως αποσυσκευασία, ανασυσκευασία, παλετοποίηση, έλεγχος παραγγελιών κ.λ.π. Η οργάνωση και λειτουργία της αποθήκευσης έχει τροποποιηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια εξαιτίας των εξελίξεων στις τεχνολογίες της πληροφορικής, των επικοινωνιών και της αυτοματοποίησης, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τις εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου. Με τις τροποποιήσεις επιδιώκεται η ταχύτερη διεκπεραίωση (στο στάδιο της διανομής) συχνότερων παραγγελιών μικρότερων ποσοτήτων προϊόντων, που προορίζονται για πελάτες με υψηλότερες απαιτήσεις εξυπηρέτησης. Για την υποστήριξη της σύγχρονης οργάνωσης και λειτουργίας των κέντρων διανομής σε καθημερινή βάση χρησιμοποιούνται σύνθετα αυτοματοποιημένα συστήματα διαχείρισης αποθηκών που ενσωματώνουν τις παραπάνω τεχνολογίες και επιτρέπουν την ελεγχόμενη αποθήκευση των υλικών, την παρακολούθηση των αποθεμάτων και την εκτέλεση εντολών αποστολής με την αντίχρεση της θέσης αποθήκευσης των υλικών και την ανάκτηση (picking), συσκευασία και αποστολή στον αποδέκτη τους. Τα παραπάνω συστήματα βασίζονται, μεταξύ άλλων, στην τεχνολογία bar coding, με την οποία κάθε μονάδα προϊόντος αποκτά δική της μοναδική ταυτότητα που

αναγνωρίζεται αυτόματα στην παραγωγή, αποθήκευση, ανάκτηση, αποστολή κ.λ.π. Επίσης μπορεί να βασίζονται στην τεχνολογία radio frequency tags (ετικέτες ραδιοσυχνότητας), που επιτρέπει να διατηρούνται ακόμα περισσότερες πληροφορίες για το προϊόν, οι οποίες ανακτώνται με χρήση ραδιοσυχνοτήτων, καθώς και στη χρήση μικροκυκλωμάτων (chips) που αποθηκεύουν πληροφορίες και ενσωματώνονται σε προϊόντα, τα οποία, μπορούν να παρακολουθούνται μέσω κατάλληλης τεχνολογίας αλληλεπιδραστικής επικοινωνίας από απόσταση.

Μεταφορές

Η μεταφορά στην Εφοδιαστική είναι μία λειτουργία που αναφέρεται στη διακίνηση υλικών (πρώτων υλών, εξαρτημάτων, τελικών προϊόντων) κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η συμμετοχή της λειτουργίας αυτής στο κόστος της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι σημαντική. Για παράδειγμα στις ΗΠΑ φτάνει περίπου το 6% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος. Φυσικά, πέρα από το κόστος που συνεπάγεται, η λειτουργία της μεταφοράς είναι σημαντική για την εφοδιαστική αλυσίδα επειδή έχει σχέση με βασικές παραμέτρους που καθορίζουν την αποτελεσματικότητά της (έγκαιρη άφιξη των εισροών της παραγωγής, έγκαιρη παράδοση προϊόντων). Μεταφορές μπορεί να γίνονται με χρήση διαφορετικών μέσων και διακρίνονται σε χερσαίες, θαλάσσιες και εναέριας. Συχνή είναι η χρήση συνδυασμένων μέσων μεταφοράς, π.χ. χερσαία-θαλάσσια-χερσαία. Ειδικότερα, οι χερσαίες μεταφορές μπορεί να είναι οδικές ή μέσω το σιδηροδρομικού δικτύου. Οι πρώτες είναι ευέλικτες, ενδείκνυνται για μικρά σχετικά φορτία που μεταφέρονται σε μικρές ή μεγάλες αποστάσεις και είναι οι πιο διαδεδομένες στη χώρα μας, σε αντίθεση με τις μεταφορές μέσω σιδηροδρομικού δικτύου, οι οποίες ενδείκνυνται για χύδην φορτία μικρής μοναδιαίας αξίας και σε μεγάλες ποσότητες (π.χ. πρώτες ύλες), που μεταφέρονται σε μεγάλες αποστάσεις. Οι θαλάσσιες μεταφορές διακρίνονται σε εσωτερικές (μέσω ποταμών, καναλιών και λιμνών), παράκτιες και υπερωκεάνιες. Το κόστος τους είναι πολύ χαμηλό ανά μονάδα φορτίου, αλλά η ταχύτητά τους χαμηλή. Ενδείκνυνται για μεγάλα και χύδην φορτία (πρώτες ύλες, ορυκτά, δημητριακά, χημικά και προϊόντα πετρελαίου). Οι εναέριας μεταφορές είναι οι ταχύτερες και οι πιο δαπανηρές. Ενδείκνυνται για μικρά φορτία και για αποστολές που απαιτούν άμεση

παράδοση (π.χ. κρίσιμα ανταλλακτικά). Στις παραπάνω κατηγορίες μέσω μεταφοράς θα πρέπει να προστεθεί η μεταφορά μέσω δικτύων αγωγών, που ενδείκνυνται για γρήγορη μεταφορά μεγάλων φορτίων σε υγρή (π.χ. πετρέλαιο) ή αέρια (π.χ. υγραέριο) μορφή.

Εξυπηρέτηση πελατών/ προϊόντων

Η εξυπηρέτηση των πελατών/ προϊόντων περιλαμβάνει δραστηριότητες που αυξάνουν ή συντηρούν την αξία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η τοποθέτηση ενός προϊόντος, π.χ. μιας συσκευής, στη θέση όπου θα την χρησιμοποιεί ο αγοραστής, η επισκευή σε περίπτωση βλάβης, η εκπαίδευση του χρήστη στον τρόπο χρήσης του προϊόντος ή έγκαιρη διάθεση ανταλλακτικών, η ρύθμιση ή η αναβάθμιση του προϊόντος αποτελούν παραδείγματα τέτοιων δραστηριοτήτων εξυπηρέτησης. Γι'αυτά, που όλα έχουν ως στόχο την ικανοποίηση του πελάτη, απαιτούνται ειδικοί πόροι (συνεργεία επισκευών, εκπαιδευτές, αποθήκες ανταλλακτικών κ.λ.π), που πρέπει να διαθέτει η εφοδιαστική αλυσίδα. Το προϊόν, με την ευρεία του έννοια, περιλαμβάνει και το μείγμα των παραπάνω υπηρεσιών. Κατά το σχεδιασμό του, επομένως, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ζητούμενα, όπως η συντηρησιμότητα που αναφέρεται στην ευκολία ή/και κόστος που χαρακτηρίζουν τη συντήρηση ή επισκευή του προϊόντος. Η διάθεση στον αγοραστή οδηγιών για την αντιμετώπιση προβλημάτων κατά τη χρήση προϊόντος ή η σπονδυλωτή δομή της κατασκευής του, που επιτρέπει την εύκολη επισκευή ή αντικατάσταση ενός εξαρτήματος που έχει υποστεί βλάβη, αποτελούν παραδείγματα μορφών εξυπηρέτησης του πελάτη.

2.3.3 Κόστος της εφοδιαστικής αλυσίδας

Το κόστος των εφοδιαστικών λειτουργιών σε παγκόσμιο επίπεδο εκτιμάται από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (International Monetary Fund –IMF) ότι φτάνει το 12% το ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος (ΑΕΠ) . Στις επιχειρήσεις παραγωγής-διανομής προϊόντων το κόστος αυτών των λειτουργιών ως ποσοστό των πωλήσεως τους παρουσιάζει μεγάλο εύρος διακύμανσης και μπορεί να φτάνει το 30%. Επομένως,

είναι φανερή η μεγάλη σημασία που έχει η εφοδιαστική αλυσίδα και η αποτελεσματική διοίκηση της για την οικονομία και τις επιχειρήσει, καθώς και η συμβολή των επιμέρους εφοδιαστικών λειτουργιών στο συνολικό κόστος. Όσο μειώνεται το κόστος αυτό τόσο αυξάνει η αξία που δημιουργεί η εφοδιαστική αλυσίδα, αφού αντίστοιχα αυξάνει το όφελος που απολαμβάνουν η επιχείρηση και οι πελάτες της από τις δραστηριότητες της.³

2.4 ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

2.4.1 Αποφάσεις στρατηγικού, τακτικού και λειτουργικού χαρακτήρα

Η εφοδιαστική αφορά τη λήψη αποφάσεων σε θέματα σχεδιασμού, προγραμματισμού και ελέγχου των λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αφορά, επομένως, αποφάσεις στρατηγικού, τακτικού και λειτουργικού χαρακτήρα για ένα σύνολο ζητημάτων.

Ειδικότερα, όσον αφορά τα ζητήματα στρατηγικού χαρακτήρα, σ'αυτά περιλαμβάνονται όλα όσα αναφέρονται στο σχεδιασμό ενός συστήματος παραγωγής-διανομής. Τέτοια ζητήματα είναι:

- Η επιλογή των προϊόντων, της δυναμικότητας και της θέσης εγκατάστασης.
- Η επιλογή του πλήθους, της δυναμικότητας και της θέσης εγκατάστασης των παραγωγικών μονάδων και των κέντρων διανομής του συστήματος.
- Η επιλογή της τεχνολογίας παραγωγής.
- Η επιλογή των αγορών και η κατανομή τους στα κέντρα διανομής.
- Η επιλογή των βασικών προμηθευτών.
- Η επιλογή του φορέα και του τρόπου μεταφοράς και διανομής των προϊόντων (χρήση ιδίων μέσων έναντι ανάθεσης σε τρίτους).

³ Η ενότητα 2.3 του κεφαλαίου 2 προέρχεται από Παππής Κ. (2006), Προγραμματισμός Παραγωγής, εκδόσεις Σταμούλης σελ 25-37.

Στα ζητήματα τακτικού χαρακτήρα περιλαμβάνονται θέματα προγραμματισμού και ελέγχου ενός συστήματος παραγωγής-διανομής, για τα οποία πρέπει να ληφθούν αποφάσεις με δεδομένα τα βασικά στοιχεία του συστήματος, δηλαδή στο πλαίσιο των αποφάσεων στρατηγικού χαρακτήρα που έχουν ληφθεί. Τέτοια ζητήματα είναι:

- Η διενέργεια προβλέψεων.
- Η διαχείριση αποθεμάτων.
- Ο συγκεντρωτικός προγραμματισμός παραγωγής.
- Ο χρονικός προγραμματισμός παραγωγής.
- Ο προγραμματισμός μεταφορών.
- Η διοίκηση έργων.

Τέλος, στα ζητήματα λειτουργικού χαρακτήρα περιλαμβάνονται θέματα, που αφορούν τη λειτουργία της εφοδιαστικής λειτουργίας σε βραχυπρόθεσμη βάση, όπως είναι η εκπόνηση εβδομαδιαίων ή ημερησίων προγραμμάτων παραγωγής, συντήρησης, δρομολογίων μεταφορών κ.λ.π.

2.4.2 Αξιολόγηση της διοίκησης εφοδιαστικής αλυσίδας

Η αποτελεσματικότητα της διοίκησης μια εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να εκτιμηθεί με τη χρήση κατάλληλων δεικτών επίδοσης. Παραδείγματα τέτοιων δεικτών είναι τα παρακάτω:

α) Δείκτες που αφορούν πόρους

- Δαπάνες διανομής, αποθήκευσης, εξυπηρέτησης πελατών.
- Κόστος αποθεμάτων και παγίων.

β) Δείκτες που αφορούν εκροές

- Πωλήσεις, κέρδη, απόδοση επενδύσεων.
- Χρόνος ικανοποίησης παραγγελιών, χρόνος παράδοσης, έγκαιρες παραδόσεις.

- Αξιοπιστία, λάθη αποστολών, παράπονα πελατών.
- γ) Δείκτες που αφορούν ευελιξία
 - Ικανότητα προσαρμογής στις μεταβολές της ζήτησης.
 - Ικανότητα γρήγορης ικανοποίησης επείγουσών παραγγελιών.
 - Ικανότητα προσαρμογής στις μεταβολές του μείγματος ζήτησης.
 - Ικανότητα προσαρμογής σε ζήτηση νέων προϊόντων.

2.4.3 Οι συνιστώσες της διοίκησης εφοδιασμού

Η διοίκηση εφοδιασμού είναι πολύ ευρύτερη από τις συνθήκες δραστηριότητες ενός τμήματος προμηθειών ή ενός τμήματος αγορών διότι περιλαμβάνει δραστηριότητες που εκτελούνται σε πολλά τμήματα μίας επιχείρησης.

Κατά βάση, ένα τμήμα αγορών ασχολείται με την διεκπεραίωση εντολών που προέρχονται από άλλα τμήματα. Επιχειρήσεις που κατανοούν το δυναμικό και τις προοπτικές από την αξιοποίηση που εμπλουτίζουν το χαρτοφυλάκιο των αρμοδιοτήτων του. Τυπικές δραστηριότητες του είναι:

1. Η συνεργασία με χρήστες τον για εντοπισμό αγοραστικών αναγκών.
2. Οι επαφές με πωλητές.
3. Η ανίχνευση δυνητικών προμηθευτών.
4. Οι διαπραγματεύσεις με δυνητικούς προμηθευτές.
5. Η αξιολόγηση προσφορών.
6. Η επιλογή προμηθευτών.
7. Η έκδοση εντολών παραγγελιών.
8. Η διαχείριση συμβάσεων.
9. Η τήρηση προμηθευτικών αρχείων.

Ένα τμήμα προμηθειών περιλαμβάνει ένα ευρύτερο χαρτοφυλάκιο αρμοδιοτήτων από ένα τμήμα αγορών. Συγκεκριμένα, έχει πιο αυξημένη συμμετοχή, κύρος και δυνατότητες λήψης αποφάσεων σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την απόκτηση αγαθών και υπηρεσιών. Συγκεκριμένα ασχολείται με:

1. Όλες τις αγοραστικές ενέργειες.
2. Καθορισμό απαιτήσεων και κατάρτιση προδιαγραφών.
3. Μελέτες Υλικών και Αναλύσεις Αξίας.
4. Εκτεταμένες έρευνες πηγών προμήθειας υλικών.
5. Διοίκηση ποιότητας προμηθευτών.
6. Προμήθεια μεταφορικών υπηρεσιών (inbound).
7. Διοίκηση ανάκτησης επενδύσεων.

Ένα τμήμα διοίκησης εφοδιασμού έχει την ευθύνη ολόκληρου του δικτύου εφοδιασμού τόσο εντός όσο και εκτός μιας επιχείρησης. Στο επιχειρησιακό επίπεδο πραγματοποιεί όλες τις αγοραστικές και προμηθευτικές δραστηριότητες. Η εστίαση του είναι κατά βάση στρατηγική εφόσον ασχολείται με δραστηριότητες που έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην εταιρική ανάπτυξη. Οι δραστηριότητες του τμήματος είναι κατά βάση διατμηματικές και στοχεύουν στον συντονισμό και στην ολοκλήρωση των ενεργειών όλων των τμημάτων που συμμετέχουν στην εφοδιαστική δραστηριότητα. Τυπικές δραστηριότητες του είναι :

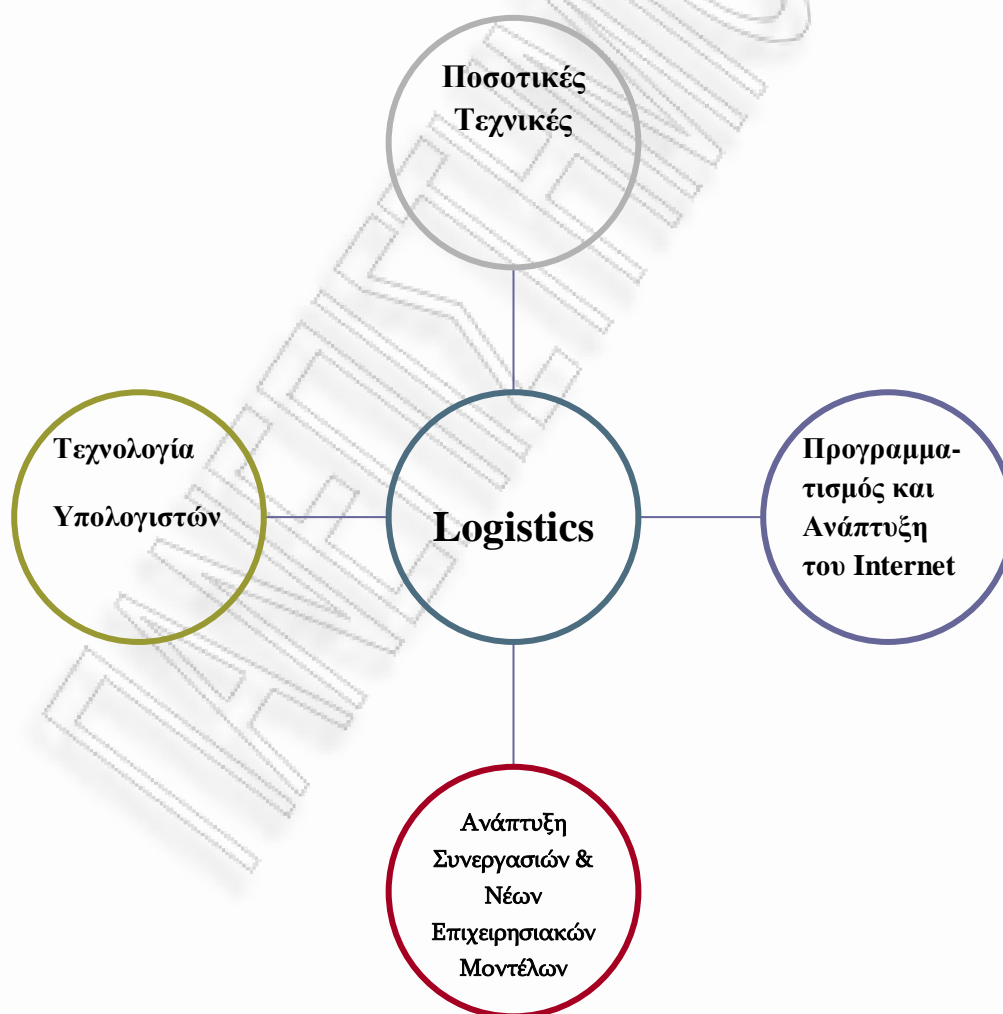
1. Όλες οι αγοραστικές και προμηθευτικές ενέργειες.
2. Ενέργειες έγκαιρης συμμετοχής αγοραστών και προμηθευτών κατά τον σχεδιασμό.
3. Πιστοποίηση και συντονισμός ομάδων επιλογής προμηθευτών.
4. Ο σχεδιασμός εταιρικών συμφωνιών με προμηθευτές.
5. Η ανίχνευση απειλών και ευκαιριών στο προμηθευτικό περιβάλλον.
6. Η ανάπτυξη σχεδίων απόκτησης στρατηγικών υλικών.
7. Η παρακολούθηση προγραμμάτων συνεχούς βελτίωσης.
8. Η συμμετοχή στον εταιρικό προγραμματισμό.

Όπως φαίνεται, το τμήμα που ασκεί διοίκηση εφοδιασμού είναι αποτέλεσμα της εξελικτικής πορείας των τμηματικών αγορών και προμηθειών λόγω της αυξανόμενης σημασίας της διαδικασίας απόκτησης επιχειρησιακών πόρων από εξωτερικούς φορείς.

2.5 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΤΗΡΙΖΟΥΝ ΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ-LOGISTICS

Όπως σχεδόν κάθε επιχειρησιακή λειτουργία, έτσι και κάθε σύστημα Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας εξαρτάται από ένα σύνολο επιμέρους παραγόντων για να είναι αποτελεσματικό. Από την μέχρι τώρα αναφορά, μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι οι πιο σημαντικοί τέτοιοι παράγοντες είναι τέσσερις όπως βλέπουμε και στο Σχήμα (3).

Σχήμα 3. Διαγραμματική απεικόνιση της συσχέτισης των παραγόντων ενός συστήματος Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας



- Η ανάπτυξη των ποσοτικών τεχνικών και η εξέλιξη των μαθηματικών αλγορίθμων, ώστε να περιγράφουν την πραγματικότητα και τις διάφορες μεθόδους πιο αποτελεσματικά.
- Η εξέλιξη του προγραμματισμού και η ανάπτυξη ενός ασφαλούς και προσιτού περιβάλλοντος μέσα στον παγκόσμιο διαδικτυακό ιστό (Internet).
- Η ανάπτυξη της τεχνολογίας των υπολογιστών και των δικτύων η οποία, βελτιώνοντας συνεχώς την σχέση κόστους/απόδοσης των μικροϋπολογιστών, δύναται να τους καθιστά ολοένα και πιο προσιτούς ακόμη και σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
- Η ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών λύσεων (προτύπων) σε κάθε σημείο της αλυσίδας αξίας προς τη κατεύθυνση της βελτίωσης της σχέσης εξυπηρέτησης/κόστους.

2.6 ΜΟΧΛΕΥΣΗ ΤΗΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ ΕΝΟΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Βασικός στόχος της οποιασδήποτε σημερινής επιχείρησης είναι, η επιβίωση μέσα σε αυτό το ολοένα και πιο απαιτητικό ανταγωνιστικό περιβάλλον, αλλά και η μακροχρόνια μεγιστοποίηση της αξίας που αυτή αποδίδει στους ιδιοκτήτες-μετόχους της, σε σχέση με το ύψος των αντίστοιχων επενδύσεων.

Σε αυτό το πλαίσιο, πολλές επιχειρήσεις έχουν ως πρωταρχική επιδίωξη και ύστατο στόχο, την αύξηση των πωλήσεων, ως βασιζόμενες στις (κακώς εννοούμενες) ιδιότητες των τεχνικών του μάρκετινγκ (όπως διαφήμιση, προσωπικές πωλήσεις, κλπ), κάτι το οποίο από την μια βελτιώνει τα επίπεδα κέρδους, από την άλλη όμως, περιλαμβάνει και το ρίσκο του υψηλότερου κόστους. Προκειμένου να πετύχει το στόχο αυτό, η επιχείρηση προβαίνει σε αύξηση της εξωτερικής χρηματοδότησης προσπαθώντας ουσιαστικά να στηρίξει-μοχλεύσει τα ίδια κεφάλαια και τα αναμενόμενα μερίσματα. Όμως θα μπορούσε κανείς να επιχειρηματολογήσει ότι, σε μια ιδεατή αγορά, ένα προϊόν πραγματικά καλύτερο από τα ανταγωνιστικά του, δεν θα

χρειαζόταν πρόσθετη υποστήριξη. Κάτι τέτοιο θα σήμαινε ταυτόχρονα την εξοικονόμηση σημαντικών οικονομικών πόρων – λόγω μικρότερου κόστους για τον τελικό πελάτη και αύξηση πωλήσεων. Στο πλαίσιο αυτό, η λειτουργία του μάρκετινγκ, θα μπορούσε να περιοριστεί στην έρευνα αγοράς και στο σχεδιασμό του νέου προϊόντος, χωρίς να περιλαμβάνει ιδιαίτερες προωθητικές ενέργειες. Πρακτικά όμως, κάτι τέτοιο δεν μπορεί να συμβεί, τόσο διότι οι αγορές δεν λειτουργούν ως μαθηματικά μοντέλα, αλλά έχουν τη δική τους δυναμική που πολλές φορές δεν συνδέει αίτιο και αποτέλεσμα με κάποια σταθερή (ή έστω, προβλέψιμη) σχέση, αλλά και διότι είναι τόσες πολλές οι ανταγωνιστικές δυνάμεις που δρουν ανασταλτικά στις πωλήσεις κάποιου προϊόντος, που αναγκάζονται τελικά ακόμη και πραγματικά «καλύτερα» προϊόντα να καταφεύγουν σε τεχνικές προσέλκυσης πελατών. Έτσι, η αύξηση των πωλήσεων, αλλά και των δαπανών μάρκετινγκ αποτελεί ένα επιχειρησιακό δόγμα το οποίο δοκιμάζουν ως μόνιμη τακτική οι περισσότερες επιχειρήσεις, ‘φοβούμενες’ τις τυχόν αρνητικές επιπτώσεις μιας μείωσης των «προωθητικών» εξόδων. Ιδιαίτερα όμως στις σημερινές, κορεσμένες πραγματικά αγορές, είναι εξαιρετικά δύσκολο για μια εταιρεία να καταφέρει με τον τρόπο αυτό να προωθεί αρκετή ποσότητα από τα προϊόντα της.

Έτσι, σύμφωνα με τα παραπάνω, διαπιστώνει κανείς ότι στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, η επιχείρηση εμφανίζεται να έχει πάρα πολύ μικρά περιθώρια για απόδοση σημαντικού κέρδους προς τους μετόχους της, κοιτώντας προς τη μεριά της αύξησης των πωλήσεων ή της τιμής των προϊόντων. Η μόνη ίσως πλέον δυνατότητα, εκτός του μάρκετινγκ για αποτελεσματικό ανταγωνισμό βρίσκεται στην μείωση του κόστους διάθεσης στην αγορά και του κόστους παραγωγής. Στο σημείο αυτό, αξίζει να παρατηρήσει κανείς ότι οι αποφάσεις που αφορούν τη Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας, αφορούν και επηρεάζουν σε ένα μεγάλο βαθμό το σύνολο των προϊόντων που μια επιχείρηση διαθέτει στις διάφορες αγορές. Έτσι, για παράδειγμα μια μείωση του κόστους παραγωγής ενός συγκεκριμένου προϊόντος κατά 5%, περιορίζεται σε αύξηση της προστιθέμενης αξίας προς τον πελάτη και τον ιδιοκτήτη-μέτοχο κατά 5%, μια διαφορετική διεύθυνση του συστήματος Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας μπορεί πολλές φορές να προσδώσει προτιθέμενη αξία της τάξεως του 20% ή και 50% της αρχικής. Κατά συνέπεια, γίνεται σαφές ότι υπάρχει

συσχέτιση της απόδοσης των αρχικών επενδύσεων ως προς το τελικό αποτέλεσμα από τον τρόπο ανάπτυξης της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Το φαινόμενο αυτό, καλείται μόχλευση του συστήματος logistics (logistics leverage) και καθιστά σαφές το ότι η σύγχρονη ανταγωνιστική επιχείρηση ια πρέπει να αντιμετωπίζει με σοβαρότητα και υπευθυνότητα το ζήτημα αυτό και να μην θεωρεί την εκάστοτε υπάρχουσα κατάσταση ως σταθερή αφού οι συσχετίσεις διαρκώς μεταβάλλονται. Κατά συνέπεια , η μόχλευση της απόδοσης της επιχείρησης στην εξωτερική χρηματοδότηση προκειμένου να περιορίσει τον όποιο κίνδυνο, πρέπει κατά κύριο λόγο να τεκμηριώσει σύγχρονα συστήματα Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας.

Αντίστοιχα είναι χρήσιμο να παρατηρήσουμε ότι, κάθε εταιρεία που αποφασίζει να εγκαταστήσει ένα συνολικό σύστημα Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας θα πρέπει να σχεδιάσει και να υλοποιήσει την δική της αποτελεσματική οργανωτική δομή ενός τέτοιου συστήματος, με στόχο και γνώμονα την μείωση του κόστους, την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη και κατά συνέπεια, την εξασφάλιση και μεγιστοποίηση του εταιρικού κέρδους. Μια τέτοια φιλοδοξία, απαιτεί σίγουρα κατανόηση σε βάθος των παραγόντων, οι οποίοι κάνουν τους οργανισμούς αποτελεσματικούς αλλά και τη μεταξύ τους συσχέτιση. Βεβαίως, δεν θα πρέπει κανείς να ξεχνά ότι ένα οποιοδήποτε σύστημα μπορεί να είναι το βέλτιστο για μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή αλλά θα πρέπει και ταυτόχρονα να δίνει την δυνατότητα στην εταιρεία να αντιμετωπίσει τυχόν μελλοντικές προκλήσεις (για παράδειγμα μια κίνηση ενός ανταγωνιστή να αυξήσει τι επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών μια γεωγραφικής περιοχής, ή να προσφέρει καλύτερους όρους εγγύησης).

2.7 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Πολλές από τις σύγχρονες εξελίξεις στη διοίκηση και υλοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας σχετίζονται άμεσα με την ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών και την εφαρμογή τους στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο. Πράγματι, πολλές από τις παραδοσιακές λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδα (επικοινωνία με προμηθευτές και πελάτες για προβολή προϊόντων και τοποθέτηση ή

λήψη παραγγελιών, έκδοση παραστατικών, μεταφορά κεφαλαίων κ.λ.π) έχουν τροποποιηθεί με την υποστήριξη των παραπάνω τεχνολογιών και με στόχο την απλούστευση, τη μείωση του κόστους και την αύξηση της αποτελεσματικότητας (μεγάλη ταχύτητα συναλλαγών, αλληλεπίδραση πραγματικού χρόνου, καλύτερη ποιότητα, μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών, υποστήριξη της λήψης αποφάσεων).

Ο όρος «Ηλεκτρονικό Εμπόριο» είναι γενικός και περιλαμβάνει διαφορετικές επιχειρησιακές συναλλαγές, όπου οι συντελεστές τους επικοινωνούν και γενικά, αλληλεπιδρούν με ηλεκτρονικά μέσα, με χρήση πληροφοριακών συστημάτων ή δικτύων η/υ, χωρίς τη φυσική παρουσία και μεσολάβηση ανθρώπων ή υλικών μέσων.

Οι κυριότερες κατηγορίες εφαρμογών των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στο εμπόριο είναι:

- Οι ηλεκτρονικές αγορές, όπου παρέχεται η δυνατότητα αναζήτησης και προμήθειας προϊόντων ή υπηρεσιών, όπως οι εξειδικευμένες ιστοσελίδες για την κράτηση θέσεων σε αεροπορικές εταιρείες.
- Τα συστήματα ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων, που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να επικοινωνούν, να ανταλλάσσουν πληροφορίες και να εκτελούν συναλλαγές, όπως στις αγορές κινητών αξιών και χρήματος.
- Το εμπόριο μέσω internet, που επιτρέπει στην επιχείρηση να διαφημίζει και να προωθεί τα προϊόντα της.

Οι παραπάνω εφαρμογές επηρεάζουν όλες τις δραστηριότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας και γενικά, τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, από τις προμήθειες και τις μεταφορές μέχρι τις παραγγελίες, το μάρκετινγκ, την προώθηση πωλήσεων, την έκδοση τιμολογίων, τις πληρωμές και τη συντήρηση, υποστήριξη και ανάπτυξη του προϊόντος. Επίσης επηρεάζουν τις δραστηριότητες της δημόσιας διοίκησης και υποστηρίζουν τις συναλλαγές των επιχειρήσεων με αυτές.

Παράδειγμα αξιοποίησης τέτοιων εφαρμογών αποτελεί η λειτουργία της αποθήκευσης και οι δραστηριότητες που σχετίζονται με αυτήν, όπως η ηλεκτρονική μεταβίβαση παραγγελιών. Όπως αναφέρθηκε, για την υποστήριξη της σύγχρονης οργάνωσης και λειτουργίας των κέντρων διανομής χρησιμοποιούνται πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης αποθηκών σε συνδυασμό με τη χρήση της τεχνολογίας bar-code και των ασύρματων ζεύξεων.

Ένα πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης αποθήκης παρακολουθεί όλες τις λειτουργίες της αποθήκης, από την παραλαβή ενός φορτίου και την τοποθέτησή του σε μια θέση της αποθήκης μέχρι την αποστολή εμπορευμάτων στους παραλήπτες τους. Το σύστημα είναι ενημερωμένο για τα αποθέματα των υλικών και γενικά, ελέγχει τη ροή των υλικών στην αποθήκη.

Γενικότερα, η λειτουργία της διανομής, στην οποία εντάσσεται και η αποθήκευση, μπορεί να υποστηρίζεται από ένα σύστημα προγραμματισμού απαιτήσεων διανομής, στο οποίο καθορίζονται οι απαιτήσεις για αποθέματα προϊόντων στα κέντρα διανομής, συγκεντρώνονται οι πληροφορίες ζήτησης και ενημερώνεται αντίστοιχα το σύστημα παραγωγής. Εξέλιξη του συστήματος αυτού είναι το σύστημα DRP II, μέσω του οποίου οι ανάγκες της διανομής καθοδηγούν το κύριο πρόγραμμα παραγωγής, το οποίο με τη σειρά του καθοδηγεί τον κατάλογο των υλικών που απαιτούνται στην παραγωγή και συνεπώς, αντίστοιχο πρόγραμμα των παραγγελιών τους.

Ένα άλλο παράδειγμα αξιοποίησης των παραπάνω εφαρμογών αποτελεί η ηλεκτρονική μεταφορά δεδομένων. Με την εφαρμογή αυτή οι προφορικές ή γραπτές επικοινωνίες αντικαθίστανται με ηλεκτρονικές. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail) αποτελεί μία φθηνή, εύχρηστη και εξαιρετικά διαδεδομένη παραλλαγή της ηλεκτρονικής μεταφοράς δεδομένων.

Σχετικές με τις παραπάνω εφαρμογές, ειδικότερα στο χώρο των τεχνολογιών της πληροφορικής, αποτελούν διάφορες εφαρμογές της Επιχειρησιακής Έρευνας, με τη χρήση μοντέλων, δηλαδή συμβολικών αναπαραστάσεων, των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η Τεχνητή Νοημοσύνη και ειδικότερα, τα Έμπειρα Συστήματα αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα χρήσης της Επιχειρησιακής Έρευνας στην Εφοδιαστική. Η Τεχνητή Νοημοσύνη χρησιμοποιείται στο σχεδιασμό αυτοματοποιημένων συστημάτων αποθήκευσης, στον προγραμματισμό αποστολών κ.λ.π. Τα Έμπειρα Συστήματα, ειδικότερα, βασίζονται στην κωδικοποίηση της ανθρώπινης εμπειρίας στη διοίκηση επιχειρησιακών λειτουργιών και υποστηρίζουν τη λήψη διοικητικών αποφάσεων στις παραπάνω περιοχές εφαρμογής.

Μια ειδικότερη εφαρμογή της πληροφορικής στην Εφοδιαστική σχετίζεται με τα συστήματα που επιδιώκουν την ικανοποιητική ανταπόκριση στη ζήτηση. Τα

συστήματα αυτά υποστηρίζουν τη συνεργασία βιομηχανιών και εμπορικών επιχειρήσεων καταναλωτικών αγαθών, ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των καταναλωτών, προσφέροντάς τους προϊόντα καλύτερης ποιότητας, έγκαιρα και σε χαμηλές τιμές. Για τη συνεργασία αυτή γίνεται χρήση συστημάτων παραγγελιοδοσίας με την υποστήριξη η/υ, με στόχο τη μείωση του χρόνου απογραφής των αποθηκών των εμπορικών επιχειρήσεων και των καταστημάτων τους, την αποδοτικότερη διαχείριση των προμηθειών και την έγκαιρη και ορθολογική παραγγελιοδοσία για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Συνέπεια της χρήσης τέτοιων συστημάτων είναι η μείωση των απαιτούμενων αποθεμάτων.

Τέλος, μια εφαρμογή που έχει αποκτήσει κεντρικό ρόλο στην Εφοδιαστική, είναι τα συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων, με τα οποία ενοποιούνται και αυτοματοποιούνται οι διοικητικές διαδικασίες με τη χρήση κοινής βάσης δεδομένων

2.8 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ, ΣΚΕΨΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Είναι σχεδόν βέβαιο ότι η επόμενη δεκαετία, αναμένεται να επιφέρει σημαντικές αλλαγές στην Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας, καθώς μεταβάλλονται διαρκώς, τόσο οι τέσσερις παράγοντες (που αναφέρθηκαν στην ενότητα 2.5) και στους οποίους στηρίζεται ένα οποιοδήποτε σύστημα Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας, όσο και οι ίδιες οι αγορές προϊόντων και υπηρεσιών.

Ένα πρώτο θέμα πολύ μεγάλου ενδιαφέροντος για τη Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας, ήταν πάντα και θα συνεχίσει να είναι, η ευκολία και η ακρίβεια διάθεσης της πληροφορίας κόστους του συστήματος. Ήδη είδαμε ότι η φιλοσοφία διοίκησης ενός συστήματος Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας ασχολείται με την διαχείριση (ουσιαστικά ελαχιστοποίηση) του κόστους διάθεσης ενός προϊόντος στην αγορά σε δεδομένα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών. Η ίδια όμως η μέτρηση του κόστους είναι ένα θέμα που έχει απασχολήσει εξαιρετικά τη διοικητική επιστήμη και την διοικητική λογιστική ειδικότερα, καθώς μολονότι οι ιδέες ανάλυσης και επιμερισμού του κόστους

είναι ιδιαίτερα κατανοητές σε διανοητικό επίπεδο, στην πράξη παρουσιάζονται αρκετές δυσκολίες. Θα πρέπει να αντιληφθούμε ότι και η ίδια η διαδικασία της μέτρησης είναι πολλές φορές εξαιρετικά επίπονη και δημιουργεί επιπλέον κόστος, ανάλογα με τον βαθμό λεπτομέρειας που απαιτείται από τη διοίκηση. Μέχρι αυτή τη στιγμή, δυστυχώς μόνο λίγες Ελληνικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν εκτεταμένα συστήματα κοστολόγησης και γενικά δείχνουν ενδιαφέρον στον τομέα αυτό, αγνοώντας τον σχεδόν επιδεκτικά. Μια σχετική δικαιολογία θα πρέπει να θεωρηθεί ίσως το κόστος εγκατάστασης τέτοιων διαδικασιών, αλλά και η απαραίτητη σχετική μεταφορά τεχνογνωσίας μετρήσεων αλλά και διοίκησης των αποτελεσμάτων που κι αυτή με τη σειρά της δημιουργεί κόστος όχι αμελητέο για τον κύριο όγκο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων της ελληνικής πραγματικότητας.

Μια δεύτερη ίσως συμπληρωματική με την παραπάνω εξέλιξη είναι, η εγκατάσταση αντίστοιχων συστημάτων επικοινωνιών. Το να υπάρχουν συστήματα λογιστικού επιμερισμού του κόστους ή διαχείρισης της αποθηκευτικής πληροφορίας δεν είναι αρκετό καθώς θα πρέπει αυτή η πληροφορία να διαχέεται γρήγορα και αποτελεσματικά προς τις ανάλογες κατευθύνσεις, καθώς μόνο τότε μπορεί να βελτιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα ενός πληροφοριακού και διαχειριστικού συστήματος Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας.

Τέλος, στο πρόσφατο παρελθόν γινόμαστε όλοι μάρτυρες μια συνεχώς αυξανόμενης τάσης διεθνοποίησης των αγορών (καθώς πλέον οι παραδοσιακές «δυτικές» αγορές είναι κορεσμένες), υποβοηθούμενης και από την τεχνολογική επανάσταση που συντελείται. Ήδη η Ευρωπαϊκή Ένωση προσπαθεί να διευρύνει τα σύνορα της, προσβλέποντας έτσι όχι μόνον στην ειρήνη και ασφάλεια μεταξύ των χωρών που «ενοποιούνται», αλλά και στην εύκολη πρόσβαση των δυτικών επιχειρήσεων σε νέες αγορές. Σκεφτείτε για παράδειγμα πόσα ψυγεία μπορούν να απορροφήσουν οι πρώην ανατολικές χώρες, σε σχέση με τις «κουρασμένες» πλέον δυτικές αγορές όπου σχεδόν η κάθε οικογένεια έχει ένα ή δύο. Συνέπεια αυτής της προσπάθειας διεθνοποίησης είναι ο ολοένα και μεγαλύτερος αριθμός εταιρειών, να ξεπερνάει τα στενά εθνικά σύνορα μέσω της εξαγωγής και της διάθεσης προϊόντων σε όλο τον κόσμο, ή τουλάχιστον σε ένα ευρύτερο πεδίο από ότι πριν. Οι τάσεις αυτές έχουν δημιουργήσει δραστηριότητες όπως συλλογικό μάρκετινγκ μεταξύ εταιρειών που ανήκουν στον ίδιο κλάδο με στόχο την τόνωση της ζήτησης των τοπικών αγορών

αλλά, πιο σημαντικά, έχουν επιπροσθέτως δημιουργήσει την ανάγκη ανάπτυξης από κοινού δικτύων Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας μέσω στρατηγικών συνεργασιών, όπως επίσης και την ανάγκη απόκτησης ποικίλων γνώσεων και δεξιοτήτων από στελέχη εξειδικευμένα στην Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Η συνολική, ενοποιημένη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας φαίνεται να κερδίζει έδαφος όσο μια εταιρεία εξαπλώνεται διεθνώς και η συνολική ανάλυση του κόστους γίνεται ολοένα και πιο σύνθετη. Γενικά, η μεγέθυνση του αριθμού και του μεγέθους των ενιαίων περιοχών εμπορίου θα δημιουργεί την ανάγκη για αύξηση του όγκου μικρών εξαγωγικών εταιρειών (όπως οι Ελληνικές), παράλληλα με αύξηση στην από κοινού αποθήκευση και μεταφορά. Μια τέτοια ποικιλία εξελίξεων αναμφίβολα οδηγεί τις εταιρείες στην εγκαθίδρυση και ανάπτυξη συστημάτων Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας έτσι ώστε να υπάρξει αντίστοιχη ανταπόκριση.⁴

⁴ Οι ενότητες 2.4-2.8 προέρχονται από το βιβλίο: Μπινιώρη Σπύρο (2004), εισαγωγή στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας Logistics, ιατρικές εκδόσεις Πασχαλίδης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μέσα από τις σημερινά συνεχώς αυξανόμενες ανταγωνιστικές πιέσεις, οι επιχειρήσεις ωθούνται από τους επενδυτές και τους μετόχους για συνεχώς καλύτερα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Αυτή η κλιμακούμενη απαίτηση για ενισχυμένη απόδοση, που συνδέεται με διερεύνηση και σκεπτικισμό για τις πιθανές λύσεις, δείχνει ότι χρειάζονται νέες και δημιουργικές προσεγγίσεις για να βελτιωθούν τα αποτελέσματα και να διατηρηθεί σε υψηλά επίπεδα η εταιρική απόδοση από έτος σε έτος. Ένας τρόπος για να φθάσει μια επιχείρηση σε βελτίωση των δεικτών της σε σύντομο χρόνο είναι φυσικά οι μειώσεις δαπανών.

*Για μια επιχείρηση που απολαμβάνει 10% περιθώρια κέρδους, μια γενική μείωση δαπανών της τάξεως του 5%, μπορεί να βελτιώσει το τελικό αποτέλεσμα κατά 20%. Επιπλέον, αυτές οι δυνατότητες μείωσης των δαπανών, μπορούν να γίνουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια, πολλές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να βλέπουν από στρατηγική σκοπιά, αυτό που ιστορικά ήταν μια τακτική λειτουργία : **τις εταιρικές προμήθειες.***

Δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις σταθμίζουν τα σχετικά κόστη διάφορων μεθόδων για να αυξήσουν την κερδοφορία, η αξία της μείωσης δαπανών, μέσω μιας πιο στρατηγικής εστίασης στις προμήθειες, φαίνεται αυτονόητη. Οι επιχειρήσεις ξοδεύουν υψηλό ποσοστό των εσόδων τους για προμήθειες αγαθών και υπηρεσιών. Ακόμη και μία μικρή βελτίωση κόστους, μπορεί γρήγορα να παράγει ένα σημαντικό όφελος στην κερδοφορία. Και όταν αυτές οι βελτιώσεις εκτελεστούν σωστά, μπορούν να δημιουργήσουν ένα συνεχή τρόπο μείωσης και συγκράτησης δαπανών και να συνεχίσουν να υποστηρίζουν τα εταιρικά αποτελέσματα κάθε έτος.

Ενώ ο οικονομικός αντίκτυπος του κόστους προμηθειών είναι δραματικός, οι σχετικοί κίνδυνοι με αλλαγές στην διαδικασία προμηθειών είναι χαμηλοί, ειδικά όταν συγκρίνονται με άλλες πρωτοβουλίες μείωσης δαπανών όπως οι αλλαγές τόπου

εγκατάστασης ή μειώσεων προσωπικού. Έτσι επιτυγχάνονται και θετικά αποτελέσματα και βελτιωμένη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα.

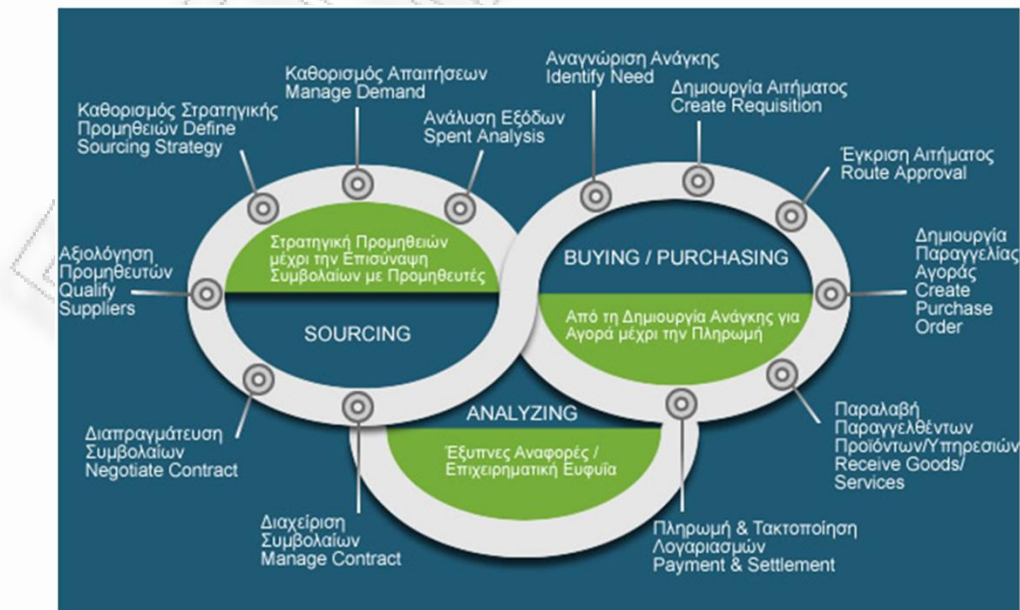
Με άλλα λόγια, πολλές επιχειρήσεις έχουν ξεκινήσει να εκμεταλλεύονται σωστά την αγοραστική τους δύναμη, να βελτιώνουν ορθολογικά τα κόστη προμηθειών τους, και να διαχειρίζονται καλύτερα εταιρικές και αγοραστικές διαδικασίες χρησιμοποιώντας συστήματα και υπηρεσίες ηλεκτρονικών προμηθειών.

3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Ηλεκτρονικές προμήθειες είναι ένας ευρύς όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη χρήση ηλεκτρονικών μεθόδων, μέσω του Διαδικτύου, για τη διενέργεια συναλλαγών μεταξύ των επιχειρήσεων-αγοραστών και των επιχειρήσεων-προμηθευτών. Η διαδικασία Ηλεκτρονικών Προμηθειών καλύπτει όλες τις διαδικασίες της συναλλαγής και γενικά θα μπορούσε να αποτυπωθεί σαν μια διαδικασία 3 βασικών σταδίων (Source-Procure-Analyze) όπως φαίνονται και στο σχήμα (4):

- Ανεύρεση και διαπραγμάτευση προμηθευτικής βάσης (Source)
- Εκτέλεση Προμήθειας (Procure)
- Ανάλυση (Analyze)

Σχήμα 4. Τρία βασικά στάδια διαδικασίας Ηλεκτρονικών Προμηθειών



Οι τρόποι συναλλαγών μπορούν να γίνονται στους ακόλουθους επιχειρηματικούς χώρους:

- Για ιδιωτικές ηλεκτρονικές προμήθειες έχουμε:
 1. **Επιχείρηση προς Επιχείρηση (B2B)** –Εμπόριο μεταξύ επιχειρήσεων με καθορισμένους πελάτες. Εκτός από την αντικατάσταση των παραδοσιακών μορφών εμπορικής δραστηριότητας και ηλεκτρονικής οργάνωσης των προμηθειών, στο B2B e-commerce με την αύξηση του ρυθμού διάδοσης πληροφοριών κάθε αγοραστής μπορεί σε πολύ μικρό χρόνο να μεταβληθεί σε πωλητή και αντίστροφα. Οι επιχειρήσεις οργανώνονται σε δίκτυα με σκοπό την βελτίωση της ροής των πληροφοριών. (Γιαννάκαινας)
 2. **Επιχείρηση προς Καταναλωτή (B2C)**- Ορίζεται ως επιχείρηση πώληση προϊόντων και υπηρεσιών μέσω του Internet και διακρίνεται στους λεγόμενους ‘pure –plays’ και click-and-mortars’. Οι πρώτοι πουλάνε μόνο on-line , ενώ οι δεύτεροι έχουν τόσο φυσική όσο και virtual παρουσία. (Γιαννάκαινας)
 3. **Επιχείρηση προς Απασχολούμενους (B2E)** : Εξασφαλίζει την διακίνηση προϊόντων και υπηρεσιών μεταξύ μίας επιχείρησης κ των εργαζομένων σ’αυτήν. (Μάρδας 2006)
- Για δημόσιες ηλεκτρονικές προμήθειες έχουμε
 1. **Επιχείρηση προς Δημόσιο (B2A)**:είναι η μορφή του ηλεκτρονικού εμπορίου που εξασφαλίζει την διακίνηση των προϊόντων και υπηρεσιών μεταξύ των υπηρεσιών του Δημοσίου και μια επιχείρησης .Οι ηλεκτρονικές κρατικές προμήθειες από το ένα σκέλος εντάσσονται σε αυτήν την κατηγορία. (Μάρδας 2006)
 2. **Κυβέρνηση προς Καταναλωτή ή Πολίτη (G2C)** : διακίνηση προϊόντων και υπηρεσιών μεταξύ των υπηρεσιών του δημοσίου και του τελικού καταναλωτή. Οι εφαρμογές G2C περιλαμβάνουν τη συνολική εξυπηρέτηση του πολίτη από τον δημόσιο τομές με ηλεκτρονικό τρόπο. (Μάρδας 2006)
 3. **Κυβέρνηση προς Κυβέρνηση (G2G)**: είναι η μορφή του ηλεκτρονικού εμπορίου που εξασφαλίζει την διακίνηση προϊόντων και υπηρεσιών μεταξύ των υπηρεσιών του Δημοσίου. Οι εφαρμογές G2G περιλαμβάνουν τη συνολική εξυπηρέτηση του δημόσιου τομέας από το δημόσιο τομέα με ηλεκτρονικό τρόπο. Οι ηλεκτρονικές κρατικές προμήθειες από το ένα σκέλος τους

εντάσσονται σε αυτή την κατηγορία. (Μάρδας 2006)

3.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΙΣΤΟΥΝ ΤΙΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

Ο πρωταρχικός σκοπός των ηλεκτρονικών προμηθειών είναι να διευκολύνουν ηλεκτρονικά τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μιας επιχείρησης. Κατά συνέπεια, περιλαμβάνουν όλες τις λειτουργίες μιας διαδικασίας προμηθειών από την ανεύρεση προμηθευτών έως την ανάλυση των σχετικών δεδομένων.

Στο παρακάτω σχήμα (5) παρουσιάζονται οι βασικότερες λειτουργίες των ηλεκτρονικών προμηθειών.

Σχήμα 5. Χάρτης Διαδικασίας Προμηθειών



«One Size does not fit all»

Παρόλη την πληθώρα λύσεων στην αγορά, δεν υπάρχει ένα μοντέλο, ένα σύστημα ή ένας προμηθευτής για τις ηλεκτρονικές προμήθειες που να ικανοποιεί τα πάντα. Είναι ένας συνδυασμός μοντέλων, συστημάτων, και βέλτιστων πρακτικών που

πρέπει να ταιριάζουν συνολικά. Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και των υπηρεσιών που παρέχει, θα χρειαστεί να επιλέξετε εκείνα τα χαρακτηριστικά που θα σας αποφέρουν οφέλη και να αποφασίσετε πώς θα τα υλοποιήσετε- συνεργατικά.

3.4 ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

3.4.1 Ανεπάρκειες παραδοσιακής διαδικασίας

Πριν την εισαγωγή του Internet στους οργανισμούς, οι διαδικασίες των προμηθειών για πολλούς ήταν από τις πιο επίμαχες και ανιαρές στο σύνολο του οργανισμού. Πολλοί οργανισμοί είχαν διαχωρίσει τα τμήματα προμηθειών ή ανέθεταν σε εργαζόμενους ξεχωριστών τμημάτων τις διαδικασίες αγορών.

Πρωταρχικό καθήκον των εργαζομένων που ασχολούνταν με τις προμήθειες ήταν η αναζήτηση προϊόντων και υπηρεσιών που χρειάζονταν ο οργανισμός, η διαχείριση ενός τεράστιου αριθμού λεπτομερειών σχετικά με την απόκτησή τους, την έγκρισή τους, την πληρωμή τους και γενικά ήταν υπεύθυνοι για την απόκτηση όλων των προϊόντων που μπορεί να γνώριζαν ή όχι.

Επιπρόσθετα, η διαδικασία ήταν περισσότερο καθοδηγούμενη από τους εργαζόμενους (labor-intensive), κυριαρχούσε σωρός χαρτιών, ήταν συχνά κεντροποιημένη και υπέβαλλε δαπανηρές ανεπάρκειες.

Κοιτάζοντας στην παραδοσιακή μέθοδο απόκτησης αγαθών και υπηρεσιών, οι μάνατζερς έμειναν έκπληκτοι με τον αριθμό βημάτων (τόσο χειρωνακτικά όσο και αυτοματοποιημένα) που έκαναν για να επιλέξουν, να εγκρίνουν και να παράγουν ένα αγαθό. Ο αυξανόμενος ρυθμός βημάτων και η σχετική καθυστέρηση, προκαλεί ακόμη και τον πιο αποδοτικό αγοραστή να δουλέψει σκληρότερα και γρηγορότερα ώστε να συμβαδίζει με τις αλλαγές στον όγκο και να απαιτεί μικρότερους χρόνους (short lead times). Η φράση «**δούλεψε εξυπνότερα όχι γρηγορότερα**» είναι η νέα φράση που υποστηρίζει τις πρωτοβουλίες ηλεκτρονικού επιχειρείν. Σε αυτό το μέσο η επιχειρηματική πρακτική συλλαμβάνεται σε δυναμικές επιχειρησιακές εφαρμογές όπου οι διαδικασίες αυτοματοποιούνται, αφήνοντας στους χρήστες, στους αγοραστές

και στη διοίκηση περισσότερο χρόνο να ξοδέψουν σε βασικές επιχειρηματικές λειτουργίες. Το «εξυπνότερο» περιβάλλον ενισχύεται περαιτέρω και βελτιώνεται με τη δυνατότητα εξαγωγής αναφορών που παρέχουν τα περισσότερα πακέτα λογισμικού ηλεκτρονικών προμηθειών προκειμένου να λάβουν έγκυρες και έγκαιρες αποφάσεις για το τι και πώς ξοδεύουν στρατηγικά.

Με την πρόοδο των λύσεων ηλεκτρονικών προμηθειών, τα προϊόντα των προμηθευτών και τα δεδομένα τιμολογήσεων μπορούσαν να διαχειριστούν μέσω *εικονικών/ ηλεκτρονικών καταλόγων* (virtual catalogs). Χρησιμοποιώντας τους ηλεκτρονικούς καταλόγους οι εξουσιοδοτημένοι χρήστες μπορούσαν εύκολα να αναζητήσουν και να επιλέξουν από ένα σύνολο ηλεκτρονικά καταχωρημένων προϊόντων και υπηρεσιών, συχνά διαθέσιμα μέσα από διαδικτυακές διεπαφές.

Οι μελέτες πολλών και διαφορετικών εφοδιαστικών αλυσίδων και διαδικασιών προμηθειών που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια εντόπισαν τα σημεία εκείνα που αναμφισβήτητα αποτελούν ευκαιρίες για τη μείωση του κόστους και των εξόδων που σχετίζονται με τις προμήθειες.

- Μεγάλοι κύκλοι προμήθειας για τις προγραμματισμένες αγορές και αυξημένο λειτουργικό κόστος για τη διεκπεραίωσή τους.
- Μικρή διαπραγματευτική αποτελεσματικότητα και φαινόμενα αδιαφάνειας για τις συγκεντρωτικές αγορές μεγάλης αξίας.
- Δύσχρηστη διαδικασία αναζήτησης και σύγκρισης προμηθευτών, προϊόντων και τιμών με τη χρήση έντυπων καταλόγων και χρονοβόρα διαδικασία επικοινωνίας με προμηθευτές αξιοποιώντας τα παραδοσιακά μέσα.
- Αυξημένο maverick spending (αγορές εκτός πλαισιακών συμβάσεων).
- Ελλιπής αναλυτική δυνατότητα και αξιοποίηση των στοιχείων προμηθειών.
- Χρονοβόρες και αναξιόπιστες διαδικασίες εισαγωγής στοιχείων παραστατικών σε πληροφορικά συστήματα.

3.4.2 Συνήθειες «προβληματικές» πρακτικές εταιριών

- **Αγορές με βάση το όριο εξόδων**
Αναφέρεται στη δυνατότητα να γίνονται προμήθειες έως ένα συγκεκριμένο

όριο- διαφορετικό ανά υπάλληλο- μέσα από απλές διαδικασίες. Το πλεονέκτημα είναι η ταχύτητα και η ευελιξία, ενώ το μειονέκτημα είναι η κατάτμηση της αγοραστικής δύναμης του οργανισμού σε πολλαπλούς προμηθευτές και κατασκευαστές και η αδυναμία απολογισμού αυτών των αγορών σε βάθος. Η ευρεία χρήση αυτής της πρακτικής οδηγεί στο φαινόμενο των τμηματικών αγορών γνωστό και ως «Maverick Purchasing» που δε γίνονται στη βάση κάποιας κεντρικής σύμβασης, με αποτέλεσμα να επιβαρύνονται στατιστικά 10-15% το κόστος των αγορών που γίνονται με αυτή τη μέθοδο.

- **Μαζικές Προμήθειες για Υποστηρικτικά Υλικά (MRO)**

Το πλεονέκτημα σε αυτή την περίπτωση αποτελεί το γεγονός ότι υπάρχει πάντα στοκ σε κεντρική αποθήκη και ομοιομορφία υλικού, ενώ το μειονέκτημα είναι ότι δεσμεύεται κεφάλαιο, και χώρος, απαιτούνται διακινήσεις, υπάρχει συνήθως απαξίωση υλικού, ενίοτε καταστροφή του και σχεδόν πάντα «απώλειες».

Οι απόψεις συνήθως διχάζονται στο θέμα της οικονομίας ανάμεσα σε αγορές μαζικής ποσότητας και στην κατάτμηση των αγορών με βάση είτε συμφωνίες- πλαίσιο είτε προγραμματικές συμφωνίες. Επιπλέον των παραπάνω υπάρχουν προϊόντα με «χρηματιστηριακή συμπεριφορά» (π.χ. χαρτί), για τα οποία η μαζική αγορά είτε θα ευνοήσει είτε θα δημιουργήσει κόστος, λόγω της μείωσης ή της αύξησης της τιμής αντίστοιχα στο διάστημα που καλύπτονται οι ανάγκες.

3.5 ΟΦΕΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

3.5.1 Οφέλη για Αγοραστές

- **Βελτιωμένη Ποιότητα Διαχείριση της Πληροφορίας**

Οι βασικές πληροφορίες (κέντρο κόστους, κωδικός προϊόντων, κ.λπ.) κωδικοποιούνται με τέτοιο τρόπο που μειώνονται εντυπωσιακά τα λάθη και παρέχονται λεπτομερή και αξιοποιήσιμα στοιχεία. Μια επιτυχημένη εφαρμογή ηλεκτρονικών προμηθειών παρέχει υψηλής ποιότητας διοικητικές πληροφορίες,

συνήθως συνδυαζόμενης με συστήματα επιχειρηματικής ευφυΐας.

Ηλεκτρονική πληρωμή των τιμολογίων

Η ηλεκτρονική πληρωμή τιμολογίων εξασφαλίζει την προγραμματισμένη εκτέλεση των υποχρεώσεων προς τους προμηθευτές, με την ταυτόχρονη μείωση δαπανών που σχετίζονται με τις πληρωμές. Η ακρίβεια και η συνέπεια του συστήματος, μπορεί να συνεργήσει και στην πιθανότητα να επιτευχθούν βελτιωμένοι όροι πληρωμής με τους προμηθευτές.

- **Άμεση αντιστοίχιση των τιμολογίων**

Τα συστήματα ηλεκτρονικής μεταφοράς τιμολογίων και στοιχείων τιμολογίων εξασφαλίζουν την άμεσα, χωρίς λάθη και πολύ οικονομικότερη καταχώρηση των τιμολογίων στα συστήματα και την αντιστοίχιση τους με τις παραγγελίες, μειώνοντας λάθη, ασυνέπειες και πιθανές οικονομικές και άλλες ζημίες στην επιχείρηση.

- **Αυτοματισμός της διαδικασίας προμηθειών (procure to pay)**

Τα συστήματα ηλεκτρονικών προμηθειών επιτρέπουν την διεξαγωγή της διαδικασίας προμηθειών ηλεκτρονικά. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα ηλεκτρονικής διεξαγωγής της διαδικασίας είναι η χρήση ενός εργαλείου συναλλαγών βασισμένο στο διαδίκτυο όπου τα στοιχεία επιλέγονται κυρίως από τους προϋπάρχοντες καταλόγους και υποβάλλονται για ηλεκτρονική έγκριση.

Αυτό το εργαλείο στη συνέχεια, συνδέεται με το ERP σύστημα για την εισαγωγή δεδομένων, την πληρωμή των τιμολογίων και τη διαχείριση της πληροφορίας. Το αποτέλεσμα της χρήσης μπορεί να φθάσει έως και την αυτοματοποίηση των πληρωμών, ενώ η συνολική διαδικασία περικλείει την πιθανότητα να συμβούν λιγότερα λάθη, γίνεται σε λιγότερο χρόνο και συνεισφέρει επομένως στην μείωση του συνολικού κόστους.

- **Αυτοματισμός μέσω της κάρτας αγορών/προμηθειών**

Υπάρχει επίσης η δυνατότητα να αυτοματοποιηθεί η διαδικασία συνεχούς ελέγχου πληρωμών προμηθευτών, μέσω της κάρτας αγορών (P-card purchase card) η οποία δρα σαν πιστωτικό όριο.

- **Συμμόρφωση στην χρήση συμβάσεων**

Οι εταιρίες συνάπτουν συμβάσεις-πλαίσιο για τα περισσότερα αγαθά και υπηρεσίες ώστε να τα προμηθεύονται από επιλεγμένους προμηθευτές. Αυτό οδηγεί σε περισσότερη χρήση αυτών των συμβάσεων χαμηλότερου κόστους, που έχει σαν συνέπεια και μεγαλύτερες ποσότητες σε επιλεγμένα προϊόντα, το οποίο με την σειρά του θα μπορεί να οδηγήσει, στο μέλλον, σε υψηλότερες εκπτώσεις, άρα τάση για μεγαλύτερη χρήση των συμβάσεων αυτών κοκ.

- **Ηλεκτρονική Πλατφόρμα**

Οι ηλεκτρονικές προμήθειες είναι ενδεχομένως το ευκολότερο πρώτο βήμα στη στρατηγική ηλεκτρονικού εμπορίου. Είναι μια κοινή πλατφόρμα υπηρεσιών και εφαρμογών για να αναπτυχθούν οι σχέσεις με προμηθευτές προς αμοιβαίο όφελος (SRM-Supplier Relationship Management)

- **Αλλαγή στην κουλτούρα**

Η ευκολία στην υλοποίηση, η διαφάνεια, η ευελιξία και η ικανοποίηση των εσωτερικών χρηστών είναι οι σημαντικότεροι λόγοι που οδηγούν στην αλλαγή της εσωτερικής κουλτούρας (π.χ. μπορεί ο χρήστης-αιτών να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή on line, σε ποιο στάδιο είναι το αίτημα της παραγγελίας του)

- **Οικονομικές εγκρίσεις για όλες τις δαπάνες**

Η δυνατότητα εξασφάλισης ότι όλες οι δαπάνες ανταποκρίνονται στα πρότυπα εγκρίσεων της επιχείρησης, αυξάνει το ποσοστό των εξόδων κάτω από επίβλεψη (spend under management).

- **Υψηλός βαθμός παρακολούθησης της απόδοσης των προμηθευτών**

Η δυνατότητα εύκολης παρακολούθησης της απόδοσης των προμηθευτών, για μία μεμονωμένη παραγγελία, έως το σύνολο των παραγγελιών του διαχρονικά, δίνει απευθείας δεδομένα και ανατροφοδότηση από τους τελικούς χρήστες στους μάνατζερ και τους διευθυντές προμηθειών.

- **Στρατηγική Εύρεσης Προμηθευτών (χαμηλότερες τιμές)**

Η δυνατότητα χρήσης διαπραγματευτικών εργαλείων π.χ. ηλεκτρονικές δημοπρασίες μαζί με βέλτιστες πρακτικές έχουν καταδείξει ότι οι ηλεκτρονικές προμήθειες χρησιμοποιούνται ως μοχλός πίεσης για να εξασφαλίσουν στους χρήστες ενισχυμένη δυνατότητα συμπίεσης τιμών μέσα από αδιάβλητες και διαφανείς διαδικασίες.

3.5.2 Οφέλη για Προμηθευτές

- **Ακριβείς πληροφορίες**

Οι παραγγελίες συνθέτονται από είδη που επιλέγονται από μια προκαθορισμένη λίστα προϊόντων και υπηρεσιών η οποία προκύπτει από τα εταιρικά συμβόλαια που έχει προσυπογράψει ο ίδιος ο προμηθευτής. Επειδή δε, είναι αδύνατη η αλλοίωση τιμών, περιγραφών και χαρακτηριστικών των τιμοκαταλόγων από τους χρήστες, η πιθανότητα λάθους είναι μηδενική.

- **Αυξημένος κύκλος εργασιών**

Οι πλαισιακές συμφωνίες που χρησιμοποιούνται από τους αγοραστές περικλείουν πέρα από τις υψηλότερες εκπτώσεις και την υποχρέωση των χρηστών να παραγγέλλουν από τους συγκεκριμένους προμηθευτές. Με αυτόν τον τρόπο, ο κύκλος εργασιών του προμηθευτή ανά πελάτη-αγοραστή αυξάνεται και παραμένει σταθερός για όλη την διάρκεια της σύμβασης.

- **Εγκαιρότερη πληρωμή**

Τα τιμολόγια επειδή προέρχονται από παραγγελίες που δεν περιέχουν λάθη και λόγω του γεγονότος ότι πιστοποιούνται και διαβιβάζονται ηλεκτρονικά, έχουν και συγκεκριμένους χρόνους πληρωμών, καθώς κάθε απόκλιση είναι ανιχνεύσιμη τόσο από τον αγοραστή, όσο και από τον προμηθευτή.

- **Γρηγορότερη ανακοίνωση παραγγελιών**

Οι παραγγελίες κοινοποιούνται ηλεκτρονικά από όλους τους χρήστες

ανεξάρτητα από το είδος, το περιεχόμενο και το ύψος της παραγγελίας. Λόγω δε του ηλεκτρονικού συστήματος μεταβίβασης των παραγγελιών ακολουθούνται οι ίδιες διαδικασίες επεξεργασίας και αποδοχής τους με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος.

3.6 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Ένας από τους κύριους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία υιοθέτησης των συστημάτων ηλεκτρονικών προμηθειών είναι το θεσμικό πλαίσιο.

Τα νέα επιχειρησιακά μοντέλα προμηθειών (ηλεκτρονικές δημοπρασίες, ηλεκτρονικοί κατάλογοι, e-Tendering, ηλεκτρονικά marketplaces) ασκούν πιέσεις στο ισχύον νομικό πλαίσιο σε πολλαπλά επίπεδα, και απαιτούν επιλεκτικές παρεμβάσεις ώστε το τελευταίο να μην αποτελεί τροχοπέδη στην άμεση υιοθέτηση των νέων πρακτικών.

3.6.1 Ελληνική νομοθεσία

Στην Ελλάδα ένα μεγάλο μέρος των κρατικών προμηθειών διενεργούνται από ένα κεντρικό όργανο και συγκεκριμένα τη Γενική Γραμματεία Εμπορίου του Υπουργείου Ανάπτυξης. Η διαδικασία εκτέλεσης μιας δημόσιας προμήθειας, δηλαδή μιας αγοράς αγαθών για λογαριασμό ενός δημόσιου φορέα, ξεκινά με την εκδήλωση της ανάγκης για τη συγκεκριμένη προμήθεια.

Η λειτουργία του **Εθνικού Συστήματος Ηλεκτρονικών Δημοσίων Προμηθειών**⁵ ακολουθεί τους κανόνες που υπαγορεύονται από το νομικό πλαίσιο δημοσίων προμηθειών. Το υφιστάμενο νομικό αυτό πλαίσιο απαρτίζεται από μία σειρά νόμων, προεδρικών διαταγμάτων, νομοθετικών διατάξεων και κοινοτικών οδηγιών

⁵ Το Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Προμηθειών αποτελεί έργο του Επιχειρησιακού Προγράμματος "Κοινωνία της Πληροφορίας", με υλοποιητή τη Γενική Γραμματεία Εμπορίου. Το ΕΣΗΔΠ έχει στόχο αφενός να βελτιώσει την υφιστάμενη κατάσταση σχετικά με τον τρόπο και τις διαδικασίες εκτέλεσης των δημοσίων προμηθειών και αφετέρου να προδιαγράψει και να υποστηρίξει την εφαρμογή και χρήση νέων μοντέλων. (http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=583)

που εφαρμόζονται ανάλογα με το είδος και το ύψος της προμήθειας. Οι σημαντικότερες από τις εθνικές διατάξεις είναι οι εξής:

- Ο Κανονισμός Προμηθειών Δημοσίου. Π.Δ. 394/96 ΦΕΚ 266/Α/4.12.1996.
- Ο Νόμος 2286/1995 - Προμήθειες του δημοσίου τομέα και ρυθμίσεις συναφών θεμάτων,
- Το Προεδρικό Διάταγμα Π.Δ. 370/95/14.9.1995 - προσαρμογή της Ελληνικής νομοθεσίας περί προμηθειών του Δημοσίου προς το Κοινοτικό δίκαιο, ειδικότερα προς τις διατάξεις της Οδηγίας του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης 93/36 ΕΕ της 14 Ιουνίου 1993 (ΕΕ αριθμ. 199 της 9.8.1993, σελ. 1) περί συντονισμού των διαδικασιών για τη σύναψη συμβάσεων δημοσίων προμηθειών.
- Ο Νόμος 2362/1995 - Διατάξεις του Δημοσίου Λογιστικού περί συνάψεως συμβάσεων του Δημοσίου),
- Η Υπουργική Απόφαση Π1-1893/98 περί τήρησης μητρώου προμηθευτών
- Ο Νόμος 2522/8.9.1999 - Δικαστική προστασία κατά το στάδιο που προηγείται της σύναψης συμβάσεως δημοσίων έργων, κρατικών προμηθειών και υπηρεσιών σύμφωνα με την οδηγία 89/665.
- Η Οδηγία 2004/17/ΕΚ ΠΕΡΙ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΥΝΑΨΗΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ ΣΤΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ ΤΟΥ ΥΔΑΤΟΣ, ΤΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ, ΤΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
- Η Οδηγία 2004/18/ΕΚ ΠΕΡΙ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΥΝΑΨΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ ΕΡΓΩΝ, ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

3.6.1.1 Εθνικός σχεδιασμός για ηλεκτρονικές προμήθειες

Η νέα Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013 ενισχύει το ρόλο του υφιστάμενου Επιχειρησιακού Προγράμματος «Κοινωνία της Πληροφορίας» 2000-2006, διορθώνοντας τις στοχεύσεις του. Περαιτέρω απαντά στις προκλήσεις της Δ' Προγραμματικής Περιόδου για την περίοδο 2007-2013 ενώ είναι συμβατή με την νέα

ευρωπαϊκή πολιτική για την Κοινωνία της Πληροφορίας «i2010» και το σχέδιο δράσης «Jobs & Growth» της Ε.Ε. που καταρτίστηκαν κατά το πρώτο εξάμηνο του 2005. Για την Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013, οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών είναι το μέσο για μια οικονομία πιο δυναμική και για πολίτες με καλύτερη ποιότητα καθημερινής ζωής. Οι στρατηγικοί άξονες της ψηφιακής στρατηγικής είναι:

- Βελτίωση της παραγωγικότητας
- Βελτίωση της ποιότητας της καθημερινής ζωής των πολιτών, με πρακτικό τρόπο

Οι **βασικές κατευθύνσεις** της νέας στρατηγικής είναι έξι: οι τέσσερις αφορούν στη βελτίωση της παραγωγικότητας και δυο στην καλύτερη ποιότητα ζωής:

- Προώθηση της χρήσης των ΤΠΕ στις επιχειρήσεις
- Παροχή ψηφιακών υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις και παράλληλη αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα
- Υποστήριξη των κλάδων των ΤΠΕ
- Προώθηση της επιχειρηματικότητας σε τομείς που αξιοποιούν τις ΤΠΕ\
- Βελτίωση της καθημερινής ζωής μέσω των ΤΠΕ, και
- Ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών για τον πολίτη.

3.6.2 Νομοθεσία ευρωπαϊκής ένωσης

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης για ηλεκτρονικές προμήθειες και οι πρόσφατες οδηγίες που έχουν εκδοθεί για την απλοποίηση της νομοθεσίας προμηθειών του Δημοσίου και για την νομική ρύθμιση των σχετικών θεμάτων. Επιπλέον παρουσιάζονται συνοπτικά οι σχετικές πρωτοβουλίες και ενέργειες που έχει δρομολογήσει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, όπως το Σχέδιο Δράσης 2005-2007 για την εφαρμογή του νέου νομοθετικού πλαισίου για τις ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις, ο οδικός χάρτης για τις Ηλεκτρονικές Προμήθειες στο πλαίσιο του σχεδίου δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2006-2010, καθώς και τα σχετικά προγράμματα και οι εμπλεκόμενοι φορείς.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει ορίσει πλαίσιο σχετικά με τις διαδικασίες που

αφορούν στη διενέργεια ηλεκτρονικών δημοσίων προμηθειών και τις λειτουργικές απαιτήσεις που έχουν τεθεί αναφορικά με την υλοποίηση ενός συστήματος για το συγκεκριμένο σκοπό. Επιπλέον, οι ηλεκτρονικές προμήθειες βρίσκονται σε φάση εξέλιξης, με αρκετές διαφορές στο στάδιο ανάπτυξής τους στα κράτη-μέλη της Ε.Ε.

Το γεγονός φαίνεται να οφείλεται:

- Στο σχετικό Νομοθετικό και Κανονιστικό πλαίσιο που προωθείται από την ΕΕ.
- Στις πρωτοβουλίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.
- Στη συνειδητοποίηση των πλεονεκτημάτων που απορρέουν από τις ηλεκτρονικές προμήθειες, σε όρους διαφάνειας και οικονομικής αποδοτικότητας, για το δημόσιο τομέα.

Η τελευταία αυτή αιτία επεξηγεί το γεγονός ότι η ανάπτυξη των ηλεκτρονικών προμηθειών βρίσκεται στην πρώτη γραμμή πρωτοβουλιών που δεν περιορίζονται στα όρια της ΕΕ.

Ήδη, στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχουν δρομολογηθεί παρεμβάσεις για την επικαιροποίηση και απλοποίηση της νομοθεσίας προμηθειών του Δημοσίου και σε σχετικούς κρίσιμους τομείς, όπως η επέκταση της χρήσης της ηλεκτρονικής υπογραφής και κρυπτογράφησης. Οι παρεμβάσεις αυτές συνοδεύονται από λειτουργικές και τεχνικές προδιαγραφές που ορίζονται ή υιοθετούνται από κοινοτικές πρωτοβουλίες εναρμόνισης, ώστε να διασφαλίζεται η συμβατότητα (τεχνική και νομική) με τα συστήματα που υιοθετούνται.

Οι βασικότερες Οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης σχετικά με τις δημόσιες προμήθειες είναι οι εξής:

93/36/ΕΟΚ, 89/665/ΕΟΚ και 92/13/ΕΟΚ (Οδηγίες ενδίκων μέσων),

93/38/ΕΟΚ (Οδηγία για τις προμήθειες των οργανισμών κοινής ωφέλειας),

97/52/ΕΕ, 98/4/ΕΕ και 2001/78/ΕΕ (οδηγία για τη χρήση τυποποιημένων εντύπων στη δημοσίευση των προκηρύξεων δημοσίων συμβάσεων)

3.6.2.1 Νομικό πλαίσιο για την ηλεκτρονική τιμολόγηση

Όσον αφορά στην ηλεκτρονική τιμολόγηση, με την οδηγία 2001/115/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, η οποία τέθηκε εν ισχύ από την 1η Ιανουαρίου 2004, δόθηκαν οι προδιαγραφές για τους εναλλακτικούς αποδεκτούς τρόπους έκδοσης, αποστολής και αποθήκευσης ηλεκτρονικών τιμολογίων και δελτίων αποστολής από όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται εντός της ΕΕ, με τελικό στόχο την αντικατάσταση των αντίστοιχων έντυπων παραστατικών.

Προβλέπεται επίσης ότι όλα τα τιμολόγια που διαβιβάζονται με ηλεκτρονικά μέσα θεωρούνται έγκυρα και αποδεκτά με την διασφάλιση δύο προϋποθέσεων:

- Ο παραλήπτης του τιμολογίου πρέπει να έχει συναινέσει και να έχει αποδεχθεί τη συγκεκριμένη μέθοδο.
- Η αποστολή και η λήψη των τιμολογίων πρέπει να πραγματοποιούνται σε ασφαλές δικτυακό περιβάλλον, είτε με τη χρήση αναβαθμισμένων ηλεκτρονικών υπογραφών (advanced digital signatures) είτε μέσω του συστήματος EDI (Electronic Data Interchange).

Αναφορικά με την πρώτη προϋπόθεση, η συναίνεση του αποδέκτη μπορεί να κατοχυρωθεί με μία (εκ των προτέρων) εμπορική σύμβαση. Αναφορικά με τη δεύτερη προϋπόθεση ισχύουν τα εξής: οι ηλεκτρονικές υπογραφές αποτελούν δεδομένα σε ψηφιακή μορφή που συνοδεύουν άλλα ηλεκτρονικά δεδομένα ή συσχετίζονται λογικά με αυτά, και χρησιμεύουν ως μέθοδος απόδειξης της γνησιότητας, συνδεόμενα μονοσήμαντα και καθορίζοντας αποκλειστικά την ταυτότητα του υπογράφοντος.

Το EDI αποτελεί ένα κλειστό σύστημα-δίκτυο ηλεκτρονικών υπολογιστών, το οποίο μετρά ήδη 30 χρόνια ζωής και χρησιμοποιείται για την ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ επιχειρήσεων και μεγάλων οργανισμών του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Είναι βασισμένο σε συμφωνηθέντα πρότυπα και συμβάσεις μεταξύ των αντισυμβαλλόμενων μερών, και οι πληροφορίες που διακινούνται μέσω των δικτύων EDI είναι τυποποιημένες και κωδικοποιημένες.

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι, μολονότι η ευρωπαϊκή νομοθεσία επιβάλλει στους ενδιαφερομένους να χρησιμοποιήσουν μία από τις δύο παραπάνω μεθόδους, εντούτοις επιτρέπει τη χρησιμοποίηση και άλλων μεθόδων, όταν πρόκειται για

συναλλαγές που πραγματοποιούνται μεταξύ επιχειρήσεων του ίδιου κράτους και κάτι τέτοιο επιτρέπεται από το εθνικό δίκαιο της εν λόγω χώρας. Η ελληνική νομοθεσία εναρμονιζόμενη με το κοινοτικό δίκαιο έχει υιοθετήσει την κοινοτική οδηγία(2001/115/EK) θεσπίζοντας διατάξεις που αποβλέπουν στο σκοπό αυτό. Οι προβλεπόμενες διατάξεις αναφέρονται στο Ν.3193/2003 (ΦΕΚ 266/Α).

3.6.2.2 Σχέδιο δράσης για ηλεκτρονικές προμήθειες 2005-2007

Για την υποστήριξη της εφαρμογής του νέου νομοθετικού πλαισίου του Απριλίου 2004 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή πρότεινε ένα Σχέδιο Δράσης για τις Ηλεκτρονικές Προμήθειες για την περίοδο 2005-2007 το οποίο εκδόθηκε στις 13-12-2004 από την Γενική Διεύθυνση για την Εσωτερική Αγορά.

Στόχος του Σχεδίου Δράσης για τις Ηλεκτρονικές Προμήθειες ήταν η παροχή κατευθύνσεων και οδηγιών για την ομαλή μετάβαση των κρατών-μελών της ΕΕ στο νέο νομικό πλαίσιο και για τον εκσυγχρονισμό των ευρωπαϊκών αγορών δημόσιων συμβάσεων, ώστε να καταστούν οι αγορές αυτές πιο ανοιχτές και πιο ανταγωνιστικές. Η Επιτροπή πρότεινε τη λήψη μέτρων υπό μορφή σχεδίου δράσης για την περίοδο 2005 – 2007, σε τρεις άξονες:

- Εξασφάλιση μιας λειτουργικής εσωτερικής αγοράς κατά την ηλεκτρονική διεξαγωγή των δημόσιων συμβάσεων.
- Επίτευξη μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας στις δημόσιες συμβάσεις και βελτίωση της διακυβέρνησης.
- Ανάπτυξη προσπαθειών για την επίτευξη ενός διεθνούς πλαισίου για τις ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις.

3.6.2.3 Σχέδιο δράσης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2006-2010

Στην παρούσα φάση σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης εφαρμόζεται το στρατηγικό πλαίσιο i2010. Το πλαίσιο αυτό αποτελεί την αναθεωρημένη έκδοση της «Στρατηγικής της Λισσαβόνας» η οποία υιοθετήθηκε το 2000 και υλοποιήθηκε σε πρώτη φάση (μέχρι το 2005) μέσω των Σχεδίων Δράσης eEurope 2002 και 20058. Στο

πλαίσιο του i2010, η ΕΕ παρουσίασε τον Απρίλιο 2006 το Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Στο κείμενο αυτό, η Επιτροπή τονίζει την καθοριστική σημασία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για την επίτευξη των στόχων της αναθεωρημένης ατζέντας της Λισαβόνας: «Με τις ηλεκτρονικές διοικητικές υπηρεσίες μπορούν οι δημόσιες διοικήσεις να έχουν μείζονα συνεισφορά στην επίτευξη των στόχων της Λισαβόνας».

Αναφορικά με τον τέταρτο στόχο του Σχεδίου Δράσης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση «Υλοποίηση νευραλγικών υπηρεσιών με μεγάλο αντίκτυπο για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις», το κείμενο διευκρινίζει ότι η σημαντικότερη από τις εν' λόγω υπηρεσίες είναι οι Ηλεκτρονικές Δημόσιες Προμήθειες. Τα κράτη-μέλη έχουν αναλάβει δέσμευση να προσφέρουν σε όλες τις δημόσιες διοικήσεις, σε ευρωπαϊκή κλίμακα, τη δυνατότητα να διεξάγουν ηλεκτρονικά το 100% των προμηθειών τους (όπου αυτό είναι νομικά εφικτό) και να εξασφαλίσουν ότι, με χρονικό ορίζοντα το 2010, ποσοστό τουλάχιστον 50% των προμηθειών του δημοσίου τομέα πάνω από το κοινοτικό όριο θα διεξάγεται ηλεκτρονικά. (PEPPOL =Pan European Public Procurement On Line).

3.6.2.3.1 Οδικός χάρτης για ηλεκτρονικές προμήθειες 2006-2010

Σχετικά με τις ηλεκτρονικές προμήθειες, η Επιτροπή σε συνεργασία με τα κράτη-μέλη, τον ιδιωτικό τομέα και την κοινωνία των πολιτών έχει συμφωνήσει το Δεκέμβριο 2006 με τα κράτη-μέλη σε ένα οδικό χάρτη (roadmap) με μετρήσιμους στόχους και αποτελέσματα για την επίτευξη της ανωτέρω σχετικής δέσμευσης στο πλαίσιο του Σχεδίου Δράσης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση. **Στόχος είναι η λειτουργία μιας ολοκληρωμένης πανευρωπαϊκής πλατφόρμας** για διασυνοριακές ηλεκτρονικές προμήθειες με τη συμμετοχή τουλάχιστον επτά κρατών-μελών.

Σύμφωνα με τον οδικό χάρτη, το πρώτο τρίμηνο του 2007, η Επιτροπή λαμβάνοντας υπόψη τη Διακήρυξη του Manchester σε πολιτικό επίπεδο, τα υφιστάμενα μοντέλα και συστήματα ηλεκτρονικών προμηθειών στα κράτη-μέλη και τα αποτελέσματα σχετικών δράσεων στο πλαίσιο του προγράμματος IDABC επιτάχυνε την εκπόνηση των κοινών προδιαγραφών και για διασυνοριακές προμήθειες

και προκήρυξε ένα πιλοτικό έργο μεγάλης εμβέλειας που έχει στόχο την υλοποίηση μιας ολοκληρωμένης πανευρωπαϊκής πλατφόρμας για διασυνοριακές ηλεκτρονικές προμήθειες.

Για το **2008** ο οδικός χάρτης προέβλεπε, πέρα από την υλοποίηση του προαναφερθέντος πιλοτικού έργου μεγάλης εμβέλειας, την προετοιμασία επιπλέον πιλοτικών έργων πανευρωπαϊκής εμβέλειας και την προκήρυξη τους, καθώς και την προετοιμασία πιλοτικών έργων σε επίπεδο κρατών-μελών (2η φάση). Έχει δε στόχο την οριστικοποίηση των κοινών προδιαγραφών και δομικών στοιχείων (building blocks) με τη σύμφωνη γνώμη των κρατών-μελών μέχρι το τέλος του 2008.

Για το **2009** ο οδικός χάρτης προέβλεπε, πέρα από την υλοποίηση των πιλοτικών έργων της 2ης φάσης, την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των πιλοτικών έργων μεγάλης εμβέλειας και επικοινωνία των αποτελεσμάτων στα κράτη-μέλη.

Για το **2010** προβλέπεται η ολοκλήρωση των πιλοτικών έργων μεγάλης εμβέλειας και η έκδοση οδηγιών προς τα κράτη-μέλη.

3.7 ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ

Όταν πρόκειται να υλοποιηθεί ένα ολοκληρωμένο έργο ηλεκτρονικών προμηθειών στην επιχείρηση, είναι πολύ πιθανό να απαιτείται η ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού πλάνου (business case).

Αυτή η ενότητα αναφέρεται σε μερικά συνήθη θέματα και παραμέτρους που θα πρέπει να εξετάζονται όταν προετοιμάζεται ένα επιχειρηματικό πλάνο για την υλοποίηση λύσεων ηλεκτρονικών προμηθειών.

3.7.1 Έχω επιχειρηματικό πλάνο (business case);

Ένα επιχειρηματικό πλάνο για τις ηλεκτρονικές προμήθειες είναι το έγγραφο που χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς προκειμένου να επιτύχουν τη δέσμευση και την έγκριση της ανώτερης διοίκησης για την επένδυση σε οργανωσιακή αλλαγή, όπου στη συγκεκριμένη περίπτωση- όπως είναι οι ηλεκτρονικές προμήθειες- αλλάζει ο

τρόπος με τον οποίο επιλέγονται οι προμηθευτές και αγοράζονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σε μια επιχείρηση/ οργανισμό. Το επιχειρηματικό πλάνο, με άλλα λόγια παρέχει ένα πλαίσιο σχεδιασμού και διαχείρισης αυτής της αλλαγής και συνεχούς αναγνώρισης των κινδύνων. Η βιωσιμότητα του εγχειρήματος θα κριθεί από τα περιεχόμενα του επιχειρηματικού πλάνου.

Οι δύο βασικές περιοχές των προμηθειών που μπορούμε να εξοικονομήσουμε χρήματα είναι:

- Στα αγαθά και τις υπηρεσίες που αγοράζουμε.
- Στη διαδικασία που χρησιμοποιείται για να αγοράσουμε αυτά τα αγαθά και τις υπηρεσίες.

Στο επιχειρηματικό πλάνο, χρειάζεται να καλύψουμε και τις δύο περιοχές, ποσοτικοποιώντας τις εξοικονομήσεις τόσο από τα αγαθά που αγοράζονται όσο και αυτές που σχετίζονται με τη διαδικασία αγοράς.

3.7.2 Ποιες εταιρίες μπορούν να υιοθετήσουν λύσεις ηλεκτρονικών προμηθειών

Καταρχάς, **οργανισμοί και εταιρείες** που έχουν μεγάλο όγκο προμηθειών, σύνθετες εταιρικές δομές και γεωγραφική διασπορά των δραστηριοτήτων τους. Σε αυτή την περίπτωση, η μείωση του κόστους αγοράς αγαθών και υπηρεσιών και η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του προσωπικού μεταφράζονται σε σημαντικά ποσά οικονομιών.

Επίσης, **όμιλοι εταιρειών** όπου οι οικονομίες κλίμακας σε επίπεδο προμηθειών επιφέρουν σημαντικό όφελος σε επίπεδο ενοποιημένων αποτελεσμάτων. Εδώ υπάρχει επίσης και η εξής ιδιαίτερη ωφέλεια: η ανάλυση εξόδων σε επίπεδο θυγατρικών είναι θέμα δύσκολο, καθώς μπορούν να ακολουθούνται διαφορετικές μέθοδοι ή ακόμη και διαφορετικά μοντέλα. Στην προσπάθεια, να ενοποιηθούν τα στοιχεία εξόδων τους ή να περιγράψουν ομοιογενώς τα στοιχεία κόστους τους, προκύπτει πολλαπλασιασμός κατηγοριοποιήσεων. Αντίστοιχα, προκύπτει χάος κατά την ανάλυση συγκεντρωτικών στοιχείων ανά κατηγορία εξόδων. Η λογική της ενιαίας κατηγοριοποίησης με βάση τα διεθνή πρότυπα βοηθά να εξαλειφθούν αυτά τα προβλήματα.

Ακόμη υποψήφιοι χρήστες της υπηρεσίας είναι **συνεταιρισμοί και**

κοινοπραξίες. Και αυτό γιατί έχουν ομοειδείς προμήθειες, άρα μπορούν να εκμεταλλευτούν οικονομίες κλίμακας και συνέργιες. Παραδείγματα αποτελούν οι προμηθευτικές ενώσεις επαγγελματικών κλάδων και τα επιμελητήρια, που θα μπορούσαν, μέσω του συστήματος, να εξυπηρετήσουν τα μέλη τους. Το ίδιο μοντέλο, αλλά «αντεστραμμένο», μπορεί να αξιοποιηθεί στο **δίκτυο διανομής/ πωλήσεων** ενός κατασκευαστή ή κεντρικού αντιπροσώπου. Το όφελος σε αυτή την περίπτωση είναι η άμεση ενημέρωση προϊόντων και τιμών και μείωση του διαχειριστικού κόστους των παραγγελιών.

Από την άλλη πλευρά, **οι προμηθευτές**, έχοντας δημιουργήσει τον κατάλογο των προϊόντων τους για έναν αγοραστή, μπορούν εύκολα να τον χρησιμοποιήσουν και για άλλους πελάτες τους, αλλάζοντας μόνο είδη και τιμές.

Έχουν επίσης τη δυνατότητα να αυτοματοποιήσουν την εισαγωγή των παραγγελιών στο δικό τους πληροφοριακό σύστημα, κερδίζοντας χρόνο και αποφεύγοντας λάθη καταχωρίσεων. Τα είδη τους προβάλλονται σε όλους τους αιτούντες-χρήστες, άρα μειώνεται ο χρόνος παρουσίας των πωλητών στους πελάτες τους, καθώς τους γνωρίζουν πια ηλεκτρονικά. Η ενημέρωση του καταλόγου τους γίνεται επίσης ηλεκτρονικά μειώνοντας τα κόστη ενημέρωσης των πελατών με fax, διαφημιστικά φυλλάδια, εκδηλώσεις, έξοδα ταξιδιών κ.λπ.

3.8 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Ο μετασχηματισμός της διαδικασίας προμηθειών από τον παραδοσιακό τρόπο στον ηλεκτρονικό τρόπο διεξαγωγής της επιτυγχάνεται μέσω μιας ολοκληρωμένης και ξεκάθαρης στρατηγικής.

Στην ενότητα αυτή, θα ασχοληθούμε με θέματα που σχετίζονται με τη στρατηγική υλοποίησης συστημάτων ηλεκτρονικών προμηθειών σε μια επιχείρηση.

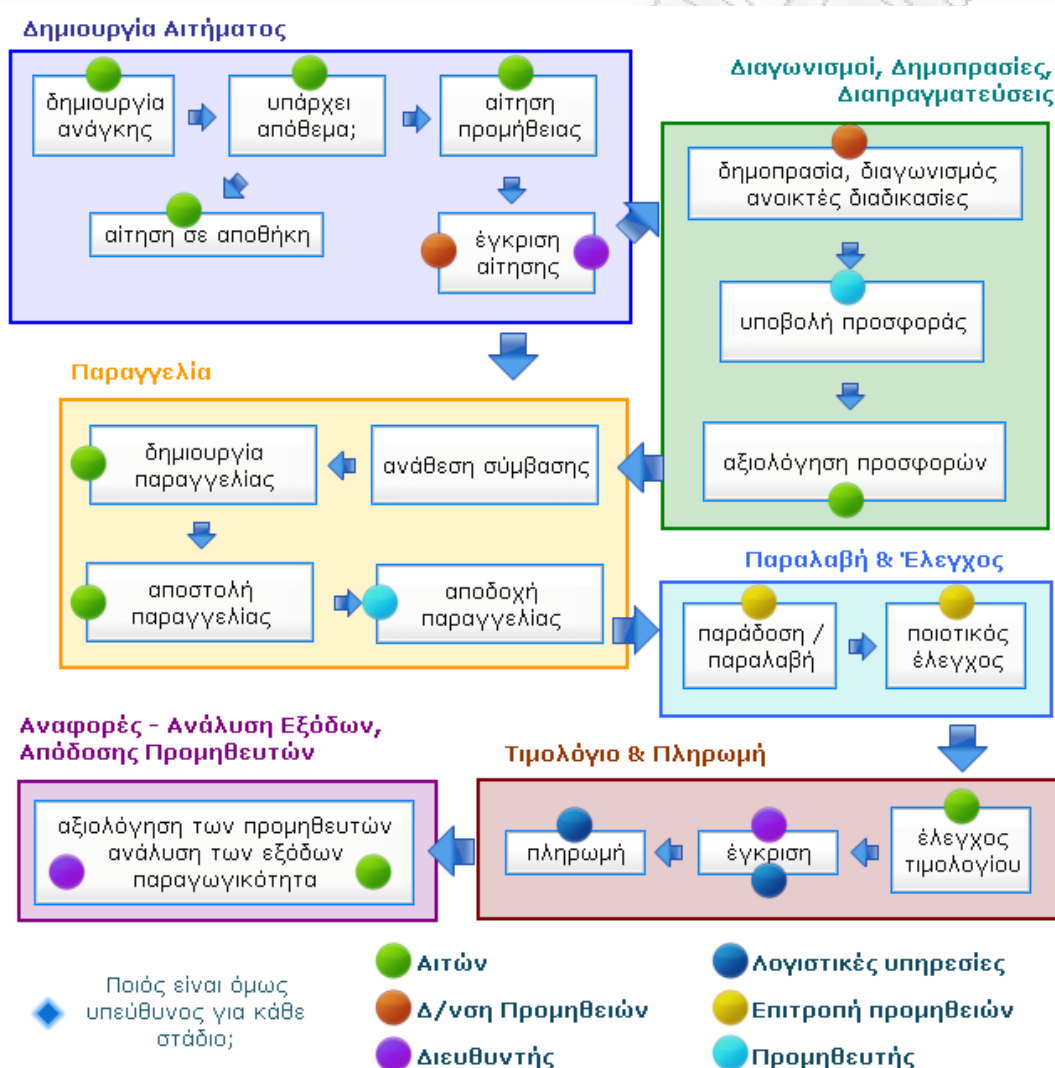
3.8.1 Από την παραδοσιακή διαδικασία στην ηλεκτρονική

Η παραδοσιακή διαδικασία προμηθειών παρουσιάζει κάποια πολύ σοβαρά προβλήματα κατά τη λειτουργία της. Σε αυτή την ενότητα θα διαπιστώσουμε ποια

είναι αυτά τα προβλήματα και πώς μπορούν να ξεπεραστούν με την υποστήριξη των πληροφοριακών συστημάτων.

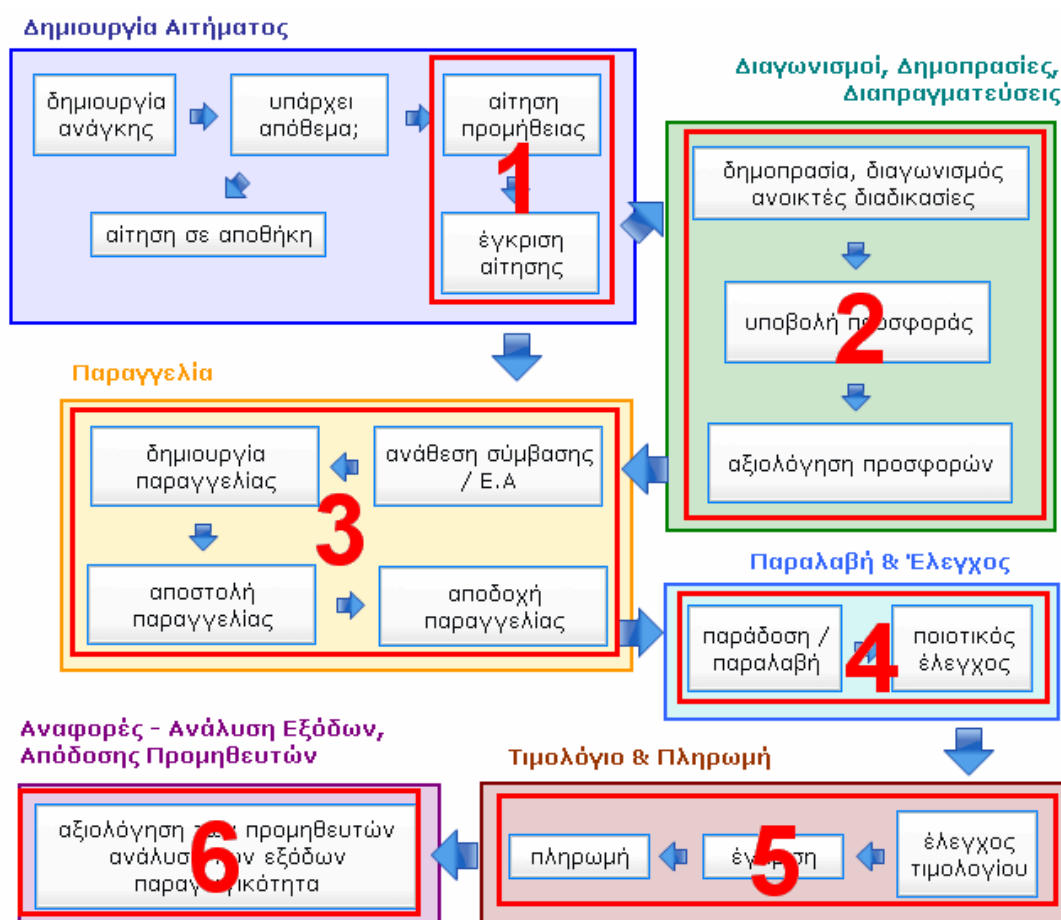
3.8.1.1 Η παραδοσιακή διαδικασία προμηθευτών

Σχήμα 6. Η παραδοσιακή διαδικασία προμηθευτών



Τα **προβλήματα** που εμφανίζονται στην παραδοσιακή διαδικασία προμηθειών παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα (7):

Σχήμα 7. Προβλήματα στην παραδοσιακή διαδικασία προμηθειών



1. Προβλήματα κατά τη δημιουργία του αιτήματος

- 1) Η μορφή της αίτησης πολλές φορές δεν επιτρέπει τον γρήγορο έλεγχο της (μη ηλεκτρονική, μη δομημένη κ.τ.λ.)
- 2) Η αίτηση αργεί να μεταφερθεί από τον αιτούντα στους ενδιαμέσους και στον αρμόδιο για την τελική έγκρισή της.
- 3) Πολλές φορές τα κριτήρια που ορίζει την πολιτική του οργανισμού όσον αφορά τις αιτήσεις για παραγγελίες δεν είναι γνωστά στους αιτούντες με αποτέλεσμα να μην γίνονται οι εγκρίσεις και ο αιτών να πρέπει να

αναθεωρήσει την αίτηση παραγγελίας του.

- 4) Αναλώνεται πολύς χρόνος για πολύ απλές αγορές (π.χ. είδη γραφείου, αναλώσιμα κ.τ.λ.) καθώς δεν έχει οριστεί ένας πιο απλουστευμένος τρόπος έγκρισης παραγγελιών για αυτές. Η διαδικασία δεν βελτιώνεται, παρόλο που επαναλαμβάνεται.
- 5) Πολλές φορές οι εργαζόμενοι καταφεύγουν σε μη προγραμματισμένες απ' απευθείας αγορές από μη εξουσιοδοτημένους προμηθευτές για να γλιτώσουν τις καθυστερήσεις που επιβάλλει η διαδικασία έγκρισης παραγγελιών.
- 6) Στο τμήμα παραγγελιών δημιουργείται τρομερά μεγάλος φόρτος εργασίας και έτσι πολλές αιτήσεις δεν εξετάζονται όσο θα έπρεπε, με αποτέλεσμα να μην αναζητείται η βέλτιστη δυνατή λύση προμήθειας, ειδικά αν τα προϊόντα/υπηρεσίες που πρόκειται να αγοραστούν δεν είναι στρατηγική σημασίας ή υψηλού κόστους.

2. Προβλήματα σε Διαγωνισμό, Δημοπρασίες, Διαπραγματεύσεις

- 1) Οι υποψήφιοι προμηθευτές πρέπει να ενημερώνονται με fax ή emails για τις δραστηριότητες της εταιρίας και για πιθανούς διαγωνισμούς / δημοπρασίες που αυτή εκτελεί. Στην διαδικασία αυτή μπορεί να γίνουν λάθη και παραλείψεις.
- 2) Είναι τρομερά δύσκολη η ταξινόμηση και διαχείριση του αρχείου προμηθευτών και η αποδοτική αξιοποίηση του καθώς η διαδικασία δημιουργίας και συντήρησης της κάθε καταχώρησης στη βάση προμηθευτών δεν είναι αυτοματοποιημένη και τυποποιημένη.
- 3) Είναι δύσκολο να αξιολογηθούν οι πολλοί & διαφορετικοί προμηθευτές για την λήψη απόφασης όταν πρόκειται για σύναψη συμβολαίων που ικανοποιούν συνηθισμένες, συγκεκριμένες & προκαθορισμένες ανάγκες.
- 4) Όταν η επιχείρηση πρόκειται να διεξάγει διαγωνισμό για λήψη της καλύτερης προσφοράς κάτω από πίεση χρόνου, οι παραδοσιακές διαδικασίες είναι χρονοβόρες και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να προσκαλούνται συνήθως πολύ λίγοι προμηθευτές για να μπορέσει να

διεκπεραιωθεί η διαδικασία σε εύλογο χρόνο. Έτσι όμως, δεν επιτυγχάνεται η καλύτερη προσφορά. –Η αξιολόγηση προσφορών και προμηθευτών αλλά και η διαπραγμάτευση είναι χρονοβόρα και κυρίως γίνεται με τη συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα. Αυτό ενέχει το μειονέκτημα της πιθανότητας κακού αποτελέσματος, όταν ο αγοραστής υστερεί σε διαπραγματευτική ικανότητα έναντι του προμηθευτή.

- 5) Η συλλογή για την μετέπειτα ανάλυση των δεδομένων προσφορών από διαγωνισμούς και δημοπρασίες είναι δύσκολη, χρονοβόρα και ανεπαρκής καθώς τα στοιχεία των προσφορών δεν είναι ηλεκτρονικά, είναι αδόμητα και σε αρκετές περιπτώσεις δεν φυλάσσονται, πλην εκείνα του μειοδότη.

3. Προβλήματα κατά τη διαδικασία παραγγελίας

- 1) Όταν ένας προμηθευτής έχει εγκριθεί για εκτέλεση συμβολαίου που περιλαμβάνει τμηματικές παραγγελίες, δεν υπάρχει αυτοματοποιημένος τρόπος ταυτόχρονης και μαζικής ενημέρωσης των εσωτερικών χρηστών για τον κατάλογο προϊόντων που είναι σε ισχύ, μαζί με τους όρους, περιορισμούς και αλλαγές που προβλέπονται στην συμφωνία με τον προμηθευτή. Αυτό δημιουργεί κύματα ερωτήσεων προς την Δ/ση Προμηθειών.
- 2) Η χειροκίνητη σύνταξη των αιτήσεων δημιουργούνται χειροκίνητα με αποτέλεσμα την αναγκαιότητα φυσικής παρουσίας για υπογραφές.
- 3) Οι παραγγελίες αποστέλλονται μέσω fax ή mail, χωρίς κάποια τυποποίηση των δεδομένων που περιέχουν, έχουν χρηστική αξία μόνο για τον προμηθευτή που τις λαμβάνει αλλά καμία αναλυτική αξία για τον αγοραστή όταν δεν αντιστοιχούνται με σύστημα ταξινόμησης/κατηγοριοποίησης – Παρατηρούνται μεγάλες καθυστερήσεις στον κύκλο αποστολής-επιβεβαίωσης των παραγγελιών, καθόσον και ο προμηθευτής χρησιμοποιεί διαφορετικές διαδικασίες επεξεργασίας, έγκρισης και επιβεβαίωσης των εισερχόμενων παραγγελιών, και την διαφορετικότητα αυτή εισπράττει ο αγοραστής, ο οποίος πρέπει να συντηρεί πολλαπλά κανάλια και τρόπους επικοινωνίας με τους προμηθευτές του.

4. Προβλήματα κατά την παραλαβή και έλεγχο

- 1) Ο προμηθευτής δεν διαθέτει κάποιον άμεσο τρόπο επικοινωνίας με τον άμεσα ενδιαφερόμενο χρήστη από την πλευρά του Αγοραστή από όπου ο δεύτερος θα μπορεί να ενημερώνεται ανά πάσα στιγμή για την κατάσταση της παραγγελίας του και τις πιθανές αλλαγές και διαφοροποιήσεις σε προϊόντα και χρόνους παράδοσης.
- 2) Όταν παραλαμβάνονται από Αποθήκες τα προϊόντα που έχουν παραγγελθεί, δεν είναι δυνατός ο αυτοματοποιημένος έλεγχος ορθότητας κάλυψης της παραγγελίας από τον Προμηθευτή. Έτσι, αν η παραγγελία διαθέτει λάθη κατά τον έλεγχο από τον τελικό χρήστη και κάποια προϊόντα πρέπει να επιστραφούν πίσω στον Προμηθευτή, η ενημέρωση (feedback) του προμηθευτή δεν είναι άμεση με αποτέλεσμα επιπλέον καθυστερήσεις (π.χ. η κοπή πιστωτικών τιμολογίων είναι πάντα ένα πρόβλημα καθόσον πιστοποιεί αθέτηση σωστής εκτέλεσης παραγγελίας, η οποία μπορεί να συνδέεται και με άλλες διαδικασίες όπως προκαταβολές, εγγυήσεις, καθυστερήσεις που επιβαρύνουν συνολικά ένα ευρύτερο έργο κ.λ.π.)- Θα πρέπει άμεσα να καταχωρηθούν χειροκίνητα τα Δελτία Αποστολής για τα προϊόντα που παραλήφθηκαν από τον Προμηθευτή καθώς τα παραστατικά αυτά δεν έχουν ηλεκτρονική μορφή και η κωδικοποίηση των προϊόντων είναι διαφορετική στον Προμηθευτή.

5. Προβλήματα κατά την τιμολόγηση και πληρωμή

- 1) Οι καταχωρήσεις των τιμολογίων γίνεται χειρονακτικά, με επιβάρυνση του αγοραστή σε χρόνο, κόστος και λάθη καταχώρησης.
- 2) Οι εγκρίσεις για πληρωμή των τιμολογίων που έχουν κοπεί από τους Προμηθευτές χρειάζονται πολύ χρόνο και διασταύρωση στοιχείων με την παραγγελία και τα δελτία αποστολής
- 3) Δεν υπάρχει κάποιος τρόπος άμεσης ενημέρωσης των δύο μερών (Αγοραστή και Προμηθευτή) για την κατάσταση των λογαριασμών τους, για πιθανές οφειλές και συμφωνία καρτέλας.

6. Προβλήματα κατά την σύνταξη αναφορών / ανάλυση εξόδων

- 1) Η σύνταξη αναφορών που περιέχουν δεδομένα από αγορές δεν είναι εύκολη καθώς τα δεδομένα (για προμηθευόμενα αγαθά και προμηθευτές) δεν είναι κατηγοριοποιημένα και προτυποποιημένα. Επομένως, αναλυτική αναζήτηση ανά προμηθευτή, κατασκευαστή, κατηγορία και κέντρο κόστους είναι αδύνατη να γίνει, με αποτέλεσμα η εταιρία να γνωρίζει μέσω των συστημάτων της μόνο τι εξόδεψε και σε ποιούς προμηθευτές, αλλά όχι τι ακριβώς αγόρασε και για ποιους εσωτερικούς πελάτες.
- 2) Οι αναφορές διοίκησης βασίζονται σε τιμολόγια και επομένως δεν είναι δυνατή η παραγωγή σωστών αναφορών αν π.χ. δεν έχει γίνει το κλείσιμο του τριμήνου, του έτους, κ.τ.λ. και δεν έχουν καταχωρηθεί όλα τα τιμολόγια ακόμα. Εναλλακτικό σύστημα αναφορών από παραγγελίες συνήθως είναι ανύπαρκτα.
- 3) Δεν υπάρχει ένα εργαλείο παρακολούθησης της αποτελεσματικότητας των Διαδικασιών Προμηθειών για εντοπισμό και λύση προμηθευτών.
- 4) Δεν είναι εύκολη η αξιολόγηση της ποιότητας συνεργασίας με τους Προμηθευτές (Χρόνοι παράδοσης, χρόνοι ανταπόκρισης σε παραγγελίες, ορθότητα εκπλήρωσης παραγγελιών κ.τ.λ.) καθώς η παρακολούθησή της απαιτεί μεγάλη λεπτομέρεια και χρόνο για τη συλλογή και επεξεργασία δεδομένων.
- 5) Το σύστημα παραγγελιών δεν τροφοδοτεί με στοιχεία την διεύθυνση προμηθειών ή άλλο ενδιαφερόμενο διευθυντικό στέλεχος που επιθυμεί να διερευνήσει την εσωτερική ανάλωση για να κάνει διαχείριση κόστους (spend management).

3.8.1.2 Βελτιώσεις πάνω στην παραδοσιακή διαδικασία προμηθειών

- Οι αιτήσεις για παραγγελίες προωθούνται **άμεσα** και **αυτοματοποιημένα** μέσω παραμετροποιημένων κριτηρίων προς έγκριση από τους αρμόδιους.
- **On-line δημοσίευση προκηρύξεων**, και εξατομικευμένες προσκλήσεις για συμμετοχή σε διαγωνισμούς και δημοπρασίες μέσω αυτοματοποίησης της

διαδικασίας πρόσκλησης Προμηθευτών για κάθε κατηγορία .

- **Η διαδικασία αξιολόγησης προμηθευτών αυτοματοποιείται** και γίνεται σύμφωνα με προκαθορισμένα κριτήρια. Μείωση λίστας προμηθευτών και Διατήρηση μόνο των προμηθευτών εκείνων με τους οποίους η συνεργασία είναι πιο συμφέρουσα.
- **Αύξηση του ανταγωνισμού και της διαφάνειας** της διαγωνιστικής διαδικασίας μέσω δημοπρασιών
- Οι αιτήσεις παραγγελιών γίνονται μόνο από **εξουσιοδοτημένους χρήστες**.
- Οι παραγγελίες γίνονται από εγκεκριμένους καταλόγους προμηθευτών και μέσω προκαθορισμένων διαδικασιών και έτσι **εξαλείφεται το Maverick Spending**, ενώ ταυτόχρονα παρατηρείται και μείωση λαθών στις παραγγελίες. Η αποστολή και λήψη παραγγελιών μπορεί να γίνει στο Internet, σε EDI, σε EDI / Internet ή σε ένα εξωδίκτυο, μπορεί να αυτοματοποιηθεί πλήρως και να ωθήσει αγοραστή και προμηθευτές να συνεργάζονται πάνω στο ίδιο σύστημα.
- Ο κύκλος από την αίτηση έως την ικανοποίηση της παραγγελίας είναι ορατός στο σύστημα μόνο για τα ενδιαφερόμενα μέρη (αιτών χρήστης-υπεύθυνος παραγγελιών-προμηθευτής).
- **Οι ηλεκτρονικές πληρωμές** μπορούν να επιταχύνουν τόσο τον κύκλο ικανοποίησης παραγγελιών όσο και το χρόνο πληρωμής των παραγγελιών.
- **Τα αποθέματα μπορούν να ελαχιστοποιηθούν** τόσο με την εισαγωγή της τμηματικής παράδοσης κατά παραγγελία, καθώς και υπάρχει παροχή άμεσων και ακριβών πληροφοριών σε αγοραστές και προμηθευτές μέσω των συστημάτων προμηθειών.
- **Αποτελεσματική Διαχείριση Πληροφορίας** και παραγωγή Αναφορών και Αναλύσεων με Διαχειριστική Αξία για τον Οργανισμό.
- **Το συνεργατικό εμπόριο** ανάμεσα σε μέλη της αλυσίδας προμηθειών μπορεί να γίνει πραγματικότητα, σε πολλές περιοχές που εκτείνονται από τη σχεδίαση προϊόντος μέχρι την πρόβλεψη ζήτησης.

3.8.1.3 Μετασχηματισμός / αυτοματοποίηση της αλυσίδας προμηθειών

Σχήμα 8. Μετασχηματισμός / αυτοματοποίηση της αλυσίδας προμηθειών



Λειτουργίες και διαδικασίες που υποστηρίζονται από τα συστήματα ηλεκτρονικών προμηθειών:

- Προηγμένη παραμετρική μηχανή για την αναζήτηση προϊόντων και προμηθευτών σε Ηλεκτρονικούς καταλόγους.
- Αυτόματη , παραγωγή προκηρύξεων, & αποστολή ειδοποιήσεων, καθώς και την υποδοχή απαντήσεων & προσφορών.
- Συστήματα αξιολόγησης προσφορών
- Συστήματα διαπραγματεύσεων με προμηθευτές-δημοπρασίες.
- Διαδικασία παραγωγής αιτήματος, αυτόματη δρομολόγηση έγκρισης και αποστολή παραγγελίας στον προμηθευτή..
- Υποστήριξη καρτών προμηθειών (P-Cards).
- Εργαλεία που υποστηρίζουν αναφορές με αξιολογήσεις για την παρακολούθηση των τιμών των προμηθευτών, την ποιότητα και την εξυπηρέτηση.
- Πρόσβαση σε υπηρεσίες υπολογισμού των φόρων, συγκρίσεις σε μεταφορικά

και υποστήριξη σε logistics.

- Εργαλεία και υπηρεσίες μεταφοράς στοιχείων παραστατικών (δελτία αποστολής , τιμολόγια κλπ) από συστήματα προμηθευτών σε συστήματα αγοραστών
- Υποστήριξη modules που αφορούν στην ολοκλήρωση με συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP), συστήματα πληρωμών και γενικής ή αναλυτικής λογιστικής.
- Αντιπαραβολή τιμολογίων προμηθευτών , ηλεκτρονική πληρωμή.

3.8.2 Οριοθετώντας τη λύση

Οι στρατηγικές που σχετίζονται με την υλοποίηση αναλύονται σε **5 κυρίους τομείς**:

- 1 Ανάθεση του έργου
- 2 Δημοσίευση Εφαρμογής
- 3 Ηλεκτρονικές προμήθειες από την Πλευρά του Αγοραστή/ Προμηθευτή (Buy or Supply Side e-Procurement).
- 4 Ηλεκτρονικές προμήθειες από την Πλευρά του Αγοραστή/ Προμηθευτή (Buy or Supply Side e-Procurement)
- 5 Βασικά ή/και Συμπληρωματικά Αγαθά (Πρώτες ή/και Βοηθητικές Ύλες) (Indirect or/and Direct Materials)

Ανάθεση του έργου: *Εσωτερική ή εξωτερική ανάπτυξη; (ERP Πάροχος ή Ειδικός στις ηλεκτρονικές προμήθειες) (ERP Vendor or an e-Procurement Specialist)*

A) Το λογισμικό για τις ηλεκτρονικές προμήθειες είναι τμήμα της σουίτας του ERP. Τα ERP συστήματα με τις προσθήκες αυτών των modules, μπορούν να εξυπηρετήσουν τα περισσότερα μέρη της διαδικασίας ηλεκτρονικών προμηθειών

ΥΠΕΡ

- Ολοκληρωμένη και λειτουργική συνήθως λύση.

- Υποστήριξη από ένα πάροχο.

ΚΑΤΑ

- Πρέπει το ERP να διαθέτει επεκτάσεις (modules).
- Κόστος πακέτου.
- Προσπαιτούμενα modules.
- Ευελιξία.

B) Εξειδικευμένο Ολοκληρωμένο πακέτο εφαρμογών για ηλεκτρονικές προμήθειες από εξειδικευμένο πάροχο.

ΥΠΕΡ

- Πολύ καλή λειτουργικότητα
- Μεταφορά τεχνολογίας

ΚΑΤΑ

- Κόστος
- Συνολική ευελιξία

Γ) Ξεχωριστές Εφαρμογές για κάθε διαφορεική διαδικασία Ηλεκτρονικών Προμηθειών, η οποία μπορεί να συνδεθεί με υπόλοιπα κομμάτια εφαρμογών ή με εφαρμογές του συστήματος ERP.

ΥΠΕΡ

- Best of Breed στρατηγική.
- Μεγάλη ευελιξία.
- Χρόνοι υλοποίησης πολύ μικρότεροι.
- Χαμηλότερο κόστος.

ΚΑΤΑ

- Ανάγκη πολλών διασυνδέσεων

1 Δημοσίευση Εφαρμογής: Που θα «φιλοξενηθεί» η εφαρμογή μου; (Εσωτερική Φιλοξενία / Παροχή Υπενοικίασης Εφαρμογών) (Host / Asp Model).

Η απόφαση αυτή αφορά στη φιλοξενία της εφαρμογής ηλεκτρονικών προμηθειών Υπάρχουν δύο επιλογές:

A) Εσωτερικά στην επιχείρηση που επιθυμεί να εισάγει σύστημα Ηλεκτρονικών Προμηθειών.

ΥΠΕΡ

- Πλήρης έλεγχος.

ΚΑΤΑ

- Πρόσβαση εξωτερικών συνεργατών στο εσωτερικό σύστημα (θέμα security).
- Ανάγκη συντήρησης 3rd party δεδομένων όπως κατάλογοι με αποτέλεσμα αύξηση του φόρτου εργασίας.
- Ανάγκη τεχνικής υποστήριξης των εμπορικών συνεργατών που συνδέονται στην εφαρμογή της εταιρείας.
- Επενδύσεις σε H/W, S/W και προσωπικό, δηλ. υψηλό κόστος.

B) Σε εσωτερικό οργανισμό που παρέχει τις εφαρμογές υπό μορφή υπηρεσίας (Application Service Provider- ASP). Οι ASPs είναι οργανισμοί που παρέχουν υπηρεσίες ηλεκτρονικών προμηθειών που εξυπηρετούν και την πλευρά του αγοραστή και την πλευρά του πωλητή. Οι οργανισμοί αυτοί δίνουν την ευκαρία στις επιχειρήσεις-αγοραστές και πωλητές- να συμμετέχουν σε ηλεκτρονικές εμπορικές κοινότητες χωρίς να χρειάζεται να αγοράσουν, να εγκαταστήσουν ή να διατηρήσουν το δικό τους λογισμικό.

ΥΠΕΡ

- Συντομότεροι χρόνοι υλοποίησης (time-to value).
- Εξειδίκευση παρόχου και μεταφορά τεχνογνωσίας.
- Κόστος ανάλογα με την χρήση ή/και το όφελος.
- Καμία επένδυση σε H/W & S/W.
- Μία σύνδεση για όλους τους προμηθευτές και υπηρεσίες.
- Καμία υποχρέωση τεχνικής ή διαδικαστικής υποστήριξης προμηθευτών, αναλαμβάνει ο πάροχος.
- Σταδιακή και επιλεκτική υλοποίηση υπηρεσιών.

ΚΑΤΑ

- Μικρότερος βαθμός δέσμευσης για χρήση της υπηρεσίας, αφού η

προέλευση τους δεν είναι «εσωτερική» και αντιμετωπίζεται διστακτικά από τους χρήστες.

- Σχετική δυσκολία εξατομίκευσης υπηρεσιών.

2 Ηλεκτρονικές προμήθειες από την Πλευρά του Αγοραστή/ Προμηθευτή (Buy or Supply Side e-Procurement).

Σύμφωνα με την πλευρά της επιχειρηματικής οντότητας που δημιουργεί την ηλεκτρονική B2B αγορά και καλεί τις άλλες πλευρές σε συναλλαγή, οι αγορές διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

A) Αγορές καθοδηγούμενες από αγοραστής (buyer-driven), όπου η ηλεκτρονική αγορά δημιουργείται από ένα αγοραστικό οργανισμό ή ένα συνεταιρισμό αγοραστών, που προέρχονται συνήθως από τον ίδιο επιχειρηματικό κλάδο και προμηθεύονται προϊόντα και υπηρεσίες μέσω διαδικτύου.

B) Αγορές καθοδηγούμενες από προμηθευτές (seller-driven), όπου η ηλεκτρονική αγορά δημιουργείται από μία εταιρεία ή ένα συνεταιρισμό προμηθευτών ή πωλητών, οι οποίοι πωλούν προϊόντα και υπηρεσίες μέσω διαδικτύου.

Γ) Ανεξάρτητες αγορές (independent), τις οποίες διαχειρίζονται πάροχοι τεχνολογικών εφαρμογών. Σε αυτή τη περίπτωση η ηλεκτρονική αγορά δημιουργείται από κάποιον πάροχο τεχνολογικών εφαρμογών για την υλοποίηση και υπηρεσίες σε αγοραστής και προμηθευτές αγαθών. Οι ηλεκτρονικές αυτές αγορές παρέχουν υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας στους συμμετέχοντες και λειτουργούν ακολουθώντας το μοντέλο ASP (Application Service Provider).

Σε τι είδους σχήμα θα προσχωρήσει η εταιρεία, εξαρτάται από τον επιχειρησιακό στόχο που επιδιώκει (βελτίωση προμηθειών= προφίλ αγοραστή άρα buyer driven, βελτίωση πωλήσεων= προφίλ προμηθευτή άρα supplier driven, ή ισόρροπη βελτίωση τόσο της εφοδιαστικής όσο και της εμπορικής αλυσίδας= συμμετοχή σε ανεξάρτητη αγορά).

3 Κάθετες ή οριζόντιες ηλεκτρονικές Προμήθειες (Vertical or Horizontal e-Procurement).

Αυτή η απόφαση συνήθως απασχολεί σε μεγάλο βαθμό τους **αγοραστές**, καθώς οι προμηθευτές εκ των πραγμάτων συμμετέχουν σε κάθε τύπο.

Οι ηλεκτρονικές αγορές διακρίνονται σε οριζόντιες, όπου συμμετέχουν εταιρίες ανεξάρτητα από τον κλάδο δραστηριότητας τους και κάθετες, όπου συμμετέχουν εταιρίες από συγκεκριμένο κλάδο.

Σε ότι αφορά τις οριζόντιες

ΥΠΕΡ

- Ευρεία ποικιλία συνεργατών και εφαρμογών.
- Χαμηλότερο κόστος χρήσης υπηρεσιών.
- Λιγότερες υποχρεώσεις και περιορισμοί σαν μέλος.

ΚΑΤΑ

- Μικρότερη γκάμα εξειδικευμένων συνεργατών,
- Λιγότερες επιλογές για εξειδικευμένες υπηρεσίες και παροχές.

4 Βασικά ή/και Συμπληρωματικά Αγαθά (Πρώτες ή/και Βοηθητικές Ύλες) (Indirect or/and Direct Materials).

Τα υλικά προμηθειών διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

A) Βασικά (direct).

Τα βασικά υλικά περιλαμβάνουν υλικά που αγοράζονται για να χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή και είναι άμεσα συσχετισμένα με την παραγωγή των τελικών αγαθών.

B) Υποστηρικτικά (indirect).

Τα υποστηρικτικά περιλαμβάνουν προϊόντα και υπηρεσίες που δεν έχουν άμεσο αποτέλεσμα στα τελικά/παραγόμενα αγαθά.

3.8.3 Το σύνολο του έργου

Η υλοποίηση ενός έργου Ηλεκτρονικών Προμηθειών θα επιφέρει αλλαγές που δεν θα περιορίζονται στον ανασχεδιασμό των εσωτερικών διαδικασιών της επιχείρησης αλλά θα αφορούν μια γενικότερη επιχειρησιακή αναμόρφωση του κύκλου προμηθειών σε στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο.

Η κάθε επιχείρηση ή οργανισμός που επιθυμεί να υιοθετήσει μια λύση ηλεκτρονικών προμηθειών θα πρέπει να γνωρίζει πώς να προσεγγίσει την κάθε συνιστώσα του συνολικού έργου, τόσο ως προς την ανάλυση των απαιτήσεων και το σχεδιασμό της όσο και ως προς την τελική υιοθέτηση και λειτουργία της.

Μέσα από τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών, τον καθορισμό των στρατηγικών προσανατολισμών της εκάστοτε επιχείρησης και την υιοθέτηση εργαλείων που θα συμβάλουν στην υλοποίηση του οράματός της, θα καθοριστεί τελικά η ίδια της η φιλοσοφία σε όλα τα θέματα προμηθειών.

3.8.3.1 Οι Πέντε Βασικές Περιοχές του Έργου

Σε αυτή την παρουσιάζονται οι **5 βασικές περιοχές του έργου**, πως διαχειρίζονται οι προαναφερθείσες αλλαγές στον τομέα των προμηθειών αλλά και ποια είναι τα εργαλεία που διευκολύνουν τη μετάβαση.

3.8.3.1.1 Εντοπισμός των κατάλληλων εφαρμογών και υπηρεσιών ηλεκτρονικών προμηθειών

Ο εντοπισμός των κατάλληλων – για τον κάθε οργανισμό - Εφαρμογών και Υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Προμηθειών αφορά στην εκτίμηση και ανάλυση ορισμένων παραγόντων, οι οποίοι θα μας οδηγήσουν στην αναγνώριση της βέλτιστης λύσης Ηλεκτρονικών Προμηθειών. Η Ανάλυση γίνεται μέσω της διεξαγωγής της Επιχειρηματικής Μελέτης (Business Case), η οποία στην τρέχουσα ενότητα χρησιμοποιείται για να δώσει απαντήσεις στα εξής σημαντικά ερωτήματα:

- Ποιες είναι οι λειτουργίες προμηθειών οι οποίες επιδέχονται βελτιώσεις;

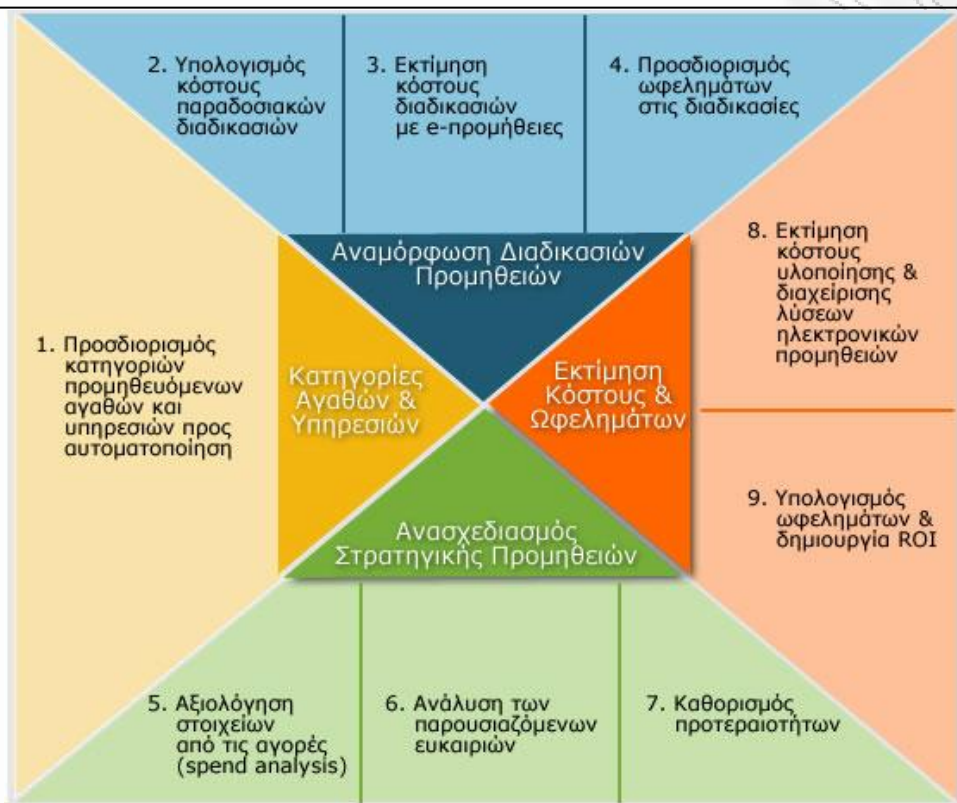
- Ποια είναι τα κόστη αγορών τα οποία μπορώ να μειώσω;
- Ποιες οι λύσεις ηλεκτρονικού εφοδιασμού οι οποίες διατίθενται για βελτίωση αυτών;
- Ποιο θα είναι κόστος υλοποίησης της λύσης Ηλεκτρονικού Εφοδιασμού;
- Ποια θα είναι τα οφέλη που θα προκύψουν από την υιοθέτηση των λύσεων που ανέδειξε η ανάλυση που διεξήχθη;

Ο εντοπισμός των παρουσιαζόμενων ευκαιριών για περιορισμό χρόνου και κόστους επιτυγχάνεται προσεγγίζοντας δύο περιοχές οι οποίες επιδέχονται βελτιώσεις ξεχωριστά. Οι δύο αυτές περιοχές είναι οι εξής:

- Διαδικασίες Προμηθειών vs. Διαδικασίες Ηλεκτρονικών Προμηθειών και
- Ανασχεδιασμός Στρατηγικής Προμήθειας Αγαθών και / ή Υπηρεσιών.

Η πορεία διεξαγωγής μιας Επιχειρηματικής Μελέτης που αφορά τις Προμήθειες, περιγράφεται και αναλύεται μέσω ενός διαγράμματος. Τα βήματα εκτέλεσης της Επιχειρησιακής Μελέτης με τη βοήθεια της οποίας θα εντοπιστεί η βέλτιστη λύση για την οργάνωση της Στρατηγικής Προμηθειών, φαίνονται στο σχήμα (9) που ακολουθεί.

Σχήμα 9. Πώς θα υλοποιηθεί η βέλτιστη λύση ηλεκτρονικών προμηθειών (e-procurement)



Όσο αφορά στην Αναμόρφωση Διαδικασιών Προμηθειών

Το κομμάτι αυτό της ανάλυσης αφορά την αναμόρφωση των σχετικών διαδικασιών με τις προμήθειες. Πιο συγκεκριμένα σε αυτά τα 3 βήματα διενεργείται:

- 1) Αξιολόγηση των υφιστάμενων διαδικασιών προμηθειών.
- 2) Εκτίμηση του κόστους διαδικασιών με την εφαρμογή λύσης ηλεκτρονικών προμηθειών.
- 3) Προσδιορισμός ωφελημάτων που θα προκύψουν από την αξιοποίηση ηλεκτρονικών λύσεων.

Όσο αφορά στον Ανασχεδιασμό Στρατηγικής Προμηθειών

Το κομμάτι της ανάλυσης αφορά τον ανασχεδιασμό της στρατηγικής προμήθειας αγαθών και / ή υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα σε αυτά τα 3 βήματα διενεργείται:

- 1) Ανάλυση εξόδων (spend analysis) και άντληση χρήσιμων πληροφοριών.

- 2) Εντοπισμός ευκαιριών σύμφωνα με τις δυνατότητες των ηλεκτρονικών προμηθειών.
- 3) Καθορισμός προτεραιοτήτων μεταξύ των επιλεγμένων κατηγοριών αγαθών και υπηρεσιών προς αυτοματοποίηση.

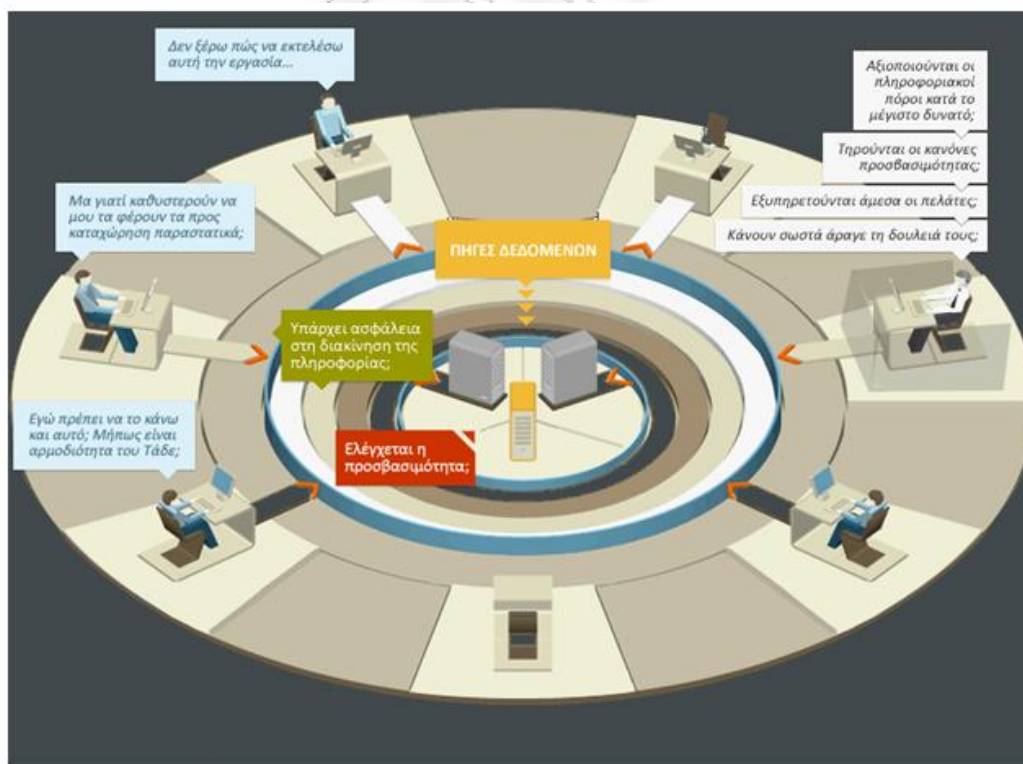
3.8.3.1.2 Διαχείριση ροής εργασίας και εξουσιοδότηση εσωτερικών χρηστών

A) Το πρόβλημα στη Διαχείριση Ροής Εργασιών

Σε κάθε οργανισμό, ανεξάρτητα του μεγέθους του, όλες οι λειτουργίες εκτελούνται μέσα από μια σειρά διαδικασιών, άλλοτε απλών και άλλοτε πιο πολύπλοκων σε χρόνο εκτέλεσης και απασχολούμενους πόρους.

Τα βήματα κάθε διαδικασίας, πέραν της πολυπλοκότητάς τους, μπορεί να επαναλαμβάνονται πολλές φορές μέσα σε μια ημέρα. Όπως είναι φυσικό, οι διαδικασίες αυτές είναι δύσκολο να διαχειριστούν και να παρακολουθηθούν.

Σχήμα 10. Διαχείριση Ροής Εργασιών



Αυτό που έχει σημασία για την αύξηση της αποδοτικότητας στην εκτέλεση των καθημερινών διαδικασιών είναι η σειρά εκτέλεσης των βημάτων τους και η ταχύτητα ανταπόκρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Η εκτέλεση των βημάτων της διαδικασίας με λάθος σειρά, ή κάποια καθυστερημένη / λανθασμένη ενέργεια, από κακή συνεννόηση ή λόγω φόρτου εργασίας, προκαλεί προβλήματα στο μηχανισμό και πιθανές παρεξηγήσεις μεταξύ του έμψυχου δυναμικού, αφού κάποιος τελικά πρέπει να επωμισθεί το κόστος της όποιας καθυστέρησης ή αποτυχίας.

B) Λύσεις Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Ροής Εργασιών

Οι λύσεις Διαχείρισης Ροής Εργασιών και Εξασφάλισης τήρησης των κανόνων Προσβασιμότητας, υλοποιούν αφορούν στην βήμα-προς βήμα και ξεκάθαρη αποτύπωση όλων αυτών των λειτουργιών. Έτσι, σε κάποιο κεντρικό σύστημα, αφομοιώνεται η κεντρική οργανωτική δομή του Οργανισμού (τμήματα, υποτμήματα κ.τ.λ.) καθώς και οι θέσεις εργασίας και τα καθήκοντα ανά υπάλληλο. Αυτή η ανάλυση, καθιστά εύκολη την μετέπειτα σύνδεση υπαλλήλων με καθήκοντα, ροές διαδικασιών και ανάλωση πόρων για την διεκπεραίωση κάθε εργασίας.

Έτσι, τελικά διαμορφώνεται ένα εργαλείο ελέγχου και καθοδήγησης των εργασιών των εσωτερικών χρηστών μέσω του οποίου επιτυγχάνονται:

- **Μείωση του χρόνου του κύκλου εργασιών** ιδιαίτερα σε διαδικασίες ρουτίνας (περισσότερος χρόνος για πιο ουσιαστική εργασία).
- **Εντοπισμός και κατάργηση εργασιών που δεν προσδίδουν καμία επιπλέον αξία** στον Οργανισμό.
- **Μείωση του επιχειρηματικού ρίσκου** μέσω εξασφάλισης της καλύτερης δυνατής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων και μέσω ταχύτερης και αποτελεσματικότερης εξυπηρέτησης συνεργατών.
- **Βελτιωμένο έλεγχο επιχειρησιακών διεργασιών**, με πολύ μικρότερη παρέμβαση από τη διοίκηση και λιγότερες πιθανότητες για καθυστερήσεις ή για λάθος κατανομή εργασίας από άλλα συστήματα.
- **Βελτιωμένη ποιότητα υπηρεσιών**, μέσω ταχύτερων χρόνων απόκρισης με το

καλύτερο διαθέσιμο άτομο.

- **Μικρότερο κόστος εκπαίδευσης προσωπικού**, επειδή η εργασία μπορεί να καθοδηγείται μέσω περίπλοκων διαδικασιών.
- **Μικρότερο κόστος διαχείρισης**, το οποίο επιτρέπει σε διευθυντές να επικεντρώνουν την προσοχή τους στην καθοδήγηση υπαλλήλων και στη διαχείριση ειδικών περιπτώσεων, αντί να ασχολούνται με θέματα τετριμμένων αναφορών και διανομής.
- **Βελτιωμένη ικανοποίηση χρηστών**. Οι χρήστες συνήθως, έχουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη ότι κάνουν το καλύτερο που μπορούν και μπορούν να έχουν μεγαλύτερη ικανοποίηση όταν ολοκληρώνουν την εργασία τους με λιγότερες αντικρουόμενες απαιτήσεις.

Γ) Πως η στρατηγική ηλεκτρονικών προμηθειών υποστηρίζεται από την διαχείριση ροής εργασιών;

Μια στρατηγική ροής εργασιών πρέπει να υποστηρίζει τους στόχους της στρατηγικής προμηθειών. Ειδικότερα μπορεί:

- **Να υποστηρίξει την εντιμότητα, την αξία για τα χρήματα και τη εταιρική διακυβέρνηση**

Πιστοποιώντας ότι οι μεγάλης αξίας ή/ και υψηλού κινδύνου συναλλαγές διαχειρίζονται εκ των προτέρων με τα βήματα ροής εργασιών να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζουν ότι ο οργανισμός προστατεύεται από ακατάλληλες αποφάσεις που λαμβάνονται.

Παρακολουθήστε όλες τις άλλες συναλλαγές και επιτρέψτε να εισαχθεί μια εξαίρεση της διαχείρισης κουλτούρας όπου οι εξαιρέσεις στις τάσεις εγκρίνονται εκ των προτέρων ή/ και ελέγχονται εκ των υστέρων ανάλογα με την περίπτωση.

- **Να διαχωρίσει τα καθήκοντα**

Η ροή εργασιών πρέπει να είναι σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο που να

ενισχύσει το διαχωρισμό των καθηκόντων όπου θεωρείται ότι υπάρχει ένας επιχειρησιακός κίνδυνος. Αυτό μπορεί να περιλάβει χωριστή εξουσιοδότηση δέσμευσης και δαπανών για την τοποθέτηση συμβάσεων, ή το διαχωρισμό της τεχνικής και εμπορικής εξέτασης των προσφορών και των αποκρίσεων των υποβαλλόντων.

- **Να υποστηρίξει την αυτοματοποίηση της χαμηλής αξίας προμηθειών**

Μια κατάλληλη χαμηλής αξίας στρατηγική πρέπει να εισαχθεί με στόχο τη μείωση της χειρωνακτικής επεξεργασίας δραστηριοτήτων. Η ροή εργασιών μπορεί να χρησιμοποιηθεί εκ των προτέρων για τη διαχείριση των δαπανών χαμηλής αξίας και μπορεί να υποστηρίξει την αλλαγή κουλτούρας από τον έλεγχο μέχρι την οργάνωση.

- **Να υποστηρίξει μια προσέγγιση κατηγορίας προμηθειών**

Χρησιμοποιώντας τα εργαλεία όπου οι κατηγορίες προμηθειών καθορίζονται βάσει του κινδύνου και των δαπανών θα επιτρέψουν στη ροή εργασιών να τεθεί με τον κατάλληλο τρόπο. Τα επίπεδα ελέγχου για την καθημερινή παραγγελία των αναλωσίμων από έναν προεπιλεγμένο προμηθευτή πρέπει να έχει ένα διαφορετικό δρόμο ροής εργασιών από εκείνους που υποβάλλουν προσφορές για ένα μεγάλο συμβόλαιο εξωτερικής ανάθεσης Πληροφοριακών Τεχνολογιών για παράδειγμα.

3.8.3.1.3 Ανάπτυξη υπηρεσιών και διαχείριση σχέσεων με προμηθευτές

Η υιοθέτηση ενός συστήματος Ηλεκτρονικών Προμηθειών από έναν Οργανισμό προϋποθέτει την **εξασφάλιση της Ηλεκτρονικής συνεργασίας με τους Προμηθευτές** του. Σε αυτή την ενότητα γίνεται αναφορά στα εξής θέματα που αφορούν στην εμπλοκή των προμηθευτών:

- Σε ποια σημεία επηρεάζεται ο παραδοσιακός τρόπος συνεργασίας ενός Οργανισμού με τους Προμηθευτές του, μετά την υιοθέτηση συστήματος Ηλεκτρονικών Προμηθειών;

- Σε τι επωφελείται ο Προμηθευτής από την Ηλεκτρονική συνεργασία με τους Πελάτες του όσον αφορά τις διαδικασίες;
- Ποιες είναι οι υπηρεσίες που αλλάζουν από την πλευρά των προμηθευτών κατά την εμπλοκή τους στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο με τους Πελάτες του;

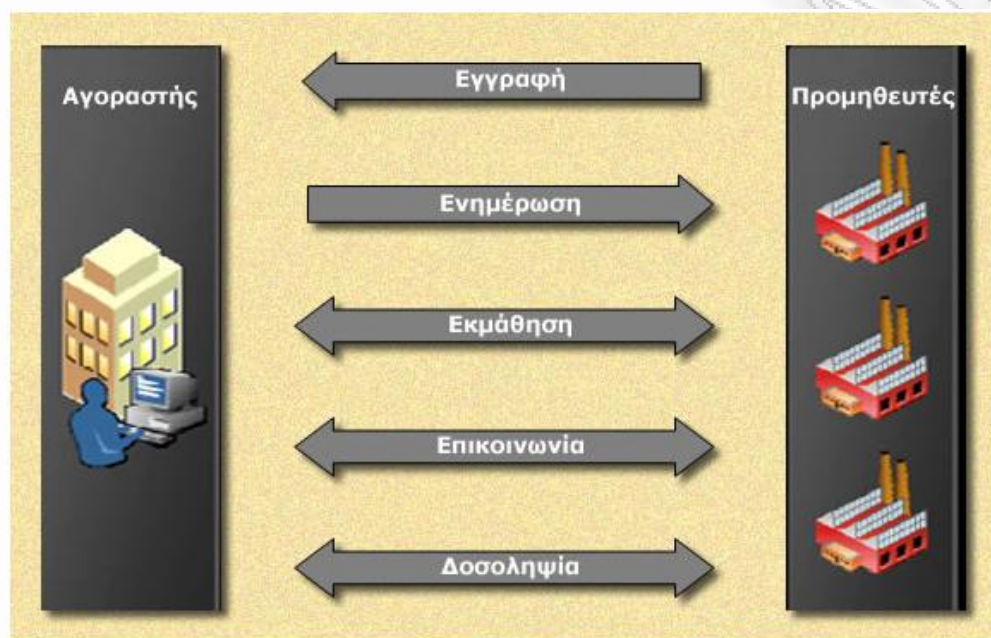
Είναι προφανές, ότι ένα σύστημα Ηλεκτρονικών Προμηθειών δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς προμηθευτές που θα είναι διατεθειμένοι και θα μπορούν να εμπορευτούν ηλεκτρονικά.

Θέματα υιοθέτησης και δραστηριοποίησης προμηθευτών, πρέπει να απασχολούν κάθε επιχείρηση η οποία ενδιαφέρεται να προμηθευτεί ηλεκτρονικά γιατί οι προμηθευτές εμπλέκονται σε κάθε στάδιο των καθημερινών δραστηριοτήτων Ηλεκτρονικών Προμηθειών.

Ο παραδοσιακός τρόπος συνεργασίας αγοραστή προμηθευτή αλλάζει τόσο στο κομμάτι της ενεργοποίησης του που παραδοσιακά γίνεται με αλληπάλληλες προσωπικές επαφές, όσο και στο κομμάτι του μέσου επικοινωνίας το οποίο παραδοσιακά γίνεται με διαφορετικά έγγραφα κατά περίπτωση, τηλέφωνα, φαξ και κάθε άλλο μέσο γραπτής ή προφορικής επικοινωνίας.

Οι προμηθευτές ξεκινούν την ένταξη τους σε ένα ηλεκτρονικό σύστημα προμηθειών με την εγγραφή και ενεργοποίηση τους (On-line Εγγραφή & Ενεργοποίηση Προμηθευτών) . Οι πελάτες-αγοραστές, τους διαθέτουν ειδικό σημείο πρόσβαση μέσω του οποίου μπορούν να αλληλεπιδρούν άμεσα με τις εφαρμογές.

Σχήμα 11. Δυνατότητες που παρέχονται από ένα σύστημα ηλεκτρονικών προμηθειών σε αγοραστές και προμηθευτές



Ενδεικτικά μέσω του ειδικού σημείου πρόσβασης του, ο προμηθευτής θα έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει τα εξής:

Εγγραφή: υποβολή στοιχείων της εταιρίας του και αίτηση για έγκριση εισαγωγής σε ηλεκτρονικούς καταλόγους/συμμετοχή σε δημοπρασίες/συναψη συμβολαίων με τον πελάτη κ.τ.λ.

Ενημέρωση: να δει γενικές ανακοινώσεις του πελάτη του σχετικά με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες ή και ειδικότερες που σχετίζονται με τις προμήθειες του (διαγωνισμούς, δημοπρασίες, συμβάσεις)

Εκμάθηση: να ενημερωθεί για το πώς λειτουργεί η εφαρμογή του πελάτη του και τι χρειάζεται ο ίδιος να κάνει και να γνωρίζει για να συμμετάσχει στις διάφορες λειτουργίες της. Ακόμα μπορεί και ο ίδιος να «ανεβάσει» ενημερωτικό υλικό που αφορά τον πελάτη του.

Επικοινωνία: να εισάγει πληροφορίες και ανακοινώσεις που μπορεί να αφορούν τον πελάτη του σχετικά με την δική του εταιρεία και να επικοινωνήσει μαζί του

Δοσοληψία: ο αγοραστής και ο προμηθευτής ανταλλάσσουν ηλεκτρονικά έγγραφα που αφορούν παραγγελίες, τιμολόγια, προσφορές, αναφορές, κ.λ.π.

Παροχή On-line Υπηρεσιών στους Προμηθευτές

Η παροχή On-line Υπηρεσιών στους Προμηθευτές έχει αντίστοιχη αξία για αυτούς, όση για την ίδια την Επιχείρηση-Αγοραστή καθόσον:

- Επικοινωνεί με όλους τους χρήστες των πελατών του με τον ίδιο τρόπο για όλες τις περιπτώσεις αγορών, γεγονός που του μειώνει τα διαδικαστικά του κόστη.
- Γνωρίζει ότι μέσω του συστήματος δεν γίνονται λάθη σε αναγραφές τιμών και κωδικών, πράγμα που του αφαιρεί χρόνο από πολλαπλές επαληθεύσεις εντολών παραγγελιών.
- Αντιλαμβάνεται άμεσα τις απαιτήσεις του πελάτη του και μπορεί να τις απαντήσει από οποιοδήποτε μέρος σε οποιαδήποτε στιγμή, εφόσον έχει πρόσβαση στο Internet.
- Συγκεντρώνεται περισσότερο στην τήρηση των συμβάσεων παρά σε «πολιτικές», γνωρίζοντας ότι τα ηλεκτρονικά συστήματα προμηθειών είναι αδιάβλητα..
- Δεν προσθέτει υπολογίσιμο διαδικαστικό κόστος με την αύξηση του όγκου πωλήσεων και παραγγελιών μέσω του ηλεκτρονικού συστήματος.

Οι υπηρεσίες που αλλάζουν εκ μέρους των προμηθευτών μετά την ένταξη τους σε συστήματα ηλεκτρονικών αγορών/προμηθειών αφορούν κυρίως:

- το περιεχόμενο των τιμοκαταλόγων τους και την διαχείριση του και
- τον τρόπο Δημοσίευσης Πληροφοριών προς τους πελάτες τους.
-

3.8.3.1.4 Δημοσίευση και προώθηση της εφαρμογής ηλεκτρονικών προμηθειών

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζουμε το «περιβάλλον», δηλαδή τα δίκτυα (Internet, Intranet, Extranet) στα οποία μπορεί να δημοσιευτεί η εφαρμογή Ηλεκτρονικών Προμηθειών ώστε να έχουν πρόσβαση σε αυτή όλοι οι ενδιαφερόμενοι χρήστες. Συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά στα παρακάτω θέματα:

- A) Παρουσίαση δικτύων και ενδεικτική αναφορά στο τι μέρος και λειτουργικότητα της εφαρμογής μπορεί να δημοσιευτεί σε κάθε ένα από αυτά.
- B) Συνιστώσες επιτυχημένης προώθησης μιας Εφαρμογής Ηλεκτρονικών Προμηθειών σε εσωτερικούς και εξωτερικούς χρήστες.

A) Δημοσίευση Εφαρμογής (Web site / Extranet / Intranet posting)

Η επιλογή αφορά στο δίκτυο στο πώς και σε ποιο δίκτυο θα δημοσιεύονται διάφορες πληροφορίες που θα αφορούν το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας, αλλά και μέρη της εφαρμογής. Συγκεκριμένα οι επιλογές σχετικά με την δημοσίευση είναι οι εξής:

1) **Internet** – Το Internet αποτελεί το γνωστό σε όλους μας παγκόσμιο δίκτυο επικοινωνιών, το περιεχόμενο του οποίου μπορεί να έχει πρόσβαση οποιοσδήποτε μέσω μιας απλής σύνδεσης σε αυτό.

Το Internet μπορεί να **χρησιμοποιηθεί** σε σχέση με τις προμήθειες με τους εξής τρόπους:

- Εγγραφή / Πιστοποίηση / Αξιολόγηση νέων προμηθευτών (Registration Authorization)
- Εκπαίδευση των προμηθευτών για συμμετοχή στις ηλεκτρονικές διαδικασίες
- Παροχή ενός καναλιού επικοινωνίας με τους προμηθευτές (μέσω mail) αλλά και μείωση των ερωτημάτων με συμπερίληψη FAQ (Frequently Asked Questions).
- Παροχή πληροφόρησης στους προμηθευτές και τις ομάδες συμφερόντων σε

αυτή με ελεγχόμενη πρόσβαση (π.χ. ανακοινώσεις, διαγωνισμοί, προσκλήσεις κλπ).

- Διασύνδεση με εφαρμογή για αλληλεπίδραση των προμηθευτών με διάφορες λειτουργίες της εφαρμογής (π.χ. υποβολή προσφοράς, συμμετοχή σε δημοπρασίες κ.τ.λ.)
- Προώθηση των προϊόντων και / ή των υπηρεσιών της / λειτουργία marketing

2) **Intranet** – Το Intranet λειτουργεί με τρόπο παρόμοιο με αυτόν που λειτουργεί το Internet, με τη διαφορά ότι το περιεχόμενό του είναι προσβάσιμο μόνο από εξουσιοδοτημένους χρήστες μέσα στην ίδια την επιχείρηση και όχι από όλους.

Μερικές από τις δυνατότητες που προσφέρει το Intranet στην εταιρία, στο οποίο θα έχουν αναπτυχθεί και παραμετροποιημένα σημεία πρόσβασης για τους εσωτερικούς χρήστες (Profiling Systems), είναι οι εξής:

- Παροχή πληροφόρησης στους εργαζόμενους σε αυτή με ελεγχόμενη πρόσβαση (π.χ. ανακοινώσεις, βάσεις δεδομένων κ.τ.λ.)
- Κανονισμοί, εσωτερικά σημειώματα, φόρμες, εντυπα και διαδικασίες εκτέλεσης εργασιών και σχετικοί αρμόδιοι για παροχή πληροφοριών.
- Οργανωτική δομή εταιρίας και παροχή ενός καναλιού επικοινωνίας από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω στην ιεραρχία αλλά και μεταξύ των τμημάτων.
- Πρόσβαση σε λειτουργικές περιοχές της εφαρμογής και εκτέλεση καθηκόντων.

3) **Extranet** – Τα Extranet λειτουργούν με παρόμοιο τρόπο με αυτόν που λειτουργεί το Intranet με τη διαφορά ότι σε αυτά έχει πρόσβαση και ένα συγκεκριμένος αριθμός εξωτερικών συνεργατών οι οποίοι έχουν δικαίωμα διασύνδεσης με την εταιρία, και οι οποίοι έχουν πρόσβαση μόνο σε συγκεκριμένες εφαρμογές και για συγκεκριμένο λόγο. Είναι δηλ ένα intranet με «επεκτάσεις» internet.

Για παράδειγμα, θα μπορούσε μία εταιρία-αγοραστής να αναπτύξει ένα extranet στο οποίο θα συνδέονται όλοι οι εξωτερικοί της συνεργάτες, προμηθευτές, πελάτες κλπ και θα έχουν μία σειρά από πληροφορίες και δυνατότητες πρόσβασης σε

επιλεγμένες εφαρμογές. Λόγω του γεγονότος ότι το extranet αποτελεί στην ουσία ένα intranet δημοσιευμένο στο internet, συσσωρεύει και μεγιστοποιεί την συνδυασμένη ανάγκη κλειστής ασφάλειας και ανοικτής πρόσβασης σε εφαρμογές ταυτόχρονα τόσο για εσωτερικούς, όσο και για εξωτερικούς χρήστες. Η χρήση αυτών των τεχνολογιών έχει σήμερα όλο και μικρότερη αξία καθώς οι εταιρίες τείνουν να υλοποιούν δύο περιβάλλοντα, ένα intranet για τους εσωτερικούς και ένα internet για τους εξωτερικούς χρήστες που μπορούν να συντηρούν και να διαχειρίζονται καλύτερα και ευκολότερα .

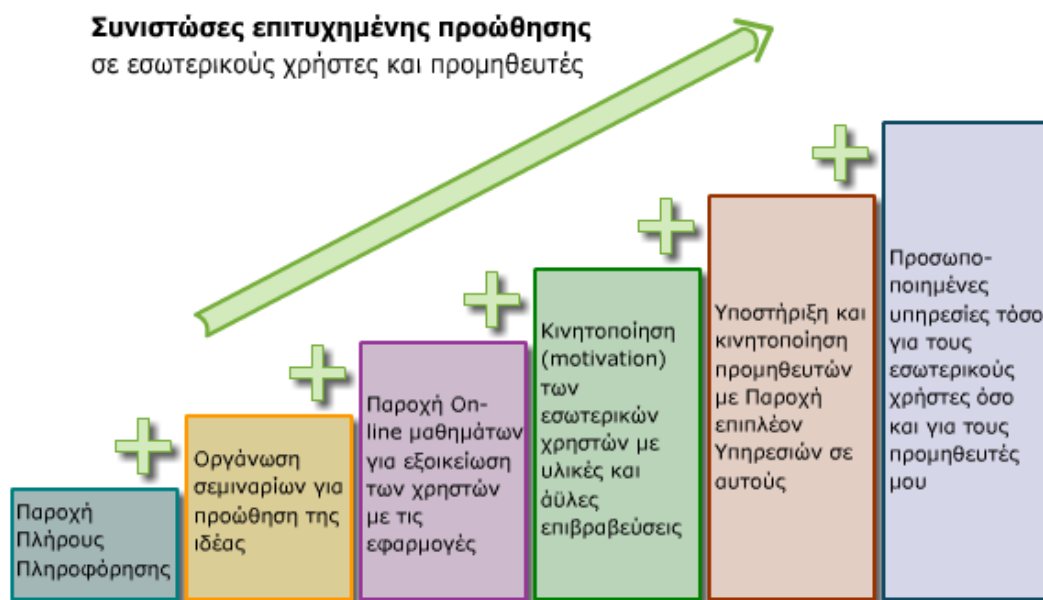
B) Προώθηση εφαρμογής ηλεκτρονικών προμηθειών (σε προμηθευτές και εσωτερικούς χρήστες)

Η υλοποίηση ενός προγράμματος ηλεκτρονικών προμηθειών δεν θα έχει καμία τύχη, αν το έργο δεν υλοποιηθεί σταθερά , έγκαιρα και έμπρακτα από την διοίκηση και τους άμεσα εμπλεκόμενους χρήστες και προμηθευτές. Υπάρχουν πολλές συνταγές επιτυχίας για την προώθηση του έργου, όπως αναφέρονται και στο επόμενο σχήμα (12).

Θα προσθέσουμε όμως και μερικές σημαντικές γενικές συνιστώσες που ισχύουν για κάθε έργο, είτε αυτό είναι ηλεκτρονικών προμηθειών είτε όχι.

- Συμμετοχή και υποστήριξη από το management
- Ορισμός και συνεχής δραστηριοποίηση ενός project sponsor
- Εμπλοκή από νωρίς και σε όλα τα στάδια του έργου, συγκεκριμένων «ειδικών» από όλα τα τμήματα (experts).

Σχήμα 12. Συνιστώσες επιτυχημένης προώθησης



Ο τρόπος υλοποίησης των δράσεων για την προβολή και εμπέδωση του έργου μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους. Γενικά τα δίκτυα παρέχουν την δυνατότητα - στην επιχείρηση να προωθήσει το επιχειρησιακό της πλάνο και τη νέα της πολιτική στους εσωτερικούς χρήστες, στους προμηθευτές και σε άλλους ενδιαφερόμενους. Ένας από τους σύγχρονους τρόπους είναι μέσω διαδραστικών διεπαφών, που θα παρέχουν τόσο έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση σε όλους τους ενδιαφερόμενους, όσο και ηλεκτρονική πηγή εκμάθησης του τρόπου λειτουργίας της εφαρμογής και διεξαγωγής των εργασιών, ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να καταστήσει δυνατή την υιοθέτηση της ιδέας της, από το σύνολο των ενδιαφερομένων.

3.8.3.1.5 Πρότυπα και τεχνολογίες

Εξ ορισμού, μια αλυσίδα προμηθειών περιλαμβάνει τη ροή πληροφοριών προς και από όλες τις συμμετέχουσες –στον κύκλο προμηθειών- οντότητες. Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να υποστηρίζουν τις φυσικές αποστολές ή τις αποστολές ψηφιακών προϊόντων και / ή υπηρεσιών. Πολλά, αν όχι όλα τα προβλήματα της αλυσίδας προμηθειών είναι αποτέλεσμα κακής ροής και κακής ποιότητας πληροφοριών.

Οι πληροφορίες που σχετίζονται με τις συναλλαγές τυπικά παρουσιάζονται με τη μορφή εγγράφων όπως για παράδειγμα οι προσφορές, οι παραγγελίες, τα τιμολόγια, οι αποστολές και οι δηλώσεις. Επίσης, οι πληροφορίες συναλλαγών είναι συνδεδεμένες με γεγονότα και συνήθως έχουν μεγάλο όγκο.

Η πληροφορία μπορεί να προτυποποιηθεί (μέσω XML) ώστε να μπορεί να είναι μεταφέρσιμη και να παρέχει αξία σε όλους τους χρήστες που την επεξεργάζονται, ανεξάρτητα από το σύστημα στο οποίο αυτοί εργάζονται. Αφού προτυποποιηθεί, μπορεί να διαμοιραστεί μεταξύ των χρηστών (εσωτερικών και εξωτερικών) μέσω των εξής καναλιών Διακίνησης Πληροφορίας:

- **Εσωτερική διασύνδεση συστημάτων - Internal System Interfacing**

Όταν τα δεδομένα διασυνδέονται μεταξύ συστημάτων μέσα σε έναν οργανισμό, παράγεται ένα αρχείο από το σύστημα σε μια συγκεκριμένη στιγμή. Οι εφαρμογές διαχείρισης αρχείων ή η ανθρώπινη παρέμβαση έπειτα μετακινούν το αρχείο σε ένα κατάλογο του συστήματος, όπου το λαμβάνον σύστημα θα το συλλέξει όταν είναι έτοιμο ή όταν ξεκινήσει ένα γεγονός. Συχνά, τα προγράμματα γράφονται για να διαχειριστούν το αρχείο με κάποιο τρόπο, με την εκ νέου κωδικοποίηση ή να αλλάξουν τη σειρά των πεδίων, παραδείγματος χάριν, πριν το λαμβάνον σύστημα μπορέσει να το επεξεργαστεί - αυτά τα προγράμματα είναι αυτό που είναι γνωστό ως προγράμματα διεπαφών.

- **Emailing**

Η αποστολή ενός XML εγγράφου ως επισυναπτόμενο αρχείο ενός email σημαίνει τεχνικά ότι ένας απλός ενδιαφερόμενος μπορεί να ανοίξει το επισυναπτόμενο σε μια διαδικτυακή μηχανή αναζήτησης και να το τυπώσει αν είναι απαραίτητο. Οι προχωρημένοι ενδιαφερόμενοι θα εξαγάγουν το αρχείο XML και θα το εισαγάγουν στα συστήματά τους αυτόματα. Το email μπορεί να έχει έναν αυτοματοποιημένο μηχανισμό απάντησης και μπορεί να κρυπτογραφηθεί ψηφιακά. Οι περισσότεροι ενδιαφερόμενοι του οργανισμού θα έχουν ένα σύστημα email και πρέπει να συστήσετε (εσωτερικά και εξωτερικά) ότι τα email στέλνονται σε γενικές διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Εντούτοις η παράδοση ηλεκτρονικού

ταχυδρομείου δεν είναι εγγυημένη και η απόδειξη της ταχυδρόμησης δεν είναι απόδειξη της παράδοσης.

- **FTP (File Transfer Protocol)**

FTP είναι μια μέθοδος μεταφοράς αρχείων μέσω του διαδικτύου. Περιλαμβάνει τη μεταφορά των αρχείων μεταξύ των ηλεκτρονικών διευθύνσεων. Οι συζητήσεις των οργανισμών πρέπει να επικεντρώνονται στο εάν ο οργανισμός-αποστολέας θα βάλει το αρχείο στον υπολογιστή του οργανισμού-παραλήπτη, ή εάν ο οργανισμός-παραλήπτης θα συλλέξει το αρχείο από τον υπολογιστή του αποστολέα. Αυτό τελικά είναι μια ερώτηση προς το τμήμα Πληροφορικής του οργανισμού για το τι θα επιτρέψει ή όχι. Κάθε τρόπος εμπλέκει μια σχετική εμπιστευτικότητα, δεδομένου ότι ένας οργανισμός πρέπει να ανοίξει το τείχος προστασίας για τους άλλους. Οι λύσεις επιτυγχάνονται μέσω της συμφωνίας για τη χρήση της ασφάλειας του διαδικτύου, των κωδικών πρόσβασης και των επιπέδων του τείχους προστασίας.

- **Ιδιωτικά δίκτυα**

Για τους οργανισμούς που απαιτείται μεταφορά μεγάλου όγκου δεδομένων (π.χ. μεταξύ ενός οργανισμού-αγοραστή και του προμηθευτή του), θα τεθεί σε ισχύ ένα VPN (ιδεατό ιδιωτικό δίκτυο). Αυτό επιτρέπει την ιδιωτική μεταφορά των πληροφοριών χρησιμοποιώντας το διαδίκτυο. Λειτουργεί μέσω της αναγνώρισης των ηλεκτρονικών διευθύνσεων (IP) των υπολογιστών που στέλνουν και λαμβάνουν δεδομένα. Τα VPNs μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να διευκολύνουν την ολοκλήρωση συστημάτων σε πραγματικό χρόνο και μπορεί να χρησιμοποιήσουν τα προϊόντα τρίτων για να δράσουν ως μεσίτες μηνυμάτων και εγγυητές παράδοσης.

Υπάρχουν διάφορα **οφέλη** με τη χρησιμοποίηση της XML πέρα από τα παραδοσιακά μέσα διαβίβασης πληροφοριών:

- Οι πληροφορίες είναι εύκολα αναγνωρίσιμες μέσω της χρήσης των μεταδεδομένων (δηλ. δεδομένα που περιγράφουν τα δεδομένα).

- Τα συστήματα που λαμβάνουν πληροφορίες μπορούν να προσδιορίσουν ποια bits της πληροφορίας χρειάζονται και ποια να αγνοήσουν.
- Η γλώσσα HTML μπορεί να χρησιμοποιηθεί ώστε να παρουσιάσει γραφικά τα αρχεία XML, όπως οι παραγγελίες και τα τιμολόγια, στο διαδίκτυο ή ακόμη ένα πρόγραμμα εκτύπωσης μπορεί να πάρει το αρχείο XML και να διαμορφώσει σε εκτυπώσιμη μορφή.

3.8.4 Θέματα σχεδιασμού και υλοποίησης

Σε αυτή την ενότητα, αναλύονται βασικά θέματα τα οποία αφορούν λήψη αποφάσεων σχετικών με την Υλοποίηση ενός Έργου Ηλεκτρονικών Προμηθειών. Συγκεκριμένα γίνεται αναφορά σε θέματα πάνω στα οποία θα πρέπει να «προβληματιστούν» οι Οργανισμοί ώστε να επιτύχουν τη βέλτιστη Δυνατή μετάβαση από την Παραδοσιακή Διαδικασία Προμηθειών στην Ηλεκτρονική και είναι τα εξής:

1. Επιλογή προμηθευτών για συνεργασία μέσω λύσεων ηλεκτρονικών προμηθειών.
2. Εύρος υλοποίησης λύσης ηλεκτρονικών προμηθειών.
3. Ρυθμός υλοποίησης λύσης ηλεκτρονικών προμηθειών και ορισμός προτεραιοτήτων.
4. Αποφάσεις σχετικές με το σχεδιασμό και την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων.

Ο σχεδιασμός και η Υλοποίηση ενός Έργου Ηλεκτρονικών Προμηθειών προϋποθέτουν την διεξοδική εξέταση διαφόρων θεμάτων που αφορούν τον εντοπισμό του «μίγματος» Ηλεκτρονικών Προμηθειών το οποίο θα μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα που προκύπτει από τη χρήση της Εφαρμογής.

Αυτό το βέλτιστο «μίγμα» θα προσδιοριστεί από την ανάλυση διαφόρων καίριων θεμάτων, για τον Οργανισμό που επιθυμεί να υλοποιήσει μια Λύση Ηλεκτρονικών Προμηθειών και αφορούν στην έκταση και στην ένταση Υλοποίησης της Εφαρμογής.

Τα θέματα αυτά έχουν να κάνουν με αποφάσεις που σχετίζονται με την επιλογή:

- των συνεργατών (προμηθευτών),
- των φυσικών σημείων δραστηριότητας του Οργανισμού στα οποία συμφέρει η

εγκατάσταση Τεχνολογικής Υποδομής Ηλεκτρονικών Προμηθειών.

- των κατηγοριών ηλεκτρονικά προμηθευόμενων αγαθών και / ή υπηρεσιών,
- τις προτεραιότητες υλοποίησης για επίτευξη του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους (όταν γίνει επιλεκτική εφαρμογή λύσης Ηλεκτρονικών Προμηθειών και δεν υλοποιηθεί λύση που να καλύπτει το σύνολο των αναγκών Προμηθειών του Οργανισμού),
- τον καθορισμό του πιο συμφέροντος συνδυασμού (Ενδοεπιχειρησιακά ή Εξωτερική Ανάθεση / Outsourcing) ανάπτυξης, εγκατάστασης και συντήρησης Πληροφοριακών Συστημάτων (Software & Hardware)

και θα πρέπει να εξετάζονται για κάθε Οργανισμό ξεχωριστά ώστε να ανταποκρίνονται στις δικές του λειτουργικές ανάγκες και όραμα.

3.8.4.1 Επιλογή προμηθευτών

Οι Ηλεκτρονικές Προμήθειες προϋποθέτουν την ύπαρξη τόσο **αγοραστών**, όσο και **προμηθευτών** οι οποίοι μπορούν και θέλουν να Προμηθεύονται και να Εμπορεύονται (αντίστοιχα) Ηλεκτρονικά. Συνεπώς, είναι ευνόητο ότι η ύπαρξη **καλής συνεργασίας** που θα έχει αξία και για τις δυο κατηγορίες συναλλασσόμενων είναι καίριας σημασίας για την επιτυχημένη Αυτοματοποίηση του κύκλου Προμηθειών.

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται δύο θέματα τα οποία στόχο έχουν να σας βοηθήσουν στην επιλογή των Προμηθευτών με τους οποίους σας συμφέρει να συνεργαστείτε μέσω Εφαρμογών Ηλεκτρονικών Προμηθειών. Συγκεκριμένα παρουσιάζονται:

- A) Η διαδικασία αξιολόγησης προμηθευτών
- B) Κριτήρια επιλογής/ Διατήρησης προμηθευτών

A) Η διαδικασία αξιολόγησης προμηθευτών

1. Ανάλυση Απαιτήσεων

Η ανάλυση απαιτήσεων δίνει τις λεπτομέρειες των απαιτήσεων του υλικού που προμηθεύεται. Όταν γίνεται προμήθεια δαπανηρών, στρατηγικών επενδύσεων, είναι

απαραίτητο οι προμηθευτές να συμπεριλαμβάνονται στη διαδικασία σε ένα αρχικό στάδιο. Η μεταβίβαση της απαραίτητης γνώσης είναι ένα ζωτικής σημασίας μέρος στην ανάλυση απαιτήσεων.

2. Ανάλυση της Αγοράς

Προκειμένου να επιλεγεί ο βέλτιστος προμηθευτής, χρησιμοποιείται το δίκτυο προμηθειών. Οι εμπειρογνώμονες της αγοράς προμηθειών ακολουθούν τις τάσεις και τις πληροφορίες. Οι ομάδες προμήθειας αναλύουν εσωτερικά και εξωτερικά στοιχεία, μελετούν την αγορά και χρησιμοποιούν τη μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης (benchmarking) για να αναγνωρίσουν διάφορους πιθανούς προμηθευτές.

3. Πρώτη Αξιολόγηση Προμηθευτών

Τα συστηματικά κριτήρια επιλογής μπορούν να μειώσουν τον αριθμό των πιθανών προμηθευτών. Επιπλέον, με τη συνεργασία των ειδικών από τις λειτουργούσες επιχειρήσεις, το προφίλ των δυνατών και αδύνατων σημείων των πιθανών προμηθευτών αναπτύσσονται και αναλύονται και αναλύονται.

4. Supplier Qualification

Αυτό το βήμα περιλαμβάνει μόνο τους προμηθευτές που επιλέγονται για περαιτέρω εκτίμηση. Αντιπρόσωποι από τις προμήθειες, την ασφάλιση ποιότητας και άλλες λειτουργίες αξιολογούν την απόδοση του προμηθευτή. Η έκταση του ελέγχου εξαρτάται από υλικό που αγοράζεται και το τελικό προϊόν που παράγεται. Η συμμετοχή των προμηθευτών αξιολόγησης των προσόντων είναι κρίσιμη για την αξιολόγηση της γενικής απόδοσής τους.

5. Υποβολή Προσφορών

Οι επιλεγμένοι προμηθευτές που διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα θα λάβουν μια αίτηση για υποβολή προσφορών. Σχετικοί εμπειρογνώμονες ή μέλη της ομάδας στρατηγικών προμηθειών, χρησιμοποιώντας καθορισμένα κριτήρια θα αναλύσουν τις προτάσεις που υποβάλλονται από τους προμηθευτές. Με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης των προσφορών, κοινοποιούνται συστάσεις στις ομάδες

ενδιαφερομένων(stakeholders), για να ξεκινήσουν οι διαπραγματεύσεις με τους κορυφαίους πιθανούς προμηθευτές.

6. Διαπραγματεύσεις

Βασισμένες στις προσφορές που λήφθηκαν, δειξάγονται διαπραγματεύσεις, λαμβάνοντας υπόψη το συνολικό κόστος της ιδιοκτησίας. Η τελική απόφαση για να δοθεί η παραγγελία σε έναν προμηθευτή γίνεται στο τέλος όλων των διαπραγματεύσεων.

B) Κριτήρια επιλογής / Διατήρησης προμηθευτών

Κατά την επιλογή προμηθευτών, εξετάζονται οι υπάρχοντες αλλά και οι εν δυνάμει προμηθευτές του Οργανισμού, ώστε να διαπιστωθεί αν η συνεργασία μαζί τους θα είναι συμφέρουσα στα πλαίσια του Οράματος υιοθέτησης μιας λύσης Ηλεκτρονικών Προμηθειών. Οι προμηθευτές (υπάρχοντες ή εν δυνάμει) θα πρέπει σε πρώτο στάδιο να αξιολογηθούν ως προς μια σειρά κριτηρίων τα οποία θα αναδείξουν τους προμηθευτές εκείνους που όχι μόνο είναι σημαντικοί για τον Οργανισμό αλλά παράλληλα μπορούν και θέλουν να συνεργαστούν Ηλεκτρονικά στην Αυτοματοποίηση των Διαδικασιών Προμηθειών.

- **Τεχνολογική Ωριμότητα:** Αφορά στο κατά πόσο οι βασικές επιχειρησιακές διαδικασίες του προμηθευτή είναι αυτοματοποιημένες. (απαραίτητες / επιθυμητές/ best)
- **Αξία Προμηθειών:** Αφορά στο ύψος των παραγγελιών που πραγματοποιεί η εταιρία μου από τον συγκεκριμένο προμηθευτή ως ποσοστό των συνολικών αγορών μου.
- **Κατηγορία:** Αφορά στο κατά πόσο τα είδη τα οποία προμηθεύομαι από τον συγκεκριμένο προμηθευτή είναι στρατηγικής σημασίας για την εταιρία μου (non-critical, leverage, strategic, bottleneck items).
- **Όφελος:** Εξετάζονται τα οικονομικά και λειτουργικά οφέλη που θα προκύψουν από τη στενότερη συνεργασία και την επισύναψη συμβολαίου.

- **Ευκολία:**
 - Ευκολία διασύνδεσης της εφαρμογής και των πληροφοριακών συστημάτων μου με αυτά του προμηθευτή.
 - Ύπαρξη προηγούμενης εμπειρίας στις ηλεκτρονικές προμήθειες (για εντοπισμό των αναγκών για εκπαίδευση του προμηθευτή και για έλεγχο ετοιμότητας του προμηθευτή για συνεργασία)
 - Σημασία που έχει η εταιρία μου για τον προμηθευτή (αν με θεωρεί σημαντικό πελάτη), ώστε να θεωρήσει και ο ίδιος σημαντική την εμπλοκή του στις ηλεκτρονικές προμήθειες για διατήρηση της συνεργασίας.
 - Κουλτούρα και στάση προμηθευτή απέναντι στις νέες τεχνολογίες και στις ηλεκτρονικές προμήθειες. Ακόμα και αν ο προμηθευτής δεν έχει προηγούμενη εμπειρία σε εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου, μια θετική στάση απέναντι στις νέες τεχνολογίες θα μπορούσε να είναι αρκετή για να αποτελέσει σημαντικό κίνητρο για την δραστηριοποίησή του Ηλεκτρονικά.

3.8.4.2 Εύρος υλοποίησης λύσης ηλεκτρονικών προμηθειών

Σε αυτή την ενότητα γίνεται αναφορά στο ρυθμό υλοποίησης καθώς αυτός αφορά την εξέταση εναλλακτικών λύσεων που καθορίζουν σημαντικές αποφάσεις σχετικά με την υιοθέτηση λύσεων Ηλεκτρονικών Προμηθειών. Τέτοιες αποφάσεις μπορεί να αφορούν

- επιλογή του κέντρου δραστηριότητας στο οποίο θα γίνει η εγκατάσταση εξοπλισμού για πραγματοποίηση Ηλεκτρονικών Προμηθειών.
- την κατηγορία των προϊόντων / υπηρεσιών που θα προμηθεύεται ένας Οργανισμός Ηλεκτρονικά.

Οι διαφορετικές εναλλακτικές σχετικά με το εύρος υλοποίησης αναφέρονται παρακάτω και οι αποφάσεις που θα παρθούν τελικά θα πρέπει να οδηγούν στην επίτευξη του υψηλότερου δυνατού οικονομικού και λειτουργικού οφέλους:

- **Υπηρεσίες ανά κατηγορίες**

Επιλογή της κατηγορίας των προϊόντων για τα οποία θα επισυναφθούν συμφωνίες και γενικότερα θα γίνεται προμήθεια αυτών ηλεκτρονικά. Οι κατηγορίες των προϊόντων είναι :

- Leverage Items με Υψηλό Spend Value και χαμηλή πολυπλοκότητα προμήθειας.
- Strategic Items με Υψηλό Spend Value και υψηλή πολυπλοκότητα προμήθειας,
- Bottleneck Items με Χαμηλό Spend Value και υψηλή πολυπλοκότητα προμήθειας.
- Commodity με Χαμηλό Spend Value και χαμηλή πολυπλοκότητα προμήθειας.

- **Γεωγραφικός Κανόνας**

Στην περίπτωση που ο Οργανισμός (αγοραστής) διαθέτει πολλά κέντρα δραστηριότητας (π.χ. στην περιοχή Α' βρίσκεται το κέντρο λήψης αποφάσεων, στην περιοχή Β' το α' εργοστάσιο, στην περιοχή Γ' οι αποθήκες κ.τ.λ.), η διοίκηση θα πρέπει να αποφασίσει σε ποιο από όλα τα κέντρα τη συμφέρει περισσότερο να υλοποιήσει μια εφαρμογή που θα αυτοματοποιήσει την διαδικασία Εφοδιασμού.

- **Ποσοστό κάλυψης ανά κατηγορία**

Από τη κατηγορία που επιλέγει για προμήθεια με Ηλεκτρονικό τρόπο, μπορεί να αποφασιστεί να μην προμηθεύεται στο σύνολό της ηλεκτρονικά. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε μια επιθυμία της διοίκησης να διατηρήσει κάποιον προμηθευτή ο οποίος δεν μπορεί να συνεργαστεί ηλεκτρονικά, ή επειδή μπορεί να θεωρήσει ότι κάποια άλλη λύση πιο συμφέρουσα για ένα συγκεκριμένο ποσοστό των προμηθειών του Οργανισμού.

3.8.4.2.1 Κατηγοριοποίηση – ταξινόμηση αγοραζόμενων ειδών και στρατηγική χειρισμού κάθε κατηγορίας

Μία από τις βασικότερες τεχνικές στρατηγικές διαχείρισης υλικών και υπηρεσιών που καλούνται να εφαρμόσουν τα Τμήματα Προμηθειών είναι η ταξινόμηση των εφοδιαστικών απαιτήσεων (Supply Positioning)

Η μεθοδολογία αυτή βοηθά στην αντιμετώπιση που απαιτούν τα προς προμήθεια υλικά και υπηρεσίες από την άποψη του κατάλληλου τρόπου διαχείρισης των αγορών τους και βασίζεται στην δημιουργία ενός **‘Προμηθευτικού Χαρτοφυλακίου’**

Η μέθοδος μπορεί να βοηθήσει, έτσι ώστε να επιλεγεί ο πιο κατάλληλος τρόπος χειρισμού των διαφορετικών απαιτήσεων μια επιχείρησης. Όλα τα αντικείμενα που αγοράζονται μπορούν να κατηγοριοποιηθούν βάσει δύο παραγόντων, την **αξία** τους και τον **προμηθευτικό κίνδυνο**.

Οι τέσσερις φάσεις της διαδικασίας Στρατηγικής Ανάλυσης Υλικών:

- 1 Καθορισμός της επιρροής κάθε υλικού στα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας.
- 2 Υπολογισμός Κινδύνου Προμήθειας.
- 3 Κατάρτιση Πίνακα Τοποθέτησης Υλικών.
- 4 Επιλογή κατάλληλης στρατηγικής.

1 Καθορισμός της επιρροής κάθε υλικού στα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας.

Το ολικό κόστος υλικών και υπηρεσιών υπολογίζεται σαν άθροισμα των παρακάτω συνιστωσών:

Σχήμα 13. Συνιστώσες υπολογισμού ολικού κόστους υλικών και υπηρεσιών



Στην πράξη :

Ολικό Κόστος Υλικού = Ετήσια Δαπάνη Αγοράς + Διοικητικό Κόστος Παραγγελιών + Κόστος Διατήρησης

A) Τιμή Αγοράς που περιλαμβάνει:

1. Μεταφορά
2. Διοικητικό Κόστος

B) Εσωτερικό Κόστος που περιλαμβάνει:

1. Επιθεώρηση & Δοκιμές
2. Αποθήκευση
3. Μετατροπή
4. Χαμένη Παραγωγικότητα

5. Πρόσθετες Εργασίες
6. Άχρηστα Υποπροϊόντα

Γ) Κόστος μετά την Πώληση, που περιλαμβάνει:

1. Εγγυήσεις
2. Service
3. Βλάβες
4. Επιστροφή
5. Χαμένες Πωλήσεις

2 Υπολογισμός Κινδύνου Προμήθειας

Για την λεπτομερή αξιολόγηση του προμηθευτικού κινδύνου κάθε υλικού είναι απαραίτητη η ανάλυση δύο μεταβλητών, της πολυπλοκότητας και της εμπορικής αβεβαιότητας.

Οι μεταβλητές αυτές καθορίζονται λαμβάνοντας υπόψη του εξής παράγοντες:

- Αριθμός Προμηθευτών.
- Κίνδυνος Απαξίωσης κατά την Αποθήκευση.
- Ανταγωνισμός μεταξύ Προμηθευτών για τα Υλικά.
- Δύσκολες συχνές αλλαγές Προμηθευτών λόγω της Φύσεως του εξοπλισμού της Επιχείρησης.
- Δύσκολες Αλλαγές Προμηθευτών λόγω Επιδράσεων στο τελικό Προϊόν/Πελάτη .
- Δύσκολες Αλλαγές Προμηθευτών λόγω Τεχνολογίας, Πατεντών κλπ..
- Το υλικό είναι Ειδικών Προδιαγραφών.
- Το υλικό πρέπει να έχει Περιβαλλοντική Αξιοπιστία/Ασφάλεια.
- Η Αλλαγή Προμηθευτή είναι δύσκολη λόγω του Δικτύου Μεταφοράς.

3 Κατάρτιση Πίνακα Τοποθέτησης Υλικών

Βάσει των ανωτέρων παραμέτρων καταρτίζεται πίνακας που χωρίζεται σε τέσσερις

περιοχές

- **Στρατηγικά υλικά** (Strategic Products).
- **Υλικά κερδοφορίας** (Leverage Products).
- **Φθηνά υλικά υψηλού κινδύνου** (Bottleneck Products).
- **Μη κρίσιμα υλικά** (Commodity items).

4 Επιλογή κατάλληλης στρατηγικής

Εδώ γίνεται ο καθορισμός των στόχων, των απαιτούμενων ενεργειών και των επιπέδων λήψης αποφάσεων για καθορισμό της κατάλληλης στρατηγικής χειρισμού κάθε μιας από τις προηγμένες κατηγορίες προϊόντων

A. Μη κρίσιμη Υλικά (Commodity Items)

Το τμήμα των μη κρίσιμων υλικών, περιέχει **χαμηλής αξίας αντικείμενα**, που αγοράζονται τακτικά με πολλούς προμηθευτές.

Ο στόχος της αγοράς αυτών των προϊόντων θα πρέπει να είναι η μείωση του κόστους τόσο κατά τη διάρκεια της απόκτησής τους όσο και κατά τη διάρκεια της αποθεματοποίησης τους.

Στρατηγικές- Χαρακτηριστικά & Συστημικές Συμβάσεις

Στόχος

- Μείωση της πολυπλοκότητας των logistics.
- Μείωση του διαχειριστικού κόστους των προμηθειών.
- Μείωση του αριθμού προμηθευτών.

Απαιτούμενες ενέργειες

- Προμήθεια τυποποιημένων υλικών.
- Σχεδιασμός αποτελεσματικού συστήματος παραγγελιών και διαδικασιών τιμολόγησης.
- Ανάθεση της διαχείρισης της εκάστοτε παραγγελίας στον εσωτερικό αγοραστή.

Επίπεδα λήψης αποφάσεων

- Τμήμα προμηθειών
- Διατμηματική προσέγγιση

Τρόπος προσέγγισης για την υποβολή προσφορών

- Μείωση της προσπάθειας και του χρόνου απασχόλησης σε συνδυασμό με την δημιουργία ευνοϊκού κλίματος και ενδιαφέροντος για την προσέλκυση προμηθευτών (απλή μορφή αίτησης προσφοράς).

Βασική αρχή εκτίμησης των προσφορών

- Απλή μορφή εκτίμησης (lowest price) με τήρηση των βασικών προδιαγραφών και προσπάθεια μείωσης των διοικητικών εξόδων παραγγελίας (παραδόσεις κοινά τμήμα – αναλυτικά τιμολόγια).

B. Υλικά Κερδοφορίας (Leverage Products)

Το τμήμα των υλικών κερδοφορίας περιέχει υψηλής δαπάνης αντικείμενα με πολλούς προμηθευτές.

Τυπικά, είναι εύκολα διαθέσιμα και παρέχουν τη δυνατότητα για μείωση του κόστους με την προσεκτική χρήση του ανταγωνισμού και αγοραστικών ικανοτήτων.

Στρατηγικές - Χαρακτηριστικά & Χρησιμοποίηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Στόχος

- Επίτευξη της καλύτερης δυνατής βραχυπρόθεσμης συμφωνίας.

Απαιτούμενες ενέργειες

- Βελτίωση γνώσης υλικού/αγοράς.
- Έρευνα για εναλλακτικά υλικά/ πηγές προμήθειας.
- Κατανομή του όγκου προμήθειας σε παραπάνω από έναν προμηθευτές.
- Βελτιστοποίηση των ποσοτήτων παραγγελίας.

- Διαπραγμάτευση τιμής.

Επίπεδα λήψης αποφάσεων

- Διοικητικό επίπεδο
- Τμήμα προμηθειών

Τρόπος προσέγγισης για την υποβολή προσφορών

- Χρήση επίσημου εντύπου προσφοράς (πιθανόν προκήρυξη διαγωνισμού).

Βασική αρχή εκτίμησης των προσφορών

- Επίτευξη χαμηλής τιμής σε συνδυασμό με χαμηλό κόστος χρήσης (total cost of ownership).

Γ. Υλικά Υψηλού Κινδύνου (Bottleneck Products)

Το τμήμα των υλικών υψηλού κινδύνου, περιέχει αντικείμενα χαμηλής με λίγους προμηθευτές ή αυτά που μπορεί να έχουν ιδιαίτερες προδιαγραφές ποιότητας, ασφαλείας ή περιβάλλοντος.

Οι βασικές στρατηγικές αγορών είναι η διατήρηση των επιπέδων ποιότητας και η διασφάλιση της συνέχειας των προμηθειών.

Στρατηγικές – Χαρακτηριστικά & Ελαχιστοποίηση ρίσκου

Στόχος

- Διασφάλιση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων προμηθειών.
- Μείωση του προμηθευτικού ρίσκου.

Απαιτούμενες ενέργειες

- Ακριβής πρόγνωση των μελλοντικών απαιτήσεων
- Ανάλυση προμηθευτικού ρίσκου.
- Ισχυροποίηση της θέσης της εταιρείας στη λιστα πελατών του προμηθευτή.

- Ανάπτυξη τρόπων προληπτικής αντιμετώπισης τυχόν προβλημάτων προμήθειας.
- Έρευνα για εναλλακτικά υλικά/πηγές προμήθειας

Επίπεδα λήψης αποφάσεων

- Τμήμα προμηθειών
- Διατμηματική προσέγγιση

Τρόπος προσέγγισης για την υποβολή προσφορών

- Έγγραφη αίτηση προσφοράς-αποδοχή οποιαδήποτε μορφής προσφοράς.

Βασική αρχή εκτίμησης των προσφορών

- Αξιολόγηση με χρήση πίνακα βαθμολόγησης και συντελεστών βαρύτητας (Weighted Scoring) για την διασφάλιση της ικανότητας των προμηθευτών (capability) και μείωσης του προμηθευτικού ρίσκου.

Δ. Στρατηγικά Υλικά (Strategic Products)

Το τμήμα στρατηγικών υλικών περιέχει τα υψηλής αξίας αντικείμενα με λίγους προμηθευτές ή τα προϊόντα εκείνα που ενέχουν υψηλές προδιαγραφές ποιότητας, ασφάλειας ή περιβάλλοντος, συνεπώς συνδυάζουν υψηλό κόστος και υψηλό ποσοστό ευπάθειας στις προμήθειες.

Τα υλικά αυτά απαιτούν προσεκτική και λεπτομερή αντιμετώπιση του προμηθευτή.

Στρατηγικές –Χαρακτηριστικά & Συνεργασία/ Συμμαχία

Στόχος

- Δημιουργία αμοιβαίας δέσμευσης σε μία μακροχρόνια συνεργασία.

Απαιτούμενες ενέργειες

- Ακριβής πρόγνωση των μελλοντικών απαιτήσεων.
- Ανάλυση προμηθευτικού ρίσκου.
- Προσεκτική επιλογή προμηθευτή.
- Συμμετοχή προμηθευτών στον σχεδιασμό προϊόντος καθώς και στην Σύμβαση
- Διασφάλιση καθεστώτος προτιμouμένου πελάτη.

Επίπεδα λήψης αποφάσεων

- Διοικητικό επίπεδο
- Διατμηματική προσέγγιση

Τρόπος προσέγγισης για την υποβολή προσφορών

- Χρήση επίσημου έντυπου αίτησης προσφοράς – αποδοχή λεπτομερών προσφορών.

Βασική αρχή εκτίμησης των προσφορών

- Αξιολόγηση σε βάθος, εκτίμηση δυνατότητας και διάθεσης των προμηθευτών, εκτίμηση συνολικού κόστους και απόδοσης των προσφερόμενων ειδών.

3.8.4.2.2 Ρυθμός υλοποίησης λύσης ηλεκτρονικών προμηθειών και ορισμός προτεραιοτήτων

Η μετάβαση στις ηλεκτρονικές προμήθειες και η αυτοματοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών δεν είναι απαραίτητο ότι θα γίνουν όλες μαζί ή εξ αρχής. Υπάρχουν **διάφορα κριτήρια** σύμφωνα με τα οποία μπορεί να γίνει **ανάλυση των Διαδικασιών και των Κατηγοριών Προμηθειών** που συμφέρει έναν Οργανισμό να Αυτοματοποιήσει σε ένα πρώτο στάδιο Εφαρμογής Συστήματος Ηλεκτρονικών Προμηθειών.

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται τα κριτήρια που θα οδηγήσουν τον Οργανισμό να θέσει κριτήρια σχετικά με το Ρυθμό Υλοποίησης και να καθορίσει Προτεραιότητες ανάλογα με τα οφέλη που προσδοκά να αποκομίσει από την Εφαρμογή Ηλεκτρονικών Προμηθειών.

Παρακάτω παρατίθενται διάφορες επιλογές και τακτικές που μπορούν να ακολουθηθούν ώστε τελικά να δοθεί έμφαση στις Διαδικασίες και τις Κατηγορίες Προμηθειών των οποίων η αυτοματοποίηση μέσω Ηλεκτρονικών Εφαρμογών θα επιφέρει το μεγαλύτερο κέρδος. Οι εναλλακτικές αυτές είναι οι εξής:

- **Σταδιακά / Ανά e-Υπηρεσία**

Ένας Οργανισμός μπορεί να ξεκινήσει με την e-υπηρεσία η οποία θα είναι πιο εύκολα υλοποιήσιμη όσον αφορά το κόστος, την προσπάθεια και την πολυπλοκότητα. Για παράδειγμα μπορεί η διοίκηση να επιλέξει να ξεκινήσει με τα προϊόντα που θα προμηθεύεται με ηλεκτρονικές δημοπρασίες καθώς δεν θα είναι απαραίτητα η επισύναψη συμβολαίων (επιπλέον χρόνος) και η ενοποίηση με τα συστήματα των προμηθευτών.

- **Σταδιακά / Ανά φόρτο εργασίας**

Διαδικασίες τμημάτων και παραγγελίες που απαιτούν πολύ χρόνο για την εκτέλεση και ενεργοποίησή του αντίστοιχα, σίγουρα έχουν μεγαλύτερη, προτεραιότητα όσον αφορά τη μετάβαση σε μια αυτοματοποιημένη ηλεκτρονική διαδικασία. Για παράδειγμα διαδικασία έγκρισης προμηθευτών για συμμετοχή σε ηλεκτρονικές δημοπρασίες και για εισαγωγή σε ηλεκτρονικούς καταλόγους. Ακόμα διάφορες κατηγορίες υλικών μπορεί να ενέχουν σημαντική πολυπλοκότητα και η προμήθεια αυτών να επιβαρύνει σημαντικά τον φόρτο εργασίας (π.χ. strategic items).

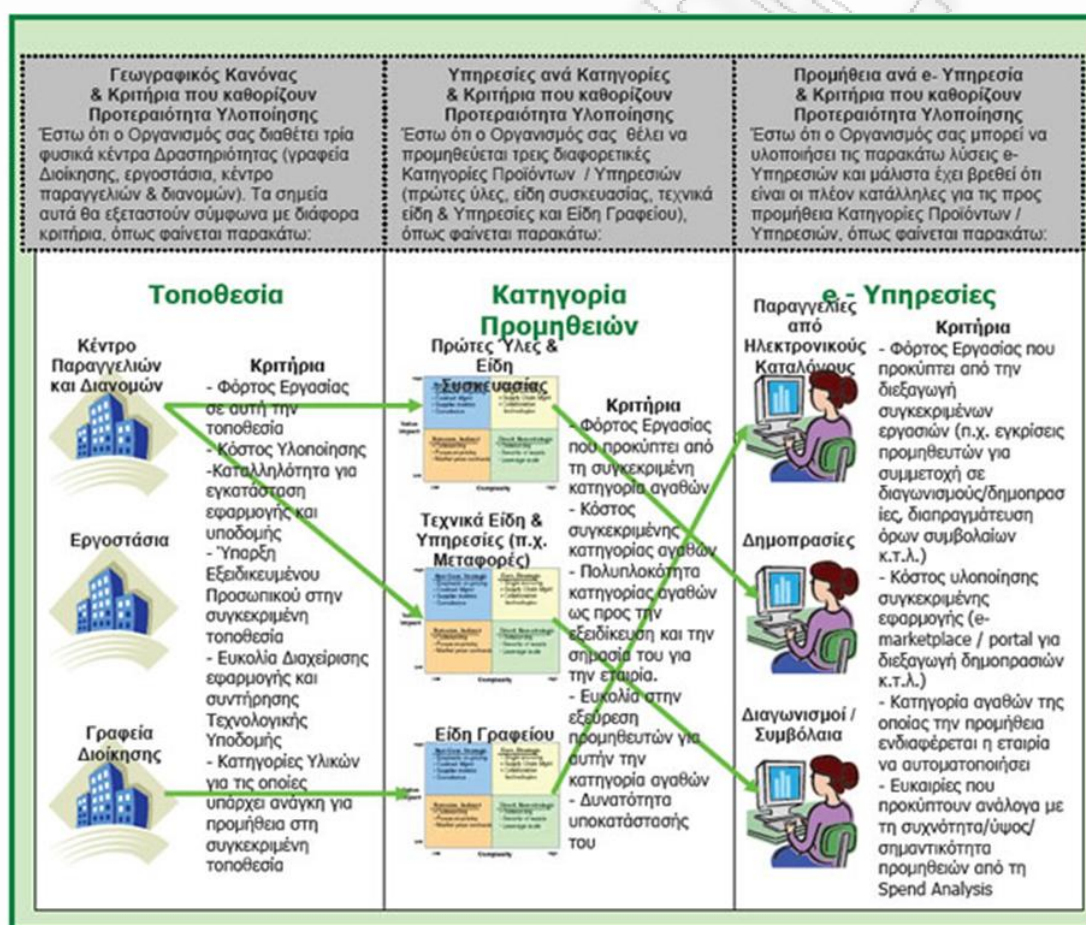
- **Σταδιακά / Ανά κατηγορία υλικού**

Ο οργανισμός πρέπει αρχικά να προμηθεύεται ηλεκτρονικά τα υλικά που από άποψη πολυπλοκότητας και φόρτου εργασίας είναι εκείνα που θα εξασφαλίσουν τα μεγαλύτερα οφέλη. Σημαντικός επίσης παράγοντας είναι και το κατά πόσο εύκολη είναι η ηλεκτρονική συνεργασία με τον προμηθευτή. Αυτής της κατηγορίας υλικών, δηλαδή κατά πόσο οι προμηθευτές του συγκεκριμένου κλάδου έχουν προβεί σε αυτοματοποίηση των διαδικασιών τους.

• **Σταδιακά / Ανά φθίνουσα αξία σε €**

Σημαντικό κριτήριο, σαφώς, παίζει το ποσοστό συμμετοχής της κάθε κατηγορίας προϊόντων στο συνολικό κόστος εφοδιασμού του Οργανισμού (Αγοραστή). Μια αρχική επιλογή για εκτέλεση ηλεκτρονικών προμηθειών κατηγοριών υψηλού κόστους, θα περιόριζε σίγουρα σημαντικά τα συνολικά έξοδα προμηθειών.

Σχήμα 14. Οδηγός προσέγγισης υλοποίησης ηλεκτρονικών προμηθειών



Σύμφωνα με τα παραπάνω μια εταιρία μπορεί να επιλέξει την υλοποίηση μιας λύσης ηλεκτρονικών προμηθειών στην τοποθεσία στην οποία εκτελούνται οι σημαντικότερες διαδικασίες προμηθειών της ή επιλεκτικά να υλοποιήσει μέρη της εφαρμογής σε διαφορετικές τοποθεσίες και να αξιοποιήσει τη λειτουργικότητα της κάθε μιας σε κάποιο κεντρικό σημείο λήψης αποφάσεων, με κάποιο ιδιωτικό δίκτυο.

Ακόμα, μπορεί να επιλέξει να προμηθευτείται ηλεκτρονικά μόνο ορισμένες

κατηγορίες υλικών (π.χ. τα πιο στρατηγικά και αυτά που ενέχουν το μεγαλύτερο φόρτο εργασίας). Μια ακόμα επιλογή που έχει μια εταιρία είναι να προμηθεύεται διαφορετικές κατηγορίες υλικών σε διαφορετικά κέντρα δραστηριότητάς της (π.χ. MRO υλικά για το σημείο στέγασης της διοίκησης, υλικά συσκευασίας στις αποθήκες, πρώτες ύλες στα εργοστάσια της κ.τ.λ.).

Τέλος, η υπηρεσία / εφαρμογή ηλεκτρονικών προμηθειών την οποία θα επιλέξει να υλοποιήσει μια επιχείρηση, εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως η προς προμήθεια κατηγορία υλικών, η τεχνολογική ωριμότητα της εταιρίας, το κόστος υλοποίησης της εκάστοτε λύσης κ.τ.λ.

3.8.4.2.3 Αποφάσεις σχετικές με τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων

Σε αυτή την ενότητα αναλύονται θέματα σχετικά με τη Λήψη Αποφάσεων για το Σχεδιασμό και την Ανάπτυξη Πληροφοριακών Συστημάτων, όπως:

- Παρουσιάζονται οι σημαντικές αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν σχετικά με τον Σχεδιασμό και την Ανάπτυξη Πληροφοριακών Συστημάτων για Ηλεκτρονικές Προμήθειες.
- Ανάλυση των απαιτήσεων σε τεχνολογική υποδομή (απαιτήσεις σε Hardware και Software).
- Επισκόπηση και αξιολόγηση των διαφορετικών επιλογών που υπάρχουν για ανάπτυξη, φιλοξενία και συντήρηση / διαχείριση μιας εφαρμογής Ηλεκτρονικών Προμηθειών.
- Ανάλυση των υπέρ και των κατά της κάθε επιλογής και παροχή ενός οδηγού για την υποστήριξη αποφάσεων σχετικών με τα Πληροφοριακά Συστήματα.

Οι ηλεκτρονικές προμήθειες αφορούν κάθε εταιρία ανεξάρτητα του μεγέθους της. Οι κάθε είδους internet εφαρμογές είναι επεκτάσιμες και συνεπώς μπορούν να προσαρμοστούν στις ανάγκες, τις ιδιαιτερότητες και σαφώς και το μέγεθος της κάθε εταιρίας. Αν και παραδοσιακά οι εφαρμογές ηλεκτρονικών προμηθειών απευθύνονταν μόνο σε μεγάλες εταιρίες, καθώς το κόστος υλοποίησης του έργου ήταν απαγορευτικό,

τόρα πια έχει αλλάξει το τοπίο. Μπορεί να συνεχίζει να είναι απαγορευτικό για μια μικρή εταιρία να αναπτύξει, να συντηρεί και να διαχειρίζεται από μόνη της το απαραίτητο λογισμικό και Hardware αλλά πλέον υπάρχουν λύσεις. Τρίτες, εξειδικευμένες εταιρίες παρέχουν δελεαστικά πακέτα ολοκληρωμένων εφαρμογών, επιμέρους κομμάτια εφαρμογών, ασφάλεια κ.τ.λ. με πολύ μικρό αντίτιμο και μάλιστα με τις υπηρεσίες αυτές να είναι σχεδόν πλήρως προσωποποιημένες.

3.8.5 Επιλογές ανάπτυξης και κριτήρια αξιολόγησης λογισμικού ανά e-Υπηρεσία / Εφαρμογή

- Όσον αφορά την Πώληση

Εργαλείο	Επιλογές και κριτήρια αξιολόγησης
e-Auction	<p>Κατά την επιλογή προμηθευτή μια σειρά από διαφορετικές επιλογές θα πρέπει να ληφθούν υπόψη:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Managed e-auction – ο προμηθευτής θα πρέπει να εκτελέσει μια ολοκληρωμένη διαδικασία δημοπρασίας • Supported e-auction – η επιτροπή αποφασίζει τη δημοπρατική στρατηγική και ο προμηθευτής διαχειρίζεται την προετοιμασία και εκτέλεση της ηλεκτρονικής δημοπρασίας • Self service e-auction – η επιτροπή διαχειρίζεται όλα τα στοιχεία της δημοπρασίας, με την εξαίρεση της τεχνολογικής και τεχνικής υποστήριξης από τον προμηθευτή <p>Κριτήρια αξιολόγησης:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Εμπειρία του προμηθευτή σε τοπική διακυβέρνηση • Κόστος της υπηρεσίας που παρέχεται

<p>e-Tendering</p>	<p>Οι επιλογές είναι:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ένα λογισμικό πακέτο ή ένα σύστημα ανεπτυγμένο εσωτερικά • Ένα σύστημα αγορασμένο ή ενοικιασμένο (hosting). <p>Κριτήρια αξιολόγησης:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η ικανότητα της ομάδας IT του συμβούλου • Η δυνατότητα συνεργασίας με άλλους συμβούλους • Χρόνος που θα ετοιμαστεί το σύστημα • Το κόστος και η αποτελεσματικότητα των διαφόρων επιλογών • Ασφάλεια συστήματος • Υπάρχει κόστος για τους εφοδιαζόμενους (tenderers)
<p>e-Marketplace</p>	<p>Υπάρχει η δυνατότητα χρήσης υπαρχουσών τοπικών και εθνικών αγορών, καθώς και η δυνατότητα δημιουργίας μιας νέας αγοράς σε συνεργασία με άλλες εταιρίες ή δημόσιους φορείς. Μπορεί να διερευνηθεί η παράλληλη σύνδεση με διάφορες αγορές για διαφορετικά προϊόντα ή υπηρεσίες.</p> <p>Κριτήρια αξιολόγησης:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Πως θα γίνει η σύνδεση της αγοράς με το οικονομικό σύστημα της επιχείρησης; • Πως θα ελέγχεται η χρήση της αγοράς; • Μπορεί να καλύψει η αγορά τις ανάγκες και προδιαγραφές της επιχείρησης για προϊόντα και υπηρεσίες; • Ποιο είναι το εναλλακτικό κόστος σύνδεσης με άλλες αγορές; • Υπάρχει κόστος για τους προμηθευτές σε μια αγορά;

• Όσον αφορά την Αγορά

Εργαλείο	Επιλογές και κριτήρια αξιολόγησης
e-Purchasing	<p>Οι επιλογές είναι:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Αγορά ενός συστήματος που είναι μέρος του οικονομικού συστήματος της επιχείρησης • Αντικατάσταση του οικονομικού συστήματος με ένα νέο που διαθέτει και δυνατότητες e-Purchasing • Αγορά ενός ειδικού συστήματος για e-Purchasing <p>Κριτήρια αξιολόγησης:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ποιες είναι οι απαιτήσεις ολοκλήρωσης του συστήματος e-Purchasing με το οικονομικό σύστημα της επιχείρησης • Σε ποιους τομείς διαφέρουν τα συστήματα μεταξύ τους • Είναι εύκολη η διαχείριση της πληροφορίας: για παράδειγμα, ανάλυση εξόδων • Υπάρχει η δυνατότητα επικοινωνίας του συστήματος με ένα σύστημα άλλο σύστημα όπως e-Marketplace, e-Tendering, ή purchase card
p-Card	<p>Οι επιλογές αφορούν τις κυβερνητικές κάρτες αγορών και τις κάρτες αγορών που διατίθενται από τράπεζες και άλλα οικονομικά ιδρύματα.</p> <p>Κριτήρια αξιολόγησης:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Τι λογισμικό χρειάζεται για την υποστήριξη των συναλλαγών με τα συστήματα των ιδρυμάτων καρτών αγορών και με το οικονομικό σύστημα της επιχείρησης; <p>Πόσοι προμηθευτές μπορούν να χρησιμοποιήσουν το σύστημα για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που επιθυμεί να αγοράζει η επιχείρηση;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Υπάρχει η δυνατότητα για πλήρη πρόσβαση στα δεδομένα των συναλλαγών από τη μεριά του προμηθευτή p-Cards για λόγους ασφαλείας

3.9 ΜΟΡΦΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Στο παρακάτω σχήμα (15) διακρίνουμε ποιες εφαρμογές ξεκινούν από την πλευρά του αγοραστή και ποιες από την πλευρά του προμηθευτή

Σχήμα 15. Μορφές ηλεκτρονικών προμηθειών



- **e-RFx**

Στις τεχνολογίες ηλεκτρονικών προμηθειών, eRFx είναι ένα ακρωνύμιο για την ηλεκτρονική αίτηση για [X] (στα αγγλικά **Electronic Request For [x]**), όπου το X μπορεί να είναι **πρόταση** (Proposal-RFP), **προσφορά** (Quotation-RFQ), **πληροφορίες** (Information-RFI). Οι υπηρεσίες e-RFx, παρέχουν τη δυνατότητα πραγματοποίησης της αναζήτησης και ανεύρεσης προϊόντων και προμηθευτών, της λήψης και αποστολής αιτημάτων για αγορά ή πώληση και της αξιολόγησης προσφορών, με ηλεκτρονικό τρόπο.

Οι διαδικασίες, λογισμικό και υπηρεσίες eRFx είναι υποσύνολο των διαδικασιών και υπηρεσιών eSourcing, το οποίο με τη σειρά του είναι υποσύνολο του ολοκληρωμένου περιβάλλοντος των ηλεκτρονικών προμηθειών.

Η διαδικασία RFx είναι πιθανώς η περισσότερο σύνθετη διαδικασία eSourcing, καθώς μπορεί να κυμανθεί από ένα απλό RFI ως μια σύνθετη διαδικασία πολλών

φάσεων RFI/RFP/RFQ, ανάλογα με τις ανάγκες του έργου.

Κάθε RFx έχει έναν πρωταρχικό στόχο, διαφορετικό από τους υπόλοιπους τύπους RFx.

Ο πρωταρχικός στόχος ενός RFI είναι να μεγιστοποιηθούν τα πιθανά σημεία απόφασης κρατώντας τα κόστη αξιολόγησης των υλικών & προμηθευτών σε χαμηλό επίπεδο.

Ο τελικός στόχος ενός RFP είναι να καθοριστεί ποιες λύσεις, προϊόντα και ποιοι προμηθευτές είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις ανάγκες του οργανισμού και για να προσδιοριστούν εκείνοι οι προμηθευτές που μπορούν πραγματικά να υποβάλουν τις προσφορές τους.

Και ο τελικός στόχος ενός RFQ είναι να ληφθεί η τελική απόφαση κατακύρωσης

- **e-Auctions**

- **Εισαγωγή στις δημοπρασίες B2B**

Οι ηλεκτρονικές δημοπρασίες αποτελούν μία νέα και ταχέως αναπτυσσόμενη προστιθέμενη υπηρεσία του Ηλεκτρονικού Εμπορίου. Ο όρος Ηλεκτρονική Δημοπρασία συνήθως παραπέμπει στο eBay και στο AMAZON. Όμως οι δημοπρασίες αυτές είναι μεταξύ ιδιωτών και διαφέρουν σημαντικά από τις δημοπρασίες μεταξύ επιχειρήσεων (B2B), για τις οποίες η αγορά πληροφορείται μόνο μέσω δελτίων τύπου καθόσον δεν επιτρέπεται ελεύθερη πρόσβαση για συμμετοχή σε αυτές.

Υπάρχουν συγκεκριμένες διαφορές ανάμεσα στις δημοπρασίες B2C και B2B. Η πρώτη και σημαντική διαφορά είναι ότι η συμμετοχή στις B2B δημοπρασίες είναι προσαρμοσμένη στο πνεύμα των επιχειρηματικών πρακτικών. Ο αγοραστής (διοργανωτής ή δημοπρατών) καθορίζει ποιοι είναι οι πωλητές (προμηθευτές) που θα συμμετάσχουν, ώστε να τους δοθούν συγκεκριμένα δικαιώματα πρόσβασης στην δημοπρασία. Σε αντίθεση, στις B2C δημοπρασίες κυριαρχεί το πνεύμα της κατά το δυνατόν μεγαλύτερης συμμετοχής, μέσω απλουστευμένης καταχώρησης από τον ίδιο τον χρήστη (self registration.)

Ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό είναι ότι οι δημοπρασίες B2C είναι συνήθως

πλειοδοτικές, και συνήθως πρόκειται για προσφορά χαμηλής αξίας μεμονωμένων ειδών προς πώληση. Σε αντίθεση, οι B2B δημοπρασίες έχουν περισσότερο μειοδοτικό χαρακτήρα, δηλ πρόκειται για προμήθειες υλικών, και υπηρεσιών υψηλής αξίας και χαρακτηρίζονται από πλήθος σεναρίων (Yankee, English, Sealed, Dutch).

Τέλος είναι πολύ διαφορετικές οι μορφές εγγυήσεων για την συμμετοχή μίας εταιρίας σε μία δημοπρασία B2B, από την συμμετοχή ενός ιδιώτη σε μια B2C. Σε B2B δημοπρασίες συνήθως ακολουθείται το μοντέλο των τριών φάσεων, δηλ. κατάθεση η/και υποβολή δικαιολογητικών, αξιολόγηση τεχνικών προσφορών και σε τρίτο χρόνο η διεξαγωγή της διαδικασίας των τιμών μέσω της δημοπρασίας. Στην B2C κάτι τέτοιο δεν γίνεται.

➤ **Τι μπορεί να δημοπρατηθεί στις δημοπρασίες B2B**

Οι δημοπρασίες B2B έχουν συνήθως σαν κριτήριο την καλύτερη τιμή. Άλλα σενάρια προβλέπουν την πλέον συμφέρουσα προσφορά ή ακόμη την πώληση /αγορά της μεγαλύτερης ποσότητας, ή ακόμη λαμβάνουν υπόψη ταυτόχρονα και την βαθμολογία του προσφερομένου υλικού σε συνάρτηση με το κόστος.

Τα παραπάνω έχουν σαν αποτέλεσμα να προσφέρονται ως κατάλληλα προς δημοπράτηση, πρακτικά όλα τα διακριτά είδη με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (για παράδειγμα χαρτί, Η/Υ, αναλώσιμα, αυτοκίνητα, ακίνητα, εξαρτήματα κλπ). Επίσης, μπορούν να δημοπρατηθούν και υπηρεσίες, εφόσον μπορούν να περιγραφούν με μία ή περισσότερες απαιτήσεις ή ξεκάθαρο προσδιορισμό των παραδοτέων, όπως για παράδειγμα Υπηρεσίες Μεταφοράς, Καθαριότητας, Φύλαξης κλπ.

• **e-Procurement**

Με την εφαρμογή eProcurement αυτοματοποιείται το κομμάτι της αλυσίδας Προμηθειών που αφορά στις αιτήσεις αγορών και τις παραγγελίες. Είναι μια πλήρης ηλεκτρονική διαδικασία για τη δημιουργία, έγκριση, αποστολή και επιβεβαίωση παραγγελιών μέσω Internet.

- **e-Invoices**

Τα ηλεκτρονικά τιμολόγια αυτοματοποιούν το κομμάτι της εφοδιαστικής αλυσίδας που αφορά την εξαγωγή, και αποστολή των παραστατικών του προμηθευτή, και στην συνέχεια παραλαβή τους, έλεγχο, καταχώρηση και φύλαξη στο ERP του αγοραστή.

Η υπηρεσία διακίνησης ηλεκτρονικών τιμολογίων εντάσσεται στις γενικότερες ηλεκτρονικές διαδικασίες για την αποστολή και λήψη παραστατικών μέσω Internet.

Εδραιώνει ένα κοινό κανάλι επικοινωνίας αγοραστών-προμηθευτών-παρόχων άλλων υπηρεσιών (π.χ. Τράπεζες, Εφορία) και εξασφαλίζει, άμεσα, εύκολα και γρήγορα, πιο αποτελεσματικές διαδικασίες και σημαντική μείωση του διαχειριστικού κόστους όλων των μερών.

- **e-Purchasing Intelligence**

Τα συστήματα αυτά αφορούν στην Ηλεκτρονική Ανάλυση των εμπορικών συναλλαγών ενός οργανισμού με σκοπό τη λήψη αποφάσεων από τη μετατροπή των επιχειρηματικών δεδομένων σε χρήσιμη πληροφορία και γνώση.

Με τη χρήση κατάλληλα δομημένων έξυπνων αναφορών δημιουργείται γνώση για την εξέλιξη των εμπορικών συναλλαγών (αγορές-πωλήσεις) μίας επιχείρησης. Χρησιμοποιούμε τον όρο γνώση καθ' όσον έχουμε μετασχηματίσει τα πρωτογενή στοιχεία (data) όχι μόνο σε πληροφορία (information), στο επίπεδο στατιστικών αναφορών, αλλά και σε ένα δυναμικό περιβάλλον παραγωγής εξειδικευμένων αναφορών που επιτρέπει στον χρήστη να παίρνει αποφάσεις.

Η αξία της συγκεκριμένης υπηρεσίας είναι ότι παρέχει άμεσα, στοιχεία τα οποία σήμερα ευρίσκονται μέσα σε φακέλους και δεν είναι ούτε μηχανογραφημένα ούτε κατηγοριοποιημένα.

Οι αναφορές μπορεί να έχουν διαφορετική προσέγγιση, **Απολογιστική, Ελεγκτική, Ποιοτική**. Κάθε αναφορά μπορεί να γίνει drill down και roll up, σε διάφορα επίπεδα πληροφορίας που απευθύνονται σε διαφορετικούς ρόλους και ιεραρχία.

Παράδειγμα από την αξιοποίηση τέτοιων στοιχείων είναι η «χαρτογράφηση» συγκεκριμένων αγορών που βοηθά τον οργανισμό - αγοραστή να προσκαλεί κατάλληλο μείγμα προμηθευτών ώστε να επιτυγχάνει πολύ πιο ισχυρό και υγιή ανταγωνισμό⁶.

⁶ Η θεωρία του τρίτου κεφαλαίου προέρχεται από το site <http://www.cosmo-one.gr/educommerce/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Case study: Μελέτη Πλατφόρμας Cosmoone (Commerceone)

4.1 Η ΕΤΑΙΡΙΑ

Η **cosmoONE** ιδρύθηκε τον Ιούνιο του 2000 και ξεκίνησε την εμπορική της δραστηριότητα τον Ιανουάριο του 2001. Από τα πρώτα βήματα, την προσπάθειά της στηρίζουν σημαντικοί οργανισμοί, γεγονός που πιστοποιεί την αξία του έργου της.

Στο μετοχικό της κεφάλαιο συμμετέχουν οι εταιρίες: COSMOTE (30,87%), ΟΤΕ (30,87%), Alpha Bank (15%), ΔΙΗΝΕΚΗΣ Πληροφορική (13,18%) και Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (10,08%). Σήμερα, η cosmoONE κατέχει κυρίαρχη θέση στον τομέα του διεπιχειρησιακού Ηλεκτρονικού Εμπορίου **[B2B]** στη χώρα μας. Από τις αρχές του 2001 η εταιρία παρουσιάζει σταθερούς ρυθμούς ανάπτυξης και συνεχή βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων της. Η έμπρακτη εμπιστοσύνη των πελατών της αποδεικνύεται από το γεγονός ότι μέσα στα 3 πρώτα χρόνια λειτουργίας της, πραγματοποιήθηκαν εμπορικές συναλλαγές αξίας μεγαλύτερης του 1 δισεκατομμυρίου ευρώ.

Επιχειρηματικός σκοπός

Σκοπός της εταιρίας είναι να παρέχει υπηρεσίες και λύσεις που οδηγούν στην αύξηση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων μέσω της μείωσης του άμεσου ή/και έμμεσου κόστους που σχετίζεται με τις αγορές, τις προμήθειες, και τις εταιρικές τους μετακινήσεις.

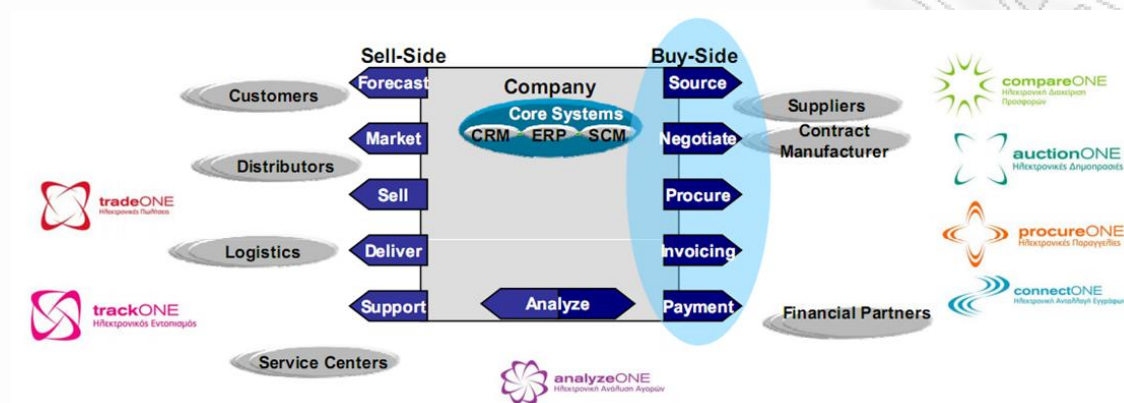
Όραμα

Το όραμα της cosmoONE είναι να αποτελέσει σημείο αναφοράς για την παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικού εμπορίου μεταξύ επιχειρήσεων και τηλεματικής διαχείρισης εταιρικών στόλων, στην Ελλάδα και στα Βαλκάνια. Ουσιαστικά η εταιρία άνοιξε το δρόμο σε νέα 'εργαλεία δουλειάς' και τώρα συνεχίζει να πρωτοπορεί δίνοντας στους πελάτες της, όχι μόνο τις αποδοτικότερες τεχνολογίες και λύσεις αλλά και ένα δυναμικό σύμμαχο στην κερδοφορία τους. Σήμερα η cosmoONE δίνει τη δυνατότητα σε όλες τις Ελληνικές επιχειρήσεις - ανεξάρτητα του μεγέθους τους και του τύπου δραστηριότητάς τους - να συναλλάσσονται με **ευκολία, ασφάλεια, αξιοπιστία** και **ταχύτητα**, επεκτείνοντας έτσι τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες με τον πιο άμεσο και προσοδοφόρο τρόπο.

Στην Ηλεκτρονική Αγορά της cosmoONE έχουν πρόσβαση ταυτόχρονα οι επιχειρήσεις-Αγοραστές και οι επιχειρήσεις-Προμηθευτές τους. Έτσι, η δημιουργία, αποστολή και λήψη των παραγγελιών πραγματοποιούνται εύκολα, γρήγορα και αξιόπιστα, με αυτοματοποιημένες διαδικασίες, σε πραγματικό χρόνο (real time), 24 ώρες το εικοσιτετράωρο και 7 ημέρες την εβδομάδα. Ταυτόχρονα, δημιουργούνται ηλεκτρονικές κοινότητες, όπου οι εταιρίες μπορούν να ανταλλάσσουν προϊόντα ή πληροφορίες και να έρχονται σε επαφή με άλλες επιχειρήσεις σε οποιοδήποτε σημείο του κόσμου κι εάν βρίσκονται. Με τον τρόπο αυτό, μειώνονται δραστικά τα λειτουργικά έξοδα των επιχειρήσεων, αυξάνεται η ανταγωνιστικότητά τους και εξασφαλίζονται όλες οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη νέων επιχειρησιακών συνεργασιών και συνεργιών, τόσο στην ελληνική, όσο και στην παγκόσμια αγορά ⁷.

⁷ <http://www.cosmo-one.gr/company.htm>

4.2 Παρεχόμενες Υπηρεσίες της cosmoONE



Πηγή: <http://www.cosmo-one.gr/specials.htm>

4.2.1 Ηλεκτρονικές προμήθειες



Με τη χρήση της εφαρμογής ηλεκτρονικών προμηθειών της cosmoONE, αυτοματοποιούνται πλήρως - μέσω του Διαδικτύου - όλες οι διαδικασίες της "αλυσίδας" προμηθείας.

Συνοπτικά, τα οφέλη που παρέχονται είναι:

- Περιορισμός του λειτουργικού κόστους με την αυτοματοποίηση των διαδικασιών και ουσιαστικός εκμηδενισμός των λαθών στις παραγγελίες με χρήση των ηλεκτρονικών καταλόγων.
- Συνολική απλούστευση της διαδικασίας παρακολούθησης-εκπλήρωσης των παραγγελιών με πολλαπλό λειτουργικό όφελος και μείωση της γραφειοκρατίας. Βελτιώνεται και επιταχύνεται η δημιουργία, αποστολή και επιβεβαίωση της κάθε παραγγελίας.
- Περιορισμός των αγορών εκτός συμβολαίου (maverick purchasing) και αύξηση της συμμόρφωσης με τα ισχύοντα συμβόλαια αγορών (contract compliance).

- Άμεση δυνατότητα άντλησης στατιστικών στοιχείων αγορών και αντικειμενικός έλεγχος του budgeting και spending.
- Μεγαλύτερη ομοιομορφία των υλικών που προμηθεύονται, λόγω της ύπαρξης εγκεκριμένων ειδών και προδιαγραφών.

Διαδικασία

Η ιδιαιτερότητα των διαδικασιών και των μεθόδων, με τις οποίες η κάθε εταιρία χειρίζεται τις προμήθειές της, απαιτούν ευέλικτες υπηρεσίες για την υλοποίηση ενός έργου ηλεκτρονικών προμηθειών. Με τον τρόπο αυτό, η μετάβαση στο σύστημα ηλεκτρονικών προμηθειών γίνεται εύκολα, γρήγορα και αποτελεσματικά.

Υπηρεσίες σε 4 διαδοχικά στάδια

Με γνώμονα τις παραπάνω διαπιστώσεις, οι υπηρεσίες της cosmoONE εστιάζονται σε 4 διαδοχικά στάδια:

1) Ανάλυση και Εκτίμηση του έργου υλοποίησης του Συστήματος Ηλεκτρονικών Προμηθειών

Αναλύονται οι ανάγκες του πελάτη, εξετάζονται οι υφιστάμενες διαδικασίες και ιδιαιτερότητές του και καθορίζονται οι στόχοι και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης.

2) Υλοποίηση του Συστήματος Ηλεκτρονικών Προμηθειών

Το Σύστημα Ηλεκτρονικών Προμηθειών παραμετροποιείται με βάση την οργανωτική δομή και τις διαδικασίες προμηθειών του πελάτη. Ταυτόχρονα "ενεργοποιούνται" και οι επιλεγμένοι για την εφαρμογή του συστήματος προμηθευτές. Τέλος, η εφαρμογή και οι σχετικές διαδικασίες τεκμηριώνονται και υφίστανται ποιοτικό έλεγχο.

3) Δοκιμή του Συστήματος Ηλεκτρονικών Προμηθειών και Εκπαίδευση των Χρηστών

Το σύστημα δοκιμάζεται με βάση τα σενάρια λειτουργίας. Ακολουθεί

ολιγόωρη και τεχνικά δομημένη εκπαίδευση των στελεχών του πελάτη και παράδοση των εγχειριδίων χρήσης του συστήματος. Με το πέρας αυτής της φάσης, το σύστημα τίθεται σε επιχειρησιακή λειτουργία.

4) Λειτουργία και Υποστήριξη

Καθ' όλη τη διάρκεια λειτουργίας της εφαρμογής, οι χρήστες υποστηρίζονται από το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών (HelpDesk) της cosmoONE. Εκτός της παρεχόμενης υποστήριξης και των προγραμματισμένων αναβαθμίσεων, η cosmoONE αναλαμβάνει ειδικές βελτιώσεις και προσαρμογές, ώστε να διασφαλιστεί ότι το Σύστημα Ηλεκτρονικών Προμηθειών του κάθε πελάτη ανταποκρίνεται στις εξειδικευμένες, μοναδικές του ανάγκες.

Και στα 4 στάδια των παρεχόμενων υπηρεσιών, ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στην τήρηση των ακόλουθων κριτηρίων:

- Σαφείς, μετρήσιμοι στόχοι και αυστηρό χρονοδιάγραμμα υλοποίησης
- Εξαιρετικά σύντομος χρόνος ολοκλήρωσης του έργου και ελαχιστοποίηση της διαδικαστικής επιβάρυνσης του πελάτη.
- Μηδενική επένδυση σε εξοπλισμό (hardware) ή λογισμικό (software) από τον Πελάτη
- Ομαλή μετάβαση στη χρήση του συστήματος και σταδιακή ηλεκτρονικοποίηση όλων των συναλλαγών του με τους προμηθευτές.

Αρχιτεκτονική - Λογισμικό

Τα ηλεκτρονικά Συστήματα Προμηθειών και Μεταπωλητών-Αντιπροσώπων της cosmoONE αξιοποιούν την ολοκληρωμένη πλατφόρμα λογισμικού που ανέπτυξε η Commerce One για να επιτύχει την ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ επιχειρήσεων-Αγοραστών και επιχειρήσεων-Προμηθευτών, ακόμα και στην περίπτωση όπου οι συναλλασσόμενες εταιρίες χρησιμοποιούν διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα.

Παράλληλα, υποστηρίζει την καταγραφή πληροφοριών σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των προμηθευτών - δομημένες με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι

εύχρηστες και να ανανεώνονται διαρκώς με τη χρήση ηλεκτρονικών καταλόγων.

Τεχνολογία

Η πλατφόρμα είναι βασισμένη στη τεχνολογία XML (eXtensive Markup Language), η οποία επιτρέπει την ανταλλαγή ηλεκτρονικών δεδομένων που έχουν διαφορετικές μορφές (open definition of types of electronic documents). Ταυτόχρονα, δίνει τη δυνατότητα δόμησης και ελέγχου των περιεχομένων τους (structuring and validating).

Τα κύρια οφέλη που προσφέρει αυτή η τεχνολογία είναι:

- Γρήγορη και εύκολη διασύνδεση μεταξύ των μερών που συναλλάσσονται.
- Δυναμική μέθοδος για κατηγοριοποίηση, αναζήτηση και ερμηνεία των αρχείων.
- Συνεργασία του συστήματος με συστήματα άλλων Ηλεκτρονικών Αγορών.
- Ενσωμάτωση νέων εφαρμογών και υπηρεσιών.

Ασφάλεια

Η ηλεκτρονική αγορά της cosmoONE, μέσω της οποίας διεκπεραιώνεται η επικοινωνία του συστήματος ηλεκτρονικών προμηθειών με το Internet και τους χρήστες, εφαρμόζει για την ασφάλεια της μεταφοράς των δεδομένων το SSL (Secure Sockets Layer) των 128 bits. Επίσης, χρησιμοποιεί ψηφιακές ταυτότητες για την πιστοποίηση των μερών. Για λειτουργίες τέτοιου είδους, το SSL δημιουργεί μία σύνδεση όπου τα δεδομένα κρυπτογραφούνται πριν τη μεταφορά τους στο δίκτυο. Κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας, το πρόγραμμα ανταλλάσσει πληροφορίες για να αναγνωρίσει τα μέρη που επικοινωνούν, επιλέγει έναν αλγόριθμο κρυπτογράφησης και ορίζει τον κώδικα κρυπτογράφησης.

Στοιχεία κόστους

Η εφαρμογή **Ηλεκτρονικών Προμηθειών procureONE** απαιτεί δύο

συμβαλλόμενα μέρη, **τον αγοραστή** (εταιρία, όμιλο εταιριών, συνεταιρισμό κα) και **τους προμηθευτές** του.

Σε ότι αφορά τον αγοραστή το τίμημα περιλαμβάνει ένα αρχικό κόστος σχεδιασμού και υλοποίησης του έργου και ένα σταθερό ετήσιο τίμημα που καλύπτει το κόστος λειτουργίας, το κόστος συντήρησης της εφαρμογής και το κόστος υποστήριξης των χρηστών. Τα παραπάνω κόστη υπολογίζονται με βάση τη μελέτη σκοπιμότητας του έργου και το μέγεθός του και διαφέρουν από έργο σε έργο.

Σε ότι αφορά τους προμηθευτές, το τίμημα περιλαμβάνει το κόστος κατασκευής καταλόγων σύμφωνα με το πρότυπο της Ηλεκτρονικής αγοράς και το κόστος συναλλαγών.

Τόσο για τον αγοραστή, όσο για τον προμηθευτή, υπάρχουν και άλλες υπηρεσίες-έργα τα οποία χρεώνονται (εφ' όσον επιλεγούν), όπως σύνδεση με συστήματα ERP, μελέτης ανάλυσης αγορών κλπ.

Ο πελάτης δεν επιβαρύνεται με αγορά επιπλέον υλικοτεχνικής υποδομής & εξοπλισμού (H/Y και εξειδικευμένο λογισμικό), γιατί η εφαρμογή φιλοξενείται στις υποδομές της cosmoONE και η πρόσβαση σε αυτή γίνεται μέσω του Internet. Η μόνη απαίτηση είναι η ύπαρξη ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Παράδειγμα

Παρακάτω θα παρουσιαστεί πως ο Ανάδοχος, θα αναπτύξει υπηρεσίες ηλεκτρονικού εμπορίου, οι οποίες θα υποστηρίζουν διεπιχειρησιακές συναλλαγές (B2B) μεταξύ των επιχειρήσεων-μελών του ΟΚΑΑ και επιλεγμένων εξωτερικών Αγοραστών. Οι λεπτομερείς προδιαγραφές των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς επίσης και οι ακριβείς προϋποθέσεις συμμετοχής της κάθε επιχείρησης-μέλους στο b2bmarketplace, όπως και οι τρόποι προώθησης των υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις-μέλη θα οριστικοποιηθούν από τη μελέτη, την οποία θα εκπονήσει ο Ανάδοχος και η οποία θα προηγηθεί της υλοποίησης.

Με τη χρήση των υπηρεσιών, οι οποίες θα παρέχονται, θα αυτοματοποιηθεί - μέσω του Διαδικτύου - όλη η σειρά διαδικασιών «αναζήτηση προϊόντος/προμηθευτή - επιλογή αγαθών - παραγγελία - παραλαβή» της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Συνοπτικά, τα οφέλη που αναμένονται από την ανάπτυξη της πιο πάνω Ηλεκτρονικής Αγοράς του ΟΚΑΑ είναι:

- Περιορισμός του λειτουργικού κόστους με την αυτοματοποίηση των διαδικασιών και ουσιαστικός εκμηδενισμός των λαθών στις παραγγελίες με χρήση των ηλεκτρονικών καταλόγων, των προμηθευτών, οι οποίοι και θα αναπτυχθούν.
- Δυνατότητα επικοινωνίας των επιχειρήσεων-μελών, τα οποία συναλλάσσονται σε πραγματικό χρόνο, συνεισφέροντας έτσι στη συνολική αυτοματοποίηση και την ικανοποίηση των συναλλασσομένων.
- Άμεση διαφήμιση των προϊόντων υπό μορφή ηλεκτρονικών καταλόγων
- Κατασκευή και εμπλουτισμός περιεχομένου ηλεκτρονικών καταλόγων βάσει διεθνών standards.
- Συνολική απλούστευση της διαδικασίας παρακολούθησης-εκπλήρωσης των παραγγελιών με πολλαπλό λειτουργικό όφελος. Βελτιώνεται και επιταχύνεται η δημιουργία, αποστολή και επιβεβαίωση της κάθε παραγγελίας.

Επιπρόσθετα, περιορίζεται σε μεγάλο βαθμό ο χρόνος και τα έξοδα παρακολούθησης της κάθε παραγγελίας με ταυτόχρονη μείωση της γραφειοκρατίας.

Χαρακτηριστικά των Υπηρεσιών B2B Ηλεκτρονικής Αγοράς, οι οποίες θα αναπτυχθούν είναι:

- Εύχρηστος κατάλογος προϊόντων πολλαπλών προμηθευτών
- Ειδικές αιτήσεις για παραγγελίες εκτός καταλόγου ή για εξειδικευμένα προϊόντα μη συχνής χρήσης
- Ευέλικτη δημιουργία και διαχείριση των αιτήσεων παραγγελίας
- Αυτόματη δημιουργία εντολής παραγγελίας από την αίτηση αγοράς
- Έλεγχος κατάστασης της παραγγελίας σε πραγματικό χρόνο (real-time)
- Παραλαβή και έλεγχος των παραληφθέντων προϊόντων
- Άμεση και εύκολη πρόσβαση σε πολλαπλές αναφορές (πρότυπες ή και ειδικά διαμορφωμένες)
- Οργάνωση των προϊόντων και των υπηρεσιών σε δομημένους ηλεκτρονικούς

καταλόγους. Έτσι, ο χρήστης είναι σε θέση να επιλέξει και να δημιουργήσει αίτηση παραγγελίας με ένα απλό κλικ πάνω στον κατάλογο.

Με τη χρήση των Υπηρεσιών της ηλεκτρονικής αγοράς οι επιχειρήσεις-μέλη θα :

- Εξασφαλίσουν αξιόπιστες Υπηρεσίες, η οποία μπορούν εύκολα να αναπτυχθούν σύμφωνα με τις τωρινές ή μελλοντικές απαιτήσεις τους
- Καταργούν τη χρονοβόρα και γραφειοκρατική διαδικασία αναζήτησης και επιλογής προϊόντων και προμηθευτών
- Αυξάνουν την παραγωγικότητα του προσωπικού, ελαχιστοποιώντας το χρόνο που απαιτείται για τη δημιουργία, έγκριση, αποστολή, επιβεβαίωση, και παραλαβή μίας παραγγελίας.
- Οδηγούνται σε σημαντική εξοικονόμηση πόρων, μειώνοντας το αυξημένο λειτουργικό κόστος κάθε παραγγελίας
- Έχουν πρόσβαση σε μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων και δυνατότητα σύγκρισης τιμών σε πραγματικό χρόνο
- Επιτυγχάνουν την καλύτερη πρόβλεψη για προγραμματισμό των προς παραγγελία υλικών, μειώνοντας ενδεχόμενα πλεονάζοντα υλικά (κόστος αποθήκης) και περιορίζοντας έτσι το απαιτούμενο κεφάλαιο κίνησης
- Δημιουργούν αξιόπιστες και δυναμικά επιλεγμένες ομάδες συνεργατών, με τους οποίους συνεργάζονται συστηματικά
- Επιτυγχάνουν σημαντική μείωση του κόστους αγοράς, καλύτερο έλεγχο, ευνοϊκότερους όρους και τιμές, εκμεταλλευόμενες την αγοραστική τους ισχύ.

Ηλεκτρονικές αγορές (παραγγελιοδοσία και παραγγελιοληψία)

Η είσοδος όλων των επιχειρήσεων-μελών (και Αγοραστών και Προμηθευτών), στο περιβάλλον εργασίας της Ηλεκτρονικής Αγοράς του ΟΚΑΑ θα γίνεται από το πεδίο «Σύνδεση» της ιστοσελίδας εισόδου στις Υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Αγοράς.

Παραγγελιοδοσία (C.O.P = CosmoONE Procurement)

Εάν είναι Αγοραστής τότε βλέπει την παρακάτω οθόνη.

Σχήμα 1. Χρήση Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Αγοράς



Σχήμα 2. Χρήση Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Αγοράς

Αναζήτηση και επιλογή ειδών καταλόγου:

Η αναζήτηση και επιλογή ειδών σε ένα ηλεκτρονικό κατάλογο παρουσιάζει ορισμένες ιδιαιτερότητες σε σχέση με την παραδοσιακή αναζήτηση σε “έντυπους” ή “made to print” καταλόγους. Στη συνέχεια παρατίθενται ορισμένες πρακτικές συμβουλές με σκοπό τη διευκόλυνση των χρηστών στην εύρεση ειδών.

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: *όσον αφορά την Αναζήτηση προϊόντων, με τον όρο «κατάλογο», αναφερόμαστε σε όλους τους καταλόγους όλων των Προμηθευτών, που ο εκάστοτε Αγοραστής έχει πρόσβαση.*

Εάν ο χρήστης γνωρίζει κάτι συγκεκριμένο για το είδος που θέλει να αναζητήσει, η γρηγορότερη μέθοδος για να περιορίσει τον αριθμό των ειδών σε μία λίστα ενός καταλόγου, είναι να χρησιμοποιήσει το πεδίο "Λέξη-κλειδί". Μια αναζήτηση με "Λέξη-κλειδί" εξετάζει όλα τα είδη στο σύστημα καταλόγων για να βρει αντιστοιχία. Η αναζήτηση μπορεί να περιοριστεί μόνο στην τρέχουσα ή σε όλες τις κατηγορίες του καταλόγου.

- **“Τρέχουσα κατηγορία”**: Με την επιλογή αυτή περιορίζουμε την αναζήτηση του καταλόγου μόνο στην κατηγορία που βρισκόμαστε εκείνη την δεδομένη στιγμή.
- **“Όλες τις κατηγορίες”**: Αναζήτηση σε όλες τις κατηγορίες του καταλόγου ασχέτως με το σε ποια βρισκόμαστε εκείνη τη στιγμή.
- Αναζήτηση με **“Λέξη-κλειδί”**

Μια αναζήτηση με “Λέξη-κλειδί” μπορεί να εκτελεσθεί με αρκετούς διαφορετικούς τρόπους και συνδυασμούς:

Στο πεδίο “Λέξη-κλειδί” συμπληρώνεται μια λέξη (ή λέξεις) η οποία περιέχεται στην περιγραφή του είδους που αναζητείται. Προτείνεται η χρησιμοποίηση λέξεων τις οποίες ο προμηθευτής θα χρησιμοποιούσε σε ένα “έντυπο” κατάλογο για να περιγράψει το είδος. Οι τελεστές AND, NOT, OR καθώς και οι χαρακτήρες “wildcard” (*) μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για να επιστρέψουν ακριβέστερα αποτελέσματα. Επίσης μπορούν να εισαχθούν αριθμοί και σύμβολα (π.χ. 1/2", 2-1/4', κ.λπ.). Αυτό βοηθά όταν κάποιος ψάχνει ένα συγκεκριμένο μέγεθος ή τύπο ενός είδους (π.χ. διαμέτρους καλωδίων).

Μπορεί, ακόμα, να χρησιμοποιηθεί, εάν είναι γνωστός, ο κωδικός είδους του προμηθευτή ή του κατασκευαστή ή του αγοραστή (όπου αυτός υπάρχει στον κατάλογο) στο πεδίο “Κωδικός είδους”. Μπορεί ακόμα να πραγματοποιηθεί αναζήτηση με τμήμα του κωδικού σε συνδυασμό με τη χρησιμοποίηση χαρακτήρα “wildcard” (*) ώστε να επιστρέψουν όλα τα είδη που περιέχουν τμήμα του κωδικού.

Στο πεδίο “Προμηθευτής” συμπληρώνεται, εάν είναι γνωστό, το όνομα του προμηθευτή. Αφήνοντας το πεδίο κενό, όλοι οι προμηθευτές που διαθέτουν αυτό το είδος θα επιστρέψουν σε μια αναζήτηση, επιτρέποντας σύγκριση τιμών.

Στο πεδίο “Κατασκευαστής” συμπληρώνεται, εάν είναι γνωστό, το όνομα του κατασκευαστή.

Φυσικά, μπορεί να χρησιμοποιηθεί οποιοσδήποτε συνδυασμό των παραπάνω μεθόδων - “Λέξη-κλειδί” και προμηθευτής, τμήμα του κωδικού, προμηθευτής και κατασκευαστής, κ.λπ.

Ένα παράδειγμα σχετικά με την λειτουργία που μόλις αναφέραμε είναι το εξής:

Έστω ότι θέλουμε να αναζητήσουμε μέσα στον κατάλογο των προϊόντων και

να βρούμε όλους τους διαθέσιμους, σε εμάς για αγορά, εκτυπωτές. Πάμε λοιπόν στο πεδίο που αναγράφει “Λέξη-κλειδί” και μέσα σε αυτό πληκτρολογούμε, είτε με πεζούς ελληνικούς χαρακτήρες χωρίς τόνους – είτε με κεφαλαίους ελληνικούς χαρακτήρες, την λέξη “εκτυπ*” και στην συνέχεια πατάμε το πλήκτρο “Αναζήτηση”.

Η εφαρμογή θα αναζητήσει όλους τους καταλόγους στους οποίους μας έχει δοθεί πρόσβαση ως χρήστες και θα μας εμφανίσει όλα τα προϊόντα τα οποία μέσα στην περιγραφή τους περιέχουν την λέξη “εκτυπ*”.

Αναζήτηση καταλόγου : Εμφάνιση των ειδών που πληρούν τα κριτήρια αναζήτησης. Δυνατότητα βελτίωσης αναζήτησης ειδών ή οργάνωσης ειδών σε ομάδες με τροποποίηση των κριτηρίων αναζήτησης. Προσθήκη ειδών στο καλάθι αγοράς με επιλογή του αντίστοιχου εικονιδίου.

Αναζήτηση καταλόγου | Αγαπημένα είδη | Ειδικό αίτημα | Καλάθι αγοράς

Κριτήρια αναζήτησης
 ▶ Όλες οι κατηγορίες

Λέξη-κλειδί: εκτυπ* | Κατασκευαστής: | Ομαδοποίηση με βάση: Περιγραφή | Ταξινόμηση με βάση: | Αναζήτηση | Μηδενισμός

Κωδικός είδους: | Προμηθευτής: | Αναζήτηση | Μηδενισμός

Ταξινομημένα αποτελέσματα
 Εμφάνιση: 1-18 / 18

Ποσότητα	Περιγραφή είδους	Τιμή μονάδος (EUR)	Τιμή σε άλλη μον.μέτρησης (EUR)	Ενέργειες	Προμηθευτής	Κωδικός είδους προμηθευτή	Κατασκευαστής
	Printer (ΕΚΤΥΠΩΤΗ), HP, DeskJet 1220C, Color,	595,16 € ΤΜΧ	595,16 € ΤΜΧ		Active Computer Systems	C2693A	HEWLETT PACKARD
	Printer (ΕΚΤΥΠΩΤΗ), HP, LaserJet 1200, 8 ppm, 600 dpi, 2MB Mem,	488,33 € ΤΜΧ	488,33 € ΤΜΧ		Active Computer Systems	C4224A	HEWLETT PACKARD
	Toner (ΜΕΛΑΝΙ ΕΚΤΥΠΩΤΗ), HP, Black, For LaserJet Colour 4500, 7000 Pages,	98,81 € ΤΜΧ	98,81 € ΤΜΧ		Active Computer Systems	C4191A	HEWLETT PACKARD
	Toner (ΜΕΛΑΝΙ ΕΚΤΥΠΩΤΗ), HP, Cyan, For LaserJet Colour 4500, 5000 Pages,	143,07 € ΤΜΧ	143,07 € ΤΜΧ		Active Computer Systems	C4192A	HEWLETT PACKARD
	Toner (ΜΕΛΑΝΙ ΕΚΤΥΠΩΤΗ), HP, For LaserJet Printers: 4/4M/4+/4M+/5/5M/5N, 6800 Pa...	507,41 € ΤΜΧ	507,41 € ΤΜΧ		Active Computer Systems	92298S	HEWLETT PACKARD

Όνομα καλαθιού αγοράς: | Ημερομηνία δημιουργίας: 8 Apr 2003 | Αριθμός ειδών: 0 | Σύνολο (EUR): 0,00 €

Εικόνα 1: Η οθόνη με τα αποτελέσματα αναζήτησης μετά την χρήση του συμβόλου *.

Θα πρέπει εδώ να τονιστεί ότι το σύστημα θα εμφανίσει όλα τα προϊόντα που περιέχουν την λέξη “εκτυπ*” είτε είναι αυτά εκτυπωτές, είτε άλλα αξεσουάρ, τα οποία έχουν να κάνουν άμεσα με τη λέξη αυτή που αναζητήσαμε (όπως π.χ. μελάνια εκτυπωτών, καλώδια σύνδεσης κλπ.). Ο ίδιος τρόπος λειτουργίας θα ισχύσει και στα υπόλοιπα πεδία (Κατασκευαστής, Προμηθευτής, Κωδικός είδους) καθώς και με την χρήση αριθμών στη θέση των χαρακτήρων όταν αυτό το απαιτεί η περιγραφή του είδους που θέλουμε να αναζητήσουμε ή το πεδίο στο οποίο θέλουμε να κάνουμε την αναζήτηση.

Ομαδοποίηση αποτελεσμάτων αναζήτησης

Τα αποτελέσματα μιας αναζήτησης με λέξη-κλειδί μπορεί να παρουσιαστούν με διάφορους τρόπους. Οι επιλογές που μας δίνονται από την παράμετρο αναζήτησης “Ομαδοποίηση με βάση” για την εμφάνιση των αποτελεσμάτων μιας έρευνας είναι οι εξής τέσσερις: με βάση τον προμηθευτή των προϊόντων, με βάση τον κατασκευαστή, με βάση την κατηγορία στην οποία ανήκουν και τέλος με βάση την τιμή τους. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται ως εξής:

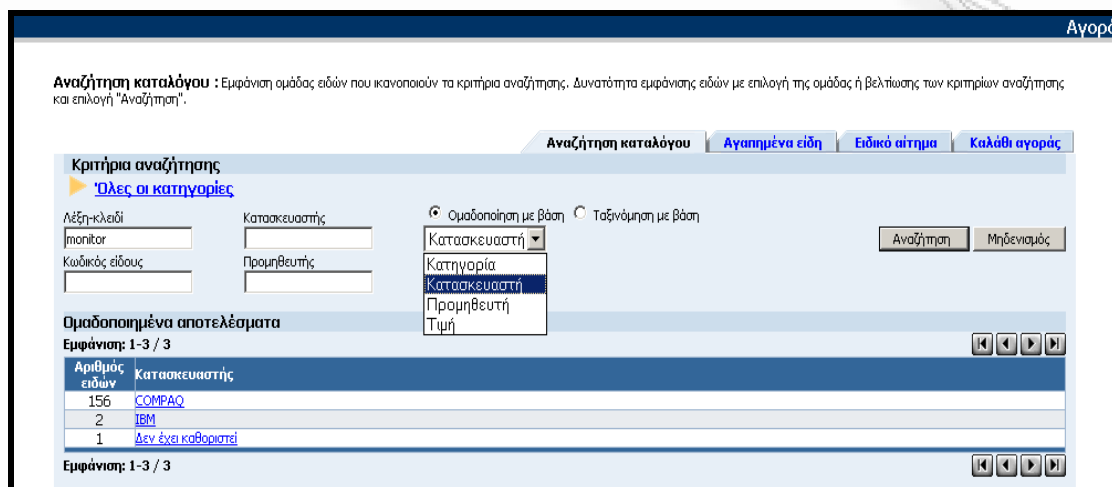
Επιλέγοντας Κατηγορία:

The screenshot shows the search results interface in the COSMOONE system. At the top, there are tabs for 'Αναζήτηση καταλόγου', 'Αγαπημένα είδη', 'Ειδικό αίτημα', and 'Καλάθι αγορών'. Below the tabs, there are search criteria fields for 'Λέξη-κλειδί', 'Κατασκευαστής', 'Κωδικός είδους', and 'Προμηθευτής'. A dropdown menu is open for 'Ομαδοποίηση με βάση', showing options: 'Προμηθευτή', 'Κατηγορία', 'Κατασκευαστή', 'Προμηθευτή', and 'Τιμή'. The 'Κατηγορία' option is selected. Below the search criteria, there is a table of results with columns 'Αριθμός ειδών' and 'Κατηγορία'. The table shows the following results:

Αριθμός ειδών	Κατηγορία
	Communications, Computer Equipment, Peri... > Hardware and accessories
	Επικοινωνιακά, Εξοπλισμός, Υπολογιστών, ... > Φυσικά εργαλεία υπολογιστή και σύνεργα
4	Enclosures, frames and backplanes > Racks Περιβλήματα, πλαίσια και πίσω πλάνα > Πλαίσια στήλης
4	Computer control and interface boards and cards > Graphic accelerator cards Έλεγχος υπολογιστών και συνδεδεμένοι πίνακες και καρτέλες > Κάρτες επιτάχυνσης γραφικών
98	Computers > Notebook computers Υπολογιστές > Φορητοί υπολογιστές
12	Monitors and displays > Flat panel displays Οθόνες και συσκευές επίδειξης > Επίπεδες οθόνες
39	Monitors and displays > Monitors Οθόνες και συσκευές επίδειξης > Οθόνες

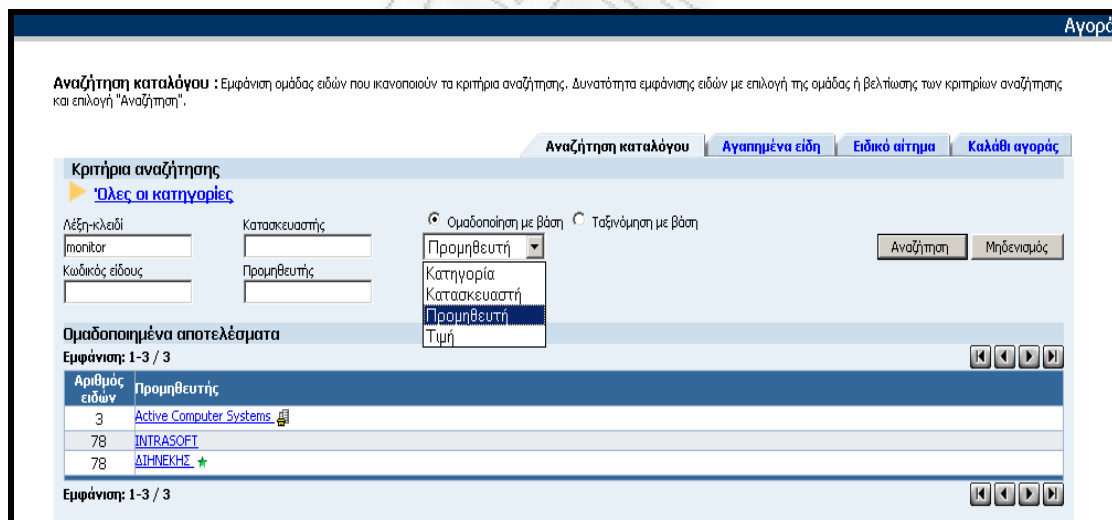
Εικόνα 2: Τα αποτελέσματα χρησιμοποιώντας "Ομαδοποίηση με βάση Κατηγορία"

Επιλέγοντας Κατασκευαστή:



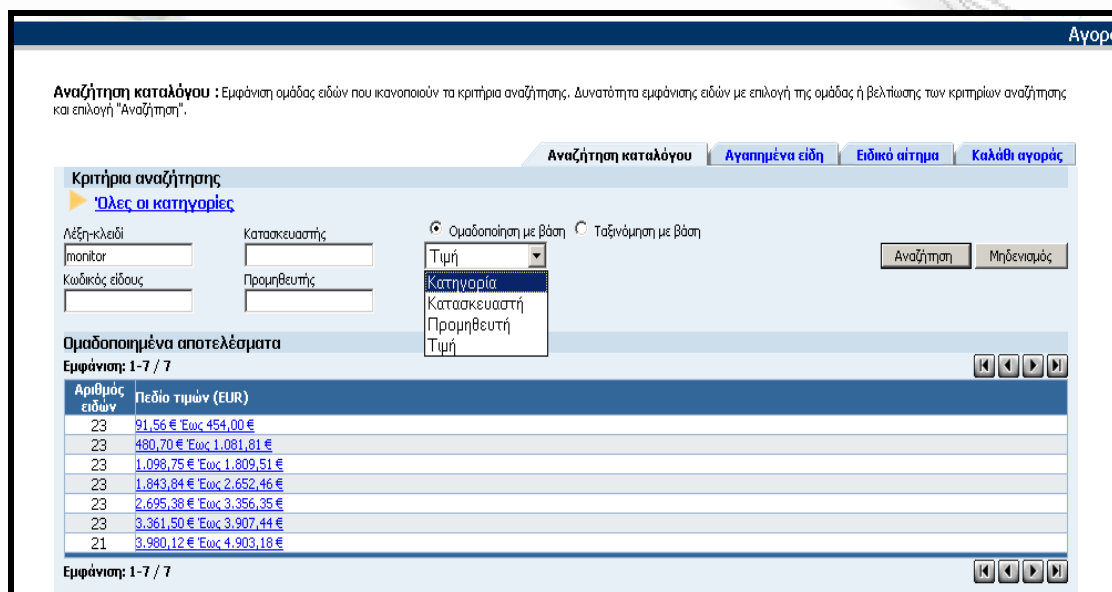
Εικόνα 3: Τα αποτελέσματα χρησιμοποιώντας "Ομαδοποίηση με βάση Κατασκευαστή"

Επιλέγοντας Προμηθευτή:



Εικόνα 4: Τα αποτελέσματα χρησιμοποιώντας "Ομαδοποίηση με βάση Προμηθευτή"

Επιλέγοντας Τιμή:



Εικόνα 5: Τα αποτελέσματα χρησιμοποιώντας "Ομαδοποίηση με βάση Τιμή"

Ταξινόμηση αποτελεσμάτων αναζήτησης

Τα αποτελέσματα μιας αναζήτησης με "Λέξη-κλειδί" μπορεί να παρουσιαστούν με διάφορους τρόπους. Οι επιλογές που μας δίνονται από την παράμετρο αναζήτησης "Ταξινόμηση με βάση" για την εμφάνιση των αποτελεσμάτων μιας έρευνας είναι οι εξής επτά: με βάση την Περιγραφή των προϊόντων, με βάση την Σχέση των προϊόντων, με βάση τον Προμηθευτή των προϊόντων, με βάση τον Κατασκευαστή των προϊόντων, με βάση την Τιμή των προϊόντων και τέλος με βάση Κωδικό είδους κατασκευαστή ή Κωδικό είδους προμηθευτή. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται ως εξής:

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. CASE STUDY (COSMOONE)

Supply Chain Management και Προμήθειες

Επιλέγοντας Περιγραφή:

Αναζήτηση καταλόγου : Εμφάνιση των ειδών που πληρούν τα κριτήρια αναζήτησης. Δυνατότητα βελτίωσης αναζήτησης ειδών ή οργάνωσης ειδών σε ομάδες με τροποποίηση των κριτηρίων αναζήτησης. Προσθήκη ειδών στο καλάθι αγοράς με επιλογή του αντίστοιχου εικονιδίου.

Αναζήτηση καταλόγου | Αγαπημένα είδη | Ειδικό αίτημα | Καλάθι αγοράς

Κριτήρια αναζήτησης
▶ Όλες οι κατηγορίες

Λέξη-κλειδί: monitor
Κωδικός είδους:
Κατασκευαστής:
Προμηθευτής:
Ομαδοποίηση με βάση: Ταξινόμηση με βάση

Αναζήτηση | Μηδενισμός

Ταξινομημένα αποτελέσματα
Εμφάνιση: 1-25 / 159

Ποσότητα	Περιγραφή είδους	Κωδικός είδους κατασκευαστή	Κωδικός είδους προμηθευτή	Ενέργειες	Προμηθευτής	Κωδικός είδους προμηθευτή	Κατασκευαστής
	Environmental Monitor Unit (EMU) Kit, COMPAQ, For RA 8000/ESA 12000.	671,46 € TMX	671,46 € TMX	🛒	ΔΙΗΝΕΚΗΣ	380571-B21	COMPAQ
	Environmental Monitor Unit (EMU) Kit, COMPAQ, For RA 8000/ESA 12000.	805,75 € TMX	805,75 € TMX	🛒	INTRASOFT	380571-B21	COMPAQ
	Graphics Controller, COMPAQ, Matrox G200 MMS, A/D, ANALOG.	1.098,75 € TMX	1.098,75 € TMX	🛒	INTRASOFT	159513-B21	COMPAQ
	Graphics Controller, COMPAQ, Matrox G200 MMS, A/D, ANALOG.	915,63 € TMX	915,63 € TMX	🛒	ΔΙΗΝΕΚΗΣ	159513-B21	COMPAQ
	Graphics Controller, COMPAQ, Matrox G200 MMS, Quad, A/D DVI, For Workstation, Al...	1.041,53 € TMX	1.041,53 € TMX	🛒	ΔΙΗΝΕΚΗΣ	179597-B21	COMPAQ
	Graphics Controller, COMPAQ, Matrox G200 MMS, Quad, A/D DVI, For Workstation, Al...	1.249,83 € TMX	1.249,83 € TMX	🛒	INTRASOFT	179597-B21	COMPAQ

Εικόνα 6: Τα αποτελέσματα χρησιμοποιώντας "Ταξινόμηση με βάση Περιγραφή"

Επιλέγοντας Κατασκευαστή:

Αναζήτηση καταλόγου : Εμφάνιση των ειδών που πληρούν τα κριτήρια αναζήτησης. Δυνατότητα βελτίωσης αναζήτησης ειδών ή οργάνωσης ειδών σε ομάδες με τροποποίηση των κριτηρίων αναζήτησης. Προσθήκη ειδών στο καλάθι αγοράς με επιλογή του αντίστοιχου εικονιδίου.

Αναζήτηση καταλόγου | Αγαπημένα είδη | Ειδικό αίτημα | Καλάθι αγοράς

Κριτήρια αναζήτησης
▶ Όλες οι κατηγορίες

Λέξη-κλειδί: monitor
Κωδικός είδους:
Κατασκευαστής:
Προμηθευτής:
Ομαδοποίηση με βάση: Ταξινόμηση με βάση

Αναζήτηση | Μηδενισμός

Ταξινομημένα αποτελέσματα
Εμφάνιση: 1-25 / 159

Ποσότητα	Περιγραφή είδους	Κωδικός είδους κατασκευαστή	Κωδικός είδους προμηθευτή	Ενέργειες	Προμηθευτής	Κωδικός είδους προμηθευτή	Κατασκευαστής
	Environmental Monitor Unit (EMU) Kit, COMPAQ, For RA 8000/ESA 12000.	671,46 € TMX	671,46 € TMX	🛒	ΔΙΗΝΕΚΗΣ	380571-B21	COMPAQ
	Environmental Monitor Unit (EMU) Kit, COMPAQ, For RA 8000/ESA 12000.	805,75 € TMX	805,75 € TMX	🛒	INTRASOFT	380571-B21	COMPAQ
	Graphics Controller, COMPAQ, Matrox G200 MMS, A/D, ANALOG.	1.098,75 € TMX	1.098,75 € TMX	🛒	INTRASOFT	159513-B21	COMPAQ
	Graphics Controller, COMPAQ, Matrox G200 MMS, A/D, ANALOG.	915,63 € TMX	915,63 € TMX	🛒	ΔΙΗΝΕΚΗΣ	159513-B21	COMPAQ
	Graphics Controller, COMPAQ, Matrox G200 MMS, Quad, A/D DVI, For Workstation, Al...	1.041,53 € TMX	1.041,53 € TMX	🛒	ΔΙΗΝΕΚΗΣ	179597-B21	COMPAQ
	Graphics Controller, COMPAQ, Matrox G200 MMS, Quad, A/D DVI, For Workstation, Al...	1.249,83 € TMX	1.249,83 € TMX	🛒	INTRASOFT	179597-B21	COMPAQ

Εικόνα 7: Τα αποτελέσματα χρησιμοποιώντας "Ταξινόμηση με βάση Κατασκευαστή"

Επιλέγοντας Προμηθευτή:

Αναζήτηση καταλόγου : Εμφάνιση των ειδών που πληρούν τα κριτήρια αναζήτησης. Δυνατότητα βελτίωσης αναζήτησης ειδών ή οργάνωσης ειδών σε ομάδες με τροποποίηση των κριτηρίων αναζήτησης. Προσθήκη ειδών στο καλάθι αγορών με επιλογή του αντίστοιχου εικονιδίου.

Κριτήρια αναζήτησης
 ▶ Όλες οι κατηγορίες
 Λέξη-κλειδί: monitor
 Κατασκευαστής:
 Κωδικός είδους:
 Προμηθευτής:
 Ομαδοποίηση με βάση: Προμηθευτή
 Ταξινόμηση με βάση: Ομαδοποίηση με βάση Ταξινόμηση με βάση
 Αναζήτηση Μηνενιασμός

Ταξινομημένα αποτελέσματα
 Εμφάνιση: 1-25 / 159

Ποσότητα	Περιγραφή είδους	Τιμή μονάδας (EUR)	Τιμή σε άλλη μον.μέτρησης (EUR)	Ενέργειες	Προμηθευτής	Κωδικός είδους προμηθευτή	Κατασκευαστής
	MONITOR (ΟΘΟΝΗ), NEC, 1530 V, 15.1" TFT, LCF.	610,42 € TMK	610,42 € TMK		Active Computer Systems	1530	Δεν έχει καθοριστεί
	MONITOR (ΟΘΟΝΗ), IBM, E54, 15".	221,28 € TMK	221,28 € TMK		Active Computer Systems	T31M2EU	IBM
	MONITOR (ΟΘΟΝΗ), IBM, E74, 17".	297,58 € TMK	297,58 € TMK		Active Computer Systems	T32BMEU	IBM
	Monitor Stand, COMPAQ, Armada Convience Base EM.	109,88 € TMK	109,88 € TMK		INTRASOFT	122931-B25	COMPAQ
	Monitor Utility Shelf Kit, COMPAQ, Rack option.	187,70 € TMK	187,70 € TMK		INTRASOFT	303606-B21	COMPAQ

Εικόνα 8: Τα αποτελέσματα χρησιμοποιώντας "Ταξινόμηση με βάση Προμηθευτή". Ανάλογες ταξινομήσεις, αλλά με βάση τα αντίστοιχα πεδία των κωδικών, πραγματοποιεί η εφαρμογή και για την κατηγορίες "Κωδικός είδους κατασκευαστή" & "Κωδικός είδους προμηθευτή".

Επιλέγοντας Τιμή:

Αναζήτηση καταλόγου : Εμφάνιση των ειδών που πληρούν τα κριτήρια αναζήτησης. Δυνατότητα βελτίωσης αναζήτησης ειδών ή οργάνωσης ειδών σε ομάδες με τροποποίηση των κριτηρίων αναζήτησης. Προσθήκη ειδών στο καλάθι αγορών με επιλογή του αντίστοιχου εικονιδίου.

Κριτήρια αναζήτησης
 ▶ Όλες οι κατηγορίες
 Λέξη-κλειδί: monitor
 Κατασκευαστής:
 Κωδικός είδους:
 Προμηθευτής:
 Ομαδοποίηση με βάση: Τιμή
 Ταξινόμηση με βάση: Ομαδοποίηση με βάση Ταξινόμηση με βάση
 Αναζήτηση Μηνενιασμός

Ταξινομημένα αποτελέσματα
 Εμφάνιση: 1-25 / 159

Ποσότητα	Περιγραφή είδους	Τιμή με (€)	Κωδικός είδους κατασκευαστή Κωδικός είδους προμηθευτή	Ενέργειες	Προμηθευτής	Κωδικός είδους προμηθευτή	Κατασκευαστής
	Monitor Stand, COMPAQ, Armada Convience Base EM.	91,56 € TMK	91,56 € TMK		ΔΙΗΝΕΚΗΣ	122931-B25	COMPAQ
	Monitor Stand, COMPAQ, Armada Convience Base EM.	109,88 € TMK	109,88 € TMK		INTRASOFT	122931-B25	COMPAQ
	Monitor Utility Shelf Kit, COMPAQ, Rack option.	156,42 € TMK	156,42 € TMK		ΔΙΗΝΕΚΗΣ	303606-B21	COMPAQ
	Monitor Utility Shelf Kit, COMPAQ, Rack option.	187,70 € TMK	187,70 € TMK		INTRASOFT	303606-B21	COMPAQ
	MONITOR (ΟΘΟΝΗ), IBM, E54, 15".	221,28 € TMK	221,28 € TMK		Active Computer Systems	T31M2EU	IBM
	MONITOR (ΟΘΟΝΗ), COMPAQ, V570, 15", Oral MPB, EURO.	223,76 € TMK	223,76 € TMK		ΔΙΗΝΕΚΗΣ	228114-022	COMPAQ

Εικόνα 9: Τα αποτελέσματα χρησιμοποιώντας "Ταξινόμηση με βάση Τιμή"

Η εξοικείωση με τις δυνατότητες αναζήτησης θα εξασφαλίσει την ανεύρεση και παραγγελία των προϊόντων για τα οποία γίνεται η αναζήτηση.

Στα σχήματα που ακολουθούν εμφανίζονται οι λειτουργίες της Ηλεκτρονικής Αγοράς του ΟΚΑΑ

Σχήμα 3. Αναζήτηση Καταλόγου

Αγορά

Αναζήτηση καταλόγου : Αναζήτηση ειδους μέσω κριτηρίων αναζήτησης ή μέσω λίστας κατηγοριών

Αναζήτηση καταλόγου
Ηλεκτρονικά καταστήματα
Αγοπημένα είδη
Καλάθι αγοράς

Κριτήρια αναζήτησης
Όλες οι κατηγορίες

Λέξη-κλειδί

Κωδικός είδους

Κατασκευαστής

Προμηθευτής

Ομαδοποίηση με βάση
 Ταξινόμηση με βάση

Αναζήτηση καταλόγου

Apparel and Luggage and Personal Care Products
Είδη Ενδυσης και Απορρυπαντικά και Προϊόντα Προσωπικής Περιποίησης
Cleaning Equipment and Supplies
Εξοπλισμός και Αναλώσιμα Καθαρισμού
Computer Equipment and Peripherals and Components and Supplies
Εξοπλισμός Ηλεκτρονικών Υπολογιστών και Περιφερειακά και Εξαρτήματα και Προμήθειες και Λογισμικό
Defense and Law Enforcement and Security and Safety Equipment and Supplies
Εξοπλισμός και Προμήθειες Άμυνας και Επικοινωνίας του Νόμου και Ασφάλειας και Προστασίας και Φύλαξης
Editorial and Design and Graphic and Fine Art Services
Υπηρεσίες Εκδόσεως και Έκδοσης και Γραφιστικές και Καλών Τεχνών
Electronic Components and Supplies
Εξαρτήματα και Προμήθειες Ηλεκτρονικών Ειδών
Food Beverage and Tobacco Products
Προϊόντα φαγητών, πορηνμάτων και καπνού
Furniture and Furnishings and Religious products
Επιπλα και Επιπλώσεις και Θρησκευτικά προϊόντα
Laboratory and Measuring and Observing and Testing Equipment
Εξοπλισμός Εργαστηρίου και Μέτρησης και Παρατήρησης και Δοκιμών
Manufacturing Components and Supplies
Εξαρτήματα και Προμήθειες για Βιομηχανική Παραγωγή
Office Equipment and Accessories and Supplies
Είδη και Εξοπλισμός Γραφείου και Παρελόμενα και Αναλώσιμα
Paper Materials and Products
Υλικά και Προϊόντα Χάρτου
Power Generation and Distribution Machinery and Accessories
Μηχανήματα και Παρελόμενα για την Παραγωγή και τη Διανομή Ενέργειας
Printing and Photographic and Audio and Visual Equipment and Supplies
Εξοπλισμός και Αναλώσιμα Εκτύπωσης και Φωτογραφίας και Οπτικοακουστικών Μέσων

• Όνομα καλαθού αγοράς:
Ημερομηνία δημιουργίας: 25 Ιουν 2003
Αριθμός ειδών: 0
Σύνολο (EUR): 0,00 €

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. CASE STUDY (COSMOONE)

Supply Chain Management και Προμήθειες

Σχήμα 4. Αναζήτηση Συγκεκριμένου Είδους

Αγορά

Αναζήτηση καταλόγου : Εμφάνιση ομάδας ειδών που ικανοποιούν τα κριτήρια αναζήτησης. Δυνατότητα εμφάνισης ειδών με επιλογή της ομάδας ή βελτίωσης των κριτηρίων αναζήτησης και επιλογή "Αναζήτηση".

Αναζήτηση καταλόγου Ηλεκτρονικά καταστήματα Αγαπημένα είδη Καλάθι αγορών

Κριτήρια αναζήτησης
Όλες οι κατηγορίες

Λέξη-κλειδί: Κατασκευαστής: Ομοδοποίηση με βάση: Ομοδοποίηση με βάση Ταξινόμηση με βάση

μολυβι μηχαν* Κατηγορία:

Κωδικός είδους: Προμηθευτής:

Ομοδοποιημένα αποτελέσματα
 Εμφάνιση: 1-1 / 1

Αριθμός ειδών	Κατηγορία
18	Office Equipment and Accessories and Sup... > Office supplies Είδη και Εξοπλισμός Γραφείου και Παρελκόμε... > Αναλώσιμα και προμήθειες γραφείου Writing instruments > Mechanical pencils Είδη γραφής > Μηχανικά μολύβια

Εμφάνιση: 1-1 / 1

Όνομα καλαθίου αγοράς: Ημερομηνία δημιουργίας: 25 Ιουν 2003 Αριθμός ειδών: 0 Σύνολο (EUR): 0,00 €

Σχήμα 5. Επιλογή Είδους

Αγορά

Αναζήτηση καταλόγου : Εμφάνιση ομάδας ειδών που ικανοποιούν τα κριτήρια αναζήτησης. Δυνατότητα εμφάνισης ειδών με επιλογή της ομάδας ή βελτίωσης των κριτηρίων αναζήτησης και επιλογή "Αναζήτηση".

Αναζήτηση καταλόγου Ηλεκτρονικά καταστήματα Αγαπημένα είδη Καλάθι αγορών

Κριτήρια αναζήτησης
Όλες οι κατηγορίες

Λέξη-κλειδί: Κατασκευαστής: Ομοδοποίηση με βάση: Ομοδοποίηση με βάση Ταξινόμηση με βάση

μολυβι μηχαν* Περιγραφή:

Κωδικός είδους: Προμηθευτής:

Ταξινομημένα αποτελέσματα
 Εμφάνιση: 1-18 / 18

Ποσότητα	Περιγραφή είδους	Τιμή μονάδας (EUR)	Τιμή σε όλη μον.μετρίσης (EUR)	Ενέργειες	Προμηθευτής	Κωδικός είδους προμηθευτή	Κατασκευαστής
	ΜΗΧΑΝΙΚΟ ΜΟΛΥΒΙ, FABER CASTELL, 0.7mm.	6,15 € ΤΜΧ	6,15 € ΤΜΧ		Κ. ΚΟΤΤΗΣ Κ ΣΙΑ Ο.Ε.	60-4274	FABER
	ΜΗΧΑΝΙΚΟ ΜΟΛΥΒΙ, FABER CASTELL, 2mm.	4,58 € ΤΜΧ	4,58 € ΤΜΧ		Κ. ΚΟΤΤΗΣ Κ ΣΙΑ Ο.Ε.	60-821	FABER
50	ΜΗΧΑΝΙΚΟ ΜΟΛΥΒΙ, ROTRING ESPRIT, ΠΑΧΟΣ ΓΡΑΦΗΣ: 0.5mm.	32,07 € ΤΜΧ	32,07 € ΤΜΧ		Κ. ΚΟΤΤΗΣ Κ ΣΙΑ Ο.Ε.	60-879	ROTRING
	ΜΗΧΑΝΙΚΟ ΜΟΛΥΒΙ, ROTRING ESPRIT, ΠΑΧΟΣ ΓΡΑΦΗΣ: 0.7mm.	32,07 € ΤΜΧ	32,07 € ΤΜΧ		Κ. ΚΟΤΤΗΣ Κ ΣΙΑ Ο.Ε.	60-879	ROTRING
	ΜΗΧΑΝΙΚΟ ΜΟΛΥΒΙ, ROTRING, NEWTON, Νο: 600, ΠΑΧΟΣ ΓΡΑΦΗΣ: 0.5mm.	26,26 € ΤΜΧ	26,26 € ΤΜΧ		Κ. ΚΟΤΤΗΣ Κ ΣΙΑ Ο.Ε.	60-1908	ROTRING
	ΜΗΧΑΝΙΚΟ ΜΟΛΥΒΙ, ROTRING, NEWTON, Νο: 600, ΠΑΧΟΣ ΓΡΑΦΗΣ: 0.7mm.	26,26 € ΤΜΧ	26,26 € ΤΜΧ		Κ. ΚΟΤΤΗΣ Κ ΣΙΑ Ο.Ε.	60-1908	ROTRING
	ΜΗΧΑΝΙΚΟ ΜΟΛΥΒΙ, ROTRING, ΤΙΚΚΥ, 0.3.	2,85 € ΤΜΧ	2,85 € ΤΜΧ		Κ. ΚΟΤΤΗΣ Κ ΣΙΑ Ο.Ε.	60-1819	ROTRING
	ΜΗΧΑΝΙΚΟ ΜΟΛΥΒΙ, ROTRING, ΤΙΚΚΥ, ΠΑΧΟΣ ΓΡΑΦΗΣ: 0.5mm.	2,85 € ΤΜΧ	2,85 € ΤΜΧ		Κ. ΚΟΤΤΗΣ Κ ΣΙΑ Ο.Ε.	60-876	ROTRING
	ΜΗΧΑΝΙΚΟ ΜΟΛΥΒΙ, ROTRING, ΤΙΚΚΥ, ΠΑΧΟΣ ΓΡΑΦΗΣ: 0.7mm.	2,85 € ΤΜΧ	2,85 € ΤΜΧ		Κ. ΚΟΤΤΗΣ Κ ΣΙΑ Ο.Ε.	60-876	ROTRING
	ΜΗΧΑΝΙΚΟ ΜΟΛΥΒΙ, ROTRING, ΤΙΚΚΥ, ΠΑΧΟΣ ΓΡΑΦΗΣ: 0.9mm.	2,85 € ΤΜΧ	2,85 € ΤΜΧ		Κ. ΚΟΤΤΗΣ Κ ΣΙΑ Ο.Ε.	60-876	ROTRING
	ΜΗΧΑΝΙΚΟ ΜΟΛΥΒΙ, ROTRING, TRIO PEN, HILITE.	48,59 € ΤΜΧ	48,59 € ΤΜΧ		Κ. ΚΟΤΤΗΣ Κ ΣΙΑ Ο.Ε.	60-4126	ROTRING
	ΜΗΧΑΝΙΚΟ ΜΟΛΥΒΙ, ROTRING, TRIO PEN.	48,59 € ΤΜΧ	48,59 € ΤΜΧ		Κ. ΚΟΤΤΗΣ Κ ΣΙΑ Ο.Ε.	60-1910	ROTRING

Όνομα καλαθίου αγοράς: Ημερομηνία δημιουργίας: 25 Ιουν 2003 Αριθμός ειδών: 0 Σύνολο (EUR): 0,00 €

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. CASE STUDY (COSMOONE)

Supply Chain Management και Προμήθειες

Σχήμα 6. Εμφάνιση Συγκεκριμένης Επιχείρησης - Μέλους

Αναζήτηση καταλόγου | Ηλεκτρονικά καταστήματα | Αγαπημένα είδη | Καλάθι αγοράς

Όνομα προμηθευτή: Είδος προμηθευτή: Όλοι

Όνομα προμηθευτή	Περιγραφή	Είδος προμηθευτή
Wineshop		Προμηθευτής απλού καταλόγου

Εμφάνιση: 1 - 1 / 1

Όνομα καλαθιού αγοράς: | Ημερομηνία δημιουργίας: 25 Ιουν 2003 | Αριθμός ειδών: 0 | Σύνολο (EUR): 0,00 €

Σχήμα 7. Δημιουργία Καλαθιού αγοράς με προϊόντα πολλών προμηθευτών

Αναζήτηση καταλόγου | Ηλεκτρονικά καταστήματα | Αγαπημένα είδη | Καλάθι αγοράς

Συνημιμένα | Σημειώσεις προστον εγκρίνοντα | Προσποικότητα έγκρισης

Κλείσιμο | Έλεγχος διαθεσιμότητας | Ενημέρωση συνόλου | Διαγραφή όλων | Εκτύπωση | Υποβολή

Ποσότητα	Μονάδα	Περιγραφή είδους	Ενέργεια	Κατασκευαστής	Προμηθευτής	Κωδικός είδους προμηθευτή	Τιμή μονάδας (EUR)
10	ΤΜΧ	ΧΑΡΤΙΝΟ ΚΟΥΤΙ, ΜΠΛΕ, ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ 36X25X15, ΜΕ ΜΙΑ ΦΙΑΛΗ ΓΗ ΕΡΥΘΡΟ ΚΑΙ ΜΙΑ ΦΙΑΛΗ ΟΥΡΑΝΟΣ ΛΕΥΚΟ, ΤΙΜΗ: 20 ΕΥΡΩ ΧΩΡΙΣ ΦΠΑ.	<input type="checkbox"/>	Δεν έχει καθοριστεί	Wineshop	C1	46,00 €
10	ΤΜΧ	ΧΑΡΤΙΝΟ ΚΟΥΤΙ, ΜΠΛΕ, ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ 36X25X15, ΜΕ ΜΙΑ ΦΙΑΛΗ ΓΗ ΕΡΥΘΡΟ ΚΑΙ ΜΙΑ ΦΙΑΛΗ ΟΥΡΑΝΟΣ ΛΕΥΚΟ, ΤΙΜΗ: 20 ΕΥΡΩ ΧΩΡΙΣ ΦΠΑ.	<input type="checkbox"/>	Δεν έχει καθοριστεί	Wineshop	C1	46,00 €
15	C62	ΧΑΡΤΙ FAX, ΡΟΛΟ 216x100m, ΣΕ ΚΙΒΩΤΙΟ ΤΩΝ 6 ΡΟΛΛΩΝ.	<input type="checkbox"/>	Δεν έχει καθοριστεί	FEDDER A.E.	FAX 216X100M	7,75 €
30	PK	ΧΑΡΤΙ ΦΩΤΟΤΥΠΙΚΟ, A3 PRINT OFFICE, 80ers, ΣΕ ΚΙΒΩΤΙΟ ΤΩΝ 5 ΔΕΞΙΜΕΩΝ.	<input type="checkbox"/>	Δεν έχει καθοριστεί	FEDDER A.E.	A3 PRINT OFFICE	11,84 €
5	ΤΜΧ	Audio handset, NOKIA.	<input type="checkbox"/>	Nokia Mobile Phones Ltd.	ALPHA COPY S.A.	0270170	98,74 €
10	ΤΜΧ	BOOM HEADSET, NOKIA, ΓΙΑ ΤΑ ΚΙΝΗΤΑ ΤΗΛΕΦΩΝΑ NOKIA 3210, 3310, 3330, 5210, 6510, 7650, 8210, 8310, 8850, 8890.	<input type="checkbox"/>	Nokia Mobile Phones Ltd.	ALPHA COPY S.A.	0273495	15,76 €
50	ΤΜΧ	ΜΑΡΚΑΔΟΡΟΣ ΨΙΛΗΣ ΓΡΑΦΗΣ, FABER CASTELL, 1511, ΜΑΥΡΟ.	<input type="checkbox"/>	FABER	Κ. ΚΟΤΤΗΣ Κ ΣΙΑ Ο.Ε.	54-816	0,66 €
5	ΤΜΧ	ΜΗΧΑΝΗ ΑΡΙΘΜΗΣΕΩΣ, REVEL, ΑΥΤΟΜΑΤΗ.	<input type="checkbox"/>	REVEL	Κ. ΚΟΤΤΗΣ Κ ΣΙΑ Ο.Ε.	184-5090	49,30 €
Τελικό σύνολο (EUR)							2.322,16 €

Όνομα καλαθιού αγοράς: Αγοραστής/ 23-06 | Ημερομηνία δημιουργίας: 25 Ιουν 2003 | Αριθμός ειδών: 8 | Σύνολο (EUR): 2.322,16 €

Σχήμα 8. Λεπτομέρειες Παράδοσης Ειδών

Λεπτομέρειες είδους : εμφάνιση προκαθορισμένων στοιχείων χρεώσης και αποστολής για το συγκεκριμένο είδος, δυνατότητα τροποποίησης στοιχείων χρεώσης ή και αποστολής.

Συνημμέρι είδους Κατανομή κόστους είδους Λεπτομέρειες είδους

Αποθήκευση Κλήσιμα

Ποσότητα	Μονάδα	Περιγραφή είδους	Κατασκευαστής	Προμηθευτής	Κωδικός προμηθευτή	Τιμή μονάδας (EUR)
10	ΤΜΧ	ΧΑΡΤΙΝΟ ΚΟΥΤΙ, ΜΠΛΕ, ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ 36X25X15, ΜΕ ΜΙΑ ΦΙΑΛΗ ΓΗ ΕΡΥΘΡΟ ΚΑΙ ΜΙΑ ΦΙΑΛΗ ΟΥΡΑΝΟΣ ΛΕΥΚΟ, ΤΙΜΗ: 20 ΕΥΡΩ ΧΩΡΙΣ ΦΠΑ.	Δεν έχει καθοριστεί	Wineshop	C1	46,00 €

Χρέωση Εφαρμογή σε όλα τα είδη

Αποστολή Εφαρμογή σε όλα τα είδη

Επιλογή αποστολής: Χρήση του προκαθορισμένου Διόρθωση

Όνομα: ΝΙΚΟΛΗΣ ΝΙΚΟΣ

e-mail: noone@kairo.gr

Τηλέφωνο: 6019040

Fax: -

Αρ. γραφείου: -

Λογιστήριο: -

Παράδοση έως: 5 Ιούλιος 2003

Αποστολή μέσω: Delivery

Usage Code: -

Τρόπος πληρωμής: -

Όνομα καταθύου αγοράς: Αγοραστής/ 23-06 Ημερομηνία δημιουργίας: 25 Ιουν 2003 Αριθμός ειδών: 8 Σύνολο (EUR): 2.322,16 €


Σχήμα 9. «Σπάσιμο» καταθύου αγοράς σε πολλές παραγγελίες

Παραγγελίες καταθύου αγοράς: 4

Ακύρωση Υποβολή

Ποσότητα	Μονάδα	Περιγραφή είδους	Κωδικός είδους προμηθευτή	Τιμή μονάδας (EUR)	Σύνολο (EUR)	
10	ΤΜΧ	ΧΑΡΤΙΝΟ ΚΟΥΤΙ, ΜΠΛΕ, ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ 36X25X15, ΜΕ ΜΙΑ ΦΙΑΛΗ ΓΗ ΕΡΥΘΡΟ ΚΑΙ ΜΙΑ ΦΙΑΛΗ ΟΥΡΑΝΟΣ ΛΕΥΚΟ, ΤΙΜΗ: 20 ΕΥΡΩ ΧΩΡΙΣ ΦΠΑ.	C1	46,00 €	460,00 €	
10	ΤΜΧ	ΧΑΡΤΙΝΟ ΚΟΥΤΙ, ΜΠΛΕ, ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ 36X25X15, ΜΕ ΜΙΑ ΦΙΑΛΗ ΓΗ ΕΡΥΘΡΟ ΚΑΙ ΜΙΑ ΦΙΑΛΗ ΟΥΡΑΝΟΣ ΛΕΥΚΟ, ΤΙΜΗ: 20 ΕΥΡΩ ΧΩΡΙΣ ΦΠΑ.	C1	46,00 €	460,00 €	
Διεύθυνση αποστολής: cosmoONE, Λ. Μεσογείων 452, Αγ. Παρασκευή, Αθήνα, Αττική 153 42					Υποσύνολο	920,00 €
Επιλογή αποστολής: ΙΩΑΝΝΟΥ ΙΩΑΝΝΗΣ, buyer@mycompany.gr, 210 6112233, 3ος όροφος - 514, 210 6114455						
Διεύθυνση αποστολής: cosmoONE, Λ. Μεσογείων 452, Αγ. Παρασκευή, Αθήνα, Αττική 153 42						
Επιλογή αποστολής: ΝΙΚΟΛΗΣ ΝΙΚΟΣ, noone@kairo.gr, 6019040, Λογιστήριο, -						
Τρόπος πληρωμής: Μετρητός						
					Σύνολο παραγγελίας	920,00 €
FEDDER A.E.						
15	C62	ΧΑΡΤΙ FAX, ΡΟΛΟ 216x100m, ΣΕ ΚΙΒΩΤΙΟ ΤΩΝ 6 ΡΟΛΛΩΝ.	FAX 216X100M	7,75 €	116,25 €	
30	PK	ΧΑΡΤΙ ΦΩΤΟΤΥΠΙΚΟ, A3 PRINT OFFICE, 80grs, ΣΕ ΚΙΒΩΤΙΟ ΤΩΝ 5 ΔΕΣΜΙΔΩΝ.	A3 PRINT OFFICE	11,84 €	355,35 €	
Διεύθυνση αποστολής: cosmoONE, Λ. Μεσογείων 452, Αγ. Παρασκευή, Αθήνα, Αττική 153 42					Υποσύνολο	471,62 €
Επιλογή αποστολής: ΙΩΑΝΝΟΥ ΙΩΑΝΝΗΣ, buyer@mycompany.gr, 210 6112233, 3ος όροφος - 514, 210 6114455						
Διεύθυνση αποστολής: cosmoONE, Λ. Μεσογείων 452, Αγ. Παρασκευή, Αθήνα, Αττική 153 42						
Επιλογή αποστολής: ΝΙΚΟΛΗΣ ΝΙΚΟΣ, noone@kairo.gr, 6019040, Λογιστήριο, -						
Τρόπος πληρωμής: Μετρητός						
					Σύνολο παραγγελίας	471,62 €
ALPHA COPY S.A.						
5	ΤΜΧ	Audio handset, NOKIA.	0270170	98,74 €	493,70 €	
10	ΤΜΧ	BOOM HEADSET, NOKIA, ΓΙΑ ΤΑ ΚΙΝΗΤΑ ΤΗΛΕΦΩΝΑ NOKIA 3210, 3310, 3330, 5210, 6510, 7650, 8210, 8310, 8890, 8890.	0273495	15,76 €	157,55 €	
Διεύθυνση αποστολής: cosmoONE, Λ. Μεσογείων 452, Αγ. Παρασκευή, Αθήνα, Αττική 153 42					Υποσύνολο	651,24 €
Επιλογή αποστολής: ΙΩΑΝΝΟΥ ΙΩΑΝΝΗΣ, buyer@mycompany.gr, 210 6112233, 3ος όροφος - 514, 210 6114455						
Διεύθυνση αποστολής: cosmoONE, Λ. Μεσογείων 452, Αγ. Παρασκευή, Αθήνα, Αττική 153 42						
Επιλογή αποστολής: ΝΙΚΟΛΗΣ ΝΙΚΟΣ, noone@kairo.gr, 6019040, Λογιστήριο, -						
Τρόπος πληρωμής: Μετρητός						
					Σύνολο παραγγελίας	651,24 €


Σχήμα 10. Κατάσταση Παραγγελίας



🏠 Αρχική σελίδα 📄 Βοήθεια 📄 Αποσύνδεση

👤 Χρήστης: B2B Smart Buy

🏢 Οργάνωση: B2BSMARTBUY



Κατάσταση καλαθιού αγοράς

📋 **Λίστα καλαθιών αγοράς:** Λίστα όλων των καλαθιών αγοράς. Τροποποίηση και ταξινόμηση της λίστας με τη βοήθεια των επιλογών φίλτρου και ταξινόμησης.

Ταξινόμηση με βάση

📅 Ημερομηνία δημιουργίας

Κατάσταση

📄 Όλες

🔍 Αναζήτηση

📄 **Εμφάνιση: 1 - 5 / 5**

Όνομα καλαθιού αγοράς	Ημερομηνία δημιουργίας	Κατάσταση	Ενέργειες		
➤ Αγοραστής4/ 23-06-2003	25 Ιουν 2003	Παραγγέλθηκε	🔍 📄 🗑️ 📄 📄		
▼ Αναλώσιμα μηνός Ιουλίου	13 Ιουν 2003	Παραγγέλθηκε	🔍 📄 🗑️ 📄 📄		
Αριθμός παραγγελίας	Προμηθευτής	Ημερομηνία παραγγελίας	Κόστος	Κατάσταση	Ενέργειες
3-DIM-5	Κ. ΚΟΤΤΗΣ κ ΣΙΑ Ο.Ε.	13 Ιουν 2003	213,77 €	Αγοραστή: Αναμένεται απάντηση Προμηθευτής: Καμία κατάσταση Μετάδοση: Απεστάλη στο MarketSite	🔍 📄 🗑️ 📄 📄
Περιγραφή είδους	Ποσότητα	Μονάδα	Τιμή μονάδας (EUR)	Κατασκευαστής	Κωδικός είδους προμηθευτή
ΚΥΒΟΙ ΧΑΡΤΑΚΙΑ ΛΕΥΚΑ, ΜΥΚΟΝΟΣ.	100	ΤΜΧ	1,14 €	Δεν έχει καθοριστεί	111-3565
ΜΑΡΚΑΔΟΡΟΣ ΨΙΛΗΣ ΓΡΑΦΗΣ, FABER CASTELL, 1511, ΚΟΚΚΙΝΟ.	10	ΤΜΧ	0,66 €	FABER	54-816
ΜΑΡΚΑΔΟΡΟΣ ΨΙΛΗΣ ΓΡΑΦΗΣ, SCHNEIDER, 955, ΚΟΚΚΙΝΟ.	10	ΤΜΧ	0,54 €	SCHNEIDER	54-4871
ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΚΟΠΙΔΙΩΝ, ΦΑΡΔΙΑ.	10	ΤΜΧ	1,55 €	Δεν έχει καθοριστεί	2-3891
ΒΑΣΗ ΗΜΕΡΟΛΟΓΙΩΝ, ΚΑΦΕ, ΜΕ ΕΠΕΝΔΥΣΗ.	10	ΤΜΧ	7,27 €	Δεν έχει καθοριστεί	6-47
➤ B2B Smart Buy/3-3	13 Ιουν 2003	Ανοικτό			🔍 📄 🗑️ 📄 📄
➤ B2B Smart Buy/3-2	13 Ιουν 2003	Παραγγέλθηκε			🔍 📄 🗑️ 📄 📄
➤ Αγορές τεχνικού τμήματος	13 Ιουν 2003	Παραγγέλθηκε			🔍 📄 🗑️ 📄 📄

📄 **Εμφάνιση: 1 - 5 / 5**

Σχήμα 11. Εκκρεμείς Παραγγελίες

📄 **Εμφάνιση: 1 - 9 / 9**

🔍 📄 🗑️ 📄 📄

Αριθμός παραγγελίας	Όνομα καλαθιού αγοράς	Ημερομηνία παραγγελίας	Κόστος	Προμηθευτής	Κατάσταση	Ενέργειες
➤ 3-DIM-9	Αγοραστής4/ 23-06-2003	25 Ιουν 2003	471,62 €	FEDDER A.E.	Αγοραστή: Αναμένεται απάντηση Προμηθευτής: Καμία κατάσταση Μετάδοση: Απεστάλη στο MarketSite	🔍 📄 🗑️ 📄 📄
➤ 3-DIM-8	Αγοραστής4/ 23-06-2003	25 Ιουν 2003	279,30 €	Κ. ΚΟΤΤΗΣ κ ΣΙΑ Ο.Ε.	Αγοραστή: Αναμένεται απάντηση Προμηθευτής: Καμία κατάσταση Μετάδοση: Απεστάλη στο MarketSite	🔍 📄 🗑️ 📄 📄
➤ 3-DIM-7	Αγοραστής4/ 23-06-2003	25 Ιουν 2003	920,00 €	Wineshop	Αγοραστή: Αναμένεται απάντηση Προμηθευτής: Καμία κατάσταση Μετάδοση: Απεστάλη στο MarketSite	🔍 📄 🗑️ 📄 📄
➤ 3-DIM-6	Αγοραστής4/ 23-06-2003	25 Ιουν 2003	651,24 €	ALPHA COPY S.A.	Αγοραστή: Αναμένεται απάντηση Προμηθευτής: Καμία κατάσταση Μετάδοση: Απεστάλη στο MarketSite	🔍 📄 🗑️ 📄 📄
➤ 3-DIM-5	Αναλώσιμα μηνός Ιουλίου	13 Ιουν 2003	213,77 €	Κ. ΚΟΤΤΗΣ κ ΣΙΑ Ο.Ε.	Αγοραστή: Αναμένεται απάντηση Προμηθευτής: Καμία κατάσταση Μετάδοση: Απεστάλη στο MarketSite	🔍 📄 🗑️ 📄 📄
➤ 3-DIM-4	B2B Smart Buy/3-2	13 Ιουν 2003	141,68 €	FEDDER A.E.	Αγοραστή: Αναμένεται απάντηση Προμηθευτής: Καμία κατάσταση Μετάδοση: Απεστάλη στο MarketSite	🔍 📄 🗑️ 📄 📄
➤ 3-DIM-3	B2B Smart Buy/3-2	13 Ιουν 2003	200.922,87 €	ALPHA COPY S.A.	Αγοραστή: Μη αποδεκτή από προμηθευτή Προμηθευτής: Μη αποδεκτή Μετάδοση: Απεστάλη στον προμηθευτή	🔍 📄 🗑️ 📄
➤ 3-DIM-2	Αγορές τεχνικού τμήματος	13 Ιουν 2003	141,68 €	FEDDER A.E.	Αγοραστή: Αποδεκτή από προμηθευτή Προμηθευτής: Αποδεκτή Μετάδοση: Απεστάλη στον προμηθευτή	🔍 📄 🗑️ 📄 📄
➤ 3-DIM-1	Αγορές τεχνικού τμήματος	13 Ιουν 2003	200.922,87 €	ALPHA COPY S.A.	Αγοραστή: Αποδεκτή από προμηθευτή Προμηθευτής: Αποδεκτή Μετάδοση: Απεστάλη στον προμηθευτή	🔍 📄 🗑️ 📄 📄

📄 **Εμφάνιση: 1 - 9 / 9**

Σχήμα 12. Επιβεβαίωση Παραλαβής Ειδών

Παραγγελίες

Ταξινόμηση με βάση: Ημερομηνία παραγγελίας
 Κατάσταση παραλαβής: Αναμένεται/Μερική
 Αριθμός παραγγελίας:

Εμφάνιση: 1-8 / 8

Αριθμός παραγγελίας	Ατόν	Ημερομηνία παραγγελίας	Προμηθευτής	Κατάσταση παραγγελίας	Κατάσταση παραλαβών	Ενέργειες
3-DIM-6	B2B Smart Buy	25 Ιουν 2003	ALPHA COPY S.A.	Αναμένεται απάντηση	Αναμένεται	
3-DIM-7	B2B Smart Buy	25 Ιουν 2003	Wineshop	Αναμένεται απάντηση	Αναμένεται	
3-DIM-8	B2B Smart Buy	25 Ιουν 2003	Κ. ΚΟΤΤΗΣ κ ΣΙΑ Ο.Ε.	Αναμένεται απάντηση	Αναμένεται	
3-DIM-9	B2B Smart Buy	25 Ιουν 2003	FEDDER A.E.	Αναμένεται απάντηση	Αναμένεται	
3-DIM-5	B2B Smart Buy	13 Ιουν 2003	Κ. ΚΟΤΤΗΣ κ ΣΙΑ Ο.Ε.	Αναμένεται απάντηση	Αναμένεται	
3-DIM-4	B2B Smart Buy	13 Ιουν 2003	FEDDER A.E.	Αναμένεται απάντηση	Αναμένεται	
3-DIM-1	B2B Smart Buy	13 Ιουν 2003	ALPHA COPY S.A.	Αποδεκτή από προμηθευτή	Αναμένεται	
3-DIM-2	B2B Smart Buy	13 Ιουν 2003	FEDDER A.E.	Αποδεκτή από προμηθευτή	Αναμένεται	

Εμφάνιση: 1-8 / 8

Σχήμα 13. Επιβεβαίωση Παραγγελίας σε Επιχείρηση - Μέλος

Αριθμός παραγγελίας: 3-DIM-1
 Προμηθευτής: ALPHA COPY S.A.
 Υπεύθυνος επικοινωνίας:

Ημερομηνία παραλαβής	Μεταφορέας	Αρ. δελτίου αποστολής	Αριθμός καβωτίων	Αρ. δελτίου συσκευασίας
25 Ιούνιος 2003	<input type="text"/>	A-24312	0	<input type="text"/>

Σχόλια: ΤΜΗΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΑΛΑΒΗ

Λεπτομέρειες ειδών

Παραγγελθείσα ποσότητα	Παραληφθείσα ως τώρα ποσότητα	Παραληφθείσα ποσότητα	Ποσότητα δελτίου συσκευασίας	Περιγραφή είδους	Κωδικός είδους προμηθευτή	Κατάσταση
1	0	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="0"/>	ΕΛΕΚΤΡΗΣ ΕΚΤΥΠΩΤΗ (Controller), MINOLTA, ΓΙΑ DI-251/DI-351/DI-351F	4668604	Εντάξει
1	0	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	ΕΛΕΚΤΡΗΣ ΕΚΤΥΠΩΤΗ, MINOLTA, ΓΙΑ DI-250/DI-350	4608603	Εντάξει
10	0	<input type="text" value="6"/>	<input type="text" value="0"/>	ΒΑΣΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΟΣ, MINOLTA, DI-250	1170211	Εντάξει
10	0	<input type="text" value="10"/>	<input type="text" value="0"/>	Finisher Include Folder, MINOLTA, For DI-650	4594612	Εντάξει

Παραγγελιοληψία (S.O.M = Supplier Order Management)

Αμέσως μετά την επιλογή μας από την αρχική σελίδα και το πάτημα του πλήκτρου **Αναζήτηση** το σύστημα μας μεταφέρει στη αντίστοιχη λίστα παραγγελιών που έχουμε ζητήσει.

Στην οθόνη αυτή υπάρχουν όλες οι παραγγελίες που ανταποκρίνονται στα κριτήρια αναζήτησής μας.

Σχήμα 14. Παραγγελίες με βάση τα κριτήρια αναζήτησης που θέσαμε


The screenshot shows the S.O.M application interface. At the top, there are navigation links for 'Αρχική', 'Βοήθεια', and 'Αποσύνδεση'. The user is identified as 'Χρήστης: sales' and the organization as 'Οργανισμός: demopla'. The main header indicates 'Διαχείριση Παραγγελιών'. Below this, there is a search filter section with fields for 'Κωδικός Λογαριασμού' (set to 'Όλες'), 'Κατάσταση' (set to 'Νέα Παραγγελία'), 'Ημερομηνία Έναρξης', 'Ημερομηνία Λήξης', and 'Αριθμός Παραγγελίας'. There are 'Αναζήτηση' and 'Επαναφορά' buttons. Below the search filters, a table displays the search results. The table has columns for 'Συνημμένο', 'Αριθμός Παραγγελίας', 'Αποστολέας', 'Κωδικός Λογαριασμού', 'Κατάσταση', 'Ημερομηνία Παραγγελίας', 'Συνολικό Κόστος, Νόμισμα', and 'Ενέργεια'. The table contains 9 rows of order data.


Συνημμένο	Αριθμός Παραγγελίας	Αποστολέας	Κωδικός Λογαριασμού	Κατάσταση	Ημερομηνία Παραγγελίας	Συνολικό Κόστος, Νόμισμα	Ενέργεια
<input type="checkbox"/>	18-VNtst-19	otenet_demo	otenet_demo	Νέα Παραγγελία	23 Ιαν 2003 1:15 μμ	798,85 EUR	
<input type="checkbox"/>	18-VNtst-20	otenet_demo	otenet_demo	Νέα Παραγγελία	23 Ιαν 2003 1:15 μμ	149,40 EUR	
<input type="checkbox"/>	18-VNtst-21	otenet_demo	otenet_demo	Νέα Παραγγελία	23 Ιαν 2003 1:15 μμ	342,65 EUR	
<input type="checkbox"/>	18-VNtst-22	otenet_demo	otenet_demo	Νέα Παραγγελία	23 Ιαν 2003 1:15 μμ	37,30 EUR	
<input type="checkbox"/>	18-VNtst-3	otenet_demo	otenet_demo	Νέα Παραγγελία	22 Ιαν 2003 2:45 μμ	347,60 EUR	
<input type="checkbox"/>	18-VNtst-8	otenet_demo	otenet_demo	Νέα Παραγγελία	23 Ιαν 2003 1:15 μμ	1.122,34 EUR	
<input type="checkbox"/>	18-VNtst-9	otenet_demo	otenet_demo	Νέα Παραγγελία	23 Ιαν 2003 1:15 μμ	347,60 EUR	
<input type="checkbox"/>	2-100	oteae	OTEAE	Νέα Παραγγελία	15 Ιαν 2003 12:02 μμ	2,01 EUR	
<input type="checkbox"/>	2-102	oteae	OTE-FULL	Νέα Παραγγελία	16 Ιαν 2003 2:06 μμ	6.707,85 EUR	


Σε συγκεντρωτική μορφή εμφανίζονται:


- το κατά πόσον υπάρχει συνημμένο έγγραφο για την παραγγελία αυτή ή όχι () τον αριθμό της παραγγελίας,
- τον αγοραστή από τον οποίο προέρχεται η παραγγελία (Αποστολέας),
- τον κωδικό λογαριασμού του αγοραστή (δηλαδή το τμήμα από το οποίο έγινε η παραγγελία),


- την κατάσταση που έχει ανατεθεί στη παραγγελία (είτε από τον προμηθευτή είτε από το σύστημα),
- τον αριθμό αναφοράς του προμηθευτή (είναι συνήθως ξεχωριστός για κάθε παραγγελία και αναγράφεται μόνο στις παραγγελίες που έχει δοθεί η κατάσταση Αποδεκτή ή Αποδεκτή με Αλλαγές),
- την ημερομηνία και ώρα άφιξης της παραγγελίας στον λογαριασμό του προμηθευτή,
- το συνολικό κόστος της παραγγελίας,
- το νόμισμα στο οποίο έχει υπολογιστεί η συνολική αξία της παραγγελίας,
- τη στήλη Ενέργειες με κάποια εικονίδια τα οποία πραγματοποιούν μια σειρά από λειτουργίες:


 Το εικονίδιο αυτό μας πληροφορεί ότι για την παραγγελία αυτή εκκρεμεί μια αίτηση μεταβολής των περιεχομένων της.

 Το εικονίδιο αυτό μας επιτρέπει να δούμε σε πλήρη ανάπτυξη τα περιεχόμενα της παραγγελίας και να την διαχειριστούμε.

 Το εικονίδιο αυτό μας επιτρέπει να πραγματοποιήσουμε εξαγωγή των περιεχομένων της παραγγελίας με τη μορφή XML ή CSV αρχείου

 Το εικονίδιο αυτό μας επιτρέπει να πραγματοποιήσουμε την εκτύπωση των λεπτομερειών και των περιεχομένων της παραγγελίας σε μορφή pdf (**διαβάζεται μόνο με την ύπαρξη του προγράμματος Acrobat Reader v.5 ή νεότερο**).

 Το εικονίδιο αυτό εμφανίζει το ιστορικό μεταβολών της παραγγελίας.


Για να δούμε τις λεπτομέρειες και τα περιεχόμενα της κάθε παραγγελίας σε πλήρη ανάπτυξη θα πρέπει να επιλέξουμε με τον δείκτη του mouse το εικονίδιο  που βρίσκεται στη στήλη Ενέργειες.

Κάθε οθόνη μιας λίστας παραγγελιών περιέχει μέχρι 10 σε αριθμό παραγγελίες σε συνοπτική μορφή. Εάν το σύνολο της αναζήτησής μας ή της εν λόγω λίστας υπερβαίνει τις 10 σε αριθμό τότε αυτές θα περιέχονται σε παραπάνω από μία σελίδες.


Εμφάνιση 1-10/608

Σελίδα 1 /61 Εμφάνιση



Για την πλοήγηση ανάμεσα στις σελίδες που περιέχουν τις παραγγελίες της λίστας θα πρέπει να γίνει χρήση των εικονιδίων πλοήγησης με τις αντίστοιχες κατευθύνσεις . Εάν όμως γνωρίζουμε την σελίδα της λίστας στην οποία θέλουμε να μεταβούμε μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε το πεδίο στο κέντρο της γραμμής πλοήγησης και να καταχωρήσουμε απ' ευθείας την σελίδα που επιθυμούμε και να στη συνέχεια το πλήκτρο **Εμφάνιση**.

Στην αριστερή πλευρά της γραμμής μπορούμε ανά πάσα στιγμή να πληροφορηθούμε πόσες παραγγελίες βρίσκονται στην κατάσταση που έχουμε επιλέξει (είναι ο αριθμός δεξιά της καθέτου /) αλλά και ποιες παραγγελίες βλέπουμε αυτή τη στιγμή (ο αριθμός αριστερά της καθέτου).

Αφού επιλέξουμε από την λίστα των παραγγελιών την παραγγελία που θέλουμε να επεξεργαστούμε, κάνοντας χρήση του εικονιδίου  που βρίσκεται στην στήλη Ενέργειες. Η εφαρμογή μας μεταφέρει σε μια νέα οθόνη η οποία περιλαμβάνει όλα τα προϊόντα αλλά και τις πληροφορίες της παραγγελίας με λεπτομερή ανάπτυξη.

Η επεξεργασία των παραγγελιών γίνεται για κάθε παραγγελία ξεχωριστά και δεν μπορούν παραγγελίες οι οποίες περιέχονται στην ίδια κατηγορία κατάστασης να διεκπεραιώνονται ομαδικά από τον χρήστη.

Στην οθόνη αυτή υπάρχει μια σειρά πεδίων και πληροφοριών στα οποία θα αναφερθούμε ξεκινώντας όμως πρώτα από τους πίνακες που περιέχουν αυτά τα στοιχεία.

Σχήμα 15. Στοιχεία και Πληροφορίες παραγγελίας

COMMERCE ONE® Supplier Order Management

Αρχική Βοήθεια Αποσύνδεση
Χρήστης: sales
Οργανισμός: demopla

ΟΚΑΑ Α.Ε. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΑΘΗΝΩΝ Α.Ε.

Διαχείριση Παραγγελιών Διαχείριση Παραγγελιών

Εκτύπωση Εξαγωγή Αποστολή στον Αγοραστή Αποθήκευση

Παραγγελία : 2-C1-616

Πληροφορίες ΑΓΟΡΑΣΤΗ / ΧΡΕΩΣΗΣ / ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

<p>Αγοραστή: Κωδικός Μέλους: N/A ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε Λεωφόρος Μεσογείων 452 Αθήνα Other 153 42 GR</p> <p>Υπεύθυνος Παραγγελίας (Αγοραστή): Υπεύθυνος: ΠΟΡΤΟΚΑΛΗΣ ΘΑΝΑΣΗΣ Κωδικός: Τηλ: 6019040 E-mail: kchrist@cosmo-one.gr Φαξ: 6019042</p>	<p>Πληροφορίες Χρέωσης: Κωδικός Μέλους: N/A ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε Λεωφόρος Μεσογείων 452 Αθήνα Other 153 42 GR</p> <p>Υπεύθυνος Χρέωσης (Αγοραστή): Υπεύθυνος: ΝΙΚΟΛΗΣ ΝΙΚΟΣ Κωδικός: Τηλ: 6019040 E-mail: cosmo1nikos@yahoo.gr Φαξ:</p>	<p>Πληροφορίες Αποστολής: Κωδικός Μέλους: N/A ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε Λεωφόρος Μεσογείων 452 Αθήνα Other 153 42 GR</p> <p>Υπεύθυνος Παραλαβής (Αγοραστή): Υπεύθυνος: ΝΙΚΑ ΖΩΗ Κωδικός: Τηλ: 6019040 E-mail: @ Φαξ:</p>
--	--	--

Γενικές Πληροφορίες

<p>Ημερομηνία Παραγγελίας: 1 Apr 2003 4:01 μμ</p> <p>Επιτρεπτή η μερική αποστολή: Ναι</p>	<p>Κωδικός Λογαριασμού: dimourgimata</p> <p>Απούμενη Ημερομηνία Παράδοσης: 11 Apr 2003 11:59 μμ</p>	<p>Ημερομηνία Αποστολής έως (Αγοραστή): 1 Apr 2003 4:01 μμ</p>	<p>Νόμισμα: Euro</p>
---	---	---	---------------------------------

Οι πίνακες στους οποίους θα αναφερθούμε είναι:

- A) Η επικεφαλίδα της παραγγελίας,
 - B) Οι Γενικές Πληροφορίες,
 - Γ) Οι Πληροφορίες Παραγγελίας,
 - Δ) Οι Λεπτομέρειες Παραγγελίας.
- A) Η επικεφαλίδα παραγγελίας:**

Η γραμμή αυτή αναγράφει το νούμερο της παραγγελίας που έχουμε επιλέξει να επεξεργαστούμε (το νούμερο αυτό δεν μπορεί να το αλλάξει ούτε ο αγοραστής, ούτε ο προμηθευτής).

Οι Πληροφορίες ΑΓΟΡΑΣΤΗ / ΧΡΕΩΣΗΣ / ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ της παραγγελίας:

Ο πίνακας αυτός είναι ο πίνακας που περιλαμβάνει τις πληροφορίες δημιουργίας, τιμολόγησης και αποστολής της παραγγελίας και είναι χωρισμένος σε τρεις στήλες.

Η αριστερή στήλη του πίνακα (Αγοραστής) περιέχει όλες τις διαθέσιμες

πληροφορίες που αφορούν τον δημιουργό της παραγγελίας αυτής, δηλαδή το τμήμα της εταιρείας στο οποίο ανήκει, την ταχυδρομική διεύθυνση του, διεύθυνση, την ηλεκτρονική του διεύθυνση, τον αριθμό τηλεφώνου εργασίας, τον αριθμό fax κλπ).

Η μεσαία στήλη (πληροφορίες χρέωσης) περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την έκδοση του τιμολογίου για την συγκεκριμένη παραγγελία.

Τέλος η δεξιά στήλη (πληροφορίες αποστολής) περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία του παραλήπτη αυτής της παραγγελίας. Αν τα στοιχεία του υπευθύνου παραλαβής είναι κενά τότε παραλαμβάνει ο αιτών.

B) Οι Γενικές πληροφορίες:

Ο δεύτερος σε σειρά πίνακας περιλαμβάνει 2 γραμμές με περιεχόμενα. Η πρώτη γραμμή περιλαμβάνει την ημερομηνία δημιουργίας της παραγγελίας (Ημ/νια Παραγγελίας), τον κωδικό του τμήματος που έκανε την παραγγελία (Κωδικός Λογαριασμού), την τελική ημερομηνία παράδοσης των προϊόντων της παραγγελίας βάση της συμφωνίας που έχει καταρτιστεί μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή (Ημερομηνία Αποστολής έως (Αγοραστή)) και το νόμισμα στο οποίο έχει υπολογιστεί η αξία της παραγγελίας. Η δεύτερη γραμμή περιλαμβάνει με την σειρά της την πληροφορία κατά πόσον είναι επιτρεπτή η μερική αποστολή των προϊόντων και την ημερομηνία που θα επιθυμούσε ο αγοραστής να παραδοθούν τα προϊόντα σε αυτόν (Αιτούμενη Ημερομηνία Παράδοσης)

Ο επόμενος πίνακας περιλαμβάνει μια σειρά από πεδία τα οποία συμπληρώνονται από τον προμηθευτή με σκοπό τη πληρέστερη δυνατή ενημέρωση του αγοραστή για την έκβαση της παραγγελίας του.

Σχήμα 16. Πεδία ενημέρωσης παραγγελίας από προμηθευτή σε αγοραστή

Αριθμός Αναφοράς Προμηθευτή <input type="text"/>	Ημερομηνία Αποστολής έως (Προμηθευτή): 01 Απρίλιος 2003	
Κατάσταση Παραγγελίας Νέα Παραγγελία	Επιλογή Τρόπου Πληρωμής Δεν εφαρμόζεται	Επιλογή Τρόπου Αποστολής Δεν εφαρμόζεται
Άλλη Κατάσταση <input type="text"/>	Άλλος Τρόπος Πληρωμής <input type="text"/>	Άλλος Τρόπος Αποστολής <input type="text"/>
Σημείωση προς τον Αγοραστή: <input type="text"/>		

Αριθμός Αναφοράς Προμηθευτή: (70 χαρακτήρες)

Το πεδίο αυτό πρέπει υποχρεωτικά να συμπληρώνεται όταν ο προμηθευτής κάνει την παραγγελία *Αποδεκτή* ή *Αποδεκτή με αλλαγές* (σε όλες τις άλλες καταστάσεις δεν είναι απαραίτητο). Ο αριθμός αυτός αφορά μόνο τον προμηθευτή και δεν είναι ορατός από τον αγοραστή. Χρησιμοποιείται συνήθως για την αντιστοίχιση της παραγγελίας του αγοραστή με τον αριθμό καταχώρησης στο εκάστοτε σύστημα λογιστικής διαχείρισης του προμηθευτή ή στο ERP που μπορεί να διαθέτει.

Ημερομηνία Αποστολής έως (Προμηθευτή):

Στο πεδίο αυτό αναγράφει ο προμηθευτής την ημερομηνία που σκοπεύει να παραδώσει τα περιεχόμενα της παραγγελίας.

Κατάσταση Παραγγελίας:

Είναι ένα πεδίο πολλαπλών επιλογών από το οποίο ο προμηθευτής επιλέγει την κατάσταση που θέλει να δώσει για την συγκεκριμένη παραγγελία την συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Στην περίπτωση που ο προμηθευτής μπει μέσα στις λεπτομέρειες της παραγγελίας και παρατηρήσει ότι το πεδίο αυτό δεν είναι ενεργό (δεν είναι δυνατή η αλλαγή της κατάστασης της παραγγελίας) θα πρέπει να συμπεράνει ότι για την παραγγελία αυτή έχει υποβληθεί από τον Αγοραστή αίτηση μεταβολής.

Επιλογή τρόπου πληρωμής:

Στο πεδίο αυτό επιλέγει ο προμηθευτής τον τρόπο πληρωμής του από τον αγοραστή. Στην εφαρμογή το πεδίο αυτό θα είναι ανενεργό ή θα περιλαμβάνει μόνο τον τρόπο πληρωμής που έχει ήδη συμφωνηθεί μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή.

Επιλογή τρόπου αποστολής:

Στο πεδίο αυτό επιλέγει ο προμηθευτής τον τρόπο αποστολής της παραγγελίας προς τον αγοραστή. Στην εφαρμογή το πεδίο αυτό θα είναι ανενεργό ή θα περιλαμβάνει μόνο τον τρόπο αποστολής που έχει ήδη συμφωνηθεί μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή.

Στις περιπτώσεις που, κατ' εξαίρεση, έχουν συμφωνηθεί άλλοι τρόποι παράδοσης ή πληρωμής μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή, για την συγκεκριμένη παραγγελία, μπορεί ο προμηθευτής να χρησιμοποιήσει τα πεδία Άλλος Τρόπος Πληρωμής και Άλλος Τρόπος Αποστολής για να καταγράψει τον διαφορετικό αυτό τρόπο (70 χαρακτήρες).

Σημείωση προς Αγοραστή: το πεδίο αυτό επιτρέπει στον προμηθευτή να γράψει κάποια σχόλια τα οποία κρίνει ότι είναι απαραίτητα και πρέπει να σταλούν στον Αγοραστή (255 χαρακτήρες). Αυτό που θα πρέπει να διευκρινιστεί είναι ότι το πεδίο αυτό χρησιμοποιείται για σχόλια που αφορούν ολόκληρη την παραγγελία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. CASE STUDY (COSMOONE)

Supply Chain Management και Προμήθειες

Ο επόμενος πίνακας με την ένδειξη Εμφάνιση μας δείχνει την λίστα των περιεχομένων της συγκεκριμένης παραγγελίας μαζί με μία σειρά από χρήσιμες πληροφορίες που περιλαμβάνονται στις στήλες του πίνακα.

Εξαγωγή	Αριθμός	Κωδικός Είδους	Περιγραφή	Μονάδα μέτρησης	Ποσότητα	Τιμή Μονάδας	Ποσό	Ενέργεια
<input type="checkbox"/>	1	Προμηθευτή: 265349-25 Αγοραστή: N/A	INDEX TABS, ASSORTED, ΓΙΑ ΕΠΑΝΑΚΟΛΜΗΣΗ, 50 ΔΕΙΚΤΕΣ.	Each	10	2,61 Euro	26,13	
<input type="checkbox"/>	2	Προμηθευτή: 21792- Αγοραστή: N/A	ΑΚΙΔΑ ΡΑΠΙΔΟΓΡΑΦΟΥ, ROTRING, 0.18mm.	Each	4	9,88 Euro	39,52	
<input type="checkbox"/>	3	Προμηθευτή: 21806- Αγοραστή: N/A	ΑΚΙΔΑ ΡΑΠΙΔΟΓΡΑΦΟΥ, ROTRING, 0.1mm.	Each	1	9,88 Euro	9,88	

Επιλογή εξαγωγής για:

Μερικό Σύνολο: 75,53 Euro
Ποσό Φόρου: 0,00 Euro
Γενικό Σύνολο: 75,53 Euro

Σχήμα 17. Περιεχόμενα συγκεκριμένης παραγγελίας

Αριθμός Είδους	Κωδικός Είδους	Περιγραφή	Μονάδα μέτρησης	Ποσότητα	Τιμή	Σύνολο
1	Προμηθευτή: 265349-25 Αγοραστή: N/A	INDEX TABS, ASSORTED, ΓΙΑ ΕΠΑΝΑΚΟΛΜΗΣΗ, 50 ΔΕΙΚΤΕΣ.	Each	10	2,61 Euro	26,13

Κατάσταση: Πληρωμή:

Άλλη Κατάσταση: Άλλος Τρόπος Πληρωμής:

Τιμή Προμηθευτή:

[Λεπτομέρειες για την Αποστολή Είδους]


Ποσότητα	Ημερομηνία Αποστολής	Αποστολή	Άλλος Τρόπος Αποστολής
<input type="text" value="9"/>	<input type="text" value="19"/> <input type="text" value="Μάιος"/> <input type="text" value="1998"/>	<input type="button" value="Δεν εφαρμόζεται"/>	<input type="text"/>
Σημειώσεις	<input type="text"/>		
<input type="text"/>	<input type="text" value="19"/> <input type="text" value="Μάιος"/> <input type="text" value="1998"/>	<input type="button" value="Δεν εφαρμόζεται"/>	<input type="text"/>
Σημειώσεις	<input type="text"/>		
<input type="text"/>	<input type="text"/>		

Η ένατη στήλη περιέχει ένα εικονίδιο το οποίο εάν το επιλέξουμε μας μεταφέρει σε μια νέα οθόνη που μας επιτρέπει να κάνουμε κάποιες αλλαγές σε επίπεδο είδους

Οι αλλαγές αυτές μπορεί να είναι αλλαγές που αφορούν την ποσότητα προς παράδοση, την τιμή του είδους, καθορισμό τμηματικής παράδοσης (Λεπτομέρειες για

την Αποστολή Είδους) κ.α. Για να επιστρέψουμε στην οθόνη από την οποία προήλθαμε θα πρέπει να πατήσουμε το πλήκτρο **Επιστροφή στην παραγγελία**. Εάν επιθυμούμε να αποθηκευθούν οι αλλαγές που έχουμε κάνει στο είδος θα πρέπει πρώτα να πατήσουμε το πλήκτρο της **Αποθήκευσης**.

Ο τελευταίος πίνακας που περιέχεται στην οθόνη της παραγγελίας είναι ένας πίνακας που περιέχει μια σειρά από δεδομένα το οποία βρίσκονται σε σύμπτυξη.

Προκειμένου να δούμε τα περιεχόμενά τους θα πρέπει να πατήσουμε το εικονίδιο  και για να κλείσει η επιλογή μας θα πρέπει να πατηθεί ξανά το εικονίδιο αυτό.

Το σημαντικότερο από τα δεδομένα αυτά είναι αυτό το οποίο περιέχει τα συνημμένα έγγραφα της παραγγελίας. Στην περίπτωση που στην παραγγελία ο αγοραστής έχει επισυνάψει έγγραφα τα οποία είναι σημαντικά για την ενημέρωση του προμηθευτή θα τα βρούμε σε αυτή την επικεφαλίδα. Με την χρήση του συνδέσμου Λήψη Αρχείου η εφαρμογή θα ανοίξει μία σελίδα στην οποία θα εμφανίσει το επισυναπτόμενο έγγραφο για ενημέρωση του προμηθευτή.

Στο πεδίο Σημειώσεις και Γενικά Σχόλια θα βρίσκονται σημειώσεις που έχει υποβάλλει ο αγοραστής για την καλύτερη πληροφόρηση και ενημέρωση του προμηθευτή.

Το τελευταίο κομμάτι που θα εξετάσουμε στη σελίδα αυτή είναι η γραμμή με τα πλήκτρα των επιλογών που βρίσκεται στο πάνω μέρος της οθόνης.




Το πρώτο πλήκτρο συντόμευση **Εκτύπωση** να εκτυπώσουμε την παραγγελία και τις πληροφορίες της αφού πρώτα την έχουμε δει σε μορφή επισκόπησης σε ένα νέο παράθυρο. Η εκτύπωση γίνεται με την χρήση του προγράμματος Acrobat Reader.

Το πλήκτρο **Εξαγωγή** μας δίνει την δυνατότητα να εμφανίσουμε σε μορφή CSV ή XML την συγκεκριμένη παραγγελία προκειμένου να εισαχθεί με χειροκίνητο τρόπο στο σύστημα ERP του προμηθευτή, όπου αυτό υπάρχει.

Το πλήκτρο **Αποστολή στον Αγοραστή** μας επιτρέπει να στείλουμε μια ενημέρωση στον αγοραστή για όλη την παραγγελία με τις προσθήκες ή τις αλλαγές που έχουμε κάνει έτσι ώστε να γνωρίζει την τρέχουσα κατάσταση. Στην περίπτωση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. CASE STUDY (COSMOONE)

Supply Chain Management και Προμήθειες

αυτή θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι το σύστημα θα κρατήσει ένα ιστορικό αρχείο για αυτή την ενημέρωση μια που ο σχεδιασμός της εφαρμογής προβλέπει να δημιουργούνται ιστορικά αρχεία για όλες τις ενημερώσεις που αποστέλλονται στον αγοραστή από τον προμηθευτή. Η παρατήρηση του ιστορικού μίας παραγγελίας (εφόσον υπάρχει) γίνεται με την χρήση του εικονιδίου  το οποίο μας μεταφέρει σε μία σελίδα που υπάρχει καταγεγραμμένη όλη η ιστορία μεταβολών και αλλαγών των καταστάσεων που πέρασε η συγκεκριμένη παραγγελία .

Το πλήκτρο **Αποθήκευση** επιτρέπει στον προμηθευτή να ενημερώσει την παραγγελία σε θέματα που επιθυμεί αλλά για αυτή την ενημέρωση να μην σταλεί σχετική ειδοποίηση προς τον αγοραστή. Αντίστοιχα, εφόσον δεν θα σταλεί ενημέρωση προς τον αγοραστή, δεν θα κρατηθεί και ιστορικό από την εφαρμογή για τις αλλαγές αυτές.

Μετά τη χρήση ενός εκ των πλήκτρων **Αποστολή στον Αγοραστή** ή **Αποθήκευση** η εφαρμογή θα εμφανίσει ένα μήνυμα στο πάνω μέρος της οθόνης το οποίο θα μας πληροφορεί για την έκβαση της ανανέωσης των δεδομένων.

Σχήμα 18. Επιβεβαίωση αλλαγών παραγγελίας

Διαχείριση Παραγγελιών		Διαχείριση Παραγγελιών	
Η παραγγελία σας έχει ενημερωθεί και μια απάντηση έχει σταλεί στον αγοραστή σας.			
Εκτύπωση	Εξαγωγή	Αποστολή στον Αγοραστή	Αποθήκευση
Παραγγελία : 2-Ε1-645			
Πληροφορίες ΑΓΟΡΑΣΤΗ / ΧΡΕΩΣΗΣ / ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ			
Αγοραστής: Κωδικός Μέλους: N/A ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε Λεωφόρος Μεσογείων 452 Αθήνα Other 153 42 GR	Πληροφορίες Χρέωσης: Κωδικός Μέλους: N/A ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε Λεωφόρος Μεσογείων 452 Αθήνα Other 153 42 GR	Πληροφορίες Αποστολής: Κωδικός Μέλους: N/A ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε Λεωφόρος Μεσογείων 452 Αθήνα Other 153 42 GR	Υπεύθυνος Παραλαβής (Αγοραστή): Υπεύθυνος: ΝΙΚΑ ΖΩΗ Κωδικός: Τηλ: 6019040 E-mail: @ Φαξ:
Υπεύθυνος Παραγγελίας (Αγοραστή): Υπεύθυνος: ΠΟΡΤΟΚΑΛΗΣ ΘΑΝΑΣΗΣ Κωδικός: Τηλ: 6019040 E-mail: kchrist@cosmo-one.gr Φαξ: 6019042	Υπεύθυνος Χρέωσης (Αγοραστή): Υπεύθυνος: ΝΙΚΟΛΗΣ ΝΙΚΟΣ Κωδικός: Τηλ: 6019040 E-mail: cosmo1nikos@yahoo.gr Φαξ:		
Γενικές Πληροφορίες	Κωδικός Λογαριασμού dmiourgimata	Ημερομηνία Αποστολής έως (Αγοραστή): 1 Apr 2003 3:59 μμ	Νόμισμα: Euro
Ημερομηνία Παραγγελίας 1 Apr 2003 3:59 μμ	Αιτούμενη Ημερομηνία Παράδοσης: 11 Apr 2003 11:59 μμ		
Επιτρεπτή η μερική αποστολή: Ναι			
Αριθμός Αναφοράς Προμηθευτή 1111	Ημερομηνία Αποστολής έως (Προμηθευτή): 01 Απρίλιος 2003		

Στην περίπτωση μη επιτυχούς αποθήκευσης των αλλαγών της παραγγελίας το μήνυμα αυτό θα περιλαμβάνει λεπτομερείς πληροφορίες για το ποιες τροποποιήσεις πρέπει να γίνουν ή ποια λάθη πρέπει να διορθωθούν προκειμένου να αποθηκευτεί με επιτυχία η νέα κατάσταση της παραγγελίας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

4.2.2 Ηλεκτρονικές Δημοπρασίες



Η **cosmoONE** είναι η πρώτη εταιρία στην Ελλάδα που προσφέρει Υπηρεσίες Ηλεκτρονικών Δημοπρασιών αποκλειστικά για επιχειρήσεις (Business to Business). Πρόκειται για μία εφαρμογή, η οποία παρέχεται σε κάθε είδους εταιρίες ή οργανισμούς, που θέλουν να αγοράσουν προϊόντα στη χαμηλότερη δυνατή τιμή, να πωλήσουν προϊόντα στην υψηλότερη δυνατή τιμή, να εκποιήσουν stock, κλπ.

Αξίζει ακόμη να σημειωθεί πως οι ηλεκτρονικές δημοπρασίες της **cosmoONE** δημιουργούνται σε ελάχιστο χρόνο και απευθύνονται στην τοπική και στη διεθνή αγορά. Μέχρι στιγμής, έχουν ήδη πραγματοποιηθεί **101** απολύτως επιτυχημένες ηλεκτρονικές δημοπρασίες μέσω της πλατφόρμας της **cosmoONE**, ενώ τα έως τώρα αποτελέσματα δείχνουν οικονομίες της τάξης του **26%**.

Είδη που μπορούν να Δημοπρατηθούν

Δεν υπάρχει περιορισμός στα προϊόντα και στις υπηρεσίες που είναι σε θέση να δημοπρατηθούν, καθώς μπορούν να προέρχονται από όλους τους κλάδους της οικονομίας. **Παρακάτω υπάρχει λίστα όλων των Ηλεκτρονικών Δημοπρασιών που έχει πραγματοποιήσει η cosmoONE καθώς και οι διοργανωτές αυτών των δημοπρασιών.** Ενδεικτικά αναφέρονται κάποια είδη που έχουν ήδη δημοπρατηθεί:

- Αυτοκίνητα
- Μηχανήματα
- Χημικά
- Υπολογιστές
- Υπηρεσίες μεταφοράς
- Έπιπλα
- Συμβουλευτικές Υπηρεσίες
- Πυροσβεστικά Μέσα
- Οθόνες
- Ηλεκτρολογικός εξοπλισμός
- Γραμμάτια Είσπραξης
- Φωτοτυπικό Χαρτί
- Φάκελοι Λογαριασμών
- Μπλοκ Επιταγών
- Έντυπα
- Έργα: Κατασκευές
- Χαρτί
- Μηχανολογικός Εξοπλισμός
- Υλικά κατασκευών
- κ.α.

Πλεονεκτήματα από τις Ηλεκτρονικές Δημοπρασίες της cosmoONE

Οι Ηλεκτρονικές Δημοπρασίες αποτελούν ένα ιδανικό μέσο, ειδικά για εταιρίες-οργανισμούς που έχουν μεγάλο όγκο παραγγελιών και τους προμηθευτές οι οποίοι καλύπτουν αυτές τις αυξημένες ανάγκες. Οι δημοπρασίες είναι μια πολύτιμη υπηρεσία τόσο για την εταιρία που διοργανώνει τη δημοπρασία (Διοργανωτής), όσο και για αυτές που συμμετέχουν (Συμμετέχοντες): ο Διοργανωτής έχει πρόσβαση σε όλη την αγορά, μειώνει το κόστος αγοράς και τους χρόνους διαπραγμάτευσης, ενώ οι Συμμετέχοντες αποκτούν ένα νέο κανάλι εμπορικών συναλλαγών το οποίο χαρακτηρίζεται από το δυναμικό καθορισμό της τιμής και την αύξηση των περιθωρίων κέρδους.

Γενικότερα, οι **αγοραστές** που συμμετέχουν σε μια δημοπρασία αποκτούν πρόσβαση σε νέες αγορές, επωφελούνται από τυχόν εκποιήσεις αγαθών, κι έχουν άμεσα και σε πραγματικό χρόνο τις τάσεις της αγοράς. Επίσης, μεγάλες εταιρίες ή οργανισμοί μπορούν να προκαλέσουν μειοδοτικές δημοπρασίες και να επωφεληθούν από την ταυτόχρονη προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών.

Από την άλλη πλευρά, οι **προμηθευτές** που συμμετέχουν σε μια δημοπρασία αποκτούν πρόσβαση σε νέες αγορές, κι έχουν άμεσα και σε πραγματικό χρόνο τις τάσεις της αγοράς. Επίσης, μεγάλες εταιρίες μπορούν να προκαλέσουν πλειοδοτικές δημοπρασίες και να εκποιήσουν πλεονάζον υλικό μειώνοντας το κόστος αποθήκης.

Συνοπτικά, τα οφέλη από τη χρήση των ηλεκτρονικών δημοπρασιών της cosmoONE είναι:

Οφέλη για τις επιχειρήσεις-Αγοραστές

- Σημαντική μείωση του κόστους αγοράς
- Μικρότεροι χρόνοι διαπραγμάτευσης με τους προμηθευτές
- Επιπλέον τρόποι αναζήτησης ειδών που είναι σε έλλειψη ή πλεονάζουν και προσφέρονται με έκπτωση
- Πρόσβαση στην παγκόσμια αγορά προμηθευτών

Οφέλη για τις επιχειρήσεις-Προμηθευτές

- Νέο μέσο διάθεσης και αξιοποίησης των προϊόντων τους
- Πρόσβαση σε νέους αγοραστές
- Μείωση του κόστους αποθήκης
- Αύξηση κερδών και βελτίωση των περιθωρίων κέρδους

Κατηγορίες Ηλεκτρονικών Δημοπρασιών της cosmoONE

Υπάρχουν δύο κατηγορίες δημοπρασιών: η *Μειοδοτική* και η *Πλειοδοτική* Δημοπρασία. Στη *Μειοδοτική*, ο αγοραστής προκαλεί τη δημοπρασία και οι προσφορές χαμηλώνουν για να κερδίσει τελικά η χαμηλότερη. Στην *Πλειοδοτική*, ο πωλητής προκαλεί τη δημοπρασία και οι προσφορές αυξάνουν για να κερδίσει τελικά η υψηλότερη (συνήθως).

Η cosmoONE παρέχει τη δυνατότητα τόσο για μειοδοτικές, όσο και για πλειοδοτικές δημοπρασίες, σε συνθήκες πραγματικού χρόνου «real time». Είναι εύκολες στη χρήση τους και δεν απαιτούν ιδιαίτερη εκπαίδευση του χρήστη.

Η κατηγορία της δημοπρασίας που χρησιμοποιεί μια εταιρία καθορίζεται καταρχήν από την πρόθεση της εταιρίας να αγοράσει ή να πουλήσει προϊόν ή υπηρεσία, να αναζητήσει νέους προμηθευτές ή αγοραστές και να κάνει έρευνα αγοράς τόσο για τη δυνατότητα κάλυψης των αναγκών, όσο και για τις προσφερόμενες τιμές.

Συγκεκριμένα:

Μειοδοτική Δημοπρασία

Τα κύρια χαρακτηριστικά της μειοδοτικής δημοπρασίας είναι τα ακόλουθα:

- Ο αγοραστής προκαλεί τη δημοπρασία.
- Τα «χτυπήματα χαμηλώνουν» και συνήθως το χαμηλότερο κερδίζει.
- Παρέχεται η δυνατότητα δημιουργίας και υποβολής RFQ, RFP.
- Απευθύνεται κυρίως στους υπεύθυνους αγορών και εταιρίες με μεγάλη αγοραστική ισχύ.

Η μειοδοτική δημοπρασία είναι εξαιρετικά χρήσιμη για μία εταιρία όταν:

- Έχει την ανάγκη να προμηθευτεί προϊόντα ή υπηρεσίες και δεν υπάρχει συμβόλαιο που να καλύπτει αυτά τα είδη ή τα υπάρχοντα συμβόλαια δε ταιριάζουν πλήρως στις συγκεκριμένες απαιτήσεις της.
- Καλείται να (επανα)διαπραγματευτεί ένα σημαντικό συμβόλαιο και θέλει να γνωρίζει τη διαθεσιμότητα της αγοράς.
- Θέλει να ομαδοποιήσει τους προμηθευτές ανά κατηγορία προμηθειών.
- Αναζητεί πηγές για νέα προϊόντα.

Πλειοδοτική Δημοπρασία

Τα κύρια χαρακτηριστικά της πλειοδοτικής δημοπρασίας είναι τα ακόλουθα:

- Ο πωλητής προκαλεί τη δημοπρασία.
- Συνήθως το «μεγαλύτερο χτύπημα» κερδίζει.
- Αφορά κυρίως στην εκποίηση πλεονάζοντος υλικού και στην ανεύρεση νέων αγορών.

Οι εταιρίες συνήθως χρησιμοποιούν μια πλειοδοτική δημοπρασία όταν θέλουν να εκποιήσουν:

- Προϊόντα που παράγουν.
- Υλικό που θέλουν να εκσυγχρονίσουν.
- Επιστρεφόμενα προϊόντα.
- Βιομηχανικά μη ευπαθή προϊόντα

Τύποι Ηλεκτρονικών Δημοπρασιών της cosmoONE

Διαφορετικοί τύποι δημοπρασιών χρησιμοποιούνται ανάλογα με την επιλογή της επιχείρησης για Πλειοδοτική ή Μειοδοτική Δημοπρασία. Υπάρχουν πολλοί τύποι δημοπρασιών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν: Dutch, Dynamic, English, MVB, Open Bid, Sealed, Yankee. Όλα αυτά τα είδη συνδυάζονται με κανόνες, ώστε η Ηλεκτρονική Δημοπρασία που τελικά σχεδιάζεται να εξυπηρετεί ακριβώς τους σκοπούς και τις ανάγκες του διοργανωτή.

Χαρακτηριστικά της Ηλεκτρονικής Δημοπρασίας της cosmoONE

Εύκολη χρήση

- Δε χρειάζεται εγκατάσταση λογισμικού, λειτουργεί μέσω Internet
- Online βοήθεια, επεξηγηματικοί οδηγοί για τη διεξαγωγή δημοπρασίας, σε πραγματικό χρόνο και σε κάθε στάδιο της δημοπρασίας, τόσο για τους Διοργανωτές, όσο και για τους Συμμετέχοντες
- Απαιτείται ελάχιστη εκπαίδευση

Πλήρως προσωποποιημένες

- Μειοδοτικές και πλειοδοτικές δημοπρασίες
- Διαφορετικά είδη δημοπρασιών
- Ανοιχτή και κλειστή πρόσκληση
- Ταυτόχρονη ειδοποίηση / πρόσκληση πολλών Συμμετεχόντων στη δημοπρασία, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail)
- Online διεξαγωγή και αποτέλεσμα, σε πραγματικό χρόνο
- Χρήση συνοδευτικών εγγράφων, multimedia, κλπ
- Δημιουργία και υποβολή RFQ, RFP
- Κανόνες διεξαγωγής
- Δυνατότητα δημοπρασίας οποιαδήποτε ώρα, καταργώντας τις διάφορες χρονικές ζώνες του κόσμου και παρέχοντας τη δυνατότητα στον οποιονδήποτε να μπορεί να συμμετέχει στη δημοπρασία, όπου και εάν βρίσκεται.
- Δυνατότητα αυτόματης μετατροπής του τοπικού νομίσματος στο οποίο υποβάλλεται η προσφορά από τον προμηθευτή προς το νόμισμα που έχει ορίσει αυτός που διεξάγει τη δημοπρασία

Δημιουργία Ηλεκτρονικής Δημοπρασίας της cosmoONE

Η δημιουργία Ηλεκτρονικής Δημοπρασίας είναι μια απλή και αυτοματοποιημένη διαδικασία που ολοκληρώνεται σε λίγη ώρα και γίνεται μέσω

Internet. Υπάρχουν μοντέλα πάνω στα οποία βασίζονται τα διάφορα είδη των δημοπρασιών διεθνώς κι επιπλέον επιλογές που μπορούν να συνοδεύσουν την κύρια δομή της δημοπρασίας. Με τον τρόπο αυτό, ο Διοργανωτής είναι σε θέση να παραμετροποιεί τη δημοπρασία προσαρμόζοντάς την στις κατά περίπτωση απαιτήσεις του. Επιπλέον, ο Διοργανωτής μπορεί να χρησιμοποιήσει τις Εξειδικευμένες Υπηρεσίες (Professional Services) της cosmoONE τόσο για να δημιουργήσει μια δημοπρασία, όσο και για να ζητήσει συμβουλευτική υπηρεσία για το είδος και τις παραμέτρους που εξυπηρετούν καλύτερα τους στόχους της δημοπρασίας.

Διεξαγωγή Ηλεκτρονικής Δημοπρασίας μέσω της cosmoONE

Η διεξαγωγή μιας B2B Ηλεκτρονικής Δημοπρασίας μέσω της cosmoONE είναι μία εύκολη διαδικασία, η οποία ολοκληρώνεται σε σύντομο χρονικό διάστημα. Σε κάθε δημοπρασία ακολουθούνται τέσσερα βασικά στάδια: η **ενημέρωση**, ο **σχεδιασμός**, η **οργάνωση** και η **εκτέλεση**. Σε όλα τα στάδια υπάρχει συνεχής συνεργασία του Διοργανωτή με την cosmoONE.

1) Ενημέρωση

- Θεωρείται πολύ βασικό να ξέρει ο Διοργανωτής πως ακριβώς δουλεύουν οι Ηλεκτρονικές Δημοπρασίες, ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τι μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση τους.
- Μελετώνται τα είδη ή οι υπηρεσίες που μπορούν να δημοπρατηθούν και οι ιδιαιτερότητες των αγορών τους.
- Προτείνονται τύποι δημοπρασιών που εξυπηρετούν ακριβώς τις ανάγκες του Διοργανωτή και τις συνθήκες της αγοράς.

2) Σχεδιασμός

Ο σχεδιασμός γίνεται πάνω σε κάποια συγκεκριμένη πώληση / προμήθεια. Αναλύονται οι συνθήκες της αγοράς, όπως η διακύμανση της τιμής κατά τους τελευταίους μήνες, η διαθεσιμότητα των προμηθευτών, ο ανταγωνισμός, το χρονικό διάστημα των παραδόσεων, η παρούσα επάρκεια του δημοπρατούντα, κλπ. Από την ανάλυση θα προκύψει η επιλογή του κατάλληλου τύπου δημοπρασίας.

Ακολουθεί η παραμετροποίηση δηλ. ο καθορισμός της τιμής εκκίνησης, το βήμα της δημοπρασίας, η διάρκεια της δημοπρασίας, τα στοιχεία που θα είναι διαθέσιμα στους Συμμετέχοντες κατά τη διάρκεια της δημοπρασίας κ.α.

2) Οργάνωση

Στο στάδιο αυτό οι εταιρίες που ο Διοργανωτής έχει αποφασίσει να καλέσει στη δημοπρασία παραλαμβάνουν τη διακήρυξη και τους όρους της Ηλεκτρονικής Δημοπρασίας.

Εν συνεχεία, η cosmoONE σε συνεργασία με το Διοργανωτή ενημερώνει τους Συμμετέχοντες για το σύστημα των ηλεκτρονικών δημοπρασιών.

Οι Συμμετέχουσες εταιρίες εξοικειώνονται πλήρως με το σύστημα, συμμετέχοντας σε εικονική δημοπρασία.

3) Εκτέλεση

Κατά την εκτέλεση της δημοπρασίας, οι Συμμετέχοντες υποβάλλουν τις προσφορές τους από το δικό τους χώρο, βλέποντας κάθε στιγμή ποια είναι η καλύτερη (υπερισχύουσα) προσφορά στη δημοπρασία, ενώ ο Διοργανωτής (συνήθως μια επιτροπή) παρακολουθεί σε πραγματικό χρόνο, όλη την εξέλιξη της δημοπρασίας.

Η ηλεκτρονική δημοπρασία ολοκληρώνεται με την ανακήρυξη του νικητή από το σύστημα και την εμφάνιση του στην οθόνη του Διοργανωτή.

Κανόνες Δημοπρασίας και Κριτήρια Αξιολόγησης

Ανάλογα με το είδος (πλειοδοτική / μειοδοτική) και τον τύπο της δημοπρασίας (Αγγλική, Ολλανδική, Αμερικάνικη κ.α.), εμφανίζονται διαφορετικές ομάδες κανόνων οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά περίπτωση. Υπάρχει δυνατότητα επιλογής κάποιου προκατασκευασμένου κανόνα δημοπρασίας, όπως:

Lowest (Highest) Bid Wins

Κερδίζει ο Συμμετέχων που έχει υποβάλλει την προσφορά με τη μικρότερη (μεγαλύτερη) τιμή. Μόνο ένας νικητής μπορεί να υπάρξει.

Yankee Rule (ισχύει μόνο για Yankee Auction)

Κερδίζει ο Συμμετέχων που έχει υποβάλλει τη προσφορά με τη μικρότερη (μεγαλύτερη) τιμή. Μπορούν να υπάρξουν πολλοί νικητές με διαφορετικές τιμές, εφόσον οι ποσότητες επαρκούν

Dutch Rule (ισχύει μόνο για Ολλανδικές δημοπρασίες)

Ο Συμμετέχων που πρώτος υποβάλει προσφορά (ουσιαστικά ανταποκρίνεται στη τιμή που προτείνει ο Διοργανωτής της δημοπρασίας) κερδίζει την ποσότητα για την οποία υπέβαλε την προσφορά. Η ποσότητα αυτή, δεν διεκδικείται πλέον.

Η δημοπρασία συνεχίζεται με το υπόλοιπο της ποσότητας (αν έχει απομείνει) κι αυτή ακριβώς η ποσότητα εμφανίζεται στις οθόνες των διαγωνιζόμενων

Μπορούν να υπάρξουν πολλοί νικητές με διαφορετικές τιμές και ποσότητες.

Largest Quantity Wins (κερδίζει η προσφορά με τη μεγαλύτερη ποσότητα):

Με το τέλος της δημοπρασίας, κερδίζουν οι προσφορές που διεκδίκησαν τη μεγαλύτερη ποσότητα, με τον όρο ότι οι αντίστοιχες τιμές ήταν ίσες ή μεγαλύτερες με την επιδιωκόμενη τιμή (Reserve Price). Οι νικητές μπορεί να είναι παραπάνω από ένας.

Maximize Revenue (μέγιστα έσοδα)

Κερδίζει η προσφορά με το μεγαλύτερο γινόμενο τιμής επί ποσότητα. Οι νικητές μπορεί να είναι παραπάνω από ένας.

Παράμετροι της Ηλεκτρονικής Δημοπρασίας της cosmoONE

- **Τιμή Ανοίγματος (Opening Price)**

Είναι η τιμή που ορίζει ο Διοργανωτής όταν ξεκινά η Δημοπρασία.

- **Επιδιωκόμενη Τιμή (Reserve Price)**

Είναι η ελάχιστη τιμή (ή μέγιστη σε περίπτωση πλειοδοτικών δημοπρασιών) που πρέπει να επιτευχθεί για να αποδεχτεί ο διοργανωτής το αποτέλεσμα της δημοπρασίας

- **Βήμα Δημοπρασίας (Bid Increment)**

Το ελάχιστο ποσό βελτίωσης μιας προσφοράς

- **Διάρκεια δημοπρασίας – παράταση**

Η διάρκεια της δημοπρασίας (χρόνος έναρξης και λήξης) καθορίζεται από τον Διοργανωτή. Συνήθως οι δημοπρασίες διαρκούν από μισή έως δύο ώρες. Υπάρχει η δυνατότητα αυτόματης παράτασης, η οποία καθορίζεται πριν την έναρξη της δημοπρασίας. Ο αριθμός των παρατάσεων μπορεί να είναι περιορισμένος ή ουσιαστικά άπειρος. Ο σκοπός της παράτασης είναι να δίνεται στους Συμμετέχοντες η δυνατότητα να υποβάλλουν βελτιωμένη προσφορά όταν κάποια άλλη προσφορά γίνει καλύτερη από τη δική τους στα τελευταία δευτερόλεπτα της δημοπρασίας. Αυτό ευνοεί τους Συμμετέχοντες γιατί έχουν επιπλέον χρόνο να αντιδράσουν και τους Διοργανωτές γιατί πετυχαίνουν καλύτερες τιμές.

- **Νόμισμα**

Ο Διοργανωτής επιλέγει αν η δημοπρασία θα διεξαχθεί σε ένα νόμισμα ή περισσότερα.

- **Documents, multimedia**

Ο Διοργανωτής μπορεί να επισυνάψει αρχεία (κείμενο προκήρυξης, προδιαγραφές, όρους του διαγωνισμού κλπ) ή πολυμέσα (φωτογραφίες, video) για τη σαφέστερη παρουσίαση των υλικών ή υπηρεσιών που δημοπρατούνται.

- **Εμφάνιση / απόκρυψη στοιχείων Συμμετεχόντων**

Ο Διοργανωτής μπορεί να επιλέξει να εμφανίζονται ή όχι:

- τα ονόματα αυτών που συμμετέχουν
- οι τιμές που προσφέρουν οι Συμμετέχοντες
- οι ποσότητες που προσφέρουν οι Συμμετέχοντες
- σχόλια από τους Συμμετέχοντες
-

Η εμφάνιση αυτών των στοιχείων έχει να κάνει τόσο με τις συνθήκες

ανταγωνισμού όσο και με την εμπορική πολιτική του Διοργανωτή απέναντι στους προμηθευτές του.

Υπηρεσίες Ηλεκτρονικών Δημοπρασιών της cosmoONE

Η cosmoONE προσφέρει όλες τις υπηρεσίες των Ηλεκτρονικών Δημοπρασιών. Συγκεκριμένα:

- **Υπηρεσίες Διεξαγωγής**

Η cosmoONE μπορεί να δημιουργήσει τη δημοπρασία, να προσκαλέσει τους Συμμετέχοντες και να "τρέξει" τη δημοπρασία για λογαριασμό της εταιρίας ή του Οργανισμού που προκαλεί τη δημοπρασία.

- **Συμβουλευτικές Υπηρεσίες:**

Η cosmoONE βοηθάει στην επιλογή του κατάλληλου τύπου δημιουργίας και των παραμέτρων της. Ο σωστός σχεδιασμός είναι καθοριστικός για να πετύχει η δημοπρασία τους στόχους της. Η cosmoONE απασχολεί εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό για τη παροχή των συμβουλευτικών της υπηρεσιών.

- **Εκπαίδευση**

Η cosmoONE αναλαμβάνει την εκπαίδευση και ενημέρωση τόσο του Διοργανωτή όσο και των Συμμετεχόντων. Η εκπαίδευση γίνεται από εξειδικευμένο προσωπικό, με όλα τα σύγχρονα μέσα που απαιτούνται.

Οι πιο συχνές Ερωτήσεις – Απαντήσεις

1. Τι είναι οι Ηλεκτρονικές Δημοπρασίες;

Οι παραδοσιακές Δημοπρασίες που τώρα δημιουργούνται και ολοκληρώνονται μέσω του Διαδικτύου.

2. Γιατί να επιλέξω τις Ηλεκτρονικές Δημοπρασίες έναντι οποιουδήποτε άλλου τρόπου προμήθειας / πώλησης;

Γιατί απευθύνεστε σε ολόκληρη την αγορά, με ελάχιστο κόστος και

προεργασία, υπάρχει πλήρης διαφάνεια και η τιμή καθορίζεται με τον πιο δυναμικό και ανταγωνιστικό τρόπο σε πραγματικό χρόνο.

3. Υπάρχει κάποιος περιορισμός αναφορικά με το είδος της επιχείρησης που μπορεί να κάνει χρήση των Ηλεκτρονικών Δημοπρασιών;

Όχι. Όλες οι εταιρίες μπορούν να λάβουν μέρος σε Ηλεκτρονικές Δημοπρασίες είτε ως Διοργανωτές ή ως Συμμετέχοντες.

4. Ποιοι συμμετέχουν σε μια Ηλεκτρονική Δημοπρασία;

Όσοι επιλεγθούν από την εταιρία ή τον οργανισμό που προκαλεί τη Δημοπρασία. Δεν υπάρχει όριο Συμμετεχόντων.

5. Τι εξοπλισμό χρειάζεται μια εταιρία για να συμμετάσχει σε μια ηλεκτρονική δημοπρασία;

Χρειάζεται ένας Η/Υ με λογισμικό Microsoft Windows και πρόγραμμα πλοήγησης τύπου Windows Explorer 5.0, ενημερωμένο με σύστημα ασφαλείας SSL 128bit, ελληνικά fonts, καθώς και σύνδεση με το Internet μέσω διακομιστή με ταχύτητα τουλάχιστον 28Kbps.

6. Τι εκπαίδευση χρειάζεται μια εταιρία για να συμμετάσχει σε μια ηλεκτρονική δημοπρασία;

Η εκπαίδευση των συμμετεχόντων πραγματοποιείται από το προσωπικό της cosmoONE ενώ υπάρχει πάντα ένα χρονικό περιθώριο εξοικείωσης με το σύστημα μέσω εικονικών δημοπρασιών στις οποίες λαμβάνουν μέρος οι Συμμετέχουσες εταιρίες από δικό τους χώρο.

7. Μπορούν να λάβουν μέρος στο διαγωνισμό εταιρίες που εδρεύουν εκτός Ελλάδας;

Εφόσον οι Δημοπρασίες είναι ηλεκτρονικές και πραγματοποιούνται μέσω του Internet, δεν υπάρχει κανένας περιορισμός όσον αφορά στο γεωγραφικό χώρο.

Ηλεκτρονικές Δημοπρασίες με κριτήριο την συμφερότερη προσφορά

Η cosmoONE ανακοίνωσε ότι από τον Δεκέμβριο 2008 είναι διαθέσιμη η νέα έκδοση της εφαρμογής Ηλεκτρονικών Δημοπρασιών που υποστηρίζει τον γνωστό τύπο ανάδειξης της «**συμφερότερης προσφοράς**» που χρησιμοποιείται ευρέως στους

διαγωνισμούς του Δημόσιου και ευρύτερου Δημόσιου τομέα.

Συγκεκριμένα το λογισμικό της εταιρίας, υποστηρίζει πλέον την on-line διαδικασία υποβολής αλληπάλληλων ανταγωνιστικών οικονομικών προσφορών όπου ο ανάδοχος του διαγωνισμού αναδεικνύεται ο προμηθευτής i με το μεγαλύτερο Σ , σύμφωνα με τον τύπο $\Sigma_i = x * (B_i / B_{max}) + y * (K_{min} / K_i)$ όπου:

x	ο συντελεστής βαρύτητας για την τεχνική βαθμολογία
y	ο συντελεστής βαρύτητας για την οικονομική βαθμολογία
B_{max}	η συνολική βαθμολογία που έλαβε η καλύτερη τεχνική προσφορά
B_i	η συνολική βαθμολογία της τεχνικής προσφοράς i
K_{min}	Το συνολικό συγκριτικό κόστος της προσφοράς με τη μικρότερη τιμή
K_i	Το συνολικό συγκριτικό κόστος της προσφοράς i

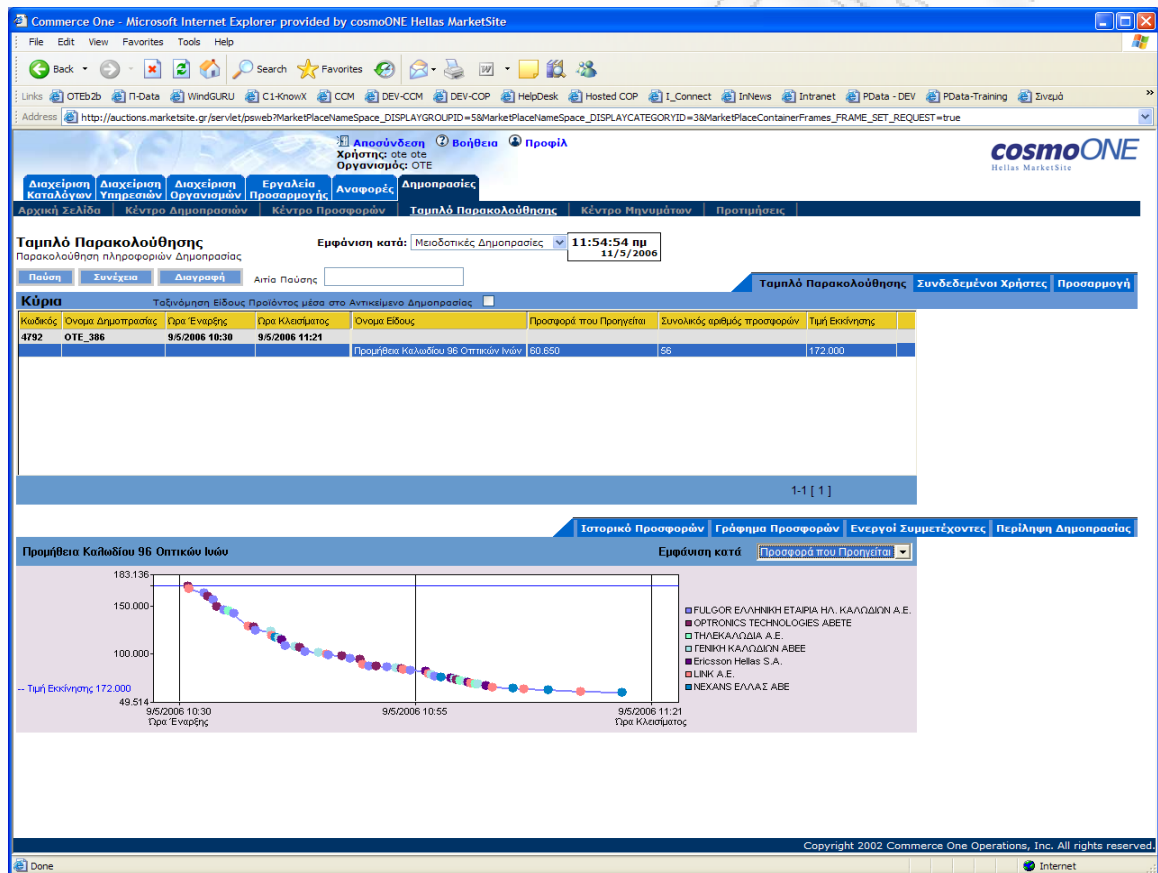
Να υπενθυμίσουμε ότι η αξιολόγηση με κριτήριο ανάθεσης την πλέον συμφέρουσα, από οικονομικής άποψης, προσφορά, ακολουθεί την παρακάτω διαδικασία:

- Έλεγχος και αξιολόγηση των δικαιολογητικών συμμετοχής.
- Αξιολόγηση και βαθμολόγηση των τεχνικών προσφορών για όσες προσφορές δεν έχουν απορριφθεί κατά τον έλεγχο και την αξιολόγηση των δικαιολογητικών.
- Υποβολή των οικονομικών προσφορών μέσω δημοπρασίας για όσους συμμετέχοντες δεν έχουν απορριφθεί στο προηγούμενο στάδιο της αξιολόγησης.
- Ανάδειξη της συμφερότερης προσφοράς με βάση τον παραπάνω τύπο από το σύστημα ηλεκτρονικών δημοπρασιών με την λήξη της δημοπρασίας και

κατάταξη των υπόλοιπων προσφορών.

Παραδείγματα δημοπρασιών

Σχήμα 19. Παράδειγμα μειοδοτικής δημοπρασίας



Σχήμα 20. Παράδειγμα πλειοδοτικής δημοπρασίας

Ώρα: 11/5/2006 11:59 πμ Κονσόλα προσφορών

Πλειοδοτικές Δημοπρασίες

Προσφορά	Όνομα	Νόμισμα	Προσφορά που Προηγείται	Ποσότητα	Βήμα Προσφοράς	Η Προσφορά σου / Η Επόμενη Αποδεκτή Προσφορά Ποσότητα/Ολόκληρη	Αποτέλεσμα προσφοράς
01)	Εικονική Eurolease_2 (car1)	EUR	01)ALFA ROMEO 147 1.6 SDR PROGR, ZH26155	10.200	30	10.200	Έγινε Αποδε

Επιλογή Όλων Καθαρισμός Όλων

Υποβολή Κλείσιμο

Ολλανδική Δανική Αγγλική Αγγλική (Αυτόματη Προσφορά Χωρίς Ισοκλία) Δεν έχει επιτευχθεί η Reserved Price
 Ανεκτική Δημοπρασία Σφραγισμένη Δημοπρασία Αμερικανική MVB Έχει επιτευχθεί η Reserved Price

Σχήμα 21. Παράδειγμα Αγγλικού μειοδοτικού

cosmoONE

Αρχική Σελίδα Προφίλ Όροι Βοήθεια Αποσύνδεση

Ώρα: 16/05/2002 13:33 Ζώνη: Athens, Istanbul, Minsk Χρήστης: user1

Σημερινές Δημοπρασίες Φίλτρο Δημοπρασίας

Ιδιότητες	Ταυτ...	F/R	Όνομα Δημοπρασίας	Συνολικές ...	Υπερισχύουσα Προσφ...	Ώρα Λήξης
>>>	Ανοικτές	2679	R DEMO	☆ 5	EUR 9,460.00	16/05 14:30

Προσφορές **Δεπιτομέριες Δημοπρασίας**

Υποβλητ. Χρόνος = 0d:0h:52m:59s

Ποσό (κατά μονάδα) **EUR 9,360.00**
 Προσφοράς

Μόνο για Όλη την Ποσότητα Προσφοράς μου
 Ποσότητα Προσφοράς

Περίληψη Δημοπρασίας
 Τύπος Δημοπρασίας Αγγλικός Μειοδοτικός
 Ώρα Έναρξης 16/05 13:33
 Τιμή Εκκίνησης (κατά μονάδα) EUR 10,000.00
 Ελάχ. Ποσό Βελτίωσης Προσφ. EUR 100.00
 Προσφορά Πολλαπλότητας του EUR 10.00
 Διαθέσιμη Ποσότητα 1
Δεπιτομέριες Τελευταίας Προσφοράς σας
 Τιμή Προσφοράς EUR 9,460.00
 Ποσότητα Προσφοράς 1

Περιγραφή

Επιπρόσθετες Πληροφορίες

4.2.3 Ηλεκτρονική Διαχείριση Προσφορών



Ηλεκτρονικός Εμπορικός κατάλογος

Είναι μια περιεκτική και ολοκληρωμένη πηγή πληροφοριών για τις επιχειρήσεις που κάνουν χρήση των εφαρμογών της cosmoONE. Στον εμπορικό κατάλογο περιλαμβάνονται στοιχεία επικοινωνίας με τις εγγεγραμμένες εταιρίες καθώς και πληροφορίες που αφορούν στα είδη που προμηθεύονται ή πωλούν. Η αναζήτηση στον κατάλογο γίνεται με το όνομα της εταιρίας, για την άντληση πληροφοριών σε σχέση με τα προϊόντα της και επικοινωνίας είτε με βάση την κατηγορία προϊόντος, για την ανεύρεση ενός ή περισσότερων αγοραστών ή πωλητών.

Η αξιοποίηση της πληροφορίας που βρίσκεται στον Ηλεκτρονικό Εμπορικό κατάλογο γίνεται αποτελεσματικότερη με τη χρήση των υπηρεσιών RFx.

Υπηρεσίες RFx

Οι υπηρεσίες e-RFx που διατίθενται από την cosmoONE, παρέχουν τη δυνατότητα πραγματοποίησης της αναζήτησης και ανεύρεσης προϊόντων και προμηθευτών, της λήψης και αποστολής αιτημάτων για αγορά ή πώληση και της αξιολόγησης προσφορών, με ηλεκτρονικό τρόπο. Αναλυτικά, οι υπηρεσίες e-RFx αξιοποιούνται για την διεκπεραίωση των παρακάτω εμπορικών διαδικασιών:

- Αίτημα για πληροφορίες ή εκδήλωση ενδιαφέροντος σχετικά με προϊόντα, υπηρεσίες, προμηθευτές ή πελάτες [**e-RFI**]
- Πρόσκληση για υποβολή προτάσεων σχετικά με την αγορά ή την πώληση προϊόντων/υπηρεσιών σε συγκεκριμένους προμηθευτές ή αγοραστές [**e-RFP**]
- Πρόσκληση για υποβολή προσφορών σχετικά με την αγορά ή την πώληση προϊόντων/υπηρεσιών σε συγκεκριμένους προμηθευτές ή αγοραστές και

δυνατότητα αξιολόγησής των προσφορών που λαμβάνονται, συγκρίνοντας τις μεταξύ τους [e-RFQ]

Οι υπηρεσίες e-RFx παρέχονται βάσει του μοντέλου ASP, δηλαδή δεν υπάρχει ανάγκη για επενδύσεις σε λογισμικό, εξοπλισμό και προσωπικό από τη μεριά του πελάτη, εφόσον όλες οι εφαρμογές, που συνθέτουν την πλατφόρμα του λογισμικού, είναι προσβάσιμες μέσω του Διαδικτύου και λειτουργούν και συντηρούνται στις υποδομές της cosmoONE με ιδιόκτητα μέσα και πόρους από εξειδικευμένο προσωπικό.

Κάθε πελάτης/χρήστης των υπηρεσιών, χαρακτηρίζεται μοναδικά από τον κωδικό του οργανισμού του. Οι χρήστες των οργανισμών αναγνωρίζονται μοναδικά από το κωδικό χρήστη (Username) και από τον κωδικό πρόσβασης (password).

Λειτουργία

Η ευελιξία και η λειτουργικότητα των υπηρεσιών στηρίζεται στην κοινή κατηγοριοποίηση (προϊόντων, υπηρεσιών, εταιριών) για όλους τους χρήστες κάθε οργανισμού πελάτη. Οι μορφές κατηγοριοποίησης που υποστηρίζει το σύστημα περιλαμβάνουν τις UNSPSC, ICAP, NACE & CPV και επιπλέον οποιαδήποτε προσωποποιημένη μορφή κατηγοριοποίησης υποδειχθεί από τον πελάτη.

Η επιλεγμένη κατηγοριοποίηση εμφανίζεται στον Ηλεκτρονικό εμπορικό κατάλογο [e-Business Catalogue], ο οποίος αποτελεί περιεκτική και ολοκληρωμένη πηγή πληροφοριών, όπου περιλαμβάνονται στοιχεία επικοινωνίας με τις εγγεγραμμένες εταιρίες, καθώς και πληροφορίες που αφορούν τα είδη που προμηθεύονται ή πωλούν.

Η αναζήτηση στον κατάλογο γίνεται είτε με βάση το όνομα της εταιρίας για την άντληση πληροφοριών σε σχέση με τα προϊόντα της και τα στοιχεία επικοινωνίας, είτε με βάση την κατηγορία προϊόντος, για την ανεύρεση ενός ή περισσότερων προμηθευτών ή αγοραστών.

Κατά τη διάρκεια της δημιουργίας ενός RFI,RFP.RFQ είναι απαραίτητη η αναζήτηση στον Ηλεκτρονικό Εμπορικό Κατάλογο και με δεδομένη την δομημένη κατηγοριοποίηση, η όλη διαδικασία απλουστεύεται κατά πολύ.

Ανάλογα με το είδος της υπηρεσίας e-RFX, η δημιουργία του περιλαμβάνει δύο ή

περισσότερες από τις ακόλουθες διακριτές φάσεις:

1. Δήλωση Βασικών Πληροφοριών RFX
2. Επιλογή Οργανισμών (παραληπτών).
3. Δήλωση Δυναμικών Χαρακτηριστικών

Συγκεκριμένα:

Η δήλωση Βασικών Πληροφοριών RFX αφορά τα ακόλουθα:

- Τίτλος του RFX
- Επιλογή Αγορά - Πώληση
- Χρονική διάρκεια του RFX
- Περιγραφή αιτήματος (πεδίο υποχρεωτικό τύπου text)
- Στοιχεία Οργανισμού που δημιουργεί το RFX
- Στοιχεία Υποβάλλοντος το RFX
- Επιλογή τρόπου απάντησης
 - i. Μέσω του συστήματος
 - ii. Τηλέφωνο, Φαξ, e-mail, ταχυδρομείο
 - iii. Συνημμένα αρχεία
- Σχόλια

Η επιλογή Οργανισμών (παραληπτών) αφορά τα παρακάτω:

1. αναζήτηση οργανισμών από νέα - κενή φόρμα αναζήτησης και στη συνέχεια επιλογή οργανισμών από τα τελικά αποτελέσματα [Blank search]
2. χρήση κάποιας ήδη αποθηκευμένης προδιαγεγραμμένης αναζήτησης και στη συνέχεια εκτέλεση της αναζήτησης και επιλογή προμηθευτών από τα τελικά αποτελέσματα [Predefined search]
3. χρήση κάποιου ήδη αποθηκευμένου καλαθιού οργανισμών [organizations baskets]

Η εισαγωγή Δυναμικών Χαρακτηριστικών αφορά τα παρακάτω:

Η εισαγωγή δυναμικών χαρακτηριστικών επιτρέπεται μόνο για την υπηρεσία RFQ ενώ το σύστημα δεν έχει περιορισμό στα χαρακτηριστικά (πλήθος) που θα επιθυμεί να δηλώσει ο χρήστης ανά RFQ.

Κάθε δυναμικό χαρακτηριστικό προσδιορίζεται από:

1. Ονομασία - Λεκτικό.
2. Συντελεστή βαρύτητας εκφρασμένο σε ποσοστό
3. Επιτρεπτές τιμές των χαρακτηριστικών:

List, Numeric, Numeric Range, Alphanumeric, Ποσοστό, «Answer from evaluator» (π.χ. χαρακτηριστικό: αξιοπιστία προμηθευτή)

4. Βαθμολογία τιμών χαρακτηριστικού.
5. Σχόλια ανά χαρακτηριστικό

Η παρακολούθηση της πορείας και της κατάστασης ενός RFx, είναι δυνατή σε πραγματικό χρόνο και από τον αποστολέα και από το παραλήπτη.

Παρακολούθηση ενός RFx από την πλευρά του αποστολέα οργανισμού

Υπάρχει ειδική ενότητα όπου ο οργανισμός που δημιουργεί ένα RFx μπορεί να επισκοπήσει τα RFx που έχει δημιουργήσει ή/και αποστέλλει, με βάση τα ακόλουθα:

- υπάρχει διαχωρισμός στον τρόπο προβολής των RFx ανάλογα με την κατάσταση "Open - Closed".
- υπάρχει ειδική ένδειξη που προσδιορίζει ότι υπάρχει απάντηση από τουλάχιστον 1 οργανισμό ανά RFx
- υπάρχει ειδική ένδειξη που προσδιορίζει αν το RFx είναι κατακυρωμένο ή όχι
- υπάρχει ειδική ένδειξη που υποδηλώνει τον τύπο του RFx (RFI - RFP - RFQ)
- υπάρχει ειδική ένδειξη που υποδηλώνει την ενέργεια του RFx (buy - sell)

Επιπρόσθετα υποστηρίζεται ταξινόμηση των RFx ανά:

1. Ημερομηνία Αποστολής RFx
2. Ημερομηνία Κλεισίματος RFx
3. Κατάσταση

Για κάθε RFx που έχει δημιουργηθεί, το σύστημα υποστηρίζει τα εξής:

1. προβολή των απαντήσεων
2. Κλείσιμο RFx (και για τα ανοικτά RFx των οποίων δεν έχει περάσει η ημερομηνία κλεισίματος).
3. Αξιολόγηση RFx μέσω κατάλληλης επιλογής .

Σύστημα αξιολόγησης

Το σύστημα αξιολόγησης που παρέχεται από την υπηρεσία RFQ, επιτρέπει την αξιολόγηση των RFQ που έχουν πραγματοποιηθεί και απαντηθεί μέσω του συστήματος.

Κατά την αξιολόγηση υποστηρίζονται οι παρακάτω λειτουργίες: Δημιουργία Αξιολόγησης, Προβολή και Επεξεργασία των ανοικτών αξιολογήσεων, Προβολή των κατακυρωμένων αξιολογήσεων.

Η συνολική βαθμολογία της κάθε απάντησης σε ένα RFQ, υπολογίζεται ως το άθροισμα των γινομένων του συντελεστή βαρύτητας επί την τιμή των χαρακτηριστικών.

Παραδείγματα

Σχήμα 22. eRFx – Οθόνη συντελεστών βαρύτητας

The screenshot shows the 'New RFx' (Νέο RFx) interface in the cosmoONE Community Manager. The page title is 'Νέο RFx (Βήμα 4: Δυναμικά Χαρακτηριστικά)'. Below the title, there is a checkbox for 'Εμφάνιση Βαρύτητας στους Συμμετέχοντες'. The main part of the interface is a table with columns for 'Όνομα Χαρακτηριστικού', 'Βαρύτητα', and 'Τύπος'. The table lists various hardware components with their respective weights and types. At the bottom of the table, the total weight is indicated as 'Συνολο: 100'.

Όνομα Χαρακτηριστικού	Βαρύτητα	Τύπος
CPU clock	15	αλφαριθμητικό
Hard Drive	15	πεδίο αριθμών
RAM	15	κατάλογος
Έκπτωση	10	ποσοστό
κάρτα γραφικών	15	αλφαριθμητικό
λοιπά περιφερειακά	15	απάντηση από τον αξιολογητή
Οθόνη Υπολογιστή	15	αλφαριθμητικό
Συνολο: 100		

Σχήμα 23. Υπηρεσίες Εμπορικού Καταλόγου - RFI

The screenshot shows the 'Περιήγηση εμπορικού καταλόγου' (Commercial Catalog Navigation) interface in the cosmoONE Community Manager. The page displays search results for a commercial catalog. The search criteria are 'Εμφάνιση 20' and 'Αναζήτηση Αγοραστής'. The results are displayed in a table with columns for 'Όνομα εταιρίας', 'Ταχυδρομείο', and 'Προφίλ'. The table lists several companies and their contact information.

Όνομα εταιρίας	Ταχυδρομείο	Προφίλ
ALTCOM ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ	Αθήνα, ΑΤΤΙΚΗΣ 11362, GR	[Icon]
InfOTE	Αθήνα, ΑΤΤΙΚΗΣ 11743, GR	[Icon]
KLIMAPHONE A.E.	Αθήνα, ΑΤΤΙΚΗΣ 16777, GR	[Icon]
ONEWAY AEBE	Αθήνα, ΑΤΤΙΚΗΣ 14452, GR	[Icon]
OTEnet	Αθήνα, ΑΤΤΙΚΗΣ 15233, GR	[Icon]
SANYOCOM ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	Μεταμόρφωση, ΑΤΤΙΚΗΣ 14451, GR	[Icon]
SPACERPHONE ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ Α.Ε.	Αθήνα, ΑΤΤΙΚΗΣ 17122, GR	[Icon]
VALUENET A.E.	Αθήνα, ΑΤΤΙΚΗΣ 10433, GR	[Icon]
GERMANOS ABBE	Αγ. Στέφανος, ΑΤΤΙΚΗΣ 14565, GR	[Icon]
ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS A.E.B.E.	Μεταμόρφωση, ΑΤΤΙΚΗΣ 14452, GR	[Icon]

Σχήμα 24. Εμπορικός Κατάλογος – Αναζήτηση με κατηγορία

The screenshot shows the 'Αναζήτηση εμπορικού καταλόγου' (Commercial Catalog Search) interface. The search criteria are set to 'Χαρτί' (Paper) and 'Όλοι οι εμπορικοί συνεργάτες' (All commercial partners). The results are displayed in a table with columns for company name, location, and profile icon.

Όνομα εταιρίας	Τοποθεσία	Προφίλ
ARMOS XARTIKA	Λάρισα, Λαρίσης 41500, GR	
ASPIOTH EKTYPOTIKH A.E.	Άλιμος, Αττικής 17456, GR	
CITY SERVERS A.E.	Θέση Νηαζα Κορωπίου, Αττικής 19400, GR	
DIM. A. KARYDIS k SIA OE	Ίλιον, Αττικής 12133, GR	
DIONIC OFFICE DEPOT	Αχαρνάι, Αττικής 13671, GR	
EKTYPOTIKH BOR. ELLADOS A.E	Θεσσαλονίκη, Θεσσαλονίκης 17022, GR	
ERRIKOS ARONES A.E	Αθήνα, Αττικής 10563, GR	
EUROKARTIKI AEBE	Ασπράγγους, Αττικής 19300, GR	
FEDDER A.E.	Αθήνα, ΑΤΤΙΚΗΣ 17455, GR	
GERASIS MATHAIOS k SIA	Λάρισα, Λαρίσης 41221, GR	
GRAFO ABEE	Μοσχάτο, Αττικής 18346, GR	
GRAVIS MONOPROSOPI EPE	Καλογρέζα, Αττικής 14235, GR	
T.K.M. MARKOV AEF	Καρόλι, Αττικής 10400, GR	

Σχήμα 25. Προφίλ εταιρείας

The screenshot displays the 'cosmoONE Community Manager' interface. The main content area is titled 'Προφίλ' (Profile) and provides the following information for OTEnet:

- Πληροφορίες εταιρείας:**
 - Όνομα εταιρείας: OTEnet
 - Επωνυμία Εταιρείας: OTENET A.E.
- Πληροφορίες επικοινωνίας:**
 - Όνομα επικοινωνίας: Ευθύμιος Παπαποστόλου
 - Θέση στην Εταιρεία: Διευθυντής Προμηθειών και Ανθρώπινων Πόρων
 - Ηλεκτρονική διεύθυνση: osaran@otenet.gr
 - Τηλέφωνο: 2106151600
 - Fax: 2106151700
 - Διεύθυνση: Κηφισίας 109 και Σίνα, Μαρούσι ΑΤΤΙΚΗΣ GR
- Προφίλ εταιρίας:**
 - Ιστοσελίδα εταιρίας: <http://www.otenet.gr>
 - Εμπορικό σήμα:
 - Περιγραφή: Η OTEnet ιδρύθηκε το 1996 με πρωτοβουλία του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος που αποφόρτισε μια δυναμική διεύθυνση στο χώρο των νέων τεχνολογιών. Στόχος ήταν η ανάπτυξη και η διεύθυνση της αγοράς, έτσι ώστε ο χρήστης του Internet να κερδίζει τα οφέλη του υιού ανταγωνισμού, τα οποία είναι πολλά και αυξανόμενα καθημερινά. Οι χρήστες του Internet με την OTEnet έχουν σήμερα στη διάθεσή τους το πιο αξιόπιστο δίκτυο, τις πιο προηγμένες υπηρεσίες και πάντα συνέπεια και ταχύτητα στην εξυπηρέτησή τους.
- Πληροφορίες κατηγορίας:**
 - Αγοράζει:
 - Αναμετάδοση Τεχνολογίας Πληροφοριών και Τηλεπικοινωνίες | Συστατικά τεχνολογίας πληροφοριών ή αναμετάδοσης ή τηλεπικοινωνιών | Συσκευές φύλαξης μέσων | Ψηφιακοί δίσκοι CD για ανάγνωση και εγγραφή

The bottom section of the screenshot shows a detailed list of products and services under the 'Προμηθεύει:' (Supplies) category, including various types of paper, electronic components, and IT services.

Σχήμα 26. Υπηρεσίες RFI

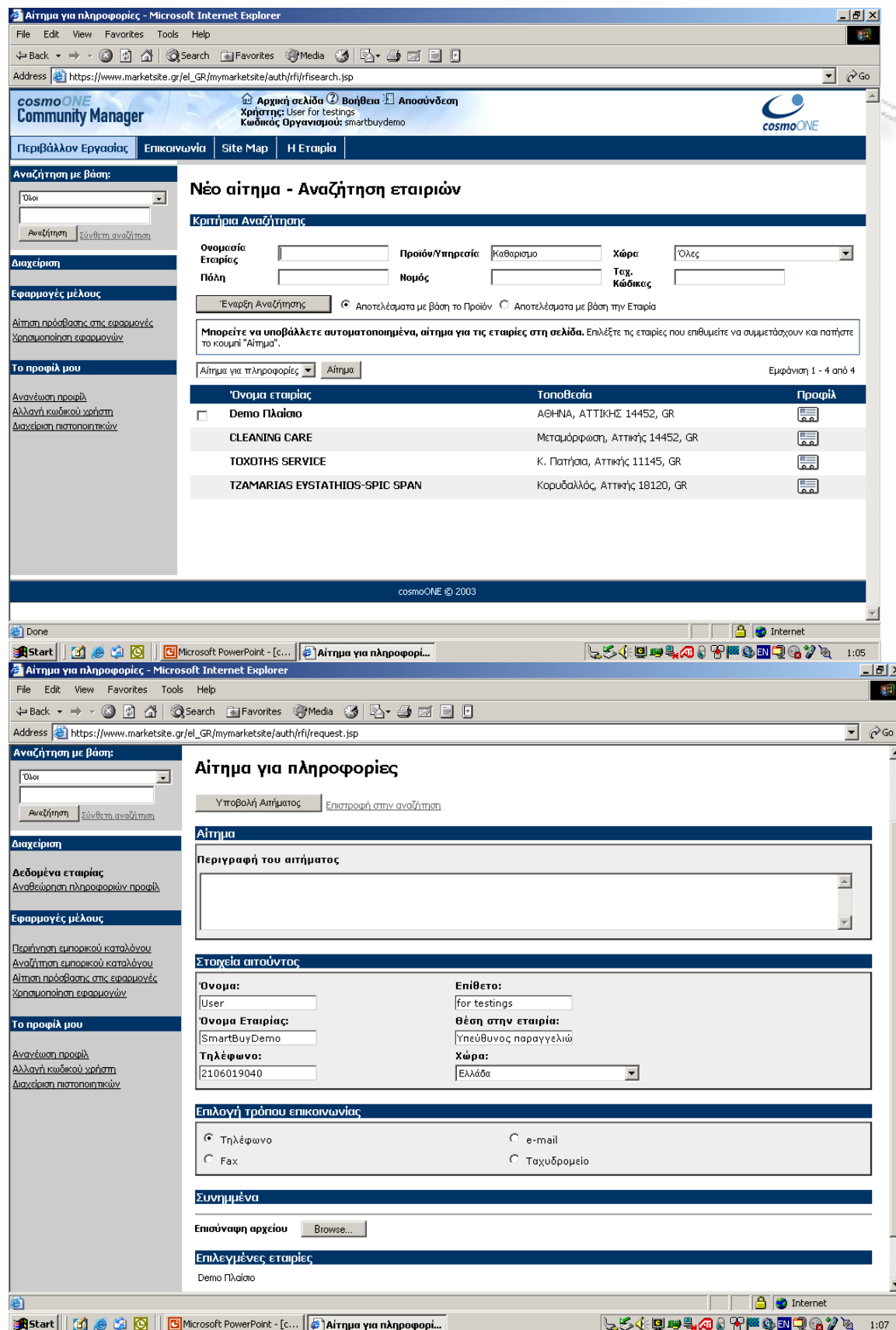
The screenshot displays the 'cosmoONE Community Manager' web application interface. The main content area is titled 'Νέο αίτημα - Αναζήτηση εταιριών' (New Request - Company Search). Below the title, there are search criteria fields for 'Όνομα Εταιρείας', 'Προϊόν/Υπηρεσία', 'Χώρα', 'Πόλη', and 'Τεχ. Κώδικας'. There are also radio buttons to select the search basis: 'Αποτελέσματα με βάση το Προϊόν' (selected) and 'Αποτελέσματα με βάση την Εταιρία'.

The search results are divided into two sections:

- Επιπλα και επιπλώσεις (1 Υποκατηγορία)**
 - Αναμετάδοση Τεχνολογίας Πληροφοριών και Τηλεπικοινωνίες (5 Υποκατηγορίες)
 - Ασφαλιστικές και Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες (1 Υποκατηγορία)
 - Είδη Ένδυσης και Αποσκευές και Προϊόντα Προσωπικής Περιποίησης (2 Υποκατηγορίες)
 - Είδη και Εξοπλισμός Γραφείου και Παρελκόμενα και Αναλώσιμα (3 Υποκατηγορίες)
 - Εξαρτήματα και Παρελκόμενα και Προμήθειες για Συστήματα Ηλεκτρολογικά και Φωτισμού (1 Υποκατηγορία)
 - Εξαρτήματα και Προμήθειες Δόμησης και Κατασκευών και Παραγωγής (2 Υποκατηγορίες)
 - Εξαρτήματα και Προμήθειες Ηλεκτρονικών Ειδών (1 Υποκατηγορία)
 - Εξαρτήματα και Προμήθειες για Βιομηχανική Παραγωγή (1 Υποκατηγορία)
 - Εξοπλισμός Εργαστηρίου και Μέτρησης και Παρατήρησης και Δοκιμών (1 Υποκατηγορία)
 - Εξοπλισμός και Αναλώσιμα Εκτύπωσης και Φωτογραφίας και Οπτικοακουστικών Μέσων (2 Υποκατηγορίες)
 - Εξοπλισμός και Αναλώσιμα Καθαρισμού (1 Υποκατηγορία)
 - Εξοπλισμός και Εξαρτήματα και Συστήματα Διανομής και Ρύθμισης των Συνθηκών Λειτουργίας (1 Υποκατηγορία)
 - Εξοπλισμός και Προμήθειες Άμυνας και Επιβολής του Νόμου και Ασφάλειας και Προστασίας και Φύλαξης (2 Υποκατηγορίες)
 - Μηχανήματα και Εξοπλισμός και Προμήθειες για τη Βιομηχανία των Υπηρεσιών (1 Υποκατηγορία)
 - Μηχανήματα και Παρελκόμενα Δόμησης και Κατασκευών (1 Υποκατηγορία)
 - Μηχανήματα και Παρελκόμενα για την Παραγωγή και τη Διανομή Ενέργειας (1 Υποκατηγορία)
 - Μηχανήματα και Παρελκόμενα και Προμήθειες για Διαχείριση και Συσκευασία και Μεταφορά και Αποθήκευση Υγρών (2 Υποκατηγορίες)
- Μηχανές πατώματος και εξαρτήματα**
 - Εξοπλισμός καθαρισμού χαλιών (4 Εταιρίες)
 - Μηχανή πλύσεως πατώματος (3 Εταιρίες)

The interface also includes a left sidebar with navigation options like 'Αναζήτηση με βάση', 'Διαχείριση', and 'Εφαρμογές μέλους'. The bottom of the page shows the 'cosmoONE © 2003' copyright notice.

Supply Chain Management και Προμήθειες



Παρακολούθηση ενός RFx από την πλευρά του παραλήπτη οργανισμού

Υπάρχει ειδική ενότητα όπου ο οργανισμός που παραλαμβάνει ένα RFx, μπορεί να το επισκοπήσει και να το απαντήσει. Επίσης, το σύστημα προβάλλει μια λίστα που περιέχει όλα τα RFx, στα οποία έχει προσκληθεί. Η προβολή της λίστας έχει την παρακάτω μορφή:

- Υπάρχει διαχωρισμός στον τρόπο προβολής των RFx ανάλογα με την κατάσταση
- Υποστηρίζεται ταξινόμηση ανά, Ημερομηνία Αποστολής RFx, Ημερομηνία Κλεισίματος RFx, Κατάσταση, Αποστολέα του RFx.
- Κάθε RFx προσδιορίζεται από τις ακόλουθες επιπλέον καταστάσεις: New, Reviewed, Answered, Rejected
- Για κάθε RFx, ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα να γνωρίζει:
- Ποιοι άλλοι οργανισμοί έχουν προσκληθεί στο συγκεκριμένο RFx.
- Όλες τις βασικές πληροφορίες που περιλαμβάνει το RFx
- Τα δυναμικά χαρακτηριστικά του RFx και τους συντελεστές βαρύτητας αυτών
- Τις τιμές των χαρακτηριστικών αν έχουν δηλωθεί από τον αποστολέα
- Τους συντελεστές βαρύτητας των χαρακτηριστικών

Στοιχεία Κόστους

Η υπηρεσία compareONE διατίθεται με σταθερό ετήσιο τίμημα προς την εταιρία που δημιουργεί και αποστέλλει τα RFx. Το κόστος της υπηρεσίας εξαρτάται από τον αριθμό των χρηστών της εταιρίας που θα έχουν πρόσβαση στην υπηρεσία και τον αριθμό των προμηθευτών που επιθυμεί να εντάξει στην δική της λίστα προμηθευτών και που δεν είναι ήδη πιστοποιημένοι στην υπηρεσία.

4.2.4 Ηλεκτρονική Ανάλυση Αγορών



Ανάλυση Αποτελεσμάτων & Έξυπνες Αναφορές

Πλέον των στατιστικών αναφορών οι οποίες παράγονται από τις υπηρεσίες procureONE , tradeONE & auctionONE, υπάρχει η δυνατότητα παραγωγής εξειδικευμένων αναφορών με χρήση της υπηρεσίας analyzeONE.

Η υπηρεσία αφορά την Ηλεκτρονική Ανάλυση των συναλλαγών ενός οργανισμού με σκοπό τη λήψη αποφάσεων από τη μετατροπή των επιχειρηματικών δεδομένων σε χρήσιμη πληροφορία και γνώση και οδηγεί σε :

- Αύξηση της πιθανότητας επιτυχίας των επιχειρησιακών στόχων
- Ενίσχυση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με την έγκαιρη και ευέλικτη ανάλυση των επιχειρηματικών στοιχείων
- Ορατότητα της απόδοσης, από πολλαπλές πλευρές και όχι μόνο από την λογιστική
- Εντοπισμό περιττών και «ιδιόρρυθμων» αγορών
- Έγκαιρο εντοπισμό προβλημάτων, ώστε να υπάρχει χρόνος για να διορθωθούν
- Προαγωγή επικοινωνίας βάσει κοινής «γλώσσας» ανάμεσα στις ομάδες ενδιαφερομένων (πωλήσεις, προμήθειες, οικονομική διεύθυνση κ.λ.π) ώστε να επιτυγχάνεται καλύτερη και αποδοτικότερη συνεργασία

Με τη χρήση κατάλληλα δομημένων έξυπνων αναφορών δημιουργείται γνώση για την εξέλιξη των συναλλαγών ενός Οργανισμού. Χρησιμοποιούμε τον όρο γνώση καθ' όσον έχουμε μετασχηματίσει τα πρωτογενή στοιχεία (data) όχι μόνο σε πληροφορία (information), στο επίπεδο στατιστικών αναφορών, αλλά και σε ένα δυναμικό περιβάλλον παραγωγής εξειδικευμένων αναφορών που επιτρέπει στον χρήστη να παίρνει αποφάσεις.

Η αξία της συγκεκριμένης υπηρεσίας είναι ότι παρέχει άμεσα, στοιχεία τα οποία σήμερα ευρίσκονται μέσα σε φακέλους και δεν είναι ούτε μηχανογραφημένα ούτε κατηγοριοποιημένα.

Οι αναφορές μπορεί να έχουν διαφορετική προσέγγιση, **Απολογιστική, Ελεγκτική, Ποιοτική**. Κάθε αναφορά μπορεί να γίνει drill down και roll up, σε διάφορα επίπεδα πληροφορίας που απευθύνονται σε διαφορετικούς ρόλους και ιεραρχία

Παράδειγμα από την αξιοποίηση τέτοιων στοιχείων είναι η «χαρτογράφηση» συγκεκριμένων αγορών που βοηθά τον οργανισμό αγοραστή να προσκαλεί κατάλληλο μείγμα προμηθευτών ώστε να επιτυγχάνει πολύ πιο ισχυρό και υγιή ανταγωνισμό.

Το λογισμικό που χρησιμοποιείται είναι της, πρωτοπόρου στο χώρο του Business Intelligence, εταιρείας COGNOS. Η ευελιξία που παρέχεται επιτρέπει την εκτέλεση προσχεδιασμένων αναφορών, ή την τροποποίηση τους με την διαφοροποίηση συγκεκριμένων διαθέσιμων παραμέτρων, τις οποίες τις έχει δημιουργήσει η cosmoONE για τη διευκόλυνση των πελατών της.

Η υπηρεσία έξυπνων αναφορών διατίθεται από την cosmoONE προς τους πελάτες της με το μοντέλο ASP (Application Service Provision). Η πρόσβαση των πελατών στην υπηρεσία έξυπνων αναφορών πραγματοποιείται μέσω Internet.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι για κάθε χρήστη μιας εταιρίας - πελάτη, μπορεί να έχουν οριστεί διαφορετικές αναφορές ή φάκελοι δεδομένων στους οποίους θα έχει πρόσβαση, ανάλογα με τις προδιαγραφές που μας έχει δώσει η εταιρεία του.

Οι πληροφορίες που μπορεί να πάρει ο χρήστης απεικονίζονται με τη μορφή κύβου δεδομένων: τα διαθέσιμα μετρήσιμα δεδομένα από τη βάση, με τα δευτερογενή επεξεργασμένα δεδομένα μπορούν να συνδυαστούν μεταξύ τους, ώστε ο κάθε χρήστης να μπορεί να δει την αναφορά με τον τρόπο που τον εξυπηρετεί. Η ενημέρωση του κύβου πραγματοποιείται από την cosmoONE σε προγραμματισμένα και τακτά χρονικά διαστήματα και περιέχει όλα τα νέα δεδομένα της εταιρείας - πελάτη.

Επίσης υπάρχουν προσχεδιασμένες αναφορές, που έχουν δημιουργηθεί από την cosmoONE, σε συνεργασία με τον πελάτη και στηρίζονται στις δικές του επιλογές και ανάγκες.

Επιπρόσθετα, για κάθε βάση δεδομένων είναι δυνατή η ύπαρξη ενός ή και

παραπάνω κύβων οι οποίοι θα περιέχουν μια σειρά από στοιχεία προς ανάλυση. Επιπλέον ο χρήστης μπορεί πολύ εύκολα να δημιουργήσει γραφική αναπαράσταση των δεδομένων με τη μορφή, μπάρας, πίτας, 3D, κ.λπ.

Με την χρήση απλού εικονιδίου (exception highlighting) μπορεί κάθε χρήστης να δημιουργήσει κάποιους κανόνες χρωματικού τονισμού των αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα μπορεί να ορίσει ένα ανώτερο και ένα κατώτερο όριο για στήλες ή γραμμές και όποια καταχώρηση είναι εκτός αυτών των προκαθορισμένων ορίων θα τονίζεται το κελί της και με κάποιο συγκεκριμένο χρώμα. Με την χρήση του ίδιου εικονιδίου θα μπορεί και να αφαιρέσει τυχόν εξαιρέσεις οι οποίες δεν του είναι πλέον χρήσιμες.

Επίσης, κάθε χρήστης μπορεί να ενημερώνει το σύστημα για τον τρόπο με τον οποίο επιθυμεί να γίνει εξαγωγή των δεδομένων της αναφοράς που σχεδίασε. Οι διαθέσιμες επιλογές είναι σε μορφή CSV (Comma Separated Values), σε αρχείο PDF (Acrobat reader), σε αρχείο XLS (Microsoft Excel).

Τέλος, όπως αναφέραμε ήδη, ο χρήστης μπορεί να επιλέξει την καταχώρηση που οδηγεί σε προκαθορισμένες αναφορές. Μετά την επιλογή, από τον χρήστη, της αναφοράς που τον ενδιαφέρει, το σύστημα εμφανίζει μια σελίδα στην οποία περιέχονται όλες οι παραμετροποιήσιμες διαστάσεις της αναφοράς. Από τα πεδία αυτά κάνει ο χρήστης τις επιλογές του και τέλος με την χρήση του πλήκτρου "OK" ζητάει την εκτέλεση της αναφοράς.

Το αποτέλεσμα αυτής της κίνησης είναι η δημιουργία ενός αρχείου pdf (που μπορεί να εκτυπωθεί ή να διακινηθεί εσωτερικά), που έχει σαν περιεχόμενο τα στοιχεία της αναφοράς που ζήτησε ο χρήστης.

Στοιχεία Κόστους

Η υπηρεσία analyseONE περιλαμβάνει ένα αρχικό εφ άπαξ κόστος μελέτης και υλοποίησης διατίθεται με σταθερό ετήσιο τίμημα. Το κόστος της υπηρεσίας εξαρτάται από τον αριθμό των χρηστών της υπηρεσίας που θα έχουν πρόσβαση σε κύβους δεδομένων ή/και των αριθμό των προκατασκευασμένων αναφορών που επιθυμεί να λαμβάνει η εταιρία με ή χωρίς πρόσβαση σε κύβους δεδομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. CASE STUDY (COSMOONE)

Supply Chain Management και Προμήθειες

Παραδείγματα

Σχήμα 27. Auction maverick

		2001	2002	2003	2004	2005
ΑΙΑΛΩΣΙΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	Statistical Opening Price	0,00	630.800,00	677.500,00	726.000,00	110.250,00
	Statistical Closing Price	0,00	552.443,00	527.725,00	126.630,00	82.800,00
	Budget Price	0,00	630.800,00	677.500,00	726.000,00	91.200,00
	% Discount	∅	12,42%	22,11%	82,56%	9,21%
	Cost Cut	0,00	78.357,00	149.775,00	599.370,00	8.400,00
	# Of Bids	NA	55	95	71	32
	# of Events	0	3	3	2	1
	# of Lots	0	3	3	2	1
	# of Line Items	0	3	3	2	1
	# of Bidders	0	17	21	11	8
ΦΩΤΟΑΙΤΙΓΡΑΦΙΚΟ ΧΑΡΤΙ	Statistical Opening Price	226.794,00	15.120,00	305.712,00	393.372,00	0,00
	Statistical Closing Price	200.910,00	12.204,00	237.749,00	303.082,00	0,00
	Budget Price	226.794,00	15.120,00	305.712,00	393.372,00	0,00
	% Discount	11,41%	19,29%	22,23%	22,95%	∅
	Cost Cut	25.884,00	2.916,00	67.963,00	90.290,00	0,00
	# Of Bids	33	38	103	191	NA
	# of Events	1	1	3	3	0
	# of Lots	1	1	3	3	0
	# of Line Items	1	1	3	4	0
	# of Bidders	6	6	14	16	0

Σχήμα 28. Παράδειγμα έλλειψης ανταγωνισμού

Auctions Measures as values		2001	2002	2003			2004		2004
Auction number		OTE_14076	OTE_22	OTE_66	OTE_73	OTE_83	OTE_207	OTE_220	OTE_235
ΦΩΤΟΑΙΤΙΓΡΑΦΙΚΟ ΧΑΡΤΙ	Statistical Opening Price	226.794,00	15.120,00	265.000,00	25.200,00	15.512,00	16.072,00	192.500,00	184.800,00
	Statistical Closing Price	200.910,00	12.204,00	203.500,00	24.000,00	10.249,00	10.102,00	152.180,00	140.800,00
	Statistical Quantity	84.000	5.540	105.955	9.420	5.470	5.880	87.450	84.000
	Budget Price	226.794,00	15.120,00	265.000,00	25.200,00	15.512,00	16.072,00	192.500,00	184.800,00
	% Discount	11,41%	19,29%	23,21%	4,76%	33,93%	37,15%	20,95%	23,81%
	Cost Cut	25.884,00	2.916,00	61.500,00	1.200,00	5.263,00	5.970,00	40.320,00	44.000,00
	First Bid Price Per Unit	2,700	2,729	2,501	2,675	2,800	2,800	2,201	2,200
	Last Bid Price Per Unit	2,392	2,203	1,921	2,548	1,850	1,760	1,740	1,676
	# Of Bids	33	38	42	11	50	124	30	37
	# of Events	1	1	1	1	1	1	1	1
	# of Lots	1	1	1	1	1	1	1	1
	# of Line Items	1	1	1	1	1	2	1	1
	# of Bidders	6	6	6	2	6	6	4	6

Σχήμα 29. Συνεχές υπερτιμημένο budgeting

		2001	2002	2003	2004	2005	
ΠΥΡΟΣΒΕΣΤΗΡΕΣ	Statistical Opening Price	136.464,00	0,00	0,00	65.000,00	132.000,00	
	Statistical Closing Price	93.236,00	0,00	0,00	24.800,00	39.000,00	
	Budget Price	136.464,00	0,00	0,00	65.000,00	200.000,00	
	% Discount	31,88%	∅	∅	61,85%	80,50%	
	Cost Cut	43.228,00	0,00	0,00	40.200,00	161.000,00	
	# Of Bids		31	NA	NA	80	29
	# of Events		1	0	0	1	1
	# of Lots		1	0	0	1	1
	# of Line Items		1	0	0	1	1
	# of Bidders		3	0	0	5	2

Σχήμα 30. Απολογιστική-Ελεγκτική προσέγγιση

Εικόνα 1. Ανάλυση αριθμού παραγγελθέντων προϊόντων κατηγορίας κινητών παγίων, ανά Περιφέρεια. Παράδειγμα Οθόνες Η/Υ ανά τύπο

	Ποσότητα as values	2001	2002	2003	2004	Χρόνος
<u>15"</u>	<u>ΑΤΤΙΚΗΣ</u>	65	9	140	30	244
	<u>ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ</u>	0	0	7	0	7
	<u>ΗΠΕΙΡΟΥ</u>	0	0	7	0	7
	<u>ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ</u>	0	0	8	0	8
	Γεωγραφική Κατανομή	65	9	162	30	266
<u>15"</u>	<u>ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ</u>	16	0	0	0	16
	<u>ΑΤΤΙΚΗΣ</u>	86	132	3	0	221
	<u>ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ</u>	1	0	0	0	1
	<u>ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ</u>	14	1	0	0	15
	<u>ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ</u>	3	0	0	0	3
	<u>ΗΠΕΙΡΟΥ</u>	24	2	0	0	26
	<u>ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ</u>	32	0	0	0	32
	<u>ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ</u>	20	2	0	0	22
	<u>ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ</u>	22	0	0	0	22
	<u>ΚΡΗΤΗΣ</u>	5	4	0	0	9
	<u>ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ</u>	3	0	0	0	3
	<u>ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ</u>	33	0	0	0	33
	Γεωγραφική Κατανομή	259	141	3	0	403
<u>17"</u>	<u>ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ</u>	113	123	64	3	303
	<u>ΑΤΤΙΚΗΣ</u>	1.051	1.093	699	490	3.333
	<u>ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ</u>	49	53	15	3	120
	<u>ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ</u>	110	44	107	3	264
	<u>ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ</u>	66	35	29	3	133
	<u>ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΩΝ</u>	0	0	15	0	15
	<u>ΗΠΕΙΡΟΥ</u>	36	50	35	6	127
	<u>ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ</u>	123	61	57	2	243
	<u>ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ</u>	32	19	30	0	81
	<u>ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ</u>	152	250	147	9	558
	<u>ΚΡΗΤΗΣ</u>	14	27	62	0	103
	<u>ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ</u>	81	38	28	3	150
	<u>ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ</u>	20	20	53	40	133
	<u>ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ</u>	16	41	37	12	106
	Γεωγραφική Κατανομή	1.863	1.854	1.378	574	5.669

Εικόνα 2. Περαιτέρω Ανάλυση αριθμού παραγγελθέντων προϊόντων κατηγορίας κινητών παγίων, σε συγκεκριμένη Περιφέρεια ανά Νομό. Παράδειγμα Οθόνες Η/Υ ανά τύπο

		2001	2002	2003	2004	Χρόνος
15'' CRT						
	ΕΒΡΟΥ	9	0	0	0	9
	ΚΑΒΑΛΑΣ	7	0	0	0	7
	ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	16	0	0	0	16
17'' CRT						
	ΔΡΑΜΑΣ	14	15	6	1	36
	ΕΒΡΟΥ	32	25	20	0	77
	ΚΑΒΑΛΑΣ	22	20	13	2	57
	ΞΑΝΘΗΣ	11	12	11	0	34
	ΡΟΔΟΠΗΣ	34	51	14	0	99
	ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	113	123	64	3	303
18''-22'' CRT						
	ΕΒΡΟΥ	2	0	0	0	2
	ΚΑΒΑΛΑΣ	2	0	0	1	3
	ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	4	0	0	1	5

Εικόνα 3. Περαιτέρω Ανάλυση αριθμού παραγγελθέντων προϊόντων κατηγορίας κινητών παγίων, σε συγκεκριμένη Περιφέρεια, σε συγκεκριμένο Νομό, ανά Πόλη εγκατάστασης. Παράδειγμα Οθόνες Η/Υ ανά τύπο

		2001	2002	2003	2004	Χρόνος
15'' CRT						
	ΕΛΕΥΘΕΡΟΥΠΟΛΗ	1	0	0	0	1
	ΘΑΣΟΣ	1	0	0	0	1
	ΚΑΒΑΛΑ	4	0	0	0	4
	ΧΡΥΣΟΥΠΟΛΗ	1	0	0	0	1
	ΚΑΒΑΛΑΣ	7	0	0	0	7
17'' CRT						
	ΔΑΤΟ ΚΑΒΑΛΑΣ	1	0	0	0	1
	ΕΛΕΥΘΕΡΟΥΠΟΛΗ	1	0	1	0	2
	ΘΑΣΟΣ	1	1	1	0	3
	ΚΑΒΑΛΑ	18	18	10	2	48
	ΚΡΗΝΙΔΕΣ	0	1	0	0	1
	ΧΡΥΣΟΥΠΟΛΗ	1	0	1	0	2
	ΚΑΒΑΛΑΣ	22	20	13	2	57
18''-22'' CRT						
	ΚΑΒΑΛΑ	2	0	0	1	3
	ΚΑΒΑΛΑΣ	2	0	0	1	3

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. CASE STUDY (COSMOONE)

Supply Chain Management και Προμήθειες

Σχήμα 31. Ελεγκτική προσέγγιση

Εικόνα 1. Κόστος χαρτιών γραφείου ανά υπάλληλο, ανάλυση κόστους ανά Διεύθυνση με χρωματική επισήμανση ακραίων τιμών Παράδειγμα COSMOTE (demo)

MEASURES as values		Φωτοαντιγραφικό χαρτί	Χαρτί για γράψιμο	Χαρτί εκτυπωτή	Χαρτιά σμηνείωσης
ΓΕΝΙΚΗ ΤΕΧΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	Αξία/Προσωπικό	,00 €	,00 €	,00 €	,17 €
Δ/ΝΣΗ MARKETING & ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	Αξία/Προσωπικό	,45 €	3,47 €	,49 €	2,06 €
Δ/ΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	Αξία/Προσωπικό	,00 €	6,21 €	,00 €	22,01 €
Δ/ΝΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ & ΝΟΜ.ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Αξία/Προσωπικό	,00 €	2,01 €	,00 €	14,86 €
Δ/ΝΣΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ-Αθήνα	Αξία/Προσωπικό	,01 €	1,81 €	,00 €	,89 €
Δ/ΝΣΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ-Θεσ/κη	Αξία/Προσωπικό	,00 €	1,47 €	,00 €	1,41 €
Δ/ΝΣΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	Αξία/Προσωπικό	,00 €	2,26 €	2,63 €	3,22 €
Δ/ΝΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	Αξία/Προσωπικό	1,24 €	,90 €	,00 €	3,92 €
Δ/ΝΣΗ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ	Αξία/Προσωπικό	2,41 €	4,41 €	3,18 €	9,18 €
Δ/ΝΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ & ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	Αξία/Προσωπικό	,06 €	1,89 €	,05 €	3,39 €
Δ/ΝΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ-Μαρούσι	Αξία/Προσωπικό	,00 €	14,40 €	4,82 €	9,03 €
Δ/ΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Αξία/Προσωπικό	2,11 €	5,84 €	9,98 €	17,32 €
Δ/ΝΣΗ ΠΡΟΙΟΝΤ.ΥΠΗΡ. & MARKETING	Αξία/Προσωπικό	1,18 €	11,02 €	2,31 €	11,40 €
Δ/ΝΣΗ ΠΡΟΜ. ΣΥΜΒ.& ΔΙΑΧ.ΕΡΓΩΝ	Αξία/Προσωπικό	,91 €	6,01 €	,00 €	13,85 €
Δ/ΝΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΔΙΚΤΥΟΥ	Αξία/Προσωπικό	,00 €	8,46 €	,00 €	15,63 €
Δ/ΝΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΕΤΑΙΡ. ΠΕΛΑΤΩΝ	Αξία/Προσωπικό	,00 €	9,47 €	,00 €	25,31 €
Δ/ΝΣΗ ΡΑΔΙΟΔΙΚΤΥΩΝ	Αξία/Προσωπικό	1,07 €	4,41 €	3,98 €	5,24 €
Δ/ΝΣΗ ΣΥΣΤ. ΜΕΤΑΓΩΓΗΣ & ΔΙΑΧ. ΔΙΚΤ.	Αξία/Προσωπικό	,00 €	10,84 €	,00 €	5,91 €
Δ/ΝΣΗ ΧΟΡΗΓΙΑΣ ΟΛΥΜΠΙΑΚΩΝ	Αξία/Προσωπικό	,00 €	17,56 €	4,14 €	14,64 €
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	Αξία/Προσωπικό	,00 €	2,34 €	,36 €	5,59 €
ΠΕΡΙΦ. Δ/ΝΣΗ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ	Αξία/Προσωπικό	,44 €	5,78 €	2,68 €	26,15 €
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ Δ/ΝΣΗ ΚΡΗΤΗΣ	Αξία/Προσωπικό	20,01 €	1,34 €	,00 €	6,45 €
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ Δ/ΝΣΗ ΠΑΤΡΑΣ	Αξία/Προσωπικό	3,87 €	8,54 €	7,14 €	12,23 €
ΥΠ/ΝΣΗ ΕΚΜ/ΣΗΣ & ΥΠ/ΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ-Αθήνα	Αξία/Προσωπικό	,44 €	10,00 €	3,09 €	9,07 €
ΥΠ/ΝΣΗ ΕΚΜ/ΣΗΣ & ΥΠ/ΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ-Μαρούσι	Αξία/Προσωπικό	4,29 €	16,81 €	4,38 €	6,58 €
ΥΠ/ΝΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Αξία/Προσωπικό	,00 €	2,93 €	,00 €	15,96 €
Διευθύνσεις		NA	NA	NA	NA

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. CASE STUDY (COSMOONE)

Supply Chain Management και Προμήθειες

Εικόνα 2. Αριθμός στυλό γραφείου ανά υπάλληλο διαχρονικά, ταυτόχρονη ανάλυση κόστους αγοράς ανά μονάδα είδους, χρωματική επισήμανση ακραίων τιμών. Παράδειγμα COSMOTE (demo)

MEASURES as values		Ποσότητα/άτομο				Μέση Τιμή Μονάδος			
		2001	2002	2003	Χρόνος	2001	2002	2003	Χρόνος
		Δ/ΝΣΗ MARKETING & ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	Στυλό διαρκείας	1,75	4,69	0,00	6,44	,05€	,05€
Δ/ΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	Στυλό διαρκείας	5,42	12,58	0,00	18,00	,30€	,48€	/0	,42€
Δ/ΝΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ & ΝΟΜ.ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Στυλό διαρκείας	0,00	2,50	7,46	9,96	/0	,16€	,55€	,45€
Δ/ΝΣΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ-Αθήνα	Στυλό διαρκείας	10,00	2,00	2,79	14,79	,05€	,05€	,06€	,05€
Δ/ΝΣΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ-Θεσ/κη	Στυλό διαρκείας	14,41	0,00	10,51	24,92	,05€	/0	,07€	,05€
Δ/ΝΣΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	Στυλό διαρκείας	0,00	0,00	9,60	9,60	/0	/0	,76€	,76€
Δ/ΝΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	Στυλό διαρκείας	0,00	1,50	2,50	4,00	/0	,58€	,82€	,73€
Δ/ΝΣΗ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ	Στυλό διαρκείας	2,74	4,39	7,01	14,14	,57€	,31€	,38€	,40€
Δ/ΝΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ & ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	Στυλό διαρκείας	1,17	2,14	3,99	7,29	,21€	,20€	,15€	,18€
Δ/ΝΣΗ ΠΑΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ-Μαρούσι	Στυλό Rollerball	0,00	0,00	1,80	1,80	/0	/0	,96€	,96€
	Στυλό διαρκείας	3,40	13,50	11,00	27,90	,52€	,59€	,48€	,53€
Δ/ΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Στυλό διαρκείας	4,67	13,67	19,33	37,87	,55€	,55€	,53€	,54€
Δ/ΝΣΗ ΠΡΟΙΟΝΤ.ΥΠΗΡ. & MARKETING	Στυλό Rollerball	0,00	0,86	0,52	1,38	/0	,92€	,96€	,93€
	Στυλό διαρκείας	3,53	5,86	4,22	13,62	,50€	,50€	,52€	,51€
Δ/ΝΣΗ ΠΡΟΜ. ΣΥΜΒ.& ΔΙΑΧ.ΕΡΓΩΝ	Στυλό διαρκείας	7,24	9,78	4,17	21,19	,14€	,22€	,54€	,25€
Δ/ΝΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΔΙΚΤΥΟΥ	Στυλό διαρκείας	2,17	1,48	16,61	20,26	,34€	,54€	,29€	,32€
Δ/ΝΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΕΤΑΙΡ. ΠΕΛΑΤΩΝ	Στυλό διαρκείας	0,00	2,42	9,09	11,52	/0	,46€	,57€	,54€
Δ/ΝΣΗ ΡΑΔΙΟΔΙΚΤΥΩΝ	Στυλό Rollerball	0,00	0,00	3,93	3,93	/0	/0	,94€	,94€
	Στυλό διαρκείας	1,30	3,24	2,95	7,50	,52€	,55€	,58€	,56€
Δ/ΝΣΗ ΣΥΣΤ. ΜΕΤΑΓΩΓΗΣ & ΔΙΑΧ. ΔΙΚΤ.	Στυλό διαρκείας	0,00	4,77	5,45	10,23	/0	,07€	,50€	,30€
Δ/ΝΣΗ ΧΟΡΗΓΙΑΣ ΟΛΥΜΠΙΑΚΩΝ	Στυλό διαρκείας	0,00	1,56	18,44	20,00	/0	,56€	,56€	,56€
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	Στυλό διαρκείας	0,65	4,65	2,29	7,58	,45€	,38€	,53€	,43€
ΠΕΡΙΦ. Δ/ΝΣΗ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ	Στυλό διαρκείας	8,00	12,80	10,40	31,20	,54€	,55€	,50€	,53€
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ Δ/ΝΣΗ ΚΡΗΤΗΣ	Στυλό διαρκείας	0,00	1,25	0,00	1,25	/0	,77€	/0	,77€
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ Δ/ΝΣΗ ΠΑΤΡΑΣ	Στυλό διαρκείας	5,28	9,44	14,67	29,39	,51€	,44€	,56€	,51€
ΥΠ/ΝΣΗ ΕΚΜ/ΣΗΣ & ΥΠ/ΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ-Αθήνα	Στυλό διαρκείας	0,00	9,28	6,56	15,84	/0	,45€	,70€	,55€
ΥΠ/ΝΣΗ ΕΚΜ/ΣΗΣ & ΥΠ/ΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ-Μαρούσι	Στυλό διαρκείας	10,00	10,00	0,00	20,00	,37€	,40€	/0	,39€
ΥΠ/ΝΣΗ ΔΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Στυλό διαρκείας	2,29	4,49	4,11	10,89	,55€	,54€	,44€	,51€
Διευθύνσεις		9,80	8,41	10,25	28,46	,31€	,49€	,52€	,44€

Εικόνα 3. Σύγκριση αγορών συσχετιζόμενων ειδών

Συνολικός αριθμός μέσων γραφής (στυλό) έναντι μέσων διόρθωσης (blanco)

Παράδειγμα COSMOTE (demo)

Ποσότητα as values	Στυλό Rollerball	Στυλό διόρθωσης	Προϊόντα διόρθωσης (blanco)	Συνολικά Στυλό/blanco
ΑΔΑΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	0,00	160,00	20,00	8,00
Δ/ΝΣΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ & ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	0,00	206,00	69,00	2,99
Δ/ΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	0,00	432,00	122,00	3,54
Δ/ΝΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ & ΝΟΜ.ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	0,00	239,00	155,00	1,54
Δ/ΝΣΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ-Αθήνα	0,00	8.136,00	1.000,00	8,14
Δ/ΝΣΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ-Θεσ/κη	0,00	1.470,00	160,00	9,19
Δ/ΝΣΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	0,00	96,00	20,00	4,80
Δ/ΝΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	0,00	32,00	19,00	1,68
Δ/ΝΣΗ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ	0,00	1.513,00	742,00	2,04
Δ/ΝΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ & ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	0,00	1.072,00	263,00	4,08
Δ/ΝΣΗ ΠΑΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ-Μαρούσι	36,00	558,00	88,00	6,34
Δ/ΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	0,00	568,00	84,00	6,76
Δ/ΝΣΗ ΠΡΟΙΟΝΤ.ΥΠΗΡ. & ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ	80,00	790,00	185,00	4,27
Δ/ΝΣΗ ΠΡΟΜ. ΣΥΜΒ.& ΔΙΑΧ.ΕΡΓΩΝ	0,00	1.250,00	438,00	2,85
Δ/ΝΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΔΙΚΤΥΟΥ	0,00	932,00	150,00	6,21
Δ/ΝΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΕΤΑΙΡ. ΠΕΛΑΤΩΝ	0,00	760,00	463,00	1,64
Δ/ΝΣΗ ΡΑΔΙΟΔΙΚΤΥΩΝ	436,00	832,00	366,00	2,27
Δ/ΝΣΗ ΣΥΣΤ. ΜΕΤΑΓΩΓΗΣ & ΔΙΑΧ. ΔΙΚΤ.	0,00	675,00	292,00	2,31
Δ/ΝΣΗ ΧΟΡΗΓΙΑΣ ΟΛΥΜΠΙΑΚΩΝ	0,00	320,00	35,00	9,14
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	0,00	834,00	267,00	3,12
ΠΕΡΙΦ. Δ/ΝΣΗ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ	0,00	780,00	295,00	2,64
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ Δ/ΝΣΗ ΚΡΗΤΗΣ	0,00	15,00	70,00	0,23
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ Δ/ΝΣΗ ΠΑΤΡΑΣ	0,00	529,00	96,00	5,51
ΥΠ/ΝΣΗ ΕΚΜ/ΣΗΣ & ΥΠ/ΕΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ-Αθήνα	0,00	396,00	91,00	4,35
ΥΠ/ΝΣΗ ΕΚΜ/ΣΗΣ & ΥΠ/ΕΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ-Μαρούσι	0,00	280,00	55,00	5,09
ΥΠ/ΝΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	0,00	381,00	250,00	1,52
Διευθύνσεις	552,00	23.256,00	5.795,00	4,01

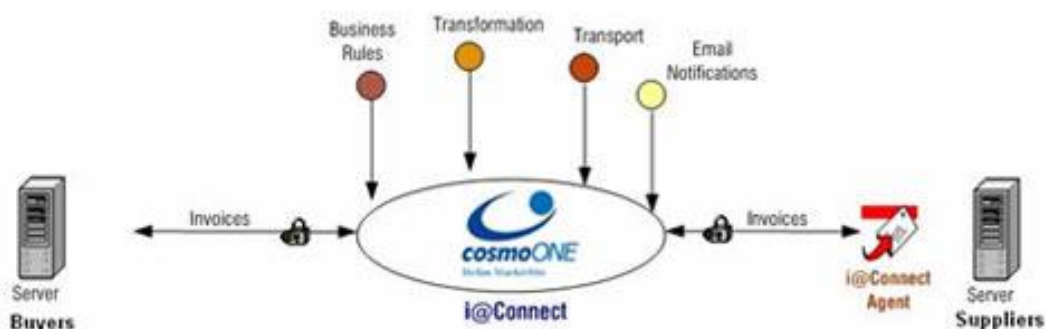
4.2.5 Ηλεκτρονική Ανταλλαγή Εγγράφων



Διεκπεραίωση εγγράφων (ηλεκτρονική μεταφορά παραστατικών)

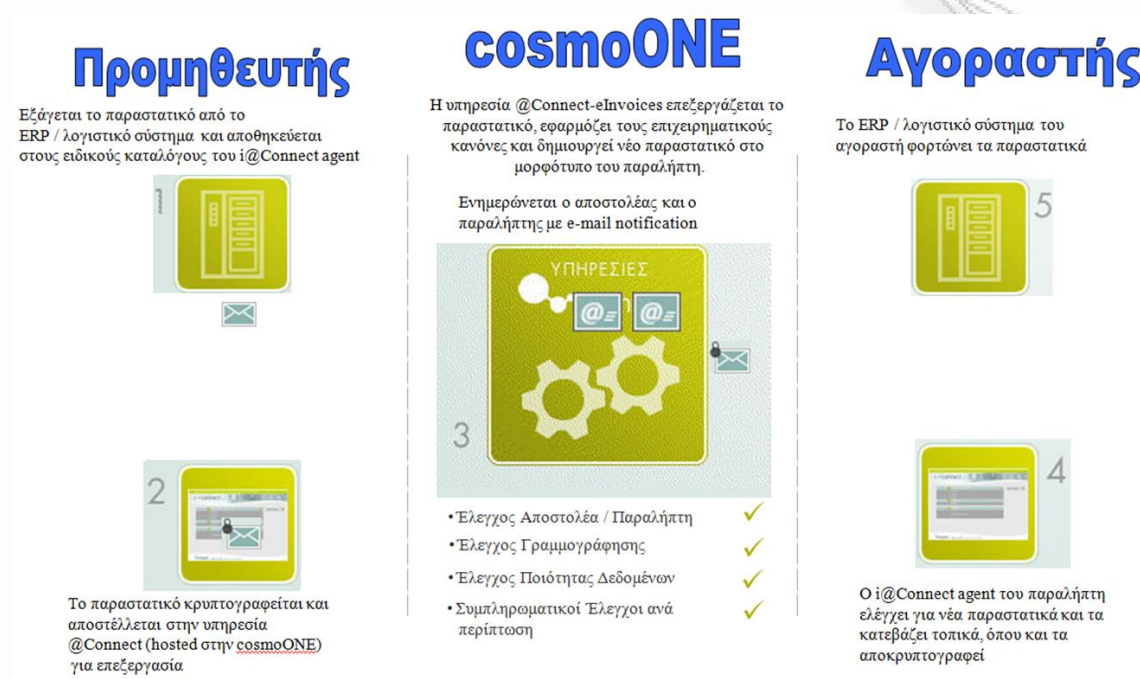
Η υπηρεσία **connectONE** αποτελεί μια ολοκληρωμένη πρόταση που υποστηρίζει την ηλεκτρονική διακίνηση παραστατικών (τιμολόγια, δελτία αποστολής, πιστωτικά, κλπ) από τους προμηθευτές προς τους αγοραστές που χρησιμοποιούν τις εφαρμογές Ηλεκτρονικών Προμηθειών της **cosmoONE**. **Επιπρόσθετα, η υπηρεσία μπορεί να εξυπηρετεί και τα παραστατικά των προμηθειών που πραγματοποιούνται με τον παραδοσιακό τρόπο (όχι ηλεκτρονικά).**

Ακολουθεί μια σχηματική απεικόνιση της λειτουργίας της υπηρεσίας:



Από την στιγμή που ένας αγοραστής διασυνδεθεί στην υπηρεσία δεν απαιτείται καμία επιπλέον ενέργεια από την πλευρά του για την διασύνδεση των προμηθευτών του, απλά υποδεικνύει τους επιλεγμένους προμηθευτές στην **cosmoONE**, η οποία και αναλαμβάνει την διασύνδεσή τους.

Σχήμα 32. Ηλεκτρονική μεταφορά παραστατικών



Οφέλη

Ο αγοραστής από την χρήση της υπηρεσίας e-Document Transmission δύναται να αποκομίσει **σημαντικά οφέλη**, όπως:

- **Αποφυγή λαθών** και **Επίλυση προβλημάτων** κατά την ανταλλαγή παραστατικών, που προκύπτουν από το χειρονακτικό τρόπο εισαγωγής των στοιχείων.
- **Εξάλειψη του λειτουργικού κόστους** επεξεργασίας και καταχώρησης τιμολογίων και λοιπών παραστατικών
- **Βελτιστοποίηση** των λογιστικών λειτουργιών με την **συντόμευση του χρόνου** καταχώρησης των στοιχείων
- **Διασυνδεδεμένη (Integrated)** ροή στοιχείων παραστατικών με τα εσωτερικά πληροφορικά συστήματα
- Πλήρης **ευελιξία** στην διασύνδεση των προμηθευτών λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και τα συστήματα των προμηθευτών
- Η υπηρεσία επιτρέπει μια **σταδιακή προσέγγιση** και ανάπτυξη της διασύνδεσης.

- Ένα κεντρικό σημείο επικοινωνίας ανά επιχείρηση και συνεπώς μικρότερο κόστος. Συγκεκριμένα δεν χρειάζεται συνεχή ενασχόληση από τον αγοραστή κάθε φορά που ένας νέος προμηθευτής συνδέεται στην υπηρεσία, αλλά και αντίστοιχα για τον προμηθευτή δεν χρειάζεται να ξανακάνει την ίδια εργασία για κάθε νέο αγοραστή που εντάσσεται στην υπηρεσία.

Ιδιαίτερα σε σχέση με το κόστος σημειώνεται ότι:

- Με βάση το ASP μοντέλο που ακολουθεί η cosmoONE το κόστος της επένδυσης σε υλικοτεχνική υποδομή είναι μηδενικό, καθώς απαιτείται μόνο σύνδεση στο Internet για την χρήση της υπηρεσίας και η χρήση ενός νέου ή υπάρχοντος Η/Υ που θα αποστέλλει τα παραστατικά.
- Πέρα από την υλοποίηση της υπηρεσίας, η cosmoONE αναλαμβάνει και την ευθύνη συντήρησης και υποστήριξης των συστημάτων τόσο για τον αγοραστή, όσο και για τους προμηθευτές του.

Στοιχεία Κόστους

Η υπηρεσία connectONE τιμολογείται με ένα σταθερό ετήσιο κόστος πρόσβασης στην υπηρεσία και υποστήριξης χρηστών και εφαρμογής προς όλα τα εμπλεκόμενα μέρη και ένα μεταβλητό κόστος προς τον αποδέκτη των παραστατικών ανάλογα με τον αριθμό και τον όγκο των παραστατικών τα οποία λαμβάνει από όλους τους αποστολείς.

4.2.6 Ηλεκτρονικές Πωλήσεις



tradeONE
Ηλεκτρονικός Πωλητής

Οφέλη από ένα ηλεκτρονικό Σύστημα Μεταπωλητών και Αντιπροσώπων

Μετατρέποντας το Σύστημα Μεταπωλητών και Αντιπροσώπων της σε ηλεκτρονικό, κάθε επιχείρηση απολαμβάνει, εκτός από την αδιάλειπτη λειτουργία των πωλήσεων της (24x7) και τα ακόλουθα σημαντικά οφέλη:

- Άμεσα και εύκολα, και αρτιότερα ενημερώνει κάθε μεταπωλητή για νέα προϊόντα και υπηρεσίες, εξασφαλίζοντας έγκυρους και δυναμικούς τιμοκαταλόγους για όλους.
- Δέχεται με ομοιόμορφο τρόπο όλες τις παραγγελίες, αντιμετωπίζοντας αποτελεσματικά την ανομοιογενή τεχνολογική ετοιμότητα των συνεργατών της, ελαχιστοποιεί τα λάθη, τον χρόνο λήψης - καταχώρησης και εκτέλεσής τους.
- Διαχειρίζεται συγκεντρωτικά κάθε είδους πληροφορία ή στατιστικό στοιχείο, αναλύει εύκολα και δυναμικά την αγοραστική συμπεριφορά των συνεργατών της και έχει κάθε εφόδιο, ώστε να ενισχύσει την πελατοκεντρική προσέγγισή τους.

Ηλεκτρονικά Συστήματα Μεταπωλητών και Αντιπροσώπων: Υπηρεσίες και Εφαρμογές

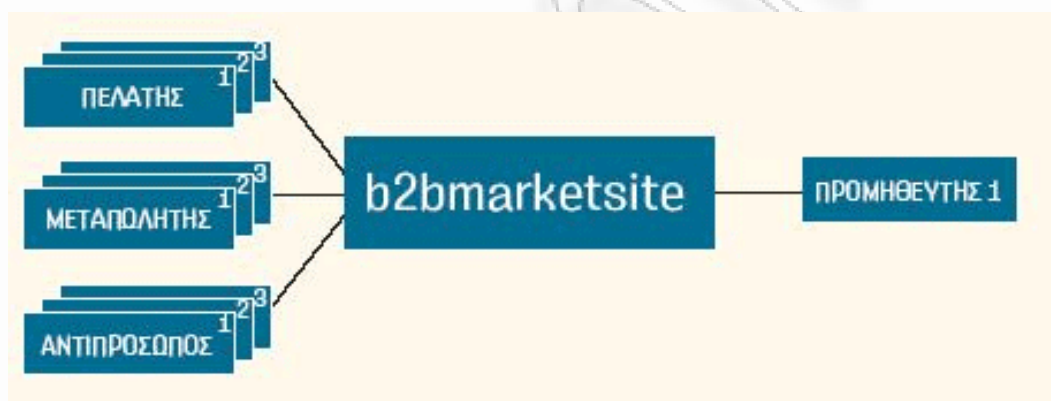
Πλήθος εμπορικών επιχειρήσεων προωθούν ή μεταπωλούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους χρησιμοποιώντας εμπορικά δίκτυα διανομής (αντιπροσώπων ή μεταπωλητών). Η cosmoONE παρέχει υπηρεσίες υλοποίησης Ηλεκτρονικών Δικτύων Διανομής παρέχοντας στο σύνολο των συνεργατών μιας επιχείρησης τη δυνατότητα να

συναλλάσσονται με αυτήν ηλεκτρονικά. Τα κυριότερα βήματα υλοποίησης ενός έργου Ηλεκτρονικού Δικτύου Διανομής φαίνονται παρακάτω:

Η επιχείρηση γίνεται μέλος της ηλεκτρονικής αγοράς, αναλύεται ο υφιστάμενος τρόπος λειτουργίας της, σχεδιάζεται η ηλεκτρονική απεικόνιση των οργανωτικών δομών της και παραμετροποιείται η εφαρμογή που θα χρησιμοποιηθεί.

Με τη βοήθεια της cosmoONE διαμορφώνει ηλεκτρονικούς τιμοκαταλόγους. Κάθε τιμοκατάλογος μπορεί να είναι κοινός για όλους, ή προσαρμοσμένος στον κάθε μεταπωλητή με προσωποποιημένα προϊόντα, υπηρεσίες, εκπτώσεις, bonus, τιμές.

Παρέχει κωδικούς πρόσβασης στους μεταπωλητές της, οι οποίοι χωρίς κανενός είδους εγκατάσταση, μέσω internet, έχουν τη δυνατότητα δημιουργίας παραγγελιών.



Λογισμικό

Τα ηλεκτρονικά Συστήματα Προμηθειών και Μεταπωλητών-Αντιπροσώπων της cosmoONE αξιοποιούν την ολοκληρωμένη πλατφόρμα λογισμικού που ανέπτυξε η Commerce One για να επιτύχει την ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ επιχειρήσεων-Αγοραστών και επιχειρήσεων-Προμηθευτών, ακόμα και στην περίπτωση όπου οι συναλλασσόμενες εταιρίες χρησιμοποιούν διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα. Παράλληλα, υποστηρίζει την καταγραφή πληροφοριών σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των προμηθευτών - δομημένες με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι εύχρηστες και να ανανεώνονται διαρκώς με τη χρήση ηλεκτρονικών καταλόγων.

Τεχνολογία

Η πλατφόρμα είναι βασισμένη στη τεχνολογία XML (eXtensive Markup Language), η οποία επιτρέπει την ανταλλαγή ηλεκτρονικών δεδομένων που έχουν διαφορετικές μορφές (open definition of types of electronic documents). Ταυτόχρονα, δίνει τη δυνατότητα δόμησης και ελέγχου των περιεχομένων τους (structuring and validating).

Τα κύρια οφέλη που προσφέρει αυτή η τεχνολογία είναι:

- Γρήγορη και εύκολη διασύνδεση μεταξύ των μερών που συναλλάσσονται
- Δυναμική μέθοδος για κατηγοριοποίηση, αναζήτηση και ερμηνεία των αρχείων
- Συνεργασία του συστήματος με συστήματα άλλων Ηλεκτρονικών Αγορών
- Ενσωμάτωση νέων εφαρμογών και υπηρεσιών

Ασφάλεια

Η ηλεκτρονική αγορά της cosmoONE, μέσω της οποίας διεκπεραιώνεται η επικοινωνία του συστήματος ηλεκτρονικών προμηθειών με το Internet και τους χρήστες, εφαρμόζει για την ασφάλεια της μεταφοράς των δεδομένων το SSL (Secure Sockets Layer) των 128 bits. Επίσης, χρησιμοποιεί ψηφιακές ταυτότητες για την πιστοποίηση των μερών. Για λειτουργίες τέτοιου είδους, το SSL δημιουργεί μία σύνδεση όπου τα δεδομένα κρυπτογραφούνται πριν τη μεταφορά τους στο δίκτυο.

Κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας, το πρόγραμμα ανταλλάσσει πληροφορίες για να αναγνωρίσει τα μέρη που επικοινωνούν, επιλέγει έναν αλγόριθμο κρυπτογράφησης και ορίζει τον κώδικα κρυπτογράφησης.

Στοιχεία κόστους

Η εφαρμογή **Ηλεκτρονικών Συστημάτων Μεταπωλητών και Αντιπροσώπων tradeONE** απαιτεί ομοίως δύο συμβαλλόμενα μέρη, τον πωλητή και τους αγοραστές του (μεγάλοι πελάτες, δίκτυο μεταπωλητών, δίκτυο εμπορικών αντιπροσώπων κα).

Σε ότι αφορά τον πωλητή το ετήσιο τίμημα περιλαμβάνει ένα αρχικό κόστος σχεδιασμού και υλοποίησης του έργου και ένα σταθερό ετήσιο τίμημα που καλύπτει το κόστος λειτουργίας, το κόστος συντήρησης της εφαρμογής, το κόστος υποστήριξης των χρηστών, το κόστος κατασκευής καταλόγων και το κόστος συναλλαγών. Τα παραπάνω κόστη υπολογίζονται με βάση τη μελέτη σκοπιμότητας του έργου και το μέγεθός του και διαφέρουν από έργο σε έργο.

Σε ότι αφορά τους αγοραστές, το τίμημα περιλαμβάνει ένα σταθερό κόστος συντήρησης της εφαρμογής και υποστήριξης των χρηστών.

Τόσο για τον αγοραστή, όσο για τον προμηθευτή, υπάρχουν και άλλες υπηρεσίες-έργα τα οποία χρεώνονται (εφ' όσον επιλεγούν), όπως σύνδεση με συστήματα ERP, μελέτης ανάλυσης αγορών κλπ.

Ο πελάτης δεν επιβαρύνεται με αγορά επιπλέον υλικοτεχνικής υποδομής & εξοπλισμού (H/Y και εξειδικευμένο λογισμικό), γιατί η εφαρμογή φιλοξενείται στις υποδομές της cosmoONE και η πρόσβαση σε αυτή γίνεται μέσω του Internet. Η μόνη απαίτηση είναι η ύπαρξη ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο κλάδος Προμηθειών και Διοίκησης Εφοδιασμού είναι σήμερα ένας δυναμικά εξελισσόμενος κλάδος, του οποίου η δομή, οι ρόλοι, οι λειτουργίες, και τα συστήματα βελτιώνονται συνεχώς και ευθυγραμμίζονται όλο και περισσότερο με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, στοχεύοντας στην επίτευξη προστιθέμενης αξίας στην κάλυψη των πραγματικών αναγκών των πελατών, εντός και εκτός των οργανισμών.

Με δεδομένη την παγκοσμιοποίηση των αγορών και την αλληλεξάρτηση των οικονομιών, η επιτυχημένη πορεία των επιχειρήσεων και η εξεύρεση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, βασίζεται όλο και περισσότερο στην αποτελεσματική διοίκηση και λειτουργία των δικτύων εφοδιασμού τους.⁸

Η διαδικασία διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας συντελεί στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας αφού δημιουργεί χρησιμότητα χρόνου και τόπου, δηλαδή εξασφαλίζει στον καταναλωτή την διαθεσιμότητα του κατάλληλου προϊόντος στις κατάλληλες συνθήκες στο χρόνο και στον τόπο που αυτός επιθυμεί.

Στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον η διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας επηρεάζει τόσο τα εθνικά όσο και τα επιχειρησιακά μεγέθη αφού με τη χρήση διάφορων παραγωγικών πόρων της οικονομίας κατορθώνει να προωθεί το προϊόν προς τον τελικό καταναλωτή, μειώνοντας αποτελεσματικά το κόστος διάθεσής του.

Η απαρχή για την ορθολογική λειτουργία ενός συστήματος διοίκησης εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η δυνατότητα τεκμηρίωσης της κατάλληλης διαδικασίας προμηθειών σε στρατηγικό αλλά και επιχειρησιακό επίπεδο για το σύνολο των προϊόντων και των πρώτων υλών.

Στο σκοπό αυτό συντελεί η αξιοποίηση των μεθόδων αλλά και η κατάλληλη οργάνωση της διαδικασίας προμηθειών ώστε να επιτυγχάνεται αφενός μεν η επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή και αφετέρου να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις της αγοράς σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά των προϊόντων.

⁸ <http://www.hpi.gr/hellenicpurchasinginstitute>

Η ικανοποίηση της ανάγκης για την άμεση μεταφορά της πληροφορίας μέσα από την εξέλιξη της τεχνολογίας δημιούργησε ένα πληροφοριακό πλαίσιο το οποίο δίνει πληθώρα εναλλακτικών δυνατοτήτων στη σύγχρονη επιχείρηση.

Σήμερα λόγω τις ανεπάρκειας χρόνου «time to market» το ενδιαφέρον και η ζήτηση για λύσεις λογισμικού υπό μορφή υπηρεσιών συνεχίζει να αυξάνει στην αγορά και οι ηλεκτρονικές αγορές έρχονται στο προσκήνιο. Με αυτό τον τρόπο έχουν χαμηλότερο κόστος εκκίνησης, μηδενικό κόστος συντήρησης, καλύτερη ενημέρωση και πληροφόρηση και απολαμβάνουν την υπηρεσία σε κλάσμα χρόνου.

Οι σημερινές ηλεκτρονικές αγορές στην πλειοψηφία τους διαθέτουν υπηρεσίες οι οποίες προσανατολίζονται στο ηλεκτρονικό εμπόριο (B2B e-commerce). Αυτό ήταν αναμενόμενο διότι μια ηλεκτρονική αγορά παρέχει υπηρεσίες σε χρήστες και πελάτες πέρα και έξω από τα στενά όρια μιας επιχείρησης. Έτσι η διστακτικότητα των επιχειρήσεων να ηλεκτρονικοποιήσουν διαδικασίες όπως προμήθειες, δημοπρασίες, τιμολόγια κλπ μεταφράστηκε σε απαίτηση παροχής αυτών των υπηρεσιών από τις ηλεκτρονικές αγορές προς πελάτες.

Έτσι, με την αυτοματοποίηση των διαδικασιών περιορίστηκε το λειτουργικό κόστος, μηδενίστηκαν τα λάθη, διασφαλίστηκαν οι εταιρικοί κανόνες πλήρους διαφάνειας και εποπτεία, έγινε άμεση η δυνατότητα άντληση πληροφοριών κ.λ.π.

Η Cosmoone έχοντας σκοπό να βοηθήσει τις εταιρείες στη βελτίωση της κερδοφορίας τους μέσα από την μείωση και τον έλεγχο των δαπανών που σχετίζονται με προμήθειες προσφέρει ένα σύνολο υπηρεσιών σχετικές με τις διαδικασίες προμηθειών μέσω της πλατφόρμας commerceOne. Τέτοιες υπηρεσίες είναι η compareOne-υπηρεσία ηλεκτρονικής υποβολής προσφορών, η auctionONE υπηρεσία ηλεκτρονικών δημοπρασιών(μειοδοτικών και πλειοδοτικών που υποστηρίζει πολλαπλούς τύπους δημοπρασιών, η procureONE- υπηρεσία ηλεκτρονικής υποβολής αιτημάτων αγορών και ηλεκτρονικών εγκρίσεων με βάση τις εταιρικές διαδικασίες, η connectOne-ηλεκτρονική μεταφορά στοιχείων παραστατικών, η analyzeONE-υπηρεσία έξυπνων αναφορών και τέλος η tradeONE-υπηρεσία πωλήσεων σε κανάλια διανομής.

Με τον τρόπο αυτό κατόρθωσε να γίνονται οι ηλεκτρονικές προμήθειες με μεγαλύτερη αποδοτικότητα, ακρίβεια, ταχύτητα και συνέπεια και να έχουν σαν

αποτέλεσμα μετρήσιμο όφελος για την επιχείρηση.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Christopher Martin (2005) , «Logistics and Supply Chain Management – Creating value-adding networks», 3rd edition, Financial Times-Prentice Hall.
- Moncka Robert M., Robert B. Handfield, Larry C.Giunepero, James L Patterson (2009), «Purchasing and Supply Chain Manmagement», 4th edition, South-Western Cengage Learning.
- Nichols Ernest L., Robert B. Handfield (2002), « Supply Chain Redesign- Transforming Supply Chain into Integrated Value Systems», Financial Times-Prentice Hall.
- Simchi-Levi David, Philip Kaminsky, Edith Simchi-Levi (2003), «Designing & Managing the Supply Chain (concepts, strategies &case studies » 2nd edition, McGraw-Hill Companies Inc.
- Porter Michael 1985., «Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performances»,The free Press .

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γιαννάκαινας Βλάσης , «Ανατομία των Business Logistics», Εκδόσεις Βλάσης Γιαννάκαινας.
- Ελληνικό Ινστιτούτο Προμηθειών 1995, Σύγχρονη Διοίκηση Προμηθειών, Εκδόσεις Παπαζήση.
- Μάρδας Δημήτρης (2006), «Τα οικονομικά των Προμηθειών του Δημοσίου», Β' έκδοση, Εκδόσεις Ζυγός.
- Μπινιώρης Σπύρος 2004, «Εισαγωγή στην Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας Logistics» , Ιατρικές Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης
- Παππής Κώστας (2006), «Προγραμματισμός Παραγωγής», Β' έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης.

- Σημειώσεις των εισηγήσεων του καθηγητή Λάμπρου Λάιου και εισηγητή Σωτήρη Κόνταρη 2009-2010. με τίτλο 'εισαγωγή στη σύγχρονη διοίκηση προμηθειών' στο μεταπτυχιακό Logistics.-Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

- <http://www.cosmo-one.gr/educommerce/>
- <http://www.cosmo-one.gr/company.htm>
- http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=583
- <http://www.hpi.gr/hellenicpurchasinginstitute>