



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**

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

ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: LOGISTICS

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΣΩΚΡΑΤΗΣ ΜΟΣΧΟΥΡΗΣ
ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ (VENDOR'S EVALUATION
SYSTEMS)**

ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΤΖΕΛΑΤΗΣ ΡΗΓΑΣ / ΜΠΛ 0909

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2012

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	2
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο.....	6
Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	6
1.1 Βασικές Έννοιες – Ορισμοί.....	6
1.2 Ιστορική Αναδρομή.....	6
1.3 Η Λειτουργία των Προμηθειών στην Σύγχρονη Επιχείρηση.....	10
1.4 Η Λήψη απόφασης για αγορά υλικών ή υπηρεσιών.....	13
1.5 Οι Λόγοι ύπαρξης της Λειτουργίας των Προμηθειών.....	15
1.6 Ο Επιτελικός και ο διαχειριστικός ρόλος των προμηθειών.....	15
1.7 Ο Προμηθευτικός Κύκλος.....	16
1.8 Οι Σχέσεις του Τμήματος Προμηθειών με άλλα Τμήματα.....	17
1.8.1 Σχέσεις Τμημάτων Προμηθειών και Μελετών.....	17
1.8.2 Σχέσεις Τμημάτων Προμηθειών και Παραγωγής.....	18
1.8.3 Σχέσεις Τμημάτων Προμηθειών και Marketing	19
1.8.4 Σχέσεις Τμημάτων Προμηθειών και Οικονομικών Υπηρεσιών	20
1.9 Η Βασική Αποστολή των Προμηθειών	21
1.10 Είδη Προμηθειών	23
1.10.1 Είδη Προμηθειών σε σχέση με την χρησιμοποίηση των αγοραζόμενων ειδών..	23
1.10.2 Είδη Προμηθειών σε σχέση με το αγοραζόμενο είδος.....	24
1.11 Η Πολιτική Προμηθειών	28
1.12 Κίνδυνοι και Προβλήματα	29
1.13 Επιπτώσεις των προμηθειών στο Κόστος της Επιχείρησης.....	30
1.14 Οργάνωση Λειτουργίας Προμηθειών.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο.....	36
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	36
2.1 Τύποι Προμηθευτών.....	36
2.2 Το Δίλημμα: Αγορά ή Κατασκευή.....	37
2.3 Η Σημασία της Επιλογής Προμηθευτών	40
2.4 Τεχνικοί Παράγοντες που Επηρεάζουν την Επιλογή Πηγών Προμήθειας.....	40
2.4.1 Διασφάλιση Εφοδιασμού.....	40
2.4.2 Μέγεθος Προμηθευτή.....	41
2.4.3 Αριθμός Προμηθευτών	42
2.4.4 Ανάπτυξη Πηγών Προμήθειας	45
2.4.5 Αγορές σε Τοπικό, Εθνικό και Διεθνές Επίπεδο	46
2.5 Σχέσεις μεταξύ Τμήματος Προμηθειών και Προμηθευτών	47
2.6 Αναλύοντας την Απόδοση των Προμηθευτών	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο.....	50
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	52
3.1 Έννοιες – Ορισμοί.....	52
3.2 Τα Στάδια Επεξεργασίας και Ανάλυσης του Συστήματος Αξιολόγησης Προμηθευτών ..	54
3.3 Η Τεχνική της Στρατηγικής Διαχείρισης Υλικών/Υπηρεσιών (Supply Positioning).....	57
3.3.1 Γενικά	57
3.3.2 Το Προμηθευτικό Χαρτοφυλάκιο.....	58

3.3.3 Ο Χειρισμός των Υλικών/Υπηρεσιών Σύμφωνα με την Τεχνική SUPPLY POSITIONING	59
3.4 Κριτήρια Αξιολόγησης και Επιλογής Προμηθευτών	65
3.5 Δυνητικοί Προμηθευτές	68
3.6 Πηγές Πληροφοριών	69
3.7 Συντελεστές Βαρύτητας	70
3.8 Ομάδα Αξιολόγησης Προμηθευτών.....	71
3.9 Σύνταξη, Αποστολή και Επεξεργασία Ερωτηματολογίου	72
3.10 Βαθμολογία Δυνητικών Προμηθευτών	73
3.11 Ανάπτυξη Ανάλυσης SWOT	73
3.12 Συνεργασία και Συζήτηση με Προμηθευτές.....	76
3.13 Τήρηση Αρχείου Εγκεκριμένων Προμηθευτών	76
3.14 Κατάσταση Κρίσιμων Υλικών και Υπηρεσιών.....	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο	77
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.....	77
4.1 Εισαγωγή.....	77
4.2 Κατηγορική Μέθοδος.....	77
4.3 Μέθοδος των Συντελεστών Βαρύτητας.....	78
4.4 Μέθοδος του Ολικού Κόστους Ιδιοκτησίας.....	79
4.5 Μέθοδος των Λόγων Κόστους	81
4.6 Αναλυτικό Ιεραρχικό Μοντέλο (ΑΙΜ).....	82
4.7 Σύγκριση Μεθόδων	87
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο	88
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ της ΚΟΥΚΟΥΡΑ ΑΒΕΕ	88
5.1 Παρουσίαση Εταιρείας	88
5.2 Υπάρχουσα Διαδικασία Αξιολόγησης Προμηθευτών	90
5.3 Παρουσίαση Δυνητικών Προμηθευτών.....	91
5.4 Εφαρμογή της Μεθόδου Αξιολόγησης Προμηθευτών στην ΚΟΥΚΟΥΡΑ ΑΒΕΕ.....	104
5.5 Συμπεράσματα και Προτάσεις	108
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	109
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	111
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ	111
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ	114
ΔΕΛΤΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ	114
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ.....	117
ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	117

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θέλω να ευχαριστήσω όλους εκείνους που βοήθησαν στη συγγραφή της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας. Συγκεκριμένα ευχαριστώ τον κ. Σωτήρη Κόνταρη για τη πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση του στη μεθοδολογία της ανάπτυξης συστημάτων αξιολόγησης προμηθευτών, καθώς και τον κ. Σωκράτη Μοσχούρη, επίκουρο καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς και επιβλέπων καθηγητή για την αμέριστη βοήθεια του. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Γ. Κούκουρα διευθυντή και ιδρυτή της «ΚΟΥΚΟΥΡΑ Α.Β.Ε.Ε» για την πολύ καλή συνεργασία που είχαμε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι δυναμικές εξελίξεις στο διεθνές και εγχώριο επιχειρηματικό περιβάλλον έχουν οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν τους προμηθευτές τους ως προεκτάσεις των εταιρειών τους με σκοπό να εξασφαλίζουν την προμήθεια υλικών και υπηρεσιών στη σωστή ποσότητα, στο σωστό χρόνο και στην καλύτερη δυνατή τιμή. Η Αξιολόγηση Προμηθευτών μας δίνει τη δυνατότητα να μετρήσουμε την απόδοση των προμηθευτών ώστε να επιλέγουμε για συνεργασία τους πλέον αξιόπιστους.

Στην εργασία παρουσιάζεται η θεωρητική προσέγγιση της μεθοδολογίας της Αξιολόγησης Προμηθευτών με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία, η αναφορά των κριτηρίων αξιολόγησης και των κυριοτέρων μεθόδων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Επίσης αναλύεται η Λειτουργία των Προμηθειών, ενώ στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας αναπτύσσεται το υπάρχον Σύστημα Αξιολόγησης Προμηθευτών της «ΚΟΥΚΟΥΡΑ Α.Β.Ε.Ε», ο τρόπος με τον οποίο μπορούν να αξιολογηθούν οι υποψήφιοι προμηθευτές καθώς επίσης και περαιτέρω ανάλυση των συμπερασμάτων και αποτελεσμάτων της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

1.1 Βασικές Έννοιες – Ορισμοί

Ο όρος “προμήθειες” αναφέρεται στην εργασία απόκτησης προϊόντων ή υπηρεσιών από τρίτους, από προμηθευτές και από πηγές εκτός της επιχείρησης. Οι προμήθειες αυτές μπορεί να αναφέρονται σε προϊόντα τα οποία θα ενσωματωθούν στο τελικό προϊόν, μπορεί να είναι πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας, ενέργεια (καύσιμα, ηλεκτρισμός) αλλά μπορεί ακόμα να είναι και υπηρεσίες.

Οι Προμήθειες είναι ο πρώτος κρίκος της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, η οποία ξεκινά με την αγορά των υλικών-υπηρεσιών και ολοκληρώνεται με την άφιξη του τελικού προϊόντος στον πελάτη. Αποτελούν σημαντικό εργαλείο για τη βελτίωση της ποιότητας και της μείωσης του κόστους των προϊόντων και των υπηρεσιών που παράγει μία επιχείρηση.

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

1.2 Ιστορική Αναδρομή

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

Με τη δημιουργία των πρώτων βιομηχανικών μονάδων στις αρχές του 19ου αιώνα αναγνωρίζεται η αξία της ύπαρξης της Λειτουργίας Προμηθειών και της διαχείρισης υλικών. Η εξάπλωση των βιομηχανικών μονάδων, η εγκατάστασή τους κοντά στις καταναλωτικές αγορές, μακριά από τις πηγές πρώτων υλών και η εμφάνιση όλο και πιο σύνθετων προϊόντων οδήγησε στην ανάγκη για πιο ορθολογιστική διαχείριση των υλικών. Εξάλλου η εισαγωγή τεχνολογικών καινοτομιών στην παραγωγή μετά το 1900 οδήγησε στην μείωση του εργατικού κόστους σε σχέση προς το κόστος των υλικών, άρα και στην αύξηση της σημασίας των λειτουργιών που σχετίζονται με τα υλικά. Μέχρι σήμερα το κόστος υλικών σε σχέση προς το κόστος εργατικών συνεχώς αυξάνει.

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

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

Οι μεγάλες ελλείψεις υλικών που χαρακτηρίζουν την 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 συστημική προσέγγιση οδηγεί στη δημιουργία Διευθύνσεων που ενσωματώνουν όλα τα τμήματα τα εμπλεκόμενα με υλικά προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν το ολικό κόστος των υλικών. Η λογική αυτή υπαγορεύει ότι η Διεύθυνση Διαχείρισης Υλικών βελτιώνει την επικοινωνία, τον συντονισμό και τον έλεγχο των λειτουργιών υλικών με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους των υλικών.

Κατά τη δεκαετία του 80 εισάγονται στον Δυτικό Κόσμο δύο νέες έννοιες, η παραγωγή JIT (Just-in-Time) και η δόμηση συνεχιζόμενων σχέσεων μεταξύ εταιρειών και των προμηθευτών τους. Η 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 κλπ.

Στο τέλος της δεκαετίας το 1980 το κόστος των υλικών στις αμερικανικές επιχειρήσεις αποτελούσε περίπου το 60% του συνολικού κόστους . Η επίδραση των προμηθειών στα στοιχεία του ενεργητικού ήταν πλέον σημαντική και εμφανής . Αυτή η διαπίστωση οδήγησε στις παρακάτω ενέργειες : αντιγραφή του ιαπωνικού συστήματος διοίκησης , το οποίο ήταν πρωτοποριακό (kanban , just in time , kaizen), χρήση πληροφοριακών συστημάτων , και τέλος η αναγνώριση από την διοίκηση της μείζονος σημασίας του τμήματος των προμηθειών . Η διοίκηση διαπίστωσε την ανάγκη δημιουργίας μιας ομάδας εργαζομένων που θα ασχολούνται με τα διαχειριστικά θέματα των προμηθειών καθώς και την ύπαρξη κάποιου manager για το τμήμα προμηθειών που θα είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη πολιτικών του τμήματος. Οι managers προμηθειών θα συμμετέχουν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, θα επιλέγουν τους προμηθευτές , θα διαχειρίζονται τα κόστη και θα συνάπτουν μακροχρόνιες συμφωνίες με τους επιθυμητούς προμηθευτές . Σε ορισμένες επιχειρήσεις μάλιστα οι managers προμηθειών λαμβάνουν μέρος ενεργά στην χάραξη στρατηγικής της επιχείρησης .

Η πρώτη σημαντική αλλαγή που επέρχεται με την μετάβαση στο management προμηθειών έχει να κάνει με την μετάβαση από τον όρο εσωτερική διεργασία στον όρο πρόσδοση αξίας στο προϊόν . Στο παρελθόν η επίδοση των managers προμηθειών μετριόταν με βάση την ικανότητά τους να επιτυγχάνουν χαμηλές τιμές πρώτων υλών , να μην σταματάει η γραμμή παραγωγής και να κρατάνε το κόστος λειτουργίας του τμήματός τους χαμηλό . Στις μέρες μας σημαντικό είναι πλέον να επιτυγχάνονται τα παρακάτω πέντε στοιχεία πρόσδοσης αξίας στο προϊόν .

- *Ποιότητα* : Η ποιότητα των προμηθειών , υλικών και υπηρεσιών πρέπει να είναι τέτοια έτσι ώστε να έχουμε το πολύ δέκα ελαττωματικά στο εκατομμύριο , ουσιαστικά επιδιώκουμε μηδέν ελαττωματικά .
- *Κόστος* : Η διοίκηση προμηθειών πρέπει να επιδιώκει την ελαχιστοποίηση του ολικού κόστους , που περιλαμβάνει το κόστος απόκτησης , μεταφοράς , αποθήκευσης , μεταποίησης και το κόστος των ανταλλακτικών και εξαρτημάτων που αγοράζουμε μαζί με τα κύρια υλικά.
- *Χρόνος* : Στόχος της διοίκησης προμηθειών πρέπει να είναι η ελαχιστοποίηση του χρόνου που χρειάζεται για να βγουν καινούργια προϊόντα στην αγορά . Παρόλο που είναι δύσκολο να βρεθούν στοιχεία , όσοι ασχολούνται με τις προμήθειες υποστηρίζουν ότι ο χρόνος που χρειάζεται για να βγει στην αγορά ένα νέο προϊόν μπορεί να μειωθεί κατά ένα ποσοστό της τάξης του 20% με 40% μέσω της εφαρμογής στρατηγικού σχεδιασμού προμηθειών .
- *Τεχνολογία* : Η λειτουργία των προμηθειών έχει δύο κύριες ευθύνες όσον αφορά την τεχνολογία . Πρώτον πρέπει να βεβαιώσει ότι οι προμηθευτές παρέχουν την κατάλληλη τεχνολογία έγκαιρα και δεύτερον πρέπει να εξασφαλίσει ότι η τεχνολογία που επηρεάζει άμεσα τον πυρήνα της επιχείρησης , δηλαδή η τεχνολογία που καθιστά μοναδική την επιχείρηση , προδιαγράφεται λεπτομερώς στις διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές που την παρέχουν .
- *Συνέχιση της παραγωγής* : Το τμήμα προμηθειών πρέπει να παρακολουθεί τις τάσεις της ζήτησης , να αναπτύσσει στρατηγικές συμμαχίες με τους προμηθευτές και να προβαίνει γενικά στις απαραίτητες ενέργειες , που θα μειώνουν τον κίνδυνο της διακοπής προμηθειών .

Η δεύτερη σημαντική αλλαγή που επέρχεται με την μετάβαση στο management προμηθειών έχει να κάνει με την εστίαση στους παρακάτω στρατηγικούς στόχους .

- *Ενσωμάτωση* : Η στρατηγική προμηθειών της επιχείρησης πρέπει να συγχωνευθεί με τις στρατηγικές marketing , μεταποίησης και οικονομικής διαχείρισης .

- *Επιχειρηματικό περιβάλλον* : Η διοίκηση προμηθειών πρέπει να προσδιορίσει τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο προμηθευτικό περιβάλλον .
- *Τεχνολογία* : Η επιχείρηση πρέπει να έχει πρόσβαση σε προμηθευτές που παρέχουν τεχνολογία , ενώ ταυτόχρονα πρέπει να δοθεί η απαραίτητη προσοχή έτσι ώστε οι υπερβολάβοι-προμηθευτές να μην εξελιχθούν σε μελλοντικούς ανταγωνιστές της επιχείρησης .
- *MIS* : Στο τμήμα προμηθειών πρέπει να εγκατασταθεί ένα πληροφοριακό σύστημα το οποίο θα παρέχει δεδομένα που θα βοηθούν στην λήψη αποφάσεων .
- *Συγκέντρωση οργάνωσης και διοίκησης* : Πρέπει να επιδιωχθεί συγκέντρωση των διοικητικών αρμοδιοτήτων των προμηθειών , ενώ πρέπει να γίνει αποκέντρωση των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με υλικά χαμηλής προστιθέμενης αξίας .
- *Πρόσληψη έμπειρου προσωπικού προμηθειών* : Το έμπειρο προσωπικό πρέπει να αναλάβει την διατήρηση των στρατηγικών συμμαχιών με τους κρίσιμους προμηθευτές .
- *Πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού* : Στις προμήθειες πρέπει να απασχολούνται λιγότεροι εργαζόμενοι, αλλά εκπαιδευμένοι στο συγκεκριμένο αντικείμενο .

1.3 Η Λειτουργία των Προμηθειών στην Σύγχρονη Επιχείρηση

Η Λειτουργία των Προμηθειών παρουσιάζει ιδιαίτερη κρισιμότητα σε σχέση με τις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αυτό συμβαίνει διότι μία επιχείρηση συμπεριφέρεται τόσο σαν αγοραστής όσο και σαν πωλητής κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής της. Σύμφωνα με το Σχήμα 1.1 που ακολουθεί, μία επιχείρηση αγοράζει τις πρώτες ύλες από τους προμηθευτές της, τις υποβάλλει σε βιομηχανοποίηση και τις μετατρέπει μέσω της παραγωγικής διαδικασίας σε τελικό προϊόν. Στη συνέχεια η επιχείρηση διαθέτει το τελικό προϊόν σε αγοραστή, ο οποίος μπορεί να είναι επιχείρηση, που θα το χρησιμοποιήσει για βιομηχανοποίηση, μεταπράτης ή ως τελικός

καταναλωτής. Και οι δύο πλευρές, δηλαδή η πλευρά του αγοραστή και η πλευρά του πωλητή θα πρέπει να μελετώνται διεξοδικά και προσεκτικά, γιατί μόνο η σωστή λειτουργία της επιχείρησης και στους δύο τομείς εγγυάται την επίτευξη των καλύτερων αποτελεσμάτων.

Οι λόγοι ύπαρξης της Λειτουργίας των Προμηθειών στη σύγχρονη επιχείρηση είναι οι ακόλουθοι:

- Η διαρκής βελτίωση της ποιότητας και η αύξηση της ποικιλίας των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Η διεθνοποίηση των αγορών και η ανάγκη για δημιουργία πλέγματος σχέσεων με παγκόσμια δίκτυα αξιόπιστων προμηθευτών.
- Η στενότητα κεφαλαίων και το υψηλό κόστος χρήματος.
- Η βελτίωση της γενικότερης ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης.
- Η πλήρης ικανοποίηση του πελάτη.

Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων αναμένουν από τα τμήματα προμηθειών να επικεντρώνουν την προσοχή τους στην ποιότητα, στο κόστος, στο χρόνο, στην τεχνολογία και στον αδιάκοπο ανεφοδιασμό τους με υλικά και υπηρεσίες. Ο αντικειμενικός σκοπός της Λειτουργίας των Προμηθειών είναι η προμήθεια υλικών και υπηρεσιών με βασικό στόχο την ικανοποίηση του τρίπτυχου τιμή-ποιότητα-χρόνος με εναλλαγή της προτεραιότητας αυτών των τριών στοιχείων ανάλογα με τις ανάγκες σε κάθε δεδομένη περίπτωση.



ΣΧΗΜΑ 1.1. Η επιχείρηση και το εξωτερικό περιβάλλον δράσης

Οι αρμοδιότητες της Λειτουργίας Προμηθειών στη σύγχρονη επιχείρηση καθορίζονται από:

- Τη γενικότερη φιλοσοφία της επιχείρησης.

- Τη βασική αντίληψη της διοίκησης για το ρόλο των προμηθειών.
- Τον Κανονισμό Προμηθειών.
- Την εφαρμογή άλλων διαδικασιών (κανόνων) που έχουν σχέση με τη Λειτουργία των Προμηθειών.

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

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

Παρακάτω δίνεται ένας μικρός κατάλογος κανόνων πάνω στο θέμα της επίτευξης προμηθειών ποιότητας, οι οποίες θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη και στην επιτυχία της επιχείρησης:

- Ποιότητα σημαίνει να αποκτά κανείς αυτό που πραγματικά χρειάζεται.
- Η χαμηλή ποιότητα αυξάνει το κόστος άμεσα και έμμεσα. Έχει αποδειχτεί επανειλημμένα ότι το “φτηνό” είναι “ακριβό”.
- Οι υπηρεσίες υποστήριξης και το κόστος διοίκησης, παραλαβής, τοποθέτησης παραγγελίας, ελέγχου, συμβάλλουν στη διαμόρφωση της ποιότητας. Πρέπει λοιπόν να αξιολογούνται οι προμηθευτές και για τις υπηρεσίες logistics που προσφέρουν.
- Οι Υπεύθυνοι Προμηθειών πρέπει να γνωρίζουν και να εφαρμόζουν την έννοια του συνολικού κόστους και όχι απλά της τιμής αγοράς σε κάποιο σημείο.

- Πρέπει να συνεργάζονται με τους προμηθευτές για να βελτιώσουν την ποιότητα.
- Η συμφωνία πρέπει να είναι ολοκληρωμένη και να περιλαμβάνει όλα τα σημεία που πιθανώς να γεννήσουν αντιρρήσεις ή παρεξηγήσεις στο μέλλον.

Η τήρηση των παραπάνω κανόνων θα έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της ποιότητας που αποκτά η επιχείρηση με ταυτόχρονη μείωση της συνολικής δαπάνης και θα βοηθήσει την επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική. Αν οι ανταγωνιστές έχουν καλύτερο Τμήμα Προμηθειών τότε θα μπορούν να πωλούν σε χαμηλότερες τιμές ή να παρέχουν υψηλότερα επίπεδα εξυπηρέτησης.

Συνεπώς στο απαιτητικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, με κύρια χαρακτηριστικά την παγκοσμιοποίηση των αγορών και την ανάγκη για εξεύρεση πηγών προμήθειας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και την καλύτερη δυνατή ποιότητα, οι απασχολούμενοι στη Λειτουργία των Προμηθειών καλούνται να προσπαθούν συνεχώς για τη βελτίωσή της ώστε να καταστεί ένα ουσιαστικό κέντρο δημιουργίας κέρδους. Με τον τρόπο αυτό θα υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης για άμεσα και θετικά αποτελέσματα και τελικά θα πετύχουν την κερδοφορία της και τη δυναμική της παρουσία στην αγορά.

1.4 Η ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΓΙΑ ΑΓΟΡΑ ΥΛΙΚΩΝ Ή ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η διαδικασία απόφασης αγοράς απαιτεί πολλαπλές επικοινωνίες για ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τμημάτων, αναλύσεις στοιχείων και εγκρίσεις. Οι ερευνητές του βιομηχανικού marketing χρησιμοποιούν τον όρο "αγοραστική ομάδα" προκειμένου να περιγράψουν το σύνολο των ατόμων που εμπλέκονται σε μία σημαντική προμήθεια. Είναι φανερό ότι η σύσταση της αγοραστικής ομάδας και η επιρροή των μελών της ποικίλουν ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της κάθε περίπτωσης. Ο καθορισμός του τι θα αγοραστεί δεν αρχίζει με την συμπλήρωση της αίτησης αγοράς, αλλά νωρίτερα με τη λήψη της απόφασης για την παραγωγή του προϊόντος. Η συμμετοχή του Τμήματος Προμηθειών στη φάση του σχεδιασμού του προϊόντος μπορεί να βοηθήσει στην αποφυγή ορισμένων συνηθισμένων δυσάρεστων καταστάσεων :

- Την ανάπτυξη προηγμένων τεχνικά προϊόντων τα οποία όμως είναι τόσο ακριβά ώστε να μη μπορούν να είναι ανταγωνιστικά στην αγορά.

- Την αναζήτηση υλικών ή υπηρεσιών που δεν είναι εύκολα διαθέσιμα ή δεν προσφέρουν εναλλακτικές πηγές προμήθειας.
- Τις ελλείψεις αποθεμάτων που έχουν σαν αποτέλεσμα διακοπές στην παραγωγή.

Αποτελεσματικός έλεγχος πάνω στο κόστος των αγοραζόμενων υλικών και υπηρεσιών εξασκείται μόνο όταν τα διάφορα μέλη των "αγοραστικών ομάδων" που εμπλέκονται στη διαδικασία αυτή λειτουργούν σαν ένα ολοκληρωμένο σύστημα. Όταν συμβαίνει αυτό, το αποτέλεσμα των συλλογικών προσπαθειών είναι καλύτερο από το άθροισμα των επιμέρους ατομικών προσπαθειών. Από την άλλη πλευρά, μεμονωμένη προσπάθεια από ένα μέλος της ομάδας ίσως μεγιστοποιεί την επιτυχία αυτού του Τμήματος που εκπροσωπεί ενώ προκαλεί αρνητικά αποτελέσματα σ' ένα άλλο, με αποτέλεσμα τη βλάβη της επιχείρησης.

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

Στην "παθητική" προμήθεια, το Τμήμα Προμηθειών εμπλέκεται στη διαδικασία προμήθειας μόνο μετά από την παραλαβή της αίτησης αγοράς για υλικά ή υπηρεσίες.

Ένα ολοκληρωμένο σύστημα Προμηθειών είναι το κλειδί για αύξηση των κερδών και της παραγωγικότητας και είναι ο πλέον σύντομος τρόπος βελτίωσης της ποιότητας του προϊόντος.

1.5 ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΥΠΑΡΞΗΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

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

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

1.6 Ο ΕΠΙΤΕΛΙΚΟΣ ΚΑΙ Ο ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Ο ρόλος του υπεύθυνου προμηθειών σε μια σύγχρονη επιχείρηση:

1. Επιτελικός
2. Διαχειριστικός

Συνεχής προσπάθεια για βελτίωση της λειτουργίας των προμηθειών ώστε να καταστεί ένα ουσιαστικό κέντρο δημιουργίας κέρδους (profit center).

1.7 Ο Προμηθευτικός Κύκλος

Το έναυσμα για την πραγματοποίηση μιας προμήθειας είναι η διαπίστωση από κάποιους χρήστες ότι απαιτείται η απόκτηση κάποιων υλικών ή υπηρεσιών εντός εύλογου χρονικού διαστήματος. Όλες οι προμήθειες στο επιχειρησιακό περιβάλλον ακολουθούν γενικά τέσσερις φάσεις και μπορούμε να θεωρήσουμε ότι εξελίσσονται κατά μήκος της περιφέρειας ενός κύκλου, του Προμηθευτικού Κύκλου (Σχήμα 1.2). Η προμήθεια ολοκληρώνεται με την παραλαβή των αναγκαίων υλικών ή υπηρεσιών από τους χρήστες.

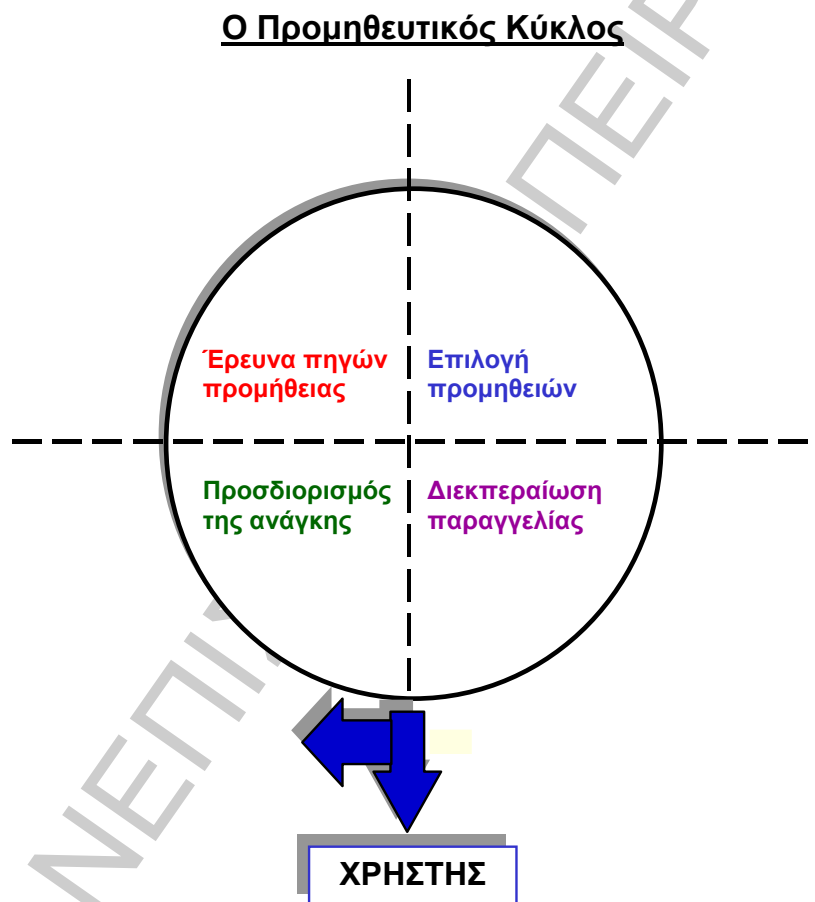
Οι τέσσερις φάσεις του προμηθευτικού κύκλου και οι ενέργειες που περιλαμβάνονται σε κάθε μία απ' αυτές είναι οι ακόλουθες:

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

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

1.8 Οι Σχέσεις του Τμήματος Προμηθειών με άλλα Τμήματα

Το Τμήμα Προμηθειών αποτελεί το κέντρο ενός μεγάλου μέρους της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Έχει στενές σχέσεις με όλα τα τμήματα και τους προμηθευτές μιας επιχείρησης. Οι λειτουργίες του Τμήματος Προμηθειών διαπερνούν όλα τα άλλα τμήματα, ενώ συχνά αντιμετωπίζουν κοινά προβλήματα με διαφορετικό τρόπο. Στις επόμενες παραγράφους αναπτύσσεται ο τρόπος με τον οποίο σχετίζεται το Τμήμα Προμηθειών με τα Τμήματα Μελετών, Παραγωγής, Marketing και Οικονομικών Υπηρεσιών μιας επιχείρησης.



ΣΧΗΜΑ 1.2. Ο Προμηθευτικός Κύκλος

1.8.1 Σχέσεις Τμημάτων Προμηθειών και Μελετών

Το Τμήμα Μελετών επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το χρόνο που έχει στη διάθεσή του το Τμήμα Προμηθειών για την διεκπεραίωση μίας προμήθειας. Το Τμήμα Μελετών είναι συχνά υπεύθυνο για την προετοιμασία των τεχνικών

προδιαγραφών των προϊόντων που πρόκειται να παραχθούν και των υλικών που θα χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή τους. Οι τιμές που πληρώνονται για τα υλικά παραγωγής και τα κόστη βιομηχανοποίησής τους συνδέονται άμεσα με τις προδιαγραφές τους.

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

Οι απόψεις των δύο τμημάτων συχνά διαφέρουν ως προς τα προβλήματα που έχουν σχέση με τα υλικά. Το Τμήμα Μελετών τείνει να σχεδιάζει «συντηρητικά» και οι προδιαγραφές του αναφέρονται κυρίως στην ποιότητα, την ασφάλεια και την τεχνική απόδοση χωρίς να δίνεται μεγάλη σημασία στο κόστος ή στο χρόνο παράδοσης. Αντίθετα οι αγοραστές συνήθως πιστεύουν πως θα πρέπει να μειωθούν οι στόχοι απόδοσης ώστε να πλησιάσουν πιο κοντά στις πραγματικές απαιτήσεις απόδοσης. Βέβαια, αυτοί οι συγκρουόμενοι στόχοι δεν είναι πάντοτε εύκολο να ικανοποιηθούν. Όμως εφόσον επιθυμείται η εξεύρεση ικανοποιητικών λύσεων θα πρέπει και οι δύο πλευρές να πάρουν και να δώσουν αμοιβαία κατανόηση και επιθυμία.

1.8.2 Σχέσεις Τμημάτων Προμηθειών και Παραγωγής

Η σχέση των δύο τμημάτων αρχίζει όταν το Τμήμα Παραγωγής μεταβιβάζει το πρόγραμμα παραγωγής και τις απαιτήσεις σε υλικά στο Τμήμα Προμηθειών το οποίο κατόπιν τα μετατρέπει σε πρόγραμμα προμηθειών. Η κύρια δυσκολία που συνήθως εμφανίζεται σ' αυτή την μετατροπή είναι ο προσδιορισμός του χρόνου αγοράς. Οι κυριότερες συνέπειες του ανεπαρκούς χρόνου αγοράς είναι:

- Η διακοπή της παραγωγής που είναι πιθανόν να συμβεί λόγω ελλείψεων σε υλικά.
- Η αναπόφευκτη αύξηση του τελικού κόστους παραγωγής των προϊόντων εξαιτίας των πολλών μη αναγκαίων προμηθειών που γίνονται.
- Η αγορά των υλικών σε υψηλότερες τιμές.
- Υψηλά κόστη μεταφοράς.

Η πιο σοβαρή συνέπεια του ανεπαρκούς χρόνου αγοράς είναι η διακοπή παραγωγής που προέρχεται από ελλείψεις σε υλικά. Οι σοβαρές επιπτώσεις μίας διακοπής στην παραγωγή οδηγούν πολλούς Διευθυντές Παραγωγής να επιθυμούν υψηλά αποθέματα των υλικών παραγωγής. Όμως, το Τμήμα Προμηθειών έχει ως στόχο την συνέχιση της παραγωγής με την μικρότερη δυνατή επένδυση σε αποθέματα επειδή το κόστος διατήρησης αποθεμάτων είναι υψηλό, επιθυμία που τυπικά το Τμήμα Παραγωγής δεν συμμερίζεται εξίσου. Για παράδειγμα, το μέσο ετήσιο κόστος διατήρησης αποθεμάτων στις μεταλλουργικές βιομηχανίες είναι περίπου το 35% της μέσης αξίας του αποθέματος. Για τον συμβιβασμό αυτών των δύο αντικρουόμενων στόχων απαιτείται η ύπαρξη ικανών και πληροφορημένων Διευθυντών και στα δύο τμήματα.

1.8.3 Σχέσεις Τμημάτων Προμηθειών και Marketing

Η σχέση των δύο τμημάτων βασίζεται πάνω σε προβλέψεις πωλήσεων. Μία πρόβλεψη πωλήσεων αποτελεί τη βάση για ένα πρόγραμμα παραγωγής, το οποίο με την σειρά του αποτελεί τη βάση για ένα πρόγραμμα προμηθειών. Τα Τμήματα Προμηθειών και Marketing πρέπει να ενημερώνονται γρήγορα και έγκαιρα σε πιθανές αλλαγές στην πρόβλεψη πωλήσεων με σκοπό να αλλάζουν τα προγράμματά τους όσο το δυνατόν πιο ανώδυνα και πιο οικονομικά.

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

Επίσης από τα αρχεία του Τμήματος Προμηθειών είναι δυνατό να προκύψουν άφθονες πληροφορίες σχετικά με πολιτικές πωλήσεων μεγάλης ποικιλίας βιομηχανικών και εμπορικών επιχειρήσεων. Οι αγοραστές είναι ενήμεροι για τις προσωπικές μεθόδους πωλήσεων τις οποίες οι πωλητές χρησιμοποίησαν αποτελεσματικά και είναι ενήμεροι για τις πρακτικές πωλήσεων που ελκύουν αυτούς τους ίδιους. Συνεπώς, το Τμήμα Προμηθειών μπορεί να αποτελέσει σημαντική πηγή

πληροφοριών με σκοπό την ανάπτυξη και την βελτίωση των πολιτικών πωλήσεων μιας επιχείρησης.

1.8.4 Σχέσεις Τμημάτων Προμηθειών και Οικονομικών Υπηρεσιών

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

Πολλές φορές εμφανίζονται ευνοϊκές και εντελώς απρόοπτες αγοραστικές ευκαιρίες. Για να αποφασισθεί αν θα πραγματοποιηθεί ή όχι η συγκεκριμένη αγορά θα πρέπει να συγκριθεί το δυνητικό κέρδος που θα προκύψει από την αγορά με το πιθανό κέρδος που θα προέλθει από εναλλακτικές χρήσεις του κεφαλαίου κίνησης της επιχείρησης όπως για παράδειγμα η απόκτηση νέου εξοπλισμού, η επέκταση των εγκαταστάσεων και η εντατικοποίηση των προσπαθειών προβολής και διαφήμισης.

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

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

ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΜΕ ΆΛΛΑ ΤΜΗΜΑΤΑ



Σχέση των Προμηθειών με λοιπά τμήματα

1.9 Η Βασική Αποστολή των Προμηθειών

Όπως κάθε τμήμα της επιχείρησης, έτσι και το Τμήμα Προμηθειών επιδιώκει πρώτα απ' όλα την ικανοποίηση του γενικού σκοπού και των επιμέρους στόχων της επιχείρησης. Με βασική μέριμνα την εξασφάλιση των συμφερόντων της επιχείρησης, η αποστολή του Τμήματος Προμηθειών έγκειται στο να εξασφαλίζει υλικά και υπηρεσίες που χρειάζεται η επιχείρηση:

- Στην καλύτερη ποιότητα.
- Στη σωστή ποσότητα.
- Στην καλύτερη δυνατή τιμή.
- Από τη σωστή πηγή.
- Στον κατάλληλο χρόνο.

Εάν η αποστολή του Τμήματος Προμηθειών εκτελείται με επιτυχία τότε επιτυγχάνεται η αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση των διατιθέμενων πόρων και η πλήρης και διαρκής ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.

Το Τμήμα Προμηθειών, στα πλαίσια της επίτευξης των στόχων της επιχείρησης, προσπαθεί να καταστεί ένα πραγματικό κέντρο δημιουργίας κέρδους με την αυξανόμενη συμμετοχή του στην προσπάθεια για ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους των παραγόμενων τελικών προϊόντων και τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης σε ότι αφορά το κόστος υλικών και υπηρεσιών. Για να κατανοηθεί πόσο σπουδαίος είναι ο ρόλος του Τμήματος Προμηθειών και η συνεισφορά του στα αποτελέσματα μιας επιχείρησης, παρατίθεται το ακόλουθο αριθμητικό παράδειγμα όπου φαίνεται ο τρόπος με τον οποίο επιδρά η μείωση του κόστους αγορών πάνω στην απόδοση της επένδυσης.

Έστω ότι η Χ εταιρεία εμφανίζει την ακόλουθη διάρθρωση του κόστους και των κερδών:

Πωλήσεις	3.000.000 €
Κόστος Πωληθέντων:	
- Αγοραζόμενα	-1.500.000 €
Υλικά	
- Άμεση Εργασία	-750.000 €
- Γενικά Έξοδα	-600.000 €
Συνολικό Κόστος	<u>-2.850.000 €</u>
Λειτουργικό Κέρδος	150.000 €

ενώ επιθυμεί να διπλασιάσει τα κέρδη της σε 300.000 €. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με έναν από τους ακόλουθους πέντε τρόπους:

- Αύξηση των πωλήσεων κατά 100%.
- Αύξηση των τιμών κατά 5%.
- Μείωση των εργατικών κατά 20%.
- Μείωση των γενικών εξόδων κατά 25%.
- Μείωση του κόστους των αγοραζόμενων υλικών κατά 10%.

Στις περισσότερες επιχειρήσεις πιο εύκολο είναι να μειωθεί το κόστος των αγοραζόμενων υλικών κατά 10% παρά να διπλασιαστούν οι πωλήσεις ή να μειωθούν τα εργατικά κατά 20% ή να μειωθούν τα γενικά έξοδα κατά 25% ή τέλος να αυξηθούν οι τιμές κατά 5% σε μία ανταγωνιστική αγορά.

Χρησιμοποιώντας τους επόμενους τύπους θα υπολογίσουμε την απόδοση του κεφαλαίου της επιχείρησης τόσο στην παρούσα κατάσταση όσο και στην περίπτωση που το κόστος των αγοραζόμενων υλικών μειωθεί κατά 10% (1.350.000 €),

δεδομένου ότι Αποθέματα=750.000 €, Εισπρακτέοι Λογαριασμοί=150.000 €, Ταμείο=75.000 € και Πάγιο Ενεργητικό=1.200.000 €:

Κόστος Πωληθέντων = Κόστος Εργατικών + Κόστος Υλικών + Γενικά Έξοδα

Κυκλοφορούν Ενεργητικό = Αποθέματα + Εισπρακτέοι Λογαριασμοί + Ταμείο

Συνολικό Ενεργητικό = Κυκλοφορούν Ενεργητικό + Πάγιο Ενεργητικό

Έσοδα προ Φόρου = Πωλήσεις – Κόστος Πωληθέντων

Περιθώριο Κέρδους προ Φόρου = (Έσοδα προ Φόρου / Πωλήσεις) x 100%

Δείκτης Κυκλοφορίας = Πωλήσεις / Συνολικό Ενεργητικό

Απόδοση Επένδυσης = Περιθώριο Κέρδους προ Φόρου x Δείκτης Κυκλοφορίας

A/A	Μέγεθος	Παρούσα τιμή	Νέα τιμή
1	Κόστος Πωληθέντων	2.850.000 €	2.700.000 €
2	Κυκλοφορούν Ενεργητικό	975.000 €	900.000 €
3	Συνολικό Ενεργητικό	2.175.000 €	2.100.000 €
4	Έσοδα προ Φόρου	150.000 €	300.000 €
5	Περιθώριο Κέρδους προ Φόρου	5%	10%
6	Δείκτης Κυκλοφορίας	1,38	1,43
7	Απόδοση Επένδυσης	6,9%	14,3%

Παρατηρούμε ότι αν μειωθεί το κόστος των αγοραζόμενων υλικών κατά 10% η απόδοση του κεφαλαίου της επιχείρησης θα βελτιωθεί κατά 107,2%, δηλαδή από 6,9% θα γίνει 14,3%.

Συνεπώς από ένα δημιουργικό Τμήμα Προμηθειών μπορούν να επιτευχθούν σημαντικά οφέλη και εάν κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού ενός προϊόντος ενσωματωθούν τα κατάλληλα υλικά θα έχουμε ως αποτέλεσμα μία σημαντική μείωση του κόστους του υλικού το οποίο αποτελεί μέρος του συνολικού κόστους παραγωγής.

1.10 ΕΙΔΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

1.10.1 ΕΙΔΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΙΔΩΝ

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

- ✓ Προμήθειες Υλικών για Μεταπώληση
- ✓ Προμήθειες για Κατανάλωση ή Μετατροπή- Μεταποίηση

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

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

1.10.2 ΕΙΔΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΑΓΟΡΑΖΟΜΕΝΟ ΕΙΔΟΣ

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

- Υλικά
- Κεφαλαιουχικό Εξοπλισμό
- Υπηρεσίες

ΥΛΙΚΑ

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ

Η δεύτερη κατηγορία, "κεφαλαιουχικός εξοπλισμός" αναφέρεται σε μηχανήματα και στις κτιριακές εγκαταστάσεις κυρίως. Η δαπάνη κεφαλαίων της επιχείρησης για την απόκτησή τους συχνά αποτελεί επένδυση σημαντικής αξίας. Εάν η αγορά του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού γίνει προσεκτικά μετά από μελέτη και η χρησιμοποίησή του γίνει αποτελεσματικά δηλαδή με αποφυγή ύπαρξης αργούσας παραγωγικής δυναμικότητας, τότε ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός αποφέρει κέρδη στην επιχείρηση. Η κατηγορία "κεφαλαιουχικός εξοπλισμός" χαρακτηρίζεται συνήθως από το στοιχείο της τεχνικής πολυπλοκότητας, της υψηλής αξίας και της μονιμότητας, με αποτέλεσμα να δίδεται ιδιαίτερο βάρος στη μελέτη των αρχικών απαιτήσεων.

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

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

Μερικές χαρακτηριστικές περιπτώσεις αγορών υλικών, κεφαλαιουχικού εξοπλισμού και υπηρεσιών φαίνονται στον πιο κάτω πίνακα 1.1. Είναι χαρακτηριστική η περίπτωση των "μετασχηματιστών" που κατηγοριοποιούνται σαν "υλικά" στις εταιρίες τηλεπικοινωνιών και παραγωγής - διανομής ηλεκτρικής ενέργειας ενώ θα περιμέναμε να κατηγοριοποιηθούν ως "κεφαλαιουχικός εξοπλισμός".

Πίνακας 1.1 "Τύποι Αγοραζομένων Υλικών"
Παραδείγματα

	Υλικά	Κεφαλαιουχικός Εξοπλισμός	Υπηρεσίες
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΕΤΑΙΡΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΗΛΕΚΤΡΙΚΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΟΠΛΩΝ	Υλικά Δικτύου Τηλέφωνα Μετασχηματιστές Μετασχηματιστές Καλώδια Μονωτές Εκρηκτικές ύλες Χάλυβας, Χαλκός	Ηλεκτρομηχ/κός Εξοπλισμός, Μέσα Μεταφοράς Υδροηλεκτρικά και Θερμοηλεκτρικά Έργα Εξοπλισμός Μηχανουργείου Επιπλα Υπολογιστές	Συντήρηση και επισκευή μηχ/κου εξοπλισμού Μεταφορά, διανομή τελικού προϊόντος
ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΚΛΩΣΤΟΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ	Τρόφιμα Τεχνικά υλικά συντήρησης Υλικά συσκευασίας Βαμβάκι, Μαλλί Χρώματα, Τεχνικά υλικά συντήρησης	Φούρνοι, Ζυγαριές Εξοπλισμός συσκευασίας Εξοπλισμός κλωστηρίων, Μέσα μεταφοράς, Αργαλειοί	Φύλαξη εγκαταστάσεων
ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ/ ΕΠΙΣΚΕΥΗΣ ΑΕΡΟΣΚΑΦΩΝ ΕΤΑΙΡΙΑ ΥΔΡΟΔΟΤΗΣΗΣ	Υλικά και εξαρτήματα συντήρησης αεροσκαφών Υλικά Δικτύου ύδρευσης και αποχέτευσης Χαρτοπολτός, Χρώματα Χημικά	Εξοπλισμός Συναργείων Υπολογιστές Δεξαμενές καθαρισμού, Κέντρα βιολογικού καθαρισμού Μηχανές Επεξεργασίας, κοπής και συσκευασίας χάρτου	Καθαρισμός γραφείων

Επειδή οι αγορές υλικών είναι συνήθως επαναλαμβανόμενες και επειδή είναι ανάγκη να εναρμονίζονται χρονικά και ποσοτικά με τα προγράμματα παραγωγής και πωλήσεων χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό συγκέντρωσης

αρμοδιοτήτων σε ένα τμήμα προμηθειών και τυποποίησης διαδικασιών. Η συγκέντρωση εκδηλώνεται με την ύπαρξη ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων και Τμημάτων Παραλαβής, Επιθεώρησης και Μεταφορών που συχνά εντάσσονται στον έλεγχο του Τμήματος Προμηθειών. Η τυποποίηση εκδηλώνεται με γραπτές διαδικασίες και περιγραφές εργασίας που μορφοποιούν σε μεγάλο βαθμό τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες όλων όσων συμμετέχουν στη διαδικασία προμηθειών.

Από την άλλη μεριά, οι αγορές κεφαλαιουχικού εξοπλισμού λόγω της τεχνικής πολυπλοκότητας και της μεγάλης αξίας τους διαχέονται σε όσα τμήματα έχουν είτε την τεχνική εξειδίκευση να παρέχουν πληροφορίες είτε την αρμοδιότητα να εγκρίνουν δαπάνες.

Γενικά, η διαδικασία χαρακτηρίζεται από μεγάλη έκταση αναλύσεων κατά τη διάρκεια της έναρξης της διαδικασίας αγοράς (μελέτες σκοπιμότητας) και κατά τη διάρκεια της επιλογής όπου οι ειδικοί θα πρέπει να αξιολογήσουν προσφορές με βάση μεγάλο αριθμό τεχνικών, οικονομικών, ποιοτικών ακόμη και κοινωνικών κριτηρίων. Είναι δύσκολο να αναπτυχθούν υψηλοί βαθμοί συγκέντρωσης αρμοδιοτήτων σε ένα τμήμα και διαδικασιών τυποποίησης για τον κεφαλαιουχικό εξοπλισμό διότι τις περισσότερες φορές κάθε αγορά τείνει να μην έχει πολλά σημεία ομοιότητας με την προηγούμενη. Βέβαια, και στην περίπτωση αγορών κεφαλαιουχικού εξοπλισμού αναπτύσσονται διαδικασίες που σχετίζονται με τους όρους υλοποίησης των συμβάσεων και την λογιστική τακτοποίηση των λογαριασμών.

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

1.11 Η Πολιτική Προμηθειών

Για την καλή εκτέλεση των εργασιών σε μια επιχείρηση είναι πάντοτε απαραίτητο να μπαίνουν εξαρχής οι κανόνες που πρέπει να τηρεί το προσωπικό και οι αρχές οι οποίες διαμορφώνουν την πολιτική και τη φιλοσοφία της διοίκησης.

Η πολιτική στη λειτουργία της επιχείρησης, έχει την έννοια ενός αριθμού κανόνων και αρχών που εκφράζουν τις απόψεις της διοίκησης και οι οποίες συντελούν στην επίτευξη των σκοπών και στόχων που έχει επιλέξει. Σκοπός αυτών των κανόνων είναι να οδηγούν τα στελέχη στη διαμόρφωση των αποφάσεών τους. Η πολιτική αυτή μαζί με τους κανόνες της μπορεί να είναι γενική και να επηρεάζει όλη τη λειτουργία της επιχείρησης, όπως η πολιτική marketing, η πολιτική προμηθειών, η πολιτική πωλήσεων κλπ.

Στο Τμήμα Προμηθειών πρέπει να εφαρμοστούν οι ίδιοι κανόνες που εφαρμόζονται σε όλα τα άλλα τμήματα της επιχείρησης και να χαρακτηί εξαρχής η πολιτική προμηθειών, τόσο με γενικούς κανόνες όσο και με εξειδικευμένους κανόνες. Οι γενικοί κανόνες μπορεί να αναφέρονται στο τι ακριβώς επιδιώκει το Τμήμα Προμηθειών και οι ειδικοί κανόνες σε επιμέρους θέματα όπως:

- Θέματα που αναφέρονται στις σχέσεις με τους προμηθευτές. Τα θέματα αυτά έχουν σχέση με θέματα ηθικής τάξης και πρέπει να επιδιώκουν την εξασφάλιση μιας τίμιας, καθαρής και επαγγελματικής συναλλαγής από τα στελέχη προμηθειών.
- Θέματα εσωτερικής λειτουργίας. Η πολιτική στο χώρο αυτό καθορίζει τους διοικητικούς κανόνες, τις διαδικασίες και γενικά τις αρχές που πρέπει να τηρούνται στην εκτέλεση των προμηθειών.
- Θέματα έρευνας και εξεύρεσης πηγών.

Οι κανόνες της πολιτικής προμηθειών, όπως γενικά και όλοι οι κανόνες πολιτικής της επιχείρησης, δεν πρέπει να μεταβάλλονται συνεχώς. Πρέπει να έχουν μια σταθερότητα και να εφαρμόζονται συνεχώς από τα στελέχη του Τμήματος Προμηθειών, τα οποία και έχουν την τελική αρμοδιότητα. Δεν πρέπει να καταφεύγουν οι αγοραστές (ή/και οι προμηθευτές) στη διοίκηση για επίλυση προβλημάτων. Μόνο όταν αντιμετωπίζονται έκτακτες περιστάσεις, π.χ. μια απεργία είτε στο εργοστάσιο του προμηθευτή είτε σε τρίτους, οπότε θα πρέπει να δράσει άμεσα το Τμήμα Προμηθειών για να βρει εναλλακτικές πηγές και να πάρει γρήγορες

αποφάσεις. Μόνο τότε δικαιολογούνται οι αποκλίσεις και η ενημέρωση της διοίκησης.

Εκτός απ' αυτές τις έκτακτες περιστάσεις οι διαδικασίες, ο τρόπος δηλαδή με τον οποίο πρέπει να εκτελούνται οι προμήθειες, οι κανόνες και οι οδηγίες πρέπει να είναι κατανοητές και φυσικά να εφαρμόζονται πιστά. Πρέπει επίσης να είναι ξεκάθαρο στους αγοραστές και στα στελέχη του Τμήματος Προμηθειών ότι η παράβαση αυτών των διαδικασιών ή των αρχών ή των κανόνων μπορεί να επιφέρει κάποια ποινή, κάποια τιμωρία.

1.12 Κίνδυνοι και Προβλήματα

Τα προβλήματα που εμφανίζονται κατά τη διάρκεια της αγοραστικής διαδικασίας οφείλονται σε ανθρώπινους παράγοντες από πλευράς αγοραστή και προμηθευτή, και σε εξωτερικούς παράγοντες μη προβλέψιμους που επηρεάζουν και τα δύο μέρη. Τα πιθανά προβλήματα και κινδύνους που μπορεί αντιμετωπίσει ένας αγοραστής είναι:

- Καθυστερήσεις στην παράδοση.
- Παράδοση μη σωστού προϊόντος.
- Εξεύρεση χρηματικών πόρων.
- Τριβές με τους τελικούς χρήστες.
- Μείωση της προσωπικής δημοτικότητας.
- Μείωση του γοήτρου του Τμήματος Προμηθειών.

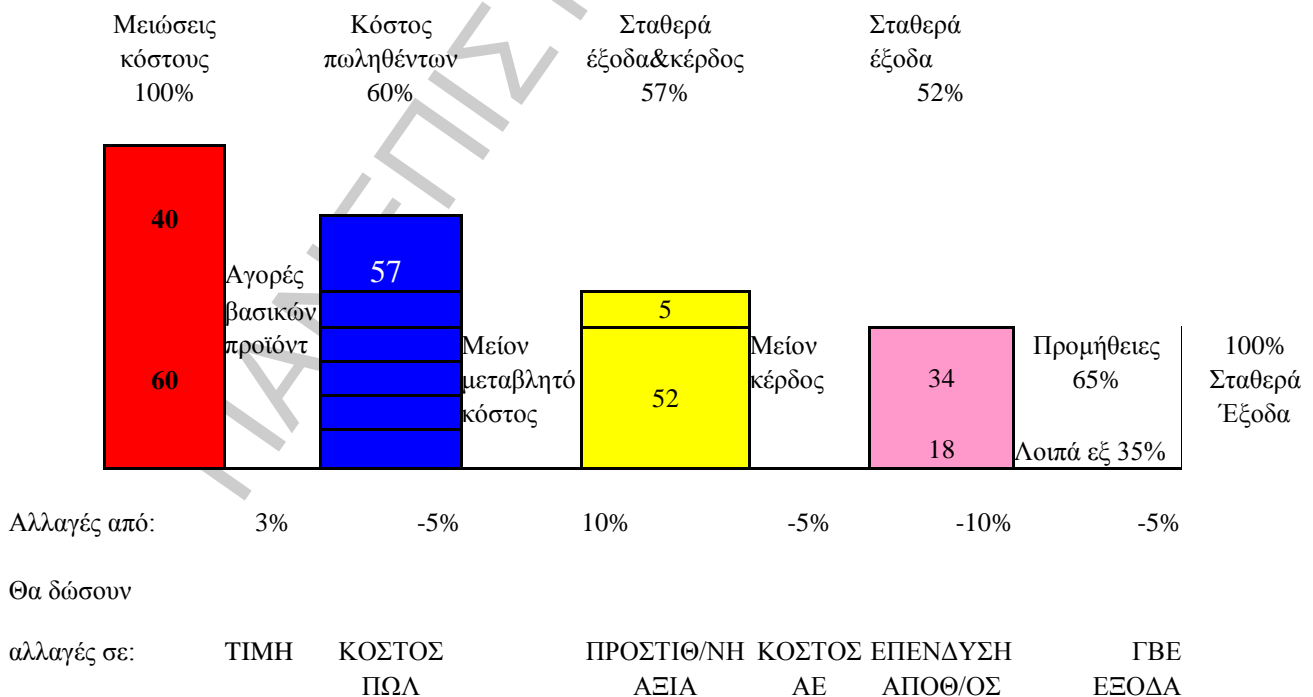
Για την αντιμετώπιση αυτών των κινδύνων το Τμήμα Προμηθειών μπορεί να εφαρμόσει τις ακόλουθες τακτικές:

1. Επίβλεψη στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή για εκτίμηση των δυνατοτήτων του.
2. Συγκέντρωση πληροφοριών από τους πελάτες του προμηθευτή σχετικά με την απόδοσή του.
3. Χρησιμοποίηση περισσότερων από μίας πηγών προμήθειας.
4. Εξασφάλιση και διατύπωση κάποιας πρότασης ποινής για τον προμηθευτή στο συμβόλαιο.
5. Συγκέντρωση πληροφοριών από συναδέλφους σχετικά με τον προμηθευτή.

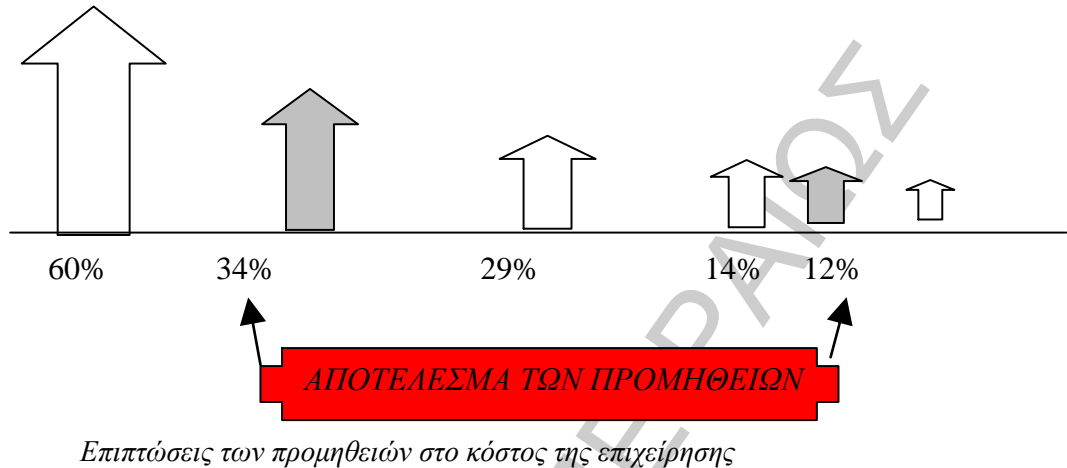
6. Επιλογή προμηθευτών με τους οποίους υπάρχει προηγούμενη εμπειρία.
7. Εξασφάλιση της προτίμησης της διοίκησης για τον επιλεγμένο προμηθευτή.
8. Ανίχνευση και επιλογή προμηθευτών από μικρή λίστα πολύ γνωστών προμηθευτών.
9. Εξασφάλιση της γνώμης της πλειοψηφίας των υπαλλήλων του Τμήματος Προμηθειών ότι ο επιλεγμένος προμηθευτής αποδίδει ικανοποιητικά.

1.13 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

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



Με αποτέλεσμα
την επίδραση
στο κέντρο:



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

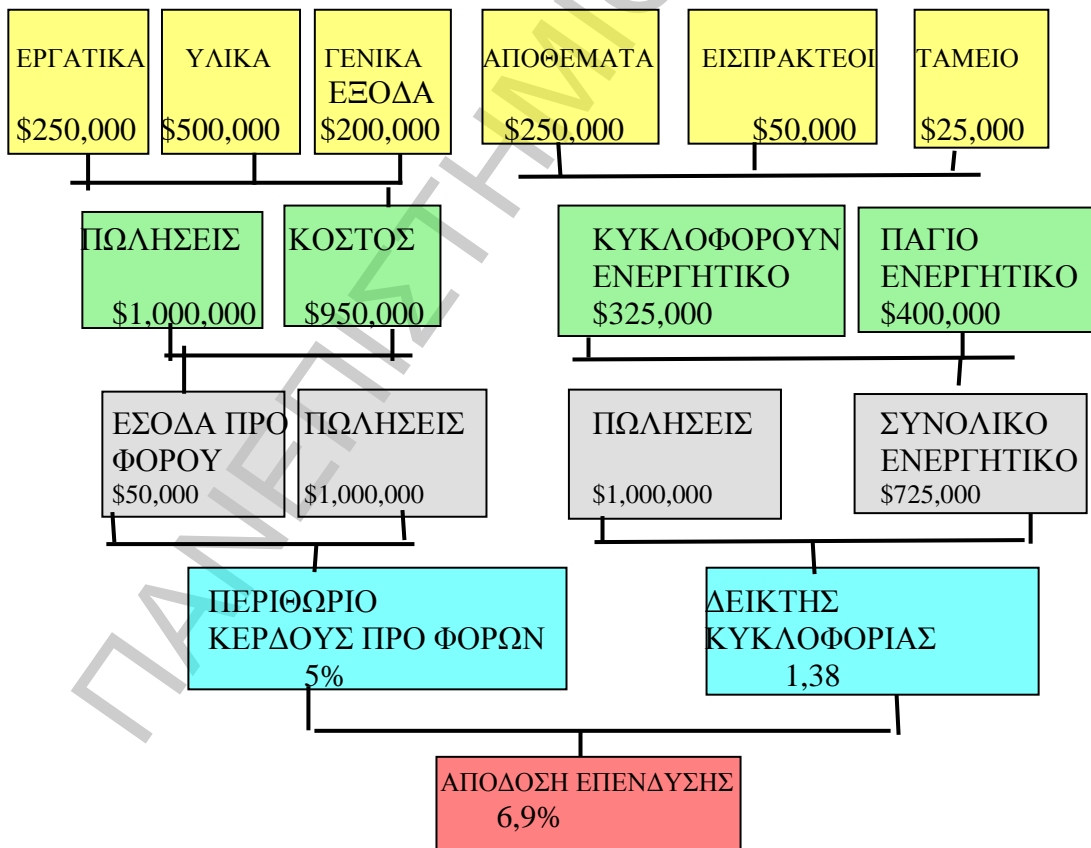
Έστω ότι η εταιρία X έχει την παρακάτω διάρθρωση του κόστους και των κερδών:

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

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

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

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



Επιπτώσεις των προμηθειών στο κόστος της επιχείρησης

Σημειωτέον ότι:

ROI (απόδοση επένδυσης) = καθαρό κέρδος/σύνολο ενεργητικού

ROI= κλάσμα κυκλοφορίας ενεργητικού * περιθώριο κέρδους

Περιθώριο κέρδους = καθαρό κέρδος/πωλήσεις

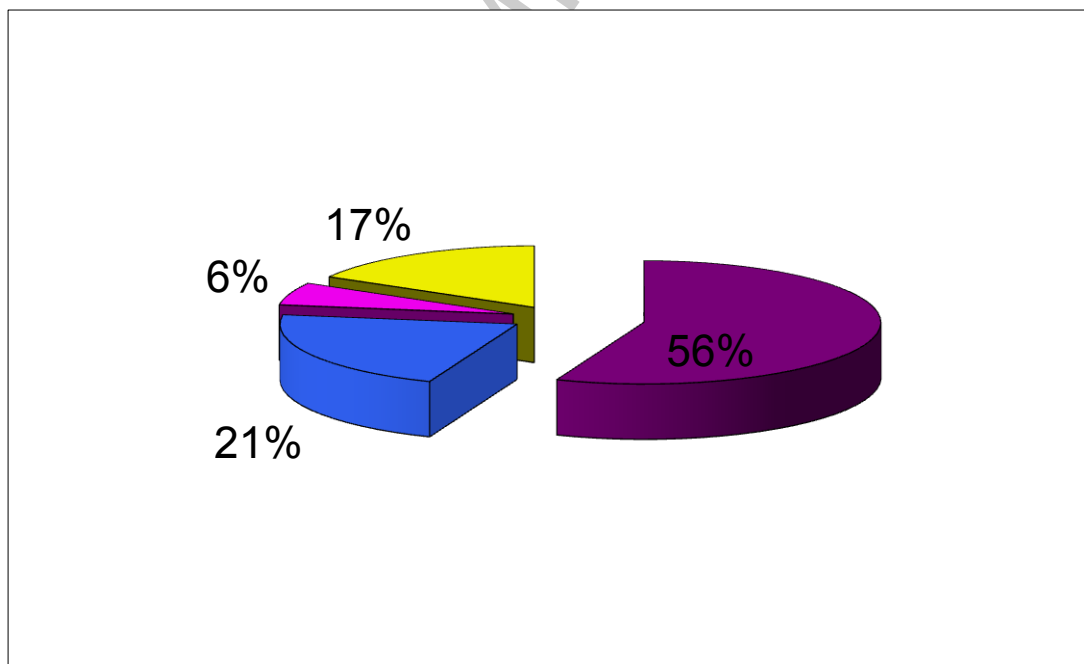
Κυκλοφορούν ενεργητικού = πωλήσεις/σύνολο ενεργητικού

Καθαρό κέρδος = πωλήσεις - κόστος πωληθέντων

Κόστος πωληθέντων – ενεργητικό + υλικά + έμμεσα

Ολικό Ενεργητικό = τρέχον ενεργητικό + πάγιο

Τρέχον ενεργητικό = αποθέματα + προς είσπραξη + ταμείο



Κόστος προϊόντων και προμηθειών 56%
Αμοιβές, μισθοί κτλ 21,4%
Λοιπά έξοδα 16,7%
Καθ έσοδα 5,9%

Κατανομή διαφόρων μορφών κόστους

1.14 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΥΠΑΓΩΓΗ - ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

(ΒΑΘΜΟΣ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑΣ - ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑΣ - ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ)

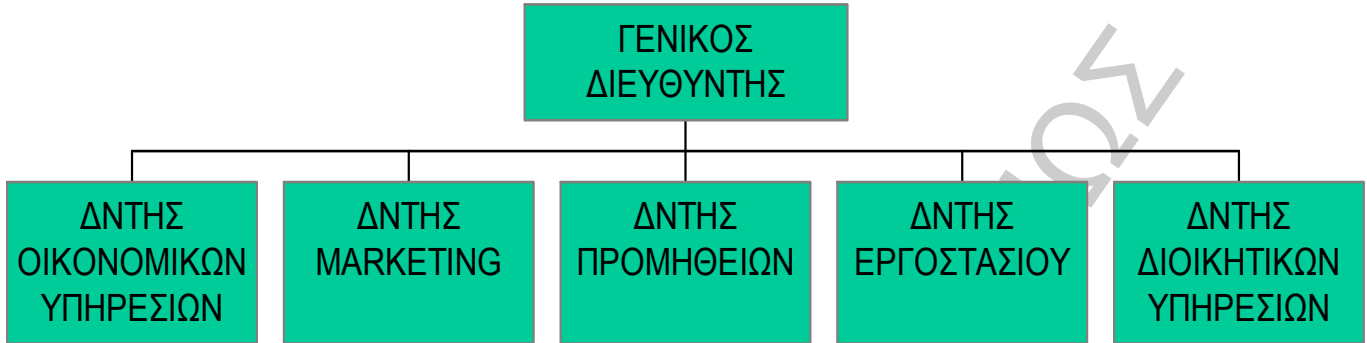
- Ευκολία εξευρέσεως υλικών.
- Συνολική αξία υλικών.
- Συμμετοχή των υλικών στο κόστος του τελικού προϊόντος.
- Τύπος αγοραζομένων υλικών.

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

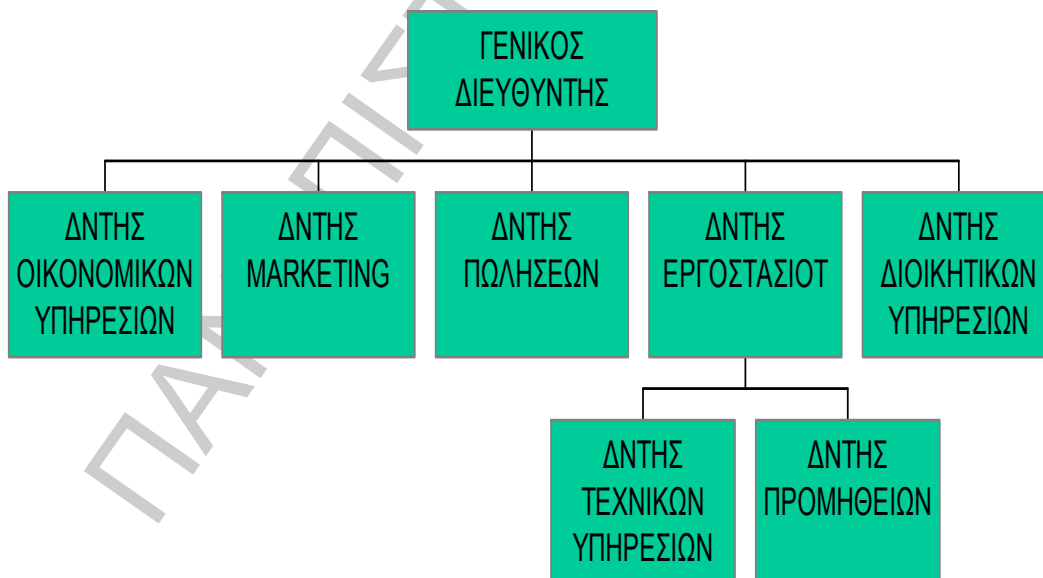
ΤΑ ΥΛΙΚΑ Ή ΟΙ ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ ΟΜΑΔΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΜΕ ΔΥΟ ΤΡΟΠΟΥΣ :

- Υλικά των οποίων οι αγορές απαιτούν όμοιες αγοραστικές ικανότητες και τεχνικές γνώσεις (ομαδοποίηση αγοραστών σύμφωνα με ομοειδείς κατηγορίες υλικών).
- Υλικά που χρησιμοποιούνται στο ίδιο τελικό προϊόν ή από το ίδιο λειτουργικό τμήμα (ομαδοποίηση αγοραστών ανά τελικό προϊόν - ομοιότητα τελικής Χρήσης).

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΟΥ ΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΘΕΩΡΟΥΝΤΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ



ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΟΥ ΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΔΕΝ ΘΕΩΡΟΥΝΤΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

2.1 Τύποι Προμηθευτών

Μία επιχείρηση διαθέτει δύο τύπους προμηθευτών, τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς προμηθευτές. Ο εσωτερικός προμηθευτής είναι η ίδια η επιχείρηση, η οποία κατασκευάζει κάποια υλικά τα οποία είναι απαραίτητα για την παραγωγή των τελικών προϊόντων της. Τα υλικά και τις υπηρεσίες, που δεν παράγει η ίδια η επιχείρηση, τα προμηθεύεται από πηγές που δεν ανήκουν στο περιβάλλον της, αλλά από εξωτερικούς προμηθευτές.

Οι εξωτερικοί προμηθευτές μιας επιχείρησης μπορούν να καταταγούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- **Κατασκευαστές.** Πρόκειται για προμηθευτές οι οποίοι έχουν αναπτύξει ένα ιδιόκτητο δίκτυο πωλήσεων με αντιπροσώπους για την προώθηση και την πώληση των προϊόντων τους. Οι τιμές αγοράς απ' αυτή την πηγή αγοράς είναι συνήθως χαμηλές, εκτός και εάν η απόσταση από την έδρα του αγοραστή αυξάνει σημαντικά τα κόστη μεταφοράς.
- **Διανομείς.** Είναι προμηθευτές οι οποίοι είναι γνωστοί και ως χονδρέμποροι. Αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες προϊόντα από διάφορους κατασκευαστές και τα αποθηκεύουν με σκοπό να τα πωλήσουν σε λιανικούς εμπόρους. Οι τιμές αγοράς από αυτή την πηγή αγοράς είναι υψηλότερες σε σχέση με αυτές των κατασκευαστών. Οι διαφορές στην τιμή αγοράς εξισορροπούνται με τις διευκολύνσεις στη μεταφορά και την μεγάλη ποικιλία προϊόντων που διαθέτουν έναντι των κατασκευαστών.
- **Ανεξάρτητοι τεχνίτες.** Πρόκειται για κατασκευαστές μοναδικών προϊόντων, κατασκευασμένα από τους ίδιους και τα οποία τα πουλάνε μέσω αντιπροσώπων ή λαμβάνοντας μέρος σε εκθέσεις.
- **Εισαγωγείς.** Είναι προμηθευτές οι οποίοι εισάγουν προϊόντα από διάφορες χώρες του εξωτερικού και τα διαθέτουν σε λιανικούς εμπόρους. Λειτουργούν με παρόμοιο τρόπο όπως οι εγχώριοι χονδρέμποροι.

Προκειμένου ένας αγοραστής να αποφασίσει εάν θα αγοράσει από τον κατασκευαστή ή τον χονδρέμπορο, εκείνο το σημείο που πρέπει να εξετάσει είναι οι ικανότητες και οι παρεχόμενες υπηρεσίες και όχι ο τύπος της προμηθεύτριας εταιρείας. Για παράδειγμα, στη βιομηχανία χάλυβα συχνά υπάρχουν χονδρέμποροι που αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες και πωλούν στους τελικούς χρήστες σε μικρότερες ποσότητες. Εάν οι χρήστες επιθυμούν να αγοράσουν χάλυβα κατευθείαν από τη βιομηχανία και να παρακάμψουν τον χονδρέμπορο, είναι ελεύθεροι να το κάνουν, αλλά κάνοντας αυτό, δεν απολαμβάνουν ορισμένες ειδικές υπηρεσίες που προσφέρουν οι ανταγωνιστικοί χονδρέμποροι, όπως κοπτικά εργαλεία του χάλυβα και ειδικό προσωπικό που επιτρέπει την ικανοποίηση των ειδικών αγοραστικών απαιτήσεων.

Όταν δεν υπάρχουν ειδικές αγοραστικές απαιτήσεις που χρήζουν των υπηρεσιών του χονδρέμπορου, τότε πρέπει να ληφθεί μια επιπλέον αγοραστική απόφαση. Σ' αυτή την περίπτωση, ο χονδρέμπορος δεν χρειάζεται τα υλικά, αλλά ενεργεί ως μεσίτης. Κάτω από τέτοιες περιστάσεις ο αγοραστής λαμβάνει εύκολα την απόφαση να αγοράζει από τον κατασκευαστή, εάν βέβαια ο τελευταίος είναι πρόθυμος να του πουλήσει.

Οι αγοραστές θα πρέπει να γνωρίζουν ότι οι χονδρέμποροι διατηρούν σε απόθεμα πολλά προϊόντα από πολλούς διαφορετικούς κατασκευαστές. Ως εκ τούτου, παραγγέλλοντας από ένα χονδρέμπορο μπορεί να μειωθεί σημαντικά ο συνολικός αριθμός των παραγγελιών (προς τον κατασκευαστή) που ένας αγοραστής πρέπει να διενεργήσει. Αν δεν υπήρχαν χονδρέμποροι, οι παραγγελίες για υλικά παραγωγής ή υποστήριξης θα έπρεπε να αποστέλλονται σε πολλούς διαφορετικούς κατασκευαστές. Αυτό θα προκαλούσε αύξηση του κόστους προμήθειας του υλικού.

2.2 Το Δίλημμα: Αγορά ή Κατασκευή

Ένα από τα σοβαρά θέματα που αντιμετωπίζει το Τμήμα Προμηθειών μιας επιχείρησης είναι το δίλημμα της αγοράς κάποιου προϊόντος ή της κατασκευής του μέσα στο εργοστάσιο της επιχείρησης. Το δίλημμα αυτό προκύπτει γιατί με την κατασκευή του στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης υπάρχουν αρκετές πιθανότητες μείωσης των δαπανών, μείωσης των κινδύνων καθυστέρησης ή διακοπής των

προμηθειών και της απρόσκοπτης ροής των υλικών και τέλος γιατί υπάρχει καλύτερος έλεγχος της ποιότητας αυτών των προϊόντων.

Για τα προϊόντα τα οποία συμμετέχουν σε μικρό ποσοστό στο συνολικό προϊόν, οι αποφάσεις αυτές λαμβάνονται από την επιχείρηση με τη συνεργασία τόσο του Τμήματος Παραγωγής όσο και του Τμήματος Προμηθειών. Σε μεγάλα όμως θέματα, σε προϊόντα που αντιπροσωπεύουν μεγάλο ποσοστό της αξίας του τελικού προϊόντος το θέμα αντιμετωπίζεται στις υψηλότερες βαθμίδες της διοίκησης και μπορεί να φθάσει και σε επίπεδο Γενικής Διεύθυνσης.

Η απάντηση σ' αυτή την ερώτηση παλιότερα ήταν συνήθως θετική και είχε οδηγήσει πολλές φορές στην κάθετη συγκέντρωση της παραγωγής. Υπάρχουν, όντως, πολλά πλεονεκτήματα, αλλά και μειονεκτήματα, που πρέπει να εξεταστούν με προσοχή πριν ληφθεί η οποιαδήποτε απόφαση.

Ο πρώτος και κυριότερος παράγων που επηρεάζει θετικά αυτή την απόφαση έχει σχέση με τους κινδύνους διακοπής της ροής των υλικών, τους κινδύνους διακοπής της παραγωγής, γιατί χωρίς τα απαραίτητα υλικά δε γίνεται η παραγωγή. Οι επιχειρήσεις θέλουν να είναι αυτόνομες και να μην έχουν μεγάλη εξάρτηση από κάποιον προμηθευτή, όσο καλός και αν είναι αυτός.

Ιστορικά έχει αποδειχτεί επανειλημμένα ότι ο προμηθευτής δε συμπεριφέρεται πάντοτε σωστά, ότι έχει διακόψει επανειλημμένα τη ροή των προϊόντων “εκβιάζοντας” μια βελτίωση των όρων της σύμβασης ή της συμφωνίας και αυτό το γεγονός οδήγησε πολλές εταιρείες στην απόφαση κατασκευής των προϊόντων από αυτές τις ίδιες και να διακόπτουν την προμήθειά τους από τρίτους.

Η εξάρτηση της επιχείρησης από τρίτους για ορισμένα προϊόντα είτε είναι μικρά, είτε είναι μεγάλα, επηρεάζει πολλές φορές δραματικά το τελικό κόστος του προϊόντος και την ανταγωνιστικότητα αυτής της επιχείρησης. Πριν γίνει η επιλογή αυτή, πριν αποφασιστεί δηλαδή εάν θα παράγεται το συγκεκριμένο προϊόν από την επιχείρηση ή αν θα το αγοράζει από κάποιον τρίτο, πρέπει να εξεταστούν όλες οι επιπτώσεις και κυρίως να ανεβρεθούν εναλλακτικές λύσεις στο θέμα των προμηθευτών. Αν οι ανταγωνιστές της επιχείρησης έχουν ήδη εξασφαλίσει και εξαντλήσει τη δυναμικότητα της παραγωγής των καλύτερων παραγωγών ή προμηθευτών σ' ένα προϊόν, τότε ίσως η επιχείρηση υποχρεωθεί να προχωρήσει στην κατασκευή αυτού του προϊόντος στις εγκαταστάσεις της.

Ένας άλλος λόγος θετικής απόφασης είναι η εξοικονόμηση δαπανών, η μείωση του κόστους. Τα κέρδη που πραγματοποιούν οι προμηθευτές είναι στην ουσία

μέρος του κόστους παραγωγής της επιχείρησης και μπορεί να φαίνεται ελκυστική η πιθανότητα να μειωθεί το κόστος παραγωγής κατά το ποσό των κερδών του προμηθευτή. Δηλαδή το κόστος απόκτησης αυτών των αγαθών μπορεί να είναι μεγαλύτερο από το κόστος κατασκευής τους στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Εδώ όμως διατυπώνονται πολλές επιφυλάξεις και πρέπει να εξεταστεί με πολύ μεγάλη προσοχή το γεγονός αυτό, γιατί η παραγωγή ενός ακόμη προϊόντος στο εσωτερικό της επιχείρησης απαιτεί γνώσεις, απαιτεί επενδυτικά κεφάλαια, απαιτεί μηχανήματα, απαιτεί τη δέσμευση κεφαλαίων κίνησης, απαιτεί νέους χώρους παραγωγής και αποθήκευσης που μπορεί να υπάρχουν και μπορεί όχι.

Ένας άλλος λόγος σχετίζεται με την τεχνολογία. Η τεχνολογία μπορεί να ευνοεί την κατασκευή των προϊόντων σε μεγάλη μόνο κλίμακα, θα πρέπει δηλαδή τα υλικά αυτά να παράγονται σε μεγάλες ποσότητες για να έχουν χαμηλό κόστος παραγωγής. Σ' αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση, για να μπορεί να πετύχει χαμηλότερο κόστος θα πρέπει εκτός από τα προϊόντα που καταναλώνει, να έχει τη δυνατότητα, ένα ποσοστό αυτής της παραγωγής, να το πουλάει σε τρίτους. Άρα, το ερώτημα είναι εάν θα μπορεί να πουλάει τα επιπλέον προϊόντα ή όχι.

Ιδιαίτερη σημασία παίζει και η εξειδίκευση. Μπορεί τα προϊόντα αυτά να χρειάζονται ειδικές γνώσεις τις οποίες δε διαθέτει η επιχείρηση. Γι' αυτό θα πρέπει να είναι αρκετά επιφυλακτική στο θέμα παραγωγής προϊόντων που ξεφεύγουν από τα στενά πλαίσια του αντικειμένου της (π.χ. μια αυτοκινητοβιομηχανία θα παράγει και τα λάστιχα των αυτοκινήτων ή θα τα αγοράζει από τρίτους).

Το τελευταίο θέμα αφορά τον έλεγχο της ποιότητας, το οποίο είναι σημαντικό. Η μη σταθερή ποιότητα των προϊόντων κάποιου προμηθευτή, τα μεγάλα ποσοστά ελαττωματικών προϊόντων, μπορεί να επιφέρουν πολλές αρνητικές συνέπειες στην επιχείρηση τόσο από πλευράς κόστους όσο και από πλευράς φήμης και ονόματος. Στην περίπτωση αυτή, εάν δε συμμορφώνεται ο προμηθευτής, και δεν υπάρχουν άλλες καλύτερες εναλλακτικές λύσεις, δεν υπάρχουν καλύτεροι προμηθευτές, τότε η επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει την παραγωγή τους.

Είναι φανερό ότι το δίλημμα “παραγωγή ή αγορά” είναι ένα από τα πιο σοβαρά προβλήματα που καλείται να λύσει η διοίκηση της επιχείρησης, η οποία πρέπει να σταθμίζει όλους τους παράγοντες και να ακούει όλες τις απόψεις των στελεχών, πριν λάβει την τελική της απόφαση, είτε αυτή είναι θετική είτε είναι αρνητική.

2.3 Η Σημασία της Επιλογής Προμηθευτών

Ένας καλός προμηθευτής αποτελεί ανεκτίμητη πηγή για μία επιχείρηση καθώς συνεισφέρει άμεσα στην επιτυχία της. Συγκεκριμένα μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη του προϊόντος, στην ανάλυση αξίας, στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων χωρίς χρονική καθυστέρηση και στην τεχνική υποστήριξη. Για την επιλογή των κατάλληλων προμηθευτών οι αγοραστές πρέπει να ακολουθήσουν τα παρακάτω βήματα:

- Ανάπτυξη και διατήρηση μιας πρακτικά εφαρμόσιμης βάσης δεδομένων, που θα παρέχει πληροφορίες για τους πιθανούς προμηθευτές.
- Υιοθέτηση της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση.
- Εξασφάλιση ότι οι πιθανοί προμηθευτές θα αξιολογηθούν προσεκτικά και ότι έχουν τις δυνατότητες να γίνουν συνεργάτες της επιχείρησης.
- Απόφαση για το αν η μέθοδος επιλογής που θα χρησιμοποιηθεί θα είναι αυτή της ανταγωνιστικής προσφοράς ή της διαπραγμάτευσης.
- Έλεγχος του προμηθευτή που τελικά έχει επιλεγεί για να εξασφαλιστεί η παράδοση των σωστών προϊόντων στη σωστή τιμή και τη σωστή χρονική στιγμή.

2.4 Τεχνικοί Παράγοντες που Επηρεάζουν την Επιλογή Πηγών Προμήθειας

Η ανεύρεση και η επιλογή ικανών προμηθευτών είναι από τις σπουδαιότερες λειτουργίες του Τμήματος Προμηθειών. Στις παραγράφους που ακολουθούν αναπτύσσονται μερικοί βασικοί παράγοντες που πρέπει να μελετηθούν κατά την επιλογή πηγών προμήθειας.

2.4.1 Διασφάλιση Εφοδιασμού

Η αξιοπιστία ενός προμηθευτή είναι σπουδαίος παράγοντας τόσο για τον αγοραστή όσο και για τον προμηθευτή. Οι προμηθευτές που έχουν διασφαλισθεί με μακροχρόνιους όρους από πηγές για ακατέργαστα υλικά και σύνθετα μέρη μπορούν να ευνοούνται και να επιλέγονται. Οι επαναλαμβανόμενες ελλείψεις υλικών είναι συνήθεις και η διασφάλιση πηγών προμήθειας ένα συνεχές πρόβλημα, που θα γίνει ακόμη σπουδαιότερο στο μέλλον.

2.4.2 Μέγεθος Προμηθευτή

Μερικές προμηθευτικές αρχές θεωρούν ότι το μέγεθος μιας παραγγελίας πρέπει να συσχετίζεται με το μέγεθος του προμηθευτή που κερδίζει την παραγγελία. Όταν η ετήσια χρήση ενός υλικού είναι μικρή, η παραγγελία γι' αυτό το υλικό που αφορά μικρή ποσότητα, αν δοθεί σε ένα μεγάλο προμηθευτή, δεν θα λάβει την αρμόζουσα σημασία.

Για ένα μικρό προμηθευτή αυτή η ίδια παραγγελία μπορεί να είναι πολύ σπουδαία και έτσι διασφαλίζεται ότι ο μικρός προμηθευτής θα υποκινηθεί για να παράσχει την όσο το δυνατό καλύτερη εξυπηρέτηση στον αγοραστή. Αντίθετα, αν η ετήσια χρήση ενός υλικού είναι πολύ μεγάλη, ένας μικρός προμηθευτής δεν θα μπορέσει να ανταπεξέλθει και να προσφέρει τις ζητούμενες υπηρεσίες στο ρυθμό που επιθυμεί ο αγοραστής.

Αν και το να σχετίζεται το μέγεθος μιας παραγγελίας με το μέγεθος ενός προμηθευτή είναι σωστό, αυτό δεν αποτελεί πάντοτε απάντηση στο ερώτημα τι μέγεθος προμηθευτή να χρησιμοποιήσουμε.

Θεωρητικά, μια μεγάλη εταιρεία μπορεί να εκτελέσει μια μεγάλη παραγγελία καλύτερα από ότι μια μικρή εταιρεία, αλλά σε τέτοιες περιπτώσεις οι μικρές εταιρείες έχουν πιο υψηλό κίνητρο, όπως την επιθυμία για γρήγορο και μελλοντική επέκταση. Πρέπει να παρατηρήσουμε ότι μια μεγάλη εταιρεία μπορεί να τοποθετήσει τις παραγγελίες της σε μια μικρή εταιρεία για έτοιμα προϊόντα. Όμως για τις βασικές πρώτες ύλες πάντα είναι σπουδαίο να προμηθεύεται από μεγάλες εταιρείες για να διασφαλίζεται καλύτερα ο εφοδιασμός σε υλικά.

Υπάρχουν επίσης κίνδυνοι από την ανάθεση μεγάλης παραγγελίας σε μικρούς προμηθευτές. Ο μικρός προμηθευτής εξαρτάται ως προς την επιβίωσή του από τη μεγάλη αυτή παραγγελία. Αυτό είναι δυνατό να δημιουργήσει ηθικούς περιορισμούς στο μεγάλο προμηθευτή του οποίου οι ενέργειες θα καθορίζουν κατά πόσο η μικρή επιχείρηση επιτυγχάνει ή κλείνει.

2.4.3 Αριθμός Προμηθευτών

Ένα άλλο σοβαρό δίλημμα που αντιμετωπίζει το Τμήμα Προμηθειών μιας επιχείρησης είναι αν θα πρέπει να προμηθεύεται ένα προϊόν από έναν μόνο προμηθευτή ή αν για κάθε προϊόν θα πρέπει να έχει και να συναλλάσσεται με περισσότερους προμηθευτές. Το δίλημμα αυτό αντιμετωπίζεται πολύ συχνά από όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις, οι οποίες αναρωτιούνται αν θα πρέπει να υπάρχει εξάρτηση τους από ένα προμηθευτή ή είναι καλύτερα να αγοράζουν το ίδιο προϊόν από πολλούς.

Η απάντηση στο ερώτημα είναι δύσκολη διότι υπάρχουν και στη μία και στην άλλη περίπτωση θετικά και αρνητικά σημεία. Για παράδειγμα στην Ιαπωνία, όπου έχουν φτάσει στο ανώτατο σημείο εφαρμογής σε όλες τις επιχειρήσεις του συστήματος just in time, η γενική απάντηση που επικρατεί είναι ότι η επιχείρηση πρέπει να βρει έναν και καλό προμηθευτή. Πολλοί Γιαπωνέζοι λένε “είμαι ευτυχής αν μπορώ να βρω ένα καλό προμηθευτή. Το να βρω δύο καλούς και συνεπείς είναι ίσως αδύνατο να επιτευχθεί για καθένα από τα προϊόντα τα οποία αγοράζουμε από τρίτους”.

Εκτός της δυσκολίας ανεύρεσης περισσότερων καλών προμηθευτών για το ίδιο προϊόν η επιλογή των περισσότερων προμηθευτών έχει ως συνέπεια την αύξηση του διοικητικού κόστους των αγορών. Διοικητικά πλέον θα πρέπει να γίνονται συναλλαγές με περισσότερους προμηθευτές, με τους διπλάσιους περίπου απ’ ότι ήταν στην περίπτωση που επιλέγει η επιχείρηση να συναλλάσσεται με ένα μόνο προμηθευτή για κάθε προϊόν.

Ένα άλλο στοιχείο που κλίνει προς την πλευρά της επιλογής ενός μόνο προμηθευτή σχετίζεται με τη συγκέντρωση της ζήτησης και την αύξηση του μεγέθους παραγγελίας προς τον προμηθευτή. Η αγορά όλων των ποσοτήτων από ένα μόνο προμηθευτή, θα έχει ως συνέπεια να μειώσει το κόστος παραγωγής στον προμηθευτή και έτσι θα κατορθώσει η επιχείρηση να επιτύχει καλύτερες τιμές. Κάθε φορά που αυξάνονται οι ποσότητες μπορεί να μειωθεί η τιμή και το κόστος στην επιχείρηση του προμηθευτή.

Στον αντίλογο όμως βρίσκεται και το θέμα της αύξησης του κινδύνου της επιχείρησης όταν στηρίζεται σ’ έναν μόνο προμηθευτή. Ο προμηθευτής αυτός μπορεί για άλλους, ανεξάρτητους λόγους, να χρεοκοπήσει, να κλείσει, να πάψει την

παραγωγή και να βρεθεί η επιχείρηση, προ του κινδύνου να μη βρίσκει προϊόντα και να μην μπορεί γρήγορα να μεταθέσει τη παραγγελία σε κάποιον άλλο προμηθευτή.

Σε προϊόντα τα οποία έχει ανάγκη η παραγωγή σε πολύ μεγάλες ποσότητες θα είναι ίσως αδύνατο να δοθεί γρήγορα σε μια άλλη επιχείρηση η παραγγελία για την ικανοποίηση των αναγκών της και ταυτόχρονα, να επιτευχθούν από το Τμήμα Προμηθειών, καλές και ανταγωνιστικές τιμές, όμοιες με αυτές του αρχικού προμηθευτή.

Το πρόβλημα αυτό είναι υπαρκτό και πρέπει γι' αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις να στηρίζονται σε περισσότερους του ενός προμηθευτές για προϊόντα που έχουν τέτοια μεγάλη σημασία γι' αυτή. Εάν όμως η επιχείρηση επιλέξει να στηρίζεται σ' έναν προμηθευτή, τότε θα πρέπει συνεχώς να προσέχει και να μελετά τις εξελίξεις μέσα στην επιχείρηση του προμηθευτή, να παρακολουθεί την οικονομική του κατάσταση, τα χρέη του κλπ, για να μη βρεθεί ξαφνικά προ απροόπτου.

Πάντως οι παραδοσιακές αντιλήψεις στο θέμα οργάνωσης αγορών αλλάζουν, μεταβάλλονται, με πολύ γοργό ρυθμό και κυρίως επηρεάζονται από τις απαιτήσεις του logistics management. Η σημασία των διαπραγματεύσεων σε θέματα τιμών μειώνεται συνεχώς. Αντίθετα, η σημασία των σχέσεων μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών αυξάνει. Είναι πλέον αντιληπτό ότι για να εξασφαλίσει η επιχείρηση την υποστήριξη του προμηθευτή και τη γρήγορη ανταπόκρισή του στις απαιτήσεις της, πρέπει να μειωθεί ο αριθμός των προμηθευτών. Δεν μπορεί δηλαδή ο αγοραστής να συναλλάσσεται με περισσότερους προμηθευτές. Πρέπει να υπάρχει ένας μακροχρόνιος δεσμός μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή. Είναι προς όφελος και των δύο να συνεργάζονται στενά και ο ένας να βοηθά τον άλλον.

Είναι γνωστό ότι στην Ιαπωνία, π.χ. η Toyota προσκαλεί τους προμηθευτές της στις συναντήσεις και στις συζητήσεις, σε όλες τις συνεδριάσεις που γίνονται για το σχεδιασμό νέων προϊόντων και η εμπιστοσύνη προς τον προμηθευτή, ξεπέρασε τους φυσικούς ενδοιασμούς για εχεμύθεια. Δεν είναι δυνατόν πλέον να σχεδιαστεί ένα νέο προϊόν, ένα νέο μοντέλο αυτοκινήτου, εάν δεν ληφθεί υπόψη και η γνώμη του κατασκευαστή διαφόρων μερών, ο οποίος με τη σειρά του μπορεί να προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες και συμβουλές. Γι' αυτό ο προμηθευτής βρίσκεται στις συζητήσεις από την αρχή, από το ξεκίνημα, και λαμβάνει μέρος ισότιμα στο σχεδιασμό νέων προϊόντων.

Η μυστικότητα, η εχθρική κατά κάποιο τρόπο στάση που κρατούσαν οι αγοραστές προς τους προμηθευτές τους, τείνει να εξαφανιστεί. Επίσης, τείνει να

εξαφανιστεί και η προτίμηση του μειοδότη προμηθευτή. Οι προμηθευτές που προτιμούνται είναι αυτοί που συμβάλλουν στη διαμόρφωση του χαμηλότερου συνολικού κόστους γι' αυτό το συγκεκριμένο προϊόν.

Τα πλεονεκτήματα από τη συναλλαγή μ' έναν μόνο προμηθευτή είναι τα ακόλουθα:

- Σε περιόδους έλλειψης πρώτων υλών ο προμηθευτής θα προτιμήσει να εφοδιάσει τους καλούς πελάτες.
- Χαμηλότερες τιμές για μεγαλύτερο μέγεθος παραγγελίας (οικονομίες κλίμακας).
- Επίτευξη ανώτερης ποιότητας προϊόντων (σύμφωνα με την άποψη του πρέσβη της διοίκησης ολικής ποιότητας Dr. Edwards Deming).
- Ο αγοραστής θεωρείται πιο σπουδαίος και αποκτά μεγαλύτερη επιρροή πάνω στον προμηθευτή.
- Χαμηλότερα κόστη αποστολής και επιθεώρησης.
- Η ποιότητα , ο έλεγχος και ο προγραμματισμός που απαιτούνται σε συστήματα just-in-time καθιστούν απαραίτητη τη χρήση μοναδικού προμηθευτή.
- Όταν απαιτείται ειδικός εξοπλισμός είναι μη πρακτικό και ιδιαίτερα ακριβό να χρησιμοποιούνται περισσότεροι από ένας προμηθευτές.
- Ευκολότερη διαχείριση αποθεμάτων.
- Μεγαλύτερη αφοσίωση και υπευθυνότητα από την πλευρά του προμηθευτή.
- Αλληλεξάρτηση και διαμοιρασμός του κινδύνου ανάμεσα στον προμηθευτή και τον αγοραστή.
- Μείωση του χρόνου που απαιτείται για να βγει ένα νέο προϊόν στην αγορά.

Περιπτώσεις κατά τις οποίες προτιμάται η χρήση δύο ή περισσότερων προμηθευτών είναι οι ακόλουθες:

- Προστασία του αγοραστή σε περιόδους έλλειψης πρώτων υλών ή κατά τη διάρκεια απεργιών.
- Διατήρηση του ανταγωνισμού μεταξύ των προμηθευτών. Με την παραγγελία του 70% του όγκου προμηθειών στον ένα προμηθευτή και του υπόλοιπου 30% στον δεύτερο επιτυγχάνουμε δύο πράγματα. Πρώτον εκμεταλλευόμαστε τις χαμηλές τιμές του πρώτου προμηθευτή λόγω οικονομιών κλίμακας και δεύτερον ο μικρός προμηθευτής ενεργεί ως μέσο ανταγωνισμού προς τον

μεγάλο προμηθευτή. Πολλές ιαπωνικές επιχειρήσεις ακολουθούν αυτή τη τακτική. Κάθε φορά που ο μεγάλος προμηθευτής πέφτει σε παράπτωμα το μέγεθος της παραγγελίας του μικραίνει και μεγαλώνει αντίστοιχα η παραγγελία προς τον μικρό προμηθευτή.

- Στην περίπτωση που η επιχείρηση διαθέτει παραγωγικές μονάδες στο εξωτερικό ίσως χρειάζεται η συνεργασία με τοπικούς προμηθευτές έτσι ώστε να ικανοποιηθούν ορισμένα κριτήρια.
- Στην περίπτωση που το μέγεθος της παραγγελίας είναι τόσο μεγάλο που ένας προμηθευτής δεν μπορεί να αντεπεξέλθει, τότε εκ των πραγμάτων απαιτείται η χρήση και δεύτερου προμηθευτή.
- Αποφυγή εφησυχασμού από την πλευρά του προμηθευτή.
- Στην περίπτωση που το υλικό που θέλει να προμηθευτεί η επιχείρηση εξελίσσεται συνεχώς, η επιχείρηση πρέπει να διατηρεί πάνω από ένα προμηθευτή έτσι ώστε να γνωρίζει τις ανταγωνιστικές τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή του.

Για τις μη κρίσιμες προμήθειες ο αγοραστής ή η ομάδα αγορών μπορούν να αποφασίσουν από μόνοι τους με βάση το συμφέρον της επιχείρησης. Για τις κρίσιμες προμήθειες πρέπει να γίνει ανάλυση κόστους οφέλους και στην συνέχεια να προωθηθεί στα στελέχη του Τμήματος Προμηθειών. Οι αποφάσεις για την προμήθεια των κρίσιμων υλικών πρέπει να λαμβάνονται με σύνεση και αφού έχει προηγηθεί ανάλυση όλων των δεδομένων γιατί από τα κρίσιμα υλικά εξαρτάται η επιβίωση της επιχείρησης.

2.4.4 Ανάπτυξη Πηγών Προμήθειας

Σε μερικές περιπτώσεις ο αγοραστής πρέπει να δημιουργεί έναν ικανοποιητικό προμηθευτή. Για παράδειγμα, μία μεγάλη εταιρεία τροφίμων, που χρησιμοποιούσε εκτεταμένο εξοπλισμό ψυγείων, βρήκε μόνο δύο επισκευαστές-προμηθευτές στην περιοχή. Κανένας δεν ήταν ανταγωνιστικός και κανένας δεν ήταν πλήρης σε τεχνολογικά προσόντα.

Για βελτίωση αυτής της κατάστασης, ο Διευθυντής του Τμήματος Προμηθειών πλησίασε έναν τοπικό υδραυλικό με την ιδέα να δημιουργήσουν μια τρίτη επισκευαστική εταιρεία ψυγείων. Ο εργολάβος - υδραυλικός είδε τις

δυνατές ευκαιρίες και με τη χρηματοοικονομική βοήθεια της εταιρείας τροφίμων δημιούργησε ένα μοντέρνο Τμήμα Επισκευών, πολύ ικανοποιητικό για τις ανάγκες της εταιρείας. Οι δύο αρχικές εταιρείες έγιναν καλύτερες τεχνολογικά και ανταγωνιστικές και οι τιμές έπεσαν περίπου 15%.

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

Τρεις παράγοντες υποβοηθούν αυτό τον τύπο δραστηριότητας σχετικά με τους προμηθευτές:

- Οι γρήγορες τεχνολογικές μεταβολές, οι οποίες συνεχώς δημιουργούν μία ανάγκη για νέους ειδικούς προμηθευτές.
- Η εξάπλωση του διεθνούς εμπορίου.
- Η αυξανόμενη έλλειψη πρώτων υλών.

2.4.5 Αγορές σε Τοπικό, Εθνικό και Διεθνές Επίπεδο

Μία επιχείρηση μπορεί να προμηθευτεί υλικά και υπηρεσίες από την τοπική, εθνική και διεθνή αγορά. Ένας τοπικός προμηθευτής μπορεί να προμηθεύσει μια ποσότητα υλικού σε μικρότερη τιμή από ό,τι θα μπορούσε να επιτευχθεί από μία μακρινή πηγή. Τοπικοί προμηθευτές μπορούν επίσης να διατηρούν και να χρηματοδοτούν αποθέματα υλικών για συνεχείς τοπικές χρήσεις.

Δύο βασικές προϋποθέσεις ισχύουν όταν αποφασίζουμε να αγοράσουμε από τοπικούς προμηθευτές:

1. Μεγάλες προμήθειες ανατίθενται σε πηγές που βρίσκονται κατά το δυνατόν κοντά στον κατασκευαστή, για να εξασφαλίζονται οι άριστες τιμές και εκπτώσεις.
2. Μικρές ή μεσαίες προμήθειες θα ανατίθενται σε τοπικές πηγές όταν η διαφορά τιμών είναι μικρή ή όταν τέτοια πράξη είναι αναγκαία για την προμήθεια υλικών από την άμεση περιοχή.

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

- Καλύτερη συνεργασία μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή λόγω γεωγραφικής εγγύτητας.
- Οι ημερομηνίες αποστολής είναι βέβαιες αφού η μεταφορά είναι ένας όχι πολύ σπουδαίος παράγοντας.
- Χαμηλότερες τιμές ως αποτέλεσμα των συγκεντρωτικών μεταφορών και ασφάλιστρων που μπορεί να επιτύχει ένας τοπικός προμηθευτής.
- Μικρότερα χρονικά περιθώρια μπορούν συχνά να επιφέρουν ελάττωση των αποθεμάτων.
- Επείγουσες παραγγελίες είναι πιθανόν να αποστέλλονται γρήγορα.
- Διαπραγματεύσεις πραγματοποιούνται και περατώνονται πολύ εύκολα.
- Εκπληρώνονται κοινωνικές ευθύνες στην τοπική κοινότητα.

Εάν η επιχείρηση δεν ικανοποιείται από την τοπική αγορά, απευθύνεται στην εθνική και διεθνή αγορά. Τα πλεονεκτήματα για την προμήθεια υλικών ή υπηρεσιών από την εθνική και διεθνή αγορά είναι τα ακόλουθα:

- Σαν αποτέλεσμα της οικονομικής κλίμακας μπορούν μερικές καταστάσεις να είναι περισσότερο ικανοποιητικές και να προσφέρουν υψηλότερη ποιότητα ή καλύτερες υπηρεσίες σε καλύτερη τιμή.
- Μπορούν να παρέχουν καλύτερη τεχνική υποστήριξη.
- Οι εθνικές και διεθνείς εταιρείες έχουν μεγαλύτερη παραγωγική ικανότητα και μεγαλύτερη παραγωγική ευκαμψία στο χειρισμό των κυμαινόμενων ζητήσεων.
- Οι ελλείψεις είναι λιγότερες γιατί οι αγορές είναι ευρύτερες.

2.5 Σχέσεις μεταξύ Τμήματος Προμηθειών και Προμηθευτών

Οι επιχειρήσεις από παλιά έχουν κατανοήσει ότι η ύπαρξη καλής πελατείας είναι απαραίτητη, ενώ τώρα τελευταία έχουν αντιληφθεί ότι και οι καλές σχέσεις με τους προμηθευτές είναι επίσης απαραίτητες. Μια επιχείρηση αναπτύσσει καλή πελατεία με το να πουλά αποδεκτά προϊόντα σε καλές τιμές και με το να παρέχει διευκολύνσεις στους πελάτες της.

Επίσης αναπτύσσει καλές σχέσεις με τους προμηθευτές της με το να είναι ευσυνείδητη, αμερόληπτη και δίκαιη, σε όλες τις συναλλαγές της με αυτούς. Το Τμήμα Προμηθειών μιας εταιρείας πρέπει να υποκινεί τους προμηθευτές να συμμετέχουν σε μια αμοιβαία επικερδή σχέση. Η δημιουργία τέτοιας υποκίνησης είναι ωφέλιμη και για τις δύο πλευρές. Η συνέχιση τέτοιων σχέσεων επιτρέπει στον προμηθευτή να μάθει την πολυπλοκότητα των λειτουργιών του αγοραστή, και το αντίθετο. Καθώς οι σχέσεις αναπτύσσονται, ο προμηθευτής μπορεί να παρέχει επιπρόσθετη προσπάθεια για την επίλυση αμοιβαίων προβλημάτων. Ακόμη και στις καλύτερες προβλέψεις παραγωγής και πωλήσεων υπάρχουν λάθη. Απρόσμενες αυξήσεις ή μειώσεις στις πωλήσεις έχουν σαν αποτέλεσμα μερικές παραγγελίες να ακυρώνονται, άλλες να διευρύνονται, να αυξάνονται ή να επιταχύνονται. Το Τμήμα Προμηθειών πρέπει να έχει προμηθευτές υποκινούμενους, και να είναι σε καλή συνεργασία με αυτούς, στην περίπτωση τέτοιων κινδύνων, διαφορετικά η επιχείρηση θα υφίσταται πρόσθετα κόστη.

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

Τα οφέλη των αγοραστών από μια τέτοια συμφωνία είναι πολλά. Συγκεκριμένα έχουμε μείωση του ολικού κόστους, μια αξιόπιστη πηγή προμήθειας και ένα συνεργάτη που είναι οικείος με τις ανάγκες μας. Αυτή η σχέση συνεργασίας απέχει πολύ από την παραδοσιακή τακτική όπου υπήρχε ανταγωνισμός μεταξύ του αγοραστή και του προμηθευτή. Ο αγοραστής από την πλευρά του πρέπει να είναι ξεκάθαρος όσον αφορά τις απαιτήσεις του σε τεχνολογία, ποιότητα και χρόνο παράδοσης. Επίσης ο αγοραστής πρέπει να προστατεύει τον προμηθευτή - συνεργάτη του από πιθανές αλλαγές στην παραγωγική του διαδικασία, γεγονός που ίσως δημιουργήσει στον προμηθευτή μεγάλα αποθέματα υλικών.

Αυτού του είδους οι συνεργασίες δεν συμβαίνουν από μόνες τους. Απαιτείται σχεδιασμός και προσπάθεια και από τις δύο μεριές. Η εταιρεία Intel παρομοιάζει την συνεργασία με τον γάμο. Η εταιρεία που πρόκειται να αγοράσει δεν πρέπει να

συνεργαστεί - παντρευτεί πριν γνωρίσει καλά τον προμηθευτή. Γι' αυτό το λόγο πριν την συνεργασία οι προμηθευτές έχουν πολλές συναντήσεις με τους υπεύθυνους της επιχείρησης.

Η συμπεριφορά των αγοραστών και του προσωπικού των Τμημάτων Προμηθειών θα πρέπει να περιέχει τα ακόλουθα πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς:

- Σε όλες τις ενέργειες τους θα πρέπει να θεωρούν ότι πάνω απ' όλα βρίσκεται το συμφέρον της επιχείρησής τους.
- Να εξαντλούν κάθε δυνατότητα για αξιοποίηση των οικονομικών πόρων της επιχείρησης χρησιμοποιώντας ορθόδοξα μέσα και τακτικές.
- Να επιτρέπουν σε όλους τους υποψήφιους προμηθευτές που δείχνουν ενδιαφέρον να υποβάλλουν προσφορές και προτάσεις συνεργασίας.
- Να σέβονται τις οποιεσδήποτε υποχρεώσεις αναλαμβάνουν έναντι των προμηθευτών, μέσα στα όρια ηθικής και δικαίου και να απαιτούν να είναι οι άλλοι (προμηθευτές) συνεπείς με τις δικές τους υποχρεώσεις.
- Να δέχονται τις υποδείξεις των άλλων (συναδέλφων - προμηθευτών κ.λπ.) και να οδηγούνται από αυτές χωρίς να χάνουν την αυτοτέλειά τους, την αξιοπρέπειά τους και τον βαθμό ευθύνης που έχουν.
- Να προσφέρουν την συνδρομή τους στη δημιουργία κανόνων και κλίματος ηθικής και τιμιότητας και να καταγγέλλουν κάθε ανορθόδοξη συμπεριφορά και ανήθικους χειρισμούς από τους προμηθευτές.
- Να εκτελούν πάντοτε τα καθήκοντά σας μέσα στα πλαίσια των ισχυόντων κανονισμών και διαδικασιών ώστε να διασφαλίζουν ότι όλες τους οι ενέργειες είναι υπεράνω κάθε υποψίας και μομφής.
- Σε όλες τις αποφάσεις τους να χρησιμοποιούν τον κοινό νου και την κρίση τους.

Επίσης οι αγοραστές και το προσωπικό των Τμημάτων Προμηθειών θα πρέπει να αποφεύγουν τους ακόλουθους τρόπους συμπεριφοράς:

- Υπόσχεση για ανάθεση μεγάλης ποσότητας με σκοπό την επίτευξη χαμηλής τιμής.
- Αποδοχή προσφορών από αναξιόπιστους και μη αποδεκτούς προμηθευτές και σύγκριση αυτών με προσφορές άλλων αποδεκτών προμηθευτών ώστε να υπάρχει ωφέλεια στην τιμή ή άλλα πλεονεκτήματα.

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

2.6 Αναλύοντας την Απόδοση των Προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να αναλυθούν και να εκτιμηθούν μέσω των αναφορών αποδοτικότητάς τους, που παρέχονται από το πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης. Τα σημεία - κλειδιά που ελέγχονται, πρέπει να περιέχουν, τόσο την ικανότητα παράδοσης των προϊόντων στο χρόνο τους όσο και τη δυνατότητα εκπλήρωσης πλήρους ή μερικής εντολής προμήθειας.

Αυτά τα σημεία δίνουν μία ένδειξη της ικανότητας των προμηθευτών να ικανοποιούν τις τρέχουσες ανάγκες, ενώ ταυτόχρονα εκτιμάται η δυνατότητα κάλυψης πιθανής μελλοντικής αυξημένης ζήτησης. Εάν οι προμηθευτές παρουσιάζουν δυσκολίες με τις ημερομηνίες παραδόσεων ή με την πληρότητα των παραγγελιών, τότε σίγουρα δε θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν πιθανή αύξηση της ζήτησης. Πιθανοί νέοι προμηθευτές μπορούν να αναλυθούν ελέγχοντας τις

συστάσεις των προηγούμενων πελατών τους πάνω στα ίδια βασικά ερωτήματα που προβληματίζουν και για τους ήδη υπάρχοντες προμηθευτές.

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

Οι Υπεύθυνοι Προμηθειών οφείλουν να προστατέψουν την επιχείρησή τους από οποιαδήποτε μορφή αισχροκέρδειας που μπορεί να προκύψει σε περίπτωση ανεύθυνου προμηθευτή. Σε κάθε περίπτωση, το κύριο ενδιαφέρον εστιάζεται στην αύξηση της αποδοτικότητας ώστε να ικανοποιηθούν πλήρως οι ανάγκες και απαιτήσεις της επιχείρησης. Οι παραγγελίες πρέπει να φθάνουν στην ώρα τους, να είναι πλήρεις και να χαρακτηρίζονται από εκείνο το επίπεδο ποιότητας που έχει καθοριστεί στο συμβόλαιο.

Ενώ οι περισσότερες από τις απαιτούμενες πληροφορίες για την αξιολόγηση των προμηθευτών μπορούν να αντληθούν μέσω ενός αναλυτικού και πλήρους ηλεκτρονικού μητρώου προμηθευτών, υπάρχουν κάποια στοιχεία, τα οποία μπορούν να αναλυθούν αποκλειστικά και μόνο κατά την απευθείας, προσωπική επαφή με τον πωλητή που αντιπροσωπεύει την προμηθεύτρια εταιρεία. Το στοιχείο αυτό δηλώνει πως στη σημερινή εποχή, η δημιουργία καλών σχέσεων μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή αποτελεί επιτακτική ανάγκη, όπως εξάλλου αποτελούσε ανέκαθεν έως σήμερα. Ακόμη και το καλύτερα ανεπτυγμένο πληροφοριακό σύστημα δε θα μπορούσε να αποκαταστήσει αυτό το ανθρώπινο κομμάτι σχέσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

3.1 Έννοιες – Ορισμοί

Μέσα στα πλαίσια των νέων αντιλήψεων και θεωριών που επικρατούν σήμερα σε ότι αφορά τη διασφάλιση ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, η ανάπτυξη ενός Συστήματος Αξιολόγησης Προμηθευτών κρίνεται αναγκαία και καθοριστικής σημασίας για την επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης και την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων. Οι δυναμικές εξελίξεις στο διεθνές και εγχώριο επιχειρηματικό περιβάλλον μας έχουν οδηγήσει να αντιμετωπίζουμε πλέον τους προμηθευτές μας σαν προεκτάσεις των ίδιων μας των εταιρειών, με σκοπό την ανάπτυξη μακροχρόνιων συνεργασιών προκειμένου να εξασφαλίσουμε την προμήθεια υλικών και προϊόντων στη σωστή ποιότητα και στο σωστό χρόνο.

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

Γνωρίζοντας τον τρόπο επισήμανσης αυτών των προμηθευτών και εκτιμώντας-υπολογίζοντας τις δυνατότητές τους να ανταποκριθούν στις ανάγκες μας, δημιουργούμε τις προϋποθέσεις ανάπτυξης παραγωγικών σχέσεων με αυτούς μακροπρόθεσμα.

Η σωστά σχεδιασμένη επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή αποτελεί πλέον μια αναγκαιότητα, δεδομένου ότι η ποιότητα των αγορασμένων υλικών και υπηρεσιών ενσωματώνεται και επηρεάζει ευθέως την ποιότητα των τελικών προϊόντων.

Η εντατικοποίηση του διεθνούς και εγχώριου ανταγωνισμού, το δεδομένο μερίδιο της αγοράς ή πολλές φορές και η συρρίκνωσή του, επιβάλλουν στις επιχειρήσεις τη προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών ΠΟΙΟΤΙΚΑ αναγνωρισμένων, στο χαμηλότερο δυνατό ΚΟΣΤΟΣ και στον επιθυμητό ΧΡΟΝΟ. Η διασφάλιση της ποιότητας των αγοραζόμενων υλικών και υπηρεσιών μέσω διαδικασίας αξιολόγησης των προμηθευτών αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, δεδομένου ότι οι Προμήθειες αποτελούν τον πρώτο κρίκο της Εφοδιαστικής Αλυσίδας και καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία της εφαρμογής των αρχών της Εφοδιαστικής (Logistics). Μεταξύ των προβλημάτων που παρουσιάζονται κατά τη φάση της έρευνας αγοράς για την προμήθεια ενός υλικού ή μιας υπηρεσίας είναι και το θέμα της επιλογής των προμηθευτών. Η έλλειψη της ανάγκης για την εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης που στηρίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια και δεδομένα οδηγεί μερικές φορές σε μια διαισθητική και μάλλον υποκειμενική επιλογή, ανάλογα με την προσωπική εντύπωση που έχει κάποιος αγοραστής για κάποιο προμηθευτή. Επιχειρώντας μια άμβλυνση αυτής της υποκειμενικότητας, οι επιχειρήσεις αρχίζουν να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν συστήματα και διαδικασίες αντικειμενικής επιλογής προμηθευτών που στηρίζονται σε κριτήρια εκ των προτέρων επιλεγμένα και αποδεκτά από όλους τους εμπλεκόμενους με την ποιότητα (αγοραστές, προμηθευτές και χρήστες των αγοραζόμενων υλικών και υπηρεσιών).

Συνεπώς η μεθοδολογία της αξιολόγησης των προμηθευτών ορίζεται ως:

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

Το Τμήμα Προμηθειών μιας επιχείρησης αναπτύσσει και χρησιμοποιεί τα συστήματα αξιολόγησης προμηθευτών για να δημιουργηθεί ο πίνακας εγκεκριμένων προμηθευτών, για να προσδιορισθεί εάν ένας προμηθευτής θα αποδώσει σύμφωνα με τις απαιτήσεις και για να εφαρμοσθεί ένα πρόγραμμα βελτίωσης των προμηθευτών. Η εκπόνηση μελέτης συστημάτων αξιολόγησης προμηθευτών μπορεί να γίνει σε επιλεγμένο χρόνο στα πλαίσια Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ISO), για την

κάλυψη συγκεκριμένων - ειδικών εφοδιαστικών απαιτήσεων και μετά από επιθυμία του ίδιου του υποψήφιου προμηθευτή.

Οι επιχειρήσεις που δεν έχουν αναπτυγμένα Συστήματα Αξιολόγησης Προμηθευτών, μπορούν να επιλέγουν τους προμηθευτές τους με δοκιμαστική χρήση ή με λεπτομερειακή προσφορά ή με επιτόπια εκτίμηση.

3.2 Τα Στάδια Επεξεργασίας και Ανάλυσης του Συστήματος Αξιολόγησης Προμηθευτών

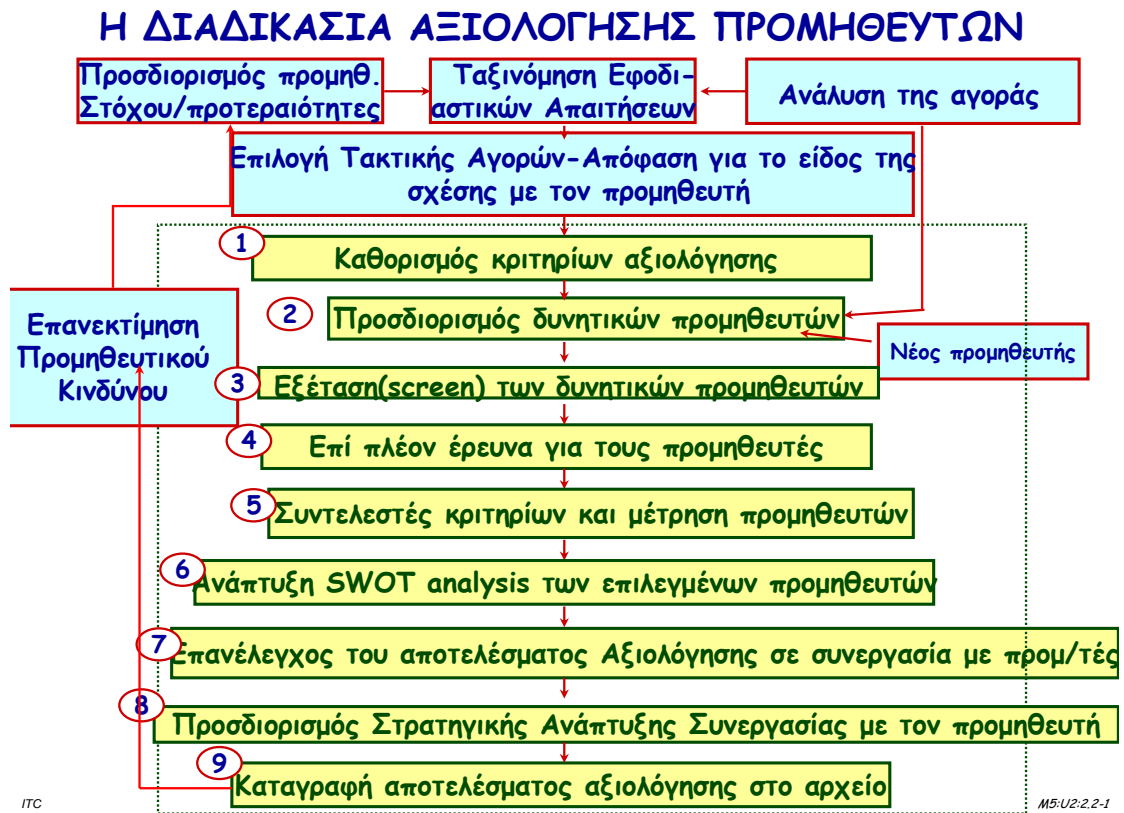
Η διαδικασία αξιολόγησης προμηθευτών ακολουθεί κάποια βασικά στάδια. Αρχίζει με τον καθορισμό των κριτηρίων που θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση των υποψηφίων προμηθευτών. Με οδηγό τα κριτήρια εντοπίζονται προμηθευτές και συλλέγονται οι απαιτούμενες πληροφορίες. Η προκαταρκτική αξιολόγηση που ακολουθεί απορρίπτει αναποτελεσματικούς προμηθευτές και μειώνει τον αριθμό των υποψηφίων προμηθευτών.

Ανάλογα με την κάθε κατηγορία αγοράς καθορίζεται η σχετική βαρύτητα των κριτηρίων αξιολόγησης και η κλίμακα βαθμολόγησης. Κατόπιν οι υποψήφιοι προμηθευτές βαθμολογούνται και κατατάσσονται προκειμένου να επιλεγούν εκείνοι που θα περιληφθούν στον κατάλογο των δυνητικών προμηθευτών της επιχείρησης.

Μετά το πέρας της αξιολόγησης η ανάλυση των δυνατών και των αδύνατων σημείων των επιλεγμένων προμηθευτών καθορίζει τις ευκαιρίες και τις απειλές που μπορεί να προκύψουν για κάθε έναν από αυτούς (SWOT). Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης πρέπει να καταχωρούνται σε βάση δεδομένων της εταιρίας σχετική με προμηθευτές.

Οι προμηθευτές πρέπει να ενημερώνονται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης προκειμένου να κατανοήσουν τις αγοραστικές αποφάσεις της εταιρείας αλλά και εντοπίσουν περιοχές βελτίωσης στην εταιρεία τους. Όσοι δεν επιλέχθηκαν ενδεχομένως να καταστούν δυνητικοί προμηθευτές στο μέλλον από την αναβάθμιση των ικανοτήτων που θα προκύψουν .

ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ



Στο σχήμα φαίνονται οι συγκεκριμένες δραστηριότητες που προαπαιτούνται για την αξιολόγηση των προμηθευτών (1-9 στο παραπάνω σχήμα) που περιγράφονται ακολούθως:

Καθορισμός στόχων και προτεραιοτήτων του εφοδιασμού:

Αναφέρονται οι επιδιωκόμενοι στόχοι που θα πρέπει να επιτευχθούν κατά την αγορά αγαθών και υπηρεσιών από μία επιχείρηση και αφορούν την ποιότητα, την διαθεσιμότητα ειδών, την ανταπόκριση και τεχνική υποστήριξη των προμηθευτών και στο συνολικό κόστος. Οι στόχοι αυτοί συνδέονται με τους εταιρικούς στόχους και προγράμματα.

Ανάλυση των αγορών εφοδιασμού:

Κατανόηση του συνολικού επιπέδου των κινδύνων που προέρχονται από την αγορά εφοδιασμού και εντοπισμός εκείνων των τμημάτων της αγοράς (π.χ. χώρες, τεχνολογίες και δίκτυα εφοδιασμού) που είναι τα πλέον κατάλληλα για να

ανταποκριθούν στις απαιτήσεις εφοδιασμού. Κατά συνέπεια διευκολύνεται ο εντοπισμός συγκεκριμένων προμηθευτών εντός των τμημάτων.

Κατηγοριοποίηση των ειδών στο χαρτοφυλάκιο εφοδιασμού- Κατηγοριοποίηση- Ταξινόμηση των εφοδιαστικών απαιτήσεων (Supply Positioning):

Η κατηγοριοποίηση αυτή προσδιορίζει με βάση το επίπεδο δαπάνης και τον κίνδυνο εφοδιασμού – εάν το αγοραζόμενο είδος είναι στρατηγικής σημασίας, υψηλής κερδοφορίας, υψηλού κινδύνου ή μη κρίσιμο. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να αποφασιστεί ο βαθμός προτεραιότητας στην προσπάθεια αξιολόγησης προμηθευτών για κάθε συγκεκριμένο είδος.

Καθορισμός της στρατηγικής εφοδιασμού για ένα συγκεκριμένο είδος & η επιθυμητή σχέση με τους προμηθευτές

Η στρατηγική εφοδιασμού ποικίλλει ανάλογα με την κατηγορία του είδους . Η κατανόηση του είδους της σχέσης που αναπτύσσεται με τον προμηθευτή είναι καθοριστική για τον τρόπο αξιολόγησης των προμηθευτών. Το θέμα αυτό αναπτύσσεται διεξοδικότερα παρακάτω.

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

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

3.3 Η Τεχνική της Στρατηγικής Διαχείρισης Υλικών/Υπηρεσιών (Supply Positioning)

3.3.1 Γενικά

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

Οι μυωπικές προκαταλήψεις των άλλων εργαζομένων στην επιχείρηση για τους αγοραστές συνέβαλλαν δραστικά στην απόρριψή τους, αφού εκείνοι τελικά ήταν ικανοί να προσθέτουν αξία μόνον, γιατί το «Τμήμα Προμηθειών έχει σχέση μόνον με τιμές» (Purchasing is concerned only with prices).

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

Ουσιαστικά, όταν αναφερόμαστε στην στρατηγική μέθοδο του Supply Positioning, αναλύουμε την τακτική της διαφοροποίησης των αγορών ή καλύτερα της διαφορετικής αντιμετώπισης, του διαφορετικού χειρισμού των υλικών και υπηρεσιών ανάλογα με την σημασία που προσλαμβάνουν μέσα από την ανάπτυξη της μεθοδολογίας του Supply Positioning. Η μέθοδος συνεισφέρει στην επιλογή του κατάλληλου τρόπου διαχείρισης της αγοράς κάθε υλικού ή ομάδας υλικών και μπορεί

να εφαρμοστεί σε όλες τις επιχειρήσεις που αγοράζουν ποικιλία υλικών με διαφορετικά χαρακτηριστικά.

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

Θεμελιώδες και ουσιαστικό, σ' αυτή την Τεχνική του Supply Positioning, είναι η ιδέα ότι, αφού οι προμηθευτές αντιπροσωπεύουν ένα διαφορετικό ενδιαφέρον για την επιχείρησή μας, οι Υπεύθυνοι των Τμημάτων Προμηθειών απαιτείται να αναπτύξουν μία διαφορετική Στρατηγική Προμηθειών, όταν απευθύνονται στις αγορές τους.

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

3.3.2 Το Προμηθευτικό Χαρτοφυλάκιο

Η δημιουργία του Προμηθευτικού Χαρτοφυλακίου είναι μία συνεχής διαδικασία που πρέπει να προηγείται από κάθε μακροχρόνια εταιρική δέσμευση με προμηθευτές. Έχει προγνωστική δύναμη ως αναδιάταξη της προμηθευτικής βάσης και είναι δυνατό να εφαρμοσθεί σε όλες τις επιχειρήσεις. Υποδεικνύει τρόπους μείωσης του αριθμού των προμηθευτών μιας επιχείρησης.

Το Προμηθευτικό Χαρτοφυλάκιο εντάσσει όλες τις προμήθειες υλικών ή υπηρεσιών σε τέσσερις ομάδες, με την κάθε ομάδα να απαιτεί διαφορετική αντιμετώπιση από τα Τμήματα Προμηθειών των επιχειρήσεων. Οι τέσσερις ομάδες από τις οποίες αποτελείται το Προμηθευτικό Χαρτοφυλάκιο είναι οι ακόλουθες:

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

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

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

ώστε να προσδιοριστεί η θέση του στο Προμηθευτικό Χαρτοφυλάκιο.

Ο συνδυασμός αυτών των δύο μεταβλητών παράγει τη μήτρα (matrix) των δύο διαστάσεων και των τεσσάρων τεταρτημορίων που αντιπροσωπεύουν τέσσερις διαφορετικές ομάδες υλικών και υπηρεσιών, η κάθε μία από τις οποίες έχει διαφορετικό ενδιαφέρον για την επιχείρηση. Στο Σχήμα 3.1 που ακολουθεί απεικονίζεται το Προμηθευτικό Χαρτοφυλάκιο μιας επιχείρησης με τις τέσσερις ομάδες υλικών και υπηρεσιών που αποτελείται.

3.3.3 Ο Χειρισμός των Υλικών/Υπηρεσιών Σύμφωνα με την Τεχνική SUPPLY POSITIONING

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

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

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



ΣΧΗΜΑ 3.1. Το Προμηθευτικό Χαρτοφυλάκιο

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

Η κατηγορία αυτή (τακτικής κέρδους) περιέχει τα υψηλού κόστους υλικά και υπηρεσίες με επαρκή αριθμό προμηθευτών. Με τον όρο υψηλού κόστους, εννοούμε την σχετικά υψηλή συμμετοχή της αξίας των υλικών στο κόστος του τελικού προϊόντος. Μία μικρή αλλαγή στην τιμή των αγοραζομένων υλικών έχει αντίστοιχα έντονη επίδραση στην διαμόρφωση του συνολικού κόστους του τελικού προϊόντος.

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

Τυπικά είναι εύκολα διαθέσιμα και παρέχουν την δυνατότητα και κυρίως την ευκαιρία για μείωση του κόστους με την προσεκτική χρήση του ανταγωνισμού και των αγοραστικών ικανοτήτων. Οι αγοραστές έχουν την δυνατότητα να επιδιώξουν μία ενεργητική – επιθετική πολιτική αγοράς και να αναζητήσουν νέους προμηθευτές ή νέα υλικά γιατί οδηγούνται από την ανάγκη να δημιουργήσουν μία έντονη παρουσία στην συμμετοχή τους στα αποτελέσματα της επιχείρησης. Τα βασικά στοιχεία για τον ορθολογικό τρόπο χειρισμού των Υλικών Υψηλής Κερδοφορίας είναι:

Υλικά Υψηλής Κερδοφορίας	
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> • Επίτευξη της καλύτερης δυνατής βραχυμεσοπρόθεσμης συμφωνίας. • Δημιουργία σημαντικών οικονομικών ωφελειών.
Στρατηγικές	<ul style="list-style-type: none"> • Χρησιμοποίηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. • Δυναμική έως επιθετική προσέγγιση της αγοράς.
Ενέργειες	<ul style="list-style-type: none"> • Βαθιά γνώση των υλικών της αγοράς και πλήρης εκμετάλλευση των δυνατοτήτων της. • Έρευνα για εναλλακτικά υλικά και πηγές προμήθειας. • Κατανομή του όγκου προμήθειας σε περισσότερους από έναν προμηθευτές. • Διαπραγμάτευση τιμών. • Εξασφάλιση του απαιτούμενου ποιοτικού επιπέδου. • Εξασφάλιση συνέχισης-διάρκειας πηγής προμήθειας. • Πιθανή αλλαγή χαρακτήρα αγοράς από εγχώρια σε διεθνή.
Σύμβαση	<ul style="list-style-type: none"> • Βραχυμεσοπρόθεσμη συμφωνία. • Σαφής καθορισμός προδιαγραφών υλικών. • Ποινικές ρήτρες για καθυστέρηση χρόνου παράδοσης & παραλαβής ακατάλληλων υλικών. • Αξιώσεις για μη εκπλήρωση συμβατικών υποχρεώσεων.
Επίπεδο Λήψης Απόφασης	<ul style="list-style-type: none"> • Διοικητικό επίπεδο. • Τμήμα Προμηθειών.

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

Η κατηγορία αυτή περιέχει χαμηλής αξίας και υψηλού όγκου υλικά, με πολλούς προμηθευτές που περιλαμβάνει πολλά προϊόντα, τα οποία απαιτούνται για την λειτουργία της επιχείρησης. Έχουν χαμηλή επίδραση και επιρροή στα αποτελέσματα και δεν έχουν εφαρμογή σε ποιοτικές απαιτήσεις ασφάλειας ή διαχείρισης περιβαλλοντικών θεμάτων. Δεν έχουν ιδιαίτερα τεχνικά ή εμπορικά προβλήματα από απόψεως προμήθειας. Έχουν χαμηλή αξία ανά τεμάχιο ή άλλη

μονάδα μέτρησης και δυνατότητα πολλών εναλλακτικών προμηθευτών (π.χ υλικά καθαρισμού, γραφική ύλη, υλικά συντήρησης, κλπ).

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

Μία βελτίωση 20% στην τιμή έχει ένα όφελος 0.4% στις συνολικές δαπάνες αγορών. Αντίθετα, 5% βελτίωση τιμής στα υλικά υψηλής κερδοφορίας, ανεβάζει το όφελος σε 4%. Τα βασικά στοιχεία για τον ορθολογικό τρόπο χειρισμού των Μη Κρίσιμων Υλικών είναι:

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

	<ul style="list-style-type: none"> • Συσκευασία σύμφωνα με τις απαιτήσεις του αγοραστή. • Έκδοση τιμολογίων ανά Τμήμα/Διεύθυνση του αγοραστή. • Δικαίωμα του αγοραστή για επιστροφή υλικών κατά τη χρήση λόγω ακαταλληλότητας.
Επίπεδο Λήψης Απόφασης	<ul style="list-style-type: none"> • Τμήμα Προμηθειών. • Διατμηματική προσέγγιση.

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

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

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

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

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

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

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

Γενικά το αντικείμενο της προμήθειας μπορεί μεν να είναι φθινό αλλά το προμηθευτικό περιβάλλον παρουσιάζει περιορισμούς οι οποίοι είναι δυνατόν να προκαλέσουν δυσάρεστες ή απρόσμενες εκπλήξεις. Τα βασικά στοιχεία για τον ορθολογικό τρόπο χειρισμού των Υλικών Χαμηλού Κόστους και Υψηλού Κινδύνου είναι:

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

3.4 Κριτήρια Αξιολόγησης και Επιλογής Προμηθευτών

Το σημαντικότερο στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης προμηθευτών είναι ο καθορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης. Η επιλογή των κριτηρίων εξαρτώνται από τις συνθήκες και τις ιδιαιτερότητες που επικρατούν σε κάθε επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις κατατάσσουν τα διάφορα κριτήρια με κάποια σειρά προτεραιότητας ανάλογα με τους στόχους που έχουν θέσει και τα οποία καθορίζουν τις απαιτήσεις που θα έχουν στη συνέχεια από τους προμηθευτές τους. Όμως, όλα τα κριτήρια σχετίζονται με τα εξής βασικά κλειδιά – περιοχές των στόχων επίτευξης για:

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

Η βιβλιογραφία αναφέρει τουλάχιστον 50 ευδιάκριτα κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν και τα οποία ταξινομούνται ως εξής ανά στόχο επίτευξης:

A. Κριτήρια αξιολόγησης της **ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ** των υλικών και υπηρεσιών των υποψήφιων προμηθευτών:

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

B. Κριτήρια αξιολόγησης της **ΤΙΜΗΣ** των υλικών και υπηρεσιών των υποψήφιων προμηθευτών:

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

Γ. Κριτήρια αξιολόγησης της **ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑΣ** των υλικών και υπηρεσιών των υποψήφιων προμηθευτών:

- Εξασφάλιση προμήθειας.
 - Οικονομική σταθερότητα.
 - Βαθμός συμμετοχής αγοραζόμενων υλικών στο σύνολο του επιχειρηματικού σχεδιασμού των προμηθευτών.
 - Βαθμός πρόσβασης των προμηθευτών στις αγορές των πρώτων υλών τους.
- Συμμετοχή προμηθευτών στην κάλυψη των αναγκών της αγοράς και είδος - κατηγορία πελατών τους.
- Έλεγχος δυναμικότητας.
- Χρήση υπεργολάβων – δυναμικότητα.
- Δυνατότητα διατήρησης αποθέματος.
- Συμμετοχή αγοραζόμενων ειδών στο σύνολο των προϊόντων που παράγονται από τους προμηθευτές.
- Έλεγχος εμπειρίας στις διαδικασίες εξαγωγικού εμπορίου.
- Μέγεθος ορίζοντα προμήθειας και εγγύηση που προσφέρουν οι προμηθευτές για την διαθεσιμότητα των προϊόντων τους σε βάθος χρόνου.
- Εγγύηση παράδοσης σε συμφωνημένους χρόνους.
- Κανονικότητα σε χρόνους παράδοσης.
- Ιστορικό προμηθευτών (σχέσεις με κλάδο, συνδικαλισμός, συμμετοχή σε απεργίες).
- Προσβάσεις σε δίκτυα διαμεταφορών – μεταφορτώσεων (Logistics Arrangement).

Δ. Κριτήρια αξιολόγησης της **ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ**, της **ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ** και της **ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ** των προμηθευτών. Το υπό εξέταση κριτήριο θεωρείται αναγκαίο στην περίπτωση νέων προϊόντων ή προϊόντων που παρουσιάζουν συχνές αλλαγές ή χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα και απαιτούν ευέλικτες τακτικές εκ μέρους των προμηθευτών. Τα κριτήρια αυτά είναι:

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

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

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

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

3.5 Δυνητικοί Προμηθευτές

Για να κατανοήσουμε την κρισιμότητα της εξεύρεσης από ένα αγοραστή των δυνητικών προμηθευτών, αρκεί να αναφέρουμε ότι ακόμα και η οικονομική βιωσιμότητα της επιχείρησης εξαρτάται κατά ένα μεγάλο ποσοστό από την σύνταξη μιας επαρκούς προμηθευτικής βάσης.

Κατά την ανάπτυξη της προμηθευτικής βάσης, είναι ουσιώδες οι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη και υλοποίηση του πλάνου προμηθευτών να διασφαλίζουν ότι το πλάνο ικανοποιεί τόσο τις παρούσες όσο και τις μελλοντικές ανάγκες. Πρέπει επίσης να βρίσκονται σε απόλυτη ευθυγράμμιση με το Τμήμα Marketing και Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων για να εξασφαλίζουν την ενημέρωσή τους σε κάθε πιθανή αλλαγή στις γραμμές παραγωγής αλλά και στις τεχνολογίες παραγωγής.

Ο προσδιορισμός του βέλτιστου μεγέθους της προμηθευτικής βάσης είναι ένα θέμα στρατηγικής σημασίας. Η στρατηγική που χαράζει μια εταιρεία, εξαρτάται από την ποιότητα, την διαχείριση κόστους, την πρόσβαση σε τεχνολογίες και την ικανότητα της εταιρείας να υποκαταστήσει τα αποτελέσματα του ανταγωνισμού στην αγορά με την διαχείριση των σχέσεων της με τους προμηθευτές ώστε να δημιουργήσει οφέλη από αυτές.

Ο χρόνος και η ενέργεια που θα ξοδέψει ο προμηθευτής για την ανακάλυψη των πιθανών πηγών ενός προϊόντος εξαρτάται κάθε φορά από το πόσο σημαντικό είναι το προϊόν αυτό. Για τα πιο σημαντικά προϊόντα, δηλαδή αυτά που συνεισφέρουν στο 20 % των ετήσιων εξόδων, ο αγοραστής θα πρέπει συνεχώς να ψάχνει για εναλλακτικές και βελτιωμένες πηγές προμήθειας.

Παρά το γεγονός ότι ορισμένοι αγοραστές βασίζονται στην μνήμη και τις εμπειρίες τους σχετικά με τις πηγές προμήθειας, οι πιο ανταγωνιστικοί αγοραστές βασίζονται στα αρχεία του τμήματός τους, στο δημοσιευμένο υλικό και σε προσωπικές επαφές. Οι πηγές πληροφόρησης που αφορούν τους προμηθευτές είναι πολλές. Οι πιο χρήσιμες και διαδεδομένες πηγές τις οποίες μπορεί ο αγοραστής να συμβουλευτεί ώστε να συντάξει μια λίστα με τους υποψήφιους προμηθευτές αναφέρονται παρακάτω.

3.6 Πηγές Πληροφοριών

Ο αριθμός των πηγών πληροφορίας για εύρεση και αξιολόγηση προμηθευτών που μπορεί να χρησιμεύσουν σε ένα αγοραστή είναι μεγάλος και εκτείνεται από τις πλέον παραδοσιακές πηγές (επισκέψεις σε εκθέσεις, κατάλογοι προϊόντων) έως την πλήρη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες όπως η χρήση εξελιγμένων μηχανών αναζήτησης στο διαδίκτυο, επισκέψεις σε διαδραστικές ιστοσελίδες προμηθευτών κλπ. Οι σημαντικότερες πηγές πληροφόρησης είναι οι ακόλουθες:

- Συνεντεύξεις με πωλητές.
- Εξειδικευμένοι κατάλογοι, εφημερίδες και περιοδικά.
- Κλαδικές Ενώσεις.
- Ειδικές εκδόσεις και εκδοτικοί οίκοι.
- Εμπορικά Επιμελητήρια και εμπορικοί πρόξενοι ξένων χωρών.
- Οργανισμοί Εμπορίου και Βιομηχανίας.

- Διεθνή Ινστιτούτα και Σύνδεσμοι Προμηθειών και Αγορών.
- Αντιπρόσωποι Οίκων Εξωτερικού.
- Εκθέσεις.
- Γραφεία Συμβούλων.
- Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, βιβλιοθήκες.
- Internet.
- Website του προμηθευτή
- Η ίδια η εταιρεία (άλλοι αγοραστές-μηχανικοί-στελέχη marketing)

Όπως παρατηρούμε, ορισμένες έρευνες πηγών προμήθειας ενδέχεται να οδηγήσουν στην συγκέντρωση μεγάλου όγκου πληροφοριών που καθιστούν εξαιρετικά δύσκολη την αξιολόγησή τους. Σ' αυτή την περίπτωση η ακρίβεια των στοιχείων και η εγκυρότητά τους αποτελούν τα βασικά κριτήρια εκτίμησης της πληροφορίας. Η πληροφορία, ως στοιχείο πηγής προμήθειας, για να λειτουργήσει θετικά στη διαδικασία λήψης απόφασης για την επιλογή προμηθευτών θα πρέπει να υποστεί τα εξής διαχειριστικά στάδια:

- Έλεγχος αξιοπιστίας πηγής πληροφόρησης. Είναι απαραίτητο να ελεγχθεί η αξιοπιστία και η αντικειμενικότητα του φορέα που διοχετεύει την πληροφορία. Απαιτείται, επίσης, επανέλεγχος των στοιχείων, όπου αυτό είναι δυνατόν.
- Ανάλυση και ερμηνεία της πληροφορίας. Σε αρκετές περιπτώσεις, η διαδικασία απόκτησης της πληροφορίας είναι μακρά και δεν αποκτάται αμέσως το σύνολο των επιθυμητών στοιχείων. Μια περισσότερο διευρυμένη έρευνα θα επιφέρει πιθανόν την επιθυμητή πληροφόρηση,
- Οργάνωση των διαθέσιμων στοιχείων. Η συγκέντρωση ικανοποιητικού όγκου πληροφόρησης είναι μια επίπονη εργασία και τα στοιχεία θα πρέπει να φυλάσσονται για πιθανή μελλοντική χρήση. Για το λόγο αυτό απαιτείται η οργανωμένη τήρηση αρχείων και η ταξινόμησή τους με τρόπο ώστε να είναι δυνατή η ενημέρωσή τους κάθε φορά που αυτό κρίνεται αναγκαίο.

3.7 Συντελεστές Βαρύτητας

Ο συντελεστής βαρύτητας είναι ένας αριθμός που εκφράζει το βαθμό σημαντικότητας του κάθε κριτηρίου. Το άθροισμα των συντελεστών βαρύτητας θα

πρέπει να ισούται με 1 ή 100 ανάλογα με την κλίμακα βαθμολόγησης που χρησιμοποιείται. Μέχρι πρόσφατα, τη μεγαλύτερη βαρύτητα (0,50-0,70) είχε το κόστος αγοράς των απαραίτητων ειδών. Τελευταία, η αυξημένη συνειδητοποίηση της διοίκησης πολλών επιχειρήσεων για τη στρατηγική σημασία της ποιότητας, της έγκαιρης παράδοσης παρτίδων και της ανάγκης για στενή συνεργασία με μικρό αριθμό προμηθευτών έχει συμβάλει στην αναθεώρηση των συντελεστών βαρύτητας. Αυτό έχει μειώσει αρκετά τη βαρύτητα που έχει το κόστος. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται ενδεικτικές τιμές για τους συντελεστές βαρύτητας με τη συμβατική και με τη νέα αντίληψη για την προτεραιότητα των ποικίλων κριτηρίων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1 Συντελεστές Βαρύτητας

Κριτήριο	Παλιά Αντίληψη	Νέα Αντίληψη	Μέθοδος Εκτίμησης
Ποιότητα	0,20 – 0,30	0,40 – 0,50	Αντικειμενική
Κόστος Αγοράς	0,50 – 0,70	0,25 – 0,35	Αντικειμενική
Έγκαιρη Παράδοση	0,10 – 0,15	0,15 – 0,25	Αντικειμενική
Εξυπηρέτηση	0,05 – 0,10	0,10 – 0,15	Αντικειμενική

3.8 Ομάδα Αξιολόγησης Προμηθευτών

Η αξιολόγηση των προμηθευτών γίνεται από την Ομάδα Αξιολόγησης. Τα στελέχη που επανδρώνουν μία Ομάδα Αξιολόγησης Προμηθευτών πρέπει να διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις και εμπειρίες για να αντεπεξέλθουν στο ρόλο τους. Στόχος της ομάδας είναι να αξιολογήσει αντικειμενικά τους προμηθευτές και δημιουργήσει τον Πίνακα Εγκεκριμένων Προμηθευτών που θα περιλαμβάνει όλους τους προμηθευτές που μπορούν να αποδώσουν σύμφωνα με τις απαιτήσεις της επιχείρησης.

Μία Ομάδα Αξιολόγησης Προμηθευτών, στα πλαίσια της εφαρμογής ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας κατά ISO 9002, μπορεί να αποτελείται από:

- Τον Αγοραστή της Υπηρεσίας Προμηθειών.
- Τον Τεχνικό Προϊστάμενο Παραγωγής.
- Τον Προϊστάμενο της Υπηρεσίας Προμηθειών.
- Τον Διευθυντή της Υπηρεσίας Προμηθειών.

Η τελική βαθμολογία που προκύπτει υποβάλλεται για έγκριση στον Διευθυντή της Υπηρεσίας Προμηθειών. Την ευθύνη του συντονισμού της αξιολόγησης κάθε προμηθευτή την έχει ο αρμόδιος αγοραστής της Υπηρεσίας Προμηθειών στον οποίο έχει ανατεθεί η αξιολόγηση.

3.9 Σύνταξη, Αποστολή και Επεξεργασία Ερωτηματολογίου

Για την αξιολόγηση των προμηθευτών συντάσσεται και αποστέλλεται στους δυνητικούς προμηθευτές ερωτηματολόγιο, με το οποίο ζητούνται συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με την εταιρεία τους, τα υλικά και τις υπηρεσίες που παρέχουν. Η πρόθεση του ερωτηματολογίου είναι να συλλέξει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις ικανότητες και τις δυνατότητες ενός προμηθευτή. Είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να δώσει στην Ομάδα Αξιολόγησης μία καθαρότερη εικόνα για τις δυνατότητες των δυνητικών προμηθευτών.

Από την ανάλυση της αγοράς και την ανάλυση των εφοδιαστικών απαιτήσεων η Ομάδα Αξιολόγησης μπορεί να καθορίσει ποια συγκεκριμένη πληροφορία χρειάζεται να αποκομίσει μέσω του ερωτηματολογίου. Έτσι θα πρέπει να υποβληθούν ερωτήσεις στους δυνητικούς προμηθευτές σχετικές με:

- Τις λειτουργικές τους ικανότητες.
- Τη διαχείριση κόστους και οικονομικές πληροφορίες.
- Την εξυπηρέτηση των πελατών τους.
- Τους προμηθευτές τους.
- Την εξασφάλιση ποιότητας.
- Την τεχνολογία που χρησιμοποιούν και διαθέτουν.
- Τη διαχείριση υλικών.

Σχετικά με τις παραπάνω κατηγορίες αναπτύσσονται τα κριτήρια αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθούν για να εκτιμηθούν τα σχετικά ερωτήματα που έχουν τεθεί στο ερωτηματολόγιο. Τα κριτήρια αυτά θα πρέπει να έχουν ορισθεί νωρίτερα από την αποστολή των ερωτηματολογίων έτσι ώστε τα ερωτήματα που περιλαμβάνονται να μπορούν να δώσουν συγκρίσιμα αποτελέσματα.

Στη συνέχεια, η Ομάδα Αξιολόγησης παραλαμβάνει τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, τα επεξεργάζεται και προχωρεί στην τελική βαθμολόγηση των προμηθευτών με σκοπό την διαμόρφωση του Πίνακα Εγκεκριμένων Προμηθευτών.

3.10 Βαθμολογία Δυνητικών Προμηθευτών

Η βαθμολογία των προμηθευτών γίνεται με βάση τα επιλεγμένα κριτήρια αξιολόγησης και προκύπτει από τις απαντήσεις των ερωτήσεων που τίθενται στον προμηθευτή και που συμπεριλαμβάνονται στο Ερωτηματολόγιο Προμηθευτή. Η βαθμολόγηση των προμηθευτών γίνεται από την Ομάδα Αξιολόγησης και ο τελικός βαθμός που προκύπτει συνοδεύει συνεχώς τον προμηθευτή και αποτελεί το βασικό κριτήριο για την επιλογή του.

Για τη βαθμολόγηση των προμηθευτών χρησιμοποιείται η αύξουσα κλίμακα βαθμολογίας (1, 2, 3, 4), όπου το 1 αντιστοιχεί στον χαμηλότερο και το 4 στον υψηλότερο δυνατό βαθμό που μπορεί να λάβει ένας προμηθευτής. Η επεξήγηση της κλίμακας βαθμολογίας είναι η ακόλουθη:

- 1 = Κακή Απόδοση
- 2 = Μέτρια Απόδοση
- 3 = Πολύ Καλή Απόδοση
- 4 = Άριστα

Ο βαθμός που δίνεται σε κάθε κριτήριο πολλαπλασιάζεται με το συντελεστή βαρύτητας του κριτηρίου. Η συνολική βαθμολογία ενός προμηθευτή προκύπτει από το άθροισμα αυτών των γινομένων. Ανάλογα με το σκορ που λαμβάνει ο προμηθευτής κατατάσσεται σε μία από τις ακόλουθες κατηγορίες:

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2 Βαθμολογία Κατάταξης Προμηθευτή

Συνολική Βαθμολογία	Κατηγορία	Χαρακτηρισμός
από 3 έως 4	A	ΑΠΟΔΕΚΤΟΣ
από 2,5 έως 2,99	B	ΥΠΟ ΕΠΙΤΗΡΗΣΗ
από 1 έως 2.49	Γ	ΜΗ ΑΠΟΔΕΚΤΟΣ

3.11 Ανάπτυξη Ανάλυσης SWOT

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

Κατά την ανάλυση SWOT λαμβάνει χώρα η εξέταση και σύγκριση των δυνατών σημείων (Strengths) και των αδυναμιών (Weaknesses) που χαρακτηρίζουν

τους προμηθευτές αλλά και την εταιρεία μας και ο προσδιορισμός των ευκαιριών (Opportunities) και των απειλών-κινδύνων (Threats) που παρουσιάζονται από τις διάφορες συνεργασίες.

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

Αντίθετα οι ευκαιρίες και απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και τις οποίες θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί ή και να προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία/εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.). Οι ευκαιρίες θεωρούνται οι παράγοντες-στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος τους οποίους θα πρέπει η επιχείρηση να εκμεταλλευθεί και να αξιοποιήσει μέσα από κατάλληλες στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων της. Οι απειλές θεωρούνται οι παράγοντες-στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος που θα πρέπει να ανησυχήσουν την επιχείρηση και που πιθανώς να οδηγήσουν σε απόκλιση από τους στόχους της, αν δεν ληφθούν μέτρα αντιμετώπισής τους.

Κατά την εφαρμογή της ανάλυσης SWOT κατασκευάζεται μια μήτρα με τέσσερα τετράγωνα και το τίτλο του κάθε στοιχείου SWOT στην κορυφή κάθε τετραγώνου. Η μήτρα SWOT περιέχει τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά στοιχεία. Παράδειγμα ανάλυσης SWOT αναφέρεται στον Πίνακα 3.3 που ακολουθεί.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3 Ανάλυση SWOT - Παράδειγμα

<p style="text-align: center;">ΔΥΝΑΜΕΙΣ</p> <p>ΔΙΚΕΣ ΜΑΣ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Πρώτοι πελάτες τους • Μικρού μεγέθους αλλά αναπτυσσόμενοι <p>ΔΙΚΕΣ ΤΟΥΣ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ηγέτες στην αγορά • Πολύ καλή τεχνική υποστήριξη 	<p style="text-align: center;">ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</p> <p>ΔΙΚΕΣ ΜΑΣ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Σχετικά μικρός όγκος αγορών • Έλλειψη διαπρ/κών ικανοτήτων • Έλλειψη εμπειρίας αγοράς <p>ΔΙΚΕΣ ΤΟΥΣ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Περίσσεια δυναμικότητα • Έλλειψη διαφορετικότητας
<p style="text-align: center;">ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Μακροχρόνιες συμβάσεις-εγγύηση προμήθειας για μας-εξασφάλιση παραγωγικότητας για τους προμηθευτές • Παροχή εκπαίδευσης στο ανθρώπινο δυναμικό μας • Δυνατότητα αγοράς προϊόντων μας από προμηθευτή 	<p style="text-align: center;">ΑΠΕΙΛΕΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Κίνδυνος αποκλειστικής συνεργασίας και απομόνωση από την αγορά • Απειλή αύξησης τιμών • Διάθεση προϊόντων σε ανταγωνιστές μας

Κάθε ένα από τα θέματα του περιβάλλοντος που εντοπίζονται, αξιολογείται για τη σημαντικότητά του και βαθμολογείται. Η βαθμολόγηση των θεμάτων είναι απαραίτητη για την ένταξη ορισμένων από αυτά στη μήτρα SWOT . Δεν είναι όμως απαραίτητο αυτή η βαθμολόγηση-αξιολόγηση της σημαντικότητάς τους να είναι ποσοτική.

Στις περιπτώσεις που επιλέγεται η ποσοτική αξιολόγηση, ουσιαστικά υπολογίζουμε έναν βαθμό για κάθε θέμα. Η σχετική βαθμολόγηση των θεμάτων μπορεί να στηριχθεί στην εξής κλίμακα: 3=υψηλός/2=μέτριος/1=χαμηλός βαθμός, για κάθε θετικό θέμα, δηλαδή για κάθε δύναμη ή ευκαιρία, και στην κλίμακα: -1=χαμηλός / -2=μέτριος/-3=υψηλός βαθμός, για κάθε αρνητικό θέμα, δηλαδή για κάθε αδυναμία ή απειλή. Επιπλέον, η κατηγορία σημαντικότητας του κάθε θέματος μπορεί να είναι ένας πολλαπλασιαστής, π.χ. 3=ιχυρή σημαντικότητα, 2=μέτρια, 1=αδύναμη ή μικρή σημαντικότητα. Αυτή η κλίμακα σημαντικότητας μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για θετικά όσο και για αρνητικά θέματα. Το ότι ένα θέμα τελικά περιλαμβάνεται στη μήτρα SWOT συνήθως δείχνει ότι είναι αρκετά σημαντικό και ότι η κατηγορία σημαντικότητάς του έχει τιμή μεγαλύτερη του μηδενός. Η τιμή του γινομένου (βαθμολογία x σημαντικότητα) βοηθά στην κατάταξη των θεμάτων σε κάθε τμήμα της μήτρας SWOT.

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

3.12 Συνεργασία και Συζήτηση με Προμηθευτές

Το Τμήμα Προμηθειών θα πρέπει να ενημερώνει και να συζητά με τους προμηθευτές τα αποτελέσματα της αξιολόγησης τους. Μια επιχείρηση οφείλει να ανακοινώνει στους προμηθευτές της την εικόνα που έχει γι' αυτούς καθώς επίσης τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που προκύπτουν από τη συνεργασίας τους.

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

3.13 Τήρηση Αρχείου Εγκεκριμένων Προμηθευτών

Το Αρχείο Εγκεκριμένων Προμηθευτών δημιουργείται ανά κατηγορία προϊόντος και οι προμηθευτές κατατάσσονται με φθίνουσα σειρά σύμφωνα με τη συνολική βαθμολογία που συγκεντρώνουν. Οι προμηθευτές που έχουν χαρακτηριστεί ως ΜΗ ΑΠΟΔΕΚΤΟΙ (Γ' Κατηγορία), θεωρούνται ως μη εγκεκριμένοι και δεν συγκαταλέγονται στο αρχείο εκτός και αν αποτελούν μονοπώλιο.

Για να είναι αξιόπιστο το Σύστημα Αξιολόγησης Προμηθευτών θα πρέπει να προβλέπει σε τακτά χρονικά διαστήματα επαναξιολόγηση και περιοδική αναθεώρηση της βαθμολογίας ώστε να συμπεριλαμβάνει τυχόν εξελίξεις και αλλαγές συνθηκών

λειτουργίας των προμηθευτών. Σ' αυτή την περίπτωση της διαδικασίας της επαναξιολόγησης είναι πιθανό ένας αποδεκτός προμηθευτής να θεωρηθεί ότι δεν διαθέτει πλέον τα κατάλληλα προσόντα και να αποκλειστεί ή ένας "υπό επιτήρηση" προμηθευτής να συμπεριληφθεί στους αποδεκτούς ή στη χειρότερη περίπτωση στους μη αποδεκτούς. Για τις διαγραφές προμηθευτών από το Αρχείο Εγκεκριμένων Προμηθευτών απαιτείται η σύμφωνη γνώμη του Διευθυντή Προμηθειών.

3.14 Κατάσταση Κρίσιμων Υλικών και Υπηρεσιών

Επειδή δεν είναι δυνατό να αξιολογηθεί το σύνολο των δυνητικών προμηθευτών μιας επιχείρησης μεσαίου μεγέθους με την έναρξη εφαρμογής ενός Συστήματος Αξιολόγησης Προμηθευτών, πρέπει να γίνει η σύνταξη μιας Κατάστασης Κρίσιμων Υλικών και Υπηρεσιών που συμφωνείται με τους αρμόδιους της επιχείρησης και επιχειρείται αρχικά η αξιολόγηση των προμηθευτών που προμηθεύουν τα υλικά αυτά. Η επιλογή των κρίσιμων υλικών γίνεται με βάση τη θέση που έχει ένα υλικό στο Προμηθευτικό Χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης. Τα κρίσιμα υλικά είναι τα Υλικά Υψηλής Κερδοφορίας, τα Υλικά Στρατηγικής Σημασίας και τα Υλικά Χαμηλού Κόστους – Υψηλού Κινδύνου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

4.1 Εισαγωγή

Την τελευταία δεκαετία έχει αναπτυχθεί μία ποικιλία μεθόδων αξιολόγησης προμηθευτών. Στις παραγράφους που ακολουθούν θα γίνει μία σύντομη παρουσίαση των κυριότερων μεθόδων που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των προμηθευτών.

4.2 Κατηγορική Μέθοδος

Αποτελεί την απλούστερη μέθοδο αξιολόγησης προμηθευτών. Ο αγοραστής βαθμολογεί τα χαρακτηριστικά του προμηθευτή, σύμφωνα με τα οποία θα

αξιολογηθεί, με βαθμολογική κλίμακα από το 0 έως το 10. Τα άτομα που εμπλέκονται με τη διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να είναι ενήμεροι για τον τρόπο με τον οποίο θα βαθμολογηθεί το κάθε κριτήριο. Οι προμηθευτές κατατάσσονται στο Αρχείο των Εγκεκριμένων Προμηθευτών με φθίνουσα σειρά σύμφωνα με τη συνολική βαθμολογία που συγκεντρώνουν. Επίσης θα πρέπει να καθοριστούν τα όρια των διαστημάτων της συνολικής βαθμολογίας που συγκεντρώνει ένας προμηθευτής και χαρακτηρίζεται ως “ΑΠΟΔΕΚΤΟΣ”, “ΥΠΟ ΕΠΙΤΗΡΗΣΗ” και “ΜΗ ΑΠΟΔΕΚΤΟΣ”.

Έστω, για παράδειγμα, ότι πρέπει να αξιολογηθούν πέντε προμηθευτές με κριτήρια αξιολόγησης την τιμή, την ποιότητα και το χρόνο παράδοσης των υλικών. Στον Πίνακα 4.1 που ακολουθεί φαίνεται η βαθμολογία που συγκέντρωσε ο κάθε αξιολογημένος προμηθευτής.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1 Παράδειγμα Κατηγορικής Μεθόδου

ΚΑΤΗΓΟΡΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ				
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ			ΣΥΝΟΛΟ
	ΤΙΜΗ	ΠΟΙΟΤΗΤΑ	ΠΑΡΑΔΟΣΗ	
A	8	6	8	22
B	7	7	9	23
Γ	7	8	6	21
Δ	6	9	8	23
E	7	8	9	24

Με βάση τα αποτελέσματα που προκύπτουν, η φθίνουσα σειρά κατάταξης των προμηθευτών στο Αρχείο των Εγκεκριμένων Προμηθευτών είναι E, B & Δ, A και Γ.

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

4.3 Μέθοδος των Συντελεστών Βαρύτητας

Είναι η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη μέθοδος αξιολόγησης προμηθευτών. Σύμφωνα με τον Thompson, η μέθοδος αυτή θεωρείται ένα εξαιρετικό εργαλείο επειδή τα μαθηματικά που χρησιμοποιούνται είναι απλά, η μέθοδος αυτή μπορεί να

χρησιμοποιηθεί για να προσομοιώσει σχεδόν κάθε περίπτωση επιλογής προμηθευτή, τα μοντέλα είναι χαμηλού κόστους κατά την εφαρμογή τους συγκριτικά με άλλα και απλοποιούν τη λήψη βέλτιστης απόφασης.

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, σε κάθε κριτήριο αξιολόγησης δίνεται ένας συντελεστής βαρύτητας ανάλογα με τη σημασία που έχει για κάθε αγοραστή. Το άθροισμα των συντελεστών βαρύτητας θα πρέπει να ισούται με 1 ή 100 ανάλογα με τη βαθμολογική κλίμακα που χρησιμοποιείται. Στη συνέχεια πολλαπλασιάζεται ο συντελεστής βαρύτητας με το βαθμό επίδοσης στο συγκεκριμένο κριτήριο και τέλος αθροίζονται όλα τα γινόμενα για να προσδιοριστεί η συνολική βαθμολογία του κάθε προμηθευτή. Στον Πίνακα 4.2 που ακολουθεί δίνεται ένα παράδειγμα αξιολόγησης προμηθευτών με τη χρήση της συγκεκριμένης μεθόδου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2 Παράδειγμα Μεθόδου των Συντελεστών βαρύτητας

ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΩΝ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΩΝ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ							
ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ	ΕΠΙΔΟΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ			ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ		
		A	B	Γ	A	B	Γ
ΤΙΜΗ	0,30	3	3	3	0,9	0,9	0,9
ΠΟΙΟΤΗΤΑ	0,40	3	3	4	1,2	1,2	1,6
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ	0,15	4	3	4	0,6	0,45	0,6
ΠΑΡΑΔΟΣΗ	0,15	4	4	4	0,6	0,6	0,6
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	1				3,3	3,15	3,7

Με βάση τα αποτελέσματα που προκύπτουν η φθίνουσα σειρά κατάταξης των προμηθευτών στο Αρχείο των Εγκεκριμένων Προμηθευτών είναι Γ, Α και Β.

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

4.4 Μέθοδος του Ολικού Κόστους Ιδιοκτησίας

Η μέθοδος του Ολικού Κόστους Ιδιοκτησίας γίνεται όλο και πιο δημοφιλής καθώς οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται κυρίως για το συνολικό κόστος. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο στην αξιολόγηση δεν συμπεριλαμβάνεται μόνο η τιμή αγοράς, αλλά όλα τα κόστη που σχετίζονται με τις προμήθειες, όπως για παράδειγμα τα κόστη παραγγελίας, έρευνας αγοράς, μεταφοράς, επιθεώρησης, αποθήκευσης κ.α.

Η υιοθέτηση της μεθόδου του ολικού κόστους ιδιοκτησίας έχει αρκετά πλεονεκτήματα. Η μέθοδος αυτή είναι αντικειμενική καθώς στηρίζεται σε απτά

στοιχεία και βοηθάει στην αναγνώριση των εξόδων τα οποία διαφορετικά παραβλέπονται. Ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι δικαιολογεί στην διοίκηση τις υψηλότερες αρχικές τιμές καθώς μπορεί τα υλικά αυτά να είναι καλύτερης ποιότητας οπότε θα έχουν χαμηλότερο συνολικό κόστος μακροπρόθεσμα.

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ο βαθμός πολυπλοκότητάς της καθώς ο όγκος των δεδομένων κόστους είναι μεγάλος, ενώ για να εφαρμοστεί η μέθοδος πρέπει να έχουμε συνεργαστεί στο παρελθόν με τον υπό μελέτη προμηθευτή έτσι ώστε να είναι διαθέσιμα τα απαραίτητα στοιχεία.

Στον Πίνακα 4.3 που ακολουθεί δίνεται ένα παράδειγμα χρήσης αυτής της μεθόδου:

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3 Παράδειγμα Μεθόδου του Ολικού Κόστους Ιδιοκτησίας

ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΟΛΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ			
ΚΟΣΤΟΣ	ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ Α	ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ Β	ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ Γ
Αγοράς	1000	950	1100
Ποιότητας			
Επιθεώρησης	200	250	150
Επανεργασίας	50	100	45
Καθυστερήσεων	50	75	40
Υπηρεσιών μετά την πώληση	100	170	80
Ολικά κόστη	1400	1545	1415
Ποσότητα υλικών	1000	1000	1000
Ολικό Κόστος Ιδιοκτησίας	1,4	1,545	1,415

Με βάση τα αποτελέσματα που προκύπτουν η φθίνουσα σειρά κατάταξης των προμηθευτών στο Αρχείο των Εγκεκριμένων Προμηθευτών είναι Α, Γ και Β.

4.5 Μέθοδος των Λόγων Κόστους

Η μέθοδος αυτή αποτελεί μια περίπλοκη μεν αλλά ορθολογική δε τεχνική αξιολόγησης προμηθευτών. Σύμφωνα με τους Monczka και Trechal, ένα Σύστημα Αξιολόγησης Προμηθευτών βασισμένο στο κόστος αντανακλά το πραγματικό συνολικό κόστος της συνεργασίας με έναν προμηθευτή. Τα οφέλη που έχει ένας αγοραστής από αυτή την προσέγγιση είναι :

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

Αρχικά, στην εφαρμογή της μεθόδου πραγματοποιείται πάντα η συνήθης ανάλυση κόστους και στη συνέχεια χρησιμοποιούνται κάποιοι λόγοι για την ποιότητα, την παράδοση και την εξυπηρέτηση προκειμένου να υπολογιστεί ένα καθαρό κόστος προσαρμοσμένο σε κάθε προμηθευτή. Οι Moncha και Trechal ανέπτυξαν δύο από τους αναφερθέντες δείκτες: τον Δείκτη Επίδοσης του Προμηθευτή (ΔΕΠ) και τον Δείκτη Παράγοντα Επίδοσης Υπηρεσιών (ΔΠΕΥ). Ο Δείκτης Επίδοσης του Προμηθευτή (ΔΕΠ) υπολογίζεται ως εξής :

$$\Delta \text{EΠ}_i = (\text{TΑ}_i + \text{EΑΔ}_i) / \text{TΑ}_i$$

όπου TΑ_i : η τιμή αγοράς που προσφέρθηκε από τον i προμηθευτή και
 EΑΔ_i : τα έξοδα ανεξαρτήτως διαδικασιών για τον i προμηθευτή

Ο Δείκτης Παράγοντας Επίδοσης Υπηρεσιών (ΔΠΕΥ) υπολογίζει παράγοντες επίδοσης που δύσκολα ποσοτικοποιούνται. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Την ικανότητα του προμηθευτή να επιλύει προβλήματα.
- Την ανταπόκρισή του στην παροχή των απαραίτητων τεχνικών δεδομένων.
- Την συνεχή επικοινωνία του προμηθευτή στην επίλυση υφισταμένων προβλημάτων και την αναγνώριση καινούριων.
- Την διαρκή ανταπόκριση του προμηθευτή στις απαιτήσεις του αγοραστή για διορθωτικές κινήσεις.

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

$$\Delta\Pi\epsilon\Upsilon = 1/n * \Sigma\Pi_i$$

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

Η προσέγγιση με βάση το κόστος, στην οποία αναφερθήκαμε, δεν είναι ευρέως διαδεδομένη στην αγορά. Επίσης είναι αρκετά σύνθετη με αποτέλεσμα να απαιτείται ένα λεπτομερές λογιστικό σύστημα, το οποίο βρίσκεται συνήθως μόνο στις μεγαλύτερες εταιρείες. Εξάλλου, η μέθοδος αυτή, όπως και των συντελεστών βάρους, παρουσιάζει το μειονέκτημα ότι τα μέτρα επίδοσης (δηλαδή οι λόγοι κόστους) εκφράζονται στις ίδιες μονάδες με τεχνητούς τρόπους όπως επίσης και η υποκειμενικότητα κατά τη βαθμολόγηση.

4.6 Αναλυτικό Ιεραρχικό Μοντέλο (AIM)

Το AIM μοντέλο (Saaty, 1980) είναι μια μέθοδος λήψης αποφάσεων για την απόδοση προτεραιοτήτων σε εναλλακτικές αποφάσεις όταν εμπλέκονται πολλά κριτήρια. Η προσέγγιση αυτή ξεκινά από τις υποκειμενικές κρίσεις των managers μιας εταιρείας και εξελίσσεται με την ανάθεση βαρών σε διαφορετικά κριτήρια και την επιλογή της εναλλακτικής εκείνης με το υψηλότερο συνολικό βαθμό. Τα κριτήρια κατηγοριοποιούνται σε 3 κύριες κατηγορίες: α) εκτίμηση της επίδοσης, β) εκτίμηση του συστήματος ποιότητας και γ) εκτίμηση της ικανότητας δόμησης της εταιρείας.

Το AIM χρησιμοποιείται σαν μια βάση ώστε να δημιουργήσουμε και να τυποποιήσουμε μια διαδικασία αξιολόγησης των συμβιβασμών που πρέπει να κάνουμε μεταξύ των αλληλοσυγκρουόμενων κριτηρίων επιλογής. Στις περιπτώσεις που επιβάλλεται η λήψη απόφασης σχετικά με την επιλογή προμηθευτή, συντάσσεται ένα σύνολο κριτηρίων αξιολόγησης και ακολούθως, το AIM χρησιμοποιεί τα κριτήρια προκειμένου να βοηθήσει στην λήψη της απόφασης. Αρχικά δομεί το πρόβλημα με ιεραρχικό τρόπο ώστε να συλλάβει τα βασικά του στοιχεία και τους παράγοντες που θα χρησιμοποιήσει για την επίλυσή του και στη συνέχεια αφού κάνει κάποιες κρίσεις για την σχετική σημασία του κάθε παράγοντα, εξάγει κάποιους λόγους που αντιστοιχούν σε κλίμακες προκειμένου να συνθέσει τις διάφορες απόψεις. Στην ιεραρχική δομή όλα τα στοιχεία του ίδιου επιπέδου συγκρίνονται ανά ζεύγη, σε συμφωνία πάντα με τα στοιχεία του ανωτέρου επιπέδου και οι συγκρίσεις αυτές χρησιμοποιούνται για την εξαγωγή των κατάλληλων κρίσεων. Στην συνέχεια η σύνθεση των κρίσεων γίνεται σαν αποτέλεσμα της ιεραρχικής “αναδόμησης” ώστε να φτάσουμε στην βέλτιστη απόφαση.

Γενικά, η ιεραρχία αποτελείται από τρία επίπεδα: τον στόχο, τα κριτήρια και τις εναλλακτικές. Για το πρόβλημα της επιλογής προμηθευτών, ο στόχος είναι ο καλύτερος προμηθευτής, τα κριτήρια μπορεί να είναι η ποιότητα, η παράδοση στο σωστό χρόνο, η τιμή και άλλα ενώ οι εναλλακτικές οι προμηθευτές ή οι προτάσεις των προμηθευτών. Επίσης, παρά το γεγονός ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν πολλές κλίμακες για την ποσοτικοποίηση των κρίσεων των μάνατζερ, η κλίμακα που φαίνεται στον Πίνακα 4.4 χρησιμοποιείται συχνά για την ανάλυση βάσει του AIM.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4. Κλίμακα Ποσοτικοποίησης των Κρίσεων

ΚΡΙΣΗ ή ΠΡΟΤΙΜΗΣΗ	ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΗ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΣΗ
Ισχυρή	9
Πολύ δυνατή έως ισχυρή	8
Πολύ δυνατή	7
Δυνατή έως πολύ δυνατή	6
Δυνατή	5
Μέτρια έως δυνατή	4
Μέτρια	3
Ίδια έως μέτρια	2
Ίδια	1

Το AIM θεωρείται μια επιτυχημένη θεωρία επειδή οι υποθέσεις του είναι συμβατές με τα εμπειρικά δεδομένα, κάνει προβλέψεις βασισμένες σε πειραματικά

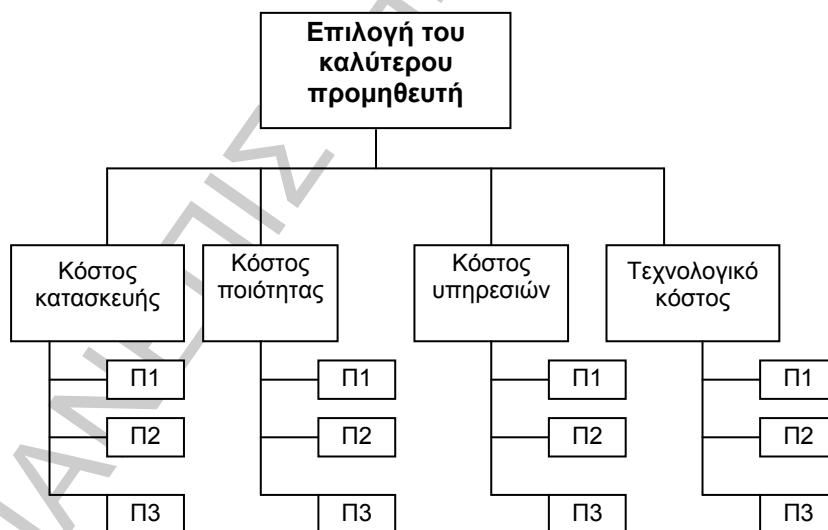
δεδομένα, οι οποίες μπορούν στην συνέχεια να επαληθευτούν και εξηγεί συμπεριφορές. Αυτοί είναι και οι κύριοι λόγοι για την επιλογή του συγκεκριμένου μοντέλου για την επίλυση προβλημάτων που εμπλέκουν διάφορους αόριστους παράγοντες ενώ ταυτόχρονα αναζητούν ένα λογικό έλεγχο των αποφάσεων.

Παράδειγμα εφαρμογής μοντέλου:

Υποθέτουμε προσφορές από τρεις πελάτες οι οποίοι θα συγκριθούν στα ακόλουθα τέσσερα κριτήρια:

- Κόστη παραγωγής.
- Ποιότητα.
- Χρησιμοποιούμενη τεχνολογία.
- Παρεχόμενη εξυπηρέτηση.

Στο Διάγραμμα 4.1 που ακολουθεί απεικονίζεται η ιεραρχία σε αυτή την απόφαση :



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1. Η ιεραρχία στο παράδειγμα της μεθόδου

Το επόμενο βήμα είναι η δημιουργία ενός συνόλου συγκρίσεων ζευγών προκειμένου να δώσουμε προτεραιότητες στα κριτήρια με βάση μια κλίμακα μέτρησης όπως εκείνη του Πίνακα 4.4. Η διαδικασία AIM ξεκινά με την δημιουργία

ενός πίνακα ο οποίος συγκρίνει κάθε κριτήριο με όλα τα υπόλοιπα όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.5. Για κάθε σύγκριση ζεύγους στον πίνακα βάζουμε 1 στην κύρια διαγώνιο του και στη συνέχεια συμπληρώνουμε τον υπόλοιπο πίνακα βάσει της κλίμακας του Πίνακα 4.4. Για παράδειγμα, το κόστος παραγωγής προτιμάται μέτρια έναντι της ποιότητας. Σημειώνουμε ότι το τμήμα του πίνακα κάτω της κύριας διαγωνίου περιέχει τους αντίστροφους των στοιχείων του τμήματος πάνω από την κύρια διαγώνιο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.5 Αρχικός Πίνακας

	Κόστος κατασκευής	Ποιότητα	Εξυπηρέτηση	Τεχνολογία
Κόστος κατασκευής	1	3	9	7
Ποιότητα	0.33	1	5	7
Εξυπηρέτηση	0.11	0.2	1	5
Τεχνολογία	0.14	0.14	0.2	1
Σύνολο Στήλης	1.58	4.34	15.2	20

Στη συνέχεια η διαδικασία που ακολουθείται για να προσδιοριστούν τα βάρη είναι η ακόλουθη :

1. Αθροίζουμε τα στοιχεία κάθε στήλης.
2. Διαιρούμε κάθε στοιχείο με το άθροισμα της στήλης του.
3. Υπολογίζουμε τους μέσους όρους κάθε γραμμής.

Τα αποτελέσματα των υπολογισμοί φαίνονται στον Πίνακα 4.6 που ακολουθεί:

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.6 Υπολογισμός Βαρών

	Κόστος κατασκευής	Ποιότητα	Εξυπηρέτηση	Τεχνολογία	Βάρη (μ.ο. γραμμής)
Κόστος κατασκευής	0,633	0,691	0,592	0,350	0,567
Ποιότητα	0,209	0,230	0,329	0,350	0,280
Εξυπηρέτηση	0,070	0,046	0,066	0,250	0,108
Τεχνολογία	0,089	0,032	0,013	0,050	0,046

Το επόμενο βήμα είναι η σύγκριση των 3 προμηθευτών σε κάθε κριτήριο ξεχωριστά. Έτσι προκύπτει ο Πίνακας 4.7 των προμηθευτών ο οποίος υπολογίζεται με όμοιο τρόπο με τον πίνακα των κριτηρίων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.7. Σύγκριση Προμηθευτών

	ΑΡΧΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ			ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΜΕΝΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ			Βάρη
	Προμηθευτής 1	Προμηθευτής 2	Προμηθευτής 3	Προμηθευτής 1	Προμηθευτής 2	Προμηθευτής 3	
Κόστος κατασκευής							
Προμηθευτής 1	1	3	3	0,60	0,69	0,43	0,573
Προμηθευτής 2	0,33	1	3	0,20	0,23	0,43	0,287
Προμηθευτής 3	0,33	0,33	1	0,20	0,08	0,14	0,140
Σύνολο στήλης	1,66	4,33	7				
Ποιότητα							
Προμηθευτής 1	1	3	9	0,69	0,69	0,69	0,692
Προμηθευτής 2	0,33	1	3	0,23	0,23	0,23	0,231
Προμηθευτής 3	0,11	0,33	1	0,08	0,08	0,08	0,077
Σύνολο στήλης	1,44	4,33	13				
Εξυπηρέτηση							
Προμηθευτής 1	1	9	7	0,80	0,87	0,64	0,768
Προμηθευτής 2	0,11	1	3	0,09	0,10	0,27	0,153
Προμηθευτής 3	0,14	0,33	1	0,11	0,03	0,09	0,079
Σύνολο στήλης	1,25	10,33	11				
Τεχνολογία							
Προμηθευτής 1	1	5	9	0,76	0,79	0,69	0,748
Προμηθευτής 2	0,2	1	3	0,15	0,16	0,23	0,180
Προμηθευτής 3	0,11	0,33	1	0,08	0,05	0,08	0,071
Σύνολο στήλης	1,31	6,33	13				

Η τελική βαθμολογία για κάθε προμηθευτή και σε κάθε κριτήριο φαίνεται στον Πίνακα 4.8. Οι τιμές υπολογίστηκαν από τον πολλαπλασιασμό του βάρους κάθε κριτηρίου του Πίνακα 4.6 με τα βάρη κάθε προμηθευτή του πίνακα 4.7.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.8. Η Τελική Βαθμολογία των Προμηθευτών

	Κόστος κατασκευής	Ποιότητα	Τεχνολογία	Εξυπηρέτηση	Βαθμός
Προμηθευτής 1	0,325	0,194	0,034	0,083	0,636
Προμηθευτής 2	0,162	0,065	0,008	0,017	0,252
Προμηθευτής 3	0,079	0,022	0,003	0,009	0,113

4.7 Σύγκριση Μεθόδων

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

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

Η Μέθοδος των Λόγων Κόστους είναι πιο ευέλικτη και λιγότερο υποκειμενική από τις προηγούμενες μεθόδους. Είναι όμως και μια πολύπλοκη μέθοδος που απαιτεί ένα αναπτυγμένο σύστημα λογιστικής. Η Μέθοδος του Ολικού Κόστους είναι ακριβή και δαπανηρή στην εφαρμογή της και είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη, με αποτέλεσμα να απαιτεί περισσότερο χρόνο.

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΤΗΣ ΚΟΥΚΟΥΡΑ Α.Β.Ε.Ε

5.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ «ΚΟΥΚΟΥΡΑ Α.Β.Ε.Ε»



Η Ανώνυμη Βιομηχανική Εταιρεία Παραγωγής και Εμπορίας Σιδηροσωλήνων & Μετάλλων με τον διακριτικό τίτλο «ΚΟΥΚΟΥΡΑ Α.Β.Ε.Ε» ξεκίνησε τη λειτουργία της τον Οκτώβριο του 1981, η έδρα της βρίσκεται στον Πειραιά στην οδό Γραβίας 39 ενώ το εργοστάσιο παραγωγής στη θέση Κοκκίни στα Δερβενοχώρια Βοιωτίας. Είναι εγγεγραμμένη στα Μητρώα Ανώνυμων Εταιρειών με αριθμό 67538/02/β/08/157 και δραστηριοποιείται στο κλάδο παραγωγής και εμπορίας σιδηροσωλήνων και μετάλλων ενώ χαρακτηριστικό της είναι οι μικρής διαμέτρου σιδηροσωλήνες που απευθύνονται σε βιοτεχνίες φωτιστικών, είδη θέρμανσης, stands κλπ. καθώς παρέχεται και η δυνατότητα επεξεργασίας των μετάλλων. Εφαρμόζει σύστημα ποιότητας πιστοποιημένο κατά ISO 9001:2000 ενώ προμηθευτές α' ύλης της εταιρείας αυτής είναι γνωστές εταιρείες εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών.

Από την ίδρυσή της κατασκευάζει σιδηροσωλήνες διαφόρων τύπων – υψηλών προδιαγραφών – καλύπτοντας έτσι ένα μεγάλο μέρος της ελληνικής αγοράς, μέσω ενός σύγχρονου δικτύου διανομής προϊόντων.

Βασικά προϊόντα της εταιρείας είναι τα εξής :

- Σιδηροσωλήνες διαφόρων τύπων
- Εμπορία μετάλλων
- Μασίφ σίδερα
- Λαμάκια - λαμαρίνες
- Επεξεργασία μετάλλων
- Κοπή – κωνικά
- Στραντζαριστά όλων των διαστάσεων και γαλβανιζέ
- Κοιλοδοκοί
- Γωνίες

Βασική πρώτη ύλη της εταιρείας είναι η εξής :

- Τσέρκι
- Ρολά λαμαρίνας
- Μασίφ σίδερα

Κοινοί στόχοι της εταιρείας παραμένουν :

- Η αξιοπιστία και η συνέπεια σε όλα τα επίπεδα των συναλλαγών με τους συνεργάτες της.
- Η συνεχής προσαρμογή της εταιρείας στις ανάγκες και προτεραιότητες των πελατών της.
- Η παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών σε ανταγωνιστικές τιμές.

5.2 Υπάρχουσα Διαδικασία Αξιολόγησης Προμηθευτών

Βάση οργανογράμματος και υπάρχουσας οργανωτικής διάρθρωσης, η ουσιαστική ευθύνη της διεκπεραίωσης της αξιολόγησης των προμηθευτών βρίσκεται στο τμήμα Ελέγχου Ποιότητας. Το Τμήμα Προμηθειών δεν αντιμετωπίζεται ως κρίσιμο τμήμα από τη Διοίκηση , καθώς οργανογραμματικά δεν βρίσκεται στην πρώτη βαθμίδα. Δεν υπάρχει Διευθυντής Προμηθειών ή Διευθυντής Logistics και το τμήμα ουσιαστικά απαρτίζεται από ένα άτομο.

Προς το παρόν η διαδικασία αξιολόγησης προμηθευτών είναι η απλούστερη δυνατή . Στέλνεται ερωτηματολόγιο διασφάλισης ποιότητας στους πιο γνωστούς προμηθευτές της αγοράς και στη συνέχεια συμπληρώνεται ένα έντυπο που χαρακτηρίζει τον κάθε προμηθευτή βάση της κατηγοριοποίησης του ISO. Βασικό κριτήριο επιλογής προμηθευτή της Εταιρείας είναι η τιμή και μετά ακολουθεί η ποιότητα και η διαθεσιμότητα. Στο πλαίσιο της εργασίας αυτής , προστεθήκαν επιπλέον κριτήρια όπως η ποιότητα προϊόντων, σύστημα ποιότητας, οικονομικοί όροι, αξιοπιστία παραδόσεων, αξιοπιστία προμηθευτή. Ο καθορισμός των παραπάνω κριτηρίων καθώς και των επιμέρους συντελεστών βαρύτητας, τα οποία φαίνονται στο αντίστοιχο Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης Προμηθευτών & Συνεργατών, έγινε βάση των αναγκών της εταιρείας και έπειτα από συνεργασία τόσο με τον Υπεύθυνο Προμηθειών όσο και με τον Υπεύθυνο Ελέγχου Ποιότητας, ο οποίος και είχε όλο τον συντονισμό και την ευθύνη της διαδικασίας αυτής.

5.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΥΝΗΤΙΚΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Παρακάτω παρατίθενται τα profiles κάποιων από τους πιο σημαντικούς επιλεγμένους προμηθευτές

ΜΠΗΤΡΟΣ ΜΕΤΑΛΛΟΥΡΓΙΚΗ Α.Ε.Β.Ε



Η ΜΠΗΤΡΟΣ ΜΕΤΑΛΛΟΥΡΓΙΚΗ Α.Ε.Β.Ε., η οποία προέκυψε από την απορρόφηση του μεταλλουργικού κλάδου της ΜΠΗΤΡΟΣ Α.Ε.Β.Ε., το 2000, αποτελεί σήμερα μια από τις μεγαλύτερες μονάδες εμπορίας, επεξεργασίας και μεταποίησης προϊόντων σιδήρου και χάλυβα όχι μόνο σε εθνικό αλλά και σε Ευρωπαϊκό επίπεδο.

Είναι η βασική και μεγαλύτερη Εταιρεία του Ομίλου της ΜΠΗΤΡΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ, συνεχιστής της μακράς παράδοσης του Ομίλου στην κατεργασία και τη διανομή χαλυβουργικών, που ξεκίνησε στον Πειραιά το 1945, με στόχο την κατάκτηση κορυφαίας θέσης μεταξύ των σιδηρεμπορικών επιχειρήσεων της χώρας.

Βασική δραστηριότητα της Εταιρείας είναι η εισαγωγή, αποθήκευση (stockholding), επεξεργασία και διανομή (distribution) χαλυβουργικών προϊόντων. Επιπροσθέτως, η Εταιρεία δραστηριοποιείται και στην παραγωγή κοίλων δοκών και σωλήνων κατασκευών. Το κέντρο της δραστηριότητάς της είναι το Steel Service Center του Ασπροπύργου, ένα πρότυπο Κέντρο Εξυπηρέτησης εμπόρων και τελικών χρηστών χαλυβουργικών προϊόντων, που είναι εγκατεστημένο σε έκταση 90.000 τ.μ. στη βιομηχανική ζώνη του Ασπροπύργου. Περιλαμβάνει ένα κτήριο διοίκησης επιφάνειας 4.000 τ.μ., 42.000 τ.μ. αποθηκευτικών και παραγωγικών χώρων, στους οποίους βρίσκονται εγκατεστημένες 12 γραμμές παραγωγής και επεξεργασίας.

Η ΜΠΗΤΡΟΣ ΜΕΤΑΛΛΟΥΡΓΙΚΗ Α.Ε.Β.Ε. ασχολείται με την επεξεργασία και την εμπορία όλου του φάσματος των κοινών ανθρακούχων χαλυβουργικών προϊόντων, επιμηκών και πλατεών.

Τα επιμήκη περιλαμβάνουν ελαφρείς και βαρείς μορφογάλυβες (γωνίες, ταφ, τετράγωνα,

στρογγυλά, λάμες, βολβολάμες, τροχιές, δοκούς κοινούς και πλατύπελμους), χάλυβες οπλισμού σκυροδέματος, κοίλους δοκούς και σωλήνες κατασκευών. Τα πλατέα περιλαμβάνουν χαλυβδόφυλλα και χαλυβδοταινίες θερμής έλασης, ψυχρής έλασης και επιψευδαργυρωμένα, καθώς και ελάσματα.

Η εταιρεία διατηρεί υποκατάστημα στην Σίνδο το οποίο είναι αποτέλεσμα της συγχώνευσης της Μπήτρος Μεταλλουργική με την Μπήτρος Μεταλιμπεξ τον Δεκέμβριο του 2007. Οι εγκαταστάσεις στην Σίνδο αποτελούνται από αποθηκευτικούς και βιομηχανικούς χώρους εμβαδού 17.000 τ.μ., και κτήριο διοίκησης 1.200 τ.μ., ιδιόκτητης έκτασης 81.000 τ.μ.

Το Steel Service Center της Σίνδου διαθέτει μία γραμμή εκτύλιξης πλατιών χαλυβδοταινιών, επιπέδωσης και κοπής κατά το μήκος (cut to length) και μιάς γραμμής παραγωγής χαλυβδοταινιών με κοπή κατά πλάτος (slitting line) .

Το 2001 το σύστημα διαχείρισης ποιότητας της Εταιρείας πιστοποιήθηκε από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛ.Ο.Τ.), κατά το πρότυπο EN ISO 9002/1994. Το 2003, προέβη σε αναβάθμιση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001/2000 , τον Νοέμβριο 2007 προέβη στην επέκταση του πιστοποιητικού ώστε να συμπεριλάβει και το υποκατάστημα της Σίνδου και το 2010 προέβη στην αναβάθμισή του κατά το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2008.

Το 2005, υιοθετεί το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, με σκοπό την ορθολογική διαχείριση αποβλήτων, πρώτων υλών, υλικών συσκευασίας, ενέργειας, φυσικών πόρων και όπου είναι δυνατόν τη χρησιμοποίηση ανακυκλωμένων υλικών και υλικών συσκευασίας.



Εικ. 5.3.1 Μονάδα Σχιστικών Μηχανημάτων



Εικ. 5.3.2 Μονάδα Επιπέδωσης και Κοπής Λαμαρινών



Εικ. 5.3.3 Πριόνι Επιμήκων Προϊόντων

ΟΜΙΛΟΣ ΕΛΑΣΤΡΟΝ

ΕΛΑΣΤΡΟΝ
ΧΑΛΥΒΟΥΡΓΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

ΚΕΝΤΡΟ ΧΑΛΥΒΩΝ ΔΕΞΕ

corus
Corus - Καλπίνης - Σίμος Α.Β.Ε.Ε.

TATA
TATA STEEL

Ο Όμιλος ΕΛΑΣΤΡΟΝ, αποτελεί τη δυναμική συνέχεια του Ομίλου Α. ΚΑΛΠΙΝΗΣ - Ν. ΣΙΜΟΣ, κατέχοντας ηγετική θέση στο χώρο επεξεργασίας και εμπορίας χάλυβα στην Ελλάδα. Η θέση αυτή αποτελεί επιβράβευση της αδιάκοπης

προσπάθειας όλων για προϊόντα υψηλών προδιαγραφών ως βάση για την ανάπτυξη του Ομίλου. Με περισσότερα από 50 χρόνια παρουσίας στο χώρο του χάλυβα, διεκδικεί ολοένα μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά και σχεδιάζει το επενδυτικό πρόγραμμα προκειμένου να εδραιώσει την παρουσία του και εκτός των ελληνικών συνόρων.

Οι αγορές στις χώρες της Ν.Α. Ευρώπης και των Βαλκανίων αποτελούν πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του λόγω της αυξανόμενης και έντονης κατασκευαστικής δραστηριότητας που παρουσιάζουν. Ο Όμιλος **ΕΛΑΣΤΡΟΝ**, αξιοποιώντας την εμπειρία και την τεχνογνωσία του εισέρχεται στις αγορές αυτές με τη δύναμη και τη σιγουριά που του εξασφαλίζουν το ευρύ δίκτυο πελατών του και οι μακροχρόνιες συνεργασίες με τους προμηθευτές του.

Συνδεδεμένες εταιρείες του Ομίλου αποτελούν η **ΕΛΑΣΤΡΟΝ Α.Ε.Β.Ε.**, η **CORUS-ΚΑΛΠΙΝΗΣ-ΣΙΜΟΣ Α.Β.Ε.Ε ΥΛΙΚΩΝ ΕΠΙΚΑΛΥΨΗΣ** η οποία παράγει στην Ελλάδα τις γνωστές σειρές θερμομονωτικών πάνελ πολυουρεθάνης **ECOPANEL - ECOPANEL-FR** και **EASYPANEL.**, η **TATA ΕΛΑΣΤΡΟΝ Α.Ε. ΚΕΝΤΡΟ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΧΑΛΥΒΑ** η οποία προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες επεξεργασίας, διανομής και εμπορίας χαλυβουργικών προϊόντων απευθύνεται στην αγορά της Β. Ελλάδας και των Βαλκανίων., η **BALKAN IRON GROUP S.R.L.**, η **KALPINIS – SIMOS BULGARIA EOOD** και η **ΚΕΝΤΡΟ ΧΑΛΥΒΩΝ Α.Ε.** η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο της εμπορίας ειδικών χαλύβων.

Όλες οι εταιρίες του Ομίλου είναι πιστοποιημένες από το 2005 κατά **ISO 9001:2008** το οποίο προϋποθέτει δομημένες διαδικασίες για την πλήρη εφαρμογή των απαιτήσεων του προτύπου. Επιπλέον, η πολιτική ποιότητας του Ομίλου έχει σχεδιαστεί πάνω σε συγκεκριμένες αρχές που αφορούν:

- τη διαρκή αναζήτηση καινοτόμων και πρωτοποριακών διαδικασιών που εφαρμόζονται για αποτελεσματικότερη εκτέλεση των εργασιών
- τη βελτιστοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών λειτουργίας
- τη διαρκή επέκταση των προϊόντων με σκοπό να καλύπτονται οι ανάγκες της αγοράς
- την εξασφάλιση της ικανοποίησης των πελατών και συνεργατών μας

- τη διασφάλιση της καλύτερης παραγωγής ώστε να υπάρχει πλήρης κάλυψη των αναγκών

Οι αρχές διασφάλισης ποιότητας υλοποιούνται μέσα από τις καθημερινές τυπικές διαδικασίες και αφορούν όλη τη δομή του Ομίλου ΕΛΑΣΤΡΟΝ.

ΕΛΑΣΤΡΟΝ Α.Ε.Β.Ε.

Η Εταιρία ΕΛΑΣΤΡΟΝ Α.Ε.Β.Ε. Χαλυβουργικά Προϊόντα συστήθηκε το 1958 ως Εταιρία Α. ΚΑΛΠΙΝΗΣ - Ν. ΣΙΜΟΣ. Είναι εγγεγραμμένη στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών με αριθμό 7365/06/Β/86/32 και σήμερα κατέχει ισχυρή θέση στην ελληνική αγορά μετάλλων. Με περισσότερα από 50 χρόνια παρουσίας στον κλάδο αποτελεί τον κύριο επεξεργαστή και μεταπωλητή προϊόντων χάλυβα στην Ελλάδα με ισχυρές διεθνείς και μακροχρόνιες εγχώριες συνεργασίες.

Η αγορά χάλυβα είναι ένας ιδιαίτερα ανταγωνιστικός χώρος που απαιτεί αξιόπιστα προϊόντα, ισχυρές βάσεις και στρατηγικό σχεδιασμό. Πρόκειται για ένα κλάδο με ιδιαίτερο χαρακτηριστικό την έντονη διακύμανση των τιμών των πρώτων υλών, ο οποίος ακολουθεί ήπια πορεία ανάπτυξης τόσο όσον αφορά την κατανάλωση, όσο και την παραγωγή, και δεν επιφυλάσσει εκπλήξεις για τους ισχυρούς παίκτες που κινούνται μελετημένα με όπλο την αξιοπιστία και την εμπειρία τους. **Με το ρυθμό ανάπτυξης να αναμένεται να διατηρηθεί σε σταθερά επίπεδα, η παγκόσμια αγορά αποτελεί γόνιμο έδαφος εξέλιξης για δυναμικές εταιρείες όπως η ΕΛΑΣΤΡΟΝ, που διαθέτουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των υψηλής προστιθέμενης αξίας προϊόντων.**

Η ισχυρή παρουσία της Εταιρίας οφείλεται κατά κύριο λόγο στα ποιοτικά χαρακτηριστικά της που αποτελούν και την ειδοποιό της διαφορά σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Η εμπειρία μισού αιώνα εισαγωγής, **επεξεργασίας και εμπορίας χάλυβος, λαμαρινών, ειδών σιδήρου και μετάλλων**, συναντά τις σύγχρονες διαδικασίες και την υψηλή τεχνογνωσία, δημιουργώντας τα ισχυρά θεμέλια πάνω στα οποία χτίζεται ο αναπτυξιακός σχεδιασμός της. **Με μια διευρυμένη γκάμα**

προϊόντων, που περιλαμβάνει περισσότερους από 300 κωδικούς και ένα ευρύ δίκτυο συνεργατών με περισσότερους από 35 προμηθευτές διεθνώς σε 24 χώρες, η Εταιρία ΕΛΑΣΤΡΟΝ προχωρά στο μέλλον με σταθερά βήματα που εγγυώνται την περαιτέρω ανάπτυξή της και την ενίσχυση της οικονομικής ισχύος της.

Η Εταιρία ΕΛΑΣΤΡΟΝ δεν κάνει υποχωρήσεις σε θέματα ποιότητας, για αυτό συνεργάζεται με τους καλύτερους για να παρέχει τα καλύτερα προϊόντα στους χιλιάδες πελάτες της που την εμπιστεύονται και τη στηρίζουν. Με στόχο τη διεύρυνση στις αναπτυσσόμενες αγορές των Βαλκανίων ενισχύει την παρουσία της με νέες στρατηγικές συνεργασίες που θα δώσουν ώθηση στα αναπτυξιακά της πλάνα. Κοιτώντας μπροστά, με βαθιά γνώση του αντικειμένου και της αγοράς, η Εταιρία ΕΛΑΣΤΡΟΝ προχωρά δυναμικά υλοποιώντας τα σχέδιά της. **Η οικονομική της ευρωστία και η προτίμηση των συνεργατών και πελατών της, αποτελούν έμπρακτη αναγνώριση των σωστών επιλογών της μέχρι τώρα και οδηγό για τις κινήσεις του μέλλοντος.**

Η Εταιρία ΕΛΑΣΤΡΟΝ διαχειρίζεται τη μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων χάλυβα στην αγορά. Λόγω αυτού έχει τη δυνατότητα να διατηρεί μια ευρεία πελατειακή βάση με σχεδόν 3.000 πελάτες από διαφορετικούς κλάδους.

Η Εταιρία προμηθεύεται πρώτη ύλη από ένα μεγάλο δίκτυο προμηθευτών που περιλαμβάνει συνεργάτες σε 24 χώρες από όλο τον κόσμο, την οποία μετατρέπει σε προϊόντα χάλυβα για γενικές αλλά και εξειδικευμένες εφαρμογές. Οι μακροχρόνιες συνεργασίες με τους προμηθευτές συμβάλλουν στην έγκαιρη παραλαβή των εμπορευμάτων και διασφαλίζουν τις πλέον συμφέρουσες οικονομικές συμφωνίες. Επιπλέον, ο υπερσύγχρονος μηχανολογικός εξοπλισμός της Εταιρίας δίνει τη δυνατότητα για την παραγωγή προϊόντων σύμφωνα με τις επιθυμίες και τις ανάγκες του πελάτη.

Με αυτό τον τρόπο η Εταιρία ΕΛΑΣΤΡΟΝ αποτελεί κυρίαρχο προμηθευτή προϊόντων υποδομής σε κομβικούς τομείς της ελληνικής αλλά και της παγκόσμιας οικονομίας. Τα προϊόντα της βρίσκουν εφαρμογή στον αγροτικό τομέα, στη βιομηχανία, στις κατασκευές και την ενέργεια και βεβαίως στον ολοένα αναπτυσσόμενο κλάδο της ναυπηγικής.

Η Εταιρία διαθέτει μια εξαιρετικά ευρεία γκάμα προϊόντων που περιλαμβάνει περισσότερους από 300 κωδικούς.

- Σύμμικτα Χαλυβδόφυλλα SYMDECK (SYMDECK 50, SYMDECK 73, SYMDECK 100, SYMDECK 150)
- Μεταλλικό Μαδέρι Σκαλωσιάς - METALDECK SCAFFOLDING
- Διατομές Ψυχρής Έλασης (EL Σ, EL C, EL Z, EL Zplus)
- Λαμαρίνες, Ρολά, Ταινίες (Θερμής Έλασης, Ψυχρής Έλασης, Γαλβανισμένες)
- Αυλακωτές Λαμαρίνες (ELS 19/760, ELS 19/836)
- Τραπεζοειδείς Λαμαρίνες (ELT 35/1100, ELT 39/896, ELT 40/1000, ELT 45/1000, ELT 50/1000)
- Μεταλλικά Κεραμίδια (ECOTILE ΑΤΤΙΚΑ, ECOTILE ROMAN, ECOTILE CLASSIC)
- Δοκοί πλατύπελμοι ελαφρύς τύπος HEA
- Δοκοί πλατύπελμοι βαρύς τύπος HEB
- Δοκοί πλατύπελμοι βαρύς τύπος HEM
- Δοκοί υψίκορμοι IPE
- Δοκοί στενοί IPN
- Διατομές UPN
- Λάμες
- Ισοσκελείς και Ανισοσκελείς Γωνίες
- Στρογγυλά
- Τετράγωνα
- Δοκοί T
- Βολβολάμες
- Κοίλες Διατομές και Σωλήνες Κατασκευών
- Στρογγυλές, Τετράγωνες, Ορθογωνικές Χαλυβδοσωλήνες





Εικ. 5.3.4 Εγκαταστάσεις του Ομίλου στον ΑΣΠΡΟΠΥΡΓΟ



Εικ. 5.3.5 Εγκαταστάσεις του Ομίλου στον ΣΚΑΡΑΜΑΓΚΑ

ΑΦΟΙ ΚΟΡΔΕΛΛΟΥ Α.Ε.Β.Ε



Η Εταιρεία **ΑΦΟΙ ΚΟΡΔΕΛΛΟΥ Α.Ε.Β.Ε.** είναι μια από τις μεγαλύτερες και δυναμικότερες ελληνικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της **εμπορίας και επεξεργασίας προϊόντων Σιδήρου & Χάλυβα.**

- Οι δραστηριότητες της εταιρείας ξεκινούν το 1952 στην Αθήνα.
- Το 1978 η εταιρεία μεταφέρεται σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις επί της οδού Π. Ράλλη, στον Ταύρο, γεγονός που της προσδίδει νέο μερίδιο στην αγορά.
- Το 1984 αλλάζει νομική μορφή και μετατρέπεται σε Ανώνυμη Εταιρία.
- Το 1986 αποτελεί σημαντικό σταθμό για την εταιρεία, αφού η απόκτηση έκτασης 40 στρεμμάτων στη Μάνδρα Αττικής και η δημιουργία νέων σύγχρονων εγκαταστάσεων την καθιστούν σημαντική δύναμη στην Ελληνική αγορά.
- Το 2000 και σε συνέχεια μιας ταχύτατης αναπτυξιακής πορείας, οι μετοχές της εταιρείας εισάγονται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών με παράλληλη αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου. Μέρος των κεφαλαίων που αντλούνται, αξιοποιούνται άμεσα και αποτελεσματικά με την στρατηγικής σημασίας εξαγορά της εταιρείας «**ΝΑΠΟΛΕΩΝ ΡΟΥΣΣΟΣ Α.Ε.**»
- Το 2003 η εταιρεία δημιουργεί νέο κέντρο διανομής και service center στη Θεσσαλονίκη και επεκτείνει το δίκτυο της στην Βόρεια Ελλάδα με νέα επένδυση σε ανθρώπινες και υλικοτεχνικές υποδομές.
- Το 2004 η εταιρεία πιστοποιεί τις υπηρεσίες της με ISO 9001/2000.

Η ιστορία της «**ΝΑΠΟΛΕΩΝ ΡΟΥΣΣΟΣ Α.Ε.**» στο χώρο του Σιδήρου και του Χάλυβα ξεκινάει από το 1947, όταν ο ιδρυτής της, Ναπολέων Ρούσσοσ άρχισε να κατασκευάζει, στα Πετράλωνα, σωλήνες για κρεββάτια.

- Το 1960 ιδρύεται η ομόρρυθμος εταιρεία «Ναπολέον Ρούσσος & Σία» και επεκτείνεται γρήγορα στην εμπορία σιδηροσωλήνων και λαμαρινών.
- Το 1970 μεταφέρεται σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις 5 στρεμμάτων στον Ρέντη, όπου στεγάζεται και σήμερα.
- Το 1971 μετατρέπεται σε Α.Ε.

Σήμερα θεωρείται από τις σημαντικότερες επιχειρήσεις στον τομέα της, διαθέτοντας πολύ μεγάλη ποικιλία σε σιδηροσωλήνες κάθε μορφής καθώς και σε λαμαρίνες, ιδιαίτερα γαλβανισμένες και ψυχρής έλασης.

Κοινοί στόχοι παραμένουν :

- Η αξιοπιστία και η συνέπεια σε όλα τα επίπεδα των συναλλαγών με τους συνεργάτες μας.
- Η συνεχής προσαρμογή της εταιρείας στις ανάγκες και προτεραιότητες των πελατών μας.
- Η παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών σε ανταγωνιστικές τιμές.
- Η διαρκής εκπαίδευση του προσωπικού και οι επενδύσεις σε σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό με γνώμονα την βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών μας.

Η Εταιρεία διαθέτει μια ευρεία γκάμα προϊόντων :

ΕΠΙΜΗΚΗ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

ΣΙΔΗΡΟΣ ΕΜΠΟΡΙΟΥ (ΜΟΡΦΟΣΙΔΗΡΟΣ)

Στρογγυλά - Τετράγωνα

Λάμες

Γωνίες Ισοσκελείς

Γωνίες Ανισοσκελείς

ΠΙ Εμπορίου

ΤΑΦ

ΔΟΚΟΙ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΤΥΠΩΝ

Δοκοί HEA

Δοκοί HEB

Δοκοί HEM

Δοκοί IPE

Δοκοί IPN

Δοκοί UPN

ΚΟΙΛΟΙ ΔΟΚΟΙ

Κοίλοι Δοκοί τετράγωνοι

Κοίλοι Δοκοί ορθογώνιοι

ΣΩΛΗΝΕΣ

Σωλήνες Μαύροι Ραφής & Άνευ Ραφής

Γαλβανισμένοι Σωλήνες Κατασκευών

Υδροσωλήνες

ΣΤΡΑΤΖΑΡΙΣΤΑ- ΚΑΣΕΣ ΜΠΙΝΙ - ΚΟΥΠΑΣΤΕΣ

Στραντζαριστά - Κάσες Μπίνι - Κουπαστές - Πηγάκια

ΠΛΑΤΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

ΛΑΜΑΡΙΝΕΣ ΘΕΡΜΗΣ ΕΛΑΣΗΣ (ΜΑΥΡΕΣ)

Ρολά

Φύλα από ΚΟΙΛΣ

QUARTO Λαμαρίνες

ΛΑΜΑΡΙΝΕΣ ΜΠΑΚΛΑΒΩΤΕΣ - ΚΡΙΘΑΡΩΤΕΣ

Μπακλαβωτές & Κριθαρωτές

ΛΑΜΑΡΙΝΕΣ ΝΑΥΠΗΓΙΚΕΣ (LLOYD-A)

Λαμαρίνες Ναυπηγικές

ΛΑΜΑΡΙΝΕΣ ΕΙΔΙΚΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΩΝ

Λαμαρίνες Χαλύβδινες

ΛΑΜΑΡΙΝΕΣ - ΨΥΧΡΗΣ ΕΛΑΣΗΣ (ΝΤΕΚΑΠΕ)

Ρολά

Φύλα από ΚΟΙΛΣ

ΛΑΜΑΡΙΝΕΣ ΓΑΛΒΑΝΙΣΜΕΝΕΣ

Λαμαρίνες Γαλβανισμένες

ΛΑΜΑΡΙΝΕΣ ΠΡΟΒΑΜΜΕΝΕΣ

Λαμαρίνες Προβαμμένες

ΛΑΜΑΡΙΝΕΣ ΑΥΛΑΚΩΤΕΣ - ΤΡΑΠΕΖΟΕΙΔΕΙΣ

Λαμαρίνες Αυλακωτές – Τραπεζοειδείς



Εικ 5.3.6 Οι εγκαταστάσεις της Εταιρείας

ΒΑΛΑΒΑΝΗΣ Α.Β.Ε.Ε

Η « **X. ΒΑΛΑΒΑΝΗΣ Α.Β.Ε.Ε.** » από τότε που ιδρύθηκε, το έτος 1970, μέχρι και σήμερα έχει καταφέρει να αναπτύξει μια σημαντική δραστηριότητα στην επεξεργασία του μετάλλου και της λαμαρίνας, δίνοντας μεγάλη έμφαση στην ποιότητα, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στην εξέλιξη της σύγχρονης τεχνολογίας και την ένταξη τους στις ανάγκες όλων των ευρωπαϊκών προδιαγραφών.

Τα μηχανήματα του εργοστασίου χαρακτηρίζονται για την μεγάλη ακρίβεια και την υψηλή τεχνολογία που μπορούν να καλύψουν τις όποιες απαιτήσεις των πελατών της.

Με την συνεχή έρευνα στην ευρωπαϊκή και ελληνική αγορά και με κύριο στόχο την αναβάθμιση των προϊόντων της έχει καταφέρει να καταλάβει ένα μεγάλο μέρος της ελληνικής αγοράς στη βιομηχανία όπως επίσης και σε τεχνικές και κατασκευαστικές εταιρείες. Πολιτική της εταιρίας μας είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών μας. Αυτό επιτυγχάνεται βάση τεχνικών προδιαγραφών και πρόληψης σφαλμάτων σε κάθε επίπεδο λειτουργιών της επιχείρησης. Προτεραιότητά της εταιρείας είναι η άμεση παράδοση των πιστοποιημένων προϊόντων της με **ISO 9001:2000-TÜV AUSTRIAS.**

Η VALAVANIS METAL ειδικεύεται στην επεξεργασία και διαμόρφωση λαμαρίνας (ειδικών τεμαχίων) και επεκτείνοντας τον τομέα της μεταποίησης και επεξεργασίας χάλυβα καλύπτει ένα ευρύ φάσμα κατασκευαστικών αναγκών.

Ενδεικτικά, μέρος του φάσματος εργασιών που καλύπτουμε είναι οι εξής:

- Κοπές Laser
- Ειδικά διαμορφωμένες λαμαρίνες που προορίζονται για μπαγαζιέρες, θύρες και θαλάμους ανελκυστήρων.
- Ταμπλαδάκια με ανάγλυφα σχέδια για μεταλλικές πόρτες - video
- Διάτρητα φύλλα λαμαρίνας/Μεταλλικά κάγκελα
- Ειδικά τεμάχια-υδρορροές έως 8 μέτρα για μεταλλικά κτίρια (γαλβανιζέ και RAL) - video
- Μεταλλικά ράφια και STAND
- Ανοξείδωτα στηρίγματα για καμινάδες
- Πίνακες υδροληψίας



Εικ. 5.3.7 Οι εγκαταστάσεις της Εταιρείας



Εικ. 5.3.8 Οι εγκαταστάσεις της Εταιρείας

5.4 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΤΗΝ «ΚΟΥΚΟΥΡΑ Α.Β.Ε.Ε»

Στη συνέχεια θα εφαρμόσουμε τη μέθοδο αξιολόγησης προμηθευτών με συντελεστές βαρύτητας, η οποία εντάσσεται στην ευρύτερη διαδικασία αξιολόγησης που περιγράφηκε αναλυτικά στο τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας. Σε επιλεγμένους προμηθευτές στάλθηκε το ερωτηματολόγιο διασφάλισης ποιότητας, το οποίο υπάρχει στο παράρτημα. Η επιλογή έγινε κυρίως βάση του πόσο σημαντικός είναι ο προμηθευτής αυτός από άποψη κύκλου εργασιών και συνεργασίας με την «ΚΟΥΚΟΥΡΑ Α.Β.Ε.Ε». Για κάθε έναν όμως από τους 26 προμηθευτές που αξιολογήθηκαν, συμπληρώθηκε το ερωτηματολόγιο αξιολόγησης προμηθευτή. Μερικοί από τους υποψήφιους προμηθευτές ήταν: η «ΣΙΟΥΛΑΣ ΠΑΥΛΟΣ Ε.Π.Ε.», η «ΒΟΕΕΧ – ISPTG», η «Σ.Ρόκα & ΣΙΑ ΟΕ» κ.ά.

Τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν είναι τα εξής: Ποιότητα, Τιμή, Διαθεσιμότητα και Εξυπηρέτηση – Υποστήριξη – Προσαρμοστικότητα.

1. Το κριτήριο της Ποιότητας περιλαμβάνει τα ακόλουθα υποκριτήρια:

- Επαγγελματική εμπειρία προμηθευτή
- Τα προσόντα και τις εμπειρίες των υπαλλήλων του προμηθευτή
- Τη διαθεσιμότητα των μηχανημάτων, των εγκαταστάσεων και τον τεχνικό εξοπλισμό που διαθέτει ο προμηθευτής
- Το τεχνικό προσωπικό και τις τεχνικές υπηρεσίες που διαθέτει ο προμηθευτής για τον έλεγχο της ποιότητας
- Το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας που εφαρμόζει ο προμηθευτής
- Τα μέτρα και τον τεχνικό εξοπλισμό που λαμβάνει και διαθέτει ο προμηθευτής για τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων
- Την ποιότητα των προϊόντων του προμηθευτή.
- Την προσπάθεια του προμηθευτή για ανάπτυξη και βελτίωση των προϊόντων του
- Την παράδοση των προϊόντων βάση των σωστών προδιαγραφών.
- Τα αναγνωρισμένα πιστοποιητικά καταλληλότητας που διαθέτει ο προμηθευτής σύμφωνα με εγκεκριμένα πρότυπα και προδιαγραφές

- Τα μέτρα που απαιτούνται και λαμβάνει ο προμηθευτής για την περιβαλλοντική διαχείριση

2. Το κριτήριο της **Τιμής** περιλαμβάνει τα ακόλουθα υποκριτήρια:

- Την ανταγωνιστικότητα των τιμών που προσφέρει ο προμηθευτής.
- Τις τιμές των προϊόντων σε σχέση με την ποιότητά τους.
- Την πολιτική των όρων πληρωμής και παράδοσης των παραγγελιών του προμηθευτή.
- Τις δυνατότητες οικονομικού διακανονισμού που παρέχει ο προμηθευτής.
- Τις ποσοτικές εκπτώσεις που προσφέρει ο προμηθευτής.

3. Το κριτήριο της **Διαθεσιμότητας** περιλαμβάνει τα ακόλουθα υποκριτήρια:

- Τις εγγυήσεις εξασφάλισης εκτέλεσης προμηθειών.
- Την προσωπική κατάσταση του υποψήφιου προμηθευτή
- Την οικονομική σταθερότητα του προμηθευτή
- Τη δυναμικότητα του προμηθευτή
- Τις δυνατότητες διαθεσιμότητας των προϊόντων του προμηθευτή σε βάθος χρόνου.
- Τη συνέπεια του προμηθευτή για παράδοση των παραγγελιών σε συμφωνημένους χρόνους.

4. Το κριτήριο της **Εξυπηρέτησης-Υποστήριξης-Προσαρμοστικότητας** περιλαμβάνει τα ακόλουθα υποκριτήρια:

- Την πολιτική ενημέρωσης και επικοινωνίας που εφαρμόζει ο προμηθευτής.
- Την πολιτική εξυπηρέτησης του προμηθευτή μετά την πώληση.
- Την υποστήριξη που παρέχει ο προμηθευτής σε θέματα εκπαίδευσης, ανταλλακτικών και συντήρησης μετά την πώληση.
- Τη συχνότητα παρουσίασης παραπόνων και προβλημάτων.
- Τη δυνατότητα του προμηθευτή για ταχεία επίλυση των προβλημάτων.
- Την αποτελεσματικότητα του προμηθευτή στη διαχείριση των παραπόνων των πελατών του και στη βελτίωση του βαθμού ικανοποίησής τους.

- Τη δυνατότητα του προμηθευτή για εξυπηρέτηση κατά προτεραιότητα σε επείγουσες περιπτώσεις.

Στη συνέχεια γίνεται η σύνταξη του Ερωτηματολογίου Αξιολόγησης Προμηθευτή (Παράρτημα Ι), το οποίο θα συμπληρώνεται από τους προμηθευτές με σκοπό τη συλλογή όσο το δυνατό περισσότερων πληροφοριών σχετικά με τις ικανότητες και της δραστηριότητές τους.

Έπειτα γίνεται η Σύνταξη του Δελτίου Αξιολόγησης Προμηθευτή (Παράρτημα ΙΙ), το οποίο θα χρησιμοποιείται από την Ομάδα Αξιολόγησης με σκοπό την αξιολόγηση των προμηθευτών. Για τη βαθμολόγησή τους θα χρησιμοποιείται η αύξουσα κλίμακα βαθμολογίας (1, 2, 3, 4).

Για την τελική αξιολόγηση των υποψήφιων προμηθευτών θα χρησιμοποιηθεί η Μέθοδος των Συντελεστών Βαρύτητας (παράγραφος 4.3). Σε κάθε i κριτήριο θα δίνεται ένας συντελεστής βαρύτητας β_i έτσι ώστε $\sum \beta_i = 1$ ή 100. Σύμφωνα με τον Πίνακα 4.1 και με τη νέα αντίληψη για την προτεραιότητα των κριτηρίων δίνουμε τους ακόλουθους συντελεστές βαρύτητας β_i στα i κριτήρια:

- | | |
|---|-----------|
| ➤ Ποιότητα: | 0,40 ή 40 |
| ➤ Τιμή: | 0,25 ή 25 |
| ➤ Διαθεσιμότητα: | 0,20 ή 20 |
| ➤ Εξυπηρέτηση-Υποστήριξη-Προσαρμοστικότητα: | 0,15 ή 15 |

με $\sum \beta_i = 1$ ή 100.

Όμοια σε κάθε υποκριτήριο j του i κριτηρίου δίνεται ένας συντελεστής βαρύτητας β_{ij} έτσι ώστε $\sum \beta_{ij} = 1$ ή 100, όπως φαίνεται στο Δελτίο Αξιολόγησης Προμηθευτή.

Η συνολική βαθμολογία που συγκεντρώνει ένας προμηθευτής προκύπτει από το συνολικό άθροισμα όλων των γινομένων $\beta_i \times \beta_{ij}$. Ανάλογα με τη βαθμολογία που λαμβάνει ο προμηθευτής κατατάσσεται σε μία από τις κατηγορίες Α, Β και Γ (Πίνακας 4.2 για $\sum \beta_i = 1$ και $\sum \beta_{ij} = 1$).

Στο Παράρτημα ΙΙΙ υπάρχουν τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια για 4 ενδεικτικούς προμηθευτές με αναλυτικές βαθμολογίες. Για προφανείς λόγους δεν αναφέρονται τα ονόματα των προμηθευτών, βρίσκονται όμως την διάθεση της εταιρείας και του υπευθύνου εκπόνησης αυτής της εργασίας.

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή της συγκεκριμένης διαδικασίας είναι:

- Ο Προμηθευτής « **ΕΛΑΣΤΡΟΝ Α.Ε.Β.Ε** » με συνολική βαθμολογία **4,476** κατατάσσεται στην Α' κατηγορία, δηλ. είναι ΑΠΟΔΕΚΤΟΣ
- Ο Προμηθευτής « **ΜΠΗΤΡΟΣ ΜΕΤΑΛΛΟΥΡΓΙΚΗ Α.Ε.Β.Ε** » με συνολική βαθμολογία **3,2355** κατατάσσεται στην Α' κατηγορία, δηλ. είναι ΑΠΟΔΕΚΤΟΣ
- Ο Προμηθευτής « **ΑΦΟΙ ΚΟΡΔΕΛΛΟΥ Α.Ε.Β.Ε.** » με συνολική βαθμολογία **2,7647** κατατάσσεται στην Β' κατηγορία, δηλ. είναι ΥΠΟ ΕΠΙΤΗΡΗΣΗ.
- Ο Προμηθευτής « **Χ. ΒΑΛΑΒΑΝΗΣ Α.Β.Ε.Ε.** » με συνολική βαθμολογία **2,4365** κατατάσσεται στην Γ' κατηγορία, δηλ. είναι ΜΗ ΑΠΟΔΕΚΤΟΣ

Από τη βαθμολογία των υποψηφίων προμηθευτών παρατηρούμε ότι ο ΑΠΟΔΕΚΤΟΣ Προμηθευτής « **ΕΛΑΣΤΡΟΝ Α.Ε.Β.Ε** » μπορεί να βελτιωθεί στα κριτήρια της Τιμής, όπου η εκπτωτική πολιτική που ακολουθεί δεν ικανοποιεί σε μεγάλο βαθμό τους πελάτες της, και της Διαθεσιμότητας. Ο Προμηθευτής « **ΜΠΗΤΡΟΣ ΜΕΤΑΛΛΟΥΡΓΙΚΗ Α.Ε.Β.Ε** » πρέπει να βελτιωθεί αισθητά στα κριτήρια Τιμή και Εξυπηρέτηση – Υποστήριξη – Προσαρμοστικότητα. Ο ΥΠΟ ΕΠΙΤΗΡΗΣΗ Προμηθευτής « **ΑΦΟΙ ΚΟΡΔΕΛΛΟΥ Α.Ε.Β.Ε.** » μπορεί να βελτιώσει την απόδοσή του και στις τέσσερις κατηγορίες κριτηρίων με σειρά προτεραιότητας Ποιότητα, Διαθεσιμότητα, Τιμή και Εξυπηρέτηση - Υποστήριξη - Προσαρμοστικότητα ώστε να συμπεριληφθεί στην κατηγορία των ΑΠΟΔΕΚΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ. Επίσης, ο ΜΗ ΑΠΟΔΕΚΤΟΣ Προμηθευτής « **Χ. ΒΑΛΑΒΑΝΗΣ Α.Β.Ε.Ε.** » θα πρέπει να καταβάλλει σημαντική προσπάθεια ώστε να βελτιώσει την απόδοσή του και στις τέσσερις κατηγορίες κριτηρίων με σειρά προτεραιότητας Ποιότητα, Εξυπηρέτηση-Υποστήριξη-Προσαρμοστικότητα, Διαθεσιμότητα και Τιμή ώστε να συμπεριληφθεί στην κατηγορία των ΑΠΟΔΕΚΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.

5.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Όπως φαίνεται και από τα παραπάνω η μέθοδος αξιολόγησης με τους συντελεστές βαρύτητας είναι πολύ ευέλικτη . Ανάλογα με το προϊόν που εξετάζουμε κάθε φορά μπορούμε να αλλάξουμε τους συντελεστές , έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στην κάθε κατάσταση . Επίσης μας δίνεται η δυνατότητα σε ένα επόμενο στάδιο αναθεώρησης της μεθόδου να εμπλουτίσουμε την διαδικασία αξιολόγησης εισάγοντας νέα κριτήρια, έτσι ώστε να αποκτήσουμε μια ολοκληρωμένη άποψη για τον υπό μελέτη προμηθευτή

Η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού Συστήματος Αξιολόγησης Προμηθευτών από μία επιχείρηση εξασφαλίζει τον συνεχή έλεγχο της απόδοσης των προμηθευτών αλλά και τη συνεργασία της με προμηθευτές που θα πληρούν σε ικανοποιητικό βαθμό τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις αυτής. Η αξιολόγηση των προμηθευτών δίνει αφενός τη δυνατότητα στον αγοραστή να συνεργάζεται μόνο με αξιολογημένους και εγκεκριμένους προμηθευτές και αφετέρου ωθεί τους προμηθευτές στη συνεχή βελτίωση των υλικών και των υπηρεσιών που παρέχουν.

Γενικότερα οι εταιρείες – προμηθευτές δεν αποτελούν στάσιμες καταστάσεις, οι οποίες μπορούν να θεωρηθούν δεδομένες. Καθώς οι συνθήκες στο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ασταθείς και οι καταστάσεις αλλάζουν σε πολύ σύντομα χρονικά διαστήματα, είναι λογικό και οι συμπεριφορές των προμηθευτών να επηρεάζονται από τις γενικότερες αλλαγές που συντελούνται κατά καιρούς αλλά και από τις συνθήκες που επικρατούν. Αυτό σημαίνει ότι η έρευνα αυτή ίσως να μην ανταποκρίνεται στην αντικειμενική πραγματικότητα μετά από ένα σύντομο σχετικά διάστημα (π.χ 6 μηνών), όσον αφορά την αντικειμενική απόδοση της συμπεριφοράς των συγκεκριμένων προμηθευτών λόγω και της δεδομένης κρίσης που υπάρχει αυτή την περίοδο σε όλους τους κλάδους της βιομηχανικής Ελλάδας. Φυσικά η απόδοση του χαρακτηρισμού του κάθε προμηθευτή είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τις μελλοντικές επιλογές και αξιολογήσεις. Για να μπορεί όμως να λειτουργεί συνεχόμενα το σύστημα επιλογής και αξιολόγησης, πρέπει ανά τακτά χρονικά διαστήματα να λαμβάνονται υπόψη οι παράγοντες με τους οποίους έγινε και η συγκεκριμένη αξιολόγηση, χρησιμοποιώντας ως νέα δεδομένα την πρόσφατη συμπεριφορά των προμηθευτών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A. Ελληνική

1. Ελληνικό Ινστιτούτο Προμηθειών, “Σύγχρονη Διοίκηση Προμηθειών”, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1995.
2. Λάιος Λάμπρος, Σημειώσεις μαθήματος “Διοίκηση Προμηθειών” του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών ‘Οργάνωση & Διοίκηση Βιομηχανικών Συστημάτων – Συστήματα Εφοδιασμού και Διακίνησης Προϊόντων (Logistics)’.
3. Κόνταρης Σωτήρης, Σημειώσεις μαθήματος “Διοίκηση Συστημάτων Εφοδιασμού” του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών “Τεχνο-Οικονομικά Συστήματα”.
4. Λάιος Λάμπρος, Σημειώσεις μαθήματος Διαχείριση Υλικών, ”Διοίκηση Προμηθειών”, Πειραιάς 2007
5. Παπαδημητρίου Δημήτριος, Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία με θέμα “Ανάπτυξη και βελτίωση του υπάρχοντος Συστήματος Αξιολόγησης Προμηθευτών των Ελληνικών Ταχυδρομείων Α.Ε.”, Διαπανεπιστημιακό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών “Τεχνο-Οικονομικά Συστήματα”, Αθήνα 2006.
6. Ορφανίδου Βαρβάρα, Διπλωματική εργασία με θέμα “ Συστήματα Αξιολόγησης και Επιλογής Προμηθευτών”, Διαπανεπιστημιακό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών “Τεχνο-Οικονομικά Συστήματα”, Αθήνα 2005.

B. Ξενόγλωσση

1. Dobler W.D., David N. Burt, “Purchasing and supply management: text and cases”, 6th Edition, McGraw-Hill Companies, Inc., New York 1996.
2. Ronald H. Ballou, “Business Logistics/Supply Chain Management”, Chapter 10 : Purchasing and Supply Scheduling Decisions, 5th Edition, International Edition, Pearson Prentice Hall
3. David Burt, Sheila Petcavage, Richard Pinkerton, “Supply Management”, Chapter 6 : Purchasing Descriptions and Specifications, 8th Edition, Higher Education, McGraw – Hill International Edition, New York 2010

Γ. Ηλεκτρονική

1. www.logistics.org.gr
2. www.plant-management.gr
3. <http://en.wikipedia.org/wiki/Logistics>
4. www.google.com
5. www.wikipedia.org
6. <http://www.hpi.gr/hellenicpurchasinginstitute/>
7. http://www.bitros.gr/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1
8. <http://www.elastron.gr/el/>
9. <http://www.corus-kalpinis-simos.gr/el/>
10. <http://www.tataelastron.gr/>
11. <http://www.kordelos.gr/htm/gr/profile.htm>
12. http://www.businessclub.gr/profile.php?buz_code=13540
13. http://www.valavanismetal.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=73&Itemid=1&lang=el

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ	
ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ:	
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ:	ΤΗΛ/FAX:
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:	e-mail:
ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ:	ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ:
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ:	
ΠΟΙΟΤΗΤΑ	
Διαθέτετε την απαιτούμενη άδεια άσκησης επαγγελματικής δραστηριότητας;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Πως θα χαρακτηρίζατε την έως τώρα επαγγελματική σας εμπειρία; ΜΕΓΑΛΗ <input type="checkbox"/> ΜΕΣΑΙΑ <input type="checkbox"/> ΜΙΚΡΗ <input type="checkbox"/>	
Διαθέτετε το απαιτούμενο σε αριθμό, προσόντα και εμπειρία προσωπικό για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησή σας;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Διαθέτετε τα απαιτούμενα μηχανήματα, τις εγκαταστάσεις και τον τεχνικό εξοπλισμό για την εκτέλεση μιας προμήθειας;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Διαθέτετε τις απαιτούμενες υπηρεσίες για τον έλεγχο της ποιότητας; Αν ΝΑΙ ποιος ο βαθμός ειδίκευσης του προσωπικού; ΥΨΗΛΟΣ <input type="checkbox"/> ΜΕΣΑΙΟΣ <input type="checkbox"/> ΧΑΜΗΛΟΣ <input type="checkbox"/>	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Οι διεργασίες παραγωγής ή παροχής υπηρεσίας είναι καθορισμένες και εκτελούνται με χρήση επαρκών πόρων και μέσων, βάσει τεκμηριωμένων διαδικασιών;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Εφαρμόζετε κάποιο Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Εάν ΝΑΙ , αναφέρετε τα παρακάτω: Πρότυπο Οργανισμός Πιστοποίησης Ημερομηνία Απόκτησης Πιστοποιητικού	
Εάν ΟΧΙ : Επιδιώκετε την απόκτηση Πιστοποιητικού Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας; Εάν ΝΑΙ , τότε προβλέπεται να την αποκτήσετε;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Λαμβάνετε τα απαραίτητα μέτρα για την διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων σας;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Διαθέτετε τον απαιτούμενο τεχνικό εξοπλισμό για τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων σας;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Ποιο είναι το μέσο ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων σας; <1% <input type="checkbox"/> Μεταξύ 1% & 3% <input type="checkbox"/> Μεταξύ 3% & 5% <input type="checkbox"/> >5% <input type="checkbox"/>	
Γίνεται προσπάθεια για βελτίωση των προϊόντων σας; Διαθέτετε Τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Διαθέτετε αναγνωρισμένα πιστοποιητικά με τα οποία βεβαιώνεται η καταλληλότητα των προϊόντων σας σύμφωνα με συγκεκριμένα πρότυπα και προδιαγραφές;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Εφαρμόζετε κάποιο Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>

Εάν ΝΑΙ , αναφέρετε τα παρακάτω: Πρότυπο Οργανισμός Πιστοποίησης Ημερομηνία Απόκτησης Πιστοποιητικού																																		
Εάν ΟΧΙ : Επιδιώκετε την απόκτηση Πιστοποιητικού Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης; Εάν ΝΑΙ , τότε προβλέπεται να την αποκτήσετε;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>																																	
ΤΙΜΗ																																		
Θεωρείτε ότι οι τιμές πώλησης των προϊόντων σας είναι ανταγωνιστικές;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>																																	
Ποια η πολιτική σας όσο αφορά τους όρους πληρωμής και παράδοσης παραγγελιών;																																		
Υπάρχει δυνατότητα προσαρμογής της συγκεκριμένης πολιτικής σας στις απαιτήσεις των πελατών;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>																																	
Υπάρχουν δυνατότητες οικονομικού διακανονισμού; Εάν ΝΑΙ , ποιες είναι;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>																																	
Προσφέρετε ποσοτικές εκπτώσεις στους πελάτες σας; Εάν ΝΑΙ, ποιες είναι;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>																																	
ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ																																		
Τι εγγυήσεις παρέχετε για την εξασφάλιση της εκτέλεσης των παραγγελιών των πελατών σας;																																		
Δέχεστε τον έλεγχο του παραγωγικού δυναμικού σας, των μέτρων που λαμβάνετε για τον έλεγχο ποιότητας και των μέσων μελέτης και έρευνας που διαθέτετε ;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>																																	
Υπάρχει δυνατότητα διατήρησης αποθεμάτων των προϊόντων που προμηθεύονται η ΚΟΥΚΟΥΡΑ ΑΒΕΕ από την εταιρεία σας;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>																																	
Τι εγγυήσεις παρέχετε για τη διαθεσιμότητα των προϊόντων σε βάθος χρόνου;																																		
Ποια είναι η πολιτική παραδόσεων παραγγελιών που εφαρμόζετε; (χρόνος – τρόπος – τόπος)																																		
Τι εγγυήσεις προσφέρετε για την παράδοση παραγγελιών στους συμφωνημένους χρόνους;																																		
Παρουσιάστε τους δέκα τελευταίους χρόνους παράδοσης παραγγελιών (B) και τους συμφωνημένους (A) χρόνους που είχαν προηγηθεί.																																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1^η</th> <th>2^η</th> <th>3^η</th> <th>4^η</th> <th>5^η</th> <th>6^η</th> <th>7^η</th> <th>8^η</th> <th>9^η</th> <th>10^η</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>B</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		1 ^η	2 ^η	3 ^η	4 ^η	5 ^η	6 ^η	7 ^η	8 ^η	9 ^η	10 ^η	A											B											
	1 ^η	2 ^η	3 ^η	4 ^η	5 ^η	6 ^η	7 ^η	8 ^η	9 ^η	10 ^η																								
A																																		
B																																		

ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ – ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ - ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	
Ποια είναι η πολιτική επικοινωνίας με τους πελάτες σας;	
Υπάρχει πολιτική εξυπηρέτησης του πελάτη μετά την πώληση; Αν ΝΑΙ , ποια είναι;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Προσφέρετε εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια που αφορούν τη χρήση των παρεχόμενων προϊόντων/υπηρεσιών;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Υπάρχει δυνατότητα διάθεσης αναλώσιμων ανταλλακτικών των προϊόντων σας σύμφωνα με τις απαιτήσεις της ΚΟΥΚΟΥΡΑ ΑΒΕΕ;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Διαθέτετε επίσημο δίκτυο εξουσιοδοτημένων αντιπροσώπων, συνεργείων συντήρησης και επισκευής των προϊόντων σας;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Ποιος είναι ο αριθμός των παραπόνων-προβλημάτων των πελατών σας τα τρία τελευταία χρόνια;	2009:..... 2010:..... 2011:.....
Πόσα από αυτά αντιμετωπίστηκαν ικανοποιητικά;	2009:..... 2010:..... 2011:.....
Ποιος είναι ο μέσος χρόνος αποκατάστασης οποιασδήποτε βλάβης ή προβλήματος που παρουσιάζουν τα προϊόντα σας μετά την πώληση;	
Μετράτε το βαθμό ικανοποίησης των πελατών σας;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Διαθέτετε μέθοδο για τον αποτελεσματικό χειρισμό των παραπόνων πελατών σας;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Υπάρχει δυνατότητα προτεραιότητας εξυπηρέτησης σε επείγουσες περιπτώσεις; Ποια η πολιτική σας;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Παρακαλώ να επιστρέψετε το ερωτηματολόγιο μαζί με άλλες σχετικές πληροφορίες (τεχνικές προδιαγραφές, πιστοποιητικά προϊόντων, company profile κλπ) στην ακόλουθη διεύθυνση: ΚΟΥΚΟΥΡΑ Α.Β.Ε.Ε. ΕΔΡΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΓΡΑΒΙΑΣ 39 (2^{ος} ΟΡΟΦΟΣ) 185 45 ΠΕΙΡΑΙΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ Τηλ: 210 4619713 Fax: 210 4613607	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

ΔΕΛΤΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΑΡΧΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ <input type="checkbox"/>		
		ΕΠΑΝΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ <input type="checkbox"/>		
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΤΗΛΕΦΩΝΟ:	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ		
	FAX:			
	e-mail:			
ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΥΛΙΚΩΝ & ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΑ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΑ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ			
ΠΟΙΟΤΗΤΑ				
Πως αξιολογείτε:				
➤ Την επαγγελματική εμπειρία του προμηθευτή;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Τα προσόντα και την εμπειρία των υπαλλήλων του προμηθευτή;	ΚΑΚΑ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΑ <input type="checkbox"/>
➤ Τη διαθεσιμότητα των μηχανημάτων, των εγκαταστάσεων και τον τεχνικό εξοπλισμό που διαθέτει ο προμηθευτής;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Το τεχνικό προσωπικό και τις τεχνικές υπηρεσίες που διαθέτει ο προμηθευτής για τον έλεγχο της ποιότητας;	ΚΑΚΑ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΑ <input type="checkbox"/>
➤ Το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας που εφαρμόζει ο προμηθευτής;	ΚΑΚΟ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΟ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΟ <input type="checkbox"/>
➤ Τα μέτρα και τον τεχνικό εξοπλισμό που λαμβάνει και διαθέτει αντίστοιχα ο προμηθευτής για τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων;	ΚΑΚΑ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΑ <input type="checkbox"/>
➤ Την ποιότητα των προϊόντων του προμηθευτή;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Την προσπάθεια του προμηθευτή για ανάπτυξη και βελτίωση των προϊόντων του;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Την παράδοση των προϊόντων βάση των σωστών προδιαγραφών;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Τα αναγνωρισμένα πιστοποιητικά καταλληλότητας που διαθέτει ο προμηθευτής σύμφωνα με εγκεκριμένα πρότυπα και προδιαγραφές;	ΚΑΚΑ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΑ <input type="checkbox"/>
➤ Το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης που τυχόν εφαρμόζει ο προμηθευτής;	ΚΑΚΟ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΟ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΟ <input type="checkbox"/>

ΤΙΜΗ				
Πως αξιολογείτε:				
➤ Την ανταγωνιστικότητα των τιμών που προσφέρει ο προμηθευτής;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Τις τιμές των προϊόντων σε σχέση με την ποιότητά τους;	ΚΑΚΕΣ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΕΣ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΕΣ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΕΣ <input type="checkbox"/>
➤ Την πολιτική των όρων πληρωμής και παράδοσης παραγγελιών του προμηθευτή;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Τις δυνατότητες οικονομικού διακανονισμού που παρέχει ο προμηθευτής;	ΚΑΚΕΣ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΕΣ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΕΣ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΕΣ <input type="checkbox"/>
➤ Τις ποσοτικές εκπτώσεις που προσφέρει ο προμηθευτής;	ΚΑΚΕΣ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΕΣ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΕΣ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΕΣ <input type="checkbox"/>
ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ				
Πως αξιολογείτε:				
➤ Τις εγγυήσεις εξασφάλισης εκτέλεσης προμηθειών;	ΚΑΚΕΣ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΕΣ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΕΣ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΕΣ <input type="checkbox"/>
➤ Την προσωπική κατάσταση του υποψήφιου προμηθευτή;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Την οικονομική σταθερότητα του προμηθευτή;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Τη δυναμικότητα του προμηθευτή;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Τις δυνατότητες διαθεσιμότητας των προϊόντων του προμηθευτή σε βάθος χρόνου;	ΚΑΚΕΣ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΕΣ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΕΣ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΕΣ <input type="checkbox"/>
➤ Τη συνέπεια του προμηθευτή για παράδοση των παραγγελιών σε συμφωνημένους χρόνους;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ – ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ – ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ				
Πως αξιολογείτε:				
➤ Την πολιτική ενημέρωσης και επικοινωνίας που εφαρμόζει ο προμηθευτής με τα ΕΛΤΑ;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Την πολιτική εξυπηρέτησης του προμηθευτή μετά την πώληση;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Την υποστήριξη που παρέχει ο προμηθευτής σε θέματα εκπαίδευσης, ανταλλακτικών και συντήρησης μετά την πώληση;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Τη συχνότητα παρουσίασης παραπόνων και προβλημάτων;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Τη δυνατότητα του προμηθευτή για ταχεία επίλυση των προβλημάτων;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Την αποτελεσματικότητα του προμηθευτή στη διαχείριση των παραπόνων των πελατών του και στη βελτίωση του βαθμού ικανοποίησής τους;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Τη δυνατότητα του προμηθευτή για εξυπηρέτηση κατά προτεραιότητα σε επείγουσες περιπτώσεις;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΒΑΘΜΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
ΠΟΙΟΤΗΤΑ				
Επαγγελματική εμπειρία	0,40	0,10		
Προσόντα και εμπειρία υπαλλήλων		0,08		
Διαθεσιμότητα μηχανημάτων, εγκαταστάσεων και τεχνικού εξοπλισμού		0,09		
Τεχνικό προσωπικό και υπηρεσίες για τον έλεγχο ποιότητας		0,08		
Εφαρμογή Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας		0,09		
Τα μέτρα που λαμβάνονται για τη διασφάλιση της ποιότητας		0,08		
Ποιότητα προϊόντων		0,12		
Ανάπτυξη και βελτίωση προϊόντων		0,11		
Τήρηση προδιαγραφών		0,10		
Πιστοποιητικά καταλληλότητας		0,10		
Εφαρμογή Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης		0,05		
ΤΙΜΗ				
Ανταγωνιστικότητα τιμών	0,25	0,30		
Τιμές σε σχέση με την ποιότητα		0,27		
Όροι πληρωμής & παράδοσης		0,20		
Δυνατότητες οικονομικού διακανονισμού		0,18		
Ποσοτικές εκπτώσεις		0,05		
ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ				
Εγγυήσεις εξασφάλισης εκτέλεσης προμήθειας	0,20	0,24		
Προσωπική κατάσταση προμηθευτή		0,16		
Οικονομική σταθερότητα προμηθευτή		0,15		
Δυναμικότητα προμηθευτή		0,07		
Διαθεσιμότητα των προϊόντων σε βάθος χρόνου		0,17		
Συνέπεια παραδόσεων		0,21		
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ-ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ-ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ				
Ενημέρωση και επικοινωνία	0,15	0,13		
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση		0,13		
Υποστήριξη σε θέματα εκπαίδευσης, ανταλλακτικών και συντήρησης μετά την πώληση		0,16		
Συχνότητα παρουσίασης προβλημάτων		0,17		
Ταχύτητα αντιμετώπισης προβλημάτων		0,15		
Αποτελεσματικότητα διαχείρισης παραπόνων πελατών και στη βελτίωση του βαθμού ικανοποίησής τους		0,16		
Προτεραιότητα εξυπηρέτησης σε επείγουσες περιπτώσεις		0,10		
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ				

ΑΠΟΦΑΣΗ

Ο προμηθευτής για τις παραπάνω κατηγορίες υλικών/υπηρεσιών κατατάσσεται στην:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Α Β Γ

Η ΟΜΑΔΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΘΕΣΗ – ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ – ΥΠΟΓΡΑΦΗ)

--	--	--	--

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ	
ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ: «ΕΛΑΣΤΡΟΝ Α.Ε.Β.Ε.»	
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ: ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΧΑΛΥΒΑ	
ΤΗΛ/ΦΑΧ:	
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: ΛΕΩΦΟΡΟΣ ΑΓ. ΙΩΑΝΝΗ , ΑΓ. ΙΩΑΝΝΗΣ,ΑΣΠΡΟΠΥΡΓΟΣ	
e-mail:	
ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ: 1958	ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ:
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ:	
ΠΟΙΟΤΗΤΑ	
Διαθέτετε την απαιτούμενη άδεια άσκησης επαγγελματικής δραστηριότητας;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Πως θα χαρακτηρίζατε την έως τώρα επαγγελματική σας εμπειρία; ΜΕΓΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/> ΜΕΣΑΙΑ <input type="checkbox"/> ΜΙΚΡΗ <input type="checkbox"/>	
Διαθέτετε το απαιτούμενο σε αριθμό, προσόντα και εμπειρία προσωπικό για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησή σας;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Διαθέτετε τα απαιτούμενα μηχανήματα, τις εγκαταστάσεις και τον τεχνικό εξοπλισμό για την εκτέλεση μιας προμήθειας;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Διαθέτετε τις απαιτούμενες υπηρεσίες για τον έλεγχο της ποιότητας; Αν ΝΑΙ ποιος ο βαθμός ειδίκευσης του προσωπικού; ΥΨΗΛΟΣ <input checked="" type="checkbox"/> ΜΕΣΑΙΟΣ <input type="checkbox"/> ΧΑΜΗΛΟΣ <input type="checkbox"/>	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Οι διεργασίες παραγωγής ή παροχής υπηρεσίας είναι καθορισμένες και εκτελούνται με χρήση επαρκών πόρων και μέσων, βάσει τεκμηριωμένων διαδικασιών;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Εφαρμόζετε κάποιο Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Εάν ΝΑΙ , αναφέρετε τα παρακάτω: Πρότυπο ... ISO 9001:2008 Οργανισμός Πιστοποίησης ... ΕΛΟΤ Έτος Απόκτησης Πιστοποιητικού ... 2005	
Εάν ΟΧΙ : Επιδιώκετε την απόκτηση Πιστοποιητικού Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας; Εάν ΝΑΙ , πότε προβλέπεται να την αποκτήσετε;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Λαμβάνετε τα απαραίτητα μέτρα για την διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων σας;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Διαθέτετε τον απαιτούμενο τεχνικό εξοπλισμό για τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων σας;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>

<p>Ποιο είναι το μέσο ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων σας;</p> <p><1% <input type="checkbox"/> Μεταξύ 1% & 3% <input checked="" type="checkbox"/> Μεταξύ 3% & 5% <input type="checkbox"/> >5% <input type="checkbox"/></p>	
<p>Γίνεται προσπάθεια για βελτίωση των προϊόντων σας; Διαθέτετε Τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης;</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/></p>
<p>Διαθέτετε αναγνωρισμένα πιστοποιητικά με τα οποία βεβαιώνεται η καταλληλότητα των προϊόντων σας σύμφωνα με συγκεκριμένα πρότυπα και προδιαγραφές;</p>	<p>ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/></p>
<p>Εφαρμόζετε κάποιο Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης;</p>	<p>ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input checked="" type="checkbox"/></p>
<p>Εάν ΝΑΙ, αναφέρετε τα παρακάτω:</p> <p>Πρότυπο</p> <p>Οργανισμός Πιστοποίησης</p> <p>Ημερομηνία Απόκτησης Πιστοποιητικού</p>	
<p>Εάν ΟΧΙ:</p> <p>Επιδιώκετε την απόκτηση Πιστοποιητικού Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης;</p> <p>Εάν ΝΑΙ, τότε προβλέπεται να την αποκτήσετε;2013.....</p>	<p>.....</p> <p>ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/></p>
<p><u>ΤΙΜΗ</u></p>	
<p>Θεωρείτε ότι οι τιμές πώλησης των προϊόντων σας είναι ανταγωνιστικές;</p>	<p>ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/></p>
<p>Ποια η πολιτική σας όσο αφορά τους όρους πληρωμής και παράδοσης παραγγελιών;</p> <p>...Προκαταβολή 15% και με την παράδοση εξόφληση σε 2 μήνες</p>	
<p>Υπάρχει δυνατότητα προσαρμογής της συγκεκριμένης πολιτικής σας στις απαιτήσεις των πελατών;</p>	<p>ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/></p>
<p>Υπάρχουν δυνατότητες οικονομικού διακανονισμού;</p> <p>Εάν ΝΑΙ, ποιες είναι;</p> <p>...Έως και 12 δόσεις</p> <p>.....</p>	<p>ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/></p>
<p>Προσφέρετε ποσοτικές εκπτώσεις στους πελάτες σας;</p> <p>Εάν ΝΑΙ, ποιες είναι;</p> <p>...Μέχρι και 10%</p> <p>.....</p>	<p>ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/></p>
<p><u>ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ</u></p>	
<p>Τι εγγυήσεις παρέχετε για την εξασφάλιση της εκτέλεσης των παραγγελιών των πελατών σας;</p> <p>...Οργάνωση, υποδομή, τεχνικός εξοπλισμός</p>	
<p>Δέχετε τον έλεγχο του παραγωγικού δυναμικού σας, των μέτρων που λαμβάνετε για τον έλεγχο ποιότητας και των μέσων μελέτης και έρευνας που διαθέτετε;</p>	<p>ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/></p>
<p>Υπάρχει δυνατότητα διατήρησης αποθεμάτων των προϊόντων που προμηθεύεται η ΚΟΥΚΟΥΡΑ Α.Β.Ε.Ε. από την εταιρεία σας;</p>	<p>ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/></p>
<p>Τι εγγυήσεις παρέχετε για τη διαθεσιμότητα των προϊόντων σε βάθος χρόνου;</p> <p>...Διαθέτουμε stock ανταλλακτικών για τουλάχιστον 3 χρόνια</p>	
<p>Ποια είναι η πολιτική παραδόσεων παραγγελιών που εφαρμόζετε; (χρόνος – τρόπος – τόπος)</p> <p>...Άμεση παράδοση στις εγκαταστάσεις του πελάτη</p>	
<p>Τι εγγυήσεις προσφέρετε για την παράδοση παραγγελιών στους</p>	

συμφωνημένους χρόνους; ...Η οικονομική ευρωστία της επιχείρησης και η υποδομή της εγγυώνται την έγκαιρη παράδοση των παραγγελιών											
Παρουσιάστε τους δέκα τελευταίους χρόνους παράδοσης παραγγελιών (B) και τους συμφωνημένους (A) χρόνους που είχαν προηγηθεί.											
	1 ^η	2 ^η	3 ^η	4 ^η	5 ^η	6 ^η	7 ^η	8 ^η	9 ^η	10 ^η	
A	3	2	3	1	1	1	1	1	2	1	
B	3	2	3	1	1	1,5	2	1,5	2	1	
Σημ.: Οι αριθμοί στον πίνακα αναφέρονται σε εβδομάδες παράδοσης.											
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ – ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ - ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ											
Ποια είναι η πολιτική επικοινωνίας με τους πελάτες σας; ... Άμεση ενημέρωση και πρωτοπορία σε τεχνικά θέματα ...											
Υπάρχει πολιτική εξυπηρέτησης του πελάτη μετά την πώληση; Αν ΝΑΙ , ποια είναι;											ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Προσφέρετε εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια που αφορούν τη χρήση των παρεχόμενων προϊόντων/υπηρεσιών;											ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Υπάρχει δυνατότητα διάθεσης αναλώσιμων ανταλλακτικών των προϊόντων σας σύμφωνα με τις απαιτήσεις της ΚΟΥΚΟΥΡΑ Α.Β.Ε.Ε.;											ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Διαθέτετε επίσημο δίκτυο εξουσιοδοτημένων αντιπροσώπων, συνεργείων συντήρησης και επισκευής των προϊόντων σας;											ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Ποιος είναι ο αριθμός των παραπόνων-προβλημάτων των πελατών σας τα τρία τελευταία χρόνια;											2009:..... 4 2010:..... 3 2011:..... 2
Πόσα από αυτά αντιμετωπίστηκαν ικανοποιητικά;											2009:..... 3 2010:..... 2 2011:..... 2
Ποιος είναι ο μέσος χρόνος αποκατάστασης οποιασδήποτε βλάβης ή προβλήματος που παρουσιάζουν τα προϊόντα σας μετά την πώληση; ... 24 ώρες											
Μετράτε το βαθμό ικανοποίησης των πελατών σας;											ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Διαθέτετε μέθοδο για τον αποτελεσματικό χειρισμό των παραπόνων πελατών σας;											ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Υπάρχει δυνατότητα προτεραιότητας εξυπηρέτησης σε επείγουσες περιπτώσεις; Ποια η πολιτική σας; ... Διαθέτουμε πάντοτε πλεονάζον προσωπικό για την αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών											ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Παρακαλώ να επιστρέψετε το ερωτηματολόγιο μαζί με άλλες σχετικές πληροφορίες (τεχνικές προδιαγραφές, πιστοποιητικά προϊόντων, company profile κλπ) στην ακόλουθη διεύθυνση: ΚΟΥΚΟΥΡΑ Α.Β.Ε.Ε. ΕΔΡΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΓΡΑΒΙΑΣ 39 (2^{ος} ΟΡΟΦΟΣ) 185 45 ΠΕΙΡΑΙΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ Τηλ: 210 4619713 Fax: 210 4613607											

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ	
ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ: «ΜΠΗΤΡΟΣ ΜΕΤΑΛΛΟΥΡΓΙΚΗ Α.Ε.Β.Ε.»	
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ - ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ - ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗ ΧΑΛΥΒΟΥΡΓΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	
ΤΗΛ/ΦΑΧ:	
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: ΛΕΩΦΟΡΟΣ ΝΑΤΟ 100, ΑΣΠΡΟΠΥΡΓΟΣ, ΤΚ 19300	
e-mail: info@bitros.gr	
ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ: 1945	ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ:
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ:	
ΠΟΙΟΤΗΤΑ	
Διαθέτετε την απαιτούμενη άδεια άσκησης επαγγελματικής δραστηριότητας;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Πως θα χαρακτηρίζατε την έως τώρα επαγγελματική σας εμπειρία; ΜΕΓΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/> ΜΕΣΑΙΑ <input type="checkbox"/> ΜΙΚΡΗ <input type="checkbox"/>	
Διαθέτετε το απαιτούμενο σε αριθμό, προσόντα και εμπειρία προσωπικό για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησή σας;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Διαθέτετε τα απαιτούμενα μηχανήματα, τις εγκαταστάσεις και τον τεχνικό εξοπλισμό για την εκτέλεση μιας προμήθειας;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Διαθέτετε τις απαιτούμενες υπηρεσίες για τον έλεγχο της ποιότητας; Αν ΝΑΙ ποιος ο βαθμός ειδίκευσης του προσωπικού; ΥΨΗΛΟΣ <input checked="" type="checkbox"/> ΜΕΣΑΙΟΣ <input type="checkbox"/> ΧΑΜΗΛΟΣ <input type="checkbox"/>	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Οι διεργασίες παραγωγής ή παροχής υπηρεσίας είναι καθορισμένες και εκτελούνται με χρήση επαρκών πόρων και μέσων, βάσει τεκμηριωμένων διαδικασιών;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Εφαρμόζετε κάποιο Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Εάν ΝΑΙ , αναφέρετε τα παρακάτω: Πρότυπο ... ISO 9001:2008 Οργανισμός Πιστοποίησης ... ΕΛΟΤ Έτος Απόκτησης Πιστοποιητικού ... 2010	
Εάν ΟΧΙ : Επιδιώκετε την απόκτηση Πιστοποιητικού Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Εάν ΝΑΙ , πότε προβλέπεται να την αποκτήσετε;	
Λαμβάνετε τα απαραίτητα μέτρα για την διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων σας;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Διαθέτετε τον απαιτούμενο τεχνικό εξοπλισμό για τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων σας;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Ποιο είναι το μέσο ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων σας; <1% <input type="checkbox"/> Μεταξύ 1% & 3% <input checked="" type="checkbox"/> Μεταξύ 3% & 5% <input type="checkbox"/> >5% <input type="checkbox"/>	
Γίνεται προσπάθεια για βελτίωση των προϊόντων σας; Διαθέτετε Τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>

Διαθέτετε αναγνωρισμένα πιστοποιητικά με τα οποία βεβαιώνεται η καταλληλότητα των προϊόντων σας σύμφωνα με συγκεκριμένα πρότυπα και προδιαγραφές;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>											
Εφαρμόζετε κάποιο Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input checked="" type="checkbox"/>											
Εάν ΝΑΙ , αναφέρετε τα παρακάτω: Πρότυπο Οργανισμός Πιστοποίησης Ημερομηνία Απόκτησης Πιστοποιητικού												
Εάν ΟΧΙ: Επιδιώκετε την απόκτηση Πιστοποιητικού Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης; Εάν ΝΑΙ , τότε προβλέπεται να την αποκτήσετε; Συντόμως	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>											
ΤΙΜΗ												
Θεωρείτε ότι οι τιμές πώλησης των προϊόντων σας είναι ανταγωνιστικές;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>											
Ποια η πολιτική σας όσο αφορά τους όρους πληρωμής και παράδοσης παραγγελιών; ... Προκαταβολή 10% και εξόφληση με την παράδοση ή 100% με την παράδοση. Η παράδοση γίνεται από 7 έως 25 ημέρες από την ανάθεση σύμφωνα με τη σύμβαση												
Υπάρχει δυνατότητα προσαρμογής της συγκεκριμένης πολιτικής σας στις απαιτήσεις των πελατών;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>											
Υπάρχουν δυνατότητες οικονομικού διακανονισμού; Εάν ΝΑΙ , ποιες είναι; ... Με επιταγές από 2 έως 6 μήνες	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>											
Προσφέρετε ποσοτικές εκπτώσεις στους πελάτες σας; Εάν ΝΑΙ , ποιες είναι; ... Έκπτωση 20%	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>											
ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ												
Τι εγγυήσεις παρέχετε για την εξασφάλιση της εκτέλεσης των παραγγελιών των πελατών σας; Επιστροφή της προκαταβολής σε περίπτωση καθυστέρησης της παραγγελίας												
Δέχεστε τον έλεγχο του παραγωγικού δυναμικού σας, των μέτρων που λαμβάνετε για τον έλεγχο ποιότητας και των μέσων μελέτης και έρευνας που διαθέτετε;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>											
Υπάρχει δυνατότητα διατήρησης αποθεμάτων των προϊόντων που προμηθεύεται η ΚΟΥΚΟΥΡΑ Α.Β.Ε.Ε. από την εταιρεία σας;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>											
Τι εγγυήσεις παρέχετε για τη διαθεσιμότητα των προϊόντων σε βάθος χρόνου; Stock αποθεμάτων για τουλάχιστον 10 μήνες												
Ποια είναι η πολιτική παραδόσεων παραγγελιών που εφαρμόζετε; (χρόνος – τρόπος – τόπος) ... Η παράδοση γίνεται σύμφωνα με το είδος σε 7 έως 25 ημέρες ή σύμφωνα με τη σύμβαση. Η παράδοση γίνεται στο χώρο των πελατών.												
Τι εγγυήσεις προσφέρετε για την παράδοση παραγγελιών στους συμφωνημένους χρόνους; ... Προσπαθούμε πάντα να είμαστε μέσα στους χρόνους που έχουμε συμφωνήσει												
Παρουσιάστε τους δέκα τελευταίους χρόνους παράδοσης παραγγελιών (B) και τους συμφωνημένους (A) χρόνους που είχαν προηγηθεί.												
<table border="1"> <tr> <td></td> <td>1^η</td> <td>2^η</td> <td>3^η</td> <td>4^η</td> <td>5^η</td> <td>6^η</td> <td>7^η</td> <td>8^η</td> <td>9^η</td> <td>10^η</td> </tr> </table>		1 ^η	2 ^η	3 ^η	4 ^η	5 ^η	6 ^η	7 ^η	8 ^η	9 ^η	10 ^η	
	1 ^η	2 ^η	3 ^η	4 ^η	5 ^η	6 ^η	7 ^η	8 ^η	9 ^η	10 ^η		

A	7	12	10	15	18	11	19	8	15	19		
B	7	13	14	16	18	11	20	8	18	19		
Σημ.: Οι αριθμοί στον πίνακα αναφέρονται σε ημέρες παράδοσης.												
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ – ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ - ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ												
Ποια είναι η πολιτική επικοινωνίας με τους πελάτες σας; ...Μετά την πώληση ο Υπεύθυνος Εξυπηρέτησης Πελατών επικοινωνεί με τους πελάτες τηλεφωνικά συμπληρώνοντας ένα έντυπο που αφορά την πώληση, την ποιότητα, το service και το χρόνο παράδοσης												
Υπάρχει πολιτική εξυπηρέτησης του πελάτη μετά την πώληση; Αν ΝΑΙ , ποια είναι; ...Παρέχουμε εγγύηση καλής λειτουργίας των προϊόντων μας σε τετραετή βάση.....												ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Προσφέρετε εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια που αφορούν τη χρήση των παρεχόμενων προϊόντων/υπηρεσιών;												ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input checked="" type="checkbox"/>
Υπάρχει δυνατότητα διάθεσης αναλώσιμων ανταλλακτικών των προϊόντων σας σύμφωνα με τις απαιτήσεις της ΚΟΥΚΟΥΡΑ Α.Β.Ε.Ε.;												ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Διαθέτετε επίσημο δίκτυο εξουσιοδοτημένων αντιπροσώπων, συνεργείων συντήρησης και επισκευής των προϊόντων σας;												ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Ποιος είναι ο αριθμός των παραπόνων-προβλημάτων των πελατών σας τα τρία τελευταία χρόνια;												2009:..... 5..... 2010:..... 2..... 2011:..... 7.....
Πόσα από αυτά αντιμετωπίστηκαν ικανοποιητικά;												2009:..... 4..... 2010:..... 2..... 2011:..... 5.....
Ποιος είναι ο μέσος χρόνος αποκατάστασης οποιασδήποτε βλάβης ή προβλήματος που παρουσιάζουν τα προϊόντα σας μετά την πώληση; ...Από 2 έως 3 ημέρες												
Μετράτε το βαθμό ικανοποίησης των πελατών σας;												ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Διαθέτετε μέθοδο για τον αποτελεσματικό χειρισμό των παραπόνων πελατών σας;												ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Υπάρχει δυνατότητα προτεραιότητας εξυπηρέτησης σε επείγουσες περιπτώσεις; Ποια η πολιτική σας; ...Σύμφωνα με το είδος και σύμφωνα με τα αποθέματα προσπαθούμε να εξυπηρετήσουμε τις επείγουσες περιπτώσεις												ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Παρακαλώ να επιστρέψετε το ερωτηματολόγιο μαζί με άλλες σχετικές πληροφορίες (τεχνικές προδιαγραφές, πιστοποιητικά προϊόντων, company profile κλπ) στην ακόλουθη διεύθυνση: ΚΟΥΚΟΥΡΑ Α.Β.Ε.Ε. ΕΔΡΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΓΡΑΒΙΑΣ 39 (2^{ος} ΟΡΟΦΟΣ) 185 45 ΠΕΙΡΑΙΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ Τηλ: 210 4619713 Fax: 210 4613607												

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ: «**ΑΦΟΙ ΚΟΡΔΕΛΛΟΥ Α.Ε.Β.Ε.**»

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ: **ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΙΔΗΡΟΥ & ΧΑΛΥΒΑ** ΤΗΛ/ΦΑΧ:

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: **ΛΟΥΤΣΑΣ & ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ, 25ον χλμ. Ε.Ο. ΑΘΗΝΩΝ –
ΚΟΡΙΝΘΟΥ ΜΑΝΔΡΑ ΑΤΤΙΚΗΣ, Τ.Θ.10, Τ.Κ.:19600**

e-mail:

ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ: **1952**

ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ:

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ:

ΠΟΙΟΤΗΤΑ	
Διαθέτετε την απαιτούμενη άδεια άσκησης επαγγελματικής δραστηριότητας;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Πως θα χαρακτηρίζατε την έως τώρα επαγγελματική σας εμπειρία; ΜΕΓΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/> ΜΕΣΑΙΑ <input type="checkbox"/> ΜΙΚΡΗ <input type="checkbox"/>	
Διαθέτετε το απαιτούμενο σε αριθμό, προσόντα και εμπειρία προσωπικό για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησή σας;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Διαθέτετε τα απαιτούμενα μηχανήματα, τις εγκαταστάσεις και τον τεχνικό εξοπλισμό για την εκτέλεση μιας προμήθειας;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Διαθέτετε τις απαιτούμενες υπηρεσίες για τον έλεγχο της ποιότητας; Αν ΝΑΙ ποιος ο βαθμός ειδίκευσης του προσωπικού; ΥΨΗΛΟΣ <input checked="" type="checkbox"/> ΜΕΣΑΙΟΣ <input type="checkbox"/> ΧΑΜΗΛΟΣ <input type="checkbox"/>	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Οι διεργασίες παραγωγής ή παροχής υπηρεσίας είναι καθορισμένες και εκτελούνται με χρήση επαρκών πόρων και μέσων, βάσει τεκμηριωμένων διαδικασιών;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Εφαρμόζετε κάποιο Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Εάν ΝΑΙ , αναφέρετε τα παρακάτω: Πρότυπο ... ISO 9001:2000 Οργανισμός Πιστοποίησης TUV CERT Έτος Απόκτησης Πιστοποιητικού ... 2004	
Εάν ΟΧΙ : Επιδιώκετε την απόκτηση Πιστοποιητικού Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Εάν ΝΑΙ , πότε προβλέπεται να την αποκτήσετε;	
Λαμβάνετε τα απαραίτητα μέτρα για την διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων σας;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Διαθέτετε τον απαιτούμενο τεχνικό εξοπλισμό για τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων σας;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Ποιο είναι το μέσο ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων σας; <1% <input type="checkbox"/> Μεταξύ 1% & 3% <input checked="" type="checkbox"/> Μεταξύ 3% & 5% <input type="checkbox"/> >5% <input type="checkbox"/>	
Γίνεται προσπάθεια για βελτίωση των προϊόντων σας; Διαθέτετε Τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input checked="" type="checkbox"/>

Διαθέτετε αναγνωρισμένα πιστοποιητικά με τα οποία βεβαιώνεται η καταλληλότητα των προϊόντων σας σύμφωνα με συγκεκριμένα πρότυπα και προδιαγραφές;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>																																	
Εφαρμόζετε κάποιο Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input checked="" type="checkbox"/>																																	
Εάν ΝΑΙ , αναφέρετε τα παρακάτω: Πρότυπο Οργανισμός Πιστοποίησης Ημερομηνία Απόκτησης Πιστοποιητικού																																		
Εάν ΟΧΙ: Επιδιώκετε την απόκτηση Πιστοποιητικού Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input checked="" type="checkbox"/>																																	
Εάν ΝΑΙ , πότε προβλέπεται να την αποκτήσετε;																																		
<u>ΤΙΜΗ</u>																																		
Θεωρείτε ότι οι τιμές πώλησης των προϊόντων σας είναι ανταγωνιστικές;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>																																	
Ποια η πολιτική σας όσο αφορά τους όρους πληρωμής και παράδοσης παραγγελιών; ...Είσπραξη εντός 30 έως 90 ημερών, μετά την παράδοση, του ποσού πληρωμής, δεκτές και επιταγές μέχρι 4 μηνών.....																																		
Υπάρχει δυνατότητα προσαρμογής της συγκεκριμένης πολιτικής σας στις απαιτήσεις των πελατών;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>																																	
Υπάρχουν δυνατότητες οικονομικού διακανονισμού; Εάν ΝΑΙ , ποιες είναι; ...Ανάλογα με τις απαιτήσεις του πελάτη.	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>																																	
Προσφέρετε ποσοτικές εκπτώσεις στους πελάτες σας; Εάν ΝΑΙ , ποιες είναι; ... Ανάλογα με τις ποσότητες και του τρόπου πληρωμής εώς και 30%.....	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>																																	
<u>ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ</u>																																		
Τι εγγυήσεις παρέχετε για την εξασφάλιση της εκτέλεσης των παραγγελιών των πελατών σας; ...Έως και εγγυητική τραπέζης.....																																		
Δέχεστε τον έλεγχο του παραγωγικού δυναμικού σας, των μέτρων που λαμβάνετε για τον έλεγχο ποιότητας και των μέσων μελέτης και έρευνας που διαθέτετε;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>																																	
Υπάρχει δυνατότητα διατήρησης αποθεμάτων των προϊόντων που προμηθεύεται η ΚΟΥΚΟΥΡΑ Α.Β.Ε.Ε. από την εταιρεία σας;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>																																	
Τι εγγυήσεις παρέχετε για τη διαθεσιμότητα των προϊόντων σε βάθος χρόνου; ...Ότι μας ζητηθεί.....																																		
Ποια είναι η πολιτική παραδόσεων παραγγελιών που εφαρμόζετε; (χρόνος – τρόπος – τόπος) ...Πρωταρχικό ρόλο παίζει οι ανάγκες των πελατών μας																																		
Τι εγγυήσεις προσφέρετε για την παράδοση παραγγελιών στους συμφωνημένους χρόνους; ... Έως και εγγυητική τραπέζης.....																																		
Παρουσιάστε τους δέκα τελευταίους χρόνους παράδοσης παραγγελιών (B) και τους συμφωνημένους (A) χρόνους που είχαν προηγηθεί.																																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1^η</th> <th>2^η</th> <th>3^η</th> <th>4^η</th> <th>5^η</th> <th>6^η</th> <th>7^η</th> <th>8^η</th> <th>9^η</th> <th>10^η</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td>20</td> <td>22</td> <td>27</td> <td>22</td> <td>17</td> <td>12</td> <td>9</td> <td>20</td> <td>14</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>19</td> <td>21</td> <td>26</td> <td>22</td> <td>17</td> <td>11</td> <td>8</td> <td>19</td> <td>13</td> <td>18</td> </tr> </tbody> </table>		1 ^η	2 ^η	3 ^η	4 ^η	5 ^η	6 ^η	7 ^η	8 ^η	9 ^η	10 ^η	A	20	22	27	22	17	12	9	20	14	18	B	19	21	26	22	17	11	8	19	13	18	
	1 ^η	2 ^η	3 ^η	4 ^η	5 ^η	6 ^η	7 ^η	8 ^η	9 ^η	10 ^η																								
A	20	22	27	22	17	12	9	20	14	18																								
B	19	21	26	22	17	11	8	19	13	18																								
Παράδοση των παραγγελιών πάντα πριν από τον συμφωνημένο χρόνο παράδοσης. Οι αριθμοί αναφέρονται σε μέρες παράδοσης																																		
<u>ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ – ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ - ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ</u>																																		

<p>Ποια είναι η πολιτική επικοινωνίας με τους πελάτες σας; ...Προσπαθούμε να επικοινωνούμε συνέχεια, ιδιαίτερα με πελάτες που τα προϊόντα που τους παρέχουμε χρήζουν ιδιαίτερων απαιτήσεων.....</p>	
<p>Υπάρχει πολιτική εξυπηρέτησης του πελάτη μετά την πώληση; Αν ΝΑΙ, ποια είναι; ...Έως επιστροφή και αντικατάσταση των προϊόντων που λόγω αστοχίας δεν πληρούν τις απαιτήσεις</p>	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
<p>Προσφέρετε εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια που αφορούν τη χρήση των παρεχόμενων προϊόντων/υπηρεσιών;</p>	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
<p>Υπάρχει δυνατότητα διάθεσης αναλώσιμων ανταλλακτικών των προϊόντων σας σύμφωνα με τις απαιτήσεις της ΚΟΥΚΟΥΡΑ Α.Β.Ε.Ε.;</p>	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
<p>Διαθέτετε επίσημο δίκτυο εξουσιοδοτημένων αντιπροσώπων, συνεργείων συντήρησης και επισκευής των προϊόντων σας;</p>	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input checked="" type="checkbox"/>
<p>Ποιος είναι ο αριθμός των παραπόνων-προβλημάτων των πελατών σας τα τρία τελευταία χρόνια;</p>	2009:..... 10 ... 2010:..... 7 2011:..... 4
<p>Πόσα από αυτά αντιμετωπίστηκαν ικανοποιητικά;</p>	2009:..... 9 2010:..... 6 2011:..... 4
<p>Ποιος είναι ο μέσος χρόνος αποκατάστασης οποιασδήποτε βλάβης ή προβλήματος που παρουσιάζουν τα προϊόντα σας μετά την πώληση; ...Άμεσος, έως 4 ημέρες</p>	
<p>Μετράτε το βαθμό ικανοποίησης των πελατών σας;</p>	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
<p>Διαθέτετε μέθοδο για τον αποτελεσματικό χειρισμό των παραπόνων πελατών σας;</p>	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
<p>Υπάρχει δυνατότητα προτεραιότητας εξυπηρέτησης σε επείγουσες περιπτώσεις; Ποια η πολιτική σας; ...Πάντα φροντίζουμε να υπάρχει διαθεσιμότητα των μηχανών έως και 40% κατ' ελάχιστο, παράγοντας προϊόντα που είναι για αποθήκευση και όχι για άμεση παράδοση</p>	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
<p>Παρακαλώ να επιστρέψετε το ερωτηματολόγιο μαζί με άλλες σχετικές πληροφορίες (τεχνικές προδιαγραφές, πιστοποιητικά προϊόντων, company profile κλπ) στην ακόλουθη διεύθυνση: ΚΟΥΚΟΥΡΑ Α.Β.Ε.Ε. ΕΔΡΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΓΡΑΒΙΑΣ 39 (2^{ος} ΟΡΟΦΟΣ) 185 45 ΠΕΙΡΑΙΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ Τηλ: 210 4619713 Fax: 210 4613607</p>	

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ: «**X. ΒΑΛΑΒΑΝΗΣ Α.Β.Ε.Ε**»

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ: **ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕΤΑΛΛΟΥ ΚΑΙ ΛΑΜΑΡΙΝΑΣ**

ΤΗΛ/ΦΑΧ:

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: **ΕΛΑΙΩΝ ΚΑΙ ΑΝΩΝΥΜΟΥ, ΒΙΟΠΑ ΚΕΡΑΤΕΑΣ ΤΘ:4824,
Τ.Κ.:19001**

e-mail: **info@valavanismetal.gr**

ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ: **1970**

ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ:

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ:

ΠΟΙΟΤΗΤΑ	
Διαθέτετε την απαιτούμενη άδεια άσκησης επαγγελματικής δραστηριότητας;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Πως θα χαρακτηρίζατε την έως τώρα επαγγελματική σας εμπειρία; ΜΕΓΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/> ΜΕΣΑΙΑ <input type="checkbox"/> ΜΙΚΡΗ <input type="checkbox"/>	
Διαθέτετε το απαιτούμενο σε αριθμό, προσόντα και εμπειρία προσωπικό για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησή σας;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Διαθέτετε τα απαιτούμενα μηχανήματα, τις εγκαταστάσεις και τον τεχνικό εξοπλισμό για την εκτέλεση μιας προμήθειας;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Διαθέτετε τις απαιτούμενες υπηρεσίες για τον έλεγχο της ποιότητας; Αν ΝΑΙ ποιος ο βαθμός ειδίκευσης του προσωπικού; ΥΨΗΛΟΣ <input checked="" type="checkbox"/> ΜΕΣΑΙΟΣ <input type="checkbox"/> ΧΑΜΗΛΟΣ <input type="checkbox"/>	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Οι διεργασίες παραγωγής ή παροχής υπηρεσίας είναι καθορισμένες και εκτελούνται με χρήση επαρκών πόρων και μέσων, βάσει τεκμηριωμένων διαδικασιών;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Εφαρμόζετε κάποιο Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Εάν ΝΑΙ , αναφέρετε τα παρακάτω: Πρότυπο ... ISO 9001:2000 Οργανισμός Πιστοποίησης TUV CERT Έτος Απόκτησης Πιστοποιητικού ... 2008	
Εάν ΟΧΙ : Επιδιώκετε την απόκτηση Πιστοποιητικού Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Εάν ΝΑΙ , πότε προβλέπεται να την αποκτήσετε;.....	
Λαμβάνετε τα απαραίτητα μέτρα για την διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων σας;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Διαθέτετε τον απαιτούμενο τεχνικό εξοπλισμό για τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων σας;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Ποιο είναι το μέσο ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων σας; <1% <input type="checkbox"/> Μεταξύ 1% & 3% <input type="checkbox"/> Μεταξύ 3% & 5% <input checked="" type="checkbox"/> >5% <input type="checkbox"/>	
Γίνεται προσπάθεια για βελτίωση των προϊόντων σας; Διαθέτετε Τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input checked="" type="checkbox"/>

Διαθέτετε αναγνωρισμένα πιστοποιητικά με τα οποία βεβαιώνεται η καταλληλότητα των προϊόντων σας σύμφωνα με συγκεκριμένα πρότυπα και προδιαγραφές;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>																																	
Εφαρμόζετε κάποιο Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input checked="" type="checkbox"/>																																	
Εάν ΝΑΙ , αναφέρετε τα παρακάτω: Πρότυπο Οργανισμός Πιστοποίησης Ημερομηνία Απόκτησης Πιστοποιητικού																																		
Εάν ΟΧΙ: Επιδιώκετε την απόκτηση Πιστοποιητικού Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input checked="" type="checkbox"/>																																	
Εάν ΝΑΙ , πότε προβλέπεται να την αποκτήσετε;																																		
ΤΙΜΗ																																		
Θεωρείτε ότι οι τιμές πώλησης των προϊόντων σας είναι ανταγωνιστικές;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>																																	
Ποια η πολιτική σας όσο αφορά τους όρους πληρωμής και παράδοσης παραγγελιών; ...Είσπραξη εντός 15 έως 30 ημερών, μετά την παράδοση, του ποσού πληρωμής, δεκτές επιταγές μέχρι 3 μηνών.....																																		
Υπάρχει δυνατότητα προσαρμογής της συγκεκριμένης πολιτικής σας στις απαιτήσεις των πελατών;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>																																	
Υπάρχουν δυνατότητες οικονομικού διακανονισμού; Εάν ΝΑΙ , ποιες είναι; ...Ανάλογα με τις απαιτήσεις του πελάτη.	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>																																	
Προσφέρετε ποσοτικές εκπτώσεις στους πελάτες σας; Εάν ΝΑΙ , ποιες είναι; ... Ανάλογα με τις ποσότητες και του τρόπου πληρωμής εώς και 25%.....	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>																																	
ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ																																		
Τι εγγυήσεις παρέχετε για την εξασφάλιση της εκτέλεσης των παραγγελιών των πελατών σας; ...Έως και επιστροφή ενός μέρους της πληρωμής σε περίπτωση καθυστέρησης της παραγγελίας																																		
Δέχεστε τον έλεγχο του παραγωγικού δυναμικού σας, των μέτρων που λαμβάνετε για τον έλεγχο ποιότητας και των μέσων μελέτης και έρευνας που διαθέτετε;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>																																	
Υπάρχει δυνατότητα διατήρησης αποθεμάτων των προϊόντων που προμηθεύεται η ΚΟΥΚΟΥΡΑ Α.Β.Ε.Ε. από την εταιρεία σας;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>																																	
Τι εγγυήσεις παρέχετε για τη διαθεσιμότητα των προϊόντων σε βάθος χρόνου; ...Ότι μας ζητηθεί.....																																		
Ποια είναι η πολιτική παραδόσεων παραγγελιών που εφαρμόζετε; (χρόνος – τρόπος – τόπος) ...Πρωταρχικό ρόλο παίζει η ικανοποίηση των πελατών μας																																		
Τι εγγυήσεις προσφέρετε για την παράδοση παραγγελιών στους συμφωνημένους χρόνους; ... Έως και επιστροφή ενός μέρους της πληρωμής σε περίπτωση καθυστέρησης της παραγγελίας																																		
Παρουσιάστε τους δέκα τελευταίους χρόνους παράδοσης παραγγελιών (B) και τους συμφωνημένους (A) χρόνους που είχαν προηγηθεί.																																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1^η</th> <th>2^η</th> <th>3^η</th> <th>4^η</th> <th>5^η</th> <th>6^η</th> <th>7^η</th> <th>8^η</th> <th>9^η</th> <th>10^η</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td>8</td> <td>10</td> <td>12</td> <td>18</td> <td>10</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>15</td> <td>18</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>13</td> <td>20</td> <td>10</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>16</td> <td>19</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table>		1 ^η	2 ^η	3 ^η	4 ^η	5 ^η	6 ^η	7 ^η	8 ^η	9 ^η	10 ^η	A	8	10	12	18	10	8	9	15	18	15	B	8	9	13	20	10	8	9	16	19	15	
	1 ^η	2 ^η	3 ^η	4 ^η	5 ^η	6 ^η	7 ^η	8 ^η	9 ^η	10 ^η																								
A	8	10	12	18	10	8	9	15	18	15																								
B	8	9	13	20	10	8	9	16	19	15																								
Σημ. Οι αριθμοί που παρουσιάζονται είναι σε ημέρες																																		

ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ – ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ - ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	
Ποια είναι η πολιτική επικοινωνίας με τους πελάτες σας; ... Άμεση επικοινωνία με τον πελάτη μετά την παράδοση της παραγγελίας	
Υπάρχει πολιτική εξυπηρέτησης του πελάτη μετά την πώληση; Αν ΝΑΙ , ποια είναι; Επιστροφή και αντικατάσταση των ελαττωματικών προϊόντων	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Προσφέρετε εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια που αφορούν τη χρήση των παρεχόμενων προϊόντων/υπηρεσιών;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input checked="" type="checkbox"/>
Υπάρχει δυνατότητα διάθεσης αναλώσιμων ανταλλακτικών των προϊόντων σας σύμφωνα με τις απαιτήσεις της ΚΟΥΚΟΥΡΑ Α.Β.Ε.Ε.;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Διαθέτετε επίσημο δίκτυο εξουσιοδοτημένων αντιπροσώπων, συνεργείων συντήρησης και επισκευής των προϊόντων σας;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input checked="" type="checkbox"/>
Ποιος είναι ο αριθμός των παραπόνων-προβλημάτων των πελατών σας τα τρία τελευταία χρόνια;	2009:..... 8 2010:..... 9 2011:..... 13 ...
Πόσα από αυτά αντιμετωπίστηκαν ικανοποιητικά;	2009:..... 8 2010:..... 8 2011:.. 10
Ποιος είναι ο μέσος χρόνος αποκατάστασης οποιασδήποτε βλάβης ή προβλήματος που παρουσιάζουν τα προϊόντα σας μετά την πώληση; ... Άμεσος, έως 2 ημέρες	
Μετράτε το βαθμό ικανοποίησης των πελατών σας;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Διαθέτετε μέθοδο για τον αποτελεσματικό χειρισμό των παραπόνων πελατών σας;	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Υπάρχει δυνατότητα προτεραιότητας εξυπηρέτησης σε επείγουσες περιπτώσεις; Ποια η πολιτική σας; ... Πάντα φροντίζουμε να υπάρχει διαθεσιμότητα προσωπικού, παράγοντας προϊόντα που είναι για stock	ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Παρακαλώ να επιστρέψετε το ερωτηματολόγιο μαζί με άλλες σχετικές πληροφορίες (τεχνικές προδιαγραφές, πιστοποιητικά προϊόντων, company profile κλπ) στην ακόλουθη διεύθυνση: ΚΟΥΚΟΥΡΑ Α.Β.Ε.Ε. ΕΔΡΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΓΡΑΒΙΑΣ 39 (2^{ος} ΟΡΟΦΟΣ) 185 45 ΠΕΙΡΑΙΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ Τηλ: 210 4619713 Fax: 210 4613607	

ΔΕΛΤΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ «Χ. ΒΑΛΑΒΑΝΗΣ Α.Β.Ε.Ε»		ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΑΡΧΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ <input checked="" type="checkbox"/> ΕΠΑΝΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ <input type="checkbox"/>
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΓΡΑΒΙΑΣ 39 (2^{ος} ΟΡΟΦΟΣ) 185 45 ΠΕΙΡΑΙΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ		ΤΗΛΕΦΩΝΟ: 210 4619713 FAX: 210 4613607 e-mail:	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΝΙΚΟΛΕΤΑ ΚΟΥΚΟΥΡΑ
ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΥΛΙΚΩΝ & ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΑ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΣΕΡΚΙ – ΜΑΣΙΦ ΣΙΔΕΡΑ		ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΑ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	
ΠΟΙΟΤΗΤΑ			
Πως αξιολογείτε:			
➤ Την επαγγελματική εμπειρία του προμηθευτή; ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>			
➤ Τα προσόντα και την εμπειρία των υπαλλήλων του προμηθευτή; ΚΑΚΑ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ <input checked="" type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΑ <input type="checkbox"/>			
➤ Τη διαθεσιμότητα των μηχανημάτων, των εγκαταστάσεων και τον τεχνικό εξοπλισμό που διαθέτει ο προμηθευτής; ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>			
➤ Το τεχνικό προσωπικό και τις τεχνικές υπηρεσίες που διαθέτει ο προμηθευτής για τον έλεγχο της ποιότητας; ΚΑΚΑ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ <input checked="" type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΑ <input type="checkbox"/>			
➤ Το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας που εφαρμόζει ο προμηθευτής; ΚΑΚΟ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΟ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ <input checked="" type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΟ <input type="checkbox"/>			
➤ Τα μέτρα και τον τεχνικό εξοπλισμό που λαμβάνει και διαθέτει αντίστοιχα ο προμηθευτής για τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων; ΚΑΚΑ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ <input checked="" type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΑ <input type="checkbox"/>			
➤ Την ποιότητα των προϊόντων του προμηθευτή; ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>			
➤ Την προσπάθεια του προμηθευτή για ανάπτυξη και βελτίωση των προϊόντων του; ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΑ <input checked="" type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>			
➤ Την παράδοση των προϊόντων βάση των σωστών προδιαγραφών; ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>			
➤ Τα αναγνωρισμένα πιστοποιητικά καταλληλότητας που διαθέτει ο προμηθευτής σύμφωνα με εγκεκριμένα πρότυπα και προδιαγραφές; ΚΑΚΑ <input checked="" type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ <input type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΑ <input type="checkbox"/>			
➤ Το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης που τυχόν εφαρμόζει ο προμηθευτής; ΚΑΚΟ <input checked="" type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΟ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ <input type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΟ <input type="checkbox"/>			
ΤΙΜΗ			
Πως αξιολογείτε:			
➤ Την ανταγωνιστικότητα των τιμών που προσφέρει ο προμηθευτής; ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΑ <input checked="" type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>			
➤ Τις τιμές των προϊόντων σε σχέση με την ποιότητά τους; ΚΑΚΕΣ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΕΣ <input checked="" type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΕΣ <input type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΕΣ <input type="checkbox"/>			

➤ Την πολιτική των όρων πληρωμής και παράδοσης παραγγελιών του προμηθευτή;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Τις δυνατότητες οικονομικού διακανονισμού που παρέχει ο προμηθευτής;	ΚΑΚΕΣ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΕΣ <input checked="" type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΕΣ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΕΣ <input type="checkbox"/>
➤ Τις ποσοτικές εκπτώσεις που προσφέρει ο προμηθευτής;	ΚΑΚΕΣ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΕΣ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΕΣ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΕΣ <input type="checkbox"/>
ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ				
Πως αξιολογείτε:				
➤ Τις εγγυήσεις εξασφάλισης εκτέλεσης προμηθειών;	ΚΑΚΕΣ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΕΣ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΕΣ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΕΣ <input checked="" type="checkbox"/>
➤ Την προσωπική κατάσταση του υποψήφιου προμηθευτή;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Την οικονομική σταθερότητα του προμηθευτή;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input checked="" type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Τη δυναμικότητα του προμηθευτή;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input checked="" type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Τη δυνατότητα διαθεσιμότητας των προϊόντων του προμηθευτή σε βάθος χρόνου;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Τη συνέπεια του προμηθευτή για παράδοση των παραγγελιών σε συμφωνημένους χρόνους;	ΚΑΚΗ <input checked="" type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ – ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ – ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ				
Πως αξιολογείτε:				
➤ Την πολιτική ενημέρωσης και επικοινωνίας που εφαρμόζει ο προμηθευτής με την ΚΟΥΚΟΥΡΑ Α.Β.Ε.Ε.;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input checked="" type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Την πολιτική εξυπηρέτησης του προμηθευτή μετά την πώληση;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Την υποστήριξη που παρέχει ο προμηθευτής σε θέματα εκπαίδευσης, ανταλλακτικών και συντήρησης μετά την πώληση;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Τη συχνότητα παρουσίασης παραπόνων και προβλημάτων;	ΚΑΚΗ <input checked="" type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Τη δυνατότητα του προμηθευτή για ταχεία επίλυση των προβλημάτων;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input checked="" type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Την αποτελεσματικότητα του προμηθευτή στη διαχείριση των παραπόνων των πελατών του και στη βελτίωση του βαθμού ικανοποίησής τους;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input checked="" type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Τη δυνατότητα του προμηθευτή για εξυπηρέτηση κατά προτεραιότητα σε επείγουσες περιπτώσεις;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input checked="" type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΒΑΘΜΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
ΠΟΙΟΤΗΤΑ				
Επαγγελματική εμπειρία	0,40	0,10	3	0,1200
Προσόντα και εμπειρία υπαλλήλων		0,08	3	0,0960
Διαθεσιμότητα μηχανημάτων, εγκαταστάσεων και τεχνικού εξοπλισμού		0,09	3	0,1080
Τεχνικό προσωπικό και υπηρεσίες για τον έλεγχο ποιότητας		0,08	3	0,0960
Εφαρμογή Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας		0,09	3	0,1080
Τα μέτρα που λαμβάνονται για τη διασφάλιση της ποιότητας		0,08	3	0,0960
Ποιότητα προϊόντων		0,12	3	0,1440
Ανάπτυξη και βελτίωση προϊόντων		0,11	2	0,0880
Τήρηση προδιαγραφών		0,10	3	0,1200
Πιστοποιητικά καταλληλότητας		0,10	1	0,0400
Εφαρμογή Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης		0,05	1	0,0200
ΤΙΜΗ				
Ανταγωνιστικότητα τιμών	0,25	0,30	2	0,1500
Τιμές σε σχέση με την ποιότητα		0,27	2	0,1350
Όροι πληρωμής & παράδοσης		0,20	3	0,1500
Δυνατότητες οικονομικού διακανονισμού		0,18	2	0,0900
Ποσοτικές εκπτώσεις		0,05	3	0,0375
ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ				
Εγγυήσεις εξασφάλισης εκτέλεσης προμήθειας	0,20	0,24	4	0,1920
Προσωπική κατάσταση προμηθευτή		0,16	3	0,0960
Οικονομική κατάσταση προμηθευτή		0,15	2	0,0600
Δυναμικότητα προμηθευτή		0,07	2	0,0280
Διαθεσιμότητα των προϊόντων σε βάθος χρόνου		0,17	3	0,1020
Συνέπεια παραδόσεων		0,21	1	0,0420
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ-ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ-ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ				
Ενημέρωση και επικοινωνία	0,15	0,13	2	0,0390
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση		0,13	3	0,0585
Υποστήριξη σε θέματα εκπαίδευσης, ανταλλακτικών και συντήρησης μετά την πώληση		0,16	3	0,0720
Συχνότητα παρουσίασης προβλημάτων		0,17	1	0,0255
Ταχύτητα αντιμετώπισης προβλημάτων		0,15	2	0,0450
Αποτελεσματικότητα διαχείρισης παραπόνων πελατών και στη βελτίωση του βαθμού ικανοποίησής τους		0,16	2	0,0480
Προτεραιότητα εξυπηρέτησης σε επείγουσες περιπτώσεις		0,10	2	0,0300
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ				2,4365

ΑΠΟΦΑΣΗ

Ο προμηθευτής για τις παραπάνω κατηγορίες υλικών/υπηρεσιών κατατάσσεται στην:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Α Β Γ

Η ΟΜΑΔΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΘΕΣΗ – ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ – ΥΠΟΓΡΑΦΗ)

--	--	--	--

ΔΕΛΤΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ «ΑΦΟΙ ΚΟΡΔΕΛΛΟΥ Α.Ε.Β.Ε.»		ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΑΡΧΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ <input checked="" type="checkbox"/> ΕΠΑΝΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ <input type="checkbox"/>
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΓΡΑΒΙΑΣ 39 (2^{ος} ΟΡΟΦΟΣ) 185 45 ΠΕΙΡΑΙΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	ΤΗΛΕΦΩΝΟ: 210 4619713 FAX: 210 4613607 e-mail:	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΝΙΚΟΛΕΤΑ ΚΟΥΚΟΥΡΑ	
ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΥΛΙΚΩΝ & ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΑ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΣΕΡΚΙ – ΜΑΣΙΦ ΣΙΔΕΡΑ		ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΑ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	
ΠΟΙΟΤΗΤΑ			
Πως αξιολογείτε:			
➤ Την επαγγελματική εμπειρία του προμηθευτή; ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>			
➤ Τα προσόντα και την εμπειρία των υπαλλήλων του προμηθευτή; ΚΑΚΑ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ <input checked="" type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΑ <input type="checkbox"/>			
➤ Τη διαθεσιμότητα των μηχανημάτων, των εγκαταστάσεων και τον τεχνικό εξοπλισμό που διαθέτει ο προμηθευτής; ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>			
➤ Το τεχνικό προσωπικό και τις τεχνικές υπηρεσίες που διαθέτει ο προμηθευτής για τον έλεγχο της ποιότητας; ΚΑΚΑ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ <input checked="" type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΑ <input type="checkbox"/>			
➤ Το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας που εφαρμόζει ο προμηθευτής; ΚΑΚΟ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΟ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ <input checked="" type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΟ <input type="checkbox"/>			
➤ Τα μέτρα και τον τεχνικό εξοπλισμό που λαμβάνει και διαθέτει αντίστοιχα ο προμηθευτής για τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων; ΚΑΚΑ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ <input checked="" type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΑ <input type="checkbox"/>			
➤ Την ποιότητα των προϊόντων του προμηθευτή; ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>			
➤ Την προσπάθεια του προμηθευτή για ανάπτυξη και βελτίωση των προϊόντων του; ΚΑΚΗ <input checked="" type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>			
➤ Την παράδοση των προϊόντων βάση των σωστών προδιαγραφών; ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>			
➤ Τα αναγνωρισμένα πιστοποιητικά καταλληλότητας που διαθέτει ο προμηθευτής σύμφωνα με εγκεκριμένα πρότυπα και προδιαγραφές; ΚΑΚΑ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ <input checked="" type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΑ <input type="checkbox"/>			
➤ Το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης που τυχόν εφαρμόζει ο προμηθευτής; ΚΑΚΟ <input checked="" type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΟ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ <input type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΟ <input type="checkbox"/>			
ΤΙΜΗ			
Πως αξιολογείτε:			
➤ Την ανταγωνιστικότητα των τιμών που προσφέρει ο προμηθευτής; ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>			
➤ Τις τιμές των προϊόντων σε σχέση με την ποιότητά τους;			

ΚΑΚΕΣ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΕΣ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΕΣ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΕΣ <input type="checkbox"/>
➤ Την πολιτική των όρων πληρωμής και παράδοσης παραγγελιών του προμηθευτή;			
ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input checked="" type="checkbox"/>
➤ Τις δυνατότητες οικονομικού διακανονισμού που παρέχει ο προμηθευτής;			
ΚΑΚΕΣ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΕΣ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΕΣ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΕΣ <input type="checkbox"/>
➤ Τις ποσοτικές εκπτώσεις που προσφέρει ο προμηθευτής;			
ΚΑΚΕΣ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΕΣ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΕΣ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΕΣ <input type="checkbox"/>
ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ			
Πως αξιολογείτε:			
➤ Τις εγγυήσεις εξασφάλισης εκτέλεσης προμηθειών;			
ΚΑΚΕΣ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΕΣ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΕΣ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΕΣ <input type="checkbox"/>
➤ Την προσωπική κατάσταση του υποψήφιου προμηθευτή;			
ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Την οικονομική σταθερότητα του προμηθευτή;			
ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input checked="" type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Τη δυναμικότητα του προμηθευτή;			
ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input checked="" type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Τη δυνατότητα διαθεσιμότητας των προϊόντων του προμηθευτή σε βάθος χρόνου;			
ΚΑΚΗ <input checked="" type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Τη συνέπεια του προμηθευτή για παράδοση των παραγγελιών σε συμφωνημένους χρόνους;			
ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input checked="" type="checkbox"/>
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ – ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ – ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ			
Πως αξιολογείτε:			
➤ Την πολιτική ενημέρωσης και επικοινωνίας που εφαρμόζει ο προμηθευτής με την ΚΟΥΚΟΥΡΑ Α.Β.Ε.Ε.;			
ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Την πολιτική εξυπηρέτησης του προμηθευτή μετά την πώληση;			
ΚΑΚΗ <input checked="" type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Την υποστήριξη που παρέχει ο προμηθευτής σε θέματα εκπαίδευσης, ανταλλακτικών και συντήρησης μετά την πώληση;			
ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input checked="" type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Τη συχνότητα παρουσίασης παραπόνων και προβλημάτων;			
ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Τη δυνατότητα του προμηθευτή για ταχεία επίλυση των προβλημάτων;			
ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Την αποτελεσματικότητα του προμηθευτή στη διαχείριση των παραπόνων των πελατών του και στη βελτίωση του βαθμού ικανοποίησής τους;			
ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Τη δυνατότητα του προμηθευτή για εξυπηρέτηση κατά προτεραιότητα σε επείγουσες περιπτώσεις;			
ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΒΑΘΜΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
ΠΟΙΟΤΗΤΑ				
Επαγγελματική εμπειρία	0,40	0,10	3	0,1200
Προσόντα και εμπειρία υπαλλήλων		0,08	3	0,0960
Διαθεσιμότητα μηχανημάτων, εγκαταστάσεων και τεχνικού εξοπλισμού		0,09	3	0,1080
Τεχνικό προσωπικό και υπηρεσίες για τον έλεγχο ποιότητας		0,08	3	0,0960
Εφαρμογή Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας		0,09	3	0,1080
Τα μέτρα που λαμβάνονται για τη διασφάλιση της ποιότητας		0,08	3	0,0960
Ποιότητα προϊόντων		0,12	3	0,1440
Ανάπτυξη και βελτίωση προϊόντων		0,11	1	0,0440
Τήρηση προδιαγραφών		0,10	3	0,1200
Πιστοποιητικά καταλληλότητας		0,10	3	0,1200
Εφαρμογή Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης		0,05	1	0,0200
ΤΙΜΗ				
Ανταγωνιστικότητα τιμών	0,25	0,30	3	0,2250
Τιμές σε σχέση με την ποιότητα		0,27	3	0,2025
Όροι πληρωμής & παράδοσης		0,20	4	0,2000
Δυνατότητες οικονομικού διακανονισμού		0,18	3	0,1350
Ποσοτικές εκπτώσεις		0,05	3	0,0375
ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ				
Εγγυήσεις εξασφάλισης εκτέλεσης προμήθειας	0,20	0,24	3	0,1440
Προσωπική κατάσταση προμηθευτή		0,16	3	0,0960
Οικονομική κατάσταση προμηθευτή		0,15	2	0,0600
Δυναμικότητα προμηθευτή		0,07	2	0,0280
Διαθεσιμότητα των προϊόντων σε βάθος χρόνου		0,17	4	0,1360
Συνέπεια παραδόσεων		0,21	3	0,1260
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ-ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ-ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ				
Ενημέρωση και επικοινωνία	0,15	0,13	1	0,0195
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση		0,13	2	0,0390
Υποστήριξη σε θέματα εκπαίδευσης, ανταλλακτικών και συντήρησης μετά την πώληση		0,16	2	0,0480
Συχνότητα παρουσίασης προβλημάτων		0,17	3	0,0765
Ταχύτητα αντιμετώπισης προβλημάτων		0,15	3	0,0675
Αποτελεσματικότητα διαχείρισης παραπόνων πελατών και στη βελτίωση του βαθμού ικανοποίησής τους		0,16	3	0,0072
Προτεραιότητα εξυπηρέτησης σε επείγουσες περιπτώσεις		0,10	3	0,0450
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ				2,7647

ΑΠΟΦΑΣΗ

Ο προμηθευτής για τις παραπάνω κατηγορίες υλικών/υπηρεσιών κατατάσσεται στην:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Α Β Γ

Η ΟΜΑΔΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΘΕΣΗ – ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ – ΥΠΟΓΡΑΦΗ)

--	--	--	--

ΔΕΛΤΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ «ΕΛΑΣΤΡΟΝ Α.Ε.Β.Ε.»		ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΑΡΧΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ <input checked="" type="checkbox"/>
			ΕΠΑΝΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ <input type="checkbox"/>
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΓΡΑΒΙΑΣ 39 (2^{ος} ΟΡΟΦΟΣ) 185 45 ΠΕΙΡΑΙΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	ΤΗΛΕΦΩΝΟ: 210 4619713 FAX: 210 4613607 e-mail:	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΝΙΚΟΛΕΤΑ ΚΟΥΚΟΥΡΑ	
ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΥΛΙΚΩΝ & ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΑ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΣΕΡΚΙ – ΜΑΣΙΦ ΣΙΔΕΡΑ		ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΑ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	
ΠΟΙΟΤΗΤΑ			
Πως αξιολογείτε:			
➤ Την επαγγελματική εμπειρία του προμηθευτή; ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΗ <input checked="" type="checkbox"/>			
➤ Τα προσόντα και την εμπειρία των υπαλλήλων του προμηθευτή; ΚΑΚΑ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ <input type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΑ <input checked="" type="checkbox"/>			
➤ Τη διαθεσιμότητα των μηχανημάτων, των εγκαταστάσεων και τον τεχνικό εξοπλισμό που διαθέτει ο προμηθευτής; ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΗ <input checked="" type="checkbox"/>			
➤ Το τεχνικό προσωπικό και τις τεχνικές υπηρεσίες που διαθέτει ο προμηθευτής για τον έλεγχο της ποιότητας; ΚΑΚΑ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ <input checked="" type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΑ <input type="checkbox"/>			
➤ Το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας που εφαρμόζει ο προμηθευτής; ΚΑΚΟ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΟ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ <input checked="" type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΟ <input type="checkbox"/>			
➤ Τα μέτρα και τον τεχνικό εξοπλισμό που λαμβάνει και διαθέτει αντίστοιχα ο προμηθευτής για τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων; ΚΑΚΑ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ <input checked="" type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΑ <input type="checkbox"/>			
➤ Την ποιότητα των προϊόντων του προμηθευτή; ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>			
➤ Την προσπάθεια του προμηθευτή για ανάπτυξη και βελτίωση των προϊόντων του; ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>			
➤ Την παράδοση των προϊόντων βάση των σωστών προδιαγραφών; ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>			
➤ Τα αναγνωρισμένα πιστοποιητικά καταλληλότητας που διαθέτει ο προμηθευτής σύμφωνα με εγκεκριμένα πρότυπα και προδιαγραφές; ΚΑΚΑ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ <input checked="" type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΑ <input type="checkbox"/>			
➤ Το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης που τυχόν εφαρμόζει ο προμηθευτής; ΚΑΚΟ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΟ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ <input checked="" type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΟ <input type="checkbox"/>			
ΤΙΜΗ			
Πως αξιολογείτε:			
➤ Την ανταγωνιστικότητα των τιμών που προσφέρει ο προμηθευτής; ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΗ <input checked="" type="checkbox"/>			
➤ Τις τιμές των προϊόντων σε σχέση με την ποιότητά τους; ΚΑΚΕΣ <input type="checkbox"/> ΜΕΤΡΙΕΣ <input type="checkbox"/> ΠΟΛΥ ΚΑΛΕΣ <input type="checkbox"/> ΑΡΙΣΤΕΣ <input checked="" type="checkbox"/>			
➤ Την πολιτική των όρων πληρωμής και παράδοσης παραγγελιών του προμηθευτή;			

	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤	Τις δυνατότητες οικονομικού διακανονισμού που παρέχει ο προμηθευτής;			
	ΚΑΚΕΣ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΕΣ <input checked="" type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΕΣ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΕΣ <input type="checkbox"/>
➤	Τις ποσοτικές εκπτώσεις που προσφέρει ο προμηθευτής;			
	ΚΑΚΕΣ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΕΣ <input checked="" type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΕΣ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΕΣ <input type="checkbox"/>
ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ				
Πως αξιολογείτε:				
➤	Τις εγγυήσεις εξασφάλισης εκτέλεσης προμηθειών;			
	ΚΑΚΕΣ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΕΣ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΕΣ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΕΣ <input checked="" type="checkbox"/>
➤	Την προσωπική κατάσταση του υποψήφιου προμηθευτή;			
	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input checked="" type="checkbox"/>
➤	Την οικονομική σταθερότητα του προμηθευτή;			
	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤	Τη δυναμικότητα του προμηθευτή;			
	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤	Τη δυνατότητα διαθεσιμότητας των προϊόντων του προμηθευτή σε βάθος χρόνου;			
	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤	Τη συνέπεια του προμηθευτή για παράδοση των παραγγελιών σε συμφωνημένους χρόνους;			
	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ – ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ – ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ				
Πως αξιολογείτε:				
➤	Την πολιτική ενημέρωσης και επικοινωνίας που εφαρμόζει ο προμηθευτής με την ΚΟΥΚΟΥΡΑ Α.Β.Ε.Ε.;			
	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input checked="" type="checkbox"/>
➤	Την πολιτική εξυπηρέτησης του προμηθευτή μετά την πώληση;			
	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input checked="" type="checkbox"/>
➤	Την υποστήριξη που παρέχει ο προμηθευτής σε θέματα εκπαίδευσης, ανταλλακτικών και συντήρησης μετά την πώληση;			
	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input checked="" type="checkbox"/>
➤	Τη συχνότητα παρουσίασης παραπόνων και προβλημάτων;			
	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤	Τη δυνατότητα του προμηθευτή για ταχεία επίλυση των προβλημάτων;			
	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input checked="" type="checkbox"/>
➤	Την αποτελεσματικότητα του προμηθευτή στη διαχείριση των παραπόνων των πελατών του και στη βελτίωση του βαθμού ικανοποίησής τους;			
	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input checked="" type="checkbox"/>
➤	Τη δυνατότητα του προμηθευτή για εξυπηρέτηση κατά προτεραιότητα σε επείγουσες περιπτώσεις;			
	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΒΑΘΜΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
ΠΟΙΟΤΗΤΑ				
Επαγγελματική εμπειρία	0,40	0,10	4	0,1600
Προσόντα και εμπειρία υπαλλήλων		0,08	4	0,1280
Διαθεσιμότητα μηχανημάτων, εγκαταστάσεων και τεχνικού εξοπλισμού		0,09	4	0,1440
Τεχνικό προσωπικό και υπηρεσίες για τον έλεγχο ποιότητας		0,08	3	0,0960
Εφαρμογή Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας		0,09	3	0,1080
Τα μέτρα που λαμβάνονται για τη διασφάλιση της ποιότητας		0,08	3	0,0960
Ποιότητα προϊόντων		0,12	3	0,1440
Ανάπτυξη και βελτίωση προϊόντων		0,11	3	0,1320
Τήρηση προδιαγραφών		0,10	3	0,1200
Πιστοποιητικά καταλληλότητας		0,10	3	0,1200
Εφαρμογή Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης		0,05	3	0,0600
ΤΙΜΗ				
Ανταγωνιστικότητα τιμών	0,25	0,30	4	0,3000
Τιμές σε σχέση με την ποιότητα		0,27	4	0,2700
Όροι πληρωμής & παράδοσης		0,20	3	0,1500
Δυνατότητες οικονομικού διακανονισμού		0,18	2	0,0900
Ποσοτικές εκπτώσεις		0,05	2	0,0025
ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ				
Εγγυήσεις εξασφάλισης εκτέλεσης προμήθειας	0,20	0,24	4	0,2400
Προσωπική κατάσταση προμηθευτή		0,16	4	0,1280
Οικονομική κατάσταση προμηθευτή		0,15	3	0,0900
Δυναμικότητα προμηθευτή		0,07	3	0,0420
Διαθεσιμότητα των προϊόντων σε βάθος χρόνου		0,17	3	0,1020
Συνέπεια παραδόσεων		0,21	3	0,1260
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ-ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ-ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ				
Ενημέρωση και επικοινωνία	0,15	0,13	4	0,0780
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση		0,13	4	0,0780
Υποστήριξη σε θέματα εκπαίδευσης, ανταλλακτικών και συντήρησης μετά την πώληση		0,16	4	0,0960
Συχνότητα παρουσίασης προβλημάτων		0,17	3	0,0765
Ταχύτητα αντιμετώπισης προβλημάτων		0,15	4	0,0900
Αποτελεσματικότητα διαχείρισης παραπόνων πελατών και στη βελτίωση του βαθμού ικανοποίησής τους		0,16	4	0,0960
Προτεραιότητα εξυπηρέτησης σε επείγουσες περιπτώσεις		0,10	3	0,0450
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ				

ΑΠΟΦΑΣΗ

Ο προμηθευτής για τις παραπάνω κατηγορίες υλικών/υπηρεσιών κατατάσσεται στην:
 ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ A B Γ

Η ΟΜΑΔΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΘΕΣΗ – ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ – ΥΠΟΓΡΑΦΗ)

--	--	--	--

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ		ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΑΡΧΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ <input checked="" type="checkbox"/>
«ΜΠΗΤΡΟΣ ΜΕΤΑΛΛΟΥΡΓΙΚΗ Α.Ε.Β.Ε.»			ΕΠΑΝΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ <input type="checkbox"/>
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΓΡΑΦΙΑΣ 39 (2^{ος} ΟΡΟΦΟΣ) 185 45 ΠΕΙΡΑΙΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	ΤΗΛΕΦΩΝΟ: 210 4619713 FAX: 210 4613607 e-mail:	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΝΙΚΟΛΕΤΑ ΚΟΥΚΟΥΡΑ	
ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΥΛΙΚΩΝ & ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΑ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ		ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΑ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	
ΤΣΕΡΚΙ – ΜΑΣΙΦ ΣΙΔΕΡΑ			
ΠΟΙΟΤΗΤΑ			
Πως αξιολογείτε:			
➤ Την επαγγελματική εμπειρία του προμηθευτή;			
ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input checked="" type="checkbox"/>
➤ Τα προσόντα και την εμπειρία των υπαλλήλων του προμηθευτή;			
ΚΑΚΑ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΑ <input type="checkbox"/>
➤ Τη διαθεσιμότητα των μηχανημάτων, των εγκαταστάσεων και τον τεχνικό εξοπλισμό που διαθέτει ο προμηθευτής;			
ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input checked="" type="checkbox"/>
➤ Το τεχνικό προσωπικό και τις τεχνικές υπηρεσίες που διαθέτει ο προμηθευτής για τον έλεγχο της ποιότητας;			
ΚΑΚΑ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΑ <input type="checkbox"/>
➤ Το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας που εφαρμόζει ο προμηθευτής;			
ΚΑΚΟ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΟ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΟ <input type="checkbox"/>
➤ Τα μέτρα και τον τεχνικό εξοπλισμό που λαμβάνει και διαθέτει αντίστοιχα ο προμηθευτής για τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων;			
ΚΑΚΑ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΑ <input type="checkbox"/>
➤ Την ποιότητα των προϊόντων του προμηθευτή;			
ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Την προσπάθεια του προμηθευτή για ανάπτυξη και βελτίωση των προϊόντων του;			
ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Την παράδοση των προϊόντων βάση των σωστών προδιαγραφών;			
ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Τα αναγνωρισμένα πιστοποιητικά καταλληλότητας που διαθέτει ο προμηθευτής σύμφωνα με εγκεκριμένα πρότυπα και προδιαγραφές;			
ΚΑΚΑ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΑ <input type="checkbox"/>
➤ Το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης που τυχόν εφαρμόζει ο προμηθευτής;			
ΚΑΚΟ <input checked="" type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΟ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΟ <input type="checkbox"/>
ΤΙΜΗ			
Πως αξιολογείτε:			
➤ Την ανταγωνιστικότητα των τιμών που προσφέρει ο προμηθευτής;			
ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Τις τιμές των προϊόντων σε σχέση με την ποιότητά τους;			
ΚΑΚΕΣ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΕΣ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΕΣ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΕΣ <input type="checkbox"/>

➤ Την πολιτική των όρων πληρωμής και παράδοσης παραγγελιών του προμηθευτή;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Τις δυνατότητες οικονομικού διακανονισμού που παρέχει ο προμηθευτής;	ΚΑΚΕΣ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΕΣ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΕΣ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΕΣ <input checked="" type="checkbox"/>
➤ Τις ποσοτικές εκπτώσεις που προσφέρει ο προμηθευτής;	ΚΑΚΕΣ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΕΣ <input checked="" type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΕΣ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΕΣ <input type="checkbox"/>
ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ				
Πως αξιολογείτε:				
➤ Τις εγγυήσεις εξασφάλισης εκτέλεσης προμηθειών;	ΚΑΚΕΣ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΕΣ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΕΣ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΕΣ <input checked="" type="checkbox"/>
➤ Την προσωπική κατάσταση του υποψήφιου προμηθευτή;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input checked="" type="checkbox"/>
➤ Την οικονομική σταθερότητα του προμηθευτή;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Τη δυναμικότητα του προμηθευτή;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Τη δυνατότητα διαθεσιμότητας των προϊόντων του προμηθευτή σε βάθος χρόνου;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Τη συνέπεια του προμηθευτή για παράδοση των παραγγελιών σε συμφωνημένους χρόνους;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ – ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ – ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ				
Πως αξιολογείτε:				
➤ Την πολιτική ενημέρωσης και επικοινωνίας που εφαρμόζει ο προμηθευτής με την ΚΟΥΚΟΥΡΑ Α.Β.Ε.Ε.;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input checked="" type="checkbox"/>
➤ Την πολιτική εξυπηρέτησης του προμηθευτή μετά την πώληση;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input checked="" type="checkbox"/>
➤ Την υποστήριξη που παρέχει ο προμηθευτής σε θέματα εκπαίδευσης, ανταλλακτικών και συντήρησης μετά την πώληση;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input checked="" type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Τη συχνότητα παρουσίασης παραπόνων και προβλημάτων;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>
➤ Τη δυνατότητα του προμηθευτή για ταχεία επίλυση των προβλημάτων;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input checked="" type="checkbox"/>
➤ Την αποτελεσματικότητα του προμηθευτή στη διαχείριση των παραπόνων των πελατών του και στη βελτίωση του βαθμού ικανοποίησής τους;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input checked="" type="checkbox"/>
➤ Τη δυνατότητα του προμηθευτή για εξυπηρέτηση κατά προτεραιότητα σε επείγουσες περιπτώσεις;	ΚΑΚΗ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΡΙΑ <input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ <input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΗ <input type="checkbox"/>

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΒΑΘΜΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
ΠΟΙΟΤΗΤΑ				
Επαγγελματική εμπειρία	0,40	0,10	4	0,1600
Προσόντα και εμπειρία υπαλλήλων		0,08	3	0,0960
Διαθεσιμότητα μηχανημάτων, εγκαταστάσεων και τεχνικού εξοπλισμού		0,09	4	0,1440
Τεχνικό προσωπικό και υπηρεσίες για τον έλεγχο ποιότητας		0,08	3	0,0960
Εφαρμογή Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας		0,09	3	0,1080
Τα μέτρα που λαμβάνονται για τη διασφάλιση της ποιότητας		0,08	3	0,0960
Ποιότητα προϊόντων		0,12	3	0,1440
Ανάπτυξη και βελτίωση προϊόντων		0,11	3	0,1320
Τήρηση προδιαγραφών		0,10	3	0,1200
Πιστοποιητικά καταλληλότητας		0,10	3	0,1200
Εφαρμογή Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης		0,05	1	0,0200
ΤΙΜΗ				
Ανταγωνιστικότητα τιμών	0,25	0,30	3	0,2250
Τιμές σε σχέση με την ποιότητα		0,27	3	0,2025
Όροι πληρωμής & παράδοσης		0,20	3	0,1500
Δυνατότητες οικονομικού διακανονισμού		0,18	4	0,1800
Ποσοτικές εκπτώσεις		0,05	2	0,0025
ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ				
Εγγυήσεις εξασφάλισης εκτέλεσης προμήθειας	0,20	0,24	4	0,2400
Προσωπική κατάσταση προμηθευτή		0,16	4	0,1280
Οικονομική κατάσταση προμηθευτή		0,15	3	0,0900
Δυναμικότητα προμηθευτή		0,07	3	0,0420
Διαθεσιμότητα των προϊόντων σε βάθος χρόνου		0,17	3	0,1020
Συνέπεια παραδόσεων		0,21	3	0,1260
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ-ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ-ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ				
Ενημέρωση και επικοινωνία	0,15	0,13	4	0,0780
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση		0,13	4	0,0780
Υποστήριξη σε θέματα εκπαίδευσης, ανταλλακτικών και συντήρησης μετά την πώληση		0,16	2	0,0480
Συχνότητα παρουσίασης προβλημάτων		0,17	3	0,0765
Ταχύτητα αντιμετώπισης προβλημάτων		0,15	4	0,0900
Αποτελεσματικότητα διαχείρισης παραπόνων πελατών και στη βελτίωση του βαθμού ικανοποίησής τους		0,16	4	0,0960
Προτεραιότητα εξυπηρέτησης σε επείγουσες περιπτώσεις		0,10	3	0,0450
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ				

ΑΠΟΦΑΣΗ

Ο προμηθευτής για τις παραπάνω κατηγορίες υλικών/υπηρεσιών κατατάσσεται στην:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Α Β Γ

Η ΟΜΑΔΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΘΕΣΗ – ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ – ΥΠΟΓΡΑΦΗ)

--	--	--	--