

«Ανάπτυξη συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών»

Η εργασία υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την απόκτηση του διπλώματος

«Οργάνωσης και Διοίκησης Βιομηχανικών Συστημάτων»

από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

Του Ευστράτιου Τσεπέρκα

Αριθμ. Μητρώου: ΜΠΛ/0132

**Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας
με κατεύθυνση στα "Logistics"**

Φεβρουάριος 2004



00149458

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ. ΕΙΣ.	49458 + CD
COMP.	26490
ΤΑΞΗ	332.55 ΤΣΕ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	

ΔΗΛΩΣΗ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να εκφράσω τις εγκάρδιες ευχαριστίες μου στον Πρόεδρο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στον Τομέα Οργάνωσης και Διοίκησης Βιομηχανικών Συστημάτων, Καθηγητή κ. Λάμπρο Λάιο, για τη δυνατότητα που μου έδωσε να παρακολουθήσω το Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στο Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας, με ειδίκευση στα Logistics (Εφοδιασμός και Διακίνηση Προϊόντων), που διοργανώνει το Πανεπιστήμιο Πειραιώς και το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

Επίσης πρέπει να ευχαριστήσω θερμά τον Καθηγητή κ. Γρηγόριο Χονδροκούκη για την αποδοτική συνεργασία που είχαμε στα πλαίσια ολοκλήρωσης της παρούσας εργασίας και τις χρήσιμες παρατηρήσεις του σε κρίσιμα σημεία.

Τέλος, ευχαριστώ όλους εκείνους που συνέβαλαν, ο καθένας από τη θέση του, στην πραγματοποίηση αυτής της εργασίας.

- Το Διευθυντή Προμηθειών και Διαχείρισης Υλικών της εταιρείας, που έκανα τη μελέτη, κ. Παναγιώτη Κολυβά για τη δυνατότητα άντλησης εταιρικών στοιχείων και πληροφοριών.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
	1.1 Εξεταζόμενη εταιρεία.....	1
	1.2 Ορισμός Προμήθειας.....	1
	1.3 Η λειτουργία των προμηθειών.....	3
	1.4 Λόγοι ύπαρξης της λειτουργίας των προμηθειών.....	4
	1.5 Κατηγορίες Προμηθειών.....	5
	1.6 Προμηθευτικός κύκλος – φάσεις.....	6
	1.7 Το κόστος των αγορών ως καθοριστικός παράγοντας στην προμηθευτική διαδικασία.....	7
2.	ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.....	11
	2.1 Ανάπτυξη και διατήρηση λίστας εγκεκριμένων προμηθευτών - συνεργατών.....	11
	2.2 Πηγές εξεύρεσης δυνητικών προμηθευτών.....	12
	2.3 Εξέλιξη και ανάπτυξη του προμηθευτή.....	15
	2.4 Η σημασία μιας καλής και μακροχρόνιας σχέσης με τον προμηθευτή.....	15
	2.5 Ανάμειξη του προμηθευτή από τα πρώτα στάδια των προμηθειών.....	17
	2.6 Αριθμός Προμηθευτών.....	18
3.	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.....	22
	3.1 Σύσταση της ομάδας αξιολόγησης (διατμηματικές ομάδες).....	23
	3.2 Τεχνική ταξινόμησης των εφοδιαστικών απαιτήσεων (Supply Positioning).....	25
	3.2.1 Υλικά υψηλής κερδοφορίας.....	26
	3.2.2 Μη κρίσιμα υλικά.....	28
	3.2.3 Υλικά στρατηγικής σημασίας (Strategic items – critical items).....	31
	3.2.4 Υλικά Χαμηλού Κόστους – Υψηλού Κινδύνου (Bottleneck Products – Strategic Security Items).....	33
	3.3 Τα κριτήρια αξιολόγησης και επιλογής και οι συντελεστές βαρύτητας τους.....	34
	3.3.1 Ποιότητα (Quality).....	34
	3.3.2 Τιμή (Price).....	36
	3.3.3 Διαθεσιμότητα (Availability).....	36
	3.3.4 Εξυπηρέτηση – Υποστήριξη – Προσαρμοστικότητα (Service and Responsiveness).....	37
4.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	40
	4.1 Διαχείριση πόρων.....	41
	4.2 Αγορές.....	41
	4.2.1 Διεργασία αγορών.....	41
	4.2.2 Πληροφορίες αγορών.....	42
	4.2.3 Επαλήθευση αγοραζόμενου προϊόντος.....	42
	4.2.4 Προμήθειες υλικών και υπηρεσιών.....	43
	4.2.4.1 Περιγραφή.....	43
	4.2.4.2 Διαδικασίες προμήθειας.....	44

4.3	Αξιολόγηση προμηθευτών, υλικών και παρεχόμενων υπηρεσιών...	45
4.3.1	Αρμοδιότητες.....	45
4.3.2	Περιγραφή.....	45
5.	ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	46
5.1	Προεπιλογή προμηθευτών και δημιουργία λίστας εγκεκριμένων προμηθευτών.....	46
5.3	Εφαρμογή διαδικασίας ταξινόμησης εφοδιαστικών απαιτήσεων (Supply Positioning).....	48
5.4	Κριτήρια αξιολόγησης.....	48
5.4.1	Διατήρηση αποθεμάτων.....	49
5.4.2	Διοίκηση και οργάνωση του προμηθευτή – Ύπαρξη μηχανισμών Risk Management.....	49
5.4.3	Χρηματοοικονομική κατάσταση.....	50
5.4.4	Ποιότητα.....	50
6.	ΕΦΑΡΜΟΓΗ.....	52
6.1	Αξιολόγηση προμηθευτών με τη χρήση ερωτηματολογίων.....	52
6.2	Συμπεράσματα.....	59
7.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	60

Πανεπιστήμιο Γειρ...

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εξεταζόμενη εταιρεία

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση των προμηθευτικών διαδικασιών ανώνυμης εταιρείας που δραστηριοποιείται στο χώρο των εκτυπώσεων και που ακολουθεί το πρότυπο ποιότητας ISO 9001:2000. Θα αναλυθεί το θέμα της αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών σε θεωρητικό επίπεδο και θα επικεντρωθούμε στις διαδικασίες επιλογής και αξιολόγησης των κατάλληλων πηγών προμήθειας της εν λόγω εταιρείας. Εν συνεχεία, θα παρουσιάσουμε τρόπους βελτίωσης των συγκεκριμένων διαδικασιών.

1.2 Ορισμός προμήθειας

Με τον όρο «προμήθεια» εννοούμε μια σειρά από σημαντικές αποφάσεις για τον προσδιορισμό των τεχνικών προδιαγραφών των υλικών που πρόκειται να αγοραστούν, την ποσότητα, την τιμή αγοράς, καθώς και τη διαδικασία διασφάλισης σωστής ποιοτικής και ποσοτικής παραλαβής των αγοραζόμενων ειδών.

Ουσιαστικά, όπως θα δούμε και παρακάτω, υπάρχει σαφής διαχωρισμός μεταξύ της λειτουργίας των προμηθειών και του τμήματος προμηθειών. Η διαδικασία ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος και η αγορά νέων εξειδικευμένων ή τεχνικά πολύπλοκων υλικών ή εξοπλισμού απαιτούν τη δημιουργία μιας διατμηματικής ομάδας, ή όπως αλλιώς ονομάζεται «αγοραστική ομάδα». Σε πολυπλοκότερες και πιο σύνθετες αγοραστικές διαδικασίες απαιτούνται αμοιβαίες και συνεχείς επαφές μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης, για την ανταλλαγή χρήσιμων πληροφοριών, γνώσεων καθώς και την ανάλυση στοιχείων.

Κατά τη διάρκεια των διεργασιών που εκτελούνται για το «κλείσιμο» μιας αγοράς, το Τμήμα Προμηθειών συμμετέχει ενεργά σε πρώιμο στάδιο συντονίζοντας και προσφέροντας σημαντικές συμβουλές που απορρέουν από τη συσσωρευμένη εμπειρία του σε θέματα προμήθειας.

Πιο συγκεκριμένα, η εμπλοκή του Τμήματος Προμηθειών έστω και εποπτικά επιδρά ουσιαστικά στον προσδιορισμό των άμεσων αναγκών και προσφέρει χρήσιμες λύσεις για απλούστερο σχεδιασμό, χρησιμοποίηση λιγότερο δαπανηρών υλικών, καθώς και προβαίνει σε προτάσεις για τυποποίηση και μεγιστοποίηση της προσφοράς των προμηθευτών - συνεργατών της επιχείρησης.

Σε διαφορετική περίπτωση, το Τμήμα Προμηθειών απλώς διενεργεί ως εκτελεστικό όργανο, υλοποιώντας μια προαποφασισμένη εντολή αγοράς.

Η συμμετοχή του Τμήματος Προμηθειών στη διαδικασία ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος μπορεί να οδηγήσει στην αποφυγή κάποιων σημαντικών λαθών που εστιάζονται κυρίως:

- Στην αγορά μεγάλων ποσοτήτων πρώτων υλών με αποτέλεσμα την επίτευξη οικονομιών κλίμακας, αλλά και την ταυτόχρονη μη συμφέρουσα αύξηση τους κόστους αποθεματοποίησης.
- Στην αδυναμία δημιουργίας συνθηκών για συνεχή και απρόσκοπτη λειτουργία της παραγωγής, εξαιτίας της έλλειψης επαρκών αποθεμάτων και του σωστού προγραμματισμού που επιφέρει αποτυχία στην ομαλή και διαρκή τροφοδοσία της παραγωγής με πρώτες ύλες.
- Στη δημιουργία, περίτεχνων και προηγμένων τεχνολογικά, προϊόντων τα οποία θα ικανοποιούν ή και πιθανότατα θα ξεπερνούν τις προσδοκίες του τελικού καταναλωτή. Ωστόσο, η παραγωγή τους είναι τόσο ακριβή που εκ των πραγμάτων, τα καθιστά μη ανταγωνιστικά στην αγορά.
- Στην αναζήτηση εκείνων των υλικών και υπηρεσιών που δεν διατίθενται εύκολα στην αγορά και δεν προσφέρουν εναλλακτικές πηγές προμήθειας.

Κατά τη διάρκεια των διεργασιών που εκτελούνται για το «κλείσιμο» μιας αγοράς, το Τμήμα Προμηθειών συμμετέχει ενεργά σε πρώιμο στάδιο συντονίζοντας και προσφέροντας σημαντικές συμβουλές που απορρέουν από τη συσσωρευμένη εμπειρία του σε θέματα προμήθειας.

Πιο συγκεκριμένα, η εμπλοκή του Τμήματος Προμηθειών έστω και εποπτικά επιδρά ουσιαστικά στον προσδιορισμό των άμεσων αναγκών και προσφέρει χρήσιμες λύσεις για απλούστερο σχεδιασμό, χρησιμοποίηση λιγότερο δαπανηρών υλικών, καθώς και προβαίνει σε προτάσεις για τυποποίηση και μεγιστοποίηση της προσφοράς των προμηθευτών - συνεργατών της επιχείρησης.

Σε διαφορετική περίπτωση, το Τμήμα Προμηθειών απλώς διενεργεί ως εκτελεστικό όργανο, υλοποιώντας μια προαποφασισμένη εντολή αγοράς.

Η συμμετοχή του Τμήματος Προμηθειών στη διαδικασία ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος μπορεί να οδηγήσει στην αποφυγή κάποιων σημαντικών λαθών που εστιάζονται κυρίως:

- Στην αγορά μεγάλων ποσοτήτων πρώτων υλών με αποτέλεσμα την επίτευξη οικονομικών κλίμακας, αλλά και την ταυτόχρονη μη συμφέρουσα αύξηση τους κόστους αποθεματοποίησης.
- Στην αδυναμία δημιουργίας συνθηκών για συνεχή και απρόσκοπτη λειτουργία της παραγωγής, εξαιτίας της έλλειψης επαρκών αποθεμάτων και του σωστού προγραμματισμού που επιφέρει αποτυχία στην ομαλή και διαρκή τροφοδοσία της παραγωγής με πρώτες ύλες.
- Στη δημιουργία, περίτεχνων και προηγμένων τεχνολογικά, προϊόντων τα οποία θα ικανοποιούν ή και πιθανότατα θα ξεπερνούν τις προσδοκίες του τελικού καταναλωτή. Ωστόσο, η παραγωγή τους είναι τόσο ακριβή που εκ των πραγμάτων, τα καθιστά μη ανταγωνιστικά στην αγορά.
- Στην αναζήτηση εκείνων των υλικών και υπηρεσιών που δεν διατίθενται εύκολα στην αγορά και δεν προσφέρουν εναλλακτικές πηγές προμήθειας.

1.3 Η λειτουργία των προμηθειών

Το Τμήμα Προμηθειών δεν ταυτίζεται μονάχα με τις λειτουργίες των αγορών των διαφόρων υλικών και υπηρεσιών που χρειάζεται ένας οργανισμός. Η αγοραστική διαδικασία ως μια επιχειρησιακή λειτουργία είναι παρόμοια στο σύνολο των επιχειρηματικών μονάδων. Συνάμα, το Τμήμα Προμηθειών κατέχει εξέχουσα θέση στη διάρθρωση μιας επιχείρησης και θέτει ως στόχο του την πραγματοποίηση μέρους ή και όλων των αγορών για λογαριασμό της εταιρείας. Η απόφαση για την επιλογή του καλύτερου προμηθευτή θα βασιστεί σε κριτήρια που αφορούν τη σωστή ποιότητα και ποσότητα, την ταχύτητα στο χρόνο εκτέλεσης της παραγγελίας, καθώς και την πιο συμφέρουσα τιμή.

Επιπρόσθετα, το Τμήμα Προμηθειών κινητοποιεί όλες του τις δυνάμεις προκειμένου να ελαχιστοποιήσει το συνολικό κόστος του τελικού προϊόντος και να βελτιώσει την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης μειώνοντας το κόστος παραγωγής.

Συνεπώς, οι δραστηριότητες της λειτουργίας των προμηθειών κινούνται προς αυτή την κατεύθυνση και οι πιο σημαντικές έχουν ως ακολούθως:

- Διαρκής επαφή και συντονισμός με όλα τα τμήματα της επιχείρησης για τον καθορισμό των αγοραστικών αναγκών.
- Διαπραγματεύσεις με πιθανούς προμηθευτές.
- Αξιολόγηση και ανάλυση προσφορών και τελική επιλογή των προμηθευτών.
- Υπογραφή συμβάσεων.
- Διατήρηση των απαραίτητων αρχείων.
- Χάραξη μακροπρόθεσμης στρατηγικής στις λειτουργίες των αγορών.
- Δημιουργία μακροπρόθεσμων σχέσεων με ισχυρούς και «πιστούς» προμηθευτές.
- Συνεχής έλεγχος της ποιότητας των προϊόντων των προμηθευτών.
- Απόφαση για την αγορά ή τη μίσθωση μεταφορικών μέσων (3PL) για τις ανάγκες της εταιρείας.

- Διαμόρφωση των δραστηριοτήτων για ανάκτηση επένδυσης (διαχείριση πλεονάσματος και απορριμμάτων).
- Συνεχής έρευνα, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, για πιο συμφέρουσες πηγές προμηθειών.

Η λειτουργία των προμηθειών παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με τη λειτουργία του marketing. Σε λειτουργικό επίπεδο, η «διαχείριση των προμηθευτών» έχει πολλά κοινά σημεία με τη «διαχείριση των πελατών» και υπάρχουν αναλογίες σε όλα τα επί μέρους καθήκοντα των δύο λειτουργιών. Οι προμήθειες λειτουργούν, κατά κάποιο τρόπο, σαν ανάστροφο marketing προς την κατεύθυνση της προσέγγισης προμηθευτών υψηλού βεληνεκούς. Η προσέλευση τέτοιων προμηθευτών έχει ιδιαίτερα μεγάλη σημασία σε συνθήκες έλλειψης πρώτων υλών και συχνών τεχνολογικών καινοτομιών. Δυστυχώς όμως, η μέχρι σήμερα λειτουργία των προμηθειών δεν έχει αναγνωριστεί από τις διοικήσεις των εταιρειών στο βαθμό που έχει επισημανθεί η σπουδαιότητα της λειτουργίας του marketing.

1.4 Λόγοι ύπαρξης της λειτουργίας των προμηθειών

Οι βασικότεροι από τους λόγους που καθιστούν την λειτουργία των προμηθειών μια από τις βασικότερες και ζωτικότερες λειτουργίες μιας επιχείρησης είναι οι ακόλουθοι:

- Διαρκής βελτίωση της ποιότητας και αύξηση της ποικιλίας των παραγόμενων προϊόντων.
- Διεθνοποίηση των αγορών και επιτακτική ανάγκη για τη δημιουργία πλέγματος σχέσεων με παγκόσμια δίκτυα προμηθευτών υψηλής στάθμης.
- Στενότητα κεφαλαίων και υψηλό κόστος χρήματος.
- Βελτίωση της γενικότερης ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης.
- Πλήρη ικανοποίηση των πελατών.

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον όπου κυριαρχεί ο έντονος ανταγωνισμός και η διεθνοποίηση των αγορών, οι υπεύθυνοι της λειτουργίας των προμηθειών καλούνται να αναπτύξουν νέες τεχνικές και μεθόδους για την εξεύρεση πηγών προμήθειας για τα απαιτούμενα υλικά και υπηρεσίες με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και την καλύτερη δυνατή ποιότητα.

Έτσι λοιπόν, η λειτουργία των προμηθειών έχει ως **αποστολή** την υποστήριξη των γενικών στόχων της επιχείρησης για άμεσα και θετικά αποτελέσματα, ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους των παραγόμενων τελικών προϊόντων, αύξηση της κερδοφορίας και δυναμική παρουσία στην αγορά με την ύπαρξη ανταγωνιστικών υλικών και υπηρεσιών όσον αφορά το κόστος.

1.5 Κατηγορίες προμηθειών

Οι προμήθειες σε μια επιχείρηση μπορούν να χωριστούν σε τρεις βασικές κατηγορίες: τις προμήθειες υλικών, κεφαλαιουχικού εξοπλισμού και υπηρεσιών.

Στην πρώτη κατηγορία μπορούμε να εντάξουμε καταρχήν όλα εκείνα τα υλικά που μεταποιούνται και μετατρέπονται σε έτοιμο τελικό προϊόν, έπειτα τα υλικά που είναι αναλώσιμα παραγωγής και δεν αποτελούν μέρος του τελικού προϊόντος και τέλος, τα διάφορα υλικά που χρησιμοποιούνται για τη συντήρηση του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού. Όσον αφορά, τα αγοραζόμενα είδη υλικών, ακολουθείται η ίδια επαναλαμβανόμενη διαδικασία αγοράς, είναι συνήθως χαμηλού προμηθευτικού ρίσκου σχετικά με το κόστος απόκτησής τους και οφείλουν να εναρμονίζονται πλήρως με το πρόγραμμα παραγωγής.

Η δεύτερη κατηγορία του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού περιλαμβάνει όλα τα μηχανήματα και τις κτιριακές εγκαταστάσεις, η απόκτηση των οποίων απαιτεί επενδύσεις σημαντικής αξίας. Η κατηγορία αυτή χαρακτηρίζεται από μονιμότητα, τεχνική πολυπλοκότητα και επενδύσεις μεγάλης αξίας, με συνέπεια να δίνεται μεγάλη βαρύτητα στη μελέτη και ανάλυση των αρχικών απαιτήσεων.

Επίσης, για να αποφέρει κέρδη ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός πρέπει η χρησιμοποίησή του να γίνεται με αποφυγή ύπαρξης αργούσας παραγωγικής δραστηριότητας.

Στην τρίτη κατηγορία των υπηρεσιών περιλαμβάνονται οι εισροές, η παρουσία των οποίων είναι πρωταρχικής σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν οι υπεργολαβίες, οι υπηρεσίες συντήρησης και επισκευής μηχανολογικού εξοπλισμού, οι υπηρεσίες καθαρισμού κτιρίων και εγκαταστάσεων, η ανάθεση σε τρίτους της διανομής και της μεταφοράς των ετοιμών προϊόντων (Third Party Logistics) κ.ά.

1.6 Προμηθευτικός κύκλος - φάσεις

Οι αγορές σε κάθε επιχειρηματικό περιβάλλον ακολουθούν συνήθως τέσσερις φάσεις, οι οποίες αποτελούν τα τέσσερα στάδια του προμηθευτικού κύκλου. Η όλη διαδικασία ξεκινάει από τη στιγμή που κάποιος χρήστης διαπιστώσει ότι πρέπει να πραγματοποιηθεί η αγορά κάποιου υλικού ή υπηρεσίας και ολοκληρώνεται τη στιγμή που το υλικό αυτό ή η υπηρεσία έχει αγοραστεί και παραδίδεται στο χρήστη.

Οι φάσεις του προμηθευτικού κύκλου, με τη σειρά που διαδέχεται η μία την άλλη, είναι οι ακόλουθες:

- **Προσδιορισμός της ανάγκης**

Στη φάση αυτή περιλαμβάνονται ενέργειες όπως, έκδοση αιτήσεων αγοράς, σχεδιασμός προδιαγραφών, εκτιμήσεις τιμών και χρόνων αγοράς, προγραμματισμός οικονομικών πόρων και αγοραστικών ενεργειών.

- **Ερευνά πηγών προμήθειας**

Στη φάση αυτή περιλαμβάνονται ενέργειες όπως, αναζήτηση προμηθευτών με συνεντεύξεις, επισκέψεις στις εγκαταστάσεις των δυνητικών προμηθευτών, επισκέψεις σε κλαδικές εκθέσεις, έρευνα σε μηχανές αναζήτησης στο διαδίκτυο

και σε σχετικά κλαδικά περιοδικά, μελέτη σχετικής σύγχρονης βιβλιογραφίας και μελέτες «make or buy».

- **Επιλογή προμηθειών**

Στη φάση αυτή περιλαμβάνονται ενέργειες όπως, αξιολόγηση προμηθευτών, διεκπεραίωση μειοδοτικών διαγωνισμών, διαπραγματεύσεις για τους όρους της επικείμενης σύμβασης, υπογραφή συμβάσεων και αναθέσεις.

- **Διεκπεραίωση παραγγελίας**

Στη φάση αυτή περιλαμβάνονται ενέργειες όπως, παρακολούθηση της εξέλιξης των συμβάσεων που έχουν ήδη υπογραφεί, διαδικασίες εξασφάλισης σωστής ποιοτικής και ποσοτικής παραλαβής των προϊόντων από τον προμηθευτή σύμφωνα πάντοτε με τις συμφωνηθέντες διατάξεις, αποθήκευση και λογιστική τακτοποίηση.

1.7 Το κόστος των αγορών ως καθοριστικός παράγοντας στην προμηθευτική διαδικασία

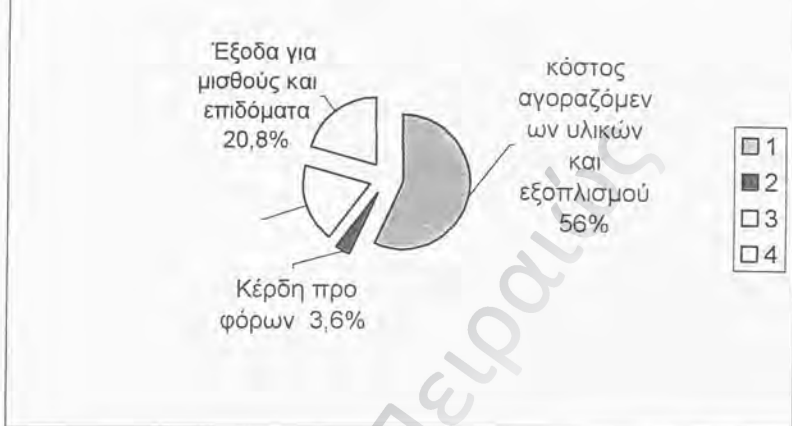
Η διαδικασία της αγοράς απαιτεί τη λήψη σημαντικών αποφάσεων που πρέπει να λαμβάνονται συλλογικά με τη συμμετοχή των εργαζομένων της εταιρείας από τα διάφορα τμήματα και οι οποίοι συγκροτούν τη λεγόμενη «αγοραστική ομάδα». Όταν τα διάφορα μέλη των ομάδων αυτών, που εμπλέκονται στη διαδικασία προμήθειας, λειτουργούν σαν ένα ολοκληρωμένο σύστημα, τότε επιτυγχάνεται πιο αποτελεσματικός έλεγχος πάνω στο κόστος των αγοραζόμενων υλικών.

Στις περισσότερες επιχειρήσεις, είναι πιο εύκολο να μειωθεί το κόστος των υλικών κατά 10%, παρά να διπλασιαστούν οι πωλήσεις, να μειωθούν τα εργατικά κατά 20%, να μειωθούν τα γενικά έξοδα κατά 25% ή να αυξηθούν οι τιμές κατά 5%, μέσα στα πλαίσια του σύγχρονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Συνεπώς, μια επένδυση που μειώνει το κόστος αγορών έχει μεγαλύτερη επίδραση πάνω στα κέρδη της επιχείρησης.

Επιπλέον, λαμβάνοντας υπόψη τα μειωμένα κόστη ελέγχου ποιότητας, της επιπρόσθετης εργασίας, των εγγυήσεων και της διατήρησης των αποθεμάτων που προκύπτουν από την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης υλικών, η εξοικονόμηση θα καταστεί ακόμα μεγαλύτερη. Η επίδραση στο δείκτη απόδοσης επενδύσεων από μία μείωση του κόστους των αγοραζόμενων υλικών σε ποσοστό της τάξεως του 10%, μπορεί να είναι περισσότερο εντυπωσιακή, αφού η εξοικονόμηση αυτή επηρεάζει και το περιθώριο κέρδους και τον δείκτη κυκλοφορίας. Έτσι, η παραπάνω μείωση θα οδηγήσει με σημαντική πιθανότητα σε υπερδιπλασιασμό του δείκτη απόδοσης επενδύσεων.

Το κόστος της αγοράς των υλικών και υπηρεσιών σε μια επιχείρηση με γραμμή παραγωγής, ευθύνεται για την απώλεια πάνω από το 50% των εσόδων, που προέρχονται από τις πωλήσεις. Αξίζει να τονίσουμε πως για την αγορά υλικών και υπηρεσιών ξοδεύονται περισσότερα χρήματα από όσα ξοδεύονται συνολικά για άλλες σημαντικές δαπάνες, όπως μισθούς, αποσβέσεις, φόρους και μερίσματα. Είναι δε αξιοσημείωτο ότι, το κόστος αγοράς των υλικών είναι δυνατό σε πολλές περιπτώσεις να αποτελεί 2,5 φορές το σύνολο των μισθών και περίπου 1,5 φορά το σύνολο των εργατικών εξόδων και όλων των υπόλοιπων τρεχουσών εξόδων. (Σχήμα 1.2)

Ποσοστιαία Διανομή των Εσόδων απο τις πωλήσεις



(Σχήμα 1.2) Πηγή: "Purchasing and Supply Management" Donald W. Dobler David N. Burt

Το γεγονός ότι οι αγορές υλικών και υπηρεσιών ευθύνονται για τη χρέωση τουλάχιστον του 50% των εσόδων μιας εταιρείας φανερώνει ξεκάθαρα ότι η οργάνωση μιας άρτια δομημένης προμηθευτικής διαδικασίας κρύβει σημαντικά οφέλη και μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση μεγάλα περιθώρια άντλησης οικονομικών ωφελειών καθώς και εξοικονόμησης πόρων οικονομικής υφής.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μια επιχείρηση δύναται να προβεί σε μείωση του ολικού της κόστους το οποίο προκαλείται από την αγορά των υλικών που πρόκειται να χρησιμοποιήσει για την παραγωγή του τελικού της προϊόντος. Ορισμένοι από τους τρόπους αυτούς είναι σχετικά απλοί και συνδέονται με τη βελτίωση των συνηθισμένων καθηκόντων ενός αγοραστή, όπως για παράδειγμα, η ευγενής άμιλλα μεταξύ των προμηθευτών, η «έξυπνη» διαπραγμάτευση με τους προμηθευτές, η εφαρμογή σωστού προγραμματισμού στις λειτουργίες τυποποίησης, ενέργειες που θα επιφέρουν σημαντική μείωση των εξόδων της εταιρείας. Επιπρόσθετες μειώσεις προκύπτουν και από την

επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή, δηλαδή αυτού που παρέχει το καλύτερο επίπεδο υπηρεσιών με το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας του αγοραζόμενου υλικού.

Δυστυχώς όμως, στην πράξη τα γεγονότα δεν είναι τόσο ευοίωνα, αφού τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από τη λειτουργία ενός δημιουργικού Τμήματος Αγορών συχνά παρεμποδίζονται από αποφάσεις που έχουν παρθεί προκαταβολικά, προτού το Τμήμα Αγορών αναμιχθεί στη διαδικασία προμηθειών.

Κατά τη διάρκεια ανάπτυξης και σχεδίασης ενός νέου προϊόντος, η ενσωμάτωση του απαραίτητου αγοραζόμενου υλικού στο συνολικό κόστος παραγωγής του προϊόντος, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα μια σημαντική μείωση στο κόστος του υλικού.

Γίνεται λοιπόν εύκολα κατανοητό ότι, η συμμετοχή του Τμήματος Αγορών, από αρχικό κιόλας στάδιο, στην προμηθευτική διαδικασία της επιχείρησης μπορεί να αποφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα όσον αφορά τη μείωση του ολικού κόστους των αγοραζόμενων υλικών που θα χρησιμοποιήσει.

2. ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Η αξιολόγηση και η επιλογή κατάλληλων προμηθευτών για υλικά και υπηρεσίες αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις για μια επιχείρηση. Ένας ανεπαρκής προμηθευτής είναι δυνατό να προκαλέσει τεράστιες καθυστερήσεις στην παραγωγική διαδικασία, προβλήματα στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων, αύξηση του κόστους παραγωγής και αποκλίσεις από το χρονοδιάγραμμα παραγωγής. Από την άλλη πλευρά, ένας προμηθευτής που ανταποκρίνεται επαρκώς στις ποικιλόμορφες ανάγκες μιας επιχείρησης, είναι δυνατό να τη βοηθήσει στην επίλυση εσωτερικών προβλημάτων και να την οδηγήσει όχι μόνο στο να πετύχει, αλλά και να υπερβεί τους στόχους, που η ίδια είχε αρχικά θέσει.

Επαρκής προμηθευτής είναι αυτός που δύναται να προσφέρει τις υπηρεσίες και τα υλικά που χρειάζεται μια επιχείρηση για την εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία της, στη σωστή ποσότητα και ποιότητα, εντός των προκαθορισμένων χρονικών ορίων και σε συμφέρουσα τιμή.

2.1 Ανάπτυξη και διατήρηση λίστας εγκεκριμένων προμηθευτών-συνεργατών

Η δημιουργία λίστας (ομάδας) εγκεκριμένων και ικανών προμηθευτών είναι καθοριστικής σημασίας για την οικονομική ευρωστία της επιχείρησης. Η ανάπτυξη και σωστή διαχείριση μιας ομάδας πιστών προμηθευτών-συνεργατών από μέρους της, μπορεί να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης στον ίδιο βαθμό που δύναται να μεθοδεύσει τους στόχους αυτούς το επιστημονικό προσωπικό του Τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης ή το έμπειρο προσωπικό παραγωγής. Η δημιουργία μιας τέτοιας λίστας πιστών συνεργατών, χρίζει ιδιαίτερης προσοχής και σημασίας σε επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα υψηλής τεχνολογίας ή σε επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν

πρώτες ύλες, οι οποίες πολλές φορές λόγω της φύσης τους, βρίσκονται σε έλλειψη.

Οι υπεύθυνοι της δημιουργίας και διατήρησης μιας τέτοιας λίστας συνεργατών πρέπει να είναι σίγουροι ότι, οι επιλεγμένοι και εγκεκριμένοι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν στις παρούσες αλλά και στις πιθανές μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης. Πρέπει να βρίσκονται σε άμεση επαφή με το Τμήμα Marketing και το Τμήμα Ανάπτυξης νέων προϊόντων, έτσι ώστε να γνωρίζουν κάθε πιθανή αύξηση του ρυθμού παραγωγής ή οποιαδήποτε τεχνολογική αλλαγή επέλθει.

Η τάση που επικρατεί στο χώρο των προμηθειών είναι ο περιορισμός του συνόλου των προμηθευτών-συνεργατών. Δεν είναι τυχαίο γεγονός ότι μεγάλες εταιρείες του κλάδου μείωσαν σε σημαντικό ποσοστό 92% τον αριθμό των προμηθευτών τους, κάνοντας ένα εντυπωσιακό ξεκαθάρισμα στη χαώδη λίστα τους, κρατώντας ένα πυρήνα πιστών προμηθευτών και στοχεύοντας στη δημιουργία μιας μακροπρόθεσμης σχέσης συνεργασίας μαζί τους και μια πιο στενής επικοινωνίας από τα πρώτα κιόλας στάδια ανάπτυξης νέων προϊόντων, δίνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο ιδιαίτερη σημασία στις προτάσεις τους για βελτιώσεις στο σχεδιασμό και για μειώσεις του κόστους.

Ο προσδιορισμός του βέλτιστου αριθμού προμηθευτών-συνεργατών μιας επιχείρησης είναι θέμα στρατηγικής διοίκησης. Η διαμόρφωση αυτής της στρατηγικής βασίζεται στην ποιότητα των υλικών και υπηρεσιών που προμηθεύεται, στη διαχείριση του κόστους, στη δυνατότητα πρόσβασης σε νέες τεχνολογίες και στην ικανότητα της επιχείρησης να κινείται ευέλικτα και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες της αγοράς.

2.2 Πηγές εξεύρεσης δυνητικών προμηθευτών

Οι πηγές εξεύρεσης πιθανών προμηθευτών είναι αρκετές και μπορούν να φανούν πολύ χρήσιμες στην προσπάθεια δημιουργίας μιας βάσης δυνητικών

προμηθευτών. Οι πιο σημαντικές από αυτές τις πηγές παρουσιάζονται ως κάτωθι:

- **Αρχεία του Τμήματος Προμηθειών**

Το Τμήμα Προμηθειών οφείλει να διατηρεί αρχεία με τα στοιχεία των προμηθευτών που έχει ήδη συνεργαστεί. Τα αρχεία αυτά συνήθως εμπεριέχουν στοιχεία και πληροφορίες όπως: το όνομα του προμηθευτή, τη λίστα των υλικών ή / και υπηρεσιών που διατίθενται από τον προμηθευτή, τα ιστορικά στοιχεία για τη συνέπειά του ως προς τις παραδόσεις και ως προς την ποιότητα των παραδοθέντων υλικών, και γενικά την όλη δράση του σε παλαιότερες συναλλαγές. Επίσης, πολλοί αγοραστές διατηρούν αλφαβητικά προσωπικό αρχείο προμηθευτών πέρα από το αρχείο που διατηρεί το Τμήμα Προμηθειών. Η διατήρηση τέτοιων αρχείων μπορεί να φανεί πολύ χρήσιμη κυρίως σε περιπτώσεις όπου πραγματοποιούνται επαναλαμβανόμενες αγοραστικές διαδικασίες.

- **Κατάλογοι προμηθευτών**

Σε πολλές επιχειρήσεις, οι υπεύθυνοι του Τμήματος Προμηθειών διατηρούν βιβλιοθήκη με καταλόγους προϊόντων και υπηρεσιών από πιθανούς προμηθευτές. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι ενδιαφερόμενοι εξετάζουν τους εν λόγω καταλόγους για να εντοπίσουν τα υλικά που επιθυμούν να αγοράσουν. Επίσης, οι αγοραστές της επιχείρησης χρησιμοποιούν τους καταλόγους αυτούς στην προσπάθειά τους να βρουν πιθανούς προμηθευτές ώστε να προβούν σε υπολογισμό των τιμών.

Αρκετές εταιρείες μεγάλης υπόστασης προσλαμβάνουν ένα βιβλιοθηκάριο πλήρους απασχόλησης για τη δημιουργία και συνεχή ανανέωση τέτοιων βιβλιοθηκών καθώς και τη διαμόρφωση εύχρηστου ευρετηρίου, αφού χωρίς τη χρήση αυτού η αναζήτηση σε μια τέτοια βιβλιοθήκη μπορεί να αποδειχτεί εξαιρετικά χρονοβόρα. Συνάμα, οι βιβλιοθήκες με θέματα προμηθειών, πέρα από τους καταλόγους των προμηθευτών, εμπεριέχουν και καταλόγους εμπορευμάτων, καταλόγους με ονόματα προμηθευτών και βιβλία με θεματολογία που αφορά τις προμήθειες, το εμπόριο και τις αγορές.

- **Επαγγελματικοί κατάλογοι**

Οι επαγγελματικοί κατάλογοι προσφέρουν πληροφορίες σχετικά με τις διευθύνσεις, τον αριθμό των υποκαταστημάτων και τις επιχειρηματικές συνεργασίες και συνενώσεις εταιρειών που ηγούνται σε διάφορους επαγγελματικούς κλάδους. Πολλές φορές τέτοιοι κατάλογοι εμπεριέχουν και στοιχεία για την οικονομική κατάσταση και δραστηριότητα κάποιων εταιρειών. Οι επιχειρήσεις που είναι καταχωρημένες σε τέτοιους καταλόγους είναι ταξινομημένες βάσει είτε των εμπορευμάτων που διαθέτουν, είτε της επωνυμίας τους είτε της μάρκας που αντιπροσωπεύουν.

- **Το προσωπικό της εταιρείας**

Το προσωπικό του Τμήματος Πωλήσεων είναι πολύ καλή και έγκυρη πηγή πληροφοριών σχετικά με προμηθευτές και υλικά. Τα άτομα που εργάζονται ως πωλητές είναι συνήθως καλά πληροφορημένα όχι μόνο για τις δυνατότητες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των προϊόντων που πωλούν, αλλά και για συμπληρωματικά και ανταγωνιστικά προϊόντα. Ταυτόχρονα, το προσωπικό από τα άλλα τμήματα μιας εταιρείας μπορεί να προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες για τους πιθανούς προμηθευτές. Πράγματι, οι εργαζόμενοι μιας εταιρείας λόγω των ευρύτερων συναναστροφών τους, κοινωνικών και επαγγελματικών, πολλές φορές αντλούν πληροφορίες για τους καλούς προμηθευτές. Επίσης, το προσωπικό, τεχνικό και επιστημονικό, καθώς και το προσωπικό έρευνας και ανάπτυξης είναι πολύ πιθανό να παρέχει ουσιαστική πληροφόρηση εξαιτίας της συμμετοχής του σε επαγγελματικά επιμελητήρια, της ενημέρωσής του από σχετικά κλαδικά περιοδικά και της παρουσίας του σε επαγγελματικές εκθέσεις.

- **Ταχυδρομικές επιστολές (e-mails)**

Πολλές φορές τα στελέχη των επιχειρήσεων λαμβάνουν κάποιες διαφημιστικές - ενημερωτικές επιστολές και e-mails τα οποία στο μεγαλύτερο ποσοστό τους περιέχουν βασικές πληροφορίες για δυνητικούς προμηθευτές. Η φύλαξη και αρχειοθέτηση αυτών των μηνυμάτων και επιστολών μπορεί να αποδειχτεί ιδιαίτερα χρήσιμη σε περιπτώσεις αναζήτησης προμηθευτών.

- **Επαγγελματικές εκθέσεις**

Στις επαγγελματικές εκθέσεις δίνεται η ευκαιρία σε κάθε αγοραστή ή υπεύθυνο προμηθειών να γνωρίσει την τεράστια ποικιλία προϊόντων και εμπορικών αντιπροσώπων, καθώς και να ενημερωθεί για προηγμένα τεχνολογικά προϊόντα που κυκλοφορούν ή για τροποποιήσεις και βελτιώσεις παλαιότερων υλικών.

2.3 Εξέλιξη και ανάπτυξη του προμηθευτή

Στον παγκόσμιο στίβο, ο ανταγωνισμός ανάμεσα στους προμηθευτές έχει εξελιχθεί σε έντονο βαθμό. Πολλές φορές, υπάρχει η πιθανότητα μια εταιρεία που αγοράζει υλικά και υπηρεσίες για την κάλυψη των αναγκών της, να μην καταφέρει να αναγνωρίσει τον κατάλληλο προμηθευτή που αν είναι ικανός να ανταποκριθεί επαρκώς στις απαιτήσεις της. Γι' αυτό όταν οι ανάγκες της εταιρείας χαρακτηρίζονται ως βαρυσήμαντες, θα επιλέξει τον καλύτερο προμηθευτή και εν συνεχεία θα τον βοηθήσει να εξελιχθεί και να αναπτυχθεί σε τέτοιο βαθμό ώστε να είναι σε θέση να καλύψει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις παρούσες και μελλοντικές της ανάγκες. Κάτι τέτοιο μπορεί να γίνει με εκπαίδευση στη διαχείριση έργων και προσπαθειών, ομαδική δουλειά και διαδικασίες παραγωγής και ποιότητας. Η επίτευξη μιας τέτοιας εξέλιξης και ανάπτυξης ενός προμηθευτή μπορεί να αποδειχτεί ως μια αξιόλογη και άκρως αποδοτική επένδυση.

2.4 Η σημασία μιας καλής και μακροχρόνιας σχέσης με τον προμηθευτή

Η καλή φήμη που τυχόν έχει αποκτήσει η εταιρεία συγκαταλέγεται ως το πιο σημαντικό πλεονέκτημά της και μάλιστα, αναγνωρίζεται ως περιουσιακό της στοιχείο αφού παρουσιάζεται και στον ισολογισμό της. Στις μέρες μας όμως, έχει γίνει ευρέως κατανοητό ότι η καλή πίστη και η άρτια σχέση ανάμεσα σε μια

επιχείρηση και τους προμηθευτές της αποτελεί ένα εξίσου σημαντικό πλεονέκτημα, που μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως περιουσιακό της στοιχείο. Η σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης της εταιρείας με τους προμηθευτές της χτίζεται με κόπο, ακολουθώντας κανόνες ηθικής συμπεριφοράς και αλληλοσεβασμού. Έτσι λοιπόν, μια επιχείρηση που έχει να επιλέξει για την προμήθεια των υλικών της ανάμεσα σε διάφορους προμηθευτές οφείλει να τηρεί συμπεριφορά αμερόληπτη και ακριβοδίκαιη σε όλες τις συναλλαγές της.

Κρίνεται αναγκαίο πως κάθε εταιρεία θα πρέπει να παρακινεί τους προμηθευτές της για την ανάπτυξη μιας αμοιβαίας επωφελούς σχέσεως πωλητή - αγοραστή. Για τη δημιουργία όμως μιας τέτοιας σχέσης θα πρέπει και τα δύο μέρη, αγοραστής - πωλητής, να έχουν πειστεί πλήρως για τα αμοιβαία οφέλη που μπορούν να προκύψουν από μία μακροπρόθεσμη συνεργασία. Μια τέτοια σχέση επιτρέπει στον προμηθευτή να μάθει εις βάθος την περίπλοκη μορφή της εταιρείας που προμηθεύει, αφού μαθαίνει τα επιχειρηματικά προβλήματα του αγοραστή (προβλήματα παραγωγής, αποθεμάτων, παραλαβής και γενικότερα λειτουργικά προβλήματα), καθώς φυσικά ισχύει και το αντίστροφο. Ενώ η σχέση αυτή χτίζεται, ο προμηθευτής δεν χρειάζεται να καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια για την πώληση των προϊόντων του με συνέπεια να μπορεί να αφοσιωθεί περισσότερο στην μελέτη επίλυσης των διμερών προβλημάτων που προκύπτουν, γεγονός που θα οδηγήσει σε μείωση των τιμών. Το τελικό αποτέλεσμα μιας σταθερής και υγιούς σχέσης με τον προμηθευτή είναι ο συγχρονισμός των λειτουργιών των δύο μερών. Συνεπώς, η παραγωγή και η διανομή από μέρους του προμηθευτή γίνεται ουσιαστικά η φυσική προέκταση της παραγωγικής γραμμής του αγοραστή.

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να γίνει ιδιαίτερη μνεία σε κάποιες πολιτικές που εμπεριέχουν πρακτικές ηθικής από την πλευρά του αγοραστή αλλά και του προσωπικού του Τμήματος Προμηθειών και οι οποίες από τη μία πλευρά, θέτουν κανόνες καλής και υγιούς συνεργασίας με τους προμηθευτές και από την άλλη, προασπίζουν τα συμφέροντα της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα:

- Το προσωπικό του Τμήματος Προμηθειών δε θα πρέπει να εμπλέκεται σε καταστάσεις που δημιουργούν σύγκρουση καθηκόντων (conflict of interest) ή να δημιουργούν την αίσθηση προσωπικής υποχρέωσης.
- Οι αγοραστές οφείλουν να χειρίζονται όλες τις υποθέσεις και να αντιμετωπίζουν τους προμηθευτές στο σύνολό τους με αίσθημα δικαίου χωρίς προκατάληψη.
- Οι αγοραστές θα πρέπει να αντιμετωπίζουν τον προμηθευτή τους ως εκπρόσωπο μιας εταιρείας, που λειτουργεί και δρα με τους ίδιους κανόνες με αυτούς και να ενστερνίζονται τη θεωρία «win to win», δηλαδή συμφωνίες επικερδείς και για τα δύο μέρη.
- Το προσωπικό του Τμήματος Προμηθειών οφείλει να προστατεύει την επιχείρηση από κακόβουλες πράξεις, καθώς και να μην κοινοποιεί εμπιστευτικές πληροφορίες ευρέως.
- Οι αγοραστές δε θα πρέπει να εκμεταλλεύονται τις σχέσεις της επιχείρησης με τον προμηθευτή για προσωπικό όφελος.

2.5 Ανάμειξη του προμηθευτή από τα πρώτα στάδια των προμηθειών

Πριν από 15 χρόνια περίπου, μια μελέτη που πραγματοποιήθηκε από ένα έγκυρο περιοδικό του χώρου έδειξε ότι, όταν οι προμηθευτές συνεργάζονται με τους αγοραστές, από τα πρώτα κίολας στάδια σχεδιασμού της διαδικασίας αγοράς, μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά με τις εξειδικευμένες γνώσεις και την εμπειρία τους στους ακόλουθους 9 τομείς:

- Τεχνικές προδιαγραφές υλικών
- Όρια αντοχής
- Προτυποποίηση
- Μεγέθη παραγγελιών
- Αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία του προμηθευτή

- Αποθέματα
- Συσκευασία
- Αλλαγές στη διαδικασία συναρμολόγησης στις εγκαταστάσεις του αγοραστή
- Μεταφορές

Στις μέρες μας, κρίνεται ως απολύτως απαραίτητη η πρώιμη ανάμιξη του προμηθευτή, έτσι ώστε να δημιουργηθεί υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, στοιχείο απαραίτητο για την επιτυχή περάτωση μακρόπνων έργων. Επίσης, το εν λόγω περιοδικό παραθέτει τέσσερις λόγους σύμφωνα με τους οποίους τα στελέχη των προμηθειών κρίνουν την εφαρμογή της τακτικής αυτής απαραίτητη.

- Λήψη χρήσιμων πληροφοριών από τον προμηθευτή πριν από την ολοκλήρωση του σχεδιασμού μιας αγοράς
- Επένδυση στις πιο σύγχρονες τεχνολογίες
- Εξοικονόμηση χρόνου, αφού ο απαιτούμενος χρόνος σχεδιασμού μειώνεται
- Παρακίνηση του προμηθευτή να αισθανθεί μέλος της ίδιας ομάδας

Αν και δεν είναι απόλυτο, η ανάμιξη του προμηθευτή σε αρχικό στάδιο, συνήθως προϋποθέτει την επιλογή ενός μοναδικού προμηθευτή. Στις πιο εξελιγμένες εταιρείες, η επιλογή αυτή είναι αποτέλεσμα έντονου ανταγωνισμού μεταξύ δύο, ή και τριών, προσεκτικά προεπιλεγμένων προμηθευτών. Τελικά, ο προμηθευτής που θα επιλεγεί, θα έχει την αποκλειστικότητα για όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του προϊόντος για το οποίο χρησιμοποιείται το συγκεκριμένο εξάρτημα.

2.6 Αριθμός προμηθευτών

Ο προσδιορισμός του αριθμού των προμηθευτών μιας επιχείρησης αποτελεί απόφαση στρατηγικής σημασίας. Όπως αναφέρεται και προηγουμένως, η επιλογή ενός και μόνο αποκλειστικού προμηθευτή διευκολύνει την ανάμιξή του

στη σχεδίαση των αγοραστικών διαδικασιών της εταιρείας σε αρχικό βεβαίως στάδιο. Συνεπώς, η συνεργασία της εταιρείας με έναν προμηθευτή είναι σημαντική ιδίως στις περιπτώσεις που το προμηθευόμενο υλικό βρίσκεται σε έλλειψη, αφού αυτός θα δώσει προτεραιότητα στην κάλυψη των αναγκών της εταιρείας, η οποία τον έχει ως αποκλειστικό προμηθευτή για το συγκεκριμένο υλικό.

Οι κυριότεροι λόγοι συνεργασίας της επιχείρησης με έναν προμηθευτή είναι οι ακόλουθοι:

- Δημιουργία οικονομιών κλίμακας λόγω της προμήθειας σχετικά μεγαλύτερων ποσοτήτων και της συνεπακόλουθης επίτευξης χαμηλότερων τιμών.
- Οι παραγγελίες μικρών ποσοτήτων υλικών δεν είναι συμφέρουσες όταν εκτελούνται από περισσότερους του ενός προμηθευτές.
- Η αποκλειστική συνεργασία με έναν προμηθευτή οδηγεί στην άμεση ανταπόκρισή του στις εφοδιαστικές ανάγκες της επιχείρησης με «έγκαιρες αγορές», just-in-time, γεγονός που υποδηλώνει ότι δεν κρίνεται αναγκαία η αποθεματοποίηση μεγάλων ποσοτήτων με αποτέλεσμα να μειώνεται το κόστος αποθεματοποίησης.
- Πολλές φορές, η συνεργασία με έναν προμηθευτή είναι αναπόφευκτη διότι ο συγκεκριμένος μπορεί να αποτελεί αποκλειστικό αντιπρόσωπο ή κατασκευαστή ενός υλικού ή εξαρτήματος.
- Σε περιπτώσεις που η υψηλού επιπέδου τεχνική συνεργασία είναι αναγκαία, η συνεργασία και με δεύτερο προμηθευτή, ενδεχομένως να μην είναι οικονομικά συμφέρουσα.
- Η χρήση των υλικών που προμηθεύεται η εταιρεία από έναν προμηθευτή της δημιουργεί μεγάλο βαθμό εξάρτησης.
- Ανέκαθεν ο παράγοντας χρόνος είναι κρίσιμος, γι' αυτό στη συνεργασία με έναν προμηθευτή επιτυγχάνονται άμεσες παραδόσεις.
- Η επίγνωση από μέρος του προμηθευτή ότι κατέχει την αποκλειστικότητα στην προμήθεια ενός υλικού, τον καθιστά και αποκλειστικά υπεύθυνο για οποιαδήποτε καθυστέρηση λόγω έλλειψης του προμηθευόμενου ανταλλακτικού ή τυχόν διακοπή της παραγωγής.

Συνεπώς, του εντείνει το αίσθημα ευθύνης και τον κάνει να ανταποκρίνεται επαρκώς στις απαιτήσεις του αγοραστή.

Από την άλλη πλευρά, η χρησιμοποίηση δύο ή και περισσότερων προμηθευτών συνιστάται στις ακόλουθες περιπτώσεις:

- Σε καταστάσεις έλλειψης κάποιου υλικού, σε περιπτώσεις απεργιών, πυρκαγιών ή άλλων καταστάσεων έκτακτης ανάγκης.
- Για τη δημιουργία ανταγωνισμού μεταξύ των προμηθευτών έτσι ώστε να παρακινούνται συνεχώς για διαρκή βελτίωση της απόδοσής τους. Δίνοντας το 70% του όγκου των εργασιών σε ένα βασικό προμηθευτή και το 30% σε ένα δευτερεύοντα, επιτυγχάνονται οι επιθυμητές οικονομίες κλίμακας από μέρους του πρώτου, ενώ με το δεύτερο διατηρείται ο ανταγωνισμός. Αυτή η τακτική εφαρμόζεται από πολλές Ιαπωνικές επιχειρήσεις. Αν κάποια στιγμή ο βασικός προμηθευτής δε λειτουργήσει σωστά τότε του αφαιρείται μέρος του όγκου εργασίας που του έχει ανατεθεί και δίνεται στο δευτερεύοντα προμηθευτή. Κατ' αυτό τον τρόπο, υπάρχει συνεχώς ένα σημαντικό κίνητρο για τη βελτίωση ή τη διατήρηση σε ικανοποιητικό επίπεδο της απόδοσης του προμηθευτή.
- Σε περιπτώσεις διατήρησης των προμηθευτικών σχέσεων με περισσότερους του ενός προμηθευτές, ο αγοραστής έχει περισσότερες εναλλακτικές και μπορεί να κινηθεί πιο ευέλικτα για την εξεύρεση υλικών. Επομένως, μειώνεται ο βαθμός αβεβαιότητας και δεν υπάρχει ανάγκη για διατήρηση υψηλών αποθεμάτων ασφαλείας.
- Σε περιπτώσεις που το προμηθευόμενο υλικό είναι τεχνολογικά περίτεχνο, η επαφή με περισσότερους προμηθευτές δίνει στους αγοραστές την ευκαιρία να γνωρίσουν ποικιλία διαφορετικών τεχνολογιών που πιθανότατα είναι ανταγωνιστικές μεταξύ τους. Έτσι, αυξάνεται το φάσμα των επιλογών τους.

Η επιλογή του αριθμού των προμηθευτών για λιγότερο κρίσιμες προμήθειες (προμήθειες για υλικά χαμηλής αξίας και υψηλού όγκου, όπως θα δούμε στο επόμενο κεφάλαιο) μπορεί να αποφασιστεί από τον αγοραστή σύμφωνα με την εμπειρία του και με γνώμονα πάντα το συμφέρον της εταιρείας. Από την άλλη

πλευρά, για κρίσιμες προμηθευτικές διαδικασίες, δηλαδή για υλικά υψηλού προμηθευτικού ρίσκου, όπου υπάρχει ολιγοπώλιο ή ολιγοψώνιο (προμήθειες για υλικά στρατηγικής σημασίας που χαρακτηρίζονται από υψηλή αξία και δύσκολη αγορά καθώς και προμήθειες για κρίσιμα υλικά που συμμετέχουν σε μεγάλο βαθμό στη διαμόρφωση του κόστους του τελικού προϊόντος) ο αγοραστής και η διατμηματική ομάδα εργασίας (κεφάλαιο 3) θα πρέπει να κάνουν προσεκτικές κινήσεις με ολοκληρωμένη και εις βάθος μελέτη cost benefit analysis. Η μελέτη αυτή θα πρέπει να προωθηθεί στην ανώτερη διοίκηση συνοδευόμενη από όλες εκείνες τις σχετικές εισηγήσεις της επιτροπής που διενήργησε τη μελέτη.

Ο προσδιορισμός λοιπόν του βέλτιστου αριθμού των προμηθευτών αποτελεί μια από τις βασικότερες αποφάσεις που καλείται να πάρει μια επιχείρηση και μάλιστα, είναι τόσο σημαντική που ξεπερνά τα όρια του Τμήματος Προμηθειών, της αγοραστικής ομάδας και της διατμηματικής ομάδας διαμόρφωσης της στρατηγικής αγορών. Είναι μια απόφαση που μπορεί να παίξει καθοριστικό ρόλο για την επιτυχή πορεία ή και πολύ περισσότερο την ίδια την επιβίωση μιας επιχείρησης.

3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Η διαδικασία επιλογής των κατάλληλων προμηθευτών για υλικά και υπηρεσίες εντάσσεται στον τρόπο αξιολόγησης των πιθανών πηγών προμήθειας με σκοπό να επιλεγθούν συνεργάτες υψηλής ποιοτικής στάθμης για την επιχείρηση.

Η συνεργασία μιας εταιρείας με τους καλύτερους δυνατούς προμηθευτές αποτελεί θέμα στρατηγικής σημασίας, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για υλικά υψηλού προμηθευτικού ρίσκου. Εξίσου κρίσιμη θεωρείται και η μεθοδολογία αξιολόγησης κυρίως σε περιπτώσεις που είτε παρουσιάζονται ελλείψεις πρώτων υλών είτε υπάρχουν συχνές τεχνολογικές καινοτομίες.

Αφού εντοπιστούν οι πιθανοί προμηθευτές μέσω διάφορων πηγών πληροφόρησης (παράγραφος 2.2), το επόμενο βήμα είναι η ανάπτυξη ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης προμηθευτών, το οποίο θα έχει σημαντικό όφελος για την επιχείρηση μέσω των μακροπρόθεσμων συμφωνιών που θα επιτευχθούν. Κατ' αυτό τον τρόπο, θα γίνει η επιλογή του καλύτερου προμηθευτή τόσο για απαιτήσεις «ρουτίνας» όσο και για την προμήθεια κρίσιμων υλικών.

Με τη χρησιμοποίηση ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης προμηθευτών παρέχεται η ευκαιρία στην επιχείρηση να διαπιστώσει τον τρόπο απόδοσης των προμηθευτών της και κατά πόσο υπάρχουν περιθώρια για την περαιτέρω βελτίωσή τους.

Έτσι λοιπόν, σε αρχική φάση γίνεται η επιλογή των δυνητικών προμηθευτών και μετέπειτα η ομάδα αξιολόγησης καθορίζει τα κριτήρια εκείνα σύμφωνα με τα οποία θα ταξινομηθούν οι προμηθευτές. Αρχικά, γίνεται μια προεπιλογή προμηθευτών με τη χρήση μιας αίτησης για πληροφορίες RFI (Request For Information), η οποία αποστέλλεται από την ενδιαφερόμενη επιχείρηση στους πιθανούς προμηθευτές της. Στην αίτηση αυτή θέτονται κάποια βασικά κριτήρια. Στο επόμενο στάδιο, η ενδιαφερόμενη επιχείρηση στέλνει στους δυνητικούς

προμηθευτές της μια αίτηση για πρόταση RFP (Request For Proposal). Οι απαντήσεις που θα δοθούν από τους προμηθευτές αξιολογούνται σύμφωνα με μια ολοκληρωμένη λίστα κριτηρίων που έχει αναπτυχθεί βάσει του συστήματος αξιολόγησης που ακολουθεί η ενδιαφερόμενη εταιρεία.

Στη συνέχεια και αφού ολοκληρωθεί η παραπάνω διαδικασία, δημιουργείται μια περιορισμένη λίστα εγκεκριμένων προμηθευτών, οι οποίοι θα επαναξιολογηθούν με περαιτέρω ενέργειες, όπως επισκέψεις στις εγκαταστάσεις τους από μέλη της ομάδας αξιολόγησης (παράγραφος 3.1), τηλεφωνικές επικοινωνίες και συνεντεύξεις.

3.1 Σύσταση της ομάδας αξιολόγησης (διατμηματικές ομάδες)

Οι αγοραστής και η διοίκηση του Τμήματος Προμηθειών φέρουν την κύρια ευθύνη για την αξιολόγηση και την τελική επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή. Ο χειρισμός της διαδικασίας αυτής μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους. Διαδικαστικά, ο απλούστερος τρόπος είναι όταν ο αγοραστής από μόνος του έρθει σε επαφή με τους προμηθευτές, τους αξιολογήσει και προβεί στην τελική επιλογή του. Μια διαφορετική προσέγγιση είναι η χρήση διατμηματικών ομάδων εργασίας για την αξιολόγηση των πηγών προμήθειας και τη διαδικασία ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος.

Η ομάδα αυτή αποτελείται συνήθως, από μέλη που προέρχονται από διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης και έχουν ως κύριο σκοπό τους την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, τη δημιουργία κριτηρίων αξιολόγησης, την παρακολούθηση της απόδοσης των σημαντικότερων προμηθευτών και την διαπραγμάτευση των όρων μιας συμφωνίας. Η συμμετοχή ατόμων από διαφορετικά τμήματα είναι σημαντική για την πιο αντικειμενική, αξιόπιστη και πολυκριτηριακή **αξιολόγηση** των προμηθευτών. Στην πράξη, κάθε μέλος της ομάδας αξιολόγησης επιβλέπει την απόδοση μιας ομάδας προμηθευτών που παρέχουν υλικά και υπηρεσίες που χρησιμοποιούνται από το τμήμα της εταιρείας στο οποίο ανήκει.

Επιπρόσθετα, μια διατμηματική ομάδα είναι δυνατόν να συσταθεί και να κλιθεί να πάρει σημαντικές αποφάσεις ακόμα και στο στάδιο της ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος. Σε μια τέτοια περίπτωση συμμετέχουν ένας μηχανικός σχεδίασης, ένας ειδικός αγορών, ένας ειδικός του marketing όσον αφορά την πρόβλεψη της ζήτησης, ένας υπεύθυνος ελέγχου αποθεμάτων, ένας υπεύθυνος για την ποιότητα και φυσικά, άτομα από το Τμήμα Προμηθειών. Στο στάδιο αυτό, η συμμετοχή ατόμων από το Τμήμα Προμηθειών είναι πολύ σημαντική γιατί βοηθά σημαντικά στην αποφυγή δυσάρεστων καταστάσεων.

Πιο συγκεκριμένα, στο στάδιο αυτό δίνεται η δυνατότητα στο Τμήμα Προμηθειών να εμπλακεί στην όλη διαδικασία πριν από την παραλαβή της αίτησης αγοράς. Με τον τρόπο αυτό, καταθέτει προτάσεις και ιδέες για την απλοποίηση του σχεδιασμού και τη χρησιμοποίηση λιγότερο δαπανηρών υλικών. Επίσης, το Τμήμα Προμηθειών αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στην επιχείρηση και τους προμηθευτές – συνεργάτες. Με τον τρόπο αυτό, μεγιστοποιείται η συνεισφορά των δεύτερων στην προσπάθεια ανάπτυξης νέων προϊόντων της επιχείρησης και ελέγχεται συνεχώς για το κατά πόσο οι λύσεις που προτείνονται είναι εφικτές.

Έτσι λοιπόν, τα τελευταία χρόνια, έχει γίνει κατανοητό από τις περισσότερες επιχειρήσεις, ότι η λήψη σημαντικών αποφάσεων, όπως τύπου «make or buy», ή ανάπτυξης νέων προϊόντων και κατ' επέκταση αγοράς πρώτων υλών και μηχανολογικού εξοπλισμού, απαιτούν την ενεργή συμμετοχή ατόμων από διαφορετικά τμήματα. Συνεπώς, έχει γίνει κατανοητό ότι, η λήψη τέτοιων αποφάσεων απαιτεί στενή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων για συνεχή ανταλλαγή χρήσιμων στοιχείων, αναλύσεις δεδομένων και εγκρίσεις.

3.2 Τεχνική ταξινόμησης των εφοδιαστικών απαιτήσεων (Supply Positioning)

(πηγή: Κόνταρης Σ.Ε., "Αξιολόγηση Προμηθειών" Αθήνα 2003)

Όπως είναι γνωστό, οι αγοραστικές ανάγκες μια εταιρείας έχουν τελείως διαφορετικά χαρακτηριστικά μεταξύ τους και απαιτούν διαφορετικούς χειρισμούς και προτεραιότητες. Αυτό σημαίνει ότι, κάθε προμηθευόμενο υλικό ή υπηρεσία αναλόγως με την κατηγορία που ταξινομείται, χρειάζεται ένα διαφορετικό στρατηγικό, μεθοδικό και συστηματικό τρόπο προσέγγισης από άποψη προμήθειας. Η ταξινόμηση αυτή και η διαφοροποίηση των ποικίλων υλικών και υπηρεσιών πραγματοποιείται βάσει της στρατηγικής μεθόδου Supply Positioning. Με τη μέθοδο αυτή, αναλύουμε την τακτική της διαφοροποίησης των αγορών και του διαφορετικού χειρισμού των υλικών και υπηρεσιών ανάλογα με τη σημασία που προσλαμβάνουν από την ανάπτυξη της μεθοδολογίας του Supply Positioning. Σύμφωνα με την τεχνική αυτή δίνεται βάση στην αξία της αναγνώρισης διαφορετικών προτεραιοτήτων και παρέχεται ένας οδηγός καταμερισμού της προσπάθειας και του χρόνου επιλογής των απαραίτητων και αναγκαίων σταδίων διαχείρισης υλικών.

Η τεχνική του Supply Positioning βασίζεται στην ιδέα ότι, κάθε προμηθευτής αντιπροσωπεύει το δικό του προφίλ και εκφράζει διαφορετικό ενδιαφέρον για την επιχείρηση. Επομένως, οι υπεύθυνοι των Τμημάτων Προμηθειών απαιτείται να αναπτύσσουν μια διαφορετική στρατηγική προμηθειών όταν απευθύνονται στους αγοραστές τους.

Σε επόμενο στάδιο αυτής της διαδικασίας, εξετάζεται η δυναμική θέση που κατέχει η εταιρεία στις διάφορες αγορές και ανάλογα με την ανάλυση αυτή, διαμορφώνεται μια στρατηγική που να μπορεί να είναι στρατηγική επίθεσης άμυνας ή εξισορρόπησης των δύο άκρων.

Σύμφωνα με την τεχνική της ταξινόμησης των εφοδιαστικών απαιτήσεων, τα υλικά και οι υπηρεσίες χωρίζονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Υλικά υψηλής κερδοφορίας

- Μη κρίσιμα υλικά
- Υλικά στρατηγικής σημασίας
- Υλικά χαμηλού κόστους

Για κάθε μια από τις άνωθεν κατηγορίες υλικών και υπηρεσιών, όπως θα δούμε και παρακάτω, αναλύονται και εξετάζονται προσεκτικά τα εξής στοιχεία, που οδηγούν στον ορθολογικό τρόπο χειρισμού τους.

- Επιδιωκόμενοι στόχοι
- Ακολουθούμενες στρατηγικές
- Απαιτούμενες ενέργειες
- Είδος σύμβασης
- Επίπεδο λήψης απόφασης

Πιο αναλυτικά έχουμε:

3.2.1 Υλικά υψηλής κερδοφορίας

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν υλικά υψηλού κόστους με επαρκή αριθμό προμηθευτών. Η αξία των υλικών αυτών συμμετέχει σε μεγάλο βαθμό στη διαμόρφωση του κόστους του τελικού προϊόντος. Για τα υλικά αυτά υπάρχει αρκετά μεγάλος αριθμός προμηθευτών, πράγμα που σημαίνει ότι, ο ανταγωνισμός μεταξύ τους σε συνδυασμό με το ολιγοψώνιο, μπορεί να διαμορφώσει τις τιμές σε ικανοποιητικό επίπεδο. Έτσι, οι αγοραστές μπορούν να ακολουθήσουν μια επιθετική πολιτική, αναζητώντας νέους προμηθευτές και υλικά, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο ουσιαστικά στα αποτελέσματα της επιχείρησης. Επίσης, τα υλικά αυτά δε δημιουργούν αβεβαιότητα σε θέματα ασφάλειας και ποιότητας.

Επιδιωκόμενοι στόχοι

1. Επίτευξη βραχυπρόθεσμης συμφωνίας γιατί υπάρχει δυνατότητα αλλαγής προμηθευτή και επομένως, επίτευξης σημαντικών οικονομικών ωφελειών.

2. Επίτευξη συμφέρουσας τιμής και εκμετάλλευση τεχνολογικών καινοτομιών. Τα υλικά υψηλής κερδοφορίας μαζί με τα υλικά στρατηγικής σημασίας αποτελούν το 80% περίπου του αγοραστικού τζίρου, επομένως, οποιαδήποτε ευκαιρία παρουσιάζεται για μείωση του συνολικού κόστους πρέπει να εξετάζεται προσεκτικά.

Στρατηγικές

1. Χρησιμοποίηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
2. Για τα υλικά αυτής της κατηγορίας θα πρέπει να ακολουθηθεί πολιτική προμήθειας βασιζόμενη στην αρχή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επειδή τα υλικά και οι προμηθευτές είναι μεταβαλλόμενα, δεν απαιτείται η σύναψη μακροπρόθεσμων συμφωνιών. Επίσης, ο προμηθευτικός κίνδυνος για τα υλικά που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία είναι περιορισμένος αφού οι απαιτήσεις μπορούν να ικανοποιηθούν από πολλούς προμηθευτές.
3. Δυναμική έως επιθετική προσέγγιση της αγοράς.

Απαιτούμενες ενέργειες

- 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 συνεχούς και διαρκούς πηγής προμήθειας.
- Πιθανή αλλαγή του χαρακτήρα της αγοράς από εγχώρια σε διεθνή.

Συμφωνία-Σύμβαση

Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά:

- Μέσο-βραχυπρόθεσμη συμφωνία.
- Σαφής καθορισμός προδιαγραφών υλικών.

- Ποινικές ρήτρες για καθυστέρηση του χρόνου παράδοσης και της παραλαβής ακατάλληλων υλικών.
- Αξιώσεις για μη εκπλήρωση συμβατικών υποχρεώσεων.

Επίπεδο λήψης απόφασης

- Διοικητικό επίπεδο
- Τμήμα Προμηθειών

3.2.2 Μη κρίσιμα υλικά

Τα μη κρίσιμα υλικά από άποψη τακτικής απόκτησης, είναι υλικά τα οποία είναι χαμηλής αξίας και υψηλού όγκου. Τα υλικά αυτά, έχουν μικρή συμμετοχή στη διαμόρφωση του κόστους του τελικού προϊόντος και για την προμήθειά τους υπάρχουν πολλές πηγές προμήθειας. Επίσης, τα υλικά αυτά δεν έχουν περίπλοκα τεχνικά χαρακτηριστικά και επομένως, δεν έχουν εφαρμογή σε περίπλοκες ποιοτικές απαιτήσεις ασφαλείας ή διαχείρισης περιβαλλοντικών θεμάτων. Δεν έχουν ιδιαίτερα τεχνικά ή εμπορικά προβλήματα από άποψη προμήθειας και έχουν χαμηλή αξία ανά μονάδα μέτρησης.

Ο στόχος της προμήθειας αυτών των υλικών θα πρέπει να είναι η μείωση του κόστους τόσο κατά την αγορά, όσο και κατά τη διάρκεια της αποθεματοποίησης τους. Τα μη κρίσιμα υλικά απαιτούν το 80% της δυναμικότητας του συστήματος (system capacity), 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 μια στρατηγική προμήθειας, η οποία να οδηγεί σε μείωση τους κόστους logistics και της διαχειριστικής περιπλοκότητας.

Μια βελτίωση 20% στην τιμή, έχει ένα όφελος 0,4% στις συνολικές δαπάνες αγορών. Αντίθετα, μια 5% βελτίωση της τιμής στα υλικά υψηλής κερδοφορίας, ανεβάζει το όφελος σε 4%.

Στόχοι

1. Επίτευξη της καλύτερης δυνατής Συστηματικής Σύμβασης-Συμφωνίας (Systems Contracting or Kitting or Stockless Purchasing)
2. Η συστηματική σύμβαση είναι μια επέκταση των ανοικτών παραγγελιών (blanket orders) αλλά αναλυτικότερη και πιο εξειδικευμένη. Αποβλέπει στην ανάπτυξη ευρείας συνεργασίας-συμφωνίας με τους προμηθευτές και μπορεί να είναι διάρκειας ενός χρόνου ή και περισσότερο. Συνήθως, αφορά στην προμήθεια μιας μεγάλης κατηγορίας υλικών και συνοδεύεται από έναν κατάλογο των υλικών αυτών.
3. Ελαχιστοποίηση του προμηθευτικού ενδιαφέροντος με ταυτόχρονη όμως εξασφάλιση της σωστής προμήθειας, έτσι ώστε οι προμηθευτές να στραφούν σε περιοχές που μπορούν να συνεισφέρουν στη γενικότερη αποδοτικότητα της επιχείρησης.
4. Εξυπηρέτηση από τον προμηθευτή (service)

Στρατηγικές

- Ενοποίηση-Τυποποίηση (Consolidation)
- Προτυποποίηση (Standardization) των υλικών και υπηρεσιών.
- Μείωση του αριθμού προμηθευτών
- Ελαχιστοποίηση των αποθεμάτων (Stockless Purchasing)
- Ελαχιστοποίηση του διαχειριστικού φόρτου (Paperless ordering)

Ενέργειες τακτικής

1. Προμήθεια τυποποιημένων υλικών.
2. Σχεδιασμός αυτοματοποιημένου συστήματος τοποθέτησης παραγγελιών, απλοποίηση (reduce logistics complexity), όπως για παράδειγμα σχεδίαση αποτελεσματικού ελέγχου παραλαβής παραγγελιών.
3. Προμήθεια από την εγχώρια αγορά, ειδικά στην περίπτωση περιφερειακής δραστηριότητας.
4. Επιλογή προμηθευτών με δυνατότητα διάθεσης μεγάλης ποικιλίας υλικών.

5. Ανάθεση παραγγελιών σε προμηθευτές που επιθυμούν και προσφέρονται να αναλάβουν την προμήθεια ολόκληρης της κατηγορίας των υλικών.
6. Μεταβίβαση της αρμοδιότητας εκτέλεσης των παραγγελιών από χρήστες (call of orders), όπου αυτό είναι εφικτό και αποτελεσματικό. Με αυτόν τον τρόπο, αντί να εκδοθεί ένα αίτημα αγοράς (requisition), δίδεται κατευθείαν από το χρήστη μια εντολή στο συγκεκριμένο προμηθευτή, με κοινοποίηση στο Τμήμα Προμηθειών. Έτσι, επιτυγχάνεται η μικρότερη εμπλοκή του Τμήματος. Έννοείται βεβαίως ότι, ο προμηθευτής έχει ήδη επιλεγεί με όλες τις δέουσες διαδικασίες (προσφορά – αξιολόγηση – ανάθεση).
7. Δημιουργία συμφωνιών παροχής υπηρεσιών (Service Contracts Agreements), κατά τις οποίες συμφωνείται ότι ο προμηθευτής υποχρεούται να παραδίδει τα υλικά, στα σημεία που βρίσκονται οι τελικοί παραλήπτες (τελικοί χρήστες), με διαχωρισμό των υλικών ανά τμήμα.
8. Τήρηση αποθεμάτων στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή. Ο προμηθευτής υποχρεώνεται να διατηρεί αποθέματα για λογαριασμό της εταιρείας και να καλύπτει τις ανάγκες της ανάλογα με τη συμφωνηθείσα ημερομηνία παράδοσης. Σε αυτές τις περιπτώσεις, είναι πολύ πιθανόν, οι παραγγελίες να επιβαρύνονται με κάποιο επιπλέον κόστος, αλλά από την άλλη πλευρά, εξοικονομείται μεγάλη δαπάνη διαχείρισης των υλικών αυτών και οι αγοραστές μπορούν να ασχοληθούν με πιο σημαντικές περιπτώσεις προμηθειών.

Συμφωνία-Σύμβαση

Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά:

- Μεσοπρόθεσμη συμφωνία
- Τιμές μονάδος με διακύμανση ανά ποσότητα (οικονομίες κλίμακας)
- Χρήση ανοικτών παραγγελιών (blanket orders)
- Συμφωνημένοι χρόνοι παράδοσης από την αρχή της σύμβασης
- Παράδοση στους τελικούς παραλήπτες

- Ανάθεση εκτέλεσης παραγγελιών απευθείας από τους τελικούς χρήστες
- Συσκευασία σύμφωνα με τις επιθυμίες του αγοραστή
- Έκδοση τιμολογίων ανά Τμήμα / Διεύθυνση του αγοραστή
- Δικαίωμα του αγοραστή για επιστροφή υλικών κατά τη χρήση, λόγω ακαταλληλότητας

Επίπεδο λήψης απόφασης

- Τμήμα Προμηθειών
- Διατμηματική προσέγγιση

3.2.3 Υλικά στρατηγικής σημασίας (Strategic items- critical items)

Τα υλικά στρατηγικής σημασίας είναι υψηλής αξίας και μπορούν να παρασχεθούν από λίγους προμηθευτές. Αφορούν υλικά τεράστιας σημασίας για την επιχείρηση σε ότι αφορά την ανταγωνιστικότητά της και την κερδοφορία της και έχουν υψηλές προδιαγραφές ποιότητας, ασφάλειας ή περιβάλλοντος. Έτσι λοιπόν, τα υλικά αυτά, συνδυάζουν υψηλό ποσοστό ευπάθειας στην προμήθεια και υψηλό κόστος. Για την προμήθεια των υλικών αυτών, χρειάζονται προσεκτικές κινήσεις με συγχρονισμένο σχεδιασμό όλων των εμπλεκόμενων τμημάτων της επιχείρησης και ανάμιξη του προμηθευτή από τα πρώτα στάδια του σχεδιασμού.

Στόχοι

Επειδή τα υλικά στρατηγικής σημασίας χαρακτηρίζονται από δύσκολη αγορά με λίγους προμηθευτές, βασικός στόχος αποτελεί η επίτευξη της καλύτερης δυνατής μακροπρόθεσμης συμφωνίας (Long Term Relationship). Εδώ λοιπόν, επιδιώκουμε την ανάπτυξη μιας υγιούς μακροχρόνιας συνεργασίας με τον προμηθευτή, που θα συμμετέχει στη διαδικασία σχεδιασμού και ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος από πρώιμο στάδιο.

Στο σημείο αυτό όμως, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι η ύπαρξη μιας μακροχρόνιας σχέσης με τον προμηθευτή λειτουργεί κατά κάποιο τρόπο δεσμευτικά για τον αγοραστή, με αποτέλεσμα να μειώνεται η ευελιξία του και η ελευθερία κινήσεων για την εξεύρεση και άλλων προμηθευτών και έτσι η εταιρεία δεν εκμεταλλεύεται τον ανταγωνισμό ανάμεσα στους προμηθευτές.

Στρατηγική

Συνεργασία-Συμμαχία:

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της προμηθευτικής διαδικασίας των υλικών στρατηγικής σημασίας επιβάλλει μια στρατηγική προσέγγισης του προμηθευτή τέτοια ώστε να εξασφαλίζεται μακροχρόνια συνεργασία με αμοιβαίο όφελος και δυνατότητα συμμετοχής του προμηθευτή στο σχεδιασμό των υλικών και υπηρεσιών και στη χρησιμοποίηση νέων τεχνολογικών εξελίξεων και καινοτομιών.

Ενέργειες-Τακτικές

- Ακριβής πρόβλεψη των μελλοντικών απαιτήσεων για αποτελεσματικό σχεδιασμό
- Ανάλυση προμηθευτικού ρίσκου
- Προσεκτική επιλογή προμηθευτή
- Ανάλυση κόστους
- Αποτελεσματική διαδικασία αντιμετώπισης αλλαγών στις παραγγελίες

Συμφωνία-Σύμβαση

Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά:

- Μακροπρόθεσμη συμφωνία
- Αναλυτική και λεπτομερής περιγραφή των προδιαγραφών

Επίπεδο λήψης απόφασης

- Διοικητικό επίπεδο
- Διατμηματική προσέγγιση

3.2.4 Υλικά Χαμηλού Κόστους - Υψηλού Κινδύνου (Bottleneck Products - Strategic Security Items)

Τα υλικά αυτά είναι χαμηλού κόστους απόκτησης και οι πηγές προμήθειάς τους είναι περιορισμένες. Οι προδιαγραφές των υλικών αυτών είναι αυστηρά καθορισμένες.

Τα υλικά αυτά, όπως προαναφέραμε, διατίθενται από εξαιρετικά περιορισμένο αριθμό προμηθευτών, ή ακόμα και από μία μονοπωλιακή αγορά. Ο παράγοντας αυτός σε συνδυασμό με το γεγονός ότι, τα υλικά αυτά είναι κρίσιμα για τη λειτουργία της επιχείρησης, επιβάλλουν τη διασφάλιση της διαθεσιμότητάς τους από περισσότερους προμηθευτές μέσω των διευρυμένων ερευνών αγοράς.

Στόχοι

- Σύμβαση μακροχρόνιας συμφωνίας
- Η συμπεριφορά του αγοραστή χαρακτηρίζεται από κλίμα συνεργασίας
- Απαραίτητη η συνεχή παρακολούθηση και καταγραφή των εξελίξεων και αλλαγών της αγοράς, έτσι ώστε να γίνεται άμεση και έγκαιρη αναπροσαρμογή της στρατηγικής προμήθειας, για αποφυγή δυσάρεστων και απρόσμενων εξελίξεων
- Διατήρηση ικανοποιητικού αποθέματος ασφαλείας

Στρατηγική

- Εξασφάλιση της συνεχούς εισροής υλικών αυτής της κατηγορίας και μείωση του προμηθευτικού ρίσκου στο βαθμό που αυτό είναι εφικτό.
- Αύξηση της ευελιξίας προμήθειας μέσω της αναζήτησης εναλλακτικών πηγών προμήθειας

Ενέργειες-Τακτικές

- Συνεχής προγραμματισμός και πρόβλεψη μελλοντικών απαιτήσεων
- Ανάλυση και μελέτη προμηθευτικού ρίσκου
- Συνεχής ερευνά για εναλλακτικά υλικά / πηγές προμήθειας

- Ανάπτυξη τρόπων προληπτικής αντιμετώπισης τυχόν προβλημάτων προμήθειας

Συμφωνία-Σύμβαση

Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά:

- Μακροπρόθεσμη συμφωνία
- Διατήρηση αποθέματος από προμηθευτές

Επίπεδο λήψης απόφασης

- Τμήμα προμηθειών
- Διατμηματική προσέγγιση

3.3 Τα κριτήρια αξιολόγησης και επιλογής και οι συντελεστές βαρύτητάς τους

Η διαδικασία αξιολόγησης που περιλαμβάνει τα κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν και τους παράγοντες που θα εξεταστούν στην επιλογή ενός δυνητικού προμηθευτή ποικίλει ανάλογα με τη φύση, την κρισιμότητα, την περιπλοκότητα και το κόστος της αγοράς που πρόκειται να πραγματοποιηθεί. Επίσης, ποικίλει ανάλογα με το πόσο καλά γνωρίζουν ο αγοραστής και η διατμηματική ομάδα την εταιρεία του υποψήφιου προμηθευτή.

Για τον προσδιορισμό των κριτηρίων που θα χρησιμοποιηθούν σε κάθε περίπτωση αξιολόγησης, λαμβάνονται υπόψη κάποιοι βασικοί παράγοντες που έχουν να κάνουν με τις βασικές επιδιώξεις της κάθε επιχείρησης:

3.3.1 Ποιότητα (Quality)

Στα κριτήρια καταρχήν εντάσσεται η ποιότητα των υλικών και των υπηρεσιών για την αξιολόγηση των προμηθευτών.

Η μέτρηση της ποιότητας των εισερχομένων υλικών από τους προμηθευτές πραγματοποιείται με τη δημιουργία μιας ποσόστωσης, που ονομάζεται δείκτης απόρριψης. Πιο συγκεκριμένα, καταγράφεται ο προμηθευτής, ο αριθμός της εντολής αγοράς και ο αριθμός της παρτίδας. Στη συνέχεια, καταγράφεται αν έχει περάσει με επιτυχία τα test ποιότητας. Αθροίζοντας το συνολικό αριθμό των παρτίδων που απορρίφθηκαν και συγκρίνοντάς τον με τον αριθμό των παρτίδων που παρελήφθησαν (για κάθε προμηθευτή) προσδιορίζουμε το δείκτη απόρριψης.

Άλλα στοιχεία που εξετάζονται και έχουν να κάνουν με την ποιότητα των παρεχόμενων υλικών και υπηρεσιών είναι τα ακόλουθα:

- Αν οι προδιαγραφές των υλικών που παρέχονται, είναι σύμφωνες με της προδιαγραφές που έχει θέσει η επιχείρηση.
- Η ποιότητα των παρεχόμενων από τον προμηθευτή, υπηρεσιών συντήρησης και επισκευών.
- Η διαρκής και σταθερή ποιότητα υλικών και υπηρεσιών από μέρος του προμηθευτή.
- Αν η εγγύηση που προσφέρει ο προμηθευτής για τα παρεχόμενα είδη καλύπτει τις προσδοκίες της επιχείρησης
- Τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, η εξειδίκευση και η εμπειρία των υπαλλήλων του προμηθευτή
- Το βαθμό διάθεσης των κατάλληλων εργαλείων για το σχεδιασμό των προϊόντων από μέρος του προμηθευτή.
- Αν ο προμηθευτής διαθέτει τον απαιτούμενο μηχανολογικό εξοπλισμό, ο οποίος επιτρέπει στην επιχείρηση να έχει πρόσβαση σε προϊόντα που είναι σύμφωνα με τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις.
- Αν ο προμηθευτής έχει προηγούμενη κατασκευαστική εμπειρία σε παρόμοια Projects.
- Αν ο προμηθευτής διαθέτει σύστημα διαχείρισης – διοίκησης ποιότητας και πιστοποίηση από κάποιον έγκυρο οργανισμό πιστοποίησης ποιότητας.
- Τη δυνατότητα συμμετοχής στο σχεδιασμό των προϊόντων.

- Την ευελιξία σε πιθανές αλλαγές προδιαγραφών.
- Τη δυνατότητα εκπαίδευσης του προσωπικού της προμηθευόμενης εταιρείας με τη βοήθεια ειδικών συμβούλων.
- Την ύπαρξη διαδικασιών για δοκιμές αντοχής και ποιότητας των παρεχόμενων υλικών.

3.3.2 Τιμή (Price)

Η τιμή αποτελεί ένα από τα βασικότερα κριτήρια (για πολλές επιχειρήσεις το βασικότερο), για την αξιολόγηση ενός προμηθευτή. Ο υπολογισμός της τιμής μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους, οι οποίοι ποικίλουν όσον αφορά την ασφάλεια των αποτελεσμάτων που δίνουν για το προσδιορισμό της πρέπουσας προμηθευτικής συμπεριφοράς.

Τα βασικότερα κριτήρια αξιολόγησης για την τιμή των υλικών και των υπηρεσιών των υποψήφιων προμηθευτών είναι τα ακόλουθα:

- Δυνατότητα ανάλυσης αξίας (value analysis)
- Αν υπάρχουν ευνοϊκοί όροι πληρωμής για την επιχείρηση και παροχή ευέλικτων δυνατοτήτων πληρωμής
- Όροι παράδοσης (Delivery terms)
- Προσφερόμενες εκπτώσεις και ευνοϊκή τιμολόγηση για την επιχείρηση, όταν παρουσιάζονται οικονομίες κλίμακας
- Δυνατότητα συμμετοχής των προμηθευτών σε στρατηγικούς σχεδιασμούς μείωσης κόστους
- Πρόβλεψη δείκτη αναπροσαρμογής τιμής

3.3.3 Διαθεσιμότητα (Availability)

Τα βασικά κριτήρια αξιολόγησης της Διαθεσιμότητας των Υλικών και Υπηρεσιών των υποψήφιων προμηθευτών είναι τα ακόλουθα:

- Εξασφάλιση προμήθειας (οικονομική σταθερότητα, βαθμός συμμετοχής των αγοραζόμενων υλικών στο σύνολο του επιχειρηματικού σχεδιασμού των προμηθευτών, βαθμός πρόσβασης των προμηθευτών στις αγορές των πρώτων υλών τους)
- Συμμετοχή των προμηθευτών στην κάλυψη των αναγκών της αγοράς και είδος - κατηγορία των πελατών
- Έλεγχος δυναμικότητας
- Χρήση υπεργολάβων – Δυναμικότητα
- Δυνατότητα διατήρησης αποθέματος για λογαριασμό της προμηθευόμενης εταιρείας
- Συμμετοχή των προμηθευόμενων ειδών στο σύνολο των προϊόντων που παρέχονται από τον προμηθευτή
- Έλεγχος εμπειρίας στις διαδικασίες εξαγωγικού εμπορίου
- Μέγεθος προμηθειών και εγγύηση που προσφέρουν οι προμηθευτές ως προς τη διαθεσιμότητα των προϊόντων τους σε βάθος χρόνου
- Εγγύηση παράδοσης σε προκαθορισμένο χρόνο
- Κανονικότητα στο χρόνο παράδοσης
- Ιστορικό προμηθευτών (Σχέσεις με κλάδο- συνδικαλισμός- συμμετοχή σε απεργίες)
- Προσβάσεις σε δίκτυα διαμεταφορών – μεταφορτώσεων (Logistics Arrangements)

3.3.4 Εξυπηρέτηση – Υποστήριξη – Προσαρμοστικότητα (Service and Responsiveness)

Τα κριτήρια Αξιολόγησης της Εξυπηρέτησης και Προσαρμοστικότητας των Προμηθευτών θεωρούνται σημαντικά για περιπτώσεις νέων προϊόντων προς προμήθεια ή προϊόντων που παρουσιάζουν συχνές τεχνολογικές καινοτομίες.

Τα βασικότερα κριτήρια αυτής της κατηγορίας έχουν ως ακολούθως:

- Ύπαρξη πολιτικής εξυπηρέτησης του πελάτη, με εξειδικευμένο προσωπικό

- Συχνότητα εμφάνισης προβλημάτων
- Δυνατότητα ταχείας επίλυσης προβλημάτων
- Σύστημα αναφοράς και διαχείρισης παραπόνων
- Ευελιξία για την άμεση κάλυψη επείγουσών περιπτώσεων
- Ύπαρξη διαγνωστικών μεθόδων και εργαλείων για την υποστήριξη των πωλήσεων

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται τουλάχιστον πενήντα ευδιάκριτα κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά τη διαδικασία ανάπτυξης ενός συστήματος επιλογής και αξιολόγησης προμηθευτών. Διάφορες εμπειρικές εργασίες οδήγησαν στη μείωση του αριθμού των χρησιμοποιούμενων κριτηρίων σε είκοσι τρία, για να επέλθει αύξηση της ευελιξίας του όλου συστήματος.

Παρακάτω αναφέρονται τα είκοσι τρία κριτήρια, σύμφωνα με την εργασία του Dickson, «An analysis of vendor systems and decisions».

1. Καθαρή τιμή, συμπεριλαμβανομένων εκπτώσεων και μεταφορικών
2. Ικανότητα του προμηθευτή να ικανοποιεί τις προδιαγραφές ποιότητας με συνέπεια
3. Παροχή υπηρεσιών επισκευής
4. Ικανότητα του κάθε προμηθευτή να ικανοποιεί προδιαγεγραμμένα προγράμματα διανομής
5. Γεωγραφική θέση κάθε προμηθευτή
6. Οικονομική κατάσταση και βαθμός πιστοληπτικής ικανότητας
7. Εγκαταστάσεις παραγωγής του προμηθευτή και δυναμικότητά του
8. Σύνολο προηγούμενων συνεργασιών που έχουν πραγματοποιηθεί με τον κάθε προμηθευτή
9. Τεχνολογική ικανότητα του κάθε προμηθευτή και ύπαρξη Τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης
10. Διοίκηση και οργάνωση του κάθε προμηθευτή
11. Μελλοντικές αγορές που πρόκειται να γίνουν από την εταιρεία
12. Σύστημα επικοινωνίας κάθε προμηθευτή
13. Λειτουργικός έλεγχος του κάθε προμηθευτή συμπεριλαμβανομένων του ελέγχου ποιότητας και των συστημάτων ελέγχου αποθεμάτων

14. Θέση και φήμη του κάθε προμηθευτή στον κλάδο που δραστηριοποιείται
15. Σχέσεις εργασίας του κάθε προμηθευτή
16. Συμπεριφορά κάθε προμηθευτή απέναντι στην εταιρεία
17. Επιθυμία για εργασία που φαίνεται από τη συμπεριφορά του κάθε προμηθευτή
18. Πολιτική εγγυήσεων και απαιτήσεων του κάθε προμηθευτή
19. Ικανότητα του προμηθευτή να ικανοποιεί τις απαιτήσεις συσκευασίας για το προϊόν
20. Εντύπωση που δίνει ο κάθε προμηθευτής κατά τη διάρκεια της προσωπικής επαφής
21. Διαθεσιμότητα από κάθε προμηθευτή επιμορφωτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων που αφορούν τη χρήση του προϊόντος
22. Συμμόρφωση (ή πιθανότητα) του κάθε προμηθευτή με διαδικασίες τόσο προσφοράς τιμής όσο και χειρισμών
23. Απόδοση του κάθε προμηθευτή ιστορικά

4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Για δεδομένα χρησιμοποιούμε στοιχεία από το εγχειρίδιο ποιότητας της εξεταζόμενης εταιρείας που περιγράφουν το σύνολο των ενεργειών προμήθειας υλικών και υπηρεσιών σε επίπεδο ποιότητας για τα προσφερόμενα προς τους πελάτες προϊόντα, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2000.

Η εξεταζόμενη εταιρεία αποτελεί μέλος ενός ευρύτερου ομίλου και ειδικεύεται στην παραγωγή εντύπων και ηλεκτρονικών καταλόγων. Η ιδιαιτερότητα της εντοπίζεται στο γεγονός ότι, παράγει καταλόγους σύμφωνα με τις εκάστοτε ειδικές απαιτήσεις της αγοράς, ως προς το σχεδιασμό, την ποιότητα και το είδος του καταλόγου, έχοντας συγχρόνως την απόλυτη ευθύνη γι' αυτό.

Η σημερινή εικόνα της εξεταζόμενης εταιρείας χαρακτηρίζεται από την προώθηση ανανεωμένων και καινούργιων προϊόντων, τα οποία καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα των απαιτήσεων της αγοράς για παροχή πληροφοριών. Παράγει λοιπόν μια σειρά από επαγγελματικούς-επιχειρηματικούς και ονομαστικούς καταλόγους.

Το αντικείμενο της εξεταζόμενης εταιρείας είναι:

- Η παραγωγή, επεξεργασία, εκτύπωση, δημοσίευση, διανομή και πώληση των τηλεφωνικών καταλόγων σε οποιαδήποτε μορφή: έντυπη, ηλεκτρονική, μηχανογραφημένη και επικοινωνιακά αμφίδρομη.
- Παροχή υπηρεσιών marketing και telemarketing, υπηρεσίες σχετιζόμενες με τη διαφήμιση και συμβουλευτικές υπηρεσίες σχετιζόμενες με το αντικείμενο δραστηριότητας.
- Παροχή υπηρεσιών σχετικών με τη διαφήμιση και υπηρεσίες δημοσιότητας, σχετιζόμενες με διάφορους καταλόγους που παράγονται ή εκδίδονται από την εταιρεία.
- Οποιοσδήποτε άλλες δραστηριότητες, σύμφωνα με την απόφαση του Δ.Σ., και σύμφωνα με τις νόμιμες διαδικασίες.

4.1 Διαχείριση πόρων

Οι αναγκαίοι πόροι για την εφαρμογή και βελτίωση του συστήματος ποιότητας, αλλά και για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών της εταιρείας, έχουν αναγνωρισθεί και εντοπισθεί. Προκειμένου να λειτουργήσει το σύστημα διαχείρισης ποιότητας αποδοτικότερα, η εταιρεία φροντίζει ώστε το ανθρώπινο δυναμικό της να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο και ενήμερο, αλλά και ο εξοπλισμός να επαρκή και να βρίσκεται σε λειτουργική ετοιμότητα.

Επιδίωξη της εταιρείας είναι μέσα από τις εσωτερικές επιθεωρήσεις, ανασκόπηση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, αλλά και την καθημερινή λειτουργία, να εξασφαλίζει την επάρκεια των ανωτέρω.

4.2 Αγορές

4.2.1 Διεργασία αγορών

Η υπό εξέταση εταιρεία προκειμένου να παράγει το προϊόν της προμηθεύεται υλικά και υπηρεσίες από εγκεκριμένους προμηθευτές, οι οποίοι αξιολογούνται σε ετησίως με βάση προδιαγεγραμμένων ποιοτικών και τεχνικών προδιαγραφών.

Οι προμήθειες υλικών και υπηρεσιών ακολουθούν τις διατάξεις που ορίζει η οδηγία 93/38/ΕΕ. Οι προμήθειες που λειτουργούν με προϋπολογισμό και δεν καλύπτονται από την υπόψη οδηγία, διενεργούνται βάσει των διατάξεων του εσωτερικού κανονισμού προμηθειών της εταιρείας και των σχετικών αποφάσεων της διοίκησης.

Κάθε νέος προμηθευτής, προκειμένου να ενταχθεί στον τηρούμενο κατάλογο εγκεκριμένων προμηθευτών της εταιρείας, θα πρέπει να ικανοποιεί τα κριτήρια που αυτή έχει θέσει ή του εσωτερικού κανονισμού προμηθειών της. Ο

κατάλογος των εγκεκριμένων προμηθευτών ανασκοπείται σε ετήσια βάση από τη Διεύθυνση Προμηθειών.

Σε περίπτωση που κρίνεται σκόπιμο, η εταιρεία προδιαγράφει τις απαιτήσεις της και ζητά από τρίτους, προσφορές για έτοιμα προϊόντα, έργο ή υπηρεσίες.

4.2.2 Πληροφορίες αγορών

Η διαδικασία παραγγελίας των υλικών που προμηθεύεται η εταιρεία ανατίθεται στους εγκεκριμένους προμηθευτές από τη Διεύθυνση Προμηθειών και Διαχείρισης Υλικών της εταιρείας.

Η ανάθεση των παραγγελιών γίνεται γραπτώς, περιλαμβάνοντας το παραγγελθέν υλικό, την ποσότητα και τις λοιπές απαιτήσεις, σύμφωνα με την αντίστοιχη διαδικασία που ακολουθεί η εταιρεία.

4.2.3 Επαλήθευση αγοραζόμενου προϊόντος

Ο τρόπος παραλαβής και ελέγχου των εισερχόμενων υλικών, καθώς και των ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων, περιγράφονται σε σχετικούς κανονισμούς και σε διαδικασίες του συστήματος διαχείρισης ποιότητας αντίστοιχα.

Η παραλαβή των υλικών και υπηρεσιών από τους προμηθευτές γίνεται σύμφωνα με την αναφερόμενη διαδικασία, η οποία καθοδηγείται από τον ισχύοντα εσωτερικό κανονισμό προμηθειών της εταιρείας και από τις διατάξεις της οδηγίας 93/98/ΕΕ.

Αναλυτικότερα, η παραλαβή και ο έλεγχος των προμηθευόμενων υλικών γίνεται από την επιτροπή παραλαβής υλικών και βασίζεται στις τεχνικές προδιαγραφές, σύμφωνα με την αντίστοιχη διαδικασία.

Το σύστημα διαχείρισης ποιότητας παρέχει τη δυνατότητα στην εταιρεία να επαληθεύει τα παραγόμενα γι' αυτήν προϊόντα, στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή, εφόσον αυτό γίνει αποδεκτό από τον ίδιο.

Αντιστοίχως οποιοσδήποτε πελάτης μπορεί να επαληθεύει το υπό εξέλιξη προϊόν του στις εγκαταστάσεις της εταιρείας, εφόσον φυσικά κάτι τέτοιο έχει γίνει αποδεκτό από την ίδια και έχει αναφερθεί στη σχετική σύμβαση.

4.2.4 Προμήθειες Υλικών και Υπηρεσιών

Η διαδικασία αυτή περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο διενεργούνται οι προμήθειες των υλικών και των, παρεχόμενων προς την εταιρεία, υπηρεσιών.

4.2.4.1 Περιγραφή

Τα υλικά και οι υπηρεσίες που προμηθεύεται η εταιρεία προκειμένου να διεκπεραιώσει το έργο της είναι:

- Πρώτες ύλες (χαρτιά, μελάνια, βερνίκια, κόλλες, τσίγκοι, χημικά κ.λ.π.) και υλικά συσκευασίας για το εργοστάσιο εκτυπώσεων.
- Μηχανολογικός εξοπλισμός και ανταλλακτικά για το εργοστάσιο εκτυπώσεων.
- Υπεργολαβίες, όσον αφορά την εκτύπωση και τη βιβλιοδεσία τηλεφωνικών καταλόγων, όταν δεν επαρκεί η παραγωγική δυνατότητα του εργοστασίου εκτυπώσεων της εταιρείας.
- Μεταφορικές εταιρείες για τη διανομή καταλόγων και λοιπών εργασιών.
- Υπεργολαβίες, όσον αφορά την παραγωγή φιλμ εκτυπώσεων για τις ανάγκες του τυπογραφείου.
- Μηχανογραφικός εξοπλισμός, υλικό (H/W) και λογισμικό (S/W).
- Συντήρηση προγραμμάτων υποστήριξης INTERNET.
- Διαφήμιση και χορηγίες.
- Εταιρείες παροχής υπηρεσιών προσωρινής απασχόλησης.

- Διάφορες υπηρεσίες (π.χ. έπιπλα, καθαριότητα, γάλα).

4.2.4.2 Διαδικασίες προμήθειας

1. Η Διεύθυνση Προμηθειών και Διαχείρισης Υλικών λαμβάνει εγγράφως τις ανάγκες προμήθειας υλικών και υπηρεσιών από κάθε Διεύθυνση της εταιρείας και κυρίως από τη Διεύθυνση Εκτυπώσεων.
2. Η Διεύθυνση Προμηθειών και Διαχείρισης Υλικών διερευνά εάν υφίστανται οι τεχνικές προδιαγραφές των υλικών και υπηρεσιών. Σε περίπτωση που αυτές δεν υπάρχουν, συντάσσονται από το προσωπικό των αρμόδιων Διευθύνσεων ή από τις αρμόδιες επιτροπές, όπως περιγράφεται στην αντίστοιχη διαδικασία.
3. Ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης Προμηθειών και Διαχείρισης Υλικών επιλέγει τον τρόπο προμήθειας των υλικών βάσει των αναφερόμενων υποδείξεων από το εγχειρίδιο ποιότητας και ακολουθούνται οι διαδικασίες που περιγράφονται στις αντίστοιχες διατάξεις.
4. Η εξεταζόμενη εταιρεία συνάπτει συμβάσεις με τους προμηθευτές της, στις οποίες περιγράφονται όλα τα αναφερόμενα στις ισχύουσες διατάξεις.
5. Η παραλαβή των υλικών και υπηρεσιών γίνεται από επιτροπές παραλαβής, όπως περιγράφεται στους σχετικούς κανονισμούς.
6. Η εισαγωγή των υλικών στην αποθήκη, η επιστροφή και περαιτέρω αποστολή τους στις αιτούσες υπηρεσίες εντάσσονται στις υπηρεσιακές λειτουργίες και εκτελούνται σύμφωνα με τις εκάστοτε εγκυκλίους της εταιρείας.

4.3 Αξιολόγηση προμηθευτών, υλικών και παρεχόμενων υπηρεσιών

Η διαδικασία αυτή περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η αξιολόγηση των προμηθευτών, των υλικών και των παρεχόμενων, στην εταιρεία, υπηρεσιών.

4.3.1 Αρμοδιότητες

- Διεύθυνση Προμηθειών και Διαχείριση Υλικών
- Αρμόδια επιτροπή αξιολόγησης Τεχνικών Προσφορών

4.3.2 Περιγραφή

Για την αξιολόγηση των τεχνικών προσφορών λαμβάνονται υπόψη τα παρακάτω κριτήρια:

1. Υποδομή της Εταιρείας – ιδιοκτησία – φορτηγά- προσωπικό κ.λ.π.
2. Χρόνος ανταπόκρισης
3. Προηγούμενη καλή συνεργασία με την εξεταζόμενη εταιρεία

Σε περίπτωση που δεν έχει προηγηθεί συνεργασία θα βγει συμπέρασμα από το κριτήριο 4.

4. Συνεργασία με άλλες εταιρείες – αξιοπιστία

Η αξιολόγηση της εταιρείας γίνεται από τα στοιχεία της τεχνικής προσφοράς, αλλά και από την εντόπια έρευνα της αρμόδιας, προς τούτο, επιτροπής.

5. ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Στο κεφάλαιο αυτό, θα ακολουθήσουν προτάσεις αλλαγής στα σημεία εκείνα που κατά τη γνώμη μας επιδέχονται βελτίωση. Οποιαδήποτε πρόταση για πιθανή βελτίωση ακολουθεί παρακάτω, βασίζεται σε υποκειμενικές κρίσεις και στηρίζεται στη μελέτη διεθνούς βιβλιογραφίας, βάσει της οποίας διαμορφώθηκε και το θεωρητικό κομμάτι της παρούσας εργασίας.

5.1 Προεπιλογή προμηθευτών και δημιουργία λίστας εγκεκριμένων προμηθευτών

Η δημιουργία λίστας εγκεκριμένων προμηθευτών για την κάλυψη των προμηθευτικών απαιτήσεων της εξεταζόμενης εταιρείας εφαρμόζεται από την ίδια την εταιρεία. Όπως αναφέρεται αναλυτικά στην παράγραφο 2.2 της παρούσας εργασίας, το πρώτο βήμα στη φάση επιλογής προμηθευτών είναι η αναζήτηση δυνητικών προμηθευτών από διάφορες πηγές. Εμείς αυτό που ουσιαστικά προτείνουμε είναι, να γίνεται μια αρχική προεπιλογή προμηθευτών, γεγονός που αποτελεί το δεύτερο βήμα στη φάση επιλογής προμηθευτών.

Στο στάδιο της προεπιλογής προμηθευτών, αποστέλλεται στους δυνητικούς προμηθευτές μια RFI (Request For Information) και στη συνέχεια γίνεται αξιολόγηση από την αρμόδια επιτροπή αξιολόγησης. Σε μια RFI ζητούνται από τον προμηθευτή κάποιες πληροφορίες σχετικά με τις ικανότητες του και δε ζητούνται συγκεκριμένες τιμές. Ουσιαστικά είναι μια διαδικασία μείωσης του αριθμού των δυνητικών προμηθευτών που έχουν εντοπισθεί στην αρχική έρευνα.

Η αρμόδια ομάδα μελετά εις βάθος, αναλύει τη φύση της αγοράς και τις εφοδιαστικές ανάγκες της επιχείρησης και έτσι, αποφασίζει ποιες πληροφορίες θέλει να πάρει από τους πιθανούς προμηθευτές. Συνήθως, οι πληροφορίες που ζητούνται είναι οι ακόλουθες:

- Οικονομική κατάσταση
- Τεχνολογία
- Δυναμικότητα παραγωγής
- Επίπεδο χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας
- Σύστημα διασφάλισης ποιότητας
- Προηγούμενες συνεργασίες
- Υποπρομηθευτές

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

5.3 Εφαρμογή διαδικασίας ταξινόμησης εφοδιαστικών απαιτήσεων (Supply Positioning)

Η εξεταζόμενη εταιρεία μέχρι τώρα δεν έχει προχωρήσει στην ταξινόμηση των εφοδιαστικών της απαιτήσεων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να μην έχει κάποιο συγκεκριμένο γνώμονα, βάσει του οποίου να καταστρώνει μια στρατηγική προμηθειών για κάθε κατηγορία προμηθευόμενων υλικών ή υπηρεσιών. Το βασικότερο κριτήριο που χρησιμοποιεί η εξεταζόμενη εταιρεία για τον προσδιορισμό της στρατηγικής προμήθειας είναι το ύψος του χρηματικού ποσού που πρόκειται να δαπανήσει. Αυτό όμως δεν αποτελεί και το μόνο κριτήριο στον προσδιορισμό μιας αποτελεσματικής στρατηγικής προμηθειών, αφού θα πρέπει να ταιριάζει με τις ιδιαιτερότητες κάθε περίπτωσης.

Οι αγοραστικές ανάγκες ενός οργανισμού έχουν εντελώς διαφορετικά χαρακτηριστικά, με αποτέλεσμα να απαιτούν διαφορετικούς χειρισμούς και προτεραιότητες. Επομένως, με την ανάπτυξη από την εταιρεία της μεθοδολογίας του Supply Positioning, όπως αυτή περιγράφεται στην παράγραφο 3.2 της παρούσας εργασίας, χωρίζονται τα προμηθευόμενα υλικά και υπηρεσίες, ανάλογα με τη σημασία που προσλαμβάνουν από την ανάπτυξη της συγκεκριμένης μεθοδολογίας.

5.4 Κριτήρια αξιολόγησης

Στην παράγραφο 4.3.2 αναφέρονται τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία η εξεταζόμενη εταιρεία αξιολογεί τους υποψήφιους προμηθευτές της. Στα κριτήρια αυτά μπορούν να προστεθούν και κάποια άλλα, τα οποία προτείνονται από τη βιβλιογραφία. Στο σημείο αυτό βέβαια, πρέπει να αναφέρουμε ότι ο μεγάλος αριθμός κριτηρίων είναι δυνατό να δημιουργήσει δυσκαμψία του συστήματος

αξιολόγησης των προμηθευτών και καθυστέρηση στην ολοκλήρωσή του. Τα επιπλέον κριτήρια που προτείνονται, βάση της φύσης των εργασιών της εξεταζόμενης εταιρείας, είναι τα ακόλουθα:

5.4.1 Διατήρηση αποθεμάτων

Αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κριτήριο, δεδομένου ότι η εξεταζόμενη εταιρεία διαθέτει γραμμή παραγωγής. Συνεπώς πρέπει να εξασφαλίζεται η συνεχής εισροή πρώτων υλών, γιατί και η παραμικρή διακοπή σημαίνει τεράστια οικονομική ζημιά. Η διατήρηση αποθεμάτων από τον προμηθευτή μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία να μειώσει τα δικά της αποθέματα με ταυτόχρονη εξασφάλιση οικονομικών πόρων. Επίσης, η διατήρηση επαρκών αποθεμάτων από τον προμηθευτή βοηθάει στην αντιμετώπιση πιθανών έκτακτων καταστάσεων, όπως για παράδειγμα τυχόν έλλειψη πρώτων υλών (Risk management), όπως θα δούμε και παρακάτω.

5.4.2 Διοίκηση και οργάνωση του προμηθευτή - Ύπαρξη μηχανισμών Risk management

Η εξέταση της διοίκησης και της οργάνωσης του υποψήφιου προμηθευτή επιτρέπει στην εταιρεία να γνωρίσει το βαθμό πραγματοποίησης των ανατιθέμενων εργασιών και το βαθμό ανταπόκρισης του προμηθευτή σε μια κατάσταση εκτάκτου ανάγκης. Για παράδειγμα, εάν προκύψει θέμα άμεσης απόσυρσης του παραγόμενου προϊόντος, με τη χρήση αναπτυγμένου συστήματος ιχνηλασιμότητας και άμεσης ενεργοποίησής του θα προκύψει άμεση λύση. Επίσης, βασικό στοιχείο που θα πρέπει να εξετάζει η εταιρεία, είναι το αν ο προμηθευτής διαθέτει εναλλακτικά ή υποκατάστατα προϊόντα. Κάτι τέτοιο θα πρέπει να εφαρμόζει η εταιρεία, διότι σε περίπτωση που το βασικό προμηθευόμενο υλικό βρίσκεται σε έλλειψη, οι παραγωγικές ανάγκες της εταιρείας θα μπορούν να καλυφθούν με τη χρήση υποκατάστατων.

Επιπλέον, προτείνουμε ότι η υπό μελέτη εταιρεία θα πρέπει να εξετάζει το ενδεχόμενο ο προμηθευτής να διαθέτει εναλλακτικές πηγές προμήθειας, σε περίπτωση που οι βασικοί υποπρομηθευτές / υποεργολάβοι δεν μπορούν να τον προμηθεύσουν με τα προϊόντα που αυτός εφοδιάζει την εταιρεία. Για παράδειγμα, όταν ο προμηθευτής της εταιρείας προμηθεύεται κάποια βασική πρώτη ύλη από το εργοστάσιο του Καναδά, ενώ στον Καναδά πραγματοποιούνται απεργιακές κινητοποιήσεις, ή δυσμενείς καιρικές συνθήκες ή άλλες φυσικές καταστροφές, τότε είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα υπάρξει καθυστέρηση στην παράδοση των προϊόντων. Σε μια τέτοια περίπτωση λοιπόν, αν ο προμηθευτής της εξεταζόμενης εταιρείας διαθέτει εναλλακτικές πηγές προμήθειας από μια κοντινή γεωγραφικά χώρα, τότε θα μπορέσει να καλύψει της εφοδιαστικές ανάγκες της εταιρείας.

5.4.3 Χρηματοοικονομική κατάσταση

Η οικονομική κατάσταση του προμηθευτή αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κριτήριο επιλογής επειδή από αυτή εξαρτάται η βιωσιμότητα και η μελλοντική του πορεία στο χώρο. Για μακροχρόνια συνεργασία και υποστήριξη είναι σημαντικό να επιλέγονται προμηθευτές με υγιή οικονομική κατάσταση. Αυτό μπορεί να ελεγχθεί από τον όγκο των πωλήσεων, από τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολεί, από το δείκτη ρευστότητας και από τη σχέση ιδίων και ξένων κεφαλαίων.

5.4.4 Ποιότητα

Η εξεταζόμενη εταιρεία θα πρέπει να εξετάζει τους δυνητικούς της προμηθευτές ως προς το αν διαθέτουν πέρα από πιστοποιημένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας ISO και οποιοδήποτε άλλο, μη επίσημο (μη πιστοποιημένο) σύστημα διαχείρισης ποιότητας, αλλά επαρκώς τεκμηριωμένο. Αυτό κατά τη γνώμη μας, πρέπει να γίνεται, γιατί κάποιος προμηθευτής (ιδιαίτερα όταν πρόκειται για μικρή εταιρεία) μπορεί να μη διαθέτει πιστοποίηση ποιότητας ISO (δηλαδή το

τυπικό προσόν), αλλά παρόλα αυτά, να έχει κάποιο αξιολογικό σύστημα διαχείρισης ποιότητας και κατά συνέπεια θα ήταν άδικο να απορριφθεί.

Συμπληρωματικά, η εξεταζόμενη εταιρεία έχει πολύ αναπτυγμένη κοινωνική ευθύνη και ευαισθησία. Άρα, με γνώμονα αυτό, της προτείνουμε να εξετάζει αν οι δυνητικοί της προμηθευτές διαθέτουν ISO 14000 το οποίο είναι πιστοποιητικό ποιότητας, όσον αφορά τις διαδικασίες προστασίας του περιβάλλοντος. Τέλος, της συνιστούμε να ελέγχει το σύστημα διαχείρισης αποβλήτων, που διαθέτει ο προμηθευτής.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

6. ΕΦΑΡΜΟΓΗ

6.1 Αξιολόγηση προμηθευτών με τη χρήση ερωτηματολογίων

Στο σημείο αυτό, θα δούμε ένα παράδειγμα μεταξύ τριών προμηθευτών για τον εφοδιασμό χαρτιού, υλικού υψηλής κερδοφορίας, σύμφωνα με την τεχνική της ταξινόμησης των εφοδιαστικών απαιτήσεων (Supply Positioning), όπως άλλωστε αναφέρεται και στην παράγραφο 3.2 της παρούσας εργασίας. Αρχικά, θα βασιστούμε στα κριτήρια εκείνα που ήδη εφαρμόζει η εταιρεία για την τελική επιλογή ενός προμηθευτή και έπειτα, στα επιπλέον κριτήρια που προτείνουμε στην προηγούμενη ενότητα. Τα ερωτηματολόγια που ακολουθούν θεωρούμε ότι ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει η εταιρεία και θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την πιο ολοκληρωμένη δημιουργία λίστας εγκεκριμένων προμηθευτών.

Στα ερωτηματολόγια έχουν δοθεί συντελεστές βαρύτητας σε κάθε κριτήριο καθώς και ο βαθμός ανταπόκρισης του κάθε προμηθευτή ως ποσοστό επί τοις εκατό.

Για την εξαγωγή των συμπερασμάτων θεωρούμε πως αν ο προμηθευτής συγκεντρώσει μέσο όρο:

- Μικρότερο του 2,5: Απορρίπτεται (A)
- Από 2,5 έως 3,5: Εγκρίνεται με επιφύλαξη (EE)
- Μεγαλύτερο του 3,5: Εγκρίνεται χωρίς επιφύλαξη (E)

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ							
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ Α							
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ							
ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΒΑΡΟΣ	ΒΑΘΜΟΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (1-5)				
ΥΠΟΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	7	28	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΣΤΟΛΟΣ ΦΟΡΤΗΓΩΝ	10	30	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input checked="" type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΕΚΠΑΙΔΕΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	4	12	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input checked="" type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΧΡΟΝΟΣ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ	10	40	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΚΑΛΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	4	4	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΑΛΛΑΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ - ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ	2	2	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>
ΤΙΜΗ	20	100	5 <input checked="" type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΛΙΚΩΝ / ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	18	90	5 <input checked="" type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ / ΠΙΣΤΟΛΗΠΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	10	20	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ	2	4	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ	1	1	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>
ΕΥΣΥΝΕΙΔΗΣΙΑ	2	6	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input checked="" type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	10	10	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	100%	347	3,47				
ΕΓΚΡΙΝΕΤΑΙ <input type="checkbox"/>	ΕΓΚΡΙΝΕΤΑΙ ΜΕ ΕΠΙΦΥΛΑΞΗ <input checked="" type="checkbox"/>			ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ <input type="checkbox"/>			

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ							
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ Β							
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ							
ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΒΑΡΟΣ	ΒΑΘΜΟΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (1-5)				
ΥΠΟΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	7	28	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΣΤΟΛΟΣ ΦΟΡΤΗΓΩΝ	10	50	5 <input checked="" type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΕΚΠΑΙΔΕΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	4	20	5 <input checked="" type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΧΡΟΝΟΣ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ	10	50	5 <input checked="" type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΚΑΛΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	4	16	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΑΛΛΑΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ - ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ	2	8	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΤΙΜΗ	20	8	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΛΙΚΩΝ / ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	18	72	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ / ΠΙΣΤΟΛΗΠΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	10	30	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input checked="" type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ	2	10	5 <input checked="" type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ	1	4	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΕΥΣΥΝΕΙΔΗΣΙΑ	2	6	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input checked="" type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	10	50	5 <input checked="" type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	100%	352	3,52				
ΕΓΚΡΙΝΕΤΑΙ <input checked="" type="checkbox"/>	ΕΓΚΡΙΝΕΤΑΙ ΜΕ ΕΠΙΦΥΛΑΞΗ <input type="checkbox"/>	ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ <input type="checkbox"/>					

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ**ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ Γ****ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΒΑΡΟΣ	ΒΑΘΜΟΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (1-5)				
ΥΠΟΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	7	21	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input checked="" type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΣΤΟΛΟΣ ΦΟΡΤΗΓΩΝ	10	40	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΕΚΠΑΙΔΕΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	4	16	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΧΡΟΝΟΣ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ	10	50	5 <input checked="" type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΚΑΛΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	4	20	5 <input checked="" type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΑΛΛΑΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ - ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ	2	8	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΤΙΜΗ	20	80	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΛΙΚΩΝ / ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	18	72	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ / ΠΙΣΤΟΛΗΠΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	10	30	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input checked="" type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ	2	8	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ	1	4	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΕΥΣΥΝΕΙΔΗΣΙΑ	2	8	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	10	30	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input checked="" type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	100%	387	3,87				

ΕΓΚΡΙΝΕΤΑΙ



ΕΓΚΡΙΝΕΤΑΙ ΜΕ ΕΠΦΥΛΑΞΗ



ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ



ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ**ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ Α****ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΒΑΡΟΣ	ΒΑΘΜΟΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (1-5)				
ΥΠΟΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	1	4	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΣΤΟΛΟΣ ΦΟΡΤΗΓΩΝ	5	15	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input checked="" type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΕΚΠΑΙΔΕΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	1	3	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input checked="" type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΧΡΟΝΟΣ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ	5	20	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΚΑΛΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	4	4	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΑΛΛΑΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ - ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ	1	1	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>
ΤΙΜΗ	18	90	5 <input checked="" type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΛΙΚΩΝ / ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	16	80	5 <input checked="" type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ / ΠΙΣΤΟΛΗΠΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	4	8	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ	1	2	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ	1	1	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>
ΕΥΣΥΝΕΙΔΗΣΙΑ	1	3	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input checked="" type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	7	7	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΕΤΩΝ	12	60	5 <input checked="" type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΥΛΙΚΑ	8	24	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input checked="" type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ	6	6	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input checked="" type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΕΠΑΡΚΩΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	7	35	5 <input checked="" type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΕΤΗΣΙΟΣ ΤΖΙΡΟΣ	2	6	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input checked="" type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	100%	369	3,69				

ΕΓΚΡΙΝΕΤΑΙ



ΕΓΚΡΙΝΕΤΑΙ ΜΕ ΕΠΦΥΛΑΞΗ



ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ



ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ Β
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΒΑΡΟΣ	ΒΑΘΜΟΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (1-5)				
			5	4	3	2	1
ΥΠΟΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	1	4	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΣΤΟΛΟΣ ΦΟΡΤΗΓΩΝ	5	25	5 <input checked="" type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΕΚΠΑΙΔΕΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	1	5	5 <input checked="" type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΧΡΟΝΟΣ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ	5	25	5 <input checked="" type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΚΑΛΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	4	16	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΑΛΛΑΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ – ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ	1	4	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΤΙΜΗ	18	72	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΛΙΚΩΝ / ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	16	64	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ / ΠΙΣΤΟΛΗΠΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	4	12	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input checked="" type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ	1	5	5 <input checked="" type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ	1	4	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΕΥΣΥΝΕΙΔΗΣΙΑ	1	3	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input checked="" type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	7	35	5 <input checked="" type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΕΤΩΝ	12	12	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>
ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΥΛΙΚΑ	8	16	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ	6	12	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΕΠΑΡΚΩΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	7	7	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>
ΕΤΗΣΙΟΣ ΤΖΙΡΟΣ	2	6	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input checked="" type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	100%	327	3,27				

 ΕΓΚΡΙΝΕΤΑΙ

 ΕΓΚΡΙΝΕΤΑΙ ΜΕ ΕΠΙΦΥΛΑΞΗ

 ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ**ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ Γ****ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΒΑΡΟΣ	ΒΑΘΜΟΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (1-5)				
ΥΠΟΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	1	3	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input checked="" type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΣΤΟΛΟΣ ΦΟΡΤΗΓΩΝ	5	20	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΕΚΠΑΙΔΕΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	1	4	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΧΡΟΝΟΣ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ	5	25	5 <input checked="" type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΚΑΛΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	4	20	5 <input checked="" type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΑΛΛΑΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ - ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ	1	4	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΤΙΜΗ	18	72	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΛΙΚΩΝ / ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	16	64	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ / ΠΙΣΤΟΛΗΠΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	4	12	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input checked="" type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ	1	4	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ	1	4	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΕΥΣΥΝΕΙΔΗΣΙΑ	1	4	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	7	21	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input checked="" type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΕΤΩΝ	12	60	5 <input checked="" type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΥΛΙΚΑ	8	32	5 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ	6	18	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input checked="" type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΕΠΑΡΚΩΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	7	7	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>
ΕΤΗΣΙΟΣ ΤΖΙΡΟΣ	2	10	5 <input checked="" type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	100%	384	3,84				

ΕΓΚΡΙΝΕΤΑΙ



ΕΓΚΡΙΝΕΤΑΙ ΜΕ ΕΠΙΦΥΛΑΞΗ



ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ



6.2 Συμπεράσματα

Στο παραπάνω σύστημα αξιολόγησης, για κάθε κριτήριο που χρησιμοποιείται δίνεται κάποιος συντελεστής βαρύτητας, ο οποίος αντικατοπτρίζει τους στόχους και τις προσδοκίες της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία ανέκαθεν πρόσδιδε σχετικά μεγάλη ισχύ στους παράγοντες της τιμής και την ποιότητας του αγοραζόμενου υλικού. Με την προσθήκη νέων κριτηρίων όμως, γίνεται μια ανακατανομή των συντελεστών βαρύτητας που δίνονται στα ήδη υπάρχοντα κριτήρια. Οι παράγοντες τιμής και ποιότητας εξακολουθούν να έχουν την μεγαλύτερη βαρύτητα για την επιχείρηση παρόλα αυτά δίνεται σχετικά μεγάλη σημασία στην ικανότητα διατήρησης αποθέματος, που θεωρείται από τα πιο σημαντικά κριτήρια, καθώς επίσης και σε αυτά του επαρκώς τεκμηριωμένου συστήματος διαχείρισης ποιότητας και των υποκατάστατων υλικών.

Με την προσθήκη νέων κριτηρίων, το σύστημα αξιολόγησης γίνεται πιο αποτελεσματικό και ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες της εταιρείας και στη φύση του προμηθευόμενου υλικού. Επίσης, η αξιολόγηση γίνεται πιο δίκαιη, με τη χρήση του κριτηρίου του πιστοποιημένου συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Σύμφωνα με τα κριτήρια που χρησιμοποιεί η εταιρεία, ο προμηθευτής Α εγκρίνεται με επιφύλαξη, ενώ με την προσθήκη των νέων κριτηρίων, ο εν λόγω προμηθευτής, εγκρίνεται ανεπιφύλακτα και αυτό, κατά τη γνώμη μας, είναι πιο δίκαιο, διότι διαθέτει σύστημα διαχείρισης ποιότητας όχι πιστοποιημένο, αλλά επί της ουσίας, είναι εξίσου αποδοτικό και επαρκώς τεκμηριωμένο.

Επιπλέον, με την προσθήκη νέων υλικών δίνεται σχετικά υψηλός βαθμός αξιολόγησης στο κριτήριο της ικανότητας διατήρησης του αποθέματος από τον ίδιο τον προμηθευτή, γεγονός που είναι πολύ σημαντικό για την εταιρεία, όπως είδαμε στην παράγραφο 5.3.1. Συνεπώς, ο προμηθευτής Β, ενώ με τα αρχικά κριτήρια εγκρινόταν ανεπιφύλακτα, με την προσθήκη νέων κριτηρίων, εγκρίνεται με επιφύλαξη, κυρίως λόγω της αδυναμίας του να διατηρήσει απόθεμα στις δικές του εγκαταστάσεις.

7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Dobler W.D., David N. Burt, "Purchasing and Supply Management: text and cases", 6th edition, McGraw-Hill companies, inc., New York (1996)
2. Δερβιτσιώτης Κ.Ν., "Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ", 2^η έκδοση, Interbooks, Αθήνα (2001)
3. Ballou, R.H., Business Logistics Management: Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain, 4th edition, Prentice Hall, 1998 (ISBN 0137956592)
4. Bhutta S.K., Hup F., "Supplier selection problem: a comparison of the total cost of ownership and analytic Hierarchy process approach", Supply chain management: An international Journal 7(3), MCB University Press Ltd, (2002)
5. Διοίκηση Logistics, Παν. Γ. Κυριαζόπουλος, "Σύγχρονη Εκδοτική", Αθήνα 1996
6. Strategic Logistics Management, Stock, J.R and D.M. Lambert, 3rd Ed., Irwin Professional Pub., 1992
7. Goffin K., Szejczewski M., New C., "Managing suppliers: when fewer can mean more", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 27(7), MCB University Press Ltd (1997)
8. Κόνταρης Σ.Ε. "Αξιολόγηση προμηθευτών " Αθήνα 2003
9. Εγχειρίδιο ποιότητας "εξεταζόμενης εταιρείας"
10. **Διαδικτυακοί τόποι:** <http://www.iso.ch>
11. <http://www.bsi.org.uk/iso-tc176-sc2>