

**ηλεκτρονικές
προμήθειες**



*Σχεδιασμός και εφαρμογή επιχειρησιακού
μοντέλου ηλεκτρονικών προμηθειών σε
πολυεθνικό οργανισμό*

**Καλαμπόκη Αγαθή
Ιούνιος 2012**

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1 Θέμα.....	4
2 Εισαγωγή	4
3 Προμήθειες	5
3.1 Ιστορική αναδρομή	5
4 Λειτουργική οργάνωση των προμηθειών	9
4.1 Ο κύκλος εφοδιασμού.....	9
4.2 Κατηγορίες υλικών και υπηρεσιών προμήθειας	10
4.4 Οι διαδικασίες των προμηθειών.....	16
4.5 Οι σύγχρονες προμήθειες.....	16
5.1 Επισκόπηση της βιβλιογραφίας.....	18
5.2 Ορισμός ηλεκτρονικών προμηθειών.....	20
5.3 Οι μορφές των ηλεκτρονικών προμηθειών σήμερα	22
5.4 E-marketplaces και οι μορφές τους.....	24
5.5 E-auctions και οι μορφές τους	25
5.6 Reverse e-auctions και οι μορφές τους.....	26
5.7 E-catalogs και οι μορφές τους.....	27
5.8 Bid και οι μορφές τους	27
5.9 E-exchanges	28
5.10 Hubs.....	28
5.11 Procurement hub.....	28
5.12 Purchasing hub.....	28
6 Ηλεκτρονικοί κατάλογοι.....	29
Συντήρηση από το τμήμα εφοδιασμού.....	29
Συντήρηση από τους προμηθευτές.....	30
Συντήρηση από μια Τρίτη επιχείρηση	31
7 Ηλεκτρονικές αγορές.....	32
7.1 Ανοικτές ή οριζόντιες ηλεκτρονικές αγορές.....	33
7.2 Κάθετες ηλεκτρονικές αγορές.....	34
8 Αντίστροφες ηλεκτρονικές δημοπρασίες	36
8.1 Ο ορισμός της αντίστροφης ηλεκτρονικής δημοπρασίας	38

8.2 Τύποι ηλεκτρονικών δημοπρασιών	39
8.3 Διάδοση των ηλεκτρονικών δημοπρασιών	41
9 Εφαρμογή των ηλεκτρονικών δημοπρασιών ανά κατηγορία ειδών	42
10. Προϋποθέσεις για τη χρήση ηλεκτρονικών δημοπρασιών	43
11. Οφέλη από τη διενέργεια ηλεκτρονικών δημοπρασιών.....	45
12 Επιτυχείς ηλεκτρονικές προμήθειες	46
12.1 Προσδιορισμός χρήσιμων περιορισμών	47
13 Οφέλη και προβλήματα από την υλοποίηση	49
14 Εύρεση μεθοδολογίας	53
14.1 Ανάλυση των προμηθειών του οργανισμού	53
14.2 Κίνητρα και εμπόδια εφαρμόζοντας τις ηλεκτρονικές προμήθειες.....	55
15 Πρόταση λύσης ηλεκτρονικών προμηθειών για τον οργανισμό	59
15.1 Μοντέλο με επίκεντρο τον αγοραστή (λίγοι αγοραστές, περισσότεροι προμηθευτές).....	60
15.2 Μοντέλο με επίκεντρο τη μακροχρόνια σχέση με το προμηθευτή	60
16 Εφαρμογή διαχείρισης προσφορών.....	61
16.1 Γενική Αρχιτεκτονική του Συστήματος	63
16.2 Ροή εργασίας του Συστήματος	64
16.3 Δημιουργία προσχέδιου διαγωνισμού με τη χρήση προτύπου	67
Γενικές πληροφορίες	68
16.4 Εξέλιξη του αιτήματος	75
16.5 Η περιγραφή του συστήματος από τη πλευρά του προμηθευτή.....	82
17 Επιπτώσεις της εφαρμογής του μοντέλου στον οργανισμό, τους εργαζόμενους και τους προμηθευτές.....	85
17.1 Επιπτώσεις της εφαρμογής του μοντέλου στους εργαζόμενους	85
17.2 Επιπτώσεις της εφαρμογής του μοντέλου στους προμηθευτές	85
17.3 Επιπτώσεις της εφαρμογής του μοντέλου στον οργανισμό	85
Σύγκριση αγοράς του ίδιου προωθητικού δώρου πριν από την εφαρμογή.....	88
του Συστήματος και με την εφαρμογή του	88
Σύγκριση αγοράς του έντυπου υλικού πριν από την εφαρμογή του Συστήματος ..	88
και με την εφαρμογή του.....	88
Συμπεράσματα	89
Βιβλιογραφία	90

1 Θέμα

Η εργασία αυτή ασχολείται με την εφαρμογή ενός επιχειρησιακού μοντέλου ηλεκτρονικών προμηθειών σε ένα μεγάλο πολυεθνικό οργανισμό στην Ελλάδα. Το μοντέλο έχει σχεδιαστεί με σκοπό να παρέχει καθοδήγηση στον οργανισμό κατά τη μεταφορά του από τις παραδοσιακές πρακτικές της διαδικασίας προμηθειών στη χρήση ηλεκτρονικών εφαρμογών. Η υπόλοιπη εργασία είναι οργανωμένη ως εξής ανασκόπηση στη λογοτεχνία σχετικά με τις ηλεκτρονικές προμήθειες, ανάλυση των κινήτρων και των εμποδίων στην εφαρμογή των ηλεκτρονικών προμηθειών, περιγραφή των αναγκών του οργανισμού για τον οποίο θα σχεδιαστεί το μοντέλο και παρουσίαση του μοντέλου, επιπτώσεις της εφαρμογής του μοντέλου στον οργανισμό, τους εργαζόμενους και τους προμηθευτές.

2 Εισαγωγή

Τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια, η ταπεινή, και όχι μέγιστης προσοχής διαδικασία προμηθειών έχει μετατραπεί σε έναν στρατηγικό πόρο. Αντιμετωπίζεται πλέον όχι μόνο ως στρατηγικός παίκτης στην εφοδιαστική αλυσίδα, αλλά ως ένας σημαντικός παράγοντας για τη βιώσιμη ανάπτυξη κάθε εταιρείας ή οργανισμού. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για την δημοτικότητα της. Συγκεκριμένοι λόγοι μπορεί να βρεθούν σε τομείς όπως οι τάσεις στην παγκόσμια αγορά, η ποιότητα των προϊόντων με βάση τον ανταγωνισμό, η αβεβαιότητα του πελάτη και η ανάγκη βελτίωσης του έμμεσων δαπανών.

Η διαδικασία προμηθειών είχε γίνει μία πολυδάπανη δραστηριότητα για τις επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια των χρόνων, που συνιστούσε συνήθως αργές χειρονακτικές επιχειρησιακές διαδικασίες και ακόμη πιο αργές μεθόδους για τη διαχείριση δεδομένων που αφορούν τις προμήθειες. Την ίδια στιγμή, τα τμήματα αγορών αναγκάζονται να αντιμετωπίζουν σφάλματα σε παραγγελίες, κοστολόγησης και τιμολόγησης, που συχνά είναι χρονοβόρα και δαπανηρά στην ανίχνευση τους. Ο παγκόσμιος ανταγωνισμός οδηγεί σε πίεση των τιμών, και οι όλο πιο αυστηρές απαιτήσεις των πελατών αναγκάζουν τις εταιρείες να αναπτύξουν στρατηγικές με στόχο να μειώσουν τα κόστη, να μικρύνουν τη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων και του κύκλου παραγωγής τους, και να ενισχύσουν την άμεση ανταπόκριση προς το πελάτη.

Για την επίτευξη αυτών των στόχων, οι εταιρείες θα πρέπει να αναπτύξουν στρατηγικές που προωθούν την ολοκληρωμένη και βέλτιστη ροή πληροφοριών μέσα από διαδικασίες που επεκτείνονται σε μία εκτεταμένη αλυσίδα που αποτελείται από ανεξάρτητες εταιρείες και προμηθευτές και να τις τοποθετήσουν στη θέση των μέχρι τώρα παραδοσιακών και εσωστρεφών οργανωτικών δομών. Η επιτυχής διαδικασία προμηθειών και διαχείριση της εφοδιαστική αλυσίδας θα μπορούσε να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να είναι περισσότερο ανταγωνιστικές και κερδοφόρες .

3 Προμήθειες

3.1 Ιστορική αναδρομή

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

Αυτή η αναζήτηση οδήγησε στην εξερεύνηση νέων Ηπείρων και στην ανακάλυψη νέων δίαυλων επικοινωνίας. Η λέξη αγοραστής αναφέρεται στη Βίβλο.

Με τη δημιουργία των πρώτων βιομηχανικών μονάδων στις αρχές του 18ου αιώνα αναγνωρίζεται η αξία της ύπαρξης της λειτουργίας προμηθειών και της διαχείρισης υλικών. Η εξάπλωση των βιομηχανικών μονάδων, η εγκατάσταση τους κοντά στις καταναλωτικές αγορές, μακριά από τις πηγές πρώτων υλών και η εμφάνιση όλο και πιο σύνθετων προϊόντων οδήγησε στην ανάγκη για πιο ορθολογιστική διαχείριση υλικών. Εξάλλου η εισαγωγή τεχνολογικών καινοτομιών στη παραγωγή μετά τα 1900 (ατμοστρόβιλοι, ηλεκτροκίνηση, αυτόματος έλεγχος) οδήγησε στην μείωση του εργατικού κόστους εν σχέση προς το κόστος των υλικών άρα και στην αύξηση της σημασίας των λειτουργιών που σχετίζονται με τα υλικά. Μέχρι σήμερα το κόστος υλικών εν σχέση προς το κόστος εργατικών συνεχώς αυξάνεται. Η δεκαετία του 1960 χαρακτηρίζεται από την ανάπτυξη τεχνικών για την αξιολόγηση προμηθευτών, τον έλεγχο των αποθεμάτων και τη διενέργεια διαπραγματεύσεων. Οι προμήθειες θεωρούνται ως κρίσιμο κέντρο κέρδους, ενώ αναπτύσσεται από την αμερικανική εταιρεία Bosch το πρώτο σύστημα προγραμματισμού απαιτήσεων υλικών – MRP (Material Requirement Planning). Η εφαρμογή του απαιτεί μεγάλης κλίμακας επεξεργασία στοιχείων και αποδίδεται στην εξάπλωση των υπολογιστών.

Τέλος, μεγάλες ελλείψεις υλικών που χαρακτηρίζουν τη δεκαετία του 1970 αναβαθμίζουν τα μέγιστα την σημασία της λειτουργίας των προμηθειών. Διαφαίνεται η εφαρμογή συστημικών προσεγγίσεων διοίκησης στις επιχειρήσεις στις δεκαετίες του 60 και του 70. Η συστηματική προσέγγιση οδηγεί στη δημιουργία διευθύνσεων που ενσωματώνουν όλα τα τμήματα τα εμπλεκόμενα με υλικά προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν το ολικό κόστος των υλικών. Τα τέλη της δεκαετίας του 80 αξιόπιστες έρευνες δείχνουν ότι το εβδομήντα τοις εκατό των επιχειρήσεων στις ΗΠΑ εφαρμόζουν κάποια λειτουργική μορφή διαχείρισης υλικών, ενώ στο ίδιο διάστημα στην Ελλάδα το ποσοστό αυτό ήταν μικρότερο του είκοσι τοις εκατό.

Κατά τη δεκαετία του 80 εισάγονται στο δυτικό κόσμο δύο νέες έννοιες, η παραγωγή JIT (Just – In – Time) και η δόμηση συνεχιζόμενων σχέσεων μεταξύ εταιριών και των προμηθευτών τους. Η παραγωγή JIT, δηλαδή η παραγωγή εξαρτημάτων και υποσυστήματος σε μικρές παρτίδες ανάλογες με τις ακριβείς απαιτήσεις της τελικής παραγωγής αποτέλεσε την απάντηση της ιαπωνική βιομηχανίας στα δυτικά συστήματα παραγωγής. Η ιδέα του JIT είναι η ελαχιστοποίηση των αποθεμάτων κατά μήκος της παραγωγικής γραμμής μέσω της κατά το δυνατόν μετατροπής διαδικασιών διακοπτόμενης παραγωγής σε διαδικασίες συνεχούς παραγωγής. Η φιλοσοφία JIT

επεκτείνεται και στις προμήθειες όπου ο εφοδιασμός από τους προμηθευτές γίνεται σε μικρές ποσότητες με υψηλή συχνότητα παράδοσης. Η υλοποίηση αγοραστικού συστήματος JIT προϋποθέτει μόνιμη συνεργασία με λίγους προμηθευτές που εγγυώνται χρόνους, παραδοτέες ποσότητες και ποιότητα υλικών για μεγάλο διάστημα. Συγχρόνως υπάρχει αλληλοϋποστήριξη μεταξύ αγοράστριας και προμηθεύτριας εταιρείας σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης, σχεδιασμού παραγωγής, διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας κ.α.

Στις αμερικανικές και ευρωπαϊκές επιχειρήσεις η κρατούσα αντίληψη θεωρούσε ότι ο μεγάλος αριθμός προμηθευτών για ένα είδος μειώνει το κόστος του υλικού εφόσον υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ προμηθευτών. Η αντίληψη αυτή παραγνωρίζει ότι ένα μεγάλο μέρος των προμηθειών είναι επαναλαμβανόμενο δηλαδή το ίδιο υλικό χρησιμοποιείται καθόλη τη διάρκεια ζωής ενός προϊόντος. Μία μόνιμη συνεργασία με ένα μικρό αριθμό προμηθευτών ή με μικρό αριθμό είναι αμοιβαία επωφελής, κάτι που έχει αναγνωριστεί από παλιά από πολλές προοδευτικές εταιρείες. Έτσι εμφανίζονται στενές σχέσεις με προμηθευτές σε διαδικασίες αναλύσεως αξίας προϊόντων και εξαρτημάτων. Το έναυσμα για τη δημιουργία μόνιμων σχέσεων με τους προμηθευτές ήταν ουσιαστικά η μεταφορά της φιλοσοφίας JIT από τις ιαπωνικές επιχειρήσεις στις δυτικές επιχειρήσεις. Η προσεκτική μελέτη του πλέγματος σχέσεων μεταξύ των εταιρειών και των προμηθευτών της στην ιαπωνική βιομηχανία έδειξε ότι μεγάλες κατασκευαστικές εταιρείες, υποκατασκευαστές συστημάτων, προμηθευτές και τράπεζες αποτελούν ομάδες που ελέγχονται μέσω συμμετοχής των ισχυρότερων εταιρειών στο μετοχικό κεφάλαιο των μικρότερων και έχουν προσπέλαση σε κεφάλαια μέσω των χρηματοπιστωτικών φορέων της ομάδας. Οι ομάδες αυτές προσομοίαζαν με cartels εφόσον περιορίζουν την αναζήτηση πηγών προμήθειας (προμηθευτών-υποκατασκευαστών) μεταξύ των μελών της ομάδας.

Η επικράτηση των ιαπωνικών επιχειρήσεων στις αγορές υποκίνησε τις δυτικές επιχειρήσεις να αναπτύξουν παρόμοιες ομάδες προσαρμοσμένες όμως στις δυτικές αξίες. Χωρίς αμφιβολία οι σημερινές συνθήκες παρατεταμένης οικονομικής στασιμότητας έντονου ανταγωνισμού και εισαγωγής τεχνολογικών καινοτομιών υπαγορεύουν την δημιουργία μόνιμων δικτύων προμηθευτών-αγοραστών που μοιράζονται το κόστος ανάπτυξης και συμπιέζουν τον χρόνο εισαγωγής νέου προϊόντος στην αγορά.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι ο σχεδιασμός ενός προϊόντος προσδιορίζει το ογδόντα τις εκατό του κόστους του καταλαμβάνει το εβδομήντα τις εκατό του κύκλου ανάπτυξης και επίσης ότι το κόστος των αγοραζομένων υλικών υπερβαίνει το ογδόντα τις εκατό του τελικού κόστους είναι σαφές το όφελος από την συμμετοχή προμηθευτών σχεδιαστική διαδικασία. Διαφαίνεται ότι η συνεργασία με τον προμηθευτή πρέπει να ξεκινά νωρίς κατά την διάρκεια σχεδιασμού όπου ο προμηθευτής προσφέρει ιδέες και ξεκινά ο ίδιος έγκαιρα την δική του διαδικασία ανάπτυξης. Στο δυτικό keiretsu το τμήμα προμηθειών ασκεί τα καθήκοντα εντοπισμού αξιόπιστων προμηθευτών και τον προσδιορισμό των εταιρικών σχέσεων μαζί τους. Στην ουσία το τμήμα προμηθειών εμφανίζεται να κάνει marketing εφόσον προσπαθεί να προσεταιριστεί αξιόπιστους προμηθευτές αλλά και ως καταλύτης διευκολύνει την ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ προμηθευτών και αρμοδίων τμημάτων. Μετά από εξήντα χρόνια εμφανίζεται στο προσκήνιο η συνάφεια της λειτουργίας των προμηθειών και του marketing . Πρέπει να σημειωθεί ότι σε κάθε περίπτωση το δυτικό keiretsu αποτελείται από εταιρίες με πολύ μικρότερο βαθμό οικονομικής εξάρτησης και πολύ μεγαλύτερη δυνατότητα σύναψης πελατειακών σχέσεων με επιχειρήσεις εκτός της ομάδος από ότι οι αντίστοιχες ιαπωνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Ιστορικά, οι επιχειρήσεις συνειδητοποίησαν τις οικονομίες σε χρόνο και κόστος όταν συνδέθηκαν μέσω ιδιωτικών δικτύων με μεγάλους προμηθευτές, όπως τα EDIs (Electronic Data Interchanges). Η ενοποίηση της διαδικασίας προμηθειών με μερικούς βασικούς προμηθευτές ικανούς να προσφέρουν εκπτώσεις μπορούσε πλέον να δημιουργήσει τεράστια εξοικονόμηση. Ενώ τα EDIs ήταν η πιο κοινή μέθοδος για την αυτοματοποίηση της διαδικασίας προμηθειών, η επέκτασή τους ήταν περιορισμένη εξαιτίας του κόστους που τα καθιστούσαν διαθέσιμα μόνο για μεγάλες εταιρίες με σημαντικό όγκο αγορών. Σταδιακά οι τεχνολογίες τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής οδήγησαν σε μία αναγέννηση της λειτουργίας του εφοδιασμού, εισάγοντας εξελίξεις όπως την ηλεκτρονική μεταφορά χρημάτων (EFT- Electronic Fund Transfer) το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce), το λιγότερο δαπανηρό και εύκολα διαθέσιμο Internet και από μικρότερες επιχειρήσεις για B2B συναλλαγές έχει περισσότερα πλεονεκτήματα στις ηλεκτρονικές προμήθειες, τα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP- Enterprise Resource Planning) και τις προμήθειες χωρίς έντυπα (e-Procurement). Πολλές από τις καθημερινές αγοραστικές ενέργειες τείνουν να εξαφανιστούν. Τα νέα συστήματα θα επιτρέψουν σταδιακά την ενοποίηση όλων των

συστημάτων εφοδιασμού, τη διαχείριση των αποθεμάτων και την παγκοσμιοποίηση των πηγών προμήθειας μέσω διαφανούς διεπιχειρησιακής πληροφόρησης.

4 Λειτουργική οργάνωση των προμηθειών

4.1 Ο κύκλος εφοδιασμού

Μία αγορά στο επιχειρησιακό περιβάλλον ακολουθεί κατά κανόνα τέσσερις φάσεις-ομάδες ενεργειών. Έναυσμα αυτής της σειράς ενεργειών είναι η διαπίστωση της αγοραστικής ανάγκης από έναν ή περισσότερους χρήστες. Συνήθως, η αγοραστική διαδικασία ξεκινάει με την κατάρτιση των προδιαγραφών και την περιγραφή των απαιτήσεων της αγοραστικής ανάγκης. Εν συνεχεία, ακολουθεί η έρευνα πηγών προμήθειας και οι διαδικασίες αξιολόγησης και επιλογής των προμηθευτών. Με το πέρας της ανάθεσης της προμήθειας, ο αγοραστικός κύκλος κλείνει με τη διεκπεραίωση της παραγγελίας και τη παραλαβή των αγοραζόμενων εισροών.

Οι κυριότερες φάσεις που διακρίνονται στη διαδικασία εφοδιασμού είναι:

- **Περιγραφή απαίτησης:** Η φάση αυτή αφορά κυρίως στην αναγνώριση, στον καθορισμό και στην περιγραφή της αγοραστικής ανάγκης-απαίτησης, ενώ περιλαμβάνει ενέργειες όπως την έκδοση αιτήσεων αγοράς, το σχεδιασμό προδιαγραφών, τις προεκτιμήσεις τιμών και χρόνων αγοράς, την κατάρτιση προϋπολογισμών και τον προγραμματισμό των αγοραστικών ενεργειών.
- **Έρευνα πηγών προμήθειας:** Αφορά στην έρευνα και στην αξιολόγηση δυνητικών προμηθευτών και περιλαμβάνει ενέργειες όπως τον εντοπισμό προμηθευτών κ, συνεντεύξεις με προμηθευτές, ανασκόπηση και εμπλουτισμό των καταλόγων των προμηθευτών, αξιολόγηση και προεπιλογή προμηθευτών, επισκέψεις σε κλαδικές εκθέσεις, έρευνα βιβλιογραφίας και μελέτες ανάθεση ή αεροκατασκευής.

- **Επιλογή και ανάθεση προμήθειας:** Έκδοση εντολής αγοράς: η φάση αυτή αφορά επιλογής του τελικού προμηθευτή και στον τρόπο διενέργειας της αγοράς και περιλαμβάνει την αξιολόγηση και επιλογή προμηθευτών, επιλογή μεθόδων τιμολόγησης, καθορισμό κριτηρίων αξιολόγησης και απόδοσης, διεξαγωγή διαγωνισμών, διαπραγματεύσεις, αναθέσεις, κατάρτιση και σύναψη συμβάσεων και έκδοση εντολών αγοράς.
- **Διεκπεραίωση παραγγελίας:** Η φάση της διεκπεραίωσης των εντολών αγοράς περιλαμβάνει διαχείριση και παρακολούθηση συμβάσεων, επιτάχυνση παραγγελιών, παραλαβή, επιθεώρηση, αποθήκευση, έκδοση σε χρήστες, λογιστική τακτοποίηση με τον προμηθευτή και έλεγχο τιμολογίων.

4.2 Κατηγορίες υλικών και υπηρεσιών προμήθειας

Κάθε επιχείρηση για την εκπλήρωση της αποστολής της χρειάζεται μεγάλη ποικιλία υλικών, παγίων και υπηρεσιών. Για παράδειγμα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν από 2.000 έως 15.000 κωδικούς υλικών άνω μεγάλες επιχειρήσεις από 50.000 έως 250.000 κωδικούς υλικών. Τυπικές κατηγορίες αγορών είναι:

- Πρώτες ύλες
- Αγοραζόμενα εξαρτήματα
- Ειμί-επεξεργασμένα είδη
- Υλικά συσκευασίας
- Υλικά συντήρησης, επιδιόρθωσης και λειτουργίας
- Υπηρεσίες (καθαρισμοί, ασφάλεια, σύμβουλοι, logistics τρίτων 3PL, συντήρηση κτιρίων)
- Πάγια
- Μεταπωλημένα αγαθά

Οι παραπάνω κατηγορίες αγαθών και υπηρεσιών, σε συνάρτηση με την αποστολή μιας οικονομικής μονάδας, διαφοροποιούν σημαντικά τη δομή των διαδικασιών εφοδιασμού. Ένας βασικός διαχωρισμός είναι αυτός μεταξύ του εφοδιασμού με σκοπό την

«μεταπώληση» και του εφοδιασμού με σκοπό τη «μετατροπή». Στην πρώτη περίπτωση, ο εφοδιασμός γίνεται από τους λεγόμενους «εμπορικούς αγοραστές», οι οποίοι αφού διαπιστώσουν τις ανάγκες των πελατών τους, αγοράζουν κάποια αγαθά σε μια τιμή, προσθέτουν ένα κέρδος και τα πωλούν προσφέροντας ένα ικανοποιητικό επίπεδο ποιότητας και εξυπηρέτησης. Αντίθετα, τα στελέχη εφοδιασμού που αγοράζουν υλικά για κατανάλωση ή για μετατροπή εντός μιας επιχείρησης ονομάζονται «βιομηχανικοί αγοραστές».

Οι εμπορικοί αγοραστές είναι συνήθως διευθυντές τμημάτων σε πολυκατάστημα ή σε μεγάλες αλυσίδες λιανικής πώλησης. Τα τμήματα αυτά αποτελούν μονάδες κόστους και κέρδους, και για το λόγο αυτό οι διευθυντές τους θεωρούνται υπεύθυνοι τόσο για τα κέρδη όσο και για τις ζημιές. Αρμοδιότητα τους είναι να κατανοούν τι θέλουν οι πελάτες και να αγοράζουν ότι ζητείται σε τιμές που επιτρέπουν μεταπώληση με κέρδος, ενώ παράλληλα βρίσκονται σε μια συνεχή αναζήτηση για νέες πηγές αγαθών.

Από την άλλη πλευρά, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι βιομηχανικοί αγοραστές είναι αρκετά πιο σύνθετα και πολύπλοκα. Δεν αρκεί μόνο να γνωρίζουν τις ανάγκες της επιχείρησης τους, άλλα και ποια προϊόντα θα πρέπει να καταστούν, ποια μέρη των προϊόντων πρέπει να αγοραστούν από εξωτερικές πηγές και ποια εξ αυτών πρέπει να κατασκευαστούν εσωτερικά. Επιπλέον, καλούνται να εναρμονίσουν τα προμηθευτικά τους προγράμματα με αυτά των πωλήσεων και της παραγωγής, να επιλέξουν προμηθευτές με στόχο τη διαρκή και συμφέρουσα συνεργασία μαζί τους και τέλος να συντονίσουν τις δραστηριότητες τους με αυτές των άλλων τμημάτων της εταιρείας.

4.3 Η τυποποίηση στην διαδικασία προμηθειών

Η διαδικασία που ακολουθείται κατά την εκτέλεση μιας αγοράς διαφοροποιείται ανάλογα με τον τύπο του αγοραζόμενου υλικού ή και της υπηρεσίας. Ωστόσο, ο μεγαλύτερος όγκος των αγοραστικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης είναι εν πολλοίς επαναλαμβανόμενος και μπορεί να τυποποιηθεί. Η ακριβής μορφή των εντύπων μπορεί να ποικίλει. Επίσης, η διαδικασία αυτή καθεαυτή και ο τρόπος επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων διαμορφώνονται σε μεγάλο βαθμό από τη διαθέσιμη τεχνολογία

επικοινωνιών τη χρήση ή μη ηλεκτρονικών προμηθειών και το εγκατεστημένο πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης πόρων της επιχείρησης.

Τα έντυπα που διακινούνται σε μια τυπική αγοραστική διαδικασία είναι τα ακόλουθα

- **Αίτηση αγοράς**

Η αίτηση αγοράς είναι ένα εσωτερικό έγγραφο που εν δυνάμει προέρχεται από οποιοδήποτε τμήμα της επιχείρησης (π.χ. χρήστης) και προσδιορίζει τις αγοραστικές ανάγκες και απαιτήσεις

- **Αίτηση υποβολής τιμήματος**

Η αίτηση για υποβολή τιμήματος (Request for Quotation – RFQ) είναι ένα επίσημο αίτημα από το τμήμα εφοδιασμού προς έναν ή περισσότερους προμηθευτές για την εκτίμηση του τιμήματος που αφορά την κάλυψη κάποιας συγκεκριμένης αγοραστικής απαίτησης με αυστηρά προκαθορισμένες προδιαγραφές. Ειδικότερα, με την αίτηση υποβολής τιμήματος ή επιχείρηση ζητάει από τους προμηθευτές να υποβάλουν προσφορές και να προσδιορίσουν με λεπτομέρεια τις τιμές, τους χρόνους παράδοσης, τις ικανότητες τους και άλλες σχετικές παραμέτρους.

- **Αίτηση προτάσεων**

Η αίτηση για προτάσεις (Request for Proposal-RFP) είναι ένα επίσημο αίτημα από το τμήμα εφοδιασμού προς έναν ή περισσότερους προμηθευτές για την κάλυψη κάποιας συγκεκριμένης αγοραστικής ανάγκης, η οποία ωστόσο μπορεί να μην έχει αυστηρά καθορισμένες προδιαγραφές δίνοντας τη δυνατότητα στους προμηθευτές να υποβάλουν τις δικές τους προτάσεις ή /και εναλλακτικές προσφορές.

- **Αίτηση πληροφοριών**

Η αίτηση για πληροφορίες (Request for Information-RFI) είναι ένα ανοικτό αίτημα από το τμήμα εφοδιασμού προς έναν ή περισσότερους προμηθευτές ζητώντας γενικότερες πληροφορίες είτε για το εταιρικό τους προφίλ είτε για τα

προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχουν . Ειδικότερα, οι αιτήσεις για πληροφορίες μπορούν να χρησιμοποιούνται τόσο για την περιγραφή των απαιτήσεων και την κατάρτιση των προδιαγραφών όσο και για την προκαταρκτική αξιολόγηση και προεπιλογή των προμηθευτών.

- **Προσφορά**

Η προσφορά είναι ένα έγγραφο προς την επιχείρηση και το τμήμα εφοδιασμού το οποίο αποστέλλει ο προμηθευτής και προσδιορίζει όλες τις λεπτομέρειες και παραμέτρους σχετικά με την επικείμενη προμήθεια. Ειδικότερα, οι προσφορές αποτελούν το κύριο μέσο αξιολόγησης και επιλογής των προμηθευτών.

- **Εντολή αγοράς**

Η εντολή αγοράς (ή εντολή παραγγελίας) είναι ένα εξωτερικό έγγραφο που εκδίδει το τμήμα εφοδιασμού και απευθύνεται προς τους προμηθευτές για την αγορά υλικών ή την παροχή υπηρεσιών. Η εντολή αγοράς προσδιορίζει τις κύριες παραμέτρους και τους όρους της αγοράς (όπως τη τιμή, τη ποσότητα και το χρόνο παράδοσης) όπως αυτές απορρέουν από τη σύμβαση που έχει συναφθεί. Σε πολλές περιπτώσεις η σύμβαση, ανάλογα με τον τύπο της αγοράς, είτε ενσωματώνεται είτε επισυνάπτεται σαν ξεχωριστό έγγραφο στην εντολή αγοράς.

- **Έντυπο παραλαβής και έντυπο επιθεώρησης**

Το έντυπο παραλαβής είναι ένα εσωτερικό έγγραφο που εκδίδει, συνήθως, το τμήμα εφοδιασμού με σκοπό την ενημέρωση των χρηστών, της αποθήκης ή/και της παραγωγής για την παράδοση των αγοραζομένων υλικών (και των σχετικών συνοδευτικών εγγράφων) από τον προμηθευτή. Ανάλογα με τον τύπο της αγοράς και τη διαδικασία τεχνικού ελέγχου και επιθεώρησης που έχει συμφωνηθεί μεταξύ της αγοράστριας επιχείρησης και του προμηθευτή, το τμήμα εφοδιασμού εκδίδει και ένα έντυπο επιθεώρησης, συνήθως με τη συνδρομή των χρηστών ή /και των αρμόδιων τμημάτων , βάσει του οποίου οριστικοποιείται η παραλαβή των υλικών (ή/και των υπηρεσιών) για να κλείσει η εντολή αγοράς.

- **Συνοδευτικά έγγραφα και τιμολόγιο**

Συνήθως, τα υλικά που παραδίδονται από τον προμηθευτή συνοδεύονται από κάποιο δελτίο αποστολής και άλλα σχετικά έγγραφα. Τα συνοδευτικά έγγραφα και το τιμολόγιο του προμηθευτή ελέγχονται από τις οικονομικές υπηρεσίες για να κλείσει η διαδικασία αγοράς και να ξεκινήσει η διαδικασία πληρωμής του προμηθευτή.

Παράλληλα με τη διακίνησης εγγράφων, το τμήμα εφοδιασμού ή και άλλα τμήματα τη επιχείρησης τηρούν μια σειρά αρχείων και καταλόγων σχετικών με την αγοραστική διαδικασία, όπως για παράδειγμα το αρχείο αποθεμάτων, το αρχείο ειδών και προδιαγραφών, το αρχείο εργασίας και παρακολούθησης, το αρχείο προμηθευτών, το αρχείο προσφορών, τα φύλλα αναπλήρωσης, τα αρχεία επιθεώρησης και παραλαβής και άλλα.

Το αρχείο ειδών περιέχει όλα τα απαραίτητα στοιχεία που αφορούν στα αγοραζόμενα ή παραγόμενα είδη της επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, την περιγραφή του είδους, τον κωδικό είδους, τον κωδικό κατηγορίας ειδών, τη μονάδα μέτρησης, το κόστος μονάδας, τον τρόπο αναπλήρωσης (αγορά ή παραγωγή), τη μέθοδο (Make-to Stock ή Make-to-Order), τη πολιτική αποθεματοποίησης (π.χ. σημείο παραγγελίας, κανόνας μεγέθους παρτίδας, απόθεμα ασφαλείας κα.) των κωδικό του βασικού προμηθευτή και τους χρόνους αναπλήρωσης.

Το αρχείο προδιαγραφών περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία που αφορούν στις προδιαγραφές των αγοραζόμενων υλικών μιας επιχείρησης, όπως για παράδειγμα τεχνικές προδιαγραφές των υλικών, κατάλογοι υλικών, περιγραφές επιθεωρήσεων και δοκιμών, πληροφορίες παράδοσης, προδιαγραφές ποιότητας και άλλα.

Το αρχείο προμηθευτών περιέχει πληροφορίες για τους προμηθευτές με τους οποίους συναλλάσσεται η επιχείρηση. Για παράδειγμα, επωνυμία, διεύθυνση, πιστωτικό όριο, κωδικός προμηθευτή, κωδικός αγοραστή που χειρίζεται το συγκεκριμένο προμηθευτή, τρέχον υπόλοιπο, τρόποι επικοινωνίας, ομάδες καταχώρησης με τις οποίες ενημερώνονται οι αντίστοιχοι λογαριασμοί της γενικής λογιστικής, εκπτώσεις, τρόπος πληρωμής, όροι πληρωμής, τρόπος έκδοσης τιμολογίων, τραπεζικός λογαριασμός,

τρόπος και μέσο αποστολής αγοραζόμενων ειδών, χρόνος παράδοσης των παραγγελιών, κατηγορία προμηθευτή και άλλα. Επίσης, για κάθε προμηθευτή τηρούνται αρχεία για τις προσφορές, τις προτάσεις, τη σχετική αλληλογραφία και την επικοινωνία.

Το αρχείο εργασίας και το αρχείο παρακολούθησης των αγορών τηρείται από τα στελέχη εφοδιασμού και περιλαμβάνει τόσο ιστορικά στοιχεία εντολών αγοράς που έχουν ήδη ολοκληρωθεί όσο και στοιχεία για τη τρέχουσα κατάσταση των εντολών αγοράς (όπως ημερομηνία τελευταίας επικοινωνίας με τον προμηθευτή) που εκκρεμούν και απαιτούν διεκπεραίωση. Στα αρχεία μπορεί να τηρούνται και στοιχεία σχετικά με τις επιδόσεις της λειτουργίας του εφοδιασμού και των προμηθευτών. Προφανώς, κατά τη διάρκεια εκτέλεσης της προμήθειας πρέπει να κατηγοριοποιούνται και να χαρακτηρίζονται ανάλογα οι εντολές αγοράς (π.χ. ανοιχτές, προγραμματισμένες, οριστικοποιημένες, ολοκληρωμένες, εκκρεμείς, ακυρωμένες και αργοπορημένες).

Το αρχείο αποθεμάτων περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικές με την απογραφή των ειδών που διατηρούνται σε απόθεμα και την πολιτική διαχείρισης των αποθεμάτων για κάθε είδος. Ειδικότερα, παρέχονται στοιχεία σχετικά με υπάρχουσες ή αναμενόμενες και δεσμευμένες ή μη ποσότητες υλικών που βρίσκονται σε απόθεμα, καθώς και η ακριβής τοποθεσία-θέση τους. Ανάλογο είναι και το αρχείο παρακολούθησης των παγίων (μητρώο παγίων).

Τέλος, το αρχείο επιθεώρησης και παραλαβής τηρείται είτε από τα στελέχη εφοδιασμού είτε από κάποιο αρμόδιο τμήμα ποιοτικού ελέγχου της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, περιέχει πληροφορίες για τις παραλαβές από τους προμηθευτές (όπως χρόνος παραλαβής, ποσότητα, τοποθεσία, συσκευασία, σήμανση και συνοδευτικά έγγραφα). Περιέχει επίσης στοιχεία σχετικά με τον τεχνικό-ποιοτικό έλεγχο και την επιθεώρηση που τυχόν πραγματοποιήθηκε για την παραλαβή των υλικών.

4.4 Οι διαδικασίες των προμηθειών

- **Ανοικτή διαδικασία (ανοικτός διαγωνισμός):** Με την διαδικασία αυτή εξασφαλίζουμε την μεγαλύτερη δυνατή συμμετοχή προμηθευτών ύστερα από την δημοσίευση πλήρους διακήρυξης έτσι ώστε ο κάθε προμηθευτής να υποβάλλει προσφορά με στοιχεία όπως το κόστος, το χρόνο κτλ
- **Κλειστή διαδικασία (κλειστός διαγωνισμός):** Η διαδικασία ξεκινά με μία πρόσκληση ενδιαφέροντος αρχικά η οποία είναι μια πολύ γενική διακήρυξη, έτσι οι ενδιαφερόμενοι να υποβάλλουν αιτήσεις μαζί με το προφίλ της κάθε εταιρείας. Αφού επιλεγούν οι καλύτερες αιτήσεις βάση των ικανοτήτων τους, λαμβάνουν πλέον την πλήρη διακήρυξη και καλούνται να υποβάλλουν πλήρη προσφορά.
- **Συνοπτική Διαδικασία (πρόχειρος διαγωνισμός):** Ο διαγωνισμός αυτός προβλέπεται για προμήθειες χαμηλού ύψους, που μεταβάλλεται με Υπουργική Απόφαση. Ο διαγωνισμός αυτός δεν προϋποθέτει δημοσίευση και καλούνται σε αυτόν να καταθέσουν προσφορές τρεις τουλάχιστον προμηθευτές.
- **Διαδικασία με διαπραγμάτευση (εξαιρετική ή απευθείας ανάθεση):** Είναι η διαδικασία η οποία υλοποιείται χωρίς δημοσίευση διακήρυξης, σε περιπτώσεις οι οποίες καθορίζονται αυστηρά από το νόμο π.χ. εξοπλισμός έρευνας, πειράματα κτλ. Άλλη μία περίπτωση αυτού του διαγωνισμού είναι όταν οι προσφορές που υποβλήθηκαν σε προηγούμενο διαγωνισμό κριθούν ασύμφωρες. Στην διαδικασία αυτή καλούνται να καταθέσουν προσφορές τρεις τουλάχιστον προμηθευτές.

4.5 Οι σύγχρονες προμήθειες

Η σύγχρονη αντίληψη για τη διοίκηση εφοδιασμού καθιστά διατμηματικές πολλές δραστηριότητες οι οποίες, παραδοσιακά, διεκπεραιώνονταν εντός ενός τμήματος. Πιο συγκεκριμένα, προάγει τη συνεργασία μεταξύ διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης και

προυποθέτει τη δημιουργία διαλειτουργικών ομάδων στη λήψη αποφάσεων για μια σειρά δραστηριοτήτων και επιχειρησιακών λειτουργιών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η ανάπτυξη αλλά προδιαγραφών, οι μελέτες αγοράς ή ιδιοκατασκευής, η τυποίηση υλικών, η διαχείριση των αποθεμάτων, ο καθορισμός ποιοτικών απαιτησών, οι διαπραγματεύσεις τιμών και όρων, η παρακολούθηση προμηθευτών, η έρευνα πηγών προμήθειας, οι προβλέψεις τάσεων τιμών, οι αναλύσεις αξίας και ο μακροχρόνιος προγραμματισμός των προμηθειών.

Η ολιστική προσέγγιση της σύγχρονης διοίκησης εφοδιασμού δεν περιορίζεται μόνο εντός της επιχειρήσης άλλα ταυτόχρονα διευρύνει το φάσμα των προμηθευτικών σχέσεων. Ανώτερος στόχος είναι ο πελάτης και ο προμηθευτής να λειτουργούν ως σύστημα και όχι μεμονωμένα για να επιτύχουν τους επιθυμητούς στόχους ποιότητας, κόστους, ευελιξίας και παράδοσης. Ο πελάτης αποτελεί κύρια πηγή εσόδων για τον προμηθευτή. Παράλληλα δε, ο προμηθευτής προβαίνει σε ειδικές επενδύσεις προς όφελος του πελάτη. Ωστόσο, μια πρόταση μείωσης κόστους από τον πελάτη μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση κόστους για τον προμηθευτή. Προκειμένου να επειτευχθεί συνολική βελτίωση, τα δύο μέρη πρέπει να συνεργάζονται και να καταβάλουν κοινή προσπάθεια στους τομείς αλληλεξάρτησης και αλληλοεπίδρασης. Η άμεση επικοινωνία και η δημιουργία οριζόντιων διεπιχειρησιακών ομάδων που συνεργάζονται σε προγράμματα με κοινούς στόχους επιφέρουν θεαματικά αποτελέσματα, ιδίως σε περιπτώσεις όπου τα υλικά είναι πολύπλοκα και η εγκατάσταση τους απαιτεί εξειδίκευση ή τεχνική υποστήριξη μετά την πώληση. Έτσι, η σχέση πλέον χαρακτηρίζεται από τη συμβατότητα των συμφερόντων όλων των εμπλεκόμενων, τις κοινές ανάγκες, την επιθυμία για ανοικτή σχέση και την αμοιβαία εμπιστοσύνη, ξεπερνώντας τα όρια μιας τυπικής συναλλακτικής σχέσης (ταμειακή τακτοποίηση χωρίς δέσμευση για περαιτέρω συνεργασία). Οι εταιρικές αυτές σχέσεις και συμμαχίες δεν είναι αναγκαίο να αποκτήσουν συγκεκριμένη νομική υπόσταση, αλλά περισσότερο πρόκειται για μακροχρόνιες αμοιβαία επωφελείς σχέσεις στις οποίες οι εκατέρωθεν ανάγκες των μερών ικανοποιούνται.

Η παγκοσμιοποίηση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, προϊόν της τελευταίας δεκαετίας, επηρεάζει επίσης τον τρόπο που γίνεται αντιληπτή η διοίκηση εφοδιασμού. Η σύγχρονη αντιμετώπιση αντανακλά αξίες και ενέργειες που κατατείνουν στη συνεχή βελτίωση του σχεδιασμού, της μορφοποίησης και της διαχείρισης του δικτύου εφοδιασμού διασφαλίζοντας κερδοφορία και μακροχρόνια επιβίωση των προμηθευτών

και των πελατών της επιχείρησης. Η διοίκηση εφοδιασμού σε περιβάλλον παγκοσμιοποίησης έχει ως σταθερή επιδίωξη τη συνεχή βελτίωση της διαδικασίας εφοδιασμού μέσω πρωτοβουλιών που διαπερνούν τα σύνορα της επιχείρησης και εκτείνονται σε όλο το μήκος του δικτύου εφοδιασμού. Βασικές συνιστώσες της διοίκησης εφοδιασμού αποτελούν πλέον η συστηματική ανίχνευση του προμηθευτικού περιβαλλοντος με στόχο την εκμετάλευση των καινοτομιών που αναπτύσσονται η επιλογή των καταλληλότερων στρατηγικών εφοδιασμού για διαφορετικές ομάδες αγοραζόμενων πόρων και ο στρατηγικός σχεδιασμός της προμηθευτικής βάσης. Σημαντικός συντελεστής για την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων εφοδιασμού είναι τεχνολογία των πληροφοριακών συστημάτων που επιτρέπει τη διάφανεia και αποτελεσματικότητα στη λήψη αποφάσεων και την ιχνηλασιμότητα των κινήσεων.

5 Ηλεκτρονικές προμήθειες

5.1 Επισκόπηση της βιβλιογραφίας

Οι ηλεκτρονικές προμήθειες είναι η διαδικασία με την οποία ένας φορέας προμηθεύεται τις υπηρεσίες και τα αγαθά που τον ενδιαφέρουν με την χρήση σύγχρονων δικτυακών και υπολογιστικών υπηρεσιών. Μέσω αυτών των υπηρεσιών αναζητεί τους προμηθευτές, δέχεται προσφορές, συνάπτει συμβάσεις, και γενικά διενεργεί με ηλεκτρονικό τρόπο όλο τον κύκλο μίας προμήθειας μέχρι και την ολοκλήρωσή της και την αποπληρωμή του προμηθευτή.

Οι ηλεκτρονικές προμήθειες στηρίζονται σε ένα σύνολο από ηλεκτρονικά συστήματα (υλικό και λογισμικό) και διαδικασίες, τα οποία υποστηρίζουν τις λειτουργίες προμήθειας, από την αγορά, αγαθών και υπηρεσιών, που χρειάζεται ένας φορέας. Κατά την περίπτωση που ο φορέας είναι δημόσια υπηρεσία τότε ομιλούμε για ηλεκτρονικές δημόσιες προμήθειες (Public e-Procurement). Στην περίπτωση που ο φορέας είναι ιδιωτικός τότε ομιλούμε για ιδιωτικές ηλεκτρονικές προμήθειες (Private e-Procurement).

Γενικά οι δημόσιες ηλεκτρονικές προμήθειες είναι μία μορφή ηλεκτρονικού εμπορίου που ανήκει στην γενικότερη κατηγορία B2A (Business to Administration or

Government), ενώ οι ιδιωτικές ηλεκτρονικές προμήθειες ανήκουν κυρίως στην μορφή B2B (Business to Business). Οι ηλεκτρονικές προμήθειες είναι η ολοκληρωμένη ηλεκτρονική διαχείριση όλων των ενεργειών σχετικά με τις προμήθειες συμπεριλαμβανομένων της αίτησης αγοράς, της έγκρισης, της παραγγελίας και της πληρωμής μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή. Οι Rayport και Jaworski (2002) αναφέρονται στις ηλεκτρονικές προμήθειες ως μια εφαρμογή B2B ηλεκτρονικού εμπορίου βασισμένη σε Web λειτουργίες που επιτρέπει στους εργαζόμενους να αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες και στους προμηθευτές να διαχειρίζονται και να κοινοποιούν την ολοκλήρωση των παραγγελιών που έχουν υποβληθεί. Περιλαμβάνουν επίσης τη διαχείριση καταλόγου, τη διαδικασία του ελέγχου, της έγκρισης, της εντολής των παραγγελιών και τη διαδικασία της τιμολόγησης και πληρωμής. Οι Thomson και Singh (2001) υποστηρίζουν ότι με τις ηλεκτρονικές προμήθειες μπορεί να επιτευχθεί η εύρεση αγοραστών και πωλητών, η ανάπτυξη ηλεκτρονικών καταλόγων και online διαγωνισμών, η αποστολή εντολών αγοράς, η πραγματοποίηση των πληρωμών, η επικοινωνία για τους χρόνους παράδοσης και γενικότερα η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Οι προμήθειες είναι σημαντικές για όλους τους τύπους των επιχειρήσεων – βιομηχανίες, εμπόρους χονδρικής / λιανικής πώλησης και εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Για μία βιομηχανία, οι πρώτες ύλες και άλλα συμπληρωματικά υλικά πρέπει να αγοραστούν αρχικά, στη συνέχεια προστίθενται αξία κατά τη διαδικασία παραγωγής και συναρμολόγησης και τέλος το τελικό προϊόν πωλείται στον πελάτη. Για τους εμπόρους χονδρικής και λιανικής πώλησης, τα αγαθά αγοράζονται για να πουληθούν σε άλλες εταιρείες ή στους καταναλωτές. Ωστόσο, ένα σημαντικό ποσό έμμεσων αγαθών και υπηρεσιών απαιτείται να αγοραστεί για την εκτέλεση της κύριας επιχειρηματικής δραστηριότητας κάθε τύπου επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις αγοράζουν ένα σύνολο ποικίλων αγαθών και υπηρεσιών, από μολύβια μέχρι εξοπλισμό γραφείου και υπολογιστές, από χάλυβα μέχρι ολόκληρες μονάδες παραγωγής. Σε ευρύτερο επίπεδο αυτές οι αγορές έχουν ταξινομηθεί από Kaplan et. κ.ά. (2000) σε εισροές παρασκευής και εισροές λειτουργίας. Οι εισροές παρασκευής αφορούν τις πρώτες ύλες και άλλα συστατικά τα οποία προορίζονται απευθείας για το τελικό προϊόν ή χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Οι εισροές παρασκευής τείνουν να είναι καθετοποιημένες αφού τα τελικά προϊόντα για τα οποία προορίζονται είναι βιομηχανοποιημένα. Τέλος προέρχονται από συγκεκριμένους προμηθευτές και διανομείς της βιομηχανίας και απαιτούν εξειδικευμένα logistics και μηχανισμούς ολοκλήρωσης

παραγγελιών. Οι εισροές λειτουργίας περιλαμβάνουν έμμεσα υλικά και υπηρεσίες που δεν προορίζονται για τα τελικά προϊόντα. Αυτές ονομάζονται μερικές φορές εισροές MRO (Συντήρηση, επισκευή και λειτουργία) που περιλαμβάνουν βιομηχανικές προμήθειες, κεφαλαιουχικό εξοπλισμό, υπηρεσιών και αγαθά σχετικά τα ταξίδια. Με εξαίρεση του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού και ορισμένες βιομηχανικές προμήθειες οι εισροές λειτουργίας τείνουν να είναι γενικά οριζόντιες. Το μοντέλο που θα αναπτυχθεί αφορά το σχεδιασμό εφαρμογής ηλεκτρονικής προμήθειας για βιομηχανικά προϊόντα που δεν προορίζονται για τα τελικά προϊόντα.

Το αρχικό κίνητρο της ηλεκτρονικής προμήθειας είναι η μείωση του κόστους που επιτυγχάνεται με τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας μέσω της μείωσης του χρόνου απασχόλησης του προσωπικού που δαπανάται στην αναζήτηση και παραγγελία προϊόντων και τον έλεγχο παραγγελιών και τιμολογίων. Εξοικονόμηση επίσης μπορεί να προκύψει από την αυτοματοποιημένη επικύρωση προ-εγκεκριμένων δαπανών του προϋπολογισμού για μεμονωμένα άτομα ή τμήματα που οδηγεί σε εξοικονόμηση χρόνου σε σύγκριση με το χρόνο που απαιτείται για την επεξεργασία κάθε παραγγελίας ξεχωριστά. Η αυτοματοποιημένη παραγγελία, πληρωμή, επιβεβαίωση, παράδοση και παρακολούθηση αποθέματος μειώνουν τη γραφειοκρατία, το κόστος του χαρτιού που απαιτείται για τις φόρμες παραγγελίας, το χώρο αποθήκευσης για έγγραφα και αρχεία και βελτιώνουν τη ροή και διαχείριση των πληροφοριών. Έμμεσα οφέλη των ηλεκτρονικών προμηθειών περιλαμβάνονται στη μείωση του χρόνου μεταξύ της παραγγελίας και της χρήσης των αγαθών, στη μεγαλύτερη ευελιξία στην παραγγελία αγαθών από διαφορετικούς προμηθευτές, στην αυξημένη παραγωγικότητα του αγοραστή και στις χαμηλότερες τιμές λόγω τυποποίησης και ενοποίησης των αγοραστών

Οι ηλεκτρονικές προμήθειες παρέχουν ένα μεγάλο αριθμό πλεονεκτημάτων και για τους προμηθευτές. Πιο συγκεκριμένα, αναμένεται ότι, μέσω της υιοθέτησης αυτών των συστημάτων, οι προμηθευτές θα έχουν την ευκαιρία να έχουν μια διεθνή παρουσία, βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα, ειδικές προσφερόμενες υπηρεσίες, μια ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής, άνοιγμα σε νέες αγορές και μια συντόμευση του κύκλου της διαδικασίας προμηθειών.

5.2 Ορισμός ηλεκτρονικών προμηθειών

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

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

Οι ηλεκτρονικές προμήθειες, ανήκουν κυρίως στη μορφή B2B Ηλεκτρονικού Εμπορίου (Επιχείρηση προς Επιχείρηση). Η δεύτερη, μικρότερη κατηγορία είναι αυτή του B2C Ηλεκτρονικού Εμπορίου (Επιχείρηση προς Καταναλωτή). Όταν ο φορέας είναι δημόσια υπηρεσία, μιλάμε για δημόσιες ηλεκτρονικές προμήθειες B2G Ηλεκτρονικού Εμπορίου (Επιχείρηση προς Κράτος). Η νέα γενιά E-Procurement είναι πλέον on-demand ή ένα software-as-a-Service.

Πρωταρχικός στόχος του e-procurement είναι να καταστεί δυνατή η ηλεκτρονική διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας που μπορεί να επιτευχθεί με αυτόνομη, είτε από κοινού είτε από ολοκληρωμένα εργαλεία λογισμικού.

Υπάρχουν επτά βασικοί τύποι E-Procurement (Baily, P. J. H., 2008):

1. Web-based ERP (Enterprise Resource Planning)

Η δημιουργία και έγκριση παραγγελιοληψίας, η διάθεση εντολών αγοράς και η λήψη αγαθών/υπηρεσιών με τη χρήση ενός web-based συστήματος λογισμικού

2. e-MRO (Maintenance, Repair and Overhaul):

Όμοιο με το ERP, εκτός από το ότι τα αγαθά/υπηρεσίες που έχουν παραγγελθεί δεν σχετίζονται με τα προϊόντα συντήρησης, επισκευής και επιθεώρησης (MRO).

3. e-sourcing:

Προσδιορισμός νέων προμηθευτών για μια ειδική κατηγορία αγοράς προϊόντων μέσω Διαδικτυακής τεχνολογίας.

4. e-tendering:

Αποστολή αιτημάτων για πληροφορίες και τιμές στους προμηθευτές και παραλαβή των απαντήσεών τους, μέσω Διαδικτυακής τεχνολογίας.

5. e-reverse auctioning:

Η χρήση της τεχνολογίας του Διαδικτύου για αγορά αγαθών/υπηρεσιών από διάφορους γνωστούς ή άγνωστους προμηθευτές.

6. e-informing:

Συγκέντρωση και διάχυση πληροφοριών αγοράς από και προς εσωτερικές και εξωτερικές πηγές χρησιμοποιώντας Διαδικτυακή τεχνολογία.

7. e-marketsites:

Επεκτάσεις στο Web-based ERP για να επεκταθούν οι αλυσίδες αξίας. Αγοράζοντας ηλεκτρονικές κοινότητες μπορούν να έχουν πρόσβαση στα προϊόντα και υπηρεσίες των επιθυμητών προμηθευτών, προσθέτοντάς τα σε shopping cards, μπορούν να κάνουν παραγγελίες, να ζητούν έγκριση, να αγοράζουν και να έχουν πρόσβαση σε ηλεκτρονικά τιμολόγια για την αλυσίδα προμηθειών από την πλευρά των προμηθευτών σε συνδυασμό με τα οικονομικά συστήματα των αγοραστών

5.3 Οι μορφές των ηλεκτρονικών προμηθειών σήμερα

Οι μορφές με τις οποίες διενεργούνται σήμερα οι ηλεκτρονικές δημόσιες προμήθειες όσο και οι ιδιωτικές προμήθειες σε διεθνές επίπεδο, είναι ποικίλες, καθώς χρησιμοποιούνται ένα σύνολο από τεχνολογίες, τεχνολογικές πλατφόρμες ποικίλων κατασκευαστών και διαφορετικές πολιτικές ανάλογα με το χώρο τον οποίο καλύπτουν οι ηλεκτρονικές προμήθειες με την διεξαγωγή τους.

Συνεπώς οι ηλεκτρονικές δημόσιες προμήθειες διεθνώς στηρίζονται σε ένα σύνολο από διαφορετικές μεθοδολογίες και συστήματα, ανάλογα με την χώρα ή το διεθνή οργανισμό στην / στον οποία, ο είναι εγκατεστημένο το σύστημα των ηλεκτρονικών προμηθειών (DoD USA, Ventornet, MERX Canada, EU SIMAP, CONSIP Italy, UK, Japan, Swiss, Australia etc). Η βασική αρχή πάντως είναι ότι η λειτουργία αυτών των συστημάτων στηρίζεται στην ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων πάνω από το Ιντερνέτ, με την χρήση ενός συνόλου από τεχνολογίες (CGI, ASP, Java, HTML, XML, Flash, Corba, ERA, etc) μέσω της οποίας γίνεται η αναζήτηση προμηθευτών ή η αναγγελία της προμήθειας ή του διαγωνισμού, η αποστολή και αποδοχή των απαραίτητων στοιχείων, η επιλογή ή η ανάδειξη του προμηθευτή, οι διαδικασίες έγκρισης, υπογραφής σύμβασης, πληρωμής, κ.λπ. μέχρι και την αποπεράτωση της προμήθειας.

Τα προϊόντα τα οποία υποστηρίζουν την λειτουργία των ηλεκτρονικών προμηθειών διεθνώς (Commerce One, Ariba, Clarus, Broadvision, Openmarket, Intershop, Opensite, Trade Matrix, Web Sphere., L@dnscap, Icube, Exchange Market Place, Clarus, Cardonet, i2Technologies, Procurennet, Extricity, etc) ομαδοποιούνται σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες που υποστηρίζουν είτε άμεσες συναλλαγές είτε την λειτουργία εμπορικών δικτύων. Οι αναφερόμενες τέσσερις κατηγορίες είναι οι λύσεις με την οπτική του αγοραστή, οι λύσεις με την οπτική του πωλητή, με την φιλοσοφία των δημοπρασιών, ή οι λύσεις που υποστηρίζουν την λειτουργία εφοδιαστικών αλυσίδων. Η μέθοδοι με την οποία γίνονται οι προμήθειες σε κάθε κατηγορία είναι διαφορετικές και προσαρμοσμένες στις ανάγκες της κατηγορίας που εξυπηρετούν.

Ολοκληρώνοντας μπορούμε να πούμε ότι το σύνολο των τεχνικών και διαδικασιών που υποστηρίζουν τις ηλεκτρονικές προμήθειες τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον Δημόσιο τομέα ομαδοποιούνται στις ακόλουθες κατηγορίες-μορφές:

- Ηλεκτρονικός τόπος αγοροπωλησιών (e-marketplaces)
- Ηλεκτρονικές δημοπρασίες (e-auctions)
- Ηλεκτρονικές ανάστροφες δημοπρασίες (reverse e-auctions)
- Ηλεκτρονικοί κατάλογοι (e-catalogs)
- Πρόσκληση και υποβολή προσφοράς (bidding)
- Ηλεκτρονικός τόπος προμηθειών (e-exchanges)
- Hubs

Σήμερα οι λειτουργίες του εφοδιασμού αντιμετωπίζουν ποικίλες προκλήσεις, λόγω των συνεχώς αναπτυσσόμενων τεχνολογιών του διαδικτύου. Συγκεκριμένα, οι ηλεκτρονικές αγορές (e-marketplaces), ο ηλεκτρονικός εντοπισμός προμηθευτών, οι ηλεκτρονικοί κατάλογοι (e-catalogues), η ηλεκτρονική υποβολή αιτήσεων προσφορών (RFx management) και οι ηλεκτρονικές δημοπρασίες (e-auctions) δημιουργούν σημαντικές ευκαιρίες, τόσο ως προς τον ανασχεδιασμό των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών, όσο και ως προς τη μείωση του κόστους και του χρόνου παράδοσης προϊόντων. Επίσης, οι ηλεκτρονικές προμήθειες διευκολύνουν σημαντικά τα στελέχη εφοδιασμού στη διεκπεραίωση των αιτημάτων αγοράς, αυτοματοποιούν τις αγοραστικές διαδικασίες και επιτρέπουν την αμφίδρομη ροή πληροφοριών, τόσο εντός, όσο και εκτός της επιχείρησης με το περιβάλλον και τους προμηθευτές της.

5.4 E-marketplaces και οι μορφές τους

- e-marketplace: ένας τόπος στο Internet ο οποίος φιλοξενεί έναν ή περισσότερους τόπους αγοροπωλησιών
- public e-marketplace: είναι μια πραγματικά ανοικτή αγορά, που χαρακτηρίζεται από παγκόσμια συμμετοχή και διάφορους τύπους αλληλεπίδρασης (έναν προς πολλούς, πολλοί προς πολλούς κτλ). Οι τιμές καθοδηγούνται από την αγορά και μπορείς να παραγγείλεις σε πραγματικό χρόνο. Τυπικά ο ηλεκτρονικός δημόσιος τόπος αγοράς λειτουργεί από ένα ουδέτερο φορέα του οποίου ο βασικός ρόλος είναι να φέρει πωλητές και αγοραστές σε επαφή

- private e-marketplace: μία ιδιωτική αγορά που επιτρέπει εγκεκριμένους προμηθευτές να κάνουν προσφορές σε μεγάλες επιχειρήσεις ή επιτρέπει οικονομικά αποδοτικές συναλλαγές με τις δυνατότητες διαπραγμάτευσης που προσφέρει. Χαρακτηρίζεται από πολλούς τύπους αλληλεπίδρασης (έναν προς πολλούς, πολλοί προς πολλούς κτλ). Συνήθως διαχειρίζεται από μία ή μερικές μεγάλες εταιρείες και είναι ανοικτό στους στρατηγικούς εμπορικούς εταίρους αυτών των εταιρειών, σε όλα τα στάδια της αλυσίδας προμηθειών

- horizontal e-marketplace: ένας τύπος (B2B) με πολλές εταιρείες οι οποίες εστιάζουν σε κοινές λειτουργίες ή επιχειρηματικές διαδικασίες

- vertical e-marketplace: αυτοί οι τύποι (B2B) αγοράς εστιάζονται σε ένα σχετικά στενό εύρος από αγαθά και υπηρεσίες

5.5 E-auctions και οι μορφές τους

- e-auctions

επιτρέπει σε πολλαπλούς αγοραστές να κάνουν ανταγωνιστικές προσφορές για προϊόντα από ανεξάρτητους προμηθευτές (ηλεκτρονικές δημοπρασίες).

- Dutch auctions

είναι η δημοπρασία η οποία αποτελείται από έναν πωλητή και πολλούς αγοραστές, στην οποία αυτός που διευθύνει την δημοπρασία μειώνει την τιμή (από μία αρχικά υψηλή τιμή) μέχρι να συμφωνηθεί από κάποιον αγοραστή να υποβάλλει προσφορά στην συγκεκριμένη τιμή.

- English auctions

είναι η δημοπρασία η οποία αποτελείται από έναν πωλητή και πολλούς αγοραστές, στην οποία οι συμμετέχοντες αγοραστές αυξάνουν την τιμή των προσφορών για να αγοράσουν ένα αντικείμενο.

- Japanese auctions

είναι η δημοπρασία η οποία αποτελείται από έναν πωλητή και πολλούς αγοραστές, στην οποία αυτός που διευθύνει την δημοπρασία αυξάνει την τιμή (από ένα χαμηλό σημείο

εναρξης) και οι συμμετέχοντες αγοραστές πρέπει να δεχθούν την τιμή σε κάθε στάδιο για να παραμείνουν στην δημοπρασία

- American auction

είναι η δημοπρασία η οποία αποτελείται από έναν πωλητή και πολλούς αγοραστές, στην οποία ένα προϊόν προσφέρεται για πώληση σε σταθερή τιμή. Η υψηλότερη προσφορά που θα αγοράσει την μεγαλύτερη ποσότητα κερδίζει την δημοπρασία.

- Sealed-Bid auction

είναι η δημοπρασία η οποία αποτελείται από έναν πωλητή και πολλούς αγοραστές, στην οποία ο κάθε αγοραστής κάνει μία μυστική- κλειστή προσφορά, η υψηλότερη προσφορά κερδίζει την δημοπρασία.

- Private auction

ένα group από διαπραγματευτές έχουν πρόσβαση σε μία προσωπική δημοπρασία η οποία δεν είναι ανοικτή για άλλους.

- Multi-Unit auction

μία δημοπρασία στην οποία πολλαπλά αντίγραφα ενός προϊόντος είναι διαθέσιμα προς δημοπρασία και αγορά από πιθανούς αγοραστές

5.6 Reverse e-auctions και οι μορφές τους

- Reverse e-auctions

οι αγοραστές δημοσιοποιούν τις ανάγκες τους για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, έπειτα οι προμηθευτές κάνουν προφορά για να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες.

- Reverse Dutch auctions

είναι η δημοπρασία με έναν αγοραστή και πολλούς πωλητές στην οποία αυτός που διευθύνει την δημοπρασία αυξάνει την τιμή (αρχίζοντας από μία χαμηλή εναρκτήρια τιμή), μέχρι ένας πωλητής να συμφωνήσει να πουλήσει σε αυτήν την τιμή.

- Reverse English auctions

είναι η δημοπρασία με έναν αγοραστή και πολλούς πωλητές στην οποία οι πωλητές μειώνουν συνεχώς τις προσφορές για την πώληση ενός αντικειμένου.

- Reverse Japanese auctions

είναι η δημοπρασία με έναν αγοραστή και πολλούς πωλητές στην οποία αυτός που διευθύνει την δημοπρασία μειώνει τις τιμές (αρχίζοντας από μία υψηλή εναρκτήρια τιμή), και οι πωλητές πρέπει να δεχθούν την τιμή αυτή σε κάθε στάδιο για να παραμείνουν στην δημοπρασία.

- Reverse Sealed-Bid auction

είναι η δημοπρασία με έναν αγοραστή και πολλούς πωλητές στην οποία κάθε πωλητής κάνει μία μυστική προσφορά, αυτός που έχει κάνει την χαμηλότερη προσφορά κερδίζει την δημοπρασία.

5.7 E-catalogs και οι μορφές τους

- *Catalog Aggregation*

ένας κατάλογος προϊόντων με κανονικοποίηση δεδομένων τους από πολλούς κατασκευαστές έτσι ώστε να είναι εύκολα συγκρίσιμα τα προϊόντα

- *Catalog Aggregator*

συγκέντρωση καταλόγων από πολλούς πωλητές με συγκρίσιμες στατικές τιμές με σκοπό την δημιουργία επιλογών αγοράς για τους Αγοραστές

5.8 Bid και οι μορφές τους

- *Bid*

μία προσφορά για αγορά ή πώληση συγκεκριμένης ποσότητας ενός αντικειμένου σε συγκεκριμένη τιμή

- *Replacement Bid*

αν η αγορά επιτρέπει αντικατάσταση προσφορών μπορεί κάποιος να αλλάξει την προσφορά (σε τιμή η ποσότητα ή και τα δύο) ενώ η αγορά τρέχει

- *Schedule Bid*

προσφορά που δίνει διαφορετικές τιμές για διαφορετικές ποσότητες. Αποτελείται από ένα αριθμό ζευγών τιμής-ποσότητας

- *Sell Bid*

μία προσφορά για πώληση μιας συγκεκριμένης ποσότητας ενός είδους σε συγκεκριμένη τιμή

- *Submit a Bid*

υποβολή μίας προσφοράς στην αγορά. Ο συναλλασσόμενος υποβάλει μία προσφορά, αυτή κρίνεται ως προς την εγκυρότητα και αν είναι αποδεκτή μπαίνει στην αγορά

5.9 E-exchanges

Ένα marketplace στο οποίο οι αγοραστές και οι προμηθευτές διαπραγματεύονται την τιμή συνήθως με το σύστημα «προσφορά και ζήτηση» και στο οποίο οι τιμές κινούνται και διαμορφώνονται δυναμικά.

5.10 Hubs

Ηλεκτρονική πλατφόρμα για τον συντονισμό της εμπορικής αλυσίδας και διευκόλυνση του συγχρονισμού μεταξύ των συναλλασσομένων εμπορικών συνεργατών.

5.11 Procurement hub

Ένα marketplace για προμήθειες ρουτίνας όπως προμήθειες γραφείου, υπηρεσίες ταξιδιών ή υπολογιστές που χρειάζονται σε μια επιχείρηση για να λειτουργήσει, που δεν είναι κρίσιμες όμως για την λειτουργία της επιχείρησης

5.12 Purchasing hub

Μεσολαβητής αγοραστών ο οποίος συγκεντρώνει τις αιτήσεις από μικρούς αγοραστές και διαπραγματεύεται καλύτερους όρους με μεγάλους πωλητές. Μπορεί να είναι οριζόντια ή κάθετα δομημένο.

6 Ηλεκτρονικοί κατάλογοι

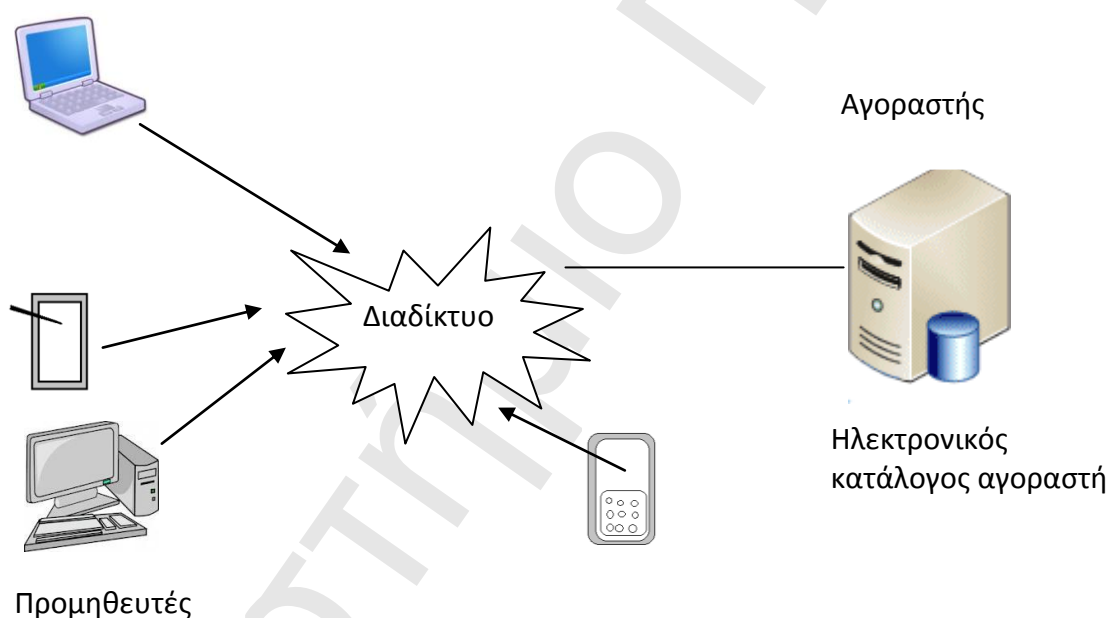
Οι ηλεκτρονικοί κατάλογοι περιέχουν πληροφορίες για αγοραζόμενα προϊόντα που είναι διαθέσιμες στους χρήστες μιας επιχείρησης για αποκεντρωμένες ηλεκτρονικές προμήθειες. Για να είναι χρήσιμοι, τα είδη πρέπει να είναι σωστά ταξινομημένα, να ενημερώνονται τακτικά και να ελέγχεται η αξιοπιστία των στοιχείων. Οι προμήθειες μέσω ηλεκτρονικών καταλόγων μειώνουν τους χρόνους των παραγγελιών, το κόστος διαχείρισης και τα λάθη και αυξάνουν τη συμμόρφωση με τις ισχύουσες διαδικασίες προμηθειών των επιχειρήσεων. Εφαρμόζονται, κυρίως, σε αγορές, έμμεσων υλικών (όπως αναλώσιμα γραφείων, εξοπλισμός υπολογιστών, ανταλλακτικά και υπηρεσίες).

Με την παραδοσιακή διαδικασία, οι χρήστες υπέβαλλαν αιτήσεις αγοράς προς τα τμήματα εφοδιασμού έχοντας περιορισμένη πληροφόρηση. Οι αγοραστές ερευνούσαν τους διαθέσιμους καταλόγους των προμηθευτών, δαπανώντας αρκετό χρόνο σε επαφές με τους χρήστες και τους προμηθευτές για την ικανοποίηση και τον προσδιορισμό των απαιτήσεων και υπέβαλλαν τη παραγγελία στο προμηθευτή που ικανοποιούσε το αίτημα στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Ωστόσο, η παραπάνω διαδικασία συχνά παραβιάζονταν, διότι οι χρήστες μπορούσαν να αγοράσουν διάφορα είδη από μη εγκεκριμένους προμηθευτές σε αυξημένες τιμές. Για κάθε είδος, παρέχεται στο δυνητικό αγοραστή επαρκής πληροφόρηση, συχνά συνοδευόμενη από οπτικό υλικό. Οι πληροφορίες ανανεώνονται τακτικά με αποτέλεσμα να μειώνονται τα λάθη στις παραγγελίες. Επίσης, παραγγελίες υποβάλλονται μόνο σε προμηθευτές με τους οποίους η επιχείρηση έχει συνάψει συμβάσεις.

Για τη διαχείριση των ηλεκτρονικών καταλόγων εφαρμόζονται τρεις βασικές μέθοδοι:

Συντήρηση από το τμήμα εφοδιασμού

Η ευθύνη συντήρησης του καταλόγου επαφίεται στο τμήμα εφοδιασμού, το οποίο αναλαμβάνει να ενημερώνει το κατάλογο. Τα στοιχεία του καταλόγου παραλαμβάνονται από τους προμηθευτές, καθαρίζονται, ελέγχονται, ως προς την αξιοπιστία και εγκρίνονται από τους διευθυντές εφοδιασμού. Κατόπιν φορτώνονται στον υπολογιστή που είναι εγκατεστημένος ο ηλεκτρονικός κατάλογος, μέσω του οποίου οι χρήστες διαθέτουν τη πρόσβαση στο σύστημα ηλεκτρονικών πληροφοριών



Ηλεκτρονικοί κατάλογοι που συντηρούνται από το τμήμα εφοδιασμού

Συντήρηση από τους προμηθευτές

Ο κατάλογος συντηρείται από τους προμηθευτές, οι οποίοι χρησιμοποιούν για το σκοπό αυτό τη δική τους πληροφοριακή και τεχνολογική υποδομή. Ο αγοραστής αποκτά πρόσβαση στο κατάλογο μέσω του διαδικτύου. Κάθε φορά που οι εργαζόμενοι χρειάζονται κάποιο προϊόν, εισέρχονται στο κατάλογο του προμηθευτή μέσω του συστήματος ηλεκτρονικών προμηθευτών της επιχείρησής τους. Οι εργαζόμενοι μπορούν να ερευνήσουν τα περιεχόμενα του καταλόγου που βρίσκεται στην ιστοσελίδα του

προμηθευτή. Τα προϊόντα που επιλέγονται εμφανίζονται σε ένα «καλάθι καταστήματος» που δημιουργείται στο σύστημα ηλεκτρονικών προμηθειών. Η παραγγελία διεκπεραιώνεται μέσω συνηθισμένων διαδικασιών εφοδιασμού.

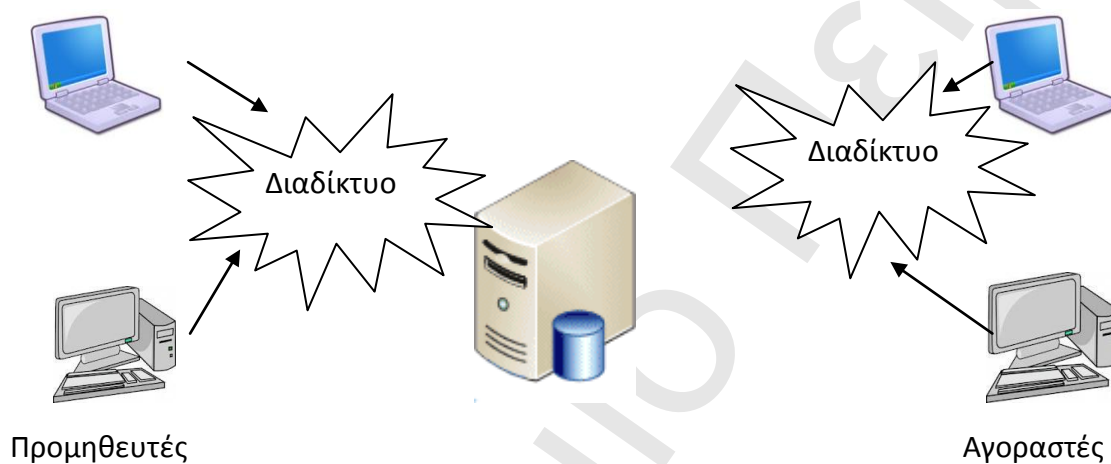


Ηλεκτρονικοί κατάλογοι που συντηρούνται από τους προμηθευτές

Συντήρηση από μια Τρίτη επιχείρηση

Σε αυτή τη περίπτωση, η συντήρηση αναλαμβάνεται από μία εξωτερική επιχείρηση παροχής υπηρεσιών περιεχομένου του καταλόγου. Οι επιχειρήσεις αυτές παραλαμβάνουν τους καταλόγους από τους προμηθευτές, εάν χρειάζεται, τους μετατρέπουν σε τυποποιημένη μορφή (format) και συντηρούν ενοποιημένους καταλόγους πολλών προμηθευτών στην ιστοσελίδα τους. Οι εργαζόμενοι κατευθύνονται σε αυτόν το διαδικτυακό τόπο μέσω του συστήματος ηλεκτρονικών προμηθειών της επιχείρησης

τους. Κατά τα άλλα, ακολουθείται η διαδικασία που αναφέρθηκε προηγουμένως, δηλαδή δημιουργείται στο σύστημα ηλεκτρονικών προμηθειών ένα «καλάθι καταστήματος» με τα προϊόντα που επιλέχθηκαν και αποστέλλονται στους προμηθευτές παραγγελίες μέσω των συνηθισμένων διαδικασιών εφοδιασμού.



Παροχέας διαδικτυακών υπηρεσιών & εφαρμογών

Ηλεκτρονικοί κατάλογοι που συντηρούνται από τρίτη επιχείρηση

Η διάδοση των ηλεκτρονικών καταλόγων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την υιοθέτηση από προμηθευτές και αγοραστές κοινών προτύπων κατηγοριοποίησης και περιγραφής των αγοραζόμενων ειδών. Σε πολλά συστήματα ηλεκτρονικών προμηθειών χρησιμοποιείται το πρότυπο UN/SPSC (United Nations Standard Product and Service Code).

7 Ηλεκτρονικές αγορές

Οι ηλεκτρονικές αγορές είναι «τοποθεσίες» του διαδικτύου όπου συναντώνται αγοραστές και προμηθευτές με σκοπό τη διενέργεια εμπορικών συναλλαγών. Όπως και με τις παραδοσιακές αγορές, οι ηλεκτρονικές εξισορροπούν στην προσφορά με τη ζήτηση των προσφερόμενων ειδών, ενώ οι συναλλαγές μεταξύ των μερών διενεργούνται αυτόματα. Στην ουσία, μέσω ενός υπολογιστή και με τη χρησιμοποίηση ειδικού λογισμικού ή εργαλείων του διαδικτύου, τα στελέχη εφοδιασμού αποκτούν πρόσβαση σε πληροφορίες, υποβάλλουν αιτήματα αγοράς. Διενεργούν συναλλαγές και άλλες δραστηριότητες με άλλες επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν επίσης πρόσβαση στην αγορά ή στο τόπο συναλλαγών. Η λειτουργικότητα των ηλεκτρονικών αγορών διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Τα τελευταία χρόνια έχουν επικρατήσει τρία μοντέλα ηλεκτρονικών αγορών:

7.1 Ανοικτές ή οριζόντιες ηλεκτρονικές αγορές

Στις ανοικτές (ή οριζόντιες) αγορές πραγματοποιούνται γενικές διακλαδικές συναλλαγές. Ειδικότερα, επιχειρήσεις από διάφορους κλάδους αγοράζουν από διάφορους προμηθευτές υπηρεσίες ή έμμεσα υλικά (όπως υλικά συντήρησης, υλικά λειτουργίας, εργαλεία, ανταλλακτικά, υλικά γραφείου, και αναλώσιμα) τα οποία είναι κοινής χρήσης για τις επιχειρήσεις. Αυτές οι on-line αγορές αναπτύχθηκαν από ανεξάρτητους επιχειρηματίες και κατά πλείστον χρηματοδοτήθηκαν με κεφάλαια επισφαλών επενδύσεων. Είναι ουδέτερες και επικεντρώνονται στον προσδιορισμό της καλύτερης τιμής και στη διεκπεραίωση της συναλλαγής. Παρέχουν ένα «ελεύθερο βήμα» στο οποίο αποτυπώνεται η προσφορά και η ζήτηση συγκεκριμένων προϊόντων με σκοπό τη διενέργεια διαφανών συναλλαγών. Μειώνουν, επίσης, το κόστος της συλλογής των αγοραστικών πληροφοριών, λόγω του γρήγορου εντοπισμού των συναλλασσόμενων μερών και της άμεσης τιμολόγησης από τις δυνάμεις της αγοράς.

Μετά από μια αρχική άνθηση την περασμένη δεκαετία, ελάχιστες επιχειρήσεις ανοικτών ηλεκτρονικών αγορών επιβίωσαν. Σύμφωνα με έρευνες, συναλλαγές που επικεντρώνονται μόνο στη δημιουργία ρευστότητας δεν είναι δυνατόν να δημιουργήσουν μακροπρόθεσμη αξία. Γενικά, οι επιχειρήσεις που επιβίωσαν προσέφεραν εκτός από το μηχανισμό διενέργειας των ανοιχτών, οριζόντιων συναλλαγών και άλλες υπηρεσίες

προστιθέμενης αξίας που αυτοματοποιούν μέρος ή το σύνολο των αγοραστικών διαδικασιών.

7.2 Κάθετες ηλεκτρονικές αγορές

Στις κάθετες ηλεκτρονικές αγορές πραγματοποιούνται συναλλαγές που οργανώνονται από μια ή περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις ενός συγκεκριμένου κλάδου. Όπως και στην περίπτωση των ανοικτών αγορών, οι κάθετες αγορές φέρνουν σε επαφή αγοραστές και προμηθευτές. Ωστόσο, επειδή όλοι οι εμπλεκόμενοι ανήκουν στον ίδιο κλάδο, δημιουργούνται προοπτικές συνεργασίας σε θέματα που βρίσκονται εκτός των ορίων των κλασικών συναλλαγών (π.χ. τυποποίηση). Οι κάθετες αγορές ουσιαστικά αποτελούν κοινοπραξίες επιχειρήσεων που δημιουργούνται από μια ή δύο μεγάλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου και ενίοτε περιλαμβάνουν ένα μίγμα αγοραστών, προμηθευτών και διανομέων. Η λειτουργικότητα επικεντρώνεται, κυρίως, σε εφαρμογές προμηθειών και στη βασική αρχιτεκτονική που υποστηρίζει τη δια επιχειρησιακή συνεργασία. Συνήθως, περιλαμβάνονται εργαλεία που υποστηρίζουν τη δημιουργία και αποστολή παραγγελιών σε πραγματικό χρόνο, ηλεκτρονικές δημοπρασίες και e-RFx. Επίσης, συχνά παρέχουν υπηρεσίες υποστήριξης και εκπαίδευσης των χρηστών. Η λειτουργικότητα των κάθετων ηλεκτρονικών αγορών μπορεί να είναι ευρεία και να περιλαμβάνει και άλλες δραστηριότητες (όπως προβλέψεις). Οι αγορές αυτού του τύπου μπορεί επίσης να ασχολούνται με θέματα ανάπτυξης βιομηχανικών προτύπων (συστημάτων ή δεδομένων). Αν και κατά βάση είναι ανοικτές σε όλα τα μέλη, προσφέρουν υπηρεσίες ιδιωτικών συναλλαγών και επιτρέπουν στα μέλη τους να εφαρμόσουν συναλλαγές εμπιστευτικού περιεχομένου (όπως αγοραστής με πολλούς προμηθευτές).

Οι κάθετες αγορές, εκτός των άλλων πλεονεκτημάτων, επιτρέπουν στους αγοραστές να αυξήσουν την αγοραστική ισχύ μέσω της δυνατότητας ενοποίησης των απαιτήσεων από διαφορετικούς προμηθευτές. Δεδομένου του μεγέθους των επιχειρήσεων που συνήθως γίνονται των αγορών, η δυνατότητα αυτή δεν αξιοποιείται πλήρως λόγω κινδύνων

παραβίασης αντιμονοπωλιακών διατάξεων. Τα εργαλεία που περιλαμβάνονται στην αγορά ευνοούν επίσης τους προμηθευτές με τη δυνατότητα πρόσβασης που προσφέρουν σε νέους αγοραστές από τις ίδιες ή άλλες γεωγραφικές περιοχές.

Μερικές κάθετες ηλεκτρονικές αγορές δημιουργούν λειτουργικότητα που εκτείνεται εκτός των ορίων των προμηθειών. Για παράδειγμα, η Aeroxchange έχει αναπτύξει μια δυνατότητα που παρέχει ενημέρωση για τη διαθεσιμότητα αποθεμάτων ανταλλακτικών στην αεροπορική βιομηχανία. Η δυνατότητα αυτή μειώνει το διοικητικό κόστος και το χρόνο που απαιτείται για τη ν επισκευή αεροσκαφών, αλλά οδηγεί και στη μείωση του κόστους διατήρησης αποθεμάτων από τις αεροπορικές βιομηχανίες. Επίσης, οι επιχειρήσεις δύνανται να συνάψουν συμφωνίες διατήρησης αποθεμάτων από κοινού. Ανάλογες προσπάθειες αναφέρονται και στη βιομηχανία των τυποποιημένων καταναλωτικών αγαθών.

Ιδιωτικές ηλεκτρονικές προμήθειες

Εάν μία επιχείρηση με ηγετικό ρόλο σε αλυσίδα εφοδιασμού διαθέτει κίνητρο και πόρους, μπορεί να δημιουργήσει την ιδιωτική της αγορά. Η επιχείρηση (ή μια σύμπραξη επιχειρήσεων) επικοινωνεί με το δικό της δίκτυο εγκεκριμένων συνεργατών και προμηθευτών χρησιμοποιώντας μια πλατφόρμα ηλεκτρονικών συναλλαγών. Η επιχείρηση που φιλοξενεί την αγορά θέτει ως προϋπόθεση συμμετοχής στους υποψήφιους συνεργάτες της να προσαρμοστούν ή να υιοθετήσουν τις δικές της τεχνολογικές εφαρμογές και τα πρότυπα διαχείρισης δεδομένων.

Οι αγορές ιδιωτικών συναλλαγών επιτρέπουν βαθύτερη συνεργασία σε σχέση με τις κάθετες αγορές. Τα εργαλεία προμηθειών είναι παρόμοια (όπως κατάλογοι, Rfx, και δημοπρασίες). Ωστόσο, στόχος είναι η αύξηση της αγοραστικής ισχύος της επιχείρησης που έχει δημιουργήσει την ιδιωτική αγορά. Οι αγορές αυτές χρησιμοποιούνται για την ανταλλαγή ιδιωτικών πληροφοριών για προβλέψεις, κοινό σχεδιασμό, νέων προϊόντων, ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων κατά μήκος μιας αλυσίδας εφοδιασμού, πωλήσεων και Marketing, καθώς και άλλων δραστηριοτήτων με στόχο τη μείωση του κόστους της αλυσίδας προστιθέμενης αξίας και τη βελτίωση του προγραμματισμού.

Παρόλο που παρατηρείται επικάλυψη των λειτουργιών τω αγορών ιδιωτικών συναλλαγών και των κάθετων που υποστηρίζονται από βιομηχανίες, υπάρχουν αρκετές

διαφορές. Οι κάθετες αγορές εφαρμόζονται σε περιπτώσεις που εμφανίζονται ευκαιρίες να επιμεριστεί το κόστος της τεχνολογίας μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κλάδου (όπως εργαλεία προμηθειών και αρχιτεκτονική) και σε περιπτώσεις που η δια-επιχειρησιακή συνεργασία μπορεί να αποφέρει οφέλη σε μια διαδικασία (όπως διατήρηση «κοινόκτητων» ανταλλακτικών, από κοινού προγραμματισμός αλυσίδων λιανικής και προμηθευτών). Οι αγορές ιδιωτικών συναλλαγών προτιμώνται όταν δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για μια επιχείρηση ή όταν οι κάθετες αγορές δεν διαθέτουν τα επιθυμητά εργαλεία, οπότε μια μεγάλη επιχείρηση επιλέγει να δημιουργήσει ιδιόκτητη αγορά ιδιωτικών συναλλαγών.

8 Αντίστροφες ηλεκτρονικές δημοπρασίες

Πριν από μερικά χρόνια έκανε την εμφάνιση του ένα νέο, καινοτόμο ηλεκτρονικό εργαλείο για τον εντοπισμό και την επιλογή προμηθευτών, το οποίο είναι ευρέως γνωστό ως αντίστροφη ηλεκτρονική δημοπρασία ή και ως διαπραγμάτευση on-line. Για μια μεγάλη μερίδα τη διεθνούς επιχειρηματικής κοινότητας, η χρήση των ηλεκτρονικών δημοπρασιών σηματοδότησε μια σχετικά φθηνή διαδικασία ανάπτυξης συνεργασίας μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών, η οποία είχε σαν αποτέλεσμα την ενίσχυση του ανταγωνισμού μεταξύ των προμηθευτών και συνεπακόλουθα αξιοσημείωτες, για τους αγοραστές, μειώσεις κόστους σε αρκετές κατηγορίες ειδών.

Ήδη κατά το παρελθόν, ένας μεγάλος όγκος συναλλαγών, αντί να διεξάγεται μέσω διαπραγματεύσεων εκ του σύνεγγυς, διεξαγόταν σε οίκους δημοπρασιών και πλειστηριασμών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αγαθών, στα οποία εφαρμοζόταν αυτό το είδος συναλλακτικής προσέγγισης αποτέλεσαν τα γεωργικά προϊόντα, το ζωικό απόθεμα, τα έργα τέχνης, και οι αντίκες καθώς και πολλά άλλα, όπως κατοικίες, περιοχές εξόρυξης πετρελαίου και παράθυρα χρόνων προσγείωσης αεροσκαφών σε αεροδρόμια. Σήμερα, οι ηλεκτρονικές δημοπρασίες συνιστούν ένα διεθνώς αποδεκτό εργαλείο στο χώρο εφοδιασμού για την επίτευξη μειώσεων στα άμεσα κόστη και τη βελτίωση της διαδικασίας προμηθειών από απόψεως ποιότητας και χρόνου. Στην Ελλάδα ιδιαίτερα, χώρα στην οποία δραστηριοποιείται ένας σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων μεσαίου και μεγάλου μεγέθους, η πλειοψηφία των οποίων ανήκει σε πολυεθνικούς ομίλους, οι εν λόγω δημοπρασίες φαίνεται να έχουν επιτυχή εφαρμογή.

Το κύριο πλεονέκτημα των ηλεκτρονικών δημοπρασιών έγκειται στο γεγονός ότι οι προμηθευτές, από την έναρξη μιας δημοπρασίας, έχουν άμεση πρόσβαση στις προσφερόμενες από τις ανταγωνίστριες εταιρείες τιμές, ούτως ώστε να εξωθούνται σε έναν «αγώνα» μείωσης των τιμών, αποτέλεσμα του οποίου ενδέχεται να είναι μια τιμή ανάθεσης χαμηλότερη ακόμη και από το κόστος παραγωγής.

Οι ηλεκτρονικές δημοπρασίες και ιδίως οι αντίστροφες παρουσιάζουν τα τελευταία χρόνια ιδιαίτερη άνθηση. Δύο είναι οι βασικοί λόγοι στους οποίους αποδίδεται η διάδοση των ηλεκτρονικών δημοπρασιών.

- Μέσω του διαδικτύου καθίσταται δυνατή η διαδραστική επικοινωνία μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών και μάλιστα σε πραγματικό χρόνο και σε παγκόσμια κλίμακα. Σε αυτό συντέλεσε, κατά κύριο λόγο, η ανάπτυξη συστημάτων λογισμικού με εκτεταμένες λειτουργικές δυνατότητες και χρηστικότητα. Ιδιοκτήτης και διαχειριστής των συστημάτων αυτών είναι συνήθως άλλη, τρίτη επιχείρηση, η οποία καλείται να υποστηρίξει την όλη διαδικασία παραχωρώντας την απαιτούμενη τεχνολογική υποδομή.
- Η σύγχρονη τάση του διεθνούς ανταγωνισμού πιέζει πλέον τις επιχειρήσεις με διεθνείς εμπορικές δραστηριότητες να μειώσουν το κόστος των πραγματοποιούμενων συναλλαγών τους. Σε βασικό μέσο για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού έχει αναδειχθεί η υιοθέτηση και εισαγωγή αυτοματοποιημένων διαδικασιών σε όλο το φάσμα των λειτουργιών του εφοδιασμού.

Οι ηλεκτρονικές δημοπρασίες εμφανιστήκαν στα μέσα της δεκαετίας του 90. Αρκετοί θεωρητικοί φαντάστηκαν το διαδίκτυο ως ένα πολεμικό πεδίο συσχετισμού δυνάμεων σε γιγαντιαία κλίμακα, ενώ άλλοι προέβλεψαν ότι οι ηλεκτρονικές δημοπρασίες καταστούν βασικό επιχειρησιακό μοντέλο. Το μοντέλο των δημοπρασιών αποτέλεσε, αρχικά, τμήμα κυρίως των ηλεκτρονικών αγορών μεταξύ επιχειρήσεων (B2B e-marketplace) και εντάχθηκε σε ποικίλες εφαρμογές της ηλεκτρονικής εταιρικής διακυβέρνησης. Στο χώρο των προμηθειών, εκτός από τις αγορές υλικών, στις πιθανές χρήσεις των δημοπρασιών μπορεί να συμπεριληφθούν η διάθεση χρησιμοποιούμενων πόρων (όπως πάγια και υποπροϊόντα), αλλά και η παροχή υπηρεσιών από τρίτους.

Καρδιά των δημοπρασιών είναι η δυναμική τιμολόγηση, πράγμα που σημαίνει ότι κάθε αγαθό και υπηρεσία τιμολογείται με βάση τους κανόνες της αγοράς. Ο παγκόσμιος δικτυακός ιστός καθιστά δυνατή τη δυναμική τιμολόγηση σε συνθήκες πραγματικού χρόνου. Επιπλέον, στις δημοπρασίες υπεισέρχεται και η έννοια της προσωπικής ελαστικότητας τιμών, η οποία υποδηλώνει ότι οι πελάτες προτίθεται να πληρώσουν με βάση την αξία που έχει για αυτούς ένα αγαθό.

Από τους διαφορετικούς τύπους δημοπρασιών που χρησιμοποιούνται στη διεθνή αγορά, ο πλέον διαδεδομένος είναι η αντίστροφη ηλεκτρονική δημοπρασία. Η ευρεία εφαρμογή της οφείλεται στο ότι ο επικρατέστερος προμηθευτής είναι εκείνος που προσφέρει την πιο χαμηλή τιμή, εξασφαλίζοντας έτσι στην επιχείρηση την απόκτηση αγαθών και υπηρεσιών στη χαμηλότερη δυνατή τιμή. Ωστόσο, οι αντίστροφες δημοπρασίες έχουν υποστεί σε μεγάλο βαθμό έντονη αμφισβήτηση, καθώς η όλη φιλοσοφία τους έρχεται σε αντίθεση με τη δημιουργία μακροχρόνιων συνεργασιών μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών.

Παρακάτω, εξετάζεται κατά πόσον οι αντίστροφες ηλεκτρονικές δημοπρασίες πρέπει να προστεθούν στην εργαλειοθήκη των στελεχών εφοδιασμού, ποιες είναι οι προμήθειες που ενδείκνυται να ενταχθούν σε αυτές και ποιες είναι οι προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή τους.

8.1 Ο ορισμός της αντίστροφης ηλεκτρονικής δημοπρασίας

Στην πιο απλή της μορφή, η αντίστροφη ηλεκτρονική δημοπρασία συνιστά μια δυναμική διαδικασία δημοπράτησης αγαθών ή υπηρεσιών σε πραγματικό χρόνο (on line), η οποία πραγματοποιείται διαδικτυακά με τη συμμετοχή μιας αγοράστριας επιχείρησης και μιας ομάδας προμηθευτών, οι οποίοι ανταγωνίζονται μεταξύ τους για τη πώληση ενός είδους, όπως αυτό έχει λεπτομερώς προσδιοριστεί από την πρώτη ως προς το σχεδιασμό, τη ποιότητα, τη ποσότητα, την παράδοση και άλλα.

Οι προμηθευτές ενημερώνονται για τις προσφορές αλλήλων και ανταγωνίζονται μεταξύ τους με πολλαπλές προσφορές που υποβάλλονται σε πραγματικό χρόνο μέσω του διαδικτύου, προσφέροντας διαδοχικά χαμηλότερες τιμές εντός συγκεκριμένης χρονικής

περιόδου. Η διάρκεια μιας δημοπρασίας είναι κατά κανόνα περιορισμένη, ισχύοντας περίπου μία ώρα, με δυνατότητα μικρών παρατάσεων, εάν στο τέλος της περιόδου υπάρχουν ακόμη ενεργοί προμηθευτές.

8.2 Τύποι ηλεκτρονικών δημοπρασιών

Υπάρχουν διάφοροι τύποι δημοπρασιών που χρησιμοποιούνται σε ηλεκτρονική μορφή, όπως για παράδειγμα English, Japanese, Yankee, Dutch, Sealed και Vickrey. Γενικά, οι υπάρχοντες τύποι κατατάσσονται στις εξής δύο βασικές κατηγορίες

- Κανονικές δημοπρασίες (forward auctions), οι προσφορές ξεκινούν από μία αρχική τιμή εκκίνησης, η οποία συνήθως ορίζεται από τον πωλητή, και αυξάνεται με διαδοχική προσφορά.
- Αντίστροφες δημοπρασίες (reverse auctions), οι προσφορές ξεκινούν από τη μία τιμή εκκίνησης, η οποία συνήθως καθορίζεται από τον αγοραστή, και μειώνεται με κάθε προσφορά που υποβάλλεται.

Η αγγλική δημοπρασία χρησιμοποιείται παραδοσιακά από γνωστούς οίκους δημοπρασιών έργων τέχνης. Ο πωλητής (ή ο εκπρόσωπος του πωλητή) ενός αντικειμένου ανοίγει τη δημοπρασία με μια τιμή εκκίνησης για το προς πώληση αντικείμενο και στη συνέχεια οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να κάνουν διαδοχικά αυξανόμενες προσφορές. Το δε σύστημα προσφορών είναι γνωστό ως «ανοικτή δημοπράτηση» για το λόγο ότι οι υποψήφιοι αγοραστές ανακοινώνουν δυνατά τη προσφορά τους, ώστε αυτή να γίνει γνωστή σε όλους τους υποψήφιους αγοραστές. Στις δημοπρασίες μέσω του διαδικτύου, η «ανοικτή δημοπράτηση» λαμβάνει χώρα μέσω ενός ειδικού συστήματος, με τη βοήθεια του οποίου οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να δουν τις ανταγωνιστικές προσφορές σε οθόνη. Η δημοπρασία λήγει, όταν παύσουν να υποβάλλονται υψηλότερες προσφορές για το αντικείμενο. Επικρατέστερος υποψήφιος αγοραστής θεωρείται αυτός που υποβάλλει τη μεγαλύτερη προσφορά.

Στην περίπτωση κατά την οποία οι ποσότητες ενός αγαθού είναι μεγάλες, οι αγοραστές υποβάλλουν προσφορά τόσο για τη τιμή, όσο και για την ποσότητα που επιθυμούν να αγοράσουν. Ο κατάλογος των επικρατέστερων υποψηφίων καταρτίζεται με ανάλογη

κατανομή της ποσότητας που διεκδικήθηκε μεταξύ των αγοραστών με την υψηλότερη προσφορά.

Στις αντίστροφες δημοπρασίες αγγλικού τύπου, τις προσφορές τις υποβάλλουν αντιστοίχως οι πωλητές προϊόντων. Ο αγοραστής ή ο οίκος που διενεργεί τη δημοπρασία ανοίγει τη σχετική διαδικασία με μια τιμή εκκίνησης και ακολούθως δέχεται προσφορές σε χαμηλότερες τιμές υπό συνθήκες ανοικτής δημοπράτησης. Η δημοπρασία λήγει, όταν κανείς δεν προτίθεται να προσφέρει χαμηλότερη τιμή με τελικό διάδοχο το μειοδότη.

Στις αντίστροφες δημοπρασίες αγγλικού τύπου, τις προσφορές τις υποβάλλουν αντιστοίχως οι πωλητές των προϊόντων. Ο αγοραστής ή ο οίκος που διενεργεί τη δημοπρασία ανοίγει τη σχετική διαδικασία με μια τιμή εκκίνησης και ακολούθως δέχεται προσφορές σε χαμηλότερες τιμές. Οι συμμετέχοντες (δυναμικοί πωλητές) υποβάλλουν προσφορές δίνοντας διαδοχικά μικρότερες τιμές υπό συνθήκες ανοικτής δημοπράτησης. Η δημοπρασία λήγει, όταν κανείς πλέον δεν προτίθεται να προσφέρει χαμηλότερη τιμή με τελικό ανάδοχο το μειοδότη.

Ο αγοραστής διατηρεί τη δυνατότητα να ορίσει μια ανώτατη αποδεκτή τιμή. Προσφορές με τιμές που υπερβαίνουν την ως άνω τιμή δε γίνονται εξ αρχής δεκτές. Σε ορισμένους δε τύπους δημοπρασιών, εάν κάποιος αγοραστής χρειάζεται μεγαλύτερες ποσότητες από αυτές που διαθέτει ο μειοδότης, επιτρέπεται η ανάθεση μέρους της παραγγελίας στο δεύτερο και τρίτο μειοδότη. Σε άλλες περιπτώσεις, οι όροι της δημοπρασίας ενδεχομένως να υπαγορεύουν ότι οι προσφορές πρέπει να αφορούν στο σύνολο της απαιτούμενης ποσότητας.

Στις αντίστροφες δημοπρασίες ιαπωνικού τύπου, ο αγοραστής θέτει την τιμή εκκίνησης και οι δυναμικοί πωλητές δηλώνουν αν μπορούν να ανταποκριθούν ή όχι σε αυτήν-εάν δηλαδή είναι πρόθυμοι να προμηθεύσουν το αντικείμενο σε αυτή τη τιμή. Εν προκειμένω, οι προσφορές κατατίθενται υπό το καθεστώς της ανοικτής δημοπράτησης. Στη συνέχεια, ο αγοραστής ανακοινώνει διαδοχικά χαμηλότερες τιμές για το ίδιο αντικείμενο (με σταθερή μείωση κάθε φορά) και σε κάθε ανακοίνωση οι υποψήφιοι πωλητές δηλώνουν αν ακόμα και με τη νέα μειωμένη τιμή είναι σύμφωνοι ή όχι. Η λήξη της διαδικασίας επέρχεται, όταν υπάρχει μόνο ένας υποψήφιος πωλητής, ο δε αγοραστής δέχεται να πληρώνει την τελικώς διαμορφούμενη (τρέχουσα) τιμή. Στην περίπτωση που η ποσότητα του αντικειμένου είναι μεγάλη, οι συμμετέχοντες δηλώνουν την ποσότητα με

την οποία μπορούν να προμηθεύσουν τον αγοραστή στην τρέχουσα τιμή. Η δημοπρασία λήγει τη στιγμή κατά την οποία η προσφορά του αντικειμένου είναι ίση ή μεγαλύτερη της ζήτησης. Οι ιαπωνικές δημοπρασίες είναι ιδανικές σε περιπτώσεις όπου ο αριθμός των προμηθευτών είναι μικρός και η δυναμική της δημοπρασίας εξαρτάται από πολλές παραμέτρους, πέραν της τιμής.

8.3 Διάδοση των ηλεκτρονικών δημοπρασιών

Σχετικές έρευνες έδειξαν ότι οι αντίστροφες ηλεκτρονικές δημοπρασίες χρησιμοποιούνται από μεγάλο μεγέθους επιχειρήσεις σε ποσοστό που υπερβαίνει το 50%. Ωστόσο, το ποσοστό αυτό είναι μικρότερο σε μη βιομηχανικές επιχειρήσεις και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Το μέσο ποσοστό δαπάνης που συνεπάγεται η προμήθεια μέσω ηλεκτρονικών δημοπρασιών ανέρχεται στο 5% του συνόλου των δαπανών προμηθειών των επιχειρήσεων. Ο ρυθμός ανάπτυξης είναι αρκετά υψηλός, κυμαινόμενος μεταξύ του 10% έως 15% ανά έτος. Συγχρόνως, μεγάλη μερίδα χρηστών έχει την άποψη ότι παρά τις σημαντικές εξοικονομήσεις που επιτυγχάνονται, η επί μακρό χρήση των ηλεκτρονικών δημοπρασιών επιφέρει ένα είδος κορεσμού, μη επιτρεπόμενων έτσι περαιτέρω μειώσεων τιμών, ενώ η βελτίωση της λειτουργικότητας των συστημάτων θα βοηθήσει στην ακόμη μεγαλύτερη διάδοση τους. Από την άλλη πλευρά, οι πιο ενθουσιώδεις χρήστες θεωρούν τις προοπτικές ανάπτυξης των δημοπρασιών αυτών εξαιρετικά ευοίωτες και ότι οι ηλεκτρονικές δημοπρασίες μπορεί να αξιοποιηθούν μέχρι και για το 50% των δαπανών του εφοδιασμού.

Ωστόσο, πρόσφατες μελέτες έδειξαν ότι ο αριθμός των ηλεκτρονικών δημοπρασιών τείνει να μειώνεται, λόγω αδυναμίας περαιτέρω εξοικονομήσεων, μετά από ένα μεγάλο αριθμό δημοπρασιών για τα ίδια είδη. Επίσης, πολλοί προμηθευτές φαίνεται να μην εμπιστεύονται την αντικειμενικότητα των φορέων που διεξάγουν τις δημοπρασίες, λόγω μειωμένης διαφάνειας αλλά και αδυναμίας επιβολής εκ μέρους τους υγιών κανόνων ανταγωνισμού. Σε πολλές δε περιπτώσεις προτιμώνται οι ήδη υπάρχοντες προμηθευτές,

έστω και αν δεν είναι οι μειοδότες της δημοπρασίας. Αν και οι λόγοι για την υποχώρηση προμηθευτές, έστω και αν δεν είναι οι μειοδότες της δημοπρασίας. Αν και οι λόγοι για την υποχώρηση των ηλεκτρονικών δημοπρασιών σε διεθνές επίπεδο μπορεί να είναι πολλοί και ποικίλοι, οι περισσότεροι πιθανόν να οφείλονται στην κακή τους χρήση.

9 Εφαρμογή των ηλεκτρονικών δημοπρασιών ανά κατηγορία ειδών

Όπως προαναφέρθηκε, οι ηλεκτρονικές δημοπρασίες μπορούν δυνητικά να καλύψουν ένα μεγάλο ποσοστό του συνόλου των προμηθειών μιας επιχείρησης. Ωστόσο, η χρήση τους παραμένει περιορισμένη σε συγκεκριμένες κατηγορίες ειδών και ιδιαίτερα στα κρίσιμα είδη. Ειδικότερα χαρακτηριστικές βασικές και άλλες κατηγορίες ειδών που επιδέχονται ηλεκτρονικής προμήθειας είναι οι ακόλουθες.

- *Επίφοβα είδη*: μια επιχείρηση παραγωγής ηλεκτρονικών προϊόντων αγοράζει ένα συγκεκριμένο αριθμό πλακετών τυπωμένων κυκλωμάτων για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος. Η παραγγελία, η οποία είναι διαμορφωμένη βάσει ειδικών προδιαγραφών και απαιτεί σύντομους χρόνους παράδοσης, απευθύνεται σε έναν περιορισμένο αριθμό προμηθευτών.
- *Κερδοφόρα είδη*: μια επιχείρηση κατασκευής μηχανημάτων δαπανά μεγάλα ποσά για την αγορά πλαστικών χυτών εξαρτημάτων. Παρά το γεγονός ότι οι τιμές για τις βασικές ρητίνες δεν είναι σταθερές, η τιμή για τα πλαστικά εξαρτήματα τείνει να είναι σταθερή. Μετά από ηλεκτρονική δημοπρασία, στην οποία συμμετείχαν τόσο γνωστοί όσο και άλλοι πιστοποιημένοι προμηθευτές, οι τιμές μειώθηκαν αισθητά.

- *Κοινά Είδη*: μια επιχείρηση παραγωγής χημικών προϊόντων χρησιμοποιεί ηλεκτρονική δημοπρασία για την προμήθεια υλικών συσκευασίας. Τα συγκεκριμένα προϊόντα χαρακτηρίστηκαν ως μη κρίσιμα, η δε αγορά θεωρήθηκε μη επείγουσα. Δύο προμηθευτές μειοδότησαν στη δημοπρασία, εκ των οποίων ο ένας ήταν πιστοποιημένος. Ο πιστοποιημένος προμηθευτής ανέλαβε εξολοκλήρου το έργο, ενώ στο μη πιστοποιημένο προμηθευτή δόθηκε η δυνατότητα να πιστοποιηθεί. Από την ως άνω διαδικασία προέκυψε αξιολογη μείωση τιμών.
- *Προμήθειες Υπηρεσιών*: κατασκευαστική επιχείρηση χρησιμοποιεί ηλεκτρονικές δημοπρασίες για την αγορά υπηρεσιών ανέγερσης πύργων μετάδοσης κινητής τηλεφωνίας. Οι προμηθευτές διαγωνίστηκαν με βάση τη διαθέσιμη παραγωγική τους δυναμικότητα. Ο μειοδότης προσέφερε τιμή σημαντικά χαμηλότερη από το προϋπολογισθέν κόστος.
- *Αγορές παγίων*: μια φαρμακευτική επιχείρηση χρησιμοποιεί ηλεκτρονικές δημοπρασίες για να αγοράσει κεφαλαιούχο εξοπλισμό για τα εργαστήρια της. Ο μειοδότης προσέφερε τιμές πολύ χαμηλότερες από το προϋπολογισθέν κόστος.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι ο κύριος λόγος για τον οποίο δεν ενδείκνυται οι ηλεκτρονικές δημοπρασίες στις αγορές κρίσιμων ειδών έγκειται στο ότι για αυτές συνάπτονται, κατά κύριο λόγο, μακροχρόνιες συνεργασίες με προμηθευτές, δεδομένου ότι ενέχουν υψηλό κόστος αλλαγής προμηθευτή. Άλλες ευρύτερες κατηγορίες ειδών στα οποία δεν απαντάται και δεν συστήνεται η χρήση των ηλεκτρονικών δημοπρασιών είναι τα χρηματιστηριακά είδη που διατίθενται στην αγορά παραγωγών.

10. Προϋποθέσεις για τη χρήση ηλεκτρονικών δημοπρασιών

Παρά τα πολλαπλά πλεονεκτήματα τους, οι ηλεκτρονικές δημοπρασίες δεν εξαλείφουν βασικές αδυναμίες που ανακύπτουν, κατά κόρον, στις διαδικασίες εφοδιασμού μιας

επιχείρησης. Για παράδειγμα, εάν οι προδιαγραφές ενός είδους είναι ελλιπείς, θα δημιουργηθούν ίδια προβλήματα που παρατηρούνται σε κάθε είδος προμήθειας. Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η επιτυχής διεξαγωγή μιας ηλεκτρονικής δημοπρασίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό τόσο από την ποιότητα και αρτιότητα της διαδικασίας εφοδιασμού, όσο και από την εκάστοτε τεχνολογική υποδομή.

Προκειμένου να αποφασιστεί κατά πόσον ενδείκνυται η διεξαγωγή ηλεκτρονικής δημοπρασίας, συνεκτιμώνται παράγοντες που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των αγοραζόμενων ειδών και των πηγών προμήθειας, όπως, για παράδειγμα, η κρισιμότητα του είδους με το είδος της επιθυμητής σχέσης με τον προμηθευτή, η σαφήνεια και η πληρότητα των προδιαγραφών, καθώς και η τυχόν ύπαρξη περιορισμών. Πιθανοί αρνητικοί παράγοντες είναι η ύπαρξη εσωτερικών αντιστάσεων και η άρνηση των προμηθευτών να συμμετάσχουν σε μια ηλεκτρονική δημοπρασία

Παράγοντες που ευνοούν τις ηλεκτρονικές δημοπρασίες

Ηλεκτρονική δημοπρασία	Εναλλακτική πρακτική
Οι πιστοποιημένοι προμηθευτές είναι πολλοί	Οι πιστοποιημένοι προμηθευτές είναι λίγοι
Εμπορεύματα ή τυποποιημένα προϊόντα	Εξειδικευμένοι προϊόντα κατά παραγγελία
Η σχέση με τον προμηθευτή χαρακτηρίζεται ως μια απλή συναλλαγή	Η σχέση με τον προμηθευτή είναι μακροχρόνια και στρατηγική
Το ποσό της συναλλαγής είναι σημαντικό για τους προμηθευτές	Το ποσό της συναλλαγής δεν είναι σημαντικό για τους προμηθευτές
Η παραγωγική δυναμικότητα είναι πλεονάζουσα	Η παραγωγική δυναμικότητα είναι περιορισμένη
Η τιμή είναι το κριτήριο επιλογής – κλειδί	Η παραγωγική δυναμικότητα είναι περιορισμένη
Ο αγοραστής είναι πρόθυμος να αναθέσει το έργο αποκλειστικότητα βάσει των αποτελεσμάτων της δημοπρασίας	Άλλα κριτήρια είναι πιο σημαντικά από την τιμή
	Ο αγοραστής δε δεσμεύεται να αναθέσει το έργο βάσει των αποτελεσμάτων της δημοπρασίας

11. Οφέλη από τη διενέργεια ηλεκτρονικών δημοπρασιών

Το σημαντικότερο όφελος των ηλεκτρονικών δημοπρασιών αποτελεί η επίτευξη μειωμένων τιμών, οι οποίες κατά μέσο όρο κυμαίνονται από 10 % έως 20 %. Συγχρόνως, όμως, έχει παρατηρηθεί ότι δεν επιτυγχάνονται τα ίδια επίπεδα μείωσης όταν η διαδικασία επαναλαμβάνεται τακτικά και σε σύντομο χρονικό διάστημα. Και τούτο διότι οι τιμές υπό τις συνθήκες αυτές τείνουν να καθορίζονται από τους κανόνες προσφοράς και ζήτησης, έτσι ώστε να μην αποκλείονται ακόμη και πιθανές αυξήσεις τους.

Οι ηλεκτρονικές προμήθειες ενθαρρύνουν τη δημιουργία ανοικτών αγορών για αγαθά και υπηρεσίες σε επιχειρηματικούς τομείς στους οποίους δεν υπήρχαν προηγουμένως. Αυτό ισχύει όχι μόνο για αγαθά, οι τιμές των οποίων καθορίζονται επί το πλείστον από τους κανόνες αγοράς, όπως συμβαίνει για παράδειγμα στα χρηματιστήρια εμπορευμάτων αλλά και σε περιπτώσεις αγαθών, οι τιμές των οποίων προσδιορίζονται από «στατικές» διαδικασίες σφραγισμένων προσφορών και διαγωνισμών.

Οι προμηθευτές, μέχρι σήμερα βασίζονται στην άγνοια των αγοραστών αναφορικά με τις τιμές που επικρατούν στην αγορά. Με τις ηλεκτρονικές δημοπρασίες το πρόβλημα αυτό εκλείπει, αφού πλέον οι αγοραστές λαμβάνουν γνώση των τιμών, ακόμη και για μη αμιγώς «χρηματιστηριακά αγαθά», όπως σύνθετα μηχανολογικά εξαρτήματα, ειδικά χημικά συστατικά, υπολογιστές, εποχικό εργατικό επίπεδα τιμών, την ελαστικότητα τους (σχέση με διάφορες ποσότητες) αλλά και τη δυσκαμψία που εμφανίζουν υπό συνθήκες ισχυρών ολιγοπωλίων. Αυτή η γνώση αγορών και τιμών μπορεί να οδηγήσει σε μια μετακίνηση του ενδιαφέροντος των αγοραστών από ισχυρούς προμηθευτές σε ασθενέστερους, στους οποίους δεν υπήρχε πρόσβαση μέχρι εκείνη τη στιγμή.

Ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση των παραδοσιακών προμηθειών κυμαίνεται από μερικές εβδομάδες ως και μερικούς μήνες. Ο περισσότερος δε χρόνος αφιερώνεται σε διαπραγματεύσεις και ανταλλαγή πληροφοριών με τους υποψήφιους προμηθευτές. Αντίθετα, μια επιτυχής αντίστροφη ηλεκτρονική δημοπρασία προϋποθέτει αρκετό χρόνο για τη σωστή προετοιμασία της. Σύγκριση μεταξύ του χρόνου

προετοιμασίας μιας ηλεκτρονικής δημοπρασίας και του χρόνου που δαπανάται για διαπραγματεύσεις, στο πλαίσιο των παραδοσιακών αγορών, κλίνει συντριπτικά υπέρ της πρώτης από απόψεως εξοικονόμησης χρόνου, οι δε έρευνες δείχνουν μια μείωση που αγγίζει έως και το 40%.

Επειδή οι περισσότερες ηλεκτρονικές δημοπρασίες φιλοξενούνται από τυποποιημένες και ασφαλείς διαδικτυακές συνδέσεις, τούτο έχει σαν αποτέλεσμα να διευρύνεται σημαντικά ο κύκλος των υποψηφίων προμηθευτών και συνεπακόλουθα να οξύνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ τους. Μερικά, μάλιστα, συστήματα περιλαμβάνουν διαδικασίες ημιαυτόματης αποστολής και παραλαβής των RFPs και RFQs σε πολλές γλώσσες.

12 Επιτυχείς ηλεκτρονικές προμήθειες

Για να πετύχει μια εφαρμογή ηλεκτρονικών προμηθειών, όπως σημειώνουν μελετητές, επιχειρηματίες αλλά και οι προμηθευτές των λογισμικών θα πρέπει να ακολουθηθεί μια συγκεκριμένη διαδικασία από πλευράς της επιχείρησης που υλοποιεί το έργο, ώστε η εφαρμογή να είναι όσο το δυνατό αποτελεσματικότερη.

- Ορισμός της στρατηγικής ηλεκτρονικών προμηθειών
Η στρατηγική ηλεκτρονικών προμηθειών οφείλει να συνδυάζει την τεχνολογία με το επιχειρηματικό πνεύμα. Το όραμα για την υλοποίηση αυτή πρέπει να προσδιορίζει τις περιοχές στις οποίες οι τεχνολογίες προμηθειών είναι περισσότερο πιθανό να ωφελήσουν την επιχείρηση και να προωθήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Επανασχεδιασμός τη διαδικασίας προμηθειών
Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αλλάξουν και να βελτιώσουν τις ήδη υπάρχουσες τεχνολογίες. Δεν πρέπει να αρκестούν στο να τις αυτοματοποιήσουν μόνο. Τα οφέλη της τεχνολογίας e-procurement θα είναι φαινομενικά και όχι ουσιαστικά αν απλά γίνει αυτοματισμός των υπάρχόντων τεχνολογιών.
- Εστίαση στην ενοποίηση των τμημάτων

Επί του παρόντος δε υπάρχει κανένας προμηθευτής που να προσφέρει λύσεις σε ολόκληρη διαδικασία προμηθειών. Οι λύσεις πολλών συστημάτων επικεντρώνονται στα MRO (maintenance, repair, overhaul) αγαθά και δεν υποστηρίζουν άμεσα υλικά.

12.1 Προσδιορισμός χρήσιμων περιορισμών

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προσδιορίσουν χρήσιμους περιορισμούς στο κόστος, για παράδειγμα ανά συναλλαγή για τα έμμεσα (MRO) υλικά ή στον αριθμό των προμηθευτών με τους οποίους πραγματοποιούν συναλλαγές.

- *Χειρισμός των προσδοκιών*

Είναι χρήσιμο να καθοριστούν οι προσδοκίες των χρηστών εφόσον οι δυνατότητες του συστήματος είναι ακριβείς. Η τεχνολογία είναι ακόμη σε επίπεδο ανάπτυξης και οι λειτουργίες της μπορεί να είναι ημιτελής. Η αλήθεια για ότι παρέχει το σύστημα είναι καλό να προαναφερθεί. Καθετί που πιθανώς έχει κληρονομηθεί από το παλιό σύστημα μπορεί να μην είναι άμεσα εφαρμόσιμο στο καινούριο περιβάλλον.

- *Κόστη-οφέλη*

Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ενήμερες ότι τα κόστη για την υλοποίηση των εφαρμογών ηλεκτρονικών εφαρμογών είναι σημαντικά και ενδεχομένως τα οφέλη της επένδυσης μπορεί να φανούν για μια περίοδο 2-3 χρόνων μέχρις ότου όλο το σύστημα να αναπτυχθεί πλήρως.

- *Ενοποίηση με όλο το σύστημα της επιχείρησης*

Στην ηλεκτρονική εποχή που διανύουμε, χρειάζονται ουσιαστικές υποδομές για να μπορέσουν να αναπτυχθούν οι επιχειρήσεις σε ενέργειες διεπιχειρησιακής συνεργασίας όπως οι ηλεκτρονικές προμήθειες. Μια σωστή υποδομή επιβάλλει την ύπαρξη ενός συστήματος ενδο-επιχειρησιακής ολοκληρωμένης οργάνωσης με ενσωματωμένες ιδιότητες για λύσεις e-business.

- *Τεχνολογία κατάλληλη για την εξυπηρέτηση πολλών χρηστών*

Οι επιχειρήσεις πρέπει να ξεπεράσουν τις πολιτισμικές, οργανωτικές και τεχνολογικές απαγορεύσεις προτού υιοθετήσουν τις ολοκληρωμένες λύσεις του e-επιχειρείν. Αυτό σημαίνει σιγά-σιγά προσαρμογή των IT εφαρμογών τους σε Internet Standards για να είναι εφικτή η επικοινωνία, εφαρμογή κοινά αποδεκτών best practices (και όχι μόνο πρακτικών στα όρια μιας επιχείρησης ή οργανισμού ή μιας χώρας) που προσφέρουν τα ERPs σαν δυνατότητα και δυνατότητα χρήσης τέτοιων συστημάτων και από τους μικρομεσαίους μέσω ASPs (Active Server Pages).

- *Αλλαγή κουλτούρας και οργάνωσης*

Σε αυτό το σημείο, θα μπορούσε κανείς να αναφέρει ότι για την καλύτερη αξιοποίηση των ηλεκτρονικών προμηθειών χρειάζεται μια διαφορετική κουλτούρα και από τους αγοραστές και από τους προμηθευτές. Οι συμμετέχοντες αγοραστές και προμηθευτές πρέπει να σχηματίζουν μια ολοκληρωμένη εφοδιαστική αλυσίδα μεταξύ τους, πράγμα που σημαίνει ότι πρέπει να συντονίσουν και να επαναπροσαρμόσουν και μεταξύ τους (streamline) τις εσωτερικές διαδικασίες, όπως δημιουργία καταλόγων, προϋπολογισμός προμηθειών αναζήτηση προϊόντων παραγγελία, παραλαβή παραγγελίας, υλοποίηση παραγγελίας, παραλαβή προϊόντων, σύναψη συμφωνιών προμηθειών.

- *Ευελιξία του συστήματος που θα εφαρμόσει η επιχείρηση*

Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σίγουρες ότι το σύστημα που θα εγκαταστήσουν θα έχει αρκετό χώρο για τις ανάγκες του σήμερα αλλά και θα είναι ικανό να ακολουθήσει την εξέλιξη του μέλλοντος.

- *Σωστή επιλογή προμηθευτή λογισμικού*

Με τον ίδιο τρόπο που οι όροφοι ενός σπιτιού προϋποθέτουν το κτίσιμο γερών θεμελίων, έτσι και οποιαδήποτε επένδυση σε εφαρμογές διεπιχειρησιακής συνεργασίας αποδίδει τα μέγιστα όταν στηρίζεται σε γερά θεμέλια.

Η επιλογή ενός προμηθευτή λογισμικού αποκτά ιδιαίτερη σημασία κάτω από τις παρούσες συνθήκες επιχειρησιακής αβεβαιότητας τώρα που τα κονδύλια που οι επιχειρήσεις διαθέτουν για επενδύσεις πληροφορικής μπαίνουν στο μικροσκόπιο το πρώτο ζητούμενο είναι ο προμηθευτής λογισμικού να είναι δοκιμασμένος και καταξιωμένος. Η λύση που οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη πρέπει να διαθέτει τα εχέγγυα μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας. Γιατί το κόστος δεν αποτελείται μόνο

από το αρχικό κόστος κτήσης που ορισμένες φορές είναι ανεξήγητα χαμηλό, αλλά επεκτείνεται στο μέλλον, καλύπτει τη συντήρηση, την αναβάθμιση, και την επεκτασιμότητα, και καταλήγει σε συνολικό κόστος χρήσης. Κάτω από αυτό το πρίσμα η επιχείρηση που εξετάζει τους προμηθευτές λογισμικού οδηγείται από το σύνολο κόστος χρήσης. Κάτω από αυτό το πρίσμα η επιχείρηση που εξετάζει τους προμηθευτές λογισμικού οδηγείται από το σύνολο της επένδυσης που ο κάθε προμηθευτής πραγματοποιεί σε έρευνα και ανάπτυξη των προϊόντων του.

- *Υιοθέτηση ολιστικής προσέγγισης*

Το επίκεντρο μιας επιχείρησης δεν είναι μόνο η τεχνολογία αλλά και οι ίδιοι οι άνθρωποι. Η σημαντικότερη πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά την υλοποίηση λύσεων ηλεκτρονικών προμηθειών είναι η εκπαίδευση του οργανισμού στη χρήση των νέων διαδικασιών και των σχετικών πολιτικών. Μάλιστα, οι περισσότερες από τις κύριες προκλήσεις εστιάζουν σε επιχειρηματικά θέματα, όπως η εκπαίδευση, ο καθορισμός νέων πολιτικών, η αποδοχή της κουλτούρας και του ανασχεδιασμού.

13 Οφέλη και προβλήματα από την υλοποίηση

Η υιοθέτηση των ηλεκτρονικών προμηθειών σε μεγάλο βαθμό από τις εταιρείες, οφείλεται κατά κύριο λόγο στη γρήγορη απόδοση της επένδυσης, σε σύγκριση με άλλες εφαρμογές του ηλεκτρονικού εμπορίου. Επίσης, η βελτίωση της λειτουργίας προμηθειών είναι ο πρώτος παράγοντας στον οποίο οι διάφορες επιχειρήσεις έχουν πρόθεση ή έχουν προχωρήσει, σε χρησιμοποίηση της τεχνολογίας και των νέων δυνατοτήτων που το διαδίκτυο παρέχει. Για το λόγο αυτό και επειδή κυρίως στις προμήθειες οι εταιρείες αναφέρονται με αριθμούς είναι πιο εύκολο να εντοπιστούν οφέλη που αποκομίζει ένας οργανισμός από την εφαρμογή ενός συστήματος ηλεκτρονικών προμηθειών.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι που ένα σύστημα ηλεκτρονικών προμηθειών αποταμιεύει χρόνο και χρήμα σε μια επιχείρηση. Η αναφορά και ταξινόμηση αυτών των ωφελειών διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση ανάλογα με το είδος της. Για παράδειγμα, οι παραγωγοί πρώτων υλών μπορεί να ωφεληθούν από την απευθείας πρόσβαση σε μεγάλο αριθμός νέων και φθηνών πρώτων υλών. Οι επιχειρήσεις εμπορίας αγαθών από την άλλη, μπορούν να ωφεληθούν από τη μείωση του χρονικού κύκλου από την παραγγελία έως

την παραλαβή των προϊόντων. Ενώ οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών ωφελούνται κατά κύριο λόγο από την μείωση της γραφειοκρατίας και των ανθρωποωρών που απαιτούνται για την παρακολούθηση των παραγγελιών.

Συνοπτικά τα οφέλη που εντοπίζονται, σχεδόν σε κάθε επιχείρηση είναι:

- *Μείωση κόστους*
Η χρήση του διαδικτύου εξαλείφει πολλά από τα εμπόδια της γεωγραφικής απόστασης και τμηματοποίησης της αγοράς. Η επιχείρηση έχει στη διάθεση της περισσότερους προμηθευτές, οπότε μπορεί να επιλέξει τον φθηνότερο και τον καλύτερο. Οι επιχειρήσεις συνεπώς, μπορούν να καταφέρουν σημαντικές μειώσεις τόσο στο κόστος αγοράς των προμηθειών όσο και στο κόστος επεξεργασίας / πραγματοποίησης της παραγγελίας. Επίσης, οι αγορές εκτός συμβολαίου μειώνονται καθώς οι υπάλληλοι περιορίζονται σε μία γκάμα προμηθευτών.
- *Μικρότερος χρόνος προσδιορισμού αναγκών προμηθειών και διεκπεραίωσης της παραγγελίας:*
Οι παραγγελίες πραγματοποιούνται μόλις εντοπισθούν οι αντίστοιχες ελλείψεις σε προϊόντα. Ο προμηθευτής λαμβάνει την παραγγελία σε ελάχιστο χρόνο, οπότε αποστολή των προϊόντων πραγματοποιείται πολύ πιο γρήγορα. Η παραγωγικότητα συνεπώς, βελτιώνεται καθώς τα υλικά φτάνουν στα χέρια των εργαζομένων πολύ πιο γρήγορα με αποτέλεσμα την μείωση του χρόνου πραγματοποίησης της εργασίας τους.
- *Βελτίωση της ροής ρευστών:*
Οι τηρούμενες ποσότητες των υλικών- αγαθών στην αποθήκη μειώνονται σημαντικά, αφού ο χρόνος διεκπεραίωσης της παραγγελίας μειώνει. Πράγμα που σημαίνει, την αύξηση της ρευστότητας χρήματος της επιχείρησης.
- *Αύξηση ελέγχου και ακρίβειας:*
Τα συστήματα ηλεκτρονικών προμηθειών, χρησιμοποιούν κανόνες που καθιστούν εύκολο στην επιχείρηση να εφαρμόσουν μία γραμμή αγορών στο εσωτερικό της επιχείρησης. Επίσης οι εγκρίσεις που απαιτούνται για την

πραγματοποίηση της παραγγελίας, δρομολογούνται ηλεκτρονικά μειώνοντας έτσι την πιθανότητα σφάλματος, καθώς η συμπλήρωση εγγράφων αντικαθίσταται από την χρήση on line καταλόγων, όπου με απλή χρήση του ποντικιού γίνεται η επιλογή του προϊόντος και η εισαγωγή των δεδομένων είναι πλέον ακριβής.

- *Στρατηγική χρήση του προσωπικού αγορών:*

Το προσωπικό που προηγουμένως ασχολούνταν με την πραγματοποίηση των παραγγελιών ασχολείται πλέον με περισσότερο στρατηγικές δραστηριότητες όπως ανάλυση, επιλογή και διαπραγμάτευση με τους προμηθευτές και τις απαιτήσεις των ενδο-τμηματικών αγορών.

- *Βελτίωση ελέγχου της αποθήκης:*

Πραγματοποιείται καλύτερος έλεγχος των αποθεμάτων που τηρούνται στην αποθήκη καθώς οι παραγγελίες ελέγχονται καλύτερα.

- *Αύξηση ελέγχου και ακρίβειας:*

Τα συστήματα e-procurement χρησιμοποιούν κανόνες που καθιστούν εύκολο στην επιχείρηση να εφαρμόσουν μία «γραμμή αγορών» στο εσωτερικό της επιχείρησης. Επίσης, οι εγκρίσεις που απαιτούνται για την πραγματοποίηση της παραγγελίας, δρομολογούνται ηλεκτρονικά, μειώνοντας έτσι την πιθανότητα σφάλματος, καθώς η συμπλήρωση εγγράφων αντικαθίσταται από την χρήση on-line καταλόγων, όπου με απλή χρήση του ποντικιού γίνεται η επιλογή του προϊόντος και εισαγωγή των δεδομένων είναι πλέον ακριβής.

- *Στρατηγική χρήση του προσωπικού αγορών:*

Το προσωπικό που προηγουμένως ασχολούνταν με την πραγματοποίηση των παραγγελιών ασχολείται πλέον με περισσότερο στρατηγικές δραστηριότητες όπως ανάλυση, επιλογή και διαπραγμάτευση με τους προμηθευτές και τις απαιτήσεις των ενδο-τμηματικών αγορών.

- *Βελτίωση ελέγχου της αποθήκης:*

Πραγματοποιείται καλύτερος έλεγχος των αποθεμάτων που τηρούνται στην αποθήκη καθώς οι παραγγελίες ελέγχονται καλύτερα.

- *Ικανοποίηση του πελάτη :*

Με τη μείωση του χρόνου αποστολής και εκπλήρωσης της παραγγελίας, βελτιώνεται και η αξιοπιστία της επιχείρησης προς τον πελάτη, που πλέον έχει γρήγορη και αξιόπιστη εξυπηρέτηση. Οι βελτιώσεις που παρέχει ένα σύστημα e-procurement έχουν ως τελικό στόχο την εξυπνότερη και ανταγωνιστικότερη τοποθέτηση μιας επιχείρησης στην αγορά. Τόσο για την ικανοποίηση του καταναλωτή, όσο και για την ικανοποίηση των εταιριών σε αγαθά, που θα τους δώσουν τη δυνατότητα να ικανοποιήσουν τη ζήτηση της αγοράς στα προϊόντα και υπηρεσίες που παράγουν. Μπορούμε να πούμε ότι οι ηλεκτρονικές προμήθειες συντελούν στην εξυπνότερη και ανταγωνιστικότερη τοποθέτηση της επιχείρησης στην αγορά μέσω της επέκτασης του χώρου των αγορών στις οποίες απευθύνεται, στην καλύτερη κάλυψη της εφοδιαστικής αλυσίδας, στη βελτίωση των εσωτερικών διεργασιών για τις προμήθειες.

Ωστόσο, αν και τα συστήματα ηλεκτρονικών προμηθειών εμφανίζουν αρκετά οφέλη θα ήταν απόλυτο να επιμείνουμε στην άποψη ότι δεν υπάρχουν εμπόδια στην εφαρμογή τους. Όπως κάθε σύστημα, έτσι και τα συστήματα ηλεκτρονικών προμηθειών έχουν τους δικούς τους ανασταλτικούς παράγοντες που δεν είναι μόνο το υψηλό κόστος υλοποίησης από τις επιχειρήσεις. Τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις για μετάβαση στο ηλεκτρονικό επιχειρείν είναι περισσότερο εσωτερικά. Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις καλούνται να υπερβούν τόσο οργανωτικά όσο και τεχνολογικά εμπόδια. Το σημαντικότερο όμως, είναι ότι πρέπει να επαναπροσδιορίσουν την κουλτούρα του οργανισμού. Η καλύτερη αξιοποίηση των ηλεκτρονικών προμηθειών, σημαίνει μια διαφορετική κουλτούρα και από τους αγοραστές, αλλά και από τους προμηθευτές, οι οποίοι πρέπει να σχηματίζουν μια ολοκληρωμένη εφοδιαστική αλυσίδα μεταξύ τους. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να συντονίσουν και να αναπροσαρμόσουν και τις μεταξύ τους εσωτερικές διαδικασίες όπως η δημιουργία καταλόγων (από τη πλευρά των προμηθευτών) και ο προϋπολογισμός των προμηθειών από μέρους των αγοραστών.

Επίσης, ένα μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων περίπου 50 %, δεν έχει ικανότητες e-business ενώ απουσίαζε και η ολοκλήρωση μεταξύ των front και back end συστημάτων, σε ποσοστό 45%. Η εναρμόνιση, λοιπόν, των επιχειρήσεων με την σύγχρονη τεχνολογία του internet είναι σημαντικός ανασταλτικός παράγοντας καθώς και η ενοποίηση πολλών και αποκεντρωμένων συστημάτων προμηθειών σε μια κεντρική λειτουργία. Παρόλα αυτά, η επιχειρηματική πραγματικότητα

αλλάζει. Οι επιχειρήσεις προχωρούν ολοένα και περισσότερο σε εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου, κυρίως σε μορφή B2B. Τα προαναφερθέντα εμπόδια δεν πρέπει να είναι αποτρεπτικά από μέρους των επιχειρήσεων για την υιοθέτηση εφαρμογών ηλεκτρονικών προμηθειών καθώς αποτελούν όπως αναφέρθηκε συγκριτικό πλεονέκτημα στην νέα ηλεκτρονική οικονομία.

14 Εύρεση μεθοδολογίας

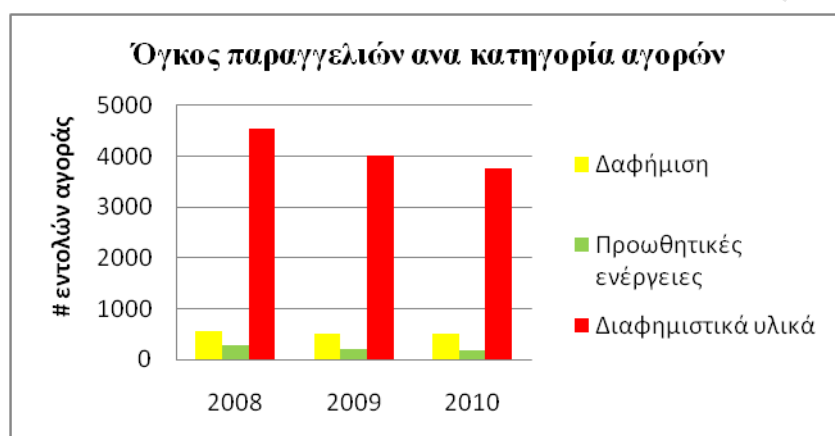
14.1 Ανάλυση των προμηθειών του οργανισμού

Ο οργανισμός για τον οποίο θα σχεδιαστεί η εφαρμογή μέσω της οποίας θα διαχειρίζεται τις προμήθειές του ηλεκτρονικά είναι πολυεθνικός και δεν έχει βιομηχανική δραστηριότητα στην Ελλάδα. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο οργανισμός χρησιμοποιεί σύστημα ERP μέσω του οποίου διαχειρίζεται τη διανομή και αποθήκευση των προϊόντων του, τη τιμολόγηση τους και τις παραγγελίες και τη τιμολόγηση άλλων έμμεσων δαπανών. Η δημιουργία και αποστολή όλων των παραγγελιών γίνεται με ηλεκτρονικό τρόπο (e-ordering), η δημιουργία και η αποστολή των τιμολογίων είναι αυτοματοποιημένη (e-invoicing), και τέλος η πληρωμή των τιμολογίων γίνεται επίσης ηλεκτρονικά (e-payment).

Η οργανωτική δομή του συγκεκριμένου οργανισμού είναι σχεδιασμένη για να ανταποκρίνεται άμεσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και λόγω της φύσης των πωλούμενων προϊόντων, συμπερασματικά θεωρούμε ότι μεγάλα κονδύλια δαπανώνται στη διαφήμιση, σε προωθητικές ενέργειες, σε διαφημιστικά υλικά κ.α. Η δημιουργία του πλάνου και της στρατηγικής του οργανισμού όσον αφορά τις δαπάνες σε

διαφήμιση και σε προωθητικές ενέργειες ανατίθενται σε τρίτες εταιρείες όπως διαφημιστές ή εταιρείες προώθησης προϊόντων ή εταιρείες δανεισμού προσωπικού προσωρινής απασχόλησης. Συνήθως οι συμβάσεις με τις εν λόγω εταιρείες συμφωνούνται στην αρχή του έτους που παρουσιάζεται το πλάνο βάση του προϋπολογισμού και συμφωνούνται οι τιμές. Η παραγωγή των διαφημιστικών υλικών όπως έντυπα, ετικέτες, διαφημιστικά δώρα, προωθητικά υλικά για το σημείο πώλησης γίνεται σε ένα μεγάλο αριθμό προμηθευτών που διαθέτουν μικρές και μεγάλες μονάδες παραγωγής. Η διαδικασία ανάθεσης αυτών των εργασιών είναι πολύπλοκη, χρονοβόρα και πολλές φορές με αδιέξοδα που καλείται ο οργανισμός να φέρει εις πέρας.

Οι δαπάνες σε διαφημιστικά υλικά αντιπροσωπεύουν το 30 % των συνολικών έμμεσων δαπανών του οργανισμού ετησίως.



Στο παραπάνω πίνακα παρουσιάζεται ο όγκος του αριθμού των εντολών αγοράς τα τρία τελευταία έτη ανά κατηγορία αγορών.

Ο οργανισμός έχει συνειδητοποιήσει την ανάγκη για αλλαγή των διαδικασιών στη ανάκτηση προμηθειών και τη διαχείριση του όγκου των παραγγελιών για διαφημιστικά υλικά εγκαταλείποντας τις παραδοσιακές μεθόδους και υιοθετώντας *εύκολες, γρήγορες, οικονομικές, απλούστερες, ασφαλείς, ελεγχόμενες, ευσταθείς, αξιόπιστες, διαφανείς και αδιάβλητες* ηλεκτρονικές προμήθειες.

Τα δεδομένα για το σχεδιασμό της εφαρμογής ηλεκτρονικής προμήθειας είναι :

- Ευκολία στη χρήση και στη πρόσβαση τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους προμηθευτές.
- Δυνατότητα δημιουργίας αρχείου προμηθευτών με λεπτομερή στοιχεία (τηλέφωνα, e-mails, διεύθυνση κ.τ.λ.)
- Δυνατότητα κατηγοριοποίησης των προμηθευτών και των διαγωνισμών. Οι συγκεκριμένες δαπάνες διαφοροποιούνται ανάλογα με το τελικό παραγόμενο προϊόν.
- Ανάπτυξη συστήματος αξιολόγησης προμηθευτών

Επίσης, σύμφωνα με τη *πολιτική αγορών* του οργανισμού θα πρέπει να διασφαλίζεται ότι:

1. Κάθε φορά επιλέγεται η πιο συμφέρουσα προσφορά
2. Οι διαγωνισμοί θα κοινοποιούνται μόνο σε εγκεκριμένους από τη διεύθυνση αγορών προμηθευτές ανά κατηγορία αγορών.
3. Σε κάθε διαγωνισμό θα πρέπει να καλούνται τουλάχιστον δύο προμηθευτές

14.2 Κίνητρα και εμπόδια εφαρμόζοντας τις ηλεκτρονικές προμήθειες

Παραδοσιακά, η διαδικασία προμηθειών γινόταν με μέσα επικοινωνίας για τη διευκόλυνση της μετάδοσης της πληροφορίας. Αυτά περιλαμβάνουν τη χρήση της

αλληλογραφίας, του τηλεφώνου, του φαξ, των EDIs και πιο πρόσφατα, του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και του internet. Οι ηλεκτρονικές προμήθειες έχουν εξελιχθεί ως:

"χρήση των ηλεκτρονικών τεχνολογιών προκειμένου να απλοποιηθούν και να ενεργοποιηθούν οι δραστηριότητες προμηθειών ενός οργανισμού". (OGO, 1999, n.p.)

Στη διαδικασία προμηθειών μπορούν επίσης να συμπεριληφθούν και δραστηριότητες όπως:

- διαφήμιση προσφορών
- ηλεκτρονική υποβολή των προσφορών
- ηλεκτρονική παραγγελία
- προμήθεια από τρίτους μέσω internet
- ηλεκτρονική αλληλογραφία μεταξύ αγοραστών και πωλητών
- ηλεκτρονική αλληλογραφία στην διαχείριση των συμβάσεων
- έρευνα αγορών

Τα συστήματα πληροφοριών που υποστηρίζουν ηλεκτρονικές προμήθειες μπορούν να ταξινομηθούν σε τέσσερα μεγάλα τμήματα:

- buy-side εφαρμογες,
- sell-side εφαρμογες,
- e-marketplace εφαρμογες
- content εφαρμογές

Μια έκθεση (Minahan & Degan, 2001) χωρίζει τις τεχνολογίες ηλεκτρονικών προμηθειών σε τρεις κατηγορίες:

- Έμμεση προμήθεια - αυτό περιλαμβάνει την προμήθεια αγαθών όπως προμήθειες γραφείου, εκτυπώσεις, διαφήμιση ή ευκαιριακή απασχόληση
- Άμεση προμήθεια - αυτό περιλαμβάνει την προμήθεια πρώτων υλών, ανταλλακτικών και εξαρτημάτων (όπως οργάνωση και διαχείριση των πρώτων υλών, των εξαρτημάτων και των εξαρτημάτων)

- Έρευνα προμηθευτών - αναγνώριση, αξιολόγηση, διαπραγμάτευση των προϊόντων και των προμηθειών τόσο για έμμεση όσο και για άμεση προμήθεια.

Υπάρχει πληθώρα αναφορών στη λογοτεχνία για τα πλεονεκτήματα των ηλεκτρονικών προμηθειών τα πλεονεκτήματα αυτά θα μπορούσαν να οριστούν ως κίνητρα για οποιαδήποτε λύση εφαρμοστεί και περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

- Μείωση των τιμών
- Βελτίωση της τήρησης των συμβάσεων
- Βελτίωση στη διαχείριση των αποθεμάτων
- Μείωση των διοικητικών δαπανών
- Βελτίωση της ορατότητας της ζήτησης των πελατών
- Βελτίωση της ορατότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας
- Μείωση του κόστους λειτουργίας και αποθέματος
- Συντόμηση της διαδικασίας ανάθεσης προμηθειών
- Διαπραγμάτευση για μείωση του κόστους ανά μονάδα
- Αύξηση της παραγωγικότητας
- Ενίσχυση της λήψης αποφάσεων
- Βελτίωση της πληροφόρησης της αγοράς
- Καλύτερη χρήση των πόρων

Τα παραπάνω κίνητρα που αναφέρθηκαν αποτελούν τους μετρητές επιτυχίας ενός συστήματος ηλεκτρονικής προμήθειας. Είναι σημαντικό ωστόσο να εξεταστούν και τα πιθανά εμπόδια που ενδέχεται μία εταιρεία να αντιμετωπίσει κατά την υιοθέτηση μιας λύσης ηλεκτρονικών προμηθειών, ως αναφέρουμε κάποια από αυτά.

- Ασφάλεια στην μεταφορά των δεδομένων
- Έλλειψη εύρεσης λύσεων ηλεκτρικών προμηθειών στην αγορά
- Υψηλό κόστος της τεχνολογίας
- Έλλειψη νομικού πλαισίου
- Έλλειψη γνώσης για τις ηλεκτρονικές προμήθειες
- Κανένα πραγματικό όφελος δεν αναγνωρίζεται για την επιχείρηση
- Έλλειψη προτύπων ανταλλαγής δεδομένων

- Έλλειψη επιχειρηματικών σχέσεων με τους προμηθευτές

Τα κίνητρα και τα εμπόδια που εντοπίστηκαν εστιάζουν σε διάφορες φάσεις της διαδικασίας προμηθειών. Μπορούν να ταξινομηθούν ανάλογα με την εστίαση τους στα:

- Κόστος (Κ)
- Στρατηγική (Σ)
- Σχέση με τον προμηθευτή (Π)
- Εσωτερική οργανωτική δομή (Ο)
- Τεχνολογία (Τ)
- Ενίσχυση της εσωτερικής εταιρικής απόδοσης (Ε)
- Ενίσχυση της εξωτερικής απόδοσης (Εξ)

Μία περίληψη των κινήτρων και των εμποδίων και των αντιστοιχιών ανάλογα με το που εστιάζουν παρουσιάζεται στο παρακάτω πίνακα.

Ταξινόμηση των κινήτρων και των εμποδίων στις ηλεκτρονικές προμήθειες			
Κίνητρα	Εστίαση	Εστίαση	Εμπόδια
Μείωση τιμών	Κ	Τ	Ανεπαρκής τεχνολογική υποδομή
Διαπραγμάτευση για μείωση του κόστους ανά μονάδα	Κ	Τ	Έλλειψη δεξιοτήτων του προσωπικού
Βελτίωση της ορατότητας της ζήτησης των πελατών	Σ	Τ	Ανεπαρκής τεχνολογική υποδομή των προμηθευτών
Μείωση των διοικητικών δαπανών	Κ	Κ	Κόστος εφαρμογής
Βελτίωση της μετάδοσης της πληροφόρησης	Σ	Ο	Κουλτούρα της εταιρείας
Μείωση του κόστους λειτουργίας και αποθέματος	Κ	Ο	Ανεπαρκής επιχειρησιακές λειτουργίες για την υποστήριξη των

			ηλεκτρικών προμηθειών
Ενίσχυση της λήψης αποφάσεων	Σ	Τ	Ασφάλεια
Βελτίωση της τήρησης των συμβάσεων	Π	Εξ	Νομικοί έλεγχοι
Συντόμευση της διαδικασίας ανάθεσης προμηθειών	Ε	Ο	Ανεπαρκείς λύσεις ηλεκτρονικών προμηθειών
Βελτίωση της ιχνηλασιμότητας στην εφοδιαστική αλυσίδα	Π	Π	Συνεργασία των επιχειρηματικών εταιρών
Καλύτερη χρήση των πόρων	Ε	Ο	Υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης

Το κόστος είναι η κύρια εστίαση των κινήτρων, ενώ η τεχνολογία και η ενσωμάτωση των συνεργατών είναι το επίκεντρο εστίασης των εμποδίων. Τα παραπάνω συμπεράσματα θα μας βοηθήσουν στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη του μοντέλου ηλεκτρονικής προμήθειας.

15 Πρόταση λύσης ηλεκτρονικών προμηθειών για τον οργανισμό

Έπειτα από την ανάλυση της δραστηριότητας του οργανισμού όσον αφορά τις προμήθειες και την επεξεργασία των κινήτρων και των εμποδίων της εφαρμογής των ηλεκτρονικών προμηθειών το σύστημα που προτείνεται να εφαρμοστεί θα πρέπει να

εστιάζει στον αγοραστή και την μακροχρόνια σχέση του οργανισμού με τους προμηθευτές του.

15.1 Μοντέλο με επίκεντρο τον αγοραστή (λίγοι αγοραστές, περισσότεροι προμηθευτές)

Το μοντέλο του αγοραστή είναι κατάλληλο σε περιπτώσεις όπου υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός πιθανών πωλητών, όπου ο αγοραστής είναι σε θέση να αξιοποιήσει την δυναμική της αγοράς με τη χρήση εργαλείων συλλογής προσφορών. Ο αγοραστής δημοσιοποιεί τις ανάγκες του για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία μέσω του εργαλείου, έπειτα οι προμηθευτές στέλνουν τη προσφορά τους. Στο μοντέλο αυτό «κερδίζει» η οικονομικότερη προσφορά για αυτό και χρησιμοποιείται όταν ο αγοραστής επιθυμεί να πληρώσει τη χαμηλότερη τιμή για ένα προϊόν.

15.2 Μοντέλο με επίκεντρο τη μακροχρόνια σχέση με το προμηθευτή

Το μοντέλο μακροχρόνιας σχέσης με το προμηθευτή είναι κατάλληλο για προμήθειες που απαιτούν υψηλό βαθμό σχεδιασμού προϊόντων ή υπηρεσιών και στενή συνεργασία μεταξύ αγοραστών και πωλητών, είτε κατά τη φάση σχεδιασμού είτε κατά την ολοκλήρωση, και αφορά συνήθως στρατηγικής σημασίας αγορές. Ο ακριβής προγραμματισμός απαιτείται είτε λόγω της τεχνικής πολυπλοκότητας των αγορών είτε λόγω των χαρακτηριστικών της ζήτησης. Η προστιθέμενης αξίας τελική πρόταση έχει προέλθει από τη συνεργασία αγοραστή και προμηθευτή και είναι αποτέλεσμα βελτιωμένου χρόνου παραγωγής και παραγωγικότητας επειδή ο προμηθευτής αποτελεί κομμάτι της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η ενοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή βελτιώνει επίσης την εξυπηρέτηση του πελάτη και αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η στρατηγικής σημασίας σχέση οδηγεί σε λιγότερους αγοραστές και προμηθευτές αποφεύγοντας τους κινδύνους των ανώριμων τεχνικά

λύσεων. Το μοντέλο αυτό επικεντρώνεται στην εξειδίκευση του προμηθευτή και την αγορά προϊόντων όπου ο εφοδιασμός τους είναι πιο σημαντικός από τη τιμή.

Η δραστηριότητα των προμηθευτών του οργανισμού που αναλύουμε αφορά κυρίως σε παραγωγή εξειδικευμένων υλικών που χαρακτηρίζονται από πολύπλοκα τεχνικά χαρακτηριστικά π.χ. για τη προμήθεια προθηκών ή ετικετών απαιτείται σχεδιασμός έπειτα από α) ανάλυση της συσκευασίας των προϊόντων β) ανάλυση της προωθητικής ενέργειας για την οποία θα χρησιμοποιηθούν γ) και τέλος συμβατότητα όλων προδιαγραφών με τους πυλώνες που χαρακτηρίζουν τη κάθε μάρκα, για τη προμήθεια εντύπων απαιτείται επίσης ανάλυση της εικόνας της μάρκας ώστε να οδηγηθούμε στα σωστά τεχνικά χαρακτηριστικά όπως μέγεθος, τύπος χαρτιού, επεξεργασία χαρτιού κ.α. , τέλος για προμήθεια προωθητικών δώρων απαιτείται επιπλέον συμβατότητα των πρώτων υλών με τη πολιτική του ομίλου για τα υλικά. Οι λύσεις θα πρέπει να προέλθουν από προμηθευτές με εξειδίκευση και εμπειρία στις ανάγκες του οργανισμού και σε ευθυγράμμιση με τη πολιτική αγορών του οργανισμού.

Στη βιβλιογραφία σχετικά με τις ηλεκτρονικές προμήθειες αναπτύσσονται και δύο ακόμη μοντέλα εφαρμογής ηλεκτρονικών προμηθειών που αξίζει να αναφέρουμε παρόλο που δεν θα χρησιμοποιηθούν στο σχεδιασμό του εργαλείου ηλεκτρονικής προμήθειας του οργανισμού πρόκειται για το μοντέλο marketplace και το μοντέλο του πωλητή.

Το μοντέλο marketplace όπου η τιμή μπορεί να δημιουργηθεί μέσω τρίτου διαμεσολαβητή ή ανάλογα με τη ζήτηση ή τη προσφορά του αντικειμένου. Αυτό το μοντέλο είναι κατάλληλο για περιστασιακές αγορές. Προσφέρονται ευκαιρίες για τους αγοραστές και τους πωλητές όπου η έννοια της συνάθροισης μειώνει το κόστος συναλλαγής και η διαμεσολάβηση βοηθά στο ταίριασμα προσφοράς/ζήτησης που ταιριάζουν. Η εστίαση βρίσκεται στην τιμή του προϊόντος, που τείνει ενίοτε να αγνοήσει τις επιπτώσεις σε θέματα εφοδιασμού και την ανάγκη για νέες δεξιότητες.

16 Εφαρμογή διαχείρισης προσφορών

Το Σύστημα είναι ένα σύγχρονο πρόγραμμα το οποίο στοχεύει στην υποστήριξη του τμήματος αγορών των επιχειρήσεων στον τομέα των υπηρεσιών διαχείρισης αιτημάτων για αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών και συνεργασίας με τους προμηθευτές,

συμπεριλαμβανομένης της οργάνωσης των προσφορών, της συλλογής προσφορών, της σύγκρισης των προσφορών, της επιλογής της καλύτερης προσφοράς και της διασφάλισης της εσωτερικής (μεταξύ των εργαζομένων της εταιρείας) και της εξωτερικής (μεταξύ των εργαζομένων και προμηθευτών) επικοινωνίας. Εκτός από την συνεχή διαχείριση των αιτημάτων, το Σύστημα επιτρέπει την αποθήκευση και την προβολή παλαιών προσφορών, τη διαχείριση της βάσης δεδομένων των επιλεγμένων προμηθευτών και των εγγράφων που σχετίζονται με κάθε ένα διαγωνισμό, σε συνδυασμό με τη δημιουργία στατιστικών στοιχείων και αναλύσεων. Ένα από τα διακριτικά χαρακτηριστικά του Συστήματος είναι η μορφή επικοινωνίας που χρησιμοποιείται, και η οποία προτιμάται κυρίως από μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις. Δίνει ένα υψηλό επίπεδο ασφάλειας των απεσταλμένων πληροφοριών και πλήρες συγκράτηση της κεντρικής βάσης του συστήματος. Όλη η επικοινωνία με τους προμηθευτές γίνεται με τον κλασικό τρόπο δηλαδή μέσω e-mail. Ο προμηθευτής λαμβάνει μια προσφορά με e-mail στο οποίο υπάρχει συνημμένα ένα αρχείο που ανοίγει με ειδικό πρόγραμμα. Το πρόγραμμα επίσης επιτρέπει στον προμηθευτή να στείλει πρόσθετες ερωτήσεις και να υποβάλει τη προσφορά του.

Βασικές εργασίες που υλοποιούνται με το Σύστημα:

- Διαχείριση της βάσης των προμηθευτών και της βάσης των εγγράφων που συνδέονται με αυτούς (Π.χ. συμβόλαια) παρακολουθώντας τις ημερομηνίες λήξης τους (π.χ. σύμβαση ημερομηνίες λήξης).
- Έναρξη νέων διαγωνισμών (αίτημα για προσφορά). Κάθε προσφορά μπορεί να οριστεί από το αρχή ή να χρησιμοποιηθεί ένα υπάρχον πρότυπο.
- Διεξαγωγή δραστηριοτήτων που στοχεύουν στη προετοιμασία της τελικής μορφής των αιτημάτων, χρησιμοποιώντας εσωτερικούς μηχανισμούς επικοινωνίας.
- Αποστολή με e-mail των διαγωνισμών σε μια καθορισμένη λίστα (αυτόματα ή χειροκίνητα) προμηθευτών.
- Λήψη ερωτήσεων από τους προμηθευτές (σχετικά με τις προσφορές στις οποίες συμμετέχουν) και αποστολή απαντήσεων με δυνατότητα χρήσης αποστολής αντιγράφου προς τους υπόλοιπους συμμετέχοντες.
- Λήψη τυποποιημένων προσφορών από τους προμηθευτές, που προετοιμάζονται μέσω ειδικής εφαρμογής.

- Επιλογή της καλύτερης προσφοράς και αποστολή τη σχετικής ενημέρωσης σε όλους τους εμπλεκόμενους (συμπεριλαμβανομένων των υπαλλήλων λόγω εταιρείας).
- Προεπισκόπηση παλαιότερων προσφορών και ανάλυσή τους.
- Εκτύπωση αναφορών και στατιστικών στοιχείων σχετικά με τους προμηθευτές και τους διαγωνισμούς.

16.1 Γενική Αρχιτεκτονική του Συστήματος

Το Σύστημα αποτελείται από τρεις εφαρμογές:

Κύρια εφαρμογή - είναι βασικό στοιχείο του συστήματος, που χρησιμοποιείται από την εταιρεία και τους υπάλληλους της εταιρείας. Το λογισμικό εγκαθίσταται σε σταθμούς εργασίας των χρηστών / ΗΥ και επιτρέπει στους τελικούς χρήστες να διαχειρίζονται ολόκληρη τη διαδικασία αγορών.

Εφαρμογή που λειτουργεί με το διακομιστή αλληλογραφίας της εταιρείας - Τα ληφθέντα μηνύματα προωθούνται από το πρόγραμμα που τα τοποθετηθεί στο Σύστημα, με τον τρόπο αυτό, είναι διαθέσιμα από τον κεντρικό επίπεδο εφαρμογής. Χάρη σε αυτή τη λύση όλη η επικοινωνία με τους προμηθευτές διεξάγεται χρησιμοποιώντας ένα λογαριασμό e-mail και όλα τα μηνύματα τα σχετικά με τους διαγωνισμούς αποστέλλονται ή λαμβάνονται από τους υπαλλήλους της εταιρείας, αποθηκεύονται σε κεντρικό αποθετήριο. Το πρόγραμμα είναι συνήθως εγκαθίστανται σε ένα διακομιστή ως υπηρεσία όπου διασφαλίζεται η συνεχής λειτουργία του οποία διασφαλίζει τη συνέχεια της εργασίας. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό από την άποψη του συνόλου της λειτουργίας του συστήματος.

Εφαρμογή για προμηθευτές - διανέμεται δωρεάν, επιτρέπει τη διεξαγωγή ασφαλούς επικοινωνίας με τους αποστολείς των διαγωνισμών μέσω e-mail.

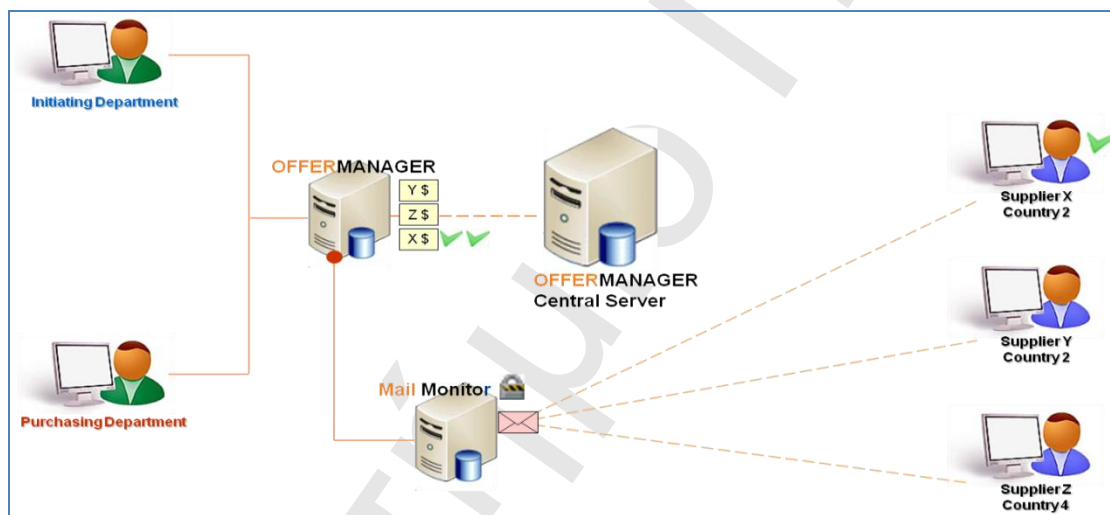
Η εφαρμογή επιτρέπει:

- την ενημέρωση και τροποποίηση των δεδομένων της εταιρείας,

- να λαμβάνονται τα αιτήματα μέσω e-mail,
- την αποστολή τυχόν ερωτήσεων
- τη δημιουργία και αποστολή προσφορών σε τυποποιημένη μορφή.

Η αποστολή της προσφοράς γίνεται με τη συμπλήρωση ειδικής φόρμας (προσαρμοσμένη στο είδος του διαγωνισμού) και επισυνάπτοντας άλλα πρόσθετα αρχεία.

Η πρόσβαση στα στοιχεία των διαγωνισμών, η αποστολή ερώτησης ή προσφοράς είναι δυνατή μόνο μετά από την εισαγωγή του κωδικού πρόσβασης (δίνεται από τον αποστολέα του διαγωνισμού).



Εικόνα 1 Παρουσιάζεται ο τρόπος λειτουργίας του Συστήματος.

16.2 Ροή εργασίας του Συστήματος

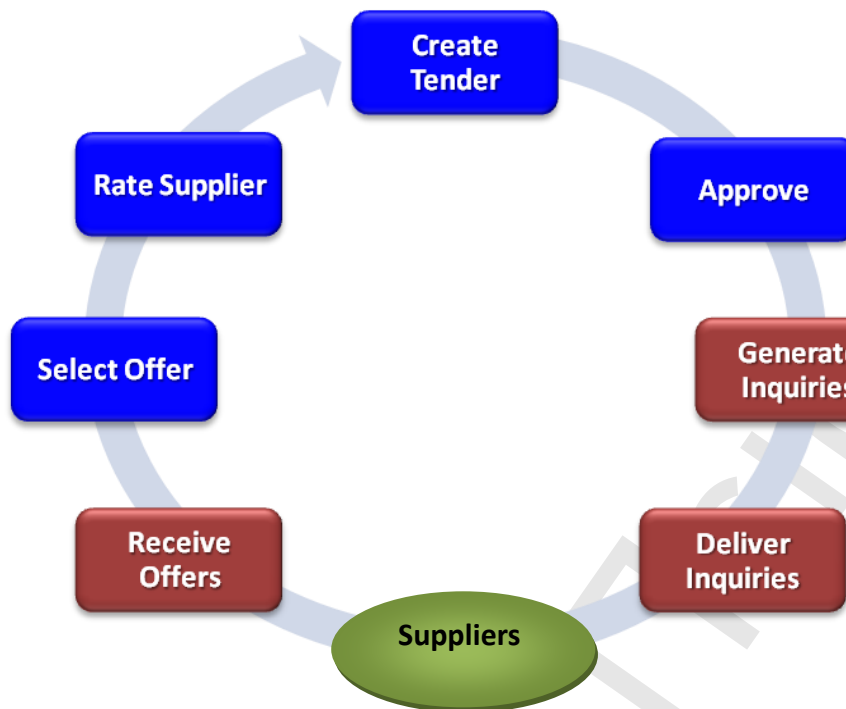
Η κύρια εφαρμογή θα πρέπει να μπορεί να παραμετροποιητή σύμφωνα με τις ανάγκες της εταιρείας. Πιο κάτω θα περιγραφεί η βασική ροή της διαδικασίας αγορών, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ξεκινήσουμε ένα διαγωνισμό, να επεξεργαστούμε τις προσφορές και να ολοκληρώσουμε το διαγωνισμό αναθέτοντας το έργο.

Τα κύρια στάδια (από την άποψη του εσωτερικού χρήστη) είναι τα παρακάτω:

- Προετοιμασία του προσχεδίου του διαγωνισμού (brief) - σε αυτό το στάδιο του διαγωνισμού αφού δημιουργηθεί το αίτημα, αποθηκεύεται σαν πρόχειρο στο λογαριασμό του χρήστη, ο οποίος μπορεί να το επεξεργαστεί ανά πάσα στιγμή.
- Έναρξη νέου διαγωνισμού - μετά την διαμόρφωση του αιτήματος από τον αρχικό χρήστη οι πληροφορίες του αιτήματος κοινοποιούνται στον άμεσα προϊστάμενο ο οποίος θα αποδεχτεί ή θα απορρίψει το αίτημα .
- Έγκριση διαγωνισμού – ακολουθεί διαδικασία αξιολόγησης του αιτήματος από τον άμεσα προϊστάμενο του αρχικού χρήστη, ο διαγωνισμός μπορεί να εγκριθεί και να σταλεί για περαιτέρω επεξεργασία στο τμήμα αγορών ή να σταλεί πίσω στο δημιουργό του ζητώντας επιπλέον πληροφορίες.
- Αποστολή του διαγωνισμού – ο διαγωνισμός κοινοποιείται στο τμήμα αγορών, το άτομο που είναι υπεύθυνο για την διαδικασία από το τμήμα αγορών ελέγχει αν όλες οι πληροφορίες του αιτήματος είναι σωστές. Αν όχι, ζητά από το δημιουργό του αιτήματος να συμπληρώσει τις επιπλέον πληροφορίες, αλλιώς αρχίζει ο διαγωνισμός, στέλνοντας το αίτημα στους προμηθευτές.
- Απάντηση σε ερωτήσεις - κατά τη διάρκεια του διαγωνισμού πιθανόν οι προμηθευτές να χρειάζονται επιπλέον πληροφορίες ή να έχουν ερωτήσεις, η διαδικασία αποστολής ή λήψης πληροφοριών από τους προμηθευτές υποστηρίζεται από το Σύστημα.
- Αναμονή για τη πρόταση προσφοράς - όταν το χρονικό όριο υποβολής προσφορών περάσει, η κατάσταση του διαγωνισμού αλλάζει σε «αναμονή για επιλογή προσφοράς». Η κατάσταση αυτή σημαίνει ότι το υπεύθυνο άτομο από το τμήμα αγορών θα πρέπει να αξιολογήσει τις προσφορές με τα κριτήρια που θέτει η εταιρεία και να προτείνει μία ή παραπάνω από προτάσεις.

- Προεπιλογή προσφοράς- είναι μία ενέργεια του τμήματος που έχει δημιουργήσει το διαγωνισμό, επιλέγει μία προσφορά λαμβάνοντας υπόψη τη πρόταση του τμήματος αγορών και άλλες παραμέτρους που αφορούν το συγκεκριμένο διαγωνισμό. Η επιλογή μίας προσφοράς σε αυτό το στάδιο δεν περιλαμβάνει την ενημέρωση των εμπλεκόμενων προμηθευτών για τα αποτελέσματα του διαγωνισμού, αποτελεί μία αφορμή ώστε να δημιουργηθεί μία εσωτερική συζήτηση εφόσον υπάρχουν διαφορετικές απόψεις και να ξεκινήσει ο διάλογος ώστε να προκύψει η τελική απόφαση.
- Επιλογή προσφοράς- το βήμα αυτό εκτελείται από το τμήμα αγορών όπου επιλέγεται ο νικητής προμηθευτής του διαγωνισμού. Μετά την επιλογή δημιουργούνται και στέλνονται αυτόματα μηνύματα που ενημερώνουν τους προμηθευτές που συμμετείχαν στο διαγωνισμό για τα αποτελέσματά του.
- Αξιολόγηση προμηθευτή – μετά την επιλογή του προμηθευτή και τη διεκπεραίωση του έργου ακολουθεί η αξιολόγηση του.
- Λήξη του διαγωνισμού- κατάσταση που σημαίνει ότι ο διαγωνισμός έχει κλείσει, ο διαγωνισμός περνά σε αυτή τη κατάσταση αυτόματα έπειτα από την αξιολόγηση του προμηθευτή.
- Ακύρωση του διαγωνισμού- στη κατάσταση αυτή δίνεται η δυνατότητα να ακυρωθεί ο διαγωνισμός

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται η ροή των εργασιών ενός διαγωνισμού που διεκπεραιώνεται μέσω της εφαρμογής, για τις εργασίες με μπλε είναι υπεύθυνο το άτομο που ξεκινάει το διαγωνισμό και με κόκκινο το τμήμα αγορών.



Εικόνα 2- Η ροή των εργασιών για την εκτέλεση ενός διαγωνισμού

16.3 Δημιουργία προσχέδιου διαγωνισμού με τη χρήση προτύπου

Η προετοιμασία του προσχέδιου του διαγωνισμού μπορεί να γίνει:

- Με τη χρήση προτύπου
- Με αντιγραφή κάποιου υπάρχοντος διαγωνισμού
- ή από την αρχή σε κενή φόρμα συμπλήρωσης

Όλοι οι παραπάνω τρόποι είναι παραπλήσιοι, η μόνη διαφορά έγκειται στο χρόνο που μπορούμε να διαθέσουμε κάθε φορά και πόσο καλή γνώση των τεχνικών προδιαγραφών του προϊόντος έχει το άτομο που ξεκινάει το διαγωνισμό.

Η χρήση προτύπου για τη προμήθεια έντυπων υλικών ή ετικετών μπορεί να φανεί εξαιρετικά χρήσιμη καθώς οι τεχνικές προδιαγραφές των προϊόντων υπάρχουν ήδη στη φόρμα συμπλήρωσης και απλά ο χρήστης θα πρέπει να επιλέξει τις σωστές προδιαγραφές από τη λίστα. Με αυτό τον τρόπο προμηθευτές και εταιρεία μιλούν ακριβώς την ίδια γλώσσα μειώνοντας τη πιθανότητα να προκύψουν ελλιπή στοιχεία κατά τη διάρκεια του διαγωνισμού παρερμηνεία των δεδομένων, επίσης πολλά πεδία είναι ήδη συμπληρωμένα προς διευκόλυνση του χρήστη.

Template Name	Departments
Co-packing Services (CPD - Semifinals)	Marketing DPL CPD – Logistics Dpt – Marketing Dpt Purchasing marketing
Printed Materials (Printed materials)	Marketing DPL Marketing Professional CPD Purchasing marketing Marketing CA (Vichy-Inneov) Marketing DPGP (Garnier) Human Resources Marketing DPP

Εικόνα 3 Επιλογή προτύπου σύμφωνα με τη κατηγορία δαπάνης

Για την πλήρη περιγραφή ενός διαγωνισμού το Σύστημα διαθέτει πέντε πεδία στα οποία δίνεται η δυνατότητα να συμπληρωθούν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες που περιγράφουν ένα διαγωνισμό, παρακάτω αναφέρονται τα εν λόγω πεδία.


Γενικές πληροφορίες

1. Ονομασία του διαγωνισμού -μικρή περιγραφή του έργου
2. Δημιουργός του διαγωνισμού-το όνομα του initiator (αυτόματο πεδίο)
3. Τμήμα που ξεκινάει το διαγωνισμό
4. Νόμισμα στο οποίο θα σταλούν οι τιμές
5. Ημερομηνία
 - Δημιουργίας του διαγωνισμού
 - Τελικής υποβολής προτάσεων
6. Ημερομηνία και τόπος παράδοσης των προϊόντων

New request

General Information

Tender Name

Tender Name (EN) 

Initiating User

Initiating Department

Tender Status

Tender Currency

Dates


Tender Creation Date

Offers Submission Deadline

Delivery Date and Place

Internal Requirement Date

Template (Printed Materials (Printed materials))



Πρόσθετες πληροφορίες

Στο πεδίο αυτό μπορεί να γίνει αναφορά σε κάποιες γενικές πληροφορίες και οδηγίες που θα είναι χρήσιμες προς τους προμηθευτές, στο πεδίο σημειώσεις (notes) μπορούμε να αναφέρουμε πληροφορίες προς εσωτερική κατανάλωση οι οποίες δεν αφορούν τους προμηθευτές αλλά αφορούν το συγκεκριμένο έργο.

General Description

Αγαπητέ συνεργάτη,

Θα θέλαμε να μας στείλετε τη προσφορά σας για την ενέργεια όπως περιγράφεται παρακάτω.

Παρακαλώ πολύ πριν στείλετε τη προσφορά σας να εξετάσετε όλα τα δεδομένα και συνημμένα αρχεία της ενέργειας, στο πεδίο "realisation time" συμπληρώνεται πάντα τις ημέρες που χρειάζεστε για τη παραγωγή της ενέργειας και στο πεδίο "net price" τη συνολική τιμή της προσφοράς για την ενέργεια.

Σε περίπτωση που σας επιλέξουμε για την παραγωγή της ενέργειας θα πρέπει να σταλεί δείγμα του εντύπου στο Τμήμα Αγορών της εταιρείας μας.

Notes

Τεχνικές προδιαγραφές διαγωνισμού

Χρησιμοποιώντας πρότυπες φόρμες συμπλήρωσης ο προσδιορισμός των δεδομένων είναι δυνατός με τη χρήση ειδικής φόρμας η οποία περιέχει λίστα για κάθε προδιαγραφή με προ-συμπληρωμένα στοιχεία ανάμεσα στα οποία ο χρήστης καλείται να επιλέξει. Διαφορετικά πρότυπα μπορούν να δημιουργηθούν για τις διάφορες κατηγορίες δαπανών της εταιρείας. Επίσης η ειδική φόρμα δίνει τη δυνατότητα στους προμηθευτές να απαντήσουν θετικά ή αρνητικά σε συγκεκριμένα ερωτήματα επί παραδείγματι αν «το εργοστάσιο παραγωγής πληροί τις προϋποθέσεις ασφάλειας και υγιεινής». Η σωστά δομή των στοιχείων που απαρτίζουν ένα διαγωνισμό θα βοηθήσει και στο τελευταίο στάδιο του διαγωνισμού δηλαδή στην αξιολόγηση των προσφορών.

Αριθμός σελίδων	2
Ποσότητα	110000
Διαστάσεις	
Διαστάσεις (κλειστό)	10X10
Διαστάσεις (ανοιχτό)	20X10
Προδιαγραφές	
Τύπος χαρτί/εσωτερικά	
Τύπος χαρτί/εξώφυλλα	Illustration 3ηλης επιχρ. 90gr
Εκτύπωση εσωτερικά	Illustration 3ηλης επιχρ. 100gr
Εκτύπωση εξώφυλλα	Illustration 3ηλης επιχρ. 115gr
Επεξεργασία εσωτερικά-εξώφυλλα	Illustration 3ηλης επιχρ. 130gr
	Illustration 3ηλης επιχρ. 150gr
	Illustration 3ηλης επιχρ. 170gr
Πλαστικοποίηση	Illustration 3ηλης επιχρ. 200gr
Επεξεργασία υν (%)	Illustration 3ηλης επιχρ. 220gr
Θερμοσυτία	
Βιβλιοδεσία	
Τύπος εκτύπωσης	
Άλλες πληροφορίες	

Εικόνα 4 Παράδειγμα προτύπου για παραγωγή έντυπου υλικού

Το αίτημα για υποβολή προσφοράς θα φτάσει στο προμηθευτή όπως φαίνεται στην Εικόνα 4 εφόσον ακολουθήσουμε τα προηγούμενα βήματα.

Επισύναψη αρχείων

Στα παρακάτω πεδία μπορούμε να επισυνάψουμε αρχεία που θα σταλούν με το διαγωνισμό, τα αρχεία μπορεί να περιέχουν πληροφορίες για το συγκεκριμένο αίτημα όπως το δημιουργικό των υλικών προς εκτύπωση, φωτογραφίες προτεινόμενων ειδών στη κατηγορία των προωθητικών δώρων ή πληροφορίες γενικές όπως τις οδηγίες συσκευασίας των προϊόντων, το ωράριο λειτουργίας του τόπου αποστολής ή οι γενικοί όροι αγορών κ.α.. Υπάρχει η δυνατότητα να προστεθούν αρχεία στον αρχικό σχεδιασμό του πρότυπου, τα αρχεία αυτά θα εμφανίζονται στο εν λόγω πεδίο κάθε φορά που θα επιλέγεται το συγκεκριμένο πρότυπο

Company name:
Address
Phone
Address

Supplier's name
Address
Phone
Fax

Έντυπο εκπαίδευσης προσωπικού

Tender number: 2011000069
Creation date: 13-12-2011
Offer submission deadline: 14-12-2011
Delivery date: 09-01-2012

Supply place and address:

Description

Αγαπητέ συνεργάτη,

Θα θέλαμε να μας στείλετε τη προσφορά σας για την ενέργεια όπως περιγράφεται παρακάτω.

Παρακαλώ πολύ πριν στείλετε τη προσφορά σας να εξετάσετε όλα τα δεδομένα και συνημμένα αρχεία της ενέργειας, στο πεδίο "realisation time" συμπληρώνεται πάντα τις ημέρες που χρειάζεστε για τη παραγωγή της ενέργειας και στο πεδίο "net price" τη συνολική τιμή της προσφοράς για την ενέργεια.

Σε περίπτωση που σας επιλέξουμε για την παραγωγή της ενέργειας θα πρέπει να σταλεί δείγμα του εντύπου στο Τμήμα Αγορών της εταιρείας μας.

Additional information

Realisation Time	
Net Price (after discount)	
Αριθμός σελίδων	12
Ποσότητα	20000
Διαστάσεις / Dimensions	
Διαστάσεις (κλειστό)	16X22,5
Διαστάσεις (ανοιχτό)	32X22,5
Προδιαγραφές / Paper specifications	
Τύπος χαρτιού εσωτερικά	Illustration 3πλης επιχρ. 170gr ή Illustration 3πλης επιχρ. 200 gr
Τύπος χαρτιού εξώφυλλα / printing	Illustration 3πλης επιχρ. 170gr ή Illustration 3πλης επιχρ. 200 gr
Εκτύπωση εσωτερικά	4χρωμη (Α όψη και Β όψη)
Εκτύπωση εξώφυλλα	4χρωμη (Α όψη και Β όψη)
Επεξεργασία εσωτερικά-εξώφυλλα	βερνικι νερού gloss
Πλαστικοποίηση	
Επεξεργασία υν (%)	
Θερμοτυπία	
Βιβλιοδεσία	καρφίτσα
Τύπος εκτύπωσης	Offset
Άλλες πληροφορίες	

Επισκόπηση του πρόχειρου του διαγωνισμού

Αφού συμπληρωθούν όλα τα παραπάνω από το άτομο που ξεκινάει το διαγωνισμό και το αποθηκεύσει, ο διαγωνισμός εμφανίζεται στη λίστα με τα αιτήματα και είναι ορατός μόνο στο συγκεκριμένο άτομο, εκεί μπορεί να κρατηθεί μέχρι να οριστικοποιηθούν όλα τα δεδομένα και έπειτα να απελευθερωθεί.

Διαδικασία έγκρισης

Στο επόμενο βήμα θα ενεργοποιηθεί ο διαγωνισμός (activate) και θα αποσταλεί για έγκριση. Βάση της δομής της εταιρείας το υπεύθυνο άτομο για την έγκριση των προδιαγραφών του διαγωνισμού είναι ο αγοραστής, ο οποίος είναι σε θέση να γνωρίζει τις τεχνικές προδιαγραφές του αιτήματος και μπορεί να καταλάβει αν οι πληροφορίες είναι αρκετές. Στο αρμόδιο άτομο έπειτα από την ενεργοποίηση του αιτήματος από το δημιουργό θα σταλεί αυτόματα από το Σύστημα σχετικό e-mail που θα τον ενημερώνει ότι ένα νέο αίτημα έχει δημιουργηθεί ώστε να ανατρέξει στο Σύστημα για να προχωρήσει η διαδικασία εγκρίσεων. Αν θεωρεί ότι είτε απατούνται επιπλέον στοιχεία είτε κάποια από αυτά είναι λάθος τότε το σύστημα του δίνει τη δυνατότητα να ζητήσει τις παραπάνω πληροφορίες από τον δημιουργό του αιτήματος ή να επεξεργαστεί μόνος του αίτημα προσθέτοντας ή διορθώνοντας τα στοιχεία του διαγωνισμού ώστε να μορφοποιηθεί και να είναι έτοιμο για αποστολή προς τους προμηθευτές.

Ενημέρωση προμηθευτών

Δεδομένου ότι το Σύστημα θα εφαρμοστεί αρχικά σε δύο κατηγορίες δαπανών τα έντυπα και τα προωθητικά δώρα, το τμήμα αγορών είναι υπεύθυνο να δημιουργήσει ένα σύνολο προμηθευτών για κάθε κατηγορία οι οποίοι θα συμμετέχουν στους διαγωνισμούς. Μέσα από το menu προμηθευτές θα δημιουργηθεί μία λίστα προμηθευτών, ο κάθε προμηθευτής θα χαρακτηριστεί από τη κατηγορία δαπάνης την οποία μπορεί να παρέχει.

Στο πεδίο των προμηθευτών το Σύστημα δίνει τη δυνατότητα στο χρήστη της καταχώρησης πολλαπλών στοιχείων όπως το όνομα της εταιρείας, το ΑΦΜ, το όνομα του αντιπροσώπου ή του ιδιοκτήτη, πολλαπλούς λογαριασμούς e-mail, τραπεζικά στοιχεία. Επίσης υπάρχει η δυνατότητα συμπλήρωσης επιπλέον στοιχείων όπως το προφίλ της εταιρείας, τη δραστηριότητα της, το πελατολόγιο της, ενδεχομένως κάποιος

τιμοκατάλογος, η επισύναψη κάποιων αρχείων όπως επί παραδείγματι μία παρουσίαση της εταιρείας. Τέλος δίνεται η δυνατότητα αξιολόγησης του προμηθευτή με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου το οποίο μπορεί να δημιουργηθεί σύμφωνα με τα κριτήρια αξιολόγησης προμηθευτών της εταιρείας.

Με τη καταχώριση των στοιχείων του προμηθευτή το Σύστημα θα δώσει αυτόματα το κωδικό πρόσβασης που θα είναι μοναδικός για το προμηθευτή και με αυτόν θα του δίνεται η δυνατότητα να έχει πρόσβαση στα στοιχεία των διαγωνισμών στα οποία καλείται να συμμετάσχει, να στείλει ερωτήσεις και προσφορές.

Supplier Information

General Information Additional Information Detailed Information Documents Notes Data Updates Questionnaires

Supplier Name Symbol Accredited Supplier

Official Data

TAX-ID Statistical Number

Company Information

Owner

Chairman

Representative

Contact Information

Phone Phone (2)

Fax

Offers - Authorisation Data

E-mail Address

Access Password

Additional E-mail (CC) 1

Additional E-mail (CC) 2

Additional E-mail (CC) 3

Active Supplier (tender participant)

Supplier Categories

PRINTED MATERIALS

Additional Information

Εικόνα 5 - Συμπλήρωση γενικών στοιχείων του προμηθευτή

Εικόνα 6 - Συμπλήρωση ειδικών στοιχείων του προμηθευτή

Το επόμενο βήμα της διαδικασίας είναι η επιλογή των προμηθευτών που θα συμμετάσχουν στο διαγωνισμό και είναι ευθύνη του τμήματος αγορών. Το Σύστημα αυτόματα θα καλέσει τους προμηθευτές που έχουμε μαρκαριστεί με τη συγκεκριμένη κατηγορία δαπάνης (π.χ. σε ένα αίτημα παραγωγής προωθητικού έντυπου υλικού θα συμμετάσχουν οι προμηθευτές που κάνουν παραγωγή εντύπων). Ο αγοραστής θα πρέπει να κρίνει από τις προδιαγραφές του κάθε αιτήματος και την εμπειρία του αν όλοι οι προμηθευτές, που το Σύστημα καλεί αυτόματα, έχουν τη δυνατότητα να παράγουν τη συγκεκριμένη δουλειά. Αφού επιλεγούν οι προμηθευτές που θα συμμετέχουν στο διαγωνισμό θα δοθεί η εντολή να αποσταλούν όλα τα δεδομένα του έργου.

16.4 Εξέλιξη του αιτήματος

Για τα επόμενα βήματα του διαγωνισμού που αφορούν, τη συλλογή των προσφορών και την εξέλιξη του διαγωνισμού, τη πρόταση επιλογής προμηθευτή είναι υπεύθυνο το τμήμα αγορών.

Γενικές πληροφορίες για τη διαδικασία επιλογής προμηθευτή

Προτεινόμενη προσφορά (από το τμήμα αγορών) : είναι η πρώτη αξιολόγηση των προσφορών από τμήμα αγορών, το οποίο προτείνει τη καλύτερη προσφορά σε αυτόν που έχει ξεκινήσει τον διαγωνισμό.

Προεπιλογή προσφοράς (από το δημιουργό του αιτήματος): αφότου το τμήμα αγορών προτείνει μία ή περισσότερες προσφορές, η σχετική πληροφορία στέλνεται στο δημιουργό. Ο δημιουργός επιλέγει τις καλύτερες προσφορές από τη δική τη οπτική.

Επιλογή προσφοράς (από το τμήμα αγορών) : αφού το τμήμα αγορών έχει πάρει τη πληροφορία σχετικά με τις προ - επιλεγμένες προσφορές κάνει τη τελική επιλογή του προμηθευτή στον οποίο θα ανατεθεί το έργο.

Προεπιλογή προσφοράς

Μετά την τελική ημερομηνία υποβολής προσφορών όλες οι προσφορές που έχουν στείλει οι προμηθευτές θα αποθηκευθούν στο *Σύστημα* και το τμήμα αγορών θα πρέπει να προτείνει μία από αυτές για την ανάθεση του διαγωνισμού. Η πληροφορία αυτή θα φτάσει στο δημιουργό μέσω μηνύματος στο λογαριασμό του e-mail του. Στο κάτω μέρος της οθόνης υπάρχουν όλες οι πληροφορίες σχετικά με τους προμηθευτές που έχουν αναλάβει στο διαγωνισμό:

- Προμηθευτές
- Πληροφορίες για τους προμηθευτές
- Μηνύματα και ερωτήσεις από τους προμηθευτές
- Προσφορές που έχουμε παραλάβει

Έντυπο εκπαίδευσης			
Sent		2012000001	
Creation Date	28/12/2011	Initiating Person	Administrator
Offer Submission to	01/01/2012	Initiating Department	Marketing
Launch Date	30/12/2012	Currency	EUR (EUR)
Offer Selection Date		Received Offers	0 (0)
Planned Finish Date		Suppliers	3 / 3
Delivery Place	-	Selected Supplier	
Delivery Date	-	Supplier VAT ID	

Suppliers	Information for Suppliers	Messages and Questions from Suppliers	Received Offers
Creation Date	Name	City	Active
01/01/2012 13:21	Supplier 3	ATHINA	✓
01/01/2012 17:34	Supplier 1 (test)	ATHENS	✓
01/01/2012 12:45	Supplier 2 (test)	ATHENS	✓

Εικόνα 7 - Ανασκόπηση του διαγωνισμού

Suppliers	Information for Suppliers	Messages and Questions from Suppliers	Received Offers
Creation Date	Name	City	Active
9/12/2008 1:32:15 μμ	B2B SOLOUTION	ATHINA	✓
27/10/2008 11:28:06 μμ	Supplier 1 (test)	ATHENS	✓
27/10/2008 11:28:06 μμ	Supplier 2 (test)	ATHENS	✓

Εικόνα 8 - Τμήμα για τους προμηθευτές

Προμηθευτές

Στη λίστα περιέχονται όλοι οι προμηθευτές που έχουν επιλεγεί αυτόματα ή χειροκίνητα για να λάβουν μέρος στο διαγωνισμό, επίσης παρουσιάζονται και άλλες πληροφορίες όπως:

- Η ημερομηνία που ο προμηθευτής προστέθηκε στη λίστα με τους συμμετέχοντες για το συγκεκριμένο διαγωνισμό
- Το όνομα του προμηθευτή
- Η πόλη που έχει έδρα ο προμηθευτής
- Μαρκάρισμα αν είναι ενεργός προμηθευτής
- Ποιος προμηθευτής έχει επιλεγεί για το συγκεκριμένο διαγωνισμό
- Αν έχει στείλει ο προμηθευτής τη προσφορά του
- Αν ο προμηθευτής έχει στείλει κάποιο μήνυμα ή ερώτημα
- Αν έχει σταλεί κάποιο μήνυμα ή αν έχει απαντηθεί κάποιο ερώτημα

- Αξιολόγηση του προμηθευτή ως προς τη τιμή
- Αξιολόγηση του προμηθευτή ως προς τη ποιότητα

Στο επόμενο πεδίο φαίνεται η επικοινωνία που έχει γίνει με τους προμηθευτές μετά την έναρξη του διαγωνισμού και μέχρι τη λήξη του, το πεδίο αυτό δίνει τη δυνατότητα να στέλνονται μαζικά πληροφορίες ή σε κάθε προμηθευτή ξεχωριστά. Αντίστοιχα στο επόμενο πεδίο παρουσιάζονται όλες οι ερωτήσεις και διευκρινήσεις που έχουν ζητηθεί από τη πλευρά των προμηθευτών.

Αξιολόγηση προσφορών

Το πεδίο αυτό περιλαμβάνει τη λίστα με όλες τις προσφορές που έχουν σταλεί από τους προμηθευτές και αφορούν το συγκεκριμένο διαγωνισμό. Το πεδίο αυτό μαζί με τις προσφορές των προμηθευτών εμφανίζονται την επόμενη ημέρα της λήξης του διαγωνισμού.

Supplier Name	Creation Date	Send Date	Suggested	Preselected	Selected	Automatic	Price	Re	Notes
TEAM DESING N. TROMPOUKIS & CO	17/6/2009 12:37:12 μμ						€ 2400.00	7	
ALPHA GRAMA	19/3/2009 11:46:00 μμ						€ 2250.00	5	
AKTINA	17/3/2009 3:02:13 μμ	17/3/2009 3:01:35 μμ	✓	✓	✓		€ 2035.00	7	
ASM PLIANOU O.E	19/3/2009 10:21:40 μμ						€ 3110.00	12	

Εικόνα 9 - Παρουσίαση προσφορών

- Όνομα του προμηθευτή: που έχει στείλει τη προσφορά
- Ημερομηνία προσφοράς
- Ποια προσφορά προτείνετε
- Ποια προσφορά έχει προεπιλεγεί
- Ποια προσφορά έχει επιλεγεί
- Οι τιμές των προσφορών
- Οι ημέρες παράδοσης

Ο παραπάνω πίνακας μας δίνει τη δυνατότητα μιας πρώτης και γρήγορης αξιολόγησης των προσφορών, για την ανάθεση του διαγωνισμού απαιτείται ωστόσο να διαβαστούν προσεκτικά και οι προσφορές που έχουν στείλει οι προμηθευτές. Οι προσφορές είναι διαθέσιμες στο ίδιο πεδίο από το menu “Offer details”.

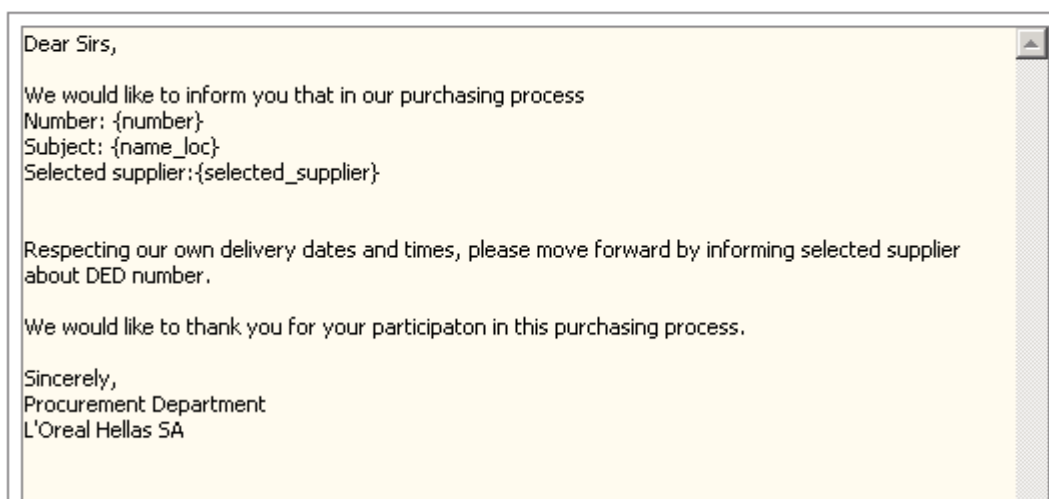
Προεπιλογή προσφοράς

Όπως έχει αναφερθεί σε αυτό στάδιο το τμήμα αγορών αξιολογεί και προτείνει να ανατεθεί το έργο σε ένα ή περισσότερους συμμετέχοντες προμηθευτές, επί παραδείγματι στο πίνακα 8 βλέπουμε ότι η προσφορά από το προμηθευτή ΑΚΤΙΝΑ έχει προταθεί από το τμήμα αγορών, η πληροφορία αυτή έχει σταλεί αυτόματα με e-mail στο άτομο που έχει ξεκινήσει το διαγωνισμό, θα πρέπει λοιπόν ο τελευταίος να αξιολογήσει τις προσφορές και να λάβει υπόψη του τη πρόταση του τμήματος αγορών, προεπιλέγοντας μία από τις προσφορές.

Το menu «Offer options» δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες και ανάλογα με την πρόσβαση που έχει ο κάθε χρήστης να προτείνει, να προ-επιλέγει και να κάνει τη τελική επιλογή του προμηθευτή στον οποίο θα ανατεθεί ο διαγωνισμός.

Η τελική επιλογή του προμηθευτή γίνεται από τμήμα αγορών. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας το τμήμα αγορών επικοινωνεί με το άτομο που έχει ξεκινήσει τον διαγωνισμό ώστε να συζητήσει ή να επιβεβαιώσει την επιλογή που έχει γίνει στο στάδιο της προεπιλογής προσφοράς. Μετά την τελική επιλογή το Σύστημα στέλνει αυτόματα μηνύματα σε όσους έχουν εμπλακεί στο συγκεκριμένο διαγωνισμό.

Τελική επιλογή προμηθευτή- το μήνυμα στέλνεται σε όλους του χρήστες που έχουν εμπλακεί στο διαγωνισμό.



Συγχαρητήρια για την ανάθεση του έργου- το μήνυμα στέλνεται στο προμηθευτή που έχει κερδίσει το διαγωνισμό

Dear Sirs,

We would like to send our congratulations.
In the purchasing process "{name_int}" (No. {number}), the offer of your Company was selected.

We would like to remind you, that delivery date for this Purchasing Process is: {date_supply}

Thank you for taking part in this purchasing process.

ATTENTION:
YOU SHOULD WAIT FOR THE CONFIRMATION WITH DED NUMBER, BEFORE YOU START PRODUCTION. ONLY AFTER THAT YOU WILL BE SURE, THAT YOUR OFFER WAS FINALLY SELECTED.

Sincerely,
Procurement Department
L'Oreal Hellas SA

Ο διαγωνισμός έχει κλείσει- το μήνυμα στέλνεται στους υπόλοιπους προμηθευτές που έχουν στείλει τη προσφορά τους, αλλά δεν έχουν επιλεγεί.

Dear Sirs,

We would like to inform, that in the purchasing process (No. {number}), that was leading in our company, was closed.

Unfortunately, offer sent by Your Company wasn't selected.

We would like to thank you very much for participation in that Purchasing Process.

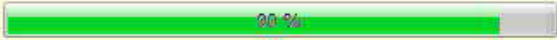
Sincerely,
Procurement Department
L'Oreal Hellas SA

Αξιολόγηση προμηθευτών

Μία εβδομάδα έπειτα από την ανάθεση του έργου, το Σύστημα θα στείλει μήνυμα στο άτομο που ξεκίνησε το διαγωνισμό ώστε να του υπενθυμίσει ότι θα πρέπει να αξιολογήσει το προμηθευτή για το συγκεκριμένο έργο. Πίσω στο menu Offer Options” όπως φαίνεται στο Πίνακα 8 επιλέγουμε αξιολόγηση του προμηθευτή. Ο προμηθευτής θα αξιολογηθεί με βάση προεπιλεγμένα κριτήρια που έχουμε θέσει στο Σύστημα όπως φαίνεται στο Πίνακα 9.

Supplier Rate

General Information

Tender Name Catalogue
Tender Number 200800013
Supplier
Rating added by
Average Rating 

Notes Questionnaire

Costs	90%	
Product/Service Quality	100%	
Warranty	100%	
Reputation/References	80%	
Financial Stability	80%	
Notes	Very good cooperation with the Supplier.	

Εικόνα 10-Αξιολόγηση προμηθευτή

Έπειτα από τη συμπλήρωση του Πίνακα 9, η βαθμολόγηση του προμηθευτή θα αποθηκευτεί στο λογαριασμό του, επίσης δίνεται από το Σύστημα η δυνατότητα να σταλεί αυτόματα στο προμηθευτή η αξιολόγηση του. Αν το άτομο που έχει ξεκινήσει το διαγωνισμό ξεχάσει ή αναβάλει τη συμπλήρωση της φόρμα αξιολόγησης, το Σύστημα του στέλνει μήνυμα υπενθύμισης κάθε λίγες ημέρες.

Λήξη του διαγωνισμού

Έπειτα από όλα τα βήματα που αναφέρθηκαν ο διαγωνισμός «κλείνει».

Catalogue			
Finished		200800013	Refresh
Creation Date	7/16/2008	Initiating Person	John Doe
Offer Submission to	7/22/2008	Initiating Department	Marketing
Launch Date	7/16/2008 6:02:12 PM	Currency	EUR
Offer Selection Date	8/2/2008 12:21:54 AM	Received Offers	2 (2)
Planned Finish Date	8/6/2008	Suppliers	3 / 3
Delivery Place	-	Selected Supplier	Itelix Investment Sp. z c
Delivery Date	-	Supplier VAT ID	PL5262685527
Tender Details		Tenders List	
Suppliers Information for Suppliers Messages and Questions from Suppliers Received Offers			
Supplier Name	Creation Date	Send Date	Suggested Preselected Selected Price Realisation Notes Attachments Added Supplier R Supply Qu
Itelix Investment Sp. z o.o.			
	7/16/2008 6:11:55 PM	7/16/2008 6:11:32 PM	✓ ✓ ✓ € 5000,00 3 Note: This is the best offer. Rest of L... (supplier) 90% 0%
SoftwareDev, Ltd.			
SoftwareDev, Ltd.	8/1/2008 11:39:34 PM		€ 6300,00 3 Offer sent by fax, attached is scanned ... John Kowalski 0% 0%
All From Each Supplier Suggested Preselected Selected			

Εικόνα 11-Παράδειγμα διαγωνισμού που έχει «κλείσει».

16.5 Η περιγραφή του συστήματος από τη πλευρά του προμηθευτή

Μία άλλη πιο μικρή και απλή εφαρμογή θα πρέπει να εγκαταστήσουν στον υπολογιστή τους οι προμηθευτές που έχει επιλέξει η εταιρεία και επιθυμεί να συνεργάζεται μαζί τους με αυτό τον τρόπο. Η εγκατάσταση της εφαρμογής είναι πολύ απλή και πραγματοποιείται με την επίσκεψη του προμηθευτή σε συγκεκριμένο site. Μέσω της εφαρμογής ο προμηθευτής θα έχει πρόσβαση στα στοιχεία όλων των διαγωνισμών στους οποίους θα έχει καλεστεί να συμμετέχει.

Αιτήματα

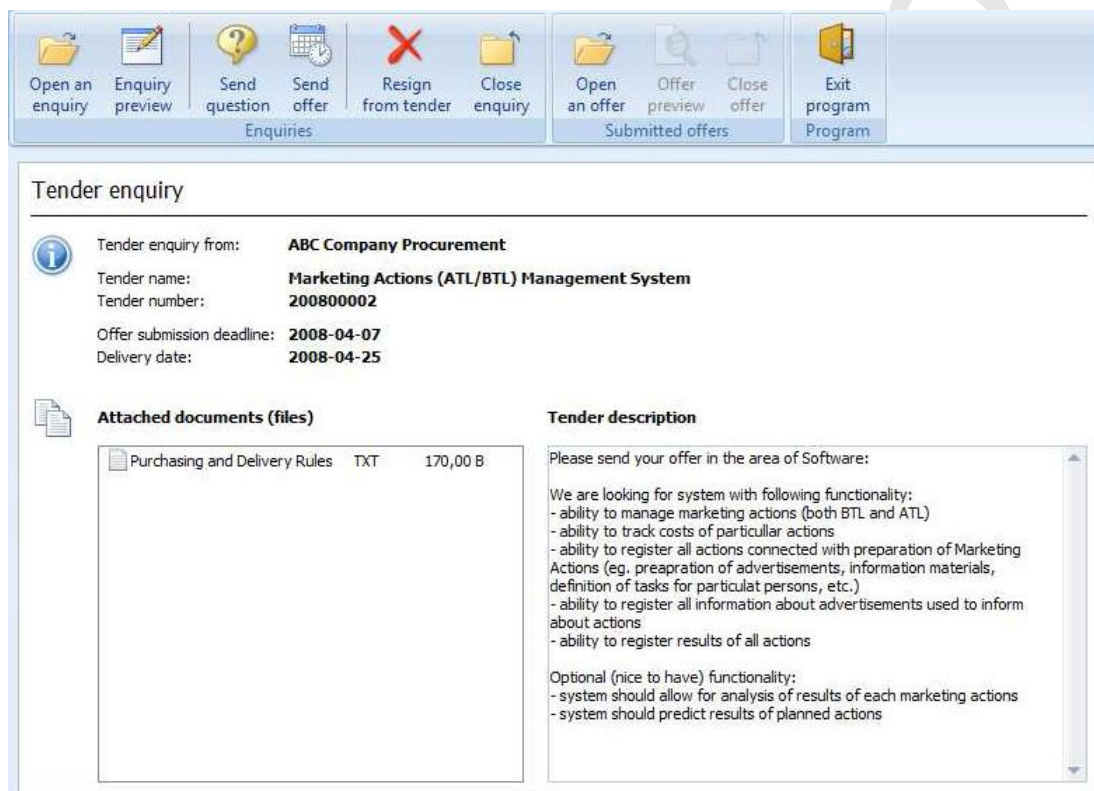
Σε κάθε προμηθευτή θα δοθεί ένας κωδικός με τον οποίο θα αποκτούν πρόσβαση στα στοιχεία των διαγωνισμών, στους οποίους καλούνται να συμμετέχουν.

Οι παρακάτω επιλογές δίνονται από το Σύστημα για τη διαχείριση των αιτημάτων .



Εικόνα 12- Επιλογές για τη διαχείριση των αιτημάτων

Άνοιγμα αιτήματος - το πεδίο αυτό θα εμφανίσει το παρακάτω πανελ, το οποίο περιέχει πληροφορίες σχετικά με το διαγωνισμό.



Εικόνα 13- Παράδειγμα ενός διαγωνισμού στη εφαρμογή του προμηθευτή

Στο πάνω μέρος της οθόνης υπάρχουν πληροφορίες σχετικά με το διαγωνισμό, όπως:

- το όνομα της εταιρείας που διεξάγει το διαγωνισμό
- το όνομα του διαγωνισμού και τον αριθμό του
- την ημερομηνία λήξης του διαγωνισμού
- την ημερομηνία παράδοσης των προϊόντων

Προεπισκόπηση του διαγωνισμού

The screenshot displays a web application interface with a toolbar at the top containing navigation and search icons. The main content area is divided into several sections:

- ABC Company, Ltd.**
Pulawska Street 354
03-435 Warsaw
Phone: +22 (22) 657 49 33 (wew. ABCCompany@localhost)
Fax: (002) 657 49 34 (<http://localhost>)
- XPComputers S.A.**
Zachlapana 2
03-223 Warszawa
Phone: (022) 123 45 67 (xpcomputers@localhost)
Fax:

Marketing Actions (ATL/BTL) Management System / Marketing Actions (ATL/BTL) Management System

Tender No.:	20080002
Create Date:	20-03-2008
Deadline Date:	07-04-2008
Delivery Date:	25-04-2008

Additional Information

Number of Users / Number of Users	0
License Fee (1st year) / License Fee (1st year)	
License Fee (next years) / License Fee (next years)	
Maintenance (yearly) / Maintenance (yearly)	
Implementation / Implementation	

Αποστολή ερώτησης -δίνετε η δυνατότητα αποστολής ερώτησης από τους προμηθευτές

Αποστολή προσφοράς- για να προετοιμάσουν και να στείλουν οι πορμηθευτές τη προσφορά τους χρησιμοποιούν το πεδίο «αποστολή προσφοράς».

Το πιο σημαντικό είναι να συμπληρωθούν τα πεδία τιμή και χρόνος παράδοσης, επίσης ο προμηθευτής μπορεί να επισυνάψει αρχείο (οποιασδήποτε μορφής) με τη προσφορά του.

Παραίτηση από τη συμμετοχή – δίνεται η δυνατότητα να παραιτηθεί ο προμηθευτής από το διαγωνισμό

17 Επιπτώσεις της εφαρμογής του μοντέλου στον οργανισμό, τους εργαζόμενους και τους προμηθευτές.

17.1 Επιπτώσεις της εφαρμογής του μοντέλου στους εργαζόμενους

Οι εμπλεκόμενοι με τη χρήση του συστήματος έχουν δεχτεί γενικά θετικά την αλλαγή της διαδικασίας λήψης προσφορών, σε σχετικό ερωτηματολόγιο που συμπληρώσαν 2 ομάδες των 5 ατόμων, φαίνεται ότι η χρήση του συστήματος είναι απλή και κατανοητή σε όλους, ενώ δυσκολεύονται να εντάξουν το εκατό τοις εκατό των διαγωνισμών στη νέα διαδικασία λόγω έλλειψης χρόνου, καθώς θεωρούν ότι η αποστολή των στοιχείων του διαγωνισμού μέσω e-mail είναι πιο γρήγορη και εύκολη επιλογή. Απαιτείται λοιπόν μεγαλύτερη συμμετοχή από την ανώτατη διοίκηση του οργανισμού ώστε να εδραιωθεί σταδιακά ο νέος τρόπος λήψης προσφορών και να αποτελεί τον μοναδικό τρόπο ενημέρωσης των συνεργατών για διαγωνισμούς της εταιρείας. Είναι γεγονός ότι οι νέοι υπάλληλοι έχουν προσαρμοστεί πιο γρήγορα καθώς δεν είχαν προλάβει να συνηθίσουν τη παλιά πρακτική.

17.2 Επιπτώσεις της εφαρμογής του μοντέλου στους προμηθευτές

Οι προμηθευτές έχουν δεχτεί με θετικά σχόλια τη νέα διαδικασία καθώς είναι ικανοποιημένοι που καταρχάς παίρνουν μέρος γενικά σε περισσότερους διαγωνισμούς, θεωρούν ότι οι προτάσεις τους αξιολογούνται δίκαια και με διαφάνεια.

17.3 Επιπτώσεις της εφαρμογής του μοντέλου στον οργανισμό

Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των διαγωνισμών που διεκπεραιώθηκαν μέσω του συστήματος τους 3 πρώτους μήνες της εφαρμογής του.

Τμήμα	Αριθμός διαγωνισμών	Υψηλότερο ΜΟ προσφορών	Χαμηλότερος ΜΟ προσφορών	Διαφορά χαμηλότερου / υψηλότερου %
DPGP	26	8.293	4.253	31%
DPP	12	2.094	1.188	24%
DPL	1	1.895	1.195	18%
CAD	2	3.988	2.299	25%
General	5	40.533	13.494	42%
Total	43	56.803	22.429	36%

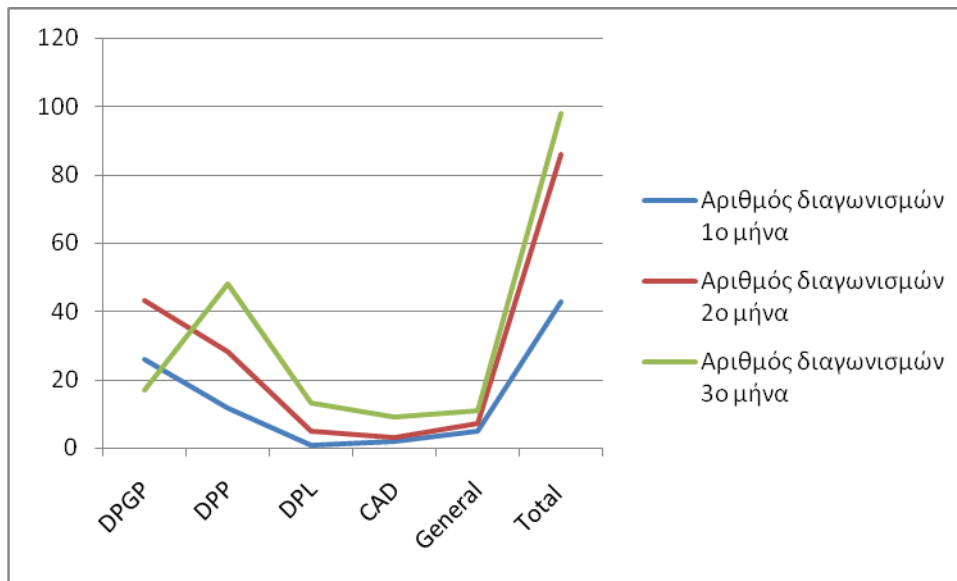
Εικόνα 14-1ος μήνας εφαρμογής του συστήματος

Τμήμα	Αριθμός διαγωνισμών	Υψηλότερο ΜΟ προσφορών	Χαμηλότερος ΜΟ προσφορών	Διαφορά χαμηλότερου / υψηλότερου %
DPGP	43	13.657	10.516	23%
DPP	28	4.635	3.847	17%
DPL	5	678	590	13%
CAD	3	3.567	2.818	21%
General	7	37.560	31.897	15%
Total	86	60.097	49.668	18%

Εικόνα 15- 2ος μήνας εφαρμογής του συστήματος

Τμήμα	Αριθμός διαγωνισμών	Υψηλότερο ΜΟ προσφορών	Χαμηλότερος ΜΟ προσφορών	Διαφορά χαμηλότερου / υψηλότερου %
DPGP	17	9.102	8.456	7%
DPP	48	4.324	3.847	11%
DPL	13	845	698	17%
CAD	9	6.523	5.876	10%
General	11	25.678	21.987	14%
Total	98	46.472	40.864	12%

Εικόνα 16-3ος μήνας εφαρμογής του συστήματος



Εικόνα 17- Ο αριθμός των διαγωνισμών μέσω του συστήματος

Γενικά, ο αριθμός των διαγωνισμών που πραγματοποιούνται μέσω του συστήματος αυξάνεται συνεχώς τόσο συνολικά όσο και σε κάθε τμήμα ξεχωριστά, γεγονός που σημαίνει ότι γενικά υπάρχει μία θετική αντίδραση των εμπλεκομένων προς το Σύστημα.

Δεδομένου ότι οι διαγωνισμοί που μελετάμε, έχουν κοινοποιηθεί σε συγκεκριμένη λίστα προμηθευτών ανάλογα με τη κατηγορία δαπάνης που ειδικεύονται, παρατηρείται ότι υπάρχει μία μεγάλη τάση να μειώνεται η διαφορά μεταξύ του υψηλότερου και του χαμηλότερου ποσού προσφοράς, αυτό οδηγεί στα παρακάτω συμπεράσματα:

- οι προδιαγραφές των διαγωνισμών που κοινοποιούνται στους προμηθευτές είναι ίδιες και γενικά όλη η πληροφόρηση που στέλνετε είναι κοινή και τυποποιημένη με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν παρανοήσεις για το τι ζητάει κάθε φορά η εταιρεία.
- οι προμηθευτές συμμετέχοντας σε όλους τους διαγωνισμούς μπορούν να εκτιμήσουν πότε οι προσφορές τους είναι υψηλές, εφόσον δεν κερδίζουν το διαγωνισμό και να επαναπροσδιορίσουν τα κοστολόγια τους.
- η γνώση των προμηθευτών ότι κάθε φορά συμμετέχουν σε διαγωνισμό και δεν τους ανατίθενται μονοπωλιακά καμία εργασία, έχει συμπίεσει σημαντικά τα κόστη.

Επίσης, η ιστορικότητα των τιμών κάθε ενέργειας που αποκτάτε πλέον με τη χρήση του συστήματος, βοηθά ώστε να αξιολογήσει η εταιρεία τις προσφορές και ως προς το

παρελθόν. Στα παρακάτω δύο παραδείγματα φαίνεται πόσο σημαντικά έχει επηρεάσει τις τιμές η χρήση του συστήματος σε σχέση με τις ιστορικές τιμές των αγορασθέντων.

Σύγκριση αγοράς του ίδιου προωθητικού δώρου πριν από την εφαρμογή του Συστήματος και με την εφαρμογή του

		Quantity	Price	Price per unit
Present Tender	2012	37.100	12.829	0,35
Order last year	2011	30.000	18.900	0,63
		37.100	23.373	0,63
Savings				45,10%

Present Tender	amounts	in % Highest	saving of average	
Highest offer	22760	100%		
Lowest offer	12829	56%	28,20%	Selected
Average offer	17866	78%		

Σύγκριση αγοράς του έντυπου υλικού πριν από την εφαρμογή του Συστήματος και με την εφαρμογή του.

		Quantity	Price	Price per unit
Present Tender	2012	2.500	575	0,23
Order last year	2011	2.000	640	0,32
		2.500	800	0,32
Savings				28,10%

Present Tender	amounts	in % Highest	saving of average	
Highest offer	1610	100%		
Lowest offer	575	36%	40,23%	Selected
Average offer	962	60%		

Συμπεράσματα

Γενικότερα η εφαρμογή έχει δείξει θετικά αποτελέσματα από την πρώτη μέρα όσον αφορά τις οικονομίες που επιτυγχάνονται για το οργανισμό, έχει αποδειχθεί επίσης ότι τα ποσοστά παραλαβής κακής ποιότητας προϊόντων που οφείλονται σε αστοχία των αρχικών τεχνικών προδιαγραφών έχουν μειωθεί σημαντικά.

Το ποσοστό ωστόσο των διαγωνισμών που διεκπεραιώνονται μέσω του Συστήματος σε σχέση με τη συνολική δραστηριότητα της εταιρείας στις συγκεκριμένες κατηγορίες παρατηρείται ότι παραμένει σταθερό με ελάχιστη αυξητική τάση. Αυτό σημαίνει ότι οι παλαιές πρακτικές εξακολουθούν να εφαρμόζονται από ένα μεγάλο αριθμό ατόμων, καθώς η χρήση του Συστήματος δεν έχει ενσωματωθεί στη Πολιτική Αγορών του οργανισμού. Ναι μεν οφέλη της χρήσης του συστήματος όπως η μείωση του κόστους είναι άμεσα και μετρήσιμα ωστόσο οικονομίες μπορούν να επιτευχθούν και με την αποστολή των διαγωνισμών μέσω κοινών εφαρμογών internet. Τα οφέλη που θα πρέπει να προαχθούν και να γίνουν σαφή σε όλους τους εμπλεκόμενους συνάδουν περισσότερο με τις αξίες του ίδιου του οργανισμού και με μακροπρόθεσμα αποτελέσματα όπως η ιστορικότητα των τιμών και η βελτίωση της ποιότητας των αγορασθέντων.

Βιβλιογραφία

Acquisition Review Quarterly, 5(2), pp 167-184

Alaniz, S. and Roberts, R (1999) «E-procurement: a guide to buy side applications»

Anasari A. and Modarres B., Just In Time Purchasing, 1990

Anonymous, (2001). E-auction playbook: What top supply execs say about auctions.

Boston Consulting, (2001). Report on the Canadian E-business Opportunity RoundTable, Retrieved April 2002,

from http://www.bcg.com/practice/022201_FINAL_Canada_Roundtable_English.pdf

Carr, A.S. and Smeltzer, L.R. (2000) «An empirical study of the relationships among purchasing skills and strategic purchasing, financial performance, and supplier responsiveness»

Chaffey, D., 2002, E-Business and E-Commerce Management, Prentice Hall, New Jersey.

Cleary, M. (2001). Anchors aweigh. E Week, (May 7, 2001). Retrieved June 25, 2002, from <http://www.eweek.com/article2/0,3959,138098,00.asp>.

Cohn, L., Brady, D. and Welch, D. (2000) «B2B: the hottest net bet yet? »

Comley, P. (1996). The Use of the Internet as a Data Collection Method, Media Futures Report, Retrieved August 18th, 2003, from http://www.virtualsurveys.com/papers/paper_9.html

Cooper, M. Douglas, M. & Pugh, J. (1997). Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics, The International Journal of Logistics Management, 8:1, pp.1-14.

Cutler, M. & Sterne, J. (2000). E-Metrics: Business metrics for the new Economy – A white paper from Net Genesis. Retrieved May 5, 2001, from <http://www.netgen.com/emetrics/>.

Dillman, D. (1998). Mail and Other Self-Administered Surveys in the 21st Century: The Beginning of a new Era. Discussion paper of the Social and Economic Sciences Research Centre, Retrieved August 18th, 2003, from <http://survey.sesrc.wsu.edu/dillman/papers/svys21st.pdf>

Eisenmann, T. (2002). Internet Business Models, Boston: McGraw-Hill, Irwin.

Gebauer, J., Beam, C., & Segev, S., (1998). Impact of the Internet on Procurement,

Goldberg, A. (2001). ROI metrics: Building empirical metrics. CIO Insight Magazine, Issue 1, pp. 25-26.

Gamble, R.H (1999) «Electronic commerce: the way of the future is still in flux»

Hardaker, G. and Graham, G. (2000) «The potential of the internet for supply chain Management»

Heath, P.S. (2001). ROI metrics: Measuring the future. CIO Insight Magazine, Issue 1, pp. 34-37.

Hornyak, S. (2001). Procurement: The Direct Approach. Retrieved March 15th, 2002, from <http://www.ecomworld.com/global/includes/content/ContentID=524>

Institute for Supply Management (ISM) (2001-2003). ISM/Forrester Report on E-Business (Released Quarterly). Retrieved August 15, 2003 from www.napm.org/ISMReport/Forrester/.

Kalakota, R., & Robinson, M. (2001) E-Business 2.0 Roadmap of Success. Boston. Addison-Wesley

Minahan, T. & Degan, G (2001) «Best Practices in e-Procurement»

Purchasing Magazine, (July 2001). S2. Retrieved August 20, 2001, from <http://www.purchasing.com> (subscription site).

Rayport, J. and Jaworski, B., 2002, «Introduction to e-commerce»

Thomson, D., 2000. « A Macro Level Business Model for W-Enable Procurement».

Wikipedia