

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ  
ΕΡΕΥΝΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ  
ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΑΣ  
ΛΙΠΑΝΤΙΚΩΝ**

ΓΕΩΡΓΙΑ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΟΠΟΥΛΟΥ

ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2003

Αφιερωμένο  
στον ανιψιό μου Μανώλη  
και στη μητέρα μου.

« Δεν υπάρχει κανένα κατόρθωμα που  
να μην είναι προϊόν της υπομονετικής  
εργασίας και της προσμονής »

Josiah Holland

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....</b>	<b>I</b>
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....</b>	<b>I</b>
<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ - ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....</b>	<b>II</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>1</b>
1.1 ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	2
1.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	3
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΞΕΛΙΚΤΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΗΣΑΝ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ.....</b>	<b>4</b>
2.1 ΕΞΕΛΙΚΤΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ .....	4
2.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΤΕΛΛΕΣΑΝ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ.....	6
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.....</b>	<b>8</b>
<b>3.1 ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ - ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΚΑΙ ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ. ....</b>	<b>8</b>
<b>3.2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.....</b>	<b>13</b>
3.2.1 ΓΕΝΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ .....	13
3.2.2 ΤΟ ΧΑΣΜΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΚΡΙΣΙΜΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗΣ ΤΟΥΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.....	16
3.2.3 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ.....	17
3.2.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΜΕ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ. ....	19
3.2.5 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ. ....	23
<b>3.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.....</b>	<b>26</b>
3.3.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΕ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ (CATEGORICAL PLAN) .....	27
3.3.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΥΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ (THE WEIGHTED POINT PLAN).....	29
3.3.3 ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΧΕΤΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ (COST RATIO PLAN ). ....	32
3.3.4 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ, ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.....	34
3.3.5 ΣΥΣΤΗΜΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ (BALANCE SCORECARD). ....	38
3.3.6 ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ .....	41
<b>3.4 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ .....</b>	<b>45</b>
3.4.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	45
3.4.2 ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΣΤΙΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ .....	46
3.4.3 ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΙΤΙΑΣ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ (ISHIKAWA).....	48
3.4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΕΤΟ (PARETO ANALYSIS) Η΄ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΑΝΟΝΑ 80/20 .....	49
<b>3.5 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.....</b>	<b>52</b>

3.5.1 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ.....	52
3.5.2 ΣΤΑΔΙΑ – ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ .....	53
3.5.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΕ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ .....	57
3.5.4 Η ΖΗΤΗΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΙΟΝ ΩΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	59
3.5.5 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ .....	60
<b>3.6 Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 9001:2000</b> .....	<b>62</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ..</b>	<b>64</b>
4.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	64
4.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ .....	65
4.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	65
4.4 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	68
4.4.1 ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ – ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.....	70
4.4.2 ΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ / ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΑ ΣΤΙΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ.....	87
4.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	88
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ .....</b>	<b>92</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>94</b>
<b>ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>95</b>
<b>ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ .....</b>	<b>99</b>

## **ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ**

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1: ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΕ ΚΑΘΕ ΣΤΑΔΙΟ ΤΗΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ – ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ .....	11
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2.1.1: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΣ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΤΑ ΤΟΝ DICKSON .....	14
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2.1.2: ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΤΟ ΠΡΟΜΗΘΕΥΟΜΕΝΟ ΕΙΔΟΣ. ....	15
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2.4.1: ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ .....	20
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2.4.2: ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ .....	22
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3.1.1: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΜΕ ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΣΕ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ.....	28
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3.6.1: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΟΥ .....	43
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5.2.1: ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΟΥΣ.....	54
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5.5.1: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ – ΑΓΟΡΑΣΤΗ .....	61

## **ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2.1: ΤΑΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	7
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1: ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ - ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ .....	12
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.3.4.1: ΓΡΑΦΙΚΗ ΠΑΡΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΔΕΚΤΩΝ ΟΡΙΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΜΕ ΔΥΟ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΥΣ.....	36
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2.4.1: ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ (BALANCE SCORECARD) .....	39
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.4.3.1: ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΑΙΤΙΑΣ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ (ISHIKAWA) ΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΜΕ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ.....	49
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.5.2.1: ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ .....	56
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.4.1.3.1: ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ .....	80
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.4.1.3.2: ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΔΕΙΚΤΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ .....	81

## **ΠΡΟΛΟΓΟΣ - ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Η εκπόνηση της παρούσας εργασίας ήταν απόρροια προβληματισμών που τέθηκαν κατά τη διάρκεια της παρακολούθησης του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και που διαπιστώθηκε ότι απασχολούν ένα πλήθος αξιόλογων επιστημόνων αλλά και επιχειρηματιών.

Το θέμα της εργασίας είναι πάντα επίκαιρο αφού ασχολείται με την ορθολογική επιλογή πηγών προμηθειών. Είναι σε όλους γνωστό ότι ένα γερό οικοδόμημα χρειάζεται στέρεες βάσεις. Έτσι, τα θεμέλια (κάθε είδους) είναι το μυστικό της επιτυχίας και δε θα πρέπει να παραβλέπονται.

Θερμές ευχαριστίες σε όλους τους καθηγητές που μου έδωσαν την ευκαιρία να πλουτίσω τις γνώσεις μου και να διευρύνω τη σκέψη μου και ιδιαίτερα στον κύριο Εμμανουήλ Κονδύλη που επέβλεψε και ενθάρρυνε τη συγγραφή της παρούσας εργασίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Δώστε τέλος στην πρακτική της αξιολόγησης ενός οργανισμού με μόνη βάση την προσφερόμενη τιμή. Αντίθετα λάβετε υπόψη την ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους. Προχωρήστε προς την επιλογή ενός προμηθευτή για κάθε προμηθευόμενο είδος, αναπτύσσοντας μια μακροχρόνια συνεργασία εμπιστοσύνης και αφοσίωσης. (End the practice of awarding business on the basis of price tag alone. Instead minimize total cost. Move toward a single supplier for any one item, on a longterm relationship of loyalty and trust. - Deming' s point 4)

Σύμφωνα με τη φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας, όπως διατυπώθηκε από τον Deming στα 14 Σημεία του και πιο συγκεκριμένα στο Σημείο 4: οι επιχειρήσεις θα πρέπει να πάνε να λαμβάνουν αποφάσεις για την επιλογή των προμηθευτών τους με μοναδικό κριτήριο την τιμή αποσκοπώντας στη μείωση του κόστους.

Οι υπεύθυνοι για τις αγορές θα πρέπει να εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στον καθορισμό προδιαγραφών, διασφαλίζοντας ένα ελάχιστο επίπεδο ποιότητας των εισερχομένων τους, σε συνάρτηση με την επίδραση που θα έχει το κάθε αγοραζόμενο προϊόν / υπηρεσία στο τελικό προϊόν. Σε αυτό ακριβώς το σημείο έδωσε έμφαση ο Deming λέγοντας ότι, δε μπορεί κανείς να προσφέρει σταθερή ποιότητα στον πελάτη του αν δεν εξασφαλίσει σταθερή ποιότητα στις εισροές τους.

Όταν μια επιχείρηση επιλέγει τους προμηθευτές της με κριτήριο την τιμή πρέπει να είναι έτοιμη να δεχτεί το ρίσκο της κακής ποιότητας, που μπορεί να την οδηγήσει σε πολλά έμμεσα κόστη, τα οποία δεν είναι αρχικά ορατά αλλά εμφανίζονται κατά τη χρήση των υλικών. Πρώτος ο Deming παρότρυνε τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν μακροχρόνιες σχέσεις με τους βασικούς προμηθευτές τους, υποστηρίζοντας ότι έτσι δημιουργούνται ευκαιρίες για κοινή πρόοδο. Η συνεργασία με τους προμηθευτές μειώνει τόσο την αβεβαιότητα όσο και τη διακύμανση της ποιότητας, τους δυο θεμελιώδεις λίθους της

φιλοσοφίας του Deming για τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών.<sup>12</sup>

Σήμερα, που ο ανταγωνισμός σε διεθνές επίπεδο αυξάνεται συνεχώς και ασκείται μια έντονη πίεση για μείωση του κόστους με ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων / υπηρεσιών, πολλές επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει την κρισιμότητα της επιλογής των προμηθευτών και τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει σε όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Από τις έρευνες που έχουν γίνει και τα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί έχει αποδειχτεί ότι, η ανάπτυξη ενός κατάλληλου για κάθε επιχείρηση συστήματος αξιολόγησης προμηθευτών μπορεί να βελτιώσει τα οικονομικά αποτελέσματα αλλά και τη λειτουργία της επιχείρησης.

Η αγοραστική συμπεριφορά των επιχειρήσεων έχει απασχολήσει, λιγότερο ή περισσότερο, πάρα πολλούς επιστημονικούς κλάδους,<sup>3</sup> όχι μόνο της Διοίκησης Επιχειρήσεων και των σχετιζόμενων με αυτή επιστημών, όπως Διοίκηση Παραγωγής, Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Διοίκηση Προσωπικού, Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Logistics), Επιχειρησιακή Έρευνα / Αγοραλογία (Marketing), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αλλά και κοινωνικές επιστήμες, όπως Πολιτική Επιστήμη, Οργανωσιακή Ψυχολογία και άλλες.

## 1.1 ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στόχος της εργασίας είναι να υπενθυμίσει τη διατυπωμένη μέσα από πλήθος ερευνών και συγγραμμάτων σημασία των προμηθευτών για μια επιχείρηση και να παρουσιάσει μεθόδους και εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις επιχειρήσεις για την αξιολόγηση προμηθευτών με αποτελεσματικό τρόπο. Επίσης, θεωρείται σημαντικό να αναφερθούν ενδεχόμενα οφέλη αλλά και ανασταλτικοί παράγοντες της ανάπτυξης προμηθευτών με μια προοπτική

---

<sup>1</sup> The management and control of Quality, James R. Evans, William M. Lindsay, South Western College Publishing, 4<sup>th</sup> Edition.

<sup>2</sup> End the practice of choosing suppliers on the basis of price alone, Dahlgaard, Kristensen and Kantji, Advances in Total Quality Management, 1994, p. 41-44

<sup>3</sup> Organizational buying behavior: past performance and future expectations – Jagdish N. Sheth, Journal of Business and Industrial Marketing.



μακροχρόνιας συνεργασίας. Απώτερος στόχος είναι να προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα μέσα από τη μελέτη του συστήματος αξιολόγησης προμηθευτών που εφαρμόζει μια πραγματική επιχείρηση.

## 1.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Για την επίτευξη του σκοπού γίνεται αρχικά μια ανασκόπηση στη βιβλιογραφία όπου παρουσιάζονται απόψεις, στοιχεία και συμπεράσματα επιστημόνων και ερευνητών σχετικά με τους κρίσιμους παράγοντες για την ορθή αξιολόγηση, όπως: κριτήρια επιλογής, κατάλληλες μεθόδους και τεχνικές, συνθήκες αγοράς, απαιτήσεις αναγνωρισμένων προτύπων.

Στη συνέχεια, εξετάζεται το σύστημα που έχει αναπτύξει και εφαρμόζει μια επιχείρηση. Γίνεται μια προσπάθεια να διερευνηθεί ο τρόπος που έχει αναπτυχθεί η αξιολόγηση των προμηθευτών από την επιχείρηση, η χρησιμοποίηση μεθόδων και εργαλείων που αναφέρονται στη βιβλιογραφία καθώς επίσης και η αποτελεσματικότητα της διεργασίας.

Η εταιρεία που έχει επιλεγεί για το σκοπό αυτό ανήκει στον κλάδο των λιπαντικών. Κριτήρια για την επιλογή της συγκεκριμένης εταιρείας αποτέλεσαν η κρισιμότητα των εισερχόμενων πρώτων υλών και υλικών για την ποιότητα και την ασφάλεια του τελικού προϊόντος, ο ισχυρός ανταγωνισμός του κλάδου που απαιτεί αυστηρές προδιαγραφές και συμμόρφωση με αυτές, συνεχή βελτίωση του προϊόντος για να καλύπτει υψηλές απαιτήσεις σε συνδυασμό με χαμηλές τιμές και ο μεγάλος αριθμός προμηθευτών που απαιτεί η παραγωγή, συσκευασία, και διάθεση των ορυκτελαίων.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΞΕΛΙΚΤΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΗΣΑΝ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ.**

### **2.1 ΕΞΕΛΙΚΤΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ**

Η αξιολόγηση των προμηθευτών και γενικότερα τα θέματα που σχετίζονται με τις προμήθειες άρχισαν να απασχολούν τις επιχειρήσεις αλλά και τους ερευνητές εδώ και αρκετά χρόνια. Μια σύντομη αναδρομή στην πορεία, τις σκέψεις και τις πρακτικές που υιοθετήθηκαν τα προηγούμενα χρόνια θα βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση των σημερινών αναγκών της αγοράς και τις νέες τάσεις.

Οι πρώτες αναφορές σχετικά με τις προμήθειες έγιναν τη δεκαετία του 1970 από τον επιστημονικό κλάδο του Μάρκετινγκ, ο οποίος αναφερόταν στην σημασία της αφοσίωσης του πελάτη σε μια συγκεκριμένη μάρκα προϊόντος. Η προσέγγιση αυτή άρχισε να επηρεάζει την αγοραστική συμπεριφορά των εταιρειών.

Την επόμενη δεκαετία δημιουργείται μια έκρηξη πάνω στο θέμα της αγοραστικής συμπεριφοράς των επιχειρήσεων. Επιστημονικά περιοδικά, επιχειρήσεις και οργανισμοί μεταξύ των οποίων και η Αμερικάνικη Εθνική Ένωση Διοίκησης Αγορών (NAPM: National Association of Purchasing Management) ενθαρρύνουν την έρευνα πάνω στην αγοραστική συμπεριφορά των επιχειρήσεων με συνέπεια την έκδοση πολλών συγγραμμάτων. Επιπλέον, η αντίληψη περί επηρεασμού του καταναλωτή – πελάτη, μεταστράφηκε σε κατανόηση των αναγκών και απαιτήσεών του. Τέλος, η επιστήμη του Μάρκετινγκ δέχτηκε τις επιρροές κλάδων όπως, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Βιομηχανικές Σχέσεις, και Θεωρίες Κόστους των Οικονομικών Συναλλαγών.

Η πιο δημοφιλής περιοχή για έρευνα ήταν η κατανόηση της διαδικασίας λήψης αγοραστικών αποφάσεων, οι συνθήκες που την επηρεάζουν και η προσπάθεια για μετρίαση της επιρροής των μεταβλητών που την περιβάλλουν. Για παράδειγμα, άρχισαν να εξετάζονται και να εφαρμόζονται αντιλήψεις της δύναμης (power), των συγκρούσεων (conflict), και της επιρροής της δυναμικής

των ομάδων των αγοραστικών κέντρων (group dynamics within the buying center).

Χαρακτηριστικά αναφέρουμε τρία ρεύματα που έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη των αγοραστικών αποφάσεων.

Η πρώτη θεωρία είχε ως βάση τον El-Ansary και Stern 's (1972) που μίλησαν για δύναμη, εξάρτηση και σύγκρουση καθώς και την θεωρία κόστους συναλλαγών του Williamson's.

Το δεύτερο ρεύμα είχε ως επίκεντρο τη συνεργασία με τους προμηθευτές ως παράγοντα για βελτίωση της ποιότητας και της ικανοποίησης του πελάτη.

Η τρίτη τάση επικεντρώθηκε στη συνεργασία σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα και στη χρήση της τεχνολογίας για ανταλλαγή πληροφοριών (network computing and on-line data service). Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν και οι θεωρίες έγκαιρης ανταπόκρισης (Just-In-Time) και ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων (EDI). Στόχος τους ήταν η μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας μέσω της τυποποίησης και της οικονομίας του χρόνου, σε αντίθεση με παλαιότερες προσεγγίσεις που έδιναν έμφαση στις οικονομίες κλίμακας.

Την τελευταία δεκαετία (1990) άρχισε να αναπτύσσεται περισσότερο η προσέγγιση της δημιουργίας σχέσεων συνεργασίας με τους προμηθευτές. Επιπλέον, η ανάπτυξη της πληροφορικής και των πληροφοριακών συστημάτων προσέφερε τις δυνατότητες για την ανάπτυξη μεθόδων αξιολόγησης που λαμβάνουν υπόψη τους πολυμεταβλητούς συντελεστές, τόσο ποσοτικούς όσο και ποιοτικούς. Ενδεικτικά αναφέρουμε τα μαθηματικά-στατιστικά μοντέλα DEA (Data Envelopment Analysis), MRO (Management Resources Operation), SESOPS (System for the Evaluation and Selection of Potential Suppliers). Τέλος, την τελευταία δεκαετία εμφανίστηκε μια έντονη ευαισθητοποίηση πάνω σε περιβαλλοντικά θέματα η οποία έχει θέσει νέες απαιτήσεις στην αξιολόγηση των προμηθευτών.

## 2.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΤΕΛΛΕΣΑΝ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ

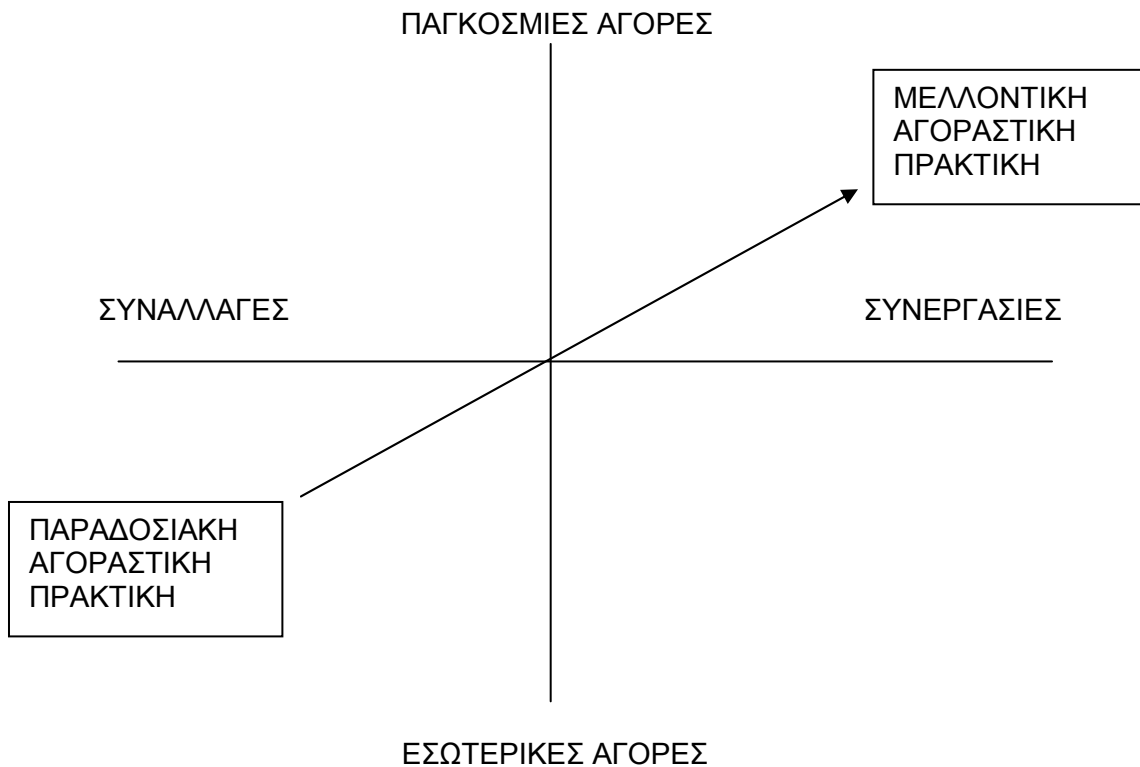
Οι κυριότεροι παράγοντες που οδήγησαν σε συνεχή εξέλιξη της αγοραστικής συμπεριφοράς των επιχειρήσεων τις τελευταίες δεκαετίες είναι οι ακόλουθοι:

1. Η αύξηση του ανταγωνισμού παγκόσμια, ιδιαίτερα στη βιομηχανία, ανέδειξε τα πλεονεκτήματα που μπορεί μια επιχείρηση να έχει από τη δημιουργία και διαχείριση της εφοδιαστικής της αλυσίδας, συμπεριλαμβανομένης της εξοικονόμησης κόστους, η οποία οδηγεί σε αύξηση των κερδών χωρίς να θίγεται η καινοτομία και η παραγωγικότητα τους.
2. Η εμφάνιση της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ενθάρρυνε την αντίληψη του «αντίστροφου μάρκετινγκ» ξεκινώντας από τον τελικό πελάτη και επιστρέφοντας στις προμήθειες.
3. Η αναμόρφωση της αγοράς με τις συγχωνεύσεις, τις εξαγορές και τις συνεργασίες σε παγκόσμιο επίπεδο αναδιοργάνωσε τη λειτουργία των προμηθειών από αποκεντρωτική διαχειριστική λειτουργία σε στρατηγική και συγκεντρωτική.
4. Η χρήση της τεχνολογίας για την ανταλλαγή των πληροφοριών, η οποία περιλαμβάνει πληροφοριακά δίκτυα (computing network), γρήγορη ανταπόκριση (quick response), ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων (EDI), αξιοποίηση του Διαδικτύου (Internet) καθώς και πολλά άλλα συστήματα, άλλαξε τον τρόπο αγορών και τη διαδικασία των προμηθειών. Με την εφαρμογή του κατάλληλου λογισμικού η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει συντόμευση του κύκλου προμηθειών, επιλογή του καλύτερου προμηθευτή κάθε φορά, βελτίωση των σχέσεων της με τους προμηθευτές και εξοικονόμηση πόρων.

Αντιλαμβάνεται, λοιπόν, κανείς ότι οι αλλαγές στις συνθήκες αγοράς δημιούργησαν μια νέα τάση στην αγοραστική συμπεριφορά των επιχειρήσεων. Όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 2.2.1, η παραδοσιακή αγοραστική συμπεριφορά, η οποία ήταν συνάρτηση της δραστηριοποίησης των

επιχειρήσεων σε κλειστές, εσωτερικές αγορές και περιορίζονταν στην ύπαρξη μιας συναλλακτικής σχέσης με τους προμηθευτές, ωθείται προς μια νέα αγοραστική πρακτική, η οποία προσανατολίζεται στη δημιουργία σχέσης συνεργασίας με τους προμηθευτές.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2.1: ΤΑΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



Πηγή: Jagdish N. Sheth, "Organizational buying behavior: past performance and future expectations", Journal of business and Industrial Marketing, Vol. 11, Issue 3 / 4

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

### **3.1 ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ - ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΚΑΙ ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ.**

Στην ενότητα αυτή γίνεται μια προσπάθεια σύνοψης των κυριότερων βημάτων μιας αποτελεσματικής διεργασίας αξιολόγησης - επιλογής προμηθευτών καθώς και προσδιορισμού των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας του κάθε σταδίου.

#### **3.1.1 Πρώτο Στάδιο: Καθορισμός πολιτικής**

Ως πρώτο στάδιο ή πριν την έναρξη της διαδικασίας επιλογής – αξιολόγησης προμηθευτών είναι πολύ σημαντικό να καθοριστεί Πολιτική Προμηθειών. Η πολιτική αυτή προδιαγράφοντας το πλαίσιο της διεργασίας, τις βασικές αρχές και τη φιλοσοφία της εταιρείας, βοηθά στο να συμφωνηθεί μια κοινή βάση αντιμετώπισης του ζητήματος ανάπτυξης της διεργασίας αξιολόγησης - επιλογής προμηθευτών.

#### **3.1.2 Δεύτερο Στάδιο: Αναζήτηση προμηθευτών**

Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν προμηθευτές με τους οποίους έχουν συνεργαστεί στο παρελθόν μειώνοντας έτσι τους ενδεχόμενους κινδύνους μιας νέας συνεργασίας. Η προϋπάρχουσα συνεργασία συνεπάγεται εμπειρία και γνώση για την ποιοτική απόδοση του προμηθευτή αλλά και για την ευρύτερη καλή συνεργασία μαζί του. Ωστόσο, είναι γεγονός ότι οι συνθήκες της αγοράς αλλάζουν. Νέα προϊόντα / υπηρεσίες εμφανίζονται στην αγορά και νέοι προμηθευτές. Σε πολλές επιχειρήσεις οι κατάλογοι προμηθευτών παρουσιάζουν ελλείψεις ή παραλείψεις. Θα πρέπει να τονιστεί εδώ ότι, περιορισμός των ενδεχόμενων πηγών προμήθειας περιορίζει τις επιλογές στα επόμενα στάδια της διαδικασίας. Συνεπώς, το στάδιο της αναζήτησης προμηθευτών είναι ιδιαίτερα σημαντικό και πρέπει να περιλαμβάνει επανεξέταση του καταλόγου των ήδη χρησιμοποιούμενων προμηθευτών καθώς επίσης και διαρκή έρευνα αγοράς.

### **3.1.3 Τρίτο Στάδιο: Αξιολόγηση πιθανών προμηθευτών**

Εφόσον έχει δημιουργηθεί ένας κατάλογος δυνητικών προμηθευτών, το επόμενο στάδιο είναι να αξιολογηθούν, ώστε να διασφαλιστεί ότι η εταιρεία χρησιμοποιεί προμηθευτές που έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν σε συνεχή βάση προϊόν ή υπηρεσίες της επιθυμητής και προδιαγεγραμμένης ποιότητας, καθώς και την παροχή υποστήριξης εάν ζητηθεί. Η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνει τόσο για τους προμηθευτές που ήδη συνεργάζονται με την επιχείρηση όσο και για τους υποψήφιους προμηθευτές. Το κρίσιμο σημείο του σταδίου αυτού είναι ο καθορισμός των κατάλληλων κριτηρίων επιλογής, της μεθόδου αξιολόγησης και των εργαλείων/μέσων που θα χρησιμοποιηθούν. Επίσης, πρέπει να αποφασιστεί με ποιο τρόπο θα χρησιμοποιηθούν τα πορίσματα της αξιολόγησης για το επόμενο στάδιο, την τελική επιλογή προμηθευτών. Πάντως, ως εκροή της διεργασίας σε αυτό το στάδιο θα είναι η δημιουργία μιας λίστας αξιολογημένων-εγκεκριμένων προμηθευτών για κάθε κατηγορία υλικού / υπηρεσίας η οποία θα χρησιμοποιείται από την επιχείρηση για την επιλογή των προμηθευτών της.

### **3.1.4 Τέταρτο Στάδιο: Επιλογή προμηθευτών**

Σε αυτό το στάδιο οι αρμόδιοι καλούνται να επιλέξουν μεταξύ των προμηθευτών που έχουν ήδη αξιολογηθεί και εγκριθεί. Εκείνων δηλαδή, που θεωρούνται ικανοί να προμηθεύσουν προϊόντα και υπηρεσίες σύμφωνα με τις απαιτήσεις της εταιρείας. Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο στάδιο, θα πρέπει να έχει προδιαγραφεί ο τρόπος που θα χρησιμοποιηθούν τα στοιχεία της αξιολόγησης. Αν κατά την αξιολόγηση έχουν χρησιμοποιηθεί τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά κριτήρια επιλογής, τότε για κάθε κατηγορία υλικού μπορεί να επιλεγεί ο προμηθευτής που έλαβε την καλύτερη αξιολόγηση, «βαθμολογία». Στις περιπτώσεις που η τιμή δεν έχει χρησιμοποιηθεί ως κριτήριο αξιολόγησης, στο σημείο αυτό λαμβάνεται υπόψη για την τελική επιλογή του προμηθευτή. Αυτό σημαίνει ότι από τους εγκεκριμένους προμηθευτές πιθανόν να επιλεγεί εκείνος που προσφέρει τη χαμηλότερη τιμή. Επίσης, η απόφαση μπορεί να επηρεαστεί από την εμπειρία προηγούμενης συνεργασίας με κάποιους προμηθευτές ή από τη γενικότερη εμπειρία, τη φήμη του προμηθευτή στην

αγορά και άλλους παράγοντες. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στο σημείο αυτό, διότι η επιλογή των προμηθευτών είναι ο αντικειμενικός σκοπός της διεργασίας, απαιτείται όμως διαρκής επαναξιολόγηση των προμηθευτών όπως αναφέρεται και στη συνέχεια.

### **3.1.5 Πέμπτο Στάδιο: Επαναξιολόγηση προμηθευτών**

Το στάδιο αυτό θα μπορούσε να παραληφθεί, δεδομένου ότι η διεργασία αξιολόγησης είναι μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία, δηλαδή ότι οι προμηθευτές αξιολογούνται σε συνεχή βάση. Ο λόγος που διαχωρίζεται είναι για να δοθεί έμφαση στην αξιολόγηση της απόδοσης των επιλεγμένων προμηθευτών, δηλαδή αυτών με τους οποίους υπήρξε συνεργασία. Τα κριτήρια, οι μέθοδοι και τα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν για την επαναξιολόγηση των προμηθευτών μπορεί να είναι ίδια με αυτά που χρησιμοποιούνται για την αρχική αξιολόγηση τους. Συνήθως, όμως, το βάρος δίνεται στην απόδοση του προμηθευτή κατά τη συνεργασία και μπορεί να αφορά στο αν ικανοποίησε ο προμηθευτής τις προδιαγραφές του προϊόντος και τις συμβατικές του υποχρεώσεις, αν ανταποκρίθηκε σε προβλήματα που παρουσιάστηκαν, αν υπήρξε καλή επικοινωνία καθώς και σε πολλές άλλες παραμέτρους.

Για να συλλεχθούν τα παραπάνω στοιχεία πρέπει να παρακολουθείται συστηματικά η συνεργασία με τους προμηθευτές και να τηρούνται ατομικά αρχεία, ώστε να επιβεβαιώνεται τεκμηριωμένα η ικανότητα τους. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να επαναξιολογούνται και οι προμηθευτές που βρίσκονται στους καταλόγους της εταιρείας ως υποψήφιοι, έστω και αν δεν υπήρξε συνεργασία μαζί τους.

### **3.1.6 Έκτο Στάδιο: Ανάπτυξη προμηθευτών**

Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις διαπιστώνουν ότι για κάποιες κατηγορίες υλικών / υπηρεσιών οι οποίες επηρεάζουν σημαντικά την παραγωγική διαδικασία ή την ποιότητα του τελικού προϊόντος / υπηρεσίας είναι προτιμότερο να επιλέγουν έναν μικρό αριθμό προμηθευτών με τους οποίους θα

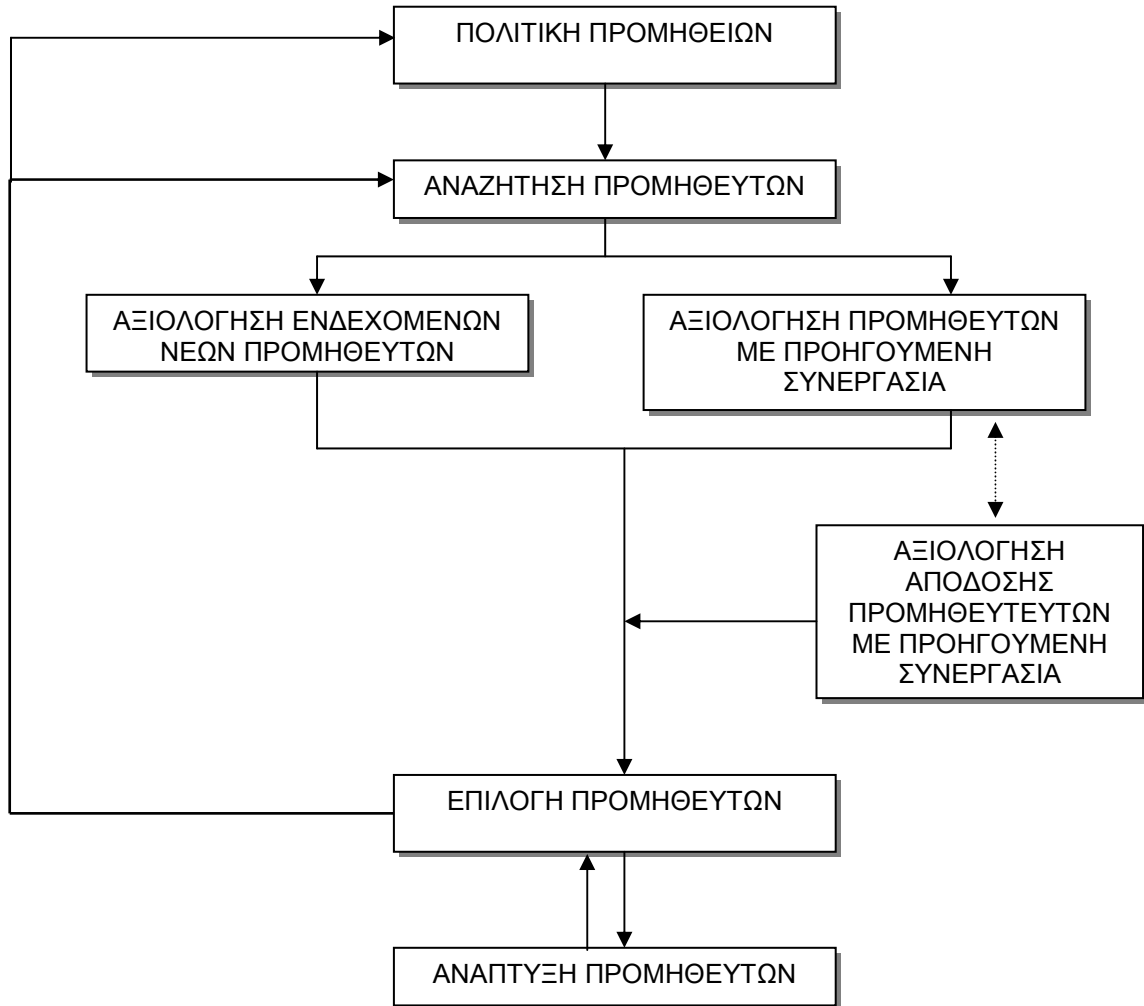


διατηρούν μακροχρόνιες σχέσεις και θα έχουν περισσότερο σχέση συνεργασίας παρά συναλλαγής. Τα οφέλη αυτής της επιλογής πηγάζουν από την αμοιβαία εμπιστοσύνη και συνεργασία των δυο μερών, η οποία αποσκοπεί στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για αγοραστή και προμηθευτή. Φυσικά, πριν την ανάπτυξη μιας τέτοιας μορφής συνεργασίας είναι σημαντικό να έχει προηγηθεί αξιολόγηση της σπουδαιότητας του προμηθευόμενου υλικού, να έχει διαπιστωθεί η σταθερή απόδοση του προμηθευτή για μια σειρά ετών βάσει των απαιτήσεων του οργανισμού, καθώς και η δυνατότητα να αναπτυχθεί μια σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1: ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΕ ΚΑΘΕ ΣΤΑΔΙΟ ΤΗΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ – ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

<b>Στάδιο Διεργασίας Αξιολόγησης – Επιλογής Προμηθευτών</b>	<b>Κρίσιμοι Παράγοντες επιτυχίας</b>
Πρώτο Στάδιο: Καθορισμός Πολιτικής	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καθορισμός πλαισίου ανάπτυξης Διαδικασίας</li> <li>• Καθορισμός βασικών αρχών</li> <li>• Καθορισμός στόχου</li> </ul>
Δεύτερο Στάδιο: Αναζήτηση Προμηθευτών	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επανεξέταση χρησιμοποιούμενων προμηθευτών</li> <li>• Έρευνα αγοράς</li> </ul>
Τρίτο Στάδιο: Αξιολόγηση ενδεχόμενων Προμηθευτών	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καθορισμός κριτηρίων επιλογής</li> <li>• Καθορισμός μεθόδου αξιολόγησης</li> <li>• Καθορισμός χρησιμοποιούμενων μέσων / εργαλείων</li> <li>• Καθορισμός επιτροπής αξιολόγησης</li> </ul>
Τέταρτο Στάδιο: Επιλογή Προμηθευτών	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οριοθέτηση των εγκεκριμένων προμηθευτών</li> <li>• Πίνακας εγκεκριμένων προμηθευτών</li> <li>• Καθορισμός της βέλτιστης επιλογής (πχ μεγαλύτερη συνολική απόδοση, απόδοση σε συγκεκριμένα κριτήρα κλπ)</li> </ul>
Πέμπτο Στάδιο: Επαναξιολόγηση προμηθευτών	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καθορισμός τακτικού χρόνου επαναξιολόγησης</li> <li>• Καθορισμός διαδικασίας επαναξιολόγησης</li> <li>• Σύστημα παρακολούθησης πορείας χρησιμοποιούμενων προμηθευτών</li> <li>• Σύστημα παρακολούθησης κατάστασης δυνητικών προμηθευτών</li> </ul>
Έκτο Στάδιο: Ανάπτυξη Προμηθευτών	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιλογή των κρίσιμων προμηθευτών</li> <li>• Πρόγραμμα ανάπτυξης προμηθευτών</li> <li>• Ανάπτυξη επικοινωνίας</li> </ul>

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1: ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ - ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ



## 3.2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

### 3.2.1 ΓΕΝΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Δεδομένης της σημασίας της αξιολόγησης των προμηθευτών για τις επιχειρήσεις πολλές έρευνες έχουν γίνει για τον καθορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης των προμηθευτών. Ήδη από το 1966, ο Dickson πραγματοποίησε μια έρευνα σύμφωνα με την οποία κατέληξε στην ύπαρξη 23 παραγόντων που χρησιμοποιούνταν από τις επιχειρήσεις για την αξιολόγηση των προμηθευτών τους με διαφορετικό ο καθένας βάρος.

Κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν τα 23 κριτήρια του Dickson, διότι αποτελούν μέχρι σήμερα μια πλήρη λίστα κριτηρίων που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για την αξιολόγηση των προμηθευτών τους. Τα κριτήρια αυτά καθώς και η βαρύτητα που τους αποδίδουν οι επιχειρήσεις, σύμφωνα με την έρευνα του Dickson, παραθέτονται στον Πίνακα 3.2.1.1.<sup>4</sup>

Παρά τη χρησιμοποίηση των κριτηρίων αυτών για την αξιολόγηση των προμηθευτών στις σύγχρονες επιχειρήσεις διακρίνεται μια διαφοροποίηση ως προς το βαθμό σπουδαιότητας των κριτηρίων. Η σπουδαιότητα του κάθε παράγοντα εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης, το είδος των προμηθευόμενων προϊόντων καθώς και από τα διάφορα συστήματα που μπορεί να εφαρμόζει μια επιχείρηση. Για παράδειγμα, επιχειρήσεις που ακολουθούν τη φιλοσοφία JIT (Just In Time) δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην ικανότητα παραγωγής, στο χρόνο παράδοσης και στον τόπο εγκατάστασης του προμηθευτή, ο οποίος σύμφωνα με την έρευνα του Dickson έχει χαμηλή σημασία.

Από τους παραπάνω παράγοντες αξιολόγησης, εκείνοι που βρίσκουν τη μεγαλύτερη απήχηση είναι η ποιότητα των προϊόντων, η ποιότητα των πρόσθετων υπηρεσιών, η τιμή.

---

<sup>4</sup> "Vendor Selection Criteria and methods", C. A. Weber et al, European Journal of Operational Research, Vol. 50, 1991, pp. 2-18

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2.1.1: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΣ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΤΑ ΤΟΝ DICKSON

A/A	Κριτήριο	Σπουδαιότητα
1	Ποιότητα	Μεγάλη
2	Παράδοση	
3	Προηγούμενη απόδοση	
4	Πολιτική εγγυήσεων	
5	Παραγωγική ικανότητα – εγκαταστάσεις	Σημαντική
6	Τιμή	
7	Τεχνική ικανότητα	
8	Οικονομική κατάσταση	
9	Σύστημα Ποιότητας	
10	Σύστημα Επικοινωνίας	
11	Κύρος στην αγορά	
12	Επιθυμία συνεργασίας	
13	Διοίκηση	
14	Έλεγχος Ποιότητας	
15	Πρόσθετες Υπηρεσίες	Μεσαία
16	Στάση, Κουλτούρα	
17	Εικόνα	
18	Δυνατότητες συσκευασίας	
19	Εργασιακές Σχέσεις	
20	Έδρα, Τόπος εγκατάστασης	
21	Εμπειρία	
22	Παροχή εκπαίδευσης	
23	Ειδικές συμφωνίες	Μικρή

Πηγή: “Vendor Selection Criteria and methods”, C. A. Weber et al, European Journal of Operational Research, Vol. 50, 1991, pp. 2-18

Η επιλογή των κατάλληλων κριτηρίων αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθούν σε κάθε περίπτωση μπορεί να εξεταστεί σε συνάρτηση με το προμηθευόμενο είδος καθώς και την επίπτωση που αυτό μπορεί να έχει στη δραστηριότητα της

επιχείρησης. Ενδεικτικά κριτήρια που μπορεί να επιλεγούν σε τέτοιες περιπτώσεις απεικονίζονται στον Πίνακα 3.2.1.2.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2.1.2: ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΤΟ ΠΡΟΜΗΘΕΥΟΜΕΝΟ ΕΙΔΟΣ.

Είδος προμηθευόμενου υλικού	Παραγγελίες Ρουτίνας	Προμήθειες με επιπτώσεις στην παραγωγή	Προμήθειες που επηρεάζουν την απόδοση	Προμήθειες που επηρεάζουν την πολιτική
Συστατικά μέρη	-Εγκαιρη παράδοση -Τιμή -Εμπειρία -Φήμη προμηθ. -Εύκολη χρήση -Εύκολη συντήρηση	-Εύκολη χρήση -Εγκαιρη παράδοση -Παροχή Εκπαίδευσης -Απαιτούμενος χρόνος εκπαίδευσης -Τεχνική υποστήριξη -Τεχνικές προδιαγραφές	-Ευκολία παραγγελίας -Ευελιξία προμηθευτή -Εύκολη χρήση -Τεχνική υποστήριξη -Παροχή εκπαίδευσης -Χρηματοοικ/κοί όροι	-Υποστήριξη πωλήσεων -Φήμη προμηθ. -Εγκαιρη παράδοση -Παροχή εκπαίδευσης -Εύκολη συντήρηση -Ευκολία παραγγελίας
Πρώτες ύλες	-Εγκαιρη παράδοση -Αξιοπιστία προϊόντος -Εμπειρία -Φήμη προμηθ. -Τεχνικές προδιαγραφές	-Τεχνική υποστήριξη -Αξιοπιστία προϊόντος -Παροχή εκπαίδευσης -Τεχνικές προδιαγραφές -Φήμη προμηθ.	-Τεχνική υποστήριξη -Αξιοπιστία προϊόντος -Εύκολη χρήση -Τεχνικές προδιαγραφές -Εγκαιρη παράδοση -Παροχή εκπαίδευσης	-Αξιοπιστία προϊόντος -Εγκαιρη παράδοση -Τεχνικές προδιαγραφές -Τεχνική υποστήριξη -Τιμή -Φήμη προμηθ.
Υλικά Παραγωγής	-Αξιοπιστία υπηρεσίας -Τιμή -Φήμη προμηθ. -Εμπειρία -Αξιοπιστία προϊόντος -Εύκολη χρήση	-Παροχή εκπαίδευσης -Εύκολη χρήση -Τεχνική υποστήριξη -Απαιτούμενος χρόνος τεχνικής υποστήριξης -Εγκαιρη παράδοση -Τεχνικές προδιαγραφές	-Εύκολη παραγγελία -Εύκολη χρήση -Τεχνική εξυπηρέτηση -Ευελιξία προμηθευτή -Παροχή εκπαίδευσης -Χρηματοοικ/κοί όροι	-Φήμη προμηθ. -Υποστήριξη πωλήσεων -Παροχή εκπαίδευσης -Εύκολη συντήρηση -Ευκολία παραγγελίας -Εγκαιρη παράδοση
Ανταλλακτικά	-Εγκαιρη παράδοση -Τιμή -Εύκολη χρήση -Φήμη προμηθ. -Εμπειρία -Εύκολη συντήρηση	-Παροχή εκπαίδευσης -Εύκολη χρήση -Απαιτούμενος χρόνος εκπαίδευσης -Τεχνική υποστήριξη -Εγκαιρη παράδοση -Αξιοπιστία προϊόντος	-Ευελιξία προμ. -Ευκολία παραγγελίας -Παροχή εκπαίδευσης -Τεχνικές προδιαγραφές -Εύκολη συντήρηση -Φήμη προμηθ.	-Υποστήριξη πωλήσεων -Παροχή εκπαίδευσης -Εγκαιρη παράδοση -Φήμη προμηθ. -Εύκολη συντήρηση -Ευκολία παραγγελίας

Είδος προμηθευμένου υλικού	Παραγγελίες Ρουτίνας	Προμήθειες με επιπτώσεις στην παραγωγή	Προμήθειες που επηρεάζουν την απόδοση	Προμήθειες που επηρεάζουν την πολιτική
Βασικός Εξοπλισμός	-Έγκαιρη παράδοση -Τιμή -Φήμη προμηθ. -Εμπειρία -Ευκολία συντήρησης -Υποστήριξη πωλήσεων	-Τεχνική υποστήριξη -Παροχή εκπαίδευσης -Φήμη προμηθ. -Εύκολη χρήση -Τεχνικές προδιαγραφές -Αξιοπιστία προϊόντος	-Εύκολη χρήση -Τεχνική υποστήριξη -Αξιοπιστία προϊόντος -Τεχνικές προδιαγραφές -Ευκολία συντήρησης -Φήμη προμηθ.	-Τεχνική υποστήριξη -Αξιοπιστία προϊόντος -Φήμη προμηθ. -Τιμή -Τεχνικές προδιαγραφές -Ευκολία χρήσης και συντήρησης
Βοηθητικές ύλες	-Έγκαιρη παράδοση -Τιμή -Εμπειρία -Φήμη προμηθ. -Ευελξία προμηθευτή -Εύκολη χρήση	-Παροχή εκπαίδευσης -Εύκολη χρήση -Τεχνική υποστήριξη -Απαιτούμενος χρόνος εκπαίδευσης -Εύκολη συντήρηση -Αξιοπιστία προϊόντος	-Αξιοπιστία προϊόντος -Τεχνική υποστήριξη -Εύκολη χρήση -Τεχνικές προδιαγραφές -Έγκαιρη παράδοση -Εύκολη συντήρηση	-Έγκαιρη παράδοση -Φήμη προμηθ. -Τιμή -Αξιοπιστία προϊόντος -Εύκολη λειτουργία -Τεχνικές προδιαγραφές

Πηγή: “Decision Making in the Purchasing Process: A report”, AMA Management Briefing, Phillip D. White, pp. 20-47, 1978 by AMACOM<sup>5</sup>

### 3.2.2 ΤΟ ΧΑΣΜΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΚΡΙΣΙΜΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗΣ ΤΟΥΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.<sup>6</sup>

Οι περισσότερες έρευνες που έχουν γίνει συνηγορούν στο γεγονός ότι, η ποιότητα είναι το βασικότερο κριτήριο επιλογής προμηθευτών και μετά ακολουθεί η έγκαιρη παράδοση, το κόστος και η προσαρμοστικότητα του προμηθευτή. Από την άλλη μεριά υπάρχουν έρευνες που υποστηρίζουν ότι, όταν τα στελέχη επιχειρήσεων που ιεραρχούν τα κριτήρια με την παραπάνω σειρά βρίσκονται στη θέση να επιλέξουν προμηθευτή, δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στο κόστος, μετά στην έγκαιρη παράδοση και έπειτα στην ποιότητα. Με άλλα λόγια, υπάρχει ένα χάσμα μεταξύ της αντίληψης των επιχειρήσεων για τα κριτήρια αξιολόγησης που είναι πιο σημαντικά και της πράξης.

<sup>5</sup> Πηγή: “Strategic Logistics Management”, Douglas M. Lambert and James R. Stock, IRWIN, 3<sup>rd</sup> Edition, pp. 490

Πολλές φορές αυτό συμβαίνει γιατί δεν υπάρχει ευθυγράμμιση της στρατηγικής της επιχείρησης με τους σκοπούς και στόχους της. Για να μπορέσει μια επιχείρηση να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της, εφαρμόζοντας τις αρχές της ολικής ποιότητας, βασική αρχή είναι να επιτύχει συνέπεια μεταξύ των στρατηγικών της προτεραιοτήτων και των επιμέρους στόχων της. Συνεπώς, όταν εντοπίζεται ένα τέτοιο χάσμα θα πρέπει να γίνεται προσπάθεια να μεταφέρεται το όραμα της επιχείρησης προς τα κάτω, διαμορφώνοντας ανάλογες πολιτικές, οι οποίες θα το υποστηρίζουν και θα το ενισχύουν.

Άλλες φορές, τα στελέχη που συμμετέχουν στις προμήθειες και στη διαδικασία αξιολόγησης ανταμείβονται με βάση την οικονομική απόδοσή τους. Οπότε, είναι πιθανόν να δίνουν βαρύτητα στο κόστος μολονότι πιστεύουν ότι η ποιότητα είναι πιο σημαντικό κριτήριο. Σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να αλλάξουν τα κριτήρια αξιολόγησης των στελεχών, ώστε οι αποφάσεις που λαμβάνουν να είναι αντικειμενικές και να μην επηρεάζονται από προσωπικά οφέλη.

Ωστόσο, για να εντοπιστεί ένα τέτοιο χάσμα θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στον ορισμό της ποιότητας ως κριτήριο επιλογής. Αν θεωρηθεί ως ποιότητα η ικανοποίηση ενός επιπέδου προδιαγραφών πέρα από τις ελάχιστες που έχουν τεθεί, τότε θεωρείται ότι, δίνεται περισσότερη έμφαση στο κόστος εφόσον έχει προηγουμένως εξασφαλιστεί η αποδεκτή ποιότητα.

### **3.2.3 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ.<sup>7</sup>**

Στις περιπτώσεις που οι επιχειρήσεις επιλέγουν προμηθευτές που βρίσκονται σε διαφορετική χώρα επειδή έχουν καλύτερες τιμές, λόγω ανεπάρκειας τοπικών προμηθευτών για συγκεκριμένα υλικά ή λόγω αναζήτησης προηγμένης τεχνολογίας, πέρα από τα γενικά κριτήρια επιλογής πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και κάποιοι άλλοι παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί είναι απαραίτητο να

---

<sup>6</sup> “An analysis of the supplier selection process”, Rohit Verma and Madeleine E. Pullman, Omega, Vol 26 No 6, pp 739-750, 1998

<sup>7</sup> Supplier selection in developing countries: a model development, Jaideep Motwani, Mohamed Youssef, Yurus Kathawala, Elizabeth Futch, Integrated Manufacturing Systems, Vol. 10, Issue 3

περιλαμβάνονται στη διαδικασία αξιολόγησης προμηθευτών για να αντιμετωπιστούν ενδεχόμενα εμπόδια, τα οποία όπως αναφέρθηκαν από τους Min και Galle (1991) είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Καθυστερήσεις στη μεταφορά
- ✓ Συναλλαγματικές διαφορές
- ✓ Μεταφορικό κόστος
- ✓ Διασφάλιση ποιότητας
- ✓ Δυσκολία στην επικοινωνία λόγω διαφορετικής γλώσσας
- ✓ Γραφειοκρατία
- ✓ Διαδικασίες ελέγχου εισερχομένων

Συνεπώς, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πέρα από τα συνηθισμένα κριτήρια επιλογής, τα πρότυπα και οι κανονισμοί της χώρας του προμηθευτή, τα διεθνή πρότυπα και κανονισμοί, καθώς και οι συναλλαγματικές ρυθμίσεις. Είναι σημαντικό να συμπεριληφθούν και παράγοντες όπως, η κουλτούρα και οι κοινωνικοπολιτικές συνθήκες της χώρας, επειδή είναι πιθανό να δημιουργήσουν προβλήματα στην μετέπειτα συνεργασία με τους προμηθευτές.

Επίσης, στο συνολικό κόστος αγοράς θα πρέπει να υπολογίζονται: η τιμή ανά μονάδα, οι φόροι, τα μεταφορικά έξοδα (διεθνή και εσωτερικού), οι ασφάλειες, οι πιστώσεις, οι συναλλαγματικές διαφορές, ο κίνδυνος απωλειών κατά τη μεταφορά, το κόστος διατήρησης αποθέματος, η τεχνική υποστήριξη, τα έξοδα ταξιδίων του προσωπικού κλπ.

Τέλος, θα πρέπει να καθοριστεί το είδος της σχέσης με τον προμηθευτή (μακροχρόνια ή βραχυχρόνια), η ίδια παρακολούθηση του συμβολαίου ή η ανάθεση της παρακολούθησης σε τρίτους, ο τρόπος παρακολούθησης π.χ. διενέργεια ελέγχων κατά την παραλαβή, παρακολούθηση των πολιτικών και άλλων εξελίξεων.



### 3.2.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΜΕ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ.

Οι νομοθετικές ρυθμίσεις, οι κανονισμοί, τα πρότυπα αλλά και η ευαισθητοποίηση των επιχειρήσεων γύρω από την προστασία του περιβάλλοντος έχει προσθέσει στις παραδοσιακές κατηγορίες κριτηρίων αξιολόγησης προμηθευτών μια επιπλέον κατηγορία. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης, αλλά και εκείνες που πρέπει να συμμορφωθούν με την κείμενη νομοθεσία, θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους κατά τη διαδικασία επιλογής προμηθευτή την περιβαλλοντική επίδοση του προμηθευτή και του προμηθευόμενου προϊόντος.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία,<sup>8</sup> μπορούν να εξεταστούν τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες κριτηρίων για την αξιολόγηση ενός προμηθευτή λαμβάνοντας υπ' όψη περιβαλλοντικές πλευρές: η συνολική αξιολόγηση της επιχείρησης του προμηθευτή, η αξιολόγηση επιμέρους διεργασιών, το παραγόμενο προϊόν και τα χρησιμοποιούμενα μεταφορικά μέσα. Τα κριτήρια βάσει αυτών των κατηγοριών συνοψίζονται στον Πίνακα 3.2.4.1.

Αξιολογώντας τον προμηθευτή ως επιχείρηση εξετάζεται η συνολική συνεισφορά της επιχείρησης στην προστασία του περιβάλλοντος. Με άλλα λόγια, το ενδιαφέρον στρέφεται στη συμμετοχή της Διοίκησης στην περιβαλλοντική προσπάθεια, στο σύστημα διαχείρισης του περιβάλλοντος που εφαρμόζεται και διάφορες άλλες ενέργειες όπως είναι η παρακολούθηση και εφαρμογή της νομοθεσίας, η συμμετοχή σε οικολογικές οργανώσεις, η επικοινωνία με τον κοινωνικό περίγυρο, η χρήση φιλικών για το περιβάλλον υλικών κλπ.

Η αξιολόγηση των διεργασιών που εφαρμόζει ο προμηθευτής περιλαμβάνει κυρίως τη διεργασία παραγωγής. Τα επιμέρους κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την εξέταση της παραγωγικής διαδικασίας είναι, καταρχήν, οι πηγές ενέργειας που χρησιμοποιούνται από τον προμηθευτή, αλλά και ο τρόπος που

---

<sup>8</sup> Evaluation of suppliers: how to consider the environment, Leif Enarson, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 28, Number 1, 1998, pp. 5-17

χρησιμοποιούνται, δηλαδή, αν γίνονται προσπάθειες για εξοικονόμηση ενέργειας. Ένα άλλο κριτήριο είναι τα επικίνδυνα απόβλητα που προέρχονται από την παραγωγική διαδικασία και η διαχείρισή τους. Επίσης, εξετάζονται ενδεχόμενες προσπάθειες που γίνονται από τον οργανισμό για τη βελτίωση των συνθηκών περιβάλλοντος, τόσο μέσα στην επιχείρηση όσο και στο κοντινό σε αυτήν περιβάλλον, όπως είναι για παράδειγμα η μείωση του θορύβου και των μυρωδιών. Επίσης, διερευνάται αν ο προμηθευτή χρησιμοποιεί στην παραγωγική του διαδικασία επικίνδυνα για το περιβάλλον υλικά, για παράδειγμα διαλύτες.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2.4.1: ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

<b>Κριτήριο Αξιολόγησης</b>	<b>Περιβαλλοντικές Πλευρές</b>
Επιχείρηση	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Συμμετοχή Διοίκησης</li> <li>✓ Εφαρμοζόμενο Σύστημα Διαχείρισης</li> <li>✓ Παρακολούθηση, εφαρμογή της νομοθεσίας</li> <li>✓ Συμμετοχή σε οικολογικές οργανώσεις</li> <li>✓ Επικοινωνία με το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο</li> <li>✓ Χρήση φιλικών προς το περιβάλλον υλικών</li> </ul>
Διεργασίες	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Χρησιμοποιούμενες πηγές ενέργειας</li> <li>✓ Τρόπος χρήσης εναλλακτικών πηγών ενέργειας</li> <li>✓ Χρήση φιλικών προς το περιβάλλον υλικών</li> <li>✓ Διάθεση επικίνδυνων υλικών</li> <li>✓ Βελτίωση του εσωτερικού περιβάλλοντος και του άμεσα εξωτερικού</li> </ul>
Προϊόν	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Συσκευασία</li> <li>✓ Βάρος</li> <li>✓ Ικανότητα αποσυναρμολόγησης των μερών</li> <li>✓ Ικανότητα ανακύκλωσης</li> </ul>
Μεταφορικά Μέσα	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Είδος χρησιμοποιούμενων μεταφορικών μέσων</li> <li>✓ Δυναμικότητα μεταφοράς</li> <li>✓ Απόσταση</li> <li>✓ Μείωση των δυσμενών επιπτώσεων στο περιβάλλον</li> </ul>

Πηγή: Evaluation of suppliers: how to consider the environment, Leif Enarson, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 28, Number 1,1998, pp. 5-17

Επίσης, το προϊόν θα πρέπει αφενός, να τηρεί ασφαλώς τις προδιαγραφές και αφετέρου να ικανοποιεί και άλλες απαιτήσεις σχετικές με τη συσκευασία, το βάρος, τις ιδιότητες του και τα υλικά από τα οποία είναι κατασκευασμένο. Σε ορισμένες περιπτώσεις είναι σημαντικό, τα συστατικά του μέρη και τα υπολείμματα που θα προκύψουν από την επεξεργασία του να μπορούν να διαχωριστούν και να ανακυκλωθούν.

Τα μέσα μεταφοράς που χρησιμοποιούνται αλλά και γενικότερα, η πολιτική στις μεταφορές που εφαρμόζει ο προμηθευτής είναι ένα πολύ σημαντικό κριτήριο για την αξιολόγηση του. Η επιλογή μέσων μεταφοράς που μειώνουν τις δυσμενείς επιπτώσεις στο περιβάλλον, που επιτυγχάνουν βελτιστοποίηση του επιπέδου φορτώσεων από άποψη εξοικονόμησης χώρου και μετακινήσεων, καθώς και η γεωγραφική έδρα του προμηθευτή έχουν σημαντικές θετικές επιδράσεις στο περιβάλλον και θα πρέπει να αξιολογηθούν ανάλογα.

Σύμφωνα με τη θεωρία της εκτίμησης του κύκλου ζωής του προϊόντος,<sup>9</sup> προτείνεται να χρησιμοποιούνται ως κριτήρια επιλογής οι επιπτώσεις του προϊόντος ανά κατηγορία επιπτώσεων, όπως φαίνεται στον Πίνακα 3.2.4.2. Για την κάθε κατηγορία επιπτώσεων γίνεται καθορισμός δεικτών και η επιλογή του προμηθευτή πραγματοποιείται συγκρίνοντας την επίδοση προϊόντων διαφορετικών προμηθευτών στην κάθε κατηγορία επιπτώσεων. Το προϊόν που θα έχει τη μικρότερη επίπτωση στο περιβάλλον είναι το καταλληλότερο. Πολλές φορές, βέβαια, το επίπεδο των επιπτώσεων μπορεί να είναι μικρό σε μια κατηγορία και μεγάλο σε μια άλλη ή να μη διαφοροποιείται τόσο ώστε να διευκολύνει την επιλογή. Θα πρέπει για την κάθε κατηγορία επιπτώσεων να τεθούν συντελεστές βαρύτητας, αλλά και να ληφθούν υπόψη περαιτέρω παράγοντες όπως, το κόστος και η τεχνική απόδοση του προϊόντος.

---

<sup>9</sup> "Developing a tool for environmentally preferable purchasing", Mary Ann Curan, Environmental Management and Health, Vol. 12 No 3, 2001, pp. 244-253

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2.4.2: ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ

Κατηγορία Επίπτωσης	Μοντέλο Δείκτη Επίπτωσης	Δείκτης Επίπτωσης	Δείκτης Κύκλου Ζωής (LCI)
Αύξηση της θερμοκρασίας του πλανήτη	Intergovernmental Panel on climate control (IPCC)	CO <sub>2</sub> ισοδύναμα (kg)	CO <sub>2</sub> NO <sub>2</sub> CH <sub>4</sub> CFCs HCFCs CH <sub>3</sub> Br
Τρύπα του όζοντος	World Meteorological Organization (WMO)	CFC-11 ισοδύναμα (kg)	CFCs Halons CH <sub>3</sub> Br
Όξινη βροχή	Chemical Equivalents	Οξέα	SO <sub>x</sub> NO <sub>x</sub> HCL HF NH <sub>4</sub>
Φωτοχημική Ομίχλη	Empirical Kinetic Modeling Approach (EKMA)	Μέγιστη incremental reactivity	NMHCs
Ευτροφισμός	Redfield Ratio	PO <sub>2</sub> ισοδύναμα	PO <sub>4</sub> NO NO <sub>2</sub> Nitrates NH <sub>4</sub>
Ανθρώπινη Υγεία	University of California – Berkeley TEPs	Βενζίνη, Τολουένη, TEPs	Τοξικά Χημικά
Οικολογική Υγεία	Research Triangle Institute's LCIA Expert Version 1	–	Τοξικά Χημικά
Μείωση φυσικών πόρων	Life Cycle Stressor Environmental Assessment (LCSEA) Model	–	Μεταλλεύματα Προϊόντα Πετρελαίου Πολύτιμα μέταλλα

\*Ο κατάλογος των δεικτών κύκλου ζωής που βρίσκονται στην κάθε κατηγορία είναι ενδεικτικός και όχι εξαντλητικός.

Πηγή: “Developing a tool for environmentally preferable purchasing”, Mary Ann Curan, Environmental Management and Health, Vol. 12 No 3, 2001, pp. 244-253

### **3.2.5 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ.**

Οι αγορές που γίνονται για τις ανάγκες των διαφόρων φορέων και υπηρεσιών του Δημοσίου ακολουθούν συγκεκριμένες αρχές και κανόνες. Τρεις είναι οι βασικές αρχές που διέπουν τις κρατικές προμήθειες:

α) Η αρχή της δημοσιότητας. Κατά την αρχή αυτή, οι αγορές του Δημοσίου πρέπει να γίνονται γνωστές στους ενδιαφερόμενους μέσω του εθνικού τύπου και της Εφημερίδας των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.

β) Η αρχή της διαφάνειας των διαδικασιών. Η όλη διαδικασία της διακήρυξης, επιλογής του προμηθευτή και ανάθεσης μιας σύμβασης του Δημοσίου πρέπει να βασίζεται σε κανόνες που είναι γνωστοί εκ των προτέρων και ισχύουν συνολικά σε όλη τη διάρκεια του διαγωνισμού. Επίσης, οφείλουν να είναι κατανοητοί και να διακρίνονται για τη σαφήνειά τους.

γ) Η αρχή της ίσης μεταχείρισης. Οι όροι του διαγωνισμού δεν είναι δυνατόν να αποκλείουν επιχειρήσεις εισάγοντας πολιτική διακρίσεων.

Οι κανόνες που ισχύουν στις κρατικές προμήθειες ορίζονται τόσο από το ελληνικό όσο και από το κοινοτικό δίκαιο, ανάλογα με την περίπτωση και σύμφωνα με όσα ορίζονται στις νομοθετικές διατάξεις.

Οι κοινοτικές Οδηγίες των προμηθειών του Δημοσίου (Οδηγία 93/96 «Οδηγία Προμηθειών» και 93/97 «Οδηγία Έργων» αποδεικνύουν ότι η αξιολόγηση των προμηθευτών είναι σημαντική και στο δημόσιο τομέα. Σε γενικές γραμμές οι διατάξεις αυτές συνθέτουν κριτήρια επιλογής που επιτρέπουν στις αρχές να αποκλείουν διαγωνιζόμενους, οι ικανότητες των οποίων δεν επαρκούν, από τις διαδικασίες ανάθεσης, σε ένα στάδιο πριν από την αξιολόγηση και σύγκριση των ίδιων των προσφορών τους. Αυτό διευκολύνει τις διαδικασίες αξιολόγησης και εγγυάται ότι μόνο οι ικανοί υποψήφιοι ανάδοχοι θα ωφεληθούν από την εφαρμογή των αντικειμενικών κριτηρίων ανάθεσης.

Για να εκτιμηθεί καταρχήν η ικανότητα των προμηθευτών μπορεί να χρησιμοποιηθούν τα παρακάτω κριτήρια. Το πρώτο επιτρέπει στην αναθέτουσα αρχή να εξαιρέσει από τη συμμετοχή στη διαδικασία οποιοδήποτε ανάδοχο, οι

επιχειρηματικές δραστηριότητες του οποίου υπέστησαν κάποια σοβαρή και εμφανή βλάβη (στην περίπτωση χρεοκοπίας, καταδίκης μετά από δικαστική απόφαση κλπ). Σε αυτές τις περιπτώσεις οι αρχές δικαιούνται να εξαιρέσουν τους υπό εξαίρεση αναδόχους αυτόματα, χωρίς περαιτέρω εξέταση της ικανότητάς τους, μια και τα αίτια που οδηγούν στην εξαίρεση δείχνουν ότι αυτοί οι ανάδοχοι είναι αναξιόπιστοι ή συμπεριφέρονται με παράνομο τρόπο.

Το δεύτερο είδος κριτηρίων δεν αναφέρεται σε συγκεκριμένα αναγνωρισμένες καταστάσεις όπως οι παραπάνω, αλλά σε εμπειριστατωμένες πληροφορίες, που αφορούν στην ακριβή καταγραφή της χρηματοπιστωτικής και οικονομικής κατάστασης και της τεχνικής ικανότητας του υποψήφιου αναδόχου. Σύμφωνα με τις Κοινοτικές Οδηγίες, η χρηματοπιστωτική τους θέση μπορεί να αξιολογηθεί στη βάση των κατάλληλων βεβαιώσεων από τις τράπεζες, της παρουσίασης των ισολογισμών της επιχείρησης, και του συνολικού κύκλου εργασιών της. Η οικονομική τους θέση και το επίπεδο της τεχνικής τους ικανότητας μπορεί να αξιολογηθεί στη βάση των μορφωτικών προσόντων του αναδόχου, του καταλόγου των έργων που έγιναν τα τελευταία πέντε χρόνια, του εξοπλισμού, του μέσου ετήσιου ανθρώπινου δυναμικού και του εξειδικευμένου προσωπικού που απασχολούν. Και στις δυο περιπτώσεις, η αρμόδια αρχή θα πρέπει να προσδιορίσει στην πρόσκληση υποβολής προσφορών, ποιες από τις συστάσεις θα πρέπει να προσκομιστούν.

Πρέπει να αναφερθεί ότι, ο κατάλογος των κριτηρίων επιλογής δεν είναι εξαντλητικός. Τα κράτη μέλη / η αναθέτουσα αρχή έχει το δικαίωμα να απαιτήσει πρόσθετες συστάσεις που δεν αναφέρονται στις Οδηγίες.

Σε δεύτερο στάδιο και εφόσον οι προμηθευτές κριθούν ικανοί, χρησιμοποιούνται διαφορετικά κριτήρια, αυτή τη φορά για την ανάθεση μιας προμήθειας. Τα κριτήρια αυτά μπορεί να είναι, είτε η χαμηλότερη τιμή, είτε η οικονομικά πιο συμφέρουσα προσφορά. Στη δεύτερη περίπτωση, η κατακύρωση βασίζεται σε σειρά κριτηρίων ποιοτικής επιλογής. Τα ποιοτικά κριτήρια, (σύμφωνα με τον Κανονισμό Προμηθειών Δημοσίου), αφορούν δυο ομάδες, την ομάδα Α «Τεχνικών Προδιαγραφών και Ποιότητας» και την ομάδα Β «Τεχνική Υποστήριξη».

Στην Ομάδα Α ανήκουν τα ακόλουθα κριτήρια:

- Η συμφωνία του προσφερόμενου υλικού με τις τεχνικές προδιαγραφές
- Λειτουργικότητα και αποδοτικότητα
- Καταλληλότητα του υλικού για την εξυπηρέτηση του σκοπού
- Ομοιογένεια του υλικού προς άλλο ήδη υπάρχον

Στην Ομάδα Β ανήκουν τα ακόλουθα κριτήρια:

- Η εγγύηση καλής λειτουργίας ή διατήρησης
- Η εξυπηρέτηση μετά την πώληση και η εξασφάλιση ανταλλακτικών
- Η ιδιαίτερη ικανότητα, πείρα, εκπαίδευση και εξοπλισμός προμηθευτή.

Τα κριτήρια αυτά αναφέρονται, είτε γενικά όπως παραπάνω, είτε αναλυτικά σε επιμέρους ουσιώδη χαρακτηριστικά του υπό προμήθεια είδους.

Έτσι, για την ανάληψη μιας σύμβασης, κάθε διαγωνιζόμενος υποψήφιος προμηθευτής οφείλει να πληροί κατ' αρχήν μια σειρά από κριτήρια επιλογής και κατόπιν, αφού επιλεγεί, εξετάζεται κατά πόσο πληροί τα κριτήρια εκείνα που θα οδηγήσουν στην ανάθεση μιας σύμβασης.

### 3.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Στα προηγούμενα κεφάλαια αναλύθηκαν τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των προμηθευτών. Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στις κυριότερες μεθόδους αξιολόγησης, στον τρόπο δηλαδή που χρησιμοποιούνται τα κριτήρια επιλογής για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τον κάθε προμηθευτή και την μεταξύ προμηθευτών σύγκριση. Οι μέθοδοι αυτοί χρησιμοποιούνται τόσο για την αρχική επιλογή προμηθευτών όσο και για τη συνεχή αξιολόγηση της απόδοσης τους, καθώς και την επαναξιολόγηση δυνητικών προμηθευτών. Μέσα από τη συνεχή αξιολόγηση της απόδοσης των προμηθευτών δεν επιβεβαιώνεται μόνο η ικανότητά τους αλλά δίνεται η ευκαιρία να βρεθούν σημεία προς βελτίωση και να προστεθεί έτσι αξία στη σχέση μαζί τους. Τέλος, μέσα από αυτή τη διαδικασία μπορούν να διεξαχθούν συμπεράσματα και για την απόδοση του συστήματος αξιολόγησης της επιχείρησης.

Τόσο η αρχική επιλογή όσο και η μετέπειτα αξιολόγηση των προμηθευτών της επιχείρησης θα πρέπει να στηρίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία. Ιδιαίτερη προσοχή, λοιπόν, θα πρέπει να δίνεται στην επιλογή της μεθόδου αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθεί διότι από αυτή θα εξαρτηθεί η αξιοπιστία των συμπερασμάτων που θα συναχθούν και κατά συνέπεια θα επηρεαστεί η τελική απόφαση. Έχει, ήδη, αναφερθεί ότι τα κριτήρια επιλογής που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των προμηθευτών είναι πολλά. Όσο περισσότερα κριτήρια εισάγονται στη διαδικασία τόσο μεγαλύτερη προσοχή θα πρέπει να δίνεται στην επιλογή της μεθόδου αξιολόγησης. Η ανάπτυξη της πληροφορικής και η χρήση ειδικού λογισμικού έχει βοηθήσει σημαντικά σε αυτές τις περιπτώσεις όπως θα αναφερθεί στη συνέχεια.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την Αμερικάνικη Εθνική Ένωση Διοίκησης Αγορών (National Association of Purchasing Management-NAPM), με τίτλο «Εκτίμηση της Επίδοσης των προμηθευτών» (Evaluation of Supplier Performance)<sup>10</sup>, διερευνήθηκαν τρεις τύποι σχεδίων αξιολόγησης οι οποίες και

---

<sup>10</sup> "Purchasing and materials management", Donald W. Dobler – David N. Burt – Lamar Lee, Mc Graw – Hill International Editions, pp. 366-370



συναντώνται στη βιβλιογραφία γενικότερα.<sup>11,12</sup> Οι μέθοδοι αυτοί μπορούν να χαρακτηριστούν ως παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης προμηθευτών και αναφέρονται συνοπτικά στη συνέχεια.

### **3.3.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΕ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ (CATEGORICAL PLAN)**

Σε αυτό το είδος αξιολόγησης συμμετέχουν διάφορα τμήματα της επιχείρησης, συνήθως τα Τμήματα Αγορών/Προμηθειών, Παραγωγής, Διασφάλισης Ποιότητας και σε ορισμένες περιπτώσεις το Λογιστήριο και το Τμήμα Αποθήκης/Παραλαβής Υλικών. Το κάθε Τμήμα έχει στη διάθεση του διαφορετικά ιστορικά αρχεία αξιολόγησης και διαφορετική εμπειρία. Ανάλογα με τα στοιχεία αυτά και την εμπειρία του, κάθε Τμήμα ετοιμάζει μια λίστα με τους κρίσιμους από την πλευρά του παράγοντες απόδοσης. Στη συνέχεια συζητούνται από επιτροπή οι παράγοντες αυτοί και προσδιορίζονται οι πιο σημαντικοί για κάθε τμήμα. Έτσι, δημιουργείται μια λίστα κριτηρίων επιλογής με την ίδια βαρύτητα. Κάθε ένας προμηθευτής αξιολογείται σε τακτά χρονικά διαστήματα από κάθε τμήμα που συμμετέχει στη διαδικασία αξιολόγησης και βάσει τις λίστες κριτηρίων που έχουν καθοριστεί. Επίσης, καθορίζονται βαθμίδες απόδοσης του προμηθευτή ως προς τα κριτήρια αυτά, συνήθως τρεις. Η πρώτη κατηγορία υποδηλώνει άριστη απόδοση και συνεπάγεται προτίμηση σε αυτόν τον προμηθευτή. Η δεύτερη βαθμίδα υποδηλώνει μέτρια απόδοση που οδηγεί σε ουδετερότητα για το συγκεκριμένο προμηθευτή και η τρίτη κατηγορία παραπέμπει σε ανεπάρκεια του προμηθευτή. Στη συνέχεια συσχετίζονται οι αποδόσεις του προμηθευτή σε κάθε κριτήριο, υπολογίζεται η συνολική απόδοση και ο προμηθευτής κατατάσσεται σε μια από τις τρεις κατηγορίες που αναφέρθηκαν.

Βασικά πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι, είναι σχετικά απλή στην εφαρμογή της και δεν απαιτεί πολλούς υπολογισμούς, ενθαρρύνοντας έτσι τη συμμετοχή όλων των Τμημάτων που σχετίζονται με την επιλογή του προμηθευτή. Επίσης,

---

<sup>11</sup> "Purchasing Principles and Applications", S. Heinritz-P. Farrel- L. Guinipero- M. Kolchin, Prentice Hall, 8<sup>th</sup> Edition, pp.179-184

παρέχει τη δυνατότητα να λαμβάνονται υπ' όψη και μη μετρήσιμοι παράγοντες. Το κυριότερο της μειονέκτημα είναι η υποκειμενικότητα. Τόσο ο καθορισμός των παραγόντων όσο και η κατάταξη του προμηθευτή σε μια εκ των κατηγοριών γίνεται σύμφωνα με την αντίληψη του κάθε τμήματος από τα στοιχεία που έχει συγκεντρώσει, χωρίς όμως αυτά να παρουσιάζονται συστηματικά. Δεύτερο μειονέκτημα είναι η ίση βαρύτητα που δίνεται σε όλους τους παράγοντες, γεγονός το οποίο δεν ισχύει τις περισσότερες φορές. Τέλος, η εν λόγω μέθοδος δεν προσφέρει την ακρίβεια που προσφέρει μια ποσοτική μέθοδος.

Ένας από τους τρόπους εφαρμογής της συγκεκριμένης μεθόδου απεικονίζεται στον Πίνακα 3.3.1.1

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3.1.1: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΜΕ ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΣΕ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ			ΣΥΝΟΛΟ
	ΚΟΣΤΟΣ (ΤΙΜΗ)	ΠΟΙΟΤΗΤΑ	ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ	
1	+	-	-	-
2	-	+	0	0
3	0	-	0	-
4	+	+	+	+++
5	-	0	-	--
6	0	0	0	0
X	0	+	+	++

όπου:

+ : επιθυμητό,

- : μη αποδεκτό,

0 : ουδέτερο

Πηγή: “Supplier Selection in an advanced manufacturing technology environment: an optimization model”, Youssef Mohamed, Zairi Mogammed, Mohanty Bidhu, Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol.3, No. 4, 1996, pp.60-72

<sup>12</sup> “Procurement”, Paul Hamphreys, K. L. Mak, Ronan Mclvor, Logistics Information Management, Vol.11,1998, pp. 28-37

Με βάση αυτή τη μέθοδο, ο προμηθευτής (i) προτιμάται από τον προμηθευτή (j) αν ο προμηθευτής (i) έχει περισσότερα (+).

### **3.3.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΥΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ (THE WEIGHTED POINT PLAN).**

Προϋπόθεση και σε αυτή τη μέθοδο <sup>13,14,15</sup> είναι να καθοριστούν αρχικά οι βασικές κατηγορίες παραγόντων, ενδεικτικών της απόδοσης του προμηθευτή, όπως ποιότητα, υπηρεσίες, τιμή. Η ουσιαστική διαφορά αυτής της μεθόδου από την προηγούμενη είναι ότι, σε κάθε παράγοντα δίνεται αντίστοιχα ένας βαθμός βαρύτητας (weight) συνήθως με τη μορφή ποσοστού. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός βαρύτητας τόσο μεγαλύτερη σημασία έχει ο παράγοντας αυτός για την αξιολόγηση του προμηθευτή. Συνήθως, η βαρύτητα που δίνεται στον κάθε παράγοντα εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης και το βαθμό σπουδαιότητας του αγοραζόμενου υλικού στην κύρια δραστηριότητα της. Για παράδειγμα, σε μια επιχείρηση που παράγει ιατρικό εξοπλισμό ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στην ποιότητα, ενώ σε μια επιχείρηση που παράγει ευρείας κατανάλωσης ανταγωνιστικά προϊόντα η τιμή πιθανόν να έχει την ίδια βαρύτητα με την ποιότητα. Επίσης, στις περιπτώσεις που οι τιμές είναι προκαθορισμένες και ίδιες δεν τίθεται θέμα κόστους αλλά ποιότητας και εξυπηρέτησης στη συγκριτική αξιολόγηση των προμηθευτών.

Αφού καθοριστούν οι παράγοντες απόδοσης και οι αντίστοιχοι συντελεστές βαρύτητας καθορίζονται, όπου είναι εφικτό, οι δείκτες που θα χρησιμοποιηθούν για να μετρηθεί η απόδοση των προμηθευτών. Για παράδειγμα, παραδοσιακοί δείκτες μέτρησης της ποιότητας και της εξυπηρέτησης είναι οι παρακάτω:<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> "A purchasing manager's guide to strategic proactive procurement", ch. 8, David N. Burt and Richard L. Pinkerton, Prentice Hall

<sup>14</sup> "Purchasing and supply management: creating the vision", Victor H. Pooler and David J. Pooler, Chapman & Hall, 1997

<sup>15</sup> "Strategic Logistics Management", Douglas M. Lambert and James R. Stock, IRWIN, 3<sup>rd</sup> Edition

<sup>16</sup> Purchasing Principles and Application, S. Heinritz, P. Farrel, L. Guinipero, M. Kolchin, Prentice Hall, 8<sup>th</sup> Edition, pp. 179-184

1. Ποιότητα =  $100\% - \text{αριθμός απορριπτέων παρτίδων} / \text{αριθμός συνολικών εισερχόμενων παρτίδων}$
2. Ποιότητα =  $100\% - \text{χρηματική αξία απορρίψεων} / \text{συνολική αξία εισερχομένων}$
3. Ποιότητα =  $100\% - \text{αριθμός προϊόντων που απορρίφθηκαν} / \text{σύνολο προϊόντων που εισήχθησαν}$
4. Ποιότητα =  $100\% - \text{προϊόντα ανά χίλια ελλαττωματικά}$
5. Εξυπηρέτηση =  $100\% - \text{αριθμός εκπρόθεσμων παραδόσεων} / \text{συνολικό αριθμό παραδόσεων}$

Οι παραπάνω δείκτες είναι ενδεικτικοί . Κάθε επιχείρηση μπορεί να θέσει τους δείκτες που πιστεύει ότι είναι αντιπροσωπευτικοί των κριτηρίων που έχει επιλέξει για την αξιολόγηση των προμηθευτών της.

Η απόδοση στον κάθε παράγοντα θα πρέπει να εκφράζεται ποσοτικά. Τέλος, υπολογίζεται η συνολική απόδοση. Αυτό γίνεται πολλαπλασιάζοντας το βαθμό που αντιστοιχεί στον κάθε προμηθευτή για τον κάθε παράγοντα με το συντελεστή βαρύτητας και στη συνέχεια αθροίζονται τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την κάθε κατηγορία παραγόντων. Ο προμηθευτής με τη μεγαλύτερη συνολική βαθμολογία θεωρείται ότι έχει καλύτερη συνολική απόδοση και πρέπει να προτιμηθεί.

Το παρακάτω υποθετικό παράδειγμα θα βοηθά στην καλύτερη κατανόηση της μεθόδου. Έστω ότι η επιχείρηση «X» έχει καθορίσει το παρακάτω σχέδιο μέτρησης της απόδοσης των προμηθευτών της.

Συντελεστής βαρύτητας	Παράγοντες απόδοσης	Τρόπος υπολογισμού
50%	Απόδοση Ποιότητας=	$100\% - \text{ποσοστό ελαττωματικών}$
25%	Απόδοση Υπηρεσίας=	$100\% - 7\% \text{ για κάθε αστοχία}$
25%	Απόδοση Τιμής=	Χαμηλότερη προσφερόμενη τιμή Πληρωτέα τιμή

Και έστω ότι ο προμηθευτής Α είχε την ακόλουθη απόδοση για τον προηγούμενο μήνα: α) Απορρίφθηκε για αποκλίσεις ποιότητας το 5% των

υλικών που έστειλε και β) 3 φορές το φορτίο πήγε σε λάθος προορισμό. Η τιμή που μας χρεώνει ο προμηθευτής για κάθε μονάδα υλικού ήταν 1000 ευρώ, ενώ η χαμηλότερη προσφερόμενη τιμή ήταν 900 ευρώ.

Η απόδοση του προμηθευτή υπολογίζεται όπως φαίνεται στη συνέχεια.

Παράγοντας	Συντελεστής βαρύτητας	Πραγματοποιηθείσα απόδοση	Υπολογισμός απόδοσης
Ποιότητα	50%	5% απορριπτέα	$50 \times (1,00 - 0,05) = 47,50$
Υπηρεσίες	25%	3 αποτυχίες	$25 \times [1,00 - (0,07 \times 3)] = 19,75$
Τιμή	25%	1000 ευρώ	$25 \times 900 / 1000 = \underline{22,50}$
			<b>Συν. Απόδοση = 89,75</b>

Η διαδικασία μπορεί να επαναληφθεί για όλους τους προμηθευτές που κρίνεται απαραίτητο. Έτσι, μπορούν και να συγκριθούν αποδόσεις μεταξύ ανταγωνιστών προμηθευτών και να διαμορφωθεί η διαπραγματευτική πολιτική, με την προϋπόθεση ότι θα χρησιμοποιηθεί το ίδιο σχέδιο αξιολόγησης για όλους τους προμηθευτές.

Ο μαθηματικός τύπος που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση των προμηθευτών βάσει της μεθόδου των συντελεστών απόδοσης είναι ο ακόλουθος:

$$A_j = \sum_{i=1}^n a_i b_{ij}$$

όπου:

$A_j$  = Συνολική Απόδοση του προμηθευτή j

$a_i$  = Συντελεστής βαρύτητας του κριτηρίου i

$b_{ij}$  = Απόδοση του προμηθευτή j για το κριτήριο i

n = Αριθμός κριτηρίων

Πλεονέκτημα της μεθόδου είναι η αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση μεταξύ των προμηθευτών. Ο υποκειμενικός παράγοντας υπεισέρχεται στον καθορισμό του σχεδίου αξιολόγησης, δηλαδή, στον καθορισμό παραγόντων και συντελεστών βαρύτητας και στον τρόπο υπολογισμού, είναι όμως κοινό για

όλους τους προμηθευτές. Επίσης, είναι ευέλικτη γιατί επιτρέπει τη ρύθμιση του αριθμού των παραγόντων ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε εταιρείας. Τέλος, η μέθοδος αυτή μπορεί να συνδυαστεί με τη μέθοδο της κατηγοριοποίησης αν κρίνεται σκόπιμο να περιληφθούν στην τελική αξιολόγηση και σημαντικοί υποκειμενικοί παράγοντες. Το μειονέκτημα στην περίπτωση αυτή είναι ότι, πρέπει να καθοριστούν συγκεκριμένες μονάδες μέτρησης της απόδοσης που για λόγους ευκολίας συνήθως απεικονίζονται με % ποσοστό.

### **3.3.3 ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΧΕΤΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ (COST RATIO PLAN ).<sup>17</sup>**

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιεί τα εργαλεία ανάλυσης *σταθερού κόστους* που χρησιμοποιούνται και για τον υπολογισμό τους κόστους σε άλλες λειτουργικές μονάδες της επιχείρησης. Υπολογίζεται, δηλαδή, το πραγματικό κόστος για την ποιότητα, την εξυπηρέτηση και τις τιμές. Επιπλέον, υπολογίζεται το *πρόσθετο κόστος* από τη συνεργασία με τον κάθε προμηθευτή. Το πρόσθετο αυτό κόστος αναλύεται αντίστοιχα σε κόστος που προέρχεται από την απόδοση του προμηθευτή στην ποιότητα και στην εξυπηρέτηση. Τέτοιου είδους κόστη είναι το κόστος επισκευής, επιστροφής, καθυστέρησης της παραγωγής κλπ. Στη συνέχεια κάθε επιμέρους κατηγορία πρόσθετου κόστους μετατρέπεται σε λόγο κόστους (cost ratio) ο οποίος εκφράζει το πρόσθετο κόστος ως ποσοστό της συνολικής αξίας της αγοράς. Το άθροισμα των τριών κλασμάτων (λόγων) ισούται με το συνολικό πρόσθετο κόστος. Πολλαπλασιάζοντας την προσφερόμενη τιμή με το συνολικό πρόσθετο κόστος, διαμορφώνεται η προσαρμοσμένη τιμή του κάθε προμηθευτή, η οποία και χρησιμοποιείται ως μέτρο σύγκρισης και αξιολόγησης μεταξύ των υποψήφιων προμηθευτών.

Για παράδειγμα, για τον προμηθευτή Α ο λόγος κόστους για την ποιότητα είναι 2%, για την μεταφορά είναι 2% και για τις υπηρεσίες είναι -1% ενώ η τιμή είναι 1.000 ευρώ. Το άθροισμα των λόγων κόστους είναι  $2\%+2\%-1\% = 3\%$ . Η προσαρμοσμένη τιμή για τον συγκεκριμένο προμηθευτή είναι  $1.000 + (0.03 \times 1.000) = 1.030$  ευρώ.

---

<sup>17</sup> Purchasing Principles and Application, S. Heinritz, P. Farrel, L. Guinipero, M. Kolchin, Prentice Hall, 8<sup>th</sup> Edition, pp. 179-184

Η μέθοδος αυτή είναι η λιγότερο διαδεδομένη. Βέβαια, χρησιμοποιείται από αρκετές και συνήθως μεγάλες επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικά της μεθόδου αυτής είναι η πολυπλοκότητα της. Απαιτεί ένα ειδικά σχεδιασμένο για τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης μηχανογραφικό σύστημα κοστολόγησης που να παρέχει τα απαιτούμενα δεδομένα. Αν η επιχείρηση διαθέτει ένα τέτοιο πληροφοριακό σύστημα η χρησιμοποίηση της μεθόδου λόγω κόστους είναι πολύ αποδοτική, αφού επιτρέπει μια λεπτομερειακή ανάλυση της απόδοσης των προμηθευτών και πιο ασφαλή αξιολόγησή τους.

Το παρακάτω μοντέλο αναπτύχθηκε από τους Monczka και Trecha και περιλαμβάνει δυο δείκτες. Ο πρώτος ονομάζεται Δείκτης Απόδοσης Προμηθευτή και συμβολίζεται με SPI. Ο δεύτερος ονομάζεται Βαθμός Εξυπηρέτησης και συμβολίζεται με SFR. Πριν προχωρήσει κανείς στον υπολογισμό των δεικτών θα πρέπει να ορίσει τα κριτήρια που θα μετρήσει και τις παραμέτρους απόδοσης.

Ο υπολογισμός του Δείκτη Απόδοσης Προμηθευτή γίνεται με τον ακόλουθο τύπο:

$$SPI_i = (EPP_i + NPC_i) / EPP_i = (1 + \frac{NPC_i}{EPP_i})$$

$NPC_i$  = Κόστος από την έλλειψη ποιότητας

Για να υπολογιστεί ο βαθμός εξυπηρέτησης καθορίζονται αρχικά τα κριτήρια εξυπηρέτησης που μπορεί να είναι η γρήγορη ανταπόκριση του προμηθευτή σε προβλήματα του αγοραστή, η δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων, η τεχνική υποστήριξη και άλλα. Στη συνέχεια, για κάθε παράγοντα εξυπηρέτησης δίνεται από τους αξιολογητές ένας βαθμός, σύμφωνα με μια κλίμακα. Για παράδειγμα, η χρησιμοποιούμενη κλίμακα μπορεί να είναι από 1 έως 7 όπου 1=καλύτερη απόδοση και 7=χειρότερη απόδοση.

$$SFR = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n F_i$$

όπου:

$F_i$  = ο βαθμός για τον παράγοντα  $i$

Για την εξαγωγή των κατάλληλων συμπερασμάτων θα πρέπει οι δύο παραπάνω αλληλεξαρτώμενοι δείκτες να χρησιμοποιηθούν κατάλληλα.

### **3.3.4 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ, ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

Οι παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης παρουσιάζουν, όπως διαπιστώθηκε, ορισμένα προβλήματα. Το κυριότερο δε πρόβλημα είναι το γεγονός ότι δε μπορούν να συνδυάσουν πολλαπλά κριτήρια ή χαρακτηριστικά και να δώσουν ένα και μόνο αποτέλεσμα απόδοσης. Οι σύγχρονες ανάγκες απαιτούν το συνδυασμό διαφορετικών παραγόντων, ποσοτικών και ποιοτικών, οι οποίοι εκφράζονται σε διαφορετικές μονάδες μέτρησης. Για παράδειγμα, η ποιότητα μπορεί να μετριέται ως % ποσοστό ελαττωματικών, η τιμή σε χρηματικούς όρους και ο χρόνος παράδοσης σε ημέρες. <sup>18</sup>Επίσης, πολλές φορές είναι δύσκολο να προκαθοριστεί ένας συντελεστής βαρύτητας για κάθε χαρακτηριστικό αλλά βοηθά να είναι γνωστή η σχετική σημαντικότητα μεταξύ των παραγόντων. Τέτοιου είδους προβλήματα μπορούν να ξεπεραστούν με τη χρήση εξελιγμένων στατιστικών, μαθηματικών μοντέλων τα οποία υποστηρίζονται από λογισμικά προγράμματα.

Το πιο γνωστό στατιστικό μοντέλο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί και στην αξιολόγηση προμηθευτών είναι το DEA (Data Envelopment Analysis). Το πλεονέκτημα από την εφαρμογή της μεθόδου DEA είναι ότι υπολογίζεται η απόδοση του προμηθευτή στα επιλεγμένα, κρίσιμα από την επιχείρηση κριτήρια σε σχέση με την απόδοση άλλων προμηθευτών, συνήθως των προμηθευτών με την καλύτερη απόδοση. Δηλαδή, με τη μέθοδο αυτή γίνεται σε βάθος ανάλυση της απόδοσης των προμηθευτών, η οποία μπορεί να οδηγήσει στον εντοπισμό των σημείων που μπορούν να βελτιωθούν αυξάνοντας τη συνολική απόδοση του προμηθευτή και την εξοικονόμηση πόρων για τον αγοραστή.



Η λογική πάνω στην οποία στηρίζεται η DEA είναι ότι κάθε εναλλακτική απόφαση (DMU: Decision-Making Units), η οποία στηρίζεται σε κάποιες παραμέτρους (εισροές) και αποσκοπεί σε κάποια επιθυμητά αποτελέσματα (εκροές), συγκρίνεται με τη βέλτιστη απόφαση.

Προσαρμόζοντας τη λογική στην περίπτωση της αξιολόγησης της απόδοσης των προμηθευτών, ως εισροές ορίζονται τα κριτήρια αξιολόγησης προμηθευτών, για παράδειγμα τιμή, ποιότητα, παράδοση ή όποια άλλα θεωρεί η επιχείρηση κρίσιμα. Η εκροή μπορεί να είναι το υλικό/υπηρεσία που ενδιαφέρεται να προμηθευτεί η επιχείρηση και οι εναλλακτικές αποφάσεις είναι οι υποψήφιοι προμηθευτές. Στη συνέχεια και για να μπορεί η κάθε απόφαση (DMU) να συγκριθεί με τη βέλτιστη απόφαση, ορίζονται τα «όρια αποδεκτής απόδοσης» σύμφωνα με την απόδοση του καλύτερου σε συνολική απόδοση προμηθευτή.

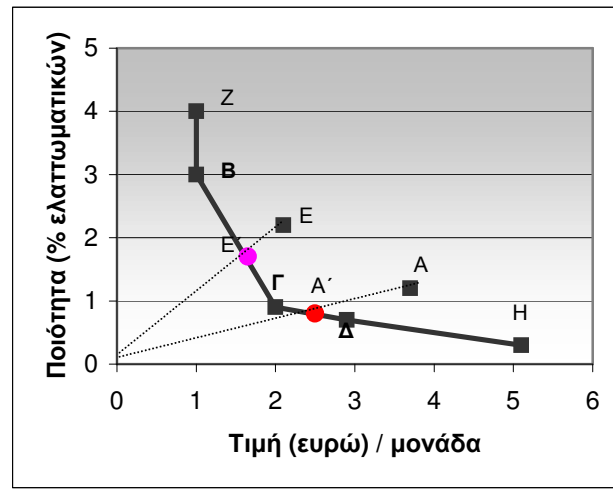
Με βάση αυτή την προσέγγιση ένας προμηθευτής θεωρείται αποδοτικός αν δεν υπάρχει άλλος προμηθευτής ή συνδυασμός προμηθευτών που μπορούν να προμηθεύσουν το συγκεκριμένο προϊόν (στόχους/εκροές) ικανοποιώντας το ίδιο καλά ή καλύτερα τα κριτήρια αξιολόγησης που έχουν τεθεί ως εισροές. Όλοι οι αποδοτικοί προμηθευτές καθορίζουν και τα όρια αποδεκτής απόδοσης. Οι υπόλοιποι προμηθευτές που θα είναι εκτός ορίων θεωρούνται ως μη αποδοτικοί.

Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 3.3.4.1 οι προμηθευτές που ορίζουν τα όρια αποδεκτής απόδοσης είναι οι Β, Γ, Δ αφού κανένας άλλος προμηθευτής δεν έχει και καλύτερη τιμή και καλύτερη ποιότητα. Η απόδοση αυτών των προμηθευτών παίρνει τιμή 1,0. Ο προμηθευτής Ε που βρίσκεται εκτός ορίου θα πρέπει να προσαρμόσει τόσο την τιμή όσο και την ποιότητά του ώστε να βρεθεί πάνω στο όριο, στη θέση Ε'. Το ποσοστό που πρέπει να προσαρμοστεί διαγραμματικά είναι η απόσταση  $OE'$  προς  $OE$ , που είναι 0,80. Παρόμοια ισχύουν και για τον προμηθευτή Α.

---

<sup>18</sup> "A quality assurance-oriented methodology for handling trade-offs in supplier selection", Marcello Braglia, Alberto Petroni, Int. Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol.30

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.3.4.1: ΓΡΑΦΙΚΗ ΠΑΡΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΔΕΚΤΩΝ ΟΡΙΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΜΕ ΔΥΟ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΥΣ



Πηγή: Weber C.A., “Data Envelopment Analysis approach to measuring vendor performance”, Supply Chain Management, Volume 1, No, 1, 1996, pp. 28-39

Ο προμηθευτής Z εμφανίζει ένα άλλο είδος μη αποδεκτής απόδοσης. Σε σχέση με την τιμή είναι το ίδιο αποδοτικός με τον B αλλά έχει μεγαλύτερο % ποσοστό ελαττωματικών, δηλαδή χαμηλότερη ποιότητα. Για να θεωρηθεί ο Z αποδοτικός θα πρέπει να βελτιώσει την ποιότητα του στα όρια του B. Η διαφορά σε ένα μόνο παράγοντα από κάποιον αποδοτικό προμηθευτή ονομάζεται Τιμή Απόκλισης. Γενικά, όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή απόκλισης τόσο λιγότερο αποδοτικός θεωρείται ο προμηθευτής. Παρόμοια είναι η περίπτωση του προμηθευτή H σε σχέση με τον προμηθευτή Δ.

Ένα ακόμα χρήσιμο συμπέρασμα που δίνει η τεχνική DEA είναι οι Συντελεστές Αναφοράς. Οι Συντελεστές Αναφοράς χρησιμοποιούνται για να εντοπίζουν πάνω σε ποιο σημείο των Αποδεκτών Ορίων Απόδοσης θα βρισκόταν ένας μη αποδοτικός προμηθευτής αν ήταν αποδοτικός. Ο Συντελεστής Αναφοράς για τους αποδοτικούς προμηθευτές παίρνει τιμή 1,0 ενώ για τους μη αποδοτικούς παίρνει τιμή από 0,0 έως 1,0. Οι Συντελεστές Αναφοράς υπολογίζονται με μαθηματικό τύπο σε σχέση με έναν ή περισσότερους αποδοτικούς προμηθευτές. Για παράδειγμα, αν υπολογιστεί ο Συντελεστής Αναφοράς του προμηθευτή E σε σχέση με τους προμηθευτές B, Γ θα βρεθεί ότι για τον

προμηθευτή Β θα αντιστοιχεί ένας Συντελεστής Αναφοράς 0,35 και για τον Γ η τιμή αυτή θα είναι 0,65. Έτσι, το σημείο απόδοσης του προμηθευτή Ε θα είναι για την τιμή, το άθροισμα των τιμών του κάθε προμηθευτή πολλαπλασιαζόμενο με τον αντίστοιχο Συντελεστή Αναφοράς και ανάλογα για την ποιότητα, όπως φαίνεται στη συνέχεια:

	Συντελεστής Αναφοράς	Τιμή	Υπολογισμός Τιμής	% ελαττωματικών	Υπολογισμός Ποιότητας
Β	0,35	1,00	$1,00 \times 0,35 = 0,35$	3,0	$3,0 \times 0,35 = 1,05$
Γ	0,65	2,00	$2,00 \times 0,65 = 1,30$	1,0	$1,0 \times 0,65 = 0,65$
Ε (Σημείο Αποδεκτής Απόδ.)			1,65		1,70

Η τιμή που αντιστοιχεί στο Σημείο Αποδεκτής Απόδοσης για τον προμηθευτή Ε μπορεί να χρησιμοποιηθεί από την επιχείρηση ως σημείο διαπραγμάτευσης με τον προμηθευτή. Αν η απόδοση του προμηθευτή βελτιωθεί σύμφωνα με τα επιθυμητά για την επιχείρηση όρια, τότε αποκομμίζονται πολλά οικονομικά οφέλη. Η αναγνώριση αυτού του ορίου είναι όπως αναφέρθηκε, ένα από τα πιο χρήσιμα στοιχεία που προσφέρει η τεχνική DEA.

Σημειώνουμε ότι, η μέθοδος DEA προσφέρει και πολλές άλλες δυνατότητες και μπορεί να λάβει υπόψη της πολλές και διαφορετικές παραμέτρους, τόσο ως εισροές όσο και ως εκροές, όπως αναφέρθηκε στην αρχή της ενότητας. Τα παραδείγματα που χρησιμοποιήθηκαν ήταν αρκετά απλά, αφού είχαν ως σκοπό την επεξήγηση ορισμένων πλεονεκτημάτων που μπορεί να προσφέρει η τεχνική αυτή. Μεγαλύτερη ανάλυση των διαφόρων τροποποιήσεων της μεθόδου καθώς και εκτενής αναφορά των μαθηματικών τύπων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν θα ξεπερνούσε το σκοπό της παρούσας εργασίας.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης που αναφέρθηκαν μέχρι τώρα περιέχουν ένα βαθμό υποκειμενικότητας και υποθέσεων. Η χρήση των μαθηματικών στην επεξεργασία των δεδομένων, τους προσδίδει ένα βαθμό αντικειμενικότητας (εφόσον τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται είναι πραγματικά) αλλά δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι τα αποτελέσματα στηρίζονται στις παραδοχές που έχουν γίνει.

### 3.3.5 ΣΥΣΤΗΜΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ (BALANCE SCORECARD).

Το Σύστημα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balance Scorecard) <sup>19,20</sup> εφαρμόζεται από πολλές επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ολική ποιότητα. Και αυτό γιατί είναι ένα σύστημα που βοηθά να καθοριστούν στρατηγικοί και τακτικοί σκοποί και στόχοι σε τέσσερα βασικά σημεία της επιχειρηματικής δραστηριότητας: σχετικά με τη χρηματοοικονομική κατάσταση, σχετικά με τον πελάτη, σχετικά με τις εσωτερικές διεργασίες της επιχείρησης και σχετικά με τη βελτίωση και ανάπτυξη. Είναι ένα εργαλείο που βοηθά τις επιχειρήσεις να καθορίσουν τους κρίσιμους παράγοντες της επιχείρησης, εκείνους που θα της εξασφαλίσουν μακροχρόνια οικονομική απόδοση και θα τις κάνουν πιο ανταγωνιστικές.

Το Σύστημα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balance Scorecard) χρησιμοποιείται ως ένα μέσο για να μεταφράσει η επιχείρηση τη στρατηγική της σε λειτουργικούς όρους, να τη μεταφέρει σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και να μετρήσει την απόδοση της χρησιμοποιώντας τους κατάλληλους δείκτες.

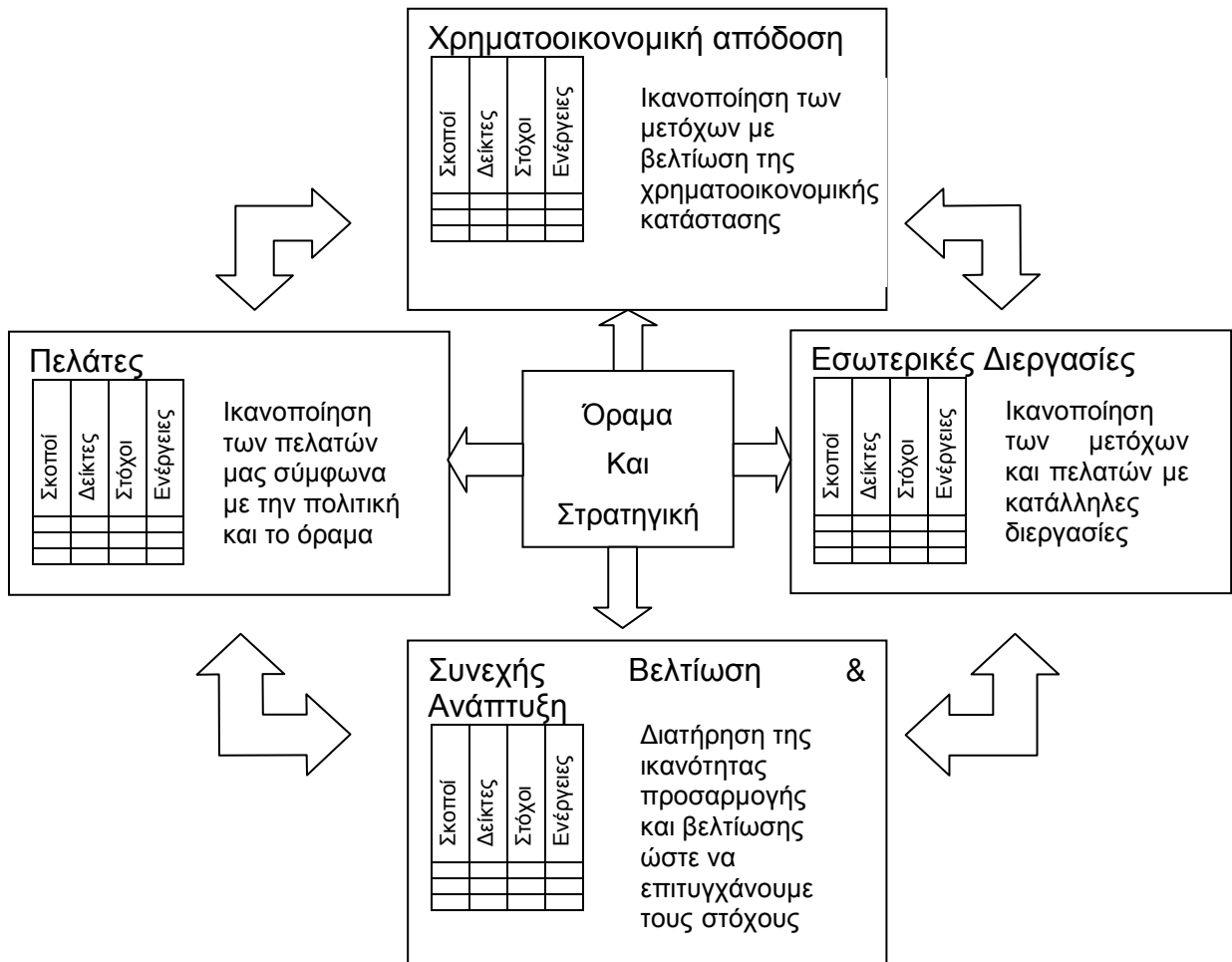
Η λογική του Συστήματος Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balance Scorecard) μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για μια αποτελεσματική διαδικασία αξιολόγησης προμηθευτών. Ιδιαίτερα για προμηθευτές που θεωρούνται κρίσιμοι για την επιχειρηματική δραστηριότητα και απόδοση της επιχείρησης και ακόμα περισσότερο για τις περιπτώσεις που υπάρχει η προοπτική να αναπτυχθεί μακροχρόνια συνεργασία με τους προμηθευτές.

---

<sup>19</sup> “Translating Strategy into action: The Balanced Scorecard”, Robert S. Kaplan, David P. Norton, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 1996

<sup>20</sup> “Implementing a Supplier Scorecard Program”, Mahesh P. Desai, Quality Progress, February 1996, pp. 73-75

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2.4.1: ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ (BALANCE SCORECARD)



Πηγή: “Translating Strategy into action: The Balance Scorecard”, Robert S. Kaplan, David P. Norton, Harvard Business School Press, 1996

Η αξιολόγηση των προμηθευτών μπορεί να γίνει στις τέσσερις βασικές περιοχές που αναφέρθηκαν. Αρχικά, καθορίζονται σε κάθε περιοχή οι παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί για την επιλογή και αξιολόγηση των προμηθευτών καθώς και οι δείκτες που θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της ικανότητας τους. Στη συνέχεια, ορίζονται οι στόχοι απόδοσης που η επιχείρηση επιθυμεί να ικανοποιούν οι προμηθευτές και δίπλα η πραγματική απόδοση των προμηθευτών, όπως προκύπτει από την αξιολόγηση τους. Στις περιπτώσεις που υπάρχει σχέδιο ανάπτυξης των προμηθευτών αναφέρονται και οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση των προμηθευτών

ώστε να φτάσουν τους στόχους που έχουν τεθεί. Στην τελευταία περίπτωση, δεδομένου ότι υπάρχει σχέση αμοιβαίας συνεργασίας και ανάπτυξης είναι σκόπιμο να ζητηθεί η άποψη του προμηθευτή για την επιχείρηση στα ίδια θέματα. Με το συγκερασμό των απόψεων των δύο μερών μπορεί να προκύψουν κοινά αποδεκτές αποφάσεις για την υλοποίηση ενεργειών βελτίωσης.

Παρακάτω, αναφέρονται ενδεικτικά για κάθε περιοχή ορισμένα κριτήρια επιλογής και πώς μπορούν αυτά να χρησιμοποιηθούν για την επιλογή και αξιολόγηση των προμηθευτών.

A) Χρηματοοικονομική πλευρά

Κριτήριο	Δείκτης	Στόχος	Αποτέλεσμα	Συντελεστής	Ενέργειες
Υγιής Χρηματ/κή κατάσταση	Ρευστότητας Κερδοφορίας Μόχλευσης	Μεσαίες τιμές ανάλογα με τον κλάδο			
Ανταγωνιστικές τιμές	% απόκλισης από τους 2 κυριότερους ανταγωνιστές	± 5 %			
Εμπειρία / Φήμη στην αγορά	Λοιποί πελάτες	Min.2 εταιρίες του κλάδου			

B) Προσανατολισμός στον πελάτη

Κριτήριο	Δείκτης	Στόχος	Αποτέλεσμα	Συντελεστής	Ενέργειες
Ποιότητα Προϊόντος	Σύμφωνα με προδιαγραφές Εγγυήσεις	Συμμόρφωση με προδιαγραφές			
Τεχνική Υποστήριξη	Δυνατότητα Τεχν. Υποστήρ.	Παροχή Τεχν. Υποστήριξης			
Επικοινωνία	Μέσα επικοινωνίας (Τηλέφωνο, Φαξ, E-mail, EDI) Ανταπόκριση	E-mail, EDI  Άμεση ανταπόκριση			
Πρόσθετη ενημέρωση για προϊόντα	Φυλλάδια, Δίκτυο, Παρουσιάσεις ...	Παρουσιάσεις			

## Γ) Εσωτερικές Διεργασίες

Κριτήριο	Δείκτης	Στόχος	Αποτέλεσμα	Συντελεστής	Ενέργειες
Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας	Τεκμηριωμένη εφαρμογή συστήματος	Πιστοποίηση Συστήματος			
Σύστημα Διαχείρισης Περιβάλλοντος	Τεκμηριωμένη εφαρμογή συστήματος	Πιστοποίηση Συστήματος			
Δυνατότητα Αποθήκευσης	Χωρητικότητα αποθήκης Χρόνος αποθήκευσης	1000 τεμάχια 1 μήνας			
Έγκαιρη παράδοση	Συμφωνημένη ημερομηνία	Συμφωνημένη ημερομηνία $\pm$ 2 ημέρες			
Συσκευασία	Χαρτοκιβώτια Ανακυκλώσιμη				

## Δ) Προοπτική Ανάπτυξης και Βελτίωσης

Κριτήριο	Δείκτης	Στόχος	Αποτέλεσμα	Συντελεστής	Ενέργειες
Παροχή εκπαίδευσης	Αριθμός εκπαιδευσεων ετησίως	Min. 1 ετησίως			
Προσαρμογή σε νέες τεχνολογίες	Βελτίωση του προϊόντος				

**3.3.6 ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ**

Σύμφωνα με τον Κανονισμό Προμηθειών Δημοσίου, όπως αναπτύχθηκε σε προηγούμενη ενότητα, καθορίζονται ως κριτήρια επιλογής προσφορών προμηθευτών τόσο η τιμή όσο και ποιοτικά κριτήρια.

Η μεθοδολογία που ακολουθείται για την αξιολόγηση των προμηθευτών και την κατακύρωση του διαγωνισμού ακολουθεί κατά κύριο λόγο τη μέθοδο αξιολόγησης με συντελεστές απόδοσης. Παράλληλα, χρησιμοποιεί την έννοια της σταθμισμένης τιμής, που τη δανείζεται από τη μέθοδο σχετικού κόστους. Για το λόγο αυτό, αξίζει να γίνει μια αναλυτικά αναφορά στην εφαρμογή αυτής της μεθόδου αξιολόγησης.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τη μέθοδο αξιολόγησης κρατικών προμηθειών, κάθε ένα από τα κριτήρια φέρει ένα συντελεστή βαρύτητας εκφρασμένο σε ποσοστό επί τοις 100 (%). Οι σχετικοί συντελεστές προκύπτουν από τους όρους της κάθε προκήρυξης (όταν το κριτήριο επιλογής είναι η συμφερότερη προσφορά), σε κάθε περίπτωση όμως, τα κριτήρια της ομάδας Α συγκεντρώνουν συντελεστή από 70-80% , ενώ τα κριτήρια της ομάδας Β συντελεστή από 30-20 %, αντίστοιχα, ώστε το σύνολο να είναι πάντα 100%.

Στη συνέχεια τα κριτήρια βαθμολογούνται με βαθμό από 80-120. Βαθμό 100 παίρνει το κάθε κριτήριο όταν καλύπτονται ακριβώς οι προδιαγραφές του διαγωνισμού. Η βαθμολογία αυτή αυξάνεται μέχρι 120 βαθμούς όταν υπερκαλύπτονται οι τεχνικές προδιαγραφές, ενώ μειώνεται μέχρι 80 βαθμούς όταν αυτές δεν καλύπτονται πλήρως.

Στα κριτήρια ποιοτικής επιλογής δεν εισέρχονται παράμετροι κόστους, είτε αυτές αφορούν στην κτήση του αγαθού, είτε στην εγκατάσταση, συντήρηση, αναλώσιμα χρήσης, κτλ. Όλα αυτά τα στοιχεία αποτελούν το αντικείμενο της οικονομικής προσφοράς του προμηθευτή και συνυπολογίζονται για τον καθορισμό της τιμής.

Ανεξάρτητα από το ακολουθούμενο κριτήριο ανάθεσης, δίνεται η δυνατότητα, βάσει σχετικού όρου της προκήρυξης, η επιλεγείσα προσφορά να υπαχθεί σε περαιτέρω κοστολογικό και συγκρατικό έλεγχο με τις τιμές της αγοράς, με στόχο τον έλεγχο της προσφερόμενης τιμής.

Οι βαθμοί αυτοί, για κάθε ένα από τα κριτήρια, πολλαπλασιάζονται με τον καθορισμένο από την προκήρυξη συντελεστή βαρύτητας. Τα γινόμενα αθροίζονται και δίνουν την τελική βαθμολογία για κάθε ομάδα κριτηρίων. Η συνολική βαθμολογία της κάθε προσφοράς είναι το άθροισμα των βαθμολογιών της κάθε ομάδας.



ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3.6.1: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΟΥ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΠΡΟΚΗΡΥΞΗΣ						
	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ	ΠΡΟΣΦΟΡΑ Χ Σταθμισμένος Βαθμός		ΠΡΟΣΦΟΡΑ Ψ Σταθμισμένος Βαθμός	
<b>A ΟΜΑΔΑ</b>						
1	Συμφωνία με τεχνικές προδιαγραφές	40%	105	42	101	40,4
2	Ποιότητα-αποδοτικότητα	20%	102	20,4	100	20
3	Λειτουργικά Χαρακτηριστικά	10%	100	10	98	9,8
<b>Σύνολο A ΟΜΑΔΑΣ</b>		<b>70%</b>		<b>72,4</b>		<b>70,2</b>
<b>B ΟΜΑΔΑ</b>						
1	Χρόνος Παράδοσης	10%	100	10	105	10,5
2	Εγγύηση Καλής Λειτουργίας	10%	110	11	105	10,5
3	Τεχνική Υποστήριξη	10%	100	10	100	10
<b>Σύνολο B ΟΜΑΔΑΣ</b>		<b>30%</b>		<b>31</b>		<b>31</b>
<b>Συνολική Βαθμολογία</b>		<b>100%</b>		<b>103,4</b>		<b>101,2</b>

Πηγή: Κανονισμός Προμηθειών του Δημοσίου

Με βάση την παραπάνω ποιοτική αξιολόγηση, μετά το άνοιγμα των προσφορών πραγματοποιείται οικονομοτεχνική αξιολόγηση, για την ανάδειξη του προμηθευτή, ο οποίος έχει υποβάλλει την συμφερότερη προσφορά. Επιλέγεται η προσφορά με τη χαμηλότερη ανοιγμένη τιμή σύγκρισης, η οποία προκύπτει από τον παρακάτω τύπο:

$$\lambda \text{ (ανοιγμένη τιμή σύγκρισης)} = \frac{\text{Συνολική Τιμή}}{\text{Συνολική Βαθμολογία}}$$

Υπενθυμίζεται ότι, η «συνολική τιμή» μπορεί να περιλαμβάνει, ανά περίπτωση, εκτός από την τιμή κτήσης, το κόστος εγκατάστασης, συντήρησης, αναλώσιμων λειτουργίας και άλλα.

Εάν στο παραπάνω παράδειγμα, συνολική τιμή της προσφοράς Χ είναι 95.000 ευρώ και συνολική τιμή της προσφοράς Ψ είναι 92.000 ευρώ, η κατακύρωση του διαγωνισμού θα γίνει ως εξής:

$$\lambda (X) = \frac{95.000}{103,4} = 918,7$$

$$\lambda (X) = \frac{92.000}{101,2} = 909,1$$

Με τον τρόπο αυτό ο διαγωνισμός κατακυρώνεται στον Ψ ο οποίος προσφέρει χαμηλότερη ανοιγμένη τιμή σύγκρισης.

### **3.4 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ<sup>21</sup>**

Όπως κάθε δραστηριότητα έτσι και η διαδικασία αξιολόγησης προμηθευτών μπορεί να διευκολυνθεί με τη χρήση κατάλληλων εργαλείων. Τα εργαλεία αυτά βοηθούν στην αποτελεσματικότερη συλλογή δεδομένων, ανάλυση και επεξεργασία τους με σκοπό να διεξάγονται ορθότερα συμπεράσματα. Πολλά από τα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση των προμηθευτών χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις και για άλλες δραστηριότητες. Το γεγονός αυτό προσφέρει το πλεονέκτημα της εξοικείωσης των στελεχών με αυτά, της ύπαρξης ανάλογης εμπειρίας που συνεπάγεται αποφυγή πιθανών προβλημάτων και έτσι της υιοθέτησης και αξιοποίησης τους. Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά στα πιο διαδεδομένα εργαλεία αξιολόγησης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από όλες τις επιχειρήσεις.

#### **3.4.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Το πιο συχνά χρησιμοποιούμενο εργαλείο αξιολόγησης είναι το ερωτηματολόγιο. Συνήθως, τα ερωτηματολόγια περιέχουν ερωτήσεις που σχετίζονται με τα κριτήρια, παράγοντες που έχουν προσδιοριστεί από την επιχείρηση ως κρίσιμα για την αξιολόγηση των προμηθευτών. Τα ερωτηματολόγια αποστέλλονται στους προμηθευτές και απαντώνται από τους ίδιους. Αποτελούν ένα εύκολο μέσο συλλογής δεδομένων σχετικά με τον προμηθευτή. Φυσικά, ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δίνεται στη σύνταξη των ερωτηματολογίων και στη διατύπωση των ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις θα πρέπει να είναι σαφείς και κατανοητές, να μην προκαλούν ερωτηματικά στον απαντώμενο και να παρέχουν τις ζητούμενες πληροφορίες. Επίσης, θα πρέπει να καλύπτουν όλα τα κριτήρια επιλογής χωρίς να έχουν μεγάλη έκταση.

Πλεονέκτημα των ερωτηματολογίων είναι ότι, αν καλύπτει τα παραπάνω χαρακτηριστικά μπορεί να απαντηθεί από οποιονδήποτε προμηθευτή και να

---

<sup>21</sup> “Supplier audits as part of a supplier partnership”, Andrew Saunders, The TQM Magazine, Vol 6, No 2, 1994, pp 41-42

επιστραφεί στην επιχείρηση για επεξεργασία. Μειονέκτημα είναι η αδυναμία εξέτασης της αξιοπιστίας των απαντήσεων. Η αντιμετώπιση του παραπάνω ζητήματος μπορεί να γίνει με αίτηση στον προμηθευτή να επισυνάψει τεκμηρίωση σε ορισμένες κρίσιμες ερωτήσεις ή με επαλήθευση των απαντήσεων του με επιτόπια επιθεώρηση.

### **3.4.2 ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΣΤΙΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ<sup>22</sup>**

Η επιθεώρηση στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή διενεργείται για να διαπιστωθεί η ικανότητά του να παρέχει προϊόντα σύμφωνα με τις προδιαγραφές, για να επαληθευτούν ορισμένες πληροφορίες που έχει στείλει μέσω των ερωτηματολογίων αλλά και ως μέσο άμεσης επικοινωνίας με τον προμηθευτή που μπορεί να προσφέρει θετικά σημεία στη σχέση. Επιτόπια επιθεώρηση μπορεί να γίνει είτε στη φάση της αρχικής επιλογής των προμηθευτών είτε κατά τη διάρκεια της συνεργασίας, στα πλαίσια της συνεχούς αξιολόγησης.

Τα θέματα που συνήθως καλύπτονται σε μια επιτόπια επιθεώρηση σχετίζονται με:

1. Την ικανότητα, την εμπειρία και τη στάση της Διοίκησης
2. Την κατανόηση των προδιαγραφών και των όρων της σύμβασης
3. Τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό
4. Τις διεργασίες παραγωγής
5. Την ικανότητα και την εκπαίδευση του προσωπικού
6. Την ύπαρξη και την αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης ποιότητας
7. Την εικόνα του προμηθευτή στην αγορά
8. Την οικονομική του κατάσταση

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στις ικανότητες των επιθεωρητών που θα επισκέπτονται τους προμηθευτές για αξιολόγηση. Οι επιθεωρητές θα πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι σε τεχνικές επιθεωρήσεων, να έχουν εμπειρία σε

επιθεωρήσεις, να γνωρίζουν καλά το αντικείμενο της επιθεώρησης και να διαθέτουν κατάλληλα χαρακτηριστικά, δεξιότητες. Όταν πηγαίνουν στο χώρο του προμηθευτή για επιθεώρηση δεν παύουν να είναι εκπρόσωποι της επιχείρησης και μπορούν να διαμορφώσουν στον προμηθευτή άποψη, θετική ή αρνητική, για την επιχείρηση όπου εργάζονται.

Όταν εξετάζεται το σύστημα διαχείρισης ποιότητας του προμηθευτή τις περισσότερες φορές οι επιθεωρητές αναφέρουν στον προμηθευτή μόνο τις μη συμμορφώσεις και δεν λαμβάνουν υπόψη τους αφενός τα θετικά σημεία και αφετέρου, το γεγονός ότι ένα λάθος κατά την παρατήρηση δεν αρκεί για την καταδίκη όλου του συστήματος. Ένας έλεγχος αυτής της μορφής, που έχει ως αποτέλεσμα μόνο παρατηρήσεις, δεν δίνει στον προμηθευτή κίνητρα για να βελτιωθεί.

Όταν ο προμηθευτής είναι συνεργάτης η επιθεώρηση έχει μεγαλύτερο νόημα και σημασία, διότι χρησιμοποιείται ως μέσο εντοπισμού περιοχών για βελτίωση της σχέσης μεταξύ προμηθευτή και πελάτη. Οι βελτιώσεις, δηλαδή, δεν περιορίζονται στην ποιότητα του προϊόντος αλλά σε θέματα που αφορούν τη βελτίωση στους χρόνους παράδοσης, στις παρεχόμενες υπηρεσίες κλπ. Επίσης, η επιθεώρηση δεν είναι μονόπλευρη διαδικασία. Για παράδειγμα, κατά τον έλεγχο μπορεί να επισημανθεί ότι χρειάζεται να βελτιωθεί ο τρόπος που επικοινωνεί ο πελάτης με τον προμηθευτή.

Στην παραδοσιακή σχέση προμηθευτών-πελατών στόχος του ελέγχου είναι η εύρεση όσο το δυνατόν περισσότερων λαθών του προμηθευτή, ώστε να χρησιμοποιηθούν από τον πελάτη για να αυξήσουν τη διαπραγματευτική του ικανότητα. Στην σχέση συνεργασίας μεταξύ προμηθευτή και πελάτη στόχος του ελέγχου είναι να βρεθούν προβληματικές περιοχές στη λειτουργία του προμηθευτή, ώστε να γίνουν οι απαραίτητες βελτιώσεις που τελικά θα ωφελήσουν τόσο τον προμηθευτή όσο και τον πελάτη.

Ο έλεγχος των προμηθευτών είναι μια δραστηριότητα που απαιτεί χρόνο και πόρους, επομένως πρέπει να έχουν τεθεί ξεκάθαροι στόχοι και να είναι

---

<sup>22</sup> “Quality Assurance Management”, Michael J. Fox, Chapman & Hall, ch.4, pp. 54-55

γνωστός ο απώτερος στόχος της επιθεώρησης, προκειμένου αυτή να δώσει κάποια πρόσθετα οφέλη – αξία.

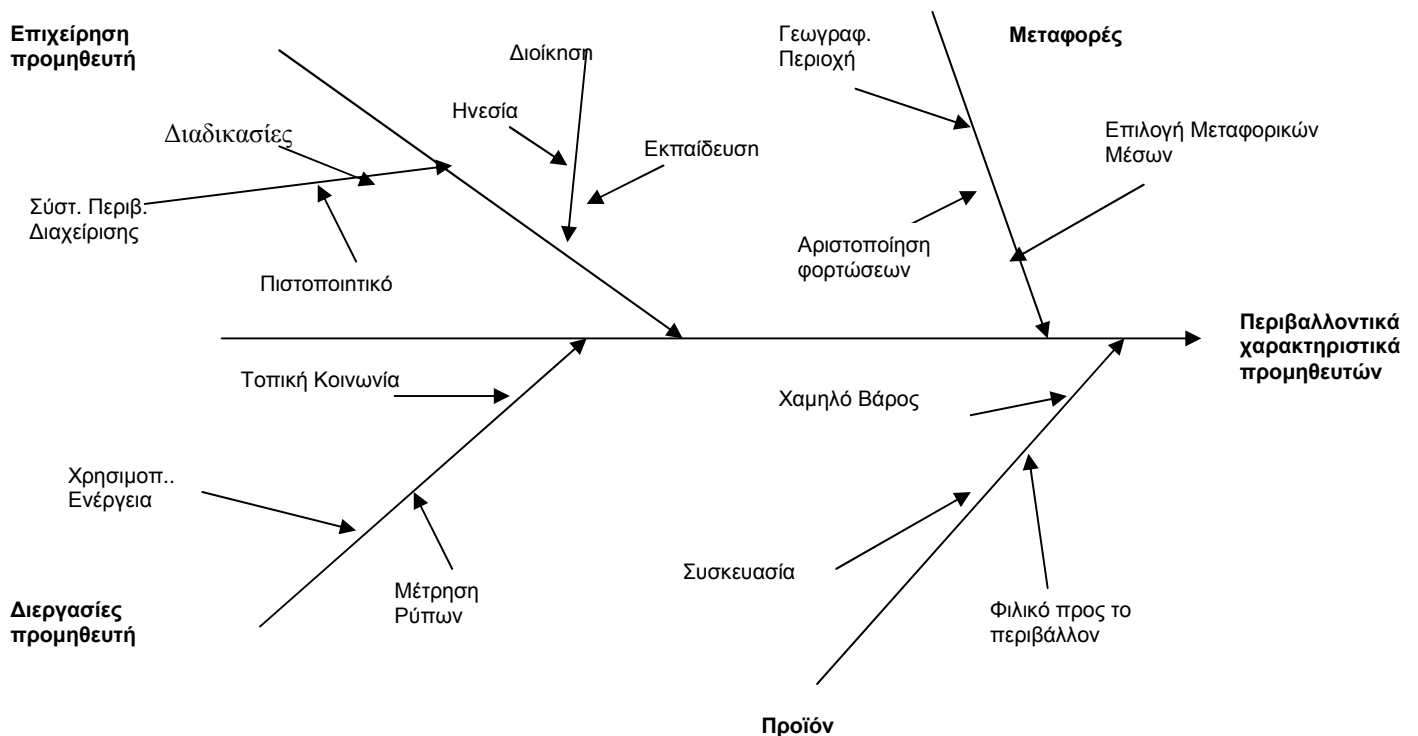
### **3.4.3 ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΙΤΙΑΣ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ (ISHIKAWA)**

Ένα απλό και προσιτό σε όλους εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη διαδικασία αξιολόγησης προμηθευτών είναι το διάγραμμα Ishikawa ή μέθοδος αιτίας-αποτελέσματος. Με τη μέθοδο αυτή θέτουμε ως πρόβλημα την επιλογή προμηθευτή και προσπαθούμε να βρούμε τις παραμέτρους που θα μας βοηθήσουν στην επίλυση του προβλήματος, να τις αξιολογήσουμε και να βρούμε τις μεταξύ τους σχέσεις. Η μέθοδος αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση και περιγραφή των υποψήφιων προμηθευτών και όχι απαραίτητα σαν ένα εργαλείο τελικής επιλογής.

Παράλληλα, η χρήση της μεθόδου αιτίας - αποτελέσματος (Ishikawa) μπορεί να επιφέρει και άλλες θετικές συνέπειες. Η ανάπτυξη των παραμέτρων μέσα από συζητήσεις του προσωπικού σε μια επιχείρηση από μόνη της θέτει βάσεις για προβληματισμό. Επιπλέον, μέσω ενός τέτοιου εργαλείου μπορεί να καθοριστεί ένα πιο αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης. Επίσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανατροφοδότηση των προμηθευτών με πολύτιμες πληροφορίες για τη βελτίωσή τους σε συγκεκριμένα θέματα τα οποία και θα υποβοηθήσουν στην ανάπτυξη της σχέσης.

Στη συνέχεια, οι διαφορετικές παράμετροι μπορούν να μπουν σε μια απλή βάση δεδομένων και να λάβουν ένα συντελεστή βαρύτητας ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες του προμηθευόμενου υλικού αλλά και της επιχείρησης αγοραστή.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.4.3.1: ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΑΙΤΙΑΣ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ (ISHIKAWA) ΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΜΕ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ



Πηγή: "Evaluation of suppliers: How to consider the environment", Leif Enarsson, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management", Vol. 28

### 3.4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΕΤΟ (PARETO ANALYSIS) Η΄ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΑΝΟΝΑ 80/20

Η ανάλυση Παρέτο είναι ένα σημαντικό εργαλείο, το οποίο βοηθά να καθοριστούν προτεραιότητες στην αντιμετώπιση θεμάτων και να εξοικονομηθεί χρόνος. Προτρέπει την ενασχόληση με τις κρίσιμες 2-3 από τις 10 πιθανές αιτίες προβλήματος που ενδεχόμενα ευθύνονται για το 80-90% των προβλημάτων, έτσι ώστε να μη σπαταλάται χρόνος σε επίλυση προβλημάτων που έχουν μικρή επίπτωση στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Η ανάλυση

Pareto βρίσκει εφαρμογή σε πολλές περιπτώσεις μεταξύ των οποίων είναι και η αξιολόγηση των προμηθευτών.

Μερικές εφαρμογές της ανάλυσης Παρέτο που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση των προμηθευτών μιας επιχείρησης είναι οι ακόλουθες.<sup>23</sup>

1. Ανάλυση Αστοχιών (ελαττωματικών προϊόντων, απόρριψη παρτίδων κλπ). Μια ανάλυση των πιο πιθανών αιτιών που οδηγούν σε απόρριψη κατά των έλεγχου των εισερχομένων μπορεί να προσφέρει χρήσιμα συμπεράσματα για τις επαναλαμβανόμενες αγορές. Μπορεί να διευκολύνει το σχέδιο ελέγχου αλλά και να βοηθήσει τους προμηθευτές στην επιδιόρθωση αυτών των ελαττωμάτων.
2. Ανάλυση ανά προμηθευτή σε όλο το φάσμα προμηθευόμενων αγαθών. Στην περίπτωση αυτή αποκαλύπτεται ποιοι από τους προμηθευτές εμφανίζουν με μεγαλύτερη συχνότητα αστοχίες που δημιουργούν προβλήματα. Για παράδειγμα μπορεί να εντοπιστεί το 20% των προμηθευτών που ευθύνεται για το 80% των αστοχιών και να προκύψει η ανάλογη μεταχείριση.
3. Ανάλυση των κατηγοριών ελαττωμάτων σε σχέση με τη διεργασία που επηρεάζουν. Με άλλα λόγια σε τί ποσοστό επηρεάζει την παραγωγή, τις παραδόσεις, τα αποθέματα κλπ κάθε κατηγορία σφάλματος.
4. Ανάλυση του κόστους των εισερχομένων. Υπάρχουν επιχειρήσεις που έχουν διαπιστώσει ότι για σημαντικά προϊόντα το κόστος αγοράς τους ήταν ένα πολύ μικρό ποσοστό του συνολικού όγκου αγορών αλλά δημιουργούσε ένα πολύ υψηλό κόστος ελέγχου εισερχομένων. Κατέληξαν, λοιπόν, στο συμπέρασμα ότι ήταν πιο συμφέρον να αγοράζουν καλύτερης ποιότητας προϊόντα, έστω κι αν ήταν πιο ακριβά γιατί εξοικονομούσαν χρόνο και χρήμα από τους ελέγχους.

---

<sup>23</sup> "Quality planning and Analysis", J. M. Juran and Frank M. Gryna, McGraw Hill International Editions, 1993



5. Ανάλυση αστοχιών (Failure Mode Analysis). Με μια τέτοιου είδους ανάλυση εντοπίζονται οι αδυναμίες του συστήματος της επιχείρησης αγοραστή σε σχέση με τον προμηθευτή της. Αν εντοπιστεί ότι το μεγαλύτερο ποσοστό απορρίψεων οφείλεται σε μη κατάλληλες, προδιαγραφές που έχουν τεθεί, τότε επανεξετάζεται το σύστημα καθορισμού προδιαγραφών του αγοραστή.

Τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση Παρέτο είναι εύκολο να συλλεχθούν από τον έλεγχο ποιότητας που γίνεται στα διάφορα στάδια της παραγωγής. Η εφαρμογή της μεθόδου μπορεί να βοηθήσει στην αξιοποίηση των στοιχείων αυτών για τη διεξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων, όπως αναφέρθηκε παραπάνω.

### **3.5 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

Δεδομένων των ραγδαίων αλλαγών στην αγορά και του αυξανόμενου ανταγωνισμού, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις ξεπερνούν την συναλλακτική σχέση με τους προμηθευτές τους και προσανατολίζονται προς το να δημιουργήσουν μακροχρόνιες σχέσεις κοινής ωφέλειας και για τις δύο πλευρές. Στο κεφάλαιο αυτό θα αναπτυχθούν τα οφέλη που προκύπτουν από μια τέτοια συνεργασία, του παράγοντες που οδηγούν τις επιχειρήσεις προς αυτή την κατεύθυνση καθώς και τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν από τις επιχειρήσεις για μια αποτελεσματική συνεργασία.

Ως ανάπτυξη προμηθευτών εννοείται κάθε προσπάθεια που γίνεται από την εταιρεία αγοραστή να αυξήσει την απόδοση ή / και τις ικανότητες των προμηθευτών της κατά τέτοιο τρόπο ώστε να ικανοποιήσει της δικές της βραχυχρόνιες ή / και μακροχρόνιες ανάγκες παράλληλα με των προμηθευτών της.

#### **3.5.1 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ**

Εξετάζοντας τον τρόπο συνεργασίας, τον οποίο μια εταιρεία θα πρέπει να εφαρμόζει έναντι των προμηθευτών της υπό το πρίσμα των Αρχών Ποιότητας και σύμφωνα με τις απαιτήσεις διεθνών προτύπων όπως τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, επισημαίνεται ότι η συνεργασία οφείλει να αποσκοπεί στην ανάπτυξη αμοιβαίως επωφελών σχέσεων<sup>24</sup> μεταξύ των δύο μερών.

Οπωσδήποτε, όλοι οι προμηθευτές της εταιρείας δεν έχουν την ίδια βαρύτητα γι' αυτήν. Έτσι, πρέπει κατ' αρχάς να καθοριστούν και να επιλεγούν από την εταιρεία οι κυριότεροι και σημαντικότεροι προμηθευτές. Εκείνοι στους οποίους θα επικεντρώσει το ενδιαφέρον της. Στη συνέχεια, θα πρέπει να καθοριστεί το πλαίσιο της σχέσης, με εξισορρόπηση των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων και προοπτικών της επιχείρησης ως προς τους προμηθευτές.

---

<sup>24</sup> "Managing suppliers: when fewer can mean more", Keith Goffin, Marek Szejczewski, Colin New, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol.27

Είναι σημαντικό να αναπτυχθεί μια πολιτική ανοικτής επικοινωνίας με τους προμηθευτές, η οποία θα εξελιχθεί σε παροχή βοήθειας και συνεργασίας από τους προμηθευτές σε κύριες διεργασίες της επιχείρησης. Για παράδειγμα:

- ✓ Στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη νέων προϊόντων, όπου μια καλή συνεργασία με προμηθευτές οδηγεί στη χρησιμοποίηση κατάλληλων υλικών,
- ✓ Στην ανάπτυξη, βελτίωση των διεργασιών παραγωγής, π.χ. την εφαρμογή κατάλληλων μεθόδων παραγωγής, ορθής χρήσης υλικών και αποτελεσματικής επεξεργασίας.
- ✓ Στην από κοινού κατανόηση των αναγκών των πελατών της εταιρείας, με σκοπό να δώσουν τη σωστότερη λύση στα προβλήματά τους.

Η όλη συνεργασία βέβαια, θα πρέπει να αναπτυχθεί με κέρδος και για τα δύο μέρη. Η εταιρεία θα πρέπει να αναγνωρίζει τη συμβολή, τη βοήθεια και τα επιτεύγματα του κάθε προμηθευτή και να το ανταποδίδει ανάλογα. Ο προμηθευτής, από την άλλη μεριά, εκτός από την πρόθυμη συνεργασία του με την εταιρεία, θα πρέπει να είναι απέναντί της ειλικρινής και εχέμυθος, διασφαλίζοντας τη μη διαρροή των μυστικών στους ανταγωνιστές της, έστω και αν είναι προμηθευτής και αυτών.

### **3.5.2 ΣΤΑΔΙΑ – ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

Στην πράξη, η ανάπτυξη των προμηθευτών<sup>25</sup> μπορεί να ξεκινά από προσπάθειες οι οποίες περιορίζονται σε ανάγκες αγοράς, όπως αξιολόγηση των προμηθευτών ή απαίτηση προς τον προμηθευτή για βελτίωση της απόδοσής του, αλλά μπορεί να περιλαμβάνει και πιο εντατικές προσπάθειες ανάπτυξης, δηλαδή, εκπαιδεύσεις του προσωπικού του προμηθευτή, επενδύσεις σε επίπεδο λειτουργίας κ.λ.π.

---

<sup>25</sup> Success factors in supplier development, Daniel R. Krause & Lisa M. Ellram, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 27. No 1,1997,p.39-52

Το πρώτο επίπεδο ανάπτυξης που σχετίζεται με την αξιολόγηση του προμηθευτή και τον καθορισμό συγκεκριμένων απαιτήσεων που ο αγοραστής θέλει να ικανοποιεί ο προμηθευτής, καταργείται όταν ο προμηθευτής έχει πιστοποιηθεί με ISO ή με κάποιο άλλο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας.

Οι ενέργειες στις οποίες μπορεί να προβεί μια επιχείρηση για να αναπτύξει τους προμηθευτές της σύμφωνα με τις ανάγκες της παραθέτονται στον Πίνακα 4.5.2.1.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5.2.1: ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΟΥΣ

Ενέργειες για ανάπτυξη προμηθευτών	Αναφορές
1. Δημιουργία ανταγωνισμού μεταξύ των προμηθευτών	L. Giunipero – Hahn / Kim – Dyer / Ouchi
2. Αξιολόγηση Προμηθευτών (προϋπόθεση για περαιτέρω ανάπτυξη)	Watts / Hahn – Giunipero
3. Πιστοποίηση Προμηθευτών (κατάργηση ελέγχου εισερχομένων)	
4. Ενημέρωση του προμηθευτή για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης	
5. Δημιουργία μεγαλύτερων προσδοκιών απόδοσης	Monczka / Trentt / Callahan
6. Αναγνώριση και επιβράβευση	Galt / Dale – Laschelles
7. Υποσχέσεις για μελλοντικά οφέλη	Monczka / Trentt / Callahan – L. Giunipero – Hahn
8. Εκπαίδευση προσωπικού	Monczka / Trentt / Callahan
9. Ανταλλαγή προσωπικού	Galt / Dale
10. Επενδύσεις σε κεφάλαια	Monczka / Trentt / Callahan
11. Αποτελεσματική επικοινωνία	

Πηγή: “Success factors in supplier development”, Daniel R. Krause & Lisa M. Ellram, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 27, No 1, 1997, p.39-52

Οι ενέργειες 1,3 αποσκοπούν σε συμμετοχή της επιχείρησης στα προβλήματα του προμηθευτή. Οι ενέργειες 2,5 δείχνουν διάθεση για βελτίωση του

προμηθευτή, ενώ οι ενέργειες 4,7 χρησιμοποιούνται όταν η απόδοση του προμηθευτή επηρεάζει την απόδοση της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις που θέλουν να αναπτύξουν τους προμηθευτές τους και να αποκτήσουν οφέλη από τη συνεργασία θα πρέπει να ακολουθήσουν τη φιλοσοφία της πρόληψης. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να έχουν ενεργητικό ρόλο στη σχέση και να προσφέρουν βοήθεια για την επίλυση προβλημάτων των προμηθευτών τους πριν εκείνοι τη ζητήσουν. Επίσης, θα πρέπει να δίνουν κίνητρα για τη βελτίωση της απόδοσης των προμηθευτών τους αλλά και να συμμετέχουν ενεργά στον τρόπο λειτουργίας του προμηθευτή, ώστε να υποστηρίζουν τη διαδικασία βελτίωσης. Καθοριστικός παράγοντας της ανάπτυξης των προμηθευτών είναι να τεθεί ως στόχος της επιχείρησης η παράλληλη βελτίωση του προμηθευτή με την βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Ένας ακόμα πολύ σημαντικός παράγοντας επιτυχίας είναι η προσπάθεια για καλή επικοινωνία των μερών. Η καλή επικοινωνία συνίσταται σε συχνές, έγκαιρες, τυπικές και άτυπες επαφές μεταξύ των μερών, καθώς και σε ανταλλαγή εμπιστευτικών δεδομένων και πληροφοριών. Φυσικά, η όλη προσπάθεια απαιτεί την επένδυση στον προμηθευτή και στη σχέση και οικονομικών πόρων.

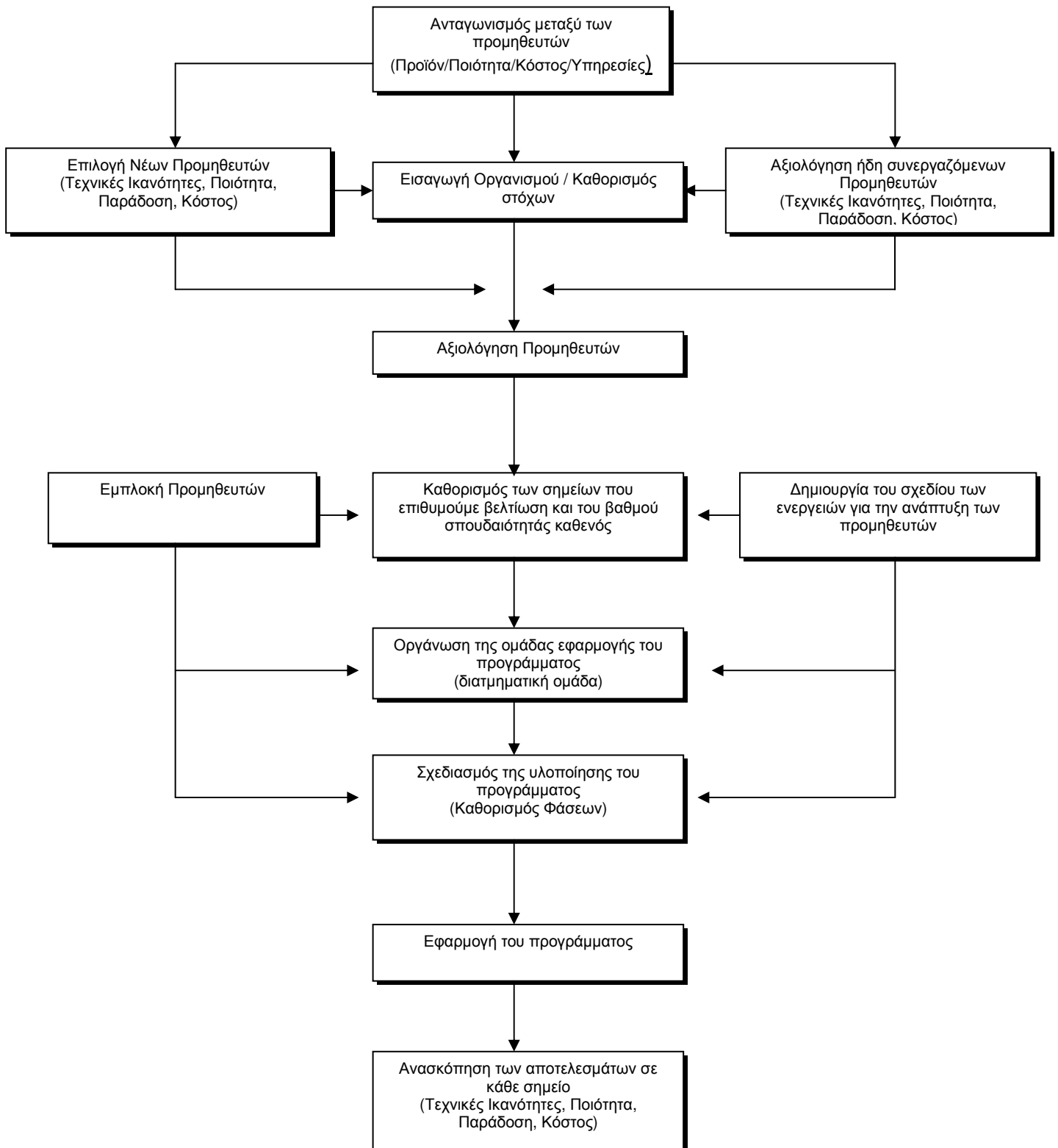
Έρευνες που έχουν γίνει αποδεικνύουν ότι, όταν μια επιχείρηση ακολουθήσει τις παραπάνω ενέργειες, αναπτύσσει τους προμηθευτές της έτσι ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες της και κατά συνέπεια απολαμβάνει τα οφέλη αυτής της συνεργασίας. Όταν η διαδικασία ανάπτυξης των προμηθευτών δεν έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα θα πρέπει να γίνει μια κριτική των μεθόδων και ενεργειών που χρησιμοποιήθηκαν, καθώς και των προσπαθειών που κατέβαλλε η επιχείρηση για να βελτιώσει την απόδοση του προμηθευτή της.

Στο Διάγραμμα 3.5.2.1 απεικονίζεται η διαδικασία ανάπτυξης προμηθευτών.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Supplier selection in developing countries: a model development, Jaideep Motwani, Mohamed Youssef, Yunus Kathawala, Elizabeth Futch, Integrated Manufacturing Systems, Vol. 10, Issue 3

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.5.2.1: ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ



Πηγή: “Supplier Selection in developing countries: a model development”, Jaideep Motwani, Mohamed Youssef, Yunus Kathawala, Elizabeth Futch, Integrated Manufacturing Systems, Vol 10, Issue 3.

### 3.5.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΕ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ

Οι μακροχρόνιες σχέσεις διαφέρουν από τις βραχυχρόνιες <sup>2728</sup> επειδή εξ' ορισμού έχουν διαφορετική χρονική διάρκεια και επειδή οι λόγοι που οδηγούν τα εμπλεκόμενα μέρη στην επιδίωξη μακροχρόνιων σχέσεων είναι σαφώς πιο συγκεκριμένοι.

Στις περισσότερες περιπτώσεις βραχυχρόνιων σχέσεων οι επαφές των δύο εμπλεκόμενων μερών είναι περιορισμένες. Για παράδειγμα, στη διάθεση προϊόντων / υπηρεσιών με χρηματική αντικαταβολή. Αντίθετα, στις περιπτώσεις μακροχρόνιων σχέσεων οι επαφές των δυο μερών επεκτείνονται πέρα από τις παραπάνω συμβατικές υποχρεώσεις. Φυσικά, υπάρχουν και περιπτώσεις βραχυχρόνιων σχέσεων που έχουν το χαρακτήρα της ανταλλαγής. Απλά, στις μακροχρόνιες σχέσεις το χαρακτηριστικό αυτό είναι πιο έντονο.

Πολλοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με το θέμα της ανάπτυξης σχέσεων. Τα μοντέλα που έχουν χρησιμοποιηθεί περιγράφουν την ανάπτυξη σχέσεων ως μια διαδικασία, δηλαδή, σειρά διαδοχικών βημάτων από τη στιγμή που τα δυο μέρη έρχονται σε επαφή μέχρι τη διάλυση της σχέσης.

Δυο μεγάλες προσεγγίσεις που έχουν χρησιμοποιηθεί για να περιγράψουν τις μακροχρόνιες σχέσεις είναι:

1. Θεωρία του Κόστους Συναλλαγής (Transaction Cost Economics, Williamson, 1985). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η βάση της ανάλυσης είναι η συναλλαγή και οι μεταβλητές για την κατανόηση της εμφάνισης μακροχρόνιων σχέσεων και τη μη κυριαρχία της ελεύθερης αγοράς είναι οι περιοχές της συναλλαγής, με

---

<sup>27</sup> "Factors influencing the Duration of international Buyer-Seller Relationships" – Sven Haugland – Journal of Business Research.

<sup>28</sup> "Factors influencing the Duration of international Buyer-Seller Relationships" – Sven Haugland – Journal of Business Research.

κυριότερες: τα επενδυμένα στοιχεία του ενεργητικού, η αβεβαιότητα και η συχνότητα.

Τα στοιχεία του ενεργητικού που έχουν δεσμευτεί με τη μορφή επενδύσεων για την υποστήριξη της συνεργασίας αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για το χρόνο που θα διαρκέσει η σχέση. Αν η αξία των επενδύσεων αυτών αυξάνεται στα πλαίσια της συνεργασίας, τότε οι δύο πλευρές έχουν συμφέρον να διατηρήσουν τη συνεργασία για να επωμιστούν τα οικονομικά οφέλη από την κεφαλαιοποίηση της επένδυσης. Αντίθετα, αν τα δύο μέρη δεν έχουν δεσμεύσει κεφάλαια μπορούν εύκολα να διακόψουν τη συνεργασία τους.

Ένας δεύτερος παράγοντας που επηρεάζει τη διάρκεια της σχέσης είναι η αβεβαιότητα για το μέλλον, που βρίσκεται σε άμεση σχέση με το πόσο σταθερό ή ασταθές είναι το περιβάλλον της αγοράς. Επειδή η ελεύθερη αγορά δε διαθέτει μηχανισμούς προστασίας της περιουσίας, οι εμπλεκόμενοι σε σχέσεις μακροχρόνιας συνεργασίας έχουν συμφέρον, για να διασφαλίσουν τα κεφάλαια τους, να δημιουργήσουν μηχανισμούς καθορισμού εξουσιών. Ιδιαίτερα σε ένα ασταθές οικονομικό περιβάλλον η ανάγκη καθίσταται πιο επιτακτική, διότι δεν είναι δυνατόν να γίνουν προβλέψεις για όλα τα πιθανά ενδεχόμενα που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στη συμφωνία της συνεργασίας, ώστε να ξέρουν τα μέρη πώς να τα αντιμετωπίσουν. Τέτοιοι μηχανισμοί είναι: η καθιέρωση ιεραρχικών κέντρων αποφάσεων και ελέγχου μεταξύ των μερών για την αντιμετώπιση διαφόρων θεμάτων ή την εφαρμογή καθορισμένων διαδικασιών, οι οποίοι αποτρέπουν από επιπόλαιες αποφάσεις. Συνεπώς, ο συνδυασμός της αβεβαιότητας και της κοινής περιουσίας οδηγεί σε ένα άλλο χαρακτηριστικό των μακροχρόνιων συνεργασιών που είναι ο βαθμός ιεραρχικής διακυβέρνησης της σχέσης.

Ο τρίτος παράγοντας αφορά τη συχνότητα συναλλαγών και επαφών μεταξύ των δύο μερών. Είναι ευνόητο ότι όσο πιο συχνές είναι οι συναλλαγές μεταξύ των δύο μερών η αποτελεσματική διεκπεραίωση τους προϋποθέτει τη δημιουργία κλίματος συνεργασίας, εμπιστοσύνης, καλής επικοινωνίας το οποίο επιτυγχάνεται μέσω μακροχρόνιων συνεργασιών.



2. Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής (Relational Exchange Theory, Macneil, 1980 ). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων πρέπει να εξετάζονται σε σχέση με το ευρύτερο κοινωνικό κατεστημένο. Σύμφωνα με τον Granovetter (1985, p.481), οι οικονομικές δραστηριότητες εμπεριέχονται στις κοινωνικές σχέσεις και συνεπώς, πρέπει να τις βλέπουμε από την κοινωνική τους πλευρά. Έτσι, οι μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ αγοραστή – προμηθευτή χαρακτηρίζονται από εμπιστοσύνη και συνεργασία αφού τα στοιχεία αυτά θεωρούνται ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των επιχειρήσεων.

Η θεωρία αυτή δεν αναφέρει διαφορές μεταξύ μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων σχέσεων. Ωστόσο, υπάρχουν μερικά χαρακτηριστικά που αναφέρονται για τις μακροχρόνιες σχέσεις. Κατά κύριο λόγο αναφέρει ότι οι μακροχρόνιες σχέσεις απαιτούν χρόνο και πόρους για να δημιουργηθούν και να αναπτυχθούν (Mattson, 1995 ) και οι επιχειρήσεις επενδύουν στις σχέσεις τους με τις άλλες επιχειρήσεις. Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό είναι η πολυπλοκότητα του εύρους των ενεργειών που γίνονται στα πλαίσια της σχέσης και του τρόπου που αυτές πραγματοποιούνται (Håkansson and Snehota, 1995). Το τρίτο χαρακτηριστικό γνώρισμα που έχει κυρίαρχη θέση στις μακροχρόνιες σχέσεις σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία είναι η αμοιβαία εμπιστοσύνη (Dwyer, Schurr and Oh, 1987; Gerlach, 1987; Macneil 1980; Ring and Van de Ven, 1992).

#### **3.5.4 Η ΖΗΤΗΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΙΟΝ ΩΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η ζήτηση<sup>29</sup> για τα προϊόντα της επιχείρησης, από τη στιγμή που συνδέεται με τον προγραμματισμό της παραγωγής, την αποθήκευση, τη διακίνηση και την τελική διάθεσή του, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το συνολικό κόστος. Συνεπώς, είναι ένας παράγοντας που πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψη από τις επιχειρήσεις για την ανάπτυξη των σχέσεων της με τους προμηθευτές.

---

<sup>29</sup> What is the Right Supply Chain for your Product?, by Marshall L. Fisher, Harvard Business Review March – April 1997, p. 105-116

Συνήθως, τα προϊόντα ευρείας κατανάλωσης επειδή ικανοποιούν βασικές ανάγκες οι οποίες δε διαφοροποιούνται σε μεγάλο βαθμό διαχρονικά, έχουν μεγάλο χρόνο – κύκλο ζωής και η ζήτηση γι' αυτά είναι αρκετά προβλέψιμη. Από την άλλη μεριά αυτή η σταθερότητα προσελκύει ανταγωνιστές και περιορίζει σε μεγάλο βαθμό τα περιθώρια κέρδους. Έτσι, οι επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα με προβλεπόμενη ζήτηση χρησιμοποιούν ως βασικά κριτήρια επιλογής προμηθευτών την ποιότητα και την τιμή. Η συνεργασία με τους προμηθευτές αποσκοπεί στη μείωση του κόστους και για τις δύο πλευρές και κατά συνέπεια στην αύξηση του κέρδους τους. Ο κίνδυνος που ελλοχεύει σε αυτή τη σχέση είναι να ξεφύγει από το επίπεδο της συνεργασίας και να μπει στη μέση το στοιχείο του ανταγωνισμού. Για παράδειγμα, όταν δεν υπάρχει διάθεση από τα δύο μέρη να αποκαλύψουν τα πραγματικά τους κόστη, δεδομένου ότι αυτό θα έχει επίδραση στη διαπραγμάτευση της τιμής, δε μπορεί η σχέση να καλλιεργηθεί και να οδηγήσει σε αμοιβαία οφέλη.

Τα προϊόντα που εισάγουν καινοτομίες, αντίθετα, έχουν απρόβλεπτη ζήτηση και μικρό κύκλο ζωής, γιατί γρήγορα αντικαθίστανται από πιο σύγχρονα μοντέλα. Η αβεβαιότητα της ζήτησης μπορεί να οδηγήσει σε μεγάλα κόστη προμηθειών και αποθήκευσης, όπως και μη διάθεσής τους, αλλά ταυτόχρονα συνεπάγεται μεγάλα περιθώρια κέρδους. Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν στην αγορά τέτοια προϊόντα προσπαθούν να μειώσουν το κόστος από τους προαναφερόμενους κινδύνους επιλέγοντας ένα πιο ευέλικτο σύστημα προμηθειών. Συνεπώς, κριτήριο για την επιλογή των προμηθευτών τους είναι η ταχύτητα ανταπόκρισης και παράδοσης και φυσικά η ποιότητα.<sup>30</sup>

### **3.5.5 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ**

Η δημιουργία μιας μακροχρόνιας σχέσης συνεργασίας με τους προμηθευτές χρειάζεται να αξιολογείται <sup>31</sup> ώστε, μέσα από αυτή τη διαδικασία να βελτιώνεται

---

<sup>30</sup> Learning from Toys: Lessons in Managing Supply Chain Risk from the Toy Industry, M. Eric Johnson, California Management Review, Vol. 43, No 3, Spring 2001

<sup>31</sup> Performance measures and metrics in a supply chain environment, A Gunasekaran, C. Patel, E. Tirtiroglu, International Journal of Operations & Production Management, Vol 21, Issue 1/2.

και να αναπτύσσεται. Δεν αρκεί να μετράμε την απόδοση μόνο του αγοραστή ή του προμηθευτή αλλά και της ίδιας της σχέσης. Ορισμένα κριτήρια / παράμετροι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της συνεργασίας σύμφωνα με τις διάφορες θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5.5.1: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ – ΑΓΟΡΑΣΤΗ

Κριτήρια Αξιολόγησης Συνεργασίας	Αναφορές
Επίπεδο και βαθμός ανταλλαγής πληροφοριών	Toni et al. (1994) Mason – Jones and Towill (1997)
Μείωση κόστους αγοραστή – πωλητή	Thomas and Griffin (1996)
Βαθμός αμοιβαίας συνεργασίας που οδηγεί σε βελτίωση της ποιότητας	Graham et al. (1994)
Το κεφάλαιο και το στάδιο στο οποίο εμπλέκεται ο προμηθευτής	Toni et al. (1994)
Βαθμός αμοιβαίας βοήθειας στην προσπάθεια επίλυσης προβλημάτων	Maloni and Benton (1997)

Πηγή: “Performance measures and metrics in a supply chain environment,” A. Gunasekaran, C. Patel, E. Tirtiroglu, International Journal of Operations & Production Management, Vol 21, Issue 1/2.

### **3.6 Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 9001:2000**

#### **3.6.1 ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ISO 9001:2000**

Οι απαιτήσεις των προτύπων της σειράς ISO9000 όσον αφορά τις Αγορές αποτελούν ένα ισχυρό εργαλείο για τη βελτίωση των σχέσεων με τους προμηθευτές, για τη διατύπωση των απαιτήσεων της επιχείρησης από τους προμηθευτές αλλά και για το πώς αυτές εκφράζονται και υιοθετούνται στο συνολικό σύστημα ποιότητας.

Πρέπει να δοθεί έμφαση στο γεγονός ότι το πρότυπο ISO 9001 τόσο στην έκδοση του 1994 (§4.6) όσο και στη νέα του έκδοση, του 2000 (§7.4) δεν καθορίζει συγκεκριμένη διαδικασία επιλογής προμηθευτών αλλά απαιτεί:<sup>32</sup>

- Την ύπαρξη και εφαρμογή συγκεκριμένης διαδικασίας αρχικής επιλογής και συνεχούς αξιολόγησης των προμηθευτών.
- Τον καθορισμό τον τύπο και το βαθμό ελέγχου που θα γίνεται στον προμηθευτή ή στο αγοραζόμενο προϊόν η οποία θα εξαρτάται από τις επιπτώσεις του αγοραζόμενου προϊόντος στην εν συνεχεία υλοποίηση του προϊόντος ή στο τελικό προϊόν.
- Την ύπαρξη κριτηρίων αξιολόγησης με βάση τα οποία οι προμηθευτές εντάσσονται σε λίστα εγκεκριμένων – αξιολογημένων προμηθευτών. Για παράδειγμα, αξιολόγηση με βάση τη συμμόρφωση του προϊόντος σε προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις, την ικανότητα του προσωπικού του προμηθευτή, το σύστημα διαχείρισης ποιότητας που εφαρμόζει.
- Την ύπαρξη καταγεγραμμένων απαιτήσεων - προδιαγραφών για τα αγοραζόμενα προϊόντα.

---

<sup>32</sup> “Tips for ISO 9000: Establish a Purchasing System” – Melissa Larson – Quality / May 1999

- Τα αγοραζόμενα υλικά να προέρχονται μόνο από αξιολογημένους-εγκεκριμένους προμηθευτές.
- Η αξιολόγηση των προμηθευτών να επαναλαμβάνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα.
- Να τηρούνται αρχεία σχετικά με την αξιολόγηση των προμηθευτών.
- Να ενημερώνονται οι προμηθευτές για την πολιτική ποιότητας της επιχείρησης και για τις προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούν ώστε να ενταχθούν και να παραμείνουν στη λίστα εγκεκριμένων – αξιολογημένων προμηθευτών.
- Να ενημερώνονται και να αποδέχονται οι προμηθευτές τη δυνατότητα από την πλευρά του αγοραστή να διενεργεί επιθεωρήσεις στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή.
- Να ενημερώνονται και να αποδέχονται οι προμηθευτές το δειγματοληπτικό σχέδιο που θα εφαρμόζεται από την επιχείρηση κατά την παραλαβή των εισερχομένων.

Έμφαση στη σημασία της αξιολόγησης των προμηθευτών δίνεται και στο κεφάλαιο του προτύπου ISO 9001:2000 σχετικά με την μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση (§8.4.δ). Στα απαιτούμενα και κατ' επέκταση κρίσιμα δεδομένα που πρέπει να αναλύονται από τις επιχειρήσεις συμπεριλαμβάνονται και τα δεδομένα των προμηθευτών. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει τη σημασία της επίδρασης των προμηθειών στην ποιότητα του προϊόντος, στις διεργασίες και γενικότερα στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

Στο κεφάλαιο αυτό θα διερευνηθεί η εφαρμογή της διεργασίας αξιολόγησης - επιλογής προμηθευτών και γενικότερα του συστήματος αξιολόγησης προμηθευτών σε μια επιχείρηση του κλάδου πετρελαιοειδών και πιο συγκεκριμένα στην παραγωγή και εμπορία λιπαντικών.

Κριτήρια για την επιλογή του συγκεκριμένου κλάδου αποτέλεσαν η κρισιμότητα των εισερχόμενων πρώτων υλών και υλικών για την ποιότητα και ασφάλεια του τελικού προϊόντος, ο ισχυρός ανταγωνισμός του κλάδου που απαιτεί αυστηρές προδιαγραφές και συμμόρφωση με αυτές, συνεχή βελτίωση του προϊόντος για να καλύπτει υψηλές απαιτήσεις σε συνδυασμό με χαμηλές τιμές και ο μεγάλος αριθμός προμηθευτών που απαιτεί η παραγωγή, συσκευασία και διάθεση των ορυκτελαίων.

Η έρευνα έγινε με τη συμμετοχή και συνεργασία της εταιρείας ΕΚΟ – ΕΛΔΑ ΑΒΕΕ, η οποία είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες εμπορίας πετρελαιοειδών στην ελληνική αγορά και με έντονη παρουσία στην αγορά λιπαντικών.

### **4.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων διακρίνεται σε τρία στάδια:

1. Επισκόπηση της βιβλιογραφίας για την καταγραφή θεωρητικών μοντέλων και πρακτικών σχετικά με την αξιολόγηση των προμηθευτών αλλά και για τον προσδιορισμό των εξελίξεων και τάσεων στο θέμα αυτό (Κεφάλαια 2,3)
2. Μελέτη των απαιτήσεων που θέτει το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001 έκδοση 1994 και έκδοση 2000, ένα από τα πιο αναγνωρισμένα Διεθνή Πρότυπα, σε σχέση με τις προμήθειες και την αξιολόγηση των προμηθευτών (Κεφάλαιο 3)

3. Έρευνα για την έκταση εφαρμογής και αποτελεσματικότητας των παραπάνω σε μια αντιπροσωπευτική βιομηχανική και εμπορική εταιρεία.

#### **4.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ**

Για τη διεξαγωγή της έρευνας θεωρήθηκε ως πιο ενδεδειγμένη μέθοδος η διενέργεια προσωπικών συνεντεύξεων με στελέχη της εταιρείας βάσει ενδεικτικού ερωτηματολογίου. Η μέθοδος αυτή προτιμήθηκε έναντι άλλων εναλλακτικών (π.χ. αποστολή ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων δια τηλεφώνου) μετά από συνεκτίμηση των παρακάτω κριτηρίων:

- Πολυπλοκότητα και πλήθος των αναγκαίων στοιχείων που έπρεπε να συγκεντρωθούν
- Συγκέντρωση πραγματικών, τόσο ιστορικών όσο και επίκαιρων στοιχείων
- Αποτελεσματικότητα στην ανταπόκριση (response rate) από την πλευρά των στελεχών
- Ευελιξία

Το ερωτηματολόγιο\* που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων στηρίχτηκε στα βασικά σημεία της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που έγινε στο προηγούμενο μέρος της εργασίας, με στόχο να εστιάσει στα κρίσιμα σημεία της διεργασίας αξιολόγησης - επιλογής προμηθευτών. Για λόγους ευελιξίας και κάλυψης της ιδιαιτερότητας του κάθε τμήματος της εταιρείας που εξετάστηκε, το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε ήταν ενδεικτικό για τη διενέργεια των συνεντεύξεων. Πρόσθετες πληροφορίες και στοιχεία που δόθηκαν από την επιχείρηση κατά τις προσωπικές συνεντεύξεις χρησιμοποιήθηκαν για την καλύτερη απεικόνιση της κατάστασης.

#### **4.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ**

Το 1982, μετά την απόφαση της ΕΧΧΟΝ να εγκαταλείψει τις επιχειρηματικές της

---

\* Παρατίθεται στο Παράρτημα

δραστηριότητες στην Ελλάδα, εκδηλώνεται ενδιαφέρον από την πλευρά του Ελληνικού Δημοσίου για την αγορά του πακέτου των μετοχών της ESSO. Στις 6 Μαρτίου 1984, η ΕΚΟ ΕΛΕΠΕΧ (εταιρεία HOLDING) αγοράζει σε χαμηλή τιμή για λογαριασμό του Ελληνικού Δημοσίου τις μετοχές του Ομίλου Εταιριών της ESSO PAPPAS και κατ' αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται η ομαλή συνέχιση όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Η ESSO μετονομάζεται σε ΕΚΟ, υπάγεται στη ΔΕΠ και, ως επιχείρηση του ευρύτερου δημόσιου τομέα, ακολουθεί συνεχή ανοδική πορεία, κατέχει πρωτεύουσα θέση στην πετρελαϊκή και πετροχημική αγορά της χώρας και προσβλέπει στο μέλλον με ακόμη μεγαλύτερη αισιοδοξία.

Από τα μέσα του 1996 αρχίζει η υλοποίηση της απόφασης για τη Νέα Εταιρική Ταυτότητα της ΕΚΟ, η οποία σηματοδοτεί μια καινούργια αρχή στην ιστορία της Εταιρείας.

Τον Μάρτιο 1998 γίνεται η μεταβίβαση των μετοχών της ΠΕΤΡΟΛΙΝΑ OVERSEAS στην ΕΚΟ ΑΒΕΕ και η ενσωμάτωση της ΠΕΤΡΟΛΙΝΑ και της ΕΚΟΛΙΝΑ στις θυγατρικές της εταιρείες.

Από τον Απρίλιο 1998 η ΔΕΠ μετονομάζεται σε ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε., απορροφά την ΕΚΟ-ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΑ & ΧΗΜΙΚΑ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΑΒΕΕ, τον βιομηχανικό κλάδο της ΕΚΟ ΑΒΕΕ, τα ΕΛΔΑ Α.Ε. και τη ΔΕΠ - ΕΚΥ. Ο εμπορικός κλάδος της ΕΚΟ ΑΒΕΕ, καθώς και η εταιρεία ΕΛΔΑ-Ε, συγχωνεύονται με απορρόφησή τους από την εταιρεία ΕΚΟ-ΕΛΔΑ ΑΒΕΕ, θυγατρική της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε. και αποτελούν πλέον μια ενιαία εμπορική εταιρεία. Η νέα εμπορική εταιρεία εδραιώνει έτσι την πρωταγωνιστική παρουσία της μεγαλύτερης ελληνικής επιχείρησης στην αγορά της εμπορίας πετρελαιοειδών και ενισχύει σημαντικά το ρυθμιστικό ρόλο που θα συνεχίσει να ασκεί με την ενιαία μορφή της προς όφελος των καταναλωτών.

Η εξαγορά της Γ. ΜΑΜΙΔΑΚΗΣ & ΣΙΑ ΑΕΕΠ από την ΕΚΟ-ΕΛΔΑ, που έγινε τον Νοέμβριο 1998, αποτελεί ενέργεια στρατηγικής σημασίας, αφού η απόκτηση των έξι εγκαταστάσεων και των 470 περίπου πρατηρίων υγρών καυσίμων



ενδυναμώνει σημαντικά τον εμπορικό κλάδο της ΕΛ.ΠΕ έναντι του ανταγωνισμού.

Σήμερα, η εταιρεία αποτελεί πια μια σημαντικού μεγέθους δομή εμπορικών εταιρειών, σύστημα θυγατρικό της μητρικής εταιρείας ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε., με κυρίαρχη παρουσία στα ενεργειακά δρώμενα της χώρας μας.

#### **4.3.1 ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΛΙΠΑΝΤΙΚΩΝ**

Με σκοπό την ενίσχυση της ικανότητας ανταγωνισμού στην αγορά λιπαντικών, η ΕΚΟ ΑΒΕΕ προχώρησε στην ανέγερση μονάδος παραγωγής λιπαντικών στον Σκαραμαγκά, αγοράζοντας τεχνολογία και πρώτες ύλες από την ESSO. Η μονάδα λιπαντικών άρχισε την λειτουργία της το 1990 με ευνοϊκά για την ΕΚΟ αποτελέσματα. Ανηγέρθη εντός μίας ευρύτερης περιοχής, όπου λειτουργούν επίσης οι Εγκαταστάσεις Διακίνησης Καυσίμων της ΕΚΟ και η Αποθήκη Διακίνησης Ετοίμων Λιπαντικών, με προϊόντα εισαγόμενα ή παραγόμενα σε εγκαταστάσεις τρίτων.

Η Μονάδα αποτελείται από :

1. Αναμικτήριο
2. Συσκευαστήριο
3. Αποθήκες Α' Υλών και Υλικών Συσκευασίας
4. Αποθήκες Ετοίμων Προϊόντων

Τα προϊόντα που παράγονται είναι :

- Αυτοκινητέλαια βενζίνης και πετρελαίου
- Ναυτιλιακά ορυκτέλαια (μεγάλων μηχανών εσωτερικής καύσεως)
- Βιομηχανικά ορυκτέλαια (υδραυλικά, οδοντωτών τροχών, κ.λ.π.)
- Ειδικά προϊόντα μετασυσκευαζόμενα (γράσα, κ.λ.π.)

Η γκάμα λιπαντικών με μικρή κίνηση ή αυτών που δεν μπορούν να παραχθούν, λόγω μη διαθεσιμότητας πρώτων υλών, συμπληρώνεται με εισαγόμενα προϊόντα προκειμένου να υπάρχει πλήρης ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς.

Αποβλέποντας στην παροχή των καλύτερων δυνατών εγγυήσεων, για την βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων προϊόντων και υπηρεσιών και επιθυμώντας να αναβαθμίσει το επίπεδο του ανταγωνισμού στον χώρο των πετρελαιοειδών, το έτος 1993 η ΕΚΟ ΑΒΕΕ απεφάσισε την εφαρμογή Διαδικασιών Διασφάλισης Ποιότητας, σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9002. Με σκοπό την απλοποίηση του έργου και την βαθμιαία προσαρμογή του οργανισμού στην πειθαρχία και τις πρακτικές που επιβάλλει το πρότυπο, η εφαρμογή περιορίστηκε αρχικά στον χώρο παραγωγής των λιπαντικών της μονάδος του Σκαραμαγκά, και η πιστοποίηση έγινε το Νοέμβριο 1997.

Από τον Ιανουάριο του 2001 η ΕΚΟ-ΕΛΔΑ ΑΒΕΕ άρχισε να εφαρμόζει Διαδικασία Σχεδιασμού, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO 9001, στην Παραγωγή και Εμπορία Λιπαντικών, και επέκτεινε το πιστοποιητικό από ΕΛΟΤ EN ISO 9002 σε ΕΛΟΤ EN ISO 9001.

#### **4.4 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

Οι προμήθειες στην ΕΚΟ-ΕΛΔΑ ΑΒΕΕ αποτελούν ένα σημαντικό τμήμα της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ενδεικτικό είναι το γεγονός ότι το 1985 συντάχθηκε «Κανονισμός Προμηθειών», ο οποίος περιγράφει τη φιλοσοφία και Πολιτική της Εταιρείας σχετικά με τις Προμήθειες και τις σχέσεις με τους Προμηθευτές και παρέχει γενικές οδηγίες για την αποδοτικότερη και οικονομικότερη αγορά των προμηθειών της εταιρείας.

Πιο συγκεκριμένα, αντικείμενο του Κανονισμού Προμηθειών είναι να καθορίσει τα πλαίσια της Πολιτικής και τις Διαδικασίες εκείνες που αφορούν στην αγορά υλικών και υπηρεσιών σε όλους τους τομείς δραστηριότητας με σκοπό:

- α) την κατοχύρωση των συμφερόντων της εταιρείας
- β) την ομαλή και απρόσκοπτη λειτουργία όλων των εγκαταστάσεων και υπηρεσιών της εταιρείας

- γ) τη διαφύλαξη του κύρους της εταιρείας και των υπαλλήλων της
- δ) την προμήθεια υλικών και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εταιρείας

Από την απόφαση να εγκατασταθεί και να πιστοποιηθεί κατά ISO 9002 το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας για την Παραγωγή και Εμπορία Λιπαντικών προέκυψε η ανάγκη να συνταχθούν Διαδικασίες και Οδηγίες με σκοπό την καταγραφή και συστηματοποίηση της διαδικασίας προμηθειών όπως εφαρμόζοταν στην πράξη και βάσει του Κανονισμού Προμηθειών. Έτσι, συντάχθηκαν η Διαδικασία Προμηθειών και η Διαδικασία Αξιολόγησης Προμηθευτών με αντίστοιχες Οδηγίες.

Η Διαδικασία Προμηθειών στηρίχτηκε στον Κανονισμό Προμηθειών και στον Κανονισμό Έργων, στις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001, καθώς και στις ήδη εφαρμοζόμενες διαδικασίες και πρακτική, αλλά έλαβε υπόψη της και τα σχόλια των αρμοδίων Διευθύνσεων. Η Διαδικασία Προμηθειών επικεντρώνεται περισσότερο σε διαδικαστικά θέματα εκτέλεσης των προμηθειών και επικοινωνίας των τμημάτων. Το σημαντικότερο, αναφορικά με το θέμα που εξετάζουμε, σημείο είναι ότι όλοι οι προμηθευτές που καλούνται σε διαγωνισμό προκειμένου να επιλεγούν θα πρέπει να έχουν προηγουμένως αξιολογηθεί. Ο τρόπος με τον οποίο αξιολογούνται οι προμηθευτές περιγράφεται στη Διαδικασία Ποιοτικής Αξιολόγησης Προμηθευτών και τις σχετικές οδηγίες.

Ανεξάρτητα από τον τρόπο που παρουσιάζεται μέσα από τα διάφορα έγγραφα της εταιρείας η διαδικασία προμηθειών και ποιοτικής αξιολόγησης προμηθευτών, θα γίνει μια προσπάθεια να εντοπιστούν όλες τις κρίσιμες φάσεις/στάδια της διεργασίας αξιολόγησης-επιλογής προμηθευτών (σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο 4.1).

#### **4.4.1 ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ – ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

##### **4.4.1.1: 1ο Στάδιο: Καθορισμός Πολιτικής**

Ο καθορισμός πολιτικής προμηθειών αποτελεί για την ΕΚΟ – ΕΛΔΑ ακρογωνιαίο λίθο για την ανάπτυξη και εφαρμογή μιας αποτελεσματικής και αποδοτικής διεργασίας αξιολόγησης-επιλογής προμηθευτών.

Σύμφωνα με την πολιτική προμηθειών, η ΕΚΟ-ΕΛΔΑ προμηθεύεται υλικά και υπηρεσίες από καλής φήμης και οικονομικά υγιείς εταιρίες, ενθαρρύνει τον επί υγιών βάσεων ελεύθερο ανταγωνισμό μεταξύ των προμηθευτών που έχουν τα απαιτούμενα προσόντα, το κατάλληλο ήθος και που ενεργούν βάσει θεμιτών επιχειρηματικών μεθόδων. Έτσι, επιτυγχάνεται βελτίωση της ποιότητας των υλικών και υπηρεσιών, όπως και μείωση κόστους και εξασφαλίζεται μεγαλύτερη αποδοτικότητα και οικονομία στη λειτουργία της εταιρείας.

Η εταιρεία είναι απαραίτητο να επιλέγει τους Προμηθευτές εκείνους που έχουν επιδείξει την επιθυμία και την ικανότητα να προμηθεύουν καλής ποιότητας υλικά και υπηρεσίες, επί ηθικών βάσεων, σε λογικές τιμές και στο συμφωνημένο χρόνο παραδόσεως.

Πέρα από την Πολιτική Προμηθειών, ανάλογες αρχές αναφέρονται και στην Πολιτική Ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα, μέσα στις βασικές αρχές της Πολιτικής Ποιότητας είναι η επιθυμία της επιχείρησης να συμβάλλει στην επιτυχία των πελατών και των συνεργατών της.

##### **4.4.1.2: 2ο στάδιο: Αναζήτηση Προμηθευτών**

Η αναζήτηση προμηθευτών γίνεται σε συνεργασία των ενδιαφερομένων / χρηστών με τη Διεύθυνση Προμηθειών και σύμφωνα με την πολιτική προμηθειών, η οποία αναφέρει ότι η εταιρεία θα πρέπει να ερευνά την αγορά για καινούριες πηγές προμήθειας, καινούρια υλικά και βελτιωμένες υπηρεσίες.

Στην πράξη, με κάθε αίτηση αγοράς εξετάζεται από στελέχη της Διεύθυνσης Προμηθειών ο πίνακας διαθέσιμων προμηθευτών για την ορθότητα, εγκυρότητα και κάλυψη των αναγκών του αιτούντα. Ο Πίνακας ενημερώνεται για οποιοδήποτε στοιχείο των προμηθευτών έχει μεταβληθεί, ενώ παράλληλα γίνεται και διερεύνηση της αγοράς για ενδεχόμενες νέες πηγές προμήθειας. Διερεύνηση της αγοράς μπορεί να έχει προηγηθεί από το χρήστη (πριν την αίτηση αγοράς), ο οποίος και έχει ενημερώσει σχετικά τη Διεύθυνση Προμηθειών ή μπορεί να πραγματοποιείται ταυτόχρονα και από τα δύο μέρη μετά από μεταξύ τους συνεργασία. Από την άλλη μεριά, στους διαγωνισμούς δύνανται να συμμετάσχουν όλοι οι ενδιαφερόμενοι προμηθευτές. Έτσι, έστω και αν κάποιος προμηθευτής δεν έχει εντοπιστεί κατά τη διαδικασία αναζήτησης, μπορεί να υποβάλλει αίτηση, να αξιολογηθεί και εφόσον εγκριθεί να συμμετάσχει στο διαγωνισμό ισότιμα με τους υπόλοιπους.

#### **4.4.1.3: Τρίτο Στάδιο: Αξιολόγηση υποψήφιων προμηθευτών**

##### **A) Καθορισμός κριτηρίων αξιολόγησης και επιλογής Προμηθευτών**

Σύμφωνα με την Πολιτική Προμηθειών και το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας, το βασικότερο κριτήριο αξιολόγησης προμηθευτών είναι, να εξασφαλίζει ο προμηθευτής ότι παρέχει την ποιότητα των αγαθών που ο αγοραστής χρειάζεται για να ικανοποιήσει τις συμβατικές του υποχρεώσεις.

Πιο συγκεκριμένα, η Διεύθυνση Προμηθειών σε συνεργασία με τους χρήστες, προκειμένου να επιλέξει τους προμηθευτές υλικών και υπηρεσιών στους οποίους θα δώσει την ευκαιρία να συμμετάσχουν στους διαγωνισμούς της εταιρείας, λαμβάνει υπόψη της κατά περίπτωση τους παρακάτω παράγοντες:

- Το καλό όνομα των προμηθευτών (τη φήμη και την αξιοπιστία τους) και την οικονομική φερεγγυότητά τους
- Την ποιότητα και την ποικιλία των προσφερομένων από τους προμηθευτές υλικών και υπηρεσιών
- Την απρόσκοπτη παροχή προϊόντων και υπηρεσιών και τη δυνατότητα παράδοσης της συμφωνημένης ποσότητας σε συμφωνημένο χρόνο

- Τον αριθμό πηγών προμήθειας και διανομής των προϊόντων ή και καταστημάτων εξυπηρέτησεως στις περιοχές επιχειρηματικής δραστηριότητας της εταιρείας
- Την επάρκεια αποθεμάτων και τις διαθέσιμες εγκαταστάσεις παραγωγής και διανομής, για να εξασφαλίζεται έγκαιρα η παροχή υλικών και να καλύπτονται οι ανάγκες της εταιρείας
- Την ύπαρξη και την παροχή από τους προμηθευτές αυτούς τεχνικής ενημέρωσης και βοήθειας
- Την ικανοποίηση των προδιαγραφών που ορίζονται από την εταιρεία

Για κάθε κατηγορία προϊόντος μπορούν να καθοριστούν επιμέρους κριτήρια αξιολόγησης ανάλογα με τη φύση, τις ιδιαιτερότητες καθώς και τον προορισμό του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Τα παραπάνω κριτήρια χρησιμοποιούνται για την αρχική αξιολόγηση και κατάταξη των προμηθευτών σε ειδικό πίνακα, ο οποίος περιλαμβάνει μόνο εγκεκριμένους προμηθευτές.

Εφόσον οι προμηθευτές αξιολογηθούν βάσει των παραπάνω κριτηρίων και κριθεί από την εταιρεία ότι τα ικανοποιούν, τότε καταχωρούνται ως εγκεκριμένοι σε ειδικό κατάλογο και καλούνται σε διαγωνισμό. Το κριτήριο επιλογής μεταξύ ισάξιων προμηθευτών, κατά το άνοιγμα των προσφορών, είναι η προσφερόμενη τιμή.

## **B) Καθορισμός Επιτροπής Αξιολόγησης**

Για κάθε κατηγορία προμηθευόμενου υλικού ή υπηρεσίας συστήνεται αντίστοιχη Επιτροπή Αξιολόγησης. Η επιτροπή αυτή, βάσει των κριτηρίων αξιολόγησης προμηθευτών που έχουν τεθεί και τον τρόπο / μέθοδο αξιολόγησης που έχει καθοριστεί, προβαίνει στην αξιολόγηση τους. Η επιτροπή αξιολόγησης περιλαμβάνει εκπρόσωπο της Διεύθυνσης Προμηθειών, εκπρόσωπο του Χρήστη και εκπρόσωπο της Διεύθυνσης Διασφάλισης Ποιότητας, έτσι ώστε να

διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα, πληρότητα, αμεροληψία και ορθότητα της διαδικασίας.

Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της επιτροπής αξιολόγησης είναι η δυνατότητα να εισηγηθεί την ένταξη ή την απόρριψη προμηθευτή από τον κατάλογο εγκεκριμένων προμηθευτών, προσκομίζοντας την απαραίτητη τεκμηρίωση. Σε αυτή την περίπτωση, η τελική απόφαση λαμβάνεται, μετά από μελέτη των σχετικών στοιχείων, από τους αρμόδιους διευθυντές, δηλαδή, τον Διευθυντή Προμηθειών, τον Διευθυντή της Διεύθυνσης που χρησιμοποιεί το υλικό ή την υπηρεσία και τον Διευθυντή Διασφάλισης Ποιότητας.

### **Γ) Εργαλεία Αξιολόγησης**

Τα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν κάθε φορά για τη συλλογή στοιχείων εξαρτάται από την κρισιμότητα του προμηθευόμενου υλικού και από το αν υπάρχει προηγούμενη συνεργασία με τον προμηθευτή ή πρόκειται για νέο προμηθευτή.

Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή στοιχείων για την αξιολόγηση του προμηθευτή είναι τα ακόλουθα:

#### **Γ.1) Αποστολή ερωτηματολογίου στον προμηθευτή**

Αρχικά και με την εφαρμογή του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας, συντάχθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο αποστέλλόταν σε κάθε υποψήφιο προμηθευτή (είτε επρόκειτο για παλιά είτε για νέα συνεργασία) με σκοπό την αξιολόγησή και την εισαγωγή του στον Πίνακα Αξιολογημένων – Εγκεκριμένων Προμηθευτών.

Η πρακτική αυτή χρησιμοποιήθηκε στα πρώτα στάδια ανάπτυξης της διαδικασίας αξιολόγησης προμηθευτών και στα πλαίσια της εφαρμογής του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας, προκειμένου να αξιολογηθούν όλοι οι προμηθευτές με ένα κοινό κριτήριο επιλογής και να εξασφαλιστεί ότι πληρούν τις απαιτήσεις της εταιρείας.

Το πρώτο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε διερευνούσε επτά κατηγορίες θεμάτων. Συνοπτικά, τα θέματα αυτά αφορούσαν στοιχεία για το αντικείμενο εργασιών της επιχείρησης, για το σύστημα ποιότητας που εφαρμόζει (πιστοποιημένο ή όχι), για την οργάνωση της, για την παραγωγή, για τον ποιοτικό έλεγχο, τη διακίνηση – αποθήκευση – μεταχείριση υλικών, τις προμήθειες, το σχεδιασμό του προϊόντος.

Πρόσφατα το ερωτηματολόγιο αναθεωρήθηκε, έτσι ώστε να διερευνά κατά κύριο λόγο τις περιοχές του συστήματος διασφάλισης ποιότητας βάσει των απαιτήσεων του προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO 9001, αλλά περιλαμβάνει και ερωτήματα σχετικά με την οικονομική κατάσταση του προμηθευτή και την εμπειρία του στην αγορά.

Είναι προφανές ότι, η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τον ίδιο τον προμηθευτή ενέχει κινδύνους, όπως η απόκρυψη ή ωραιοποίηση στοιχείων. Το πρόβλημα αυτό αντιμετωπίστηκε με την απαίτηση προς τον προμηθευτή να επισυνάπτει στοιχεία τεκμηρίωσης σε κρίσιμα ερωτήματα. Οπωσδήποτε όμως, άλλα μειονεκτήματα όπως η υποκειμενικότητα, η ασάφεια των απαντήσεων, η έλλειψη άμεσης επικοινωνίας με τον προμηθευτή δεν ήταν εύκολο να εξαλειφθούν με την αποστολή ερωτηματολογίου.

Έτσι, το τελευταίο διάστημα γίνεται μια προσπάθεια να καταργηθεί σταδιακά αυτός ο τρόπος αξιολόγησης και να αντικατασταθεί με επιτόπια αξιολόγηση στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή η οποία αναφέρεται στη συνέχεια.

## **Γ.2) Επιθεώρηση στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή**

Η επιθεώρηση στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή γίνεται με σκοπό την επιτόπια αξιολόγηση του προμηθευτή, από εκπρόσωπο της εταιρείας ή εξωτερικό συνεργάτη. Συνήθως, την εταιρεία εκπροσωπεί επιτροπή αξιολόγησης η οποία περιλαμβάνει εκπρόσωπο του χρήστη, εκπρόσωπο των Προμηθειών και εκπρόσωπο της Διασφάλισης Ποιότητας. Η επιθεώρηση μπορεί να αφορά το σύνολο των εγκαταστάσεων του προμηθευτή ή μόνο τα



συγκεκριμένα τμήματα που εμπλέκονται στην παραγωγή του προϊόντος που η επιχείρηση ενδιαφέρετε να προμηθευτεί. Ο προμηθευτής έχει ερωτηθεί σχετικά και έχει δώσει τη συγκατάθεσή του για τη διενέργεια της επιθεώρησης.

Κατά την επιθεώρηση χρησιμοποιείται συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, που αναφέρθηκε στην προηγούμενη παράγραφο, ώστε τα σημεία προς επιθεώρηση να είναι κοινά για όλους τους προμηθευτές και να υπάρχει δυνατότητα συγκρισιμότητας στοιχείων. Πέρα από την ευκαιρία για αξιολόγηση των εγκαταστάσεων και του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας του προμηθευτή δίνεται στα στελέχη της εταιρείας η δυνατότητα να έρθουν σε άμεση επικοινωνία με τους προμηθευτές, να μεταφέρουν την πολιτική της εταιρείας για την ποιότητα, να ενθαρρύνουν τον προμηθευτή στην προσπάθεια συνεχώς βελτιούμενης ποιότητας και γενικότερα να προβούν σε μια ανταλλαγή απόψεων με οφέλη και για τις δυο πλευρές.

### **Γ.3) Αξιολόγηση των πιστοποιητικών ποιότητας του προμηθευτή**

Η ύπαρξη πιστοποιητικού ποιότητας από τον προμηθευτή βεβαιώνει την εφαρμογή και αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος διαχείρισης ποιότητας και συνεπώς συνυπολογίζεται θετικά λόγω των πλεονεκτημάτων που προσφέρει. Ένα από τα βασικότερα πλεονεκτήματα είναι η διασφάλιση ότι το προϊόν έχει ήδη δεχθεί τους απαραίτητους ελέγχους ποιότητας πριν τη διάθεσή του στον πελάτη. Συνεπώς, δεδομένου του ότι ήδη έχουν διενεργηθεί έλεγχοι ποιότητας από τον προμηθευτή, η επιχείρηση μπορεί να μειώσει τη συχνότητα των ελέγχων που θα πραγματοποιήσει, περιορίζοντας σε μεγάλο βαθμό τον κίνδυνο αποδοχής ελαττωματικών προϊόντων με ταυτόχρονη εξοικονόμηση πόρων. Ένα πλήθος άλλων πλεονεκτημάτων σχετίζονται με την υποστήριξη μετά την πώληση που προσφέρει ένας πιστοποιημένος κατά ISO 9001 προμηθευτής, με τη δυνατότητα έκφρασης και αντιμετώπισης ενδεχόμενων παραπόνων της επιχείρησης από τον προμηθευτή, με τη γενικότερη διασφάλιση τήρησης υποσχέσεων μέσω μιας καλά οργανωμένης επιχείρησης.

Η αξιολόγηση των πιστοποιητικών ποιότητας αφορά περισσότερο, παρακολούθηση της ισχύος του πιστοποιητικού και της συνάφειάς του με το προμηθευόμενο προϊόν αλλά και θέματα αξιοπιστίας του φορέα πιστοποίησης .

#### **Γ.4) Αποστολή δείγματος ή χρησιμοποίηση της εμπειρίας τρίτων**

Σε κάποιες περιπτώσεις, και κυρίως για πρώτες ύλες και υλικά συσκευασίας, ζητείται από τον προμηθευτή να αποστείλει δείγμα, το οποίο κάποιες φορές δοκιμάζεται σε πραγματικές συνθήκες παραγωγής (δοκιμαστική παραγωγή) ώστε να αξιολογηθεί η καταλληλότητα και συμβατότητα του προϊόντος με τις ανάγκες της επιχείρησης. Επίσης, όταν δεν υπάρχει προηγούμενη συνεργασία με τον προμηθευτή γίνεται μια διερεύνηση της ικανοποίησης άλλων πελατών του προμηθευτή με σκοπό να χρησιμοποιηθεί η δική τους εμπειρία ως κριτήριο καταλληλότητας του προμηθευτή.

#### **Γ.5) Αξιολόγηση της προηγούμενης απόδοσής του**

Η αξιολόγηση των προμηθευτών με τους οποίους υπήρξε συνεργασία βασίζεται κατά κύριο λόγο στην αξιολόγηση της απόδοσής τους κατά τη διάρκεια της συνεργασίας. Παράλληλα, όμως, χρησιμοποιούνται και τα άλλα εργαλεία αξιολόγησης που αναφέρθηκαν προηγουμένως.

Για να αξιολογηθεί η απόδοση των προμηθευτών με τους οποίους έχει υπάρξει συνεργασία, λαμβάνονται υπόψη στοιχεία που συλλέγονται κατά τη διάρκεια της συνεργασίας. Τα στοιχεία αυτά σχετίζονται με τα κριτήρια επιλογής που έχουν τεθεί για την κάθε κατηγορία προμηθευτών και αξιοποιούνται με την εφαρμογή συγκεκριμένου μηχανισμού όπως εξηγείται παρακάτω.

#### **Δ) Μηχανισμός Αξιολόγησης Προμηθευτών**

Τα βήματα αξιολόγησης τόσο νέων υποψήφιων προμηθευτών όσο και υποψήφιων προμηθευτών με προηγούμενη συνεργασία απεικονίζεται διαγραμματικά στο Διάγραμμα 4.4.1.3.1 που παρατίθεται στο τέλος της ενότητας.

Η μέθοδος αξιολόγησης που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση τόσο νέων προμηθευτών όσο και προμηθευτών με τους οποίους έχει ήδη υπάρξει συνεργασία στηρίζεται στη χρήση συντελεστών απόδοσης και περιγράφεται στη συνέχεια.

Αρχικά συλλέγονται στοιχεία για το σύστημα διασφάλισης ποιότητας που εφαρμόζουν οι προμηθευτές μέσω του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο μπορεί να έχει συμπληρωθεί είτε από τον ίδιο τον προμηθευτή είτε από την επιτροπή που επιθεώρησε τον προμηθευτή στις εγκαταστάσεις του. Από τις απαντήσεις που δίνονται προκύπτει ένας βαθμός ο οποίος καλείται Βαθμός Ποιότητας (ΒΠ). Σε κάθε ερώτηση αντιστοιχούν δύο ή τέσσερις διαβαθμισμένες απαντήσεις. Κάθε ερώτηση και κάθε διαβαθμισμένη απάντηση βαθμολογούνται με συγκεκριμένους και σταθερούς για όλους τους προμηθευτές συντελεστές βαρύτητας και βαθμούς αντίστοιχα. Πιο συγκεκριμένα, όλες οι ερωτήσεις είναι ισοδύναμες. Επίσης, όλες οι απαντήσεις βαθμολογούνται από 0 έως 100, όπου το 0 αντιστοιχεί στην χειρότερη απάντηση και το 100 στην καλύτερη. Έτσι, ο Βαθμός Ποιότητας μπορεί να πάρει τιμές μεταξύ 0 και 100.

Για κάθε προμηθευτή που έχει συναφθεί σύμβαση συνεργασίας την τελευταία τριετία αξιολογείται η απόδοση του στην ποιότητα ή/και εξυπηρέτηση κατά την εκτέλεση της σύμβασης και προκύπτει ένας Βαθμός Απόδοσης (ΒΑ). Για τους προμηθευτές υλικών, η αξιολόγηση της ποιότητας λαμβάνει υπόψη δεδομένα από τους ελέγχους ποιότητας που διενεργήθηκαν κατά τη διάρκεια της σύμβασης και υπολογίζεται ένας Δείκτης Ποιότητας με συντελεστή βαρύτητας 60% για τον υπολογισμό του Βαθμού Απόδοσης. Η αξιολόγηση της εξυπηρέτησης λαμβάνει υπόψη παράγοντες όπως: η έγκαιρη παράδοση, η ανταπόκριση σε παράπονα και η διάθεση συνεργασίας για την επίλυση τυχόν προβλημάτων, η προσαρμογή στις ανάγκες της εταιρείας, η τήρηση των όρων της σύμβασης, η ευκολία επικοινωνίας. Από την εξέταση των παραπάνω κριτηρίων προκύπτει ένας Δείκτης Εξυπηρέτησης με συντελεστή βαρύτητας 40%. Για τις προμήθειες υπηρεσιών εξετάζονται μόνο δεδομένα εξυπηρέτησης και ο συντελεστής βαρύτητας στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι 100%.

Κάθε προμηθευτής με τον οποίο έχει συμφωνηθεί η πραγματοποίηση δοκιμαστικής παραγωγής, αξιολογείται ως προς την ποιότητα του προσφερόμενου υλικού / υπηρεσίας σε δοκιμαστική περίοδο και βαθμολογείται βάσει ενός Δείκτη Ποιότητα Δοκιμαστικής Παραγωγής ( $\Delta\text{Π}_{\text{ΔΟΚ}}$ ). Η μέθοδος που χρησιμοποιείται είναι ίδια με αυτή που χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό του Βαθμού Απόδοσης. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, το εξεταζόμενο χρονικό διάστημα είναι η περίοδος της δοκιμαστικής παραγωγής ή συνεργασίας.

Τελικά, υπολογίζεται ένας συνολικός Δείκτης Αξιολόγησης ( $\Delta\text{Α}$ ). Ο Βαθμός Ποιότητας, ο Βαθμός Απόδοσης και ο Δείκτης Ποιότητας Δοκιμαστικής Παραγωγής συμμετέχουν με συγκεκριμένους συντελεστές βαρύτητας στον υπολογισμό του Δείκτη Αξιολόγησης για κάθε προμηθευτή όπως φαίνεται ακολούθως:

	Υπάρχουν δεδομένα για τον ΒΑ;	Δοκιμαστική παραγωγή	Δείκτης Αξιολόγησης (τιμές: 0 – 100)
Παλιός προμηθευτής	ΝΑΙ <input type="checkbox"/>	ΝΑΙ <input type="checkbox"/>	$\Delta\text{Α} = \text{Χ}\% (\text{Χ}\% \text{ΒΠ} + \text{Χ}\% \text{ΒΑ}) + \text{Χ}\% \Delta\text{Π}_{\text{ΔΟΚ}} =$
		ΟΧΙ <input type="checkbox"/>	$\Delta\text{Α} = \text{Χ}\% \text{ΒΠ} + \text{Χ}\% \text{ΒΑ} =$
	ΟΧΙ <input type="checkbox"/>	ΝΑΙ <input type="checkbox"/>	$\Delta\text{Α} = \text{Χ}\% \text{ΒΠ} + \text{Χ}\% \Delta\text{Π}_{\text{ΔΟΚ}} =$
		ΟΧΙ <input type="checkbox"/>	$\Delta\text{Α} = \text{ΒΠ} =$
Νέος προμηθευτής		ΝΑΙ <input type="checkbox"/>	$\Delta\text{Α} = \text{Χ}\% \text{ΒΠ} + \text{Χ}\% \Delta\text{Π}_{\text{ΔΟΚ}} =$
		ΟΧΙ <input type="checkbox"/>	$\Delta\text{Α} = \text{ΒΠ} =$

Οι συντελεστές βαρύτητας δεν κρίθηκε σκόπιμο να αναφερθούν δεδομένου ότι δεν προσθέτουν αξία στην παρούσα έρευνα. Αντίθετα, για την καλύτερη κατανόηση της μεθόδου υπολογισμού του δείκτη αξιολόγησης απόδοσης κρίνεται σκόπιμη η διαγραμματική απεικόνισή της στο Διάγραμμα 4.4.1.3.2 που παρατίθεται στο τέλος της ενότητας.

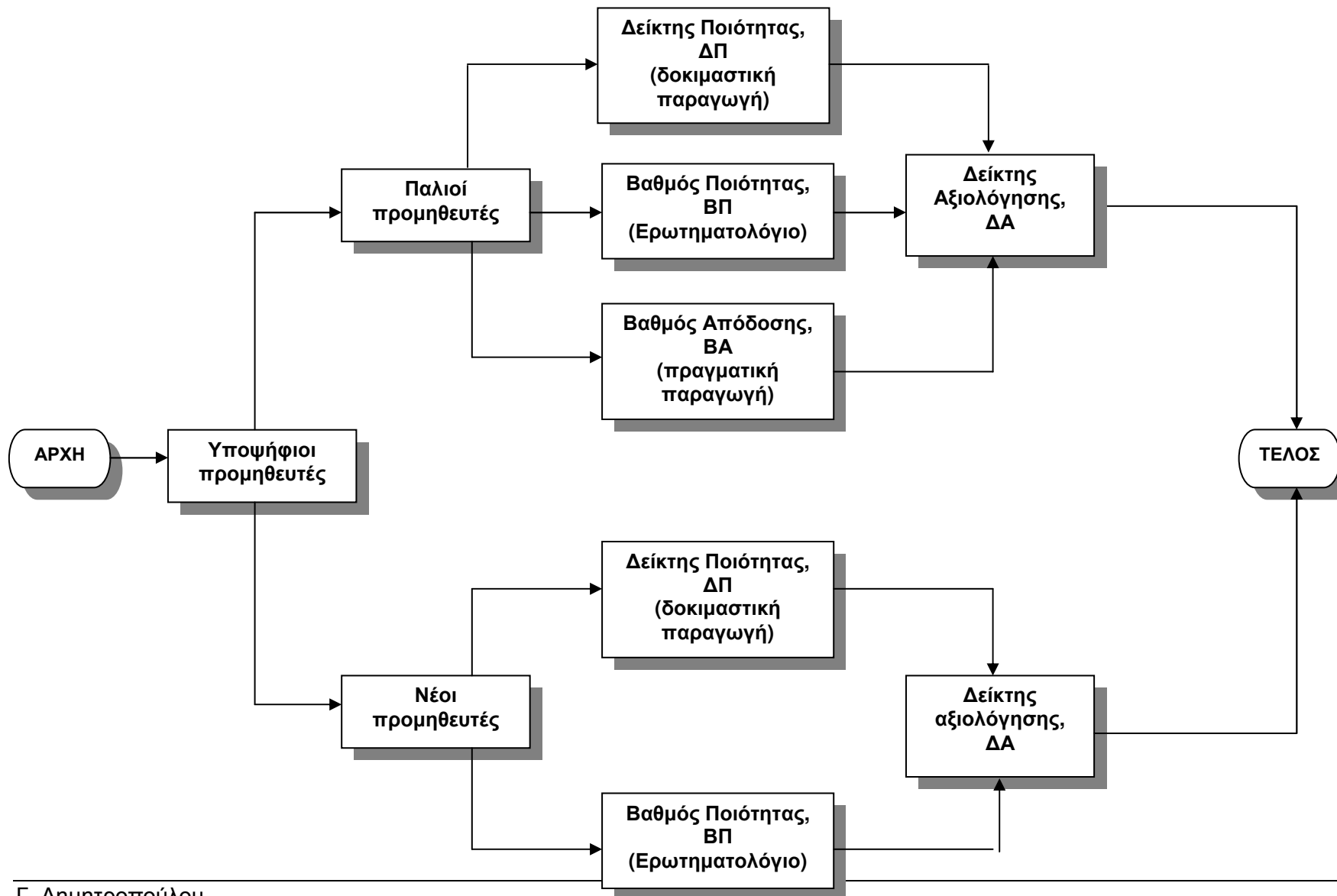
Μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγηση των προμηθευτών ακολουθεί η κατάταξη των προμηθευτών ανάλογα με την επίδοσή τους. Με άλλα λόγια, ανάλογα με τον Δείκτη Αξιολόγησης και ανά υλικό / υπηρεσία οι προμηθευτές ταξινομούνται κατά φθίνουσα σειρά του Δείκτη Αξιολόγησης έτσι ώστε, για συγκεκριμένο υλικό / υπηρεσία, οι προμηθευτές με μεγαλύτερη τιμή  $\Delta\text{Α}$  (καλύτεροι) να κατέχουν υψηλότερη θέση στον πίνακα.

Σημειώνεται στο σημείο αυτό ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, οι επιδόσεις των προμηθευτών, η ιεραρχική κατάταξή τους δεν κοινοποιούνται στους προμηθευτές. Είναι όμως, σημαντικό να αναφερθεί ότι οι προμηθευτές ενημερώνονται καθόλη τη διάρκεια της συνεργασίας σχετικά με τα ευρήματα των ελέγχων ποιότητας, τα οποία χρησιμοποιούνται μεταξύ άλλων για την αξιολόγηση της απόδοσής τους. Επίσης, τους κοινοποιείται και οποιοδήποτε άλλο παράπονο ή πρόβλημα στα πλαίσια της καλής επικοινωνίας και συνεργασίας που αναπτύσσεται σε όλη τη διάρκεια της συνεργασίας.

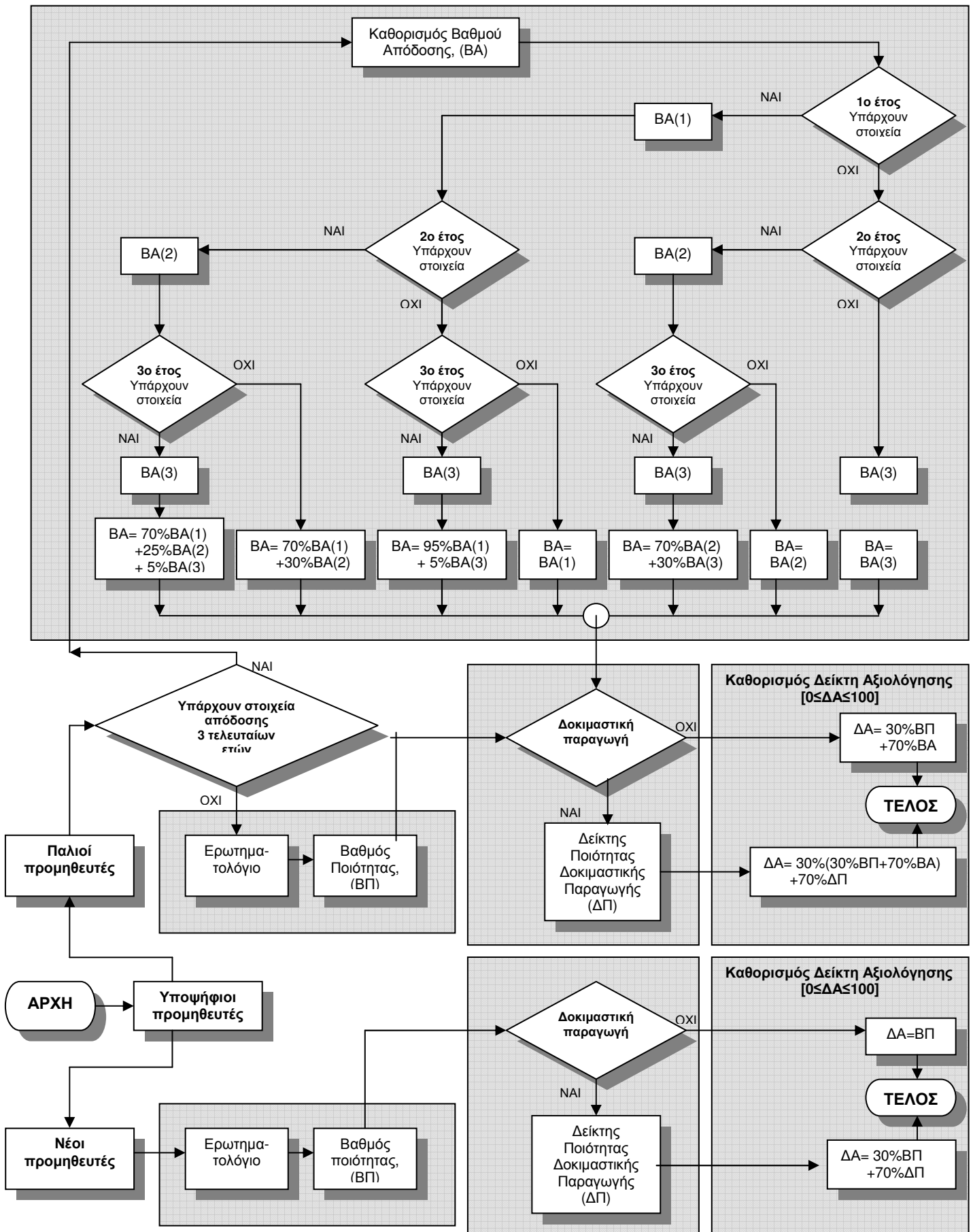
Από τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων των αξιολογήσεων είναι δυνατό να τεθεί κατώτατο όριο αποδοχής για τις τιμές του Δείκτη Αξιολόγησης, ώστε σε κάθε διαγωνισμό να καλούνται για συμμετοχή υποψήφιοι προμηθευτές με τιμή του Δείκτη Αξιολόγησης μεγαλύτερη ή ίση αυτού του ορίου.

Η αξιολόγηση των προμηθευτών επαναλαμβάνεται τουλάχιστον μια φορά το έτος και περιλαμβάνει την αξιολόγηση προμηθευτών με τους οποίους συνεργάστηκε η εταιρεία το υπό εξέταση χρονικό διάστημα αλλά και προμηθευτές που δε χρησιμοποιήθηκαν.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.4.1.3.1: ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.4.1.3.2: ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΔΕΙΚΤΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ



#### **4.4.1.4: Τέταρτο Στάδιο : Επιλογή Προμηθευτών**

##### **A) Σύνταξη Πίνακα Αξιολογημένων Προμηθευτών**

Όλοι οι προμηθευτές που από την αξιολόγηση κριθεί ότι καλύπτουν ικανοποιητικά τα κριτήρια επιλογής και συνεπώς τις απαιτήσεις της εταιρείας, εντάσσονται στον Κατάλογο Εγκεκριμένων – Αξιολογημένων Προμηθευτών. Αυτό σημαίνει ότι, σε κάθε περίπτωση που προκύπτει ανάγκη για προμήθεια και για κάθε κατηγορία ζητούμενου υλικού ή υπηρεσίας, η Διεύθυνση Προμηθειών ανατρέχει στο αντίστοιχο τμήμα του Καταλόγου και καλεί σε διαγωνισμό μόνο αξιολογημένους και εγκεκριμένους προμηθευτές. Εξαίρεση από τον κανόνα μπορεί να προκύψει μόνο σε επείγουσες ή εξαιρετικά αναγκαίες αγορές.

Ο κατάλογος συντάσσεται και αναθεωρείται από τη Διεύθυνση Προμηθειών. Στο σημείο αυτό υπενθυμίζεται ότι, στον κατάλογο μπορούν να συμπεριληφθούν Προμηθευτές με αίτησή τους ή και με υπόδειξη των ενδιαφερόμενων χρηστών πάντα μετά από αξιολόγηση τους. Επίσης, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, αν η επιτροπή αξιολόγησης διαπιστώσει ότι ένας προμηθευτής δεν είναι συνεπής στο συμφωνημένο χρόνο παράδοσης ή το υλικό και οι υπηρεσίες του είναι κακής ποιότητας ή δεν συνεργάζεται αρμονικά με τους αρμόδιους της εταιρείας καθώς και για οποιοδήποτε άλλο σπουδαίο λόγο, προτείνει τη διαγραφή του από τον κατάλογο προμηθευτών. Ο αποκλεισμός απαιτεί αιτιολόγηση και τεκμηρίωση των λόγων που τον επιβάλλουν, μπορεί να είναι πρόσκαιρος ή μακροχρόνιος και αποφασίζεται από τους αρμόδιους Διευθυντές.

Η συνεχής έρευνα αγοράς για αναζήτηση νέων πηγών προμήθειας και η αξιολόγηση τους συνεπάγεται και εξασφαλίζει συνεχή ανανέωση του καταλόγου αξιολογημένων – εγκεκριμένων προμηθευτών.



## **B) Επιλογή με Διαγωνισμό**

Όλες οι αγορές υλικών και υπηρεσιών γίνονται με προκήρυξη διαγωνισμού (εκτός από ορισμένες εξαιρέσεις). Ο σκοπός της διενέργειας διαγωνισμού είναι να εξασφαλιστεί για την εταιρεία το πιο χαμηλό κόστος αγοράς και ταυτόχρονα να διαφυλαχτεί το κύρος της, χωρίς αυτό να έχει συνέπεια στην προμήθεια υλικών και υπηρεσιών που δεν ικανοποιούν τις απαιτήσεις της εταιρείας.

Για να επιτευχθεί ο πιο πάνω στόχος είναι απαραίτητο να παρέχονται ίσες ευκαιρίες σε όλους τους διαγωνιζόμενους, να τηρείται αμερόληπτη τακτική, διαφάνεια στις ενέργειες και πλήρης εφαρμογή των διαδικασιών. Οι διαγωνισμοί διενεργούνται κατά κανόνα από τη Διεύθυνση Προμηθειών ή άλλες εξουσιοδοτημένες υπηρεσίες της εταιρείας μεταξύ διαγωνιζομένων που επιλέγονται από τον Κατάλογο Εγκεκριμένων – Αξιολογημένων Προμηθευτών της εταιρείας με σφραγισμένες προσφορές. Οι διαγωνισμοί είναι μειοδοτικοί, δηλαδή κατακυρώνονται στον προμηθευτή που προσφέρει τη χαμηλότερη τιμή. Το άνοιγμα, η αξιολόγηση και η κατακύρωση του διαγωνισμού σε μη μειοδότη είναι δυνατή, απαιτείται όμως τεκμηρίωση από τον χρήστη και σύμφωνη γνώμη της Διεύθυνσης Προμηθειών. Τεκμηριωμένοι λόγοι για την κατακύρωση διαγωνισμού σε μη μειοδότη μπορεί να είναι μια τεχνικοοικονομική ανάλυση, μη τήρηση των προδιαγραφών, επισφάλεια του προμηθευτή και άλλοι.

Από μια χρηματοοικονομική ανάλυση, για παράδειγμα, μπορεί να ανατραπεί η ισορροπία των προσφερόμενων τιμών, επειδή λαμβάνονται υπόψη και άλλοι παράγοντες πέρα από την τιμή του προμηθευόμενου προϊόντος. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι ο τόπος παράδοσης, η συσκευασία, η τεχνική υποστήριξη, ο χρόνος ζωής του προϊόντος και άλλοι. Η περίπτωση αυτή γίνεται πιο κατανοητή με την παρακάτω υποθετική περίπτωση. Σημειώνεται ότι τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται είναι υποθετικά και σε καμία περίπτωση δεν παρουσιάζουν πραγματικό γεγονός.

Μετά από προκήρυξη διαγωνισμού για την προμήθεια δοχείων συσκευασίας συγκεκριμένων προδιαγραφών ο προμηθευτής Χ προσφέρει:

- Τιμή κιβωτίου (20 δοχεία) = 10 ευρώ με παράδοση στην εγκατάστασή του

- Κόστος μεταφοράς κιβωτίου στην εγκατάσταση της επιχείρησης = 11 ευρώ

Ο προμηθευτής Ψ προσφέρει:

- Τιμή κιβωτίου (20 δοχεία) = 12 ευρώ με παράδοση στην εγκατάστασή του

- Τιμή κιβωτίου (20 δοχεία) = 18 ευρώ με παράδοση στην εγκατάσταση της επιχείρησης

Η επιχείρηση υπολογίζει ότι το μεταφορικό κόστος που θα επιβαρυνθεί αν χρησιμοποιήσει δικά της μέσα για τη μεταφορά των κιβωτίων από την εγκατάσταση του προμηθευτή στη δική της εγκατάσταση είναι αντίστοιχα:

- για τον προμηθευτή Χ το κόστος είναι 9 ευρώ / κιβώτιο

- για τον προμηθευτή Ψ το κόστος είναι 8 ευρώ / κιβώτιο

Οι επιλογές που έχει είναι:

A) Να επιλέξει τον μειοδότη για το προϊόν (προμηθευτής Χ) και να επιβαρυνθεί το ίδιο κόστος μεταφοράς για τη μεταφορά των προϊόντων στις εγκαταστάσεις της. Συνολικό κόστος / κιβώτιο = 10 + 9 = 19 ευρώ

B) Να επιλέξει τον προμηθευτή Χ με την επιπλέον χρέωση του κόστους μεταφοράς που της δίνει. Συνολικό κόστος / κιβώτιο = 10 + 11 = 21 ευρώ

Γ) Να επιλέξει τον προμηθευτή Ψ και να επιβαρυνθεί το ίδιο κόστος μεταφοράς για τη μεταφορά των προϊόντων στις εγκαταστάσεις της.

Συνολικό κόστος = 12 + 8 = 20 ευρώ

Δ) Να επιλέξει τον προμηθευτή Ψ και να δεχτεί το κόστος μεταφοράς που της δίνει για τη μεταφορά των προϊόντων στην εγκατάστασή της.

Συνολικό κόστος = 18 ευρώ

Από την οικονομική ανάλυση φαίνεται ότι, αφού η επιχείρηση επιθυμεί τα προϊόντα να παραδίδονται στην εγκατάστασή της, ο προμηθευτής Ψ είναι, τελικά, ο μειοδότης και σε εκείνον θα κατακυρωθεί ο διαγωνισμός.

Τα στοιχεία που έχουν σχέση με τις προμήθειες υλικών και υπηρεσιών θεωρούνται εμπιστευτικά και δεν ανακοινώνονται στους Προμηθευτές. Για λόγους, όμως, διαφάνειας κοινοποιείται στους προμηθευτές που έλαβαν μέρος στο διαγωνισμό ποιος προμηθευτής κατακυρώθηκε τελικά και για ποιο λόγο.

Αναφέρθηκε ότι σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να γίνει προμήθεια υλικών και υπηρεσιών χωρίς διαγωνισμό (απ' ευθείας ανάθεση). Απ' ευθείας ανάθεση γίνεται:

1. Στην περίπτωση που υπάρχει μόνο μια πηγή προμήθειας
2. Στην περίπτωση που ειδικοί λόγοι όπως: η εξαιρετική ποιότητα υλικού, η ασφάλεια, η εμπειρία στη λειτουργία, η συμβατότητα με άλλα ήδη χρησιμοποιούμενα υλικά, έχουν σαν αποτέλεσμα μικρό κόστος λειτουργίας και συντήρησης και καθιστούν την προμήθεια οικονομικότερη.
3. Στην περίπτωση που υπάρχουν επαρκείς αποδείξεις από προηγούμενους πρόσφατους διαγωνισμού, ή εκ πείρας έχει αποδειχθεί ότι είναι προτιμότερη η σύναψη σύμβασης χωρίς διαγωνισμό.
4. Στην περίπτωση που η φύση του υλικού ή της υπηρεσίας είναι τέτοια ώστε να είναι πιο πρακτικό ή πιο ωφέλιμο να πραγματοποιείται με απ' ευθείας διαπραγμάτευση των τιμών.
5. Στην περίπτωση που λαμβάνεται μόνο μια προσφορά ή και καμιά προσφορά σε διαγωνισμό.
6. Σε περιπτώσεις επείγουσας ή έκτακτης ανάγκης.

Στις περιπτώσεις απ' ευθείας ανάθεσης απαιτείται δικαιολόγηση / τεκμηρίωση, η οποία είτε αναγράφεται στην αίτηση αγοράς είτε επισυνάπτεται σε αυτή με σημείωμα.

#### **4.4.1.6: Πέμπτο Στάδιο : Ανάπτυξη Σχέσεων Συνεργασίας με τους Προμηθευτές**

Μέσα στη φιλοσοφία της εταιρείας είναι, οι υπάλληλοι που συναλλάσσονται με προμηθευτές να υιοθετούν συγκεκριμένες μεθόδους έτσι ώστε, η εταιρεία να μπορεί να κερδίσει το σεβασμό και την εκτίμηση τους.

Η εταιρεία έχει την τακτική:

1. Να δέχεται να συζητήσει εκτεταμένα, δίκαια και ευγενικά με κάθε αντιπρόσωπο προμηθευτή για οποιοδήποτε θέμα που λόγω της φύσης των προσφερόμενων υλικών/ υπηρεσιών πρέπει να συζητηθεί.
2. Να τηρεί ελεύθερο και τίμιο ανταγωνισμό

3. Να μην επωφελείται από τυχόν λάθη απροσεξίας ενός προμηθευτή και να μη συνάπτει συμβάσεις που θα έβαζαν προμηθευτές σε θέση αβάστακτου βάρους.
4. Να διαθέτει πλήρεις και σαφείς προδιαγραφές
5. Να αποφεύγει επαναλαμβανόμενες αξιώσεις για επείγοντα χειρισμό εντολών αγοράς ή για άλλη ειδική μεταχείριση
6. Να δείχνει κατανόηση στις δυσκολίες του προμηθευτή και να συνεργάζεται με αυτόν. Να λαμβάνονται υπόψη χωρίς καθυστέρηση και με δικαιοσύνη τα παράπονα του προμηθευτή.
7. Να αποφεύγει να διατυπώνει ασήμαντα παράπονα για υλικά και υπηρεσίες ή να απορρίπτει και επιστρέφει υλικά για ασήμαντους λόγους.
8. Να επιδιώκει συμβιβαστική λύση στις περιπτώσεις αξιώσεων κατά του προμηθευτή.
9. Να υποστηρίζει τη συνεργασία του χρήστη με τον προμηθευτή με σκοπό την εξασφάλιση της απαιτούμενης ποιότητας του προϊόντος/υπηρεσίας.

Οι παραπάνω ενέργειες δείχνουν τη διάθεση της εταιρείας για σχέσης αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους προμηθευτές. Στις περισσότερες περιπτώσεις και ανάλογα με την κρισιμότητα του προμηθευόμενου προϊόντος/υπηρεσίας για την ποιότητα του τελικού προϊόντος, οι χρήστες είναι σε διαρκή επικοινωνία και συνεργασία με τους προμηθευτές. Η συνεργασία επιτυγχάνεται είτε με προφορική επικοινωνία είτε με επισκέψεις στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή. Σκοπός αυτών των επαφών είναι να ενημερώνεται ο προμηθευτής για τις ανάγκες της εταιρείας αλλά η εταιρεία για τις ανάγκες και τα προβλήματα του προμηθευτή, να πραγματοποιείται ανταλλαγή απόψεων, τεχνογνωσίας και τεχνολογίας, να βρίσκονται λύσεις και όλα αυτά με απώτερο στόχο την αμφίπλευρη ωφέλεια και τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων. Ως αποτελέσματα μια τέτοιου είδους συνεργασίας αναφέρονται η αλλαγή εξοπλισμού του προμηθευτή ή των μεθόδων παραγωγής του.

#### **4.4.2 ΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ / ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΑ ΣΤΙΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ.**

##### **4.4.2.1 Η Διεύθυνση Προμηθειών**

Ο πρωταρχικός ρόλος της Δ/νσης Προμηθειών είναι:

- Η αγορά όλων των υλικών και υπηρεσιών που είναι αναγκαίες για την ομαλή λειτουργία της εταιρείας
- Η εξυπηρέτηση των συμφερόντων της εταιρείας που γίνεται με την προμήθεια υλικών/υπηρεσιών που εξασφαλίζουν την καλύτερη δυνατή ποιότητα με το οικονομικότερο κόστος για κάθε αγορά
- Η θέσπιση και τήρηση των διαδικασιών προμήθειας
- Η έρευνα αγοράς για την αναζήτηση νέων προμηθευτών

##### **4.4.2.2 Η Διεύθυνση Διασφάλισης Ποιότητας**

Ο ρόλος της Διασφάλισης Ποιότητας σχετικά με την αξιολόγηση των προμηθευτών είναι ιδιαίτερα σημαντικός και συνίσταται :

- Στη σύνταξη διαδικασιών αξιολόγησης προμηθευτών
- Στην παρακολούθηση της ορθής εφαρμογής των διαδικασιών που σχετίζονται με τις προμήθειες, την αξιολόγηση των προμηθευτών και τον έλεγχο ποιότητας

##### **4.4.2.3 Οι επιμέρους Διευθύνσεις – Χρήστες**

Οι Διευθύνσεις – Χρήστες:

- Επεξεργάζονται και εγκρίνουν τις τεχνικές προδιαγραφές και όλες τις αναγκαίες λεπτομέρειες και περιγραφές
- Καθορίζουν τη χρησιμοποίηση και επιμελούνται για την επιμέτρηση και τον έλεγχο ποιότητας των παραλαμβανόμενων υλικών και υπηρεσιών
- Διενεργούν την κατάλληλη εναποθήκευση και καταγραφή των υλικών για την αρτιότερη δυνατή χρήση τους

- Προγραμματίζουν τις ανάγκες τους και τις γνωστοποιούν έγκαιρα με αίτηση τους στη Διεύθυνση Προμηθειών
- Διερευνούν την αγορά για υλικά και υπηρεσίες που άπτονται των ενδιαφερόντων τους.

Θα πρέπει να τονίσουμε τον κοινό ρόλο των παραπάνω διευθύνσεων, που είναι να συμμετέχουν στον καθορισμό της διαδικασίας αξιολόγησης προμηθειών, να καθορίζουν τα κριτήρια αξιολόγησης, να συμμετέχουν σε επιθεωρήσεις στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή προκειμένου να τον αξιολογήσουν, να προβαίνουν σε περιοδική αξιολόγηση των προμηθευτών, να εγκρίνουν / απορρίπτουν τεκμηριωμένα προμηθευτές. Τα τρία μέρη συμμετέχουν ισότιμα δεδομένης της βαρύτητας της συνεισφορά του καθενός στο τελικό αποτέλεσμα.

#### **4.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών που εφαρμόζει η ΕΚΟ-ΕΛΔΑ έχει αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό, ενώ γίνονται συνεχείς προσπάθειες από όλα τα στελέχη της επιχείρησης να εντοπίσουν περιοχές βελτίωσης και να λάβουν κατάλληλα μέτρα για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του. Η συνεχής αυτή προσπάθεια για την ανάπτυξη και βελτίωση του, υποδεικνύει τη βαρύτητα και τη σημασία που η εταιρεία προσδίδει στην αξιολόγηση των προμηθευτών.

Είναι προφανές μέσα από τις διατυπωμένες αρχές και διαδικασίες της εταιρείας ότι το σύστημα αξιολόγησης - επιλογής προμηθευτών είναι βασισμένο και ακολουθεί τις τρεις αρχές των προμηθειών του Δημοσίου (βλέπε κεφάλαιο 4.2.4) αλλά και την γενικότερη προσέγγιση και μεθοδολογία. Στην παρουσίαση της εταιρείας διατυπώθηκε ότι τόσο κατά το παρελθόν όσο και τώρα υπάρχουν έντονοι δεσμοί της εταιρείας με το Δημόσιο, συνεπώς η πρακτική αυτή είναι απόλυτα δικαιολογημένη.

Ολόκληρο το σύστημα προμηθειών, συμπεριλαμβανομένης και της αξιολόγησης προμηθευτών, διακρίνεται για τη διαφάνειά του (βασική αρχή των προμηθειών).

Αυτό επιτυγχάνεται μέσω ενός καλά οργανωμένου συστήματος για τις προκηρύξεις διαγωνισμών, άνοιγμα προσφορών και κατακύρωση διαγωνισμών στον καταλληλότερο και ικανότερο προμηθευτή. Το σύστημα αυτό διαθέτει ένα σύστημα εποπτείας που επισημαίνει και αποτρέπει τη δημιουργία προτιμισιακών συμβάσεων ενώ παράλληλα είναι ικανό να κάνει γνωστές όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τις προκηρύξεις και τις αναθέσεις. Τόσο από την πολιτική όσο και από τα στελέχη της εταιρείας είναι προφανές ότι η αξιοπιστία της εταιρείας στην αγορά δε μπορεί να διακυβευτεί με κανένα τρόπο.

Επιπλέον, αυτή τη στιγμή η επιχείρηση έχει αρχίσει να θέτει σε εφαρμογή ένα πληροφοριακό σύστημα Σχεδιασμού Επιχειρησιακών Πόρων (Enterprise Resource Planning), το οποίο αναμένεται να βελτιώσει ακόμα περισσότερο το σύστημα προμηθειών (αξιολόγησης-επιλογής προμηθευτών). Η παροχή δυνατοτήτων αναζήτησης στοιχείων και παρακολούθησης της διεργασίας σε κάθε στάδιο από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς και η ταχεία εισαγωγή δεδομένων και άμεση ανταλλαγή πληροφοριών, θα προσδώσει στη διεργασία αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών τεράστια οφέλη.

Παρά τους δεσμούς της εταιρείας με το δημόσιο δεν παραβλέπεται το γεγονός ότι η ΕΚΟ-ΕΛΔΑ είναι εταιρεία ιδιωτικού δικαίου και δεδομένου του σκληρού ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει πρέπει να διαθέτει ευέλικτους μηχανισμούς προμηθειών. Οι διαδικασίες και οι οδηγίες που έχουν θεσπιστεί θέτουν το πλαίσιο για την εύρυθμη λειτουργία του συστήματος, ενώ παράλληλα αφήνουν και ορισμένα περιθώρια ελιγμών, όταν ειδικές συνθήκες επιβάλλουν ιδιαίτερους χειρισμούς.

Εργαλεία αξιολόγησης προμηθευτών όπως, ερωτηματολόγια και επιθεωρήσεις στις εγκαταστάσεις των προμηθευτών χρησιμοποιούνται με αποτελεσματικό τρόπο και συνεχώς προσαρμόζονται ώστε να καλύπτουν νέες ανάγκες της εταιρείας και των προτύπων. Επίσης, τα κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται καλύπτουν πολλές περιοχές και σχηματίζουν μια πλήρη εικόνα του προμηθευτή.

Αναφέρθηκε, ήδη, ότι ο μηχανισμός αξιολόγησης προμηθευτών έχει αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό. Συγκριτικά με αυτόν, φαίνεται ότι, ο βαθμός αξιοποίησης των στοιχείων που προκύπτουν από την αξιολόγηση των προμηθευτών έχει περιθώρια αύξησης. Οι προμηθευτές αξιολογούνται, βαθμολογούνται και συγκρίνονται σε επίπεδο συνολικής βαθμολογίας / επίδοσης, και το στοιχείο αυτό χρησιμοποιείται ως κριτήριο για την ένταξη / παραμονή του προμηθευτή στον Κατάλογο Εγκεκριμένων Προμηθευτών. Η διασφάλιση της ποιότητας των προμηθευόμενων υλικών επιτυγχάνεται με την αναφορά των ποιοτικών απαιτήσεων στην προκήρυξη του διαγωνισμού, τις οποίες οι υποψήφιοι προμηθευτές πρέπει να ικανοποιούν προκειμένου να μην απορριφθούν, ενώ παράλληλα πραγματοποιείται ευρύτερη ποιοτική αξιολόγηση του προμηθευτή. Έτσι, εφόσον υπάρχουν όλες οι προϋποθέσεις ικανοποίησης των ποιοτικών και άλλων απαιτήσεων της εταιρείας από όλους τους υποψήφιους προμηθευτές, χρησιμοποιείται ως κριτήριο επιλογής η χαμηλότερη τιμή και όχι η βαθμολογία/επίδοση του προμηθευτή. Τα στοιχεία που συλλέγονται από την αξιολόγηση των προμηθευτών χρησιμοποιούνται για παρακολούθηση των αποδεκτών ορίων ποιοτικής επίδοσης των προμηθευτών του Καταλόγου Εγκεκριμένων – Αξιολογημένων Προμηθευτών και ενδεχόμενο επανακαθορισμό τους, εάν κρίνεται αναγκαίο.

Τα στοιχεία από την αξιολόγηση των προμηθευτών, θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για τον προσδιορισμό της συχνότητας των ποιοτικών ελέγχων. Μέχρι στιγμής εφαρμόζονται στατιστικά μοντέλα για την επιλογή της συχνότητας των ελέγχων ποιότητας αλλά και των δειγμάτων, τα οποία θεωρούνται πολύ ικανοποιητικά. Ωστόσο, από τη συλλογή περισσότερων στοιχείων ανά κατηγορία υλικού και προμηθευτή θα μπορούσε να επαληθευτεί ή να επαναπροσδιοριστεί ο προγραμματισμός των ελέγχων.

Πολύ σημαντική θεωρείται η συνεχής προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας μέσω της καλής αμοιβαίας συνεργασίας με τους προμηθευτές. Παρόλο, που δεν προεξοφλείται πάντα ότι οι σχέσεις με τους προμηθευτές θα είναι μακροχρόνιες γίνονται αρκετές προσπάθειες για την ανάπτυξη των προμηθευτών. Οι περισσότερες επιχειρήσεις που επιλέγουν για κάποιες κατηγορίες προϊόντων να συνάψουν σχέσεις μακροχρόνιας συνεργασίας με



συγκεκριμένους προμηθευτές, περιορίζουν με αυτό τον τρόπο και τη βάση των προμηθευτών τους. Η υπό εξέταση εταιρεία φαίνεται ότι έχει αντιληφθεί τα οφέλη που προκύπτουν από μια καλή και υγιή σχέση συνεργασίας με τους προμηθευτές αλλά δεν αγνοεί και τους κινδύνους που κρύβονται από την εστίαση σε συγκεκριμένους προμηθευτές και από τη μείωση της βάσης των χρησιμοποιούμενων προμηθευτών. Τους κινδύνους αυτούς φαίνεται να εξετάζουν και οι περισσότερες επιχειρήσεις που ακολουθούν την ίδια τακτική, δηλαδή, αυτή της ανάπτυξης των προμηθευτών μέσω βραχυχρόνιων συνεργασιών οι οποίες προσφέρουν ταυτόχρονα ποιοτικά προϊόντα και διαθεσιμότητα επιλογών.

Γενικά, η διεργασία της αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών έχει αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό και εφαρμόζεται με πολύ ικανοποιητικά αποτελέσματα. Φαίνεται ότι είναι μια δυναμική διαδικασία, η οποία συνεχώς αναπτύσσεται και βελτιώνεται με τη συνδρομή όλων των εμπλεκόμενων μερών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Όπως αναφέρθηκε ήδη, η πρόταση των επιστημόνων αλλά και η τάση στις διεθνείς αγορές είναι να προωθούνται σχέσεις αμοιβαίας μακροχρόνιας συνεργασίας με συγκεκριμένους προμηθευτές. Στόχος των περισσότερων επιχειρήσεων είναι να μειώσουν τη βάση των χρησιμοποιούμενων προμηθευτών τους, τουλάχιστον για κρίσιμα υλικά / υπηρεσίες, ώστε να αφοσιωθούν περισσότερο στην εύρεση περιοχών βελτίωσης και να δημιουργήσουν από κοινού ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Τα πλεονεκτήματα αυτά εστιάζονται σε μείωση του κόστους, βελτίωση της ποιότητας και του χρόνου παράδοσης των προϊόντων στην αγορά. Επίσης, η ενασχόληση με λιγότερους προμηθευτές θεωρείται ότι προσφέρει περισσότερο αξιοποιήσιμο χρόνο για πολλών ειδών βελτιώσεις.

Η μείωση της βάσης των προμηθευτών αναμφίβολα συνεπάγεται πολλά οφέλη για την επιχείρηση. Υπάρχουν όμως και σοβαρές αντιρρήσεις οι οποίες θα πρέπει να διερευνηθούν σε μεγαλύτερο βαθμό.

Η χρησιμοποίηση μοναδικών προμηθευτών καταρχήν έχει το μειονέκτημα ότι εξαλείφεται ο ανταγωνισμός μεταξύ των προμηθευτών, γεγονός το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των τιμών των προμηθευόμενων υλικών. Επιπλέον, λόγω της αστάθειας των συνθηκών αγοράς αλλά και για άλλους λόγους μπορεί ο προμηθευτής να μην είναι σε θέση να συνεργαστεί κάποια στιγμή στο μέλλον με την επιχείρηση. Παραδείγματα, τέτοιων περιπτώσεων μπορεί να είναι πτώχευση, πυρκαγιά, σεισμός ή οτιδήποτε άλλο που μπορεί να επηρεάσει τη λειτουργία της επιχείρησης του προμηθευτή.

Αναφέρθηκαν μερικοί μόνο από τους κινδύνους που κρύβονται πίσω από την ανάπτυξη σχέσεων μακροχρόνιας συνεργασίας με τους προμηθευτές. Είναι, λοιπόν, δικαιολογημένος ο φόβος και η διατήρηση επιφυλάξεων από την πλευρά των επιχειρήσεων για την αλλαγή της στρατηγικής τους προς αυτή την κατεύθυνση. Ενώ στη βιβλιογραφία αναφέρονται πολλά γύρω από αυτό το θέμα, το ερευνητικό έργο είναι περιορισμένο με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν εμπειρικά στοιχεία, τα οποία θα βοηθούσαν τις επιχειρήσεις να επιλέξουν μια

λιγότερο αμυντική στρατηγική έναντι των προμηθευτών τους. Συνεπώς, χρειάζεται να συλλεχθούν περισσότερα εμπειρικά στοιχεία σχετικά με τα ενδεχόμενα οφέλη και τους κινδύνους που απορρέουν από την στρατηγική επιλογή μιας εταιρείας να περιορίσει τους προμηθευτές της και να επενδύσει περισσότερα στη μεταξύ τους σχέση.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Barnes Roger, Good Buys in IT, Mc Graw Hill Book company
2. Burt David N. and Pinkerton Richard L., A Purchasing Manager's Guide to Strategic Proactive Procurement
3. Dobler Donald W., Burt David N. , Lee Jr. Lamar, Purchasing and Materials Management, Mc Graw Hill, 1990
4. Evans James R., Lindsay William M., The management and control of Quality, South Western College Publishing, 4<sup>th</sup> Edition
5. Fox Michael J., Quality Assurance Management, Chapman & Hall
6. Handfield Robert B. and Nichols Ernest L., Introduction to Supply Chain Management, Prentice Hall
7. Heinritz S., Farrell P., Giunipero L., Kolchin M., Purchasing Principles and Application, Prentice Hall, 8<sup>th</sup> Edition
8. Juran J. M., Gryna Frank M., Quality Planning and Analysis, Mc Graw Hill International Editions, 1993
9. Lambert Douglas M., James Stock R., Strategic Logistics Management, IRWIN Professional Publishing
10. Locke Dick, Global Supply management, National Association of Purchasing Management, NAPM Professional Development Series, Mc Graw Hill
11. Maass Richard A., Brown John O., James L. Bossert, Supplier Certification: a continuous improvement strategy, ASQC Quality Press, 1989
12. Narmanti Michael, Stocker Barry, Data Envelopment Analysis – The Assessment of Performance, Wiley Editions, 1991
13. Parsons W. J., Improving Purchasing Performance, Gower, 1982
14. Picard Lawrence G., Fundamentals of Quality Control, SR ASQC Quality Press
15. Pooler Victor H., Pooler David J., Purchasing and Supply Management – Creating the Vision, Chapman & Hall-International Thomson Publishing, 1997
16. Raedels Alan R., Value – Focused Supply Management, Getting the Most Out of the Supply Function, Volume 3 of the NAPM Professional Development Series, IRWIN Professional Publishing

17. Weber Richard T., Johnson Ross H., Buying and Supplying Quality, ASQC Quality Press, 1993
18. Μάρδας Δημήτρης, Οικονομικά των Προμηθειών του Δημοσίου, Εκδ. Ζυγός, 1999.

## ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Andersen B., Fagerhaug T., Randmoel S., Sxhuldmaier J., Prenninger J., “Benchmarking supply chain management: finding best practices”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.14 No 5 / 6, 1999, pp. 378-389
2. Bernroider Edward,
3. Braglia Marcello, Petroni Alberto, “A quality assurance – oriented methodology for handling trade – offs in supplier selection”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Volume 30, Number 2, 2000, p.p. 96-112.
4. Carlsson B., “Flexibility and the theory of the firm”, *International Journal of Industrial Organization*, Vol.7, No 2, 1989, pp. 179-204
5. Chakraborty Subrata, “Vendor Development Strategies”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.16 No 10, 1996, pp.54-66
6. Cicmil Svetlana, “Quality in project environments: a non conventional agenda”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vvol. 17 No 4 / 5, 2000, pp. 554-570
7. Curran Mary Ann, “Developing a tool for environmentally preferable purchasing”, *Environmental Management and Health*, Vol. 12 No 3, 2001, pp.244-253
8. Dahlgaard, Kristensen, Kanji, “End the practice of choosing supplier on the basis of price alone (Deming’s point 4), *Advances in Total Quality Management*, Quality, pp. 41-44, 1994
9. Desai Mahesh P., “Implementing a Supplier Scorecard Program”, *Quality Progress*, February 1996
10. Dowlatshahi Shad, “Bargaining Power in Buyer – Supplier Relationships”, *Production and Inventory Management Journal*, First Quarter 1999

11. Enarsson Leif, "Evaluation of suppliers: how to consider the environment", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Volume 28, Number 1, 1998, p.p. 5-17.
12. Fisher Marshall L., "What is the right Supply Chain for your Product?", Harvard Business Review, March – April, 1997
13. Fynes Brian, Ainamo Antti, "Organisational learning and lean supply relationships: the case of Apple Ireland", Supply Chain Management, Volume 3, Number 2, 1998, p.p. 96-107.
14. Goffin Keith, Szwejczewski Marek, New Colin, "Managing Suppliers: when fewer can mean more", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Volume 27, Number 7, 1997, p.p. 422-436.
15. Gunasekaran A., Patel C., Tirtiroglu E., "Performance measures and metrics in a supply chain environment", International Journal of Operations & Production management, Volume 21, Number 1/2, 2001, p.p. 71-87.
16. Hastay James W., "International vendor relations: a perspective using game theory", International Journal of Retail & Distribution Management", Vol. 24 No 1, 1996, pp. 15-23
17. Haugland Sven A., Journal of Business Research , "Factors Influencing the Duration of International Buyer- Seller Relationships", Volume 46, pp 273-280
18. Humphreys Paul, Mak K.L., Mclvor Ronan, "Procurement", Logistics Information Management, Vol. 11 No 1, 1998, pp. 28-37
19. Johnson M. Eric, "Learning from Toys: Lessons in Managing Supply Chain Risks From the Toy Industry", California Management Review, Vol. 43, No 3, Spring 2001
20. Kanter Rosabeth Moss, "Successful partnerships manage the relationship, not just the deal", Harvard Business Review, July – August 1994
21. Kehoe Dennis, Boughton Nick, "Internet based supply chain management", International Journal of Operations & Production management, Volume 21, Number 4, 2001, p.p. 516-525.
22. Koch Stefan, "Erp selection process in midsize and large organizations", Business Process Management Journal, Vol 7 No 3, 2001, pp. 251-257

23. Krause Daniel R., Ellram Lisa M., "Success factors in supplier development", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Volume 27, Number 1, 1997, p.p. 39-52.
24. Laios Lambros G., Moschuris Socrates J., "The influence of enterprise type on the purchasing decision process", International Journal of Operations & Production Management, Vol 21, Issue 3, 2001
25. Larson Melissa, "Tips for ISO 9000 preparation: Establishing a Purchasing System", Quality, May 1999
26. Larson Paul D., "Buyer – Supplier Co-Operation, Product Quality and Total Costs", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Volume 24, Number 6, 1994, p.p. 4-10.
27. Liu Jian, Fong- Ding Yuen, Lall Vinod, "Using Data Envelopment Analysis to compare suppliers for supplier selection and performance improvement", Supply chain management: An International Journal, Volume 5, Number 3, 2000, pp. 143-150
28. Lozano Ana Reyes Pacios, "ISO 9000 and the total quality management models", Library Management, Volume 18, Number 3, 1997, pp 148-150
29. Mandal Anukul, Deshmukh S. G., "Vendor selection using Interpretive Structural Modelling (ISM)", International Journal of Operations & Production Management, Vol.14 No 6, 1994, pp.52-59
30. Masella Cristina, Rangone Andrea, "A contingent approach to the design of vendor selection systems for different types of co-operative customer / supplier relationships", International Journal of Operations & Production management, Volume 20, Number 1, 2000, p.p. 70-84.
31. Menyk Steven, Stank Theodore, Closs David, "Supply Chain Management at Michigan State University: the Journey and the Lessons Learned"
32. Michael John P., "Partners in Performance", Quality Progress, December 1993
33. Motwani Jaideep, Youssef Mohamed, Kathawala Yunus, Futch Elizabeth, "Supplier selection in developing countries: a model development", Integrated Manufacturing Systems, Volume 10, Number 3, 1999, p.p. 154-162.

34. Nellore Rajesh, Taylor James, "Using Portfolio approaches to manage Engineering Purchasing Supplier Interaction", *Production and Inventory Management Journal*, First Quarter 2000
35. Oakes Ian, Lee Gloria, "Between a rock and a hard place: some dilemmas for smaller component suppliers", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Volume 16, Number 3, 1999, p.p. 252-263.
36. Prasanda Kumar Dey, "Managing projects in fast track- A case of public sector organization in India", *International Journal of Public Sector Management*, Vol13 No 7, 2000, pp.588-609
37. Purdy Lyn, Astad Unni, Safayeni Frank, "Perceived Effectiveness of the Automotive Supplier Evaluation Process", *International Journal of Operations & Production management*, Volume 14, Number 6, 1994, p.p. 91-103.
38. Robinson Judy, "From contracts to service agreements: what can be learned from total purchasing?", *Journal of Management in Medicine*, ol12 No 6, 1998, pp. 370-377
39. Rodie Amy Risch, Martin Charles L., "Competing in the service sector: the entrepreneurial challenge", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 7 No 1, 2001, pp. 5-21
40. Sampson Scott E., "Customer – supplier duality and bidirectional supply chains in service organizations", *International Journal of Service Industry Management*, Vvol. 11 No 4, 2000, pp. 348-364
41. Saunders Andrew G., "Supplier Audits as Part of a Supplier Partnership", *The TQM Magazine*, Volume 6, Number 2, 1994, pp. 41-42
42. Sheth Jagdish N., "Organisational buying behaviour: past performance and future expectations", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Volume 11, Number 3 / 4, 1996, p.p. 7-24.
43. Siriginidi Subba Rao, "Enterprise resource planning in reengineering business", *Business Process Management Journal*, Vol 6 Issue 5 Date 2000
44. Trent Robert J. & Monczka Robert M., "Achieving world –class supplier quality", *Total Quality Management*, Volume 10, Number 6, 1999, pp. 927-938
45. Van Hoek Remko I., "The contribution of performance measurement to the expansion of third party logistics alliances in the supply chain", *International*



- Journal of Operations & Production management, Volume 21, Number 1 / 2 , 2001, p.p. 15-29.
46. Vokura Robert J., Choobineh Joobin, Vadi Lakshmi, “A prototype expert system for the evaluation and selection of potential suppliers”, International Journal of Operations & Production management, Volume 16, Number 12, 1996, p.p. 106-127.
47. Vokurka Robert, “Supplier Partnerships: a case study”, Production and Inventory Management Journal, First Quarter 1998
48. Walker A. J., “Meeting the ISO 9000 requirement for assessment of supplier capability”, Logistics Information Management, Vol.10 No 5, 1997, pp. 218-223
49. Weber Charles A., “A data envelopment analysis to measuring vendor performance”, Supply Chain Management, Vol. 1 No 1, 1996, pp. 28-39
50. Weber Charles A., John Current and Anand Desai, “An optimization approach to determining the number of vendors to employ”, Supply Chain Management: An International Journal, Vol.5 No 2, 2000, pp. 90-98
51. Wrennall William, “Decision Aids for evaluation and selection: the Kordanz approach”, Work Study, Vol. 47 No 6, 1998, pp. 213-218
52. Youssef M. A., Zairi M., Mohanty B., “Supplier Selection in an advanced manufacturing technology environment: an optimization model”, Benchmarking for Quality Management and technology, Vol. 3 No 4, 1996, pp. 60-72
53. Αναστασόπουλος Αναστάσιος, «Πόσο καλοί είναι οι προμηθευτές σας;», Ποιότητα, Σεπτ-Οκτ. 99, σελ. 11-15
54. Χασάπης Ξενοφών, «Ο εκσυγχρονισμός της διαχείρισης προμηθειών και η συμβολή του στην εξοικονόμηση κόστους που επιζητούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις», [www.Plant-management.gr](http://www.Plant-management.gr)

## **ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ**

Οδηγός Κρατικών Προμηθειών, [www.gge.gr](http://www.gge.gr)

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΚΟ – ΕΛΔΑ ΑΒΕΕ: ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΛΙΠΑΝΤΙΚΩΝ**

1. Υπάρχει πολιτική – στόχοι για τους προμηθευτές;
2. Υπάρχουν διαδικασίες για τις προμήθειες – αξιολόγηση των προμηθευτών;
3. Αν ναι, υπήρχαν πριν την εφαρμογή του ΣΔΠ ή δημιουργήθηκαν από την ανάγκη πιστοποίησης κατά ISO;
4. Πόσο συχνά αξιολογείτε τους προμηθευτές σας;
5. Για ποιες κατηγορίες υλικών αξιολογείτε τους προμηθευτές σας; Πώς έγινε αυτή η επιλογή;
6. Ποια στάδια ακολουθούνται στη διαδικασία αρχικής επιλογής προμηθευτή;  
(Σημειώστε από τα παρακάτω)
  - Έρευνα αγοράς
  - Αξιολόγηση προμηθευτή
  - Έγκριση προμηθευτή
  - Συμμετοχή σε διαγωνισμό
  - Άλλο.....
7. Ποιος είναι υπεύθυνος για την αναζήτηση νέων προμηθευτών (έρευνα αγοράς) και με ποιο τρόπο;
8. Ποια στάδια ακολουθούνται για την επαναξιολόγηση των προμηθευτών;  
(Σημειώστε από τα παρακάτω)
  - Σύσταση επιτροπής αξιολόγησης
  - Αξιολόγηση απόδοσης
  - Ιεράρχηση κατά σειρά βαθμού απόδοσης
  - Έγκριση παραμονής στη λίστα αξιολογημένων – εγκεκριμένων προμηθευτών

## 9. Ποια είναι τα κριτήρια αξιολόγησης των προμηθευτών σας;

(Σημειώστε από τα παρακάτω αυτά που σας ενδιαφέρουν με σειρά σπουδαιότητας χρησιμοποιώντας αρίθμηση 1-23 όπου 1:μεγαλύτερη βαρύτητα και 23: μικρότερη βαρύτητα)

	Ποιότητα
	Παράδοση
	Προηγούμενη απόδοση
	Πολιτική εγγυήσεων
	Παραγωγική ικανότητα – εγκαταστάσεις
	Τιμή
	Τεχνική ικανότητα
	Οικονομική κατάσταση
	Σύστημα Ποιότητας
	Σύστημα Επικοινωνίας
	Κύρος στην αγορά
	Επιθυμία συνεργασίας
	Διοίκηση
	Έλεγχος Ποιότητας
	Πρόσθετες Υπηρεσίες
	Στάση, Κουλτούρα
	Εικόνα
	Δυνατότητες συσκευασίας
	Εργασιακές Σχέσεις
	Έδρα, Τόπος εγκατάστασης
	Εμπειρία
	Παροχή εκπαίδευσης
	Ειδικές συμφωνίες
	Άλλο (αναφέρετε ποιο)

10. Χρησιμοποιούνται ειδικά κριτήρια επιλογής του προμηθευτή για θέματα περιβάλλοντος;

(Σημειώστε από τα παρακάτω αυτά που σας ενδιαφέρουν με σειρά σπουδαιότητας χρησιμοποιώντας αρίθμηση 1-19 όπου 1:μεγαλύτερη βαρύτητα και 19: μικρότερη βαρύτητα)

	Συμμετοχή Διοίκησης
	Εφαρμοζόμενο Σύστημα Διαχείρισης
	Παρακολούθηση, εφαρμογή της νομοθεσίας
	Συμμετοχή σε οικολογικές οργανώσεις
	Επικοινωνία με το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο
	Χρήση φιλικών προς το περιβάλλον υλικών
	Χρησιμοποιούμενες πηγές ενέργειας
	Τρόπος χρήσης εναλλακτικών πηγών ενέργειας
	Χρήση φιλικών προς το περιβάλλον υλικών
	Διάθεση επικίνδυνων υλικών
	Βελτίωση του εσωτερικού περιβάλλοντος και του άμεσα εξωτερικού
	Συσκευασία
	Βάρος
	Ικανότητα αποσυναρμολόγησης των μερών
	Ικανότητα ανακύκλωσης
	Είδος χρησιμοποιούμενων μεταφορικών μέσων
	Δυναμικότητα μεταφοράς
	Απόσταση
	Μείωση των δυσμενών επιπτώσεων στο περιβάλλον
	Άλλο (αναφέρετε ποιο)

11. Ποια μέθοδος αξιολόγησης ακολουθείται;  
(Σημειώστε από τα παρακάτω)

- Μέθοδος με κατηγορίες επίδοσης προμηθευτών
- Μέθοδος με συντελεστές απόδοσης
- Μέθοδος σχετικού κόστους
- Εφαρμογή στατιστικών μεθόδων αξιολόγησης

12. Ποια εργαλεία αξιολόγησης χρησιμοποιούνται; Σε ποια περίπτωση το καθένα από αυτά;  
(Σημειώστε από τα παρακάτω)
- Ερωτηματολόγιο αξιολόγησης
  - Επιθεώρηση στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή
  - Ανάλυση Pareto
  - Διαγράμματα Ishikawa
  - Άλλη
13. Πραγματοποιείται έλεγχος εισερχόμενων προϊόντων;
14. Έχει μεταβληθεί ο αριθμός των προμηθευτών που χρησιμοποιείται τα 3 τελευταία χρόνια;
- Έχει αυξηθεί
  - Έχει μειωθεί
  - Δεν έχει μεταβληθεί
15. Υπάρχουν διαδικασίες ανάπτυξης του προμηθευτή με την προοπτική σχέσεων αμοιβαίας επωφελούς μακροχρόνιας συνεργασίας;
16. Μετριέται η απόδοση της συνεργασίας με τους προμηθευτές και συνδέεται η απόδοση αυτή με την απόδοση του δικού σας ΣΔΠ;
17. Ενημερώνονται οι προμηθευτές για την απόδοσή τους;  
ΝΑΙ  ΟΧΙ
18. Αν ναι, με ποιους τρόπους;
- Με προσωπικές συναντήσεις
  - Τηλεφωνικά
  - E-mail
  - Άλλο (αναφέρετε ποιο)
19. Ενημερώνονται οι προμηθευτές για την απόδοσή τους σε σχέση με τον ανταγωνιστών τους;  
ΝΑΙ  ΟΧΙ