

Δηλώνω υπεύθυνα, ότι η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και
εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του
Μεταπτυχιακού διπλώματος επί της ειδίκευσης των *Logistics*, το
οποίο χορηγείται από το Πανεπιστήμιο Πειραιά και το Εθνικό
Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

Θεμιστοκλής Α. Γρίσπος
Μεταπτυχιακός φοιτητής του τμήματος
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
(Ειδίκευση LOGISTICS)

Περίληψη

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να καταδείξει τη σημασία της προμηθευτικής λειτουργίας, στη διαμόρφωση της γενικότερης στρατηγικής μιας επιχείρησης. Διαχρονικά, η δυναμική του τμήματος προμηθειών έχει αυξηθεί σημαντικά, και από τον υποστηρικτικό χαρακτήρα που διατηρούσε παλιότερα, έχει μετατραπεί σε μία σημαντική παράμετρο αποφάσεων και συμμετέχει ισότιμα με άλλα παραδοσιακά – βασικά τμήματα μιας επιχείρησης στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Οι προμηθευτές, μαζί με άλλους δυνητικούς συνεργάτες εντοπίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον δράσης της επιχείρησης, το οποίο αποτελεί το πρώτο στάδιο ανάλυσης σε κάθε διαδικασία ανάπτυξης βιώσιμων στρατηγικών επιλογών. Οι περισσότεροι αναλυτές συμφωνούν πως κάθε εξέταση εναλλακτικών αποφάσεων πρέπει να έχει σαν αφετηρία τη διεξοδική ανάλυση των μεταβλητών του εξωτερικού περιβάλλοντος, τόσο σε μακρο-επίπεδο (Πολιτικό – Οικονομικό – Κοινωνικό – Τεχνολογικό περιβάλλον), όσο και σε μικρο-επίπεδο (Προμηθευτές – Εργατικά Συνδικάτα – Πελάτες – Ανταγωνιστές κλπ).

Το εξωτερικό περιβάλλον θα αναδείξει τις πραγματικές δυνατότητες που η αγορά ή η εποχή προσφέρουν στην επιχείρηση για ανάπτυξη. Στη συνέχεια, αφού καθοριστούν σαφείς στόχοι, θα γίνει αξιολόγηση της παρούσας δυναμικής στην ίδια τη δομή της επιχείρησης ώστε να γίνουν οι κατάλληλες ρυθμίσεις προκειμένου να αναδυθούν οι πολιτικές εκείνες που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων.

Συνεπώς, η παράμετρος που αφορά τους δυνητικούς προμηθευτές χρειάζεται να αναλυθεί σε βάθος. Χρειάζεται να εντοπιστούν οι διαφορές που καθιστούν τη συνεργασία με κάποιον προμηθευτή πιο συμφέρουσα από τη συνεργασία με κάποιον άλλον. Για το σκοπό αυτό μία επιχείρηση πρέπει να μελετήσει την αγορά στην οποία απευθύνεται το προϊόν της, τη ζήτηση στην αγορά αυτή, αλλά και κρίσιμα χαρακτηριστικά των δυνητικών της προμηθευτών, όπως η δυναμικότητά τους, η αξιοπιστία τους και η συνέπειά τους, η ποιότητα των πρώτων υλών που προσφέρουν αλλά και η δυνατότητά τους να κάνουν καλές προσφορές στις παραγγελίες που θα τους ανατεθούν.

Με γνώμονα την ανάλυση που προηγήθηκε, η παρούσα εργασία παρουσιάζει την ακόλουθη δομή.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μία γενική περιγραφή του περιβάλλοντος (εξωτερικού και εσωτερικού) στο οποίο καλείται να δραστηριοποιηθεί κάθε σύγχρονη επιχείρηση. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο ρόλο του τμήματος προμηθειών στη διαμόρφωση στρατηγικών επιλογών και αποφάσεων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται λόγος για την τοποθέτηση μιας επιχείρησης στην προμηθευτική αγορά. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις μορφές και τις κατηγορίες αγορών και προμηθευτών, καθώς και στη διαφορετική σημασία κάθε είδους πρώτης ύλης.

Στο τρίτο κεφάλαιο το ενδιαφέρον της εργασίας εστιάζεται στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η σύγχρονη εφοδιαστική αγορά με έμφαση στην ανάπτυξη των απαιτήσεων μιας επιχειρηματικής μονάδας από τους προμηθευτές της, αλλά και σε διάφορες μεθόδους πρόβλεψης της ζήτησης για τα προϊόντα της επιχείρησης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το πλαίσιο με βάση το οποίο θα γίνει η αξιολόγηση των δυνητικών επιλογών εφοδιασμού. Παρουσιάζονται τα κριτήρια αξιολόγησης των προμηθευτών καθώς και οι διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης που έχουν στηριχθεί στα κριτήρια αυτά.

Στο πέμπτο κεφάλαιο τέλος, γίνεται μία σύνθεση των προηγούμενων κεφαλαίων με την ανάλυση μιας συγκεκριμένης περίπτωσης επιλογής προμηθευτών από μία επιχειρηματική μονάδα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Στρατηγική Διοίκηση της Επιχείρησης

1.1 Το Περιβάλλον Δραστηριοποίησης της Επιχείρησης.....	8
1.2 Προμηθευτές και Εξωτερικό Μίκρο-Περιβάλλον της Επιχείρησης.....	11
1.3 Προμηθευτές και Εσωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης.....	13
1.4 Στρατηγική Επιλογή. Το Τμήμα Προμηθειών.....	17

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Στρατηγική Τοποθέτηση της Επιχείρησης στην Αγορά Προμηθειών

2.1 Επιλογή Τοπικής - Εθνικής ή Διεθνούς Αγοράς.....	21
2.2 Τύποι και Ενδεδειγμένος Αριθμός Προμηθευτών. The “make or buy issue”.....	24
2.2.1 Τύποι Προμηθευτών.....	24
2.2.2 Ενδεδειγμένος Αριθμός Προμηθευτών.....	26
2.2.3 The “Make or Buy Issue”.....	28
2.3 Supply Positioning.....	31
2.3.1 Υλικά Υψηλής Κερδοφορίας.....	32
2.3.2 Μη Κρίσιμα Υλικά.....	34
2.3.3 Υλικά στρατηγικής σημασίας ή κρίσιμα υλικά.....	35
2.3.4 Υλικά χαμηλού κόστους - υψηλού κινδύνου.....	36

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Έρευνα Αγοράς

3.1 Η Αγορά.....	40
3.1.1 Περιγραφή της Εφοδιαστικής Αγοράς.....	40
3.1.2 Materials Requirements Planning (MRP).....	46
3.2 Ανάλυση της Αγοράς.....	48
3.2.1 Προσέγγιση της Αγοράς.....	48
3.2.2 Οι Φάσεις Επιλογής Προμηθευτών.....	50
3.2.3 Χρήση του Υποδείγματος Porter.....	52
3.2.4 Πρόβλεψη της Ζήτησης (Demand Forecasting).....	55

3.3 Ενημέρωση της Αγοράς.....	59
-------------------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Κριτήρια & Μέθοδοι Αξιολόγησης Προμηθευτών

4.1 Γενικές Αρχές και Κατευθύνσεις.....	61
4.2 Κριτήρια Αξιολόγησης Προμηθευτών.....	65
4.2.1 Τα Τέσσερα Πεδία Άντλησης Κριτηρίων Επιλογής.....	65
4.2.2 Τα 23 Κριτήρια Επιλογής Προμηθευτών του Dickson.....	67
4.3 Συλλογή Πληροφοριών.....	69
4.3.1 Αίτηση για Πληροφορία και Προσφορά (Request for Information and Proposal).....	69
4.3.2 Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου.....	71
4.4 Μέθοδοι Αξιολόγησης Προμηθευτών.....	73
4.4.1 Μέθοδος Εξάλειψης - Ελαχιστοποίησης (Elimination).....	74
4.4.2 Μέθοδοι Βελτιστοποίησης (Optimization).....	75
4.4.3 Μέθοδος Τεχνικής Αξιολόγησης.....	78
4.5 Τρόποι Βελτίωσης των Σχέσεων της Επιχείρησης με τους Προμηθευτές της.....	81

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Ανάλυση Περίπτωσης

5.1 Γενικά.....	85
5.2 Παρουσίαση της εταιρίας και του προϊόντος.....	85
5.3 Παρουσίαση δυνητικών προμηθευτών.....	87
5.3.1 Η εταιρία “AAAAA”.....	87
5.3.2 Η εταιρία “BBBBB”.....	88
5.3.3 Η εταιρία “CCCCC”.....	89
5.4 Το ερωτηματολόγιο.....	90
5.5 Μέθοδος αξιολόγησης (έντυπο αξιολόγησης).....	97
5.6 Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.....	100

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπεράσματα.....	102
-------------------	-----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

«Α» Ερωτηματολόγιο εταιρίας ΑΑΑΑΑ.....	104
«Β» Ερωτηματολόγιο εταιρίας ΒΒΒΒΒ.....	111
«Γ» Ερωτηματολόγιο εταιρίας CCCCC.....	118
«Δ» Έντυπο Αξιολόγησης εταιρίας ΑΑΑΑΑ.....	125
«Ε» Έντυπο Αξιολόγησης εταιρίας ΒΒΒΒΒ.....	129
«ΣΤ» Έντυπο Αξιολόγησης εταιρίας CCCCC.....	133

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλιογραφία.....	137
-------------------	-----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

«Στρατηγική Διοίκηση της Επιχείρησης»

1.1 Το Περιβάλλον Δραστηριοποίησης της Επιχείρησης.

Κάθε σύγχρονη επιχείρηση βρίσκεται αντιμέτωπη με μία σειρά από προβληματισμούς και προκλήσεις που κατά κανόνα πηγάζουν από το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται. Η λήψη αποφάσεων, που αφορούν τη στρατηγική της απέναντι στους καταναλωτές αλλά και στις λοιπές ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, έχει εξελιχθεί σε μία επίπονη πλην όμως ιδιαίτερης σημασίας διαδικασία.

Οι συνθήκες που επικρατούν στις αγορές σήμερα μεταβάλλονται συνεχώς με αποτέλεσμα η επιβίωση μιας επιχείρησης να εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, η ανάλυση των οποίων απαιτεί συστηματική και προσεκτική προσέγγιση. Αναδύονται ερωτήματα που αφορούν τις απαιτήσεις των καταναλωτών, τις αντιδράσεις των ανταγωνιστριών αλλά και των συνεργάτιδων επιχειρήσεων του κλάδου, καθώς επίσης και τις προοπτικές ανάπτυξης της ίδιας της επιχείρησης.

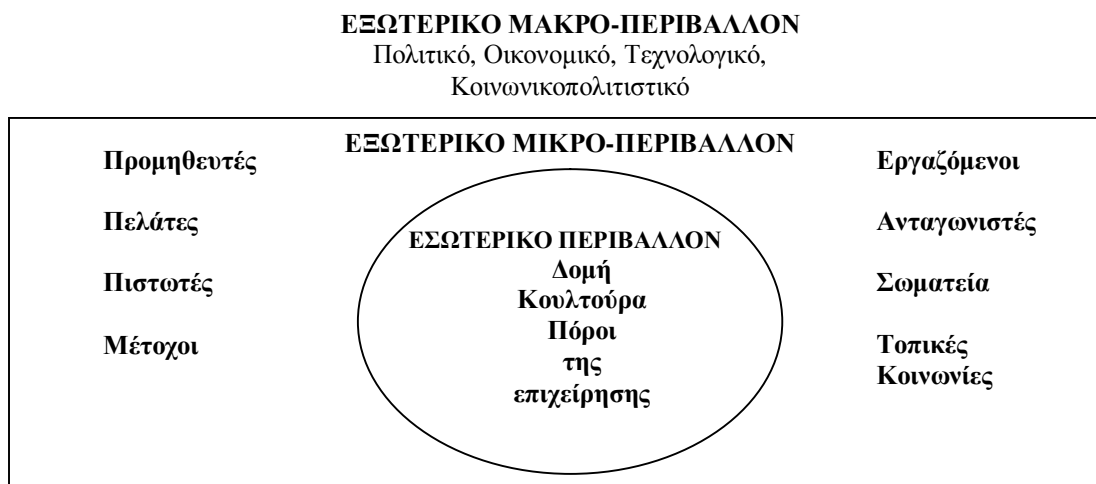
Βασική επομένως προϋπόθεση για την επιλογή στρατηγικής από μια επιχείρηση, είναι η ανίχνευση του περιβάλλοντος δραστηριοποίησής της. Σε γενικές γραμμές το περιβάλλον δράσης μιας επιχείρησης διακρίνεται σε εξωτερικό και εσωτερικό. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από όλες εκείνες τις εξωτερικές επιρροές, που επηρεάζουν τις αποφάσεις της

επιχείρησης και την επίδοσή της¹. Με τη σειρά του διακρίνεται σε Μάκρο-περιβάλλον (Πολιτικό, Οικονομικό, Τεχνολογικό, Κοινωνικοπολιτικό κλπ.) και Μίκρο-περιβάλλον (Προμηθευτές, Πελάτες, Εργαζόμενοι, Ανταγωνιστές κλπ). Από την άλλη, υπάρχει το εσωτερικό περιβάλλον που επίσης επηρεάζει τις αποφάσεις μιας επιχείρησης και το οποίο περιλαμβάνει, την οργανωτική της δομή (τμήματα και μορφή επικοινωνίας), τις προσδοκίες και τους κανόνες συμπεριφοράς που χαρακτηρίζουν και διέπουν τα στελέχη της (κουλτούρα), καθώς και τους ανθρώπινους, τους χρηματοοικονομικούς και τους τεχνολογικούς πόρους που αυτή διαθέτει προκειμένου να υλοποιήσει τους στόχους της.

Στο διάγραμμα 1.1 που ακολουθεί απεικονίζονται, το περιβάλλον στο οποίο καλείται να δραστηριοποιηθεί μία επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει τη μακροπρόθεσμη επιβίωσή της, καθώς και οι μεταβλητές που αποτελούν κάθε τμήμα του περιβάλλοντος αυτού.

Διάγραμμα 1.1

Το περιβάλλον της επιχείρησης



¹ Ν. Γεωργόπουλος «*Στρατηγικό Management*», 2002, σελ. 73-75

Αφού ολοκληρωθεί η ανίχνευση του περιβάλλοντος, η επιχείρηση συνεχίζει την ανάπτυξη της στρατηγικής της, καθορίζοντας στόχους και διαμορφώνοντας πολιτικές που δυνητικά θα την οδηγήσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η διαδικασία αυτή μετουσιώνεται με την ανάλυση Δυνάμεων – Αδυναμιών – Ευκαιριών και Απειλών ή SWOT Analysis, (Strengths - Weaknesses - Opportunities and Threats), η οποία ουσιαστικά συνεκτιμά τους εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες που καθορίζουν τις στρατηγικές επιλογές μιας επιχείρησης. Οι Δυνάμεις και οι Αδυναμίες αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ενώ οι Ευκαιρίες και οι Απειλές αναφέρονται στο εξωτερικό περιβάλλον αυτής.

Στη συνέχεια ακολουθούν τα στάδια της διαμόρφωσης της στρατηγικής της επιχείρησης, της υλοποίησης της στρατηγικής και της αξιολόγησης της επίδοσης. Στο διάγραμμα 1.2 που ακολουθεί, απεικονίζονται τα στάδια ανάπτυξης της στρατηγικής εφαρμογής, καθώς και αναλυτικά τα στοιχεία που αποτελούν το κάθε στάδιο.

Διάγραμμα 1.2

Υπόδειγμα Στρατηγικής Εφαρμογής

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	<ul style="list-style-type: none">- Αποστολή- Σκοποί- Στρατηγικές- Πολιτικές	<ul style="list-style-type: none">- Προγράμματα- Προϋπολογισμοί- Διαδικασίες	<ul style="list-style-type: none">-Επίδοση = (Αποδοτικότητα + Αποτελεσματικότητα)
1° Στάδιο	2° Στάδιο	3° Στάδιο	4° Στάδιο

Η ανάπτυξη του κάθε σταδίου ξεχωριστά δεν ανήκει στο αντικείμενο μελέτης της παρούσας εργασίας, ωστόσο στις επόμενες ενότητες, θα γίνει αναφορά στα σημεία εκείνα που αφορούν τη διαχείριση των εισροών αλλά και τα συστήματα προμηθειών μιας επιχείρησης, στοιχεία που καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τη θέση της επιχείρησης απέναντι στον ανταγωνισμό.

1.2 Προμηθευτές και Εξωτερικό Μίκρο-Περιβάλλον της Επιχείρησης.

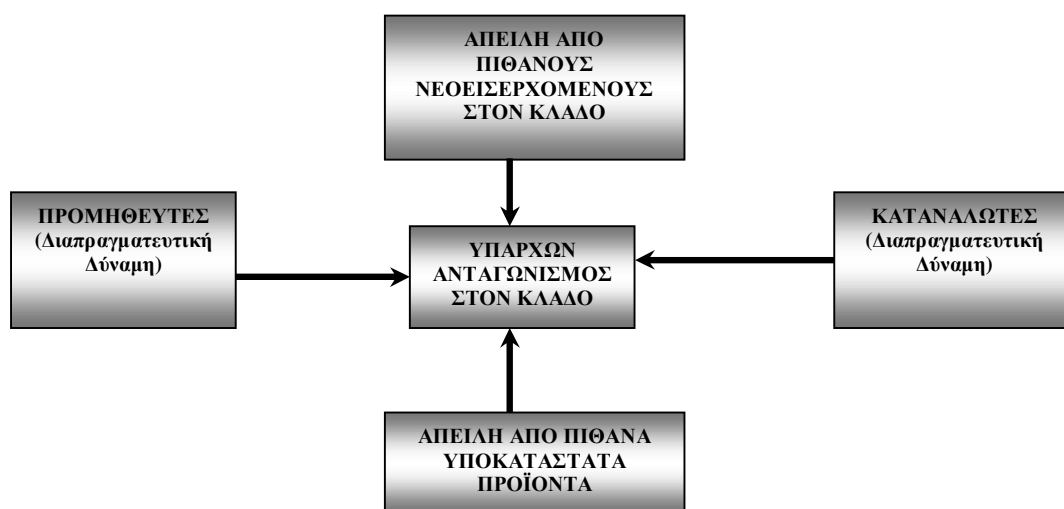
Η ανάλυση που προηγήθηκε καταδεικνύει τη θέση των δυνητικών προμηθευτών μιας επιχείρησης. Οι προμηθευτές κατατάσσονται στο ευρύτερο Εξωτερικό Μίκρο- Περιβάλλον της επιχείρησης και μάλιστα αποτελούν μία από τις σημαντικότερες μεταβλητές στην ανάπτυξη της στρατηγικής της.

Το πλέον καθιερωμένο υπόδειγμα ανάλυσης του Εξωτερικού Μίκρο-Περιβάλλοντος, είναι το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του καθηγητή του πανεπιστημίου του Harvard, M. Porter που παρουσιάζεται στο διάγραμμα 1.3. Σύμφωνα με τη θεωρία του καθηγητή, κατά τη μελέτη ενός κλάδου, πέντε είναι οι δυνάμεις που καθορίζουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης².

- Ο υπάρχων ανταγωνισμός στον κλάδο.
- Η πιθανότητα να εισέλθουν νέοι ανταγωνιστές στον κλάδο.
- Η πιθανότητα εμφάνισης νέων, υποκατάστατων αγαθών.
- Οι καταναλωτές.
- Οι προμηθευτές.

Διάγραμμα 1.3

Το Υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του M.Porter



² Michael Porter "Competitive Strategy", 1980, σελ. 4

Στην ενότητα αυτή, η ανάλυση θα περιοριστεί στην επίδραση της πέμπτης δύναμης του υποδείγματος, δηλαδή στη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Η αύξηση των τιμών και η μείωση της ποιότητας των πωλουμένων από τους προμηθευτές προϊόντων, είναι δυνητικά μέσα, με τα οποία οι προμηθευτές μπορούν να εξασκήσουν πίεση στις ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις³. Άμεση συνέπεια θα είναι η μείωση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων του κλάδου.

Σε γενικές γραμμές, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών θεωρείται ότι είναι μεγάλη όταν ισχύει μία ή περισσότερες από τις παρακάτω προϋποθέσεις:

- Υπάρχουν ελάχιστοι προμηθευτές πρώτων υλών.
- Δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού για τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο δεν αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό των πωλουμένων από αυτούς προϊόντων. Με άλλα λόγια, ο προμηθευτής «αδιαφορεί» να εξυπηρετήσει τις επιχειρήσεις ενός συγκεκριμένου κλάδου, όταν θεωρεί ότι ο κλάδος αυτός δε θα του αποφέρει υψηλά κέρδη.
- Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου. Για παράδειγμα, η εταιρία INTEL, έχει μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στην εταιρία IBM, καθώς η τελευταία χρησιμοποιεί αποκλειστικά τους μικροεπεξεργαστές που παράγει η πρώτη.
- Οι προμηθευτές διαθέτουν «εξειδικευμένα» προϊόντα και έχουν δημιουργήσει «κόστος μετακίνησης» στους αγοραστές. Για παράδειγμα, όταν ο προμηθευτής λογισμικού είναι η εταιρία Microsoft, είναι πολύ δύσκολο για μία επιχείρηση να αλλάξει προμηθευτή, γιατί τότε

³ Ν. Γεωργόπουλος «*Στρατηγικό Management*», 2002,σελ. 100-102

θα πρέπει να επανεκπαιδεύσει όλους τους υπαλλήλους της στο καινούριο λειτουργικό που θα αντικαταστήσει τα Windows.

- Οι προμηθευτές μπορούν να ολοκληρωθούν, καταλαμβάνοντας θέσεις ανταγωνιστικές ως προς τους πρώην αγοραστές των προϊόντων τους. Για παράδειγμα, μία εταιρία που ασχολείται με την άντληση πετρελαίου, αποφασίζει να διακινεί μόνη της το πετρέλαιο αυτό και τα παράγωγά του, καταλαμβάνοντας έτσι ανταγωνιστική θέση απέναντι στην εταιρία British Petroleum (BP), υπέρ της οποίας μέχρι τώρα πραγματοποιούσε άντληση πετρελαίου.

Η ανάπτυξη μιας σχέσης αμοιβαίας εμπιστοσύνης ανάμεσα σε μία επιχείρηση και τους προμηθευτές της, αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία στις μέρες μας, όπου δημιουργείται από κοινού η ανάγκη για βελτίωση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Πολλές επιχειρήσεις μάλιστα, περιλαμβάνουν τους προμηθευτές στην ομάδα σχεδιασμού των προϊόντων τους. Με τον τρόπο αυτό, οι επιχειρήσεις προσφέρουν επιτυχημένα προϊόντα και υπηρεσίες, οι προμηθευτές τους απολαμβάνουν αυξημένα οφέλη από τα κέρδη και αναπτύσσεται η λεγόμενη «win – win» σχέση μεταξύ τους.

1.3 Προμηθευτές και Εσωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης.

Προκειμένου μία επιχείρηση να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και να εκμεταλλευτεί τις ανάλογες ευκαιρίες, χρειάζεται να έχει κατανοήσει πλήρως τις δικές της δυνάμεις και αδυναμίες. Για το σκοπό αυτό, η επιχείρηση, όπως προαναφέρθηκε, προχωράει στη SWOT ανάλυση. Μέσω της SWOT ανάλυσης, γίνεται

προσπάθεια ανίχνευσης του λεγόμενου **ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**⁴ της επιχείρησης. Το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα εντοπίζεται μέσα στο ίδιο το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Δομή, Κουλτούρα, Πόροι) και συνίσταται στη διαδικασία εκείνη η οποία καθιστά το προϊόν μοναδικό στην αγορά.

Στο σημείο αυτό, θα ήταν σκόπιμο να γίνει αναφορά στην έννοια της «αλυσίδας της αξίας»⁵. Κάθε επιχείρηση έχει κάποιες κύριες δραστηριότητες που ξεκινούν από τη διαχείριση των πρώτων υλών που προμηθεύεται, την παραγωγική διαδικασία, τις πωλήσεις και καταλήγουν στις υπηρεσίες μετά την πώληση (after sales service). Παράλληλα με τις κύριες αυτές δραστηριότητες της επιχείρησης αναπτύσσονται και κάποιες άλλες, δευτερεύουσες ή υποστηρικτικές. Σε αυτές ανήκουν, το επίπεδο των υποδομών της επιχείρησης (επίπεδο μηχανοργάνωσης κτλ), η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, οι δυνατότητες ανάπτυξης τεχνολογίας και οι προμήθειες.

Όλες οι παραπάνω δραστηριότητες, κύριες και υποστηρικτικές, στόχο έχουν να προσθέσουν αξία στο τελικό προϊόν. Από δραστηριότητα σε δραστηριότητα, το παραγόμενο προϊόν, εμπλουτίζεται με χαρακτηριστικά (κυρίως στο στάδιο της παραγωγής), αλλά και επιβαρύνεται με κόστος (π.χ. πρώτων υλών αλλά και διαφήμισης - προώθησης), το οποίο αναπόφευκτα ενσωματώνεται στην τελική τιμή του προϊόντος. Αυτή η διαδικασία διαδοχικών αυξήσεων της αξίας του παραγόμενου προϊόντος μιας επιχείρησης ονομάζεται «αλυσίδα αξίας» και απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα 1.4.

⁴ **Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα:** Σύμφωνα με τον M.Porter, είναι το πλεονέκτημα που αποκτά μία επιχείρηση λόγω της ικανότητάς της να μετατρέπει, αποτελεσματικότερα από άλλες, τις πρώτες ύλες σε αγαθά και υπηρεσίες. Το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα πηγάζει από τις πολλές δραστηριότητες που εκτελεί η επιχείρηση (όπως Σχεδιασμός, Παραγωγή, Marketing, Διανομή, Πωλήσεις, After Sales Service).

⁵ Βασίλης Παπαδάκης “**Στρατηγική των Επιχειρήσεων**”, 2002, σελ.109

Διάγραμμα 1.4
Η Αλυσίδα της Αξίας



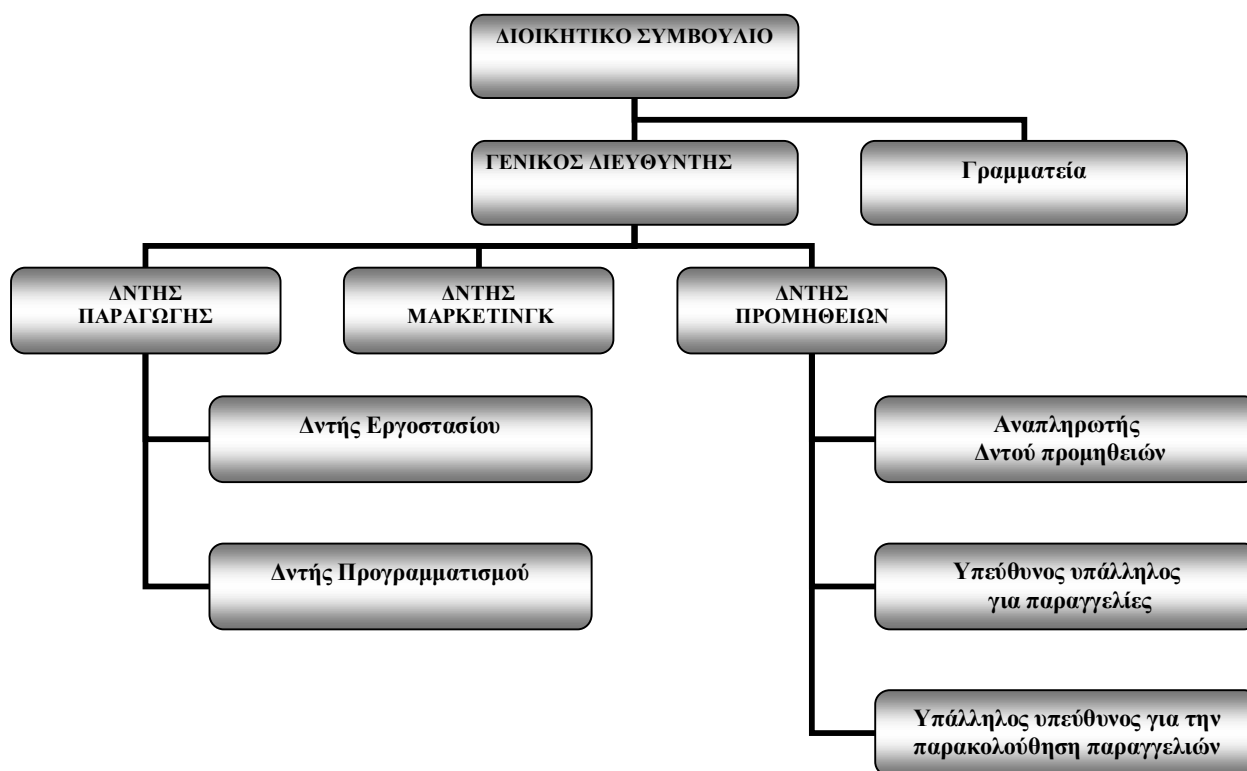
Η προμήθεια των πρώτων υλών και των υλικών αποτελεί υποστηρικτική δραστηριότητα για μία επιχείρηση. Η δραστηριότητα αυτή του εφοδιασμού περιλαμβάνει διαδικασίες όπως, συστήματα λογαριασμών, μεθόδους συναλλαγής με τους προμηθευτές αλλά και πληροφοριακά συστήματα για διάφορα εξαρτήματα και ανταλλακτικά.

Η καλή λειτουργία του τμήματος προμηθειών μιας επιχείρησης μπορεί να οδηγήσει στην ανάδειξη κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η συνεργασία με τους προμηθευτές μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη πρωτοποριακών προϊόντων ή στη διείσδυση σε νέες αγορές ή ακόμη και σε νέους κλάδους. Επιπλέον, η επίτευξη καλών τιμών στις εισερχόμενες πρώτες ύλες, δίνει το πλεονέκτημα της πολιτικής της χαμηλής τιμολόγησης των τελικών προϊόντων (ηγεσία κόστους). Ενδεικτικά αναφέρεται ότι κατά μέσο όρο στις σύγχρονες επιχειρήσεις, μία μείωση του κόστους προμηθειών κατά 5%, ισοδυναμεί με μία αύξηση των πωλήσεων κατά 25 - 30%⁶.

⁶Dobbler, Burt, Lee Jr, “*Purchasing and Materials Management*”, 1990, σελ 15

Αναφορικά με τις εσωτερικές λειτουργίες μιας επιχείρησης, θα ήταν σκόπιμο να αναφερθεί ότι αυτές καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό και το οργανόγραμμα της επιχείρησης. Συνήθως κάθε εσωτερική λειτουργία αντιστοιχεί σε κάποιο τμήμα. Στο διάγραμμα 1.5 που ακολουθεί δίνεται το οργανόγραμμα μιας τυπικής επιχειρηματικής μονάδας που ακολουθεί τη λειτουργική δομή.

Διάγραμμα 1.5
Οργανόγραμμα (παράδειγμα κάθετης οργανωτικής δομής)



Αναφορικά με το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης, οι πετυχημένες επιχειρήσεις σε μία προσπάθειά τους να εκμεταλλευτούν τη σύγχρονη τεχνολογία, εφαρμόζουν συστήματα επιχειρηματικού ανασχεδιασμού των διαδικασιών τους (Business Process Reengineering), προκειμένου να περιορίσουν το μέγεθος του οργανογράμματος και να του δώσουν μια πιο

οριζοντιοποιημένη μορφή, ώστε κάθε υπάλληλος να περνάει από πολλά τμήματα και να εμπλουτίζει τις γνώσεις του βελτιώνοντας την απασχολησιμότητά του.

1.4 Στρατηγική Επιλογή. Το Τμήμα Προμηθειών.

Σε γενικές γραμμές, διακρίνονται τρία επίπεδα στρατηγικών αποφάσεων. Το επιχειρησιακό, το επιχειρηματικό και το λειτουργικό. Όσο μεγαλύτερος είναι ένας οργανισμός τόσο πιο ευδιάκριτα γίνονται τα επίπεδα αυτά.

Το πρώτο επίπεδο (επιχειρησιακό), αφορά την αναζήτηση στρατηγικής σχετικά με τις προοπτικές ενός οργανισμού. Οι επιλογές εδώ καθορίζονται από υψηλόβαθμα στελέχη στα κεντρικά γραφεία του οργανισμού. Το δεύτερο επίπεδο (επιχειρηματικό), αφορά την αναζήτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για κάθε μια από τις επιχειρηματικές μονάδες ενός οργανισμού. Οι αποφάσεις τώρα λαμβάνονται από τους διευθυντές κάθε επιχειρηματικής μονάδας του οργανισμού. Τέλος, το τρίτο επίπεδο (λειτουργικό), αφορά τις εσωτερικές λειτουργίες της κάθε μιας επιχειρηματικής μονάδας, οι οποίες αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, (Διάγραμμα 1.5). Οι αποφάσεις εδώ λαμβάνονται κυρίως από τους διευθυντές κάθε τμήματος, χωρίς βέβαια να αγνοούνται οι γενικότεροι επιχειρηματικοί και επιχειρησιακοί στόχοι.

Το τμήμα που ασχολείται με τις προμήθειες αγαθών και υπηρεσιών μιας επιχείρησης συνεργάζεται στενά με τα υπόλοιπα λειτουργικά τμήματα. Το συγκεκριμένο τμήμα είναι υπεύθυνο για την ομαλή και αδιάκοπη ροή της παραγωγής μέσω των πρώτων υλών που εξασφαλίζει στην επιχείρηση. Αναμφίβολα, η έγκαιρη και οικονομικά συμφέρουσα προμήθεια των υλικών, προϋποθέτει αφενός, τον κατάλληλο σχεδιασμό των χαρακτηριστικών του τελικού

προϊόντος από το τμήμα του Marketing και των πωλήσεων, και αφετέρου, την έγκαιρη ενημέρωση από το τμήμα παραγωγής ως προς τις απαιτούμενες πρώτες ύλες. Τέλος το χρηματοοικονομικό τμήμα θα αξιολογήσει τις δυνατότητες υλοποίησης του σχεδιασμού.

Συνήθως το πρόβλημα που εμφανίζεται είναι να διαφωνούν τα διάφορα τμήματα του οργανισμού ως προς τις προδιαγραφές των αναγκαίων πρώτων υλών⁷. Το τμήμα Marketing θέτει κατά κανόνα έναν πολύ πρωτοποριακό σχεδιασμό του τελικού προϊόντος, έπειτα από έρευνες που πραγματοποιεί στους καταναλωτές. Το χρηματοοικονομικό τμήμα επισημαίνει το υψηλό κόστος του εγχειρήματος και το τμήμα παραγωγής εισάγει προβληματισμούς σχετικά με τη δυνατότητα παραγωγής του συγκεκριμένου προϊόντος με τον υπάρχοντα τεχνολογικό εξοπλισμό. Εάν το τμήμα που ασχολείται με τις προμήθειες πετύχει συμφέρουσες τιμές εφοδιασμού, τότε θα δημιουργηθεί ένα μεγάλο περιθώριο κέρδους ικανό να στηρίξει την επιχείρηση σε εγχειρήματα που θα της αποφέρουν ανταγωνιστική ισχύ. Αξίζει να αναφερθεί τέλος, ότι αρκετές επιχειρήσεις ενσωματώνουν το τμήμα των προμηθειών στο τμήμα παραγωγής των προϊόντων τους.

Στο διάγραμμα 1.6 που ακολουθεί γίνεται μία ανάγλυφη περιγραφή των διεργασιών που συνθέτουν τη δράση του τμήματος προμηθειών⁸. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο διάγραμμα το τμήμα προμηθειών περιγράφεται μέσα σε ένα πλαίσιο :

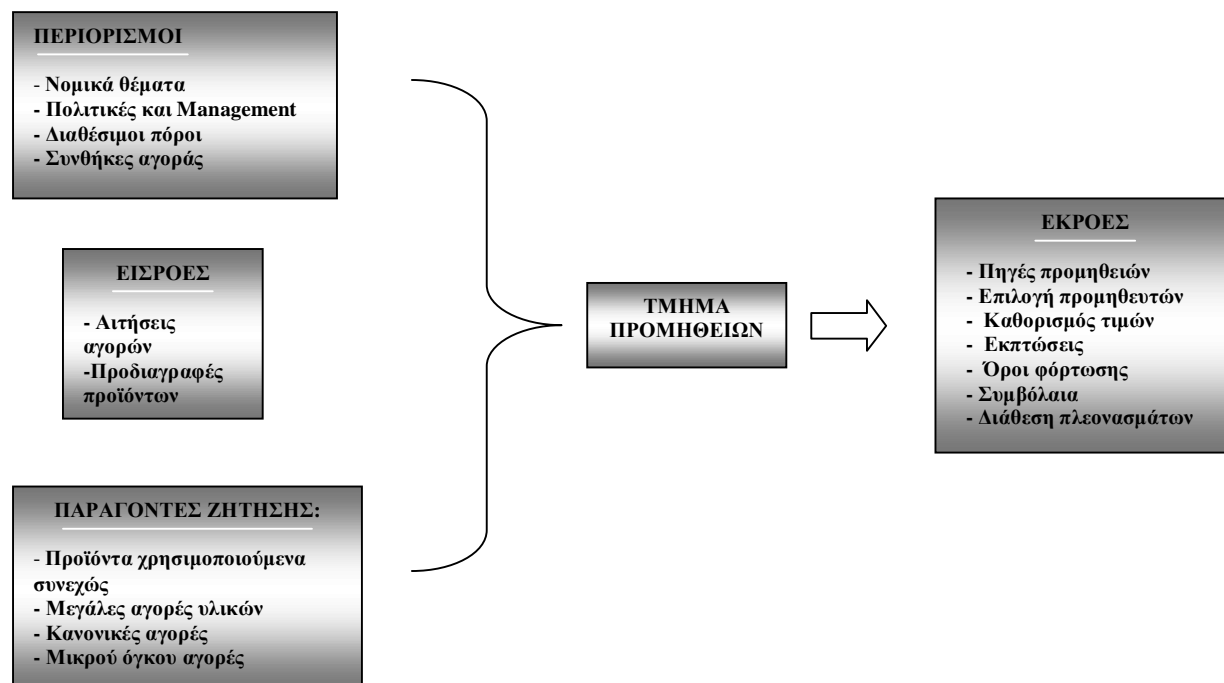
- Εισροών: Ενημέρωση αγοραστή για την αγορά εφοδιασμού.
- Περιορισμών: Νομικά θέματα, Παραγωγική δυναμικότητα, Συνθήκες αγοράς κτλ.
- Παραγόντων ζήτησης: Μέγεθος παραγγελιών, μέγεθος προμηθευτή και αγοραστή.
- Εκροών : Επιλογή προμηθευτή, καθορισμός τιμών, καθορισμός μεθόδων ελέγχου ποιότητας κτλ.

⁷ Dobbler, Burt, Lee Jr, “*Purchasing and Materials Management*”, 1990, σελ.15 - 20

⁸ Σωτήρης Κάρβουνης “Οικονομικοτεχνικές Μελέτες”,2000, σελ. 383 - 384.

Διάγραμμα 1.6

Η λειτουργία του τμήματος προμηθειών



Το παραπάνω διάγραμμα αποδίδει την περιπλοκότητα των διεργασιών που καλείται να φέρει σε πέρας το τμήμα προμηθειών μιας επιχείρησης και τονίζει την ολοένα και αυξανόμενη σημασία του στις σύγχρονες επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Συμπερασματικά, η σχέση μιας επιχειρηματικής μονάδας με τους προμηθευτές της έχει ιδιαίτερη σημασία στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης και δεν μπορεί να θεωρηθεί ξεχωριστά από αυτόν. Η επιτυχία της εφαρμογής της στρατηγικής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη δυνατότητα της αποτελεσματικής διαχείρισης της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών και από την αρμονική συνεργασία του τμήματος προμηθειών με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης.

Στις ενότητες που ακολουθούν, θα γίνει αναφορά στις μεθόδους αξιολόγησης των προμηθευτών, σε μία διαδικασία δηλαδή, που κρίνεται ιδιαίτερα κρίσιμη προκειμένου η επιχείρηση να διασφαλίσει την απρόσκοπτη λειτουργία της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

«Στρατηγική Τοποθέτηση της Επιχείρησης στην Αγορά Προμηθειών»

2.1 Επιλογή Τοπικής - Εθνικής ή Διεθνούς Αγοράς.

Μέσα στα πλαίσια των παγκοσμιοποιημένων αγορών παρέχεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επιλέγουν προμηθευτές από πολλές και διάφορες πηγές, οι οποίες μάλιστα μπορούν να βρίσκονται σε διάφορα σημεία της υφηλίου. Επιπρόσθετα, πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν να δημιουργούν εργοστάσια σε χώρες μακριά από την έδρα της ίδρυσής τους, προκειμένου να εκμεταλλευτούν τα φτηνά εργατικά χέρια των χωρών αυτών και να μειώσουν το εργατικό τους κόστος, πετυχαίνοντας ανταγωνιστικές τιμές στην αγορά για τα προϊόντα τους.

Τα κριτήρια που θα καθορίσουν τη βάση για την επιλογή του προμηθευτή ποικίλουν, ωστόσο, σε γενικές γραμμές μπορούν να αναφερθούν οι παρακάτω παράγοντες.

- Το αντικείμενο απασχόλησης της συγκεκριμένης επιχειρηματικής μονάδας. Μία επιχείρηση που κατασκευάζει αυτοκίνητα έχει διαφορετικές και περισσότερο σύνθετες απαιτήσεις σε πρώτες ύλες από μία επιχείρηση που συσκευάζει φυσικούς χυμούς. Συνήθως οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τόσο τις τοπικές όσο και τις διεθνείς αγορές για τον ανεφοδιασμό τους. Από την άλλη πλευρά, μία επιχείρηση που συσκευάζει χυμούς, προσανατολίζεται στην τοπική αγορά, προκειμένου να περιορίσει τις πιθανότητες υποβάθμισης της ποιότητας των χυμών που προμηθεύεται.

- Η επάρκεια φυσικών πόρων σε μία περιοχή, οι οποίοι μπορούν να χρησιμεύσουν σαν πρώτες ύλες. Μία χώρα για παράδειγμα με πλούσιο υπέδαφος, δεν έχει λόγο να στραφεί στην εξωτερική αγορά για να αποκτήσει υλικά που ήδη υπάρχουν μέσα στην επικράτειά της.

- Η τεχνολογική βάση μιας χώρας. Κατά κανόνα μηχανήματα και άλλα υλικά που ενσωματώνουν τεχνολογία αιχμής, παράγονται σε λίγες, ανεπτυγμένες τεχνολογικά χώρες, με αποτέλεσμα την εξάρτηση πολλών επιχειρήσεων από τις χώρες αυτές.

Σε καμία περίπτωση τα παραπάνω κριτήρια δεν εξετάζονται μεμονωμένα αλλά στο σύνολό τους. Για παράδειγμα, το πλούσιο υπέδαφος μιας χώρας δεν μπορεί να βοηθήσει το κατασκευαστικό έργο μιας εταιρίας υπολογιστών, ούτε όμως και η τεχνολογική βάση μιας χώρας μπορεί να βοηθήσει μία επιχείρηση που χρησιμοποιεί ένα σπάνιο υλικό (όπως κάποιο ειδικό ύφασμα για την κατασκευή ρούχων), το οποίο προέρχεται από μία αναπτυσσόμενη ή ακόμη και υποανάπτυκτη συγκριτικά χώρα. Αυτό που αναμφίβολα αποτελεί γεγονός, είναι το αυξημένο κόστος της προμήθειας πρώτων υλών από μία ξένη αγορά (μεταφορικό κόστος).

Συνοπτικά, τα πλεονεκτήματα εφοδιασμού από τοπικές, εθνικές και διεθνείς αγορές είναι τα ακόλουθα⁹:

A. Πλεονεκτήματα Τοπικών Αγορών

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

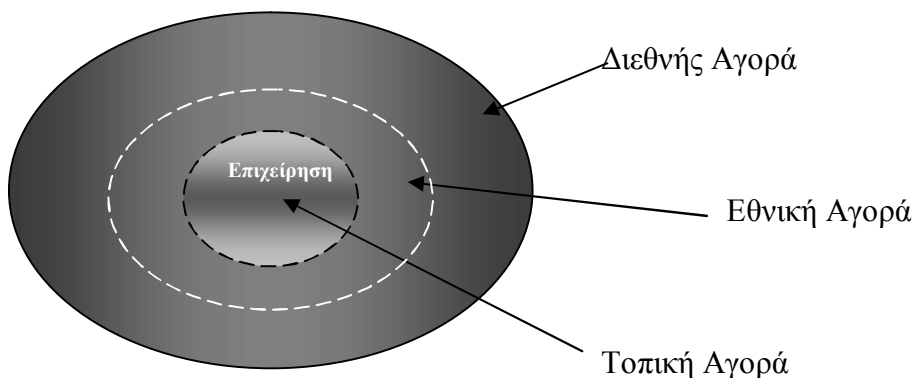
⁹ Λ. Λάιος “Πηγές προμηθειών: Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανεύρεση και επιλογή τους”, 2000, σελ 4

Β. Πλεονεκτήματα Εθνικών και Διεθνών Αγορών

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

Στο διάγραμμα 2.1 που ακολουθεί, παρουσιάζονται ανάγλυφα οι δυνατότητες εφοδιασμού μιας σύγχρονης επιχείρησης. Ανεξάρτητα από το ποια θα είναι η τελική επιλογή της επιχείρησης, η σωστή στρατηγική θα ήταν να εξαντληθούν όλες οι πιθανές δυνατότητες εναλλακτικών προμηθευτών, καθώς μέσα στα πλαίσια της σύγχρονης παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας και με δεδομένη τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, πολλές φορές, οι αποστάσεις μηδενίζονται και τα στοιχεία κόστους μεταφοράς υλικών δεν εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον τόπο εγκατάστασης του αγοραστή.

Διάγραμμα 2.1
Εναλλακτικές Πηγές Εφοδιασμού



2.2 Τύποι και Ενδεδειγμένος Αριθμός Προμηθευτών. The “make or buy issue”.

2.2.1 Τύποι Προμηθευτών

Οι προμηθευτές με βάση τα είδη που διαχειρίζονται θα μπορούσαν να χωριστούν σε πολλές κατηγορίες. Ωστόσο μπορεί κανείς να διακρίνει τέσσερις μεγάλες κατηγορίες¹⁰:

- Κατασκευαστές - Βιομήχανοι : Πρόκειται για τους αρχικούς παραγωγούς ενός προϊόντος, το οποίο είτε θα καταλήξει απ' ευθείας στην αγορά καταναλωτικών προϊόντων, είτε θα χρησιμεύσει σαν πρώτη ύλη για την παραγωγή άλλων αγαθών. Μία κατασκευαστική εταιρία μπορεί να είναι μία μεγάλη επιχειρηματική μονάδα, (όπως για παράδειγμα η εταιρία Coca Cola), είτε μία μικρότερη που απασχολείται στην παραγωγή ενός υλικού (όπως μία εταιρία εξόρυξης λιγνίτη), όπου σε κάθε περίπτωση, οι μονάδες αυτές χρησιμοποιούν συνήθως δίκτυα – διαύλους διανομής προκειμένου να προωθήσουν τα προϊόντα τους στην αγορά. Ένας τυπικός δίαυλος διανομής είναι ο Β-Χ-Λ-Κ, (όπου: Β= ο παραγωγός – κατασκευαστής, Χ= ο χονδρέμπορος, Λ= ο λιανέμπορος, Κ= ο καταναλωτής)¹¹. Πολλές φορές βέβαια οι κατασκευαστές προωθούν απ' ευθείας τα προϊόντα τους στην αγορά.

- Διανομείς : Διακρίνονται σε Χονδρέμπορους και Λιανέμπορους. Οι διανομείς αναλαμβάνουν να προωθήσουν τα προϊόντα μιας συγκεκριμένης επιχείρησης στην αγορά. Η διαφορά χονδρέμπορων και λιανέμπορων έγκειται στην ποσότητα των υλικών – προϊόντων που αναλαμβάνουν να διαχειριστούν. Συνήθως ένας χονδρέμπορος χρησιμοποιεί αρκετούς λιανέμπορους προκειμένου να προωθήσει τα προϊόντα ενός κατασκευαστή και οι λιανέμποροι με τη σειρά τους απευθύνονται άμεσα στους τελικούς καταναλωτές. Τυπικό παράδειγμα λιανέμπορου είναι μία επιχείρηση Supermarket.

¹⁰ Δ.Κάμπρα, Μ.Τζανάκης «*Έρευνα πηγών αγοράς και αξιολόγησης προμηθευτών*», Διπλωματική Εργασία Διαπανεπιστημιακό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στα Τεχνο-Οικονομικά Συστήματα, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2004, σελ 52

¹¹ Π. Μάλλιαρης «*Εισαγωγή στο στρατηγικό Marketing*», 2001, σελ 426-441.

- Ανεξάρτητοι Τεχνίτες: Πρόκειται για παραγωγούς προϊόντων οι οποίοι δεν συμμετέχουν σε τυπικό δίαυλο διανομής, αλλά προωθούν άμεσα τα προϊόντα τους στους καταναλωτές μέσω εκθέσεων, παρακάμπτοντας τόσο τους χονδρέμπορους όσο και τους λιανέμπορους.

- Εισαγωγείς: Ουσιαστικά στην κατηγορία αυτή ανήκουν χονδρέμποροι οι οποίοι επιλέγουν να συνεργάζονται με κατασκευαστές του εξωτερικού. Πολλές φορές λειτουργούν σαν μεσολαβητές ανάμεσα στις εγχώριες επιχειρήσεις και τους εξωτερικούς προμηθευτές.

Μία άμεση συνέπεια της χρησιμοποίησης ενός τυπικού δίαυλου διανομής, είναι η αύξηση του κόστους του τελικού προϊόντος, καθώς κάθε κρίκος της αλυσίδας (B-X-Λ), αναμένει να έχει ένα ποσοστό κέρδους για τη συμμετοχή του στην προώθηση του προϊόντος του κατασκευαστή.

Ο μέσος καταναλωτής έχει μεγαλύτερη οικονομική ωφέλεια στην περίπτωση όπου συναλλάσσεται απευθείας με τον κατασκευαστή, ωστόσο, οι κατασκευαστές, επιλέγουν να συνεργάζονται με χονδρέμπορους και λιανέμπορους ώστε να αποφεύγουν τα μεταφορικά έξοδα αλλά και τα έξοδα προώθησης των προϊόντων τους στις τοπικές αγορές στις οποίες κυρίως οι (Λ) έχουν άμεση πρόσβαση. Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις – αγοραστές επιλέγουν να αγοράζουν από χονδρέμπορους κυρίως γιατί οι τελευταίοι διαθέτουν αποθέματα προϊόντων πολλών κατασκευαστών με αποτέλεσμα να μειώνονται οι χρονοβόρες αλλά και δαπανηρές γραφειοκρατικές διαδικασίες αποστολής δικαιολογητικών και σύναψης συμβολαίων της επιχείρησης με κάθε κατασκευαστή ξεχωριστά.

Αναφορικά με το άριστο μέγεθος ενός προμηθευτή, ο καθηγητής του Πανεπιστημίου Πειραιά, κύριος Λάμπρος Λαΐος, τονίζει ότι: «αν και το να συσχετίζεται το μέγεθος μιας παραγγελίας με το μέγεθος ενός προμηθευτή είναι σωστό, αυτό δεν αποτελεί πάντοτε απάντηση στην ερώτηση τι μέγεθος προμηθευτή να χρησιμοποιήσουμε»¹². Αν και κατά κανόνα μία μικρή παραγγελία δε θα

¹² Λ. Λαΐος “Πηγές προμηθειών: Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανεύρεση και επιλογή τους”, 2000, σελ 2

λάβει την αρμόζουσα προσοχή από έναν μεγάλο προμηθευτή και αντίστοιχα, μία μεγάλη παραγγελία θα φέρει σε δύσκολη θέση έναν μικρό προμηθευτή, δεν πρέπει να αγνοηθεί το γεγονός ότι ο μικρός προμηθευτής έχει πάντοτε το κίνητρο να ισχυροποιήσει την ανταγωνιστική του δύναμη. Οπότε κάθε επιχείρηση – αγοραστής θα πρέπει να σταθμίσει και αυτόν τον παράγοντα προτού λάβει την τελική της απόφαση.

2.2.2 Ενδεδειγμένος Αριθμός Προμηθευτών

Σημαντικό ζήτημα για μία επιχείρηση είναι η επιλογή ανεφοδιασμού της από έναν ή περισσότερους προμηθευτές. Κρίσιμο σημείο σε αυτή την απόφαση είναι οι στόχοι και οι επιδιώξεις της επιχείρησης έτσι όπως καθορίζονται από την στρατηγική ανάλυση που προαναφέρθηκε. Συνοπτικά, τα πλεονεκτήματα της χρησιμοποίησης ενός ή περισσότερων προμηθευτών δίνονται παρακάτω¹³:

A. Πλεονεκτήματα χρησιμοποίησης ενός μόνο προμηθευτή

- Δημιουργούνται ευκολότερα οικονομίες κλίμακας. Επειδή η παραγγελία κατά κανόνα είναι μεγάλη, επιτυγχάνεται καλύτερη τιμή ανά μονάδα προϊόντος.
- Εφαρμογή ενός ενιαίου συστήματος πληροφόρησης (MIS)¹⁴ στην επιχείρηση και τον προμηθευτή της.
- Ο ένας προμηθευτής δεσμεύεται καλύτερα με την επιχείρηση, ιδιαίτερα όταν το γνωρίζει ότι είναι ο μοναδικός της προμηθευτής.
- Ορισμένα υπό προμήθεια προϊόντα έχουν πολύ αυστηρές προδιαγραφές και είναι δύσκολο να κατασκευαστούν από πολλούς προμηθευτές, ιδιαίτερα εάν πρόκειται για πολύ ακριβά προϊόντα.

¹³ D.J.Pooler “*Purchasing and Supply Management*”, 1997, σελ 76-98.

¹⁴ **MIS**: Managerial Information Systems (Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα όπως SAP, Manpower).

- Λειτουργεί καλύτερα το Just In Time (JIT)¹⁵ σύστημα υλοποίησης παραγγελιών.

B. Πλεονεκτήματα χρησιμοποίησης δύο ή περισσότερων προμηθευτών:

- Ο ανταγωνισμός που αναπτύσσεται ανάμεσα σε δύο προμηθευτές του ίδιου προϊόντος συνεπάγεται χαμηλότερο κόστος ανεφοδιασμού.

- Η επιχείρηση έχει μεγαλύτερη ευελιξία σε περιπτώσεις υποβάθμισης της ποιότητας των πρώτων υλών ή καθυστέρησης στην παράδοσή τους από έναν συγκεκριμένο προμηθευτή.

- Όταν η επιχείρηση χρησιμοποιεί πολλούς προμηθευτές, αυξάνει τις πιθανότητές της να συνεργαστεί με κάποιον, ο οποίος θα διακρίνεται για την τεχνογνωσία του και την καινοτόμο δράση του.

- Οι εναλλακτικοί προμηθευτές δεν εφησυχάζουν ποτέ και προσπαθούν, ο καθένας από την πλευρά του, να κερδίσουν την εύνοια του αγοραστή. Για τον λόγο αυτό συμμετέχουν σε προγράμματα πιστοποίησης των διαδικασιών τους (ISO, ΕΛΟΤ)¹⁶ και εφαρμόζουν συστήματα διαχείρισης ολικής ποιότητας (TQM)¹⁷ όπως το αρκετά διαδεδομένο σύστημα του European Foundation for Quality Management (EFQM).

Αυτό που τελικά θα καθορίσει σε μεγάλο βαθμό τη χρησιμοποίηση ενός ή περισσότερων προμηθευτών, είναι ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση εμπιστεύεται κάποιον προμηθευτή, αλλά και το αντικείμενο απασχόλησης της επιχείρησης. Μια συνήθης τακτική που εφαρμόζεται

¹⁵ **Just In Time System (JIT):** Σύμφωνα με τους Garrison και Noreen, πρόκειται για σύστημα παραγωγής το οποίο βασίζεται στην επί τόπου υλοποίησης μιας παραγγελίας. Η επιχείρηση δεν διατηρεί καθόλου αποθέματα στις εγκαταστάσεις της και παραγγέλνει πρώτες ύλες για την παραγωγή ενός προϊόντος μόλις λάβει παραγγελία από κάποιον καταναλωτή - πελάτη. Το σύστημα αυτό βασίζεται στην απρόσκοπτη λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας, οπότε η συνεργασία με έναν αξιόπιστο προμηθευτή, ο οποίος θα εφοδιάζει την επιχείρηση έγκαιρα και με άριστης ποιότητας υλικά, θεωρείται απαραίτητη.

¹⁶ **ΕΛΟΤ** : Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης, **ISO**: International Standards Organization (Διεθνής Οργανισμός Πιστοποίησης Ποιότητας).

¹⁷ **TQM**: Total Quality Management. Συστήματα ελέγχου όλων των διεργασιών μιας επιχείρησης που εξασφαλίζουν το όσο το δυνατόν καλύτερο τελικό αποτέλεσμα.

σήμερα, είναι το λεγόμενο «μοίρασμα της επιχείρησης» σε διάφορα τμήματα παραγωγής, όπου το κάθε τμήμα προμηθεύεται ξεχωριστά τα υλικά που χρειάζεται.

2.2.3 The “Make or Buy Issue”

Κάθε επιχείρηση χρειάζεται να έχει καθορίσει εκ των προτέρων μία σαφή πολιτική σχετικά με το πότε τη συμφέρει να προμηθευτεί ένα υλικό και πότε να το παράγει μόνη της. Αυτό που γενικά ισχύει στις σύγχρονες επιχειρήσεις παγκοσμίως, είναι να παράγουν από μόνες τους κάποια τμήματα του τελικού τους προϊόντος, και κάποια άλλα τμήματα, να τα αγοράζουν από εξωτερικούς προμηθευτές.

Παράγοντες που συνήθως οδηγούν μια επιχείρηση στο να προμηθεύεται όλο και λιγότερο, είναι η αναξιοπιστία που επιδεικνύουν ορισμένοι προμηθευτές ή οι μεγάλες περίοδοι αδράνειας της επιχείρησης. Στον αντίποδα, στην περίπτωση όπου μία επιχείρηση επιλέξει να παράγει ένα υλικό αντί να το προμηθεύεται, χρειάζεται να ληφθεί υπόψη η αύξηση του κόστους παραγωγής, η οποία συνεπάγεται την αγορά εξειδικευμένων μηχανημάτων και την αμοιβή του πρόσθετου εργατικού δυναμικού.

Συνοπτικά, οι σχετικοί παράγοντες είναι οι ακόλουθοι¹⁸:

A. Μια επιχειρηματική μονάδα έχει συμφέρον

να παράγει ένα υλικό μόνη της όταν:

- Θα κοστίσει λιγότερο από το να προμηθευτεί το υλικό. Όταν μία επιχείρηση διαθέτει τα μέσα (κυρίως τα μηχανήματα και το εργατικό δυναμικό), για την παραγωγή ενός υλικού

¹⁸ D. Dobbler, D Burt, L Lee jr, “*Purchasing and Materials Management*”, 1990.σελ 151-169.

- ενός τμήματος του τελικού προϊόντος, είναι πολύ πιθανό από οικονομική άποψη να τη συμφέρει να παράγει μόνη της το υπόψη υλικό.
- Την ενδιαφέρει να ολοκληρωθεί κάθετα, εισχωρώντας στους κλάδους των προμηθευτών της. Η κάθετη ολοκλήρωση αφορά επιχειρησιακή στρατηγική και εφαρμόζεται όταν μία επιχείρηση θέλει είτε να απεξαρτηθεί από τους προμηθευτές της, (ολοκλήρωση προς τα πίσω), είτε να προωθήσει μόνη της το προϊόν της στην αγορά και να παρακάμψει τον τυπικό δίαυλο διανομής, (ολοκλήρωση προς τα εμπρός)¹⁹.
 - Θέλει να αξιοποιήσει την αδρανή δυναμικότητά της. Με άλλα λόγια, μπορεί να επιλέξει την καθιέρωση μιας επιπλέον βάρδιας ή την ενεργοποίηση των υπαλλήλων που υποαπασχολούνται, προκειμένου να παράγει χρήσιμα για την παραγωγική διαδικασία υλικά.
 - Επιθυμεί να έχει τον πλήρη έλεγχο στην ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος.
 - Υπάρχει λόγος η σύνθεση του προϊόντος να μείνει μυστική. Σε αυτό το καθεστώς εμπίπτουν πολλά από τα υλικά που χρησιμοποιούν οι αυτοκινητοβιομηχανίες.
 - Οι προμηθευτές με τους οποίους συνεργάζεται αποδεικνύονται αναξιόπιστοι σε ό,τι αφορά τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των υλικών τους αλλά και τους χρόνους παράδοσης των ανατιθέμενων παραγγελιών.

B. Μια επιχειρηματική μονάδα δεν έχει συμφέρον

να παράγει ένα υλικό από μόνη της όταν:

- Θα κοστίσει περισσότερο από ό,τι να το προμηθευτεί.
- Οι προμηθευτές διακρίνονται για τη μοναδική τους τεχνογνωσία στην παραγωγή ενός προϊόντος. Στην περίπτωση αυτή, ο υπόψη προμηθευτής, έχει δαπανήσει σημαντικά

¹⁹ T. Wheelen, D. Hunger, “*Strategic Management and Business Policy*”, 2002.

κεφάλαια και χρόνο, προκειμένου να καταστεί μοναδικός στο είδος του. Επομένως, η επιχείρηση αγοράζει από τον προμηθευτή αυτό έτοιμη τεχνολογία.

- Όταν οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης δεν επιτρέπουν την επέκταση της παραγωγής.

Μία άλλη παράμετρος του συγκεκριμένου προβλήματος, είναι η δυναμική ικανότητα της επιχείρησης – αγοραστή να αναπτύξει από μόνη της ένα αξιόπιστο δίκτυο πηγών προμήθειας²⁰.

Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση – αγοραστής αρχικά διαπιστώνει ότι δεν υπάρχει κάποιος αξιόπιστος προμηθευτής στην αγορά. Στη συνέχεια επιλέγει κάποιον από τους προμηθευτές αυτούς και ιδρύουν εξαρχής μία τρίτη επιχείρηση που ασχολείται αποκλειστικά με τον εφοδιασμό της πρώτης.

Ουσιαστικά πρόκειται για στρατηγική επέκταση των δραστηριοτήτων της ενδιαφερόμενης επιχειρηματικής μονάδας ή αλλιώς για οριζόντια ολοκλήρωση. Επιπλέον, ο προμηθευτής χρειάζεται την υποστήριξη του αγοραστή σε ό,τι αφορά διοικητικά αλλά και χρηματοοικονομικά θέματα. Αυτού του είδους η συνεργασία αγοραστή και προμηθευτή, συμφέρει και τις δύο πλευρές καθώς, ο μεν αγοραστής εξασφαλίζει έγκαιρο και αξιόπιστο εφοδιασμό, ο δε προμηθευτής εξασφαλίζει το απαραίτητο κεφάλαιο για τη συνέχιση και την επέκταση των δραστηριοτήτων του.

²⁰ Λ. Λάιος “Πηγές προμηθειών: Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανεύρεση και επιλογή τους”, σελ 3

2.3 “Supply Positioning”.

Με τον όρο “Supply Positioning”, γίνεται αναφορά στη στρατηγική τοποθέτηση μιας επιχειρηματικής μονάδας στην αγορά εφοδιασμού. Όπως νωρίτερα αναπτύχθηκε, κάθε προμηθευτής έχει διαπραγματευτική δύναμη, η οποία ποικίλει ως προς την ισχύ της, ανάλογα με το υλικό – είδος πρώτης ύλης που ο προμηθευτής αυτός διαχειρίζεται.

Η δύναμη του προμηθευτή στο πεδίο των διαπραγματεύσεων, θα καθορίσει σε μεγάλο βαθμό τις παραμέτρους της συμφωνίας του εφοδιασμού της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, μεταβλητές όπως, η διάρκεια της συμφωνίας, η διατήρηση ή ελαχιστοποίηση των αποθεμάτων, αλλά και η ένταση των γραφειοκρατικών διαδικασιών μιας παραγγελίας, διαφέρουν ανάλογα με το είδος του υλικού που προμηθεύεται η επιχείρηση.

Το τμήμα προμηθειών μέσα στα πλαίσια της στρατηγικής ανάλυσης των δυνατοτήτων εφοδιασμού, αναπτύσσει μεθόδους και εναλλακτικές επιλογές στην αντιμετώπιση των διαφόρων υλικών που επιθυμεί να εφοδιαστεί η επιχείρηση, ανάλογα με τη σημασία που το κάθε υλικό έχει για αυτήν. Αυτή ακριβώς η διαδικασία είναι που αναδεικνύει το σύγχρονο ρόλο του τμήματος προμηθειών και την καθοριστική συμβολή του στις στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης. Το τμήμα προμηθειών, δεν ασχολείται πλέον μόνο με την επίτευξη καλών τιμών και τη διεκπεραίωση παραγγελιών, αλλά μελετά επισταμένα τις διάφορες εναλλακτικές επιλογές εφοδιασμού και προτείνει συγκεκριμένες μεθόδους προσέγγισης των προμηθευτικών εταιριών της αγοράς.

Επομένως, θα ήταν σκόπιμο στο σημείο αυτό να προχωρήσουμε την ανάλυσή μας στην ανάπτυξη των διαφόρων ειδών πρώτων υλών που προμηθεύονται οι επιχειρήσεις. Εναλλακτικά, υπάρχουν οι ακόλουθες κατηγορίες υλικών που μπορεί να προμηθευτεί μία επιχείρηση.

2.3.1 Υλικά Υψηλής Κερδοφορίας

Στην κατηγορία αυτή κατατάσσονται τα υλικά εκείνα τα οποία σε γενικές γραμμές έχουν σημαντική συμμετοχή στην τελική τιμή του προϊόντος που παράγει μία επιχείρηση. Κυρίως πρόκειται για τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή ενός προϊόντος. Το κλειδί στην ανάπτυξη στρατηγικής σε σχέση με τη συγκεκριμένη κατηγορία υλικών, είναι το γεγονός ότι τη δεδομένη στιγμή που πραγματοποιούνται διαπραγματεύσεις για την αγοραπωλησία των υλικών, οι πιθανοί αγοραστές είναι λίγοι, σε αντίθεση με τους πιθανούς προμηθευτές, οι οποίοι βρίσκονται σε αφθονία στην αγορά. Το πλεονέκτημα στις διαπραγματεύσεις, περνάει σε αυτή την περίπτωση στην πλευρά των επιχειρήσεων – αγοραστών, αφού ο ανταγωνισμός των πολλών επιχειρήσεων – προμηθευτών, θα οδηγήσει σε αναπόφευκτη μείωση των τιμών. Αυτή η «εφεδρεία» προμηθευτών, προσφέρει στην επιχείρηση – αγοραστή τη δύναμη να διαπραγματευτεί επιθετικά τις τιμές των υλικών που επιθυμεί να αγοράσει. Οι στόχοι μιας επιχείρησης στην περίπτωση αυτή, καθώς και οι στρατηγικές και οι τακτικές που μπορεί να ακολουθήσει, περιγράφονται παρακάτω²¹:

α. Η επιχείρηση – αγοραστής, πρέπει να θέσει σαν βασικό της στόχο την επίτευξη της καλύτερης δυνατής βραχυπρόθεσμης συμφωνίας. Αφού υπάρχουν πολλοί προμηθευτές, η επιχείρηση δεν έχει κάποιο συγκεκριμένο λόγο να δεσμευτεί μακροχρόνια με έναν μόνο προμηθευτή. Είναι σκόπιμο λοιπόν, να μελετάει κάθε φορά που χρειάζεται κάποια υλικά, τις διάφορες εναλλακτικές επιλογές και να συνεργάζεται με τον καλύτερο προμηθευτή.

²¹ Σ. Κόνταρης «Μέθοδοι Αξιολόγησης και Επιλογής Προμηθειών», σελ 5-6.

β. Η επιχείρηση – αγοραστής, πρέπει να εκμεταλλευτεί την αέναη δυναμική του συστήματος του ανταγωνισμού, να χρησιμοποιήσει προς το συμφέρον της την «εφεδρεία» των προμηθευτών και να επιτύχει όσο το δυνατό καλύτερη σχέση ποιότητας – τιμής.

γ. Η επιχείρηση- αγοραστής πρέπει να τοποθετηθεί επιθετικά στην αγορά. Οι επιχειρήσεις – προμηθευτές είναι πολλές και τα υλικά που διαχειρίζονται είναι ουσιαστικά υποκατάστατα μεταξύ τους. Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση – αγοραστής έχει λόγο στην αγορά και διαπραγματευτική δύναμη.

δ. Βασική βέβαια προϋπόθεση για να εκμεταλλευτεί τη δύναμη αυτή μία επιχείρηση είναι η σωστή και κατάλληλη πληροφόρηση. Πληροφόρηση ως προς την αγορά και τις δυνατότητές της, ως προς τα καταναλωτικά πρότυπα και την πληθυσμιακή διάρθρωση της αγοράς - στόχου, καθώς και ως προς τις διάφορες εναλλακτικές πηγές προμηθειών.

ε. Επιπλέον, η βραχυπρόθεσμη συμφωνία που θα επιτευχθεί θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από σαφή καθορισμό των προδιαγραφών των υλικών, αλλά και να περιλαμβάνει τις αξιώσεις του αγοραστή και τις ποινικές ρήτρες του προμηθευτή, στην περίπτωση που υπάρξουν διαφορές στην εκπλήρωση της παραγγελίας.

2.3.2 Μη Κρίσιμα Υλικά

Στην κατηγορία αυτή κατατάσσονται κυρίως υλικά τα οποία έχουν χαμηλή αξία και υποστηρικτικό ρόλο στη διαδικασία παραγωγής μιας επιχειρηματικής μονάδας. Πρόκειται για υλικά όπως γραφική ύλη, υλικά καθαριότητας και συντήρησης, τα οποία ενώ δε συμμετέχουν σε μεγάλο ποσοστό στην τελική τιμή του προϊόντος, συμβάλλουν σε πολύ μεγάλο βαθμό σε αυτή την ίδια την παραγωγική διαδικασία. . Οι στόχοι μιας επιχείρησης στην περίπτωση αυτή, καθώς και οι στρατηγικές και οι τακτικές που μπορεί να ακολουθήσει, περιγράφονται παρακάτω²²:

α. Η επίτευξη της καλύτερης δυνατής συστημικής σύμβασης – συμφωνίας. Πρόκειται για συμβάσεις εφοδιασμού που αφορούν μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο, και έχουν βασιστεί σε έναν αναλυτικό κατάλογο απαιτούμενων υλικών. Πιο απλά, η επιχείρηση συγκεντρώνει κάθε χρόνο τα υλικά που απαιτούνται στην παραγωγική διαδικασία και επιλέγει τους προμηθευτές που μπορούν να την προμηθεύσουν άμεσα με όλα αυτά τα υλικά. Είναι προφανές ότι η επιχείρηση – αγοραστής θα έχει μεγαλύτερη ωφέλεια αλλά και κίνητρο να χρησιμοποιεί όσο το δυνατό λιγότερους προμηθευτές.

β. Η επιχείρηση – αγοραστής προκειμένου να μπορέσει να πετύχει τα παραπάνω, προχωρά σε ενέργειες όπως προτυποποίηση – τυποποίηση υλικών. Δεν πρέπει να έχει στόχο την αποθεματοποίηση πρώτων υλών, αλλά τη μείωση αποθεμάτων και αριθμού προμηθευτών. Η μείωση των αποθεμάτων σε κάθε περίπτωση κρίνεται απαραίτητη, γιατί με τον τρόπο αυτό η επιχειρηματική μονάδα αποδεσμεύει πόρους που τώρα χρησιμοποιεί για την πληρωμή ενοικίων αλλά και για τη συντήρηση αποθηκών με αποθεματοποιημένα υλικά και εμπλουτίζει το κεφάλαιο κίνησής της και την επενδυτική της δυναμική.

γ. Η επιχείρηση επιλέγει να συνεργάζεται με όσο το δυνατόν λιγότερους προμηθευτές με σκοπό να μειώσει το γραφειοκρατικό διαχειριστικό φόρτο εργασίας. Υπό αυτή τη λογική, η

²² Σ. Κόνταρης «*Μέθοδοι Αξιολόγησης και Επιλογής Προμηθειών*», σελ 6-8

επιχειρηματική μονάδα – αγοραστής δεν είναι αναγκασμένη να συνεννοείται και να συνάπτει πολλαπλά συμβόλαια με διάφορους ξεχωριστούς προμηθευτές. Τυποποιεί τις απαιτήσεις της και επιλέγει αυτόν που πληροί τις προδιαγραφές των απαιτούμενων υλικών και διαθέτει τις περισσότερες κατηγορίες από τα υλικά αυτά, για τον εφοδιασμό της.

δ. Εκτός των άλλων, το after sales service από την πλευρά του προμηθευτή είναι ένα πολύ σημαντικό κριτήριο επιλογής. Σε καμία περίπτωση, ο αγοραστής δεν έχει την πολυτέλεια να διακινδυνεύσει να διακοπεί έστω και προσωρινά η παραγωγική του διαδικασία και ως εκ τούτου η τεχνική υποστήριξη από την πλευρά του προμηθευτή είναι ιδιαίζουσας σημασίας.

ε. Μια άλλη δυνατότητα που διευκολύνει τη λειτουργία της επιχείρησης, είναι να γίνεται η παραγγελία των συγκεκριμένων υλικών απ' ευθείας από τα τμήματα που έχουν άμεση ανάγκη στον συγκεκριμένο προμηθευτή, με κοινοποίηση άμεσα στο Τμήμα Προμηθειών. Αυτή η ανάγκη προκύπτει συνήθως μετά την εξάντληση της δυναμικότητας των αποκτηθέντων υλικών και κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Στην περίπτωση αυτή, αντί να ξεκινήσει μία χρονοβόρα διαδικασία προγραμματισμού του εφοδιασμού για το σύνολο της επιχείρησης, κάθε τμήμα παραγγέλνει με δική του ευθύνη τα υλικά που έχει ανάγκη.

στ. Για να διασφαλιστεί η απρόσκοπτη διαδικασία εφοδιασμού της επιχείρησης, κάθε φορά που η τελευταία απευθύνεται στον προμηθευτή της για κάποια αγορά, σκόπιμο είναι να έχει υπάρξει προηγούμενη δέσμευση του προμηθευτή ότι, ο ίδιος θα διατηρεί ικανό απόθεμα των υλικών που έχουν καταγραφεί στον αρχικό κατάλογο αγορών που έχει στείλει στον προμηθευτή η επιχείρηση.

2.3.3 Υλικά Στρατηγικής Σημασίας ή Κρίσιμα Υλικά

Στην κατηγορία αυτή κατατάσσονται κυρίως υλικά τα οποία έχουν υψηλό κόστος κτήσης, πωλούνται από λίγους προμηθευτές και έχουν ιδιαίτερη σημασία για την επιχείρηση, καθόσον

χωρίς αυτά δεν είναι δυνατή η τέλεση της παραγωγικής διαδικασίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα μηχανήματα στη γραμμή παραγωγής. Οι στόχοι μιας επιχείρησης στην περίπτωση αυτή, καθώς και οι στρατηγικές και οι τακτικές που μπορεί να ακολουθήσει, περιγράφονται παρακάτω²³:

α. Επιβάλλεται η επιδίωξη του αμοιβαίου οφέλους (win – win relationship) επιχείρησης και προμηθευτή γιατί, όσο ο προμηθευτής επενδύει σε προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης σχεδιάζει πρωτοποριακό κεφαλαιουχικό εξοπλισμό σε συνεργασία με τον αγοραστή και κατά συνέπεια πρωτοποριακά προϊόντα, τόσο οι πιθανότητες για περισσότερα κέρδη αυξάνονται.

β. Η συμφωνία της επιχείρησης - αγοραστή με τον προμηθευτή πρέπει να είναι μακροπρόθεσμη και να προβλέπεται δέσμευση του τελευταίου για τεχνική υποστήριξη των υλικών που προσφέρει.

γ. Επειδή το κόστος των υλικών αυτών είναι ιδιαίτερα υψηλό, είναι σκόπιμο η επιχειρηματική μονάδα να καθορίσει εκ των προτέρων, και σε κάθε λεπτομέρεια, τις προδιαγραφές των υλικών που επιθυμεί να προμηθευτεί. Σημαντικό είναι επίσης, να γίνει επισταμένη έρευνα αγοράς και κοστολογική ανάλυση γιατί τα υλικά αυτά έχουν μεγάλη διάρκεια ωφέλιμης ζωής, με συνέπεια η απόσβεσή τους να πραγματοποιείται αντίστοιχα σε μεγάλη χρονική περίοδο.

2.3.4 Υλικά Χαμηλού Κόστους - Υψηλού Κινδύνου

Στην κατηγορία αυτή κατατάσσονται κυρίως υλικά τα οποία έχουν την ακόλουθη ιδιαιτερότητα : Είναι άκρως απαραίτητα για την ομαλή ροή της παραγωγικής διαδικασίας και ενώ δεν κοστίζουν ακριβά, είναι ιδιαίτερα δυσεύρετα καθώς τα διαχειρίζονται ελάχιστοι προμηθευτές. Ο προμηθευτής μπορεί ακόμη να είναι και μία μόνο μονοπωλιακή μονάδα. Ενδέχεται ένα

²³ Σ. Κόνταρης «Μέθοδοι Αξιολόγησης και Επιλογής Προμηθειών», σελ 8-9.

συγκεκριμένο τμήμα ενός προϊόντος να κατασκευάζεται από έναν προμηθευτή ο οποίος για κάποιους λόγους διακόπτει την παραγωγή του τμήματος αυτού με άμεση συνέπεια να διακοπεί και η παραγωγή ολόκληρου του προϊόντος. Για παράδειγμα εάν η γερμανική εταιρία BOSCH που προμηθεύει την ιταλική αυτοκινητοβιομηχανία FIAT με «ποτενσιόμετρα» και «αισθητήρες λάμδα» διακόψει την παραγωγή των συγκεκριμένων ανταλλακτικών, τότε η FIAT θα βρεθεί σε πολλή δύσκολη θέση. Οι στόχοι μιας επιχείρησης στην περίπτωση αυτή, καθώς και οι στρατηγικές και οι τακτικές που μπορεί να ακολουθήσει, περιγράφονται παρακάτω²⁴:

α. Ο αγοραστής πρέπει να προσεγγίσει την αγορά με διάθεση συνεργασίας. Είναι στο συμφέρον του να συνάπτει μακροχρόνιες και καλές σχέσεις συνεργασίας με τους προμηθευτές των συγκεκριμένων προϊόντων, ώστε να ενημερώνεται άμεσα για τις στρατηγικές επιλογές τους.

β. Από την άλλη πλευρά, ο αγοραστής δεν πρέπει να περιορίσει την προμήθεια των υλικών αυτών σε μία μόνο μονάδα – πωλητή, αλλά να αναζητά συνεχώς νέες συμπληρωματικές πηγές εφοδιασμού.

γ. Επειδή η έλλειψη αυτών των υλικών καταστρέφει τη ροή της παραγωγικής διαδικασίας, στόχος της επιχείρησης θα πρέπει να είναι η διατήρηση αποθεμάτων των υλικών αυτών. Στην περίπτωση που η επιχείρηση εφαρμόζει το Just in Time σύστημα παραγωγής, σκόπιμο θα ήταν η σύμβαση να προβλέπει την υποχρέωση από την πλευρά του πωλητή να τηρεί αποθέματα για λογαριασμό του αγοραστή.

Στον πίνακα 2.1 που ακολουθεί, παρουσιάζεται μια περίληψη των παραπάνω στόχων και στρατηγικών της επιχείρησης αγοραστή βάσει των διαφόρων κατηγοριών υλικών :

²⁴ Σ. Κόνταρης «*Μέθοδοι Αξιολόγησης και Επιλογής Προμηθειών*», σελ 10-11.

Πίνακας 2.1 : Κατηγορίες υλικών και περιγραφή στόχων της επιχείρησης.

ΥΛΙΚΑ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΣ	ΥΛΙΚΑ ΥΨΗΛΗΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ	ΜΗ ΚΡΙΣΙΜΑ ΥΛΙΚΑ	ΥΛΙΚΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ	ΥΛΙΚΑ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ – ΥΨΗΛΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	Έχουν σημαντική συμμετοχή στο τελικό κόστος του προϊόντος. Υπάρχουν σε αφθονία. Π.χ. πρώτες ύλες	Υποστηρίζουν τη λειτουργία της επιχείρησης. Δεν αποτελούν πρώτη ύλη στο τελικό προϊόν. Π.χ. μελάνια κτλ.	Πρόκειται για πολύ ακριβά υλικά με λίγους προμηθευτές. Π.χ. ένα σύστημα λέιζερ κτλ.	Πρόκειται για φτηνά υλικά με λίγους προμηθευτές. Πρόκειται για μονοπολιακά προϊόντα η έλλειψη των οποίων ενδέχεται να προκαλέσει “bottlenecks” στην παραγωγή.
ΣΤΟΧΟΙ	Επίτευξη της καλύτερης βραχυπρόθεσμης συμφωνίας αφού υπάρχουν πολλοί προμηθευτές.	Επιλέγω λίγους προμηθευτές ή έναν μόνο, να με προμηθεύει ανά τακτά διαστήματα με τα υλικά αυτά. Απαραίτητη προϋπόθεση το “after sales service”.	Μακροπρόθεσμη συμφωνία με αξιόπιστο προμηθευτή. Ωστόσο αναγκαστικά θα μειωθεί η ευελιξία της επιχείρησης μας.	Μακροχρόνιες συμφωνίες, διατήρηση ικανού αποθέματος.
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	1. Δυναμική - Επιθετική Προσέγγιση της αγοράς.	1. Τυποποίηση - Γκρουπάρισμα υλικών που θέλω. 2. Επιλογή του προμηθευτή με τη μεγαλύτερη γκάμα προσφερόμενων προϊόντων. 3. Ελαχιστοποίηση αποθεμάτων 4. Ελαχιστοποίηση γραφειοκρατικών διαδικασιών παραγγελίας – “paperless ordering”.	1. Συμμαχία για την επίτευξη μιας «win – win» σχέσης. 2. Ο προμηθευτής συμμετέχει στο σχεδιασμό των υπό παραγγελία προϊόντων. 3. Ο προμηθευτής αναζητεί από μόνος του νέες τεχνολογικές διευκολύνσεις για την υποστήριξη των προϊόντων του.	1. Μείωση προμηθευτικού ρίσκου – αναζήτηση εναλλακτικών προμηθευτών.
ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	1. Εξασφάλιση ποιοτικών εναλλακτικών πηγών προμήθειας. Η επιχείρηση δεν εξαρτάται από έναν μόνο προμηθευτή.	1. Η παραγγελίες μπορούν να γίνουν και απ’ ευθείας από κάθε τμήμα στον προμηθευτή και όχι απαραίτητα με γενική παραγγελία από όλα τα τμήματα της επιχείρησης. 2. Να επιλέγονται εγχώριοι προμηθευτές ώστε να εξασφαλίζεται άμεσος ανεφοδιασμός. 3. Τήρηση αποθεμάτων από τον ίδιο τον προμηθευτή ώστε να μη διακόπτεται ο ανεφοδιασμός. 4. Ο προμηθευτής υποχρεούται να μοιράζει τα υλικά (παραγγελίες), στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης.	1. Προσεκτική επιλογή προμηθευτή. 2. Ανάλυση προμηθευτικού ρίσκου.	1. Προγραμματισμός μελλοντικών απαιτήσεων του υπό εξέταση υλικού. 2. Ανάλυση προμηθευτικού ρίσκου.
ΣΥΜΒΑΣΗ	1. Μεσοβραχυπρόθεσμη συμφωνία 2. Καθορισμός προδιαγραφών των υλικών 3. Ποινικές ρήτρες και αξιώσεις για αποκλίσεις και καθυστερήσεις.	1. Μεσοπρόθεσμες συμφωνίες με συμφωνημένους χρόνους παράδοσης στους τελικούς παραλήπτες, με έκδοση τιμολογίου ανά τμήμα που κάνει την παραγγελία και δικαίωμα επιστροφής ακατάλληλων υλικών.	1. Μακροπρόθεσμη συμφωνία με σαφή καθορισμό των προδιαγραφών των υπό εξέταση προϊόντων.	1. Μακροπρόθεσμη συμφωνία με την υποχρέωση από την πλευρά των προμηθευτών να διατηρούν αποθέματα.
ΕΠΙΠΕΔΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ	1. Διοίκηση 2. Τμήμα Προμηθειών	1. Τμήμα Προμηθειών 2. Λοιπά Τμήματα	1. Διοίκηση μέσω “top – down” επικοινωνίας.	1. Τμήμα Προμηθειών 2. Λοιπά Τμήματα.

Συμπερασματικά, η τοποθέτηση (positioning) της επιχείρησης στην αγορά εισροών εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Από το αντικείμενο απασχόλησής της, από τη γεωγραφική της θέση, από το τρέχοντα βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητάς της, αλλά και από τις ίδιες τις δυνατότητες της. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί ξεκινά η ανάλυση σχετικά με τους προσδιοριστικούς παράγοντες επιλογής προμηθευτών από τις διάφορες εναλλακτικές επιλογές εφοδιασμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

«Έρευνα Αγοράς»

3.1 Η Αγορά

3.1.1 Περιγραφή της Εφοδιαστικής Αγοράς

Με δεδομένη την ανάλυση που προηγήθηκε ως προς τη στρατηγική προσέγγιση της αγοράς εφοδιασμού που επιλέγει μια επιχείρηση, το ενδιαφέρον της παρούσας μελέτης στρέφεται στην ίδια την αγορά και τις μεταβλητές που τη χαρακτηρίζουν. Η αγορά είναι ο κατεξοχήν «τόπος» συνάντησης πωλητών και αγοραστών.

Η έννοια «τόπος» βέβαια, δεν οριοθετείται στενά, αλλά περιλαμβάνει τόσο τον φυσικό χώρο ανταλλαγής χρημάτων με αγαθά και υπηρεσίες, όσο και τον χώρο, που ενώ δεν καθορίζεται γεωγραφικά, ωστόσο παρέχει τις θεμελιώδεις δυνατότητες της συναλλαγής μεταξύ πωλητών και αγοραστών (όπως για παράδειγμα: αγορές μέσω INTERNET, τηλεφώνου κλπ). Επιπλέον η έννοια «αγορά» μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει τις διεκπεραιώσεις αγοραπωλησιών που αφορούν ένα συγκεκριμένο αγαθό ή μία συγκεκριμένη υπηρεσία (όπως για παράδειγμα : «αγορά μπίρας ή αγορά κρατικών ομολόγων» κλπ). Στην ανάλυση που προηγήθηκε παρουσιάστηκε το θεωρητικό πλαίσιο λειτουργίας της εφοδιαστικής αγοράς που κυρίως αφορά την παρούσα εργασία.

Προκειμένου όμως να προσεγγίσει η επιχείρηση αποτελεσματικά την εφοδιαστική αγορά, χρειάζεται να έχει προγραμματίσει με όσο το δυνατό μεγαλύτερη ακρίβεια την ποσότητα καθώς

και το επίπεδο της ποιότητας των υλικών που θέλει να προμηθευτεί. Πρόκειται ουσιαστικά για την ανάγκη που προκύπτει, να περιγράψει δηλαδή η επιχείρηση την αγορά στην οποία θα απευθυνθεί. Με άλλα λόγια η επιχείρηση – αγοραστής πρέπει να καθορίσει τις προδιαγραφές των υλικών που επιθυμεί να προμηθευτεί. Οι προδιαγραφές αποτελούν την πιο λεπτομερή μέθοδο περιγραφής των απαιτήσεων μιας επιχείρησης.

Πρόκειται για τη λεπτομερή περιγραφή των υλικών και των εξαρτημάτων που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή ενός προϊόντος. Μέσω των προδιαγραφών, αυτό που τελικά συμβαίνει είναι να γνωρίζουν οι προμηθευτές τι είναι αυτό που ακριβώς θέλουν οι αγοραστές. Επιπλέον μόλις ετοιμαστούν οι προδιαγραφές, έχει στην πραγματικότητα ολοκληρωθεί, (έστω και στα χαρτιά), ο ίδιος ο σχεδιασμός του προϊόντος, αφού οι προδιαγραφές περιγράφουν σε μεγάλη λεπτομέρεια όλα τα χαρακτηριστικά του²⁵.

Σύμφωνα με τον καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιά κύριο Λάμπρο Λάϊο, μια σωστή περιγραφή αγοράς («προδιαγραφές») ελαττώνει σημαντικά το κόστος προμηθειών και το συνολικό χρόνο που απαιτείται για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες. Επιπλέον, η επιτυχής εκτέλεση της εντολής αγοράς ή της σύμβασης ανάθεσης μιας προμήθειας από μια αγοράστρια επιχείρηση, εξαρτάται από την καταλληλότητα του επιλεγόμενου τρόπου περιγραφής αγοράς. Η ακρίβεια της περιγραφής αναμφίβολα, έχει μεγάλη επίδραση πάνω στην επιτυχή έκβαση της διαδικασίας προμηθειών. Σύμφωνα με τον κ. Λάϊο, η περιγραφή της αγοράς χρησιμεύει κυρίως για την εκτέλεση των παρακάτω ενεργειών²⁶:

- Περιγράφει στον αγοραστή του τμήματος προμηθειών τι να αγοράσει.
- Περιγράφει στον υποψήφιο προμηθευτή τι απαιτείται.

²⁵ D. Dobbler, D Burt, L Lee Jr, “*Purchasing and Materials Management*”, 1990, σελ 121-124..

²⁶ Λ. Λάϊος “*Τρόποι περιγραφής απαιτήσεων αγορών στις βιομηχανικές προμήθειες*”, σελ 1

- Χρησιμεύει σαν βάση για την αξιολόγηση των προσφορών.
- Αποτελεί το κύριο μέρος της απορρέουσας εντολής αγοράς.
- Καθιερώνει μεθοδολογία για τις διαδικασίες μεταφοράς, παραλαβής, επιθεωρήσεων, δοκιμών και ελέγχων ποιότητας που έπονται της ανάθεσης παραγγελίας.

Επιπλέον τα σημαντικότερα προβλήματα που σύμφωνα με τον κ. Λάϊο απορρέουν συνήθως κατά την κατάρτιση περιγραφών αγοράς είναι τα ακόλουθα:

- Δεν διασφαλίζονται συνθήκες ανταγωνισμού μεταξύ αξιόπιστων προμηθευτών.
- Δεν καλύπτονται οι τεχνικές απαιτήσεις και παραλείπονται επιθυμητά χαρακτηριστικά.
- Οδηγούν σε υψηλού κόστους προμήθεια λόγω υπερβολικών απαιτήσεων σε θέματα ποιότητας.
- Είναι ασαφείς και επιτρέπουν «παρανοήσεις» ιδίως από αναξιόπιστους προμηθευτές.
- Δεν καλύπτουν τις ανάγκες όλων των τμημάτων που επηρεάζονται από την προμήθεια (όπως για παράδειγμα το τμήμα συντήρησης).
- Δεν παρέχουν βάση για εύκολη σύγκριση μεταξύ των προσφορών.

Το στάδιο της περιγραφής – σχεδιασμού του προϊόντος είναι το κατεξοχήν στάδιο στο οποίο είναι δυνατός ο έλεγχος του κόστους των υλικών που χρειάζεται να προμηθευτεί η επιχείρηση. Εάν τα διάφορα στοιχεία κόστους δεν περιοριστούν στο στάδιο αυτό, είναι πολύ πιθανό να ενσωματωθούν για μεγάλο χρονικό διάστημα, ίσως και μόνιμα, στο τελικά παραγόμενο προϊόν. Οι πιο συνηθισμένοι τύποι περιγραφών αγοράς είναι οι ακόλουθοι²⁷:

- **Επώνυμο σήμα ή ισοδύναμο**: Η χρήση εμπορικού ονόματος είναι ο ευκολότερος τρόπος να περιγράψει μία επιχείρηση στον προμηθευτή της τα υλικά που χρειάζεται. Για

²⁷ Λ. Λάϊος “*Τρόποι περιγραφής απαιτήσεων αγορών στις βιομηχανικές προμήθειες*”, σελ 3-8.

παράδειγμα, η FIAT ζητάει από τον χονδρέμπορο με τον οποίο συνεργάζεται στην Ιταλία να την προμηθεύσει με τους συγκεκριμένους θερμοστάτες που παράγει η γερμανική εταιρία BOSCH. Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι η ίδια η επωνυμία των προϊόντων. Τα επώνυμα προϊόντα βρίσκονται εύκολα στην αγορά (διαθεσιμότητα), έχουν δοκιμασμένη ποιότητα, ενώ παρέχουν στους αγοραστές μεγαλύτερη ασφάλεια σε ό,τι αφορά την απρόσκοπτη υποστήριξη του τελικού προϊόντος τους, (για παράδειγμα, ένα εργοστάσιο της BOSCH είναι πολύ δυσκολότερο να κλείσει σε σχέση με το εργοστάσιο κάποιου άλλου άγνωστου ακόμη προμηθευτή περιφερειακών ηλεκτρονικών συσκευών). Τα μειονεκτήματα της περιγραφής αυτής του επώνυμου προϊόντος, σχετίζονται με τις ακριβότερες τιμές, με τις μακροχρόνιες δεσμεύσεις που αποκλείουν άλλους ενδεχομένως περισσότερο καινοτόμους προμηθευτές, καθώς και με το γεγονός ότι πολλές φορές οι προμηθευτρίες εταιρίες, μπορεί να μην ενημερώσουν τους αγοραστές τους για τις αλλαγές στα προϊόντα τους, οι οποίες όμως μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά τους αγοραστές.

- **Δείγματα:** Στην περίπτωση αυτή, ο αγοραστής δίνει στους υποψήφιους προμηθευτές ένα δείγμα το οποίο εκείνοι στη συνέχεια προσπαθούν να αντιγράψουν. Συνήθως τέτοιες περιγραφές έχουμε όταν είναι εφικτή η «οπτική» θεώρηση των υπό προμήθεια προϊόντων (ξύλινα υλικά, χρώματα, φινίρισμα υλικών κλπ). Το μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι κατά βάση το κόστος σε χρόνο και χρήμα που προκύπτει όταν ο αγοραστής ερευνά τις αποκλίσεις της προσφοράς του προμηθευτή από το αρχικό δείγμα.
- **Τυποποιημένες Προδιαγραφές:** Αυτές συντάσσονται από κρατικούς και επιστημονικούς φορείς, εγχώριους (όπως ο Ε.Λ.Ο.Τ.), αλλά και διεθνείς (όπως ο ISO). Οι προδιαγραφές αυτές περιλαμβάνουν λεπτομερή ανάλυση της ποιότητας των υλικών και της εργασίας που απαιτείται για την κατασκευή υλικών. Το πλεονέκτημα αυτής της προδιαγραφής είναι η απαλλαγή της επιχείρησης – αγοραστή από το κόστος προετοιμασίας της τεχνικής προδιαγραφής (αφού την έχει ήδη ετοιμάσει ο οργανισμός

τυποποίησης), καθώς και ο ανταγωνισμός που αναπτύσσεται μεταξύ των προμηθευτών προκειμένου να εξασφαλίσουν τη συμφωνία με τον αγοραστή. Τα μειονεκτήματα αφορούν κυρίως την περίπτωση να είναι αρκετά παλιές οι τυποποιημένες προδιαγραφές και να μην ενσωματώνουν τις τελευταίες εξελίξεις στο πεδίο της τεχνολογίας. Επιπρόσθετα μπορεί να απαιτούν εισροές ή διαδικασίες οι οποίες να είναι δύσκολο ή δαπανηρό να αποκτηθούν.

- **Τεχνικές Προδιαγραφές:** Αυτές ετοιμάζονται από την ίδια την επιχείρηση, σε συνεργασία όλων των τμημάτων αυτής και περιλαμβάνουν όλες τις πιθανές παραμέτρους που καθορίζουν τα χαρακτηριστικά των υπό προμήθεια υλικών. Για παράδειγμα το τμήμα Μάρκετινγκ καθορίζει τους όρους αποδοχής του προϊόντος από τον πελάτη, το τμήμα Μελετών την τεχνική επάρκεια και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, το τμήμα Παραγωγής την δυνατότητα παραγωγής του προϊόντος και το τμήμα Προμηθειών την διαθεσιμότητα και απόκτηση των απαιτούμενων υλικών με οικονομικό τρόπο. Οι τεχνικές προδιαγραφές εξηγούν με λεπτομέρεια τα υλικά που θα χρησιμοποιηθούν, το σχήμα, το χρόνο αντοχής καθώς και τον τρόπο με τον οποίο θα βιομηχανοποιηθούν. Περιγράφουν επίσης τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει ο έλεγχος για την επαλήθευση της ικανοποίησης των απαιτήσεων της επιχείρησης – αγοραστή. Οι προδιαγραφές αυτές αποτελούν τη βάση της διαδικασίας των μειοδοτικών διαγωνισμών και για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο να περιγράφουν ό,τι απαιτείται χωρίς να χρειάζονται περισσότερες διευκρινίσεις. Με τη μέθοδο αυτή διευκολύνεται το πρόγραμμα τυποποίησης της εταιρίας – αγοραστή. Η εταιρία δεν δεσμεύεται να προμηθευτεί από έναν μόνο προμηθευτή. Το βασικό μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ο χρόνος που απαιτείται για την προετοιμασία της κάθε προδιαγραφής. Επιπλέον, προκειμένου να προετοιμαστεί σωστά μία τέτοια προδιαγραφή χρειάζεται η επιχείρηση να έχει πλήρη γνώση της αγοράς τόσο σε ό,τι αφορά τα διάφορα προϊόντα που κυκλοφορούν, όσο και σε ό,τι αφορά τις τεχνολογικές καινοτομίες που θα διευκολύνουν την παραγωγική διαδικασία και θα

προσδώσουν στην επιχείρηση το επιθυμητό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε αντίθετη περίπτωση η επιχείρηση μπορεί να βρεθεί σε δυσμενέστερη από τους ανταγωνιστές της θέση.

- **Προδιαγραφές Απόδοσης:** Στην περίπτωση αυτή η περιγραφή αγοράς καθορίζει την εργονομία και τη λειτουργικότητα των υπό προμήθεια υλικών. Δηλαδή η επιχείρηση αγοράζει όχι με βάση τα ποιοτικά χαρακτηριστικά αλλά με βάση τη λειτουργικότητα των προϊόντων του προμηθευτή. Οι προδιαγραφές αυτές είναι πιο εύκολο να προετοιμαστούν. Την ίδια εργονομία είναι δυνατό να την εμφανίσουν υλικά διαφορετικής ποιότητας με αποτέλεσμα να εντείνεται ο ανταγωνισμός και να επωφελείται ο αγοραστής. Στον αντίποδα, η ποιότητα των υλικών πάντα θα απασχολεί μία επιχείρηση, διότι ανεξάρτητα της λειτουργικότητας, ένα αποτέλεσμα που υστερεί σε ποιότητα, εγκυμονεί κινδύνους για τη γενικότερη αξιοπιστία της επιχείρησης στην αγορά.

Η ανάλυση που προηγήθηκε, είχε στόχο να παρουσιάσει την εφοδιαστική αγορά. Κάθε επιχείρηση στρέφεται με κάποιους κανόνες στην αγορά αυτή και προσπαθεί να ικανοποιήσει συγκεκριμένες απαιτήσεις. Ωστόσο μένουν να απαντηθούν δύο ακόμη ερωτήματα. Το πρώτο αφορά τις διαδικασίες εκείνες που καθορίζουν τις ποσότητες των υλικών που χρειάζεται να προμηθευτεί μια επιχείρηση, ενώ το δεύτερο, σε άμεση συνάρτηση με το πρώτο, αφορά τις μεθόδους πρόβλεψης της ανάπτυξης της συγκεκριμένης καταναλωτικής αγοράς – στόχου μιας επιχείρησης, ή με άλλα λόγια, αφορά την πρόβλεψη της ζήτησης για τα προϊόντα της επιχείρησης αγοραστή. Με τα δύο αυτά ερωτήματα θα ασχοληθούμε στις ακόλουθες ενότητες.

3.1.2 Materials Requirements Planning (MRP)

Ένα αρκετά διαδεδομένο και ευρέως αποδεκτό σύστημα προγραμματισμού των παραγγελιών μιας επιχείρησης, είναι το σύστημα Materials Requirements Planning ή αλλιώς το σύστημα MRP.

Πρόκειται για μέθοδο διαχείρισης υλικών και εξαρτημάτων που απαιτούνται για την παραγωγική διαδικασία, που εντάσσεται στη συνολική διαδικασία προγραμματισμού της παραγωγής και που χρησιμοποιείται για τον καθορισμό των απαιτούμενων ποσοτήτων σε προμήθειες για μια επιχείρηση. Επομένως επηρεάζει άμεσα τα προμηθευτικά προγράμματα. Το σύστημα MRP συνδέει τις απαιτούμενες εισροές πρώτων υλών μιας επιχείρησης με το αναμενόμενο επίπεδο των πωλήσεων των τελικών προϊόντων αυτής.

Η διαδικασία MRP²⁸ ξεκινάει με την προετοιμασία του Προγράμματος Παραγωγής (Production Planning), στο οποίο η επιχείρηση θέτει απλώς το στόχο της παραγωγής της (σε ακέραιες μονάδες). Ακολουθεί το Master Production Scheduling (MPS) (Βασικό Πρόγραμμα Παραγωγής) όπου γίνεται μία πιο λεπτομερής καταγραφή των απαιτήσεων για τελικά προϊόντα βάσει χρονοδιαγραμμάτων και ποσοτήτων. Ακολουθεί η σύνταξη του Bill of Materials (BOM) (Λίστα Υλικών). Πρόκειται για κατάλογο ο οποίος ουσιαστικά περιγράφει με λεπτομέρεια όλα τα υλικά που απαιτούνται προκειμένου να παραχθεί το τελικό προϊόν. Γενικά η σχεδιαζόμενη ποσότητα των παραγγελιών που προκύπτει σε κάθε χρονική περίοδο μείον τις παραγγελίες που εκκρεμούν (δηλαδή αυτές που βρίσκονται ήδη σε εξέλιξη), μας δίνει την «καθαρή» ποσότητα πρώτων υλών που χρειάζεται να προμηθευτεί η επιχείρηση. Στη συνέχεια ακολουθεί το Capacity Requirements Planning (CRP) (Προγραμματισμός Δυναμικότητας) το οποίο θα καταδείξει εάν η σχεδιαζόμενη ποσότητα που θέλει να παράγει η επιχείρηση είναι πράγματι δυνατό να παραχθεί.

²⁸ Heinritz, Farrell, Giunipero, Kolchin, “*Purchasing Principles and Applications*”, 1991, σελ. 300-310.

Εάν η υπάρχουσα παραγωγική δυναμικότητα είναι ικανή να παράγει την σχεδιαζόμενη ποσότητα που προκύπτει από τον MRP σχεδιασμό, τότε ξεκινάει η διαδικασία της προμήθειας των υλικών, με άμεση συνέπεια την αναζήτηση προμηθευτών.

Εν ολίγοις, το MRP σύστημα καταλήγει σε μία σχεδιαζόμενη ποσότητα παραγγελιών (MRP produces «planned orders»), και ενημερώνει το τμήμα προμηθειών για τον χρόνο, το είδος και την ποσότητα των υλικών που χρειάζονται στην παραγωγική διαδικασία και απαιτείται η προμήθεια τους,

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 το σύστημα MRP επεκτάθηκε προκειμένου να συμπεριλάβει επιχειρησιακό και χρηματοοικονομικό σχεδιασμό. Ένα τέτοιο σύστημα καθιερώθηκε να ονομάζεται Manufacturing Resource Planning (MRPII). Επιπλέον τα υπόψη συστήματα λειτουργούν σε υπολογιστές με το αντίστοιχο software το οποίο επιτρέπει την ακριβή διαχείριση σημαντικής ποσότητας δεδομένων. Ουσιαστικά τέτοια συστήματα προσεγγίζουν την έννοια του Enterprise Resource Planning (ERP), δηλαδή, «the method for the effective planning of all the resources of the manufacturing company».

Τα πλεονεκτήματα χρησιμοποίησης ενός ολοκληρωμένου MRP συστήματος είναι τα ακόλουθα²⁹:

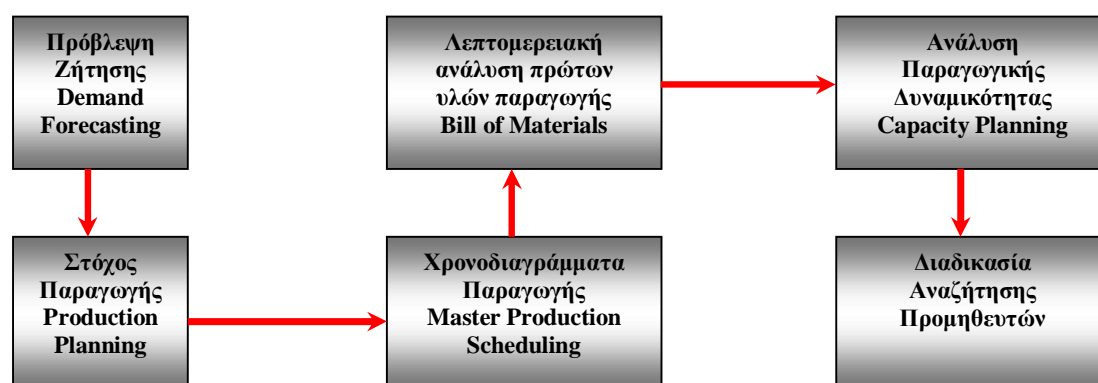
1. Καλύτερος έλεγχος της παραγωγής.
2. Πιο ακριβής και έγκαιρη πληροφόρηση.
3. Λιγότερα αποθέματα.
4. Παραγγελιοδοσία σε χρονικές φάσεις.
5. Μικρότερη απαξίωση αποθεμάτων.
6. Μεγαλύτερη αξιοπιστία.
7. Μεγαλύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς.
8. Μείωση του κόστους παραγωγής.

²⁹ Κ. Παπής, Α. Μιχιώτης « Συστήματα Προγραμματισμού, Εφοδιασμού και Διανομής»

Τέλος, πρέπει να τονιστεί η σχέση του MRP συστήματος με το σύστημα Just-in-Time (JIT). Πρέπει να τονιστεί ότι το ένα σύστημα μπορεί να λειτουργήσει συμπληρωματικά με το άλλο ώστε να προκύψουν τα μέγιστα δυνατά οφέλη από την υιοθέτηση των συστημάτων αυτών. Λέγεται χαρακτηριστικά πως «Το MRP σχεδιάζει και το JIT εκτελεί» ή αλλιώς, «MRP does the planning, JIT does the execution». Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζεται συνοπτικά η διαδοχή των διεργασιών ενός MRP συστήματος.

Διάγραμμα 3.1

Οι διεργασίες ενός MRP συστήματος



3.2 Ανάλυση της Αγοράς

3.2.1 Προσέγγιση της Αγοράς

Οι λόγοι που οδηγούν μια επιχείρηση στην αναζήτηση νέων προμηθευτών στην εφοδιαστική αγορά, μπορούν να συνοψιστούν στους εξής τέσσερις³⁰ :

³⁰ Harry Hough: “*Handbook of purchasing and buying management*”, 1992 , σελ 144.

- Μια νέα σε κάποιον κλάδο επιχείρηση, αποκλείεται να έχει κάποιο παλιότερο αρχείο δυνητικών προμηθευτών, ακριβώς γιατί ποτέ στο παρελθόν δεν έχει πραγματοποιήσει αντίστοιχες παραγγελίες.

- Η διαρκής αναζήτηση νέων προμηθευτών, περιορίζει τον κίνδυνο να εντοπίσουν πρώτοι οι ανταγωνιστές της επιχείρησης τη φθηνότερη πηγή εφοδιασμού.

- Τα χαρακτηριστικά (features) των προϊόντων και των υπηρεσιών εξελίσσονται συνεχώς, με αποτέλεσμα οι απαιτήσεις των επιχειρήσεων απέναντι στους προμηθευτές να αυξάνονται. Η εξέλιξη αυτή μπορεί να τοποθετήσει προμηθευτές ακόμη και εκτός της αγοράς, όταν οι τελευταίοι δεν μπορούν πλέον να ικανοποιήσουν τις εφοδιαστικές ανάγκες των αγοραστών τους.

- Τέλος, η αναζήτηση νέων προμηθευτών επιβάλλεται στην περίπτωση όπου κάποιος υπάρχων προμηθευτής, αδυνατεί να ανταποκριθεί στις δεσμεύσεις του απέναντι στους αγοραστές του, λόγω αστάθμητων παραγόντων όπως, φυσικές καταστροφές (σεισμοί, πλημμύρες, ακραία καιρικά φαινόμενα κλπ), ατυχήματα (φωτιές ή βλάβες στα μηχανήματα), αλλά και απεργίες στα εργοστάσιά του.

Το ζήτημα της επιλογής κάποιου από τους νέους πιθανούς προμηθευτές της επιχείρησης, θα μας απασχολήσει σε επόμενη ενότητα. Σε πρώτη φάση κρίνεται σκόπιμη η παράθεση των πηγών εύρεσης των προμηθευτών. Αναλυτικά, οι διάφορες κατηγορίες ενημέρωσης μιας επιχείρησης για τους πιθανούς προμηθευτές της, είναι :

- Τηλεφωνικοί κατάλογοι (οδηγοί επαγγελματιών).

- Internet. Στην κατηγορία αυτή διακρίνουμε τόσο τις ξεχωριστές ιστοσελίδες των διαφόρων επιχειρήσεων, όσο και τη δυνατότητα επίσκεψης του ενδιαφερόμενου αγοραστή σε συγκεκριμένες «on line» βάσεις δεδομένων (όπως Kompass on Line, CIS, Ecolit κ.α.). Γενικές πληροφορίες για προμηθευτές μπορούν επίσης να συγκεντρωθούν με την επίσκεψη του υποψήφιου αγοραστή σε διαδικτυακούς τόπους οικονομικών εφημερίδων και περιοδικών.

- Εξειδικευμένοι κατάλογοι επιχειρήσεων που συντάσσονται από εξειδικευμένους οργανισμούς (όπως για παράδειγμα οι κατάλογοι της εταιρίας ICAP).

- Η επικοινωνία του ενδιαφερόμενου αγοραστή με οργανισμούς εμπορίου, συνεταιρισμούς και με διάφορα εμπορικά και βιομηχανικά επιμελητήρια, καθώς και η επίσκεψή του σε εμπορικές εκθέσεις.

- Η ανάγνωση εφημερίδων και περιοδικών σχετικών με το αντικείμενο (όπως περιοδικά Logistics and Management, Βιομηχανική Επιθεώρηση κ.α.).

Ασφαλώς η λίστα των πηγών ενημέρωσης δεν σταματάει εδώ, και η αδιάκοπη έρευνα μιας επιχείρησης για νέους προμηθευτές, ενδέχεται να φέρει στο φως και άλλες εξίσου σημαντικές πηγές. Αυτό που πρέπει ωστόσο να έχει ιδιαίτερη σημασία για μία επιχείρηση, είναι να μην επαναπαύεται ποτέ σε μια υπάρχουσα κατάσταση αλλά να προσπαθεί πάντα για την εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο πολλές φορές προκύπτει στον τομέα του εφοδιασμού.

3.2.2 Οι Φάσεις Επιλογής Προμηθευτών

Στη γενική της μορφή, η στρατηγική επιλογή προμηθευτών από μία επιχείρηση περιλαμβάνει τρία στάδια³¹:

1. Το στάδιο της διαμόρφωσης σχεδίων - προγραμμάτων προμήθειας (purchase plans) από την ενδιαφερόμενη επιχείρηση. Σύμφωνα με τον καθηγητή του πανεπιστημίου Πειραιώς κύριο Σωτήρη Καρβούνη, ένα πρόγραμμα προμηθειών ειδικά περιλαμβάνει³²:

α. Τον προσδιορισμό των πηγών προμήθειας

³¹ S.Heinritz, P.Farrell, L.Giunipero, M.Kolchin, “*Purchasing principles and applications*”, 1991, σελ 150 -166.

³² Σωτήρης Καρβούνης «*Οικονομοτεχνικές Μελέτες*», 2000 , σελ 380

- β. Τις συμφωνίες και διάφορες άλλες διατάξεις
- γ. Τις απαιτούμενες ποσότητες και την ποιότητα των υπό προμήθεια προϊόντων
- δ. Τις παραδόσεις των προμηθειών
- ε. Τους τρόπους μεταφοράς τους
- στ. Την αποθήκευσή τους
- ζ. Την εκτίμηση του κινδύνου

2. Το στάδιο υλοποίησης της προμήθειας. Σε αυτό το στάδιο, ο αγοραστής διαπραγματεύεται με τους προμηθευτές που έχει επιλέξει προκειμένου να προσεγγίσει σε όσο το δυνατό μεγαλύτερο βαθμό τις παραμέτρους που έχει θέσει στο προηγούμενο στάδιο του σχεδιασμού. Στη συνέχεια ολοκληρώνεται η συνεργασία της επιχείρησης με τους προμηθευτές της.

3. Το στάδιο αξιολόγησης της προμήθειας. Στο στάδιο αυτό, το στάδιο της ανατροφοδότησης (feedback) του πληροφοριακού συστήματος της επιχειρηματικής μονάδας, το τμήμα προμηθειών συλλέγει πληροφορίες αναφορικά με την αποδοτικότητα της στρατηγικής εφοδιασμού που εφαρμόστηκε και λαμβάνονται πληροφορίες για τις μελλοντικές επιλογές. Το στάδιο αυτό από άλλους καλείται και στάδιο της εμπειρίας³³, καθώς εάν το στάδιο αυτό οδηγήσει σε ικανοποιητικά αποτελέσματα τότε η ενδιαφερόμενη επιχείρηση μπορεί να προσβλέπει σε μία μακροπρόθεσμη σχέση με το συγκεκριμένο προμηθευτή. Σε αντίθετη περίπτωση η επιχείρηση θα πρέπει κατά πάσα πιθανότητα να αναθεωρήσει το πρόγραμμα των προμηθειών της.

Στο σημείο αυτό θα ήταν σκόπιμο να επεκτείνουμε την ανάλυσή μας σε ορισμένα από τα σημεία του προγράμματος προμηθειών. Αυτό, γιατί το πρόγραμμα προμηθειών ουσιαστικά βασίζεται στην ανάλυση της αγοράς και των δυνάμεων που επηρεάζουν τη δυναμική της.

³³ S.Heinritz, P.Farrell, L.Giunipero, M.Kolchin, “*Purchasing principles and applications*”, 1991 , σελ 150 -166.

3.2.3 Χρήση του Υποδείγματος Porter

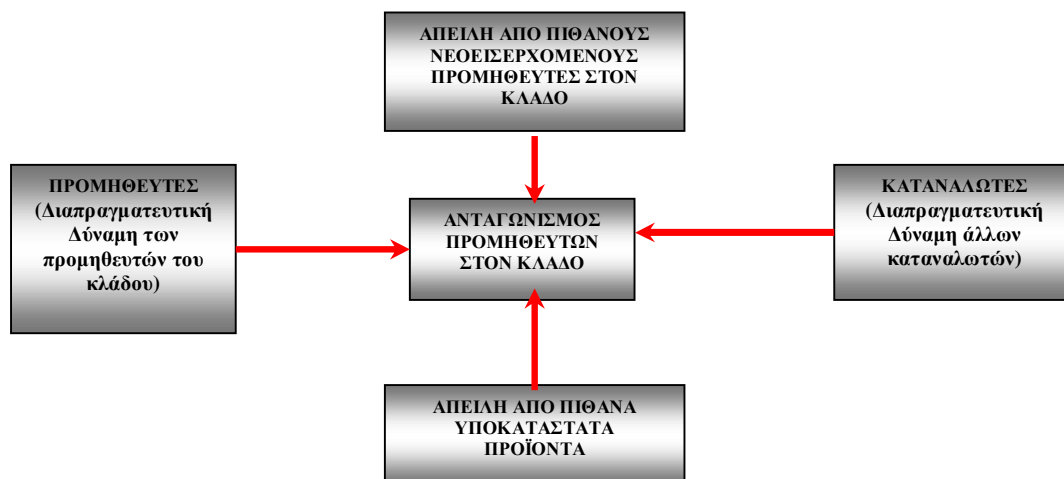
Στο πρώτο κεφάλαιο έγινε αναφορά στο μοντέλο ανάλυσης του εξωτερικού μικρο - περιβάλλοντος δράσης μιας επιχείρησης, του καθηγητή του πανεπιστημίου του Harvard, Michael Porter. Μια παραλλαγή του συγκεκριμένου μοντέλου μπορεί να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμη προκειμένου να γίνει ανάλυση της αγοράς εφοδιασμού από την ενδιαφερόμενη επιχείρηση.

Πιο συγκεκριμένα, οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν σύμφωνα με το υπόδειγμα Porter τη δυναμική του ανταγωνισμού στον κλάδο δράσης μιας επιχείρησης, μετατρέπονται σε πέντε δυνάμεις που καθορίζουν αποκλειστικά και μόνο τον κλάδο των προμηθευτών και δυνητικά καθορίζουν τη διαπραγματευτική ικανότητα κάθε ενός από τα μέλη του κλάδου.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί περιγράφεται αυτή ακριβώς η αναπροσαρμογή του υποδείγματος Porter:

Διάγραμμα 3.2

Το προσαρμοσμένο στις ανάγκες του αγοραστή υπόδειγμα των 5 Δυνάμεων του M.Porter



Αναλύοντας το παραπάνω διάγραμμα μπορούμε να καταλήξουμε σε χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με την υπό εξέταση εφοδιαστική αγορά:

- Η πρώτη δύναμη (Υπάρχων ανταγωνισμός των προμηθευτών στον κλάδο), ουσιαστικά μας δίνει μία εικόνα για το βαθμό κορεσμού του κλάδου. Μας πληροφορεί για τα μερίδια της αγοράς και τους ηγέτες του κλάδου. Ένας δυνητικός αγοραστής μπορεί εύκολα να συμπεράνει πως σε έναν κορεσμένο κλάδο οι πιθανότητες να επιτύχει καλύτερες τιμές αγοράς λόγω του υψηλού ανταγωνισμού αυξάνονται σημαντικά.

- Η δεύτερη δύναμη (Απειλή από πιθανούς νεοεισερχόμενους προμηθευτές στον κλάδο), είναι μία δυσάρεστη κατάσταση για τους προμηθευτές καθώς εντείνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ τους, ωστόσο, αυτή ακριβώς η όξυνση του ανταγωνισμού ευνοεί τη θέση των αγοραστών.

- Η τρίτη δύναμη (Απειλή από πιθανά υποκατάστατα προϊόντα), θεωρεί ότι κάποιος νέος προμηθευτής είναι έτοιμος να εισέλθει στον κλάδο με ένα νέο επαναστατικό προϊόν ή με μία σύγχρονη μέθοδο παραγωγής. Ασφαλώς υπάρχει περίπτωση την καινοτομία αυτή να την επιτύχει και κάποιος από τους ήδη υπάρχοντες στον κλάδο προμηθευτές. Σε κάθε περίπτωση όμως, όλη αυτή η διαδικασία καταλήγει σε όφελος του αγοραστή, καθώς η καινοτομία συνήθως οδηγεί σε μείωση του κόστους παραγωγής και κατά συνέπεια στην επίτευξη καλύτερων συμφωνιών για τους αγοραστές.

- Η τέταρτη δύναμη (Διαπραγματευτική ισχύς αυτών που προμηθεύουν τους δυνητικούς προμηθευτές μιας επιχείρησης), αναφέρεται σε έναν πιο σύνθετο διάυλο διανομής. Για παράδειγμα, η εταιρία IBM κατασκευάζει ηλεκτρονικούς υπολογιστές χρησιμοποιώντας τους επεξεργαστές της εταιρίας INTEL. Επομένως η INTEL είναι ένας από τους βασικούς προμηθευτές της IBM. Ωστόσο η ίδια η INTEL, προκειμένου να κατασκευάσει τους επεξεργαστές χρειάζεται και αυτή με τη σειρά της να προμηθευτεί μια σειρά από εξαρτήματα όπως πηνία, αντιστάσεις, πλαστικές ύλες και πολλά άλλα. Δηλαδή η INTEL είναι και προμηθευτής και αγοραστής στην αγορά ηλεκτρονικών υπολογιστών. Οι τιμές στις οποίες θα

προμηθευτεί η INTEL τις απαραίτητες πρώτες ύλες για την κατασκευή των επεξεργαστών της, θα καθορίσουν σε μεγάλο βαθμό τις χρηματικές διευκολύνσεις που θα κάνει με τη σειρά της στην IBM. Αυτό θα συμβεί γιατί πάντοτε υπάρχει μετακύλιση του επιπρόσθετου κόστους προμηθειών πρώτων υλών στους αγοραστές του τελικού προϊόντος. Στην περίπτωση αυτή βέβαια το τελικό προϊόν της INTEL αποτελεί πρώτη ύλη, ή καλύτερα, ένα μόνο τμήμα του τελικού προϊόντος της IBM.

- Η πέμπτη δύναμη αφορά τους ίδιους τους αγοραστές και τον ανταγωνισμό που αναπτύσσεται μεταξύ τους. Αυτό που κατά κανόνα ισχύει σε αυτή την περίπτωση, είναι ο νόμος της προσφοράς και της ζήτησης. Όταν οι αγοραστές είναι πολλοί – αυξημένη ζήτηση - τότε με δεδομένη την προσφορά των πρώτων υλών, οι προμηθευτές μπορούν να επιτύχουν καλύτερες τιμές για τα υλικά που διαχειρίζονται. Ο εντεινόμενος ανταγωνισμός με άλλα λόγια επιδεινώνει τη θέση των αγοραστών. Υπάρχει ασφαλώς και η περίπτωση να ισχύει και το αντίστροφο, δηλαδή να έχουμε λίγους ή έναν αγοραστή για κάθε προμηθευτή. Σημαντικό ρόλο παίζει και ο ίδιος ο αριθμός των προμηθευτών στον κλάδο (1^η δύναμη στο υπόδειγμα), γι' αυτό όλες οι δυνάμεις του υποδείγματος θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ταυτόχρονα προκειμένου να εξάγονται όσο το δυνατό πιο χρήσιμα και ασφαλή συμπεράσματα.

Αναλύοντας επομένως το υπόδειγμα του Porter, μια επιχείρηση είναι σε θέση να έχει μια πρώτη εικόνα της αγοράς στην οποία θα απευθυνθεί, για την εξασφάλιση των απαραίτητων πρώτων υλών για την παραγωγή των προϊόντων της. Μπορεί επίσης να εκτιμήσει μεγέθη όπως, το βαθμό ανάπτυξης αλλά και το βαθμό κορεσμού της αγοράς, καθώς και τις δυνάμεις και τις αδυναμίες των δυνητικών ανταγωνιστών της. Ειδικότερα για την πρόβλεψη της ζήτησης θα αναφερθούμε στην αμέσως επόμενη ενότητα.

3.2.4 Πρόβλεψη της Ζήτησης (Demand Forecasting)

Μία επιχείρηση θέλει να παράγει κέρδος από τις δραστηριότητές της. Γνωρίζει ότι πρέπει να απευθυνθεί στην εφοδιαστική αγορά για να προμηθευτεί τις απαραίτητες πρώτες ύλες που θα χρησιμοποιήσει στην παραγωγή της, έχει επιλέξει τον τρόπο περιγραφής των απαιτήσεών της, έχει αποφασίσει να χρησιμοποιήσει ένα Just in Time σύστημα διαχείρισης των αποθεμάτων της και ένα MRP σύστημα για τον καθορισμό των απαιτούμενων προς προμήθεια ειδών και ποσοτήτων. Ωστόσο, ο παράγοντας που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία κάθε επενδυτικού σχεδίου μιας επιχείρησης, είναι η όσο το δυνατό ακριβέστερη πρόβλεψη της ζήτησης για τα προϊόντα της. Ενδεικτικά μπορεί κανείς να επισημάνει πέντε βασικές μεθόδους πρόβλεψης της ζήτησης³⁴:

- **Προβολή της τάσης ή μέθοδος της προβολής:** Πρόκειται για την απλούστερη μέθοδο υπολογισμού της μελλοντικής κατανάλωσης – ζήτησης για αγαθά και υπηρεσίες. Η μέθοδος αυτή ουσιαστικά στηρίζεται στις μέσες τάσεις της ζήτησης κατά τα προηγούμενα έτη και καταλήγει σε συμπεράσματα με βάση τα μεγέθη αυτά. Στηρίζεται με άλλα λόγια σε χρονοσειρές. Όσο μεγαλύτερη είναι η χρονοσειρά, δηλαδή, όσο πιο παλιά χρονικά ξεκινάει τόσο μεγαλύτερη πιθανότητα υπάρχει να προβλεφθεί σωστά το μέλλον. Στόχος της μεθόδου είναι ο καθορισμός της τάσης της ζήτησης. Η τάση μπορεί να εξελιχθεί γραμμικά, δηλαδή να αντικατοπτρίζει ακριβώς τις τάσεις της ζήτησης που εκδηλώθηκε στα προηγούμενα έτη, (είτε αυτές είναι θετικές, αρνητικές ή αμετάβλητες), μπορεί όμως να εξελιχθεί και εκθετικά παίρνοντας διάφορες εναλλακτικές μορφές εξέλιξης. Γενικά η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως για προκαταρκτικά συμπεράσματα ή εναλλακτικά με άλλες μεθόδους.

- **Μέθοδος του επιπέδου κατανάλωσης:** Η μέθοδος αυτή προϋποθέτει κάποια γνώση σχετικά με την κατανομή της εγχώριας κατανάλωσης. Δηλαδή, εάν σε μια χώρα γνωρίζουμε ότι περίπου

³⁴ Σωτήρης Καρβούνης «Οικονομοτεχνικές Μελέτες», 2000, σελ 296-318.

το 10% του διαθέσιμου προς κατανάλωση εισοδήματος διατίθεται κάθε έτος στην αγορά ένδυσης, τότε μπορούμε να υπολογίσουμε, με βάση κάποιες άλλες μεταβλητές, όπως για παράδειγμα το σύνολο του πληθυσμού, το συνολικό ποσό που αναμένεται να διατεθεί στην αγορά ένδυσης. Στη συγκεκριμένη περίπτωση αν υποθέσουμε ότι το διαθέσιμο προς κατανάλωση εισόδημα της τάξης του 10% ανταποκρίνεται στο 20% μόνο του πληθυσμού της Ελλάδας, (περίπου 2 εκατομμύρια πολίτες), το οποίο αμείβεται με 15.000€ το χρόνο, τότε αναμένεται, η κατανάλωση για ενδύματα στην Ελλάδα αυτής της κατηγορίας του πληθυσμού να ισούται με 1.500€ (που είναι το 10% του συνολικού εισοδήματος της πληθυσμιακής αυτής τάξης) επί 2 εκατομμύρια πολίτες, δηλαδή να ισούται με 3.000.000.000€. Οι αριθμοί του παραδείγματος είναι φανταστικοί, ωστόσο πραγματικά στοιχεία για την κατανάλωση στην Ελλάδα μπορούν να αντληθούν από διάφορες υπηρεσίες όπως η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδας (ΕΣΥΕ) και άλλοι ανεξάρτητοι οργανισμοί (όπως ICAP κτλ). Με δεδομένο αυτό το μέγεθος της κατανάλωσης, κάθε επιχείρηση κάνει κάποιες εκτιμήσεις σχετικά με τους παράγοντες που μπορούν να μεταβάλλουν τη ζήτηση για ενδύματα και καταλήγει σε χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τις ποσότητες ενδυμάτων που αποφασίζει να παράγει. Κρίσιμη έννοια στην υπόψη μέθοδο είναι αυτή της **ελαστικότητας της ζήτησης**³⁵ ως προς το εισόδημα και ως προς την τιμή. Η ανάπτυξη της θεωρίας που αφορά την ελαστικότητα δεν αποτελεί τμήμα της παρούσας εργασίας, ωστόσο πολύ γενικά μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής:

α. Όταν το εισόδημα των καταναλωτών αυξάνεται, αυξάνεται κατά κανόνα και η ζητούμενη ποσότητα για αγαθά και υπηρεσίες και το αντίστροφο. Έστω ότι μελετάμε την αγορά του καφέ. Η αύξηση του εισοδήματος των καταναλωτών θα έχει άμεσες θετικές επιπτώσεις στην κατανάλωση καφέ (πιο συχνές αγορές από supermarket, πιο συχνές βόλτες σε καφετέριες κτλ).

³⁵ **Ελαστικότητα:** Δείχνει την ποσοστιαία μεταβολή μιας εξαρτημένης μεταβλητής (π.χ. ζήτησης), όταν μεταβάλλεται κατά ένα συγκεκριμένο ποσοστό μια από τις ανεξάρτητες μεταβλητές (π.χ. εισόδημα), που επηρεάζουν την εξαρτημένη μεταβλητή.

β. Όταν αυξάνεται η τιμή ενός εναλλακτικού αγαθού του υπό μελέτη αγαθού, (όταν για παράδειγμα αυξηθεί η τιμή του τσαγιού και μείνει σταθερή η τιμή του καφέ), τότε η ζητούμενη ποσότητα του καφέ αυξάνεται, καθώς οι περισσότεροι θα επιλέγουν το φθηνότερο καφέ από το ακριβότερο τσάι. Ισχύει και το αντίστροφο.

γ. Όταν αυξάνεται η τιμή ενός συμπληρωματικού αγαθού του υπό μελέτη αγαθού, (όταν για παράδειγμα αυξηθεί η τιμή της ζάχαρης), τότε μειώνεται η ζητούμενη ποσότητα τόσο της ζάχαρης όσο και του καφέ.

- **Μέθοδος της τελικής χρήσης ή μέθοδος του συντελεστή κατανάλωσης ή μέθοδος των τεχνικών συντελεστών:** Η μέθοδος αυτή είναι χρήσιμη όταν πρόκειται να υπολογίσουμε τη μελλοντική ζήτηση ενδιάμεσων αγαθών, δηλαδή αγαθών που χρησιμοποιούνται για την κατασκευή άλλων αγαθών. Αυτή η μέθοδος για παράδειγμα θα ήταν πολύ χρήσιμη για την εταιρία INTEL. Εάν η INTEL γνωρίζει πόσους υπολογιστές θα παράγει η IBM την επόμενη χρονιά, τότε μπορεί εύκολα να υπολογίσει πόσους μικροεπεξεργαστές θα παράγει, για να καλύψει τις απαιτήσεις της IBM αλλά και πιθανώς και άλλα τμήματα της αγοράς στα οποία δραστηριοποιείται.

- **Μοντέλα Παλινδρόμησης Μεταβλητών:** Στην περίπτωση της ελαστικότητας της ζήτησης, οι εκτιμήσεις της μελλοντικής κατανάλωσης αγαθών και υπηρεσιών βασίζονται στην ανάλυση της σχέσης της ζητούμενης ποσότητας με κάποιον από τους προσδιοριστικούς παράγοντες της ζήτησης ξεχωριστά. Στην περίπτωση της παλινδρόμησης, λαμβάνονται υπόψη και οι πιθανότητες σφάλματος της μεθόδου. Η εκτίμηση της ζήτησης μπορεί να γίνει ακόμη και εάν συμπεριλάβουμε στην εξίσωση της παλινδρόμησης περισσότερες από μία ανεξάρτητες μεταβλητές ή αλλιώς παράγοντες που επηρεάζουν τη μελλοντική ζήτηση. Επομένως, για την

ανάλυση της ζήτησης, μία επιχείρηση θα πρέπει πρώτα να εντοπίσει όλες τις σπουδαίες μεταβλητές που επηρεάζουν τη ζήτηση του προϊόντος που θέλει να πουλήσει. Οι μεταβλητές αυτές συνήθως είναι οι εξής:

α. Η ζητούμενη ποσότητα του προϊόντος X σε κάποια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, (συμβολίζεται με Q_x).

β. Η τιμή του προϊόντος X, (συμβολίζεται με P_x).

γ. Ο αριθμός των καταναλωτών στην αγορά, (συμβολίζεται με N).

δ. Το προσωπικό διαθέσιμο εισόδημα τον χρόνο (συμβολίζεται με I).

ε. Η τιμή των σχετικών προϊόντων, (συμπληρωματικών ή υποκατάστατων, συμβολίζεται με P_y και με P_w αντίστοιχα).

στ. Οι προτιμήσεις των καταναλωτών, (συμβολίζεται με T).

Ο συνήθης τύπος παλινδρόμησης πολλών μεταβλητών που χρησιμοποιείται για την εκτίμηση της ζήτησης είναι ο εξής:

$$Q_x = a_1 + a_1 P_x + a_2 N + a_3 I + a_4 P_y + a_5 T + \dots + e$$

Όπου a_1, a_2, \dots, a_n κλπ, ο συντελεστής αρχής και οι λοιποί συντελεστές οι οποίοι υπολογίζονται με στατιστικές και οικονομετρικές μεθόδους βάσει διαχρονικών δεδομένων για τα υπό εξέταση μεγέθη.

Όπου e, η πιθανότητα σφάλματος στις μετρήσεις που υπολογίζεται με συγκεκριμένη μέθοδο.

Η πλήρης ανάπτυξη της μεθόδου μπορεί να αναζητηθεί σε εξειδικευμένα εγχειρίδια. Θεωρείται μία από τις πιο αξιόπιστες μεθόδους πρόβλεψης της ζήτησης, ωστόσο υπάρχουν αρκετοί επικριτές που προτείνουν τη χρησιμοποίηση της μεθόδου αυτής παράλληλα με κάποια άλλη.

- **Μέθοδος Δεικτών:** Πρόκειται για μια μέθοδο που χρησιμοποιείται σχετικά περιορισμένα, γιατί βασίζεται σε γενικές οικονομικές συνθήκες και στον τρόπο που αυτές επηρεάζουν τη ζήτηση

συγκεκριμένων προϊόντων. Για παράδειγμα, όταν γνωρίζουμε πως έχουν εκδοθεί πολλές άδειες οικοδομών, τότε μπορούμε να συμπεράνουμε ότι θα αυξηθεί η ζήτηση των υλικών οικοδομής.

Οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενοι δείκτες είναι οι εξής:

- α. Προσωπικό εισόδημα.
- β. Παραγωγή αυτοκινήτων.
- γ. Αγροτικό εισόδημα.
- δ. Απασχόληση.
- ε. Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (ΑΕΠ).
- στ. Τιμές καταναλωτή.
- ζ. Νέες παραγγελίες διαρκών αγαθών.
- η. Τιμές χονδρικής προϊόντων μεγάλης κατανάλωσης.
- θ. Τραπεζικές καταθέσεις.
- ι. Βιομηχανική παραγωγή.

Στοιχεία για τους δείκτες αυτούς μπορούν να αντληθούν από την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδας (ΕΣΥΕ), από Υπουργεία, Τράπεζες, Επιμελητήρια κτλ. Η δυσκολία της μεθόδου έγκειται στην επιλογή του κατάλληλου δείκτη από τον μελετητή.

3.3 Ενημέρωση της Αγοράς

Ολοκληρώνοντας την ανάλυσή μας σχετικά με τις μεταβλητές που επηρεάζουν τον τρόπο προσέγγισης της προμηθευτικής αγοράς από μία επιχείρηση, σκόπιμο θα ήταν να αναφερθούμε και σε αυτή την ίδια τη διαδικασία ενημέρωσης της αγοράς. Πως θα διασφαλίσει μία επιχείρηση ότι θα είναι αντικειμενική απέναντι στους δυνητικούς εναλλακτικούς της προμηθευτές, ώστε να αποφύγει τυχόν παράπονα ή ακόμη και μηνύσεις στο μέλλον; Ή με πιο απλά λόγια, με ποιο

τρόπο θα εξασφαλίσει μία επιχείρηση – αγοραστής το σεβασμό της αγοράς; Η τυπική διαδικασία σωστής ενημέρωσης της προμηθευτικής αγοράς είναι η ακόλουθη³⁶:

α. Η επιχείρηση – αγοραστής πρέπει να ενημερώνει την αγορά με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο για την επικείμενη προμήθεια.

β. Πρέπει να δίδονται λογικά περιθώρια χρόνου για τις προσφορές, λαμβάνοντας υπόψη το υλικό που πρόκειται να προμηθευτεί η επιχείρηση.

γ. Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι σαφής και συγκεκριμένη ως προς τους αιτούμενους όρους.

δ. Η επιχείρηση πρέπει να ελέγχει τον αριθμό των συμμετασχόντων και να ερευνά περαιτέρω την αγορά σε περίπτωση μειωμένων συμμετοχών.

ε. Δεν πρέπει να δίδεται παράταση ημερομηνίας της συλλογής των προσφορών χωρίς πρώτα να έχουν ενημερωθεί – εγγράφως αν είναι δυνατόν – όλοι, ανεξαιρέτως, οι συμμετέχοντες.

Ιδιαίτερα στις προμήθειες που πραγματοποιούν οι δημόσιοι φορείς έχει πολλές φορές σημειωθεί αντιδικία που προέκυψε όταν οι προμηθευτές που απορρίφθηκαν αμφισβήτησαν την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις - αγοραστές επιλέγουν κοινώς παραδεκτές μεθόδους ελέγχου των δειγμάτων που στέλνουν οι προμηθευτές, ενημερώνουν με επίσημα έγγραφα τους προμηθευτές για τα αποτελέσματα των ελέγχων, αλλά και σε περίπτωση απόρριψής τους, τους εξηγούν με λεπτομέρεια όλες εκείνες τις παραμέτρους που οδήγησαν σε αυτό το αποτέλεσμα.

Στο επόμενο κεφάλαιο και σε συνάρτηση με την ανάλυση που προηγήθηκε, θα παρουσιαστούν με λεπτομέρεια τα συγκεκριμένα κριτήρια αλλά και οι μέθοδοι της τελικής αξιολόγησης των δυνητικών προμηθευτών της επιχείρησης.

³⁶ Μ. Ντατβάνη «Η διαδικασία συλλογής & αξιολόγησης προσφορών σε μία μεγάλη επιχείρηση», 2004

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

«Κριτήρια & Μέθοδοι Αξιολόγησης Προμηθευτών»

4.1 Γενικές Αρχές και Κατευθύνσεις

Στο προηγούμενο κεφάλαιο επισημάνθηκε η ανάγκη της προσεκτικής προσέγγισης της αγοράς προμηθειών από μια επιχείρηση που επιθυμεί να εξασφαλίσει, με τους καλύτερους δυνατούς όρους, τα απαραίτητα υλικά για την παραγωγική της διαδικασία. Αυτό στο οποίο θα επικεντρωθεί το ενδιαφέρον της εργασίας σε αυτή την τελευταία θεωρητική ενότητα θα είναι η ανάλυση των κριτηρίων που πρέπει να λαμβάνει υπόψη της μια επιχείρηση προκειμένου να καταλήξει στην πλέον συμφέρουσα εναλλακτική εφοδιαστική λύση.

Ορισμένοι γενικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή προμηθευτή και πρέπει κατά κανόνα να λαμβάνονται υπόψη στην αρχή της διαδικασίας μελέτης των εναλλακτικών επιλογών είναι οι εξής³⁷:

α. Τοποθεσία προμηθευτή. Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο σημείο της εργασίας υπάρχουν προμηθευτές που λειτουργούν σε τοπικό, εθνικό ή ακόμη και σε διεθνές επίπεδο. Μέσα στα πλαίσια της σύγχρονης παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας, οι δυνητικές επιλογές προμηθευτή μοιάζουν να είναι απεριόριστες.

³⁷ Harry Hough: “*Handbook of purchasing and buying management*”, 1992, σελ 151-157.

β. Μέγεθος προμηθευτή. Αναφορά έγινε επίσης και στα διαφορετικά μεγέθη των διάφορων προμηθευτών, έτσι όπως αυτά καθορίζονται από τον κύκλο εργασιών τους, αλλά και στα διαφορετικά κίνητρα που έχει ο κάθε προμηθευτής.

γ. Εγκαταστάσεις και Εξοπλισμός προμηθευτή. Η παραγωγική δυναμικότητα του προμηθευτή είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας επιλογής του. Επιπλέον η δυνατότητά του, τόσο σε οικονομικό αλλά και σε επίπεδο τεχνογνωσίας, να χρησιμοποιεί κατά τη διαδικασία προετοιμασίας ή τελικής επεξεργασίας των υλικών, τεχνολογία αιχμής, μπορεί να αποτελέσει ένα κρίσιμο σημείο για την επιλογή του από μία επιχείρηση.

δ. Γνώση του αντικειμένου και εμπειρία προμηθευτή. Ένας έμπειρος προμηθευτής ενδέχεται να αποτελέσει την καλύτερη δυνατή επιλογή σε περιπτώσεις περιορισμένων προθεσμιών διάθεσης των τελικών προϊόντων μιας επιχείρησης στην αγορά. Ο έμπειρος προμηθευτής αποτελεί «ασφαλή» λύση.

ε. Κλάδος απασχόλησης αγοραστή και προμηθευτή. Όπως νωρίτερα αναπτύχθηκε, κάποιος προμηθευτής μπορεί σκόπιμα να μην ενδιαφέρεται επιχειρηματικά για κάποιον κλάδο, λόγω χαμηλού περιθωρίου κέρδους και να απορρίψει ή να μην στηρίζει με την ένταση που χρειάζεται τα συμφέροντα της επιχείρησης – αγοραστή.

στ. Εργασιακές σχέσεις στην επιχείρηση του προμηθευτή. Μία προμηθευτική επιχείρηση η οποία χαρακτηρίζεται από εργασιακές αναταραχές και συγκρούσεις συμφερόντων, δεν μπορεί να θεωρηθεί σαν μια αξιόπιστη λύση, καθώς είναι πολύ πιθανό λόγω των συγκεκριμένων αναταραχών, να διακοπεί η διαδικασία τροφοδοσίας της επιχείρησης - αγοραστή.

ζ. Φήμη προμηθευτή. Ένας προμηθευτής που έχει πολύ καλό όνομα στην αγορά, μπορεί να είναι ακριβότερος ωστόσο εγγυάται τον απρόσκοπτο εφοδιασμό της παραγωγικής διαδικασίας.

η. Μακρογρόνια δέσμευση του προμηθευτή στις ανάγκες του αγοραστή. Αυτός ο παράγοντας αφορά κυρίως τη συμμετοχή του προμηθευτή στο σχεδιασμό νέων προϊόντων ή την προσαρμογή νέων χαρακτηριστικών σε ήδη υπάρχοντα προϊόντα της επιχείρησης - αγοραστή.

θ. Κόστος προμήθειας. Πρόκειται ασφαλώς για ένα παράγοντα με άμεσες επιπτώσεις στην κερδοφορία της επιχείρησης. Φτηνότερο κόστος εφοδιασμού συνεπάγεται μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους. Ωστόσο δεν πρέπει να παραβλεφθεί η πιθανότητα, οι χαμηλές τιμές του προμηθευτή να συνοδεύονται και από κακή ποιότητα.

ι. Χρηματοοικονομική κατάσταση προμηθευτή. Μέσω μιας εμπεριστατωμένης ανάλυσης των ισολογισμών και των καταστάσεων αποτελεσμάτων χρήσης μιας εφοδιαστικής επιχείρησης μπορεί κανείς να συγκεντρώσει αρκετά αξιόπιστα στοιχεία για τις δυνατότητες αλλά και τις προοπτικές ανάπτυξης του συγκεκριμένου προμηθευτή. Για την ανάλυση των καταστάσεων αυτών χρησιμοποιούνται διάφορες μέθοδοι διοικητικής λογιστικής αλλά και συγκεκριμένοι χρηματοοικονομικοί δείκτες, (όπως: Δείκτης ρευστότητας, δείκτης κερδοφορίας, δείκτης αποδοτικότητας κλπ).

ια. Όροι φόρτωσης. Το κόστος προμήθειας των υλικών δεν καθορίζεται μόνο από την τιμή της μονάδας του υλικού και την ποσότητα που αγοράζεται. Καθορίζεται και από το κόστος φόρτωσης, μεταφοράς, εκφόρτωσης και ασφάλισης των υλικών. Ένα συμβόλαιο που δεν προβλέπει ότι το κόστος μεταφοράς βαρύνει τον προμηθευτή σημαίνει ότι ο αγοραστής δέχεται αυτό το κόστος. Για το λόγο αυτό στο συμβόλαιο πρέπει να υπάρχουν τα εξής³⁸:

- Πότε ο αγοραστής αποκτά την κυριότητα των αγαθών.
- Ποιος θα πληρώσει τα μεταφορικά.
- Ποιος θα προσφύγει στα δικαστήρια για τυχόν απώλειες ή ζημιές έναντι του μεταφορέα.

³⁸ Σωτήρης Καρβούνης «*Οικονομοτεχνικές Μελέτες*», 2000, σελ 389 - 390

Γενικά υπάρχουν πολλοί όροι φόρτωσης. Οι πιο σημαντικοί από αυτούς είναι οι εξής³⁹:

- Ο όρος Free On Board (**FOB**). Με τον όρο αυτό, ο αγοραστής αποκτά την κυριότητα των αγαθών μόλις ο προμηθευτής φορτώσει τα αγαθά σε έναν κοινής αποδοχής μεταφορέα, οπότε ο αγοραστής πρέπει να πληρώσει όλες τις επιβαρύνσεις μεταφοράς και να χειρίζεται όλες τις απαιτήσεις για φθορές κατά τη μεταφορά με αυτόν τον μεταφορέα.
- Ο όρος Cost – Insurance - Freight (**CIF**). Ο όρος αυτός περιλαμβάνει το κόστος των υλικών, τα ασφάλιστρα και το ναύλο – κόμιστρο. Ο όρος συνοδεύεται συνήθως και από την ονομασία της τοποθεσίας υποδοχής της παραγγελίας. Για παράδειγμα υπάρχει η έκφραση «CIF Πειραιά», που σημαίνει ότι κάποια επιχείρηση της Αθήνας που προμηθεύεται υλικά από αλλού – π.χ. Βαρκελώνη- χρησιμοποιεί για την παραγγελία αυτή το λιμάνι του Πειραιά.
- Ο όρος Free Alongside Ship (**FAS**). Με τον όρο αυτό η επιχείρηση – αγοραστής προσδιορίζει το λιμάνι, την προβλήτα και το πλοίο. Ο προμηθευτής είναι υπεύθυνος για τη μεταφορά των αγαθών μέχρι το πλοίο και ο αγοραστής αποκτά τον τίτλο κυριότητας των αγαθών και την υπευθυνότητα για όλα τα μετά την παράδοση στη συγκεκριμένη προβλήτα.

³⁹ Σωτήρης Καρβούνης «*Οικονομοτεχνικές Μελέτες*», 2000, σελ 390

4.2 Κριτήρια Αξιολόγησης Προμηθευτών

4.2.1 Τα Τέσσερα Πεδία Αντλησης Κριτηρίων Επιλογής

Υπάρχουν τέσσερις βασικές «περιοχές» - πεδία, στις οποίες στρέφεται το ενδιαφέρον μιας επιχείρησης που ξεκινά τη διαδικασία επιλογής μιας εκ των διαφόρων εναλλακτικών επιλογών για τον εφοδιασμό της με πρώτες ύλες. Οι «περιοχές» αυτές από τις οποίες πηγάζει και η πληθώρα των κριτηρίων που αφορούν την αξιολόγηση των προμηθευτών, καθώς και τα συγκεκριμένα κριτήρια κάθε πεδίου είναι τα ακόλουθα⁴⁰:

α. Ποιότητα (Quality). Τα διάφορα κριτήρια που απορρέουν από το πεδίο αυτό είναι τα εξής:

- Προδιαγραφές.
- Συντήρηση – Επισκευές.
- Σταθερότητα παροχής ποιότητας .
- Εγγύηση.
- Επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη.
- Προσόντα και εμπειρία υπαλλήλων προμηθευτή.
- Διαθεσιμότητα των απαραίτητων εργαλείων σχεδιασμού προϊόντων.
- Διαθεσιμότητα του απαιτούμενου μηχανολογικού εξοπλισμού.
- Προηγούμενη κατασκευαστική εμπειρία.
- Ύπαρξη συστήματος Διοίκησης – Διαχείρισης της ποιότητας.
- Συμμετοχή στο σχεδιασμό προϊόντων.
- Προσαρμοστικότητα σε αλλαγές προδιαγραφών.

⁴⁰ Σ. Κόνταρης «*Μέθοδοι Αξιολόγησης και Επιλογής Προμηθειών*», σελ 12-15.

- Ύπαρξη διαδικασίας για ποιοτικές δοκιμές (tests).
- Ύπαρξη ειδικών συμβούλων.
- Δυνατότητα παροχής εκπαίδευσης.

β. Τιμή (Price) . Τα διάφορα κριτήρια που απορρέουν από το πεδίο αυτό είναι τα εξής:

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

γ. Διαθεσιμότητα (Availability) . Στην περίπτωση αυτή το κρίσιμο ζήτημα είναι η εξασφάλιση της προμήθειας, η οποία άμεσα ή έμμεσα εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

- Οικονομική σταθερότητα του προμηθευτή.
- Βαθμός συμμετοχής των αγοραζόμενων υλικών στο σύνολο του επιχειρηματικού σχεδιασμού των προμηθευτών.
- Βαθμός πρόσβασης των προμηθευτών στις αγορές των πρώτων υλών τους.
- Συμμετοχή των προμηθευτών στην κάλυψη των αναγκών της αγοράς και είδος – κατηγορία πελατών τους.
- Έλεγχος της παραγωγικής δυναμικότητας του προμηθευτή.
- Χρήση υπεργολάβων από τον προμηθευτή και παραγωγική δυναμικότητα των υπεργολάβων αυτών.
- Δυνατότητα διατήρησης αποθέματος.

- Συμμετοχή αγοραζόμενων ειδών στο σύνολο των προϊόντων που παράγονται από τους προμηθευτές.
- Έλεγχος εμπειρίας στις διαδικασίες του εξαγωγικού εμπορίου.
- Μέγεθος ορίζοντα προμηθειών ή εγγύηση που προσφέρουν οι προμηθευτές για τη διαθεσιμότητα των προϊόντων τους σε βάθος χρόνου.
- Εγγύηση παράδοσης σε συμφωνημένους χρόνους παράδοσης.
- Κανονικότητα σε χρόνους παράδοσης.
- Ιστορικό προμηθευτών (Σχέσεις με κλάδο, συνδικαλισμός, συμμετοχή σε απεργίες).
- Προσβάσεις σε δίκτυα διαμεταφορών – μεταφορτώσεων.

δ. Εξυπηρέτηση – Υποστήριξη – Προσαρμοστικότητα (Service and Responsiveness).

Τα διάφορα κριτήρια που απορρέουν από το πεδίο αυτό είναι τα εξής:

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

4.2.2 Τα 23 Κριτήρια Επιλογής Προμηθευτών του Dickson

Μια από τις πιο διαδεδομένες προτάσεις σχετικά με την επιλογή κριτηρίων αξιολόγησης των δυνητικών προμηθευτών μιας επιχείρησης, είναι αυτή που παρουσιάζεται στην εργασία του G.W. Dickson “An analysis of vendor systems and decisions⁴¹”. Σύμφωνα με την εργασία του Dickson η οποία εκτός των άλλων βασίζεται και σε άλλες εμπειρικές μελέτες και έρευνες,

⁴¹ G.W.Dickson “An analysis of vendor selection systems and decisions”, The Journal of Supply Chain Management, 1966, vol.2, no.1, pp 5-17.(Σ. Κόνταρης «Μέθοδοι Αξιολόγησης και Επιλογής Προμηθειών»,σελ 14)

μπορεί κανείς να ομαδοποιήσει – διακρίνει 23 συνολικά κριτήρια αξιολόγησης. Τα κριτήρια αυτά είναι τα εξής:

1. Η καθαρή τιμή, συμπεριλαμβανομένων εκπτώσεων και μεταφορικών.
2. Η ικανότητα του προμηθευτή να ικανοποιεί τις προδιαγραφές ποιότητας με συνέπεια.
3. Η παροχή υπηρεσιών επισκευής.
4. Η ικανότητα του κάθε προμηθευτή να ικανοποιεί προδιαγεγραμμένα προγράμματα διανομής.
5. Η γεωγραφική θέση κάθε προμηθευτή.
6. Η οικονομική κατάσταση και ο βαθμός πιστοληπτικής ικανότητας.
7. Οι εγκαταστάσεις παραγωγής του προμηθευτή και η παραγωγική του δυναμικότητα.
8. Το σύνολο των προηγούμενων συνεργασιών που έχουν πραγματοποιηθεί με τον κάθε προμηθευτή.
9. Η τεχνολογική ικανότητα του κάθε προμηθευτή και η ύπαρξη τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης.
10. Η διοίκηση και η οργάνωση του κάθε προμηθευτή.
11. Οι μελλοντικές αγορές που πρόκειται να γίνουν από την εταιρία.
12. Το σύστημα επικοινωνίας κάθε προμηθευτή.
13. Ο λειτουργικός έλεγχος κάθε προμηθευτή συμπεριλαμβανομένων του ελέγχου ποιότητας και των συστημάτων ελέγχου αποθεμάτων.
14. Η θέση του κάθε προμηθευτή στη βιομηχανία, καθώς επίσης και η φήμη του.
15. Οι σχέσεις εργασίας του κάθε προμηθευτή.
16. Η συμπεριφορά του κάθε προμηθευτή απέναντι στην εταιρία.
17. Η επιθυμία για εργασία, η οποία φαίνεται από τη συμπεριφορά κάθε προμηθευτή.
18. Η πολιτική εγγυήσεων και απαιτήσεων κάθε προμηθευτή.
19. Η ικανότητα του προμηθευτή να ικανοποιεί τις απαιτήσεις συσκευασίας για το προϊόν.

20. Η εντύπωση που δίνει ο προμηθευτής κατά τη διάρκεια της προσωπικής επαφής.
21. Η διαθεσιμότητα από κάθε προμηθευτή επιμορφωτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων που αφορούν τη χρήση του προϊόντος.
22. Η συμμόρφωση ή η πιθανότητα συμμόρφωσης του κάθε προμηθευτή με διαδικασίες τόσο προσφοράς τιμής όσο και χειρισμών.
23. Η απόδοση του κάθε προμηθευτή ιστορικά.

4.3 Συλλογή Πληροφοριών

4.3.1 Αίτηση για Πληροφορία και Προσφορά (Request for Information and Proposal)

Οι επιχειρήσεις συνήθως προκειμένου να συλλέξουν συγκεκριμένες πληροφορίες για τις εναλλακτικές επιλογές εφοδιασμού που υπάρχουν στην αγορά, αποστέλλουν στους διάφορους προμηθευτές μια επίσημη αίτηση παροχής πληροφοριών. Η αίτηση αυτή ονομάζεται “**RFI**” ή “Request for Information”, και έχει σαν στόχο να φέρει σε επαφή πωλητή και αγοραστή, δίνοντας μια πρώτη εικόνα στον τελευταίο για τα εξής θέματα⁴²:

- Ιστορικό του προμηθευτή.
- Λειτουργικές ικανότητες.
- Διαχείριση κόστους και Οικονομικές πληροφορίες.
- Εξυπηρέτηση πελατών.
- Υποπρομηθευτές.

⁴² Ι.Γιάχος, Δ.Σακκάς «*Συστήματα αξιολόγησης & επιλογής προμηθευτών*», Διπλωματική Εργασία – Διαπανεπιστημιακό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στα Τεχνο-Οικονομικά Συστήματα, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2004, σελ 53-54.

- Εξασφάλιση ποιότητας.
- Τεχνολογία.
- Διαχείριση υλικών.

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία ο αγοραστής ολοκληρώνει την πληροφόρησή του σχετικά με τις δυνατότητες επιλογής που του δίνονται από την προμηθευτική αγορά και θεωρητικά περιορίζει ακόμη περισσότερο τις επιλογές του. Η RFI αίτηση θα αποτελέσει τη βάση για την ανάπτυξη του ερωτηματολογίου “**RFP**” ή “Request for Proposal”, από το οποίο ο αγοραστής θα συλλέξει πιο λεπτομερείς και καθοριστικές για την απόφασή του πληροφορίες. Με την “RFP” μια επιχείρηση ζητάει από τους προμηθευτές της τα εξής:

- Συγκεκριμένες προτάσεις που θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση.
- Πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τα standards, και άλλες ικανότητες.
- Περιγραφή των συστημάτων ποιότητάς τους, τον έλεγχο ποιότητας και την ικανότητα των διεργασιών για το κατά πόσο συμπλέουν με τα standards ποιότητας της επιχείρησης.
- Εμπειρίας σε άλλες μακρόχρονες στρατηγικές σχέσεις.
- Περιγραφή των συστημάτων τους παρακολούθησης της απόδοσης.
- Πληροφορίες σχετικά με τις εταιρίες τους, το οικονομικό καθεστώς, το δυναμικό ανάπτυξης, το ιστορικό.
- Συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με την τιμολόγηση των πρώτων υλών.
- Προτεινόμενους όρους και συνθήκες συναλλαγής.
- Λειτουργικές ικανότητες.
- Λίστα αναφοράς πελατών του προμηθευτή με τους οποίους μπορεί να γίνει επαφή και ανάδραση πληροφορίας σχετικά με την απόδοση του προμηθευτή.

Σε γενικές γραμμές, η δομή μιας απάντησης σε αίτηση “**RFP**” θα πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα⁴³:

- Ένα αφηγηματικό τμήμα σχετικά με το πως ο προμηθευτής προτείνει να ικανοποιήσει τους σκοπούς της επιχείρησης.
- Έναν πίνακα καταγραφής των υλικών, των υπηρεσιών και των δραστηριοτήτων πρόσθετης αξίας που μπορεί να παρέχει ο προμηθευτής.
- Μία φόρμα τιμολόγησης βασισμένη στο μοντέλο ολικού κόστους της ομάδας αξιολόγησης. Με αυτό τον τρόπο θα γίνει καλύτερη σύγκριση των οικονομιών κλίμακας που μπορούν να αποφέρουν οι προμηθευτές.
- Ένα τμήμα που θα παρουσιάζει επιπρόσθετες αλλαγές τις οποίες ο προμηθευτής προτείνει για τη βελτίωση της αλυσίδας αξίας του τελικού προϊόντος της επιχείρησης.
- Τους όρους και τις συνθήκες συναλλαγής.

4.3.2 Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου

Στη συνέχεια η επιχείρηση - αγοραστής ετοιμάζει ένα ερωτηματολόγιο με βάση το οποίο θα αξιολογήσει τους δυνητικούς προμηθευτές. Οι ερωτήσεις που θα περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο του αγοραστή μπορούν να ποικίλουν και γενικά έγκεινται στη διακριτική του

⁴³ Ι.Γιάχος, Δ.Σακκάς «*Συστήματα αξιολόγησης & επιλογής προμηθευτών*», Διπλωματική Εργασία – Διαπανεπιστημιακό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στα Τεχνο-Οικονομικά Συστήματα, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2004, σελ 55-58.

ευχέρεια. Σε κάθε περίπτωση οι ερωτήσεις θα πρέπει να καλύπτουν όσο το δυνατό περισσότερες παραμέτρους αξιολόγησης του προμηθευτή. Ένα υπόδειγμα ερωτηματολογίου αξιολόγησης προμηθευτών θα μπορούσε να είναι το ακόλουθο⁴⁴:

Πίνακας 4.1 : Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης Προμηθευτών.

	ΕΡΩΤΗΣΗ	ΑΠΑΝΤΗΣΗ
1	Ο προμηθευτής, παραδίδει τις σωστές ποσότητες στο ζητούμενο χρόνο, ακολουθώντας τις οδηγίες της εταιρίας μας σχετικά με τον τρόπο μεταφοράς ικανοποιώντας τα προδιαγεγραμμένα προγράμματα διανομής;	
2	Ενημερώνει έγκαιρα σε περιπτώσεις προβλημάτων της παραγωγής του με συνέπεια την καθυστέρηση των παραδόσεων. Παράλληλα, δίνει άμεση προτεινόμενη λύση στο πρόβλημα;	
3	Είναι οι προσφερόμενες τιμές ανταγωνιστικές;	
4	Ικανοποιεί τις προδιαγραφές ποιότητας με συνέπεια;	
5	Ποιο το σύνολο των προηγούμενων συνεργασιών που έχει πραγματοποιήσει; Ποια η απόδοσή τους και ποιες οι εμπειρίες που αποκόμισε η εταιρία του;	
6	Μπορεί ο προμηθευτής να παρουσιάσει στοιχεία που αποδεικνύουν την καλή του φήμη στην αγορά;	
7	Κατά πόσο είναι ικανοποιημένη η εταιρία από την πολιτική εγγυήσεων του προμηθευτή;	
8	Κατά πόσο η προσαρμοστικότητα (η ικανότητα δηλ. να εκτελείται μια ποικιλία εργασιών, συχνά αλλάζοντας αναθέσεις εργασιών με σύντομες αναφορές), χαρακτηρίζει την συμπεριφορά του;	
9	Ο προμηθευτής παίρνει πρωτοβουλίες; Με τον όρο αυτό εννοούμε την ενεργή προσπάθεια της επιχείρησης ή του υπεύθυνου πωλήσεων, να επηρεάσει γεγονότα προκειμένου να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Έχει την ικανότητα να δουλεύει σωστά χωρίς να χρειάζεται στενή επίβλεψη; Προσπαθεί να πετύχει στόχους πέρα από τα κατώτερα όρια εκτέλεσης;	
10	Διοίκηση (αναφέρεται κυρίως στην επιχείρηση και σχετίζεται με τη διαρκή ενημέρωση των συνεργατών αναφορικά με την πρόοδο αλλά και τα προβλήματα. Ελέγχει την πρόοδο εξουσιοδοτημένων εργασιών και κάνει διορθώσεις, όπου είναι απαραίτητο;) – Οργάνωση.	
11	Ικανότητα μάθησης (έχει την ικανότητα αλλά και την επιθυμία να μαθαίνει γρήγορα πληροφορίες που σχετίζονται άμεσα με την εργασία του;)	
12	Κίνητρα (οι δραστηριότητες σχετικά με τη δουλειά, ταιριάζουν με τα προσωπικά ενδιαφέροντα και τους στόχους; Μπορεί να έχει προσωπική ικανοποίηση μέσω των επιτευγμάτων της εργασίας;)	
13	Συνθήκες εργασίας, χρησιμοποιεί υψηλή τεχνολογία;	
14	Χαρακτηρίζεται από οικονομική σταθερότητα;	
15	Διακρίνεται από ωριμότητα στις συνεργασίες του;	

⁴⁴ Σ. Κόνταρης «Μέθοδοι Αξιολόγησης και Επιλογής Προμηθειών», σελ 15-16.

16	Ποιότητα συνεργασίας του προμηθευτή με ομάδες (ποια δηλαδή η δυνατότητά του να δουλεύει καλά μαζί με άλλους συνεργάτες;)	
17	Είναι η εταιρία ικανοποιημένη από το σύστημα επικοινωνίας που ακολουθεί;	
18	Ποια τα προσωπικά χαρακτηριστικά του προμηθευτή; Είναι ειλικρινής, έντιμος και γενικότερα άξιος εμπιστοσύνης;	
19	Είναι συνεπής στις προσελεύσεις των συναντήσεων;	
20	Γενικά πως χαρακτηρίζεται η συνολική του συμπεριφορά;	

4.4 Μέθοδοι Αξιολόγησης Προμηθευτών⁴⁵⁻⁴⁶

Η ανάλυσή μας θα ολοκληρωθεί με την παρουσίαση των πιο συνηθισμένων μεθόδων αξιολόγησης προμηθευτών. Υπάρχουν πολλές προτεινόμενες μέθοδοι επιλογής προμηθευτών. Όλες, λίγο έως πολύ, στηρίζονται στην αξιολόγηση των κριτηρίων που αναπτύχθηκαν στην προηγούμενη ενότητα. Γενικά στη βιβλιογραφία διακρίνονται τρεις κατηγορίες μεθόδων: Εξάλειψης – Ελαχιστοποίησης, Βελτιστοποίησης και Τεχνικής αξιολόγησης. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι οι μέθοδοι αυτές δεν είναι απαραίτητο να χρησιμοποιούνται εναλλακτικά και πολλές φορές χρειάζεται να επιδιώκεται ένας συνδυασμός τους, προκειμένου να προσεγγίσει μία επιχείρηση ένα όσο το δυνατό ασφαλέστερο αποτέλεσμα.

⁴⁵ L.Benyoucef, H.Ding, X.Xie «*Supplier selection problem: Selection criteria and methods*», σελ 1-22.

⁴⁶ Δ.Κάμπρα, Μ.Τζανάκης «*Έρευνα πηγών αγοράς και αξιολόγησης προμηθευτών*», Διπλωματική Εργασία Διαπανεπιστημιακό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στα Τεχνο-Οικονομικά Συστήματα, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2004, σελ 87-110.

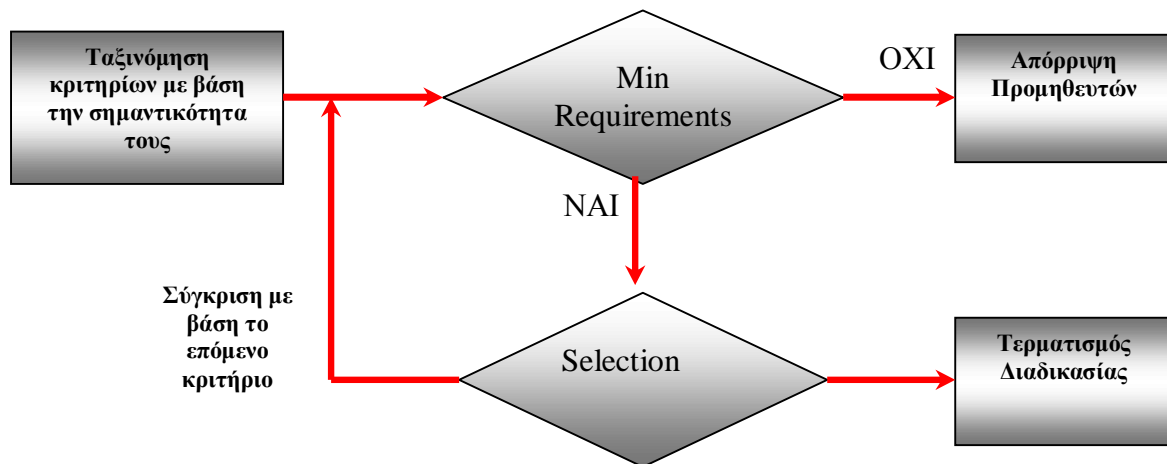
4.4.1 Μέθοδος Εξάλειψης - Ελαχιστοποίησης (Elimination)

Η εφαρμογή της μεθόδου απαιτεί την σύγκριση των διαφόρων προμηθευτών στην βάση συγκεκριμένων κριτηρίων ελέγχου. Η όλη διαδικασία, η οποία δρα επαναληπτικά και απεικονίζεται διαγραμματικά στο σχήμα 4.1 στηρίζεται σε δύο βασικές λειτουργίες:

- Ταξινόμηση των διαφόρων κριτηρίων ανάλογα με την σημαντικότητά τους
- Καθορισμός ενός ελάχιστου αποδεκτού επιπέδου αποδοχής για το κάθε κριτήριο

Διάγραμμα 4.1

Ροϊκό διάγραμμα μεθόδου εξάλειψης - ελαχιστοποίησης



Η διαδικασία ξεκινά με σύγκριση όλων των προμηθευτών σύμφωνα με το πρώτο στην σειρά (κατά την κρίση της επιχείρησης), κριτήριο ελέγχου. Όλοι οι προμηθευτές των οποίων η απόδοση είναι υψηλότερη από το ελάχιστο επίπεδο αποδοχής του εν λόγω κριτηρίου, παραμένουν στην διαδικασία και συγκρίνονται ως προς το δεύτερο κριτήριο. Αντίθετα όσοι ποιοτικά δεν ξεπερνούν το ελάχιστο επίπεδο αποδοχής τότε απορρίπτονται από την διαδικασία.

Ο τερματισμός της διαδικασίας επιτυγχάνεται μόνο στην περίπτωση που κάποιος από τους προμηθευτές ικανοποιεί ένα κριτήριο σε βαθμό πολύ μεγαλύτερο από τους υπολοίπους. Στην περίπτωση αυτή επιλέγεται ο εν λόγω προμηθευτής και οι υπόλοιποι απορρίπτονται.

4.4.2 Μέθοδοι Βελτιστοποίησης (Optimization)

Στη διοικητική επιστήμη ο όρος «βελτιστοποίηση – optimization», σημαίνει ότι υπάρχει μία αντικειμενική συνάρτηση η οποία περιλαμβάνει:

α. το στόχο που θέτει η επιχείρηση (π.χ. Ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους προμήθειας, Μεγιστοποίηση των κερδών, Ελαχιστοποίηση των ελαττωματικών προϊόντων, ελαχιστοποίηση χρόνων παράδοσης)

β. τυχόν περιορισμούς οι οποίοι είτε τίθενται από την ίδια την επιχείρηση, είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης [π.χ. να μην ξεπεράσει η παραγγελία ένα συγκεκριμένο χρηματικό ποσό (total purchasing budget), να χρησιμοποιηθούν μόνο δύο προμηθευτές κλπ].

Η επίλυση αυτών των προβλημάτων γίνεται με εξειδικευμένες μεθόδους της διοικητικής επιστήμης (μοντέλα γραμμικού – μη γραμμικού προγραμματισμού, δέντρα αποφάσεων κ.α.).

Υπάρχουν ωστόσο και απλούστερες μέθοδοι βελτιστοποίησης που αποσκοπούν στην κατάλληλη βαθμολόγηση της επίδοσης κάθε δυνητικού προμηθευτή. Συνολικά μπορούμε να διακρίνουμε τις ακόλουθες μεθόδους βελτιστοποίησης:

- **Κατηγορική μέθοδος:** Η ουσία της μεθόδου αυτής συνίσταται στα εξής: Η επιχείρηση – αγοραστής οργανώνει ένα διατμηματικό συμβούλιο στο οποίο βαθμολογούνται τα διάφορα κριτήρια αξιολόγησης των δυνητικών προμηθευτών με βάση την πληροφόρηση

που έχει το κάθε τμήμα από την αγορά. Στη συνέχεια επιλέγεται ο προμηθευτής που συγκεντρώνει τη μεγαλύτερη βαθμολογία.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθεται ένα απλό παράδειγμα της μεθόδου αυτής:

Πίνακας 4.2 : Κατηγορική μέθοδος.

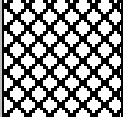
ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	Προμηθευτής 1	Προμηθευτής 2	Προμηθευτής 3
Ποιότητα	3	3	3
Τιμή	1	3	2
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση	4	5	3
Χρόνος παράδοσης	2	3	5
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	10	14	13

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η επιχείρηση θα προτιμήσει τον δεύτερο προμηθευτή. Σημειώνουμε ότι η βαθμολογία έγινε στην κλίμακα (1 έως 5), όπου 1= ο χειρότερος βαθμός, 5= ο καλύτερος βαθμός.

- **Μέθοδος σταθμισμένου σημείου:** Πρόκειται για μια πιο ολοκληρωμένη μέθοδο από την προηγούμενη καθώς, οι δυνητικοί προμηθευτές δεν βαθμολογούνται απλώς για κάθε κριτήριο αξιολόγησης, αλλά σε κάθε κριτήριο δίνεται και ένας συντελεστής βαρύτητας με βάση τη σημασία που έχει το κριτήριο αυτό για την επιχείρηση.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθεται ένα απλό παράδειγμα της μεθόδου αυτής. Η βαθμολόγηση της επίδοσης κάθε προμηθευτή γίνεται πάλι στην κλίμακα 1 έως 5, ενώ η βαρύτητα κάθε κριτηρίου προκύπτει ως ποσοστό επί τοις εκατό. Η βαρύτητα έγκειται στην αξιολόγηση της ίδιας της επιχείρησης.

Πίνακας 4.3 : Μέθοδος σταθμισμένου σημείου.

ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	Βάρος	Προμηθευτής 1	Προμηθευτής 2	Προμηθευτής 3
Ποιότητα	0,40	3	3	3
Τιμή	0,40	1	3	2
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση	0,10	4	5	3
Χρόνος παράδοσης	0,10	2	3	5
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ		$(0,40 \times 3) + (0,40 \times 1) + (0,10 \times 4) +$ $(0,10 \times 2) = 2,2$	3,2	2,8

Καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η επιχείρηση θα επιλέξει το δεύτερο προμηθευτή.

- Μέθοδος κόστους – λόγου:

Η μέθοδος αυτή, σχετίζει τις αναγνωρισμένες δαπάνες αγοράς με τη χρηματική αξία των αγαθών που παραλαμβάνονται από τους προμηθευτές. Ουσιαστικά είναι μία απλή εφαρμογή της μεθόδου «κόστους – οφέλους», όπου συνεκτιμάται η άμεση σχέση του κόστους αγοράς των υλικών από τους προμηθευτές με τα κέρδη της επιχείρησης που προκύπτουν από την επεξεργασία των υλικών αυτών στην παραγωγική διαδικασία.

- Μέθοδος συνολικού κόστους ιδιοκτησίας:

Η μέθοδος αυτή έχει σαν στόχο τη μείωση των διαφόρων στοιχείων κόστους, έτσι όπως αυτά προκύπτουν από τη λειτουργία της επιχείρησης. Σύμφωνα με την κατά δραστηριότητα μέθοδο

κοστολόγησης (Activity Based Costing – ABC), οι δαπάνες μιας επιχείρησης προκύπτουν από συγκεκριμένα κέντρα κόστους μέσα στην επιχείρηση. Ως κέντρα κόστους, θεωρούνται κατά κανόνα τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης (π.χ. Μάρκετινγκ, Χρηματοοικονομικό, Προμηθειών κτλ). Με τη μέθοδο αυτή, εντοπίζεται ο προμηθευτής, ή οι προμηθευτές εκείνοι που θα συντελέσουν στη μείωση του κόστους ανά τμήμα της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ένας προμηθευτής με καινοτόμες ιδέες για το σχεδιασμό των προϊόντων, είναι πολύ πιθανό να μειώσει το κόστος έρευνας και ανάπτυξης του συγκεκριμένου τμήματος της επιχείρησης. Ακόμη, ένας αξιόπιστος προμηθευτής μπορεί να μειώσει το κόστος ελέγχου της ποιότητας των παραγγελιών από το τμήμα προμηθειών.

4.4.3 Μέθοδος Τεχνικής Αξιολόγησης

Η μέθοδος αυτή έχει σαν κεντρικό άξονα τον σχεδιασμό μιας διαδικασίας τεχνικής αξιολόγησης των προμηθευτών σε ένα ευρύτατο πεδίο θεματικών περιοχών. Πηγή για την ανάπτυξη της μεθόδου στάθηκε η ανάγκη της επιχείρησης να υιοθετήσει μια διαδικασία αξιολόγησης, η οποία να διασφαλίζει αποδοχή του επιλεγέντος προμηθευτή από όλα τα εσωτερικά τμήματα της επιχείρησης. Η αξιολόγηση με αυτόν τον τρόπο μετατρέπεται σε μια διαδικασία σύνθεσης διαφόρων κριτηρίων, η οποία και τελικά οδηγεί σε μια κατά το δυνατόν καλύτερη επιλογή.

Ενδεικτικά παρατίθενται ακολούθως κάποιες από τις θεματικές αυτές περιοχές:

- Δυναμικότητα του μηχανολογικού εξοπλισμού και ικανότητα του προσωπικού.
- Εμπειρία στη Διαχείριση Έργων.
- Προγραμματισμός των υλικών και σχεδιασμός της παραγωγής.
- Δέσμευση για συνεχή βελτίωση και μείωση του κόστους των προϊόντων.
- Σύστημα Ποιότητας και χρήση ποιοτικών εργαλείων.
- Επιχειρησιακή Δομή.
- Δέσμευση της Διοίκησης για την ποιότητα και την ομαδική εργασία.

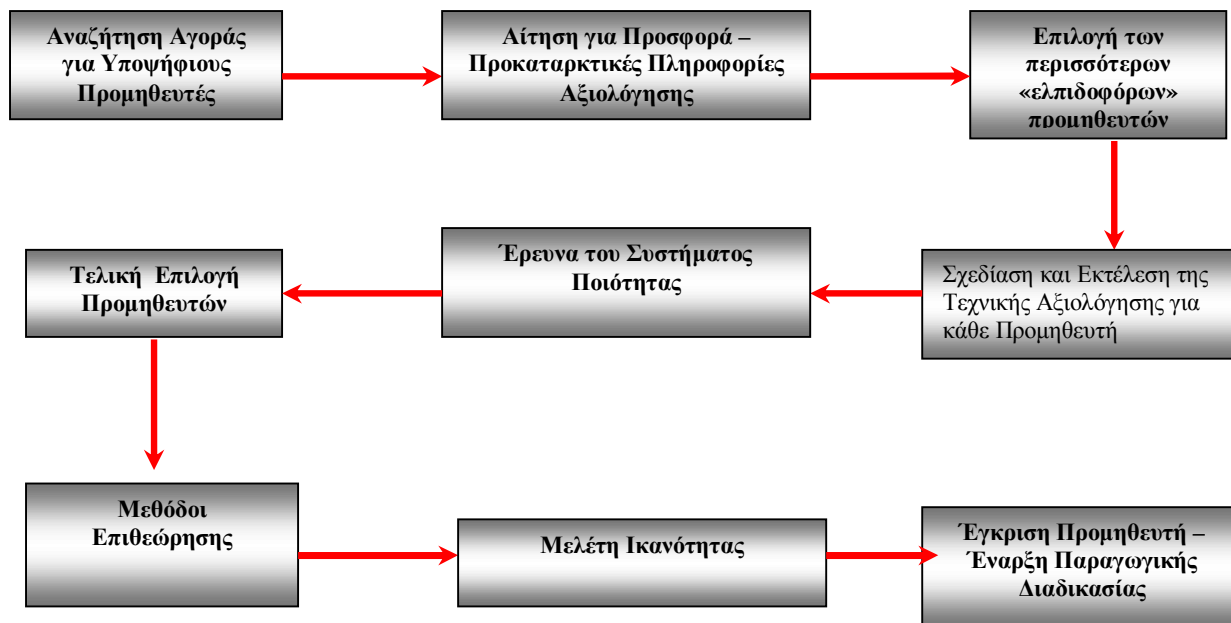
Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται όχι μόνο μια σε βάθος αξιολόγηση του προμηθευτή (συνολικά σαν επιχειρηματική μονάδα) αλλά διασφαλίζεται ταυτόχρονα και η ύπαρξη κατάλληλων ατόμων από την πλευρά της επιχείρησης που θα επιτελέσουν την αξιολόγηση. Για παράδειγμα το Τμήμα Ποιότητας θα είναι σε θέση να ορίσει τα βασικά στοιχεία που θα πρέπει να ελεγχθούν, τον τρόπο της αξιολόγησης αλλά και βαθμολογίας του Συστήματος Ποιότητας του εκάστοτε προμηθευτή, αλλά και να καθορίσουν μια ομάδα υπεύθυνη για την αξιολόγηση και την συνεργασία με την ομάδα ποιότητας του Προμηθευτή. Αντίστοιχα το Τμήμα Σχεδιασμού Προϊόντων θα ασχοληθεί με την Δυναμικότητα του Μηχανολογικού εξοπλισμού και με την ικανότητα του προσωπικού. Το πρόβλημα της επιλογής προμηθευτών κατά την εφαρμογή της Τεχνικής Αξιολόγησης δομείται όπως φαίνεται στο διάγραμμα που ακολουθεί στην επόμενη σελίδα:

Κατά την εκτέλεση της Τεχνικής Αξιολόγησης συνήθως αξιολογούνται 3-4 προμηθευτές προκειμένου να επιλεγεί ο καλύτερος υποψήφιος. Κάποιες από τις διαδικασίες που επιτελούνται είναι οι ακόλουθες:

- Εργασία της ομάδας αξιολόγησης στην έδρα του Προμηθευτή για αρκετές ίσως ημέρες.
- Βαθμολόγηση του κάθε προμηθευτή με βάση μια πενταβάθμια κλίμακα (1-5), όπου
 - Ü 5= Άριστη ικανοποίηση του κριτηρίου
 - Ü 1= Φτωχή ικανοποίηση του κριτηρίου
- Ενσωμάτωση συντελεστών βαρύτητας στις διάφορες θεματικές περιοχές αξιολόγησης για μεγαλύτερη λειτουργικότητα στην αξιολόγηση.
- Εξασφάλιση συγκρισιμότητας των αποτελεσμάτων έτσι ώστε να διασφαλιστεί η διαφάνεια.

Διάγραμμα 4.4

Ροϊκό διάγραμμα μεθόδου τεχνικής αξιολόγησης



Κάποια από τα σημαντικότερα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της Τεχνικής Αξιολόγησης είναι και τα ακόλουθα:

- Οι Προμηθευτές που επιλέγονται χρησιμοποιώντας αυτήν την προσέγγιση έχουν συνολικά καλύτερη απόδοση από τους υπόλοιπους προμηθευτές.
- Είναι πιο ικανοί αλλά και πιο πρόθυμοι να συμμετάσχουν σε προσπάθειες για τη βελτίωση του προϊόντος και τη μείωση του κόστους.
- Ολόκληρη η ομάδα αξιολόγησης αποκτά γνώση σχετικά με τον προμηθευτή.

4.5 Τρόποι Βελτίωσης των Σχέσεων της Επιχείρησης με τους Προμηθευτές της

Ένας κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας του προγράμματος παραγωγής μιας επιχειρηματικής μονάδας είναι αναμφίβολα ο σωστός χρόνος παράδοσης των πρώτων υλών από τον προμηθευτή. Σωστός χρόνος παράδοσης (prompt delivery), σημαίνει πως η παράδοση δεν πρέπει να γίνεται ούτε αργότερα από τη συμφωνημένη ημερομηνία αλλά ούτε και νωρίτερα. Καθυστερημένη παράδοση των υλικών συνεπάγεται πιθανό κώλυμα της παραγωγικής διαδικασίας. Από την άλλη πλευρά, μία εμπρόθεσμη παράδοση κατά πάσα πιθανότητα θα οδηγήσει την επιχείρηση να χρησιμοποιήσει χρηματικούς πόρους που διαφορετικά θα κάλυπταν άλλες ανάγκες της επιχείρησης. Επιπλέον, μία εμπρόθεσμη παράδοση των πρώτων υλών μπορεί να προκαλέσει συμφόρηση στους αποθηκευτικούς χώρους της επιχείρησης και να οδηγήσει σε πρόσθετες – έκτακτες δαπάνες για τη δημιουργία αποθηκών.

Ένας συνηθισμένος τρόπος υπολογισμού του προβλήματος που ενδέχεται να έχει μια επιχείρηση στον τομέα του σωστού χρόνου εφοδιασμού της, είναι ο εξής⁴⁷:

Ποσοστό παραγγελιών που ολοκληρώθηκαν εκτός χρόνου = Αριθμός παραγγελιών που ολοκληρώθηκαν εκτός χρόνου / Συνολικός αριθμός παραγγελιών που ολοκληρώθηκαν σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Με τον τρόπο αυτό υπολογίζουμε τι ποσοστό των συνολικών παραγγελιών που πραγματοποίησε μια επιχείρηση καταλαμβάνουν οι εκτός χρόνου παραδόσεις πρώτων υλών. Ο βαθμός στον οποίο μία επιχείρηση θεωρεί κάποιες παραγγελίες εκτός χρόνου ποικίλει, και εξαρτάται από την πολιτική κάθε επιχείρησης. Για παράδειγμα κάποιες επιχειρήσεις θεωρούν εκτός χρόνου παραγγελίες όσες πραγματοποιούνται μέχρι δύο ημέρες πριν ή μετά από το συμφωνημένο χρόνο

⁴⁷ Harry Hough: “*Handbook of purchasing and buying management*”, 1992, σελ 270.

παράδοσης. Άλλες, για καθυστερήσεις ή επισπεύσεις μιας εβδομάδας και ούτω καθεξής. Όσο αυξάνεται ο αριθμητής της παραπάνω εξίσωσης τόσο πιο απογοητευτικό καθίσταται το αποτέλεσμα για την επιχείρηση.

Η πιο συνηθισμένη βέβαια περίπτωση στην αγορά είναι να πραγματοποιούνται οι παραδόσεις των υλικών με καθυστέρηση. Οι λόγοι που εμφανίζονται σε μεγαλύτερη συχνότητα και οδηγούν σε εκπρόθεσμες παραδόσεις των υλικών από τους προμηθευτές, είναι οι ακόλουθοι⁴⁸:

- Κακή συνεννόηση πωλητή – αγοραστή σχετικά με τη συγκεκριμένη ημερομηνία παράδοσης. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην πιθανότητα οι υπάλληλοι του προμηθευτή που κανονίζουν τις ημερομηνίες παράδοσης να μην έχουν ξεκάθαρη πληροφόρηση σχετικά με τις δυνατότητες παραγωγής πρώτων υλών καθώς και της μεταφοράς τους. Πιο απλά, κατά τη συμφωνία, η πλευρά του προμηθευτή δίνει υποσχέσεις τις οποίες στην πραγματικότητα αδυνατεί να τηρήσει.
- Χαμηλή παραγωγική δυναμικότητα του προμηθευτή. Για λόγους κακών υπολογισμών σχετικά με τις δυνατότητές τους, ή για έκτακτους λόγους (απεργίες, καταστροφές κλπ), ορισμένοι προμηθευτές αδυνατούν να προετοιμάσουν έγκαιρα τις συμφωνημένες παραγγελίες.
- Κακή ποιότητα ή μη συμμόρφωση με τις προδιαγραφές. Πολλές φορές, οι παραδόσεις των υλικών γίνονται στο σωστό χρόνο, ωστόσο τα υλικά αυτά δεν πληρούν τις προδιαγραφές που έχουν συμφωνηθεί ή παρουσιάζουν μεγάλα ποσοστά ελαττωμάτων. Το αποτέλεσμα είναι τα υλικά να μην παραλαμβάνονται, η ημερομηνία παράδοσης να μετατίθεται και η παραγωγή να μένει πίσω.
- Διαφοροποιήσεις των παραγγελιών. Πολλές φορές η επιχείρηση αγοραστής, λόγω ακριβώς της αδυναμίας της να συνειδητοποιήσει τις αρνητικές επιπτώσεις της αλλαγής μιας παραγγελίας, ζητάει από τον προμηθευτή να παραδώσει λιγότερες ή περισσότερες ποσότητες πρώτων υλών, ακόμη και να μεταβάλλει κάποια ποιοτικά χαρακτηριστικά τους.

⁴⁸ Harry Hough: “*Handbook of purchasing and buying management*”, 1992, σελ 273-275.

Πλήρης εξάλειψη των προβλημάτων στη σωστή παράδοση των υλικών είναι αδύνατο να επιτευχθεί. Ωστόσο, υπάρχουν κάποια προληπτικά μέτρα που βοηθούν προς αυτή την κατεύθυνση⁴⁹:

- Ο αγοραστής θα πρέπει να εκτιμήσει τους δυνητικούς προμηθευτές αναλυτικά και να φροντίσει να μάθει για την επίδοση των προμηθευτών αυτών σε προηγούμενες συνεργασίες τους.
- Ο αγοραστής θα πρέπει να συνεκτιμήσει τις δυσκολίες της μεταφοράς των προϊόντων που συνεπάγεται ο τόπος εγκατάστασης της μονάδας του προμηθευτή.
- Χρειάζεται να γίνει εμπειριστατωμένη ανάλυση της χρηματοοικονομικής κατάστασης του προμηθευτή ώστε να εξασφαλιστεί η ανεμπόδιστη ροή πρώτων υλών στην επιχείρηση. Μία ξαφνική διακοπή της λειτουργίας της επιχείρησης του προμηθευτή θα είχε ολέθριες συνέπειες στην παραγωγική διαδικασία.
- Μία άλλη παράμετρος που χρειάζεται να εξεταστεί είναι οι εργασιακές σχέσεις στην επιχείρηση του προμηθευτή και ο βαθμός στον οποίο αυτές επηρεάζουν τη δυνατότητά του να προμηθεύει τις κατάλληλες ποσότητες και στο σωστό χρόνο.
- Μία ασφαλής λύση για την απρόσκοπτη λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας είναι η προμήθεια πρώτων υλών από περισσότερους από έναν προμηθευτές.
- Ένα πολύ χρήσιμο μέτρο είναι η παρακολούθηση των ήδη συνεργατών προμηθευτών της επιχείρησης, προκειμένου να διευκολυνθεί η εκτίμηση του επιπέδου της υποστήριξης που παρέχουν, καθώς και η ανάγκη αναζήτησης νέων προμηθευτών.

Όλα τα παραπάνω μέτρα είναι πολύ χρήσιμα, θα πρέπει ωστόσο να συνδυαστούν με υψηλή εσωτερική αποδοτικότητα της ίδιας της επιχείρησης αγοραστή, η οποία κατά βάση συνίσταται:

⁴⁹ Harry Hough: “*Handbook of purchasing and buying management*”, 1992, σελ 278-284.

- Στο σωστό σχεδιασμό και προγραμματισμό της επιχειρηματικής της δράσης, (στρατηγική προμηθειών).
- Στον καθορισμό πραγματικών και υλοποιήσιμων χρονοδιαγραμμάτων παράδοσης των πρώτων υλών και παραγωγής των προϊόντων. Μέσα στα πλαίσια αυτά θα πρέπει να συνεκτιμηθεί η παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησης προκειμένου να γίνει παραγγελία της σωστής ποσότητας πρώτων υλών.
- Στον καθορισμό ρεαλιστικών προδιαγραφών από την επιχείρηση. Επιπλέον, η ανάπτυξη των προδιαγραφών πρέπει να γίνει με τέτοιο τρόπο και σε τέτοιο βαθμό ώστε να μη χρειάζεται συχνός επαναπροσδιορισμός τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

«Ανάλυση περίπτωσης»

5.1 Γενικά

Μέχρι τώρα αναπτύχθηκε το θεωρητικό μέρος σχετικά με την μεθοδολογία ανάπτυξης συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών. Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η αξιολόγηση προμηθευτών για την προμήθεια συστημάτων εξοπλισμού καταστημάτων – αποθηκών, σε ένα πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

5.2 Παρουσίαση της εταιρίας και του προϊόντος

Η εταιρεία “X” είναι μεταλλοβιομηχανία, που ιδρύθηκε το 1972 και δραστηριοποιείται, μεταξύ των άλλων και στην παραγωγή και εμπορία συστημάτων εξοπλισμού καταστημάτων – αποθηκών. Στη συγκεκριμένη δραστηριότητα εκτιμάται ότι κατατάσσεται μεταξύ των κορυφαίων προμηθευτών της εγχώριας αγοράς.

Στην υπόψη δραστηριότητα περιλαμβάνονται τα παρακάτω προϊόντα:

- Ø Μεταλλικά ράφια, αποτελούμενα από επί μέρους συναρμολογούμενα υλικά, όπως κολώνες, πόδια, βραχίονες, ράφια, πλάτες, στέγαστρα κλπ.
- Ø Ράφια βαρέως τύπου για φορτία σε παλέτες.(τύπου back to back κλπ)
- Ø Ράφια μεσαίου τύπου για αποθήκευση ελαφρού ή χύμα φορτίου.
- Ø Ράφια βιβλιοθηκών και αρχείου.
- Ø Βιτρίνες αλουμινίου.
- Ø Κινητά ράφια.
- Ø Stand προβολής προϊόντων.
- Ø Ειδικές κατασκευές συναφείς με τα παραπάνω.

Στον εμπορικό τομέα έχει αναπτύξει συνεργασίες με εταιρείες του εσωτερικού και του εξωτερικού με αντικείμενα που συμπληρώνουν τη σειρά των παραγομένων από αυτή προϊόντων.

Ο κύκλος εργασιών εσωτερικού και εξωτερικού της εταιρείας “X” για την περίοδο 2001 - 2003 στα είδη εξοπλισμού καταστημάτων – αποθηκών είναι:

- Ø 2001: 3,81 εκατ.€
- Ø 2002: 9,36 εκατ. €
- Ø 2003: 11,29 εκατ. €

Η εταιρεία “X” προς το παρόν δεν χρησιμοποιεί κάποιο σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών, αλλά η υπόψη διαδικασία διενεργείται με τον απλούστερο δυνατό τρόπο. Αποστέλλεται αίτηση για προσφορά τόσο σε προμηθευτές του εξωτερικού όσο και σε προμηθευτές της εγχώριας αγοράς και αφού συγκεντρωθούν οι προσφορές επιλέγεται ο

προμηθευτής με το χαμηλότερο κοστολόγιο, σε συνδυασμό με την μεγαλύτερη αξιοπιστία και ευελιξία, καθώς και την όσο το δυνατόν καλύτερη ποιότητα και συντομότερο χρόνο παράδοσης. Συνεπώς τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται σήμερα είναι αυτά, της ποιότητας, της τιμής, της διαθεσιμότητας και της υποστήριξης.

Σε ότι αφορά το προϊόν το οποίο η εταιρία μελετά να εισάγει στην Ελλάδα προς πώληση είναι «ράφι αποθήκης παλετών». με διαστάσεις (Μ * Β * Υ) 5.400 * 1.000 * 4.000, και δυνατότητα αποθήκευσης 12 παλετών.

5.3 Παρουσίαση δυνητικών προμηθευτών

5.3.1 Η εταιρία «ΑΑΑΑΑ»

Εγκατεστημένη κοντά στη Βερόνα της Ιταλίας η εταιρία «ΑΑΑΑΑ», είναι ο πρώτος δυνητικός προμηθευτής που σκέφτεται να χρησιμοποιήσει η επιχείρησή μας.

Ιδρύθηκε το 1956 και ειδικεύεται στα συστήματα αποθήκευσης και αρχειοθέτησης. Είναι πιστοποιημένη κατά EN ISO 9001:2000. Το προϊόν της συγκεκριμένης εταιρίας που μας ενδιαφέρει, η «ΑΑΑΑΑ» το ονομάζει «5 linee di scaffali portapallet» και πρόκειται ακριβώς για μία ραφιέρα 5 σειρών ειδική για να υποδέχεται παλέτες.

Η «ΑΑΑΑΑ» υποστηρίζει πως τα δυνατά σημεία του προϊόντος της είναι:

- Το πρωτοποριακό σύστημα τοποθέτησης σκάλας στις δοκούς της ραφιέρας για άμεση πρόσβαση στις παλέτες.
- Ο πτυσσόμενος χαρακτήρας των δοκών της ραφιέρας.

- Η δυνατότητα προσαρμογής της αντοχής – ελαστικότητας της ραφιάρας αναφορικά με το βάρος της κάθε παλέτας.
- Η ανθεκτικότητα της ραφιάρας .
- Η δυνατότητα αποσυναρμολόγησης των ραφιών.
- Η ευρεία γκάμα πλαισίων και περιφερειακών (accessories) που προσφέρει η εταιρία για το συγκεκριμένο προϊόν.
- Η εταιρία είναι σε θέση να παρέχει λύσεις που αφορούν την προσαρμογή της ραφιάρας ως προς το κέντρο βάρους της, την ευστάθειά της, την τοποθέτηση συρόμενων ραφιών κλπ.

5.3.2 Η εταιρία «BBBBB»

Η εταιρία «BBBBB» ιδρύθηκε στην Ιταλία το 1968 και ξεκίνησε τις εργασίες της στον τομέα των μεταλλικών κατασκευών, δίνοντας έμφαση στα ατσάλινα κυλινδρικά προϊόντα. Είναι πιστοποιημένη κατά EN ISO 9001:94 και ανήκει σε διάφορους ιταλικούς και διεθνείς οργανισμούς ασφάλειας της ποιότητας των μεταλλικών προϊόντων (IGQ – Italian Institute for Quality Guaranteed Metallurgic products, ACAI – Association of steel manufacturers, ISPESL – Institute for the Prevention of Accidents and Safety within the Industrial Environments, κτλ).

Η «BBBBB» δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων που προσφέρει και για το λόγο αυτό προμηθεύεται τις πρώτες ύλες της από τα καλύτερα εργοστάσια παραγωγής χάλυβα στον κόσμο. Επιπλέον, έχει δημιουργήσει το CSR – Centro Studi & Ricerca, ένα κέντρο που αποσκοπεί στην προώθηση της έρευνας και της ανάπτυξης της εταιρίας.

Τα προϊόντα τα οποία θα εξετάσει η εταιρία μας είναι τα ακόλουθα:

1. Ραφιέρες αντοχής μέτριου βάρους :

- Super 1-2-3
- Uni Rack
- Uni Inox
- Super Cant

2. Ραφιέρες αντοχής μεγάλου βάρους:

- Super 4-5-6
- Super Build
- Uni Build
- Uni Cant

Παρατηρούμε δηλαδή, ότι ενώ η «AAAAA» έχει ένα προϊόν το οποίο το προσαρμόζει ανάλογα με τις ανάγκες των πελατών της, η «BBBBB» έχει ήδη τυποποιήσει κάποιες προσαρμογές σαν αυτόνομα προϊόντα. Ασφαλώς και η «BBBBB» προσφέρει ευρεία γκάμα επιλογών για τα προϊόντα της.

5.3.3 Η εταιρία “CCCCC”

Η εταιρία «CCCCC» ιδρύθηκε στην Ισπανία. Διαθέτει και αυτή δικό της τεχνολογικό κέντρο ελέγχου των προϊόντων της. Το δίκτυο αντιπροσώπων της εντοπίζεται σε πολλές χώρες της δυτικής Ευρώπης, ωστόσο παραρτήματά της υπάρχουν και σε πολλές άλλες χώρες του κόσμου (ΗΠΑ, Ιαπωνία, Βραζιλία, Αυστραλία). Η παραγωγή των προϊόντων της λαμβάνει χώρα σε δύο εργοστάσια στην Ισπανία, σε δύο εργοστάσια στις ΗΠΑ και σε ένα εργοστάσιο στη Βραζιλία.

Είναι πιστοποιημένη κατά EN ISO 9001. Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων της, ενώ διακρίνεται για την εφαρμογή ηλεκτρονικών μεθόδων σχεδιασμού αυτών (Computer Aided Design). Η «CCCCC» διαθέτει ευρεία γκάμα αποθηκευτικών προϊόντων. Η εταιρία μας ωστόσο ενδιαφέρεται για τα συστήματα αποθήκευσης παλετών που προσφέρει η «CCCCC».

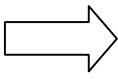
Η «CCCCC», δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες της να παραγγείλουν ένα τέτοιο σύστημα σε όποιο μέγεθος και για οποιοδήποτε βάρος παλέτας επιθυμούν. Δεν διακρίνει τα συστήματα αυτά σε υποκατηγορίες, απλά στα διάφορα διαφημιστικά της φυλλάδια, παραθέτει κάποιους πιθανούς συνδυασμούς πλαισίων στήριξης, προσφέροντας πάντα τη δυνατότητα προσαρμογής του κάθε συστήματος, κάτω από το γενικό τίτλο «Selective Racks».

5.4 Το ερωτηματολόγιο

Η εταιρία μας στα πλαίσια επιλογής του καλύτερου δυνατού προμηθευτή, κατέληξε στη σύνταξη ενός ερωτηματολογίου αξιολόγησης. Το ερωτηματολόγιο είναι κοινό και για τους τρεις προμηθευτές. Στη σύνταξή του συμμετείχαν εκπρόσωποι από όλα τα τμήματα της επιχείρησής μας προκειμένου να καταστεί δυνατή μια σφαιρική προσέγγιση στην αξιολόγηση των προμηθευτών. Το ερωτηματολόγιο στην ελληνική του εκδοχή είναι το ακόλουθο:

ΕΡΕΥΝΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ / ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΟΝΟΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ				
A. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ					
Όνομα Προμηθευτή:					
Κλάδος / Όμιλος/ Επιχειρηματική Μονάδα					
Διεύθυνση			Πόλη		
Περιοχή		Ταχ. Κωδ.		Χώρα	
Αριθμός Τηλ.		Αρ. Fax		Email	
B. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ					
Σε ποια από τις αναγραφόμενες κατηγορίες ανήκετε;				<input type="checkbox"/> Κατασκευαστής <input type="checkbox"/> Διανομέας <input type="checkbox"/> Διάμεσος / Μεσολαβητής <input type="checkbox"/> Άλλη	
Σύντομη Περιγραφή Λειτουργιών:				
Κύρια Προϊόντα / Υπηρεσίες:				
Άλλα Προϊόντα / Υπηρεσίες:				
Έτη Λειτουργίας				

Έκταση Οικοπέδου Εγκαταστάσεων	m ²
Μέγεθος Εγκαταστάσεων		Γραμμή Παραγωγής m ²
		Αποθηκευτικοί χώροι m ²
		Υπόλοιποι χώροι m ²
Κύκλος Εργασιών Προηγούμενου Έτους		
Κύριοι Πελάτες:		
Χρησιμοποιείτε ;		<input type="checkbox"/> Δικά σας μέσα Διανομής <input type="checkbox"/> Αποκλειστικούς Διανομείς (Α.Δ) <input type="checkbox"/> Εξουσιοδοτημένους Διανομείς (Ε.Δ) <input type="checkbox"/> Άλλο Σύστημα
Λίστα των Α.Δ:	
Λίστα των Ε.Δ:	
Λίστα Άλλων Συστημάτων:	
Σχόλια:	
Επικοινωνία:	

Γ. ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ

ΕΠΙΛΟΓΕΣ : **N** - **Ναι**
 A - **Ακατάλληλο / Χρήζει Βελτίωσης**
 O - **Όχι**
 M/E - **Μη Εφαρμόσιμο**

1. ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1. Έχει η επιχείρησή σας κάποιο πιστοποιητικό συστήματος διασφάλισης ποιότητας;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
2. Εάν η απάντηση στην ερώτηση 1 είναι «OXI», η επιχείρησή σας προτίθεται να ζητήσει την πιστοποίησή της στο μέλλον;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
3. Εάν η απάντηση στην ερώτηση 1 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε αναφέρετε τον οργανισμό πιστοποίησης.					
4. Χρησιμοποιείτε προμηθευτές;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
5. Εάν η απάντηση στην ερώτηση 4 είναι «ΝΑΙ», οι προμηθευτές σας έχουν πιστοποιητικό ποιότητας;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
6. Υπάρχει στην επιχείρησή σας τμήμα ποιοτικού ελέγχου;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
7. Υπάρχει στην επιχείρησή σας τμήμα έρευνας & ανάπτυξης;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
8. Εάν η απάντηση στην ερώτηση 7 είναι «ΝΑΙ», περίπου ποιο ποσοστό των κερδών της επιχείρησής σας επενδύονται σε προγράμματα έρευνας & ανάπτυξης; (Κυκλώστε το αντίστοιχο πεδίο).	0-15%	15-30%	30%+Άνω		
9. Η επιχείρησή σας έχει προηγούμενη εμπειρία στην κατασκευή του συγκεκριμένου προϊόντος;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
10. Η επιχείρησή σας έχει τη δυνατότητα να προσαρμόσει την παραγωγή της, βάσει των απαιτήσεων του πελάτη;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
11. Η επιχείρησή σας εφαρμόζει διαδικασίες ελέγχου στα διάφορα στάδια της παραγωγής των προϊόντων;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
12. Η επιχείρησή σας εφαρμόζει ελέγχους στα τελικά παραγόμενα προϊόντα;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
13. Η επιχείρησή σας εφαρμόζει προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης ή επανεκπαίδευσης των υπαλλήλων της;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
14. Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=μέτρια και 5=άριστη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, την ποιότητα των τελικών προϊόντων που προσφέρει η επιχείρησή σας.	1	2	3	4	5

2. ΘΕΜΑΤΑ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	
<p>1. Αναφέρατε την καθαρή τιμή του προϊόντος ή την κλίμακα της τιμής ανάλογα με τα προσφερόμενα εξαρτήματα που συνοδεύουν το προϊόν. Παρακαλούμε σε κάθε περίπτωση να αναγράφεται ο κωδικός του προϊόντος.</p>	<div style="border: 1px dashed black; min-height: 150px;"></div>
<p>2. Αναφέρατε πιθανές εκπτώσεις ανά κωδικό προϊόντος.</p>	<div style="border: 1px dashed black; min-height: 100px;"></div>
<p>3. Παρακαλούμε αναφέρατε τους όρους πληρωμής που προτείνετε.</p>	<div style="border: 1px dashed black; min-height: 100px;"></div>
<p>4. Παρακαλούμε αναφέρατε τους όρους παράδοσης που προτείνετε.</p>	<div style="border: 1px dashed black; min-height: 150px;"></div>

3. ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ				
1. Η επιχείρησή σας έχει δυνατότητες διατήρησης αποθεμάτων;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E
2. Εάν η απάντηση στην ερώτηση 1 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε αναφέρατε λεπτομέρειες σχετικά με τις δυνατότητες αυτές			
3. Η επιχείρησή σας χρησιμοποιεί κάποιο σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E
4. Εάν η απάντηση στην ερώτηση 3 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε αναφέρατε συνοπτικά το σύστημα που χρησιμοποιείτε.			
5. Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=μέτρια και 5=άριστη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, τις δυνατότητες της επιχείρησής σας να εξασφαλίζει διαθεσιμότητα προϊόντων σε βάθος χρόνου.	1	2	3	4 5
6. Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=μέτρια και 5=άριστη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, το βαθμό ευκολίας που έχετε αναφορικά με την πρόσβαση στις πρώτες ύλες των προμηθευτών σας.	1	2	3	4 5
7. Η παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησής σας μπορεί να καλύψει αυξημένες ανάγκες παραγωγής του συγκεκριμένου προϊόντος;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E
8. Εάν η απάντηση στην ερώτηση 7 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε παραθέστε την μηνιαία ποσότητα που μπορεί να ετοιμαστεί για το συγκεκριμένο προϊόν.			
9. Το συγκεκριμένο προϊόν, σε ποιο ποσοστό απασχολεί την επιχείρησή σας συγκριτικά με άλλα προϊόντα; Παρακαλούμε αναφέρατε το ποσοστό που καταλαμβάνει το προϊόν αυτό ως προς τη συνολική παραγωγή προϊόντων της επιχείρησής σας.			
10. Μπορείτε να μας χορηγήσετε το mission statement της επιχείρησής σας; (εφόσον ζητηθεί και υπάρχει).	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E
11. Μπορείτε να μας χορηγήσετε ισολογισμούς της επιχείρησής σας για την τελευταία ζετία; (εφόσον ζητηθούν)	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E
12. Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=μέτρια και 5=άριστη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, τη χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησής σας.	1	2	3	4 5

4. ΘΕΜΑΤΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ & ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ					
1. Η επιχείρησή σας διαθέτει πολιτική εξυπηρέτησης των πελατών της, μετά την πώληση των προϊόντων; (after sales service).	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
2. Εάν η απάντηση στην ερώτηση 1 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε παραθέστε ένα παράδειγμα στην περίπτωση όπου υπάρξει κάποιο ελαττωματικό τμήμα του τελικού προϊόντος που θα παραδώσετε. (περιγραφή διαδικασίας).				
3. Η επιχείρησή σας διαθέτει σύστημα αναφοράς παραπόνων;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
4. Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=χαμηλή και 5=μεγάλη), βαθμολογήστε, κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, την ταχύτητα επίλυσης των προβλημάτων που προκύπτουν στις παραγγελίες που ικανοποιεί η επιχείρησή σας.	1	2	3	4	5
5. Υπάρχει δυνατότητα μιας κατά προτεραιότητα εξυπηρέτησης ενός πελάτη της επιχείρησής σας, σε κάποια επείγουσα περίπτωση;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
6. Υπάρχει δυνατότητα προσαρμογής του σχεδιασμού του προϊόντος σας στις ανάγκες και στις απαιτήσεις του αγοραστή;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
7. Το προσωπικό της επιχείρησής σας, έχει λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση προκειμένου να μπορέσει να υποστηρίξει τα τεχνικά χαρακτηριστικά των προϊόντων που εμπορεύεστε;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
8. Υπάρχει σύστημα που να εξασφαλίζει ότι τα προϊόντα θα παραδοθούν με τους όρους που καθορίζει ο αγοραστής;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
9. Υπάρχει δυνατότητα παράδοσης της παραγγελίας στο χώρο του αγοραστή;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
10. Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=χαμηλή και 5=μεγάλη), βαθμολογήστε, κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, την ικανότητα της επιχείρησής σας να παραδίδει τις παραγγελίες που της ανατίθενται στους συμφωνημένους χρόνους.	1	2	3	4	5

ΣΥΜΠΛΗΡΩΘΗΚΕ ΑΠΟ :

ΟΝΟΜΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

Τα ερωτηματολόγια παρατίθενται (συμπληρωμένα από κάθε έναν προμηθευτή) στα

Παραρτήματα της παρούσας εργασίας.

5.5 Μέθοδος αξιολόγησης (έντυπο αξιολόγησης)

Προκειμένου να γίνει αξιολόγηση των απαντήσεων που έδωσαν οι προμηθευτές στο ερωτηματολόγιο που τους αποστείλαμε, η εταιρία μας υιοθέτησε μία προσέγγιση η οποία στηρίζεται στην μέθοδο σταθμισμένου σημείου και στη μέθοδο της τεχνικής αξιολόγησης.

Πιο συγκεκριμένα, η εταιρία μας επικεντρώνει το ενδιαφέρον της σε τέσσερα πεδία. Στην ποιότητα, την τιμή, τη διαθεσιμότητα και την υποστήριξη πριν και μετά την πώληση. Σε κάθε ένα από τα πεδία αυτά, η εταιρία μας ύστερα από διατμηματικές συνελεύσεις που πραγματοποιήθηκαν, απέδωσε ένα συγκεκριμένο βάρος αξιολόγησης. Η κατανομή αυτή του βάρους δίδεται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 5.1 Κατανομή βαρύτητας στα πεδία αξιολόγησης

ΠΕΔΙΟ	ΒΑΡΥΤΗΤΑ
ΠΟΙΟΤΗΤΑ	0,30
ΤΙΜΗ	0,30
ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ	0,25
ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	0,15
ΣΥΝΟΛΟ	1=100%

Επιπλέον, η εταιρία μας θέσπισε μία κλίμακα επίδοσης για κάθε υποκριτήριο κάθε πεδίου, η οποία κυμαίνεται από 1= μέτρια επίδοση έως 5=άριστη επίδοση, αλλά και απέδωσε αντίστοιχες τιμές βαρύτητας σε κάθε ένα από τα υποκριτήρια αυτά. Με τον τρόπο αυτό πολλαπλασιάζοντας την επίδοση κάποιου υποκριτηρίου με την αντίστοιχή του βαρύτητα προκύπτει ένας αριθμός αξιολόγησης. Αθροίζοντας όλους τους αριθμούς αξιολόγησης όλων των υποκριτηρίων κάθε

πεδίου προκύπτει η συνολική βαθμολογία του πεδίου, η οποία στη συνέχεια θα πολλαπλασιαστεί με το κέντρο βάρους που του αντιστοιχεί σύμφωνα με τον πίνακα 5.1.

Για το σκοπό αυτό η εταιρία μας κατέληξε στο ακόλουθο έντυπο αξιολόγησης προμηθευτών. Η βαθμολογία κάθε υποκριτηρίου αποφασίστηκε από διατμηματικές συνελεύσεις της εταιρίας μας ύστερα από τη συλλογή των ερωτηματολογίων.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ:		
ΗΜ/ΝΙΑ ΕΝΑΡΞΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ: __/__/__	ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ: __/__/__	ΕΩΣ __/__/__

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

ΚΡΙΤΗΡΙΟ		ΒΑΡΥΤΗ	ΒΑΘΜ	ΣΥΝΟ
Ποιότητα	Έχει η επιχείρησή σας κάποιο πιστοποιητικό συστήματος διασφάλισης ποιότητας;	0,10		
	Εάν η απάντηση στην ερώτηση 1 είναι «ΟΧΙ», η επιχείρησή σας προτίθεται να ζητήσει την πιστοποίησή της στο μέλλον;	0,10		
	Εάν η απάντηση στην ερώτηση 1 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε αναφέρετε τον οργανισμό πιστοποίησης.	0,03		
	Χρησιμοποιείτε προμηθευτές;	0,07		
	Εάν η απάντηση στην ερώτηση 4 είναι «ΝΑΙ», οι προμηθευτές σας έχουν πιστοποιητικό ποιότητας;	0,07		
	Υπάρχει στην επιχείρησή σας τμήμα ποιοτικού ελέγχου;	0,07		
	Υπάρχει στην επιχείρησή σας τμήμα έρευνας & ανάπτυξης;	0,07		
	Εάν η απάντηση στην ερώτηση 7 είναι «ΝΑΙ», περίπου ποιο ποσοστό των κερδών της επιχείρησής σας επενδύονται σε προγράμματα έρευνας & ανάπτυξης; (Κυκλώστε το αντίστοιχο πεδίο).	0,10		
	Η επιχείρησή σας έχει προηγούμενη εμπειρία στην κατασκευή του συγκεκριμένου προϊόντος;	0,05		
	Η επιχείρησή σας έχει τη δυνατότητα να προσαρμόσει την παραγωγή της, βάσει των απαιτήσεων του πελάτη;	0,07		
	Η επιχείρησή σας εφαρμόζει διαδικασίες ελέγχου στα διάφορα στάδια της παραγωγής των προϊόντων;	0,07		
	Η επιχείρησή σας εφαρμόζει ελέγχους στα τελικά παραγόμενα προϊόντα;	0,07		
	Η επιχείρησή σας εφαρμόζει προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης ή επανεκπαίδευσης των υπαλλήλων της;	0,03		
	Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=μέτρια και 5=άριστη), βαθμολογήστε, κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, την ποιότητα των τελικών προϊόντων που προσφέρει η επιχείρησή σας.	0,1		
	Σύνολο = 1 = 100%. Κέντρο βάρους πεδίου = 0,3 x			

Μεθοδολογία Ανάπτυξης Συστήματος Αξιολόγησης και Επιλογής Προμηθευτών.
Αξιολόγηση Προμήθειας Συστημάτων Εξοπλισμού Καταστημάτων – Αποθηκών

Τιμή	Αναφέρετε την καθαρή τιμή του προϊόντος ή την κλίμακα της τιμής ανάλογα με τα προσφερόμενα εξαρτήματα που συνοδεύουν το προϊόν. Παρακαλούμε σε κάθε περίπτωση να αναγράφεται ο κωδικός του προϊόντος.	0,35		
	Αναφέρετε πιθανές εκπτώσεις ανά κωδικό προϊόντος.	0,10		
	Παρακαλούμε αναφέρετε τους όρους πληρωμής που προτείνετε με έμφαση στο κόστος μεταφοράς.	0,30		
	Παρακαλούμε αναφέρετε τους όρους παράδοσης που προτείνετε	0,25		
	Σύνολο = 1 = 100%. Κέντρο βάρους πεδίου = 0,3 x			=
Διαθεσιμότητα	Η επιχείρησή σας έχει δυνατότητες διατήρησης αποθεμάτων;	0,10		
	Εάν η απάντηση στην ερώτηση 1 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε αναφέρεται λεπτομέρειες σχετικά με τις δυνατότητες αυτές .	0,10		
	Η επιχείρησή σας χρησιμοποιεί κάποιο σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων;	0,03		
	Εάν η απάντηση στην ερώτηση 3 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε αναφέρεται συνοπτικά το σύστημα που χρησιμοποιείτε.	0,07		
	Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=μέτρια και 5=άριστη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, τις δυνατότητες της επιχείρησής σας να εξασφαλίζει διαθεσιμότητα προϊόντων σε βάθος χρόνου.	0,17		
	Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=μέτρια και 5=άριστη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, το βαθμό ευκολίας που έχετε αναφορικά με την πρόσβαση στις πρώτες ύλες των προμηθευτών σας.	0,1		
	Η παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησής σας μπορεί να καλύψει αυξημένες ανάγκες παραγωγής του συγκεκριμένου προϊόντος;	0,07		
	Εάν η απάντηση στην ερώτηση 7 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε παραθέστε την μηνιαία ποσότητα που μπορεί να ετοιμαστεί για το συγκεκριμένο προϊόν.	0,10		
	Το συγκεκριμένο προϊόν, σε ποιο ποσοστό απασχολεί την επιχείρησή σας συγκριτικά με άλλα προϊόντα; Παρακαλούμε αναφέρετε το ποσοστό που καταλαμβάνει το προϊόν αυτό ως προς τη συνολική παραγωγή προϊόντων της επιχείρησής σας.	0,05		
	Μπορείτε να μας χορηγήσετε το mission statement της επιχείρησής σας; (εφόσον υπάρχει).	0,07		
	Μπορείτε να μας χορηγήσετε ισολογισμούς της επιχείρησής σας για την τελευταία 3ετία;	0,07		
	Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=μέτρια και 5=άριστη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, τη χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησής σας.	0,07		
	Σύνολο = 1 = 100%. Κέντρο βάρους πεδίου = 0,25 x			=

Υποστήριξη	Η επιχείρησή σας διαθέτει πολιτική εξυπηρέτησης των πελατών της, μετά την πώληση των προϊόντων; (after sales service).	0,10		
	Εάν η απάντηση στην ερώτηση 1 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε παραθέστε ένα παράδειγμα στην περίπτωση όπου υπάρξει κάποιο ελαττωματικό τμήμα του τελικού προϊόντος που θα παραδώσετε. (περιγραφή διαδικασίας).	0,10		
	Η επιχείρησή σας διαθέτει σύστημα αναφοράς παραπόνων;	0,07		
	Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=χαμηλή και 5=μεγάλη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, την ταχύτητα επίλυσης των προβλημάτων που προκύπτουν στις παραγγελίες που ικανοποιεί η επιχείρησή σας.	0,10		
	Υπάρχει δυνατότητα μιας κατά προτεραιότητα εξυπηρέτησης ενός πελάτη της επιχείρησής σας, σε κάποια επείγουσα περίπτωση;	0,14		
	Υπάρχει δυνατότητα προσαρμογής του σχεδιασμού του προϊόντος σας στις ανάγκες και στις απαιτήσεις του αγοραστή;	0,10		
	Το προσωπικό της επιχείρησής σας, έχει λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση προκειμένου να μπορέσει να υποστηρίξει τα τεχνικά χαρακτηριστικά των προϊόντων που εμπορεύεστε;	0,12		
	Υπάρχει σύστημα που να εξασφαλίζει ότι τα προϊόντα θα παραδοθούν με τους όρους που καθορίζει ο αγοραστής;	0,10		
	Υπάρχει δυνατότητα παράδοσης της παραγγελίας στο χώρο του αγοραστή;	0,10		
	Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=χαμηλή και 5=μεγάλη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, την ικανότητα της επιχείρησής σας να παραδίδει τις παραγγελίες που της ανατίθενται στους συμφωνημένους χρόνους.	0,07		
	Σύνολο = 1 = 100%. Κέντρο βάρους πεδίου = 0,15 x			=
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ				

5.6 Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων

Αφού η εταιρία μας συμπλήρωσε τα έντυπα αξιολόγησης για κάθε προμηθευτή, κατέληξε στον ακόλουθο συγκεντρωτικό πίνακα 5.2. Τα έντυπα αξιολόγησης παρατίθενται (συμπληρωμένα για κάθε έναν προμηθευτή), στα παραρτήματα της παρούσας εργασίας.

Πίνακας 5.2 Τελική βαθμολογία των τριών προμηθευτών.

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΑΑΑΑΑ	ΒΒΒΒΒ	C C C C C
ΠΟΙΟΤΗΤΑ	2,430	2,661	2,331
ΤΙΜΗ	2,370	2,670	2,340
ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ	2,665	2,850	2,505
ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	1,355	1,444	1,200
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ	8,820	9,625	8,376

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει η ακόλουθη ιεραρχία αξιολόγησης των τριών προμηθευτών:

1^{ος} καλύτερος προμηθευτής: Εταιρία ΒΒΒΒΒ

2^{ος} καλύτερος προμηθευτής: Εταιρία ΑΑΑΑΑ

3^{ος} καλύτερος προμηθευτής: Εταιρία C C C C C

Το συμπέρασμα που προκύπτει από την ανάλυση που προηγήθηκε είναι ότι με βάση τις υπάρχουσες μεθόδους αξιολόγησης των διάφορων δυνητικών προμηθευτών, η εταιρία μας θα πρέπει να επιλέξει την εταιρία **ΒΒΒΒΒ**.

Συμπεράσματα

Σκοπός κάθε μελέτης είναι να μετριάσει ο επιχειρηματικός κίνδυνος μιας απόφασης. Αναμφίβολα ο κίνδυνος δεν εξαλείφεται ποτέ. Ωστόσο, η ανάλυση των παραμέτρων που επηρεάζουν τις επιχειρηματικές αποφάσεις μπορούν να τον περιορίσουν σε μεγάλο βαθμό.

Στην περίπτωση των προμηθειών, στόχος κάθε επιχείρησης θα πρέπει να είναι η ανάπτυξη τέτοιων σχέσεων με τους προμηθευτές της ώστε να διασφαλιστεί η απρόσκοπτη λειτουργία της. Οι προμηθευτές πρέπει να αισθάνονται τμήμα της επιχείρησης και να αισθάνονται ότι η επίτευξη των στόχων της συνεργάτιδας επιχείρησης εξυπηρετεί παράλληλα και το δικό τους συμφέρον.

Στην παρούσα εργασία αναδείξαμε τα κρίσιμα σημεία που χρειάζεται μία επιχείρηση να συμπεριλάβει στην ανάλυσή της προκειμένου να καταλήξει στην καλύτερη δυνατή επιλογή προμηθευτή. Η εμπειρία έχει αποδείξει ότι ο συμψηφισμός των σημείων αυτών οδηγεί σε αποδεκτά αποτελέσματα.

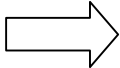
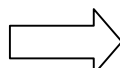
Γενικότερα, έγινε προσπάθεια να τονιστεί η σημασία του τμήματος προμηθειών στο στρατηγικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης. Χρειάζεται αδιάκοπη προσπάθεια από την πλευρά της επιχείρησης και συνεχής αναζήτηση προς κάθε τμήμα και κατεύθυνση της εσωτερικής της δομής, προκειμένου να αναδειχθεί το πλεονέκτημα εκείνο που θα την καταστήσει ανταγωνιστική στην αγορά και θα τη βοηθήσει να επιτύχει τους στόχους της. Αυτό που με απλά λόγια υποστηρίζεται από την παρούσα εργασία, είναι η βεβαιότητα ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχειρηματικής μονάδας μπορεί να «γεννηθεί» και μέσα στους κόλπους του τμήματος των προμηθειών.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ « Α »

Ερωτηματολόγιο εταιρίας ΑΑΑΑΑ

ΟΝΟΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣΑΑΑΑΑ.....		ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ			
Α. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ					
Όνομα Προμηθευτή:		ΑΑΑΑΑ			
Κλάδος / Όμιλος/ Επιχειρηματική Μονάδα		ΜΕΤΑΛΛΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ			
Διεύθυνση		Πόλη			
Περιοχή	ΒΕΡΟΝΑ	Ταχ. Κωδ.		Χώρα	ΙΤΑΛΙΑ
Αριθμός Τηλ.		Αρ. Fax		Email	
Β. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ					
Σε ποια από τις αναγραφόμενες κατηγορίες ανήκετε;			<input type="checkbox"/> Κατασκευαστής <input type="checkbox"/> Διανομέας <input type="checkbox"/> Διάμεσος / Μεσολαβητής <input type="checkbox"/> Άλλη		
Σύντομη Περιγραφή Λειτουργιών:		 Συστήματα αποθήκευσης και αρχειοθέτησης		
Κύρια Προϊόντα / Υπηρεσίες:		 Ραφίερές αντοχής διαφόρων βαρών (μικρού – μέτριου – μεγάλου)		
Άλλα Προϊόντα / Υπηρεσίες:				
Έτη Λειτουργίας		49.....		
Έκταση Οικοπέδου Εγκαταστάσεων		m ²		

		Γραμμή Παραγωγής m ²
Μέγεθος Εγκαταστάσεων		Αποθηκευτικοί χώροι m ²
		Υπόλοιποι χώροι m ²
Κύκλος Εργασιών Προηγούμενου Έτους		
Κύριοι Πελάτες:		
Χρησιμοποιείτε ;		<input type="checkbox"/> Δικά σας μέσα Διανομής <input type="checkbox"/> Αποκλειστικούς Διανομείς (Α.Δ) <input type="checkbox"/> Εξουσιοδοτημένους Διανομείς (Ε.Δ) <input type="checkbox"/> Άλλο Σύστημα
Λίστα των Α.Δ:	
Λίστα των Ε.Δ:	
Λίστα Άλλων Συστημάτων:	
Σχόλια:	
Επικοινωνία:	

Γ. ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ

ΕΠΙΛΟΓΕΣ : **N** - **Ναι**
 A - **Ακατάλληλο / Χρήζει Βελτίωσης**
 O - **Όχι**
 M/E - **Μη Εφαρμόσιμο**

1. ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1. Έχει η επιχείρησή σας κάποιο πιστοποιητικό συστήματος διασφάλισης ποιότητας;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
2. Εάν η απάντηση στην ερώτηση 1 είναι «ΟΧΙ», η επιχείρησή σας προτίθεται να ζητήσει την πιστοποίησή της στο μέλλον;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
3. Εάν η απάντηση στην ερώτηση 1 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε αναφέρετε τον οργανισμό πιστοποίησης.	EN ISO 9001:2000				
4. Χρησιμοποιείτε προμηθευτές;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
5. Εάν η απάντηση στην ερώτηση 4 είναι «ΝΑΙ», οι προμηθευτές σας έχουν πιστοποιητικό ποιότητας;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
6. Υπάρχει στην επιχείρησή σας τμήμα ποιοτικού ελέγχου;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
7. Υπάρχει στην επιχείρησή σας τμήμα έρευνας & ανάπτυξης;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
8. Εάν η απάντηση στην ερώτηση 7 είναι «ΝΑΙ», περίπου ποιο ποσοστό των κερδών της επιχείρησής σας επενδύονται σε προγράμματα έρευνας & ανάπτυξης; (Κυκλώστε το αντίστοιχο πεδίο).	0-15%	15-30%	30%+Άνω		
9. Η επιχείρησή σας έχει προηγούμενη εμπειρία στην κατασκευή του συγκεκριμένου προϊόντος;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
10. Η επιχείρησή σας έχει τη δυνατότητα να προσαρμόσει την παραγωγή της, βάσει των απαιτήσεων του πελάτη;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
11. Η επιχείρησή σας εφαρμόζει διαδικασίες ελέγχου στα διάφορα στάδια της παραγωγής των προϊόντων;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
12. Η επιχείρησή σας εφαρμόζει ελέγχους στα τελικά παραγόμενα προϊόντα;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
13. Η επιχείρησή σας εφαρμόζει προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης ή επανεκπαίδευσης των υπαλλήλων της;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
14. Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=μέτρια και 5=άριστη), βαθμολογήστε, κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, την ποιότητα των τελικών προϊόντων που προσφέρει η επιχείρησή σας.	1	2	3	4	5

2. ΘΕΜΑΤΑ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	
<p>1. Αναφέρατε την καθαρή τιμή του προϊόντος ή την κλίμακα της τιμής ανάλογα με τα προσφερόμενα εξαρτήματα που συνοδεύουν το προϊόν. Παρακαλούμε σε κάθε περίπτωση να αναγράφεται ο κωδικός του προϊόντος.</p>	<p>..... Προσφερόμενη τιμή προϊόντος «Ράφι Αποθήκης Παλετών» (5.400 X 1.000 X 4.000) είναι 276 € (12 θέσεις παλέτας X 23 €/θέση παλέτας) Κωδικός προϊόντος : AA552087567 </p>
<p>2. Αναφέρατε πιθανές εκπτώσεις ανά κωδικό προϊόντος.</p>	<p>..... Εκπτώσεις δίνονται ανάλογα με την παραγγελόμενη ποσότητα (Ελάχιστη ποσότητα παραγγελίας τα 200 EA) </p>
<p>3. Παρακαλούμε αναφέρατε τους όρους πληρωμής που προτείνετε.</p>	<p>..... -Προκαταβολή 25 % με την υποβολή της παραγγελίας -Εξόφληση 75 % εντός 10 εργάσιμων ημερών από την παραλαβή των υλικών </p>
<p>4. Παρακαλούμε αναφέρατε τους όρους παράδοσης που προτείνετε.</p>	<p>..... Παράδοση των υλικών DDU στις εγκαταστάσεις του αγοραστή..... </p>

3. ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ					
1. Η επιχείρησή σας έχει δυνατότητες διατήρησης αποθεμάτων;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
2. Εάν η απάντηση στην ερώτηση 1 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε αναφέρατε λεπτομέρειες σχετικά με τις δυνατότητες αυτές .	Υπάρχει η δυνατότητα διατήρησης αποθεμάτων σε πρώτες ύλες για 30 ημέρες και σε προϊόντα για 20 ημέρες.				
3. Η επιχείρησή σας χρησιμοποιεί κάποιο σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
4. Εάν η απάντηση στην ερώτηση 3 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε αναφέρατε συνοπτικά το σύστημα που χρησιμοποιείτε.	Υπάρχει ολοκληρωμένο μηχανογραφικό σύστημα διαχείρισης των υλικών				
5. Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=μέτρια και 5=άριστη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, τις δυνατότητες της επιχείρησής σας να εξασφαλίζει διαθεσιμότητα προϊόντων σε βάθος χρόνου.	1	2	3	4	5
6. Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=μέτρια και 5=άριστη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, το βαθμό ευκολίας που έχετε αναφορικά με την πρόσβαση στις πρώτες ύλες των προμηθευτών σας.	1	2	3	4	5
7. Η παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησής σας μπορεί να καλύψει αυξημένες ανάγκες παραγωγής του συγκεκριμένου προϊόντος;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
8. Εάν η απάντηση στην ερώτηση 7 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε παραθέστε την μηνιαία ποσότητα που μπορεί να ετοιμαστεί για το συγκεκριμένο προϊόν.	Η μηνιαία ποσότητα που μπορεί να ετοιμαστεί για το προσφερόμενο προϊόν είναι 18.000 ΕΑ				
9. Το συγκεκριμένο προϊόν, σε ποιο ποσοστό απασχολεί την επιχείρησή σας συγκριτικά με άλλα προϊόντα; Παρακαλούμε αναφέρατε το ποσοστό που καταλαμβάνει το προϊόν αυτό ως προς τη συνολική παραγωγή προϊόντων της επιχείρησής σας.	Το προσφερόμενο προϊόν καταλαμβάνει το 28 % της συνολικής παραγωγής προϊόντων της επιχείρησής				
10. Μπορείτε να μας χορηγήσετε το mission statement της επιχείρησής σας; (εφόσον ζητηθεί και υπάρχει).	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
11. Μπορείτε να μας χορηγήσετε ισολογισμούς της επιχείρησής σας για την τελευταία ζετία; (εφόσον ζητηθούν)	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
12. Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=μέτρια και 5=άριστη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, τη χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησής σας.	1	2	3	4	5

4. ΘΕΜΑΤΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ & ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ				
1. Η επιχείρησή σας διαθέτει πολιτική εξυπηρέτησης των πελατών της, μετά την πώληση των προϊόντων; (after sales service).	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E
2. Εάν η απάντηση στην ερώτηση 1 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε παραθέστε ένα παράδειγμα στην περίπτωση όπου υπάρξει κάποιο ελαττωματικό τμήμα του τελικού προϊόντος που θα παραδώσετε. (περιγραφή διαδικασίας).	Σε περίπτωση ελαττωματικού τελικού προϊόντος η επιχείρηση αναλαμβάνει την ολική ή μερική αντικατάστασή του (ανάλογα με τη φύση του ελαττώματος), χωρίς καμία επιπλέον επιβάρυνση του αγοραστή.			
3. Η επιχείρησή σας διαθέτει σύστημα αναφοράς παραπόνων;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E
4. Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=χαμηλή και 5=μεγάλη), βαθμολογήστε, κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, την ταχύτητα επίλυσης των προβλημάτων που προκύπτουν στις παραγγελίες που ικανοποιεί η επιχείρησή σας.	1 2 3 4 5			
5. Υπάρχει δυνατότητα μιας κατά προτεραιότητα εξυπηρέτησης ενός πελάτη της επιχείρησής σας, σε κάποια επείγουσα περίπτωση;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E
6. Υπάρχει δυνατότητα προσαρμογής του σχεδιασμού του προϊόντος σας στις ανάγκες και στις απαιτήσεις του αγοραστή;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E
7. Το προσωπικό της επιχείρησής σας, έχει λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση προκειμένου να μπορέσει να υποστηρίξει τα τεχνικά χαρακτηριστικά των προϊόντων που εμπορεύεστε;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E
8. Υπάρχει σύστημα που να εξασφαλίζει ότι τα προϊόντα θα παραδοθούν με τους όρους που καθορίζει ο αγοραστής;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E
9. Υπάρχει δυνατότητα παράδοσης της παραγγελίας στο χώρο του αγοραστή;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E
10. Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=χαμηλή και 5=μεγάλη), βαθμολογήστε, κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, την ικανότητα της επιχείρησής σας να παραδίδει τις παραγγελίες που της ανατίθενται στους συμφωνημένους χρόνους.	1 2 3 4 5			

ΣΥΜΠΛΗΡΩΘΗΚΕ ΑΠΟ :

ΟΝΟΜΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ

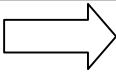
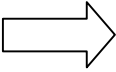
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ07 / 06 / 2005.....

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Β»

Ερωτηματολόγιο εταιρίας BBBB

ΟΝΟΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ BBBBB		ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ			
A. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ					
Όνομα Προμηθευτή:		BBBBB			
Κλάδος / Όμιλος/ Επιχειρηματική Μονάδα		ΜΕΤΑΛΛΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ			
Διεύθυνση		Πόλη			
Περιοχή		Ταχ. Κωδ.		Χώρα	ΙΤΑΛΙΑ
Αριθμός Τηλ.		Αρ. Fax		Email	
B. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ					
Σε ποια από τις αναγραφόμενες κατηγορίες ανήκετε;			➔		
			<input type="checkbox"/> Κατασκευαστής <input type="checkbox"/> Διανομέας <input type="checkbox"/> Διάμεσος / Μεσολαβητής <input type="checkbox"/> Άλλη		
Σύντομη Περιγραφή Λειτουργιών:			Μεταλλικές κατασκευές με έμφαση στα ατσάλινα κυλινδρικά προϊόντα		
Κύρια Προϊόντα / Υπηρεσίες:			Ραφιέρες αντοχής μετρίου βάρους Ραφιέρες αντοχής μεγάλου βάρους		
Άλλα Προϊόντα / Υπηρεσίες:				
Έτη Λειτουργίας		37.....		
Έκταση Οικοπέδου Εγκαταστάσεων		m ²		

		Γραμμή Παραγωγής m ²
Μέγεθος Εγκαταστάσεων		Αποθηκευτικοί χώροι m ²
		Υπόλοιποι χώροι m ²
Κύκλος Εργασιών Προηγούμενου Έτους		
Κύριοι Πελάτες:		
Χρησιμοποιείτε ;		<input type="checkbox"/> Δικά σας μέσα Διανομής <input type="checkbox"/> Αποκλειστικούς Διανομείς (Α.Δ) <input type="checkbox"/> Εξουσιοδοτημένους Διανομείς (Ε.Δ) <input type="checkbox"/> Άλλο Σύστημα
Λίστα των Α.Δ:	
Λίστα των Ε.Δ:	
Λίστα Άλλων Συστημάτων:	
Σχόλια:	
Επικοινωνία:	

Γ. ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ

ΕΠΙΛΟΓΕΣ : **N** - **Ναι**
 A - **Ακατάλληλο / Χρήζει Βελτίωσης**
 O - **Όχι**
 M/E - **Μη Εφαρμόσιμο**

1. ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1. Έχει η επιχείρησή σας κάποιο πιστοποιητικό συστήματος διασφάλισης ποιότητας;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
2. Εάν η απάντηση στην ερώτηση 1 είναι «ΟΧΙ», η επιχείρησή σας προτίθεται να ζητήσει την πιστοποίησή της στο μέλλον;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
3. Εάν η απάντηση στην ερώτηση 1 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε αναφέρετε τον οργανισμό πιστοποίησης.	EN ISO 9001:94				
4. Χρησιμοποιείτε προμηθευτές;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
5. Εάν η απάντηση στην ερώτηση 4 είναι «ΝΑΙ», οι προμηθευτές σας έχουν πιστοποιητικό ποιότητας;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
6. Υπάρχει στην επιχείρησή σας τμήμα ποιοτικού ελέγχου;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
7. Υπάρχει στην επιχείρησή σας τμήμα έρευνας & ανάπτυξης;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
8. Εάν η απάντηση στην ερώτηση 7 είναι «ΝΑΙ», περίπου ποιο ποσοστό των κερδών της επιχείρησής σας επενδύονται σε προγράμματα έρευνας & ανάπτυξης; (Κυκλώστε το αντίστοιχο πεδίο).	0-15% 15-30% 30%+Άνω				
9. Η επιχείρησή σας έχει προηγούμενη εμπειρία στην κατασκευή του συγκεκριμένου προϊόντος;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
10. Η επιχείρησή σας έχει τη δυνατότητα να προσαρμόσει την παραγωγή της, βάσει των απαιτήσεων του πελάτη;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
11. Η επιχείρησή σας εφαρμόζει διαδικασίες ελέγχου στα διάφορα στάδια της παραγωγής των προϊόντων;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
12. Η επιχείρησή σας εφαρμόζει ελέγχους στα τελικά παραγόμενα προϊόντα;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
13. Η επιχείρησή σας εφαρμόζει προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης ή επανεκπαίδευσης των υπαλλήλων της;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
14. Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=μέτρια και 5=άριστη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, την ποιότητα των τελικών προϊόντων που προσφέρει η επιχείρησή σας.	1	2	3	4	5

2. ΘΕΜΑΤΑ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	
<p>1. Αναφέρατε την καθαρή τιμή του προϊόντος ή την κλίμακα της τιμής ανάλογα με τα προσφερόμενα εξαρτήματα που συνοδεύουν το προϊόν. Παρακαλούμε σε κάθε περίπτωση να αναγράφεται ο κωδικός του προϊόντος.</p>	<p>.....</p> <p>Προσφερόμενη τιμή προϊόντος «Ράφι Αποθήκης Παλετών» (5.400 X 1.000 X 4.000) είναι 240 € (12 θέσεις παλέτας X 20 €/θέση παλέτας)</p> <p>.....</p> <p>Κωδικός προϊόντος : BB531023678</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>2. Αναφέρατε πιθανές εκπτώσεις ανά κωδικό προϊόντος.</p>	<p>.....</p> <p>Εκπτώσεις δίνονται ανάλογα με την παραγγελόμενη ποσότητα.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>3. Παρακαλούμε αναφέρατε τους όρους πληρωμής που προτείνετε.</p>	<p>.....</p> <p>-Προκαταβολή 20 % με την υποβολή της παραγγελίας</p> <p>.....</p> <p>-Εξόφληση 80 % εντός 10 εργάσιμων ημερών από την παραλαβή των υλικών</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>4. Παρακαλούμε αναφέρατε τους όρους παράδοσης που προτείνετε.</p>	<p>.....</p> <p>Παράδοση των υλικών DDP στις εγκαταστάσεις του αγοραστή.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

3. ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ					
1. Η επιχείρησή σας έχει δυνατότητες διατήρησης αποθεμάτων;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
2. Εάν η απάντηση στην ερώτηση 1 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε αναφέρατε λεπτομέρειες σχετικά με τις δυνατότητες αυτές .	Υπάρχει η δυνατότητα διατήρησης αποθεμάτων σε πρώτες ύλες για 45 ημέρες και σε προϊόντα για 30 ημέρες.				
3. Η επιχείρησή σας χρησιμοποιεί κάποιο σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
4. Εάν η απάντηση στην ερώτηση 3 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε αναφέρατε συνοπτικά το σύστημα που χρησιμοποιείτε.	Υπάρχει ολοκληρωμένο μηχανογραφικό σύστημα διαχείρισης των υλικών (SAP/R3)				
5. Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=μέτρια και 5=άριστη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, τις δυνατότητες της επιχείρησής σας να εξασφαλίζει διαθεσιμότητα προϊόντων σε βάθος χρόνου.	1	2	3	4	5
6. Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=μέτρια και 5=άριστη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, το βαθμό ευκολίας που έχετε αναφορικά με την πρόσβαση στις πρώτες ύλες των προμηθευτών σας.	1	2	3	4	5
7. Η παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησής σας μπορεί να καλύψει αυξημένες ανάγκες παραγωγής του συγκεκριμένου προϊόντος;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
8. Εάν η απάντηση στην ερώτηση 7 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε παραθέστε την μηνιαία ποσότητα που μπορεί να ετοιμαστεί για το συγκεκριμένο προϊόν.	Η μηνιαία ποσότητα που μπορεί να ετοιμαστεί για το προσφερόμενο προϊόν είναι 21.500 ΕΑ				
9. Το συγκεκριμένο προϊόν, σε ποιο ποσοστό απασχολεί την επιχείρησή σας συγκριτικά με άλλα προϊόντα; Παρακαλούμε αναφέρατε το ποσοστό που καταλαμβάνει το προϊόν αυτό ως προς τη συνολική παραγωγή προϊόντων της επιχείρησής σας.	Το προσφερόμενο προϊόν καταλαμβάνει το 30 % της συνολικής παραγωγής προϊόντων της επιχείρησής				
10. Μπορείτε να μας χορηγήσετε το mission statement της επιχείρησής σας; (εφόσον ζητηθεί και υπάρχει).	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
11. Μπορείτε να μας χορηγήσετε ισολογισμούς της επιχείρησής σας για την τελευταία Ζετία; (εφόσον ζητηθούν)	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
12. Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=μέτρια και 5=άριστη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, τη χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησής σας.	1	2	3	4	5

4. ΘΕΜΑΤΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ & ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ					
1. Η επιχείρησή σας διαθέτει πολιτική εξυπηρέτησης των πελατών της, μετά την πώληση των προϊόντων; (after sales service).	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
2. Εάν η απάντηση στην ερώτηση 1 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε παραθέστε ένα παράδειγμα στην περίπτωση όπου υπάρξει κάποιο ελαττωματικό τμήμα του τελικού προϊόντος που θα παραδώσετε. (περιγραφή διαδικασίας).	Σε περίπτωση ελαττωματικού τελικού προϊόντος η επιχείρηση αναλαμβάνει την εξ ολοκλήρου αντικατάστασή του χωρίς καμία επιπλέον επιβάρυνση του αγοραστή.				
3. Η επιχείρησή σας διαθέτει σύστημα αναφοράς παραπόνων;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
4. Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=χαμηλή και 5=μεγάλη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, την ταχύτητα επίλυσης των προβλημάτων που προκύπτουν στις παραγγελίες που ικανοποιεί η επιχείρησή σας.	1	2	3	4	5
5. Υπάρχει δυνατότητα μιας κατά προτεραιότητα εξυπηρέτησης ενός πελάτη της επιχείρησής σας, σε κάποια επείγουσα περίπτωση;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
6. Υπάρχει δυνατότητα προσαρμογής του σχεδιασμού του προϊόντος σας στις ανάγκες και στις απαιτήσεις του αγοραστή;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
7. Το προσωπικό της επιχείρησής σας, έχει λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση προκειμένου να μπορέσει να υποστηρίξει τα τεχνικά χαρακτηριστικά των προϊόντων που εμπορεύεστε;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
8. Υπάρχει σύστημα που να εξασφαλίζει ότι τα προϊόντα θα παραδοθούν με τους όρους που καθορίζει ο αγοραστής;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
9. Υπάρχει δυνατότητα παράδοσης της παραγγελίας στο χώρο του αγοραστή;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
10. Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=χαμηλή και 5=μεγάλη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, την ικανότητα της επιχείρησής σας να παραδίδει τις παραγγελίες που της ανατίθενται στους συμφωνημένους χρόνους.	1	2	3	4	5

ΣΥΜΠΛΗΡΩΘΗΚΕ ΑΠΟ :

ΟΝΟΜΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ

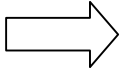
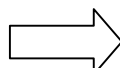
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ31 / 05 / 2005.....

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ « Γ »

Ερωτηματολόγιο εταιρίας CCCCC

ΟΝΟΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣCCCCC.....		ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ			
A. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ					
Όνομα Προμηθευτή:		CCCCC			
Κλάδος / Όμιλος/ Επιχειρηματική Μονάδα					
Διεύθυνση		Πόλη			
Περιοχή		Ταχ. Κωδ.		Χώρα	ΙΣΠΑΝΙΑ
Αριθμός Τηλ.		Αρ. Fax		Email	
B. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ					
Σε ποια από τις αναγραφόμενες κατηγορίες ανήκετε;			<input type="checkbox"/> Κατασκευαστής <input type="checkbox"/> Διανομέας <input type="checkbox"/> Διάμεσος / Μεσολαβητής <input type="checkbox"/> Άλλη		
Σύντομη Περιγραφή Λειτουργιών:	 Συστήματα αποθήκευσης παλετών			
Κύρια Προϊόντα / Υπηρεσίες:	 Ραφιέρες αντοχής διαφόρων βαρών			
Άλλα Προϊόντα / Υπηρεσίες:				
Έτη Λειτουργίας				
Έκταση Οικοπέδου Εγκαταστάσεων	m ²			

		Γραμμή Παραγωγής m ²
Μέγεθος Εγκαταστάσεων		Αποθηκευτικοί χώροι m ²
		Υπόλοιποι χώροι m ²
Κύκλος Εργασιών Προηγούμενου Έτους		
Κύριοι Πελάτες:		
Χρησιμοποιείτε ;		<input type="checkbox"/> Δικά σας μέσα Διανομής <input type="checkbox"/> Αποκλειστικούς Διανομείς (Α.Δ) <input type="checkbox"/> Εξουσιοδοτημένους Διανομείς (Ε.Δ) <input type="checkbox"/> Άλλο Σύστημα
Λίστα των Α.Δ:	
Λίστα των Ε.Δ:	
Λίστα Άλλων Συστημάτων:	
Σχόλια:	
Επικοινωνία:	

Γ. ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ

ΕΠΙΛΟΓΕΣ : **N** - **Ναι**
 A - **Ακατάλληλο / Χρήζει Βελτίωσης**
 O - **Όχι**
 M/E - **Μη Εφαρμόσιμο**

1. ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1. Έχει η επιχείρησή σας κάποιο πιστοποιητικό συστήματος διασφάλισης ποιότητας;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
2. Εάν η απάντηση στην ερώτηση 1 είναι «ΟΧΙ», η επιχείρησή σας προτίθεται να ζητήσει την πιστοποίησή της στο μέλλον;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
3. Εάν η απάντηση στην ερώτηση 1 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε αναφέρετε τον οργανισμό πιστοποίησης.	EN ISO 9001				
4. Χρησιμοποιείτε προμηθευτές;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
5. Εάν η απάντηση στην ερώτηση 4 είναι «ΝΑΙ», οι προμηθευτές σας έχουν πιστοποιητικό ποιότητας;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
6. Υπάρχει στην επιχείρησή σας τμήμα ποιοτικού ελέγχου;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
7. Υπάρχει στην επιχείρησή σας τμήμα έρευνας & ανάπτυξης;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
8. Εάν η απάντηση στην ερώτηση 7 είναι «ΝΑΙ», περίπου ποιο ποσοστό των κερδών της επιχείρησής σας επενδύονται σε προγράμματα έρευνας & ανάπτυξης; (Κυκλώστε το αντίστοιχο πεδίο).	0-15% 15-30% 30%+Άνω				
9. Η επιχείρησή σας έχει προηγούμενη εμπειρία στην κατασκευή του συγκεκριμένου προϊόντος;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
10. Η επιχείρησή σας έχει τη δυνατότητα να προσαρμόσει την παραγωγή της, βάσει των απαιτήσεων του πελάτη;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
11. Η επιχείρησή σας εφαρμόζει διαδικασίες ελέγχου στα διάφορα στάδια της παραγωγής των προϊόντων;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
12. Η επιχείρησή σας εφαρμόζει ελέγχους στα τελικά παραγόμενα προϊόντα;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
13. Η επιχείρησή σας εφαρμόζει προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης ή επανεκπαίδευσης των υπαλλήλων της;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
14. Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=μέτρια και 5=άριστη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, την ποιότητα των τελικών προϊόντων που προσφέρει η επιχείρησή σας.	1	2	3	4	5

2. ΘΕΜΑΤΑ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

<p>1. Αναφέρατε την καθαρή τιμή του προϊόντος ή την κλίμακα της τιμής ανάλογα με τα προσφερόμενα εξαρτήματα που συνοδεύουν το προϊόν. Παρακαλούμε σε κάθε περίπτωση να αναγράφεται ο κωδικός του προϊόντος.</p>	<p>..... Προσφερόμενη τιμή προϊόντος «Ράφι Αποθήκης Παλετών» (5.400 X 1.000 X 4.000) είναι 324 € (12 θέσεις παλέτας X 27 €/θέση παλέτας) Κωδικός προϊόντος : CC7567897943</p>
<p>2. Αναφέρατε πιθανές εκπτώσεις ανά κωδικό προϊόντος.</p>	<p>..... Εκπτώσεις δίνονται ανάλογα με την παραγγελόμενη ποσότητα (Ελάχιστη ποσότητα παραγγελίας τα 400 ΕΑ)</p>
<p>3. Παρακαλούμε αναφέρατε τους όρους πληρωμής που προτείνετε.</p>	<p>..... Προκαταβολή 25 % με την υποβολή της παραγγελίας -Εξόφληση 75 % εντός 05 εργάσιμων ημερών από την παραλαβή των υλικών</p>
<p>4. Παρακαλούμε αναφέρατε τους όρους παράδοσης που προτείνετε.</p>	<p>..... Παράδοση των υλικών DDU στις εγκαταστάσεις του αγοραστή.....</p>

3. ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ				
1. Η επιχείρησή σας έχει δυνατότητες διατήρησης αποθεμάτων;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E
2. Εάν η απάντηση στην ερώτηση 1 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε αναφέρατε λεπτομέρειες σχετικά με τις δυνατότητες αυτές .	Υπάρχει η δυνατότητα διατήρησης αποθεμάτων σε πρώτες ύλες για 25 ημέρες και σε προϊόντα για 15 ημέρες.			
3. Η επιχείρησή σας χρησιμοποιεί κάποιο σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E
4. Εάν η απάντηση στην ερώτηση 3 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε αναφέρατε συνοπτικά το σύστημα που χρησιμοποιείτε.	Υπάρχει ολοκληρωμένο μηχανογραφικό σύστημα διαχείρισης των υλικών			
5. Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=μέτρια και 5=άριστη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, τις δυνατότητες της επιχείρησής σας να εξασφαλίζει διαθεσιμότητα προϊόντων σε βάθος χρόνου.	1	2	3	4 5
6. Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=μέτρια και 5=άριστη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, το βαθμό ευκολίας που έχετε αναφορικά με την πρόσβαση στις πρώτες ύλες των προμηθευτών σας.	1	2	3	4 5
7. Η παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησής σας μπορεί να καλύψει αυξημένες ανάγκες παραγωγής του συγκεκριμένου προϊόντος;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E
8. Εάν η απάντηση στην ερώτηση 7 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε παραθέστε την μηνιαία ποσότητα που μπορεί να ετοιμαστεί για το συγκεκριμένο προϊόν.	Η μηνιαία ποσότητα που μπορεί να ετοιμαστεί για το προσφερόμενο προϊόν είναι 15.000 ΕΑ			
9. Το συγκεκριμένο προϊόν, σε ποιο ποσοστό απασχολεί την επιχείρησή σας συγκριτικά με άλλα προϊόντα; Παρακαλούμε αναφέρατε το ποσοστό που καταλαμβάνει το προϊόν αυτό ως προς τη συνολική παραγωγή προϊόντων της επιχείρησής σας.	Το προσφερόμενο προϊόν καταλαμβάνει το 15 % της συνολικής παραγωγής προϊόντων της επιχείρησής			
10. Μπορείτε να μας χορηγήσετε το mission statement της επιχείρησής σας; (εφόσον ζητηθεί και υπάρχει).	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E
11. Μπορείτε να μας χορηγήσετε ισολογισμούς της επιχείρησής σας για την τελευταία ζετία; (εφόσον ζητηθούν)	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E
12. Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=μέτρια και 5=άριστη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, τη χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησής σας.	1	2	3	4 5

4. ΘΕΜΑΤΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ & ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ					
1. Η επιχείρησή σας διαθέτει πολιτική εξυπηρέτησης των πελατών της, μετά την πώληση των προϊόντων; (after sales service).	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
2. Εάν η απάντηση στην ερώτηση 1 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε παραθέστε ένα παράδειγμα στην περίπτωση όπου υπάρξει κάποιο ελαττωματικό τμήμα του τελικού προϊόντος που θα παραδώσετε. (περιγραφή διαδικασίας).	Σε περίπτωση ελαττωματικού τελικού προϊόντος η επιχείρηση αναλαμβάνει την ολική ή μερική αντικατάστασή του (ανάλογα με τη φύση του ελαττώματος), χωρίς καμία επιπλέον επιβάρυνση του αγοραστή.				
3. Η επιχείρησή σας διαθέτει σύστημα αναφοράς παραπόνων;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
4. Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=χαμηλή και 5=μεγάλη), βαθμολογήστε, κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, την ταχύτητα επίλυσης των προβλημάτων που προκύπτουν στις παραγγελίες που ικανοποιεί η επιχείρησή σας.	1	2	3	4	5
5. Υπάρχει δυνατότητα μιας κατά προτεραιότητα εξυπηρέτησης ενός πελάτη της επιχείρησής σας, σε κάποια επείγουσα περίπτωση;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
6. Υπάρχει δυνατότητα προσαρμογής του σχεδιασμού του προϊόντος σας στις ανάγκες και στις απαιτήσεις του αγοραστή;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
7. Το προσωπικό της επιχείρησής σας, έχει λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση προκειμένου να μπορέσει να υποστηρίξει τα τεχνικά χαρακτηριστικά των προϊόντων που εμπορεύεστε;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
8. Υπάρχει σύστημα που να εξασφαλίζει ότι τα προϊόντα θα παραδοθούν με τους όρους που καθορίζει ο αγοραστής;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
9. Υπάρχει δυνατότητα παράδοσης της παραγγελίας στο χώρο του αγοραστή;	<input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> O	<input type="checkbox"/> M/E	
10. Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=χαμηλή και 5=μεγάλη), βαθμολογήστε, κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, την ικανότητα της επιχείρησής σας να παραδίδει τις παραγγελίες που της ανατίθενται στους συμφωνημένους χρόνους.	1	2	3	4	5

ΣΥΜΠΛΗΡΩΘΗΚΕ ΑΠΟ :

ΟΝΟΜΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ15 / 06 / 2005.....

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ « Δ »

Έντυπο Αξιολόγησης εταιρίας ΑΑΑΑΑ

ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ : ΑΑΑΑΑ	
ΗΜ/ΝΙΑ ΕΝΑΡΞΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ: 23/05/1980	ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ: 12/04/05 ^{ΕΩΣ} 30/06/05

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΒΑΡΥΤΗ	ΒΑΘΜ	ΣΥΝΟ	
Ποιότητα	Έχει η επιχείρησή σας κάποιο πιστοποιητικό συστήματος διασφάλισης ποιότητας;	0,10	10	1.00
	Εάν η απάντηση στην ερώτηση 1 είναι «ΟΧΙ», η επιχείρησή σας προτίθεται να ζητήσει την πιστοποίησή της στο μέλλον;	0,10		
	Εάν η απάντηση στην ερώτηση 1 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε αναφέρετε τον οργανισμό πιστοποίησης.	0,03	10	0.30
	Χρησιμοποιείτε προμηθευτές;	0,07	10	0.70
	Εάν η απάντηση στην ερώτηση 4 είναι «ΝΑΙ», οι προμηθευτές σας έχουν πιστοποιητικό ποιότητας;	0,07	09	0.63
	Υπάρχει στην επιχείρησή σας τμήμα ποιοτικού ελέγχου;	0,07	09	0.63
	Υπάρχει στην επιχείρησή σας τμήμα έρευνας & ανάπτυξης;	0,07	08	0.56
	Εάν η απάντηση στην ερώτηση 7 είναι «ΝΑΙ», περίπου ποιο ποσοστό των κερδών της επιχείρησής σας επενδύονται σε προγράμματα έρευνας & ανάπτυξης; (Κυκλώστε το αντίστοιχο πεδίο).	0,10	08	0.80
	Η επιχείρησή σας έχει προηγούμενη εμπειρία στην κατασκευή του συγκεκριμένου προϊόντος;	0,05	09	0.45
	Η επιχείρησή σας έχει τη δυνατότητα να προσαρμόσει την παραγωγή της, βάσει των απαιτήσεων του πελάτη;	0,07	09	0.63
	Η επιχείρησή σας εφαρμόζει διαδικασίες ελέγχου στα διάφορα στάδια της παραγωγής των προϊόντων;	0,07	09	0.63
	Η επιχείρησή σας εφαρμόζει ελέγχους στα τελικά παραγόμενα προϊόντα;	0,07	09	0.63
	Η επιχείρησή σας εφαρμόζει προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης ή επανεκπαίδευσης των υπαλλήλων της;	0,03	08	0.24
	Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=μέτρια και 5=άριστη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, την ποιότητα των τελικών προϊόντων που προσφέρει η επιχείρησή σας.	0,1	09	0.90
	Σύνολο = 1 = 100%. Κέντρο βάρους πεδίου = 0,3 x			8,10 x 0,3 = 2,430

Μεθοδολογία Ανάπτυξης Συστήματος Αξιολόγησης και Επιλογής Προμηθευτών.
Αξιολόγηση Προμήθειας Συστημάτων Εξοπλισμού Καταστημάτων – Αποθηκών

Τιμή	Αναφέρετε την καθαρή τιμή του προϊόντος ή την κλίμακα της τιμής ανάλογα με τα προσφερόμενα εξαρτήματα που συνοδεύουν το προϊόν. Παρακαλούμε σε κάθε περίπτωση να αναγράφεται ο κωδικός του προϊόντος.	0,35	08	2.80
	Αναφέρετε πιθανές εκπτώσεις ανά κωδικό προϊόντος.	0,10	07	0.70
	Παρακαλούμε αναφέρετε τους όρους πληρωμής που προτείνετε με έμφαση στο κόστος μεταφοράς.	0,30	08	2.40
	Παρακαλούμε αναφέρετε τους όρους παράδοσης που προτείνετε	0,25	08	2.00
	Σύνολο = 1 = 100%. Κέντρο βάρους πεδίου = 0,3 x			7,90 x 0,3 = 2,370
Διαθεσιμότητα	Η επιχείρησή σας έχει δυνατότητες διατήρησης αποθεμάτων;	0,10	08	0.80
	Εάν η απάντηση στην ερώτηση 1 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε αναφέρεται λεπτομέρειες σχετικά με τις δυνατότητες αυτές .	0,10	08	0.80
	Η επιχείρησή σας χρησιμοποιεί κάποιο σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων;	0,03	08	2.40
	Εάν η απάντηση στην ερώτηση 3 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε αναφέρεται συνοπτικά το σύστημα που χρησιμοποιείτε.	0,07	08	0.56
	Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=μέτρια και 5=άριστη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, τις δυνατότητες της επιχείρησής σας να εξασφαλίζει διαθεσιμότητα προϊόντων σε βάθος χρόνου.	0,17	08	1.36
	Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=μέτρια και 5=άριστη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, το βαθμό ευκολίας που έχετε αναφορικά με την πρόσβαση στις πρώτες ύλες των προμηθευτών σας.	0,1	09	0.90
	Η παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησής σας μπορεί να καλύψει αυξημένες ανάγκες παραγωγής του συγκεκριμένου προϊόντος;	0,07	08	0.56
	Εάν η απάντηση στην ερώτηση 7 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε παραθέστε την μηνιαία ποσότητα που μπορεί να ετοιμαστεί για το συγκεκριμένο προϊόν.	0,10	08	0.80
	Το συγκεκριμένο προϊόν, σε ποιο ποσοστό απασχολεί την επιχείρησή σας συγκριτικά με άλλα προϊόντα; Παρακαλούμε αναφέρετε το ποσοστό που καταλαμβάνει το προϊόν αυτό ως προς τη συνολική παραγωγή προϊόντων της επιχείρησής σας.	0,05	09	0.45
	Μπορείτε να μας χορηγήσετε το mission statement της επιχείρησής σας; (εφόσον υπάρχει).	0,07	10	0.70
	Μπορείτε να μας χορηγήσετε ισολογισμούς της επιχείρησής σας για την τελευταία ζετία;	0,07	10	0.70
	Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=μέτρια και 5=άριστη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, τη χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησής σας.	0,07	09	0.63
	Σύνολο = 1 = 100%. Κέντρο βάρους πεδίου = 0,25 x			10,66x 0,25 = 2,665

Μεθοδολογία Ανάπτυξης Συστήματος Αξιολόγησης και Επιλογής Προμηθευτών.
Αξιολόγηση Προμήθειας Συστημάτων Εξοπλισμού Καταστημάτων – Αποθηκών

Υποστήριξη	Η επιχείρησή σας διαθέτει πολιτική εξυπηρέτησης των πελατών της, μετά την πώληση των προϊόντων; (after sales service).	0,10	09	0.90
	Εάν η απάντηση στην ερώτηση 1 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε παραθέστε ένα παράδειγμα στην περίπτωση όπου υπάρξει κάποιο ελαττωματικό τμήμα του τελικού προϊόντος που θα παραδώσετε. (περιγραφή διαδικασίας).	0,10	09	0.90
	Η επιχείρησή σας διαθέτει σύστημα αναφοράς παραπόνων;	0,07	08	0.56
	Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=χαμηλή και 5=μεγάλη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, την ταχύτητα επίλυσης των προβλημάτων που προκύπτουν στις παραγγελίες που ικανοποιεί η επιχείρησή σας.	0,10	09	0.90
	Υπάρχει δυνατότητα μιας κατά προτεραιότητα εξυπηρέτησης ενός πελάτη της επιχείρησής σας, σε κάποια επείγουσα περίπτωση;	0,14	09	1.26
	Υπάρχει δυνατότητα προσαρμογής του σχεδιασμού του προϊόντος σας στις ανάγκες και στις απαιτήσεις του αγοραστή;	0,10	09	0.90
	Το προσωπικό της επιχείρησής σας, έχει λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση προκειμένου να μπορέσει να υποστηρίξει τα τεχνικά χαρακτηριστικά των προϊόντων που εμπορεύεστε;	0,12	09	1.08
	Υπάρχει σύστημα που να εξασφαλίζει ότι τα προϊόντα θα παραδοθούν με τους όρους που καθορίζει ο αγοραστής;	0,10	09	0.90
	Υπάρχει δυνατότητα παράδοσης της παραγγελίας στο χώρο του αγοραστή;	0,10	10	1.00
	Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=χαμηλή και 5=μεγάλη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, την ικανότητα της επιχείρησής σας να παραδίδει τις παραγγελίες που της ανατίθενται στους συμφωνημένους χρόνους.	0,07	09	0.63
	Σύνολο = 1 = 100%. Κέντρο βάρους πεδίου = 0,15 x			9,03 x 0,15 = 1,355
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ				8,820

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ « Ε »

Έντυπο Αξιολόγησης εταιρίας BBBB

ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ: BBBBB	
ΗΜ/ΝΙΑ ΕΝΑΡΞΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ: 17/07/1982	ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ: 12/04/05 ^{ΕΩΣ} 30/06/05

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΒΑΡΥΤΗ	ΒΑΘΜ	ΣΥΝΟ	
Ποιότητα	Έχει η επιχείρησή σας κάποιο πιστοποιητικό συστήματος διασφάλισης ποιότητας;	0,10	10	1.00
	Εάν η απάντηση στην ερώτηση 1 είναι «ΣΑΣ», η επιχείρησή σας προτίθεται να ζητήσει την πιστοποίησή σας στο μέλλον;	0,10		
	Εάν η απάντηση στην ερώτηση 1 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε αναφέρετε τον οργανισμό πιστοποίησης.	0,03	10	0.30
	Χρησιμοποιείτε προμηθευτές;	0,07	10	0.70
	Εάν η απάντηση στην ερώτηση 4 είναι «ΝΑΙ», οι προμηθευτές σας έχουν πιστοποιητικό ποιότητας;	0,07	10	0.70
	Υπάρχει στην επιχείρησή σας τμήμα ποιοτικού ελέγχου;	0,07	10	0.70
	Υπάρχει στην επιχείρησή σας τμήμα έρευνας & ανάπτυξης;	0,07	10	0.70
	Εάν η απάντηση στην ερώτηση 7 είναι «ΝΑΙ», περίπου ποιο ποσοστό των κερδών της επιχείρησής σας επενδύονται σε προγράμματα έρευνας & ανάπτυξης; (Κυκλώστε το αντίστοιχο πεδίο).	0,10	09	0.90
	Η επιχείρησή σας έχει προηγούμενη εμπειρία στην κατασκευή του συγκεκριμένου προϊόντος;	0,05	10	0.50
	Η επιχείρησή σας έχει τη δυνατότητα να προσαρμόσει την παραγωγή της, βάσει των απαιτήσεων του πελάτη;	0,07	10	0.70
	Η επιχείρησή σας εφαρμόζει διαδικασίες ελέγχου στα διάφορα στάδια της παραγωγής των προϊόντων;	0,07	10	0.70
	Η επιχείρησή σας εφαρμόζει ελέγχους στα τελικά παραγόμενα προϊόντα;	0,07	10	0.70
	Η επιχείρησή σας εφαρμόζει προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης ή επανεκπαίδευσης των υπαλλήλων της;	0,03	09	0.27
	Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=μέτρια και 5=άριστη), βαθμολογήστε, κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, την ποιότητα των τελικών προϊόντων που προσφέρει η επιχείρησή σας.	0,1	10	1.00
	Σύνολο = 1 = 100%. Κέντρο βάρους πεδίου = 0,3 x			8,87 x 0,3 = 2,661

Μεθοδολογία Ανάπτυξης Συστήματος Αξιολόγησης και Επιλογής Προμηθευτών.
Αξιολόγηση Προμήθειας Συστημάτων Εξοπλισμού Καταστημάτων – Αποθηκών

Τιμή	Αναφέρετε την καθαρή τιμή του προϊόντος ή την κλίμακα της τιμής ανάλογα με τα προσφερόμενα εξαρτήματα που συνοδεύουν το προϊόν. Παρακαλούμε σε κάθε περίπτωση να αναγράφεται ο κωδικός του προϊόντος.	0,35	09	3.15
	Αναφέρετε πιθανές εκπτώσεις ανά κωδικό προϊόντος.	0,10	08	0.80
	Παρακαλούμε αναφέρετε τους όρους πληρωμής που προτείνετε με έμφαση στο κόστος μεταφοράς.	0,30	09	2.70
	Παρακαλούμε αναφέρετε τους όρους παράδοσης που προτείνετε	0,25	09	2.25
	Σύνολο = 1 = 100%. Κέντρο βάρους πεδίου = 0,3 x			8,90 x 0,3 = 2,670
Διαθεσιμότητα	Η επιχείρησή σας έχει δυνατότητες διατήρησης αποθεμάτων;	0,10	09	0.90
	Εάν η απάντηση στην ερώτηση 1 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε αναφέρεται λεπτομέρειες σχετικά με τις δυνατότητες αυτές .	0,10	09	0.90
	Η επιχείρησή σας χρησιμοποιεί κάποιο σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων;	0,03	09	2.70
	Εάν η απάντηση στην ερώτηση 3 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε αναφέρεται συνοπτικά το σύστημα που χρησιμοποιείτε.	0,07	09	0.63
	Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=μέτρια και 5=άριστη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, τις δυνατότητες της επιχείρησής σας να εξασφαλίζει διαθεσιμότητα προϊόντων σε βάθος χρόνου.	0,17	08	1.36
	Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=μέτρια και 5=άριστη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, το βαθμό ευκολίας που έχετε αναφορικά με την πρόσβαση στις πρώτες ύλες των προμηθευτών σας.	0,10	09	0.90
	Η παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησής σας μπορεί να καλύψει αυξημένες ανάγκες παραγωγής του συγκεκριμένου προϊόντος;	0,07	09	0.63
	Εάν η απάντηση στην ερώτηση 7 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε παραθέστε την μηνιαία ποσότητα που μπορεί να ετοιμαστεί για το συγκεκριμένο προϊόν.	0,10	09	0.90
	Το συγκεκριμένο προϊόν, σε ποιο ποσοστό απασχολεί την επιχείρησή σας συγκριτικά με άλλα προϊόντα; Παρακαλούμε αναφέρετε το ποσοστό που καταλαμβάνει το προϊόν αυτό ως προς τη συνολική παραγωγή προϊόντων της επιχείρησής σας.	0,05	09	0.45
	Μπορείτε να μας χορηγήσετε το mission statement της επιχείρησής σας; (εφόσον υπάρχει).	0,07	10	0.70
	Μπορείτε να μας χορηγήσετε ισολογισμούς της επιχείρησής σας για την τελευταία ζετία;	0,07	10	0.70
	Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=μέτρια και 5=άριστη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, τη χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησής σας.	0,07	09	0.63
	Σύνολο = 1 = 100%. Κέντρο βάρους πεδίου = 0,25 x			11,4 x 0,25 = 2,850

Μεθοδολογία Ανάπτυξης Συστήματος Αξιολόγησης και Επιλογής Προμηθευτών.
Αξιολόγηση Προμήθειας Συστημάτων Εξοπλισμού Καταστημάτων – Αποθηκών

Υποστήριξη	Η επιχείρησή σας διαθέτει πολιτική εξυπηρέτησης των πελατών της, μετά την πώληση των προϊόντων; (after sales service).	0,10	10	1.00
	Εάν η απάντηση στην ερώτηση 1 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε παραθέστε ένα παράδειγμα στην περίπτωση όπου υπάρξει κάποιο ελαττωματικό τμήμα του τελικού προϊόντος που θα παραδώσετε. (περιγραφή διαδικασίας).	0,10	10	1.00
	Η επιχείρησή σας διαθέτει σύστημα αναφοράς παραπόνων;	0,07	09	0.63
	Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=χαμηλή και 5=μεγάλη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, την ταχύτητα επίλυσης των προβλημάτων που προκύπτουν στις παραγγελίες που ικανοποιεί η επιχείρησή σας.	0,10	09	0.90
	Υπάρχει δυνατότητα μιας κατά προτεραιότητα εξυπηρέτησης ενός πελάτη της επιχείρησής σας, σε κάποια επείγουσα περίπτωση;	0,14	10	1.40
	Υπάρχει δυνατότητα προσαρμογής του σχεδιασμού του προϊόντος σας στις ανάγκες και στις απαιτήσεις του αγοραστή;	0,10	09	0.90
	Το προσωπικό της επιχείρησής σας, έχει λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση προκειμένου να μπορέσει να υποστηρίξει τα τεχνικά χαρακτηριστικά των προϊόντων που εμπορεύεστε;	0,12	10	1.20
	Υπάρχει σύστημα που να εξασφαλίζει ότι τα προϊόντα θα παραδοθούν με τους όρους που καθορίζει ο αγοραστής;	0,10	09	0.90
	Υπάρχει δυνατότητα παράδοσης της παραγγελίας στο χώρο του αγοραστή;	0,10	10	1.00
	Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=χαμηλή και 5=μεγάλη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, την ικανότητα της επιχείρησής σας να παραδίδει τις παραγγελίες που της ανατίθενται στους συμφωνημένους χρόνους.	0,07	10	0.70
	Σύνολο = 1 = 100%. Κέντρο βάρους πεδίου = 0,15 x			9,63 x 0,15 = 1,444
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ				9,625

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ « ΣΤ »

Έντυπο Αξιολόγησης εταιρίας CCCCC

ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ: CCCCC	
ΗΜ/ΝΙΑ ΕΝΑΡΞΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ: 11/06/1985	ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ: 12/04/05 ^{ΕΩΣ} 30/06/05

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΒΑΡΥΤΗ	ΒΑΘΜ	ΣΥΝΟ	
Ποιότητα	Έχει η επιχείρησή σας κάποιο πιστοποιητικό συστήματος διασφάλισης ποιότητας;	0,10	10	1.00
	Εάν η απάντηση στην ερώτηση 1 είναι «ΟΧΙ», η επιχείρησή σας προτίθεται να ζητήσει την πιστοποίησή της στο μέλλον;	0,10		
	Εάν η απάντηση στην ερώτηση 1 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε αναφέρετε τον οργανισμό πιστοποίησης.	0,03	10	0.30
	Χρησιμοποιείτε προμηθευτές;	0,07	09	0.63
	Εάν η απάντηση στην ερώτηση 4 είναι «ΝΑΙ», οι προμηθευτές σας έχουν πιστοποιητικό ποιότητας;	0,07	08	0.56
	Υπάρχει στην επιχείρησή σας τμήμα ποιοτικού ελέγχου;	0,07	09	0.63
	Υπάρχει στην επιχείρησή σας τμήμα έρευνας & ανάπτυξης;	0,07	07	0.49
	Εάν η απάντηση στην ερώτηση 7 είναι «ΝΑΙ», περίπου ποιο ποσοστό των κερδών της επιχείρησής σας επενδύονται σε προγράμματα έρευνας & ανάπτυξης; (Κυκλώστε το αντίστοιχο πεδίο).	0,10	08	0.80
	Η επιχείρησή σας έχει προηγούμενη εμπειρία στην κατασκευή του συγκεκριμένου προϊόντος;	0,05	08	0.40
	Η επιχείρησή σας έχει τη δυνατότητα να προσαρμόσει την παραγωγή της, βάσει των απαιτήσεων του πελάτη;	0,07	08	0.56
	Η επιχείρησή σας εφαρμόζει διαδικασίες ελέγχου στα διάφορα στάδια της παραγωγής των προϊόντων;	0,07	09	0.63
	Η επιχείρησή σας εφαρμόζει ελέγχους στα τελικά παραγόμενα προϊόντα;	0,07	09	0.63
	Η επιχείρησή σας εφαρμόζει προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης ή επανεκπαίδευσης των υπαλλήλων της;	0,03	08	0.24
	Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=μέτρια και 5=άριστη), βαθμολογήστε, κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, την ποιότητα των τελικών προϊόντων που προσφέρει η επιχείρησή σας.	0,1	09	0.90
	Σύνολο = 1 = 100%. Κέντρο βάρους πεδίου = 0,3 x			7,77 x 0,3 = 2,331

Μεθοδολογία Ανάπτυξης Συστήματος Αξιολόγησης και Επιλογής Προμηθευτών.
Αξιολόγηση Προμήθειας Συστημάτων Εξοπλισμού Καταστημάτων – Αποθηκών

Τιμή	Αναφέρετε την καθαρή τιμή του προϊόντος ή την κλίμακα της τιμής ανάλογα με τα προσφερόμενα εξαρτήματα που συνοδεύουν το προϊόν. Παρακαλούμε σε κάθε περίπτωση να αναγράφεται ο κωδικός του προϊόντος.	0,35	07	2.45
	Αναφέρετε πιθανές εκπτώσεις ανά κωδικό προϊόντος.	0,10	06	0.60
	Παρακαλούμε αναφέρετε τους όρους πληρωμής που προτείνετε με έμφαση στο κόστος μεταφοράς.	0,30	08	2.40
	Παρακαλούμε αναφέρετε τους όρους παράδοσης που προτείνετε	0,25	08	2.00
	Σύνολο = 1 = 100%. Κέντρο βάρους πεδίου = 0,3 x			7,80 x 0,3 = 2,340
Διαθεσιμότητα	Η επιχείρησή σας έχει δυνατότητες διατήρησης αποθεμάτων;	0,10	07	0.70
	Εάν η απάντηση στην ερώτηση 1 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε αναφέρεται λεπτομέρειες σχετικά με τις δυνατότητες αυτές .	0,10	07	0.70
	Η επιχείρησή σας χρησιμοποιεί κάποιο σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων;	0,03	08	2.40
	Εάν η απάντηση στην ερώτηση 3 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε αναφέρεται συνοπτικά το σύστημα που χρησιμοποιείτε.	0,07	08	0.56
	Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=μέτρια και 5=άριστη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, τις δυνατότητες της επιχείρησής σας να εξασφαλίζει διαθεσιμότητα προϊόντων σε βάθος χρόνου.	0,17	07	1.19
	Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=μέτρια και 5=άριστη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, το βαθμό ευκολίας που έχετε αναφορικά με την πρόσβαση στις πρώτες ύλες των προμηθευτών σας.	0,1	08	0.80
	Η παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησής σας μπορεί να καλύψει αυξημένες ανάγκες παραγωγής του συγκεκριμένου προϊόντος;	0,07	08	0.56
	Εάν η απάντηση στην ερώτηση 7 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε παραθέστε την μηνιαία ποσότητα που μπορεί να ετοιμαστεί για το συγκεκριμένο προϊόν.	0,10	08	0.80
	Το συγκεκριμένο προϊόν, σε ποιο ποσοστό απασχολεί την επιχείρησή σας συγκριτικά με άλλα προϊόντα; Παρακαλούμε αναφέρετε το ποσοστό που καταλαμβάνει το προϊόν αυτό ως προς τη συνολική παραγωγή προϊόντων της επιχείρησής σας.	0,05	07	0.35
	Μπορείτε να μας χορηγήσετε το mission statement της επιχείρησής σας; (εφόσον υπάρχει).	0,07	09	0.63
	Μπορείτε να μας χορηγήσετε ισολογισμούς της επιχείρησής σας για την τελευταία ζετία;	0,07	10	0.70
	Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=μέτρια και 5=άριστη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, τη χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησής σας.	0,07	09	0.63
	Σύνολο = 1 = 100%. Κέντρο βάρους πεδίου = 0,25 x			10,02 x 0,25 = 2,505

Μεθοδολογία Ανάπτυξης Συστήματος Αξιολόγησης και Επιλογής Προμηθευτών.
Αξιολόγηση Προμήθειας Συστημάτων Εξοπλισμού Καταστημάτων – Αποθηκών

Υποστήριξη	Η επιχείρησή σας διαθέτει πολιτική εξυπηρέτησης των πελατών της, μετά την πώληση των προϊόντων; (after sales service).	0,10	08	0.80
	Εάν η απάντηση στην ερώτηση 1 είναι «ΝΑΙ», παρακαλούμε παραθέστε ένα παράδειγμα στην περίπτωση όπου υπάρξει κάποιο ελαττωματικό τμήμα του τελικού προϊόντος που θα παραδώσετε. (περιγραφή διαδικασίας).	0,10	08	0.80
	Η επιχείρησή σας διαθέτει σύστημα αναφοράς παραπόνων;	0,07	08	0.56
	Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=χαμηλή και 5=μεγάλη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, την ταχύτητα επίλυσης των προβλημάτων που προκύπτουν στις παραγγελίες που ικανοποιεί η επιχείρησή σας.	0,10	08	0.80
	Υπάρχει δυνατότητα μιας κατά προτεραιότητα εξυπηρέτησης ενός πελάτη της επιχείρησής σας, σε κάποια επείγουσα περίπτωση;	0,14	08	1.12
	Υπάρχει δυνατότητα προσαρμογής του σχεδιασμού του προϊόντος σας στις ανάγκες και στις απαιτήσεις του αγοραστή;	0,10	08	0.80
	Το προσωπικό της επιχείρησής σας, έχει λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση προκειμένου να μπορέσει να υποστηρίξει τα τεχνικά χαρακτηριστικά των προϊόντων που εμπορεύεστε;	0,12	08	0.96
	Υπάρχει σύστημα που να εξασφαλίζει ότι τα προϊόντα θα παραδοθούν με τους όρους που καθορίζει ο αγοραστής;	0,10	08	0.80
	Υπάρχει δυνατότητα παράδοσης της παραγγελίας στο χώρο του αγοραστή;	0,10	08	0.80
	Στην κλίμακα 1-5, (όπου 1=χαμηλή και 5=μεγάλη), βαθμολογήστε , κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό, την ικανότητα της επιχείρησής σας να παραδίδει τις παραγγελίες που της ανατίθενται στους συμφωνημένους χρόνους.	0,07	08	0.56
	Σύνολο = 1 = 100%. Κέντρο βάρους πεδίου = 0,15 x			8.00 x 0,15 = 1,200
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ				8,376

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ν. Γεωργόπουλος «*Στρατηγικό Management*», 2002.
2. Σωτήρης Καρβούνης «*Οικονομοτεχνικές Μελέτες*», 2000.
3. Σ. Κόνταρης «*Μέθοδοι Αξιολόγησης και Επιλογής Προμηθειών*».
4. Λ. Λάιος “*Τρόποι περιγραφής απαιτήσεων αγορών στις βιομηχανικές προμήθειες*”, 2000.
5. Λ. Λάιος “*Πηγές προμηθειών: Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανεύρεση και επιλογή τους*”, 2000.
6. Π. Μάλλιαρης «*Εισαγωγή στο στρατηγικό Marketing*», 2001.
7. Μ. Ντατβάνη «*Η διαδικασία συλλογής & αξιολόγησης προσφορών σε μία μεγάλη επιχείρηση*», 2004.
8. Β. Παπαδάκης «*Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*», 2002
9. Κ. Παππής, Α. Μιχιώτης «*Συστήματα Προγραμματισμού, Εφοδιασμού και Διανομής*».
10. Ι.Γιάχος , Δ.Σακκάς «*Συστήματα αξιολόγησης & επιλογής προμηθευτών*»,
Διπλωματική Εργασία – Διαπανεπιστημιακό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
στα Τεχνο-Οικονομικά Συστήματα, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Πανεπιστήμιο
Πειραιώς, Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2004.
11. Δ.Κάμπρα, Μ.Τζανάκης «*Έρευνα πηγών αγοράς και αξιολόγησης προμηθευτών*»,
Διπλωματική Εργασία Διαπανεπιστημιακό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
στα Τεχνο-Οικονομικά Συστήματα, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Πανεπιστήμιο
Πειραιώς, Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2004.
12. G.W.Dickson “*An analysis of vendor selection systems and decisions*”, The Journal
of Supply Chain Management, 1966, vol.2, no.1, pp 5-17.

13. R.Tersine, “*Modern Materials Management*”, 1977.
14. Michael Porter “*Competitive Strategy*”, 1980.
15. Dobbler, Burt, Lee Jr, “*Purchasing and Materials Management*”, 1990.
16. Heinritz, Farrell, Giunipero, Kolchin, “*Purchasing Principles and Applications*”, 1991.
17. Harry Hough: “*Handbook of purchasing and buying management*”, 1992.
18. D.J.Pooler “*Purchasing and Supply Management*”, 1997.
19. Rieva Lesonsky “*Start your own business*”, 2001.
20. T. Wheelen, D. Hunger, “*Strategic Management and Business Policy*”, 2002.
21. L.Benyoucef, H.Ding, X.Xie «*Supplier selection problem: Selection criteria and methods*».



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

**ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ – ΑΠΟΘΗΚΩΝ.**



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

LOGISTICS

Από

το Πανεπιστήμιο Πειραιά και το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

ΓΡΙΣΠΟΣ Δ. ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ
ΤΜΗΜΑ: ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΑΚΑΔ. ΕΤΟΣ. 2004-05